



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΩΝ & ΚΡΙΣΕΩΝ

POST GRADUATE PROGRAM  
ENVIRONMENTAL, DISASTER & CRISES MANAGEMENT STRATEGIES

## Μεταπτυχιακή Διατριβή Ειδίκευσης

Master Thesis

## Ηγεσία συμβάντων. Προσωπικότητα του Αρχηγού - Υπεύθυνου - Συντονιστή - Ηγέτη

Event Leadership. Personality Chief-Responsible-Coordinator-Leader

ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΜΑΥΡΑΓΑΝΗΣ / PANAGIOTIS MAVRAGANIS

A.M. / R.N. : 17126

Ειδικές Εκδόσεις / Special Publications:

**No. 2019156**

**Αθήνα, Ιούλιος 2019**

Athens, July 2019



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΩΝ & ΚΡΙΣΕΩΝ

POST GRADUATE PROGRAM  
ENVIRONMENTAL, DISASTER & CRISES MANAGEMENT STRATEGIES

## Μεταπτυχιακή Διατριβή Ειδίκευσης

Master Thesis

## Ηγεσία συμβάντων. Προσωπικότητα του Αρχηγού - Υπεύθυνου - Συντονιστή - Ηγέτη

Event Leadership. Personality Chief-Responsible-Coordinator-Leader

ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΜΑΥΡΑΓΑΝΗΣ / PANAGIOTIS MAVRAGANIS

A.M. / R.N. : 17126

### Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή:

**Δρ. Ε. Λέκκας,**  
Καθηγ. ΕΚΠΑ

**Δρ Σ. Λόζιος,**  
Επικ. Καθηγ. ΕΚΠΑ

**Δρ. Κ. Σούκης,**  
Δρ. Γεωλόγος, Ε.Δ.Ι.Π. ΕΚΠΑ

### Εξειδικευμένη Επιστημονική Καθοδήγηση:

**Κ. Χολέβας**  
Πολιτικός Μηχανικός ΕΜΠ, MSc. - Ειδικός σε  
θέματα πολιτικής προστασίας - π. Εθνικός  
εκπρόσωπος στην Ευρωπαϊκή Ένωση

**ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**  
**ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**  
**ΤΜΗΜΑ: ΓΕΩΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΓΕΩΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

**ΜΑΘΗΜΑ: ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:**

**«Ηγεσία συμβάντων. Προσωπικότητα του Αρχηγού - Υπεύθυνου - Συντονιστή -  
Ηγέτη»**

**«Event Leadership.Personality Chief-Responsible-Coordinator-Leader»**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΜΑΥΡΑΓΑΝΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ**

**ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ :17126**

**ΑΘΗΝΑ**

**2019**

## Περιεχόμενα

Περιεχόμενα	2 σελ.
Εισαγωγή	3 σελ.
1ο Κεφάλαιο	4 σελ.
1.1 Ορισμός ηγεσίας	4 σελ.
1.1.1 Αποσαφήνιση των όρων «ηγεσία», «διεύθυνση» και «διοίκηση»	7 σελ.
1.2 Αρχές ηγεσίας	10 σελ.
1.3 Στυλ ηγεσίας	10 σελ.
1.4 Χαρακτηριστικά ηγέτη	14 σελ.
1.5 Ο ρόλος του ηγέτη	17 σελ.
1.6 Αποτελεσματικότητα ηγεσίας	19 σελ.
2ο Κεφάλαιο	23 σελ.
2.1 Η Θεωρία των προσωπικών χαρακτηριστικών	23 σελ.
2.2 Συμπεριφορικές θεωρίες	24 σελ.
2.3 Ενδεχομενικές Θεωρίες	25 σελ.
2.3.1 Η Ενδεχομενική Θεωρία του Fiedler	26 σελ.
2.4 Συναλλακτική Ηγεσία	27 σελ.
2.5 Μετασχηματιστική Ηγεσία	29 σελ.
3ο Κεφάλαιο	32 σελ.
3.1 Ορισμοί «συμβάντος» και «κρίσης»	32 σελ.
3.2 Στάδια κρίσης	34 σελ.
3.3 Ο ρόλος της επικοινωνίας	35 σελ.
3.4 Διαχείριση	39 σελ.
4ο Κεφάλαιο	43 σελ.
4.1 Εταιρεία Anek Lines	43 σελ.
4.2 Το χρονικό του συμβάντος	44 σελ.
4.3 Ανακοινώσεις των εμπλεκόμενων φορέων για το συμβάν	46 σελ.
4.4 Σχέδιο επέμβασης- διάσωσης σε πλωτά μέσα από το Πυροσβεστικό Σώμα	48 σελ.
4.5 Σχολιασμός για τη διαχείριση του συμβάντος	54 σελ.
Συμπεράσματα	57 σελ.
Βιβλιογραφία	60 σελ.

## Εισαγωγή

Είναι χρήσιμο το άτομο που βρίσκεται στη θέση του ηγέτη να είναι διορατικός και να βρίσκεται σε άμεση επικοινωνία τόσο με τους συνεργάτες του όσο και με άλλους φορείς. Η πρόληψη αλλά και η εκτίμηση σημαντικών συμβάντων οδηγούν στην κατάλληλη προετοιμασία, τον σχεδιασμό της στρατηγικής και την άμεση ανταπόκριση όταν αυτά εμφανιστούν. Τόσο η διοίκηση όσο και η ηγεσία θα πρέπει να διαθέτουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά για να ανταποκριθούν σε αυτές τις καταστάσεις. Οι λάθος επιλογές αλλά και η ολιγωρία μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στον οργανισμό, στους εργαζόμενους και στη κοινωνία γενικότερα.

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια προσπάθεια ανάδειξης της σημαντικότητας της ηγεσίας στις περιπτώσεις που παρουσιάζονται σημαντικά συμβάντα σε έναν οργανισμό.

Αναλυτικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας περιγράφονται σημαντικές παράμετροι της ηγεσίας. Μεταξύ αυτών είναι ο ορισμός της έννοιας αυτής και οι διαφορές της με τις έννοιες της διοίκησης και της διεύθυνσης. Επιπλέον, αναφέρονται οι αρχές και τα στυλ της ηγεσίας καθώς επίσης και τα χαρακτηριστικά και ο ρόλος του ηγέτη. Τέλος, περιγράφεται η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται περιγραφή των θεωριών που έχουν αναπτυχθεί για την ηγεσία και τι υποστηρίζει κάθε μία από αυτές.

Στο κεφάλαιο περιγράφονται οι έννοιες «συμβάν» και «κρίση». Τα στάδια αυτών, ο ρόλος που κατέχει η επικοινωνία καθώς και οι απαιτούμενες ενέργειες για την διαχείριση τους.

Το τελευταίο κεφάλαιο αποτελείται από μελέτη περίπτωσης. Πιο συγκεκριμένα γίνεται η περιγραφή ενός περιστατικού πυρκαγιάς σε επιβατικό πλοίο της ναυτιλιακής εταιρείας ANEKLines. Πρόκειται για περιστατικό που συνέβη τον Αύγουστο του 2018 κατά την διάρκεια του δρομολογίου Πειραιάς-Χανιά. Μετά την περιγραφή του συμβάντος και του τρόπου με τον οποίο αντιμετωπίστηκε. Αναφέρονται οι ανακοινώσεις των εμπλεκόμενων φορέων, το σχέδιο παρέμβασης που έχει προετοιμαστεί από την Πυροσβεστική Υπηρεσία και τέλος γίνεται σχολιασμός για τη διαχείριση αυτού.

## **Introduction**

It is advantageous for the person in the position of leader to be insightful and to be in direct contact with both his colleagues and other bodies.

Prevention and the assessment of major events lead to proper preparation, strategy planning, and immediate response when they occur.

Both management and leadership should have the necessary features to respond to these situations.

Mistaken choices and negligence may also have a negative impact on the organization, workers and society in general.

This paper is an attempt to highlight the importance of leadership in cases where significant events occur in an organization.

In more detail, the first chapter of the thesis describes important leadership parameters. Among these is the definition of this concept and its differences with the concepts of administration and management.

In addition, the principles and styles of leadership, as well as the characteristics and role of the leader, are mentioned. Finally, the concept of effective leadership is described.

The second chapter describes the theories that have been developed for leadership and what each of them supports.

The chapter describes the concepts of "event" and "crisis". These stages, the role of communication and the actions required to manage them.

The last chapter consists of a case study. More specifically, a fire incident is reported on a passenger ship of the ANEKLines shipping company.

This is an incident that happened in August 2018 during the Piraeus-Chania route.

After describing the incident and how it was treated.

The announcements of the stakeholders involved, the intervention plan prepared by the Fire Service and the comments on the management of this are given.

## 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο

### 1.1 Ορισμός ηγεσίας

Η ηγεσία κατέχει σημαντικό ρόλο στην κοινωνική συνοχή, την πρόοδο και την ευημερία των συλλογικοτήτων, των επιχειρήσεων, των οργανισμών, των οικογενειών και των κοινωνιών γενικότερα. Σημαντικός παράγοντας όμως είναι να γίνεται η άσκησή της με τρόπο αποτελεσματικό αλλά και σωστό. Είναι εφικτό να επηρεάσει και να διαμορφώσει τη συμπεριφορά του εργατικού δυναμικού και να την αξιοποιήσουμε κατάλληλο τρόπο. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την λειτουργία και την ανάπτυξη του οργανισμού που ηγείται (Μπουραντάς,2017. Μπουραντάς,2002).

Στη χώρα μας η έννοια της ηγεσίας αλλά και η εφαρμογή αυτής είναι ιδιαίτερα παρεξηγημένη και συγκεχυμένη. Δε λείπουν οι περιπτώσεις κατά τις οποίες οι ηγέτες μπορεί να ταυτιστούν με αυτούς που έχουν την εξουσία, τα ανώτατα στελέχη, τους ηγεμόνες, τους δημαγωγούς και τους λαϊκιστές (Μπουραντάς,2017). Για τον Bennie, και όπως αναφέρει ο Χυτήρης (1996), ο τομέας αυτός της ηγεσίας ίσως να έχει βρεθεί στο επίκεντρο μελετών σε μεγαλύτερο βαθμό από κάθε άλλο τομέα του management. Παρατηρείται ότι στην πραγματικότητα όμως είναι αυτός που έχει γίνει λιγότερο κατανοητός.

Στη βιβλιογραφία συναντώνται ποικίλοι ορισμοί της ηγεσίας, που διαφέρουν μεταξύ τους. Ο μεγαλύτερος αριθμός αυτών όμως συμφωνεί ότι η ηγεσία έχει ως στόχο της επιρροή της συμπεριφοράς των ατόμων που αποτελούν μέλη μιας κοινωνικής οργάνωσης, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν οριστεί. Η βάση για την επιτυχία και την την διαφοροποίηση της συμπεριφοράς είναι να έχουν τα άτομα- μέλη της ομάδας θέληση και όχι να εξαναγκάζονται (Μπουραντάς,2002).

Όπως αναφέρεται η λέξη «ηγεσία» έχει τις ρίζες της στο αρχαίο ρήμα «ηγούμαι», στο οποίο δίνεται η ερμηνεία του προπορεύομαι, δηλαδή δείχνω το δρόμο (Πολύζος, 2014. [http://greek\\_greek.enacademic.com](http://greek_greek.enacademic.com)).Ο Ζαβλανός (2002), υποστηρίζει ότι η ηγεσία αποτελεί μια δυναμική διαδικασία, η οποία έχει σχέση με τις καταστάσεις καθώς και τις αλλαγές που πραγματοποιούνται σε κάποιον οργανισμό. Αυτές ασκούν επίδραση στη συμπεριφορά των ηγετών αλλά και των υφισταμένων τους. Υπογραμμίζει όμως τη σπουδαιότητα που έχει η ηγεσία για την καλή απόδοση

του οργανισμού. Για τους Drath & Polus (1994) η ηγεσία είναι μια διαδικασία κατά την οποία δίνεται έμφαση σε ότι κάνουν οι άνθρωποι μαζί και μπορεί να βοηθάει τους ίδιους να κατανοήσουν αλλά και να δεσμευτούν. Ο Μπουραντάς (2002) χαρακτηρίζει την ηγεσία ως την διαδικασία, που επηρεάζει τις στάσεις και τη συμπεριφορά μιας ομάδας είτε είναι μικρή είτε μεγάλη, τυπική ή άτυπη, από τον άνθρωπο -ηγέτη με τρόπο τέτοιο που τα μέλη της ομάδας επιδεικνύουν προθυμία, εθελοντισμό και συνεργασία για την υλοποίηση των στόχων της ομάδας τους με όσο το δυνατόν καλύτερο τρόπο.

Όπως αναφέρει η Αθανασούλα- Ρέππα (2008) ο Bennis έχει προχωρήσει στην παρομοίωση της ηγεσίας με την ομορφιά. Αναλυτικότερα, υποστηρίζει ότι δεν είναι εύκολο να οριστεί και γίνεται αντιληπτή μόλις κανείς την αντικρίσει. Αυτό μπορεί να συμβαίνει κυρίως γιατί η έννοια της ηγεσίας χαρακτηρίζεται από ασάφεια και επιπλέον περιλαμβάνει κάποιο λανθάνον «μυστήριο», το οποίο μπορεί να δικαιολογήσει την γοητεία που αυτή ασκεί, αλλά και το πλήθος των ορισμών που αποδίδονται για αυτή κατά καιρούς.

Η ηγεσία έχει βρεθεί στο επίκεντρο μελετών και ερευνών σε διάφορους επιστημονικούς κλάδους, μεταξύ των οποίων η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, η διοικητική και πολιτική επιστήμη. Τα αποτελέσματα αυτά δεν φαίνεται να συγκλίνουν αναφορικά με τα συστατικά στοιχεία που συνθέτουν την έννοια του καλού ηγέτη (Αντωνίου, 2009). Οι ορισμοί που προτείνονται κατά καιρούς αποτελούν αντανάκλαση των διαφορετικών πλαισίων εντός των οποίων ερευνάται το φαινόμενο αλλά και των διαφορετικών θεωρήσεων αυτών (Hedley et al., 1997). Όπως αναφέρει ο Stogdill (1974) έχουν διατυπωθεί τόσοι ορισμοί για το φαινόμενο της ηγεσίας όσα είναι σχεδόν και τα άτομα που έχουν επιχειρήσει να προσδιορίσουν αυτή την έννοια (Αντωνίου, 2009).

Ο Kotter (2001) περιγράφει την ηγεσία ως το σύνολο των διαδικασιών που μπορούν να δημιουργήσουν οργανισμούς ή ακόμη και να τους προσαρμόζουν στις εκάστοτε συνθήκες. Η ηγεσία συμβάλλει στον καθορισμό του μέλλοντος, στον προσανατολισμό των προσώπων προς το όραμα και παρέχει την έμπνευση για να υλοποιηθεί αυτό, μακριά από τα εμπόδια που κατά καιρούς συναντώνται (Κέφης, 2005). Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι η ηγεσία δεν είναι μια απλή διαδικασία αλλά αποτελεί τέχνη της παρακίνησης (Μπουραντάς, 2005).



Ο Greenfield (1986) περιγράφει την ηγεσία ως μια σκόπιμη πράξη, κατά την οποία ένα άτομο επιχειρεί να κατασκευάσει κοινωνικό κόσμο για άλλους. Κάθε ηγέτης προσπαθεί να δεσμεύσει άλλους με τις δικές του αξίες και οι οποίες κατά τον ίδιο είναι καλές. Ο Goleman (2000) υποστηρίζει ότι η ηγεσία αποτελεί έμπνευση αλλά και καθοδήγηση της ομάδας προς έναν κοινό στόχο καθώς επίσης και η κατάλληλη προώθηση αλλά και διαχείριση της αλλαγής. Τέλος, για τον (Drucker, 1996) η ηγεσία είναι ζωοποίο στοιχείο που δίχως την παρουσία της οι πόροι της παραγωγής κάποιου οργανισμού συνεχίζουν στην ίδια κατάσταση και παραμένουν απλοί πόροι, χωρίς ποτέ να προχωράνε στο στάδιο της παραγωγής.

Διαπιστώνεται λοιπόν, ότι οι προσεγγίσεις που αναπτύσσουν οι επιστήμονες ως προς την ηγεσία παρουσιάζουν μεγάλη ποικιλία, ενώ είναι πιθανό να οδηγήσουν ακόμη και σε σύγχυση. Οι περισσότερες όμως από αυτές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η ηγεσία αποτελεί τα θεμέλια μιας επιτυχημένης οργάνωσης Bennis (2009). Ένας ορισμός ο οποίος γίνεται ευρέως αποδεκτός, υποστηρίζει ότι η ηγεσία περιλαμβάνει τη διαδικασία επηρεασμού των συναισθημάτων, της σκέψης, των στάσεων και τέλος, των συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο, ο οποίος έχει τον ρόλο του ηγέτη. Σκοπός είναι μέσω αυτής της διαδικασίας να εργαστούν τα μέλη της ομάδας με εθελοντισμό και προθυμία, ενώ έχοντας μεταξύ τους συνεργασία να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους για να επιτύχουν στόχους, που σχετίζονται με την αποστολή της ομάδας αλλά και τη φιλοδοξία αυτής για πρόοδο και δημιουργία ενός καλύτερου μέλλοντος (Μπουραντάς, 2005. Πασιαρδής, 2004. Yukl, 2002). Για ορισμένους μελετητές, η άσκηση επιρροής συνδέεται με τις αξίες καθώς και τα «πιστεύω» του ατόμου που ασκεί ηγεσία αλλά και με το δικό του όραμα, που φροντίζει να μεταδώσει στην ομάδα. (Κατσαρός, 2006. Κέφης, 2005. Μπουραντάς, 2002).

Μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα, ότι τα κύρια συστατικά στοιχεία της ηγεσίας συνοψίζονται ως εξής:

- άσκηση επιρροής από τον ηγέτη προς τα ακόλουθα μέλη της ομάδας με σκοπό τη συνεργασία και την επίτευξη στόχων
- ύπαρξη εσωτερικών καθώς και επαγγελματικών πεποιθήσεων και αξιών του ηγέτη σε υψηλό επίπεδο.
- ανάπτυξη και σαφής διατύπωση του οράματος, οδηγεί το ανθρώπινο δυναμικό προς κάποια συγκεκριμένη κατεύθυνση

- μετασχηματισμός της οργάνωσης προς τη βέλτιστη εκδοχή (Καλογιάννης, 2014. Bush & Middlewood, 2005. Leithwood & Riehl, 2003).

Ωστόσο, η ηγεσία πέρα από διαδικασία είναι και λειτουργία, συνεπώς ο ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει πλήθος ειδικών μέσων προκειμένου να καταφέρει να ασκήσει επιρροή, να καθοδηγήσει, να παρακινήσει και να ενεργοποιήσει το σύνολο των μελών της ομάδας που ασκεί ηγεσία. Σε αυτά τα μέσα συγκαταλέγονται η επιρροή, η δύναμη και η εξουσία. Αναλυτικότερα, η έννοια της Δύναμης αναφέρεται στην πιθανότητα που διαθέτει ο άνθρωπος να μπορέσει να περάσει τις επιθυμίες του στα πλαίσια μιας κοινωνικής σχέσης και όχι με την αντίσταση (Τύπας & Κατσαρός, 2003). Η έννοια της εξουσίας περιγράφει το νόμιμο δικαίωμα του ανθρώπου να ασκεί δύναμη από τη θέση που κατέχει στη διοικητική ιεραρχία και όπως ορίζεται από το νομικό ή το θεσμικό πλαίσιο. Η επιρροή σχετίζεται με την αλλαγή της σκέψης, των συναισθημάτων, των ιδεών, της συμπεριφοράς και τέλος, των στάσεων ενός ατόμου και η οποία οφείλεται στην δύναμη που ασκείται σε αυτό. Είναι γεγονός ότι για να ασκήσει αποτελεσματική ηγεσία ο ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει τόσο τη δύναμη του όσο και την εξουσία του, όπως επίσης και τις πηγές από τις οποίες μπορεί να τις αντλεί αυτές (Πασιαρδής, 2004. Μπουραντάς, 2002).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005) οι πηγές από τις οποίες μπορεί να αντλήσει δύναμη ο ηγέτης είναι οι εξής: η δύναμη της ανταμοιβής, η δύναμη της τιμωρίας, η δύναμη της αναφοράς, η δύναμη του ειδικού/ της γνώσης, η νόμιμη δύναμη και τέλος, η δύναμη των πληροφοριών. Όμως για την παρουσία του φαινομένου της ηγεσίας και του ηγέτη θα πρέπει να συντρέχουν και άλλες προϋποθέσεις, μεταξύ των οποίων είναι η ύπαρξη του ηγέτη, των μελών της ομάδας, της αποτελεσματικής δράσης και επίτευξης των στόχων που επιδιώκονται (Καλογιάννης, 2014).

### **1.1.1 Αποσαφήνιση των όρων «Ηγεσία», «Διεύθυνση» και «Διοίκηση»**

Οι επιστήμονες της Διοικητικής Επιστήμης έχουν ασχοληθεί ιδιαίτερα με τις διαφορές ανάμεσα στις έννοιες «ηγεσία», «διεύθυνση» και «διοίκηση», οι οποίες συνατώνται στην αγγλική γλώσσα με τους όρους «leadership», «management» και «administration» αντίστοιχα. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η ηγεσία και η

διοίκηση δεν είναι ταυτόσημες λέξεις. Κάθε μία από αυτές έχει διαφορετικό εννοιολογικό περιεχόμενο. Η ηγεσία περιγράφει την επιρροή, την τέχνη ή την ικανότητα να επηρεάζονται τα άτομα για να εργάζονται με εμπιστοσύνη και ζήλο προς τον ηγέτη. Η διοίκηση αναφέρεται στη διαδικασία κατά την οποία λαμβάνει χώρα η ηγεσία, δηλαδή τα διαθέσιμα μέσα που χρησιμοποιηεί άτομο, ο ηγέτης προκειμένου να παρακινήσει τους οπαδούς του. Όταν κάποιος ηγείται δε σημαίνει ότι διευθύνει μόνο, αλλά και ότι διαθέτει την ικανότητα να εμπνέει, να πείθει αλλά και να κατευθύνει. Ακόμη, δε χρειάζεται κάποιος να είναι κορυφαίος μάνατζερ για να μπορεί να είναι και εξαιρετικός ηγέτης (Daft, 2003).

Για τον Cuban (1988) η ηγεσία περιλαμβάνει τη διαδικασία επίδρασης στις πράξεις των άλλων κατά την προσπάθεια να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι. Σε γενικές γραμμές υποστηρίζει ότι ο ρόλος της ηγεσίας περιλαμβάνει την επίτευξη καινοτομιών αναφορικά με τον τρόπο που λειτουργεί ο οργανισμός, τον μετασχηματισμό των υφιστάμενων δομών και των διεργασιών που λειτουργούν και πραγματοποιούνται εντός αυτού, καθώς και την προσπάθεια για αλλαγή της εργασιακής νοοτροπίας και της συμπεριφοράς των εργαζομένων που βρίσκονται σε αυτόν. Ως προς τη διοίκηση ενός οργανισμού, υποστηρίζει ότι στοχεύει στην εφαρμογή αλλά και την διατήρηση των υφιστάμενων δομών και την καλύτερη λειτουργία τους, εντός των συγκεκριμένων πλαισίων. Ο Bennis (1990) επισημαίνει ότι αντικείμενο απασχόλησης του μάνατζερ είναι να κάνει τα πράγματα σωστά, ενώ του ηγέτη να κάνει τα σωστά πράγματα.

Ο Μπουραντάς και οι συνεργάτες του (1999) υποστηρίζουν ότι η διοίκηση είναι η διαδικασία προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου που ασκούνται στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι τους με αποτελεσματικό τρόπο. Για τον Mintzberg (1973), ο ρόλος του ατόμου που ασκεί διοίκηση, είναι αποτέλεσμα του συνόλου των προσδοκιών της συμπεριφοράς του. Αυτός διαχωρίζεται τις εξής τρεις κατηγορίες:

- τον πληροφοριακό ρόλο (managing by information), όπου ο μάνατζερ λαμβάνει και στη συνέχεια διαχέει την ληφθήσα πληροφορία στο περιβάλλον

- τον διαπροσωπικό ρόλο (managing through people), κατά τον οποίο ο μάνατζερ παρακινεί, κατευθύνει, εκπαιδεύει και επικοινωνεί με τα υπόλοιπα μέλη του περιβάλλοντος
- της απόφασης (Managing through action), κατά τον οποίο ο μάνατζερ παρουσιάζει νέες ιδέες, διαπραγματεύεται και λαμβάνει δράση σε καταστάσεις κρίσεων.

Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2004), η ηγεσία λειτουργεί ως ομπρέλα, κατώ από την οποία βρίσκονται οι δύο άλλοι όροι. Η ηγεσία προσφέρει στον οργανισμό τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, το όραμα και τον στρατηγικό προσανατολισμό. Η διεύθυνση σχετίζεται με την καθημερινή διοίκηση ενός οργανισμού καθώς και την κατεύθυνση που θα ακολουθήσει τους επόμενους μήνες ή έως και δύο έτη ακόμα. Ο όρος διοίκηση αναφέρεται στην διεκπεραίωση καθημερινών διοικητικών εργασιών σχετικά με την λειτουργία του οργανισμού. Συγκεντρωτικά, για τον ίδιο, η ηγεσία βρίσκεται στην υψηλότερη θέση σε σύγκριση με τους άλλους δυο. Μεταξύ τους όμως και οι τρεις όροι είναι συμπληρωματικοί. Τέλος, υποστηρίζει ότι για να καταφέρει κανείς να είναι καλός ηγέτης, πρέπει παράλληλα να είναι καλός διοικητικός αλλά και καλός διευθυντής.

Ένας οργανισμός που διαθέτει ισχυρή ηγεσία, αλλά όχι διεύθυνση μπορεί να είναι δυσλειτουργικός, ειδικά στις συνθήκες που δημιουργούνται στα πλαίσια του σύγχρονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Το ιδανικό είναι για κάθε οργανισμό είναι η δυναμική συνύπαρξη της ισχυρής, με όραμα και καινοτομικής ηγεσίας με τη λειτουργική, αξιόπιστη και αποτελεσματική διεύθυνση. Οι συνεχείς μεταβολές γενικότερα στην κοινωνία και ειδικότερα στους οργανισμούς, απαιτούν από τους ηγέτες να γίνονται καινοτόμοι, εμπνευστές, δημιουργικοί και ευέλικτοι. Ο τρόπος με τον οποίο επιλέγουν να ασκήσουν εξουσία πρέπει να αποτελεί πηγή έμπνευσης αλλά και να δίνει όραμα στους εργαζομένους προκειμένου οδηγηθούν στην εκμετάλλευση των ικανοτήτων τους (Marquis & Huston et al, 2011. Πασιαρδής, 2004).

## 1.2 Αρχές ηγεσίας

Για τις Sharma & Jain (2013), οι πιο σημαντικές αρχές της ηγεσίας είναι οι εξής:

- Η αρχή της διεύθυνσης και της ηγεσίας με σκοπό την επίτευξη αντικειμενικών σκοπών. Σύμφωνα με αυτή η συμβολή όσων ηγούνται, προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί του οργανισμού, γίνεται μεγαλύτερη όσο ασκείται καλύτερα η διεύθυνη αλλά και η ηγεσία συνάμα.
- Η αρχή της αρμονίας. Σύμφωνα με αυτή, όσο πιο αποτελεσματική είναι η άσκηση της ηγεσίας, τόσο τα άτομα συνειδητοποιούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι οι προσωπικοί τους στόχοι βρίσκονται σε αρμονία με τους αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού ή της επιχείρησης.
- Η αρχή της διοίκησης. Σύμφωνα με αυτή, όσο η σχέση αναφοράς του ατόμου προς τον ανώτερό του βρίσκεται σε καλό επίπεδο, τόσο πιθανότερο είναι να αντιμετωπίσει μικρότερο πρόβλημα μη συμβιβασμού. Επιπλέον, είναι μεγαλύτερο ακόμη και το αίσθημα ευθύνης που έχει ο υφιστάμενος για το τελικό αποτέλεσμα.
- Η αρχή της υποκίνησης. Σύμφωνα με αυτή, τα άτομα έχουν την επιθυμία να ακολουθούν τους ηγέτες που επιδιώκων να επιτύχουν, τους στόχους της ομάδας αλλά και τους προσωπικούς στόχους που θέτει ο καθένας. Όσο η διοίκηση είναι σε θέση να κατανοεί περισσότερο το κίνητρο που ωθεί τους εργαζομένους να είναι παραγωγικοί στην εργασία τους, τόσο πιο αποτελεσματική ηγεσία θα μπορεί να ασκεί επάνω τους. Τα διάφορα ηγετικά στυλ που εφαρμόζονται από τους μάνατζερ.

## 1.3 Στυλ ηγεσίας

Υποστηρίζεται ότι κανένα από τα προτεινόμενα ηγετικά στυλ δεν είναι αποτελεσματικό για το σύνολο των καταστάσεων και των ηγετών ή των μάνατζερ. Η επιλογή του καταλληλότερου στυλ εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

- Τη προσωπικότητα, τη μόρφωση, την εμπειρία και το σύστημα αξιών του ηγέτη/ μάνατζερ

- Το χαρακτήρα, τη μόρφωση, την εμπειρία, τη γνώση του έργου αλλά και τις προσδοκίες που έχουν οι υφιστάμενοι
- Τους παράγοντες της κατάστασης, όπως η τεχνολογία που διαθέτει ο οργανισμός, η δομή του, οι πολιτικές και το ηγετικό στυλ που έχουν οι ανώτεροι
- Το ηγετικό στυλ που ακολουθούν άλλες επιχειρήσεις (Αμοργιανός,2010).

Καθώς ο προσδιορισμός του συνόλου των παραγόντων που επηρεάζουν την απόφαση ενός μάνατζερ να επιλέξει κάποιο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα χρονοβόρος και δύσκολος, έχουν προταθεί ποικίλες κατηγορίες ηγετικών στυλ- προτύπων. Αυτά περιλαμβάνουν σε γενικές γραμμές ένα υποσύνολο των παραγόντων που αναφέρθηκαν παραπάνω (Lussier & Achua, 2015).

Για τον Μπουραντά (2002) έχοντας ως κριτήριο τον τρόπο λήψης αποφάσεων από τον ηγέτη, μπορεί να προκύψουν τα εξής στυλ ηγεσίας το αυταρχικό, το δημοκρατικό και τέλος, το εξουσιοδοτικό. Στο πρώτο στυλ ο ηγέτης προχωρά στη λήψη αποφάσεων μόνος του, ενώ τα μέλη της ομάδας προχωρούν στην εκτέλεση των διαταγών του. Δεν δείχνουν εμπιστοσύνη στον ηγέτη τους. Η απόδοση τους είναι καλή όταν εκείνος βρίσκεται παρών και παρουσιάζει μείωση όταν αυτός απουσιάζει. Το δημοκρατικό στυλ χαρακτηρίζεται από τη συνεργασία ανάμεσα στον ηγέτη και τα μέλη της ομάδας. Αυτός που βρίσκεται στη θέση του ηγέτη λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις που έχουν τα μέλη, τις προτάσεις, τις ανάγκες αλλά και τις επιθυμίες τους. Είναι επίσης πιθανό σε κάποιες περιπτώσεις να ζητήσει ακόμη και τη δική τους συμμετοχή στην διαδικασία λήψης απόφασης. Στο συγκεκριμένο στυλ τα μέλη της ομάδας φαίνεται να έχουν το αίσθημα της ευθύνης ιδιαίτερα ανεπτυγμένο και σε καλό επίπεδο και να είναι περισσότερο παραγωγικοί. Τέλος, κατά το εξουσιοδοτικό στυλ ο ρόλος του ηγέτη φαίνεται να είναι περιορισμένος καθώς η ομάδα μπορεί να λάβει μόνη της αποφάσεις. Ο ηγέτης εμπιστεύεται σε μικρότερο βαθμό τις δικές του ικανότητες και σε μεγαλύτερο των μελών της ομάδας. Η ομάδα διακρίνεται από χαλαρότητα, περιορισμένη παραγωγή καθώς και χαμηλό ενδιαφέρον ως προς τη δουλειά.

Ο Likert προχώρησε στην κατάταξη των στυλ ηγεσίας με τον εξής τρόπο: το αυταρχικό εκμεταλλευτικό, το αυταρχικό καλοπροαίρετο, το συμβουλευτικό και τέλος, το συμμετοχικό. Στο πρώτο στυλ διακρίνουμε χαρακτηριστικά του αυταρχικού

στυλ, που περιγράφηκε παραπάνω. Πιο συγκεκριμένα, σε αυτό η διοίκηση προχωρά στον καθορισμό των στόχων και οι εργαζόμενοι εκτελούν απλά τις διαταγές της. Στο καλοπροαίρετο στυλ ο ηγέτης είναι μεν αυταρχικός αλλά διατηρεί κάποιου είδους επικοινωνία με τους υφισταμένους τους. Απώτερος σκοπός του είναι να τους αποδείξει πόσο προσιτός είναι προς αυτούς. Στην πραγματικότητα όμως, στοχεύει αυστηρά στην εξυπηρέτηση των δικών του συμφερόντων. Στο συμβουλευτικό στυλ, ο ηγέτης λαμβάνει υπόψη του τις γνώσεις των υφισταμένων και έχει εμπιστοσύνη σε αυτούς. Κατά καιρούς χρησιμοποιεί την τιμωρία ώστε να καταφέρει την συμμορφώση των μελών. Τέλος, κατά το συμμετοχικό στυλ οι δημοκρατικές διαδικασίες κερδίζουν περισσότερο χώρο. Οι αποφάσεις λαμβάνονται μπορεί να ληφθούν σε συνεργασία του ηγέτη και της ομάδας. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι τα χαρακτηριστικά του στυλ αυτού είναι η συλλογική εργασία και η αμφίδρομη επικοινωνία (Μπουραντάς,2017. Marquis & Huston,2011).

Κατά τον Likert και όπως αναφέρουν οι Marquis & Huston (2011) το περισσότερο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας είναι το συμμετοχικό στυλ. Οι οργανώσεις που προχώρησαν στην υιοθέτηση αυτού είχαν μεγαλύτερο βαθμό παραγωγικότητας. Έχει διαπιστωθεί ακόμη ότι οι αρχές αυτού του στυλ είναι εφικτό να εφαρμοστούν σε όλες τις μορφές οργανώσεων αλλά και καταστάσεων.

Οι Goleman, Boyatzis και McKee (2002) κατέληξαν στους εξής έξι τύπους ηγετών: οραματιστής, συμβουλευτικός, συνεργατικός, δημοκρατικός, pacesetter και τέλος, αυταρχικός. Πιο συγκεκριμένα, ο οραματιστής είναι σε θέση να υπερασπιστεί το όραμα του και καταβάλλει προσπάθειες ώστε να εμπνεύσει τους υφισταμένους να τον ακολουθήσουν και αυτοί προς την υλοποίηση του. Ο συμβουλευτικός ηγέτης περνάει χρόνο με τους υφισταμένους του και βρίσκεται κοντά τους προκειμένου αυτοί να εντοπίσουν τις δυνάμεις αλλά και τις αδυναμίες τους. Έχει δηλαδή τον ρόλο του συμβούλου και λειτουργεί ενθαρρυντικά προς αυτούς. Ο συνεργατικός τύπος συμβάλλει στην επίλυση των διαμαχών όταν αυτές προκύπτουν και εργάζεται στοχεύοντας στην αρμονία ανάμεσα στους εργαζόμενους. Ο ίδιος διατηρεί φιλική στάση προς όλα τα μέλη της ομάδας. Ο δημοκρατικός τύπος έχει συνεργασία με το σύνολο των μελών της ομάδας, ακούει τις απόψεις του και προσπαθεί να ασκήσει επιρροή στις αντιλήψεις τους. Στο pacesetter τύπο διακρίνεται η θέληση του να πετύχει γι' αυτό και θέτει υψηλούς προσωπικούς στόχους. Δεν φαίνεται να έχει

ικανότητα να συνεργαστεί. Τέλος, ο αυταρχικός έχει κοινά στοιχεία δράσης με τους στρατιωτικούς. Δίνει εντολές και προχωρά στον αυστηρό έλεγχο.

Οι Lussier και Achua (2015) χρησιμοποίησαν την εξής κατηγοριοποίηση: αυταρχική, πειστική, ανθρωπιστική, αδιάφορη/εξουσιοδοτημένη και δημοκρατική εξουσία. Τα χαρακτηριστικά αυτών παρουσιάζουν ομοιότητες με τα στυλ που περιγράφηκαν παραπάνω.

Ο Fiedler προχώρησε στον διαχωρισμό των στυλ ηγεσίας χρησιμοποιώντας χαρακτηρισμούς. Αναφέρει ότι αυτά είναι το «στυλ των ανθρωπίνων σχέσεων ή το προσανατολισμένο προς τους ανθρώπους» και αυτό που είναι «προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα». Στον πρώτο τύπο ιδιαίτερο χαρακτηριστικό είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται στα πλαίσια του οργανισμού. Ο ηγέτης δείχνει ενδιαφέρον για αυτές και επιδιώκει την δημιουργία φιλικού περιβάλλοντος. Επιπλέον, επιδιώκει τη μεταβίβαση της εξουσίας και τη στήριξη της ομάδας ώστε να καταφέρει να ολοκληρώσει τα καθήκοντά της και να είναι αποτελεσματική. Στον δεύτερο τύπο ηγεσίας φαίνεται να συναντώνται στοιχεία του αυταρχικού ή διευθυντικού στυλ. Σε αυτόν το ενδιαφέρον του ηγέτη επικεντρώνεται στην απόδοση και όλες του οι ενέργειες σχετίζονται με αυτό (Μπουραντάς, 2002).

Στις πιο σύγχρονες κατηγοριοποιήσεις των στυλ συναντάμε την ηγεσία του οραματιστή, τον επιβλητικό ηγέτη, τις θεωρίες X και Ψ McGregor, τον ηγέτη coach, τον μετασχηματιστικό ηγέτη, τον ηγέτη συνδετικό κρίκο, τον συναλλακτικό ηγέτη, το μοντέλο ηγεσίας του Hersey-Blanchard και τη θεωρία περί ηγεσίας των Tannenbaum και Schmidt (Χατζόγλου, 2010).

Η επιλογή του κατάλληλου πρότυπου ηγεσίας σε μια συγκεκριμένη κατάσταση, θα πρέπει να γίνει αφού προσδιοριστεί πρώτα το επίπεδο ωριμότητας που παρουσιάζουν οι οπαδοί σε σχέση με το συγκεκριμένο έργο. Στις περιπτώσεις που παρατηρείται αύξηση του επιπέδου ωριμότητας στους οπαδούς, ο ηγέτης καλείται να χαλαρώσει τη συμπεριφορά του αναφορικά με τα καθήκοντα του και να αυξήσει τη συμπεριφορά της σχέσης έως ότου οι οπαδοί καταφέρουν να φτάσουν σε μέτριο επίπεδο της ωριμότητας. Όταν οι οπαδοί αρχίζουν να κινούνται σε επίπεδο ανώτερου του μέσου όρου ωριμότητας, ο ηγέτης πρέπει να μειώσει τη συμπεριφορά του με βάση το έργο αλλά και με βάση τη συμπεριφορά της σχέσης. Τέλος, όταν προσδιοριστεί το επίπεδο ωριμότητας είναι εφικτό να προσδιοριστεί και το είδος



του στυλ ηγεσίας που θεωρείται κατάλληλο (Lussier & Achua, 2015. Northhouse, 2012. Χατζόγλου, 2010).

#### 1.4 Χαρακτηριστικά ηγέτη

Ο ηγέτης μέσα από το πλήθος των ρόλων και των λειτουργιών που καλείται να ανταπεξέλθει, πρέπει να είναι σε θέση να διατηρήσει την αξιοπιστία, την ακεραιότητα και τον προσανατολισμό του (Μπουραντάς, 2005). Συνεπώς πρέπει να διαθέτει ορισμένα γνωρίσματα, τα οποία τον διαφοροποιούν από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας της οποίας ηγείται. Σε αυτά συμπεριλαμβάνονται η ακεραιότητα, η αντοχή στις πιέσεις, η δυνατότητα να καθοδηγεί, η διαμόρφωση της υποκινητικής συμπεριφοράς, η αυτοπεποίθηση και τέλος η χαρισματικότητα (Yukl & Van Fleet, 1974).

Όπως αναφέρεται στη σχετική βιβλιογραφία στα απαραίτητα συστατικά και χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη ανήκουν:

- Η πρωτοβουλία, η αυτοπεποίθηση και η ευφυΐα (Handy, 1990).
- Η ατομική συναίσθηση της ευθύνης, το πραγματικό ενδιαφέρον για τον τρόπο σκέψης των ανθρώπων και το συναίσθημα ότι οι κρίσεις είναι φυσιολογικό να συμβαίνουν (Σαΐτης, 2007).
- Η περιέργεια που κρίνεται χρήσιμη και συμβάλλει στην διαδικασία ανάπτυξης της κρίσης (Τσάτσαρης, 2009).
- Οι ικανότητες για μετασχηματισμό, το όραμα, η ενδυνάμωση των υφισταμένων, η σταθερότητα καθώς και η ενσυνείδητη δράση, η δημιουργικότητα που σχετίζεται με την ευρεση και την εφαρμογή των ριζοσπαστικών λύσεων, η ευαισθησία και τέλος, η επαγγελματική πληρότητα (Κατσαρός, 2008).
- Η αναλυτική του σκέψη και οι προσωπικές του αντιλήψεις, η υποστήριξη, η πρόκληση, η αυτοεκτίμηση αλλά και ο σεβασμός προς τους άλλους, η ανάπτυξη στρατηγικής σκέψης, η ανάπτυξη των δυνατοτήτων και η ομαδική δουλειά, η διάθεση για βελτίωση αλλά και αλλαγή, η υπευθυνότητα

και η κατανόηση του περιβάλλοντος, η επιρροή και η επίδραση, η μελέτη για πληροφορίες, η ακεραιότητα και η αυτενέργεια (Everard, Morris & Wilson, 2004).

- Το «ανοιχτό» μυαλό, η διάθεση να μάθει από τους άλλους, η ευελιξία στα πλαίσια του συστήματος θεμελιωδών αξιών, η επιμονή για την υλοποίηση των υψηλών στόχων, η προσαρμοστικότητα, η δέσμευση (Jacobson et al. 2005).

Ο Kotter (2001) υποστηρίζει ότι στα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης συμπεριλαμβάνεται η σαφή επίγνωση του έργου που του έχει ανατεθεί. Είναι ακατόρθωτο να κατευθύνει και να οδηγήσει με σωστό τρόπο την ομάδα του προς την επίτευξη ενός έργου, εάν ο ίδιος πρώτα απ' όλα δεν γνωρίζει το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται αλλά και τους στόχους της ομάδας. Θα πρέπει να ακόμη να είναι αντικειμενικός και με τον ίδιο τρόπο να αξιολογεί την εργασία των υφισταμένων του. Ωστόσο αυτό προϋποθέτει από τη δική του πλευρά τόσο σταθερότητα όσο και ακέραιο χαρακτήρα, καθώς επίσης και την αποφυγή προσωπικών συμπαιγιών και κυρίως τη μη εκδήλωση τους. Επιπλέον, είναι σημαντικό να διαθέτει αποφασιστικότητα και πειθώ, τα οποία αποτελούν σημαντικά όπλα προς την ομάδα του. Οποιαδήποτε στιγμή θα πρέπει να είναι αποφασιστικός, καθώς θα κληθεί να λάβει απόφαση για την ομάδα σε σύντομο χρονικό διάστημα ή να την βοηθήσει προκειμένου να αντιμετωπίσει κάποια δυσκολία που τα μέλη από μόνα τους αδυνατούν να βρουν λύση. Είναι σημαντικό να διαθέτει ο ηγέτης δημιουργικότητα και νεωτερισμό αλλά και να είναι σε θέση να διακρίνει τις στιγμές που πρέπει να υλοποιηθούν οι νέες ιδέες. Επιπρόσθετα, ο ηγέτης πρέπει να μπορεί να εμπνέει τα μέλη της ομάδας του. Έτσι θα μπορέσει να κατευθύνει τη συμπεριφορά αλλά και τον τρόπο σκέψη τους. Για να το πετύχει όμως αυτό πρέπει πρώτα να κερδίσει της εμπιστοσύνη τους. Ακόμη, ο ηγέτης πρέπει να δίνει τη δυνατότητα στα μέλη της ομάδας να εκφράσουν την άποψη τους, ενώ οι υπόλοιποι θα πρέπει να επιδεικνύουν σεβασμό ανεξάρτητα από τον βαθμό συμφωνίας τους με αυτή. Τέλος, ο ηγέτης δε θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτισμό. Αντιθέτως, να προχωράει σε κατανομή των αρμοδιοτήτων στα μέλη της ομάδας και να μην τις συγκεντρώνει όλες αυτός.

Κατά την πιο πρόσφατη βιβλιογραφία, οι ηγετικές δεξιότητες είναι οι εξής:

- Η ικανότητα παροχής των κινήτρων στην ομάδα
- Η καλή «εργασία» σε διάφορες κουλτούρες
- Η ανάπτυξη των ταλέντων
- Η λήψη των δύσκολων αποφάσεων
- Η ικανότητα της διαμόρφωσης της στρατηγικής
- Η δημιουργία ή η καινοτομία
- Η ικανότητα να εκτελεστεί μια στρατηγική
- Η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων
- Η ακεραιότητα ή η ηθική
- Η απόκτηση τεχνικής γνώσης
- Η επίτευξη των στόχων (Μπουραντάς,2017).

Ενώ στα σημαντικότερα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών περιλαμβάνονται:

- Η ακεραιότητα
- Η αισιοδοξία
- Η αλλαγή
- Ο κίνδυνος
- Η δέσμευση
- Η μάθηση (Μπουραντάς,2017).

## 1.5 Ο ρόλος του ηγέτη

Οι ποικίλες θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί σχετικά με την ηγεσία, δίνουν ιδιαίτερη σημασία στον ρόλο του ηγέτη αναφορικά με τη διαμόρφωση και την εφαρμογή των στρατηγικών αποτελεσματικής διοίκησης. Ο Durham και οι συνεργάτες του (1997) κατόπιν έρευνας που πραγματοποίησαν κατέληξαν στο συμπέρασμα, ότι η αποτελεσματικότητα της εκάστοτε διοίκησης σχετίζεται με ένα σύνολο παραγόντων τα οποία χαρακτηρίζουν τον ηγέτη. Σε αυτά περιλαμβάνεται η προσωπικότητα του, οι ικανότητες του, ο τρόπος με τον οποίο συντονίζει τις ομάδες, η ποιότητα των τακτικών που ακολουθεί κ.α. Παράλληλα, Graen και Novak (1982) αναφέρουν ότι τα χαρακτηριστικά του ηγέτη μπορεί να επηρεάσουν το σχεδιασμό της εργασίας και να έχουν επίδραση στην παραγωγικότητα αλλά και την ικανοποίηση.

Οι Sosik και Megejian (1999) πραγματοποίησαν μελέτη σχετικά με την αυτογνωσία των ηγετών, τη συναισθηματική τους νοημοσύνη και την μετασχηματιστική τους ηγετική συμπεριφορά τους και πώς αυτά συσχετίζονται και ασκούν επιρροή στην απόδοση της διοίκησης. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπήρχαν ποικίλες συσχετίσεις ανάμεσα στις πτυχές της συμπεριφοράς των ηγετών, της συναισθηματικής τους νοημοσύνης και της απόδοσης τους στην διοίκηση ως συνάρτηση της αυτογνωσίας που παρουσίαζαν οι ηγέτες.

Η George (2000) επικεντρώθηκε στον ρόλο των συναισθημάτων στη διαδικασία της ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα εστίασε στον ρόλο της ικανότητας να κατανοεί ο ηγέτης και να είναι σε θέση να διαχειρίζεται τις διαθέσεις αλλά και τα συναισθήματα του εαυτού του και των άλλων για να επιτύχει αποτελεσματική διοίκηση στον οργανισμό που βρίσκεται. Συμπληρώνει ότι είναι σημαντικό ο ηγέτης να διαθέτει ισχυρή συναισθηματική νοημοσύνη, την ικανότητα εκτίμησης, διαχείρισης και έκφρασης των συναισθημάτων, να ενισχύει τις γνωστικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ώστε να συμβάλλει στην αποτελεσματική διοίκηση. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω ανάπτυξης των συλλογικών σκοπών και στόχων, δημιουργίας και διατήρησης του ενθουσιασμού, αισιοδοξίας, εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Επιπλέον, μέσω ενθάρρυνσης προς την ευελιξία κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και αλλαγής, όπως και δημιουργίας και διατήρησης μιας ουσιαστικής ταυτότητας για τον οργανισμό που ηγείται.

Για τον Yukl (2001) κεντρικό ρόλο στη διοίκηση και στον αποτελεσματικό τρόπο άσκησης της, έχει η επιρροή. Αυτή είναι κυρίως η δύναμη του ηγέτη σε συνδυασμό με τις σημαντικότερες πτυχές της προσωπικότητας του (ευσυνειδησία, τερπνότητα, προσαρμογή και νοημοσύνη). Όπως ο ίδιος τονίζει πως η προσωπικότητα του ηγέτη έχει κεντρικό ρόλο στην επιτυχή ηγεσία και τη διοίκηση. Σημαντικά στοιχεία της επιρροής είναι η αυτοπεποίθηση, η ικανότητα εσωτερικού ελέγχου, η συναισθηματική ωριμότητα και η ακεραιότητα του. Τόσο τα χαρακτηριστικά όσο και η συμπεριφορά του ηγέτη, έχουν σχέση με την αποτελεσματικότητα της διοίκησης στις ποικίλες καταστάσεις.

Ο Yukl (2001) επισημαίνει ότι ο μεγαλύτερος αριθμός διαχειριστών είναι πολυάσχολοι στην ύπαρξη οποιαδήποτε κατάστασης, συνεπώς χρειάζεται να υπάρχει επαρκής καθοδήγηση η οποία θα συμβάλλει στην ολοκλήρωση του έργου του διευθυντή. Η συμπεριφορά που παρουσιάζουν οι ηγέτες που ακολουθούν το «χαρισματικό» και «μετασχηματιστικό» στυλ ηγεσίας περιγράφεται ως ξεχωριστή και αξιολογείται ως σημαντική κατεύθυνση στη διοίκηση. Άρα είναι γεγονός ότι προκαλούν μεγάλη επιρροή στις οργανώσεις. Προσθέτει ακόμη, ότι τα πιο σημαντικότερα αλλά και δυσκολότερα σημεία της ηγεσίας εντοπίζονται κατά τη διαδρομή προς την αλλαγή αλλά και την προσαρμογή του περιβάλλοντος στις διαδικασίες αλλαγής. Τόσο η δημιουργία όσο και η καθιέρωση ενός σαφή και πειστικού οράματος αποτελούν χρήσιμα στοιχεία καθοδήγησης της οργάνωσης μέσα από την διαδικασία της αλλαγής. Είναι σημαντικό κατά το στάδιο αυτό ο ηγέτης να έχει την ικανότητα να ορίζει τις κατευθυντήριες γραμμές για τη διατύπωση του οράματος αλλαγής. Με άλλα λόγια, στο σύνολο της διαδικασίας αλλαγής, ο ρόλος που κατέχει ο ηγέτης χαρακτηρίζεται ως «παράγοντας κλειδί».

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στον ρόλο του ηγέτη κατά την ομαδική εργασία, τις αποφάσεις αυτής αλλά και τη μάθηση στα πλαίσια της ομάδας. Οποιοδήποτε είδος ομάδας, λειτουργική, ημι-αυτόνομη, αυτό-καθοριζόμενη και εικονική έχοντας την καθοδήγηση του ηγέτη είναι εφικτό να αυξήσει την αμοιβαία συνεργασία, την συνεκτικότητα αυτής καθώς και την ταύτιση των μελών της.

Τέλος, η ανάπτυξη των ηγετικών δεξιοτήτων που μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εμπειρίας και της παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων, συμβάλλει στην δημιουργία ισχυρής μαθησιακής κουλτούρας στα πλαίσια μίας οργάνωσης. Αυτή με

τη σειρά της επηρεάζει την αποτελεσματικότητα στη διοίκηση. Έχοντας σύμμαχο την ηθική πλευρά της ηγεσίας, όσοι ασκούν την ηγεσία μπορούν να επηρεάσουν με θετικό τρόπο μέσω της δύναμης τους την αποτελεσματική άσκηση της διοίκησης, εφόσον όμως τη χρησιμοποιήσουν με ορθότητα και σύνεση. Έχει αποδειχτεί ότι η ηθική ηγεσία λειτουργεί ενθαρρυντικά στην ηθική συμπεριφορά των οργανισμών. Άρα γίνεται αντιληπτή η εμφανής σημαντικότητα της ηθικής ηγεσίας ως προς την αποτελεσματική διοίκηση, κυρίως μέσω του ταχύ ρυθμού παγκοσμιοποίησης και διαπολιτισμικής ηγεσίας (Yukl, 2001).

### **1.6 Η αποτελεσματική ηγεσία**

Σύμφωνα με τον Bass (1990) η έννοια της ηγεσίας δεν ταυτίζεται με την έννοια της δύναμης, της επιρροής και της εξουσίας. Οι διαστάσεις αυτές αποτελούν σημαντικά μέσα με τα οποία ασκείται η ηγεσία, όμως δεν αποτελούν αποκλειστικά της στοιχεία. Αναλυτικότερα, οι έννοιες αυτές ορίζονται ως εξής:

- Η δύναμη περιγράφει την δυνατότητα ενός ατόμου να επιβάλλει τις δικές του επιθυμίες σε άλλους
- Η εξουσία περιγράφει το νόμιμο δικαίωμα για την άσκηση δύναμης
- Η επιρροή αναφέρεται στην ικανότητα κάποιου να ασκήσει επιρροή με τον δικό του τρόπο στη συμπεριφορά ή ακόμη και στον τρόπο σκέψης τρίτων ατόμων.

Ως αποτελεσματική ηγεσία χαρακτηρίζεται η διαδικασία κατά την οποία επηρεάζεται η σκέψη, η δράση, οι στάσεις και οι συμπεριφορές μιας ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο. Το αποτέλεσμα αυτής είναι η θέληση και η προθυμία καθώς και η κατάλληλη συνεργασία για την από κοινού συμμετοχή για την αποτελεσματική υλοποίηση στόχων και απώτερο σκοπό την ευημερία και την πρόοδο (Μπουραντάς, 2005). Δηλαδή η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας περιγράφει μια σύνθετη αλλά και δυναμική λειτουργία, που δεν είναι εφικτό ερμηνευθεί στατικώς αλλά και μονοσήμαντα. Συνεπώς για να κατανοηθεί η ολότητά της, κρίνεται απαραίτητο να γίνει αντιληπτή ως μια διαδικασία, οι βάσεις της οποίας είναι η προσωπικότητα του ηγέτη, το προφίλ των μελών της ομάδας, την κουλτούρα από την οποία διέπεται η ομάδα, το πολιτισμικό της κεφάλαιο, το αξιακό της σύστημα, την

πηγή της ισχύος, τις ευκαιρίες, το εξωτερικό περιβάλλον και τέλος τις απειλές από τον περιβάλλοντα χώρο (Φωτόπουλος,2003).

Είναι γεγονός ότι σε συνθήκες κρίσης είναι περισσότερες οι πιθανότητες ο εργασιακός χώρος να παρουσιάσει προβλήματα, με αποτέλεσμα να υπάρχει υποβάθμιση του έργου που παράγεται καθώς και της καθημερινότητας του συνόλου των εργαζομένων. Ο ρόλος, λοιπόν της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι ιδιαίτερα νευραλγικός καθώς μέσα από αυτή καθορίζεται η διαμόρφωση της στρατηγικής του οργανισμού, η διαμόρφωση της ποιότητας και της εσωτερικής ζωής των εργαζομένων, η ποιότητα του παραγόμενου έργου, ο ανταγωνισμός των προϊόντων που παράγονται, οι προοπτικές για ανάπτυξη και οικονομική βιωσιμότητα της επιχείρησης, η προσωπική αλλά και η επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων, η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης προς το γενικό σύνολο, η σχέση της με άλλες επιχειρήσεις, η συμβολή αυτής στην τοπική οικονομία και ανάπτυξη και τέλος, η διατήρηση και η αύξηση των θέσεων εργασίας (Φωτόπουλος,2003).

Ο τρόπος που ο ηγέτης λειτουργεί εντός του πλαισίου εργασίας, για την αξιοποίηση των δυνατοτήτων των συνεργατών του έχει καθοριστική σημασία, καθώς από αυτόν εξαρτάται το σύνολο της δημιουργικής διαχείρισης της δυναμικής των ομάδων μέσα στον χώρο αυτό. Πρακτικά αυτό σημαίνει πως ο ίδιος ο ηγέτης οφείλει να μπορεί να αφομοιώσει τις ανάγκες της ομάδας, να ερμηνεύσει τα βασικά χαρακτηριστικά τους, να διαμορφώσει τους όρους με τους οποίους συνεργάζονται, να ασκήσει ιδιοίκηση με αξιοκρατικό τρόπο, αντικειμενικότητα αλλά και αίσθημα δικαίου. Η λειτουργία λοιπόν της ομάδας σχετίζεται με το στυλ ηγεσίας που επιλέγει ο εκάστοτε ηγέτης. Εάν για παράδειγμα επιλέξει δημοκρατικό στυλ, οι μέθοδοι αλλά και οι τεχνικές για την παρακίνηση των συνεργατών θα βασίζονται στη κοινή λήψη των αποφάσεων, στη συνυπευθυνότητα των μελών για κοινή δράση και στρατηγική και στο συμμετοχικό διάλογο. Αντιθέτως, η επιλογή του αυταρχικού στυλ ηγεσίας σημαίνει λήψη αποφάσεων με διαφορετικό τρόπο και κινητοποίηση της ομάδας μέσω πρακτικών ελέγχου, της έντονης ψυχολογικής τους πίεσης, των ανελαστικών αλλά και αδιαπραγμάτευτων αποφάσεων.

Σύμφωνα με τους Μπουραντά (2017 & 2005) και Φωτόπουλο (2003), ο ηγέτης λοιπόν οφείλει να δείχνει ενδιαφέρον στα εξής ζητήματα:

- Τον προγραμματισμό, την οργάνωση και την στελέχωση. Ο ηγέτης πρέπει να προχωρήσει στον προγραμματισμό του έργου του. Να χαρτογραφήσει δηλαδή το όραμα του και με βάση το σχέδιο- πλάνο του να προχωρήσει στην δημιουργία οργανογράμματος, το οποίο θα περιλαμβάνει με σαφή τρόπο τους ρόλους, τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντα κάθε μέλους ξεχωριστά.
- Την διεύθυνση και την καθοδήγηση. Πρέπει η διεύθυνση και η καθοδήγηση προς όλους τους συνεργάτες να γίνεται με βάση τη στρατηγική και τις δικές του επιδιώξεις. Ο τρόπος διοίκησης είναι καθοριστικός τόσο για τη λειτουργικότητα όσο και για την αποτελεσματικότητα του οργανογράμματος,
- Στον έλεγχο αλλά και την αξιολόγηση. Πρέπει να αξιολογεί συνεχώς το έργο που υλοποιείται και να προχωρά στην από κοινού διαμόρφωση μηχανισμών και πρακτικών λογοδοσίας αλλά και ελέγχου τόσο για την ποιότητα όσο και για την αποτελεσματικότητα του παραγόμενου έργου. Απώτερος στόχος είναι η ανατροφοδότησή του μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η διατήρηση των καλών πρακτικών, η αλλαγή των προβληματικών καταστάσεων και η βελτίωση όσων ήδη υπάρχουν. Μέσω της διαδικασίας της αξιολόγησης αλλά και του ελέγχου ενισχύονται πρακτικές που περιλαμβάνουν διαδικασίες επιβράβευσης, τιμωρίας, ανταμοιβής, επίπληξης, αποδοκίμασias κ.ά.
- Στην επικοινωνία, καθώς μέσω αυτής είναι εφικτή η δημιουργία της συν-αντίληψης αναφορικά με τον ρόλο, τις υποχρεώσεις αλλά και τα καθήκοντα της εκάστοτε πλευράς. Σημαντικότερο όλων είναι όμως το γεγονός ότι μέσω της επικοινωνίας, ο ηγέτης μπορεί να μεταδώσει το όραμά του, να εξηγήσει τα μέσα αλλά και τα εργαλεία για την επίτευξη του. Ακόμη μέσω αυτής μπορεί να αφουγκράσει το σφυγμό της ομάδας και κάνει προσπάθειες διατήρησης της τακτικής και της στρατηγικής του.
- Στην παρακίνηση προκειμένου να είναι περισσότερο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί οι συνεργάτες του. Προχωρά στην παροχή κινήτρων για να κινητοποιεί τους συνεργάτες του. Σε αυτά συγκαταλέγονται η προαγωγή, η βελτίωση του μισθού, η κοινωνική καταξίωση των εργαζομένων, η μονιμότητα, το αίσθημα της ασφάλειας, η συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων, η εκπαίδευση και η επαγγελματική τους ανάπτυξη, η ανάληψη των πρωτοβουλιών, η επιβράβευση αλλά οι ηθικές ανταμοιβές, οι καλές συνθήκες εργασίας, η αναγνώριση των προσπαθειών κ.ά.



- Στη δημιουργία του κλίματος εμπιστοσύνης, αποτελεί την βάση για την συνεργασία και την κοινή εργασία όλων. Σημαντικά βήματα για αυτό είναι η δημιουργία φιλικών σχέσεων, η ενσυναίσθηση, η αμοιβαιότητα, η κατανόηση, η αξιοκρατία, η καλή διάθεση και η τήρηση των δεσμεύσεων.
- Στην διαδικασία έμπνευσης των συνεργατών. Οφείλει να προβλέπει την δημιουργία ορίζοντων και προοπτικών, νέων δρόμων και διαδρομών για όλους, χωρίς να υπάρχουν διακρίσεις, αποκλεισμοί και ενδυναμώνοντας παράλληλα το αίσθημα για αυτοπραγμάτωση αλλά και αυτό - ολοκλήρωση. Ο ηγέτης πρέπει δίνει το έναυσμα στους συνεργάτες του για ανάληψη πρωτοβουλιών και να τους δημιουργεί τη διάθεση να δράσουν με καινοτόμο και δημιουργικό τρόπο.
- Στη διαμόρφωση της κουλτούρας στο χώρο εργασίας. Μέσου του ισχυρού συστήματος αξιών και κανόνων αναπτύσσεται η οργανωσιακή κουλτούρα. Σημαντικό βήμα για την διαμόρφωση αυτών είναι η στάση που διατηρεί ο ίδιος ο ηγέτης αλλά και η αντίδραση του απέναντι στην καθημερινότητα. Χρειάζεται να είναι συνεπής στις δεσμεύσεις του και προχωρά στο χτίσιμο του αξιακού συστήματος με επιμονή και υπομονή.

## 2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο

### 2.1 Η Θεωρία των προσωπικών χαρακτηριστικών

Η παρούσα θεωρία βασίζεται στην άποψη του Αριστοτέλη, κατά τον οποίο τα ηγετικά χαρακτηριστικά του ατόμου είναι εγγενή και κληρονομούνται. Η ύπαρξη τους σε κάποιο άτομο είναι αρκετή ώστε να τον κάνει να διαφοροποιηθεί από του γενικό σύνολο και να τον φέρει στην θέση του ηγέτη. Ο Stogdill, όπως αναφέρει ο Πασιαρδής (2004) προχώρησε στην ομαδοποίηση των χαρακτηριστικών αυτών ως εξής:

- Οι ικανότητες τους μεταξύ των οποίων είναι η εξυπνάδα, η ευφράδεια, η πρωτοτυπία και η κρίση
- Οι επιδόσεις τους σε γνώσεις, αθλητικά κ.α.
- Η υπευθυνότητα τους στη λήψη πρωτοβουλιών, η επιμονή, η επιθετικότητα και η αυτοπεποίθηση
- Η συμμετοχή τους σε δραστηριότητες, η κοινωνικότητα, η συνεργασία, η προσαρμοστικότητα και το χιούμορ
- Το *statustous*, το οποίο περιλαμβάνει την κοινωνική και οικονομική τους κατάσταση και τη δημοτικότητα τους
- Τα χαρακτηριστικά της κάθε περίπτωσης, όπως για παράδειγμα τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων και οι στόχοι που τίθενται (Ζαβλανός, 1999).

Η συγκεκριμένη θεωρία του Stogdill αν και συμβάλλει στον εντοπισμό κάποιων χαρακτηριστικών των ηγετών, δεν είναι σε θέση να προσφέρει τη δυνατότητα κατανόησης και πρόβλεψης της αποτελεσματικότητας ενός ηγέτη. Είναι γεγονός ότι η παρουσία ορισμένων από τις παραπάνω ιδιότητες δεν επαρκούν για να είναι κάποιος ηγέτης. Κάποιος δηλαδή που διαθέτει υψηλό δείκτη ευφύιας καθώς και αναπτυγμένη σωματική διάπλαση δεν είναι βέβαιο πως θα γίνει ηγέτης (Ζαβλανός, 1999).

## 2.2 Συμπεριφορικές θεωρίες

Το 1950 και 1960 τα Πανεπιστήμια του Οχάιο και του Μίσιγκαν επικεντρώθηκαν στη συμπεριφορά που παρουσιάζει το άτομο που αναλαμβάνει καθήκοντα ηγέτη σε έναν οργανισμό ή ομάδα, και όχι στα χαρακτηριστικά που αυτός παρουσιάζει (Ζαβλανός, 1998).

Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν δυο είδη ηγετικών συμπεριφορών. Αυτές είναι:

- Η συμπεριφορά που δίνει περισσότερη έμφαση στην εργασία αλλά και την απόδοση του έργου που παράγεται.

- Η συμπεριφορά που επικεντρώνεται το άτομο.

Οι Blake & Mouton (1964) πραγματοποίησαν μελέτη αναφορικά με τη συμπεριφορά που παρουσίαζαν οι αποτελεσματικοί ηγέτες αλλά και τον τρόπο με τον οποίο αυτή ασκεί επίδραση στην ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι. Διαπίστωσαν ότι δεν υπάρχει ένας μόνο τύπος ηγέτη, αντιθέτως πολλοί και διαφορετικοί, οι οποίοι είναι αποτελεσματικοί σε διαφορετικές περιπτώσεις. Κατασκεύασαν ένα «διοικητικό πλέγμα», στο οποίο η συμπεριφορά του ηγέτη βρίσκεται εντός ενός «δισδιάστατου άξονα συντεταγμένων». Στον οριζόντιο άξονα αυτού καταγράφεται το ενδιαφέρον του ηγέτη αναφορικά με την παραγωγή και στον κατακόρυφο το ενδιαφέρον που επιδεικνύει ως προς το προσωπικό που βρίσκεται στον οργανισμό που αυτός ηγείται (Σαϊτης, 2008).

Στο σημείο του πλέγματος, όπου ο ηγέτης δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την παραγωγή του έργου, αλλά παράλληλα εξαιρετικά χαμηλό ενδιαφέρον για τους απασχολούμενους, αντιστοιχεί στο αυταρχικό στυλ διοίκησης. Αντίθετα, στο σημείο που σημειώνεται το ενδιαφέρον του ηγέτη για το σύνολο των εργαζομένων-συνεργατών, αλλά και το χαμηλό ενδιαφέρον του για την παραγωγή αντικατοπτρίζει το ανθρωπιστικό στυλ διοίκησης. Το σημείο του πλέγματος που παρουσιάζει τον μέτριο βαθμό ενδιαφέροντος του ηγέτη τόσο για την παραγωγή όσο και για τα άτομα, αντιστοιχεί στο πειστικό στυλ διοίκησης. Τέλος, το σημείο κατά το οποίο γίνεται εμφανές το πολύ υψηλό ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή, καθώς και για τους συνεργάτες του και εργαζομένους, παραπέμπει στο συμμετοχικό ή το δημοκρατικό στυλ διοίκησης. Όπως διαπίστωσαν οι ίδιοι οι δημιουργοί του πλέγματος, το

δημοκρατικό στυλ έχει μεγαλύτερη συσχέτιση με την αυξημένη παραγωγικότητα, την επιτυχημένη καριέρα, την επαγγελματική ικανοποίηση και τέλος, την σωματική και πνευματική υγεία.

Παρόμοια ήταν τα συμπεράσματα από την έρευνα που πραγματοποίησε ο Halpin σε διοικητές αεροσκαφών. Διαπιστώθηκε ότι ηγέτες που σημείωσαν υψηλή βαθμολογία και στις δύο διαστάσεις, περιγράφονται από τους ανωτέρους τους ως περισσότερο αποδοτικοί, ενώ οι υφιστάμενοί τους εκφράζουν την ικανοποίησή τους από την εργασία τους (Δελλατόλας,2010). Ο Likert, όπως αναφέρουν οι Koontz και O'Donnell (1983) μελέτησε δείγμα διευθυντών και υπαλλήλων σε βιομηχανίες. Διαπίστωσε ότι το δημοκρατικό στυλ διοίκησης μπορεί να εξασφαλίσει καλύτερη επίδοση κατά 20-40% σε σύγκριση με μία μέση κατάσταση. Η διαφορά αυτή είναι αποτέλεσμα διαφόρων παραγόντων, μεταξύ των οποίων είναι το οργανωτικό κλίμα, η εποπτεία αλλά και η δομή του οργανισμού.

Οι θεωρίες όμως που αναφέρονται στη συμπεριφορά του ηγέτη, έχουν δεχτεί έντονη κριτική. Χαρακτηρίστηκαν ακόμη και ως μονόπλευρες, εξαιτίας της θεώρησής τους ότι η συμπεριφορά μόνο που παρουσιάζει ο ηγέτης επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων αλλά και της μη αναγνώρισης τόσο του φαινομένου όσο και των αποτελεσμάτων της άτυπης ηγεσίας. Τέλος, πολλές έρευνες που βασίστηκαν σε αυτές κατέληξαν σε αντιφατικά ευρήματα (Κατσαρός,2008).

### **2.3 Ενδεχομενικές Θεωρίες**

Προς το τέλος της δεκαετίας του '60, οι μελετητές διαπίστωσαν τους περιορισμούς των συμπεριφορικών θεωριών, γι' αυτό και προχώρησαν στην ανάπτυξη των ενδεχομενικών προσεγγίσεων για να δώσουν ερμηνείες αναφορικά με την ηγεσία. Σύμφωνα με αυτές, η αποτελεσματικότητα του εκάστοτε στυλ ηγεσίας έχει σχέση με τις δεδομένες αντικειμενικές περιστάσεις, εντός των οποίων καλείται να λειτουργήσει ο ηγέτης. Συνεπώς, δεν προτείνεται ένας μόνο τρόπος άσκησης της ηγεσίας ο οποίος θεωρείται κατάλληλος για το σύνολο των καταστάσεων. Το κριτήριο με βάση το οποίο γίνεται η επιλογή του καταλληλότερου στυλ ηγεσίας είναι η αποτελεσματικότητα. Άρα το πιο ιδανικό στυλ ηγεσίας θεωρείται αυτό που μπορεί να οδηγήσει στην καλύτερη οργανωτική αποτελεσματικότητα (Ζαβλανός,1998).

### 2.3.1 Η Ενδεχομενική Θεωρία του Fiedler

Για την ενδεχομενική θεωρία του Fiedler η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας έχει σχέση με τις περιστάσεις στα πλαίσια των οποίων δρα ο ηγέτης. Σε γενικές γραμμές πρεσβεύει την άποψη ότι ένας ηγέτης μπορεί να θεωρείται αποτελεσματικός σε μία συγκεκριμένη κατάσταση, ενώ σε μία άλλη να μην είναι αποτελεσματικός (Fiedler, 1976). Ο δημιουργός της θεωρίας αυτής, δηλαδή ο Fiedler, έκανε προσπάθειες να βρει συσχετίσεις της ηγετικής συμπεριφοράς. Κατέληξε στους εξής τρεις δείκτες:

- Το κάθε στυλ ηγεσίας λειτουργεί σαν ένα σύστημα παρώθησης του ηγέτη που τον οδηγεί να παρουσιάζει συγκεκριμένες συμπεριφορές.
- Ο έλεγχος της περίπτωσης, μπορεί να επιτευχθεί από το γενικότερο κλίμα που επικρατεί στην ομάδα, καθώς επίσης και από τη δύναμη του ηγέτη που αντλείται από την τυπική θέση που αυτός κατέχει.
- Η αποτελεσματικότητα μπορεί να επιτευχθεί από τον συνδυασμό του ηγετικού του στυλ καθώς και του ελέγχου που ασκεί κατά μία συγκεκριμένη κατάσταση (Πασιαρδής, 2004).

Ο όρος «αποτελεσματικότητα» περιγράφει την ικανότητα της ομάδας να πετύχει τους στόχους της. Ο Fiedler προχώρησε στον προσδιορισμό των καταστάσεων υψηλού ελέγχου ως εκείνες κατά τις οποίες τα προς επίτευξη επιτεύγματα θεωρούνται ότι είναι καλά δομημένα, διακρίνεται η σχέση ισχύος που κατέχει ο ηγέτης και τέλος, υπάρχουν καλές σχέσεις ανάμεσα στον ηγέτη και τους συνεργάτες του. Με έρευνα του διαπίστωσε ότι στις περιπτώσεις που υπάρχουν καταστάσεις χαμηλού ή υψηλού ελέγχου, είναι προτιμότερο ο ηγέτης να προσανατολίζεται στην επίτευξη του έργου. Όταν όμως κυριαρχεί ενδιάμεση κατάσταση, είναι προτιμότερο ο ηγέτης να προσανατολίζεται περισσότερο στις ανθρώπινες σχέσεις (Πασιαρδής, 2004).

Όπως αναφέρει ο Ζαβλανός (1998) η κριτική που ασκήθηκε για την θεωρία του Fiedler έχει να κάνει με τον τρόπο που παρουσιάζεται η άσκηση της ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα φαίνεται αυτή να είναι κινούμενη σε έναν διδιάστατο άξονα, κατά τον οποίο ο ηγέτης αναγκάζεται να «κινείται» από το ένα στυλ στο άλλο και να αλλάζει τον τρόπο διοίκησης του με βάση τις διαφορετικές καταστάσεις που καλείται να αντιμετωπίσει.

## 2.4 Συναλλακτική Ηγεσία

Στο τέλος της δεκαετίας του '70 οι ενδεχομενικές θεωρίες, αντικαταστάθηκαν από την θεώρηση του Burns. Αυτός διέκρινε την συναλλακτική ηγεσία από την μετασχηματιστική ηγεσία. Αναλυτικότερα, ο Burns προχώρησε στον προσδιορισμό του συναλλακτικού ηγέτη, ως τον ηγέτη που αναγνωρίζει τις ανάγκες που έχουν οι υφιστάμενοι του και στη συνέχεια προσπαθεί να τις εκπληρώσει. Μοναδική προϋπόθεση είναι ότι η απόδοσή τους αξίζει να έχει την ανταμοιβή από τη δική του πλευρά. Αυτού του τύπου ο ηγέτης θέλει να διατηρείται η σταθερότητα στον οργανισμό και επιδιώκει συνεχώς να επιτευχθούν οι προδιαγεγραμμένοι στόχοι και δεν δίνει τόσο έμφαση στην προώθηση της αλλαγής (Lussier & Achua, 2004. Bryant, 2003).

Τα κύρια μέσα που χρησιμοποιεί για την επίτευξη των στόχων είναι οι αμοιβές και οι τιμωρίες, οι οποίες έχουν συνήθως τη μορφή των οικονομικών ανταλλαγμάτων (Barnett, 2003. Gellis, 2001). Για τους Bass & Bass (2008) οι ανταμοιβές μπορεί να είναι ακόμη και ψυχολογικές, όπως για παράδειγμα η θετική ανατροφοδότηση, ο έπαινος και η επιδοκιμασία. Μπορεί να είναι όμως και χειροπιαστές, όπως για παράδειγμα η προαγωγή, η αύξηση του μισθού ή η λήψη bonus.

Ο Burns (1978) υποστήριξε ότι οι έννοιες της συναλλακτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι τα αντίθετα άκρα της ίδιας διάστασης. Ο δε ηγέτης μπορεί να είναι συναλλακτικός ή μετασχηματιστικός. Για τον Bass και τους συνεργάτες του (Avolio, Bass & Young, 1999) όμως οι δύο αυτές μορφές ηγεσίας είναι συμπληρωματικές και ο ηγέτης παρουσιάζει στοιχεία αλλά και συμπεριφορές και των δυο μορφών ηγεσίας (Bass, 1998). Οι μελετητές αυτοί επιδιώκουν την προώθηση μίας ενοποιημένης θεωρίας κατά την οποία η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί προέκταση της συναλλακτικής, ενώ η σχέση ανάμεσα στον ηγέτη και τους υφισταμένους του εξελίσσεται (Howell & Hall-Merenda, 1999).

Κλειδί για αυτή την μετεξέλιξη θεωρείται η θετική αλλά και η εποικοδομητική ανατροφοδότηση από πλευράς του ηγέτη. Η παραδοχή του ηγέτη ότι οι προσπάθειες των οπαδών του λαμβάνονται υπόψη, ενθαρρύνει τους υφισταμένους του να επιθυμούν να επενδύουν περισσότερο και να εμβαθύνουν τη σχέση τους με τον

ηγέτη. Αυτό σταδιακά έχει ως αποτέλεσμα την αλλαγή της μεταξύ τους σχέσης από συναλλακτική σε μια σχέση που χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη αλλά και τιμιότητα. Αυτά θεωρούνται τα πιο κρίσιμα συστατικά κάθε στενής συνεργασίας (Howell & Hall-Merenda, 1999).

Κατά το μοντέλο του Bass (1998), η συναλλακτική ηγεσία είναι δυνατό να έχει τις εξής διαστάσεις:

- Ηγεσία της ενδεχόμενης ανταμοιβής. Σύμφωνα με την διάσταση αυτή της συναλλακτικής ηγεσίας, ο ηγέτης μπορεί να παρέχει στους συνεργάτες του αμοιβές με διάφορες μορφές, κυρίως υλικές αλλά όχι αποκλειστικά, ώστε αυτοί να είναι σε θέση να εκπληρώσουν τις συμβατικές τους υποχρεώσεις. Από την άλλη, οι συνεργάτες του ως «αντάλλαγμα» προσφέρουν της καλής ποιότητας υπηρεσίες τους αλλά και την αφοσίωσή τους προς την επίτευξη των στόχων που έχει ο οργανισμός. Σύμφωνα με τον Bass (1998), οι συναλλακτικοί ηγέτες ξεκαθαρίζουν τις προσδοκίες τους, ανταλλάσσουν μέσω υποσχέσεων και αμοιβών την υποστήριξη στο έργο τους, είναι σε θέση να επιτύχουν συμφωνίες που είναι κοινά αποδεκτές, διαπραγματεύονται τους πόρους, ανταλλάσσουν μέσω προσπάθειας τη βοήθεια και προσφέρουν επιδοκιμασίες ως αντάλλαγμα στην επιτυχημένη προσπάθεια. Κάτω από αυτό το πρίσμα, πραγματοποιείται εποικοδομητική συναλλαγή (Bass & Bass, 2008).
- Ενεργή διοίκηση της εξαίρεσης. Ο ηγέτης που κάνει χρήση του συγκεκριμένου στυλ διοίκησης, έχει υπό παρακολούθηση την απόδοση των υφισταμένων του και αποφασίζει να επεμβαίνει διορθωτικά, στις περιπτώσεις που αυτή δεν ακολουθεί τις αναμενόμενες προσδοκίες (Bass & Bass, 2008).
- Παθητική διοίκηση της εξαίρεσης. Η διαφορά αυτού του στυλ διοίκησης από το προηγούμενο, σχετίζεται με τον χρόνο επέμβασης με σκοπό την επίλυση προβλημάτων από τον ηγέτη (Howell & Avolio, 1993). Στην προηγούμενη περίπτωση ο ηγέτης αποφασίζει να ενεργήσει πριν γίνει σοβαρό το πρόβλημα, ενώ στην δεύτερη περίπτωση ο ηγέτης δρα όταν αυτό έχει ανακύψει ήδη (Judge & Piccolo, 2004).

- Αποφυγή της ηγεσίας. Οι ηγέτες που ακολουθούν το συγκεκριμένο στυλ διοίκησης αποφεύγουν να αναλάβουν ηγετικές ευθύνες. Γίνεται αντιληπτή ως η περισσότερο αναποτελεσματική μορφή γι' αυτό και από πολλούς δεν γίνεται αντιληπτή ως μορφή συναλλακτικής ηγεσίας (Judge & Piccolo, 2004).

Συμπερασματικά υποστηρίζεται ότι το μοντέλο συναλλακτικής ηγεσίας είναι πιθανό να οδηγήσει σε μη επιθυμητά αποτελέσματα. Αυτό συμβαίνει καθώς οι εργαζόμενοι επιθυμούν να επιδεικνύουν την έλλειψη του ενδιαφέροντος τους ως προς την πραγματοποίηση του έργου τους, που μπορεί να ξεφεύγει από τα στενά όρια του εργασιακού συμβολαίου τους ή ακόμη και των τυπικών ορίων της δικής τους εργασίας (Bryant, 2003). Αν και η ηγεσία της ενδεχόμενης ανταμοιβής είναι πιθανό να επηρεάσει θετικά την απόδοση που έχουν οι εργαζόμενοι καθώς και τον βαθμό της επαγγελματικής τους ικανοποίησης, η ενεργή και η παθητική διοίκηση της εξαίρεσης οδηγούν στον αρνητικό επηρεασμό των παραπάνω δεικτών και ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που ο ηγέτης περιμένει με παθητικό τρόπο να ανακλύψουν τα προβλήματα (Waldman, Atwater & Bass, 1992. Podsakoff & Schriesheim, 1985).

## **2.5 Μετασχηματιστική Ηγεσία**

Ο Burns (1978) χαρακτηρίζει μετασχηματιστικό τον ηγέτη που μαζί με τους συνεργάτες του έχει εμπλοκή στην προσπάθεια υπέρβασης των συμφερόντων που έχουν σε προσωπικό επίπεδο, παρακινώντας τους παράλληλα να τα ξεπεράσουν προκειμένου να έχει όφελος ο οργανισμός. Αυτού του τύπου οι ηγέτες δίνουν περισσότερη προσοχή στις ανώτερες ανάγκες μεταξύ των οποίων είναι η εκτίμηση, η αναγνώριση και τέλος η αυτοπραγμάτωση. Είναι δηλαδή αυτές που προσδιορίζονται από την ταξινόμηση των ανθρώπινων αναγκών που πρότεινε ο Maslow. Παρέχουν έμπνευση στους συνεργάτες τους μέσα από το ενδιαφέρον τους για εκείνους, της ψυχικής αντοχής τους, της τάσης που έχουν να αναλαμβάνουν το ρίσκο και τέλος, της σταθερής προσήλωσης τους στην επίτευξη των στόχων τους. Δεν εφησυχάζονται και πιστεύουν ότι είναι εφικτή η συνεχή βελτίωση. Κάνουν προσπάθειες να σχεδιάσουν αλλά και να υλοποιήσουν αλλαγές σημαντικής βαρύτητας στους στόχους, την στρατηγική, τις δομές αλλά και τις δραστηριότητες του οργανισμού. Παράλληλα όμως επιθυμούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες που



έχουν οι συνεργάτες τους. Τέλος,αξιοποιώντας προηγούμενες επιτυχίες τους επιδιώκουν να οικοδομήσουν το απαραίτητο κλίμα εμπιστοσύνης αλλά και σιγουριάς στον οργανισμό.

Αυτού του τύπου η ηγεσία υποστηρίζεται ότι είναι η πιο ενεργή αλλά και η πιο αποτελεσματική μορφή ηγεσίας, καθώς δίνει τους οπαδούς την αίσθηση του σκοπού αλλά και της αποστολής τους, προτείνει ένα όραμα και τέλος βελτιώνει την αυτοαντίληψή τους (Lowe et al., 1996. Bass & Avolio, 1994). Μέσω της μετασχηματιστικής ηγεσίας, οι οπαδοί μπορούν να ξεφύγουν από τα στενά όρια των ρόλων τους που έχουν αναλάβει, να αυξήσουν την απόδοσή τους και να καινοτομήσουν (Keller, 2006.Wang, Law, Hackett, Wang & Chen, 2005.Kirkpatrick & Locke, 1996). Η συμπεριφορά του ηγέτη έχει άμεση σχέση με την αποτελεσματικότητά του αλλά και την αυξημένη απόδοση της ομάδας του (Judge & Piccolo, 2004. Lowe et al., 1996). Έρευνες αποδεικνύουν μεγαλύτερη ικανοποίηση και παραγωγικότητα των συνεργατών των μετασχηματιστικών ηγετών σε σύγκριση με αυτή που παρουσιάζουν οι συνεργάτες που σχετίζονται με συναλλακτικούς ηγέτες (Carless et al, 2000).

Κατά το μοντέλο ηγεσίας Bass, η συμπεριφορά του μετασχηματιστικού ηγέτη έχει τις εξής από πέντε διαστάσεις:

- την ιδεατή επιρροή που αποδίδεται, η οποία περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά που αποδίδει ο συνεργάτης στον ηγέτη του και προέρχονται από την επιρροή που αυτός ασκεί. Ο συνεργάτης αισθάνεται ότι κάνει περήφανο τον ηγέτη, τον σέβεται, έχει για αυτόν προτεραιότητα το γενικό καλό και όχι το ατομικό του συμφέρον και τέλος, αισθάνεται σιγουριά και δύναμη. Μπορούμε λοιπόν να υποστηρίξουμε ότι βασίζεται στις αρχές της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και του αλληλοσεβασμού (Avolio & Bass,1988).
- την ιδεατή επιρροή στη συμπεριφορά, η οποία περιγράφει την χρήση της πειθούς και της έμφασης από τον ηγέτη, στα πλαίσια της εμπιστοσύνης και την δέσμευση των συνεργατών ότι θα εργάζονται με σκοπό να επιτύχουν τους σκοπούς του οργανισμού (Bass, 1997). Όταν η συμπεριφορά του ηγέτη βασίζεται στην δικαιοσύνη αλλά και την ακεραιότητα, επιτυγχάνεται η ενδυνάμωση των αξιών καθώς και της

προσήλωσης των συνεργατών (Modassir & Singh, 2008. Humphreys & Einstein, 2003).

- την εμπνευσμένη κινητοποίηση, που αναφέρεται στην επίδειξη του ενθουσιασμού, της ενθάρρυνσης και της συνέπειας προς την εκπλήρωση των ανθρώπινων αναγκών καθώς επίσης και στην προσφορά του μελλοντικού οράματος από την πλευρά του ηγέτη (Bass, 1997). Συμβάλλει στην καλλιέργεια υψηλών προσδοκιών και αυξάνει τον ενθουσιασμό αλλά και το ομαδικό πνεύμα (Northouse, 2001).
- την πνευματική παρακίνηση, μέσω της οποίας οι ηγέτες εμπλέκουν τους συνεργάτες τους στη διαδικασία διαρκούς αναθεώρησης καθώς και αμφισβήτησης, παρακινώντας τους παράλληλα να διερευνήσουν νέους και δημιουργικούς τρόπους επίτευξης των σκοπών του οργανισμού που υπηρετούν (Barbutto, 2005).
- την εξατομικευμένη θεώρηση, κατά την οποία ο ηγέτης υπολογίζει τις εξατομικευμένες ανάγκες καθώς επίσης και τις προσωπικές δυνατότητες αλλά και φιλοδοξίες που έχουν οι συνεργάτες του (Bass, 1997. Bass & Bass, 2008). Δίνει προσοχή και ότι του λένε, τους καθοδηγεί, τους συμβουλεύει και συμπεριφέρεται στον καθένα από αυτούς με διαφορετικό τρόπο και σύμφωνα με το ταλέντο του, την γνώση αλλά και την εμπειρία του (Shin & Zhou, 2003). Προωθεί την αμφίδρομη επικοινωνία, τους αναθέτει καθήκοντα και αναγνωρίζει τα προσόντα τους άσχετα από τις πολιτισμικές τους διαφορές (Bass & Bass, 2008).

### 3ο Κεφάλαιο

#### 3.1 Ορισμοί «συμβάντος» και «κρίσης»

Η λέξη «συμβάν» προέρχεται από την αρχαία ελληνική γλώσσα και πιο συγκεκριμένα από το ουδέτερο της μετοχής ο συμβάς, η συμβᾶσα. Περιγράφει το περιστατικό και το γεγονός (<https://el.wiktionary.org/wiki/%CF%83%CF%85%CE%BC%CE%B2%CE%AC%CE%BD>).

Συχνά στον τομέα της ηγεσίας χρησιμοποιείται ο όρος «κρίση» για να περιγράψει κάποιο συμβάν ή άλλως περιστατικό και γεγονός που έχει λάβει χώρα. Κατά τον Τριανταφυλλίδη (1998) η κρίση αναφέρεται στην κορύφωση κάποιας δύσκολης εξελικτικής πορείας, κατά την οποία παρατηρείται επιδείνωση των αρνητικών φαινομένων. Όταν αυτή ξεπεραστεί είναι εφικτό να γίνει επιστροφή στην φυσική κατάσταση.

Για τον Weick (1988) η κρίση είναι η μικρής πιθανότητας, ωστόσο με υψηλή συνέπεια, γεγονότα τα οποία λειτουργούν απειλητικά προς τους θεμελιώδεις στόχους ενός οργανισμού. Αυτός ο μικρός βαθμός πιθανότητας τους, οδηγούν στην αφήφηση ερμηνειών και έχουν αυστηρό βαθμό απαιτήσεων σχετικά με το τι εκλαμβάνεται ως λογικό. Κατά την διάρκεια της κρίσης οι συνηθισμένες διαδικασίες, σχέσεις, κανόνες και συστήματα πεποιθήσεων οδηγούνται σε κατάρρευση. Αυτή περιγράφεται και ως «κοσμολογικό επεισόδιο», το οποίο επιφέρει σύγχυση καθώς και παράλογες συμπεριφορές. Αποτέλεσμα αυτών είναι η πραγματική βλάβη.

Ο Seeger και οι συνεργάτες του (2003) περιγράφουν τη κρίση ως ένα συγκεκριμένο, εκτός ρουτίνας και απροσδόκητο γεγονός ή σειρά από γεγονότα που συμβαίνουν σε έναν οργανισμό και τα οποία προκαλούν αβεβαιότητα ή αποτελούν απειλή για τους στόχους του οργανισμού. Σύμφωνα με τους ίδιους, η κρίση αποτελεί συνέπεια μιας απρόβλεπτης, πολύπλοκης αλλά και μακροπρόθεσμης αλληλεπίδρασης ανάμεσα στους κοινωνικούς, ψυχολογικούς και πολιτισμικούς παράγοντες καθώς επίσης και στα τεχνικά, διαρθρωτικά και τυποποιημένα στοιχεία. Η πολυπλοκότητα των αλληλεπιδράσεων συμπεριλαμβάνεται στα βασικά στοιχεία της οργανωσιακής κρίσης. Ακόμη, αυτά γίνονται περισσότερο αντιληπτά καθώς τα οργανωσιακά συστήματα παρουσιάζουν εξέλιξη σε μέγεθος, γεωγραφική διασπορά, ποικιλία,

πολυπολοκότητα και τέλος στη τεχνολογία. Στα βασικά στοιχεία της κρίσης περιλαμβάνουν την διχοτόμηση, η οποία περιγράφει το βασικό σημείο «ανάφλεξης» της διαταραχής αλλά και της αλλαγής κατεύθυνσης, του χαρακτήρα ή της δομής του συστήματος που αλλάζει θεμελιωδώς. Οι αλλαγές αυτές προκαλούν κατάρρευση της οργανωσιακής ισορροπίας και λαμβάνουν χώρα όταν η αστάθεια του συστήματος οδηγείται σε σημείο που θεωρείται αδύνατο για τον οργανισμό να βρεθεί και πάλι στην αρχική του κατάσταση.

Αρκετά χρόνια αργότερα, ο Campbell (1999) προχώρησε στον προσδιορισμό της κρίσης, της καταστροφής και της έκτακτης ανάγκης. Για τον ίδιο, η κρίση είναι ένα σοβαρό γεγονός με αρνητικές επιπτώσεις για τον οργανισμό. Είναι ανεπιθύμητο συμβάν ή σειρά από γεγονότα, τα οποία μπορεί να προκαλέσουν βλάβες στους εργαζόμενους, στη λειτουργία αλλά και τη φήμη του οργανισμού. Η καταστροφή είναι αποτέλεσμα αδυναμίας ελέγχου ενός σοβαρού περιστατικού και επιφέρει την κλιμάκωση της κρίσης. Τέλος, η κατάσταση έκτακτης ανάγκης περιλαμβάνει ένα ξαφνικό και απροσδόκητο περιστατικό, το οποίο απαιτεί την άμεση απάντηση των εσωτερικών ή εξωτερικών υπηρεσιών έκτακτης ανάγκης.

Οι Seeger et al. (2003) πρότειναν τη χρήση τυπολογιών και ταξινομήσεων προκειμένου να μειωθεί η σύγχυση, ειδικά στα πρώτα στάδια της κρίσης, να εντοπιστούν οι πιθανές αιτίες και να καθοριστούν οι κατάλληλες απαντήσεις. Για τον Lerbinger (1986) οι κρίσεις ταξινομούνται ως εξής:

- Στις τεχνολογικές, οι οποίες είναι αποτέλεσμα ανθρώπινου λάθους ή απρόβλεπτων παρενεργειών διαδικασιών και εξοπλισμού.
- Στις συγκρουσιακές, οι οποίες είναι αποτέλεσμα των ενεργειών της κυβέρνησης ή των κοινωνικών ομάδων που είναι αντίθετες στις πολιτικές αλλά και τη συμπεριφορά των εργαζομένων και κάποιου οργανισμού.
- Στις κακόβουλες, οι οποίες μπορούν να προκληθούν από άτομα ή και ομάδες έχοντας εγκληματική πρόθεση ή κρύβοντας μοχθηρία προς τον οργανισμό.
- Στις διαχειριστικής ανεπάρκειας, οι οποίες είναι αποτέλεσμα της αμέλειας, της ανικανότητας, της αναισθησίας ή και της ανάρμοστης συμπεριφοράς.

Ο Coombs (1999) πρότεινε διαφορετικό τρόπο ταξινόμησης των κρίσεων. Αρχικά τις διέκρινε σε τεχνικές και ανθρώπινες, αλλά και αυτές που προέρχονται εκτός και

εντός του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα τις διαχώρισε σε: φυσικές καταστροφές, τεχνικές βλάβες, προκλήσεις, οργανωτικά παραπτώματα, μεγάλες βλάβες, φήμες, βία στο χώρο εργασίας, ανθρώπινη κατάρρευση και τέλος αυτές που οφείλονται στην κακοβουλία. Αργότερα, ο Mitroff (2001) τις ταξινομήσε στις εξής κατηγορίες: την οικονομική, των πληροφοριών, τη σωματική, της φήμης, των ανθρώπινων πόρων, των ψυχοπαθητικών πράξεων και τέλος, των φυσικών καταστροφών.

### 3.2 Στάδια κρίσης

Για τον Hermann (1963) η κρίση περιλαμβάνει τα εξής τρία βασικά στοιχεία: αποτελεί απειλή για τις υψηλές αξίες των στόχων μιας οργάνωσης, έχει περιορισμένο χρονικό διάστημα κατά το οποίο μπορεί να ληφθεί μία απόφαση και είναι απρόβλεπτη καθώς και απροσδόκητη για τον οργανισμό στον οποίο λαμβάνει χώρα. Οι φάσεις μιας κρίσης παρουσιάζουν τη μορφή διαδοχικής εξέλιξης. Πρώτο στάδιο είναι η εμφάνιση ενός δραματικού και ανέλπιστου γεγονότος, το οποίο σηματοδοτεί την έναρξη της και ολοκληρώνεται με ανάλυση αλλά και επιστροφή στην κατάσταση ομαλότητας. Η ακολουθία κατά την ανάπτυξη μιας κρίσης, κρίνεται σημαντική προκειμένου να επιτευχθεί η κατανόηση της οντότητας της (Seeger et al., 2003).

Οι Mitroff και Pearson (1993) πρότειναν πέντε στάδια προκειμένου να συμβάλλουν στην επαγγελματική διαχείριση μιας κρίσης. Αυτά είναι:

- Η φάση ενίσχυσης του σήματος, η οποία περιλαμβάνει την αναγνώριση των πρώτων ενδείξεων που θεωρούνται προειδοποιητικές και προμηνύουν την έναρξη της κρίσης
- Η φάση πρόληψης και προετοιμασίας, που περιέχει τις συστηματικές ενέργειες αλλά και τα προληπτικά μέτρα που δρουν ως εμπόδια για την ανάπτυξη της κρίσης σε κρίσιμα περιστατικά
- Η φάση περιορισμού της ζημιάς, κατά την οποία πραγματοποιούνται ενέργειες με σκοπό να εμποδιστούν οι επιπτώσεις της κρίσης στα υπόλοιπα μέρη του οργανισμού
- Η φάση ανάρρωσης, η οποία περιλαμβάνει τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα προγράμματα ο σχεδιασμός των οποίων αποσκοπεί στο στάδιο της φυσιολογικής λειτουργίας

- Η φάση επιμόρφωσης, η οποία αναφέρεται στην κριτική σκέψη από τον απολογισμό της κρίσης αλλά και τους στόχους για τη μείωση της πιθανότητας να εμφανιστεί κρίση στο μέλλον.

Οι Coombs & Holladay (2001) χρησιμοποιούν τρία στάδια για να περιγράψουν την ύπαρξη μιας κρίσης. Αυτά είναι:

- Πριν την εμφάνιση της κρίσης, στα οποία περιλαμβάνεται η πρόληψη αλλά και η προετοιμασία
- Της κρίσης
- Μετά την κρίση, όπου περιλαμβάνεται το σύνολο των οργανωμένων ενεργειών, ως αποτέλεσμα της κρίσης που έχει προηγηθεί.

Σύμφωνα με τους δημιουργούς, σημαντικό πλεονέκτημα του παραπάνω μοντέλου είναι ότι μπορεί να συμπεριλάβει λεπτομέριες και άλλων μοντέλων που προτείνονται, ενώ επιπρόσθετα προσφέρει επαρκείς γενικές πληροφορίες σε όλα τα επίπεδα.

### 3.3 Ο ρόλος της επικοινωνίας

Βασικό στοιχείο για την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης κατά τη διάρκεια της κρίσης είναι η επικοινωνία. Από τον Coombs(1995) προτείνονται οι εξής πέντε κατηγορίες στρατηγικής της επικοινωνίας προκειμένου να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά η κρίση από τον ηγέτη. Αυτές είναι:

- Η στρατηγική της ανυπαρξίας, που περιλαμβάνει την άρνηση, την διευκρίνηση, την επίθεση και τον εκφοβισμό
- Η στρατηγική της απόστασης, η οποία διαχωρίζεται στην δικαιολογία και σχετίζεται με την άρνηση της βούλησης ή της πρόθεσης και στην αιτιολόγηση που περιλαμβάνει την μείωση των ταυτισμών ενώ το θύμα προβαίνει σε διαστρέβλωση των γεγονότων της κρίσης
- Η στρατηγική της απόκτησης εύνοιας, που στοχεύει στην υποστήριξη, την υπεροχή και τον έπαινο σε τρίτους
- Η ταπεινώση, στην οποία περιλαμβάνεται η αποκατάσταση, η μετάνοια και η διόρθωση

- Η ταλαιπωρία

Κεντρικοί παράγοντες της κρίσης είναι ο τύπος αυτής, η ζημία, η δυνατότητα αλήθειας αποδεικτικών στοιχείων και το ιστορικό απόδοσης. Προτείνεται ακόμη ο διαχωρισμός των κρίσεων σε ακούσιες και εκούσιες, ενώ κάθε μία από αυτές μπορεί να είναι εξωτερική ή εσωτερική. Η εξωτερική ακούσια κρίση γίνεται αντιληπτή ως «παραπάτημα». Παράδειγμα εξωτερικής εκούσιας κρίσης είναι η τρομοκρατία. Εσωτερική ακούσια κρίση μπορεί να είναι ένα ατύχημα και τέλος, εσωτερική εκούσια κρίση μπορεί να είναι ακόμη και μια παράβαση.

Για κάθε είδος κρίσεων από τα παραπάνω απαιτείται διαφορετικός βαθμός οργανωτικής ευθύνης. Έχει διαπιστωθεί ότι στις ακούσιες πράξεις απαιτείται ο μικρότερος βαθμός. Επιπλέον, για κάθε μορφής κρίση προσφέρεται ένα διάγραμμα ροής αποφάσεων, το οποίο προσφέρει στους ηγέτες μία ή και περισσότερες στρατηγικές αντιμετώπισης της κρίσης. Η επιλογή του κάθε ηγέτη εξαρτάται από τα εμπλεκόμενα αποδεικτικά στοιχεία (ψεύτικα, αληθινά και ασαφή), την έκταση της ζημίας (κύρια ή δευτερεύουσα), την ύπαρξη θυμάτων και τέλος, το ιστορικό απόδοσης του οργανισμού, το οποίο μπορεί να είναι θετικό ή και αρνητικό. Η τήρηση αυτών των κατευθυντήριων γραμμών είναι πιθανό να αυξήσει την επιτυχία αναφορικά με τη διαχείριση της δημόσιας αντίληψης, ως προς την ευθύνη του οργανισμού (Coombs,1995).

Όπως υποστήριξαν οι Fitzpatrick και Rubin (1995) ο τύπος της κρίσης μπορεί να επηρεάσει τις επικοινωνιακές επιλογές που έχει στη διάθεση του ο οργανισμός. Για παράδειγμα, η άρνηση κατά το τρίτο στάδιο της κρίσης (δηλαδή κατά το μετά τη κρίση), δεν θεωρείται βιώσιμη επιλογή για έναν οργανισμό που έχει σημαντικό μερίδιο ευθύνης ως προς την κρίση. Όπως έχει διαπιστωθεί η χρήση της άρνησης είναι πιθανό να οξύνει τη ζημία, προκαλώντας μείωση της αξιοπιστίας απέναντι στον οργανισμό και δημιουργώντας την αντίληψη ότι κάτι μπορεί να κρύβεται. Από την άλλη, τόσο η αποδοχή όσο και η λήψη των διορθωτικών μέτρων κρίνονται αποτελεσματικές στις περιπτώσεις που ο οργανισμός θεωρείται υπαίτιος.

Ο Albrecht (1996) προτείνει την διαμόρφωση της επικοινωνίας στην κρίση μέσω επτά στρατηγικών. Κατά την πρώτη στρατηγική, οι ηγέτες βασίζονται στο προσχεδιασμένο πλάνο αναφορικά με τη διαχείριση της κρίσης. Προχωρούν στην αναγνώριση των πρωτεύοντων και δευτερεύοντων θεμάτων και προχωράνε στην

παραγωγή μηνυμάτων τα οποία μπορούν να χρησιμοποιήσουν, όταν υπάρξει ανάγκη, με σκοπό να επικοινωνήσουν. Κατά την δεύτερη στρατηγική απαιτείται από τους ηγέτες να προχωρήσουν σε διαχωρισμό του εαυτού τους από τις θέσεις τους. Δηλαδή, απαιτείται από τους ηγέτες να αντιμετωπίζουν την κρίση μέσα από την προοπτική των ανθρώπων που βρίσκονται στην άλλη πλευρά της κατάστασης. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, εξετάζουν τον βαθμό εγκυρότητας των ανησυχιών, την άποψη που έχουν οι άλλοι, ενώ ταυτόχρονα τους εμποδίζει να έχουν εγωιστική εμπλοκή. Η επόμενη στρατηγική, σχετίζεται με την αντίσταση απέναντι στη δελεαστική πεποίθηση της επεισοδιακής κρίσης. Αυτή αφορά τον προσχεδιασμένο, προσεκτικό, έτοιμο αλλά και επιθετικό τρόπο. Η τέταρτη στρατηγική αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες αντιλαμβάνονται το κοινό τους και τον βαθμό συντονισμού τους με τις ανησυχίες τους κατά την περίοδο της κρίσης. Οι περισσότεροι από τους οργανισμούς παρουσιάζουν πολλά κοινά, κάθε ένα με διαφορετικές ανάγκες αλλά και βασικά ενδιαφέροντα. Οι ηγέτες λαμβάνουν προειδοποίηση να μην πολεμούν τα ενδιαφέροντα αυτά που είναι κοινά και να αντιμετωπίζουν το κάθε ένα από αυτά ως ξεχωριστή οντότητα. Η σταθερότητα κατά την κρίση και στη συνέχεια η επιτυχία, μπορεί να εδραιωθεί μέσω της ειλικρινούς, ανοιχτής και έγκαιρης επικοινωνίας. Η επόμενη στρατηγική, της «γεφύρωσης», είναι αυτή κατά την οποία οι ηγέτες αναπτύσσουν βασικά μηνύματα για την επικοινωνία τους όσο διαρκεί η κρίση. Αυτά είναι μέχρι τέσσερα, ενώ όλη η επικοινωνία συνδέεται με αυτά. Αυτή η στρατηγική λειτουργεί αποτρεπτικά για τις καταστροφικές επιπτώσεις του αυτοσχεδιασμού και της ελεύθερης περιστροφής. Η έκτη στρατηγική σχετίζεται με τις από πριν δημόσιες σχέσεις και τον προγραμματισμό των ΜΜΕ. Πιο συγκεκριμένα αφορά τις ερωτήσεις που θα δεχτούν οι ηγέτες από τα μέσα και τις απαντήσεις που θα δώσουν. Πρόκειται για την πρώτη γραμμή άμυνας. Τέλος, η τελευταία στρατηγική αφορά την αποφυγή ψεμάτων. Η προσπάθεια να βελτιωθεί η πραγματικότητα, να διασπαστεί η προσοχή ή να γίνει αναφορά στην κρίση χρησιμοποιώντας ευφημισμούς, επιδεινώνει το πρόβλημα. Αντίθετα η δικαιοσύνη, η ειλικρίνεια αλλά και η ηθική επικοινωνία συμπεριλαμβάνονται στους καλύτερους τρόπους εδραίωσης των σχέσεων με το τύπο και τα υπόλοιπα κοινά. Αυτά βασίζονται στον αμοιβαίο σεβασμό.

Είναι σημαντική ακόμη, η χρήση των «πρέπει» και των «μη» κατά την επικοινωνία, όπως επίσης η αποφυγή χρήσης τεχνικών στοιχείων και τεχνικών εξηγήσεων. Οι τεχνικές εξηγήσεις μπορεί να γίνουν αντιληπτικές ως προσπάθεια να



αποκρυφτεί η αλήθεια. Οι ηγέτες επιπλέον, είναι σημαντικό να ανταποκριθούν στους ανθρώπους και να τους αντιμετωπίσουν ως ανθρώπινα όντα, τα οποία έχουν ανάγκη από συναισθηματική διαβεβαίωση. Ακόμη, να μπορούν να έχουν επίγνωση για τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των οργανισμών, των ανθρώπων και των τεχνολογιών (Mitroff, 2001).

Για τους Seeger et al. (2003) η επικοινωνία περιορίζεται στο στάδιο μετά την κρίση. Με την άποψη αυτή δίνουν περισσότερη βαρύτητα στο «γραφείο τύπου» και περιορίζουν τη σχέση αλληλεπίδρασης ανάμεσα στον οργανισμό και τους μετόχους σε πλήρη κατάσταση επεξεργασίας. Προτείνουν την απομάκρυνση από τη στρατηγική της άρνησης και κατευθύνουν τους ηγέτες προς την ειλικρίνεια, την αμεροληψία και την αμεσότητα για την επιτυχή αντιμετώπιση της κρίσης. Αναγνωρίζουν ότι η περίοδος που ακολουθεί μετά την κρίση περιλαμβάνει συνεχείς και έντονες προσπάθειες συνεργασίας για το ξαναχτίσιμο και την επούλωση των σχέσεων. Συνεπώς η επικοινωνία αποκτά τις εξής λειτουργίες: την διαδικασία έρευνας του περιβάλλοντος, την αντιμετώπιση και επίλυση της κρίσης και τέλος, την οργανωσιακή μάθηση.

Κατά τους ίδιους, η επικοινωνία των ηγετών πρέπει να έχει συγκεκριμένη μορφή και περιεχόμενο. Για τον λόγο αυτό προχώρησαν σε προτάσεις σχετικά με τις πράξεις των ηγετών μετά την κρίση. Σε αυτές περιλαμβάνεται η ανησυχία τους για τα θύματα, η επίσκεψη στο σημείο που έλαβε χώρα η κρίση, η επίδειξη υποστήριξης και η εκμετάλλευση της θέσης τους, ώστε να κάνουν γνωστό προς το κοινό ότι η συγκεκριμένη κατάσταση είναι σοβαρή και πρέπει να ληφθούν μέτρα προκειμένου να γίνει επιστροφή στην αρχική ομαλή κατάσταση. Οι ηγέτες αποσκοπούν στην προσωποποίηση των οργανώσεων, στην παρακίνηση των οπαδών, στην αποσαφήνιση των επιθυμητών μεθόδων λειτουργίας, την οριοθέτηση των γεγονότων με ουσιαστικό τρόπο και τέλος, την παροχή οράματος για τον οργανισμό (Seeger, Sellnow, & Ulmer, 2003).

### 3.4 Διαχείριση

Έχει διαπιστωθεί ότι στις περισσότερες περιπτώσεις η διοίκηση ενός οργανισμού κρίνεται ανεπαρκής για την αντιμετώπιση της κρίσης, στην οποία αυτός έχει βρεθεί. Η κακή διαχείριση όμως έχει αρνητικές μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στην κερδοφορία του οργανισμού, στη θέση και τη φήμη του στην αγορά, τα συστήματα για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού κ.α. (Garcia, 2006). Προτεραιότητα σε αυτές τις περιπτώσεις δίνεται στη φαινομενική διαχείριση της κρίσης που έχει σχέση με την επικοινωνία και τις δημόσιες σχέσεις και παρακάμπτονται συμπεριφορές όπως η διαχείριση αλλαγής της συμπεριφοράς, η λογική, η ανάληψη των κινδύνων και η ενίσχυση της οργανωτικής ευελιξίας όσο διαρκεί η κρίση (James & Wooten, 2005).

Η διαχείριση της κρίσης απαιτεί την ύπαρξη ηγετών που να έχουν πλήθος ικανοτήτων, οι οποίοι θα μπορούν να οδηγήσουν τον οργανισμό σε ανάκαμψη, ολοκληρώνοντας διάφορες φάσεις. Η ύπαρξη αυτών των ικανοτήτων αυξάνει τις πιθανότητες αντοχής του οργανισμού μετά την κρίση. Με άλλα λόγια, η ηγεσία που καλείται να διαχειριστεί σημαντικά συμβάντα είναι σημαντικό να χαρακτηρίζεται από ενοποίηση των δεξιοτήτων, των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών, τα οποία επιτρέπουν στους ηγέτες να προγραμματίσουν, να αντιδράσουν και να μάθουν μέσα από τα γεγονότα της κρίσης και ενώ βρίσκονται κάτω από την «ομπρέλα» του δημοσίου ελέγχου (Brockner & James, 2008. Burnett, 2002).

Αναφερόμενος στην έννοια διαχείρισης της κρίσης, ο Boyatzis (1982), υποστηρίζει ότι απαιτεί τη συστηματική λήψη των αποφάσεων και τη σύσταση μίας ομάδας προκειμένου να εφαρμόσει τις αποφάσεις αυτές και να επιτευχθούν πρακτικά αποτελέσματα σε σύντομο χρόνο. Για τον Burnett (2002) η διαχείριση της κρίσης είναι η διαδικασία η οποία περιλαμβάνει τη λήψη και την αξιολόγηση των ενδείξεων μιας πιθανής κρίσης, έτσι ώστε να γίνει η λήψη και η εφαρμογή των απαραίτητων μέτρων και να περιοριστούν οι απώλειες κατά την κρίση. Συνεπώς η διαχείριση της κρίσης απαιτεί τη γρήγορη και άμεση διόρθωση των αποκλίσεων.

Οι στόχοι της διαχείρισης κρίσεων μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- Η διαπίστωση των τύπων των κρίσεων που μπορούν να επηρεάσουν τα στελέχη ως προς τη λήψη αποφάσεων και την ενημέρωσή τους για την διαδικασία της κρίσης

- Ο προσδιορισμός και η αξιολόγηση της κρίσης από τα στελέχη
- Η παροχή ποικίλων τεχνικών στα στελέχη, προκειμένου να δημιουργήσουν πλάνα εξόδου από την κρίση
- Η παροχή των απαραίτητων προσόντων στα στελέχη μέσω των οποίων επιτυγχάνεται η αποτελεσματική διαχείριση (Garcia, 2006).

Ο ηγέτης δεν σημαίνει ότι είναι απαραίτητα κάποιος διευθυντής. Στις περιπτώσεις όμως κρίσεων σε έναν οργανισμό είναι σημαντικό να υπάρχει ο ηγέτης και όχι ο διευθυντής. Κάθως ο διευθυντής ενδιαφέρεται για την τελική συνολική γραμμή στο διάγραμμα κέρδος-ζημία κατά το τέλος μιας περιόδου, ο ηγέτης δείχνει ενδιαφέρον για τη γραμμή του ορίζοντα. Ο διευθυντής επικεντρώνεται περισσότερο στα συστήματα, τον έλεγχο, τις διαδικασίες, τις πολιτικές και τις δομές, ο ηγέτης δίνει περισσότερη έμφαση στη στις ανθρώπινες σχέσης και την αξιοπιστία (Boyatzis,1982).

Για τον Garcia(2006) η πραγματική ηγεσία μπορεί να αναδειχτεί στις καταστάσεις κρίσεων, καθώς οι νέοι κανόνες και οι συνθήκες διαμορφώνονται υπό το κλίμα της αβεβαιότητας και της απαισιοδοξίας. Οι πραγματικοί ηγέτες όμως μπορούν να έχουν λύσεις στο μυαλό τους και για τον λόγο αυτό είναι αισιόδοξοι. Αυτή τους η ενέργεια είναι γεγονός ότι ασκεί επιδράσεις και σε άλλους ανθρώπους που βρίσκονται τριγύρω τους, καθώς κατά τις καταστάσεις των κρίσεων οι άνθρωποι επιθυμούν να μεταβληθούν οι συνθήκες και να δημιουργηθούν νέες καθώς είναι γεγονός ότι οι ήδη υπάρχουσες δεν είναι αποτελεσματικές.

Οι ηγέτες που είναι σε θέση να ασκήσουν τα καθήκοντα τους κατά τη διάρκεια της κρίσης, δίνουν περισσότερη σημασία στις ικανότητες για αυτοβελτίωση, την ανεξάρτητη σκέψη αλλά και την ανάληψη πρωτοβουλιών. Έχουν την πεποίθηση ότι μόνο εάν επιτευχθούν οι στόχοι των ατόμων, είναι εφικτό να πετύχει η ομάδα τους δικούς της στόχους. Οι διευθυντές είναι πιθανό να αναδειχτούν ως ηγέτες εξαιτίας του θάρρους τους αλλά και της ικανότητας τους να μπορούν να διαχειριστούν κινδύνους σε καταστάσεις έκτακτες. Η ηγεσία είναι πιθανό να επιτρέψει σε ανθρώπους να βρεθούν στο προσκήνιο στις περιπτώσεις του κινδύνου, προσφέροντας απροσδόκητη βοήθεια στις περιπτώσεις που οι απλοί άνθρωποι έχουν συμβιβαστεί με την αποτυχία των εναλλακτικών λύσεων (Garcia, 2006).

Στις περιπτώσεις κρίσεων ο ηγέτης πρέπει να είναι ισχυρός, προσβάσιμος και να διαθέτει αυτοπεποίθηση. Καθώς σε αυτές τις καταστάσεις βάλλεται η οργανωτική δομή, ο ηγέτης καλείται να δράσει προκειμένου να αντιμετωπίσει την κρίση και επιπλέον να παρακινήσει το προσωπικό του οργανισμού προς τον ίδιο σκοπό. Πρέπει να αντιμετωπίσει την κρίση και όπου διαπιστώνεται ένα περιβάλλον χάους αναφορικά με την οργάνωση, να δράσει προκειμένου να επιτευχθεί η αναδιάρθρωση υπό τις μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες. Γίνεται αντιληπτό λοιπόν από τα παραπάνω η σημαντικότητα της θέσης του ηγέτη (Garcia,2006).

Όπως αναφέρεται στη σχετική βιβλιογραφία, τα προσόντα που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης αναφορικά με την διαχείριση της κρίσης είναι τα εξής:

- Ικανότητα να αντιλαμβάνεται τα σήματα της κρίσης
- Προετοιμασία καθώς και προστασία κατά της κρίσης
- Αποτελεσματική λήψη των αποφάσεων για όσο διάστημα γίνεται διαχείριση της κρίσης
- Δυνατότητα να αξιοποιηθεί η εξουσία καθ' όλη τη διαδικασία διαχείρισης της κρίσης
- Δυνατότητα προγραμματισμού της διαδικασίας διαχείρισης της κρίσης
- Ικανότητα οργάνωσης του συνόλου της διαδικασίας αυτής
- Ικανότητα εξασφάλισης της επικοινωνίας σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας
- Ικανότητα εξασφαλισμού του συντονισμού σε ολη τη διαδικασία
- Ικανότητα επίβλεψης των διαδικασιών για τη διαχείριση
- Ικανότητα να μεταβληθεί η υπάρχουσα κατάσταση στην προηγούμενη, δηλαδή την κανονική
- Ικανότητα εκμάθησης και αξιολόγησης της διαδικασίας που σχετίζεται με την διαχείριση (Bass,1985).

Οι διαδικασίες για την αντιμετώπιση της κρίσης από έναν οργανισμό διαχωρίζονται στις εξής τρεις φάσεις: προ της κρίσης, κατά τη διάρκεια και μετά. Κατά την πρώτη φάση, η διοίκηση έχει ως στόχο να αντιληφθεί τα «μηνύματα» της κρίσης και να προβεί σε μετατροπή των συνθηκών κρίσης σε επίτευγμα. Στην επόμενη φάση, η διοίκηση να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά το συμβάν. Όταν αυτό ολοκληρωθεί γίνεται το πέραςμα στη τελευταία φάση. Σε αυτήν, ο ηγέτης αναζητεί

τις κατάλληλες λύσεις, οι οποίες προσαρμόζονται στις αλλαγές που έχουν επέλθει. Επιπλέον, επιδιώκει να δώσει νέες διαστάσεις στις υπάρχουσες δραστηριότητες και στρατηγικές του οργανισμού (Shaw & Harrald,2004).

Κύριο μέλημα της διαχείρισης είναι η πρόληψη αλλά και η αποφυγή έκτακτων καταστάσεων καθώς και καταστροφών πριν την εκδήλωση αυτών, έτσι ώστε να είναι εφικτό να αποφευχθούν ή και να μειωθούν οι αρνητικές επιπτώσεις. Η πρόληψη είναι πιθανό να συμβάλλει ακόμη και στην μετατροπή της κρίσης σε επίτευγμα για τους οργανισμούς, καθώς όπως είναι γνωστό η κρίση μπορεί να έχει διπλή όψη. Αυτό σχετίζεται με τον εκάστοτε ορισμό που δίνεται στην κρίση και μπορεί να περιέχει αρνητικά και θετικά στοιχεία (Barton,1993).

Στις βασικές ιδιότητες της σύγχρονης διοίκησης περιλαμβάνεται η δυνατότητα σχεδιασμού της πρόληψης. Ακόμη, σημαντικό βήμα είναι να ληφθούν οι ορθολογικές διοικητικές προφυλάξεις στις περιόδους της κρίσης, οι οποίες μπορεί να οφείλονται σε εξωτερικούς και απρόβλεπτους φυσικούς, πολιτικούς, οικονομικούς και περιβαλλοντικούς λόγους. Είναι σημαντικό όμως και το στάδιο υλοποίησης αυτών με επιτυχία (Shaw & Harrald,2004).

Για τους Pearson & Clair (1998) στα στοιχεία διαχείρισης των κρίσεων περιλαμβάνονται η διαμόρφωση ομάδας κρίσεων, η συνεργασία με τους επαγγελματίες συμβούλους, η δημιουργία του σχεδίου διαχείρισης των κρίσεων, η γνώση των νόμων εργασίας, η παροχή συμβουλών και καθοδήγησης και τέλος, η υιοθέτηση πειθαρχημένων μέτρων. Όπως προσθέτουν οι ίδιοι, ο πιο εύκολος τρόπος να για αντιμετωπιστεί η κρίση είναι να λυθεί το πρόβλημα μέσω ομαδικής εργασίας των διευθυντών. Με αυτόν τον τρόπο θα πρέπει να γίνεται ο σχεδιασμός των ομάδων κρίσεων στα πλαίσια κάθε οργανισμού. Κάθε ομάδα δεν θα πρέπει να έχει πολλά μέλη, κάθε ένα όμως από αυτά είναι σημαντικό να είναι εξειδικευμένο. Οι ομάδες αυτές εργάζονται προκειμένου να συζητήσουν τους πιθανούς κινδύνους, τους οποίους υπάρχει πιθανότητα να συναντήσει η οργάνωση και να κληθεί να αντιμετωπίσει. Η ομαδική εργασία συμβάλλει στην δημιουργία τάσης να συνεργαστεί το προσωπικό και να εναντιωθεί στο κράτος της κρίσης. Ακόμη, οι ομάδες αποφασίζουν για τις στρατηγικές που θα ακολουθήσουν σε κάθε περίπτωση.

## **4<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Μελέτη περίπτωσης Πυρκαγιά σε επιβατικό πλοίο**

### **4.1 Εταιρεία AnekLines**

Η εταιρεία ιδρύθηκε στις 10/04/1967, έχοντας την επωνυμία «Ανώνυμη Ναυτιλιακή Εταιρεία Κρήτης Α.Ε.», ενώ ο διακριτικός τίτλος είναι «ANEK LINES». Οι αρχικοί της μέτοχοι ήταν απλοί άνθρωποι από το νησί της Κρήτης, οι οποίοι επιθυμούσαν να κάνουν συχνά ταξίδια στην Ηπειρωτική Ελλάδα με μεγάλα αλλά και ασφαλή πλοία. Η ANEK δραστηριοποιήθηκε στον χώρο της επιβατηγού ναυτιλίας τον Σεπτέμβριο του 1970, κάνοντας το πρώτο δρομολόγιο με το πλοίο «ΚΥΔΩΝ», το οποίο εκτελούσε την γραμμή Πειραιά – Χανιά ([www.anek.gr](http://www.anek.gr)).

Σήμερα στόλος της είναι μεγάλος αλλά και σύγχρονος. Αποτελείται από ενnea ιδιότητα πλοία, τα οποία περιλαμβάνονται στο ελληνικό νηολόγιο, Αυτά είναι πιστοποιημένα σύμφωνα με τα Διεθνή Συστήματα Ασφάλειας αλλά και Ποιότητας ISM & ISPS Systems, ISO & HACCP αντίστοιχα. Η διοίκηση της περιλαμβάνει δεκαπενταμελές συμβούλιο. Απασχολεί περίπου εννιακόσια άτομα τόσο για το πλήρωμα των πλοίων όσο και για διοικητικές υπηρεσίες στη ξηρά. Η έδρα της βρίσκεται στα Χανιά, εντός των ιδιόκτητων υπερσύγχρονων γραφείων, που διαθέτουν μεγάλο συνεδριακό κέντρο και στο οποίο μπορούν να φιλοξενηθούν πεντακόσια άτομα ([www.anek.gr](http://www.anek.gr)).

Τον Δεκέμβριο του 1998, έκανε εισαγωγή στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Έτσι κατάφερε να διασφαλίσει την ανοδική πορεία της, ενώ παράλληλα συνέχισε να επιδιώκει την ανάπτυξη της, την βελτίωση του στόλου της και γενικότερα την αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών της. Αξιοποιώντας ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις στο χώρο της ναυτιλίας, μεγάλωσε το εμπορικό δίκτυο της, πρόσθεσε προορισμούς και δημιούργησε περισσότερες δρομολογιακές γραμμές. Παράλληλα μέσα από τις εύστοχες στρατηγικές μακετινγκ που ανέπτυξε, αύξησε το συνολικό δυναμικό της καθώς και το δίκτυο πωλήσεων αλλά και πρακτορείων που την αντιπροσωπεύουν στην Ελλάδα και την Ευρώπη ([www.anek.gr](http://www.anek.gr)).

Μέσα από τις στοχευμένες πολιτικές η ANEK κατάφερε να βρεθεί σε μια από τις πρώτες θέσεις στο χώρο της διεθνούς και της εγχώριας ναυτιλίας. Σε αυτό συνέβαλλε η εφαρμογή της Διεθνούς Σύμβασης ναυτικής εργασίας MLC 2006 και STCW 1995, που σχετίζονται με την ποιότητα των πληρωμάτων και πιο συγκεκριμένα με την εξειδίκευσή, τα διπλώματα και την εμπειρία τους. Τα τελευταία

χρόνια η ANEK είναι μέλος της ομάδας των πiosύγχρονων ναυτιλιακών εταιρειών. Έχει παρουσία στην Ευρώπη καθώς και μεγάλο κύρος. Έχοντας σχέδιο και προγραμματισμό, μέσω της σταθερότητας και της δύναμής της αλλά και με προσήλωση τόσο στις αξίες όσο και την διασφάλιση των μετόχων της, για περισσότερα από πενήντα χρόνια, είναι ηγετική δύναμη στο κλάδο της ακτοπλοΐας([www.anek.gr](http://www.anek.gr)).

Η εταιρική της υπευθυνότητα, η κοινωνική αλληλεγγύη και η διαφάνεια της αποτελούν αναπόσπαστες αρχές για την εξέλιξη της εταιρείας. Έχοντας πάντα στο επίκεντρο τον άνθρωπο καλύπτει διαρκώς ανάγκες που προκύπτουν στην κοινωνία μέσα από την διαδικασία των χορηγιών. Λαμβάνει τη θέση τόσο του χορηγού μεταφοράς όσο και ως οικονομικός χορηγός στηρίζοντας ποικίλες πρωτοβουλίες και εκδηλώσεις (πολιτιστικές, επιστημονικές, εκπαιδευτικές, αθλητικές, καλλιτεχνικές). Το 2008 η εταιρεία έλαβε το βραβείο «Η Καλύτερη Εταιρεία της Χρονιάς 2008 για την Επιβατηγό Ναυτιλία» ([www.anek.gr](http://www.anek.gr)).

## **4.2 Το χρονικό του συμβάντος**

Στις 28/08/2018 και ώρα 22:00, το πλοίο «Ελευθέριος Βενιζέλος» που ανήκει στην ναυτιλιακή εταιρεία ANEK ξεκίνησε το ταξίδι του από το λιμάνι του Πειραιά με προορισμό τα Χανιά. Σε αυτό επέβαιναν οχτακόσιοι εβδομήντα πέντε επιβάτες και εκατόν σαράντα ένα άτομα που ανήκαν στο πλήρωμα. Εντός του οχήματος βρισκόταν ογδόντα φορτηγά πλοία και εκατόν πενήντα δύο επιβατικά αυτοκίνητα.

Τα μεσάνυχτα και ενώ βρισκόταν ανοιχτά της Ύδρας διαπιστώθηκε από το πλήρωμα του πλοίου ότι σε ένα από τα γκαράζ είχε ξεσπάσει φωτιά σε φορτηγό που μετέφερε πλαστικά. Οι άνεμοι εκείνη τη χρονική στιγμή ήταν πέντε με έξι μποφόρ.

Στις 00:03 πραγματοποιήθηκε ενημέρωση στο Ενιαίο Κέντρο Συντονισμού Έρευνας και Διάσωσης (Ε.Κ.Σ.Ε.Δ.) που ανήκει στο Λιμενικό Σώμα – Ελληνική Ακτοφυλακή για την ύπαρξη της φωτιάς. Σε σύντομο χρονικό διάστημα το Ε.Κ.Σ.Ε.Δ. κινητοποίησε όσες Λιμενικές Αρχές βρισκόταν σε τριγύρω περιοχές ζητώντας τη συνδρομή τους. Στην περιοχή εκείνη βρέθηκαν έντεκα περιπολικά σκάφη του Λιμενικού Σώματος και της Ελληνικής Ακτοφυλακής και στελέχη της Μονάδας των Υποβρύχιων Αποστολών του Λιμενικού Σώματος και της Ελληνικής Ακτοφυλακής. Παράλληλα ζητήθηκε η συνδρομή

των επιβατικών πλοίων που βρισκόταν σε σχετικά μικρή απόσταση από το πλοίο «Ελευθέριος Βενιζέλος». Επιπλέον, στο σημείο εκείνο έσπευσαν φρεγάτα του πολεμικού ναυτικού, ρυμουλκά πλοία, δύο πλοία της πυροσβεστικής υπηρεσίας και δέκα τρία ιδιωτικά σκάφη. Σε ετοιμότητα βρισκόταν η Μονάδα των Ελικοπτέρων του Λιμενικού Σώματος, η Μονάδα των Αεροπλάνων του Λιμενικού Σώματος, C130 της Πολεμικής Αεροπορίας και ελικόπτερα της Πολεμικής Αεροπορίας και του Πολεμικού Ναυτικού. Στο πλοίο λειτούργησαν οι μηχανισμοί πυρόσβεσης με αποτέλεσμα οι φωτιά να περιοριστεί από το πλήρωμα.

Οι επιβάτες φόρεσαν τα σωσίβια και τις μάσκες που τους είχαν δοθεί και παρέμειναν στους σταθμούς συγκέντρωσης του πλοίου. Ο πλοίαρχος έλαβε την απόφαση να επιστρέψει στο λιμάνι του Πειραιά, απ' όπου είχε ξεκινήσει. Στις 04:05 το πλοίο κατέπλευσε στο λιμάνι έχοντας τη συνοδεία περιπολικών σκαφών του Λιμενικού Σώματος, της φρεγάτας καθώς και των επιβατικών πλοίων. Στο λιμάνι βρισκόταν ήδη πυροσβεστικά οχήματα της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας αλλά και ασθενοφόρα του ΕΚΑΒ προκειμένου να παρέχουν την βοήθεια τους όπου απαιτούνταν.

Ξεκίνησε η διαδικασία αποβίβασης των επιβατών. Καθώς όμως η φωτιά βρισκόταν ακόμη σε εξέλιξη, δεν ήταν εφικτό να γίνει η αποβίβαση από το πρυμναίο τμήμα του πλοίου όπως συνηθίζεται. Μετά από περίπου σαράντα λεπτά ξεκίνησε η διαδικασία αποβίβασης από το πλαϊνό τμήμα του πλοίου με την χρήση ειδικής κλίμακας. Οι επιβάτες κατέβαιναν σε ομάδες, στις οποίες περιλαμβάνονταν δέκα άτομα κάθε φορά. Δόθηκε προτεραιότητα στα παιδιά και στα άτομα μεγάλης ηλικίας. Στις 07:00 το πρωί ολοκληρώθηκε η αποβίβαση όλων των επιβατών, η οποία πραγματοποιήθηκε με ασφάλεια και χωρίς να υπάρξει ο τραυματισμός κάποιου από αυτούς. Καθ' όλη τη διάρκεια αυτής βρισκόταν ελικόπτερο SuperPuma για να συνδράμει εάν χρειαστεί. Για την μεταφορά των επιβατών αλλά και τη συνέχιση του ταξιδιού τους, μερίμνησε η πλοιοκτήτρια εταιρεία ANEKLines.

Παράλληλα με την αποβίβαση, ξεκίνησε και η προσπάθεια από πλευράς του πυροσβεστικού σώματος για την κατάσβεση της πυρκαγιάς. Προσωπικό εισήλθε στο πλοίο, ενώ πλοίαρχια έριξαν νερό από θαλάσσης ([www.protothema.gr](http://www.protothema.gr)).



### 4.3 Ανακοινώσεις των εμπλεκόμενων φορέων για το συμβάν

Απολογιστική ανακοίνωση σχετικά με την επιχείρηση που έλαβε χώρα πλοίο «Ελευθέριος Βενιζέλος» το μεσημέρι της επόμενης ημέρας από το υπουργείο Ναυτιλίας. Η ανακοίνωση ήταν η εξής:

«Ενημερώθηκε, την 00:03 σήμερα, το Ενιαίο Κέντρο Συντονισμού Έρευνας και Διάσωσης (Ε.Κ.Σ.Ε.Δ.) του Λιμενικού Σώματος – Ελληνικής Ακτοφυλακής για την εκδήλωση πυρκαγιάς στον χώρο του γκαράζ του Ε/Γ – Ο/Γ πλοίου «ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΣ ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ» Ν.Χ. 20, που βρισκόταν στη θαλάσσια περιοχή Ανατολικά της Νήσου Ύδρας, ενώ στην ίδια περιοχή έπνεαν άνεμοι βόρειοι βορειοανατολικοί εντάσεως πέντε με έξι bf. Το πλοίο απέπλευσε στις 22:00 από το λιμάνι του Πειραιά, έχοντας προορισμό το λιμάνι των Χανίων. Σε αυτό επέβαιναν 875 επιβάτες, 140 άτομα-πλήρωμα, 80 φορτηγά οχήματα καθώς και 152 Ι.Χ.Ε. οχήματα. Άμεσα το Ε.Κ.Σ.Ε.Δ. κατάφερε να κινητοποιήσει τις Λιμενικές Αρχές του Πειραιά, των Σπετσών, της Ύδρας, του Λαυρίου, του Σαρωνικού, της Αίγινας, του Ναυπλίου, του Πόρου, της Ραφήνας και της Σαλαμίνας προς την παροχή συνδρομής. Στην περιοχή έσπευσαν έντεκα περιπολικά σκάφη του Λ.Σ.-ΕΛ.ΑΚΤ., στελέχη της Μονάδας των Υποβρύχιων Αποστολών του Λ.Σ.-ΕΛ.ΑΚΤ, ενώ δεσμεύτηκαν τα Ε/Γ – Ο/Γ πλοία «BLUE HORIZON», «BLUE STAR I», «ΚΝΩΣΣΟΣ ΠΑΛΛΑΣ», «ΝΗΣΟΣ ΠΟΡΟΣ», «BLUE STAR NAXOS», τα Φ/Γ πλοία «SEACROWN I», «APUANA D», «CENTURIUS», «ERMIONI» Ν.Π. 11995, «YM BUSAN» και «SAMANTHA». Στην περιοχή επίσης έσπευσαν η Φρεγάτα του Πολεμικού Ναυτικού «ΛΗΜΝΟΣ», δέκα τρία ιδιωτικά σκάφη, εννέα ρυμουλκά πλοία και δύο πλοία της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας. Τέθηκαν σε ετοιμότητα η Μονάδα Ελικοπτέρων του Λιμενικού Σώματος (ΜΕΛΣ), η Μονάδα Αεροπλάνων του Λιμενικού Σώματος (ΜΑΛΣ), τέσσερα ελικόπτερα και C130 της Πολεμικής Αεροπορίας και ελικόπτερο του Πολεμικού Ναυτικού. Τελικά το πλοίο κατέπλευσε στο λιμάνι του Πειραιά στις 04:05, έχοντας τη συνοδεία των περιπολικών σκαφών του Λ.Σ.-ΕΛ.ΑΚΤ., της Φρεγάτας «ΛΗΜΝΟΣ» αλλά και των Ε/Γ-Ο/Γ πλοίων. Οι επιβάτες αποβιβάστηκαν ασφαλώς, χωρίς την ύπαρξη τραυματισμών, με κλίμακα ξηράς. Στο λιμάνι του Πειραιά ανέμεναν κλιμακοφόρα και πυροσβεστικά οχήματα της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας, αλλά και ασθενοφόρα του ΕΚΑΒ για την παροχή τυχόν βοήθειας αν αυτή απαιτούνταν. Μετά την αποβίβαση των επιβατών, οι άνδρες της Πυροσβεστικής

Υπηρεσίας εισήλθαν στο πλοίο προκειμένου να κατασβέσουν την πυρκαγιά. Από το Κέντρο Επιχειρήσεων του Λιμενικού Σώματος δόθηκε εντολή στο Κεντρικό Λιμεναρχείο Πειραιά αλλά και στον φορέα διαχείρισης του λιμένα να ξεκινήσει η εφαρμογή του σχεδίου έκτακτης ανάγκης για την αποφυγή τυχόν ρύπανσης και παράλληλα τέθηκαν σε ετοιμότητα τα μέτρα απορρύπανσης, ενώ τοποθετήθηκε προληπτικά πλωτό φράγμα στα πέριξ του

«ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΣ

BENIZEΛΟΣ».

Από την πρώτη στιγμή εκδήλωσης του συμβάντος, ενημερώθηκε η πολιτική ηγεσία του ΥΝΑΝΠ καθώς και η στρατιωτική ηγεσία του Α.Λ.Σ.-ΕΛ.ΑΚΤ.. Στο Ε.Κ.Σ.Ε.Δ. βρέθηκαν άμεσα ο Αναπληρωτής Υπουργός της Ναυτιλίας και της Νησιωτικής Πολιτικής κ. Νεκτάριος Σαντορινιός καθώς και ο Αρχηγός του Λιμενικού Σώματος και της Ελληνικής Ακτοφυλακής Αντιναύαρχος Ράπτης Σταμάτιος. Είχαν τον γενικό συντονισμό της επιχείρησης και παράλληλα ενημέρωναν τον Υπουργό της Ναυτιλίας και της Νησιωτικής Πολιτικής κ. Παναγιώτη Κουρουμπλή καθώς και τον Πρωθυπουργό κ. Αλέξη Τσίπρα. Από το Α΄ Λιμενικό Τμήμα του Κεντρικού Λιμεναρχείου Πειραιά, το οποίο διενεργεί προανάκριση, απαγορεύτηκε να γίνει ο απόπλους του «ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΣ BENIZEΛΟΣ» μέχρι να αποκατασταθούν οι ζημιές και η προσκόμιση του σχετικού βεβαιωτικού διατήρησης της κλάσης από τον νηογνώμονα που παρακολουθεί το πλοίο» ([www.protothema.gr](http://www.protothema.gr)).

#### **Ανακοίνωση της πλοιοκτήτριας εταιρείας:**

«Στις 28/08 και ώρα 23:45 εκδηλώθηκε φωτιά στο γκαράζ νούμερο 3 με τα φορτηγά, στο πλοίο Ελευθέριος Βενιζέλος που εκτελούσε το δρομολόγιο Πειραιάς – Χανιά.

Οι μηχανισμοί πυρόσβεσης του πλοίου λειτούργησαν άμεσα και η φωτιά ετέθη υπό έλεγχο από το πλήρωμα. Το πλοίο επέστρεψε στον Πειραιά με ίδια μέσα.

Όλοι οι επιβάτες αποβιβάστηκαν ασφαλώς και η εταιρία μεριμνά για την εξυπηρέτηση των άμεσων αναγκών τους και την συνέχεια του ταξιδιού τους.

Για οποιαδήποτε περαιτέρω πληροφορία, οι επιβάτες καλούνται να επικοινωνήσουν στα τηλέφωνα: 210 4197470 και 210 4197420» ([www.protothema.gr](http://www.protothema.gr)).

**Οι ανώτεροι αξιωματικοί του Λιμενικού Σώματος αναφερόμενοι στη φωτιά που ξέσπασε στο πλοίο σχολίασαν το εξής: «Είναι ελεγχόμενη».**

**Το Πυροσβεστικό Σώμα σε ανακοίνωση του σε μέσο κοινωνικής δικτύωσης ανέφερε τα εξής:**

*«Για την #πυρκαγιά στο πλοίο Ελ. Βενιζέλος ανοιχτά της Ύδρας η Πυροσβεστική Υπηρεσία έχει συνδράμει από τη θάλασσα με 2 πυροσβεστικά πλοιάρια με πλήρωμα 13 ατόμων και 1 ομάδα από την 1η ΕΜΑΚ, ενώ ισχυρές πυροσβεστικές δυνάμεις αναμένουν στο λιμάνι του Πειραιά».*

#### **4.4 Σχέδιο επέμβασης- διάσωσης σε πλωτά μέσα από το Πυροσβεστικό Σώμα**

Πυροσβεστικό Σώμα έχει προχωρήσει στην εφαρμογή ενός σχεδίου επέμβασης, κατάσβεσης αλλά και διάσωσης για κάθε πάσης φύσεως και μεγέθους πλωτά, τα οποία μπορεί να βρίσκονται εντός αλλά και εκτός του λιμένα. Τα στοιχεία που αναφέρονται παρακάτω προέρχονται από τη Πυροσβεστική Υπηρεσία Μυκόνου, της Διεύθυνσης Πυροσβεστικών Υπηρεσιών Νοτίου Αιγαίου, του Αρχηγείου Πυροσβεστικού Σώματος του Υπουργείου Προστασίας του Πολίτη (ημερομηνία ανάρτησης: 08/04/2017).

Ο όρος «Σχέδιο» αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο μπορεί να επιλυθεί ένα πρόβλημα που θα προκύψει στο μέλλον, ενώ ο όρος «Σχεδίαση» είναι το σύνολο των εργασιών που απαιτούνται για την κατάρτιση του Σχεδίου. Το σχέδιο αυτό θα πρέπει να μπορεί να εκτελεστεί άμεσα και να προσαρμοστεί εύκολα στις συνθήκες που θα παρουσιαστούν. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να είναι εφικτή η τροποποίηση του, να βελτιώνεται συνεχώς και να προσαρμόζεται πάντοτε στις συνθήκες που επικρατούν κάθε φορά.

Η Διοίκηση του Πυροσβεστικού Σταθμού ή της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας διασφαλίζει να γίνει η κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού για την επιτυχή αντιμετώπιση του συμβάντος στον Πυροσβεστικό Σταθμό ή στην Πυροσβεστική Υπηρεσία με την πραγματοποίηση τακτικών και έκτακτων ασκήσεων, ευρείας ή περιορισμένης κλίμακας, σύμφωνα με τον Κανονισμό της Εσωτερικής Υπηρεσίας Πυροσβεστικού Σώματος και τις σχετικές Διαταγές του Α.Π.Σ.

Το Σχέδιο Επέμβασης καθορίζει τις ευθύνες αλλά και τις απαιτούμενες ενέργειες του εμπλεκόμενου προσωπικού και των φορέων για την αντιμετώπιση πυρκαγιάς σε πλωτά μέσα. Εγγυάται ότι με τα μέτρα που λαμβάνει ο Πυροσβεστικός Σταθμός ή η Πυροσβεστική Υπηρεσία είναι προετοιμασμένος/η με τον καλύτερο τρόπο για την αντιμετώπιση της πυρκαγιάς. Πρόκειται για ένα επιχειρησιακό εγχειρίδιο

συντονισμού, όπου περιγράφονται συγκεκριμένες οδηγίες που πρέπει να ακολουθηθούν. Πρέπει δε να χρησιμοποιείται από κοινού όπως αυτό είναι απαραίτητο με τις διαδικασίες λειτουργιών του Πυροσβεστικού Σταθμού ή της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας και των Φορέων που δραστηριοποιούνται.

Ο Πυροσβεστικός Σταθμός ή η Πυροσβεστική Υπηρεσία κινητοποιείται σε συνεργασία με πολλούς φορείς. Το Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας συντονίζει σε καταστάσεις ανάγκης όλους τους εμπλεκόμενους, όπως ορίζεται στα επιμέρους κεφάλαια του Σχεδίου. Όλοι οι εμπλεκόμενοι Φορείς σε καταστάσεις ανάγκης ακολουθούν τις ρυθμίσεις που περιέχονται στο συγκεκριμένο Σχέδιο. Σε περίπτωση επέμβασης η καλή συνεργία και ο συντονισμός μεταξύ Πυροσβεστικού Σταθμού, των Φορέων της Πολιτείας και των Εταιρειών έχουν ιδιαίτερη σημασία. Η συνεργασία είναι πιθανό να γίνει μεταξύ των εξής φορέων:

- **Πυροσβεστικός Σταθμός ή Πυροσβεστική Υπηρεσία.**

Ο Πυροσβεστικός Σταθμός ή η Πυροσβεστική Υπηρεσία στην οποία υπάρχει Λιμένας, κατά βάση αναλαμβάνει την πυρασφάλειά του. Αντιμετωπίζει τα συμβάντα για τη διασφάλιση της ζωής και της περιουσίας από κινδύνους πυρκαγιάς σε πλωτά μέσα, προσφέρει παροχή βοήθειας σε κινδυνεύοντες από οποιαδήποτε αιτία και αντιμετωπίζει τους κινδύνους που δημιουργούνται από τις φυσικές και τεχνολογικές καταστροφές.

Ο Πυροσβεστικός Σταθμός ή η Πυροσβεστική Υπηρεσία αντιμετωπίζει συμβάντα πυρόσβεσης πλοίων και Λιμενικών εγκαταστάσεων. Ο Πυροσβεστικός Σταθμός ή η Πυροσβεστική Υπηρεσία καλείται να επέμβει από το κέντρο του Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας με τηλεφωνική ειδοποίηση ή από το Συντονιστικό Επιχειρησιακό Κέντρο Υπηρεσιών του Πυροσβεστικού Σώματος (199 Σ.Ε.Κ.Υ.Π.Σ.), καθώς επίσης με ειδοποίηση από οποιαδήποτε προερχόμενη εντός του Λιμένα.

Ο Αξιωματικός Υπηρεσίας είναι υπεύθυνος για τη διάσωση και την πυρόσβεση στον τόπο του συμβάντος. Σε περίπτωση κατάστασης ανάγκης, το Συντονιστικό Επιχειρησιακό Κέντρο Υπηρεσιών του Πυροσβεστικού Σώματος (199 Σ.Ε.Κ.Υ.Π.Σ.) συντονίζει την επέμβαση του Πυροσβεστικού Σταθμού ή της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας που επιχειρεί στο λιμάνι, καθώς τυχόν άλλων πυροσβεστικών δυνάμεων

του Πυροσβεστικού Σώματος που έρχονται για ενίσχυση του Πυροσβεστικού Σταθμού ή της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας.

Ο επικεφαλής του οχήματος, εφόσον κινείται μόνο ένα πυροσβεστικό όχημα, ενημερώνει το Συντονιστικό Επιχειρησιακό Κέντρο Υπηρεσιών του Πυροσβεστικού Σώματος (199 Σ.Ε.Κ.Υ.Π.Σ.) για την προσέγγιση σε πλοίο ή σε λιμενική εγκατάσταση. Οι πυροσβεστικές δυνάμεις που προσέρχονται σε ενίσχυση του Πυροσβεστικού Σταθμού ή της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας ενεργούν σύμφωνα με τα προβλεπόμενα του παρόντος Σχεδίου Επέμβασης και των Κανονισμών λειτουργίας του Κ.Ε.Υ.Π.Σ., υπό το συντονισμό του Επικεφαλής πυρόσβεσης του Πυροσβεστικού Σταθμού ή της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας. Είναι ακόμη πιθανό να ζητηθεί η συνδρομή πυροσβεστικού πλοίου ή πλοίων.

- **Εθνικό Κέντρο Άμεσης Βοήθειας (Ε.Κ.Α.Β.).**

Το Ε.Κ.Α.Β. ανταποκρίνεται άμεσα σε κλήσεις του Κέντρου Επιχειρήσεως Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας ή 199 Σ.Ε.Κ.Υ.Π.Σ. για παροχή υπηρεσιών σε περίπτωση πυρκαγιάς και τη μεταφορά των τραυματιών και των νεκρών στα νοσοκομεία. Με την άφιξη του ιατρού του Ε.Κ.Α.Β. στον τόπο του συμβάντος το προσωπικό του Ε.Κ.Α.Β. αναλαμβάνει την ευθύνη για την παροχή ιατρικής βοήθειας σύμφωνα με τους Κανονισμούς της Υπηρεσίας τους. Το Ε.Κ.Α.Β. μετά την ενημέρωση του, είναι υπεύθυνο για την ενεργοποίηση των Νοσοκομείων για την περίθαλψη τραυματιών από πυρκαγιά.

- **Εταιρείες παροχής Υπηρεσιών στον Λιμένα .**

Σε περίπτωση πυρκαγιάς και ύστερα από ειδοποίηση το Κέντρου Επιχειρήσεως Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας οι Εταιρείες παροχής υπηρεσιών και το προσωπικό του Λιμένα παρέχουν τη ζητούμενη βοήθεια. Οι ενέργειες τους ενδέχεται να περιλαμβάνουν την παροχή εξοπλισμού, πρώτων βοηθειών και διάφορες μεταφορές.

- **Ενιαίο Κέντρο Συντονισμού Έρευνας και Διάσωσης (Ε.Κ.Σ.Ε.Δ.)  
/Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας**

Το Ενιαίο Κέντρο Συντονισμού Έρευνας και Διάσωσης ενημερώνεται σε περίπτωση πυρκαγιάς προκειμένου να θέτει σε ετοιμότητα τις αρμόδιες Υπηρεσίες για άμεση κινητοποίηση, εφόσον απαιτηθεί. Συντονίζει σύμφωνα με τις εσωτερικές του διαδικασίες την επιχείρηση έρευνας και διάσωσης των δυνάμεων του Λιμενικού Σώματος.

- **Λιμενικό Σώμα**

Το Λιμενικό Σώμα ύστερα από ειδοποίηση του Ενιαίου Συντονισμού Έρευνας και Διάσωσης, κινητοποιείται σε περίπτωση πυρκαγιάς που προκύπτει σε πλοίο στη θαλάσσια περιοχή γύρω από το Λιμένα. Σε αυτή την περίπτωση το Λιμενικό Σώμα αναλαμβάνει ως συντονιστής στο σημείο του Συμβάντος και έχει υπό την ευθύνη του σύμφωνα με τις εσωτερικές του διαδικασίες :

- Όλες τις επιχειρήσεις έρευνας και διάσωσης
- Την περιφρούρηση της περιοχής του συμβάντος

Οι Φορείς που εδρεύουν στον Λιμένα και κινητοποιούνται σε περίπτωση πυρκαγιάς έχουν στη διάθεση τους επικοινωνιακή υποδομή που περιλαμβάνει :

- Ψηφιακό τηλεφωνικό δίκτυο ενοποιημένων υπηρεσιών
- Κινητή τηλεφωνία
- Ειδικό σύστημα ραδιοεπικοινωνιών εδάφους
- Ραδιοσύστημα αέρος – εδάφους

Επιπλέον οι φορητές τερματικές προσφέρουν τη δυνατότητα επικοινωνίας μεταξύ των επικεφαλής όλων των υπηρεσιών και με το επιχειρησιακό κέντρο. Ο τηλεπικοινωνιακός εξοπλισμός ελέγχεται καθημερινά για την κανονική του λειτουργία με ευθύνη των χρηστών του. Ένα κατάλογος με όλους τους αριθμούς των τηλεφώνων όλων των εμπλεκόμενων Φορέων είναι διαθέσιμος σε όλους τους Φορείς και το προσωπικό που είναι υπεύθυνο κατά τα προβλεπόμενα του Σχεδίου

Αντιμετώπισης Κατάστασης Ανάγκης Λιμένα. Ο Διοικητής έχει υπό την ευθύνη του τον εν λόγω κατάλογο τον οποίο ελέγχει για την ακρίβεια του κάθε μήνα.

Σε κάθε περίπτωση κατάστασης ανάγκης σύμφωνα με την ισχύουσα διαδικασία, το Επιχειρησιακό Κέντρο του Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας αναγγέλλει τα συμβάντα αρμοδιότητας επέμβασης του Πυροσβεστικού Σταθμού ή της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας στο τηλεφωνικό Κέντρο του Πυροσβεστικού Σταθμού ή της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας.

Το τηλεφωνικό Κέντρο του Πυροσβεστικού Σταθμού ή της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας ενημερώνει άμεσα το 199 Σ.Ε.Κ.Υ.Π.Σ. για κάθε συναγεμμό. Αν κάποιος άλλος Φορέας ή άτομο παρατηρήσει κάτι η διαδικασία απαιτεί όπως παραπάνω να ενημερώσει το τηλεφωνικό Κέντρο του Πυροσβεστικού Σταθμού ή της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας και /ή το 199 Σ.Ε.Κ.Υ.Π.Σ. ή το Επιχειρησιακό Κέντρο του Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας.

Το Επιχειρησιακό Κέντρο του Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας:

- Συντονίζει τις ενέργειες αντιμετώπισης όλων των περιστατικών που επηρεάζουν την ομαλή λειτουργία του Λιμένα
- Αποστέλλει βοήθεια μέσω των Υπηρεσιών του Λιμένα και συνεργάζεται με εξωτερικές Υπηρεσίες
- Κινητοποιεί όλους τους Φορείς που εμπλέκονται στην αντιμετώπιση της κατάστασης ανάγκης

Ο Πυροσβεστικός Σταθμός ή της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας που εδρεύει σε πόλη στην οποία υπάρχει Λιμάνι, διαθέτει οργάνωση ικανή να ενεργήσει αποτελεσματικά σε αυτόνομη βάση όλα τα συμβάντα πυρκαγιάς σε πλοία στον Λιμένα. Ωστόσο είναι πιθανόν σε συγκεκριμένες καταστάσεις ανάγκης, π.χ. πυρκαγιά σε πλοίο εντός Λιμένα, πυρκαγιά πλοίου εκτός Λιμένα, κ.τ.λ. να έχουν καθοριστικό ρόλο και διάφοροι τρίτοι εμπλεκόμενοι Φορείς, π.χ. Λιμενικό Σώμα, Λιμενικοί, Αστυνομία, Ε.Κ.Α.Β., οργανισμός λιμένα, στρατιωτικές δυνάμεις.

Σε αυτή την περίπτωση, απαιτείται η συνεργασία των προαναφερθέντων Φορέων στη βάση των προβλέψεων του παρόντος Σχεδίου και των ειδικών προβλέψεων του Κανονισμού Ασφαλείας του Λιμένα.

Στις περιπτώσεις εκδήλωσης πυρκαγιάς σε επιβατηγό πλοίο εκτός λιμένα, δηλαδή σε πλοίο που δεν είναι δεμένο στην προβλήτα του λιμένα, η επιχείρηση γίνεται με μεταφορά πυροσβεστικών δυνάμεων με πλωτά μέσα που διατίθενται από την Λιμενική Αρχή. Η μεταφορά Πυροσβεστικών δυνάμεων γίνεται με πλοίο ή άλλο πλωτό μέσο κατόπιν συνεννόησης με το Λιμενικό Σώμα και εφ' όσον οι καιρικές συνθήκες του επιτρέπουν.

Εάν η πυρκαγιά εκδηλωθεί σε επικινδύνα υλικά όπου υπάρχει εμπλοκή πλοίου με εγκαταστάσεις, το προσωπικό προβαίνει στις εξής πράξεις:

- Σε περίπτωση που εκδηλωθεί πυρκαγιά, άμεση διακοπή της παροχής του επικινδύνου υλικού, απομάκρυνση των μέσων και υλικών από το σημείο έναρξης της πυρκαγιάς με σκοπό την αποφυγή μετάδοσης της και ταυτόχρονη κατάσβεση
- Απομάκρυνση του κόσμου από τα κρηπιδώματα (προβλήτες)
- Γνώση του φορτίου που φορτοεκφορτώνεται και τρόποι αντιμετώπισης της εκδηλωθείς πυρκαγιάς
- Γνώση του σχεδιαγράμματος του πλοίου (FIREPLAN)
- Συνεργασία με τους εμπλεκόμενους φορείς του λιμένα

Οι ενέργειες του Πυροσβεστικού προσωπικού που θα εμπλακεί σε ένα τέτοιο συμβάν είναι αυτές που αναφέρονται παραπάνω, βασική προϋπόθεση είναι ότι πρέπει να φορούν απαραίτητως ανάλογα με την επικινδυνότητα των υλικών, αναπνευστικές συσκευές, στολές προσεγγίσεως ή διελεύσεων, στολές αμμωνίας και να χρησιμοποιούν κατασβεστικό υλικό ανάλογα με το είδος και την επικινδυνότητα των υλικών που καίγονται (τοξικά, χημικά προϊόντα, πετρελαιοειδή κ.τ.λ.). Οι κίνδυνοι για όσους επιχειρούν την κατάσβεση πυρκαγιάς είναι η ασφυξία, οι δηλητηριάσεις, τα εγκαύματα και οι ολισθήσεις.

Αναλυτικότερα, η εξάρτηση του πυροσβέστη είναι η εξής:

- Προστατευτική στολή κατά της θερμότητας της φωτιάς .
- Κράνος.
- Άρβυλα που να προστατεύουν από ηλεκτροπληξία.
- Γάντια που να προστατεύουν από ηλεκτροπληξία .



- Ζώνη ασφαλείας με τσεκούρι και σωσίβιο σχοινί (πυρίμαχο).
- Αναπνευστική συσκευή με προσωπίδα .
- Συσκευή ενδοσυνεννόησης(να χρησιμοποιείται αν δεν είναι ειδικού τύπου (αντικρηκτικό) ή σε χώρο με υποψία αερίων.
- Φανό (να μην χρησιμοποιείται αν δεν είναι ειδικού τύπου (αντικρηκτικό) ή σε χώρο με υποψία αερίων).
- Διασωστική σειρά εργαλείων, ανιχνευτής εκρηκτικών και δηλητηριωδών αερίων κα δύο τουλάχιστον ανάλογες στολές .

Οι χώροι του πλοίου που είναι επικίνδυνοι για την εκδήλωση πυρκαγιάς είναι οι εξής:

- Μηχανοστάσιο (χώρος των μηχανών του πλοίου ).
- Λεβητοστάσιο ( χώρος που είναι οι λέβητες ).
- Ηλεκτροστάσιο (χώρος των ηλεκτρομηχανών ).
- Αμπάρια (χώροι φορτίου για φορτηγά πλοία ).
- Χώροι ενδιαίτησης .
- Μαγειρεία .
- Αντλιοστάσιο.
- Δεξαμενές καυσίμων .
- Σεντίνας.
- Χώροι οχημάτων (για πλοία που μεταφέρουν οχήματα).
- Δεξαμενές (χώροι φορτίου για πλοία που μεταφέρουν υγρά φορτία).
- Χώροι γύρω από το πλοίο (πετρέλαιο, λάδι κ.α.).

#### **4.5 Σχολιασμός για τη διαχείριση του συμβάντος**

Το συμβάν εκδήλωσης πυρκαγιάς στο πλοίο «Ελεύθεριος Βενιζέλος» μπορεί να οφείλεται σε ανθρώπινη αμέλεια ή ακόμη και σε κάποιας άλλης μορφής ατύχημα. Μετά την ολοκλήρωση κατάσβεσης της φωτιάς, ξεκίνησε η διαδικασία για την διερεύνηση των αιτιών που οδήγησαν στην εκδήλωση της φωτιάς, στην καταστροφή οχημάτων και φορτηγών που βρισκόταν στο γκαράζ, στις υλικές ζημιές που υπέστη το ίδιο το πλοίο και τέλος στην έκθεση σε κίνδυνο των επιβατών και του πληρώματος. Ωστόσο τα αποτελέσματα της έρευνας δεν έγιναν γνωστά καθώς δε δημοσιοποιήθηκαν.

Για την διαχείριση του περιστατικού αυτού χρειάστηκε να εμπλακούν αρκετοί φορείς διαχείρισης έκτακτων αναγκών. Σε αυτούς περιλαμβάνονται το Ενιαίο Κέντρο Συντονισμού Έρευνας και Διάσωσης (Ε.Κ.Σ.Ε.Δ.) του Λιμενικού Σώματος και της Ελληνικής Ακτοφυλακής, οι Λιμενικές Αρχές, η Μονάδα Υποβρύχιων Αποστολών του Λιμενικού Σώματος και της Ελληνικής Ακτοφυλακής, το Πολεμικό Ναυτικό, η Πυροσβεστική Υπηρεσία, η Μονάδα Ελικοπτέρων του Λιμενικού Σώματος, η Πολεμική Αεροπορία, το Πολεμικό Ναυτικό, το Υπουργείο Ναυτιλίας και το ΕΚΑΒ. Παράλληλα, εμπλοκή είχαν επιβατικά και φορτηγά πλοία ελληνικών αλλά και ξένων εταιρειών. Σε σύντομο χρονικό διάστημα από τη στιγμή που έγινε αντιληπτή η φωτιά από το πλήρωμα του πλοίου ενημερώθηκε το Ενιαίο Κέντρο Συντονισμού Έρευνας και Διάσωσης. Αυτό ανέλαβε τον συντονισμό όλων των εμπλεκόμενων φορέων και τη διαχείριση του περιστατικού.

Όπως διαπιστώνεται το συμβάν έληξε σημειώνοντας μόνο υλικές ζημιές στο πλοίο αλλά και στα αυτοκίνητα και τα φορτηγά που βρισκόταν σε αυτό. Ο πλοίαρχος έλαβε την πρωτοβουλία να επιστρέψει το πλοίο στο Λιμάνι του Πειραιά προκειμένου αφενός να αποβιβάσουν οι επιβαίνοντες και αφετέρου να βρεθεί το πλοίο σε ασφαλές σημείο και να ξεκινήσει η διαδικασία κατάσβεσης της πυρκαγιάς. Παρ'ότι οι επιβάτες και το πλήρωμα ξεπερνούσαν τους 1.000, όλοι τους αποβιβάστηκαν από το πλοίο χωρίς να υποστούν τον παραμικρό τραυματισμό και χωρίς να υπάρχει θύμα. Η διάσωση όλων πραγματοποιήθηκε και ενώ είχε ήδη ξεκινήσει το πυροσβεστικό σώμα την ρήψη νερού από την θάλασσα.

Κάθε ένας από τους παραπάνω εμπλεκόμενους φορείς διαθέτει τη δική του ηγεσία και διοίκηση, δηλαδή έχει ηγέτη, διευθυντή, υπεύθυνο και αρχηγό. Επίσης υπεύθυνους είχε ορίσει και η ναυτιλιακή εταιρεία ANEKLines, στην οποία ανήκει το πλοίο. Στη συγκεκριμένη περίπτωση κάθε ένας από τους φορείς ενημέρωσε τους ανθρώπους που βρισκόταν σε υπεύθυνη θέση, όλοι όμως ακολούθησαν τις κατευθύνσεις που δινόταν από το Ενιαίο Κέντρο Συντονισμού Έρευνας και Διάσωσης το οποίο είχε αναλάβει τον συντονισμό των ενεργειών. Αποτέλεσμα της συντονισμένης αυτής προσπάθειας ήταν η διαχείριση του περιστατικού με επιτυχία. Η ηγεσία του Ενιαίου Κέντρου Συντονισμού Έρευνας και Διάσωσης απέδειξε ότι διαθέτει τις ικανότητες για την διαχείριση περιστατικών – κρίσεων με επιτυχία.

Αναφορικά με την πυροσβεστική υπηρεσία φαίνεται να ακολούθησε το σχέδιο επέμβασης και διάσωσης για πλωτά μέσα. Παρείχε το εξειδικευμένο προσωπικό της, τον

εξοπλισμό και τα μέσα για την κατάσβεση της πυρκαγιάς. Επιπλέον συνεργάστηκε με τους φορείς που αναφέρονται στο συγκεκριμένο σχέδιο, μεταξύ των οποίων είναι το Λιμενικό, το ΕΚΑΒ και το Ενιαίο Κέντρο Συντονισμού Έρευνας και Διάσωσης. Η εμπλοκή της ξεκίνησε κατόπιν ενημέρωσης των Λιμενικών Αρχών και λάμβανε κατευθύνσεις από τον υπεύθυνο του Ενιαίου Κέντρου Συντονισμού Έρευνας και Διάσωσης.

Καθώς στη διαχείριση του συμβάντος έλαβαν μέρος αρκετοί φορείς, αυτό επικοινωνιακά δεν διαχειρίστηκε με ενιαίο τρόπο. Το Υπουργείο Ναυτιλίας, στο οποίο υπάγεται ο φορέας που συντόνισε τις ενέργειες, την επόμενη ημέρα και αφού είχε ολοκληρωθεί η κατάσβεση της φωτιάς προέβη σε αναλυτική ενημέρωση για το συμβάν και όσα είχαν λάβει χώρα. Η ναυτιλιακή εταιρεία και αυτή με τη σειρά της προέβη σε σύντομη ενημέρωση για το συμβάν αλλά και για τις δικές της ενέργειες που αποσκοπούσαν στην στήριξη των επιβατών και την ασφαλή μετακίνησή τους στο προορισμό τους. Εκπρόσωπος του Λιμενικού Σώματος αρκέστηκε σε μια σύντομη ενημέρωση ως προς την έκβαση της φωτιάς. Το Πυροσβεστικό Σώμα χρησιμοποίησε μέσο κοινωνικής δικτύωσης προκειμένου να ενημερώσει τους χρήστες για τη συμμετοχή του στο συγκεκριμένο συμβάν.

Από τη πρώτη στιγμή έγινε γνωστό το περιστατικό σε ΜΜΕ, τόσο τοπικά όσο και εθνικής εμβέλειας. Κάνοντας κανείς αναζήτηση στο διαδίκτυο μπορεί να εντοπίσει σχετικά βίντεο αλλά και φωτογραφίες από το πλοίο, που έχουν δημοσιευτεί από ποικίλα ΜΜΕ μεταξύ των οποίων είναι οι τηλεοπτικοί σταθμοί, οι ραδιοφωνικοί σταθμοί, οι ηλεκτρονικές εφημερίδες κ.α. Για κάποια από αυτά, το συμβάν αυτό ήταν πρώτη είδηση. Διαπιστώνεται επίσης, ότι αρκετές από τις φωτογραφίες που δημοσιεύτηκαν προερχόταν από τους ίδιους τους επιβάτες. Σε μια προσπάθεια να ενημερώσουν συγγενείς, γνωστούς και φίλους για όσα συνέβαιναν, αναρτούσαν σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης φωτογραφίες από το πλοίο και από τους ανθρώπους που φορούσαν σωσίβια, βρισκόταν στα σημεία συγκέντρωσης και ανέμεναν να αποβιβαστούν από το πλοίο.

## Συμπεράσματα

Η κρίση, η κατάσταση έκτακτης ανάγκης και ένα απροσδόκητο συμβάν αποτελούν καταστάσεις οι οποίες διαταράσσουν την εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού και απαιτεί την άμεση ανάληψη της δράσης. Αυτά δεν είναι εφικτό να προβλεφθούν εκ των προτέρων και δημιουργεί δυσκολίες στη κανονική λειτουργία. Ο σχεδιασμός αποτελεσματικής διαχείρισης των κρίσεων και η καλή ικανότητα ως προς τη διοίκηση μπορούν να ελαχιστοποιήσουν τις ζημιές από τις καταστάσεις αυτές και να διασφαλίσουν την ετοιμότητα ενός οργανισμού απέναντι σε αυτές. Είναι λάθος να υιοθετείται η άποψη ότι η κρίση είναι το πεπρωμένο ενός οργανισμού και άρα να αφαιθεί ο οργανισμός στην τύχη του, όπως επίσης και να μην λάβει ένας οργανισμός μέτρα προφύλαξης και να μην προχωρήσει στη δημιουργία ενός σχεδίου δράσης για αυτές τις περιπτώσεις, έχοντας την πεποίθηση ότι ο συγκεκριμένος οργανισμός δε θα έρθει αντιμέτωπος ποτέ με μια κρίση ή ένα κρίσιμο συμβάν.

Για να καταφέρουν οι οργανισμοί να πετύχουν τους στόχους τους, πρέπει αρχικά να εντοπίσουν τις καταστάσεις και τα γεγονότα που πιθανόν να οδηγήσουν σε κρίση και στη συνέχεια να προχωρήσουν στη δημιουργία των απαραίτητων συστημάτων, δομής, διαδικασιών και στρατηγικών. Όπως υποστηρίζεται οι καταστάσεις κρίσεων συμβάλλουν στη δημιουργία κινήτρων και ενισχύουν την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας.

Το περιβάλλον που δημιουργείται σε καταστάσεις κρίσεων και σημαντικών συμβάντων απαιτεί τη λήψη άμεσων αποφάσεων καθώς και την εφαρμογή τους. Συνεπώς, αυτές οι καταστάσεις απαιτούν την ύπαρξη ενός ηγέτη με όραμα. Τα σύγχρονα δεδομένα απαιτούν ο ηγέτης- διευθυντής να είναι σε θέση να κάνει προβλέψεις για το μέλλον, να μπορεί να αναγνωρίσει το ρεαλιστικό όραμα καθώς και τους στόχους για το μέλλον του οργανισμού που υπηρετεί, παρέχοντας ταυτόχρονα κίνητρα στους υφισταμένους να συμβάλλουν προς την υλοποίηση αυτών. Οι ηγέτες που διαθέτουν ικανότητες είναι σε θέση να προβούν σε αξιολόγηση των δυνατοτήτων του προσωπικού αλλά και να τους πείσουν ότι μπορούν να προσφέρουν περισσότερα στην εργασία τους απ'ότι έκαναν έως τότε. Οι διευθυντές- ηγέτες που έχουν όραμα και ενεργούν προς αυτό τον σκοπό, όταν αντιληφθούν τα σημάδια της κρίσης πρέπει να καθοδηγήσουν την ομάδα και τους εργαζόμενους με ανάλογο τρόπο.

Είναι σημαντική η δημιουργία ενός σχεδίου άμεσης δράσης για την αντιμετώπιση της κρίσης και την διαχείριση αυτής. Ακόμη είναι απαραίτητο να καθορίζονται οι ομάδες που εμπλέκονται στην διαδικασία της διαχείρισης. Παράλληλα κατά τη διάρκεια της κρίσης θα πρέπει να αναπτύσσεται σύστημα επικοινωνίας και να εξασφαλίζεται η εμπιστοσύνη καθώς και η στήριξη των ανθρώπων. Για τον λόγο αυτό, σε αυτές τις περιπτώσεις το αυταρχικό στυλ ηγεσίας δεν κρίνεται αποτελεσματικό.

Κρίνεται απαραίτητο λοιπόν, το σύνολο της διαδικασίας και της διαχείρισης της κρίσης να αξιολογείται καταλλήλως. Για να καταφέρουν να αντιμετωπιστούν τα απροσδόκητα αυτά συμβάντα με επιτυχία, οι ηγέτες-διευθυντές θα πρέπει να διαθέτουν γνώσεις και εμπειρία. Εάν οι οργανισμοί κατά τη διάρκεια της κρίσης δεν αποδώσουν καλά, τότε είναι πιθανή η εμφάνιση νέων προβλημάτων.

Σημείο- κλειδί λοιπόν, για την διαχείριση των έκτακτων καταστάσεων είναι η κατάλληλη προετοιμασία πριν ακόμη συμβεί το γεγονός. Όταν αυτό εκδηλωθεί δεν υπάρχει ο διαθέσιμος χρόνος για σχεδιασμό παρά μόνο για παρέμβαση. Ένα βασικό σχέδιο δράσης θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής:

- Την διεύθυνση και τον έλεγχο για τον καθορισμό όλων των δράσεων
- Τις επικοινωνίες
- Την προειδοποίηση
- Την πληροφόρηση του κοινού
- Την εκκένωση
- Την διοικητική μέριμνα
- Τις υπηρεσίες υγείας
- Τη διαχείριση των πόρων (FEMA,2003)

Στην περίπτωση του πλοίου «Ελευθέριου Βενιζέλου» στο οποίο εκδηλώθηκε πυρκαγιά, φαίνεται ότι είχε γίνει η κατάλληλη προετοιμασία και υπήρχε το σχέδιο δράσης. Σε αυτό εντοπίζονται τα περισσότερα από τα στοιχεία που αναφέρονται παραπάνω. Η επιτυχής αντιμετώπιση του συμβάντος, έφερε στην επιφάνεια την προετοιμασία που είχε γίνει για τις περιπτώσεις αυτές. Στο σχέδιο δράσεις περιλαμβανόταν οι απαραίτητες πληροφορίες τόσο τους φορείς που θα πρέπει να

εμπλακούν και τον τρόπο με τον οποίο θα συνεργαστούν μεταξύ τους, όσο και τα μέσα που θα χρησιμοποιήσουν.

## Βιβλιογραφία

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην

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

Αμοργιανός, Π. (2010). *Συναισθηματική Νοημοσύνη & Ηγεσία*. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιά

Αντωνίου, Α-Σ. (2009). *Η ηγεσία στους οργανισμούς*. Αθήνα: Κλειδάριθμος

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of Transformational and Transactional Leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72(4): 441-462

Barbuto, J. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4): 26-40

Barton, L. (1993). *Crisis in organizations: managing and communicating in the heat of chaos*. Cincinnati, OH: Southwestern Publishing Company

Barnett, K. (2003) "Vision, relationships and teacher motivation: a case study", *Journal of Educational Administration*, 41 (1), 55-73,

Bass, B. M. (1999), Two decades of research and development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8(1): 9-32.

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

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

Bass & Bass (2008). *The Bass handbook of leadership Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York Free Press.

- Bennis, W. G. (2009). *On Becoming a Leader*. New York: Basic Books. Perseus Books Group.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model of effective performance*. New York: Wiley
- Brockner, J. B., & James, E. H. (2008). Toward an understanding of when executives see opportunity in crisis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(7):94-115.
- Bryant, S. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 9(4). DOI: 10.1177/107179190300900403
- Burnett, J. (2002). *Managing business crises: From anticipation to implementation*. Westport, CT: Quorum Books
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Bush, T., & Middlewood, D. (2005). *Leading and Managing People in Education*. London: Sage
- Campbell, R. (1999). *Crisis control: Preventing and managing corporate crises*. New York, NY: Prentice Hall
- Coombs, W. T. (1999). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2001). An extended examination of the crisis situation: A fusion of the relational management and symbolic approaches. *Journal of Public Relations Research*, 13(4):321-340.
- Cuban, L. (1988). *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*. SUNY Press, Albany, NY
- Daft R, (2003), *Management*, 6th edition, Thomson
- Drucker, F. P. (1996). *The Shape of Things To Come. Leaders to Leader*. 12-18



- Durham, C. C., Knight, D., & Locke, E. A. (1997). Effects of leader role, team-set goal difficulty, efficacy, and tactics on team effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72: 203– 231
- Everard, K. B., Morris, G., & Wilson, I. (2004). *Effective school management*. (4th ed). California: Paul Chapman Publishing SAGE Publishing Inc
- FEMA, (2003). *Federal Response*. Washington
- Fiedler, F. E. (1976). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGrawHill.
- Fitzpatrick, K. R., & Rubin, M. S. (1995). Public relations vs. legal strategies in organizational crisis decisions. *Public Relations Review*, 21, 21-33.
- Garcia, H. F. (2006). Effective leadership response to crisis. *Strategy and Leadership*. *Emeraldinsight*, 34(1): 4-10
- Gellis, Z. (2001). Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care. *Social Work Research*. 25, 17-25
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*. 53(8): 1027-1055.
- Goleman, D. (2000, March-April). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*. 78-90.
- Goleman D., McKee A., Boyatzis R. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence (1st edition)*. Ανακτήθηκε στις 15/6/2019 από [https://www.researchgate.net/publication/230854764\\_Primal\\_Leadership\\_Realizing\\_the\\_Power\\_of\\_Emotional\\_Intelligence](https://www.researchgate.net/publication/230854764_Primal_Leadership_Realizing_the_Power_of_Emotional_Intelligence)
- Graen, G. B., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior & Human Performance*, 30(1):109-131.
- Greenfield, T. B. (1986). Leaders and Schools: Willfulness and non-natural order in organizations. In T. J. Sergiovanni, & J. E. Corbally (Eds), *Leadership and organizational culture: New perspectives on administrative theory and practice*. (pp. 142-169). Urbana: University of Illinois Press

Healey, P., Hakee, K., Motte, A., & Needham, B. (1997). *Making strategic spatial plans: Innovation in Europe*. London: UCL Press

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

Howell, J. M. & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 680-694.

Humphreys, J. & Einstein, W. (2003). Nothing new under the sun: transformational leadership from a historical perspective. *Management Decision*, 41(1):85-95

Ζαβλανός Μ. (2002). *Μανατζμεντ*. Αθήνα: Σταμούλη

Ζαβλανός Μ. (1999). *Οργανωτική συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλη

Ζαβλανός Μ. (1998). *Μανατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην

Jacobson, S. L., Johnson, L., Ylimski, R., & Giles, K. (2005). International Successful School Principalship PROJECT (ISSPP). *Journal of Educational Administration*.

Judge T., Piccolo R., (2004), Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89(5): 755–768

Καλογιάννης, Δ. (2014). *Η σχολική ηγεσία και η επαγγελματική της ανάπτυξη στο σύγχρονο περιβάλλον*. Αθήνα: Γρηγόρη

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων

Keller, K. (2006). *Marketing Management*. 12th Edition, PrenticeHall, UpperSaddle River.

Κέφης, Β. (2005). *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κριτική

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1):36-51.

Koontz, H., & O'Donnell, C., & Weihrich, H. (1983). *Management*. Singapore: McGraw-Hill.

Kotter J. (2001), *Ηγέτης στις αλλαγές*. Αθήνα. Εκδόσεις Κριτική

Leithwood, K. A., & Riehl (2003). What we know about successful school leadership. In W. A. Firestone, & C. Riehl (Eds.). *A new agenda for research in educational leadership*. New York: Teachers College Press. 12-27.

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

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7, 385-425

Lussier, R., & Achua, C. (2015). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development* (6th ed.). Cengage Learning

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mitroff, I. I. (2001). *Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*. New York, NY: AMACOM

Mitroff, I. I., & Pearson, C. M. (1993). *Crisis management: A diagnostic guide for improving your organization's crisis-preparedness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Marquis B. & Huston C. (2011). *Διοίκηση και Ηγεσία. Θεωρία και Εφαρμογή στις Νοσηλευτικές Υπηρεσίες*. Αθήνα: Ιατρικές Εκδόσεις Λαγός

Μπουραντάς Δ. (2017). *Μικρές Εισαγωγές. Ηγεσία*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαδόπουλος

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική

Μπουραντάς Δ. (2002). *Μανατζμεντ. Θεωρητικό υπόβαθρο. Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου

Northouse, P. (2012). *Leadership: Theory and Practice* (6th ed.). SAGE Publications

- Northhouse, P. (2001). *Leadership: Theory and Practice* (1th ed.). SAGEPublications
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία*. Αθήνα:Μεταίχμιο
- Πολύζος Ν. (2014). *Διοίκηση και Οργάνωση Υπηρεσιών Υγείας*. Αθήνα:Κριτική
- Pearson, C., & Clair, J. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1): 59-76.
- Σαϊτης, Χ. (2007). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία ...στην πράξη*. Τρίτη έκδοση. Αθήνα: Εκδ. Συγγραφέα.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2003). *Communication and organizational crisis*. Westport, CT: Praeger
- Sharma, K., & Jain, S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies*. 3(3): 309-318
- Shaw, G., & Harrald, J. (2004). Identification of the core competencies required of executive level business crisis and continuity managers. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 1(1).
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, Conservation, and Creativity Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46: 703-714.
- Sosik J., Megerian L., (1999) Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance, The Role of Self-Other Agreement on Transformational Leadership Perceptions, *Group Organization Management*, 24(3): 367-390
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press
- Τριανταφυλλίδης, Λ. (1998). Η πύλη για την ελληνική γλώσσα. Ανακτήθηκε στις 20/06/2019 από:  
[http://www.greeklanguage.gr/greekLang/modern\\_greek/tools/lexica/triantafyllides/](http://www.greeklanguage.gr/greekLang/modern_greek/tools/lexica/triantafyllides/)
- Τσατσάρης, Ι. (2009). *Η γνώση*. Αθήνα: Έμπιστος
- Τύπας, Γ. & Κατσαρός, Γ. (2003). *Εισαγωγή στη διοικητική επιστήμη*. Αθήνα: Gutenberg - Γιώργος & Κώστας Δαρδανός

Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational and leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 48(3): 420-432.

Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25, 305-317

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. (5th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Yukl G (2001). *Leadership in Organizations*, Prentice Hall

Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G., & Van Fleet, D. (1982, August). Cross-situational, multi-method research on military leader effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*. 30(1): 87-108

Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη, Διεύθυνση Πυροσβεστικών Υπηρεσιών Νοτίου Αιγαίου, Πυροσβεστική Υπηρεσία Μυκόνου (2017). Σχέδιο επέμβασης- διάσωσης σε πλωτά μέσα από το Πυροσβεστικό Σώμα

Χατζόγλου, Ν. (2010). *Μορφές Ηγεσίας στο σύγχρονο Project Management*, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη

Χυτήρης Λ.(1996). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Αθήνα: Interbooks

### **Ιστοσελίδες**

[http://greek\\_greek.enacademic.com](http://greek_greek.enacademic.com)

[www.anek.gr](http://www.anek.gr)

[www.protothema.gr](http://www.protothema.gr)