



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΚΡΙΣΗΣ

Επιβλέπων καθηγητής: Βασιλόπουλος Γεώργιος

Σπουδαστές: Αντωνόπουλος Μιχαήλ

Τσερετζούλιας Κωνσταντίνος

Έτος 2011.

- **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**
- **Περίληψη**
- **Εισαγωγή**
- **Κεφάλαιο 1: Τι είναι κρίση;**
- **1.1 Τα επίπεδα κρίσης.**
- **1.2 Η κρίση είναι συναισθηματικό χάος.**
- **1.3 Ευκαιρία ή χάος;**
- **1.4 Γνώση της κρίσης από εμπειρία.**
- **Κεφάλαιο 2: Τι είναι η ηγεσία κρίσης;**
- **2.1 Ορισμός της Ηγεσίας.**
- **2.2 Ο ρόλος του Ηγέτη σε περίοδο κρίσης.**
- **2.3 Η σημασία των θετικών τακτικών ηγεσίας.**
- **2.4 Η επικοινωνία παίζει ρόλο στην ηγεσία κατά την διάρκεια μιας κρίσης.**
- **2.5 Η σαφήνεια του οράματος και των αξιών παίζει ρόλο κατά την διάρκεια μιας κρίσης.**
- **2.6 Η ικανότητα της αφήγησης ως χαρακτηριστικό της ηγεσίας σε περίοδο κρίσης.**
- **2.7 Ο ρόλος και η σημασία της φροντίδας στην ηγεσία.**
- **Κεφάλαιο 3: Προετοιμασία για την κρίση.**
- **3.1 Η επικοινωνία ως προετοιμασία κρίσης.**
- **3.2 Σχεδιασμός με όραμα και αξίες.**
- **3.3 Η φροντίδα και η ενότητα ως προετοιμασία για την κρίση.**
- **3.4 Σχέσεις, ενότητα και εμπιστοσύνη.**
- **Κεφάλαιο 4: Η ηγεσία κατά την διάρκεια μιας κρίσης.**
- **4.1 Επικοινωνία κατά την διάρκεια μιας κρίσης.**
- **4.2 Σαφήνεια του οράματος και των αξιών.**
- **4.3 Η φροντίδα κατά την διάρκεια μιας κρίσης.**
- **Κεφάλαιο 5: Η ηγεσία μετά την κρίση.**
- **5.1 Αναδιάρθρωση και ηρεμία.**
- **5.2 Επανεξέταση και αναθεώρηση.**
- **5.3 Σχέδιο δράσης για την κρίση.**
- **Επίλογος**
- **Βιβλιογραφία**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε αυτήν την πτυχιακή υπάρχουν απαντήσεις σε ζητήματα που αφορούν την ηγεσία σε περίοδο κρίσης, όπως « Τι πήγε στραβά; Πως μπορούμε να το μάθουμε; Και πως μπορούμε να σιγουρευτούμε ότι δεν θα επαναληφθεί; »

Αρχικά δίνονται οι ορισμοί του ηγέτη, της ηγεσίας, της κρίσης και η σημασία της ηγεσίας κατά την διάρκεια μιας κρίσης.

Περιγράφεται επίσης και ο τρόπος με τον οποίο ένας ηγέτης μπορεί να αντιμετωπίσει τον ανθρώπινο παράγοντα σε μια κρίση, τι πρέπει να προσέξει, δίνει αναλυτικά τα χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν έναν σωστό ηγέτη, καθώς και τα επίπεδα κρίσης, τα οποία χωρίζονται σε τρία επίπεδα ανάλογα με τα γεγονότα. Τα παραπάνω περιγράφονται και στην θεωρία αλλά και μέσα από παραδείγματα από τον επιχειρηματικό και στρατιωτικό τομέα.

Τέλος, παρουσιάζει τις τρεις βασικές δεξιότητες τις οποίες πρέπει να κατέχει ένας ηγέτης για να μπορέσει να επανέλθει ο οργανισμός από την κρίση όσο το δυνατόν γρηγορότερα και με όσο το δυνατόν λιγότερες απώλειες. Οι τρεις αυτές δεξιότητες είναι: η επικοινωνία, η σαφήνεια του οράματος και των αξιών και οι σχέσεις φροντίδας και εκτίμησης μεταξύ ηγετών και εργαζομένων.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τίποτα δεν δοκιμάζει έναν ηγέτη καλύτερα από μια κρίση. Υπάρχει ένα στοιχείο βαθιά στο χαρακτήρα του ηγέτη ,το οποίο εμφανίζεται κατά τη διάρκεια κρίσιμων γεγονότων. Μια κρίση μπορεί γρήγορα να εκθέσει τις δυνάμεις ή και τις αδυναμίες ενός ηγέτη. Μπορεί να αποκαλύψει στον κόσμο, αν ο ηγέτης έχει τα προσόντα που χρειάζονται για να λειτουργήσει αποτελεσματικά, όταν βρίσκεται στο χείλος του γκρεμού. Θα μπορέσει ο ηγέτης να αντιμετωπίσει την κρίση στη ρίζα του προβλήματος, να πάρει τις σωστές αποφάσεις ώστε να λύσει το πρόβλημα και ακόμα αν χρειαστεί να αναλάβει την ευθύνη για την κρίση; Μήπως θα παγώσει .ή ακόμα χειρότερα , ισχυριστεί πως είναι θύμα άλλων και πως άλλοι ευθύνονται για την προκείμενη κρίση; Τι μπορεί και οφείλει να κάνει ο ηγέτης ώστε να μάθει τι πήγε στραβά και να βεβαιωθεί ότι δεν θα ξανασυμβεί;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Τι είναι κρίση;

Οι κρίσεις δεν γνωρίζουν σύνορα και όρια. Μπορούν να συμβούν οποτεδήποτε, οπουδήποτε και σε οποιονδήποτε κερδοσκοπικό ή μη , δημόσιο ή ιδιωτικό οργανισμό.

Μια κρίση που πλήττει έναν οργανισμό μπορεί ,μεταξύ άλλων, να προκαλέσει απολύσεις και κλείσιμο μεταξύ των προμηθευτών του εν λόγω οργανισμού, των πελατών και των συνεργατών: Επιφέρει απώλεια εμπιστοσύνης των επενδυτών, γεγονός το οποίο μπορεί να προκαλέσει πτώση στο χρηματιστήριο, ψυχολογική αγωνία μέχρι και περιβαλλοντικές καταστροφές. Σε γενικές γραμμές η κρίση μπορεί να είναι ένα γεγονός ή μια απόφαση η οποία αν δεν αντιμετωπιστεί σωστά με τον κατάλληλο τρόπο και εγκαίρως, μπορεί να μετατραπεί σε μια καταστροφή¹.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της Enron την εποχή της οικονομικής κατάρρευσης που χρεοκόπησε τις Ηνωμένες Πολιτείες – η εμπορική Εταιρεία ενέργειας Enron το φθινόπωρο και τον χειμώνα του 2001 για παράδειγμα προκάλεσε μια χρηματοπιστωτική κρίση στην Arthur Andersen, μια συμβουλευτική και ελεγκτική εταιρεία υπηρεσιών. Η δημοσιότητα γύρω από την έρευνα που ακολούθησε στις δυο εταιρείες, οδήγησε τους επενδυτές να αμφιβάλλουν για τα οικονομικά στοιχεία άλλων εταιρειών ,οι οποίες είχαν εισαχθεί στο χρηματιστήριο και που με τη σειρά τους αργότερα υπέφεραν από την κρίση – μερικές από αυτές δε είχαν υποστεί μεγαλύτερη ζημιά από το φιάσκο της Enron².

Λόγω της απρόβλεπτης φύσης και των συνοδευτικών πολλαπλασιαστικών επιπτώσεων τους , οι καταστάσεις κρίσεων είναι απίθανο να αφήσουν οποιαδήποτε εταιρεία άθικτη για πάντα, και ποτέ ένας σωστός ηγέτης δεν θα πρέπει να ισχυριστεί το αντίθετο. Θα πρέπει να είναι βέβαιος ότι σε κάποιο σημείο της καριέρας του θα χρειαστεί να αντιμετωπίσει κάποιο είδος οργανωτικής κρίσης. Μια τέτοια κρίση θα επηρεάσει αρνητικά τους ανθρώπους της εταιρείας , η οποία είναι συχνά η πιο ολέθρια και δύσκολη πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες στην προσπάθειά τους

¹ <http://www.businessdictionary.com/definition/crisis.html>

² <http://faculty.mckendree.edu/scholars/2004/stinson.htm>

να ξεφύγουν από την κρίση. Αλλά μπορούν πάντα να ενεργούν έτσι ώστε να μειώνουν τη διάρκεια της κρίσης και να αμβλύνουν τις αρνητικές επιπτώσεις της κρίσης, αντιμετωπίζοντας τον ανθρώπινο παράγοντα της , πριν, κατά τη διάρκεια και αφού έχει συμβεί.

1.1 Τα επίπεδα κρίσης.

Μια κρίση χαρακτηρίζεται γενικά από τον υψηλό βαθμό αστάθειας και μπορεί να επιφέρει εξαιρετικά αρνητικά αποτελέσματα που μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο το μέλλον της εταιρείας. Αρκεί μια κρίσιμη στιγμή ή μια περίοδος κρίσης για να φέρει την έκπληξη και τις δραματικές αλλαγές. Με τον τρόπο αυτό μια κρίση μπορεί να περιγραφεί ως ένα σημείο καμπής στις υποθέσεις ενός ατόμου ή ενός οργανισμού. Είναι σημαντικό, διότι οι συνέπειες της κατάστασης θα είναι καθοριστικές για το μέλλον αυτού του ατόμου ή του οργανισμού.

Η ίδια η λέξη προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη «κρίσις» η οποία σημαίνει χωρισμός ή διάκριση. Η κρίση έχει την δυνατότητα να διαιρέσει το παρελθόν ενός οργανισμού από το μέλλον του, να αντικαταστήσει την ασφάλεια με την ανασφάλεια και να διαχωρίσει τους αποτελεσματικούς ηγέτες. Η κρίση έχει επίσης τη δυνατότητα να μετατρέψει την ρουτίνα σε δημιουργικότητα και να οδηγήσει την εταιρεία σε σημαντικές προσθετικές αλλαγές , πράγμα που δεν θα γινόταν εάν μια κρίση δεν ταρακουνούσε τα λιμνάζοντα νερά της.

Πολλές κρίσεις προκύπτουν από καταστάσεις έκτακτης ανάγκης , μια ξαφνική κατάσταση ή μια κατάσταση που απαιτεί άμεση δράση. Η ίδια η κρίση περιλαμβάνει μια κατάσταση έκτακτης ανάγκης που λειτουργεί ως καταλύτης της. Η κατάσταση μπορεί να επιδεινωθεί ακόμα περισσότερο από τον ανηλεή έλεγχο των Μέσων Ενημέρωσης ,ένα εργατικό δυναμικό ανήσυχο και διψασμένο για ενημέρωση, και προηγμένες τεχνολογίες, οι οποίες δεν είναι ποτέ εκατό τοις εκατό αξιόπιστες. Σκεφτείτε τα είδη των καταστάσεων έκτακτης ανάγκης που αναφέρονται καθημερινά στα Μέσα Ενημέρωσης, και πως τέτοιες καταστάσεις έκτακτης ανάγκης οδηγούν σε καταστάσεις κρίσης:

- Βλάβη προϊόντος/ Ανάκληση

- Επιθετική εξαγορά
- Οικονομική καταστροφή
- Απελευθέρωση/Διαρροή τοξικών χημικών
- Αγωγή
- Συντριβή ή εκτροχιασμός
- Φυσική καταστροφή
- Σαμποτάζ εργαζομένων / Βία
- Απεργία ή Μποϊκοτάζ
- Εκτελεστικό σκάνδαλο/ Αποστασία
- Πράξη πολέμου
- Εργατικό ατύχημα
- Διαδοχή στην κορυφή

Παρόλο που δυο κρίσεις ποτέ δεν είναι ίδιες , μοιράζονται κάποια κοινά χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα μια κρίση δεν είναι συνήθως αναμενόμενη ή προσχεδιασμένη αλλά έρχεται ως κεραυνός εν αιθρία που φοβίζει και αναστατώνει εκείνους πάνω στους οποίους πέφτει. Ίσως υπήρξαν σημεία και ενδείξεις των επικείμενων δυσκολιών αλλά στη ροή των καθημερινών λειτουργιών αγνοήθηκαν ή προσπεράστηκαν πιστεύοντας ότι δεν είναι κάτι σημαντικό και άξιο σημασίας. Το στοιχείο του σοκ ακόμα και του τρόμου μπορεί να είναι απότομα και καταστροφικά , εάν η κρίση έχει το στοιχείο του φυσικού κινδύνου , το οποίο μπορεί να προκαλέσει θάνατο, σοβαρούς τραυματισμούς ή ακόμα και να έχει ως αποτέλεσμα την καταστροφή περιουσίας. Για τους λόγους αυτούς η κρίση μπορεί να ασκήσει μεγάλη επίδραση στις ανθρώπινες ανάγκες , συναισθήματα και συμπεριφορές.

Κατά τον προσδιορισμό μιας κρίσης είναι χρήσιμο να σκεφτείτε την σοβαρότητα της απειλής. Το ποσοστό των επιπτώσεων της κρίσης που ενδέχεται να έχει η ηγεσία, οι εργαζόμενοι και οι μέτοχοι ενός οργανισμού συχνά εξαρτώνται από την κρισιμότητα της κατάστασης. Βάση αυτών , μια χρήσιμη ανάλυση της κρίσης θα μπορούσε να την τοποθετήσουν σε ένα από τα τρία επόμενα επίπεδα σοβαρότητας.

Επίπεδο Κρίσης 1

Σε αυτές τις περιπτώσεις η οργάνωση δέχεται δημόσια ταπείνωση και η επιτυχία της αποστολής απειλείται. Στα κοινά παραδείγματα αυτού του επιπέδου της κρίσης περιλαμβάνονται κατηγορίες σεξουαλικής παρενόχλησης που ασκούνται κατά σημαντικό ηγέτη της οργάνωσης, μια δήλωση σκληρού ή ρατσιστικού περιεχομένου προερχόμενη από έναν ηγέτη εταιρείας ή ακόμα και μια αποκαλυπτική δράση η οποία έχει ληφθεί από μια οργάνωση η οποία καταστρέφει το περιβάλλον και που θέτει το κέρδος πάνω από την ευημερία των πολιτών ή θεωρείται ανήθικη, πολιτικά μη ορθή ή κοινωνικά ανεύθυνη. Μια ειδική περίπτωση είναι η μήνυση για φυλετική διάκριση που κατατέθηκε εναντίον της Texaco³, αμερικανικής εταιρείας πετρελαίου. Αφροαμερικανοί παραπονούνταν για χρόνια σχετικά με τις διακρίσεις στις προσλήψεις και τις προσαγωγές. Το 1996 μια ηχογραφημένη συνομιλία μεταξύ τεσσάρων λευκών υψηλόβαθμων στελεχών της Texaco ήρθε στο φως και αποκάλυψε χυδαία και προσβλητική στάση απέναντι σε Αφροαμερικανούς οι οποίοι απασχολούνταν στην εταιρεία. Ζητήθηκαν 520 εκατομμύρια δολάρια ως αποζημίωση αλλά έγινε διακανονισμός στο δικαστήριο για 176 εκατομμύρια δολάρια προκαλώντας έτσι την οργή και το μποϊκοτάζ απέναντι στην εταιρεία από Αφροαμερικανούς σε ολόκληρη τη χώρα.

Επίπεδο Κρίσης 2

Σε αυτό το επίπεδο υπάρχουν καταστάσεις στις οποίες υπάρχει σημαντική βλάβη, κάποια απώλεια ιδιοκτησίας, πιθανή απώλεια ζωής, προοπτική για σοβαρή ζημιά στη φήμη της εταιρείας ή ακόμη και συνδυασμός παρόμοιων καταστάσεων. Ένα παράδειγμα αυτού του επιπέδου κρίσης μπορεί να βρεθεί στην εταιρεία Johnson & Johnson⁴. Το φθινόπωρο του 1982, επτά άτομα έχασαν τη ζωή τους στην περιοχή του Σικάγο από τη λήψη χαπιών Tylenol (ένα από τα καλύτερα και δημοφιλέστερα προϊόντα της εταιρείας) επικαλυμμένων με κυάνιο. Εμπειρογνώμονες δημοσίων σχέσεων θεωρούν το χειρισμό της κρίσης από την εταιρεία ως ένα από τα καλύτερα παραδείγματα ηγεσίας σε κατάσταση κρίσης και των εταιρικών επικοινωνιών στην ιστορία των αμερικανικών επιχειρήσεων. Η Johnson & Johnson τοποθέτησε την ασφάλεια των καταναλωτών της πάνω από τα κέρδη των επιχειρήσεων αποσύροντας αστραπιαία συσκευασίες Tylenol αξίας 10 εκατομμυρίων δολαρίων από τα ράφια

³ http://www.adversity.net/c14_tbd.htm

⁴ <http://iml.jou.ufl.edu/projects/Fall02/Susi/tylenol.htm>

καταστημάτων και από αποθήκες και παράλληλα διακόπτοντας ταυτόχρονα την παραγωγή και τη διαφήμιση του προϊόντος και ,σε συνεργασία με τα Μέσα Ενημέρωσης, ενημέρωνε το κοινό για την κατάσταση ως έχει, προσφέροντας επίσης 100 χιλιάδες δολάρια για οποιαδήποτε πληροφορία μπορούσε να οδηγήσει στην σύλληψη του δολοφόνου. Το 1983 η εταιρεία σύστησε εκ νέου το Tylenol με νέα ανθεκτική συσκευασία. Λόγω του κοινωνικώς υπεύθυνου τρόπου με τον οποίο χειρίστηκε την κρίση η Johnson & Johnson ανέκτησε την εμπιστοσύνη των πελατών της και το μερίδιο της αγοράς το οποίο κατείχε και πριν την κρίση.

Επίπεδο Κρίσης 3

Το επίπεδο αυτό προσδιορίζει μια κατάσταση στην οποία υπάρχει απώλεια ανθρώπινης ζωής, σημαντικές υλικές ζημιές , μια αντιληπτή απειλή για την επιβίωση της εταιρείας ή και συνδυασμός όλων των παραπάνω. Ένα παράδειγμα κρίσης επιπέδου 3 είναι το λογιστικό σκάνδαλο της Enron Corporation. Η εταιρεία η οποία εδρεύει στο Χιούστον φούσκωνε τα κέρδη της , συγκάλυπτε τις οικονομικές δυσκολίες της και οι ηγέτες της διοχέτευαν εκατομμύρια δολάρια στις τσέπες τους. Η πτώχευση της εταιρείας τον Δεκέμβριο του 2001 είχε ως αποτέλεσμα την απώλεια εκατομμυρίων δολαρίων των μετόχων της εταιρείας, απώλεια χιλιάδων θέσεων εργασίας και την παραλίγο εξάλειψη των περιουσιακών στοιχείων συνταξιοδότησης του λογαριασμού ταμειευτηρίου των υπαλλήλων. Ηγέτες «κλειδιά» της Enron διερευνήθηκαν για απάτη και για άλλες χρηματοοικονομικές καταχρήσεις (ένας από αυτούς αυτοκτόνησε) και η προσπάθεια της εταιρείας για ανασυγκρότηση και αναδιοργάνωση αναστελλόταν συνεχώς από τις δεκάδες αγωγές που κατατέθηκαν από επενδυτές, συνταξιοδοτικά ταμεία και δανειστές. Η αξία των μετοχών της Enron διεγράφη και έκτοτε έχει αφαιρεθεί από το Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Η εταιρεία Arthur Andersen , δουλειά της οποίας ήταν να εγγυάται στους επενδυτές πως μπορούν να στηριχθούν στις οικονομικές καταστάσεις της Enron ,καταδικάστηκε για παρακώλυση της δικαιοσύνης για τον κατακερματισμό των οικονομικών εγγράφων της Enron κατά τη διάρκεια έρευνας από την επιτροπή της Κεφαλαιαγοράς. Ως αποτέλεσμα της συμμετοχής τους στο σκάνδαλο της Enron πολλοί εργαζόμενοι «κλειδιά» της εταιρείας Arthur Andersen στην υπόθεση Enron είτε παραιτήθηκαν είτε απολύθηκαν. Όπως και στην περίπτωση της Enron, η εταιρεία Arthur Andersen αντιμετωπίζει επίσης το ενδεχόμενο της κλιμάκωσης των αιτήσεων αποζημίωσης. Η εταιρεία δεν εκτελεί πλέον ελεγκτικές εργασίες.

1.2 Η Κρίση είναι συναισθηματικό χάος.

Ο μοναδικός στόχος του στρατού εν καιρώ ειρήνης, είναι η προετοιμασία του για τον πόλεμο, την τελική κατάσταση κρίσης διότι αφορά τη ζωή και τον θάνατο. Ένα σημαντικό στάδιο στην εκπαίδευση των στρατιωτών είναι η διδασκαλία του πως θα πρέπει να ασχοληθούν με το φάσμα των συναισθημάτων που πρόκειται να βιώσουν πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη μάχη. Τα συναισθήματα αυτά σε γενικές γραμμές περιλαμβάνουν φόβο, ανησυχία, θλίψη, οργή, εκδίκηση, μοναξιά, λύπη, αποστροφή, επαγρύπνηση, αγωνία και ενοχή. Οι στρατιωτικοί ηγέτες γνωρίζουν καλά πως οι στρατιώτες θα βιώσουν αυτά τα συναισθήματα και πως αν δεν μπορούν να τα ελέγξουν δεν θα μπορούν να είναι αποδοτικοί όπως θα πρέπει στο πεδίο της μάχης. Οι ηγέτες όμως θα πρέπει να μάθουν να ελέγχουν τα δικά τους συναισθήματα καθώς και τα συναισθήματα των στρατιωτών, οι οποίοι είναι υπό την ευθύνη τους. Αυτή είναι η ίδια η πρόκληση την οποία αντιμετωπίζουν και οι πολιτικοί ηγέτες κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, και να είναι σίγουροι πως θα επικρατήσει το ίδιο συναισθηματικό χάος στους ανθρώπους της οργάνωσης τους αλλά και στους ίδιους επικαλυμμένων με κυάνιο τους εαυτούς τους.

Η κρίση έχει την τάση να προκαλεί σε υψηλό βαθμό χαοτικές καταστάσεις και σύγχυση σε έναν οργανισμό. Συνήθως, υπάρχει μια έλλειψη πληροφόρησης ακριβώς τη στιγμή που όλοι στην οργάνωση νιώθουν την ανάγκη να γνωρίζουν τι συμβαίνει. Όσοι εμπλέκονται στην κατάσταση έχουν την ανάγκη να γνωρίζουν και να καταλάβουν τι έγινε, γιατί έγινε, και τι επιπτώσεις θα έχει στο μέλλον τους. Η ασάφεια είναι ιδιαίτερα ισχυρή.

Αγχωτικές καταστάσεις όπως η κρίση, μπορούν να οδηγήσουν τους λογικούς ανθρώπους μακριά από την λογική και τη συναίσθηση. Σε αντίθεση με τα συναισθήματα που αναφέρθηκαν παραπάνω (βλ. παράγραφο: Η κρίση είναι συναισθηματικό χάος) τα συναισθήματα τα οποία έρχονται στην επιφάνεια κατά την περίοδο της κρίσης είναι ο φόβος, ο θυμός, το άγχος, η στεναχώρια, η έκπληξη, το σοκ, η αηδία, η αγάπη και η επιθυμία για εκδίκηση. Τα συναισθήματα αυτά μπορούν να προκαλέσουν θετικές ή και αρνητικές συμπεριφορές (τα συναισθήματα από μόνα τους δεν είναι ούτε θετικά ούτε αρνητικά αλλά προκαλούν συμπεριφορές οι οποίες μπορεί να είναι είτε θετικές είτε αρνητικές). Άνθρωποι οι οποίοι βρίσκονται σε

κατάσταση κρίσης μπορεί να λειτουργήσουν με οίκτο, αυτοθυσία και θάρρος ή μπορεί να εμφανίσουν μια στάση εγωισμού, δειλίας και απληστίας. Οι πιθανότητες για σύγκρουση και παράλογη συμπεριφορά είναι μεγάλες. Παλαιότερες δυσλειτουργικές συμπεριφορές κατά τη διάρκεια μιας κρίσης μπορούν να γίνουν ακόμα πιο δυσλειτουργικές. Όσοι επηρεάζονται συναισθηματικά από την κρίση, ακόμα και τα πιο απλά καθήκοντά τους μπορούν να είναι δύσκολο να εκτελεστούν. Σε αυτό το χαοτικό, διφορούμενο και έντονα φορτισμένο συναισθηματικά περιβάλλον είναι που θα πρέπει ο ηγέτης να ηγηθεί και μάλιστα καλά.

1.3 Ευκαιρία ή Χάος;

Στόχος της αποτελεσματικής ηγεσίας κρίσης είναι να ανταποκρίνεται στις ανθρώπινες ανάγκες, συναισθήματα και τις συμπεριφορές που προκαλούνται από την κρίση. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να ανταποκρίνονται σε αυτές τις συναισθηματικές ανάγκες, όπως είναι αντιληπτό από εκείνους που αντιμετωπίζουν την κρίση, και όχι μόνο ως προς τη δική τους αντίληψη του τι είναι συναισθηματική ανάγκη, τι μπορεί να είναι και τι θα έπρεπε να είναι. Η κρίση θα επηρεάσει το ηθικό των υπαλλήλων, τη συμπεριφορά τους, την παραγωγικότητα τους, την ικανότητα τους να συγκεντρώνονται, τα επίπεδα άγχους τους, τις μεταξύ τους σχέσεις και άλλα. Είναι πιο πιθανό να ακολουθήσουν έναν ηγέτη ο οποίος θα είναι καθησυχαστικός και θα μπορεί να καλύψει τις πρωταρχικές τους ανάγκες, τις ανάγκες αυτές δηλαδή που είναι λιγότερο πρόθυμοι να εγκαταλείψουν.

1.4 Γνώση της κρίσης από εμπειρία

Εδώ και δυο δεκαετίες το κέντρο δημιουργικής ηγεσίας (Center for Creative Leadership⁵), το οποίο είναι ένα από τα κορυφαία έξι ινστιτούτα που παρέχουν παγκοσμίως την διοικητική εκπαίδευση, αναπτύσσει καλύτερους ηγέτες μέσα από την αποκλειστική εστίαση του στην εκπαίδευση ηγεσίας και την έρευνα. Ιδρύθηκε το 1970 από το ίδρυμα Smith Richardson, είναι μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και μοναδικός σκοπός του είναι να προσφέρει στους πελάτες του τη δυνατότητα να καλλιεργήσουν έναν σωστό και δημιουργικό τρόπο ηγεσίας – ερευνά τα βασικά

⁵ <http://www.ccl.org/leadership/about/index.aspx>

γεγονότα που διαμόρφωσαν την επαγγελματική σταδιοδρομία και την ζωή των στελεχών – ηγετών. Η έρευνα δείχνει πως οι δυσκολίες που περνά κάποιος μέσα από μια κρίση μπορεί να μας διδάξει πολλά. Όντως το 34% εκατοντάδων στελεχών – ηγετών, οι οποίοι ερωτήθηκαν για την έρευνα απάντησαν πως οι γνώσεις που πήραν μέσα από την κρίση που πέρασαν ήταν πολύτιμες και πως έμαθαν αρκετά πράγματα. Επειδή οι άνθρωποι μπορούν να μάθουν από τις δυσκολίες, μια κρίση μπορεί να αναπτύξει την προσωπική και οργανωτική ικανότητα ηγεσίας παρέχοντας δυνατότητες όπως οι ακόλουθες:

- Οι δυσκολίες που ωθούν τα άτομα και τους οργανισμούς να εξετάζουν τι είναι σημαντικό και να προσδιορίσουν ή να επαναπροσδιορίσουν τις βασικές αξίες.
- Οι κρίσεις φέρνουν την ανανέωση σε άτομα και οργανισμούς έτσι ώστε να απαλλαγούμε από το παλιό και να προχωρήσουμε σε κάτι νέο.
- Αναδεικνύουν το θάρρος, την τιμή, την ανιδιοτέλεια, την πίστη και πολλές άλλες θετικές συμπεριφορές.
- Άτομα τα οποία ηγούνται ή εμπλέκονται με κάποιον τρόπο στην κρίση μαθαίνουν τη δύναμη του χαρακτήρα τους και πόσες αντιξοότητες μπορούν να αντέξουν.
- Έχοντας ηγηθεί μιας κρίσης, εμπνέεται εμπιστοσύνη και προσωπική ανάπτυξη.
- Ότι επιβίωσε από την κρίση επανέρχεται καλύτερο και ισχυρότερο
- Μια κρίση μπορεί να δημιουργήσει ισχυρούς δεσμούς και μια έντονη αίσθηση συντροφικότητας μεταξύ των εργαζομένων, οι οποίοι βίωσαν μαζί την κρίση.

Η αποτελεσματική ηγεσία κρίσης μπορεί να διασώσει έναν οργανισμό από το χάος και να παρουσιάσει μόνο ευκαιρίες εκεί όπου υπήρχαν μόνο μειονεκτήματα. Οργανισμοί οι οποίοι χειρίστηκαν επιτυχώς μια κατάσταση κρίσης επανήλθαν ισχυρότερα με μεγαλύτερη αφοσίωση από τους υπαλλήλους, τους πελάτες και την κοινότητα. Οι ηγέτες πρέπει να μάθουν να εκμεταλλεύονται μια κατάσταση κρίσης έτσι ώστε όχι μόνο να την προσπεράσουν αλλά και να βγουν ακόμα πιο κερδισμένοι και ισχυροί από ότι ήταν πριν την κρίση. Για να το καταφέρουν αυτό πρέπει να κοιτάνε και τα ανθρώπινα στοιχεία, τα συναισθήματα, τις συμπεριφορές και τις

αντιδράσεις που επηρεάζουν και επηρεάζονται από την κρίση και που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την έκβαση της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Τι είναι η ηγεσία κρίσης;

Η ηγεσία σε μια κρίση μπορεί να είναι εξαιρετικά δύσκολη και απαιτητική. Οι διευθυντές οργανισμών – επιχειρήσεων, οι οποίοι έχουν ηγηθεί σε μια τέτοια περίπτωση περιγράφουν την εμπειρία ως άκρως αναπτυξιακό – σημείο αναφοράς στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

Τι σημαίνει όμως αποτελεσματική ηγεσία κατά τη διάρκεια μιας κρίσης; Υπάρχουν πολλοί ορισμοί ηγεσίας κατά την διάρκεια μιας κρίσης όσο και διευθύνων συμβούλων και γκουρού της διαχείρισης. Σε ορισμένες από τις εκπαιδευτικές τους δραστηριότητες το Κέντρο Δημιουργικής Ηγεσίας (CCL), χαρακτήρισε την ηγεσία ως μια διαδικασία επιρροής στην οποία οι ηγέτες έχουν να κάνουν με υφισταμένους και άλλους οι οποίοι βρίσκονται στον οργανισμό με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Δεδομένου του συναισθηματικά ασταθούς περιβάλλοντος που περιβάλλει μια κατάσταση κρίσης και ότι μπορεί να συμβάλλει στην αναποτελεσματική ή ακόμη και αντιπαραγωγική συμπεριφορά, ένας χρήσιμος λειτουργικός ορισμός της ηγεσίας κρίσης μπορεί να είναι απλά η ικανότητα να μπορείς να επηρεάζεις τους γύρω σου.

2.1 Ορισμός της Ηγεσίας

Η επιρροή είναι η ικανότητα κάποιου να επηρεάσει, να πείσει, να παρακινήσει, να εμπνεύσει και συνετά να χρησιμοποιήσει την εξουσία για να επηρεάσει τους άλλους με θετικό τρόπο. Σε γενικές γραμμές η επιρροή δεν είναι κάποια αρχή η οποία προέρχεται από κάποιο αξίωμα, θέση ή κανονισμό. Πώς όμως διαφέρει από κάποια άλλη μέθοδο ηγεσίας, που κάποιοι διευθυντές χρησιμοποιούν σε καθημερινή βάση; Στο κάτω κάτω, η ικανότητα της επιρροής είναι σημαντικό στοιχείο της ηγεσίας σε καλές και σε άσχημες συνθήκες. Η δύναμη της επιρροής, φαίνεται να είναι μια χρήσιμη ικανότητα ηγεσίας ανεξάρτητα τον τρόπο διοίκησης του κάθε ηγέτη (μερικοί διευθυντές είναι αυταρχικοί για παράδειγμα στον τρόπο που αντιμετωπίζουν την

εργασία τους). Η διαφορά βρίσκεται όχι στη σημασία της επιρροής ως ικανότητα ηγεσίας, αλλά μάλλον στο συγκεκριμένο πλαίσιο της ίδιας κρίσης, ένα καζάνι συναισθημάτων το οποίο αποστάζει το συστατικό της επιρροής σε ένα ισχυρό συμπόκνωμα τριών βασικών στοιχείων: της επικοινωνίας, της σαφήνειας των οραμάτων και των αξιών και την φροντίδα. Η ηγεσία κρίσης είναι μια ειδική περίπτωση όπου αυτά τα συγκεκριμένα εργαλεία της επιρροής ασκούν ένα σημαντικό ρόλο. Σε μια περίπτωση κρίσης, τα χρονοδιαγράμματα είναι υψίστης σημασίας. Δεν υπάρχει αρκετός χρόνος για στοχασμό. Η ταχεία λήψη αποφάσεων και η έντονη επιθυμία για δράση γίνονται κανόνας.

Στο βιβλίο του Gary Yukl « Η ηγεσία στους οργανισμούς» - ένα βιβλίο το οποίο πραγματεύεται με μοναδικό τρόπο το θέμα της αποτελεσματικής ηγεσίας στους οργανισμούς – παραθέτει αρκετές τακτικές που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι συχνά με σκοπό να επηρεάσουν κάποιους. Μεταξύ άλλων περιλαμβάνεται και η απόκτηση της εύνοιας , ανταλλαγή, συνασπισμός, εμπνευσμένες και προσωπικές προσφυγές, διαβούλευση, νομιμοποίηση και πίεση. Η περιγραφή του για αυτές τις τακτικές δείχνει ότι οι διευθυντές – ηγέτες μπορούν να τις κατηγοριοποιήσουν (και οι άλλοι μπορούν να τις αντιληφθούν) είτε ως θετικές είτε ως αρνητικές στην πράξη τους. Για παράδειγμα η άσκηση πίεσης και κάποια διαχειριστικά στοιχεία διοίκησης, όπως ο συχνός έλεγχος σε έναν υφιστάμενο για μια συγκεκριμένη αποστολή μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις ακόμα και στις καλές εποχές πόσο μάλλον όταν ένας οργανισμός περνάει κρίση. Από την άλλη όμως, προσωπικές προσφυγές βασισμένες σε μια νόμιμη σχέση μεταξύ διευθυντή και υφιστάμενου, οι οποίες είναι βασισμένες σε όχι μόνο στον βαθμό και την θέση αλλά και σε ένα κοινό συμφέρον και όραμα, μπορεί να φέρει καλά αποτελέσματα και να είναι και ακόμα πιο αποτελεσματική κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Όλες αυτές οι τακτικές που χρησιμοποιούνται για την επιρροή είναι χρήσιμες για έναν ηγέτη πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την κρίση. Μαζί με αυτές τις τακτικές υπάρχουν και προσωπικές μέθοδοι επιρροής τις οποίες μπορούν οι ηγεσίες να ασκήσουν και που θα ήταν ιδιαίτερα αποτελεσματικές κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Οι προσωπικές αυτές μέθοδοι μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δεξιότητες, γνώρισμα και προοπτικές. Οι ηγέτες μπορούν να αναπτύξουν δεξιότητες μέσα από την εκπαίδευση και από εμπειρίες όπως από την επίλυση προβλημάτων, τη λήψη αποφάσεων και την επίλυση μιας διαμάχης. Οι ηγέτες μπορούν να βρουν συντονιστικά γνώρισμα (ατομικά χαρακτηριστικά) δίνοντας προσοχή σε τομείς όπως η ακεραιότητα, το θάρρος και στα ρίσκα τα οποία είναι

διατεθειμένοι μερικοί να πάρουν. Προοπτικές οι οποίες περιλαμβάνουν τις συμπεριφορές και απόψεις απέναντι στην ηγεσία (για παράδειγμα αν οι ηγέτες είναι εντάξει απέναντι στους υφιστάμενους τους δεν έχουν λόγο να ανησυχούν για το αν η δουλειά που τους έχουν αναθέσει θα γίνει) μπορούν να γίνουν τροφή για σκέψη και γνώσεις σε μια προσπάθεια να ενισχυθεί η ικανότητα της ηγεσίας και η εμπιστοσύνη πράγματα απολύτως απαραίτητα σε περιόδους κρίσης.

Κάθε δεξιότητα, γνώρισμα και προοπτική είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την ηγεσία σε περίοδο κρίσης. Αλλά είναι ακόμα πιο αποτελεσματικά όταν εντάσσονται σε μια ενιαία στρατηγική ηγεσία κρίσης.

Αναλογιστείτε πως οι ακόλουθες δεξιότητες, τα γνωρίσματα και οι προοπτικές θα μπορούσαν να ενισχύσουν την ικανότητα ενός ηγέτη να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα μέσω άλλων ακόμα και σε περίοδο κρίσης.

Από τις οχτώ που αναφέρονται παρακάτω (υπάρχουν σίγουρα πολλά περισσότερα αλλά αναφέρονται τα πιο σημαντικά) οι πρώτες τρεις είναι οι πιο κρίσιμες για την ηγεσία σε περιόδους κρίσης. Παραδείγματα δεξιοτήτων, γνωρισμάτων και προοπτικών βγαλμένων από τον πολιτικό και στρατιωτικό χώρο, δείχνουν πως αυτές οι δυνατότητες σχηματίζουν την ηγεσία της κρίσης:

ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΡΙΣΗΣ	
1	Επικοινωνία
2	Σαφήνεια οράματος και αξιών
3	Ενεργό ενδιαφέρον
4	Προσωπικό παράδειγμα
5	Χαρακτήρας
6	Αρμοδιότητα
7	Θάρρος
8	Αποφασιστικότητα

Επικοινωνία: Μια καλά διαμορφωμένη στρατηγική επικοινωνίας είναι σημαντική και ζωτικής σημασίας για κάθε οργανισμό, πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από μια κατάσταση κρίσης. Υπάρχουν όμως και προσωπικές δεξιότητες επικοινωνίας των ηγετών τις οποίες μπορούν να τελειοποιήσουν έτσι ώστε να είναι οι ίδιοι πιο αποδοτικοί σε τέτοιες καταστάσεις. Οι ικανότητες αυτές περιλαμβάνουν ξεκάθαρη, λεκτική έκφραση λαμβάνοντας υπόψη τον τόνο της φωνής, την επιλογή των λέξεων και την ταχύτητα της ομιλίας.

Μια ακόμα ικανότητα είναι και αυτή της σωστής ακρόασης, η οποία περιλαμβάνει σωστή οπτική επαφή, χειρονομίες οι οποίες να ανταποκρίνονται στα λεγόμενα του άλλου(όπως μάλιστα ή σίγουρα), να μην διακόπτει τον ομιλητή, και η επανάληψη σημαντικών σημείων της συζήτησης για την εξασφάλιση της κατανόησης όσων ειπώθηκαν. Προσωπικές δεξιότητες επικοινωνίας οι οποίες σχετίζονται με την κατάλληλη γλώσσα του σώματος και με σαφή, συνοπτικό και απλό στυλ γραφής είναι επίσης χρήσιμα κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Χαρακτηριστικό το παράδειγμα του Ουίνστον Τσόρτσιλ ο οποίος κατά τη διάρκεια του Β' Παγκόσμιου Πολέμου ήταν σε θέση να διατηρήσει και να ενισχύσει ακόμη και το ηθικό των Βρετανών κατά τη διάρκεια των συχνών εναέριων βομβαρδισμών στο Λονδίνο (γνωστή και ως London Blitz) χάρη στην ρητορική του ικανότητα. Η χαρακτηριστική φωνή του και το μήνυμα της ελπίδας έγιναν σημείο συσπείρωσης για τη μάχη της Βρετανίας ενάντια στο ναζισμό. Η επικοινωνιακή του ικανότητα γνώρισε μεγάλη συναισθηματική ανάγκη από τον λαό της Βρετανίας, οι οποίοι ήθελαν να ξέρουν πως θα γίνουν τα πράγματα καλύτερα, ανεξάρτητα από το πόσο άσχημη φαινόταν η κατάσταση.

Σαφήνεια οράματος και αξιών: Έχοντας ένα ξεκάθαρο όραμα και αξίες (είτε προσωπικές είτε περασμένες μέσα από μια οργάνωση), οι οποίες όταν γνωστοποιούνται στους υφιστάμενους να είναι κατανοητές και να τις εγκρίνουν είναι ένα ισχυρό εργαλείο επιρροής πριν κατά τη διάρκεια και μετά την κρίση. Αλλά η σαφήνεια του οράματος είναι αποτελεσματική μόνο εάν συνδεθεί με ένα σύνολο αξιών που να διευκρινίζει τι είναι σημαντικό για τον οργανισμό και τι όχι. Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης ο ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα αξιόπιστο όραμα και ένα σύστημα αξιών, μαζί ως έναν τρόπο για να εξασφαλίσει σταθερότητα και σιγουριά στους υπαλλήλους που έχουν ταρακουνηθεί από την κρίση και τα γεγονότα. Η Chrysler Corporation ήταν σε βαθιά οικονομική κρίση όταν ανέλαβε διευθύνων σύμβουλος το 1979 ο Lee Iacocca. Την χρονιά εκείνη η Chrysler ανακοίνωσε

απώλεια 160 εκατομμυρίων δολαρίων, το χειρότερο έλλειμμα στην ιστορία της. Αλλά εν μέσω αυτής της κρίσης ο Iacocca είχε ένα θετικό όραμα για την Chrysler το οποίο δεν αμφισβήτησε. Το όραμα του για την ανάκαμψη της εταιρείας ήταν τόσο έντονο και τόσο ξεκάθαρο, που έπεισε πρώην συνεργάτες του-στελέχη της Ford (εταιρεία που εργαζόταν παλαιότερα) και έπεισε ακόμα και άτομα να μην βγουν στην σύνταξη και να τον ακολουθήσουν, έκανε πολλές αλλαγές στη διοίκηση, οι οποίες αμέσως βελτίωσαν το ηθικό των εργαζομένων και τέλος παρά την σθεναρή άρνησή τους, έπεισε την κυβέρνηση των Η.Π.Α. να του δώσει δάνειο ύψους 1.500.000.000 δολαρίων. Παρά τις προσωρινές κακουχίες, το όραμά του για την εταιρεία παρέμεινε θετικό. Το 1982, τρία χρόνια αφότου είχε αναλάβει την εταιρεία ο Iacocca, η Chrysler έκανε ένα μικρό κέρδος. Το 1983 έκανε κέρδος κοντά στο 1 δισεκατομμύριο δολάρια. Η εταιρεία εξόφλησε ολόκληρο το δάνειο στην κυβέρνηση επτά χρόνια νωρίτερα. Ως αποτέλεσμα, ο Iacocca έγινε λαϊκός βιομηχανικός ήρωας και καπιταλιστικό πρότυπο. Τέτοια αποτελέσματα φέρνει ένας ηγέτης του οποίου το όραμα είναι σαφές και αταλάντευτο σε περίοδο κρίσης.

Ενεργό ενδιαφέρον: Ένα ειλικρινές και γνήσιο ενδιαφέρον για τους άλλους μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη των συναισθηματικών αναγκών των ατόμων που βιώνουν μια κρίση. Σκεφτείτε απλά πως είναι να έχει κανείς απέναντι του ένα απερίσκεπτο και αδιάφορο άτομο. Όταν αντιμετωπίζει με σεβασμό, αξιοπρέπεια, εκτίμηση, προσοχή, σημασία, αξία και εμπιστοσύνη έναν φυσιολογικό και συναισθηματικά υγιή άνθρωπο, μόνο καλή ανταπόκριση θα έχει να λάβει. Πάρτε για παράδειγμα τον Aaron Feuerstein, τον διευθύνων σύμβουλο της Malden Mills με έδρα το Lawrence της Μασαχουσέτης. Όταν μια πυρκαγιά κατέστρεψε τη μονάδα παραγωγής τον Δεκέμβριο του 1995 ο Feuerstein δήλωσε στο χώρο στάθμευσης, κατά τη διάρκεια της πυρκαγιάς « Αυτό δεν είναι το τέλος». Κράτησε τους 3,000 υπαλλήλους τους κανονικά στη μισθοδοσία με πλήρη ασφαλιστική κάλυψη για περισσότερους από τρεις μήνες. Ξαναέκτισε το εργοστάσιο και μόλις ξεκίνησε να λειτουργεί, τότε εισέπραξε τα αποτελέσματα της στάσης που είχε απέναντι στους υπαλλήλους του. Εκεί που το εργοστάσιο πριν την πυρκαγιά είχε παραγωγή πάνω από 130.000 τόπια την εβδομάδα τώρα παρήγαγε 230.000 τόπια ύφασμα. Λόγω της στάσης που κράτησε ο Feuerstein απέναντι στους υπαλλήλους του, αυτοί εργάζονταν με ζήλο και δημιουργικότητα. Ανέφεραν πως ήταν πρόθυμοι να εργάζονται 25 ώρες την ημέρα προκειμένου να στηρίξουν τον Feuerstein. Αυτός ο βαθμός εμπιστοσύνης και

στήριξης είναι το πλέον φυσιολογικό, όταν οι υπάλληλοι βλέπουν πως πραγματικά οι εργοδότες τους νοιάζονται για αυτούς.

Προσωπικό παράδειγμα: Όλοι μας έχουμε την τάση να μιμούμαστε παραδείγματα ανθρώπων τους οποίους σεβόμαστε ανεξάρτητα την θέση την οποία κατέχουν. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να το εκμεταλλεύονται αυτό. Όλοι οι ηγέτες θα είχαν τεράστιο όφελος εάν είχαν καλύτερη επίγνωση των επιπτώσεων που έχουν τα λόγια και οι πράξεις τους σε άλλους. Η λήψη ανατροφοδότησης από άλλους (όχι κατά τη διάρκεια μιας κρίσης , αλλά κατά τη διάρκεια μιας κανονικής περιόδου) είναι ένας εξαιρετικός τρόπος για να κατανοήσει κάποιος πως οι άλλοι εισπράττουν και κατανοούν τα παραδείγματα τα οποία θέτει κάποιος. Ένα εμπνευσμένο παράδειγμα είναι αυτό του Γάλλου στρατηγού Francois Kellerman κατά τη διάρκεια μιας μάχης της Γαλλικής επανάστασης και ενώ το τάγμα που διοικούσε είχε δεχθεί πολλά πυρά και είχαν αρχίσει να οπισθοχωρούν, πήγε ο ίδιος στην πρώτη γραμμή και συνέχισε να μάχεται, πείθοντας έτσι και τους άνδρες του να συσπειρωθούν και να συνεχίσουν τη μάχη. Το προσωπικό του παράδειγμα ανδρείας, ανιδιοτέλειας και πατριωτισμού μεταδόθηκε και σε όλο το υπόλοιπο τάγμα, κερδίζοντας έτσι μια μεγάλη μάχη. Το προσωπικό παράδειγμα ενός ηγέτη μπορεί να βοηθήσει πολύ σε μια κατάσταση κρίσης.

Χαρακτήρας: Συνώνυμο της ακεραιότητας, το στοιχείο της συνειδητής ηθικής συμπεριφοράς, ορίζει το ποιος είσαι όταν κανείς δεν σε βλέπει. Σε γενικές γραμμές το να έχει κανείς χαρακτήρα συνεπάγεται να λέει την αλήθεια, να είναι συνεπής στα λόγια και τις πράξεις του, να αντιμετωπίζει τους συνανθρώπους του με αξιοπρέπεια, να αποφεύγει ενέργειες οι οποίες πιθανότατα να υπαινίσσονται απρέπεια και την άσκηση και αυτοέλεγχο σε τομείς της ηθικής και της μαλθακότητας. Οι υφιστάμενοι, πιθανόν και θα ανεχτούν ειλικρινά λάθη αλλά δύσκολα θα μπορέσουν να αντιμετωπίσουν καταστάσεις στις οποίες υπάρχει έλλειψη ηθικής, ειδικά εάν έχουν ως αποτέλεσμα απολύσεις ή οικονομική ανασφάλεια. Αυτές οι ελλείψεις ηθικής μπορούν να έχουν μια μόνιμη επίπτωση στη φήμη των ηγετών, να διαβρώσουν την ικανότητα ηγεσίας τους και να αυξήσουν αρνητικά την συναισθηματική επίδραση που φέρνει η κρίση. Ο Horatio Alger γνωστός αμερικανός συγγραφέας του 19^{ου} αιώνα, ήταν της άποψης πως για να είναι κάποιος επιτυχημένος επιχειρηματίας πρέπει να είναι άτομο ηθικής. Εάν ο ηγέτης έκανε το σωστό, τότε όλα θα είχαν αίσιο τέλος.

Σύμφωνα με τον Alger ο χαρακτήρας κάποιου ήταν πιο σημαντικό και από το κοινωνικό του υπόβαθρο, την εκπαίδευση ή ακόμα και τις ικανότητες του, διότι μια έλλειψη στο χαρακτήρα του θα μπορούσε να καταστρέψει και όλα τα υπόλοιπα θετικά του χαρακτήρα του. Σε κάθε ένα από τα βιβλία του Alger, οι ηγέτες αντιμετωπίζουν κρίσεις, οι οποίες μπορούν να αντιμετωπιστούν μόνο με πράξεις και αποφάσεις ηθικού χαρακτήρα. Τα βιβλία του Alger επηρέασαν και ενέπνευσαν εκατομμύρια ηγέτες, ιδιαίτερα εκείνους οι οποίοι ίδρυσαν και ηγήθηκαν της Αμερικανικής Βιομηχανικής Επανάστασης.

Αρμοδιότητα: Το γεγονός ότι οι ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση να χειρίζονται τις θέσεις τους είναι προφανές σε σημείο που δεν χρειάζεται καν να αναφερθεί. Ούτε η προσωπικότητα ούτε και οι πολιτικές δεξιότητες μπορούν να ξεπεράσουν ή να συγκαλύψουν την έλλειψη τεχνικής και διαχειριστικής επάρκειας ενός ηγέτη. Και σχεδόν τίποτα δεν μπορεί να πολλαπλασιάσει τις ανησυχίες και να μειώσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, κατά τη διάρκεια μιας κρίσης περισσότερο από έναν ηγέτη, ο οποίος θεωρείται ότι είναι οριακά αρμόδιος. Αρμόδιοι ηγέτες εμπνέουν αισιοδοξία και απομακρύνουν αμφιβολίες και φόβο. Ηγέτες οι οποίοι μπορούν να ενισχύσουν τις δυνάμεις τους και να στηρίξουν τις αδυναμίες τους αξιολογώντας συνεχώς τις επιδόσεις τους για να διασφαλίσουν ότι δεν έχουν κάποια κραυγαλέα αναπτυξιακή ανάγκη ή βιωματική αδυναμία η οποία να τους εμποδίζει να κάνουν σωστά τη δουλειά τους υπό κανονικές συνθήκες. Αναπτυξιακές δραστηριότητες, όπως η ανάγνωση επιχειρηματικών βιβλίων και περιοδικών, η συμμετοχή σε σεμινάρια επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης στελεχών ή λήψη αποφάσεων υψηλού ρίσκου και οι αναθέσεις δραστηριοτήτων υψηλής εξόφλησης είναι μερικοί τρόποι με τους οποίους ένας ηγέτης μπορεί να αναπτύξει και να διατηρήσει την αρμοδιότητα του. Παράδειγμα αρμοδιότητας ηγέτη είναι αυτό του στρατηγού Κόλιν Πάουελ που ενώ εξέτισε τη θητεία του (1989-1993) ως πρόεδρος της υψηλότερης θέσης στην ηγεσία ενόπλων δυνάμεων των Η.Π.Α. ήρθε αντιμέτωπος με δυο κρίσεις: την εισβολή του Παναμά και αργότερα την απελευθέρωση του Κουβέιτ. Ως αποτέλεσμα της ασυνήθιστα υψηλού επιπέδου επαγγελματικής του αρμοδιότητας και οι δυο αυτές κρίσεις αντιμετωπίστηκαν επιτυχώς, άμεσα και με ελάχιστη απώλεια ζωών και εξοπλισμού. Ο στρατηγός Πάουελ είχε διδαχθεί πολλά περί καταστάσεων κρίσης από εκτενείς μελέτες πολέμων καθώς επίσης την προσωπική του εμπειρία στον πόλεμο του Βιετνάμ. Απέδειξε την αρμοδιότητα του αποτελεσματικά μέσα από

τις πολλές παγκόσμιες τηλεοπτικές ενημερώσεις κατά τη διάρκεια των δυο αυτών κρίσεων. Τα επαγγελματικά του προσόντα αύξησαν την εμπιστοσύνη των πολιτών προς τον στρατιωτικό τομέα και βοήθησαν στην αύξηση της εθνικής στήριξης και έδωσε κάθε τυχόν ανησυχία των πολιτών κατά τη διάρκεια των δυο αυτών κρίσεων.

Θάρρος: Χρειάζεται υψηλός βαθμός θάρρους προκειμένου να πει κανείς την αλήθεια κάτω από δύσκολες συνθήκες, να πάρει δύσκολες αποφάσεις, να απαντήσει σε δύσκολες ερωτήσεις, να αντιμετωπίσει ένα απογοητευμένο πλήθος και να αναλάβει την ευθύνη. Αλλά αυτά περιμένουν όλοι από έναν ηγέτη όταν προκύψει μια κρίση. Οι υφιστάμενοι του θα θέλουν να ξέρουν πώς θα είναι διατεθειμένος να τους υποστηρίξει κάνοντας το σωστό ανεξάρτητα από τις συνέπειες και το πολιτικό περιβάλλον. Δεδομένων των ηγετικών αποτυχιών και σκανδάλων μεταξύ μεγάλων εταιρικών οργανισμών κατά την διάρκεια του 2001 και 2002, το θάρρος δεν είναι πάντα ένα κοινό γνώρισμα μεταξύ της ανώτατης διοίκησης. Ένας ηγέτης χωρίς θάρρος φέρνει την καταστροφή όταν χτυπήσει η κρίση. Για να καταφέρουν οι ηγέτες να αποκτήσουν απόθεμα θάρρους, πρέπει πρώτα να αναπτύξουν έναν σαφή κώδικα προσωπικών αξιών, ηθικής και προτύπων και να δρουν σύμφωνα με τη συνείδηση τους κάνοντας το σωστό με βάση τις συνθήκες που επικρατούν. Μπορεί να ακούγεται απλό αλλά για μερικούς ηγέτες είναι ένα από τα δυσκολότερα πράγματα που θα πρέπει να κάνουν διότι τους κυριεύει ο φόβος των αρνητικών επιπτώσεων οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν ανεπανόρθωτα τη φήμη, την ασφάλεια και το μέλλον τους. Το Δεκέμβριο του 1984 έγινε μια χημική διαρροή σε ένα εργοστάσιο εντομοκτόνων στην Ινδία, όπου σκοτώθηκαν 3.800 άνθρωποι και έμειναν ανάπηροι περισσότεροι από 11.000 . Η καταστροφή συνέβη μια Δευτέρα, ο διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας Warren M. Anderson , στην οποία άνηκε το εργοστάσιο, κατέφθασε την Τρίτη στην Ινδία όπου και συνελήφθη κατά την άφιξη του και του ζητήθηκε να φύγει από τη χώρα. Παρά το γεγονός αυτό όμως το παράδειγμα του Anderson αποδεικνύει πως τα ανώτατα στελέχη μιας εταιρείας θα πρέπει να έχουν το θάρρος να πηγαίνουν στον “τόπο του εγκλήματος” παρά τις αρνητικές αντιδράσεις τις οποίες σίγουρα θα συναντήσουν.

Αποφασιστικότητα: Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης ακόμα και μια λανθασμένη απόφαση η οποία δείχνει στο ελάχιστο κάποιο είδος δράσης είναι σίγουρα καλύτερη από την απραξία. Η λήψη αποφάσεων βασισμένη στην επιρροή σημαίνει να

συλλέγεις πληροφορίες και να επεμβαίνεις σε μια κατάσταση όσο το δυνατόν γρηγορότερα νομίζοντας πως όλες οι πληροφορίες που έχεις συλλέξει δεν αρκούν για να πάρεις μια απόφαση, έχοντας αποδεχθεί το γεγονός ότι υπάρχουν ρίσκα, τα οποία περιπλέκουν την κατάσταση, να δέχεσαι προτάσεις και από άλλους, να ακολουθήσεις το ένστικτο σου και να παίρνεις μια απόφαση γιατί πρέπει να ληφθεί οπωσδήποτε. Κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, το αρχικό σχέδιο του Γενικού Γραμματέα του Στρατού Dwight D. Eisenhower για την ημέρα εισβολής της Νορμανδίας περιελάμβανε την πτώση τριών αερομεταφορών τμημάτων στα μετόπισθεν πάνω από τη Χερσόνησο του Χερβούργου. Η αποστολή τους ήταν να παρέχουν ασφάλεια στους Συμμάχους και να δημιουργήσουν ένα προγεφύρωμα από την Καν έως το Χερβούργο, μέσω του οποίου οι Σύμμαχοι θα περνούσαν στρατεύματα από την Μεγάλη Βρετανία στην ηπειρωτική Ευρώπη. Με το σχέδιο αυτό ήταν αντίθετος ο Trafford Leigh Mallory σύμβουλος του Eisenhower διότι πίστευε ότι θα οδηγήσει σε απώλειες άνω του 50%, τονίζοντας επίσης πως οι απώλειες αυτές θα μπορούσαν να προκαλέσουν και την αποτυχία ολόκληρης της αποστολής. Ο Eisenhower του ζήτησε να θέσει τα επιχειρήματα του, τα οποία αντιτίθονταν στο σχέδιο του, γραπτώς. Μόλις έλαβε την επιστολή και την μελέτησε διαπίστωσε ότι οι κίνδυνοι δεν ήταν τόσο μεγάλοι όσο του είχε υποδείξει ο Trafford Leigh Mallory και αποφάσισε να ακολουθήσει το σχέδιο ως είχε. Αφού πέτυχε το σχέδιο του ο Trafford Leigh Mallory παραδέχτηκε το λάθος του και συνεχάρη τον Eisenhower. Αυτό το παράδειγμα μας δείχνει ότι σε μια κρίση οι ηγέτες πρέπει να παίρνουν δύσκολες αποφάσεις με υψηλό αντίκτυπο, τις οποίες δεν θα μπορούν να αποποιηθούν και οι οποίες μπορούν να τους φέρουν σε αντιπαράθεση με τους συμβούλους τους. Τέτοιου είδους αποφάσεις είναι ανάμεσα στα καθήκοντα των ηγετών και πόσο μάλλον όταν βρίσκονται σε περίοδο κρίσης. Υπάρχουν πολλές ακόμη δεξιότητες, γνώρισμα και προοπτικές τις οποίες μπορούν να αναπτύξουν και να οξύνουν οι ηγέτες για την ενίσχυση της προσωπικής τους επιρροής έτσι ώστε να είναι πιο αποτελεσματικοί και στην καθημερινή τους εργασία αλλά και κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Μερικά αυτονόητα παραδείγματα είναι: ευπροσάρμοστοι σε τυχόν αλλαγές, ικανοί να αναγνωρίζουν και να ανταμείβουν όσους αξίζουν, να διατηρούν τη συνοχή και τη δικαιοσύνη στην πειθαρχία, να είναι ενθουσιώδεις και αισιόδοξοι, να έχουν αίσθηση του χιούμορ και να έχουν κατά νου πως μια κρίση μπορεί να απαιτήσει τη γνώση μιας δεύτερης γλώσσας ή και κάποια δεξιότητα στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές.

2.2 Ο ρόλος του Ηγέτη σε περίοδο Κρίσης

Σε μια ιδανική περίπτωση, όλοι μας θα είχαμε σε ισορροπία το διανοητικό, σωματικό, πνευματικό και συναισθηματικό τμήμα της ζωής μας. Αλλά αυτό είναι ένα δύσκολο έργο, ειδικά όταν μια κρίση δημιουργεί μια αστάθεια η οποία οδηγεί στο συναισθηματικό χάος. Όλο αυτό δημιουργεί ένα είδος πρόκλησης για τους ηγέτες, οι οποίοι πρέπει να παρέχουν ένα σωστό ηγετικό ρόλο σε όσους βρίσκονται σε μια κατάσταση συναισθηματικής διαταραχής. Το να κατέχει κανείς μια προκαθορισμένη ηγετική θέση δεν σε κάνει αυτόματα ηγέτη, δεν σου παρέχει την ικανότητα ηγεσίας και δεν αποδεικνύει ότι το άτομο που κατέχει αυτή τη θέση έχει τα προσόντα ή τις ικανότητες. Υπάρχει μια σημαντική διαφορά μεταξύ του να είναι κανείς ευτυχισμένος ηγέτης επειδή ορισμένοι στόχοι επετεύχθησαν με την προφανή υποστήριξη των υφιστάμενων. Ηγέτες οι οποίοι θεωρούν τους εαυτούς τους ευτυχισμένους λόγω της θέσης τους ή του μισθού τον οποίο παίρνουν ή ακόμα και τα χρόνια τα οποία κατέχουν αυτή τη θέση και που όσα περισσότερα χρόνια περνάνε τόσο επαναπαύονται στη θέση τους αφήνοντας στο πέρασμα τους μεγάλο αριθμό πρώην εργαζομένων, αυτοί λοιπόν οι ηγέτες μένουν συχνά έκπληκτοι όταν διαπιστώσουν πως η σταδιοδρομία τους εκτροχιάστηκε ή βρίσκεται στο περιθώριο. Μια κρίση μπορεί να καταρρίψει αστραπιαία τις ψευδαισθήσεις των ηγετών αυτών και τότε συνειδητοποιούν ότι δεν έχουν τα προσόντα και τις ικανότητες που χρειάζονται για να ηγηθούν αποτελεσματικά κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Η ανώτατη ηγεσία ενός οργανισμού είναι το κλειδί για πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την κρίση και η ποιότητα της ηγεσίας είναι αυτή που καθορίζει τη διάρκεια, την ένταση και τις τελικές συνέπειες της κρίσης. Οι ηγέτες καθορίζουν με τη συμπεριφορά και τα παραδείγματα τους τον τρόπο αντιμετώπισης της κρίσης. Δίνοντας προσοχή στις συνιστώσες της επιρροής, (ειδικά αυτές της επικοινωνίας, της σαφήνειας οραμάτων και αξιών και του ενεργού ενδιαφέροντος) οι ηγέτες μπορούν να έχουν αξιοσημείωτη θετική επιρροή, στο συναισθηματικά φορτισμένο κλίμα το οποίο είναι αποτέλεσμα της κρίσης. Με τη σειρά του αυτό μπορεί να μειώσει την αρνητική επιρροή και τη διάρκεια του οργανισμού προς όφελος του οργανισμού. Αποτελεσματικοί ηγέτες συχνά έχουν μια σωστά αναπτυγμένη ικανότητα να επηρεάζουν τους άλλους αποφεύγοντας να χρησιμοποιούν τακτικές φόβου και αυταρχισμού για να πάρουν τα

επιθυμητά αποτελέσματα. Αυτό είναι σημαντικό προσόν σε μια κατάσταση κρίσης όταν μια ισχυρή ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας διότι το να πρέπει να χρησιμοποιείς μεταξύ άλλων απειλές, πιέσεις και εξαναγκασμό για την επίτευξη αποτελεσμάτων είναι αντιπαραγωγικό και σίγουρα επιβλαβές για τον οργανισμό. Η ικανότητα να μπορείς να επηρεάζεις άλλους λειτουργεί καλά τόσο σε μια φυσιολογική εργάσιμη περίοδο όσο και σε μια περίοδο κρίσης, οι ηγέτες θα πρέπει να αναπτύξουν τις ικανότητες αυτές προτού τους χτυπήσει μια κρίση. Για να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις αναπτυξιακές τους προσπάθειες, οι ηγέτες θα πρέπει να επικεντρωθούν στις τρεις πιο σημαντικές δεξιότητες για μια περίοδο κρίσης οι οποίες είναι: επικοινωνία, σαφήνεια οραμάτων και αξιών και το ενεργό ενδιαφέρον προς άλλους.

Η προσοχή σε αυτούς τους τομείς είναι σημαντική διότι η ιδέα ότι η κρίση μπορεί να σφυρηλατήσει έναν ηγέτη και πως αυτός μπορεί να έρθει στο ύψος των περιστάσεων επιδεικνύοντας σε βάθος μια δεξιότητα η οποία μέχρι πρότινος ήταν άγνωστη. Μια τόσο ευχάριστη και αυθόρμητη έκβαση είναι σπάνια. Εάν η καθημερινή ηγεσία κάποιου δεν ενισχύει την εμπιστοσύνη, δεν αποκτά με κόπο τον σεβασμό, δεν εμπνέει αυτοπεποίθηση και δεν συνδέεται συναισθηματικά με τους υφιστάμενους του είναι σχεδόν απίθανο πως η ηγεσία αυτού θα αλλάξει δραματικά μονό και μονό επειδή μια κρίση πλησιάζει. Εάν δεν επικοινωνεί ή δεν μοιράζεται πληροφορίες, εάν δεν δίνει έμφαση στο προσωπικό του όραμα και αξίες ή στο όραμα και τις αξίες του οργανισμού και αν δεν καλλιεργεί ισχυρές εργασιακές σχέσεις είναι σουρεαλιστικό να σκέπτεται πως τέτοιες απαραίτητες ηγετικές συμπεριφορές θα βελτιωθούν ή θα βγουν στην επιφάνεια κατά την διάρκεια μιας κρίσης. Από την άλλη πλευρά εάν κανείς συνηθίζει να ασχολείται με τους υφιστάμενους του, είναι ευαισθητοποιημένος και ενδιαφέρεται για την ευημερία και την ανάπτυξη τους και η συμπεριφορά του διέπεται από ακεραιότητα, επάρκεια και δέσμευση τότε το πιο πιθανό είναι να συμπεριφερθεί παρόμοια και κατά την διάρκεια μιας κρίσης.

2.3 Η σημασία των θετικών τακτικών ηγεσίας.

Οι εμπειρίες ηγετών του στρατού των Η.Π.Α. είναι υπέρ της άποψης ότι αδέξιες ηγετικές τακτικές όπως εκφοβισμός και απειλές δεν λειτουργούν σε ένα συναισθηματικά φορτισμένο περιβάλλον κρίσης και ειδικά σε ένα υπερβολικά άστατο

περιβάλλον μάχης. Κατά την διάρκεια του πόλεμου στο Βιετνάμ συγκεκριμένα, οι ηγέτες που χρησιμοποίησαν τέτοιου είδους τεχνικές αντιμετώπισαν επιθετική συμπεριφορά, ανυποταξία και ανταρσία από τους στρατιώτες οι οποίοι ήταν υπο την ευθύνη τους. Έρευνα του στρατού αποκάλυψε ότι η χρήση θετικών τακτικών επιρροής από έναν ηγέτη είναι αποτελεσματική στην επίτευξη των στόχων, ακόμα και στην μάχη. Παραδοσιακές ηγετικές μέθοδοι αποδείχτηκαν γενικά αντιπαραγωγικές και στην πραγματικότητα αποξένωναν τους στρατιώτες σε τέτοιο σημείο ώστε πολλές φορές με αυτές τις μεθόδους είχαν το αντίθετο αποτέλεσμα από το επιθυμητό. Αυτό το εύρημα υποστηριζόμενο από προσεκτική έρευνα ήταν κλειδί στην μετατροπή της ηγετικής φιλοσοφίας του στρατού κατά την διάρκεια της μετά του πολέμου του Βιετνάμ εποχής. Σε μια κατάσταση μάχης (ή κρίσης), πλήρη συνεργασία είναι απαραίτητη από κάθε στρατιώτη όχι μόνο για να εκπληρώσει την αποστολή αλλά και για να εξασφαλίσει την επιβίωση των ανθρώπων της μονάδας. Σαν αποτέλεσμα της έρευνας του ο στρατός άρχισε να εκπαιδεύει τους ηγέτες του στην χρήση θετικών τακτικών επιρροής χωρίς να βασίζονται στον βαθμό, στην θέση ή στον κανονισμό. Αντικατέστησε τις καταναγκαστικές μεθόδους όπως απειλές, καταναγκασμό, τιμωρία, ταπείνωση, λεκτική κακοποίηση και τακτικές ντροπής. Στρατιωτικοί ηγέτες οι οποίοι υιοθέτησαν πάλι τις παραδοσιακές, καταναγκαστικές ηγετικές μεθόδους απέκτησαν την φήμη ότι είναι ηγέτες δεύτερης κατηγορίας και έθεσαν σε κίνδυνο τυχόν μελλοντικές ευκαιρίες τους να υπηρετήσουν ως στρατιωτικοί ηγέτες.

2.4 Η επικοινωνία παίζει ρόλο στην ηγεσία κατά την διάρκεια μιας κρίσης.

Κατά την διάρκεια μιας κρίσης οι άνθρωποι συχνά φοβούνται για το τι έχει συμβεί, τι θα συμβεί και πως αυτό θα τους επηρεάσει. Είναι μια αναπόφευκτη πτυχή του ανθρώπινου παράγοντα μιας κρίσης. Οι πληροφορίες μπορούν να βοηθήσουν τους ανθρώπους ενός οργανισμού ο οποίος περνά κρίση να αποκαταστήσουν την συναισθηματική ισορροπία τους με αίσθηση της ασφάλειας και την εμπιστοσύνη. Ένας ηγέτης μπορεί να προωθήσει και να ενθαρρύνει μια συναισθηματική σύνδεση με τους υφιστάμενους του μέσω κειμενικής πληροφόρησης, μέσω πράξεων και συμπεριφοράς προκειμένου να τους δείξει πως τα έντονα συναισθήματα και οι ανασφάλειες που νιώθουν σε περιόδους κρίσεων είναι κατανοητά, φυσιολογικά και

απολύτως σεβαστά. Με άλλα λόγια οι ηγέτες θα πρέπει να διαβεβαιώσουν τους ανθρώπους τους πως είναι εντάξει να αισθάνονται συναισθηματικά φορτισμένοι σε τέτοιες περιπτώσεις. Χωρίς την υποστήριξη του ηγέτη για την πλήρη επικοινωνία η κρίση μπορεί να έχει σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στο ηθικό, την στάση, την παραγωγικότητα και άλλες κρίσιμες οργανωτικές λειτουργίες.

2.5 Η σαφήνεια του οράματος και των αξιών παίζει ρόλο κατά την διάρκεια μιας κρίσης.

Σε γενικές γραμμές τόσο το όραμα όσο και οι αξίες μιας οργάνωσης δημιουργούνται από τα ανώτερα ηγετικά στελέχη και είναι ξεκάθαρα και εφαρμόζονται στην πράξη από τους ηγέτες σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα. Ένα βιώσιμο όραμα περιγράφει την κατεύθυνση στη οποία κινείται ο οργανισμός και ποιος είναι ο στόχος του. Οι αξίες καθορίζουν το τι είναι σημαντικό για τον οργανισμό. Αντιμετωπίζουν καταστάσεις όπως την ποιότητα, την εξυπηρέτηση πελατών και την περίθαλψη των εργαζομένων.

2.6 Η ικανότητα της αφήγησης ως χαρακτηριστικό της ηγεσίας σε περίοδο κρίσης.

Ένα κοινό χαρακτηριστικό των στρατιωτικών ηγετών (και γενικότερα των αποτελεσματικών ηγετών σε όλους τους οργανισμούς) είναι η ικανότητα τους να αφηγούνται ιστορίες. Ιστορίες που προσφέρουν ενθάρρυνση, ενισχύουν σχετικές αρχές, εστιάζουν σε μια σχετική ηθική και καθοδηγούν πράγματα τα οποία μπορούν να έχουν σημαντική θετική επίδραση κατά την διάρκεια μιας κρίσης. Μια καλή ιστορία περιέχει μεν αλλά δεν περιορίζεται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά :

- Είναι εύκολο για όσους την ακούν να συσχετιστούν με αυτή.
- Έχει ένα βασικό θέμα.
- Είναι σχετική με την κατάσταση.
- Έχει μια πρακτική εφαρμογή για όσους την ακούνε.
- Είναι ενδιαφέρουσα και διασκεδαστική.
- Είναι εύκολη και ευχάριστη στην μετάδοση.

Οι στρατιωτικοί ηγέτες γνωρίζουν εδώ και πολλά χρόνια την σημασία που έχει η αφήγηση μιας καλής ιστορίας στην ανακούφιση των στρατιωτών από την αγωνία και την ένταση μιας κρίσιμης κατάστασης. Είναι μια ικανότητα που όταν χρησιμοποιείται σε ένα πολιτισμένο περιβάλλον από έναν αποτελεσματικό ηγέτη μπορεί να είναι εξαιρετικά πολύτιμη στην επικοινωνία του οργανισμού. Η προσήλωση στο οργανωτικό και προσωπικό όραμα και στις αξίες του καθενός ενισχύει μια ηγεσία κρίσης επιμηκύνοντας την επιρροή των ηγετών σε όλο τον οργανισμό. Μια κρίση έχει την τάση να αποσπά τους ανθρώπους από την εργασία που πρέπει να εκπληρωθεί, ακόμη και αν η εργασία αυτή είναι κρίσιμη για την επιβίωση του οργανισμού. Μια τέτοιου είδους αναταραχή αποτελεί μέρος του ανθρώπινου στοιχείου σε μια κρίση. Η σαφήνεια του οράματος, η αποστολή, το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται και τα πρότυπα διεξαγωγής, τα οποία έχουν ήδη καθιερωθεί προτού ξεσπάσει η κρίση μπορεί να είναι θεμελιώδη στην στήριξη του οργανισμού κατά την διάρκεια της κρίσης, παρέχοντας έτσι ασφάλεια στους ανθρώπους του. Καθαρά καθιερωμένες και κατανοητές οργανωτικές αξίες είναι εξίσου σημαντικές στην παροχή ασφάλειας, στους ανθρώπους του οργανισμού κατά την διάρκεια μιας κρίσης. Οι αξίες τείνουν να προσφέρουν στους εργαζόμενους μια αίσθηση συνέχειας, σκοπού και σταθερότητας σε ένα χαοτικό, μπερδεμένο και μεταβαλλόμενο κλίμα αλλά διατηρούν τη σχετικότητα τους μόνο εάν η ηγεσία του οργανισμού τους ακολουθεί με συνέπεια και τους δίνει έμφαση. Οργανισμοί με ισχυρές αξίες μπορούν σε κάθε πιθανότητα να χειριστούν καταστάσεις κρίσης πολύ αποτελεσματικότερα από οργανισμούς που δεν έχουν ισχυρές αξίες. Οι ισχυρές αυτές αξίες είναι ικανές να στηρίξουν τον οργανισμό ακόμη και όταν φαίνεται πως όλα γύρω τους καταρρέουν.

2.7 Η φροντίδα παίζει σημαντικό ρόλο σε μια ηγεσία κρίσης.

Η ηγεσία δεν προκύπτει από το πουθενά, απαιτεί τόσο έναν ηγέτη όσο και υποστηρικτές και επομένως υπονοεί μια σχέση μεταξύ τους. Ακριβώς επειδή μια σχέση βρίσκεται στο κέντρο της ηγεσίας και οι καταστάσεις κρίσης είναι γεμάτες συναίσθημα, οι ηγέτες οι οποίοι είναι εξαιρετικά προικισμένοι στην συσχέτιση με άλλους είχαν ένα ισχυρό πλεονέκτημα κατά την διάρκεια μιας κρίσης όταν χρειάστηκε να επηρεάσουν τους άλλους ώστε να αποδώσουν καρπούς. Οι ηγέτες οι

οποίοι αγνοούν το κοινωνικό ή το ανθρώπινο στοιχείο μιας ηγεσίας-δηλαδή την ανθρώπινη σχέση δεν καθοδηγούν, αλλά διαχειρίζονται.

Τα συναισθήματα γενικότερα βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα κατά την διάρκεια μιας κρίσης. Σε περίοδο κρίσης συχνά απειλούνται οι βασικές ανθρώπινες ανάγκες, οι οποίες μπορεί να είναι είτε φυσιολογικής είτε κοινωνικής φύσεως και μπορούν να επηρεάσουν την αίσθηση ασφάλειας και αυτοεκτίμησης των ανθρώπων. Εάν οι άνθρωποι σε μια κρίση αντιληφθούν πως οι βασικές τους ανάγκες δεν μπορούν να ικανοποιηθούν μπορούν να αισθανθούν συναισθήματα όπως φόβο, άγχος, σύγχυση, οργή και θλίψη.

Τέτοια συναισθήματα οδηγούν αναπόφευκτα σε συμπεριφορές που στοχεύουν στην επιβεβαίωση της ικανοποίησης των αναγκών τους. Σε μια κρίση, τέτοιου είδους συμπεριφορές μπορούν να εξαγριώσουν περισσότερο την κατάσταση. Για παράδειγμα, είναι μια βασική ανθρώπινη ανάγκη το να νιώθει κανείς προσφιλής και εκτιμώμενος. Ένας ηγέτης ο οποίος λέει στους υφισταμένους του πως η ομάδα δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς αυτούς και η εργασία την οποία έχει αναλάβει δεν μπορεί να εκπληρωθεί χωρίς την βοήθεια τους δημιουργεί μια έλξη που οι περισσότεροι άνθρωποι δεν μπορούν να αρνηθούν ειδικά σε μια δύσκολη κατάσταση (αυτή η τεχνική παρόλο που είναι αποτελεσματική και ισχυρή μπορεί να έχει και αρνητικές συνέπειες καθώς κάποιοι άνθρωποι μπορεί να θεωρήσουν πως χρησιμοποιούνται προς όφελος άλλων γι αυτό λοιπόν εάν πρόκειται να χρησιμοποιηθεί μια τέτοια τεχνική πρέπει να χρησιμοποιείται για τα σωστά κίνητρα).

Ο πολιτισμός ενός οργανισμού συχνά αντανακλά τη νοοτροπία των ηγετών του και οι εργαζόμενοι σε όλη την έκταση του οργανισμού συχνά μιμούνται την συμπεριφορά και τη νοοτροπία που παρατηρούν στους ηγέτες τους. Στην επικοινωνία, στην σαφήνεια του οράματος και των αξιών και στο μέρος της φροντίδας των αξιωμάτων και ευθυνών της ηγεσίας τους, οι διοικητές σε όλη την έκταση του οργανισμού μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο στην ανθρώπινη πλευρά του χειρισμού μιας κρίσης.

Τι χρειάζονται όμως οι άνθρωποι;

Η σημασία των ανθρώπινων αναγκών και η σχέση τους με τα ανθρώπινα συναισθήματα είναι ύψιστης σημασίας στην ηγεσία κρίσης. Ψυχολόγοι και κοινωνιολόγοι έχουν αφιερώσει χρόνια στην ανάπτυξη θεωριών για να εξηγήσουν

γιατί τα ανθρώπινα όντα νιώθουν, σκέπτονται και συμπεριφέρονται έτσι όπως συμπεριφέρονται όταν αντιλαμβάνονται πως δεν ικανοποιούνται οι ανάγκες τους, όπως για παράδειγμα κατά την διάρκεια μιας κρίσης. Αλλά ποιες είναι αυτές οι ανάγκες; Όταν πρόκειται για ηγεσία κρίσης και την σημασία της επιρροής για την επίτευξη αποτελεσμάτων κατά την διάρκεια δύσκολων στιγμών αυτό που θα πρέπει να προσέξουμε είναι οι κοινωνικές ανάγκες. Ορισμένες από αυτές περιλαμβάνουν την προσοχή, την συμμετοχή, την αποδοχή, την φροντίδα και την ευκαιρία να αναπτυχθούν και να επιτύχουν. Αυτές οι κοινωνικές ανάγκες είναι μεγάλης σημασίας για τους ανθρώπους οι οποίοι βρίσκονται σε κατάσταση κρίσης. Οι ηγέτες μπορούν μέσω θετικών μεθόδων και μεθόδων υποστήριξης να εξασφαλίσουν την πλήρη ικανοποίηση αυτών των αναγκών.

Το είδος της ηγεσίας το οποίο γεμίζει αυτόν τον ρόλο μπορεί να αναπτυχτεί και να χρησιμοποιηθεί σε κάθε περίπτωση συμπεριλαμβανομένου και μιας κρίσης. Είναι το είδος της ηγεσίας που επηρεάζει θετικά τους άλλους για την επίτευξη των στόχων. Είναι το είδος της ηγεσίας που εκτείνεται πέρα από τους υφισταμένους του ηγέτη με σκοπό να αγγίξει τους ανθρώπους έξω από τον κύκλο εξουσίας του ηγέτη, συνδέοντας τον με αφεντικά, συναδέλφους, συνεργάτες και εργαζομένους σε όλο τον οργανισμό, αγγίζει μέχρι και εξωτερικούς παράγοντες όπως καταναλωτές, πελάτες, προμηθευτές, Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης ακόμα και ανταγωνιστές. Όλο αυτό μειώνει επίσης και την σοβαρότητα των επιπτώσεων που μπορεί να έχει η κρίση στον οργανισμό και στους ανθρώπους. Βοηθά τα πράγματα να επιστρέψουν στον φυσιολογικό τους ρυθμό όσο το δυνατόν γρηγορότερα μειώνοντας τις πιθανότητες της κρίσης να επαναληφθεί.

Η ανάπτυξη και στη συνέχεια η χρήση αυτών των τριών τακτικών της θετικής επιρροής πριν, κατά την διάρκεια και μετά την κρίση είναι το κλειδί για τη ηγεσία σε περίοδο κρίσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Προετοιμασία για την κρίση.

Επικοινωνία, σαφές όραμα, αξίες καθώς και η προώθηση αποτελεσματικών σχέσεων επηρεάζουν άμεσα την συναισθηματική ανταπόκριση των ανθρώπων ενός οργανισμού σε περίοδο κρίσης. Οι τρεις αυτές δυνατότητες ενδυναμώνουν την ικανότητα ενός ηγέτη να βοηθήσει τον οργανισμό και τους ανθρώπους του να ξεπεράσουν την κρίση. Αλλά πρέπει να γίνουν περισσότερα, δεν μπορούν να αρκестούν μόνο σε αυτά. Η αποτελεσματικοί ηγέτες προετοιμάζουν τους οργανισμούς τους για την κρίση. Ανέκαθεν τα βιβλία και τα άρθρα τα οποία αναφέρονται στην ηγεσία σε περίοδο κρίσης δίνουν μεγάλη έμφαση σε δράσεις διαχείρισης που πρέπει να ληφθούν στο πλαίσιο της προετοιμασίας για μια κρίση. Αυτή η έμφαση που δίνεται στις λειτουργίες διαχείρισης σημαίνει ότι μπορεί ο ηγέτης να προετοιμαστεί για μια κρίση με την σύνταξη ενός σχεδίου και στην συνέχεια να την θέσει σε εφαρμογή όταν προκύψει η κρίση. Σίγουρα ένας αποτελεσματικός ηγέτης έχει στις αρμοδιότητές του λειτουργίες όπως τον σχεδιασμό, την οργάνωση, την στελέχωση, κατάρτιση του προϋπολογισμό, τον έλεγχο και την διοίκηση. Αλλά ένα μικρό τμήμα στρατηγικής διοίκησης και προϋπολογισμού αγνοεί την ηγεσία η οποία απαιτείται για να τεθεί το σχέδιο σε εφαρμογή. Αυτού του είδους η προσέγγιση παρακάμπτει το ανθρώπινο στοιχείο που παίζει τόσο μεγάλο ρόλο κατά τη διάρκεια μιας κρίσης με τις ανάγκες, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των ανθρώπων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Μια κρίση δεν μπορεί να συμβεί από το πουθενά. Οι ηγέτες μπορούν (η δεν μπορούν) να βρουν κάποια παρηγοριά όταν γνωρίζουν πως σε κάποια φάση της κρίσης κάποιος η κάποια ομάδα ατόμων την περίμενε να έρθει. Πάρτε για παράδειγμα την καταστροφή του διαστημόπλοιου Challenger⁶ τον Ιανουάριο του 1986. Η πολυτάραχη ιστορία κατασκευής και σχεδιασμού, η οποία τεκμηριώνεται στην έκθεση της προεδρικής επιτροπής για το ατύχημα του διαστημοπλοίου Challenger αποκάλυψε ότι αρκετοί μηχανικοί της N.A.S.A. και στην Morton Thiokol, η ανάδοχος εταιρεία η οποία ήταν υπεύθυνη για τον σχεδιασμό και την κατασκευή του πυραύλου προώθησης του διαστημοπλοίου ανέφεραν αυτό που οι ίδιοι ονόμαζαν μη αποδεκτές ατέλειες στην σχεδίαση και την τοποθέτηση των δακτυλίων μεταξύ των αρθρώσεων του πυραύλου προώθησης διαστημοπλοίου. Από το 1978, μερικοί μηχανικοί της N.A.S.A. είχαν προειδοποιήσει

⁶ <http://space.about.com/cs/challenger/a/challenger.htm>

ότι ο σχεδιασμός αυτών των δακτυλίων ήταν ελαττωματικός βασιζόμενοι σε εργαστηριακές δοκιμαστικές βολές. Επιπλέον οι δοκιμές σε ακραίες θερμοκρασίες έδειξαν ότι ο δακτύλιος θα μπορούσε να προκαλέσει διαρροή. Και οι δυο αυτοί παράγοντες συνέβαλλαν στην έκρηξη που κατέστρεψε το Challenger και σκότωσε και τους επτά αστροναύτες του σκάφους προκαλώντας μια κρίση η οποία θα πήγαινε την επιστημονική πρόοδο των διαστημικών προγραμμάτων των Η.Π.Α. αρκετά χρόνια πίσω.

Η ιστορία του Challenger είναι ένα δραματικό παράδειγμα αλλά δεν είναι και το μοναδικό. Συχνά οι εργαζόμενοι δεν έχουν την δυνατότητα να αναφέρουν κάτι ή και να το αναφέρουν δε θα ακουστούν ή για κάποιο άλλο λόγο αισθάνονται αποκομμένοι από τον οργανισμό και ως εκ τούτου απλά θα σταθούν και θα αφήσουν την κρίση να ξεδιπλωθεί. Αυτή η αρνητική συμπεριφορά αντανakλά την ηγεσία της οργάνωσης. Εάν η ηγεσία της οργάνωσης επικοινωνεί με σαφήνεια, δημιουργεί σχέσεις, συνδέεται συναισθηματικά και υπογραμμίζει τα οράματα και τις αξίες του οργανισμού αλλά και τα προσωπικά οράματα και τις προσωπικές αξίες τότε είναι λιγότερο πιθανό να υπάρξουν τέτοιου είδους συμπεριφορές από τους εργαζομένους. Όλα αυτά είναι πολύ κρίσιμα για την προετοιμασία ενός οργανισμού για την κρίση.

3.1 Η επικοινωνία ως προετοιμασία κρίσης.

Η πιθανότητα του να συμβεί μια κρίση σε έναν οργανισμό και το σχέδιο δράσης για την κρίση είναι κάτι που θα πρέπει να ανακοινώνεται συνεχώς στους εργαζομένους. Εάν συμβαίνει αυτό τότε η ανταπόκριση των εργαζομένων σε μια κρίση θα είναι σίγουρα λιγότερο συναισθηματικά φορτισμένη. Το να μην έχουν γνώση του σχεδίου και του τι θα κάνουν είναι κάτι που προκαλεί μεγάλη σύγχυση και άγχος, κάτι το οποίο οι ηγέτες θα μπορούσαν να μειώσουν πολύ εύκολα απλά και μονό επικοινωνώντας με τους εργαζομένους τους, λέγοντας τους απλά τι πρέπει να γίνει σε διάφορες καταστάσεις κρίσης έτσι ώστε να ξέρουν πώς να κινηθούν. Η επαφή πρόσωπο με πρόσωπο παραμένει το πιο αποτελεσματικό μέσο επικοινωνίας διότι προωθεί την συναισθηματική σύνδεση που είναι τόσο κρίσιμη όταν μια κρίση συμβεί. Αν και μπορεί να είναι χρονοβόρα και εξαιρετικά δύσκολη με την γεωγραφική διασπορά πράγμα πολύ κοινό στους σημερινούς οργανισμούς, μια

αποτελεσματική στρατηγική επικοινωνίας θα μπορούσε να περιλαμβάνει συνάντηση των ηγετών με μικρές ομάδες εργαζομένων στον χώρο εργασίας τους με σκοπό να τους ενθαρρύνουν για μια άτυπη συνομιλία. Αυτή η προσέγγιση είναι πολύ αποτελεσματική διότι επιτρέπει στους εργαζομένους να κάνουν ερωτήσεις και σχόλια τα οποία μπορεί και να μην κάνανε ποτέ εάν βρίσκονταν σε άλλο χώρο ή σε κάποια μεγαλύτερη ομάδα. Επιτρέπει επίσης και στους ηγέτες να κάνουν ερωτήσεις και να πάρουν απαντήσεις τις οποίες μπορεί και να μην παίρνανε εάν είχαν να κάνουν με μια μεγαλύτερη ομάδα. Το περιβάλλον μιας άτυπης συνομιλίας μπορεί επίσης να βοηθήσει να τηρηθεί μια βασική συναισθηματική ανάγκη των ανθρώπων να ανήκουν στην ευρύτερη ομάδα κάτι το οποίο είναι πηγή δύναμης την οποία οι ηγέτες μπορούν να αξιοποιήσουν σε περίπτωση κρίσης. Οι ηγέτες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την επικοινωνία προς όλα τα επίπεδα του οργανισμού να μην περιορίζονται δηλαδή στα υψηλόβαθμα ή χαμηλόβαθμα κλιμάκια, θα πρέπει επίσης να έχουν στο νου τους ότι η ανταλλαγή πληροφοριών θα πρέπει να είναι συχνό φαινόμενο στην καθημερινότητα τους και όχι σπάνιο διότι όταν προκύψει μια κρίση οι ηγέτες θα πρέπει να είναι συνηθισμένοι στην χρήση της επικοινωνίας και να μην ξεχνάνε τα τρία E : Επανεξετάζω, Επαναλαμβάνω και Ενισχύω⁷.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτό του γενικού στρατηγού Sir Brian Horrocks ο οποίος κατά την διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, έπαιρνε συχνά ένα μεγάλο χάρτη ο οποίος απεικόνιζε την τρέχουσα τακτική και πηγαινοερχόταν στην πρώτη γραμμή σταματώντας να μιλήσει στους στρατιώτες του και να τους ενημερώσει για την τρέχουσα τακτική ακόμη και αν ήταν μια μικρή ομάδα στρατιωτών παρόντες. Είχε την αίσθηση ότι αυτή η μορφή προσωπικής επικοινωνίας ήταν απαραίτητη για την προετοιμασία μιας κρίσης ή στην περίπτωση αυτή καταπολέμηση της κρίσης επειδή του επέτρεπε να συνδεθεί συναισθηματικά με τους στρατιώτες του, να ενισχύσει το όραμα για το οποίο πολεμούσαν και για να δείξει στους στρατιώτες ότι οι ανώτεροι φρόντιζαν γι'αυτούς και κατανοούσαν πλήρως την κατάσταση.

Σε αυτό το στάδιο προετοιμασίας για την κρίση, ο στόχος που πρέπει να εξετάζουν οι ηγέτες για τις προσπάθειες επικοινωνίας τους είναι να δημιουργήσουν και να προωθήσουν μια κοινή αντίληψη. Ο τρόπος για την καλύτερη κατανόηση αυτού είναι να δημιουργηθεί μια συνοχή στην οργάνωση, σε όλους τους τομείς της ως προς την σαφήνεια και την χρησιμότητα των διαδικασιών και των οδηγιών που θα χρειαστούν

⁷ http://templates.haleymail.com/haley_templates/index.smpl?art=1604&aid=75&database=company

στην περίπτωση μιας κρίσης. Συχνά ένας ηγέτης διαπιστώνει πως οι οδηγίες δεν ακολουθήθηκαν ικανοποιητικά επειδή δεν υπήρξε ξεκάθαρη και λογική συνεννόηση. Κάτι που βοηθά στην περίπτωση αυτή είναι η σαφής περιγραφή των προσωπικών πλεονεκτημάτων που θα κερδίσουν οι υφιστάμενοι ακολουθώντας τις οδηγίες που τους έχουν δοθεί. (σκεφτείτε αυτή την τακτική ως απάντηση στο «τι σημαίνει αυτό για μένα, τι έχω να κερδίσω»). Κάθε πειστικό επιχείρημα θα πρέπει να περάσει το τεστ της κοινής λογικής, είναι οι ενέργειες, στις οποίες στρέφονται οι ηγέτες, πρακτικές ισορροπημένες και κατάλληλες για την κατάσταση;

Για να εκπληρώσετε με επιτυχία το επικοινωνιακό μέρος πρέπει να χρησιμοποιείτε απλές καθημερινές λέξεις, μικρές προτάσεις, να ζητάτε από τους υφισταμένους σας να επαναλαμβάνουν τις οδηγίες με δικά τους λόγια, αφού τις λάβουν για την καλύτερη κατανόηση και την αναθεώρηση βασικών ιδεών. Αυτές οι τακτικές είναι εξαιρετικά χρήσιμες γιατί όταν προκύψει μια κρίση υπάρχει μεγάλη συναισθηματική φόρτιση και μειώνονται οι ακουστικές δυνατότητες. Χωρίς ένα πραγματικό και προφανές πλεονέκτημα οι υφιστάμενοι μπορεί να νιώθουν πως δεν είναι αναγκασμένοι να χειριστούν τις προκλήσεις που φέρνει μια κρίση. Και ότι προσπάθειες κάνουν να είναι απρόθυμες και αποτέλεσμα υπακοής και όχι δέσμευσης. Σε μια κρίση οι ηγέτες δεν θέλουν να βρεθούν αντιμέτωποι με ερωτήσεις και δευτερες σκέψεις οι οποίες αφορούν βασικές δράσεις που έχουν σχεδιαστεί για την επιβίωση του οργανισμού.

3.2 Σχεδιασμός με όραμα και αξίες.

Εάν υπάρχει σαφήνεια του οράματος και των αξιών τότε οι ηγέτες μπορούν να το εκμεταλλευτούν αυτό ώστε να συγκεκριμενοποιήσουν το σχέδιο κρίσης τους. Το όραμα και οι αξίες του οργανισμού μπορούν να συμβάλλουν στον καθορισμό των δράσεων που απαιτούνται για να ανιχνευτεί μια επικίνδυνη κρίση και να χρησιμεύσουν ως ένα κομβικό σημείο που να επιβεβαιώνει πως όλες οι προσπάθειες που αποσκοπούν στην αντιμετώπιση της κρίσης είναι σύμφωνες με την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού. Παρέχουν επίσης ένα στοιχείο σταθερότητας και ασφάλειας για τους εργαζόμενους πράγμα το οποίο μειώνει σημαντικά τον βαθμό άγχους που αισθάνονται όταν προκύψει μια κρίση. Στο πλαίσιο της προετοιμασίας

τόσο της κρίσης όσο και της θέσπισης οργανωτικών αξιών οι ηγέτες ενός οργανισμού πρέπει να κατευθύνουν την δημιουργία τυποποιημένων διαδικασιών λειτουργίας που αποσκοπούν στην πρόληψη και ανίχνευση μιας επικείμενης κρίσης. Οι διαδικασίες αυτές έχουν αρκετούς συγκεκριμένους σκοπούς. Περιγράφουν τα σημάδια τα οποία θα μπορούσαν να προειδοποιήσουν τον οργανισμό για μια επικείμενη κρίση και ποια μέτρα θα ήταν καλό να ληφθούν εκείνη την στιγμή. Τα μέτρα αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν λεπτομερές κανόνες που αν τηρηθούν από τους εργαζομένους μπορεί να αποτρέψουν μια κατάσταση κρίσης εντελώς. Οι διαδικασίες αυτές αξιολογούν επίσης βασικά τρωτά σημεία του οργανισμού σχετικά με την κρίση. Άλλοι κανόνες μπορεί να περιλαμβάνουν επισκέψεις ή ένα σύστημα έλεγχου το οποίο να επιβεβαιώνει ότι οι εργαζόμενοι ακλουθούν όλες τις προβλεπόμενες διαδικασίες και κανόνες.

Πάνω απ' όλα είναι σημαντικό οι προβλεπόμενες διαδικασίες του οργανισμού να αντισταθούν και να υποστηρίζουν το όραμα και τις αξίες. Καθώς εξετάζουμε την ετοιμότητα κατά τη διάρκεια μιας κρίσης καλό θα ήταν να σκεφτούμε τις ιδιότητες που καθιστούν ένα δάσκαλο ικανό. Σίγουρα θα υπήρξε τουλάχιστον ένας δάσκαλος πριν η κατά την διάρκεια της καριέρας ενός ηγέτη του οποίου η προσέγγιση, το στυλ και ο χαρακτήρας είχαν κάποια θετική επίδραση πάνω του. Γενικότερα για να είσαι ένας αποτελεσματικός ηγέτης ,πρέπει πρώτα να είσαι ένας αποτελεσματικός δάσκαλος. Οι διδακτικές ικανότητες ενός ηγέτη είναι ιδιαίτερα σημαντικές πριν από μια κρίση, τον βοηθούν να εξηγήσει το όραμα, την αποστολή και τις αξίες του οργανισμού όπως επίσης και τις προσδοκίες που συνδέονται με αυτές. Με την διδασκαλία είναι σίγουρο ότι δίνεται μεμονωμένη προσοχή στον μαθητή και στην περίπτωση μας όσο αφορά τον ηγέτη όσο περισσότερη προσοχή δίνει σε αυτούς με τους οποίους μοιράζεται το όραμα, την αποστολή και τις αξίες του οργανισμού τόσο πιο επικεντρωμένοι θα είναι κατά την διάρκεια μιας κρίσης. Εάν ο ηγέτης καταφέρει και τους διδάξει καλά, αυτοί θα μπορέσουν να υπάρξουν ως μια πηγή σταθερότητας σε μια στιγμή σύγχυσης. Χωρίς ένα καλό δάσκαλο ικανό να ενισχύσει τα οράματα και τις αξίες ενός οργανισμού, οι εργαζόμενοι θα μπορούν κάλλιστα να θεωρούν ότι αυτό το όραμα και οι αξίες αυτές δεν υπάρχουν και σίγουρα όταν έρθει μια κρίση είναι το τελευταίο πράγμα που θα ήθελε ένας ηγέτης να συμβεί. Η πιθανότητα της κρίσης δεν μειώνεται αν την αγνοούμε, αντιθέτως όσο πιο πολύ προσοχή δίνει ένας ηγέτης στην πιθανότητα μιας επικείμενης κρίσης τόσο καλύτερα προετοιμασμένοι είναι οι εργαζόμενοι του και ο οργανισμός όταν προκύψει η κρίση.

3.3 Η φροντίδα και η ενότητα ως προετοιμασία για την κρίση.

Ένα ξεκάθαρο όραμα που βασίζεται σε ξεκάθαρες αρχές μπορεί να αποφέρει ένα σχέδιο με το οποίο οι ηγέτες θα μπορούν να επικοινωνούν σε όλη την οργάνωση. Αλλά πως ένας ηγέτης μπορεί να προετοιμάσει τους ανθρώπους του να υιοθετήσουν και να ακολουθήσουν αυτό το σχέδιο; Για να γίνει αυτό χρειάζεται περισσότερο από ένα καλό σχέδιο και μια ανοιχτή επικοινωνία. Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος είναι να μελετήσει ο ηγέτης τις συμπεριφορές τις οποίες εγκρίνουν, επιβεβαιώνουν και αναγνωρίζουν οι εργαζόμενοι του οργανισμού. Η πείρα δείχνει ότι ορισμένες συμπεριφορές είναι εξαιρετικά αποτελεσματικές στην δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων στον οργανισμό μεταξύ των ηγετών και των υφισταμένων τους. Οι σχέσεις αυτές είναι εξαιρετικά σημαντικές για την δημιουργία ενός κλίματος στο οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στις προσπάθειες ενός ηγέτη ο οποίος ασχολείται με τις δικές τους συναισθηματικές ανάγκες όταν προκύψει μια κρίση. Αυτές οι αποκαλούμενες ενέργειες φροντίδας θα πρέπει να είναι ειλικρινείς και αυθεντικές εάν δεν είναι οι εργαζόμενοι θα το καταλάβουν αυτό αμέσως και το αποτέλεσμα θα είναι το αντίθετο από αυτό που είχε σκοπό ο ηγέτης. Δυο ιδιαίτερα αποτελεσματικές συμπεριφορές φροντίδας οι οποίες μπορεί να έχουν τεράστια επίδραση στο πως δύο άνθρωποι θα αντιδράσουν όταν μια κρίση προκύψει είναι η ανατροφοδότηση και η καθοδήγηση.

Το Κέντρο Δημιουργικής Ηγεσίας σε έρευνα του κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η παροχή ανατροφοδότησης είναι μια ικανότητα την οποία οι εργαζόμενοι θέλουν από τον ηγέτη τους για να ξέρουν που βρίσκονται. Οι ηγέτες βέβαια είναι γενικά διστακτικοί στη παροχή ανατροφοδότησης. Εάν όμως ο ηγέτης είναι αρκετά καλός στην ανατροφοδότηση πληροφοριών τότε μπορεί να δημιουργήσει μια συναισθηματική σύνδεση η οποία κατά την διάρκεια μιας πραγματικής κρίσης θα αποφέρει μεγάλα οφέλη από την αφοσίωση των εργαζομένων, την υποστήριξη, την υπομονή και την συνεργασία τους.

Το Κέντρο Δημιουργικής Ηγεσίας συνιστά μια μέθοδο ανατροφοδότησης η οποία ονομάζεται : «Κατάσταση-Συμπεριφορά-Επίπτωση»⁸. Θεώρει ότι η μέθοδος αυτή είναι εξαιρετικά αποδοτική για δύο λόγους. Πρώτον μειώνει την αμυντικότητα του

⁸ http://www.med.upenn.edu/oe/user_docs/GuidebookReader.pdf *Feedback That Works: How to Build and Deliver Your Message*
Sloan R. Weitzel (Σελίδα 17).

δέκτη δεδομένου ότι επικεντρώνεται στις επιπτώσεις της συμπεριφοράς και δεν κρίνει πρόσωπα ούτε ψάχνει για κίνητρα. Δεύτερον η μέθοδος αυτή καθιστά ευκολότερη και πιο άνετη την παροχή ανατροφοδότησης διότι επικεντρώνεται στις επιπτώσεις της συμπεριφοράς ενός ατόμου και όχι στην προσωπικότητα του.

Το πρώτο στάδιο της μεθόδου «Κατάσταση-Συμπεριφορά-Επίπτωση» ζητεί από το πρόσωπο που δίνει την ανατροφοδότηση (στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης ο οποίος προετοιμάζεται για τη κρίση με την περαιτέρω ανάπτυξη αποτελεσματικών σχέσεων) να περιγράψει την κατάσταση κατά την οποία έγινε αντιληπτή η συγκεκριμένη συμπεριφορά.

Στο επόμενο στάδιο ο ηγέτης περιγράφει την συμπεριφορά κατά την διάρκεια της συγκεκριμένης κατάστασης. Η συμπεριφορά δεν θα πρέπει να ερμηνεύεται ως προς τα κίνητρα αλλά σε περιορισμένες παρατηρήσιμες ενέργειες, λεκτικά σχόλια, μη λεκτικές συμπεριφορές, σήματα (γλώσσα του σώματος) και ιδιομορφίες (οι οποίες μπορεί να είναι ένας συνδυασμός από διάφορα είδη συμπεριφορών).

Στο τρίτο στάδιο αυτής της μεθόδου ο ηγέτης περιγράφει την επίδραση της συμπεριφοράς μέσα σε αυτήν την κατάσταση. Για παράδειγμα ο ηγέτης μπορεί να αντιμετωπίσει τις συνέπειες της συμπεριφοράς, το αντίκτυπο που έχει σε άλλους και αν η συμπεριφορά αυτή ήταν αποτελεσματική ή μη στην συγκεκριμένη κατάσταση.

Η διαδικασία ανατροφοδότησης λειτουργεί καλύτερα όταν η σχέση πομπού και δέκτη βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμό και αξιοπρέπεια. Ο πομπός θα πρέπει να κατανοήσει πως ο λόγος που ο ηγέτης δίνει την ανατροφοδότηση είναι για αναπτυξιακούς σκοπούς. Ένας ηγέτης ο οποίος προσφέρει ανατροφοδότηση δεν μπορεί να υποθέσει πως ο πομπός αντιλαμβάνεται την συμπεριφορά του, όπως αυτή περιγράφεται κατά την διαδικασία της ανατροφοδότησης, ούτε βέβαια και τις επιπτώσεις που έχει, είτε αυτές είναι θετικές είτε αρνητικές. Κάθε άτομο αντιδρά διαφορετικά στην ανατροφοδότηση και οι ηγέτες θα πρέπει να περιμένουν εκπλήξεις. Μερικά άτομα είναι πιο εξωστρεφή από άλλα και η απάντησή τους για το πώς σκοπεύουν να αντιδράσουν στην ανατροφοδότηση είναι άμεση. Τα πιο εσωστρεφή άτομα όμως θα χρειαστούν μερικές μέρες έτσι ώστε να επεξεργαστούν τις πληροφορίες που μόλις ακούσανε και με τη σειρά τους να αντιδράσουν στην ανατροφοδότηση.

Για να γίνει η διαδικασία ανατροφοδότησης πιο αποτελεσματική στη δημιουργία και στην διατήρηση των αποτελεσματικών σχέσεων, οι οποίες μπορούν να αντέξουν και

να ανταποκριθούν στις σκληρές συνθήκες της κρίσης οι ηγέτες θα πρέπει να έχουν κάποια πράγματα κατά νου:

- Θα πρέπει να προσπαθήσουν να δημιουργήσουν μια οργανωτική κουλτούρα που υποστηρίζει ένα ασφαλές και θετικό περιβάλλον ανατροφοδότησης.
- Θα πρέπει να γίνετε συχνά ανατροφοδότηση και όχι μόνο μια φορά τον χρόνο κατά την διάρκεια αξιολόγησης των επιδόσεων.
- Να δίνετε η ανατροφοδότηση άμεσα ,όταν δηλαδή έχουν μόλις παρουσιαστεί οι ευκαιρίες και οι παρατηρήσεις και οι πληροφορίες είναι φρέσκες.
- Να είναι παρατηρητικοί και ευαίσθητοι σε ότι συμβαίνει γύρω τους, ιδίως όσο αφορά τους ανθρώπους στον οργανισμό.
- Κάντε τα σχόλια σας όσο πιο συγκεκριμένα και απλά γίνεται.
- Η ανατροφοδότηση καλό θα ήταν να παραμένει ισορροπημένη, να μην είναι δηλαδή μόνο αρνητική ή μόνο θετική και να μην δίνετε εναλλάξ (θετική πληροφορία αρνητική πληροφορία και πάλι θετική) γιατί υπάρχει κίνδυνος να αγνοηθεί.
- Η ανατροφοδότηση θα πρέπει να παρέχεται με επιείκεια, τιμιότητα και ειλικρίνεια.
- Να ακούτε με προσοχή τον δεκτή για τυχόν απορίες.
- Σε περίπτωση που η ανατροφοδότηση αφορά προβλήματα απόδοσης , κανονίστε μια ιδιωτική συνάντηση έτσι ώστε να κάνετε μια εστιασμένη και δομημένη συζήτηση.

Υπάρχουν βέβαια και άλλα σημεία τα οποία θα πρέπει να εξεταστούν σχετικά με την χρήση ανατροφοδότησης. Κατα την προετοιμασία για μια κρίση είναι απαραίτητο να απομνημονεύσει ο ηγέτης κάποιες οριστικές κατευθυντήριες γραμμές τις οποίες θα ακολουθήσουν για την παροχή ανατροφοδότησης αλλά και για να κατανοήσουν πως θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί η ανατροφοδότηση έτσι ώστε να θεσπιστεί μια σχέση η οποία να εγγυάται την πίστη των εργαζόμενων προς τον ηγέτη, την ανοχή, την συνεργασία και την ομαδική εργασία σε μια περίοδο κρίσης.

Η ανατροφοδότηση αποτελεί ισχυρό εργαλείο για την ενίσχυση της φροντίδας, των σχέσεων και την προετοιμασία των ανθρώπων έτσι ώστε να είναι σε ετοιμότητα σε

περίοδο κρίσης, δεν είναι όμως και το μοναδικό. Υπάρχουν και άλλες τακτικές τις οποίες μπορεί να υιοθετήσει ένας ηγέτης για τους σκοπούς που αναφέραμε παραπάνω. Οι τακτικές αυτές περιλαμβάνονται μεν αλλά δεν περιορίζονται στα ακόλουθα:

- Ονομαστικός χαιρετισμός.
- Η διατήρηση μιας θετικής και αισιόδοξης στάσης.
- Χαμόγελα και χειραψίες με τους εργαζόμενους.
- Να ευχαριστεί ο ηγέτης όταν μια δουλειά έχει γίνει σωστά και να χρησιμοποιεί συγκεκριμένα παραδείγματα όταν επικροτεί συμπεριφορές ατόμων ως προς την επίδοση.
- Να υλοποιεί υποσχέσεις.
- Να είναι υπομονετικός.
- Να ακούει προσεκτικά.
- Να είναι ευγενικός με όλους και να μην χρησιμοποιεί άσχημο λεξιλόγιο.
- Να παραμένει συναισθηματικά σταθερός και ψύχραιμος.
- Να ζητούν οι ηγέτες στοιχεία από υπαλλήλους σχετικά με εκδηλώσεις και δράσεις που τους αφορούν.
- Να χρησιμοποιούν κατάλληλο χιούμορ και να αφηγούνται επίκαιρες ιστορίες.
- Να δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον ως προς την προσωπική ζωή του εργαζομένου.
- Να είναι προσιτός.
- Να ενθαρρύνει την προσπάθεια και το ρίσκο.
- Να εκτιμά την διαφορετικότητα.
- Να επαινεί απευθείας την θετική δράση ενός εργαζομένου.
- Να πειθαρχεί με αξιοπρέπεια τους εργαζομένους, αποφεύγοντας τον εξευτελισμό.
- Να ανταποκρίνεται άμεσα σε τηλεφωνήματα και e-mail των εργαζομένων.
- Να δίνει το καλό παράδειγμα σωματικά και ψυχικά.

3.4 Σχέσεις, ενότητα και εμπιστοσύνη.

Μετά από συνεντεύξεις χιλιάδων βετεράνων του δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου, έρευνα έδειξε ότι οι στρατιωτικές μονάδες οι οποίες είχαν μεγάλη εμπιστοσύνη στους ηγέτες τους έδειξαν το χαμηλότερο ποσοστό κόπωσης στην μάχη. Σε αντίθεση με τις μονάδες οι οποίες δεν είχαν εμπιστοσύνη στους ηγέτες τους ούτε τους συμπαθούσαν και οι οποίες έδειξαν σε μεγάλο ποσοστό την κόπωση.

Οι μονάδες με το χαμηλό ποσοστό κόπωσης αναφέρουν πως οι ηγέτες τους σαφώς και ενδιαφέρονταν για αυτούς και πως ποτέ δεν θα έκαναν συνειδητά κάτι το οποίο θα μπορούσε να τραυματίσει κάποιον θανάσιμα. Οι ηγέτες αντιμετωπίζουν τους στρατιώτες τους με σεβασμό και αξιοπρέπεια.

Υπήρχε ειλικρίνεια μεταξύ τους και συχνή επικοινωνία. Επίσης ανταλλάσανε ιδέες για το τι πρέπει να γίνει ανάλογα με την κατάσταση της μονάδας.

Κάτι το οποίο δεν γινόταν στις μονάδες με υψηλό βαθμό κόπωσης όπου δεν υπήρχε μεταξύ τους επικοινωνία και ενημέρωση, οι ηγέτες δεν υπολόγιζαν τους στρατιώτες τους ως ανθρώπινα όντα, δεν υπήρχε συναισθηματική σύνδεση μεταξύ των ηγετών και των στρατιωτών και ως αποτέλεσμα υπήρξε μια δραματική απώλεια της εμπιστοσύνης στην ηγεσία τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ηγεσία κατά την διάρκεια μιας κρίσης.

Όταν πια έχει τελειώσει ο χρόνος για προετοιμασία το μόνο που έχει μείνει είναι να αντιμετωπιστεί η κρίση. Μια κρίση θέτει δικό της χρονοδιάγραμμα. Αλλά ένας οργανισμός που έχει αναπτύξει μια στρατηγική για την αντιμετώπιση μιας κρίσης και που ο ηγέτης έχει επικεντρωθεί στο ανθρώπινο στοιχείο του οργανισμού, έχει την ευκαιρία να οδηγηθεί με επιτυχία μέσα από αυτή την δυσμενή κατάσταση.

Υπάρχουν πολλά συγκεκριμένα πράγματα που οι ηγέτες μπορούν να κάνουν αμέσως μετά την κοινοποίηση ότι η κρίση είναι προ των πυλών. Οι δράσεις αυτές συμβάλλουν στην μείωση των αγωνιών και των φόβων που προκύπτουν από μια αντιληπτή απειλή για την κάλυψη των ανθρώπινων αναγκών. Καταρχάς θα πρέπει να υπάρξει μια συντονισμένη προσπάθεια στην εξεύρεση της αιτίας. Οι αρχικές εκθέσεις είναι γενικά ανακριβείς, διότι οι άνθρωποι που μεταβιβάζουν τις πληροφορίες τείνουν να υπερεκτιμούν ή να υποτιμούν την σοβαρότητα της κατάστασης λόγω της συναισθηματικής τους φόρτισης. Μια από τις πρώτες ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν, είναι να σταλθεί ένα αξιόπιστο άτομο στην περιοχή της κρίσης με σκοπό την συλλογή πληροφοριών και ύστερα να δώσει αναφορά στον ηγέτη. Αν είναι αρκετά πιο σοβαρή η κρίση τότε ο ηγέτης θα πρέπει ο ίδιος να μεταβεί στην περιοχή της κρίσης. Επιπλέον εάν πρόκειται για την κρίση επιπέδου 3 (απώλεια ανθρώπινων ζωών, σοβαρές υλικές ζημιές ή απειλή για την επιβίωση της εταιρείας) πρέπει να ληφθεί μια σειρά δράσεων ταυτόχρονα. Οι ηγέτες δεν θα πρέπει να θεωρήσουν ότι οι δράσεις αυτές είναι πολύ απλές ή ότι δεν έχουν καμία σχέση με την εταιρεία. Κάθε εταιρεία είναι ευάλωτη σε κρίσης χωρίς καμία εξαίρεση.

Οι ηγέτες που κατανοούν την σχέση μεταξύ συναισθημάτων και συμπεριφοράς θα είναι πιο αποτελεσματικοί κατά την διάρκεια μιας κρίσης, επειδή κατανοούν πώς να ανταποκριθούν στις ανάγκες των ανθρώπων του οργανισμού και καταφέρνοντας έτσι να επηρεάσουν και τη συμπεριφορά τους.

Η σχέση αυτή περιγράφει μια συχνότητα αλληλουχίας η οποία ξεκινά με την κρίση, οδηγεί σε συναίσθημα «απάντησης» σε μια ανάγκη που απειλείται και ακολουθείται από κίνηση αντίδρασης και ανάλογης συμπεριφοράς.

Ηγέτες οι οποίοι έχουν συνείδηση αυτής της αλληλουχίας μπορούν να ανταποκριθούν σε αυτό έτσι ώστε η συμπεριφορά αυτών που έχουν πληγεί από την κρίση να είναι θετική, ισορροπημένη και επιθυμητή. Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι τα

συναισθήματα αυτά από μόνα τους δεν είναι ούτε θετικά ούτε αρνητικά. Είναι εσωτερικές εντολές που λένε στους ανθρώπους τι θα πρέπει να προσέξουν, διαδραματίζοντας έτσι σημαντικό ρόλο στην υγεία και την ευημερία των ανθρώπων.

Μερικές φορές βέβαια ανεξέλεγκτα συναισθήματα μπορούν να οδηγήσουν σε κοινωνικά απαράδεκτες συμπεριφορές.

Οι ηγέτες θα πρέπει να λάβουν υπ' όψιν τους τα συναισθήματα και των άλλων αλλά και τα δικά τους. Επειδή οι άνθρωποι στις ομάδες τους αλλά και στην ευρύτερη κοινότητα τους συμπεριφέρονται με τρόπους που συνάδουν με τα συναισθήματα τους. Σε μια κρίση τα συναισθήματα είναι ασταθή, γεγονός το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε ασυνήθιστες συμπεριφορές. Κλειδί για την ηγεσία σε περίοδο κρίσης, είναι η πρόβλεψη αυτών των αλυσιδωτών γεγονότων και η καθοδήγηση με τέτοιο τρόπο ώστε να επιστραφεί η ισορροπία σε όλο τον οργανισμό.

Για να ενισχύσουν την ικανότητα κατανόησης τους για την σχέση μεταξύ συναισθημάτων και συμπεριφοράς, οι ηγέτες θα πρέπει για ακόμα μια φορά να ρίξουν μια ματιά στις τρεις κρίσιμες συνιστώσες κατά την διάρκεια μιας κρίσης. Μπορούν να επικεντρωθούν στην επικοινωνία, στις προσωπικές τους αξίες όπως και του οργανισμού καθώς επίσης και στο όραμα του οργανισμού. Τέλος μπορούν να δείξουν στους εργαζόμενους όλων των επιπέδων του οργανισμού πως τους νοιάζονται πραγματικά. Η ηγεσία που έχει στόχο την κάλυψη βασικών αναγκών, τις κοινωνικές ανάγκες, την ασφάλεια και την αποδοχή, δεν μπορεί παρά να έχει θετική επιρροή ή στην χειρότερη περίπτωση να αντιμετωπιστεί με ουδέτερη στάση από τους εργαζόμενους.

Μικρές πράξεις όπως η διαθεσιμότητα, η ανταλλαγή πληροφοριών, η επιβράβευση ή απλά και μόνο το να κάτσει κάποιος να ακούσει τα προβλήματα του αλλού, είναι μερικές πράξεις που ακούγονται απλές αλλά δεν είναι πάντα εύκολο να πραγματοποιηθούν. Πολλά ζητήματα και εξωτερικοί παράγοντες όπως Μ.Μ.Ε και μέτοχοι απαιτούν αρκετό χρόνο και αρκετή προσοχή, όπως και οι υπόλοιποι στον οργανισμό έτσι και οι ηγέτες θα αντιμετωπίσουν συναισθηματική και σωματική πίεση. Αλλά ένα σημαντικό κομμάτι για την ηγεσία κρίσης είναι η προώθηση μιας συναισθηματικής σύνδεσης ανεξάρτητα από το πώς νοιώθει ο ηγέτης.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, ο John Mayer και ο Peter Salovey εισήγαγαν μια έννοια που έχει γίνει γνωστή ως «Συναισθηματική Νοημοσύνη» (EQ)⁹. Αυτό το είδος

⁹ <http://mindfulconstruct.com/2009/03/31/salovey-mayer-on-emotional-intelligence-1990/>

νοημοσύνης περιγράφει την ικανότητα ενός ατόμου να κατανοήσει τα δικά του συναισθήματα καθώς και τα συναισθήματα των άλλων, και περιγράφει την ικανότητα ενός ατόμου να δρα και να συμπεριφέρεται ανάλογα με την κατάσταση.

Σε αρκετά από τα βιβλία που εξέδωσε τα οποία έχουν σχέση με την συναισθηματική νοημοσύνη, ο Daniel Goleman¹⁰, αναφέρει ότι η κοινωνική ευαισθητοποίηση και οι κοινωνικές δεξιότητες είναι δύο από τους πέντε τομείς αρμοδιότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η κοινωνική ευαισθητοποίηση περιλαμβάνει την σωστή εκτίμηση διαφορετικών προοπτικών και την ευαισθησία προς τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων. Η κοινωνική ευαισθησία είναι ουσιαστικά η δυνατότητα να ανιχνεύει κανείς και να ανταποκρίνεται στα συναισθήματα, τις διαθέσεις, τις προθέσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των άλλων.

Οι κοινωνικές δεξιότητες από την άλλη περιλαμβάνουν το ενδιαφέρον για το τι συμβαίνει γύρω μας, την επικοινωνία, τα επίκαιρα σχόλια τις παρατηρήσεις και τέλος την θετική διαχείριση συναισθημάτων.

Σε ερευνά του το Κέντρο Δημιουργικής Ηγεσίας, διαπίστωσε πως οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν υψηλό συναισθηματικό δείκτη.

4.1 Επικοινωνία κατά την διάρκεια μιας κρίσης.

Η επικοινωνία κατά την διάρκεια μιας κρίσης, μπορεί να είναι εξαιρετικά δύσκολη. Ένας ηγέτης έχει κάποιο πλεονέκτημα βεβαία εάν στο σχέδιο δράσης του έχει συστήσει κάποιες κατευθυντήριες γραμμές επικοινωνίας. Το βασικό βέβαια παραμένει πως ανεξάρτητα με το σχέδιο δράσης οι γραμμές επικοινωνίας πρέπει να παραμείνουν ανοιχτές για όλους έτσι ώστε να είναι όλοι σωστά ενημερωμένοι ανά πάσα στιγμή. Με βάση την σοβαρότητα της κρίσης, τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού θα πρέπει να αποφασίσουν ποιος θα πρέπει να ενημερώνεται, πως και πότε. Μερικοί ενδιαφερόμενοι φορείς είναι οι εργαζόμενοι του οργανισμού, κοινοτικές ομάδες, οι τοπικοί ηγέτες, αξιωματούχοι της κυβέρνησης, οι μέτοχοι, οι πελάτες, προμηθευτές, η τοπική κοινωνία καθώς και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

¹⁰ <http://danielgoleman.info/topics/emotional-intelligence/>

Από το ξεκίνημα της κρίσης, τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να είναι μαζί με τους υπαλλήλους και να μοιράζονται αυτά που ξέρουν για το τι έχει συμβεί, εξηγώντας τι γίνεται γι 'αυτό τώρα, ποια μέτρα λαμβάνονται ώστε να μην ξανασυμβεί, και, όπου είναι δυνατό, να περιγράφουν τι επιπτώσεις θα έχει η κρίση αυτή για το μέλλον του οργανισμού. Αφήνοντας εργαζόμενους απέξω κατά τη διάρκεια μιας κρίσης μπορεί να είναι ένα μεγάλο λάθος. Οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού είναι μια δυνατή φωνή για την οργάνωση. Αναμφίβολα θα πουν στον περίγυρο τους τι πιστεύουν ότι συνέβη, με βάση αυτά που γνωρίζουν. Και αυτό που θα πουν, είτε θα είναι η αλήθεια που άκουσαν από τους ηγέτες τους, είτε μπορεί να είναι οι φήμες και κουτσομπολιά που άκουσαν στο διάδρομο. Εάν δεν ξέρουν τι συμβαίνει, οι φόβοι και οι ανησυχίες τους για την κρίση μπορεί να μετατραπούν σε οργή, δυσπιστία, αόκνη και εκδίκηση. Και η οργάνωση θα καταστεί στόχος αυτών των συναισθημάτων και, ενδεχομένως, καταστροφικών συμπεριφορών.

Όταν η ηγεσία του οργανισμού επικοινωνεί αρχικά με εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς του οργανισμού πρέπει να περιλαμβάνει και γενικά να περιορίζονται στα γνωστά στοιχεία της κατάστασης, για παράδειγμα, τι πήγε στραβά και γιατί, τι γίνεται για να αντιμετωπιστεί το άμεσο πρόβλημα, και τις ενέργειες που θα πρέπει να ληφθούν για να μην επαναληφθεί αυτή η κατάσταση. Οι ηγέτες θα πρέπει να μείνουν πιστοί στα γεγονότα και να αποφευχθεί η εικασία. Στα πρώτα στάδια της κρίσης, είναι επίσης σοφό να αποφύγετε εικασίες σχετικά με τις μελλοντικές επιπτώσεις της κρίσης. Εάν πιεστούν, οι ηγέτες μπορούν να πουν ότι οι μεγαλύτερες συνέπειες είναι άγνωστες προς το παρόν, αλλά θα αναλυθούν. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει οι ηγέτες να κατασκευάσουν ή να αλλάξουν τις πληροφορίες με την πρόθεση να εξαπατήσουν. Είναι βέβαιο ότι τέτοιες ενέργειες θα επιδεινώσουν την κρίση.

Υπάρχουν άμεσες και συγκεκριμένες ενέργειες επικοινωνίας τις οποίες μπορούν να πάρουν οι ηγέτες για τη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων μιας κρίσης και την βελτίωση των σχέσεων τους με τους ενδιαφερόμενους. Η σχέσεις με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης είναι πολύ σημαντική κατά την διάρκεια μιας κρίσης, πρέπει να υπάρχει σαφής και συνεπή επικοινωνία μαζί τους. Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης μπορούν να επεκτείνουν τους πόρους επικοινωνίας του ηγέτη. Εάν γίνει σωστά, ένας ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει τα μέσα για να ασκήσει ένα ισχυρό, θετικό,

συναισθηματικό αντίκτυπο σε όλους τους ενδιαφερόμενους, και ιδίως στους εργαζόμενους του οργανισμού. Για παράδειγμα, οι ηγέτες σε μια οργάνωση μπορεί να χρησιμοποιήσει τα μέσα μαζικής ενημέρωσης για την επίτευξη θετικών στόχων όπως:

- Την συγκέντρωση και τη διάδοση πληροφοριών ζωτικής σημασίας
- Την προώθηση της κατανόησης της κατάστασης
- Την καταστολή φημών
- Να ενεργεί ως σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης
- Την ενεργοποίηση των μονάδων αντιμετώπισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης
- Την παροχή τρεχουσών και συγκεκριμένων πληροφοριών δραστηριότητας κίνησης (για παράδειγμα, παρακάμψεις και τις επιχειρήσεις, δραστηριότητα, ή κλείσιμο σχολείων)
- Την παροχή πληροφοριών εκκένωσης και προειδοποίησης του κοινού σε πιθανό κίνδυνο.

Για την επίτευξη αυτών και άλλων στόχων, υπάρχουν συγκεκριμένες δράσεις τις οποίες μπορούν να λάβουν οι ηγέτες για να εξασφαλίσουν την επικοινωνία αυτού που θέλουν και πρέπει να πουν στα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Πολλές από αυτές τις ενέργειες, ορισμένες από τις οποίες περιγράφονται στη συνέχεια, μαθεύτηκαν με το σκληρό τρόπο. Οι εταιρείες που δεν χρησιμοποίησαν αυτές τις τακτικές, προκάλεσαν κακό στην φήμη τους και άλλα σοβαρότερα προβλήματα στον οργανισμό τους.

Γράψτε ένα επίσημο δελτίο τύπου το οποίο θα δώσετε στα μέσα μαζικής ενημέρωσης όσο το δυνατόν συντομότερα μετά το συμβάν. Μια γρήγορη απάντηση βοηθά τον οργανισμό να συγκρατήσει την ιστορία, μειώνοντας τις ψευδείς πληροφορίες ή αρνητικές πληροφορίες, δημιουργεί θετικές αντιλήψεις, και μειώνει τις παρανοήσεις. Το πιο σημαντικό είναι ότι οι πληροφορίες συμβάλλουν στην μείωση των φόβων και τα συναισθήματα των εργαζομένων, καθώς και τα συναισθήματα και τους φόβους άλλων ενδιαφερομένων που επηρεάζονται άμεσα από την κρίση. Με τη μετάβαση στην επίθεση, ο οργανισμός επανακτά κάποιο έλεγχο γεγονότων. Οι ηγέτες θα πρέπει να ενεργούν ως κύρια πηγή πληροφόρησης και δεν πρέπει να διστάζουν να παραδέχονται ότι δεν ξέρουν όλα τα πραγματικά περιστατικά, αν έτσι έχουν τα πράγματα. Αν δεν λένε όσα γνωρίζουν τότε τα μέσα μαζικής ενημέρωσης θα

στραφούν σε άλλες πηγές πληροφόρησης, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων που δεν ξέρουν όλα τα γεγονότα, αλλά είναι περισσότερο από ευτυχείς να μοιραστούν "ό, τι έχουν ακούσει," ή, ακόμα χειρότερα, ένας δυσαρεστημένος εργαζόμενος ο οποίος θα μπορούσε να δώσει αρνητικές, καταστροφικές, ή ακόμη και ψευδείς πληροφορίες.

Πάρτε πρωτοβουλία. Συναντήστε εκπροσώπους των μέσων ενημέρωσης. Διανείμετε το μήνυμά σας μέσα από κάθε κανάλι αν είναι δυνατόν έτσι ώστε να σιγουρευτείτε ότι όλοι ενδιαφερόμενοι θα το λάβουν. Κάντε όλες τις δηλώσεις απλές και σαφείς, χωρίς να αφήσετε περιθώρια παρεξήγησης. Οι δηλώσεις στα μέσα θα πρέπει να ξεκαθαρίζουν, σε διαφορετικό βαθμό, τα ποιος, τι, πότε, πού, πώς και γιατί της κρίσης. (Αυτή η τακτική είναι χρήσιμη για την αποσαφήνιση της κατάστασης, όχι μόνο για τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, αλλά και για τους εργαζόμενους ακόμη και για τους ηγέτες της οργάνωσης.) Είναι απολύτως αποδεκτό για έναν ηγέτη να πει, «δεν έχω όλες τις πληροφορίες τώρα, αλλά αυτά είναι αυτά που ξέρω. Περισσότερες πληροφορίες θα δοθούν μόλις είναι διαθέσιμες. "

Να είναι αληθείς, ακριβείς, και ειλικρινείς. Αυτή η στρατηγική μπορεί να έχει ανεπιθύμητες ή απρόβλεπτες συνέπειες, αλλά οι συνέπειες της παραπλάνησης ενδιαφερομένων και ειδικά των μέσων ενημέρωσης θα είναι σίγουρα αρνητικές και καταστροφικές. Οι ηγέτες που προσπαθούν να προστατεύσουν τις οργανώσεις τους ή τους εαυτούς τους με συγκάλυψη, βλάπτουν την αξιοπιστία και των δύο. Η διαφάνεια και η ειλικρίνεια του ηγέτη είναι απαραίτητα συστατικά για τη μακροπρόθεσμη φήμη της εταιρείας και για την επιβίωσή της σε μια κρίση. Όταν οι ηγέτες λένε την αλήθεια δεν χρειάζεται να θυμούνται τι είπαν σε προηγούμενες συνεδριάσεις.

Πείτε συγγνώμη αν είναι απαραίτητο. Οι άνθρωποι είναι πιο επιεικείς με τους ηγέτες που παραδέχονται τα λάθη και υπόσχονται να τα διορθώσουνε απ' ότι με τους ηγέτες που δεν έχουν ούτε τον χαρακτήρα ούτε το θάρρος να παραδεχτούν τα λάθη τους. Σε περίπτωση που έχει προκύψει τραυματισμός ή θάνατος από την κρίση, τονίζουν την ανησυχία για τα θύματα και τις οικογένειές τους. Προφανώς, αυτό το είδος της

κατάστασης απαιτεί μια συμπονετική και ευαίσθητη συμπεριφορά και το ανάλογο ύφος. Εάν μια συγγνώμη ειπωθεί σωστά, ειλικρινά και με πραγματική συμπόνια μπορεί να διευκολύνει τα συναισθήματα και τις ανησυχίες των ακροατών. Αυτή είναι η ηγεσία κρίσης στις καλύτερες στιγμές της.

Εξηγήστε πλήρως και με σαφήνεια. Είναι απαραίτητο κατά τη διάρκεια μιας κρίσης για τον ηγέτη να εξηγήσει τι πήγε στραβά, γιατί δεν πήγε καλά, τι γίνεται γι 'αυτό, και τι γίνεται για να διασφαλιστεί ότι δεν θα συμβεί ξανά. Αποφύγετε τις τεχνικές λεπτομέρειες ή υπερβολικά περίπλοκες στατιστικές γιατί απαγγέλλοντας στατιστικές και τεχνικές λεπτομέρειες δεν κάνετε τίποτα για να μειώσετε το συναισθηματικό αντίκτυπο της κρίσης και μπορεί πραγματικά να προκαλέσετε μέχρι και αρνητικά συναισθήματα. Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης μπορεί να εκλάβουν αυτό το είδος των πληροφοριών ως ένα μέσο για να μετατοπιστεί το ενδιαφέρον όλων μακριά από την αιτία της κρίσης. Κάντε τα μηνύματά σας περιεκτικά και τις εξηγήσεις σας αξιόπιστες. Οτιδήποτε λιγότερο οδηγεί τον ηγέτη και την οργάνωση σε ένα παιχνίδι ερωτήσεων, παρερμηνειών και εικασιών. Αν συνηθίζεται να δίνετε εξηγήσεις για την οργανωτική στρατηγική, τακτική, το όραμα, και τις αξίες κατά την διάρκεια καλών συνθηκών, τότε θα είστε έτοιμοι να κάνετε αυτές τις εξηγήσεις κατά τη διάρκεια μιας κρίσης-και είναι πιθανό το κοινό σας να εμπιστευτεί τις εξηγήσεις σας.

Αξιολογήστε τα λεγόμενα σας. Υπάρχει μια λεπτή ισορροπία μεταξύ της παροχής πολλών πληροφοριών και της ελλιπής παροχής πληροφοριών. Η ευθύνη για την εξεύρεση της ισορροπίας αυτής ανήκει στους ηγέτες της οργάνωσης. Οι πληροφορίες που μοιράζονται με το κοινό μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης και τον τρόπο με τον οποίο τις μοιράζονται έχει τεράστια επίδραση στον τρόπο με τον οποίο η κρίση γίνεται αντιληπτή. Αξιολογήστε τις πληροφορίες για τις δυνατότητές του να έχει αρνητικό αντίκτυπο. Οι ηγέτες δεν μπορούν να θεωρήσουν ότι το κοινό, θα αντιληφτεί την κρίση, όπως αυτοί.

Παρακολούθηση των μέσων μαζικής ενημέρωσης. Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης θα πρέπει να εξετάζονται με προσοχή. Εάν οι πληροφορίες δεν είναι ακριβείς ή δεν αφηγούνται όλη την ιστορία, θα πρέπει να τους αναγκάσουν να ξεκαθαρίσουν την αλήθεια. Η σχέση μεταξύ των μέσων μαζικής ενημέρωσης και ενός οργανισμού κατά τη διάρκεια μιας κρίσης δεν είναι απαραίτητα αντιδικία, και σίγουρα δεν βοηθά στην

αντιμετώπιση της κρίσης, η απομάκρυνση τους, η αντιμετώπιση τους ως μια ενόχληση, ή η αναστολή των προσπαθειών τους. Από την άλλη πλευρά, η παροχή ειλικρινών και σαφών πληροφοριών μέσα από τα κανάλια των μέσων ενημέρωσης μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στους υπαλλήλους σας και το κοινό, πράγμα το οποίο μπορεί να ωφελήσει τον οργανισμό σας κατά τη διάρκεια μιας κρίσης και να εμφανίσει αποτελεσματική και θετική ηγεσία.

Πώς να πείτε το μήνυμά σας. Στην αντιμετώπιση αγχωμένων εργαζόμενων και των οικογενειών τους, οι ηγέτες θα πρέπει να κρατήσουν μια ήρεμη, σίγουρη, και ελεγχόμενη συμπεριφορά. Μια κρίση προκαλεί συχνά τόσο πολύ ένταση και άγχος που οι άνθρωποι στην οργάνωση μπορεί να μην ακούσουν, όπως θα άκουγαν υπό κανονικές συνθήκες. Πρέπει να επαναλάβετε τα βασικά σημεία και θέματα πολλές φορές, έτσι ώστε οι ακροατές, οι οποίοι παλεύουν με κάποια ισχυρά συναισθήματα κατά τη διάρκεια της κρίσης, να μην τα αγνοήσουν. Συχνά σε μια κρίση οι ηγέτες δίνουν πληροφορίες για τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τους πελάτες, τους μετόχους και την κοινότητα και ξεχνούν το πιο σημαντικό κοινό, τους εργαζόμενους του οργανισμού. Πριν από οποιαδήποτε προσπάθεια επικοινωνίας, αξιολογήστε που χρειάζεται να δοθούν οι πληροφορίες και ξεκινήσετε την επικοινωνία με αυτή την προοπτική στο μυαλό.

Ακόμη και πληροφορίες που δεν είναι ιδιαίτερα θετικές είναι απαραίτητες διότι αποτρέπουν φήμες. Η επίδραση των ανακριβών, ψεύτικων πληροφοριών είναι χειρότερη από την επίδραση των αληθινών αλλά αρνητικών πληροφοριών. Οι ηγέτες μπορούν να περιορίσουν το αντίκτυπο των φημών με την ανταλλαγή πληροφοριών που είναι διαθέσιμες, με τους υφισταμένους τους, καθώς επίσης και τις πληροφορίες που δεν γνωρίζουν. Τα κανάλια επικοινωνίας που διαθέτουν οι οργανισμοί για το έργο αυτό περιλαμβάνει το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, φωνητικό ταχυδρομείο, σημειώματα, επιστολές στα σπίτια των εργαζομένων, ιστοσελίδα του οργανισμού, τηλεφωνική γραμμές, πίνακες ανακοινώσεων, Μ.Μ.Ε, και πρόσωπο με πρόσωπο συναντήσεις.

Καθώς επικοινωνούν με άλλους, οι ηγέτες θα πρέπει να εξακολουθήσουν να έχουν επίγνωση των δικών τους συναισθημάτων για την κρίση, και τον αντίκτυπο που έχει η κρίση στην οργάνωση, τους υφισταμένους τους, και στους ίδιους. Τέλος είναι

σημαντικό να παραδέχονται τα συναισθήματα τους στους υφισταμένους και εργαζομένους τους, έτσι ώστε να νιώθουν και οι ίδιοι κοντά στον ηγέτη τους.

4.2 Σαφήνεια του οράματος και των αξιών.

Ηγεσία σημαίνει να είστε μπροστά και να ηγείστε. Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, οι ηγέτες πρέπει να ζουν το όραμα και τις αξίες που έχουν καθορίσει και κοινοποιούν στους ανθρώπους του οργανισμού τους, έτσι ώστε να έχουν ένα παράδειγμα αποτελεσματικής συμπεριφοράς ηγέτη. Πρέπει να δώσει το σωστό παράδειγμα, να αναλάβει την ευθύνη, και να είναι παρών. Ο Ρούντολφ Τζουλιάνι¹¹, στο βιβλίο του, Ηγεσία, γράφει ότι δύο από τα πιο σημαντικά πράγματα για τους ηγέτες είναι ένα σύνολο πεποιθήσεων και την γνώση του πώς αυτές αναπτύχθηκαν. Δώστε το παράδειγμα. Δεν είναι αρκετό να έχουμε κατευθυντήριες αξίες. Οι ηγέτες πρέπει ενεργά και συνειδητά να τις πράττουν ως έναν τρόπο για να αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση. Δίνοντας το σωστό παράδειγμα, όχι μόνο με λόγια, έχει ένα τεράστιο συναισθηματικό αντίκτυπο στους ανθρώπους ενός οργανισμού κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Οι υφιστάμενοι και άλλα μέλη της οργάνωσης θα παρατηρούν στενά τον ηγέτη τους για να βεβαιωθούν ότι τα πράγματα είναι υπό έλεγχο και πως όλα θα είναι εντάξει. Οι ηγέτες θα πρέπει να εκπαιδεύονται για να προβάλουν μια εικόνα ηρεμίας και εμπιστοσύνης, ανεξάρτητα από το άγχος τους. Αν ο ηγέτης φαίνεται να είναι βιαστικός ή οπτικά ανήσυχος και αλλόφρων, ο αντίκτυπος αυτός της κρίσης μπορεί να περάσει και στους εργαζομένους. Οι ηγέτες της οργάνωσης θα πρέπει να δώσουν το παράδειγμα, δίνοντας έμφαση και ακολουθώντας το όραμα και τις αξίες που εκφράζονται στις διαδικασίες λειτουργίας του οργανισμού. Αυτό αποτελεί συνέχεια των εργαζομένων, αυξάνει την αίσθηση της ασφάλειας, παρέχει μια κοινή επιδίωξη, και ορίζει μια κατεύθυνση με την οποία οι εργαζόμενοι έχουν ένα βαθμό άνεσης. Η κρίση δεν είναι η κατάλληλη στιγμή για να επιβάλλεται νέους κανόνες και διαδικασίες. Τέτοιες ενέργειες μπορούν μόνο να επιδεινώσουν περαιτέρω την κρίση. Είναι σημαντικό οι ηγέτες να δίνουν το σωστό παράδειγμα, μόνο τότε μπορεί να είναι σίγουροι ότι οι εργαζόμενοι θα τους πάρουν

¹¹ <http://www.leadershipnow.com/leadershop/6841-4.html>

στα σοβαρά και θα ακολουθήσουν και αυτοί το παράδειγμα τους. Πάρτε την ευθύνη. Σε περίπτωση κρίσης, ακόμη και αν ο ηγέτης δεν έκανε τίποτα για να προκαλέσει την κρίση, πρέπει να αποδεχθεί την ευθύνη για την επίλυση της κατάστασης. Εάν ο ηγέτης ήταν υπεύθυνος για την κρίση, θα πρέπει να είναι ηθικά θαρραλέος ώστε να σηκωθεί και να αποδεχθεί δημοσίως ότι η ευθύνη είναι δική του. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες δεν περιμένουν τα γεγονότα να λυθούν από μόνα τους. Θα αναλάβουν την ευθύνη της κατάστασης, θα πάρουν τις απαραίτητες πληροφορίες, τον έλεγχο και τη διαχείριση των συμβάντων. Σε αντίθετη περίπτωση, έχουν την ευθύνη να παραιτηθούν από την ηγεσία. Να είναι ορατό. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε περιόδους κρίσης οι ηγέτες να είναι παρόντες, ορατοί και διαθέσιμοι. Στέλνει το μήνυμα ότι ο ηγέτης είναι υπεύθυνος, και έχει ενεργή συμμετοχή στην επίλυση του προβλήματος. Όταν οι άνθρωποι βλέπουν τον ηγέτη τους στο μέτωπο κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, ιδιαίτερα έναν κορυφαίο ηγέτη-καταλαβαίνουν ότι όλοι στην οργάνωση περνάνε μαζί τον ίδιο Γολγοθά και ότι τα πράγματα θα πάνε καλά. Ένας ηγέτης που παραμένει αόρατος εγείρει ερωτήματα, αυξάνει το άγχος, και σίγουρα δεν βοηθά τον οργανισμό να προσπεράσει την κρίση.

4.3 Η φροντίδα κατά τη διάρκεια μιας κρίσης.

Μια κρίση απειλεί συνήθως μια σειρά από βασικές ανθρώπινες ανάγκες, όπως η ασφάλεια και η σιγουριά. Με τη διατήρηση των σχέσεων και την αποτελεσματική χρήση τους κατά τη διάρκεια της κρίσης, ένας ηγέτης μπορεί να κρατήσει καρτέλες για το πόσο καλά ή κακά οι ανάγκες αυτές διατηρούνται για τους εργαζόμενους και τους υπόλοιπους που συνδέονται με τον οργανισμό. Όταν οι ανάγκες δεν ικανοποιούνται, ή δημιουργούν την εντύπωση ότι δεν πληρούνται, βγαίνουν στην επιφάνεια συναισθήματα όπως ο φόβος, σύγχυση, θυμός, θλίψη. Με τη σειρά τους αυτά τα συναισθήματα προκαλούν τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται με τρόπο που να εξασφαλίζει την τήρηση των αναγκών τους. Ορισμένες από αυτές τις συμπεριφορές μπορεί να είναι αρνητικές και μπορεί να επιδεινώσουν την κρίση. Ένας ηγέτης που δίνει προσοχή στις σχέσεις, έχει περισσότερες πιθανότητες να κατανοήσει τις κύριες συναισθηματικές ανάγκες, και να ανταποκριθεί στη κάλυψη αυτών των αναγκών.

Η ειλικρίνεια σηματοδοτεί τη φροντίδα ενός ηγέτη, ως αυθεντική. Ηγεσία που φέρει το σήμα της ειλικρίνειας είναι ένα βασικό στοιχείο για τις αποτελεσματικές σχέσεις. Οι άνθρωποι σέβονται και μπορούν να σχετιστούν με την αυθεντικότητα. Ποιος εργαζόμενος δεν θα ανταποκρίνονταν σε έναν ηγέτη στον οποίο θα μπορούσαν να μιλήσουν και που δεν θα τους έκανε να αισθάνονται κατώτεροι; ηγέτες οι οποίοι αυτοσαρκάζονται, έχουν αίσθηση του χιούμορ, κάνουν λάθη, λάθη τα οποία μπορούν να αποδεχτούν. Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης οι εργαζόμενοι τους βλέπουν ότι περνάνε ότι και όλοι οι άλλοι, ότι έχουν τις ίδιες ανησυχίες, ότι έχουν επίγνωση της κατάστασης και το ποιο σημαντικό ένα σχέδιο δράσης.

Οι σχέσεις πρέπει να κτίζονται και να διατηρούνται μακροπρόθεσμα. Οι σχέσεις και οι αντιλήψεις που εμπνέουν δεν συμβαίνουν έτσι απλά. Οι σχέσεις που δημιουργούνται αποτελούν δυνατό και συμμετοχικό περιβάλλον που υποστηρίζει έναν οργανισμό κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Είναι σημαντικό η φροντίδα και η ανησυχία ενός ηγέτη να είναι αυθεντικά συναισθήματα, και να μην τα υποκρίνεται. Εάν δεν είναι ειλικρινής, και τα κάνει με σκοπό να χειραγωγήσει, οι άνθρωποι στην οργάνωση γρήγορα θα το καταλάβουν, και η επιρροή του ηγέτη θα μειωθεί. Πολλοί υποστηρίζουν ότι πιο σημαντικό σε έναν οργανισμό είναι οι άνθρωποι του. Αν η ηγεσία δεν ενεργεί με συνέπεια και ειλικρίνεια, οι εργαζόμενοι δεν πρόκειται να τους σεβαστούν.

Κοινές εμπειρίες ενισχύουν τις σχέσεις. Ισχυρές και αποτελεσματικές σχέσεις προέρχονται, μεταξύ άλλων, από θετικές συναισθηματικές συνδέσεις. Η ανάπτυξη αυτών των ισχυρών συναισθηματικών συνδέσεων μπορεί να μειώσει πραγματικά τις αρνητικές συνέπειες μιας κρίσης, τις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες επιπτώσεις της στην οργάνωση, και τις μακροπρόθεσμες συνέπειές της για τους εργαζόμενους. Αλλά τι ακριβώς είναι αυτές οι συναισθηματικές συνδέσεις; Μπορεί καλύτερα να οριστεί ως ένας δεσμός που αναπτύσσεται ως αποτέλεσμα της αμοιβαίας εκτίμησης, κοινής προοπτικής, και μιας ποικιλίας κοινών εμπειριών. Αυτές οι ευκαιρίες βοηθούν τους ηγέτες και τους υφισταμένους τους να αναπτύξουν την αίσθηση της συντροφικότητας. Όταν αυτό το είδος της σύνδεσης υπάρχει πριν από μια κρίση, βοηθά στην καλύτερη διαχείριση της κρίσης.

Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, οι ηγέτες οι οποίοι αναγνωρίζουν τη σημασία των αποτελεσματικών σχέσεων, παρακολουθούν την συναισθηματική φόρτιση του οργανισμού. Συχνά, μια κρίση μπορεί να φέρει τους ανθρώπους πιο κοντά. Ένας

ευαίσθητος και απαιτητικός ηγέτης μπορεί να επωφεληθεί από αυτή την αίσθηση της ενότητας. Για παράδειγμα, οι ηγέτες μπορούν να παρέχουν στους εργαζομένους που επηρεάζονται από την κρίση άδεια μετ' αποδοχών. Αν η κρίση είναι σοβαρή, οι ηγέτες μπορούν να παρέχουν ψυχολογική στήριξη και να εξασφαλίσουν ότι θα είναι διαθέσιμη, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Μπορούν να στείλουν επιστολές προς τις οικογένειες των εργαζομένων εξηγώντας τι έχει συμβεί. Επίσης θα πρέπει να λύσουν τυχόν προβλήματα και συγκρούσεις που απειλούν σχέσεις μεταξύ ηγετών και εργαζομένων.

Υπάρχουν και άλλα στοιχεία βέβαια στη διαμόρφωση ισχυρών σχέσεων κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Το ένα είναι η ικανότητα να λύνουν προβλήματα. Μια κρίση είναι σίγουρα ένα πρόβλημα, και η ικανότητα του ηγέτη να το λύσει ή έστω να συμβάλλει στην επίλυση της κρίσης είναι απαραίτητη, όχι μόνο για την καταστολή της κρίσης, αλλά και για να μπορούν οι εργαζόμενοι να εργάζονται σε ένα συναισθηματικά ισορροπημένο οργανισμό. Εάν οι ηγέτες δεν μπορούν να λύσουν αποτελεσματικά τα προβλήματα ή ακόμα χειρότερα προκαλούν την επιδείνωση του ήδη υπάρχοντος προβλήματος, η φήμη τους θα πληγεί.

Μια ακόμη δεξιότητα του ηγέτη η οποία είναι κρίσιμη κατά τη διάρκεια μιας κρίσης είναι η δυνατότητα επίλυσης των συγκρούσεων. Το άγχος και η πίεση της κρίσης οδηγεί αναπόφευκτα σε τριβές και εντάσεις μεταξύ των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων και εκείνων που βρίσκονται στην κορυφή του οργανισμού. Οι συγκρούσεις αυτές μπορεί να προκαλέσουν έχθρες που θα μπορούσαν να διαρκέσουν και πέρα του τέλους της κρίσης.

Περαιτέρω, η σύγκρουση μπορεί να εντείνει και να επιδεινώσει ακόμη περισσότερο τις συναισθηματικές ανάγκες των ανθρώπων στον οργανισμό. Οι ηγέτες που αναπτύσσουν την ικανότητα να επιλύουν αποτελεσματικά συγκρούσεις ακόμα και σε περίοδο κανονικής λειτουργία έχουν ένα ισχυρό εργαλείο όταν ξεσπάσει μία κρίση. Πολλά πράγματα μπορούν να συμβούν κατά τη διάρκεια μιας κρίσης που θα μπορούσαν να κάνουν έναν ηγέτη να αντιδράσει αρνητικά. Μπορεί να είναι δύσκολες ερωτήσεις από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, μη ρεαλιστικές αιτήσεις από εργαζομένους, ή αβάσιμη κριτική από οποιαδήποτε πηγή. Για παράδειγμα, κάτω από το άγχος και την πίεση της κρίσης, ορισμένοι εργαζόμενοι μπορεί να πουν κάποια αρνητικά πράγματα που υπο κανονικές συνθήκες δεν θα έλεγαν. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης κατά τη διάρκεια μιας κρίσης θα κατανοούσε τα σχόλια αυτά, ως αποτέλεσμα του στρες, θα τους αγνοούσε και δεν θα τους θεωρούσε

υπεύθυνους για τα λόγια που είπαν. Με την σειρά τους λοιπόν όσοι είχαν πει τα λόγια αυτά θα εκτιμήσουν την στάση που κράτησε απέναντι τους ο ηγέτης έχοντας τον σε μεγαλύτερη εκτίμηση.

Επικοινωνώντας, δίνοντας έμφαση στο όραμα και τις αξίες του οργανισμού, διατηρώντας καρτέλες για την συναισθηματική φόρτιση των ανθρώπων του οργανισμού, δίνοντας προσοχή στις σχέσεις, και διατηρώντας την αξιοπιστία του, ο ηγέτης μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες των ανθρώπων του οργανισμού όταν προκύψει μια κρίση. Οι ενέργειες αυτές αποδεικνύουν ότι ο ηγέτης επενδύει στις σχέσεις με τους υφισταμένους του και τους υπόλοιπους εργαζομένους στον οργανισμό.

Συνεπώς ηγεσία προς την κατεύθυνση αυτή δημιουργεί μια συναισθηματική σύνδεση που βοηθά στην υποστήριξη του οργανισμού, διότι οι άνθρωποι στον οργανισμό είναι πιο πιθανό να ενώσουν τις προσπάθειές τους να επιλύσουν την κατάσταση όταν έχουν ένα ειλικρινή και αυθεντικό παράδειγμα από τον ηγέτη τους, παρά έναν ηγέτη ο οποίος δεν ενδιαφέρεται για τις μεταξύ τους σχέσεις και συναισθήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ηγεσία μετά την κρίση.

Μια κρίση μπορεί να τελειώσει, αλλά δεν εξαφανίστηκε έτσι απλά. Οι ηγέτες μπορούν να πάρουν μια σειρά από σημαντικές αποφάσεις για την εξασφάλιση του οργανισμού και των υπαλλήλων τους όχι μόνο την ανάκτηση αλλά και να τους προετοιμάσουν για μια μελλοντική κρίση. Αλλά πώς μπορεί ένας ηγέτης να καταλάβει το τέλος της παρούσας κρίσης; Μεταξύ άλλων, οι ενδείξεις ότι η κρίση έχει περάσει περιλαμβάνουν περιστατικά, όπως τα παρακάτω:

- Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης έχουν σταματήσει να κάνουν ρεπορτάζ για την κρίση
- Ο οργανισμός έχει επιστρέψει στους κανονικούς του ρυθμούς
- Οι έρευνες για την κρίση από εξωτερικούς φορείς, όπως η κυβέρνηση, η κοινότητα, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι οικογένειες των εργαζομένων, των μετόχων, ή άλλων ενδιαφερομένων έχουν μειωθεί σημαντικά
- Οι φήμες και το άγχος των εργαζομένων έχουν επιστρέψει στα φυσιολογικά επίπεδα.

5.1 Αναδιάρθρωση και Ηρεμία.

Δύο σημαντικοί στόχοι της ηγεσίας μετά από μια κρίση είναι να αποκατασταθούν και να ενισχυθούν οι μεταξύ τους σχέσεις (μεταξύ των ανθρώπων στον οργανισμό και μεταξύ των ανθρώπων και της διοίκησης) και από την κρίση που μόλις πέρασαν να προετοιμαστούν για την επόμενη κρίση. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης μετά από μια κρίση πρέπει να διαβεβαιώσει τους εργαζομένους του ότι η πιθανότητα να επαναληφθεί η ίδια κρίση είναι σχεδόν ανύπαρκτη. Σε αντίθετη περίπτωση, τα επίπεδα άγχους θα παραμείνουν υψηλά στον οργανισμό και θα επηρεάσουν σημαντικά το ηθικό και την παραγωγικότητα. Οι ηγέτες σε όλα τα επίπεδα θα πρέπει να μιλήσουν στους εργαζόμενους και προσωπικά, μοιράζοντας μαζί τους αυτά τα προληπτικά μέτρα που επρόκειτο να ληφθούν για την αποφυγή νέας κρίσης. Αυτό επιτρέπει στους εργαζόμενους να κάνουν ερωτήσεις, μια πράξη που μπορεί να είναι θεραπευτική και μπορεί να φέρει και πάλι την ηρεμία στον οργανισμό.

Αυτές οι διαβεβαιώσεις ,μπορεί να είναι ένα πρώτο βήμα για την ανοικοδόμηση και την αναθεώρηση των στρατηγικών επικοινωνιών του οργανισμού. Σαφή και συνεχή επικοινωνία είναι εξίσου σημαντική μετά από μια κρίση, όπως είναι πριν και κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Οι εμπειρίες μετά από μια κρίση βοηθούν τους ηγέτες και την οργάνωση ως σύνολο να μάθουν και να ενισχύσουν την ικανότητά τους για την αντιμετώπιση μελλοντικών κρίσεων. Βοηθά επίσης τους εργαζόμενους να συνδέονται με την οργάνωση, να συνδέονται μεταξύ τους, και να ενισχύονται οι δεσμοί που αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια της κρίσης. Η ιδέα της αναδιάρθρωσης επεκτείνεται και σε λειτουργικά θέματα, όπως το οικονομικό κόστος της κρίσης. Το τελικό κόστος περιλαμβάνει την ανασυγκρότηση, τις δημόσιες σχέσεις, την αναγνώριση και ανταμοιβές, τις υπερωρίες, και άλλα. Η οικονομική αποζημίωση που θα προκύψει σίγουρα θα έχει να κάνει με τον χειρισμό του ηγέτη, για παράδειγμα μη απαραίτητες δικαστικές αγωγές κοστίζουν αρκετά στον οργανισμό και μπορούν να προκαλέσουν ακόμα μεγαλύτερη κρίση από εκείνη που μόλις ολοκληρώθηκε.

5.2 Επανεξέταση και αναθεώρηση

Μια μεγάλη πρόκληση για τους ηγέτες της οργάνωσης μετά από μια κρίση είναι ο καθορισμός όλων των αιτιών της κρίσης. Αυτό είναι σημαντικό γιατί αν δεν γίνει σωστά ή δεν πραγματοποιηθεί καθόλου, η κρίση θα μπορούσε να επανεμφανιστεί. Σπάνια σε μια κρίση θα υπάρχει μία και μοναδική αιτία. Χρειάζεται σωστή πληροφόρηση, επιμελής έρευνα, και διαισθητική σκέψη για να αποκαλύψουν όλες τις αιτίες. Όλες οι πηγές πληροφοριών, ανεξάρτητα από το πόσο μικρή, πρέπει να χρησιμοποιηθούν για τον προσδιορισμό των μεγαλύτερων αιτιών της κρίσης. Αυτές οι πηγές θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν τα σχόλια των πελατών, εκθέσεις παραγωγής, δεδομένα για την ασφάλεια, τις καταγγελίες και τις προτάσεις των εργαζομένων, και άλλα. Αυτή η διαδικασία πρέπει να αρχίσει το συντομότερο δυνατόν μετά την κρίση. Οι επιπτώσεις της κρίσης απαιτούν επίσης στενή παρακολούθηση από την ηγεσία του οργανισμού. Μπορεί να υπάρχουν ορισμένες προφανείς επιπτώσεις αμέσως μετά την κρίση, και υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ότι και άλλες επιπτώσεις θα προκύψουν

αργότερα. Υπάρχουν όμως και επιπτώσεις οι οποίες δεν είναι προφανείς και που μπορεί να έχουν ακόμα πιο σοβαρές συνέπειες από τις κύριες επιδράσεις, διότι μπορεί να βγουν στην επιφάνεια όταν θα είναι ήδη πολύ αργά να αναλάβουν δράση-πράγμα που θα μπορούσε να επιφέρει μια άλλη κρίση, παρόμοια με το μετασεισμό ενός σεισμού. Ο προσδιορισμός όλων των αιτίων και των αποτελεσμάτων μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των εργαζομένων ενός οργανισμού. Μετά από μια κρίση οι άνθρωποι θέλουν να ξέρουν τι συνέβη, γιατί, τι σημαίνει, και τι γίνεται για να βεβαιωθούν ότι δεν θα συμβεί ξανά. Αυτό καθιστά τον εντοπισμό όλων των αιτίων και των αποτελεσμάτων εξαιρετικά σημαντικό στην ανάκαμψη του οργανισμού μετά την κρίση.

Μια ανασκόπηση για το πώς η οργάνωση και η ηγεσία χειρίστηκε την κρίση θα πρέπει να αρχίσει με μία επίσημη ή ανεπίσημη εκτίμηση της συναισθηματικής κατάστασης του εργατικού δυναμικού. Ορισμένοι εργαζόμενοι μπορεί να είναι ακόμα σε συναισθηματική δυσφορία, και οι ηγέτες θα θέλουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτών. Για παράδειγμα, μπορεί να είναι έξυπνο να έχουν στη διάθεση τους συμβούλους, για να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους οι οποίοι θα επωφεληθούν από μια τέτοια ψυχολογική στήριξη. Οι ηγέτες σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης μπορούν να κάνουν το καθήκον τους επικοινωνώντας, ενθαρρύνοντας, και υποστηρίζοντας τους εργαζόμενους. Μια προσωπική προσέγγιση κάνει κάτι περισσότερο από την ενίσχυση σχέσεων.

Εκτός από την αναθεώρηση της συναισθηματικής κατάστασης του οργανισμού, οι ηγέτες θα πρέπει να εξετάσουν με ποιο τρόπο η οργάνωση ενήργησε και αντέδρασε κατά τη διάρκεια της κρίσης. Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, οι άνθρωποι που είχαν την μεγαλύτερη συμμετοχή στην κρίση περιγράφουν τις εντυπώσεις και αναμνήσεις τους για την ανταπόκριση του οργανισμού στην κρίση-τι πήγε καλά και τι θα μπορούσε να είχε γίνει καλύτερα. Μικρές ομάδες ανθρώπων λειτουργούν καλύτερα επειδή οι άνθρωποι σε μια τέτοια ρύθμιση είναι πιο ικανοί να μοιραστούν ευαίσθητες πληροφορίες από ό, τι θα ήταν σε μια μεγαλύτερη ομάδα. Τα αποτελέσματα της διαδικασίας συλλογής πληροφοριών, μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο κατηγορίες: τις επικυρώσεις και τα διδάγματα. Οι επικυρώσεις περιγράφουν τι λειτούργησε καλά. Τα διδάγματα χωρίζονται σε δυο τομείς: τις αποφάσεις που δεν λειτουργούν καλά και τα μέτρα που έπρεπε να είχαν γίνει, αλλά που ο οργανισμός δεν ήξερε να κάνει.

Οι οργανισμοί και οι ηγεσίες τους πρέπει να είναι προσεκτικοί να μην σχεδιάζουν ή αντιμετωπίζουν την αξιολόγηση της κρίσης ως ένας τρόπο για να καθορίσουν ποιον πρέπει να κατηγορήσουν ή να βρουν ποιος είναι ένοχος για την κρίση. Αντίθετα, η ανάλυση πρέπει να επικεντρωθεί στην απάντηση μιας και μόνο ερώτησης: Τι μάθαμε από την κρίση; Εάν είναι απαραίτητο, υπάρχουν και άλλοι τρόποι για να καθοριστεί αν κάποιος, φέρει ευθύνη για την κρίση. Ωστόσο, είναι σημαντικό η ηγεσία να επικεντρώνεται στο τι προκάλεσε την κρίση και όχι ποιος.

Το επόμενο βήμα της διαδικασίας είναι να ενσωματώσει τα διδάγματα αναθεώρησης στο σχέδιο δράσης του οργανισμού. Περαιτέρω, οι πληροφορίες αναθεώρησης της κρίσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν γραπτώς στην τελική έκθεση για την κρίση του οργανισμού. Είναι σημαντικό για τους ηγέτες να κατευθύνουν τη διαδικασία της ενημέρωσης του σχεδίου το συντομότερο δυνατόν μετά την κρίση έτσι ώστε να μην χαθούν ή ξεχαστούν οι πληροφορίες. Πέρα από το σχέδιο δράσης, ο οργανισμός θα πρέπει να επεκταθεί και να αλλάξει τις διαδικασίες λειτουργίας, πολιτικές, κανόνες και κανονισμούς που ήταν ανεπαρκείς κατά τη διάρκεια της κρίσης. Τέλος, αφού η συνοπτική έκθεση της κρίσης έχει ολοκληρωθεί και το σχέδιο αντιμετώπισης έχει ενημερωθεί, οι ηγέτες της οργάνωσης μπορούν να κάνουν μια σύντομη ενημέρωση στους εργαζόμενους σχετικά με τις αλλαγές και να προβούν σε κάθε απαραίτητη κατάρτιση των εργαζομένων πάνω στο νέο σχέδιο δράσης. Έτσι οι ηγέτες καλύπτουν τις συναισθηματικές ανάγκες των εργαζομένων, διότι με τον σχεδιασμό του σχεδίου δράσης για την πρόληψη κρίσεων, καθησυχάζουν τους εργαζομένους τους αλλά εμπνέουν και εμπιστοσύνη.

5.3 Σχέδιο δράσης για την κρίση.

Τι είναι όμως το σχέδιο δράσης; Τι κάνει ένα σχέδιο δράσης αποτελεσματικό και πλήρες; Για να είναι αποτελεσματικοί οι ηγέτες σε μια κρίση, πρέπει να κάνουν διάφορα πράγματα, που εμπίπτουν στην κατηγορία της διαχείρισης. Ένα σχέδιο δράσης περιγράφει τι πρέπει να γίνει και από ποιον όταν προκύψει μια κρίση. Οι ηγέτες οι οποίοι γνωρίζουν τις πιθανότητες για μια κρίση, γνωρίζουν επίσης ότι όταν η κρίση χτυπήσει είναι πολύ αργά πλέον για το σχεδιασμό, και, ακόμα χειρότερα, πως χωρίς ένα σχέδιο δράσης είναι σχεδόν αδύνατη η αποτελεσματική ανταπόκριση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της προνοητικής σκέψης είναι η Morgan Stanley, της οποίας τα γραφεία βρίσκονταν στο Παγκόσμιο Κέντρο Εμπορίου. Όπως περιγράφεται από την Diane Coutu, η Morgan Stanley αποφάσισε να δημιουργήσει ένα σχέδιο ετοιμότητας, ουσιαστικά ένα σχέδιο δράσης, μετά την τρομοκρατική επίθεση το 1993, στους Δίδυμους Πύργους¹². Το σχέδιο περιγράφει μια σειρά πραγμάτων μεταξύ των οποίων, η εκκένωση του κτιρίου και τα πιθανά μέρη εργασίας των υπαλλήλων (τοποθεσίες) όταν χτυπήσει η κρίση. Στις 11 Σεπτεμβρίου 2001, το σχέδιο δράσης τέθηκε σε ισχύ αμέσως μετά την πρώτη τρομοκρατική επίθεση, μόλις δηλαδή το πρώτο αεροπλάνο χτύπησε το Βόρειο Πύργο. Λόγω της εκκένωσης που προκλήθηκε από το σχέδιο, 2.693 από 2.700 εργαζόμενους της Stanley επέζησαν. Αυτό είναι μια μεγάλη μαρτυρία για την αξία ενός σχεδίου δράσης για μια ενδεχόμενη κρίση.

Η ευθύνη για τη δημιουργία ενός σχεδίου δράσης πέφτει γενικά στον ηγέτη σε μια υψηλή θέση (όπως ο διευθύνων σύμβουλος επιχειρήσεων, ή αντιπρόεδρος). Το άτομο σε αυτή τη θέση μπορεί να εκχωρήσει την ευθύνη της δημιουργίας ενός σχεδίου δράσης σε έναν σύμβουλο, ή, ακόμα καλύτερα, σε έναν μάνατζερ. Η δεύτερη προσέγγιση είναι πιο αποτελεσματική, επειδή ένας μάνατζερ έχει καλύτερη γνώση της οργάνωσης από ό, τι ένας εξωτερικός σύμβουλος. Αυτό σημαίνει, ταχύτερη ολοκλήρωση, μεγαλύτερη ακρίβεια και λεπτομέρεια, και μεγαλύτερη αξιοπιστία με τους εργαζόμενους. Είναι σημαντικό να βεβαιωθείτε ότι ο μάνατζερ που έχει αναλάβει το καθήκον δημιουργίας ενός σχεδίου δράσης να έχει το χρόνο, τους πόρους, και την αναγκαία υποστήριξη για την εκτέλεση των εργασιών έτσι ώστε να δημιουργήσει ένα αποτελεσματικό και βιώσιμο σχέδιο.

¹² <http://hbswk.hbs.edu/archive/2690.html>

Υπάρχουν διάφορα βήματα στη δημιουργία ενός σχεδίου δράσης. Μετά από την ανάθεση σε ένα πρόσωπο της ηγεσίας του σχεδίου, το άτομο αυτό θα πρέπει να αποφασίσει ποιος άλλος θα πρέπει να συμμετέχει.

Το επόμενο βήμα στην ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης είναι να αποφασιστεί τι συμβαίνει και πότε. Το σχέδιο δράσης δεν είναι το κατάλληλο μέρος για αφηρημένες θεωρίες ή φιλοσοφικές υποθέσεις. Θα πρέπει να είναι πολύ πρακτικό και λειτουργικό, με σαφείς οδηγίες που περιγράφουν τι πρέπει να γίνει και πότε. Για παράδειγμα, το σχέδιο θα μπορούσε να αναφέρει, "Όταν Χ συμβαίνει, το άτομο σε αυτή τη θέση θα πρέπει να ...". Ιδανικά, ένα σχέδιο δράσης θα πρέπει να καθορίζει επίσης τις σχέσεις και τις ευθύνες και να υποβάλει στην αρμόδια αρχή τις διάφορες δράσεις που θα πρέπει να ληφθούν σε περίπτωση κρίσης και την πορεία εκτέλεσης του προγράμματος. Εάν το σχέδιο δράσης είναι λεπτομερές και πρακτικό, λιγότερος χρόνος θα σπαταληθεί στην επίλυση αυτών των θεμάτων κατά τη διάρκεια της κρίσης.

Διαδικασίες επικοινωνίας είναι σημαντικές για κάθε σχέδιο δράσης. Σίγουρα οι σωστές διαδικασίες αναφοράς μπορούν να αποτρέψουν μια κρίση στην αρχή της, τι πρέπει να αναφερθεί, πότε, σε ποιον (η αλυσίδα αναφοράς), και έτσι να μειωθούν οι επιπτώσεις της κρίσης εάν γίνει αντιληπτή την στιγμή που συμβαίνει.

Ένας οργανισμός δεν μπορεί να καλύψει όλα τα πιθανά ενδεχόμενα. Κοινές κρίσεις, όπως οι πυρκαγιές και φυσικές καταστροφές θα πρέπει οπωσδήποτε να ληφθούν υπόψη. Ένας οργανισμός μπορεί να δώσει κάποια στοιχεία για το πώς θα αντιμετωπίσει μια κρίση και καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, χρησιμοποιώντας την παρακάτω λίστα και άλλες πηγές (βιβλία και άρθρα, συμβούλους που ειδικεύονται στη διαχείριση κρίσεων, και οι ηγέτες έξω από την οργάνωση που είτε έχουν εμπλακεί σε μια κρίση ή που έχουν εκτεταμένη εμπειρία στο σχεδιασμό σχεδίου δράσης για την κρίση).

Λίστα ελέγχου σχέδιο δράσης για την κρίση:

- Ορίστε τι συνιστά μια κρίση για τον οργανισμό σας και τι όχι.
- Ανάπτυξη και εφαρμογή, εντοπισμού των κινδύνων και των διαδικασιών αξιολόγησης.
- Καθορισμός γεγονότων που δείχνουν ότι κρίση είναι προ των πυλών.
- Ορίστε τις άμεσες ενέργειες που πρέπει να λαμβάνονται σε περίπτωση κρίσης.

- Συζήτηση για τη γενική πολιτική της οργάνωσης σχετικά με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.
- Καθορισμός αρμοδιοτήτων για τους ηγέτες και τα βασικά στελέχη κατά τη διάρκεια της κρίσης (για παράδειγμα, ποιοι αποτελούν το κέντρο διοίκησης, και ποιος ηγείται της ομάδας αντιμετώπισης κρίσεων).
- Καθορισμός θέσεων για κάθε ειδικό εξοπλισμό και τους πόρους που θα χρησιμοποιηθούν κατά τη διάρκεια της κρίσης και να προσδιορίζονται τα άτομα που θα έχουν πρόσβαση σε αυτά.
- Ανάπτυξη λεπτομερών διαδικασιών εκκένωσης με την ασφάλεια ως πρώτιστο μέλημα.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Σε τελική ανάλυση, όλα έχουν να κάνουν με τον άνθρωπο. Λόγω του έντονου χαρακτήρα, μιας κρίσης προκαλούνται συναισθήματα, τα οποία σηματοδοτούν μια απειλή για μία ή περισσότερες βασικές ανθρώπινες ανάγκες. Οι ανάγκες αυτές περιλαμβάνουν πράγματα όπως την ασφάλεια, και την αυτοεκτίμηση. Όταν οι άνθρωποι σε μια οργάνωση αισθάνονται πως στερούνται αυτές τις ανάγκες, θα συμπεριφερθούν με τρόπους που εξασφαλίζουν την εκπλήρωση αυτών των αναγκών τους. Αλλά επειδή οι εμπλεκόμενοι δεν γνωρίζουν πάντα τι πρέπει να κάνουν κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, η συμπεριφορά τους μπορεί να είναι παράλογη, απρόβλεπτη και μη παραγωγική. Οι ηγέτες σε μια κατάσταση κρίσης πρέπει να ανταποκρίνονται στην κρίση με τέτοιο τρόπο που να καθοδηγεί τις συμπεριφορές των εργαζομένων τους προς την θετική και ισορροπημένη δράση, εξασφαλίζοντας έτσι ότι η οργάνωση θα ξεπεράσει την κρίση και θα ευημερήσουν. Κανένας οργανισμός και κανένας ηγέτης δεν απαλλάσσεται από την κρίση. Η κρίση απέχει πολύ από την συνηθισμένη ρουτίνα εργασίας ,χαρακτηριστικά της είναι το χάος, η σύγχυση και σε πολλές περιπτώσεις ο κίνδυνος. Αν δεν αντιμετωπιστεί σωστά, μια κρίση μπορεί να καταστρέψει έναν οργανισμό και να προκαλέσει ανεπανόρθωτη ζημία στις καριέρες των εμπλεκόμενων ηγετών. Ποιές κατευθυντήριες γραμμές υπάρχουν λοιπόν για τους ηγέτες που θέλουν να παραμείνουν αποτελεσματικοί κατά τη διάρκεια μιας κρίσης; Αρχικά, οι ηγέτες θα θελήσουν να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες που ασχολούνται με την ανθρώπινη επίδραση που ασκεί μια κρίση σε έναν οργανισμό. Είναι αλήθεια ότι οι ηγέτες πρέπει να δώσουν προσοχή στους επιχειρησιακούς και στρατηγικούς τομείς της οργάνωσης κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Είναι εξίσου σημαντικό-ίσως ακόμη πιο σημαντικό δεδομένου της θέσης-να δίνουν προσοχή στους ανθρώπους στην οργάνωση. Το να πείσεις τους ανθρώπους αυτούς να ενεργήσουν υπεύθυνα και με παραγωγικό τρόπο όταν έχει ξεσπάσει το χάος της κρίσης, είναι πολύ σημαντικό. Τα τρία πιο σημαντικά στοιχεία της ηγεσίας κατά την διάρκεια μιας κρίσης είναι: η επικοινωνία, η σαφήνεια του οράματος και των αξιών, και η αίσθηση της φροντίδας των εργασιακών σχέσεων. Τα τρία αυτά στοιχεία είναι απαραίτητες ηγετικές ικανότητες.

Πριν, κατά την διάρκεια και μετά την κρίση, η αποτελεσματική και διάχυτη επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας. Οι ηγέτες πρέπει να επικοινωνούν πρώτα απ' όλα με τους εργαζόμενους. Δεύτερον, οι ηγέτες πρέπει να επικοινωνούν με εξωτερικούς φορείς, όπως τους πελάτες, τους προμηθευτές, και, αν απαιτηθεί, την τοπική κοινότητα και τους ηγέτες άλλων επιχειρήσεων. Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης είναι μέρος αυτής της εξωτερικής ομάδας ενδιαφερομένων, και είναι επιτακτική ανάγκη ο ηγέτης να ανακοινώσει στα μέσα τα σωστά στοιχεία για την κατάσταση, να παρακολουθεί τι άλλο λέγεται, και να διατηρεί μια θετική σχέση με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

Μια ιδέα, την οποία φροντίζει ένας αποτελεσματικός ηγέτης να ανακοινώνει, πριν, κατά τη διάρκεια, και μετά από μια κρίση είναι η σαφήνεια του οράματος και των αξιών του οργανισμού και που θα πρέπει να αντανakλάται και στη συμπεριφορά του. Όταν οι ηγέτες ενεργούν με τρόπους που συνάδουν με αυτές τις αξίες και τα οράματα, εμπνέουν εμπιστοσύνη και διασφαλίζουν αμοιβαίο σεβασμό. Οι εργαζόμενοι θα δουν τον αρχηγό τους ως παράδειγμα προς μίμηση.

Ακόμα και οι μικρές πράξεις μπορούν να ενισχύσουν την αυτοπεποίθηση και την αυτοεκτίμηση των ανθρώπων στον οργανισμό. Οι ηγέτες θα πρέπει να επιβραβεύσουν όσους το αξίζουν, να δώσουν συγχαρητήρια, ή απλώς να αναγνωρίσουν την προσπάθεια ενός υπάλληλου μπροστά στους συναδέλφους του.

Οι ηγέτες που θέλουν να είναι όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικοί κατά τη διάρκεια μιας κρίσης δεν χρειάζεται να ξεκινήσουν από το μηδέν και να μάθουν καθώς πηγαίνουν. Μπορούν να αναπτύξουν τις απαραίτητες δεξιότητες όταν οι καιροί είναι ήρεμοι και οι λειτουργίες είναι φυσιολογικές. Και μπορούν να λάβουν σοβαρά υπόψη τα διδάγματα και τις εμπειρίες πολλών οργανισμών (ιδιωτικών και δημόσιων, των επιχειρήσεων και Μ.Κ.Ο, πολιτικών και στρατιωτικών), που έχουν μελετήσει και ασκήσει τα τρία συστατικά της ηγεσίας κρίση που όπως έχει αποδειχθεί ότι είναι τα πιο αποτελεσματικά: η επικοινωνία, η σαφήνεια του οράματος και των αξιών, και η φροντίδα. Με αυτά τα μαθήματα κατά νου, οι ηγέτες μπορούν να μετατρέψουν το χάος της κρίσης στην υπόσχεση της ευκαιρίας και να οδηγήσει τους ανθρώπους από την αναταραχή της κρίσης σε έναν επιτυχημένο οργανισμό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Έντυπη

1. Η ηγεσία στους οργανισμούς. Gary Yukl.
2. Η συναισθηματική νοημοσύνη. Daniel Goleman.

Διαδυκτιάκη

1. <http://www.businessdictionary.com/definition/crisis.html>
2. <http://faculty.mckendree.edu/scholars/2004/stinson.htm>
3. http://www.adversity.net/c14_tbd.htm
4. <http://iml.iou.ufl.edu/projects/Fall02/Susi/tylenol.htm>
5. <http://www.ccl.org/leadership/about/index.aspx>
6. <http://space.about.com/cs/challenger/a/challenger.htm>
7. http://templates.haleymail.com/haley_templates/index.smpl?art=1604&aid=75&database=company
8. http://www.med.upenn.edu/oe/user_docs/GuidebookReader.pdf **Feedback That Works: How to Build and Deliver Your Message**
Sloan R. Weitzel (Σελίδα 17).
9. <http://mindfulconstruct.com/2009/03/31/salovey-mayer-on-emotional-intelligence-1990/>
10. <http://danielgoleman.info/topics/emotional-intelligence/>
11. <http://www.leadershipnow.com/leadershop/6841-4.html>
12. <http://hbswk.hbs.edu/archive/2690.html>