

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΜΣ «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ»

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**  
**«ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ**  
**ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΚΡΙΣΗΣ»**

ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ Χ. ΒΑΣΙΛΙΚΟΥ

ΑΜ 2005

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΩΤΗΡΗΣ ΚΑΡΚΑΛΑΚΟΣ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου  
Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος  
Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2023

UNIVERSITY OF PIRAEUS



DEPARTMENT OF ECONOMICS

MASTER PROGRAM IN ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

**MASTER 'S THESIS**

**«LEADERSHIP AND DECISION – MAKING PROCESS  
IN CASES OF CRISIS»**

AIKATERINI VASILIKOU

SUPERVISOR: SOTIRIS KARKALAKOS

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

PIRAEUS, 2023

## ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εκ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Βασιλικού Αικατερίνη

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά το κο Σωτήρη Καρκαλάκο, Αναπληρωτή Καθηγητή του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς για τη σπουδαία συμβολή του στην επιλογή του θέματος της παρούσας διπλωματικής εργασίας, για τη καθοδήγηση καθ' όλο το διάστημα εκπόνησης της, καθώς και για τις σημαντικές παρατηρήσεις που σημειώθηκαν από πλευράς του.

Επιπλέον, θέλω να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους τους καθηγητές του Π.Μ.Σ. «Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική» για τις πολύτιμες γνώσεις που έλαβα από αυτούς κατά τη διάρκεια της διετούς φοίτησής μου.

## ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Η κρίση είναι η αλήθεια του σημερινού επιχειρηματικού κόσμου. Γρήγορες οργανωτικές αλλαγές, μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες, προβλήματα του προσωπικού, απροσδόκητες τεχνολογικές αλλαγές και πολιτικές επιπτώσεις, προκαλούν αστάθεια στον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο. Αυτή η αστάθεια εμφανίζεται εκτός κρατικού ελέγχου ως οικονομικές διαταραχές που καταλήγουν σε κρίση. Η κρίση επηρεάζει τη χώρα μας και όλες τις άλλες χώρες του κόσμου. Στη σύγχρονη εποχή, σε μια περίοδο οικονομικής ύφεσης - απόρροιας της παγκόσμιας κρίσης και της πανδημίας, επιβάλλεται η εφαρμογή μιας ξεκάθαρης στρατηγικής από τα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων για την αντιμετώπιση της κρίσης. Προκειμένου οι σύγχρονες επιχειρήσεις να επιβιώσουν στο ευμετάβλητο παγκόσμιο περιβάλλον χρειάζονται ικανή και αποτελεσματική ηγεσία. Αν η κρίση δεν τεθεί υπό έλεγχο ή σωστή διαχείριση, θα δημιουργήσει αλυσιδωτή κρίση. Στις καταστάσεις αυτές ο ρόλος της ηγεσίας αποδεικνύεται πολυσύνθετος και συχνά καταλυτικός και αποτελεί ίσως την πιο σημαντική παράμετρο που επηρεάζει την αποδοτικότητα μιας οργάνωσης. Πρόκειται για έννοια με καθολική εφαρμογή και διαχρονικότητα στη θεωρητική και ερευνητική μελέτη της και η άσκηση της είναι το αποτέλεσμα της επίδρασης των στοιχείων του ηγέτη, της αλληλεπίδρασής του με άλλα ενδιαφερόμενα άτομα και της κατάστασης που καλείται να διαχειριστεί. Η ηγεσία της κρίσης θεωρείται ως η βέλτιστη και έγκαιρη διαδικασία αξιολόγησης των επιπτώσεων των δυσμενών συνθηκών όποιος κι αν είναι ο λόγος τους.

Στην παρούσα εργασία διερευνώνται οι έννοιες της ηγεσίας και της ηγετικής συμπεριφοράς στην αντιμετώπιση των καταστάσεων έκτακτης ανάγκης λόγω των ιδιαίτερων απαιτήσεων που δημιουργούν. Αναλύεται η διαδικασία λήψης αποφάσεων και φυσικά η έννοιας της κρίσης και των τρόπων αποτελεσματικής πρόληψης και αντιμετώπισής της μέσω της διοίκησης ολικής ποιότητας της ανάλυσης κινδύνου και την σωστή διαχείριση των αλλαγών. Οι εν λόγω έννοιες συζητούνται εκτενώς προκειμένου να καταστεί κατανοητή η εφαρμογή της αποτελεσματικής ηγεσίας σε μια κατάσταση κρίσης.

## **ABSTRACT**

Crisis is the reality of today's business world. Rapid organizational changes, changing economic conditions, staffing problems, unexpected technological changes and political implications are causing instability in today's business world. This instability occurs outside of state control as economic disturbances that result in crisis. The crisis affects our country and all other countries in the world. In the modern era, in a period of economic recession - a result of the global crisis and the pandemic, the implementation of a clear strategy by business leaders to deal with the crisis is required. In order for modern businesses to survive in the ever-changing global environment they need competent and effective leadership. If the crisis is not brought under control or properly managed, it will create a chain crisis. In these situations the role of leadership proves to be complex and often catalytic and is perhaps the most important parameter that affects the efficiency of an organization. It is a concept with universal application and timelessness in its theoretical and research study and its exercise is the result of the effect of the elements of the leader, his interaction with other interested persons and the situation he is called upon to manage. It is a concept with universal application and timelessness in its theoretical and research study and its exercise is the result of the effect of the elements such as the leader, his interaction with other interested persons and the situation he is called upon to manage. Crisis leadership is seen as the optimal and timely process of assessing the impact of adverse conditions whatever their cause.

In this paper, the concepts of leadership and leadership behavior in dealing with emergency situations are explored due to the particular demands they create. The decision-making process is analyzed and of course the concept of crisis and the ways to effectively prevent and deal with it through total quality management, risk analysis and the proper change management. These concepts are discussed at length in order to understand the application of effective leadership in a crisis situation.

## Πίνακας περιεχομένων

ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ.....	3
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	4
ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ .....	5
ABSTRACT.....	6
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	10
1. ΗΓΕΣΙΑ.....	12
1.1. Ορισμοί και θεωρίες .....	12
1.2. Προσεγγίσεις ηγεσίας .....	13
1.2.1. Προσεγγίσεις ηγεσίας που εστιάζουν στα <i>χαρακτηριστικά της προσωπικότητας</i> .....	13
1.2.2. Προσεγγίσεις ηγεσίας που εστιάζουν στη <i>κατάσταση</i> : .....	15
1.3. Θεωρίες συγκυρίας .....	16
1.3.1. Θεωρία συγκυρίας του Fiedler .....	17
1.3.2. Κανονιστική θεωρία αποφάσεων .....	17
1.3.3. Θεωρία πορείας - στόχου .....	18
1.4. Είδη ηγεσίας .....	18
1.5. Ο ρόλος του ηγέτη.....	22
1.5.1. Παράγοντες συσχέτισης αποτελεσματικότητας ενός ηγέτη .....	23
1.5.2. Τα χαρακτηριστικά ενός σπουδαίου ηγέτη .....	24
1.6. Σύγκριση Μάνατζερ με Ηγέτη.....	26
2. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ .....	29
2.1. Ορισμοί και θεωρίες .....	29
2.2. Ο ρόλος της πληροφορίας.....	30
2.3. Λήψη αποφάσεων .....	31
2.3.1. Η λήψη αποφάσεων για την επίλυση προβλημάτων .....	31
2.3.2. Η έννοια της απόφασης.....	34
2.3.3. Τύποι διοικητικών αποφάσεων .....	34
2.3.4. Λήψη αποφάσεων υπό συγκεκριμένες συνθήκες.....	35
2.3.5. Τεχνικές λήψης αποφάσεων υπό συνθήκες αβεβαιότητας.....	36
2.3.6. Διαδικασία λήψης αποφάσεων .....	37
2.3.7. Μοντέλα λήψης αποφάσεων.....	39
2.3.8. Κριτήρια λήψης αποφάσεων .....	41
2.4. Σύγκριση ομαδικής και ατομικής λήψης αποφάσεων .....	41
3. ΚΡΙΣΗ .....	43

3.1.	Ορισμοί και θεωρίες .....	43
3.2.	Τύποι κρίσεων .....	45
3.2.1.	Τύποι κρίσεων ως προς το απροσδόκητο ή μη του γεγονότος.....	45
3.2.2.	Τύποι κρίσεων ως προς τα <i>αίτια</i> .....	45
3.2.3.	Τύποι κρίσεων ως προς τον <i>αντίκτυπο</i> .....	46
3.3.	Στάδια κρίσης .....	47
4.	ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ .....	47
4.1.	Ορισμού και θεωρίες για τη Διαχείριση Κρίσεων.....	48
4.2.	Ορισμοί και θεωρίες για την ηγεσία σε κρίση .....	49
4.3.	Leader Management στη Διαχείριση Κρίσεων.....	52
4.4.	Τύποι διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων .....	60
4.5.	Μοντέλα διαχείρισης κρίσεων .....	60
4.6.	Τα στάδια της διαχείρισης κρίσεων .....	61
4.7.	Ομάδα διαχείρισης κρίσεων.....	63
5.	ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	65
5.1.	Ορισμός Ποιότητας .....	65
5.2.	Η γέννηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM).....	66
5.3.	Ορισμοί και θεωρίες για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....	67
5.4.	Ολική Ποιότητα και Ηγεσία – Οργανωτικά Μοντέλα.....	70
5.4.1.	Ηγετικές λειτουργίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	71
5.4.2.	Τα βήματα αποτελεσματικής χρήσης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) .....	72
1.6.	Συμπεράσματα .....	73
6.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ .....	74
6.1.	Ορισμός και κατηγοριοποίηση .....	74
6.2.	Τύποι κινδύνων .....	74
6.3.	Είδη κινδύνων.....	74
6.4.	Βήματα για την εκτίμηση κινδύνου .....	75
6.5.	Τα 5 Ms του κινδύνου .....	76
6.6.	Οφέλη της Ανάλυσης Κινδύνων.....	77
6.7.	4 Μέθοδοι Ανάλυσης Κινδύνων .....	77
7.	ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ .....	79
7.1.	Ορισμός.....	79
7.2.	Ηγεσία και διαχείριση αλλαγών .....	79
7.3.	Λόγοι εφαρμογής προγραμμάτων διαχείρισης αλλαγής .....	80
7.4.	Ταξινόμηση αλλαγών.....	81
7.5.	Μοντέλα διαχείρισης αλλαγής .....	82



7.5.1. Μοντέλο του Lewin .....	83
7.5.2. Μοντέλο του J. Kotter.....	84
7.6. Συμπέρασμα .....	85
<b>8. ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ .....</b>	<b>87</b>
8.1 Βιώσιμη Ανάπτυξη.....	87
8.2. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη .....	88
8.3. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Βιώσιμη Ανάπτυξη.....	89
8.4. Λόγοι Εφαρμογής ΕΚΕ .....	90
8.5. Δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης .....	92
8.4. Δεδομένα ESG .....	93
<b>9. COVID -19 ΚΑΙ ΕΘΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ .....</b>	<b>94</b>
9.1. Η ιστορία της Εθνικής Ασφαλιστικής .....	94
9.2. Η αντιμετώπιση της πανδημίας .....	95
9.3. Οικονομικά δεδομένα .....	98
9.4. Δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και Βιώσιμης Ανάπτυξης .....	102
9.5. Διακρίσεις.....	104
9.6. Νέα Σελίδα στην Ιστορία της Εταιρίας .....	105
9.7. Συμπεράσματα .....	107
<b>10. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>109</b>
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>111</b>
Ελληνική .....	111
Ξενόγλωσση.....	113
Ηλεκτρονική .....	117

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1: Ορισμοί ηγεσίας

Πίνακας 1.2: Θεωρία Χαρακτηριστικών - Το μοντέλο των 5 Μεγάλων Παραγόντων

Πίνακας 1.3: Ο βαθμός ελέγχου του ηγέτη ως συνάρτηση των σχέσεων ηγέτη-ομάδας, δομής του έργου και εξουσίας

Πίνακας 1.4: Αποφθέγματα σημαντικών ηγετικών προσωπικοτήτων

Πίνακας 1.5: Χαρακτηριστικά ενός μάνατζερ σε σύγκριση με αυτά του ηγέτη βάσει του Zaleznik

Πίνακας 2.1: Είδη πληροφορίας

Πίνακας 2.2: Σχέση λήψης απόφασης και επίλυσης προβλημάτων

Πίνακας 2.3: Διαδικασία λήψης αποφάσεων

Πίνακας 2.4: Διαφοροποίηση μοντέλων λήψης αποφάσεων

Πίνακας 4.1: Κύκλος δράσης στα πλαίσια διαχείρισης κρίσεων

Πίνακας 4.2: Σύγκριση μοντέλων διαχείρισης κρίσεων

Πίνακας 4.3: Τα 6 Στάδια διαχείρισης κρίσεων (σύμφωνα με τον Norman R. Augustine)

<b>Πίνακας 4.4: Τα 5 Στάδια διαχείρισης κρίσεων (σύμφωνα με τον Can)</b>
<b>Πίνακας 5.1 : Ο κύκλος του Deming, "Κύκλος Shewhart"</b>
<b>Πίνακας 5.2: Οργανωτικά Μοντέλα</b>
<b>Πίνακας 5.3: Τα 4 βήματα για την αποτελεσματική χρήση του TQM</b>
<b>Πίνακας 6.1: Κύκλος διαχείρισης κινδύνου</b>
<b>Πίνακας 6.2: Τα 5 M 's του κινδύνου</b>
<b>Πίνακας 7.1: Οι προσθετικές και αναπληρωτικές αλλαγές σε αντιπαράθεση</b>
<b>Πίνακας 7.2: Μοντέλο διαχείρισης αλλαγής του Lewin – Schein (εμπλουτισμένο από τους Lippit, Watson &amp; Westley)</b>
<b>Πίνακας 7.3: Μοντέλο διαχείρισης αλλαγής του J. Kotter</b>
<b>Πίνακας 8.1: Γενικό μοντέλο της Εταιρικής Βιωσιμότητας/ Εταιρικής Υπευθυνότητας και των διαστάσεων τους</b>

# 1. ΗΓΕΣΙΑ

## 1.1. Ορισμοί και θεωρίες

Είναι αδιαμφισβήτητα δύσκολο να βρεθεί ένας συναινετικός ορισμός της ηγεσίας καθώς οι ορισμοί εξαρτώνται από το ποια πτυχή της ηγεσίας μελετάται, από το ποια είναι η επιστημονική ή θεωρητική σκοπιά όπως και το ποιος είναι ο πρακτικός σκοπός. Από μια κοινωνικό-ψυχολογική σκοπιά, ο Chemers όρισε την ηγεσία ως «μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής μέσω της οποίας το άτομο επιστρατεύει και κινητοποιεί τη βοήθεια άλλων για την επίτευξη ενός συλλογικού στόχου»<sup>1</sup>. Η ηγεσία προϋποθέτει την ύπαρξη ενός ατόμου ή κλίκας που να επηρεάζει τη συμπεριφορά ενός άλλου ατόμου ή ομάδας ατόμων κοινώς όπου υπάρχουν ηγέτες πρέπει να υπάρχουν και ακόλουθοι. Οι ηγέτες παίζουν καθοριστικό ρόλο στο καθορισμό συλλογικών στόχων. Υπό αυτή την έννοια, η ηγεσία είναι περισσότερο τυπικά μια ομαδική διαδικασία παρά διαπροσωπική δηλαδή είναι μια διαδικασία επιρροής που εκφράζεται περισσότερο εμφανώς στα πλαίσια ομάδων από ότι σε διαπροσωπικά πλαίσια.

Ένα ερώτημα που εγείρεται περιγράφοντας τον όρο ηγεσία είναι το τι ορίζεται ως «καλή ηγεσία». Το ερώτημα αυτό μπορεί να απαντηθεί εφόσον διασπαστεί σε δυο διαφορετικά ερωτήματα που αφορούν αφενός τους αποτελεσματικούς και μη αποτελεσματικούς ηγέτες και αφετέρου τους καλούς και τους κακούς ηγέτες. Αποτελεσματικός ηγέτης λοιπόν, είναι εκείνος που επιτυγχάνει να θέτει νέους στόχους και να επηρεάζει τους άλλους να τους πετύχουν. Στην εν λόγω περίπτωση, η εκτίμηση της ηγεσίας είναι κατά βάση ένα αντικειμενικό θέμα δηλαδή αφορά το πόση επιρροή είχε ένας ηγέτης στο προσδιορισμό των νέων στόχων και κατά πόσο αυτοί οι στόχοι τελικά επιτεύχθηκαν. Από την άλλη πλευρά, ο χαρακτηρισμός ενός ηγέτη ως καλός ή κακός έγκειται σε μια καθαρά υποκειμενική κρίση η οποία βασίζεται στις προτιμήσεις, στους στόχους και τις απόψεις του εκάστοτε ατόμου. Πιο συγκεκριμένα, ο ηγέτης αυτή τη περίπτωση αξιολογείται βάση του χαρακτήρα του της ηθικής του, της εντιμότητας των μέσων που χρησιμοποίησε για να επηρεάσει τα μέλη της ομάδας να πετύχουν τους στόχους αλλά και σαφώς τη φύση των στόχων που έχουν τεθεί. Καλοί ηγέτες είναι εκείνοι που έχουν χαρακτηριστικά τα οποία επικροτούμε, χρησιμοποιούν μέσα τα οποία εγκρίνουμε και πετυχαίνουν αξιόλογους στόχους τους οποίους εκτιμούμε.

---

<sup>1</sup> Chemers, 2001, σελ.376

Ακολουθούν διάφοροι ορισμοί της ηγεσίας από τους πιο γνωστούς μελετητές

### Πίνακας 1.1: Ορισμοί ηγεσίας<sup>2</sup>

Ηγεσία είναι:
Η ικανότητα να επιρεάζεται μια ομάδα προς την επίτευξη κάποιου οράματος ή μιας σειράς στόχων •Robbins & Judge, 2007
Οι διαδικασίες επιρροής, που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού, τη δημιουργία κινήτρων για τη πραγματοποίηση του έργου, καθώς και τη συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας •Yukl, 2002
Η διαδικασία όπου ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ανθρώπων για να επιτύχουν έναν κοινό στόχο •Northhouse, 2006
Τα ατομικά χαρακτηριστικά, συμπεριφορές, στυλ και αποφάσεις που υιοθετούνται από τον ηγέτη. •Arnold, Silvester, Cooper & Robertson, 2005
Η διαδικασία επιρροής των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας στη προσπάθεια της για την επίτευξη των στόχων της •Huczynski & Buchanan, 2007

## 1.2. Προσεγγίσεις ηγεσίας

Η αποτελεσματική ηγεσία είναι προϊόν είτε των *ατομικών χαρακτηριστικών* ενός ηγέτη είτε της *επικρατούσας κατάστασης* η οποία μπορεί να είναι κατάλληλη και να ευνοεί τον εκάστοτε ηγέτη.

### 1.2.1. Προσεγγίσεις ηγεσίας που εστιάζουν στα *χαρακτηριστικά της προσωπικότητας*

Για την ηγεσία που εστιάζει στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας έχουν διατυπωθεί δυο βασικές θεωρίες. Η *Θεωρία του σπουδαίου προσώπου* είναι η προσέγγιση στην ηγεσία που αποδίδει την αποτελεσματική ηγεσία σε έμφυτα ή

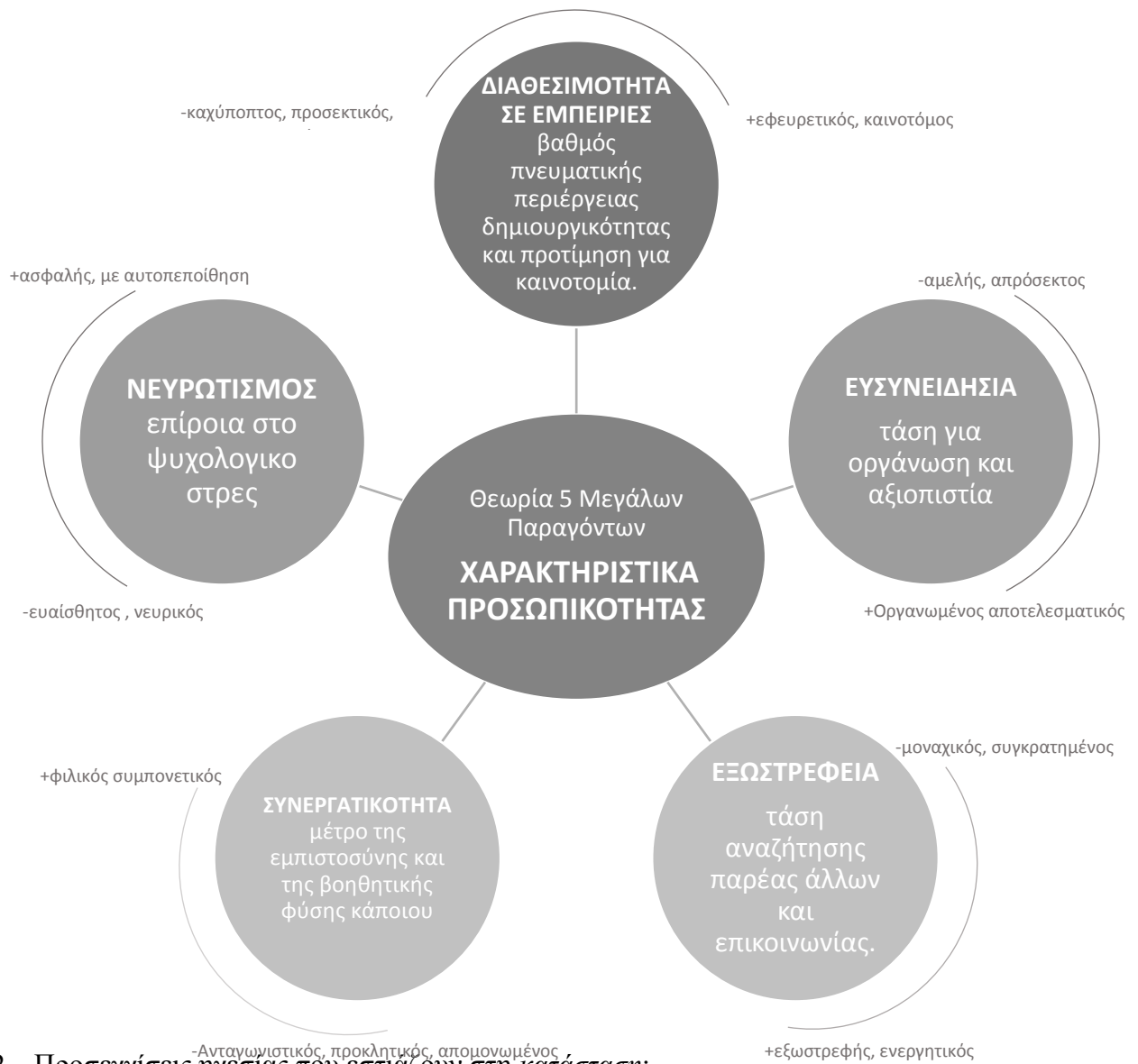
<sup>2</sup> Μαρία Μπακόλα & Ιωάννης Νικολάου, 2019, Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά, Εκδόσεις Rosili

επίκτητα ατομικά χαρακτηριστικά. Οι ηγέτες σίγουρα ξεχωρίζουν από την υπόλοιπη ομάδα και επομένως οι άνθρωποι εστιάζουν τη προσοχή πάνω τους, γεγονός που ενδυναμώνει την πρόσληψη μιας αντιστοιχίας μεταξύ χαρακτηριστικών και συμπεριφοράς. Η εν λόγω θεωρία έχει μια μακρά και επιφανή προέλευση και χρονολογείται από τον Πλάτωνα και την αρχαία Ελλάδα. Αν και κάποιοι στοχαστές όπως ο Francis Galton (1892) τον 19<sup>ο</sup> αιώνα, έχουν υποστηρίξει ότι οι ηγέτες γεννιούνται και δεν γίνονται, οι περισσότεροι επιστήμονες δεν πιστεύουν ότι η αποτελεσματική ηγεσία είναι εγγενές χαρακτηριστικό. Αντίθετα, πιστεύουν ότι η ικανότητα ηγεσίας είναι μια πλειάδα χαρακτηριστικών προσωπικότητας που έχουν αποκτηθεί πολύ νωρίς στη ζωή και διαποτίζουν τους ανθρώπους με ένα χάρισμα και μια προδιάθεση να ηγηθούν.

Η δεύτερη είναι η *Θεωρία των μεγάλων 5 Παραγόντων (Big Five)* και είναι η προσέγγιση βάσει της οποίας κάποιοι άνθρωποι είναι καλύτεροι ηγέτες από άλλους γιατί έχουν μόνιμα χαρακτηριστικά εστιάζοντας ωστόσο στις κάτωθι πέντε διαστάσεις της προσωπικότητας. Ξεκινώντας με τη πρώτη διάσταση η οποία περιγράφεται ως *διαθεσιμότητα σε εμπειρίες*, στο ένα άκρο βρίσκονται χαρακτηριστικά όπως ο εφευρετισμός και η περιέργεια και στο άλλο η συνέπεια και η καχυποψία. Συνεχίζοντας με τη διάσταση της *ευσυνειδησίας* από τη μια πλευρά κατατάσσονται χαρακτηριστικά όπως η αποτελεσματικότητα και η οργάνωση ενώ στον αντίποδα βρίσκονται αυτά της ευκολίας και της αμέλειας. Η τρίτη διάσταση είναι η *εξωστρέφεια* στη οποία εντάσσονται τα θετικά χαρακτηριστικά της κοινωνικότητας και της ενεργητικότητας έναντι της μονιμότητας και της απομάκρυνσης. Ακολούθως, η τέταρτη είναι αυτή της *συνεργατικότητας* με τα επιθυμητά χαρακτηριστικά όπως για παράδειγμα η φιλικότητα και ο παρηγορητισμός να βρίσκονται στη μια πλευρά και τα ανεπιθύμητα όπως η προκλητικότητα και η αποστασιοποίηση στην άλλη. Τέλος, η διάσταση του *νευρωτισμού* περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά της ασφάλειας και της αυτοπεποίθησης και τα αντίθετα αυτών όπως ανασφάλεια νευρικότητα και ευαισθησία.

Μια καθοριστική μετα- ανάλυση από τους Judge, Bono, Llies και Gerhardt (2002) έχει διαπιστώσει ότι αυτά τα χαρακτηριστικά έχουν μια συνολική συσχέτιση με την ηγεσία της τάξης 0,58, με την διαθεσιμότητα σε εμπειρίες την εξωστρέφεια και την ευσυνειδησία να προβλέπουν καλύτερα την αποτελεσματική ηγεσία.

**Πίνακας 1.2:** Θεωρία Χαρακτηριστικών - Το μοντέλο των 5 Μεγάλων Παραγόντων<sup>3</sup>



1.2.2. Προσεγγίσεις ηγεσίας που εστιάζουν στη κατάσταση:

Σε αντίθεση με τις προσεγγίσεις προσωπικότητας που αποδίδουν την αποτελεσματική ηγεσία σε ένα σύνολο συγκεκριμένων χαρακτηριστικών υπάρχει η άποψη ότι ο καθένας μπορεί να ηγηθεί αποτελεσματικά αν η κατάσταση είναι κατάλληλη. Φυσικά δεν υποβαθμίζονται τα φυσικά χαρακτηριστικά του ηγέτη αλλά επισημαίνεται η ύπαρξη και άλλων παραγόντων σχετικών με τις εκάστοτε περιστάσεις. Σε αυτό το σημείο για τη πλήρη κατανόηση της θεωρίας θα γίνει μια συνοπτική αναφορά στο

<sup>3</sup><https://nunenuh.medium.com/uncover-yourself-with-the-big-five-personality-trait-6b2fc438138d>

*παράδειγμα του Γουίνστον Τσώρτσιλ.* Ο Τσώρτσιλ υπήρξε Ηγέτης της Μεγάλης Βρετανίας από την άνοιξη του 1940 έως το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου, το 1945, και ήταν ένας από τους αρχιτέκτονες της συμμαχικής νίκης γι' αυτό και ονομάστηκε «Πατέρας της νίκης», καθώς συνέβαλε καθοριστικά στη διαμόρφωση του καθεστώτος των διεθνών συσχετισμών κατά την μεταπολεμική περίοδο. Αν και πολλοί τον θεωρούσαν πνεύμα αντιλογίας, ισχυρογνώμονα και κατεξοχήν ακατάλληλο για τη κυβέρνηση, αυτά ήταν ακριβώς τα χαρακτηριστικά που χρειάζονταν σε ένα σπουδαίο ηγέτη σε περίοδο πολέμου. Εντούτοις, αμέσως μετά τη λήξη του Δεύτερου Παγκοσμίου Πολέμου καταψηφίστηκε καθώς αυτά τα χαρακτηριστικά δεν κρίθηκαν ως τα πιο σημαντικά προσόντα ηγέτη σε περίοδο ειρήνης.

Συνολικά η ηγεσία αντικατοπτρίζει της απαιτήσεις του έργου ή της κατάστασης και δεν είναι καθαρά ιδιότητα της εκάστοτε προσωπικότητας αν και οι προσωπικές ιδιότητες μπορεί να παίζουν ρόλο. Σταθμίζοντας το παραπάνω παράδειγμα του Τσώρτσιλ οι ηγέτες είναι πιθανό να αλλάξουν και να προσαρμοστούν σε νέες συνθήκες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο *Νέλσον Μαντέλα* ο οποίος ήταν ο πρώτος έγχρωμος, δημοκρατικά εκλεγμένος πρόεδρος της Νότιας Αφρικής. Ωστόσο πριν εκλεγεί πρόεδρος, ήταν από τους επικεφαλής του κινήματος κατά του Απαρτχάιντ και ενεργό μέλος του ANC<sup>4</sup> και φυλακίστηκε για 27 χρόνια από το καθεστώς των λευκών. Όταν απελευθερώθηκε το 1990, το πολιτικό πεδίο είχε μεταβληθεί δραματικά. Εντούτοις, κατάφερε να εντοπίσει τις αλλαγές και να προχωρήσει για να οδηγήσει το Αφρικανικό Εθνικό Κογκρέσο σε πολιτική νίκη στη Νότια Αφρική. Συμπερασματικά, *η αποτελεσματική ηγεσία έγκειται στο σωστό συνδυασμό χαρακτηριστικών προσωπικότητας και απαιτήσεων της κατάστασης.*

### **1.3. Θεωρίες συγκυρίας**

Οι θεωρίες συγκυρίας αναγνωρίζουν ότι η αποτελεσματικότητα στην ηγεσία συγκεκριμένων ηγετικών συμπεριφορών ή υφών ηγεσίας εξαρτάται από τις ιδιότητες της ηγετικής κατάστασης κάποια ύφη είναι πιο κατάλληλα σε κάποιες καταστάσεις ή έργα από άλλα.

---

<sup>4</sup> African National Congress



### 1.3.1. Θεωρία συγκυρίας του Fiedler

Η πιο γνωστή θεωρία συγκυρίας προτάθηκε από τον Fiedler (1964) βάσει της οποίας υπήρξε διάκριση μεταξύ αφενός των προσανατολισμένων στο έργο ηγετών που είναι αυταρχικοί, εκτιμούν την επιτυχία της ομάδας και αντλούν αυτοεκτίμηση από την επίτευξη του έργου παρά από το πόσο αρεστοί είναι στην ομάδα, και αφετέρου των προσανατολισμένων στις σχέσεις ηγετών που είναι χαλαροί φιλικόι μη κατευθυντικοί, κοινωνικοί και αντλούν αυτοεκτίμηση από τις χαρούμενες και ομαδικές αρμονικές σχέσεις. Βάσει της θεωρίας αυτής, το ύφος της ηγεσίας μπορεί να μετρηθεί με τη κλίμακα του λιγότερο επιθυμητού συνεργάτη (LPC)<sup>5</sup> scale, least preferred co-worker scale). Έτσι, όταν οι τιμές LPC είναι υψηλές, ο ηγέτης είναι θετικά διακείμενος προς το μη αποδοτικό συνεργάτη και αυτό συνεπάγεται ότι το ύφος της ηγεσίας είναι προσανατολισμένο στη σχέση με τα μέλη των ομάδων. Από την άλλη πλευρά, χαμηλές τιμές LPC υποδηλώνουν ένα ηγέτη σκληρό απέναντι στο μη αποδοτικό συνεργάτη κάτι που σημαίνει ότι το ύφος ηγεσίας είναι σαφώς προσανατολισμένο στο έργο.

**Πίνακας 1.3:** Ο βαθμός ελέγχου του ηγέτη ως συνάρτηση των σχέσεων ηγέτη-ομάδας, δομής του έργου και εξουσίας<sup>6</sup>.

Σχέσεις Ηγέτη ομάδας	Καλές				Κακές			
	Σαφής		Ασαφής		Σαφής		Ασαφής	
Δομή του έργου	Σαφής		Ασαφής		Σαφής		Ασαφής	
Θέση εξουσίας	Ισχυρή	Ασθενής	Ισχυρή	Ασθενής	Ισχυρή	Ασθενής	Ισχυρή	Ασθενής
Βαθμός ελέγχου	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII

Πολύ υψηλός ← ————— → Πολύ χαμηλός

### 1.3.2. Κανονιστική θεωρία αποφάσεων

Είναι μια από τις θεωρίες συγκυρίας η οποία προσανατολίζεται στο κατά πόσο είναι αποτελεσματικά διαφορετικά ύφη ηγεσίας στα πλαίσια ομαδικής λήψης αποφάσεων. Ως εκ τούτου, εντοπίζονται τρεις στρατηγικές λήψης αποφάσεων η πρώτη κατηγορία εξ αυτών είναι η *αυταρχική*, βάσει της οποίας η συμβολή των υφισταμένων δεν

<sup>5</sup> Least preferred co-worker scale

<sup>6</sup> Arnold, Cooper & Robertson, 1995

λαμβάνεται υπόψιν. Ακολούθως, η *συμβουλευτική στρατηγική* στην οποία, εν αντιθέσει με τη προαναφερθείσα, χρειάζεται η συμβολή των υφισταμένων αλλά η τελική απόφαση έγκειται στη δικαιοδοσία του ηγέτη. Η τρίτη και τελευταία στρατηγική είναι αυτή της *ομαδικής λήψης αποφάσεων* η οποία όπως γίνεται αντιληπτό και από το όνομα είναι αποτέλεσμα συνεργασίας του ηγέτη και των υφιστάμενων.

### 1.3.3. Θεωρία πορείας - στόχου

Ένα ακόμη είδος θεωρίας συγκυρίας είναι η θεωρία πορείας - στόχου σύμφωνα με την οποία ο βασικός ρόλος του ηγέτη είναι να παροτρύνει τους εργαζόμενους με το να θέτει ξεκάθαρες κατευθυντήριες γραμμές οι οποίες οδηγούν στην επίτευξη των στόχων. Βάσει του ερωτηματολογίου LBDQ<sup>7</sup> διακρίνονται δύο τάξεις ηγετικής συμπεριφοράς. Η πρώτη τάξη ηγετικής συμπεριφοράς είναι αυτή της *δόμησης*. Με βάση τη δόμηση ο εκάστοτε ηγέτης κατευθύνει δραστηριότητες οι οποίες σχετίζονται με το έργο και μόνο. Η δεύτερη είναι αυτή του *ενδιαφέροντος* η οποία έρχεται σε πλήρη αντίθεση με τη πρώτη αφού εδώ ο εκάστοτε ηγέτης εστιάζει και επενδύει στις προσωπικές και συναισθηματικές ανάγκες των εργαζομένων

## 1.4. Είδη ηγεσίας

### i. Συναλλακτική ηγεσία<sup>8</sup>

Αυτό το είδος ηγεσίας εστιάζει στην συναλλαγή των πόρων μεταξύ ηγέτη και υποστηρικτή. Οι ηγέτες συναλλάσσονται με τους εργαζόμενους για τη δημιουργία προσδοκιών και την επίτευξη στόχων παρέχοντας αναγνώριση και ανταμοιβές για την ολοκλήρωση των έργων. Το αντικείμενο ανταλλαγής είναι οι αμοιβαίες ωφέλειες ηγέτη και εργαζόμενου με φόντο ωστόσο τις εξαρτώμενες ανταμοιβές και τιμωρίες οι οποίες διαμορφώνουν τη συνεργασία και την σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των δύο πλευρών.

Με βάση τη συναλλακτική θεωρία έχουν αναπτυχθεί και άλλα είδη όπως είναι η *ιδιοσυγκρασιακή πίστωση*. Η εν λόγω θεωρία ανήκει τον Hollander και σύμφωνα με την αυτή, οι εργαζόμενοι επιβραβεύουν τον ηγέτη τους για την υλοποίηση ομαδικών στόχων με το να του δίνουν δυνατότητα να είναι ιδιοσυγκρασιακός δηλαδή να πειραματίζεται και να είναι καινοτόμος. Ένα δεύτερο είδος συναλλακτικής θεωρίας

<sup>7</sup> Leader Behavior Description Questionnaire

<sup>8</sup> M.A. Hogg, G.M. Vaughan, 2010. Κοινωνική Ψυχολογία, Εκδόσεις Gutenberg, σελ 407

είναι η *θεωρία ανταλλαγής ηγέτη - μέλους* βάσει της οποίας, η αποτελεσματική ηγεσία είναι αποτέλεσμα της ικανότητας του ηγέτη να αναπτύσσει καλής ποιότητας προσωπικές σχέσεις ανταλλαγής με το εκάστοτε μέλος, να ανταλλάσσονται δηλαδή συναισθήματα όπως η εμπιστοσύνη, η συμπάθεια και ο σεβασμός.

## **ii. Μετασχηματιστική/Οραματική ηγεσία**

Η μετασχηματιστική ηγεσία έγκειται στην ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει τους οπαδούς του να υιοθετήσουν ένα όραμα που να περιλαμβάνει πολλά περισσότερα από το ατομικό ενδιαφέρον. Με άλλα λόγια, πρόκειται για ηγεσία που παρέχει ενέργεια, το ενδιαφέρον του ηγέτη είναι εξατομικευμένο, προσανατολισμένο στις ανάγκες των οπαδών του, οι οποίοι διεγείρονται διανοητικά αμφισβητώντας τον βασικό τρόπο σκέψης τους αναπτύσσοντας έτσι μια νέα θεώρηση των πραγμάτων και κατ' επέκταση νέων πρακτικών.

## **iii. Χαρισματική ηγεσία**

Η χαρισματική ηγεσία είναι ένα παράγωγο τόσο του προσωπικού χαρίσματος του ηγέτη όσο και των αντιδράσεων των οπαδών στο χάρισμά του σε μια ορισμένη κατάσταση. Οι χαρισματικοί ηγέτες είναι οραματιστές, ξεχωριστοί άνθρωποι οι οποίοι έχουν την ικανότητα να εντοπίζουν μελλοντικούς ελκυστικούς στόχους για την ομάδα τους ωθώντας την ομάδα να εσωτερικεύσει τους εν λόγω στόχους ως δικούς της. Χαρισματικοί ηγέτες, άσχετα με τους στόχους και τους σκοπούς τους, θεωρούνται μεταξύ άλλων ο Χίτλερ και ο Γκαντι.

## **iv. Πατερναλιστική ηγεσία**

Η πατερναλιστική ηγεσία είναι ένας τύπος ηγεσίας που βασίζεται στην επιρροή που έχουν οι ηγετικές προσωπικότητες έναντι των άλλων. Για παράδειγμα, ένας μέντορας όπως η περίπτωση ενός ποδοσφαιριστή που είναι βετεράνος, βραβευμένος και ηγέτης μιας ομάδας θα μπορούσε να ασκήσει πατερναλιστική ηγεσία έναντι άλλων νεότερων παικτών.

#### **v. Δημοκρατική ηγεσία**

Η δημοκρατική ηγεσία εμφανίζεται σε εκείνες τις περιπτώσεις στις οποίες, έχοντας τη δυνατότητα να ενεργεί κανείς μονομερώς, αποφασίζεται να επιλέξει μια συμμετοχική επιλογή. Σε αυτές τις περιπτώσεις, θα μιλούσαμε για μια δημοκρατική ηγεσία, η οποία εκμεταλλεύεται τις γνώσεις εμπειρίας των μελών της ομάδας της.

#### **vi. Φυσική ηγεσία**

Είναι ηγέτες που έχουν φυσικές ικανότητες να επηρεάζουν άλλους ανθρώπους, λόγω της επαγγελματικής τους εμπειρίας, καθώς και των γονικών χαρακτηριστικών τους. Αυτοί οι ηγέτες έχουν έναν ισχυρό συναισθηματικό και κοινωνικό πυλώνα, επομένως, πρέπει μόνο να είναι τεχνικά ικανοί για να αντιμετωπίσουν μια μεγάλη πρόκληση.

#### **vii. Επιχειρηματική ηγεσία**

Άτομα που καθοδηγούν επιχειρηματικές διαδικασίες επιτυγχάνοντας εξαιρετικά αποτελέσματα και σχέσεις, μέσα από ένα σύνολο προσωπικών, κοινωνικών και τεχνικών δεξιοτήτων. Αυτή η τάξη ηγεσίας μεταβιβάζει αρμοδιότητες στους πιο κατάλληλους ανθρώπους για την εκπλήρωση βασικών λειτουργιών, οπότε εκτός από την άσκηση ηγεσίας, την αναθέτει σε δόσεις που θα κάνουν τον οργανισμό πιο επιτυχημένο, αρκεί η συναισθηματική ευημερία και η κοινωνική ασφάλιση των εργαζομένων της εταιρείας.

#### **viii. Θετική/Ανθρωπιστική ηγεσία**

Το εν λόγω στυλ δημιουργεί αρμονία και συναισθηματικούς δεσμούς ανάμεσα στα άτομα της ομάδας. Σε αυτήν την περίπτωση, ο ηγέτης έχει ευνοϊκό αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων και στην προσωπική τους ζωή αφού διακρίνεται από ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, ενσυναίσθησης και του χιτίσματος των δεσμών. Με αυτόν τον τρόπο, ο ηγέτης θα παρακινήσει τους εργαζόμενους και θα αυξήσει την παραγωγικότητά τους. Αυτό το είδος ηγεσίας προσφέρει καλές πρακτικές, τρόπους συνύπαρξης και αναπτύσσει βέλτιστα εργασιακά περιβάλλοντα.

#### **ix. Αρνητική/Αυταρχική/Καταπιεστική ηγεσία**

Μια μορφή ηγεσίας που υποστηρίζεται μόνο από τη θέση της εξουσίας ενός υπευθύνου μιας ομάδας, που δίνεται κυρίως από τεχνικές γνώσεις και καλά αποτελέσματα στο ιστορικό εργασίας τους.

Αλλά αυτά τα θετικά αποτελέσματα συνοδεύονται από επαρκείς διαδικασίες στη διαχείριση των ανθρώπων, καθώς μπορεί να έχουν επιτευχθεί μέσα από αγχωτικές εργασίμες μέρες, ανέφικτους στόχους και μέτρα πίεσης και διαίρεσης εντός της ομάδας. Οι κύριες δεξιότητες που έχουν οι αρνητικοί ηγέτες είναι φυσικές και κοινωνικές. Απαιτείται άμεση υπακοή στηρίζεται στη δύναμη της θέσης και διακρίνεται από έλλειψη ενσυναίσθησης.

#### **x. Φιλελεύθερη ηγεσία**

Η φιλελεύθερη ηγεσία ξεχωρίζει ως ένα μείγμα πολλών άλλων τύπων ηγεσίας. Περιλαμβάνει πολλά στυλ ταυτόχρονα, αναζητώντας ακεραιότητα στις αποφάσεις και τη συμμετοχή, αλλά επίσης δημιουργώντας μια πιο περιεκτική ομάδα εργασίας. Για αυτόν τον λόγο, εξαλείφονται όλα τα είδη στερεοτύπων που μπορούν να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στα υπόλοιπα μέλη της εταιρείας.

Οι τύποι ή οι μορφές ηγεσίας έχουν καθοριστεί επειδή είναι στάσεις που επαναλαμβάνονται στον επιχειρηματικό και οργανωτικό κόσμο, οπότε είναι δυνατόν να τα αναγνωρίσουμε μετά από μια περίοδο ανάλυσης. Το σημαντικό πράγμα, πέραν της αναγνώρισής τους, είναι να εκμεταλλευτούμε το καθένα από αυτά, προκειμένου να γίνει τεχνικά ικανός ηγέτης, αλλά και ηθικός, ταπεινός και συνεπής σε κάθε μια από τις ενέργειές τους.

#### **xi. Διομαδική ηγεσία**

Μια λιγότερο αναπτυγμένη πτυχή της ηγεσίας είναι το διομαδικό της πλαίσιο βάσει του οποίου οι ηγέτες όχι μόνο ηγούνται των ομάδων τους αλλά οδηγούν τις ομάδες τους ενάντια σε άλλες ομάδες. Παραδείγματα διομαδικής ηγεσίας είναι οι πολιτικοί και οι στρατιωτικοί ηγέτες οι οποίοι οδηγούν τις πολιτικές παρατάξεις τους, τα έθνη και τους στρατιώτες ενάντια σε άλλους.

## **xii. Καθοδηγητική ηγεσία**

Το καθοδηγητικό στυλ διακρίνεται από συναισθηματικές ικανότητες της ευσυνειδησίας των κριτηρίων επιτυχίας και της πρωτοβουλίας. Το οργανωσιακό κλίμα ωστόσο επηρεάζεται αρνητικά καθώς καταπιέζεται η δημιουργικότητα.

## **xiii. Συμβουλευτική ηγεσία**

Στο εν λόγω είδος ηγεσίας δίνεται έμφαση στην περαιτέρω ανάπτυξη των εργαζομένων ενώ διακρίνεται και από τις ικανότητες ανάπτυξης των άλλων, της ενσυναίσθησης και της αυτεπίγνωσης.

## **1.5. Ο ρόλος του ηγέτη**

Στο σημερινό ταχέως εξελισσόμενο και τεχνολογικά καθοδηγούμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, ο ρόλος του ηγέτη είναι πολύ σημαντικός και πολύπλοκος, αφού και οι επιχειρήσεις αναζητούν ηγετικά στελέχη που όχι μόνο θα υλοποιήσουν τα οράματα και τις στρατηγικές τους, αλλά και θα αναπτύξουν τις δυνατότητες των εργαζομένων, θα δημιουργήσουν ομαδικό πνεύμα, θα οικοδομήσουν συλλογικό όραμα, θα δρομολογήσουν κοινές προοπτικές και θα διαμορφώσουν υγιή εταιρική κουλτούρα. Ηγέτης είναι αυτός που με τον τρόπο του, αφυπνίζει επιθυμίες, επεμβαίνει στις διαθέσεις και προκαλεί την φαντασία, υποδεικνύοντας στάσεις και τακτικές, κατευθύνοντας στην ουσία ο ίδιος την πορεία των άλλων. Ο ηγέτης στη σύγχρονη εποχή είναι ένα πρόσωπο με ευρύτερες γνώσεις και αντιλήψεις, αντιμέτωπος με μια σειρά προβλημάτων που του επιτρέπουν να προσαρμόζει τις εξειδικευμένες γνώσεις των συνεργατών του, στα πρότυπα που εκείνος έχει σαφώς οριοθετήσει. Ένας ηγέτης, είναι πρωτογενής, πρωτοπόρος και πρωτότυπος, μορφοποιώντας ιδέες και έννοιες που διεγείρουν ανθρώπους, αναπτύσσοντας και προωθώντας παράλληλα πρακτικές επιλογές που στηρίζονται σ' αυτές τις έννοιες. Ο ηγέτης, κατά γενική ομολογία, είναι ένα μίγμα έμφυτων και επίκτητων γνωρισμάτων και προσόντων που τα αξιοποιεί, τα θέτει σε καθημερινή διαδικασία, εφαρμογή και κρίση από την ίδια την κοινωνία. Αναμφισβήτητα ο ηγέτης είναι μια στρατηγική προσωπικότητα που διαθέτει δύο βασικές ικανότητες, αφενός μεν, να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί πλήρως την ουσία των γεγονότων, δίχως να επηρεάζεται από τρέχουσες αντιλήψεις, προκαταλήψεις ή συμπεριφορές, αφετέρου δε, να αποφασίζει γρήγορα και σωστά και να εφαρμόζει τις αποφάσεις του δίχως φόβο και δισταγμό. Χρέος της ηγεσίας δεν είναι μόνο να λείει

αλλά και να οδηγεί στο σωστό, μέσα από τη διαδικασία δημιουργίας συναρπαστικών οραμάτων που καθημερινά μετατρέπονται σε πράξη.

Το ρόλο του ηγέτη θα μπορούσαμε να τον συνοψίσουμε στα ακόλουθα αποφθέγματα σημαντικών προσώπων παγκοσμίως οι οποίοι υπήρξαν οι ίδιοι ηγετικές προσωπικότητες ή ενέπνευσαν άλλους.

#### Πίνακας 1.4: Αποφθέγματα σημαντικών ηγετικών προσωπικοτήτων

Αποφθέγματα ηγετών
<p><i>Αν οι πράξεις σου εμπνέουν τους άλλους να ονειρεύονται, να μαθαίνουν, να πράττουν περισσότερα και να προοδεύουν, τότε είσαι ηγέτης</i></p> <p>• <i>John Quincy Adams, 6<sup>ος</sup> Πρωθυπουργός των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής</i></p>
<p><i>Η καινοτομία κάνει διάκριση μεταξύ ηγέτη και οπαδού</i></p> <p>• <i>Στιβ Τζομπς, συνιδρυτής της Apple</i></p>
<p><i>Η ηγεσία και η μάθηση είναι απαραίτητα μεταξύ τους</i></p> <p>• <i>Τζον Φ. Κένεντι 35<sup>ος</sup> Πρωθυπουργός των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής</i></p>
<p><i>Οι καλύτεροι Ηγέτες τείνουν να είναι μεταξύ εκείνων των Στελεχών που έχουν έναν ισχυρό συντελεστή ανορθοδοξίας στο χαρακτήρα τους. Αντί να αντιστέκονται στην ανανέωση, τη συμβολίζουν – και οι Εταιρίες δεν μπορούν να αναπτυχθούν χωρίς την ανανέωση.»</i></p> <p>• <i>Ντέιβιντ Οτζιλβι, ιδρυτής της Ogilvi and Mather</i></p>
<p><i>Ο απαισιόδοξος παραπονιέται για τον άνεμο. Ο αισιόδοξος περιμένει να αλλάξει. Ο ηγέτης ρυθμίζει τα πανιά</i></p> <p>• <i>Τζον Μάξγουελ, Αμερικανός εμπειρογνώμονας ηγεσίας, ομιλητής, προπονητής και συγγραφέας</i></p>
<p><i>Προτού γίνεις ηγέτης, επιτυχία σημαίνει να βελτιώσεις τον εαυτό σου. Αφού γίνεις, επιτυχία είναι να βελτιώσεις τους άλλους</i></p> <p>• <i>Τζακ Γουέλτς, Αμερικανός επιχειρηματίας και CEO της General Electric.</i></p>

##### 1.5.1. Παράγοντες συσχέτισης αποτελεσματικότητας ενός ηγέτη

Αναλύοντας τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη αναδύεται το εύλογο ερώτημα του αν ο εκάστοτε ηγέτης έχει από τη φύση του συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία τον καθιστούν αποτελεσματικό ή η δημιουργία μιας ηγετικής προσωπικότητας σχετίζεται και με άλλους παράγοντες που εντοπίζονται στο εξωτερικό του περιβάλλον.

Ο Francis Galton (1974), πίστευε ότι «οι μεγάλοι ηγέτες γεννιούνται, δεν γίνονται». Διαπίστωση που βασιζόταν στην έρευνα που διεξήγαγε στο οικογενειακό παρελθόν μεγάλων ηγετών στοχεύοντας στον εντοπισμό σχετικών κληρονομημένων ικανοτήτων.

Ο Simonton (1987) σε έρευνά του σύγκρινε τους Αμερικανούς προέδρους βασιζόμενος σε εκατό χαρακτηριστικά. Από το πλήθος των εν λόγω χαρακτηριστικών μόνο τρία βρέθηκε να έχουν συσχέτιση με την αποτελεσματική ηγεσία που έχει ασκηθεί. Τα εν λόγω χαρακτηριστικά είναι το ύψος, το μέγεθος της οικογένειας, καθώς διαπιστώθηκε ότι οι αποτελεσματικότεροι πρόεδροι προέρχονταν από μικρές οικογένειες, και ο αριθμός των βιβλίων που είχαν δημοσιεύσει πριν από την ανάληψη του αξιώματος.

Αποτελέσματα άλλων ερευνών έχουν εντοπίσει και άλλους παράγοντες οι οποίοι είναι σχετικοί με την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη. Ενδεικτικά, τέτοιοι παράγοντες είναι η νοημοσύνη (Mann, 1959 & Stodgill 1974), η ηθική (Simonton, 1984), τα κίνητρα για εξουσία (Winter, 1987), ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως η κυριαρχικότητα και η αυτοπεποίθηση, η καλή υγεία, η φυσική ελκυστικότητα και η ομιλητικότητα (Mullen, Salas & Driskell, 1989).

Ωστόσο, δεν έχουν ακόμη εντοπιστεί αξιόπιστες σχέσεις μεταξύ αποτελεσματικής ηγεσίας και χαρακτηριστικών του ηγέτη διότι όπως έχει ήδη αναφερθεί η αποτελεσματική ηγεσία είναι αποτέλεσμα χαρακτηριστικών του ηγέτη συναρτήσει των ισχυουσών συνθηκών οι οποίες περιβάλλουν τον ίδιο, την ομάδα του και το έργο τους.

#### 1.5.2. Τα χαρακτηριστικά ενός σπουδαίου ηγέτη

Αναλύοντας το προφίλ ενός σπουδαίου ηγέτη εντοπίζονται τα ακόλουθα χαρακτηριστικά τα οποία έχει αποδειχθεί ότι συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της άσκησης ηγεσίας.

##### **1. Ανθεκτικότητα**

Η οικοδόμηση μιας ανθεκτικής νοοτροπίας είναι συχνά ο ελλιπής σύνδεσμος για ηγέτες που θέλουν να συνεχίσουν να είναι αποτελεσματικοί, αλλά θέλουν επίσης να γίνουν μοναδικοί. Η ανθεκτικότητα είναι το κλειδί για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των επαγγελματικών προκλήσεων και την ενίσχυση της ηγετικής απόδοσης για να αναπτυχθεί κανείς στη θέση του και στον τομέα του.



## **2. Θάρρος**

Ένας ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να στέκεται μόνος του και να υπερασπίζεται αυτό που πιστεύει. Ανεξάρτητα από το αποτέλεσμα, ένας ηγέτης πρέπει να είναι ψυχικά και ψυχολογικά ισχυρός για να παραμείνει αποφασισμένος και επικεντρωμένος, να μην υποκύψει στην αρνητικότητα και την πίεση και να έχει υπομονή να συνεχίσει σε δύσκολους δρόμους.

## **3. Επικοινωνία**

Η ικανότητα επικοινωνίας δε σημαίνει απλώς το να μπορεί κανείς να παράγει τις σωστές λέξεις στις σωστές περιστάσεις αλλά να μπορεί να αισθανθεί τις ανάγκες και να αφουγκραστεί την ομάδα του, τους συναδέλφους ή τους υποστηρικτές του. Ένας αληθινός ηγέτης χρησιμοποιεί την επικοινωνία για να εφαρμόσει υποσχέσεις και να ωθήσει τις εμπνευσμένες ομιλίες σε δράση προκειμένου να ενισχύσει την εμπιστοσύνη και την αποτελεσματική συνεργασία.

## **4. Ευελιξία**

Λόγω του γεγονότος ότι σε πολλές περιπτώσεις δε συμβαδίζουν όλα με το σχέδιο, είναι σημαντικό για έναν ηγέτη να μπορεί να αλλάζει τακτική και να προσαρμόζεται γρήγορα σε νέες συνθήκες και καταστάσεις.

## **5. Υπευθυνότητα**

Η ικανότητα να παραδέχεται κανείς ένα λάθος που έκανε ποτέ δεν αποκτάται ευκολα. Στη περίπτωση απόδοσης ευθυνών, ένας πραγματικός ηγέτης αισθάνεται υπεύθυνος. Χαρακτηριστικό υπευθυνότητας όμως είναι και όταν ο ηγέτης συγχαίρει και πλέκει το εγκώμιο εκείνων που πραγματικά το αξίζουν.

## **6. Ταπεινοφροσύνη και Επιβλητική Παρουσία**

Ο βαθμός επιβλητικής παρουσίας είναι μια ποιότητα που πρέπει να κερδιθεί μέσω του σεβασμού των υπαλλήλων ή των συναδέλφων, μέσω σκληρής δουλειάς και ειλικρίνειας σε κάθε βήμα της πορείας ενός ηγέτη. Το να ενεργεί υπεροπτικά προκαλεί συνήθως αντιπάθεια και αναστάτωση, με αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός αρνητικού

κλίματος. Επομένως είναι πάντα σημαντικό, ένας ηγέτης, να παραμένει ταπεινός πετυχαίνοντας έτσι να κερδίσει τελικά την εμπιστοσύνη των εργαζομένων του.

Εκτός από τα χαρακτηριστικά που καθορίζουν έναν αληθινό ηγέτη, υπάρχουν κάποιες άλλες συμπεριφορές που πρέπει σίγουρα να αποφεύγονται. Όταν οι ηγέτες βάζουν το προσωπικό τους όραμα μπροστά από την ηθική ακεραιότητα και την πρακτική πραγματικότητα, θέτουν σε κίνδυνο τις θέσεις τους και τις οργανώσεις τους. Για να αποφευχθεί αυτό, χρειάζεται μια ανοιχτή και διαλλακτική κουλτούρα στη δουλειά και στην καθημερινότητα καθώς και καλές επικοινωνιακές δεξιότητες.

## **7. Αμεροληψία / Δικαιοσύνη**

Το βασικό στοιχείο το οποίο χτίζει την εμπιστοσύνη μεταξύ ηγέτη και μελών της ομάδας είναι να αντιλαμβάνονται ότι ο ηγέτης λειτουργεί με αμερόληπτο και δίκαιο τρόπο. Λόγω της κρισιμότητας της φύσης των αποφάσεων που λαμβάνει ο εκάστοτε ηγέτης οι οποίες αφορούν προαγωγές, καταμερισμός έργων εργαζομένων κτλ. τα μέλη της ομάδας ενδιαφέρονται για το πόσο αμερόληπτος και δίκαιος είναι ο ηγέτης τους κατά την λήψη των εν λόγω αποφάσεων. Οι αξιολογήσεις περί αμεροληψίας και δικαιοσύνης του ηγέτη τους επηρεάζει σαφώς την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Συνολικά, για να επιτύχουν τους στόχους τους, οι ηγέτες πρέπει να είναι τα φωτεινά παραδείγματα, παρακινώντας, εμπνέοντας και ενθαρρύνοντας όλους τους υπόλοιπους.

## **8. Αυτογνωσία / Αυτοβελτίωση**

Ένας ηγέτης για να φτάσει στο σημείο να οδηγήσει κάποιον ένα βήμα μπροστά και να αναλάβει κάθε ρίσκο μιας τέτοιας απόφασης, θα πρέπει να έχει πρώτα δουλέψει με τον ίδιο του τον εαυτό. Η αυτογνωσία και η αυτοβελτίωση αποτελούν κυρίαρχους πυλώνες στην προσωπική ανάπτυξη. Όταν κάποιος γνωρίζει τις δυνατότητες, τους στόχους του και έχει αναπτύξει μια δική του φιλοσοφία για τη ροή των πραγμάτων, μπορεί πραγματικά να επηρεάσει τα μέλη της ομάδας του επιτυγχάνοντας κάθε επιθυμητό στόχο.

### **1.6. Σύγκριση Μάνατζερ με Ηγέτη**

Η έννοια του μάνατζμεντ πηγάζει και αποτελεί αντικείμενο μελέτης σε πολλούς τομείς όπως στη φιλοσοφία, την ιστορία, τις πολιτικές επιστήμες, την κοινωνιολογία, την ψυχολογία, τη στρατιωτική επιστήμη και τη θεολογία, ενώ η έννοια της ηγεσίας είναι

επίσης ένας τομέας ενδιαφέροντος και μελέτης για τα περισσότερα από τα παραπάνω αυτά γνωστικά πεδία.

Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν προκύψει ευρύτατες συζητήσεις αναφορικά με τις ομοιότητες και τις διαφορές μεταξύ Ηγετών και Μάνατζερ ως πρόσωπα, και μεταξύ Ηγεσίας και Διοίκησης ως διαδικασίες. Οι Bennis και ο Nanus, θεώρησαν τους μάνατζερ ως άτομα που λειτουργούν διεκπεραιωτικά και εκπληρώνουν προκαθορισμένες δραστηριότητες σε αντίθεση με τους ηγέτες που επηρεάζουν τους άλλους παρέχοντας οράματα: «Οι Μάνατζερς κάνουν τα πράγματα σωστά ενώ οι Ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα».

Η ουσία του ηγέτη είναι μια έννοια υποκειμενική και μετρά την ικανότητά ενός ανθρώπου να διοικήσει μια ομάδα με την στήριξη που θα της παρέχει, με την καθοδήγηση του, με την ευθύνη των πρωτοβουλιών που θα λάβει, με την βελτίωση των αποτελεσμάτων για το καλό της επιχείρησης, με αφύπνιση των επιθυμιών του προσωπικού, με ανάδειξη των καινοτόμων ιδεών της ομάδας και σίγουρα με την αναγνώριση και επιβράβευση των ανθρώπων που διοικεί.

Από την άλλη ένας μάνατζερ είναι εκείνος ο άνθρωπος που πετυχαίνει αποτελέσματα από την δουλειά των άλλων ανθρώπων της ομάδας. Καταλαβαίνουμε ότι οι διαφορές που υπάρχουν έγκειται στην οργάνωση και την διαφορετική φιλοσοφία διοίκησης των δυο ανθρώπων. Για μια επιχείρηση το αποτέλεσμα είναι ένα και αυτό είναι το αποτέλεσμα που θα επιφέρει ο άνθρωπος που διοικεί το προσωπικό της επιχείρησης της με τις ικανότητες που έχουμε προαναφέρει και όχι απλά ένας μάνατζερ που θα φέρει αποτέλεσμα χωρίς να υπάρχει ηθική ικανοποίηση στους εργαζόμενους της.

Ο Zaleznik (1977) με ένα άρθρο του στο Harvard Business Review με τον χαρακτηριστικό τίτλο «Managers & Leaders: are they different?» ανέφερε μια σειρά διαφορών μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ οι οποίες συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα:

**Πίνακας 1.5:** Μάνατζερ – Ηγέτης (Zaleznik, 1977)

Διαφορές	Μάνατζερ	Ηγέτη
----------	----------	-------

Προσωπικότητας	Λογική Έλεγχος Σταθερότητα	Συναίσθημα Αλλαγή Όραμα Ρίσκο
Στόχοι	Καλύπτουν ανάγκες Βρίσκουν λύσεις στα προβλήματα	Προλαμβάνουν προβλήματα Δημιουργούν στόχους
Έργο	Συντονίζουν Ισορροπούν Διαπραγματεύονται	Παρακινούν Ενδυναμώνουν Δημιουργούν ενθουσιασμό
Οι σχέσεις τους με άλλους ανθρώπους	Ταυτίζονται με το ρόλο τους Επικοινωνούν έμμεσα Μεγαλύτερη έμφαση στη διαδικασία	Ταυτίζονται (ενσυναίσθηση) Επικοινωνούν άμεσα Μεγαλύτερη έμφαση στο άνθρωπο
Η αντίληψή τους για τους εαυτούς	“Once-born” (δηλαδή προβλέψιμη και σταθερή εξέλιξη) Ρυθμιστές της υφιστάμενης κατάστασης	“Twice-born” (συνεχή προσπάθεια και αλλαγή με στόχο την ανάπτυξη) Δημιουργοί της υφιστάμενης κατάστασης

## 2. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

### 2.1. Ορισμοί και θεωρίες

Ο άνθρωπος στην καθημερινή του ζωή παίρνει ένα σύνολο σημαντικών αποφάσεων. Οι περισσότερες από αυτές λαμβάνονται μετά από ώριμη σκέψη, άλλες αυθόρμητα, άλλες πάλι με βάση την λογική ή το συναίσθημα και υπάρχουν και αυτές οι λίγες που αναβάλλονται. Επομένως, στο μυαλό του ανθρώπου εκτελούνται καθημερινά μία σειρά από διαδικασίες επεξεργασίας πληροφοριών με σκοπό να ληφθούν οι αντίστοιχες αποφάσεις. Η διαδικασία αυτή είναι γνωστή ως *λήψη απόφασης* (decision-making process). Το πρόβλημα της λήψης αποφάσεων είναι από τα πιο συνηθισμένα που απασχολούσε ανέκαθεν τον ανθρώπινο νου. Η σπουδαιότητα της λήψης αποφάσεων εκτός από την καθημερινή ζωή του ανθρώπου επεκτείνεται και στις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς με σκοπό να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική λειτουργία και εξέλιξη τους.

Με βάση τον νομπελίστα και βασικό εκπρόσωπο της Νεοκλασικής Οργανωτικής Θεωρίας Herbert Simon (1960) ο οποίος είχε ως αντικείμενο έργου τις νοητικές διαδικασίες βάση των οποίων πραγματοποιούνται οι ορθολογικές ανθρώπινες αποφάσεις- επιλογές, η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι μείζονος σημασίας ώστε να την θεωρεί συνώνυμη με την διαδικασία του Management. Ο Simon υποστηρίζει ότι τα κύρια στάδια της λήψης αποφάσεων είναι αρχικά η αναζήτηση περιστάσεων και ευκαιριών, εν συνεχεία η ανεύρεση πιθανών εναλλακτικών τρόπων δράσης και τελικά η επιλογή μίας εξ αυτών η οποία θα αποτελεί την απόφαση.

Η διαδικασία λοιπόν λήψης αποφάσεων δεν αποτελεί μια απλή και εύκολη διανοητική διαδικασία. Για τη λήψη της οποιασδήποτε απόφασης απαιτείται συνδυασμός πληροφοριών, γνώσεων, ικανοτήτων, χαρακτηριστικών προσωπικότητας, κάτι που αυτομάτως την καθιστά πολύπλοκη διαδικασία. Η ανάλυση των αποφάσεων, της επιλογής μιας εξ αυτών καθώς και ο εντοπισμός διαφορών ανάμεσα στις ατομικές και τις ομαδικές αποφάσεις θα συνεισφέρει στην καλύτερη κατανόηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων αναδεικνύοντας τον ουσιαστικό ρόλο της στη διοίκηση των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

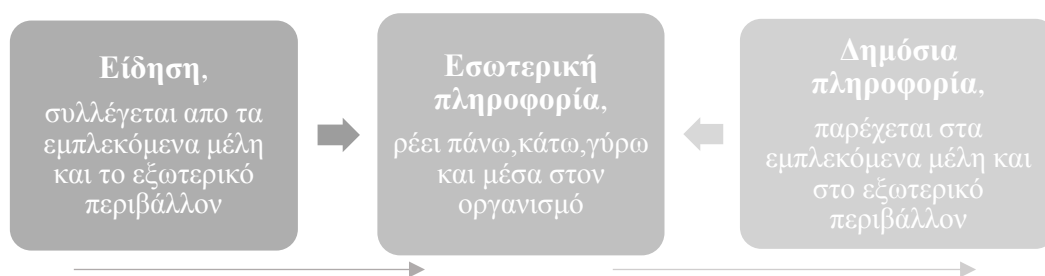
## 2.2. Ο ρόλος της πληροφορίας

Η κοινωνία μας κατευθύνεται καθημερινά από την πληροφορία, η οποία διακρίνεται στην ψηφιακή, δικτυωμένη και στην δια εξελισσόμενη. Η αποτελεσματική χρήση των πληροφοριών απαιτεί αφενός την ικανότητα χρήσης υπολογιστών και αφετέρου την ικανότητα χρήσης πληροφοριών.

Η πληροφορία λοιπόν αποτελεί ένα σύνολο δεδομένων τα οποία βοηθούν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και στο πλαίσιο των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι οι διοικητικές λειτουργίες των επιχειρήσεων, των οργανισμών ή άλλων φορέων κατευθύνονται από την πληροφορία. Τα διοικητικά στελέχη επομένως θα πρέπει να λαμβάνουν σωστή και διαρκή πληροφόρηση.

Μια πληροφορία για να είναι χρήσιμη στην διοικητική λειτουργία χρειάζεται να πληροί συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Η πληροφορία λοιπόν θα πρέπει να είναι *έγκαιρη*, δηλαδή διαθέσιμη όταν είναι απαραίτητο και *υψηλής ποιότητας* δηλαδή ακριβής και αξιόπιστη. Επιπλέον είναι αναγκαίο να είναι *πλήρης* που σημαίνει επίκαιρη και ενημερωμένη, να είναι *σχετική*, δηλαδή να μην εμπεριέχει άσχετο υλικό και τέλος *κατανοητή*, τουτέστιν σαφής και χωρίς περιττές λεπτομέρειες.

**Πίνακας 2.1:** Είδη πληροφορίας (ιδία επεξεργασία).



Βάσει του παραπάνω πίνακα, παρατηρείται πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της πληροφορικής στους οργανισμούς αφού μέσω αυτής είναι εφικτή η ανταλλαγή πληροφοριών με το εξωτερικό περιβάλλον, βοηθά στην καλύτερη διαχείριση του πελατολογίου τους, των προμηθευτών και ανταγωνιστών καθώς και στην παρακολούθηση άλλων επιχειρησιακών συμβάσεων τους.

Με τον τρόπο αυτό συλλέγονται εξωτερικές πληροφορίες και παρέχονται δημόσιες πληροφορίες. Εντός των οργανισμών οι εργαζόμενοι διευκολύνονται ώστε να μοιράζονται γρήγορα ένα τεράστιο όγκο πληροφοριών και να δρουν ατομικά ή σε ομάδες με σκοπό την λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων στα πλαίσια του εκάστοτε οργανισμού. Συμπερασματικά, η πληροφορία αποτελεί τον κεντρικό άξονα πριν οι ηγέτες λάβουν μία απόφαση, κατά την διάρκεια της λήψης της και αφού την εφαρμόσουν.

### 2.3. Λήψη αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων (decision making) είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο ή και περισσότερων εναλλακτικών λύσεων. Αποτελεί λοιπόν μία σύνθετη διαδικασία που έχει ως στόχο, αρχικά την έρευνα και την ανάλυση των επιπτώσεων όλων των εναλλακτικών λύσεων και κατ' επέκταση την σύνθεση και συγκρότηση των απαιτήσεων όλων των εμπλεκομένων ώστε να επιτευχθεί η εύρεση μιας κοινής αποδεκτής λύσης. Η απόφαση λοιπόν, οδηγεί σε κάποιο αποτέλεσμα και δεν αποτελεί απλώς τη στιγμή της επιλογής. Επομένως, η λήψη αποφάσεων ερμηνεύεται ως μια διαδικασία εξεύρεσης και επίλυσης του προβλήματος και διακρίνεται σε δύο κύρια στάδια. Το πρώτο στάδιο αφορά την *αναγνώριση του προβλήματος*, δηλαδή τη συγκέντρωση πληροφοριών και αιτιών που οδήγησαν στο εκάστοτε πρόβλημα. Το δεύτερο στάδιο σχετίζεται με την *επίλυση του προβλήματος* και περιλαμβάνει διαδικασίες όπως την εκτίμηση και την αξιολόγηση εναλλακτικών μεθόδων καθώς και την ανεύρεση μίας εξ αυτών.

Σήμερα η διαδικασία λήψης αποφάσεων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς. Στον επιχειρηματικό τομέα η λήψη αποφάσεων σχετίζεται με την επιλογή στρατηγικών αποφάσεων όπου η εκάστοτε επιλογή εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από τις επιλογές των ανταγωνιστών. Συνεπώς, η ουσία του μάνατζμεντ κρύβεται στην λήψη αποφάσεων.

#### 2.3.1. Η λήψη αποφάσεων για την επίλυση προβλημάτων

Η έννοια της λήψης αποφάσεων (decision making) και της επίλυσης προβλημάτων (problem solving) παρουσιάζουν ένα είδος ταύτισης. Ωστόσο, δεν αποτελούν ταυτόσημες έννοιες καθώς η λήψη αποφάσεων σ' έναν οργανισμό μπορεί να επιτευχθεί

χωρίς την προϋπόθεση ύπαρξης κάποιου προβλήματος και αντίστοιχα για την επίλυση ενός προβλήματος δεν ακολουθείται απαραίτητα η διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Πιο αναλυτικά, η επίλυση προβλημάτων ορίζεται ως η διαδικασία εύρεσης διαφορών μεταξύ πραγματικής και επιθυμητής κατάστασης και έπειτα η κατάλληλη χρήση μέτρων με σκοπό την απαλοιφή των διαφορών αυτών. Η αποτελεσματικότητά της εξαρτάται από την ορθή χρήση πληροφοριών για την λήψη κατάλληλων αποφάσεων. Σύμφωνα με το τους Goldstein & Levin, «Η επίλυση προβλημάτων είναι τμήμα της διαδικασίας της σκέψης. Θεωρείται η πλέον περίπλοκη διανοητική λειτουργία και έχει οριστεί ως υψηλού επιπέδου γνωστική διεργασία, η οποία απαιτεί τον χειρισμό και έλεγχο περισσότερο θεμελιωδών και συνηθισμένων ικανοτήτων».<sup>9</sup>

Η λήψη αποφάσεων είναι μια διαδικασία η οποία λαμβάνει χώρα όταν για ένα βιολογικό οργανισμό ή σύστημα τεχνητής νοημοσύνης δεν είναι σαφές πώς να μεταβεί από μία δεδομένη κατάσταση σε μία επιθυμητή κατάσταση στόχο. Είναι αδιαμφισβήτητο το γεγονός ότι καθημερινά τα διοικητικά στελέχη λαμβάνουν ένα σημαντικό σύνολο αποφάσεων για να ανταπεξέλθουν στην συνεχή ροή των προβλημάτων ενός οργανισμού.

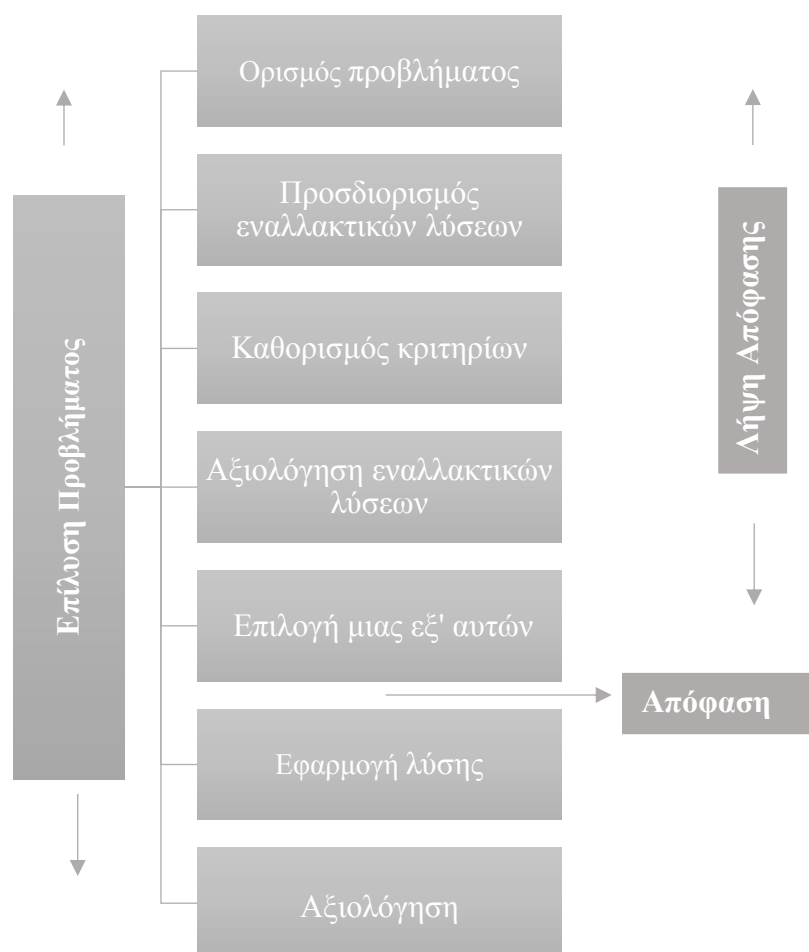
Τα σπουδαία φύσεως προβλήματα που απαιτούν ανάλυση, η μέθοδος επίλυσης προβλημάτων περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα του παρακάτω πίνακα. Ο ακόλουθος πίνακας συνοψίζει τα στάδια της διαδικασίας επίλυσης προβλήματος επισημαίνοντας ωστόσο και την συσχέτιση των εννοιών της επίλυσης ενός προβλήματος και της λήψης μιας απόφασης. Με βάση αυτόν το πίνακα γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων περιλαμβάνει πιο περιορισμένο φάσμα δράσεων συγκριτικά με αυτήν της επίλυσης προβλημάτων αφού η λήψη απόφασης λαμβάνει χώρα σε προγενέστερο χρόνο και η επίλυση του προβλήματος έπεται με την εφαρμογή της απόφασης και την τελική αξιολόγησή της το αν δηλαδή η εκάστοτε απόφαση επέφερε τα επιθυμητά αποτελέσματα.

---

<sup>9</sup> Goldstein & Levin, 1987



**Πίνακας 2.2:** Σχέση λήψης απόφασης και επίλυσης προβλημάτων (ιδία επεξεργασία).



Δεν είναι λίγες οι φορές όπου τα διοικητικά στελέχη παρουσιάζουν διαφορές ως προς την στάση τους απέναντι στην επίλυση προβλημάτων. Η αποτελεσματικότητά τους στην επίλυση προβλημάτων διακρίνει τους εξαιρετικούς από τους απλά καλούς.

Πιο συγκεκριμένα, πολλές φορές τα στελέχη διαφοροποιούνται ως προς την διάθεση τους να αναλάβουν τις ευθύνες όπου αυτή εμπεριέχει. Έτσι, διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες με τη πρώτη εξ αυτών να αφορά τα άτομα που αποφεύγουν τα προβλήματα (*problem avoiders*), δεν λαμβάνουν υπόψιν τους τις πληροφορίες και είναι παθητικοί προκειμένου να μην λάβουν αποφάσεις και αντιμετωπίσουν προβλήματα. Μια άλλη κατηγορία αποτελούν τα άτομα που επιλύουν προβλήματα (*problem solvers*), οι οποίοι είναι πρόθυμοι να λάβουν αποφάσεις και να λύσουν προβλήματα μόνο όταν χρειαστεί. Λαμβάνουν υπόψιν τους τις πληροφορίες, ανταπεξέρχονται ικανοποιητικά αλλά μπορεί να χάσουν και ευκαιρίες απόδοσης. Άτομα που αναζητούν προβλήματα (*problem*

*seekers*), επεξεργάζονται τις πληροφορίες αναζητώντας προβλήματα προς επίλυση σκεπτόμενοι το μέλλον.

### 2.3.2. Η έννοια της απόφασης

Με βάση το λεξικό η απόφαση (decision) περιγράφεται *ως η κατόπιν συλλογισμών και εκτιμήσεων ρητή βούληση του αποφασίζοντος να τελεσθούν συγκεκριμένες πράξεις ή ενέργειες*. Η έννοια της απόφασης λοιπόν, εμπεριέχει ένα λήπτη, ο οποίος αποκαλείται «αποφασίζων». Ο αποφασίζων μπορεί να είναι ένα άτομο, ένα συλλογικό όργανο ή ακόμη και ένας φορέας. Απόρροιας των παραπάνω, απόφαση έχουμε όταν ο αποφασίζων έχει την δυνατότητα επιλογής μεταξύ τουλάχιστον δυο διαφορετικών εναλλακτικών ενεργειών. Στην περίπτωση μιας μεμονωμένης ενέργειας δεν μπορούμε να αναφερόμαστε στον εν λόγω όρο.

### 2.3.3. Τύποι διοικητικών αποφάσεων

Τα διοικητικά στελέχη λαμβάνουν καθημερινά πολλούς τύπους αποφάσεων, κάποιες από αυτές είναι δομημένες και συνηθισμένες ενώ υπάρχουν και αυτές που είναι λιγότερο δομημένες και σπάνιες. Έτσι βάσει των προαναφερθέντων χαρακτηριστικών οι διοικητικές αποφάσεις χωρίζονται σε δυο βασικές κατηγορίες.

Η πρώτη εκ των δυο κατηγοριών είναι αυτή των *προγραμματισμένων αποφάσεων*. Τα στελέχη συχνά έρχονται αντιμέτωπα με δομημένα προβλήματα (structure problems) τα οποία είναι γνώριμα, απλά και ξεκάθαρα σε σχέση με τις ανάγκες πληροφόρησης αποτελώντας μια μορφή ρουτίνας και για τα οποία λαμβάνονται προγραμματισμένες αποφάσεις (programmed decisions) με βάση την εμπειρία του παρελθόντος. Αν και τα προβλήματα ρουτίνας δεν είναι πάντα αναμενόμενα, οι αποφάσεις μπορούν να προγραμματιστούν εκ των προτέρων για να ληφθούν όταν χρειαστεί. Τα στελέχη που βλέπουν το μέλλον ακολουθούν αυτή την κατευθυντήρια γραμμή για να αποφασίσουν εκ των προτέρων πως θα αντιμετωπίσουν τυχόν συγκρούσεις.

Εν συνεχεία, η δεύτερη κατηγορία αφορά τις μη *προγραμματισμένες αποφάσεις*. Η εν λόγω κατηγορία αφορά μη δομημένα προβλήματα (unstructured problems), τα οποία δεν έχουν αντιμετωπιστεί στο παρελθόν με αποτέλεσμα να υπάρχουν ελλείψεις πληροφόρησης. Για τα προβλήματα αυτά λαμβάνονται μη προγραμματισμένες αποφάσεις (non programmed decisions). Η απόφαση που λαμβάνεται αποτελεί μια

λύση που ανταποκρίνεται σε ένα μοναδικό πρόβλημα. Υπεύθυνοι για την λήψη αυτών των αποφάσεων είναι υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη καθώς παρουσιάζουν μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας.

Αξίζει να σημειωθεί ότι μία ακραία μορφή μη προγραμματισμένης απόφασης μπορεί να συμβεί σε στιγμή κρίσης. Η κρίση αποτελεί ένα απρόοπτο πρόβλημα το οποίο αν δεν λυθεί γρήγορα μπορεί να οδηγήσει στην καταστροφή.

#### 2.3.4. Λήψη αποφάσεων υπό συγκεκριμένες συνθήκες

Τα διοικητικά στελέχη καθημερινά λαμβάνουν κάθε μια από τις αποφάσεις τους κάτω από διαφορετικές συνθήκες. Στην ουσία πρόκειται για τρία διαφορετικά περιβάλλοντα αποφάσεων που τους επηρεάζουν.

Το πρώτο εκ των τριών είναι το *περιβάλλον βεβαιότητας* και πρόκειται για ένα περιβάλλον στο οποίο όπως μπορεί κανείς να συμπεράνει από το τίτλο προσφέρεται πλήρης πληροφόρηση στα διοικητικά στελέχη καθώς και εναλλακτικές δράσης και τα αποτελέσματα αυτών. Επομένως, αναφερόμαστε σε μία ιδανική κατάσταση όπου το άτομο που έχει ως αρμοδιότητα να λάβει μία απόφαση αρκείται στο να μελετήσει τις εναλλακτικές του επιλογές και να επιλέξει την βέλτιστη λύση.

Στην συνέχεια, υπεισέρχονται οι παράγοντες τόσο της αβεβαιότητας όσο και του κινδύνου όπου είναι περισσότερο συνηθισμένες στα πλαίσια λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Το *περιβάλλον αβεβαιότητας* αποτελεί ένα περιβάλλον στο οποίο τα διευθυντικά στελέχη έχουν ελλιπή πληροφόρηση, παράγοντας που τους δυσκολεύει καθώς υπάρχουν μειωμένες πιθανότητες να προβλέψουν τα αποτελέσματα των εναλλακτικών επιλογών τους. Η λήψη της απόφασης αυτής είναι η πιο δύσκολη λόγω του μεγάλου βαθμού αβεβαιότητας τα διοικητικά στελέχη καλούνται να στηριχθούν στην δημιουργικότητα τους, στην διαίσθηση τους καθώς και στην κρίση τους.

Το τελευταίο *περιβάλλον* είναι αυτό του *κινδύνου* στο οποίο παρέχεται ατελής πληροφόρηση στα στελέχη, ωστόσο προσφέρει όλες τις πιθανότητες των πιθανών εκβάσεων στις εναλλακτικές επιλογές. Αποδεδειγμένα, δεν είναι λίγες οι φορές όπου στα πλαίσια των επιχειρήσεων τα στελέχη λαμβάνουν πιο σωστές αποφάσεις σε ένα

περιβάλλον κινδύνου αυτό σημαίνει ότι από άνθρωπο σε άνθρωπο διαφέρει η ικανότητα που δρα στον κίνδυνο.

### 2.3.5. Τεχνικές λήψης αποφάσεων υπό συνθήκες αβεβαιότητας

Οι κυρίαρχοι μέθοδοι και τεχνικές που εφαρμόζονται για τη λήψη αποφάσεων υπό συνθήκες αβεβαιότητας είναι τέσσερις. Η *θεωρία προτίμησης ή πράξης*, είναι μια από τις κυρίαρχες μεθόδους η οποία βασίζεται στο ότι η συμπεριφορά του στελέχους που καλείται να πάρει την απόφαση μπορεί να εξαρτηθεί από διάφορους παράγοντες όπως η θέση του εκάστοτε στελέχους ή το μέγεθος του κινδύνου.

Ακολουθως, το *μοντέλο προσομοίωσης* αποτελεί μια ακόμα τεχνική λήψης αποφάσεων υπό συνθήκες αβεβαιότητας, το οποίο ουσιαστικά είναι μια μαθηματική απεικόνιση μιας κατάστασης. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής, δημιουργείται ένας μεγάλος αριθμός σεναρίων, μέσω δειγματοληψίας των κατανομών πιθανοτήτων και για καθένα από αυτά αξιολογείται η έκβαση του έργου. Αυτή η τεχνική απαιτεί χρόνο και θεωρείται ιδιαίτερα δαπανηρή αλλά παρέχει τη δυνατότητα εξέτασης πολλών εναλλακτικών λύσεων και μειώνει το κίνδυνο λανθασμένης προσέγγισης αφού αποτελεί στατιστικό μέτρο πιθανών απωλειών.

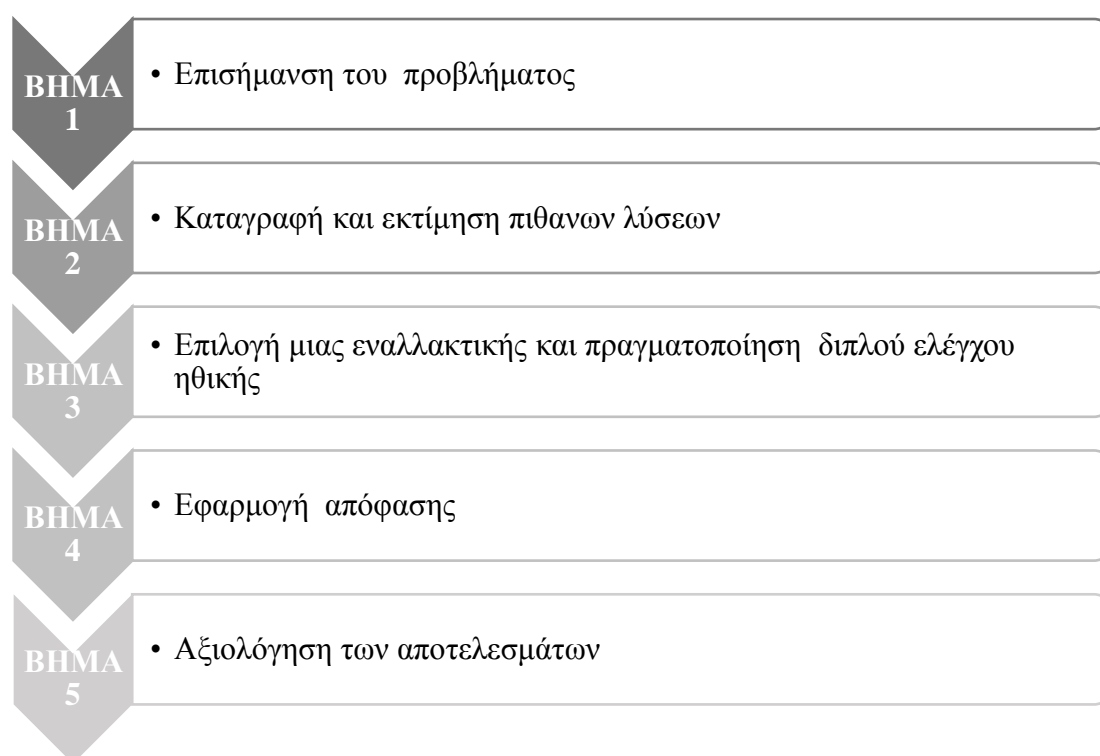
Μια ακόμα μέθοδος είναι η *ανάλυση κινδύνων* βάσει της οποίας προσδιορίζεται η πιθανότητα εμφάνισης κινδύνων που μπορεί να προκύψουν από τη λήψη μιας απόφασης. Οι υποκατηγορίες αυτής της μεθόδου είναι η αποφυγή κινδύνου, δηλαδή η προσπάθεια να αποφευχθούν όσο το δυνατό περισσότεροι κίνδυνοι, η μείωση κινδύνου και η ασφάλιση κινδύνου που αφορά τη μεταφορά κινδύνων σε ασφαλιστική εταιρία.

Τέλος, η *τεχνική των δέντρων απόφασης* είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος και σύμφωνα με αυτή γίνεται χρήση μιας γραφικής απεικόνισης όμοια της μορφής δέντρου συμπεριλαμβάνοντας όλες τις πιθανές αποφάσεις, όλους τους παράγοντες επιρροής και όλα τα αποτελέσματα. Κατά γενική ομολογία αυτή η μέθοδος είναι και η αποδοτικότερη διότι όλα τα στοιχεία μπορούν να αναπαρασταθούν γραφικά και έτσι να καταλήξουμε στη πιο συμφέρουσα και βέλτιστη απόφαση.

### 2.3.6. Διαδικασία λήψης αποφάσεων

Στον πίνακα 8 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα βήματα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων (decision making process) ως ένα σύνολο πέντε βημάτων. Αξίζει να σημειωθεί στο σημείο αυτό ότι η παρακάτω διαδικασία ανταποκρίνεται τόσο σε ατομικές όσο και σε συλλογικές αποφάσεις.

**Πίνακας 2.3:** Διαδικασία λήψης αποφάσεων (ιδία επεξεργασία).



#### **Ορισμός του προβλήματος**

Όλα ξεκινούν από την επισήμανση του προβλήματος. Στην ουσία παρουσιάζεται κάποια διαφορά μεταξύ της πραγματικής και της επιθυμητής κατάστασης που πρέπει να επιλυθεί. Η επισύμανση του προβλήματος ίσως τελικά να μπορεί να επιτελέσει ευκαιρία προς εκμετάλλευση, αφού στα πλαίσια μίας επιχείρησης ένα κενό αναμέσα σε αυτό που κάνει σήμερα και σε αυτό που μπορεί να κάνει για να δημιουργήσει ένα πιο θετικό μέλλον.

Στο πρώτο στάδιο αυτής της διαδικασίας πρέπει να επιτευχθεί σε βάθος μελέτη και συλλογή πληροφοριών από τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων ώστε να προσδιοριστεί σαφέστερα το πρόβλημα. Η επισήμανση του δεν αποτελεί μια απλή διαδικασία εφόσον

όσο πιο σαφείς είναι οι στόχοι της απόφασης τόσο λιγότερα λάθη θα αποφευχθούν στο στάδιο αυτό. Συχνά τέτοιου είδους λάθη να είναι ο πολύ συγκεκριμένος καθορισμός του προβλήματος, η επικέντρωση στις ενδείξεις και όχι στις αιτίες καθώς και η λανθασμένη προτεραιότητα στην επιλογή επίλυσης προβλημάτων.

### **Ευρεση πιθανών εναλλακτικών λύσεων**

Αφοίμν ολοκληρωθεί το πρώτο στάδιο της εξεύρεσης του προβλήματος οδηγούμαστε στην εύρεση εναλλακτικών λύσεων προκειμένου να λυθεί με επιτυχία. Αυτό γίνεται με την σωστή χρήση των πληροφοριών που είναι διαθέσιμες. Για την αποτελεσματικότερη εκτίμηση των εναλλακτικών λύσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ανάλυση κόστους-οφέλους. Πιο συγκεκριμένα, κάθε εναλλακτική λύση περιλαμβάνει διαφορετικό κόστος εφαρμογής, διαφορετικά οφέλη, διαφορετικό χρόνο εφαρμογής και επίτευξης θετικών αποτελεσμάτων, ανομοιότητα ως προς την αποδοχή και υποστήριξη της από τα διοικητικά στελέχη καθώς και απόκλιση ως προς τα αποδεκτά κοινωνικά κριτήρια. Στο στάδιο αυτό μία βιαστική επιλογή λύσης ή η επιλογή μιας βολικής λύσης εξ αυτών μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένη πορεία δράσης.

### **Επιλογή μιας λύσης και πραγματοποίηση διπλού ελέγχου ηθικής**

Στο στάδιο αυτό επιτυγχάνεται η λήψη της απόφασης για την επιλογή της κοινά αποδεκτής πορείας δράσης. Η επιλογή αυτή προϋποθέτει αρχικά να έχουν εξεταστεί όλες οι μεταβλητές που επηρεάζουν την απόφαση με την ανάλογη βαρύτητα και να έχουν προσδιοριστεί όλες οι εναλλακτικές επιλογές. Παράλληλα, στο σημείο αυτό εντάσσεται η ηθική στην λήψη των αποφάσεων καθώς σε κάθε απόφαση πρέπει να πραγματοποιείται διπλός έλεγχος ηθικής. Με αυτό τον τρόπο ενδεχομένως οδηγούμαστε σε καλύτερες αποφάσεις προλαμβάνοντας δαπανηρές δικαστικές μαχες.

### **Εφαρμογή επικρατέστερης λύσης**

Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων δεν σταματά στην επιλογή μίας εναλλακτικής λύσης. Μόλις ληφθεί η απόφαση πρέπει να υλοποιηθεί σωστά. Τα διοικητικά στελέχη δεν αρκεί να διαθέτουν αποτελεσματικότητα και δημιουργικότητα για να οδηγηθούν σε μια απόφαση αλλά χρειάζονται ικανότητα και θέληση να την εκτελέσουν. Στο σημείο αυτό αξίζει να τονιστεί ότι κατά το στάδιο της εφαρμογής δεν είναι λίγες οι φορές που συναντώνται δυσκολίες. Η αιτία αυτών των δυσκολιών δεν είναι άλλη από

το σφάλμα της έλλειψης συμμετοχής που φανερώνει την αποτυχία σε μία απόφαση της εμπλοκής των ατόμων. Ανέκαθεν βασικός παράγοντας επιτυχούς υλοποίησης μιας απόφασης είναι η υποστήριξη των μελών των ομάδων και είναι κάτι στο οποίο θα πρέπει πάντα να δίνεται η δέουσα προσοχή.

### **Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων**

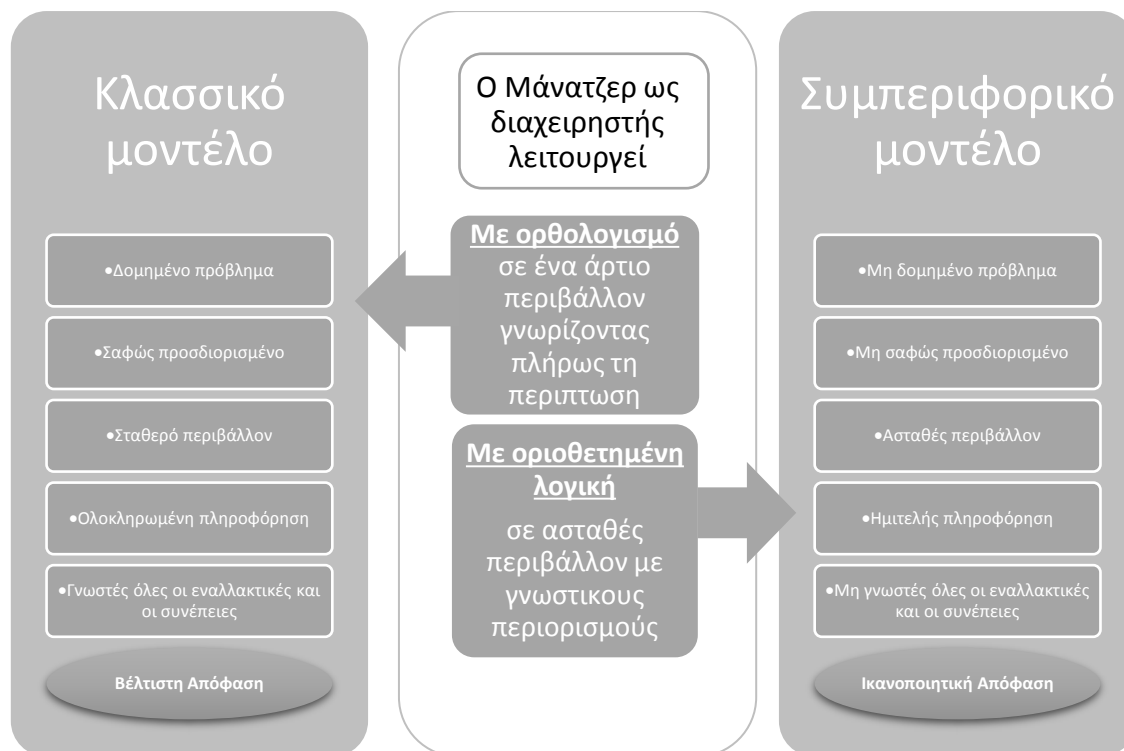
Η διαδικασία ολοκληρώνεται όταν γίνει η εκτίμηση των αποτελεσμάτων από το διοικητικό στέλεχος για να εξακριβωθεί αν το πρόβλημα λύθηκε στην αντίθετη περίπτωση χρειάζεται να ληφθεί διορθωτική δράση και έτσι ο μάνατζερ μπορεί να επιστρέψει σε προηγούμενα βήματα της παραπάνω δοκιμασίας.

Η διαδικασία που μόλις αναπτύχθηκε βοηθά αναμφισβήτητα στην λήψη σωστών αποφάσεων, η χρήση της όμως πρακτικά τόσο από τα διοικητικά στελέχη όσο και από το κάθε μεμονωμένο άτομο καθώς και η σπουδαιότητα που θα της προσδώσουν εξαρτάται από τρεις παράγοντες. Ο πρώτος αφορά τη *σπουδαιότητα απόφασης* που σημαίνει ότι όσο πιο σημαντική εκτιμάται ότι είναι μία απόφαση τόσο πιο σημαντική είναι και η τήρηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Η σπουδαιότητα της απόφασης εκτιμάται από το σύνολο των απαιτούμενων πόρων, την σημασία της για τους στόχους της επιχείρησης καθώς και τον αριθμό των ατόμων που εμπλέκονται σ' αυτήν. Ένας επίσης σημαντικός είναι ο *επίγων χαρακτήρας της απόφασης*, αφού όσο πιο σύντομο είναι το χρονικό διάστημα που απαιτείται για να ληφθεί μια απόφαση είναι λογικό να παρακάμπτονται μερικά βήματα της διαδικασίας. Οι *συνθήκες απόφασης*, αποτελούν τον τελευταίο παράγοντα σύμφωνα με τον οποίο όσο πιο αβέβαιο είναι το περιβάλλον κάτω από το οποίο λαμβάνεται μια απόφαση τόσο αναγκαίο καθίσταται η τήρηση της διαδικασίας. Το γεγονός αυτό δεν αναιρεί παρόλα αυτά την χρησιμότητα της παραπάνω διαδικασίας και σε περιβάλλον βεβαιότητας.

#### 2.3.7. Μοντέλα λήψης αποφάσεων

Στα πλαίσια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων αναπτύσσονται θεωρίες βάσει των οποίων τα διοικητικά στελέχη λαμβάνουν αποφάσεις. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται ένας πρώτος διαχωρισμός των μοντέλων που θα μελετηθούν στην συνέχεια.

**Πίνακας 2.4:** Διαφοροποίηση μοντέλων λήψης αποφάσεων (ιδία επεξεργασία).



Ξεκινώντας με το κλασικό μοντέλο λήψης αποφάσεων (classical decision model) επισημαίνεται ότι η λήψη αποφάσεων βασίζεται στον ορθολογισμό. Το διοικητικό στέλεχος λειτουργεί ορθολογικά μέσα σε ένα περιβάλλον βεβαιότητας. Στην συγκεκριμένη περίπτωση έρχεται αντιμέτωπος με ένα προσδιορισμένο πρόβλημα διαθέτοντας πλήρης πληροφόρηση με αποτέλεσμα να γνωρίζει όλες τις εναλλακτικές επιλογές και τις συνέπειες τους. Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι να λαμβάνεται η καλύτερη δυνατή λύση μεταξύ των εναλλακτικών του. Το προφίλ λοιπόν ενός ορθολογικού λήπτη αποφάσεων παρουσιάζει ένα άτομο απόλυτα λογικό και αντικειμενικό.

Από την άλλη πλευρά βρίσκεται το συμπεριφορικό μοντέλο λήψης αποφάσεων (behavioural decision model). Το μοντέλο αυτό αναπτύχθηκε στα πλαίσια της αμφισβήτησης ενός τέλει περιβάλλοντος πληροφόρησης ενδεχομένως λόγω των γνωστικών περιορισμών στις ανθρώπινες δυνατότητες χρήσης και επεξεργασίας πληροφοριών, δρουν κατά συνέπεια σε ένα περιβάλλον οριοθετημένης λογικής.

Οι αποφάσεις τους είναι ορθολογικές μόνο μεταξύ των ορίων της ημιτελούς διαθέσιμης πληροφόρησης και ημιτελών γνωστών εναλλακτικών. Ως εκ τούτου, είναι πιθανόν να αποφασιστεί η πρώτη εναλλακτική που να δίνει μια ικανοποιητική λύση στο πρόβλημα.



### 2.3.8. Κριτήρια λήψης αποφάσεων

Η απόφαση που λαμβάνεται έχει άμεση σχέση με την φιλοσοφία των ατόμων. Αν το άτομο ακολουθεί *αισιόδοξη άποψη*, θα οδηγηθεί στην επιλογή που μεγιστοποιεί το αποτέλεσμα. Το κριτήριο του θα είναι η «μέγιστη καλή λύση» επειδή υπολογίζει μόνο τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα κάθε επιλογής και αγνοεί τα χειρότερα. Στη περίπτωση *απαισιόδοξίας*, θα ακολουθήσει το σενάριο της χειρότερης επιλογής. Σύμφωνα με αυτό το σενάριο, προσδιορίζονται πρώτα τα χειρότερα αποτελέσματα και επιλέγεται εκείνη η σειρά ενεργειών με το καλύτερο αποτέλεσμα. Το κριτήριο λήψης αποφάσεων σε αυτή την περίπτωση είναι η «ελάχιστη καλή λύση».

Εάν δεν είναι ούτε *αισιόδοξος* αλλά ούτε και *απαισιόδοξος*, αλλά πιο *ρεαλιστικό* μπορεί να θεωρηθεί απίθανο και το καλύτερο και το χειρότερο αποτέλεσμα. Σε αυτή την περίπτωση μπορεί να θεωρήσει πιθανότερο το μέσο αποτέλεσμα όλων των πιθανών αποτελεσμάτων και το κριτήριο του είναι η λύση της «ίσης πιθανότητας».

### 2.4. Σύγκριση ομαδικής και ατομικής λήψης αποφάσεων

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να διαδραματιστεί τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο ωστόσο η ομαδική λήψη αποφάσεων παρά την πολυπλοκότητα της αποτελεί αναφαίρετο μέρος της κοινωνικής και επιχειρησιακής ζωής.

Με τον όρο ομαδική λήψη αποφάσεων νοείται μια διαδικασία βάση της οποίας οι αποφασίζοντες αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους έως ότου οδηγηθούν στην επιλογή μίας εκ των εναλλακτικών αποφάσεων. Παρατηρείται λοιπόν στο σημείο αυτό ότι η ομαδική λήψη αποφάσεων χαρακτηρίζεται τόσο από την σύνθεση των προτιμήσεων των αποφασιζόντων όσο και από την ανάγκη του συμβιβασμού των προσωπικών τους προτιμήσεων με σκοπό να επιλεγεί η απόφαση που ωφελεί την ομάδα στο σύνολο της.

Εντοπίζοντας τα πλεονέκτημα της ομαδικής λήψης αποφάσεων παρατηρείται ότι η πολυπλοκότητα της σε σχέση με την ατομική είναι αυτή που της προσδίδει το μέτρο της δυναμικής της. Πιο αναλυτικά, στα πλαίσια της διαδικασίας ανταλλάσσεται μεγάλο μέγεθος πληροφορήσης και απόψεων με αποτέλεσμα να μεγιστοποιούνται οι πιθανότητες να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση και μέσω του διαλόγου να διορθωθούν ενδεχόμενα σφάλματα στις προτιμήσεις των αποφασιζόντων. Στην συνέχεια τα άτομα στην προσπάθειά τους να υποστηρίξουν τις απόψεις τους ενεργούν με περισσότερη

παραγωγικότητα. Όλα τα παραπάνω συντελούν στο να προσδίδεται στην απόφαση συγκριτικά μεγαλύτερος βαθμός ορθότητας και αποτελεσματικότητας από ότι στην ατομική ακόμη και στην περίπτωση τέλει πληροφόρησης. Επίσης, λόγω του αυξημένου βαθμού αποδοχής από το σύνολο των μελών υπάρχουν λιγότερες συγκρούσεις σε επιχειρησιακό επίπεδο γεγονός που θα επηρέαζε την λειτουργία της σε αντίθετη περίπτωση. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι μία ομαδική απόφαση υπερέχει μιας ατομικής τόσο σε ισχύ και σημασία όσο και σε επικινδυνότητα καθώς επωμίζονται όλοι τις ευθύνες και όχι μόνο ένα άτομο. Εν κατακλείδι, οι ομάδες σαν σύνολο έχουν την τάση να περιορίζουν τις νοητικές προκαταλήψεις και να συμβάλλουν στην γένεση ικανοτήτων και δεξιοτήτων που υπερβαίνουν τις δυνατότητες ενός μοναδικού λήπτη ωστόσο παρουσιάζουν και κάποια μειονεκτήματα.

Μερικά από τα πιο σημαντικά μειονεκτήματα της ομαδικής λήψης αποφάσεων είναι ο απαιτούμενος χρόνος που χρειάζεται για να ληφθεί μια απόφαση καθώς λόγω του αυξημένου αριθμού των μελών η διαδικασία απαιτεί περισσότερο χρόνο σε αντιδιαστολή με την ατομική. Παράλληλα, στην προσπάθεια του συνόλου να ληφθεί η πιο αποτελεσματική απόφαση είναι δυνατόν να οδηγηθούν σε μεροληψία. Αυτό συμβαίνει συχνά διότι τα μέλη επικεντρώνονται γύρω από την ιδέα του ηγέτη και την ενστερνίζονται δίχως να μελετούν τις εναλλακτικές. Επιπλέον κάποια μέλη δέχονται και προσαρμόζουν την γνώμη τους με βάση τις επικρατέστερες απόψεις είτε λόγω ανασφάλειας ή έλλειψης ταυτότητας με αποτέλεσμα την πιθανή λάθος κατεύθυνση της απόφασης.

## 3. ΚΡΙΣΗ

### 3.1. Ορισμοί και θεωρίες

Δεν υπάρχει ένας κοινώς αποδεκτός ορισμός του τι είναι μία κρίση. Διάφοροι θεωρητικοί με την πάροδο του χρόνου έχουν παρουσιάσει τις δικές τους ερμηνείες και ορισμούς. Ξεκινώντας ιστορικά, ο όρος κρίση χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά σε ιατρικό πλαίσιο, για την εποχή στην ανάπτυξη μιας ασθένειας, όταν μια αλλαγή υποδηλώνει είτε ανάκαμψη είτε θάνατο, δηλαδή ένα σημείο καμπής. Χρησιμοποιήθηκε επίσης, για μια σημαντική αλλαγή στην ανάπτυξη μιας ασθένειας. Στα μέσα του δέκατου έβδομου αιώνα, έλαβε τη μεταφορική έννοια του «ζωτικά σημαντικού ή αποφασιστικού σταδίου στην πρόοδο του οτιδήποτε», ιδιαίτερα μιας περιόδου αβεβαιότητας ή δυσκολίας, χωρίς απαραίτητα να έχει την επίπτωση ενός σημείου απόφασης.

Μια κρίση συχνά συνδέεται με την έννοια του ψυχολογικού στρες και χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει μια τρομακτική ή τρομακτική εμπειρία. Γενικά, κρίση είναι η κατάσταση ενός «σύνθετου συστήματος» (οικογένεια, οικονομία, κοινωνία). Να σημειωθεί, ότι τα απλά συστήματα δεν μπορούν να επέλθουν σε κατάσταση κρίσης. Μπορούμε να μιλήσουμε για κρίση ηθικών αξιών, οικονομική ή πολιτική κρίση, αλλά όχι για κινητική κρίση) Όταν το σύστημα λειτουργεί κακώς δηλαδή εξακολουθεί να λειτουργεί, αλλά δεν καταστρέφεται, απαιτείται άμεση απόφαση για να σταματήσει η περαιτέρω αποσύνθεση του συστήματος, ωστόσο οι αιτίες της δυσλειτουργίας δεν εντοπίζονται αμέσως διότι είναι τόσες πολλές, ή άγνωστες, και είναι αδύνατο να ληφθεί μια λογική, τεκμηριωμένη απόφαση για να αντιστραφεί η κατάσταση.

Στα πλαίσια ενός οργανισμού ως κρίση ορίζεται ένα γεγονός ή θέμα που απαιτεί αποφασιστική και άμεση δράση εκ μέρους της διοίκησης. Η αναγκαιότητα της άμεσης δράσης μπορεί να προκληθεί από αυξανόμενη πίεση από τη κοινή γνώμη μεγάλη προβολή από τα ΜΜΕ ή εξαιτίας ενός άμεσου κινδύνου για τους εργαζόμενους, τους πελάτες ή το ευρύτερο κοινό. Η εποχή των πληροφοριών στην οποία ζούμε έχει δημιουργήσει συνθήκες γεμάτες προκλήσεις. Ωστόσο, λόγω των σύγχρονων τεχνολογιών επικοινωνιών και πληροφοριών οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται όλο και περισσότερο θέματα και κινδύνους που συνδέονται με τους οργανισμούς και τους

κλάδους στους οποίους εργάζονται. Οι κίνδυνοι και τα θέματα αυτά είναι πιθανό να αποτελέσουν το θεμέλιο για επικείμενη κρίση στον οργανισμό.

Η κρίση έχει πολλά καθοριστικά χαρακτηριστικά. Οι Seeger, Sellnow και Ulmer υποστηρίζουν ότι οι κρίσεις έχουν τέσσερα καθοριστικά χαρακτηριστικά που είναι «συγκεκριμένα, απροσδόκητα και μη συνηθισμένα γεγονότα ή σειρά γεγονότων που δημιουργούν υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας και απειλής ή αντιληπτής απειλής για τους στόχους υψηλής προτεραιότητας ενός οργανισμού». Έτσι τα πρώτα τρία χαρακτηριστικά είναι ότι το γεγονός είναι *απροσδόκητο*, δηλαδή αποτελεί έκπληξη, *δημιουργεί αβεβαιότητα* και *θεωρείται ως απειλή για σημαντικούς στόχους*.

Ο Venette υποστηρίζει ότι «η κρίση είναι μια διαδικασία μετασχηματισμού όπου το παλιό σύστημα δεν μπορεί πλέον να διατηρηθεί». Επομένως, η τέταρτη καθοριστική ποιότητα που συμπληρώνει τις προαναφερθείσες είναι *η ανάγκη για αλλαγή*. Εάν δεν απαιτείται αλλαγή, το συμβάν θα μπορούσε με μεγαλύτερη ακρίβεια να περιγραφεί ως αποτυχία. Ο Herman (1972) πέρα από τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν και συχνά απαντώνται όπως το *απροσδόκητο*, το *επίγον* (του γεγονότος) και ο *κίνδυνος* που επιφέρει το γεγονός συμπληρώνει πως κάθε κρίση είναι και μοναδική.

Εκτός από τις φυσικές κρίσεις που είναι εγγενώς απρόβλεπτες (ηφαιστειακές εκρήξεις, τσουνάμι κ.λπ.) οι περισσότερες κρίσεις που αντιμετωπίζουμε δημιουργούνται από τον άνθρωπο. Ως εκ τούτου, οι απαιτήσεις του να είναι «απροσδόκητοι» εξαρτώνται από το αν ο άνθρωπος αδυνατεί να σημειώσει την έναρξη των συνθηκών κρίσης. Κάποια από την αδυναμία μας να αναγνωρίσουμε τις κρίσεις πριν γίνουν επικίνδυνες οφείλεται στην άρνηση και σε άλλες ψυχολογικές αντιδράσεις που παρέχουν βοήθεια και προστασία στα συναισθήματά μας.

Πολλές επιχειρήσεις στο πλαίσιο μιας κρίσης παρουσιάζουν αβεβαιότητα και μεγάλο προβληματισμό στη μελλοντική τους ανάπτυξη. Οι επιχειρήσεις αυτές θα μπορούσαν να δουν την περίοδο της κρίσης σαν ευκαιρία να επαναξιολογήσουν τα υφιστάμενα σχέδια τους στο marketing και στις δημόσιες σχέσεις καθιστώντας τα πιο αποτελεσματικά.

## 3.2. Τύποι κρίσεων

### 3.2.1. Τύποι κρίσεων ως προς το απροσδόκητο ή μη του γεγονότος

Σύμφωνα με τους Seymour and Moore (2000), οι κρίσεις διακρίνονται σε δύο είδη, το είδος “Cobra” και το είδος “Python”. *Cobra* είναι η λεγόμενη ξαφνική κρίση. Σε αυτό το είδος κρίσης η καταστροφή «χτυπά» ξαφνικά την επιχείρηση με αποτέλεσμα να την οδηγήσει κατευθείαν σε κατάσταση κρίσης. Από την άλλη πλευρά *python* είναι η κρίση που αναδύεται στην επιφάνεια σιγά σιγά, το λεγόμενο “crisis creep”.

Ένας αντίστοιχος διαχωρισμός με τον παραπάνω γίνεται από τους Peter Ruff and Khalid Aziz , οι οποίοι χωρίζουν τις κρίσεις σε *sudden events* δηλαδή περιλαμβάνουν ξαφνικά γεγονότα όπως ατυχήματα και έκτακτα περιστατικά, τρομοκρατικές ενέργειες, μηχανικές βλάβες , εχθρικές εξαγορές ή κάποιες απροσδόκητες ενέργειες νομικής φύσης και *simmering event* που περιλαμβάνουν καταστάσεις οι οποίες αποκαλύπτονται σταδιακά και μπορούν να οδηγήσουν σε μία κρίση οποιαδήποτε στιγμή. Τέτοια παραδείγματα είναι οι βιομηχανικές αναταραχές, οι εγκληματικές πράξεις διαφόρων τύπων και το αναποτελεσματικό management.

### 3.2.2. Τύποι κρίσεων ως προς τα αίτια

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

Ο Charles Hermann (1963), βασισμένος στα διεθνή πολιτικά γεγονότα της εποχής, υποστήριξε ότι η κρίση έχει τρία βασικά χαρακτηριστικά. Αυτά τα γνωρίσματα είναι ότι απειλεί τις υψηλές αξίες των στόχων του οργανισμού, παρουσιάζει ένα ορισμένο διάστημα χρόνου, μέσα στο οποίο ηγεσία σε περιόδους κρίσης, μπορεί να ληφθεί μια απόφαση και είναι απροσδόκητη και απρόβλεπτη από τον οργανισμό.

Ο Lerbinger (1986) ανέλυσε τα επίπεδα ανοχής, τα οποία σχετίζονται με την ταξινόμησή του. Κατέληξε στο συμπέρασμα πως το κοινό, οι πελάτες ενός οργανισμού, αντιμετωπίζουν με τελειώς διαφορετικό τρόπο κρίσεις που προκαλούνται από «πράξεις του Θεού» συγκριτικά με αντίστοιχες που προκαλούνται από τεχνολογικό λάθος ή

αμέλεια. Σε περιπτώσεις τεχνολογικής καταστροφής αγνώστου προελεύσεως, οι πελάτες παρουσιάζονται πιο ανεκτικοί, αν και με αρνητική στάση έναντι στην «πρόοδο», την «τεχνολογία» και την «επιστήμη». Αντίθετα, σε περιπτώσεις ανθρώπινης αμέλειας ως παράγοντας συμβολής στην κρίση, τηρείται μια στάση δυσαρέσκειας και επιθυμίας ανεύρεσης ενός «κατηγορούμενου», έστω και αν, έως ένα βαθμό, το λάθος εντέλει συγχωρεθεί. Όταν το επίπεδο επιστημονικής και τεχνολογικής γνώσης αξιολογείται ως επαρκές, και η προκαλούμενη κρίση βρίσκεται ακόμα σε ελεγχόμενο σημείο, οι πελάτες δεν ανέχονται το ανθρώπινο λάθος. Ο Lerbinger (1986) κατέληξε σε τέσσερις ταξινομήσεις των κρίσεων. Οι τεχνολογικές κρίσεις είναι μια εκ των τεσσάρων κατηγοριών οι οποίες προκαλούνται από ανθρώπινο λάθος ή απρόβλεπτα αποτελέσματα εξοπλισμού και διαδικασιών. Η δεύτερη ταξινόμηση αφορά τις συγκρουσιακές κρίσεις, δηλαδή οι προκαλούμενες από ενέργειες του κρατικού μηχανισμού ή κοινωνικών ομάδων, αντιτιθέμενων στις εφαρμοζόμενες πολιτικές του οργανισμού. Ακολουθούν οι κακόβουλες κρίσεις, οι οποίες προκαλούνται από άτομα ή ομάδες με κακόβουλες προθέσεις προς τον οργανισμό. Η τελευταία κατηγορία κρίσεων είναι αυτή της διαχειριστικής ανεπάρκειας οι οποίες προκαλούνται κυρίως από ανικανότητα, αμέλεια ή ανάρμοστη συμπεριφορά.

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

Ο Mitroff (2001) παρουσιάζει επτά κατηγορίες της κρίσης και αυτές είναι η οικονομική, των πληροφοριών η σωματική η κρίση των ανθρώπινων πόρων, της φήμης των ψυχοπαθητικών πράξεων και τέλος των φυσικών καταστροφών

### 3.2.3. Τύποι κρίσεων ως προς τον αντίκτυπο

Οι Meyers και Holusha ( Management Review, τεύχος 70, 1986) διέκριναν εννέα τύπους επιχειρησιακών κρίσεων που αφορούν τ:

- Την αντίληψη του κοινού
- Την ξαφνική στροφή της αγοράς
- Την αποτυχία του προϊόντος

- Τη διαδοχή στη διοίκηση (top management)
- Την περιστασιακή κρίση, σχετικά με ρευστά διαθέσιμα
- Τις εργασιακές σχέσεις
- Την επιθετική εξαγορά
- Τις δυσμενείς διεθνείς εξελίξεις
- Τη Ρύθμιση/Απορρύθμιση, αγορανομικός έλεγχος των τιμών (regulation) και απελευθέρωση των τιμών (deregulation)

### 3.3. Στάδια κρίσης

Σύμφωνα με τον Coombs, (1999) οι κρίσεις αποτελούνται από συγκεκριμένα στάδια που μαζί σχηματίζουν τον κύκλο ζωής μίας κρίσης. Επειδή αυτά τα διαφορετικά στάδια απαιτούν διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισης, η κατανόηση του κύκλου ζωής μίας κρίσης είναι χρήσιμη για να εφαρμόσουμε την κατάλληλη λύση για κάθε στάδιο. Άλλος λόγος για την σημασία της κατανόησης του κύκλου ζωής της κρίσης είναι ότι μειώνει την μη προβλεψιμότητα της. Αφού οι κρίσεις τείνουν να εξελίσσονται γρήγορα και με έναν απροσδόκητο τρόπο, η κατανόηση του κύκλου ζωής τους μπορεί να βοηθήσει στην πρόβλεψη της πορείας τους. Οι μελετητές ορίζουν τον κύκλο ζωής μίας κρίσης διαφορετικά ωστόσο έχουν διατυπωθεί 6 βασικά στάδια κρίσης.

Τον πρώτο στάδιο ονομάζεται *κύηση της κρίσης* και είναι η περίοδος προ-κρίσης κατά την οποία δεν υπάρχουν δείγματα εκδήλωσης ενδεχόμενης κρίσης. Κάθε στιγμή που δεν υπάρχει κρίση, διανύεται μια κατάσταση προ-κρίσης. Ύστερα, τα *πρώτα δείγματα* αποτελούν το δεύτερο στάδιο και αποτελεί την πρώτη εκδήλωση του πιθανού κινδύνου με ελάχιστα δείγματα, με αποτέλεσμα ο εντοπισμός της κρίσης να είναι δύσκολος. Ακολουθεί το *στάδιο εκδήλωσης* η περίοδος δηλαδή κατά την οποία εκδηλώνεται μια κρίση και διαρκεί όσο χρόνο τα χαρακτηριστικά της κρίσης εκδηλώνονται. Το *στάδιο κορύφωσης* είναι η περίοδος κατά τη διάρκεια της οποίας κορυφώνεται η κρίση και στο στάδιο αυτό δεν υπάρχει περίπτωση διορατικότητας της κρίσης. Έπεται το *στάδιο επιπτώσεων* κατά το οποίο οι επιπτώσεις από την κρίση εκδηλώνονται και οι συνέπειες γίνονται ορατές. Ο κύκλος ζωής της κρίσης ολοκληρώνεται με το *στάδιο ομαλοποίησης* καθώς οι διαδικασίες επανέρχονται σε κανονικούς ρυθμούς.

## 4. ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

#### 4.1. Ορισμού και θεωρίες για τη Διαχείριση Κρίσεων

Η διαχείριση κρίσεων είναι οι ενέργειες των μάνατζερ που ανέβηκαν στην εξουσία σε προβληματικούς καιρούς που προκύπτουν λόγω ελαττωματικής παραγωγής, έλλειψης πρώτων υλών, έλλειψης ποιότητας, μάρκετινγκ κ.λπ. (Gultekin, 2002)

Με άλλα λόγια, η διαχείριση κρίσεων απαιτεί συστηματική λήψη αποφάσεων και δημιουργία της ομάδας για την υποβολή αίτησης αυτές οι αποφάσεις και η ικανότητα λήψης νέων αποφάσεων για την επίτευξη των αποτελεσμάτων της πρακτικής όσο το δυνατόν συντομότερα. (Τουζ, 1996)

Ο Mitroff από την άλλη πλευρά ορίζει τη διαχείριση κρίσεων ως «μια σειρά εσωτερικού συνδέσμου ή εποπτείας σχετικά με τις κρίσεις που μπορεί να αποτελέσει κίνδυνο για τις κύριες διαδικασίες, τους εργαζόμενους και τους διευθυντές και το εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών».

Η διαχείριση κρίσεων «είναι μια ειδικότητα που απαιτεί διαδικασία που επιχειρεί να προβλέψει τα γεγονότα που μπορεί να διακόψει σημαντικές μελλοντικές σχέσεις, μια διαδικασία όπου οι μάνατζερ προσπαθούν να επιτύχουν τους δικούς τους στόχους με ένα λογικό κόστος σε καταστάσεις κινδύνου, μια προσπάθεια των διευθυντών οργανισμών να επιτύχουν ισορροπία με ελάχιστο κόστος». (Cener, 2007)

Ως προς αυτό, είναι απαραίτητο να εντοπιστεί το πρόβλημα όταν αντιμετωπίζεται κρίση, να εντοπιστεί το πρόβλημα στο πλαίσιο του προγραμματισμένου στόχου, να εντοπίσει τις πιο πρακτικές ευκαιρίες, να ελέγξει τη χρησιμότητα επίλυσης για τη διαμόρφωση της τελικής επίλυσης και την παρακολούθηση των σταδίων όπως η εφαρμογή της επίλυσης. (Τούταρ, 2007)

Η διαχείριση κρίσεων μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία κατά την οποία λαμβάνονται και αξιολογούνται οι δείκτες της κρίσης κινδύνου πιθανής κρίσης και όπου είναι αναγκαίο λαμβάνονται και εφαρμόζονται μέτρα προκειμένου να σημειωθεί η ελάχιστη απώλεια κατάσταση κρίσης. Υπό αυτή την έννοια, η διαχείριση κρίσεων απαιτεί γρήγορη και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και άμεση διόρθωση των αποκλίσεων. Είναι σημαντικό στη διαχείριση κρίσεων ο οργανισμός να ενεργεί γρήγορα και



αποτελεσματικά ενάντια σε οποιαδήποτε κατάσταση που απειλεί την ύπαρξη και βλάπτει τις δραστηριότητες του οργανισμού. (Akdemir, 1997)

Οι στόχοι της διαχείρισης κρίσεων βάσει του Cener, 2007 είναι αρχικά το να προσδιορίσει τους τύπους κρίσεων που μπορεί να επηρεάσει τους λήπτες των αποφάσεων και να τους ενημερώσει σχετικά με τη διαδικασία κρίσης. Είναι αναγκαίο να παρέχονται στους διευθυντές διάφορες τεχνικές τόσο για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση μιας κρίσης όσο και για τη δημιουργία σχεδίων διαφυγής από την κρίση. Τέλος, είναι απαραίτητο να παρέχονται στους διευθυντές όλα εκείνα τα προσόντα που θα οδηγήσουν στη καλύτερη δυνατή διαχείριση της κρίσης.

#### **4.2. Ορισμοί και θεωρίες για την ηγεσία σε κρίση**

Οι συνθήκες κρίσεις απαιτούν κάτι παραπάνω από μια αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης, μια πυροσβεστική δηλαδή αντιμετώπιση των προβλημάτων, απαιτούν ηγεσία κρίσεων. Απαιτούν μάθηση «διπλού βρόγχου», επώδυνη ματιά στον καθρέφτη, αμφισβήτηση και επανεξέταση υπάρχοντων πρακτικών και συστημάτων που ευνοούν τον ατομισμό και εστιάζουν στο βραχυπρόθεσμο. Απαιτούν έμφαση στη μεγάλη εικόνα και προσανατολισμό στη συλλογικότητα. Για μια ορθή διαχείριση των κρίσεων, οι παράγοντες όπως η πρόληψη, ο σχεδιασμός στρατηγικής και η άμεση απόκριση συνθέτουν ιδρυτικά χαρακτηριστικά για μια αποτελεσματική αντιμετώπιση μιας δύσκολης κατάστασης. Η θέση του ηγέτη είναι η πιο απαιτητική, εφόσον σε μια τέτοια στιγμή θα πρέπει να λάβει δύσκολες αποφάσεις καθώς παράλληλα ο χρόνος είναι πιεστικός και μια λανθασμένη απόφαση ίσως να φέρει ανεπιθύμητα αποτελέσματα. Είναι σημαντικό, η ηγεσία να διαθέτει απαραίτητα στοιχεία βάσει των οποίων θα μπορέσουν να ανταποκρίνονται στις δύσκολες αυτές καταστάσεις. Όμως, η εκτίμηση και η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων, η συναισθηματική ικανότητα, η επικοινωνία, η άμεση λήψη αποφάσεων και η συνεργασία αποτελούν βασικά στάδια για μια αξιολογη αντιμετώπιση των κρίσεων.

Οι ομάδες δημιουργούν ηγέτες καθώς όπως έχει γίνει αντιληπτό η ηγεσία δεν αντανάκλα την προσωπικότητα αλλά τη σχέση μεταξύ των μελών της ομάδας. Από αυτή την άποψη, η ηγεσία γίνεται μια λειτουργία όπως η εργασία ενός ταχυδρόμου ή αστυνομικού και αναλαμβάνει την λειτουργίες οργάνωσης ομάδας, επίλυσης

προβλημάτων και καθοδήγησης. Τα χαρακτηριστικά ενός ατόμου όπως έχουν ήδη αναφερθεί αναλυτικά, καθιστούν κάποιον ικανό ηγέτη. Η εκχώρηση εξουσίας δεν αρκεί για να γίνει ηγέτης, τουναντίον ένας ηγέτης έχοντας την εξουσία θα έχει και την ικανότητα να χρησιμοποιεί αυτή τη δύναμη. (Asna, 1994).

Ηγέτης δεν σημαίνει διευθυντής και σε καταστάσεις κρίση, αντιθέτως ένας οργανισμός χρειάζεται έναν ηγέτη περισσότερο από έναν διευθυντή. Ενώ η διοίκηση εστιάζει στη μίμηση και τη συνέχεια του παρόντος, η ηγεσία εστιάζει στη δημιουργικότητα, την αρμονία και ευκινησία. Ενώ ένας διευθυντής εξετάζει την τελική συνολική γραμμή του διαγράμματος κερδών-ζημιών τέλους περιόδου, ένας ηγέτης εξετάζει επίσης την οριζόντια γραμμή. Ενώ ένας διευθυντής εστιάζει στα συστήματα, τις εποπτείες, τις διαδικασίες, τις πολιτικές και τη δομή, ένας ηγέτης εστιάζει στην αξιοπιστία και τις ανθρώπινες σχέσεις. (Shelton, 1997) Η «Ηγεσία» είναι η πρώτη μεταξύ των κριτηρίων επίτευξης στη διαχείριση κρίσεων καθώς για να θεωρηθεί ένα άτομο ηγέτης, θα πρέπει να μπορεί να ενώσει τους ανθρώπους και να τους ενεργοποιεί, να αφήνει πίσω του ένα ίχνος, να καινοτομεί και να δημιουργεί μια διαφορά. Το να έχεις καλές συμπεριφορές και ένα μήνυμα για παράδοση είναι δύο προϋποθέσεις ηγεσίας. Οι ηγέτες δημιουργούν μια εικόνα για το μέλλον με τις γνωστικές και πνευματικές τους εμπειρίες. Αυτό είναι το όραμα των ηγετών. Οι ηγέτες ακολουθούν τα μηνύματά τους και οι άνθρωποι γύρω τους ακολουθούν τους ηγέτες. (Tutar, 2004)

Οι αληθινοί ηγέτες παρουσιάζονται σε καταστάσεις κρίσης αφού σε τέτοιου είδους καταστάσεις ισχύουν νέες προϋποθέσεις και κανόνες και κυριαρχούν αισθήματα όπως αυτό της της αβεβαιότητας και της απαισιοδοξίας. Ωστόσο οι αληθινοί ηγέτες διατηρούν την αισιοδοξία τους καθώς είναι προετοιμασμένοι έχοντας ήδη σχέδιο διαχείρισης της κρίσης. Αυτή η ενέργεια επηρεάζει τους άλλους γύρω τους, γιατί οι καταστάσεις κρίσης είναι περίοδοι που οι άνθρωποι επιθυμούν αλλαγή των συνθηκών και δημιουργία διαφοράς εφόσον οι κοινές λύσεις καθίστανται άκυρες σε καταστάσεις κρίσης. Ένας αληθινός ηγέτης αλλάζει το status quo και σίγουρα δημιουργεί τη διαφορά. Υπό αυτή την έννοια, η ηγεσία δεν είναι «καθήκον» αλλά μια αναπόφευκτη ευθύνη. Ένα άλλο σημαντικό σημείο της διαχείρισης κρίσεων είναι ο παράγοντας επίτευξης. Δεν είναι απαραίτητο μόνο για την εκτέλεση του καθήκοντος αλλά και για να αντικατοπτρίζει όλα τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας στο πλαίσιο. (Kadibesegil,2008)

Οι ηγέτες δεν λαμβάνουν υπόψη τη διάκριση μεταξύ των υπευθύνων λήψης αποφάσεων και των εφαρμοστών κατά την απόδοση δραστηριοτήτων του οργανισμού και θεωρούν ότι η κύρια απειλή σε έναν οργανισμό δεν είναι οι πνευματικές ικανότητες του ατόμου αλλά η φυλάκιση αυτών των ιδιοτήτων. Οι ηγέτες που πληρούν τις προϋποθέσεις για «ηγεσία κρατών κρίσης» εκτιμούν προσόντα όπως την αυτοβελτίωση, την ανεξάρτητη σκέψη και την ανάληψη πρωτοβουλιών. Δεν τους αρέσει η γραφειοκρατία και ισορροπούν μεταξύ τους την επαγγελματική και προσωπική τους ζωή. Οι ηγέτες πιστεύουν ότι, μόνο όταν οι χειριστές επιτύχουν τους στόχους τους, τότε ο οργανισμός θα πετύχει το δικό του. Η ηγεσία δεν είναι καθήκον αλλά αναπόφευκτη ευθύνη. Ένα άλλο σημαντικό σημείο της διαχείρισης κρίσεων είναι ο παράγοντας επιτυχίας. Οι διευθυντές γίνονται ηγέτες εάν είναι θαρραλέοι και είναι ικανοί να διαχειριστούν κινδύνους σε έκτακτες καταστάσεις. Η ηγεσία μπορεί να δώσει τη δυνατότητα στους ανθρώπους να έρθουν στο προσκήνιο απέναντι σε έναν κίνδυνο και να αναδειχθούν με την απροσδόκητη προσφορά όταν οι απλοί άνθρωποι έχουν αποδεχθεί την έλλειψη εναλλακτικών λύσεων. (Tutar, 2004)

Ένας ηγέτης γεννιέται όταν υπάρχει η ανάγκη για διαχείριση κρίσεων. Η ηγεσία αναδύεται αυτή τη στιγμή και φωτίζει το μονοπάτι, δημιουργεί πηγές, καθοδηγεί το δρόμο, παίρνει αποφάσεις, ξεκινά και δρα. (Gultekin, 2002)

Σε καταστάσεις κρίσης οι άνθρωποι χρειάζονται ισχυρούς, με αυτοπεποίθηση και προσβάσιμους ηγέτες. (Luecke, 2008) Καθώς οι ενδοεπιχειρησικοί δεσμοί γίνονται αδύναμοι σε καταστάσεις κρίσης και η οργανωτική κορύφωση διαταράσσεται, είναι απαραίτητο να αγωνίζεται κατά την κρίση και επίσης να παρακινεί το προσωπικό να δρά με τον ίδιο τρόπο. Οι ηγέτες θα ξεπεράσουν την κατάσταση της κρίσης σε ένα περιβάλλον χάους στον οργανισμό, θα αναδιαρθρώσουν τον οργανισμό και θα τον προσαρμόσουν στις μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες. Είναι γεγονός ότι μια κρίση μπορεί να αποτελέσει είτε μια ευκαιρία ανάδειξης είτε μια καταστροφή για έναν οργανισμό ωστόσο, το μόνο σίγουρο είναι ότι ο ικανός ηγέτης θα προσπαθήσει την κρίση αυτή, να την εκλάβει ως ευκαιρία. Οι κρίσεις καταδεικνύουν περίτρανα την αλληλεξάρτηση που χαρακτηρίζει το παγκόσμιο επιχειρηματικό οικοσύστημα και τις ντόμινο επιπτώσεις που έχουν οι πράξεις μεμονωμένων ατόμων και οργανισμών στο οικοδόμημα της ελεύθερης αγοράς. Σε αυτές τις συνθήκες αναδεικνύονται αυθεντικοί ηγέτες που αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους και ξαναχτίζουν τη χαμένη εμπιστοσύνη.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ένας ηγέτης έχει σημαντικό ρόλο στην διαχείριση κρίσεων. Έτσι, είναι απαραίτητο να μελετηθούν τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη κατά την διάρκεια διαχείρισης μιας κρίσης. Ο Cener το 2007 επισήμανε τα προσόντα των ηγετικών στελεχών σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων με πρώτο και βασικότερο την ικανότητα να εντοπίζει κανείς τα σημάδια της κρίσης. Ένας διορατικός ηγέτης έχοντας εντοπίσει τα σημάδια της επερχόμενης κρίσης έχει ήδη προετοιμάσει τον οργανισμό και κατ' επέκταση τον έχει θωρακίσει από τη κρίση. Ένα από τα σημαντικότερα προσόντα που θα πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης σε κατάσταση κρίσης είναι η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και ακολούθως η ικανότητα χρήσης ισχύος καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας διαχείρισής της κρίσης. Σαφώς, είναι εξίσου σημαντικές οι ηγετικές ικανότητες τόσο του σχεδιασμού όσο και της οργάνωσης της διαδικασίας διαχείρισης κρίσεων. Επιπλέον, στα απαραίτητα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη εντάσσεται η ικανότητα διασφάλισης της επικοινωνίας με όλες τις ομάδες και η επίβλεψή τους προκειμένου να διασφαλίζεται ο συντονισμός σε όλη τη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων. Τέλος ο Cener δεν παραλείπει τη δυνατότητα μετάβασης από τη κατάσταση κρίσης στη κανονική προ κρίσης κατάσταση και φυσικά την ικανότητα εκπαίδευσης του προσωπικού και αξιολόγησής του σε όλη τη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων.

#### **4.3. Leader Management στη Διαχείριση Κρίσεων**

Η διαχείριση κρίσεων είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που εφαρμόζονται με προγραμματισμένο, συστηματικό και ορθολογικό τρόπο προκειμένου να εξαλείψει τη κατάσταση που ορίζεται ως κρίση. Η συστηματικότητά του επιτρέπει την έναρξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων βήμα προς βήμα και το σχηματισμό ομάδας για την εφαρμογή αυτών των αποφάσεων και λήψη νέων αποφάσεων σύμφωνα με τα αποτελέσματα της πρακτικής.

Ένα άρθρο της Αμερικανικής Εταιρείας παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών Mckinsey το Μάρτιο του 2020 με έναυσμα τη πανδημία του κορονοϊού, με τίτλο «Ηγεσία σε μια κρίση: Ανταπόκριση στο ξέσπασμα του κορονοϊού και τις μελλοντικές προκλήσεις» αναφέρει χαρακτηριστικά πως η αναγνώριση της κρίσης που πρόκειται να αντιμετωπίσει μια εταιρεία είναι το πρώτο πράγμα που πρέπει να κάνουν οι ηγέτες. Είναι ένα δύσκολο βήμα, ειδικά κατά την έναρξη των κρίσεων που δεν φτάνουν

ξαφνικά, αλλά αναπτύσσονται από γνωστές συνθήκες που συγκαλύπτουν τη φύση τους. Παραδείγματα τέτοιων κρίσεων περιλαμβάνουν το ξέσπασμα του SARS το 2002-03 και τώρα την πανδημία του κορονοϊού. Βλέποντας μια αργά αναπτυσσόμενη κρίση για αυτό που μπορεί να γίνει απαιτεί από τους ηγέτες να ξεπεράσουν την προκατάληψη της κανονικότητας, η οποία μπορεί να τους κάνει να υποτιμήσουν τόσο την πιθανότητα μιας κρίσης όσο και τον αντίκτυπο που θα μπορούσε να έχει.

Μόλις οι ηγέτες αναγνωρίσουν μια κρίση ως τέτοια, μπορούν να αρχίσουν να αντιδρούν. Αλλά δεν μπορούν να ανταποκριθούν όπως θα έκαναν σε μια έκτακτη ανάγκη ρουτίνας, ακολουθώντας σχέδια που είχαν εκπονηθεί εκ των προτέρων. Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, η οποία κυριαρχείται από την ανοικείωση και την αβεβαιότητα, οι αποτελεσματικές απαντήσεις είναι σε μεγάλο βαθμό αυτοσχέδιες. Μπορεί να καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δράσεων, όχι μόνο προσωρινές μετακινήσεις όπως για παράδειγμα, θέσπιση πολιτικών εργασίας από το σπίτι αλλά και προσαρμογές σε συνεχείς επιχειρηματικές πρακτικές όπως η υιοθέτηση νέων εργαλείων για την ενίσχυση της συνεργασίας, που μπορεί να είναι επωφελής να διατηρηθεί και μετά το πέρας της κρίσης. Αυτό που χρειάζονται οι ηγέτες κατά τη διάρκεια μιας κρίσης δεν είναι ένα προκαθορισμένο σχέδιο αντίδρασης, αλλά συμπεριφορές και νοοτροπίες που θα τους εμποδίσουν να αντιδράσουν υπερβολικά στις χθεσινές εξελίξεις και θα τους βοηθήσουν να κοιτάζουν μπροστά.

Οι Gemma D’Auria and Aaron De Smet σε αυτό το άρθρο, περιγράφουν πέντε τέτοιες συμπεριφορές και τις συνοδευτικές νοοτροπίες που μπορούν να βοηθήσουν τους ηγέτες να περιηγηθούν στην πανδημία του κορονοϊού και στις μελλοντικές κρίσεις.

*Αρχικά, θα πρέπει να υπάρξει συγκεκριμένη οργάνωση για την αντιμετώπιση κρίσεων αναπτύσσοντας δίκτυα ομάδων.* Πιο αναλυτικά, κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, οι ηγέτες πρέπει να εγκαταλείψουν την πεποίθηση ότι μια απάντηση από πάνω προς τα κάτω θα δημιουργήσει σταθερότητα. Σε έκτακτες καταστάσεις ρουτίνας, η τυπική εταιρεία μπορεί να βασιστεί στη δομή εντολής και ελέγχου της για να διαχειριστεί καλά τις λειτουργίες πραγματοποιώντας μια δέσμη ενεργειών απόκρισης. Σε κρίσεις όμως που χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα, οι ηγέτες αντιμετωπίζουν προβλήματα που είναι άγνωστα και ελάχιστα κατανοητά. Μια μικρή ομάδα στελεχών

στο υψηλότερο επίπεδο ενός οργανισμού δεν μπορεί να συλλέξει πληροφορίες ή να λάβει αποφάσεις αρκετά γρήγορα ώστε να ανταποκριθεί αποτελεσματικά. Οι ηγέτες μπορούν να κινητοποιήσουν καλύτερα τις οργανώσεις τους θέτοντας σαφείς προτεραιότητες για την ανταπόκριση και δίνοντας τη δυνατότητα στους άλλους να ανακαλύψουν και να εφαρμόσουν λύσεις που εξυπηρετούν αυτές τις προτεραιότητες.

Για να προωθήσουν την ταχεία επίλυση προβλημάτων και την εκτέλεση υπό χαοτικές συνθήκες υψηλού στρες, οι ηγέτες μπορούν να οργανώσουν ένα δίκτυο ομάδων. Αν και το δίκτυο των ομάδων είναι ένα ευρέως γνωστό κατασκεύασμα, αξίζει να τονιστεί επειδή σχετικά λίγες εταιρείες έχουν εμπειρία στην εφαρμογή ενός. Ένα δίκτυο ομάδων αποτελείται από μια εξαιρετικά προσαρμόσιμη συνέλευση ομάδων, οι οποίες ενώνονται με έναν κοινό σκοπό και συνεργάζονται με τον ίδιο τρόπο που συνεργάζονται (εκθέτουν) τα άτομα σε μια ενιαία ομάδα.

Ορισμένα τμήματα του δικτύου επιδιώκουν ενέργειες που λαμβάνουν χώρα εκτός των τακτικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Άλλα μέρη προσδιορίζουν τις επιπτώσεις της κρίσης για τις συνήθειες επιχειρηματικές δραστηριότητες και κάνουν προσαρμογές, όπως να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν στα νέα πρότυπα εργασίας. Σε πολλές περιπτώσεις, το δίκτυο των ομάδων θα περιλαμβάνει ένα ολοκληρωμένο νευρικό κέντρο που θα καλύπτει τέσσερις τομείς όπως τη προστασία εργατικού δυναμικού τη σταθεροποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας, τη δέσμευση πελατών και τις δοκιμές οικονομικού άγχους. Ανεξάρτητα από το λειτουργικό τους εύρος, τα αποτελεσματικά δίκτυα ομάδων εμφανίζουν αρκετές ιδιότητες όπως το ότι *είναι πολυεπιστημονικά* καθώς η εμπειρία δείχνει ότι οι κρίσεις παρουσιάζουν έναν βαθμό πολυπλοκότητας που καθιστά απαραίτητη τη συμμετοχή ειδικών από διαφορετικούς τομείς. Επιπλέον *έχουν σχεδιαστεί για να δρουν*, δηλαδή δεν αρκεί απλώς η αναζήτηση ιδεών από ειδικούς χωρίς αυτές οι ιδέες να υλοποιούνται. Οι ειδικοί πρέπει να συλλέγουν πληροφορίες, να επινοούν λύσεις, να τις εφαρμόζουν στην πράξη και να τις τελειοποιούν καθώς προχωρούν. Τέλος, τα δίκτυα ομάδων *προσαρμόζονται, αναδιοργανώνονται, επεκτείνονται ή συστέλλονται* εφόσον οι ομάδες μαθαίνουν περισσότερο για την κρίση καθώς αλλάζουν οι συνθήκες.

Οι ηγέτες θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη συνεργασία και τη διαφάνεια σε όλο το δίκτυο των ομάδων. Ένας τρόπος με τον οποίο το κάνουν αυτό είναι να διανέμουν εξουσία και

να μοιράζονται πληροφορίες: με άλλα λόγια, να επιδεικνύουν πώς πρέπει να λειτουργούν οι ίδιες οι ομάδες. Σε καταστάσεις κρίσης, το ένστικτο ενός ηγέτη μπορεί να είναι να εδραιώνει την εξουσία λήψης αποφάσεων και να ελέγχει τις πληροφορίες, παρέχοντάς τις στις ομάδες οι οποίες θα πρέπει υποχρεωτικά να γνωρίζουν. Κάνοντας το αντίθετο θα ενθαρρύνει τις ομάδες να ακολουθήσουν το δικό τους παράδειγμα. Ένα άλλο κρίσιμο μέρος του ρόλου του ηγέτη, ειδικά στο συναισθηματικό, τεταμένο περιβάλλον που χαρακτηρίζει μια κρίση, είναι η προώθηση της ψυχολογικής ασφάλειας, ώστε οι άνθρωποι να μπορούν να συζητούν ανοιχτά ιδέες, ερωτήσεις και ανησυχίες χωρίς φόβο για επιπτώσεις. Αυτό επιτρέπει στο δίκτυο των ομάδων να κατανοήσουν την κατάσταση και πώς να τη χειριστούν, μέσω υγιούς συζήτησης.

Επιπρόσθετα, κατά τη διάρκεια μιας κρίσης είναι πολύ σημαντική η *παραχώρηση εξουσίας και η δυνατότητα λήψης αποφάσεων χωρίς έγκριση, από κατάλληλα άτομα σε διαφορετικά επίπεδα σε όλα τα δίκτυα*. Ακριβώς όπως τα ανώτερα στελέχη ενός οργανισμού πρέπει να είναι προετοιμασμένα να μεταθέσουν προσωρινά ορισμένες ευθύνες από την ιεραρχία διοίκησης και ελέγχου σε ένα δίκτυο ομάδων, πρέπει επίσης να εξουσιοδοτήσουν άλλους να κατευθύνουν πολλές πτυχές της αντίδρασης του οργανισμού σε κρίσεις. Αυτό συνεπάγεται ότι τους παρέχεται η εξουσία να λαμβάνουν και να εφαρμόζουν αποφάσεις χωρίς να χρειάζεται να λάβουν έγκριση. Μια σημαντική λειτουργία των ανώτερων στελεχών είναι να καθιερώνουν γρήγορα μια αρχιτεκτονική για τη λήψη αποφάσεων, έτσι ώστε η λογοδοσία να είναι σαφής και οι αποφάσεις να λαμβάνονται από κατάλληλα άτομα σε διαφορετικά επίπεδα. Οι ανώτεροι ηγέτες πρέπει επίσης να βεβαιωθούν ότι δίνουν τη δυνατότητα στους κατάλληλους ανθρώπους να λαμβάνουν αποφάσεις αντιμετώπισης κρίσεων σε όλο το δίκτυο των ομάδων. Δεδομένου ότι οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων θα κάνουν πιθανώς κάποια λάθη, πρέπει να μπορούν να μαθαίνουν γρήγορα και να κάνουν διορθώσεις χωρίς να αντιδρούν υπερβολικά ή να παραλύουν τον οργανισμό. Στην αρχή μιας κρίσης, οι ανώτεροι ηγέτες θα πρέπει να διορίσουν υπεύθυνους λήψης αποφάσεων για να κατευθύνουν την απάντηση στην κρίση. Αλλά καθώς η κρίση εξελίσσεται, νέοι ηγέτες αντιμετώπισης κρίσεων θα προκύψουν φυσικά σε μια κατασκευή δικτύου ομάδων και αυτοί οι ηγέτες αντιμετώπισης κρίσεων δεν θα είναι πάντα ανώτερα στελέχη.

Σε έκτακτες καταστάσεις ρουτίνας, η εμπειρία είναι ίσως το πιο πολύτιμο προσόν που προσφέρουν οι ηγέτες. Αλλά στις μυθιστορηματικές κρίσεις σε κλίμακα τοπίου, ο

χαρακτήρας είναι υψίστης σημασίας. Οι ηγέτες αντιμετώπισης κρίσεων πρέπει να είναι σε θέση να ενοποιούν τις ομάδες πίσω από έναν ενιαίο σκοπό και να πλαισιώνουν ερωτήσεις για να τις διερευνήσουν. Ο ικανότερος θα εμφανίσει αρκετές ιδιότητες. Το ένα είναι η «σκόπιμη ηρεμία», η ικανότητα δηλαδή να αποσπάται κανείς από μια δύσκολη κατάσταση και να σκέφτεται καθαρά πώς θα την περιηγηθεί. Η εσκεμμένη ηρεμία εντοπίζεται συχνότερα σε καλά στηριγμένα άτομα που διαθέτουν ταπεινοφροσύνη αλλά όχι ανικανότητα.

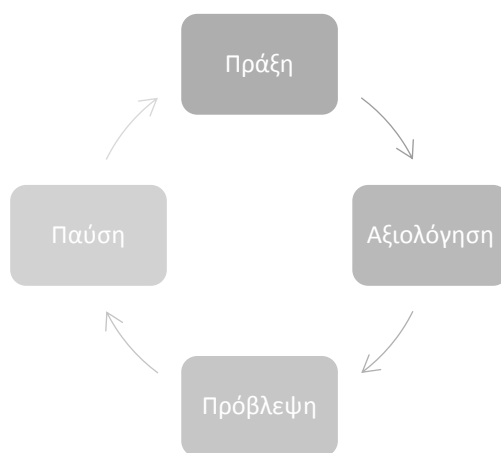
Μια άλλη σημαντική ιδιότητα είναι η «περιορισμένη αισιοδοξία» ή η αυτοπεποίθηση σε συνδυασμό με τον ρεαλισμό. Στις αρχές μιας κρίσης, εάν οι ηγέτες επιδείξουν υπερβολική εμπιστοσύνη παρά τις προφανώς δύσκολες συνθήκες, μπορεί να χάσουν την αξιοπιστία τους. Είναι πιο αποτελεσματικό για τους ηγέτες να δείχνουν εμπιστοσύνη ότι ο οργανισμός θα βρει έναν τρόπο να ξεπεράσει τη δύσκολη κατάστασή του, αλλά και να δείξουν ότι αναγνωρίζουν την αβεβαιότητα της κρίσης και έχουν αρχίσει να παλεύουν μαζί της συλλέγοντας περισσότερες πληροφορίες. Όταν περάσει η κρίση, τότε η αισιοδοξία θα είναι πιο ωφέλιμη (και μπορεί να είναι πολύ λιγότερο περιορισμένη).

Ακολουθως, βάσει των Gemma D'Auria και Aaron De Smet ένας ακόμη ωφέλιμος τρόπος συμπεριφοράς μέσα σε ένα περιβάλλον αβεβαιότητας ***για τη σωστή λήψη αποφάσεων είναι μέσω μιας σειράς δράσεων της παύσης, της αξιολόγησης της πρόβλεψης και τέλος της δράσης.*** Η αναμονή για να προκύψει ένα πλήρες σύνολο γεγονότων πριν αποφασίσει ο εκάστοτε ηγέτης τι να κάνει είναι ένα άλλο κοινό λάθος που γίνεται κατά τη διάρκεια κρίσεων. Επειδή μια κρίση περιλαμβάνει πολλές άγνωστες πτυχές και εκπλήξεις, τα γεγονότα μπορεί να μην γίνουν ξεκάθαρα εντός του απαραίτητου χρονικού πλαισίου λήψης αποφάσεων. Οι ηγέτες ωστόσο δεν πρέπει να καταφεύγουν στη χρήση της διαίσθησής τους και μόνο. Οι ηγέτες μπορούν να αντιμετωπίσουν καλύτερα την αβεβαιότητα και το αίσθημα του *jamais vu* (το αντίθετο του *déjà vu*) συλλέγοντας συνεχώς πληροφορίες καθώς ξετυλίγεται η κρίση και παρατηρώντας πόσο καλά λειτουργούν οι απαντήσεις τους.



Στην πράξη, αυτό σημαίνει συχνά παύση από τη διαχείριση κρίσεων, αξιολόγηση της κατάστασης από πολλαπλά πλεονεκτήματα, πρόβλεψη του τι μπορεί να συμβεί στη συνέχεια και στη συνέχεια δράση. Ο κύκλος παύση-αξιολόγηση-πρόβλεψη-πράξη θα πρέπει να είναι συνεχής, γιατί βοηθά τους ηγέτες να διατηρήσουν μια κατάσταση σκόπιμης ηρεμίας και να αποφύγουν την υπερβολική αντίδραση σε νέες πληροφορίες καθώς έρχονται. Ενώ ορισμένες στιγμές κατά τη διάρκεια της κρίσης θα απαιτήσουν άμεση δράση, χωρίς χρόνο για αξιολογήσουν ή προβλέπουν, οι ηγέτες θα βρουν τελικά αφορμές για να σταματήσουν, να προβληματιστούν και να σκεφτούν μακροπρόθεσμα πριν κάνουν περαιτέρω κινήσεις.

**Πίνακας 4.1:** Κύκλος δράσης στα πλαίσια διαχείρισης κρίσεων (ιδία επεξεργασία).



Δύο γνωστικές συμπεριφορές μπορούν να βοηθήσουν τους ηγέτες καθώς αξιολογούν και προβλέπουν. Η πρώτη γνωστική συμπεριφορά που ονομάζεται *ενημέρωση*, περιλαμβάνει την αναθεώρηση ιδεών με βάση τις νέες ομάδες πληροφοριών που συλλέγουν και τις γνώσεις που αναπτύσσουν. Επίσης, η *αμφιβολία* αποτελεί τη δεύτερη γνωστική συμπεριφορά η οποία βοηθά τους ηγέτες να εξετάσουν κριτικά τις τρέχουσες και πιθανές ενέργειες και να αποφασίσουν εάν πρέπει να τροποποιηθούν, να υιοθετηθούν ή να απορριφθούν.

Η ενημέρωση και η αμφιβολία βοηθούν τους ηγέτες να μετριάσουν τις παρορμήσεις τους για μονομαχία για να συλλάβουν λύσεις με βάση αυτά που έχουν κάνει προηγουμένως και να βρουν νέες λύσεις χωρίς να βασίζονται σε μαθήματα του παρελθόντος. Αντίθετα, οι ηγέτες φέρνουν στην επιφάνεια τις εμπειρίες τους ενώ αποδέχονται νέες ιδέες καθώς αυτές αναδύονται. Μόλις οι ηγέτες αποφασίσουν τι να

κάνουν, πρέπει να ενεργήσουν με αποφασιστικότητα. Η ορατή αποφασιστικότητα όχι μόνο οικοδομεί την εμπιστοσύνη του οργανισμού στους ηγέτες αλλά παρακινεί το δίκτυο των ομάδων να συνεχίσει την αναζήτησή του για λύσεις στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο οργανισμός.

Εν συνεχεία, οι Gemma D’Auria και Aaron De Smet αναλύοντας της πέντε ενδεδειγμένες συμπεριφορές από τη πλευρά της ηγεσίας ανέδειξαν **την επίδειξη ενσυναίσθησης, το να αντιμετωπίζεται δηλαδή ο παράγοντας άνθρωπος σαν πρώτη προτεραιότητα**. Σε μια κρίση σε κλίμακα τοπίου, το μυαλό των ανθρώπων στρέφεται πρώτα στη δική τους επιβίωση και σε άλλες βασικές ανάγκες. Οι ηγέτες δεν πρέπει να αναθέτουν επικοινωνιακό ή νομικό προσωπικό για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι άνθρωποι. Κρίση είναι όταν είναι πιο σημαντικό για τους ηγέτες να διατηρήσουν μια ζωτική πτυχή του ρόλου τους, να κάνουν μια θετική διαφορά στις ζωές των ανθρώπων.

Για να γίνει αυτό, απαιτείται από τους ηγέτες να αναγνωρίσουν τις προσωπικές και επαγγελματικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι και τα αγαπημένα τους πρόσωπα κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Μέχρι τα μέσα Μαρτίου 2020, ο COVID-19 είχαν περάσει την τραγωδία της πανδημίας χιλιάδες άνθρωποι αφού περισσότερα από 100.000 κρούσματα είχαν επιβεβαιωθεί. Η πανδημία είχε επίσης πυροδοτήσει ισχυρά αποτελέσματα δεύτερης τάξης. Οι κυβερνήσεις θέσπισαν ταξιδιωτικές απαγορεύσεις και απαιτήσεις καραντίνας, σημαντικές για τη διαφύλαξη της δημόσιας υγείας, ωστόσο εμπόδιζαν τους ανθρώπους να βοηθήσουν συγγενείς και φίλους ή να αναζητήσουν παρηγοριά σε κοινοτικές ομάδες ή χώρους λατρείας. Το κλείσιμο σχολείων σε πολλές δικαιοδοσίες ασκούσε πίεση στους εργαζόμενους γονείς. Δεδομένου λοιπόν ότι κάθε κρίση θα επηρεάσει τους ανθρώπους με συγκεκριμένους τρόπους, οι ηγέτες θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στο πώς αγωνίζονται οι άνθρωποι και να λαμβάνουν τα αντίστοιχα μέτρα για να τους υποστηρίξουν.

Τέλος, είναι ζωτικής σημασίας οι ηγέτες όχι μόνο να επιδεικνύουν ενσυναίσθηση, αλλά να ανοιχτούν στην ενσυναίσθηση των άλλων και να παραμείνουν προσεκτικοί στη δική τους ευημερία. Καθώς το άγχος, η κούραση και η αβεβαιότητα συσσωρεύονται κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, οι ηγέτες μπορεί να διαπιστώσουν ότι μειώνονται οι ικανότητές τους να επεξεργάζονται πληροφορίες, να παραμένουν ισότιμοι και να έχουν

ορθή κρίση. Θα έχουν περισσότερες πιθανότητες να αντιμετωπίσουν τις λειτουργικές μειώσεις εάν ενθαρρύνουν τους συναδέλφους να εκφράσουν ανησυχία - και να δώσουν προσοχή στις προειδοποιήσεις που τους δίνονται. Η επένδυση χρόνου στην ευημερία τους θα επιτρέψει στους ηγέτες να διατηρήσουν την αποτελεσματικότητά τους για τις εβδομάδες και τους μήνες που μπορεί να συνεπάγεται μια κρίση.

Ολοκληρώνοντας το θέμα της αποτελεσματικής διαχείρισης κρίσεων που όπως αναφέρθηκε αναπτύχθηκε στο άρθρο «Ηγεσία σε μια κρίση: Ανταπόκριση στο ξέσπασμα του κορωνοϊού και τις μελλοντικές προκλήσεις» από τους Gemma D' Auria και Aaron De Smet θα αναφερθούμε σε μια τελευταία ωφέλιμη συμπεριφορά, αυτήν της αναγκαιότητας **της ύπαρξης αποτελεσματικής επικοινωνίας από πλευράς ηγεσίας η οποία θα χαρακτηρίζεται από διαφάνεια και συχνές ενημερώσεις**. Επανειλημμένα, βλέπουμε ηγέτες να παίρνουν έναν υπερβολικά σίγουρο, αισιόδοξο τόνο στα πρώτα στάδια μιας κρίσης με αποτέλεσμα να εγείρουν τις υποψίες των ενδιαφερομένων σχετικά με το τι γνωρίζουν οι ηγέτες και πόσο καλά χειρίζονται την κρίση. Τα στοιχεία των αρχών είναι επίσης επιρρεπή να αναστείλουν τις ανακοινώσεις για μεγάλο χρονικό διάστημα, ενώ περιμένουν να προκύψουν περισσότερα στοιχεία και να ληφθούν αποφάσεις.

Καμία προσέγγιση δεν είναι καθησυχαστική. Όπως έγραψε πρόσφατα η Amy Edmondson, «Η διαφάνεια είναι «μια δουλειά» για τους ηγέτες σε μια κρίση. Να είστε ξεκάθαροι τι γνωρίζετε, τι δεν γνωρίζετε και τι κάνετε για να μάθετε περισσότερα.» Η στοχαστική, συχνή επικοινωνία δείχνει ότι οι ηγέτες παρακολουθούν την κατάσταση και προσαρμόζουν τις απαντήσεις τους καθώς μαθαίνουν περισσότερα. Αυτό τους βοηθά να καθησυχάσουν τους ενδιαφερόμενους ότι αντιμετωπίζουν την κρίση. Οι ηγέτες θα πρέπει να φροντίζουν ιδιαίτερα ώστε να αντιμετωπίζονται οι ανησυχίες, οι ερωτήσεις και τα ενδιαφέροντα κάθε κοινού. Το να ενημερώνουν τα μέλη της ομάδας αντιμετώπισης κρίσεων τις ομάδες για το τι κάνουν μπορεί να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό. Η συχνή επικοινωνία δεν πρέπει να σταματήσει μόλις περάσει η κρίση. Η προσφορά μιας αισιόδοξης, ρεαλιστικής προοπτικής μπορεί να έχει ισχυρή επίδραση στους εργαζομένους και σε άλλους ενδιαφερόμενους, εμπνέοντάς τους να υποστηρίξουν την ανάκαμψη της εταιρείας.

#### 4.4. Τύποι διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων

Οι τύποι διαδικασιών χρησιμοποιούνται γενικά για να ξεπεραστούν οι κρίσεις σε οργανισμούς είναι τρεις και αφορούν τη *διαχείριση πριν από την κρίση*, τη *διαχείριση κρίσης* και τη *διαχείριση μετά την κρίση*.

Πιο αναλυτικά στην *προ κρίσης διαδικασία*, η διοίκηση στοχεύει στην αντίληψη των δεικτών κρίσης και μετατρέπουν τις συνθήκες κρίσης σε επίτευγμα. Διαχείριση κρίσεων, που είναι το είδος της διαχείρισης κατά τη διάρκεια της κατάστασης κρίσης, είναι το στάδιο όπου προβλέπεται μια πιθανή κατάσταση κρίσης και λαμβάνονται οι απαραίτητες προφυλάξεις για την αποφυγή της κρίσης. Όταν τελειώσει η κατάσταση της κρίσης, ξεκινά η διαδικασία μετά την κρίση. Σε αυτό το σημείο, οι ηγέτες - μάνατζερς θα βρουν κατάλληλες λύσεις που προσαρμόζονται στις αλλαγές και δίνουν νέες διαστάσεις στις δραστηριότητες και τις στρατηγικές τους. (Bayazit et. al., 2003)

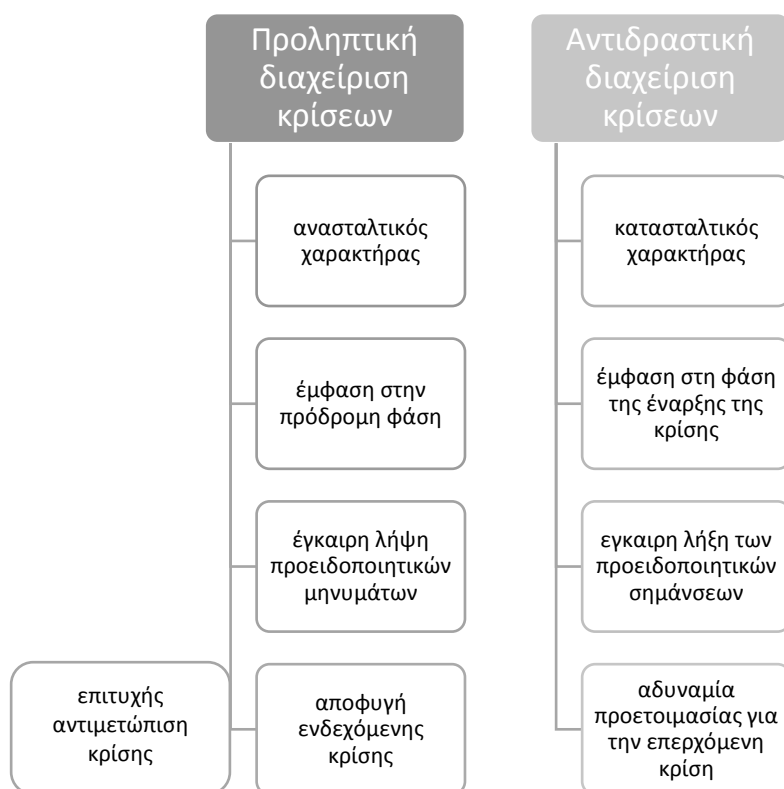
Το σημαντικό σημείο στη διαχείριση κρίσεων δεν είναι η προσπάθεια εύρεσης διεξόδου από την κρίση ή η επίλυση της κρίσης, αλλά η αποφυγή πριν ακόμη εμφανιστεί ή μετατρέψει την κατάσταση κρίσης σε επίτευγμα για τον οργανισμό. Στις περισσότερες περιπτώσεις των κρίσεων, οι προϋποθέσεις που προκαλούν την κρίση είναι ήδη παρούσες. Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της σύγχρονης διαχείρισης είναι να υποθέσουμε οποιοδήποτε πιθανό πρόβλημα και να αποτρέψουμε την κρίση. Επιπλέον, είναι επίσης σημαντικό να παίρνουμε ορθολογικά διαχειριστικές προφυλάξεις σε περιόδους κρίσης που προέκυψαν λόγω εξωτερικών και απρόβλεπτων φυσικών, πολιτικών, οικονομικών και για τεχνικών και περιβαλλοντικών λόγων και να εφαρμόζονται αυτές οι προφυλάξεις επιτυχώς.

#### 4.5. Μοντέλα διαχείρισης κρίσεων

Η αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων διέπεται από τη πρόληψη και προετοιμασία, την αντίδραση και τη μάθηση ή αναθεώρηση. Η διαχείριση κρίσεων, καταγράφει τις ενέργειες και την επικοινωνία που πρέπει να κάνει μια επιχείρηση η οποία προσπαθεί να μειώσει την πιθανότητα μιας κρίσης, να εργαστεί για την ελαχιστοποίηση της ζημιάς που επέρχεται λόγω αυτής και να αποκαταστήσει την τάξη. Υπάρχουν δυο μοντέλα

διαχείρισης κρίσεων με βασική τους διαφορά το στάδιο διαχείρισης της πρόληψης τη προληπτική και την αντιδραστική διαχείριση κρίσεων.

**Πίνακας 4.2:** Σύγκριση μοντέλων διαχείρισης κρίσεων (ιδία επεξεργασία).



Η προληπτική διαχείριση κρίσεων έχει χαρακτήρα ανασταλτικό και δίνει έμφαση στην πρόδρομη φάση. Δομείται με τέτοιο τρόπο ώστε να λαμβάνονται τα προειδοποιητικά μηνύματα εγκαίρως, δίδοντας την ευκαιρία σε μια επιχείρηση να αποφύγει μια ενδεχόμενη κρίση ή, αν αυτό δεν είναι εφικτό, να την αντιμετωπίσει επιτυχώς.

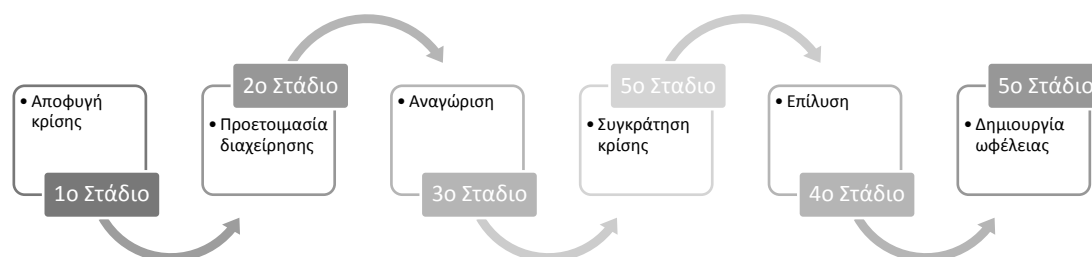
Η αντιδραστική διαχείριση κρίσεων έχει χαρακτήρα κατασταλτικό και δίνει έμφαση στη φάση της έναρξης της κρίσης. Η δομή της δεν δίνει την δυνατότητα για έγκαιρη λήξη των προειδοποιητικών σημάνσεων, με αποτέλεσμα την αδυναμία προετοιμασίας της επιχείρησης για την επερχόμενη κρίση.

#### 4.6. Τα στάδια της διαχείρισης κρίσεων

Σύμφωνα με τον Norman R. Augustine ( “ Managing the Crisis You Tried to Prevent”, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1995, σελ.1-31) τα στάδια της

διαχείρισης κρίσεων είναι η *αποφυγή της κρίσης*, η *προετοιμασία για διαχείριση της κρίσης*, η *αναγνώριση της κρίσης*, η *συγκράτηση της κρίσης*, η *επίλυση της κρίσης* και η *δημιουργία ωφέλειας από την κρίση*

**Πίνακας 4.3:** Τα 6 Στάδια διαχείρισης κρίσεων (σύμφωνα με τον Norman R. Augustine)<sup>10</sup>



Σύμφωνα με τον Can (1992), η διαχείριση κρίσεων είναι η διαδικασία όπου ο οργανισμός επιδιώκει να λάβει και να εφαρμόσει τις απαραίτητες προφυλάξεις για να ξεπεραστεί η κατάσταση της κρίσης με ελάχιστες απώλειες. Για τον Can αυτή η διαδικασία έχει επίσης πέντε στάδια. Το πρώτο εξ αυτών είναι η *αντίληψη σημάτων κρίσης* καθώς τα σήματα της κρίσης υποδηλώνουν την ύπαρξη της επερχόμενης κρίσης και οι διαχειριστές πρέπει να είναι ευαίσθητοι σε αυτά τα σήματα. Ακολουθεί η *ετοιμότητα για κρίση και προστασία* όπου ο οργανισμός χρησιμοποιεί τα σήματα κρίσης που έχει λάβει μέσω συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης και προετοιμάζεται και λαμβάνει τις απαραίτητες προφυλάξεις κατά της κρίσης. Έπεται το στάδιο της *λήψη της κρίσης υπό έλεγχο* όπου ακόμα και αν οι μηχανισμοί έγκαιρης προειδοποίησης, αποφυγής και προστασίας λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε ορισμένες περιπτώσεις, ενδέχεται να μην είναι σε θέση να ξεπεράσει πλήρως την κρίση. Έτσι, δεδομένα που συλλέγονται στα δύο πρώτα στάδια χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση της διαδικασίας της κρίσης. Στη συνέχεια έρχεται η *μετάβαση σε κανονική κατάσταση* καθώς είναι απαραίτητο να γίνει ο οργανισμός σταθερός και πάλι όταν η κρίση είναι υπό έλεγχο και ξεπεραστεί και τέλος το *στάδιο μάθησης και αξιολόγηση* το οποίο περιλαμβάνει την αναθεώρηση των αποφάσεων και των προφυλάξεων που λαμβάνονται και των πρακτικών που εφαρμόζονται κατά τη διάρκεια της κρίσης και παίρνουν μαθήματα από την κατάσταση της κρίσης.

<sup>10</sup> Norman R. Augustine, 1995

**Πίνακας 4.4:** Τα 5 Στάδια διαχείρισης κρίσεων (σύμφωνα με τον Can)<sup>11</sup>



#### 4.7. Ομάδα διαχείρισης κρίσεων

Ο Balci (1995) αναφέρει τα στοιχεία της διαχείρισης κρίσεων ως εξής. «Σχηματισμός ομάδας διαχείρισης κρίσεων, συνεργασία με επαγγελματίες συμβούλους, κατάρτιση σχεδίου διαχείρισης κρίσεων, γνώση της νομοθεσίας για την εργασία, χορήγηση καθοδήγηση και συμβουλευτική, υιοθέτηση πειθαρχημένων ενεργειών. Ο ευκολότερος τρόπος για να ξεπεραστεί μια κρίση είναι να γίνει προσπάθεια να λυθούν τα προβλήματα με την ομαδική εργασία των διευθυντών. Έτσι, σε κάθε οργανισμό συγκροτούνται ομάδες διαχείρισης κρίσεων.

Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων δεν θα αποτελείται από εξειδικευμένα άτομα για να απευθύνονται σε καταστάσεις κρίσης. Αυτές οι ομάδες εργάζονται για να συζητήσουν τους πιθανούς κινδύνους που μπορεί να αντιμετωπίσει ο οργανισμός και πώς να τους αντιμετωπίσει. (Muat και Misirli, 2005)

Η ομαδική εργασία θα δημιουργήσει μια τάση μεταξύ του προσωπικού να συνεργάζεται ενάντια στην κατάσταση κρίσης. (Μπασαράν, 1998). Οι στρατηγικές που απαιτούνται για τη διαχείριση κρίσεων προσδιορίζονται από την ομάδα διαχείρισης κρίσεων. Αυτή η ομάδα αποτελείται από άτομα που ανατράφηκαν αφοσιωμένα ενάντια στους κινδύνους της κρίσης. Είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί ένα κέντρο επείγουσας ενημέρωσης του έκτακτου κέντρο ελέγχου κρίσεων για τη διαχείριση της ομάδας από ένα μόνο κέντρο. (Tutar, 2004)

<sup>11</sup> Can, 1992

Τα περιβάλλοντα κρίσης απαιτούν άμεση λήψη αποφάσεων και εφαρμογή. Συνεπώς, η διαχείριση κρίσεων απαιτεί ηγέτες με όραμα. Στον σύγχρονο κόσμο, η διαχείριση ηγετών περιλαμβάνει προνοητικότητα για το μέλλον, προσδιορισμό ρεαλιστικού οράματος και στόχων για το μέλλον του οργανισμού και παρακίνηση των ανθρώπων για τη πραγματοποίηση αυτών. Οι προνοητικοί ηγέτες που έχουν όραμα είναι σε θέση να αξιολογήσουν καλά τις δυνατότητες του προσωπικού τους και τους πείσουν ότι μπορούν να τα καταφέρουν καλύτερα από ό,τι έκαναν. (Sisman and Turan, 2002) Έτσι, ηγέτες μάνατζερ που έχουν όραμα μπαίνει σε εφαρμογή μόλις αντιληφθεί τους δείκτες κρίσης και καθοδηγεί ανάλογα το προσωπικό και την ομάδα

Η πιο σημαντική επιβάρυνση σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων είναι το γεγονός ότι κάποιος διαχειριστής μπορεί μάλλον να επιμείνει στους κανονισμούς. Καθώς επιθυμούν να δουν όλες τις ενέργειες και τις λειτουργίες τους να αναφέρονται στους νόμους και δεν μπορούν να λάβουν άμεσες αποφάσεις σε απροσδόκητα γεγονότα. Αυτό επηρεάζει αρνητικά τη διαχείριση του οργανισμού. (Aykas, 2001) Κατά συνέπεια, ο ηγέτης και οι διευθυντές πρέπει να είναι σε θέση να λαμβάνουν άμεσες αποφάσεις όταν χρειάζεται.

Σύμφωνα με τους Peker και Ayturk (2000) αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων, θα πρέπει να καταρτιστεί σχέδιο άμεσης δράσης για την κρίση πρώτα για τη διαχείριση κρίσεων. Επιπλέον θεωρούν απαραίτητη τόσο τη σύσταση κέντρου διαχείρισης κρίσεων και ομάδες κρίσεων όσο και τη δημιουργία συστήματος επικοινωνίας κρίσης. Για τους Peker και Ayturk είναι αναγκαία η εξασφάλιση της εμπιστοσύνης και της υποστήριξης των ανθρώπων από τους οποίους απαρτίζονται οι ομάδες. Επιπλέον θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί ένας έγκυρος τύπος διαχείρισης κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, να ληφθούν και θα εφαρμοστούν πειθαρχικά μέτρα και τέλος να βραβεύεται το επιτυχημένο προσωπικό.

Συνοπτικά, για να ξεπεραστούν επιτυχώς οι απροσδόκητες καταστάσεις κρίσης, οι ηγέτες θα πρέπει να είναι γνώστες και ικανοί. Διότι εάν οι οργανισμοί δεν διοικούνται σωστά κατά τη διάρκεια της κρίσης, θα εμφανιστούν νέα αναπόφευκτα προβλήματα τα οποία κατά πάσα πιθανότητα θα οδηγηθούν σε ανεπιθύμητες καταστάσεις.



## 5. ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### 5.1. Ορισμός Ποιότητας

Κατά τον Μπουραντά (2002) «Η ποιότητα εκφράζει το βαθμό κατά τον οποίο ένα προϊόν ή υπηρεσία ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές στις οποίες πρέπει να ταιριάζει με βάση το σχεδιασμό του».

Βάσει του Δερβιτσιώτη (2005) «ποιότητα προϊόντος ή υπηρεσίας είναι η προσφερόμενη στον πελάτη αξία για τη συνολική διάρκεια χρήσης του, σε σχέση με το συνολικό οικονομικό και ψυχολογικό κόστος για τον κύκλο ζωής του είδους».

Σύμφωνα με την Αμερικάνικη Ένωση Ποιότητας (2010) η ποιότητα ορίζεται ως: «Το σύνολο των προδιαγραφών και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας τα οποία συμβάλλουν στην ικανοποίηση των άμεσων και έμμεσων αναγκών του πελάτη»

Σύμφωνα με τον Deming η Ποιότητα αποτελεί «ένα προβλέψιμο βαθμό ομοιομορφίας και αξιοπιστίας με χαμηλό κόστος και κατάλληλο για την αγορά», ενώ ο Grosby την ορίζει ως «συμμόρφωση στην απαίτηση του πελάτη» και οι Juran και Gryna ως «καταλληλότητα για χρήση» (Tahidu et al., 2014, σ. 297).

Με βάση τον Κέφης Ν.Β., (2014) η ποιότητα ορίζεται ως εξής: «Ποιότητα σημαίνει ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών του πελάτη την πρώτη φορά και όλες τις επόμενες φορές». Για να επιτευχθεί όμως αυτό θα πρέπει να υπάρχει άψογη συνεργασία μεταξύ του οργανισμού και των εργαζόμενων από τους οποίους εξαρτάται και η επιτυχία κάθε επιχείρησης.

Τέλος ο Τσιότρας (2016) θέλοντας να συνοψίσει όλους τους ορισμούς που έχουν διατυπωθεί αναφέρει πιο ολοκληρωμένα ότι ποιότητα

- είναι ο πιο σύγχρονος, ενδεδειγμένος, ευέλικτος και αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης μιας επιχείρησης.
- Καταλληλότητα για χρήση.
- Κάθε δραστηριότητα που ικανοποιεί δεδομένες ή συναγόμενες ανάγκες και απαιτήσεις του πελάτη.

- Το να το κάνεις σωστά την πρώτη φορά και κάθε φορά.
- Το να πληρώνεις γι' αυτό που πραγματικά παίρνεις.

## 5.2. Η γέννηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM)

Η γέννηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM<sup>12</sup>) τοποθετείται χρονικά μετά τον 2ο Παγκόσμιο Πόλεμο στην χώρα της Ιαπωνίας από τους Αμερικάνους Joseph M. Juran και W. Edwards Deming όπου χρησιμοποιήθηκε στην δεκαετία του 1970 ως μέθοδος διοίκησης από αυτοκινητοβιομηχανίες και εργοστάσια παραγωγής ηλεκτρονικών (ASQ<sup>13</sup> 2010). Η Ευρώπη έχοντας αναγνωρίσει την αξία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συγκρότησε το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση Ποιότητας (EFQM<sup>14</sup>) στις 15 Σεπτεμβρίου 1988 του οποίου σκοπός είναι να βοηθήσει τις Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις να συμμετάσχουν σε δράσεις και διαδικασίες οι οποίες θα τους οδηγήσουν στην επιχειρηματική τελειότητα και ταυτόχρονα να αναγνωρίσουν την συνεισφορά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων.

Η νέα φιλοσοφία με τις μεθόδους και τα εργαλεία που χρησιμοποιεί προσφέρει στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που την εφαρμόζουν την δυνατότητα να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα τους μακροχρόνια μέσω της ικανοποίησης των αναγκών και απαιτήσεων των πελατών. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας βασίζεται στην συμμετοχή όλων των μελών μιας επιχείρησης ή οργανισμού για την βελτίωση των διαδικασιών, των προϊόντων, των υπηρεσιών και του τρόπου εργασίας. Οι βελτιώσεις που σημειώνονται στις τεχνολογίες πληροφοριών, επικοινωνιών και μεταφορών σήμερα είναι εντυπωσιακές και έχουν σχεδόν εξαλείψει τις αποστάσεις. Τα αγαθά και οι υπηρεσίες που παράγονται σε διαφορετικές τοποθεσίες του κόσμου είναι άμεσα παραδίδονται σε όλους τους καταναλωτές στον κόσμο. Οι οργανισμοί ανταγωνίζονται μεταξύ τους για να δώσουν περισσότερα προσόντα, φθηνότερα και ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους για να διατηρήσουν την ύπαρξή τους. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προσφέρει στις επιχειρήσεις την απαραίτητη δυναμική για βελτίωση και τα απαραίτητα μέσα για ενίσχυση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων τους.

---

<sup>12</sup> Total Quality Management

<sup>13</sup> American Society for Quality

<sup>14</sup> European Foundation for Quality Management

### 5.3. Ορισμοί και θεωρίες για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Βάσει του Kantarci (Kantarci, 1994) η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει γίνει ένα στυλ διοίκησης για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Είναι μια επιχειρηματική προσέγγιση που στοχεύει να εκπληρώσει τις τρέχουσες και μελλοντικές προσδοκίες των πελατών με έναν ολοκληρωμένο και οικονομικό τρόπο και να βελτιώσει και να αναπτύξει όλες τις εργασίες με τη συμμετοχή όλου του προσωπικού.

Η ολική ποιότητα που τονίζεται με την τελειότητά της, σήμερα μπορεί να οριστεί ως μια προσέγγιση που εστιάζει σε διαδικασίες δεν επικεντρώνεται σε οργανωτικές λειτουργίες ή αποτελέσματα, βασίζεται στις αποφάσεις της διοίκηση σχετικά με την ανάλυση πληροφοριών και δεδομένων που συλλέγονται κατάλληλα και διαχειρίζεται υλικό και ανθρώπινους οργανωτικούς πόρους στο σύνολό τους.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι πλήρως δημοκρατική καθώς όλοι εκφράζουν ελεύθερα τις απόψεις τους και συμμετέχουν στη διοίκηση και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και κατά κάποιο τρόπο οι προτάσεις του προσωπικού λαμβάνονται, εκτιμώνται και βραβεύονται. Στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας η επικοινωνία είναι αναγκαία καθώς με αυτό το τρόπο εξασφαλίζεται μια αμφίδρομη και υγιής επικοινωνία με το προσωπικό του εκάστοτε οργανισμού, όλο το προσωπικό λαμβάνει γνώση για το όραμα και την αποστολή του οργανισμού και έτσι υπάρχει συνέργεια για την επίτευξη των στόχων. Επιπλέον χρησιμοποιείται απλή οργανωτική δομή εξαλείφοντας έτσι την ιεραρχία και υιοθετούνται πολιτικές ανοιχτών θυρών για τη βελτίωσή της επικοινωνίας.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας βασίζεται στη «Βιώσιμη Βελτίωση». Η Εκτέλεση ομαδικών εργασιών και η συλλογή των προτάσεων του προσωπικού είναι απαραίτητη για αυτό. Χρειάζονται ωστόσο συγκρίσεις και μετρήσεις, δηλαδή να ορίζονται μετρήσεις για κάθε διαδικασία και να συγκρίνεται η βελτίωσή τους με "τους καλύτερους του Κόσμου" και "τους καλύτερους στην Αγορά". (Argun, 1997)

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθούμε πιο αναλυτικά στον W. Edwards Deming (1900-1993), σε έναν από τους μεγαλύτερους θεωρητικούς της βελτίωσης της Ποιότητας ο οποίος άρχισε να αναπτύσσει τις θεωρίες του κατά τα έτη 1930- 1940. Ο W. Edwards Deming ήταν στατιστικολόγος, σε μια εποχή αμέσως μετά την παγκόσμια

οικονομική κρίση όπου ήταν άκρως επιτακτική η εξεύρεση τρόπων ανάκαμψης από αυτήν.

Στην δεκαετία του 1950 ο Deming παρουσίασε τον κύκλο ελέγχου ή "Deming Cycle". Ο Deming τον ονόμασε "Κύκλος Shewhart", καθώς το μοντέλο του βασίστηκε σε μια ιδέα από τον σύμβουλό του Walter Shewhart. Ο Deming θεωρεί ότι η διαχείριση της απόδοσης πρέπει να ενσωματωθεί στις επιχειρησιακές δραστηριότητες. Κατά αυτόν τον τρόπο συμβάλλει στη σημαντική βελτίωση της παραγωγικότητας της εταιρείας. Η εφαρμογή αυτής της συστηματικής μεθόδου παρέχει στην εταιρεία μείωση των λειτουργικών εξόδων. Επιπρόσθετα, βελτιστοποιεί την παραγωγικότητα, αυξάνει το μερίδιο αγοράς και αυξάνει την κερδοφορία.

**Πίνακας 5.1:** Ο κύκλος του Deming, "Κύκλος Shewhart" <sup>15</sup>



Ακολούθως, το 1980 ο Deming κατέληξε σε 14 αρχές προς την διοίκηση διότι υποστήριξε ότι τα περισσότερα λάθη σχετικά με το παραγόμενο προϊόν προέρχονται από λάθη της διοίκησης παρά από λάθη των εργαζομένων και ότι για να μεταβεί ένας

<sup>15</sup>[https://apothesis.lib.hmu.gr/bitstream/handle/20.500.12688/8366/VorrizanakiArtemisEleftheria\\_MoiraMaria2017.pdf?sequence=1](https://apothesis.lib.hmu.gr/bitstream/handle/20.500.12688/8366/VorrizanakiArtemisEleftheria_MoiraMaria2017.pdf?sequence=1)

οργανισμός από την κλασική διοίκηση στην διοίκηση ολικής ποιότητας θα πρέπει να τηρεί τα παρακάτω 14 σημεία του Deming (N. Λογοθέτης, 1993):

1. Διατύπωση σκοπού με συνέπεια και συνέχεια για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγει ο Οργανισμός. Η διοίκηση πρέπει να διατυπώνει ξεκάθαρο όραμα και αποστολή, να κάνει μακροχρόνιο προγραμματισμό με στόχο τη βελτίωση και να παρέχει στήριξη για την εφαρμογή τους.
2. Υιοθέτηση από τη διοίκηση της νέας φιλοσοφίας με την εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους και αναζήτηση-ενθάρρυνση προτάσεων τους για βελτίωση.
3. Ανεξαρτητοποίηση από την απλή τελική επιθεώρηση με στόχο την επίτευξη ποιότητας, η οποία πρέπει να είναι ενσωματωμένη από την αρχή στη διαδικασία παραγωγής.
4. Ελαχιστοποίηση του κόστους μέσω της κατάργησης επιλογής προμηθευτή με κριτήριο μόνο την τιμή, καθώς η επιλογή του φθηνότερου τις περισσότερες φορές αυξάνει το κόστος λόγω της κακής του ποιότητας.
5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών. Η ποιότητα θα πρέπει να επανεξετάζεται κατά τη διάρκεια της παραγωγής και να βελτιώνονται οι διαδικασίες της, όταν αυτό απαιτείται.
6. Καθιέρωση επιμόρφωσης κατά τη διάρκεια της εργασίας. Απαιτείται κατάρτιση των εργαζομένων αρχικά για τη νέα φιλοσοφία διοίκησης και σε τακτά χρονικά διαστήματα σχετικά με νέες διαδικασίες βελτίωσης ποιότητας.
7. Αποτελεσματική ηγεσία, δηλαδή η ηγεσία θα πρέπει να φροντίζει για τη μείωση των διακυμάνσεων στην παραγωγή, να σχεδιάζει και να διδάσκει σε όλους τους εργαζόμενους την αλλαγή και να ενθαρρύνει τη συμμετοχή τους σε αυτήν.
8. Αποβολή του φόβου εντός του Οργανισμού με την ηγεσία να ενθαρρύνει τη διατύπωση προτάσεων από τους εργαζόμενους. Η βελτίωση έχει να κάνει με τα αποτελέσματα και τις διαδικασίες και όχι με την ενοχοποίηση των εργαζομένων. Αν η ποιότητα είναι χαμηλή τότε το σύστημα χρειάζεται βελτίωση.
9. Ενθάρρυνση της συνεργασίας εντός των Τμημάτων του Οργανισμού αλλά και μεταξύ αυτών καθώς είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την υλοποίηση διαδικασιών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
10. Εξάλειψη των συνθημάτων και προτροπών που απαιτούν νέα επίπεδα παραγωγικότητας χωρίς βελτίωση των παρεχόμενων μεθόδων. Είναι απαραίτητο

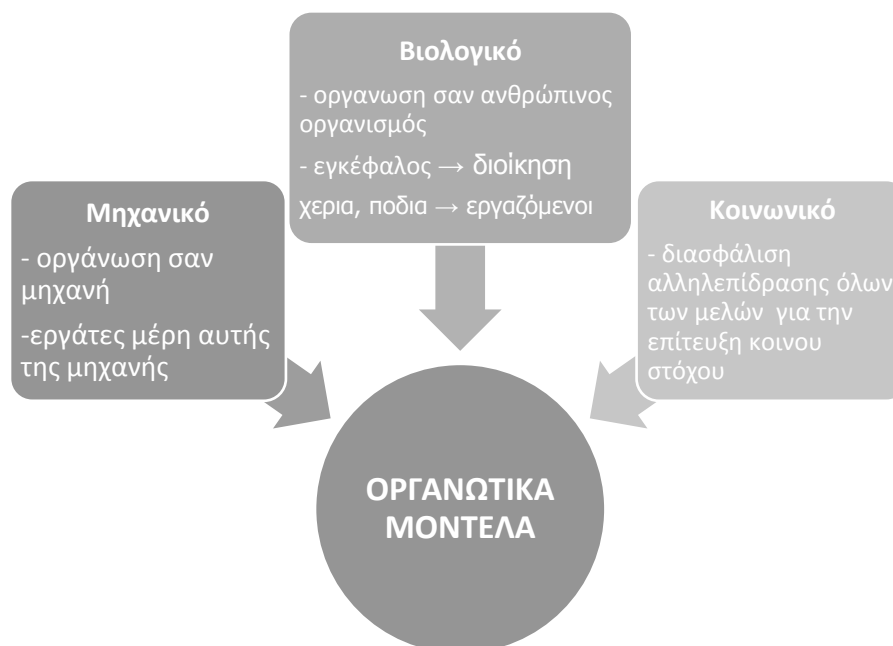
να εξετάζονται αρχικά οι μέθοδοι παραγωγής που χρησιμοποιούνται επειδή τις περισσότερες φορές αυτές είναι η αιτία της χαμηλής ποιότητας και όχι οι εργαζόμενοι.

11. Κατάργηση αυθαίρετων ποσοτικών στόχων παραγωγής, προτύπων εργασίας και σκοπών που δυσκολεύουν τη βελτίωση της ποιότητας. Ο Deming πιστεύει ότι αυτές οι προσεγγίσεις είναι αντιπαραγωγικές για διάφορους λόγους, όπως ότι ο καθορισμός των στόχων μπορεί να οδηγήσει σε οριακή απόδοση (Salami et al., 2013).
12. Επιβράβευση του εργατικού δυναμικού, διότι με αυτόν τον τρόπο ενθαρρύνεται η συμμετοχή του στις διαδικασίες βελτίωσης.
13. Ενθάρρυνση συνεχούς εκπαίδευσης με στόχο την αυτοβελτίωση των εργαζομένων.
14. Δέσμευση της διοίκησης και συμμετοχή όλων για την υλοποίηση της φιλοσοφίας και των παραπάνω σημείων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς «ο μετασχηματισμός είναι δουλειά του καθενός» (Lunenburg, 2010, σ. 5).

#### **5.4. Ολική Ποιότητα και Ηγεσία – Οργανωτικά Μοντέλα**

Είναι κοινά αποδεκτό ότι η ηγεσία παίζει μεγάλο ρόλο στην επιτυχία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Είναι απαραίτητο να δούμε συνοπτικά τις αλλαγές και βελτιώσεις σε έναν οργανισμό, δηλαδή να μελετήσουμε τα οργανωτικά μοντέλα προκειμένου να συζητηθούν οι λειτουργίες της ηγεσίας στην πρακτική της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το πρώτο μοντέλο ήταν το μηχανικό το οποίο θεωρούσε την οργάνωση ενός οργανισμού ως μηχανή σε λειτουργία με τους εργαζόμενους να θεωρούνταν τα μέρη αυτής της μηχανής. Ακολούθησε το βιολογικό μοντέλο, το οποίο θεωρεί τον εκάστοτε οργανισμό ως ανθρώπινο οργανισμό δηλαδή υπάρχει ένα μυαλό, ένας εγκέφαλος ο οποίος ανήκει στην ανώτερη διοίκηση. Οι εργαζόμενοι είναι σαν τα μέλη του σώματος, τα χέρια και τα πόδια τα οποία λειτουργούν βάσει εντολών προερχόμενες από τον εγκέφαλο. Το κοινωνικό μοντέλο αφορά την οργάνωση ως κοινωνία που σημαίνει ότι όλοι στην κοινωνία πρέπει να έχουν μια ιδέα και έναν στόχο. Η διοίκηση θα προσπαθήσει να διασφαλίσει την αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων για την επίτευξη του γενικού στόχου. Αν και η βασική έννοια του κοινωνικού μοντέλου πρώτα εμφανίστηκε στις Η.Π.Α., η πρώτη επιτυχημένη εφαρμογή του έγινε στην Ιαπωνία μέσω Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

**Πίνακας 5.2:** Οργανωτικά Μοντέλα (ιδία επεξεργασία).



#### 5.4.1. Ηγετικές λειτουργίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Οι ηγετικές λειτουργίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σύμφωνα με τον Πρόεδρο Διαχείρισης Ποιότητας των ΗΠΑ, Thomas H. Lee (Lee, 1995) είναι αρχικά το να δημιουργηθεί μια κοινή οπτική και όραμα. Σύμφωνα με το βιολογικό μοντέλο η δημιουργία αυτή είναι κατά βάση ευθύνη των ανώτατων διευθυντών ωστόσο, στο κοινωνικό μοντέλο, είναι σημαντική η συμμετοχή γιατί είναι ευθύνη όλων. Επίσης να σχεδιαστεί και να λειτουργήσει ένας διαδραστικός οργανισμός όπου θα γίνεται εξουσιοδότηση ατόμων. Στις ηγετικές λειτουργίες εντάσσεται το να δημιουργηθεί ένας οργανισμός που μαθαίνει συνεχώς, τάση αδυναμίας και στρατηγική που καθορίζεται σε ένα συγκεκριμένο στάδιο.

Σύμφωνα με τον Cafoglu (Cafoglu, 1996) κάθε οργανισμός πρέπει απαραίτητα να δημιουργεί πληροφορίες από προηγούμενα επιτεύγματα και εμπειρίες και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες για να τείνει προς το καλύτερο για το μέλλον. Οι διευθυντές αναλαμβάνουν σημαντικούς ρόλους στη χρήση αυτών των πληροφοριών. Στον σύγχρονο κόσμο, όπου υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός, απαιτούνται όχι απλοί μάνατζερς αλλά ηγέτες που μπορούν να κάνουν τους οργανισμούς διακεκριμένους και επιτυχημένους. (Cafoglu, 1996).

Ο πιο σημαντικός ρόλος του κορυφαίου μάνατζερ κατά τη μετάβαση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι να υπενθυμίζει συνεχώς ότι η ποιότητα μπορεί να επιτευχθεί με τις προσπάθειες όλων των μελών από το κατώτερο επίπεδο έως το ανώτερο επίπεδο. Αν οι πρακτικές ποιότητας προορίζονται να δώσουν σημαντικά αποτελέσματα μακροπρόθεσμα, θα καθοδηγούνται και θα υποστηρίζονται από τον κορυφαίο διευθυντή σε κάθε στάδιο.

Ο κορυφαίος διευθυντής θα είναι πρότυπο, θα δημιουργεί πλαίσιο εκπαίδευσης, θα οργανώνει, θα υποστηρίζει, ενθαρρύνει τις ομάδες βελτίωσης της ποιότητας και συμμετέχει σε μελέτες βελτίωσης της ποιότητας γενικά. Οι δηλώσεις των διευθυντών δεν πρέπει να συγκρούονται με τις ενέργειές τους προκειμένου να έχουν θετική επιρροή στους υφισταμένους. Η αλλαγή νοοτροπίας στην ποιότητα θα αντανακλάται σε όλους, από την ανώτατη διοίκηση έως το κατώτερο επίπεδο διαχείρισης ή εργασιακών μονάδων ακριβώς όπως μια έκπλυση νερού που καθαρίζει τις πρώτες και κακές συνήθειες.

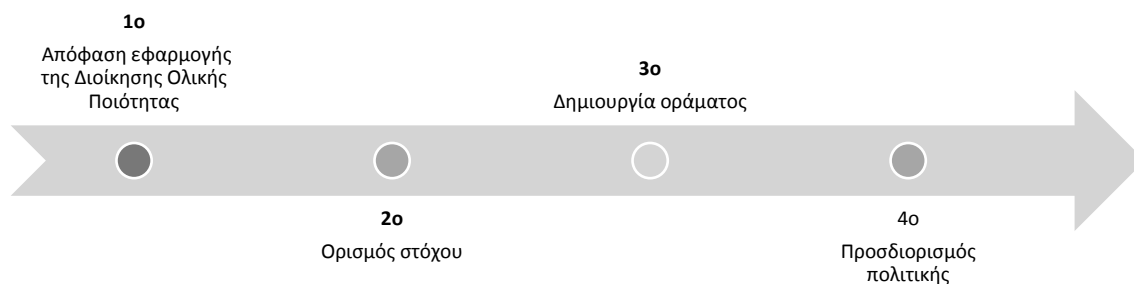
Το σημαντικό σημείο εδώ είναι να παραδώσει τα μηνύματα της ανώτατης διοίκησης στο πολύ χαμηλό επίπεδο χωρίς να παρακάμψει κανένα επίπεδο και να το διασφαλίσει ότι οι διευθυντές μεσαίου και κατώτερου επιπέδου υιοθετούν ιδιαίτερα το μήνυμα των ανησυχητικών ανθρώπων. (Kovanci, 1995)

#### 5.4.2. Τα βήματα αποτελεσματικής χρήσης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM)

Σύμφωνα με τον Ardic, 1997, τα βήματα που θα πρέπει να εφαρμοστούν ιεραρχικά για τη βιώσιμη και αποτελεσματική χρήση του TQM σε έναν οργανισμό είναι αρχικά να αποφασίσει να εφαρμόσει TQM εν συνεχεία να ορίσει έναν στόχο για το TQM ύστερα να δημιουργήσει ένα όραμα για την TQM και να προσδιορίσει της πολιτικής TQM



**Πίνακας 5.3:** Τα 4 βήματα για την αποτελεσματική χρήση του TQM (ιδία επεξεργασία).



## 1.6. Συμπεράσματα

Όπως και σε όλους τους άλλους τύπους διαχείρισης, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν μπορεί να θεωρηθεί ως μια κοινή θεραπεία για την επίλυση όλων των προβλημάτων από μόνη της. Θα προσαρμόζεται σύμφωνα με τη δομή του οργανισμού και θα εφαρμόζεται ορθολογικά για να διασφαλίζεται η εκπλήρωση των προσδοκιών. Αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να εξαλείψουν τις λεγόμενες πολιτικές ποιότητας και ένα ικανοποιητικό και ζωντανό σύστημα μπορεί να επιτευχθεί.

Οι δραστηριότητες δεν πρέπει να αποκλίνουν από τον πραγματικό στόχο. Συνολικά, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για την παροχή καλύτερης ποιότητας εκπαίδευσης, να φέρει τον οργανισμό σε καλύτερη κατάσταση, να εξασφαλίσει βιώσιμη ανάπτυξη και να εξυπηρετήσει καλύτερα όλες τις ομάδες που έχουν προσδοκίες από τον οργανισμό. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν πρέπει να μετατρέπεται σε στόχο αντί εργαλείο, κύριοι οι στόχοι και οι προτεραιότητες λαμβάνονται πάντα υπόψη και αποτελεί μια μακροπρόθεσμη δραστηριότητα. Δεδομένου ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα αλλάξει σημαντικά τις δραστηριότητες των οργανισμών, δεν θα πρέπει να υποθέτουμε ότι η αλλαγή της ποιότητας θα επιτευχθεί εύκολα. Θα πρέπει πάντα να λαμβάνεται υπόψη ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια ομαδική εργασία. Αν η κορυφαία διοίκηση έχει δώσει ύψιστη προτεραιότητα σε αυτό το ζήτημα και έχει δημιουργήσει μια ομάδα που έχει υιοθετήσει την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, τότε η επιτυχία θα είναι αναπόφευκτη.

## 6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

### 6.1. Ορισμός και κατηγοριοποίηση

Η Ανάλυση Κινδύνων είναι η πρακτική αξιολόγησης και διαχείρισης αβεβαιοτήτων προκειμένου να μειωθεί ο πιθανός αντίκτυπός τους σε ένα έργο. Η Ανάλυση Κινδύνου μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ποικίλα διαφορετικά πλαίσια, αλλά συνήθως εφαρμόζεται σε επιχειρηματικές και επενδυτικές αποφάσεις. Οι τεχνικές Ανάλυσης Κινδύνων βοηθούν τους οργανισμούς να λαμβάνουν πιο τεκμηριωμένες αποφάσεις λαμβάνοντας υπόψη τον πιθανό αντίκτυπο των αβεβαιοτήτων. Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι Ανάλυσης Κινδύνων, η *ποσοτική ανάλυση κινδύνου* η οποία χρησιμοποιεί μαθηματικές και στατιστικές μεθόδους για τον υπολογισμό της πιθανότητας και του πιθανού αντίκτυπου των κινδύνων και η *ποιοτική ανάλυση κινδύνου* η οποία χρησιμοποιεί την κρίση των ειδικών για να αξιολογήσει την πιθανότητα και τον πιθανό αντίκτυπο των κινδύνων.

### 6.2. Τύποι κινδύνων

Ενώ υπάρχουν πολλοί τύποι κινδύνων, οι ακόλουθοι τρεις τύποι είναι πάντα σχετικοί περιγράφονται ως ακολούθως

- **Προσωπικοί κίνδυνοι:** Συμπεριλάβετε την απώλεια ζωής, τραυματισμούς και άλλες συνέπειες από μη διαχειριζόμενους κινδύνους στο χώρο εργασίας.
- **Κίνδυνοι ιδιοκτησίας:** Από τις φυσικές καταστροφές έως την κλοπή έως τις κυβερνοεπιθέσεις, υπάρχουν πολλοί κίνδυνοι ιδιοκτησίας που απειλούν οργανισμούς αυτές τις μέρες.
- **Κίνδυνοι Ευθύνης:** Οργανισμοί σε ορισμένους κλάδους, όπως ο χρηματοοικονομικός, ο ιατρικός, η αεροδιαστημική και η άμυνα, αντιμετωπίζουν πολλούς κινδύνους ευθύνης λόγω διαφόρων κανονισμών και αυστηρών απαιτήσεων συμμόρφωσης.

### 6.3. Είδη κινδύνων

Ο επιχειρηματικός κίνδυνος διακρίνεται σε τέσσερις κατηγορίες.

- **Λειτουργικός** → ο οποίος υφίσταται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και προκαλείται από αδυναμία εφαρμογής συγκεκριμένης στρατηγικής.

- **Κλαδικός** → ο οποίος προέρχεται από την είσοδο νέων ανταγωνιστών.
- **Χρηματοοικονομικός** → ο οποίος προέρχεται από την αδυναμία εκπλήρωσης των βραχυπροθέσμων και μακροπροθέσμων υποχρεώσεων, τη δραματική πτώση της μετοχής, τη σημαντικά άνοδο των επιτοκίων, την αύξηση του κόστους των πρώτων υλών κλπ.
- **Πολιτικός** → ο οποίος προέρχεται από την αναποτελεσματικότητα των εκάστοτε κυβερνήσεων.

#### 6.4. Βήματα για την εκτίμησης κινδύνου

Όλες οι εκτιμήσεις κινδύνου ακολουθούν τα ίδια βασικά πέντε βήματα, παρόλο που τα βήματα περιγράφονται μερικές φορές χρησιμοποιώντας διαφορετική ορολογία ή ελαφρώς τροποποιημένα για να καλύψει καλύτερα τις ανάγκες διαφόρων οργανισμών.

*1<sup>ο</sup> Βήμα* → **Αναγνώριση κινδύνου**. Το πρώτο βήμα αξιολόγησης κινδύνου στοχεύει στον εντοπισμό όλων των κινδύνων που μπορεί να προκαλέσουν βλάβη στον οργανισμό και να επηρεάσουν αρνητικά τους στόχους του. Υπάρχει ένας αριθμός τεχνικών αναγνώρισης κινδύνου που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ολοκληρωθεί αυτό το βήμα.

*2<sup>ο</sup> Βήμα* → **Ανάλυση κινδύνου**. Έχοντας εντοπίσει τους κινδύνους, ήρθε η ώρα να τους αναλύσετε και να προσδιορίσετε την πιθανότητα και τις συνέπειές τους. Στο τέλος αυτού του βήματος, ο οργανισμός θα πρέπει να έχει πολύ καλύτερη κατανόηση των κινδύνων που αντιμετωπίζει και να γνωρίζει τις πιθανές επιπτώσεις τους στους στόχους και τους στόχους του έργου.

*3<sup>ο</sup> Βήμα* → **Κατάταξη κινδύνου**. Το επόμενο βήμα είναι να ταξινομήσουμε τους ανακαλυφθέντες κινδύνους ανάλογα με το μέγεθος των πιθανών επιπτώσεών τους. Ορισμένοι κίνδυνοι μπορεί να έχουν τόσο μεγάλο δυνητικό αρνητικό αντίκτυπο που δεν αξίζει να αναλάβουν, ενώ ο αντίκτυπος άλλων κινδύνων μπορεί να είναι αμελητέος.

*4<sup>ο</sup> Βήμα* → **Σχεδιασμός απόκρισης κινδύνου**. Ξεκινώντας από τους υψηλότερους κινδύνους, ο στόχος είναι να καταλήξουμε σε ένα σχέδιο που θα καθιστούσε δυνατή την ελαχιστοποίηση της πιθανότητας και του αντίκτυπου.

5<sup>ο</sup> Βήμα → **Ανασκόπηση αξιολόγησης κινδύνου**. Επειδή οι οργανισμοί συνεχώς εξελίσσονται, είναι απαραίτητο να επανεξετάζεται και να ενημερώνεται τακτικά η εκτίμηση κινδύνου για να διατηρείται η συνάφεια και η χρησιμότητά της

**Πίνακας 6.1:** Κύκλος διαχείρισης κινδύνου



### 6.5. Τα 5 Ms του κινδύνου

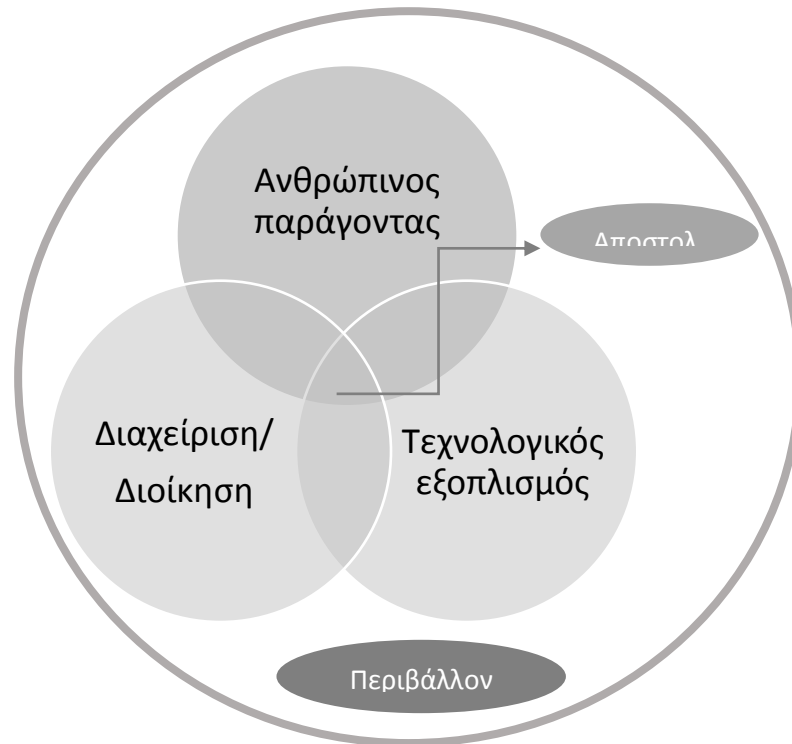
Στους επερχόμενους κινδύνους τα στελέχη μιας επιχείρησης μπορούν με το συνδυασμό, το συντονισμό, την αλληλεξάρτηση και την αμφίδρομη σχέση πέντε παραγόντων να εξασφαλίσουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Το μοντέλο των 5Ms συναντάται στη διεθνή βιβλιογραφία και ορίζεται από τις 5 λέξεις:

- **Man** (ο ανθρώπινος παράγων). Ο πλέον σημαντικός συντελεστής παραγωγής
- **Media** (το φυσικό και επιχειρησιακό περιβάλλον). Η γνώση που καθορίζουν το επιχειρηματικό περιβάλλον (εξωτερικό ή εσωτερικό) είναι ο κυριότερος στόχος των ανθρώπων που λαμβάνουν τις αποφάσεις.
- **Machine** (ο τεχνολογικός εξοπλισμός). Η επιτυχής λειτουργία των οικονομικών μονάδων είναι συνάρτηση ενός τεχνολογικού εξοπλισμού ικανού να παράγει ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες.
- **Management** (η διαχείριση- διοίκηση). Αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας καθώς συνδυάζονται οι τρεις προαναφερθέντες παράγοντες.

- Mission (η αποστολή). Η αλληλεπίδραση των τεσσάρων προαναφερθέντων οδηγεί στην επιτυχή ολοκλήρωση της αποστολής.

**Πίνακας 6.2:** Τα 5 M 's του κινδύνου<sup>16</sup>



## 6.6. Οφέλη της Ανάλυσης Κινδύνων

Τα κύρια πλεονέκτημα της Ανάλυσης Κινδύνων είναι ότι αρχικά η Ανάλυση Κινδύνων μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να λαμβάνουν πιο ενημερωμένες αποφάσεις. Επιπρόσθετα, η Ανάλυση Κινδύνων λαμβάνει υπόψη τον πιθανό αντίκτυπο των αβεβαιοτήτων, γεγονός που επιτρέπει στους οργανισμούς να είναι καλύτερα προετοιμασμένοι για αυτές. Τέλος η Ανάλυση Κινδύνων μπορεί να βοηθήσει στη μείωση των συνεπειών των κινδύνων.

## 6.7. 4 Μέθοδοι Ανάλυσης Κινδύνων

Διακρίνονται τέσσερις κύριες μέθοδοι ανάλυσης κινδύνου:

- *Ανάλυση παπιγιόν* – Η προσέγγιση της ποσοτικής ανάλυσης κινδύνου χρησιμοποιείται για την ανακάλυψη της προέλευσης και των συνεπειών όλων των πιθανών κινδύνων του έργου. Η ομάδα διαχείρισης έργου πρέπει πρώτα να εντοπίσει τους κινδύνους που

<sup>16</sup> Κέφης, Παπαζαχαρίου, 2010 σελ.189

μπορεί να επηρεάσουν το έργο και στη συνέχεια να εξετάσει τις αιτίες, τις επιπτώσεις και, το πιο σημαντικό, μια στρατηγική μετριασμού του κινδύνου για αυτούς. Είναι ένα ευέλικτο εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε οποιονδήποτε τομέα.

- *Πίνακας Ανάλυσης Κινδύνου* – Ο πίνακας ανάλυσης κινδύνου κατατάσσει τους κινδύνους ανάλογα με τη σημασία τους, με τους πιο σοβαρούς κινδύνους στην κορυφή της λίστας. Ο κύριος στόχος του είναι να βοηθήσει τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων στην κατάταξη των κινδύνων και στην ανάπτυξη μιας στρατηγικής διαχείρισης κινδύνου που περιλαμβάνει τους κατάλληλους πόρους και μεθόδους για την αντιμετώπιση των απειλών. Το σχετικό επίπεδο της πιθανότητας ενός κινδύνου προσδιορίζεται χρησιμοποιώντας έναν ποιοτικό και όχι έναν στατιστικό κίνδυνο.
- *Μητρώο κινδύνου* -Το μητρώο κινδύνων είναι ένα σημαντικό εργαλείο διαχείρισης έργου για την καταγραφή των κινδύνων του έργου. Είναι ένα έγγραφο που παραθέτει όλους τους πιθανούς κινδύνους που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια της φάσης εκτέλεσης του έργου, καθώς και κρίσιμες πληροφορίες για αυτούς. Προορίζεται να χρησιμοποιηθεί ως εισροή στο σχέδιο διαχείρισης κινδύνου, το οποίο συζητά ποιος είναι υπεύθυνος για αυτούς τους κινδύνους, πώς θα παρακολουθούνται και ποιο είναι το σχέδιο αντίδρασης σε περίπτωση που συμβούν.
- *Ανάλυση SWIFT* – Σκοπός της μεθόδου SWIFT είναι ο εντοπισμός και η αξιολόγηση πιθανών κινδύνων που προκύπτουν από τροποποιήσεις σε ένα σχέδιο έργου. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να βρουν οποιαδήποτε ανησυχία «τι θα γινόταν εάν» μπορούν προκειμένου να ανακαλύψουν όλους τους πιθανούς κινδύνους που μπορεί να προκύψουν.

## **7. ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ**

### **7.1. Ορισμός**

Διαχείριση αλλαγών είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι ελεγχόμενες αλλαγές πραγματοποιούνται σε ένα σύστημα σύμφωνα με καθορισμένα πλαίσια ή μοντέλα. Αλλαγές μπορούν να εφαρμοστούν στα συστήματα, στις πολιτικές, στα οργανωτικά σχήματα, στην ανθρώπινη συμπεριφορά και στις δραστηριότητες.

Λαμβάνοντας υπόψη τη δυναμική της αγοράς και των ραγδαίων εξελίξεων της τεχνολογίας, η διαχείριση αλλαγών επιβάλλεται στη στρατηγική διαχείριση. Πρόσφατα οικονομικά θέματα αποδεικνύουν επίσης την ανάγκη για διαχείριση αλλαγών. Σε αντίθεση με τη διαχείριση έργων που αφορά την «τεχνική» και «επιχειρηματική» πλευρά της αλλαγής, η διαχείριση αλλαγών αφορά το ανθρώπινο στοιχείο.

### **7.2. Ηγεσία και διαχείριση αλλαγών**

Η διαχείριση των αλλαγών σήμερα είναι μια κρίσιμη οργανωτική πρόκληση για όλες τις επιχειρήσεις σε ένα ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον καθώς και στο πλαίσιο της οικονομικής κρίσης και της πανδημίας. Οι συνθήκες στον επιχειρηματικό κλάδο μεταβάλλονται συνεχώς και οι ανάγκες των πελατών αλλάζουν με όλο και πιο έντονο ρυθμό και αυτό οδηγεί τις εταιρείες να αλλάξουν τις προσφορές προϊόντων τους ή και τον τρόπο με τον οποίο δραστηριοποιούνται προκειμένου να προσφέρουν υψηλότερη αξία στην αγορά-στόχο τους σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές τους. Στην πραγματικότητα, η ανάγκη για αλλαγή είναι μεγαλύτερη από ποτέ και η αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών είναι ένας κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας.

Η αλλαγή αποτελεί μια σταθερά σε πολλούς οργανισμούς καθώς ανά πάσα στιγμή οι οργανισμοί προβαίνουν σε αλλαγές όπως η αναδιατύπωση του οράματος της επωνυμίας ή της ταυτότητας, την εφαρμογή νέων προγραμμάτων διαχείρισης πελατών ή αναδιάρθρωση του οργανισμού. Τις περισσότερες φορές η αλλαγή συνδέεται με αισθήματα αβεβαιότητας και άγχους για τους εργαζόμενους. Επιπλέον, πολλοί υπάλληλοι έχουν συνηθίσει σε συγκεκριμένη εργασία, αισθάνονται άνετα με αυτή και, πολύ συχνά αντιστέκονται στην αλλαγή. Οι αλλαγές μπορεί να είναι τόσο μεγάλης κλίμακας κάτι που συνεπάγεται σε αντιπαραθέσεις με την ηγεσία, σύγχυση στα μέλη της ομάδας και κατ' επέκταση αντίσταση στην αλλαγή. Πράγματι, αρκετοί υπάλληλοι

ανταποκρίνονται αρνητικά στην αλλαγή και οδηγούν σε αποτυχία όλο το εγχείρημα. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο μια αποτελεσματική ηγεσία είναι πολύ χρήσιμη για την διαχείριση και επικοινωνία της αλλαγής με τρόπο που βοηθά τους υπαλλήλους να μειώσουν το άγχος, την αβεβαιότητα και την αντίστασή τους στην αλλαγή, ενθαρρύνοντάς τους να γίνουν μέλη της ομάδας με κοινό όραμα, επισημαίνοντας τα οφέλη από τη μάθηση και απόκτηση νέων δεξιοτήτων και γνώσεων.

Έγκειται λοιπόν στην ηγεσία το κατά πόσο μια αλλαγή θα γίνει αποδεκτή και πολύ περισσότερο το κατά πόσο οι εργαζόμενοι μετά την εκάστοτε αλλαγή θα συνεχίσουν να αισθάνονται ότι ταυτίζονται με τον οργανισμό. Αναμφίβολα, η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής μειώνει την προβαλλόμενη αντίσταση χτίζοντας δεσμούς εμπιστοσύνης και δίνοντας στους ανθρώπους το θάρρος να κάνουν το πρώτο τους βήμα προς τη σωστή κατεύθυνση και μετέπειτα να προχωρήσουν με δύναμη και σθένος.

### **7.3. Λόγοι εφαρμογής προγραμμάτων διαχείρισης αλλαγής**

Οι λόγοι για τους οποίους μία εταιρεία καλείται να εφαρμόσει προγράμματα διαχείρισης της αλλαγής είναι πολλοί ωστόσο, θα αναφερθούμε σε τρεις από αυτούς. Ένας από τους κυριότερους λόγους είναι αρχικά για να εφαρμόσει σημαντικές στρατηγικές πρωτοβουλίες. Η λήψη των στρατηγικών πρωτοβουλιών συνήθως γίνεται προκειμένου να προσαρμοστεί ο εκάστοτε οργανισμός στις αλλαγές της αγοράς, στις προτιμήσεις των πελατών, στην τεχνολογική εξέλιξη ή λόγω ανταγωνισμού.

Επίσης, ένας λόγος ο οποίος είναι ζωτικής σημασίας για μια εταιρία είναι για να καταφέρει να *ευθυγραμμιστεί και να εστιάσει στο κέντρο βάρους των δραστηριοτήτων της όταν βρίσκεται σε περίοδο κρίσης*. Σε μία κατάσταση κρίσης, όπως έχει ήδη αναφερθεί ο οργανισμός υποχρεούται, προκειμένου να διασφαλίσει την επιβίωση και κατ' επέκταση τη συνέχειά του, να προβεί σε αλλαγές οι οποίες θα οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Τέλος, ένας ακόμα λόγος αφορά τις νέες διαδικασίες. Για να *εντάξει μια εταιρία στον κορμό των δραστηριοτήτων της νέες εργασιακές διαδικασίες ή να αναβαθμίσει τις ήδη υπάρχουσες αλλά παρωχημένες*, πρέπει να κληθεί να εφαρμόσει προγράμματα διαχείρισης αλλαγής.



#### 7.4. Ταξινόμηση αλλαγών

Ανάλογα με το βαθμό της αλλαγής που έχει υποστεί ο εκάστοτε οργανισμός υπάρχει και η αντίστοιχη ταξινόμηση σε οργανωσιακές αλλαγές. Μια αλλαγή για παράδειγμα μπορεί να είναι *ριζική* δηλαδή να έχει αναδιαρθρωθεί πλήρως ένας οργανισμός, ή *ήσσονος σημασίας και συγκλίνουσα* όπως για παράδειγμα η αναπροσαρμογή των οδηγιών για την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση πελατών.

Ένας άλλος διαχωρισμός της αλλαγής είναι αυτός που αφορά το χρονικό της πλαίσιο. Η αλλαγή λοιπόν μπορεί να είναι *εξελικτική* δηλαδή να προκύπτει αργά και βαθμιαία αλλά και *επαναστατική* η οποία στην ουσία συμβαίνει γρήγορα και επηρεάζει το σύνολο του οργανισμού.

Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορούν επίσης να διαχωριστούν και με βάση τις βασικές κατευθύνσεις τους. Στις εν λόγω κατευθύνσεις εντάσσονται η υιοθέτηση καινοτόμων ή σύγχρονων τεχνολογιών για την περάτωση εργασιακών καθηκόντων η αναδιάρθρωση των πολιτικών και των παρωχημένων μεθόδων εργασίας, η ύπαρξη αλλαγών στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγει ή παρέχει ένας οργανισμός ή η αλλαγή στην οργανωσιακή ταυτότητα και κουλτούρα του οργανισμού.

Η κατάταξη των οργανωσιακών αλλαγών γίνεται και με ακόμη έναν τρόπο σε προσθετικές και αναπληρωτικές αλλαγές. Οι προσθετικές ορίζονται ως οι αλλαγές οι οποίες είναι λιγότερο δραστικές και μπορεί να αφορούν τη βελτίωση μονάδων εργασίας. Από την άλλη πλευρά, οι αναπληρωτικές θεωρούνται σημαντικότερες διότι σχετίζονται με αλλαγές στη στρατηγική, αφορούν τον επαναπροσδιορισμό της αποστολής του οργανισμού ή την ουσιαστική αναδιάρθρωσή του. Ακριβώς λοιπόν επειδή οι αναπληρωτικές είναι αλλαγές μείζονος σημασίας είναι και αυτές οι οποίες δεν γίνονται εύκολα αποδεκτές από τα μέλη της ομάδας και ακόμη πιο δύσκολο να τις υποστηρίξουν.

Πίνακας 7.1 : Οι προσθετικές και αναπληρωτικές αλλαγές σε αντιπαράθεση<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Joep Cornelissen, 2014, Εταιρική Επικοινωνία, Εκδόσεις Δίαυλος, σελ. 279

	Προσθετική αλλαγή	Αναπληρωτική αλλαγή
Ορισμός	Μια σταδιακή αλλαγή στο πλαίσιο των εργασιακών διαδικασιών που βελτιώνει τη παραγωγικότητα και την απόδοση του οργανισμού	Επαναπροσδιορισμός της ταυτότητας και του σκοπού του οργανισμού ή η ουσιαστική αναδιάρθρωση του οργανισμού
Φύση της αλλαγής	Μικρής κλίμακας	Μεγάλης κλίμακας
Αίτια της αλλαγής	<b>Παραγωγικότητα:</b> συγκεκριμένα λειτουργικά προβλήματα ή ευκαιρίες για αλλαγή των εργασιακών διαδικασιών.	<b>Συνέχεια:</b> ανάγκη προσαρμογής ή επαναπροσανατολισμού της γενικότερης δομής και θέσης του οργανισμού σε ένα συγκεκριμένο τομέα ή σύνολο κλάδων προκειμένου να εξασφαλιστεί η συνέχειά του
Περίοδος	Βραχυπρόθεσμο και αυστηρό χρονικό πλαίσιο με σαφή αρχή και τέλος	Μακροπρόθεσμη σαφής αρχή αλλά μεγαλύτερος χρονικός ορίζοντας για τη πραγματοποίηση της αλλαγής
Έμφαση	Συγκεκριμένοι παράγοντες του οργανισμού συμπεριλαμβανομένων δομών τεχνολογιών ή εργασιακών διαδικασιών	Στρατηγική ανανέωση ολόκληρου του οργανισμού συμπεριλαμβανομένης της γενικότερης ταυτότητας και δομών του οργανισμού
Πρόκληση για την ηγεσία	Εξασφάλιση υποστήριξης και αλλαγές στις εργασιακές διαδικασίες που καταργούν τις συμβατικές πρακτικές	Εξασφάλιση υποστήριξης και δραστική αλλαγή που αμφισβητεί το status quo και προϋποθέτει την αποδοχή μιας αναθεωρημένης ταυτότητας από τους εργαζόμενους.

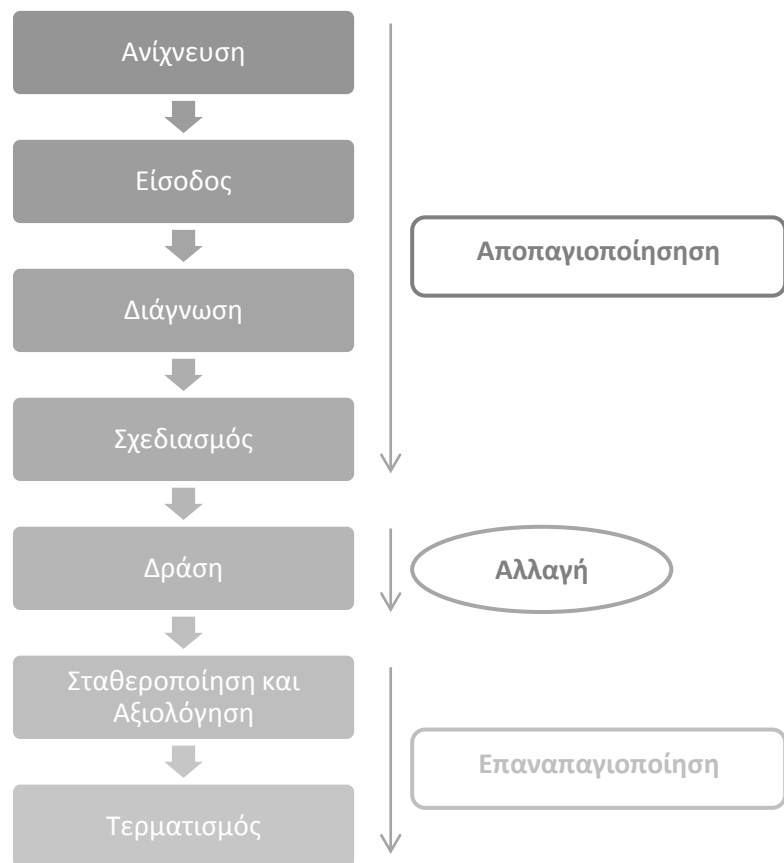
## 7.5. Μοντέλα διαχείρισης αλλαγής

Έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες τόσο για την εισαγωγή των αλλαγών όσο και για την επιτυχή ενσωμάτωσή τους σε έναν οργανισμό ωστόσο θα αναφερθούμε εκτενώς στα δύο σημαντικότερα μοντέλα του Lewin (1951) και του J. Kotter (2007).

### 7.5.1. Μοντέλο του Lewin

Η διαδικασία της αλλαγής αρχικά περιγράφηκε από τον Lewin το 1951 με τρία βασικά βήματα όπως φαίνεται και στο παρακάτω πίνακα, και αυτά ορίζονται ως αποπαγιοποίηση, αλλαγή και επαναπαγιοποίηση. Στη συνέχεια το μοντέλο του Lewin επεκτάθηκε και εμπλουτίστηκε από ερευνητές όπως ο Rogers, ο Bushy κτλ.

**Πίνακας 7.2:** Μοντέλο διαχείρισης αλλαγής του Lewin – Schein (εμπλουτισμένο από τους Lippit, Watson & Westley)



Πιο αναλυτικά, στο πρώτο στάδιο της αποπαγιοποίησης μεταφορικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι λιώνουν οι πάγοι της προϋπάρχουσας κατάστασης. Τα μέλη της ομάδας της επιχείρησης αρχίζουν να αμφισβητούν το status quo και να συνειδητοποιούν την

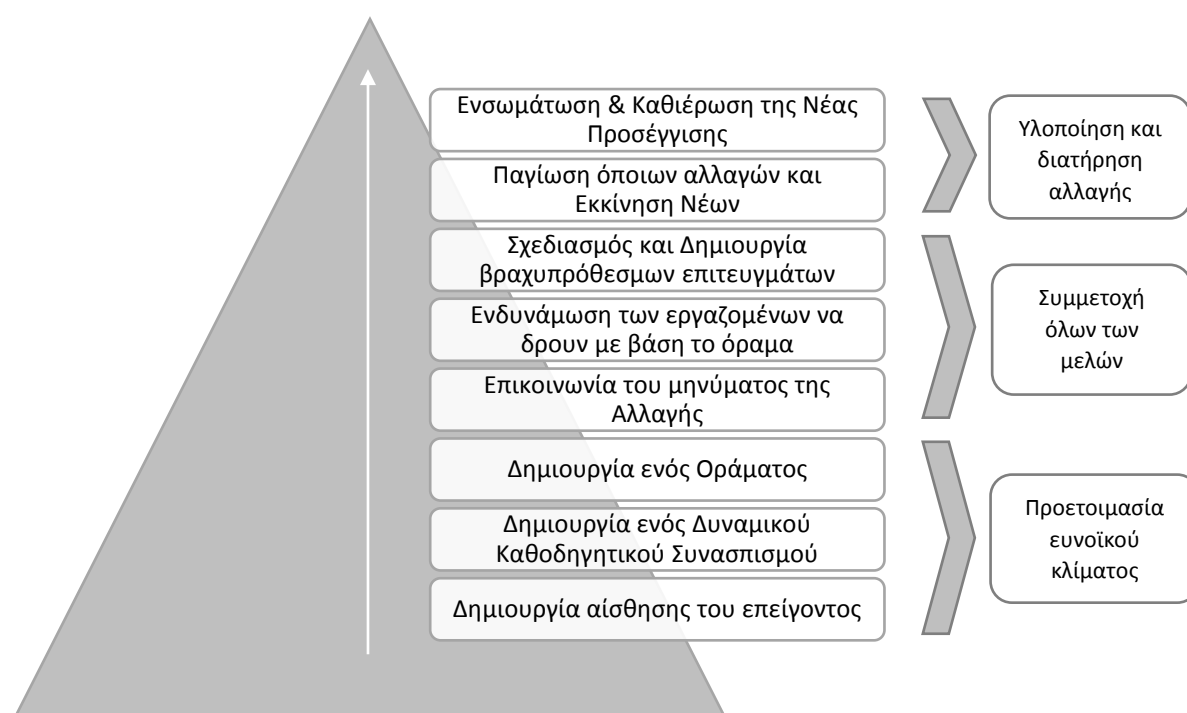
ύπαρξη ανάγκης για αλλαγή. Δημιουργείται η κατάσταση «ετοιμότητας για αλλαγή». Η κατάσταση αυτή δεν είναι δυνατόν να επέλθει χωρίς πίεση, ανισορροπία ή άγχος ώστε να ωθήσει τους εργαζόμενους να αναθεωρήσουν τους παρωχημένους τρόπους σκέψης. Σημαντικό στοιχείο στο στάδιο αυτό είναι η δημιουργία θετικών προσδοκιών και όραμα για μια νέα επιθυμητή κατάσταση. Στο δεύτερο στάδιο σχετίζεται με την υλοποίηση της αλλαγής η οποία αφορά γνώσεις, ικανότητες ακόμα και στάσεις και φυσικά τη ταύτιση στη νέα κατάσταση. Το στάδιο της επαναπαγοποίησης με το οποίο ολοκληρώνεται η διαδικασία αλλαγής είναι αυτό στο οποίο η αλλαγή πλέον εδραιώνεται και η νέα κατάσταση σταθεροποιείται αποκλείοντας έτσι τη παλινδρόμηση στη παλιά.

#### 7.5.2. Μοντέλο του J. Kotter

Ο J. Kotter εισάγει το 2007 ένα νέο μοντέλο διαχείρισης αλλαγών το οποίο αποτελείται από οχτώ στάδια η περάτωση των οποίων οδηγεί στην παγίωση της αλλαγής και στην ενσωμάτωσή της στη κουλτούρα του οργανισμού. Στο πρώτο στάδιο αναπτύσσεται στους εργαζόμενους η αίσθηση του επείγοντος δηλαδή δημιουργείται η αίσθηση ότι η αλλαγή που πραγματεύεται είναι αναγκαία για την επιβίωση της επιχείρησης. Με αυτό το τρόπο μειώνονται και εξαλείφονται οι παράγοντες που δημιουργούν την αυταρέσκεια και τον εφησυχασμό και συνειδητοποιείται αμεσότερα η αναγκαιότητα της αλλαγής. Ακολούθως, στο δεύτερο στάδιο συγκροτείται μία ισχυρή ομάδα η οποία θα απαρτίζεται με στελέχη από όλες τις βαθμίδες η οποία θα ηγηθεί των αλλαγών έχοντας το όραμα, τις ικανότητες αλλά και τη θέληση. Σε αυτό το σημείο είναι αναγκαία η ενθάρρυνση της ομαδικής συνεργασίας μεταξύ αυτών των στελεχών. Το επόμενο στάδιο αφορά αφενός τη δημιουργία ενός οράματος το οποίο θα δώσει την κατεύθυνση στην αλλαγή και θα ευθυγραμμίσει τις ενέργειες και αφετέρου την ανάπτυξη στρατηγικών ενεργειών με σκοπό να επιτύχουν το όραμα αυτό. Στη συνέχεια μέσα από την έννοια του «παραδείγματος», πρέπει να εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι σε νέες συμπεριφορές και τρόπο σκέψης που θα φέρουν την αλλαγή. Το επόμενο βήμα είναι να αλλάξει όποιο σύστημα ή δομή υπονομεύει την προσπάθεια αλλαγών και μεταρρυθμίσεων ενθαρρύνοντας παράλληλα τη συμμετοχή των εργαζόμενων μέσα από τη δημιουργία ενός θετικού οργανωσιακού κλίματος όπου θα υποστηρίζονται οι νέες ιδέες, η ενεργοποίηση και η δράση. Ακολουθεί ο σχεδιασμός και η υλοποίηση βραχυπρόθεσμων επιτεύξιμων στόχων. Είναι σημαντικό να τίθενται βραχυπρόθεσμοι

στόχοι οι οποίοι θα γίνονται αντιληπτοί ως ενδιάμεσες επιτυχίες στην πορεία προς το όραμα. Σε αυτό το στάδιο εντάσσονται και η αναγνώριση και η επιβράβευση όλων όσων έχουν εμπλοκή σε αυτούς τους στόχους δημιουργώντας θετικό κλίμα που θα συνεισφέρει στην ευρύτερη αλλαγή.

**Πίνακας 7.3:** Μοντέλο διαχείρισης αλλαγής του J. Kotter



Στο έβδομο στάδιο πρέπει να αλλαχθεί όποιο σύστημα, δομή και πολιτική εξακολουθεί να μην ταιριάζει στο όραμα που υπάρχει ενεργοποιώντας τη διαδικασία της αλλαγής ακόμα περισσότερο. Εδώ επιβάλλεται η ανάπτυξη, η προαγωγή ή η πρόσληψη νέων στελεχών που μπορούν να εφαρμόσουν το όραμα. Τέλος, για την ενσωμάτωση και τη καθιέρωση της νέας προσέγγισης στη κουλτούρα του οργανισμού είναι απαραίτητη η δημιουργία συνδέσεων μεταξύ των νέων τρόπων συμπεριφοράς και της εταιρικής επιτυχίας. Οι επιτυχίες δημιουργούν αισιοδοξία, παρακίνηση, ενδυνάμωση αφού βλέπουν χειροπιαστά αποτελέσματα. Εδώ απαιτείται η ανάπτυξη των μέσων έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η ανάπτυξη της ηγεσίας και η διαδοχή της.

## 7.6. Συμπέρασμα

Αναμφίβολα, κάθε οργανισμός αντιμετωπίζει μεταβολές στο εσωτερικό και εξωτερικό του περιβάλλον και καλείται να αναγνωρίσει εγκαίρως την ανάγκη για αλλαγή και να

υιοθετήσει τα κατάλληλα πλάνα δράσης έτσι ώστε να διαθέτει προβάδισμα στην εξασφάλιση και διατήρηση συγκριτικού πλεονεκτήματος. Σε ένα συνεχώς ευμετάβλητο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις οφείλουν να προσαρμόζονται διαρκώς σε νέα δεδομένα προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές και βιώσιμες. Κατ' επέκταση, ένα σύνολο δυνάμεων ωθεί τις επιχειρήσεις στην πραγματοποίηση αλλαγών.

Η έννοια της διαχείρισης της αλλαγής (change management) είναι σήμερα πιο οικεία από ποτέ στις περισσότερες επιχειρήσεις. Ωστόσο, ο τρόπος που κάθε οργανισμός διαχειρίζεται την αλλαγή και πόσο επιτυχημένα το υλοποιεί διαφέρει καθώς εξαρτάται από τη φύση των δραστηριοτήτων του οργανισμού, το είδος της αλλαγής και σαφώς, των ανθρώπων που εμπλέκονται. Όταν η διαχείριση της αλλαγής πραγματοποιείται σωστά, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι νιώθουν ταύτιση με την εταιρεία, δέσμευση απέναντι της και απέναντι σε όλη τη διαδικασία, είναι δεδομένη η συλλογική εργασία προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου ξεπερνώντας έτσι πιθανές κρίσεις, πετυχαίνοντας όχι μόνο την συνέχεια και την επιβίωση της εταιρίας αλλά και το να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι σε άλλες.

## 8. ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

### 8.1 Βιώσιμη Ανάπτυξη

Την έννοια της Βιώσιμης Ανάπτυξης (Sustainable Development) εισήγαγε για πρώτη φορά το 1987 η Παγκόσμια Επιτροπή Περιβάλλοντος και Ανάπτυξης (The World Commission on Environment and Development – WCED), ορίζοντάς την μέσω της τότε Νορβηγού πρωθυπουργού Gro Harlem Brundtland ως «ανάπτυξη που ικανοποιεί τις ανάγκες του παρόντος, χωρίς όμως να δεσμεύει ή να υπονομεύει την ικανότητα των επερχόμενων γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες» (Jonathan H., 2000). Η στρατηγική για τη βιώσιμη ανάπτυξη, σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές της Παγκόσμιας Επιτροπής Περιβάλλοντος και Ανάπτυξης, στηρίζεται στον συνδυασμό τριών ίσης σημασίας & αξίας πυλώνων: της αποτελεσματικής οικονομίας, της κοινωνικής ισότητας και δικαιοσύνης και της προστασίας του περιβάλλοντος. Επίσης, προάγει την αντίληψη ότι για να επιτευχθεί η βιώσιμη ανάπτυξη, απαιτείται συνεργασία και συντονισμένες δράσεις σε διεθνές, εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, συνέργεια του δημόσιου και ιδιωτικούς τομέα αλλά και όλων των πολιτών<sup>18</sup>.

Η βιώσιμη ανάπτυξη – μπορεί επίσης να περιγράψει ως μία θεωρία «επανεσωμάτωσης του ανθρώπου στη φύση» και ακολουθεί έναν αιώνα όπου επικράτησε η αντίληψη ότι η οικονομική πρόοδος επιτυγχάνεται μόνο μέσα από την έντονη βιομηχανοποίηση, το εμπόριο και την αστικοποίηση. Αντιλαμβάνεται τις φυσικές πρώτες ύλες, συμπεριλαμβανομένου και του συστήματος διατήρησης ζωής του πλανήτη, σαν σημαντικά κεφάλαια, των οποίων η ποσότητα και παραγωγικότητα πρέπει να διατηρηθούν ως θεμελιώδης συνθήκη για την ανθρώπινη πρόοδο και ανάπτυξη (Victor, 1991). Με δεδομένα τα οικολογικά προβλήματα που η ανθρώπινη δραστηριότητα έχει ήδη προκαλέσει στα γήινα οικοσυστήματα, η τεχνολογία καλείται πλέον σήμερα όχι να οδηγήσει στην εντατική αξιοποίηση των πλουτοπαραγωγικών πηγών, αλλά στην περιβαλλοντική βελτίωση μέσα από «καθαρότερες» παραγωγικές διαδικασίες, καθώς και «καθαρότερη» κατανάλωση από τον τελικό χρήστη των παραγόμενων από αυτές προϊόντων (Pearce & Atkinson, 1993).

---

<sup>18</sup> <http://www.un-documents.net/a42r187.htm>

## 8.2. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Ο όρος Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αναφέρεται στις ενέργειες των επιχειρήσεων που αποσκοπούν στην συμβολή αντιμετώπισης περιβαλλοντικών και κοινωνικών ζητημάτων. Συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις αποτελούν οντότητες οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το κοινωνικό σύνολο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται, επηρεάζοντας και επηρεαζόμενες από τα δεδομένα της εποχής και του χώρου δράσης τους. Οφείλουν επομένως να αναγνωρίζουν την ευθύνη που τους αναλογεί, απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον. Να σέβονται δηλαδή τις αρχές και τις αξίες που χαρακτηρίζουν τον πολιτισμό μας (τον σεβασμό προς τον άνθρωπο - την ανθρώπινη αξιοπρέπεια και την παροχή ίσων ευκαιριών, τον σεβασμό στο περιβάλλον που κληρονομήσαμε και την βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και της ποιότητας ζωής).

Σήμερα, ο θεσμός της Εταιρικής ευθύνης, προσδιορίζεται και με πολιτικές και δράσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η οποία στοχεύει να του δώσει μεγαλύτερη πολιτική προβολή, να επιβραβεύσει ευρωπαϊκές επιχειρήσεις για τις ενέργειές τους σε αυτόν τον τομέα και να ενθαρρύνει την ανάληψη μεγαλύτερων πρωτοβουλιών. Αναγνωρίζοντας ότι οι επιχειρήσεις έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην Εταιρική κοινωνική ευθύνη, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι μπορεί να επιτύχει καλύτερα τους στόχους της σε συνεργασία με τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και έχει ήδη εξαγγείλει την υποστήριξή της στην δημιουργία ευρωπαϊκής συμμαχίας για την Εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Έτσι στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, υπάρχει ένα πλέγμα νόμων και κανόνων για την προστασία του περιβάλλοντος κατά την διαδικασία παραγωγής που προστατεύει και προάγει την ανθρώπινη αξιοπρέπεια. Αυτό το πλαίσιο, αποτελεί μία βάση ώστε οι εταιρείες να ξεκινούν από εκεί και να προχωρούν ένα βήμα μπροστά υιοθετώντας έναν κώδικα δεοντολογίας που προάγει την ποιότητα ζωής την εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων κλπ. Ο όρος έχει πολύ στενή σχέση με την ηθική των επιχειρήσεων. Στα ελληνικά απαντάται επίσης ο όρος επιχειρηματική κοινωνική ευθύνη ή "κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων".



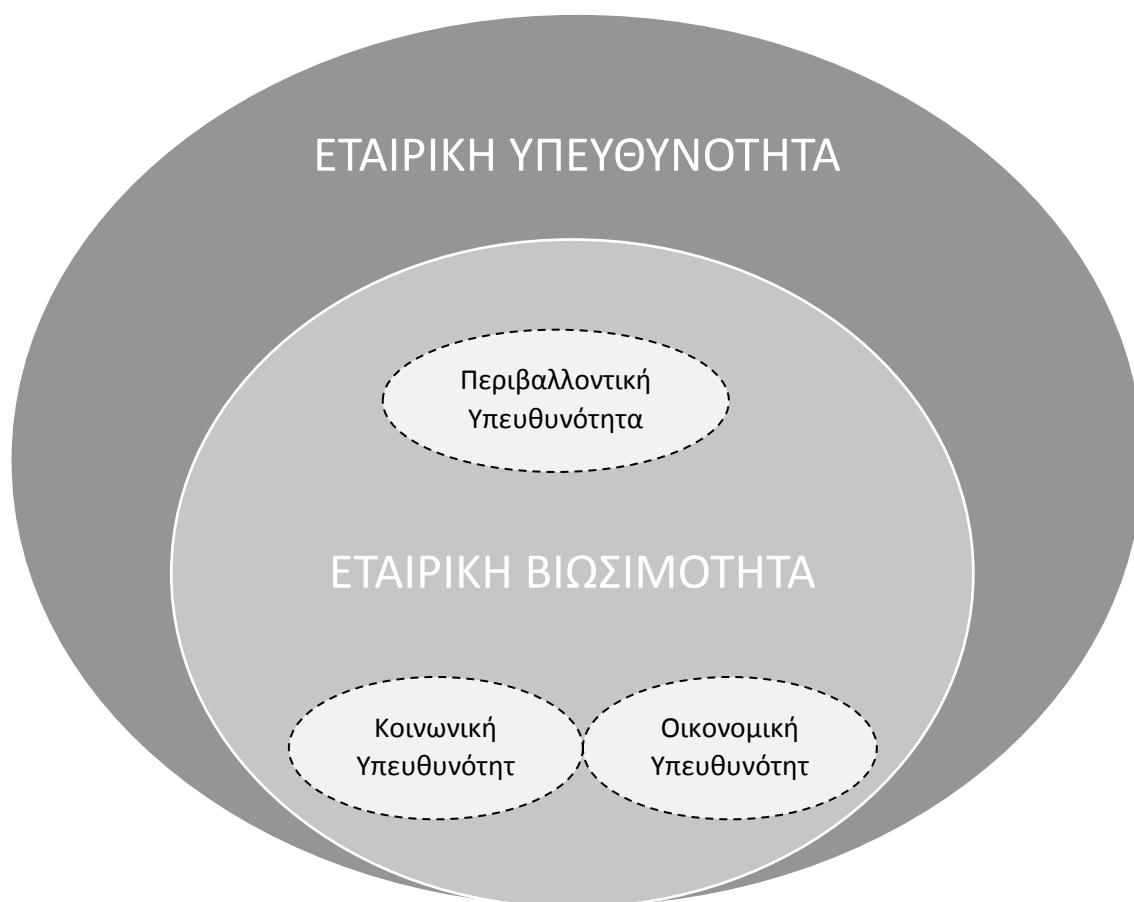
### 8.3. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Βιώσιμη Ανάπτυξη

Ο Keijzers (2002) έδειξε ότι οι έννοιες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR) και της Εταιρικής Βιωσιμότητας (CS) έχουν δείξει ξεχωριστές πορείες, οι οποίες έχουν πρόσφατα συγκλίνει. Στο παρελθόν η βιωσιμότητα σχετιζονταν με το περιβάλλον μόνο και η ΕΚΕ αναφέρονται στις κοινωνικές πτυχές, όπως τα ανθρώπινα δικαιώματα. Σήμερα πολλοί θεωρούν την Εταιρική Βιωσιμότητα και την ΕΚΕ ως συνώνυμα. Για τον Keijzers υπάρχει μια μικρή αλλά ουσιαστική διάκριση: Η ΕΚΕ συνδέεται με την αίσθηση της κοινωνικής ενότητας των ανθρώπων και των οργανώσεων και κατ' επέκταση τα κοινωνικά θέματα, ενώ η Εταιρική Βιωσιμότητα με τις αρχές οργανισμού.

Ως εκ τούτου, η ΕΚΕ συνδέεται με φαινόμενα όπως η διαφάνεια, ο διάλογος με τα ενδιαφερόμενα μέρη και η υποβολή εκθέσεων βιωσιμότητας, ενώ η Εταιρική Βιωσιμότητα επικεντρώνεται στη σχέση δημιουργία αξίας, στη διαχείριση του περιβάλλοντος, στα περιβαλλοντικά συστήματα παραγωγής, στη διαχείριση των ανθρωπίνων κεφαλαίων και ούτω καθεξής. Σε γενικές γραμμές, η Εταιρική Βιωσιμότητα (CS) και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR) αναφέρονται στις δραστηριότητες της εταιρείας - εθελοντική εξ ορισμού - Αποδεικνύει την ένταξη των κοινωνικών και περιβαλλοντικών ανησυχιών στις επιχειρηματικές λειτουργίες και στις επαφές με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η ΕΚΕ (Strategis, 2003) θεωρείται γενικά ως η συμβολή της επιχείρησης στην βιώσιμη ανάπτυξη, η οποία έχει οριστεί ως η ανάπτυξη που ικανοποιεί τις ανάγκες του παρόντος χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες, και είναι γενικά κατανοητό ως επίκεντρο για το πώς να επιτευχθεί η ενσωμάτωση των οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιταγών.

**Πίνακας 8.1:** Γενικό μοντέλο της Εταιρικής Βιωσιμότητας/ Εταιρικής Υπευθυνότητας και των διαστάσεων τους<sup>19</sup>



#### 8.4. Λόγοι Εφαρμογής ΕΚΕ

Οι σημαντικότεροι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να επενδύσουν στις αρχές τις ΕΚΕ είναι σύμφωνα με την Εφημερίδα «Το Βήμα» και το άρθρο Τι είναι Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη οι ακόλουθοι:

- Η επιχειρηματική ηθική έχει άμεση σχέση με την κερδοφορία. Ο επιχειρηματίας επιλέγοντας να επενδύσει στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, στη δια βίου μάθηση των εργαζομένων και στην εξισορρόπηση της εργασίας με την προσωπική ζωή των εργαζομένων εξασφαλίζει την 83 συναισθηματική σύνδεσή τους με την επιχείρηση και κατά συνέπεια επιφέρει την αύξηση της παραγωγικότητας και της

<sup>19</sup> Lassi Linnanen & Virgilio Panapanaan, Helsinki University of Technology

ποιότητας των προϊόντων. Με τον ίδιο τρόπο οι επιχειρηματίες που επιλέγουν να ενσωματώσουν τις νέες τεχνολογίες μείωσης της εκπομπής ρύπων και του ενεργειακού τους αποτυπώματος καταφέρνουν τον περιορισμό των δαπανών της επιχείρησης και παράλληλα προστατεύουν το περιβάλλον.

- Η ανάληψη δράσεων που εκπορεύονται από τις αρχές της ΕΚΕ διαμορφώνει μια θετική αντίληψη στους καταναλωτές για την εικόνα και τη φήμη της επιχείρησης. Η διαρκώς μεγαλύτερη πληροφόρηση και ενημέρωση καθιστά τις επιχειρήσεις εκτεθειμένες σε μια διαρκή αξιολόγηση από τους καταναλωτές. Έτσι η καθιέρωση μια θετικής εικόνας της επιχείρησης με πολιτικές σεβασμού προς όλους τους κοινωνικούς εταίρους (εμπορικοί φορείς, μη κυβερνητικές οργανώσεις, εκπαιδευτικός κόσμος, τοπικές κοινότητες και δημόσιος τομέας) έχει μόνο θετική επίδραση στην επιρροή της κυριαρχίας της επιχείρησης.
- Οι εταιρείες συνδέουν την επιχειρηματική ηθική με την ΕΚΕ και προωθούν τις αξίες τους και τα συμφέροντά τους μέσα από δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Μελέτες που έγιναν πάνω στη σύνδεση της οικονομικής απόδοσης με δράσεις εταιρικής ευθύνης αποδεικνύουν από τα συμπεράσματά τους ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της εταιρικής κοινωνικής επίδοσης και της οικονομικής επίδοσης της εταιρείας ή τουλάχιστον πολύ μικρή αρνητική σχέση μεταξύ των δύο. Ειδικότερα σε μελέτες τόσο του London Business School όσο και του Πανεπιστημίου Harvard διαπιστώνεται ότι όσες επιχειρήσεις έχουν πολιτικές σεβασμού σε όσους επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους (stakeholders) έχουν τέσσερις φορές μεγαλύτερο ρυθμό ανάπτυξης από εκείνες που είναι επικεντρωμένες μόνο στους μετόχους τους.
- Οι επιχειρήσεις συνδέουν την ΕΚΕ με τη στρατολόγηση και διατήρηση των στελεχών τους. Το τελευταίο επιβεβαιώνεται και από διάφορες μελέτες ότι δηλαδή οι εργαζόμενοι πέρα από το ότι επιθυμούν καλές αμοιβές και καλές προοπτικές εξέλιξης επιθυμούν όλο και περισσότεροι να προσφέρουν εργασία σε μια επιχείρηση για την οποία να αισθάνονται περήφανοι για τις πρακτικές της. Έρευνα του ομίλου Cherenon έδειξε ότι το 78% των ερωτηθέντων επιθυμεί να εργάζεται σε μια επιχείρηση που έχει καλή φήμη και τους πληρώνει με μισθό που καλύπτει τις ανάγκες τους.

## 8.5. Δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) αποτελεί την ουσιαστική έκφραση της κοινωνικής υπευθυνότητας των επιχειρήσεων. Το εργασιακό περιβάλλον είναι μία από τις περιοχές που χρήζουν κοινωνικής υπευθυνότητας και στις οποίες οι επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν προγράμματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Επιπλέον, πολιτικές ΕΚΕ μπορούν να ασκηθούν σε τομείς όπως το περιβάλλον και η βιώσιμη διαχείρισή του, ο άνθρωπος και η παιδεία. Οι δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης προωθούν διαδικασίες τέτοιες οι οποίες είναι ικανές να οδηγήσουν σε βελτιστοποίηση της διαχείρισης των πόρων των οποίων διαθέτουν και χρησιμοποιούν, φυσικών, ανθρώπινων και υλικών, με τρόπο τέτοιο ώστε να προκαλέσουν συνθήκες αειφορίας και Βιώσιμης Ανάπτυξης.

Κάποιες από τις πρακτικές (δράσεις) ΕΚΕ που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις είναι:

- Δράσεις που προάγουν την υγεία και ευημερία των εργαζομένων.
- Παροχή συνθηκών ευέλικτης εργασίας.
- Προσφορά πρακτικής/εργασιακής εμπειρίας.
- Δωρεές στην κοινότητα ή/και σε φιλανθρωπικά ιδρύματα.
- Δράσεις προώθησης της ισότητας των ευκαιριών στην εργασία.
- Δράσεις βελτίωσης της ενεργειακής απόδοσης.
- Δράσεις βέλτιστης διαχείρισης των αποβλήτων.
- Συμμετοχή σε δραστηριότητες της τοπικής κοινωνίας.
- Αλλαγές σε προϊόντα προκειμένου να μειώσουν τις περιβαλλοντικές ή κοινωνικές τους επιπτώσεις.
- Υποστήριξη άλλων εταιρειών προκειμένου να βελτιώσουν τις επιχειρηματικές τους επιδόσεις.
- Προμήθειες από τοπικό επίπεδο ή προμήθεια βιολογικών προϊόντων ή υπηρεσιών.

#### 8.4. Δεδομένα ESG

Τα δεδομένα ESG (Environmental, Social and Governance) αναφέρονται σε μετρήσεις που σχετίζονται με άυλα περιουσιακά στοιχεία εντός της επιχείρησης. Μελέτες καταδεικνύουν ότι τα άυλα περιουσιακά στοιχεία αποτελούν ένα αυξανόμενο ποσοστό της μελλοντικής αξίας της επιχείρησης. Ενώ υπάρχουν πολλοί τρόποι να σκεφτούμε τις μετρήσεις άυλων περιουσιακών στοιχείων, αυτοί οι τρεις βασικοί παράγοντες μαζί αποτελούν μια «ετικέτα» που έχει υιοθετηθεί σε ολόκληρη τη χρηματοοικονομική βιομηχανία. Χρησιμοποιούνται για χιλιάδες σκοπούς, με απώτερο στόχο τη μέτρηση στοιχείων που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα και τον κοινωνικό αντίκτυπο μιας επιχείρησης.

Ειδικότερα, πρόκειται για τα κριτήρια που σχετίζονται με τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιδόσεις των εταιρειών, καθώς και τις επιδόσεις στην εταιρική διακυβέρνηση, και τις βοηθούν να δημοσιοποιούν σημαντικές και χρήσιμες πληροφορίες για λήψη αποφάσεων από τους επενδυτές και τις τράπεζες. Οι επιχειρήσεις που ενσωματώνουν τέτοια κριτήρια στη στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης επιδεικνύουν μεγαλύτερη διαφάνεια και γίνονται πιο «ελκυστικές» για επενδυτές, και λαμβάνουν πιο εύκολα χρηματοδότηση από τράπεζες, καθώς αποδεικνύουν με αυτόν τον τρόπο τη βιωσιμότητά τους.

## 9. COVID -19 ΚΑΙ ΕΘΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ

Η πανδημία covid – 19 δημιούργησε μια πρωτόγνωρη κατάσταση με την οποία για πρώτη φορά θα βρισκόταν αντιμέτωπος ο σύγχρονος κόσμος. Οι αντίξοες συνθήκες της πανδημίας έπληξαν την ανθρωπότητα σε όλα τα επίπεδα και οι επιπτώσεις της στην υγεία την κοινωνική συνοχή και το σύνολο της οικονομίας είναι φανερές μέχρι και σήμερα, 3 χρόνια μετά όταν όλος ο πλανήτης προσπαθεί να επουλώσει τις αναρίθμητες πληγές του και να ανακάμψει. Μια από τις μεγαλύτερες ασφαλιστικές εταιρείες στην Ελλάδα, η Εθνική ασφαλιστική για την οποία θα γίνει λόγος στη συνέχεια του κεφαλαίου αποτελεί παράδειγμα εταιρείας που αντιμετώπισε αποτελεσματικά την εν λόγω κρίση.

### 9.1. Η ιστορία της Εθνικής Ασφαλιστικής

Η Εταιρεία ιδρύθηκε πριν 131 χρόνια, το 1891 στο κτήριο της Εθνικής Τράπεζας, επί της Αιολικής Οδού. Το ιδρυτικό καταστατικό της Εθνικής Ασφαλιστικής υπογράφουν ο Διοικητής της Εθνικής Τράπεζας Παύλος Καλλιγιάς και προσωπικότητες της τραπεζικής και οικονομικής ζωής της χώρας, όπως ο Γεώργιος Αθηνογένης και ο Στέφανος Στρέιτ με σκοπό «τη αναδοχή παντός είδους ασφαλειών και ανασφαλειών». Έχοντας μακράν ιστορία, έχει πλέον καταστήσει το όνομά της συνώνυμο με την πραγματική εξασφάλιση και την απόλυτη φερεγγυότητα, ενώ συνεχίζει να αναπτύσσεται με ραγδαίους ρυθμούς και παράλληλα βελτιώνει τις υποδομές της ώστε να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες στον Έλληνα καταναλωτή. Με δυναμικά δίκτυα πωλήσεων, εκσυγχρονισμένες δομές και φιλική εξυπηρέτηση στέκεται πάντα δίπλα στον πολίτη. Με 11 Διοικητικά Υποκαταστήματα, 1.834 ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές σε 136 γραφεία πωλήσεων σε όλη τη χώρα και 1.185 συνεργαζόμενα πρακτορεία και Brokers έχει δημιουργήσει ένα δίκτυο ασφαλείας, καλύπτοντας κάθε ανάγκη. Η Εθνική Ασφαλιστική κατέχει ηγετική θέση στην Ελληνική ασφαλιστική αγορά και σημαντική παρουσία εκτός από την Ελλάδα και στην Κύπρο και στη Ρουμανία.

Από την 31 Μαρτίου 2022, η Εθνική Ασφαλιστική διανύει πλέον ένα νέο κεφάλαιο στη μακροχρόνια ιστορία της καθώς την ημερομηνία αυτή η Εθνική Τράπεζα μεταβίβασε το 90.01% του μετοχικού κεφαλαίου της Εταιρίας στο CVC Capital Partners' Fund VII ("CVC"). Η συναλλαγή συμπεριέλαβε την πώληση και μεταβίβαση του συνόλου των μετοχών της Εταιρίας από την ΕΤΕ<sup>20</sup> στη νεοσύστατη θυγατρική της CVC: Ethniki Holdings S.à.r.l, και την αγορά από την ΕΤΕ ποσοστού 9.99% στο μετοχικό κεφάλαιο της Ethniki Holdings S.à.r.l.

## 9.2. Η αντιμετώπιση της πανδημίας

Τη στιγμή που η υφήλιος λοιπόν αντιμετωπίζει μια παγκόσμια κρίση με πολλαπλές επιπτώσεις σε εθνικό και ατομικό επίπεδο, η Εθνική Ασφαλιστική παρακολουθεί τις εξελίξεις και με αίσθημα ευθύνης αντάξιο της ιστορίας της, προετοιμάζεται για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κρίσης λαμβάνοντας όλα τα απαραίτητα μέτρα για την προστασία των εργαζομένων και των ασφαλισμένων της.

Αρχικά η ηγεσία με επιστολή της, εστιάζοντας στον ανθρώπινο παράγοντα, τόνισε ότι πρωταρχικό μέλημα της Εθνικής Ασφαλιστικής είναι η υγεία και η ασφάλεια των ανθρώπων της, των ασφαλισμένων της, των συνεργατών της καθώς και των οικογενειών τους. Σε αυτό το πλαίσιο, η Εταιρεία λάμβανε διαρκώς όλα τα απαραίτητα μέτρα σε πλήρη ευθυγράμμιση με τη ροή των οδηγιών του Ε.Ο.Δ.Υ.<sup>21</sup>, ώστε να διασφαλίζεται όσο το δυνατόν πιο απρόσκοπτα η συνέχιση των λειτουργιών της εφαρμόζοντας πιστά το βασικό μέτρο «Μένουμε Σπίτι» και δεν βγαίνουμε έξω παρά μόνο για τα απαραίτητα, ειδικά οι ευπαθείς ομάδες και οι μεγαλύτεροι σε ηλικία. Ένεκα των συνθηκών τέθηκε άμεσα σε εφαρμογή η διαδικασία απομακρυσμένης εργασίας με την χορήγηση εταιρικών laptops σε όλους τους εργαζόμενους της ενθαρρύνοντας έτσι τη μείωση ροής συναλλασσόμενων – συνεργατών και ασφαλισμένων - προς τα Κεντρικά Γραφεία της Εταιρίας. Το ποσοστό των ανθρώπων της εταιρείας που εργαζόταν καθημερινά με φυσική παρουσία περιοριζόταν αυστηρά στο 20% χωρίς αυτό βέβαια να επηρεάζει τη ποιότητα εργασίας. Για όσους εργάζονταν στην εταιρεία δια ζώσης τα μέτρα ήταν δρακόντεια καθώς οι χώροι διαμορφώθηκαν έτσι ώστε να διασφαλίζεται η θωράκιση εργαζομένων και πελατών με ειδικά plexiglass σε κάθε

<sup>20</sup> ΕΤΕ, Εθνική Τράπεζα Ελλάδος

<sup>21</sup> Ε.Ο.Δ.Υ. Εθνικός Οργανισμός Δημόσιας Υγείας

γραφείο, αντισηπτικά σε όλους τους χώρους, υποχρεωτική χρήση μάσκας η οποία είχε χορηγηθεί δωρεάν στους εργαζόμενους, απαγόρευση δια ζώσης συναντήσεων και μόνιμο αερισμό χώρων ώστε να αποφευχθεί η οποιαδήποτε διασπορά.

Επιπλέον, προς τιμήν της Εταιρείας διευκρινίστηκε και σχετική επιστολή ότι, ακόμη και στην τρέχουσα συγκυρία, δεν εξαιρείται η πανδημία από τους όρους των συμβολαίων μας (Ζωής και Υγείας, Ατομικών και Ομαδικών). Ακόμη και σε αυτές τις αντίξοες συνθήκες, η εταιρεία θα συνέχιζε να ενεργεί με γνώμονα την ευθύνη προς τον εαυτό της και τους συνανθρώπους της.

Πρωταρχικό μέλημα της Εθνικής Ασφαλιστικής, δήλωσε σε άλλη ανακοίνωση είναι η πλήρης και άμεση κάλυψη των ασφαλισμένων της καθώς και η υγεία και ασφάλεια του ανθρώπινου δυναμικού και των συνεργατών της. Στο πλαίσιο αυτό, τέθηκαν σε λειτουργία μηχανισμοί που εξασφάλισαν την απρόσκοπτη συνέχεια των βασικών λειτουργιών και κυρίως την καταβολή αποζημιώσεων στους ασφαλισμένους. Αυτό έγινε φανερό διότι τις αρχές Μαρτίου 2020, αμέσως μετά την εμφάνιση της πανδημίας στη χώρα μέχρι και ένα μήνα μετά καταβλήθηκαν αποζημιώσεις στους κλάδους ζωής και υγείας που υπερβαίνουν το συνολικό ποσό των €21 εκ.

Επιπλέον, η εταιρεία, σε συνεργασία με την Affidea, πρόσφερε σε όλους τους ασφαλισμένους ατομικών συμβολαίων της Εθνικής Ασφαλιστικής, προνόμια στην πρόσβαση υπηρεσιών υγείας. Συγκεκριμένα, όσοι επιβεβαιωμένα νόσησαν και θεραπεύτηκαν από τον ιό COVID 19, επωφελήθηκαν για 6 μήνες με απαλλαγή του πλαφόν ή της όποιας άλλης συμμετοχής τους σε διαγνωστικές εξετάσεις που θα πραγματοποιούνταν σε οποιοδήποτε διαγνωστικό κέντρο του Ομίλου Affidea.

Ακόμη, η εταιρεία, έχοντας όπως γίνεται αντιληπτό υψηλό αίσθημα ευθύνης και γνώμονα την πληρέστερη δυνατή ικανοποίηση των αναγκών των ασφαλισμένων της κάλυψε μέσα από το πρόγραμμα Full [Health] ΔΙΑΓΝΩΣΗ και την εξέταση Μοριακής Ανίχνευσης (PCR) για τον SARS-CoV2. Ειδικότερα, μέσω του Προγράμματος Διαγνωστικών – Εξωνοσοκομειακών Εξετάσεων Full [Health]) ΔΙΑΓΝΩΣΗ, με ελάχιστη συμμετοχή τους, οι ασφαλισμένοι της Εταιρείας είχαν τη δυνατότητα να υποβληθούν στο τεστ ανίχνευσης του κορωνοϊού στο δίκτυο διαγνωστικών κέντρων της συνεργαζόμενης Affidea. Οι κάτοχοι λοιπόν του Full [Health] ΔΙΑΓΝΩΣΗ, μπορούσαν να απευθυνθούν σε ιατρό του εν λόγω δικτύου, και εφόσον κρινόταν



απαραίτητο, να υποβληθούν στην εξέταση Μοριακής Ανίχνευσης (PCR) σε ένα από τα κατάλληλα εξοπλισμένα διαγνωστικά κέντρα της Affidea, καταβάλλοντας μόνον μία ελάχιστη συμμετοχή στο κόστος.

Για την αντιμετώπιση της πανδημίας από την Εθνική Ασφαλιστική ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας κ. Κωνσταντάς δήλωσε μιλώντας στο Greek Economic Summit 2020 (GES 2020) ότι η αναπάντεχη σφοδρότητα της πανδημίας ήταν μια ισχυρή δοκιμασία για τον Ασφαλιστικό κλάδο, ο οποίος κατάφερε να ανταπεξέλθει επιτυχώς στις πρωτοφανείς προκλήσεις της εποχής. «Η ασφαλιστική αγορά ανταπεξήλθε με έναν άριστο τρόπο στην πρόκληση της πανδημίας. Η πρόκληση της πανδημίας είχε δύο διαστάσεις για εμάς τις ασφαλιστικές εταιρείες: την ίδια την κάλυψη του κινδύνου μέσω των προϊόντων Υγείας Ιδιωτικής Ασφάλισης, αλλά και το επιχειρηματικό μοντέλο που κληθήκαμε εφαρμόσουμε» δήλωσε ο Διευθύνων Σύμβουλος της Εθνικής Ασφαλιστικής και Αντιπρόεδρος της Ε.Α.Ε.Ε.. «Σε ότι αφορά στο πρώτο σκέλος, οι ασφαλιστικές εταιρείες στην συντριπτική τους πλειοψηφία – και η Εθνική Ασφαλιστική την οποία εκπροσωπώ – καλύπτουμε τον Covid-19, αν και αυτό σε αυτήν την φάση της πανδημίας καλύφθηκε σε νοσοκομειακό σκέλος από την κυβέρνηση και τα δημόσια νοσοκομεία. Όπως πολλές εταιρείες κινηθήκαμε αρκετά γρήγορα, είτε σε περιπτώσεις που χρειαζόταν κάποιος χειρουργική επέμβαση, είτε σε επίπεδο διαγνωστικών εξετάσεων, προσφέραμε και τα μοριακά (PCR) και τα rapid τεστ ως μέρος εξωνοσοκομειακών προγραμμάτων ή στο πλαίσιο της προ-εγχειρητικής διαδικασίας. Άρα θεωρώ ότι ο κλάδος ήταν άψογος σε αυτό το σημείο».

Η δεύτερη και πολύ σημαντική διάσταση, σύμφωνα με τον κ. Κωνσταντά, αφορά στο επιχειρηματικό πλάνο των ασφαλιστικών εταιρειών για την ομαλή συνέχιση των δραστηριοτήτων τους, υπό τις νέες, αντίξοες και πρωτόγνωρες συνθήκες. «Δεν περιμέναμε την πανδημία και τη σφοδρότητα με την οποία μας χτύπησε, αλλά στην Εθνική Ασφαλιστική σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα προσαρμοστήκαμε όχι μόνο στην εξ αποστάσεως εργασία για να διαφυλάξουμε τουλάχιστον το προσωπικό μας, αλλά και στην αναμόρφωση όλων των διαδικασιών μας ώστε οι συνεργάτες μας, οι ασφαλισμένοι μας να μπορούν να επικοινωνούν απρόσκοπτα με την εταιρεία μας, και να μπορούν να εξυπηρετούνται τουλάχιστον στα άμεσα θέματα που δεν σταματήσαν να υπάρχουν και αφορούν νοσοκομειακές καλύψεις, καλύψεις αυτοκινήτου και οτιδήποτε άλλο μπορούσε να συμβεί».

### 9.3. Οικονομικά δεδομένα

Η Εθνική Ασφαλιστική, κατάφερε, εν μέσω δυσχερών οικονομικών συνθηκών που επέφερε η πανδημία να διατηρήσει υψηλή κερδοφορία και για το 2020, με τα κέρδη προ φόρων το 12μηνο του 2020 να ανέρχονται σε €85,7 εκ., (12μηνο 2019: €81,7 εκ.), ενώ παράλληλα προσαρμόστηκε άμεσα και αποτελεσματικά στα νέα δεδομένα και τις προκλήσεις που δημιούργησε η πανδημία Covid-19, σε παγκόσμιο επίπεδο. Τα καθαρά, μετά από φόρους κέρδη, ανήλθαν σε €66,7 εκ., έναντι €57,2 εκατ. το 2019, βελτιωμένα κατά 16,6%. Τα ενοποιημένα κέρδη προ φόρων του Ομίλου της Εθνικής Ασφαλιστικής για το 2020 ανήλθαν σε €87,9 εκ. έναντι €82,3 εκ. το 2019, ενώ τα καθαρά, μετά από φόρους κέρδη, ανήλθαν σε €68,4 εκ. και €57,9 εκ. αντίστοιχα.

Η υψηλή κερδοφορία της Εταιρίας αποδίδεται κυρίως στα θετικά τεχνικά αποτελέσματα των κλάδων Πυρός, Αυτοκινήτου και Κλασσικών Παραδοσιακών προϊόντων Ζωής. Ανοδικά κινήθηκε και η συνολική παραγωγή ασφαλιστρών, με μόνη εξαίρεση την παραγωγή του προϊόντος εφάπαξ ασφαλίστρου. Τα συνολικά εγγεγραμμένα ασφάλιστρα, χωρίς την παραγωγή του εν λόγω προϊόντος, ανήλθαν σε €557,1 εκ., παρουσιάζοντας αύξηση 6,1% έναντι του 12μήνου 2019. Συμπεριλαμβανομένης της παραγωγής του προϊόντος εφάπαξ ασφαλίστρου, τα συνολικά εγγεγραμμένα ασφάλιστρα ανήλθαν σε €669,0 εκ. το 12μηνο 2020, έναντι €740,6 εκ. το 12μηνο 2019. Συγκεκριμένα, τα εγγεγραμμένα ασφάλιστρα του Κλάδου Ζωής, εξαιρουμένης της παραγωγής του προϊόντος εφάπαξ ασφαλίστρου, ανήλθαν το 12μηνο του 2020 σε €381,8 εκ. έναντι €357,0 εκ. το 12μηνο 2019, αυξημένα κατά 6,9%, αντικατοπτρίζοντας την ικανότητα όλων ανεξαιρέτως των Δικτύων της Εταιρίας να αναπτύσσονται και να ανταπεξέρχονται αποτελεσματικά σε ένα περιβάλλον με έντονες συνθήκες αβεβαιότητας. Συμπεριλαμβάνοντας και την παραγωγή του εν λόγω προϊόντος, η οποία έχει μικρή συνεισφορά στην κερδοφορία της Εταιρίας, τα εγγεγραμμένα ασφάλιστρα του Κλάδου Ζωής ανήλθαν σε €493,8 εκ. το 12μηνο 2020 έναντι €572,6 εκ. το 12μηνο 2019 (συμπεριλαμβανομένου των επενδυτικών προϊόντων), παρουσιάζοντας μείωση κατά 13,8%.

Σε ότι αφορά τους Κλάδους Γενικών Ασφαλίσεων, τα μικτά εγγεγραμμένα ασφάλιστρα ανήλθαν σε €175,2 εκ. το 12μηνο του 2020, έναντι €168,0 εκ. το 12μηνο του 2019,

παρουσιάζοντας αύξηση κατά 4,3%, προερχόμενη κυρίως από τον κλάδο Πυρός και τον κλάδο Γενικής Αστικής Ευθύνης.

Οι ζημιές αποτίμησης του επενδυτικού χαρτοφυλακίου, οι οποίες είχαν καταγραφεί κατά τη διάρκεια του α' τριμήνου του 2020 λόγω της αστάθειας των χρηματαγορών, ιδιαίτερα στις χώρες του ευρωπαϊκού νότου, αναστράφηκαν πλήρως κατά το δεύτερο εξάμηνο του έτους, ενώ η πτώση των πιστωτικών περιθωρίων (spreads) σε συνδυασμό με την κερδοφορία του 12μήνου 2020, συνετέλεσαν σημαντικά στην αύξηση κατά €161,6 εκ. των ιδίων κεφαλαίων, τα οποία κατά την 31.12.2020 ανήλθαν συνολικά σε €1.223,7 εκ. (31.12.2019: €1.062,1 εκ.).

Οι λειτουργικές δαπάνες μειώθηκαν το 2020 σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο του 2019 κατά 9,9% και ανήλθαν σε €88,7 εκατ., έναντι €98,5 εκατ. το 12μηνο 2019. Η μείωση οφείλεται κυρίως στην εξοικονόμηση του κόστους μισθοδοσίας του προσωπικού που προήλθε από το πρόγραμμα οικειοθελούς αποχώρησης 117 εργαζομένων που πραγματοποιήθηκε το α' τρίμηνο του 2019, με ετήσιο όφελος €8 εκ., στη μείωση των γενικών και διοικητικών δαπανών (G&As<sup>22</sup>), σε μη επαναλαμβανόμενες έκτακτες δαπάνες που βάρυναν το 2019 καθώς και στη μείωση δαπανών για προβολή, διαφήμιση, συμμετοχές σε συνέδρια και ταξίδια, λόγω της πανδημίας.

Με το βλέμμα στο μέλλον, η Εταιρία την επικείμενη περίοδο προχωρά στην ανανέωση των προϊόντων της, με την προσφορά περισσότερων επιλογών προς τους ασφαλισμένους της τόσο στον κλάδο Ζωής, όσο και στους κλάδους Γενικών Ασφαλίσεων. Ήδη από το Δεκέμβριο του 2020, η Εταιρία προσφέρει ένα νέο προϊόν περιοδικών καταβολών συνδεδεμένο με επενδύσεις (unit-linked χωρίς εγγύηση), τόσο μέσω του δικτύου συνεργατών της, όσο και μέσω του δικτύου Bancassurance, ενώ εντός του 2021, προέβη και στο λανσάρισμα αντίστοιχου προϊόν εφάπαξ ασφαλιστρού. Μέσω του δικτύου Bancassurance, πρόκειται επιπλέον να προσφέρει νέα προϊόντα Πυρός για μικρές επιχειρήσεις. Η εφαρμογή Robotic Process Automation (RPA's) στους κλάδους Πυρός και Αυτοκινήτου έχει ήδη επιφέρει σημαντική βελτίωση στην αποτελεσματικότητα της διαχείρισης αποζημιώσεων και στην ταχύτητα εξυπηρέτησης

---

<sup>22</sup> G&As, General and Administrative Expense

ασφαλισμένων, ενώ επίκειται και η επέκταση αντίστοιχων εφαρμογών και σε άλλους κλάδους.

Το 2021 ήταν ακόμη μια χρονιά εντυπωσιακής κερδοφορίας για την Εθνική Ασφαλιστική, με τα κέρδη προ φόρων να ανέρχονται σε €90,5 εκατ. (μη συμπεριλαμβανομένου του κόστους οικειοθελούς αποχώρησης προσωπικού ύψους €21,2 εκατ.) έναντι €85,7 εκατ. το 12μηνο 2020, αυξημένα κατά 5,6%. Συμπεριλαμβάνοντας το κόστος της οικειοθελούς αποχώρησης προσωπικού, τα προ φόρων κέρδη ανήλθαν σε €69,3 εκατ., με τα καθαρά, μετά από φόρους κέρδη, σε €51,9 εκατ., έναντι €66,7 εκατ. το 2020. Τα μετά από φόρους κέρδη του Ομίλου της Εθνικής Ασφαλιστικής ανήλθαν σε €52,0 εκατ. το 2021 έναντι €68,4 εκατ. το 2020.

Εξ ίσου ανοδικά κινήθηκε και η παραγωγή ασφαλιστρών, με τα συνολικά εγγεγραμμένα ασφάλιστρα να ανέρχονται σε €689,6 εκατ. το 2021 έναντι €669,0 το 2020, σημειώνοντας ετήσια αύξηση 3,1%, με αξιοσημείωτη συμβολή των νέων U/L προϊόντων χωρίς εγγύηση. Από το σύνολο της παραγωγής, ποσό €518,6 εκατ. αφορούσε τις ασφαλίσεις Ζωής (2020: €493,8 εκατ.) και ποσό €171,0 εκατ. ασφαλίσεις κατά Ζημιών (2020: €175,2 εκατ.). Το μερίδιο αγοράς της Εταιρίας κατά την 31.12.2021 ανήλθε σε 14,9%.

Τα ακαθάριστα εγγεγραμμένα ασφάλιστρα του Κλάδου Ατομικών Ζωής και Unit-Linked (συμπεριλαμβανομένων των επενδυτικών συμβολαίων), παρουσίασαν αύξηση σε σχέση με το 2020, ανερχόμενα σε €410,2 εκατ. (2020: 393,1 εκατ.), ενώ αυξημένη ήταν και η παραγωγή του Κλάδου Ομαδικών Ζωής (συμπεριλαμβανομένων των επενδυτικών συμβολαίων), ανερχόμενη σε €108,4 εκατ. (2020: 100,7 εκατ.)

Μικρή κάμψη παρατηρήθηκε στους Κλάδους Γενικών Ασφαλίσεων, με τα ακαθάριστα εγγεγραμμένα ασφάλιστρα να ανέρχονται σε €171,0 εκατ. έναντι €175,2 εκατ. το 2020, προερχόμενη κυρίως από τον Κλάδο Αυτοκινήτου (€70,3 εκατ. το 2021 έναντι €74,1 εκατ. το 2020), αλλά και τον Κλάδο Πυρός (€66,6 εκατ. το 2021 έναντι €73,2 εκατ. το 2020). Η παραπάνω μείωση αντισταθμίσθηκε εν μέρει από αυξημένη παραγωγή των Λοιπών Γενικών Κλάδων (€34,2 εκατ. το 2021 έναντι €27,9 εκατ. το 2020), η οποία προέρχεται κυρίως από τον Κλάδο Γενικής Αστικής Ευθύνης.

Οι παραπάνω επιδόσεις επιβεβαιώνουν την ικανότητα των δικτύων πωλήσεων της Εταιρίας να ανταπεξέρχονται και να αναπτύσσονται σε πρωτόγνωρα δυσμενείς συνθήκες καθώς αυξημένη παραγωγή παρουσίασαν τόσο το Εταιρικό Παραγωγικό δίκτυο και το δίκτυο Πρακτόρων/ Μεσιτών, όσο και το δίκτυο των καταστημάτων της Εθνικής Τράπεζας (Bancassurance), η παραγωγή του οποίου ανήλθε σε €185,7 εκατ., αυξημένη κατά 3,6% σε σχέση με το 2020.

Τα Έξοδα Διοίκησης και Διάθεσης ανήλθαν σε €105,0 εκατ. το 12μηνο 2021 έναντι €87,8 εκατ. το 12μηνο 2020, αυξημένα κατά €17,2 εκατ., αύξηση που κυρίως οφείλεται στο κόστος του προγράμματος οικειοθελούς αποχώρησης του προσωπικού ύψους €21,2 εκατ., η οποία είχε εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρίας στις 29.12.2021. Το εν λόγω πρόγραμμα εκτιμάται ότι θα βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα της Εταιρίας και θα δημιουργήσει ευκαιρίες ανέλιξης για το υφιστάμενο προσωπικό. Συμμετείχαν 116 εργαζόμενοι, ενώ η ετήσια μείωση του κόστους μισθοδοσίας εκτιμάται σε €7,8 εκατ.

Εντυπωσιακή ήταν και η άνοδος των εποπτικών κεφαλαίων της Εταιρίας το 2021, με το δείκτη κεφαλαιακής απαίτησης φερεγγυότητας κατά την 31.12.2021 να διαμορφώνεται σε 221% με τη χρήση των μεταβατικών μέτρων για τις τεχνικές προβλέψεις, έναντι 172% την 31.12.2020. Σημειώνεται επίσης ότι η Εταιρία υπερκαλύπτει τις κεφαλαιακές απαιτήσεις φερεγγυότητας και χωρίς τη χρήση μεταβατικών μέτρων για τις τεχνικές προβλέψεις, με τον δείκτη κεφαλαιακής απαίτησης φερεγγυότητας να ανέρχεται σε 184% (31.12.2020: 132%).

Η άνοδος του δείκτη κεφαλαιακής απαίτησης φερεγγυότητας οφείλεται κυρίως στην κερδοφορία της Εταιρίας και στη σύναψη δανείου μειωμένης διασφάλισης με την Εθνική Τράπεζα (“ΕΤΕ”) ύψους €125 εκατ., το οποίο ταξινομήθηκε στα εποπτικά κεφάλαια της Κατηγορίας II (Tier II).

Ο Διευθύνων Σύμβουλος κ. Κωνσταντάς σχετικά με τα οικονομικά αποτελέσματα δήλωσε: «Η Εθνική Ασφαλιστική και ο Όμιλός της επέδειξαν γρήγορα αντανakλαστικά και διαφοροποίησαν την στρατηγική τους με το ξέσπασμα της πανδημίας καταφέροντας, παρά τις αντίξοες συνθήκες, να διατηρήσουν την αναπτυξιακή τους δυναμική, επιτυγχάνοντας σημαντικά παραγωγικά και οικονομικά αποτελέσματα που αποτυπώνονται στις συνολικές οικονομικές επιδόσεις για το 2021.

Στην εγχώρια αγορά, όπου αποτελούμε ηγέτιδα δύναμη, προβήκαμε, από τον Δεκέμβριο του 2020, σε ουσιαστική ανανέωση των προϊόντων μας, ενώ ήδη σχεδιάζουμε νέες ενέργειες στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού της Εταιρίας με έμφαση στον εκσυγχρονισμό του περιβάλλοντος πληροφορικής. Σε ένα νέο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον καλούμαστε να αντιμετωπίσουμε τον διαρκώς εξελισσόμενο ανταγωνισμό, να επιταχύνουμε τον ψηφιακό και εταιρικό μετασχηματισμό.»

#### **9.4. Δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και Βιώσιμης Ανάπτυξης**

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας η Εθνική Ασφαλιστική ενίσχυσε με κάθε δυνατό τρόπο τη μεγάλη εθνική προσπάθεια για την αντιμετώπιση της «επίθεσης» που δεχόταν η χώρα μας από τον κορωνοϊό.

Η Εταιρία, απέδειξε έμπρακτα την υποστήριξή της στο κοινωνικό σύνολο και προχώρησε σε προμήθεια 100.000 χειρουργικών масκών και 10 monitors παρακολούθησης ζωτικών λειτουργιών μονάδων ΜΕΘ, τα οποία διατέθηκαν στο Υπουργείο Υγείας για να χρησιμοποιηθούν στην προσπάθεια καταπολέμησης του COVID-19.

Επιπλέον, συνεισέφερε και στο Υπουργείο Παιδείας για την ενίσχυση του τεχνολογικού εξοπλισμού Λυκείων, Γυμνασίων, Δημοτικών και Νηπιαγωγείων της χώρας προσφέροντας 200 tablets τελευταίας τεχνολογίας, προς το Υπουργείο, προκειμένου να διευκολυνθεί η υλοποίηση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, λόγω της πανδημίας του COVID-19 αλλά και για να συμβάλλει μακροπρόθεσμα στην εμβάθυνση των ψηφιακών δεξιοτήτων. Στόχος της εταιρείας ήταν να μεγιστοποιηθεί η προσπάθεια της πολιτείας και της επιστημονικής κοινότητας υπακούοντας σε συστάσεις και οδηγίες ενισχύοντας το έργο της εκπαίδευσης συμπράττοντας για την ενίσχυση του κρίσιμου τομέα της παιδείας και τον εφοδιασμό των νέων ανθρώπων με τις απαραίτητες δεξιότητες του 21ου αιώνα.

Η Εθνική Ασφαλιστική με το υψηλό αίσθημα κοινωνικής ευθύνης συνέχισε να συνδράμει με κάθε τρόπο στην κοινή μάχη για την αντιμετώπιση της πανδημίας του κορονοϊού αφού προχώρησε στη δωρεά 60.000 ευρώ προς το «Θεαγένειο Αντικαρκινικό Νοσοκομείο Θεσσαλονίκης». Με την προσφορά του ποσού αυτού, η

εταιρεία υποστήριξε το έργο του «Θεαγενείου» που αφορά στη μείωση των ενδονοσοκομειακών λοιμώξεων και τη θωράκιση του συνόλου των δομών του, με τη χρήση ειδικών συσκευών αποστείρωσης του αέρα με τεχνολογίες UVC και PCO (φωτοκαταλυτική οξείδωση) ως εξής:

- Ενσωμάτωση 10 διατάξεων UVC In Duct σε κεντρικές κλιματιστικές μονάδες
- Τοποθέτηση 6 συσκευών τύπου Upper Room σε 6 χειρουργικές αίθουσες
- Τοποθέτηση 9 συσκευών αποστείρωσης του αέρα με UVC+PCO στην Πνευμονολογική κλινική

Η δωρεά στο «Θεαγένειο» έρχεται να προστεθεί στις πρωτοβουλίες που έχει αναλάβει το τελευταίο διάστημα η Εθνική Ασφαλιστική για την ενίσχυση του δημόσιου συστήματος Υγείας αλλά και Εκπαίδευσης, προκειμένου να καλυφθούν οι έκτακτες ανάγκες που έχουν προκύψει εξαιτίας της Covid-19.

Πέρα από τις δράσεις της Εταιρείας που σχετίζονται με την ενίσχυση της αντιμετώπισης της πανδημίας, η Εθνική Ασφαλιστική με στόχο τη δημιουργία ενός θετικού κοινωνικού αποτυπώματος, την συγκεκριμένη περίοδο εφάρμοσε μια πολυεπίπεδη στρατηγική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που περιλάμβανε δράσεις που αφορούν την Κοινωνία, το Περιβάλλον, τον Πολιτισμό και τους Εργαζόμενους.

Η Εθνική Ασφαλιστική προχώρησε λοιπόν στην ενίσχυση φορέων και ιδρυμάτων που υποστηρίζουν με τη δράση τους, ευπαθείς κοινωνικές ομάδες όπως το Χαμόγελο του Παιδιού, την Ένωση «Μαζί για το Παιδί», τα Παιδικά Χωριά SOS, την Εταιρία Προστασίας Σπαστικών, τον οργανισμό «Κιβωτός του Κόσμου», το Κέντρο Αγάπης Ελευσίνας «Φιλική Φωλιά», το Ίδρυμα «Η Παμμακάριστος», το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων Παιδιών με Νεοπλασματικές Ασθένειες «Η ΠΙΣΤΗ», το Κέντρο Δημιουργικής Απασχόλησης Παιδιών με Αναπηρία «Άργος Καλύμνου», το Κέντρο Ειδικών Ατόμων «Η ΧΑΡΑ», το «Make a Wish» Ελλάδας, το Σύλλογο «Παιδί και Δημιουργία» και την Ελληνική Εταιρία Προστασίας & Αποκαταστάσεως Αναπήρων Προσώπων-ΕΛΕΠΑΠ, τη Στέγη Θηλέων «Άγιος Αλέξανδρος», το Σύλλογο «Ελπίδα Μάνας», τον οργανισμό «Emfasis Foundation», το μη Κερδοσκοπικό Σωματείο «Δύναμη Ζωής», τον οργανισμό Coeurs pour Tous Hellas, την οργάνωση «Γιατροί Χωρίς Σύνορα» και το Κέντρο Υποδοχής & Αλληλεγγύης Δήμου Αθηναίων (ΚΥΑΔΑ).

Συμπληρωματικά όλων των ανωτέρω, η Εταιρία υποστήριξε τη λειτουργία του Ελληνικού Παιδικού Μουσείου, του Ολυμπιακού Μουσείου Θεσσαλονίκης, της Μη Κερδοσκοπικής Εταιρίας «ΣΥΜΜΑΧΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ» και του Σώματος Ελλήνων Προσκόπων.

Αναφορικά με τις καταστροφικές πυρκαγιές του καλοκαιριού του 2021, η Εταιρία «δήλωσε» την παρουσία της στο πλευρό του κοινωνικού συνόλου και κοινοποίησε στους αρμόδιους φορείς της πολιτείας, την πρόθεσή της να αναλάβει μέρος των εξόδων αναδάσωσης σε όποια περιοχή κριθεί σκόπιμο. Επιπλέον προχώρησε σε επιχορήγηση ασφαλιστρών των Εθελοντών Δασοφυροπροστασίας Αττικής και ενίσχυσε οικονομικά τους Εθελοντές Δυνάμεων Δασοφυρόσβεσης και Διάσωσης/Κλιμάκιο Ροδόπολης.

Τέλος, η Εθνική Ασφαλιστική έχει σταθερά την ευθύνη λειτουργίας του Χώρου Ιστορικής Μνήμης 1941-1944 και του Χώρου Τέχνης «ΣΤΟart ΚΟΡΑΗ», στην Κοραή 4.

## 9.5. Διακρίσεις

Κατά τη διάρκεια της περιόδου της πανδημίας και των αντίξοων συνθηκών που δημιούργησε, η Εθνική Ασφαλιστική διακρινόταν συνεχώς σε διαγωνισμούς γεγονός που φανερώνει όχι μόνο την αποτελεσματική αντιμετώπιση της κρίσης που επέφερε η πανδημία αλλά την επίτευξη διατήρησης της ήδη επιτυχημένης πορείας της στον ασφαλιστικό χώρο.

Η μεγαλύτερη εταιρεία της εγχώριας ασφαλιστικής αγοράς απέσπασε το 2ο βραβείο στην κατηγορία «Καλύτερη Ασφαλιστική 2021», στο πλαίσιο της ετήσιας ψηφοφορίας για το Best Car – Καλύτερο Αυτοκίνητο της χρονιάς 2021. Η Εθνική Ασφαλιστική ξεχώρισε, κατά τη γνώμη των χιλιάδων συμμετεχόντων, για τα προγράμματά της που καλύπτουν τις σύγχρονες ανάγκες, προσφέροντας λύσεις για ασφάλιση οχήματος στον βέλτιστο συνδυασμό καλύψεων και τιμής.

Η Εθνική Ασφαλιστική, διακρίθηκε για τις εξαιρετικές επιδόσεις που παρουσίασε, εφαρμόζοντας αποτελεσματικά πρακτικές Βιώσιμης Ανάπτυξης & κριτηρίων ESG, σύμφωνα με τον Εθνικό Δείκτη CR Index και το CRI Pass. Ειδικότερα, η Εθνική Ασφαλιστική το 2022 απέσπασε - για τρίτη συνεχόμενη χρονιά -



την Bronze διάκριση για το «υπεύθυνο επιχειρείν» στο πλαίσιο της αξιολόγησης «CR Index 2021-2022». Ο CR Index αποτελεί τον πρώτο ESG Δείκτη στην Ελλάδα που από το 2008, αξιολογεί τις επιδόσεις των επιχειρήσεων αναφορικά με την κοινωνία, το περιβάλλον, τους εργαζόμενους, την εταιρική διακυβέρνηση και την αγορά, βάσει 100 διεθνών κριτηρίων, που είναι προαπαιτούμενα στους σημαντικότερους ESG δείκτες και πρότυπα. Παρέχει, δε, στις επιχειρήσεις ένα χρήσιμο στρατηγικό εργαλείο, που παρουσιάζει τα δυνατά σημεία αλλά και σημεία που επιδέχονται βελτίωση, παρέχοντας αναλυτικά στοιχεία και σύγκριση ανά κλάδο και συμβάλει στη βελτίωση των ESG Ratings, που έχουν ιδιαίτερη σημασία για την αξιοπιστία των εταιρειών σε επενδυτές-τράπεζες και άλλους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς.

Ακόμη, με τη διάκριση του μάνατζερ της χρονιάς για το 2021 τιμήθηκε ο Διευθύνων Σύμβουλος της Εθνικής Ασφαλιστικής, κ. Σταύρος Κωνσταντάς, στο πλαίσιο του Forum επιχειρηματικής αριστείας «Diamonds of the Greek Economy 2021», που διοργάνωσε η εταιρεία New Times Publishing. Κατά τον χαιρετισμό του στη διάρκεια της εκδήλωσης, ο κ. Κωνσταντάς, αφού εξέφρασε τις ευχαριστίες του για την διάκριση προς την Εθνική Ασφαλιστική και τον ίδιο προσωπικά, επεσήμανε ότι η Εταιρεία τα τελευταία χρόνια μέσα από ιδιαίτερα δύσκολες οικονομικές συνθήκες κατάφερε χάρη στην ισχυρή Διοικητική της ομάδα, το σύνολο του προσωπικού της και όλα τα Δίκτυα πωλήσεων, να ανταπεξέλθει με ιδιαίτερη επιτυχία. Ενίσχυε συνεχώς την θέση της στην αγορά, δημιουργώντας νέα καινοτόμα προϊόντα, ισχυροποιώντας συνεχώς την Οικονομική και Κεφαλαιακή της θέση, επιτυγχάνοντας σημαντική και επαναλαμβανόμενη κερδοφορία και παραμένοντας σταθερά αρωγός στο Κοινωνικό σύνολο, αλλά και στον Αθλητισμό, Περιβάλλον και Πολιτισμό.

Τέλος μια ακόμη σημαντική διάκριση ενέταξε στο ενεργητικό της, Η Εθνική Ασφαλιστική στο πλαίσιο του διεθνούς θεσμού Business Superbrands Greece 2021-2022, και βραβεύθηκε ως Κορυφαία Εταιρική Επωνυμία, καταλαμβάνοντας την 1η θέση στην κατηγορία της (Ασφαλιστικές Υπηρεσίες), καθώς απέσπασε την υψηλότερη βαθμολογία.

## **9.6. Νέα Σελίδα στην Ιστορία της Εταιρίας**

Από την 31 Μαρτίου 2022, η Εθνική Ασφαλιστική διανύει πλέον ένα νέο κεφάλαιο στη μακροχρόνια ιστορία της καθώς την ημερομηνία αυτή η Εθνική Τράπεζα ολοκλήρωσε όπως προαναφέρθηκε την υποχρέωση αποεπένδυσης, μεταβιβάζοντας το 90.01% του μετοχικού κεφαλαίου της Εταιρίας στο CVC Capital Partners' Fund VII (CVC). Η συναλλαγή συμπεριέλαβε την πώληση και μεταβίβαση του συνόλου των μετοχών της Εταιρίας από την ΕΤΕ στη νεοσύστατη θυγατρική της CVC: Ethniki Holdings S.à.r.l, και την αγορά από την ΕΤΕ ποσοστού 9.99% στο μετοχικό κεφάλαιο της Ethniki Holdings S.à.r.l.

Η παραπάνω μεταβίβαση ακολούθησε την έγκριση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής την 25 Φεβρουαρίου 2022, καθώς και των εποπτικών αρχών των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται η Εταιρία και οι θυγατρικές της.

Ο κ. Κωνσταντάς για την εν λόγω εξαγορά δήλωσε: «Με την ολοκλήρωση της εξαγοράς την 31η Μαρτίου 2022 και την μεταβίβαση των μετοχών της Εθνικής Ασφαλιστικής από την Εθνική Τράπεζα στην CVC Capital Partners, γυρνάμε πλέον σελίδα και επαναπροσδιορίζουμε την θέση μας στο μέλλον, αποκτώντας πρόσβαση σε νέα επενδυτικά κεφάλαια, με τις κατάλληλες προϋποθέσεις και τα στρατηγικά εργαλεία στην διάθεσή μας ώστε να οδηγήσουμε τις εξελίξεις στην νέα εποχή. Η εξέλιξη αυτή αποτελεί έμπρακτη απόδειξη εμπιστοσύνης, τόσο στη βαθιά αξία του ονόματος της Εθνικής Ασφαλιστικής για την οποία είμαστε όλοι υπερήφανοι, όσο και στην ισχυρή αναπτυξιακή προοπτική της.»

Το Νοέμβριο του 2022 ο νέος Διευθύνων Σύμβουλος κ. Gauci αντικαθιστώντας τον κ. Κωνσταντα, σε δηλώσεις του εστίασε στην ανθρωποκεντρική προσέγγιση των πραγμάτων τονίζοντας πολλές φορές ότι η αξία δε μετριέται μόνο στα κέρδη, δε φαίνεται μόνο στους ισολογισμούς αλλά μετριέται σε αυτό που δημιουργούμε για τους ανθρώπους, για τους πελάτες, τους συνεργάτες τους, για το μέτοχό τους και φυσικά για τους εαυτούς τους. Επίσης τόνισε ότι ο πλούτος της εταιρείας είναι οι άνθρωποι της θέτοντας τρεις προτεραιότητες με πρώτη προτεραιότητα το να παραμείνει η εταιρεία σε πορεία ανάπτυξης. Να διατηρήσει τις σχέσεις εμπιστοσύνης που έχει με τους ήδη υπάρχοντες πελάτες προσφέροντας νέα προϊόντα, νέες υπηρεσίες σε όλους τους κλάδους. Η δεύτερη θα είναι να δημιουργηθούν τα εργαλεία που είναι απαραίτητα για να επιτευχθούν οι στόχοι, εργαλεία νέα αλλά και απλοποίηση των ήδη υπάρχουσών

εργασιών και να εκμεταλλευτούν τη δύναμη των δεδομένων. Τέλος, να αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο στην κουλτούρα της ανθρωποκεντρικότητας, να βασιστούν στη συμπερίληψη, στη συνεργασία, στην ομαδικότητα.

## 9.7. Συμπεράσματα

Όπως αναλύθηκε ήδη από το πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας η αποτελεσματική αντιμετώπιση της οποιασδήποτε κρίσης έγκειται στην ηγεσία. Εν προκειμένω η ηγετική ομάδα της Εθνικής Ασφαλιστικής λειτούργησε φανερά με τρόπο θετικό και ανθρωποκεντρικό με ενσυναίσθηση απέναντι στον κάθε εργαζόμενο και πελάτη της ενισχύοντας έτσι τους δεσμούς εμπιστοσύνης μεταξύ όλων των μετεχόντων μερών αφού πρωταρχικός και αδιαπραγμάτευτος στόχος της της Εταιρίας ήταν η άμεση, πλήρης και ποιοτική κάλυψη του συνόλου των αναγκών των ασφαλισμένων, η διασφάλιση της υγείας και η προστασία του ανθρωπίνου δυναμικού και των συνεργατών της.

Η κρίση της πανδημίας του Covid-19 αδιαμφισβήτητα αποτελεί ένα είδος κρίσης το οποίο σύμφωνα με τον διαχωρισμό του Peter Ruff και Khalid Aziz κατατάσσεται στα sudden events καθώς σε καμία περίπτωση δε θα μπορούσε να προβλεφθεί και σύμφωνα με τη θεωρία του διαχωρισμού των εργασιακών κρίσεων των Mayers και Holusha ο αντίκτυπός της ήταν οι διεθνώς δυσμενείς εξελίξεις. Κατά τη διάρκεια της εν λόγω κρίσης και κατ' επέκταση του περιβάλλοντος αβεβαιότητας το οποίο δημιούργησε, η διαδικασία λήψης αποφάσεων από πλευράς διοίκησης αυτομάτως δυσκόλεψε καθώς υπήρχε ελλιπής πληροφόρηση και τα διοικητικά στελέχη κλήθηκαν να βασιστούν στη διαίσθηση και τη κρίση τους. Στη διαχείριση της πανδημίας κυριάρχησε η ανοικιότητα και η αβεβαιότητα επομένως οι αποτελεσματικές απαντήσεις επήλθαν αυτοσχέδια χωρίς δηλαδή να ακολουθείται κάποιο πλάνο όπως είθισται σε έκτακτες καταστάσεις ρουτίνας. Η Εθνική Ασφαλιστική έχοντας λοιπόν αναπτύξει δίκτυα, παραχωρώντας εξουσία στα κατάλληλα άτομα όλων των δικτύων, επικεντρωμένη με πλήρη ενσυναίσθηση στον ανθρώπινο παράγοντα και διασφαλίζοντας έγκυρη συχνή και διάφανη επικοινωνία με εργαζόμενους και πελάτες, εξασφάλισε τη διατήρησή της μετά το πέρας της κρίσης.

Συμπερασματικά, η Εταιρεία όπως τονίστηκε εξ αρχής λειτούργησε παραδειγματικά και αποτελεσματικά υπό συνθήκες πρωτόγνωρες, προσάρμοσε το λειτουργικό της

μοντέλο ταχύτατα, ανταποκρινόμενη στις απαιτήσεις της πανδημίας του Covid-19. Οι αποφάσεις οι οποίες λήφθηκαν από την ηγεσία οδήγησαν αφενός να ξεπεραστεί η κρίση σε ένα καθολικό περιβάλλον χάους και να αναδιαρθρωθεί η εταιρεία αφετέρου, κάνοντας τις απαραίτητες αλλαγές κατάφερε να ευθυγραμμιστεί με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες διασφαλίζοντας όχι μόνο την επιβίωση αλλά και τη συνέχειά της. Έτσι, βασισμένοι στα οικονομικά στοιχεία της Εταιρείας, συνεχίζει την επιτυχημένη πορεία της συνεισφέροντας συνεχώς και με κάθε εφικτό τρόπο στο κοινωνικό σύνολο. αποδεικνύοντας περίτρανα με τις συνεχείς διακρίσεις της πως μια οποιαδήποτε κρίση μπορεί να αποτελέσει με τη σωστή διαχείριση και λήψη αποφάσεων μια ευκαιρία ανάδειξης.

## 10. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η κρίση είναι μια απρόβλεπτη κατάσταση που διαταράσσει την κανονική λειτουργία του οργανισμού και που απαιτεί άμεση ανάληψη δράσης. Καθώς η κρίση των κρατών δεν μπορεί να προβλεφθεί εκ των προτέρων και απενεργοποιούν τις κανονικές διαδικασίες, απαιτείται σχεδιασμός μια αποτελεσματικής διαχείρισης κρίσεων και μια ικανότητα ορθής διαχείρισης. Το σχέδιο διαχείρισης κρίσεων μπορεί να ελαχιστοποιήσει τις ζημιές μιας ενδεχόμενης κρίσης και να εξασφαλίσει την ετοιμότητα έναντι της κρίσης. Όπως είναι λάθος να βλέπουμε την κρίση ως το πεπρωμένο του οργανισμού μένοντας άπραγοι, είναι επίσης λάθος να μην λαμβάνονται προφυλάξεις και να μην καταρτίζεται σχέδιο δράσης για την κρίση υποθέτοντας ότι ο οργανισμός δεν θα αντιμετωπίσει ποτέ κρίση. Εάν οι οργανισμοί επιθυμούν να επιτύχουν τους στόχους τους, θα πρέπει να εντοπίσουν πιθανές καταστάσεις κρίσης και κατ' επέκταση να δημιουργήσουν τα απαραίτητα συστήματα υποδομής, διαδικασίες λειτουργίας και στρατηγικές.

Στο σύγχρονο κόσμο, όπου η κοινωνική διάσταση της κρίσης φανερώνεται στην καθημερινή ζωή μέσα από διάφορες εκφάνσεις, η οικονομική κρίση έχει φέρει την κοινωνία στα πρόθυρα αποσύνθεσης με τις επιχειρήσεις να πρέπει να διαμορφώσουν και να υλοποιήσουν στρατηγικές μάνατζμεντ ικανές να τους προσδώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα τις εδραιώσει στην αγορά. Επομένως, μια στρατηγική μπορεί να ασκήσει καταλυτική επιρροή στην απόδοση της επιχείρησης.

Οι καταστάσεις κρίσης δημιουργούν κίνητρα και ενισχύουν την αμοιβαία εμπιστοσύνη. Αυτή είναι μια κοινή συνείδηση που πρέπει να δημιουργείται από ηγέτες σε τακτά χρονικά διαστήματα. Μια κρίση δίνει επίσης τη δυνατότητα στον ηγέτη να λαμβάνει και να εφαρμόζει αποφάσεις με έγκυρο τρόπο αφού διασφαλίζει τη συνεργασία για την επίτευξη των στόχων. Οι ηγέτες πρέπει να διαπραγματεύονται με τους άλλους για να πετύχουν τους στόχους και φτάνουν σε ένα κοινό σημείο με μεγάλες δυσκολίες και σε μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Στους έχοντες την ηγεσία δεν επιτρέπονται αισιόδοξες αποφάσεις με αρνητικά δεδομένα καθώς τα δεδομένα που συλλέγονται πρέπει να προσεγγίζονται προσεκτικά, θα πρέπει να διατηρούνται με ηρεμία και σαφώς κάθε στάση που θα μπορούσε να οδηγήσει σε εσφαλμένες πληροφορίες ή άγνοια θα πρέπει

να αποφεύγεται. Επίσης είναι δεδομένο ότι η υπερβολική αντίδραση σε μια κατάσταση κρίσης μπορεί να έχει αποτελέσματα χειρότερα από την αδράνεια.

Όπως έχει τονιστεί πολλές φορές στην παρούσα εργασία η κινητήριος δύναμη ενός οργανισμού είναι τα ίδια τα άτομα που τη στελεχώνουν, εργαζόμενοι και διοικητικά στελέχη με στρατηγική σκέψη ικανά να αποτελέσουν σημείο αναφοράς για την επιχείρηση. Κατά τη διάρκεια μιας κατάστασης κρίσης, η ηγεσία θα πρέπει να αφήνει το προσωπικό να εκφράσει ελεύθερα τις απόψεις του και να εκτιμάει αντιδράσεις. Επίσης, θα πρέπει να αποφεύγει τους περιορισμούς, να επιτρέπει στους ανθρώπους να έχουν άμεση πρόσβαση σε πληροφορίες, να τους ενθαρρύνει να επικεντρωθούν στη δουλειά τους, και να τους παροτρύνει να είναι υπομονετικοί. Επιπλέον, οφείλει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον όπου θα ενθαρρύνεται ο καταγιγισμός ιδεών η ανατροφοδότηση και η αναθεώρηση των σχεδίων ασφαλείας.

Όπως και στον πόλεμο έτσι και στις επιχειρήσεις η στρατιωτική στρατηγική αποτέλεσε και αποτελεί πρότυπο για την ανάπτυξη και εξέλιξη της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Οι απαιτήσεις που προκύπτουν από τα σύγχρονα επιχειρηματικά δεδομένα, οι προκλήσεις από το οικονομικό περιβάλλον αλλά και οι προκλήσεις απέναντι στο έντονο ανταγωνισμό είναι πολλές. Για το λόγο αυτό τα διοικητικά στελέχη πρέπει να είναι προσανατολισμένα στο μέλλον, εφοδιασμένα με ικανότητες και δεξιότητες, προσωπικές αντιλήψεις για τους στόχους που θέτουν – οι οποίοι να εκφράζουν κοινά οράματα, πιστεύω και ιδανικά. Παράλληλα οφείλουν να ενεργούν ως σύμβουλοι της επιχείρησης και να προβαίνουν στις απαραίτητες αλλαγές κατεύθυνσης όταν κρίνουν ότι είναι απαραίτητο, αντιμετωπίζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο όσο καλύτερα γίνεται τις προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης του σήμερα.

# Βιβλιογραφία

## Ελληνική

M.A Hoog, G.M. Vaughan, (2010), Κοινωνική Ψυχολογία, Αθήνα Εκδόσεις Gutenberg  
σελ. 394-420

Φλώρα Κοκκινάκη, (2006) Κοινωνική Ψυχολογία, Εισαγωγή στη μελέτη κοινωνικής  
συμπεριφοράς Εκδόσεις τυπωθήτω σελ. 191-198

Βακόλα Μαρία, Νικολάου Ιωάννης, (2019) Οργανωσιακή Ψυχολογία και  
Συμπεριφορά, Εκδόσεις Rosili σελ 365-395

Μπουραντάς, Δ. (2005) Ηγεσία. Αθήνα: Κριτική

Αντώνης Δημητριάδης, (2008), Διοίκηση-Διαχείριση Πληροφοριακών Έργων,  
Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών

Δερβιτσιώτης, Ν.Κ. (1993) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αθήνα, Νομική Βιβλιοθήκη

Δερβιτσιώτης, Ν.Κ. (2001) Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.  
Αθήνα: Interbooks.

Δερβιτσιώτης, Ν.Κ. (2005) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αθήνα, Νομική Βιβλιοθήκη.

Μητούλα Ρ., Αστάρα Ε.-Ο., Καλδής Π. (2008), Βιώσιμη ανάπτυξη έννοιες, διεθνείς  
και ευρωπαϊκές διαστάσεις, Αθήνα, Rosili

Ζαβλανός, Μ.Μ. (2003) Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση. Αθήνα, Σταμούλης

Τσιότρας, Γ., (1995), Βελτίωση Ποιότητας, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.

Τσιότρας, Γ., (2002), Βελτίωση Ποιότητας, β' έκδοση, Εκδόσεις Μπένου.

Τσιότρας, Γ., (2016), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Λευκωσία, Broken Hill Publishers

Paul, J. (1998) Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Σφακιανάκη, Ελ. (2015) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Εκπαίδευση. Αθήνα, Εκδόσεις Δίαυλος.

Αμπελιώτης, Κ. (2008), Εισαγωγή στη Βιώσιμη Ανάπτυξη, Αθήνα, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο

Θεοδωράτος, Ευάγγελος Φ (2004), Διοίκηση και οργανωτική συμπεριφορά. Αθήνα Εκδόσεις Σταμούλης.

Margaret Wetherell, (2004) Ταυτότητες ομάδες και κοινωνικά ζητήματα, Εκδόσεις Μεταίχμιο

Patrick J.Montana & Bruce H.Charnov, Μανατζμεντ, Δεύτερη Αμερικάνικη Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος (σειρά οικονομία & επιχείρηση)

Harvey Maylor, (2003), Διαχείριση Έργων, Τρίτη Αγγλική έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Kotter, John P, Ηγέτης στις αλλαγές

Joseph Phillips, (2007), Διαχείριση Έργων Πληροφορικής, Γκιούρδας και Σια Ο.Ε.

Πιπερόπουλος Γεώργιος, (2007) Επικοινωνώ άρα υπάρχω

Σφακιανάκης Μ. Κ., (1998) Διοικητική Κρίσεων, Αθήνα , Εκδόσεις «Έλλην»

Goleman D., 1998, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, Αθήνα, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

Μπαμπανάτσης Σ., 2011, Από Την Κρίση Στη Βιώσιμη Ανάπτυξη, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση ABEE

Βήμα (2010), Τι είναι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Ανάπτυξη Αφιέρωμα Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Επιχειρηματικά Οφέλη και Υπευθυνότητα



## Ξενογλώσση

Akdemir, A. (1997). Changes in Management Policy and The Profile of a Changing Leader, Symposium on Leadership in 21st Century, (5th-6th June) Volume: 2, Naval Military College, İstanbul.p.349

Ardic K., (1997). “Management Policy in Total Quality Management” (Istanbul) p.550-551

Argun T. (1997). Total Quality Management (Executive Excellence Journal Issue: 8th November) p.10

Asna A., (1994). Personal Relations Knowledge for Bank Staff, Istanbul: Law on Banking and Trading Research Institute’s Issue. s. 107-108

John R. Darling, "Crisis Management in International Business: Keys to Effective

Aykac, B., (2001). Crisis and Crisis Management in Public Management, G.U. FEAS Journal, Issue (2),p.127

Appelbaum, S., Normand, St-Pierre & Glavas, W. (1998), “Strategic prganizational change management”, Vol 35, No 5, pp. 6-14.

Avolio, J. Walumbwa, O. & Weber, J. (2009). Leadership: Current Theories, Research and Future Direction, The Annual Review of Psychology, 60,pp. 421-449.

Balogun, J. and Hope Haily, V. (2004), Exploring Strategic Change, 2nd Edn (London: PrenticeHall).

Lewin, Kurt, (1947), Group Decision and Social Change in readings in Psychology, edited by Theodore M. Newcomb and Eugene L. Hartley, 340-44. New York: H. Holt. Rinehart and Winston.

Mark Ames, Reg Blake, Michael J. Caruso, Phil Heinle, (2010), “Quality Management Systems: The 10 Most Common Myths”, QualityDigest.

Balci, A., (1995). *Organizational Development*, Ankara: Pegem Special Education Services. p.86

Decision Making", (1994) *Leadership & Organization Development Journal*

Basaran, I.E., (1988). *Education Management*. Ankara: Gul Publishing. Peterr, R. And R.Waterman. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper-Row.p.41

Bayazit, Z.D., Cengel O., Tepe F.F., (2003). "Crisis Management in Organizations and a Case Study". 11th National Management and Organization Congress Leaflet of Notices. Afyon.p.366-377

Chemers, 2001, σελ.376

Yusof, Sha'ri M; Aspinwall, Elaine, (2000), "TQM implementation issues: review and case study" *International Journal of Operations and Production Management*; Vol. 20, No. 6, pp. 634-655

Bozgeyik, A., (2008). *Rising From Crises*. Istanbul: Beta publishing.p.30

Cafoglu Z., (1996). *Total Quality Management in Education* ( Serce Publishing Istanbul) p. 52-54

Can, H., (1992). *Organization and Management*, Ankara: Adım Publishing.p.300

Cener, P., (2007). *Crisis Management*. p .4-5

Richard Luecke, "Crisis Management- Master the Skills to Prevent Disasters",

Gultekin, M. K., (2002). *Management in Crisis, Check-Up in Crisis, Ways out of Crisis*. p.10-50

Kadibesegil, S., (2008). *Crisis Announces It Is Coming*, 3.b., Istanbul: Mediacat Publishing.p.116

Wendy, J., (2005), "The impact of corporatization and national competition policy: An exploratory study of organizational change and leadership style", Leadership and Organization development journal, Vol. 26, No. 4, pp. 289-309.

Kelemen, M., (2003), Managing Quality, Sage.

Kantarci H., (1994). Total Quality Management (TUSIAD View Journal November December) p.48

Kovanci A., (1995). The Role of Top Management in Setting Up a Successful Total Quality Management Process (Ankara) s.741

Lee T. H., (1995). Quality Management and Leadership (Verimlilik Journal Special Edition 1995) p.17-24

Harvard Business School Press, (2004) Boston, Massachusetts

Jaradat, M.H. (2013) Impact Degree of the Total Quality Management on the Public Schools Effectiveness in the Governatore of Jarash as viewed by the Educational Supervisors. European Scientific Journal. 9 (4). p.180-193.

Luecke, R., (2008). The Ability to Prevent Disasters, Crisis Management. Harvard Business 90Essentials, Trns. by. Onder Sarıkaya. Istanbul Yaylacık Publishing. p.107

Murat, G. ve Mısırlı, K., (2005). Crisis Management in Small and Medium Scaled Organizations: Caycuma Case ZKU Social Sciences Journal, Issue 1.p.9

Dunphy, D. And Stace, D., (1993), The strategic management of corporate change Human relations, 46(8), pp. 905-920.

Montomery, D.C, Blodgett, G. and Barnes, H., (1996), A model of financial securities salespersons job stress, Journal of services Marketing, 10(3), pp. 21-38.

Moran, J.W. and Brightman, B.K., (2001), "Leading organizational change" Career development, Vol 17, No 2, pp. 111-118.

French, W.L. and Bell, C.H., (1999), Organization Development-Behavioural Science Interventions for Organization Improvement, 6th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Sykes, (1985), The Concise Oxford Dictionary

Deming, W.E. (1986) Out of the Crisis. Quality Productivity and Competitive position.

Dirk Glaesser , (2003) Crisis Management in the Tourism Industry, Elsevier,Oxford and Burlington, MA

Ian I. Mitroff, Gus Anagnos, (2001) Managing Crises Before They Happen: What Every Executive Needs to Know About Crisis Management, 2001

Cambridge M.A.: Cambridge University Press.

Peker, O. ve Ayturk, N. (2000). Efficient Management Skills, Ankara: Yargı Publishing p.385-386,392-39

Shelton K., 1997. Beyond So-Called Leadership, Istanbul: Rota Publishing.p.12

Evans R. James and William M. Lindsay, (2005), The Management and control of quality, by South-Western.

Sisman, M. ve Turan, S., (2002). Total Quality Management in Education: Theory and Practice. Ankara: Pegem Publishing.p.49

Tutar, H., (2004). Crisis and Stress Management. Ankara: Seckin Publishing.p.105-148

Tutar, H., (2007). Management in States of Crisis and Stress. Second Edition. Istanbul.p.85

Tuz, M. V., (1996). Business Management in State of Crisis, Bursa: Ekin Bookstore, 1st Edition p.85

Harris J.-M. (2000), Rethinking Sustainability: Power, Knowledge and Institutions, The University of Michigan Press, USA

Malthus, T. (1909), An essay on the Principle of Population, First Published in 1798, reprinted by Macmillan, London.

## Ηλεκτρονική

<http://www.kathimerini.gr/786778/opinion/epikairothta/politikh/hgetes>

<https://impactalk.gr/el/impactblog/i-igesia-kai-ta-haraktiristika-enos-spoydaioy-igeti>

<https://el.economy-pedia.com/11040817-types-of-leadership>

<https://www.semifind.gr/news/view/Nea/7029/I-axia-toy-Igeti-se-mia-omada>

[Κρίση ηγεσίας και ηγεσία εν μέσω κρίσης | Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ \(kathimerini.gr\)](https://www.kathimerini.gr/786778/opinion/epikairothta/politikh/hgetes)

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%BF\\_%CF%84%CF%89%CE%BD\\_5\\_%CF%80%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%B3%CF%8C%CE%BD%CF%84%CF%89%CE%BD](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%BF_%CF%84%CF%89%CE%BD_5_%CF%80%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%B3%CF%8C%CE%BD%CF%84%CF%89%CE%BD)

[https://www.ey.com/el\\_gr/workforce-resources/greek--leadership-survey-/o-igetis-os-atomo-prossegizontas-to-egw](https://www.ey.com/el_gr/workforce-resources/greek--leadership-survey-/o-igetis-os-atomo-prossegizontas-to-egw)

<https://en.wikipedia.org/wiki/Crisis>

<https://nunenuh.medium.com/uncover-yourself-with-the-big-five-personality-trait-6b2fc438138d>

<https://visuresolutions.com/el/blog/risk-analysis/>

<https://www.reporter.gr/Eidhseis/Epicheirhseis/539264-Ti-prepei-na-perilambanei-to-programma-diacheirishs-krisewn-twn-epicheirhsewn>

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges>

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CF%85%CE%AF%CE%BD%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%BD\\_%CE%A4%CF%83%CF%8E%CF%81%CF%84%CF%83%CE%B9%CE%BB](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CF%85%CE%AF%CE%BD%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%BD_%CE%A4%CF%83%CF%8E%CF%81%CF%84%CF%83%CE%B9%CE%BB)

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7\\_%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%B1%CE%B3%CF%8E%CE%BD](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7_%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%B1%CE%B3%CF%8E%CE%BD)

<https://hrpro.gr/change-management-the-power-of-change/>

<https://www.ethniki-asfalistiki.gr/default2.aspx?page=pressreleases&year=2022>

<https://www.ethniki-asfalistiki.gr/default2.aspx?page=pressreleases&year=2021>

<https://www.ethniki-asfalistiki.gr/default2.aspx?page=pressreleases&year=2020>

<https://www.ethniki-asfalistiki.gr/default2.aspx?page=today>

<https://banks.com.gr/etairiki-ypefthynotita-esg-kai-viosimi-anaptyksi/>

