

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση Επιχειρήσεων*

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Πολιτική ηγεσία και επικοινωνιακή διαχείριση κατά την Πανδημία του Covid-19

Γιώργος Κολιός

Επιβλέπον Καθηγητής
Ιωάννης Ρωσσίδης

05/2022

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Πολιτική ηγεσία και επικοινωνιακή διαχείριση κατά την Πανδημία του Covid-19

Γιώργος Κολιός

**Επιβλέπον Καθηγητής
Ιωάννης Ρωσσίδης**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
Στο πρόγραμμα Διοίκηση Επιχειρήσεων
από τη Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

2022 Μάιος

Αριθμός λέξεων: 15.000

Περιεχόμενα

Περίληψη

Πρόλογος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Κρίση

1.2 Τι είναι η κρίση του Covid-19;

1.3 Πανδημία και η σημασία της αντίληψης

1.4 Πρώτες αντιδράσεις

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ

2.1 Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη

2.2 Διοίκηση, ηγεσία και πολιτικό σύστημα

2.3 Κατηγορίες ηγεσίας

2.4 Προκλήσεις και θεωρίες ηγεσίας

2.4.1 Ενδεχομενικές θεωρίες

2.4.2 Συμπεριφορικές θεωρίες

2.4.3 Η χαρισματική εξουσία

2.4.3.1 Ο μετασχηματικός ηγέτης

2.4.3.2 Η αρνητική πλευρά

2.5. Μπορούν όλοι να είναι ηγέτες;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ, ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ COVID-19

3.1 Κρισιμότητα ηγεσίας και εφαρμογή στο σήμερα

3.2 Ποιο στυλ ηγεσίας είναι κατάλληλο σε μια κρίση;

3.3 Κατανομή ευθυνών και διαχείριση κοινής γνώμης

3.4 Η επικίνδυνη γοητεία του ‘ολοκληρωτικού’ ηγέτη

3.5 Μια γεύση καλής ηγεσίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ

4.1 Ο καταλυτικός ρόλος της επικοινωνιακής στρατηγικής

4.2 Η αξία της εμπιστοσύνης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ

5.1 Μεθοδολογία και σκοπός της έρευνας

5.2 Δημογραφικά δεδομένα και Περιγραφή συμμετεχόντων

5.3 Αποτελέσματα έρευνας και ανάλυση συμπερασμάτων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΠΙΛΟΓΟΣ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αναλύονται μερικές από τις σημαντικότερες θεωρίες ηγεσίας σε αντιπαραβολή με τις προκλήσεις που προκαλεί η κρίση του κορονοϊού Covid-19. Αρχίζοντας με μια εξήγηση της φύσης της πανδημίας και τις γενικότερες επιπτώσεις της (οικονομικές και ψυχολογικές), στη συνέχεια παρατίθεται η διάσταση της κρίσης ως επείγον και μη αναστρέψιμο αρνητικό γεγονός. Κατόπιν αναλύονται οι διαχρονικότερες θεωρητικές διαστάσεις της ηγεσίας και τα είδη του ηγέτη και στη συνέχεια αναλύονται πιο εξειδικευμένα στοιχεία που αναδεικνύουν την καλή ηγεσία όπως η αξία της ακεραιότητας και πρωτίστως της εμπιστοσύνης. Στη συνέχεια τα συμπεράσματα αντιπαραβάλλονται με συμβάντα τα οποία συνέβησαν την περίοδο που διανύουμε. Αυτό που επιχειρείται είναι μια συσχέτιση μεταξύ της αποδοτικότητας της ηγεσίας που πρέπει πάντα να έχει γνώμονα την προστασία του κοινού καλού και ενδεδειγμένες ενέργειες που παραπέμπουν σε ‘καλή’ ηγεσία, έναντι σε μερικές ενέργειες οι οποίες καλό είναι να αποφεύγονται. Σε αντιπαραβολή με τα προηγούμενα αναλύεται το θεμελιώδες κεφάλαιο της διαχείρισης της επικοινωνίας και ο κρίσιμος ρόλος που αυτό επιτελεί. Τέλος, για στήριξη των συμπερασμάτων αναφέρονται τα αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας με τη μορφή συνεντεύξεων που επικεντρώνεται σε ορισμένα κρίσιμα στοιχεία της ηγεσίας και της διαχείρισης κρίσεων.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο ηγέτης φαίνεται στα δύσκολα. Η φράση αυτή, αν και αόριστη, εκφράζει στην ολότητα της την έννοια και την επίδραση της ηγεσίας ως προς το ρόλο και τις συνέπειες της στους διοικούμενους. Η ηγεσία τη δύσκολη στιγμή διακρίνεται από επιλογές, σαν την ειλικρινή ή μη στάση, το χαλαρό ή σφικτό συντονισμό, έλεγχο, την απόκλιση ή την παραδειγματική τήρηση αξιών και κανόνων. Ορθή εφαρμογή της μπορεί να οδηγήσει στη μετασχηματιστική επιρροή που ασκούν οι ηγέτες στους υφισταμένους τους. Σε μια παγκόσμια κρίση όπως αυτήν της πανδημίας του κορονοϊού, η ανάγκη για ορθή ηγεσία είναι μεγαλύτερη από ποτέ.

Μια μελέτη που αφορά ζητήματα ηγεσίας στην περίπτωση της πανδημίας του κορονοϊού Covid-19, η ορθότερα SARS Cov-2 είναι εξ' ορισμού δύσκολη λόγω του τρέχοντος της κρίσης και της ρευστότητας που επιφέρει η εξέλιξη της. Εντούτοις, όσο και να είναι δύσκολη η εξέταση και η εξεύρεση συγκρίσεων με παρελθούσες κρίσεις ένα είναι το τελικό συμπέρασμα. Ότι η επιτυχής ή μη αντιμετώπιση της κρίσης έχει αλυσιδωτές και πραγματικές συνέπειες για όλους τους εμπλεκόμενους και στην τρέχουσα περίπτωση εμπλεκόμενος είναι ο πληθυσμός όλης της υφελίου. Όπως θα ήταν αναμενόμενο, σε μια εταιρεία ή σε μια εμπόλεμη κατάσταση, οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε κρατικό επίπεδο και αφορούν το χειρισμό μιας κατάστασης κρίσης παράγουν άμεσες συνέπειες για τους διοικούμενους/πολίτες και στην παρούσα περίπτωση όχι μόνο για τη χώρα μα και για την ευρύτερη περιοχή.

Ως εκ τούτου, οι επιλογές της ηγεσίας κατά την αντιμετώπιση της χειρότερης υγειονομικής κρίσης των τελευταίων χρόνων έχει αλυσιδωτές συνέπειες. Ακόμα, η εμπιστοσύνη μεταξύ κυβερνώντων και λαού επηρεάζει τη στάση του τελευταίου ως προς τα λαμβανόμενα μέτρα. Η άρνηση με τη συμμόρφωση των μέτρων έχει επιπτώσεις στην οικονομία, παράταση των περιορισμών, λουκέτα στο εμπόριο, κάμψη της βιομηχανίας και οικονομικής δραστηριότητας, αρνητική φήμη με επιπτώσεις στην πορεία του τουρισμού κτλ. Συνεπώς, η παράταση της επιδημιολογικής κατάστασης δεν είναι αδιάφορη από τις αποφάσεις της ηγεσίας και οι συνέπειες της είναι φανερές στην δημιουργία μεταλλάξεων, στην κόπωση του κοινού και στην ψυχική του υγεία, στη σίτιση του λαού για τις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες ή στη μειωμένη οικονομική ανάπτυξη για τις πλουσιότερες. Ταυτόχρονα όμως, αποτελεί και ευκαιρία για διόρθωση κακώς εχόντων σε μια οικονομία και σε προώθηση μεταρρυθμίσεων που αποσκοπούν στον θετικό μετασχηματισμό της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Κρίση

Σύμφωνα με τον Jay Callahan του Πανεπιστημίου του Σικάγο, κρίση ορίζεται μια αρνητική κατάσταση που το επίπεδο ζωής των επηρεαζόμενων ατόμων αναστατώνεται σημαντικά και για την αντιμετώπιση της συνηθισμένες μέθοδοι αντιμετώπισης ενός προβλήματος δεν αρκούν. Είναι μια κατάσταση έκτακτη, έξω από τα συνηθισμένα και που κρύβει στην ετυμολογία της τη λέξη κριτική. Καθότι οι μέθοδοι και οι συνθήκες αντιμετώπισης μιας κρίσης ξεπερνούν τις δυνατότητες και την ευθύνη ενός ατόμου, το εύρος επεκτείνεται σε πολιτειακό και κρατικό επίπεδο αφού τόσο οι δυνατότητες όσο και οι εμπειρίες ενός ατόμου είναι ανεπαρκής για την αντιμετώπιση της (Callahan, 1994: 165).

Για αντιμετώπιση μιας κρίσης είναι σημαντικό να επισημανθεί πως όπως όλες τις καταστάσεις, προβλεπόμενες και μη, η πρότερη προετοιμασία είναι ουσιώδης. Έτσι, ένα από τα σημαντικότερα στάδια διαχείρισης τους είναι η πρόληψη και προετοιμασία, το λεγόμενο στάδιο προ-κρίσης. Το συγκεκριμένο είναι αναγκαίο τόσο πριν την εκδήλωση της όσο και στα αρχικά της στάδια και αφορά τις δράσεις που λαμβάνει η διοίκηση του οργανισμού ή της χώρας, ως προς τον προσδιορισμό και προετοιμασία μιας σειράς μοντέλων ‘συμφοράς’ που μπορεί να αφορούν πληθώρα θεωρητικών σεναρίων, από ατυχήματα, επιδημίες, πόλεμο ή γενικά οποιαδήποτε απρόβλεπτη κατάσταση εντός ενός θεωρητικού πλαισίου (Ασπριάδης, 2020: 234). Σε διεθνές επίπεδο το πάνω ισχύει με τη μορφή προβλεπτικών δράσεων όπως τον καθορισμό των καταλλήλων θεσμών και καναλιών, της προληπτικής διπλωματίας ή τη διαμόρφωση επιπέδου διαλόγου σε κυβερνητικό επίπεδο όσο και εσωτερικής επικοινωνίας σε κοινωνικό επίπεδο, η έγκαιρη εκπαίδευση και αγορά εξοπλισμού και η διαρκής επιτήρηση από κατάλληλους φορείς (Βαρβαρούσης, 2004: 402-404, Dutton et al, 2021: 4-5).

Η κρίση ως κατάσταση σπάνια εκδηλώνεται απροειδοποίητα. Παραδείγματος χάρη τα στοιχεία που πρόδιδαν εκδήλωση μιας οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα το 2008 ήταν φανερά από τουλάχιστον ένα χρόνο πριν την εκδήλωση της εντούτοις λίγα μέτρα πάρθηκαν στο στάδιο προ-κρίσης δημιουργώντας ένα εκρηκτικό κοκτέιλ με μακροπρόθεσμες συνέπειες όχι μόνο για την Ελλάδα μα και την ευρύτερη περιοχή (Gourinchas, et. al, 2017: 10-14). Στην εξεταζόμενη περίπτωση είναι σημαντικό να αναφερθεί πως σχέδια για αντιμετώπιση καταστάσεων επιδημίας υπήρχαν ως σενάρια σε επίπεδο σχεδιασμού σε κρατικό επίπεδο αν και σε κάποιες περιπτώσεις το προπαρασκευαστικό στάδιο συνέβαλε σε ένα αδικαιολόγητο κλίμα εφησυχασμού υποσκελίζοντας τα πρώτα κρίσιμα στάδια εκδήλωσης της πανδημίας.

Στο σημείο αναφέρεται ότι η λέξη πανδημία είναι επιστημονικός όρος που περιγράφει το εύρος της κατάστασης συναγερμού που προκαλεί μια ασθένεια/επιδημία έξω από τις φυσιολογικές εξάρσεις μιας τυπικής ασθένειας (όπως την εποχική γρίπη) και η οποία ξεπερνάει εθνικά σύνορα επηρεάζοντας δυσανάλογα μεγάλο αριθμό ανθρώπων (Kelly 2011: 540-541, Παπαϊωάννου et al, 2020: XIII). Βάσει αυτού, επισημαίνεται ότι θανατηφόρες ασθένειες επιπέδου πανδημίας είχαν παρατηρηθεί και στο παρελθόν, με κάποιες μάλιστα εντός του 21^{ου} αιώνα (πχ SARS-1, MERS,

Γρίπη Άλφα), χωρίς όμως να έχει παρατηρηθεί μεγάλης κλίμακας επιπλοκή στην παγκόσμια οικονομία. Αυτό όμως δεν ίσχυε πάντοτε καθώς ιστορικά επιδημίες πάντα συνόδευαν τον άνθρωπο με ενδεικτικές την θανατηφόρα Αμερικανική γρίπη του 1957, την Ισπανική γρίπη του 1918-20, την πανούκλα του Αντωνίνου του 165 μ.Χ. του Ιουστινιανού του 5^{ου} αιώνα μ.Χ. και τον λοιμό των Αθηνών του 5^{ου} αιώνα π.Χ. (Παπαϊωάννου et al, 2020: XV). Σύμφωνα δε με τον εκτιμήσεις, μόνο στην Ευρώπη η Βουβωνική πανώλη σκότωσε περίπου 200 εκατομμύρια ανθρώπους από τον 6^ο μέχρι τον 19^ο αιώνα.

Έχοντας αναφέρει τη σοβαρότητα των επιπτώσεων θανατηφόρων ασθενειών, είναι κατανοητό ότι η ανθρωπότητα υπέφερε αλλά και διδάχθηκε από το παρελθόν. Εντούτοις, η τρέχουσα επιδημία που αργότερα αναβαθμίστηκε ως πανδημία κατέλυσε την παγκόσμια οικονομία εκθέτοντας το διεθνές σύστημα σε πρωτοφανές ρυθμό, με αποτέλεσμα η κρίση να έχει παρόμοιες συνέπειες με αυτές του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου¹. Όμως τι είναι ο κορονοϊός SARS Cov-2 που από τις αρχές του 2020 είναι στα χείλη όλων;

1.2 Τι είναι η κρίση του Covid-19;

Το μικρόβιο του κορονοϊού ιδωμένο υπό τον φακό μικροσκοπίου έχει στο εξωτερικό του ένα ιδιαίτερο σχήμα σαν κορώνα. Από το σχήμα αυτό παίρνει το όνομα της μια ολόκληρη οικογένεια ιών οι οποίοι εφόσον μεταδοθούν στον άνθρωπο, μέσω των πρωτεϊνών που περιέχονται στην κορώνα έχουν την ιδιότητα να ενσωματώνονται στο κυτταρικό σύστημα και να αναπαράγονται. Άμεση συνέπεια του περιγραφόμενου αναπαραγωγικού κύκλου είναι η λοίμωξη του αναπνευστικού συστήματος του φορέα και εκδήλωση συμπτωμάτων όπως βήχας, πυρετός, πόνος στα κόκκαλα, χαρακτηριστικά κοινής γρίπης και άλλα όπως η ανοσμία. Τα συμπτώματα, σε συνδυασμό με άλλες παθήσεις του σώματος του φορέα, δύνανται να οδηγήσουν σε ραγδαία επιδείνωση της υγείας του, επιφέροντας ακόμα και θάνατο.

Ως μικροβιακός οργανισμός ο ιός αυτός, σαν κάθε ιός, δεν μπορεί να επιβιώσει έξω από το ανθρώπινο σώμα. Άρα ως εξ' ορισμού, ένα θανατηφόρο μικρόβιο δεν μπορεί να επιβιώσει για μεγάλο χρονικό διάστημα λόγω ακριβώς της ιδιότητάς του να σκοτώνει τον ξενιστή (πχ ο SARS-1 είχε πολύ μεγάλο ποσοστό θνησιμότητας όταν πρωτοεμφανίστηκε). Ο Covid-19 εντούτοις έχει μικρότερη θνησιμότητα και αυτό είναι που τον καθιστά πετυχημένο ιό, η ικανότητα του να επιζεί και να ταξιδεύει/μεταδίδεται δια μέσου του ξενιστή/φορέα. Η ικανότητα του αυτή συνέβαλε και στην επιτυχή διεξόδυση του καθότι στις περιπτώσεις που τα συμπτώματα ήταν ήπια κατάφερε να 'ξεγελά' και να περνά ως απλή γρίπη. Ως γρίπη καταγράφηκε για πρώτη φορά σε μια απ' τις λεγόμενες 'υγρές αγορές' της πόλης Γουχάν της Κεντρικής Κίνας. Σύμφωνα με τον Αμερικανικό τύπο², οι μυστικές υπηρεσίες των ΗΠΑ είχαν γνώση για την ύπαρξη του από τον Νοέμβριο του 2019 αλλά η μεγάλη 'έκρηξη' είχε γίνει στις αρχές του 2020, όταν η ασθένεια εντοπίστηκε στη Ευρώπη. Την εμφάνιση του ιού στο δυτικό ημισφαίριο ακολούθησε μια σχεδόν εκρηκτική εξάπλωση του σε όλα τα πλάτη της γης με σύμμαχο τον υψηλό βαθμό παγκοσμιοποίησης και που ως πρώτη αντίδραση είχε τη διακοπή των αεροδρομικών συνδέσεων με χώρες που είχαν αναφέρει κρούσμα. Εντούτοις, μετά το πρώτο σοκ, οι δράσεις των ανά τον κόσμο ηγεσιών χαρακτηρίστηκαν από μια ποικιλία αντιδράσεων, από σοβαρότητα, νωθρότητα ως απαξίωση και αδιαφορία. Στις

¹ <https://www.europarl.europa.eu/at-your-service/el/be-heard/eurobarometer/spring-2021-survey>

² https://www.washingtonpost.com/national-security/presidents-intelligence-briefing-book-repeatedly-cited-virus-threat/2020/04/27/ca66949a-8885-11ea-ac8a-fe9b8088e101_story.html

περισσότερες περιπτώσεις μάλιστα αυτό αφορούσε εξελιγμένα κράτη με αναπτυγμένο οικονομικό και υγειονομικό υπόβαθρο. (Χρηστάκης, 2020: 296, Grint, 2020: 315, 318).

Και στο σημείο αυτό διαμορφώνεται το βασικό ερώτημα. Πως και γιατί είναι σημαντική η επίδραση των ηγετών σε κρατικό/διεθνές επίπεδο, ειδικά τις κρίσιμες πρώτες μέρες της εκδήλωσης της υγειονομικής κρίσης. Θα μπορούσε να είχε γίνει κάτι διαφορετικά; Και τι συνέπειες θα είχε;

Κάθε κράτος είναι εξ' ορισμού μια ενιαία αυτοκέφαλη μονάδα σε ένα πλαίσιο 'ίσων'. Η τελευταία λέξη είναι σε εισαγωγικά διότι κατ' ουσία κανένα κράτος δεν είναι αληθινά ανεξάρτητο και αυτοκέφαλο αλλά τελεί σε μια κατάσταση ισορροπίας εντός του λεγόμενου 'διεθνούς συστήματος', ενός συνόλου αρχών και κανόνων εντός μιας τάξης πραγμάτων που ορίστηκε μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Κάποια κράτη διαθέτουν περισσότερο πλούτο από άλλα, άλλα κράτη καθόλου, κάποια διαθέτουν τάξη στο εσωτερικό τους, κάποια όχι κτλ. Ακόμα, κάποια διαθέτουν περίπλοκα και ισορροπημένα συστήματα διακυβέρνησης και άλλα είναι στηριγμένα στην 'ενός ανδρός αρχή'. Παρά ταύτα, όλα τα κράτη διοικούνται από ανθρώπους, όλους γεμάτους σθένος να διακριθούν, να βγουν μπροστά και να διεκδικήσουν αρχηγικές θέσεις, άλλοτε με αξιώσεις και άλλοτε ως αποτέλεσμα λεπτών πολιτικών διεργασιών. Το 2020 όλοι οι παγκόσμιοι ηγέτες βρέθηκαν στη θλιβερή θέση να αντιμετωπίζουν ένα αληθινά παγκόσμιο πρόβλημα και για το οποίο καλώς η κακώς η ευθύνη για την αντιμετώπιση του ήταν απολύτως δική τους.

1.3 Πανδημία και η σημασία της αντίληψης

Το 1975 ο Στίβεν Σπίλμπεργκ παρουσίασε την ταινία σταθμό 'Στα Σαγόνια του Καρχαρία', μια ιστορία που διαδραματίζεται σε μια ειδυλλιακή παραλιακή περιοχή των ΗΠΑ. Την όμορφη ατμόσφαιρα έρχεται και καταστρέφει ένα απρόβλεπτο συμβάν, μια επίθεση λευκού καρχαρία. Κατά την εξέλιξη της ιστορίας η τοπική αρχή, ο δήμαρχος, αν και λάμβανε πληροφορίες τακτικά ο ίδιος αντιδρά σπασμωδικά, πότε αγνοώντας το πρόβλημα ρίχνοντας το φταίξιμο για τα συμβάντα σε απλά ατυχήματα, ή όταν το θέμα γίνεται γνωστό λαμβάνει ημίμετρα που καταλήγουν σε μια πανηγυρική ανακοίνωση νίκης όταν του παρουσιάζεται νεκρός ένας τυχαίος καρχαρίας. Η συμφορά δεν θα αργήσει να ξεσπάσει στους δημότες του. Το 1882 ο Ερρίκος Ίβεν παρουσίασε το θεατρικό έργο 'Εχθρός του λαού' από το οποίο το κλασικό αριστούργημα του Σπίλμπεργκ άντλησε πολλά διδάγματα. Στο εν λόγω έργο, ο επιστήμονας πρωταγωνιστής πασχίζει να πείσει τον αδελφό του, τον δήμαρχο, ότι τα τοπικά λουτρά μολύνονται από τα λύματα ενός γειτονικού βυρσοδεψείου. Όταν τα επιχειρήματα του εξαντλούνται επιχειρεί να φέρει το πρόβλημα κατευθείαν στον λαό για να εισπράξει και από εκεί εχθρότητα. Και τα δυο αριστουργήματα μοιράζονται το ίδιο μοτίβο. Ότι η αλήθεια και οι συνέπειες της είναι αντιδημοφιλείς, αλλά η απόκρυψη, επικίνδυνη (Grint, 2020: 314-318). Επίσης φανερώνουν ένα ακόμα χαρακτηριστικό της κρίσης που είναι ότι αυτή ενέχει δυο διαστάσεις, την πραγματική και την αντιληπτική, δηλαδή πως εκλαμβάνεται η ένταση και σοβαρότητα της από τους επηρεαζόμενους (Ασπριάδης, 2021: 389).

Το δεύτερο στάδιο μιας κρίσης είναι η εκδήλωση της. Τότε που η αναμενόμενη καταγίδα ξεσπά. Είναι εκεί που διαφαίνεται η αξία της προετοιμασίας προ κρίσης και τελικά η συνέπεια του ηγέτη. Ειδικά σε περιόδους επιδημιών, που ταχύτητα είναι κρίσιμη και κάθε στιγμή μετρά, ο κόσμος αυτόκλητα στρέφεται στις κυβερνήσεις του για καθοδήγηση και συμβουλή. Και πολλές φορές η κυβερνητική αντίδραση δεν είναι η πιο ευχάριστη όπως διαφάνηκε εκ του αποτελέσματος το 1828, στην πρόσφατα απελευθερωμένη Ελλάδα. Τη χρονιά εκείνη πρωτοεμφανίστηκε στα νησιά του Σαρωνικού ένας άγνωστος νέος ιός που αποδίδεται στους Αιγυπτίους στρατιώτες του Ιμπραήμ και που εξαπλώθηκε ταχύτατα στον Ανατολικό Μοριά κτυπώντας ιδιαίτερα την περιοχή της Αργολίδας και αναγκάζοντας τον Κυβερνήτη Ιωάννη Καποδίστρια να παρέμβει δυναμικά. Το πρώτο μέτρο

που έλαβε ήταν η απαγόρευση μετακινήσεων και ο περιορισμός των ασθενών και των επαφών τους. Κατόπιν απαγορεύτηκε κάθε είδους συνάθροιση ενώ τέλος, στις 20 Αυγούστου εκείνου του έτους εκδόθηκε και το ψήφισμα 15/20.8.1828 με το οποίο περιοριζόταν κάθε θρησκευτική τελετή στις πληγείσες περιοχές, μέχρι και οι κωδωνοκρουσίες. Αξίζει να σημειωθεί ότι την εποχή εκείνη το θρησκευτικό αίσθημα υπερείχε του εθνικού ενώ στην Αργολίδα εδραζόταν και η τότε πρωτεύουσα της χώρας το Ναύπλιο. Ο Καποδίστριας έλαβε στη συνέχεια και άλλα μέτρα, ακόμα και κοινωνικής φύσεως όπως την κατάρτιση κώδικα υγιεινής, η επιδότηση των φτωχότερων και άλλα ενώ την κατάσταση επιτηρούσε ο Ελβετός γιατρός Louis Andre Gosse ο οποίος ήταν σύμβουλος του Καποδίστρια³. Η επαφή του ηγέτη με τους επιστήμονες είναι εκ των ουκ άνευ, όπως φάνηκε στο προαναφερόμενο έργο του Ίψεν. Για την καταπολέμηση μιας επιδημιολογικής κρίσης, η ηγεσία χρειάζεται τη συνδρομή των ιατρών.

Αν και η επιδημία έγινε αισθητή το 2020, λέχθηκε ήδη πως εμφανίστηκε το 2019, εξού και η ονομασία της. Σύμφωνα με το Νικόλα Χρηστάκη, διευθυντή του εργαστηρίου ανθρωπίνης φύσης του πανεπιστημίου του Yale, οι πρώτοι ασθενείς που εκδήλωσαν συμπτώματα παρεμφερή με αυτά του οξέος αναπνευστικού συνδρόμου (SARS) έγιναν εισαγωγή σε νοσοκομεία ήδη από την 1^η Δεκεμβρίου 2019. Από τότε μέχρι την πρώτη εμφάνιση της πανδημίας στη Γαλλία (17 Ιανουαρίου), τις ΗΠΑ (20 Ιανουαρίου) και την Ιταλία (30 Ιανουαρίου) μεσολάβησαν σχεδόν δυο μήνες και ενώ ήδη ο κόσμος γνώριζε για μια μυστηριώδη ασθένεια που εξαπλωνόταν στην πόλη Γουχάν. Από τότε, μέχρι την εφαρμογή των πρώτων ουσιαστικών περιοριστικών μέτρων τον Μάρτιο είχαν περάσει σχεδόν τέσσερις μήνες μέχρι την κήρυξη της ασθένειας ως πανδημία από τον ΠΟΥ στις 11 Μαρτίου⁴. Πολύτιμος χρόνος είχε χαθεί, με τους κυβερνώντες να αναλώνονται σε ανακοινώσεις που περισσότερο δίχαζαν παρά να ενημερώνουν τον λαό για τη σοβαρότητα του φαινομένου ενώ επιστήμονες που το τόλμησαν συχνά βρέθηκαν να αντιμετωπίζουν συνέπειες (Χρηστάκης, 2020: 178-181, 187). Η διαφορά σε σχέση με την προσέγγιση του Καποδίστρια ήταν εμφανής. Το ίδιο και οι λόγοι που σε πολλά κράτη επιλέχθηκε αυτό το μονοπάτι. Η αποφυγή του στίγματος και η προστασία της οικονομίας.

Οι συνέπειες των δράσεων αυτών ήταν πολλές και γνωστές. Η ανεξέλεγκτη στα αρχικά στάδια επιτάχυνση της μόλυνσης έφερε επιβάρυνση στα συστήματα υγείας πιέζοντας όσα δεν είχαν προβεί σε ορθή προπαρασκευή στο στάδιο της προ-κρίσης και οδήγησε τελικά στο αδιανόητο κλείσιμο ίδιας της κοινωνίας. Αυτό έφερε πάγωμα οικονομικής δραστηριότητας, μείωση παραγωγής και ευημερίας, αύξηση ανεργίας, έξαρση περιπτώσεων ψυχολογικής νόσησης, αύξηση βίας στην οικογένεια κ.α. Άλλες συνέπειες ακόμα ήταν η αμφισβήτηση των επιστημόνων, η διακοπή εφοδιαστικών αλυσίδων και περαιτέρω φτωχοποίηση των λιγότερο εύπορων κρατών. Και η πείνα είναι θανάσιμη. Ακόμα, η παύση της παραγωγής και η στροφή σε υποκατάστατα και σε στρατηγικά αποθέματα ενέχει τον κίνδυνο δημιουργίας πληθωρισμού με αλυσιδωτές συνέπειες στην παγκόσμια οικονομία και ευμάρεια. Το χειρότερο όμως ήταν ότι η υπερβολική και στρεβλωμένη προβολή επέφερε αμφισβήτηση στους θεσμούς και αύξηση των αντιδραστικών στοιχείων με συνέπεια το να αποκτήσει ο ιός χώρο να επιβιώσει και το χειρότερο να μεταλλαχθεί. Είναι ειρωνεία ότι η Κίνα, η χώρα απ' την οποία φαίνεται ξεπήδησε η πανδημία, έχει με τη μορφή του σπουδαιότερου θεωρητικού της δώσει μια γεύση του τι έπεται της καθυστέρησης εν καιρώ κρίσης:

Ο Κινέζος θεωρητικός του πολέμου Σουν Τζου έζησε τον έκτο αιώνα π.Χ., λίγα χρόνια πριν τους Ελληνοπερσικούς πολέμους. Το έργο του θεωρείται από πολλούς μέχρι και σήμερα ως εκ των κορυφαίων της τέχνης της στρατηγικής σκέψης και πολλά απ' όσα έγραψε θεωρούνται επίκαιρα

³<https://argolikivivliothiki.gr/tag/%CE%BA%CE%B1%CF%80%CE%BF%CE%B4%CE%AF%CF%83%CF%84%CF%81%CE%B9%CE%B1%CF%82/>

⁴<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32191675/>

ως και στις μέρες μας. Στο παγκόσμιας εμβέλειας πόνημα του ‘η τέχνη του πολέμου’, γράφοντας σχετικά με το κόστος του πολέμου, ο Σούν Τσου εξέφρασε την άποψη ότι ‘εάν η νίκη σε ένα πόλεμο καθυστερεί, τότε τα όπλα χαλάνε, το ίδιο και το ηθικό και εξανεμίζεται ο ζήλος. Ακόμα, οι πόροι της πολιτείας εξαντλούνται και από την αδράνεια επωφελούνται οι εχθροί’. Ανέφερε ακόμα ότι όσο καλή διαχείριση και να έχει μια στρατιωτική επιχείρηση, πόλεμος που παρατάθηκε για μεγάλο χρονικό διάστημα ουδέποτε ωφέλησε μια χώρα. Περαιτέρω, σε άλλο σημείο του έργου του ο Σούν Τσου ανέφερε ότι ο ηγεμόνας έχει τρεις τρόπους να βλάψει τη χώρα του, όταν διατάζει μια προέλαση/οπισθοχώρηση χωρίς αιτία, όταν συμμετέχει στα του πολέμου χωρίς ουσιαστικές στρατηγικές γνώσεις κι όταν αγνοώντας την ιεραρχία προβαίνει σε καταμερισμό αρμοδιοτήτων βάσει των δικών του κριτηρίων. Αυτά τα τρία ‘αμαρτήματα’ προκαλούν σύγχυση και η σύγχυση στο στράτευμα είναι προεόρτια της νίκης ‘του άλλου’ (Λέκκου, 2003: 25, 32-33). Ο ‘άλλος’, βέβαια, είναι ο ιός.

Σε πολλές περιπτώσεις η ηγεσία των χωρών συνέβαλε ακούσια στην εξάπλωση του μικροβίου του κορονοϊού. Η άρνηση του συνόλου των ηγετών να εγκρίνουν περιοριστικά μέτρα, η απαξίωση του κινδύνου η χειρότερα, η παντελής άρνηση της ύπαρξης αυτού επέτρεψαν στο μικρόβιο να επεκταθεί, ενώ η βιασύνη για να ανοίξει η οικονομία μετά τα πρώτα κλειδώματα (τα αποκαλούμενα lockdowns) απλά εξανέμισε τις πρώτες επιτυχίες επιτρέποντας στην ασθένεια να ανακάμψει. Δυο ήταν οι συνέπειες της βραδύκαυστης, κρίσης, το ένα ήταν η απειθαρχία που προκάλεσε η στασιμότητα και το άλλο η ευκαιρία του ιού να μεταλλαχθεί. Κόντρα σε έναν, εν πολλοίς αόρατο εχθρό, προκλήθηκε ένα κύμα κριτικής, δυσπιστίας μέχρι και ανοικτής εχθρότητας κατά των κυβερνώντων καθώς και ένα αίσθημα αμφιβολίας που έφθασε σε κάποιες περιπτώσεις να αμφισβητεί ως και την ύπαρξη της μεταδοτικής ασθένειας αλλά και περιπτώσεις εκμετάλλευσης του λαϊκού αισθήματος για αλλότριους σκοπούς, δημιουργώντας στην ουσία μια κρίση εντός της κρίσης. Η καταπολέμηση της χαοτικότητας και η ιδιότητα διαχείρισης του πολυσύνθετου μωσαϊκού μεταξύ του λαϊκού αισθήματος και του τι πρέπει να γίνει αποτελούν συστατικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη. Σε περίπτωση που η ηγεσία δεν ανταποκριθεί οι συνέπειες στην ευημερία δεν θα αργήσουν να φανούν με αναπόφευκτο αποτέλεσμα την σύγκρουση, την παρακμή, ή/και την επιτάχυνση της προδιαγεγραμμένης πορείας κατάρρευσης του πολιτικού οικοδομήματος στο σύνολο του (Kotter, 1990: 64-67, Gilpin, 2006: 61-62).

1.4 Πρώτες αντιδράσεις

Τις τελευταίες μέρες του 2019 και ενώ ήδη κάποιοι Κινέζοι ιατροί προειδοποιούσαν για την ύπαρξη μιας ασθένειας με συμπτώματα οξείας πνευμονίας πολύτιμος χρόνος χάθηκε λόγω της υποβάθμισης του όλου θέματος από τις τοπικές αρχές της Γουχάν. Ακόμα όμως και μετά το πρώτο ξέσπασμα, κι αφού οι αρχές πείστηκαν να πάρουν περιοριστικά μέτρα, αριθμός γιατρών επέμεινε στη θέση ότι η ασθένεια δεν ήταν δυνατό να περιοριστεί με ημίμετρα και έπρεπε να ληφθούν σκληρότερα μέτρα. Η αντίδραση των αρχών (για την οποία αργότερα υπήρξε δημόσια απολογία) ήταν η κατηγορία αυτών των ιατρών για λασπολογία και διασπορά ψευδών ειδήσεων. Η περίπτωση του δρ. Ουελιάνγκ Λι, ο οποίος συνελήφθη από την αστυνομία για τις δηλώσεις του είναι χαρακτηριστική. Για διάστημα αρκετών ημερών οι αρχές δήλωναν πως η ασθένεια είχε περιοριστεί, παρακινώντας τον κόσμο να συνεχίσει τη ρουτίνα του συντείνοντας στη διασπορά της. Θύμα αυτών των δράσεων ήταν και ο ίδιος ο δρ. Λι, ο οποίος απεβίωσε από επιπλοκές του κορονοϊού στις 7 Φεβρουαρίου 2020 (Χρηστάκης, 2020: 23-24).

Από την πρώτη στιγμή που η επιδημία διάβηκε τα Κινεζικά σύνορα η αποδοχή της από τους ανά τον κόσμο ηγέτες χαρακτηρίστηκε από νωθρότητα, επιφυλακτικότητα, ακόμα και από άρνηση. Η

χαλαρή στάση στην απαρχή μιας κρίσης είναι το σημαντικότερο καύσιμο για την μετέπειτα πορεία της. Εάν η μεταδοτικότητα του μικροβίου υπήρξε καταλυτική, η έλλειψη της πρώτης αντίδρασης στη φάση που η ασθένεια ήταν ακόμα διαχειρίσιμη οδήγησε σε συνέπειες τις οποίες ακόμα βιώνουμε και που το τέλος της πορείας ακόμα δεν μοιάζει να φαίνεται. Έτσι, καθώς μεγάλες και πλούσιες χώρες όπως η Αγγλία και οι ΗΠΑ σύντομα κατέστησαν κέντρα της επιδημίας ο χειρισμός της κρίσης από τους ηγέτες τους αποδείχθηκε καταστροφικός ενώ ακόμα και μετά τις πρώτες χαλαρώσεις οι διασυνοριακές μετακινήσεις (για σκοπούς φοίτησης ή τουρισμού π.χ.) απλά έφεραν το μικρόβιο από την πίσω πόρτα έτσι ακόμα και χώρες που χειρίστηκαν επιτυχέστερα τα πρώτα στάδια όπως η Γερμανία ή η Ελλάδα βρέθηκαν ξανά εκτεθειμένες.

Εκτός όμως των προφανών συνεπειών, μια εκ των σημαντικότερων ήταν οι φοβισμένοι άνθρωποι που σε αναζήτηση εξήγησης και γαλήνης εγκαταλείπουν τη γραμμή των ηγετών τους και στρέφονται σε άλλες μεθόδους και καταστάσεις όπως την αναζήτηση θεωριών συνωμοσίας. Σε περιπτώσεις που μια είδηση επαναλαμβάνεται, ειδικά όταν αυτό συμβαίνει μέσα από σωρεία διαφορετικών καναλιών από κάτω προς τα πάνω, το μήνυμα συχνά διαστρεβλώνεται ενώ εκτός του ‘θορύβου’ την κατάσταση περιπλέκει και η ραγδαία διασπορά ψευδών ειδήσεων (των λεγόμενων fake news).

Θα πρέπει να σημειωθεί δε ότι τα πάρα πάνω δεν είναι φαινόμενα της εποχής μας ούτε κάτι που εξέθεσε η τρέχουσα κρίση. Ο Έλληνας φιλόσοφος Αριστοτέλης χαρακτήρισε τον άνθρωπο ‘όν κοινωνικό’. Η αρχική αναφορά αφορούσε τον ψυχισμό και την ανάγκη του ανθρώπου να δομεί κοινωνίες και να επιδιώκει την έγκριση των ομοίων του. Παρομοίως εκθέτει και τη σκοτεινότερη μας πλευρά, εκείνη της αγέλης, της παρόρμησης που υπάρχει να δρούμε έξω απ’ την ατομική μας θέση καθώς αυτή τυγχάνει αντίθετη με τις διαθέσεις των μαζών. Τέτοια είναι η δομή του ανθρώπινου εγκεφάλου. Στο παρελθόν δε, καταστάσεις όμοιες με αυτές που βιώνουμε οδήγησαν σε ακρότητες όπως το κυνήγι μαγισσών και το κάψιμο γυναικών στην πυρά τον 17^ο αιώνα ή τη ‘χορεομανία’ του Άαχεν που ακολούθησε μια έξαρση της Πανώλης που βαφτίστηκε ως ‘Μαύρος Θάνατος’ κτλ (Χρηστάκης, 2020: 163, 293). Η έλλειψη ενιαίας φωνής πάνω από το θόρυβο οδηγεί τον άνθρωπο ως ‘ατομική μονάδα’ σε μια αναζήτηση ελπίδας στα τυφλά. Η εξομάλυνση αυτής της κατάστασης είναι μια πρόκληση στην ηγεσία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΥΟ

Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ

2.1 Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη

Τι είναι ο ηγέτης; Αν είναι απλά ο άνθρωπος ο οποίος διαχειρίζεται ένα χαρτοφυλάκιο, θεωρείται ηγέτης; Μπορεί μια ηγετική φυσιογνωμία με ανοικτό μυαλό και που αποπνέει σέβας να ασκεί ικανοποιητική διοίκηση εάν περιορίζεται από σωρεία νόμων ή ανελαστικών κανόνων; Μπορεί η ηγεσία να κάνει τη διαφορά σε μια εποχή που η γνώση είναι θεωρητικά προσβάσιμη σε όλους και που η επιστήμη δίνει λύσεις σε άλυτα προβλήματα;

Το άτομο που προσδιορίζεται ηγέτης δεν είναι πάντα ο Πρόεδρος ή ο διευθυντής ή ο μάνατζερ. Δεν ορίζεται ως τέτοιος κάποιος με επίσημη εξουσία και καθήκοντα διεκπεραιωτή. Ο ηγέτης δεν είναι τίτλος. Ως ηγέτης ορίζεται το άτομο εκείνο που η επίσημα μέσω νομότυπων διαδικασιών ή ανεπίσημα ως σιωπηρής αποδοχής από τους γύρω του εκφράζει και μεταδίδει θετικότητα με όχημα το πάθος του, τον ενθουσιασμό του, την αφοσίωση του στον σκοπό, την εμπιστοσύνη δια των πράξεων και την ευρεία δέσμευση του στο αντικείμενο του στόχου του. Ο φυσικός ηγέτης είναι αποφασιστικός, δεν κοιτά τους υφιστάμενους του ως κατώτερους αλλά ως συν-εταίρους, είναι ενωτικός, διαχυτικός, μεταδίδει πίστη στο όραμα και στον σκοπό του συνόλου (χώρα, εταιρεία, ομάδα, παρέα της αλάνας), υπηρετεί ως παράδειγμα, παρακινεί και επηρεάζει, είναι ειλικρινής και σταθερός στην άποψη του, κατανοητικός ως προς τους συνεργάτες του, ακλόνητος φαινομενικά, κοινωνικός, εξωστρεφής και ευπροσηγόρος, ανοικτόμυαλος και προσαρμοστικός. Ακόμα είναι ανοικτός, σαφής και επικοινωνιακός, θρασύς αλλά με μέτρο και πρόθυμος να αποδεχθεί τόσο τις ευθύνες του όσο και τις απόψεις αυτών που έχουν βαθύτερη κατανόηση στο υπό εξέταση θέμα⁵. Ηγέτης είναι η μητέρα που οδηγεί χαμογελώντας τα παιδιά της στο νηπιαγωγείο όπως και ο στρατηγός που αφού εξέτασε το έδαφος, τον καιρό κι όλα τα κομβικά μέρη με σωφροσύνη ηγείται ο ίδιος του στρατεύματος με ακλόνητη πεποίθηση. Κοινώς, ηγέτης είναι το άτομο που όλοι θα στραφούν για καθοδήγηση τη στιγμή της κρίσης. (Μπουραντάς, 2017: 27-32, Robbins, et al 2018: 361-362).

Ο Donald L. Laurie, ιδρυτής και διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας παροχής υπηρεσιών Oyster international και ο καθηγητής του πανεπιστημίου του Χάρβαρντ Ronald A. Heifetz δίνουν μια σαφή εξήγηση των καθηκόντων του ηγέτη. Συγκεκριμένα, αναφέρουν ότι ο ηγέτης πρέπει πρωτίστως να παρέχει κατεύθυνση και λύσεις ως προς το πρόβλημα, να δίνει προστασία από τις απειλές, να καθορίζει να προσανατολίζει και να αποσαφηνίζει τους ρόλους και τα καθήκοντα, να διαχειρίζεται τις συγκρούσεις με γνώμονα την αποκατάσταση της τάξης, να προσαρμόζεται και τέλος να διαμορφώνει πρότυπα με τη συμπεριφορά του. Ακόμα, πρέπει να αποπνέει κύρος, να αντέχει την πίεση και πάνω απ' όλα να μην φοβάται ο ίδιος την αλλαγή (Laurie et al, 1997: 100-102). Το φαινόμενο της σκληρής γλώσσας, των κενών καθησυχασμών, ακόμα και της στροφής σε

⁵ <http://www.businesslife.gr/epitichimenos-igetis/>

αξίες πέραν του ατομικού ρόλου (πχ πατριωτισμός) είναι χαρακτηριστικά φτωχής ηγεσίας. Το ίδιο και η επιλογή της αποφυγής των ευθυνών ως στρατηγική διαφυγής. Η μέθοδος της άρνησης μέχρι την ύφεση της κρίσης και τον χειρισμό των επιπτώσεων μετά που όλα τελειώνουν (τακτική deny, diminish, deal) (Coombs, 2006: 247) καθώς και η στροφή σε αποδιοπομπαίους τράγους. Σε αυτό το σημείο η οποιαδήποτε επικοινωνιακή πολιτική ξεφεύγει από την αποστολή της και πια εισφέρει ως αποκούμπι του ηγέτη παρά ως φορέας πληροφόρησης. Από εκείνο το σημείο και μετά δεν είναι απίθανο η στροφή μέχρι και εναντίον της επιστήμης, με την απαξίωση της επιστημονικής συνεισφοράς ως ‘υπερβολικής’ ή ως ‘τρομολάγνου’ και υιοθέτηση μιας δυσμενούς στάσης αν δεν συνάδει με την ηγετική γραμμή.

Μέρος του ρόλου του ηγέτη είναι να είναι προσγειωμένος και όχι αλαζονικός, να πείθει με τις πράξεις του να τις μεταδίδει με σαφήνεια και μέσω πολλαπλών καναλιών. Ακόμα, και αυτό συχνά παρατηρείται στην εξεταζόμενη περίπτωση, ο ηγέτης δεν πρέπει να είναι αυτός που επιρρίπτει απλώς ευθύνες και ο ρόλος του δεν είναι εκείνος της τρομακτικής και μυστικοπαθούς φιγούρας. Δουλειά του δεν είναι να δείχνει δάκτυλα αλλά να διορθώνει τα κακώς κείμενα, να παίρνει δύναμη από την αποτυχία και να μη διστάζει να την προβάλλει ως παράδειγμα για αποφυγή. Ακόμα είναι σημαντικό να κοινώνει στους υφιστάμενους του πως συμμερίζεται τους φόβους και προβληματισμούς τους, ώστε να ταυτιστούν μαζί του. Με αυτό τον τρόπο πείθει και παρακινεί. Τέλος, σημαντικό πλεονέκτημα είναι η προσήλωση και η δέσμευση στην εργασία και την επίτευξη των στόχων της, ακόμα και εάν αυτό σημαίνει σύγκρουση με μια μερίδα της κοινωνίας (Goleman, 1996, Kahnweiler, 2020; 98-100).

2.2 Διοίκηση, ηγεσία και πολιτικό σύστημα

Ορίζοντας την ηγεσία είναι χρήσιμο να ξεκαθαριστεί ότι αυτή πηγάζει από δυο συνιστώσες, την εξουσία που δίνει η θέση και την αυθεντική ηγεσία η οποία είναι ανεπίσημη. Τον 21^ο αιώνα στα περισσότερα ευνομούμενα κράτη η διοίκηση πραγματοποιείται μέσω προκαθορισμένων καναλιών οι οποίες καθορίζουν τον τρόπο που άγεται η διοίκηση και ο βαθμός της δύναμης που συγκεντρώνει ένα άτομο κάθε φορά. Βέβαια υπάρχουν πάντα και οι περιπτώσεις που η διοίκηση είναι κληρονομική (βασιλεία) καθώς και οι περιπτώσεις της βίαιης επικράτησης ενός ηγέτη μέσω ενός πραξικοπήματος ή μιας επανάστασης. Η κυρίαρχη τάση όμως είναι ότι η εξουσία προέρχεται και υπηρετεί τον λαό. Η εξουσία της θέσης λοιπόν ορίζεται ως το ύψος της ισχύος που επιτρέπεται σε ένα αιρετό ηγέτη να κατέχει και σκοπός του εν λόγω ηγέτη είναι να διαχειρίζεται στοιχεία ευθύνης όπως για παράδειγμα ο προσανατολισμός της οικονομίας (πχ βιομηχανία, ναυτιλία), η πολεοδομική εικόνα (συγκοινωνιακή διάρθρωση, ψηλά η χαμηλά κτήρια), ο επιθετικός η ο αμυντικός προσανατολισμός των Ενόπλων Δυνάμεων. Τα κράτη είναι περίπλοκοι οργανισμοί που τα χαρακτηρίζει η αλλαγή και χωρίς σωστή διαχείριση οι ζυμώσεις που τα χαρακτηρίζουν οδηγούν σε καταστάσεις που κάλλιστα θα χαρακτηρίζονταν χασοτικές. Στο τέλος, ένας ηγέτης δεν είναι παρά ο διαχειριστής των πιο πάνω μεταβλητών και η ουσιαστική πρόκληση του είναι η σωστή επισήμανση των ανεπαρκειών και η εφαρμογή των απαραίτητων αλλαγών. Με μια έννοια, η εξελικτική πορεία των κρατών σε αυτό που είναι σήμερα δεν διαφέρει από το μάνατζμεντ μιας επιχείρησης η οποία ξεκινά συνήθως σαν η μοναχική προσπάθεια βιοπορισμού ενός οιονεί επιχειρηματία ο οποίος καταφέρνει να μεγαλώσει την επιχείρηση του. Το αρχικό δαιμόνιο μετατρέπεται σε μάνατζμεντ που διαχειρίζεται προσλήψεις, απολύσεις πειθαρχία, προαγωγές. Στη συνέχεια παραδίδει την εξουσία στην οικογένεια και συνεχίζει ένα διάδοχος. Εάν αυτός αποτύχει αναλαμβάνει την εξουσία ένας τεχνοκράτης. Εάν από την άλλη πετύχει, η εταιρεία εξελίσσεται σε οργανισμό που λόγο πλέον έχουν οι μέτοχοι, ένα διοικητικό συμβούλιο και κατόπιν, εφόσον προβλέπεται στο καταστατικό, σε έναν διευθύνων σύμβουλο. Και στην εταιρεία και στο κράτος

διαχείριση κάνει ένα πρόσωπο. Το σύστημα ορίζει την ισχύ αυτού του προσώπου (Kotter 1990, 64-65, Robbins, et al, 2018: 366-367).

Σημαντικό θέμα που αφορά την κρατική διοίκηση και δεν είναι δυνατό να παραληφθεί είναι ότι σε γενικές γραμμές η νομή της εξουσίας διαφέρει από κράτος σε κράτος. Συγκεκριμένα, τα πολιτικά συστήματα είναι έτσι δομημένα ώστε να διασφαλίζεται η προστασία των πολλών και για να διασφαλίζουν ισότιμη μεταχείριση σε περιοχές γεωγραφικά απομακρυσμένες. Έτσι, οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής αποτελούνται όπως φανερώνει το όνομα τους από μικρότερες 'Πολιτείες', κάθε μια εκ των οποίων αποτελεί ουσιαστικά ένα ξεχωριστό κράτος εντός του Ομοσπονδιακού κράτους, Στην Ισπανία το σύστημα αποτελείται επίσης από αυτόνομες πολιτείες οι οποίες έχουν βάση όμως εθνοτικά κριτήρια (Καταλονία, Αραγωνία, Γαλικία) και διοικείται από βασιλιά Η Γερμανία προέκυψε από συνένωση μεσαιωνικών κρατιδίων ενώ στην Τουρκία το σχεδόν εκατό χρόνων Ρεπουμπλικανικό Πρωθυπουργικό σύστημα αντικαταστάθηκε από το Προεδρικό στη βάση του οποίου ο αρχηγός του Κράτους διαθέτει σχεδόν καθολική εξουσία. Ανάλογα με τον βαθμό αποκέντρωσης, ο τομέας της Υγείας είναι δυνατό να διαχειρίζεται από τις συνιστώσες πολιτείες και όχι από την κεντρική διοίκηση την οποία συνήθως ασκεί ένα πρόσωπο το οποίο συνήθως είναι ή ο επικεφαλής ενός κόμματος ή απευθείας εκλεγμένος από το λαό. Ως εκ τούτου, ο θεσμικός περιορισμός της ισχύος του ηγέτη διαφέρει από περιοχή σε περιοχή και αυτό, όπως και το επίπεδο αυτονόμησης των υπηρεσιών υγείας παίζει ρόλο στον τρόπο διαχείρισης κρίσεων ανά το παγκόσμιο (Παπαϊωάννου et al, 2020).

2.3 Κατηγορίες ηγέτη

Εμβαθύνοντας στη θεωρία της ηγεσίας δεν είναι δυνατόν να παραληφθεί η σημαντική διαπίστωση πως αναμεταξύ των ηγετών, τόσο σε θεωρητικό όσο και πρακτικό επίπεδο υπάρχουν βαθιές και ουσιώδεις διαφορές. Ορισμένοι για παράδειγμα άγουν δια του σεβασμού και της αυτοθυσίας, άλλοι αναρριχούνται σε μια θέση διά της νόμιμης οδού ενώ άλλοι γίνονται ηγέτες μετά από μια περιπετειώδη (και ίσως όχι νόμιμη) διαδικασία. Το στυλ της ηγεσίας, η νομιμότητα αυτής καθώς και οι θεσμικοί/πολιτικοί παράγοντες που τη διέπουν είναι αλληλένδετοι παράγοντες που καθορίζουν την κατηγορία του ηγέτη.

Υπάρχει ένα είδος ηγέτη που η ανάδειξη του χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένες συμπεριφορές. Στον πολιτικό στίβο, είναι αναμενόμενο ότι ανερχόμενοι παίκτες συμπεριφέρονται με συχνά πλάγιους τρόπους όπως πολιτικές υποσχέσεις, προσωπικές παρεμβάσεις ή 'υπόγεια διπλωματία'. Καθότι η ανάδειξη αφορά απήχηση σε ανθρώπους και η δημοκρατία αφορά εξυπηρέτηση αναγκών των πολλών, είναι αναμενόμενο ότι η χρησιμότητα του ανερχόμενου ηγέτη πρέπει να γίνει με κάποιο τρόπο γνωστή ώστε να έχει και απτά ανταλλάγματα την ώρα της ανάδειξης του. Υπάρχουν όμως κάποιοι οι οποίοι αντί για το κοινό καλό επιλέγουν ένα στενότερο κύκλο συνεργατών και οι οποίοι αναδεικνύονται όχι τόσο με την προσφορά τους αλλά με την πονηριά και την εκμετάλλευση καταστάσεων. Αυτό το είδος ηγέτη είναι ο ηγεμόνας, αυτός που με την άνοδο του στην εξουσία το πρώτο του μέλημα είναι η παγίωση του κύκλου που τον ανέδειξε και η προστασία του καθεστώτος του.

ΗΓΕΜΟΝΑΣ
Πρωτίστως επιδιώκει το καλό των υποστηρικτών του.
Στηρίζει και στηρίζεται από συμφέροντα λίγων.
Χαρακτηρίζεται από πανουργία, δεσποτισμό, επιθετικότητα και αστάθεια πράξεων.
Διατηρεί τη δύναμη του με απειλές και επιβολή.

Τα παραπάνω έρχονται σε αντίθεση με τα προαναφερόμενα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Ο πιο κάτω πίνακας αποτυπώνει τα χαρακτηριστικά του αυθεντικού ηγέτη.

ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ
Πρωτίστως επιδιώκει το καλό του συνόλου.
Στηρίζει και στηρίζεται από την ηθική και το όραμα που εμπνέει, την πειθώ και την ορθή επικοινωνία.
Χαρακτηρίζεται από σαφήνεια, υψηλή ενσυναίσθηση, προαγωγή του κοινού καλού και γενικών αξιών.
Ανέρχεται μέσω της θετικής προβολής και η θέση του μπορεί να έχει η να μην έχει τίτλο ή πλαίσιο.

Τα πιο πάνω φανερώνουν τη διαφορά με μια ακόμη κατηγορία ηγέτη. Τον ηγέτη-μάνατζερ. Μάνατζερ είναι το άτομο με έντονα ηγετικά χαρακτηριστικά τα οποία εντούτοις ξεδιπλώνει στα πλαίσια των περιορισμένων ορίων της εντολής του. Δεν είναι το άτομο που θα καινοτομήσει η θα ρισκάρει αλλά που θα οργανώσει, θα συντονίσει και θα προγραμματίσει βάσει κανόνων. Σύμφωνα με τους Bennis και Robert η βασική διαφορά του σε σχέση με τον αυθεντικό ηγέτη συμπυκνώνεται στην πιο κάτω φράση: ‘Οι μάνατζερ είναι αυτοί που *κάνουν τα πράγματα σωστά*, ενώ οι ηγέτες είναι αυτοί που *κάνουν τα σωστά πράγματα*’.

ΜΑΝΑΤΖΕΡ
Αναλαμβάνει να διατηρήσει και να περαιώσει/βελτιώσει μια υφιστάμενη κατάσταση.
Έχει όραμα, αλλά εντός αυστηρά καθορισμένου πλαισίου.
Χαρακτηρίζεται από έλεγχο, προσκόλληση σε διαδικασίες και βάζει σε τάξη τις προτεραιότητες.
Ανέρχεται σε επίσημη θέση μέσω διορισμού με βάση βιογραφικά στοιχεία.

Οι πιο πάνω τύποι ηγεσίας έχουν διάφορες μορφές και χαρακτηριστικά και σίγουρα δεν μπορούν να υπαχθούν στη γενικότητα τους σε οποιοδήποτε τύπου πλαίσιο. Ακόμα, με την πάροδο του χρόνου μέλη της μιας κατηγορίας μπορεί να μεταπηδήσει σε μια άλλη ή να πάρει χαρακτηριστικά αυτής. Εντούτοις, υπάρχουν δυο ακόμη κατηγορίες ηγέτη με πολύ διαφορετικά γνωρίσματα και είναι αδύνατον να μη γίνει αναφορά σε αυτούς.

Δημαγωγός χαρακτηρίζεται ο ηγέτης που στην ανάδειξη του στηρίζεται από τις υποσχέσεις, τα μεγάλα λόγια και την κολακεία. Ο λόγος του δεν είναι ακραίος αλλά οι λύσεις του είναι βραχυπρόθεσμες, συχνά πασπαλισμένες με υπερβολή και αποσκοπούν στην πρόκληση εντυπώσεων προκειμένου να πετύχει ένα σκοπό.

ΔΗΜΑΓΩΓΟΣ
Στοχεύει στην ανάδειξη των αδυναμιών προς εκμετάλλευση τους.
Στηρίζεται στην παραπλάνηση, τις μισές αλήθειες, τις υποσχέσεις και τα πολιτικά τεχνάσματα.
Χαρακτηρίζεται από έμφαση σε εύκολες λύσεις, αυτοπροβολή και τιμωρία κριτικής στο πρόσωπο του.
Αναδεικνύεται μέσω της χειραγώγησης των παθών και εκμετάλλευσης ευτελών συναισθημάτων.

Η τελευταία κατηγορία φαινομενικά προσιδιάζει την εικόνα του δημαγωγού αλλά στην πιο ακραία της μορφή και πρόκειται για τον λαϊκιστή ηγέτη. Ο λαϊκιστής στηρίζεται στην υπερβολή, στην διόγκωση και την πόλωση των καταστάσεων. Δεν έχει όρια και δεν διστάζει να προχωρήσει σε απειλές και σε μειωτικές αναφορές στο πρόσωπο των αντιπάλων του. Η επιτυχία του, όπως και του δημαγωγού, στηρίζεται στην λογική της αγέλης και την υπόσχεση για ευκολία μα η κύρια διαφορά

είναι η έμφαση στην υπερβολή και σε διλήμματα τύπου ‘άσπρο μαύρο, φίλος εχθρός’. Διακριτό χαρακτηριστικό του είναι η αποφυγή στην παραδοχή οποιουδήποτε ‘λάθους’.

ΛΑΪΚΙΣΤΗΣ
Στοχεύει στην ανάδειξη φανταστικών εχθρών για πραγματικά προβλήματα.
Στηρίζει και στηρίζεται από συμφέροντα υποστηρικτών.
Χαρακτηρίζεται από πόλωση, θεατρική πληθωρικότητα, αλαζονεία και αποποίηση ευθυνών/λαθών.
Αναδεικνύεται μέσω της εκμετάλλευσης στερεοτύπων, παρορμήσεων και τον επιθετικό λόγο.

Πηγές: Μπουραντάς 2017, Χρηστάκης 2020, Kotter 1990, George et al 2007, Rooke et al 2005.

Οι πιο πάνω διακρίσεις σίγουρα δεν είναι δυνατό να χαρακτηρίσουν κάθε προσωπικότητα σε ηγετική θέση η ρόλο ενώ είναι δυνατό άτομα να μεταπηδούν από τον ένα ρόλο στον άλλο. Εντούτοις, η διάκριση του τρόπου που ασκείται η διοίκηση παίζει βαρύνοντα ρόλο στην κατανόηση των συμπεριφορών της ηγεσίας κατά την πανδημία από τις πρώτες κρίσιμες στιγμές εκδήλωσης της καθώς και να διακρίνουμε τις διαφορές των προσεγγίσεων και μοτίβων που την προσδιορίζουν.

2.4 Προκλήσεις και θεωρίες ηγεσίας

Όπως δεν είναι ίδιοι όλοι οι ηγέτες έτσι και οι μέθοδοι που ασκείται η διοίκηση διαφέρουν σημαντικά. Κατά την άσκηση της διοίκησης, ο μάνατζερ/ηγέτης έχει την ευχέρεια να επιλέξει με πιο τρόπο θα ασκεί την εξουσία που του παραχωρήθηκε. Στο ερώτημα όμως ποιος είναι ο ιδανικότερος τρόπος άσκησης της εξουσίας αυτής η απάντηση είναι γενικής μορφής και αυτό είναι λογικό καθώς κάθε διοικούμενος αποτελεί μια ανεξάρτητη μονάδα με τις δικές του θέσεις, απόψεις, προτεραιότητες και τρόπο λογικής. Εφόσον ο ηγέτης τηρεί σφικτό και αδιάκοπο έλεγχο, τα περιθώρια του ατόμου να παραβαίνει την κοινή γραμμή είναι περιορισμένα. Αυτό όμως είναι συχνά αδύνατον. Παρομοίως, η έμπνευση του ατόμου να συνεχίσει και να κάνει το έξτρα μίλι που θα κάνει τη διαφορά δεν είναι ποτέ δεδομένη ενώ η καλλιέργεια εσωτερικής συνοχής σε επίπεδο ομάδας προϋποθέτει ιδιαίτερα λεπτούς χειρισμούς. Η πρόκληση λοιπόν του ασκούντα τη διοίκηση είναι το ποια μέθοδος τον εξυπηρετεί καλύτερα στην άσκηση ορθής επιρροής τόσο στο διοικούμενο όσο και στην ομάδα του για την επιτυχία της αποστολής και των στόχων του. (Ιορδάνογλου, 2008: 233).

Για την εξήγηση του πως ασκείται η εξουσία προτάθηκαν διάφορες θεωρίες. Καθότι, όπως έχει αναφερθεί, η ατομικότητα του διοικουμένου παίζει πολύ μεγάλο ρόλο, τον ίδιο ρόλο πρέπει να έχει και η ικανότητα ευελιξίας και προσαρμογής του διοικούντα. Ο αποτελεσματικός ηγέτης οφείλει να θυμάται και να καινοτομεί, να μεριμνά για τους υφισταμένους του, να καταρτίζει σχέδια δράσης, να τα αναλύει με σαφήνεια, να ενημερώνεται τακτικά και να ασκεί τακτικό έλεγχο για τη σωστή διαχείριση του προσωπικού αλλά και του δικού του χρόνου. Ακόμα, να παίρνει ρίσκα μα να μην αποποιείται κάθε ευθύνη μιας αποτυχίας (Drucker, 2004: 51-56). Οι θεωρίες που επικεντρώνονται στον ξεχωριστό χειρισμό του κάθε ενδεχομένου (ενδεχομενικές), χαρακτηρίζονται απ’ την ξεχωριστή ενασχόληση με κάθε τύπο υφισταμένου ξεχωριστά ενώ συμπεριφορές θεωρούνται αυτές που επικεντρώνονται στη συμπεριφορά του ίδιου του ηγέτη.

2.4.1 Ενδεχομενικές θεωρίες

I. Η θεωρία καταστασιακής ηγεσίας εξηγεί πως η συμπεριφορά (στιλ) του ηγέτη πρέπει να καθορίζεται από το επίπεδο των υφισταμένων του και την προθυμία που δείχνουν να εκτελέσουν

τα καθήκοντα τους. Καθότι επικεντρώνεται σε αυτούς, έτσι από αυτούς εξαρτάται το στυλ της ηγεσίας που θα τους ασκηθεί, αν είναι ικανοί και αποδοτικοί τότε ο ηγέτης πρέπει απλά να υπενθυμίζει το ρόλο του, αν είναι ικανοί μα όχι αποδοτικοί τότε ο ηγέτης πρέπει να εντοπίσει το γιατί και να προσφέρει στήριξη, αν είναι πρόθυμοι να αποδώσουν μα όχι ικανοί τότε πρέπει να τους ασκηθεί συγκεκριμένη καθοδήγηση ενώ αν δεν είναι πρόθυμοι και ικανοί τότε ο ηγέτης πρέπει να παρεμβαίνει τακτικά και να παρέχει σαφείς οδηγίες. Μια παραλλαγή της θεωρίας εισηγείται ότι ανάλογα με την περίπτωση, ο ηγέτης δύναται να καθορίσει και σε ποιο επίπεδο δύναται να παραχωρήσει αρμοδιότητες εξουσίας σε κάποιο/α μέλη της ομάδας. (Robbins et al 2018: 367-368, Bennis et al. 2002: 163-166).

II. Σύμφωνα με τη θεωρία της διαδρομής-στόχου (path-goal theory) του Robert Blouse, η κατάλληλη ηγεσία ασκείται μέσω της σαφούς και διαρκούς καθοδήγησης του ηγέτη προς τον καθορισμένο στόχο μέσω των κατάλληλων παρεμβάσεων του σε κάθε στάδιο της διαδρομής για την επίτευξη αυτού. Εντούτοις, παρά τα σαφή πλεονεκτήματα της η εφαρμογή της ενδέχεται να έχει αρνητικά αποτελέσματα σε περιπτώσεις που ο υφιστάμενος είναι ήδη αποτελεσματικός ή να κουράσει τον υφιστάμενο εάν αυτός δεν έχει υψηλό ενθουσιασμό ή διάθεση να υπομείνει σφικτό έλεγχο. (Robbins et al, 2018: 368). Είναι επίσης σημαντικό να τονιστεί, πως το επίπεδο καθοδήγησης πρέπει να συνυπολογίζει το επίπεδο ωριμότητας και εμπειρίας του ακροατηρίου αλλιώς ρισκάρει να έχει αρνητικά αποτελέσματα⁶.

2.4.2 Συμπεριφορικές θεωρίες

I. Η θεωρία δόμησης έργου επικεντρώνεται στην ικανότητα του ηγέτη να δομήσει τους ρόλους του εαυτού και των μελών της ομάδας του αναλόγως με τα στάδια που βρίσκεται το υπό εκτέλεση έργο. Για επίτευξη των στόχων μέσω αυτής της μεθόδου ο ηγέτης πρέπει να τηρεί τα χρονοδιαγράμματα του και να αναθεωρεί τακτικά τους στόχους και την πρόοδο του, να καταρτίζει σχέδια και να ενημερώνει καταλλήλως καθώς και να τελεί εν συνεχεία τις κατάλληλες προσαρμογές (Robbins et al, 2018:364-365, Drucker 2004: 51, 60).

II. Η συμπεριφορική θεωρία της υψηλής μέριμνας αφορά το μέτρο του ενδιαφέροντος του ηγέτη για τον υφιστάμενο σε πιο προσωπικό επίπεδο. Επιδεικνύοντας ενδιαφέρον πέραν του επαγγελματικού ο ηγέτης καταφέρνει να κερδίσει τη συμπάθεια και τον σεβασμό του υφισταμένου του ενώ να είναι σε θέση να ερμηνεύσει και να προσδιορίσει τη συμπεριφορά του, τον τρόπο προσέγγισης του αλλά και να διαισθανθεί τι είναι αυτό που χρειάζεται για να αποδώσει τα βέλτιστα. Μια ακόμα μέθοδος του ηγέτη που ακολουθεί αυτή τη στρατηγική είναι η επιλεκτική παραδοχή και των δικών του αδυναμιών, καθώς με αυτό τον τρόπο δίνει στο πρόσωπο του ανθρώπινη διάσταση. (Robbins et al. 2018: 364-365, Goleman, 2016, Goffee, et al, 2000: 130).

2.4.3 Η χαρισματική εξουσία

Υπάρχουν διάφορες κατηγορίες και υποκατηγορίες του τρόπου που ασκείται η ηγεσία. Υπάρχει η ηγεσία βάσει κινήτρων και απειλών (μαστίγιο και καρότο), η συναλλακτική ηγεσία, ακόμα και η τρομοκρατία κατά μια έννοια αποτελούν βάσεις άσκησης διοίκησης. Υπάρχει εντούτοις και μια άλλη μορφή εξουσίας, συχνά και ανεπίσημη που βασίζεται σε μια σχεδόν μεταφυσική ποιότητα συγκεκριμένων ατόμων που διαθέτουν έμφυτα ηγετικά χαρακτηριστικά. Σύμφωνα με τον Robert House, η αναγνώριση αυτή πηγάζει από τους διοικούμενους όταν αναγνωρίζουν στο εν λόγω άτομο συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία θαυμάζουν και τα οποία εμπιστεύονται και τα οποία τους

⁶ <https://www.capital.gr/arhtra/3575501/o-makron-eipe-stous-gallous-ti-na-kanoun-ki-auto-den-pige-polu-kala>

εμπνέουν την αναγκαία ώθηση για να προωθήσουν τις πολιτικές/δράσεις για την εξέλιξη και επιτυχία του οργανισμού. Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά δεν είναι υπεράνθρωπα. Πηγάζουν απ' την αυτοπεποίθηση, την εμπειρογνωμοσύνη και τις ικανότητες του, την ικανότητα μεταδοτικότητας, τη συμπεριφορά του που είναι συχνά αντισυμβατική και την ακλόνητη αφοσίωση του. Ένα ακόμα χαρακτηριστικό μπορεί να ειπωθεί πως είναι και το θάρρος του ατόμου αυτού με το οποίο δεν διστάζει να υπερβεί τα εσκεμμένα προκειμένου να ικανοποιήσει αυτό που για την κρίση του (την οποία μοιράζονται και άλλοι) είναι σωστό. Η σταθερότητα και η γενναιότητα του χαρισματικού ηγέτη ανεβάζουν το ηθικό, παρέχουν προστασία και γεννούν εμπιστοσύνη Όλα αυτά ο Μάρξ Γουέμπερ αποκάλεσε 'χάρισμα' και έχουν συνέπεια τη δημιουργία προτύπων (Laurie et al, 1997: 109, Robbins et al, 2018: 372-374, Μπουραντάς, 2017: 43, 69-76).

2.4.3.1 Ο μετασχηματικός ηγέτης

Ο μετασχηματικός ηγέτης δεν διαφέρει ιδιαίτερα από τον χαρισματικό στα βασικά χαρακτηριστικά, αλλά χαρακτηρίζεται έτσι λόγω της ιδιότητας του να εμπνεύσει το διοικούμενο να αλλάξει ώστε να προσαρμόζεται καλύτερα στις προκλήσεις του έργου που έχει αναλάβει. Τον διακρίνει η έμφαση που δίνει στην αλλαγή, στην προσαρμογή προς στην ρευστότητα του περιβάλλοντος στο οποίο κινείται και ο θαυμασμός που προκαλεί στους άλλους με τη δράση του. Η επίδραση ενός τέτοιου ατόμου στους διοικουμένους του προκαλεί σημαντικές αλλαγές στη ψυχοσύνθεση τους. Καθότι ο διοικούμενος χρειάζεται προσαρμογή για να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του έργου του, ο ηγέτης βοηθά το άτομο να αλλάξει, να μετασχηματίσει τις μεθόδους και τακτικές του ώστε να φέρει καλύτερα εις πέρας το έργο του.

Ο μετασχηματικός ηγέτης είναι άτομο υψηλών επιδόσεων με έντονη μεταδοτικότητα του οράματος του, που ενισχύει την αυτοπεποίθηση και την αυτοεκτίμηση των υφισταμένων, που φροντίζει για τις ανάγκες τους και τους αφιερώνει χρόνο και που με τη συμπεριφορά του μεταδίδει τις αξίες και το όραμα που επιθυμεί. Ακόμα, μιλά με το εμείς και όχι το εγώ, εμπνέει και ωθεί τον υφιστάμενο στη σκέψη και την καινοτομία, να πολεμά με την αντιξοότητα και να δρα στις προκλήσεις σαν φοίνικας που αναγεννιέται από τις στάχτες. Με τη στάση του εμπνέει δύναμη και με το κύρος του μετατρέπεται σε παράδειγμα, επιτυγχάνοντας να μεταλλάξει τη στάση και αντίληψη. Η μετάδοση του οράματος όμως και ο 'μετασχηματισμός' των αντιλήψεων είναι ένα θέμα πολύ λεπτό, ένα που για πραγμάτωση του συχνά επισείει σύγκρουση με κατεστημένα και έχει επιπτώσεις στη δημοφιλία του. Όσο κι αν ακούγεται απλό, η μετάδοση οράματος και η αλλαγή απόψεων, πιστεύω και συμπεριφορών είναι σκληρή δουλειά, απαιτεί σωστή εκτίμηση των γεγονότων, κριτική σκέψη και αντίληψη (Bennis et al 2002: 167-171, Μπουραντάς, 2017: 94-97, Robbins et al. 376-380). Ενέχει όμως και ένα σκοτεινό μονοπάτι.

2.4.3.2 Η αρνητική πλευρά

Όπως έχει αναφερθεί, υπάρχει η μερίδα εκείνη των ηγετών που κατά την άσκηση της εξουσίας τους παρουσιάζουν μια σκιερή και αρνητική πλευρά. Ενώ η διαφθορά και η αναρχικότητα δεν θεωρούνται – δυστυχώς – σπάνιες κατά την άσκηση της εξουσίας υπάρχει ένας χαρακτηριστικός τύπος ηγέτη ο οποίος ενώ παρουσιάζει έντονα σημάδια της χαρισματικής εξουσίας (αντισυμβατικότητα, αποφασιστικότητα, ευφράδεια λόγου, όραμα, θάρρος κτλ), στην πορεία αυτό παρεκκλίνει από το γενικώς αναγνωριζόμενο κοινό καλό σε τρόπον τινά δεσποτεία στην οποία δεν διστάζει μπροστά σε τίποτα για να πετύχει τους σκοπούς του και να διατηρήσει τη θέση του. Χαρακτηρίζεται από πόλωση, επιχειρηματολογία με ευθείες και αήθεις προσωπικές επιθέσεις, επίδειξη δύναμης και αλαζονεία, επιβολή υπερεξουσιών (ολοκληρωτισμό) και αποπροσανατολισμό της κοινωνίας. Ο περιγραφόμενος ηγέτης είναι αναμενόμενο πως θα χαρακτηρίζεται από έντονη διαφθορά, καθότι κίνητρο του είναι να παρακάμψει τους φραγμούς και

τους θεσμούς έναντι ικανοποίησης προσωπικών στόχων, ενώ θα βρει στήριξη όχι στους υπό την εξουσία του μα σε φορείς συγκεκριμένων συμφερόντων στους οποίους θα τρέφει εξόφθαλμη προστασία. Έχει ακόμα παρατηρηθεί πως τέτοια άτομα αναπτύσσουν μια σχεδόν θρησκομανή εμμονή με την προσωπική τους εικόνα (γόητρο), με γνώμονα την οποία αντιδρούν έναντι οποιασδήποτε εισήγησης ή προτροπής υπονοεί πως οι δράσεις του είναι λανθασμένες ή ότι δεν διατηρεί ανά πάσα στιγμή τον απόλυτο έλεγχο της κάθε κατάστασης (Robbins et al. 2018: 375). Η παράκαμψη των θεσμών σημαίνει πως είναι σε θέση να αναλαμβάνει γρήγορα δράση παρακάμπτοντας τους όποιους σκοπέλους της γραφειοκρατίας, αλλά και να αμφισβητεί την επιστημονική κοινότητα εάν ο ίδιος κρίνει πως τα πορίσματα της διαφωνούν με την δική του τοποθέτηση. (Μπουραντάς, 2007: 97-102, Gilpin, 2006: 65, Grint, 2020: 316, Rooke et al, 2005: 229).

2.5 Μπορούν όλοι να είναι ηγέτες;

Κατά την έρευνα για τις θεωρίες της ηγεσίας δυο είναι τα κύρια συμπεράσματα. Το ένα είναι πως δεν υπάρχει μια θεωρία που να τα εξηγεί όλα και το άλλο ότι υπάρχει τεράστιος αριθμός θεωριών. Κάθε άνθρωπος, διοικητής ή διοικούμενος χαρακτηρίζεται από διαφορετικότητα και κάθε περίπτωση, κρίση ή διαχείριση επιτυχίας μέσα σε οποιοδήποτε κοινωνικό ή πολιτιστικό πλαίσιο απαιτεί ιδιαίτερη μεταχείριση και ακούραστη ευστροφία από ηγετικής/διοικητικής πλευράς. Η γνώση και ανάλυση όλων όμως είναι κατ' ουσία ανώφελη καθότι η πραγματική ηγεσία δεν μπορεί να διδαχθεί, μπορεί μόνο να κατανοηθεί.

Κατ' αρχάς η ηγεσία είναι συνεπακόλουθη της βούλησης. Ο επικεφαλής του οργανισμού πρέπει να θέλει να ηγηθεί. Άτομα σε βολικούς ρόλους ενδέχεται να μην έχουν το κίνητρο να ρισκάρουν ή άτομα προσανατολισμένα στο θεαθήναι και στα αποτελέσματα ενδέχεται να αποφύγουν την οποιαδήποτε έκθεση σε κριτική και να προσανατολίζονται στην έμφαση των θετικών και στην ταύτιση του ενθουσιασμού με την τόνωση του φρόνηματος. Επίσης δεν μπορεί να αναμένεται από άτομα με γνήσια ηγετικά χαρακτηριστικά να έχουν γνώμη επί παντός επιστητού. Ο σοφός είναι αυτός που διαθέτει αυτογνωσία και αναγνωρίζει την αγνοία του. Αντίθετα, ολοκληρωτικός ηγέτης, αυτός δηλαδή που 'ξέρει' και 'δεν έχει ανάγκη' άλλους, είναι και αυτός ο οποίος θα παραβλέψει τους επιστήμονες και θα αναλώσει τις δυνάμεις του στην κάλυψη λαθών και ριζιμο ευθυνών. Συμπεραίνεται έτσι πως δεν χρειάζεται κάποιος να είναι πάντα πρότυπο καθοδήγησης και συμπεριφοράς, μήτε να έχει απαντήσεις σε κάθε ερώτημα. Μπορεί όμως να είναι ηγέτης από το παρασκήνιο, ενισχύοντας τους αρμοδίους και τονώνοντας το φρόνημα δια του παραδείγματος, ακολουθώντας δηλαδή τους περιορισμούς και τις στερήσεις του διοικουμένου (Ancona et al 2007: 288-291, Goleman 1996: 12-18, Goffee et al 2000: 144-148), μέσω και της δικής του γοητείας χειρισμού των αντιφάσεων, της μετριοφροσύνης και της πυγμής (Collins, 2001: 198-201). Ακόμα, χαρακτηριστικά σημεία της εξουσίας είναι και προσωπικές αρετές όπως η εξωστρέφεια, η ενσυναίσθηση, η αυτοπεποίθηση, η προσήλωση στο στόχο και η ικανότητα προσαρμογής. Ιδιότητες απλές και ανθρώπινες τις οποίες μπορεί να έχει ο καθένας.

Συμπεραίνεται λοιπόν πως η καλή ηγεσία δεν είναι πάντα δεδομένη ή διακριτή. Και στο πρόσωπο της δε γίνεται να βρίσκονται όλες τις απαντήσεις. Είναι ένα σύνολο αξιών και ευαισθησιών που διαφέρει από άτομο σε άτομο και από καιρό εις καιρό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ, ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ COVID-19

3.1 Κρισιμότητα ηγεσίας και εφαρμογή στο σήμερα

Σύμφωνα με τον Callahan, ο ορισμός της κρίσης έχει δυο συνιστώσες πέραν των συνεπειών και αυτές είναι ο χρόνος, πρώτα απ' όλα και έπειτα η αντίληψη της από το άτομο. Όσο κι αν φαίνεται οξύμωρο ο όρος του επειγόντος σπάνια εμφανίζεται στον ορισμό της κρίσης αν και η κύρια αποστολή του ατόμου (ηγέτη, γιατρού, γονέα κτλ) είναι η επαναφορά της καταστάσεως στο σημείο που αυτή ήταν πριν την εκδήλωση της κρίσης και λογιζόταν ικανοποιητικό (Callahan, 1994: 166).

Ένα λογοπαίγνιο που αφορά την κρίση του Covid-19 είναι η κρισιμότητα αντίδρασης στα πρώτα κρίσιμα στάδια της. Όταν η κρίση πρωτοεμφανίστηκε, οι ηγεσίες στις επηρεαζόμενες χώρες, πρώτα στην Κίνα και ακολούθως σε άλλες χώρες, πρώτο μέλημα των ηγεσιών τους ήταν η απόκρυψη ή η αποφυγή κάποιας αντίδρασης που θα επηρέαζε τη ρουτίνα του κόσμου και που ίσως αποτελούσε προϊόν κριτικής. Αν και πρόσφατες εμπειρίες ξεσπάσματος ασθενειών όπως της H1N1 το 2009 φανέρωσαν τις αρνητικές διαστάσεις μιας επιδημικής κρίσης καθώς και την αδυναμία των συστημάτων για να την αντιμετωπίσουν και παρά το υψηλό επίπεδο προετοιμασίας στο στάδιο της προ-κρίσης που θεωρητικά υπήρχε στις αναπτυγμένες χώρες, οι πρώτες αντιδράσεις υπήρχαν σπασμωδικές ως αδιάφορες (Ασπριάδης, 2021: 389-390, Παπαϊωάννου et al, 2020). Κατά συνέπεια, πολύτιμος χρόνος χάθηκε ενώ ακόμα και μετά την ευρεία διασπορά του στις κοινότητες εντούτοις υπήρχαν πολλές περιπτώσεις αρχηγών κρατών που επέμεναν στη ψυχραιμία και στη στρατηγική της υποβάθμισης.

Έτσι, και αφότου οι τηλεοπτικοί δέκτες κατακλύστηκαν από ατελείωτες εικόνες ασθενοφόρων στους Ιταλικούς δρόμους πάρθηκαν μέτρα. Σε κάποιες χώρες αυτά ήλθαν άμεσα με τη μορφή των κλειδωμάτων (lockdowns) ενώ σε άλλες δόθηκε προτεραιότητα στην προστασία της οικονομικής δραστηριότητας. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, που ακόμα πάλευε να διαχειριστεί την μετά-Brexit κατάσταση, ο Πρωθυπουργός Μπόρις Τζόνσον εξαίρεσε την αποτελεσματικότητα του Βρετανικού Εθνικού Συστήματος Υγείας (NHS) αλλά αρνήθηκε να λάβει μέτρα παρά μόνο μετά που ο ίδιος διαγνώστηκε με κορονοϊό στις 25 Μαρτίου 2020 (Παπαϊωάννου et al, 2020: 53-54). Την επόμενη μέρα στη Βραζιλία ο Πρόεδρος Ζάιχ Μπολσονάρου υποβάθμισε δημόσια την επιδημία⁷ και συνέχισε να ανθίσταται στη λήψη μέτρων με αποτέλεσμα η χώρα του να θρηνεί λόγω της αρρώστιας σχεδόν 3.000 νεκρούς ημερησίως την ίδια περίπου ημερομηνία τον επόμενο χρόνο⁸.

⁷ <https://www.in.gr/2020/03/26/world/mpolsonarou-exoun-pethanei-kai-perissoteroi-egklimatika-ta-metra-gia-ton-koronaio/>

⁸ <https://www.in.gr/2021/03/24/world/ektos-elegxou-vrazilia-gia-proti-fora-oi-nekroi-kseperasan-tous-3-000-se-ena-24oro/>

Παρόμοιες καταστάσεις, διαφορετικές σε έκταση παρατηρήθηκαν και σε άλλες χώρες, άμεση συνέπεια της έλλειψης συντονισμού σε διεθνές επίπεδο.

Πέραν των άμεσων συνεπειών (θάνατοι, καταπόνηση συστημάτων υγείας) αλλά και των δευτερευόντων συνεπειών του παρατεταμένου εγκλεισμού και της κάμψης της παραγωγικής και εμπορικής δραστηριότητας (ενδοοικογενειακή βία, εισοδηματική κάμψη, ψυχολογική πίεση), η διφορούμενη στάση μεταξύ χωρών είχε ως συνέπεια την ακύρωση των θετικών και για όσους πήραν μέτρα καθώς λόγω του ανοίγματος της οικονομίας την άνοιξη του 2020 φορείς της ασθένειας συνέχισαν - άθελα τους - να τη διασπείρουν. Από εκεί προέκυψαν δυο επιπρόσθετες συνέπειες, η μία ήταν η δημιουργία μεταλλάξεων και η δεύτερη η πόλωση γύρω από την ενδεδειγμένη μέθοδο θεραπείας δια εμβολιασμού. Σύμφωνα με τον Σούν Τσου, και αυτό έχει αποδειχθεί επανειλημμένα ανά τους αιώνες, καμία παρατεταμένη στρατιωτική εκστρατεία δεν στέφθηκε ποτέ νικηφόρα. Υπερβολικής διάρκειας εκστρατείες έχουν συνέπειες στο ηθικό και στη διατήρηση του μαχητικού πνεύματος και αυτό δεν διαφέρει στην περίπτωση της τρέχουσας πανδημίας που η παρατεταμένη της διάρκεια έχει κουράσει τις κοινωνίες. Εντούτοις, αν και μερίδιο ευθύνης μπορεί να πιστωθεί σε αδιάφορους και αποστασιοποιημένους πολίτες, δεν είναι δυνατόν να αγνοηθεί ο ρόλος των κυβερνήσεων. Αξίζει να σημειωθεί ότι ακόμα και χώρες με μακρά παράδοση κοινοβουλευτισμού και σταθερών θεσμών, όπως οι ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο, το 2020 έτυχε να διοικούνται από ισχυρές προσωπικότητες όπως ο Μπόρις Τζόνσον και ο Ντόναλντ Τράμπ, που για δικούς τους λόγους επέλεξαν να υποβαθμίσουν την επιστημονική κοινότητα δίνοντας έμφαση στην οικονομία της αγοράς και όχι στην κατά προτεραιότητα παραδοχή ότι η υγεία επικρατεί των δεικτών (Grint, 2020: 316).

Λαμβάνοντας υπόψη την ισχυρή επίδραση της προσωπικότητας έναντι της συνήθως αργής διαδικασίας λήψης αποφάσεων που παρατηρείται σε χώρες με ισχυρούς δημοκρατικούς θεσμούς εγείρεται το ερώτημα του πιο στυλ ηγεσίας ενδείκνυται για μια χώρα σε κρίση.

3.2 Ποιο στυλ ηγεσίας είναι κατάλληλο σε μια κρίση;

Τον 3^ο αιώνα π.Χ. η Δημοκρατική Ρώμη ήλθε αντιμέτωπη με μια από τις μεγαλύτερες κρίσεις της ιστορίας της, την Καρχηδονιακή εισβολή υπό τον στρατηγό Αννίβα. Μετά τις πρώτες αποτυχίες και αντιλαμβανόμενη ότι ήταν πια θέμα επιβίωσης, η Σύγκλητος παρέδωσε την Υπατία σε έναν από τους εκλεκτότερους στρατηγούς της, τον Πόπλιο Κορνήλιο Σκιπίωνα. Χαρακτηριστικό υπόδειγμα ηγέτη, ο Σκιπίωνας αντιμετώπισε με στρατιωτικές αρετές τον Καρχηδονιακό κίνδυνο παρακάμπτοντας παράλληλα τα όσα προσκόμματα του έθεταν αντιπολιτευόμενοι Συγκλητικοί (Beltramini et al, 2020). Σύμφωνα όμως με τον αρχαίο ιστορικό Τίτο Λίβιο, όταν ο πόλεμος τελείωσε με νίκη των Ρωμαίων, προτάθηκε στον Σκιπίωνα ο τιμής ένεκεν τίτλος του Ισόβιου Δικτάτορα τον οποίο όμως ο ίδιος απέρριψε τηρώντας με αυτό τον τρόπο το αρχέτυπο του αληθινού ηγέτη⁹.

Το παράδειγμα του Σκιπίωνα, παρά τους 23 αιώνες που μας χωρίζουν από την εποχή του, φέρνει στο προσκήνιο το πάντα ευαίσθητο θέμα της αντίθεσης μιας ανελαστικής γραφειοκρατίας έναντι της άσκησης διοίκησης από ένα και μόνο άτομο στο οποίο συγκεντρώνονται εξουσίες. Σε έκτακτες περιπτώσεις που η ταχύτητα παίζει σημαντικό ρόλο, ένα αυταρχικό ηγετικό στυλ δύναται να

9

<https://www.trenfo.com/el/%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%B1/%CE%B2%CE%B9%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CF%86%CE%AF%CE%B5%CF%82/%CF%83%CE%BA%CE%B9%CF%80%CE%AF%CF%89%CE%BD-%CE%BF-%CE%B1%CF%86%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CE%BD%CF%8C%CF%82>

αποδώσει καλύτερα καθότι κάμπτει τις αγκυλώσεις και τα πισωπατήματα της νομοθεσίας αφήνοντας χώρο για δύσκολες αποφάσεις και ελευθερία συντονισμού. Οι Ένοπλες Δυνάμεις των ΗΠΑ, ένας κατεξοχήν μηχανισμός κατανομής εξουσιών απέδειξε πως είχε τα κατάλληλα αντανakλαστικά έχοντας αποκτήσει σημαντική πείρα στην αντιμετώπιση ασθενειών μετά την έξαρση της Ισπανικής Γρίπης το 1918 κατανέμοντας τις κατάλληλες εξουσίες και κινητοποιώντας τους προβλεπόμενους μηχανισμούς, όπως τα στρατιωτικά νοσηλευτήρια που αποδέσμευσαν έγκαιρα σπουδαστές κατά το πρώτο κύμα ενισχύοντας την ετοιμότητα (Dutton et al, 2021: 5). Έτσι, όπως ένας γιατρός έχει το πρόσταγμα τις κρίσιμες ώρες ενός χειρουργείου και που δύναται να ασκήσει διαφορετική θεραπευτική αγωγή αναλόγως του ασθενή, έτσι και για χειρισμό καταστάσεων κρίσης έναντι καταστάσεων μη-κρίσης, διαφορετικές μέθοδοι μπορούν να έχουν διαφορετικά θετικά και αρνητικά αποτελέσματα.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, υπάρχουν διάφορες μέθοδοι άσκησης ηγεσίας καθώς και διαφορετικοί τύποι ηγέτη. Κάθε προσέγγιση έχει τη χρησιμότητα της και τα ρίσκα της. Η ανάλυση δυνάμεων, αδυναμιών, απειλών και ευκαιριών (γνωστή και ως ανάλυση SWOT) είναι κοινή πρακτική για ανάλυση καταστάσεων καθότι λαμβάνει υπόψη τόσο το εσωτερικό όσο το εξωτερικό περιβάλλον για κάθε προσέγγιση (Keller, 2006: 59-72).

ΑΝΑΛΥΣΗ

Ήλιο επίπεδο ηγεσίας (Αυθεντικός ηγέτης/μάνατζερ)

Δυνάμεις (εσωτερικό επίπεδο)

- Ισχυρή νομιμοποίηση
- Αβίαστες ενέργειες
- Λύσεις εντός πλαισίων νόμου
- Ανοχή στην κριτική
- Ισχυρή λαϊκή εμπιστοσύνη

Αδυναμίες (εσωτερικό επίπεδο)

- Θεσμική εξάρτηση και ανελαστικότητα
- Περιορισμοί λόγω διαδικασιών ελέγχου
- Καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων
- Ευάλωτη ηγεσία σε περιόδους αλλαγών
- Ανάγκη για δικαιολόγηση ενεργειών

Ευκαιρίες (εξωτερικό επίπεδο)

- Σφαιρική αντιμετώπιση προβλημάτων
- Επίτευξη ευημερίας
- Ικανότητα εκπόνησης μακροπρόθεσμων στρατηγικών
- Εμπιστοσύνη σε εμπειρογνώμονες
- Χαμηλότερη διαφθορά

Απειλές (εξωτερικό επίπεδο)

- Προβλεψιμότητα δράσεων/αντιδράσεων

- Δέχεται κριτική για πολλούς λόγους
- Δημιουργία συνθηκών ρουτίνας και απάθειας
- Ανοχή στην ύπαρξη μερίδας αντιδραστικών
- Αδυναμία ανάκτησης εμπιστοσύνης εάν κλονιστεί
- Κρίσεις

Αυταρχικό επίπεδο ηγεσίας (Ηγεμόνας/Δημαγωγός/Λαϊκιστής)

Δυνάμεις (εσωτερικό επίπεδο)

- Αμεσότητα λήψης αποφάσεων και πρωτοβουλιών
- Ταχύτερη περαίωση υποθέσεων/σχεδίων
- Ευκολία δικαιολόγησης ενεργειών
- Δυνατότητα παράκαμψης του νόμου
- Κεντρικός προγραμματισμός

Αδυναμίες (εσωτερικό επίπεδο)

- Ανάγκη διαρκών συνθηκών κρίσης
- Αδυναμία επιστροφής στην προηγούμενη κατάσταση
- Αδυναμία ελέγχου παραγόντων στο εξωτερικό
- Δημιουργία συνθηκών καχυποψίας
- Υπέρμετρη εξάρτηση από καθεστωτικούς συνεργάτες
- Ευκολία παράκαμψης εμπειρογνομόνων

Ευκαιρίες (εξωτερικό επίπεδο)

- Αξιοποίηση κάθε συμφέρουσας πρότασης για λύση προβλημάτων
- Άνεση στη λήψη εξωτικών και εξωθεσμικών επιλογών
- Ευκολία επιβολής και ελέγχου
- Υπερδιόγκωση θετικών καταστάσεων και υποβάθμιση αρνητικών
- Ευκολία συσπείρωσης

Απειλές (εξωτερικό επίπεδο)

- Καθεστωτική απομόνωση
- Δημιουργία συνθηκών πώλωσης
- Αποφυγή 'δύσκολων' επιλογών
- Διαφθορά και ανυπαρξία ελέγχου
- Εσωτερική/εξωτερική Κριτική

Εκ των πιο πάνω βγαίνουν σημαντικά συμπεράσματα ως προς τη φύση των παραγόντων που αποτελούν την εξουσία. Ένας ηγέτης με χάρισμα δύναται να δρα στα πλαίσια της νομιμοφροσύνης παρακινώντας το λαό να κάνει το ίδιο ενώ ένας άλλος με πιο εξαναγκαστικούς τρόπους θέτει προτεραιότητες που δεν έχουνε γνώμονα το κοινό καλό, αφού δεν είναι το κοινό που τον στηρίζει. Συχνά, φορείς αυτής της εξουσίας στηρίζονται σε υποσχέσεις οι οποίες ακούγονται 'εύκολες' και λανσάρονται με ισχυρή δόση αυτοπροβολής και αυτοεπαίνου. Άλλες φορές οι λύσεις εξιδανικεύονται και προωθούνται με ισχυρό κριτήριο την κραταιά αποτελεσματικότητα του οργανισμού/κράτους και την σχεδόν πατριαρχική στάση του ηγέτη που υπόσχεται μαγικές λύσεις.

Όμως ενώ οι υποσχέσεις και ο ατσαλένιος λόγος είναι χρήσιμα για να πορώνουν τα πλήθη και να καθησυχάζουν τα αυτιά, σπάνια αποτελούν αντίδοτο σε σοβαρές καταστάσεις (Grint, 2020: 315-316), ενώ η εμμονή στην επί παντός επιστητού γνώση και αρμοδιότητα του ηγέτη και των συνεργατών του συντελεί στο αδυνάτισμα της επιστημονικής φωνής και αμφισβήτηση της. Και είναι λογικό. Τι να κάνεις ‘τον ιατρό’ και ‘τον επιστήμονα’, αφού τους αμφιβάλλει μέχρι και η εξουσία. Μια εξουσία που λανσάρεται ως υπεράνθρωπη.

Είναι κατανοητό λοιπόν πως ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια μιας κρίσης η ηγεσία πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευθύνη και νηφαλιότητα και είναι σημαντικό να γίνει κτήμα ότι λάθη θα συμβούν. Οτιδήποτε άλλο απλά δεν είναι ανθρώπινο. Η σωστή ηγεσία πρέπει να άγεται με ευελιξία, γενναιότητα στο ρίσκο και να είναι διαυγής. Η διάκριση εξουσιών και ρόλων πρέπει να γίνεται με πρώτιστο γνώμονα το κοινό συμφέρον. Ανάλογα του στυλ του ηγέτη, υπάρχουνε εμπόδια στην εφαρμογή αυτής της τακτικής. Το σωστό στυλ ηγεσίας είναι αυτό που έχει τη δύναμη να αντιμετωπίσει τις αδυναμίες και να μεταχειριστεί σωστά το δυναμικό που διαθέτει ώστε να επιβιώσει της κρίσης, να διδαχθεί από αυτήν και να διατηρήσει θετικό πρόσημο κατά την φάση μετά-κρίσης (Bundy et al, 2017: 1676-1677).

3.3 Κατανομή ευθυνών και διαχείριση κοινής γνώμης.

Στο σημείο αυτό διαφαίνεται κι ο ρόλος του ηγέτη ως ενωτικό στοιχείο. Πηγή των αρετών του καλού ηγέτη είναι η άντληση προσωπικών εμπειριών και η πρόκληση ενθουσιασμού στους διοικουμένους του καθώς και η έμπρακτη εφαρμογή των αξιών. Με αυτό τον τρόπο κερδίζεται η εμπιστοσύνη ενώ αποφεύγεται η ευθυνοφοβία και η παραίτηση (George et al, 2007: 269-270, Καραδήμας et al, 2016: 63). Αντίθετα, ηγέτες που φοβούνται τα λάθη τους και δεν τα αναγνωρίζουν δεν θα μάθουν από αυτά. Αυτό είναι αξίωμα γενικώς αποδεκτό στον άνθρωπο (Dutttagupta, 2012: 205). Με χρήση κατάλληλης γλώσσας και στήριξη της επιστημονικής κοινότητας είναι ευθύνη της ηγεσίας να διατηρεί τη σταθερότητα της κοινής γνώμης και να ενισχύει την προθυμία για επίτευξη του κοινού στόχου παρά τις αντιδράσεις, όπως ο καπετάνιος που διατηρεί σε μια φουρτούνα το πηδάλιο παρά τη γκρίνια για τους τραμπολισμούς. Χωρίς την ηγεσία, η κοινωνία μπερδεύεται, παρασύρεται σαν καράβι και τσακίζεται. Ο τρόπος χρήσης της γλώσσας είναι επίσης κρίσιμος ως εργαλείο άσκησης ηγεσίας. Χρήση ενοχικών εκφράσεων όπως ‘προσωπική ευθύνη’ ή ‘σκληρών’ λέξεων με ορισμούς όπως ‘θανατηφόρα’ ή δραματικών τόνων και έντονα φορτισμένων όρων όπως ‘τα παιδιά μας’, βοηθούν μεν την επαγρύπνηση αλλά δύνανται να αξιοποιηθούν από αυταρχικούς ηγέτες που επιζητούν την κρίση για να φαίνονται χρήσιμοι και να χειραγωγούν την κοινή γνώμη τη στιγμή που απλά αδυνατούν να αποδεχθούν ότι οι αρχικές στρατηγικές είναι λάθος ή πως πολύ απλά έχασαν τον έλεγχο (Ασπριάδης, 2020: 243, Grint, 2020: 317). Το παρόν πρόβλημα δεν είναι απλά διαδικαστικό με ορατό κάποια στιγμή τέλος, αλλά ένας δρόμος με πολλές καμπές που ποτέ δεν είναι ποτέ βέβαιο πότε τελειώνει ενώ κάθε ορατή μέθοδος λύσης έχει και αντίλογο. Να κλειδωθεί η οικονομία και να σωθούν ζωές ή να συνεχίσει η ρουτίνα μα να χαθούν ζωές; Πείνα, οικογενειακή βία και ψυχολογικά ή επιβίωση; Όποια απάντηση και να δοθεί σίγουρα θα είναι σκληρή και δύσκολη, όπως έχει διαφανεί από τις από τις ανά τον κόσμο αντιδράσεις.

Άλλο καθήκον του ηγέτη και δη του διαχειριστή ηγέτη-μάνατζερ είναι ο έλεγχος. Η δημιουργία μιας στρατηγικής αντιμετώπισης και κατόπιν ανάθεση σε έμπιστους συνεργάτες να την επιτηρήσουν. Σε περίπτωση που η επιλεγμένη μέθοδος αποτύχει, αυτό θα διαφανεί από τους διάφορους δείκτες καθώς και την αντίδραση του κοινού. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες μεταξύ άλλων είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται αυτές τις αντιδράσεις και να πραγματοποιούν συχνούς ελέγχους για διαπίστωση των πεπραγμένων, να συμπεραίνουν τι συμβαίνει και να αντιδρούν ανάλογα. Η λήψη της ευθύνης άλλωστε ‘πάει με τη δουλειά’ και, εκτός κι αν πρόκειται για αδιαφορία η

κακοδιαχείριση, ο έλεγχος αναδεικνύει τις αντοχές, τις αδυναμίες και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα (Drucker, 2004: 53-56), ενώ μεγάλοι οργανισμοί όπως οι επιχειρήσεις και τα κράτη, διαθέτουν τα μέσα να βολιδοσκοπούν τις αντιδράσεις κατά τη διάρκεια των κρίσεων και μάλιστα ενσωματώνουν αυτές τις μεθόδους στο στρατηγικό τους πλαίσιο. Για την ακρίβεια, η διαχείριση της υστεροφημίας του ηγέτη έχει φτάσει στο σημείο να θεωρείται περιουσιακό στοιχείο και διάφορες στρατηγικές έχουν αναπτυχθεί για διαφύλαξη της (Coombs, 2006: 246). Και εδώ εμφανίζεται το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν αρκετοί ηγέτες. Ο διοικούμενος σπάνια διακατέχεται από δεκτικότητα και υπομονή και αναζητά την εύκολη λύση. Τέτοιου είδους κοινωνίες αποτελούν πρόσφορο έδαφος για τον λαοπλάνο ηγέτη, εκείνον που ποντάρει στην ανασφάλεια και που μέσω της προβολής της δύναμης του να εμπνεύσει σεβασμό στους υφισταμένους του και ταυτοχρόνως καλλιεργεί μια μεσσιανική εντύπωση¹⁰. Χειρότερα όμως είναι τα πράγματα σε περιπτώσεις ηγέτη-ηγεμόνα. Καθότι εδράζει την ισχύ του στο πρόσωπο του, κριτική στο προσωποπαγές καθεστώς στρέφονται αναπόφευκτα στον ηγέτη και καθότι, όπως έχει αναφερθεί πιο πάνω, ο ηγεμόνας χαρακτηρίζεται από τη χαμηλή ανοχή του στην προσωπική κριτική, τόσο πιθανότερο είναι να αναλάβει σπασμωδικές και μη ενδεδειγμένες δράσεις με αποτέλεσμα να επιβαρύνει την κατάσταση.

Σχετικά με το πιο πάνω πρέπει να τονιστεί πως όσο σημαντικό είναι ο ηγέτης να είναι αποτελεσματικός τόσο σημαντικό είναι να φαίνεται προσιτός και ανθρώπινος. Η εικόνα του άκαμπτου, αποφασιστικού και ατσαλάκωτου μπορεί να κρίνεται κατάλληλη για την προβολή και τη στρατηγική επικοινωνίας εντούτοις αυτά είναι και τα πρώτα που θα κριθούν για μια ενδεχόμενη αποτυχία. Στο σημείο εκείνο αρχίζει η διολίσθηση στη σφαίρα του αυταρχισμού, η αμφισβήτηση του αντιφρονούντα εμπειρογνώμονα και η ένταξη κάθε αντίθετης φωνής στη σφαίρα της σκοπιμότητας και της προσωπικής επίθεσης (Μπουραντάς 2017: 97-102).

3.4 Η επικίνδυνη γοητεία του ‘ολοκληρωτικού’ ηγέτη

Ο ολοκληρωτικός ηγέτης είναι ‘προϊόν’ κάποιων συνδυασμών των πιο πάνω θεωριών. Πρόκειται για άτομα με έντονα χαρακτηριστικά της χαρισματικής εξουσίας που αναρριχούνται στην εξουσία με όχημα τους μύθους γύρω από τα πρόσωπα τους και τις θέσεις τους που συχνά παρουσιάζονται ως ριζοσπαστικές. Οι συγκεκριμένες περιπτώσεις έχουν χαρακτηριστικό τη ροπή προς τον συντηρητισμό και χαρακτηρίζονται από μια έντονη ‘γητεία’ σε μια μερίδα υποστηρικτών που δεν διστάζουν να φθάσουν στα άκρα για να προστατέψουν αυτό το είδωλο. Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό αυτού του είδους ηγέτη είναι πως δύναται να εμφανιστεί τόσο σε μη-δημοκρατικά/αυταρχικά καθεστάτα όσο και σε κοινωνίες παραδοσιακά δημοκρατικές και αυτό παρατηρείται ιδιαίτερα σε εποχές κρίσεις όπως την εξεταζόμενη. Η παγκοσμιοποίηση, η κρίση των αξιών και η δυναμική εμφάνιση ‘υποκατάστατων’ μεταξύ των αγορών (πχ δυναμική χωρών της ανατολικής Ευρώπης εις βάρος χωρών της νότιας, ανταγωνισμοί Κίνας με Βιετνάμ και Ινδία κ.α.) έχουν βαρύνοντα ρόλο στη λήψη δυναμικών αποφάσεων λόγω των επιπτώσεων τους στην οικονομία και αυτός ο φόβος της κριτικής για αποτυχία συμβάλει στην επιλογή μη ενδεδειγμένων δράσεων, ακραίες απόψεις, περιαιτολογία και υποσχέσεις για απόλυτες λύσεις, χαρακτηριστικά που παραπέμπουν στον ‘λαϊκιστή’ και τον ‘δημαγωγό’, πολύ περισσότερο απ’ ότι στον ‘ηγεμόνα’¹¹.

Σύμφωνα με τον Σούν Τζου, ‘ο ηγεμόνας που αναλαμβάνει τη διοίκηση ενός στρατού χωρίς να κατέχει στρατιωτικές γνώσεις φέρνει συμφορές στο στράτευμα του καθώς συγχύζει τους

¹⁰ <https://science.thewire.in/health/modi-birthday-record-vaccination-manipulated-data-health-records/>

¹¹ <http://www.businesslife.gr/o-ikaros-stin-toxiki-igesia/>

αξιοματικούς'. Στην αντιμετώπιση μιας κρίσης, όποια μορφή και να λαμβάνει αυτή, τα διδάγματα του Κινέζου στοχαστή είναι για άλλη μια φορά επίκαιρα. Σε αυτό το συμπέρασμα κατέληξε και η Deborah Ancona, καθηγήτρια μάνατζμεντ στην έδρα Seley του Sloan School of Management και οι συνεργάτες της, σε ανάλυση των οποίων επισημαίνεται η ανάγκη να καταρριφθεί ο μύθος του 'τέλειου' ηγέτη. Στην έρευνα της αναλύεται ότι οι ιδιότητες που χρειάζεται ο καλός ηγέτης αφορούν την αντίληψη, τον οραματισμό, τη συνδεσιμότητα και την επινοητικότητα και ότι ακόμα και αν ένα άτομο δύναται να κατέχει και τις τέσσερις είναι ανέφικτο να τις μεταχειρίζεται άριστα σε κάθε περίπτωση. Εξού και η ανάγκη για εμπειρογνωμοσύνη. Ο ρόλος του ηγέτη/μάνατζερ δεν μπορεί να περιοριστεί στο να διοικεί αλλά στο να συντονίζει, να δείχνει εμπιστοσύνη και πολύ σημαντικό να είναι σε θέση να αναπροσαρμόσει την κατεύθυνση του εφόσον έτσι υποδειχθεί από τους επιστήμονες (Ancona et al, 2007: 284-285). Ο αφεγάδιαστος ηγέτης-πατερούλης ίσως προάγει ένα αίσθημα ασφάλειας και εμπιστοσύνης αλλά ο φόβος της αποτυχίας και της κριτικής αποτελεί τροχοπέδη στην επιλογή καλών συνεργατών και σπάνια πιστώνεται την επιτυχία.

3.5 Μια γεύση καλής ηγεσίας

Από τα πιο πάνω συμπεραίνουμε πως ο ηγέτης δεν είναι απλά μια ιδιότητα και ότι δεν υπάρχει υπόδειγμα τέλει ηγεσίας. Ο ιδανικός ηγέτης είναι αυτός ο οποίος διαχειρίζεται και ελέγχει και ταυτόχρονα καθοδηγεί, που δεν κρύβεται μα συμμετέχει ενεργά στον αγώνα και υπόκειται των ίδιων δυσκολιών που ζητά από τους διοικούμενους του και που φαίνεται σκληρός αλλά συνάμα είναι δεκτικός σε αλλαγές και παραινέσεις. Ο συνδυασμός των πιο πάνω, όσο και αν φαίνεται εύκολος, στην πραγματικότητα απαιτεί ιδιαίτερη ιδιότητα και επιμέλεια για να επιτευχθεί. Δύσκολες πράξεις, όπως η αναστολή των αθλητικών διοργανώσεων στα πρώτα στάδια της πανδημίας αποτελούν ξεχωριστά παραδείγματα πολιτικού θάρρους και της συνεπακόλουθης αποδοχής της ευθύνης. Ως εκ τούτου, η διάπραξη στις 11 Μαρτίου του 2020 της πιο πάνω ενέργειας από τον Άνταμ Σίλβερ, Επίτροπου του Αμερικανικού Συνδέσμου Καλαθοσφαίρισης (NBA) είναι πολύ πιθανό να συνέβαλε στον περιορισμό της πανδημίας στις ΗΠΑ στα πρώτα στάδια της, Στον αντίποδα, η επιλογή του Αμερικανού Ουίλμερ Κρούσεν, Υγειονομικού Διευθυντή της Φιλαδέλφεια των ΗΠΑ τον Σεπτέμβριο του 1918 να μην ακυρώσει μια προγραμματισμένη παρέλαση στο κέντρο της πόλης κατά την επιδημία της Ισπανικής Γρίπης οδήγησε σε διάστημα λίγων ημερών την πόλη του στο χειρότερο θανατικό της. (Χρηστάκης, 2020: 143-144). Στις 21 Μαρτίου του 2020, η Πρωθυπουργός της Νέας Ζηλανδίας Τζασίντα Άρντεν, σε τηλεοπτικό διάγγελμα της στον πληθυσμό ανάπτυξε τα επιδημιολογικά δεδομένα με ειλικρίνεια όλα τα ως τότε δεδομένα εξηγώντας, και αυτό είναι το σημαντικότερο, χωρίς σκαιά σημεία τις αντοχές και τα όρια ανοχής του κράτους. Το σημαντικότερο όμως ήταν πως όταν ξεπεράστηκαν τα ενδεδειγμένα όρια, η κυβέρνηση της ακολούθησε κατά γράμμα τα τιθέμενα από την ίδια όρια χωρίς να αφήσει περιθώρια για ελπίδες ή πισωγυρίσματα. Η αυστηρή τήρηση στους κανόνες, η έγκαιρη διάγνωση, η ειλικρινής επικοινωνία και οι άμεσες παρεμβάσεις εκεί που διαπιστώνονται αστοχίες είναι σημάδια επιτυχίας και είναι τόσο κρίσιμα προ του κινδύνου, όσο και η προ-κρίσης προετοιμασία για αυτόν. (Kerissey et al, 2020).

Σε αυτό το σημείο θα ήταν μια καλή εναλλακτική να τονιστεί η σημασία του φύλου ως ηγετική ποιότητα. Οι γυναίκες ηγέτες, ως περισσότερο συναισθηματικά όντα, διαθέτουν διαφορετικό στυλ ηγεσίας από το πιο προβεβλημένο στυλ υψηλών τόνων που επιδεικνύουν οι άνδρες όμοιοι τους (Goffee et al, 2000: 150-151, Anderson et al, 2020: 131-133) με απτά αποτελέσματα όπως την περίπτωση της Ισλανδίας η οποία υπό της ηγεσία της Κατρίν Τζακομπσοντοτίρ αποτελεί πραγματικό παράδειγμα προς μίμηση ως προς τη σοβαρή αντιμετώπιση της κρίσης με αποτέλεσμα μόλις 44

νεκρούς από αρχής της πανδημίας¹² ή της Φινλανδίας, της οποίας η Πρωθυπουργός Σάννα Μάρτιν επέλεξε να απευθυνθεί στον λαό των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για να τονώσει την επίγνωση της πανδημίας¹³. Ξεχωριστή χαρακτηριστική περίπτωση εντούτοις είναι αυτή της Γερμανίας, της οποίας η Καγκελάρια Άγκελα Μέρκελ έδειξε εξαίρετη ποιότητα ηγεσίας στο τηλεοπτικό της διάγγελμα ημερομηνίας 18 Μαρτίου 2020 που επιδόθηκε όχι σε ενημέρωση ή ανακοινώσεις περιορισμών μα σε ένα μήνυμα τόνωσης του ηθικού όπου χαρακτήρισε την – νεοεμφανιζόμενη ακόμα – ασθένεια ως τη μεγαλύτερη πρόκληση για τη χώρα από λήξεως Β' Παγκοσμίου Πολέμου ανακοινώνοντας παράλληλα την πρόθεση της να παρακάμψει ως και τον συνταγματικό κανόνα για το ύψος του κρατικού χρέους για στήριξη της οικονομίας αν χρειαστεί. Χαρακτηριστική ακόμα ήταν και η δραματική έκκληση του επικεφαλής ιατρικού της συμβούλου από το ινστιτούτο Κοχ για τήρηση των μέτρων καθότι ο ιός μπορεί να διεκδικήσει εκατομμύρια ζωές (Παπαϊωάννου et al, 2020: 98-100). Η ενθάρρυνση για συμμετοχή επιστημονικών συμβούλων, ακόμα και αν τα συμπεράσματα τους δεν συνάδουν με την αισιόδοξη ενδεχομένως στάση της κυβέρνησης είναι, όπως έχει προαναφερθεί, χαρακτηριστικό υγειούς ηγεσίας. Η εμπιστοσύνη του ηγέτη στην ομάδα παίζει ήσσονα ρόλο στην αποδοχή αυτής. Το ίδιο όμως μπορεί να λεχθεί και για την καθαυτή επιρροή του ηγέτη στην ομάδα. Συγκεκριμένα, η δομή της ομάδας, ο καθορισμός της ιεραρχίας, η καλλιέργεια σεβασμού, η ενθάρρυνση κάθε μέλους για τοποθέτηση και η συζήτηση με χρήση εναλλακτικών αποτελούν κρίσιμες και ουσιώδεις ενδείξεις καλού μάνατζμεντ ενώ ταυτόχρονα καταπολεμούν φαινόμενα αγελαίας συμπεριφοράς, αυτολογοκρίσιας ή καταναγκασμού σε συναίνεση λόγω του 'φόβου' για τον ηγέτη. (Ιορδάνογλου, 2008: 231, 234).

¹² Πηγή: <https://covid19.who.int/table>. Ανακτήθηκε την 25/1/2022.

¹³ Πηγή: <https://www.newmoney.gr/roh/diethni/forbes-ti-kino-echoun-i-chores-me-tin-kaliteri-antidiasi-stin-pandimia-ginekes-sto-timoni/> Ανακτήθηκε την 15/12/2021.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ

4.1 Ο καταλυτικός ρόλος της επικοινωνιακής στρατηγικής

Η μεταδοτικότητα και η ικανότητα έμπνευσης αποτελούν, όπως έχει ήδη αναφερθεί, χαρακτηριστικά συστατικά αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς. Ένας καλός ηγέτης δεν αρκείται σε ποιότητες όπως η αντισυμβατική σκέψη και η ικανότητα ορθής επεξεργασίας προβλημάτων αλλά και στην ικανότητα μετάδοσης αυτών των αξιών. Η επικοινωνία για τον ηγέτη εκτός από ιδιότητα είναι και εργαλείο καθότι μέσω αυτής παρακινεί και εμπνέει το όραμα του και αποτελεσματική χρήση των επικοινωνιακών μέσων που διαθέτει είναι συχνά το σημαντικότερο συστατικό για την επιτυχία του σε βαθμό που μπορεί να ειπωθεί πως ισοβαθμεί με την διαδικασία διαχείρισης της κρίσης της ίδιας (Μπουραντάς, 2017: 97-102). Η γλώσσα και ο τόνος που χρησιμοποιείται είναι επίσης σημαντικά καθώς η χρήση της δύναται να επηρεάσει τον τρόπο που εκλαμβάνεται μια απειλή. Απαξιωτικοί τόνοι επηρεάζουν την αντιληπτική ικανότητα όσο και οι επιθετικοί και στην περίπτωση της διαχείρισης της πανδημικής κρίσης αυτό δεν αποτέλεσε εξαίρεση. Συγκεκριμένα, κατά τη διάρκεια της λεγόμενης και πρώτης φάσης της πανδημίας τον Μάρτιο του 2020, οι Ελλαδικές αρχές επιδόθηκαν σε μια έντονη επικοινωνιακή εκστρατεία κατά την οποία ο Πρωθυπουργός Κ. Μητσοτάκης απευθυνόταν στο λαό με ένα σαφή ‘πολεμικό’ μήνυμα, εναλλασσόμενος με τον Υφυπουργό Πολιτικής Προστασίας και Διαχείρισης Κρίσεων κ. Χαρδαλιά και ακολούθως με τον επιστημονικό τους σύμβουλο καθηγητή Τσιόδρα να παρέχει επιστημονική ενημέρωση. Κατά την περίοδο της πρώτης φάσης, η οποία θεωρείται πως έληξε με την άρση των περιορισμών τον Μάιο του 2020, ο κόσμος επέδειξε συμμόρφωση και ως εκ τούτου οι επιπτώσεις της ασθένειας στη χώρα ήταν εξαιρετικά ήπιες (Ασπριάδης, 2021: 396-398). Στην αντίπερα όχθη στη Βραζιλία, μια χώρα με ιδιαίτερα νεανικό πληθυσμό και πέμπτη μεγαλύτερη παγκοσμίως σε έκταση η πανδημία αντιμετωπίστηκε απαξιωτικά από την τοπική ηγεσία¹⁴ με αποτέλεσμα η χώρα να θρηνεί τον τρίτο βαρύτερο απολογισμό παγκοσμίως με πέραν των 620.000 νεκρών¹⁵. Τέτοια φαινόμενα παρατηρήθηκαν σε αρκετές περιπτώσεις διεθνώς. Συνέπεια των μη οργανωμένων και συχνά αντικρουόμενων πολιτικών από διάφορα κράτη ήταν η υποβοήθηση της διασποράς της νόσου και η δημιουργία αισθήματος κόπωσης και ανασφάλειας στον πληθυσμό, ο

¹⁴ Πηγή: <https://www.fortunegreece.com/article/o-bolsonarou-plironi-tin-ipovathmisi-tou-koronoiou-se-gripoula-me-tin-dimotikotita-tou/>

¹⁵ Πηγή: <https://covid19.who.int/table> Ανακτήθηκε την 25/1/2022.

οποίος λόγω και της οικειότητας με το διαδίκτυο έφευτε συχνά θύμα πλάνης και των λεγόμενων ψευδών ειδήσεων.

Ενώ λοιπόν απαξιωτική γλώσσα και καθησυχαστικά σχόλια θεωρούνται εύκολος τρόπος να διασκεδαστούν ανησυχίες των διοικουμένων, πρακτικά καταλήγουν να υποβοηθούν το πρόβλημα αφήνοντας του χώρο να εξελιχθεί. Αντιθέτως, η στρατικοποιημένη και κινδυνολογική γλώσσα συχνά τείνει να φωτίζει τη σοβαρότητα ενός προβλήματος, διογκώνοντας το πρόβλημα στα μάτια του κόσμου τη στιγμή που φανερώνει την κρισιμότητα των στιγμών και δικαιολογεί πάρσιμο ακραίων μέτρων από πλευράς διοίκησης (Γεωργίου, 2021: 1). Εντούτοις όμως, παρά τα προφανή αποτελέσματα αυτής της μεθόδου ο πολεμικός λόγος μόνο δεν αρκεί για να εμπνεύσει το ηγετικό όραμα και να συσπειρώσει τα πλήθη. Ένας ηγέτης για να είναι επιτυχημένος δεν αρκεί η αυτοπεποίθηση και οι γενναίες δηλώσεις αλλά οι πράξεις και αξίες που προάγει. Η εντιμότητα, η ειλικρίνεια και η ενσυναίσθηση εμπνέουν πολύ περισσότερη εμπιστοσύνη από την κενή ρητορική, τις προσωπικές επιθέσεις, τα αντιφατικά μηνύματα ή τον ευκαιριακό αυτοέπαινο (Maxwell, 2019: 158-161). Αυτό που είναι ακόμα πιο σημαντικό, είναι η ανάγκη η ηγεσία να δημιουργεί μια αίσθηση αποτελεσματικότητας και ήθους, αξίες κρίσιμες για τη δημιουργία αξιόπιστων καναλιών μετάδοσης των μηνυμάτων του ηγέτη, δίνει αξία στους νόμους και την πίστη (McManus, 2006:127), τη μη απεμπόληση της αίσθησης του επείγοντος και την καταπολέμηση της παραπληροφόρησης (Καραδήμας et al. 2016: 59-60). Εξίσου σημαντική είναι η ανάγκη διαχωρισμού της πληροφόρησης από την τακτική αντιμετώπισης που σύμφωνα με τον Coombs είναι η βασική πληροφόρηση, οι ατομικές μέθοδοι προστασίας και κατόπιν οι δράσεις του οργανισμού για διόρθωση της κρίσης και της βλάβης που προκάλεσε. (Coombs, 2006: 250).

Στην αναφερόμενη περίπτωση της Ελλάδας, κατά την επικοινωνία της ηγεσίας με το λαό κατά τη διάρκεια του πρώτου κύματος χρησιμοποιήθηκε μια έντονη πολεμική, συνοδευόμενη από έντονη συναισθηματική φόρτιση και αναφορές σε λέξεις όπως ‘οικογένειες μας’, ‘ανθρώπους μας’, χαρακτηρισμούς κρίσιμους στη ψυχολογία του πληθυσμού. Στη συνέχεια όμως, με την έλευση του δεύτερου κύματος τον Οκτώβριο του 2020 η κυβερνητική τακτική άλλαξε, με την ευθύνη να μετακυλείται πλέον στους πολίτες και δη τους επιχειρηματίες οι οποίοι επιφορτίστηκαν με την ευθύνη πραγματοποίησης των ελέγχων, καθώς και θέσπιση μέτρων εξαναγκασμού όπως επιβολή προστίμων σε ανεμβολίαστους ηλικιωμένους, εξαφανίζοντας μ’ αυτό τον τρόπο την εθελοντικότητα κι αντικαθιστώντας την με καταστολή. Στο μυαλό του κόσμου η τακτική παραπέμπει σε αποποίηση ευθυνών και κενό εξουσίας με αποτέλεσμα αντίδραση μερίδας του πληθυσμού και κρίση εμπιστοσύνης έναντι του κράτους. Παρόμοια αποτελέσματα παρατηρήθηκαν και σε άλλες χώρες όπου παρατηρήθηκε ικανοποιητική διαχείριση της πρώτης φάσης με ηχηρό παράδειγμα την περίπτωση της Γαλλίας, όπου η επιβολή υγειονομικού πάσου από τον Πρόεδρο Εμανουέλ Μακρόν προκάλεσε απρόσμενο κύμα αγανάκτησης όχι τόσο εξαιτίας του εμβολίου αλλά λόγω της περιφρονητικής στάσης του προς την ατομική ελευθερία.¹⁶

4.2 Η αξία της εμπιστοσύνης

Απ’ τα γνωστότερα αρχαιοελληνικά αποφθέγματα είναι η φράση ‘η επανάληψη μήτηρ πάσης μαθήσεως’. Αν κάτι επαναλαμβάνεται συχνά, μένει στο μυαλό και αποκτά ουσία και η διαρκής ενασχόληση με ένα θέμα πάντα έχει επίπτωση στις αντιλήψεις και την καθημερινότητα. Έτσι, με την πανδημία να αποσπά μεγάλο κομμάτι της καθημερινότητας και αναγκαστικά μέρος της επικοινωνίας με τους γύρω μας, είναι πολύ φυσικό να προκαλεί ευρύτερες συνέπειες από την

¹⁶<https://www.capital.gr/arhtra/3575501/o-makron-eipe-stous-gallous-ti-na-kanoun-ki-auto-den-pige-polu-kala>

επιδημία καθαυτή όπως απελπισία και κατάθλιψη. Εκτός του αισθήματος εγρήγορσης, η έντονη κινδυνολογία και πολεμική εκ μέρους της ηγεσίας δημιουργεί νομοτελειακά αρνητικότητα, φόβο και απειλητικές εικόνες με επιπτώσεις συχνά επιβλαβείς (Γεωργίου, 2020 5-6). Μεταξύ των πιο χαρακτηριστικών παραδειγμάτων αυτών των εμμονών είναι τα αυξημένα περιστατικά νόσησης και θανάτων σε περιοχές που στηρίζαν εκλογικά τον Βραζιλιάνο Πρόεδρο Μπολσονάρου¹⁷ και οι περιπτώσεις αυτοδηλητηρίασης Αμερικανών με υδροχλωροξίνη ή με απορρυπαντικά διότι αυτό αφέθηκε να νοηθεί σε διάσκεψη τύπου του Προέδρου Τράμπ¹⁸ (Χρηστάκης, 2020: 176-178). Σε περιπτώσεις κρίσης όπως την τρέχουσα, τα συναισθήματα που βγαίνουν στην επιφάνεια είναι αυτά του άγχους και της ανασφάλειας και είναι στο σημείο αυτό που μετρά η καλή ηγεσία και κατά συνέπεια προτροπές που προέρχονται από προσωπικές απόψεις σημαντικών ατόμων αυτόματα εκλαμβάνονται ως αντικειμενικές η χρήσιμες.

Όπως είναι λοιπόν αυτονόητο, η σύγχυση και η έλλειψη εμπιστοσύνης αναπόφευκτα πυροδοτούν μια αποστασιοποίηση σε μερίδα του κόσμου και αυτό το κενό είναι που εκμεταλλεύονται αλλότριτοι παράγοντες για τους δικούς τους λόγους. Η αναζήτηση της ενημέρωσης από εναλλακτικές πηγές, σε συνδυασμό με τον πλουραλισμό που παρέχεται λόγω ευρείας διάδοσης του διαδικτύου έχουν συνέπεια ένα φαινόμενο σπασμένου τηλεφώνου χάρη στο οποίο λόγια στρεβλώνονται και όποια στρατηγική υπάρχει υπονομεύεται ενώ ταυτόχρονα, η πόλωση που δημιουργείται έχει επιπτώσεις ως και στους συνεπείς, δημιουργώντας μια εικόνα απελπιστικής ματαιότητας στη μάχη κατά του ιού. Περαιτέρω, λόγω του ότι το φαινόμενο αυτό γνωρίζει άνθηση κατά καιρούς κρίσης, τυγχάνει εκμετάλλευσης όχι μόνο από παράγοντες που αποζητούν για παράδειγμα πρόσκαιρη αναγνώριση ή προώθηση μηνυμάτων αλλά ακόμα και για κερδοσκοπικούς σκοπούς από παράγοντες κατά τα φαινόμενα αντικειμενικούς. Σε μια μελέτη που πραγματοποιήθηκε στην Ισπανία, ανακαλύφθηκε ότι σημαντικό ποσοστό ψευδών ειδήσεων που δημοσιεύεται είναι στοχευμένο κι εμπλουτισμένο με δεικτικές και αρνητικές αναφορές, συχνά με ειρωνική γλώσσα και παρουσιάζόμενο με τέτοιο τρόπο ώστε να φαίνεται αληθινό και χρήσιμο. Στην ίδια έρευνα ακόμα φανερώνεται, πως ποσοστό άνω του 50% των μελετώμενων παραπλανητικών ειδήσεων διαδόθηκε με μόλις ένα κλικ (Montesi, 2021: 460-463). Ταυτόχρονα, η μη καλλιέργεια πνεύματος εμπιστοσύνης έχει και άλλο ένα αρνητικό και αυτό είναι η υπερβολική αντίδραση σε κυβερνητικές ανακοινώσεις. Η δυσπιστία που δημιουργεί η υπερβολική κριτική και η αναποτελεσματικότητα δημιουργεί εχθρούς εκεί που έπρεπε να υπάρχουν συνεργάτες και τα στερεότυπα, όπως οι εθνικοί προσδιορισμοί για την επίρριψη ευθυνών 'στους άλλους' δημιουργούν πολέμιους των μέτρων και αντιδραστικούς, όπως τους αρνητές της πανδημίας και των ίδιων των φαινομένων, σε μια ειρωνική επανάληψη του Βιβλικού Θωμά. Η τραγωδία σε αυτό έγκειται ότι οι πράξεις αυτές τροχοπεδούν και υπονομεύουν οποιαδήποτε γνήσια προσπάθεια περιορισμού και αποθεραπείας της νόσου (Sinek, 2021: 268, 298-299).

Όλα τα παραπάνω ενδέχεται να αποτελούν σημαντικό λόγο της συνεχούς 'αναζωπύρωσης' της πανδημίας η οποία πλέον εξελίσσεται και ανθίσταται στις θεραπείες, σαν μια Λερναία Ύδρα με ανοσία στη φωτιά. Οι επιπτώσεις στην διαχείριση της κρίσης τόσο στην οικονομία όσο και στη δημόσια υγεία είναι ήδη εμφανείς και εδώ διαφαίνεται η ανάγκη καλλιέργειας πνεύματος

¹⁷ <https://www.in.gr/2022/04/15/b-science/sars-cov2/koronaios-perissotera-krousmata-kai-thanatoi-stis-perioxes-tis-vrazilias-pou-psifizoun-mpolsonarou/>

¹⁸ <https://www.forbes.com/sites/roberthart/2021/09/17/americans-are-poisoning-themselves-in-large-numbers-with-bleach-hand-sanitizer-and-quack-covid-cures-like-ivermectin/>

εμπιστοσύνης στον ηγέτη ήδη από το στάδιο προ-κρίσης με την αποφυγή νοοτροπιών που προκαλούν καχυποψία (Haroon et al, 2020: 2-5). Η μη επίδειξη συναίσθησης από πλευράς ηγέτη καθώς και οι συμπεριφορές που παραπέμπουν σε απόκλιση από τον εκδηλωμένο στόχο συμβάλουν στην καλλιέργεια αισθήματος παραίτησης από πλευράς διοικουμένων και ειδικά σε κοινωνίες που υπάρχει αδυναμία κοινωνικής στήριξης προκαλεί ρήγματα και τάσεις ανυπακοής. Μέσα από μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί, έχει αποδειχθεί πως η έκφραση ενδιαφέροντος και ευαισθησίας στον διοικούμενο είναι συνώνυμο με την καλή ηγεσία (Evans, 2020: 14-16). Ο διάλογος, η σαφήνεια, η αυτοπεποίθηση και η επίδειξη ενδιαφέροντος για τις συνέπειες στην καθημερινότητα επίσης. Η ενσυναίσθηση, η ικανότητα δηλαδή ταύτισης κάποιου με τα αισθήματα του άλλου και η ακεραιότητα είναι έννοιες άρρηκτα δεμένες με την εμπιστοσύνη και μέρος της καλλιέργειας πνεύματος εμπιστοσύνης είναι η πίστη, μια έννοια περίπλοκη στην επεξήγηση καθότι ανά άτομο διαφέρει αλλά αφότου κερδηθεί, τότε είναι η ώρα του ηγέτη να αναλύσει τη στρατηγική του (Luthra, 2015). Η επεξήγηση αυτής, όπως και της λογικής που έχει πίσω της, ίσως αρκούν για να διασκεδάσουν τις αμφιβολίες των διοικουμένων και εφόσον έχει γίνει αποδεκτή, τότε οι πράξεις του ηγέτη για αντιμετώπιση της κρίσης όχι μόνο θα εφαρμόζονται αλλά και θα δικαιολογούνται, κάτι που έχει ιδιαίτερη συνέπεια στο ύστερο στάδιο της μετά-κρίσης, τότε δηλαδή που θα έλθει η κριτική ως προς τις πράξεις του ηγέτη (Καραδήμας et al, 2016: 65-66, Kahnweiler, 2020: 98, 147).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ

5.1 Μεθοδολογία και σκοπός της έρευνας

Η έρευνα περί ηγεσίας είναι σημαντική καθότι οι κρίσεις όπως προαναφέρθηκε δεν είναι σπάνιες περιπτώσεις που δεν μπορούν να προβλεφθούν και η αντιμετώπιση τους εμπίπτει των καθηκόντων του ηγέτη και του κράτους/επιχείρησης. Εντούτοις, παρά την πληθώρα μελετών οι περισσότεροι ηγέτες είναι συχνό να μην ακολουθούν τα ενδεδειγμένα μοτίβα ηγεσίας κατά την άσκηση της. Με δεδομένη με την τριβή της εξουσίας και την ιδιαίτερα κριτική στάση των σημερινών πολιτών, ο ηγέτης καλείται να διαδραματίζει το ρόλο του άοκνα και απαρέγκλιτα ώστε να διαβαίνει όσο πιο αλώβητα τις δύσκολες καταστάσεις και με το πέρας της κρίσης - στο στάδιο μετά-κρίσης - να κριθεί ότι μετέτρεψε αυτήν σε ευκαιρία και όχι απλά διαχειρίστηκε μια ευνοϊκή κατάσταση μα ότι με τις δράσεις του μετέτρεψε τα αρνητικά σε θετικά. (Ασπριάδης, 2020: 242, Goffee et al, 2000: 137-140, Grind, 2006: 318-319).

Έχοντας ήδη κλείσει δυο χρόνια από το αρχικό ξέσπασμα του Covid-19, θα μπορούσε να λεχθεί ότι η ανθρωπότητα με τις δεκαετίες σταθερής ειρήνης και τον προχωρημένο βαθμό παγκοσμιοποίησης θα είχε ήδη σταθεί ενωμένη έναντι του Covid-19. Παρά ταύτα, η πανδημία δείχνει να επελαύνει με απανωτά ρεκόρ μολύνσεων¹⁹ και μια ανθρωπότητα διχασμένη ως προς την ορθότητα των πράξεων για την αντιμετώπιση της κρίσης. Όπως έχει αναλυθεί, τον καταλυτικότερο ρόλο για την αντιμετώπιση της κρίσης τον έχουν οι διοικούντες και η τρέχουσα κατάσταση είναι σημαντική υπενθύμιση των παραπάνω. Σε δημοκρατικές κοινωνίες, που οι ηγέτες αναδεικνύονται με υποσχέσεις και μετρούνται βάσει αυτών, η απειθαρχία που έχει παρατηρηθεί ως προς τα μέτρα αντιμετώπισης, ειδικά μάλιστα σε περίοδο μετά την πρώτη εκδήλωση της ασθένειας που υπήρχε ‘έκρηξη’ κρουσμάτων και απωλειών φαίνεται εκ πρώτης όψεως παράλογη κι έτσι εύλογα γεννιούνται ερωτήματα ως προς αυτό.

Στόχος της έρευνας είναι να απαντήσει μερικά από αυτά τα ερωτήματα και κυρίως να διαπιστώσει απόψεις διοικουμένων σχετικά με ορισμένες ενέργειες που λήφθηκαν από διοικητικής πλευράς. Καθώς μήτρα της έρευνας είναι η περιέργεια ως προς υποκειμενικές απόψεις, τα ερωτήματα προκύπτουν από υποθέσεις που γεννιούνται καθώς η ασθένεια προχωρά και για τη διεξαγωγή της χρειάζεται μια σειρά διαδοχικών βημάτων ως πιο κάτω:

Ορισμός του προβλήματος
Προσδιορισμός αξίας πληροφορίας

¹⁹Πηγή: <https://covid19.who.int/>. Ημερ. Ανάκτησης 30/3/2022.

Επιλογή σχεδίου έρευνας
Επιλογή μεθόδου συλλογής στοιχείων
Επιλογή δείγματος και συλλογή των στοιχείων
Ανάλυση στοιχείων
Συμπεράσματα

Πηγή: Σταθακόπουλος, 2005

Ο ορισμός του προβλήματος είναι η σημαντικότερη παράμετρος της έρευνας και αφορά την άποψη των συμμετεχόντων ως προς ορισμένες παραμέτρους της ηγεσίας. Καθότι προέρχεται 'από κάτω', η αξία της πρωτογενούς πηγής είναι σημαντική για την κατανόηση του προβλήματος αφού αφορά βιώματα άμεσα επηρεαζόμενων. Λόγω του ότι η έρευνα αφορά ξεκάθαρα ανοικτές ερωτήσεις επιλέχθηκε η μέθοδος των προσωπικών συνεντεύξεων με ερωτηματολόγιο απαρτιζόμενο από τα κάτωθι ερωτήματα:

- Ως διοικούμενος/η θεωρείς πως έλαβες ικανοποιητική πληροφόρηση περί της πανδημίας από την επαγγελματική/εργοδοτική πλευρά; Έχεις την ίδια άποψη και για την πληροφόρηση από την κυβερνητική πλευρά;
- Θεωρείς ότι η χρήση διαφορετικής γλώσσας επικοινωνίας θα έπειθε καλύτερα σε θέματα που η ευθύνη είναι δική σου όπως ο εμβολιασμός; Ένοιωσες κατά την επικοινωνία από τους κυβερνώντες ένα αίσθημα επείγοντος ή απειλής;
- Θα λάμβανες διαφορετική στάση ως προς τα λαμβανόμενα μέτρα αν διαπίστωνες ότι η ασθένεια ήταν πιο επικίνδυνη/θανατηφόρα;
- Έκρινες σε κάποιο σημείο πως έγινε προσπάθεια αποποίησης/μετακύλισης ευθύνης από την κυβέρνηση προς τον διοικούμενο;
- Πως θα πειθόσουν για να αποδεχθείς ένα υποθετικό νέο κλείδωμα (lockdown) αυστηρά καθορισμένου χρονικού ορίζοντα 14 ημερών; Θα ήσουν πιο επιμελής αν τα μέτρα είχαν σαφή ορίζοντα τέλους; Θα πειθαρχούσες ευκολότερα, αν υπήρχε σαφής εξήγηση της λογικής πίσω από τη στρατηγική αντιμετώπισης της κρίσης;
- Πως θα σας έπειθε η διοίκηση να την εμπιστευτείτε στο θέμα των μέτρων;

5.2 Δημογραφικά δεδομένα και περιγραφή συμμετεχόντων

Η ουσία της ποιοτικής μεθόδου είναι η βαρύτητα που δίνει στην υποκειμενική κρίση. Συγκεκριμένα, στόχος είναι να εξαχθούν διδάγματα από την λαϊκή ψυχολογία τα οποία να φανούν χρήσιμα μεταγενέστερα. Για την έρευνα αναφέρεται πως διεξήχθη τη χρονική περίοδο Μαρτίου-Απριλίου 2022 σε αριθμό δέκα ατόμων, πέντε αρσενικών και πέντε θηλυκών, ηλικίας από 39 μέχρι 31 ετών, διαφορετικού μορφωτικού και επαγγελματικού υπόβαθρου προκειμένου να επιτευχθεί μια ευρύτητα ως προς τις απόψεις μα με κοινό χαρακτηριστικό πως ότι οι ερωτώμενοι τυγχάνουν διοικούμενοι οι ίδιοι και ότι όλοι εργάζονταν στην Κύπρο καθ' όλη τη διάρκεια της πανδημίας η

σε κάποιο σημείο αυτής. Αναφέρεται ακόμα πως ο αριθμός των ερωτήσεων περιορίστηκε στις ως άνω έξι, προκειμένου να μην κουράσουν τον ερωτώμενο και ώστε να υπάρξει καλύτερη ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν προφορικά με το περιεχόμενο της να ηχογραφείται κατόπιν της σύμφωνου γνώμης των συμμετεχόντων. Με την ολοκλήρωση τους τα σημαντικά στοιχεία απομονώθηκαν για να εξαχθούν τα κατάλληλα συμπεράσματα ως προς τα ερευνητικά ερωτήματα. (Auerbach et al, 2003: 13-14, 17-19, 21).

5.3 Αποτελέσματα έρευνας και ανάλυση συμπερασμάτων

Τα στοιχεία παρουσιάζουν ενδιαφέρουσες συγκλίσεις και ατομικές παρατηρήσεις. Κατ' αρχάς παρατηρείται μια ομοφωνία ότι ενώ υπήρξε επαρκής πληροφόρηση από εργοδοτικής πλευράς το ίδιο δεν μπορεί να λεχθεί και για την κυβερνητική πληροφόρηση. Συγκεκριμένα, όλοι ανέφεραν ότι η ενημέρωση από την κυβερνητική πλευρά ήταν ελλιπής και πρόχειρη, συχνά δημιουργούσε απορίες ενώ αναφέρθηκε σε κάποιο σημείο ότι ο τρόπος παρουσίασης της παρουσίαζε εμπειρογνωμοσύνη ενώ στην πραγματικότητα αυτή δεν υπήρχε. Πέντε στους δέκα διοικούμενους ανέφεραν πως αναζήτησαν πρόσθετη πληροφόρηση περί ασθένειας από εξωτερικές/ανεξάρτητες πηγές.

Από τους δέκα ερωτώμενους όλοι ανέφεραν ότι παρουσιάστηκε κάποια απόπειρα επιφόρτισης της τήρησης των μέτρων από 'πάνω' προς τα 'κάτω' με τη μορφή της εντολής για τήρηση των μέτρων σε υπαλλήλους ενώ αντίθετα υπήρχε πολύ μικρή προσπάθεια ελέγχου της τήρησης των μέτρων από τον άμεσα ενδιαφερόμενο, δηλαδή την κυβερνητική πλευρά. Ακόμα, εντοπίστηκε μια έντονη απόπειρα συναισθηματικής φόρτισης, με συχνές αναφορές σε απειλητικό ύφος ως προς την ατομική ευθύνη στον κοινωνικό και οικογενειακό περίγυρο μα μόνο ένα άτομο επισήμανε την απουσία παρουσίασης θετικών κινήτρων αντί απειλών. Περαιτέρω, ένας εκ των ερωτωμένων ατόμων ανέφερε ότι η σκληρή γλώσσα και η έλλειψη ενσυναίσθησης ως προς την ευημερία των διοικουμένων συνέβαλε στη διαμόρφωση κλίματος αμφισβήτησης και ένα άλλο επισήμανε πως οι συνεχείς απειλητικές αναφορές είχαν συνέπεια την πρόκληση κοινωνικής κόπωσης και ενδυνάμωσης των αντιδραστικών στοιχείων. Κοινή παραδοχή όλων των ερωτωμένων ήταν η συμβολή της επιστημονικής ομάδας αν και σε θέματα όπως ο εμβολιασμός τρεις στους δέκα επεσήμαναν πως συμβουλευτήκαν και άλλες πηγές. Εντούτοις κανένας δεν αμφισβήτησε ξεκάθαρα τις θέσεις των επιστημόνων.

Τέλος, στα ερωτήματα για υποθετικά νέα μέτρα όλοι ανέφεραν πως ενώ θα ανέχονταν, στον ένα η στον άλλο βαθμό την προοπτική ενός νέου κλεισίματος σαν άτομα, παρουσίασαν αμφιβολίες ως προς την αποδοχή ενός νέου μέτρου καθότι δύσκολα θα πείθονταν για την αποτελεσματικότητα του. Όμως, στο ερώτημα του πως θα μπορούσε να αντιστραφεί αυτή η άποψη και να αποκατασταθεί εκ νέου η εμπιστοσύνη οι απαντήσεις δεν ήταν όμοιες με έξι στους δέκα να αναφέρουν ότι χρειάζονται περισσότερη επιστημονική τεκμηρίωση για να πειστούν και τέσσερις στους δέκα να αναφέρουν πως θα πείθονταν εάν υπήρχε μεγαλύτερη παραδοχή για τις αδυναμίες της κυβέρνησης και της επιστημονικής ομάδας να αποδεχθούν τον πειραματικό χαρακτήρα των μέτρων, της δικής τους έλλειψης πλήρους κατανόησης και της έλλειψης έμφασης στην κατανόηση των επιπτώσεων στην κοινωνία.

Υπόψη των στοιχείων αυτών έγινε κατορθωτή η κωδικοποίηση και απομόνωση σημείων-κλειδιών τα οποία έχουν άμεση σχέση με τον παράγοντα της ευθύνης της ηγεσίας. Κατόπιν διύλισης και αναλυτικής εξέτασης των απαντήσεων και διαχωρισμού των ευρημάτων έχουν εξαχθεί σημαντικά συμπεράσματα:

Α/α	Φύση ερωτήματος	Σύνοψη απαντημάτων
1	Ερώτημα περί επιπέδου πληροφόρησης:	<p>Παρατηρείται ευρέως ικανοποιητική πληροφόρηση <u>από πλευράς εργασίας</u> μα λίγο ικανοποιητική από κυβερνητικής πλευράς.</p> <p>Αναγνωρίζεται ότι ο ιδιωτικός τομέας ήταν πολύ αποδοτικός στη λήψη και εφαρμογή μέτρων όμως <u>μόνο εφόσον ακολουθούσε τις οδηγίες των κυβερνώντων</u>. Ταυτόχρονα οι κυβερνώντες κρίνεται δεν είχαν πλήρη κατανόηση και γνώση του τι αντιμετώπιζαν. Μέρος της πληροφόρησης αναζητήθηκε από <u>άλλες πηγές που κρίθηκαν πιο αξιόπιστες</u>.</p>
2	Ερώτημα περί γλώσσας επικοινωνίας:	<p>Η γλώσσα επικοινωνίας αν και μετέφερε ένα αίσθημα φόβου εντούτοις προκάλεσε περισσότερο το αίσθημα της ενοχής παρά της απειλής.</p> <p>Θεωρείται θα <u>χρησίμευε περισσότερο αν πρόσφερε επιβραβεύσεις παρά μόνο απειλές</u>.</p>
3	Ερώτημα περί επικινδυνότητας:	<p>Δεν θεωρείται ότι υπήρξε ελαφρότητα λόγω της χαμηλής θνησιμότητας. Αντιθέτως θεωρείται πως σε περίπτωση χειρότερης μορφής ασθένειας τα μέτρα δεν θα είχαν λόγο ύπαρξης γιατί <u>ο κόσμος θα λάμβανε μόνος του μέτρα προστασίας</u>.</p> <p>Ως εκ τούτου υπονοείται ότι <u>τα μέτρα που τηρήθηκαν ήταν υποκειμενικά με μέτρο το πόσο ζύγιζε η απειλή για τον κάθε ένα</u>.</p>
4	Ερώτημα περί μετακύλισης ευθύνης:	<p>Θεωρείται αυτονόητο πως σε κάποιο σημείο θα έπρεπε να υπάρχει εμπλοκή από το άτομο. Ακόμα, σε κάποια σημεία δεν υπήρχε καθόλου κυβερνητικός έλεγχος, παρά μόνο δειγματοληπτικά. Έτσι η <u>απόπειρα αστυνόμευσης των μέτρων από τον ιδιωτικό τομέα λήφθηκε ως μορφή εξαναγκασμού και χαλαρότητας ενώ η υπερβολική έκθεση προσωπικών δεδομένων σε ιδιώτες υπαλλήλους χαρακτηρίστηκε ως απαράδεκτη κίνηση αποποίησης ευθύνης</u>.</p>
5	Ερώτημα περί εμπιστοσύνης:	<p>Η <u>ανικανότητα των διοικούντων να παραδεχθούν το άγνωστο της κατάστασης και να διαφοροποιηθούν από το στάδιο δοκιμής και λάθος και να μεταπηδήσουν στη βεβαιότητα</u> θα οδηγούσε σε μη-συμμόρφωση σε νέα υποθετικά μέτρα διότι <u>δεν μπορεί πια να υπάρξει εμπιστοσύνη</u>.</p> <p>Περαιτέρω <u>δεν θεωρείται πως υπήρχε ορθή επεξήγηση της λογικής πίσω από τα υφιστάμενα μέτρα</u>.</p>
6	Ερώτημα περί καλλιέργειας κλίματος εμπιστοσύνης	<p>Επισημάνθηκε η ανάγκη για <u>μεγαλύτερη επιστημονική εμπλοκή, και άρα ο ρόλος των εμπειρογνομόνων αλλά και η έλλειψη ευαισθησίας και κατανόησης μέσω της παροχής περισσότερων μέτρων στήριξης</u>.</p>

Συγκεκριμένα, οι ερωτηθέντες συμφωνούν ως προς την ανάγκη για καλύτερο έλεγχο, ανθρωπιά και επίδειξη εντιμότητας, παραδοχή της έλλειψης κατανόησης της ασθένειας και των αδυναμιών του συστήματος. Όπως έχει ήδη επισημανθεί στο θεωρητικό κομμάτι, η εμμονή στο μύθο της παντογνώστριας και αναντίρρητα ορθής ηγεσίας σηκώνει κύματα αμφιβολίας και ανυπακοής, ως εκ τούτου το μάθημα που υπάρχει για τη διαχείριση της κρίσης είναι πρωτίστως επικοινωνιακό και ειδικά στα σημεία της επίδειξης ανθρωπιάς και όχι υπεροψίας και η καλλιέργεια κατανόησης. Αυτό κρίνεται ότι συνέτεινε στην κόπωση και αντίδραση μερίδας της κοινωνίας. Άλλη σημαντική επισήμανση ήταν η απουσία προσδοκίας καθώς ο κόσμος γνώριζε μόνο περιορισμό και ανανέωση μέτρων ή/και αντικατάσταση ορισμένων μέτρων με κάποια άλλα, ενδεχομένως πιο επαχθή. Περαιτέρω, η έλλειψη ελέγχου και η συνεπακόλουθη δημιουργία κλίματος αδιαφορίας οδηγεί σε περαιτέρω φυγόκεντρη στάση και στην παραίτηση με εμφανείς συνέπειες στις προσπάθειες επίλυσης της κρίσης. Και αυτό, εννοείται, δεν είναι δυνατό να ισχύει μόνο κατά τη διάρκεια της κρίσης μα και από πριν, καθώς η πρότερη κρίση και κριτική έχουν βαρύνον λόγο στην αντιληπτική και κριτική ικανότητα του διοικουμένου.

Όσο αφορά ζητήματα καλής εξουσίας αυτό που εξάγεται είναι η αξία της ειλικρίνειας, της εμπιστοσύνης και της εμπειρογνωμοσύνης. Οι συνεντεύξεις φανέρωσαν την έλλειψη αυτών και ύπαρξη στη θέση τους μιας προσπάθειας αποποίησης ευθύνης και έλλειψης ελέγχου εφαρμογής της αποτελεσματικότητας των μέτρων. Στον αντίποδα, επισημαίνεται ότι κανένας εκ των ερωτηθέντων δεν ανέφερε πως παρατήρησε άγνοια ή έστω έλλειψη αντίληψης του κινδύνου και αντίθετα έδειξαν κατανόηση στην αμεσότητα της λήψης μέτρων έστω και αν τα επιδημιολογικά δεδομένα των πρώτων ημερών ήταν κατά τα φαινόμενα πολύ χαμηλότερα από τα παρατηρούμενα σημερινά. Ακόμα, δεν αναφέρθηκαν σχόλια ως προς την ταχύτητα αντίδρασης στον ιό μήτε και στα προτεινόμενα μέτρα, ούτε ασκήθηκε ονομαστική κριτική σε πρόσωπα. Αυτό ενδεχομένως να οφείλεται σε μια γενικά μικρή προσπάθεια προσωπικής προβολής από ηγετικής πλευράς. Σχετικά αναφέρεται πως, αν και ένας εκ των ερωτωμένων ο οποίος διαθέτει νομικό υπόβαθρο επέμεινε στο παράνομο της φύσης των μέτρων και ότι για τη λήψη τους παρακάμφθηκαν πρόνοιες του Συντάγματος ως προς την κατανομή εξουσιών και συγκεκριμένα στο Υπουργείο Υγείας, εντούτοις όλοι ανέφεραν πως αποδέχονται τα μέτρα ως συνέπεια του εκτάκτου της κατάστασης και άρα δεν αντιλήφθηκαν την ύπαρξη κάποιας μορφής αυταρχισμού, το οποίο καταδεικνύει αν μη τι άλλο τη σημασία του θεσμικού ρόλου του Κυπριακού κράτους και της σταθερότητας που προάγει. Αυτό, ίσως αποτελεί και ένα φωτεινό σημείο ως προς την άσκηση ‘καλής’ ηγεσίας, δηλαδή τη σημασία της αντοχής των νόμων και των θεσμών στην άσκηση κρατικής εξουσίας. Περαιτέρω, η απουσία αναφορών για απόκρυψη της ασθένειας καθώς και θεωριών συνωμοσίας επίσης δεν πρέπει να θεωρούνται ασυσχέτιστα με τις ταχείς ενέργειες που προέβη η πολιτική πλευρά στη λήψη μέτρων και την προβολή της ιατρικής/επιστημονικής ομάδας με αποτέλεσμα την γενικά καλή επιδημιολογική εικόνα που παρουσιάζει η Κύπρος²⁰.

²⁰ Πηγή: <https://covid19.who.int/table> Ανακτήθηκε 14/4/2022.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Γυρνώντας ξανά στην αρχή και κατόπιν των όσων έχουν αναλυθεί πιο πάνω μπορεί να διαφανεί πιο καθαρά η αναντίλεκτη κρισιμότητα της ηγεσίας. Κατά την άσκηση της διοίκησης οι κρίσεις είναι τόσο εμφανείς που το περίεργο θα ήταν η απουσία τους. Καθότι πρόκειται για απρόοπτα, ποικίλης μορφής φαινόμενα η γνώση της εκδήλωσης τους είναι μόνο υποθετική και η αξία της ηγεσίας, όπως και των θεσμών κρατικών ή επιχειρηματικών, κρίνεται πρωτίστως από την προετοιμασία και την πρόνοια. Στο σημείο αυτό διαφαίνονται αξίες όπως η νηφαλιότητα, η αυτογνωσία και η ταπεινότητα. Πριν από κάθε άλλο παράγοντα, τη γεωγραφία, την ιδιοσυγκρασία του λαού ή τη δημοκρατική ή αυταρχική παράδοση του κράτους εκείνο που μετρά στα δύσκολα είναι η στάση του προσώπου στο οποίο θα στραφεί ο διοικούμενος όταν χρειαστεί στήριξη και καθοδήγηση. Και καθότι από τις πράξεις θα κριθεί, η αξία του ηγέτη πολύ συχνά αρχίζει και τελειώνει στον τρόπο και στα έργα του κατά τη διάρκεια της κρίσης. Αυτό ξεκινά από το στάδιο της προ-κρίσης, που η επιτυχής προεργασία δίνει αρχικά εφόδια αλλά και γερό πάτημα ως προς την εμπιστοσύνη, μετά στη διαχείριση της κρίσης που η επικοινωνία και η εμπιστοσύνη είναι τόσο σημαντική όσο η στρατηγική αποθεραπείας και στη συνέχεια στο στάδιο της μετά-κρίσης που θα είναι εφικτό να γίνει απολογισμός και τότε ο ηγέτης θα κριθεί εκ των αποτελεσμάτων. Για το σκοπό αυτό ρόλο-κλειδί παίζει η ορθή μετάδοση του μηνύματος. Η στρατηγική της επικοινωνίας, δηλαδή ο τρόπος που ο ηγέτης θα μεταφέρει το όραμα του και θα πείσει τον διοικούμενο να τον εμπιστευτεί. Όμως η εμπιστοσύνη κερδίζεται δύσκολα και αυτό είναι ίσως η μέγιστη πρόκληση της ηγεσίας από τα πρώτα στάδια μέχρι τα τελευταία. Ασκούμενη σωστά, η ηγεσία προκαλεί σταθερότητα, η έλλειψη της προκαλεί κριτική και κόστος.

Η πανδημία, ως βιολογικός παράγοντας αναπόφευκτα θα παρέλθει. Εντούτοις, η ικανοποιητική διαχείριση από πάνω προς τα κάτω κρίνεται εκ των ουκ άνευ για τον περιορισμό των συνεπειών καθώς πέραν της υγειονομικής κατάστασης η οικονομική διάσταση δεν έχει ακόμα διαφανεί πλήρως ενώ οι πολλαπλές και επαναλαμβανόμενες περιπτώσεις διακοπής σχολικής φοίτησης και του εξαναγκαστικού περιορισμού μελών μιας οικογένειας στον ίδιο χώρο μα και ταυτόχρονα σε καθεστώς απομόνωσης ενδέχεται να έχει μακροπρόθεσμες συνέπειες στην ίδια τη δομή της κοινωνίας. Περαιτέρω η συμμετοχή του κοινού, δηλαδή των 'από κάτω', στο σχέδιο καταπολέμησης, ακόμα και αν είναι αποτέλεσμα καταναγκασμού, οφείλει να προωθείται στη σφαίρα της κοινής προσπάθειας και στο πνεύμα της ομάδας όπου η ηγεσία συμμετέχει ως αρωγός και υπόδειγμα. Σε διαφορετική περίπτωση θα προκληθεί ρήξη εμπιστοσύνης και απώλεια ελέγχου που θα έχει με μαθηματική ακρίβεια επιπτώσεις τόσο στη δημόσια υγεία όσο και στην οικονομία.

Έτσι, ως μόνο όφελος της πανδημίας προκύπτουν τα διδάγματα της ορθής ηγετικής συμπεριφοράς όπως αυτά έχουν αναλυθεί από τους θεωρητικούς της ηγεσίας. Το απρόβλεπτο της κρίσης φανερώνει λάθη και παραλείψεις και ο δεκτικός ηγέτης αντλεί μαθήματα από τα δύσκολα. Ακόμα αποδεικνύεται πως άνθρωπος αλάθητος δεν υπάρχει και το ατράνταχτο οικοδόμημα λυγίζει στην πίεση ευκολότερα από το ελαστικό. Έτσι, στην παρούσα περίπτωση η πανδημία ως κρίση δεν είναι παρά μια υπενθύμιση ότι οι βασικές προκλήσεις σήμερα δεν αντιμετωπίζονται μέσω πρόκλησης εντυπώσεων, ούτε με ατομική προβολή και στείρα εκμετάλλευση αλλά με εξ' αρχής καλλιέργεια και διατήρηση των αξιών αυτών που όπως αναλύθηκε συμβάλλουν στην άσκηση αποτελεσματικής

ηγεσίας. Μερικές από αυτές η τόλμη στην καινοτομία, η ενσυναίσθηση, η ευελιξία, η ισορροπία ελέγχου και σκληρότητας που απαιτείται, η αντισυμβατικότητα και τέλος η ειλικρίνεια με την παραδοχή των αδυναμιών, είναι προσόντα που δεν αρκεί να βγαίνουν φυσικά, ως χάρισμα, μα να καλλιεργούνται στα πλαίσια μιας ισορροπίας σεβασμού μεταξύ ηγέτη και διοικούμενου. Δεν έχει σημασία η προέλευση του ηγέτη, ούτε το στυλ διοίκησης που θεωρεί κατάλληλο για την εικόνα του μα η ικανότητα αντίληψης, η ταύτιση με τις ανάγκες του κοινού, η έγκαιρη διάγνωση αναγκών του και η επαρκής δικαιολόγηση των πράξεων του χωρίς τον φόβο του λάθους καθότι η μη παραδοχή του αγνώστου μιας κατάστασης δεν θα αλλάξει μια αρνητική τροπή μα σίγουρα θα ωφελήσει όταν θα έλθει η ώρα που ζητηθεί στήριξη για εφαρμογή ορθότερης στρατηγικής.

Έτσι, αναφορικά με τα συμπεράσματα της διαχείρισης της κρίσης της Covid-19 κατ' αρχάς είναι παραδεκτό ότι αυτά είναι πολύ νωρίς για να εξαχθούν με ασφάλεια. Εντούτοις μένει ο προβληματισμός και αρκετά μαθήματα. Οι επιδημίες όπως την τρέχουσα δεν θεωρούνται *avant la lettre* αλλά μέρος μια ευρύτερης πραγματικότητας. Για την ακρίβεια, όσο πολλαπλασιάζεται το ανθρώπινο είδος και αυξάνονται οι εμπορικές οδοί για αγαθά και ανθρώπους μέσω της παγκοσμιοποίησης τόσο αυξάνονται και οι διάδρομοι για εισβολή μικροοργανισμών και ασθενειών. Το ίδιο ισχύει βέβαια για όλες τις προκλήσεις, από φυσικές καταστροφές ως ένα πόλεμο ή μια κατάρρευση συστημικής φύσεως. Ως εκ τούτου, η διαρκής και πολυεπίπεδη προετοιμασία για κάθε αρνητικό ενδεχόμενο όσο και η αντίληψη και διαχείριση κατά τη διάρκεια του θεωρούνται εκ των ουκ άνευ στην τελική κρίση ενός καλού ηγέτη.

Βιβλιογραφία

Έντυπη

Ασπριάδης Νεόφυτος, *Από την Θεωρία Διαχείρισης Κρίσεων στις Πανδημικές Κρίσεις: Στρατηγικές για τον COVID-19*. Περιοδικό Διεθνής και Ευρωπαϊκή Πολιτική. Τεύχος 48-49, pp 232-247, 2020

Βαρβαρούσης Πάρις, *Διεθνείς Σχέσεις και Εξωτερική Πολιτική στον 21^ο αιώνα*. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2004.

Ιορδάνογλου Δήμητρα, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2008.

Σταθακόπουλος Βλάσης, *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*. Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2005.

Λέκκου-Δάντου Ρένα επιμ. *Σούν Τσου: Η Τέχνη του Πολέμου*. Εκδόσεις Περίπλους, Αθήνα, 2003.

Μπουραντάς Δημήτρης, *ΗΓΕΣΙΑ*. Εκδόσεις Παπαδόπουλος, 2017.

Χρηστάκης Α. Νικόλας, *Το βέλος του Απόλλωνα*. Εκδόσεις Κάκτος, Αθήνα, 2020.

Παπαϊωάννου Δ. Αθανάσιος, Γεωργοπούλου Δ. Βαρβάρα, *Ηγεσία, Πολιτική και κορονοϊός*. Εκδ. Σακκουλά, Αθήνα, 2020.

Ancona Deborah, Malone W. Thomas, Orlikowski J. Wanda., Senge M. Peter, *Επαινώντας τον ατελή ηγέτη*, πρώτη δημοσίευση 2007, HBR's 10 Must Reads: Ηγεσία, Εκδόσεις Ψυχογιός, Αθήνα, 2021.

Andreson Verl, Caldwell Cam, *Leadership: Touching lives*, Nova Science Publishers Inc, Νέα Υόρκη, 2020.

Auerbach F. Carl., Silverstein b. Louise, *Qualitative Data: An introduction to coding and Analysis*. New York University Press, New York and London, 2003.

Bennis G. Warren, Robert J. Thomas, *Τα χωνευτήρια της ηγεσίας*. Πρώτη δημοσίευση 2002, HBR's 10 Must Reads: Ηγεσία, Εκδόσεις Ψυχογιός, Αθήνα, 2021.

Collins Jim, *Ηγεσία 5^ο Επιπέδου*, πρώτη δημοσίευση 2001, HBR's 10 Must Reads: Ηγεσία, Εκδόσεις Ψυχογιός, Αθήνα, 2021.

Damodar N. Gujarati, Dawn C. Porter, *Οικονομετρία: Αρχές και εφαρμογές*, 5^η έκδοση. Εκδόσεις Τζιόλα, Αθήνα, 2009.

Dutttagupta Rhea, *Leadership: it's in our DNA*, Bloomsbery Publishing PLC, Λονδίνο, 2012

Drucker F. Peter, *Τι καθιστά ένα στέλεχος αποτελεσματικό*, πρώτη δημοσίευση 2004, HBR's 10 Must Reads: Ηγεσία, Εκδόσεις Ψυχογιός, Αθήνα, 2021.

Evans Christopher, *Leadership Trust: build it, keep it*, Centre for Creative leadership, 2020.

Kahnweiler, Jennifer B., *Ο εσωστρεφής ηγέτης*, πρώτη δημοσίευση 2009, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2020.

Laurie L. Donald, Heifetz A. Ronald, *Το έργο του ηγέτη*, πρώτη δημοσίευση 1997, HBR's 10 Must Reads: Ηγεσία, Εκδόσεις Ψυχογιός, Αθήνα, 2021.

George Bill, Sims Peter, Mayer Diana, McLean N. Andrew, *Ανακαλύψτε την αυθεντική ηγεσία σας*, πρώτη δημοσίευση 2007, HBR's 10 Must Reads: Ηγεσία, Εκδόσεις Ψυχογιός, Αθήνα, 2021.

Goleman Daniel, *Τι κάνει κάποιον ηγέτη*. Πρώτη δημοσίευση 1996, HBR's 10 Must Reads: Ηγεσία, Εκδόσεις Ψυχογιός, Αθήνα, 2021.

Gilpin Robert, *Πόλεμος και Αλλαγή στη Διεθνή Πολιτική*. Β' έκδοση, Εκδόσεις Ποιότητα, Αθήνα 2006.

Goffee Robert, Gareth Jones, *Γιατί να θέλει κάποιος να τεθεί από την ηγεσία σας*. Πρώτη δημοσίευση 2000, HBR's 10 Must Reads: Ηγεσία, Εκδόσεις Ψυχογιός, Αθήνα, 2021.

Keller Kevin Lane, Kotter Phillip, *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*, 12^η Αμερικάνικη έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2006

Kotter P. John, *Τι πραγματικά κάνουν οι ηγέτες*. Πρώτη δημοσίευση 1990, HBR's 10 Must Reads: Ηγεσία, Εκδόσεις Ψυχογιός, Αθήνα, 2021.

Maxwell C. John, *Ηγεσία σε ένα μεταβαλλόμενο κόσμο*. Πρώτη δημοσίευση 2019, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2020.

McManus John, *Leadership: Project and human capital management*. Elsevier ltd, Οξφόρδη, 2006

Robbins P. Stephen, Judge A. Timothy, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. 2^η έκδοση. Εκδόσεις Κριτική, 2018.

Rooke David, Torbert R. William, *Επτά μετασχηματισμοί της ηγεσίας*. Πρώτη δημοσίευση 2005, HBR's 10 Must Reads: Ηγεσία, Εκδόσεις Ψυχογιός, Αθήνα, 2021.

Sinek Simon, *Οι ηγέτες τρώνε τελευταίοι*. Πρώτη έκδοση 2014, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2021.

Διαδικτυακή

Γεωργίου Γεώργιος, *Words are not just words: how the use of media language in the COVID-19 era affects public health*, Epidemiology and Health Vol. 43, University of Nicosia, 2021, pp. 1-6.

Διαθέσιμο:

https://www.researchgate.net/publication/354819441_Words_are_not_just_words_how_the_use_of_media_language_in_the_COVID-19_era_affects_public_health [ανακτήθηκε 11/1/2022]

Καραδήμας Θεόδωρος, Καραδήμα Παναγιώτα, *Η σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσματικής ηγεσίας*, e-journal of Science and Technology (e-JST), 2016, p. 85-100.

Διαθέσιμο: http://ejst.uniwa.gr/issues/issue_47/Karadimas_47.pdf

Aspriadis Neophytos *Managing COVID-19 pandemic crisis: The case of Greece*. Journal of International Crisis and Risk Communication Research, 4, 2021, pp. 387- 412.

<https://doi.org/10.30658/jicrcr.4.2.8>

Διαθέσιμο:

https://stars.library.ucf.edu/jicrcr/vol4/iss2/9/?fbclid=IwAR2yQTFv9kiPItvvBLn-Wc0dt5DqSyVyglQo1XY1T751O2hMXGzb_dszlws

Bundy, Jonathan, Pfarrer D. Michael, Cole E. Short, Coombs W. Timothy, Crises and crisis Management. Interpretation and Research Development, Journal of Management Vol. 43 No. 6,

July 2017, p. 1661-1692, Διαθέσιμο: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206316680030>

Callahan Jay, *Crisis The journal of Crisis Intervention and Suicide Prevention*, Loyola University Chicago, 1994, p. 164-171,

Διαθέσιμο: https://www.researchgate.net/publication/15470336_Defining_crisis_and_emergency

Dutton K. Lauren, Rhee C. Peter. Shin Y. Alexander, Ehrlicman J. Richard, Shemin J. Richard, *Combating an invisible enemy: The American military response to global pandemics*, Military Medical Research, 2021

Διαθέσιμο: <https://doi.org/10.1186/s40779-021-00299-3>

Grint, Keith, *Leadership*, 2020, Vol 16(3),sagepub.com pp. 314-319

Διαθέσιμο: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1742715020922445>

Haroon Omair, Rizvi Syed Aun R. Rizvi, *COVID-19: Media coverage and financial markets behavior – A sectoral inquiry*, Volume 27, September 2020

Διαθέσιμο: <https://doi.org/10.1016/j.ibef.2020.100343>

Kelly Heath, *The Classical definition of a pandemic is not elusive*, Bulletin World Health Organisation 2011;89:539-540 p.540-541, 2011.

Διαθέσιμο: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3127276/>

Kerissey J. Michaela, Edmondson C. Amy, *What good like during the pandemic. Coronavirus: Leadership and Recovery: The insights you need from Harvard business review*, Harvard Business Review Press, 2020.

Διαθέσιμο: <https://hbr.org/2020/04/what-good-leadership-looks-like-during-this-pandemic>

Luca Beltramini, Marco Rocco, *LIVY ON SCIPIO AFRICANUS. THE COMMANDER'S PORTRAIT AT 26.19.3–9*, Cambridge University Press, 2020.

Διαθέσιμο:

<https://www.trenfo.com/el/%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%B1/%CE%B2%CE%B9%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CF%86%CE%AF%CE%B5%CF%82/%CF%83%CE%BA%CE%B9%CF%80%CE%AF%CF%89%CE%BD-%CE%BF-%CE%B1%CF%86%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CE%BD%CF%8C%CF%82>

Luthra Anchal, *Effective leadership is all about Commnication Effectively: Connecting Leadership and communication*, Faculty of Management studies, SRM University, 2015,

Διαθέσιμο:

https://www.researchgate.net/publication/307598681_Effective_Leadership_is_all_about_Communicating_Effectively_Connecting_Leadership_and_Communication

Montesi Michela, *Understanding fake news during the Covid-19 health crisis from the perspective of information behaviour: The case of Spain*, Journal of Librarianship and Information Science 2021, Vol. 53(3) 454 –465,

Διαθέσιμο: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0961000620949653>

W. Timothy Coombs, *The protective powers of Crisis response strategies. Journal of promotion management*, 2006, 12:3-4, 241-260,

Διαθέσιμο: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J057v12n03_13

Pierre-Olivier Gourinchas, Thomas Philippon, Thomas and Dimitri Vayanos, *The analytics of Greek crisis*, National Bureau of Economic Research. 2017.

Διαθέσιμο: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/full/10.1086/690239#>

Ιστοσελίδες

<https://covid19.who.int/table>

<https://argolikivivliothiki.gr/tag/%CE%BA%CE%B1%CF%80%CE%BF%CE%B4%CE%AF%CF%83%CF%84%CF%81%CE%B9%CE%B1%CF%82/>

<http://www.businesslife.gr/epitichimenos-igetis/>

<http://www.businesslife.gr/o-ikaros-stin-toxiki-igesia/>

<https://www.capital.gr/arthra/3575501/o-makron-eipe-stous-gallous-ti-na-kanoun-ki-auto-den-pige-polu-kala>

<https://www.europarl.europa.eu/at-your-service/el/be-heard/eurobarometer/spring-2021-survey>

<https://www.forbes.com/sites/roberthart/2021/09/17/americans-are-poisoning-themselves-in-large-numbers-with-bleach-hand-sanitizer-and-quack-covid-cures-like-ivermectin/>

<https://www.in.gr/2020/03/26/world/mpolsonarou-exoun-pethanei-kai-perissoteroi-egklimatika-ta-metra-gia-ton-koronaio/>

<https://www.in.gr/2022/04/15/b-science/sars-cov2/koronaioi-perissotera-krousmata-kai-thanatoi-stis-perioxes-tis-vrazilias-pou-psifizoun-mpolsonarou/>

<https://www.in.gr/2021/03/24/world/ektos-elegxou-vrazilia-gia-proti-fora-oi-nekroi-kseperasan-tous-3-000-se-ena-24oro/>

<https://www.forbes.com/sites/roberthart/2021/09/17/americans-are-poisoning-themselves-in-large-numbers-with-bleach-hand-sanitizer-and-quack-covid-cures-like-ivermectin/>

<https://www.fortunegreece.com/article/o-bolsonarou-plironi-tin-ipovathmisi-tou-koronoiou-se-gripoula-me-tin-dimotikotita-tou/>

<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32191675/>

https://www.washingtonpost.com/national-security/presidents-intelligence-briefing-book-repeatedly-cited-virus-threat/2020/04/27/ca66949a-8885-11ea-ac8a-fe9b8088e101_story.html