μ/π[3]

Σενάριο διαχείρισης κρίσεων – κινδύνου

3.1 Εισαγωγή

3.2 Ανάλυση

3.3 Κυρίως σενάριο

3.4 Δραστηριότητες

3.5 Παραρτήματα

3.6 Ενδεικτική βιβλιογραφία

Οδηγός διδασκαλίας

Σύνοψη

Εκπαιδευτικοί στόχοι

Θεματολογία συζήτησης

Βιβλιογραφία

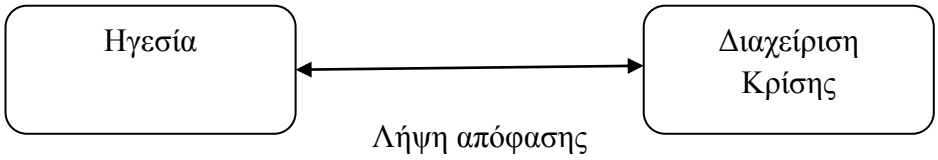
Συγγραφέας κεφαλαίου

Στέλιος Ζήμερας, Επ. Καθηγητής, Τμήμα Στατιστικής και Αναλογιστικών-Χρηματοοικονομικών Μαθηματικών

3.1 [Εισαγωγή]

Η έννοια της κρίσης, ως πολυδιάστατη που είναι, έχει αποδοθεί ποικιλοτρόπως, ακόμη και από απλούς ανθρώπους για να περιγράψουν με μια λέξη ότι αντιμετωπίζουν ένα δύσκολο πρόβλημα, ότι διανύουν περίοδο ανωμαλίας ή βρίσκονται σε κρίσιμη φάση. Με τον όρο «κρίση», περιγράφεται συνήθως μια απρόβλεπτη κατάσταση, η οποία χαρακτηρίζεται από ένταση και ανασφάλεια μπορεί δε να αφορά στον εαυτό μας, στην οικογένεια, στην επιχείρηση, στον Οργανισμό , στην κοινωνία, στους θεσμούς ή στο διεθνές περιβάλλον και η οποία πιθανολογείται ότι θα επιφέρει δυσμενή αποτελέσματα.
Κατά την κρίση, μεταβάλλεται η συνήθης ροή των πραγμάτων και εισερχόμαστε σε μια καμπή, σε μια μεταβατική περίοδο με δυσχέρειες και κινδύνους. Κάθε κρίση λειτουργεί ως δοκιμή της σταθερότητας του συστήματος. Κρίση μπορεί να εκδηλωθεί σε κάθε τι που υπάρχει και λειτουργεί, χωρίς προειδοποίηση οπουδήποτε και οποτεδήποτε. Η κρίση αποτελεί περισσότερο μια πραγματικότητα παρά μια κακή είδηση και εφόσον την αποδεχτούμε, θα συνειδητοποιήσουμε ότι με τον κατάλληλο σχεδιασμό, είναι δυνατόν να υπάρξει όχι μόνο αρνητική αλλά και θετική πλευρά σε μια κρίση. Η πρόληψη, η προετοιμασία, η ανταπόκριση και η ανάκαμψη είναι οι κοινώς αποδεκτές βασικές αρχές της καταστροφής και της διαχείρισης κρίσεων.
Στην συγκεκριμένη μελέτη αναλύεται σενάριο διαχείρισης κρίσης σε δημόσιο οργανισμό (εφορία) μέσα σε συνθήκες αβεβαιότητας, κρίση η οποία μπορεί να οδηγήσει σε μη ομαλή λειτουργία του οργανισμού και κατ' επέκταση να προκαλέσει κίνδυνο είτε σε ατομικό (διαθεσιμότητα, απόλυση) είτε σε ομαδικό επίπεδο (κλείσιμο εφορίας, χάσιμο θέσεων εργασίας, μη επίτευξη οικονομικών στόχων, κρατική οικονομική ζημία). Κατά την ανάλυση το συγκεκριμένο σενάριο διαπραγματεύεται και αναλύει τρείς βασικού άξονες (Σχήμα 1):

- Την επίδραση της ηγετικής προσωπικότητας στην διαχείριση ενός δημόσιου οργανισμού,
- Την διαδικασία λήψης αποφάσεων με τις θετικές και αρνητικές προεκτάσεις, και
- Την διαχείριση κρίσεως μέσα από τις αποφάσεις της ηγεσίας με σκοπό την αποφυγή καταστροφικών κινδύνων



Σχήμα 1. Άξονες επεξεργασίας

Από το Σχήμα 1 γίνεται κατανοητό ότι οι έννοιες ηγεσία και διαχείριση κρίσης είναι έμμεσα συνδεδεμένες με σχέση αμφίδρομη δηλώνοντας ότι η σωστή ηγεσία διαχειρίζεται αποτελεσματικά κρίσεις κάτω από ουσιαστική λήψη αποφάσεων αποφεύγοντας (τις περισσότερες φορές εμφάνιση κινδύνου ή επιδείνωση του κινδύνου). Έμφαση δίνεται στην διαδικασία λήψης αποφάσεων στην ανάλυση του πλαισίου εκείνου προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις καθώς και στον εντοπισμό εναλλακτικών λύσεων μέσα από διαδικασία αξιολόγησης.

3.2 [Ανάλυση]

Στην συνέχεια παραθέτουμε το υπό εξέταση σενάριο κρίσεων – κινδύνου καθώς και τους βασικούς άξονες διερεύνησης.

ΣΕΝΑΡΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΗΣ-ΚΙΝΔΥΝΟΥ.

Αποτελεσματικότητα Ηγεσίας

Η κυρία Αλεξάνδρα Δώρου είναι διευθύντρια μεγάλης εφορίας τα τελευταία 10 χρόνια καθώς και μητέρα 2 κοριτσιών 16 και 18 χρονών αντίστοιχα. Κάθε πρωί στο γραφείο της περνούν στρατιές υπαλλήλων της εφορίας που ζητούν διευκρινήσεις αλλά και πολίτες που προσπαθούν να διεκπεραιώσουν τις φορολογικές τους διαφορές. Κάθε μέρα γνωρίζει τον πανικό και τον πανζουρλισμό που επικρατεί στην εφορία αλλά καμία φορά δεν δυσανασχέτησε ουσιαστικά ούτε άφησε υπόθεση χωρίς διεκπεραίωση. Γι'αυτό και οι πολίτες είτε έρχονται κατ'ευθείαν σε εκείνη για να λύσουν το πρόβλημά τους ή άλλοι τους παραπέμπουν σε εκείνη. Η κρ. Δώρου έχει το προφίλ γυναίκας που σηκώνει τα μανίκια για να έρθει σε σύγκρουση. Στους υπαλλήλους της γενικά χαίρει εκτίμησης αν και μερικοί διαμαρτύρονται γιατί είναι εργασιομανής και απαιτητική ειδικότερα σε περιόδους αιχμής όπως η συγκεκριμένη περίοδο που είναι κατάθεση φορολογικών δηλώσεων και ταυτόχρονα αναφορά των ισολογισμών των εφοριών στο Υπουργείο Οικονομικών. Τους εργαζόμενους στην εφορία της τους βλέπει σαν οντότητες αν και μέσα στον πανζουρλισμό που επικρατεί μερικές φορές ανταποκρίνεται με υπερβολή και ζήλο στην δουλεία της. Ακόμα και στις αξιολογήσεις των υπαλλήλων της πάντα θα είχε κάτι αξιόλογο (όπου μπορούσε και έπρεπε) να προσκομίσει.

Αξιολόγηση προσωπικού

Σήμερα μπαίνοντας στο γραφείο της εκτός όλων των υπολοίπων, δύο σημαντικά πράγματα της έκαναν εντύπωση και την έβαλαν σε σκέψεις. Το πρώτα ήταν ένας φάκελος από την τελευταία αξιολόγηση του προσωπικού (πιθανότατα αποτελεσμάτων). Αυτές οι αξιολογήσεις πάντα τις προκαλούσαν δυσφορία 1. γιατί το σύστημα αξιολόγησης θεωρούσε ότι δεν ήταν αξιολογικό αλλά απλά για να γίνει και 2. γιατί κάθε αξιολόγηση δεν αξιολογούσε μόνο τον υπάλληλο αλλά και εκείνη. Και κακές αξιολογήσεις αποτελούν έναυσμα για διαθεσιμότητες ακόμα και για απολύσεις.

Το δεύτερο γεγονός ήταν ότι τα σκουπίδια τις τελευταίες μέρες δεν είχαν απομακρυνθεί από τους κοινόχρηστους χώρους. Ζήτησε να δει την υπάλληλο της γραμματείας και εκείνη την ενημέρωσε ότι από σήμερα άρχισαν απεργία. Σκέφτηκε ότι μόνο αυτό της έλειπε τώρα μαζί με όλα τα υπόλοιπα.

Αυτό όμως που δεν καταλάβαινε ήταν γιατί η έκθεση με τους οικονομικούς ισολογισμούς της εφορίας δεν βρίσκονταν στο γραφείο της. Έπρεπε να είχε τελειώσει τουλάχιστον 2 με 3 μέρες το αργότερο και το υπουργείο είχε αγριέψει με την αργοπορία. Κατά τα φαινόμενα και εκείνη θα έπρεπε να αγριέψει περισσότερο για να διεκπεραιωθεί η συγκεκριμένη έκθεση. Αν θυμάται καλά την είχε αναθέσει στην κυρία Μαρία Λούρου, σχετικά νέα στο συγκεκριμένο πόστο αλλά με χρόνια και εκείνη προϋπηρεσίας σε παρόμοια τμήματα εφοριών. Ανοίγει τον υπολογιστή της και στέλνει το παρακάτω μήνυμα στην κρ. Λούρου.

Αγαπητή Κυρία Λούρου

Σας αποστέλλω το μαιλ αυτό για να υπενθυμίσω την άμεση παράδοση των ισολογισμών της εφορίας εντός της ημέρας. Περιμένω την απάντησης σας

Κρ Αλεξάνδρα Δώρου
Διευθύντρια.

Η ανάγκη αλλαγής

Η κρ Μαρία Λούρου ήταν μια σχετικά ευσυνείδητη υπάλληλος η οποία όμως μετά τον μεγάλο χαμό του γιου της ολοκληρωτικά κατρακύλησε. Δουλεύει τουλάχιστον και εκείνη 8 χρόνια στην ίδια εφορία και ήταν προϊστάμενη σε υπεύθυνο πόστο. Όταν η θέση του διευθυντή χήρεψε (ο προηγούμενος απεβίωσε) δεν έκρυβε ότι έβλεπε με καλό μάτι μια προαγωγή στην θέση της διευθύντριας. Στεναχωρήθηκε όταν την θέση την κατέλαβε άλλος αλλά προσπάθησε και το ξεπέρασε. Παντρεμένη με έναν μοναχογιό μεγάλη αδυναμία όπως όλες οι μανάδες. Το λάθος ήταν που δεν χάλαγε κανένα χατίρι με αποτέλεσμα όταν ο γιος μπήκε στο πανεπιστήμιο η χαρά της ήταν τόσο μεγάλη που εκείνος ζητώντας της μηχανή του την αγόρασε. Και εδώ ξεκίνησε η τραγωδία. Μια νύχτα που είχε βγει έξω με την μηχανή κάποιος οδηγός παραβίασε ΣΤΟΠ και τον έριξε σε κράσπεδο. Το αγόρι φορούσε κράνος αλλά το κτύπημα στο κράσπεδο ήταν τόσο μεγάλο που το κρανίο

άνοιξε στα δύο. Η μητέρα έπαθε σοκ. Μέρες προσπάθησαν να την συνεφέρουν.
Η διευθύντρια της έδωσε υποχρεωτική άδεια για να ηρεμήσει. Αλλά από εκείνη την μέρα όλα άλλαξαν. Την γιατρειά του πόνου την βρήκε στο αλκοόλ, όπου κατέληξε από ευσυνείδητη υπάλληλο σε υπάλληλο παραπτωμάτων. Πολλές φορές η διευθύντρια της έδινε χάρη για κάποια μικρά παραπτώματα ή έκανε τα στραβά μάτια όταν πρωί πρωί μύριζε από αλκοόλ αλλά ταυτόχρονα την είχε προειδοποιήσει ότι τις δίνει ευκαιρίες για να σταθεί στα πόδια της. Παράλληλα όμως δεν θα ανεχόταν ατασθαλίες στην εργασία. Την κρίσιμη αυτή μέρα της κατάθεσης των ισολογισμών ήταν και η μέρα που χάθηκε ο γιος της. Αλίμονο η διευθύντρια έστελνε τα μαιλ το ένα μετά το άλλο. Η προϊστάμενη δεν βρίσκονταν στο γραφείο της. Είχε ενημέρωση την γραμματεία ότι θα έλειπε για λίγο. Είχε βάλει στο μυαλό της ότι έπρεπε να αλλάξει τρόπο ζωής, να ξεφύγει από το αλκοόλ και να ξαναγυρίσει στην γνώριμη Μαρία που ήξερε και ήξεραν. Έπρεπε να αποτοξινωθεί αυτό είχε εκμυστηρευτεί καις την διευθύντρια της αυτές τις μέρες. Μια μικρή πίστωση χρόνου ζητούσε όπως όλοι.
Τα τηλέφωνα της διευθύντριας είχαν αρχίσει να σπάνε όπου με επιμονή τα deadline μεταβάλλονταν ανάλογα με τους δείκτες του ρολογιού. Μέσα στην αναστάτωση έπεσε το μάτι της στον κλειστό φάκελο αξιολόγησης. Για να ξεφύγει (τουλάχιστον έτσι νόμιζε) άνοιξε τον φάκελο. Μέσα στο φάκελο ήταν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των προϊστάμενων τμημάτων όπου με κόκκινο χρώμα παραθέτονταν οι κακοί υπάλληλοι. Μέσα στην κοκκινίλα διέκρινε το όνομα της προϊστάμενης Μαρίας Λούρου. Σωριάζεται την καρέκλα, πίνει λίγο νερό και γράφει το σημαντικότερο μαιλ της ημέρας.

Αγαπητή Κυρία Λούρου

Θα σας παρακαλούσε να περάσετε από το γραφείο μου αμέσως

Κρ Αλεξάνδρα Δώρου
Διευθύντρια.

Λήψη αποφάσεων
Στο μεταξύ η μπόχα από τα σκουπίδια είχε αρχίσει να γίνεται αποπνιχτική. Οι υπάλληλοι έχουν αρχίσει να διαμαρτύρονται με έντονο ύφος καθώς και τα άτομα που έρχονταν στην εφορία. Έπρεπε οπωσδήποτε να μιλήσει στα συνδικαλιστικά όργανα. Μετά από πολύωρη διαβούλευση τους έπεισε τουλάχιστον να καθαριστεί ο χώρος μέσα στο κτίριο (αφού ακόμα και σε απεργίες υπάρχει προσωπικό ασφαλείας). Επίσης τους εξήγησε ότι περισσότερες μέρες ακόμα και θα κυκλοφορούσαν με μάσκες. Οι συνδικαλιστές αν και διαφώνησαν στην αρχή μετά συμφώνησαν στον καθαρισμό μόνο του εσωτερικού χώρου και λόγο υγιεινής.
Τα μεγάλα προβλήματα ήταν δύο τώρα. Ο ισολογισμός της εφορίας και η αργία (τουλάχιστον για 3 μήνες) της προϊστάμενης της. Μέσα στην έξαψη της μέρας, της ήρθε η ιδέα να μιλήσει με το τμήμα μηχανοργάνωσης της εφορίας. Κάτι θα ξέρουν περισσότερο από μένα. Μιλώντας με ένα ευγενέστατο παιδί, τον Γιώργο Αλέγκρο, του ζήτησε να την ενημερώσει

σχετικά με την δυνατότητα να λάβουν από τον υπολογιστή της προϊστάμενης τα κείμενα εκείνα που είχαν άμεση σχέση με τους προϋπολογισμούς.
Εκείνος της απάντησε ότι αυτό είναι λίγο δύσκολο και είναι παράβαση απόρρητου ακόμα και σε δημόσια υπηρεσία. Του ανέλυσε την σοβαρότητα της κατάστασης και εκείνος της είπε ότι θα κάνει ότι είναι νομικά δυνατόν. Κλείνοντας το τηλέφωνο ένα μαιλ φτάνει στον υπολογιστή της.

Αγαπητή Κρ Διευθύντρια

Έρχομαι στο γραφείο σας.

Μαρία Λούρου
Προϊσταμένη

Κόπηκαν για λίγο τα πόδια. Κάθισε στην καρέκλα για να μην ξεχνάμε και την ιεραρχία και περίμενε τον κτύπο της πόρτας. Μετά από λίγα λεπτά η πόρτα κτύπησε και η κρ. Λούρου βρίσκονταν ενοποιών της. Ήξεραν λίγο πολύ τι περίμεναν και τις δύο. Τουλάχιστον έτσι νόμιζαν. Η προϊσταμένη την ενημέρωσε ότι οι ισολογισμοί βρίσκονται στο φλασακι που κουβαλά και ότι από Δευτέρα αρχίζει αποτοξίνωση. Την ευχαρίστησε για την εμπιστοσύνη που της έδειξε και έλπιζε ότι αυτή θα ήταν μια νέα αρχή. Στο σημείο αυτό η διευθύντρια χαμογέλασε μέσα της διότι 1. είχε τους ισολογισμούς και 2. θα μπορούσε να την θέσει σε αργία ευκολότερα όχι για να την τιμωρήσει αλλά για να την συνετίσει. Της ανακοίνωσε την απόφαση των αποτελεσμάτων και η προϊσταμένη την δέχτηκε με μεγάλη ανακούφιση. Αυτούς τους 3 μήνες θα μπορούσε να ξαναβρεί τον χαμένο εαυτό της, στο όποιο και απεγνωσμένα έλπιζε. Η διευθύντρια μίλησε με την μηχανοργάνωση και τους ενημέρωσε για τα γεγονότα όπου ανακουφισμένοι συνέχισαν την εργασία τους.

3.3 [/□ [Κύριο σενάριο]

Οργανωτική δομή – Αρμοδιότητες

Το συγκεκριμένο σενάριο διαδραματίζεται σε έναν δημόσιο οργανισμό (εφορία) με βασικά πρόσωπα:

- Αλεξάνδρα Δώρου διευθύντρια
- Μαρία Λούρου προϊστάμενη
- Γιώργο Αλέγκρο υπάλληλος μηχανοργάνωσης εφορίας
- Συνδικαλιστές καθαριστές εφορίας.

Όλα τα πρόσωπα συνδέονται μεταξύ τους με σχέση εργασιακή

Η κυρία Αλεξάνδρα Δώρου είναι διευθύντρια μεγάλης εφορίας τα τελευταία 10 χρόνια

αλλά και ανθρώπινη.

Τους εργαζόμενους στην εφορία της τους βλέπει σαν οντότητες αν και μέσα στον πανζουρλισμό που επικρατεί μερικές φορές ανταποκρίνεται με υπερβολή και ζήλο στην δουλεία της. Ακόμα και στις αξιολογήσεις των υπαλλήλων της πάντα θα είχε κάτι αξιόλογο (όπου μπορούσε και έπρεπε) να προσκομίσει.

Πολλές φορές η διευθύντρια της έδινε χάρη για κάποια μικρά παραπτώματα ή έκανε τα στραβά μάτια όταν πρωί πρωί μύριζε από αλκοόλ αλλά ταυτόχρονα την είχε προειδοποιήσει ότι τις δίνει ευκαιρίες για να σταθεί στα πόδια της. Παράλληλα όμως δεν θα ανεχόταν ατασθαλίες στην εργασία.

χωρίς να διστάζει να ενημερώνεται από υφιστάμενους υπαλλήλους της

Μέσα στην έξαψη της μέρας, της ήρθε η ιδέα να μιλήσει με το τμήμα μηχανοργάνωσης της εφορίας. Κάτι θα ξέρουν περισσότερο από μένα. Μιλώντας με ένα ευγενέστατο παιδί, τον Γιώργο Αλέγκρο, του ζήτησε να την ενημερώσει σχετικά με την δυνατότητα να λάβουν από τον υπολογιστή της προϊστάμενης τα κείμενα εκείνα που είχαν άμεση σχέση με τους προϋπολογισμούς.

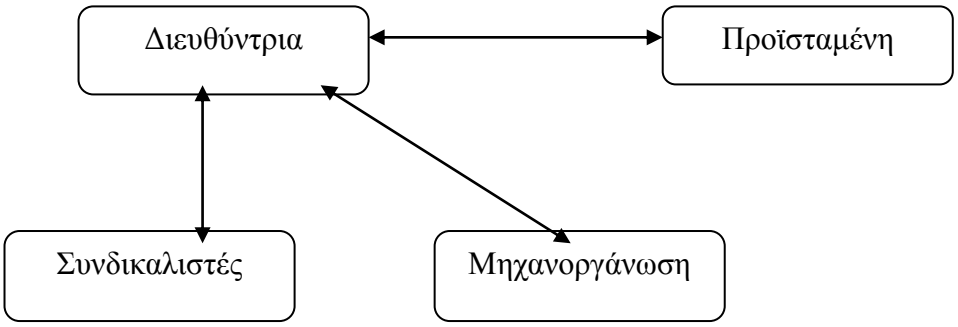
Η διευθύντρια μίλησε με την μηχανοργάνωση και τους ενημέρωσε για τα γεγονότα όπου ανακουφισμένοι συνέχισαν την εργασία τους.

με έντονη την αίσθηση της αξιοκρατίας και της δίκαιας μεταχείρισης

Ακόμα και στις αξιολογήσεις των υπαλλήλων της πάντα θα είχε κάτι αξιόλογο (όπου μπορούσε και έπρεπε) να προσκομίσει.

Η προϊσταμένη αν και σε θέση ευθύνης εμφανίζεται άτομο συγκροτημένο, εργασιομανής με μεγάλο αίσθημα ευθύνης ανάλογο της θέσης που κατέχει. Συγκαταβατική σε περιπτώσεις που αρμόζουν (όπως στην διαλλακτικότητα συζήτησης μεταξύ των συνδικαλιστών για τα σκουπίδια) προσπαθώντας να αποφύγει περιβαλλοντικό κίνδυνο διαχειρίζοντας την οργανωτική κρίση (απεργία).
Η προϊσταμένη αν και εκείνη σε θέση ευθύνης εμφανίζεται άτομο μη συγκροτημένο, με πάθη όπως η μητρική αγάπη, με καταστροφικά αποτελέσματα τόσο για τον γιο της (θάνατος) όσο και για εκείνη ωθώντας σε ακραίες καταστάσεις (αλκοολισμό), παραμελώντας την εργασία της, δίχως να μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης της. Αποτέλεσμα της ανάρμοστής εργασιακής συμπεριφορά της ήταν η μη ομαλή λειτουργία της εφορίας (αδυναμία διαχείρισης κρίσης) και βασική υπαίτιος παρ' ολίγο καταστροφής (εργασιακής και οικονομικής).

Οι παραπάνω σχέσεις εργασίας μπορούν να παρουσιασθούν με ένα κοινωνιόγραμμα, το οποίο παρουσιάζει με γραφικό τρόπο την σχέση μεταξύ των ομάδων (οντοτήτων) και τα βέλη καθορίζουν την τάση της σχέσης (Σχήμα 2).



Σχήμα 2. Σχέσεις μεταξύ ομάδων

Στην οντότητα που καταλήγουν τα περισσότερα βέλη, θεωρείται ότι αποτελεί την σημαντικότερη. Στην περίπτωση του Σχήματος 2 είναι εμφανές ότι η διευθύντρια αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα προκύπτοντας και από την διάθρωση των εφοριών που αναλύονται στο ΠΔ 16/1989 (Άρθρο 4: Κανονισμός λειτουργίας Δημοσίων Οικονομικών Υπηρεσιών (Δ.Ο.Υ.) και των Τοπικών Γραφείων και καθήκοντα υπαλλήλων αυτών). Κατά τον νομικό πλαίσιο καθήκοντα του Διευθυντή (Προϊσταμένου εφορίας) είναι:

- ***Ο Προϊστάμενος της Δ.Ο.Υ. έχει την ενιαία διεύθυνση όλης της Υπηρεσίας και ασκεί υπεύθυνα την αποφασιστική αρμοδιότητα που προβλέπεται από τις κείμενες διατάξεις ή μεταβιβάζεται σ` αυτόν με Υπουργικές ή άλλες αποφάσεις και την όλη εποπτεία της Δ.Ο.Υ.***

- ***Καθοδηγεί και παρέχει στο προσωπικό της Δ.Ο.Υ. τις αναγκαίες οδηγίες για την ακριβή εκτέλεση των καθηκόντων τους***

- ***Εποπτεύει την εργασία όλων των τμημάτων και γραφείων της Δ.Ο.Υ. και ελέγχει την ορθή και έγκαιρη διεκπεραίωση της και την πιστή εφαρμογή των Νόμων, Προεδρικών Διαταγμάτων, Εγκυκλίων και διαταγών του Υπουργείου Οικονομικών, των Ειδικών Επιθεωρήσεων & των Διευθύνσεων Επιθεώρησης & Συντονισμού των Δ.Ο.Υ. και της Νομαρχίας και γενικά προβαίνει στη λήψη όλων των ενδεδειγμένων μέτρων για τη διασφάλιση της κανονικής, εύρυθμης και ομαλής διεξαγωγής της υπηρεσίας***

Αντίστοιχα οι αρμοδιότητες του προϊσταμένου τμήματος με βάση το παραπάνω ΠΔ 16/1989 (Άρθρο 6: Κανονισμός λειτουργίας Δημοσίων

Οικονομικών Υπηρεσιών (Δ.Ο.Υ.) και των Τοπικών Γραφείων και καθήκοντα υπαλλήλων αυτών) περιγράφονται ως:

- ***Διευθύνει το τμήμα, και είναι γενικά ενήμερος για όλες τις υποθέσεις και θέματα της αρμοδιότητάς του. Επιμελείται για την τήρηση των νόμων, Π. Διαταγμάτων, αποφάσεων και λοιπών εγκυκλίων που διέπουν τις αρμοδιότητες αυτές και του παρόντος Κανονισμού. Ενημερώνει τους υπεύθυνους και υπαλλήλους των γραφείων του τμήματός του για τη νομοθεσία και νομολογία, που αφορά στην εκτέλεση της υπηρεσίας τους, και δίνει σ` αυτούς τις αναγκαίες επεξηγηματικές οδηγίες και κατευθύνσεις για την εφαρμογή τους***

- ***Τοποθετεί, σε συνεργασία με τους υπεύθυνους των γραφείων και με την έγκριση του Προϊσταμένου της Δ.Ο.Υ., το προσωπικό που διατίθεται στο τμήμα του, στα γραφεία αυτού. Φροντίζει για την εναλλαγή τους στις διάφορες εργασίες με σκοπό την γενικότερη και αρτιότερη πρακτική κατάρτισή τους. Ασκεί άμεση εποπτεία στους υπαλλήλους του τμήματος και επιβλέπει συνεχώς την πορεία της εργασίας και την έγκαιρη και ακριβή διεκπεραίωσή της***

- ***Κατανέμει την εργασία και την αλληλογραφία στα διάφορα γραφεία, ανάλογα με τις αρμοδιότητες του καθενός και μπορεί να αναθέτει στους υπεύθυνους των γραφείων ή και τους λοιπούς υπαλλήλους και άλλες εργασίες του τμήματος, εφόσον συντρέξει υπηρεσιακή ανάγκη***

- ***Προσυπογράφει τα σχέδια φύλλων ελέγχου, πράξεων, αποφάσεων, παραστατικά βεβαιώσεων - εισπράξεων, εκπτώσεων και διαγραφών, πιστοποιητικών βεβαιώσεων και λοιπών εγγράφων που εκδίδονται από το Τμήμα του και ασκεί γενικά οποιαδήποτε άλλη αρμοδιότητα, η οποία θα μεταβιβάζεται σ` αυτόν από τον προϊστάμενο της Δ.Ο.Υ. σε εκτέλεση των διατάξεων που ισχύουν***

- ***Οφείλει να τηρεί συνεχώς ενήμερο τον προϊστάμενο της Δ.Ο.Υ. και τους προϊσταμένους των κατά περίπτωση αρμόδιων τμημάτων για κάθε ανωμαλία, που διαπιστώνεται στο χειρισμό των φορολογικών υποθέσεων, στη διαδικασία του έργου βεβαίωσης, είσπραξης, πληρωμών, επιστροφών και διαγραφών, στα λοιπά στοιχεία, που απαιτούνται, για την ενέργεια των νομίμων διαδικασιών για περιφρούρηση και διασφάλιση των συμφερόντων του δημοσίου και γενικά για κάθε αρρυθμία, που παρουσιάζεται από υποκειμενικούς λόγους, ή αντικειμενικές δυσχέρειες στη διεκπεραίωση της εργασίας του τμήματός του. Μελετάει επίσης και προτείνει***

τρόπους περιστολής της γραφειοκρατίας και αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας

Επομένως από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι ηγετικά χαρίσματα αποτελούν προσόν για την αποφυγή κρίσεων (ή αποτροπή κρίσεων) μέσα από την διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Κα. Δώρου έχει το προφίλ γυναίκας που σηκώνει τα μανίκια για να έρθει σε σύγκρουση. Στους υπαλλήλους της γενικά χαίρει εκτίμησης αν και μερικοί διαμαρτύρονται γιατί είναι εργασιομανής και απαιτητική ειδικότερα σε περιόδους αιχμής

Μετά από πολύωρη διαβούλευση τους έπεισε τουλάχιστον να καθαριστεί ο χώρος μέσα στο κτίριο (αφού ακόμα και σε απεργίες υπάρχει προσωπικό ασφαλείας). Επίσης τους εξήγησε ότι περισσότερες μέρες ακόμα και θα κυκλοφορούσαν με μάσκες. Οι συνδικαλιστές αν και διαφώνησαν στην αρχή μετά συμφώνησαν στον καθαρισμό μόνο του εσωτερικού χώρου και λόγο υγιεινής.

με σκοπό την απομάκρυνση καταστροφικού ενδεχομένου

Μέσα στην αναστάτωση έπεσε το μάτι της στον κλειστό φάκελο αξιολόγησης. Για να ξεφύγει (τουλάχιστον έτσι νόμιζε) άνοιξε τον φάκελο. Μέσα στο φάκελο ήταν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των προϊστάμενων τμημάτων όπου με κόκκινο χρώμα παραθέτονταν οι κακοί υπάλληλοι. Μέσα στην κοκκινίλα διέκρινε το όνομα της προϊστάμενης Μαρίας Λούρου.

Επίσης με βάση τις διατάξεις του νόμου, υπεύθυνη για την διεκπεραίωση της συγκεκριμένης εργασίας (ισολογισμοί) είναι η προϊσταμένη τμήματος με αυξημένες αρμοδιότητες αλλά και υπεύθυνη για οποιεσδήποτε παραλήψεις. Στο ίδιο ΠΔ στο Άρθρο 167: Γενική ευθύνη υπαλλήλων της εφορίας, αναφέρεται ότι

- ***Οι πιο πάνω υπάλληλοι ευθύνονται και υποχρεούνται σε αποκατάσταση κάθε ζημιάς του δημοσίου, των νομικών προσώπων και λοιπών προσώπων, τα έσοδα των οποίων εισπράττονται από τις Δ.Ο.Υ., που προήλθε από δόλο ή αμέλεια αυτών, για τη νόμιμη, έγκαιρη και ακριβή εκτέλεση των καθηκόντων αυτών που τους ανατέθηκε από τον κώδικα δημοσίου λογιστικού, του διατάγματος αυτού και άλλων διατάξεων***

- ***Για την ευθύνη των ανωτέρω που αναφέρεται στην είσπραξη εσόδων και Πληρωμών εξόδων του δημοσίου και στη διαχείριση υλικού και αξιών του δημοσίου αποφασίζει μετά από έρευνα το Ελεγκτικό Συνέδριο σύμφωνα με τις διατάξεις που ισχύουν***

με καταλογισμό ευθυνών εκείνων που θα ζημιώσουν το δημόσιο από αμέλεια ή δόλο προκαλώντας καταστροφικές συνέπειες για την εργασιακή τους σχέση.

Τα τηλέφωνα της διευθύντριας είχαν αρχίσει να σπάνε όπου με επιμονή τα deadline μεταβάλλονταν ανάλογα με τους δείκτες του ρολογιού.

Αλίμονο η διευθύντρια έστελνε τα μαιλ το ένα μετά το άλλο. Η προϊστάμενη δεν βρίσκονταν στο γραφείο της. Είχε ενημέρωση την γραμματεία ότι θα έλειπε για λίγο.

Ηγεσία

Ως προς τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι στην έννοια της ηγεσίας εμπεριέχονται δύο παράγοντες: εκείνος που ασκεί επιρροή και εκείνος που υφίσταται την επιρροή (Σχήμα 2), ενώ σύμφωνα με Hollander & Julian (1969) ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων της ομάδας. Ηγέτης είναι εκείνο το άτομο που μπορεί να επηρεάσει τρίτους προς επίτευξη κοινών στόχων. Ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας καθορίζει και την επιτυχία επίτευξης των κοινών στόχων. Οι διαστάσεις που επηρεάζουν την ηγετική συμπεριφορά είναι (Hersey & Blanchard, 1969; 1972):

- Οι ανάγκες, τα κίνητρα και οι εμπειρίες του διοικητικού στελέχους
- Οι απαιτήσεις της εργασίας
- Οι αξίες και οι ικανότητες των υφισταμένων
- Η φιλοσοφία του οργανισμού

Ακολουθώντας την ανθρωπιστική θεωρία περί ηγεσίας οι Likert (1967) και Bass (1990) υποστήριξαν ότι η ηγετική διαδικασία πρέπει να λαμβάνει υπόψη της προσδοκίες, τις αξίες και τις διαπροσωπικές δεξιότητες αυτών που αλληλεπιδρούν. Πρέπει να εμφανίζουν υποστηρικτικές συμπεριφορές ως προς τους υφιστάμενους και να λαμβάνονται (οι υφιστάμενοι) ως αξιόλογες οντότητες που προσφέρουν στην ομάδα χαρακτηριστικά που ανταποκρίνονται στο προφίλ της Διευθύντριας.

Στους υπαλλήλους της γενικά χαίρει εκτίμησης αν και μερικοί διαμαρτύρονται γιατί είναι εργασιομανής και απαιτητική ειδικότερα σε περιόδους αιχμής όπως η συγκεκριμένη περίοδο που είναι κατάθεση φορολογικών δηλώσεων και ταυτόχρονα αναφορά των ισολογισμών των εφοριών στο Υπουργείο Οικονομικών.

Τους εργαζόμενους στην εφορία της τους βλέπει σαν οντότητες αν και μέσα στον πανζουρλισμό που επικρατεί μερικές φορές ανταποκρίνεται με υπερβολή και ζήλο στην δουλεία της.

Ακόμα και στις αξιολογήσεις των υπαλλήλων της πάντα θα είχε κάτι αξιόλογο (όπου μπορούσε και έπρεπε) να προσκομίσει.

Μέσα στην έξαψη της μέρας, της ήρθε η ιδέα να μιλήσει με το τμήμα μηχανοργάνωσης της εφορίας. Κάτι θα ξέρουν περισσότερο από μένα. Μιλώντας με ένα ευγενέστατο παιδί, τον Γιώργο Αλέγκρο, του ζήτησε να την ενημερώσει σχετικά με την δυνατότητα να λάβουν από τον υπολογιστή της προϊστάμενης τα κείμενα εκείνα που είχαν άμεση σχέση με τους προϋπολογισμούς.

Οι ηγέτες διαθέτουν χαρακτηριστικά όπως:

- Σκοπός η επίτευξη κοινών στόχων
- Προσαρμοστικότητα
- Αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία, αντοχή
- Γνώση του αντικειμένου

Οι Bono & Judge (2004) πρόσθεσαν στα παραπάνω χαρακτηριστικά και την φιλομάθεια. Για να μπορέσει ένας ηγέτης να διοχετεύσει την αισιοδοξία του στην ομάδα για την επίτευξη των στόχων της θα πρέπει βασικότερα να γνωρίζει την ομάδα του μέσα από την διαδικασία της επικοινωνίας, όπου στο συγκεκριμένο σενάριο παρουσιάζεται προβληματική μεταξύ της διευθύντρια και την προϊσταμένης ύστερα από το μοιραίο γεγονός (θάνατος).

Αλίμονο η διευθύντρια έστελνε τα μαιλ το ένα μετά το άλλο. Η προϊστάμενη δεν βρίσκονταν στο γραφείο της. Είχε ενημέρωση την γραμματεία ότι θα έλειπε για λίγο.

Η προβληματική αυτή οδήγησε την επαγγελματική σχέση τους, έστω και για μικρό χρονικό διάστημα, σε αδιέξοδα που παρ' ολίγο να οδηγήσουν την εφορία σε απρόσμενες εργασιακές τροπές (συγχώνευση, κλείσιμο, διαθεσιμότητα). Ειδικότερα όταν με το πόρισμα στις 30/9/2012, ένα από τα βασικά κριτήρια συγχώνευσης των εφοριών είναι οικονομικά (δηλ. τα έσοδα που εισήλθαν στις εφορίες). Φυσικά η διευθύντρια ως ηγετική προσωπικότητα διαθέτοντας αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία, και αντοχή, λαμβάνοντας και την ανθρώπινη διάσταση διέθετε το προσόν της συγχώρεσης δίνοντας ευκαιρίες επανειλημμένα στην προϊσταμένη καθώς και συμβουλές για την άπρεπη συμπεριφορά της και παραμέληση των καθηκόντων της.

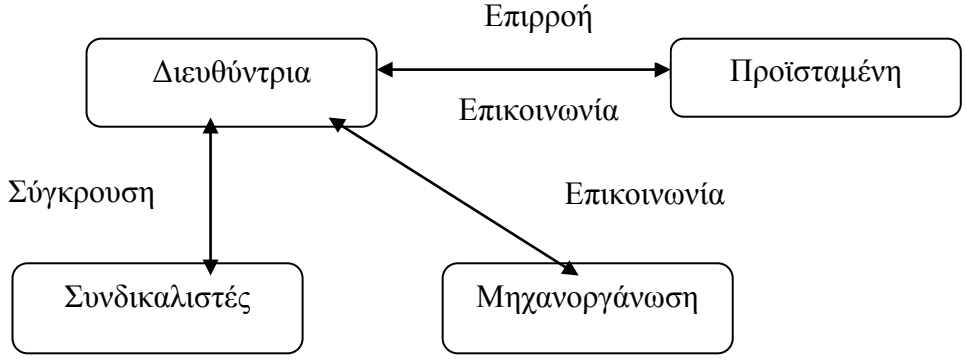
Επικοινωνία

Η επικοινωνία στους εκάστοτε οργανισμούς (και όχι μόνο) παίρνει συνήθως τη μορφή της ομαδικής επικοινωνίας. Μέσα στα πλαίσια αυτά διαμορφώνονται διάφορες σχέσεις μεταξύ των ομάδων, στις οποίες αναπτύσσεται διαπροσωπικής μορφής επικοινωνία. Οι παράγοντες που

επηρεάζουν την επικοινωνιακή σχέση μεταξύ των ομάδων είναι οι παρακάτω:

- η ηγετική ικανότητα του ατόμου που αναλαμβάνει το ρόλο του «ηγέτη» (ο ρόλος του οποίου στην ομάδα είναι καταλυτικός),
- η διάρκεια ύπαρξης της ομάδας και η συνοχή που έχει αναπτύξει (οι ομάδες που διατηρούνται για μεγάλα χρονικά διαστήματα καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για στόχους καθήκοντος, ενώ οι ομάδες που δημιουργούνται για βραχυπρόθεσμους στόχους αναλώνονται συνήθως σε στόχους διατήρησης),
- το μέγεθος της ομάδας (τα περιθώρια ευχερέστερης επικοινωνίας αυξάνονται, όσο μειώνεται ο αριθμός των μελών της ομάδας),
- η αυτοαντίληψη και η αυτοεικόνα των μελών της ομάδας (όταν τα μέλη της ομάδας δε συμπεριφέρονται ανάλογα με την εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους, είναι πιθανό η ομάδα να μη λειτουργεί αποτελεσματικά),
- οι ιδιότητες των μελών της ομάδας (χαρακτηριστικά, αρμοδιότητες, ιεραρχία, κ.λπ.) και πως αυτές επηρεάζουν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους, και
- το πρότυπο σύμφωνα με το οποίο λειτουργεί η ομάδα (κανόνες συμπεριφοράς, αρχές που διέπουν τη λειτουργία της ομάδας, κ.λπ.).

Κατά την διαδικασία της επικοινωνίας, εμφανίζεται η περίπτωση της σύγκρουσης μεταξύ υποομάδων όπου σύμφωνα με τους Griffin και Moorhead (1986), σύγκρουση είναι η αλληλεπίδραση ανάμεσα σε δύο ομάδες, όπου οι ομάδες αντιλαμβάνονται ότι η άλλη ομάδα παρεμποδίζει τις προσπάθειες τους για να επιτύχει τους στόχους της. Ο Jones (1994) υποστηρίζει ότι η σύγκρουση αρχίζει όταν μία ομάδα επιδιώκει τα συμφέροντα της εις βάρος των συμφερόντων των άλλων ομάδων. Με βάση τις παραπάνω διαστάσεις το Σχήμα 2 τροποποιείται στο Σχήμα 3 με



Σχήμα 3. Σχέσεις μεταξύ ομάδων: αποτύπωση επικοινωνιακών χαρακτηριστικών

Βασικά προτερήματα ενός ηγέτη είναι η εμπιστοσύνη που δημιουργεί μεταξύ της ομάδας

Πολλές φορές η διευθύντρια της έδινε χάρη για κάποια μικρά παραπτώματα ή έκανε τα στραβά μάτια όταν πρωί πρωί μύριζε από αλκοόλ αλλά ταυτόχρονα την είχε προειδοποιήσει ότι τις δίνει ευκαιρίες για να σταθεί στα πόδια της.

και η διαλλακτικότητα με υπό-ομάδες για την λήψη αποφάσεων με σκοπό την αποφυγή συγκρούσεων και κατ' επέκταση κλιμάκωσης της κρίσης. Κατά τον Robbins (1993) αποδοτικός τρόπος χειρισμού συγκρούσεων αποτελεί η εξομάλυνση όπου η πρώτη συγκρουόμενη ομάδα ενδιαφέρεται και ανησυχεί για τα συμφέροντα της αντιπαρατιθέμενης ομάδας. Ο στόχος είναι η διατήρηση μιας ειρηνικής συνύπαρξης. Το ενδιαφέρον για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων είναι μάλλον μειωμένο αφού η έμφαση δίνεται στη διατήρηση των ομαλών σχέσεων.

Μετά από πολύωρη διαβούλευση τους έπεισε τουλάχιστον να καθαριστεί ο χώρος μέσα στο κτίριο (αφού ακόμα και σε απεργίες υπάρχει προσωπικό ασφαλείας). Επίσης τους εξήγησε ότι περισσότερες μέρες ακόμα και θα κυκλοφορούσαν με μάσκες. Οι συνδικαλιστές αν και διαφώνησαν στην αρχή μετά συμφώνησαν στον καθαρισμό μόνο του εσωτερικού χώρου και λόγο υγιεινής.

Η επίτευξη των στόχων θα πρέπει να επιχειρείται μέσω σωστής επικοινωνίας. Αν δεν υφίσταται αυτή, οι οργανισμοί θα βρίσκονται σε ένα επίπεδο διαρκούς σύγχυσης με αποτέλεσμα οι συγκρούσεις να είναι καθημερινό φαινόμενο και πρόβλημα. Η επικοινωνία των ομάδων μεταξύ τους ή μεταξύ των ομάδων και της ηγεσίας είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες για τη σωστή λειτουργία του οργανισμού. Η επικοινωνία είναι ένα σημαντικό μέσο για την αποφυγή των συγκρούσεων.
Η επικοινωνία ως αποτελεσματικός τρόπος επίλυσης προβλημάτων μπορεί να επηρεαστεί (θετικά) από την εμπιστοσύνη που αναπτύσσεται μεταξύ των υπό-ομάδων. Κατά τον ορισμό του Deutsch (1962) η συμπεριφορά εμπιστοσύνης εμφανίζεται όταν ένα άτομο διακρίνει ένα αμφιλεγόμενο μονοπάτι, το αποτέλεσμα του όποιου μπορεί να είναι θετικό ή αρνητικό και η εμφάνιση του καλού ή του κακού αποτελέσματος εξαρτάται από τις πράξεις τρίτου προσώπου. Προέκταση του παραπάνω ορισμού πρότεινε ο Deutsch (1973) αναφέροντας ότι εμπιστοσύνη είναι η πεποίθηση ότι κάποιος θα βρει αυτό που επιθυμεί από κάποιον άλλον και όχι αυτό που φοβάται.

Εμπιστοσύνη

Πολλοί ερευνητές αναφέρονται στην εμπιστοσύνη ως μέτρο αντιμετώπισης κινδύνου. Ειδικότερα ο Luhman (1979) αναφέρει ότι η εμπιστοσύνη προαπαιτεί μια κατάσταση κινδύνου. Κατά τους Boom & Holmes (1991) προκειμένου να επιβιώσει μια σχέση συνεργασίας η διακινδύνευση ως αίσθημα είναι αναγκαία με σκοπό την ενδυνάμωση της υπάρχουσας εμπιστοσύνη. Όπου δεν υπάρχει συνεργασία εμφανίζεται κίνδυνος στην

εμπιστοσύνη μεταξύ των υπό-ομάδων. Η σχέση μεταξύ κόστους και ωφέλειας περιγράφεται από την παρακάτω φόρμουλα (Marsh 1992):

$$\text{Κινδυνος} = \frac{\text{Κόστος}}{\text{Όφελος}}$$

Ο Marsh (1994) αναφέρει ότι όταν κάποιος εμπιστεύεται κάποιον άλλον επαφίεται στα χέρια του και το τελικό αποτέλεσμα εξαρτάται από αυτόν είτε σε ομαδικό επίπεδο.

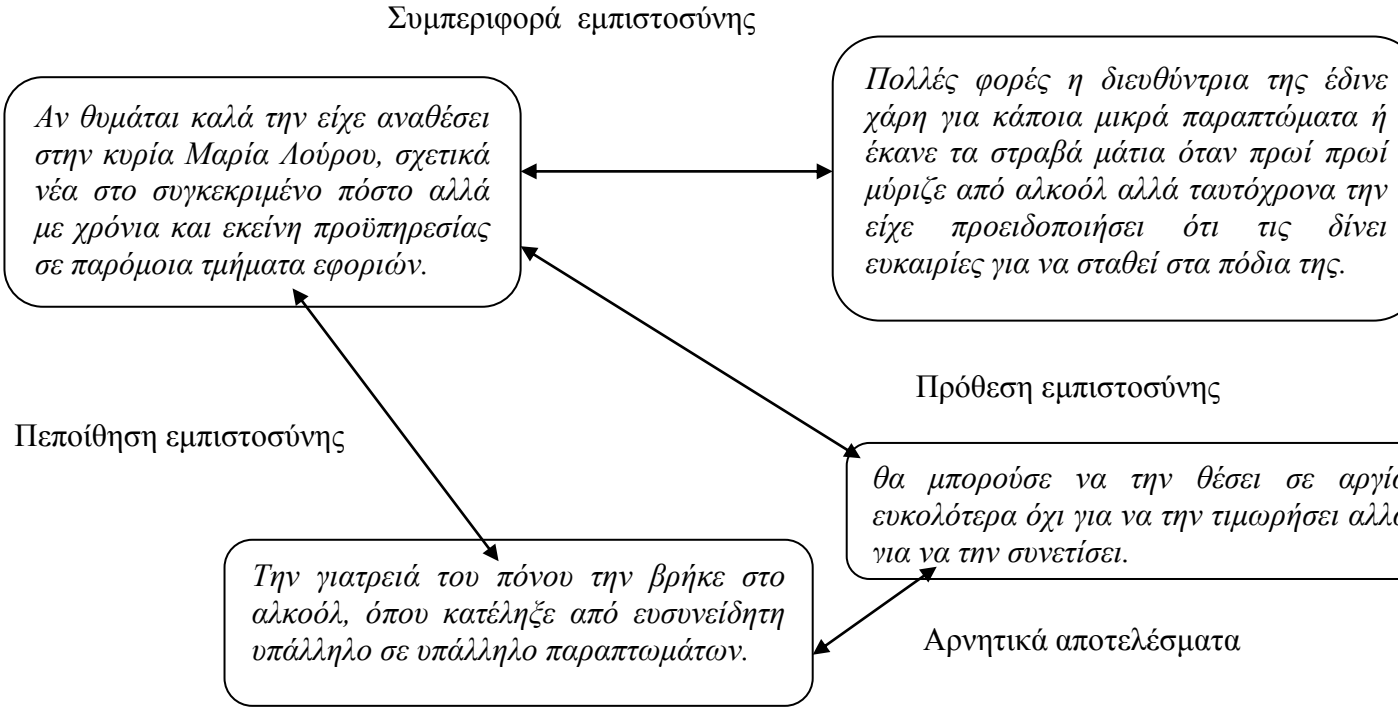
Αν θυμάται καλά την είχε αναθέσει στην κυρία Μαρία Λούρου, σχετικά νέα στο συγκεκριμένο πόστο αλλά με χρόνια και εκείνη προϋπηρεσίας σε παρόμοια τμήματα εφοριών.

Μέσα στην έξαψη της μέρας, της ήρθε η ιδέα να μιλήσει με το τμήμα μηχανοργάνωσης της εφορίας. Κάτι θα ξέρουν περισσότερο από μένα. Μιλώντας με ένα ευγενέστατο παιδί, τον Γιώργο Αλέγκρο, του ζήτησε να την ενημερώσει σχετικά με την δυνατότητα να λάβουν από τον υπολογιστή της προϊστάμενης τα κείμενα εκείνα που είχαν άμεση σχέση με τους προϋπολογισμούς.

είτε σε ατομικό επίπεδο

Η προϊστάμενη δεν βρίσκονταν στο γραφείο της. Είχε ενημέρωση την γραμματεία ότι θα έλειπε για λίγο. Είχε βάλει στο μυαλό της ότι έπρεπε να αλλάξει τρόπο ζωής, να ξεφύγει από το αλκοόλ και να ξαναγυρίσει στην γνώριμη Μαρία που ήξερε και ήξεραν. Έπρεπε να αποτοξινωθεί αυτό είχε εκμυστηρευτεί καις την διευθύντρια της αυτές τις μέρες. Μια μικρή πίστωση χρόνου ζητούσε όπως όλοι

Αιτιολογώντας την λήψη αποφάσεων μέσα από την εμπιστοσύνη των ατόμων της ομάδας, οι Fishbein & Ajzen (1975) ανέπτυξαν ένα μοτίβο θεωρίας περί αιτιολογημένης δράσης όπου οι πεποιθήσεις/συμπεριφορές (εμπιστοσύνης) οδηγούν σε προθέσεις (εμπιστοσύνης), οι οποίες στην συνέχεια γίνονται ενδείξεις συμπεριφοράς. Επομένως όταν κάποιος έχει πεποιθήσεις εμπιστοσύνης για κάποιον άλλον, τότε είναι πρόθυμος να βασισθεί σε αυτόν έχοντας πρόθεση εμπιστοσύνης. Άρα θα συμπεριφερθεί με τρόπους έτσι ώστε να φανερώνουν την πρόθεσή του (συμπεριφορά εμπιστοσύνης). Κατά την πρόθεση εμπιστοσύνης εξετάζεται ο βαθμός στον οποίο κάποιος είναι πρόθυμος να βασισθεί σε κάποιον άλλον σε μια συγκεκριμένη κατάσταση έχοντας σχετικό αίσθημα ασφάλειας ακόμα και αν είναι πιθανές αρνητικές συνέπειες (Σχήμα 4).



Σχήμα 4. Ερμηνεία των επιπέδων εμπιστοσύνης με βάση το σενάριο

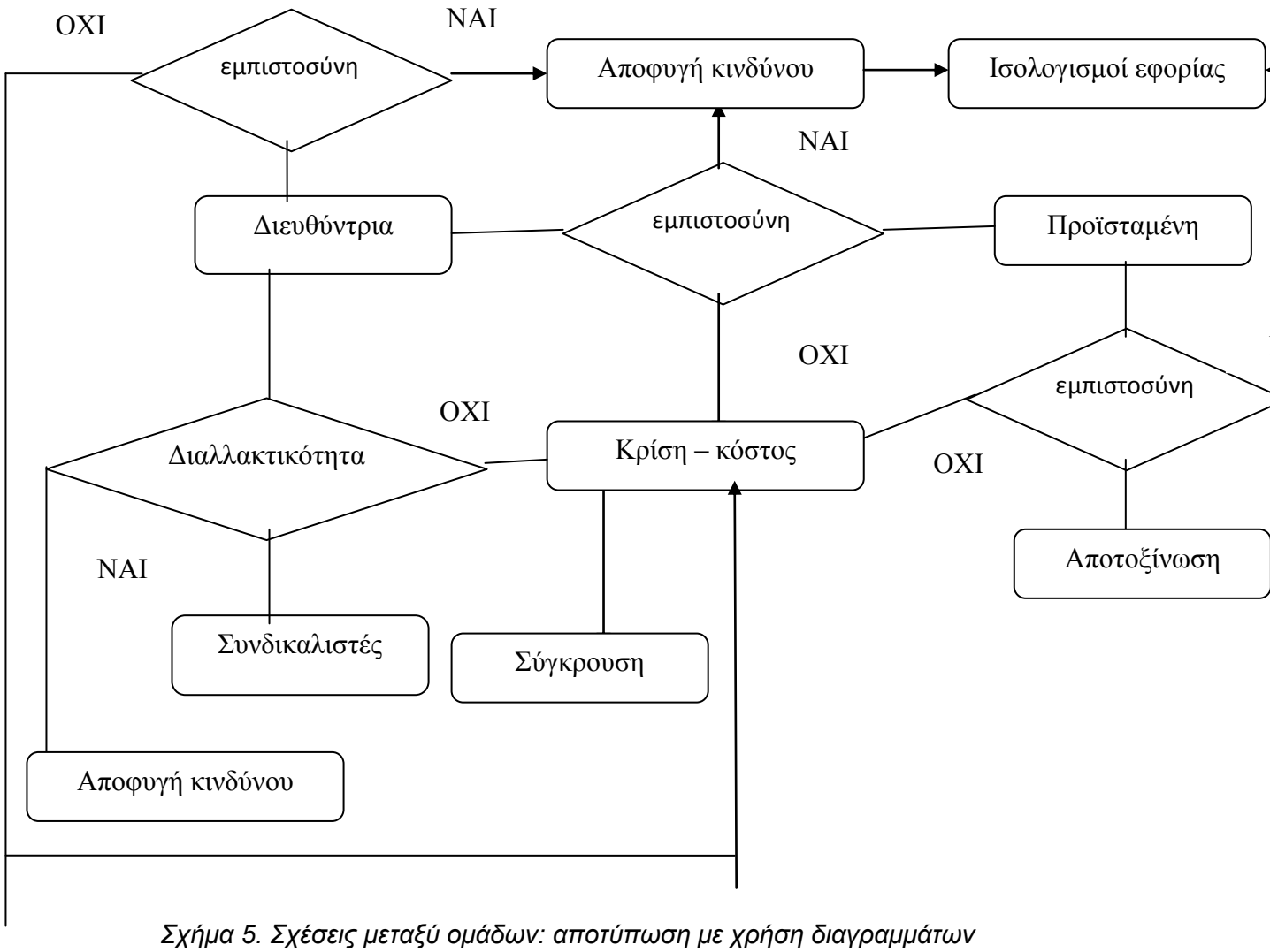
Κοινωνικό κόστος

Ο κίνδυνος αυτός συνδέεται με το μέγεθος του κοινωνικού κόστους και ωφέλειας της κατάστασης. Όσο υψηλότερο είναι το ενδεχόμενο κόστους τόσο μεγαλύτερος είναι και ο κίνδυνος με αποτέλεσμα χαμηλότερα οφέλη για την ομάδα. Ως κοινωνικό κόστος ορίζεται το κόστος που επιδρά στην κοινωνία μέσα από τις ενέργειες της ομάδας που διαχειρίζεται την κρίση ή το αποτέλεσμα του κινδύνου μετά από συγκεκριμένη λήψη αποφάσεων. Συγκριτικά με το ατομικό κόστος, το κοινωνικό κόστος τείνει σε αρνητικά αποτελέσματα και δεν μεταφέρεται στα άτομα της ομάδας (Deardorff, 2006). Επομένως το κοινωνικό κόστος μέσα από την λήψη αποφάσεων είναι αποτέλεσμα του αθροίσματος του προσωπικού κόστους, του εξωτερικού κόστους (επίδραση στην κοινωνία) και του τοπικού κόστους (επίδραση στον οργανισμό) (Diomidous et. al., 2009).

$$\text{Κοινωνικό Κόστος} = \text{Ατομικό Κόστος} + \text{Εξωτερικό Κόστος} + \text{Τοπικό Κόστος}$$

Λαμβάνοντας υπόψη τις διαστάσεις της εμπιστοσύνης, της διαλλακτικότητας καθώς και του κόστος ως παράγοντας αποτελέσματος μετά από εμφάνιση ή επιδείνωση κρίσης και κάνοντας χρήση τεχνικές διαδικασίας λήψης αποφάσεων χρησιμοποιώντας διάγραμμα οντοτήτων-σχέσεων το Σχήμα 3 προεκτείνεται στο Σχήμα 5. Ανάλυση αποφάσεων αναφέρεται στις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση

προβλημάτων απόφασης κάτω από καθεστώς ρίσκου. Τα διαγράμματα οντοτήτων-σχέσεων είναι μια τεχνική ανάλυσης αποφάσεων με σκοπό την επιλογή μιας λύσης από ένα σύνολο εναλλακτικών λύσεων



Σχήμα 5. Σχέσεις μεταξύ ομάδων: αποτύπωση με χρήση διαγραμμάτων οντοτήτων-σχέσεων

Κρίση

Ανατρέχοντας στη βιβλιογραφία θα παρατηρήσουμε ότι κατά γενική ομολογία δεν υπάρχει ένας ορισμός κοινά αποδεκτός. Ο λόγος είναι γιατί υπάρχουν πολλών ειδών κρίσεις οι οποίες δεν μπορούν γενικά να

ομαδοποιηθούν με αρνητικά αποτελέσματα Pauchant and Douville 1993). Γενικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι μια απόφαση μπορεί να επιφέρει κρίση και κατ'επέκταση κίνδυνο . Ο κλασικός ορισμός της κρίσης έχει δοθεί από τον Herman (2001).

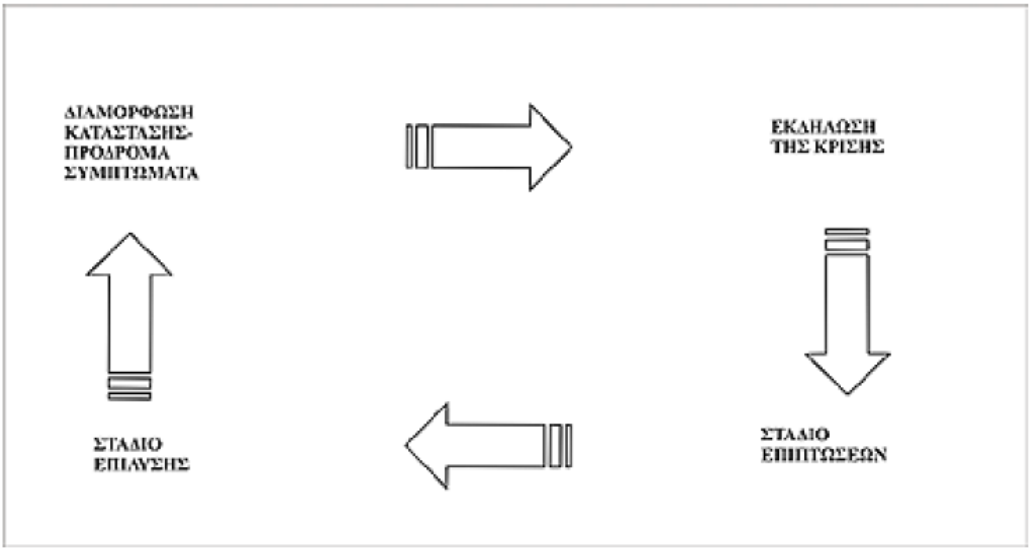
Μια κρίση είναι μια κατάσταση όπου: 1. Απειλεί τους στόχους υψηλής προτεραιότητας της μονάδας της λήψης αποφάσεων. 2. Περιορίζει το διαθέσιμο περιθώριο χρόνου για απάντηση πριν μια απόφαση μπορεί να μετατραπεί και 3. Προκαλεί έκπληξη στα μέλη της μονάδας της λήψης αποφάσεων με αυτό που προκύπτει.

Άλλος ορισμός σχετικά με την κρίση είναι:

Κρίση είναι ένα έκτακτο γεγονός (ή σειρά γεγονότων) που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την αξιοπιστία, το κύρος και την φήμη ενός οργανισμού προξενώντας την αρνητική προσοχή των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (ΜΜΕ) ή άλλων ομάδων ενδιαφερόμενων. Κύριες αιτίες κρίσεις μπορεί να είναι φυσικά φαινόμενα, μηχανικά προβλήματα, ανθρώπινα λάθη ή λανθασμένες αποφάσεις.

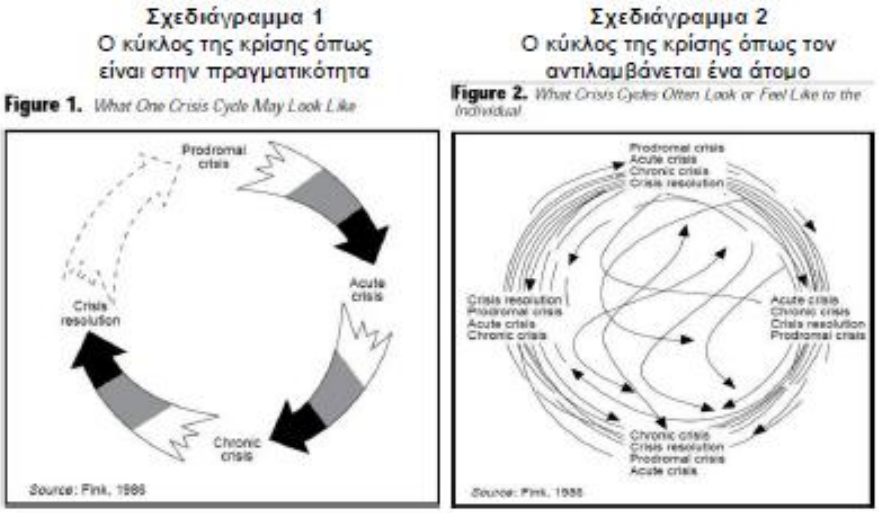
Κανένας οργανισμός δεν είναι ασφαλές από μια κρίση. Κατά την κρίση, μεταβάλλεται η συνήθης ροή των πραγμάτων και εισερχόμαστε σε μια καμπή, σε μια μεταβατική περίοδο με δυσχέρειες και κινδύνους. Κάθε κρίση λειτουργεί ως δοκιμή της σταθερότητας του συστήματος. Η κρίση αποτελεί περισσότερο μια πραγματικότητα παρά μια κακή είδηση και εφόσον την αποδεχτούμε, θα συνειδητοποιήσουμε ότι με τον κατάλληλο σχεδιασμό, είναι δυνατόν να υπάρξει όχι μόνο αρνητική αλλά και θετική πλευρά σε μια κρίση. Οι Κινέζοι έχουν υιοθετήσει αυτή την αρχή για αιώνες. Το ιδεόγραμμα για την λέξη κρίση (προφέρεται γέι-ζι), είναι σύνθετη λέξη, αποτελούμενη από τα συνθετικά «κίνδυνος» και «ευκαιρία» (Μοσχούτης, 2002).
Η θεμελιώδης αποστολή των ανθρώπων που θα διαχειριστούν τη κρίση είναι το να εμποδίσουν την απώλεια του ελέγχου πριν η κρίση συμβεί, να εμποδίσουν την επιπλέον απώλεια ελέγχου όταν η κρίση εμφανίζεται και όταν και όπου είναι πιθανόν να επανακτήσουν τον έλεγχο όταν η απώλεια του ελέγχου συμβαίνει. Και εκεί ακριβώς εστιάζεται και η πρωταρχική αρχή της διαχείρισης κρίσεων όταν επανακτάται τ έλεγχος της κατάστασης της κρίσης.
Ο Heck (1991) και οι Rosental και Pijnenberg (1991), για παράδειγμα, θεωρούν ότι η διαχείριση κρίσεων απαιτεί μεγαλύτερη σύνδεση με ευρύτερα ζητήματα πρόληψης και κατευνασμού και προετοιμασίας του αποδέκτη κοινού πριν την κρίση στον ίδιο βαθμό με τα ζητήματα της άμεσης ανταπόκρισης και αντιμετώπισης της κατά την εξέλιξη της κρίσης.
Η πρόληψη, η προετοιμασία, η ανταπόκριση και η ανάκαμψη είναι οι κοινώς αποδεκτές βασικές αρχές της καταστροφής και της διαχείρισης κρίσεων. Πολλές δυτικές κυβερνήσεις που αντιμετωπίζουν μία κατάσταση κρίσης εφαρμόζουν ένα μοντέλο διαχείρισης τεσσάρων σταδίων όπως

κατευνασμός, προετοιμασία, ανταπόκριση, ανάκαμψη ή πρόληψη, προετοιμασία, ανταπόκριση και ανάκαμψη.
Οι περισσότερες κρίσεις δεν συμβαίνουν ξαφνικά. Τα σημάδια και τα συμπτώματα μπορούν συνήθως να εντοπιστούν κατά την εμφάνιση τους. Ένας οργανισμός αποφασισμένος να αντιμετωπίσει τα παραπάνω διαπιστώνει ότι η πραγματική πρόκληση δεν είναι να αναγνωρίσει απλά τα συμπτώματα της κρίσης αλλά να τα αναγνωρίσει με έγκαιρο τρόπο. (Darling et al., 1996). Μία κρίση μπορεί να αποτελείται από τέσσερα διαφορετικά και διακριτά στάδια. (Fink, 1986). Οι φάσεις είναι: α) στάδιο διαμόρφωσης της κατάστασης ή πρόδρομων συμπτωμάτων (prodromal crisis stage), β) στάδιο εκδήλωσης- κορύφωσης της κρίσης (acute crisis stage), γ)στάδιο επιπτώσεων (chronic crisis stage) και δ)στάδιο επίλυσης-ομαλοποίησης (crisis resolution stage) (Kash, & Darling, 1998) (Σχήμα 6).



Σχήμα 6. Φάσεις διαμόρφωσης κρίσεων

Μερικές φορές τα χαρακτηριστικά των καταστάσεων δεν είναι ορατά σαν κρίση και αυτό εμποδίζει τους υπεύθυνους να ενεργήσουν έγκαιρα και αποτελεσματικά.
Η φύση της κρίσης εμπεριέχει έναν βαθμό αιφνιδιασμού προς τον οργανισμό. Γενικά οι κρίσεις χαρακτηρίζονται από αιφνιδιασμό, ανεπαρκή πληροφόρηση για την κατάσταση που επικρατεί, άγχος, απειλή και περιορισμένο χρόνο για την λήψη απόφασης (Elliot, 2005).
Οι κρίσεις πάντοτε εξελίσσονται κυκλικά δημιουργώντας ένα φαύλο κύκλο όπου ένας οργανισμός δεν διαχειρίζεται μόνο μια κρίση άλλα περισσότερες την ίδια χρονική στιγμή (Henderson , 2002; Fink 1986; Darling 1994) (Σχήμα 7).



Σχήμα 7. Μοντέλα ροής κρίσης κατά Fink 1986; Darling 1994

Την κρίσιμη αυτή μέρα της κατάθεσης των ισολογισμών ήταν και η μέρα που χάθηκε ο γιος της. Αλίμονο η διευθύντρια έστελνε τα μαιλ το ένα μετά το άλλο. Η προϊστάμενη δεν βρίσκονταν στο γραφείο της.

Το δεύτερο γεγονός ήταν ότι τα σκουπίδια τις τελευταίες μέρες δεν είχαν απομακρυνθεί από τους κοινόχρηστους χώρους

Όσο περνάει ο χρόνος, αρχίζουν οι εξωτερικές πιέσεις προς τον Οργανισμό. Το αρχικά «μικρό» πρόβλημα έχει αρχίσει να παίρνει διαστάσεις

Τα τηλέφωνα της διευθύντριας είχαν αρχίσει να σπάνε όπου με επιμονή τα deadline μεταβάλλονταν ανάλογα με τους δείκτες του ρολογιού.

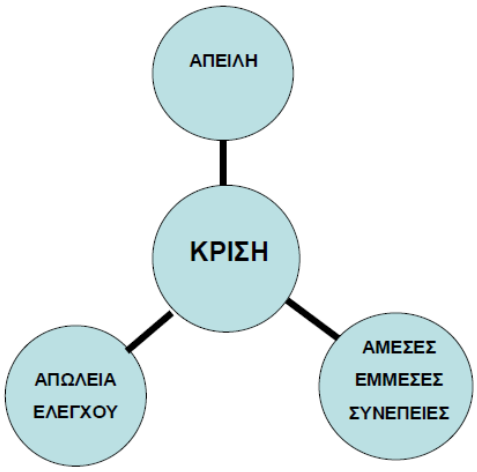
Η κάθε κρίση, ανεξάρτητα από τη μορφή της και την Υπηρεσία, ή τον Οργανισμό στο οποίο ανακύπτει, χαρακτηρίζεται από τα εξής :

- Είναι κλιμακούμενη σε ένταση. Η κατάσταση σε μια κρίση είναι δυναμική. Όσο παρέρχεται ο χρόνος πληθαίνουν οι πληροφορίες, αυξάνεται η γνώση. Έτσι οι εμφανιζόμενες κρίσεις συνήθως δεν εκδηλώνονται από την πρώτη στιγμή με την μεγαλύτερη τους ένταση αλλά κλιμακωτά.
- Επικρατεί υψηλό αίσθημα ανασφάλειας και κινδύνου. Κατά τη περίοδο που μια κρίση ανακύπτει οι εμπλεκόμενοι διακατέχονται από άγχος, νοιώθουν ανασφαλείς και πως κινδυνεύουν για το χειρότερο
- Επηρεάζονται οι συνήθεις λειτουργίες και ρυθμοί. Η ένταση και η ανησυχία για την χειρότερη εκδοχή αναστατώνουν , διαταράσσουν και μεταβάλλουν τη συνήθη ροή των πραγμάτων

- Διακινδυνεύει να πληγεί η δημόσια -διεθνής εικόνα της μονάδας-χώρας.

Κάθε εμφανιζόμενη κρίση που ενδεχομένως οδηγήσει σε αρνητικές επιπτώσεις, είναι επόμενο ότι θα επιφέρει πλήγμα στην «εικόνα», Μία κατάσταση κρίσης, αποτελείται από τα εξής συστατικά - δομικά μέρη (Σχήμα 8):

- ΑΠΕΙΛΗ: Υφίσταται έμμεση ή άμεση απειλή σχετική με πόρους του οργανισμού. Όμως μπορεί να εμπεριέχεται και απειλή για το ευρύτερο κοινωνικό -οικονομικό περιβάλλον.
- ΑΠΩΛΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ: Ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά μιας κρίσης είναι η αίσθηση της απώλειας ή τελικά η πραγματική απώλεια του ελέγχου της κατάστασης, η οποία επιδεινώνει αυτή καθαυτή την κατάσταση αλλά και τροφοδοτεί συνεχώς με δυσμενή στοιχεία την κρίση.
- ΕΜΜΕΣΕΣ ΚΑΙ ΑΜΕΣΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ: Μία κρίση συνοδεύεται απαραίτητα από άμεσες και έμμεσες συνέπειες για τον οργανισμό. Οι συνέπειες αυτές βέβαια δεν είναι κατ' ανάγκη και δυσμενείς.



Σχήμα 8. Τα συστατικά μέρη της κρίσης

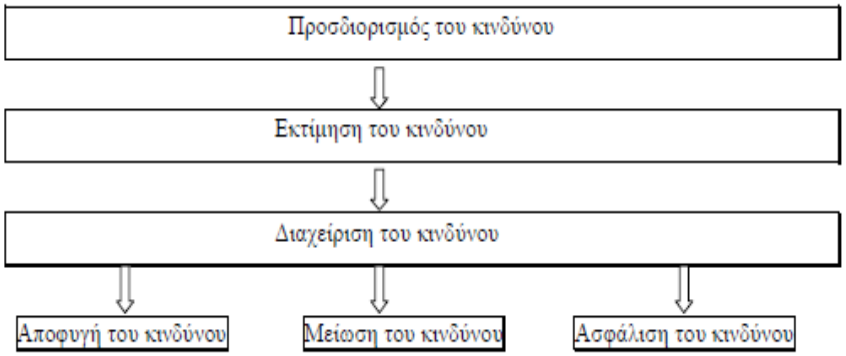
Από την πλευρά του ανθρώπινου παράγοντα, σε ένα οργανισμό, βρισκόμαστε σε κατάσταση κρίσης όταν συμβαίνουν τα παρακάτω

- Βρισκόμαστε στην διάρκεια της εξέλιξης μιας «μη αναμενόμενης κατάστασης».
- Ο χρόνος μέσα στον οποίο εκκαλούμεθα να αντιδράσουμε είναι πολύ περιορισμένος ή οι πιέσεις οι οποίες ασκούνται από ενδογενείς ή/ και εξωγενείς παράγοντες, τον κάνουν να φαίνεται σαν τέτοιος.

- Υπάρχει αναγκαιότητα για άμεσες και δραστικές αποφάσεις κάτω από την πίεση του χρόνου.
- Η διαθέσιμη πληροφόρηση μπορεί να είναι ελλιπής και να περιλαμβάνει συγκεχυμένες και αντικρουόμενες πληροφορίες ή φήμες.

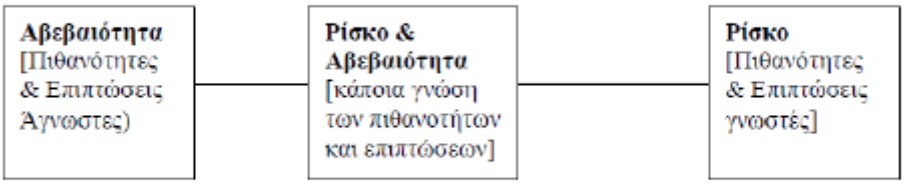
Διαχείριση κρίσης

Ως διαχείριση ή χειρισμός κρίσης χαρακτηρίζεται η διαδικασία πρόληψης, περιορισμού και επίλυσης-εκτόνωσης κρίσεων. Διαχείριση κρίσης καλείται η τεχνική με την οποία επιτυγχάνεται η μείωση του κινδύνου και της ανασφάλειας με σκοπό τον πλήρη έλεγχο της κατάστασης. Τα στάδια διαχείρισης του κινδύνου παρουσιάζονται το Σχήμα 9.



Σχήμα 9. Στάδια διαχείρισης κινδύνου.

Ως κίνδυνο μπορούμε να ορίσουμε την πιθανότητα να συμβεί ένα ανεπιθύμητο γεγονός εντός μιας δεδομένης χρονικής στιγμής σε σχέση με την κρισιμότητα της απειλής για τον οργανισμό. Επομένως η έννοια του κινδύνου περιλαμβάνει αβεβαιότητα (Σχήμα 10).



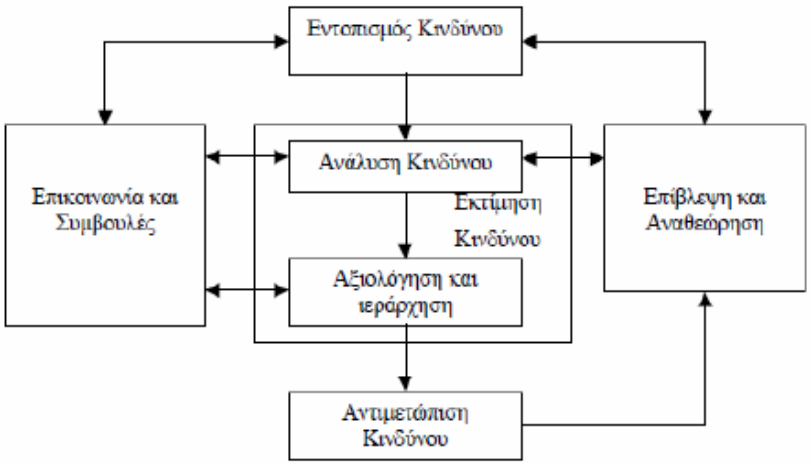
Σχήμα 10. Στάδια γνώσης του κινδύνου.

Η διαχείριση μιας κρίσης ξεκινά πριν καν εμφανιστεί η κρίση μέσω της πρόληψης και της προετοιμασίας του οργανισμού και τερματίζεται όταν έχει επιτευχθεί ο στόχος της ολοκληρωτικής αποκατάστασης της ζημίας και της επαναφοράς του οργανισμού στην προγενέστερη της κρίσης κατάσταση. Την διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων την διαιρούμε σε στάδια ανάλογα με τους στόχους που καλείται να εκπληρώσει. Έτσι προκύπτουν τα παρακάτω στάδια:

- **Διαχείριση της Πρόληψης.** Αναφέρεται στην περίοδο πριν από την κρίση. Στόχος η προετοιμασία του οργανισμού και η κατάρτιση πλάνου διαχείρισης κρίσεων.
- **Διαχείριση της έναρξης της κρίσης.** Πρόκειται για το στάδιο που αναφέρεται στην κρίση. Στόχος η γρήγορη και αποτελεσματική αντιμετώπιση της κρίσης έτσι ώστε να αποτραπεί η επιδείνωση της κατάστασης.
- **Διαχείριση των επιπτώσεων της κρίσης.** Πρόκειται για το στάδιο που αναφέρεται στις ενέργειες για την διευθέτηση των επιπτώσεων από την κρίση.
- **Διαχείριση ανάκαμψης των επιπτώσεων.** Πρόκειται για το στάδιο που αναφέρεται στις ενέργειες για την επαναφορά της δομής, των συστημάτων και των ανθρώπων σε μια λειτουργική κατάσταση ίδια ή και βελτιωμένη (απίθανο να γίνει ακριβώς η ίδια με την αρχική) σε σχέση με την κατάσταση που ήταν το περιβάλλον πριν την έναρξη της κρίσης.

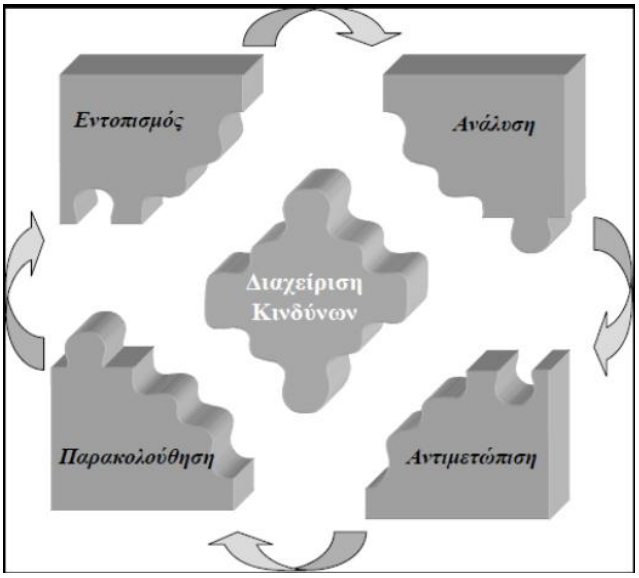
Η έννοια της διαχείρισης του κινδύνου αναφέρεται στην αντιμετώπιση πιθανών απωλειών από κακή στρατηγική, κακό σχεδιασμό ή λανθασμένη εκτίμηση των πελατειακών αναγκών. Τα 6 στάδια αντιμετώπισης του κινδύνου είναι (Σχήμα 11):

- Εντοπισμός του κινδύνου
- Επικοινωνία και πληροφορίες
- Επίβλεψη του προβλήματος
- Αξιολόγηση του προβλήματος
- Αντιμετώπιση της κρίσης
- Αναθεώρηση στρατηγικής



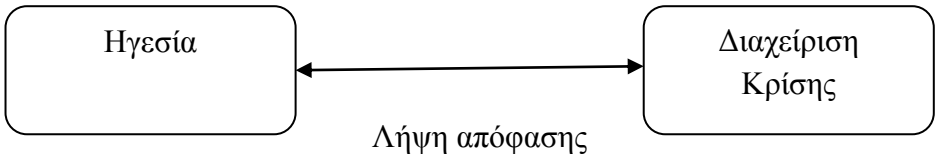
Σχήμα 11. Στάδια αντιμετώπισης κινδύνου

Τα βασικά βήματα της αποτελεσματικής ανάλυσης και διαχείρισης κινδύνου, φαίνονται παρακάτω (Σχήμα 12):



Σχήμα 12. Βήματα ανάλυσης και διαχείρισης κινδύνου

Κατά την εμφάνιση κρίσης, ο ηγέτης πρέπει να λαμβάνει άμεσα αποφάσεις με σκοπό την διαχείριση της κρίσης (Σχήμα 13). Επομένως δίνεται έμφαση στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, στην ανάλυση εκείνου του πλαισίου που θα διευκολύνει τον εντοπισμό όλων των εναλλακτικών λύσεων και στην αξιολόγησή τους. Επίσης επιβάλλεται να είναι ψύχραιμος, για να έχει ιδιαίτερη ικανότητα στον τομές λήψης αποφάσεων (Schneider, 2004).



Σχήμα 13. Σχέση ηγεσίας και κρίσης

Αντιμετώπιση συγκρούσεων προς αποφυγή κρίσης μπορεί να επιτευχθεί κάνοντας χρήση λεκτικής επικοινωνίας. Η λεκτική επικοινωνία εντάσσεται στους ψηφιακούς τρόπους επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης. Αποτελείται από μια σειρά σημείων τα οποία βρίσκονται σε δυναμική σχέση μεταξύ τους, συντίθενται, αποκόπτονται, ανασυντίθενται (γράμματα-σημεία, συλλαβές, λέξεις, φράσεις, κείμενα), ώστε όλα μαζί να αποτελούν ένα οργανωμένο σύνολο, έναν κώδικα επικοινωνίας. Με τον όρο λεκτική επικοινωνία εννοούμε όλα εκείνα τα μηνύματα τα οποία χρησιμοποιούν την λεκτική οδό, τις λέξεις, τις προτάσεις, σε προφορικό (οπτικά- ακουστικά σήματα) και σε γραπτό επίπεδο (γραφή-παραστάσεις εικόνων), ώστε να επιτευχθεί η επικοινωνία.

Μετά από πολύωρη διαβούλευση τους έπεισε τουλάχιστον να καθαριστεί ο χώρος μέσα στο κτίριο (αφού ακόμα και σε απεργίες υπάρχει προσωπικό ασφαλείας). Επίσης τους εξήγησε ότι περισσότερες μέρες ακόμα και θα κυκλοφορούσαν με μάσκες. Οι συνδικαλιστές αν και διαφώνησαν στην αρχή μετά συμφώνησαν στον καθαρισμό μόνο του εσωτερικού χώρου και λόγο υγιεινής.

Επίσης άλλος τρόπος αποφυγής ή διαχείρισης κρίσεων μπορεί να θεωρηθεί η κίνηση του σώματος και η μετακίνηση οι οποίες μπορούν είτε να ενισχύσουν, είτε να ακυρώσουν το αποτέλεσμα μιας λεκτικής παρέμβασης (Courau 2000).

Σωριάζεται την καρέκλα, πίνει λίγο νερό και γράφει το σημαντικότερο μαιλ της ημέρας.

Κάθισε στην καρέκλα για να μην ξεχνάμε και την ιεραρχία και περίμενε τον κτύπο της πόρτας

Πρόληψη κρίσεων

Σημαντικός παράγοντας αποφυγής ή διαχείρισης κρίσεως σε οργανωτικό επίπεδο με σκοπό την βέλτιστη δυνατότητα λήψης ικανών αποφάσεων είναι η παροχή πληροφοριών. Ελλιπείς πληροφορίες επιδεινώνουν την κατάσταση στην οποία η διαχειριστής κρίσεως εμπλέκεται έτσι ώστε να λαμβάνει λανθασμένες πληροφορίες και κατ' επέκταση να προβαίνει σε αναποτελεσματική ή ακόμα και καταστροφική λήψη αποφάσεων.

Ένας ικανοποιητικός αριθμός πληροφοριών μπορεί σε γενικές γραμμές να συγκεντρωθεί από το συνδυασμό των πληροφοριών που προέρχονται από διαφορετικές πηγές. Αυτές οι πηγές μπορούν να μας παρέχουν τις πληροφορίες που θέλουμε σε διάφορες μορφές, από ποιοτικές (περιγραφές και υπολογισμοί για τα τρωτά σημεία του οργανισμού από τους ανθρώπους) έως και αριθμητικές περιγραφές (συχνότητα και πιθανότητα εμφάνισης). Οι τέσσερις βασικές προσεγγίσεις για τον εντοπισμό των κινδύνων είναι οι παρακάτω:

- **Ο Καταιγισμός Ιδεών (Brainstorming).** Είναι η διαδικασία κατά την οποία οι συμμετέχοντες διατυπώνουν ιδέες και σκέψεις με θέμα τους πιθανούς κινδύνους και απειλές που αντιμετωπίζει ο οργανισμός και διάφοροι τρόποι επίλυσης. Βασικό στοιχείο του καταιγισμού ιδεών είναι η προσπάθεια εξάλειψης κάθε άμεσα επικριτικού σχολιασμού.
- **Η προσέγγιση με χρήση Στατιστικής Ανασκόπησης.** Οι δυο κυριότερες πηγές στατιστικών πληροφοριών για τον προσδιορισμό του κινδύνου είναι τα ιστορικά αρχεία γεγονότων, που προκάλεσαν κινδύνους σε έναν οργανισμό και οι στατιστικές περιλήψεις που έχουν δημιουργηθεί από δημόσιες στατιστικές εταιρίες και ασφαλιστικούς οργανισμούς.
- **Η προσέγγιση μέσω της Ανάλυσης των Πληροφοριών.** Οι τρεις κυριότερες πηγές της ανάλυσης είναι τα ηλεκτρονικά προγράμματα, οι υπολογισμοί από ειδικούς και τα συγκεκριμένα ερωτηματολόγια.
- Η προσέγγιση μέσω της **περιήγησης στο χώρο** της πιθανής έμφασης κινδύνου. Με την επίσκεψη στην τοποθεσία και στο χώρο λειτουργίας είναι πιθανόν να αποκαλυφθούν και άλλες πηγές κινδύνων και απειλών.

Αυτές οι τέσσερις προσεγγίσεις χρησιμοποιούνται με αυτήν ακριβώς την σειρά, έτσι ώστε να αποκαλυφθούν όσο το δυνατόν περισσότερα στοιχεία ή δεδομένα. Ο καταιγισμός των ιδεών πρέπει να γίνει πριν από τις στατιστικές ανασκοπήσεις, επειδή αυτές μπορεί να περιορίσουν το πεδίο σκέψης των χρηστών.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι η διαχείριση μιας κρίσης επηρεάζεται από την αξιοπιστία των πληροφοριών που λαμβάνονται, γεγονός που συνδέονται άμεσα με την έννοια της διασφάλισης ποιότητας. Οι πελάτες στην περίπτωση που αναλύουμε μπορούν να αποτελούν το εκάστοτε Υπουργείο Οικονομικών που περιμένει τον ισολογισμό. Επομένως η αξιοπιστία της διευθύντριας σε συνδυασμό με τις παρεχόμενες υπηρεσίες (καταβολή ισολογισμού αλλά και διεκπαιρέσωση φορολογικών εκκρεμοτήτων) συνδέεται άμεσα με την διαχείριση της συγκεκριμένης κρίσης, η οποία σε περίπτωση αρνητικού αποτελέσματος θα έχει καταστροφικές συνέπειες για την ίδια αλλά και για ολόκληρη την ομάδα.

Επίσης οι ποιότητα των υπηρεσιών της εφορίας αντανακλά την εκάστοτε τοποθέτηση θέσεων των υπαλλήλων (η οποία είναι ευθύνη της διευθύντριας σε συνεργασία με τους προϊσταμένους τμημάτων). Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αντανακλούν την λήψη απόφασης των προϊσταμένων και ταυτόχρονα προϊδεάζουν την αποδοτικότητα της εφορίας. Τα παραπάνω αποτελούν υπηρεσίες προς τρίτους, για τις οποίες θα

πρέπει να διερευνηθεί η ποιότητά τους, η οποία πολλές φορές καθορίζει την φήμη του οργανισμού. Η διαδικασία αυτή αξιολόγησης προτείνεται ως μεθοδολογία κατά την διαδικασία πρόληψη της κρίσης.
Το μοντέλο της αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών προτάθηκε από τον Christian Grönroos το 1984 και έχει ως στόχο την περιγραφή του πως η ποιότητα μιας υπηρεσίας γίνεται αντιληπτή, από τους πελάτες, και τον προσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο η ποιότητα μπορεί να επηρεαστεί. Το συμπέρασμα είναι ότι η αντιλαμβανόμενη ποιότητα μιας δεδομένης υπηρεσίας προκύπτει από τη συγκριτική διαδικασία αξιολόγησης μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη και της αντιλαμβανόμενης παροχής της υπηρεσίας. Συνεπώς, η ποιότητα της υπηρεσίας εξαρτάται από δύο μεταβλητές, την προσδοκώμενη και την αντιλαμβανόμενη υπηρεσία.
Οι προσδοκίες των πελατών εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες όπως: οι αξίες, η παράδοση, η φήμη, η κουλτούρα, οι δημόσιες σχέσεις του οργανισμού. Επίσης, η προηγούμενη εμπειρία του πελάτη από μια υπηρεσία μπορεί να επηρεάσει τις προσδοκίες του. Αντιθέτως, η αντιλαμβανόμενη υπηρεσία είναι το αποτέλεσμα της αντίληψης του πελάτη από την καθαυτή παρεχόμενη υπηρεσία. Γενικότερα, η υπηρεσία είναι άυλη και μπορεί να χαρακτηριστεί σαν μια δραστηριότητα όπου η παραγωγή και η κατανάλωση κατά ένα μεγάλο ποσοστό λαμβάνουν χώρα ταυτόχρονα. Η όλη διαδικασία της συναλλαγής μεταξύ χρήστη και παρόχου θα επηρεάσει την αντίληψη του πελάτη για την υπηρεσία. Συγκεκριμένα, η αντιλαμβανόμενη υπηρεσία διαμορφώνεται από πολλές συνιστώσες κάποιες από τις οποίες είναι τεχνικής φύσης και κάποιες άλλες λειτουργικής. Η τεχνική διάσταση αφορά το αποτέλεσμα της υπηρεσίας που λαμβάνει ο πελάτης, ενώ η λειτουργική διάσταση σχετίζεται με τον τρόπο που ο πελάτης αντιλαμβάνεται την παροχή της υπηρεσίας. Σε αρκετές υπηρεσίες, είναι επίσης εξαιρετικά σημαντική η εικόνα στην αντίληψη του πελάτη αναφορικά με το επίπεδο ποιότητας της υπηρεσίας. Το κυριότερο μέρος ενός οργανισμού που βλέπουν και αντιλαμβάνονται οι πελάτες είναι οι υπηρεσίες του.
Οι ερευνητές Zeithaml, Parasuraman και Berry, μετά από πολυετή έρευνα στην Αμερική, που ξεκίνησε το 1983 με τη χορηγία του Marketing Science Institute στο Κέμπριτζ της Μασαχουσέτης, ανέπτυξαν ένα εννοιολογικό μοντέλο ποιότητας υπηρεσιών και μια μεθοδολογία αξιολόγησης της αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών από τους πελάτες. Το μοντέλο SERVQUAL (από το SERVICE QUALITY) αναφέρεται ως «θεωρία των κενών» διότι εντοπίζει τις αποκλίσεις που πρέπει να εξαλειφθούν προκειμένου να επιτευχθεί ένα εξαιρετικό επίπεδο ποιότητας (Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990).
Η θεωρία της ποιότητας υπηρεσιών έχει προέλθει κυρίως από την εξέλιξη της αντίστοιχης θεωρίας της ποιότητας προϊόντων. Μελετώντας τη στρατηγική σημασία της ποιότητας ο David Garvin (1987) προσδιόρισε τις οκτώ διαστάσεις της ποιότητας προϊόντων οι οποίες είναι ιδιαίτερης σημασίας για τους καταναλωτές. Συγκεκριμένα, οι διαστάσεις είναι: επιδόσεις, χαρακτηριστικά γνωρίσματα, αξιοπιστία, ανθεκτικότητα, συμμόρφωση, συντηρησιμότητα, αισθητική και φαινόμενη ποιότητα.

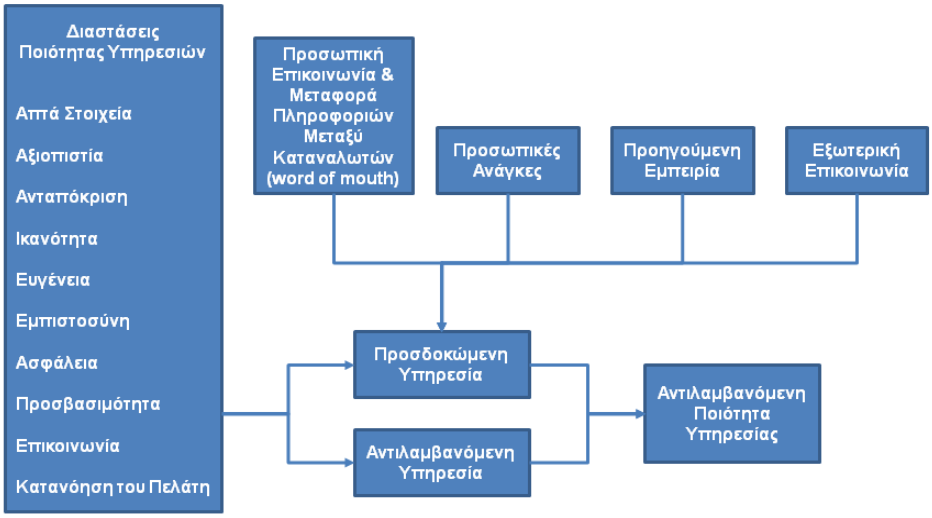
Οι υπηρεσίες όμως διαφέρουν από τα προϊόντα στην διαδικασία παραγωγής, κατανάλωσης και αξιολόγησης. Σε αντίθεση με τα απτά προϊόντα, οι υπηρεσίες είναι βασικά άυλες και ετερογενείς. Επιπλέον, ο χρήστης (καταναλωτής) της υπηρεσίας δεν μπορεί να αξιολογήσει την ποιότητα ή την αξία της πριν από την παροχή και τη διεκπεραίωσή της, δύο φάσεις που ουσιαστικά ταυτίζονται. Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, κάνουν τον ορισμό και τη διαχείριση της ποιότητας των υπηρεσιών πολύ πιο δύσκολη υπόθεση από εκείνη των απτών προϊόντων, τα οποία είναι δυνατό να υποβληθούν σε εργαστηριακή εξέταση και επανέλεγχο (Davis & Heineke 2003).

Οι Parasuraman, Berry, και Zeithaml, πραγματοποιώντας μια διεξοδική και συστηματική έρευνα, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ποιότητα είναι η ικανοποίηση ή η υπέρβαση των προσδοκιών του πελάτη για την υπηρεσία. Οι προσδοκίες απορρέουν από τις προβλέψεις του χρήστη για την υπηρεσία, καθώς και από τις εκτιμήσεις του για το επίπεδο παροχής υπηρεσιών. Αναλυτικότερα, η ποιότητα υπηρεσίας, όπως την αντιλαμβάνονται οι πελάτες, ορίζεται ως το εύρος της απόκλισης μεταξύ των προσδοκιών ή επιθυμιών και των αντιλήψεων που αποκομίζουν οι πελάτες από την παρεχόμενη υπηρεσία.

Οι κρίσιμοι παράγοντες που επηρεάζουν τις προσδοκίες των πελατών είναι η προσωπική επικοινωνία και η μεταφορά πληροφοριών μεταξύ των καταναλωτών (word of mouth), οι προσωπικές ανάγκες, η προηγούμενη εμπειρία και η εξωτερική επικοινωνία από τους παρόχους υπηρεσιών.

Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι χρήστες μιας υπηρεσίας για να την αξιολογήσουν. Οι ερευνητές προσδιόρισαν τις ακόλουθες δέκα διαστάσεις για την αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών: απτή διάσταση, αξιοπιστία, ανταπόκριση, ικανότητα, ευγένεια, εμπιστοσύνη, ασφάλεια, προσβασιμότητα, επικοινωνία και κατανόηση του πελάτη (Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990).

Οι δέκα γενικές διαστάσεις δεν είναι απαραίτητα ανεξάρτητες η μία από την άλλη, καλύπτουν όμως ένα ευρύ φάσμα από κατηγορίες υπηρεσιών, καθώς και τα εκάστοτε επί μέρους κριτήρια αξιολόγησης που μπορεί να διαφέρουν από υπηρεσία σε υπηρεσία. Στο Σχήμα 14 παρουσιάζεται συνοπτικά η διαγραμματική απεικόνιση των παραπάνω συμπερασμάτων.



Πηγή: Zeithaml, Parasuraman and Berry (1990)

Σχήμα 14. Η Ποιότητα Υπηρεσιών για τον Πελάτη

Το SERVQUAL, είναι ένα εργαλείο με δύο ενότητες και πέντε διαστάσεις. Η πρώτη και η δεύτερη ενότητα μετρούν τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των χρηστών αντίστοιχα, μέσω μιας ποικιλίας χαρακτηριστικών των υπηρεσιών, που ομαδοποιούνται στις ακόλουθες πέντε (5) διαστάσεις:

- Η Αξιοπιστία (Reliability)
- Η Ανταπόκριση (Responsiveness)
- Η Εγγύηση – Διασφάλιση (Assurance)
- Κατανόηση (Empathy)
- Απτή Διάσταση (Tangibility)

Βασικό χαρακτηριστικό του μοντέλου SERVQUAL είναι το γεγονός ότι αποτελεί μια μεθοδολογία που καθορίζει τις διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών. Οι διαστάσεις υπηρεσιών είναι οι ακόλουθες:

- *Απτή Διάσταση* Εμφάνιση φυσικών εγκαταστάσεων, εξοπλισμού, προσωπικού κλπ
- *Αξιοπιστία* Η ικανότητα να παρέχεται η υπηρεσία αξιόπιστα και εύστοχα.
- *Ανταπόκριση* Η θέληση για βοήθεια των πελατών προκειμένου να τους παρασχεθεί η υπηρεσία

- *Ικανότητα* Η κατοχή των απαραίτητων δεξιοτήτων και γνώσης για την παροχή της υπηρεσίας.
- *Ευγένεια* Ευγένεια, σεβασμός, φιλικότητα του προσωπικού που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη.
- *Εμπιστοσύνη* Εμπιστοσύνη, ειλικρίνεια του παροχέα των υπηρεσιών

- *Εγγύηση – Διασφάλιση* Κίνδυνος, ρίσκο, αμφιβολία, ασφάλεια
- *Προσέγγιση* Ευκολία στην επαφή και την επικοινωνία.
- *Επικοινωνία* Το να κρατά κανείς τους πελάτες πληροφορημένους σε μια γλώσσα που καταλαβαίνουν.
- *Κατανοώντας τον πελάτη* Η προσπάθεια να μάθουν τους πελάτες και τις ανάγκες τους.

Όπως υποστηρίζει και ο Baumann η κρίση ορίζεται σαν μια αλλαγή των φυσιολογικών συνθηκών που απαιτεί γρήγορες αποφάσεις. Μια κρίση μπορεί να είναι μικρή ή μεγάλη σε κλίμακα και θετική ή αρνητική σαν επίδραση, αντίκτυπος. Είναι σημαντικό να κατανοήσει κάποιος ότι η κρίση δεν είναι αναπόφευκτα αρνητική, αλλά όλες οι περιπτώσεις των κρίσεων απαιτούν σχέδιο προληπτικής διαχείρισης. Εάν οι αποφάσεις δεν εφαρμοστούν άμεσα, μια μεγάλη κρίση μπορεί να ξεσπάσει, που θα διογκώνεται σε μέγεθος και πολυπλοκότητα όλο και περισσότερο. Γι΄ αυτό και μόνο το λόγο οι οργανισμοί πρέπει να διαθέτουν σχέδιο κρίσης και ομάδες διαχείρισης της πριν οτιδήποτε συμβεί. Πολλοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν αυτή την κατάσταση ως μια τεράστια πρόκληση.
Επομένως υπάρχει επιτακτική ανάγκη δημιουργίας τμήματος διαχείρισης κρίσεων για τον συντονισμό και διαχείριση θεμάτων κρίσεων στον οργανισμό. Μέσα από την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων κατά το τελευταίο στάδιο της κρίσης ο διαχειριστής θα αποκομίσει σημαντικά συμπεράσματα έτσι ώστε να λάβει μελλοντικά σημαντικές αποφάσεις με σκοπό την αποφυγή παραπλήσιων καταστάσεων. Με τον σκοπό αυτό μπορεί να υπάρξει επίσης μελλοντική πρόβλεψη και ο οργανισμός να επικεντρωθεί στις προβληματικές κάνοντας χρήση κατάλληλων εργαλείων για την αποφυγή μιας κρίσης. Στην περίπτωση του σεναρίου αν υπήρχε αναπληρωματική προϊσταμένη θα μπορούσε να αποφευχθεί η κρίση. Επίσης αν είχε διερευνηθεί η δυνατότητα από νομικής πλευράς για παρέμβαση στον υπολογιστή της προϊσταμένης δεν θα επικρατούσε πανικός και άγχος για την έκβαση της κρίσης, η οποία θα μπορούσε να προβεί καταστροφική για το εργασιακό περιβάλλον αλλά και για την φήμη της εφορίας. Παράλληλα η συνεχής βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών πρέπει να είναι αυτοσκοπός για έναν δημόσιο οργανισμό. Η σύσταση γραφείου διασφάλισης ποιότητας είναι απαραίτητα με στόχο το σχεδιασμό και την εφαρμογή των απαιτούμενων διαδικασιών για τη διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών και τη συνεχή βελτίωση της λειτουργίας του Δήμου. Το γραφείο αυτό θα έχει την ευθύνη για την εφαρμογή του Νόμου 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος Διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» καθώς και για τη σύνταξη συστήματος δεικτών ποιότητας και αποδοτικότητας που αφορούν στην καταγραφή των επιδόσεων των υπηρεσιών του οργανισμού.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη Διαχείριση Κινδύνου και Κρίσεων μεταφράζεται ως η εφαρμογή των αρχών Ολικής Ποιότητας στις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου και κρίσεων.
Οι βασικές αρχές ολικής ποιότητας είναι:

- Υπεύθυνη διοίκηση - ηγεσία
- Κοινές αξίες και στόχοι
- Αρχές συμπεριφοράς
- Στόχοι προς βελτίωση
- Επικοινωνία
- Συντροφικότητα
- Ομαδικότητα
- Μηχανισμός αναγνώρισης των προσπαθειών
- Συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση

Σύμφωνα με τις αρχές της Ολικής Ποιότητας και συμμετρικότητας, για τη γρήγορη και ασφαλή ολοκλήρωση μιας επιχείρησης διαχείρισης κρίσης – έκτακτης ανάγκης ή κινδύνου, συχνά απαιτείται η συνδρομή πολλών (περισσοτέρου του ενός) ατόμων, οι οποίοι συνδράμουν στο βαθμό της αρμοδιότητάς τους. Σύμφωνα με το Διπολικό Μοντέλο βιώσιμης ανάπτυξης, ανταπόκρισης και επικοινωνίας, σε μία κρίση δημιουργείται μία «κοινή γλώσσα», δηλαδή ένας κώδικας επικοινωνίας που επιτρέπει την ισόρροπη κατανομή συμμετοχής των εμπλεκόμενων.
Οι άξονες που αφορούν το μοντέλο αφορούν:

- Την πληροφορία
- Την ευθύνη
- Την εξουσία
- Τη συμμετοχικότητα
- Την επικοινωνία

Η ποιότητα δεν εξαρτάται μόνο από την ατομική θέληση, αλλά είναι αποτέλεσμα μίας καλής διαχείρισης και αποτελεί ευθύνη όλων. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εξαρτάται από πολλούς παραμέτρους, όπως:

- Την ποιότητα του ανθρωπίνου δυναμικού που στελεχώνει τον οργανισμό.
- Το είδος και την κατάσταση του μηχανολογικού εξοπλισμού.
- Την εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία του οργανισμού.

Οι δημόσιοι οργανισμοί επηρεάζονται άμεσα από τις αλλαγές του περιβάλλοντος τους γεγονός που προκαλεί τάσεις εμφάνισης κρίσεων (λόγο αλλαγής της δομής του οργανισμού) και οφείλουν να προσαρμόζουν συνεχώς τις δομές τους, τις διαδικασίες που εφαρμόζουν και τους στρατηγικούς τους στόχους στα συνεχώς μεταβαλλόμενα δεδομένα. Η διοίκηση αλλαγών έχει ως σκοπό να βοηθήσει τον οργανισμό στην διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης αλλαγών, οι οποίες δίνουν έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα και την κοινωνική δομή του οργανισμού.

Επομένως σκοπός της διαδικασίας είναι η δημιουργία ενός νέου πλαισίου αλλαγής της οργανωτικής κουλτούρας με σκοπό την αποδοτικότερη λειτουργία του οργανισμού προς αποφυγή ή κλιμάκωση κρίσεων.
Η οργανωτική κουλτούρα αναφέρεται στο επίπεδο πεποιθήσεων και πιστεύω που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της ομάδας που απαρτίζουν τον οργανισμό με σκοπό την ριζική αλλαγή της εικόνας του εσωτερικά αλλά και εξωτερικά. Μερικές φορές αυτή η τάση αλλαγής μπορεί να προκαλέσει ρίξεις και συγκρούσεις. Η ηγετική προσωπικότητα του ατόμου που διαχειρίζεται την διαδικασία αυτή σε συνδυασμό με την διαλλακτικότητα αποτελούν βασικά προτερήματα για την επικοινωνία μεταξύ των ομάδων του οργανισμού. Επομένως η κουλτούρα μιας ομάδας μπορεί να ορισθεί ως ένα σχέδιο εκμάθησης κοινών κανόνων που παρέχουν βοήθεια στην επίλυση ουσιαστικών προβλημάτων. Τα άτομα που αποτελούν την ομάδα θα πρέπει να ενστερνίζονται τις ίδιες αξίες και αρχές. Για τον σκοπό αυτό αποτελεί ουσιαστικό πλεονέκτημα η ικανότητα των ατόμων να ανταποκρίνονται άμεσα στην εμφάνιση μιας κρίσης. Η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για την επίτευξη αυτού του στόχου με σκοπό την διατήρηση της οργανωτικής δομής έτσι ώστε να μην καταρρεύσει κατά την διάρκεια της κρίσης.
Οι Beckhard & Harris (1987) διατύπωσαν την εξίσωση της αλλαγής προσπαθώντας να απεικονίσουν την διαδικασία και να προσδιορίσουν τους παράγοντες που επιδρούν.

$$C = [ABD] > X$$

όπου A ορίζεται ως παράγοντας απογοήτευσης/δυσαρέσκεια, B ορίζεται ως παράγοντας κοινού οράματος και επιθυμίας για την προώθηση αλλαγών, D ορίζεται ως παράγοντας εφαρμογής της αλλαγής και X ορίζεται ως παράγοντας κόστους της αλλαγής.
Η αποφασιστική ηγεσία είναι παράγοντας κλειδί για την αλλαγή. Οι αποδοτικοί ηγέτες προκαλούν πάθος για τις επικείμενες αλλαγές που θα προβούν αυξάνοντας την αποδοτικότητα των ατόμων που απαρτίζουν την ομάδα δράσης χτίζοντας συμμαχίες με σκοπό την αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας προς αποφυγή καταστάσεων κρίσης.

3.4 [Δραστηριότητες]

Η διαδικασία εκπαίδευσης αποτελεί μια συνεχιζόμενη διαδικασία με απώτερο σκοπό τον εμπλουτισμό των εκπαιδευόμενων με γνώσεις κατάλληλες να αντιμετωπίσουν και να ανταπεξέλθουν σε προβληματικές (είτε σε εθνικό είτε σε διεθνές επίπεδο), οι οποίες χρίζουν μοντέρνας γνώσης και εξοικείωσης προηγμένων επιστημονικών τεχνικών.
Ο κύριος στόχος του προγράμματος **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ-ΚΙΝΔΥΝΟΥ** είναι η ενίσχυση των δεξιοτήτων των ενδιαφερόμενων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της εργασιακής κινητικότητας. Οι τεχνολογικές

εξελίξεις και η ανάγκη συνεχής προσαρμογής του ανθρώπινου δυναμικού σε αυτές με στόχο την απασχολησιμότητα, ευελιξία και κινητικότητά του στρέφεται σε μια νέα προσέγγιση των ικανοτήτων / δεξιοτήτων. Οι εκπαιδευόμενοι μέσο της συμμετοχής τους αναμένεται να αναπτύξουν:

- Ικανότητες θεωρητικές στα θέματα οργάνωσης , ελέγχου ποιότητας, διασφάλισης υγιεινής και ασφάλειας καθώς και αντιμετώπισης κινδύνων σε θέματα που αφορούν το διοίκηση οργανισμών προκειμένου να είναι ικανοί να διατυπώσουν τις γνώσεις που απόκτησαν κατά την διάρκεια ανάλυση του σεναρίου.
- Ικανότητες πρακτικές, με χρήση απλών εργαλείων ελέγχου ποιότητας και διοικητικά εργαλεία με σκοπό αφενός να αναγνωρίσουν, να προβλέψουν και να αντιμετωπίσουν τυχόν κινδύνους και αφετέρου να διαθέτουν όλες εκείνες τις μεθοδολογίες ώστε να αναδείξουν τις οργανωτικές ικανότητες τους.
- Ικανότητες κοινωνικές αφού θα πρέπει να λειτουργήσουν σαν ομάδα για την αντιμετώπιση προβλημάτων και κινδύνων, να αναπτύξουν ικανότητες διαπραγμάτευσης για να αποτρέψουν τον κίνδυνο εμφάνισης ή εξάπλωσης ενός προβλήματος ώστε να είναι ικανοί να διατυπώσουν επικοινωνιακές τεχνικές και τεχνικές management

Γενικότερα το πρόγραμμα στοχεύει στην ενίσχυση ικανοτήτων των εκπαιδευόμενων που είναι αντιπροσωπευτικές του συνόλου των δεξιοτήτων για την επίλυση προβλημάτων με έμφαση στην δημόσια διοίκηση προβάλλοντας έναν τρόπο διαχείρισης προβλημάτων που άπτονται των προβληματισμών τους.
Έτσι η σχεδιαζόμενη ενέργεια έχει ως στόχο την εξασφάλιση διπλού οφέλους για τους εκπαιδευόμενους αφενός την εκπαίδευσή τους για την απόκτηση εξειδικευμένων δεξιοτήτων – ικανοτήτων σε σχέση με τις διαπιστευμένες ανάγκες της αγοράς εργασίας και αφετέρου την απόκτηση ενός ικανού αριθμού ικανοτήτων – δεξιοτήτων με την συμμετοχή τους στο παιχνίδι ρόλων προκειμένου να τους εμπλουτίσουν με τα κατάλληλα εφόδια ώστε να διαθέτουν ευελιξία και κινητικότητα στις διαρκείς εξελισσόμενες συνθήκες εργασίας σε εθνικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο.

3.5 [Παραρτήματα]

3.6 [Ενδεικτική βιβλιογραφία]

- **Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία**
- **Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία**

μ/π[3]

Οδηγός διδασκαλίας για την μελέτη περίπτωσης

Σύνοψη

Το προτεινόμενο σενάριο **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ-ΚΙΝΔΥΝΟΥ** αποτελεί πρόσθετο υλικό στα πλαίσια του μαθήματος ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΌΤΑ με σκοπό την απόκτηση απαιτούμενες επιστημονικές γνώσεις και δεξιότητες, αποκομίζοντας ένα πρόσθετο τυπικό προσόν σε ότι αφορά την αντιμετώπιση κρίσεων κινδύνων σε δημοσίους οργανισμούς και το οποίο θα συντελέσει θετικά στην απόδοση των καθηκόντων.
Σκοπός είναι να καλύψει τις αυξανόμενες απαιτήσεις δίνοντας στους εκπαιδευόμενους την ευκαιρία να αποκτήσουν εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία σχετικά με την ποιότητα, τον έλεγχο ποιότητας, τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας και ασφάλειας καθώς και την αντιμετώπιση κινδύνων μέσα από την εμφάνιση κρίσεων με έμφαση στα διοικητικά προβλήματα. Οι εκπαιδευόμενοι θα αποκομίσουν σφαιρικές γνώσεις μέσα από επιστημονικά πρότυπα έτσι ώστε να είναι σε θέση να αναγνωρίσουν και να αναγνωρίσουν διοικητικούς κινδύνους σε συνδυασμό με το επίπεδο γνώσεων που διαθέτουν.

Εκπαιδευτικοί στόχοι

Ειδικοί στόχοι της ανάλυσης του σεναρίου είναι:

- Η βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών των επιμέρους τμημάτων στα οποία εργάζονται
- Η βελτίωση των λειτουργικότητας της υπηρεσίας τους με κατάλληλες διαφορετικές υπηρεσίες
- Η κατανόηση του τρόπου μέτρησης της ποιότητας, της κρίσης μέσα από διοικητικά προβλήματα
- Να αντιληφθούν μέσα από την εφαρμογή την πρακτική προσέγγιση των προβληματικών που αντιμετωπίζουν (ή θα αντιμετωπίσουν)

Η διασφάλιση ποιότητας και ο υποχρεωτικός τομέας της ποιότητας στη διοικητική διαχείριση κρίσεων αποτελούν σημαντικές ενότητες για την αποφυγή κρίσεων και την αντιμετώπιση κινδύνων των παρεχόμενων υπηρεσιών.
Η ενίσχυση της συνιστώσας εκσυγχρονισμού των οργανωτικών μοντέλων ενισχύεται με την εισαγωγή των εννοιών ηγεσία, λήψη αποφάσεων, ποιότητα, οργανωτική κουλτούρα απαιτήσεις για ανάπτυξη συστημάτων ποιότητας με σκοπό την αντιμετώπιση διοικητικών και εργασιακών κινδύνων και αποφυγή κρίσεων. Οι έννοιες ποιότητα και κίνδυνος συνδέονται άρρηκτα μεταξύ τους αφού ικανό σύστημα διαχείρισης ποιότητας αποτρέπει την εμφάνιση κρίσεων και κατ' επέκταση διαμόρφωσης σεναρίων κινδύνου.
Πιο αναλυτικά το σενάριο εκπαιδεύει ώστε να:

- καθοριστούν και να καταγράφουν οι πιθανές κρίσεις
- σχεδιαστεί ένα πρόγραμμα επικοινωνιακής διαχείρισης κρίσεων
- δημιουργηθεί και οργανωθεί ομάδα διαχείρισης κρίσεων
- αναλύσει πιθανών τρόπων αντιμετώπισής κρίσεων,
- δημιουργήσει πλάνα για την αποφυγή πολύτιμου χρόνου, με την εμφάνιση κρίσεων
- συντονίσουν διαδικασίες με εμπλεκόμενους φορείς
- προβάρουν τους ρόλους τους σε πιθανή εμφάνιση κρίσεων
- χρησιμοποιήσουν το internet ως εργαλείο αντιμετώπισης των κρίσεων
- στοχεύσουν μακροπρόθεσμα, ανεξάρτητα από τον πανικό της εν ενεργεία υπάρχουσας κρίσης

Κατά το τέλος της ανάλυσης θα είναι σε θέση να γνωρίζουν:

- την έννοια των κρίσεων
- την δυνατότητα αντίληψης και κατανόησης της κρίσης
- την προετοιμασία για την αντιμετώπιση των κρίσεων
- τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του προγράμματος αντιμετώπισης των κρίσεων
- τον χειρισμό των κρίσεων
- την σύνθεση της ομάδας διαχείρισης κρίσεων

Θεματολογία συζήτησης

Θεματικές ενότητες που απασχολούν την ανάλυση του σεναρίου

1. Ηγεσία – Αποδοτική ηγεσία
2. Διαδικασία λήψης αποφάσεων
3. Τα χαρακτηριστικά των κρίσεων και ο ανεξέλεγκτος χαρακτήρας τους
4. Είδη κρίσεων
5. Αναγνώριση κρίσεων

6. Σχεδιασμός για την αντιμετώπιση κρίσεων
7. Αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων
8. Αξιολόγηση κρίσεων
9. Αβεβαιότητα – κίνδυνος – απόδοση
10. Έννοια του κινδύνου – ασάφεια πληροφορίας – ρίσκο
11. Ολική ποιότητα – Διασφάλιση ποιότητας
12. Οργανωτική κουλτούρα

Στην βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου υπάρχουν προτεινόμενα βιβλία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για το συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο. Με βάση τις παραπάνω θεματικές εγχειρίδια που αναφέρονται στην διοικητική επιστήμη, την φιλοσοφία της ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας, την διαδικασία λήψης αποφάσεων, τα χαρακτηριστικά των κρίσεων, το σχεδιασμό της αντιμετώπισης κρίσεων, τη έννοια της αβεβαιότητας και του κινδύνου, την έννοια της ολικής ποιότητας στην διοίκηση, και την έννοια της οργανωτικής κουλτούρας αποτελούν χρήσιμα εργαλεία για την παράλληλη επεξεργασία και κατανόηση του σεναρίου. Βιβλιογραφία ενδεικτική αναγράφεται στο τέλος της ανάλυσης. Επίσης μέσο του Internet μπορεί να επιτευχθεί αναζήτηση εγχειριδίων και σημειώσεων.

Ενδιαφέροντα ομάδας

Στον σημερινό κόσμο των νέων τεχνολογιών, της απελευθέρωσης της γνώσης και της εμφάνισης νέων μορφών διοικητικής οργάνωσης οι δομές της εργασίας συνεχώς μεταβάλλονται αναδιαρθρώνονται. Βρισκόμαστε στο μεταίχμιο μιας νέας εποχής όπου νέες μορφές απασχόλησης κάνουν την εμφάνισή τους και νέες επαγγελματικές δεξιότητες απαιτούνται.
Οι εκπαιδευόμενοι αντιμετωπίζονται ως στελέχη και εργαζόμενοι γνώσης, ενώ οι οργανισμού από τους οποίους προέρχονται ωε οργανισμός που λειτουργεί σε ένα μαθησιακό περιβάλλον. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στα σχέδια δράσης του επιχειρησιακού σχεδιασμού για την εκπαίδευση και στον τρόπο που η γνώση συλλέγεται και διαχειρίζεται.
Οι νέες θέσεις που θα δημιουργηθούν απαιτούν αυξημένες δεξιότητες και υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης. Αυτό σημαίνει ότι όσο υψηλότερο είναι το εκπαιδευτικό επίπεδο των ατόμων τόσο αυξάνεται η συμμετοχή στα σύγχρονά δεδομένα οργάνωσης αυξάνεται η αποδοτικότητα και γίνονται αντιληπτές δράσης συνεργίας – συμμετοχής στην ανάπτυξη δημόσιων και ιδιωτικών φορέων.
Η εκπαίδευση στοχεύει στην δημιουργία των απαραίτητων τεχνικών και επαγγελματικών δεξιοτήτων που απαιτούνται για την διασφάλιση της απασχολησιμότητας και για την αντιμετώπιση της τεχνολογικής ανεργίας, κύριο αίτιο της οποίας είναι η ανικανότητα του εργατικού δυναμικού να προσαρμοστεί στις νέες τεχνολογικές εξελίξεις. Το επίπεδο ανάπτυξης μίας χώρας σαφώς συνδέεται με το επίπεδο τεχνικών γνώσεων και ικανοτήτων του εργατικού της δυναμικού.
Συνοψίζοντας είναι σαφές ότι στα πλαίσια της σύγχρονης πραγματικότητας πέρα από τις πολιτικές και τις δράσεις που εφαρμόζονται προκύπτει η

ανάγκη για συνεχή μάθηση και επανεκπαίδευση και η απαίτηση από τα ίδια τα άτομα της ανάληψης των ευθυνών τους για την επιμόρφωση, την μετεκπαίδευση και την αναπροσαρμογή των ικανοτήτων τους σε όλη την διάρκεια της ζωής τους με στόχο τη διατήρηση και ανάπτυξη των βασικών επαγγελματικών προσόντων και την προσαρμογή τους στην δυναμική αγορά εργασίας.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- ΠΔ 16/1989 (Κανονισμός λειτουργίας Δημοσίων Οικονομικών Υπηρεσιών (Δ.Ο.Υ.) και των Τοπικών Γραφείων και καθήκοντα υπαλλήλων αυτών) http://www.taxheaven.gr/laws/law/index/law/75
- Helth Robert (2005), Διαχείριση Κρίσεων, Εκδόσεις Γκιούρδας, Αθήνα,13-14.
- .Courau S (2000), Τα βασικά εργαλεία του εκπαιδευτή ενηλίκων, εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Hollander E.P. & Julian J. W. (1969), Contemporary trends in the analysis of leadership processes, Psychological Bulletin, 71, 387.
- Hersey P. & Blanchard K. H. (1969a), Life cycle theory in leadership, Training and Development Journal, 23, 26-34.
- Hersey P. & Blanchard K. H. (1972), The management of change, Training and Development Journal, 26(2), 20-24.
- Likert R. (1967), The human organization, N.Y. Mc Graw-Hill
- Bass B. M. (1990), Handbook of leadership: theory, research and management applications (3d Ed.) N.Y., Free Press.
- Bono J. E. & Judge T. A. (2004), Personality and Transformational and Transactional Leadership, Journal of Applied Psychology, 89(5), 901-910.

- Griffin, R. W & Moorhead, G. (1986), Organizational behaviour, Houghton Mifflin Co. (Boston).

- Jones B. D. (1994), Preconceiving decision making in democratic politics, Chicago, University of Chicago.

- http://www.forologikanea.gr/news/ta-kritiria-gia-tis-sugxoneuseis-ton-dou/

- Robbins, S.P. (1993), Organizational Behavior, 6th edition, , Prentice Hall, N.Y

- Deutsch M. (1962), Cooperation and Trust: Some theoretical notes. In Jones M. R. (Ed.) Nebraska Symposium on Motivation, Nebraska University Press.

- Deutsch M. (1973), The resolution of conflict: Constructive and destructive processes. N. Haven, C. N.: Yale University Press.

- Luhman N. (1979), Trust and Power, Chichester: Wiley.

- Boom S. D. & Holmes J. G. (1991), The dynamics of interpersonal trust: resolving uncertainty in the face of risk. In Hinde, Robert A. & Goebel J (Eds), Cooperation and Prosocial Behavior, Cambridge University Press, 1990-211.

- Deardorff A. (2006), Terms of Trade Glossary of international Economics, USA.

- Marsh S. (1992), Trust and Reliance in Multi-Agent Systems: A Preliminary Report, MAAMAW'92, 4th European Workshop on Modeling Autonomous Agents in a Multi-Agent Word, Rome.

- Marsh S. (1994), Formalizing Trust as a Computational Concept, Ph. D. Thesis, Department of Mathematics and Computer Science, University of Stirling.

- Fishbein M. & Ajzen I., (1975), Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research, Reading, M.A: Addison-Wesley.

- Diomidous M., Zimeras S., Jonh Mantas J. (2009), Aspects of Social Cost Concerning illicit Drug Use: Analysis based on Index numbers, Review of Clinical Pharmacology & Pharmacokinetics, Volume 23, No 3.

- Schneider R. (2004), A Strategic 0verview of the "new" emergency management, Ph. D. Thesis, University of North Carolina at Pembroke.

- Herman Ch. (2001), Crisis in Krieger Joel (ed), The Oxford Companion to Politics of the World, N.Y. Oxford Press.

- Μοσχούτης Ν,Γ,2002, Διαχείριση κρίσεων- στρατηγικές χειρισμού κρίσεων, www.poepls.gr/enimerwsi/ergasies2/htm

- Heck, J.P. (1991). Comments on "The Zeebrugge ferry distaer". In Rosenthal, U., & Pijnenberg, B. (Eds.), *Crisis Management and Decision Making*. Kluwer, Dordrecht.

- Rosental, U., & Pijnenberg, B. (1991). *Crisis management and decision making*. Kluwer: Dordrecht

- Darling, J., Hannu, O. & Raimo, N. (1996). Crisis Management in International Business: a Case Situation in Decision Making Concerning Trade with Russia. The Finnish Journal of Business Economic, 4, 12-25.

- Fink S. (1986). Crisis Management: Planning for the Inevitable. American Management
- Association: New York.

- Kash, T.J. & Darling, J.R. (1998). Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention. Leadership & Organization Development Journal, 19(4), 179-186

- Elliot D., Harris K, Baron S. (2005), Crisis management and service marketing, Journal of Services Marketing, 19(5),336-345.

- Henderson J. C. (2002), Communicating in a crisis, flight SQ 006, Tourism Management, 24(3), 279-287.

- Grönroos C., (1984), A service quality model and its marketing implications, European Journal of Marketing, Vol. 18, No. 4, pp. 36-44, 1984.

- Zeithaml V. A., Parasuraman A. and Berry L. L (1990), Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. The Free Press, New York.

- Garvin D. (1987), Competing on the Eight Dimensions of Quality. Harvard Business Review, pp. 101-109.

- Davis M. M., Heineke J. (2003), Managing Services: Using Technology to Create Value. McGraw-Hill.

- Beckhard R. & Harris R. T. (1987), Organization transitions: managing complex change, Reading, Mass, Addison-Wesley Pub.