



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΑΤΡΙΒΗ

*για την απόκτηση διδακτορικού διπλώματος του Τμήματος
Διοίκησης Επιχειρήσεων*

ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ Δ. ΓΕΡΟΝΤΟΓΙΑΝΝΗΣ

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ
ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Συμβουλευτική
Επιτροπή:

Επταμελής
Επιτροπή:

**Νικόλαος
Κωνσταντόπουλος**
Αναπληρωτής Καθηγητής
Τμήματος Διοίκησης
Επιχειρήσεων
Πανεπιστημίου Αιγαίου

Βασίλειος Κέφης
Αναπληρωτής Καθηγητής
Τμήματος Δημόσιας
Διοίκησης
Παντείου Πανεπιστημίου
Κοινωνικών και Πολιτικών
Επιστημών

Αριστείδης Σάμιτας
Αναπληρωτής Καθηγητής
Τμήματος Διοίκησης
Επιχειρήσεων
Πανεπιστημίου Αιγαίου

Γεράσιμος Καραμπελιάς
Αναπληρωτής Καθηγητής
Τμήματος Κοινωνιολογίας
Παντείου Πανεπιστημίου
Κοινωνικών και Πολιτικών
Επιστημών

Μιχαήλ Μπεκιάρης
Επίκουρος Καθηγητής
Τμήματος Διοίκησης
Επιχειρήσεων
Πανεπιστημίου Αιγαίου

Γεώργιος-Μιχαήλ Κλήμης
Επίκουρος Καθηγητής
Τμήματος Επικοινωνίας,
Μέσων και Πολιτισμού
Παντείου Πανεπιστημίου
Κοινωνικών και Πολιτικών
Επιστημών

Ελένη Γάκη
Λέκτορας
Τμήματος Διοίκησης
Επιχειρήσεων
Πανεπιστημίου Αιγαίου

Σελίδα σκόπιμα κενή

Με όλη μου την αγάπη,

*Στη σύζυγό μου Σπυριδούλα και τα παιδιά μου Δημήτριο-Μιχαήλ και Σταυρούλα
για την υπομονή, την κατανόηση και τη συμπαράστασή τους*

*Στον δάσκαλό μου Νίκο Κωνσταντόπουλο,
για την υποστήριξη και τη συνολική προσφορά του*

Σελίδα σκόπιμα κενή

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου σε όλα τα στελέχη των οργανισμών/επιχειρήσεων που αφιέρωσαν πολύτιμο χρόνο για να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο της έρευνας, καθώς επίσης να μου παρέχουν μέσω των προσωπικών συνεντεύξεων τις εμπειρίες και γνώσεις τους αναφορικά με τη διαχείριση των κρίσεων στο σύγχρονο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται. Η συμβολή τους ήταν πραγματικά καθοριστική στη διεκπεραίωση της ερευνητικής μας προσπάθειας.

Ευχαριστώ πολύ όλο το ακαδημαϊκό προσωπικό του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Αιγαίου, ιδιαίτερα τα μέλη της τριμελούς επιτροπής, για τα εποικοδομητικά σχόλια τους κατά τις ετήσιες παρουσιάσεις προόδου της διδακτορικής μου διατριβής τα οποία συνέβαλλαν στη βελτίωσή της.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω το προσωπικό της Γραμματείας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Αιγαίου και ιδιαίτερα την κυρία Βάσω Βασιλείου για την αμέριστη συμπαράστασή της καθ' όλη τη χρονική διάρκεια της εκπόνησης της διδακτορικής μου διατριβής.

Ευχαριστώ επίσης τους συναδέλφους υποψηφίους διδάκτορες που βρεθήκαμε μαζί σε αυτό το υπέροχο ταξίδι.

Ιδιαίτερα ευχαριστώ όλους τους φίλους που με βοήθησαν στη συλλογή των ερωτηματολογίων, καθ' οποιονδήποτε τρόπο.

Θα επιθυμούσα να ευχαριστήσω το προσωπικό του Τμήματος Στατιστικής του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, για τις σημαντικές υποδείξεις τους στο πεδίο της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων της ποσοτικής έρευνας.

Στο αυτό το σημείο θα ήθελα να αναφερθώ στον άνθρωπο που καθόρισε την επιστημονική μου πορεία και εξέλιξη στο χώρο των Επιστημών της Διοίκησης. Αναφέρομαι στον κύριο Νικόλαο Κωνσταντόπουλο Αναπληρωτή Καθηγητή του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Αιγαίου, ένα εξαιρετο καθηγητή και έναν πολύ σπουδαίο και μοναδικό άνθρωπο. Για μένα είναι ο δάσκαλός μου. Στον δάσκαλό μου λοιπόν, απευθύνω τις ολόψυχες ευχαριστίες μου για την υποστήριξη, την εμπιστοσύνη και την ανεκτίμητη προσφορά του στην εκπόνηση αυτής της διατριβής.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω στη σύζυγό μου Σπυριδούλα και στα παιδιά μου Δημήτριο-Μιχαήλ και Σταυρούλα τη βαθιά μου αγάπη και τις ταπεινές ευχαριστίες μου για την υπομονή, την κατανόηση, τη συμπαράσταση και την υποστήριξή τους.

Σελίδα σκόπιμα κενή

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
E1. Πρόλογος.....	5
E2. Γενικά.....	5
E3. Η βιβλιογραφία για τη διαχείριση κρίσεων - Το ερευνητικό κενό.....	5
E4. Το ερευνητικό πρόβλημα.....	6
E5. Το θεωρητικό μοντέλο.....	7
E6. Τα ερευνητικά ερωτήματα.....	8
E7. Η ερευνητική μεθοδολογία.....	9
E8. Η ποιοτική έρευνα.....	10
E9. Η ποσοτική έρευνα.....	10
E10. Βασικά Συμπεράσματα.....	11
E11. Συνεισφορά – Καινοτομία.....	12
E12. Η δομή περιεχομένου της διατριβής.....	13
ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο - “Οδοιπορικό στην Έρευνα για τη Διαχείριση της Κρίσης στους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις”	
1.1 Πρόλογος.....	17
1.2 Ο ορισμός της “Διαχείρισης Κρίσης”.....	18
1.3 Η δημιουργία της ανάγκης για έρευνα, αναφορικά με τη “Διαχείριση Κρίσεων” στους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις.....	21
1.3.1 Η έννοια της “Διαχείρισης Κρίσης”, μέσα από τον ιστορικό φακό.....	21
1.3.2 Τα αποτελέσματα που επέφερε η γέννηση της ανάγκης για έρευνα, στον τομέα της “Διαχείρισης Κρίσεων” στους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις.....	22
1.4 Η εξέλιξη της έρευνας στη “Διαχείριση Κρίσεων”, σε Οργανισμούς/Επιχειρήσεις, βασιζόμενη σε πραγματολογικά στοιχεία.....	30
1.4.1 Απο το 1990 πηγαίνοντας προς το 2001.....	30
1.4.1.1 Η μελέτη της περίπτωσης “Perrigier” και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν αναφορικά με την “επικοινωνία” και τη “στρατηγική” που εφαρμόζουν οι Οργανισμοί/Επιχειρήσεις.....	30

1.4.1.2 Η μελέτη των “απεργιών” στη Μ. Βρετανία και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν, αναφορικά με τις “δράσεις” που αναπτύσσουν οι Οργανισμοί/Επιχειρήσεις.....	31
1.4.1.3 Η μελέτη του παράγοντα “φήμη/εικόνα” ενός οργανισμού/επιχείρησης και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν αναφορικά με την επίδρασή του στους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις.....	32
1.4.1.4 Η μελέτη της νομικής πλευράς της “συγγνώμης” κατά τη διάρκεια μιας κρίσης και τι διάσταση πήραν τα εξαχθέντα συμπεράσματα, αναφορικά με τις “δεξιότητες/ικανότητες” που πρέπει να διακρίνουν τα άτομα που χειρίζονται κρίσιμες καταστάσεις, στους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις.....	33
1.4.1.5 Η μελέτη της περίπτωσης “Daimler-Benz” και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν, αναφορικά με τις “στρατηγικές επιλογές για δράσεις”, από τους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις.....	34
1.4.2 Η “ερευνητική πορεία” απο το 2001 προς το σήμερα.....	35
1.4.2.1 Η μελέτη της περίπτωσης της “11η Σεπτεμβρίου” και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν, αναφορικά με την έναρξη μιας “νέας εποχής” στην αντιμετώπιση των κρίσεων, από τους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις.....	35
1.4.2.2 Η μελέτη της περίπτωσης της “Coca Cola στο Βέλγιο” και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν, αναφορικά με τις “στρατηγικές επιλογές” που μπορούν να αναπτύσσουν οι Οργανισμοί/Επιχειρήσεις.....	36
1.4.2.3 Αναφορά στη μελέτη της περίπτωσης “West Pharmaceutical”, αναφορικά με τους “τρόπους αντιμετώπισης κρίσεων”, από τους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις.....	37
1.4.2.4 Αναφορά στη μελέτη της περίπτωσης του ιού “SARS”, αναφορικά με την επίδραση που επέρχεται στις οικονομίες των κρατών και γενικότερα στην επιστήμη και την τεχνολογία, ύστερα από μία τέτοια κρίσιμη κατάσταση.....	38
1.4.2.5 Αναφορά στη μελέτη της περίπτωσης του “stealing thunder“, αναφορικά με τα αποτελέσματα που επέρχονται στους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις, από τη διακίνηση των πληροφοριών.....	38
1.4.2.6 Η μελέτη του παράγοντα “διαδίκτυο” κατά τη διάρκεια μιας κρίσης και η επίτευξη των μεγίστων δυνατών αποτελεσμάτων, από τους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις, αναφορικά με τη χρησιμοποίησή του.....	38
1.4.2.7 Αναφορά στη μελέτη της περίπτωσης του “Exxon Valdez“, αναφορικά με τα αποτελέσματα που επέρχονται στους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις, από την κακή σχεδίαση της επικοινωνίας.....	39

1.4.2.8 Η μελέτη της περίπτωσης της “Sanlu” και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν, αναφορικά με τη πολιτιστική, πολιτική και κοινωνική παρέμβαση στους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις, κατά τη διαχείριση μιας κρίσης.....	39
1.4.2.9 Η μελέτη της περίπτωσης διοξίνης σε “Βέλγιο και Ιρλανδία” και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν, αναφορικά με τη σημασία που κατέχει η μεθοδολογική προσέγγιση της διαχείρισης του κινδύνου, στους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις.....	40
1.4.2.10 Η μελέτη του μεγάλου αριθμού γεννήσεων στην “Ταυλάνδη” και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν, αναφορικά με την “αποτροπή” του φαινομένου αυτού, και τι αυτό σήμανε ως δίδαγμα για τους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις, ως μεθοδολογικό πλαίσιο αποφυγής κρίσιμων καταστάσεων.....	41
1.4.2.11 Αναφορά στη μελέτη του παράγοντα “lessons learned” και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν, αναφορικά με τη χρησιμότητα των “επιχειρησιακών διδαγμάτων”, στη χάραξη της στρατηγικής από τους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις, ώστε να αποφεύγουν τις κρίσεις.....	42
1.4.2.12 Η μελέτη του “vision zero approach” και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν, αναφορικά με την αξία της “επανατροφοδότησης” στοιχείων στον αναπροσδιορισμό των δράσεων, κατά τη διάρκεια της κρίσης, από τους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις.....	43
1.4.2.13 Η μελέτη των “περιβαλλοντικών κρίσεων συνδυαζόμενων με κρίση φτώχειας” και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν, αναφορικά με την προετοιμασία, πριν την κρίση, από τους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις.....	44
1.4.2.14 Η μελέτη των “εργατικών ατυχημάτων” και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν, αναφορικά με την πρόληψή τους, από τους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις, ώστε να μην προκαλείται κρίση.....	45
1.4.2.15 Η μελέτη των “τυποποιημένων πρωτοκόλλων επικοινωνίας” και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν, αναφορικά με τη σημασία του παράγοντα “κατανόηση” από τα άτομα των Οργανισμών/Επιχειρήσεων, ώστε να μην προκαλείται σύγχυση κατά τη διάρκεια της διαχείρισης μιας κρίσιμης κατάστασης...	45
1.4.2.16 Η μελέτη του παράγοντα “αντίληψη” και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν, αναφορικά με την επίδραση του παράγοντα αυτού, στη λειτουργία των Οργανισμών/Επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της διαχείρισης μιας κρίσης.....	46
1.4.2.17 Αναφορά σε μελέτη αντιμετώπισης “εκτάκτων αναγκών” στην Ελλάδα, αναφορικά με τα αποτελέσματα που επέρχονται, από τη χρησιμοποίηση του εντόπιου πληθυσμού στην αντιμετώπιση μιας κρίσιμης κατάστασης.....	47

1.4.2.18 Η μελέτη της περίπτωσης “InterContinental Phoenicia Hotel” και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν αναφορικά με την επικοινωνία και τη στρατηγική που πρέπει να εφαρμόζουν οι Οργανισμοί/Επιχειρήσεις, μετά από μία κρίσιμη κατάσταση με σοβαρές “απώλειες υγείας”.....	48
1.4.2.19 Αναφορά στη μελέτη της καταστροφής του “Columbia“, αναφορικά με τον τρόπο προσέγγισης της NASA στην αντιμετώπιση μιας κρίσιμης κατάστασης.....	49
1.5 Οι νέες τάσεις όπως αυτές διαμορφώνονται στους σύγχρονους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις, αναφορικά με τη “Διαχείριση Κρίσεων”.....	49
1.5.1 Οι τάσεις στα πεδία της “Επικοινωνίας” και “Φήμης/Εικόνας”, όπως διαγράφονται σήμερα στους σύγχρονους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις, αναφορικά με την “Διαχείριση Κρίσεων”.....	50
1.5.2 Οι τάσεις στο πεδίο της χάραξης “Πολιτικής/Στρατηγικής”, όπως διαγράφονται σήμερα στους σύγχρονους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις, αναφορικά με την “Διαχείριση Κρίσεων”.....	51
1.5.3 Οι τάσεις στο πεδίο της υλοποίησης του “Management”, όπως διαγράφονται σήμερα στους σύγχρονους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις, αναφορικά με την “Διαχείριση Κρίσεων”.....	53
1.5.4 Οι τάσεις στο πεδίο του καθορισμού των “Πόρων”, όπως διαγράφονται σήμερα στους σύγχρονους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις, αναφορικά με την “Διαχείριση Κρίσεων”.....	56
1.6 Σύνοψη.....	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο - “Τα Κύρια Μοντέλα (Θεωρητικά Πρότυπα) της Διαχείρισης Κρίσεων”

2.1 Πρόλογος.....	61
2.2 Ανάπτυξη κύριων μοντέλων (θεωρητικών προτύπων) Διαχείρισης Κρίσεων....	62
2.2.1 Τομέας: “Ικανότητες/Δεξιότητες των Ατόμων που Διαχειρίζονται Κρίσεις στους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις”.....	62
2.2.1.1 Μοντέλο “Myer” (1992).....	62
2.2.1.2 Μοντέλο “Bland” (1995).....	63
2.2.1.3 Μοντέλο “Schraagen και van de Ven” (1997).....	64
2.2.1.4 Μοντέλο “Schwartz” (1999).....	66
2.2.1.5 Μοντέλο “Siponen, Pahnla και Mahmood” (2007).....	67
2.2.1.6 Μοντέλο “Doherty, Fink, Inglis και Pastore” (2009).....	68
2.2.1.7 Μοντέλο “Appelt και Higgins” (2010).....	69

2.2.2 Τομέας: “Στρατηγικές Επιλογές των Οργανισμών/Επιχειρήσεων για Δράσεις”.....	70
2.2.2.1 Μοντέλο “Siomkos και Kurzbard” (1994).....	70
2.2.2.2 Μοντέλο “Purdom” (1995).....	71
2.2.2.3 Μοντέλο “Kash και Darling” (1995).....	72
2.2.2.4 Μοντέλο “Lee and Harrald” (1999).....	74
2.2.2.5 Μοντέλο “Sapriel” (2003).....	77
2.2.2.6 Μοντέλο “Makkai και Braithwaite” (2006).....	81
2.2.2.7 Μοντέλο “Mukherjee, Johnson και Kieckhafer” (2010).....	82
2.2.2.8 Μοντέλο “Zhang και Chu” (2010).....	82
2.2.2.9 Μοντέλο “Nilsson” (2010).....	83
2.2.2.10 Μοντέλο “Antunes και Hernâni” (2010).....	84
2.2.2.11 Μοντέλο “Chiu-Chi Wei και Chang” (2011).....	84
2.2.2.12 Μοντέλο “McConnell” (2011).....	85
2.2.2.13 Μοντέλο “Palttala και Vos” (2012).....	87
2.2.3 Τομέας: “Εφαρμογή των Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις από τους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις”.....	88
2.2.3.1 Μοντέλο “Barton και Hardigree” (1995).....	88
2.2.3.2 Μοντέλο “Elliott, Harris και Baron” (2005).....	91
2.2.3.3 Μοντέλο “Knight, Mitchell και Gao” (2009).....	92
2.2.3.4 Μοντέλο “Saarelainen και Jormakka” (2010).....	94
2.2.3.5 Μοντέλο “Maxwell, Young, Jaspars, Frize και Burns” (2010).....	94
2.2.3.6 Μοντέλο “Veil” (2011).....	95
2.2.3.7 Μοντέλο “Stark” (2011).....	99
2.2.3.8 Μοντέλο “Jia, Shi, Jia και Li” (2012).....	100
2.2.4 Τομέας: “Διαχείριση της Συνέχειας του Οργανισμού/Επιχείρησης”.....	101
2.2.4.1 Μοντέλο “Coombs” (2007).....	101
2.2.4.2 Μοντέλο “Jaques” (2007).....	102
2.2.4.3 Μοντέλο “Scalavino, Russello, Gowadia και Lupu” (2010).....	105
2.2.4.4 Μοντέλο “Fu και Lin Yanga” (2010).....	108
2.2.4.5 Μοντέλο “Heller και Darling” (2012).....	108
2.2.5 Τομέας: “Επαν-οργάνωση της Δόμησης και Λειτουργίας του Οργανισμού/Επιχείρησης”.....	110
2.2.5.1 Μοντέλο “Luoma-aho και Vos” (2008).....	110
2.2.5.2 Μοντέλο “Wendling” (2010).....	111
2.2.5.3 Μοντέλο “Brousselle και Champagne” (2010).....	112

2.2.5.4 Μοντέλο “Liu, Li, Tu και Zhang” (2011).....	113
2.3 Αντί Σύνοψη.....	115

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο - “Προσδιοριστική Κριτική των Θεωρητικών Προτύπων στη Διαχείριση Κρίσεων”

3.1 Πρόλογος.....	117
3.2 Κριτική στα Μοντέλα που ερευνούν τις “Ικανότητες/Δεξιότητες των Ατόμων που Διαχειρίζονται Κρίσεις στους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις”.....	118
3.2.1 Κριτική στο Μοντέλο “Myer” (1992).....	118
3.2.1.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	118
3.2.1.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	119
3.2.2 Κριτική στο Μοντέλο “Bland” (1995).....	119
3.2.2.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	119
3.2.2.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	120
3.2.3 Κριτική στο Μοντέλο “Schraagen και van de Ven” (1997).....	121
3.2.3.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	121
3.2.3.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	122
3.2.4 Κριτική στο Μοντέλο “Schwartz” (1999).....	122
3.2.4.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	122
3.2.4.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	123
3.2.5 Κριτική στο Μοντέλο “Sironen, Pahnla και Mahmood” (2007).....	124
3.2.5.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	124
3.2.5.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	125
3.2.6 Κριτική στο Μοντέλο “Doherty, Fink, Inglis και Pastore” (2009).....	126
3.2.6.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	126
3.2.6.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	127
3.2.7 Κριτική στο Μοντέλο “Appelt και Higgins” (2010).....	127
3.2.7.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	127
3.2.7.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	128
3.2.8 Συμπεράσματα από την Κριτική στα Μοντέλα που ερευνούν τις “Ικανότητες/Δεξιότητες των Ατόμων που Διαχειρίζονται Κρίσεις στους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις”.....	129
3.3 Κριτική στα Μοντέλα που ερευνούν τις “Στρατηγικές Επιλογές των Οργανισμών/Επιχειρήσεων για Δράσεις”.....	130
3.3.1 Κριτική στο Μοντέλο “Siomkos και Kurzbard” (1994).....	130
3.3.1.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	130

3.3.1.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	130
3.3.2 Κριτική στο Μοντέλο "Purdom" (1995).....	131
3.3.2.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	131
3.3.2.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	132
3.3.3 Κριτική στο Μοντέλο "Kash και Darling" (1995).....	132
3.3.3.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	132
3.3.3.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	133
3.3.4 Κριτική στο Μοντέλο "Lee and Harrald" (1999).....	133
3.3.4.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	133
3.3.4.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	134
3.3.5 Κριτική στο Μοντέλο "Sapriel" (2003).....	134
3.3.5.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	134
3.3.5.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	135
3.3.6 Κριτική στο Μοντέλο "Makkai και Braithwaite" (2006).....	135
3.3.6.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	135
3.3.6.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	136
3.3.7 Κριτική στο Μοντέλο "Mukherjee, Johnson και Kieckhafer" (2010).....	137
3.3.7.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	137
3.3.7.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	137
3.3.8 Κριτική στο Μοντέλο "Zhang και Chu" (2010).....	138
3.3.8.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	138
3.3.8.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	138
3.3.9 Κριτική στο Μοντέλο "Nilsson" (2010).....	139
3.3.9.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	139
3.3.9.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	139
3.3.10 Κριτική στο Μοντέλο "Antunes και Hernâni" (2010).....	140
3.3.10.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	140
3.3.10.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	140
3.3.11 Κριτική στο Μοντέλο "Chiu-Chi Wei και Chang" (2011).....	141
3.3.11.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	141
3.3.11.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	141
3.3.12 Κριτική στο Μοντέλο "McConnell" (2011).....	142
3.3.12.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	142
3.3.12.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	142
3.3.13 Κριτική στο Μοντέλο "Palttala και Vos" (2012).....	143
3.3.13.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	143

3.3.13.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	144
3.3.14 Συμπεράσματα από την Κριτική στα Μοντέλα που ερευνούν τις “Στρατηγικές Επιλογές των Οργανισμών/Επιχειρήσεων για Δράσεις”.....	144
3.4 Κριτική στα Μοντέλα που ερευνούν την “Εφαρμογή των Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις από τους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις”.....	145
3.4.1 Κριτική στο Μοντέλο “Barton και Hardigree” (1995).....	145
3.4.1.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	145
3.4.1.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	146
3.4.2 Κριτική στο Μοντέλο “Elliott, Harris και Baron” (2005).....	146
3.4.2.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	146
3.4.2.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	147
3.4.3 Κριτική στο Μοντέλο “Knight, Mitchell και Gao” (2009).....	147
3.4.3.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	147
3.4.3.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	148
3.4.4 Κριτική στο Μοντέλο “Saarelainen και Jormakka” (2010).....	148
3.4.4.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	148
3.4.4.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	149
3.4.5 Κριτική στο Μοντέλο “Maxwell, Young, Jaspars, Frize και Burns” (2010).....	149
3.4.5.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	149
3.4.5.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	150
3.4.6 Κριτική στο Μοντέλο “Veil” (2011).....	150
3.4.6.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	150
3.4.6.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	151
3.4.7 Κριτική στο Μοντέλο “Stark” (2011).....	152
3.4.7.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	152
3.4.7.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	152
3.4.8 Κριτική στο Μοντέλο “Jia, Shi, Jia και Li” (2012).....	153
3.4.8.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	153
3.4.8.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	153
3.4.9 Συμπεράσματα από την Κριτική στα Μοντέλα που ερευνούν την “Εφαρμογή των Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις από τους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις”.....	154
3.5 Κριτική στα Μοντέλα που ερευνούν τη “Διαχείριση της Συνέχειας του Οργανισμού/Επιχείρησης”.....	154
3.5.1 Κριτική στο Μοντέλο “Coombs” (2007).....	154
3.5.1.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	154

3.5.1.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	155
3.5.2 Κριτική στο Μοντέλο “Jaques” (2007).....	155
3.5.2.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	155
3.5.2.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	156
3.5.3 Κριτική στο Μοντέλο “Scalavino, Russello, Gowadia και Luru” (2010).....	157
3.5.3.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	157
3.5.3.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	158
3.5.4 Κριτική στο Μοντέλο “Fu και Lin Yanga” (2010).....	158
3.5.4.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	158
3.5.4.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	159
3.5.5 Κριτική στο Μοντέλο “Heller και Darling” (2012).....	159
3.5.5.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	159
3.5.5.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	160
3.5.6 Συμπεράσματα από την Κριτική στα Μοντέλα που ερευνούν τη “Διαχείριση της Συνέχειας του Οργανισμού/Επιχείρησης”.....	160
3.6 Κριτική στα Μοντέλα που ερευνούν την “Επαν-οργάνωση της Δόμησης και Λειτουργίας του Οργανισμού/Επιχείρησης”.....	160
3.6.1 Κριτική στο Μοντέλο “Luoma-aho και Vos” (2008).....	160
3.6.1.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	160
3.6.1.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	161
3.6.2 Κριτική στο Μοντέλο “Wendling” (2010).....	161
3.6.2.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	161
3.6.2.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	162
3.6.3 Κριτική στο Μοντέλο “Brousselle και Champagne” (2010).....	162
3.6.3.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	162
3.6.3.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	163
3.6.4 Κριτική στο Μοντέλο “Liu, Li, Tu και Zhang” (2011).....	163
3.6.4.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου.....	163
3.6.4.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο.....	164
3.6.5 Συμπεράσματα από την Κριτική στα Μοντέλα που ερευνούν την “Επαν-οργάνωση της Δόμησης και Λειτουργίας του Οργανισμού/Επιχείρησης”.....	164
3.7 Συμπεράσματα.....	165

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο - “Η Δημιουργία ενός Δυναμικού Μοντέλου στη Διαχείριση των Κρίσεων. Η Συμβολή των Διαδικασιών στη Συνεχή Αναδιάρθρωση της Διαχείρισης Κρίσεων”

4.1	Πρόλογος.....	167
4.2	Βιβλιογραφική Ανασκόπηση για τον Εντοπισμό Μεταβλητών.....	169
4.2.1	Οι παράγοντες που εξάγονται από τα μοντέλα που ερευνούν το Πρώτο στάδιο της Κρίσης: αναφορικά με το “Προσωπικό που Διαχειρίζεται την Κρίση” και τις “Δράσεις που αναπτύσσονται για Διαχείριση της Κρίσης”.....	169
4.2.1.1	Παράγοντες: αναφορικά με το “Προσωπικό που Διαχειρίζεται την Κρίση”..	169
4.2.1.2	Παράγοντες: αναφορικά με τις “Δράσεις που αναπτύσσονται για Διαχείριση της Κρίσης”.....	170
4.2.2	Οι παράγοντες που εξάγονται από τα μοντέλα που ερευνούν το Δεύτερο στάδιο της Κρίσης: αναφορικά με την “Εφαρμογή των Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις στο πλαίσιο της Διαχείρισης της Κρίσης”.....	172
4.2.3	Οι παράγοντες που εξάγονται από τα μοντέλα που ερευνούν το Τρίτο στάδιο της Κρίσης: αναφορικά με τα “Στοιχεία που συνθέτουν την συνέχιση της λειτουργίας του Οργανισμού/Επιχείρησης” και την “Επαν-οργάνωση” του/της.....	173
4.2.3.1	Παράγοντες: αναφορικά με τα “Στοιχεία που συνθέτουν την συνέχιση της λειτουργίας του Οργανισμού/Επιχείρησης”.....	173
4.2.3.2	Παράγοντες: αναφορικά με την “Επαν-οργάνωση” του Οργανισμού/Επιχείρησης.....	175
4.3	Σχολιασμός και Δόμηση του Θεωρητικού Μοντέλου.....	176
4.4	Στρατηγικές Οργάνωσης & Διοίκησης και το Επιστημονικό Αντικείμενο της Διαχείρισης Κρίσεων.....	185
4.5	Το Θεωρητικό μοντέλο της Διατριβής.....	188
4.6	Σύνοψη.....	189

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο - “Βασικά Μεθοδολογικά Στηρίγματα”

5.1	Εισαγωγή.....	193
5.2	Βασικές Ερευνητικές Προσεγγίσεις.....	194
5.3	Βασικές Ερευνητικές Μέθοδοι.....	196
5.4	Η Ερευνητική Μεθοδολογία που εφαρμόζεται στην Παρούσα Έρευνα με επιλογή της Ερευνητικής Προσέγγισης και της Ερευνητικής Μεθόδου.....	197
5.5	Ο Σχεδιασμός και η Εφαρμογή της Ποιοτικής Έρευνας.....	200
5.5.1	Η δόμηση του ερωτηματολογίου συνεντεύξεων για τους οργανισμούς/επιχειρήσεις.....	201

5.5.2 Κριτήρια Επιλογής Οργανισμών/Επιχειρήσεων για Συνέντευξη.....	203
5.6 Αποτελέσματα Ποιοτικής Έρευνας.....	205
5.7 Σύνοψη.....	207

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6° - “Η Διαδικασία της Έρευνας”

6.1 Εισαγωγή.....	209
6.2 Προπαρασκευή του Σχεδιασμού της Συλλογής των Απαραίτητων Δεδομένων	210
6.3 Τα Βασικά Ερευνητικά Ερωτήματα και το Μοντέλο της Εμπειρικής Ανάλυσης.	212
6.4 Μεταβλητές Στρατηγικών Οργάνωσης και Διοίκησης.....	214
6.5 Οι Ερευνητικές Υποθέσεις.....	216
6.6 Σχεδιασμός του Ερευνητικού Εργαλείου.....	220
6.6.1 Ο Σχεδιασμός του Τύπου των Ερωτήσεων.....	220
6.6.2 Ο Σχεδιασμός των Ερωτήσεων - Εισαγωγή στο Ερωτηματολόγιο.....	222
6.6.3 Το Εισαγωγικό Σημείωμα.....	223
6.6.4 Επιλογή Τύπου του Ερωτηματολογίου.....	224
6.7 Πιλοτική Εφαρμογή και Έλεγχος της Εγκυρότητας του Ερωτηματολογίου.....	226
6.8 Αποστολή των ερωτηματολογίων.....	226
6.9 Αξιοπιστία του Ερωτηματολογίου.....	228
6.10 Σύνοψη.....	230

ΤΡΙΤΟ ΜΕΡΟΣ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7° - “Ιδιαιτερότητες της Έρευνας και Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα του Δείγματος”

7.1 Εισαγωγή.....	233
7.2 Σχέδιο Δειγματοληψίας.....	233
7.2.1 Δειγματοληπτικό πλαίσιο.....	234
7.2.2 Μέγεθος του δείγματος.....	234
7.2.3 Μέθοδος δειγματοληψίας.....	235
7.3 Τα χαρακτηριστικά των Οργανισμών/Επιχειρήσεων.....	235
7.3.1 Νομική Μορφή Οργανισμού/Επιχείρησης.....	236
7.3.1.1 Περιγραφή συνολικού δείγματος.....	236
7.3.1.2 Περιγραφή δείγματος που διαχειρίσθηκε κρίση (ή κρίσεις).....	237
7.3.1.3 Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίσθηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με τη νομική μορφή τους.....	238
7.3.2 Χρόνος Λειτουργίας Οργανισμού/Επιχείρησης.....	239

7.3.2.1 Περιγραφή συνολικού δείγματος.....	239
7.3.2.2 Περιγραφή δείγματος που διαχειρίστηκε κρίση (ή κρίσεις).....	240
7.3.2.3 Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με το χρόνο λειτουργίας τους.....	241
7.3.3 Κλάδος Παραγωγής που ανήκει ο Οργανισμός/Επιχείρηση.....	242
7.3.3.1 Περιγραφή συνολικού δείγματος.....	242
7.3.3.2 Περιγραφή δείγματος που διαχειρίστηκε κρίση (ή κρίσεις).....	243
7.3.3.3 Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με τον κλάδο παραγωγής τους.....	244
7.3.4 Αριθμός Εργαζομένων στον Οργανισμό/Επιχείρηση.....	245
7.3.4.1 Περιγραφή συνολικού δείγματος.....	245
7.3.4.2 Περιγραφή δείγματος που διαχειρίστηκε κρίση (ή κρίσεις).....	246
7.3.4.3 Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με τον αριθμό εργαζομένων τους.....	247
7.3.5 Ωράριο Λειτουργίας Οργανισμού/Επιχείρησης.....	248
7.3.5.1 Περιγραφή συνολικού δείγματος.....	248
7.3.5.2 Περιγραφή δείγματος που διαχειρίστηκε κρίση (ή κρίσεις).....	249
7.3.5.3 Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με το ωράριο λειτουργίας τους.....	250
7.3.6 Ύπαρξη Διαμορφωμένου Οργανογράμματος στον Οργανισμό/Επιχείρηση.....	251
7.3.6.1 Περιγραφή συνολικού δείγματος.....	251
7.3.6.2 Περιγραφή δείγματος που διαχειρίστηκε κρίση (ή κρίσεις).....	252
7.3.6.3 Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με την ύπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος.....	253
7.3.7 Πιστοποίηση του Οργανισμού/Επιχείρησης σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO.....	254
7.3.7.1 Περιγραφή συνολικού δείγματος.....	254
7.3.7.2 Περιγραφή δείγματος που διαχειρίστηκε κρίση (ή κρίσεις).....	255
7.3.7.3 Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με την πιστοποίηση σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO.....	256
7.3.8 Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει Στρατηγικών του Οργανισμού/Επιχείρησης.....	257
7.3.8.1 Περιγραφή συνολικού δείγματος.....	257
7.3.8.2 Περιγραφή δείγματος που διαχειρίστηκε κρίση (ή κρίσεις).....	258
7.3.8.3 Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με το χαρακτηρισμό των εν εξελίξει στρατηγικών τους.....	259
7.3.9 Ανάλυση Νέων Επιχειρηματικών Δράσεων από τον Οργανισμό/Επιχείρηση...	260

7.3.9.1 Περιγραφή συνολικού δείγματος.....	260
7.3.9.2 Περιγραφή δείγματος που διαχειρίστηκε κρίση (ή κρίσεις).....	261
7.3.9.3 Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με την ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων.....	262
7.3.10 Τρόπος Αντιμετώπισης της Οικονομικής Ύφεσης από τον Οργανισμό/Επιχείρηση.....	263
7.3.10.1 Περιγραφή συνολικού δείγματος.....	263
7.3.10.2 Περιγραφή δείγματος που διαχειρίστηκε κρίση (ή κρίσεις).....	264
7.3.10.3 Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με τον τρόπο αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης.....	265
7.3.11 Αναδιοργάνωση του Οργανισμού/Επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια.....	266
7.3.11.1 Περιγραφή συνολικού δείγματος.....	266
7.3.11.2 Περιγραφή δείγματος που διαχειρίστηκε κρίση (ή κρίσεις).....	267
7.3.11.3 Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με την αναδιοργάνωση τους τα τελευταία 3 χρόνια.....	268
7.3.12 Αλλαγή του Τρόπου Λειτουργίας του Οργανισμού/Επιχείρησης τα τελευταία χρόνια.....	269
7.3.12.1 Περιγραφή συνολικού δείγματος.....	269
7.3.12.2 Περιγραφή δείγματος που διαχειρίστηκε κρίση (ή κρίσεις).....	270
7.3.12.3 Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με την αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας τους τα τελευταία χρόνια..	271
7.4 Μεθοδολογία Ανάλυσης του Ερωτηματολογίου.....	272
7.5 Σύνοψη.....	273

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο - “Ικανότητες – Δεξιότητες στη Διαχείριση των Κρίσεων”

8.1 Εισαγωγή.....	275
8.2 Παραγοντική Ανάλυση (Factor Analysis).....	275
8.3 Ανάλυση Συστάδων.....	280
8.3.1 Για τον παράγοντα «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετώπισεις».....	280
8.3.2 Για τον παράγοντα «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια».....	283
8.3.3 Για τον παράγοντα «συνεργατικές προσεγγίσεις».....	284
8.3.4 Για τον παράγοντα «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις».....	286
8.4 Ανάλυση Διάκρισης.....	287
8.4.1 Για το cluster που αφορά τις «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετώπισεις».....	288
8.4.2 Για το cluster που αφορά τα «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια».....	289

8.4.3 Για το cluster που αφορά τις «συνεργατικές προσεγγίσεις».....	290
8.4.4 Για το cluster που αφορά την «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις».....	291
8.5 Λογαριθμική Παλινδρόμηση (Logistic Regression).....	292
8.5.1 Για το cluster που αφορά τις «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετώπισεις».....	292
8.5.2 Για το cluster που αφορά τα «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια».....	295
8.5.3 Για το cluster που αφορά τις «συνεργατικές προσεγγίσεις».....	297
8.5.4 Για το cluster που αφορά την «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις».....	300
8.6 Συγκεντρωτικά Αποτελέσματα Κεφαλαίου.....	302
8.7 Σχολιασμός Συμπερασμάτων, Συγκριτική Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων και Έλεγχος Υποθέσεων Εργασίας.....	304

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο - “Οι Στρατηγικές Ιδιαιτερότητες των Οργανισμών/Επιχειρήσεων που Διαχειρίζονται Κρίσεις”

9.1 Εισαγωγή.....	315
9.2 Παραγοντική Ανάλυση (Factor Analysis).....	315
9.3 Ανάλυση Συστάδων.....	319
9.3.1 Για τον παράγοντα «ενδοεπιχειρησιακές ιδιαιτερότητες».....	319
9.4 Ανάλυση Διάκρισης.....	321
9.4.1 Για το cluster που αφορά τις «ενδοεπιχειρησιακές ιδιαιτερότητες».....	322
9.5 Λογαριθμική Παλινδρόμηση (Logistic Regression).....	323
9.5.1 Για το cluster που αφορά τις «ενδοεπιχειρησιακές ιδιαιτερότητες».....	323
9.6 Συγκεντρωτικά Αποτελέσματα Κεφαλαίου.....	326
9.7 Σχολιασμός Συμπερασμάτων, Συγκριτική Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων και Έλεγχος Υποθέσεων Εργασίας.....	327

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10^ο - “Οι Στρατηγικές Αντιμετώπισης της Κρίσης”

10.1 Εισαγωγή.....	335
10.2 Παραγοντική Ανάλυση (Factor Analysis).....	335
10.3 Ανάλυση Συστάδων.....	339
10.3.1 Για τον παράγοντα «λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις».....	339
10.3.2 Για τον παράγοντα «στρατηγικές προτιμήσεις».....	341
10.4 Ανάλυση Διάκρισης.....	343
10.4.1 Για το cluster που αφορά τις «λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις».....	343
10.4.2 Για το cluster που αφορά τις «στρατηγικές προτιμήσεις».....	344

10.5 Λογαριθμική Παλινδρόμηση (Logistic Regression).....	345
10.5.1 Για το cluster που αφορά τις «λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις».....	346
10.5.2 Για το cluster που αφορά τις «στρατηγικές προτιμήσεις».....	348
10.6 Συγκεντρωτικά Αποτελέσματα Κεφαλαίου.....	351
10.7 Σχολιασμός Συμπερασμάτων, Συγκριτική Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων και Έλεγχος Υποθέσεων Εργασίας.....	353

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11° - “Η Δυναμική Ανα-οριοθέτηση του Οργανισμού/Επιχείρησης μέσα από την Κρίση”

11.1 Εισαγωγή.....	363
11.2 Παραγοντική Ανάλυση (Factor Analysis).....	363
11.3 Ανάλυση Συστάδων.....	369
11.3.1 Για τον παράγοντα «επιχειρησιακός αναπροσδιορισμός».....	369
11.3.2 Για τον παράγοντα «αναπροσδιορισμός του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης».....	371
11.3.3 Για τον παράγοντα «αναπροσδιορισμός των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης».....	373
11.4 Ανάλυση Διάκρισης.....	375
11.4.1 Για το cluster που αφορά τον «επιχειρησιακό αναπροσδιορισμό».....	376
11.4.2 Για το cluster που αφορά τον «αναπροσδιορισμό του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης».....	376
11.4.3 Για το cluster που αφορά τον «αναπροσδιορισμό των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης».....	377
11.5 Λογαριθμική Παλινδρόμηση (Logistic Regression).....	378
11.5.1 Για το cluster που αφορά τον «αναπροσδιορισμό του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης».....	378
11.5.2 Για το cluster που αφορά τον «αναπροσδιορισμό των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης».....	378
11.6 Συγκεντρωτικά Αποτελέσματα Κεφαλαίου.....	379
11.7 Σχολιασμός Συμπερασμάτων, Συγκριτική Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων και Έλεγχος Υποθέσεων Εργασίας.....	380

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12° - “Το μοντέλο της διατριβής. Συμπεράσματα, Καινοτομία, Προτάσεις”

12.1 Εισαγωγή.....	389
--------------------	-----

12.2	Απάντηση Ερευνητικών Ερωτημάτων – Αποδοχή (ή Απόρριψη) Ερευνητικών Υποθέσεων.....	390
12.3	Το τελικό μοντέλο της διατριβής.....	401
12.4	Συνεισφορά – Καινοτομία.....	406
12.5	Περιορισμοί και Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα.....	407

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1.	Ξενόγλωσση βιβλιογραφία.....	409
2.	Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία.....	428
3.	Ιστότοποι.....	429

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

	Έρευνα ερωτηματολογίου.....	431
--	-----------------------------	-----

Ευρετήριο Σχημάτων

Σχήμα «1»: A complexity science framework for a crisis response system.....	18
Σχήμα «2»: High reliability management: a nominal crisis cycle.....	20
Σχήμα «3»: Διαχείριση του Κινδύνου, βασιζόμενη στην Δυναμική και Ολιστική Προσέγγιση.....	24
Σχήμα «4»: The four myths of human nature.....	25
Σχήμα «5»: The social amplification of risk.....	25
Σχήμα «6»: Cultural change, structural distortion and degradation of communications at a time of crisis.....	26
Σχήμα «7»: Organization types and crisis driven cultural distortion.....	26
Σχήμα «8»: The risk management envelope.....	27
Σχήμα «9»: Η περίπτωση της διαχείρισης κρίσης στο Intercontinental.....	48
Σχήμα «10»: Triage Assessment System (TAS), Μοντέλο “Myer”.....	63
Σχήμα «11»: "Event-Based Approach to Training" (EBAT), Μοντέλο ‘Schraagen και van de Ven ’.....	65
Σχήμα «12»: Corporate responsibility perceived as coming from the outside, μοντέλο “Schwartz”.....	66
Σχήμα «13»: Corporate responsibility perceived as also coming from the business idea.....	67
Σχήμα «14»: Η σχέση “οργανισμός/επιχείρηση σε κρίση” (από ελαττωματικό προϊόν) και το “καταναλωτικό κοινό”, μοντέλο “Siomkos και Kurzbard”.....	71
Σχήμα «15»: Crisis cycle flow chart, μοντέλο “Kash και Darling”.....	73
Σχήμα «16»: Survey Results Decomposition, μοντέλο “Lee and Harrald”.....	75
Σχήμα «17»: Risk & Crisis Management Process, μοντέλο ‘Sapriel’.....	79
Σχήμα «18»: Linking Emergency Response to Crisis Management, μοντέλο “Sapriel”.....	80
Σχήμα «19»: Managing Perceptions, μοντέλο “Sapriel”.....	80
Σχήμα «20»: The octagonal shapes represent “problem spaces” around points of inflection, in accordance with Smith’s conceptual diagram, μοντέλο “Knight, Mitchell και Gao”.....	93
Σχήμα «21»: Context of Complex Emergencies, μοντέλο “Knight, Mitchell και Gao”.....	95
Σχήμα «22»: Learning Barrier Model, σύμφωνα με “Veil”.....	97
Σχήμα «23»: Mindful Learning Model, σύμφωνα με “Veil”.....	97
Σχήμα «24»: Moving from the Learning Barrier Model to the Mindful Learning Model, σύμφωνα με “Veil”.....	98

Σχήμα «25»: Μοντέλο González-Herrero & Pratt, στο οποίο βασίσθηκε ο Jaques....	102
Σχήμα «26»: Disaster management cycle, σύμφωνα με “Jaques”.....	103
Σχήμα «27»: Issue and crisis management relations model, μοντέλο “Jaques”.....	104
Σχήμα «28»: Πως εμπλέκονται διαφορετικές υπηρεσίες σε περίπτωση κρίσης από μεγάλο ατύχημα, μοντέλο “Scalavino, Russello, Gowadia και Luru”.....	105
Σχήμα «29»: Πως συλλέγονται δεδομένα από ανταποκριτές, αλλά και RCCs σε περίπτωση κρίσης απο μεγάλο ατύχημα, μοντέλο “Scalavino, Russello, Gowadia και Luru”.....	106
Σχήμα «30»: Ένα παράδειγμα στρατηγικής κινήσεων, προς υποστήριξη των ομάδων που εργάζονται για την υποστήριξη της επίλυσης μιας κρίσης που προήλθε από ένα μεγάλο ατύχημα, μοντέλο “Scalavino, Russello, Gowadia και Luru”.....	106
Σχήμα «31»: The opportunistic dissemination of authority keys, μιας κρίσης που προήλθε από ένα μεγάλο ατύχημα, μοντέλο “Scalavino, Russello, Gowadia και Luru”.....	107
Σχήμα «32»: A simpler policy graph μιας κρίσης που προήλθε από ένα μεγάλο ατύχημα, μοντέλο “Scalavino, Russello, Gowadia και Luru”.....	107
Σχήμα «33»: Phases of a typical crisis cycle, μοντέλο “Heller και Darling”.....	109
Σχήμα «34»: How crisis cycles may appear, μοντέλο “Heller και Darling”.....	110
Σχήμα «35»: A feedback control system model for disaster response management, μοντέλο “Liu, Li, Tu και Zhang”.....	113
Σχήμα «36»: How is achieved the approach to complex domain modelling, μοντέλο “Liu, Li, Tu και Zhang”.....	114
Σχήμα «37»: A life cycle social–technical disaster process management model, μοντέλο “Liu, Li, Tu και Zhang”.....	114
Σχήμα «38»: Plant and controller, μοντέλο “Liu, Li, Tu και Zhang”.....	114
Σχήμα «39»: Adaptive disaster response management structure, μοντέλο “Liu, Li, Tu και Zhang”.....	115
Σχήμα «40»: Σχηματική απεικόνιση των παραγόντων που συνθέτουν το “Προσωπικό που Διαχειρίζεται την Κρίση”, υπό το πρίσμα της έρευνας/ανάλυσης τους, από τα μέχρι σήμερα θεωρητικά πρότυπα.....	170
Σχήμα «41»: Σχηματική απεικόνιση των παραγόντων που συνθέτουν τις “Δράσεις που αναπτύσσονται για Διαχείριση της Κρίσης”, υπό το πρίσμα της έρευνας/ανάλυσης τους, από τα μέχρι σήμερα θεωρητικά πρότυπα.....	171

Σχήμα «42»: Σχηματική απεικόνιση των παραγόντων που συνθέτουν την “Εφαρμογή των Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις στο πλαίσιο της Διαχείρισης της Κρίσης”, υπό το πρίσμα της έρευνας/ανάλυσης τους, από τα μέχρι σήμερα θεωρητικά πρότυπα.....	173
Σχήμα «43»: Σχηματική απεικόνιση των παραγόντων που οριοθετούν τα “Στοιχεία που συνθέτουν την συνέχιση της λειτουργίας του Οργανισμού/Επιχείρησης”, υπό το πρίσμα της έρευνας/ανάλυσης τους, από τα μέχρι σήμερα θεωρητικά πρότυπα..	174
Σχήμα «44»: Σχηματική απεικόνιση των παραγόντων που συνθέτουν την “Επαν-οργάνωση” του Οργανισμού/Επιχείρησης, υπό το πρίσμα της έρευνας/ανάλυσης τους, από τα μέχρι σήμερα θεωρητικά πρότυπα.....	175
Σχήμα «45»: Το Θεωρητικό Μοντέλο της Διατριβής.....	188
Σχήμα «46»: Νομική μορφή του Οργανισμού/Επιχείρησης (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων).....	236
Σχήμα «47»: Νομική μορφή του Οργανισμού/Επιχείρησης (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση).....	237
Σχήμα «48»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με τη νομική μορφή τους.....	238
Σχήμα «49»: Χρόνος Λειτουργίας Οργανισμού/Επιχείρησης (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων).....	239
Σχήμα «50»: Χρόνος Λειτουργίας Οργανισμού/Επιχείρησης (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση).....	240
Σχήμα «51»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με το χρόνο λειτουργίας τους.....	241
Σχήμα «52»: Κλάδος Παραγωγής που ανήκει ο Οργανισμός/Επιχείρηση (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων).....	242
Σχήμα «53»: Κλάδος Παραγωγής που ανήκει ο Οργανισμός/Επιχείρηση (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση).....	243
Σχήμα «54»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με τον κλάδο παραγωγής τους.....	244
Σχήμα «55»: Αριθμός Εργαζομένων στον Οργανισμό/Επιχείρηση (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων).....	245
Σχήμα «56»: Αριθμός Εργαζομένων στον Οργανισμό/Επιχείρηση (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση).....	246
Σχήμα «57»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με τον αριθμό εργαζομένων τους.....	247

Σχήμα «58»: Ωράριο Λειτουργίας Οργανισμού/Επιχείρησης (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων).....	248
Σχήμα «59»: Ωράριο Λειτουργίας Οργανισμού/Επιχείρησης (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση).....	249
Σχήμα «60»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με το ωράριο λειτουργίας τους.....	250
Σχήμα «61»: Ύπαρξη Διαμορφωμένου Οργανογράμματος στον Οργανισμό/Επιχείρηση (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων).....	251
Σχήμα «62»: Ύπαρξη Διαμορφωμένου Οργανογράμματος στον Οργανισμό/Επιχείρηση (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση).....	252
Σχήμα «63»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με την ύπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος.....	253
Σχήμα «64»: Πιστοποίηση του Οργανισμού/Επιχείρησης σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων).....	254
Σχήμα «65»: Πιστοποίηση του Οργανισμού/Επιχείρησης σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση).....	255
Σχήμα «66»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με την πιστοποίηση σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO.....	256
Σχήμα «67»: Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει Στρατηγικών του Οργανισμού/Επιχείρησης (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων).....	257
Σχήμα «68»: Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει Στρατηγικών του Οργανισμού/Επιχείρησης (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση).....	258
Σχήμα «69»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με το χαρακτηρισμό των εν εξελίξει στρατηγικών τους.....	259
Σχήμα «70»: Ανάληψη Νέων Επιχειρηματικών Δράσεων από τον Οργανισμό/Επιχείρηση (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων).....	260
Σχήμα «71»: Ανάληψη Νέων Επιχειρηματικών Δράσεων από τον Οργανισμό/Επιχείρηση (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση).....	261
Σχήμα «72»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με την ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων.....	262

Σχήμα «73»: Τρόπος Αντιμετώπισης της Οικονομικής Ύφεσης από τον Οργανισμό/Επιχείρηση (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων).....	263
Σχήμα «74»: Τρόπος Αντιμετώπισης της Οικονομικής Ύφεσης από τον Οργανισμό/Επιχείρηση (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση).....	264
Σχήμα «75»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με τον τρόπο αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης.....	265
Σχήμα «76»: Αναδιοργάνωση του Οργανισμού/Επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων).....	266
Σχήμα «77»: Αναδιοργάνωση του Οργανισμού/Επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση).....	267
Σχήμα «78»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με την αναδιοργάνωση τους τα τελευταία 3 χρόνια.....	268
Σχήμα «79»: Αλλαγή του Τρόπου Λειτουργίας του Οργανισμού/Επιχείρησης τα τελευταία χρόνια (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων).....	269
Σχήμα «80»: Αλλαγή του Τρόπου Λειτουργίας του Οργανισμού/Επιχείρησης τα τελευταία χρόνια (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση).....	270
Σχήμα «81»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με την αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας τους τα τελευταία χρόνια.....	271
Σχήμα «82»: Scree Plot για τους παράγοντες ανάπτυξης ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις.....	278
Σχήμα «83»: Scree Plot για τους παράγοντες Ανάπτυξης Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις προς Αντιμετώπιση Κρίσεων.....	317
Σχήμα «84»: Scree Plot για τους παράγοντες Εφαρμογής Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις προς Αντιμετώπιση Κρίσεων.....	337
Σχήμα «85»: Scree Plot για τους παράγοντες δυναμικής ανα-οριοθέτησης του οργανισμού/επιχείρησης μέσα από την κρίση.....	366
Σχήμα «86»: Το Ερευνητικό Μοντέλο της Διατριβής.....	403

Σελίδα σκόπιμα κενή

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας «1»: Το “οδοιπορικό στην έρευνα για τη διαχείριση της κρίσης στους οργανισμούς/επιχειρήσεις”	58
Πίνακας «2»: Το “μοντέλο του Bland για την εκπαίδευση ατόμων που θα χειριστούν κρίση στους οργανισμούς/επιχειρήσεις”	64
Πίνακας «3»: Η Crisis Checklist στο μοντέλο του Purdom.....	72
Πίνακας «4»: Surveyed Organizations, μοντέλο “Lee and Harrald”	74
Πίνακας «5»: Examples of Function/Process Hierarchy Decomposition, μοντέλο “Lee and Harrald”	75
Πίνακας «6»: Basis level to Analyze Business Area Impacts, μοντέλο “Lee and Harrald”	76
Πίνακας «7»: An Organization’s Function/Process Hierarchy Decomposition, μοντέλο “Lee and Harrald”	76
Πίνακας «8»: Crises by Type in the 1990s, μοντέλο “Sapriel”	77
Πίνακας «9»: Origin of Crises in the 1990s, μοντέλο “Sapriel”	78
Πίνακας «10»: Business Contingency Planning, μοντέλο “Sapriel”	78
Πίνακας «11»: Μεθοδολογική προσέγγιση για τη διαχείριση κρίσεων, μοντέλο “McConnell”	86
Πίνακας «12»: Strategy map for crisis communication supporting crisis management by public organizations, μοντέλο “Palttala και Vos”	88
Πίνακας «13»: Καταστάσεις που επιφέρουν κρίσεις, μοντέλο “Barton και Hardigree”	89
Πίνακας «14»: Risk and Crisis Management Functions in Major Facilities, μοντέλο “Barton και Hardigree”	90
Πίνακας «15»: Service crisis and failure: knowledge transfer between fields, μοντέλο “Elliott, Harris και Baron”	91
Πίνακας «16»: Crisis Management and Services Marketing Fields, μοντέλο “Elliott, Harris και Baron”	92
Πίνακας «17»: Three-Stage Crisis Cycle, μοντέλο “Elliott, Harris και Baron”	96
Πίνακας «18»: Framework for studying legislature involvement in crises, μοντέλο “Stark”	99
Πίνακας «19»: Conceptual model of the framework, σύμφωνα με “Jia, Shi, Jia και Li”	100
Πίνακας «20»: Συμπεράσματα από την Κριτική στα Μοντέλα που ερευνούν τις “Ικανότητες/Δεξιότητες των Ατόμων που Διαχειρίζονται Κρίσεις στους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις”	129

Πίνακας «21»: Συμπεράσματα από την Κριτική στα Μοντέλα που ερευνούν τις “Στρατηγικές Επιλογές των Οργανισμών/Επιχειρήσεων για Δράσεις”.....	144
Πίνακας «22»: Συμπεράσματα από την Κριτική στα Μοντέλα που ερευνούν την “Εφαρμογή των Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις από τους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις”.....	154
Πίνακας «23»: Συμπεράσματα από την Κριτική στα Μοντέλα που ερευνούν τη “Διαχείριση της Συνέχειας του Οργανισμού/Επιχείρησης”.....	160
Πίνακας «24»: Συμπεράσματα από την Κριτική στα Μοντέλα που ερευνούν την “Επαν-οργάνωση της Δόμησης και Λειτουργίας του Οργανισμού/Επιχείρησης”.....	164
Πίνακας «25»: Ανάλυση των παραγόντων που συνθέτουν το “Προσωπικό που Διαχειρίζεται την Κρίση” και πως αυτοί έχουν αναλυθεί μέχρι σήμερα από τους ερευνητές.....	169
Πίνακας «26»: Ανάλυση των παραγόντων που συνθέτουν τις “Δράσεις που αναπτύσσονται για Διαχείριση της Κρίσης” και πως αυτοί έχουν αναλυθεί μέχρι σήμερα από τους ερευνητές.....	171
Πίνακας «27»: Ανάλυση των παραγόντων που συνθέτουν την “Εφαρμογή των Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις στο πλαίσιο της Διαχείρισης της Κρίσης” και πως αυτοί έχουν αναλυθεί μέχρι σήμερα από τους ερευνητές.....	172
Πίνακας «28»: Ανάλυση των παραγόντων που οριοθετούν τα “Στοιχεία που συνθέτουν την συνέχιση της λειτουργίας του Οργανισμού/Επιχείρησης” και πως αυτοί έχουν αναλυθεί μέχρι σήμερα από τους ερευνητές.....	174
Πίνακας «29»: Ανάλυση των παραγόντων που συνθέτουν την “Επαν-οργάνωση” του Οργανισμού/Επιχείρησης και πως αυτοί έχουν αναλυθεί μέχρι σήμερα από τους ερευνητές.....	175
Πίνακας «30»: Οι παράγοντες που συνδέονται με τη Διαδικασία Ανάπτυξης Ικανοτήτων/Δεξιοτήτων των Ατόμων που Διαχειρίζονται Κρίσεις.....	181
Πίνακας «31»: Οι παράγοντες που συνδέονται με τη Διαδικασία Ανάπτυξης Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις προς Αντιμετώπιση Κρίσεων.....	182
Πίνακας «32»: Οι παράγοντες που συνδέονται με τη Διαδικασία Εφαρμογής των Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις προς Αντιμετώπιση των Κρίσεων.....	183
Πίνακας «33»: Οι παράγοντες που συνδέονται με τη Διαδικασία Διαχείρισης της Συνέχειας του Λειτουργικού Πλαισίου του Οργανισμού/Επιχείρησης που Αντιμετωπίζει Κρίση.....	184

Πίνακας «34»: Οι παράγοντες που συνδέονται με τη Διαδικασία Αναπροσδιορισμού και Επαν-οργάνωσης του Οργανισμού/Επιχείρησης.....	184
Πίνακας «35»: Οι παράγοντες που συνδέονται με τα Δομο-λειτουργικά και Οργανωτικο-διοικητικά Χαρακτηριστικά του Οργανισμού/Επιχείρησης (με κύρια έμφαση στις οργανωτικές αλλαγές και τους διοικητικούς αναπροσδιορισμούς) για την Αντιμετώπιση Κρίσεων.....	187
Πίνακας «36»: Προφίλ οργανισμών/επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην ποιοτική έρευνα.....	204
Πίνακας «37»: Οι παράγοντες της Ποιοτικής Έρευνας, αναφορικά με τη Διαδικασία Ανάπτυξης Ικανοτήτων/Δεξιοτήτων των Ατόμων που Διαχειρίζονται Κρίσεις.....	206
Πίνακας «38»: Οι παράγοντες της Ποιοτικής Έρευνας, αναφορικά με τη Διαδικασία Ανάπτυξης Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις προς Αντιμετώπιση Κρίσεων.....	206
Πίνακας «39»: Οι παράγοντες της Ποιοτικής Έρευνας, αναφορικά με τη Διαδικασία Εφαρμογής των Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις προς Αντιμετώπιση των Κρίσεων.....	206
Πίνακας «40»: Οι παράγοντες της Ποιοτικής Έρευνας, αναφορικά με τη Διαδικασία Διαχείρισης της Συνέχειας του Λειτουργικού Πλαισίου του Οργανισμού/Επιχείρησης.....	207
Πίνακας «41»: Οι παράγοντες της Ποιοτικής Έρευνας, αναφορικά με τη Διαδικασία Αναπροσδιορισμού και Επαν-οργάνωσης του Οργανισμού/Επιχείρησης.....	207
Πίνακας «42»: Εμπειρική Απεικόνιση - Οι μεταβλητές που συνδέονται με τις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων.....	214
Πίνακας «43»: Εμπειρική Απεικόνιση – Οι μεταβλητές (από την ομαδοποίηση των παραγόντων) που συνδέονται με τα δομο-λειτουργικά χαρακτηριστικά και τις οργανωτικο-διοικητικές παραμέτρους.....	215
Πίνακας «44»: Ο Δείκτης Αξιοπιστίας των Μεταβλητών Διαχείρισης Κρίσεων.....	229
Πίνακας «45»: Νομική μορφή του Οργανισμού/Επιχείρησης (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων).....	236
Πίνακας «46»: Νομική μορφή του Οργανισμού/Επιχείρησης (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση).....	237
Πίνακας «47»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με τη νομική μορφή τους.....	238

Πίνακας «48»: Χρόνος Λειτουργίας Οργανισμού/Επιχείρησης (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων).....	239
Πίνακας «49»: Χρόνος Λειτουργίας Οργανισμού/Επιχείρησης (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση).....	240
Πίνακας «50»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με το χρόνο λειτουργίας τους.....	241
Πίνακας «51»: Κλάδος Παραγωγής που ανήκει ο Οργανισμός/Επιχείρηση (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων).....	242
Πίνακας «52»: Κλάδος Παραγωγής που ανήκει ο Οργανισμός/Επιχείρηση (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση).....	243
Πίνακας «53»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με τον κλάδο παραγωγής τους.....	244
Πίνακας «54»: Αριθμός Εργαζομένων στον Οργανισμό/Επιχείρηση (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων).....	245
Πίνακας «55»: Αριθμός Εργαζομένων στον Οργανισμό/Επιχείρηση (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση).....	246
Πίνακας «56»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με τον αριθμό εργαζομένων τους.....	247
Πίνακας «57»: Ωράριο Λειτουργίας Οργανισμού/Επιχείρησης (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων).....	248
Πίνακας «58»: Ωράριο Λειτουργίας Οργανισμού/Επιχείρησης (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση).....	249
Πίνακας «59»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με το ωράριο λειτουργίας τους.....	250
Πίνακας «60»: Ύπαρξη Διαμορφωμένου Οργανογράμματος στον Οργανισμό/Επιχείρηση (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων).....	251
Πίνακας «61»: Ύπαρξη Διαμορφωμένου Οργανογράμματος στον Οργανισμό/Επιχείρηση (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση).....	252
Πίνακας «62»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με την ύπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος	253
Πίνακας «63»: Πιστοποίηση του Οργανισμού/Επιχείρησης σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων).....	254

Πίνακας «64»: Πιστοποίηση του Οργανισμού/Επιχείρησης σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση).....	255
Πίνακας «65»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με την πιστοποίηση σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO.....	256
Πίνακας «66»: Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει Στρατηγικών του Οργανισμού/Επιχείρησης (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων)...	257
Πίνακας «67»: Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει Στρατηγικών του Οργανισμού/Επιχείρησης (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση).....	258
Πίνακας «68»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με το χαρακτηρισμό των εν εξελίξει στρατηγικών τους.....	259
Πίνακας «69»: Ανάλυση Νέων Επιχειρηματικών Δράσεων από τον Οργανισμό/Επιχείρηση (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων).....	260
Πίνακας «70»: Ανάλυση Νέων Επιχειρηματικών Δράσεων από τον Οργανισμό/Επιχείρηση (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση).....	261
Πίνακας «71»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με την ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων....	262
Πίνακας «72»: Τρόπος Αντιμετώπισης της Οικονομικής Ύφεσης από τον Οργανισμό/Επιχείρηση (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων).....	263
Πίνακας «73»: Τρόπος Αντιμετώπισης της Οικονομικής Ύφεσης από τον Οργανισμό/Επιχείρηση (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση).....	264
Πίνακας «74»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με τον τρόπο αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης.....	265
Πίνακας «75»: Αναδιοργάνωση του Οργανισμού/Επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων).....	266
Πίνακας «76»: Αναδιοργάνωση του Οργανισμού/Επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση)..	267
Πίνακας «77»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με την αναδιοργάνωση τους τα τελευταία 3 χρόνια	268

Πίνακας «78»: Αλλαγή του Τρόπου Λειτουργίας του Οργανισμού/Επιχείρησης τα τελευταία χρόνια (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων).....	269
Πίνακας «79»: Αλλαγή του Τρόπου Λειτουργίας του Οργανισμού/Επιχείρησης τα τελευταία χρόνια (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση).....	270
Πίνακας «80»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με την αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας τους τα τελευταία χρόνια.....	271
Πίνακας «81»: Communalities ανάπτυξης ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις.....	276
Πίνακας «82»: Ερμηνευμένη Συνολική Διακύμανση - Ανάπτυξης ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις.....	277
Πίνακας «83»: Cluster στις «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετωπίσεις» - κατανομή παρατηρήσεων.....	281
Πίνακας «84»: Μέσοι όροι μεταβλητών ανά συστάδα στις «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετωπίσεις».....	282
Πίνακας «85»: Cluster στα «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια»- κατανομή παρατηρήσεων.....	283
Πίνακας «86»: Μέσοι όροι μεταβλητών ανά συστάδα στα «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια».....	283
Πίνακας «87»: Cluster στις «συνεργατικές προσεγγίσεις»- κατανομή παρατηρήσεων.....	284
Πίνακας «88»: Μέσοι όροι μεταβλητών ανά συστάδα στις «συνεργατικές προσεγγίσεις».....	285
Πίνακας «89»: Cluster στην «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις» - κατανομή παρατηρήσεων.....	286
Πίνακας «90»: Μέσοι όροι μεταβλητών ανά συστάδα στην «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις».....	286
Πίνακας «91»: Αποτελέσματα Λογαριθμικής Παλινδρόμησης του cluster λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετωπίσεις.....	292
Πίνακας «92»: Αποτελέσματα Λογαριθμικής Παλινδρόμησης του cluster ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια.....	295
Πίνακας «93»: Αποτελέσματα Λογαριθμικής Παλινδρόμησης του cluster συνεργατικές προσεγγίσεις.....	297
Πίνακας «94»: Αποτελέσματα Λογαριθμικής Παλινδρόμησης του cluster εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις.....	300

Πίνακας «95»: Συγκεντρωτική Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας για τις “Ικανότητες / Δεξιότητες στη Διαχείριση των Κρίσεων”.....	302
Πίνακας «96»: Σχολιασμός επι των Συμπερασμάτων που Εξάγονται από την Παραγοντική Ανάλυση των Παραγόντων «Λειτουργικές-Εφαρμοστικές Αντιμετωπίσεις», «Ενδοεπιχειρησιακά Εμπόδια», «Συνεργατικές Προσεγγίσεις», «Εταιρική Αντίληψη-Πολιτική για τα Άτομα που Διαχειρίζονται Κρίσεις».....	305
Πίνακας «97»: Σχολιασμός επι των Συμπερασμάτων που Εξάγονται από τη Λογαριθμική Παλινδρόμηση των Παραγόντων «Λειτουργικές-Εφαρμοστικές Αντιμετωπίσεις», «Ενδοεπιχειρησιακά Εμπόδια», «Συνεργατικές Προσεγγίσεις», «Εταιρική Αντίληψη-Πολιτική για τα Άτομα που Διαχειρίζονται Κρίσεις».....	310
Πίνακας «98»: Communalities Ανάπτυξης Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις προς Αντιμετώπιση Κρίσεων.....	316
Πίνακας «99»: Ερμηνευμένη Συνολική Διακύμανση - Ανάπτυξης Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις προς Αντιμετώπιση Κρίσεων.....	317
Πίνακας «100»: Cluster στις «ενδοεπιχειρησιακές ιδιαιτερότητες» - κατανομή παρατηρήσεων.....	320
Πίνακας «101»: Μέσοι όροι μεταβλητών ανά συστάδα στις «ενδοεπιχειρησιακές ιδιαιτερότητες».....	320
Πίνακας «102»: Αποτελέσματα Λογαριθμικής Παλινδρόμησης του cluster ενδοεπιχειρησιακές ιδιαιτερότητες	323
Πίνακας «103»: Συγκεντρωτική Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας για τις Στρατηγικές Ιδιαιτερότητες των Οργανισμών/Επιχειρήσεων που Διαχειρίζονται Κρίσεις”.....	326
Πίνακας «104»: Σχολιασμός επι των Συμπερασμάτων που Εξάγονται από την Παραγοντική Ανάλυση του Παράγοντα “Ενδοεπιχειρησιακές Ιδιαιτερότητες”.....	328
Πίνακας «105»: Σχολιασμός επι των Συμπερασμάτων που Εξάγονται από τη Λογαριθμική Παλινδρόμηση του Παράγοντα “Ενδοεπιχειρησιακές Ιδιαιτερότητες”.....	331
Πίνακας «106»: Communalities Εφαρμογής Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις προς Αντιμετώπιση Κρίσεων.....	336
Πίνακας «107»: Ερμηνευμένη Συνολική Διακύμανση - Εφαρμογής Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις προς Αντιμετώπιση Κρίσεων.....	337

Πίνακας «108»: Cluster στις «λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετωπίσεις» - κατανομή παρατηρήσεων.....	340
Πίνακας «109»: Μέσοι όροι μεταβλητών ανά συστάδα στις «λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετωπίσεις».....	340
Πίνακας «110»: Cluster στις «στρατηγικές προτιμήσεις»- κατανομή παρατηρήσεων.....	341
Πίνακας «111»: Μέσοι όροι μεταβλητών ανά συστάδα στις «στρατηγικές προτιμήσεις».....	342
Πίνακας «112»: Αποτελέσματα Λογαριθμικής Παλινδρόμησης του cluster λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετωπίσεις.....	346
Πίνακας «113»: Αποτελέσματα Λογαριθμικής Παλινδρόμησης του cluster στρατηγικές προτιμήσεις.....	348
Πίνακας «114»: Συγκεντρωτική Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας για τις Στρατηγικές Αντιμετώπισης Κρίσεων.....	351
Πίνακας «115»: Σχολιασμός επι των Συμπερασμάτων που Εξάγονται από την Παραγοντική Ανάλυση των Παραγόντων “Λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετωπίσεις” και “Στρατηγικές Προτιμήσεις”.....	354
Πίνακας «116»: Σχολιασμός επι των Συμπερασμάτων που Εξάγονται από τη Λογαριθμική Παλινδρόμηση των Παραγόντων “Λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετωπίσεις” και “Στρατηγικές Προτιμήσεις”.....	358
Πίνακας «117»: Communalities δυναμικής ανα-οριοθέτησης του οργανισμού/επιχείρησης μέσα από την κρίση.....	364
Πίνακας «118»: Ερμηνευμένη Συνολική Διακύμανση - Δυναμικής Ανα-οριοθέτησης του Οργανισμού/Επιχείρησης μέσα από την Κρίση.....	365
Πίνακας «119»: Cluster στον «επιχειρησιακό αναπροσδιορισμό» - κατανομή παρατηρήσεων.....	369
Πίνακας «120»: Μέσοι όροι μεταβλητών ανά συστάδα στον «επιχειρησιακό αναπροσδιορισμό».....	370
Πίνακας «121»: Cluster στον «αναπροσδιορισμό του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης» - κατανομή παρατηρήσεων.....	371
Πίνακας «122»: Μέσοι όροι μεταβλητών ανά συστάδα στον «αναπροσδιορισμό του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης».....	372
Πίνακας «123»: Cluster στον «αναπροσδιορισμό των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης» - κατανομή παρατηρήσεων.....	373

Πίνακας «124»: Μέσοι όροι μεταβλητών ανά συστάδα στον «αναπροσδιορισμό των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης».....	374
Πίνακας «125»: Αποτελέσματα Λογαριθμικής Παλινδρόμησης του cluster αναπροσδιορισμός του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης.....	378
Πίνακας «126»: Αποτελέσματα Λογαριθμικής Παλινδρόμησης του cluster αναπροσδιορισμός των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης.....	378
Πίνακας «127»: Συγκεντρωτική Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας για τη “Δυναμική Ανα-οριοθέτηση του Οργανισμού/Επιχείρησης μέσα από την Κρίση”.....	379
Πίνακας «128»: Σχολιασμός επι των Συμπερασμάτων που Εξάγονται από την Παραγοντική Ανάλυση των Παραγόντων «Επιχειρησιακός Αναπροσδιορισμός», «Αναπροσδιορισμός του Εσωτερικού Περιβάλλοντος του Οργανισμού/Επιχείρησης», «Αναπροσδιορισμός των Στρατηγικών Διάσωσης και Επιβίωσης του Οργανισμού/Επιχείρησης».....	381
Πίνακας «129»: Σχολιασμός επι των Συμπερασμάτων που Εξάγονται από τη Λογαριθμική Παλινδρόμηση των Παραγόντων «Αναπροσδιορισμός του Εσωτερικού Περιβάλλοντος του Οργανισμού/Επιχείρησης», «Αναπροσδιορισμός των Στρατηγικών Διάσωσης και Επιβίωσης του Οργανισμού/Επιχείρησης».....	386

Σελίδα σκόπιμα κενή

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διατριβή έχει ως στόχο τον εμπλουτισμό της ήδη υπάρχουσας γνώσης, αναφορικά με τις δράσεις των οργανισμών/επιχειρήσεων για τη διαχείριση των κρίσεων, μέσω της δημιουργίας ενός δυναμικού και πολυσύνθετου μοντέλου ολοκληρωμένης αναπαράστασης της πραγματικότητας που ανταποκρίνεται στο αγοραίο περιβάλλον, με πολλαπλές αλληλεπιδράσεις και αλληλοσυσχετίσεις των διαδικασιών που απαρτίζουν το πλαίσιο της διαχείρισης κρίσεων, διαμέσου μιας πλειάδας δομο-λειτουργικών και οργανωτικο-διοικητικών χαρακτηριστικών του οργανισμού/επιχείρησης (με κύρια έμφαση στις οργανωτικές αλλαγές και τους διοικητικούς αναπροσδιορισμούς).

Τα υπάρχοντα μοντέλα διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, χαρακτηρίζονται ως προσδιοριστικά και μονομερή, δεδομένου ότι η διαχείριση κρίσεων έχει γίνει κατανοητή, παραδοσιακά, ως μία εξελικτική διαδικασία που συνήθως εκφράζεται μέσα από τα διάφορα στάδια της κρίσης.

Όμως, η διαχείριση κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις δεν αποτελεί το προϊόν ενός αποτελέσματος που προέρχεται είτε από μία, μονοδιάστατα, προκαθορισμένη στρατηγική επιλογή, είτε από μία προσδιορισμένη διαδικασία σε ένα καθορισμένο αγοραίο περιβάλλον. Η διαχείριση κρίσεων προέρχεται από ένα σύνολο συγκυριακών και κατά συνέπεια δυναμικά εξελισσόμενων μεταβλητών, οι οποίες χαρακτηρίζονται από αλληλεξάρτηση σε συγκεκριμένα σημεία, τα οποία επηρεάζουν την πορεία και το πρόσημο εξέλιξης της επιχειρησιακής λειτουργίας του οργανισμού/επιχείρησης.

Αυτά τα σημεία τα εντοπίζουμε στην ύπαρξη (ή μη) οργανωσιακών χαρακτηριστικών, δομών, επιχειρησιακών λειτουργιών και δυναμικών στρατηγικών επιλογών οργάνωσης και διοίκησης που εφαρμόζουν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις κατά την περίοδο διαχείρισης της κρίσης.

Πρέπει να σημειωθεί ότι, σε αρκετά από τα ήδη υπάρχοντα μοντέλα διαχείρισης κρίσεων καθώς επίσης και σε άλλα θεωρητικά πρότυπα που σχετίζονται με αυτά τα μοντέλα, εντοπίσαμε την ύπαρξη μεταβλητών οργάνωσης και διοίκησης. Αυτές οι μεταβλητές, όμως, γίνονται αντιληπτές και περιγράφονται ως ένα περιφερειακό στοιχείο και όχι ως ένα στοιχείο προσδιορισμού ή οριοθέτησης της διαχείρισης κρίσεων.

Σύμφωνα με την παραπάνω διαπίστωση, τίθεται ένας βασικός προβληματισμός: *Η οργανωτικο-διοικητική πλευρά των οργανισμών/επιχειρήσεων και οι στρατηγικά προσδιορισμένες διαχειριστικές επιλογές (στα πλαίσια των οργανωτικών αλλαγών και των διοικητικών αναπροσδιορισμών) είναι όντως δύο δευτερεύουσας σημασίας περιφερειακά στοιχεία της διαδικασίας διαχείρισης κρίσεων ή προσδιορίζουν -*

αυτοδύναμα ή σε συνδυασμό με άλλες μεταβλητές - σε σημαντικό βαθμό, θετικά ή αρνητικά τις διαδικασίες διαχείρισης κρίσης, οι οποίες συνθέτουν, σε μεγάλο βαθμό, και το πλαίσιο της πορείας ενός οργανισμού/επιχείρησης προς διατήρηση της βιωσιμότητας του/της στην αγορά που δραστηριοποιείται;

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αλλά και την ποιοτική έρευνα, δημιουργείται η ανάγκη να ερμηνεύσουμε το χώρο της διαχείρισης των κρίσεων, προσεγγίζοντας τον από την οπτική η οποία πρεσβεύει ότι, είτε “προσχεδιασμένα” είτε “αναδυόμενα” (κατά την εμφάνιση της κρίσης) διαμορφώνεται ένα στρατηγικά προσδιορισμένο πλαίσιο αντιμετώπισης/διαχείρισης της κρίσης, ανάλογα με τις “αγοραίες” και “λειτουργικές” ικανότητες/δεξιότητες του οργανισμού/επιχείρησης.

Με γνώμονα τη διάσταση της μετάβασης από τη θεωρητική μοντελοποίηση σε ένα ερευνητικό πλαίσιο διερεύνησής της, διαμορφώνονται τα παρακάτω βασικά ερευνητικά ερωτήματα:

➤ Πώς διαρθρώνεται το πλαίσιο της συμβολής του συνόλου των μεταβλητών που προσδιορίζουν τις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων;

➤ Υπάρχουν «ιδιαίτερα» χαρακτηριστικά (ικανότητες - δεξιότητες) και διαδικασίες που εμφανίζονται στα πλαίσια της διαχείρισης των διάφορων κρίσεων που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις;

➤ Τα χαρακτηριστικά και οι διαδικασίες αυτές, αν υφίστανται και εμφανίζονται κατά τη διαχείριση των κρίσεων, είναι «απαράβατος κανόνας» ή υπάρχουν οργανισμοί/επιχειρήσεις που τα/τις υιοθετούν και οργανισμοί/επιχειρήσεις που δεν υιοθετούν τα/τις συγκεκριμένα -ες χαρακτηριστικά/διαδικασίες κατά τη διαχείριση των κρίσεων;

➤ Στις περιπτώσεις αυτές ποιοι είναι οι βασικοί (κυρίαρχοι) παράγοντες που προσδιορίζουν τις διαχειριστικές επιλογές των οργανισμών/επιχειρήσεων αναφορικά με την αντιμετώπιση των κρίσεων;

Η ανάγκη μιας πλήρους και ολοκληρωμένης αποτύπωσης του πλαισίου διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, με αναπαράσταση των διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων και των παραγόντων που συνθέτουν τη κάθε μία διαδικασία, πραγματοποιήθηκε μέσα από τον βιβλιογραφικό εντοπισμό τους, καθώς επίσης από τη διενέργεια ποιοτικής έρευνας με τη μορφή συνεντεύξεων, έτσι ώστε να διασφαλιστεί η λήψη δεδομένων της πραγματικότητας που ανταποκρίνεται στο αγοραίο περιβάλλον και στην εκάστοτε επιχειρησιακή πραγματικότητα.

Οι συνεντεύξεις διενεργήθηκαν σε δέκα οργανισμούς/επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο, διαφορετικών μεγεθών, ετών

δραστηριοποίησης, νομικής μορφής, τρόπων δόμησης για αντιμετώπιση κρίσεων, κλιμάκωσης των αποτελεσμάτων που επήλθαν από τη διαχείριση της κρίσης(εων) κ.α.

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση εντοπίστηκαν οι παράγοντες που χρησιμοποιήθηκαν στην δημιουργία του θεωρητικού μας μοντέλου, αφού πρώτα είχε εντοπιστεί το «θεωρητικό κενό» που επέτρεπε και αιτιολογούσε την ανάληψη της συγκεκριμένης ερευνητικής προσπάθειας. Οι παράγοντες αυτοί, με τη βοήθεια των μεταβλητών που εντοπίστηκαν από την ποιοτική έρευνά μας, χρησιμοποιήθηκαν για τη δόμηση του βασικού ερευνητικού εργαλείου επαλήθευσης ή απόρριψης - αναπροσδιορισμού του προτεινόμενου νέου μοντέλου. Πρόκειται για ένα κλειστού τύπου ερωτηματολόγιο, που εστιάζεται και διερευνά τις υποθέσεις που στηρίζουν το προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο.

Η διεξαγωγή της ποσοτικής έρευνας και η ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν από αυτήν μας οδήγησε, κατά συνέπεια, στην απάντηση των ερευνητικών μας ερωτημάτων, καθώς επίσης στην αποδοχή (ή την απόρριψη) της σειράς των ερευνητικών υποθέσεων που είχαμε δομήσει. Το είδος των στατιστικών αναλύσεων που χρησιμοποιήθηκαν, προσδιορίστηκε από τον τύπο των ερωτημάτων και υποθέσεων που διαμορφώθηκαν για την διερεύνηση της «επιστημονικής αλήθειας» του θεωρητικού μας μοντέλου.

Η ανάλυση των παραγόντων επιβεβαίωσε, για τη συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων, τη σημαντικότητα των επιμέρους μεταβλητών που απαρτίζουν την κάθε μία διαδικασία διαχείρισης κρίσεων, αφού σχεδόν καμία τους δεν αποκλείστηκε από την παραγοντοποίηση των μεταβλητών της κάθε διαδικασίας, γεγονός που καταδεικνύει ότι οι μεταβλητές είχαν εξαχθεί (ή είχαν διασταυρωθεί) από την πραγματικότητα που ανταποκρινόταν στο αγοραίο περιβάλλον, έτσι όπως αυτό καταγράφηκε μέσω της ποιοτικής έρευνας που είχαμε διεξάγει. Παράλληλα, διενεργήθηκε μία συστηματικά διαμορφούμενη ομαδοποίηση μεταβλητών, η οποία οριοθέτησε νέους τρόπους αντίληψης, των επιμέρους διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων.

Στη συνέχεια η ανάλυση συστάδων, ανέδειξε τις ιδιαιτερότητες που συστηματοποιούν τη διαφοροποίηση των οργανισμών/επιχειρήσεων στις επιλογές τους, αναφορικά με τη διαχείριση των κρίσεων που αντιμετωπίζουν. Η διαφοροποιήσεις αυτές έδωσαν την ευκαιρία να διερευνηθεί η συμβολή των δομο-λειτουργικών χαρακτηριστικών και των στρατηγικών επιλογών των οργανισμών/επιχειρήσεων (στα πλαίσια των οργανωτικών αλλαγών και των διοικητικών αναπροσδιορισμών), αναφορικά με τον τρόπο διαχείρισης των κρίσεων με τις οποίες βρίσκονται αντιμέτωποι.

Τέλος, η ανάλυση διάκρισης και η λογαριθμική παλινδρόμηση, συνέδεσαν τη διαφοροποίηση των ομάδων οργανισμών/επιχειρήσεων, που σχημάτισε η ανάλυση συστάδων (εξαρτημένη μεταβλητή), με μία πλειάδα δομο-λειτουργικών, οργανωτικο-

διοικητικών χαρακτηριστικών και στρατηγικών επιλογών (στα πλαίσια των οργανωτικών αλλαγών και των διοικητικών αναπροσδιορισμών) (ανεξάρτητες μεταβλητές), προσδιορίζοντας τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζονται οι επιλογές των οργανισμών/επιχειρήσεων κατά τη διαχείριση των κρίσεων με τις οποίες έρχονται αντιμέτωπες. Με απλά λόγια, η λογαριθμική παλιδρόμηση βοήθησε στον εντοπισμό των αλληλεξαρτήσεων των μεταβλητών (της εξαρτημένης μεταβλητής από τις ανεξάρτητες) που στο ερευνητικό επίπεδο επεξηγούν τις διαφοροποιημένες επιλογές των οργανισμών/επιχειρήσεων κατά τη διαχείριση των κρίσεων.

Το σύνολο των αποτελεσμάτων της ποσοτικής ανάλυσης, αφού πρώτα επιβεβαίωσε τις βασικές διαστάσεις του θεωρητικού μας μοντέλου, μας οδήγησε στη συνέχεια στη δόμηση ενός προσδιορισμένου και δυναμικού μοντέλου αναπαράστασης του πλαισίου διαχείρισης κρίσεων, με κύριο χαρακτηριστικό του τη δυναμική αλληλεπίδραση - αλληλεξάρτηση των διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων και των δομο-λειτουργικών, των οργανωτικο-διοικητικών χαρακτηριστικών και των στρατηγικών επιλογών του οργανισμού/επιχείρησης (στα πλαίσια των οργανωτικών αλλαγών και των διοικητικών αναπροσδιορισμών). Γίνεται, τέλος, αντιληπτό ότι, η διαχείριση των κρίσεων προσδιορίζει και την μετέπειτα, επιχειρησιακή και αγοραία, πορεία του οργανισμού/επιχείρησης.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ε1. Πρόλογος

Η εισαγωγή παρέχει τη δυνατότητα στον αναγνώστη, μιας συνοπτικής παρουσίασης της έρευνας που διεξήχθη στα πλαίσια αυτής της διατριβής. Η ενότητα αυτή αρχίζει με ένα σύντομο σχολιασμό αναφορικά με τη βιβλιογραφία, η οποία εστιάζει στο κενό το οποίο εντοπίστηκε, καθώς επίσης στην προσπάθεια της παρούσας έρευνας να συμπληρώσει το κενό αυτό. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα καθώς επίσης η περιγραφή της ερευνητικής μεθοδολογίας που εφαρμόστηκε. Η ενότητα της εισαγωγής ολοκληρώνεται με την αναφορά στα ερευνητικά αποτελέσματα και τα συμπεράσματα.

Ε2. Γενικά

Κατά τα τελευταία έτη οι οργανισμοί/επιχειρήσεις έχουν τοποθετήσει τη διαχείριση των κρίσεων, ως μία αναγκαιότητα με αυξανόμενες τάσεις.

Για να υλοποιηθεί η διαχείριση μιας κρίσης, απαιτείται ένας σχεδιασμένος και συστηματικός τρόπος δράσης, είτε προληπτικά έναντι προϋπολογισμένων κινδύνων, είτε ως αντίδραση σε απειλές στις οποίες έχει εκτεθεί ο οργανισμός/επιχείρηση, κατά την εμφάνιση της κρίσης.

Για να αντιμετωπισθεί μία κρίση χρειάζονται ικανότητες/δεξιότητες από τα άτομα που θα τη διαχειρισθούν. Αυτές οι ικανότητες/δεξιότητες καθορίζουν το αποτέλεσμα, το οποίο προδιαγράφει την επιβίωση (ή όχι) του οργανισμού/επιχείρησης στο αγοραίο περιβάλλον που δραστηριοποιείται.

Κατά συνέπεια, άλλοι οργανισμοί/επιχειρήσεις μεριμνούν για την αντιμετώπιση των κρίσεων και άλλοι αδρανούν, ανάλογα με τις προτεραιότητες που θέτουν, αναφορικά με το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται, τις απειλές που δέχονται, καθώς επίσης τις συνεπακόλουθες συνέπειες που επέρχονται και επηρεάζουν το λειτουργικό πλαίσιο δράσης τους.

Ε3. Η βιβλιογραφία για τη διαχείριση κρίσεων - Το ερευνητικό κενό

Τα διάφορα μοντέλα διαχείρισης κρίσεων αντιλαμβάνονται και αποτυπώνουν με συγκεκριμένο τρόπο, τη διαχείριση της κρίσης από έναν οργανισμό/επιχείρηση.

Σπανίως συναντάμε μοντέλα διαχείρισης κρίσεων που να υιοθετούν μία δυναμικά αλληλοσχετιζόμενη προσέγγιση, συνδυάζοντας στοιχεία ενδοεπιχειρησιακά και αγοραία. Συνήθως τα μοντέλα χαρακτηρίζονται ως προσδιοριστικά και μονομερή. Η αγορά, όμως, όπου καλούνται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις να επιβιώσουν, δεν αποτελεί ένα λειτουργικό σύστημα σταθερών χαρακτηριστικών, αλλά ένα ανοικτό σύστημα αλληλεπιδράσεων το οποίο ανάλογα με τις μεταβλητές που το επηρεάζουν στο εκάστοτε χρονικό σημείο, μπορεί να σημάνει την ανάδυση απειλών ή αντίστοιχα την ανάδειξη ευκαιριών για τον οργανισμό/επιχείρηση. Σε καμία περίπτωση όμως, το σύστημα αυτό δεν μπορεί να απεικονιστεί στατικά αλλά ούτε και να αγνοηθεί η συμβολή του, θετική ή αρνητική, στην εξέλιξη της διαχείρισης μιας κρίσης από έναν οργανισμό/επιχείρηση.

Παρατηρώντας την εξέλιξη των διαφόρων θεωριών, επισημαίνουμε ότι υπάρχει μία σαφής αναγκαιότητα αναφορικά με τη σύνδεση της διαχείρισης κρίσεων, με το λειτουργικό πλαίσιο των οργανισμών/επιχειρήσεων. Πλην της ανάγκης που υπογραμμίζεται από πολλούς θεωρητικούς, δηλ. της υιοθέτησης ενός ολιστικού πλαισίου που να περιλαμβάνει ολοκληρωμένα τα πεδία "οργανισμός"/επιχείρηση" και "αγορά", καθίσταται ξεκάθαρη και η ανάγκη εισαγωγής περισσότερων δυναμικά εξελισσόμενων μεταβλητών αναφορικά με τη διαχείριση της κρίσης, γεγονός που μας οδηγεί σε μία περισσότερο ρεαλιστική απεικόνιση των παραγόντων που ορίζουν και οδηγούν τις δράσεις για τη διαχείριση μιας κρίσης.

Εντοπίζουμε λοιπόν την ανάγκη της κάλυψης ενός ερευνητικού κενού, το οποίο θα παρέχει ένα δυναμικό πλαίσιο δράσης για διαχείριση της κρίσης από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, βασιζόμενο σε ένα σύνολο διαδικασιών που θα ανταποκρίνονται στο συνδυασμό της διαχείρισης της κρίσης και του λειτουργικού πλαισίου των οργανισμών/επιχειρήσεων, προς διατήρηση και επαύξηση της βιωσιμότητάς τους στο αγοραίο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται. Η διαχείριση κρίσεων, δεν είναι - μονοσήμαντη - απόρροια μιας προκαθορισμένης στρατηγικής επιλογής ή μιας προσδιορισμένης διαδικασίας ή ενός προσδιορισμένου εξωτερικού περιβάλλοντος, αλλά αποτελεί ένα σύνολο συγκυριακών, δυναμικά εξελισσόμενων μεταβλητών που χαρακτηρίζονται από αλληλεξάρτηση σε συγκεκριμένα σημεία.

E4. Το ερευνητικό πρόβλημα

Αν και σε πολλά από τα μοντέλα διαχείρισης κρίσεων εντοπίσαμε μεταβλητές οργάνωσης και διοίκησης, αυτές γίνονται αντιληπτές και περιγράφονται ως ένα περιφερειακό - θα λέγαμε - στοιχείο και όχι ως ένα στοιχείο προσδιορισμού ή οριοθέτησης της διαχείρισης κρίσεων.

Με γνώμονα το παραπάνω σκεπτικό προσέγγισης, τίθεται ένας βασικός προβληματισμός που διαρθρώνεται μέσα από την παρακάτω ερώτηση: *Η οργανωτικο-διοικητική πλευρά των οργανισμών/επιχειρήσεων και οι στρατηγικά προσδιορισμένες διαχειριστικές επιλογές (στα πλαίσια των οργανωτικών αλλαγών και των διοικητικών αναπροσδιορισμών) είναι όντως δύο δευτερεύουσας σημασίας περιφερειακά στοιχεία της διαδικασίας διαχείρισης κρίσεων ή προσδιορίζουν - αυτοδύναμα ή σε συνδυασμό με άλλες μεταβλητές - σε σημαντικό βαθμό, θετικά ή αρνητικά τις διαδικασίες διαχείρισης κρίσης, οι οποίες συνθέτουν, σε μεγάλο βαθμό, και το πλαίσιο της πορείας ενός οργανισμού/επιχείρησης προς διατήρηση της βιωσιμότητας του/της στην αγορά που δραστηριοποιείται;*

Με βάση αυτόν τον προβληματισμό καθίσταται σαφές ότι, στην παρούσα έρευνα έχει ληφθεί σοβαρά υπόψη το στρατηγικό πλαίσιο οργάνωσης και διοίκησης των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση, ως μεταβλητή διερεύνησης της όλης διαδικασίας διαχείρισης της κρίσης.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση αλλά και η ποιοτική έρευνα, αποτέλεσαν τα θεμέλια πάνω στα οποία δομήθηκε η προβληματική μας, η οποία συνοψίζεται στην παρακάτω πρόταση: *η διαχείριση κρίσεων, έτσι όπως αυτή υλοποιείται στους οργανισμούς/επιχειρήσεις, δεν αποτελεί την απόληξη μιας συγκεκριμένης στατικής (ή εξελικτικής) προσδιορισμένης διαδικασίας ή μιας προσδιορισμένης στρατηγικής επιλογής (ή ενός δεδομένου αγοραίου περιβάλλοντος), αλλά εμφανίζεται ως το αποτέλεσμα πολλαπλών αλληλεξαρτήσεων και αλληλεπιδράσεων μεταξύ, μεταβλητών του στρατηγικά διαμορφωμένου οργανωτικο-διοικητικού πλαισίου (οργανωτικές αλλαγές και αναπροσδιορισμούς διοίκησης) του οργανισμού/επιχείρησης και μεταβλητών που συνδέονται με τις διαδικασίες που συνθέτουν το πλαίσιο της διαχείρισης κρίσεων του οργανισμού/επιχείρησης.*

E5. Το θεωρητικό μοντέλο

Η πλειάδα των εξαρτημένων μεταβλητών που εμφανίζονται στη βιβλιογραφία (πέραν του τεράστιου όγκου των ανεξάρτητων), τονίζει ακόμα περισσότερο την ανάγκη υιοθέτησης μιας προσέγγισης ολοκλήρωσης της δράσης για διαχείριση των κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Η δράση αυτή πρέπει να καλύπτει και να περιγράφει το πλαίσιο της διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, καθώς επίσης τις επιμέρους λειτουργίες που συνθέτουν αυτό το πλαίσιο, διακρίνοντας με αυτό τον τρόπο τις μεταβλητές που συνδέονται σε σημαντικό βαθμό με τις διάφορες λειτουργίες της διαχείρισης κρίσεων.

Κατ' ουσίαν, αναφερόμαστε στην αναπαράσταση ενός πλαισίου διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, με κύρια χαρακτηριστικά τις διαδικασίες που το συνθέτουν, λαμβάνοντας υπόψη την αλληλεπίδραση και τον αλληλοσυσχετισμό αυτών των διαδικασιών, με τις στρατηγικές οργάνωσης-διοίκησης του οργανισμού/επιχείρησης, (καθώς επίσης και μερικών δομο-λειτουργικών χαρακτηριστικών), οι οποίες προσδιορίζουν και ενδεχομένως ανα-προσδιορίζονται από αυτές τις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων.

Κινούμαστε, λοιπόν, προς τη δημιουργία ενός δυναμικού πλαισίου αλληλεπίδρασης του μηχανισμού διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων, όπως περιγράφηκε παραπάνω, το οποίο προσδιορίζεται από τις οργανωτικές και διοικητικές στρατηγικές επιλογές (με γνώμονα τις συνεχείς οργανωτικές αλλαγές και τους αδιάλειπτους διοικητικούς αναπροσδιορισμούς) του οργανισμού/επιχείρησης. Το θεωρητικό μοντέλο που δομήθηκε (κεφάλαιο 4, σελ 188) έχει ως στόχο να απεικονίσει γραφικά το μηχανισμό που εμπλέκει (ή όχι) τον οργανισμό/επιχείρηση στη διαχείριση κρίσεων, έτσι όπως εμείς τον αποτυπώνουμε βασιζόμενοι στην κριτική ανασκόπηση των βιβλιογραφικών πηγών και που στη συνέχεια της διατριβής, μέσω της εμπειρικής έρευνας, επιχειρούμε να διαπιστώσουμε το εάν και κατά πόσο, αυτός λειτουργεί. Οι διαδικασίες που αναγνωρίσαμε ότι συνιστούν το μηχανισμό αυτό, απεικονίζουν ένα δυναμικό μοντέλο διαχείρισης κρίσεων, σε αντιπαράθεση με τα στατικά-εξελικτικά (στο βαθμό που αναλογεί στο καθένα) ήδη υπάρχοντα σχετικά μοντέλα.

E6. Τα ερευνητικά ερωτήματα

Με γνώμονα τη διάσταση μετάβασης από τη θεωρητική μοντελοποίηση σε ένα ερευνητικό πλαίσιο διερεύνησής της, διαμορφώνονται τα παρακάτω βασικά ερευνητικά ερωτήματα:

➤ *Πώς διαρθρώνεται το πλαίσιο της συμβολής του συνόλου των μεταβλητών που προσδιορίζουν τις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων;*

➤ *Υπάρχουν «ιδιαίτερα» χαρακτηριστικά (ικανότητες - δεξιότητες) και διαδικασίες που εμφανίζονται στα πλαίσια της διαχείρισης των διάφορων κρίσεων που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις;*

➤ *Τα χαρακτηριστικά και οι διαδικασίες αυτές, αν υφίστανται και εμφανίζονται κατά τη διαχείριση των κρίσεων, είναι «απαράβατος κανόνας» ή υπάρχουν οργανισμοί/επιχειρήσεις που τα/τις υιοθετούν και οργανισμοί/επιχειρήσεις που δεν υιοθετούν τα/τις συγκεκριμένα -ες χαρακτηριστικά/διαδικασίες κατά τη διαχείριση των κρίσεων;*

➤ Στις περιπτώσεις αυτές ποιοι είναι οι βασικοί (κυρίαρχοι) παράγοντες που προσδιορίζουν τις διαχειριστικές επιλογές των οργανισμών/επιχειρήσεων αναφορικά με την αντιμετώπιση των κρίσεων;

E7. Η ερευνητική μεθοδολογία

Η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε βασίστηκε σε ποιοτική και ποσοτική έρευνα, με συλλογή δεδομένων και την εν συνεχεία ανάλυσή τους, ώστε να εξασφαλισθεί η περιγραφή και η επεξήγηση της διαχείρισης των κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, με την εφαρμογή πολλαπλών αλληλοσυνδεόμενων μεθόδων έρευνας και αυτό διότι η χρήση ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων οδηγεί στη μεγιστοποίηση της εσωτερικής και εξωτερικής εγκυρότητας της έρευνας.

Η διενέργεια συνεντεύξεων, όταν προηγείται της έρευνας ερωτηματολογίου, μπορεί να παράσχει μία περισσότερο ολοκληρωμένη ιδέα στον ερευνητή αναφορικά με τα βασικά σημεία του ερευνητικού αντικειμένου στα οποία θα πρέπει να σταθεί και να ερευνησει περαιτέρω εις βάθος, απ' ό,τι θα είχε αν περιοριζόταν μόνο στη μελέτη της βιβλιογραφίας. Με αυτό τον τρόπο ο ερευνητής είναι σε θέση να διασφαλίσει ότι, στο ερωτηματολόγιο θα απευθύνει ερωτήσεις που θα περιλαμβάνουν ορθά, πλήρη, σύγχρονα, πραγματικά και σημαντικά ζητήματα. Κάθε μέθοδος, εργαλείο ή τεχνική έχει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία. Υπάρχει μία ισχυρή σχέση μεταξύ της μεθόδου συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιούμε, καθώς και των αποτελεσμάτων που αποκομίζουμε από αυτή. Με άλλα λόγια, τα αποτελέσματα θα επηρεαστούν σε κάποιο βαθμό από τη μέθοδο που χρησιμοποιήσαμε, για να καταλήξουμε σε αυτά. Η βασική απορρέουσα δυσχέρεια έγκειται στο ότι, είναι σχεδόν αδύνατο να εξακριβώσουμε τη φύση αυτής της επίδρασης.

Εφόσον, διαφορετικές μέθοδοι έχουν διαφορετικές επιδράσεις είναι λογικό να υποστηρίξουμε ότι, η χρήση πολλαπλών μεθόδων εξουδετερώνει τη μεμονωμένη επίδραση που θα είχε η επιλογή μιας και μόνης μεθόδου στα δεδομένα, γεγονός που θα μας οδηγήσει σε ασφαλέστερα και εγκυρότερα αποτελέσματα. Αξιολογώντας τόσο τα παραπάνω, όσο και τις ανάγκες που συνεπάγεται το ερευνητικό αντικείμενο που επιλέξαμε, καταλήγουμε στην υιοθέτηση της μεθόδου των πολλαπλών ερευνητικών μεθόδων ως την καταλληλότερη προσέγγιση που θα μας διασφαλίσει πλήρη, σύγχρονα και αξιόπιστα αποτελέσματα. Αυτό άλλωστε καταδεικνύεται και από τις εμπειρικές έρευνες που έχουν αποτυπωθεί αναφορικά με το αντικείμενο της διαχείρισης των κρίσεων, με τη μέθοδο αυτή (στην οποία καταλήξαμε και εμείς) να κατέχει την πρωτοκαθεδρία από τις αρχές της δεκαετίας του '80 μέχρι και σήμερα.

E8. Η ποιοτική έρευνα

Λόγω της σφαιρικής προσέγγισης στη συλλογή των μεταβλητών, στις οποίες θα ελέγξουμε το εάν και κατά πόσο συνδέονται με τη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, με στόχο την ανάπτυξη ενός δυναμικού, πολυσύνθετου μοντέλου πολλαπλών δράσεων και συσχετίσεων, η ανάγκη εντοπισμού όσο το δυνατόν περισσότερων μεταβλητών που εμπλέκονται στη διαχείριση κρίσεων και ανταποκρίνονται στη σύγχρονη πραγματικότητα, αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, αποτελεί τον πρώτο (κύριο) στόχο της έρευνάς μας.

Ως μέθοδο επίτευξης του συγκεκριμένου στόχου, επιλέξαμε την εφαρμογή ποιοτικής έρευνας υπό τη μορφή της διεξαγωγής συνεντεύξεων. Με τον τρόπο αυτό, επιχειρήσαμε να εντοπίσουμε παράγοντες - μεταβλητές που συνδέονται με τη διαχείριση κρίσεων και αντλούνται άμεσα από την αγοραία πραγματικότητα, τους/τις οποίους-ες είτε δεν έχουν εντοπίσει προηγούμενες έρευνες και δεν καταγράφονται στη βιβλιογραφία, είτε εμείς δεν κατορθώσαμε να εντοπίσουμε μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

Οι συνεντεύξεις διενεργήθηκαν σε δέκα οργανισμούς/επιχειρήσεις, διαφορετικών μεγεθών, ετών δραστηριοποίησης, νομικής μορφής, τρόπων δόμησης για αντιμετώπιση κρίσεων, κλιμάκωσης των αποτελεσμάτων που επήλθαν από τη διαχείριση της κρίσης(ων) που βίωσαν κ.α., κυρίως από στελέχη που ήταν υπεύθυνα με το αντικείμενο της διαχείρισης κρίσεων του εκάστοτε οργανισμού/επιχείρησης. Το σύνολο των μεταβλητών που εντοπίστηκαν από τη βιβλιογραφία και την ποιοτική έρευνα, χρησιμοποιήθηκε για την ανάπτυξη του βασικού μας ερευνητικού εργαλείου, του κλειστού ερωτηματολογίου. Η ορθή και επιστημονικά συγκροτημένη εφαρμογή μεθόδων ερευνητικής μεθοδολογίας, αποτελεί την πλέον κρίσιμη παράμετρο μετάβασης από το θεωρητικό στο εμπειρικό πεδίο διερεύνησης και παράλληλα δημιουργεί την ασφαλιστική δικλείδα εξαγωγής έγκυρων και αξιόπιστων αποτελεσμάτων.

E9. Η ποσοτική έρευνα

Η ποσοτική έρευνα η οποία ακολούθησε, είχε ως στόχο να απευθυνθούμε σε έναν μεγάλο αριθμό οργανισμών/επιχειρήσεων ώστε να καταστεί εφικτή η εξαγωγή γενικότερων συμπερασμάτων, καθώς και ο έλεγχος των ερευνητικών μας υποθέσεων, μέσω της δόμησης ερωτηματολογίου κλειστού τύπου, απαρτιζόμενου από μεταβλητές που εντοπίσαμε στη βιβλιογραφία αλλά και στην ποιοτική έρευνα.

Η εφαρμογή μιας εκτεταμένης ποσοτικής έρευνας δρα υποβοηθητικά προς την κατεύθυνση της αξιολόγησης της αξιοπιστίας των ευρημάτων της ποιοτικής έρευνας και μας οδηγεί σε ασφαλή στατιστική γενίκευση, αλλά και πρόβλεψη. Στο σχετικό κεφάλαιο

που αφιερώνεται στην περιγραφή του σχεδιασμού του ερευνητικού μας εργαλείου περιλαμβάνονται ενότητες όπως, η επιλογή του τύπου του ερωτηματολογίου, ο σχεδιασμός των ερωτήσεων, η σειρά και η ροή τους μέσα στο ερωτηματολόγιο, η περιγραφή του εισαγωγικού σημειώματος, η πιλοτική εφαρμογή και ο έλεγχος εγκυρότητάς του, η αποστολή του στους οργανισμούς/επιχειρήσεις, καθώς και η αξιολόγηση της αξιοπιστίας του, με τη μέτρηση της εσωτερικής συνοχής του.

Ως δειγματοληπτικό πλαίσιο για τις ανάγκες της έρευνάς μας, συντάχθηκε ένας κατάλογος οργανισμών/επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο και θα μπορούσαν να είχαν διαχειρισθεί κρίση (ή κρίσεις), σε συνεργασία με τα Εμπορικά και Βιομηχανικά Επιμελητήρια της χώρας, καθώς επίσης και τους Εμπορικούς Συλλόγους Αθηνών και Θεσσαλονίκης. Με αυτό τον τρόπο, προσδιορίσαμε έναν αρχικό πληθυσμό οργανισμών/επιχειρήσεων σε περίπου 2.600. Ερωτηματολόγια εστάλησαν σε πληθυσμό 900 οργανισμών/επιχειρήσεων που επιλέγησαν από τον αρχικό πληθυσμό (των περίπου 2.600).

Ο αριθμός των 280 ερωτηματολογίων που αποκομίσαμε (χρήσιμων και μη) αντιστοιχεί σε ρυθμό απαντήσεων της τάξεως του 31.1%, εκ των οποίων τα 114 ερωτηματολόγια ανταποκρίνονται σε άτομα που έχουν διαχειρισθεί κρίση (ή κρίσεις) και αντιστοιχεί σε ποσοστό 40,72% εκ του ληφθέντος δείγματος.

E10. Βασικά Συμπεράσματα

Η διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας, καθώς και η ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν από αυτή, μας οδήγησε στην απάντηση των ερευνητικών μας ερωτημάτων και στην αποδοχή (ή απόρριψη) της σειράς των ερευνητικών υποθέσεων που είχαμε δομήσει.

Η ανάλυση παραγόντων, που είναι από τις βασικές υποθέσεις στην επαλήθευση του προτεινόμενου θεωρητικού μοντέλου, αφενός επιβεβαίωσε για την πλειοψηφία των περιπτώσεων, τη σημαντικότητα των επιμέρους μεταβλητών που απαρτίζουν την κάθε μία διαδικασία διαχείρισης κρίσεων, αφού η πλειονότητά τους επιβεβαιώθηκε από την παραγοντοποίηση των μεταβλητών της κάθε διαδικασίας, αποδεικνύοντας έτσι το ότι οι μεταβλητές είχαν προκύψει (ή είχαν διασταυρωθεί) από την πραγματικότητα της αγοράς, έτσι όπως καταγράφηκε από την ποιοτική έρευνα. Αφετέρου η ανάλυση παραγόντων, λειτούργησε στα πλαίσια μιας συστηματικά διαμορφούμενης ομαδοποίησης μεταβλητών, οι οποίες οριοθέτησαν νέους τρόπους αντίληψης των επιμέρους διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

Η ανάλυση συστάδων ανέδειξε το γεγονός ότι, οι ιδιαιτερότητες που συστηματοποιούν τη διαφοροποίηση των οργανισμών/επιχειρήσεων, προσδιορίζουν τον

τρόπο που οι διάφορες ομάδες μεταβλητών των επιμέρους διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων μπορούν να τις επηρεάζουν, εμφανίζοντας μεταβλητές που επηρεάζουν κάθε φορά ένα σύνολο οργανισμών/επιχειρήσεων, ενώ ταυτόχρονα δεν ασκούν καμία σημαντική επιρροή σε ένα άλλο σύνολο οργανισμών/επιχειρήσεων.

Η ανάλυση διάκρισης και η λογαριθμική παλινδρόμηση, οι οποίες εφαρμόστηκαν συνδυαστικά με την ανάλυση συστάδων ανά παράγοντα, διαμόρφωσαν την πιθανότητα ο οργανισμός/επιχείρηση να ανήκει σε μία συγκεκριμένη συστάδα, που εφαρμόζει (ή όχι) συγκεκριμένες διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων ανάλογα με τις οργανωτικές στρατηγικές και τις διοικητικές αλλαγές που αποφασίζει (ή δεν αποφασίζει) να κάνει για να διαχειριστεί την εκάστοτε αγοραία πραγματικότητα.

Η σύνθεση των αποτελεσμάτων της ποσοτικής ανάλυσης μας οδήγησε στη δόμηση ενός ολοκληρωμένου, δυναμικού μοντέλου αναπαράστασης του πλαισίου διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις (κεφάλαιο 12, σελ. 403), με κύριο χαρακτηριστικό τη δυναμική αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση των διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων, με τις στρατηγικές επιλογές στο οργανωτικό-διοικητικό επίπεδο του οργανισμού/επιχείρησης (με γνώμονα, δηλαδή, την υιοθέτηση ή όχι, από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις που εμπλέκονται στη διαχείριση των κρίσεων, στρατηγικών αλλαγών σε οργανωτικό και διοικητικό επίπεδο).

E11. Συνεισφορά - Καινοτομία

Η μελέτη της βιβλιογραφίας αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων και η ανάλυση του μοντέλου που δομήσαμε, μας ωθεί στο να προσδιορίσουμε τη συνεισφορά που αυτό έχει στις θεωρητικές προσεγγίσεις της διαχείρισης κρίσεων, και εντοπίζεται σε 3 σημεία:

➤ Σε αντίθεση με τις περισσότερες, μέχρι σήμερα, αποσπασματικές και κατακερματισμένες αναλύσεις του φαινομένου της διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, οι οποίες απομονώνουν συγκεκριμένα σημεία του πλαισίου διαχείρισης κρίσεων και τα αναλύουν κάτω από συγκεκριμένες οπτικές γωνίες, το μοντέλο επιδιώκει να παράσχει μία σφαιρική απεικόνιση του πλαισίου διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, εμπλέκοντας και αναλύοντας το σύνολο των ιδιαίτερων ικανοτήτων / δεξιοτήτων, που εμφανίζονται κατά τη διαχείριση της κρίσης και των διαδικασιών που εμφανίζονται να το συνθέτουν.

➤ Σε αντίθεση με τις κυριότερες έως τώρα περιγραφές της διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, που κατά κύριο λόγο εμπεριέχουν στατικά και εξελικτικά στοιχεία, το παρόν μοντέλο αποτυπώνει το πλαίσιο διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, ως ένα δυναμικό μηχανισμό αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης ικανοτήτων/δεξιοτήτων στην αντιμετώπιση των συγκυριακών

καταστάσεων και των διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων, με τις οργανωτικο-διοικητικές στρατηγικές αλλαγές που αναλαμβάνει (ή όχι) ο οργανισμός/επιχείρηση στην καθημερινή του/της αγοραία πραγματικότητα. Έτσι το μοντέλο λειτουργεί με διάφορους συνδυασμούς αλληλεξάρτησης, ερμηνεύοντας κατ' αυτό τον τρόπο αφενός τη διαφοροποίηση της πορείας που παρατηρείται ανάμεσα στους οργανισμούς/επιχειρήσεις αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων και αφετέρου την αναγνώριση των παραγόντων, όχι μόνο ως καλών αγωγών στη διαχείριση κρίσεων, που ωθούνται σε αύξηση του βαθμού εμπλοκής τους σε δράσεις για διαχείριση κρίσεων, αλλά και ως κακών αγωγών στη διαχείριση κρίσεων που ενδεχομένως να τους οδηγήσουν στη μείωση του βαθμού εμπλοκής τους (ή όχι) στην διαχείριση της κρίσης.

➤ Η στρατηγική οργανωτικο-διοικητική επιλογή της συνεχούς αλλαγής των οργανισμών/επιχειρήσεων σε καμία περίπτωση δεν αποτελεί ένα, δευτερεύουσας σημασίας, περιφερειακό στοιχείο της διαδικασίας διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, έτσι όπως γινόταν αντιληπτή και περιγραφόταν έως τώρα στις διάφορες προσεγγίσεις και μοντέλα διαχείρισης κρίσεων. Αντιθέτως, όπως αναπαρίσταται στο μοντέλο, αλληλοπροσδιορίζεται, αλληλοεπηρεάζεται και αλληλεξαρτάται με τις απαιτούμενες, για την αντιμετώπιση των συγκυριακών καταστάσεων, διαχειριστικές ικανότητες/δεξιότητες και τις αναφυόμενες διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Είναι θα λέγαμε, η διάσταση των συνεχών οργανωτικών και διοικητικών αλλαγών που προσδιορίζει και συνθέτει το δυναμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα η διαχείριση κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

E12. Η δομή περιεχομένου της διατριβής

Η δομή του περιεχομένου της παρούσας διατριβής εξελίσσεται, όπως παρακάτω:

Το πρώτο κεφάλαιο φέρει τον τίτλο "οδοιπορικό της έρευνα για τη διαχείριση της κρίσης στους οργανισμούς/επιχειρήσεις" και αναφέρεται στη δημιουργία της ανάγκης για έρευνα, αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων στους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις, καθώς επίσης στην εξέλιξη που είχε η έρευνα αυτή μέχρι σήμερα.

Το δεύτερο κεφάλαιο έχει τον τίτλο "τα κύρια μοντέλα (θεωρητικά πρότυπα) της διαχείρισης κρίσεων", όπου διερευνούνται και ταξινομούνται τα μοντέλα διαχείρισης κρίσεων, αναζητώντας με αυτό τον τρόπο τη συμβολή τους στην επιστημονική ανάπτυξη του τομέα διαχείρισης κρίσεων, μέσα από την ανάλυση της εσωτερικής δομής και των κυρίαρχων χαρακτηριστικών τους, καθώς και της κριτικής που τους έχει ασκηθεί.

Το τρίτο κεφάλαιο τιτλοφορείται τον τίτλο "προσδιοριστική κριτική των θεωρητικών προτύπων στη διαχείριση κρίσεων" και έχει ως σκοπό να εντοπίσει τις θεωρητικές

βάσεις των μοντέλων διαχείρισης κρίσεων, που αναπτύξαμε στο δεύτερο κεφάλαιο, ασκώντας τους παράλληλα την κριτική μας.

Το τέταρτο κεφάλαιο φέρει τον τίτλο “η δημιουργία ενός δυναμικού μοντέλου στη διαχείριση των κρίσεων - η συμβολή των διαδικασιών στη συνεχή αναδιάρθρωση της διαχείρισης κρίσεων” και στόχο έχει να αναγνωρίσει τις επιμέρους μεταβλητές που απαρτίζουν το θεωρητικό μας μοντέλο, οι οποίες σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας, μας οδηγούν στο σχηματισμό του μοντέλου εμπειρικής ανάλυσης.

Το πέμπτο κεφάλαιο έχει το τίτλο “βασικά μεθοδολογικά στηρίγματα” και αφιερώνεται στην αιτιολόγηση της ερευνητικής μεθοδολογίας που εφαρμόστηκε, στην έρευνα πεδίου που ακολουθεί ώστε να διαπιστωθεί η «επιστημονική αλήθεια» του προτεινόμενου θεωρητικού μοντέλου. Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζονται και τα στοιχεία για την ποιοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε.

Το έκτο κεφάλαιο τιτλοφορείται “η διαδικασία της έρευνας” και ασχολείται με τον μεθοδολογικό προσδιορισμό της ποσοτικής έρευνας, το σχεδιασμό του ερευνητικού εργαλείου, τη διαμόρφωση των ερευνητικών υποθέσεων και την εφαρμογή της ποσοτικής έρευνας.

Το έβδομο κεφάλαιο φέρει τον τίτλο “ιδιαιτερότητες της έρευνας και χαρακτηριστικά γνωρίσματα του δείγματος” και αφορά στην παρουσίαση του δείγματος που συλλέχθηκε στα πλαίσια της ποσοτικής έρευνας, καθώς επίσης στην περιγραφή των κυριοτέρων χαρακτηριστικών των οργανισμών/επιχειρήσεων του δείγματος που δραστηριοποιούνται στο ελλαδικό χώρο και κατ’επέκταση όσοι εξ αυτών έχουν διαχειρισθεί κρίση (ή κρίσεις).

Τα κεφάλαια οκτώ μέχρι και έντεκα φέρουν αντίστοιχα τον τίτλο, “ικανότητες - δεξιότητες στη διαχείριση των κρίσεων”, “οι στρατηγικές ιδιαιτερότητες των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίζονται κρίσεις”, “οι στρατηγικές αντιμετώπισης της κρίσης” και “η δυναμική ανα-οριοθέτηση του οργανισμού/επιχείρησης μέσα από την κρίση” και αφιερώνονται στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας πεδίου, όπως προέκυψε από τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων της ποσοτικής έρευνας, στην εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με τα αναδυόμενα αποτελέσματα, στη συγκριτική τους αξιολόγηση με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία της διαχείρισης κρίσεων, καθώς επίσης στη σύνδεση τους με τις ερευνητικές μας υποθέσεις.

Τέλος, το κεφάλαιο δώδεκα που ονομάζεται “το μοντέλο της διατριβής - συμπεράσματα, καινοτομία, προτάσεις”, ασχολείται με τη συγκεντρωτική αποδοχή (ή απόρριψη) των ερευνητικών υποθέσεων, στη σύνθεση και σχολιασμό του τελικού μοντέλου της έρευνας, στην παρουσίαση της καινοτομίας και της συνεισφοράς της διατριβής, στην παράθεση των περιορισμών που διέπουν την έρευνα και τέλος, στην κατάθεση προτάσεων για την περαιτέρω εξέλιξή της.

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

Σελίδα σκόπιμα κενή

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

“Οδοιπορικό στην Έρευνα για τη Διαχείριση της Κρίσης στους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις”

1.1 Πρόλογος

Είναι γνωστό, απο έναν μεγάλο αριθμό μελετών που έχουν δημοσιευθεί τα τελευταία χρόνια ότι, η έννοια της διαχείρισης των κρίσεων ως ρυθμιστικός παράγοντας διατήρησης της εταιρικής βιωσιμότητας, απέκτησε σημασία τόσο οργανωτικά μέσω της θεωρητικής προσέγγισης όσο και πρακτικά (Linnenluecke, M.K., Griffiths, A., 2009).

Για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις, οι κρίσεις συχνά αποπνέουν μία διαρκή απειλή, για τη σταθερότητα των λειτουργικών συστημάτων τους, με την αμφισβήτηση να τίθεται σε θεμελιώδεις αρχές λειτουργίας, όπως είναι οι στρατηγικές που υλοποιούνται και οι δράσεις που επιλέγονται να εφαρμοσθούν, σύμφωνα πάντα με τους διατιθέμενους πόρους και με τον παράγοντα “κίνδυνο” να ελλοχεύει στην εκπλήρωση των στόχων και των προτεραιοτήτων τους, συμπεριλαμβανομένης της οργάνωσης, της εικόνας/φήμης, της νομιμότητας, της κερδοφορίας και τελικά της ίδιας της επιβίωσης τους (Ulmer, R., Sellnow, T., 2001).

Ο Porter στις αρχές της δεκαετίας του 1980, μέσω της θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων, όρισε τη διάσταση του “ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος” (competitive advantage) ως κύριο μηχανισμό της επιβίωσης ενός οργανισμού/επιχείρησης στην αγορά.

Παρατηρείται, λοιπόν, ένας κοινός τόπος έρευνας που εστιάζει στη βιωσιμότητα των οργανισμών/επιχειρήσεων, δηλαδή την προστασία τους μέσω της άμυνας και ταυτόχρονα της ενεργητικής παρουσίας τους στο χώρο της αγοράς. Αυτός ο κοινός τόπος, περνά μέσα απο τον αγώνα που δίνουν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε ένα περιβάλλον (εσωτερικό/εξωτερικό) που παρουσιάζει πολλούς κινδύνους και αρκετές προκλήσεις αναφορικά με τη διατήρηση της σταθερότητας, όπου οι πόροι που διαθέτουν, οι στρατηγικές που υλοποιούν και τέλος οι δράσεις που αναπτύσσουν, να αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της ίδιας της επιβίωσής τους.

Αν και για τη διατήρηση της βιωσιμότητας ενός οργανισμού/επιχείρησης λαμβάνεται υπόψη ένα σύνολο από μέτρα, ώστε σε περίπτωση έκτακτης επιχειρησιακής ανάγκης ή κρίσης οι εργασίες να συνεχίσουν να διεκπεραιώνονται ομαλά ή σε περίπτωση διακοπής της λειτουργίας τους ο χρόνος επαναφοράς τους να είναι

περιορισμένος, ώστε να τίθενται σε λειτουργία και πάλι οι δραστηριότητες καθώς επίσης και οι παροχές προϊόντων/υπηρεσιών στους πελάτες τους και στην αγορά, εν τούτοις ο βαθμός επίτευξης των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων κάθε φορά παραμένει σε χαμηλά επίπεδα.

Όπως φανερώνει ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί/επιχειρήσεις μεριμνούν ώστε να διατηρούν τη βιωσιμότητά τους, δεν υπάρχει μακροπρόθεσμα σχεδιασμένο πλαίσιο διαχείρισης κρίσης, ούτε και ιδιαίτερα διαδεδομένες στρατηγικές ανάπτυξής του, από την πλειονότητα των οργανισμών/επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο ελλαδικό χώρο, με λίγες πάντα εξαιρέσεις, γεγονός που αντανακλά και την εξασθένισή τους έναντι των κρίσεων.

1.2 Ο ορισμός της “Διαχείρισης Κρίσης”

Ο πλέον αποδεκτός ορισμός της Διαχείρισης Κρίσης, την οριοθετεί ως τον χειρισμό κάθε κατάσταση η οποία δημιουργεί ένα ασταθές περιβάλλον μέσα στο οποίο υπάρχουν σημαντικές απειλές, των οποίων οι αρνητικές συνέπειες επηρεάζουν άμεσα το λειτουργικό πλαίσιο ενός οργανισμού/επιχείρησης (Coombs, W. T., 2007a).

Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, η διαχείριση κρίσης είναι μια σειρά διαδικασιών και δραστηριοτήτων που επιφέρουν τη διατήρηση της βιωσιμότητας σε έναν οργανισμό/επιχείρηση, μέσα από ένα οργανωμένο πλαίσιο σχετικά με την πολυπλοκότητα του συστήματος αντίδρασης (Paraskevas, A., 2006), κατά τη διάρκεια, αλλά και μετά απο την αντιμετώπιση της κρίσης. Στο σχήμα «1» φαίνεται η πολυπλοκότητα του σύστημα αντίδρασης, στους οργανισμούς/επιχειρήσεις, αναφορικά με την αντιμετώπιση κρίσεων:



Σχήμα «1»: A complexity science framework for a crisis response system

Η λέξη “κρίση” προέρχεται από την αρχαία ελληνική γλώσσα και ετυμολογικά δηλώνει δύο έννοιες: τη «νοητική διεργασία που καταλήγει σε εκτιμήσεις, σκέψεις και αποφάσεις» αλλά και την «κακή κατάσταση» ή «κακή έκβαση». Διεθνώς συναντάται, είτε μέσω των γαλλικής γλώσσας ως “*crise*”, είτε της αγγλικής γλώσσας ως “*crisis*” (Μπαμπινιώτης, Γ., 2011). Η χρήση του όρου, ωστόσο, ποικίλλει ανάλογα με το πλαίσιο και τη πειθαρχία του εκάστοτε ερευνητή (Preble, 1997). Στον επιχειρηματικό χώρο, η λέξη «κρίση» ορίζεται ως ενέργεια με μεγάλο αντίκτυπο, που απειλεί τη βιωσιμότητα των οργανισμών/επιχειρήσεων και χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και τις περισσότερες φορές με το χρόνο να πρεσβεύει σε γρήγορες αποφάσεις (Pearson, Clair, 1998). Σύμφωνα με τον Fink (1986) μία κρίση αποτελείται από τέσσερα διαφορετικά και διακριτά στάδια/φάσεις: το πρό στάδιο κρίσης, την οξεία φάση της κρίσης, τη φάση της χρονικής εξέλιξης της κρίσης και το στάδιο επίλυσης της κρίσης.

Για να υλοποιηθεί η διαχείριση μιας κρίσης απαιτείται ένας σχεδιασμένος και συστηματικός τρόπος δράσης, είτε προληπτικά έναντι προϋπολογισμένων κινδύνων, είτε ως αντίδραση σε απειλές στις οποίες έχει εκτεθεί ο οργανισμός/επιχείρηση κατά την εμφάνιση της κρίσης (Baker, D., 2007). Κατ’ αυτή την έννοια θεωρείται ως πλέον απαραίτητο, η “διαχείριση κρίσεων” να συνδέεται με ένα ξεκάθαρο στρατηγικό σχεδιασμό¹ βασισμένο σε κατάλληλες πληροφορίες, αναλύσεις, συζητήσεις και συμφωνίες. Το αποτέλεσμα που θα προκύψει θα είναι η δημιουργία μιας Στρατηγικής Διαχείρισης Κρίσεων (Strategic Crisis Management), η οποία εμφανίζεται ως ο πλέον σύγχρονος και ορθολογικός τρόπος για την επιτυχή αντιμετώπιση μιας κρίσης, προς επίτευξη της βιωσιμότητας των οργανισμών/επιχειρήσεων, καθώς επίσης την απόκτηση των μέγιστων δυνατών ωφελειών σε μεσο-μακροπρόθεσμο επίπεδο (Dilenschneider, R. L., 2000). Οι απαντήσεις στο ερώτημα γιατί η στρατηγική είναι σημαντική στη διαχείριση κρίσεων; έρχονται από τις παρακάτω τοποθετήσεις των εν λόγω ερευνητών:

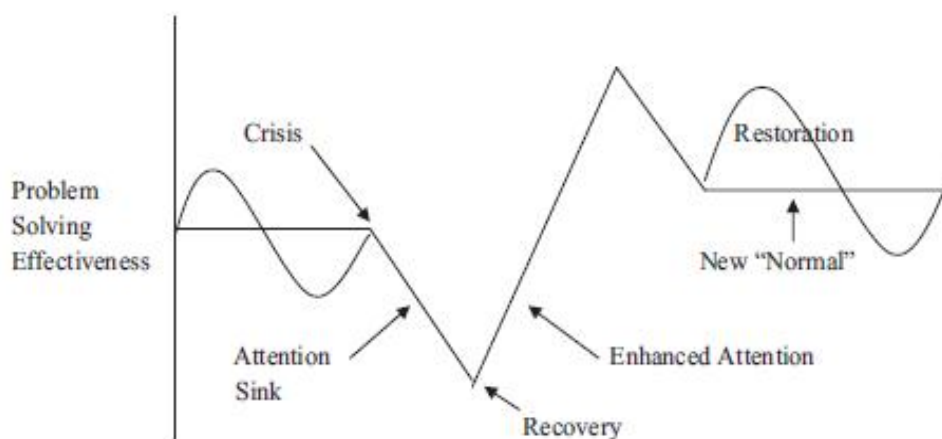
- Βοηθά στην προσήλωση των προσπαθειών προς το στόχο
- Λειτουργεί ως ενδοποιητικός μηχανισμός εντός του οργανισμού/επιχείρησης
- Δίνει ένα σαφές πλαίσιο, εντός του οποίου θα λειτουργούν τα στελέχη και οι εργαζόμενοι
- Αναγκάζει την ηγεσία να σκέφτεται προληπτικά, βελτιώνοντας έτσι την αποτελεσματικότητά της

¹ Corporate Leadership Council, (2003)

Κατά τα τελευταία έτη, οι οργανισμοί/επιχειρήσεις έχουν τοποθετήσει τη διαχείριση των κρίσεων, ως μία αναγκαιότητα με αυξανόμενες τάσεις (Heike, P., 1999). Ειδικότερα, η βιβλιογραφία περί της “διαχείρισης κρίσεων” ανθεί, κυρίως όσον αφορά τη Διοικητική (Management) των οργανισμών/επιχειρήσεων, αποτέλεσμα της τεράστιας σημασίας που πλέον δίδεται στην θεωρητική αλλά και πρακτική προσέγγιση όλων των ζητημάτων, σχετικών με την πρόληψη για την αντιμετώπιση των κρίσεων. Προσφέρεται, έτσι, μία σειρά από χρήσιμες γνώσεις για τη διαχείριση κρίσεων (Barton, L., 2001).

Σύμφωνα με αυτές τις τοποθετήσεις, άλλοι οργανισμοί/επιχειρήσεις μεριμνούν για την αντιμετώπιση των κρίσεων και άλλοι αδρανούν, ανάλογα με τις προτεραιότητες που θέτουν, αναφορικά με το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται, τις απειλές που δέχονται, καθώς επίσης τις συνεπακόλουθες συνέπειες που επέρχονται και επηρεάζουν το λειτουργικό πλαίσιο δράσης τους. Επιπρόσθετα μπορούμε να πούμε ότι, κάθε αντίδραση στην κρίση χαρακτηρίζεται από το στοιχείο της μοναδικότητας, για τον κάθε οργανισμό/επιχείρηση, με το συνεπακόλουθο χαρακτηρισμό του επιπέδου της κλίμακας (μικρό, μεσαίο, μεγάλο) της κρίσης που αντιμετωπίζουν (Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W., 2006).

Έχει παρατηρηθεί ότι ο βαθμός αποτελεσματικότητας αναφορικά με τη διαχείριση των κρίσεων, βασίζεται σε ένα καλό συντονισμό που στους οργανισμούς/επιχειρήσεις (ανάλογα του είδους και του μεγέθους τους) μεταφράζεται σε άτομο, άτομα ή ομάδα ατόμων που εργάζονται μεθοδικά πάνω σε αυτό, υποστηριζόμενοι ανάλογα με τις δυνατότητες τους καθώς επίσης τους πόρους και τις ανάγκες του κάθε οργανισμού/επιχείρησης. Έτσι, παρακολουθείται η εξέλιξη των ενεργειών, όπως χαρακτηριστικά φαίνεται στο σχήμα «2» (Schulman, P. R., Emery, R., 2011):



*Adapted from Bales (1953)

Σχήμα «2»: High reliability management: a nominal crisis cycle

Για να αντιμετωπισθεί μία κρίση χρειάζονται ικανότητες, από το προσωπικό που θα διαχειρισθεί την κατάσταση, ώστε να αποσαφηνισθούν εν πρώτοις οι τυχόν ασάφειες και στη συνέχεια να επιτευχθούν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Δηλαδή, με άλλα λόγια, απαιτείται γνώση και εμπειρία για την αντιμετώπιση διαφόρων καταστάσεων, κάθε φορά. Οι ικανότητες καθορίζουν το ρυθμό της κρίσης, με την επιβράδυνση, τη στασιμότητα ή την επιτάχυνση της να καθορίζουν την πορεία προς την ανάκαμψη (Wart, M., Karucu, N., 2009).

Η διαχείριση κρίσεων δεν παρουσιάζει την ίδια έννοια στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα². Στον ιδιωτικό τομέα, οι κρίσεις σε οργανισμούς/επιχειρήσεις περιλαμβάνουν ζητήματα που αφορούν, τα οικονομικά, τις δημόσιες σχέσεις, την τεχνολογία, καθώς επίσης νομικά και νομοθετικά θέματα στα πλαίσια της εφαρμογής των στρατηγικών και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους. Στο δημόσιο τομέα, η διαχείριση κρίσεων περιλαμβάνει, κατά κύριο λόγο, τις έκτακτες ανάγκες και ως εκ τούτου η προσπάθεια έγκειται στο να προγραμματίσουν και να ανταποκριθούν σε απρόβλεπτα γεγονότα, είτε αυτά είναι φυσικά, είτε ανθρωποκεντρικά. Όμως οι δύο τομείς (ιδιωτικός και δημόσιος) παρουσιάζουν έναν κοινό τόπο δράσης, που έχει ως στόχο να αντιμετωπισθεί άμεσα η κρίσιμη κατάσταση, με την επίλυση των προβλημάτων καθώς και τη συνέχιση της εύρυθμης λειτουργίας των οργανισμών/επιχειρήσεων.

1.3 Η δημιουργία της ανάγκης για έρευνα, αναφορικά με τη “Διαχείριση Κρίσεων” στους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις

1.3.1 Η έννοια της “Διαχείρισης Κρίσης”, μέσα από τον ιστορικό φακό

Ο όρος "κρίση" με το νόημα της "ασθένειας" ή της "κακής τροπής" μιας κατάστασης, εισάγεται στη σύγχρονη επιχειρηματική σκέψη τον 19ο αιώνα από το χώρο της οικονομίας. Κάθε φορά που ξεσπούσε στην οικονομία μία κρίση, περιορισμένη εκείνη την εποχή σ' έναν μόνο τομέα, την υφαντουργία, ο Μάρξ και ο Ένγκελς αναρωτιούνταν αν επρόκειτο για κυκλική ή δομική κρίση, για κρίση παροδική ή για την τελική κρίση του καπιταλισμού. Η προσέγγιση στην εστίαση αυτή, αναφορικά με το συνδυασμό της κρίσης και της οικονομίας, συνεχίσθηκε και μετά για αρκετά χρόνια. Χαρακτηριστική περίοδος αποτελεί αυτή των ετών 1947 – 1972, όπου η προσπάθεια για ανάπτυξη ανταποκρινόταν στο μείζον ποσοστό της, μόνο στην ιδέα της οικονομικής

² Organisation for Economic Co-operation and Development, 2001

κρίσης (Ramon, A., 1980). Σ' αυτήν την σκέψη στηρίχθηκε και η Ευρώπη, γενικότερα, μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του '90.

Από τις αρχές της δεκαετίας του '90 και μετά, άρχισε να διαφαίνεται μία άλλη διάσταση της έννοιας "κρίση", με την αναγκαιότητα για τη διαχείρισή της να ξεπροβάλλει ορατά στον ορίζοντα, διευρύνοντας έτσι το πεδίο της και πέραν αυτού της οικονομίας. Η έμφαση, πλέον, μετατοπίζεται στην αξία της γρήγορης και εύστοχης αντιμετώπισης της κρίσης, από όπου και να προέρχεται αυτή. Μεγάλη σημασία δίνεται στον τρόπο, με τον οποίο μία γρήγορη απάντηση βοηθά έναν οργανισμό/επιχείρηση, να ελέγξει την κατάσταση της κρίσης που βιώνει (Hearit, K. M., 1994).

Από το 1995 και μετά, αρχίζει να διαμορφώνεται ένα νέο πεδίο αναφορικά με την αντίληψη για τη διαχείριση της κρίσης. Δηλαδή, αρχίζει να απεμπλέκεται πλήρως η έννοια από την οικονομία, που μέχρι τότε κατείχε την πρωτοκαθεδρία και να εξαπλώνεται σε όλο το λειτουργικό πλαίσιο δράσης των οργανισμών/επιχειρήσεων. Έτσι, άρχισαν να διαγράφονται στη σκέψη, στο σχεδιασμό, στη δράση και στις αποφάσεις των στελεχών των οργανισμών/επιχειρήσεων, ερωτήματα όπως: πως θα αποφύγουμε την κρίση; πως θα προετοιμασθούμε ώστε να την αντιμετωπίσουμε; πως θα την αναγνωρίσουμε; πως μπορούμε να βρούμε λύσεις ώστε να την επιλύσουμε; και τέλος εάν μπορούμε να έχουμε οφέλη από αυτή και όχι μόνο ζημίες; Ουσιαστικά, διαπιστώνεται ότι, σε αυτή τη χρονική περίοδο ξεκινούν οι σοβαρές σκέψεις που ενίσχυαν την ιδέα δημιουργίας ενός σχεδίου διαχείρισης κρίσεων και ταυτόχρονα αναδεικνύεται η αναγκαιότητα ύπαρξης της δοκιμής του σχεδίου αυτού (Augustine, N. R. 1995).

Η αντίληψη, όπως διαμορφώθηκε στις αρχές της δεκαετίας του '90 και μετά, εδραιώθηκε πλήρως μετά τα γεγονότα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου το 2001, αντίληψη η οποία ουσιαστικά φθάνει μέχρι τις ημέρες μας. Χαρακτηριστικό αυτής της περιόδου αποτελεί, η ύπαρξη αρκετών ατόμων που εμπλέκονται σε μία κρίση, οι οποίοι χρήζουν άμεσης υποστήριξης, παροχής πληροφοριών, ενημέρωσης μέσω πολλών και ποικίλων δίαυλων επικοινωνίας κ.λ.π. Σε αυτή τη νέα "τάξη πραγμάτων" βοήθησε πάρα πολύ η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας³, η οποία εκτός των ευεργετημάτων που επέφερε, καταδείκνυε την απαίτηση της εύστοχης και αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των όσων παρείχε, ώστε να ελαχιστοποιείται η παρουσία "κινδύνων" που μπορούσαν να προκαλέσουν κρίση από την ύπαρξη της και μόνο (Downing, J. R., 2003).

1.3.2 Τα αποτελέσματα που επέφερε η γέννηση της ανάγκης για έρευνα, στον τομέα της "Διαχείρισης Κρίσεων" στους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις

³ Corporate Leadership Council, 2003

Η αποτελεσματική διαχείριση των πληροφοριών, είναι ζωτικής σημασίας για τη λειτουργία των οργανισμών/πιχειρήσεων, όπου αν συνδυασθεί με την κατάλληλη επικοινωνία, σύντομα αυτός ο οργανισμός/επιχείρηση θα πετύχει (Wells, 1978). Ουσιαστικά από εκείνη την εποχή αρχίζει να καταγράφεται η ανάγκη της δημιουργίας ενός στοχευμένου ερευνητικού έργου, το οποίο έμελλε στη συνέχεια να αναπτυχθεί με ταχείς ρυθμούς, όχι μόνο από την ερευνητική γραφίδα, αλλά και από τις αυξανόμενες απαιτήσεις που τις επέβαλλαν οι ραγδαία εξελισσόμενες καταστάσεις σε όλο τον κόσμο και επηρέαζαν άμεσα ή έμεσα το περιβάλλον των οργανισμών/επιχειρήσεων. Ο Bakewell το 1993 επισημαίνει ότι, η έγκαιρη αντιμετώπιση κρίσιμων καταστάσεων στο πεδίο της επικοινωνίας, είναι το σήμα κατατεθέν της καλής διαχείρισης τους από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Η καλή επικοινωνία πηγαίνει χέρι-χέρι με την αποτελεσματική διαχείριση των πληροφοριών. Η αποτελεσματική διαχείριση των πληροφοριών σε μία εποχή κρίσης, είναι ακόμα πιο ζωτικής σημασίας εφόσον η ζημία στη φήμη/εικόνα ενός οργανισμού/επιχείρησης ή σε οποιαδήποτε άλλη λειτουργία του/της μπορεί να τον/την οδηγήσει σε κατάρρευση.

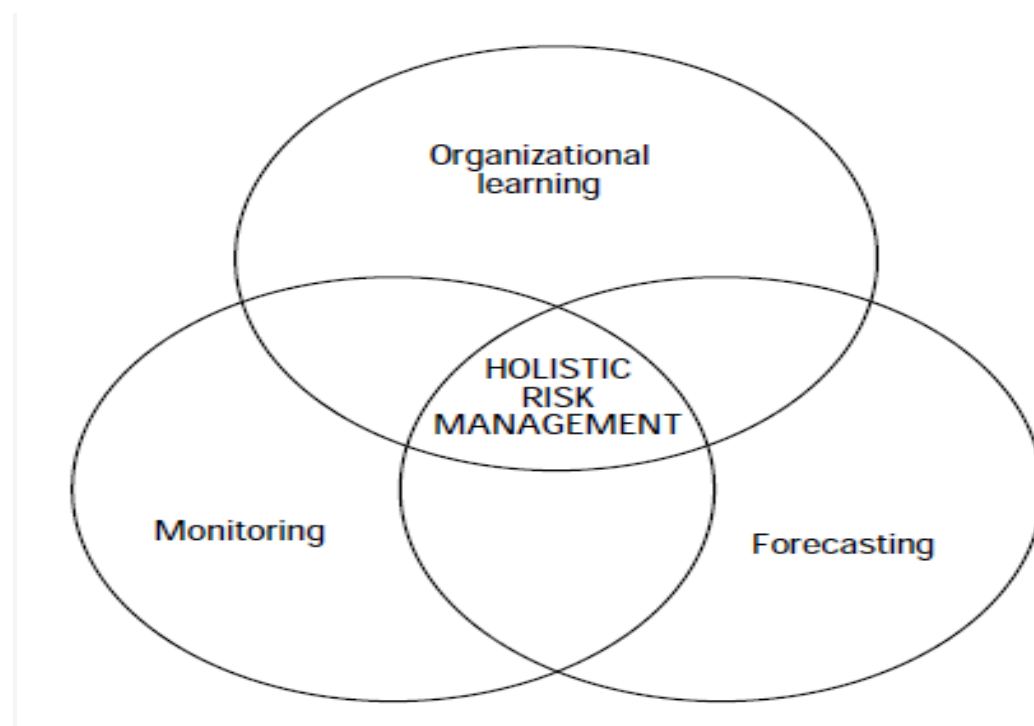
Το 1994 οι Smallman και Weir δημιουργούν έναν προβληματισμό στη σκέψη υποστηρίζοντας ότι, το κοινωνικο-οικονομικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνταν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις ήταν πιο ταραγμένο από ποτέ και μάλιστα η ένταση αυτή διακατεχόταν από ταχείς και ανοδικές τάσεις. Δημιουργήθηκε, λοιπόν, πλήρως η ανάγκη (όπως είχε εστιάσει ο Drucker το 1980 και υπερθεμάτιζε ο Peters το 1994) για ένα διαφορετικό στυλ διοίκησης, σε μία όλο και πιο χαοτική κατάσταση, στο περιβάλλον των οργανισμών/επιχειρήσεων (McClements, Smallman, 1998). Εκτός αυτών, έρχεται ο Sonnenfeld το 1994, να μιλήσει για την ανάγκη της εκπαίδευσης (πριν την κρίση) ενός εκπροσώπου του οργανισμού/επιχείρησης, ο οποίος θα χειριζόταν την κρίσιμη κατάσταση. Μετά από λίγο οι Mitroff και Harrington το 1996, μιλούν για την αξία της δημιουργίας ομάδων διαχείρισης κρίσεων, καθώς επίσης για την κατάρτιση των ατόμων που συνθέτουν αυτές τις ομάδες, σε αντιστοιχία με τη διεξαγωγή διαφόρων ασκήσεων.

Έτσι, ο κάθε οργανισμός/επιχείρηση καθίσταται υπεύθυνος για την κρίση που θα διαχειριζόταν. Αυτό κατεδείκνυε, εκτός των άλλων, το στοιχείο ότι για να ενεργοποιηθεί μία αλλαγή στο τρόπο αντίδρασης, έναντι κρίσιμων καταστάσεων, από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, ήταν αναγκαία η αλλαγή στην τρέχουσα αντιμετώπιση της διαχείρισης των κινδύνων, που επέφεραν αυτές τις κρίσιμες καταστάσεις (Coombs, W. T., & Holladay, S. J., 1996).

Ο Smallman το 1996 υποστηρίζει ότι, η αλλαγή στην τρέχουσα αντιμετώπιση της διαχείρισης των κινδύνων θα επιφέρει μία πιο δυναμική και ολιστική προσέγγιση στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των κρίσιμων καταστάσεων. Η σκέψη αυτή στηρίχθηκε σε μεγάλο βαθμό στην εφαρμογή κανόνων με ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά. Έτσι,

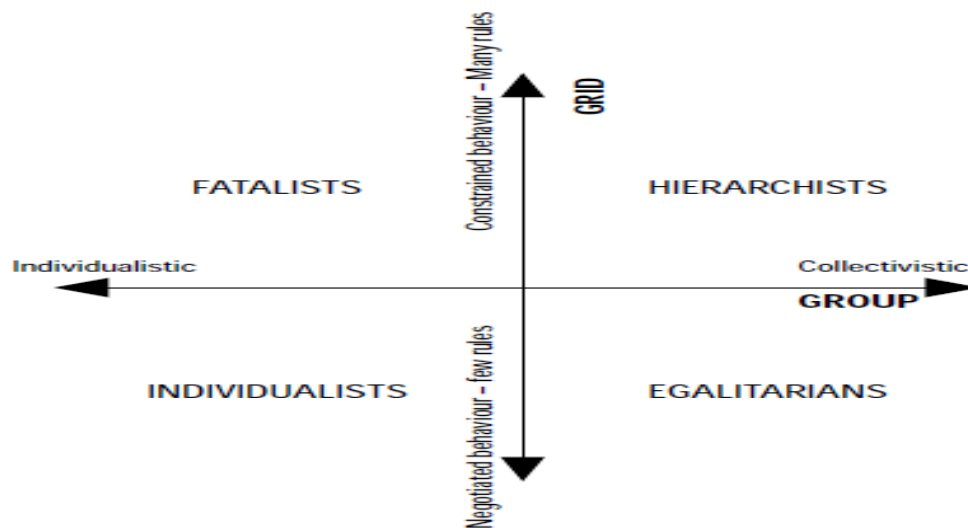
διευρύνθηκε μία προσεγγιστική οδός αναφορικά με τη διαχείριση των κινδύνων και άρχισαν να υιοθετούνται τρόποι αντίδρασης (εν αρχή) από τις μεγάλες ασφαλιστικές εταιρείες. Οι κανόνες πλέον άρχισαν να αλλάζουν, αλλά μόνο στο επίπεδο των μεγάλων γεγονότων που στρέβλωναν την αγορά, είτε είχαν αρνητικές οικονομικές επιπτώσεις είτε όχι (γνωστή ως «homeostatic» διαχείριση του κινδύνου - Hood, 1996). Το προληπτικό συλ, πλέον, χαρακτηρίζεται από μία μεγαλύτερη και ευρύτερη προσέγγιση που απαιτούσε να έχουν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις, ώστε να αναγνωρίζουν και να μετριάσουν τους παράγοντες εκείνους που μεγιστοποιούσαν τις πιθανότητες δημιουργίας κινδύνων, οι οποίοι στη συνέχεια μπορούσαν να εξελιχθούν σε μία κρίσιμη κατάσταση. Αυτή η νέου τύπου διαχείριση του κινδύνου (Hood, 1996), βασιζόταν στα παρακάτω χαρακτηριστικά:

➤ Διαγράφονταν τρεις βασικές δραστηριότητες, που σχεδιαγραμματικά φαίνονται στο σχήμα «3»:



Σχήμα «3»: Διαχείριση του Κινδύνου, βασιζόμενη στην Δυναμική και Ολιστική Προσέγγιση

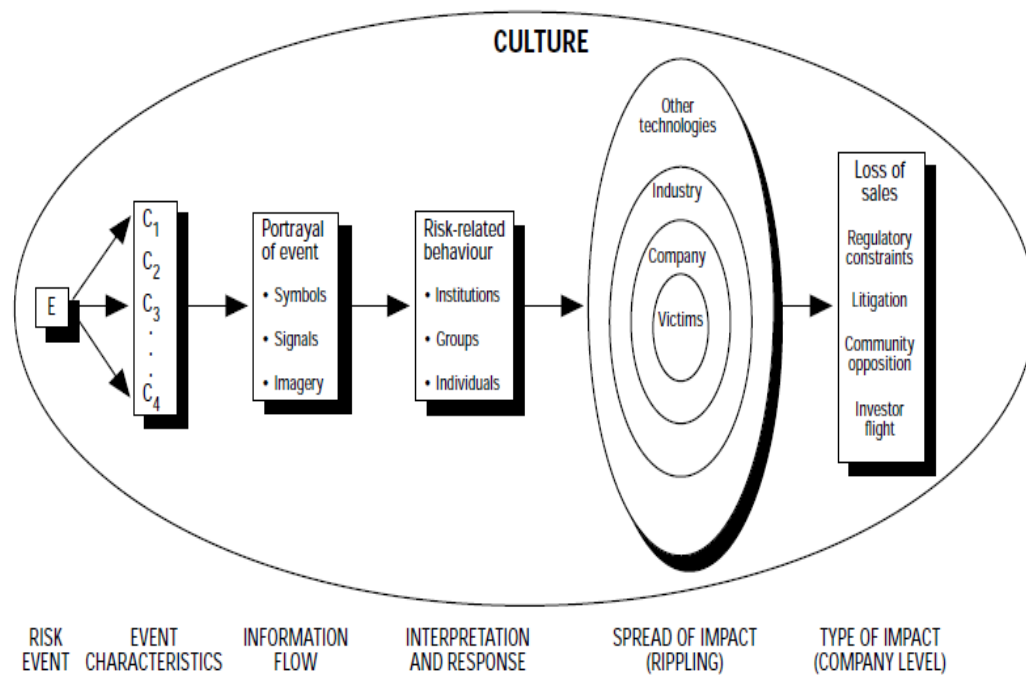
➤ Η ανθρώπινη παρέμβαση στις κρίσιμες καταστάσεις, αποτυπώνεται όπως σχεδιαγραμματικά φαίνεται στο σχήμα «4»:



Source: After Adams (1995)

Σχήμα «4»: The four myths of human nature

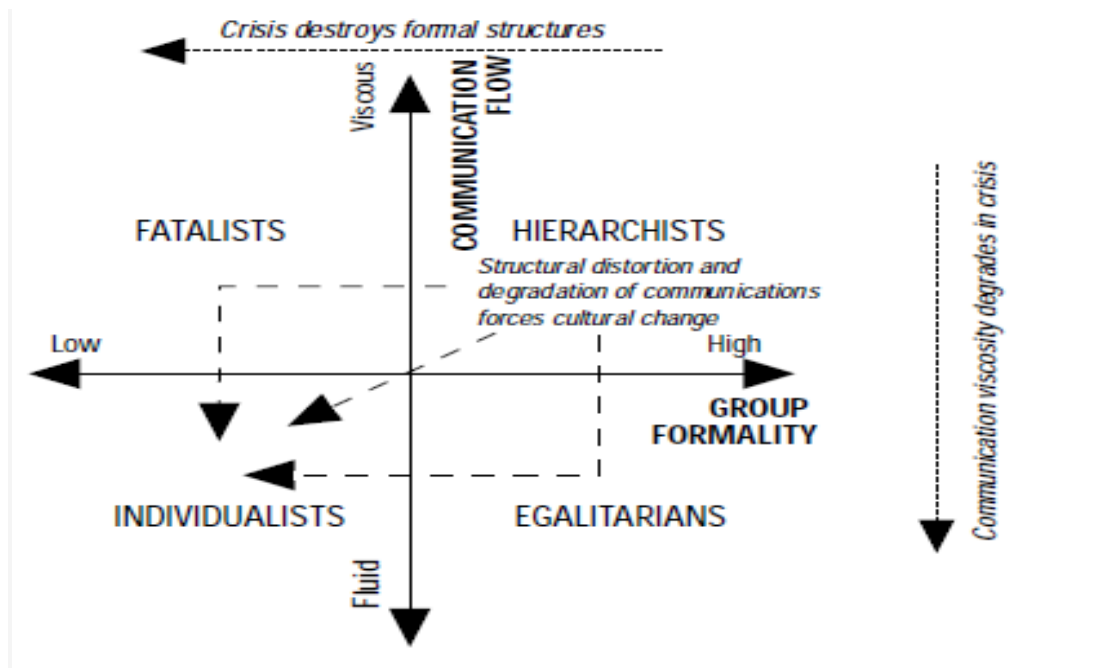
➤ Ο κοινωνικός παράγοντας και η σχέση του με τη διαχείριση του κινδύνου, συνδεόταν όπως σχεδιαγραμματικά φαίνεται στο σχήμα «5»:



Source: After Kasperson et al. (1988)

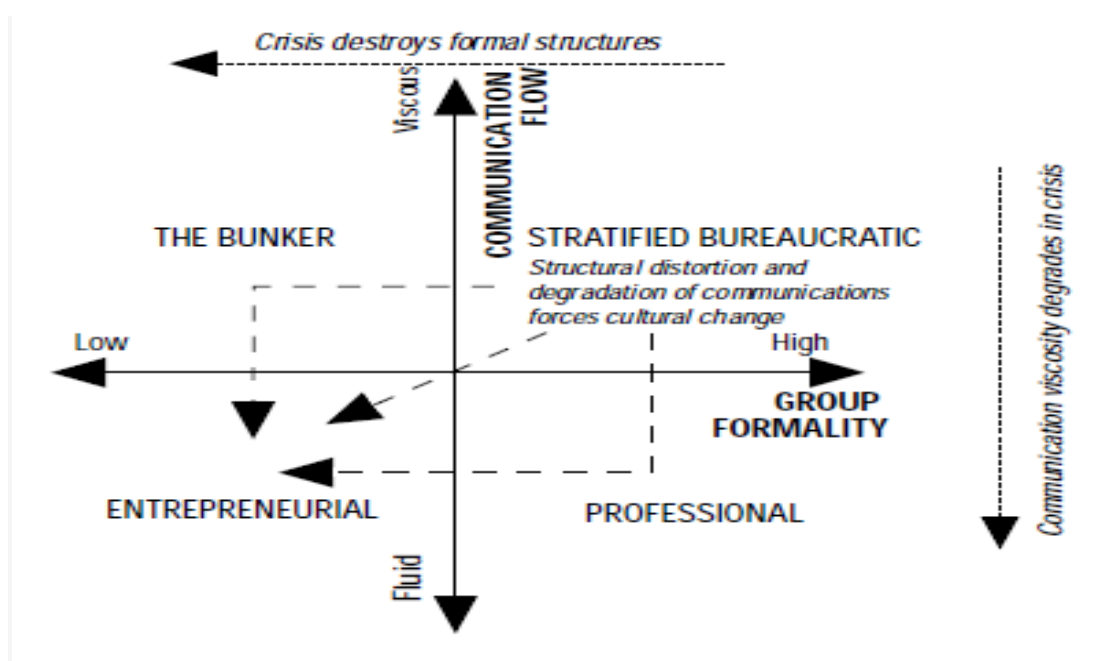
Σχήμα «5»: The social amplification of risk

➤ Η πολιτιστική αλλαγή, η δομική παραμόρφωση και ο ρόλος των επικοινωνιών σε μία εποχή κρίσης, είχαν σχέση όπως σχεδιαγραμματικά φαίνεται στο σχήμα «6»:



Σχήμα «6»: Cultural change, structural distortion and degradation of communications at a time of crisis

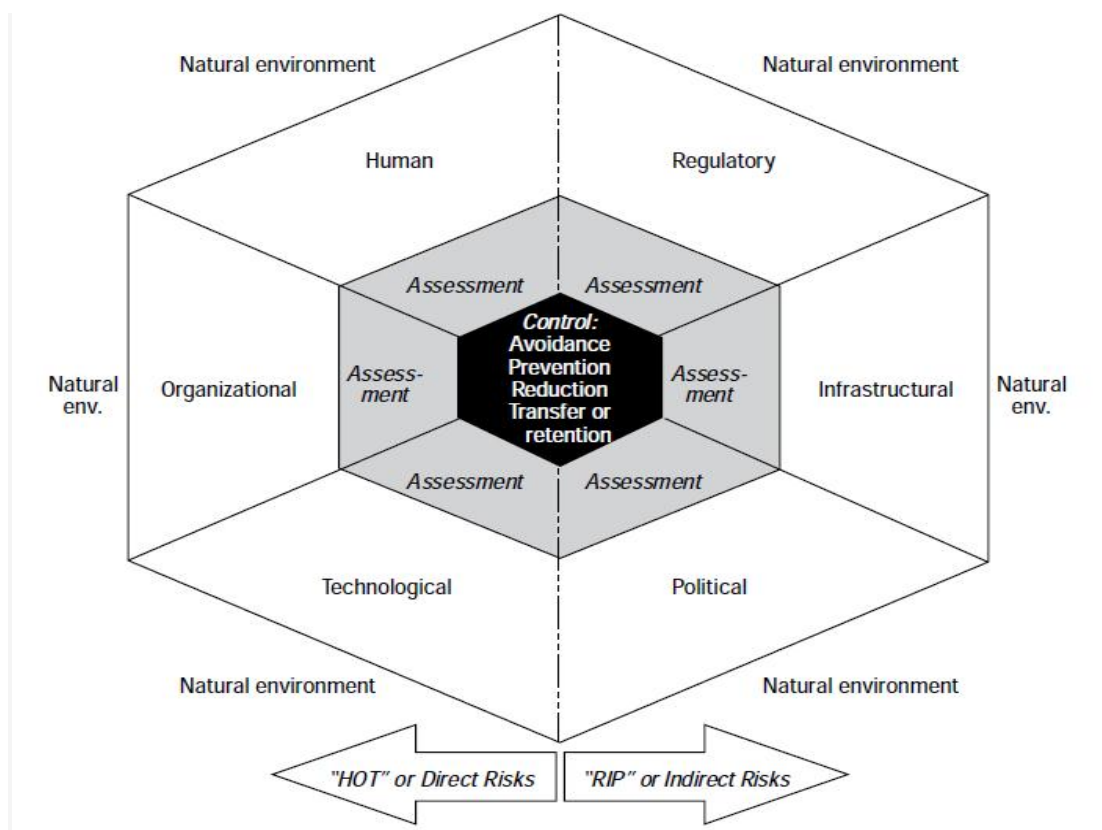
➤ Οι οργανωσιακοί τύποι της κρίσης, διαγράφονται όπως σχεδιαγραμματικά φαίνονται στο σχήμα «7»:



Σχήμα «7»: Organization types and crisis driven cultural distortion

Σύμφωνα με την προσέγγιση του Hood, η προληπτική αντιμετώπιση των κινδύνων καθίσταται ως μία αναγκαιότητα για το σύνολο της διαχείρισης των κινδύνων και κατ'

επέκταση μιας κρίσιμης κατάστασης, από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Ως εκ τούτου, απαιτεί την εξέταση όλων των παραγόντων, στο πλαίσιο της διαχείρισης των κινδύνων, όπως φαίνεται στο σχήμα «8».



Σχήμα «8»: The risk management envelope

Το 1997 ο Lerbinger, επικεντρώνεται σε επτά τύπους κρίσεων. Τα κριτήρια διαβάθμισης των τύπων αυτών προέρχονταν από τα αίτια που τις προκαλούσαν. Έτσι, επήλθε μία κατάταξη σύμφωνα με την οποία οι κρίσεις μπορεί να είναι: **φυσικές** (προερχόμενες από φυσικά αίτια), **τεχνολογικές** (προερχόμενες από αίτια που προκαλούνται από τον τομέα της τεχνολογίας), **αντιπαράθεσης** (προερχόμενες από σύγκρουση συμφερόντων), **δολιοφθοράς** (προερχόμενες από κακόβουλες πράξεις και ενέργειες), **διαχείρισης αρνητικών αξιών** (προερχόμενες από οτιδήποτε επιδρά αρνητικά στις αρχές λειτουργίας ενός πλαισίου δράσης), **παραπλάνησης** (προερχόμενες από πλάνη) και **παραπτώματος διαχείρισης** (προερχόμενες από κακή διαχείριση, πάσης φύσεως).

Το 2002 οι Coombs και Holladay, αρχίζουν να χαρτογραφούν το πώς τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) αντιδρούν σε ορισμένες πολύ συχνές κρίσεις. Χρησιμοποιώντας το επίπεδο της ευθύνης, την οποία οι άνθρωποι την αποδίδουν σε έναν οργανισμό/επιχείρηση αναφορικά με την πρόκληση μιας κρίσης (ή όχι), διαπίστωσαν ότι οι κρίσεις μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις ομάδες: **1^η ομάδα**: σε

αυτή που ο βαλλόμενος οργανισμός/επιχείρηση έχει **ελάχιστη ευθύνη** για την κρίση (λ.χ. φυσικές καταστροφές, κακή φήμη, βία στο χώρο εργασίας, καθώς και διάφορες παρεμβάσεις αλλοίωσης δεδομένων κλπ, από καταστάσεις για τις οποίες δεν ευθύνεται ο οργανισμός/επιχείρηση), **2^η ομάδα**: στην τυχαία “**χαμηλή απόδοση**” των **ευθυνών** στην κρίση (λ.χ. τεχνικό λάθος ως συνέπεια των παρεχόμενων προϊόντων/υπηρεσιών, ατυχήματα κλπ, από καταστάσεις στις οποίες ο οργανισμός/επιχείρηση ευθύνεται “εν μέρει”) και **3^η ομάδα**: στην “**ισχυρή απόδοση**” της ευθύνης στην κρίση (λ.χ. ανθρώπινο λάθος, κακό προϊόν/υπηρεσία, ατυχήματα, ανάρμοστη συμπεριφορά, διαχειριστικά και οργανωτικά παραπτώματα κλπ, στα οποία ο οργανισμός/επιχείρηση έχει μεγάλο μερίδιο ευθύνης). Έτσι, γεννάται η ανάγκη της αναδιάρθρωσης, από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, της στρατηγικής τους ανάλογα με την εμπλοκή στο επίπεδο της ευθύνης που ενδέχεται να φέρουν, όταν θα κληθούν να αντιμετωπίσουν μία κρίση.

Το 2006 πάλι οι Coombs και Holladay, διεξάγουν έρευνα αναφορικά με το κατά πόσο μία ευνοϊκή φήμη, πριν από την κρίση, μπορεί να προστατεύσει έναν οργανισμό/επιχείρηση με θετικό αποτέλεσμα. Το θετικό αποτέλεσμα σημαίνει ότι, ισχυρά θετικά συναισθήματα επιτρέπουν στους ανθρώπους να βλέπουν θετικά σημεία σε ένα αρνητικό γεγονός και αυτό να αποτελέσει ασπίδα για έναν οργανισμό/επιχείρηση, από τις ζημιές που θα επέλθουν κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Διαπιστώθηκε ότι, όσο πιο πριν από την κρίση κεφαλαιοποιηθεί η “φήμη”, τόσο ισχυρότερη θα είναι αυτή για έναν οργανισμό/επιχείρηση μετά την κρίση και αυτός είναι ο καλύτερος τρόπος για τη διατήρηση ή την αποκατάσταση της.

Το 2006 οι Pollard and Hotho, εξετάζοντας τη στρατηγική σημασία της διαχείρισης των κρίσεων απεφάνθησαν ότι, η ολοκλήρωση του σχεδιασμού διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων και η εν συνεχεία ενσωμάτωση του στη στρατηγική του οργανισμού, αποτελεί τον “ακρογωνιαίο λίθο” της κάλυψης ενός ευρέος φάσματος “ενδεχόμενων καταστάσεων”. Η διαχείριση των κρίσεων υπήρξε επέκταση του χώρου της διεπιστημονικής έρευνας για ορισμένα χρόνια, αλλά το τελευταίο χρονικό διάστημα (απεφάνθησαν οι ίδιοι ερευνητές) έχει τεθεί περισσότερο στο προσκήνιο, λόγω μεγάλων γεγονότων (Τσερνομπίλ, 11η Σεπτεμβρίου, σιδηροδρομικά ατυχήματα, περιβαντολογικές επεμβάσεις, τρομοκρατικές επιθέσεις κλπ). Όλες αυτές οι ανησυχίες, συνεχίζουν οι Pollard and Hotho, έχουν δραστηριοποιήσει την ακαδημαϊκή κοινότητα για έρευνα, αλλά παράλληλα έχουν αυξήσει την αβεβαιότητα στην αγορά, οδηγώντας τους οργανισμούς/επιχειρήσεις να επανεξετάζουν τη σημασία του σχεδιασμού, αναφορικά με τη διαχείριση των κρίσεων. Παρά το τεράστιο μέγεθος αυτών των γεγονότων, δημιουργείται ολοένα και περισσότερο ένα πολύπλοκο σύνολο παραγόντων, που πρέπει να θεωρούνται ως δυνητικά σημαντικές απειλές για πολλούς οργανισμούς/επιχειρήσεις. Επίσης, αυτές οι απειλές πλαισιώνονται από τα στοιχεία της απάτης, της κλοπής, της

πνευματικής ιδιοκτησίας και της ευθύνης για τα προϊόντα/υπηρεσίες και γενικότερα οτιδήποτε συνδέεται με την άσκηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας του οργανισμού/επιχείρησης. Έτσι, προσδιορίζονται επτά ομάδες, στις οποίες μπορεί να υπάρχει πεδίο δράσης για μία κρίση και ειδικότερα ότι σχετίζεται, με:

- τα οικονομικά
- την ηγεσία και το management
- την παρέμβαση του ανθρώπινου παράγοντα (τυχαία ή με δόλο)
- τους πόρους
- τη φήμη και την εικόνα
- τις ψυχοπαθητικές πράξεις
- τις φυσικές καταστροφές

Το 2008 οι Chen, Sharman, Rao και Upadhyaya δίνουν τον κατάλογο των προκλήσεων, που συνθέτουν το “χαρακτήρα” της διαχείρισης των κρίσεων. Έτσι, σε μία κρίση συχνά παρατηρούνται τα παρακάτω:

- Αβεβαιότητα, με απότομες και απρόσμενες καταστάσεις
- Κίνδυνοι, με πιθανά θύματα
- Αυξημένη πίεση του χρόνου, με θέματα επείγοντος χαρακτήρα
- Άμεση ανάγκη, σε “πόρους”
- Ύπαρξη κλίμακας (μικρής/μεσαίας/μεγάλης), με επιπτώσεις και ζημιές
- Άμεση ανάγκη, για υποστήριξη των υποδομών και του εξοπλισμού
- Σύγκρουση συμφερόντων
- Υψηλή ζήτηση, για πληροφόρηση και έγκαιρη ενημέρωση

Το 2011 οι Jackson και Daly, ερευνούν διεξοδικά την ανθρώπινη παρέμβαση, από την οπτική γωνία της ηγεσίας και του management καταλήγοντας ότι, οι ηγέτες με ευελιξία και προνοητικότητα δεν είναι μόνο σε θέση να επιβιώσουν σε δύσκολες και αντίξοες καταστάσεις, αλλά επίσης είναι σε θέση να συμπεριφερθούν με τέτοιο τρόπο, ώστε να ενισχύσουν την επιβίωση του οργανισμού/επιχείρησης σε κρίσιμες καταστάσεις.

Ο σχεδιασμός αντιμετώπισης μιας κρίσιμης κατάστασης, ευρέως, θεωρείται ότι είναι ένα ουσιαστικό εργαλείο στα χέρια των διαχειριστών, είτε ιδιωτικών είτε δημόσιων οργανισμών/επιχειρήσεων (Eriksson, K., a, McConnell, A., 2011). Η πρόβλεψη για το τι μπορεί να συμβεί, σε συνδυασμό με την εκ των προτέρων κατανομή των πόρων στο προσωπικό, στον εξοπλισμό, στα καθήκοντα και στις αρμοδιότητες, με την παράλληλη ορθή καθοδήγηση και ύπαρξη κανόνων, διαφαίνεται ότι μεγιστοποιεί τις πιθανότητες επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης. Ωστόσο, η σχέση μεταξύ του σχεδιασμού των κρίσεων και των αποτελεσμάτων της διαχείρισης των κρίσεων, είναι περίπλοκη και απαιτούνται λεπτοί χειρισμοί για την εναρμόνισή τους. Ο σχεδιασμός διαχείρισης μιας κρίσιμης κατάστασης, ο οποίος είναι επιτυχής στο στάδιο προ της κρίσης, δεν εγγυάται

την επιτυχή αντιμετώπιση των κρίσεων. Από την άλλη, τυχόν αποτυχιές σχεδιασμού διαχείρισης μιας κρίσιμης κατάστασης, στο στάδιο προ της κρίσης, δεν οδηγούν απόλυτα σε λανθασμένη αντιμετώπιση της κρίσης. Συμπερασματικά, καταλήγουν οι Eriksson και Connell, μία προσανατολισμένη πολιτική που αναγνωρίζει την αξία του σχεδιασμού διαχείρισης της κρίσης εισηγείται ότι, οι προσδοκίες μας για το σχεδιασμό αυτό δεν πρεσβεύουν σε βιαστικές κινήσεις ή στην έλλειψη μιας επαρκούς προετοιμασίας.

Στην εν λόγω μελέτη οι Eriksson και Connell, διαχωρίζοντας έναν επιτυχή σχεδιασμό διαχείρισης μιας κρίσιμης κατάστασης, στο στάδιο προ της κρίσης, από μία επιτυχή μετέπειτα διαχείριση κρίσης καταλήγουν στο ότι, απαιτείται ορθή χαρτογράφηση της σχέσης μεταξύ του σχεδιασμού διαχείρισης μιας κρίσιμης κατάστασης πριν από την κρίση και των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων από τη διαχείριση της κρίσης (ο λεγόμενος σχεδιασμός επιτυχούς έκβασης της διαχείρισης κρίσεων). Έτσι εξάγονται παράγοντες που διαμορφώνουν τα αποτελέσματα της διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, όπως: η φύση της κρίσης, η ηγεσία, το management, το άγχος, η λήψη αποφάσεων, η θεσμική/οργανωτική ρύθμιση για τη διαχείριση κρίσεων, οι πολίτες (δηλ. καταναλωτές κλπ), οι εθελοντές, οι μη κυβερνητικές οργανώσεις, οι προμηθευτές από το εσωτερικό/εξωτερικό κ.α.

1.4 Η εξέλιξη της έρευνας στη “Διαχείριση Κρίσεων”, σε Οργανισμούς/Επιχειρήσεις, βασιζόμενη σε πραγματολογικά στοιχεία

1.4.1 Από το 1990 πηγαίνοντας προς το 2001

1.4.1.1 Η μελέτη της περίπτωσης “Perrier” και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν αναφορικά με την “επικοινωνία” και τη “στρατηγική” που εφαρμόζουν οι Οργανισμοί/Επιχειρήσεις

Μέχρι τον Ιανουάριο του 1990, οι πωλήσεις του εμφιαλωμένου νερού Perrier είχαν φτάσει στα υψηλότερα ποσοστά όλων των εποχών. Τον Φεβρουάριο του 1990, η Perrier ανακαλεί (εθελοντικά) 70 εκατομμύρια μπουκάλια νερό Perrier. Τα προϊόντα αυτά εμφάνιζαν ίχνη βενζολίου. Να σημειωθεί ότι για πρώτη φορά Αμερικανοί καταναλωτές το 1977, αλλά και Ευρωπαίοι, άρχισαν να καταναλώνουν ανθρακούχα νερά. Καθώς το κορυφαίο προϊόν στην κατηγορία του, το Perrier, είχε ακμάσει κατά τη διάρκεια της

δεκαετίας του 1980, ως ένα μοντέρνο ποτό για τους εύπορους συμβάλλοντας ουσιαστικά και στην υγεία τους, επήλθε η κρίση του '90 (Barton, L., 1991).

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι αυτή η κρίση διαχειρίστηκε με άριστο τρόπο, καταδεικνύοντας περίτρανα ότι η εκπαίδευση του προσωπικού, η έγκαιρη αντίδραση και εν τέλει η υποστήριξη της εικόνας και της φήμης της επιχείρησης, αποτέλεσαν παράγοντες της επιτυχούς προσπάθειας.

Τα συμπεράσματα που εξήχθησαν, αναφορικά με τη διαχείριση της κρίσης αυτής (σύμφωνα με την έρευνα του Barton⁴, το 1991), μπορούσαν να συμβάλλουν ώστε να αποφευχθεί μια καταστροφή, αναφορικά με έναν οργανισμό/επιχείρηση που μπορούσε να αντιμετωπίσει μία παρόμοια κρίση. Σύμφωνα με αυτές τις προτάσεις, ένας οργανισμός/επιχείρηση πρέπει να ενεργεί, όπως παρακάτω:

- Να λαμβάνει εκ των προτέρων μέτρα για την ελαχιστοποίηση των κινδύνων
- Να τηρεί ένα γραπτό σχέδιο διαχείρισης κρίσεων, ώστε να υπάρχει ετοιμότητα άμεσης ανταπόκρισης σε μία απροσδόκητη ανάκληση προϊόντος
- Οι διευθυντές του οργανισμού/επιχείρησης θα πρέπει να γνωρίζουν εκ των προτέρων, πώς μπορούν καλύτερα να εφαρμόζουν όλους τους συντελεστές της καλής επικοινωνίας ως μέσο πρόληψης και ελαχιστοποίησης των κινδύνων
- Να προβλέπεται εκ των προτέρων, ένα πρόγραμμα αντιμετώπισης των μέσων μαζικής ενημέρωσης (ΜΜΕ) αναφορικά με μία τυχόν ανάκληση προϊόντος
- Να υπάρχει μία ομάδα διαχείρισης κρίσεων, η οποία θα είναι προετοιμασμένη εκ των προτέρων για τα παρακάτω:
 - Ποιος θα μιλήσει για την εταιρεία, ανάλογα με τις το είδος της κρίσης
 - Πού πρέπει να πραγματοποιηθεί η συνέντευξη τύπου
 - Τι είδους υλικό πρέπει να προετοιμαστεί, για τη διανομή του στα ΜΜΕ
 - Ποια διαφημιστική εταιρεία θα μπορούσε να κληθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα για την ενημέρωση των καταναλωτών, σχετικά με την κρίση
 - Πόσο καιρό θα διαρκέσει η παραγωγή ενός μηνύματος, για την κρίση
- Να υφίσταται η έγκαιρη και εύστοχη διαχείριση όλων των εργαζομένων, ώστε να καταστούν μέρος της ευρύτερης ομάδας επίλυσης του προβλήματος, ως "σώμα" του οργανισμού/επιχείρησης.

1.4.1.2 Η μελέτη των "απεργιών" στη Μ. Βρετανία και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν, αναφορικά με τις "δράσεις" που αναπτύσσουν οι Οργανισμοί/Επιχειρήσεις

⁴ "A Case Study in Crisis Management: The Perrier Recall"

Το 1996 ο Parsons, εξ αφορμής ενός κύματος απεργιών στη Μ. Βρετανία ερευνά τη διαχείριση κρίσεων, στοχεύοντας σε κρίσιμες καταστάσεις που επέρχονται από τις απεργίες. Κατέληξε σε κάποια συμπεράσματα, τα οποία ανάγονταν σε δράσεις που αναπτύσσονταν από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, σε τέτοιες περιόδους. Σύμφωνα με αυτά τα συμπεράσματα, η υποχρέωση της διοίκησης είναι να λαμβάνει αποφάσεις βασιζόμενη στο συνδυασμό της γνώσης και της εμπειρίας που διαθέτουν τα άτομα που την απαρτίζουν.

Οι κρίσεις από τη φύση τους είναι απροσδόκητες, με τα στελέχη της ανώτατης ιεραρχίας όχι τόσο ειδικευμένα στη διαχείριση των κρίσεων. Τι είναι η διαχείριση των κρίσεων; είναι ένα μίγμα της εφαρμοσμένης κοινής λογικής, της εμπειρίας και της προσωπικότητας των διαχειριστών, με κύριο πυρήνα την ουσιαστική επικέντρωση στο πρόβλημα. Οι κρίσεις συνήθως είναι απρόσμενες και σύντομης περιόδου, με τους κινδύνους να παραμονεύουν και να μεγαλώνουν την κρίση. Σύμφωνα με την τοποθέτηση των Priscilla και Murphy (1996), [δηλ. οτιδήποτε (υπολογισμένο ή μη) μπορεί να πάει στραβά], είναι σχεδόν σίγουρο ότι οι κρίσεις εμφανίζονται πάντα με τον πιο απροσδόκητο και απρόσμενο τρόπο. Επομένως οι "απροετοίμαστοι" χώροι, είναι οι πλέον ευάλωτοι. Ο σκοπός του σχεδιασμού της διαχείρισης των κρίσεων αποτελεί αναγκαιότητα και ως εκ τούτου πρέπει να εξετάζονται όλα τα σενάρια και να αναπτύσσονται ευέλικτα προγράμματα, ώστε να είναι κατανοητά και δοκιμασμένα, εξασφαλίζοντας ότι όσοι εμπλέκονται στην εφαρμογή τους έχουν κατανοήσει πλήρως, αφ' ενός την αποστολή τους και αφ' ετέρου τον τελικό αντικειμενικό σκοπό του προγράμματος, επ' ωφελεία του οργανισμού/επιχείρησης. Όποια και αν είναι η κρίση, η έναρξη των διαδικασιών διαχείρισης της θα πρέπει πάντα να αρχίζει από την εξέταση του βασικού δίδυμου αξιώματος "ποιο είναι το μήνυμα που εκπέμπει η κρίση" και "ποιο είναι το πεδίο που δέχεται την κρίση" (Parsons, 1996).

1.4.1.3 Η μελέτη του παράγοντα "φήμη/εικόνα" ενός οργανισμού/επιχείρησης και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν αναφορικά με την επίδρασή του στους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις

Το 1996 ο Coombs, διεξάγει ένα πείραμα προκειμένου να τεκμηριωθεί η αρνητική επίδραση της κρίσης στη φήμη ενός οργανισμού/επιχείρησης, θέτοντας ως βασική προϋπόθεση ότι η κατάρτιση και οι συνεπακόλουθες δράσεις των διαχειριστών αποκατάστασης της φήμης/εικόνας ενός οργανισμού/επιχείρησης, επιφέρουν κοινό τόπο στις αντιλήψεις για τον οργανισμό/επιχείρηση και ουσιαστικά προδιαγράφουν το αποτέλεσμα. Ένα σημαντικό εύρημα της έρευνας ήταν ότι, ο κάθε οργανισμός/επιχείρηση ήταν υπεύθυνος/η για την κρίση που διερχόταν, καθώς επίσης η

πιο συμβιβαστική στρατηγική αποκατάστασης της φήμης/εικόνας, έπρεπε σε κάθε περίπτωση να ήταν αποτελεσματική, ώστε να προστατευθεί η φήμη του οργανισμού/επιχείρησης. Δηλ. με άλλα λόγια καταδεικνυόταν η αναγκαιότητα μιας αποτελεσματικής διαχείρισης, καθώς επίσης και μιας μεθοδευμένης πλαισίωσης των δράσεων, αναφορικά με την φήμη/εικόνα ενός οργανισμού/επιχείρησης, με τον παράγοντα αυτό είναι μοναδικός για την κάθε περίπτωση .

1.4.1.4 Η μελέτη της νομικής πλευράς της “συγγνώμης” κατά τη διάρκεια μιας κρίσης και τι διάσταση πήραν τα εξαχθέντα συμπεράσματα, αναφορικά με τις “δεξιότητες/ικανότητες” που πρέπει να διακρίνουν τα άτομα που χειρίζονται κρίσιμες καταστάσεις, στους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις

Ο Tyler το 1997, μετά από έρευνα αναφορικά με κρίσεις που εμφάνιζαν “απώλειες υγείας” κάνει λόγο για τους νομικούς περιορισμούς που εμποδίζουν τη “συγγνώμη” κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Παρουσιάζεται, κατ’ αυτόν τον τρόπο, η σκληρή διάσταση των ενεργειών που πρέπει να εκτελούν οι διαχειριστές μιας κρίσης, κατά τη διάρκεια που αυτή εξελίσσεται (ή και μετά) και οι οποίοι έχουν να επιλέξουν μεταξύ της αντιμετώπισης των θυμάτων ή των συγγενών τους, με έναν ιδιαίτερο τρόπο, καθώς επίσης να είναι φύλακες των “συμφερόντων” του οργανισμού/επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων των οποιοδήποτε οικονομικών περιορισμών. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που εξήχθη απο αυτή την έρευνα ήταν ότι, η διαχείριση των κρίσεων καταλαμβάνει ένα ευρύτερο πλαίσιο από αυτό των οργανισμών/επιχειρήσεων και υπόκειται, εκτός των άλλων και σε δημοσιονομικούς περιορισμούς.

Το 1999 έρχεται ο Cohen από την άλλη άκρη του Ατλαντικού, να ενισχύσει την ερευνητική ανησυχία του Tyler, εξετάζοντας και αυτός την έκφραση της συγγνώμης, από νομική άποψη. Σημειώνει δε ότι, στην Καλιφόρνια, στη Μασαχουσέτη και στη Φλόριντα, υπήρχαν νόμοι που απέτρεπαν τη χρησιμοποίηση της συγγνώμης ως αποδεικτικό στοιχείο σε βάρος κάποιου διαχειριστή μιας κρίσιμης κατάστασης, όταν αυτή η κρίσιμη κατάσταση έφθανε στις αίθουσες των δικαστηρίων. Αυτή η συμπερασματική τοποθέτηση του Cohen, ύστερα απο την έρευνα που διεξήγαγε, έφερνε στο φως δύο στοιχεία: πρώτον, τη δημιουργία ενός απόλυτα “δεδικασμένου” που έμελλε να επεκταθεί και πέραν του Ατλαντικού και δεύτερον, τα στοιχεία από τις δικαστικές υποθέσεις αυτές υποδήλωναν ότι οι εκφράσεις συγγνώμης χρησιμοποιούνταν διότι βοηθούσαν να μειωθεί το ποσό της αποζημίωσης και το σύνολο των ζημιών που καταγραφόταν, ύστερα απο κάθε κρίσιμη κατάσταση. Αυτό, ουσιαστικά, άλλαξε τη μετέπειτα πορεία των πραγμάτων, αναφορικά με την έκβαση/κατάληξη των δράσεων από τα άτομα που διαχειρίζονταν κρίσεις. Ετέθησαν θα μπορούσαμε να πούμε, νέοι όροι στο παιχνίδι της εμπλοκής των

ατόμων που θα διαχειρίζονταν κρίσιμες καταστάσεις στους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Έτσι, τα άτομα αυτά έπρεπε να διακατέχονται (περισσότερο από ότι στο παρελθόν) από ικανότητες και δεξιότητες ώστε να μπορούν εύστοχα και αποτελεσματικά να διαχειρίζονται κρίσιμες καταστάσεις, επ' ωφελεία του οργανισμού/επιχείρησής τους.

1.4.1.5 Η μελέτη της περίπτωσης “Daimler-Benz” και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν, αναφορικά με τις “στρατηγικές επιλογές για δράσεις”, από τους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις

Το 2001 ο Puchan υποστηρίζει ότι, κατά τα τελευταία χρόνια οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις αναγάγουν τη διαχείριση των κρίσεων ως μία αναγκαιότητα με αυξανόμενες τάσεις, όπως έχει αποδειχθεί από διάφορα κατά καιρούς περιστατικά λ.χ. η καταστροφή του Exxon Valdez, η περιβαντολογική καταστροφή του Brent Spar και η συντριβή του γερμανικού τρένου υψηλής ταχύτητας κοντά στο Ανόβερο. Έτσι, καταδεικνύεται η απαίτηση μιας ορθής μεθοδολογικής δράσης και επικοινωνίας, σε όλες τις φάσεις της διαχείρισης μιας κρίσης. Με αυτόν τον προβληματισμό, ο Puchan ερεύνησε την περίπτωση της κρίσης που προήλθε από το μοντέλο αυτοκινήτου της Mercedes-Benz, A-Class, με βάση την ανάλυση των δημοσιογραφικών αντιδράσεων στα γερμανικά μέσα ενημέρωσης. Ο στόχος του ήταν να προσδιοριστούν οι τομείς εκείνοι, όπου μία συστηματική και δομημένη προσέγγιση στις σχέσεις με τα ΜΜΕ, μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν και να διαχειρισθούν ορθά μία κρίση. Στην πορεία προς την κρίση αυτή, υπήρχαν πολλά προειδοποιητικά σημάδια τα οποία θα έπρεπε να θέσουν σε συναγερμό τη Daimler-Benz. Όλα ξεκίνησαν στις 23 Σεπτεμβρίου 1997 στο Tannishus, μία μικρή πόλη στη Δανία, όπου εμπειρογνώμονες του αυτοκινήτου συναντήθηκαν για τη διεξαγωγή δοκιμών, αναφορικά με την επιλογή του αυτοκινήτου της χρονιάς. Ο Robert Collin, ένας δημοσιογράφος αυτοκινήτου για το Σουηδικό περιοδικό Teknikens VAE καθώς και τρεις συνάδελφοι του, υπέστησαν ελαφρά τραύματα όταν το εν λόγω μοντέλο της Mercedes ανετράπη κατά τη δοκιμή, με ταχύτητα μόνο 60 χιλιόμετρα ανά ώρα. Τα συμπεράσματα που κατέγραψε ο Puchan, απεικονίζουν τη συμπεριφορά της Mercedes-Benz στον τομέα της επικοινωνίας, επισημαίνοντας μία σειρά από λάθη που έγιναν. Κατ' ουσίαν δεν εφαρμόστηκαν τα παρακάτω :

- Ανίχνευση των πιθανών κινδύνων, εκ των προτέρων
- Πρόληψη/προετοιμασία για την αντιμετώπιση δυσάρεστων καταστάσεων
- Εξάλειψη ή περιορισμός των ήδη (μέχρι τότε) γνωστών κινδύνων

➤ Άμεση αντίδραση, σε περίπτωση που ένα κρίσιμο γεγονός (σαν και αυτό) κτυπούσε τον οργανισμό/επιχείρηση

➤ Εκπαίδευση του προσωπικού σε τέτοια θέματα, εκ των προτέρων

Θα μπορούσαμε να πούμε, λέει συμπερασματικά ο Puchan, ότι οι προσπάθειες επικοινωνίας ήταν άσχημα συντονισμένες και μερικές φορές πάρα πολύ αργές. Αυτό που χρειαζόταν ήταν μία πιο ενεργητική προσέγγιση στη διαχείριση της κοινής γνώμης. Πραγματοποιήθηκαν θεμελιώδη λάθη από τη Mercedes-Benz, κατά τη διάρκεια της κρίσης αυτής. Χρησιμοποιώντας μία πιο έγκαιρη, ανοιχτή, ειλικρινή και συνεκτική προσέγγιση για την επικοινωνία, θα μπορούσε κάλλιστα ο οργανισμός αυτός να είχε αντιμετωπίσει εύστοχα την κατάσταση, σώζοντας τους μετόχους του από πολλές ζημιές. Και καταλήγει, τελικά αυτό που μένει μετά από τέτοιες καταστάσεις είναι το γεγονός ότι πρέπει να γινόμαστε πιο σοφοί από τα λάθη μας.

1.4.2 Η “ερευνητική πορεία” από το 2001 προς το σήμερα

1.4.2.1 Η μελέτη της περίπτωσης της “11^η Σεπτεμβρίου” και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν, αναφορικά με την έναρξη μιας “νέας εποχής” στην αντιμετώπιση των κρίσεων, από τους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις

Όταν οι καιροί είναι αβέβαιοι, εξαιτίας των ανθρώπινων ενεργειών ή των φυσικών καταστροφών, τότε τα στελέχη των οργανισμών/επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν διάφορες προκλήσεις τις οποίες μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα εκ των προτέρων, με σχεδιασμό και κατάλληλη προετοιμασία. Η 11η Σεπτεμβρίου εκτός της καταστροφής, είχε πολλές και σημαντικές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Ουσιαστικά ξεκίνησε μια “νέα εποχή” στην αντιμετώπιση της αβεβαιότητας. Στατιστικά, οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που καταρτίζουν ένα σωστό προγραμματισμό για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας, πηγαίνουν καλύτερα από όσους δεν έχουν προβλέψει κάτι τέτοιο. Αυτά υποστήριζε ο Gage το 2002, ξεκινώντας τη έρευνα του⁵. Σύμφωνα με αυτή την έρευνα, από την 11 Σεπτεμβρίου και μετά στις ΗΠΑ αλλά και στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον, έχουν επέλθει δραματικά γεγονότα που συνθέτουν ένα αβέβαιο περιβάλλον. Σήμερα, οι κίνδυνοι για τις επιχειρήσεις είναι πολύ υψηλότεροι. Και τίθεται το ερώτημα, τι πρέπει οι ηγέτες των επιχειρήσεων να κάνουν; Συνήθως τα δραστικά μέτρα δεν επαρκούν ώστε να αντιμετωπίσουν επιτυχώς μία κρίσιμη κατάσταση, όχι μόνο στο οικονομικό πεδίο αλλά σε όλο το λειτουργικό τους φάσμα και συνήθως αυτά τα μέτρα ενεργούν, μόνο, ως κατασταλτικά. Έτσι, πρέπει να διεξάγουν

⁵ “Crisis Management, Leading Through Uncertain Times”

στα πλαίσια της πολιτικής/στρατηγικής του οργανισμού/επιχείρησης, αξιολόγηση των κινδύνων πριν την έναρξη κάποιας κρίσιμης κατάστασης, συμπεριλαμβανομένων όλων των εξελίξεων του εσωτερικού/εξωτερικού περιβάλλοντος που δραστηριοποιούνται. Ορισμένοι οργανισμοί/επιχειρήσεις μπορεί να χρειαστεί να λάβουν δραστικά μέτρα και άλλοι, πάλι, όχι. Σε κάθε περίπτωση όμως και για τη συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων ή των οργανισμών, ένα καλά οργανωμένο πλαίσιο στο οποίο αναλύονται όλοι οι κίνδυνοι (εκ των προτέρων) τους παρέχει τη δυνατότητα της αντιμετώπισης των δυσάρεστων καταστάσεων, στα πλαίσια της πρόληψης.

Πρέπει να τονισθεί καταλήγει ο ερευνητής ότι, η οικονομική ευχέρεια (ειδικά σε μορφή άμεσης ρευστότητας) αποτελεί καθοριστικό παράγοντα σε περίοδο κρίσης και αυτό διότι επιτρέπει στους οργανισμούς/επιχειρήσεις να επιβιώσουν, καθώς επίσης να επωφεληθούν των νέων ευκαιριών. Οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που δεν προβαίνουν πειθαρχημένα σε αυστηρή ανάλυση και ανάπτυξη ενός στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου είναι ευάλωτοι/ες σε κινδύνους, δηλ. με περισσότερο αβέβαιο μέλλον. Επιπρόσθετα, για τη συμπλήρωση αυτού του σχεδίου απαιτείται η ύπαρξη πόρων, η εξοικονόμηση κεφαλαίων, ο καθορισμός προτεραιοτήτων με εναλλακτικές λύσεις και τέλος η στενή παρακολούθηση της εφαρμογής του σχεδίου αυτού.

1.4.2.2 Η μελέτη της περίπτωσης της "Coca Cola στο Βέλγιο" και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν, αναφορικά με τις "στρατηγικές επιλογές" που μπορούν να αναπτύξουν οι Οργανισμοί/Επιχειρήσεις

Ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσεων πρέπει να αποτελεί μέρος του συνολικού στρατηγικού σχεδίου διαχείρισης κάθε οργανισμού/επιχείρησης, τονίζει χαρακτηριστικά η μελέτη⁶ που είδε το φως της δημοσιότητας το 2002 και ερεύνησε την κρίση της Coca-Cola στο Βέλγιο το 1999, μετά από την απόφαση της κυβέρνησης του Βελγίου για την απόσυρση όλων των κουτιών αναψυκτικών που προέρχονταν από δύο εργοστάσια της Coca Cola στο Βέλγιο και ένα στη Γαλλία. Δύο μέρες νωρίτερα από αυτή την ενέργεια της κυβέρνησης του Βελγίου, η εταιρεία Coca Cola - Belgium είχε αποφασίσει να αποσύρει από την αγορά 2,5 εκατομμύρια μπουκάλια Coca Cola, καθώς σε πολλά σχολεία της χώρας δεκάδες μαθητές παρουσίασαν προβλήματα υγείας όταν κατανάλωσαν το αναψυκτικό αυτό, με την υποψία της εμφάνισης διοξίνης να πλανάται, δηλ. μιας ουσίας πλέον επιβλαβούς για τον ανθρώπινο οργανισμό. Όλα αυτά έρχονταν να πλαισιώσουν ένα ήδη βεβαρημένο περιβάλλον, μετά από μία κρίσιμη περίοδο που είχε διέλθει η χώρα από τη νόσο των "τρελών αγελάδων" και που ακόμη δεν είχε λήξει.

⁶ Strategic Direction - "Coca-Cola stumbles in Belgium Response time is critical in crisis management"

Συμπερασματικά αναφέρεται στη μελέτη, είναι απαραίτητος ο στρατηγικός σχεδιασμός που έχει συμπεριλάβει μία εμπειριστατωμένη ανάλυση για την αντιμετώπιση κρίσιμων καταστάσεων. Έτσι, θα προσδιοριστούν οι κύριοι τομείς της ευπάθειας και στη συνέχεια θα αντιμετωπιστούν με ανάλογες δράσεις, ώστε να εξασφαλισθεί η επιχειρησιακή συνέχεια του οργανισμού/επιχείρησης. Ο σχεδιασμός διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων είναι ζωτικής σημασίας, για την μακροπρόθεσμη επιτυχία στην αντιμετώπιση των απειλών. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές αγορές. Οι επιπτώσεις από τις συνέπειες ένεκα των απειλών, διαφέρουν από χώρα σε χώρα και από πολιτισμό σε πολιτισμό, έτσι ώστε τα σχέδια αντιμετώπισης θα πρέπει να αναπτύσσονται για κάθε περιοχή ξεχωριστά. Είναι σημαντικό τα σχέδια να περιλαμβάνουν στοιχεία τέτοια, ώστε να καλύπτεται όλο το φάσμα της εύστοχης αντίδρασης με τυχόν αναθεωρήσεις όπου και όταν απαιτούνται.

Η μελέτη αυτή εστιάζοταν στη διαχείριση της κρίσης στο Βέλγιο από την Coca-Cola Company (Johnson και Peppas 2003). Κατέληγε δε, στην αναγκαιότητα του σχεδιασμού για τη συνέχιση της λειτουργίας, στο εγχώριο και στο διεθνές περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων πολιτικών, νομικών και κοινωνικο-πολιτισμικών, παραγόντων. Επιπρόσθετα κυρίαρχο ρόλο παίζουν, η ηγεσία, η λήψη αποφάσεων και το μάρκετινγκ, που διαθέτει ο οργανισμός/επιχείρηση. Η μελέτη για το συμβάν αυτό, βοήθησε παγκοσμίως τους οργανισμούς/επιχειρήσεις ώστε να εντοπίζουν παρόμοιες καταστάσεις και να αναπτύσσουν κατάλληλες στρατηγικές αντιμετώπισης.

1.4.2.3 Αναφορά στη μελέτη της περίπτωσης “West Pharmaceutical”, αναφορικά με τους “τρόπους αντιμετώπισης κρίσεων”, από τους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις

Ο Coombs το 2004 μελετά την περίπτωση της έκρηξης στην “West Pharmaceutical” το 2004 στο Kinston. Η υπόθεση αφορούσε την εκτεταμένη χρήση του διαδικτύου, ώστε να κρατήσει ενήμερους τους εργαζόμενους και άλλους ενδιαφερομένους, κατά τη διάρκεια αλλά και μετά την κρίση. Αργότερα το 2007 ο ερευνητής, αναπτύσσει τα “πρότυπα επικοινωνίας” σε κατάσταση κρίσης, με βάση το μοντέλο SCCT⁷, παρέχοντας προτάσεις (τις οποίες θα δούμε στο κεφάλαιο 2, αναλύοντας το θεωρητικό μοντέλο του Coombs), πως οι διαχειριστές των κρίσεων μπορούν να συνδυάσουν διάφορους τρόπους αντιμετώπισης της κρίσης ανάλογα με τη φύση της, ώστε να καθίσταται δυνατή η άμεση επικοινωνία και η κατανόηση μεταξύ των εμπλεκομένων.

⁷ SCCT: Situational Crisis Communication Theory

1.4.2.4 Αναφορά στη μελέτη της περίπτωσης του ιού "SARS", αναφορικά με την επίδραση που επέρχεται στις οικονομίες των κρατών και γενικότερα στην επιστήμη και την τεχνολογία, ύστερα από μία τέτοια κρίσιμη κατάσταση

Το 2004 οι Day, McKay, Ishman και Ed Chung, στην έρευνα τους⁸, παρέχουν σημαντικά διδάγματα που αντλήθηκαν από τις δράσεις ενάντια στην επιδημία SARS⁹, γεγονός το οποίο μας θυμίζει ότι, παρά τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και της επιστήμης, ο κόσμος δεν είναι απόλυτα ασφαλής από τέτοιου είδους απειλές. Εκτός από τα θέματα της υγείας και της πρόκλησης ανθρώπινου πόνου, ο ιός SARS προκάλεσε πολλή αγωνία και στην επιχειρηματική κοινότητα, ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις και οργανισμούς με δραστηριότητες στις αναδυόμενες οικονομίες.

1.4.2.5 Αναφορά στη μελέτη της περίπτωσης του "stealing thunder", αναφορικά με τα αποτελέσματα που επέρχονται στους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις, από τη διακίνηση των πληροφοριών

Οι Arpan, Roskos και Ewoldsen το 2005, διεξήγαγαν ένα πείραμα που μελετούσε την ιδέα του "stealing thunder". Η έννοια του stealing thunder αποδίδεται, όταν ένας οργανισμός διακινεί πληροφορίες σχετικά με μία κρίση, πριν από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης ή κάποιον άλλον που αποδεδειγμένα παρόμοιες πληροφορίες. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι, το stealing thunder αποδίδει περισσότερο αξιόπιστα αποτελέσματα για έναν οργανισμό/επιχείρηση, από ότι επιτρέποντας σε τρίτους να διακινήσουν πληροφορίες για την κρίση, νωρίτερα. Πρόκειται για συμπληρωματικά αποδεικτικά στοιχεία, που στηρίζουν την ιδέα της ταχύτητας αντίδρασης σε μία κρίση και την έκφραση του οργανισμού/επιχείρησης σε ότι αφορά την κρίση.

1.4.2.6 Η μελέτη του παράγοντα "διαδίκτυο" κατά τη διάρκεια της κρίσης και η επίτευξη των μεγίστων δυνατών αποτελεσμάτων, από τους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις, αναφορικά με τη χρησιμοποίησή του

Οι Taylor και Kent το 2007 προτείνουν τις βέλτιστες λύσεις για τη χρήση του διαδικτύου κατά τη διάρκεια μιας κρίσης και τάσσονται υπέρ τη άποψης ότι περισσότεροι οργανισμοί/επιχειρήσεις θα πρέπει να χρησιμοποιούν το διαδίκτυο, ιδιαίτερα τα web sites, κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Οι έξι καλύτερες λύσεις που προτείνουν, είναι:

⁸ Με τίτλο "It will happen again"

⁹ SARS: Severe Acute Respiratory Syndrome

- Συμμετοχή όλων των μέσων μαζικής ενημέρωσης στη διακίνηση των πληροφοριών στις ιστοσελίδες
- Χρήση των διαδραστικών μέσων του διαδικτύου, για το περιεχόμενο των ιστοσελίδων στην κρίση
- Λεπτομερείς και σαφείς πληροφορίες σχετικά με τις ιστοσελίδες, κατά τη διάρκεια ανάκλησης ενός προϊόντος
- Παρουσίαση στην ιστοσελίδα, της πλευράς του οργανισμού/επιχείρησης αναφορικά με την κρίση (λ.χ. κείμενα που έχουν συνταχθεί από τα διευθυντικά στελέχη κ.α.)
- Δημιουργία όποτε απαιτείται, διαφορετικών ιστοσελίδων για όλους τους ενδιαφερομένους, προσαρμοσμένες στα συμφέροντά τους στην κρίση
- Συνεργασία με κυβερνητικούς φορείς, συμπεριλαμβανομένων των συνδέσεων με σχετικές ιστοσελίδες αυτών των κυβερνητικών φορέων.

1.4.2.7 Αναφορά στη μελέτη της περίπτωσης του “Exxon Valdez”, αναφορικά με τα αποτελέσματα που επέρχονται στους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις, από την κακή σχεδίαση της επικοινωνίας

Ο Johnson το 2007, αναλύει την κρίση που επήλθε όταν το Exxon Valdez προσάραξε στο Prince William Sound, στην Αλάσκα, από την οποία επήλθε έκχυση εκατομμυρίων βαρελιών πετρελαίου. Η άστοχη αντίδραση της Exxon επέφερε κρίση και αύξησε την ευαισθητοποίηση όλων, σε ολόκληρη την Αμερική. Η κρίση αυτή εκτός της περιβαντολογικής καταστροφής, εστιάστηκε στα άστοχα σχέδια επικοινωνίας τα οποία επέφεραν τεράστια οικονομική ζημιά στον οργανισμό.

1.4.2.8 Η μελέτη της περίπτωσης της “Sanlu” και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν, αναφορικά με τη πολιτιστική, πολιτική και κοινωνική παρέμβαση στους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις, κατά τη διαχείριση μιας κρίσης

Το 2008 οι Lan Ye, Pang και Kim, μελέτησαν το πως η Sanlu Group μία επιχείρηση γίγαντας στην κινεζική γαλακτοκομική βιομηχανία, βρέθηκε αντιμέτωπη με μία κρίση λόγω ύπαρξης μελαμίνης στο γάλα. Τα προϊόντα της Sanlu είχαν κατηγορηθεί για την πρόκληση θανάτων, τουλάχιστον σε 6 βρέφη και την προσβολή των νεφρών σε περίπου 294.000 μωρά. Η Sanlu είχε επικριθεί, επίσης, για τους χειρισμούς της πάνω σε αυτό το θέμα, που ως αποτέλεσμα είχαν τη κατάρρευση της μερικούς μήνες αργότερα.

Οι ερευνητές βασιζόμενοι στη μέχρι τότε θεωρία του Coombs, περί των στρατηγικών της επικοινωνίας σε κατάσταση κρίσης, διερεύνησαν τους χειρισμούς της

Sanlu ως οδηγός για την κατανόηση της κινεζικής προσέγγισης στη διαχείριση κρίσεων. Τα ευρήματα έδειξαν ότι, ο επηρεασμός στην Sanlu επήλθε από πολιτικούς, κοινωνικούς και πολιτιστικούς παράγοντες, με μία χαλαρή στάση απέναντι στην τοπική αυτοδιοίκηση, διατηρώντας μία παθητική στάση υπεράσπισης απέναντι στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τους καταναλωτές. Εν ολίγοις, ο χειρισμός βρέθηκε πολύ πίσω από σύγχρονες τακτικές αντιμετώπισης κρίσιμων καταστάσεων, εγγίζοντας τη μη εφαρμογή του θεωρητικού πλαισίου της στρατηγικής διαχείρισης τέτοιων καταστάσεων. Η απειλή και το δυνητικό κόστος ήταν τεράστια. Δεδομένου ότι, τα μολυσμένα προϊόντα καταναλώθηκαν σε πολλές περιοχές της Κίνας, ο αριθμός των θυμάτων ήταν άνευ προηγουμένου και μάλιστα βρέφη και νήπια. Πρέπει να σημειωθεί ότι στην Κίνα τα παιδιά (κυρίως τα αγόρια) αποτελούν, σε μεγάλο βαθμό, μέρος του προγραμματισμού της πολιτικής ζωής (λ.χ. ανάπτυξη, μέλλον κλπ). Έτσι το πρόβλημα διογκωνόταν αυτόματα, συνυπολογιζομένων των αξιώσεων για αποζημιώσεις, της ζημιάς στη φήμη της επιχείρησης και τέλος του συμψηφισμού από το συνολικό κόστος ανάκλησης του προϊόντος.

Ένας άλλος κρίσιμος παράγοντας που επηρέασε την κατάσταση αυτή, ήταν οι καταναλωτές. Η Sanlu αρνήθηκε τις κατηγορίες των μέσων μαζικής ενημέρωσης, χρησιμοποιώντας εκθέσεις ευνοϊκών αποτελεσμάτων από έγκυρες δοκιμές ελέγχου ποιότητας.

Συμπερασματικά αυτή η μελέτη κατέδειξε ότι, η επίδραση που προκαλεί το πολιτιστικό, το πολιτικό και το κοινωνικό περιβάλλον, σε έναν οργανισμό ή μία επιχείρηση, τα οποία σε μία δυτική κοινωνία έχουν σε κάποιο βαθμό συμμετοχή (Mitrook και Cameron 1999), φαίνεται στην Κίνα να είναι κυρίαρχοι παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία τους κατά τη διαδικασία επίλυσης των κρίσιμων καταστάσεων.

1.4.2.9 Η μελέτη της περίπτωσης διοξίνης σε “Βέλγιο και Ιρλανδία” και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν, αναφορικά με τη σημασία που κατέχει η μεθοδολογική προσέγγιση της διαχείρισης του κινδύνου, στους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις

➤ Οι Casey, Lawless και Wall το 2008, σε εκτενή έρευνά τους¹⁰ παρέχουν μια εστιασμένη επισκόπηση των δύο περιστατικών της διοξίνης σε Βέλγιο και Ιρλανδία το 2008, με ιδιαίτερη έμφαση στις ρυθμιστικές επεμβάσεις εξετάζοντας τα αντίστοιχα αίτια. Επιδιώκουν με αυτόν τον τρόπο να υιοθετήσουν μία προσέγγιση μέσω διαφόρων μελετών περιπτώσεων (case studies) οι οποίες επηρεάζονται από ρυθμιστικές παρεμβάσεις. Εξετάζοντας τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες κατά την εφαρμογή των

¹⁰ A tale of two crises: The Belgian and Irish dioxin contamination incidents

διαδικασιών διαχείρισης των κρίσιμων καταστάσεων, στα περιστατικά μόλυνσης από διοξίνη στο Βέλγιο και στην Ιρλανδία, η ανάλυση τους εστιάζεται όπως παρακάτω:

➤ Η ανοικτή, διαφανής και αποφασιστική διαχείριση των κινδύνων με βάση την αξιόπιστη εκτίμηση επικινδυνότητας, είναι υψίστης σημασίας για την εξασφάλιση της εμπιστοσύνης, τόσο στην αλυσίδα εφοδιασμού τροφίμων, όσο (κατ' επέκταση) και στην ασφάλεια των ζωοτροφών και των τροφίμων, με την τήρηση όλων των κανονιστικών διαδικασιών. Επίσης, το «ιρλανδικό συμβάν» του 2008 αποτελεί μία από τις πλέον σημαντικότερες καταστάσεις έλλειψης τροφίμων, λόγω της μόλυνσης τους από τη διοξίνη στις χώρες της Ευρωπαϊκής Κοινότητας.

➤ Είναι σημαντικό ότι, τα διδάγματα από τα δύο αυτά περιστατικά μας υποδεικνύουν την αναγκαιότητα ύπαρξης της πρόληψης και λήψης ουσιαστικών μέτρων, από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς με οποιαδήποτε μορφή δικαιοδοσίας, πριν ακόμη εμφανισθούν τα κρίσιμα γεγονότα.

➤ Τα περιστατικά αυτά, επίσης, υπογραμμίζουν το ζωτικό ρόλο των ανοικτών, διαφανών και αποφασιστικών ενεργειών στη λήψη αποφάσεων κατά τη διαχείριση των κινδύνων πριν την εκδήλωση της κρίσης. Επιπλέον, μέσα από μία συγκριτική ανάλυση, των περιστατικών σε Βέλγιο και Ιρλανδία, αποδεικνύεται η χρησιμότητα των μεταρρυθμίσεων που υπαγορεύονται από τυχόν καταστάσεις που εμφάνιζαν ελλείψεις τροφίμων, κατά το παρελθόν. Ειδικότερα, τονίζεται ο σημαντικός ρόλος που διαδραματίζει η Ευρωπαϊκή Αρχή Ασφάλειας των Τροφίμων, σε μία από τις πρώτες μεγάλες δοκιμασίες της, ως «risk assessor» και «risk communicator».

1.4.2.10 Η μελέτη του μεγάλου αριθμού γεννήσεων στην “Ταυλάνδη” και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν, αναφορικά με την “αποτροπή” του φαινομένου αυτού, και τι αυτό σήμανε ως δίδαγμα για τους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις, ως μεθοδολογικό πλαίσιο αποφυγής κρίσιμων καταστάσεων

Το 2008 οι Weeden, Bennett, Lauro, Viravaidya και Techo, θέλοντας να μελετήσουν την κρίση που επέφερε η “υπεργεννητικότητα” στην Άπω Ανατολή, παρουσιάζουν τα αποτελέσματα της έρευνάς τους περιγράφοντας την υλοποίηση ενός πειραματικού έργου στην αγροτική περιφέρεια της Ταυλάνδης, το οποίο χρησιμοποιούσε κίνητρα για την αντισύλληψη στις γυναίκες παρέχοντας με διάφορες μορφές μπόνους εισοδήματος. Το έργο ξεκίνησε από Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ) σχετικές με τον πληθυσμό, σε συνεργασία με διάφορους αναπτυξιακούς οργανισμούς. Καθορίστηκε να υπάρχουν τριμηνιαία μπόνους και διευκολύνσεις χορήγησης δανείων, τα οποία δίδονταν από ένα ταμείο, ανά χωριό, σύμφωνα με τα ποσοστά αντισύλληψης και την προτεραιότητα χορήγησης, λαμβάνοντας υπόψη την οικογενειακή κατάσταση με

τηρούμενες πρακτικές (αυτές της χορήγησης μεριδίων αμοιβαίων κεφαλαίων) και με το ταμείο χορήγησης μπόνους να το διαχειρίζονται εκπαιδευμένοι υπάλληλοι του κεντρικού ταμείου. Το project αξιολογήθηκε σε 6 χωριά, εκ των οποίων στα 3 χωριά η διαχείριση του πειραματισμού αυτού τελούσε υπό γυναικείων επιτροπών και ανταποκρινόταν σε όλες τις γυναίκες ανεξαρτήτως οικογενειακής κατάστασης. Στα άλλα 3 χωριά, η διαχείριση τελούσε υπό μικτών επιτροπών (άνδρες - γυναίκες) και ανταποκρινόταν μόνο σε παντρεμένα ζευγάρια αναπαραγωγικής ηλικίας. Διαπιστώθηκε ότι, το ποσοστό επιτυχίας επίτευξης των στόχων του προγράμματος εκεί που ασκούσαν διαχείριση γυναικείες επιτροπές, αυξήθηκε από 46% στο 75% σε 2 χρόνια, σε αντίθεση με τις μικτές επιτροπές που κυμάνθηκε στο 51% με 57%. Τα ποσοστά εγκυμοσύνης μειώθηκαν απότομα. Οι διαχειριστές των επιτροπών ήταν σε θέση να παρακινήσουν τους κατοίκους των χωριών του πειραματικού project, να χρησιμοποιούν τον προτεινόμενο οικογενειακό προγραμματισμό και όπως διαφάνηκε, η βελτίωση με καλύτερα ποσοστά επίτευξης στόχων και αναλογιών ήταν στα χωριά που εποπτεύονταν από γυναικείες επιτροπές. Παράλληλα το κεντρικό ταμείο και κατ' επέκταση τα επιμέρους ταμεία, παρουσίασαν βελτίωση των κερδών εκμετάλλευσης, με αποτέλεσμα μάλιστα σε αρκετές περιπτώσεις το επιτόκιο αποπληρωμής των χορηγούμενων δανείων να είναι σχεδόν μηδενικό. Το πρόγραμμα αυτό προσπάθησε να εφαρμόσει «deterrence» λύση (δηλ. τη λύση της αποτροπής) και δεν ανταγωνιζόταν άλλα τραπεζικά προγράμματα δανειοδότησης. Κρίνεται σκόπιμο να τονισθεί ότι, το πρόγραμμα αυτό αποτελεί ένα καλό case study το οποίο μπορεί να αναδείξει τα “κίνητρα” ως ένα καλό εργαλείο δράσης στην “αποτροπή” καταστάσεων που μπορούν να εξελιχθούν σε κρίση. Δηλαδή με άλλα λόγια, μέσω αυτού του πειραματισμού διαφάνηκε η απλότητα της λύσης της αποτροπής των κρίσιμων καταστάσεων, ως δίδαγμα για το πως μπορούν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις να εφαρμόζουν απλές λύσεις ώστε να αποτρέπουν κρίσιμες καταστάσεις.

1.4.2.11 Αναφορά στη μελέτη του παράγοντα “lessons learned” και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν, αναφορικά με τη χρησιμότητα των “επιχειρησιακών διδαγμάτων”, στη χάραξη της στρατηγικής από τους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις, ώστε να αποφεύγουν τις κρίσεις

Η πρόληψη των κρίσιμων καταστάσεων στο επίπεδο των ατυχημάτων στο οδικό δίκτυο, σε πολλές από τις πυκνοκατοικημένες πόλεις των διαφόρων χωρών του κόσμου, συνέβαλε αποτελεσματικά και με τον πλέον χαρακτηριστικό τρόπο στην επίτευξη της δημιουργίας πρακτικών συστημάτων διαχείρισης, για τη βελτίωση της οδικής ασφάλειας και κατ' επέκταση της επίδοσης των τροχοφόρων οχημάτων (Johnston το 2009) ώστε να προλαμβάνονται κρίσιμες καταστάσεις. Αυτό επιτεύχθηκε,

με τη συγκριτική ανάλυση διαφόρων καταστάσεων που είχαν αντιμετωπισθεί, ανά τις χώρες που την εφάρμοσαν, εξετάζοντας και ανευρίσκοντας είτε τα χαμηλότερα εμπλεκόμενα πληθυσμιακά ανά άτομο ποσοστά, είτε το βαθμό χρησιμοποίησης του μεγαλύτερου ποσοστού βελτιώσεων από τα «lessons learned» δηλ. τα επιχειρησιακά διδάγματα που είχαν καταγραφεί και μελετηθεί. Κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας όπως διαφαίνεται, αποτέλεσε ο εντοπισμός των προβλημάτων και η εν συνεχεία ανάπτυξη αντιμέτρων, επισημοποιώντας έτσι τη στρατηγική για αποτελεσματική διαχείριση, θέτοντας παράλληλα ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους με διαφανείς διαδικασίες και θεσμική ευθύνη. Βασίζοντας το σχεδιασμό αυτό σε θεμελιώδεις αρχές διαφαίνεται ότι, το εννοιολογικό δίδυμο (πρόληψη - αντιμετώπιση) αποτελεί τη βέλτιστη πρακτική σκέψη προς μία αποτελεσματική διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης αυτής, αναδεικνύεται η σημασία που κατέχουν τα επιχειρησιακά διδάγματα (lessons learned) από προηγούμενες καταστάσεις αναφορικά με την εύστοχη προετοιμασία μιας επικείμενης κρίσης.

1.4.2.12 Η μελέτη του “vision zero approach” και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν, αναφορικά με την αξία της “επανατροφοδότησης” στοιχείων στον αναπροσδιορισμό των δράσεων, κατά τη διάρκεια της κρίσης, από τους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις

Το 2009 οι Larsson, Dekker και Tingvall υποστηρίζουν ότι, σε αρκετά σύνθετα κοινωνικο-τεχνικά συστήματα (λ.χ. αυτά που αφορούν στην πυρηνική ενέργεια, τις αερομεταφορές και τις οδικές κινήσεις) οι θεωρητικές παραδοχές που αφορούν στα συστήματα αυτά, χαράσσουν ελπιδοφόρο δρόμο για την καλύτερη κατανόηση και διαχείριση της ασφάλειας. Αξιολογήθηκαν δύο βασικές προσεγγίσεις για την οδική ασφάλεια, υπό το πρίσμα της προσέγγισης μέσω της θεωρίας των συστημάτων. Η 1η προσέγγιση στηριζόταν στην προϋπόθεση ότι, οι χρήστες του οδικού δικτύου είναι οι μόνοι υπεύθυνοι όταν συμβαίνουν ατυχήματα. Στην περίπτωση αυτή, τα μέτρα αντιμετώπισης είχαν ως στόχο την τροποποίηση της συμπεριφοράς των χρηστών του οδικού δικτύου, προκειμένου να προσαρμοσθούν στο σύστημα οδικής συμπεριφοράς. Η 2η προσέγγιση, η αποκαλούμενη «θέση μηδενικής ανοχής» ή «vision zero approach» αφορούσε σε αυτή καθ' εαυτή την οδική ασφάλεια και ήταν χτισμένη πάνω στη σκέψη ότι: (α), το σύστημα πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στη ψυχολογική και σωματική κατάσταση των χρηστών του οδικού δικτύου, με τους περιορισμούς που αφορούσαν στην ανθρώπινη ύπαρξη και (β), η ευθύνη για την οδική ασφάλεια πρέπει να επιμερίζεται μεταξύ των χρηστών, των σχεδιαστών και των διαφόρων επαγγελματικών φορέων του οδικού δικτύου. Διαπιστώθηκε ότι ο πλέον καθοριστικός παράγοντας, κατά βάση, δεν εξάγεται μέσω της 1ης προσέγγισης. Ωστόσο, ακόμη και αν διαφαίνεται ότι η 2η

προσέγγιση λαμβάνει σαφές προβάδισμα στην εφαρμογή της θεωρίας αυτής, πάντα παραμένουν τα περιθώρια για την καλύτερευση της διαδικασίας μέσω της επανατροφοδότησης στοιχείων, της επικαιροποίησης, της συνεργασίας, του συντονισμού, της αξιολόγησης, της προτεραιοποίησης κ.λ.π.

Συμπερασματικά μέσω αυτής της προσέγγισης και θεώρησης τεκμηριώνεται ένα πλήρες και σαφές πλαίσιο όπου η αξία της επανατροφοδότησης στοιχείων και του επαναπροσδιορισμού των δράσεων, αναφορικά με την άμεση επέμβαση σε μία κρίσιμη κατάσταση, μεγιστοποιεί την πιθανότητα της εύστοχης αντιμετώπισής της. Έτσι, πρέπει να εξετάζονται όλες οι δυνατές προσεγγίσεις και να επιλέγεται η βέλτιστη, για την κάθε περίπτωση.

1.4.2.13 Η μελέτη των “περιβαλλοντικών κρίσεων συνδυαζόμενων με κρίση φτώχειας” και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν, αναφορικά με την προετοιμασία, πριν την κρίση, από τους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις

Ο Wang το 2010 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της έρευνας του λέγοντας ότι, οι περιβαλλοντικές κρίσεις και οι κρίσεις φτώχειας, συνήθως δρουν ως πηγή αναταραχών και κρίσεων. Μέσω της μελέτης αυτής, παρέχεται μία επισκόπηση των αποτελεσμάτων μιας σοβαρής αναταραχής με επίκεντρο την κοινωνικό-οικονομική ανάπτυξη και την προστασία των πόρων, στις φτωχές αγροτικές περιοχές της δυτικής Κίνας. Παρουσιάζεται η αναγκαιότητα της ενίσχυσης των δυνατοτήτων για τη διαχείριση των περιβαλλοντικών κρίσεων, καθώς και την ύπαρξη προφυλάξεων ενάντια των ενδεχόμενων φυσικών καταστροφών. Επίσης, αναλύονται τα χαρακτηριστικά της περιβαλλοντικής κρίσης στις αγροτικές φτωχές περιοχές της δυτικής Κίνας, προσφέροντας έτσι μία πολύ καλή ανασκόπηση στους επικεφαλής της διαχείρισης των κρίσεων. Ανακαλύπτεται ότι, η κυβερνητική πολιτική και η αντίληψη των κατοίκων των περιοχών για δράση και βιώσιμη κοινωνικό-οικονομική ανάπτυξη, αποτελούν τον πλέον σημαντικό παράγοντα στη διαχείριση των περιβαλλοντικών κρίσεων. Συμπερασματικά η μελέτη καταλήγει σε ορισμένες συστάσεις, σχετικά με το πώς ένας οργανισμός/επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε τέτοιες περιοχές, καθώς και οι κάτοικοι που διαμένουν εκεί, πρέπει να ενεργούν πριν, κατά τη διάρκεια, αλλά και μετά από μία περιβαλλοντική κρίση. Με άλλα λόγια, είναι αναγκαία η προετοιμασία για την αντιμετώπιση μιας κρίσιμης κατάστασης, παρά η οποιαδήποτε άλλη προσφερόμενη λύση.

1.4.2.14 Η μελέτη των “εργατικών ατυχημάτων” και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν, αναφορικά με την πρόληψή τους, από τους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις, ώστε να μην προκαλείται κρίση

Ο Jorgensen το 2010 λέει, τα περισσότερα συνήθη εργατικά ατυχήματα που συμβαίνουν στους οργανισμούς/επιχειρήσεις είναι απλά και σπάνια οδηγούν σε σοβαρούς τραυματισμούς. Πολύ συχνά όπως υποστηρίζει ο ερευνητής, αυτά τα είδη των ατυχημάτων στο χώρο εργασίας δεν διερευνώνται και αν διερευνηθούν τότε η έρευνα είναι πολύ σύντομη, με αποφαντικό όπως: “ήταν υπαιτιότητα του θύματος ή απλά μία δυσάρεστη κατάσταση η οποία δεν μπορούσε να αποφευχθεί”. Σε κάθε περίπτωση, όμως, τα ατυχήματα μπορούν να προκαλέσουν κρίση σε ένα οργανισμό/επιχείρηση. Οι περισσότερες μέθοδοι ανάλυσης, για την πρόληψη και τη διερεύνηση των αιτίων, επικεντρώνονται στους υψηλούς κινδύνους όπως έκρηξη, φωτιά, έλλειψη προφύλαξης από χημικά προϊόντα κ.α. Στο βιομηχανικό χώρο, οι κίνδυνοι αυτοί μπορούν να δημιουργήσουν καταστροφές, αν και πολύ σπάνια παρατηρείται κάτι τέτοιο. Παρ' όλα αυτά είναι γεγονός ότι, τα απλά ατυχήματα προκαλούνται συνήθως από ανθρώπινες ενέργειες επί άλλου προσωπικού, υποδομών, εξοπλισμού, διάφορων μέσων υποστήριξης κλπ και συμβαίνουν πολύ πιο συχνά και μάλιστα με το υψηλότερο ποσοστό απωλειών υγείας (σοβαρών ή μη), σε σύγκριση με τα φαινομενικά πιο επικίνδυνα είδη ατυχημάτων. Το 1999, αναπτύχθηκε ένα πρακτικό εργαλείο, για χρήση από το προσωπικό που χειρίζεται θέματα ασφάλειας. Αυτό το εργαλείο είχε βάση στις μεθόδους της έρευνας που εφαρμόζονται σε περίπτωση σοβαρών ατυχημάτων. Το εργαλείο αυτό περιελάμβανε 3 βήματα: 1^{ov}: χαρτογράφηση των γεγονότων, 2^{ov}: ανάλυση των γεγονότων και 3^{ov}: ανάπτυξη προληπτικών δράσεων. Η πρακτική εφαρμογή του εργαλείου αυτού παρείχε στα διευθυντικά στελέχη και στους εργαζόμενους μία αυξημένη αντίληψη για τα αίτια του ατυχήματος, συμπεριλαμβανομένων και εκείνων που διαφαίνονταν ότι είναι αναπόφευκτα, καθώς επίσης ότι και τα απλά ατυχήματα στο χώρο εργασίας έχουν πάντα τις βαθύτερες αιτίες τους στη μη λήψη προληπτικών μέτρων. Το πρόβλημα όμως είναι ότι, το να διεξάγεις μία σωστή ανάλυση είναι δύσκολη υπόθεση και απαιτεί κατάλληλη κατάρτιση, ακόμη και σε περιπτώσεις όπου το ατύχημα φαίνεται να προήλθε από μία πολύ απλή διαδικασία. Προς τούτο, η εύστοχη πρόληψη πρέπει να συνδυάζεται απο μάθηση και γνώση (Jorgensen, 2010).

1.4.2.15 Η μελέτη των “τυποποιημένων πρωτοκόλλων επικοινωνίας” και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν, αναφορικά με τη σημασία του παράγοντα “κατανόηση” από τα άτομα των Οργανισμών/Επιχειρήσεων, ώστε να μην προκαλείται σύγχυση κατά τη διάρκεια της διαχείρισης μιας κρίσιμης κατάστασης

Σε μια χαρακτηριστική κίνηση των Mackintosh και Sandalla το 2010, διατυπώνεται η άποψη ότι 23.000 καρδιακές ανακοπές από νοσηλευόμενους σε νοσοκομεία στη Μ. Βρετανία θα μπορούσαν να αποφευχθούν, με την έγκαιρη ανίχνευση και παρέμβαση στο επίπεδο της κατανόησης (έρευνα Hodgetts το 2002). Η περίπτωση αυτή, δηλαδή της ενεργοποίησης της μεταβλητής «αδυναμία διάσωσης», συχνά συνδέεται με τις δυσκολίες κατανόησης, καθώς και από την ερμηνεία των δεδομένων σύμφωνα με την επαγγελματική ορολογία. Τα «τυποποιημένα πρωτόκολλα επικοινωνίας» προτάθηκαν ως ένα μέσο που επιτρέπει: 1ον, τη συνοπτική μετάδοση σημαντικών πληροφοριών, 2ον, την κατ' αρμοδιότητα εξουσιοδότηση και 3ον, την ενδυνάμωση του αισθήματος της αυτοπεποίθησης - εμπιστοσύνης. Η έρευνα αυτή, εξετάζει τα εν λόγω πρωτόκολλα και εκφέρει την ανάλογη κριτική. Έτσι διαπιστώνεται ότι, υφίσταται μία πολύπλοκη σχέση ανάμεσα: στο κοινωνικό πλαίσιο, στην ατομικότητα και στο εν λόγω πρωτόκολλο, που έχει ως αποτέλεσμα την επίδραση (βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα) στην ασφάλεια σε ότι αφορά τον παράγοντα «αδυναμία διάσωσης». Υπερθεματίζεται δε, η δυναμική ενέργεια που παρέχει η ύπαρξη των τυποποιημένων πρωτοκόλλων επικοινωνίας, καθώς και η συμβολή τους στο λειτουργικό πλαίσιο που ενεργούν. Αυτά τα πρωτόκολλα, προτείνονται να ενεργούν ως διαμεσολαβητικό όργανο μεταξύ νοσηλευτικού και ιατρικού προσωπικού, ώστε να επιτρέπεται η κατανόηση και η ανταλλαγή απόψεων με γνώμονα τη συνεργασία και την επίτευξη των καλύτερων αποτελεσμάτων. Ουσιαστικά, η εν λόγω έρευνα θέτει σε σταθερή βάση την κατανόηση, ως ρυθμιστικό παράγοντα επιτυχίας στην έκβαση του αποτελέσματος της διαχείρισης μιας κρίσιμης κατάστασης.

1.4.2.16 Η μελέτη του παράγοντα "αντίληψη" και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν, αναφορικά με την επίδραση του παράγοντα αυτού, στη λειτουργία των Οργανισμών/Επιχειρήσεων, κατά τη διάρκεια της διαχείρισης μιας κρίσης

Οι Mengolini και Debarberisa το 2010, ερευνούν τα κατά καιρούς διάφορα περιστατικά που έχουν συμβεί στην πυρηνική βιομηχανία και έχουν καταδείξει τη φθίνουσα πορεία της αντιμετώπισης του παράγοντα «αντίληψη», καθώς και της θέσης του τόσο στην ασφάλεια όσο και στην ευθύνη, στο κανονιστικό πλαίσιο της λειτουργίας ενός οργανισμού/επιχείρησης. Μία τέτοια αντιμετώπιση, επηρεάζει άμεσα τον παράγοντα «εμπιστοσύνη». Σε αυτό το πλαίσιο, οι ερευνητές αναλύουν την περίπτωση της κρίσης που προήλθε από έναν ερευνητικό αντιδραστήρα (αυτόν του Chernobyl), τη στιγμή της εκδήλωσης και την εν συνεχεία εξέλιξη της κλιμάκωσης της κρίσης, με τελικό αποτέλεσμα την προσωρινή παύση λειτουργίας του αντιδραστήρα. Η σε βάθος ανάλυση κατέδειξε ότι, τη στιγμή της εκδήλωσης παρουσιάσθηκαν ελλείψεις που αφορούσαν στη

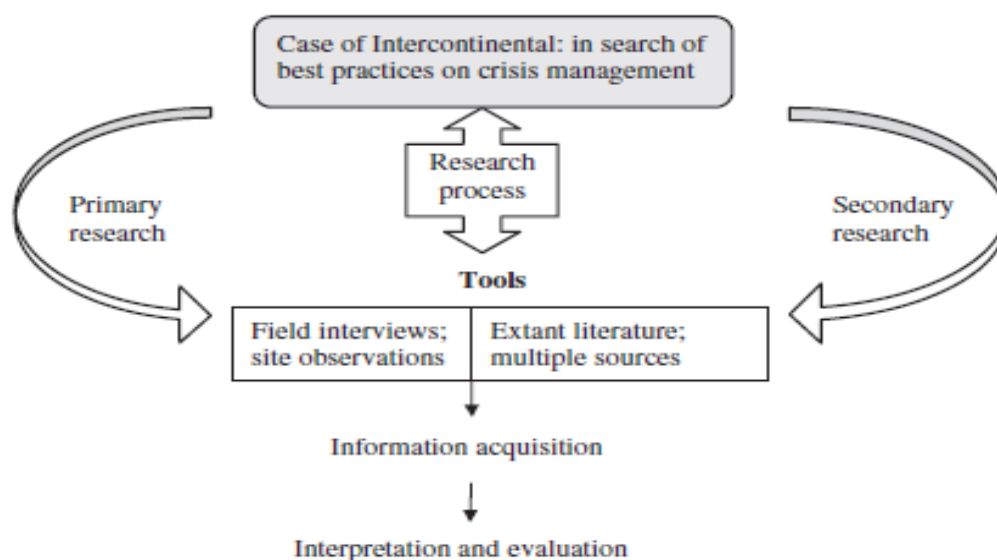
συμβολή του παράγοντα αντίληψη, αναφορικά με την ασφάλεια εντός του οργανισμού. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία της οργανωτικής διαδικασίας του χειρισμού της κρίσης και περιγράφονται οι διάφορες φάσεις (βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη προσέγγιση). Αναλύονται επίσης, οι εμπλεκόμενοι φορείς που συμμετείχαν στη διαδικασία καθώς και η διαρθρωτική οργάνωση του οργανισμού, όπως είχε συσταθεί για την αντιμετώπιση των κρίσιμων καταστάσεων. Τέλος καταγράφονται τα μέτρα που αφορούν στη βελτίωση της νοοτροπίας, επί του παράγοντα ασφάλεια. Η εν λόγω έρευνα αποτελεί ένα ενδιαφέρον παράδειγμα, όπου μπορούν να εξαχθούν σημαντικά διδάγματα. Ειδικότερα τονίζεται ότι, η ενεργή συμμετοχή του προσωπικού σε δραστηριότητες βελτίωσης, θεωρείται ζωτικής σημασίας στην αντιμετώπιση του παράγοντα αντίληψη και κατ' επέκταση στη διαχείριση της κρίσιμης κατάστασης, που μπορεί να διέλθει ένας οργανισμός/επιχείρηση.

1.4.2.17 Αναφορά σε μελέτη αντιμετώπισης “εκτάκτων αναγκών” στην Ελλάδα, αναφορικά με τα αποτελέσματα που επέρχονται, από τη χρησιμοποίηση του εντόπιου πληθυσμού στην αντιμετώπιση μιας κρίσιμης κατάστασης

Το 2010, οι Nivolianitou και Synodinou, παρουσιάζουν τα ευρήματα μιας μελέτης που προσπάθησε να προσδιορίσει τους παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματική διαχείριση έκτακτων περιστατικών στην Ελλάδα, όσον αφορά τόσο τις φυσικές καταστροφές καθώς και τα κρίσιμα ατυχήματα. Υποστηρίζουν ότι, η γνώση των τοπικών ιδιαιτεροτήτων του εδάφους και οι καιρικές συνθήκες, είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες για την επιτυχή έκβαση της διαχείρισης μιας έκτακτης ανάγκης. Αυτό ισχύει τόσο για τα μέλη των κρατικών υπηρεσιών, όσο και των εθελοντών που ενεργούν για την επίλυση της κρίσιμης κατάστασης. Η αλληλεπίδρασή όλων των εμπλεκόμενων, με τους κατοίκους μιας περιοχής, μπορεί επίσης να αποδειχθεί πολύ χρήσιμη εφόσον υπάρχουν οι κατάλληλοι χειρισμοί. Οι ντόπιοι έχουν πολύ καλή γνώση της περιοχής και η γνωριμία τους με τους διασώστες ενισχύει την αμοιβαία εμπιστοσύνη. Επίσης συνεχίζουν οι ερευνήτριες, οι διάφορες αλλαγές στη νομοθεσία καθώς επίσης και στα πρότυπα της πρακτικής διαχείρισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, μπορούν να επηρεάσουν (θετικά ή αρνητικά) την έκβαση της αντιμετώπισης τέτοιου είδους καταστάσεων. Ουσιαστικά, η έρευνα αυτή εστιάζει σε κοινωνικο-νομικούς παράγοντες, καθώς επίσης στην εκ των προτέρων προετοιμασία των σχέσεων με την τοπική κοινωνία ώστε να αντιμετωπίζονται οι κρίσιμες καταστάσεις.

1.4.2.18 Η μελέτη της περίπτωσης “InterContinental Phoenicia Hotel” και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν αναφορικά με την επικοινωνία και τη στρατηγική που πρέπει να εφαρμόζουν οι Οργανισμοί/Επιχειρήσεις, μετά από μία κρίσιμη κατάσταση με σοβαρές “απώλειες υγείας”

Το 2011 οι Jallat και Shultz εστιάζουν την έρευνά τους στο Λίβανο, μία ιδιαίτερη χώρα της Μέσης Ανατολής όπου συχνά ωθείται σε κρίσεις συμπεριλαμβανομένων των τρομοκρατικών και βομβιστικών επιθέσεων. Οι κατά καιρούς έρευνες, έχουν φέρει στη επιφάνεια ευρήματα που άπτονται του πολιτικού και του επιχειρηματικού κόσμου, με αλληλεξαρτήσεις σε κοινωνικό, ιδεολογικό και πολιτιστικό επίπεδο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση του InterContinental Phoenicia Hotel, a member of the MNC, InterContinental Hotels Group, ως επιχειρησιακό δίδαγμα για τα διευθυντικά στελέχη σε διεθνές επίπεδο, με τον θάνατο του πρωθυπουργού Χαρίρι το 2005 από έκρηξη στην είσοδο του ξενοδοχείου και τις εν συνεχεία επακόλουθες ζημιές στο χώρο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, γενικότερα. Οι ενέργειες απο μεριάς του Intercontinental ήταν άμεσες με αποτέλεσμα να υπάρξει, τρόπον τινά, μία διαχείριση της κατάστασης που κυμαινόταν για την περίπτωση της, σε ανεκτά όρια. Κατ’ αυτή τη διαχείριση: 1^ο: ενεργοποιήθηκε η ασφάλεια του ξενοδοχείου κατά δολιοφθοράς και τρομοκρατικής ενέργειας, 2^ο: υπήρξε άμεση αντίδραση αναφορικά με την ανοικοδόμηση των υποδομών που είχαν καταστραφεί, 3^ο: ενεργοποιήθηκε η υποστήριξη του ανθρώπινου παράγοντα με αντίστοιχο σχέδιο δράσης από τη διεύθυνση του ξενοδοχείου και 4^ο: υλοποιήθηκε άμεσα το σχέδιο διαχείρισης επικοινωνίας και μέσων μαζικής ενημέρωσης. Στο σχήμα «9» φαίνεται σχεδιαγραμματικά, η διαχείριση της κρίσης που έλαβε χώρα το 2011 στο εν λόγω ξενοδοχείο:



Σχήμα «9»: Η περίπτωση της διαχείρισης κρίσης στο Intercontinental

1.4.2.19 Αναφορά στη μελέτη της καταστροφής του "Columbia", αναφορικά με τον τρόπο προσέγγισης της NASA στην αντιμετώπιση μιας κρίσιμης κατάστασης

Το 2011 οι Boin και Fishbacher-Smith, σε έρευνα τους εστιάζουν στην αποτυχία της αξιολόγησης από τη NASA με αποτέλεσμα την καταστροφή του Columbia το 2003. Εν ολίγοις, η NASA είχε ως πλατφόρμα σκέψης την ποσοτική ανάλυση του κινδύνου και απλά ήταν αποδεκτό ότι, κάθε διαστημική πτήση θα μπορούσε να καταλήξει σε καταστροφή. Αυτή η φιλοσοφία, ισχυροποίησε κατά πολύ τις αρχές της μηχανικής και δημιούργησε μία ισχυρή κουλτούρα, με αξιόλογη εμπειρία, μέχρι την στιγμή της καταστροφής. Οι διαδικασίες αυτές, σύμφωνα με τα παραπάνω, αντικατοπτρίζουν την φιλοσοφία του υπολογισμένου κινδύνου, με μία προσεγγιστική μεθοδολογία που χαρακτηρίζεται, μόνο, από σκέψεις όπως:

- Κύριος πυρήνας του σχεδιασμού είναι ο υπολογισμός του κινδύνου, σύμφωνα με μετρήσεις μόνο ποσοτικών δεικτών

- Έτσι, μπορούν να ταξινομούνται τα προβλήματα που ανακύπτουν, ως "αποδεκτοί" κίνδυνοι

- Για την εστίαση τυχόν "αναδυόμενων" κινδύνων, επέρχεται εκ νέου επιθεώρηση όλων των λειτουργιών του συστήματος, με ένα παραδεκτό ποσοστό λάθους

- Τέλος, κατά το κρίσιμο σημείο της λήψης απόφασης υφίσταται έντονα το στοιχείο της διαίσθησης

Ουσιαστικά, βλέπουμε να απουσιάζει ή να υπολείπεται ο παράγοντας "ποιοτικός συντελεστής". Έκτοτε, ο παράγοντας αυτός αποτελεί, όχι μόνο πεδίο ερευνητικής δράσης, αλλά και κύριο συντελεστή στη σχεδίαση ή στη λήψη αποφάσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

1.5 Οι νέες τάσεις όπως αυτές διαμορφώνονται στους σύγχρονους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις, αναφορικά με τη "Διαχείριση Κρίσεων"

Σήμερα η έννοια της κρίσης, όπως ήδη αναλύθηκε, έχει καταστεί "καθολική" έννοια και αναφέρεται γενικά σε καταστάσεις που περιέχουν απειλή (Sapriel, 2003). Όλοι την επικαλούνται, με το δικό του τρόπο ο καθένας, για να εξηγήσουν και να κατανοήσουν τα όσα συμβαίνουν στο χώρο των οργανισμών/επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται (Likewise, Grunig και Dozier, 2002). Αυτή την κατάσταση καλούνται σήμερα οι οργανισμοί/επιχειρήσεις να την αντιμετωπίσουν, ο καθένας από τη μεριά που του αναλογεί, ανάλογα με τις αγοραίες και λειτουργικές του δυνατότητες στο περιβάλλον που

δραστηριοποιείται (Grunig, 2000). Το αποτέλεσμα της προσπάθειας αυτής, το καθορίζει ο βαθμός επίτευξης των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός/επιχείρηση, σύμφωνα με τις αναλλοίωτες αξίες που έρχονται από το παρελθόν, εκφράζονται στο παρόν, προμηνύουν το μέλλον και βασίζονται στην έρευνα, η οποία στην συνέχεια υλοποιείται στην πράξη και τεκμηριώνεται στο διάβα του χρόνου. Ουσιαστικά, διαγράφεται κατ' αυτόν τον τρόπο, το πεδίο που εξελίσσονται οι "νέες τάσεις" για τη διαχείριση κρίσεων, απ' όπου μπορούν οι σύγχρονοι οργανισμοί/επιχειρήσεις να αντλούν στοιχεία για την εύστοχη και αποτελεσματική διαχείριση των κρίσιμων καταστάσεων (Howard και Mathews, 2000). Εκτός όμως αυτών, οι νέες τάσεις καταδεικνύουν την οδό που πρέπει να κατευθύνεται η επιστημονική αναζήτηση, ώστε να εξάγονται νέα "πράγματα" και να αντιμετωπίζονται καλύτερα οι κρίσεις, ειδικά σήμερα που το αγοραίο περιβάλλον διακρίνεται από μία ευμεταβλητότητα και ένα συνεχή δυναμικό ρυθμό. Όλες αυτές οι σκέψεις παραμένουν ως πεδίο δράσης και στη σημερινή εποχή, που οι οργανισμοί/επιχειρήσεις καλούνται να δράσουν (Wilson, 2004), ενεργώντας σε ένα πολυσύνθετο περιβάλλον διαχειριζόμενοι πολλές, ποικίλες και σε πλείστες περιπτώσεις διαχρονικές καταστάσεις (Shrivastava, Mitroff, Miller και Miglani, 1988).

1.5.1 Οι τάσεις στα πεδία της "Επικοινωνίας" και "Φήμης/Εικόνας", όπως διαγράφονται σήμερα στους σύγχρονους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις αναφορικά με τη "Διαχείριση Κρίσεων"

Απο το 1993 οι Carney και Jorden, υπογραμμίζουν την ανάγκη για μία στρατηγική ύπαρξη μηνυμάτων κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας, σε κατάσταση κρίσης. Η ανάπτυξη και κοινή χρήση μιας στρατηγικής, βοηθά έναν οργανισμό/επιχείρηση να μιλήσει με μία φωνή κατά τη διάρκεια της κρίσης.

Το 1994 ο Sturges, τονίζει το κατά πόσο οι ανάγκες επικοινωνίας αλλάζουν κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Η πρώτη ανάγκη είναι η καθοδήγηση των πληροφοριών, οι πληροφορίες δηλαδή που λένε στους ανθρώπους πώς να προστατεύονται με φυσιολογικό τρόπο από μία κρίση. Η επόμενη ανάγκη προσαρμογής είναι οι πληροφορίες που βοηθούν τους ανθρώπους να αντιμετωπίσουν ψυχολογικά την κρίση. Η αρχική αντίδραση στην κρίση απαιτεί έμφαση στην καθοδήγηση και την προσαρμογή των πληροφοριών. Ο τρίτος και τελευταίος τύπος επικοινωνίας είναι η αποκατάσταση της φήμης. Αυτή χρησιμοποιείται μόνο μία φορά, με την καθοδήγηση και την προσαρμογή των πληροφοριών που έχουν παρασχεθεί.

Ο Coombs το 1995, θεμελιώνει τη θεωρία της επικοινωνίας στη διαχείριση κρίσεων. Χρησιμοποιεί ένα δέντρο απόφασης για να κατευθύνει την επιλογή των στρατηγικών αντιμετώπισης της κρίσης. Οι κατευθυντήριες γραμμές βασίζονται στην

αντιστοίχιση, “απάντηση” και “φύση της κρίσης”. Έτσι δοκιμάζονται οι κατευθυντήριες γραμμές στο δέντρο απόφασης, όπου διαπιστώνεται ή ύπαρξη αξιοπιστίας (ή όχι).

Το 2004 επανέρχεται ο Coombs περιγράφοντας ότι, οι προϋπάρχουσες κρίσεις εντείνουν τη φήμη (ως απειλή) για μία τρέχουσα κρίση. Δεδομένου ότι, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης υπενθυμίζουν στους ανθρώπους τις κρίσεις του παρελθόντος, πράγμα που είναι συνηθισμένο για τους οργανισμούς/επιχειρήσεις που βρίσκονται σε κρίση ή αυτούς που αντιμετώπισαν κρίσεις στο παρελθόν, οι διαχειριστές κρίσης χρειάζεται να προσαρμόζουν τις στρατηγικές αποκατάστασης φήμης, με τις τυχόν προϋπάρχουσες κρίσεις που διήλθε ο οργανισμός/επιχείρηση. Σε αυτές τις περιπτώσεις ενδείκνυται να χρησιμοποιούνται πιο χαλαρές στρατηγικές, από ότι συνήθως χρησιμοποιούνται. Τα ατυχήματα είναι ένα καλό παράδειγμα. Τα ατυχήματα καταδεικνύουν έναν αριθμό προβλημάτων, ώστε οι άνθρωποι να μπορούν να εκτιμήσουν ότι ο οργανισμός/επιχείρηση είναι υπεύθυνος/η (ή όχι) έναντι της κρίσης, με το εάν και κατά πόσο το ατύχημα αυτό είχε απομονωθεί (ή όχι).

Το 2006 ο Kellerman ορίζει τη συγγνώμη, ως έκφραση ευθύνης για μία κρίση. Η οποιαδήποτε απολογητική στάση, εμφανίζεται μαζί με τις αντίστοιχες προτάσεις για μία συγγνώμη. Μια συγγνώμη θα πρέπει να χρησιμοποιείται όταν εξυπηρετεί ένα σημαντικό σκοπό, όταν η κρίση έχει σοβαρές συνέπειες, καθώς και όταν το κόστος της θα είναι χαμηλότερο από το κόστος της σιωπής. Φυσικά, αυτή η θέση του Kellerman έρχεται σε ευθεία αντιπαράθεση με τις θέσεις των Tyler και Cohen, από την προηγούμενη δεκαετία, που όριζαν τη “συγγνώμη” ως μία λύση σκοπιμότητας.

1.5.2 Οι τάσεις στο πεδίο της χάραξης “Πολιτικής/Στρατηγικής”, όπως διαγράφονται σήμερα στους σύγχρονους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις αναφορικά με τη “Διαχείριση Κρίσεων”

Η Goett το 1997 αναφέρει ότι, ο σχεδιασμός σεναρίων είναι ένα χρήσιμο εργαλείο να μένουμε σε εγρήγορση ώστε να αντιμετωπίζεται γρήγορα και εύστοχα μία κρίση. Έτσι, μπορούμε να προσδιορίζουμε τις τάσεις στην οικονομία, την τεχνολογία, την πολιτική και τις αγορές. Όμως, υπάρχουν περιορισμοί σε αυτή την προσέγγιση. Οι εμπειρογνώμονες συνήθως, περιορίζουν τις αναλύσεις τους στο εγγύς μέλλον, από ένα έως πέντε έτη. Λαμβάνοντας υπόψη το ρυθμό των αλλαγών στα τέλη του 20ου αιώνα, οι προβλέψεις πάνω από πέντε έτη για το μέλλον, τείνουν να είναι ενέργεια “ύποπτη”. Από την άλλη πλευρά, μία προετοιμασία με μακρο-πρόθεσμα σχέδια και προβλέψεις για την επιχείρησή ή τον οργανισμό, δεν θα βοηθήσει πολύ κατά το έκτο έτος. Ίσως η πειθαρχία στη σχεδίαση και τη διεξαγωγή σεναρίων, που έχουν στόχο όχι μόνο το εγγύς αλλά και

το μεμακρυσμένο μέλλον, να βοηθήσει στη διατήρηση της εγρήγορης για την αντιμετώπιση των κρίσεων.

Το 2000 ο Jaques, ενθαρρύνει τα διευθυντικά στελέχη των οργανισμών/επιχειρήσεων αναφορικά με την κατανόηση της πρακτικής αξίας των θετικών διδαγμάτων που εξάγονται από τη διαχείριση κρίσεων, μέσω των case studies που δοκιμάζουν την αντοχή της σχεδίασης. Προβάλλει με αυτόν τον τρόπο την εξασφάλιση της κατανόησης, στην κούρσα της επίτευξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, διαμέσου των μελετών περίπτωσης.

Το 2001 η Hutchison και το 2005 οι Gomes και Duarte, βασιζόμενοι σε στοιχεία των μοντέλων των Mitroff και Pauchant, έλαβαν στοιχεία από διάφορα στελέχη οργανισμών/επιχειρήσεων αναφορικά με το σχεδιασμό αντιμετώπισης κρίσεων, εντοπίζοντας τα παρακάτω:

- Οργανισμοί/επιχειρήσεις με καλό σχεδιασμό, δεν εμφανίζουν συχνά κρίσεις
- Ο σχεδιασμός όταν είναι αρκετά καλός, επιδρά θετικά όταν η κρίση αρχίσει να “κτυπάει”

- Αρκετές κρίσεις “αυτοεπιλύονται”, εν χρόνω, στα πλαίσια της καλής οργάνωσης και του σχεδιασμού των οργανισμών/επιχειρήσεων. Συνεπώς, εκτός της οργάνωσης και του σχεδιασμού, ο χρόνος είναι ένας καλός σύμμαχος στην όλη προσπάθεια

- Καθοριστικό ρόλο παίζει η ομάδα και τα άτομα που θα διαχειρισθούν μία κρίση

- Κάθε κρίση είναι διαφορετική από άλλες, ώστε δεν είναι δυνατόν να υπάρχει ακριβής προετοιμασία για αυτήν

- Μεγάλη σημασία στην έκβαση της κρίσης κατέχει ο χειρισμός των μέσων επικοινωνίας

- Το πιο σημαντικό στοιχείο σε μία κρίση είναι να προστατευθεί η εικόνα και κατ’ επέκταση η φήμη του οργανισμού/επιχείρησης, σύμφωνα με ένα έξιπτυχο πρόγραμμα δημοσίων σχέσεων (διατυπωμένο και από τους Mitroff και Pauchant, 1990)

Το 2010 ο Jaques ερευνά την πρόληψη, ως έναν αποτελεσματικό παράγοντα της διαχείρισης των κινδύνων, πριν την εκδήλωση κάποιας κρίσιμης κατάστασης στους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Τονίζει την ιδιαίτερη σημασία της ύπαρξης προϋπολογισμένου κόστους πρόληψης, ως ζωτικής σημασίας ενέργεια ενός οργανισμού/επιχείρησης αναφορικά με τον περιορισμό των αρνητικών επιπτώσεων της κρίσης. Αναφέρει επίσης ότι, ο προληπτικός σχεδιασμός αποτελεί αναγκαιότητα ώστε να εκμεταλλευόμαστε τις ευκαιρίες που παρέχονται από μία κρίση, πριν αυτή εκδηλωθεί.

Υπάρχουν τέσσερις ενέργειες που μπορούν να συμβάλουν στην πρόληψη των κρίσεων:

- Προληπτική αντιμετώπιση των βασικών αιτίων μιας πιθανής κρίσης
- Θέσπιση αποτελεσματικών μηχανισμών ανίχνευσης σημάτων κινδύνων
- Κατάλληλη ενημέρωση των stakeholders περί των προσδοκιών τους
- Επικαιροποίηση και έλεγχος της σχεδίασης σε συνεχή βάση

Το 2011 ο Schneider προβάλλει τη χρησιμότητα της διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων στο πλαίσιο της χάραξης πολιτικής, ώστε να αντιμετωπίζονται οι προκλήσεις από τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Υπογραμμίζει τη σχέση μεταξύ των προκλήσεων που προκύπτουν για την αντιμετώπιση κρίσιμων καταστάσεων και των δυσμενών επιπτώσεων που εγκυμονούνται, γενικότερα. Αυτό μπορεί να επιτρέψει σε αναλυτές της αντιμετώπισης κρίσεων να αξιοποιούν την πρόληψη των κινδύνων και τις τεχνικές αντιμετώπισής τους, ως ένα καθοδηγητικό πλαίσιο για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη της πολιτικής τους. Συμπερασματικά, η προσέγγιση αναγνώρισης και αντιμετώπισης κρίσιμων καταστάσεων θα επιτρέψει σε όλους τους φορείς χάραξης πολιτικής/στρατηγικής, να μιλούν την ίδια γλώσσα, να συμμετέχουν στην ίδια ανάλυση, να συμβάλλουν στον ίδιο διάλογο και να επιδιώκουν τους ίδιους στόχους με μία λογική αναγκαιότητα. Έτσι θα αντιμετωπισθούν οι προκλήσεις που τίθενται, σήμερα, από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις αναφορικά με την εύστοχη διαχείριση των κρίσεων.

1.5.3 Οι τάσεις στο πεδίο της υλοποίησης του “Management”, όπως διαγράφονται σήμερα στους σύγχρονους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις αναφορικά με τη “Διαχείριση Κρίσεων”

Το 2004 ο Smith ερευνά τις κρίσεις, στο πλαίσιο του τομέα της διοικητικής (management) ενός οργανισμού/επιχείρησης. Αναφέρει ότι, το management αποτελεί τον κύριο πυρήνα της λειτουργίας και των διαδικασιών ενός οργανισμού/επιχείρησης, κατά την αντιμετώπιση κρίσεων και όχι απλά τη διαχείριση της συνέχειας ή την αξιοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών λειτουργίας του/της. Υποστηρίζει ότι, η φύση των αλληλεπιδράσεων διαφόρων παραγόντων κατά τη διάρκεια της κρίσης, δημιουργεί σημαντικά προβλήματα τα οποία με τη σειρά τους δημιουργούν ευπάθεια μέσα στους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Από την έρευνα αυτή, παρέχονται συμπεράσματα, τα οποία δύνανται να αποτελέσουν πηγή άντλησης στοιχείων εύστοχης διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων, από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Κυριότερα εξ αυτών, είναι:

➤ Διερευνάται η φύση της κρίσης, με ιδιαίτερη αναφορά στην παραγωγή των προϊόντων/υπηρεσιών. Εξετάζεται το εννοιολογικό πεδίο εφαρμογής της κρίσης, το οποίο στηρίζεται στην έρευνα από μελετητές και στην παροχή συμβουλών από ειδικούς

➤ Επιδιώκεται ο εντοπισμός τριών στοιχείων που επιδρούν ουσιαστικά στη διαχείριση των κρίσεων: τα ευάλωτα σημεία του οργανισμού/επιχείρησης, η συχνότητα εμφάνισης των κρίσεων και τα εμπόδια που παρουσιάζονται αναφορικά με την κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού. Για κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία, είναι δυνατή η ύπαρξη μιας εργαλειακής υποδομής ώστε να αντιμετωπίζονται οι κρίσιμες καταστάσεις, με απώτερο σκοπό την καλή λειτουργία του οργανισμού/επιχείρησης. Υπογραμμίζεται δε, η ανάγκη για την εφαρμογή τόσο της πρόληψης όσο και της μετέπειτα διαδικασίας αντιμετώπισης της κρίσης, με την εστίαση στα ευάλωτα σημεία του οργανισμού/επιχείρησης

➤ Το εννοιολογικό πλαίσιο που αφορά στους περιορισμούς και στις επιπτώσεις που επέρχονται από τους κινδύνους πρέπει να εφαρμόζεται σε όλες τις περιπτώσεις κρίσεων, προκειμένου να επιτυγχάνονται τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα της αντιμετώπισής της

➤ Η διεπιστημονική προσέγγιση επιδιώκει να σκιαγραφήσει τα βασικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν τα στελέχη των οργανισμών/επιχειρήσεων, γύρω από την ανάπτυξη των σχεδίων διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων και τους περιορισμούς που είναι ενσωματωμένοι σε αυτά τα σχέδια

➤ Αποσκοπείται η ανάπτυξη της κατανόησης της ευπάθειας και περιγράφεται ένα εννοιολογικό πλαίσιο, σχετικά με την ανάλυση της κλιμάκωσης των κρίσιμων καταστάσεων μέσα στους οργανισμούς/επιχειρήσεις

Το 2005 οι Belaya και Hanf παρουσιάζουν τα αποτελέσματα της έρευνάς τους εξετάζοντας την έννοια της εξουσίας που αναπτύσσεται στους οργανισμούς/επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια των κρίσεων από μία πολυ-θεωρητική σκοπιά, συγκρίνοντας και αναλύοντας διαφορετικές απόψεις και ορισμούς της εξουσίας, προκειμένου τα εξαχθέντα συμπεράσματα να χρησιμοποιηθούν περαιτέρω στη μελέτη των λεγομένων διυπηρεσιακών θεμάτων (interorganizational issues). Τα κυριότερα από αυτά τα συμπεράσματα, ήταν:

➤ Εξετάζονται διάφοροι ορισμοί της εξουσίας, από κοινωνιολογική, ψυχολογική και διαχειριστική πλευρά, διευκρινίζοντας τις πηγές των αιτίων και συνεπειών που αναδύονται από την εκτέλεση των διάφορων δραστηριοτήτων

➤ Παρουσιάζεται η άποψη ότι, οι ορισμοί της εξουσίας που προσδίδονται από τις διάφορες θεωρίες μοιάζουν μεταξύ τους και οι κύριες διαφοροποιήσεις τους από εννοιολογικής πλευράς προέρχονται κυρίως, από τις διαφορές στα αίτια και στις συνέπειες που επέρχονται από την εφαρμογή της εξουσίας. Πρέπει να τονισθεί ότι, η δύναμη της εξουσίας αναφέρεται κυρίως στην ικανότητα της διοίκησης για αλλαγή της συμπεριφοράς, παρά στην αντίσταση ώστε να επέλθουν αλλαγές

➤ Το γεγονός ότι η εξουσία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα αποτελεσματικό εργαλείο για το συντονισμό και τη διαχείριση διαφόρων κρίσιμων καταστάσεων, φαίνεται να το αγνοούν αρκετά άτομα και μάλιστα σε μεγάλο βαθμό. Για να καταλάβει κάποιος πώς πρέπει να χρησιμοποιεί τα δεδομένα για την επίτευξη του αποτελέσματος, είναι αναγκαίο να καθορίζονται οι παράγοντες που εφαρμόζουν τη δύναμη, η οποία έχει ποικίλες έννοιες και ορισμούς και φαίνεται να υπάρχει μεγάλη διαφωνία σχετικά με το ρόλο της, στην ακριβή έννοια της εξουσίας

Οι Osatuyi, Andoh-Baidoo και Blue το 2008, μελετούν το πως οι οργανισμοί/επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το «mentoring» ως μέσο διαχείρισης των εργαζομένων τους στα πλαίσια της πρόληψης έναντι των κρίσεων, καθώς και της περαιτέρω ανάπτυξης ικανοτήτων των στελεχών τους. Το «mentoring» καταδεικνύει τη σχέση: «μέντορας» - «καθοδηγούμενος» (έμπειρος εργαζόμενος που αναλαμβάνει το ρόλο του θεματοφύλακα, σε άλλο υπάλληλο του οργανισμού/επιχείρησης). Η σχέση αυτή βοηθά στο να οικοδομηθούν οι σχέσεις, στο πλαίσιο του οργανισμού/επιχείρησης και να μοιραστούν γνώσεις που αποκτήθηκαν μέσα από χρόνια εμπειρίας.

Αποδείχθηκε έτσι ότι, τα οφέλη από αυτή την καθοδήγηση δεν εστιάζονται αυστηρά και μόνο μεταξύ των ατόμων που εμπλέκονται, αλλά και γενικότερα στην όλη ροή λειτουργίας του οργανισμού/επιχείρησης. Μερικά από τα οφέλη, περιλαμβάνουν: 1^ο, τη δημιουργία βάσεων και την ύπαρξη ρυθμών ανατροφοδότησης στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας, 2^ο, την παροχή τρόπων ανίχνευσης κινδύνων και όσο το δυνατόν καλύτερης αντιμετώπισης της διαχείρισης των κρίσιμων καταστάσεων και 3^ο, την ενίσχυση της εξέλιξης της σταδιοδρομίας του «καθοδηγούμενου». Η διαδικασία της καθοδήγησης παράγει γνώσεις, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους οργανωτικούς φορείς των οργανισμών/επιχειρήσεων. Η πιο σημαντική γνώση είναι ότι, τα κέρδη του καθοδηγούμενου από τον μέντορα του/της είναι κατά κύριο λόγο αυτά που είναι ριζωμένα στο μυαλό του μέντορα. Αυτή η διαδικασία ονομάζεται «σιωπηρή γνώση».

Ωστόσο, στα παραδοσιακά συστήματα πληροφοριών από μνήμης, δεν συμπεριλαμβάνεται ο όρος «σιωπηρή γνώση». Παρά το γεγονός ότι διάφορες πρωτοβουλίες που προτείνονται, σχετικά με την ενίσχυση των σχέσεων «μέντορα» - «καθοδηγούμενου» στους οργανισμούς/επιχειρήσεις, καμία από αυτές δεν διασφαλίζει το γεγονός ότι η «σιωπηρή γνώση» μπορεί να χρησιμοποιηθεί και από άλλους εργαζόμενους ως εργαλείο και όχι μόνο ως δίδαγμα. Στην μελέτη αυτή των Osatuyi, Andoh-Baidoo και Blue, παρουσιάζεται μία προσέγγιση, στα πλαίσια ενός αρχιτεκτονικού σχεδίου, σχετικά με το κατά πόσο είναι δυνατόν να συμβάλει η «σιωπηρή γνώση» στην εν γένει ανάπτυξη σχέσεων των εργαζομένων ενός

οργανισμού/επιχείρησης και έτσι να εξυπηρετηθεί και η αντιμετώπιση των κρίσιμων καταστάσεων.

Η αρχιτεκτονική αυτή, χρησιμοποιεί σενάρια για τη σύλληψη της σιωπηρής γνώσης και τη μετέπειτα δημιουργία δεξαμενής αναφορικά με την τυποποίηση των δεδομένων, από διαφορετικές πηγές γνώσης. Επιπλέον τα σενάρια αυτά, βασίζονται σε στοιχεία που παρουσιάζουν κοινό πλαίσιο κατανόησης των εννοιών, μεταξύ των εταίρων. Έχει αποδειχθεί πώς η αρχιτεκτονική αυτή, μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη διαμόρφωση ηγετικών ικανοτήτων, αξιοποιώντας τις δυναμικές γραμμές επίτευξης στόχων. Αυτό το γνώρισμα της ηγεσίας, το οποίο αποτελεί σιωπηρή διαδικασία, υφίσταται ώστε να ενισχύσει την επιτυχία ενός αποτελεσματικά διαχειριστικού έργου. Ωστόσο μέχρι σήμερα αυτή η προσεγγιστική διαδικασία έχει αγνοηθεί, τόσο σε πρακτικό όσο και σε ερευνητικό επίπεδο.

1.5.4 Οι τάσεις στο πεδίο του καθορισμού των “Πόρων”, όπως διαγράφονται σήμερα στους σύγχρονους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις αναφορικά με τη “Διαχείριση Κρίσεων”

Οι Elliott, Smith και McGuinness το 2000, αξιολογώντας τα εμπόδια που εμφανίζονται κατά τη διαδικασία αντιμετώπισης μιας κρίσης από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, καταλήγουν στο ότι αυτά είναι:

- Η ακαμψία των εμπλεκόμενων σε μία κρίση, λόγω πεπαιθώσεων, εκπαίδευσης και συμφερόντων
- Η αναποτελεσματική επικοινωνία και η δυσκολία στη συλλογή πληροφοριών
- Η αδυναμία να αναγνωρίζουν παρεμφερείς ή όμοιες περιπτώσεις, που έχουν εμφανισθεί και σε άλλους κατά το παρελθόν
- Η μη κοινή πεποίθηση για την ελαχιστοποίηση των απειλών και την παρακολούθηση των αλλαγών στο περιβάλλον τους
- Η μη μεθοδολογική γνώση, για έγκαιρη και ορθή αντίδραση
- Η μη χρησιμοποίηση της τεχνογνωσίας, με ταυτόχρονη άρνηση (ή περιφρόνηση) της βοήθειας από ειδικούς ή πρόσωπα εκτός του οργανισμού/επιχείρησης
- Η έλλειψη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης
- Η μη θέληση για μάθηση (είτε ατομική, είτε ομαδική)

Το 2006 ο Garoupa, μελετά τις συνέπειες που επέρχονται από την κακή παραγωγή ή την προβληματική διάθεση προϊόντων/υπηρεσιών, που οφείλονταν σε κακή σχεδίαση ή άστοχες εκτελεσθείσες κινήσεις των οργανισμών/επιχειρήσεων. Τονίζει δε, το ρόλο που διαδραματίζει η βαριά τιμωρία για τέτοιες δράσεις, αλλά παράλληλα μπορεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα των εμπλεκόμενων φορέων. Ως εκ τούτου, οι μικρότερες σε εύρος δραστηριοτήτων επιχειρήσεις είναι πιο εύκολο να διαχειριστούν

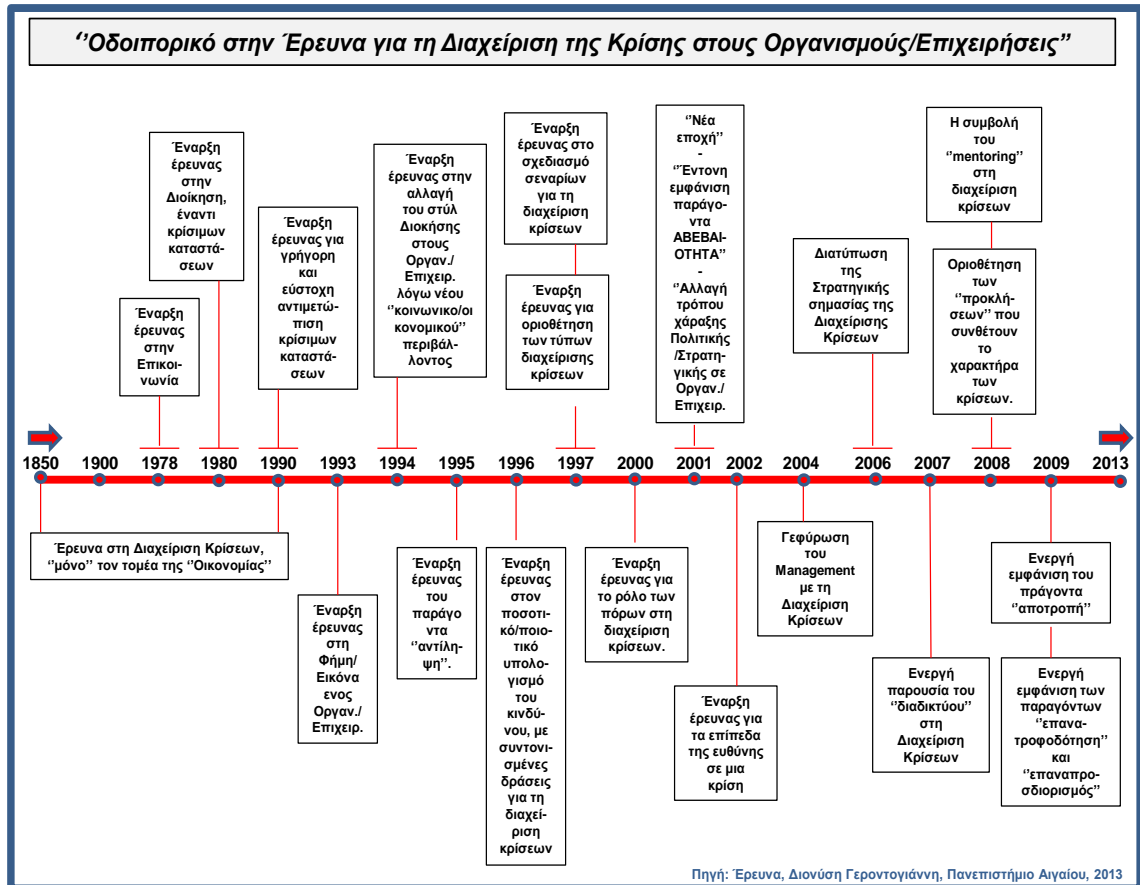
τέτοιες καταστάσεις και κατά συνέπεια να διαπράττουν λιγότερα λάθη. Αυτό σημαίνει ταχεία ανίχνευση κινδύνων και αύξηση του ποσοστού αποτροπής δυσάρεστων καταστάσεων. Παρά ταύτα, μία προσέγγιση αυστηρής ή λιγότερο αυστηρής εφαρμογής του νόμου, εντός του νομικού πλαισίου εφαρμογής των κανόνων δικαίου, θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι δύναται να επιφέρει τη βέλτιστη δυνατή αποτροπή των κρίσιμων καταστάσεων. Επίσης τόνισε ότι, αποτελεί σημαντικό στοιχείο η κατανομή των κυρώσεων στον εργοδότη και στους εργαζομένους, στο αναλογούν μέτρο.

Το 2010 οι Brugnach, Dewulf, Henriksen και Van der Keur, ερευνούν το παράγοντα "ασάφεια", στα πλαίσια της διαχείρισης των πόρων ενός οργανισμού/επιχείρησης, ως αναπόφευκτη ενέργεια από τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσιμες καταστάσεις. Η ασάφεια είναι ένα ξεχωριστό είδος της αβεβαιότητας, που προκύπτει από την ταυτόχρονη παρουσία πολλαπλών, έγκυρων (ή μη) και μερικές φορές αντικρουόμενων απόψεων για τους τρόπους διαμόρφωσης της αντιμετώπισης ενός κρίσιμου προβλήματος, αναφορικά με τη χρησιμοποίηση των πόρων. Ως εκ τούτου, αντανακλώνται διαφορές σε νοήματα και ερμηνείες. Εδώ έχουμε την παρουσία της αμφισημίας (δηλ. της κατάστασης που δημιουργεί αμφιβολίες) και συγκεκριμένα δεν καθίσταται σαφές ποιο πρόβλημα πρέπει να επιλυθεί, πότε πρέπει να επιλυθεί αυτό, ποια είναι η σειρά των ενεργειών, ποιοί θα πρέπει να συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και ποια είναι η πιο κατάλληλη πορεία δράσης. Παρά τη μέχρι σήμερα εκτενή βιβλιογραφία, σχετικά με μεθοδολογίες και εργαλεία αντιμετώπισης της αβεβαιότητας, πολλά έχουν ειπωθεί αναφορικά με το πώς πρέπει να αντιμετωπίζεται η ασάφεια. Στην έρευνα αυτή, διαμορφώνονται τρόποι δράσης, όπως: 1^{ov}, ορθολογική επίλυση των προβλημάτων, 2^{ov}, πειθώ, 3^{ov}, διαλογική μάθηση, 4^{ov}, διαπραγματεύση και 5^{ov}, «αντιπολίτευση» όπου και όταν απαιτείται. Έτσι συγκρίνονται οι προσεγγίσεις με γνώμονα: τις υποθέσεις, τους μηχανισμούς και τα αποτελέσματα που επιφέρουν αυτές, με απώτερο σκοπό την ανάδειξη της καλύτερης μεθόδου εφαρμογής προς αντιμετώπιση των κρίσιμων καταστάσεων.

Το 2010 οι Cordesa, Richerson και Schwesingera, καταδεικνύουν τον παράγοντα «ανθρώπινη παρέμβαση» και τι επίδραση μπορεί να έχει αυτός ο παράγοντας στην εξέλιξη της εταιρικής δραστηριότητας. Αποδεικνύεται ότι οι οργανισμοί/επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν πολιτική/στρατηγική τέτοια, ώστε να παράγουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε ένα καινοτόμο και ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, διαμέσου της μάθησης, περιορίζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τις άστοχες ανθρώπινες παρεμβάσεις, οι οποίες δύνανται να αποβούν καθοριστικές στην αντιμετώπιση μιας εξελισσόμενης κρίσης. Έτσι, διασφαλίζεται η παραγωγή των προϊόντων/υπηρεσιών και κατ' επέκταση επιτυγχάνεται η ύπαρξη της βιωσιμότητας του οργανισμού/επιχείρησης στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται.

1.6 Σύνοψη

Ο επιστημονικός φακός, αναφορικά με την έρευνα στο χώρο της διαχείρισης κρίσεων στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις, εστιάζεται στα τελευταία 35 χρόνια. Παλαιότερα, η κρίση προερχόταν, κατά κύριο λόγο, από το χώρο της οικονομίας. Η πορεία της έρευνας, αναφορικά με την εξέλιξή της, όπως αναλύθηκε στο παρόν κεφάλαιο, φαίνεται σχεδιαγραμματικά στον πίνακα «1»:



Πίνακας «1»: Το "οδοιπορικό στην έρευνα για τη διαχείριση της κρίσης στους οργανισμούς/επιχειρήσεις"

Κατά τα τελευταία έτη, οι οργανισμοί/επιχειρήσεις έχουν τοποθετήσει τη διαχείριση των κρίσεων, ως μία αναγκαιότητα με αυξανόμενες τάσεις.

Για να υλοποιηθεί η διαχείριση μιας κρίσης, απαιτείται ένας σχεδιασμένος και συστηματικός τρόπος δράσης, είτε προληπτικά έναντι προϋπολογισμένων κινδύνων, είτε ως αντίδραση σε απειλές στις οποίες έχει εκτεθεί ο οργανισμός/επιχείρηση κατά την εμφάνιση της κρίσης.

Για να αντιμετωπισθεί μία κρίση χρειάζονται ικανότητες/δεξιότητες από το προσωπικό που θα διαχειρισθεί την κατάσταση, ώστε να αποσαφηνισθούν εν πρώτοις οι τυχόν ασάφειες και στη συνέχεια να επιτευχθούν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Έτσι, άλλοι οργανισμοί/επιχειρήσεις μεριμνούν για την αντιμετώπιση των κρίσεων και άλλοι αδρανούν, ανάλογα με τις προτεραιότητες που θέτουν, αναφορικά με το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται, τις απειλές που δέχονται, καθώς επίσης τις συνεπακόλουθες συνέπειες που επέρχονται και επηρεάζουν το λειτουργικό πλαίσιο δράσης τους.

Καταλήγοντας θα μπορούσαμε να πούμε ότι, ο νεότευκτος τομέας της διαχείρισης κρίσεων έχει αποτελέσει πεδίο δραστηριοποίησης αρκετών ερευνητών, οι οποίοι τον μελετούν σε ένα ευρύ φάσμα των παραγόντων που τον συνθέτουν. Η μελέτη όμως αυτή, όπως διαφαίνεται, αφήνει πολλά περιθώρια για περαιτέρω επιστημονική δράση. Άλλωστε, ο χώρος της διαχείρισης των κρίσεων από μόνος του προσφέρεται για επιστημονική δράση, όπως μας καταδεικνύει το πλήθος των πραγματολογικών (ιστορικών) στοιχείων, όπου ένα μέρος του καταγράψαμε σε αυτό το κεφάλαιο από την επιστημονική βιβλιογραφία, κατά την οποία οργανισμοί/επιχειρήσεις - κολοσσοί δεν απέφυγαν την κρίση παρότι είχαν προβεί στην εφαρμογή διαφόρων τρόπων αντίδρασης και αντιμετώπισης της.

Ίσως έχουν δίκιο όσοι υπερασπίζονται την άποψη ότι, τελικά η θεωρία του χάους και η θεωρία της διαχείρισης των κρίσεων (Piotrowski, 2006), αν και έχουν κοινό υποσύνολο (διότι απαιτείται μεθοδολογικό πλαίσιο η αντιμετώπιση τους), διαφέρουν τελικά στο ότι οι μικρές αλλαγές (ή γεγονότα) δεν προκαλούν ανάλογη αλλαγή στη συμπεριφορά ή την έκβαση του αποτελέσματος, όπως επικαλείται η θεωρία του χάους, αλλά αποτελέσματα με πραγματικά απροσδιόριστες διαστάσεις, όπως αποδεικνύεται από τα διδάγματα των κρίσεων (Jaques, 2007).

Κατά συνέπεια, απαιτείται η διαμόρφωση ενός στρατηγικά προσδιορισμένου πλαισίου αντιμετώπισης/διαχείρισης της κρίσης, το οποίο θα βασίζεται στις “αγοραίες” και “λειτουργικές” ικανότητες/δεξιότητες του οργανισμού/επιχείρησης.

Στα πλαίσια της ερευνητικής μας αυτής προσπάθειας, στο 2^ο κεφάλαιο θα αναπτυχθούν τα κύρια μοντέλα που αποτελούν τα θεωρητικά πρότυπα, αναφορικά με τη διαχείριση των κρίσεων.

Σελίδα σκόπιμα κενή

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

“Τα Κύρια Μοντέλα (Θεωρητικά Πρότυπα) της Διαχείρισης Κρίσεων”

2.1 Πρόλογος

Πολλοί μελετητές της διαχείρισης των κρίσεων στους οργανισμούς/επιχειρήσεις, έχουν υπογραμμίσει το γεγονός ότι για να υλοποιηθεί η διαχείριση μιας κρίσης απαιτείται ένας σχεδιασμένος και συστηματικός τρόπος δράσης, είτε προληπτικά έναντι προϋπολογισμένων κινδύνων, είτε ως αντίδραση σε απειλές στις οποίες έχει εκτεθεί ο οργανισμός/επιχείρηση κατά την εμφάνιση της κρίσης (Baker, D., 2007). Οι δράσεις αυτές προέρχονται από τις επιλογές των ατόμων που θα διαχειρισθούν τις κρίσιμες καταστάσεις, στους οργανισμούς/επιχειρήσεις, λαμβάνοντας υπόψη τους πόρους που διατίθενται κάθε φορά, καθώς επίσης την υπάρχουσα γνώση και εμπειρία (Wart, M., Karucu, N., 2009).

Στο παρόν κεφάλαιο, θα εξετάσουμε τα κυριότερα μοντέλα διαχείρισης κρίσεων που έχουν δομηθεί στη διεθνή βιβλιογραφία, έχουν υιοθετηθεί και χρησιμοποιούνται ευρέως από το μεγαλύτερο μέρος των μελετητών, με στόχο να περιγράψουν όσο το δυνατόν πληρέστερα τη διαδικασία και τη λογική που ακολουθεί η διαχειριστική δράση των οργανισμών/επιχειρήσεων, στη διαχείριση των κρίσεων. Θα διερευνήσουμε το κατά πόσο τα μοντέλα αυτά προσεγγίζουν ικανοποιητικά και αποδίδουν παραστατικά τη σύγχρονη διαχειριστική πραγματικότητα και θα επιχειρήσουμε να προσδιορίσουμε τη θεωρητική τους συμβολή στον τομέα της διαχείρισης κρίσεων, μέσω της ανάλυσης της εσωτερικής δομής τους και της ανάδειξης των κυρίαρχων στοιχείων τους. Η κριτική προσέγγιση του περιεχομένου των θεωρητικών προτύπων θα επέλθει, εκτενώς, στο επόμενο κεφάλαιο (3^ο κεφ.).

Η ανάπτυξη των κυριότερων μοντέλων (θεωρητικών προτύπων) που ακολουθεί θα πραγματοποιηθεί διαδοχικά, εξετάζοντας καθέναν από τους τομείς: “ικανότητες/δεξιότητες των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις, στους οργανισμούς/επιχειρήσεις”, “στρατηγικές επιλογές των οργανισμών/επιχειρήσεων για δράσεις”, “εφαρμογή των στρατηγικών επιλογών για δράσεις από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις”, “διαχείριση της συνέχειας του οργανισμού/επιχείρησης” και “επαν-οργάνωση της δόμησης και λειτουργίας του οργανισμού/επιχείρησης”.

2.2 Ανάπτυξη κύριων μοντέλων (θεωρητικών προτύπων) Διαχείρισης Κρίσεων

2.2.1 Τομέας: “Ικανότητες/Δεξιότητες των Ατόμων που Διαχειρίζονται Κρίσεις στους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις”

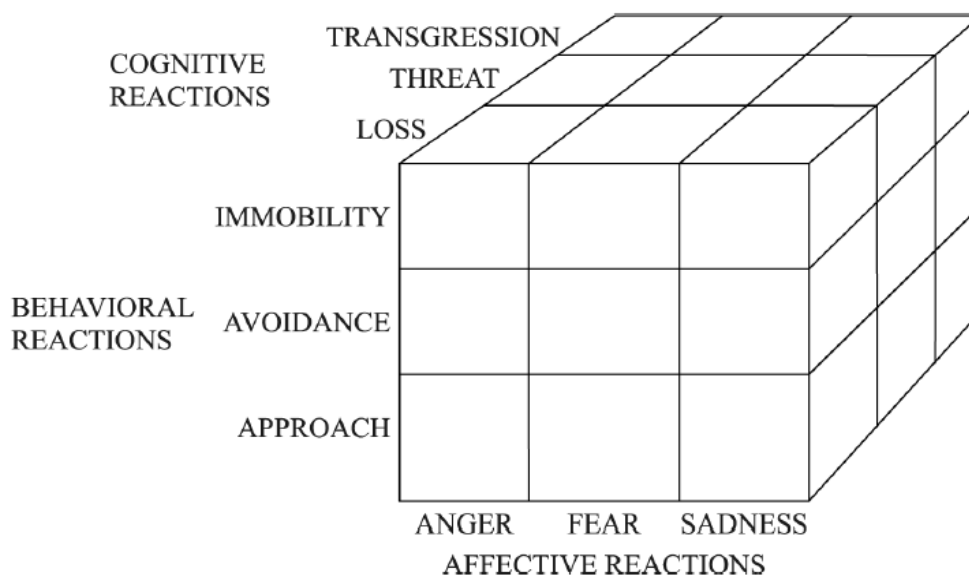
2.2.1.1 Μοντέλο “Myer” (1992)

Το 1992 ο Myer διερεύνησε τη συμπεριφορά των ατόμων, ενός οργανισμού/επιχείρησης, που εμπλέκονται σε μία κρίση. Περιέγραψε το μοντέλο αξιολόγησης Triage Assessment System (TAS), το οποίο αναφέρεται στην ανθρώπινη παρέμβαση σε μία κρίση, αποδίδοντάς το σχεδιαγραμματικά όπως φαίνεται στο σχήμα «10». Από τότε το μοντέλο αυτό έχει αποτελέσει αντικείμενο περαιτέρω έρευνας (Gilliland και James 1993, Collins 2005, Hendricks 2003, Wiger, 2003).

Σύμφωνα με τον Myer, το μοντέλο TAS ενσωματώνει την έρευνα στην παρέμβαση των ατόμων στην κρίση, που περιγράφουν οι άνθρωποι με συναισθηματικές, συμπεριφορικές και γνωστικές αντιδράσεις.

Αξιολογούνται τρεις κύριοι τομείς: ο συναισθηματικός (δηλ. το συναίσθημα), ο συμπεριφορικός (δηλ. η συμπεριφορά έναντι κρίσιμων καταστάσεων) και ο γνωστικός (δηλ. η σκέψη που διατρέχει κάθε άτομο στην κρίσιμη κατάσταση). Η αξιολόγηση του συναισθηματικού τομέα καθορίζει την αντίδραση που θα έχει το άτομο, η οποία μπορεί να είναι θυμός, φόβος, μελαγχολία. Αναφορικά με τις συμπεριφορικές αντιδράσεις του ατόμου στην κρίσιμη κατάσταση έχουμε τον τρόπο προσέγγισης και την αποφυγή ή την “ακινησία” (δηλ. την πάλη, τη φυγή ή το πάγωμα). Τέλος οι γνωστικές αντιδράσεις αναφέρονται στην “αντίληψη” του “δέκτη” της κρίσιμης κατάστασης. Οι “δέκτες” μπορούν να αντιλαμβάνονται τα δικαιώματά τους, όταν παραβιάζονται αυτά ή όταν εμφανίζονται απειλές με πάσης φύσεως ενδεχόμενο βλάβης ή τέλος, όταν διαφαίνεται μια ανεπανόρθωτη απώλεια. Αυτές οι αντιλήψεις διαμορφώνονται σε κάθε τομέα της ζωής αγγίζοντας καταστάσεις: σωματικής, ψυχολογικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής φύσης, καθώς επίσης τις αξίες και τις πεποιθήσεις ενός εκάστου από τους εμπλεκόμενους στη διαχείριση μιας κρίσιμης κατάστασης στους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

Για να επιτευχθεί βαθμολογία στο μοντέλο TAS οι συναισθηματικές, συμπεριφορικές και γνωστικές αντιδράσεις βαθμολογούνται σε μία κλίμακα από 1 έως 10 με βάση κριτήρια, ώστε να επέλθει κλιμάκωση και ιεράρχηση των προβλημάτων. Μία συνολική βαθμολογία στο TAS μπορεί να είναι μεταξύ 3 και 30, με το 3 να είναι καμία δυσλειτουργία και 30 να είναι το πιο σοβαρό πρόβλημα.



Σχήμα «10»: Triage Assessment System (TAS), Μοντέλο “Myer”

Ένα σημαντικό εύρημα της έρευνας είναι η ύπαρξη ενός μεθοδολογικού τρόπου, ώστε τό άτομο που διαχειρίζεται μία κρίσιμη κατάσταση να έχει τη δυνατότητα της προσαρμοστικότητας, συνυπολογιζομένης της ικανότητα του να επικεντρώνεται στην επίλυση του προβλήματος λαμβάνοντας τις κατάλληλες αποφάσεις. Πρέπει όμως να τονίσουμε την παρουσία του παράγοντα της “σύγχυσης” που επέρχεται από την επίδραση του παράγοντα “αντίληψη”, ο οποίος εναπόκειται στην υποκειμενικότητα ενός εκάστου των εμπλεκόμενων στη διαχείριση μιας κρίσιμης κατάστασης.

2.2.1.2 Μοντέλο “Bland” (1995)

Το 1995 ο Bland, διερεύνησε την εκπαίδευση των ατόμων που θα χειριστούν μία κρίση ώστε στη συνέχεια να αναπτυχθεί ένας ρεαλιστικός σχεδιασμός και αυτό γιατί μία κρίση απαιτεί γρήγορες και εύστοχες κινήσεις με αυξημένο τον ψυχολογικό παράγοντα. Συγκεκριμένα υποστήριξε ότι, ένα τυπικό πρόγραμμα εκπαίδευσης που μπορεί να αναπτύξει ένας οργανισμός/επιχείρηση, ώστε να καλύψει όλο το φάσμα των αντικειμένων των δραστηριοτήτων του/της, είναι αυτό που φαίνεται στον πίνακα «2»:

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα περιέχει:	Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα στοχεύει στη:
Θεωρητική εκπαίδευση	Συμμετοχή
Καταιγισμός ιδεών	Αυτο-εκπαίδευση
Σχεδίαση	Χρησιμοποίηση απαραίτητων υλικών
Εκπαίδευση στο χειρισμό των ΜΜΕ	Πρακτική εξάσκηση
Προσομοίωση	Ανταγωνισμός στις ομάδες
Έλεγχος	Δόμηση με ιεράρχηση των διαδικασιών
	Ικανοποίηση από το αποτέλεσμα

Πίνακας «2»: Το “μοντέλο του Bland για την εκπαίδευση ατόμων που θα χειριστούν κρίση στους οργανισμούς/επιχειρήσεις”

Τα σημαντικά επιστημονικά εύρηματα της έρευνας είναι ότι, συνδέεται η εκπαίδευση των ατόμων που θα χειριστούν κρίση, με τον ευρύτερο σχεδιασμό του οργανισμού/επιχείρησης. Εκτός αυτού όμως, παρατηρείται μία νέα στροφή στην εκπαίδευση [από το μέχρι τότε γνωστό (ατομικό) μοτίβο της, σε αυτό - μέσω της ομαδικής εκπαίδευσης]. Αυτή η νέα στροφή, φέρνει στην επιφάνεια τον όρο “αυτοεκπαίδευση” ως βάση της ομαδικότητας. Τέλος, δίδεται μεγάλη σημασία στην προσομοίωση, έναν παράγοντα που μελλόταν στη συνέχεια να λάβει τεράστιες διαστάσεις κυρίως λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας.

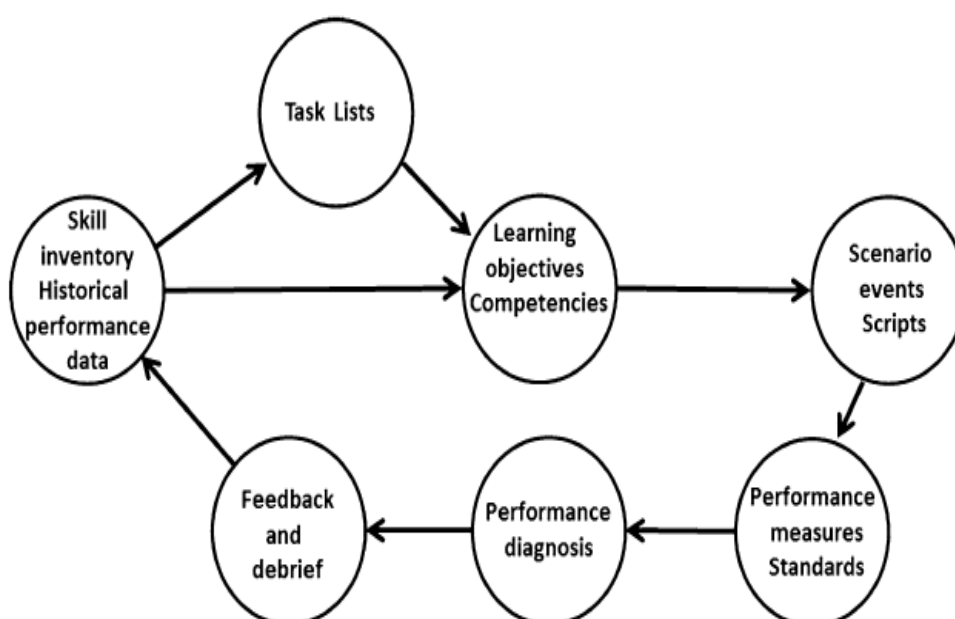
2.2.1.3 Μοντέλο “Schraagen και van de Ven” (1997)

Το 1997 οι Schraagen και van de Ven, διεξήγαγαν έρευνα αναφορικά με τη συμβολή του παράγοντα “κατάρτιση” στα άτομα των οργανισμών/επιχειρήσεων, στο χειρισμό πολύπλοκων και κρίσιμων θεμάτων, με πιθανά γεγονότα βάσει σεναρίων και με ελεγχόμενο τρόπο κάθε φορά.

Η έρευνα εστίασε στην “ομάδα” ατόμων που χειρίζονται κρίσιμες καταστάσεις, στους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Το αποτέλεσμα που επήλθε ήταν ένα μοντέλο το οποίο ονόμασαν "Event-Based Approach to Training" (EBAT), όπως φαίνεται στο σχήμα «11».

Υποστήριξαν ότι, τα άτομα που βρίσκονται απέναντι από μία κρίσιμη κατάσταση ευαισθητοποιούνται περισσότερο όταν είναι ενταγμένα σε μία ομάδα, κατανοώντας καλύτερα την κατάσταση και αναδεικνύοντας έτσι περισσότερες δεξιότητες. Από την άλλη πλευρά όμως, η δράση ατόμων ως ομάδα μέσα στους οργανισμούς/επιχειρήσεις δημιουργεί προβλήματα συντονισμού, αλλά και αλληλοσυγκρουόμενων καταστάσεων μεταξύ των ατόμων ή και άλλων ομάδων.

Προτείνουν τη λύση της δημιουργίας μιας προσωρινής ομάδας διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων, η οποία θα ενεργεί καθ' όλη τη διάρκεια της κρίσης και μετά την επίλυση της κρίσης θα διαλύεται. Αυτό θα εξυπηρετεί τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, διότι: 1^ο, οι ομάδες αυτές θα συγκροτούνται από άτομα που θα επιλέγονται να αντιμετωπίσουν την εξελισσόμενη κατάσταση, 2^ο, δεν θα δεσμεύεται ο οργανισμός/επιχείρηση αναφορικά με την ύπαρξη ενός μόνο προσώπου ή ατόμων που θα διαχειρίζονται τις κρίσιμες καταστάσεις και μάλιστα αυτός/αυτοί να είναι ο ίδιος/οι για όλες τις καταστάσεις και 3^ο, οι ομάδες αυτές θα έχουν την αίσθηση της "συνέχειας" της λειτουργικής ρουτίνας του οργανισμού/επιχείρησης, ως συντελεστές της παραγωγικής διαδικασίας, μεταπίπτοντας - όποτε απαιτείται - σε διαχειριστές μιας κρίσιμης κατάστασης. Το μοντέλο EBAT φαίνεται στο σχήμα «11»:

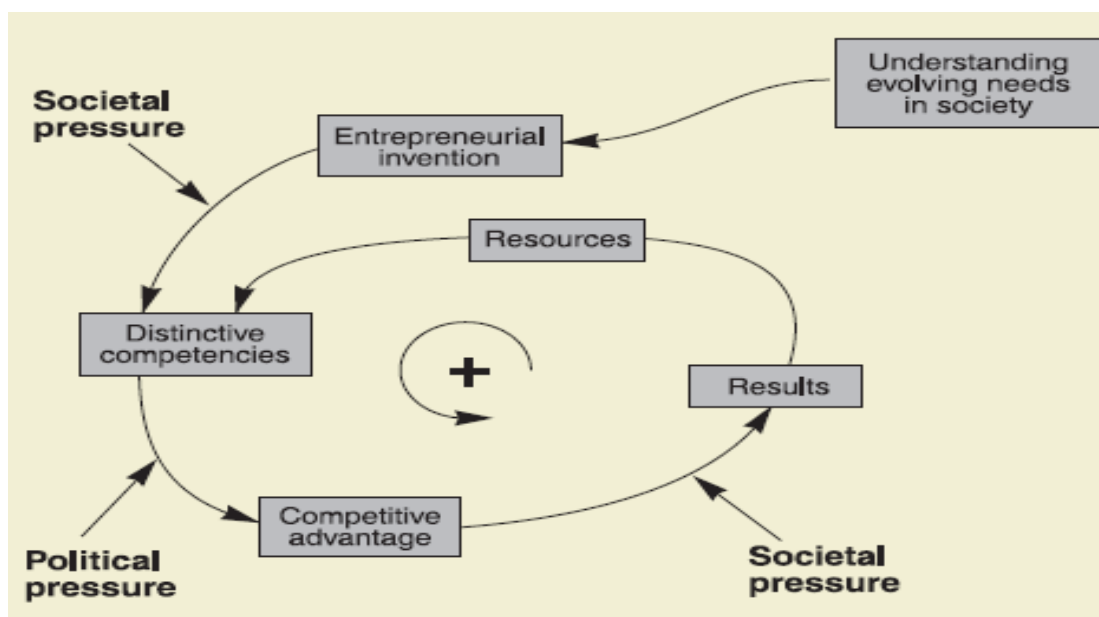


Σχήμα «11»: "Event-Based Approach to Training" (EBAT),
Μοντέλο 'Schraagen και van de Ven "

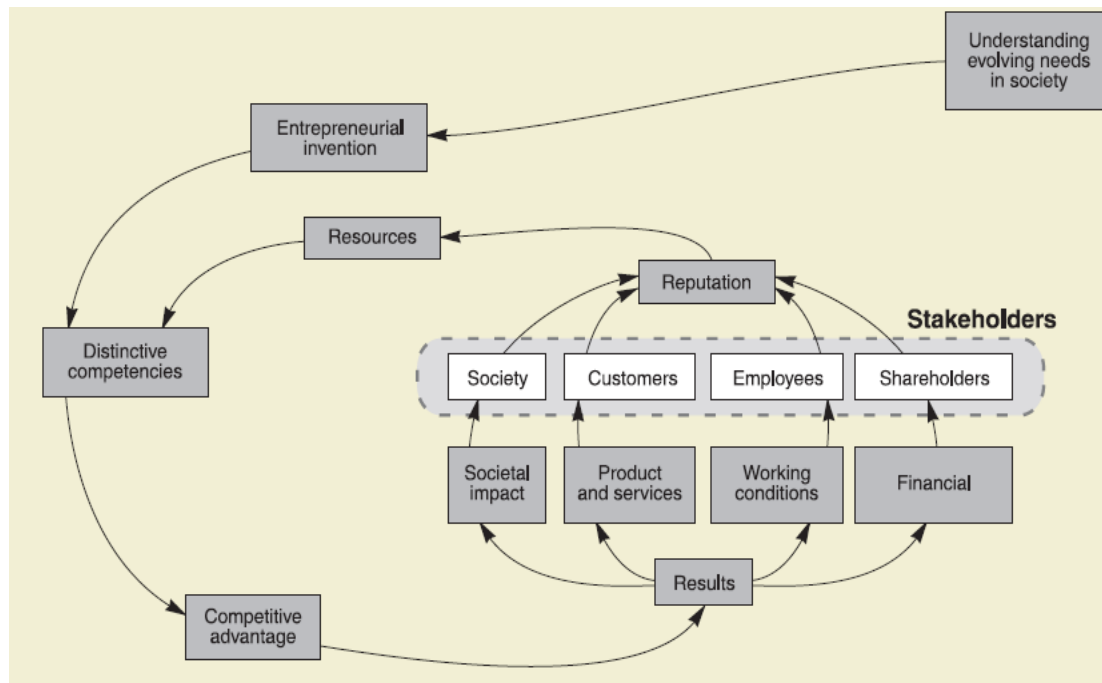
Σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι ότι, μέσα από την ομαδικότητα επέρχεται ο συνεργασιακός παράγοντας, ώστε να μειώνεται η αρνητική επίδραση ενός άλλου παράγοντα, αυτού της "αντίληψης". Η δημιουργία ομάδας διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων για την αντιμετώπιση καταστάσεων που προκύπτουν εκείνη τη στιγμή, δεν διασφαλίζει πλήρως το συντονισμό της λόγω των πολλών και ποικίλων απαιτήσεων (αριθμητικά και χρονικά), καθώς επίσης τίθεται ως πρωταρχικής σημασίας η επίτευξη του υψηλότερου βαθμού επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας για έγκαιρα και ακριβή αποτελέσματα, πράγμα το οποίο προϋποθέτει συνεργασία των ατόμων που συνθέτουν την ομάδα αυτή, εκ των προτέρων.

2.2.1.4 Μοντέλο "Schwartz" (1999)

Το 1999 ο Schwartz διερευνά τη φήμη των οργανισμών/επιχειρήσεων από την οπτική γωνία των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων που πρέπει να διατρέχουν τους ηγέτες/managers των οργανισμών/επιχειρήσεων, ώστε να προλαμβάνουν δυσάρεστες καταστάσεις. Αυτή η έρευνα εκτός των άλλων, είχε να αντιμετωπίσει και ένα νέο παράγοντα που είχε αρχίσει να εμφανίζεται εκείνη την εποχή και έκανε τη φήμη περισσότερο ευάλωτη, κυρίως λόγω της "παγκοσμιοποίησης". Συγκεκριμένα, υποστήριξε ότι, παίρνει πολύ χρόνο για να οικοδομηθεί η φήμη αλλά μπορεί να καταστραφεί με ένα μεμονωμένο ή μη γεγονός, όπως φαίνεται στις περιπτώσεις των Royal Dutch Shell, Unocal in Myanmar, Texaco, Nike και άλλων που μελετήθηκαν, διεξοδικά. Η φήμη πρέπει να θεωρείται ως ένα από τα βασικά εργαλεία ενός οργανισμού/επιχείρησης και όχι ως ένα υποπροϊόν χωρίς αντίκρισμα. Στα σχήματα «12» και «13» περιγράφονται οι τρόποι με τους οποίους οι ηγέτες/managers των οργανισμών/επιχειρήσεων μπορούν να είναι σε επιφυλακή για μία πιθανή κρίση, προκειμένου να διατηρήσουν την φήμη των οργανισμών/επιχειρήσεων τους ανέπαφη. Σε αυτή του την προσπάθεια ο Schwartz θέτει ως βασική προϋπόθεση ότι, πολλοί οργανισμοί/επιχειρήσεις δρουν στη σφαίρα της ηθικής ευθύνης, κινούμενοι από την περιφέρεια στο κέντρο της στρατηγικής τους. Σχεδιαγραμματικά αυτό φαίνεται στα δύο παρακάτω σχήματα:



Σχήμα «12»: Corporate responsibility perceived as coming from the outside, μοντέλο "Schwartz"



Σχήμα «13»:Corporate responsibility perceived as also coming from the business idea

Τα σημαντικά επιστημονικά εύρηματα της έρευνας έρχονται μέσα από τις απαντήσεις στην ερώτηση “why good companies do bad things?” υπό το πρίσμα ότι πολύ λίγοι οργανισμοί/επιχειρήσεις έχουν τη λεγόμενη κουλτούρα του διαλόγου, δηλ. ο επικεφαλής καθορίζει και οι υπόλοιποι εκτελούν. Πρόκειται για ένα ιεραρχικό, αυταρχικό σύστημα. Αυτό κάλλιστα εφαρμόστηκε στη μετά-Β’ Παγκόσμιου Πολέμου εποχή, τότε που όλοι οι στρατιώτες έρχονταν στο σπίτι, από τον πόλεμο και επεκτάθηκε και στην εργατική τάξη. Αυτό όμως δεν λειτούργησε αποτελεσματικά, ούτε στη γενιά των, τότε, εργαζομένων και φυσικά δεν αποτέλεσε αισιόδοξο μήνυμα για την επόμενη γενιά. Επιπλέον σε έναν κόσμο ραγδαίων αλλαγών, όπως αυτός που διακρίνεται από τα χαρακτηριστικά της παγκοσμιοποίησης, το χειρότερο πράγμα που μπορεί να γίνει είναι να φρενάρουμε τις νέες ιδέες. Ένα άλλο στοιχείο είναι ότι, οι άνθρωποι που εστιάζουν μόνο στα καθήκοντά τους δεν εξυπηρετούν όλο το φάσμα της αντίδρασης, μπροστά σε κρίσιμες καταστάσεις. Αν θέλουμε πραγματικά να χρησιμοποιούμε όλους τους εργαζόμενους, πρέπει να χρησιμοποιούμε το ταλέντο τους συνυπολογίζοντας όλες τις αξίες και τις πεποιθήσεις τους.

2.2.1.5 Μοντέλο “Siponen, Pahnla και Mahmood” (2007)

Το 2007 οι Siponen, Pahnla και Mahmood διερευνούν το χώρο των απειλών που δέχονται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις, από την οπτική γωνία της ασφάλειας των πληροφοριών που διέρχεται μέσα από τα άτομα που χειρίζονται κρίσιμες καταστάσεις. Υποστηρίζουν ότι, η βασική απειλή για την ασφάλεια των πληροφοριών βασίζεται στους

απρόσεκτους εργαζόμενους (κατά καιρούς έχει αποδοθεί και σαν όρος «ανεξέλεγκτος υπάλληλος») που δεν συμμορφώνονται με την πολιτική ασφάλειας των πληροφοριών, οι οποίοι καθορίζονται από τους αρμόδιους δημόσιους φορείς και τον οργανισμό/επιχείρηση. Για να διασφαλιστεί ότι όλοι συμμορφώνονται με τις διαδικασίες ασφάλειας πληροφοριών, πρέπει να τεθούν σε πλήρη εφαρμογή και έλεγχο μία σειρά μέτρων ασφάλειας πληροφοριών, με ανάλογη προσαρμογή στην πολιτική της συμμόρφωσης των όσων έχουν καθορισθεί. Οι κατά καιρούς έρευνες έχουν επικρίνει τα μέτρα αυτά: 1^ο, για έλλειψη θεωρητικού και εμπειρικού επιπέδου και 2^ο, για μη εξασφάλιση ότι οι υπάλληλοι συμμορφώνονται με τις πολιτικές ασφάλειας των πληροφοριών που έχουν τεθεί.

Έτσι για να καλυφθεί αυτό το κενό στον τομέα της έρευνας, διατύπωθηκε από τους εν λόγω ερευνητές ένα νέο μοντέλο το οποίο επιχειρεί να διατηρήσει τους κανόνες ασφάλειας πληροφοριών, από όλους, σύμφωνα με την πολιτική ασφαλείας του οργανισμού/επιχείρησης. Αυτό το μοντέλο βασίζεται στην αντιστοιχία «Protection Motivation Theory (PMT) by integrating the General Deterrence Theory (GDT) and the Theory of Reasoned Action (TRA) with PMT». Για να ελεγχθεί το μοντέλο αυτό, συλλέχθηκαν στοιχεία από διαφορετικούς οργανισμούς/επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι, η εκτίμηση της απειλής βασίζεται στο μεγαλύτερο ποσοστό στην αποτελεσματικότητα, η οποία αποδίδεται με τη μορφή «self-efficacy and response efficacy», προβάλλοντας έτσι ένα σημαντικό αντίκτυπο στην «πρόθεση» να συμμορφωθεί κάποιος με την πολιτική ασφάλειας των πληροφοριών.

Το σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας έρχεται μέσα από τις «κυρώσεις» που όπως υποστηρίζουν οι ερευνητές, έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην πραγματική συμμόρφωση με την πολιτική ασφάλειας των πληροφοριών στους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Η «πρόθεση» για να συμμορφωθεί κάποιος με την πολιτική ασφάλειας των πληροφοριών, επιφέρει σημαντικές επιπτώσεις στην πραγματική «συμμόρφωση» με την πολιτική ασφάλειας των πληροφοριών.

2.2.1.6 Μοντέλο "Doherty, Fink, Inglis και Pastore" (2009)

Το 2009 οι Doherty, Fink, Inglis και Pastore διερεύνησαν τον τρόπο δράσης των ατόμων που χειρίζονται κρίσιμες καταστάσεις στους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Υποστήριξαν ότι, τα περισσότερα οφέλη αποδίδονται όταν ένας οργανισμός/επιχείρηση χαρακτηρίζεται από την παιδεία (κουλτούρα) της λεγόμενης "διαφορετικότητας", δηλ. την ύπαρξη διάφορων τρόπων δράσης. Αυτό εξασφαλίζει την ευελιξία η οποία εάν συνδυαστεί με την αντιστοιχία «άνθρωπος» - «καθήκον», επέρχεται η ύπαρξη του

παράγοντα «equifinality» (δηλαδή επίτευξη ενός αποτελέσματος από διαφορετικές προσεγγίσεις).

Προσεγγίζουν με αυτόν τον τρόπο, τις ατομικές και ομαδικές «δυνάμεις» που δρουν ή έχουν τη δυνατότητα να δράσουν, στην εφαρμογή της παιδείας (κουλτούρας) του οργανισμού/επιχείρησης υπό το πρίσμα της «διαφορετικότητας».

Βασιζόμενοι στο μοντέλο του Myer, αναφορικά με το πως αντιμετωπίζεται η “αντίληψη”, αλλά και του Bland για το μεθοδολογικό πλαίσιο κατάρτισης των ατόμων που χειρίζονται κρίσιμες καταστάσεις, με έρευνα σε οργανισμούς/επιχειρήσεις, οριοθετούν ένα μοντέλο, αυτό της «δύναμης» και της «αλλαγής», το οποίο κατευθύνεται προς την ερμηνεία των αντιλήψεων και των εμπειριών των ατόμων, όσον αφορά: 1ον, τις πολιτισμικές τους καταβολές, 2ον, την πολυμορφία των αποτελεσμάτων επίδρασης στην αναγνώριση των ατομικών και ομαδικών δράσεων και 3ον, στον περιορισμό των δυνάμεων τόσο σε επιφανειακά όσο και μη επιφανειακά επίπεδα.

Σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι ότι, εξετάζεται η αλληλεπίδραση της σχέσης: «δύναμη» και «αλλαγή», με άλλες συναφείς θεωρίες και συνεξετάζονται και άλλοι παράγοντες όπως: “αντίληψη” και “ατομική & ομαδική κατάρτιση”. Αξιοσημείωτο είναι επίσης το ότι ο παράγοντας “αντίληψη” περνά μέσα από το φίλτρο των “δυνατών” σημείων του οργανισμού/επιχείρησης, όπως αυτό της ομαδικής κατάρτισης.

2.2.1.7 Μοντέλο “Appelt και Higgins” (2010)

Το 2010 οι Appelt και Higgins ερεύνησαν το πλαίσιο που κινούνται τα άτομα που χειρίζονται κρίσιμες καταστάσεις σε έναν οργανισμό/επιχείρηση, από την οπτική γωνία των προσωπικών επιδιώξεων. Υποστηρίζουν ότι, οι διαχειριστές μιας κρίσιμης κατάστασης επιβάλλεται να χρησιμοποιούν τον παράγοντα «vigilant», δηλαδή «επαγρύπνηση», προς αποφυγή της περίπτωσης απώλειας ή ελαχιστοποίησης της εφαρμογής των στρατηγικών του οργανισμού/επιχείρησης και προς κέρδος χρόνου ή μεγιστοποίηση του επιδιωκόμενου αποτελέσματος.

Καταλήγουν στο ότι, οι επιλογές των στρατηγικών ενός οργανισμού/επιχείρησης εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το ρόλο των ατόμων που θα χειριστούν κρίσιμες καταστάσεις. Σε έναν χειρισμό μιας κρίσιμης κατάστασης, λένε, αυτοί που εστιάζουν στην πρόληψη προτιμούν τη χρησιμοποίηση του παράγοντα «vigilant», ενώ αυτοί που εστιάζουν σε προσωπικά οφέλη προτιμούν τη χρησιμοποίηση του παράγοντα «eager», δηλ. «πρόθυμος». Με αυτή την προσεγγιστική μέθοδο, αποκαλύπτεται ο προσδιορισμός των στόχων των ατόμων που χειρίζονται κρίσιμες καταστάσεις καθώς και των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων τους.

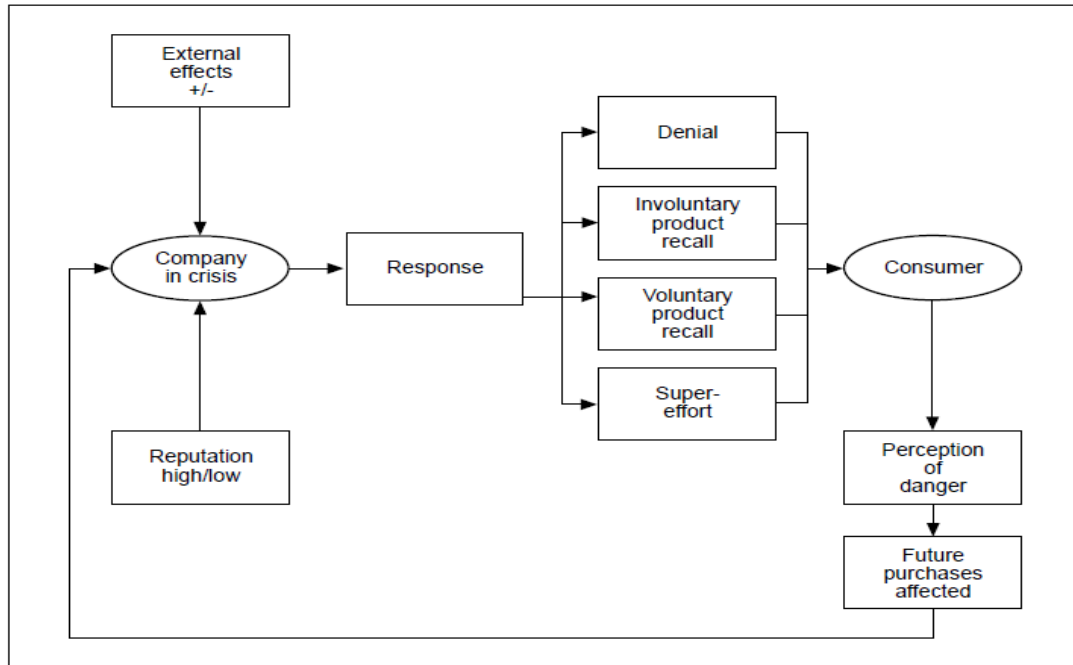
Ένα σημαντικό εύρημα της έρευνας είναι ότι η εφαρμογή της στρατηγικής μεταξύ, των στελεχών ενός οργανισμού/επιχείρησης που χαράσσουν το στρατηγικό προσανατολισμό, των ατόμων που χειρίζονται κρίσιμες καταστάσεις και των εκτελεστικών οργάνων - φορέων του οργανισμού/επιχείρησης, μπορεί να δημιουργήσει μια σταθερή βάση συνεργασίας ώστε να λειτουργεί με ασφάλεια ο παράγοντας «αυτορρύθμιση λειτουργιών» εντός του πλαισίου δόμησης και λειτουργίας του οργανισμού/επιχείρησης.

2.2.2 Τομέας: “Στρατηγικές Επιλογές των Οργανισμών/Επιχειρήσεων για Δράσεις”

2.2.2.1 Μοντέλο “Siomkos και Kurzbard” (1994)

Το 1994 οι Siomkos και Kurzbard ερευνούν την κρίση που προέρχεται από το “ελαττωματικό” προϊόν. Για την έρευνά τους αυτή βασίζονται σε τρεις παράγοντες: τη φήμη/εικόνα του οργανισμού/επιχείρησης, τις επιπτώσεις που επέρχονται στους οργανισμούς/επιχειρήσεις από την παρέμβαση εξωτερικών ρυθμιστικών φορέων και τα ΜΜΕ και τέλος την οργανωτική δομή των οργανισμών/επιχειρήσεων. Υποστηρίζουν ότι, η υπερβολική εξάρτηση των οργανισμών/επιχειρήσεων από αυτούς τους τρεις παράγοντες ενδέχεται να μην εμφανίσει, εκ των προτέρων, τους κινδύνους εκείνους οι οποίοι μπορούν να επιφέρουν κρίση στον οργανισμό/επιχείρηση και τελικά να αποδειχθούν ανασταλτικοί παράγοντες για την εξάλειψη ή τη μείωση της κρίσης.

Συνεχίζοντας αναφέρουν ότι, κατά τη διάρκεια μιας κρίσης που προέρχεται από βλάβη ενός προϊόντος, η αγορά λαμβάνει συχνά αρνητικές πληροφορίες τόσο για τον οργανισμό/επιχείρηση όσο και για το προϊόν. Οι οργανισμοί/επιχειρήσεις εάν υποθέσουν ότι η κρίση σχετίζεται μόνο με τα γεγονότα και τις πληροφορίες, τότε η συμπεριφορά των καταναλωτών, μετά την κρίση, θα αλλάξει αρνητικά. Απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή σε όλα τα επίπεδα, ώστε ο οργανισμός/επιχείρηση να μπορεί να αντιμετωπίσει τα αρνητικά ή τα θετικά εξωτερικά ερεθίσματα κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Τα αποτελέσματα που θα προέλθουν από την αντιμετώπιση αυτή, μπορούν άμεσα να επηρεάσουν την επιτυχία του οργανισμού/επιχείρησης στην αντιμετώπιση της κρίσιμης κατάστασης. Στο σχήμα «14» παρουσιάζεται το μοντέλο των Siomkos και Kurzbard, αναφορικά με τις μεταβλητές που λειτουργούν στη σχέση οργανισμός/επιχείρηση σε κρίση (από ελαττωματικό προϊόν) και καταναλωτικό κοινό:



Σχήμα «14»: Η σχέση “οργανισμός/επιχείρηση σε κρίση” (από ελαττωματικό προϊόν) και το “καταναλωτικό κοινό”, μοντέλο “Siomkos και Kurzbard”

Σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι ότι, η σχέση οργανισμός/επιχείρηση και καταναλωτής διακατέχεται από έναν αριθμό παραγόντων και μεταβλητών που συντελούν στη διαμόρφωση του πλαισίου της. Κάπου εκεί ενεργούν και οι παράγοντες φήμη, εξωτερικά ερεθίσματα και οργανωτική δομή, οι οποίοι θεωρούνται ως δυνητικά κρυμμένες μεταβλητές που εάν παραμείνουν ανεξερεύνητες, θα μπορούσαν να οδηγήσουν τον οργανισμό/επιχείρηση στην αποτυχία. Το μοντέλο αυτό, δεν υποστηρίζει ότι οι τρεις αυτοί παράγοντες παρέχουν επαρκές οπλοστάσιο στη δημιουργία ενός σχεδίου διαχείρισης κρίσεων. Θα μπορούσαν όμως, να χρησιμοποιηθούν ως κατευθυντήριες γραμμές για την αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων.

2.2.2.2 Μοντέλο “Purdom” (1995)

Το 1995 ο Purdom ερευνά το κομμάτι της στρατηγικής των οργανισμών/επιχειρήσεων, που αναφέρεται στον έλεγχο της πληρότητας του σχεδίου αντιμετώπισης κρίσιμων καταστάσεων. Υποστηρίζει ότι αυτό μπορεί να επιτευχθεί με ένα Crisis Checklist, όπως αυτό φαίνεται στον πίνακα «3»:

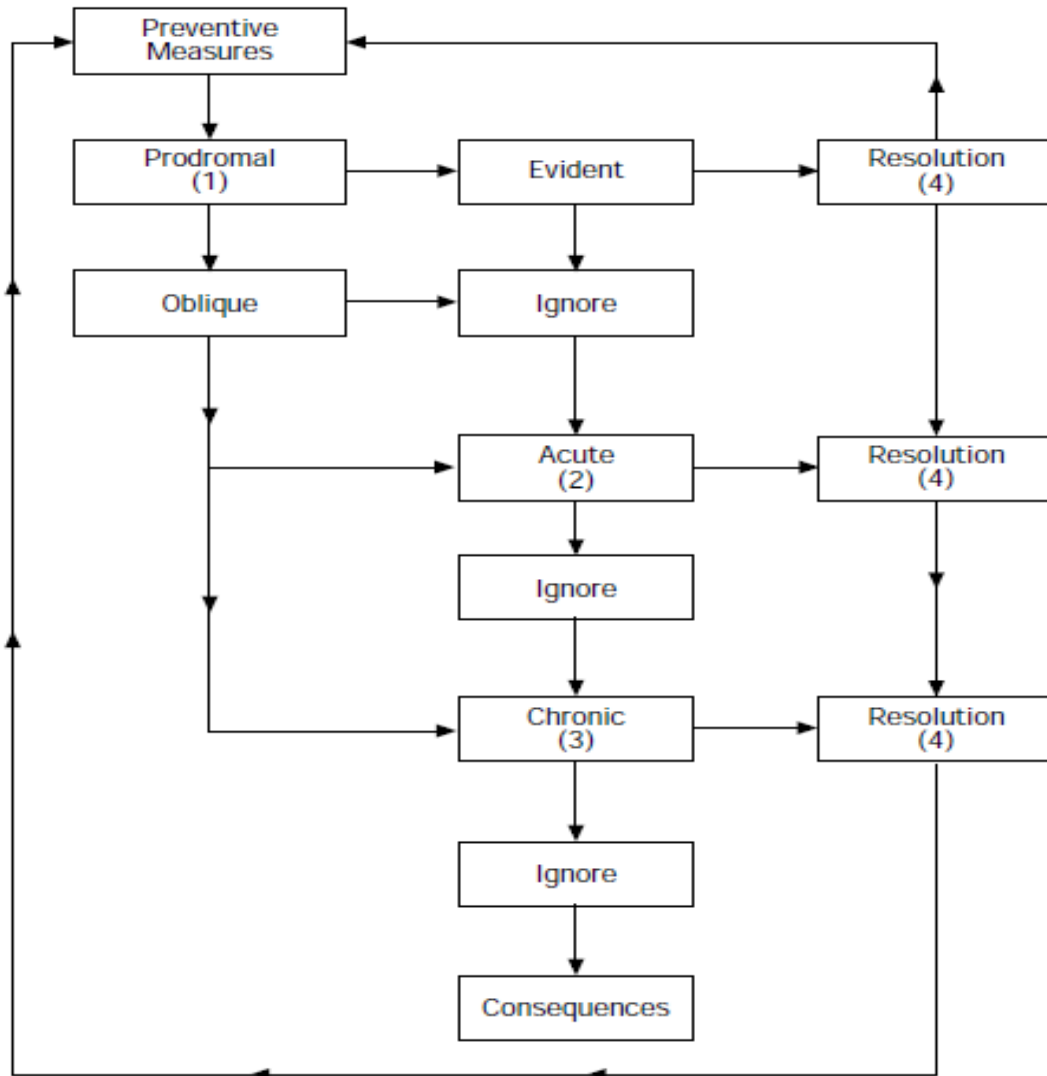
ΤΟΜΕΙΣ ΕΛΕΧΟΥ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑΣ	CHECK LIST
Εντοπισμός των στελεχών που θα είναι στην ομάδα διαχείρισης κρίσης	
Καθορισμός του ποιος θα είναι ο εκπρόσωπος της ομάδας	
Εξασφάλιση ότι όλοι είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι	
Καθορισμός αίθουσας, με ανάλογη χωρητικότητα και εξοπλισμό, για τις εργασίες της ομάδας	
Η διοίκηση θα πρέπει να "τρέχει" μέσα από μια προσομοίωση, όλους τους παράγοντες που διέπουν μια κρίση, συμπεριλαμβανομένων των μέσων μαζικής ενημέρωσης, υπό συνθήκες πίεσης	
Μην αφήνονται τα σχέδια κρίσης που είναι εμπιστευτικού χαρακτήρα, μόνο στην ομάδα που διαχειρίζεται την κρίση. Όλο το προσωπικό πρέπει να γνωρίζει τις διαδικασίες, κατά τη διάρκεια μιας κρίσης	

Πίνακας «3»: Η Crisis Checklist στο μοντέλο του Purdom

Ενα σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι η ύπαρξη μεθοδολογικής διάστασης, αναφορικά με το έλεγχο της διαδικασίας πληρότητας ενεργειών στη διαχείριση μιας κρίσιμης κατάστασης, από την ομάδα διαχείρισης κρίσεων.

2.2.2.3 Μοντέλο "Kash και Darling" (1995)

Το 1995 οι Kash και Darling, διερεύνησαν το δυναμικό περιβάλλον των οργανισμών/επιχειρήσεων. Υποστηρίζουν ότι, παρά τις προσπάθειες που καταβάλλει ένας οργανισμός/επιχείρηση ανιχνεύοντας το περιβάλλον που δραστηριοποιείται, οι κρίσεις είναι αναπόφευκτες και πολλές φορές είναι συνεχείς και έντονες. Μία μεθοδολογική προσέγγιση για εύστοχη αντιμετώπιση, είναι: 1^ο, αξιολόγηση των στοιχείων για τον προσδιορισμό της φύσης της κρίσης, 2^ο, ανατομία της κρίσης με σχηματικά διαγράμματα ώστε να μένουν οι εικόνες και 3^ο, μέτρα και παρεμβάσεις όπου απαιτείται. Οι περισσότερες κρίσεις δεν εμφανίζονται ξαφνικά. Τα "σήματα" συνήθως προηγούνται και αξιολογούνται ανάλογα καθώς επίσης ελέγχονται και κοστολογούνται οι συνέπειες, όπως αυτές εκτιμούνται. Οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που είναι αποφασισμένοι να αντιμετωπίσουν τα ζητήματα αυτά, αντιλαμβάνονται ότι η πραγματική πρόκληση δεν είναι μόνο να αναγνωρίσουν τις κρίσεις, αλλά να τις αναγνωρίσουν έγκαιρα (αυτό το υποστήριξε και ο Fink, 1986). Μία κρίση μπορεί να αποτελείται από διαφορετικά και διακριτά στάδια, όπως εμφανίζονται στο σχήμα «15»:



Σχήμα «15»: Crisis cycle flow chart, μοντέλο "Kash και Darling"

Ένα σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας αυτής είναι το γεγονός ότι, οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που προετοιμάζονται για την αντιμετώπιση της κρίσης είναι σε πλεονεκτικότερη θέση να χειριστούν πιο αποτελεσματικά και με επιτυχία την κατάσταση, όταν αυτή εμφανισθεί. Απαιτείται όμως τέχνη, στρατηγικός, σχεδιασμός και πρόβλεψη, με προσπάθεια να επιτευχθεί προσέγγιση και για τα "απρόβλεπτα". Αναγνωρίζοντας έγκαιρα την κρίση μειώνουμε τις ζημίες σε εικόνα και φήμη. Συμπερασματικά, η επιτυχία έρχεται από την πρόληψη, την ορθή προετοιμασία και την άμεση επέμβαση.

2.2.2.4 Μοντέλο "Lee and Harrald" (1999)

Το 1999 οι Lee and Harrald ερευνούν τη διαχείριση των κρίσεων μέσω των παρεχόμενων αρμοδιοτήτων, με εμπλεκόμενους τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών/επιχειρήσεων. Η προσέγγιση για τα προβλήματα της επιχειρηματικής περιοχής αναλύονται μέσω της διαδικασίας Business Area Impact Analysis (BAIA).

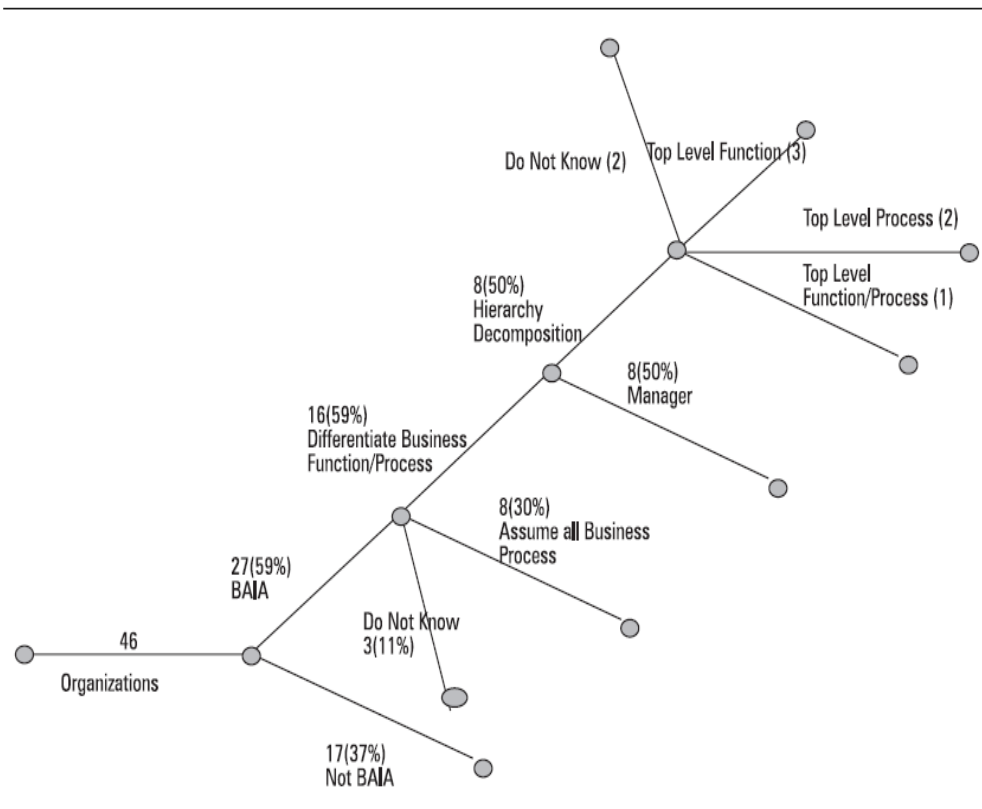
Υποστηρίζουν ότι, η διαδικασία ανάλυσης μέσω του BAIA είναι το θεμέλιο για τη διαχείριση των εταιρικών κρίσεων. Το BAIA είναι σημαντικό γιατί οδηγεί σε προτεραιότητες, στρατηγικές και λύσεις για τη διαχείριση των επιχειρηματικών κρίσεων. Χωρίς τη διαδικασία αυτή, η προετοιμασία για ένα ολοκληρωμένο και αποτελεσματικό επιχειρηματικό σχέδιο έκτακτης ανάγκης ή στρατηγικής άμβλυνσης των επιπτώσεων, καθίσταται δύσκολη.

Ο στόχος του μοντέλου αυτού, είναι να περιγράψει τον τρόπο των επιχειρηματικών λειτουργιών/διαδικασιών ώστε να προσδιορισθούν οι επιπτώσεις που επέρχονται στο επιχειρηματικό πεδίο και επηρεάζουν τη διαχείριση των κρίσεων στον οργανισμό/επιχείρηση. Για την αποτελεσματική εφαρμογή του BAIA πρώτα είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν οι επιχειρηματικές λειτουργίες/διαδικασίες και στη συνέχεια να διερευνηθούν οι οικονομικές επιπτώσεις που επέρχονται στις επιχειρηματικές λειτουργίες/διαδικασίες, λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες του οργανισμού/επιχείρησης.

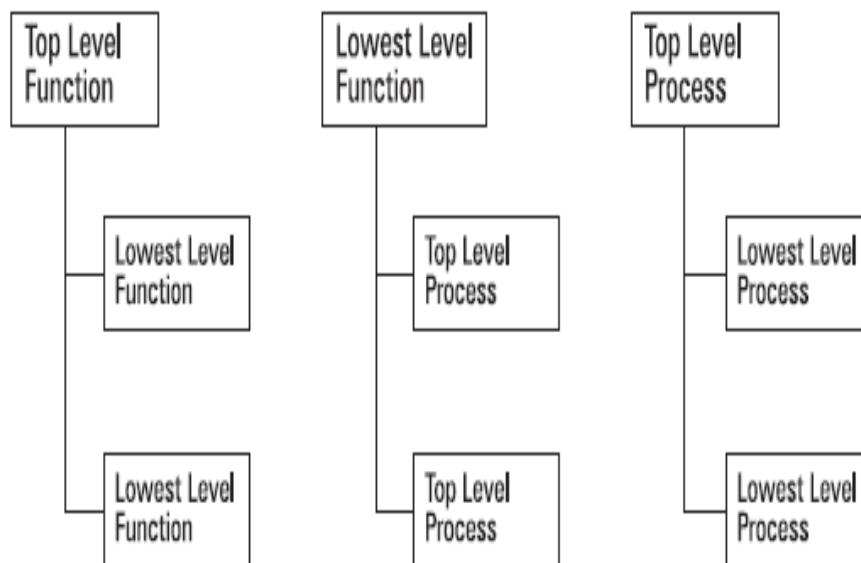
Το σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι ότι προσεγγίζονται οι "κίνδυνοι" μεθοδολογικά και με αυξημένους τους αριθμήσιμους συντελεστές (διαμέσου των "οικονομικών" δυνατοτήτων του οργανισμού/επιχείρησης). Για να αποδοθούν οι έννοιες αυτές, οι ερευνητές παραθέτουν τους πίνακες «4», «5», «6» και «7», καθώς επίσης το σχήμα «16», όπως παρακάτω:

Sector	BAIA	Non-BAIA
Finance	6	2
Manufacturing	6	2
Other private sector	10	7
Government agency	3	2
Education	0	2
Other	2	2
Total	27	17

Πίνακας «4»: Surveyed Organizations, μοντέλο "Lee and Harrald"



Σχήμα «16»: Survey Results Decomposition, μοντέλο “Lee and Harrald”



Πίνακας «5»: Examples of Function/Process Hierarchy Decomposition, μοντέλο “Lee and Harrald”

Which level	Organization
Top level functions	12
Lowest level functions	2
Top level processes	3
Lowest level processes	1
Top level functions/top level processes	2
Other (critical functions)	1
Do not know	6
Total	27

Πίνακας «6»: Basis level to Analyze Business Area Impacts, μοντέλο "Lee and Harrald"

Top level function	Second level function	Third level function	Top level process
			Duty-free auto
			Illegal auto
		Toll collection management	Fleeing auto
			Toll collection
		Highway sales plan	
Sale management	Highway sales management	Salesman management	
		Toll rate	
		Sales policy	
		Transit card management	
		Sales evaluation	
	Facility sales management		

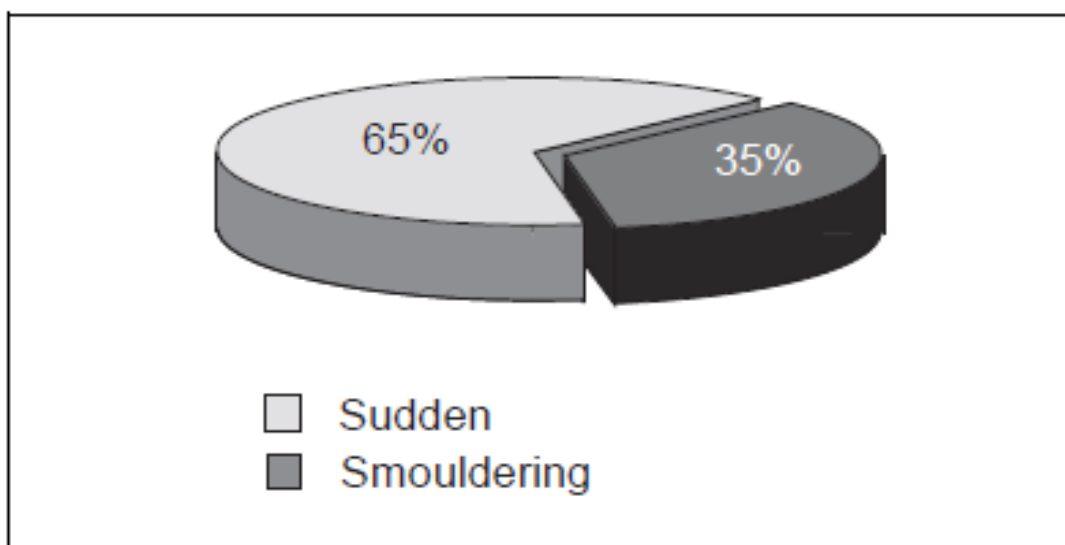
Πίνακας «7»: An Organization's Function/Process Hierarchy Decomposition, μοντέλο "Lee and Harrald"

2.2.2.5 Μοντέλο "Sapriel" (2003)

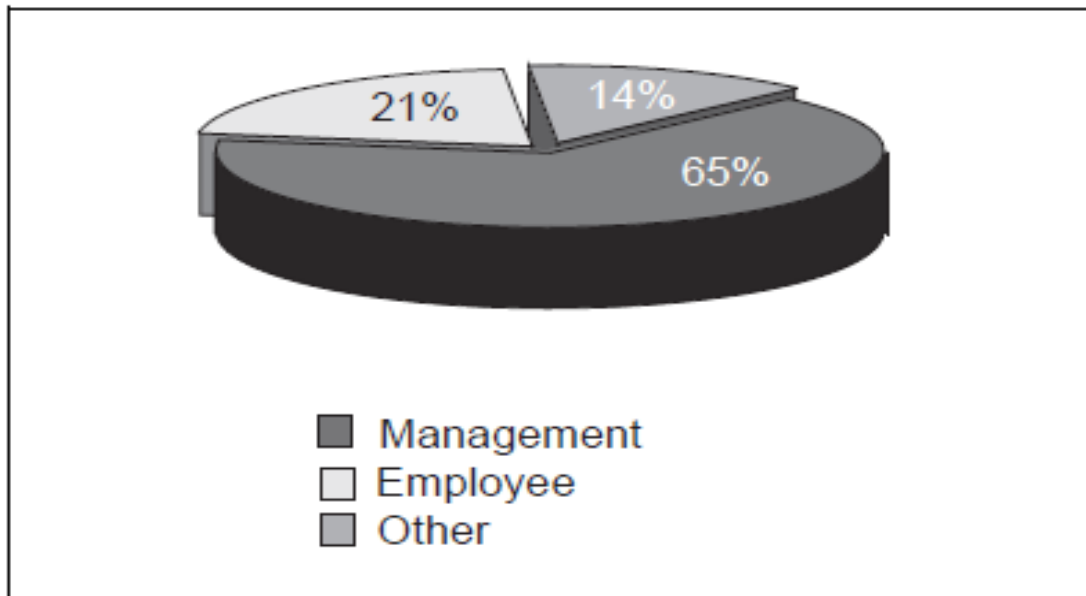
Το 2003 ερευνάται από τον Sapriel η προσέγγιση στη διαχείριση κρίσεων καθώς αυτή αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του σχεδιασμού έκτακτης ανάγκης και κατ' επέκταση της στρατηγικής των οργανισμών/επιχειρήσεων.

Υποστηρίζει ότι η διαχείριση των κρίσεων δεν είναι πλέον και κατά κύριο λόγο στη σφαίρα της εταιρικής επικοινωνίας, μόνο. Για να αντιμετωπισθεί αποτελεσματικά η ποικιλία των κινδύνων και των σύνθετων προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, πρέπει οι εντολές και η καθοδήγηση να δίδονται από την κορυφή της ιεραρχίας και να εφαρμόζονται από όλους οι βασικές επιχειρηματικές λειτουργίες. Η διαχείριση των κρίσεων χρειάζεται ένα εταιρικό θεματοφύλακα, που θα διασφαλίζει τα σχέδια και τις δεξιότητες. Οι διαδικασίες και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται κάθε φορά, επιταχύνουν (ή όχι) την αντιμετώπιση των κρίσιμων καταστάσεων, προς κέρδος χρόνου και ανάκαμψη. Μία κρίση είναι εξ ορισμού, «ένα γεγονός ή μία αποκάλυψη ή ένας ισχυρισμός ή το σύνολο όλων των παραπάνω» για περιστάσεις που απειλούν την ακεραιότητα, τη φήμη ή την ίδια την επιβίωση ενός οργανισμού/επιχείρησης.

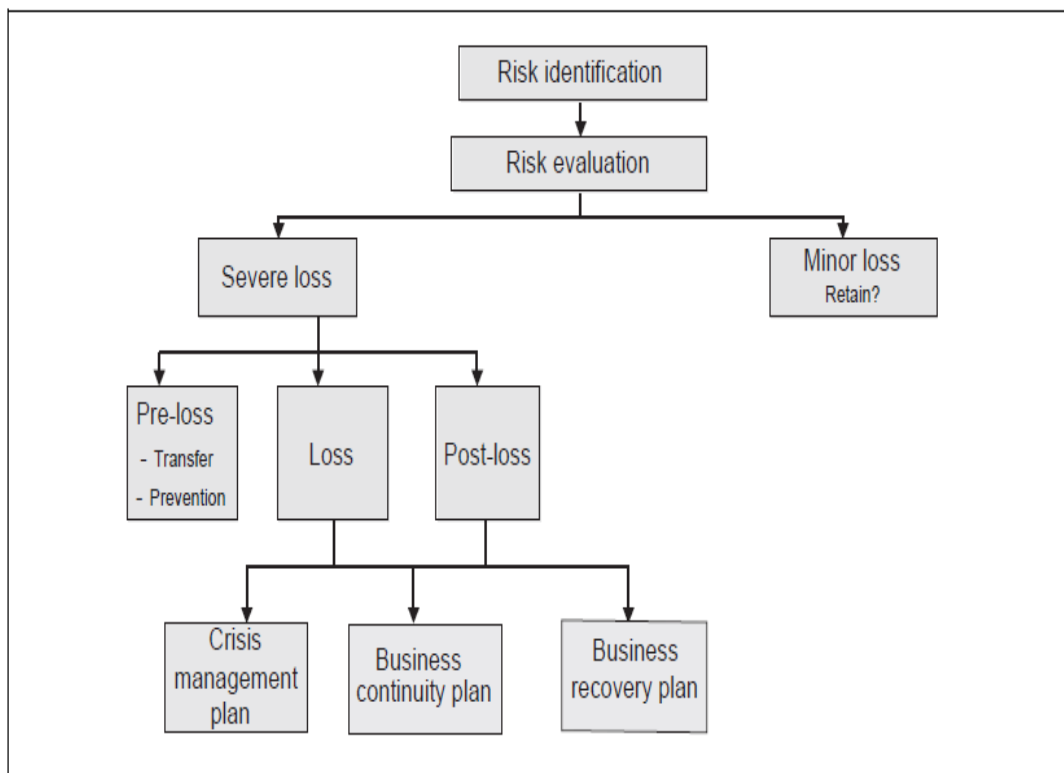
Το σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι ότι τίθεται σαφώς, πλέον, η διαχείριση κρίσεων ως αναπόσπαστο μέρος του σχεδιασμού και της στρατηγικής ενός οργανισμού/επιχείρησης. Για να αποδοθούν οι έννοιες αυτές, ο ερευνητής παραθέτει τους πίνακες «8», «9» και «10», καθώς επίσης τα σχήματα «17», «18» και «19», όπως παρακάτω:



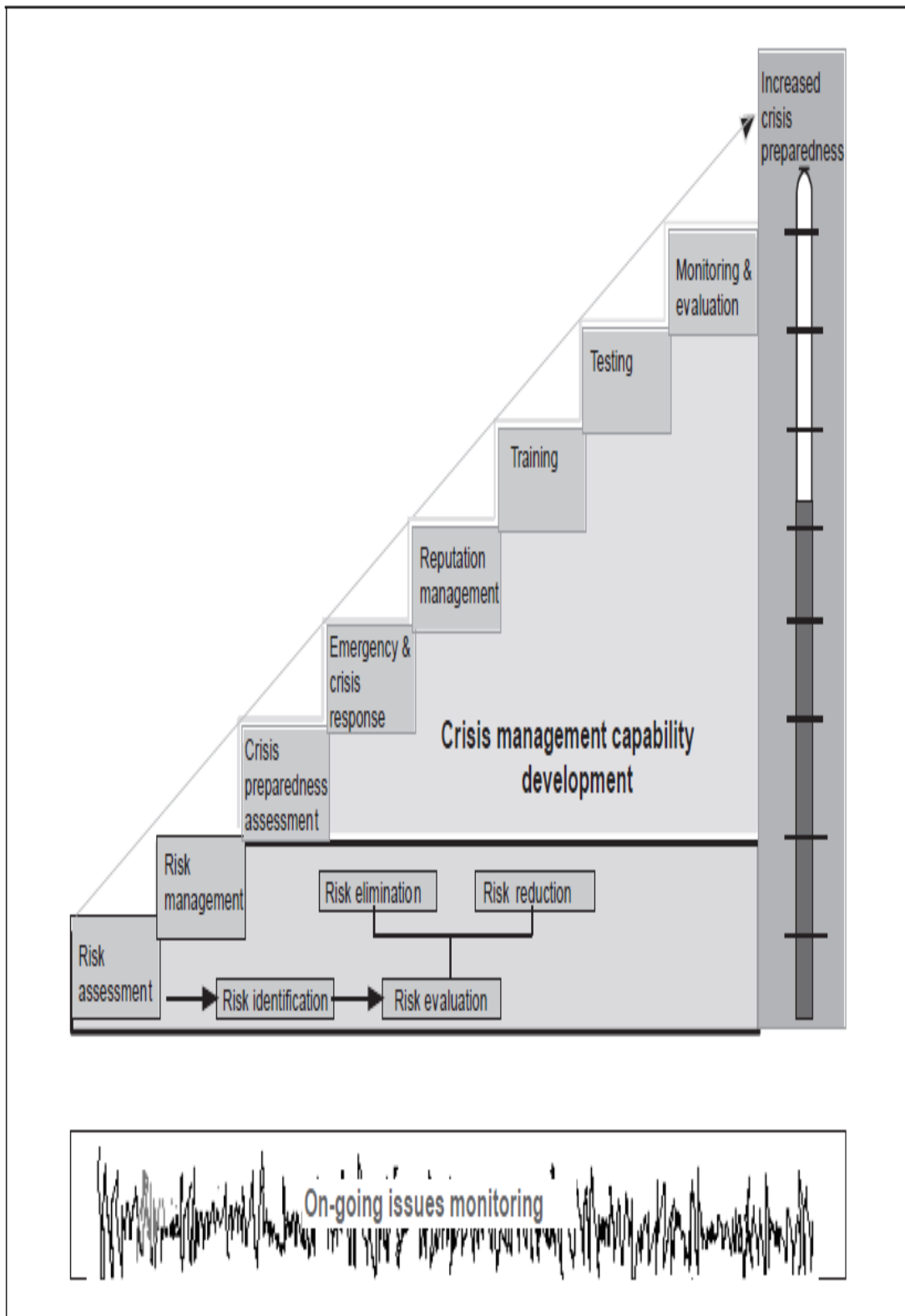
Πίνακας «8»: Crises by Type in the 1990s, μοντέλο "Sapriel"



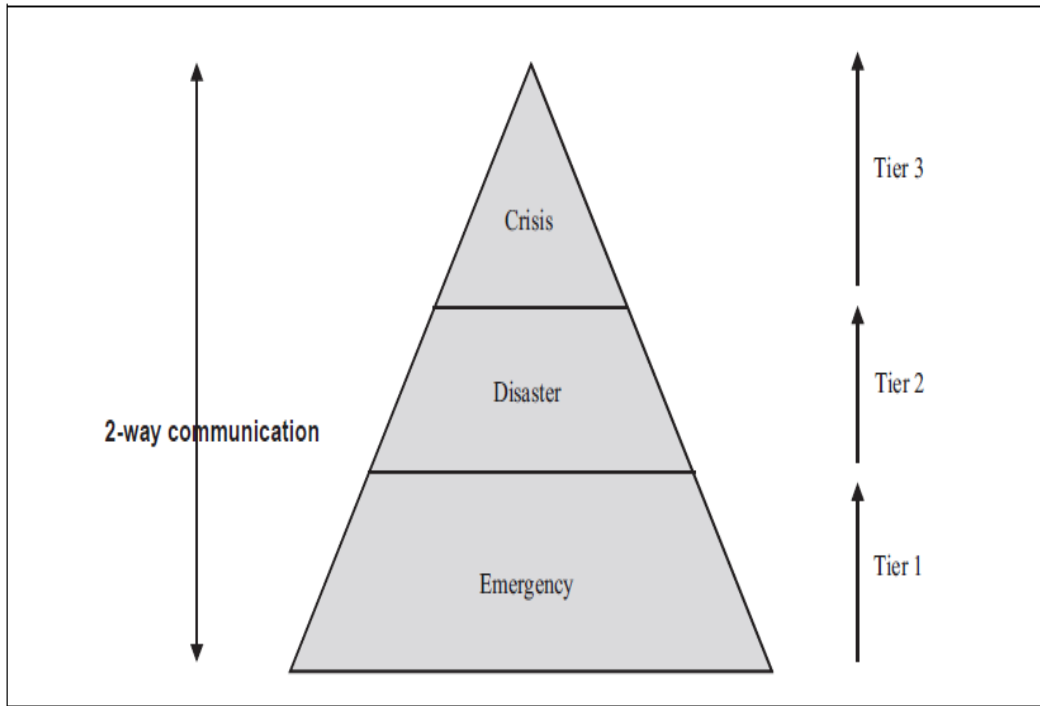
Πίνακας «9»: Origin of Crises in the 1990s, μοντέλο "Sapriel"



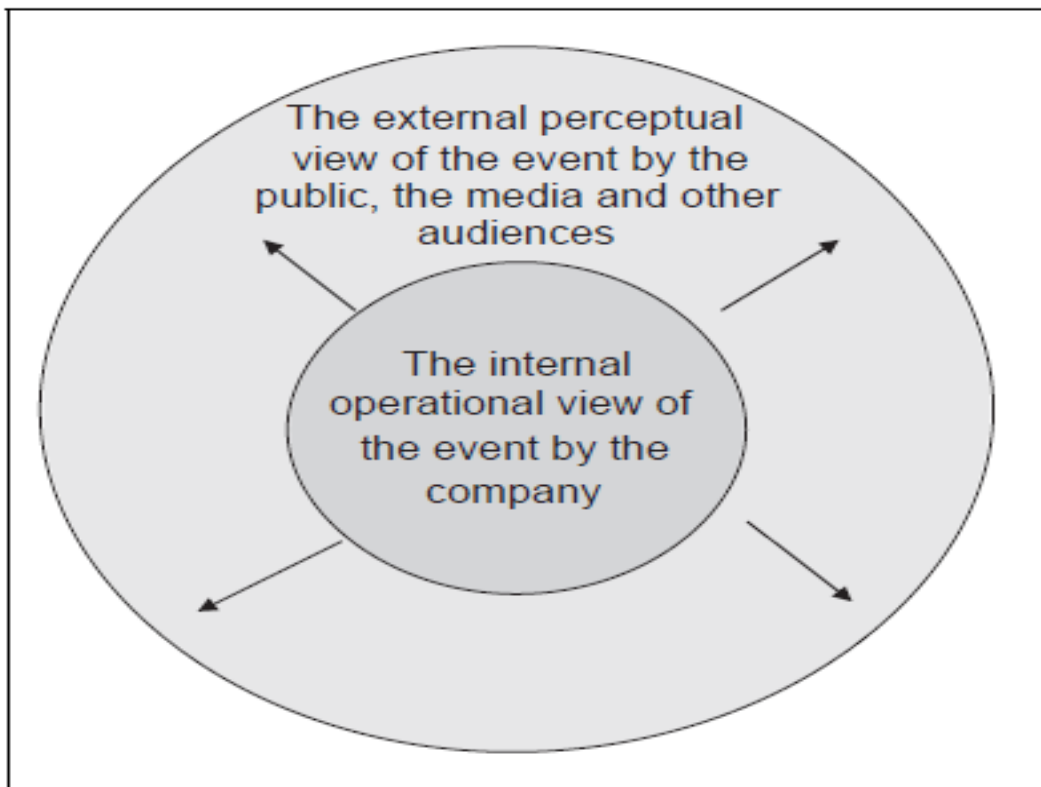
Πίνακας «10»: Business Contingency Planning, μοντέλο "Sapriel"



Σχήμα «17»: Risk & Crisis Management Process, μοντέλο "Sapriel"



Σχήμα «18»: Linking Emergency Response to Crisis Management, μοντέλο "Sapriel"



Σχήμα «19»: Managing Perceptions, μοντέλο "Sapriel"

2.2.2.6 Μοντέλο "Makkai και Braithwaite" (2006)

Το 2006 οι Makkai και Braithwaite ερευνούν την ύπαρξη ενός επιστημονικού μοντέλου το οποίο θα χρησιμεύει ως προληπτικό μέτρο αποτροπής, στο εταιρικό επίπεδο. Υποστηρίζουν ότι, οι διευθύνοντες σύμβουλοι κυρίως των μικρών οργανισμών/επιχειρήσεων αντιλαμβάνονται τη αναγκαιότητα της ανίχνευσης των κινδύνων σαν πρώτη προτεραιότητα των ενεργειών τους, στα πλαίσια της λειτουργίας και της συμμόρφωσης με τους κανονισμούς των οργανισμών/επιχειρήσεων τους. Εκεί ακριβώς εστιάζουν, δηλ. στη συμμόρφωση και υπερασπίζονται την άποψη ότι η «επιβολή κυρώσεων» δεν λειτουργεί αποτελεσματικά για τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, λόγω: 1ον, της αναστολής διαδικασίας διασφάλισης του κέρδους έναντι των κερδοσκοπικών κινήσεων, 2ον, οι ίδιοι είναι συνήθως ιδιοκτήτες καθώς και διαχειριστές κρίσιμων καταστάσεων και 3ον, έχουν την αίσθηση μιας πιο χαλαρής αντιμετώπισης από τις κυρώσεις βάσει των κανονιστικών αποφάσεων. Επίσης, η αποτελεσματικότητα της εταιρικής "αποτροπής" έναντι κρίσιμων καταστάσεων εξαρτάται εκτός των άλλων και από το κόστος της "συμμόρφωσης". Υπάρχει, ωστόσο, ένα σημαντικό στοιχείο για τους διαχειριστές των κρίσεων που εστιάζει στο συναίσθημα, το οποίο δύναται να επιφέρει το αντίθετο αποτέλεσμα από αυτό της αποτροπής (δηλ. να είναι "αντι-αποτρεπτικό"). Πρέπει να σημειωθεί ότι τα συναισθήματα ενοχής των διαχειριστών, ανταποκρίνονται κυρίως στην πρόβλεψη και στη μετέπειτα εξασφάλιση της συμμόρφωσης των οργανισμών/επιχειρήσεων τους. Τα αποτελέσματα αυτά συνάδουν με τον παράγοντα «αντίληψη για αναγκαιότητα αποτροπής» από τα άτομα που εμπλέκονται σε αυτή. Αυτό έχει ως συνέπεια τη συνεχόμενη μεταβολή της επίδρασης επί: των κυρώσεων, της κοινωνικής αποδοκίμασίας, της αυτο-αποδοκίμασίας (ενοχή ή ντροπή) και γενικότερα της τήρησης του νόμου.

Σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι ότι, τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που χρησιμοποιήθηκαν απέφεραν αποτελέσματα με γνώμονα ότι ο ρυθμός λειτουργίας των οργανισμών/επιχειρήσεων μπορεί να διατηρηθεί χωρίς τις απειλές επιβολής κυρώσεων και δίχως την κοινωνική αποδοκίμασία. Αντιθέτως, τα στοιχεία αυτά μαρτυρούν την ανάγκη ύπαρξης ενός πλήρους «reconceptualization», δηλ. του τρόπου με τον οποίο οι αναλυτές πρέπει να εισηγούνται την πολιτική για την αποτροπή, ώστε αυτή να εντάσσεται στο στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού/επιχείρησης.

2.2.2.7 Μοντέλο "Mukherjee, Johnson και Kieckhafer" (2010)

Το 2010 οι Mukherjee, Johnson και Kieckhafer ερευνούν την προσομοίωση κρίσιμων καταστάσεων ενός οργανισμού/επιχείρησης εντός του γενικού πλαισίου δράσης και λειτουργίας τους. Αναφέρονται σε στοιχεία που προέκυψαν από τη μελέτη της περίπτωσης του Houghton, Michigan, στις ΗΠΑ. Υποστηρίζουν ότι, η προσομοίωση καταστάσεων που προέρχεται μέσα από την εξέταση των παραγόντων "διαδικασίες" και "ενημέρωση", παρέχουν την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων αναφορικά με το χειρισμό κρίσιμων καταστάσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

Η προσομοίωση είναι μία διαδραστική διαδικασία και επιτρέπει στους φορείς λήψης αποφάσεων να προσαρμόζουν καταστάσεις με αλληλεπιδράσεις στοιχείων που εξαρτώνται από τα συστήματα δόμησης του οργανισμού, σε συνάρτηση με «μη» γραμμικές ανατροφοδοτήσεις και μετρήσεις συναισθηματικής συμπεριφοράς. Προς τούτο, σύμφωνα με το μοντέλο των ερευνητών: 1^ο, παρέχεται ένα μεθοδολογικό πλαίσιο (με βάση τον υποκειμενικό χαρακτήρα) για εφαρμογή, με αλληλεπιδράσεις στοιχείων στα πλαίσια των συστημάτων δόμησης του οργανισμού/επιχείρησης και 2^ο, εφαρμόζεται το πλαίσιο αυτό σε κρίσιμες καταστάσεις που μπορούν να δημιουργηθούν στους οργανισμούς/επιχείρησης, ώστε να ελεγχθούν οι στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων, να αξιολογηθούν οι κίνδυνοι και ειδικότερα να προετοιμασθεί κατάλληλα ο οργανισμός/επιχείρηση για καταστάσεις που τον εκθέτουν άμεσα ή έμμεσα, καθώς επίσης να οριοθετηθούν τα τρωτά σημεία του συστήματος δόμησης και λειτουργίας του/της.

Σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι ότι, μπορούν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις να ελέγχουν, μέσω της τεχνολογίας, την αντοχή τους έναντι των κρίσιμων καταστάσεων χωρίς όμως να αποφεύγεται ο υποκειμενικός χαρακτήρας στο σχεδιασμό της προσομοίωσης, από τους σχεδιαστές της. Σε κάθε περίπτωση όμως, η "προσομοίωση" αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού ενός οργανισμού/επιχείρησης.

2.2.2.8 Μοντέλο "Zhang και Chu" (2010)

Το 2010 οι Zhang και Chu διερευνούν τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των πιθανών αστοχιών που προέρχονται από κατασκευαστικά προβλήματα. Εξάγουν το μοντέλο Failure Mode and Effects Analysis (FMEA), το οποίο είναι ένα ισχυρό εργαλείο για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των πιθανών αστοχιών.

Υποστηρίζουν ότι, το εργαλείο αυτό γίνεται όλο και πιο σημαντικό στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, την παραγωγή και τις μηχανολογικές εφαρμογές. Σε γενικές

γραμμές η εκτίμηση κινδύνου με τη μέθοδο FMEA πραγματοποιείται με τη χρήση αριθμών προτεραιότητας κινδύνου (Risk Priority Numbers - RPNs), η οποία μπορεί να προσδιοριστεί με την αξιολόγηση 3 παραγόντων: 1^ο, την εμφάνιση (occurrence -O) των κινδύνων, 2^ο, τη συχνότητα εμφάνισης (severity - S) των κινδύνων και 3^ο, την ανίχνευση (detection - D) των κινδύνων. Αυτό βοηθά στην κατάταξη των RPNs, λαμβάνοντας υπόψη ότι: 1ον, οι φορείς λήψης αποφάσεων τείνουν να χρησιμοποιούν μία πολυδιάστατη γλωσσική ορολογία ώστε να εκφράσουν τις εκτιμήσεις τους και αυτό λόγω του διαφορετικού γνωσιακού «υπόβαθρου» που έχουν καθώς επίσης και των προτιμήσεων τους, 2ον, η αριθμητική αναλογία που μπορεί να υπάρχει μεταξύ των O, S και D παραγόντων, δύναται να μεταβάλει διαφορετικές RPNs στις τεχνικές εφαρμογές και 3ον, η πλήρης κατάταξη των αποτελεσμάτων για τυχόν ασάφειες στα RPNs μπορεί εύκολα να μεταβληθεί από τα αποτελέσματα των αστάθμητων παραγόντων που παρεμβάλλονται.

Σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι ότι, απαιτείται η ύπαρξη πολλών στοιχείων για την τροφοδότηση των RPNs ώστε να εξασφαλίζεται ένα ανθεκτικό πεδίο έναντι της αβεβαιότητας που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις. Όλο αυτό το μεθοδολογικό πλαίσιο βασίζεται, κατά βάση, σε στατιστικά δεδομένα.

2.2.2.9 Μοντέλο "Nilsson" (2010)

Το 2010 ο Nilsson διερευνά τον τρόπο που οι τοπικοί κυβερνητικοί αξιωματούχοι (δημόσιοι υπάλληλοι και εντεταλμένα στελέχη), λαμβάνουν στοιχεία για αναλύσεις σχετικά με την εκτίμηση της "τρωτότητας" των δήμων τους ώστε να αντέχουν σε διάφορες κρίσεις.

Υποστηρίζει ότι, τα στοιχεία του πώς αντιλαμβάνονται αυτά τα προβλήματα που αφορούν τις κρίσεις στο δήμο, λαμβάνονται μέσω του crisis management capabilities (CMC). Έτσι ερευνήθηκαν οι αντιλήψεις που έχουν οι ομάδες όλων αυτών που ασχολούνται με αναλύσεις, ώστε να εξευρεθούν οι διάφορες αδυναμίες ή τα λεγόμενα "τρωτά" ή "ευάλωτα" σημεία των δήμων. Η προσπάθεια εστιάζεται στο να προσδιοριστούν οι προσεγγίσεις για το πώς οι κίνδυνοι μπορούν να αναγνωρίζονται και στη συνέχεια να συγκρίνονται μεταξύ τους, συμπεριλαμβανομένης της συχνότητας εμφάνισής των.

Σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι ότι, από τις αναλύσεις των κινδύνων και κατ' επέκταση της ευπάθειας που παράγεται στους οργανισμούς/επιχειρήσεις από την ύπαρξη και τη δράση των κινδύνων αυτών, εντοπίζονται πηγές που προσδιορίζουν τις αδυναμίες στο σύστημα διαχείρισης κρίσεων, καθώς και στην βελτίωση του σχεδιασμού αντιμετώπισης τους με

αναθεωρήσεις σχεδίων, πολιτικής και στρατηγικής (βασίσθηκε και στη θεωρία του Hallin, 2004).

2.2.2.10 Μοντέλο “Antunes και Hernâni” (2010)

Το 2010 οι Antunes και Hernâni ερεύνησαν την “προσαρμοστικότητα” των οργανισμών/επιχειρήσεων, στη μετάβαση από την “καθημερινότητα” στην “κρίσιμη κατάσταση”, διαμέσου του μοντέλου Business Process Management (BPM).

Υποστήριξαν ότι, ο βαθμός προσαρμοστικότητας προέρχεται από: 1^ο, την ανθεκτικότητα που παρουσιάζουν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις έναντι των κινδύνων που τους περιβάλλουν και 2^ο, από το πως οι οργανισμοί/επιχειρήσεις μελετούν και αντιμετωπίζουν τους κινδύνους τους. Έτσι εξάγεται ο βαθμός αξιοπιστίας των οργανισμών/επιχειρήσεων, υπό το πρίσμα του BPM. Επειδή όλα περιστρέφονται περίγ της “ανθεκτικότητας” ανέπτυξαν ένα “πλαίσιο ανθεκτικότητας” που βασίζεται σε 2 κριτήρια, 1^ο, τον έλεγχο, ο οποίος καθορίζει το επίπεδο του προαιρετικού χαρακτήρα και 2^ο, την αντίδραση, για τις προγραμματισμένες και μη ενέργειες δράσης. Εξετάζονται και ταξινομούνται τεχνικές που αναπτύσσονται στον τομέα BPM, με διάφορα είδη κινδύνων. Αποδεικνύεται ότι, το μείζον ποσοστό συμμετοχής αφορά στους ανθρώπους και στις παρεμβάσεις τους με διάφορους τρόπους. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην απρογραμμάτιστη ανθρώπινη παρέμβαση. Έχει αναπτυχθεί μία σειρά υπηρεσιών υποστήριξης και ενσωμάτωσης στην προσαρμοστικότητα του BPM, συμπεριλαμβανομένης της ανίχνευσης των κινδύνων, της διάγνωσης, της κλιμάκωσης και της θεραπείας τους προς αποφυγή των κρίσεων.

Σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι ότι, συνδέεται με την διαδικασία της διάγνωσης των κινδύνων εξετάζοντας τη δυναμικότητα που παρουσιάζουν αυτοί. Ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό είναι η συμμετοχή των διαφόρων φορέων σε συνεργασιακές δραστηριότητες, που είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση των πιο περίπλοκων κινδύνων.

2.2.2.11 Μοντέλο “Chiu-Chi Wei και Chang” (2011)

Το 2011 οι Chiu-Chi Wei και Chang ερευνούν την ύπαρξη των παραγόντων εκείνων που θα επιφέρουν την επιβίωση των οργανισμών/επιχειρήσεων σε ένα ασταθές περιβάλλον, με έντονο το στοιχείο της επίτευξης του ανταγωνιστικού πελονεκτήματος.

Υποστηρίζουν ότι, οι ενδεδειγμένες ενέργειες που θα επιφέρουν το ουσιαστικό αποτέλεσμα, είναι: 1^ο, η ανάπτυξη νέων προϊόντων (Development of New Products - NPD), 2^ο, η μέριμνα ώστε η είσοδος του σταδίου ανάπτυξης του νέου προϊόντος να

επέλθει μετά το «fuzzy front end» δηλ. μετά το ξεκαθάρισμα των ασαφειών, με την προϋπόθεση της παρακολούθησης του «fuzzy front stage» δηλ. της παρακολούθησης του δυναμικού πεδίου της ασάφειας και 3^{ov}, η ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου «project portfolio», ώστε να δημιουργηθούν πλεονεκτήματα στα έσοδα και στην ανταγωνιστικότητα. Το NPD μοντέλο, εξακολουθεί να στηρίζεται στην θεωρία της αβεβαιότητας, παρουσιάζοντας πολυπλοκότητα και ασάφεια. Για να βοηθήσει τους διαχειριστές λήψης αποφάσεων σε ένα τέτοιο περιβάλλον, η έρευνα προτείνει μία νέα προσέγγιση η οποία συνδυάζει το σύνολο των ασαφών στοιχείων και τα πολλαπλά κριτήρια που το συνθέτουν, λαμβάνοντας υπόψη: 1^{ov}, το project performance, 2^{ov}, το project delivery και 3^{ov}, το project risk και διατυπώνει την άποψη για την επιλογή ενός χαρτοφυλακίου βάσει του μοντέλου NPD, ως ένα συμπαγές γραμμικό μοντέλο προγραμματισμού και στρατηγικής για τους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Αποτέλεσμα, από την εφαρμογή των προτεινόμενων είναι η καλύτερη κατανόηση, εστίαση, καταγραφή, παρακολούθηση και έλεγχος όλων των παραπάνω στοιχείων.

Σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι ότι, αυτή η προσέγγιση δύναται να παράγει σχέδια και στρατηγικές επιλογές για δράσεις, μη όμως αποσαφηνίζοντας πλήρως τους τυχόν διάφορους περιορισμούς σε “πόρους” και ειδικότερα σε ανθρώπινο δυναμικό.

2.2.2.12 Μοντέλο “McConnell” (2011)

Το 2011 ο McConnell ερευνά τη διαχείριση κρίσεων προσδοκώντας στη δημιουργία ενός πλαισίου που θα βοηθήσει τους αναλυτές των κρίσεων, αναφορικά με τα στοιχεία εκείνα που θα επιφέρουν κάθε φορά την ορθή “αξιολόγηση” των κρίσιμων καταστάσεων.

Υποστηρίζει ότι, ο όρος πρόληψη βοηθά στο να προλάβει κανείς έκτακτα φαινόμενα όπως η πανδημία από ιούς, το νέφος της ηφαιστειογενούς τέφρας, οι πετρελαιοκηλίδες, οι ασθένειες ζώων, οι τυφώνες, το τσουνάμι, οι τρομοκρατικές επιθέσεις, οι πυροβολισμοί σε σχολεία ή σε αστικές περιοχές, το μολυσμένο νερό, οι διαρροές των χημικών, οι πολιτικές αποτυχίες από την εφαρμογή των θεσμικών κανόνων κλπ. Οι κρίσεις χαρακτηρίζονται από επεισόδια που διαταράσσουν και απειλούν τα καθιερωμένα πρότυπα της εργασίας και γενικότερα όλων των κοινωνικών τομέων (Hart, 1993). Μπορούν να απειλούν τη ζωή, την περιουσία, τις αγορές, τις υποδομές, τις δημόσιες υπηρεσίες, την ατζέντα της πολιτικής, κ.α. Αυτές οι απειλές σε συνδυασμό με την υψηλή αβεβαιότητα, προσφέρουν τεράστια πίεση και ευθύνη για αυτούς που διαχειρίζονται την κρίση [(Boin, 't Hart, Stern και Sundelius, 2005) και (Rosenthal και Boin, 2010)]. Συνήθως, κυβέρνηση και δημόσιες αρχές έχουν το

μεγαλύτερο ποσοστό στη διαχείριση των πόρων που απαιτούνται για την επίλυση μιας κρίσης, συνυπολογιζομένων των απαιτήσεων από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τους πολίτες και την κοινωνία γενικότερα.

Δεν υπάρχει ένας καθορισμένος τρόπος αναφοράς για την επιτυχία της διαχείρισης των κρίσεων. Θα λέγαμε, συνεχίζει ο ερευνητής, ότι δεν υπάρχει μόνο μία συνταγή επιτυχίας. Αντίθετα, υπάρχουν πολλές (μερικές φορές συμπληρωματικές και συχνά αντικρουόμενες) μεθοδολογικές προσεγγίσεις βάσει των οποίων οι πρωτοβουλίες των διαχειριστών μιας κρίσης μπορούν να κρίνουν το αποτέλεσμα. Αυτές ουσιαστικά οι προσεγγίσεις καθορίζουν και το πλαίσιο της στρατηγικής δράσης των οργανισμών/επιχειρήσεων. Σε αυτές μπορούν να περιλαμβάνονται ενέργειες, όπως φαίνονται στον πίνακα «11»:

Μεθοδολογική προσέγγιση για τη διαχείριση κρίσεων
Προκαθορισμένοι στόχοι
Προστασία για τα άτομα / ομάδες / κοινότητες, που απειλούνται
Ταχύτητα βελτίωσης των αδυναμιών
Τήρηση προτύπων στρατηγικών σχεδίων
Ύπαρξη πρότυπων σχεδίων διαχείρισης κινδύνου και διαχείρισης κρίσεων και πιστή συμμόρφωση με αυτά.
Εφαρμογή του ισχύοντος νομοθετικού πλαισίου
Σύγκριση και μάθηση, από την εμπειρία άλλων, περί κρίσεων
Βοήθεια από εμπειρογνώμονες και δημόσια στήριξη για τις πρωτοβουλίες μας

Πίνακας «11»: Μεθοδολογική προσέγγιση για τη διαχείριση κρίσεων, μοντέλο "McConnell"

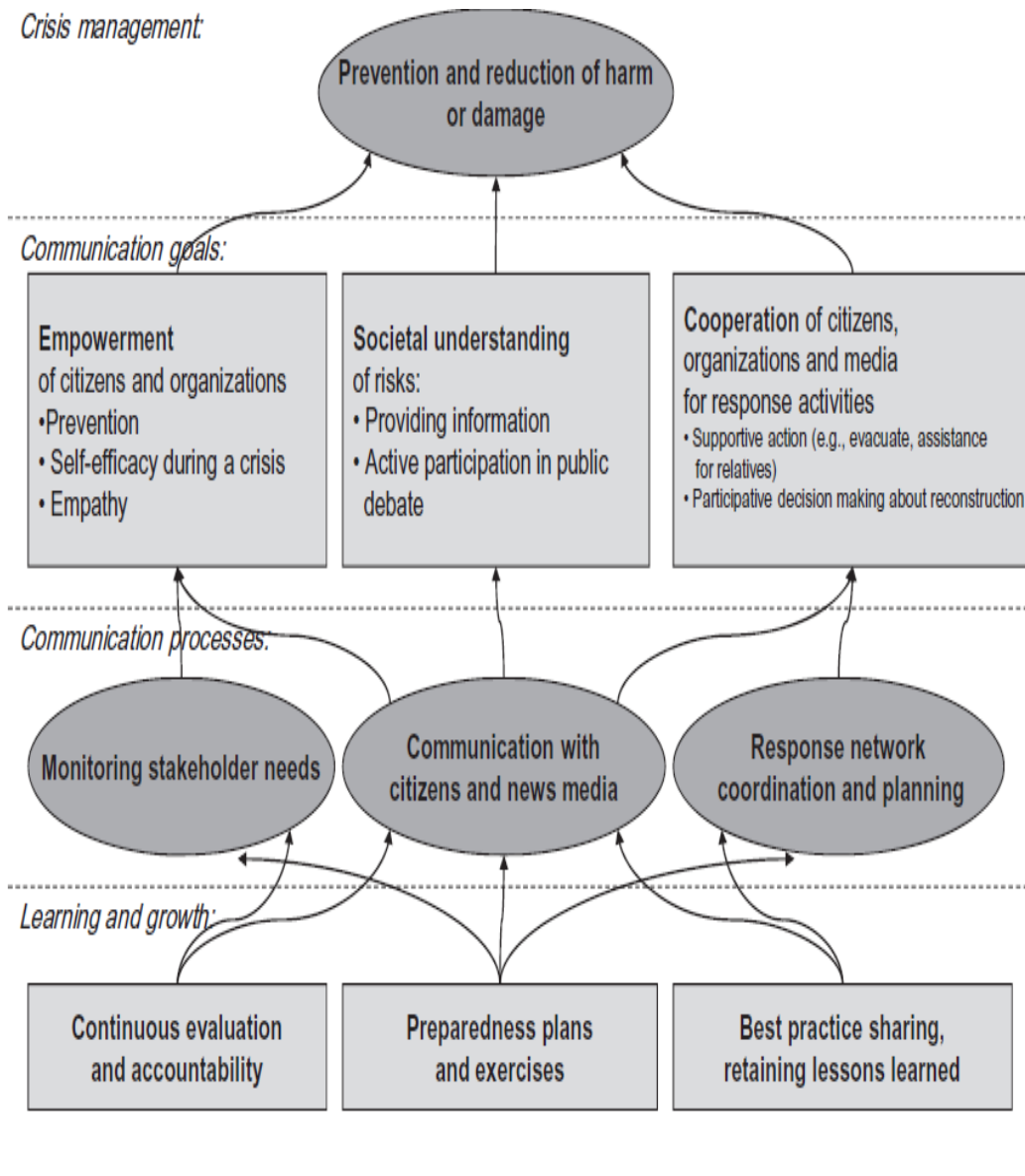
Το σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι η ύπαρξη ενός μεθοδολογικού πλαισίου που βασίζεται στην πρωτοβουλία των διαχειριστών μιας κρίσης, ώστε η διαχείριση τους να είναι αποτελεσματική και επιτυχής στοχεύοντας στην ελαχιστοποίηση της απώλειας και των ζημιών. Φυσικά αυτό προϋποθέτει την ενεργή συμμετοχή αρκετών ατόμων, ώστε να υλοποιηθεί πλήρως η αλληλουχία των ενδεδειγμένων ενεργειών που αφορούν στην εύστοχη αντιμετώπιση και επίλυση μιας κρίσιμης καταστάσης. Και αυτά τα άτομα μπορεί να συμφωνούν σε όλα ή στα περισσότερα, μπορεί όμως και όχι.

2.2.2.13 Μοντέλο "Palttala και Vos" (2012)

Το 2012 οι Palttala και Vos διερεύνησαν την ανάπτυξη ενός πλαισίου για τη μέτρηση της απόδοσης ώστε να βελτιωθεί η ετοιμότητα, έναντι των περιπτώσεων κρίσεων στον τομέα της επικοινωνίας στους δημόσιους οργανισμούς.

Οι ερευνήτριες υποστήριξαν ότι, κατέχει μεγάλο ποσοστό επιτυχίας η έκβαση του αποτελέσματος της διαχείρισης μιας κρίσης εάν βελτιώσουμε την "επικοινωνία", με την ανάπτυξη ενός πλαισίου με δείκτες επικοινωνίας που θα μετρούν και θα βελτιώνουν τη ετοιμότητα επικοινωνίας στις δημόσιες αρχές. Το πλαίσιο αυτό στηρίζεται σε ένα μοντέλο που οριοθετεί τις διαδικασίες ενεργειών, με τις διάφορες φάσεις επικοινωνίας στη διαχείριση κρίσεων. Όλο αυτό το πλαίσιο εντάσσεται στο στρατηγικό σχεδιασμό ενός δημόσιου οργανισμού/επιχείρησης, ως ένας στρατηγικός χάρτης διαχείρισης κρίσεων στον τομέα της επικοινωνίας. Σχεδιαγραμματικά το μοντέλο αυτό φαίνεται στον πίνακα «12».

Το σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι ότι, παρέχεται ένα μεθοδολογικό πλαίσιο δράσης αντιμετώπισης κρίσιμων καταστάσεων, στους δημόσιους οργανισμούς/επιχειρήσεις, εισάγοντας τρόπον τινά ένα νεοφερμένο στοιχείο το "damage" δηλ. τη ζήτηση, στο όλο πλαίσιο της διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων και κατ' επέκταση της χάραξης του στρατηγικού σχεδιασμού και της πολιτικής ενός οργανισμού/επιχείρησης. Αυτό φυσικά δεν αντιπροσωπεύει τους δημόσιους οργανισμούς/επιχειρήσεις, μόνο, αλλά το ευρύτερο περιβάλλον που συντίθεται η "αγορά". Επίσης, το μεθοδολογικό, αυτό, πλαίσιο δράσης δεν ανταποκρίνεται μόνο στον επικοινωνιακό τομέα, αλλά μπορεί κάλλιστα να υλοποιηθεί και σε άλλους τομείς δράσης. Στον πίνακα «12» φαίνεται ένας στρατηγικός χάρτης του μεθοδολογικού, αυτού, πλαισίου:



Πίνακας «12»: Strategy map for crisis communication supporting crisis management by public organizations, μοντέλο “Palttala και Vos”

2.2.3 Τομέας: “Εφαρμογή των Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις από τους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις”

2.2.3.1 Μοντέλο “Barton και Hardigree” (1995)

Το 1995 οι Barton και Hardigree ερεύνησαν τη διαχείριση των κινδύνων σε μεγάλους οργανισμούς/επιχειρήσεις υποστηρίζοντας ότι, τα καθήκοντα του διαχειριστή του κινδύνου διαφέρουν από εκείνα του διευθύνοντος τη διαχείριση μιας κρίσης. Ο διαχειριστής του κινδύνου αξιολογεί πιθανά περιστατικά, ενώ ο δεύτερος διαχειρίζεται πραγματικά γεγονότα.

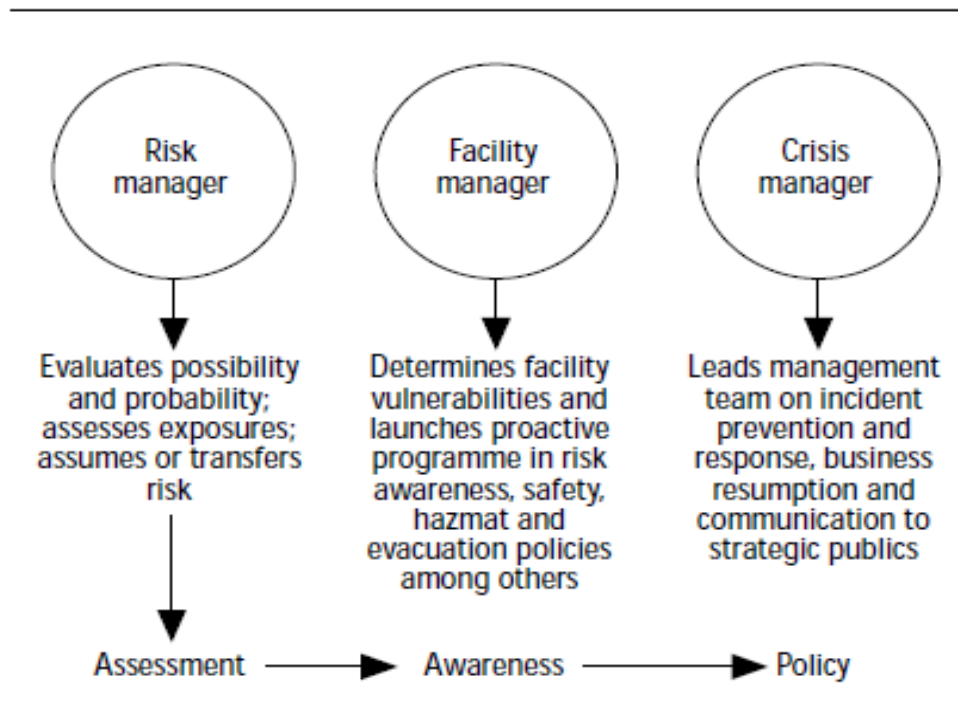
Για δεκαετίες το βάρος της αξιολόγησης πιθανών κινδύνων, στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, είχαν επωμισθεί μόνο οι ασφαλιστικές εταιρείες. Σήμερα, όμως, όπως υποστηρίζουν οι ερευνητές, στον τομέα της διαχείρισης κρίσεων στο εταιρικό τοπίο όπως οι εταιρείες British Petroleum, MCI, First Interstate Bank, Perrier και πολυάριθμες άλλες, έχουν δημιουργήσει τμήμα διαχείρισης κρίσεων ώστε να διενεργούν την αξιολόγηση των κινδύνων και την εν συνεχεία διαχείριση τους προς αντιμετώπιση της οποιαδήποτε κρίσης, με σκοπό τη διατήρηση του λειτουργικού πλαισίου του οργανισμού ή της επιχείρησης. Η διαδικασία αυτή πρέχει προκλήσεις και ευκαιρίες για τους διαχειριστές των κινδύνων/κρίσεων, όλων των επιπέδων.

Συνεχίζοντας οι ερευνητές αναφέρουν ότι, μία λίστα κρίσιμων καταστάσεων που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός/επιχείρηση, συνοπτικά περιγράφεται στον πίνακα «13»:

Καταστάσεις που επιφέρουν κρίσεις
Βία στο χώρο εργασίας
Ανάκληση προϊόντος
Τρομοκρατία
Περιβαλλοντικά ατυχήματα
Πυρκαγιά
Βόμβα ή απειλή για βόμβα
Πλημμύρα
Τυφώνας
Ομηρία
Ληστεία
Χημική διαρροή ή διαρροή επιβλαβών υλικών
Κατάρρευση κτιρίου
Σεισμός
Δολιοφθορά
Απώλεια "υγείας", πάσης φύσεως

Πίνακας «13»: Καταστάσεις που επιφέρουν κρίσεις, μοντέλο "Barton και Hardigree"

Όλες αυτές οι καταστάσεις, μπορούν να εξελιχθούν σε κρίση. Προς τούτο πρέπει να διαμορφώνεται ένα πλαίσιο εφαρμογής των στρατηγικών επιλογών που έχουν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις, ώστε να δραστηριοποιείται το γενικότερο λειτουργικό τους πλαίσιο, προλαμβάνοντας έτσι τις ενδεχόμενες δυσάρεστες καταστάσεις. Το πλαίσιο που προτείνουν οι ερευνητές, φαίνεται στον πίνακα «14»:



Πίνακας «14»: Risk and Crisis Management Functions in Major Facilities, μοντέλο "Barton και Hardigree"

Το σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι ότι, διαχωρίζει πλήρως τη διαδικασία διαχείρισης των κινδύνων από αυτή της διαχείρισης των κρίσεων. Ενδέχεται, όμως αυτά να εργάζονται παράλληλα, προς επίτευξη της εύστοχης αντιμετώπισης των δυσάρεστων καταστάσεων. Διαμορφώνεται έτσι η αντίληψη ότι, αυτό που προέχει στη διαχείριση μιας κρίσιμης κατάστασης είναι η εφαρμογή των κανόνων που έχει θέσει ο οργανισμός/επιχείρηση αναφορικά με την υλοποίηση της στρατηγικής του. Δηλαδή, πρέπει εκ των προτέρων ο οργανισμός/επιχείρηση να έχει ασχοληθεί με τη διαχείριση των εστιασμένων κινδύνων που τον περιβάλλουν, ώστε στη συνέχεια να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τυχόν κρίσιμες καταστάσεις.

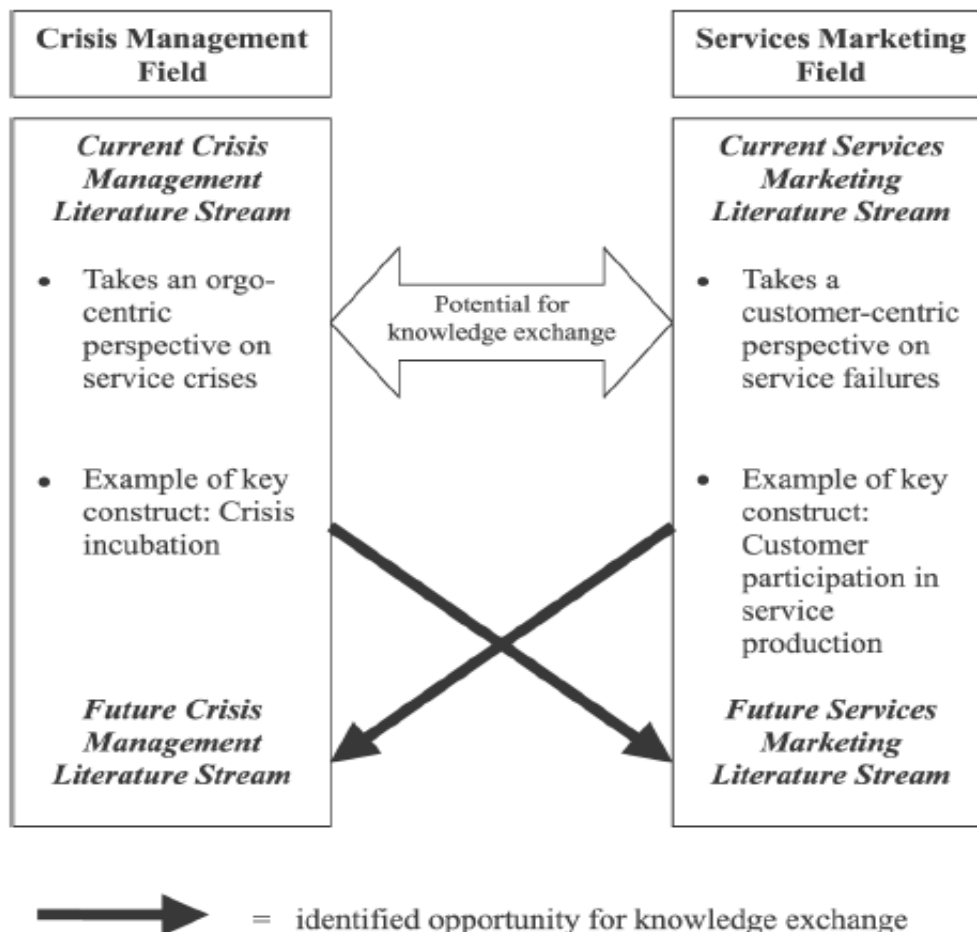
2.2.3.2 Μοντέλο "Elliott, Harris και Baron" (2005)

Το 2005 οι Elliott, Harris και Baron διερεύνησαν τη διαχείριση των κρίσεων μέσα από τις υπηρεσίες του μάρκετινγκ των οργανισμών/επιχειρήσεων. Υποστηρίζουν ότι, ο πελάτης μπορεί να συμβάλλει ενεργά στην αντιμετώπιση των κρίσιμων καταστάσεων, διαμέσου της εφαρμογής ενός πολύ καλά δομημένου σχεδίου στρατηγικής μάρκετινγκ που μπορεί να διαθέτει ο οργανισμός/επιχείρηση. Προς ενίσχυση της θεωρίας τους, παρουσιάζουν του πίνακες «15» και «16».

Σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι ότι, καταβάλλεται προσπάθεια να εμπλακούν στη διαχείριση των κρίσεων και οι stakeholders, διαμέσου του δέκτη των προϊόντων/υπηρεσιών (δηλ. τον πελάτη), με την εφαρμογή μιας εύστοχης στρατηγικής μάρκετινγκ για την κάθε φάση της κρίσης.

Phase of crisis	Key issues	References
Pre-crisis of management	<p>In this phase, the potential for crisis is incubated. Factors such as faulty assumptions and cultural values combine with rigid structures and imperfect communications to create a false view of the world in which warning signs are ignored. This may occur over many years, akin to many warm days drying the earth and creating a context in which one misplaced spark may trigger a forest fire, at which point we enter the focal incident.</p> <p>Service failure may be characterised by the cumulative impact of many adverse "moments of truth", each providing a warning signal to the organisation</p>	<p>Crisis incubation (Turner, 1976; Smith, 1990) Crisis proneness (Pauchant and Mitroff, 1988) Normal accident theory (Perrow, 1984) Mapping crisis causation (Shrivastava <i>et al.</i>, 1987) Business continuity management (Elliott <i>et al.</i>, 2002) Triggers of crises (Reason, 1997)</p>
Focal operational crisis	<p>At this phase, understanding and containing the crisis, which results from the trigger, provides the focus for management efforts, Effective preparations may prevent the trigger incident from causing a full-blown crisis, as "business continuity" limits the impact and permits the business to continue close to normal. If there are insufficient preparations, the crisis may extend to threaten the strategic goals of the organisation and those of stakeholders</p>	<p>Crisis decision making (Smart and Vertinsky, 1977) Crisis teams (Smith, 2000) Crisis structures (Elliott <i>et al.</i>, 2002)</p>
Post-crisis and learning	<p>This phase is concerned with the period following the immediate response and is largely concerned with defence, consolidation and finally, if apt, offence as the organisation seeks to reposition itself. It is at this point that opportunities to learn arise which may break into the vicious circle of crisis</p>	<p>Turnaround (Smith and Sipika, 1993) Organisational learning from crisis (Elliott and Smith, 2004; Toft and Reynolds, 1992)</p>

Πίνακας «15»: Service crisis and failure: knowledge transfer between fields, μοντέλο "Elliott, Harris και Baron"



Πίνακας «16»: Crisis Management and Services Marketing Fields, μοντέλο “Elliott, Harris και Baron”

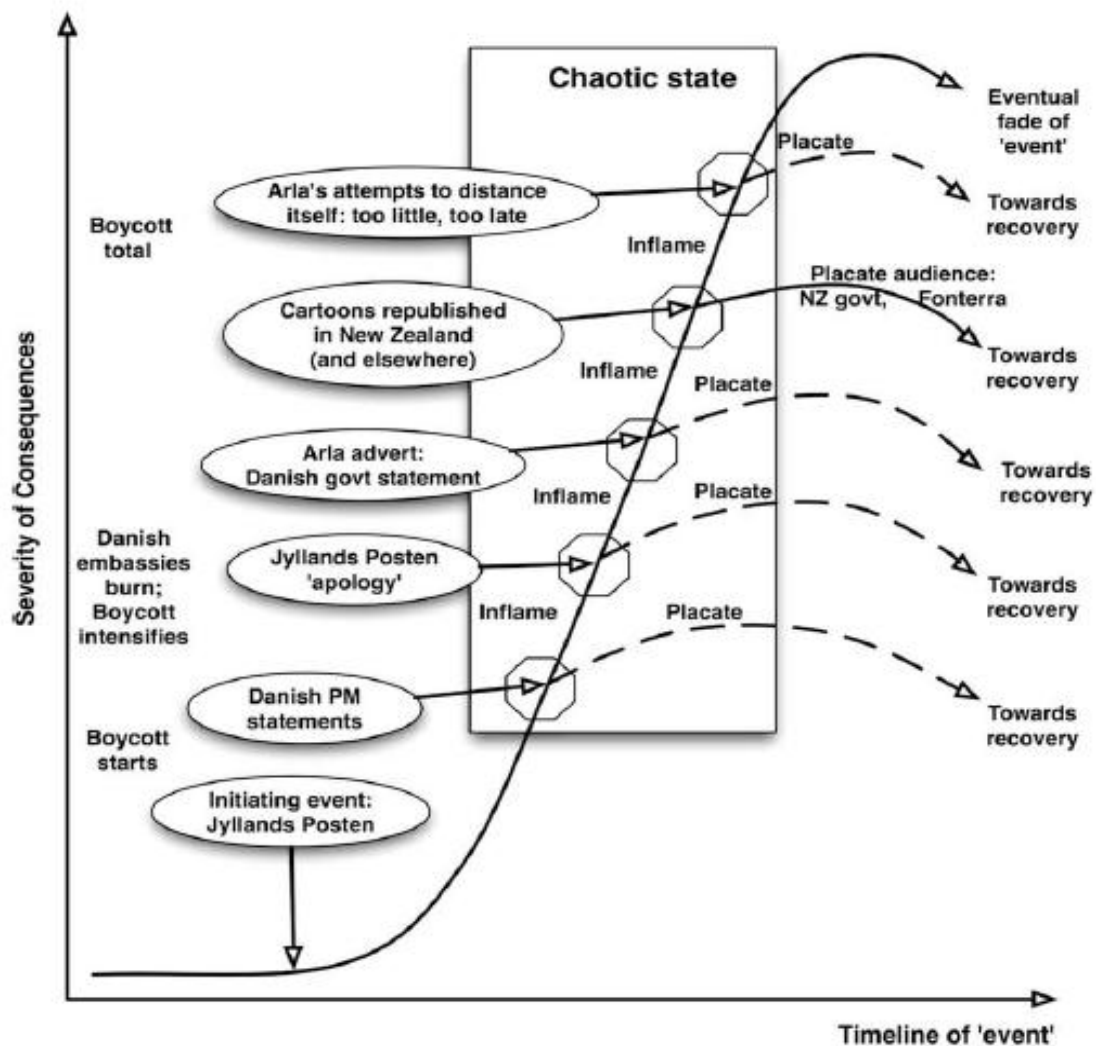
2.2.3.3 Μοντέλο “Knight, Mitchell και Gao” (2009)

Το 2009 οι Knight, Mitchell και Gao ερεύνησαν την προσέγγιση που υιοθέτησαν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις οι οποίοι ενεπλάκησαν στη διαμάχη της Δανίας με τις χώρες της Μέσης Ανατολής, για τα cartoons με θρησκευτικά σύμβολα που δημοσίευσε η Δανέζικη εφημερίδα Jyllands-osten, το 2006. Επίκεντρο όλων ήταν οι σοβαρές επιπτώσεις για την Arla Foods, τη δανική εταιρεία γαλακτοκομικών προϊόντων που δραστηριοποιείται σε Αραβικές χώρες.

Υποστηρίζουν ότι, οι κρίσιμες καταστάσεις αναγνωρίζονται ως μία σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονοι οργανισμοί και επιχειρήσεις. Ιδιαίτερα στον τομέα των διεθνών οργανισμών/επιχειρήσεων, οι κρίσεις που εμφανίζονται με ραγδαία εξέλιξη διασχίζουν τα σύνορα και γίνονται μια σκληρή πραγματικότητα. Οι κρίσεις εμφανίζονται συχνά χωρίς να μπορεί κανείς να τις προβλέψει με την πραγματική έκταση των συνεπειών τους και αυτό διότι οι καταστάσεις εξελίσσονται ραγδαία και δεν αρκεί μόνο ένας καλός σχεδιασμός. Απαιτείται προσαρμοστικότητα και ευελιξία στην

εφαρμογή του καλού σχεδιασμού για την αντιμετώπιση της αστάθειας, στα πλαίσια της εταιρικής στρατηγικής. Τα διάφορα γεγονότα που συνθέτουν μία κρίση παρέχουν την ευκαιρία για τον επανασχεδιασμό και την αναδιάρθρωση ενός ελαττωματικού συστήματος, ώστε να το μετατρέψουν σε ένα καλύτερο. Στο σχήμα «20» φαίνεται το μοντέλο των ερευνητών, σύμφωνα με τη μελέτη τους¹¹.

Σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι ότι, η ορθή αντίδραση σε κρίσιμες καταστάσεις, καταδεικνύει τη σχέση μεταξύ των βραχυπρόθεσμων τακτικών αντιμετώπισης και της μακροπρόθεσμης στρατηγικής, που εφαρμόζουν οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί και να μην πέφτουν στην παγίδα, του να κάνουν κάτι απλά και μόνο επειδή πρέπει να είναι σε δράση παρά σε αδράνεια.



Σχήμα «20»: The octagonal shapes represent "problem spaces" around points of inflection, in accordance with Smith's conceptual diagram, μοντέλο "Knight, Mitchell και Gao"

¹¹ "Crisis Management in the face of the Cartoon Controversy: Comparison of actions leading to escalation rather than soothing" (Based on Smith 2006)

2.2.3.4 Μοντέλο "Saarelainen και Jormakka" (2010)

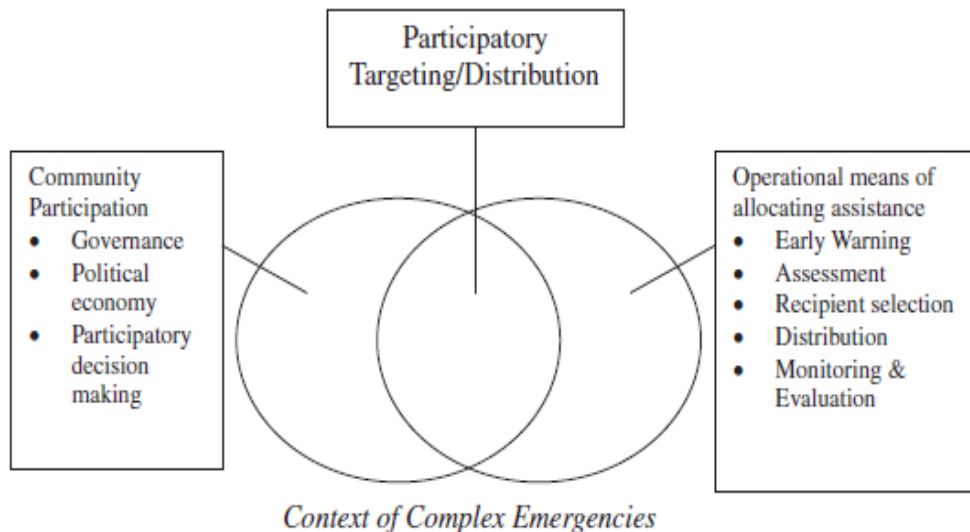
Το 2010 οι Saarelainen και Jormakka ερεύνησαν τον τρόπο αντίδρασης των οργανισμών/επιχειρήσεων κατά τη διαδικασία της διαχείρισης κρίσεων.

Υποστηρίζουν ότι, δεν αποτελεί πανάκεια η ύπαρξη στατικής εργαλειακής υποδομής για την ορθή εκτέλεση και την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων, προς λήψη των κατάλληλων αποφάσεων. Ουσιαστικό ρόλο παίζει η χρήση εργαλείων σε συνδυασμό με τη δόμηση των οργανισμών/επιχειρήσεων, τη διοίκηση και τον έλεγχο, τον προγραμματισμό των πόρων, τις πληροφορίες κλπ. Αντιπροσωπευτικό παράγοντα αποτελεί η επίγνωση της κατάστασης (Situational Awareness - SA) από τους ενδιαφερόμενους φορείς, όπου απαιτείται εμπειριστατωμένη διοίκηση και έλεγχος (Command and Control - C2), στο περιβάλλον που εξελίσσεται η διαχείριση της κρίσης (Crises Management Environment - CME). Έτσι εξάγονται εργαλεία για τη διαχείριση των κρίσεων τα οποία πλαισιώνουν το C2, όπου μαζί με το Resource Management (RM) αντιμετωπίζουν την κατάσταση. Ουσιαστικά κατά τους ερευνητές, δημιουργείται μία βάση δεδομένων με καταγεγραμμένα στοιχεία για άμεση εκμετάλλευση. Στη βάση των δεδομένων αυτών συλλέγονται στοιχεία, τα οποία εκτός των άλλων αξιολογούνται για την αξιοπιστία τους, σε συνδυασμό με την εκδήλωση ενεργειών των ενδιαφερόμενων και έτσι αποκτάται γνώση για μετέπειτα ενέργειες, προς πάσα κατεύθυνση.

Σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι ότι, αυτή η ενέργεια γεννά τα C2 - εργαλεία που δραστηριοποιούνται στο CME και κατ' επέκταση τη διαδικασία εκείνη που βασίζεται σε αξιόπιστους παράγοντες, προς την πλέον αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής για μία εύστοχη και χρονικά αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης. Μη ξεχνάμε όμως ότι, δεν ενδείκνυται επ' ουδενί η χρησιμοποίηση στατικών μοντέλων εργαλειακής υποδομής προς επίτευξη ενός εύστοχου αποτελέσματος, αναφορικά με τη διαχείριση μιας κρίσιμης κατάστασης.

2.2.3.5 Μοντέλο "Maxwell, Young, Jaspars, Frize και Burns" (2010)

Το 2010 οι Maxwell, Young, Jaspars, Frize και Burns διερεύνησαν τις κρίσεις αναφορικά με την εφαρμογή των στρατηγικών δράσης στη διαχείριση της ανθρωπιστικής βοήθειας. Υποστηρίζουν ότι, ο "συμμετοχικός παράγοντας" λειτουργεί καλύτερα για μία "ελεγχόμενη" κατάσταση έκτακτης ανάγκης, χωρίς να υφίσταται "σύγκρουση" ή "μετατόπιση" από το γενικό πλαίσιο εφαρμογής των ενεργούντων, όπως πχ οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί (ΜΚΟ) κ.α. Τούτο μάλιστα λειτουργεί ανεξάρτητα από τα αίτια της κατάστασης - έκτακτης ανάγκης. Στο σχήμα «21» φαίνεται το μοντέλο που προτείνουν οι ερευνητές για την ερμηνεία της εφαρμογής του στρατηγικού πλαισίου δράσης, αναφορικά με τις πολυσύνθετες - κρίσιμες καταστάσεις:



Σχήμα «21»: Context of Complex Emergencies, μοντέλο “Knight, Mitchell και Gao”

Σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας αποτελεί η πρόσβαση και η προστασία σε περιορισμένο χρόνο, καθώς και η ικανότητα του προσωπικού που διαχειρίζεται τέτοιες καταστάσεις ανθρωπιστικής βοήθειας, σε πολύπλοκα ζητήματα έκτακτης ανάγκης. Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι, ένα μεγάλο μέρος της διαδικασίας της ανθρωπιστικής βοήθειας παραμένει ασαφές έναντι των δικαιούχων, οι οποίοι συχνά δεν γνωρίζουν τα δικαιώματά τους ή των όσων (υλικών/εφοδίων) δικαιούνται. Σε κάθε περίπτωση όμως το μοντέλο αυτό αποτελεί οδηγό εκτός των ΜΚΟ και άλλων οργανισμών/επιχειρήσεων, για την εφαρμογή στρατηγικών πλαισίων δράσης σύνθετων - κρίσιμων καταστάσεων.

2.2.3.6 Μοντέλο “Veil” (2011)

Το 2011 ο Veil ερευνά τα σήματα προειδοποίησης που εκπέμπουν οι κρίσεις. Υποστηρίζει ότι, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις δεν βλέπουν συνήθως τις προειδοποιήσεις έγκαιρα ώστε να προσαρμόζουν τις τακτικές τους, για να αποφεύγουν τις κρίσεις. Αυτή η εννοιολογική ανάλυση κατά τον ερευνητή, γεφυρώνει το θεωρητικό κενό συνδέοντας τη θεωρία για τη διαχείριση των κρίσεων με την πραγματικότητα. Αντλώντας στοιχεία σχετικά με την ετοιμότητα, από την θεωρία των Fink, Mitroff και Coombs καταλήγει στον κύκλο ζωής μιας κρίσης, μέσω τεσσάρων αλληλένδετων παραγόντων, δηλ.:

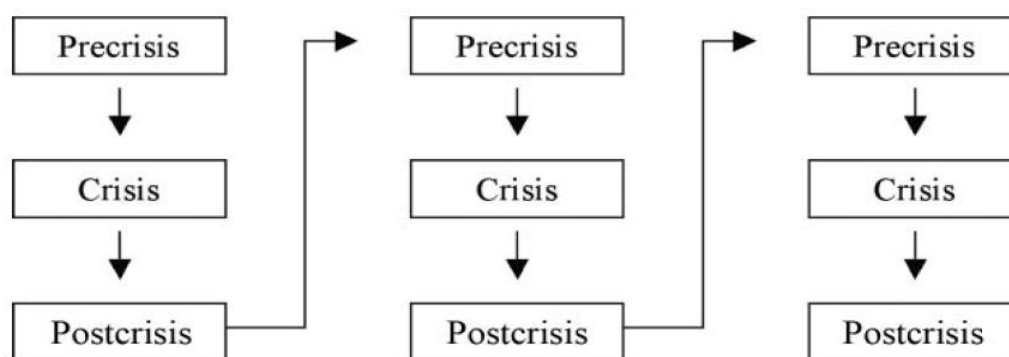
➤ Πρόληψη, για τον εντοπισμό των σημάτων προειδοποίησης και την ανάληψη δράσης για τον περιορισμό της κρίσης

➤ Προετοιμασία, για τη διάγνωση των τρωτών σημείων και την ανάπτυξη σχεδίων αντιμετώπισης της κρίσης

➤ Αντίδραση, για την εφαρμογή στρατηγικών αντιμετώπισης και την επιστροφή της ομαλής λειτουργίας

➤ Αξιολόγηση, για να διαγνωσθεί τι έγινε σωστό ή λάθος κατά τη διάρκεια της διαχείρισης της κρίσης

Η προσέγγιση που χρησιμοποιεί για να διαχωρίσει τα γεγονότα που συνθέτουν μία κρίση είναι αυτή των 3 σταδίων (Guth, 1995 - Seeger, 2003), όπως φαίνεται στον πίνακα «17». Η φιλοσοφία του ερευνητή βασίζεται στον κύκλο των 3 σταδίων της κρίσης, με το τρίτο στάδιο (δηλ. αυτό της επίλυσης της κρίσης) να ανατροφοδοτεί το πρώτο στάδιο (δηλ. αυτό πριν την κρίση), ώστε ο οργανισμός/επιχείρηση να είναι σε θέση να “αποτιμήσει” την “εν δυνάμει” δημιουργούμενη κρίση, με διαφορετικό τρόπο από ότι αποτίμησε την τελευταία κρίση που διήλθε:

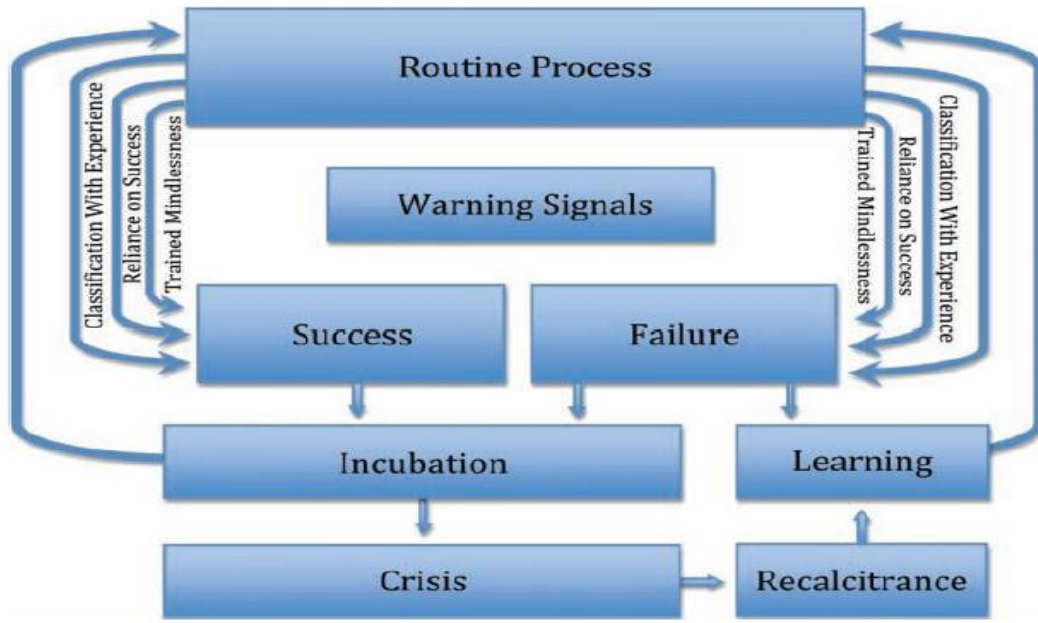


Πίνακας «17»: Three-Stage Crisis Cycle, μοντέλο “Elliott, Harris και Baron”

Στη συνέχεια, ο ερευνητής, προτείνει τη σημαντικότητα της ύπαρξης του μοντέλου «Rhetorical Barriers to Learning», το οποίο λειτουργεί, όπως παρακάτω:

➤ Learning Barrier Model

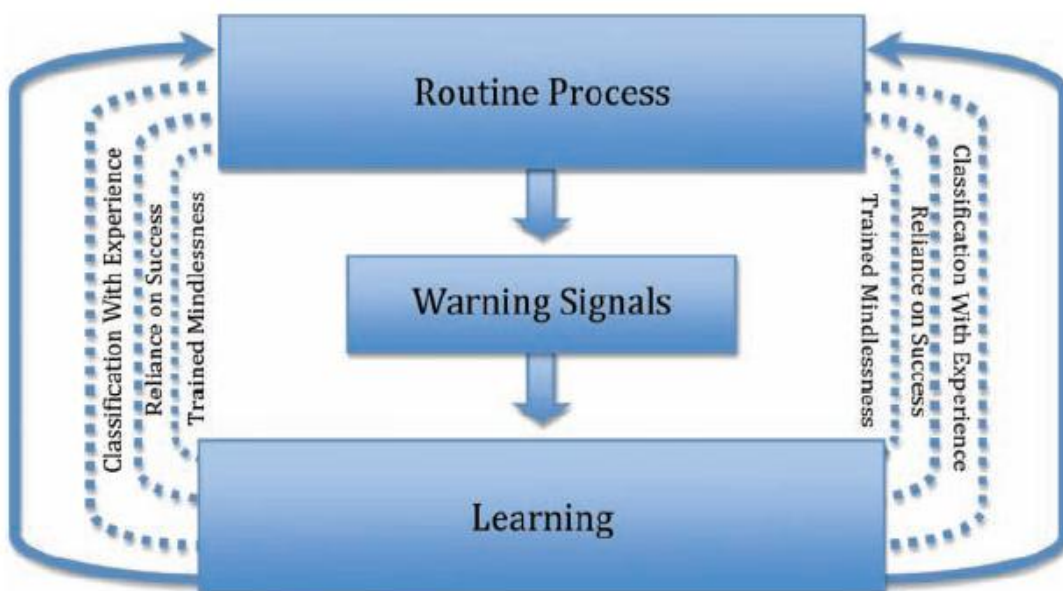
Το μοντέλο αυτό καταδεικνύει, πώς από τη “ρουτίνα” της καθημερινότητας μεταπίπτουμε σε μία κρίση, παρεμβαλομένων των εμποδίων που κάνουν τους οργανισμούς/επιχειρήσεις να μην βλέπουν τα προειδοποιητικά σημάδια της. Στο σχήμα «22» φαίνεται αυτή η διαδρομή:



Σχήμα «22»: Learning Barrier Model, σύμφωνα με “Veil”

➤ Mindful Learning Model

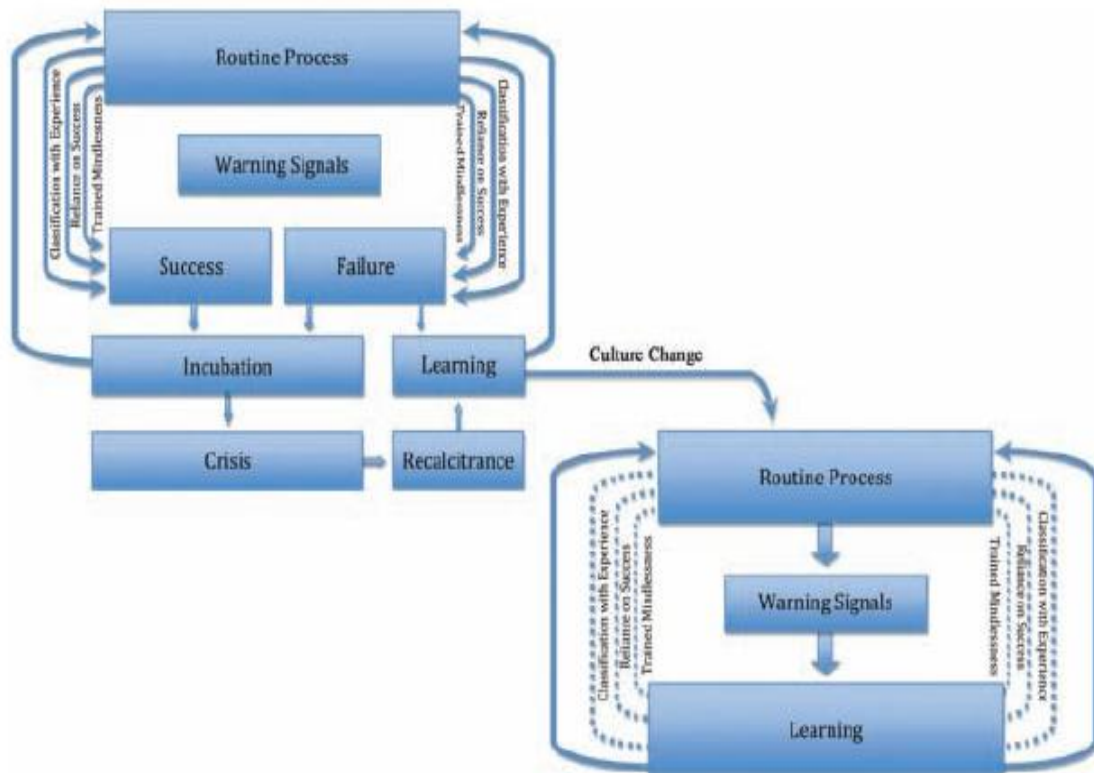
Το μοντέλο αυτό καταδεικνύει τη συμβολή μιας πετυχημένης μετάβασης από την “καθημερινότητα” των οργανισμών/επιχειρήσεων στην “κρίση”, μέσα από την μάθηση και την κατάρτιση των ατόμων που θα εμπλακούν με αυτή. Η μετάβαση αυτή φαίνεται στο σχήμα «23»:



Σχήμα «23»: Mindful Learning Model, σύμφωνα με “Veil”

➤ Moving from the Learning Barrier Model to the Mindful Learning Model

Η μετάβαση από το Learning Barrier Model στο Mindful Learning Model απαιτεί αλλαγή της παιδείας (κουλτούρας) του οργανισμού/επιχείρησης, με ότι αυτό συνεπάγεται σε μάθηση/κατάρτιση, ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών κλπ. Αυτό επιτυγχάνεται όπως φαίνεται στο σχήμα «24»:



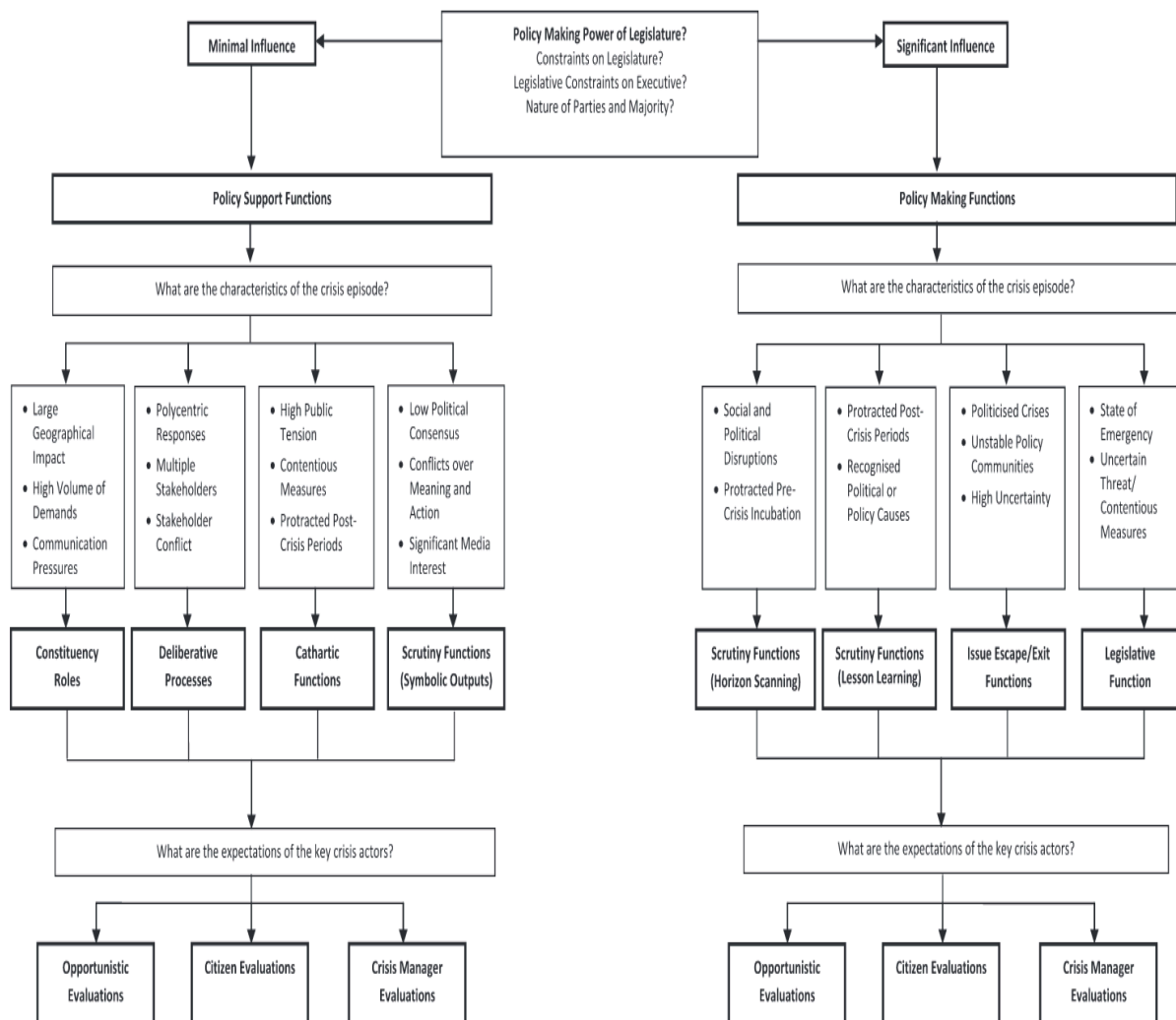
Σχήμα «24»: Moving from the Learning Barrier Model to the Mindful Learning Model, σύμφωνα με "Veil"

Το σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι η εστίαση σε μία υπαρκτή πραγματικότητα, αυτή της μετάβασης από τη "ρουτίνα της καθημερινότητας" στη διαδικασία χειρισμού μιας "κρίσης". Αυτό απαιτεί αλλαγή στο τρόπο που ένας οργανισμός/επιχείρηση ενεργεί στην κάθε κατάσταση. Το πέρασμα από τη μία κατάσταση στην άλλη διέρχεται μέσα από τη μάθηση/κατάρτιση, ως μέρος των στρατηγικών επιλογών για δράση που έχουν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις. Για να αντιληφθούμε έγκαιρα τις προειδοποιήσεις που εκπέμπει κάποιο πρόβλημα πρέπει να είμαστε σε επιφυλακή με νέες πληροφορίες, ώστε να συντεθεί το πάζλ με όσο το δυνατόν μικρές αποκλίσεις από τον τρόπο που τα πράγματα θα οδηγηθούν σε πραγματική βάση.

2.2.3.7 Μοντέλο “Stark” (2011)

Το 2011 ο Stark ερευνήσε το πως οι νομοθετικές και γενικότερα οι κρατικές παρεμβάσεις έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τις πολιτικές/στρατηγικές της διαχείρισης των κρίσεων, που εφαρμόζονται από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

Υποστηρίζει ότι, η πολυπλοκότητα που εμφανίζεται από την εμπλοκή πολλών παραγόντων με την παρουσίαση ενός πλαισίου αλληλεπίδρασης μεταξύ των «κυβερνητικών παρεμβάσεων» και της «πολιτικής/στρατηγικής διαχείρισης των κρίσεων» που έχει θέσει ο οργανισμός/επιχείρηση, επηρεάζει την απόδοση της διαχείρισης. Ο ερευνητής βασίζεται για τη διατύπωση του μοντέλου του, στον παράγοντα «normative pluralism» (δηλ. στους κανόνες της πολυφωνίας - που διέπουν τους σύγχρονους πολιτισμούς) και κατ’ επέκταση χαρακτηρίζουν τις “σύγχρονες” κρίσεις στους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Ένα μεθοδολογικό πλαίσιο εφαρμογής των στρατηγικών επιλογών για δράσεις αναφορικά με το εξεταζόμενο θέμα κατά τον ερευνητή, φαίνεται στον πίνακα «18»:



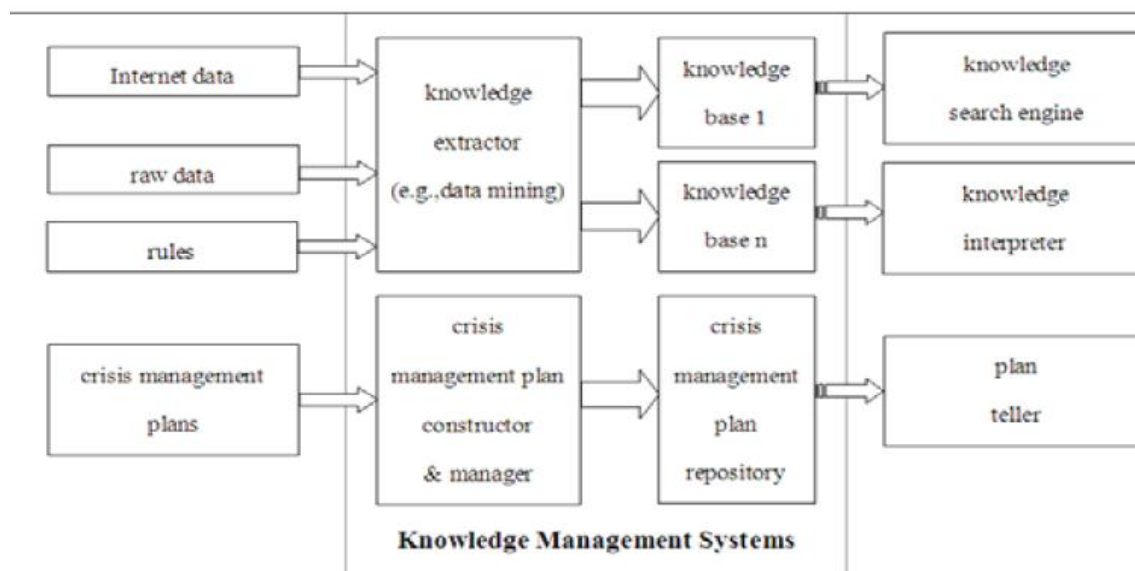
Πίνακας «18»: Framework for studying legislature involvement in crises, μοντέλο “Stark”

Σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι ότι, οι διαχειριστές μιας κρίσιμης κατάστασης σε εφαρμογή των στρατηγικών που έχουν επιλεγεί από τον οργανισμό/επιχείρηση για την αντιμετώπιση αυτής της κρίσιμης κατάστασης, έχουν τη δυνατότητα να συνδυάσουν τα χαρακτηριστικά της κρίσης με τα outputs του νομοθέτη και έτσι να αξιολογήσουν καλύτερα τις προσδοκίες των stakeholders με το νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τον οργανισμό/επιχείρηση.

2.2.3.8 Μοντέλο "Jia, Shi, Jia και Li" (2012)

Το 2012 οι Jia, Shi, Jia και Li διερεύνησαν τη διαχείριση κρίσεων στον τομέα του τουρισμού. Υποστηρίζουν ότι, η εφαρμογή του πλαισίου δράσης σε περιπτώσεις που αφορούν κρίσιμες καταστάσεις στον τομέα του τουρισμού μπορεί να εξυπηρετηθεί από ένα αυτόνομο σύστημα λογισμικού, το οποίο είναι σε θέση να συνεργαστεί με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς αναφορικά με τη διαμόρφωση πλαισίου δράσης σε όλα τα στάδια της κρίσης. Εφαρμόζονται οι συνδυασμοί της τεχνητής νοημοσύνης και της τεχνολογίας web-based στο πλαίσιο που μπορεί να συλλέγουν, να ταξινομούν, να αποθηκεύουν και να μοιράζονται οι πληροφορίες σε όλους τους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Το πλαίσιο αυτό αποτελείται από τρεις τύπους: "παραγωγή γνώσης", "μετάδοση γνώσης" και "διαχείριση γνώσης".

Συνεχίζοντας οι ερευνητές, στοιχειοθετούν το μοντέλο τους βασιζόμενοι στα 3 στάδια διαχείρισης της κρίσης (Προ-στάδιο κρίσης, για ταυτοποίηση των δυνητικών καταστάσεων της κρίσης και την ανάπτυξη σχεδίων για την αντιμετώπιση της κρίσης - Στάδιο κρίσης, για τη διαχείριση μιας συνεχούς πραγματικής κατάστασης δηλαδή την ίδια την κρίση - Μετά την κρίση στάδιο, για την ανάκτηση και τις διορθωτικές ενέργειες προς αποκατάσταση), όπως φαίνεται στον πίνακα «19»:



Πίνακας «19»: Conceptual model of the framework, σύμφωνα με "Jia, Shi, Jia και Li"

Σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι η ενεργή συμβολή της τεχνολογίας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Το μοντέλο αυτό αποτελεί ένα εννοιολογικό πλαίσιο εφαρμογής, χωρίς όμως να υποκαθιστά την ανθρώπινη παρέμβαση, ανάλογα της ιδιαιτερότητας της κάθε κρίσιμης κατάστασης.

2.2.4 Τομέας: “Διαχείριση της Συνέχειας του Οργανισμού/Επιχείρησης”

2.2.4.1 Μοντέλο “Coombs” (2007)

Το 2007 ο Coombs ερευνώντας τον παράγοντα “φήμη” καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η “αγορά” αντιλαμβάνεται άμεσα τις προθέσεις των συμπεριφορών των οργανισμών/επιχειρήσεων και ανταποκρίνεται, ανάλογα. Υποστηρίζει ότι το Situational Crisis Communication Theory (SCCT) δηλ. η Θεωρία της Επικοινωνίας σε Καταστάσεις Κρίσεων (SCCT), προσφέρει ένα άριστο τοπίο δημιουργίας ενός μοντέλου που θα καθοδηγεί τις δράσεις, σε περιπτώσεις κρίσης, ώστε να υπάρχει συνέχεια στο ρυθμό του λειτουργικού πλαισίου των οργανισμών/επιχειρήσεων. Η τεκμηρίωσή του αυτή, βασίζεται σε πειραματικές μελέτες και όχι σε μελέτες συγκεκριμένων περιπτώσεων.

Η Θεωρία της Επικοινωνίας σε Καταστάσεις Κρίσεων (SCCT) παρέχει ένα πλαίσιο, πώς θα προστατευθεί η φήμη ενός οργανισμού/επιχείρησης από την επικοινωνία μετά την κρίση. Το SCCT προσδιορίζει τις βασικές πτυχές των επιρροών, που λαμβάνουν χώρα σε κατάσταση κρίσης, αναφορικά με τη φήμη. Παρέχεται, έτσι, μία σειρά οδηγιών για το πώς οι διαχειριστές μιας κρίσης μπορούν να χρησιμοποιούν στρατηγικές αντιμετώπισης των κρίσεων, ώστε να προστατευθεί η φήμη από τις καταστροφικές συνέπειες. Έτσι, το SCCT αρχίζει από την ανάλυση της απειλής και την επίδραση αυτής στη φήμη του οργανισμού/επιχείρησης και στη συνέχεια κινείται προς τη διαφάλιση της προστασίας του οργανισμού/επιχείρησης, αναφορικά με τη φήμη του/της, κατά την εξέλιξη της κρίσης. Παρακάτω, φαίνεται η αλληλουχία των ενεργειών, ως κατευθυντήριες οδηγίες για τη στρατηγική αντιμετώπισης της κρίσης, ώστε να εξασφαλίζεται η συνέχεια του οργανισμού/επιχείρησης (μοντέλο Coombs):

➤ Η έγκαιρη ενημέρωση και μόνο μπορεί να είναι αρκετή, όταν στην κρίση υπάρχουν ελάχιστες αποδόσεις της ευθύνης (κρίσεις με θύμα ή και χωρίς) και δίχως να υπάρχει προγενέστερο ιστορικό παρόμοιας κρίσης στον οργανισμό/επιχείρηση, με την κατά συνέπεια ουδέτερη ή θετική φήμη.

➤ Η κατάσταση “victim-image” δηλ. το υποτιθέμενο θύμα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέρος της απάντησης στο ρόλο της επικοινωνίας σε μία κρίση που προέρχεται από: βία στο χώρο εργασίας ή προϊόν αλλοίωσης στοιχείων ή φυσικές καταστροφές, ώστε να προστατευθεί η φήμη ενός οργανισμού/επιχείρησης.

➤ Στρατηγικές προστασίας της φήμης πρέπει να χρησιμοποιούνται όταν στην κρίση υπάρχουν ελάχιστες αποδόσεις της ευθύνης (κρίσεις με θύμα ή και χωρίς), υπάρχοντος όμως προγενέστερου ιστορικού παρόμοιας κρίσης στον οργανισμό/επιχείρηση, με την κατά συνέπεια ουδέτερη ή αρνητική φήμη.

➤ Στρατηγικές προστασίας της φήμης πρέπει να χρησιμοποιούνται όταν στην κρίση υπάρχουν ελάχιστες αποδόσεις της ευθύνης (κρίσεις με θύμα ή και χωρίς), μη υπάρχοντος όμως προγενέστερου ιστορικού παρόμοιας κρίσης στον οργανισμό/επιχείρηση, με την κατά συνέπεια ουδέτερη ή θετική φήμη.

➤ Στρατηγικές ανάκαμψης της φήμης, πρέπει να χρησιμοποιούνται όταν στην κρίση υπάρχουν ελάχιστες αποδόσεις της ευθύνης (κρίσεις με θύμα ή και χωρίς), υπάρχοντος όμως προγενέστερου ιστορικού παρόμοιας κρίσης στον οργανισμό/επιχείρηση, με την κατά συνέπεια ουδέτερη ή αρνητική φήμη.

➤ Στρατηγικές ανάκαμψης της φήμης πρέπει να χρησιμοποιούνται όταν στην κρίση υπάρχουν ελάχιστες αποδόσεις της ευθύνης (κρίσεις με θύμα ή και χωρίς), μη υπάρχοντος όμως προγενέστερου ιστορικού παρόμοιας κρίσης στον οργανισμό/επιχείρηση, με την κατά συνέπεια ουδέτερη ή θετική φήμη.

➤ Στρατηγικές αντιμετώπισης αρνητικών καταστάσεων πρέπει να είναι σχεδιασμένες εκ των προτέρων και να χρησιμοποιούνται, όταν απαιτείται .

➤ Κάθε στρατηγική από τις προαναφερόμενες είναι ανεξάρτητη από την άλλη. Προς τούτο η τυχόν ανάμειξη τους εγκυμονεί κινδύνους, αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της δράσης.

2.2.4.2 Μοντέλο "Jaques" (2007)

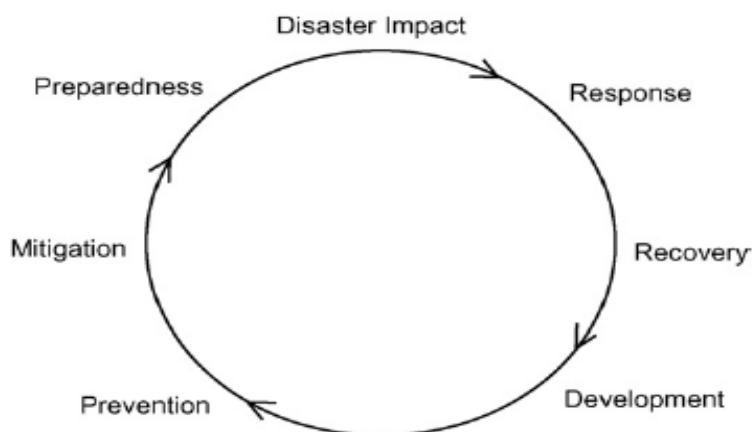
Ο Jaques το 2007 ερευνά τα όρια στο δίπολο «διαχείριση» και «διαχείριση κρίσεων» στους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Υποστηρίζει ότι, υπάρχουν διάφορα μοντέλα που βασίζονται σε θεωρητικά πρότυπα του εν λόγω "δίπολου", όπως αυτό που διατύπωσαν οι González-Herrero & Pratt το 1996 και φαίνεται στο σχήμα «25»:



Σχήμα «25»: Μοντέλο González-Herrero & Pratt, στο οποίο βασίσθηκε ο Jaques

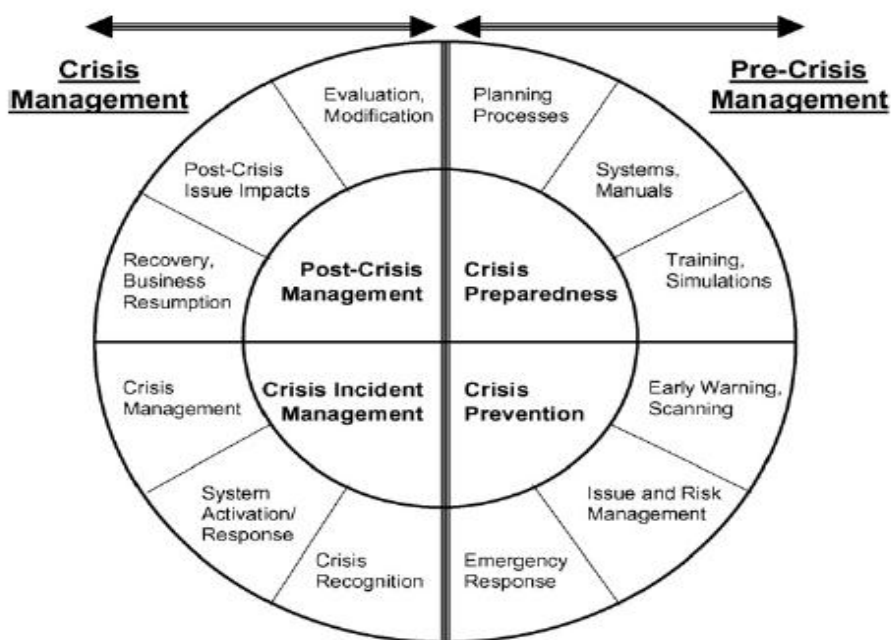
Ο Jaques προτείνει μία μη-γραμμική σχέση η οποία προσεγγίζει το θέμα σε ένα πλαίσιο αλληλεξαρτώμενων δραστηριοτήτων, που πρέπει να πραγματοποιούνται στα διάφορα στάδια εξέλιξης του κάθε πόλου ξεχωριστά. Αυτό σημαίνει ανάλυση σε όλες τις φάσεις της κρίσης (πριν - κατά τη διάρκεια - μετά). Το μοντέλο ασχολείται με ορισμένους από τους περιορισμούς των γραμμικών προσεγγίσεων και βοηθά στην ανάλυση των αποτελεσμάτων και των επικαλύψεων μεταξύ των ομάδων δραστηριοτήτων, ώστε αυτές να βελτιστοποιούν τις στρατηγικές και έτσι να ενισχύεται το ελάχιστο όριο αποτελεσματικότητας του οργανισμού/επιχείρησης. Ένας τρόπος για την προσέγγιση αυτή, ήταν να διερευνηθεί το κατά πόσο η θεωρία του χάους - η οποία εστιάζεται στις πολλαπλές κατευθύνσεις με έλλειψη πρόβλεψης, έχει χρησιμότητα για τη κατανόηση της διαχείρισης των κρίσεων. Η θεωρία του χάους είναι χτισμένη σε δύο ιδέες: 1^ο, τα συστήματα δεν έχει σημασία πόσο περίπλοκα μπορεί να είναι αλλά το κατά πόσο στηρίζονται σε μία μεθοδολογική σειρά και 2^ο, στο πλαίσιο των συστημάτων αυτών πολύ μικρές αλλαγές ή διάφορα γεγονότα μπορούν να προκαλέσουν αλλαγή στη συμπεριφορά ή στην έκβαση του αποτελέσματος.

Η συσχέτιση αυτής της μη-γραμμικής αλληλεπίδρασης μεταξύ των παραπάνω στοιχείων, σύμφωνα με τους Priscilla και Murphy (1996) και αργότερα τους Matthew και Seeger (2002), δύναται να φέρει σε αλληλεξάρτηση τη θεωρία του χάους με τη διαχείριση των κρίσεων. Ωστόσο, αυτή η προσέγγιση δεν φαίνεται να έχει κερδίσει πολύ έδαφος. Μάλιστα ο ίδιος ο Seeger αναγνώρισε ότι και οι δύο ερευνητές έχουν επικεντρωθεί κυρίως στους βραχυπρόθεσμες στόχους μιας κρίσης, με το να επιτυγχάνεται η επίλυσή της το ταχύτερο δυνατό και με τη μικρότερη δυνατή ζημία, σε αντίθεση με τα μακροπρόθεσμα χρονοδιαγράμματα και τα broader scales (δηλ. τις ευρύτερες κλίμακες) που απαιτούνται για να λειτουργήσει η θεωρία του χάους. Έτσι εξάγεται το συμπέρασμα ότι, η έννοια της διαχείρισης κρίσεων είναι μια συνεχής και πειθαρχημένη διαδικασία, όπως φαίνεται στο σχήμα «26»:



Σχήμα «26»: Disaster management cycle, σύμφωνα με "Jaques"

Κατά την εξέταση των διαφόρων παραγόντων που αφορούν στις λειτουργίες «διαχείρισης» και «διαχείρισης κρίσεων» είναι σαφές ότι, οι ορισμοί παρέχουν ένα χρήσιμο σημείο εκκίνησης αλλά δεν αρκούν μόνο αυτοί για την πλήρη κατανόηση τους. Όχι μόνο δεν υπάρχει ουσιαστική συμφωνία σχετικά με τους βασικούς ορισμούς τους, αλλά δεν υπάρχει και το ελάχιστο κοινό έδαφος ορολογίας για την κατανόηση των όρων τους. Αντί να βασιζόμαστε σε αμφίβολους ορισμούς και διάφορες διακρίσεις, υποστηρίζει ο ερευνητής, υπάρχει πραγματικά όφελος από την πλήρη κατανόηση και εμπέδωση στο ζήτημα της “διαχείρισης” και της θέσης της “διαχείρισης κρίσεων” στο πλαίσιο μιας ευρύτερης συνένωσης των διαδικασιών, στο λειτουργικό πλαίσιο ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης αναφορικά με τη συνέχιση της λειτουργίας τους κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Η συνεργασιακή αυτή σχέση της “διαχείρισης” και της “διαχείρισης κρίσεων” σε έναν οργανισμό/επιχείρηση με τα διακριτά όρια ενός εκάστου, φαίνεται χαρακτηριστικά στο σχήμα «27»:



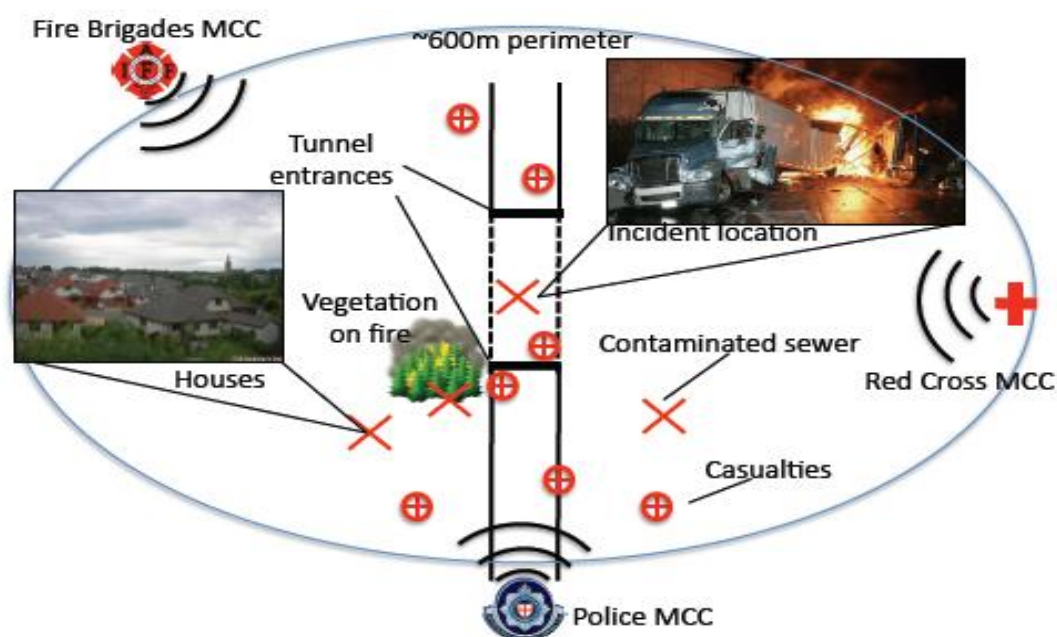
Σχήμα «27»: Issue and crisis management relations model, μοντέλο “Jaques”

Πρέπει να σημειωθεί ότι, ο Jaques έχει βασίσει το μοντέλο του πάνω στο σκεπτικό του μοντέλου του Burnett, όπου πρώτος το 1998 δημιούργησε τον κύκλο της διαχείρισης κρίσεων αναφορικά με τη στρατηγική διαχείριση της κρίσης.

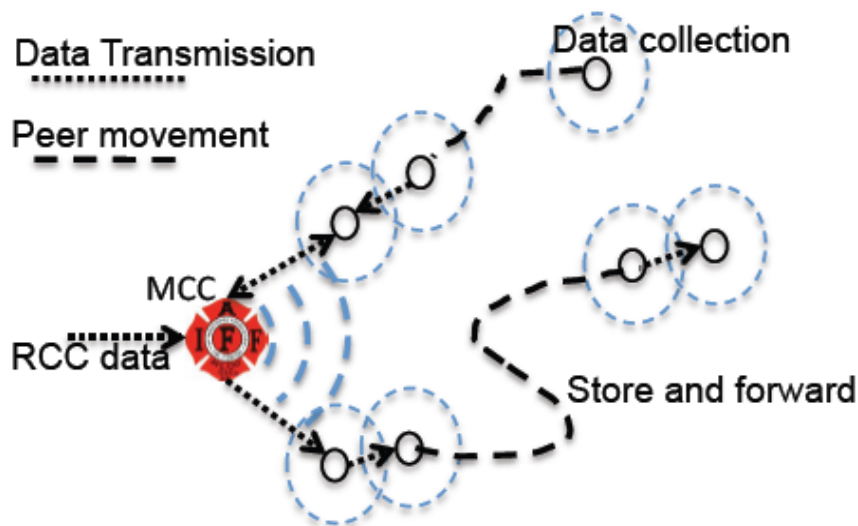
Σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι ότι, πρωταρχικός παράγοντας αποτελεί η αποτελεσματική πρόληψη, μέσα από την “καθημερινή διαχείριση” ώστε να εξασφαλιστεί η εύστοχη “διαχείριση των κρίσεων”. Αυτό θα επιτευχθεί με την εφαρμογή δυναμικών μοντέλων δράσης και όχι γραμμικών, ώστε να υπάρχει συνέχεια της “διαχείρισης” στον οργανισμό/επιχείρηση.

2.2.4.3 Μοντέλο "Scalavino, Russello, Gowadia και Luru" (2010)

Το 2010 οι Scalavino, Russello, Gowadia και Luru ερευνούν τον παράγοντα "δυνατότητα πρόσβασης σε δεδομένα" σε καταστάσεις κρίσης, μεγάλης έκτασης. Υποστηρίζουν ότι, είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε καταστάσεις κρίσης να υπάρχει η έγκαιρη πρόσβαση στα δεδομένα. Η ενέργεια αυτή καθίσταται πλήρως αναγκαία, ως διαδικασία, ειδικά στη σημερινή εποχή. Γι' αυτό το λόγο, στα απρόβλεπτα και τα απροσδόκητα απαιτείται ταχεία ανάπτυξη των τμημάτων αρωγής, με την κατά κύριο λόγο ύπρξη βραχυπρόθεσμων αποφάσεων. Η επικαιρότητα και η αποτελεσματικότητα των αποφάσεων, εξαρτώνται σε μέγιστο βαθμό από τη διαθεσιμότητα ουσιαστών πληροφοριών, που απαιτούνται για την ανάλυση της κατάστασης και την επακόλουθη αντίδραση. Ωστόσο, η συλλογή και η διάδοση των δεδομένων κατά τη διάρκεια μιας κρίσης είναι συχνά δύσκολη, καθώς – παραδοσιακά - οι υποδομές της επικοινωνίας μπορεί να καταστραφούν (π.χ. μία υπόγεια σήραγγα κλπ). Επιπλέον οι πληροφορίες που απαιτούνται μπορούν να είναι ευαίσθητου χαρακτήρα, ιδίως όταν η κρίση βρίσκεται σε εξέλιξη. Στα παρακάτω σχήματα «28», «29», «30», «31» και «32», σχηματοποιείται το μοντέλο των ερευνητών, αναφορικά με το πλαίσιο δράσης που θα εξασφαλίσει τη συνέχεια, ώστε να διατηρηθεί η λειτουργία των υπηρεσιών, βασισμένο σε ένα σενάριο που εκπόνησαν οι ερευνητές ύστερα από ένα πολύ μεγάλο ατύχημα που προκλήθηκε σε υπόγειο τούνελ, με τη σύγκρουση πολλών οχημάτων και πολλά θύματα (με σοβαρές "απώλειες υγείας"). Για την ευχερή παρακολούθηση των συντημήσεων που ακολουθούν, MCC = Mission Control Centre και RCC = Regional Control Centre:

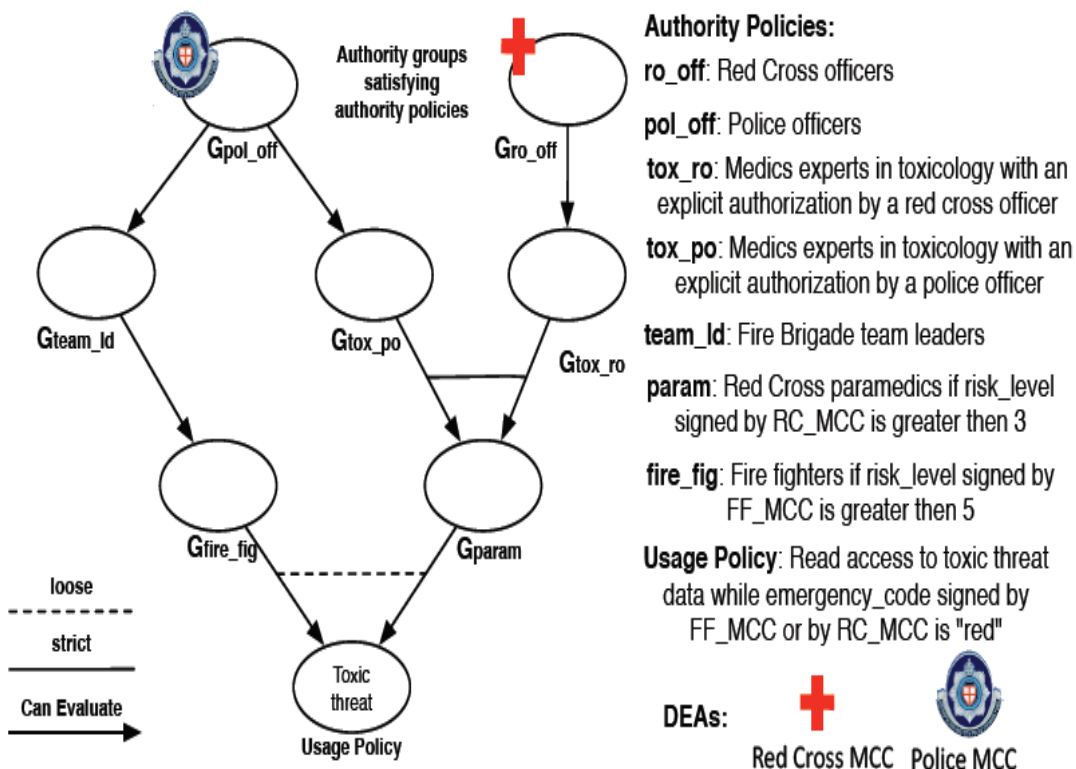


Σχήμα «28»: Πως εμπλέκονται διαφορετικές υπηρεσίες σε περίπτωση κρίσης από μεγάλο ατύχημα, μοντέλο "Scalavino, Russello, Gowadia και Luru"

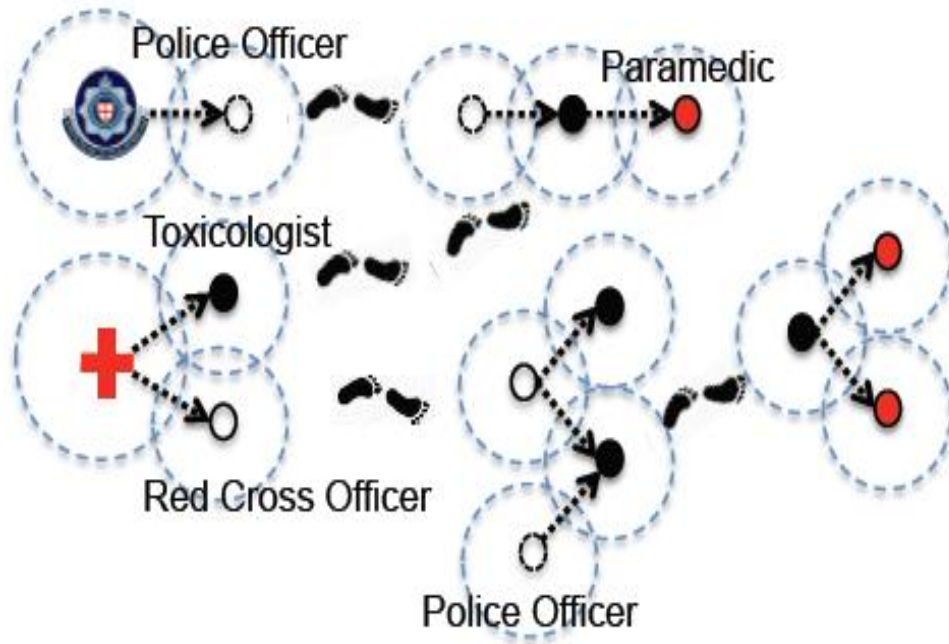


Σχήμα «29»: Πως συλλέγονται δεδομένα από ανταποκριτές, αλλά και RCCs σε περίπτωση κρίσης από μεγάλο ατύχημα, μοντέλο “Scalavino, Russello, Gowadia και Lupu”

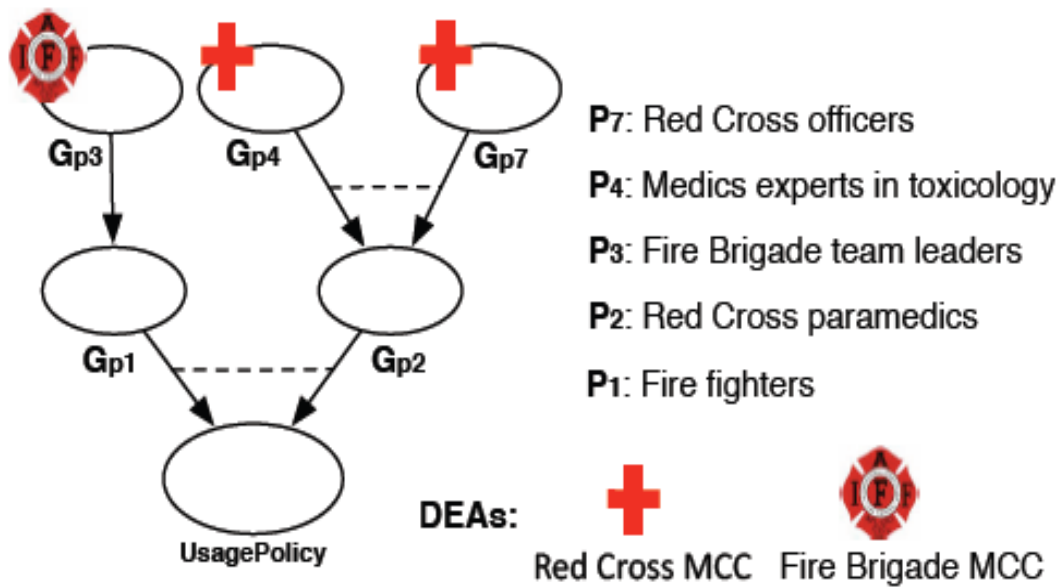
Κάθε “φορέας”, από αυτούς που ευθύνονται για την επίλυση της κρίσης και έχει τις προϋποθέσεις που απαιτούνται, μπορεί να αξιολογήσει την ικανοποίηση των απαιτήσεων των ομάδων που ενεργούν προς υποστήριξη της κατάστασης, όπως χαρακτηριστικά φαίνεται στο σχήμα «29»:



Σχήμα «30»: Ένα παράδειγμα στρατηγικής κινήσεων, προς υποστήριξη των ομάδων που εργάζονται για την υποστήριξη της επίλυσης μιας κρίσης που προήλθε από ένα μεγάλο ατύχημα, μοντέλο “Scalavino, Russello, Gowadia και Lupu”



Σχήμα «31»: The opportunistic dissemination of authority keys, μιας κρίσης που προήλθε από ένα μεγάλο ατύχημα, μοντέλο “Scalavino, Russello, Gowadia και Luru”



Σχήμα «32»: A simpler policy graph μιας κρίσης που προήλθε από ένα μεγάλο ατύχημα, μοντέλο “Scalavino, Russello, Gowadia και Luru”

Σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας αποτελεί η συνεργασία των φορέων που ενεργούν για την επίλυση μιας κρίσης, καθώς επίσης ο τρόπος με τον οποίο δίδονται οι εντολές προς τις ομάδες ή τα άτομα που υποστηρίζουν τις ενέργειες επίλυσης της κρίσης.

2.2.4.4 Μοντέλο "Fu και Lin Yang" (2010)

Το 2010 οι Fu και Lin Yang διερεύνησαν το πως τα πολυσύνθετα προβλήματα που προέρχονται από την ανάλυση των χαρακτηριστικών, κατά τη διάρκεια της λήψης μιας απόφασης, περιλαμβάνουν τόσο «ποσοτικά» όσο και «ποιοτικά» χαρακτηριστικά ώστε να μειώνονται: η αβεβαιότητα, η άγνοια, η ασάφεια και το κενό στη λήψη των δεδομένων, κατά τη διάρκεια μιας κρίσης και έτσι να διασφαλίζεται η συνέχεια του λειτουργικού πλαισίου ενός οργανισμού/επιχείρησης.

Υποστηρίζουν ότι, για τις περιπτώσεις προσδιορισμού πολλαπλών προβλημάτων - ανάλυσης παραγόντων διαμέσου της "evidential reasoning – ER" (δηλ. της αποδεικτικής συλλογιστικής προσέγγισης) (Yan, 1990), δημιουργείται ένα πλαίσιο δράσης ώστε να εξασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία της "συνέχειας" στους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Αυτό το πλαίσιο το ονομάζουν group consensus (CG) (δηλ. ομάδα συναίνεσης).

Για τη λειτουργία και τον έλεγχο του GC, κατά πρώτο λόγο, αναπτύσσεται αντιστοιχία μεταξύ της συμβατότητας των δεδομένων και της επιθυμίας για δράση. Λαμβάνεται επίσης υπόψη η συμβολή των ειδικών, ώστε να εξετασθεί η συμβατότητα των μεταξύ τους εκτιμήσεων, χρησιμοποιώντας αντίστοιχα μέτρα δράσης. Με βάση τα παραπάνω, το GC μπορεί σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο να διακατέχεται από κοινά χαρακτηριστικά γνώρισμα με τοπικό ή παγκόσμιο χαρακτήρα, επιτυγχάνοντας έτσι πληρέστερη ανάλυση των παραγόντων λήψης της απόφασης. Υπό την προϋπόθεση ότι, με το GC καταγράφονται στοιχεία σχετικά με τη διαμόρφωση της ομαδικής αξιολόγησης για λύσεις, επέρχεται τελικά ο επιθυμητός βαθμός αξιολόγησης καθώς και η ολοκληρωμένη διαδικασία της διευρυμένης προσέγγισης, μέσω του ER.

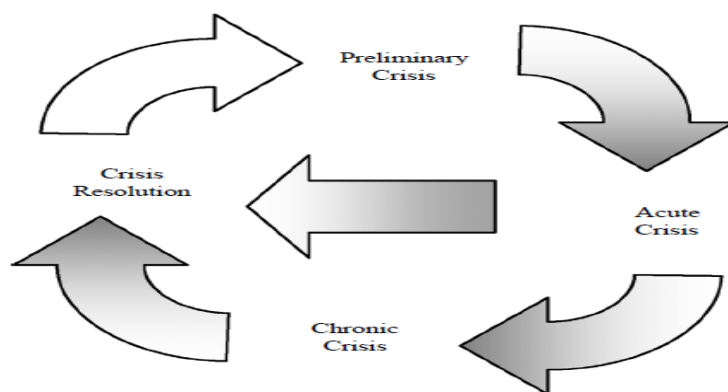
Ένα σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι η κωδικοποίηση του μεθοδολογικού πλαισίου ανάπτυξης και λήψης απόφασης με τεχνικά μέσα, ώστε να διασφαλίζεται η συνέχεια σε ένα οργανισμό/επιχείρηση που διέρχεται κρίση. Πρέπει όμως σε κάθε περίπτωση να επιλύονται άμεσα όλα τα παρουσιαζόμενα τεχνικά προβλήματα του μοντέλου GC, ώστε να αποδεικνύεται συνεχώς η πληρότητα της διαδικασίας καθώς επίσης η εγκυρότητα και η δυνατότητα εφαρμογής του.

2.2.4.5 Μοντέλο "Heller και Darling" (2012)

Το 2012 οι Heller και Darling διερεύνησαν τη διαχείριση των κρίσεων εντός της Toyota Corporation, που προήλθε από μία σειρά δυσλειτουργιών σε διάφορα μοντέλα αυτοκινήτων Toyota σε όλο το κόσμο. Υποστηρίζουν ότι μία κρίση, που εκ των πραγμάτων θεωρείται "αρνητικό" ζήτημα, μπορεί να παρέχει και θετικά στοιχεία στον

αγώνα για την επιβίωση που δίνει ένας οργανισμός/επιχείρηση, όπως στην περίπτωση της Toyota, εάν από τη διαχείριση της κρίσιμης κατάστασης αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες προς όφελος της ανάπτυξης και της ανθεκτικότητάς της.

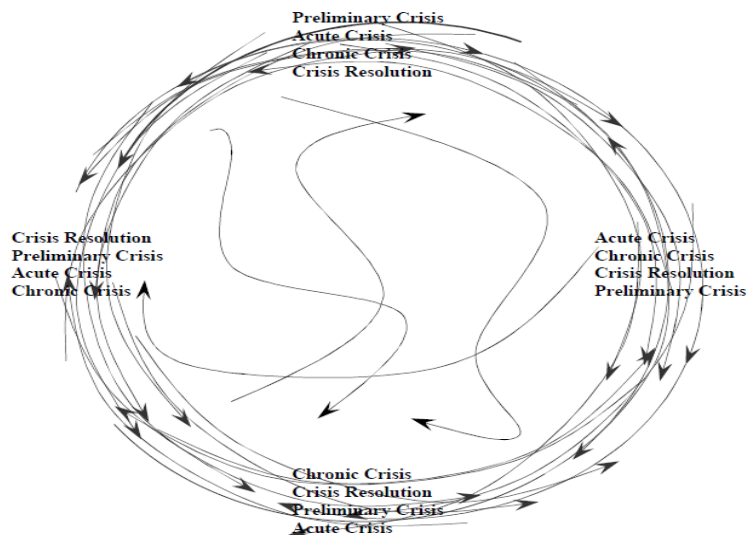
Όμως, όπως υποστηρίζουν οι ερευνητές, οι ευκαιρίες αυτές αρχικά δεν είχαν αντιμετωπιστεί από την Toyota με ουσιαστικό τρόπο και η κρίση συνέχισε να εξελίσσεται μέσα από τις μεταγενέστερες φάσεις της, φέρνοντας μία μεγάλη σειρά από αρνητικές διεθνείς επικρίσεις. Το μοντέλο διαχείρισης κρίσεων που εξήγαγαν οι μελετητές προσδιορίζει ότι, δεν πρέπει να αγνοείται κανένα στάδιο της κρίσης (όπως έπραξε η TOYOTA για το προ-στάδιο κρίσης). Με λίγα λόγια προτείνουν τη τήρηση των κατευθύνσεων που φαίνεται στο σχήμα «33»:



Σχήμα «33»: Phases of a typical crisis cycle, μοντέλο “Heller και Darling”

Έτσι, καταλήγουν οι ερευνητές, με τον κατάλληλο σχεδιασμό διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων και την ανάλογη προετοιμασία η οποία θα περιλαμβάνει την έγκαιρη αναγνώριση των κινδύνων, θα μπορέσει να υπάρξει σταθερότητα στη συνέχιση του λειτουργικού πλαισίου δράσης του οργανισμού/επιχείρησης, πράγμα το οποίο οριοθετεί εκτός των άλλων και την ανάδυση ευκαιριών μέσα από μια κρίση. Οι Κινέζοι έχουν μιλήσει πρώτοι για την ιδέα αυτή. Η λέξη που ονομάζεται «weiji» στα κινεζικά, είναι στην πραγματικότητα ένας συνδυασμός των δύο λέξεων "κίνδυνος" και "ευκαιρία".

Το εννοιολογικό πλαίσιο της διαχείρισης μιας κρίσης, σύμφωνα πάντα με τους Heller και Darling, αποτελείται από: τη φύση της κρίσης, τον προσδιορισμό της κρίσης, την ανατομία της κρίσης και το ρόλο της εταιρικής ηγεσίας σε αυτή. Στην πραγματικότητα τα πράγματα δεν έρχονται με τη σειρά που τα περιμένουμε, παρουσιάζοντας την εικόνα του παρακάτω σχεδιαγράμματος, στο σχήμα «34»:



Σχήμα «34»: How crisis cycles may appear, μοντέλο "Heller και Darling"

Ένα σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι ότι, για την αντιμετώπιση μιας κρίσιμης κατάστασης δεν πρέπει να αγνοείται κανένα στάδιο εξέλιξης, πράγμα το οποίο επιτυγχάνεται με την τήρηση ενός μεθοδολογικού πλαισίου δράσης, ώστε να τηρείται η "συνέχεια" και να αναδεικνύονται οι "ευκαιρίες", στους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Η ανάδειξη "ευκαιριών" καταδεικνύει περλίτρανα την ομαλή συνέχιση του κύκλου εργασιών ενός οργανισμού/επιχείρησης.

2.2.5 Τομέας: "Επανά-οργάνωση της Δόμησης και Λειτουργίας του Οργανισμού/Επιχείρησης"

2.2.5.1 Μοντέλο "Luoma-aho και Vos" (2008)

Το 2008 οι Luoma-aho και Vos διερεύνησαν την "επικοινωνία" μέσα από το πρίσμα της διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων, κατά τη φάση την οποία οι οργανισμοί/επιχειρήσεις τείνουν να αναπροσδιορίσουν στοιχεία που θα επιφέρουν τον κανονικό ρυθμό λειτουργίας τους.

Υποστηρίζουν ότι, η εταιρική επικοινωνία γίνεται όλο και λιγότερο προβλέψιμη καθώς ο διάλογος με τους έχοντες κάθε έννομο ενδιαφέρον (stakeholders) κινείται από το «organizational control» στο «issue arenas», δηλαδή σε χώρους αλληλεπίδρασης στους οποίους τα θέματα συζητούνται από τους ενδιαφερόμενους και τους οργανισμούς, τόσο online όσο και μέσω των παραδοσιακών μέσων επικοινωνίας. Ο σημερινός ρόλος της εταιρικής επικοινωνίας και των δημοσίων σχέσεων διευρύνεται πέραν από την παραδοσιακή διαχείριση των σχέσεων, εφαρμόζοντας το λεγόμενο «management to issue arena monitoring», με αποτέλεσμα να γίνονται όλο και λιγότερο ελεγχόμενες.

Έτσι η εταιρική επικοινωνία και οι δημόσιες σχέσεις διαδραματίζουν όλο και περισσότερο βασικό ρόλο στην επιβίωση των οργανισμών, πράγμα το οποίο εκτιμάται ότι θα παίξει πρωτεύοντα ρόλο και στο μέλλον. Μέσα από τις διαδικασίες εύρεσης του κατάλληλου τρόπου αντιμετώπισης διαφόρων καταστάσεων, συνυπολογιζομένου του παράγοντα «issue arenas», επέρχονται αλληλεπιδράσεις οι οποίες επηρεάζουν τη λειτουργία των οργανισμών/επιχειρήσεων. Καταδεικνύεται έτσι ότι, απαιτείται αλλαγή στον τρόπο σκέψης προσέγγισης των θεμάτων, με πρωθύστερο αυτόν του εντοπισμού των stakeholders και των προσδοκιών τους, για ενημέρωση και επικοινωνία.

Το επιστημονικό εύρημα της έρευνας υποστηρίζει ότι, η επιβίωση των οργανισμών δεν εξαρτάται μόνο από την εταιρική επικοινωνία και την εξεύρεση των stakeholders, αλλά και από την εύστοχη ανεύρεση των «issue arenas» και κατ' επέκταση του επιτυχούς «management to issue arena monitoring» με ότι αυτό συνεπάγεται σε αναπροσδιορισμούς, αναφορικά με τρόπους ανάπτυξης και σχεδιασμού και κατ' επέκταση τους τρόπους δράσης, από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

2.2.5.2 Μοντέλο "Wendling" (2010)

Το 2010 Wendling ερεύνησε την οργανωτική δομή των οργανισμών/επιχειρήσεων κατά τη φάση του αναπροσδιορισμού τους, αναφορικά με την αντιμετώπιση κρίσιμων καταστάσεων. Δανείζεται στοιχεία από την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) η οποία υιοθέτησε δύο εργαλεία για την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των κρατών μελών, σε περιπτώσεις κρίσεων και έκτακτης ανάγκης (φυσικές, βιομηχανικές ή ανθρωπογενείς), που συμβαίνουν τόσο εντός όσο και εκτός των συνόρων της ΕΕ, με: 1^ο, στον τομέα της πολιτικής προστασίας, τη δημιουργία από το 2001 της Γενικής Διεύθυνσης Περιβάλλοντος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, κάτω από τον Κοινοτικό Μηχανισμό Πολιτικής Προστασίας και 2^ο, τη δημιουργία του μηχανισμού έκτακτης ανάγκης και χειρισμού κρίσεων - Crisis Coordination Arrangements (CCA). Σύμφωνα με την ευθύνη του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου, έχει αναπτυχθεί από το 2005 μία κοινωνιολογική προσέγγιση βασισμένη στην έννοια του «divergent isomorphism» (αποκλίνουσα ισομορφία).

Με αυτό το οπλοστάσιο στη "φαρέτρα" του ο Wendling αναπτύσσει τη δική του θεωρία, αυτή του «organizational isomorphism». Αυτό, είναι μία μορφή ομογενοποίησης των οργανωτικών δομών σε έναν καθορισμένο τομέα λειτουργιών, σε οργανισμούς ή επιχειρήσεις που προσπαθούν να μεταφέρουν το πλαίσιο αυτό σε ένα κοινό τύπο οργανισμού/επιχείρησης (Scott, 1995), δηλ. να μοιάσουν σε άλλους οργανισμούς/επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν το ίδιο σύνολο των μεταβαλλόμενων συνθηκών, ώστε να μπορούν ευκολότερα να αναπροσδιορίζουν τις διάφορες δράσεις.

Οι οργανωτικές αυτές δομές, σκοπό έχουν να αυξήσουν τη συμβατότητα με το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται σε έναν κοινό τομέα, με αντικείμενα «πόρους» και «πελάτες», το λεγόμενο “competitive isomorphism” (ανταγωνιστική ισομορφία). Προς εξυπηρέτηση αυτών υφίσταται επίσης και μία άλλη μορφή αναπροσδιορισμού, προς επίτευξη της ομαλότητας, το λεγόμενο “institutional isomorphism” (θεσμική ισομορφία).

Το επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι ότι, χαράσσεται ένα μεθοδολογικό πλαίσιο αναπροσδιορισμού δράσεων το οποίο βασίζεται στο συνεργασιακό κομμάτι του “ανταγωνισμού” των οργανισμών/επιχειρήσεων.

2.2.5.3 Μοντέλο “Brousselle και Champagne” (2010)

Το 2010 οι Brousselle και Champagne ερευνούν τον παράγοντα “αξιολόγηση” ως μέσο επίτευξης αναπροσδιορισμού δράσεων αναφορικά με τη διαχείριση μιας κρίσης. Υποστηρίζουν ότι, τα προγράμματα αξιολόγησης (τα οποία επί της ουσίας έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια) στοχεύουν στο κατά πόσο ένα πρόγραμμα είναι σχεδιασμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να μπορεί να επιτύχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

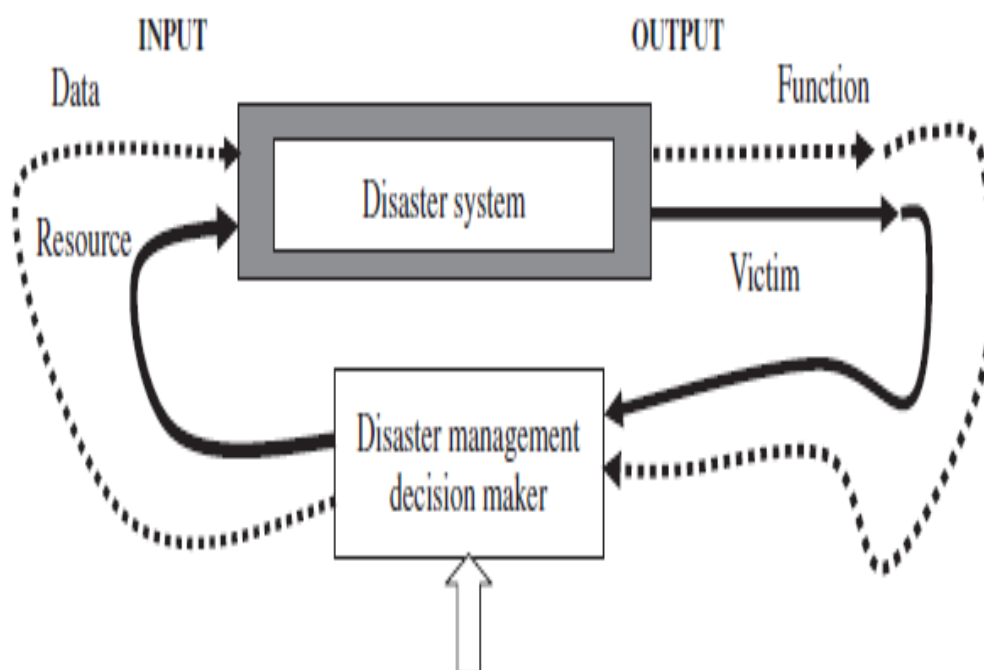
Οι Brousselle και Champagne εστιάζουν σε ένα συγκεκριμένο είδος προγράμματος θεωρίας αξιολόγησης - αυτό της λογικής ανάλυσης, που μας επιτρέπει να δοκιμασθεί η αξιοπιστία της θεωρίας ενός προγράμματος με τη χρήση των επιστημονικών γνώσεων. Η λογική ανάλυση, είναι χρήσιμη για τη βελτίωση μέσω της παρέμβασης ή για την εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων προς επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Επίσης επηρεάζει την επιλογή του είδους της εφαρμοζόμενης αξιολόγησης και ενισχύει το κύρος των μεταγενέστερων αξιολογήσεων. Στόχος τους είναι να παρουσιάσουν μεθοδολογικές αρχές και τρόπους αξιολόγησης, οι οποίοι βασίζονται στην υλοποίηση του κάθε προγράμματος.

Σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι ότι εγγίζεται ο παράγοντας “αξιολόγηση”. Υπάρχουν όμως πολύ λίγα δημοσιευμένα παραδείγματα της αξιολόγησης υλοποίησης ενός προγράμματος. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η έρευνα αυτή βοηθά τους αξιολογητές τόσο στο επίπεδο της θεωρίας όσο και στο πρακτικό επίπεδο, παρέχοντας τους μία κατευθυντήρια γραμμή κατά τις αξιολογήσεις τους σε κρίσιμες καταστάσεις, ώστε να εξάγονται στοιχεία που θα βοηθήσουν στη συνέχεια να αναπροσδιορίζονται οι δράσεις προς επίτευξη της βελτίωσης της διαχείρισης από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

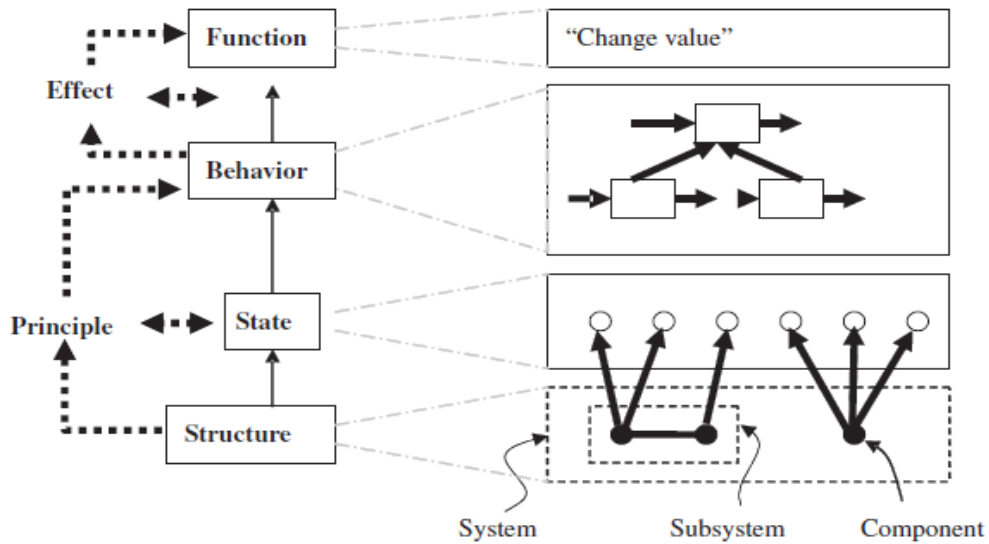
2.2.5.4 Μοντέλο "Liu, Li, Tu και Zhang" (2011)

Οι Liu, Li, Tu και Zhang το 2011 διερεύνησαν το πως τα σενάρια κρίσιμων καταστάσεων μπορούν να συμβάλλουν στον επαναπροσδιορισμό του λειτουργικού πλαισίου δράσης των οργανισμών/επιχειρήσεων, στη διαχείριση κρίσεων.

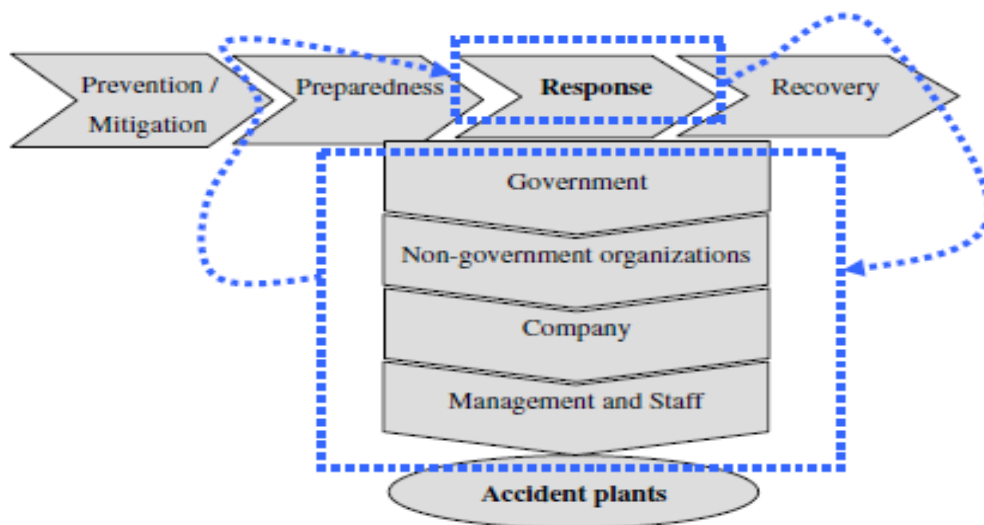
Υποστηρίζουν ότι, η διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων είναι πιο πολύπλοκη διαδικασία από ότι αυτή μιας απλής διαχείρισης διότι, ο στόχος της αντιμετώπισης πρεσβεύει σε ένα δίκτυο μη "γραμμικής δυναμικής", συμπεριλαμβανομένης της αβεβαιότητας, ανοιχτής σε όλα τα μήκη και πλάτη του πλαισίου λειτουργίας του οργανισμού ή της επιχείρησης. Αυτές οι πολύπλοκες καταστάσεις απαιτούν μία μεθοδολογική προσέγγιση της διαχείρισης των κρίσιμων καταστάσεων. Παρουσιάζουν μία γενική διαχείριση του κύκλου ζωής των κρίσιμων καταστάσεων καθώς και πως επιτυγχάνεται ο αναπροσδιορισμός τους. Μελετήθηκε ακόμη, γιατί έννοιες όπως η προσαρμοστική ανατροφοδότηση απαιτούν συνεχείς ελέγχους προκειμένου η διαχείριση των κρίσιμων καταστάσεων να κινείται σε ένα μεθοδολογικό πλαίσιο επαρκές και πλήρως επικαιροποιημένο. Στα παρακάτω σχήματα «35», «36», «37», «38» και «39», φαίνεται το μοντέλο που προτείνουν:



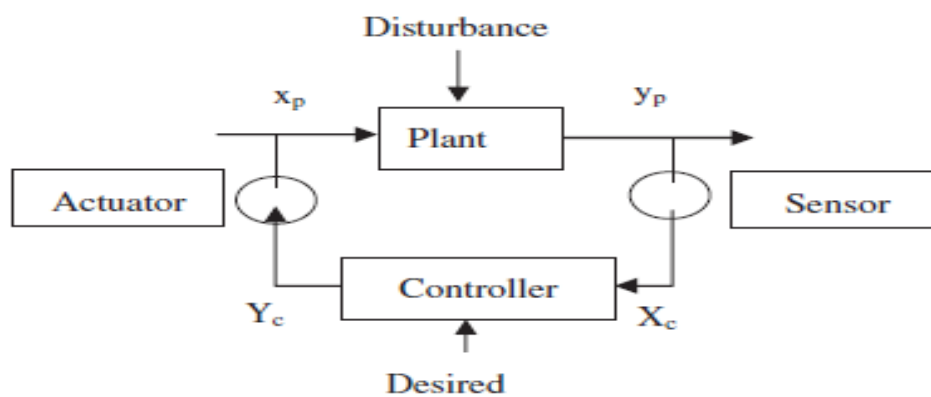
Σχήμα «35»: A feedback control system model for disaster response management, μοντέλο "Liu, Li, Tu και Zhang"



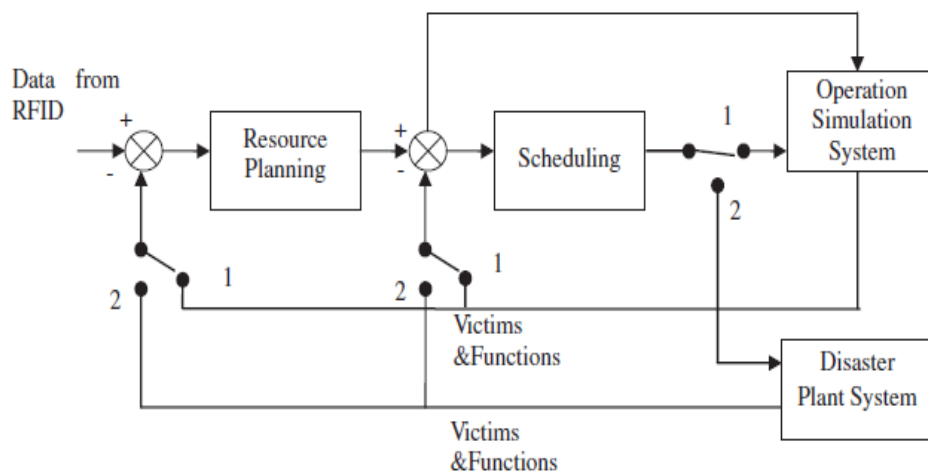
Σχήμα «36»: How is achieved the approach to complex domain modelling, μοντέλο "Liu, Li, Tu και Zhang"



Σχήμα «37»: A life cycle social–technical disaster process management model, μοντέλο "Liu, Li, Tu και Zhang"



Σχήμα «38»: Plant and controller, μοντέλο "Liu, Li, Tu και Zhang"



Σχήμα «39»: Adaptive disaster response management structure, μοντέλο "Liu, Li, Tu και Zhang"

Το επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι ότι, παρουσιάζει μία γενική μεθοδολογία για την επαν-οργάνωση του λειτουργικού πλαισίου των δράσεων των οργανισμών/επιχειρήσεων, ύστερα από τη διαχείριση μιας κρίσιμης κατάστασης. Η γενική ιδέα είναι να υπάρξει ένα πλαίσιο μέτρων αντίδρασης, με τον απαραίτητο έλεγχο των διαδικασιών, στη βάση της αντιμετώπισης σεναρίων κρίσιμων καταστάσεων και πως επιδρούν αυτά στον αναπροσδιορισμό του λειτουργικού πλαισίου ενός οργανισμού/επιχείρησης.

2.3 Αντί Σύνοψης

Αντί να συνοψίσουμε στο σημείο αυτό τα κυριότερα γνωρίσματα των προαναφερθέντων μοντέλων, όπως αυτά παρουσιάσθηκαν και αναλύθηκαν ανά τομέα, δηλ. "ικανότητες/δεξιότητες των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις στους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις", "στρατηγικές επιλογές των οργανισμών/επιχειρήσεων για δράσεις", "εφαρμογή των στρατηγικών επιλογών για δράσεις από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις", "διαχείριση της συνέχειας του οργανισμού/επιχείρησης" και "επαν-οργάνωση της δόμησης και λειτουργίας του οργανισμού/επιχείρησης" θα περάσουμε αμέσως στο επόμενο κεφάλαιο, στο οποίο θα ασκήσουμε κριτική επί των μοντέλων αυτών, τηρώντας την ίδια τακτική παρουσίασης/ανάλυσης ανά εξεταζόμενο τομέα. Στο τέλος του επομένου κεφαλαίου θα επιχειρήσουμε να τοποθετηθούμε, για το σύνολο των μοντέλων που παρουσιάζονται/αναλύονται και τους παρέχεται κριτική, ώστε να διαμορφωθεί σαφώς το τυχόν υπάρχον "επιστημονικό κενό" και να υπάρξει προσπάθεια για την κάλυψή του, με τη διαμόρφωση ενός στρατηγικά προσδιορισμένου πλαισίου αντιμετώπισης/διαχείρισης της κρίσης.

Σελίδα σκόπιμα κενή

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

“Προσδιοριστική Κριτική των Θεωρητικών Προτύπων στη Διαχείριση Κρίσεων”

3.1 Πρόλογος

Μπορούμε εύκολα να κατανοήσουμε το λόγο για τον οποίο υπάρχουν τόσες εμπειρικές έρευνες και θεωρητικές προσεγγίσεις, αναφορικά με το αντικείμενο της διαχείρισης κρίσεων, δεδομένου ότι οι διάφοροι μελετητές της, την προσεγγίζουν από διαφορετικές οπτικές γωνίες (Preble, 1997).

Στο προηγούμενο κεφάλαιο της διατριβής, αναλύσαμε τα δομικά στοιχεία των θεωριών και των διαφόρων μοντέλων που έχουν συντεθεί για να περιγράψουν και να ερμηνεύσουν τη διαχείριση των κρίσεων μέσα στους οργανισμούς/επιχειρήσεις και ανατρέξαμε στα βασικά σημεία που αυτές έχουν παρουσιάσει μέχρι σήμερα. Είδαμε μοντέλα που περιέχουν εξελικτικά, δικτυακά, στατικά και σε μικρότερο βαθμό δυναμικά στοιχεία, εκφρασμένα υπό το πρίσμα διαφόρων προσεγγίσεων και θεωριών.

Τα αίτια ύπαρξης αυτής της διαφοροποίησης που παρατηρούμε στην αντίληψη και την αποτύπωση, με τη μορφή μοντέλων διαχείρισης κρίσεων, στους οργανισμούς/επιχειρήσεις μπορούν να εντοπιστούν τόσο στην εξέλιξη των διαφόρων θεωριών περί των κρίσεων (Heike, P., 1999), που αντικατοπτρίζει την εξέλιξη του περιβάλλοντος που δραστηριοποιούνται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις προς επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά¹², όσο και στο διαφορετικό θεωρητικό υπόβαθρο των μελετητών και ερευνητών της διαχείρισης κρίσεων, το οποίο επηρεάζει την οπτική και την αντίληψή τους αναφορικά με το αντικείμενο αυτό.

Με άλλα λόγια, η ύπαρξη διαφορετικών προσεγγίσεων στο πεδίο της διαχείρισης κρίσεων των οργανισμών/επιχειρήσεων, αποτελεί απόρροια του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι διάφοροι θεωρητικοί (Puchan, 2001) τις δύο έννοιες “οργανισμός/επιχείρηση” και “διαχείριση”, καθώς επίσης τη βαρύτητα που αποδίδουν σε κάθε μία από αυτές.

Στο παρόν κεφάλαιο, θα επιδιώξουμε να ασκήσουμε κριτική στα θεωρητικά πρότυπα, τηρώντας το ίδιο μεθοδολογικό πλαίσιο που εφαρμόσαμε και στο 2^ο κεφάλαιο (δηλ. ανά τομέα), ώστε να εντοπίσουμε επιστημονικά κενά τα οποία θα προσπαθήσουμε στη συνέχεια να καλύψουμε, οριοθετώντας τη γένεση ενός καινούργιου πλαισίου

¹² Σύμφωνα με τον “Porter” στις αρχές της δεκαετίας του 1980, μέσω της θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων

δράσης, προς επαύξηση της ανθεκτικότητας (Baker, D., 2007) των οργανισμών/επιχειρήσεων έναντι κρίσιμων καταστάσεων ώστε να μην επηρεάζεται το λειτουργικό τους πλαίσιο και να εξασφαλίζεται η “συνέχειά”, διατηρώντας έτσι τη βιωσιμότητά τους (Ulmer, R., & Sellnow, T., 2001) στο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται.

3.2 Κριτική στα Μοντέλα που ερευνούν τις “Ίκανότητες/Δεξιότητες των Ατόμων που Διαχειρίζονται Κρίσεις στους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις”

3.2.1 Κριτική στο Μοντέλο “Myer” (1992)

3.2.1.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στη συμπεριφορά των ατόμων, ενός οργανισμού/επιχείρησης, που εμπλέκονται σε μία κρίση εγγίζοντας καταστάσεις: σωματικής, ψυχολογικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής φύσης, καθώς επίσης τις αξίες και τις πεποιθήσεις ενός εκάστου από τους εμπλεκόμενους στη διαχείριση μιας κρίσιμης κατάστασης.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου, βασίζεται στην παρέμβαση των ατόμων στην κρίση που περιγράφουν οι άνθρωποι με συναισθηματικές, συμπεριφορικές και γνωστικές αντιδράσεις.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα:

• Η έννοια της διαχείρισης των κρίσεων, ως ρυθμιστικός παράγοντας διατήρησης της εταιρικής βιωσιμότητας, απέκτησε σημασία τόσο οργανωτικά μέσω της θεωρητικής προσέγγισης όσο και πρακτικά μέσω της ανθρώπινης παρέμβασης (Linnenluecke, M.K., Griffiths, A., 2009).

• Το 2010, οι Cordesa, Richersonb και Schwesingera καταδεικνύουν τον παράγοντα «ανθρώπινη παρέμβαση» στη δημιουργία αποτελεσμάτων στο επίπεδο της εταιρικής κουλτούρας ενός οργανισμού/επιχείρησης και τι επίδραση μπορεί να έχει αυτός ο παράγοντας στην εξέλιξη της εταιρικής δραστηριότητας.

➤ Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει τον παράγοντα “αξιολόγηση” με την ανάπτυξη του Triage Assessment System (TAS), το οποίο αποτυπώνει (ποσοτικά) την ανθρώπινη παρέμβαση σε μία κρίση.

3.2.1.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

➤ Το μοντέλο εξετάζει την ύπαρξη ενός μεθοδολογικού τρόπου ώστε το άτομο (ή τα άτομα) που διαχειρίζεται μία κρίσιμη κατάσταση, να έχει τη δυνατότητα της προσαρμοστικότητας, συνυπολογιζομένης της ικανότητας του να επικεντρώνεται στην επίλυση του προβλήματος, λαμβάνοντας τις κατάλληλες αποφάσεις. Αυτή η προσέγγιση, βασίζεται στην ποσοτικοποίηση των παραγόντων εκείνων που συντελούν στη λήψη μιας απόφασης. Αυτό ενέχει κινδύνους, αναφορικά με την επαπειλούμενη “σύγχυση” που μπορεί να επέλθει από τη λάθος ερμηνεία των συναισθηματικών, συμπεριφορικών ή γνωστικών αντιδράσεων, των ατόμων που βρίσκονται στη διαδικασία του χειρισμού μιας κρίσης στους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

➤ Ως εκ τούτου το μοντέλο αυτό δεν υπεισέρχεται σε όλους τους τομείς της επίδρασης του παράγοντα αντίληψη, ο οποίος εναπόκειται στην υποκειμενικότητα ενός εκάστου των εμπλεκόμενων στη διαχείριση μιας κρίσιμης κατάστασης. Εκτός αυτού εκτιμούμε ότι, ενώ υπάρχει η προσπάθεια να καλυφθούν οι μεταβλητές εκείνες που συνθέτουν συναισθηματικές, συμπεριφορικές ή γνωστικές αντιδράσεις των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις στους οργανισμούς/επιχειρήσεις, αυτή η προσπάθεια διέρχεται περισσότερο μέσα από το ψυχολογικό/κοινωνικό παράγοντα αφήνοντας αρκετά κενά αναφορικά με: τους ανθρώπινους πόρους, τις διαπροσωπικές σχέσεις, την αξιολόγηση του προσωπικού μέσα από ποιοτικούς δείκτες, τον εστιασμένο βαθμό εκπαίδευσης του προσωπικού για τη διαχείριση κρίσεων, άλλα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ατόμων έξω από τη σφαίρα του ψυχολογικού/κοινωνικού παράγοντα και τέλος την υπευθυνότητα που διακρίνει τα άτομα που συνθέτουν την ομάδα διαχείρισης κρίσεων στον οργανισμό/επιχείρηση.

3.2.2 Κριτική στο Μοντέλο “Bland” (1995)

3.2.2.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στην εκπαίδευση των ατόμων που θα χειριστούν μία κρίση σε έναν οργανισμό/επιχείρηση, ώστε στη συνέχεια να αναπτυχθεί ένας ρεαλιστικός σχεδιασμός και αυτό διότι, μία κρίση απαιτεί γρήγορες και εύστοχες κινήσεις με αυξημένο το ψυχολογικό παράγοντα της “στιγμής”.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίσθηκε στην ύπαρξη ενός τυπικού προγράμματος εκπαίδευσης το οποίο μπορεί να εφαρμόσει ένας οργανισμός/επιχείρηση, ώστε να καλύψει όλο το φάσμα των αντικειμένων των δραστηριοτήτων του/της, αναφορικά με την εκπαίδευση των ατόμων που θα διαχειρισθούν κρίσιμες καταστάσεις.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα :

- Οι Mitroff και Harrington το 1996, μιλούν για την αξία της δημιουργίας ομάδων διαχείρισης κρίσεων καθώς επίσης της κατάρτισης των ατόμων που τις συνθέτουν, σε αντιστοιχία με τη διεξαγωγή διαφόρων τύπων ασκήσεων.

- Το 1996 ο Parsons υποστηρίζει ότι, η υποχρέωση της διοίκησης είναι να λαμβάνει αποφάσεις βασισμένη στο συνδυασμό της γνώσης και της εμπειρίας που διαθέτουν τα άτομα που την απαρτίζουν.

- Οι Osatuyi, Andoh-Baidoo και Blue το 2008, μελετούν το πως οι οργανισμοί/επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το «mentoring» ως μέσο διαχείρισης των εργαζόμενων τους στα πλαίσια της πρόληψης έναντι των κρίσεων, καθώς και της περαιτέρω ανάπτυξης ικανοτήτων των στελεχών τους.

- Οι ικανότητες/δεξιότητες των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις στους οργανισμούς/επιχειρήσεις καθορίζουν το ρυθμό της κρίσης, με την επιβράδυνση, τη στασιμότητα ή την επιτάχυνση της να καθορίζουν την πορεία προς την ανάκαμψη (Wart, M., Karucu, N., 2009).

➤ Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει τη σχέση, του τι πρέπει να περιέχει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα που απευθύνεται σε άτομα που θα διαχειρισθούν κρίσεις σε έναν οργανισμό/επιχείρηση και που πρέπει αυτό το πρόγραμμα να στοχεύει. Καλύπτεται ένα ευρύ φάσμα αντικειμένων από το μοντέλο, όπως: η γνώση (σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο), η σχεδίαση, η προσομοίωση, η αυτοεκπαίδευση, η αντιμετώπιση των μέσων μαζικής ενημέρωσης, η ύπαρξη μεθοδολογικού πλαισίου δράσης και η ικανοποίηση από τις επιτυχίες.

3.2.2.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

➤ Το μοντέλο εξετάζει την εκπαίδευση των ατόμων που θα χειριστούν κρίση, στον ευρύτερο σχεδιασμό του οργανισμού/επιχείρησης. Εκτός αυτού όμως, παρατηρείται μία νέα στροφή στην εκπαίδευση [από το μέχρι τότε γνωστό (ατομικό) μοτίβο της, σε αυτό - μέσω της ομαδικής εκπαίδευσης]. Αυτή η νέα στροφή φέρνει στην επιφάνεια τον όρο “αυτοεκπαίδευση” ως βάση της ομαδικότητας. Τέλος, δίδεται μεγάλη σημασία στην προσομοίωση, έναν παράγοντα που συντελεί στην επιτυχία μιας εκπαίδευσης κυρίως λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας.

➤ Ως εκ τούτου το μοντέλο αυτό, ενώ υπεισέρχεται σε αρκετούς τομείς του παράγοντα εκπαίδευση των ατόμων που θα χειριστούν κρίση σε έναν οργανισμό/επιχείρηση εκτιμούμε ότι, ενώ υπάρχει η προσπάθεια να καλυφθούν οι παράγοντες εκείνοι που συνθέτουν τη μεταβλητή “εκπαίδευση”, αυτή η προσπάθεια διέρχεται περισσότερο μέσα από τον οργανωτικό της χαρακτήρα, αφήνοντας αρκετά κενά αναφορικά με: τους ανθρώπινους πόρους, τις διαπροσωπικές σχέσεις, την

αξιολόγηση του προσωπικού μέσα από ποιοτικούς δείκτες, έτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ατόμων - έξω από τη σφαίρα του οργανωτικού πλαισίου, τον υποκειμενικό χαρακτήρα της αντίληψης των ατόμων που θα χειριστούν κρίση και τέλος την υπευθυνότητα που διακρίνει τα άτομα που συνθέτουν την ομάδα διαχείρισης κρίσεων στον οργανισμό/επιχείρηση.

3.2.3 Κριτική στο Μοντέλο “Schraagen και van de Ven” (1997)

3.2.3.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στη συμβολή του παράγοντα “κατάρτιση” στα άτομα των οργανισμών/επιχειρήσεων, για το χειρισμό πολύπλοκων και κρίσιμων θεμάτων με πιθανά γεγονότα βάσει σεναρίων και με ελεγχόμενο τρόπο κάθε φορά.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίσθηκε στην “ομάδα” των ατόμων που χειρίζονται κρίσιμες καταστάσεις στους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Αυτά τα άτομα που βρίσκονται απέναντι από μία κρίσιμη κατάσταση, ευαισθητοποιούνται περισσότερο όταν είναι ενταγμένα σε μία ομάδα κατανοώντας καλύτερα την κατάσταση και αναδεικνύοντας έτσι περισσότερες δεξιότητες. Σύμφωνα με αυτό το σκεπτικό, η ομάδα που θα διαχειρισθεί μία κρίσιμη κατάσταση σε έναν οργανισμό/επιχείρηση, δεν είναι αναγκαίο να υφίσταται εξ αρχής, αλλά μπορεί να συγκαλείται (από εκπαιδευμένα άτομα) όποτε απαιτείται.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα:

- Το 1996 ο Coombs θέτει ως βασική προϋπόθεση ότι, η κατάρτιση και οι συνεπακόλουθες δράσεις των διαχειριστών αποκατάστασης της φήμης/εικόνας ενός οργανισμού/επιχείρησης, επιφέρουν τη διαφορά στις αντιλήψεις για τον οργανισμό/επιχείρηση και ουσιαστικά το “εύστοχο” αποτέλεσμα.

- Οι Mengolini και Debarberisa το 2010, αναφέρονται στο συσχετισμό του παράγοντα «αντίληψη» με αυτούς της «ασφάλειας», «ευθύνης» και εμπιστοσύνης» στο κανονιστικό πλαίσιο της λειτουργίας ενός οργανισμού/επιχείρησης, καταδεικνύοντας ότι η συνάντηση των μελών μιας ομάδας που εργάζεται στενά, ώστε να αντιμετωπίσει μία κρίσιμη κατάσταση, αποτελεί το κλειδί της συνεργασιακής επιτυχίας.

➤ Το μοντέλο αυτό, με την ονομασία "Event-Based Approach to Training" (EBAT), αναδεικνύει τη δημιουργία μιας προσωρινής (εκπαιδευμένης) ομάδας διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων, η οποία θα ενεργεί καθ' όλη τη διάρκεια της κρίσης και μετά την επίλυση της κρίσης θα διαλύεται.

3.2.3.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

➤ Το μοντέλο εξετάζει αφ' ενός, την ομαδικότητα στην κατάρτιση των ατόμων που θα διαχειρισθούν κρίσεις σε έναν οργανισμό/επιχείρηση, ώστε να επέρχεται ο συνεργασιακός παράγοντας και να μειώνεται η αρνητική επίδραση ενός άλλου παράγοντα αυτού της αντίληψης και αφ' ετέρου, εξετάζει (εφόσον έχει επέλθει η κατάρτιση) τη μη ύπαρξη ομάδας διαχείρισης κρίσεων εκ των προτέρων σε έναν οργανισμό/επιχείρηση, αλλά τη σύστασή της όταν απαιτείται προς αντιμετώπιση μιας κρίσης. Αυτό όμως, δηλαδή η δημιουργία ομάδας διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων, για την αντιμετώπιση καταστάσεων που προκύπτουν εκείνη τη στιγμή, δεν προσφέρεται για τον καλύτερο συντονισμό της ομάδας αυτής, λόγω των πολλών και ποικίλων απαιτήσεων (αριθμητικά και χρονικά), καθώς επίσης της επικοινωνίας που πρέπει να υπάρχει μεταξύ των μελών της ομάδας για έγκαιρα και ακριβή αποτελέσματα. Αυτό, προϋποθέτει στενή συνεργασία των ατόμων που συνθέτουν την ομάδα αυτή, εκ των προτέρων.

➤ Ως εκ τούτου το μοντέλο αυτό ενώ υπεισέρχετε σε αρκετούς τομείς του παράγοντα κατάρτιση των ατόμων που θα χειριστούν κρίση σε έναν οργανισμό/επιχείρηση εκτιμούμε ότι, ενώ υπάρχει η προσπάθεια να καλυφθούν οι μεταβλητές εκείνες που συνθέτουν τον παράγοντα "κατάρτιση" και μάλιστα με ένα κατά τη γνώμη μας πλήρες μεθοδολογικό πλαίσιο αξιολόγησής του, αυτή η προσπάθεια διέρχεται περισσότερο μέσα από τη δημιουργία ομάδας αντιμετώπισης κρίσεων (όταν αυτό είναι απαραίτητο), αφήνοντας αρκετά κενά αναφορικά με: το συντονισμό αυτής της ομάδας, τα διάφορα ζητήματα των ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που θα συνθέτουν αυτή την ομάδα, την επίτευξη των διαπροσωπικών σχέσεων της ομάδας αυτής, τον υποκειμενικό χαρακτήρα της αντίληψης των ατόμων που θα χειριστούν την κρίση και τέλος την υπευθυνότητα που θα διακρίνει τα άτομα που συνθέτουν την ομάδα διαχείρισης κρίσεων στον οργανισμό/επιχείρηση.

3.2.4 Κριτική στο Μοντέλο "Schwartz" (1999)

3.2.4.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στη φήμη των οργανισμών/επιχειρήσεων από την οπτική γωνία των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων που πρέπει να διατρέχουν τους ηγέτες/managers των οργανισμών/επιχειρήσεων ώστε να προλαμβάνουν δυσάρεστες καταστάσεις.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίσθηκε στο ότι, παίρνει πολύ χρόνο για να οικοδομηθεί η φήμη, αλλά μπορεί να καταστραφεί με ένα μεμονωμένο (ή μη) γεγονός. Καθ' αυτόν τον τρόπο περιγράφονται οι τρόποι με τους

οποίους οι ηγέτες/managers των οργανισμών/επιχειρήσεων μπορούν να είναι σε επιφυλακή για μία πιθανή κρίση, προκειμένου να διατηρήσουν την φήμη των οργανισμών/επιχειρήσεων τους ανέπαφη.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα :

- Όπως είχε εστιάσει ο Drucker το 1980 και υπερθεμάτιζε ο Peters το 1994, απαιτείται η δημιουργία ενός διαφορετικού στυλ διοίκησης σε μία όλο και πιο χαοτική κατάσταση, στο περιβάλλον των οργανισμών/επιχειρήσεων (McClements, Smallman, 1998).

- Οι οργανισμοί/επιχειρήσεις στο γενικό πλαίσιο της διαχείρισης τους, έχουν τοποθετήσει τη διαχείριση των κρίσεων ως μία αναγκαιότητα με αυξανόμενες τάσεις (Heike, P., 1999).

- Το management στους οργανισμούς/επιχειρήσεις απαιτεί την ύπαρξη της πρόληψης, διαμέσου της άσκησης των καθηκόντων από τους ηγέτες/managers, με την προϋπόθεση της ανάπτυξης ικανοτήτων/δεξιοτήτων προς εύστοχη διαχείριση των κρίσεων στους οργανισμούς/επιχειρήσεις (Barton, L., 2001).

- Το 2001 ο Puchan αναφέρει χαρακτηριστικά ότι, στους οργανισμούς/επιχειρήσεις απαιτείται σωστή μεθοδολογική δράση και επικοινωνία σε όλες τις φάσεις της διαχείρισης μιας κρίσης, από τους ηγέτες/managers που έχουν την ευθύνη της διαχείρισης.

- Το 2011 οι Jackson και Daly, αναφορικά με την ανθρώπινη παρέμβαση από την οπτική γωνία της ηγεσίας και του management αναφέρουν ότι, οι ηγέτες με ευελιξία και προνοητικότητα δεν είναι μόνο σε θέση να επιβιώσουν σε δύσκολες και αντίξοες καταστάσεις, αλλά επίσης είναι σε θέση να συμπεριφερθούν με τέτοιο τρόπο, ώστε να ενισχύσουν την επιβίωση του οργανισμού/επιχείρησης σε κρίσιμες καταστάσεις.

➤ Το μοντέλο αυτό θέτει ως βασική προϋπόθεση ότι, πολλοί οργανισμοί/επιχειρήσεις κινούνται στη σφαίρα της ευθύνης, κινούμενοι από την περιφέρεια στο κέντρο (δηλ. στον πηρήνα) της στρατηγικής τους. Κατ' αυτόν τον τρόπο επέρχεται η ύπαρξη της ανάγκης για απόκτηση ικανοτήτων/δεξιοτήτων από τους ηγέτες/managers των οργανισμών/επιχειρήσεων, ώστε να διαχειρίζονται εύστοχα τις κρίσεις προφυλάσσοντας τη φήμη του οργανισμού/επιχείρησης.

3.2.4.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

➤ Το μοντέλο εξετάζει τις απαντήσεις που έρχονται από την ερώτηση “why good companies do bad things?” αποδεικνύοντας ότι, πολύ λίγοι οργανισμοί/επιχειρήσεις έχουν τη λεγόμενη κουλτούρα του διαλόγου. Ο επικεφαλής καθορίζει και οι υπόλοιποι εκτελούν. Επιπλέον, σε έναν κόσμο ραγδαίων αλλαγών όπως

αυτός που διακρίνεται από τα χαρακτηριστικά της παγκοσμιοποίησης, το χειρότερο πράγμα που μπορεί να γίνει είναι να φρενάρουμε τις νέες ιδέες. Ένα άλλο στοιχείο είναι ότι οι άνθρωποι που εστιάζουν μόνο στα καθήκοντά τους, δεν εξυπηρετούν όλο το φάσμα της αντίδρασης μπροστά σε κρίσιμες καταστάσεις. Αν θέλουμε πραγματικά να χρησιμοποιούμε όλους τους εργαζόμενους πρέπει να χρησιμοποιούμε το ταλέντο τους, συνυπολογίζοντας όλες τις αξίες και τις πεποιθήσεις τους.

➤ Ως εκ τούτου, το μοντέλο αυτό καλύπτει ένα πολύ μεγάλο ποσοστό από τον παράγοντα “ικανότητες/δεξιότητες” που πρέπει να διακρίνει τους ηγέτες/managers των οργανισμών/επιχειρήσεων, ώστε να διαχειρίζονται εύστοχα και αποτελεσματικά τις κρίσεις. Δεν υπεισέρχετε όμως σε όλους τους τομείς της επίδρασης του παράγοντα αυτού, ο οποίος εναπόκειται στην υποκειμενικότητα ενός εκάστου των εμπλεκόμενων στη διαχείριση μιας κρίσιμης κατάστασης. Έτσι εκτιμούμε ότι, ενώ υπάρχει η προσπάθεια να καλυφθούν οι μεταβλητές εκείνες που συνθέτουν τις ικανότητες των ατόμων που ηγούνται της ιεραρχικής κλίμακας που διαχειρίζονται κρίσεις στους οργανισμούς/επιχειρήσεις, αυτή η προσπάθεια διέρχεται περισσότερο μέσα από τον οργανωτικό παράγοντα αφήνοντας αρκετά κενά αναφορικά με: τους ανθρώπινους πόρους εν γένει, τις διαπροσωπικές σχέσεις, την αξιολόγηση του προσωπικού μέσα από ποιοτικούς δείκτες, τον εστιασμένο βαθμό εκπαίδευσης του προσωπικού για τη διαχείριση κρίσεων σε κάθε ιεραρχικό κλιμάκιο, τα διάφορα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ατόμων έξω από τη σφαίρα του οργανωτικού παράγοντα και τέλος την υπευθυνότητα που διακρίνει τα άτομα που συνθέτουν την ομάδα διαχείρισης κρίσεων στον οργανισμό/επιχείρηση.

3.2.5 Κριτική στο Μοντέλο “Siponen, Pahnila και Mahmood” (2007)

3.2.5.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στο χώρο των απειλών που δέχονται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις, από την οπτική γωνία της ασφάλειας των πληροφοριών που διέρχεται μέσα από τα άτομα που χειρίζονται τις κρίσιμες καταστάσεις.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίσθηκε στο ότι, η βασική απειλή για την ασφάλεια των πληροφοριών εστιάζεται στους απρόσεκτους εργαζόμενους [κατά καιρούς έχει αποδοθεί και σαν όρος «ανεξέλεγκτος υπάλληλος»] που δεν συμμορφώνονται με την πολιτική ασφάλειας των πληροφοριών, η οποία καθορίζεται από τους αρμόδιους δημόσιους φορείς και τον οργανισμό/επιχείρηση. Για να διασφαλιστεί ότι όλοι συμμορφώνονται με τις διαδικασίες ασφάλειας πληροφοριών, πρέπει να τεθούν σε πλήρη εφαρμογή και έλεγχο μία σειρά μέτρων ασφάλειας

πληροφοριών, με ανάλογη προσαρμογή στην πολιτική της συμμόρφωσης των όσων έχουν καθορισθεί.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα :

• Όταν οι καιροί είναι αβέβαιοι εξαιτίας των ανθρώπινων ενεργειών ή των φυσικών καταστροφών τότε τα στελέχη των οργανισμών/επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν διάφορες προκλήσεις τις οποίες μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα, εκ των προτέρων, με σχεδιασμό και κατάλληλη προετοιμασία. Στατιστικά, οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που καταρτίζουν ένα σωστό προγραμματισμό για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας, πηγαίνουν καλύτερα από όσους δεν έχουν προβλέψει κάτι τέτοιο (Gage το 2002).

➤ Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει τη σχέση που επιχειρεί να διατηρήσει τους κανόνες ασφάλειας πληροφοριών από όλους, σύμφωνα με την πολιτική ασφαλείας του οργανισμού/επιχείρησης. Αυτό το μοντέλο βασίζεται στην αντιστοιχία «Protection Motivation Theory (PMT) by integrating the General Deterrence Theory (GDT) and the Theory of Reasoned Action (TRA) with PMT».

3.2.5.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

➤ Το μοντέλο εξετάζει τις «κυρώσεις» που έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην πραγματική συμμόρφωση με την πολιτική ασφαλείας των πληροφοριών στους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Η «πρόθεση» για να συμμορφωθεί κάποιος με την πολιτική ασφαλείας των πληροφοριών, επιφέρει σημαντικές επιπτώσεις στην πραγματική «συμμόρφωση» με την πολιτική ασφαλείας των πληροφοριών.

➤ Ως εκ τούτου το μοντέλο αυτό δεν υπεισέρχεται σε όλους τους τομείς της επίδρασης του παράγοντα "ασφάλεια" από τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις στους οργανισμούς/επιχειρήσεις, ο οποίος εναπόκειται μόνο στην υποβολή κυρώσεων αναφορικά με την καταστολή του. Εκτός αυτού εκτιμούμε ότι, ενώ υπάρχει η προσπάθεια να καλυφθούν οι μεταβλητές εκείνες που συνθέτουν ζητήματα της ασφαλείας των πληροφοριών από τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις στους οργανισμούς/επιχειρήσεις, αυτή η προσπάθεια διέρχεται περισσότερο μέσα από τον κατασταλτικό τομέα αφήνοντας αρκετά κενά αναφορικά με: το βαθμό εκπαίδευσης του προσωπικού στη διακίνηση και την ασφάλεια των πληροφοριών στη διαχείριση κρίσεων ώστε να δημιουργηθεί παιδεία (κουλτούρα), τους ανθρώπινους πόρους, τις διαπροσωπικές σχέσεις των ατόμων που διακινούν πληροφορίες, την αξιολόγηση του προσωπικού που διακινεί πληροφορίες, τα διάφορα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ατόμων έξω από τη σφαίρα του κατασταλτικού παράγοντα της διακίνησης πληροφοριών και τέλος την υπευθυνότητα που διακρίνει τα άτομα που συνθέτουν την ομάδα διαχείρισης κρίσεων στον οργανισμό/επιχείρηση.

3.2.6 Κριτική στο Μοντέλο “Doherty, Fink, Inglis και Pastore” (2009)

3.2.6.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στον τρόπο δράσης των ατόμων που χειρίζονται κρίσιμες καταστάσεις στους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίσθηκε στο ότι τα περισσότερα οφέλη αποδίδονται όταν ένας οργανισμός/επιχείρηση χαρακτηρίζεται από την παιδεία (κουλτούρα) της λεγόμενης “διαφορετικότητας”, δηλ. την ύπαρξη διάφορων τρόπων δράσης. Έτσι, εξασφαλίζεται η ευελιξία η οποία εάν συνδυαστεί με την αντιστοιχία «άνθρωπος» - «καθήκον», επέρχεται η ύπαρξη του παράγοντα «equifinality» (δηλαδή επίτευξη ενός αποτελέσματος από διαφορετικές προσεγγίσεις).

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα :

- Ο οργανισμός/επιχείρηση καθίσταται υπεύθυνος για την κρίση που θα διαχειρίζεται. Αυτό κατεδεικνύει ότι, για να ενεργοποιηθεί μία αλλαγή στο τρόπο αντίδρασης έναντι κρίσιμων καταστάσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, είναι αναγκαία η αλλαγή στην τρέχουσα αντιμετώπιση της διαχείρισης των κινδύνων που επιφέρουν οι κρίσιμες καταστάσεις (Coombs, W. T., & Holladay, S. J., 1996).

- Σύμφωνα με τον Barton, (1991) η ύπαρξη πολλών και διαφορετικών λύσεων θα μπορούσαν να συμβάλλουν ώστε να αποφευχθεί μία “καταστροφή” για έναν οργανισμό/επιχείρηση.

- Οι Elliott, Smith και McGuinness το 2000, αξιολογώντας τα “εμπόδια” που εμφανίζονται κατά τη διαδικασία αντιμετώπισης μιας κρίσης από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις καταλήγουν στο ότι, αυτά μπορούν να παρακαμφθούν με την ύπαρξη εναλλακτικών οδών δράσης.

➤ Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει τη σχέση στις ατομικές και ομαδικές «δυνάμεις» που δρουν ή έχουν τη δυνατότητα να δράσουν στην εφαρμογή της παιδείας (κουλτούρας) του οργανισμού/επιχείρησης, υπό το πρίσμα της «διαφορετικότητας». Βασίζεται στο μοντέλο του Myer αναφορικά με το πως αντιμετωπίζεται η “αντίληψη”, αλλά και του Bland για το μεθοδολογικό πλαίσιο κατάρτισης των ατόμων που χειρίζονται κρίσιμες καταστάσεις. Σχηματοποιείται έτσι μία νέα σχέση «δύναμης» και «αλλαγής», η οποία κατευθύνεται προς την ερμηνεία των αντιλήψεων και των εμπειριών των ατόμων όσον αφορά τις πολιτισμικές τους καταβολές, την πολυμορφία των αποτελεσμάτων επίδρασης στην αναγνώριση των ατομικών και ομαδικών δράσεων και τον περιορισμό των δυνάμεων τόσο σε επιφανειακά όσο και μη επιφανειακά επίπεδα.

3.2.6.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

➤ Το μοντέλο εξετάζει την αλληλεπίδραση της σχέσης «δύναμη»-«αλλαγή», με άλλες συναφείς θεωρίες και επίσης με τους παράγοντες: “αντίληψη” και “ατομική & ομαδική κατάρτιση” των ατόμων που χειρίζονται κρίσεις στους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Αξιοσημείωτο είναι επίσης το ότι, ο παράγοντας “αντίληψη” περνά μέσα από το φίλτρο των “δυνατών” σημείων του οργανισμού/επιχείρησης όπως είναι αυτό της “ομαδικής κατάρτισης”.

➤ Ως εκ τούτου το μοντέλο αυτό καλύπτει την ύπαρξη των εναλλακτικών λύσεων κατά τη διαχείριση μιας κρίσης από τα άτομα των οργανισμών/επιχειρήσεων. Εκτός αυτού εκτιμούμε ότι, ενώ επιτυγχάνεται η προσπάθεια να καλυφθούν οι μεταβλητές εκείνες (δηλ. δύναμη και αλλαγή) που συνθέτουν ένα μεγάλο μέρος των εναλλακτικών λύσεων, διαμέσου της διαφορετικότητας των δράσεων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις στους οργανισμούς/επιχειρήσεις, αυτή η προσπάθεια διέρχεται περισσότερο μέσα από τον πολιτισμικό παράγοντα αφήνοντας αρκετά κενά αναφορικά με: τις διαπροσωπικές σχέσεις, την αξιολόγηση του προσωπικού, το βαθμό εκπαίδευσης του προσωπικού για τη διαχείριση κρίσεων, τα διάφορα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ατόμων έξω από τη σφαίρα του πολιτισμικού παράγοντα και τέλος το βαθμό υπευθυνότητας που διακρίνει τα άτομα που συνθέτουν την ομάδα διαχείρισης κρίσεων στον οργανισμό/επιχείρηση.

3.2.7 Κριτική στο Μοντέλο “Appelt και Higgins” (2010)

3.2.7.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στο πλαίσιο που κινούνται τα άτομα που χειρίζονται κρίσιμες καταστάσεις σε έναν οργανισμό/επιχείρηση, από την οπτική γωνία των προσωπικών επιδιώξεων.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου, βασίσθηκε στο ότι οι διαχειριστές μιας κρίσιμης κατάστασης χρησιμοποιούν τον παράγοντα «vigilant» δηλαδή «επαγρύπνηση», προς αποφυγή της απώλειας εφαρμογής των στρατηγικών του οργανισμού/επιχείρησης. Αυτή όμως η επαγρύπνηση συνάδει με τις επιλογές των στρατηγικών που έχει αναπτύξει ο οργανισμός/επιχείρηση, οι οποίες εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το ρόλο των ατόμων που θα χειρισθούν κρίσιμες καταστάσεις. Εδώ ακριβώς υπεισέρχονται οι προσωπικές επιδιώξεις των ατόμων που διαχειρίζονται την κρίσιμη κατάσταση.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα :

- Ο Tyler το 1997, κάνει λόγο για τους νομικούς περιορισμούς που εμποδίζουν τη “συγγνώμη” κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Προσδιορίζει τη συγγνώμη σαν ένα εργαλείο στα χέρια των διαχειριστών κρίσεων, που πρεσβεύει στην εξυπηρέτηση των “συμφερόντων” του οργανισμού/επιχείρησης αλλά και των ατόμων που διαχειρίζονται την κρίσιμη κατάσταση.

- Τη διαχείριση κρίσεων, όλοι την επικαλούνται με το δικό του τρόπο ο καθένας, για να εξηγήσουν και να κατανοήσουν τα όσα συμβαίνουν στο χώρο των οργανισμών/επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται (Likewise, Grunig και Dozier, 2002).

- Το 2005 οι Belaya και Hanf προσδιορίζουν την έννοια της “εξουσίας” που αναπτύσσεται στους οργανισμούς/επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια των κρίσεων, από μια πολυθεωρητική σκοπιά ενός αγώνα εκπλήρωσης προσωπικών επιδιώξεων των ατόμων που έχουν αναλάβει τη διαχείριση της κρίσης.

- Το 2006 ο Kellerman ορίζει τη συγγνώμη ως έκφραση ευθύνης για μία κρίση. Μία συγγνώμη θα πρέπει να χρησιμοποιείται όταν εξυπηρετεί ένα σημαντικό σκοπό, όταν η κρίση έχει σοβαρές συνέπειες, καθώς και όταν το κόστος της θα είναι χαμηλότερο από το κόστος της σιωπής. Σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να χρησιμοποιείται για την επίτευξη των οποιοδήποτε προσωπικών επιδιώξεων. Φυσικά, αυτή η θέση του Kellerman έρχεται σε ευθεία αντιπαράθεση με τις θέσεις των Tyler και Cohen, από την προηγούμενη δεκαετία, που όριζαν τη “συγγνώμη” ως μία λύση σκοπιμότητας.

➤ Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει τις σχέσεις στο χειρισμό μιας κρίσιμης κατάστασης. Έτσι, διαγράφονται οι καταστάσεις: «vigilant» (δηλ. επαγρύπνηση) και «eager» (δηλ. προθυμία). Με αυτή την προσεγγιστική μέθοδο αποκαλύπτεται ο προσδιορισμός των στόχων των ατόμων που χειρίζονται κρίσιμες καταστάσεις, καθώς και των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων τους, με τον παράγοντα «eager» να κατέχει τα μεγαλύτερα ποσοστά στην κούρσα της ικανοποίησης των προσωπικών επιδιώξεων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις στους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

3.2.7.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

➤ Το μοντέλο εξετάζει ένα σημαντικό εύρημα δηλ. ότι, η εφαρμογή στρατηγικής μεταξύ: των στελεχών ενός οργανισμού/επιχείρησης που χαράσσουν το στρατηγικό προσανατολισμό, των ατόμων που χειρίζονται κρίσιμες καταστάσεις και των εκτελεστικών οργάνων - φορέων του οργανισμού/επιχείρησης, μπορεί να δημιουργήσει μία σταθερή βάση συνεργασίας ώστε να λειτουργεί με ασφάλεια ο παράγοντας «αυτορρύθμιση λειτουργιών» εντός του πλαισίου δόμησης και λειτουργίας του οργανισμού/επιχείρησης. Έτσι, μέσω της στρατηγικής και κατ' επέκταση της συνεργασίας μπορούν να ελαχιστοποιηθούν τα φαινόμενα εκείνα που προκαλούν

προσωπικές επιδιώξεις, που αποσκοπούν στο όφελος ενός εκάστου των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις στους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

➤ Ως εκ τούτου το μοντέλο αυτό καλύπτει σε μέγιστο βαθμό τον παράγοντα υποκειμενικότητα των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις στους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Εκτός αυτού εκτιμούμε ότι, ενώ υπάρχει η προσπάθεια να καλυφθούν οι μεταβλητές εκείνες που συνθέτουν τις προσωπικές επιδιώξεις των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις στους οργανισμούς/επιχειρήσεις, αυτή η προσπάθεια διέρχεται περισσότερο μέσα από τον οργανωτικό και τον ψυχολογικό/κοινωνικό παράγοντα, αφήνοντας αρκετά κενά αναφορικά με: τους ανθρώπινους πόρους γενικότερα, την αξιολόγηση του προσωπικού μέσα από ποιοτικούς δείκτες, τον εστιασμένο βαθμό εκπαίδευσης του προσωπικού για τη διαχείριση κρίσεων, τα διάφορα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ατόμων έξω από τη σφαίρα του οργανωτικού και ψυχολογικού/κοινωνικού παράγοντα και τέλος την υπευθυνότητα που διακρίνει τα άτομα που συνθέτουν την ομάδα διαχείρισης κρίσεων στον οργανισμό/επιχείρηση.

3.2.8 Συμπεράσματα από την Κριτική στα Μοντέλα που ερευνούν τις Ίκανότητες/Δεξιότητες των Ατόμων που Διαχειρίζονται Κρίσεις στους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις

ΕΞΕΤΑΣΘΕΝΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ	ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΕΞΕΤΑΖΕΙ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ	ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΜΕ ΆΛΛΑ ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ	ΤΟΜΕΙΣ ΠΟΥ ΔΕΝ ΕΞΕΤΑΖΕΙ (ή ΕΞΕΤΑΖΕΙ ΕΝ ΜΕΡΕΙ) ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ
Μοντέλο "Myer" (1992)	Συμπεριφορά Προσαρμοστικότητα	Linnenluecke, M.K., Griffiths, A., 2009 Cordesa, Richerson και Schwesinger, 2010	Διαπροσωπικές σχέσεις Ποιοτική αξιολόγηση Εκπαίδευση Υπευθυνότητα
Μοντέλο "Bland" (1995)	Εκπαίδευση διαχειριστών κρίσης Ομαδικότητα Αυτοεκπαίδευση	Mitroff και Harrington, 1996 Parsons, 1996 Osatuyi, Andoh-Baidoo και Blue, 2008 Wart, M., Karucu, N., 2009	Διαπροσωπικές σχέσεις Ποιοτική αξιολόγηση Υπευθυνότητα Συμπεριφορά
Μοντέλο "Schraagen και van de Ven" (1997)	Κατάρτιση διαχειριστών κρίσης Ομαδικότητα Ανεξάρτητη ομάδα διαχείρισης κρίσεων	Coombs, 1996 Mengolini και Debarberisa to 2010	Διαπροσωπικές σχέσεις Συντονισμός Υπευθυνότητα Αντίληψη
Μοντέλο "Schwartz" (1999)	Εκπαίδευση ηγετών/managers, στο πλαίσιο της σαρτηγικής	Drucker, 1980 Heike, P., 1999 Barton, L., 2001 Puchan, 2001 Jackson και Daly, 2011	Διαπροσωπικές σχέσεις Ποιοτική αξιολόγηση Εστιασμένη εκπαίδευση Υπευθυνότητα διαχειριστών κρίσης
Μοντέλο "Siponen, Pahlila και Mahmood" (2007)	Κυρώσεις σε θέματα ασφάλειας πληροφοριών	Gage to 2002	Διαπροσωπικές σχέσεις Ποιοτική αξιολόγηση Εκπαίδευση Υπευθυνότητα Αντίληψη
Μοντέλο "Dohertya, Fink, Inglisc και Pastored" (2009)	Διαφορετικές προσεγγίσεις στην επίλυση ενός κρίσιμου ζητήματος. Αντίληψη Δυνατά σημεία	Barton, 1991 Elliott, Smith και McGuinness to 2000	Διαπροσωπικές σχέσεις Ποιοτική αξιολόγηση Εκπαίδευση Υπευθυνότητα
Μοντέλο "Appelt και Higgins" (2010)	Προσωπικές επιδιώξεις	Tyler to 1997 Likewise, Grunig και Dozier, 2002 Belaya και Hanf, 2005 Kellerman, 2006	Διαπροσωπικές σχέσεις Ποιοτική αξιολόγηση Εκπαίδευση Υπευθυνότητα

Πίνακας «20»: Συμπεράσματα από την Κριτική στα Μοντέλα που ερευνούν τις Ίκανότητες/Δεξιότητες των Ατόμων που Διαχειρίζονται Κρίσεις στους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις

3.3 Κριτική στα Μοντέλα που ερευνούν τις “Στρατηγικές Επιλογές των Οργανισμών/Επιχειρήσεων για Δράσεις”

3.3.1 Κριτική στο Μοντέλο “Siomkos και Kurzbard” (1994)

3.3.1.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στην κρίση που προέρχεται από το “ελαττωματικό” προϊόν. Εστιάζει σε 3 παράγοντες: τη φήμη/εικόνα του οργανισμού/επιχείρησης, τις επιπτώσεις που επέρχονται στους οργανισμούς/επιχειρήσεις από την παρέμβαση εξωτερικών ρυθμιστικών φορέων & τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (ΜΜΕ) και τέλος την οργανωτική δομή των οργανισμών/επιχειρήσεων.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίσθηκε στην υπερβολική εξάρτηση των οργανισμών/επιχειρήσεων από αυτούς τους 3 παράγοντες, η οποία ενδέχεται να μην εμφανίσει εκ των προτέρων τους κινδύνους εκείνους οι οποίοι μπορούν να επιφέρουν κρίση στον οργανισμό/επιχείρηση και τελικά να αποδειχθούν ανασταλτικοί παράγοντες για την εξάλειψη ή τη μείωση της κρίσης.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα:

- Ο Bakewell το 1993 επισημαίνει ότι η έγκαιρη αντιμετώπιση κρίσιμων καταστάσεων στο πεδίο της επικοινωνίας είναι το σήμα κατατεθέν της καλής διαχείρισης τους. Γιαυτό πρέπει να υπάρχει ένα σαφές προσδιορισμένο πλαίσιο στρατηγικής δράσης.

➤ Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει τη σχέση κατά τη διάρκεια μιας κρίσης που προέρχεται από βλάβη ενός προϊόντος, κατά την οποία η αγορά λαμβάνει συχνά αρνητικές πληροφορίες τόσο για τον οργανισμό/επιχείρηση όσο και για το προϊόν. Οι οργανισμοί/επιχειρήσεις εάν υποθέσουν ότι, η κρίση σχετίζεται μόνο με τα γεγονότα και τις πληροφορίες, τότε η συμπεριφορά των καταναλωτών μετά την κρίση θα αλλάξει αρνητικά. Απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή σε όλα τα επίπεδα, ώστε ένας οργανισμός/επιχείρηση να μπορεί να αντιμετωπίσει τα αρνητικά ή τα θετικά εξωτερικά ερεθίσματα κατά τη διάρκεια μιας κρίσης.

3.3.1.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

Το μοντέλο εξετάζει τη σχέση “οργανισμός/επιχείρηση” και “καταναλωτής” η οποία διακατέχεται από έναν αριθμό παραγόντων και μεταβλητών που συντελούν στη διαμόρφωση του πλαισίου της. Κάπου εκεί ενεργούν και οι παράγοντες φήμη, εξωτερικά ερεθίσματα και οργανωτική δομή οι οποίοι θεωρούνται ως δυνητικά κρυμμένες

μεταβλητές που εάν παραμείνουν ανεξερεύνητες θα μπορούσαν να οδηγήσουν τον οργανισμό/επιχείρηση στην αποτυχία. Το μοντέλο αυτό δεν υποστηρίζει ότι, οι 3 αυτοί παράγοντες παρέχουν επαρκές οπλοστάσιο στη δημιουργία ενός σχεδίου διαχείρισης κρίσεων. Θα μπορούσαν όμως, να χρησιμοποιηθούν ως κατευθυντήριες γραμμές για την αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων στο πλαίσιο της χάραξης στρατηγικής, από έναν οργανισμό/επιχείρηση.

➤ Ως εκ τούτου δεν εξετάζονται (η εξετάζονται εν μέρει) ζητήματα που αφορούν: στα χαρακτηριστικά των στρατηγικών, στο ρίσκο για νέες επιχειρηματικές δράσεις, στο σχεδιασμό για οικονομικούς πόρους, στο σχεδιασμό των πόρων, στο σχεδιασμό νέων επιχειρηματικών κινήσεων, στο σχεδιασμό των πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, στην ύπαρξη/συγκρότηση ομάδων διαχείρισης κρίσεων, καθώς επίσης σε ειδικά στοιχεία της στρατηγικής (λ.χ. διαχείριση κινδύνων, διαχωρισμός καθημερινότητας και κρίσιμης κατάστασης, τυποποίηση ενεργειών, περιορισμός αστοχίας, επίπεδα ευθύνης, ανάδειξη κουλτούρας, σχέσεις στελεχών, εναλλακτικές λύσεις, πλαίσιο εξόδου από την κρίση κ.α.)

3.3.2 Κριτική στο Μοντέλο "Purdom" (1995)

3.3.2.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στο μέρος της στρατηγικής των οργανισμών/επιχειρήσεων που αναφέρεται στον έλεγχο της πληρότητας του σχεδίου αντιμετώπισης κρίσιμων καταστάσεων.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίσθηκε στην ύπαρξη μιας check list η οποία θα επιβεβαιώνει τον έλεγχο της πληρότητας ορισμένων ενεργειών που κρίνονται ως πλέον απαραίτητες, αναφορικά με την προετοιμασία μιας πιθανής διαχείρισης κρίσιμης κατάστασης από τον οργανισμό/επιχείρηση.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα:

- Είναι απαραίτητη μία μεθοδολογική προσέγγιση στο ευρύτερο πλαίσιο δράσης των οργανισμών/επιχειρήσεων προς αντιμετώπιση διαφόρων κρίσιμων καταστάσεων, με απαραίτητη προϋπόθεση την εκ των προτέρων ανάλυση των κινδύνων (Hood, 1996).

- Το 2001 η Hutchison και το 2005 οι Gomes και Duarte βασιζόμενοι σε στοιχεία των μοντέλων των Mitroff και Pauchant, έλαβαν στοιχεία από διάφορα στελέχη οργανισμών/επιχειρήσεων αναφορικά με το σχεδιασμό αντιμετώπισης κρίσεων εντοπίζοντας ότι, ο μεθοδολογικός σχεδιασμός της αντιμετώπισης κρίσιμων

καταστάσεων πρέπει να εντάσσεται στο γενικό στρατηγικό πλαίσιο του οργανισμού/επιχείρησης.

➤ Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει τη διάσταση της μεθοδολογικής προσέγγισης, στο γενικότερο στρατηγικό πλαίσιο δράσης του οργανισμού/επιχείρησης.

3.3.2.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

➤ Το μοντέλο εξετάζει την ύπαρξη μιας μεθοδολογικής διάστασης αναφορικά με το έλεγχο της διαδικασίας πληρότητας των ενεργειών στη διαχείριση μιας κρίσιμης κατάστασης, από την ομάδα διαχείρισης κρίσεων στους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

➤ Ως εκ τούτου δεν εξετάζονται (η εξετάζονται εν μέρει) ζητήματα που αφορούν: στο ρίσκο για νέες επιχειρηματικές δράσεις, στο σχεδιασμό νέων επιχειρηματικών κινήσεων, καθώς επίσης σε ειδικά στοιχεία της στρατηγικής (λ.χ. διαχωρισμός καθημερινότητας και κρίσιμης κατάστασης, περιορισμός αστοχίας, επίπεδα ευθύνης, ανάδειξη κουλτούρας, σχέσεις στελεχών, κ.α.)

3.3.3 Κριτική στο Μοντέλο "Kash και Darling" (1995)

3.3.3.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στο δυναμικό περιβάλλον των οργανισμών/επιχειρήσεων, διότι παρά τις προσπάθειες που καταβάλει ένας οργανισμός/επιχείρηση ανιχνεύοντας το περιβάλλον που δραστηριοποιείται, οι κρίσεις είναι αναπόφευκτες και πολλές φορές είναι συνεχείς και έντονες.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίσθηκε στο ότι, οι περισσότερες κρίσεις δεν εμφανίζονται ξαφνικά. Τα "σήματα" συνήθως προηγούνται και αξιολογούνται ανάλογα, καθώς επίσης ελέγχονται και κοστολογούνται οι συνέπειες όπως αυτές εκτιμούνται από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα:

- Οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που είναι αποφασισμένοι να αντιμετωπίσουν κρίσεις αντιλαμβάνονται ότι η πραγματική πρόκληση δεν είναι μόνο να αναγνωρίσουν τις κρίσεις, αλλά να τις αναγνωρίσουν έγκαιρα (Fink, 1986).

- Το 1997 ο LeBinger, επικεντρώνεται σε επτά τύπους κρίσεων οριοθετώντας ουσιαστικά το πως διαγράφεται το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις, έναντι των κρίσιμων καταστάσεων.

➤ Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει τη μεθοδολογική προσέγγιση για την εύστοχη αντιμετώπιση μιας κρίσιμης κατάστασης από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Έτσι επιτυγχάνονται: η αξιολόγηση των στοιχείων για τον προσδιορισμό της φύσης της

κρίσης, ο προσδιορισμός της ανατομίας της κρίσης με σχηματικά διαγράμματα, καθώς επίσης λαμβάνονται τα απαραίτητα μέτρα ή πραγματοποιούνται οι ανάλογες παρεμβάσεις όπου και όταν απαιτείται.

3.3.3.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

Το μοντέλο εξετάζει το γεγονός ότι οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που προετοιμάζονται για την αντιμετώπιση της κρίσης, είναι σε πλεονεκτικότερη θέση να χειριστούν πιο αποτελεσματικά και με επιτυχία την κατάσταση, όταν αυτή εμφανισθεί. Απαιτείται όμως τέχνη, στρατηγικός σχεδιασμός και πρόβλεψη κυρίως για τα “απρόβλεπτα”. Αναγνωρίζοντας έγκαιρα την κρίση μειώνουμε τις ζημίες στην εικόνα και τη φήμη. Συμπερασματικά, η επιτυχία έρχεται από την πρόληψη, την ορθή προετοιμασία και την άμεση επέμβαση.

➤ Ως εκ τούτου, δεν εξετάζονται (η εξετάζονται εν μέρει) ζητήματα που αφορούν: στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των στρατηγικών, στο ρίσκο για νέες επιχειρηματικές δράσεις, στο σχεδιασμό για οικονομικούς πόρους, στο σχεδιασμό των πόρων, στο σχεδιασμό νέων επιχειρηματικών κινήσεων, στο σχεδιασμό των πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς επίσης σε ειδικά στοιχεία της στρατηγικής (λ.χ. διαχωρισμός καθημερινότητας και κρίσιμης κατάστασης, περιορισμός αστοχίας, επίπεδα ευθύνης, σχέσεις στελεχών, εναλλακτικές λύσεις, κ.α.)

3.3.4 Κριτική στο Μοντέλο “Lee and Harrald” (1999)

3.3.4.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στη διαχείριση των κρίσεων μέσω των παρεχόμενων αρμοδιοτήτων, με εμπλεκόμενους τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών/επιχειρήσεων.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίσθηκε στις προτεραιότητες στο πλαίσιο των στρατηγικών, προς ύπαρξη λύσεων για τη διαχείριση των επιχειρηματικών κρίσεων. Χωρίς τη διαδικασία αυτή, η προετοιμασία για ένα ολοκληρωμένο και αποτελεσματικό επιχειρηματικό σχέδιο έκτακτης ανάγκης ή στρατηγικής άμβλυνσης των επιπτώσεων, καθίσταται δύσκολη.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα:

• Κάθε αντίδραση στην κρίση χαρακτηρίζεται από το στοιχείο της μοναδικότητας για τον κάθε οργανισμό/επιχείρηση, με το συνεπακόλουθο χαρακτηρισμό του επιπέδου της κλίμακας (μικρό, μεσαίο, μεγάλο) της κρίσης που αντιμετωπίζουν (Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W., 2006).

• Το 2006 ο Garoupa μελετά τις συνέπειες που επέρχονται από την κακή παραγωγή ή την προβληματική διάθεση προϊόντων/υπηρεσιών, που οφείλονταν σε κακή σχεδίαση ή άστοχες εκτελεσθείσες κινήσεις των οργανισμών/επιχειρήσεων. Τόνισε δε ιδιαίτερα το ρόλο που διαδραματίζει η βαριά τιμωρία για τέτοιες δράσεις, αλλά παράλληλα μπορεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα των εμπλεκόμενων φορέων.

➤ Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει την προσέγγιση για τα προβλήματα της επιχειρηματικής δράσης, αναπτύσσοντας τη διαδικασία Business Area Impact Analysis (BAIA). Για την αποτελεσματική εφαρμογή του BAIA, πρώτα, είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν οι επιχειρηματικές λειτουργίες/διαδικασίες και στη συνέχεια να διερευνηθούν οι οικονομικές επιπτώσεις που επέρχονται στις επιχειρηματικές λειτουργίες/διαδικασίες, λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες του οργανισμού/επιχείρησης.

3.3.4.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

➤ Το μοντέλο εξετάζει το ότι προσεγγίζονται οι “κίνδυνοι” μεθοδολογικά αλλά με αυξημένους τους αριθμήσιμους συντελεστές (διαμέσου των “οικονομικών” δυνατοτήτων του οργανισμού/επιχείρησης).

➤ Ως εκ τούτου, δεν εξετάζονται (η εξετάζονται εν μέρει) ζητήματα που αφορούν: στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των στρατηγικών, στο σχεδιασμό για οικονομικούς πόρους, στο σχεδιασμό των πόρων, στο σχεδιασμό νέων επιχειρηματικών κινήσεων, στο σχεδιασμό των πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, στην ύπαρξη/συγκρότηση ομάδων διαχείρισης κρίσεων, καθώς επίσης σε ειδικά στοιχεία της στρατηγικής (λ.χ. διαχωρισμός καθημερινότητας και κρίσιμης κατάστασης, τυποποίηση ενεργειών, ανάδειξη κουλτούρας, σχέσεις στελεχών, εναλλακτικές λύσεις, πλαίσιο εξόδου από την κρίση κ.α.)

3.3.5 Κριτική στο Μοντέλο “Sapriel” (2003)

3.3.5.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στην προσέγγιση της διαχείρισης των κρίσεων, καθώς αυτή αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του σχεδιασμού έκτακτης ανάγκης και κατ’ επέκταση της στρατηγικής των οργανισμών/επιχειρήσεων.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίσθηκε στο ότι, η διαχείριση των κρίσεων δεν είναι κατά κύριο λόγο στη σφαίρα της εταιρικής επικοινωνίας, μόνο. Για να αντιμετωπισθεί αποτελεσματικά η ποικιλία των κινδύνων και των σύνθετων προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις και οι

οργανισμοί, πρέπει οι εντολές και η καθοδήγηση να δίδονται από την κορυφή της ιεραρχίας και να εφαρμόζονται από όλους οι βασικές επιχειρηματικές λειτουργίες.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα:

- Σύμφωνα με τον Fink (1986) μία κρίση αποτελείται από τέσσερα διαφορετικά και διακριτά στάδια/φάσεις: το πρό στάδιο κρίσης, η οξεία φάση της κρίσης, η φάση της χρονικής εξέλιξης της κρίσης και το στάδιο επίλυσης της κρίσης. Έτσι καλύπτεται όλο το χρονικό φάσμα του στρατηγικού πλαισίου δράσης ενός οργανισμού/επιχείρησης.

- Το 2006 οι Pollard and Hotho εξετάζοντας τη στρατηγική σημασία της διαχείρισης των κρίσεων απεφάνθησαν ότι, η ολοκλήρωση του σχεδιασμού διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων και η εν συνεχεία ενσωμάτωση του στη στρατηγική του οργανισμού αποτελεί τον “ακρογωνιαίο λίθο” της κάλυψης ενός ευρέος φάσματος “ενδεχόμενων καταστάσεων”.

- Το 2011 ο Schneider προβάλλει τη χρησιμότητα της διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων στο πλαίσιο της χάραξης πολιτικής, ώστε να αντιμετωπίζονται οι προκλήσεις από τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις.

➤ Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει τις διαδικασίες και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται κάθε φορά, τα οποία επιταχύνουν ή όχι την αντιμετώπιση των κρίσιμων καταστάσεων προς κέρδος του χρόνου και της ανάκαμψης. Μία κρίση εξ ορισμού συνεπικουρείται από ένα γεγονός ή μία αποκάλυψη ή έναν ισχυρισμό ή το σύνολο όλων των παραπάνω, για περιστάσεις που απειλούν την ακεραιότητα, τη φήμη ή την ίδια την επιβίωση ενός οργανισμού/επιχείρησης.

3.3.5.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

➤ Το μοντέλο θέτει σαφώς ότι, η διαχείριση κρίσεων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του σχεδιασμού και της στρατηγικής ενός οργανισμού/επιχείρησης. Βασίζεται καθ’ ολοκληρία στις 4 φάσεις του Fink.

➤ Ως εκ τούτου, δεν εξετάζονται (η εξετάζονται εν μέρει) ζητήματα που αφορούν: στην ύπαρξη/συγκρότηση ομάδων διαχείρισης κρίσεων, καθώς επίσης σε ειδικά στοιχεία της στρατηγικής (λ.χ. διαχωρισμός καθημερινότητας και κρίσιμης κατάστασης, περιορισμός αστοχίας, επίπεδα ευθύνης, ανάδειξη κουλτούρας, σχέσεις στελεχών, εναλλακτικές λύσεις, κ.α.)

3.3.6 Κριτική στο Μοντέλο “Makkai και Braithwaite” (2006)

3.3.6.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στη αποτροπή των κρίσεων, σε εταιρικό επίπεδο.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίσθηκε στο ότι, οι διευθύνοντες σύμβουλοι κυρίως των μικρών οργανισμών/επιχειρήσεων αντιλαμβάνονται τη αναγκαιότητα της ανίχνευσης των κινδύνων σαν πρώτη προτεραιότητα των ενεργειών τους, στα πλαίσια της λειτουργίας και της συμμόρφωσης με τους κανονισμούς των οργανισμών/επιχειρήσεων τους.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα:

- Στον επιχειρηματικό χώρο η λέξη «κρίση» ορίζεται ως ενέργεια με μεγάλο αντίκτυπο που απειλεί τη βιωσιμότητα των οργανισμών/επιχειρήσεων και χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και τις περισσότερες φορές με το χρόνο να πρεσβεύει σε γρήγορες αποφάσεις (Pearson, Clair, 1998).

- Το 2010 οι Brugnacha, Dewulfc, Henriksen και Van der Keurd, αναφέρουν τον παράγοντα “ασάφεια” στα πλαίσια της διαχείρισης των πόρων ενός οργανισμού/επιχείρησης ως αναπόφευκτη ενέργεια, από τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσιμες καταστάσεις. Η ασάφεια είναι ενισχυτική της αβεβαιότητας που προκύπτει από την ταυτόχρονη παρουσία πολλαπλών έγκυρων (ή μη) και μερικές φορές αντικρουόμενων απόψεων για τους τρόπους διαμόρφωσης της αντιμετώπισης ενός κρίσιμου προβλήματος, αναφορικά με τη χρησιμοποίηση των πόρων.

➤ Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει τον παράγοντα «αντίληψη για αναγκαιότητα αποτροπής» από τα άτομα που εμπλέκονται στη διαχείριση μιας κρίσιμης κατάστασης στους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Αυτό έχει ως συνέπεια τη συνεχόμενη μεταβολή της επίδρασης, επί: των κυρώσεων που επιβάλλονται ως κατασταλτικά (ή και προληπτικά μερικές φορές) μέτρα, της κοινωνικής αποδοκimasίας, της αυτο-αποδοκimasίας (ενοχή ή ντροπή) και γενικότερα της τήρησης του νόμου.

3.3.6.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

➤ Το μοντέλο εξετάζει διάφορα ποιοτικά χαρακτηριστικά που απέφεραν αποτελέσματα με γνώμονα ότι, ο ρυθμός λειτουργίας των οργανισμών/επιχειρήσεων μπορεί να διατηρηθεί χωρίς τις απειλές επιβολής κυρώσεων και δίχως την κοινωνική αποδοκimasία. Αντιθέτως, τα στοιχεία αυτά μαρτυρούν την ανάγκη ύπαρξης ενός πλήρους «reconceptionalization» δηλ. του τρόπου με τον οποίο οι αναλυτές πρέπει να εισηγούνται την πολιτική για την αποτροπή, ώστε αυτή να εντάσσεται στο στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού/επιχείρησης.

➤ Ως εκ τούτου, δεν εξετάζονται (η εξετάζονται εν μέρει) ζητήματα που αφορούν: στο ρίσκο για νέες επιχειρηματικές δράσεις, στο σχεδιασμό για οικονομικούς πόρους, στο σχεδιασμό των πόρων, στο σχεδιασμό νέων επιχειρηματικών κινήσεων,

στο σχεδιασμό των πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, στην ύπαρξη/συγκρότηση ομάδων διαχείρισης κρίσεων, καθώς επίσης σε ειδικά στοιχεία της στρατηγικής (λ.χ. διαχωρισμός καθημερινότητας και κρίσιμης κατάστασης, τυποποίηση ενεργειών, περιορισμός αστοχίας, ανάδειξη κουλτούρας, σχέσεις στελεχών, εναλλακτικές λύσεις, πλαίσιο εξόδου από την κρίση κ.α.)

3.3.7 Κριτική στο Μοντέλο “Mukherjee, Johnson και Kieckhafer” (2010)

3.3.7.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στην προσομοίωση των κρίσιμων καταστάσεων ενός οργανισμού/επιχείρησης, εντός του γενικού πλαισίου δράσης και λειτουργίας τους.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίσθηκε στο ότι, η προσομοίωση είναι μία διαδραστική διαδικασία και επιτρέπει στους φορείς λήψης αποφάσεων να προσαρμόζουν καταστάσεις, με αλληλεπίδραση στοιχείων που εξαρτώνται από τα συστήματα δόμησης του οργανισμού, σε συνάρτηση με «μη» γραμμικές ανατροφοδοτήσεις και μετρήσεις της συναισθηματικής συμπεριφοράς.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα:

- Οι Houghton και Michigan υποστηρίζουν ότι, η προσομοίωση καταστάσεων που προέρχεται μέσα από την εξέταση των παραγόντων “διαδικασίες” και “ενημέρωση” παρέχουν την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων, αναφορικά με το χειρισμό κρίσιμων καταστάσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

➤ Με το μοντέλο αυτό παρέχεται ένα μεθοδολογικό πλαίσιο (με βάση τον υποκειμενικό χαρακτήρα) για εφαρμογή, με αλληλεπίδραση στοιχείων στα πλαίσια των συστημάτων δόμησης του οργανισμού/επιχείρησης, καθώς επίσης εφαρμόζεται το πλαίσιο αυτό σε κρίσιμες καταστάσεις που μπορούν να δημιουργηθούν στους οργανισμούς/επιχείρησης, ώστε να ελεγχθούν οι στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων, να αξιολογηθούν οι κίνδυνοι και ειδικότερα να προετοιμασθεί κατάλληλα ο οργανισμός/επιχείρηση για καταστάσεις που τον/την εκθέτουν άμεσα ή έμμεσα, καθώς επίσης να οριοθετηθούν τα τρωτά σημεία του συστήματος δόμησης και λειτουργίας του/της.

3.3.7.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

➤ Το μοντέλο εξετάζει το πως μπορούν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις να ελέγχουν, μέσω της τεχνολογίας, την αντοχή τους έναντι των κρίσιμων καταστάσεων χωρίς όμως να αποφεύγεται ο υποκειμενικός χαρακτήρας στο σχεδιασμό της

προσομοίωσης από τους σχεδιαστές της. Σε κάθε περίπτωση, όμως, η “προσομοίωση” αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού ενός οργανισμού/επιχείρησης.

➤ Ως εκ τούτου, δεν εξετάζονται (η εξετάζονται εν μέρει) ζητήματα που αφορούν: στο σχεδιασμό των πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς επίσης σε ειδικά στοιχεία της στρατηγικής (λ.χ. διαχωρισμός καθημερινότητας και κρίσιμης κατάστασης, ανάδειξη κουλτούρας, σχέσεις στελεχών, κ.α.)

3.3.8 Κριτική στο Μοντέλο “Zhang και Chu” (2010)

3.3.8.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στον εντοπισμό και την αξιολόγηση των πιθανών αστοχιών που προέρχονται από κατασκευαστικά προβλήματα, τα οποία είναι ικανά να προκαλέσουν κρίση.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίσθηκε στη σημαντικότητα της ανάπτυξης νέων προϊόντων, προς διασφάλιση της παραγωγής από τις μηχανολογικές εφαρμογές.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα:

- Η πρόληψη των κρίσιμων καταστάσεων στο επίπεδο των ατυχημάτων συνέβαλε αποτελεσματικά και με τον πλέον χαρακτηριστικό τρόπο στην επίτευξη της δημιουργίας πρακτικών συστημάτων διαχείρισης, για τη βελτίωση της ασφάλειας (Johnston το 2009) ώστε να προλαμβάνονται κρίσιμες καταστάσεις. Αυτό επιτεύχθηκε, με τη συγκριτική ανάλυση διαφόρων καταστάσεων, που είχαν αντιμετωπισθεί κατά το παρελθόν.

➤ Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει τη μέθοδο Failure Mode and Effects Analysis (FMEA) η οποία είναι ένα ισχυρό εργαλείο για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των πιθανών αστοχιών, ώστε να προλαμβάνονται οι κρίσεις από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

3.3.8.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

➤ Το μοντέλο εξετάζει την ύπαρξη ενός ανθεκτικού πεδίου έναντι της αβεβαιότητας που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις. Όλο αυτό το μεθοδολογικό πλαίσιο βασίζεται, κατά βάση, σε στατιστικά δεδομένα.

➤ Ως εκ τούτου, δεν εξετάζονται (η εξετάζονται εν μέρει) ζητήματα που αφορούν: στα χαρακτηριστικά των στρατηγικών, στο ρίσκο για νέες επιχειρηματικές δράσεις, στο σχεδιασμό για οικονομικούς πόρους, στο σχεδιασμό των πόρων, στο

σχεδιασμό νέων επιχειρηματικών κινήσεων, στο σχεδιασμό των πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, στην ύπαρξη/συγκρότηση ομάδων διαχείρισης κρίσεων, καθώς επίσης σε ειδικά στοιχεία της στρατηγικής (λ.χ. διαχείριση κινδύνων – από την ποιοτική τους πλευρά, διαχωρισμός καθημερινότητας και κρίσιμης κατάστασης, ανάδειξη κουλτούρας, σχέσεις στελεχών, εναλλακτικές λύσεις, πλαίσιο εξόδου από την κρίση κ.α.).

3.3.9 Κριτική στο Μοντέλο “Nilsson” (2010)

3.3.9.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στον τρόπο που οι τοπικοί κυβερνητικοί αξιωματούχοι (δημόσιοι υπάλληλοι και εντεταλμένα στελέχη) λαμβάνουν στοιχεία για αναλύσεις σχετικές με την εκτίμηση της “τρωτότητας”, ώστε να αυξάνεται ο βαθμός της ανθεκτικότητας έναντι των κρίσεων.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίσθηκε στις αντιλήψεις που έχουν οι ομάδες όλων αυτών που ασχολούνται με αναλύσεις, ώστε να εξευρεθούν οι διάφορες αδυναμίες τα λεγόμενα “τρωτά” ή “ευάλωτα” σημεία.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα:

- Οι Casey, Lawless και Wall το 2008 υιοθετούν μία προσέγγιση μέσω μελέτης διαφόρων περιπτώσεων (case studies) αναφορικά με τη συμβολή διαφόρων διαδικασιών όπως, οι κοινοβουλευτικές συζητήσεις, οι κυβερνητικές εκθέσεις και η ευρωπαϊκή κοινοτική νομοθεσία. Έτσι καταδεικνύεται η αναγκαιότητα ύπαρξης της πρόληψης, με τη λήψη ουσιαστικών μέτρων από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς με οποιαδήποτε μορφή δικαιοδοσίας, πριν ακόμη εμφανισθούν τα κρίσιμα γεγονότα.

➤ Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει το Crisis Management Capabilities (CMC). Η προσπάθεια εστιάζεται στο να προσδιοριστούν οι προσεγγίσεις για το πώς οι κίνδυνοι μπορούν να αναγνωρίζονται και στη συνέχεια να συγκρίνονται μεταξύ τους συμπεριλαμβανομένης της συχνότητας εμφάνισης των.

3.3.9.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

➤ Το μοντέλο εξετάζει τις αναλύσεις των κινδύνων και κατ’ επέκταση της “ευπάθειας” που δημιουργείται στους οργανισμούς/επιχειρήσεις, από την ύπαρξη και τη δράση των κινδύνων αυτών, εντοπίζοντας πηγές που προσδιορίζουν τις αδυναμίες στο σύστημα διαχείρισης κρίσεων καθώς και στην βελτίωση του σχεδιασμού αντιμετώπισης τους με αναθεωρήσεις σχεδίων, πολιτικής και στρατηγικής (βασίσθηκε και στη θεωρία του Hallin, 2004).

➤ Ως εκ τούτου, δεν εξετάζονται (η εξετάζονται εν μέρει) ζητήματα που αφορούν: στο σχεδιασμό για οικονομικούς πόρους, στο σχεδιασμό των πόρων, στο σχεδιασμό νέων επιχειρηματικών κινήσεων, στο σχεδιασμό των πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, στην ύπαρξη/συγκρότηση ομάδων διαχείρισης κρίσεων, καθώς επίσης σε ειδικά στοιχεία της στρατηγικής (λ.χ. διαχωρισμός καθημερινότητας και κρίσιμης κατάστασης, ανάδειξη κουλτούρας, σχέσεις στελεχών, εναλλακτικές λύσεις, πλαίσιο εξόδου από την κρίση κ.α.)

3.3.10 Κριτική στο Μοντέλο “Antunes και Hernâni” (2010)

3.3.10.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στην “προσαρμοστικότητα” των οργανισμών/επιχειρήσεων από την “καθημερινότητα” στην “κρίσιμη κατάσταση” διαμέσου του χειρισμού των κινδύνων.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίσθηκε στο βαθμό προσαρμοστικότητας που προέρχεται από την ανθεκτικότητα που παρουσιάζουν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις έναντι των κινδύνων που τους περιβάλλουν, καθώς επίσης από το πως οι οργανισμοί/επιχειρήσεις μελετούν και αντιμετωπίζουν τους κινδύνους τους.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα:

- Το 2008 οι Weeden, Bennett, Lauro, Viravaidya και Techo υποστηρίζουν ότι, οι οργανισμοί/επιχειρήσεις εφαρμόζοντας απλές λύσεις για τη διαχείριση των κινδύνων που τους περιβάλλουν, αποτρέπουν τις κρίσιμες καταστάσεις.

➤ Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει το Business Process Management (BPM). Σύμφωνα με το BMP εξετάζονται και ταξινομούνται διάφορα είδη κινδύνων. Αποδεικνύεται έτσι ότι, το μείζον ποσοστό συμμετοχής σε κινδύνους αφορά στους ανθρώπους και στις παρεμβάσεις τους με διάφορους τρόπους. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην απρογραμμάτιστη ανθρώπινη παρέμβαση.

3.3.10.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

➤ Το μοντέλο εξετάζει τη διαδικασία της διάγνωσης των κινδύνων, παρατηρώντας τη δυναμικότητα που παρουσιάζουν αυτοί. Ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό είναι η συμμετοχή των διαφόρων φορέων σε συνεργασιακές δραστηριότητες, που είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση των πιο περίπλοκων κινδύνων.

➤ Ως εκ τούτου, δεν εξετάζονται (η εξετάζονται εν μέρει) ζητήματα που αφορούν: σε ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των στρατηγικών, στο σχεδιασμό για

οικονομικούς πόρους, στο σχεδιασμό των πόρων, καθώς επίσης σε ειδικά στοιχεία της στρατηγικής (λ.χ. επίπεδα ευθύνης, ανάδειξη κουλτούρας, σχέσεις στελεχών, εναλλακτικές λύσεις, πλαίσιο εξόδου από την κρίση κ.α.)

3.3.11 Κριτική στο Μοντέλο “Chiu-Chi Wei και Chang” (2011)

3.3.11.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στην ύπαρξη των παραγόντων εκείνων που θα επιφέρουν την επιβίωση των οργανισμών/επιχειρήσεων σε ένα ασταθές περιβάλλον, με έντονο το στοιχείο της επίτευξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίστηκε στις ενέργειες που θα επιφέρουν το ουσιαστικό αποτέλεσμα, δηλ. την ανάπτυξη νέων προϊόντων (Development of New Products - NPD), τη διαρκή μέριμνα ώστε η είσοδος του σταδίου ανάπτυξης του νέου προϊόντος να επέλθει μετά το «fuzzy front end» δηλ. μετά το ξεκαθάρισμα των ασαφειών, με την προϋπόθεση της παρακολούθησης του «fuzzy front stage» δηλ. της παρακολούθησης του δυναμικού πεδίου της ασάφειας και τέλος την ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου «project portfolio» ώστε να δημιουργηθούν πλεονεκτήματα στα έσοδα και στην ανταγωνιστικότητα.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα:

- Οι Eriksson και Connell, διαχωρίζοντας έναν επιτυχή σχεδιασμό διαχείρισης μιας κρίσιμης κατάστασης στο στάδιο προ της κρίσης, από μία επιτυχή μετέπειτα διαχείριση κρίσης διατυπώνουν ότι, απαιτείται η ορθή χαρτογράφηση της σχέσης μεταξύ του σχεδιασμού διαχείρισης μιας κρίσιμης κατάστασης πριν από την κρίση και των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων από τη διαχείριση της κρίσης (ο λεγόμενος σχεδιασμός επιτυχούς έκβασης της διαχείρισης κρίσεων).

➤ Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει τη θέση των διαχειριστών κρίσεων στη λήψη αποφάσεων σε ένα ασταθές περιβάλλον, με μία νέα προσέγγιση η οποία συνδυάζει το σύνολο των ασαφών στοιχείων και τα πολλαπλά κριτήρια που το συνθέτουν.

3.3.11.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

➤ Το μοντέλο εξετάζει ότι, η προσέγγιση μέσω της ανάπτυξης νέων προϊόντων δύναται να παράγει σχέδια και στρατηγικές επιλογές για δράσεις, μη όμως αποσαφηνίζοντας τους τυχόν περιορισμούς σε “πόρους” και ειδικότερα στη συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού.

➤ Ως εκ τούτου, δεν εξετάζονται (η εξετάζονται εν μέρει) ζητήματα που αφορούν: στο σχεδιασμό των πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού,

στην ύπαρξη/συγκρότηση ομάδων διαχείρισης κρίσεων, καθώς επίσης σε ειδικά στοιχεία της στρατηγικής (λ.χ. διαχωρισμός καθημερινότητας και κρίσιμης κατάστασης, επίπεδα ευθύνης, ανάδειξη κουλτούρας, σχέσεις στελεχών, εναλλακτικές λύσεις, πλαίσιο εξόδου από την κρίση κ.α.)

3.3.12 Κριτική στο Μοντέλο “McConnell” (2011)

3.3.12.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στην ορθή “αξιολόγηση” των κρίσιμων καταστάσεων.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίστηκε στο ότι δεν υπάρχει ένας καθορισμένος τρόπος αναφοράς για την επιτυχία της διαχείρισης των κρίσεων. Δηλ., δεν υπάρχει μόνο μία συνταγή επιτυχίας. Αντίθετα, υπάρχουν πολλές (μερικές φορές συμπληρωματικές και συχνά αντικρουόμενες) μεθοδολογικές προσεγγίσεις βάσει των οποίων οι πρωτοβουλίες των διαχειριστών μιας κρίσης, μπορούν να καθορίσουν το αποτέλεσμα.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα:

- Οι κρίσεις χαρακτηρίζονται από επεισόδια που διαταράσσουν και απειλούν τα καθιερωμένα πρότυπα της εργασίας και γενικότερα όλων των κοινωνικών τομέων (Hart, 1993).

- Το 2000 ο Jaques ενθαρρύνει τα διευθυντικά στελέχη των οργανισμών/επιχειρήσεων, αναφορικά με την κατανόηση της πρακτικής αξίας των θετικών διδαγμάτων που εξάγονται από τη διαχείριση κρίσεων, μέσω των case studies, τα οποία δοκιμάζουν την αντοχή της “σχεδίασης”.

- Οι απειλές σε συνδυασμό με την υψηλή αβεβαιότητα, προσφέρουν τεράστια πίεση και ευθύνη για αυτούς που διαχειρίζονται την κρίση [(Boin, 't Hart, Stern και Sundelius, 2005) και (Rosenthal και Boin, 2010)].

- Ο Wang το 2010 υποστηρίζει ότι είναι αναγκαία η προετοιμασία της αντιμετώπισης μιας κρίσιμης κατάστασης, από την οποιαδήποτε άλλη προσφερόμενη λύση.

➤ Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει τις προσεγγίσεις που καθορίζουν το πλαίσιο της στρατηγικής δράσης των οργανισμών/επιχειρήσεων.

3.3.12.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

➤ Το μοντέλο εξετάζει την ύπαρξη ενός μεθοδολογικού πλαισίου που βασίζεται στην πρωτοβουλία των διαχειριστών μιας κρίσης, ώστε η διαχείριση τους να είναι αποτελεσματική και επιτυχής στοχεύοντας στην ελαχιστοποίηση της απώλειας και των

ζημιών. Φυσικά αυτό προϋποθέτει την ενεργή συμμετοχή αρκετών ατόμων, ώστε να υλοποιηθεί πλήρως η αλληλουχία των ενδεδειγμένων ενεργειών που αφορούν στην εύστοχη αντιμετώπιση και επίλυση μιας κρίσιμης κατάστασης. Και αυτά τα άτομα, μπορεί να συμφωνούν σε όλα ή στα περισσότερα, μπορεί όμως και όχι.

➤ Ως εκ τούτου, δεν εξετάζονται (η εξετάζονται εν μέρει) ζητήματα που αφορούν: στο ρίσκο για νέες επιχειρηματικές δράσεις, στο σχεδιασμό για οικονομικούς πόρους, στο σχεδιασμό των πόρων, στο σχεδιασμό νέων επιχειρηματικών κινήσεων, στο σχεδιασμό των πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς επίσης σε ειδικά στοιχεία της στρατηγικής (λ.χ. διαχωρισμός καθημερινότητας και κρίσιμης κατάστασης, ανάδειξη κουλτούρας, σχέσεις στελεχών, κ.α.)

3.3.13 Κριτική στο Μοντέλο "Palttala και Vos" (2012)

3.3.13.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στη μέτρηση της απόδοσης ώστε να βελτιώνεται η ετοιμότητα έναντι των κρίσεων, στον τομέα της επικοινωνίας στους δημόσιους οργανισμούς.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίσθηκε στο ότι, κατέχει μεγάλο ποσοστό επιτυχίας στην έκβαση του αποτελέσματος της διαχείρισης μιας κρίσης το εάν βελτιώσουμε την "επικοινωνία", με την ανάπτυξη ενός πλαισίου δεικτών επικοινωνίας που θα μετρούν και θα βελτιώνουν τη "ετοιμότητα" επικοινωνίας των δημόσιων αρχών.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα:

- Πρωτεργάτης της "επικοινωνίας έχει αποτελέσει ο Coombs, πολλά χρόνια πριν.

- Απο το 1995 ο Augustine είχε διατυπώσει την ιδέα δημιουργίας ενός σχεδίου διαχείρισης κρίσεων και ταυτόχρονα την αναγκαιότητα ύπαρξης της δοκιμής του σχεδίου αυτού, ώστε κάθε φορά να παρατηρούμε την απόδοση των διαχειριστών της κρίσης (Augustine, N. R., 1995).

➤ Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει τη σχέση που οριοθετεί τις διαδικασίες ενεργειών, με τις διάφορες φάσεις επικοινωνίας στη διαχείριση κρίσεων. Όλο αυτό το πλαίσιο εντάσσεται στο στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού/επιχείρησης, ως ένας στρατηγικός χάρτης διαχείρισης κρίσεων στον τομέα της επικοινωνίας.

3.3.13.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

➤ Το μοντέλο εξετάζει ένα μεθοδολογικό πλαίσιο δράσης αντιμετώπισης κρίσιμων καταστάσεων στους δημόσιους οργανισμούς/επιχειρήσεις, εισάγοντας τρόπον τινά ένα νεοφερμένο στοιχείο το “damage” δηλ. τη ζητηση, στο πλαίσιο της διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων και κατ’ επέκταση της χάραξης του στρατηγικού σχεδιασμού και της πολιτικής ενός οργανισμού/επιχείρησης. Αυτό φυσικά δεν αντιπροσωπεύει τους δημόσιους οργανισμούς/επιχειρήσεις μόνο, αλλά το ευρύτερο περιβάλλον που συντίθεται η “αγορά”. Επίσης το μεθοδολογικό αυτό πλαίσιο δράσης δεν ανταποκρίνεται μόνο στον επικοινωνιακό τομέα, αλλά μπορεί κάλλιστα να υλοποιηθεί και σε άλλους τομείς δράσης.

➤ Ως εκ τούτου, δεν εξετάζονται (η εξετάζονται εν μέρει) ζητήματα που αφορούν: στο ρίσκο για νέες επιχειρηματικές δράσεις, στο σχεδιασμό για οικονομικούς πόρους, στο σχεδιασμό νέων επιχειρηματικών κινήσεων, καθώς επίσης σε ειδικά στοιχεία της στρατηγικής (λ.χ. διαχωρισμός καθημερινότητας και κρίσιμης κατάστασης, περιορισμός αστοχίας, επίπεδα ευθύνης, ανάδειξη κουλτούρας, σχέσεις στελεχών, εναλλακτικές λύσεις κ.α.).

3.3.14 Συμπεράσματα από την Κριτική στα Μοντέλα που ερευνούν τις “Στρατηγικές Επιλογές των Οργανισμών/Επιχειρήσεων για Δράσεις”

ΕΞΕΤΑΣΘΕΝΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ	ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΕΞΕΤΑΖΕΙ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ	ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΜΕ ΑΛΛΑ ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ	ΤΟΜΕΙΣ ΠΟΥ ΔΕΝ ΕΞΕΤΑΖΕΙ (ή ΕΞΕΤΑΖΕΙ ΕΝ ΜΕΡΕΙ) ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ
Μοντέλο “Siomkos και Kurzbar” (1994)	Φήμη/εικόνα, απο “ελαττωματικό” προϊόν	Bakewell, 1993	Ιδιαίτ. χαρ-κα στρατηγικών Ρίσκο για νέες επιχειρ. δράσεις Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού Ύπαρξη ομάδων διαχείρισης κρίσεων
Μοντέλο “Purdom” (1995)	Έλεγχος πληρότητας σχεδίων	Hood, 1996 Hutchison, 2001 Gomes και Duarte, 2005	Ρίσκο για νέες επιχειρ. Δράσεις Ύπαρξη ομάδων διαχείρισης κρίσεων
Μοντέλο “Kash και Darling” (1995)	Εκπεμπόμενα “σήματα”, πριν την κρίση	Fink, 1986 Lerbinger, 1997	Ιδιαίτ. χαρ-κα στρατηγικών Ρίσκο για νέες επιχειρ. δράσεις Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού Ύπαρξη ομάδων διαχείρισης κρίσεων
Μοντέλο “Lee and Harrald” (1999)	Αρμοδιότητες διαχειριστών κρίσεων	Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W., 2006 Garoupa, 2006	Ιδιαίτ. Χαρ-κα στρατηγικών Ρίσκο για νέες επιχειρ. Δράσεις
Μοντέλο “Sapriel” (2003)	Προσέγγιση στη διαχείριση κρίσεων	Fink, 1986 Pollard, 2006 Schneider, 2011	Ύπαρξη ομάδων διαχείρισης κρίσεων
Μοντέλο “Makkai και Braithwaite” (2006)	Αποτροπή των κρίσεων	Pearson και Clair, 1998 Brugnacha, Dewulf, Henriksend και Van der Keurd, 2010	Ρίσκο για νέες επιχειρ. δράσεις Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού Ύπαρξη ομάδων διαχείρισης κρίσεων
Μοντέλο “Mukherjee, Johnson και Kieckhafer” (2010)	Προσομοίωση των κρίσιμων καταστάσεων	Houghton και Michigan	Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού
Μοντέλο “Zaifang και Chu” (2010)	Αξιολόγηση των πιθανών αστοχιών	Johnston το 2009	Ρίσκο για νέες επιχειρ. δράσεις Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού Ύπαρξη ομάδων διαχείρισης κρίσεων
Μοντέλο “Nilsson” (2010)	Εκτίμηση της “πρωτότητας”	Casey, Lawless, και Wall, 2008	Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού
Μοντέλο “Antunesa και Hernani” (2010)	“Προσαρμοστικότητα” σε κρίσιμες καταστάσεις	Weeden, Bennett, Lauro, Viravaidya και Techo, 2008	Ιδιαίτ. χαρ-κα στρατηγικών
Μοντέλο “Weia και Changb” (2011)	Ασταθές περιβάλλον και επιβίωση, μέσω ανάπτυξης νέων προϊόντων	Eriksson και Connell	Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού
Μοντέλο “McConnell” (2011)	Αξιολόγηση των κρίσιμων καταστάσεων	Hart, 1993 Jaques, 2000 Boin, t Hart, Stern και Sundelius, 2005 Rosenthal και Boin, 2010 Wang, 2010	Ρίσκο για νέες επιχειρ. δράσεις Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού Ύπαρξη ομάδων διαχείρισης κρίσεων
Μοντέλο “Paltala και Vos” (2012)	Μέτρηση της απόδοσης, έναντι κρίσιμων καταστάσεων, μέσα απο την επικοινωνία	Coombs Augustine, 1995	Ρίσκο για νέες επιχειρ. δράσεις

Πίνακας «21»: Συμπεράσματα από την Κριτική στα Μοντέλα που ερευνούν τις “Στρατηγικές Επιλογές των Οργανισμών/Επιχειρήσεων για Δράσεις”

3.4 Κριτική στα Μοντέλα που ερευνούν την “Εφαρμογή των Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις από τους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις”

3.4.1 Κριτική στο Μοντέλο “Barton και Hardigree” (1995)

3.4.1.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στο ότι τα καθήκοντα του διαχειριστή του κινδύνου διαφέρουν από εκείνα του διευθύνοντος τη διαχείριση μιας κρίσης.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίσθηκε στο ότι, ο διαχειριστής του κινδύνου αξιολογεί πιθανά περιστατικά, ενώ ο διαχειριστής της κρίσης διαχειρίζεται πραγματικά γεγονότα. Αυτό όμως δεν αναιρεί τη διαδικασία ώστε, και οι 2 να εκτελούν ταυτόχρονα την αξιολόγηση των κινδύνων και την εν συνεχεία διαχείριση της επερχόμενης κρίσης, προς διατήρηση του λειτουργικού πλαισίου του οργανισμού/επιχείρησης. Η διαδικασία αυτή προσφέρει προκλήσεις και αντίστοιχα ευκαιρίες για τους διαχειριστές όλων των επιπέδων.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα:

- Για να υλοποιηθεί η διαχείριση μιας κρίσης απαιτείται ένας σχεδιασμένος και συστηματικός τρόπος δράσης, είτε προληπτικά έναντι προϋπολογισμένων κινδύνων, είτε ως αντίδραση σε απειλές στις οποίες έχει εκτεθεί ο οργανισμός/επιχείρηση κατά την εμφάνιση της κρίσης (Baker, D., 2007).

- Το 2011 οι Boin και Fishbacher-Smith, τοποθετούνται λέγοντας ότι η φιλοσοφία του υπολογισμένου κινδύνου με μία προσεγγιστική μεθοδολογία που χαρακτηρίζεται μόνο από ποσοτικούς παράγοντες, ενέχει κινδύνους οι οποίοι επέρχονται εάν υπολογίζουμε/διαχειριζόμαστε, μόνο με αριθμητικούς δείκτες.

- Απαιτείται ελαχιστοποίηση των παρουσιαζόμενων “κινδύνων” που μπορούν να προκαλέσουν κρίση, από την ύπαρξη τους και μόνο (Downing, J. R., 2003).

➤ Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει το σκεπτικό, πως όλες οι πιθανές επικίνδυνες καταστάσεις εξελίσσονται σε κρίση. Προς τούτο πρέπει να διαμορφώνεται ένα πλαίσιο εφαρμογής των στρατηγικών επιλογών που έχουν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις (κυρίως οι μεγάλοι/μεγάλες) ώστε να δραστηριοποιείται το γενικότερο λειτουργικό τους πλαίσιο, προλαμβάνοντας έτσι τις ενδεχόμενες δυσάρεστες καταστάσεις.

3.4.1.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

➤ Το μοντέλο διαχωρίζει πλήρως τη διαδικασία διαχείρισης των κινδύνων από αυτή της διαχείρισης των κρίσεων. Ενδέχεται όμως αυτά να εργάζονται παράλληλα, προς επίτευξη της εύστοχης αντιμετώπισης των δυσάρεστων καταστάσεων. Διαμορφώνεται έτσι η αντίληψη ότι, αυτό που προέχει στη διαχείριση μιας κρίσιμης κατάστασης είναι η εφαρμογή των κανόνων που έχει θέσει ο οργανισμός/επιχείρηση, αναφορικά με την υλοποίηση της στρατηγικής του. Δηλαδή, πρέπει εκ των προτέρων ο οργανισμός/επιχείρηση να έχει ασχοληθεί με τη διαχείριση των εστιασμένων κινδύνων που τον περιβάλλουν, ώστε στη συνέχεια να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τυχόν κρίσιμες καταστάσεις.

➤ Ως εκ τούτου, δεν εξετάζονται (η εξετάζονται εν μέρει) ζητήματα που αφορούν: στον έλεγχο των δράσεων για την αντιμετώπιση κρίσεων, στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων, στην κλιμάκωση της κρίσης, καθώς επίσης στην εφαρμογή των στρατηγικών δράσης (λ.χ. αποτελεσματικότητα, επικοινωνία, δεσμεύσεις, εναλλακτικές λύσεις, επάρκεια πόρων, συνέπεια, περιβάλλον, στόχοι κ.α.).

3.4.2 Κριτική στο Μοντέλο “Elliott, Harris και Baron” (2005)

3.4.2.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στη διαχείριση των κρίσεων, μέσα από τις υπηρεσίες του μάρκετινγκ των οργανισμών/επιχειρήσεων.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίσθηκε στο ότι ο πελάτης μπορεί να συμβάλει ενεργά στην αντιμετώπιση κρίσιμων καταστάσεων, διαμέσου της εφαρμογής ενός πολύ καλά δομημένου σχεδίου στρατηγικής μάρκετινγκ που μπορεί να διαθέτει ο οργανισμός/επιχείρηση.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα:

- Το 2008 οι Chen, Sharman, Rao και Upadhyaya δίνουν τον κατάλογο των προκλήσεων που συνθέτουν το “χαρακτήρα” της διαχείρισης των κρίσεων. Εκτός των άλλων αναφέρονται στη σχέση οργανισμός/επιχείρηση - πελάτης, μέσα από όλο το φάσμα που τη διακρίνει (κλιμάκωση, στόχοι ενός εκάστου, οπτική συμφερόντων, ζήτηση κ.α.)

➤ Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει τη σχέση: “οργανισμός/επιχείρηση” και “πελάτης”.

3.4.2.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

Το μοντέλο εξετάζει την προσπάθεια να εμπλακούν στη διαχείριση των κρίσεων και οι stakeholders, διαμέσου του δέκτη των προϊόντων/υπηρεσιών (δηλ. τον πελάτη), με την εφαρμογή μιας εύστοχης στρατηγικής μάρκετινγ, για την κάθε φάση της κρίσης.

➤ Ως εκ τούτου, δεν εξετάζονται (η εξετάζονται εν μέρει) ζητήματα που αφορούν: στην αντιμετώπιση της κρίσης, στον έλεγχο των δράσεων για την αντιμετώπιση κρίσεων, στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων, καθώς επίσης στην εφαρμογή των στρατηγικών δράσης (λ.χ. αποτελεσματικότητα, εναλλακτικές λύσεις, επάρκεια πόρων, περιβάλλον κ.α.).

3.4.3 Κριτική στο Μοντέλο “Knight, Mitchell και Gao” (2009)

3.4.3.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στη ραγδαία εξέλιξη των γεγονότων, που διαδραματίζονται κατά την ανάπτυξη μιας κρίσιμης κατάστασης.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίσθηκε στο ότι οι κρίσεις εμφανίζονται συχνά, χωρίς να μπορεί κανείς να τις προβλέψει με την πραγματική έκταση των συνεπειών τους και αυτό διότι οι καταστάσεις εξελίσσονται ραγδαία και δεν αρκεί μόνο ένας καλός σχεδιασμός. Απαιτείται προσαρμοστικότητα και ευελιξία στην εφαρμογή του καλού σχεδιασμού για την αντιμετώπιση της αστάθειας, στα πλαίσια της εταιρικής στρατηγικής.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα:

- Η Goett το 1997 αναφέρει ότι ο σχεδιασμός σεναρίων είναι ένα χρήσιμο εργαλείο να μένουμε σε εγρήγορση, ώστε να αντιμετωπίζεται γρήγορα και εύστοχα μία κρίση.

- Η δημιουργία μιας στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων (Strategic Crisis Management) εμφανίζεται ως ο πλέον σύγχρονος και ορθολογικός τρόπος για την επιτυχή αντιμετώπιση μιας κρίσης, με το ραγδαίο ρυθμό εξέλιξης που τη διακρίνει, προς επίτευξη της βιωσιμότητας των οργανισμών/επιχειρήσεων καθώς επίσης την απόκτηση των μέγιστων δυνατών ωφελειών σε μεσο-μακροπρόθεσμο επίπεδο (Dilenschneider, R. L., 2000).

➤ Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει το ότι, τα διάφορα γεγονότα που συνθέτουν μία κρίση παρέχουν την ευκαιρία για τον επανασχεδιασμό και την αναδιάρθρωση ενός ελαττωματικού συστήματος, ώστε να το μετατρέψουν σε ένα καλύτερο. Κατ’ αυτόν τον τρόπο, δύνανται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις να εφαρμόζουν τις στρατηγικές τους με μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας.

3.4.3.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

➤ Το μοντέλο εξετάζει το ότι η ορθή αντίδραση σε κρίσιμες καταστάσεις, καταδεικνύει τη σχέση μεταξύ των βραχυπρόθεσμων τακτικών της αντιμετώπισης και της μακροπρόθεσμης στρατηγικής, που εφαρμόζουν οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί και να μην πέφτουν στην παγίδα, του να κάνουν κάτι απλά και μόνο επειδή πρέπει να είναι σε δράση παρά σε αδράνεια.

➤ Ως εκ τούτου, δεν εξετάζονται (η εξετάζονται εν μέρει) ζητήματα που αφορούν: στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων, καθώς επίσης στην εφαρμογή των στρατηγικών δράσης (λ.χ. αποτελεσματικότητα, δεσμεύσεις, εναλλακτικές λύσεις, επάρκεια πόρων κ.α.).

3.4.4 Κριτική στο Μοντέλο “Saarelainen και Jormakka” (2010)

3.4.4.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στον τρόπο αντίδρασης των οργανισμών/επιχειρήσεων κατά τη διαδικασία της διαχείρισης κρίσεων.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίσθηκε στο ότι δεν αποτελεί πανάκεια η ύπαρξη μιας στατικής εργαλειακής υποδομής για την ορθή εκτέλεση και την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων, προς λήψη των κατάλληλων αποφάσεων αναφορικά με τη διαχείριση μιας κρίσιμης κατάστασης. Ουσιαστικό ρόλο παίζει η χρήση εργαλείων σε συνδυασμό με: τη δόμηση των οργανισμών, τη διοίκηση και τον έλεγχο, τον προγραμματισμό των πόρων, τις πληροφορίες κλπ.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα:

- Η διαχείριση κρίσης είναι μία σειρά διαδικασιών και δραστηριοτήτων που επιφέρουν τη διατήρηση της βιωσιμότητας σε έναν οργανισμό/επιχείρηση, μέσα από ένα οργανωμένο πλαίσιο αναφορικά με την πολυπλοκότητα του συστήματος αντίδρασης (Paraskevas, A., 2006).

- Το 2011 οι Jallat και Shultz εστιάζουν στα θέματα που επηρεάζουν τον τρόπο αντίδρασης των οργανισμών/επιχειρήσεων και άπτονται του πολιτικού και του επιχειρηματικού κόσμου με αλληλεξαρτήσεις σε κοινωνικό, ιδεολογικό και πολιτιστικό επίπεδο.

- Διαγράφονται πλέον “νέες τάσεις” για τη διαχείριση κρίσεων, όπου οι σύγχρονοι οργανισμοί/επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα για την εύστοχη και αποτελεσματική διαχείριση των κρίσιμων καταστάσεων (Howard και Mathews, 2000).

➤ Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει το ότι, αντιπροσωπευτικός παράγοντας αποτελεί η επίγνωση της κατάστασης (Situational Awareness - SA) από τους ενδιαφερόμενους φορείς, όπου απαιτείται εμπειριστατωμένη διοίκηση και έλεγχος (Command and Control - C2) στο περιβάλλον που εξελίσσεται η διαχείριση της κρίσης (Crises Management Environment - CME). Έτσι εξάγονται εργαλεία για τη διαχείριση των κρίσεων τα οποία πλαισιώνουν το C2, όπου μαζί με το Resource Management (RM) αντιμετωπίζουν την κατάσταση.

3.4.4.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

➤ Το μοντέλο εξετάζει ότι η παραπάνω αναφερόμενη ενέργεια γεννά τα C2 - εργαλεία που δραστηριοποιούνται στο CME και κατ' επέκταση τη διαδικασία εκείνη που βασίζεται σε αξιόπιστους παράγοντες προς την πλέον αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής για μία εύστοχη και χρονικά αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης. Μην ξεχνάμε όμως ότι δεν ενδείκνυται επ' ουδενί η χρησιμοποίηση στατικών μοντέλων εργαλειακής υποδομής προς επίτευξη ενός εύστοχου αποτελέσματος, αναφορικά με τη διαχείριση μιας κρίσιμης κατάστασης.

➤ Ως εκ τούτου, δεν εξετάζονται (η εξετάζονται εν μέρει) ζητήματα που αφορούν: στον έλεγχο των δράσεων για την αντιμετώπιση κρίσεων, στην κλιμάκωση της κρίσης, καθώς επίσης στην εφαρμογή των στρατηγικών δράσης (λ.χ. αποτελεσματικότητα, επάρκεια πόρων, συνέπεια κ.α.).

3.4.5 Κριτική στο Μοντέλο "Maxwell, Young, Jaspars, Frize και Burns" (2010)

3.4.5.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στην εφαρμογή των στρατηγικών δράσης στη διαχείριση της ανθρωπιστικής βοήθειας.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίσθηκε στο ότι ο "συμμετοχικός παράγοντας" λειτουργεί καλύτερα σε μία "ελεγχόμενη" κατάσταση έκτακτης ανάγκης, χωρίς να υφίσταται "σύγκρουση" ή "μετατόπιση" από το γενικό πλαίσιο εφαρμογής των ενεργούντων, όπως λ.χ. οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί (ΜΚΟ) κ.α.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα:

- Οι Taylor και Kent το 2007, προτείνουν λύσεις για τη χρήση του “διαδικτύου” κατά τη διάρκεια μιας κρίσης και τάσσονται υπέρ τη άποψης ότι, περισσότεροι οργανισμοί/επιχειρήσεις θα πρέπει να χρησιμοποιούν το διαδίκτυο, ιδιαίτερα τα web sites, κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, προάγοντας έτσι εκτός των άλλων τη συνεργασία στην υπηρεσία της διαχείρισης της κρίσης.

- Το 2010, οι Nivolianitou και Synodinou, προτείνουν την επίτευξη του συνεργασιακού παράγοντα, ως παράγοντα που συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση έκτακτων περιστατικών.

- Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει την αξία της συνεργασίας προς ανεύρεση των αιτίων πιθανών κινδύνων και κατ’επέκταση την εφαρμογή ενός στρατηγικού πλαισίου δράσης, για τη διαχείριση μιας έκτακτης κατάστασης.

3.4.5.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

- Το μοντέλο εξετάζει την εφαρμογή της στρατηγικής ενός οργανισμού/επιχείρησης στο χειρισμό πολύπλοκων καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, μέσα από το πρίσμα του συνεργασιακού παράγοντα.

- Ως εκ τούτου, δεν εξετάζονται (η εξετάζονται εν μέρει) ζητήματα που αφορούν: στην αντιμετώπιση της κρίσης, στον έλεγχο των δράσεων για την αντιμετώπιση κρίσεων, στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων, στην κλιμάκωση της κρίσης, καθώς επίσης στην εφαρμογή των στρατηγικών δράσης (λ.χ. δεσμεύσεις, εναλλακτικές λύσεις, επάρκεια πόρων, συνέπεια, περιβάλλον, στόχοι κ.α.).

3.4.6 Κριτική στο Μοντέλο “Veil” (2011)

3.4.6.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

- Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στα σήματα προειδοποίησης που εκπέμπουν οι κρίσεις, ώστε να μεταπέσουμε από τη διαχείριση της καθημερινότητας, σε αυτή της κρίσιμης κατάστασης.

- Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίσθηκε στο ότι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις δεν βλέπουν συνήθως τις προειδοποιήσεις έγκαιρα, ώστε να προσαρμόζουν τις τακτικές τους για να αποφεύγουν τις κρίσεις.

- Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα:

- Σύμφωνα με τη θεωρία των Fink, Mitroff και Coombs ο κύκλος ζωής μιας κρίσης εκπέμπει συνεχώς προειδοποιητικά σήματα, ανεξάρτητα της φάσης στην οποία βρίσκεται η κρίση.

- Το 1995 οι Kash και Darling ανέπτυξαν ένα μοντέλο, με εκπεμπόμενα σήματα επικείμεων κρίσεων, μέσα από το δυναμικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις.

- Το 2008 οι Lan Ye, Pang και Kim υποστηρίζουν ότι, το πλέον αποκαλυπτικό σημάδι μιας επερχόμενης κρίσης, είναι η μη εφαρμογή του θεωρητικού πλαισίου της στρατηγικής διαχείρισης των κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

- Μια εμπειριστατωμένη προσέγγιση που μπορεί να χρησιμοποιείται ευρέως για να διαχωριστούν τα γεγονότα που συνθέτουν μία κρίση, είναι αυτή των 3 σταδίων δηλ.: προ στάδιο κρίσης, κυρίως στάδιο κρίσης, μετά στάδιο κρίσης (Guth 1995, Seeger 2003).

- Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει το ότι, στον κύκλο ζωής της κρίσης όλα τα στάδια ή οι φάσεις της, εκπέμπουν συνεχώς σήματα τα οποία δύνανται να μετρηθούν μέσω της ύπαρξης του «Rhetorical Barriers to Learning» μεταπίπτοντας έτσι από την καθημερινότητα στη διαχείριση της κρίσιμης κατάστασης.

3.4.6.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

- Το μοντέλο εξετάζει τη μετάβαση από τη “ρουτίνα της καθημερινότητας” στη διαδικασία χειρισμού μιας “κρίσης” μέσω των σημάτων που εκπέμπει η κάθε φάση της κρίσιμης κατάστασης. Για να γίνει όμως κατανοητό αυτό, απαιτείται αλλαγή στον τρόπο που ένας οργανισμός/επιχείρηση ενεργεί στην κάθε κατάσταση. Το πέρασμα από τη μία κατάσταση στην άλλη, διέρχεται μέσα από τη μάθηση/κατάρτιση ως μέρος των στρατηγικών επιλογών για δράση που έχουν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις. Για να αντιληφθούμε έγκαιρα τις προειδοποιήσεις που εκπέμπει κάποιο πρόβλημα, πρέπει να είμαστε σε επιφυλακή με νέες πληροφορίες και στοιχεία, ώστε να συντίθεται το πλαίσιο δράσης με όσο το δυνατόν μικρές αποκλίσεις, από τον τρόπο που τα πράγματα θα οδηγηθούν στην πραγματικότητα.

- Ως εκ τούτου, δεν εξετάζονται (η εξετάζονται εν μέρει) ζητήματα που αφορούν: στην αντιμετώπιση της κρίσης, στον έλεγχο των δράσεων για την αντιμετώπιση κρίσεων, καθώς επίσης στην εφαρμογή των στρατηγικών δράσης (λ.χ. αποτελεσματικότητα, επικοινωνία, δεσμεύσεις, εναλλακτικές λύσεις, επάρκεια πόρων κ.α.).

3.4.7 Κριτική στο Μοντέλο “Stark” (2011)

3.4.7.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στις νομοθετικές και γενικότερα τις κρατικές παρεμβάσεις οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τις πολιτικές/στρατηγικές της διαχείρισης των κρίσεων που εφαρμόζονται από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίσθηκε στην πολυπλοκότητα που εμφανίζεται από την ύπαρξη πολλών παραγόντων, με την παρουσίαση ενός πλαισίου αλληλεπίδρασης μεταξύ των «κυβερνητικών παρεμβάσεων» και της «πολιτικής/στρατηγικής διαχείρισης των κρίσεων» που έχει θέσει ο οργανισμός/επιχείρηση, επηρεάζοντας έτσι την απόδοση της διαχείρισης της κρίσιμης κατάστασης.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα:

- Το 2008 οι Lan Ye, Pang και Kim κατέδειξαν ότι, οι παρεμβάσεις που εναπόκεινται σε διάφορους φορείς (κυβερνητικούς ή μη) είναι κυρίαρχοι παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία των οργανισμών/επιχειρήσεων, καθώς επίσης και τη διαδικασία προσέγγισης επίλυσης των κρίσιμων καταστάσεων, απο αυτούς/ες. Το ίδιο είχαν διατυπώσει οι Mitrook και Cameron, ήδη, από το 1999.

➤ Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει τον παράγοντα «normative pluralism» (δηλ. τους κανόνες της πολυφωνίας που διέπουν τους σύγχρονους πολιτισμούς) και κατ' επέκταση χαρακτηρίζουν τις “σύγχρονες” κρίσεις στους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

3.4.7.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

➤ Το μοντέλο εξετάζει το ότι οι διαχειριστές μιας κρίσιμης κατάστασης, σε εφαρμογή των στρατηγικών που έχουν επιλεγεί από τον οργανισμό/επιχείρηση για την αντιμετώπιση αυτής της κρίσιμης κατάστασης, έχουν τη δυνατότητα να συνδυάσουν τα χαρακτηριστικά της κρίσης με τα outputs του νομοθέτη και έτσι να αξιολογήσουν καλύτερα τις προσδοκίες των stakeholders με το νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τον οργανισμό/επιχείρηση.

➤ Ως εκ τούτου, δεν εξετάζονται (η εξετάζονται εν μέρει) ζητήματα που αφορούν: στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων, στην κλιμάκωση της κρίσης, καθώς επίσης στην εφαρμογή των στρατηγικών δράσης (λ.χ. αποτελεσματικότητα, επικοινωνία, εναλλακτικές λύσεις, επάρκεια πόρων κ.α.).

3.4.8 Κριτική στο Μοντέλο “Jia, Shi, Jia και Li” (2012)

3.4.8.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στη διαχείριση κρίσεων στον τομέα του τουρισμού.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίσθηκε στην εφαρμογή ενός πλαισίου δράσης σε περιπτώσεις που αφορούν κρίσιμες καταστάσεις στον τομέα του τουρισμού, το οποίο μπορεί να εξυπηρετηθεί από ένα αυτόνομο σύστημα λογισμικού που είναι σε θέση να συνεργαστεί με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, αναφορικά με τη διαμόρφωση των δράσεων σε όλα τα στάδια μιας κρίσης.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα:

- Ο Coombs το 2004, θέτει τον προβληματισμό στο πως οι διαχειριστές των κρίσεων μπορούν να συνδυάσουν τρόπους αντιμετώπισης της κρίσης, ανάλογα με τη φύση της.

- Οι Day, McKay, Ishman και Ed Chung το 2004 υποστηρίζουν ότι, παρά την τεχνολογία και την επιστήμη ο κόσμος δεν είναι απόλυτα ασφαλής από διάφορες απειλές (όπως λ.χ μολυσματικοί ιοί κλπ).

➤ Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει το συνδυασμό της τεχνητής νοημοσύνης και της τεχνολογίας web-based στο πλαίσιο που μπορεί να συλλέγονται, να ταξινομούνται, να αποθηκεύονται και να μοιράζονται οι πληροφορίες σε όλους τους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Το πλαίσιο αυτό αποτελείται από 3 τύπους: την παραγωγή, τη μετάδοση και τη διαχείριση της γνώσης.

3.4.8.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

➤ Το μοντέλο εξετάζει την ενεργή συμβολή της τεχνολογίας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ως ένα εννοιολογικό πλαίσιο εφαρμογής, χωρίς όμως να υποκαθιστά την ανθρώπινη παρέμβαση, ανάλογα της ιδιαιτερότητας της κρίσιμης κατάστασης.

➤ Ως εκ τούτου, δεν εξετάζονται (η εξετάζονται εν μέρει) ζητήματα που αφορούν: στον έλεγχο των δράσεων για την αντιμετώπιση κρίσεων, στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων, καθώς επίσης στην εφαρμογή των στρατηγικών δράσης (λ.χ. δεσμεύσεις, στόχοι κ.α.).

3.4.9 Συμπεράσματα από την Κριτική στα Μοντέλα που ερευνούν την “Εφαρμογή των Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις από τους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις”

ΕΞΕΤΑΣΘΕΝΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ	ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΕΞΕΤΑΖΕΙ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ	ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΜΕ ΆΛΛΑ ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ	ΤΟΜΕΙΣ ΠΟΥ ΔΕΝ ΕΞΕΤΑΖΕΙ (ή ΕΞΕΤΑΖΕΙ ΕΝ ΜΕΡΕΙ) ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ
Μοντέλο “Barton και Hardigree” (1995)	Καθηκοντα Διαχειριστή κινδύνου και Διευθύνοντος τη διαχείριση μιας κρίσης.	Baker, D., 2007 Boin και Fishbacher-Smith, 2011 Downing, J. R., 2003	Έλεγχος δράσεων αντιμετώπισης, Διαδικασία λήψης αποφάσεων, Κλιμακώση της κρίσης, Αποτελεσματικότητα, Επικοινωνία, Δεσμεύσεις, Εναλλακτικές λύσεις, Επάρκεια πόρων, Συνέπεια, Περιβάλλον, Στόχοι
Μοντέλο “Elliott, Harris και Baron” (2005)	Διαχείριση των κρίσεων, μέσα από τις υπηρεσίες του μάρκετινγκ των οργανισμών/επιχειρήσεων	Chen, Sharman, Rao και Upadhyaya, 2008	Έλεγχος δράσεων αντιμετώπισης, Διαδικασία λήψης αποφάσεων, Αποτελεσματικότητα, Εναλλακτικές λύσεις, Επάρκεια πόρων, Περιβάλλον
Μοντέλο “Knight, Mitchell και Gao” (2009)	Ραγδαία εξέλιξη των γεγονότων, σε μια κρίσιμη κατάσταση	Goett, 1997 Dilenschneider, R. L., 2000	Διαδικασία λήψης αποφάσεων, Αποτελεσματικότητα, Δεσμεύσεις, Εναλλακτικές λύσεις, Επάρκεια πόρων
Μοντέλο “Saarelainen και Jormakka” (2010)	Τρόπος αντίδρασης οργανισμών/επιχειρήσεων, στη διαχείριση των κρίσεων.	Paraskevas, A., 2006 Jallat και Shultz, 2007 Howard και Mathews, 2000	Έλεγχος δράσεων αντιμετώπισης, Αποτελεσματικότητα, Επάρκεια πόρων, Συνέπεια
Μοντέλο “Maxwell, Young, Jaspars, Frize και Burns” (2010)	Εφαρμογή στρατηγικών δράσης στη διαχείριση της ανθρωπιστικής επισιτιστικής βοήθειας.	Taylor και Kent, 2007 Nivolianitou και Synodinou, 2010	Έλεγχος δράσεων αντιμετώπισης, Διαδικασία λήψης αποφάσεων, Κλιμακώση της κρίσης, Δεσμεύσεις, Εναλλακτικές λύσεις, Επάρκεια πόρων, Συνέπεια, Περιβάλλον, Στόχοι
Μοντέλο “Veil” (2011)	Σήματα προειδοποίησης που εκπέμπουν οι κρίσεις, ώστε να μεταπέσουμε από τη διαχείριση της καθημερινότητας, σε αυτή της κρίσιμης κατάστασης.	Fink, Mitroff και Coombs Kash και Darling, 1995 Guth, 1995 Seeger, 2003 Lan Ye, Pang και Kim, 2008	Έλεγχος δράσεων αντιμετώπισης, Αποτελεσματικότητα, Επικοινωνία, Δεσμεύσεις, Εναλλακτικές λύσεις, Επάρκεια πόρων
Μοντέλο “Stark” (2011)	Νομοθετικές και κρατικές παρεμβάσεις	Lan Ye, Pang και Kim, 2008	Διαδικασία λήψης αποφάσεων, Κλιμακώση της κρίσης, Αποτελεσματικότητα, Επικοινωνία, Εναλλακτικές λύσεις, Επάρκεια πόρων.
Μοντέλο “Jiaa, Shia, Jiab και Lia” (2012)	Διαχείριση κρίσεων στον τομέα του τουρισμού.	Coombs, 2004 Day, McKay, Ishman και Ed Chung, 2004	Έλεγχος δράσεων αντιμετώπισης, Διαδικασία λήψης αποφάσεων, Δεσμεύσεις, Στόχοι

Πίνακας «22»: Συμπεράσματα από την Κριτική στα Μοντέλα που ερευνούν την “Εφαρμογή των Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις από τους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις”

3.5 Κριτική στα Μοντέλα που ερευνούν τη “Διαχείριση της Συνέχειας του Οργανισμού/Επιχείρησης”

3.5.1 Κριτική στο Μοντέλο “Coombs” (2007)

3.5.1.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στη “φήμη” καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι, η “αγορά” αντιλαμβάνεται άμεσα τις προθέσεις των συμπεριφορών των οργανισμών/επιχειρήσεων και ανταποκρίνεται ανάλογα.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίσθηκε στο πώς θα προστατευθεί η φήμη ενός οργανισμού/επιχείρησης από την επικοινωνία, κατά τη διάρκεια της κρίσης και μετά απ’ αυτή.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα:

- Το 1994 ο Sturges τονίζει το πόσο οι ανάγκες επικοινωνίας αλλάζουν, κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Η πρώτη ανάγκη είναι η προτεραιοποίηση των

πληροφοριών, η επόμενη ανάγκη προσαρμογής είναι οι πληροφορίες που βοηθούν τους ανθρώπους να αντιμετωπίσουν ψυχολογικά την κρίση και τέλος οι πληροφορίες εκείνες που βοηθούν στην αποκατάσταση της φήμης.

- Ο Coombs το 1995 θεμελιώνει τη Θεωρία της Επικοινωνίας στη Διαχείριση Κρίσεων. Χρησιμοποιεί ένα “δέντρο” απόφασης για να κατευθύνει την επιλογή των στρατηγικών αντιμετώπισης της κρίσης. Οι κατευθυντήριες γραμμές, βασίζονται στην αντιστοίχιση “απάντηση” και “φύση της κρίσης”.

- Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει το Situational Crisis Communication Theory (SCCT) δηλ. τη θεωρία της επικοινωνίας σε καταστάσεις κρίσεων, καθοδηγώντας τις δράσεις κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να υπάρχει συνέχεια στο ρυθμό του λειτουργικού πλαισίου των οργανισμών/επιχειρήσεων. Η τεκμηρίωση αυτή βασίζεται σε πειραματικές μελέτες και όχι σε μελέτες συγκεκριμένων περιπτώσεων και προτείνει την προστασία μέσω της ανάπτυξης στρατηγικών, ώστε να διατηρηθεί η συνέχεια στον οργανισμό/επιχείρηση.

3.5.1.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

- Το μοντέλο εξετάζει τη συμβολή των στρατηγικών ως μέσο προστασίας της φήμης ενός οργανισμού/επιχείρησης. Οι στρατηγικές αυτές πρέπει να είναι ανεξάρτητη η μία από την άλλη και αυτό διότι η τυχόν ανάμειξη τους εγκυμονεί κινδύνους, αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της δράσης για προστασία της φήμης.

- Ως εκ τούτου, δεν εξετάζονται (η εξετάζονται εν μέρει) ζητήματα που αφορούν: στην ύπαρξη οργανογράμματος, ποιο είναι το είδος της κρίσης, στην ύπαρξη εκπαιδευμένου προσωπικού για αντιμετώπιση κρίσεων κ.α.

3.5.2 Κριτική στο Μοντέλο “Jaques” (2007)

3.5.2.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

- Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στο δίπολο «διαχείριση» και «διαχείριση κρίσεων» στους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

- Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίσθηκε σε μία μη-γραμμική σχέση η οποία προσεγγίζει το θέμα, σε ένα πλαίσιο αλληλεξαρτώμενων δραστηριοτήτων που πρέπει να πραγματοποιούνται στα διάφορα στάδια εξέλιξης του κάθε “πόλου” ξεχωριστά. Αυτό σημαίνει, διαδικασία ανάλυσης σε όλες τις φάσεις της κρίσης.

- Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα:

- Οι González-Herrero & Pratt το 1996, σκιαγραφούν τη διαφορετικότητα της διαχείρισης της καθημερινότητας από αυτή μιας κρίσιμης κατάστασης στους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

- Ο Burnett το 1998 δημιουργεί τον κύκλο της διαχείρισης κρίσεων αναφορικά με τη στρατηγική της διαχείρισης κρίσης.

- Η συσχέτιση της μη-γραμμικής αλληλεπίδρασης μεταξύ “διαχείρισης” και “διαχείρισης κρίσεων”, σύμφωνα με τους Priscilla και Murphy (1996) και αργότερα τους Matthew και Seeger (2002), δύναται να φέρει σε αλληλεξάρτηση τη θεωρία του χάους με τη διαχείριση των κρίσεων.

- Οι Schulman και Emery το 2011 υποστηρίζουν ότι, ο βαθμός αποτελεσματικότητας αναφορικά με τη διαχείριση των κρίσεων βασίζεται σε ένα καλό συντονισμό, που στους οργανισμούς/επιχειρήσεις (ανάλογα του είδους και του μεγέθους τους) μεταφράζεται σε άτομο, άτομα ή ομάδα ατόμων που εργάζονται μεθοδικά πάνω σε αυτό, υποστηριζόμενοι ανάλογα με τις δυνατότητες τους καθώς επίσης τους πόρους και τις ανάγκες, του κάθε οργανισμού/επιχείρησης.

- Σήμερα η έννοια της κρίσης έχει καταστεί “καθολική” έννοια και αναφέρεται γενικά σε καταστάσεις που περιέχουν “απειλή” η οποία βρίσκεται παντού (Sapriel, 2003).

- Το 2004 ο Smith ερευνά τις κρίσεις στο πλαίσιο του τομέα της διοικητικής (management) ενός οργανισμού/επιχείρησης. Αναφέρει ότι, το management αποτελεί τον κύριο πυρήνα της λειτουργίας και των διαδικασιών ενός οργανισμού/επιχείρησης κατά την αντιμετώπιση κρίσεων και όχι απλά τη “διαχείριση της συνέχειας” ή την αξιοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών λειτουργίας.

- Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει τη σχέση της διαχείρισης και της διαχείρισης κρίσεων σε έναν οργανισμό/επιχείρηση, ως δύο διαφορετικών λειτουργιών όπου η μία έρχεται σε επαφή με την άλλη στην αρχή της δράσης της ή στο τέλος της. Με άλλα λόγια ενώ δέχεται τη συνεργασιακή πλευρά των δύο εννοιών του δίπολου, με μία κοινή ορολογία αναφορικά με την κατανόηση των εννοιών, σχηματοποιεί στη συνέχεια τη διαχείριση κρίσεων ως μία συνέχεια (με γραμμική απεικόνιση) της διαχείρισης του λειτουργικού πλαισίου του οργανισμού/επιχείρησης

3.5.2.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

- Το μοντέλο εξετάζει το ότι πρωταρχικός παράγοντας είναι η αποτελεσματική πρόληψη μέσα από την “καθημερινή διαχείριση”, ώστε να εξασφαλίζεται με αυτόν τον τρόπο η εύστοχη “διαχείριση των κρίσεων”. Αυτό θα επιτευχθεί με την εφαρμογή δυναμικών μοντέλων δράσης και όχι γραμμικών, τα οποία στην ουσία αποτελούν σημεία

αγκύλωσης ώστε να υπάρχει (ή να μην υπάρχει) συνέχεια της “διαχείρισης” στον οργανισμό/επιχείρηση. Δεν λαμβάνει υπόψη το ότι, η συνέχεια του λειτουργικού πλαισίου ενός οργανισμού/επιχείρησης είναι ένα ευρύ πεδίο, όπου αναπτύσσονται στρατηγικές και δράσεις λειτουργίας από άτομα ή ομάδες που ενεργούν ώστε να διατηρήσουν τη βιωσιμότητα του οργανισμού/επιχείρησης, εργαζόμενοι με έναν καθημερινό ρυθμό. Καθ’ αυτόν τον τρόπο δεν αποτελεί διαφορετικό πεδίο δράσης, όταν μία απειλή κτυπήσει την πόρτα του οργανισμού/επιχείρησης. Κατά συνέπεια εδώ έγκειται η διαφορετικότητα της κατάστασης, στο κατά πόσο ο οργανισμός/επιχείρηση θα εκλάβει τη μεταστροφή αυτή, δηλ. από την καθημερινότητα στη κρίση, ως αλλαγή του λειτουργικού του πλαισίου δράσης (ή όχι).

➤ Ως εκ τούτου, δεν εξετάζονται (η εξετάζονται εν μέρει) ζητήματα που αφορούν: στην ύπαρξη σχεδίων αντιμετώπισης κρίσεων, στην ύπαρξη οργανογράμματος, ποιο είναι το είδος της κρίσης, στην ύπαρξη εκπαιδευμένου προσωπικού για αντιμετώπιση κρίσεων κ.α.

3.5.3 Κριτική στο Μοντέλο “Scalavino, Russello, Gowadia και Luru” (2010)

3.5.3.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στον παράγοντα “δυνατότητα πρόσβασης σε δεδομένα” σε καταστάσεις κρίσης μεγάλης έκτασης.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίσθηκε στο ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε καταστάσεις κρίσης, να υπάρχει έγκαιρη πρόσβαση στα δεδομένα. Η ενέργεια αυτή καθίσταται πλήρως αναγκαία, ως διαδικασία πλέον. Γι’ αυτό τα απρόβλεπτα και τα απροσδόκητα απαιτούν ταχεία ανάπτυξη των τμημάτων αρωγής και συνήθως χαρακτηρίζονται από βραχυπρόθεσμες αποφάσεις.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα:

- Οι Shrivastava, Mitroff, Miller και Miglani το 1988 μιλούν για άμεση πρόσβαση σε ενέργειες που απαιτούνται, σε ένα πολυσύνθετο περιβάλλον, διαχειριζόμενοι πολλές και ποικίλες κρίσιμες καταστάσεις.

- Οι Johnson και Peppas το 2003 καταδεικνύουν την αναγκαιότητα του σχεδιασμού στη συνέχιση της λειτουργίας ενός οργανισμού/επιχείρησης, στο εγχώριο και στο διεθνές περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων πολιτικών, νομικών και κοινωνικο-πολιτισμικών παραγόντων με την έγκαιρη πρόσβαση στα αναγκαία δεδομένα.

➤ Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει το ότι, κάθε “φορέας” από αυτούς που ευθύνονται για την επίλυση της κρίσης και έχει τις προϋποθέσεις που απαιτούνται, μπορεί να αξιολογήσει την ικανοποίηση των απαιτήσεων των ομάδων που ενεργούν

προς υποστήριξη της κατάστασης. Κατ' αυτόν τον τρόπο επέρχεται η ομαλή ροή των λειτουργιών του οργανισμού/επιχείρησης, όπου είναι ενταγμένος ο φορέας αυτός.

3.5.3.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

➤ Το μοντέλο εξετάζει τη συνεργασία των φορέων που ενεργούν για την επίλυση μιας κρίσης, καθώς επίσης ο τρόπος που ενεργείται ώστε να δίδονται οι εντολές προς τις ομάδες ή τα άτομα που υποστηρίζουν τις ενέργειες επίλυσης της κρίσης.

➤ Ως εκ τούτου, δεν εξετάζονται (η εξετάζονται εν μέρει) ζητήματα που αφορούν: στην ύπαρξη οργανογράμματος, ύπαρξη εκπαιδευμένου προσωπικού για αντιμετώπιση κρίσεων κ.α.

3.5.4 Κριτική στο Μοντέλο “Fu και Lin Yang” (2010)

3.5.4.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στο πως τα πολυσύνθετα προβλήματα που προέρχονται από την ανάλυση των χαρακτηριστικών, κατά τη διάρκεια της λήψης μιας απόφασης, περιλαμβάνουν τόσο «ποσοτικά» όσο και «ποιοτικά» χαρακτηριστικά.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίσθηκε στη μείωση της αβεβαιότητας, της άγνοιας, της ασάφειας, καθώς επίσης στο τυχόν κενό στη λήψη των δεδομένων (ποσοτικών/ποιοτικών) κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, ώστε να διασφαλίζεται η ροή του λειτουργικού πλαισίου ενός οργανισμού/επιχείρησης.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα:

- Οι Carney και Jordan το 1993 υπογραμμίζουν την ανάγκη, για μία στρατηγική μηνυμάτων κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας, σε κατάσταση κρίσης. Η ανάπτυξη και κοινή χρήση μιας στρατηγικής βοηθά έναν οργανισμό/επιχείρηση να μιλήσει με μία “φωνή” κατά τη διάρκεια της κρίσης.

- Οι Arpan, Roskos και Ewoldsen το 2005 υποστηρίζουν ότι, όταν ένας οργανισμός/επιχείρηση διακινεί πληροφορίες σχετικά με μία κρίση, πριν από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης ή κάποιον άλλον που αποδεδεσμένει παρόμοιες πληροφορίες, τότε η κίνηση αυτή ελαττώνει τις ασάφειες και τα τυχόν κενά, εμπεριέχοντας έτσι τη δυνατότητα ύπαρξης πολλών παραγόντων επίλυσης της κρίσιμης κατάστασης, προς συνέχιση του λειτουργικού πλαισίου του οργανισμού/επιχείρησης.

➤ Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει το Group Consensus - ομάδα συναίνεσης (CG). Για τη λειτουργία και τον έλεγχο του GC κατά πρώτο λόγο, αναπτύσσεται αντιστοιχία μεταξύ της συμβατότητας των δεδομένων και της επιθυμίας για δράση. Υπό την

προϋπόθεση ότι με το GC καταγράφονται στοιχεία σχετικά με τη διαμόρφωση της ομαδικής αξιολόγησης για λύσεις, επέρχεται τελικά ο επιθυμητός βαθμός αξιολόγησης.

3.5.4.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

➤ Το μοντέλο εξετάζει την κωδικοποίηση του μεθοδολογικού πλαισίου, ανάπτυξης και λήψης απόφασης με τεχνικά μέσα, ώστε να διασφαλίζεται η συνέχεια σε ένα οργανισμό/επιχείρηση που διέρχεται κρίση. Πρέπει όμως σε κάθε περίπτωση να επιλύονται άμεσα όλα τα παρουσιαζόμενα τεχνικά προβλήματα του μοντέλου GC, ώστε να αποδεικνύεται συνεχώς η πληρότητα της διαδικασίας, καθώς επίσης η εγκυρότητα και δυνατότητα εφαρμογής του.

➤ Ως εκ τούτου, δεν εξετάζονται (η εξετάζονται εν μέρει) ζητήματα που αφορούν: στην ύπαρξη οργανογράμματος, στην ύπαρξη εκπαιδευμένου προσωπικού για αντιμετώπιση κρίσεων κ.α.

3.5.5 Κριτική στο Μοντέλο “Heller και Darling” (2012)

3.5.5.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στο όφελος που μπορεί ένας οργανισμός/επιχείρηση να αποκομίσει από μία κρίση.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίσθηκε στο εννοιολογικό πλαίσιο της διαχείρισης μιας κρίσης το οποίο αποτελείται από: τη φύση της κρίσης, τον προσδιορισμό της κρίσης, την ανατομία της κρίσης και το ρόλο της εταιρικής ηγεσίας σε αυτή.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα:

- Το πρώτο όφελος από μία κρίση εστιάζεται στον τρόπο που μία γρήγορη απάντηση βοηθά έναν οργανισμό/επιχείρηση να ελέγξει την κατάσταση της κρίσης που διέρχεται (Hearit, K. M., 1994).

- Ο Wilson το 2004 υποστηρίζει ότι τα οφέλη από μία κρίση παραμένουν ως πεδίο δράσης, ειδικά στη σημερινή εποχή που οι οργανισμοί/επιχειρήσεις καλούνται να δράσουν.

➤ Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει ότι, με τον κατάλληλο σχεδιασμό διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων και την ανάλογη προετοιμασία η οποία θα περιλαμβάνει την έγκαιρη αναγνώριση των κινδύνων, θα μπορέσει να υπάρξει σταθερότητα στη συνέχιση του λειτουργικού πλαισίου δράσης ενός οργανισμού/επιχείρησης, πράγμα το οποίο οριοθετεί εκτός των άλλων και την ανάδυση ευκαιριών μέσα από μία κρίση.

3.5.5.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

➤ Το μοντέλο εξετάζει ότι για την αντιμετώπιση μιας κρίσιμης κατάστασης δεν πρέπει να αγνοείται κανένα στάδιο της εξέλιξης της, πράγμα το οποίο επιτυγχάνεται με την τήρηση ενός μεθοδολογικού πλαισίου δράσης ώστε να τηρείται η “συνέχεια” και να αναδεικνύονται οι “ευκαιρίες” στους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Η ανάδειξη “ευκαιριών” καταδεικνύει περὶτρανα την ομαλή συνέχιση του κύκλου εργασιών ενός οργανισμού/επιχείρησης.

➤ Ως εκ τούτου, δεν εξετάζονται (η εξετάζονται εν μέρει) ζητήματα που αφορούν: στην ύπαρξη εκπαιδευμένου προσωπικού για αντιμετώπιση κρίσεων κ.α.

3.5.6 Συμπεράσματα από την Κριτική στα Μοντέλα που ερευνούν τη “Διαχείριση της Συνέχειας του Οργανισμού/Επιχείρησης”

ΕΞΕΤΑΣΘΕΝΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ	ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΕΞΕΤΑΖΕΙ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ	ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΜΕ ΆΛΛΑ ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ	ΤΟΜΕΙΣ ΠΟΥ ΔΕΝ ΕΞΕΤΑΖΕΙ (ή ΕΞΕΤΑΖΕΙ ΕΝ ΜΕΡΕΙ) ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ
Μοντέλο “Coombs” (2007)	Φήμη	Sturges, 1994 Coombs, 1995	Οργανογράμματα, Είδος κρίσης, Εκπαιδευμένο προσωπικό
Μοντέλο “Jaques” (2007)	Δίπολο «διαχείριση» και «διαχείριση κρίσεων»	González-Herrero & Pratt, 1996 Priscilla και Murphy, 1996 Burnett, 1998 Matthew και Seeger, 2002 Sapriel, 2003 Smith, 2004 Schulman, P. R., Emery, R., 2011	Σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων Οργανογράμματα, Είδος κρίσης, Εκπαιδευμένο προσωπικό
Μοντέλο “Scalavino, Russello, Gowadia και Lurpu” (2010)	Δυνατότητα πρόσβασης σε δεδομένα, σε καταστάσεις κρίσης, μεγάλης έκτασης.	Shrivastava, Mitroff, Miller και Miglani, 1988 Johnson και Peppas, 2003	Οργανογράμματα, Εκπαιδευμένο προσωπικό
Μοντέλο “Fu και Lin Yanga” (2010)	Πολυ σύνθετα προβλήματα με ανάλυση «ποσοτικών» και «ποιοτικών» χαρακτηριστικών.	Carney και Jorden, 1993 Atran, Roskos και Ewoldsen, 2005	Οργανογράμματα, Εκπαιδευμένο προσωπικό
Μοντέλο “Heller και Darling” (2012)	Όφελος που μπορεί ένας οργανισμός/επιχείρηση να αποκομίσει από μια κρίση	Hearit, K. M., 1994 Wilson, 2004	Εκπαιδευμένο προσωπικό

Πίνακας «23»: Συμπεράσματα από την Κριτική στα Μοντέλα που ερευνούν τη “Διαχείριση της Συνέχειας του Οργανισμού/Επιχείρησης”

3.6 Κριτική στα Μοντέλα που ερευνούν την “Επαν-οργάνωση της Δόμησης και Λειτουργίας του Οργανισμού/Επιχείρησης”

3.6.1 Κριτική στο Μοντέλο “Luoma-aho και Vos” (2008)

3.6.1.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στην επικοινωνία, κατά τη φάση την οποία οι οργανισμοί/επιχειρήσεις τείνουν να αναπροσδιορίσουν στοιχεία που θα επιφέρουν τον κανονικό ρυθμό λειτουργίας τους.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίσθηκε στο ότι η εταιρική επικοινωνία γίνεται όλο και λιγότερο προβλέψιμη, καθώς ο διάλογος με τους έχοντες κάθε έννομο ενδιαφέρον (stakeholders) κινείται από το «organizational control» στο «issue arenas», δηλαδή διευρύνεται ο διάλογος σε περισσότερους χώρους αλληλεπίδρασης, στους οποίους τα θέματα συζητούνται από τους ενδιαφερόμενους και τους οργανισμούς τόσο online όσο και μέσω των παραδοσιακών μέσων επικοινωνίας.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα:

- Πολλές κρίσιμες καταστάσεις θα μπορούσαν να αποφευχθούν με την έγκαιρη ανίχνευση και παρέμβαση στο επικοινωνιακό επίπεδο (έρευνα Hodgetts to 2002).

- Το μοντέλο του Coombs το 2007 εκτός των άλλων εστιάζει στην αναγκαιότητα της ύπαρξης αναπροσδιορισμού της αλληλουχίας των ενεργειών, για τον επαναπροσδιορισμό της στρατηγικής αντιμετώπισης μιας κρίσης.

➤ Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει την εταιρική επικοινωνία, καθώς επίσης ότι οι δημόσιες σχέσεις διαδραματίζουν όλο και περισσότερο βασικό ρόλο στην επιβίωση των οργανισμών/επιχειρήσεων, γεγονός το οποίο εκτιμάται ότι θα διαδραματίσει πρωτεύοντα ρόλο και στο μέλλον. Μέσα από τις διαδικασίες εύρεσης του κατάλληλου τρόπου αντιμετώπισης διαφόρων καταστάσεων, συνυπολογιζομένου του παράγοντα «issue arenas», επέρχονται αλληλεπιδράσεις οι οποίες επηρεάζουν τη λειτουργία των οργανισμών/επιχειρήσεων.

3.6.1.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

➤ Το μοντέλο εξετάζει το ότι η επιβίωση των οργανισμών δεν εξαρτάται μόνο από την εταιρική επικοινωνία και την εξεύρεση των stakeholders (προσδοκίες τους κλπ), αλλά και από την εύστοχη ανεύρεση των «issue arenas» και κατ' επέκταση του επιτυχούς «management to issue arena monitoring» με ότι αυτό συνεπάγεται σε αναπροσδιορισμούς, αναφορικά με τρόπους ανάπτυξης και σχεδιασμού και κατ' επέκταση των διάφορων τρόπων δράσης από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

➤ Ως εκ τούτου, δεν εξετάζονται (η εξετάζονται εν μέρει) ζητήματα που αφορούν: στον αναπροσδιορισμό της οργάνωσης, στον αναπροσδιορισμό του τρόπου λειτουργίας, καθώς επίσης στον αναπροσδιορισμό του τρόπου δράσης (λ.χ. παραγωγή, προμηθευτές, στρατηγικές, περιβάλλον, εκπαίδευση/κατάρτιση, συνεργασίες κ. α.).

3.6.2 Κριτική στο Μοντέλο "Wendling" (2010)

3.6.2.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στην οργανωτική δομή, των οργανισμών/επιχειρήσεων κατά τη φάση του αναπροσδιορισμού τους, αναφορικά με την αντιμετώπιση κρίσιμων καταστάσεων.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίσθηκε στο γεγονός ότι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται σε έναν κοινό τομέα με αντικείμενα «πόρους» και «πελάτες», το λεγόμενο “competitive isomorphism”. Προς εξυπηρέτηση αυτών, υφίσταται επίσης και μία άλλη μορφή αναπροσδιορισμού, προς επίτευξη της ομαλότητας, το λεγόμενο “institutional isomorphism”.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα:

- Ο Jorgensen το 2010 υποστηρίζει ότι οι περισσότερες μέθοδοι ανάλυσης για την πρόληψη και τη διερεύνηση των αιτίων, που κατά συνέπεια θα επιφέρουν τυχόν αναπροσδιορισμούς στην οργάνωση των οργανισμών/επιχειρήσεων ώστε να αυξάνουν την ανθεκτικότητά τους, επικεντρώνονται συνήθως μόνο στους υψηλούς κινδύνους.

➤ Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει τη σχέση «organizational isomorphism», δηλ. τη μορφή ομογενοποίησης των οργανωτικών δομών σε έναν καθορισμένο τομέα λειτουργιών, σε οργανισμούς ή επιχειρήσεις που προσπαθούν να μεταφέρουν το πλαίσιο αυτό σε ένα κοινό τύπο “οργανισμού/επιχείρησης”.

3.6.2.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

➤ Το μοντέλο χαράσσει ένα μεθοδολογικό πλαίσιο αναπροσδιορισμού δράσεων, το οποίο όμως βασίζεται στο συνεργασιακό κομμάτι του “ανταγωνισμού” των οργανισμών/επιχειρήσεων.

➤ Ως εκ τούτου, δεν εξετάζονται (η εξετάζονται εν μέρει) ζητήματα που αφορούν: στον αναπροσδιορισμό του τρόπου δράσης (λ.χ. περιβάλλον, εκπαίδευση/κατάρτιση κ. α.).

3.6.3 Κριτική στο Μοντέλο “Brousselle και Champagne” (2010)

3.6.3.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στην αξιολόγηση ως μέσο επίτευξης αναπροσδιορισμού των δράσεων, αναφορικά με τη διαχείριση μιας κρίσης.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίσθηκε σε ένα συγκεκριμένο είδος προγράμματος θεωρίας αξιολόγησης, αυτό της λογικής ανάλυσης, που επιτρέπει να δοκιμασθεί η αξιοπιστία της θεωρίας ενός προγράμματος με τη χρήση των επιστημονικών γνώσεων. Η λογική ανάλυση είναι χρήσιμη για τη βελτίωση μέσω της

παρέμβασης ή για την εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων, προς επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα:

- Το 2009 οι Larsson, Dekker και Tingvall υποστηρίζουν ότι η αξία της επανατροφοδότησης στοιχείων και επαναπροσδιορισμού δράσεων, αναφορικά με την άμεση επέμβαση σε μία κρίσιμη κατάσταση, μεγιστοποιεί την πιθανότητα της εύστοχης αντιμετώπισής της διότι έτσι θα υφίσταται εμπρόθεσμα η αξιολόγηση.

➤ Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει την επιλογή του είδους της εφαρμοζόμενης αξιολόγησης και ενισχύει το κύρος των μεταγενέστερων αξιολογήσεων. Στόχος του είναι, να παρουσιάσει διάφορες μεθοδολογικές αρχές και τρόπους αξιολόγησης, οι οποίες βασίζονται στην υλοποίηση του κάθε προγράμματος.

3.6.3.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

➤ Το μοντέλο εξετάζει το πως παρέχεται στους αξιολογητές, τόσο στο επίπεδο της θεωρίας όσο και στο πρακτικό επίπεδο, μία κατευθυντήρια γραμμή κατά τις αξιολογήσεις τους σε κρίσιμες καταστάσεις, ώστε να εξάγονται στοιχεία που θα βοηθήσουν στη συνέχεια να αναπροσδιορίζονται οι δράσεις προς επίτευξη της βελτίωσης της διαχείρισης, από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

➤ Ως εκ τούτου, δεν εξετάζονται (ή εξετάζονται εν μέρει) ζητήματα που αφορούν: στον αναπροσδιορισμό της οργάνωσης, καθώς επίσης στον αναπροσδιορισμό του τρόπου λειτουργίας.

3.6.4 Κριτική στο Μοντέλο “Liu, Li, Tu και Zhang” (2011)

3.6.4.1 Το δομολειτουργικό πλαίσιο του μοντέλου

➤ Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου εστιάζονται στο πως τα σενάρια κρίσιμων καταστάσεων μπορούν να συμβάλλουν στον επαναπροσδιορισμό του λειτουργικού πλαισίου δράσης των οργανισμών/επιχειρήσεων, στη διαχείριση κρίσεων.

➤ Η λογική της έρευνας για την ανάπτυξη του μοντέλου βασίσθηκε στο ότι, η διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων είναι περισσότερο πολύπλοκη διαδικασία από ότι αυτή μιας απλής διαχείρισης διότι, ο στόχος της αντιμετώπισης πρεσβεύει σε ένα δίκτυο “μη- γραμμικής δυναμικής” συμπεριλαμβανομένης της αβεβαιότητας ανοιχτής σε όλα τα μήκη και πλάτη του πλαισίου λειτουργίας του οργανισμού ή της επιχείρησης.

➤ Ο συσχετισμός του μοντέλου αυτού με άλλα θεωρητικά πρότυπα:

- Το 2010 ο Jaques ερευνά την πρόληψη, ως αποτελεσματικό παράγοντα της διαχείρισης των κινδύνων, πριν την εκδήλωση κάποιας κρίσιμης κατάστασης στους

οργανισμούς/επιχειρήσεις. Τονίζει την ιδιαίτερη σημασία της ύπαρξης προϋπολογισμένου “κόστους πρόληψης” ως ζωτικής σημασίας ενέργεια ενός οργανισμού/επιχείρησης, αναφορικά με τον περιορισμό των αρνητικών επιπτώσεων της κρίσης.

➤ Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει μία γενική διαχείριση του κύκλου ζωής των κρίσιμων καταστάσεων και πως επιτυγχάνεται ο αναπροσδιορισμός των λειτουργικών στοιχείων του οργανισμού/επιχείρησης. Υπεραμύνεται της άποψης ότι, η ανατροφοδότηση απαιτεί συνεχείς ελέγχους προκειμένου η διαχείριση των κρίσιμων καταστάσεων να κινείται σε ένα μεθοδολογικό πλαίσιο, επαρκές και πλήρως επικαιροποιημένο.

3.6.4.2 Τα συμπεράσματα για το μοντέλο

➤ Το μοντέλο παρουσιάζει μία γενική μεθοδολογία για την επαν-οργάνωση του λειτουργικού πλαισίου των δράσεων των οργανισμών/επιχειρήσεων, ύστερα από τη διαχείριση μιας κρίσιμης κατάστασης. Η γενική ιδέα εστιάζεται στην ύπαρξη ενός πλαισίου με διάφορα μέτρα αντίδρασης, καθώς επίσης τον απαραίτητο έλεγχο των διαδικασιών στη βάση της αντιμετώπιση σεναρίων κρίσιμων καταστάσεων και στο πως επιδρούν αυτά αναφορικά με τον αναπροσδιορισμό του λειτουργικού πλαισίου του οργανισμού/επιχείρησης.

➤ Ως εκ τούτου, δεν εξετάζονται (η εξετάζονται εν μέρει) ζητήματα που αφορούν: στον αναπροσδιορισμό του τρόπου δράσης (λ.χ. μάρκετινγκ, προώθηση προϊόντων/υπηρεσιών, περιβάλλον, συνεργασίες κ. α.).

3.6.5 Συμπεράσματα από την Κριτική στα Μοντέλα που ερευνούν την “Επαν-οργάνωση της Δόμησης και Λειτουργίας του Οργανισμού/Επιχείρησης”

ΕΞΕΤΑΣΘΕΝΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ	ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΕΞΕΤΑΖΕΙ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ	ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΜΕ ΑΛΛΑ ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ	ΤΟΜΕΙΣ ΠΟΥ ΔΕΝ ΕΞΕΤΑΖΕΙ (ή ΕΞΕΤΑΖΕΙ ΕΝ ΜΕΡΕΙ) ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ
Μοντέλο “Luoma-aho και Vos” (2008)	Επικοινωνία, κατά τη φάση την οποία οι οργανισμοί/επιχειρήσεις τείνουν να αναπροσδιορίσουν στοιχεία, που θα επιφέρουν τον κανονικό ρυθμό λειτουργίας τους.	Hodgetts, 2002 Coombs, 2007	Αναπροσδιορισμός οργάνωσης, Αναπροσδιορισμός τρόπου λειτουργίας, Αναπροσδιορισμός τρόπου δράσης (λ.χ. παραγωγή, προμηθευτές, στρατηγικές, περιβάλλον, εκπαίδευση/κατάρτιση, συνεργασίες κ.α.)
Μοντέλο “Wendling” (2010)	Οργανωτική δομή, των οργανισμών/επιχειρήσεων, κατά τη φάση του αναπροσδιορισμού τους	Jorgensen, 2010	Αναπροσδιορισμός τρόπου δράσης (λ.χ. περιβάλλον, εκπαίδευση/κατάρτιση κ.α.)
Μοντέλο “Brousselle και Champagne” (2010)	Η αξιολόγηση, ως μέσο επίτευξης αναπροσδιορισμού δράσεων	Larsson, Dekker και Tingvall, 2009	Αναπροσδιορισμός οργάνωσης, Αναπροσδιορισμός τρόπου λειτουργίας
Μοντέλο “Liu, Li, Tu και Zhang” (2011)	Σενάρια κρίσιμων και επαναπροσδιορισμός του λειτουργικού πλαισίου δράσης των οργανισμών/επιχειρήσεων	Jaques, 2010	Αναπροσδιορισμός τρόπου δράσης (λ.χ. μάρκετινγκ, προώθηση προϊόντων/υπηρεσιών, περιβάλλον, συνεργασίες κ.α.)

Πίνακας «24»: Συμπεράσματα από την Κριτική στα Μοντέλα που ερευνούν την “Επαν-οργάνωση της Δόμησης και Λειτουργίας του Οργανισμού/Επιχείρησης”

3.7 Συμπεράσματα

Όπως μπορούμε να συμπεράνουμε από τα παραπάνω, τα διάφορα μοντέλα διαχείρισης κρίσεων αντιλαμβάνονται και αποτυπώνουν με συγκεκριμένο τρόπο τη διαχείριση της κρίσης από έναν οργανισμό/επιχείρηση.

Σπανίως συναντάμε μοντέλα διαχείρισης κρίσεων που να υιοθετούν μία δυναμικά αλληλοσχετιζόμενη προσέγγιση, συνδυάζοντας στοιχεία ενδοεπιχειρησιακά και αγοράία. Συνήθως τα μοντέλα χαρακτηρίζονται ως προσδιοριστικά και μονομερή. Η αγορά όπου καλούνται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις να επιβιώσουν δεν αποτελεί ένα λειτουργικό σύστημα σταθερών χαρακτηριστικών, αλλά ένα ανοικτό σύστημα αλληλεπιδράσεων το οποίο ανάλογα με τις μεταβλητές που το επηρεάζουν στο εκάστοτε χρονικό σημείο, μπορεί να σημάνει την ανάδυση απειλών ή αντίστοιχα την ανάδειξη ευκαιριών για τον οργανισμό/επιχείρηση. Σε καμία περίπτωση, όμως, το σύστημα αυτό δεν μπορεί να απεικονιστεί στατικά αλλά και ούτε να αγνοηθεί η συμβολή του, θετική ή αρνητική, στην εξέλιξη της διαχείρισης μιας κρίσης από έναν οργανισμό/επιχείρηση.

Από την άλλη, παρατηρώντας την εξέλιξη των διαφόρων παραπάνω θεωριών επισημαίνουμε ότι υπάρχει μία σαφής τοποθέτηση (ή αναγκαιότητα), με τη θέση της διαχείρισης κρίσεων στο λειτουργικό πλαίσιο των οργανισμών/επιχειρήσεων να είναι σε τέτοιο σημείο ώστε να μην περιμένουμε το ερέθισμα κάποιου κρίσιμου γεγονότος για να ενεργήσουμε εκείνη τη χρονική στιγμή, αλλά να διαχειριζόμαστε εκ των προτέρων τους κινδύνους εκείνους που δημιουργούν απειλές και κατ' επέκταση συνθέτουν ένα ασταθές περιβάλλον το οποίο μπορεί να επιφέρει την κρίση, θέτοντας έτσι σε μία νέα βάση την ίδια την βιωσιμότητα του οργανισμού/επιχείρησης.

Πλην της ανάγκης που υπογραμμίζεται από πολλούς θεωρητικούς, δηλ. της υιοθέτησης ενός ολιστικού πλαισίου που περιλαμβάνει ολοκληρωμένα τα πεδία "οργανισμός/επιχείρηση" και "αγορά", καθίσταται ξεκάθαρη εκτός των άλλων και η ανάγκη εισαγωγής περισσότερων δυναμικά εξελισσόμενων μεταβλητών, που θα περιγράφουν τη λειτουργία του οργανισμού/επιχείρησης και τη διαχείριση της κρίσης, γεγονός που θα οδηγήσει σε μία ακόμη πιο ρεαλιστική απεικόνιση των παραγόντων που ορίζουν και οδηγούν τη σύγχρονη επιχειρηματική δράση και στην προκειμένη περίπτωση τη δράση για την εύστοχη διαχείριση μιας κρίσης. Η διαχείριση κρίσεων, δεν είναι απόρροια μιας προκαθορισμένης στρατηγικής επιλογής ή μιας προσδιορισμένης διαδικασίας ή ενός προσδιορισμένου εξωτερικού περιβάλλοντος, αλλά αποτελεί ένα σύνολο συγκυριακών δυναμικά εξελισσόμενων μεταβλητών που χαρακτηρίζονται από αλληλεξάρτηση σε συγκεκριμένα σημεία.

Εντοπίζουμε λοιπόν, την ανάγκη δόμησης ενός δυναμικού πολυδιάστατου μοντέλου πολλαπλής διακύμανσης των μεταβλητών προσδιορισμού της δράσης για διαχείριση της κρίσης από τον οργανισμό/επιχείρηση, προσεγγίζοντας τη δράση του/της αυτή μέσα από ένα σύνολο διαδικασιών και οριοθέτησης της λειτουργικής του/της πορείας.

Για να καταστεί δυνατό ένα τέτοιο εγχείρημα, θα πρέπει να εντοπίσουμε τα επιμέρους στοιχεία (μεταβλητές) που συνδέονται με τη διαχείριση των κρίσεων από τους σύγχρονους οργανισμούς/επιχειρήσεις, μέσα από επιμέρους βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις και αναλύσεις των δομικών παραγόντων των ήδη υπαρχόντων μοντέλων, ώστε να επιτύχουμε την σφαιρική προσέγγιση των επιμέρους συστατικών της διαχείρισης κρίσεων και να διαπιστώσουμε στη συνέχεια ποια από αυτά συνδέονται ή δεν συνδέονται ιδιαίτερα με το υπό εξέταση πλαίσιο. Η κατεύθυνση αυτή θα αποτελέσει το περιεχόμενο του επόμενου κεφαλαίου (4^ο κεφ.) της διατριβής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

“Η Δημιουργία ενός Δυναμικού Μοντέλου στη Διαχείριση των Κρίσεων. Η Συμβολή των Διαδικασιών στη Συνεχή Αναδιάρθρωση της Διαχείρισης Κρίσεων”

4.1 Πρόλογος

Στα προηγούμενα κεφάλαια, μέσω της ανάλυσης των δομικών στοιχείων των διαφόρων μοντέλων διαχείρισης κρίσεων που έχουν διαμορφωθεί από ποικίλους θεωρητικούς και των θεωριών στις οποίες αυτά έχουν στηριχθεί, διαμορφώσαμε την αντίληψη της ανάγκης σχηματισμού ενός διαφορετικού τύπου μοντέλου αναπαράστασης της διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Τα κύρια χαρακτηριστικά του μοντέλου αυτού θα πρέπει να είναι η δυναμική πολυδιάσταση της αλληλεξάρτησης διαφόρων τύπων μεταβλητών, πέραν των άμεσα συσχετισμένων με τη διαχείριση κρίσεων, γεγονός που αποτελεί απαίτηση των συγχρόνων θεωρητικών της διαχείρισης κρίσεων αποτυπωμένη στις προτάσεις τους για την εξέλιξη της θεωρίας.

Για να καταστεί δυνατό ένα τέτοιο εγχείρημα είναι ανάγκη να ανατρέξουμε και να καταγράψουμε τα επιμέρους πεδία έρευνας και αναφοράς που συσχετίζονται και απαρτίζουν το επιστημονικό αντικείμενο της διαχείρισης κρίσεων και σε δεύτερο επίπεδο ανάλυσης τους προσδιοριστικούς παράγοντες που εμπλέκονται, κινητοποιούν, δυσχεραίνουν, προσδιορίζουν και εν γένει επηρεάζουν τη διαχείριση κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

Από τη δεκαετία του '80 και μετά, όπου σηματοδοτείται η εκκίνηση της ανάπτυξης της βιβλιογραφίας αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων στους οργανισμούς/επιχειρήσεις, πέραν αυτής του οικονομικού πεδίου που επικρατούσε μέχρι τότε, πλήθος ερευνητών έχουν επιχειρήσει να προσεγγίσουν και να προσδιορίσουν τους παράγοντες της κρίσης που επηρεάζουν έναν οργανισμό/επιχείρηση. Έτσι, πολλοί ερευνητές χρησιμοποιούν αρκετές μεταβλητές στην προσπάθειά τους να προσδιορίσουν τη διαχείριση κρίσεων στο λειτουργικό πλαίσιο των οργανισμών/επιχειρήσεων. Το σίγουρο πάντως είναι ότι, όλοι συμφωνούν στην άποψη ότι η κρίση εξελίσσεται σε διάφορα στάδια/φάσεις (λ.χ. προ στάδιο κρίσης, κυρίως κρίση, μετά στάδιο κρίσης - με ορισμένους να διαχωρίζουν το στάδιο της κυρίως κρίσης στην οξεία φάση της κρίσης και στη φάση της χρονικής εξέλιξης της κρίσης) και τεκμηριώνουν τα θεωρητικά τους πλαίσια πάνω σε αυτό. Άλλωστε, δεν θα μπορούσε να ήταν διαφορετικά από τη στιγμή που η κρίση διακατέχεται από την εξέλιξη και κατ'επέκταση την ανάπτυξη της, από κάποιο σημείο σε κάποιο άλλο.

Εδώ αποτελεί ένα ακόμη σημείο τριβής, κατά τους ερευνητές, όπως το έχουμε ήδη παρατηρήσει στα προηγούμενα κεφάλαια, αναφορικά με το εάν η εξέλιξη αυτή της κρίσης αποτελεί μία γραμμική ανάπτυξη ή όχι. Το σίγουρο πάντως είναι ότι, τα στατικά μοντέλα (τα οποία διακρίνονται από τη γραμμική τους ανάπτυξη) δεν προσφέρουν μεγαλύτερο ποσοστό επιτυχίας στην εύστοχη αντιμετώπιση μιας κρίσης, έναντι των δυναμικών μοντέλων που διακατέχονται από ένα ευρύτερο πεδίο και κατά συνέπεια ανταποκρίνονται περισσότερο σε ένα πραγματικό περιβάλλον.

Όπως μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητό, η απόπειρα σφαιρικής προσέγγισης των μεταβλητών που ενδεχομένως εμπλέκονται και επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά τις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων στους οργανισμούς/επιχειρήσεις, με στόχο τον έλεγχο της σύνδεσής τους με αυτόν/ή, αποτελεί ένα ιδιαίτερα φιλόδοξο τόλμημα δεδομένου του ποικίλου όγκου των μεταβλητών αυτών.

Στο κεφάλαιο αυτό θα επιχειρήσουμε να εντοπίσουμε τους κυριότερους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαχείριση κρίσεων, προς ανεύρεση ενός μεγάλου πλήθους μεταβλητών οι οποίες θα ελεγχθούν αναφορικά με τη σύνδεσή τους στο αντικείμενο της διαχείρισης κρίσεων στους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Για να καταστεί κάτι τέτοιο δυνατό, θα ανατρέξουμε στις κυριότερες ανασκοπήσεις της βιβλιογραφίας για τη διαχείριση κρίσεων, όπως αυτές καταγράφηκαν και αναλύθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, οι οποίες καλύπτουν το αντικείμενο της διαχείρισης κρίσεων κατά κύριο λόγο από το 1978 έως και σήμερα.

Ο εντοπισμός και η καταγραφή των μεταβλητών αυτών πρέπει να έχει μία ξεκάθαρη και λειτουργική δομή, έτσι ώστε να μας επιτρέψει να προχωρήσουμε σε μία σαφή και δομημένη κατηγοριοποίηση εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών, οι οποίες στο σύνολό τους θα επιτύχουν να αναπαραστήσουν την πραγματικότητα, αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων, έτσι τουλάχιστον όπως έχει περιγραφεί από την υπάρχουσα βιβλιογραφία, με τον πλέον κατάλληλο τρόπο. Αυτό θα πραγματοποιηθεί τηρώντας τη μέχρι τώρα μεθοδολογική μας ανάπτυξη, αναφορικά με την εξέταση της κρίσης ανά τομείς (στη παρούσα φάση ανά στάδιο/φάση), όπως ήδη αυτά έχουν αναλυθεί στα προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας διατριβής.

4.2 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση για τον Εντοπισμό Μεταβλητών

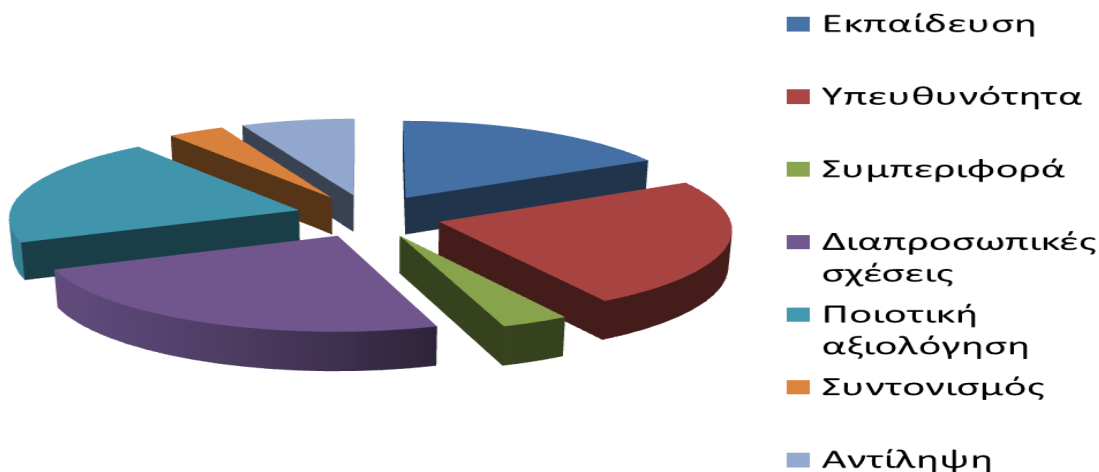
4.2.1 Οι παράγοντες που εξάγονται από τα μοντέλα που ερευνούν το Πρώτο στάδιο της Κρίσης: αναφορικά με το “Προσωπικό που Διαχειρίζεται την Κρίση” και τις “Δράσεις που αναπτύσσονται για Διαχείριση της Κρίσης”

4.2.1.1 Παράγοντες: αναφορικά με το “Προσωπικό που Διαχειρίζεται την Κρίση”

ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ		Μοντέλο "Myer" (1992)	Μοντέλο "Bland" (1995)	Μοντέλο "Schraagen και van de Ven" (1997)	Μοντέλο "Schwartz" (1999)	Μοντέλο "Siponen, Pahlila και Mahmood" (2007)	Μοντέλο "Doherty, Fink, Inglis και Pastore" (2009)	Μοντέλο "Appelt και Higgins" (2010)
ΠΑΡΑΓΩΝ	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΑΘΕ ΠΑΡΑΓΩΝΤΑ	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα
		Linnenluecke, M.K., Griffiths, A., 2009, Cordesa, Richersonb και Schwesingera 2010	Mitroff και Harrington 1996 Parsons, 1996 Osatuyi, Andoh-Baidoo και Blue, 2008 Wart, M., Karucu, N., 2009	Coombs, 1996 Mengolini και Debarberisa το 2010	Drucker, 1980 Heike, P., 1999 Barton, L., 2001 Puchan, 2001 Jackson και Daly, 2011	Gage το 2002	Barton, 1991 Elliott, Smith και McGuinness το 2000	Tyler το 1997 Likewise, Grunig και Dozier, 2002 Belaya και Hanf, 2005 Kellerman, 2006
Εκπαίδευση	-Βαθμίδα -Είδος -Εμπειρία -Προπαρασκευή -Οικονομικοί πόροι	✓	▪	▪	✓	✓	✓	✓
Υπευθυνότητα	-Ανάθεση έργου --Ποιος είναι ο επικεφαλής; -Ανάληψη ευθύνης	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Συμπεριφορά	-Σημασία στη διαδικασία; -Σημασία στο αποτέλεσμα; -Συνεργασία; -Αδιαφορία;	▪	✓	▪	▪	▪	▪	▪
Διαπροσωπικές σχέσεις	-Αντιμέτωπη αναφερόμενων προβλημάτων -Συγκρούσεις -Ανάπτυξη σχέσεων	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ποιοτική αξιολόγηση	-Ποιότητα ανθρώπινου δυναμικού -Είδος αξιολόγησης -Θέση -Ηλικία -Ηγετικές ικανότητες -Ικανότητες οργανωτικής διαχείρισης	✓	✓	▪	✓	✓	✓	✓
Συντονισμός	-Μελών της ομάδας -Δράσεων -Αρμοδιοτήτων -Χρονικού πλαισίου -Προτεραιοτήτων	▪	▪	✓	▪	▪	▪	▪
Αντίληψη	-Αναφορικά με το έργο, προς εκτέλεση -Για τις αμοδιότητες και την εξουσία -Επιτυχίας/Αποτυχίας	▪	▪	✓	▪	✓	▪	▪

Πίνακας «25»: Ανάλυση των παραγόντων που συνθέτουν το “Προσωπικό που Διαχειρίζεται την Κρίση” και πως αυτοί έχουν αναλυθεί μέχρι σήμερα από τους ερευνητές

Το μερίδιο της έρευνας, στους παράγοντες που συνθέτουν το “Προσωπικό που Διαχειρίζεται την Κρίση”



Σχήμα «40»: Σχηματική απεικόνιση των παραγόντων που συνθέτουν το “Προσωπικό που Διαχειρίζεται την Κρίση”, υπό το πρίσμα της έρευνας/ανάλυσης τους, από τα μέχρι σήμερα θεωρητικά πρότυπα

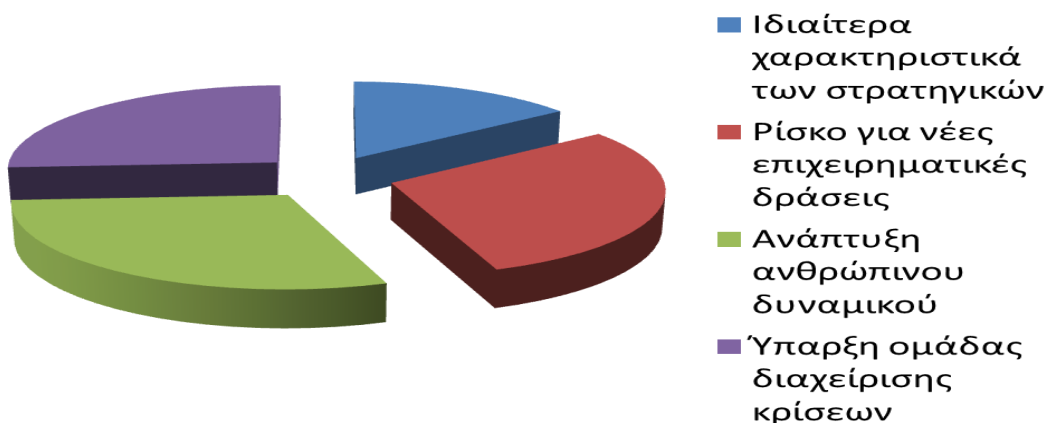
4.2.1.2 Παράγοντες: αναφορικά με τις “Δράσεις που αναπτύσσονται για Διαχείριση της Κρίσης”

ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ		Μοντέλο “Siomkos και Kurzbard” (1994)	Μοντέλο “Purdom” (1995)	Μοντέλο “Kash και Darling” (1995)	Μοντέλο “Lee and Harrald” (1999)	Μοντέλο “Sapriel” (2003)	Μοντέλο “Makka και Braithwaite” (2006)	Μοντέλο “Mukherjee, Johnson και Kieckhafer” (2010)
ΠΑΡΑΓΩΝ	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΑΘΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα
		Bakewell, 1993	Hood, 1996 Hutchison, 2001 Gomes και Duarte, 2005	Fink, 1986 Lerbinger, 1997	Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M.W 2006 Garoupa, 2006	Fink, 1986 Pollard, 2006 Schneider, 2011	Pearson και Clair, 1998 Brugnacha, Dewulfc, Henriksend και Van der Keurd, 2010	Houghton και Michigan
Ιδιαίτερα Χαρακτηριστικά των στρατηγικών	-Επίπεδο εμβέλειας της στρατηγικής -Υπαρξη/Υφή σχεδίου διαχ. κρίσεων -Τρόπος αντιμετώπισης κρίσεων -Καθημερινή δράση -Διαχείριση πόρων -Αναπροσδιορισμός δράσεων -Εναλλακτικά σχέδια -Σχέσεις/ Κουλτούρα	✓	▪	✓	✓	▪	▪	▪
Ρίσκο για νέες επιχειρηματικές δράσεις	-Επίπεδο επενδύσεων -Επίπεδο οικονομικών πόρων για επενδύσεις	✓	✓	✓	✓	▪	✓	▪
Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	-Υπαρξη οικ. Πόρων για ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	✓	▪	✓	▪	▪	✓	✓
Υπαρξη ομάδας διαχείρισης κρίσεων	-Ανάγκη/Διάθεση ύπαρξης ομάδας διαχείρισης Κρίσεων -Σύνθεση και αποστολή της ομάδας διαχείρισης κρίσεων	✓	✓	✓	▪	✓	✓	▪

ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (συνέχεια)		Μοντέλο "Zhang και Chu" (2010)	Μοντέλο "Nilsson" (2010)	Μοντέλο "Antunes και Hernâni" (2010)	Μοντέλο "Weia και Changb" (2011)	Μοντέλο "McConnell" (2011)	Μοντέλο "Palttala και Vos" (2012)
ΠΑΡΑΓΩΝ	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΑΘΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα
		Johnston το 2009	Casey, Lawless και Wall, 2008	Weeden, Bennett, Laura, Viravaidya και Techo, 2008	Eriksson και Connell	Hart, 1993 Jaques, 2000 Boin, 't Hart, Stern και Sundelius, 2005 Rosenthal και Boin, 2010 Wang, 2010	Coombs Augustine, 1995
Ιδιαίτερα Χαρακτηριστικά των στρατηγικών	-Επίπεδο εμπέλειας της στρατηγικής -Υπαρξη/Υφή σχεδίου διαχ. κρίσεων -Τρόπος αντιμετώπισης κρίσεων -Καθημερινή δράση -Διαχείριση πόρων -Αναπροσδιορισμός δράσεων -Εναλλακτικά σχέδια -Σχέσεις/ Κουλτούρα	■	■	✓	■	■	■
Ρίσκο για νέες επιχειρηματικές δράσεις	-Επίπεδο επενδύσεων -Επίπεδο οικονομικών πόρων για επενδύσεις	✓	■	■	■	✓	✓
Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	-Υπαρξη οικ. Πόρων για ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	✓	✓	■	✓	✓	■
Υπαρξη ομάδας διαχείρισης κρίσεων	-Ανάγκη/Διάθεση ύπαρξης ομάδας διαχείρισης Κρίσεων -Σύνθεση και αποστολή της ομάδας διαχείρισης κρίσεων	✓	■	■	■	✓	■

Πίνακας «26»: Ανάλυση των παραγόντων που συνθέτουν τις "Δράσεις που αναπτύσσονται για Διαχείριση της Κρίσης" και πως αυτοί έχουν αναλυθεί μέχρι σήμερα από τους ερευνητές

Το μερίδιο της έρευνας, στους παράγοντες που συνθέτουν τις "Δράσεις που αναπτύσσονται για Διαχείριση της Κρίσης"



Σχήμα «41»: Σχηματική απεικόνιση των παραγόντων που συνθέτουν τις "Δράσεις που αναπτύσσονται για Διαχείριση της Κρίσης", υπό το πρίσμα της έρευνας/ανάλυσης τους, από τα μέχρι σήμερα θεωρητικά πρότυπα

4.2.2 Οι παράγοντες που εξάγονται από τα μοντέλα που ερευνούν το Δεύτερο στάδιο της Κρίσης: αναφορικά με την “Εφαρμογή των Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις στο πλαίσιο της Διαχείρισης της Κρίσης”

ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ		Μοντέλο “Barton και Hardigree” (1995)	Μοντέλο “Elliott, Harris και Baron” (2005)	Μοντέλο “Knight, Mitchell και Gao” (2009)	Μοντέλο “Saarelainen και Jormakka” (2010)	Μοντέλο “Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns” (2010)	Μοντέλο “Veil” (2011)	Μοντέλο “Stark” (2011)	Μοντέλο “Jia, Shi, Jia και Li” (2012)
ΠΑΡΑΓΩΝ	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΑΘΕ ΠΑΡΑΓΩΝΤΑ	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα
		Baker, D., 2007 Boin και FishbacherSmith 2011 Downing, J. R., 2003	Chen, Sharman, Rao και Upadhyaya , 2008	Goett, 1997 Dilenschneider, R. L., 2000	Paraskevas, A., 2006 Jallat και Shultz , 2007 Howard και Mathews, 2000	Taylor και Kent , 2007 Nivolianitou και Synodinou, 2010	Fink, Mitrofi και Coombs Kash και Darling 1995 Guth, 1995 Seeger.2003 LanYe, Pang, Kim 2008	Lan Ye, Pang και Kim , 2008	Coombs, 2004 Day, McKay, IshmanEd Chung, 2004
Έλεγχος δράσεων αντιμετώπισης	- Μέθοδος αντιμετώπισης κρίσης - Είδος ελέγχου δράσεων -Μέτρηση αποτελεσμάτων στρατηγικής -Σύγκριση της στρατηγικής αυτής, με άλλες στρατηγικές	✓	✓	■	✓	✓	✓	■	✓
Διαδικασία λήψης αποφάσεων	-Πλαίσιο λήψης αποφάσεων -Ποιός αποφασίζει στην κάθε περίπτωση;	✓	✓	✓	■	✓	■	✓	✓
Κλιμάκωση της κρίσης	-Περιβάλλον -Συνέπειες -Λειτουργικό πλαίσιο -Ομάδα διαχ. κρίσης	✓	■	■	✓	✓	■	✓	■
Αποτελεσματικότητα	-Η στρατηγική να είναι ευθυγραμμισμένη με το όραμα και την αποστολή -Χρονική εφαρμογή	✓	✓	✓	✓	■	✓	✓	■
Επικοινωνία	-Στα πλαίσια της στρατηγικής, πως υλοποιείται αυτή;	✓	■	■	■	■	✓	✓	■
Δεσμεύσεις	-Τι έχει δεσμευθεί η Διοίκηση για την υλοποίηση της στρατηγικής;	✓	■	✓	■	✓	✓	■	✓
Εναλλακτικές λύσεις	-Υπαρξη - εκτιμήσεις εφαρμογής και άλλων λύσεων	✓	✓	✓	■	✓	✓	✓	■
Επάρκεια πόρων	-Η επάρκεια πόρων να συνάδει με τη στρατηγική -Ανάλυση του ελάχιστου κινδύνου/ μέγιστου κέρδους	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	■
Συνέπεια	-Ρεαλιστικό πλαίσιο των υποθέσεων της στρατηγικής -Στρατηγική σε ευθεία γραμμή, με τις επιχειρησιακές μονάδες -Εναρμόνιση με το εξωτερικό περιβάλλον	✓	■	■	✓	✓	■	■	■
Περιβάλλον	-Διάγνωση υπάρχουσας κατάστασης και τάσεων, αναφορικά με τη θέση του οργανισμού/ επιχείρησης	✓	✓	■	■	✓	■	■	■
Στόχοι	-Στρατηγική, εναρμονισμένη με τις επιχειρησιακές δυνάμεις, στόχους, πολιτικές, προσωπικές αξίες στελεχών και εργαζομένων -Διαίρεση της στρατηγικής σε επιμέρους στόχους	✓	■	■	■	✓	■	■	✓

Πίνακας «27»: Ανάλυση των παραγόντων που συνθέτουν την “Εφαρμογή των Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις στο πλαίσιο της Διαχείρισης της Κρίσης” και πως αυτοί έχουν αναλυθεί μέχρι σήμερα από τους ερευνητές

**Το μερίδιο της έρευνας, στους
παράγοντες που συνθέτουν την
“Εφαρμογή των Στρατηγικών Επιλογών
για Δράσεις στο πλαίσιο της Διαχείρισης
της Κρίσης”**



Σχήμα «42»: Σχηματική απεικόνιση των παραγόντων που συνθέτουν την “Εφαρμογή των Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις στο πλαίσιο της Διαχείρισης της Κρίσης”, υπό το πρίσμα της έρευνας/ανάλυσης τους, από τα μέχρι σήμερα θεωρητικά πρότυπα

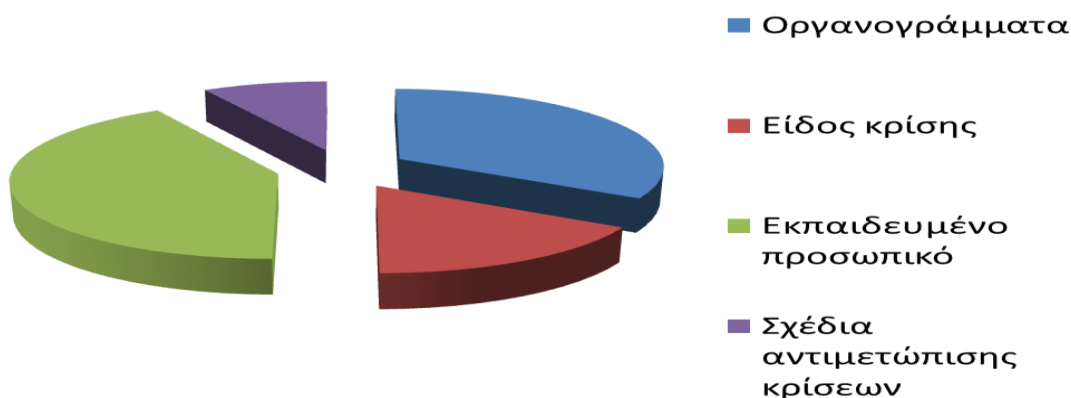
4.2.3 Οι παράγοντες που εξάγονται από τα μοντέλα που ερευνούν το Τρίτο στάδιο της Κρίσης: αναφορικά με τα “Στοιχεία που συνθέτουν την συνέχιση της λειτουργίας του Οργανισμού/Επιχείρησης” και την “Επαν-οργάνωση” του/της

4.2.3.1 Παράγοντες: αναφορικά με τα “Στοιχεία που συνθέτουν την συνέχιση της λειτουργίας του Οργανισμού/Επιχείρησης”

ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ		Μοντέλο "Coombs" (2007)	Μοντέλο "Jaques" (2007)	Μοντέλο "Scalavino, Russello, Gowadia και Lupu" (2010)	Μοντέλο "Fu και Lin Yanga" (2010)	Μοντέλο "Heller και Darling" (2012)
ΠΑΡΑΓΩΝ	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΑΘΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα
		Sturges , 1994 Coombs, 1995	González-Herrero & Pratt, 1996 Priscilla και Murphy, 1996 Burnett, 1998 Matthew και Seeger , 2002 Sapriel, 2003 Smith, 2004 Schulman, P. R., Emery, R., 2011	Shrivastava, Mitroff, Miller και Miglani, 1988 Johnson και Peppas , 2003	Carney και Jorden, 1993 Arpan, Roskos και Ewoldsen, 2005	Hearit, K. M., 1994 Wilson, 2004
Οργανογράμματα	-Υπαρξη οργανογράμματος -Μορφή οργανογράμματος -Ισχύς οργανογράμματος	✓	✓	✓	✓	▪
Είδος κρίσης	-Τι είδος κρίσης αντιμετωπίζει ο οργανισμός/επιχείρηση;	✓	✓	▪	▪	▪
Εκπαιδευμένο προσωπικό	-Υπαρξη ατόμων που έχουν κατάρτιση στην διαχείριση κρίσεων	✓	✓	✓	✓	✓
Σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων	-Υπαρξη σχεδίου αντιμετώπισης κρίσεων -Ποιός το έχει εκπονήσει; - Αρμοδιότητες που απορρέουν απο το σχέδιο -Ποιός ασχολείται με τη διαχείριση της κρίσης	▪	✓	▪	▪	▪

Πίνακας «28»: Ανάλυση των παραγόντων που οριοθετούν τα "Στοιχεία που συνθέτουν την συνέχιση της λειτουργίας του Οργανισμού/Επιχείρησης" και πως αυτοί έχουν αναλυθεί μέχρι σήμερα από τους ερευνητές

Το μερίδιο της έρευνας, στους παράγοντες που οριοθετούν τα "Στοιχεία που συνθέτουν την συνέχιση της λειτουργίας του Οργανισμού/Επιχείρησης"



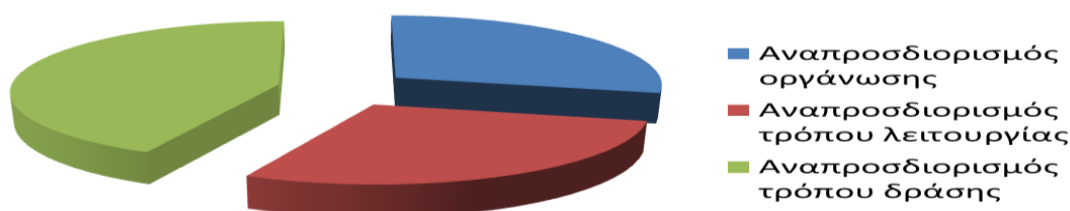
Σχήμα «43»: Σχηματική απεικόνιση των παραγόντων που οριοθετούν τα "Στοιχεία που συνθέτουν την συνέχιση της λειτουργίας του Οργανισμού/Επιχείρησης", υπό το πρίσμα της έρευνας/ανάλυσης τους, από τα μέχρι σήμερα θεωρητικά πρότυπα

4.2.3.2 Παράγοντες: αναφορικά με την "Επαν-οργάνωση" του Οργανισμού/Επιχείρησης

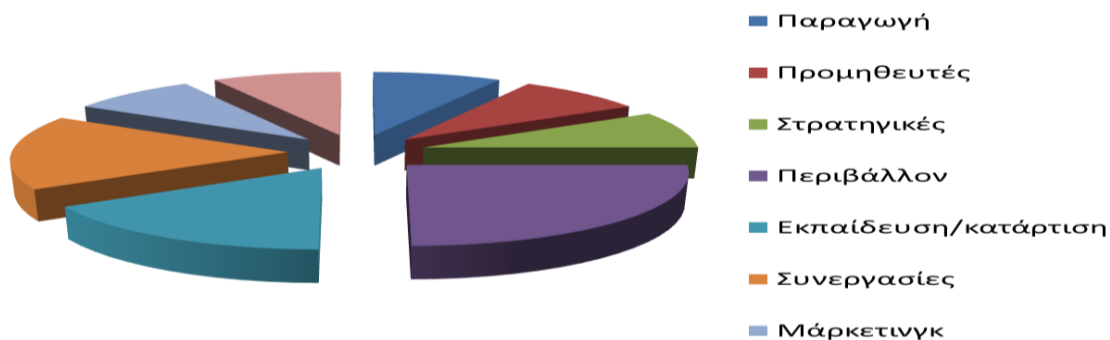
ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ		Μοντέλο "Luoma-aho και Vos" (2008)	Μοντέλο "Wendling" (2010)	Μοντέλο "Brouselle και Champagne" (2010)	Μοντέλο "Liu, Li, Tu και Zhang" (2011)
ΠΑΡΑΓΩΝ	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΑΘΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα	Συσχετισμός με άλλα θεωρητικά πρότυπα
		Hodgetts, 2002 Coombs, 2007	Jorgensen, 2010	Larsson, Dekker και Tingvall, 2009	Jaques, 2010
Αναπροσδιορισμός οργάνωσης	-Αναπροσδιορίζεται το είδος της οργάνωσης (δηλ. αλλάζουν μορφή, ιδιότητα και λειτουργία τα διάφορα τμήματα); -Αναπροσδιορίζονται τα οργανογράμματα;	✓	▪	✓	▪
Αναπροσδιορισμός τρόπου λειτουργίας	- Εύρος λειτουργικών αλλαγών	✓	▪	✓	▪
Αναπροσδιορισμός τρόπου δράσης	Παραγωγή	✓	▪	▪	▪
	Προμηθευτές	✓	▪	▪	▪
	Στρατηγικές	✓	▪	▪	▪
	Περιβάλλον	✓	✓	▪	✓
	Εκπαίδευση/κατάρτιση	✓	✓	▪	▪
	Συνεργασίες	✓	▪	▪	✓
	Μάρκετινγκ	▪	▪	▪	✓
Πρωώθηση προϊόντων/υπηρεσιών	▪	▪	▪	✓	

Πίνακας «29»: Ανάλυση των παραγόντων που συνθέτουν την "Επαν-οργάνωση" του Οργανισμού/Επιχείρησης και πως αυτοί έχουν αναλυθεί μέχρι σήμερα από τους ερευνητές

Το μερίδιο της έρευνας, στους παράγοντες που συνθέτουν την "Επαν-οργάνωση" του Οργανισμού/Επιχείρησης



Αναπροσδιορισμός του τρόπου δράσης



Σχήμα «44»: Σχηματική απεικόνιση των παραγόντων που συνθέτουν την "Επαν-οργάνωση" του Οργανισμού/Επιχείρησης, υπό το πρίσμα της έρευνας/ανάλυσης τους, από τα μέχρι σήμερα θεωρητικά πρότυπα

4.3 Σχολιασμός και Δόμηση του Θεωρητικού Μοντέλου

Η μελέτη και η ανάλυση των στοιχείων της βιβλιογραφίας αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων καθιστά εμφανές, ακόμα και σε αυτό το συγκεντρωτικό επίπεδο, το γεγονός του κατακερματισμού της γνώσης που σχετίζεται με θέματα διαχείρισης κρίσεων, καθώς επίσης και των συναφών επιστημονικών πεδίων, κάτι που οι περισσότεροι ερευνητές επισημαίνουν στην εισαγωγή των ανασκοπήσεών τους. Καθίσταται επίσης φανερή και η διαφοροποίηση όπως και η μονομέρεια των επιμέρους αντικειμένων που εντάσσονται στο γενικότερο επιστημονικό πεδίο της διαχείρισης κρίσεων στους οργανισμούς/επιχειρήσεις, γεγονός που αντικατροπτίζει τη διαφορετικότητα της οπτικής και της αντίληψης του επιστημονικού αυτού αντικειμένου, από τους διάφορους ερευνητές. Όπως έχουμε αναφέρει και σε προηγούμενο κεφάλαιο, το φαινόμενο αυτό οφείλεται κυρίως στην ύπαρξη πλείστων θεωριών που απαρτίζουν το ευρύτερο πεδίο της διαχείρισης κρίσεων, αλλά και στον μεγάλο αριθμό των θεωρητικών που διαμορφώνουν την ανάλυσή τους, προερχόμενοι και επηρεαζόμενοι από διαφορετικές σχολές σκέψης, θεωρίας και αντίληψης έτσι όπως αυτές διαμορφώνονται σε όλο το πλάτος και μήκος της υφηλίου. Ο κατακερματισμός και η διάσπαση αυτή που επιβεβαιώνεται και από την πλειάδα των εξαρτημένων μεταβλητών που εμφανίζονται στη βιβλιογραφία (πέραν του τεράστιου όγκου των ανεξάρτητων), παρέχει ακόμα περισσότερο την ανάγκη υιοθέτησης μιας προσέγγισης που θα επιτυγχάνει την ολοκλήρωση του φαινομένου της διαχείρισης κρίσεων στους οργανισμούς/επιχειρήσεις, καλύπτοντας και περιγράφοντας τις διαδικασίες με τις οποίες αυτή εκδηλώνεται και εξελίσσεται, καθώς επίσης τις επιμέρους λειτουργίες που την απαρτίζουν. Έτσι, θα επιτευχθεί η διάκριση της πληθώρας των μεταβλητών, σε αυτές που πραγματικά συνδέονται με το πλαίσιο της διαχείρισης κρίσεων.

Επιπλέον, μελετώντας τους παράγοντες που έχουν εντοπιστεί και περιγράφονται ως προσδιοριστικοί της διαχείρισης κρίσεων στους οργανισμούς/επιχειρήσεις και της κατηγοριοποίησής τους που έχει επιχειρηθεί από διάφορους ερευνητές, παρατηρούμε ότι αυτή η κατηγοριοποίηση δεν πραγματοποιείται συνήθως με τέτοιο τρόπο ώστε η αναπαράσταση των παραγόντων αυτών να απεικονίζει μία συνεκτική εικόνα της πραγματικότητας, παρά συνήθως εμφανίζεται ως μία μεμονωμένη ή μία θεματική κατηγοριοποίηση. Παρατηρούμε επίσης ότι, οι ίδιες μεταβλητές άλλοτε εμφανίζονται ως προσδιοριστικοί παράγοντες της επίδοσης του οργανισμού/επιχείρησης στη διαχείριση της κρίσης και άλλοτε ως εμπόδια ή και μοχλοί εξέλιξης και κλιμάκωσης της κρίσης, ανάλογα συνήθως με την εξαρτημένη μεταβλητή που χρησιμοποιείται για την ανάλυση. Το φαινόμενο αυτό αποτελεί κυρίως απόρροια του γεγονότος ότι, η διαχείριση της

κρίσης από τον οργανισμό/επιχείρηση γίνεται κυρίως αντιληπτή ως μία διαδικασία λειτουργικής εξέλιξης, από τα διάφορα μοντέλα διαχείρισης κρίσεων, όπως είδαμε σε προηγούμενα κεφάλαια. Το ασταθές και συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό και εξωτερικό περιβάλλον όμως, επηρεάζει άμεσα και την εξέλιξη της πορείας της κρίσης στον οργανισμό/επιχείρηση, καθιστώντας την ανάπτυξη ενός μοντέλου απαρτιζόμενου από δυναμικά και όχι μόνο εξελικτικά ή στατικά στοιχεία, ως την πλέον ενδεδειγμένη ενέργεια για την αναπαράσταση της πραγματικότητας, γεγονός που αποτελεί και απαίτηση προς πραγματοποίηση των σύγχρονων θεωρητικών που ερευνούν τη διαχείριση των κρίσεων. Τα μοντέλα αυτά, όπως είδαμε μέχρι σήμερα, έχουν δομηθεί στη λογική ότι, η διαδικασία πρόληψης προηγείται της εμπλοκής σε μία κρίση. Ενδέχεται όμως σε κάποιες περιπτώσεις και να έπεται, με την καταστολή να κατέχει μεγαλύτερη ποσόστωση από αυτή της πρόληψης. Η συνειδητοποίηση της ανάγκης του διαχωρισμού της πρόληψης από την καταστολή, εγείρει την ανάγκη της ύπαρξης ενεργειών και διαδικασιών που προκύπτουν και ωθούν τους οργανισμούς/επιχειρήσεις στη δραστηριοποίηση τους, για την αντιμετώπιση των κρίσεων. Μιλάμε δηλαδή, για τη διαμόρφωση ενός συστήματος εμπλοκής σε μία νέα βάση της σχέσης “δράσης - αντίδρασης” του οργανισμού/επιχείρησης, η οποία διαμορφώνει ένα τρόπο ενεργοποίησης της διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, βασισμένο στο σύστημα των επιχειρησιακών αντανεκλαστικών το οποίο συνεγείρει τις επιχειρησιακές ικανότητες και δυνατότητες τους.

Από την ανάλυση της βιβλιογραφίας και την αντίληψη της επιχειρηματικής πραγματικότητας κατανοούμε ότι, η διαχείριση κρίσεων δεν αποτελεί μία μορφή επιχειρησιακής δραστηριότητας που αφορά μόνο τους μεγάλους οργανισμούς/επιχειρήσεις, εάν λάβουμε υπόψη μας ότι και οι μεσαίες, μικρές ακόμα και οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν κρίσεις. Δεδομένου ότι, ιδιαίτερα οι μικρότεροι οργανισμοί/επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από ένδεια πόρων: οικονομικών, ανθρωπίνων, γνωστικών, διοικητικών, κ.α. νομίζουμε ότι εύλογα μας δημιουργείται το ερώτημα: *τι είναι αυτό που τελικά ωθεί τους οργανισμούς/επιχειρήσεις στην ανάληψη δράσης, ώστε να αντιμετωπίσουν μία κρίση;*

Ευθυγραμμισμένοι με τα συμπεράσματα των ερευνητών, όπως αυτά παρουσιάστηκαν και αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο (3ο κεφ.) κλίνουμε υπέρ της άποψης ότι θα πρέπει να δοθεί μία περισσότερο δυναμική-στρατηγική έμφαση στη διαχείριση κρίσεων. Η στόχευση θα πρέπει να επικεντρωθεί στις διάφορες διαστάσεις οργανωσιακής δομής και λειτουργίας, τη διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας, τη διάσταση των επιχειρησιακών και επιχειρηματικών στρατηγικών λήψης αποφάσεων και τον τρόπο που αυτές οι διαστάσεις επηρεάζουν το μηχανισμό διαχείρισης των κρίσεων στους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Επομένως, η απάντηση στο παραπάνω ερώτημα

φαίνεται ότι μπορεί να αναζητηθεί στην ύπαρξη ενός δομημένου συνόλου διαδικασιών που διαμορφώνουν ένα σύστημα εμπλοκής των οργανισμών/επιχειρήσεων σε διαχειριστική δράση για την αντιμετώπιση των κρίσεων, με βάση τα επιχειρησιακά αντανακλαστικά και τις ικανότητες/δεξιότητες των ατόμων που ενεργούν προς επίλυση της κρίσης. Η κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις-διαδικασίες μπορεί να οριστεί ως ανεξάρτητη μεταβλητή και η "διαχείριση της κρίσης" ως εξαρτημένη μεταβλητή. Η αλληλεπίδραση των διαδικασιών αυτών συνθέτει έναν πολύπλευρο, πολυδαίδαλο, πολυσύνθετο και δυναμικό μηχανισμό ο οποίος διαμορφώνει την ιδέα, τη ροπή, την τάση και την αντίληψη του οργανισμού/επιχείρησης προς την ιδέα της διαχείρισης κρίσης σε τέτοιο βαθμό, που κρατά θα μπορούσαμε να πούμε τους οργανισμούς/επιχειρήσεις στο "ρυθμό" της διαχείρισης της κρίσης ή τους/τις ωθεί να μην ασχολούνται καθόλου με αυτή. Όταν ισχύουν αυτές οι προϋποθέσεις που κάνουν τις διαδικασίες να λειτουργούν θετικά, τότε αυτές καθίστανται μοχλοί ώθησης και ανάπτυξης των δράσεων για διαχείριση της κρίσης, ενώ όταν αυτές κάνουν τις διαδικασίες να λειτουργούν αρνητικά, τότε λειτουργούν ως τροχοπέδη για τη διαχειριστική ικανότητα του οργανισμού/επιχείρησης έναντι των κρίσεων, κατάσταση η οποία μπορεί να μειώσει την "ενεργοποίηση" του οργανισμού/επιχείρησης ή ακόμα και να τον/την οδηγήσει σε πλήρη απάθεια έναντι αυτής. Έτσι, το ποια διαδικασία θα εφαρμοσθεί (και σε ποιο βαθμό) από τον οργανισμό/επιχείρηση έχει αντίκτυπο στην θέση του/της στην αγορά που δραστηριοποιείται, επιφέροντας θετική ή αρνητική επίδραση. Για παράδειγμα, τα εμπόδια ή οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε μία αγορά που διακατέχεται από ένα επίπεδο αστάθειας, ουσιαστικά αποτελούν τις δύο όψεις του ίδιου νομίσματος και η επίδρασή τους μπορεί εν τέλει να είναι τόσο θετική όσο και αρνητική, για τη δράση έναντι στη διαχείριση κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με όλα αυτά, δημιουργείται η ανάγκη να ερευνήσουμε το χώρο της διαχείρισης των κρίσεων προσεγγίζοντας τον από την οπτική η οποία πρεσβεύει ότι: **είτε "προσχεδιασμένα" είτε "αναδυόμενα" (κατά την εμφάνιση της κρίσης) διαμορφώνεται ένα δυναμικά-στρατηγικά προσδιορισμένο πλαίσιο αντιμετώπισης/διαχείρισης της κρίσης, ανάλογα με τις "αγοραίες" (επιχειρηματικές-κοινωνικές) και "λειτουργικές" (επιχειρησιακές) ικανότητες/δεξιότητες του οργανισμού/επιχείρησης.** Οι στρατηγικές αυτές προσδιορίζονται/αναδεικνύονται από τον τρόπο που λειτουργεί και λαμβάνει τις αποφάσεις του ο οργανισμός/επιχείρηση και αντανακλάται στα άτομα (ή την ομάδα) που αναλαμβάνουν τη διαχείριση αυτή. Κατά συνέπεια η ορθή (ή μη) διαχείριση της κρίσης προϋποθέτει "ικανότητες"/"δεξιότητες" (ή την έλλειψη αυτών), από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις (και κατά συνέπεια τα άτομα) που την αντιμετωπίζουν, στα πλαίσια των δράσεων που επιλέγουν να εκτελέσουν.

Εξυπακούεται ότι, άλλοι οργανισμοί/επιχειρήσεις μεριμνούν για την ανάπτυξη αυτών των ικανοτήτων/δεξιοτήτων και άλλοι αδρανούν, ανάλογα με τις προτεραιότητες που θέτουν. Οι “επιλογές” της ομάδας/ατόμων (υπεύθυνων της διαχείρισης κρίσης) αναφορικά με τις δράσεις που αναπτύσσονται, είναι σημαντικές για τη διαχείριση και προσδιορίζουν το “πλαίσιο διαχείρισης της κρίσης”, το οποίο είναι το σύνολο των συνειδητών ή μη “στρατηγικών” δράσεων για να αντιμετωπισθεί η κρίση. Αυτό το πλαίσιο διαχείρισης της κρίσης δεν αποτελεί ένα μονοδιάστατο πλαίσιο, αλλά πρόκειται για μία διαφορετική, δυναμικά προσδιορισμένη, διάσταση προερχόμενη από μία “λειτουργική ρουτίνα” η οποία ανατροφοδοτείται συστηματικά από διάφορες “δράσεις”, “στρατηγικές” και “πόρους”. Αυτό το πλαίσιο, διαμορφώνεται από τις ικανότητες των ατόμων ή της ομάδας που αναλαμβάνουν τη διαχείριση της κρίσης, καθώς επίσης από τις επιλογές των δράσεων διαχείρισης της κρίσης, συνυπολογιζομένων των στρατηγικών διαχείρισης που επιλέγονται είτε πριν είτε κατά τη διάρκεια εκδήλωσης της κρίσης. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι, οι παράγοντες που συνθέτουν ένα τέτοιο πλαίσιο διαχείρισης κρίσεων περιστρέφονται περίξ 2 αξόνων: του άξονα της δυναμικής (ή όχι) λειτουργίας και των στρατηγικών λήψης αποφάσεων του οργανισμού/επιχείρησης και του άξονα του προσωπικού (στελέχη του οργανισμού) που διαχειρίζεται κρίσεις, μέσα από τις δράσεις που αποσκοπούν στη διαχείριση της κρίσης, την ίδια τη διαχείριση της κρίσης ως ενέργεια/διαδικασία αλλά και την επιρροή που έχει η κρίση στη λειτουργία του οργανισμού/επιχείρησης, τις διάφορες καταστάσεις που παρεμβαίνουν στη διαχείριση της κρίσης και τέλος στους παράγοντες που συνθέτουν το συνολικό πλαίσιο διαχείρισης της κρίσης. Αυτό το πλαίσιο για να λειτουργήσει, θα πρέπει να ελέγχεται αναφορικά με την εξέλιξη του. Άλλωστε δεν θα μπορούσε να είναι και διαφορετικά, λόγω του ότι αποτελεί ένα δυναμικό εργαλείο στα χέρια των οργανισμών/επιχειρήσεων, δηλαδή ένα ζωντανό κομμάτι που προσπαθεί να εξελιχθεί και να επιφέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Οι 2 αυτοί άξονες μπορούν να προσδιορίζουν δύο επίπεδα δράσεων, αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις: Το **A’ Επίπεδο**, χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη (ή μη) “ικανοτήτων/δεξιοτήτων”, “στρατηγικών” και “πόρων” αναφορικά με την αντιμετώπιση των κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις και συντίθεται από 3 διαστάσεις: **1^η διάσταση**, αυτή “των ευθυνών και της τήρησης ενός αποτελεσματικού λειτουργικού πλαισίου” η οποία εστιάζει στα άτομα/ομάδα που διαχειρίζονται την κρίση - λογιζομένων των ικανοτήτων/δεξιοτήτων τους, **2^η διάσταση**, αυτή “της ύπαρξης στρατηγικών” η οποία εστιάζει στις στρατηγικές επιλογές για δράσεις αντιμετώπισης των κρίσεων και **3^η διάσταση**, αυτή “των δράσεων” που εστιάζονται στην εφαρμογή των στρατηγικών επιλογών για δράσεις αντιμετώπισης των κρίσεων. Το **B’ Επίπεδο**, έχει το χαρακτηριστικό ότι, όσο ο οργανισμός/επιχείρηση βρίσκεται στη διαχείριση της κρίσης,

τόσο αναπροσδιορίζονται “τα οργανωτικά του/της στοιχεία” , “οι στρατηγικές του/της” και “η διαχειριστική του/της αποτελεσματικότητα” και αυτό το επίπεδο συντίθεται από 2 διαστάσεις: **1^η διάσταση**, αυτή “της συνέχισης του αποτελεσματικού λειτουργικού πλαισίου του οργανισμού/επιχείρησης” η οποία εστιάζει στον αναπροσδιορισμό στοιχείων προς διατήρηση (ή αύξηση) της αποτελεσματικότητας και της λειτουργικής διαδικασίας και **2^η διάσταση**, αυτή “της επαν-οργάνωσης του οργανισμού/επιχείρησης” η οποία εστιάζει στην αύξηση της ανθεκτικότητας και στην κοινωνική ή αγοραία πραγματικότητα.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι, ο μηχανισμός των διαδικασιών που διαμορφώνεται από κάθε οργανισμό/επιχείρηση καταδεικνύει την πορεία της διαχείρισης των κρίσεων στον οργανισμό/επιχείρηση, συνυπολογιζομένου του ότι αυτός/η επηρεάζεται εκτός των άλλων και από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν τη δομή και κυρίως τη λειτουργία του κάθε οργανισμού/επιχείρησης. Αυτά τα χαρακτηριστικά συντίθενται από διάφορα στοιχεία που ορίζουν και προσδιορίζουν το λειτουργικό πλαίσιο όπως τα εργασιακά και άλλα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, καθώς επίσης και τις στρατηγικές οργάνωσης και διοίκησης που ο οργανισμός/επιχείρηση ακολουθεί και βάσει των οποίων δρα και αντιδρά στο κοινωνικό ή αγοραίο πλαίσιο που δραστηριοποιείται.

Κινούμαστε λοιπόν, προς τη δημιουργία ενός δυναμικού μοντέλου αλληλοδράσης και αλληλεπίδρασης του μηχανισμού διαστάσεων-διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων, όπως περιγράφηκε εδώ.

Συνολικά αναγνωρίσαμε πέντε (5) διαδικασίες που απαρτίζουν, περιγράφουν, εμπλέκουν και επηρεάζουν άλλοτε θετικά και άλλοτε αρνητικά τη διαχειριστική πορεία αντιμετώπισης των κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

Η αναγνώριση των διαδικασιών που απαρτίζουν το μηχανισμό αυτό, καθώς επίσης και των παραγόντων που συνδέονται με την κάθε μία “διαδικασία”, όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφία (διευκρινίζεται ότι τα επιμέρους προσδιοριστικά στοιχεία που συνθέτουν τον κάθε παράγοντα της εκάστοτε διαδικασίας, δεν αναφέρονται εκ νέου για λόγους οικονομίας χώρου, αλλά ισχύουν έτσι όπως συνοψίστηκαν στους σχετικούς πίνακες, έτσι όπως αυτοί ήδη έχουν παρουσιασθεί/αναλυθεί στη αρχή του παρόντος κεφαλαίου της διατριβής), συνοψίζονται στους πίνακες «30», «31», «32», «33» και «34»:

Διαδικασία Ανάπτυξης Ικανοτήτων/Δεξιοτήτων των Ατόμων που

Διαχειρίζονται Κρίσεις

ΠΑΡΑΓΩΝ	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΠΗΓΗ
Εκπαίδευση	Myer, 1992, Linnenluecke, M.K., Griffiths,A., 2009 Cordesa, Richersonb και Schwesingera, 2010 Schwartz, 1999, Drucker, 1980, Heike, P., 1999 Barton, L., 2001, Puchan, 2001, Jackson και Daly, 2011, Siponen, Pahnila και Mahmood, 2007, Gage to 2002, Dohertya, Fink, Inglisc και Pastored, 2009, Barton,1991, Elliott, Smith και McGuinness, 2000, Appelt και Higgins, 2010, Tyler to 1997, Likewise, Grunig και Dozier, 2002, Belaya και Hanf , 2005, Kellerman, 2006.
Υπευθυνότητα	Myer, 1992, Linnenluecke, M.K., Griffiths,A., 2009 Cordesa, Richersonb και Schwesingera, 2010 Schwartz, 1999, Drucker, 1980, Heike, P., 1999 Barton, L., 2001, Puchan, 2001, Jackson και Daly, 2011, Siponen, Pahnila και Mahmood, 2007, Gage to 2002, Dohertya, Fink, Inglisc και Pastored, 2009, Barton,1991, Elliott, Smith και McGuinness, 2000, Appelt και Higgins, 2010, Tyler to 1997, Likewise, Grunig και Dozier, 2002, Belaya και Hanf , 2005, Kellerman, 2006, Bland,1995, Mitroff και Harrington,1996, Parsons, 1996, Osatuyi, Andoh-Baidoo και Blue , 2008, Wart, M., Kapucu, N., 2009, Schraagen και van de Ven, 1997, Coombs, 1996, Mengolini και Debarberisa, 2010
Συμπεριφορά	Bland, 1995, Mitroff και Harrington, 1996, Parsons, 1996, Osatuyi, Andoh-Baidoo, Blue, 2008, Wart, M., Kapucu, N. 2009
Διαπροσωπικές σχέσεις	Myer, 1992, Linnenluecke, M.K., Griffiths,A., 2009 Cordesa, Richersonb και Schwesingera, 2010 Schwartz, 1999, Drucker, 1980, Heike, P., 1999 Barton, L., 2001, Puchan, 2001, Jackson και Daly, 2011, Siponen, Pahnila και Mahmood, 2007, Gage to 2002, Dohertya, Fink, Inglisc και Pastored, 2009, Barton,1991, Elliott, Smith και McGuinness, 2000, Appelt και Higgins, 2010, Tyler to 1997, Likewise, Grunig και Dozier, 2002, Belaya και Hanf , 2005, Kellerman, 2006, Bland,1995, Mitroff και Harrington,1996, Parsons, 1996, Osatuyi, Andoh-Baidoo και Blue , 2008, Wart, M., Kapucu, N., 2009, Schraagen και van de Ven, 1997, Coombs, 1996, Mengolini και Debarberisa, 2010
Ποιοτική αξιολόγηση	Myer, 1992, Linnenluecke, M.K., Griffiths,A., 2009 Cordesa, Richersonb και Schwesingera, 2010 Schwartz, 1999, Drucker, 1980, Heike, P., 1999 Barton, L., 2001, Puchan, 2001, Jackson και Daly, 2011, Siponen, Pahnila και Mahmood, 2007, Gage, 2002, Dohertya, Fink, Inglisc και Pastored, 2009, Barton,1991, Elliott, Smith και McGuinness, 2000, Appelt και Higgins, 2010, Tyler to 1997, Likewise, Grunig και Dozier, 2002, Belaya και Hanf , 2005, Kellerman, 2006, Bland,1995, Mitroff και Harrington,1996, Parsons, 1996, Osatuyi, Andoh-Baidoo και Blue , 2008, Wart, M., Kapucu, N., 2009
Συντονισμός	Schraagen και van de Ven, 1997, Coombs, 1996, Mengolini και Debarberisa, 2010
Αντίληψη	Schraagen και van de Ven, 1997, Coombs, 1996, Mengolini και Debarberisa, 2010, Siponen, Pahnila και Mahmood, 2007, Gage, 2002

Πίνακας «30»: Οι παράγοντες που συνδέονται με τη Διαδικασία Ανάπτυξης Ικανοτήτων/Δεξιοτήτων των Ατόμων που Διαχειρίζονται Κρίσεις

Διαδικασία Ανάπτυξης Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις προς Αντιμετώπιση

Κρίσεων

ΠΑΡΑΓΩΝ	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΠΗΓΗ
Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των στρατηγικών	Siomkos και Kurzbard, 1994, Bakewell, 1993, Kash, Darling, 1995, Fink, 1986, Lerbinger, 1997, Lee, Harrald, 1999, Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M.W 2006, Garoupa , 2006, Antunesa, Hernâni, 2010, Weeden, Bennett, Lauro, Viravaidya και Techo , 2008
Ρίσκο για νέες επιχειρηματικές δράσεις	Siomkos και Kurzbard, 1994, Bakewell, 1993, Kash, Darling, 1995, Fink, 1986, Lerbinger, 1997, Lee, Harrald, 1999, Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M.W 2006, Garoupa , 2006, Purdom, 1995, Hood, 1996, Hutchison, 2001, Gomes, Duarte, 2005, Makkai, Braithwaite, 2006, Pearson, Clair, 1998, Brugnacha, Dewulfc, Henriksend, Van der Keurd, 2010, Zaifang, Chu, 2010, Johnston, 2009, McConnell, 2011, Hart, 1993, Jaques, 2000, Boin, 't Hart, Stern, Sundelius, 2005, Rosenthal, Boin, 2010, Wang, 2010, Paltala, Vos, 2012, Coombs, Augustine, 1995
Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	Siomkos και Kurzbard, 1994, Bakewell, 1993, Kash, Darling, 1995, Fink, 1986, Lerbinger, 1997, Makkai, Braithwaite, 2006, Pearson, Clair, 1998, Brugnacha, Dewulfc, Henriksend, Van der Keurd, 2010, Zaifang, Chu, 2010, Johnston, 2009, Nilsson, 2010, Casey, Lawless, Wall, 2008, Weia, Changb, 2011, Eriksson, Connell, McConnell, 2011, Hart, 1993, Jaques, 2000, Boin, 't Hart, Stern, Sundelius, 2005, Rosenthal, Boin, 2010, Wang, 2010
Ύπαρξη ομάδας διαχείρισης κρίσεων	Siomkos και Kurzbard, 1994, Bakewell, 1993, Kash, Darling, 1995, Fink, 1986, Lerbinger, 1997, Purdom, 1995, Hood, 1996, Hutchison, 2001, Gomes, Duarte, 2005, Sapriel,(2003, Fink, 1986, Pollard, 2006, Schneider, 2011, Makkai, Braithwaite, 2006, Pearson, Clair, 1998, Brugnacha, Dewulfc, Henriksend, Van der Keurd, 2010, Zaifang, Chu, 2010, Johnston, 2009, McConnell, 2011, Hart, 1993, Jaques, 2000, Boin, 't Hart, Stern, Sundelius, 2005, Rosenthal, Boin, 2010, Wang, 2010

Πίνακας «31»: Οι παράγοντες που συνδέονται με τη Διαδικασία Ανάπτυξης Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις προς Αντιμετώπιση Κρίσεων

Διαδικασία Εφαρμογής των Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις προς Αντιμετώπιση των Κρίσεων

ΠΑΡΑΓΩΝ	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΠΗΓΗ
Έλεγχος των δράσεων αντιμετώπισης κρίσεων	Barton, Hardigree, 1995, Elliott, Harris, Baron, 2005, Saarelainen, Jormakka, 2010, Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns, 2010, Veil, 2011, Jiaa, Shia, Jiab, Lia, 2012, Baker, D., 2007, Boin, FishbacherSmith, 2011, Downing, J. R., 2003, Chen, Sharman, Rao και Upadhyaya , 2008, Paraskevas, A., 2006, Jallat, Shultz , 2007, Howard, Mathews, 2000, Taylor, Kent , 2007, Nivolianitou, Synodinou, 2010, Fink, Mitroff, Coombs, Kash, Darling, 1995, Guth, 1995, Seeger,2003, Coombs, 2004, Day, McKay, IshmanEd Chung, 2004
Διαδικασία λήψης αποφάσεων αντιμετώπισης κρίσεων	Barton, Hardigree, 1995, Elliott, Harris, Baron, 2005, Knight, Mitchell, Gao, 2009, Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns, 2010, Stark, 2011, Jiaa, Shia, Jiab, Lia, 2012, Baker, D., 2007, Boin, FishbacherSmith, 2011, Downing, J. R., 2003, Chen, Sharman, Rao και Upadhyaya , 2008, Goett, 1997, Dilensch-neider, R. L., 2000, Taylor, Kent , 2007, Nivolianitou, Synodinou, 2010, Coombs, 2004, Day, McKay, IshmanEd Chung, 2004, Lan Ye, Pang και Kim , 2008

Κλιμάκωση της κρίσης	Barton, Hardigree, 1995, Saarelainen, Jormakka, 2010, Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns, 2010, Stark, 2011, Baker, D., 2007, Boin, FishbacherSmith, 2011 Downing, J. R., 2003, Paraskevas, A., 2006, Jallat, Shultz , 2007, Howard, Mathews, 2000, Taylor, Kent , 2007, Nivolianitou, Synodinou, 2010, Lan Ye, Pang, Kim 2008
Αποτελεσματικότητα των στρατηγικών αντιμετώπισης κρίσεων	Barton, Hardigree, 1995, Elliott, Harris, Baron, 2005, Knight, Mitchell, Gao, 2009, Saarelainen, Jormakka, 2010, Veil,2011, Stark, 2011, Baker, D., 2007, Boin, FishbacherSmith, 2011, Downing, J. R., 2003, Chen, Sharman, Rao και Upadhyaya , 2008, Goett, 1997, Dilensch-neider, R. L., 2000, Paraskevas, A., 2006, Jallat, Shultz , 2007, Howard, Mathews, 2000, Fink, Mitroff, Coombs, Kash, Darling, 1995, Guth, 1995, Seeger,2003, LanYe,Pang, Kim 2008, Lan Ye, Pang, Kim , 2008
Επικοινωνία για αντιμετώπιση της κρίσης	Barton, Hardigree, 1995, Veil, 2011, Stark, 2011, Baker, D., 2007, Boin, FishbacherSmith, 2011, Downing, J. R., 2003, Fink, Mitroff, Coombs, Kash, Darling, 1995, Guth, 1995, Seeger,2003, LanYe,Pang, Kim 2008, Lan Ye, Pang, Kim , 2008
Δεσμεύσεις της Διοίκησης έναντι της εφαρμογής των στρατηγικών αντιμετώπισης της κρίσης	Barton, Hardigree, 1995, Knight, Mitchell, Gao, 2009, Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns, 2010, Veil,2011, Jiaa, Shia, Jiab, Lia, 2012, Baker, D., 2007, Boin, FishbacherSmith, 2011, Downing, J. R., 2003, Goett, 1997, Dilensch-neider, R. L., 2000, Taylor, Kent , 2007, Nivolianitou, Synodinou, 2010, Fink, Mitroff, Coombs, Kash, Darling, 1995, Guth, 1995, Seeger,2003, Coombs, 2004, Day, McKay, IshmanEd Chung, 2004, Lan Ye, Pang και Kim , 2008
Εναλλακτικές λύσεις	Barton, Hardigree, 1995, Elliott, Harris, Baron, 2005, Knight, Mitchell, Gao, 2009, Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns, 2010, Veil, 2011, Stark, 2011, Baker, D., 2007, Boin, FishbacherSmith, 2011, Downing, J. R., 2003, Chen, Sharman, Rao και Upadhyaya , 2008, Goett, 1997, Dilensch-neider, R. L., 2000, Taylor, Kent , 2007, Nivolianitou, Synodinou, 2010, Fink, Mitroff, Coombs, Kash, Darling, 1995, Guth, 1995, Seeger,2003, LanYe,Pang, Kim 2008
Επάρκεια πόρων	Barton, Hardigree, 1995, Elliott, Harris, Baron, 2005, Knight, Mitchell, Gao, 2009, Saarelainen, Jormakka, 2010, Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns, 2010, Veil, 2011, Stark, 2011, Baker, D., 2007, Boin, FishbacherSmith, 2011, Downing, J. R., 2003, Chen, Sharman, Rao και Upadhyaya , 2008, Goett, 1997, Dilensch-neider, R. L., 2000, Paraskevas, A., 2006, Jallat, Shultz , 2007, Howard, Mathews, 2000, Taylor, Kent , 2007, Nivolianitou, Synodinou, 2010, Fink, Mitroff, Coombs, Kash, Darling,1995,Guth,1995, Seeger,2003, Lan Ye,Pang, Kim, 2008
Συνέπεια στη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης	Barton, Hardigree, 1995, Saarelainen, Jormakka, 2010, Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns, 2010, Baker, D., 2007, Boin, FishbacherSmith, 2011, Downing, J. R., 2003,Paraskevas, A., 2006, Jallat, Shultz , 2007, Howard, Mathews, 2000, Taylor, Kent , 2007, Nivolianitou, Synodinou, 2010
Διαγραφόμενες τάσεις στο Περιβάλλον που δραστηριοποιείται ο οργανισμός/επιχείρηση	Barton, Hardigree, 1995, Elliott, Harris, Baron, 2005, Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns, 2010, Baker, D., 2007, Boin, FishbacherSmith, 2011, Downing, J. R., 2003, Chen, Sharman, Rao και Upadhyaya , 2008, Goett, 1997, Dilensch-neider, R. L., 2000, Paraskevas, A., 2006, Jallat, Shultz , 2007, Howard, Mathews,2000, Taylor, Kent,2007, Nivolianitou,Synodinou, 2010
Στόχοι	Barton, Hardigree, 1995, Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns, 2010, Jiaa, Shia, Jiab, Lia, 2012, Baker, D., 2007, Boin, FishbacherSmith, 2011, Downing, J. R., 2003, Taylor, Kent , 2007, Nivolianitou, Synodinou, 2010, Coombs, 2004, Day, McKay, IshmanEd Chung, 2004

Πίνακας «32»: Οι παράγοντες που συνδέονται με τη Διαδικασία Εφαρμογής των Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις προς Αντιμετώπιση των Κρίσεων

**Διαδικασία Διαχείρισης της Συνέχειας του Λειτουργικού Πλαισίου του
Οργανισμού/Επιχείρησης**

ΠΑΡΑΓΩΝ	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΠΗΓΗ
Οργανογράμματα	Coombs, 2007, Jaques, (2007, Scalavino, Russello, Gowadia, Lupu, 2010, Fu, Lin Yanga, 2010, Sturges, 1994, Coombs, 1995, González-Herrero & Pratt, 1996, Priscilla, Murphy, 1996, Burnett, 1998, Matthew, Seeger 2002, Sapriel, 2003, Smith, 2004, Schulman, P. R., Emery, R., 2011, Shrivastava, Mitroff, Miller, Miglani, 1988, Johnson και Peppas , 2003, Carney, Jorden, 1993, Arpan, Roskos, Ewoldsen, 2005
Είδος κρίσης	Coombs, 2007, Jaques, (2007, Sturges, 1994, Coombs, 1995, González-Herrero & Pratt, 1996, Priscilla, Murphy, 1996, Burnett, 1998, Matthew, Seeger , 2002, Sapriel, 2003, Smith, 2004, Schulman, P. R., Emery, R., 2011
Εκπαιδευμένο προσωπικό	Coombs, 2007, Jaques, (2007, Scalavino, Russello, Gowadia, Lupu, 2010, Fu, Lin Yanga, 2010, Heller, Darling, 2012, Sturges, 1994, Coombs, 1995, González-Herrero & Pratt, 1996, Priscilla, Murphy, 1996, Burnett, 1998, Matthew, Seeger , 2002, Sapriel, 2003, Smith, 2004, Schulman, P. R., Emery, R., 2011, Shrivastava, Mitroff, Miller, Miglani, 1988, Johnson και Peppas , 2003, Carney, Jorden, 1993, Arpan, Roskos, Ewoldsen, 2005, Hearit, K. M., 1994, Wilson, 2004
Σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων	Jaques, (2007, González-Herrero & Pratt, 1996, Priscilla, Murphy, 1996, Burnett, 1998, Matthew, Seeger 2002, Sapriel, 2003, Smith, 2004, Schulman, P. R., Emery, R., 2011

Πίνακας «33»: Οι παράγοντες που συνδέονται με τη Διαδικασία Διαχείρισης της Συνέχειας του Λειτουργικού Πλαισίου του Οργανισμού/Επιχείρησης που Αντιμετωπίζει Κρίση

**Διαδικασία Αναπροσδιορισμού και Επαν-οργάνωσης του
Οργανισμού/Επιχείρησης**

ΠΑΡΑΓΩΝ	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΠΗΓΗ
Αναπροσδιορισμός οργάνωσης	Luoma-aho , Vos, 2008, Hodgetts, 2002, Coombs, 2007, Brousselle, Champagne, 2010, Larsson, Dekker, ingvall, 2009
Αναπροσδιορισμός τρόπου λειτουργίας	Luoma-aho , Vos, 2008, Hodgetts, 2002, Coombs, 2007, Brousselle, Champagne, 2010, Larsson, Dekker, ingvall, 2009
Αναπροσδιορισμός τρόπου δράσης	
Παραγωγή	Luoma-aho , Vos, 2008, Hodgetts, 2002, Coombs, 2007
Προμηθευτές	Luoma-aho , Vos, 2008, Hodgetts, 2002, Coombs, 2007
Στρατηγικές	Luoma-aho , Vos, 2008, Hodgetts, 2002, Coombs, 2007
Περιβάλλον	Luoma-aho , Vos, 2008, Hodgetts, 2002, Coombs, 2007, Wendling, 2010, Jorgensen, 2010, Liu, Li, Tu, Zhang, 2011, Jaques, 2010
Εκπαίδευση/κατάρτιση	Luoma-aho , Vos, 2008, Hodgetts, 2002, Coombs, 2007, Wendling, 2010, Jorgensen, 2010
Συνεργασίες	Luoma-aho , Vos, 2008, Hodgetts, 2002, Coombs, 2007, Liu, Li, Tu, Zhang, 2011, Jaques, 2010
Μάρκετινγκ	Liu, Li, Tu, Zhang, 2011, Jaques, 2010
Πρώθηση προϊόντων/υπηρεσιών	Liu, Li, Tu, Zhang, 2011, Jaques, 2010

Πίνακας «34»: Οι παράγοντες που συνδέονται με τη Διαδικασία Αναπροσδιορισμού και Επαν-οργάνωσης του Οργανισμού/Επιχείρησης

4.4 Στρατηγικές Οργάνωσης & Διοίκησης και το Επιστημονικό Αντικείμενο της Διαχείρισης Κρίσεων

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για τη διαχείριση κρίσεων και των επιμέρους παραγόντων που την απαρτίζουν, εκτός από τα παραπάνω που μόλις αναλύσαμε, μας οδηγεί και σε μία ακόμα θεμελιώδους σημασίας παρατήρηση η οποία εστιάζεται στο ότι, ενώ πολλά από τα ήδη υπάρχοντα μοντέλα αντιλαμβάνονται και εμπεριέχουν στοιχεία επιχειρησιακών χαρακτηριστικών και στρατηγικών οργάνωσης και διοίκησης, δεν ελέγχουν την επίδραση και τη συσχέτισή τους με τη διαδικασία της διαχείρισης κρίσεων με έναν συγκεκριμένο, δομημένο, ξεκάθαρο και οριοθετημένο τρόπο. Δεν εξετάζουν δηλαδή το πώς εξαρτώνται, αλληλοεπηρεάζονται και αλληλο-προσδιορίζονται τα στοιχεία επιχειρησιακών χαρακτηριστικών και στρατηγικών οργάνωσης και διοίκησης, με τις διαδικασίες που συνθέτουν το πλαίσιο της διαχείρισης κρίσεων στους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Με άλλα λόγια πρόκειται για μία προσέγγιση εκ μέρους μας, αναφορικά με τη διερεύνηση του πλαισίου της διαχείρισης κρίσεων στη βάση του επιχειρήματος που υπαγορεύει ότι, οι στρατηγικές "οργάνωσης και διοίκησης" αποτελούν έναν από τους θεμέλιους λίθους, της βάσης πάνω στην οποία το οποιοδήποτε πλαίσιο διαχείρισης κρίσεων δομείται και επιταχύνεται ή επιβραδύνεται. Αναφερόμαστε δηλαδή σε ένα ευρύτατο σύνολο παραγόντων, στρατηγικών, πόρων και χαρακτηριστικών των οποίων θα ελέγξουμε εάν η ύπαρξη (ή η απουσία τους) μπορεί να αναπροσαρμόσει, να διαφοροποιήσει ή να αλλάξει την πορεία της διαχείρισης των κρίσεων και κατ' επέκταση την ίδια την ύπαρξη του οργανισμού/επιχείρησης. Κάτι τέτοιο άλλωστε θεωρούμε ότι είναι λογικό να ισχύει, μιας και το πλαίσιο διαχείρισης κρίσεων δεν εφαρμόζεται ανεξάρτητα από την υπόλοιπη λειτουργία-δραστηριοποίηση του οργανισμού/επιχείρησης. Αντίθετα αποτελεί κρίσιμο τμήμα της συνολικής στρατηγικής του οργανισμού/επιχείρησης. Εν τούτοις, αν και σε πολλά από τα μοντέλα και τις συνόψεις παραγόντων εντοπίσαμε μεταβλητές οργάνωσης και διοίκησης, αυτές γίνονται αντιληπτές και περιγράφονται ως ένα καθαρά περιφερειακό στοιχείο και όχι ως ένα στοιχείο προσδιορισμού ή οριοθέτησης της διαχείρισης των κρίσεων.

Με γνώμονα το παραπάνω σκεπτικό προσέγγισης, τίθεται ένας βασικός προβληματισμός που διαρθρώνεται μέσα από την παρακάτω ερώτηση: *Η οργανωτικο-διοικητική πλευρά των οργανισμών/επιχειρήσεων και οι στρατηγικά προσδιορισμένες διαχειριστικές επιλογές (στα πλαίσια των οργανωτικών αλλαγών και των διοικητικών αναπροσδιορισμών) είναι όντως δύο δευτερεύουσας σημασίας περιφερειακά στοιχεία της διαδικασίας διαχείρισης κρίσεων ή προσδιορίζουν - αυτοδύναμα ή σε συνδυασμό με άλλες μεταβλητές - σε σημαντικό βαθμό, θετικά ή αρνητικά τις διαδικασίες διαχείρισης*

κρίσης, οι οποίες συνθέτουν, σε μεγάλο βαθμό, και το πλαίσιο της πορείας ενός οργανισμού/επιχείρησης προς διατήρηση της βιωσιμότητας του/της στην αγορά που δραστηριοποιείται;

Με βάση τον παρατιθέμενο προβληματισμό γίνεται αντιληπτό ότι, στην παρούσα έρευνα θα ληφθεί σοβαρά υπόψη το στρατηγικό πλαίσιο οργάνωσης, διοίκησης, λειτουργίας και δράσης των οργανισμών/επιχειρήσεων, ως μεταβλητή διερεύνησης της διαδικασίας διαχείρισης κρίσεων. Οι βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις που παραθέσαμε παραπάνω, αποτελούν κατά αυτόν τον τρόπο πηγή εντοπισμού και άντλησης επιμέρους παραγόντων που αφορούν τις στρατηγικές οργάνωσης και διοίκησης των οργανισμών/επιχειρήσεων, όπου η σύνδεσή τους με τις δράσεις για την αντιμετώπιση της κρίσης έχει αναγνωρισθεί και αφορούν σε όλες τις κατηγορίες των βασικών πεδίων εφαρμογής της στρατηγικής οργάνωσης και διοίκησης των οργανισμών/επιχειρήσεων (λ.χ. γενική διοίκηση, χρηματοοικονομική διοίκηση, μάρκετινγκ, πωλήσεις, διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, διοίκηση παραγωγής, διοίκηση ολικής ποιότητας, έρευνα/ανάπτυξη/τεχνολογία, δημόσιες σχέσεις και επικοινωνία) αλλά και των διαφόρων λειτουργιών της διοίκησης (προγραμματισμός, οργάνωση, έλεγχος).

Οι παράγοντες στρατηγικής οργάνωσης και διοίκησης των οργανισμών/επιχειρήσεων οι οποίοι συνδέονται με τη διαχείριση των κρίσεων, όπως τους εντοπίσαμε στην ήδη αναλυθείσα βιβλιογραφία και όπως αυτοί καταγράφονται από τους διαφόρους ερευνητές, συνοψίζονται στον πίνακα «35»:

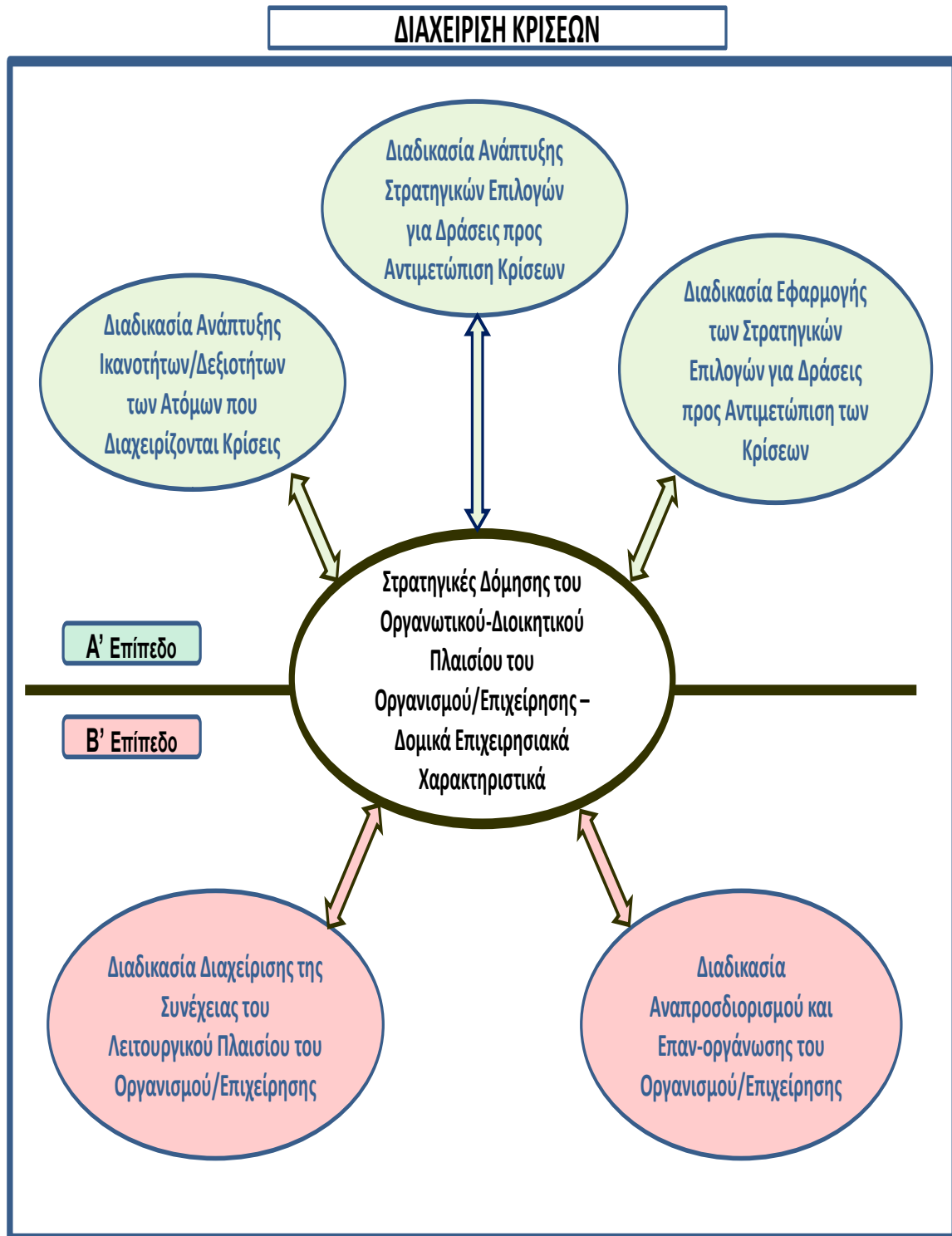
Δομο-λειτουργικά και Οργανωτικο-διοικητικά Χαρακτηριστικά του Οργανισμού/Επιχείρησης (με κύρια έμφαση στις οργανωτικές αλλαγές και τους διοικητικούς αναπροσδιορισμούς) για την Αντιμετώπιση Κρίσεων

ΠΑΡΑΓΩΝ	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΠΗΓΗ
Στελέχωση ομάδων διαχείρισης κρίσεων	Myer, 1992, Bland, 1995, Schraagen και van de Ven, 1997, Schwartz, 1999, Siponen, Pahnla, Mahmood, 2007, Dohertya, Fink, Inglisc, Pastored, 2009, Appelt, Higgins, 2010, Siomkos, Kurzbard, 1994, Kash, Darling, 1995, Makkai, Braithwaite, 2006, Mukherjee, Johnson, Kieckhafer, 2010, Purdom, 1995, Sapriel, 2003, Zaifang, Chu, 2010, Nilsson, 2010, Weia, Changb, 2011, McConnell, 2011
Συμπεριφορά – Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης	Bland, 1995, Barton, Hardigree, 1995, Knight, Mitchell, Gao, 2009, Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns, 2010, Veil, 2011, Jiaa, Shia, Jiab, Lia, 2012
Υπόβαθρο Γνώσης στη διαχείριση κρίσεων	Coombs, 2007, Jaques, 2007, Scalavino, Russello, Gowadia, Lupu, 2010, Fu, Lin Yanga, 2010, Heller, Darling, 2012
Σχεδιασμός Δραστηριοτήτων	Siomkos, Kurzbard, 1994, Kash, Darling, 1995, Lee and Harrauld, 1999, Antunesa, Hernâni, 2010, Jaques, 2007
Επιχειρηματικοί Πόροι και Στόχοι	Barton, Hardigree, 1995, Elliott, Harris, Baron, 2005, Knight, Mitchell, Gao, 2009, Saarelainen, Jormakka, 2010, Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns, 2010, Veil, 2011, Stark, 2011, Jiaa, Shia, Jiab, Lia, 2012
Λειτουργία και Οργανωτική Δομή οργανισμού/επιχείρησης	Barton, Hardigree, 1995, Elliott, Harris, Baron, 2005, Knight, Mitchell, Gao, 2009, Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns, 2010, Veil, 2011, Stark, 2011, Jiaa, Shia, Jiab, Lia, 2012, Coombs, 2007, Jaques, 2007, Scalavino, Russello, Gowadia, Lupu, 2010, Fu, Lin Yanga, 2010, Luoma-aho, Vos, 2008, Brousselle, Champagne, 2010
Έλεγχος	Barton, Hardigree, 1995, Elliott, Harris, Baron, 2005, Saarelainen, Jormakka, 2010, Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns, 2010, Veil, 2011, Jiaa, Shia, Jiab, Lia, 2012
Μαρκετινγ – Προώθηση – Επικοινωνία	Liu, Li, Tu, Zhang, 2011, Luoma-aho, Vos, 2008, Barton, Hardigree, 1995, Veil, 2011, Stark, 2011, Coombs, 2007
Μέγεθος οργανισμού/επιχείρησης	Coombs, 2007, Jaques, 2007

Πίνακας «35»: Οι παράγοντες που συνδέονται με τα Δομο-λειτουργικά και Οργανωτικο-διοικητικά Χαρακτηριστικά του Οργανισμού/Επιχείρησης (με κύρια έμφαση στις οργανωτικές αλλαγές και τους διοικητικούς αναπροσδιορισμούς) για την Αντιμετώπιση Κρίσεων

4.5 Το Θεωρητικό μοντέλο της Διατριβής

Επομένως σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση, θα μπορούσαμε να καταλήξουμε στην αναπαράσταση ενός θεωρητικού μοντέλου, όπως αυτό φαίνεται στο σχήμα «45»:



Σχήμα «45»: Το Θεωρητικό Μοντέλο της Διατριβής

Το παραπάνω σχήμα έχει ως στόχο να απεικονίσει γραφικά το μηχανισμό που ενεργοποιεί (ή όχι) τον οργανισμό/επιχείρηση στη διαχείριση κρίσεων, έτσι όπως εμείς τον αποτυπώνουμε βασιζόμενοι στην κριτική ανασκόπηση των βιβλιογραφικών πηγών και που στη συνέχεια της διατριβής, μέσω της εμπειρικής έρευνας, θα επιχειρήσουμε να διαπιστώσουμε το εάν και κατά πόσο, αυτός, λειτουργεί. Οι διαδικασίες που αναγνωρίσαμε ότι συνιστούν το μηχανισμό αυτό, απεικονίζουν ένα δυναμικό μοντέλο διαχείρισης κρίσεων, σε αντιπαράθεση με τα στατικά-εξελικτικά (στο βαθμό που αναλογεί στο καθένα) ήδη υπάρχοντα σχετικά μοντέλα. Κύριο χαρακτηριστικό των διαδικασιών αυτών, όπως φαίνεται από το γράφημα του μοντέλου μας, αποτελεί η “υπό εξέταση” αλληλεπίδραση και αλληλοσυσχετισμός αυτών των διαδικασιών με τις στρατηγικές επιλογές του οργανωτικο-διοικητικού πλαισίου του οργανισμού/επιχείρησης καθώς επίσης των δομο-λειτουργικών χαρακτηριστικών του/της (με κύρια έμφαση στις οργανωτικές αλλαγές και τους διοικητικούς αναπροσδιορισμούς), τα οποία προσδιορίζουν και ενδεχομένως προσδιορίζονται από αυτές τις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων.

Οι επιμέρους παράγοντες που συνθέτουν την κάθε (αναγνωρισμένη) διαδικασία, καθώς επίσης και τα στοιχεία που απαρτίζουν τον κάθε παράγοντα ξεχωριστά, έτσι όπως αυτά έχουν ήδη αναλυθεί/συνοψισθεί μέχρι τώρα, δεν απεικονίζονται στο γράφημα του μοντέλου μας για λόγους οικονομίας χώρου, αλλά σε κάθε περίπτωση ισχύουν στο σύνολο τους.

4.6 Σύνοψη

Στόχος του παρόντος κεφαλαίου αποτέλεσε ο εντοπισμός και η επισκόπηση των επιμέρους παραγόντων, που απαρτίζουν ή έχουν συνδεθεί κατά καιρούς από διάφορους ερευνητές, με τη διαχείριση κρίσεων στους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Έτσι όπως αποτυπώνεται στην ανασκόπηση της θεωρίας διαχείρισης κρίσεων, ένα βασικό σημείο κριτικής που της έχει ασκηθεί, αφορά στον κατακερματισμό και την αποσπασματικότητα της. Επιδίωξή μας αποτέλεσε η σφαιρική προσέγγιση του αντικείμενου, έτσι ώστε να επιτευχθεί η συλλογή όσο το δυνατόν περισσότερων μεταβλητών που έχουν συνδεθεί στη βιβλιογραφία με τη διαχείριση κρίσεων, με σκοπό τον μετέπειτα έλεγχό τους και τη διαπίστωση της ύπαρξης (ή μη) σύνδεσής τους με το αντικείμενο που αφορά τη διαχείριση κρίσεων. Στην επόμενη ερευνητική μας φάση, μελετώντας τα μοντέλα και τις θεωρίες διαχείρισης κρίσεων διαπιστώσαμε ότι, στη πορεία των οργανισμών/επιχειρήσεων ενδέχεται να εμπλέκονται πέντε (5) επιμέρους διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων. Για να κατορθώσουμε να επιτύχουμε ένα διπλό στόχο, της

σφαιρικής συλλογής παραγόντων/μεταβλητών και της διαχείρισης ενός αρκετά μεγάλου σε όγκο δεδομένων, αποφασίσαμε να ανατρέξουμε σε βιβλιογραφικές αναφορές από τις οποίες εκμαιεύσαμε, μαζικά, ένα μεγάλο πλήθος μεταβλητών διαχείρισης κρίσεων, τις οποίες στη συνέχεια ομαδοποιήσαμε ανά “διαδικασία” του “πλαίσιου διαχείρισης κρίσεων”. Επίσης βασική παρατήρηση του παρόντος κεφαλαίου αποτέλεσε το γεγονός ότι, ενώ στα υπάρχοντα μοντέλα διαχείρισης κρίσεων υπάρχει η αντίληψη και η αποτύπωση στοιχείων στρατηγικής οργάνωσης και διοίκησης, ως μέρος της διαδικασίας διαχείρισης κρίσεων, εν τούτοις αυτά γίνονται αντιληπτά και περιγράφονται ως ένα περιφερειακό στοιχείο και όχι ως ένα στοιχείο προσδιορισμού ή οριοθέτησης αυτής καθ’ αυτής της διαδικασίας αντιμετώπισης των κρίσεων.

Με γνώμονα το παραπάνω σκεπτικό τέθηκε ένας βασικός προβληματισμός που διαρθρώθηκε μέσα από την ερώτηση: *Η οργανωτικο-διοικητική πλευρά των οργανισμών/επιχειρήσεων και οι στρατηγικά προσδιορισμένες διαχειριστικές επιλογές (στα πλαίσια των οργανωτικών αλλαγών και των διοικητικών αναπροσδιορισμών) είναι όντως δύο δευτερεύουσας σημασίας περιφερειακά στοιχεία της διαδικασίας διαχείρισης κρίσεων ή προσδιορίζουν - αυτοδύναμα ή σε συνδυασμό με άλλες μεταβλητές - σε σημαντικό βαθμό, θετικά ή αρνητικά τις διαδικασίες διαχείρισης κρίσης, οι οποίες συνθέτουν, σε μεγάλο βαθμό, και το πλαίσιο της πορείας ενός οργανισμού/επιχείρησης προς διατήρηση της βιωσιμότητας του/της στην αγορά που δραστηριοποιείται;* Για να απαντηθεί το συγκεκριμένο ερώτημα, προχωρήσαμε στη σύνοψη των επιμέρους παραγόντων/μεταβλητών των στρατηγικών οργάνωσης και διοίκησης που έχουν ενσωματωθεί στα ήδη υπάρχοντα μοντέλα διαχείρισης κρίσεων, με στόχο να ελέγξουμε ερευνητικά τη συσχέτιση και αλληλεπίδρασή τους με τις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων.

Η διαγραμματική απεικόνιση των παραπάνω συνόψεων αποτελεί το θεωρητικό μοντέλο της έρευνάς μας, το οποίο παρατίθεται στο τέλος του παρόντος κεφαλαίου.

Στα επόμενα δύο κεφάλαια, θα αναλύσουμε θέματα επιλογής και εφαρμογής της ερευνητικής μεθοδολογίας της διατριβής. Συγκεκριμένα, το κεφάλαιο που ακολουθεί (5^ο κεφ.) αφορά στην αιτιολόγηση επιλογής της ερευνητικής μεθοδολογίας, καθώς και στην περιγραφή του σχεδιασμού, της εφαρμογής και των ευρημάτων της ποιοτικής έρευνας, ενώ το 6^ο κεφάλαιο αφιερώνεται στο σχεδιασμό και την εφαρμογή της ποσοτικής έρευνας.

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Σελίδα σκόπιμα κενή

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

“Βασικά Μεθοδολογικά Στηρίγματα”

5.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αιτιολογήσουμε την επιλογή της ερευνητικής μεθοδολογίας που εφαρμόσαμε κατά την εκπόνηση της παρούσας διατριβής, αλλά και την καταλληλότητα της μεθοδολογίας αυτής. Οι κυριότερες ερευνητικές προσεγγίσεις που βρίσκουν εφαρμογή σήμερα στις επιστήμες (με ιδιαίτερη εστίαση στις κοινωνικές επιστήμες), καθώς επίσης τα ερευνητικά εργαλεία που έχουν χρησιμοποιηθεί στην έρευνα για τη διαχείριση των κρίσεων, κυρίως από τα τέλη της δεκαετίας του 1970 μέχρι τις μέρες μας, λειτουργούν ως “οδηγός” ο οποίος μας κατευθύνει προς μία (πρώτη) επιλογή της μεθοδολογικής προσέγγισης που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε.

Οι προτάσεις των διαφόρων ερευνητών αναφορικά με την εισαγωγή πολλαπλών μεθοδολογικών προσεγγίσεων και συγκεκριμένα την εφαρμογή ποσοτικών (Johnston 2009, Zhang & Chu 2010), αλλά και ποιοτικών (Hutchinson 2001) μεθόδων έρευνας στο επιστημονικό πεδίο της διαχείρισης κρίσεων, σε συνδυασμό με τις διαγραφόμενες νέες τάσεις περί της υιοθέτησης και εφαρμογής τόσο ποιοτικών όσο και ποσοτικών μεθόδων στη διερεύνηση της διαχείρισης κρίσεων (Preble 1997, Sapriel 2003, Gordesa, Richerson & Schwesingera 2010, Fu & Lin Yanga 2010, Boin & Fishbacher-Smith 2011), μας παρέχουν επιπλέον στοιχεία για την επιλογή της κατάλληλης μεθοδολογικής προσέγγισης στην παρούσα έρευνά μας.

Πέραν της επεξήγησης των λόγων για τους οποίους η χρήση των πολλαπλών μεθόδων έρευνας καθίσταται ως η πλέον ενδεδειγμένη για την περίπτωση που ερευνούμε, δηλαδή διαμέσου της εφαρμογής ποιοτικής και ποσοτικής προσέγγισης προς εξαγωγή συμπερασμάτων, παράλληλα κινούμαστε και στην αιτιολόγηση του τρόπου και των επιδιωκόμενων στόχων που χρησιμοποιήθηκε η κάθε μία από αυτές τις μεθόδους.

Με δεδομένο ότι, πρωταρχικός στόχος της έρευνάς μας αποτελεί η προσέγγιση της διαχείρισης κρίσεων μέσα από την ανάπτυξη ενός δυναμικού και πολυσύνθετου μοντέλου πολλαπλών δράσεων & συσχετίσεων κρίνεται ως προαπαιτούμενο [ώστε η έρευνα πεδίου που θα ακολουθήσει για τη διερεύνηση (επαλήθευση) του θεωρητικού μοντέλου που παρουσιάστηκε στο 4^ο κεφάλαιο να είναι όσο το δυνατόν πληρέστερη] ο εντοπισμός ενός μεγάλου αριθμού μεταβλητών που εμπλέκονται στη λειτουργική δραστηριότητα των οργανισμών/επιχειρήσεων, αναφορικά με τη διαχείριση των κρίσεων. Ο μεγάλος αυτός αριθμός των μεταβλητών θα μας επιτρέψει να διαπιστώσουμε την

πραγματικότητα της δραστηριοποίησης (ή μη) των οργανισμών/επιχειρήσεων, έναντι των κρίσεων.

Η εφαρμογή της ποιοτικής έρευνας, υπό τη μορφή της λήψης συνεντεύξεων από στελέχη οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν ή διαχειρίζονται κρίσεις αποτελεί, σε συνδυασμό με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που έχει προηγηθεί, τον προτιμότερο τρόπο της επίτευξης του συγκεκριμένου στόχου μας.

Έτσι, επιχειρούμε να εντοπίσουμε παράγοντες/μεταβλητές που συνδέονται με το ερευνητικό μας αντικείμενο οι οποίοι/ες, είτε δεν έχουν εντοπιστεί σε προηγούμενες έρευνες, με αποτέλεσμα να μην καταγράφονται στη βιβλιογραφία, είτε εμείς δεν κατορθώσαμε να εντοπίσουμε μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης μας.

Το σύνολο των μεταβλητών που εντοπίστηκαν από τη βιβλιογραφία και την ποιοτική έρευνα, θα χρησιμοποιηθούν στη συνέχεια για την ανάπτυξη του βασικού ερευνητικού εργαλείου μας, δηλ. ενός κλειστού ερωτηματολογίου.

Το υπόλοιπο μέρος του παρόντος κεφαλαίου αφιερώνεται στο σχεδιασμό και την εφαρμογή της ποιοτικής έρευνας, στην παρουσίαση διαφόρων χαρακτηριστικών των οργανισμών/επιχειρήσεων που συμμετείχαν σε αυτή, καθώς επίσης και των κριτηρίων επιλογής τους και τέλος στη σύνοψη των μεταβλητών που εντοπίστηκαν από την ποιοτική έρευνα και που δεν είχαμε κατορθώσει να εντοπίσουμε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, όπως ήδη έχουμε προαναφέρει.

5.2 Βασικές Ερευνητικές Προσεγγίσεις

Ένας από τους βασικότερους διαχωρισμούς των μεθόδων έρευνας, έτσι όπως καταδεικνύεται μέχρι σήμερα από τους θεωρητικούς, είναι και αυτός μεταξύ της ποσοτικής και ποιοτικής. Αυτός ο διαχωρισμός προϋποθέτει την εμπειριστατωμένη κατανόηση των θεμελιωδών χαρακτηριστικών των προσφερομένων μεθόδων, ώστε να επιτυγχάνεται η εύστοχη επιλογή της “κατάλληλης” ερευνητικής μεθοδολογίας, καθώς επίσης και η οριοθέτηση των περιορισμών που διέπουν τα συμπεράσματά της. Ο διαχωρισμός αυτός βασίζεται: 1^ο, στους στόχους που καλείται να εξυπηρετήσει η κάθε μέθοδος, 2^ο, στη φύση των συλλεγομένων δεδομένων και 3^ο, στον τρόπο ανάλυσής τους (Coviello, 2005).

Η **ποιοτική έρευνα** στοχεύει κατά κύριο λόγο στη: διερεύνηση, περιγραφή, επεξήγηση και κατανόηση ενός φαινομένου. Με την εφαρμογή αυτού του τύπου έρευνας πραγματοποιείται η συλλογή των πρωτογενών δεδομένων και η εν συνεχεία ανάλυση και ερμηνεία του περιεχομένου και του νοήματός τους, με σκοπό την παραγωγή ολοκληρωμένων ερμηνειών (Yeung, 1995). Όπως σημειώνει ο Leavy (1994), η ποιοτική

έρευνα αποτελεί ουσιαστικά μία “επαγωγική” προσέγγιση, για τη γένεση μιας “θεωρίας”. Η εστίαση της μελέτης (μέσω αυτού του τύπου έρευνας) τείνει να καθίσταται σχετική με τις “διαδικασίες” και όχι με τις “δομές” και να σχετίζεται περισσότερο με “δυναμικά” και όχι με “στατικά” φαινόμενα. Με άλλα λόγια θα λέγαμε ότι, μέσω αυτής της μεθόδου προβάλλεται η περιγραφή και η επεξήγηση, παρά ο ορισμός και η πρόβλεψη. Όμως, η ποιοτική έρευνα σε κάθε περίπτωση θεωρείται ως μία συμπερασματική προσέγγιση αποδοχής (ή απόρριψης) ήδη διατυπωμένων υποθέσεων που βασίζονται σε υπάρχοντα μοντέλα (Gerhart, 2004). Κατ’ αυτόν τον τρόπο, συλλέγοντας και αναλύοντας αριθμητικά δεδομένα συμπεριλαμβανομένων και των δεδομένων που έχουν μετατραπεί σε αριθμητική μορφή και ελέγχονται οι υποθέσεις με τη χρήση στατιστικών μεθόδων, ώστε να εξαγονται τα διάφορα συμπεράσματα. Τα ερευνητικά συμπεράσματα που πηγάζουν από την ποιοτική έρευνα θεωρούνται πλήρη, ολιστικά και ρεαλιστικά (Miles, 1979). Όμως, αυτού του είδους τα ευρήματα θεωρούνται υποκειμενικά και περιορισμένα από το περιεχόμενο της έρευνας και η γενίκευση των συμπερασμάτων, καθώς επίσης η διεξαγωγή προβλέψεων, είναι δύσκολο να πραγματοποιηθούν.

Απο την άλλη πλευρά, η **ποσοτική** έρευνα, κατά κανόνα, θεωρείται ότι δεν υποστηρίζει πλήρως διάφορα πολύπλοκα φαινόμενα, τα οποία χαρακτηρίζονται από τη δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ του αντικειμένου της έρευνας και του πλαισίου διαμόρφωσής του, ώστε να επιτευχθεί μία ολοκληρωμένη κατανόηση του ερευνητικού αντικειμένου. Εκτός αυτού, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ότι, εφαρμόζεται σε πολύ μεγάλη κλίμακα και η ποιοτική προσέγγιση, αν και στο επιστημονικό πεδίο της διοίκησης οργανισμών και επιχειρήσεων, ως παραδοσιακή ερευνητική μέθοδος έχει επικρατήσει για πολλά χρόνια η ποσοτική. Όπως ήδη (προφητικά) έχει εστιάσει ο Van Maanen απο το 1979, η ποιοτική και η ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση δεν είναι “αλληλοαποκλειόμενες”. Έτσι έρχονται αργότερα άλλοι ερευνητές να υποστηρίξουν ότι, οι δύο αυτές προσεγγίσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν μαζί στην ίδια διεξαγόμενη έρευνα (Coviello, 2005).

Ένας άλλος διαχωρισμός των μεθόδων έρευνας, είναι αυτός μεταξύ της **θεωρητικής** και **εμπειρικής** προσέγγισης. Η πρώτη συνοψίζει και μελετά τις ήδη υπάρχουσες βιβλιογραφικές πηγές, στις οποίες και βασίζεται για να αναπτύξει νέες ή διαφοροποιημένες θεωρίες σχετικά με το ερευνητικό αντικείμενο που εξετάζεται. Δεν υπάρχει καμία ευθεία ανάμιξη, αναφορικά με τη συλλογή των πραγματικών δεδομένων τα οποία στην ουσία αντικατοπτρίζουν την πραγματικότητα. Η δεύτερη εξάγει συμπεράσματα μελετώντας και παρατηρώντας την πραγματικότητα που αφορά στο ερευνητικό αντικείμενο που εξετάζεται, τη στιγμή που συλλέχθηκαν τα δεδομένα. Οι δύο αυτές προσεγγίσεις συχνά δεν είναι ανεξάρτητες, αλλά αλληλοσυνδέονται μεταξύ τους. Έχει διαπιστωθεί ότι, υπάρχουν πάντα θεωρητικές παραδοχές που συνδέονται με την

εμπειρική συλλογή δεδομένων, καθώς επίσης υπάρχουν (πάντα) εμπειρικά ευρήματα που θεμελιώνουν τη θεωρία. Οι Scandoura & Williams (2000) σημειώνουν ότι, η βιβλιογραφική ανασκόπηση αποτελεί γενικά μία βασική επαγωγική ερευνητική διαδικασία, η οποία παράγει τις διάφορες ερευνητικές προτάσεις/υποθέσεις.

Η τελική πρόταση για τη χρήση τόσο των ποιοτικών όσο και των ποσοτικών μεθόδων, καθώς επίσης και η ανάμειξη θεωρητικών και εμπειρικών προσεγγίσεων, συνδέονται άμεσα με τον ορισμό της έρευνας ως “επαγωγικής” ή “παραγωγικής” μορφής. Η επαγωγική προσέγγιση υποστηρίζει τη γένεση της θεωρίας, ενώ η παραγωγική προσέγγιση χρησιμοποιείται για τον έλεγχο της θεωρίας. Η πρώτη, με άλλα λόγια, δημιουργεί μία θεωρία που βασίζεται στα συλλεγόμενα εμπειρικά δεδομένα όταν υπάρχουν λίγες (ή καθόλου) θεωρητικές αντιλήψεις για το αντικείμενο, ενώ η δεύτερη αναπτύσσει υποθέσεις που βασίζονται σε ήδη υπάρχουσες θεωρίες τις οποίες και ελέγχει με τα συλλεγόμενα δεδομένα.

Η βασική λοιπόν διαφορά των δύο αυτών μεθόδων έγκειται στο ποια προσέγγιση έχει την πρωτοκαθεδρία, δηλ. “η θεωρία” ή “η συλλογή & επεξεργασία των εμπειρικών δεδομένων”. Η απάντηση εναπόκειται στον κάθε ερευνητή, ο οποίος κατά την άποψη μας θα πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη την τοποθέτηση του Perry (1998) ο οποίος αφήνει να εννοηθεί ότι, είναι δύσκολο ένας ερευνητής να διαχωρίσει τις δύο διαδικασίες προσέγγισης, με το σίγουρο πάντως να είναι ότι για το σχεδιασμό και την εφαρμογή μιας ερευνητικής διαδικασίας προαπαιτείται ένα συγκεκριμένο θεωρητικό υπόβαθρο.

5.3 Βασικές Ερευνητικές Μέθοδοι

Εκτός από τις βασικές ερευνητικές προσεγγίσεις, όπως τις είδαμε παραπάνω, υπάρχουν και οι μέθοδοι που αφορούν στη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων. Αυτοί οι μέθοδοι είναι: η εργαστηριακή έρευνα (η οποία δύσκολα εφαρμόζεται στο επιστημονικό πεδίο της διοίκησης οργανισμών και επιχειρήσεων), η έρευνα πεδίου (η οποία απαιτεί ιδιαίτερη υποστήριξη, κατά την εφαρμογή της, από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις), η μελέτη περιπτώσεων (case studies), η δειγματοληπτική έρευνα, καθώς επίσης και διάφορες άλλες μορφές έρευνας.

Όπως διαπιστώνεται από τις βιβλιογραφικές αναφορές, η ποσοτική έρευνα κατέχει τον πρωτεύοντα ρόλο της εφαρμογής στα επιστημονικά πεδία της διοίκησης οργανισμών και επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένου και αυτού της διαχείρισης κρίσεων. Ωστόσο, όπως επισημάναμε και σε προηγούμενα κεφάλαια, διαπιστώνεται η έλλειψη διερεύνησης της διαχείρισης κρίσεων υπό μία δυναμική και πολυσύνθετη πλευρά αλληλεπίδρασης των παραγόντων που απαρτίζουν και επηρεάζουν το πεδίο της διαχείρισης κρίσεων

στους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Από την άλλη πλευρά, παρατηρείται τα τελευταία χρόνια μία ραγδαία αύξηση της ποιοτικής έρευνας, η οποία σημειωτέον χρησιμοποιείται λιγότερο από την ποσοτική, στις έρευνες που αφορούν τη διαχείριση κρίσεων στους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

Πολλοί ερευνητές υπογραμμίζουν την αξία της ποιοτικής έρευνας στην παραγωγή εννοιολογικής και εξειδικευμένης γνώσης, ιδιαίτερα σε πεδία που χαρακτηρίζονται από την ανάγκη της γένεσης νέων θεωριών, με τα πεδία αυτά να λειτουργούν σε ένα δυναμικό και πολυσύνθετο περιβάλλον (Shaw, 2006). Έτσι η εφαρμογή πολλαπλών μεθόδων και προσεγγίσεων στην έρευνα, προτείνεται από τους ερευνητές με σκοπό την εξαγωγή πολλαπλών, ολοκληρωμένων και όσο το δυνατόν περισσότερο αξιόπιστων συμπερασμάτων (Yeung, 1995).

Οι Boin και Fishbacher-Smith (2011) προτείνουν την εφαρμογή πολλαπλών μεθόδων έρευνας, στο πεδίο της διαχείρισης κρίσεων, ως την πλέον καταλληλότερη προσέγγιση αφήνοντας να εννοηθεί ότι, η χρήση μιας και μόνο ερευνητικής μεθόδου και ανάλυσης δεδομένων ενδέχεται να μην αποτυπώνει πλήρως τα βασικά στοιχεία, καθώς επίσης τις υπό διερεύνηση διαδικασίες του αντικείμενου της διαχείρισης των κρίσεων στους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

5.4 Η Ερευνητική Μεθοδολογία που εφαρμόζεται στην Παρούσα Έρευνα με επιλογή της Ερευνητικής Προσέγγισης και της Ερευνητικής Μεθόδου

Η διαδικασία της επιλογής μιας ερευνητικής μεθόδου θα πρέπει να βασίζεται εν πρώτοις, στον τύπο των τεθέντων ερευνητικών ερωτημάτων, καθώς επίσης και στη φύση του ερευνητικού αντικείμενου (Romano, 1989). Επιπλέον αυτών οι Yeung (1995) και Remenyi (1998) υπογραμμίζουν ότι, στην επιλογή της κατάλληλης ερευνητικής μεθόδου θα πρέπει να ληφθούν υπόψη εκτός των άλλων, η ύπαρξη διάφορων περιορισμών στη διαθεσιμότητα των ερευνητικών πόρων ή στην εφαρμογή της ερευνητικής μεθόδου, που ενδεχομένως προκύψουν λόγω της κοινωνικής ή πολιτισμικής αντίστασης κατά τη διεξαγωγή της έρευνας.

Συγκεκριμένα, όπως σχολιάζει η Yeung (1995: 314-315), «Μπορεί να έχουμε κάνει έναν εντελώς έγκυρο και αξιόπιστο θεωρητικό σχεδιασμό. Στην πράξη όμως, ενδέχεται να αντιμετωπίσουμε κατά την έρευνα, σοβαρά εμπόδια κοινωνικής και πολιτισμικής αντίστασης, προερχόμενα από την επιχειρηματική κοινότητα. Αυτή η πρακτική δυσχέρεια, πιθανόν να θέσει σε κίνδυνο την έρευνα πεδίου, αλλά επίσης να καταστήσει την ερευνητική μέθοδο, άκυρη και αναξιόπιστη».

Ανταποκρινόμενοι λοιπόν στο κάλεσμα για την εφαρμογή των πολλαπλών και αλληλοσυνδεόμενων μεθόδων έρευνας, αναφορικά με την περιγραφή και την επεξήγηση της διαδικασίας διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, εφαρμόζουμε τόσο ποιοτική όσο και ποσοτική έρευνα για τη συλλογή δεδομένων και την εν συνεχεία ανάλυσή τους. Σύμφωνα με τους Scandura & Williams (2000), η χρήση τόσο ποιοτικών όσο και ποσοτικών δεδομένων οδηγεί στη μεγιστοποίηση της εσωτερικής εγκυρότητας της έρευνας, λόγω της ύπαρξης πραγματικών δεδομένων στο πεδίο, όπως επίσης και στη μεγιστοποίηση της εξωτερικής εγκυρότητας λόγω της δυνατότητας εξαγωγής γενικευμένων συμπερασμάτων από τα ποσοτικά δεδομένα.

Οι Hurmerinta-Peltomaki & Nummela (2006) επισημαίνουν επίσης ότι, σε μία έρευνα που θα διεξαχθεί με τη χρήση ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων, αυξάνεται η διευκόλυνση της ερευνητικής διαδικασίας, βελτιώνεται η εγκυρότητα των δεδομένων και εμπλουτίζεται το πλαίσιο συνισταμένων που συνιστούν και περιγράφουν το αντικείμενο, γεγονός που οδηγεί στην πληρέστερη κατανόηση και επεξήγησή του.

Επίσης όπως σημειώνουν οι Saunders, Lewis & Thornhill (2003), οι πολλαπλές ερευνητικές μέθοδοι όχι μόνο είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν σε μία ερευνητική διαδικασία, αλλά συχνά η εφαρμογή τους αποδεικνύεται ιδιαίτερα αποτελεσματική και παραγωγική. Οι ίδιοι ερευνητές αναγνωρίζουν δύο βασικά πλεονεκτήματα στην εφαρμογή των πολλαπλών ερευνητικών μεθόδων, στην ίδια έρευνα. Το πρώτο είναι ότι, διαφορετικές μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για διαφορετικούς λόγους στην έρευνα. Η διενέργεια συνεντεύξεων για παράδειγμα, όταν προηγείται της έρευνας ερωτηματολογίου μπορεί να παράσχει μία περισσότερο ολοκληρωμένη ιδέα στον ερευνητή, αναφορικά με τα βασικά σημεία και τα στοιχεία του ερευνητικού του αντικειμένου, στα οποία θα πρέπει να σταθεί και να ερευνήσει περαιτέρω σε βάθος, απ' ό,τι θα είχε αν περιοριζόταν μόνο στη μελέτη της βιβλιογραφίας. Με αυτό τον τρόπο ο ερευνητής είναι σε θέση να διασφαλίσει ότι, στο ερωτηματολόγιο θα απευθύνει ερωτήσεις που θα περιλαμβάνουν ορθά, πλήρη, σύγχρονα, πραγματικά και σημαντικά ζητήματα (Hoang και Antoncic, 2003). Το δεύτερο πλεονέκτημα εφαρμογής πολλαπλών μεθόδων έγκειται στο ότι, καθίσταται δυνατή η χρήση της ασφαλούς ανάλυσης των αποτελεσμάτων, δηλαδή η διασφάλιση του ότι τα αποτελέσματα που προέκυψαν από μία μέθοδο έρευνας, ερμηνεύονται με τον τρόπο που εμείς τα έχουμε ερμηνεύσει. Η διασφάλιση αυτή προκύπτει από τη διασταύρωσή τους, με τα αποτελέσματα της επόμενης έρευνας που πραγματοποιείται με διαφορετική μέθοδο.

Κάθε μέθοδος, εργαλείο ή τεχνική έχουν τα δυνατά και τα αδύνατά τους σημεία. Υπάρχει μία ισχυρή σχέση μεταξύ της μεθόδου συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιούμε και των αποτελεσμάτων που αποκομίζουμε από αυτή. Με άλλα λόγια, τα αποτελέσματα θα επηρεαστούν σε κάποιο βαθμό από τη μέθοδο που

χρησιμοποιήσαμε για να καταλήξουμε σε αυτά. Η δυσκολία αυτής της κατάστασης έγκειται στο ότι, είναι σχεδόν αδύνατο να εξακριβώσουμε τη φύση αυτής της επίδρασης. Με το σκεπτικό ότι οι διαφορετικές μέθοδοι έχουν διαφορετικές επιδράσεις είναι λογικό να υποστηρίξουμε την άποψη ότι, η χρήση πολλαπλών μεθόδων εξουδετερώνει τη μεμονωμένη επίδραση που θα είχε η επιλογή μιας και μόνης μεθόδου στα δεδομένα, γεγονός που θα μας οδηγήσει σε ασφαλέστερα και εγκυρότερα αποτελέσματα.

Αξιολογώντας τόσο τα παραπάνω, όσο και τις ανάγκες που συνεπάγεται το ερευνητικό αντικείμενο που επιλέξαμε, καταλήγουμε στην υιοθέτηση πολλαπλών ερευνητικών μεθόδων ως την καταλληλότερη προσέγγιση που θα μας διασφαλίσει πλήρη, σύγχρονα και αξιόπιστα αποτελέσματα. Συγκεκριμένα, όπως διεξοδικά αναλύθηκε στο θεωρητικό μέρος της διατριβής, προσανατολιζόμαστε προς τη δημιουργία ενός μοντέλου που θα διαφέρει από τα ήδη υπάρχοντα. Δηλ., ενός πολυσύνθετου δυναμικού μοντέλου που θα περιλαμβάνει, τόσο μεταβλητές διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, όσο και μεταβλητές στρατηγικής οργάνωσης και διοίκησης αυτών των οργανισμών/επιχειρήσεων.

Η πολυπλοκότητα των μεταβλητών του μοντέλου που προσανατολιζόμαστε να δομήσουμε έχει να κάνει με άλλα λόγια, με ένα πλαίσιο συσχετίσεων που ελέγχει τη διαδραστικότητα των μεταβλητών διαχείρισης κρίσεων, με ένα σύνολο δομο-λειτουργικών επιχειρησιακών χαρακτηριστικών (με κύρια έμφαση στις οργανωτικές αλλαγές και τους διοικητικούς αναπροσδιορισμούς) που περιγράφουν τις στρατηγικές οργάνωσης και διοίκησης του οργανισμού/επιχείρησης.

Στο κεφάλαιο “4”, παραθέσαμε τη σύνοψη ενός μεγάλου όγκου μεταβλητών που αφορούν στη διαχείριση κρίσεων στους οργανισμούς/επιχειρήσεις, καθώς επίσης και στις στρατηγικές οργάνωσης και διοίκησης που έχουν συνδεθεί κατά καιρούς με αυτή. Επειδή όμως θέλουμε να βεβαιωθούμε ότι θα συμπεριλάβουμε όσες περισσότερες μεταβλητές μπορούμε να εντοπίσουμε στην έρευνα ερωτηματολογίου, ακόμα και αυτές που ενδεχομένως δεν έχουν εντοπιστεί από την υπάρχουσα βιβλιογραφία ή που εμείς δεν κατορθώσαμε να εντοπίσουμε μέσα σ’ αυτή, δηλ. ενός όγκου μεταβλητών που απεικονίζουν την αγοραία πραγματικότητα, θα προχωρήσουμε αρχικά στη διενέργεια συνεντεύξεων από στελέχη οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση ή κρίσεις. Στη συνέχεια θα προβούμε σε ποσοτική έρευνα, μέσω της δόμησης ερωτηματολογίου κλειστού τύπου, δομημένου από μεταβλητές που εντοπίσαμε στη βιβλιογραφία αλλά και στην ποιοτική έρευνα, με στόχο να μπορέσουμε να απευθυνθούμε σε έναν μεγάλο αριθμό οργανισμών/επιχειρήσεων και να καταστεί με αυτόν τον τρόπο δυνατή η εξαγωγή γενικότερων και πληρέστερων συμπερασμάτων, παράλληλα με τον έλεγχο των υποθέσεων που θα τεθούν.

Η εφαρμογή μιας εκτεταμένης ποσοτικής έρευνας θα μας βοηθήσει στην αξιολόγηση της αξιοπιστίας των ευρημάτων της ποιοτικής έρευνας μας και έτσι θα μπορέσουμε να οδηγηθούμε προς μία ασφαλή στατιστική γενίκευση, αλλά και πρόβλεψη (Hurmerinta-Peltomak & Nummela, 2006).

5.5 Ο Σχεδιασμός και η Εφαρμογή της Ποιοτικής Έρευνας

«Όταν η έρευνα έχει ποιοτικό προσανατολισμό, ο ερευνητής επιδιώκει μέσα από ένα ευέλικτο και ανοικτό σχήμα συνέντευξης, να δώσει ο ερωτώμενος τις δικές του εννοιολογικές κατηγορίες και όχι εκείνες που του επιβάλλονται από ένα αυστηρά δομημένο ερωτηματολόγιο» [Κυριαζή (1999:123) στο βιβλίο της «η Κοινωνιολογική Έρευνα»]. Συνεχίζοντας η συγγραφέας υποστηρίζει ότι, η μη-τυποποιημένη συνέντευξη κατ' αυτόν τον τρόπο παίρνει τη μορφή της συζήτησης που κατευθύνεται από το άτομο που λαμβάνει τη συνέντευξη, γύρω από ένα ευρύτερα προσδιορισμένο πλαίσιο ερωτήσεων το οποίο ωστόσο ενδέχεται να μεταβληθεί και να διαμορφωθεί ανάλογα, κατά τη διάρκεια της εκάστοτε συνέντευξης.

Όπως είδαμε και σε προηγούμενη ενότητα του παρόντος κεφαλαίου, η ποιοτική έρευνα δεν αποσκοπεί στον έλεγχο μιας θεωρίας μέσω της αποδοχής (ή της απόρριψης) προσδιορισμένων ερευνητικών υποθέσεων, αλλά στην ανάδειξη της θεωρίας από τα ίδια τα δεδομένα. Έτσι, το μη-τυποποιημένο πλαίσιο της συνέντευξης μπορεί να θεωρηθεί ως το καταλληλότερο εργαλείο εμπειρικής διερεύνησης, για την περίπτωση της παρούσας έρευνας, αφού πρωταρχικός μας στόχος αποτελεί η εύρεση και ανάδειξη των μεταβλητών που αφορούν στη διαχείριση κρίσεων, καθώς επίσης και τις συνδεδεμένες με αυτή στρατηγικές οργάνωσης και διοίκησης που εφαρμόζουν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο, που είτε δεν έχουν εντοπιστεί από τη βιβλιογραφία είτε εμείς δεν κατορθώσαμε να εντοπίσουμε.

Επίσης δεν πρέπει να παραβλέψουμε τη σημασία του γεγονότος ότι, οι μεταβλητές που εντοπίζονται στην ποιοτική έρευνα μέσω των συνεντεύξεων, είναι πραγματικές και σύγχρονες δεδομένου ότι παρέχονται από την αγορά. Όπως αναγνωρίζει ο Javeau (2000: σελ 64), η λήψη συνεντεύξεων αποτελεί ένα βασικό και πολλές φορές προαπαιτούμενο βήμα της δόμησης ενός ερωτηματολογίου, λέγοντας χαρακτηριστικά ότι, «πραγματοποιούμε αρκετές συνεντεύξεις, μη-προσχεδιασμένες ή κατευθυνόμενες, γύρω από το εξεταζόμενο θέμα, με άτομα επιλεγμένα με εμπειρικό τρόπο, εξαιτίας της σημαντικής τους εμπειρίας ή πληροφόρησης ή και επιρροής πάνω στο αντικείμενο της έρευνάς μας».

Υιοθετώντας την παραπάνω λογική αποφασίσαμε, αφού ορίσαμε ότι καταλληλότεροι σύμφωνα με τα παραπάνω για τη λήψη της συνέντευξης θα ήταν τα άτομα τα οποία είναι υπεύθυνα για τη διαχείριση των κρίσεων στον οργανισμό/επιχείρηση (αναζητώντας αυτά τα άτομα μέσω των υπευθύνων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ή επικοινωνίας), αφενός να θέσουμε τα κριτήρια επιλογής των οργανισμών/επιχειρήσεων που θα επιθυμούσαμε να συγκαταλεχθούν στο ποιοτικό μας δείγμα και αφετέρου να αναπτύξουμε ένα ερωτηματολόγιο ανοικτού τύπου δηλ., ένα ημι-τυποποιημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο θα χρησιμοποιούσαμε ως οδηγό κατά τη διενέργεια των συνεντεύξεων, έτσι ώστε να διασφαλίσουμε την απαραίτητη ομοιομορφία του περιεχομένου τους, γεγονός που θα καθιστούσε αυτές κατάλληλες για την μετέπειτα συνολική ανάλυση και σύγκριση των απαντήσεων, με τελικό πάντα σκοπό μας την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων (Arenius 2005, Miles & Huberman 1994) και παράλληλα τη διασφάλιση του ότι θα συμπεριληφθούν στις συνεντεύξεις τα σημαντικά θέματα που είχαμε εντοπίσει στην βιβλιογραφία.

5.5.1 Η δόμηση του ερωτηματολογίου συνεντεύξεων για τους οργανισμούς/επιχειρήσεις

Η βασική οπτική που υιοθετήσαμε κατά τη διαδικασία δόμησης του ανοικτού ερωτηματολογίου συνεντεύξεων, συνδέεται άμεσα με τον κύριο ερευνητικό μας σκοπό ο οποίος στη συγκεκριμένη φάση της έρευνας μας, είναι η διερεύνηση και ερμηνεία της διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο, μέσω σύνδεσης της διαχείρισης κρίσεων με τις στρατηγικές οργάνωσης και διοίκησης που οι οργανισμοί/επιχειρήσεις εφαρμόζουν (ή δεν εφαρμόζουν). Οι Saunders, Lewis & Thornhill (2003) υπογραμμίζουν ότι, όταν το ερευνητικό μας αντικείμενο αφορά οργανισμούς/επιχειρήσεις, θα πρέπει απαραίτητως να γνωρίζουμε τα βασικά γνωρίσματα των οργανισμών/επιχειρήσεων στους οποίους απευθυνόμαστε.

Για τον λόγο αυτό, προτού προχωρήσουμε στη δόμηση του ερωτηματολογίου των συνεντεύξεων, ξεκινήσαμε να μελετάμε τις πληροφορίες που μας έδιναν οι ιστοσελίδες κάποιων μεγάλων ελληνικών οργανισμών/επιχειρήσεων (ή διεθνών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα), αναφορικά με τη δραστηριότητά τους στον τομέα της διαχείρισης των κρίσεων, αλλά και τη γενικότερη οργανωσιακή δομή τους για την αντιμετώπιση των κρίσιμων καταστάσεων. Οι παραπάνω κινήσεις, πέραν από την ήδη διεξαχθείσα μελέτη της βιβλιογραφίας, μας οδήγησαν στη διαμόρφωση μιας συγκεκριμένης εικόνας των οργανισμών/επιχειρήσεων στις οποίες θα απευθυνόμασταν, δημιουργώντας μαζί με τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας, ένα συγκεκριμένο πλαίσιο μέσα στο οποίο οι ερωτήσεις μας διαμορφώθηκαν και απευθύνθηκαν.

Με αυτή τη λογική δομήσαμε το ευρύτερο πλαίσιο των συνεντεύξεων που θα λαμβάνονταν από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, το περιεχόμενο του οποίου προέκυψε από τη μελέτη της βιβλιογραφίας και τις πληροφορίες που αντλήσαμε από το διαδίκτυο. Συγκεκριμένα, προχωρήσαμε στην δημιουργία πέντε θεματικών ενοτήτων (ομάδες ερωτήσεων), που αντιστοιχούσαν σε ομάδες μεταβλητών που συναντήσαμε στη βιβλιογραφία αλλά και σε στρατηγικές οργάνωσης και διοίκησης που ενδεχομένως να ακολουθούν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις αυτοί/ές γενικότερα (ή ειδικότερα), σε συνάρτηση με τη εν γένει δράση τους.

Αρχικά προηγούνται κάποιες εισαγωγικές και γενικές ερωτήσεις που αφορούν στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της οργάνωσης και λειτουργίας του κάθε οργανισμού/επιχείρησης, όπως για παράδειγμα: το μέγεθός του/της, το δυναμικό του/της, το προφίλ του ερωτώμενου κ.α.

Στην πρώτη ενότητα ερωτήσεων προσπαθούμε να προσδιορίσουμε τους λόγους και τις διαδικασίες επιλογής της στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων του οργανισμού/επιχείρησης. Αυτό το επιχειρούμε με μία σειρά ερωτήσεων που συνδέονται με τους παράγοντες ώθησης σε δράση για διαχείριση της κρίσης, καθώς επίσης και σε συγκεκριμένες ερωτήσεις που αφορούν στις στρατηγικές διαχείρισης (ενδεχόμενων) κινδύνων στα πλαίσια της δραστηριοποίησης τους στην αγορά, προς απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κ.α.

Στη δεύτερη ενότητα ερωτήσεων, επικεντρωθήκαμε στη διερεύνηση της επιλογής της μεθοδολογίας διαχείρισης κρίσεων, που εφαρμόστηκε από τον κάθε οργανισμό/επιχείρηση κατά την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δράσης στις αγορές που δραστηριοποιείται. Συγκεκριμένα, στην ενότητα αυτή απευθύναμε ερωτήσεις όπως: ποια διαδικασία ακολούθησαν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις για να αντιμετωπίσουν την κρίση; γιατί ακολούθησαν τη διαδικασία αυτή; ποια εναλλακτική διαδικασία θα μπορούσαν να ακολουθήσουν και εάν το (ή δεν το) έπραξαν; αν τροποποιήθηκε η διαδικασία αυτή στο πέρασμα του χρόνου ή παρέμεινε η ίδια; κ.α.

Στην τρίτη ενότητα ερωτήσεων, επιχειρήσαμε να διερευνήσουμε τις μεταβλητές για δράση αναφορικά με την αντιμετώπιση της κρίσης. Συγκεκριμένα, αναζητήσαμε μεταβλητές που συνδέονται με: τους πόρους, τις ικανότητες/δεξιότητες των ατόμων που διαχειρίστηκαν κρίση(εις), την διαμόρφωση της αντίληψης αναφορικά με τον προσδιορισμό του χαρακτήρα της κρίσης, την εκμετάλλευση των διάφορων πηγών πληροφόρησης, το ρόλο των θεσμών κ.α.

Στην τέταρτη ενότητα ερωτήσεων, επιχειρήσαμε να διερευνήσουμε τις μεταβλητές που συνδέονται με τα προβλήματα/εμπόδια ανάπτυξης των δράσεων για διαχείριση κρίσεων. Συγκεκριμένα, απευθύναμε ερωτήσεις που είχαν να κάνουν με το ποια προβλήματα αντιμετώπισαν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις, με ποιές μεθόδους και με ποιο

κόστος τα αντιμετώπισαν αυτά, τους λόγους για τους οποίους τα προβλήματα αυτά προέκυψαν κ.α.

Στην πέμπτη ενότητα ερωτήσεων, απευθύναμε ερωτήσεις που σχετίζονται με την επίδραση της διαχείρισης κρίσεων στον ίδιο τον οργανισμό/επιχείρηση. Στην ενότητα αυτή απευθύναμε ερωτήσεις αναφορικά με την επίδραση της διαχείρισης κρίσεων στις διάφορες επιχειρησιακές λειτουργίες, αλλά και στην κατάσταση και σχεδιασμό της επιχειρησιακής στρατηγικής τους.

Αφότου τέθηκαν τα κριτήρια επιλογής των οργανισμών/επιχειρήσεων που θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν στο δείγμα της ποιοτικής έρευνας και εντοπίστηκαν οι υποψήφιοι οργανισμοί/επιχειρήσεις, επήλθε μία πρώτη τηλεφωνική προσέγγιση με τους υπεύθυνους διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (ή επικοινωνίας) του κάθε οργανισμού/επιχείρησης, ώστε να παρουσιαστεί ο σκοπός της έρευνας, ο τρόπος διεξαγωγής της, η ιδιότητα του ερευνητή, καθώς επίσης να κατατεθεί το αίτημα για τον καθορισμό της συνάντησης, αναφορικά με τη διεξαγωγή της συνέντευξης με τον υπεύθυνο της διαχείρισης των κρίσεων του οργανισμού/επιχείρησης.

5.5.2 Κριτήρια Επιλογής Οργανισμών/Επιχειρήσεων για Συνέντευξη

Κατά το παραπάνω αναφερόμενο τρόπο προβήκαμε στον καθορισμό των κριτηρίων, σύμφωνα με τα οποία θα επιλέγονταν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που επιθυμούσαμε να συμπληρώνουν το δείγμα μας. Με δεδομένο ότι, ο βασικός μας στόχος είναι η σφαιρική προσέγγιση του αντικείμενου της διαχείρισης κρίσεων στους οργανισμούς/επιχειρήσεις κατά τη διαδικασία της συλλογής των μεταβλητών, σύμφωνα με την καταγεγραμμένη βιβλιογραφία, πρέπει το δείγμα να συμπληρώνεται από οργανισμούς/επιχειρήσεις των οποίων η ανάλυση των απαντήσεων θα οδηγήσει στη δημιουργία του παραπάνω πλαισίου εφαρμογής της ποσοτικής μας έρευνας. Τα κριτήρια επιλογής που χρησιμοποιήσαμε, ήταν τα παρακάτω:

- Μέγεθος Οργανισμού/Επιχείρησης¹³ (πολύ μικρός/η, μικρός/η, μεσαίος/α, μεγάλος/η).
- Ποικιλία Ετών Δραστηριοποίησης (ώστε να συμπεριληφθούν τόσο παλαιοί οργανισμοί/επιχειρήσεις, όσο και νεοεισερχόμενοι/ες στην αγορά).
- Ποικιλία Μορφής Οργανισμού/Επιχείρησης [λ.χ. Ανώνυμη Εταιρεία (ΑΕ), Δημόσια Επιχείρηση και Οργανισμός (ΔΕΚΟ), Ατομική Επιχείρηση, Δημόσια Υπηρεσία, Όμιλος Επιχειρήσεων, Μη Κυβερνητικός Οργανισμός (ΜΚΟ), Πολυεθνική Εταιρεία]

¹³ Το μέγεθος των επιχειρήσεων καθορίζεται βάσει του Κανονισμού (ΕΚ) αριθμ.70/2001 της Ευρωπαϊκής Επιτροπής της 12.1.2001 (ΕΛ 2001 L 10/33), όπως τροποποιήθηκε και ισχύει.

- Ποικιλία Στοιχείων Οργάνωσης και Δόμησης για την Αντιμετώπιση Κρίσεων (λ.χ. εκπαίδευση, σχέδια διαχείρισης κρίσεων, ύπαρξη τμήματος διαχείρισης κρίσεων, επίπεδο της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση, βαθμός επιτυχίας των αποτελεσμάτων που επήλθαν από τη διαχείριση της κρίσης ή των κρίσεων κ.α.).

Τα βασικά χαρακτηριστικά των εταιρειών που συμπεριελήφθησαν στην ποιοτική έρευνα, φαίνονται στο πίνακα «36»:

A/A Οργανισμού/ Επιχείρησης	Έτος ίδρυσης	Μορφή Οργανισμού / Επιχείρησης	Ύπαρξη Εκπαιδευμένων Ατόμων για Διαχείριση Κρίσεων	Ύπαρξη Σχεδίου Διαχείρισης Κρίσεων	Ύπαρξη Τμήματος Διαχείρισης Κρίσεων	Κλίμακα της Κρίσης που βίωσε ο οργανισμός / επιχείρηση	Χαρακτηρισμός του αποτελέσματος της διαχείρισης κρίσης
1	2001	Ανώνυμη Εταιρεία	Όχι	Όχι	Όχι	Μικρή	Πολύ πετυχημένη
2	1950	ΔΕΚΟ	Ναι	Ναι	Ναι	Μεγάλη	Πολύ πετυχημένη
3	1999	Ατομική Επιχείρηση	Ναι	Ναι	Όχι	Μεγάλη	Αρκετά πετυχημένη
4	1934	Δημόσια Υπηρεσία	Ναι	Ναι	Όχι	Μεγάλη	Μέτρια πετυχημένη
5	1978	ΔΕΚΟ	Ναι	Ναι	Ναι	Μεσαία	Αρκετά πετυχημένη
6	2004	Ανώνυμη Εταιρεία	Ναι	Ναι	Όχι	Μικρή	Πολύ πετυχημένη
7	1955	Όμιλος Επιχειρήσεων	Ναι	Ναι	Ναι	Μεγάλη	Αρκετά πετυχημένη
8	1982	Ανώνυμη Εταιρεία	Ναι	Όχι	Όχι	Μικρή	Πολύ πετυχημένη
9	1980	ΜΚΟ	Ναι	Ναι	Ναι	Μεγάλη	Αρκετά πετυχημένη
10	1973	Πολυεθνική Εταιρεία	Ναι	Ναι	Ναι	Μικρή	Πολύ πετυχημένη

Πίνακας «36»: Προφίλ οργανισμών/επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην ποιοτική έρευνα

Όπως μπορούμε να συμπεράνουμε από τον παραπάνω πίνακα, οι οργανισμοί/επιχειρήσεις από τις οποίες ελήφθησαν οι συνεντεύξεις ανταποκρίνονται στα τεθέντα κριτήρια. Συμπεριλήφθησαν δηλαδή, οργανισμοί/επιχειρήσεις διαφόρων: μεγεθών, ετών δραστηριοποίησης, νομικής μορφής, τρόπων δόμησης για αντιμετώπιση κρίσεων, αποτελεσμάτων που επήλθαν από τη διαχείριση της κρίσης(εων) (κλίμακα κρίσης, χαρακτηρισμός αποτελεσμάτων διαχείρισης) κ.α.

Οι συνεντεύξεις διενεργήθηκαν στην πλειονότητά τους το πρώτο τρίμηνο του 2013, από στελέχη που ήταν υπεύθυνα με το αντικείμενο της διαχείρισης κρίσεων του εκάστοτε οργανισμού/επιχείρησης. Ο ανοικτός τύπος ερωτήσεων του ερωτηματολογίου

των συνεντεύξεων, μας έδωσε την ευελιξία να απευθύνουμε τις ερωτήσεις με έναν συγκεκριμένο τρόπο και να επαναφέρουμε τη συζήτηση στο πλαίσιο ενδιαφέροντος, όταν οι ερωτώμενοι ανέπτυσαν θέματα πέραν των ενδιαφερόντων μας, αλλά και να προχωράμε σε επεξηγηματικές ερωτήσεις, αν θέλαμε να διευκρινίσουμε κάποιο ασαφές σημείο ή να παρακινήσουμε το άτομο να εμβαθύνει περισσότερο στο θέμα (Yeung, 1997). Η εκ του σύνεγγυς επαφή με τους συνεντευξιζόμενους, μας έδωσε την ευκαιρία να αποκτήσουμε κατ' ιδίαν άποψη για το άτομο που απαντάει. Σε όλες τις συνεντεύξεις τηρήσαμε χειρόγραφες σημειώσεις και στη συνέχεια προβήκαμε στην επεξεργασία και την ανάλυσή των παρεχόμενων στοιχείων τους. Η διάρκεια των συνεντεύξεων κυμαινόταν από 1,5 έως 2,5 περίπου ώρες.

5.6 Αποτελέσματα Ποιοτικής Έρευνας

Όπως περιγράψαμε και παραπάνω, ο βασικός σκοπός της ποιοτικής έρευνας που εφαρμόσαμε μέσω της διενέργειας συνεντεύξεων, ήταν να διασφαλίσουμε ότι θα συμπεριλάβουμε όσες περισσότερες μεταβλητές μπορούμε να εντοπίσουμε στην έρευνα ερωτηματολογίου, ακόμα και αυτές που ενδεχομένως δεν έχουν εντοπιστεί από την υπάρχουσα βιβλιογραφία ή που εμείς δεν κατορθώσαμε να εντοπίσουμε μέσα σ' αυτή, δηλ. μεταβλητές που να απεικονίζουν την αγοραία πραγματικότητα και αυτό επειδή προσανατολιζόμαστε προς τη δημιουργία ενός μοντέλου που θα διαφέρει από τα ήδη υπάρχοντα. Μιλάμε για ένα πολυσύνθετο δυναμικό μοντέλο που θα περιλαμβάνει τόσο μεταβλητές διαχείρισης κρίσεων, όσο και μεταβλητές στρατηγικής οργάνωσης και διοίκησης του οργανισμού/επιχείρησης.

Στο κεφάλαιο "4", συνοψίζοντας τη βιβλιογραφία για τη διαχείριση των κρίσεων, οδηγηθήκαμε στην αναγνώριση πέντε (5) διαδικασιών που εμπλέκονται στη διαχείριση των κρίσεων στους οργανισμούς/επιχειρήσεις, αλλά και στην αναγνώριση των επιμέρους παραγόντων που απαρτίζουν την κάθε μία από τις διαδικασίες αυτές. Λόγω του ότι τα πρωτογενή δεδομένα της ποιοτικής έρευνας, αλλά και τα συμπεράσματα που μπορούν να εξαχθούν από αυτή περιλαμβάνουν έναν ιδιαίτερα μεγάλο όγκο πληροφοριών, αλλά κυρίως επειδή ο βασικός σκοπός διενέργειας της ποιοτικής έρευνας στη συγκεκριμένη διατριβή δεν ήταν η εξαγωγή συμπερασμάτων, αλλά ο εντοπισμός παρεληφθέντων παραγόντων οι οποίοι προστιθέμενοι σε αυτούς που εντοπίστηκαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και μετατρεπόμενοι σε μεταβλητές, θα μπορέσουν να μας οδηγήσουν στη δόμηση του ερευνητικού μας μοντέλου και κατ' επέκταση στη δημιουργία του βασικού μας ερευνητικού εργαλείου, του κλειστού ερωτηματολογίου ποσοτικής έρευνας, κρίναμε σκόπιμο να παραθέσουμε στο σημείο αυτό, από το σύνολο των δεδομένων της ποιοτικής έρευνας, τους παράγοντες διαχείρισης κρίσεων καθώς επίσης

και της οργάνωσης και διοίκησης (υπό το πρίσμα των οργανωτικών αλλαγών και διοικητικών αναπροσδιορισμών) που εντοπίσαμε σε αυτή.

Το εγχείρημα αυτό, θα το υλοποιήσουμε παραθέτοντας τις εντοπισθείσες μεταβλητές, ανά διαδικασία, έτσι όπως ακριβώς το πράξαμε και στην περίπτωση του βιβλιογραφικού εντοπισμού τους. Προς διευκόλυνσή μας, στους πίνακες που ακολουθούν (από τον πίνακα «37» μέχρι και τον «41») παρατίθενται μόνο οι παράγοντες που εντοπίστηκαν στην ποιοτική έρευνα και δεν είχαμε εντοπίσει στη βιβλιογραφία. Πλήθος άλλων παραγόντων αναφέρθηκαν από τα στελέχη, αλλά δεν συμπεριλαμβάνονται διότι είχαν εντοπιστεί ήδη από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση:

Διαδικασία Ανάπτυξης Ικανοτήτων/Δεξιοτήτων των Ατόμων που Διαχειρίζονται Κρίσεις

ΠΑΡΑΓΩΝ	A/A - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ/ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
Οικονομικοί πόροι, για αντιμισθία των ατόμων/διαχειριστών κρίσεων	2, 5, 10
Η σύγκρουση των αρμοδιοτήτων, στα άτομα της ομάδας	2, 9
Η εμπειρική διάσταση (από τη διαχείριση προγενέστερων κρίσεων)	4, 5, 7
Αξιολόγηση του αποτελέσματος της διαχείρισης μιας κρίσης (μέσα από τη διάσταση της αντίληψης)	1, 6

Πίνακας «37»: Οι παράγοντες της Ποιοτικής Έρευνας, αναφορικά με τη Διαδικασία Ανάπτυξης Ικανοτήτων/Δεξιοτήτων των Ατόμων που Διαχειρίζονται Κρίσεις

Διαδικασία Ανάπτυξης Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις προς Αντιμετώπιση Κρίσεων

ΠΑΡΑΓΩΝ	A/A - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ/ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
Διάσταση της διαφορετικότητας, στην αντιμετώπιση των καθημερινών καταστάσεων, από αυτή των κρίσιμων καταστάσεων	3
Τρόποι που τα στελέχη αντιλαμβάνονται τους ανταγωνιστές (δηλ. τους άλλους οργανισμούς/επιχειρήσεις ή τον ίδιο τον οργανισμό/επιχείρησή τους)	1, 8

Πίνακας «38»: Οι παράγοντες της Ποιοτικής Έρευνας, αναφορικά με τη Διαδικασία Ανάπτυξης Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις προς Αντιμετώπιση Κρίσεων

Διαδικασία Εφαρμογής των Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις προς Αντιμετώπιση των Κρίσεων

ΠΑΡΑΓΩΝ	A/A - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ/ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
Η αναγκαιότητα (ή όχι) ύπαρξης τμήματος διαχείρισης κρίσεων	2, 5, 7, 10
Περιορισμός αστοχιών των στελεχών, από τις ενέργειες/δράσεις τους στην αγορά που δραστηριοποιείται ο οργανισμός/επιχείρηση	5, 6
Ανάθεση των ευθυνών στα στελέχη, στη διαχείριση της κρίσης	2, 5, 9

Πίνακας «39»: Οι παράγοντες της Ποιοτικής Έρευνας, αναφορικά με τη Διαδικασία Εφαρμογής των Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις προς Αντιμετώπιση των Κρίσεων

**Διαδικασία Διαχείρισης της Συνέχειας του Λειτουργικού Πλαισίου του
Οργανισμού/Επιχείρησης**

ΠΑΡΑΓΩΝ	Α/Α - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ/ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
Αριθμός εργαζομένων και ωράριο λειτουργίας	7 , 8
Τρόπος λειτουργίας, λόγω οικονομικής ύφεσης	4 , 9
Πιστοποίηση, σύμφωνα με σύγχρονα πρότυπα πιστοποίησης	7

Πίνακας «40»: Οι παράγοντες της Ποιοτικής Έρευνας, αναφορικά με τη Διαδικασία Διαχείρισης της Συνέχειας του Λειτουργικού Πλαισίου του Οργανισμού/Επιχείρησης

**Διαδικασία Αναπροσδιορισμού και Επαν-οργάνωσης του
Οργανισμού/Επιχείρησης**

ΠΑΡΑΓΩΝ	Α/Α - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ/ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
Αναπροσδιορισμός, των σταδιακών αλλαγών δραστηριοποίησης του οργανισμού/επιχείρησης	3
Αναπροσδιορισμός, της δυνατότητας εκποίησης των περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού/επιχείρησης	3 , 8
Αναπροσδιορισμός, της ασφαλιστικής κάλυψης που διέθετε (ή δεν διέθετε) ο οργανισμός/επιχείρηση	1 , 3, 4 , 8

Πίνακας «41»: Οι παράγοντες της Ποιοτικής Έρευνας, αναφορικά με τη Διαδικασία Αναπροσδιορισμού και Επαν-οργάνωσης του Οργανισμού/Επιχείρησης

5.7 Σύνοψη

Σε αυτό το κεφάλαιο είχαμε ως στόχο την αιτιολόγηση επιλογής της ερευνητικής μεθοδολογίας μας, αναφορικά με τη διεξαγωγή της έρευνας και την εξαγωγή συμπερασμάτων στην παρούσα διατριβή, καθώς επίσης και της καταλληλότητάς της. Η αιτιολόγηση αυτή αρχικά βασίστηκε στη σύνοψη των κυριότερων ερευνητικών προσεγγίσεων και ερευνητικών μεθόδων που εφαρμόζονται στις κοινωνικές επιστήμες (όπου εντάσσεται και ο ερευνώμενος τομέας της διαχείρισης των κρίσεων), αλλά και στην παράθεση στοιχείων που αφορούν τόσο τις μεθοδολογικές προσεγγίσεις, όσο και τα ερευνητικά εργαλεία που έχουν χρησιμοποιηθεί στη διαχείριση των κρίσεων.

Στη συνέχεια αναφερθήκαμε στις προτάσεις των διαφόρων ερευνητών στο εξεταζόμενο αντικείμενο, για την εισαγωγή πολλαπλών μεθοδολογικών προσεγγίσεων και συγκεκριμένα για την εφαρμογή ποσοτικών αλλά και ποιοτικών μεθόδων έρευνας, στο επιστημονικό πεδίο της διαχείρισης κρίσεων, παράλληλα με τις διαγραφόμενες τάσεις των τελευταίων ετών που σκιαγραφούν την υιοθέτηση της συγκεκριμένης πρότασης, μέσω της εφαρμογής ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων διερεύνησης του

συγκεκριμένου ερευνητικού μας αντικειμένου. Αφού επεξηγήθηκαν οι λόγοι για τους οποίους, πέραν από τις σύγχρονες τάσεις, η χρήση πολλαπλών μεθόδων έρευνας είναι η πλέον ενδεδειγμένη στην περίπτωση της παρούσας έρευνας μας, δηλαδή η εφαρμογή ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας για την εξαγωγή συμπερασμάτων, προχωρήσαμε στην αιτιολόγηση των επιδιωκόμενων στόχων της κάθε μιας από αυτές. Συγκεκριμένα, λόγω της σφαιρικής προσέγγισης των μεταβλητών τις οποίες θα ελέγξουμε εάν και κατά πόσο συνδέονται με τη διαχείριση κρίσεων, με στόχο την ανάπτυξη ενός δυναμικού, πολυσύνθετου μοντέλου πολλαπλών δράσεων και συσχετίσεων, η ανάγκη εντοπισμού όσο το δυνατόν περισσότερων μεταβλητών που εμπλέκονται στη διαχείριση κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις και ανταποκρίνονται στη σύγχρονη πραγματικότητα, αποτελεί τον πρώτο και κύριο στόχο της έρευνάς μας. Ως μέθοδο επίτευξης του συγκεκριμένου στόχου επιλέξαμε την εφαρμογή της ποιοτικής έρευνας, υπό τη μορφή της λήψης συνεντεύξεων από στελέχη που εμπλέκονται με τη διαχείριση των κρίσεων στους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

Με τον τρόπο αυτό, επιχειρήσαμε να εντοπίσουμε παράγοντες/μεταβλητές που συνδέονται με το αντικείμενο της διαχείρισης των κρίσεων, τους οποίους είτε δεν έχουν εντοπίσει προηγούμενες έρευνες και δεν καταγράφονται στη βιβλιογραφία, είτε εμείς δεν κατορθώσαμε να εντοπίσουμε μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης μας, δηλ. παράγοντες οι οποίοι, προερχόμενοι άμεσα από την αγοραία πραγματικότητα, αποτελούν την απεικόνιση αυτής. Το σύνολο των μεταβλητών που εντοπίστηκαν από τη βιβλιογραφία και την ποιοτική έρευνα, θα χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη του βασικού μας ερευνητικού εργαλείου, του κλειστού ερωτηματολογίου.

Το υπόλοιπο μέρος του παρόντος κεφαλαίου αναλώθηκε στο σχεδιασμό και την εφαρμογή της ποιοτικής έρευνας, στην παρουσίαση των κύριων χαρακτηριστικών των οργανισμών/επιχειρήσεων που συμμετείχαν σε αυτή, καθώς επίσης και των κριτηρίων επιλογής τους και τέλος στη σύνοψη των μεταβλητών που εντοπίστηκαν από την ποιοτική έρευνα, οι οποίες δεν είχαν επισημανθεί στη βιβλιογραφία ή εμείς δεν είχαμε κατορθώσει να εντοπίσουμε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί, θα προχωρήσουμε στο μεθοδολογικό προσδιορισμό και τη στοιχειοθέτηση της ποσοτικής μας έρευνας. Θα παρουσιάσουμε το ερευνητικό μοντέλο και τις ερευνητικές υποθέσεις που καταρτίζουμε, τις οποίες στη συνέχεια θα ελέγξουμε αναφορικά με την εγκυρότητά τους (ή μη) μέσω της έρευνας πεδίου που θα διεξάγουμε, με τη χρήση του κλειστού ερωτηματολογίου που διαμορφώνεται, με γνώμονα τους παράγοντες που εντοπίστηκαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και την ποιοτική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

“Η Διαδικασία της Έρευνας”

6.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο στόχος μας είναι ο μεθοδολογικός προσδιορισμός που οδηγεί στη στοιχειοθέτηση της ποσοτικής έρευνας, η οποία θα εφαρμοσθεί με ένα κλειστό ερωτηματολόγιο. Το πλαίσιο της ερευνητικής μας μεθοδολογίας καθίσταται ως σημαντικός συντελεστής, αναφορικά με την επιτυχή μετάβαση από το θεωρητικό στο εμπειρικό πεδίο. Αποτελεί, θα μπορούσαμε να πούμε, την κατάσταση εκείνη που θα προσδιορίσει τους τρόπους και τα μέσα υλοποίησης της έρευνάς μας, αλλά και τους κανόνες εγκυρότητας και αξιοπιστίας των εξαγόμενων αποτελεσμάτων απ’ αυτήν.

Με βάση αυτό το σκεπτικό, είναι πολύ σημαντική η επιλογή των κατάλληλων ερευνητικών εργαλείων, των μεθόδων συλλογής και οργάνωσης των δεδομένων, καθώς επίσης και των τεχνικών ανάλυσης. Συγκεκριμένα, παρουσιάζουμε το σύνολο των δεδομένων που απορρέουν από την ποιοτική έρευνα με τη διαδικασία των συνεντεύξεων, καθώς επίσης και από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, τα οποία αφορούν τόσο στις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων, όσο και στο δομο-λειτουργικό επιχειρησιακό πλαίσιο των οργανισμών/επιχειρήσεων (με έμφαση στις οργανωτικές αλλαγές και τους αναπροσδιορισμούς διοίκησης). Όλες αυτές οι μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν στη δόμηση του ερωτηματολογίου και ουσιαστικά αποτελούν το κύριο ερευνητικό μας εργαλείο.

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε τα ερευνητικά ερωτήματα και τις ερευνητικές υποθέσεις, τις οποίες θα κληθούμε να ελέγξουμε αν γίνονται αποδεκτές ή απορρίπτονται, μέσω της ποσοτικής έρευνας με τη χρήση του ερωτηματολογίου. Το υπόλοιπο μέρος του κεφαλαίου, αφιερώνεται στην περιγραφή της μεθοδολογίας του σχεδιασμού του ερευνητικού μας εργαλείου, δηλ. του ερωτηματολογίου ποσοτικής έρευνας καθώς και στη μεθοδολογία εφαρμογής της. Συγκεκριμένα, περιγράφουμε επιμέρους στοιχεία σχεδιασμού του ερευνητικού εργαλείου όπως η μέθοδος σχεδιασμού των ερωτήσεων, η σειρά και η ροή με την οποία αυτές τοποθετήθηκαν στο ερωτηματολόγιο, η ύπαρξη και το περιεχόμενο εισαγωγικού σημειώματος στο ερωτηματολόγιο, η επιλογή τύπου του ερωτηματολογίου, η πιλοτική εφαρμογή και ο έλεγχος εγκυρότητας του, η διαδικασία αποστολής και συλλογής των ερωτηματολογίων και τέλος η μέτρηση της αξιοπιστίας του.

6.2 Προπαρασκευή του Σχεδιασμού της Συλλογής των Απαραίτητων Δεδομένων

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας καθώς και η ποιοτική έρευνα που διεξήχθη, αποτέλεσαν τους πυλώνες στους οποίους τέθηκε η προβληματική μας, η οποία μπορεί να περιγραφεί στην παρακάτω πρόταση: *η διαχείριση κρίσεων, έτσι όπως αυτή υλοποιείται στους οργανισμούς/επιχειρήσεις, δεν αποτελεί την απόληξη μιας συγκεκριμένης στατικής (ή εξελικτικής) προσδιορισμένης διαδικασίας ή μιας προσδιορισμένης στρατηγικής επιλογής (ή ενός δεδομένου κοινωνικού-αγοραίου περιβάλλοντος), αλλά εμφανίζεται ως το αποτέλεσμα πολλαπλών αλληλεξαρτήσεων και αλληλεπιδράσεων μεταξύ, μεταβλητών του στρατηγικά διαμορφωμένου οργανωτικο-διοικητικού πλαισίου (οργανωτικές αλλαγές και αναπροσδιορισμούς διοίκησης) του οργανισμού/επιχείρησης και μεταβλητών που συνδέονται με τις διαδικασίες που συνθέτουν το πλαίσιο της διαχείρισης κρίσεων του οργανισμού/επιχείρησης.* Έτσι με αυτά τα όπλα στη φαρέτρα μας εκτιμούμε ότι, εκπληρώνεται σε βάθος η μελέτη του ερευνητικού μας αντικειμένου η οποία κατ' ουσίαν αποτελεί το σταθερό σημείο αναφοράς, πριν προχωρήσουμε στον οποιοδήποτε σχεδιασμό του ερωτηματολογίου.

Πριν αρχίσουμε την προσπάθεια αυτή πρέπει να καταστήσουμε σαφές ότι, για την έρευνα μας επ' ουδενί δεν εμπίπτει στις προθέσεις μας η διερεύνηση των αντιλήψεων των συμμετεχόντων στο δείγμα μας, αναφορικά με θέματα που αφορούν το αντικείμενο της διαχείρισης κρίσεων. Αντίθετα μάλιστα, με γνώμονα το θεωρητικό μοντέλο που προτείναμε και την προβληματική που μόλις παραθέσαμε, ενδιαφερόμαστε αποκλειστικά και μόνο για την αποτύπωση της πραγματικότητας, αναφορικά με τη διαχείριση των κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, με την αντίστοιχη λήψη του απαραίτητου δείγματος. Η πρόθεση μας αυτή, διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο συντάχθηκαν και προσδιορίστηκαν οι επιμέρους ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Για το λόγο αυτό έγινε σχετική επισήμανση στα άτομα του δείγματος, δηλαδή στους συμμετέχοντες στην έρευνα πεδίου, πριν τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αναφορικά με το ότι δεν τους ζητείται να καταθέσουν τη γνώμη τους στα θέματα για τα οποία ερωτώνται, αλλά να καταγράψουν εάν πραγματικά υφίστανται (ή όχι) τα συγκεκριμένα ζητήματα που θέτει το ερωτηματολόγιο. Αυτή η επισήμανση διατυπώνεται εμβόλιμα μία ακόμη φορά, σε κομβικό σημείο του ερωτηματολογίου, ώστε να διασφαλίζεται η δυνατότητα της υπενθύμισης αυτής στον ερωτώμενο.

Παράλληλα για να βεβαιωθούμε ότι μετά το πέρας της έρευνας θα έχουμε συλλέξει τα απαραίτητα δεδομένα, τα οποία θα δύνανται να παράγουν απαντήσεις στα ερευνητικά μας ερωτήματα, καθώς επίσης να καταδεικνύουν την αποδοχή (ή την απόρριψη) των

ερευνητικών μας υποθέσεων, συμπεριλάβαμε στο ερωτηματολόγιο ερωτήσεις τέτοιες οι οποίες εμπεριέχουν το σύνολο των μεταβλητών εκείνων, των οποίων η μετέπειτα επεξεργασία θα μας οδηγήσει στην εξαγωγή των κατάλληλων συμπερασμάτων, αναφορικά με την εγκυρότητα (ή μη) του θεωρητικού μας μοντέλου.

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, όπως ήδη αρκετές φορές έχει αναφερθεί, προσανατολιζόμαστε στον εντοπισμό των στοιχείων εκείνων που μπορούν να διερευνήσουν το κατά πόσο η διάσταση της διαχείρισης των κρίσεων, από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, μπορεί να οριοθετείται στα πλαίσια ενός δυναμικού μοντέλου. Η διερεύνηση αυτή βασίζεται στη λογική του ελέγχου της ύπαρξης (ή μη) συσχετίσεων μεταξύ της δράσης των διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων και ενός συνόλου δομο-λειτουργικών, οργανωτικο-διοικητικών και στρατηγικών χαρακτηριστικών (στα πλαίσια των οργανωτικών αλλαγών και των διοικητικών αναπροσδιορισμών). Η ποιοτική έρευνα ισχυροποίησε την πιθανότητα ύπαρξης ενός τέτοιου μοντέλου. Κατά συνέπεια μέσω των ερευνητικών υποθέσεων, επιδιώκουμε να ελέγξουμε τον τρόπο με τον οποίο οι θεωρητικές θέσεις και οι ενδείξεις της ποιοτικής έρευνας διαμορφώνονται ή προσδιορίζονται, στα πλαίσια μιας ποσοτικής διερεύνησης. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η δόμηση του ερωτηματολογίου της έρευνας μας, ακολουθεί την λογική όπως αυτή περιγράφηκε παραπάνω.

Γίνεται πλέον σαφές ότι, οι ερωτήσεις που θα συμπεριληφθούν στο ερωτηματολόγιο θα πρέπει ουσιαστικά να διερευνούν τις μεταβλητές που εντοπίσαμε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση και στην ποιοτική έρευνα και οι οποίες αφορούν στις πέντε (5) διαδικασίες της διαχείρισης κρίσεων. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να διερευνούν και το σύνολο των μεταβλητών των στρατηγικών οργάνωσης και διοίκησης των οργανισμών/επιχειρήσεων, δηλαδή τις μεταβλητές εκείνες οι οποίες εμπλέκονται στις δράσεις για τη διαχείριση της κρίσης. Οι διερεύνηση αυτή θα βοηθήσει στον έλεγχο των πιθανών (ή μη) συσχετίσεων των πέντε (5) διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων, με τις στρατηγικά διαμορφωμένες δομο-λειτουργικές και οργανωτικο-διοικητικές διαστάσεις των οργανισμών/επιχειρήσεων (με κύρια έμφαση στις οργανωτικές αλλαγές και τους διοικητικούς αναπροσδιορισμούς), που λαμβάνουν μέρος - επί του πρακτέου - αναφορικά με τη διαχείριση των κρίσεων.

Μπορούμε να πούμε ότι, γίνεται εύκολα πλέον αντιληπτή η διαμόρφωση των ερωτήσεων που αντιστοιχούν, αφ' ενός στη διερεύνηση των παραγόντων που συνθέτουν τις πέντε (5) διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων και αφετέρου στον εντοπισμό των επιχειρησιακών χαρακτηριστικών & στρατηγικών οργάνωσης και διοίκησης των οργανισμών/επιχειρήσεων. Εδώ κρίνουμε σκόπιμο να τονισθεί ότι, αυτή η διαμόρφωση θα μας οδηγήσει στη σύνταξη ενός πολυσέλιδου ερωτηματολογίου, γεγονός που ενδεχομένως να μειώσει τον ρυθμό ή τον αριθμό των απαντήσεων του δείγματός μας.

Με το σκεπτικό όμως ότι, ο ερευνητικός μας σκοπός δεν επιτρέπει τις καθ' οιονδήποτε τρόπο "εκπτώσεις" (οι οποίες μπορούν να μεταφραστούν σε μείωση ή παράλειψη ορισμένων μεταβλητών), θα υπάρξει σχεδιασμένη και συντονισμένη προσπάθεια από μεριάς μας, ώστε το δείγμα να ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτήσεις της έρευνάς μας, παρακάμπτοντας τον τυχόν μεγάλο αριθμό σελίδων του ερωτηματολογίου μας και αντιμετωπίζοντας ανάλογα τις δυσκολίες που τυχόν θα προκύψουν. Άλλωστε σε αυτή τη έρευνα η μέτρηση της συνεισφοράς και επίδρασης ενός μεγάλου όγκου μεταβλητών, αναφορικά με τη διαχείριση των κρίσεων, αποτελεί ένα από τα επιχειρούμενα στοιχεία, όπως αυτό της καινοτομίας, θέτοντας αυτή την μέτρηση ως πρόκληση για εμάς, καθιστώντας την επίσης ως έναν αδιαπραγμάτευτο παράγοντα.

6.3 Τα Βασικά Ερευνητικά Ερωτήματα και το Μοντέλο της Εμπειρικής Ανάλυσης

Με γνώμονα τη βασική διάσταση της μετάβασης από το θεωρητικό μοντέλο σε ένα ερευνητικό πλαίσιο διερεύνησής του, θα διαμορφώσουμε ένα σύνολο προβλημάτων - ερωτημάτων:

Το πρώτο πρόβλημα αναφέρεται στη σημαντικότητα ή στο εύρος της συμβολής των μεταβλητών που συνθέτουν τις πέντε (5) διαδικασίες της διαχείρισης κρίσεων. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να διατυπωθεί με το παρακάτω ερώτημα:

➤ *Πώς διαρθρώνεται το πλαίσιο της συμβολής του συνόλου των μεταβλητών που προσδιορίζουν τις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων;*

Ως συνέχεια του πρώτου προβλήματος, ανακύπτει μία σειρά άλλων 3 προβλημάτων, τα οποία θεωρούνται ως πλέον σημαντικά για την έρευνά μας και διαμορφώνονται με τα παρακάτω ερωτήματα:

➤ *Υπάρχουν «ιδιαιτέρα» χαρακτηριστικά (ικανότητες - δεξιότητες) και διαδικασίες που εμφανίζονται στα πλαίσια της διαχείρισης των διάφορων κρίσεων που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις;*

➤ *Τα χαρακτηριστικά και οι διαδικασίες αυτές, αν υφίστανται και εμφανίζονται κατά τη διαχείριση των κρίσεων, είναι «απαράβατος κανόνας» ή υπάρχουν οργανισμοί/επιχειρήσεις που τα/τις υιοθετούν και οργανισμοί/επιχειρήσεις που δεν υιοθετούν τα/τις συγκεκριμένα -ες χαρακτηριστικά/διαδικασίες κατά τη διαχείριση των κρίσεων;*

➤ *Στις περιπτώσεις αυτές ποιοι είναι οι βασικοί (κυρίαρχοι) παράγοντες που προσδιορίζουν τις διαχειριστικές επιλογές των οργανισμών/επιχειρήσεων αναφορικά με την αντιμετώπιση των κρίσεων;*

Έτσι, με γνώμονα το πλαίσιο των 4 αυτών κατηγοριών προβλημάτων, διαμορφώνεται το ερευνητικό μας μοντέλο, το οποίο αναζητά με συγκεκριμένο τρόπο την εγκυρότητα (ή μη) του θεωρητικού μοντέλου, έτσι όπως αυτό το παρουσιάσαμε/αναπαραστήσαμε στο 4^ο κεφάλαιο. Το θεωρητικό μας μοντέλο, προσδιορίζει τη διαμόρφωση του πλαισίου της διαχείρισης των κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, το οποίο συντίθεται από πέντε (5) διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων, σε πλήρη αλληλεξάρτηση με τα δομο-λειτουργικά και οργανωτικο-διοικητικά χαρακτηριστικά των οργανισμών/επιχειρήσεων (με κύρια έμφαση στις οργανωτικές αλλαγές και τους αναπροσδιορισμούς διοίκησης) που λαμβάνουν μέρος στη διαχείριση των κρίσεων.

Το πλήθος των στοιχείων που συνθέτουν το πλαίσιο της διαχείρισης των κρίσεων στους οργανισμούς/επιχειρήσεις, καθιστούν δύσκολη την σχηματοποιημένη απεικόνιση του μοντέλου εμπειρικής ανάλυσης, το οποίο ακολουθεί την σχηματική απεικόνιση του θεωρητικού μοντέλου. Οι παράγοντες που εντοπίσαμε από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση καθώς επίσης και την ποιοτική έρευνα, εμφανίζονται στον πίνακα «42» που ακολουθεί και αποτελούν τις ερευνητικές μας μεταβλητές:

Διαδικασία Ανάπτυξης Ικανοτήτων/Δεξιοτήτων των Ατόμων που Διαχειρίζονται Κρίσεις	Διαδικασία Ανάπτυξης Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις προς Αντιμετώπιση Κρίσεων	Διαδικασία Εφαρμογής των Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις προς Αντιμετώπιση των Κρίσεων
Εκπαίδευση	Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των στρατηγικών	Έλεγχος των δράσεων αντιμετώπισης κρίσεων
Υπευθυνότητα	Ρίσκο για νέες επιχειρηματικές δράσεις	Διαδικασία λήψης αποφάσεων αντιμετώπισης κρίσεων
Συμπεριφορά	Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	Κλιμάκωση της κρίσης
Διαπροσωπικές σχέσεις	Ύπαρξη ομάδας διαχείρισης κρίσεων	Αποτελεσματικότητα των στρατηγικών αντιμετώπισης κρίσεων
Ποιοτική αξιολόγηση	Διάσταση της διαφορετικότητας, στην αντιμετώπιση των καθημερινών καταστάσεων, από αυτή των κρίσιμων καταστάσεων	Επικοινωνία για αντιμετώπιση της κρίσης
Συντονισμός	Τρόποι που τα στελέχη αντιλαμβάνονται τους ανταγωνιστές (δηλ. τους άλλους οργανισμούς/επιχειρήσεις ή τον ίδιο τον οργανισμό/επιχείρησή τους)	Δεσμεύσεις της Διοίκησης έναντι της εφαρμογής των στρατηγικών αντιμετώπισης της κρίσης
Αντίληψη		Εναλλακτικές λύσεις
Οικονομικοί πόροι, για αντιμετώπιση των ατόμων/διαχειριστών κρίσεων		Επάρκεια πόρων
Η σύγκρουση των αρμοδιοτήτων, στα άτομα της ομάδας		Συνέπεια στη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης
Η εμπειρική διάσταση (από τη διαχείριση προγενέστερων κρίσεων)		Διαγραφόμενες τάσεις στο Περιβάλλον που δραστηριοποιείται ο οργανισμός/επιχείρηση
Αξιολόγηση του αποτελέσματος της διαχείρισης μιας κρίσης (μέσα από τη διάσταση της αντίληψης)		Στόχοι
		Η αναγκαιότητα (ή όχι) ύπαρξης τμήματος διαχείρισης κρίσεων

		Περιορισμός αστοχιών των στελεχών, από τις ενέργειες/δράσεις τους στην αγορά που δραστηριοποιείται ο οργανισμός/επιχείρηση
		Ανάθεση των ευθυνών στα στελέχη, στη διαχείριση της κρίσης
Διαδικασία Διαχείρισης της Συνέχειας του Λειτουργικού Πλαισίου του Οργανισμού/Επιχείρησης	Διαδικασία Αναπροσδιορισμού και Επαν-οργάνωσης του Οργανισμού/Επιχείρησης	
Οργανογράμματα	Αναπροσδιορισμός οργάνωσης	
Είδος κρίσης	Αναπροσδιορισμός τρόπου λειτουργίας	
Εκπαιδευμένο προσωπικό	Αναπροσδιορισμός τρόπου δράσης	
Σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων	<i>Παραγωγή</i>	
Αριθμός εργαζομένων και ωράριο λειτουργίας	<i>Προμηθευτές</i>	
Τρόπος λειτουργίας, λόγω οικονομικής ύφεσης	<i>Στρατηγικές</i>	
Πιστοποίηση, σύμφωνα με σύγχρονα πρότυπα πιστοποίησης	<i>Περιβάλλον</i>	
	<i>Εκπαίδευση/κατάρτιση</i>	
	<i>Μάρκετινγκ</i>	
	<i>Πρώθηση προϊόντων/υπηρεσιών</i>	
	Αναπροσδιορισμός, των σταδιακών αλλαγών δραστηριοποίησης του οργανισμού/επιχείρησης	
	Αναπροσδιορισμός, της δυνατότητας εκποίησης των περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού/επιχείρησης	
	Αναπροσδιορισμός, της ασφαλιστικής κάλυψης που διαθέτετε (ή δεν διαθέτετε) ο οργανισμός/επιχείρηση	

Πίνακας «42»: Εμπειρική Απεικόνιση - Οι μεταβλητές που συνδέονται με τις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων

6.4 Μεταβλητές Στρατηγικών Οργάνωσης και Διοίκησης

Οι παράγοντες των στρατηγικών οργάνωσης και διοίκησης, οι οποίοι εντοπίστηκαν στην βιβλιογραφική ανασκόπηση και παρουσιάστηκαν στο τέταρτο κεφάλαιο, δεν βρίσκονται σε τέτοια μορφή ώστε να εισαχθούν στο ερωτηματολόγιο. Έτσι, αποφασίσαμε να ομαδοποιήσουμε αυτούς τους παράγοντες (μετατρέποντάς τους σε μεταβλητές), ώστε να καταστεί προσβάσιμη η εισαγωγή τους στο ερωτηματολόγιο, καθώς επίσης η ανάλυσή και συσχέτισή τους με τις μεταβλητές των πέντε διαδικασιών της διαχείρισης κρίσεων, προς εξαγωγή των κατάλληλων συμπερασμάτων. Η ομαδοποίηση των μεταβλητών των στρατηγικών επιλογών (στα πλαίσια των οργανωτικών αλλαγών και των διοικητικών αναπροσδιορισμών) των οργανισμών/επιχειρήσεων, εμφανίζεται στον πίνακα «43»:

Εταιρικά Δημογραφικά		Εργασιακά Χαρακτηριστικά	
Νομική Μορφή		Αριθμός Εργαζομένων	
Διάστημα Λειτουργίας		Ωράριο Λειτουργίας	
Μέγεθος Επιχείρησης			
Κλάδος Δραστηριοποίησης (παραγωγή προϊόντων/υπηρεσιών)			
Δομο-λειτουργικά Χαρακτηριστικά/στρατηγικές σχεδιασμού/προγραμματισμού	Δομή και Ικανότητες για Διαχείριση της Κρίσης		
Ύπαρξη Διαμορφωμένου Οργανογράμματος			
Δομικός Προσανατολισμός Διαχείρισης Κρίσεων (Σχεδιασμός)	Ύπαρξη Τμήματος Διαχείρισης Κρίσεων		
Ύπαρξη γραπτού σχεδίου Διαχείρισης κρίσεων (Ύπαρξη δομημένης στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων)	Διαδικασία λήψης αποφάσεων για καίρια ζητήματα δυσλειτουργίας		
Πιστοποίηση	Βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των ομάδων και των ατόμων, δίδοντας μεγάλη έμφαση στη διαχείριση και διευθέτηση των αναφυόμενων προβλημάτων/συγκρούσεων		
Σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης έργου	Συμπεριφορές που χαρακτηρίζουν το άτομο ή τα άτομα, που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης		
Τρόπος ανάθεσης της ευθύνης έργου	Στρατηγικο-οριοθετική Δομή		
Χρηματοοικονομική Δομή και Πόροι	Στρατηγική ελέγχου δράσεων και λειτουργιών		
Οικονομικοί πόροι, για επιχειρηματική και λειτουργική δράση	Στρατηγική νέων επιχειρηματικών δράσεων		
Οικονομικοί πόροι, για ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού	Στρατηγική αξιολόγησης δράσεων διαχείρισης κρίσεων		
Πόροι, για διαχείριση και οργάνωση	Στρατηγική αναπροσδιορισμού του είδους της οργάνωσης (δηλ. εάν αλλάξει μορφή, ιδιότητα και λειτουργία στα διάφορα τμήματα)		
Πόροι, για σχεδιασμό νέων επιχειρηματικών δράσεων			
Πόροι, για το ανθρώπινο δυναμικό			

Πίνακας «43»: Εμπειρική Απεικόνιση – Οι μεταβλητές (από την ομαδοποίηση των παραγόντων) που συνδέονται με τα δομο-λειτουργικά χαρακτηριστικά και τις οργανωτικο-διοικητικές παραμέτρους

Στους πίνακες «42» και «43», ουσιαστικά, περιγράφεται το ερευνητικό μας μοντέλο. Εμφανίζεται ευκρινώς πλέον, η διαφορά ανάμεσα στις στρατηγικές που εμπεριέχονται στις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων και στις στρατηγικές οργάνωσης και διοίκησης, συνυπολογιζομένων των δομο-λειτουργικών χαρακτηριστικών των οργανισμών/επιχειρήσεων (με κύρια έμφαση στις οργανωτικές αλλαγές και τους

διοικητικούς αναπροσδιορισμούς). Οι διαφορές αυτές παρέχουν τα διακριτά πεδία δραστηριοποίησης ενός εκάστου τομέα, αλλά παράλληλα προσδίδουν την εικόνα του πλέγματος συνεργασίας ώστε να επέρχεται το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Μπορούμε λοιπόν με βεβαιότητα να πούμε ότι, οι επιμέρους συστηματικές επιχειρηματικές και επιχειρησιακές δράσεις και αποφάσεις, δοκιμαζόμενες μέσα από την επαναλαμβανόμενη εφαρμογή τους στο διάβα του χρόνου, διαμορφώνουν νέες επιχειρηματικές/επιχειρησιακές διαστάσεις, ώστε να μετατρέπονται σε στρατηγικές επιλογές του οργανισμού/επιχείρησης, προς εύστοχη αντιμετώπιση των κρίσεων.

6.5 Οι Ερευνητικές Υποθέσεις

Έτσι όπως έχει διαμορφωθεί το ερευνητικό μας πλαίσιο, καθοδηγούμαστε στην εξέταση του συνόλου των μεταβλητών που έχουν εντοπιστεί, είτε από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, είτε από την ποιοτική έρευνα, είτε και από τις δύο αυτές προσεγγίσεις (όπως ήδη έχει αναλυθεί). Μια πρώτη υπόθεση εργασίας που απορρέει από τη λογική σκέψη, αλλά και τη μεθόδευση του εντοπισμού των μεταβλητών που εξετάζονται σε αυτή την έρευνα, μπορεί να διαμορφωθεί με τον παρακάτω τρόπο:

Υ1: Το σύνολο των μεταβλητών που διερευνώνται, αναμένεται να είναι (στατιστικά) σημαντικές, διότι επιβεβαιώνονται είτε από τη βιβλιογραφική αναφορά, είτε από την ποιοτική έρευνα που πραγματοποιήσαμε, μεταβλητές που αναμένεται να είναι “ορθολογικά ταξινομημένες”.

Το πρώτο μέρος της παραπάνω υπόθεσης, αναφορικά με τη σημαντικότητα, πηγάζει από μία συγκεκριμένη μεθοδολογία άντλησης των μεταβλητών για το καθένα αντικείμενο της έρευνάς μας. Ωστόσο, η σημαντικότητα των μεταβλητών που υποθέτουμε ότι θα διακριβωθεί, δεν σημαίνει κατ’ ανάγκη την απόλυτη επίδρασή τους στο σύνολο των οργανισμών/επιχειρήσεων.

Το δεύτερο μέρος της πρώτης υπόθεσης που αναφέρεται στην ορθολογικότητα της ταξινόμησης των μεταβλητών, υπακούει στη λογική ότι ο μεγάλος αριθμός των μεταβλητών που θα χρησιμοποιήσουμε δεν είναι “άτακτα ειρημένος”, αλλά διαμορφώνεται με γνώμονα τη συγκρότησή του σε επιμέρους λογικές δράσεις.

Η υπόθεση αυτή, αναφορικά με το δεύτερο μέρος της, απορρέει από τη βιβλιογραφία (Bakewell 1993, Coombs 1996, Lerbinger 1997, Gage 2002, Ulmer, Sellnow & Seeger 2006, Garoupa 2006, Mengolini και Debarberisa 2010 κ.α) που εντοπίζει την ανάγκη της ομαδοποίησης των διαφόρων μεταβλητών, καθώς και τη διάρθρωση νέων «φορέων» επιρροής στην πρακτική της διαχείρισης κρίσεων.

Πρέπει να διευκρινισθεί από τώρα ότι η Υ1 θα μας οδηγήσει σε δύο ιδιαίτερες στατιστικές προσεγγίσεις, πρώτον αυτήν της παραγοντικής ανάλυσης η οποία θα δώσει απαντήσεις στο δεύτερο μέρος της υπόθεσης και δεύτερον στον έλεγχο της αξιοπιστίας των μεταβλητών που συντελείται με το εργαλείο cronbach's alpha και θα δώσει απαντήσεις στο πρώτο μέρος της υπόθεσης.

Η οπτική προσέγγιση του πρώτου μέρους της Υ1, μας οδηγεί στη δόμηση της επόμενης υπόθεσης εργασίας:

Υ2: Η σημαντικότητα των μεταβλητών και η “ορθολογική ταξινόμησή” τους δεν σημαίνουν ότι όλοι οι οργανισμοί/επιχειρήσεις “ανταποκρίνονται” με την ίδια ένταση και κατεύθυνση δράσεων.

Η παραπάνω υπόθεση προσδιορίζει την αντίληψή μας ότι, ο τρόπος με τον οποίο δραστηριοποιείται στα πλαίσια της διαχείρισης των κρίσεων ο κάθε οργανισμός/επιχείρηση, δεν μπορεί να είναι μοναδικός ή μονοδιάστατος. Αυτό σημαίνει ότι ο τρόπος δραστηριοποίησης των οργανισμών/επιχειρήσεων, αναφορικά με τη διαχείριση των κρίσεων που αντιμετωπίζουν, μπορεί να κατηγοριοποιηθεί με γνώμονα συγκεκριμένες και συγκροτημένες λογικές δράσεις. Άρα, περιμένουμε μία συστηματικά διαμορφωμένη «ομαδοποίηση» των δράσεων, των οργανισμών/επιχειρήσεων, σχετικά με την αντιμετώπιση των κρίσεων.

Θέτοντάς το διαφορετικά αναμένουμε ότι, το σύνολο των ομαδοποιημένων μεταβλητών επηρεάζουν κάθε φορά ένα σύνολο οργανισμών/επιχειρήσεων, ενώ ταυτόχρονα δεν ασκούν καμία σημαντική επιρροή σε ένα άλλο σύνολο οργανισμών/επιχειρήσεων. Η διαμόρφωση της συγκεκριμένης υπόθεσης, στηρίζεται σε υπάρχοντα μοντέλα διαχείρισης κρίσεων (Luoma-aho και Vos 2008, Wendling 2010, Brousselle και Champagne 2010, Liu, Li, Tu και Zhang 2011 κ.α.) που προσδιορίζουν τη δύναμη επιρροής των διαφόρων μεταβλητών [των οποίων οι παράγοντες που τις συνθέτουν χρήζουν (ή όχι) αναπροσδιορισμού], στους διάφορους οργανισμούς/επιχειρήσεις που βιώνουν κρίση(εις).

Πρέπει να διευκρινισθεί από τώρα ότι, για τις ανάγκες της διερεύνησης της αλήθειας (ή μη) της Υ2, είμαστε υποχρεωμένοι να κάνουμε χρήση συγκεκριμένου στατιστικού εργαλείου, όπως αυτό του cluster analysis (ανάλυσης συστάδων).

Υ3: Όσο μεγαλύτερη είναι η διασπορά των μεταβλητών που συνθέτουν την εκάστοτε διαδικασία διαχείρισης κρίσης, τόσο μεγαλύτερος θα είναι ο αριθμός και το εύρος των νέων συστημάτων ομαδοποίησης των μεταβλητών, της εκάστοτε διαδικασίας διαχείρισης κρίσης.

Επειδή, οι διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων δεν έχουν τον ίδιο «αντίκτυπο» σε όλους τους οργανισμούς/επιχειρήσεις (Downing 2003, Baker 2007, Boin και Fishbacher 2011,

Weeden, Bennett, Lauro, Viravaidya και Techo 2008, κ.α.), τίθεται το παρακάτω εύλογο ερώτημα: *Οι διάφορες μεταβλητές που αποτελούν τις επιμέρους διαδικασίες και οι νέες ομαδοποιήσεις τους που υποθέσαμε παραπάνω ότι θα προκύψουν (ή όχι), επηρεάζουν το σύνολο των οργανισμών/επιχειρήσεων που βιώνουν κρίση(εις);* Από το ερώτημα αυτό αναδύεται η επόμενη υπόθεση:

Υ4: Λαμβάνοντας υπόψη τις πέντε (5) διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων, που είναι από τα βασικά στοιχεία του θεωρητικού μας μοντέλου, υποθέτουμε ότι θα έχουν διαφοροποιημένο πρόσημο σημαντικότητας ως προς την επίδρασή τους στη συνολική πρακτική της διαχείρισης κρίσεων.

Η υπόθεση αυτή στηρίζεται στη διαπιστωμένη, από τη βιβλιογραφία, διαφοροποίηση των επιμέρους διαδικασιών/μεταβλητών στη συνολική πρακτική της διαχείρισης κρίσεων (Preble 1997, Sapriel 2003, Gordesa, Richerson & Schwesingera 2010, Fu & Lin Yanga 2010, Boin & Fishbacher-Smith 2011 κ.α.).

Με γνώμονα, λοιπόν, τη βιβλιογραφική ανάλυση αναμένεται ότι, άλλες διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων θα είναι περισσότερο σημαντικές για ένα πολύ μεγάλο αριθμό οργανισμών/επιχειρήσεων, ενώ άλλες δεν θα υιοθετούνται παρά μόνο για τη μειοψηφία των οργανισμών/επιχειρήσεων.

Πρέπει να γίνει από τώρα γνωστό ότι, η συγκεκριμένη υπόθεση θα άρει τα στοιχεία της επιβεβαίωσης ή απόρριψής της, από το μέγεθος των ομάδων που διαμορφώνονται μέσα από το στατιστικό εργαλείο της ανάλυσης συστάδων και πιο συγκεκριμένα το εργαλείο της ιεραρχικής ανάλυσης των ομάδων.

Απόρροια της προηγούμενης υπόθεσης αποτελεί ο σχηματισμός ενός νέου πλαισίου ερώτησης, που με τη σειρά του οδηγεί στο σχηματισμό μιας ακόμη υπόθεσης. Το ερώτημα διαρθρώνεται με τον εξής τρόπο: *η αναμενόμενη διαφοροποίηση των επιμέρους διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων είναι «ακανόνιστη» και «τυχαία» ή προσδιορίζεται συστηματικά, διαμορφώνοντας σημαντικές και συστηματικές ομάδες επιρροής;* Η υπόθεση που σχηματίζεται στη βάση του παραπάνω ερωτήματος είναι η ακόλουθη:

Υ5: Οι στρατηγικές επιλογές (σε οργανωτικές αλλαγές και αναπροσδιορισμούς διοίκησης) των οργανισμών/επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο, αποτελούν τους βασικούς παράγοντες που καθίστανται είτε «καλοί είτε κακοί αγωγοί» στην επίδραση των ομαδοποιημένων μεταβλητών των επιμέρους διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων.

Η συγκεκριμένη υπόθεση πρεσβεύει ότι, οι επιμέρους διαστάσεις των στρατηγικών οργάνωσης και διοίκησης των οργανισμών/επιχειρήσεων που βιώνουν κρίση(εις), ευθύνονται για την επίδραση (ή μη) των επιμέρους διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων.

Η υπόθεση αυτή αντλεί τα στοιχεία στήριξής της από τους (Fink, Mitroff, Coombs, Kash και Darling 1995, Guth 1995, Seeger 2003, LanYe, Pang και Kim 2008, Chen, Sharman, Rao και Upadhyaya 2008, κ.α) έτσι όπως παρουσιάσθηκαν αυτά, στο τέταρτο κεφάλαιο. Γίνεται αντιληπτό το γεγονός ότι, αυτή η πέμπτη υπόθεση είναι η πλέον σημαντική στα πλαίσια της έρευνας πεδίου που θα αναδείξει την αλήθεια (ή μη) του θεωρητικού μας μοντέλου. Γίνεται επίσης κατανοητό ότι, οι επιλογές των οργανισμών/επιχειρήσεων - στελεχών που αναλαμβάνουν τις δράσεις για τη διαχείριση των κρίσεων προσδιορίζονται ως εξαρτημένη μεταβλητή, ενώ τα δομο-λειτουργικά και οργανωτικο-λειτουργικο-στατηγικά στοιχεία ως ανεξάρτητη μεταβλητή, όπως αυτό το έχουμε, ήδη, ορίσει κατά την παρουσίαση του θεωρητικού μας μοντέλου στο 4^ο κεφάλαιο.

Πρέπει να διευκρινισθεί από τώρα ότι, για τις ανάγκες της επαλήθευσης (ή μη) της συγκεκριμένης υπόθεσης θα γίνει χρήση ιδιαίτερων στατιστικών εργαλείων όπως, ο συνδυασμός ανάλυσης ομάδων και ανάλυσης διάκρισης, καθώς επίσης και το στατιστικό εργαλείο της ανάλυσης παλινδρόμησης.

Στο στάδιο αυτό, της διαμόρφωσης του πλαισίου των υποθέσεων εργασίας, καθίσταται πλέον φανερή η διατύπωση ενός τελευταίου - σημαντικού - ερωτήματος: *Υπάρχει ένα προσδιορισμένο (ή όχι) σύνολο οργανωτικο-διοικητικών παραγόντων (στα πλαίσια των οργανωτικών αλλαγών και των διοικητικών αναπροσδιορισμών), που συστηματικά εμφανίζεται ως καλός αγωγός στην επιρροή των ομαδοποιημένων μεταβλητών των εκάστοτε διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων;* Σε απάντηση της ερώτησης αυτής, σχηματίζονται οι επόμενες υποθέσεις εργασίας:

Υ6: Με γνώμονα τη διαμόρφωση του θεωρητικού μας μοντέλου, αναμένουμε ένα σύνολο από παράγοντες (ανεξάρτητες μεταβλητές) που συνδέονται με τις στρατηγικές-εμπειρίες διαχείρισης προβληματικών καταστάσεων στους οργανισμούς/επιχειρήσεις (διαχείριση οικονομικής κρίσης, διαχείριση κρίσεων, στάσεις ατόμων ομάδων αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων), να παίζουν τον πλέον σημαντικό ρόλο, αναφορικά με την “επιρροή” τους στις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων (εξαρτημένη μεταβλητή).

Η παρούσα υπόθεση στηρίζεται στην άποψη ότι, οι συγκεκριμένες στρατηγικές - εμπειρίες διαμορφώνουν ένα πλαίσιο ικανοτήτων - δεξιοτήτων, αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων, όπως υποστηρίχθηκε στην ανάλυση για την παρουσίαση του θεωρητικού μας μοντέλου.

Πρέπει να διευκρινισθεί από τώρα ότι, η επαλήθευση (ή μη) της υπόθεσης αυτής θα στηριχθεί στο στατιστικό εργαλείο της ανάλυσης παλινδρόμησης.

Υ7: Με γνώμονα τη διαμόρφωση του θεωρητικού μας μοντέλου, αναμένουμε ένα σύνολο από παράγοντες (ανεξάρτητες μεταβλητές) που συνδέονται με τις

στρατηγικές διαμόρφωσης των οργανωσιακών λειτουργιών, να παίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο αναφορικά με την “επιρροή” τους στις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων (εξαρτημένη μεταβλητή).

Αυτή η υπόθεση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τα βασικά στοιχεία διαμόρφωσης του θεωρητικού μας μοντέλου, όπως αυτό αναλύθηκε και παρουσιάστηκε στο τέταρτο κεφάλαιο.

Πρέπει να διευκρινισθεί από τώρα ότι, η επαλήθευση (ή μη) της υπόθεσης αυτής θα στηριχθεί στο στατιστικό εργαλείο της ανάλυσης παλινδρόμησης.

Υ8: Με γνώμονα τη διαμόρφωση του θεωρητικού μας μοντέλου, αναμένουμε ένα σύνολο από παράγοντες (ανεξάρτητες μεταβλητές) που συνδέονται με τα δομο-λειτουργικά χαρακτηριστικά να παίζουν έναν σημαντικό ρόλο, αναφορικά με την “επιρροή” τους στις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων (εξαρτημένη μεταβλητή).

Αυτή η υπόθεση στηρίζεται στην ανάλυση που πραγματοποιήσαμε και παρουσιάστηκε στο τέταρτο κεφάλαιο.

Πρέπει να διευκρινισθεί από τώρα ότι, η επαλήθευση (ή μη) της υπόθεσης αυτής θα στηριχθεί στο στατιστικό εργαλείο της ανάλυσης παλινδρόμησης.

Ο τρόπος διάρθρωσης και μορφοποίησης των υποθέσεων εργασίας προσδιορίζει και την επιλογή δόμησης του ερωτηματολογίου, αλλά και την επιλογή των στατιστικών εργαλείων και μεθόδων ανάλυσης του περιεχομένου του, έτσι όπως θα γίνει αυτό αντιληπτό κατά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

6.6 Σχεδιασμός του Ερευνητικού Εργαλείου

6.6.1 Ο Σχεδιασμός του Τύπου των Ερωτήσεων

Αναφορικά με την επιλογή του τύπου των ερωτήσεων οι οποίες θα συμπεριληφθούν στο ερωτηματολόγιο, οι Bourque & Clark (1994) αναγνωρίζουν 3 κύριους τρόπους ανάπτυξης των ερωτήσεων ενός ερωτηματολογίου: 1^ο, την υιοθέτηση ερωτήσεων από άλλα ερωτηματολόγια παρόμοιων ερευνών, 2^ο, τη διαμόρφωση ερωτήσεων που προέρχονται από άλλα ερωτηματολόγια παρόμοιων ερευνών και 3^ο, την ανάπτυξη ερωτήσεων από τον ίδιο τον ερευνητή. Οι δύο πρώτοι τρόποι θεωρούνται κατάλληλοι στην περίπτωση που υφίσταται η σύγκριση των αποτελεσμάτων μιας έρευνας, με αυτά άλλων ερευνών. Με το σκεπτικό ότι, εμείς προσπαθούμε να εστιάσουμε σε κάτι πολύ συγκεκριμένο που δεν έχει έως τώρα πραγματοποιηθεί από κάποια άλλη έρευνα σε παρόμοιο επίπεδο, δηλαδή προσπαθούμε να ελέγξουμε τη

σύνδεση των μεταβλητών στρατηγικών επιλογών (στα πλαίσια των οργανωτικών αλλαγών και των διοικητικών αναπροσδιορισμών) με μεταβλητές της διαχείρισης κρίσεων, επιλέγουμε την τρίτη λύση δηλαδή στο να αναπτύξουμε μόνοι μας τις ερωτήσεις που θα εμπεριέχονται στο ερωτηματολόγιο.

Η διάκριση μεταξύ ανοικτών ερωτήσεων στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να συμπληρώσει την απάντησή του, καθώς επίσης και κλειστών ερωτήσεων στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει μεταξύ διαθέσιμων απαντήσεων, αποτελεί τον βασικότερο διαχωρισμό αναφορικά με το είδος των ερωτήσεων. Εμείς, λόγω του ότι θέλουμε να προχωρήσουμε σε ποσοτική ανάλυση των δεδομένων, επιλέγουμε να συμπεριλάβουμε στο ερωτηματολόγιο μας, τις κλειστές ερωτήσεις. Αναφορικά με τις κλειστές ερωτήσεις, οι Saunders, Lewis, & Thornhill (2003) διακρίνουν 6 τύπους κλειστών ερωτήσεων: 1^{ov}, ερωτήσεις λίστας, όπου οι πιθανές απαντήσεις στο τιθέμενο ερώτημα παρέχονται με τη μορφή λίστας, από την οποία ο ερωτώμενος μπορεί να επιλέξει όσες απαντήσεις επιθυμεί, 2^{ov}, ερωτήσεις κατηγορίας, όπου αποτελούν σχεδόν την ίδια περίπτωση με την παραπάνω (δηλ. τις ερωτήσεις λίστας), με τη διαφορά ότι ο ερωτώμενος μπορεί να επιλέξει μόνο μία απάντηση από τις προσφερόμενες, 3^{ov}, ερωτήσεις ταξινόμησης, όπου από τον ερωτώμενο ζητείται να ταξινομήσει σε σειρά τα προσφερόμενα δεδομένα, 4^{ov}, ερωτήσεις κλίμακας ή διαβάθμισης, στις οποίες χρησιμοποιείται μία κλίμακα αξιολόγησης για να καταγράψει την απάντηση, 5^{ov}, ερωτήσεις ποσοτικής φύσεως, όπου την απάντηση στο ερώτημα αποτελεί ένας συγκεκριμένος αριθμός και 6^{ov}, ερωτήσεις πλέγματος, όπου οι απαντήσεις σε δύο ή περισσότερες ερωτήσεις μπορεί να καταγραφούν με τη χρήση της ίδιας μήτρας.

Στην περίπτωση του ερωτηματολογίου που δομούμε, θα εμπεριέχονται δύο βασικές κατηγορίες ερωτήσεων. Η μια ευρεία κατηγορία αφορά στις μεταβλητές των στρατηγικών οργάνωσης και διοίκησης που εφαρμόζονται (ή δεν εφαρμόζονται) από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις οι οποίοι/ες δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο και η άλλη ευρεία κατηγορία αφορά σε μεταβλητές αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, έτσι όπως διαμορφώνονται στα πλαίσια των διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων.

Λόγω του ότι, όσον αφορά την πρώτη κατηγορία ερωτήσεων, αυτή των στρατηγικών οργάνωσης και διοίκησης, ο στόχος μας αποτελεί η ύπαρξη (ή μη) συγκεκριμένων οργανωσιακών χαρακτηριστικών και η εφαρμογή (ή μη) συγκεκριμένων στρατηγικών οργάνωσης και διοίκησης, οι ερωτήσεις αυτής της κατηγορίας ερωτήσεων, επιλέγουμε να είναι της μορφής: 1^{ov}, ερωτήσεις λίστας, απ' όπου οι ερωτώμενοι θα μπορούν να επιλέξουν ποια/ποιες από τις προσφερόμενες απαντήσεις ισχύουν για τον οργανισμό/επιχείρησή τους, 2^{ov}, ερωτήσεις κατηγορίας, ώστε να επιλέξουν - ρητά - αν κάτι ισχύει (ή δεν ισχύει), καθώς επίσης να προσδιορίσουν επακριβώς κάποιο ποιοτικό

χαρακτηριστικό τους (π.χ. πιστοποίηση σύμφωνα με τα συγχρονα πρότυπα πιστοποίησης κ.α.) και 3^{ov}, ερωτήσεις ποσοτικής φύσεως, ώστε να απαντήσουν επακριβώς για κάποιο συγκεκριμένο ποσοτικό χαρακτηριστικό τους (π.χ. αριθμός εργαζομένων κ.α.).

Αναφορικά με τη δεύτερη ευρεία κατηγορία ερωτήσεων, αυτές που αφορούν στη διαχείριση κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις του δείγματος, έτσι όπως αυτή διαμορφώνεται στα πλαίσια των διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων, οι ερωτήσεις θα σχετίζονται με την εκάστοτε διαδικασία διαχείρισης της κρίσης, έτσι όπως την έχουμε αναγνωρίσει μέσα από τη βιβλιογραφική και την ποιοτική έρευνα. Έτσι, οι πιθανές απαντήσεις (δηλ. οι παράγοντες που έχουμε αναγνωρίσει και εκτιμούμε ότι σχετίζονται με κάθε μία διαδικασία διαχείρισης κρίσης) μπορούν να μετρηθούν σε κλίμακα, διαπιστώνοντας το κατά πόσο αυτοί ισχύουν. Με αυτόν τον τρόπο, δεν αποτυπώνουμε μόνο το κατά πόσο ισχύει ένας παράγοντας που συνδέεται με τη διαχείριση κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, αλλά διαπιστώνουμε επίσης τη βαρύτητα και το πρόσημό του. Συγκεκριμένα η αλήθεια των απαντήσεων αυτών, δηλαδή το κατά πόσο οι καταστάσεις που περιγράφονται από τους ερωτώμενους έχουν στην πραγματικότητα συμβεί (ή όχι) στον οργανισμό/επιχείρησή τους, μετράται σε πενταβάθμια κλίμακα στην οποία το 5 αντιπροσωπεύει το πολύ, το 4 το αρκετά, το 3 το μέτρια, το 2 το λίγο και το 1 το καθόλου. λ.χ.:

Αποτυπώστε παρακάτω το βαθμό εφαρμογής, της στρατηγικής που ο οργανισμός/επιχείρηση χρησιμοποίησε ώστε να αντιμετωπίσει την κρίση:

Η εφαρμοσθείσα στρατηγική του οργανισμού/επιχείρησης απέδωσε τα επιθυμητά αποτελέσματα

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

Η εφαρμοσθείσα στρατηγική του οργανισμού/επιχείρησης υλοποιήθηκε σε πλήρη βαθμό

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

6.6.2 Ο Σχεδιασμός των Ερωτήσεων - Εισαγωγή στο Ερωτηματολόγιο

Οι ερωτήσεις που αφορούν στα επιχειρησιακά χαρακτηριστικά και τις στρατηγικές οργάνωσης και διοίκησης του οργανισμού/επιχείρησης, θεωρούνται περισσότερο γενικές από αυτές που αφορούν στη διαχείριση κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Έτσι εκτιμούμε ότι, πρέπει να τοποθετηθούν πρώτες στο ερωτηματολόγιο και στη συνέχεια να ακολουθούν οι ερωτήσεις που αναφέρονται στη διαχείριση κρίσεων.

Επίσης, για να διασφαλίσουμε την ορθή συμπλήρωση του ερωτηματολογίου καθώς επίσης να διευκολύνουμε τον συμμετέχοντα/ερωτώμενο, παρέχουμε τις

απαραίτητες διευκρινίσεις αναφορικά με τις ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, δηλ. αν πρόκειται για ερώτηση λίστας απ' την οποία μπορούν να επιλεγούν περισσότερες από μια απαντήσεις ή αν πρόκειται για ερώτηση κατηγορίας, δηλαδή αν απαιτείται μία και μόνη απάντηση.

Τέλος, στην ερώτηση Νο 26 του ερωτηματολογίου (η οποία αποτελεί ερώτηση κόμβο), καλείται ο ερωτώμενος να επιλέξει, ύστερα από μία σύντομη ανάπτυξη της έννοιας “κρίση”¹⁴, εάν σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό και από τη μέχρι σήμερα ενάσκηση των καθηκόντων του, έχει διαχειρισθεί κρίση (ή όχι).

Στην περίπτωση που έχει διαχειρισθεί κρίση, συνεχίζεται η ροή ερωτήσεων που ανταποκρίνονται σε άτομα που έχουν διαχειρισθεί κρίση(εις), οπότε και ολοκληρώνεται η διαδικασία της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Αξίζει να τονισθεί ότι σε αυτή την περίπτωση (δηλ., όταν ο ερωτώμενος έχει διαχειρισθεί κρίση) και πριν αυτός/η συνεχίσει να απαντά μετά την ερωτ. 26, γίνεται εκ νέου υπόμνηση¹⁵ αναφορικά με την αντικειμενικότητα των προθέσεων του, ώστε να συλλεγούν έγκυρα και ρεαλιστικά δείγματα, αναφορικά με την κρίση που διαχειρίσθηκε.

Στην περίπτωση κατά την οποία ο ερωτώμενος δεν έχει διαχειρισθεί κρίση, τότε ολοκληρώνεται η διαδικασία της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου στην ερώτηση Νο 26 και πριν αυτό υποβληθεί, γίνεται υπόμνηση¹⁶, ώστε να εξασφαλισθεί η δυνατότητα τυχόν ύπαρξης άλλων ατόμων που έχουν διαχειρισθεί κρίση(εις) στον οργανισμό/επιχείρηση, για να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο.

6.6.3 Το Εισαγωγικό Σημείωμα

Για να επιτευχθεί ένας υψηλός ρυθμός απαντήσεων, πρέπει η πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου να αποτελείται από ένα εισαγωγικό σημείωμα που να εξηγεί στον ερωτώμενο, ποιος είναι ο σκοπός της έρευνας και γιατί επιδιώκεται η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, καθώς επίσης και ένα λογότυπο που να δηλώνει την προέλευση των

¹⁴ Ως κρίση, με την «καθολική» έννοια του όρου, χαρακτηρίζεται κάθε κατάσταση η οποία δημιουργεί ένα ασταθές περιβάλλον, μέσα στο οποίο υπάρχουν σημαντικές απειλές, των οποίων οι αρνητικές συνέπειες επηρεάζουν άμεσα το λειτουργικό πλαίσιο του οργανισμού/επιχείρησης.

¹⁵ “Απαντήστε σε κάθε ερώτηση που ακολουθεί, με γνώμονα αυτό που έχει γίνει και όχι με γνώμονα τι θα έπρεπε ή τι θα επιθυμούσατε να έχει γίνει. Μην ξεχνάτε ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο”

¹⁶ “Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συμβολή σας στην έρευνα αυτή. Εφόσον υποβάλλεται το παρόν ερωτηματολόγιο, θα σας παρακαλούσαμε στην περίπτωση που υπάρχει άλλο άτομο στον οργανισμό/επιχείρηση, το οποίο γνωρίζετε ότι έχει διαχειρισθεί κρίση σύμφωνα με τον ορισμό που δίνουμε στην ερώτηση 26, να του προωθήσετε εκ νέου το link με τη φόρμα του παρόντος ερωτηματολογίου, ώστε να τη συμπληρώσει και αυτός και να μας την υποβάλλει. Η εμπειρία ατόμων που διαχειρίσθηκαν κρίση μας βοηθά πάρα πολύ στην παρούσα έρευνα, ώστε στη συνέχεια οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε αυτή να αντλήσουν σημαντικά στοιχεία. Μην ξεχνάτε ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο”

ερευνητών, προσδίδοντας έτσι την απαιτούμενη “σοβαρότητα” στο ερωτηματολόγιο μας (Dillman 2000).

Υλοποιώντας λοιπόν τα όσα υποστηρίζει ο Dillman, κινούμαστε [ειδικά στην περίπτωση μας προς αναζήτηση ατόμων που έχουν διαχειρισθεί κρίση(εις)] ώστε η πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου μας, να αποτελείται από ένα εισαγωγικό σημείωμα το οποίο να φέρει το λογότυπο του Πανεπιστημίου Αιγαίου, παρουσιάζοντας το πανεπιστήμιο και το τμήμα από το οποίο προέρχεται ο ερευνητής. Στη συνέχεια παρέχονται εν συντομία πληροφορίες οι οποίες επεξηγούν το σκοπό της έρευνάς μας, ευχαριστώντας εκ των προτέρων για τη συμμετοχή στην έρευνα με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Επίσης ενημερώνουμε τους συμμετέχοντες ότι, τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να κοινοποιηθούν στους οργανισμούς/επιχειρήσεις που συμμετείχαν και το επιθυμούν. Ταυτόχρονα, υπογραμμίζεται η ανωνυμία της έρευνας, καθώς επίσης η υποχρέωση αναφορικά με τη συμπλήρωση των απαντήσεων, από τους ερωτώμενους, με τον τρόπο που υποδεικνύεται σε κάθε ερώτηση. Επίσης διευκρινίζεται ότι, οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν καθαρά για ερευνητικούς - επιστημονικούς λόγους, καθώς επίσης ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αντιστοιχεί σε περίπου 20’. Τέλος, παρέχονται πληροφορίες σχετικές με τη διεύθυνση και τα τηλέφωνα του τμήματος, αλλά και το άτομο στη γραμματεία του τμήματος που μπορεί να επαληθεύσει την ακρίβεια των στοιχείων που παρατίθενται, καθώς επίσης τα ονόματα και οι ιδιότητες του υπευθύνου και του επιστημονικού υπευθύνου της έρευνας.

6.6.4 Επιλογή Τύπου του Ερωτηματολογίου

Οι Saunders, Lewis & Thornhill (2003) υπογραμμίζουν στο βιβλίο τους «Research Methods for Business Students» (σελ. 281-282) ότι, η μέθοδος έρευνας μέσω ερωτηματολογίων θεωρείται η πλέον κατάλληλη για την εφαρμογή της περιγραφικής (descriptive) ή επεξηγηματικής (explanatory) έρευνας. Η περιγραφική έρευνα, η οποία μπορεί να εφαρμοστεί με τη χρήση ερωτηματολογίων που μετρούν τη συμπεριφορά, τη γνώμη και τις οργανωσιακές πρακτικές, βοηθά στην αναγνώριση και περιγραφή της μεταβλητότητας σε διάφορα φαινόμενα. Αντιθέτως, η επεξηγηματική (ή αναλυτική) έρευνα, μας βοηθά στην εξέταση και επεξήγηση των σχέσεων μεταξύ μεταβλητών που διαμορφώνονται στη βάση της σχέσης “αιτία” - “αποτέλεσμα”.

Το ερωτηματολόγιο μπορεί να απευθυνθεί στον ερωτώμενο μέσω e-mail και με τη δυνατότητα on-line συμπλήρωσης ή να αποσταλεί ταχυδρομικώς ή να παραδοθεί ιδιοχείρως και στη συνέχεια να συλλεχθεί από τον ερευνητή. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις ο ερωτώμενος διαβάζει, αντιλαμβάνεται και συμπληρώνει μόνος του το ερωτηματολόγιο. Εναλλακτικά, το ερωτηματολόγιο μπορεί να συμπληρωθεί μέσω

τηλεφωνικής συνομιλίας με τον ερωτώμενο ή εκ του σύνεγγυς με αυτόν, υπό τη μορφή της δομημένης συνέντευξης. Στις περιπτώσεις αυτές, ο ίδιος ο ερευνητής είναι αυτός που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο. Η επιλογή του τύπου ερωτηματολογίου μπορεί να επηρεαστεί από διάφορους παράγοντες, όπως τα χαρακτηριστικά του δείγματος, η σημαντικότητα της προσέγγισης ενός συγκεκριμένου ατόμου για τη συμμετοχή του στην έρευνα, η σημαντικότητα της διασφάλισης της εγκυρότητας των απαντήσεων, το μέγεθος του δείγματος που επιθυμούμε να ερευνήσουμε, ο τύπος των ερωτήσεων που εμπεριέχει το ερωτηματολόγιο, αλλά και ο αριθμός των ερωτήσεων που συγκαταλέγονται σε αυτό. Επίσης η επιλογή επηρεάζεται από τον χρόνο που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, τους περιορισμούς του κόστους που αυτό επιφέρει, τη διαθεσιμότητα των ερωτώμενων, καθώς και την ευκολία κατανόησης και συμπλήρωσης του (Saunders, Lewis & Thornhill, 2003).

Η μέθοδος της αποστολής του ερωτηματολογίου με e-mail, συνδυαζόμενη της δυνατότητας on-line συμπλήρωσης, συγκεντρώνει σημαντικά οφέλη. Μπορούμε λοιπόν να πούμε ότι είναι μία χαμηλού κόστους και απλής διαδικασίας μέθοδος προσέγγισης των ερωτωμένων, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι μπορεί να αποσταλεί σε μεγάλο αριθμό υποψηφίων, ώστε να συλλεχθεί το απαραίτητο δείγμα στο οποίο θα συμπεριλαμβάνονται και στελέχη που έχουν διαχειρισθεί κρίση στους οργανισμούς/επιχειρήσεις, αλλά ταυτόχρονα θα μας αποδίδει και μία εικόνα περί της διαχείρισης (ή μη) κρίσης(εων) από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, στο αγοραίο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται. Φυσικά στο συλλεχθέν δείγμα θα βρίσκονται και άτομα τα οποία δεν έχουν διαχειρισθεί κρίση(εις), των οποίων οι απαντήσεις θα συμπληρώνουν το πλαίσιο αλληλεξάρτησης και αλληλοσυσχετισμού όλων των μεταβλητών, όπως αυτό το πλαίσιο ήδη έχει αναλυθεί/περιγραφεί μέχρι τώρα στην παρούσα διατριβή.

Παράλληλα, όμως, μέσω αυτού του τύπου ερωτηματολογίου προσφέρεται ένα μεγάλο ποσοστό αναφορικά με τον έλεγχο στην εγκυρότητα των απαντήσεων, διότι τα περισσότερα άτομα στα οποία απευθυνόμαστε λαμβάνουν και απαντούν στα μηνύματα μας μέσω της ηλεκτρονικής τους αλληλογραφίας, από τον προσωπικό τους υπολογιστή (Witmer, Colman & Katzman, 1999). Επιπλέον τα άτομα στα οποία απευθυνόμαστε, συνήθως πρόεδρος ή ιδιοκτήτης του οργανισμού/επιχείρησης, διευθύνων σύμβουλος, κάποιο μέλος του διοικητικού συμβουλίου, κάποιος επικεφαλής διεύθυνσης (διευθυντής), κάποιος επικεφαλής τμήματος (manager - τμηματάρχης) ή κάποιο άλλο στέλεχος του οργανισμού/επιχείρησης, διαθέτουν λίγο ελεύθερο χρόνο και επιπλέον τον περισσότερο από το χρόνο τους καταλαμβάνουν διάφορα ταξίδια (στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό). Κατ' αυτόν τον τρόπο, η αποστολή του ερωτηματολογίου μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας και η συμπλήρωση του online, τους δίνει τη δυνατότητα να το

αποθηκεύσουν και να το συμπληρώσουν τμηματικά, όποτε διαθέτουν χρόνο και πρόσβαση, από οποιοδήποτε σημείο κι αν βρίσκονται.

Για τους παραπάνω λόγους, ως ο καταλληλότερος τύπος ερωτηματολογίου επιλέχθηκε το «on-line ερωτηματολόγιο» και συγκεκριμένα αυτό που αποστέλλεται μέσω e-mail και αποθηκεύεται αυτόματα μετά την υποβολή του σε μία βάση δεδομένων, ειδικά διαμορφωμένη για την έρευνά μας. Το όλο εγχείρημα βασίσθηκε στην πλατφόρμα LimeSurvey του Πανεπιστημίου Αιγαίου, εκμεταλευόμενοι όλες τις δυνατότητες που παρέχονται από αυτήν, τηρώντας πιστά τους ενδεικνυόμενους κανόνες εφαρμογής του Internet Protocol (IP), αναφορικά με την πιστοποίηση της παραλαβής και την εν γένει ασφάλεια του συλλεχθέντος δείγματος.

6.7 Πιλοτική Εφαρμογή και Έλεγχος της Εγκυρότητας του Ερωτηματολογίου

Πριν από την αποστολή του ερωτηματολογίου εντοπίστηκαν οκτώ (8) οργανισμοί/επιχειρήσεις με τα χαρακτηριστικά των οργανισμών/επιχειρήσεων του δείγματος που επιθυμούσαμε να συλλεχθεί, οι οποίοι/ες συμφώνησαν και τους απεστάλη ηλεκτρονικά το ερωτηματολόγιο. Όταν αυτό μας επέστρεψε συμπληρωμένο, επήλθε τηλεφωνική επικοινωνία με τα άτομα που είχαν προβεί στη συμπλήρωσή του, οι οποίοι μας ενημέρωσαν αναφορικά με το χρόνο που διέθεσαν για τη συμπλήρωσή του, εάν αντιμετώπισαν κάποιο πρόβλημα σαφήνειας των οδηγιών συμπλήρωσης του, εάν αντιμετώπισαν οποιοδήποτε πρόβλημα με τη διατύπωση των ερωτήσεων, εάν κατά τη γνώμη τους υπήρχε κάποια παράλειψη στο ερωτηματολόγιο και τέλος εάν είχαν κάποιο άλλο σχετικό σχόλιο να καταθέσουν. Τα περισσότερα σχόλια αφορούσαν, στο μέγεθος και στο χρόνο της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, θέματα τα οποία όμως από την αρχή και εμείς είχαμε διαπιστώσει, αλλά δεν ήταν δυνατό να κάνουμε κάτι περισσότερο για αυτά (όπως έχει ήδη αναλυθεί παραπάνω στο παρόν κεφάλαιο). Έτσι, ξεκίνησε η συστηματική αποστολή των ερωτηματολογίων στους οργανισμούς/επιχειρήσεις του δείγματος.

6.8 Αποστολή των ερωτηματολογίων

Ο κύριος σκοπός μας αναφορικά με την επιχειρούμενη έρευνα μας, πρεσβεύει στη συλλογή δεδομένων από οργανισμούς/επιχειρήσεις που διαθέτουν εμπειρία στη διαχείριση κρίσης (ή κρίσεων). Επομένως, από αυτούς τους οργανισμούς/επιχειρήσεις,

επιβάλλεται να αντλήσουμε το δείγμα μας¹⁷. Ο κατάλογος των ελληνικών οργανισμών/επιχειρήσεων από τα Εμπορικά και Βιομηχανικά Επιμελητήρια της χώρας καθώς επίσης από τους Εμπορικούς Συλλόγους Αθηνών και Θεσσαλονίκης, αποτέλεσε το δειγματοληπτικό μας πλαίσιο, αντλώντας με αυτόν τον τρόπο πληροφορίες για τον κάθε οργανισμό/επιχείρηση αναφορικά με τον τομέα δραστηριοποίησης ενός εκάστου, καθώς επίσης τις απαραίτητες πληροφορίες επικοινωνίας.

Σε ένα αρκετά μεγάλο αριθμό από οργανισμούς/επιχειρήσεις οι οποίοι/ες διαμόρφωσαν το δείγμα μας (με τη μέθοδο που θα παρουσιαστεί πιο κάτω) αρχικά πραγματοποιήσαμε μία τηλεφωνική επικοινωνία, κατά την οποία δηλώναμε την ταυτότητά μας και διατυπώναμε το αίτημα για τη συμμετοχή τους στην έρευνά μας, ζητώντας να μας φέρουν - εν' αρχή - σε επαφή με τον υπεύθυνο για τη διαχείριση κρίσεων του οργανισμού/επιχείρησης, αν υπήρχε. Στις περιπτώσεις που δεν υπήρχαν υπεύθυνοι για τη διαχείριση κρίσεων, ζητούσαμε να έλθουμε σε επαφή με τον πρόεδρο ή ιδιοκτήτη του οργανισμού/επιχείρησης ή τον διευθύνοντα σύμβουλο ή κάποιο μέλος του διοικητικού συμβουλίου ή έναν επικεφαλής διεύθυνσης (διευθυντή) ή έναν επικεφαλής τμήματος (manager - τμηματάρχη) ή τέλος, με κάποιο άλλο στέλεχος του οργανισμού/επιχείρησης. Μιλώντας, λοιπόν, με τον υπεύθυνο για τη διαχείριση κρίσεων (εάν υπήρχε) ή κάποιον άλλον από τους προαναφερόμενους του οργανισμού/επιχείρησης, δηλώναμε και πάλι την ταυτότητά μας, τον σκοπό και το αντικείμενο της έρευνας μας και αιτούμασταν τη συμμετοχή του σε αυτή. Σε περίπτωση που η απάντηση για συμμετοχή στην έρευνα ήταν θετική, τότε ζητούσαμε την προσωπική ηλεκτρονική διεύθυνση του, στην οποία αποστέλλαμε το ερωτηματολόγιο με μία πολύ σύντομη συνοδευτική επιστολή¹⁸. Στην περίπτωση που η απάντηση ήταν αρνητική ζητούσαμε να μας υποδειχθεί τυχόν άλλο άτομο, από τον οργανισμό/επιχείρηση το οποίο θα εμπορούσε να συνεισφέρει στο έργο μας.

Με αυτό τον τρόπο απεστάλη ένας πολύ μεγάλος αριθμός ερωτηματολογίων. Επίσης κρίνεται σκόπιμο να τονισθεί ότι, ο συντριπτικός αριθμός των ερωτηματολογίων απεστάλη στα μέλη του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών¹⁹ (μέσω

¹⁷ Για το δειγματοληπτικό σχέδιο καθώς επίσης και για το δείγμα, με πλήρεις λεπτομέρεις, θα αναφερθούμε στο επόμενο κεφάλαιο.

¹⁸ Αγαπητέ κύριε (ή κυρία).....,

Στη συνέχεια της τηλεφωνικής μας επικοινωνίας, επιτρέψτε μας να σας αποστείλλουμε συνημμένα το ερωτηματολόγιο της έρευνας που διεξάγουμε στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου, αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων στους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Περισσότερες λεπτομέρειες για την έρευνα μας, μπορείτε να αντλήσετε από την πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου.

Για οτιδήποτε χρειαστείτε, παρακαλώ μη διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μας.

Σας ευχαριστούμε πολύ εκ των προτέρων, για το χρόνο σας και τη συνεργασία.

Με εκτίμηση. Ο υπεύθυνος της έρευνας.....

¹⁹ Διευκρινίζεται ότι το ερωτηματολόγιο απεστάλη στα εγγεγραμμένα μέλη του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών (ΕΒΕΑ), τα οποία διαθέτουν ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.

της Διεύθυνσης Εμπορίου & Βιομηχανίας, της Διεύθυνσης Μητρώου & Ανάπτυξης Πληροφορικών Συστημάτων, του Τμήματος Προγραμμάτων & Κατάρτισης και τέλος της Γραμματείας του κ. Προέδρου του Επιμελητηρίου), καθώς επίσης σε έναν αριθμό μελών των Εμπορικών και Βιομηχανικών Επιμελητηρίων, σχεδόν όλης της χώρας, στις αντίστοιχες διευθύνσεις/τμήματα τους.

Από την αρχή της έρευνας κρατήθηκε αρχείο των οργανισμών/επιχειρήσεων όπου απεστάλησαν ερωτηματολόγια, στο οποίο αναγράφονταν η επωνυμία του οργανισμού/επιχείρησης, η έδρα, το τηλέφωνο, η ηλεκτρονική διεύθυνση, η ημερομηνία αποστολής του ερωτηματολογίου, καθώς και η τελική ημερομηνία παραλαβής του συμπληρωμένου ερωτηματολογίου. Σε όλο το χρονικό διάστημα της έρευνάς μας ενεργούσαμε, δειγματοληπτικά και ανά τακτά χρονικά διαστήματα, υπενθύμιση μέσω τηλεφώνου αναφορικά με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου μας.

6.9 Αξιοπιστία του Ερωτηματολογίου

Η «αξιοπιστία κλίμακας» είναι η ακρίβεια της μέτρησης, δηλαδή η σχετική ικανότητα στον προσδιορισμό της «πραγματικής» αξίας μιας μεταβλητής. Η εκτίμηση της αξιοπιστίας οποιασδήποτε διαδικασίας μέτρησης, βασίζεται στον προσδιορισμό του βαθμού διακύμανσης της βαθμολογίας των ατόμων που συμπληρώνουν το ερωτηματολόγιο, ο οποίος οφείλεται σε πραγματικές διαφορές (και σταθερά σφάλματα) καθώς επίσης και στη διακύμανση η οποία οφείλεται στις λεγόμενες ασυνέπειες της μέτρησης. Η αξιοπιστία αναφέρεται στη συνέπεια απόκτησης ίδιων αποτελεσμάτων (δηλαδή στον ίδιο βαθμό διασποράς των τιμών) μιας μεταβλητής σε επαναλαμβανόμενες μετρήσεις (Σιάρδος, 1999).

Στην παρούσα έρευνα επιχειρούμε ώστε να εξασφαλιστούν τόσο η αξιοπιστία των δεδομένων, όσο και η αξιοπιστία των μετρήσεων. Αναφορικά με τη μέτρηση των εννοιών, χρησιμοποιήθηκε ένας μεγάλος αριθμός ερωτήσεων ο οποίος αυξάνει την ακρίβεια της μέτρησης. Ο έλεγχος της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου έγινε με τη μέθοδο του ελέγχου της εσωτερικής συνοχής και συγκεκριμένα μέσω της χρήσης του συντελεστή Cronbach's Alpha. Επίσης στο μέρος του ερωτηματολογίου που αφορά τις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert που αποδεδειγμένα, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, αποδίδει περισσότερο αξιόπιστες μετρήσεις κατά την εφαρμογή της.

6.9.1 Μέτρηση Εσωτερικής Συνοχής με τον συντελεστή Cronbach's Alpha

Προς διασφάλιση της αποφυγής επανάληψης της έρευνας, χρησιμοποιούνται τεχνικές εκτίμησης των συντελεστών αξιοπιστίας οι οποίες βασίζονται σε μετρήσεις που

έγιναν σε μία μόνο χρονική στιγμή. Μία από τις μεθόδους αυτές (όπως προαναφέρθηκε) είναι ο συντελεστής Cronbach's Alpha. Όταν τα δεδομένα εμφανίζονται να έχουν έναν πολυδιάστατο χαρακτήρα, δηλαδή να έχουν μετρηθεί και άλλα χαρακτηριστικά εκτός από αυτά που εμείς επιθυμούμε, τότε ο δείκτης παίρνει χαμηλές τιμές. Όταν οι ερωτήσεις μετρούν, πραγματικά, τα χαρακτηριστικά τα οποία έχουν ενταλθεί να μετρήσουν, τότε ο δείκτης λαμβάνει υψηλές τιμές, δηλ. κατ' ουσίαν υφίσταται η "αξιοπιστία". Με αυτόν τον τρόπο, εάν ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι μεγαλύτερος από 0.8, τότε θεωρείται πολύ ικανοποιητικός και υποδηλώνει ότι τα επιμέρους στοιχεία ανήκουν στο ίδιο δημιούργημα. Εάν ο συντελεστής λάβει τιμή κάτω από 0.7, τότε σημαίνει ότι κάποιο από τα στοιχεία πρέπει να απαλειφθεί. Τιμές μικρότερες του 0.6, επιβάλλουν την επινόηση νέων ερωτήσεων, καθώς επίσης την επανάληψη της έρευνας με νέα αναβαθμολόγηση των απαντήσεων και υπολογισμό νέου συντελεστή αξιοπιστίας. Στον πίνακα «44» φαίνεται ο δείκτης αξιοπιστίας των μεταβλητών διαχείρισης κρίσεων, που παρουσιάζει η διεξαχθείσα έρευνα μας:

Scale: ALL VARIABLES

ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΔΕΙΓΜΑ				ΔΕΙΓΜΑ ΠΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΚΕ ΚΡΙΣΗ			
Case Processing Summary				Case Processing Summary			
Cases	Valid	110	39.3	Cases	Valid	110	96.5
	Excluded ^a	170	60.7		Excluded ^a	4	3.5
	Total	280	100.0		Total	114	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.				a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			
Reliability Statistics				Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items		Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	
.939	.943	162		.939	.943	162	

Πίνακας «44»: Ο Δείκτης Αξιοπιστίας των Μεταβλητών Διαχείρισης Κρίσεων

Όπως φαίνεται από τον πίνακα «44», ο συντελεστής αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου Cronbach's Alpha για το συνολικό δείγμα του ερωτηματολογίου²⁰ (δηλ., όσοι απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, αποκλείοντας όσα άτομα δεν έχουν διαχειρισθεί κρίση) καθώς επίσης και για το δείγμα που διαχειρίστηκε κρίση (δηλ., μόνο όσα άτομα έχουν διαχειρισθεί κρίση) παίρνει την τιμή 0,939. Αυτό σημαίνει ότι, η αξιοπιστία των μεταβλητών του ερωτηματολογίου μας που αφορούν στις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων από τα άτομα που διαχειρίστηκαν κρίση(εις) στους οργανισμούς/επιχειρήσεις, είναι πάρα πολύ υψηλή και το ποσοστό της είναι 93,9%.

Για τις ερωτήσεις των δομο-λειτουργικών και οργανωτικο-διοικητικών χαρακτηριστικών (με κύρια έμφαση στις οργανωτικές αλλαγές και τους διοικητικούς αναπροσδιορισμούς), δεν υπολογίστηκε ο συντελεστής Cronbach's Alpha και αυτό διότι οι μεταβλητές που αντιστοιχούν στις ερωτήσεις αυτές δεν μπορούν να μετρηθούν ως αθροιστικές κλίμακες, επειδή αυτές αποτελούν περιγραφικές μεταβλητές.

²⁰ Η ανάλυση του μεγέθους του δείγματος πραγματοποιείται στο επόμενο κεφάλαιο (κεφ. 7^ο)

6.10 Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό αναφερθήκαμε στη μεθοδολογική προσέγγιση, η οποία μας οδήγησε στη στοιχειοθέτηση της ποσοτικής μας έρευνας, μέσω της μεθόδου του ερωτηματολογίου. Η επιστημονικά συγκροτημένη εφαρμογή των μεθόδων της ερευνητικής μεθοδολογίας, αποτελεί την πλέον σημαντική παράμετρο μετάβασης από το θεωρητικό στο εμπειρικό πεδίο διερεύνησης και παράλληλα τεκμηριώνει την ύπαρξη της ασφαλιστικής δικλείδας, αναφορικά με την παραγωγή έγκυρων και αξιόπιστων αποτελεσμάτων.

Ως κανόνας, για την επιλογή του τρόπου της εμπειρικής διερεύνησης του αντικειμένου αποτέλεσε η προβληματική μας, η οποία μπορεί να συνοψισθεί στην παρακάτω πρόταση: *η διαχείριση κρίσεων, έτσι όπως αυτή υλοποιείται στους οργανισμούς/επιχειρήσεις, δεν αποτελεί την απόληξη μιας συγκεκριμένης στατικής (ή εξελικτικής) προσδιορισμένης διαδικασίας ή μιας προσδιορισμένης στρατηγικής επιλογής (ή ενός δεδομένου αγοραίου περιβάλλοντος), αλλά εμφανίζεται ως το αποτέλεσμα πολλαπλών αλληλεξαρτήσεων και αλληλεπιδράσεων μεταξύ, μεταβλητών του στρατηγικά διαμορφωμένου οργανωτικο-διοικητικού πλαισίου (οργανωτικές αλλαγές και αναπροσδιορισμούς διοίκησης) του οργανισμού/επιχείρησης και μεταβλητών που συνδέονται με τις διαδικασίες που συνθέτουν το πλαίσιο της διαχείρισης κρίσεων του οργανισμού/επιχείρησης.*

Έτσι οδηγηθήκαμε στο να τεθούν ορισμένα βασικά ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία θα επιθυμούσαμε να απαντηθούν από την έρευνά μας. Ακολούθως, προχωρήσαμε στην εμπειρική απεικόνιση του ερευνητικού μας μοντέλου, ως συνέχεια του ήδη παρουσιασθέντος στο 4^ο κεφάλαιο. Το σύνολο του παραπάνω μεθοδολογικού πλαισίου, μας οδήγησε στη δόμηση υποθέσεων εργασίας, τις οποίες μέσω της ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας θα κληθούμε να αποδεχτούμε ή να απορρίψουμε.

Το επόμενο μέρος του κεφαλαίου περιγράφει το σχεδιασμό του ερευνητικού μας εργαλείου και περιλαμβάνει ενότητες όπως, ο σχεδιασμός των ερωτήσεων, η σειρά και η ροή τους μέσα στο ερωτηματολόγιο, η περιγραφή του εισαγωγικού σημειώματος και η επιλογή του τύπου του ερωτηματολογίου. Επίσης συμπεριλαμβάνονται ενότητες όπως, η πιλοτική εφαρμογή και ο έλεγχος εγκυρότητας του ερωτηματολογίου, η διαβίβασή του στους οργανισμούς/επιχειρήσεις, καθώς και η εκτίμηση της αξιοπιστίας του μέσω μέτρησης της εσωτερικής συνοχής του.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα επιχειρήσουμε, χρησιμοποιώντας περιγραφική στατιστική σε συγκεκριμένες μεταβλητές του ερωτηματολογίου, να παρουσιάσουμε τα βασικά χαρακτηριστικά και να σκιαγραφήσουμε το προφίλ των οργανισμών/επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο.

ΤΡΙΤΟ ΜΕΡΟΣ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σελίδα σκόπιμα κενή

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

“Ιδιαιτερότητες της Έρευνας και Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα του Δείγματος”

7.1 Εισαγωγή

Στο πρώτο μέρος του κεφαλαίου περιγράφεται το σχέδιο δειγματοληψίας που εφαρμόστηκε στην παρούσα έρευνα αναλύοντας ενότητες όπως, το δειγματοληπτικό πλαίσιο που επελέγη, το μέγεθος του δείγματος και η μέθοδος δειγματοληψίας που εφαρμόστηκε.

Στο δεύτερο μέρος του κεφαλαίου παρουσιάζεται η περιγραφική στατιστική ανάλυση ορισμένων βασικών χαρακτηριστικών των οργανισμών/επιχειρήσεων του δείγματος, έτσι ώστε να σκιαγραφηθεί το προφίλ των οργανισμών/επιχειρήσεων που συγκαταλέγονται στο δείγμα.

7.2 Σχέδιο Δειγματοληψίας

Η έννοια της δειγματοληψίας έχει συστηματοποιηθεί και κατ' επέκταση έχει ορισθεί ως η στατιστική μεθοδολογία λήψης δείγματος απολύτου αντιπροσωπευτικού, με σκοπό να συναχθούν συμπεράσματα για όλη τη δομή του πληθυσμού με συγκεκριμένο σφάλμα και πιθανότητα ορθότητας των μετρήσεων (Ρόντος & Παπάνης, 2006).

Η τοποθέτηση αυτή εμπεριέχει βασικές αρχές που συνδέονται με τη δειγματοληψία. Εκκινώντας από την αρχή της αντιπροσωπευτικότητας του πληθυσμού αντιλαμβανόμαστε ότι, η διαδικασία επιλογής του δείγματος θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι το επιλεγόμενο δείγμα περιέχει τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του πληθυσμού, αντιπροσωπεύοντας ένα μέρος αυτού.

Επίσης θα πρέπει να υπογραμμισθεί ότι, σκοπός της δειγματοληψίας και της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων που θα ακολουθήσει, δεν αποτελεί η μέτρηση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του δείγματος, αλλά η λήψη εκτιμήσεων που αφορούν τον πληθυσμό στο σύνολό του.

Η εφαρμογή της επιλογής ενός δείγματος προϋποθέτει την εκτέλεση μιας αλληλουχίας διαδικασιών, οι οποίες στο σύνολό τους αναφέρονται συχνά ως «σχέδιο δειγματοληψίας». Το σχέδιο δειγματοληψίας μιας ποσοτικής έρευνας περιλαμβάνει, σε γενικές γραμμές, τα παρακάτω στάδια:

- Εξασφάλιση δειγματοληπτικού πλαισίου
- Επιλογή μεγέθους δείγματος
- Επιλογή κατάλληλης μεθόδου δειγματοληψίας και εφαρμογή της

7.2.1 Δειγματοληπτικό πλαίσιο

Πλαίσιο δειγματοληψίας αποτελεί συνήθως μία καταλογοποιημένη καταγραφή, η οποία περιέχει το σύνολο των μονάδων που διαθέτουν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, τα οποία έχουμε ορίσει ότι διέτπουν τα υποκείμενα της έρευνάς μας.

Συνήθως, ως πλαίσια δειγματοληψίας χρησιμοποιούνται αρχεία που διατηρούνται για διοικητικούς ή απογραφικούς σκοπούς, από διάφορες αρχές ή οργανισμούς. Η εξασφάλιση της πρόσβασης σε έναν τέτοιο κατάλογο, αποτελεί το πρώτο βήμα στη διαδικασία επιλογής δείγματος. Στην περίπτωση που κάποιο τέτοιο πλαίσιο δεν έχει δομηθεί ποτέ στο παρελθόν, είναι αναγκαία η κατασκευή του με τέτοιο τρόπο που να ικανοποιεί τις ανάγκες της έρευνας. Η καταλληλότητα ενός καταλόγου, ως δειγματοληπτικό πλαίσιο για μία έρευνα, κρίνεται από το κατά πόσο περιέχει τον ίδιο τύπο μονάδων με τον πληθυσμό που επιθυμούμε να μελετήσουμε, από το εάν είναι πλήρης και πρόσφατα ενημερωμένος και από το εάν περιέχει στοιχεία προσέγγισης των μονάδων που συγκαταλέγονται σε αυτή και που δυνητικά ενδέχεται να επιλεγούν ως μέρος του δείγματος (Ρόντος & Παπάνης, 2006).

Με βάση την παραπάνω λογική και τα παρατιθέμενα κριτήρια, ως δειγματοληπτικό πλαίσιο για τις ανάγκες της έρευνάς μας, συντάχθηκε ένας κατάλογος οργανισμών/επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο και θα μπορούσαν να είχαν διαχειρισθεί κρίση (ή κρίσεις), ύστερα από συνεργασία με τα Εμπορικά και Βιομηχανικά Επιμελητήρια της χώρας, καθώς επίσης και τους Εμπορικούς Συλλόγους Αθηνών και Θεσσαλονίκης. Με αυτό τον τρόπο, προσδιορίσαμε έναν αρχικό πληθυσμό οργανισμών/επιχειρήσεων σε περίπου 2.600.

7.2.2 Μέγεθος του δείγματος

Η διαδικασία συγκομιδής των ερωτηματολογίων της ποσοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε, με τη μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας, διήρκησε από τον Ιούνιο μέχρι το Δεκέμβριο του 2013. Ερωτηματολόγια εστάλησαν σε πληθυσμό 900 οργανισμών/επιχειρήσεων που επιλέγησαν από τον αρχικό πληθυσμό των (περίπου 2.600) οργανισμών επιχειρήσεων, ύστερα από τηλεφωνική επικοινωνία που επήλθε προς εντοπισμό του ατόμου (ή ατόμων) που ήταν υπεύθυνο (ή υπεύθυνοι) για τη διαχείριση των κρίσεων. Ο αριθμός των 280 ερωτηματολογίων που αποκομίσαμε

(χρήσιμων και μη) αντιστοιχεί σε ρυθμό απαντήσεων της τάξεως του 31.1%, εκ των οποίων τα 114 ερωτηματολόγια ανταποκρίνονται σε άτομα που έχουν διαχειρισθεί κρίση (ή κρίσεις) και αντιστοιχεί σε ποσοστό 40,72% εκ του ληφθέντος δείγματος.

7.2.3 Μέθοδος δειγματοληψίας

Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου δειγματοληψίας αποτελεί μία κρίσιμη απόφαση που θα πρέπει να είναι τέτοια, ώστε να οδηγεί στο συνδυασμό της μεγιστοποίησης της ακρίβειας της έρευνας και παράλληλα στην ελαχιστοποίηση του κόστους και της διάρκειάς της.

Η μέθοδος της απλής τυχαίας δειγματοληψίας που επιλέξαμε να εφαρμόσουμε στην παρούσα έρευνα, ενδείκνυται για την εκλογή αντιπροσωπευτικού τυχαίου δείγματος, από την πληθώρα των οργανισμών/επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, κάθε δυνατό δείγμα μεγέθους μικρότερου από αυτό του πληθυσμού, έχει την ίδια πιθανότητα να εκλεγεί πετυχαίνοντας έτσι την καλύτερη δυνατή αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος, αναφορικά με τον πληθυσμό (Δαμιανού, 2007).

7.3 Τα χαρακτηριστικά των Οργανισμών/Επιχειρήσεων

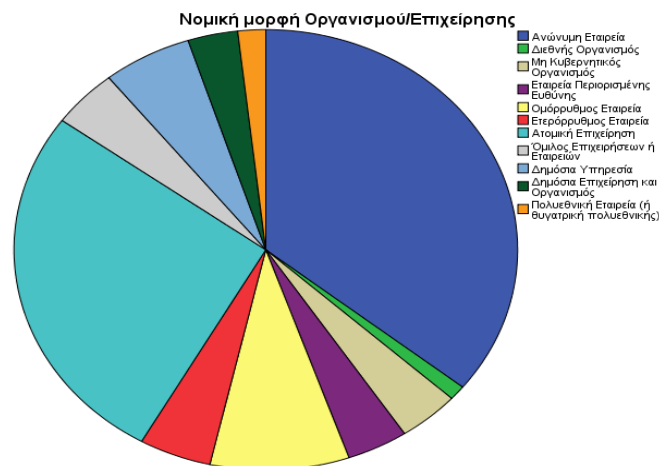
Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας βασίζονται σε πληροφορίες που προέρχονται από δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο και περιέχουν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του πληθυσμού. Στους πίνακες και τα σχήματα που ακολουθούν, παρουσιάζονται ορισμένα γενικά χαρακτηριστικά των οργανισμών/επιχειρήσεων του δείγματος. Η στατιστική περιγραφή των χαρακτηριστικών αυτών, επιχειρείται με την περιγραφή του συνολικού δείγματος των οργανισμών/επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, στη συνέχεια περιγράφεται το δείγμα των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις) και τέλος περιγράφονται τα ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις) ανάλογα με τη μορφή των χαρακτηριστικών τους.

7.3.1 Νομική Μορφή Οργανισμού/Επιχείρησης

7.3.1.1 Περιγραφή συνολικού δείγματος

Νομική μορφή Οργανισμού/Επιχείρησης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανώνυμη Εταιρεία	100	35,7	35,7	35,7
	Διεθνής Οργανισμός	3	1,1	1,1	36,8
	Μη Κυβερνητικός Οργανισμός	11	3,9	3,9	40,7
	Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης	11	3,9	3,9	44,6
	Ομόρρυθμος Εταιρεία	25	8,9	8,9	53,6
	Ετερόρρυθμος Εταιρεία	13	4,6	4,6	58,2
	Ατομική Επιχείρηση	75	26,8	26,8	85,0
	Όμιλος Επιχειρήσεων ή Εταιρειών	12	4,3	4,3	89,3
	Δημόσια Υπηρεσία	16	5,7	5,7	95,0
	Δημόσια Επιχείρηση και Οργανισμός	9	3,2	3,2	98,2
	Πολυεθνική Εταιρεία (ή θυγατρική πολυεθνικής)	5	1,8	1,8	100,0
	Total	280	100,0	100,0	

Πίνακας «45»: Νομική μορφή του Οργανισμού/Επιχείρησης (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων)



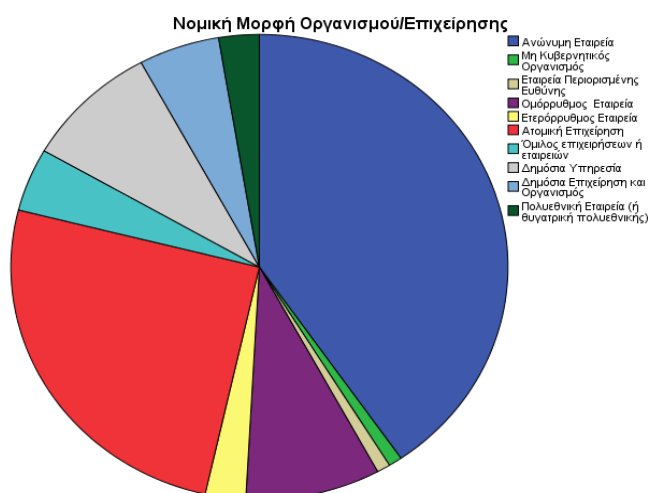
Σχήμα «46»: Νομική μορφή του Οργανισμού/Επιχείρησης (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων)

Όπως παρατηρούμε από τα παραπάνω δεδομένα, στο συνολικό δείγμα των 280 οργανισμών/επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, η πλειοψηφία ανήκει στη νομική μορφή της Ανώνυμης Εταιρείας (35,7%) και ακολουθεί η μορφή της Ατομικής Επιχείρησης (26,8%). Τα ποσοστά που αντιπροσωπεύουν τα υπόλοιπα είδη νομικών μορφών οργανισμών/επιχειρήσεων κυμαίνονται από 1,1% - 8,9%.

7.3.1.2 Περιγραφή δείγματος που διαχειρίστηκε κρίση (ή κρίσεις)

Νομική Μορφή Οργανισμού/Επιχείρησης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανώνυμη Εταιρεία	46	40,4	40,4	40,4
	Μη Κυβερνητικός Οργανισμός	1	,9	,9	41,2
	Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης	1	,9	,9	42,1
	Ομόρρυθμος Εταιρεία	10	8,8	8,8	50,9
	Ετερόρρυθμος Εταιρεία	3	2,6	2,6	53,5
	Ατομική Επιχείρηση	29	25,4	25,4	78,9
	Όμιλος επιχειρήσεων ή εταιρειών	5	4,4	4,4	83,3
	Δημόσια Υπηρεσία	10	8,8	8,8	92,1
	Δημόσια Επιχείρηση και Οργανισμός	6	5,3	5,3	97,4
	Πολυεθνική Εταιρεία (ή θυγατρική πολυεθνικής)	3	2,6	2,6	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

Πίνακας «46»: Νομική μορφή του Οργανισμού/Επιχείρησης (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση)



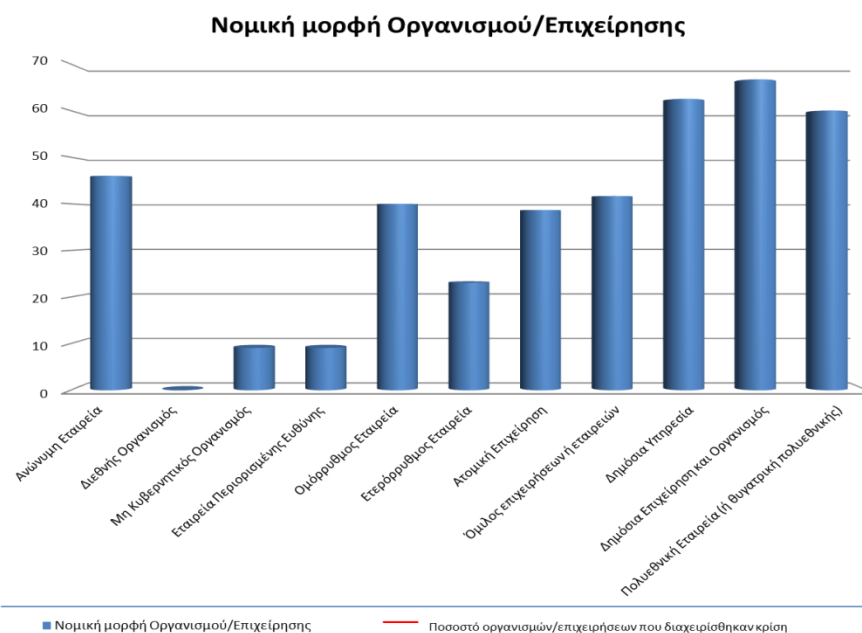
Σχήμα «47»: Νομική μορφή του Οργανισμού/Επιχείρησης (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση)

Όπως παρατηρούμε από τα παραπάνω δεδομένα, περιγράφοντας το δείγμα των 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση (ή κρίσεις), η πλειοψηφία ανήκει στη νομική μορφή της Ανώνυμης Εταιρείας (40,4%) και ακολουθεί η μορφή της Ατομικής Επιχείρησης (25,4%). Τα ποσοστά που αντιπροσωπεύουν τα υπόλοιπα είδη νομικών μορφών οργανισμών/επιχειρήσεων κυμαίνονται από 0,9% - 8,8%.

7.3.1.3 Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με τη νομική μορφή τους

Νομική μορφή Οργανισμού/Επιχείρησης	Αριθμός οργανισμών/επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα	Αριθμός οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις)	Ποσοστό (%) οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις)
Ανώνυμη Εταιρεία	100	46	46
Διεθνής Οργανισμός	3	0	0
Μη Κυβερνητικός Οργανισμός	11	1	9,09
Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης	11	1	9,09
Ομόρρυθμος Εταιρεία	25	10	40
Ετερόρρυθμος Εταιρεία	13	3	23,07
Ατομική Επιχείρηση	75	29	38,67
Όμιλος επιχειρήσεων ή εταιρειών	12	5	41,67
Δημόσια Υπηρεσία	16	10	62,5
Δημόσια Επιχείρηση και Οργανισμός	9	6	66,67
Πολυεθνική Εταιρεία (ή θυγατρική πολυεθνικής)	5	3	60
Missing	0	0	
ΣΥΝΟΛΟ	280	114	40,72

Πίνακας «47»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με τη νομική μορφή τους



Σχήμα «48»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με τη νομική μορφή τους

Παρατηρούμε ότι η κλιμάκωση στα ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις) στο συνολικό δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα είναι: Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί (66,67%), Δημόσιες Υπηρεσίες (62,5%), Πολυεθνικές Εταιρείες (ή θυγατρικές πολυεθνικών) (60%), Ανώνυμες Εταιρείες (46%), Όμιλοι Επιχειρήσεων ή Εταιρειών (41,67%), Ομόρρυθμες Εταιρείες (40%), Ατομικές Επιχειρήσεις (38,67%), Ετερόρρυθμες Εταιρείες (23,07%), Εταιρείες Περιορισμένης Ευθύνης (9,09%), Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί (9,09%) και τέλος οι Διεθνείς Οργανισμοί με μηδενικό ποσοστό.

7.3.2 Χρόνος Λειτουργίας Οργανισμού/Επιχείρησης

7.3.2.1 Περιγραφή συνολικού δείγματος

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λιγότερο από 1 έτος	6	2,1	2,2	2,2
	1 μέχρι 9 έτη	57	20,4	20,5	22,7
	10 μέχρι 20 έτη	63	22,5	22,7	45,3
	21 μέχρι 30 έτη	69	24,6	24,8	70,1
	Περισσότερο από 30 έτη	83	29,6	29,9	100,0
Total		278	99,3	100,0	
Missing	999	2	,7		
Total		280	100,0		

Πίνακας «48»: Χρόνος Λειτουργίας Οργανισμού/Επιχείρησης (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων)



Σχήμα «49»: Χρόνος Λειτουργίας Οργανισμού/Επιχείρησης (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων)

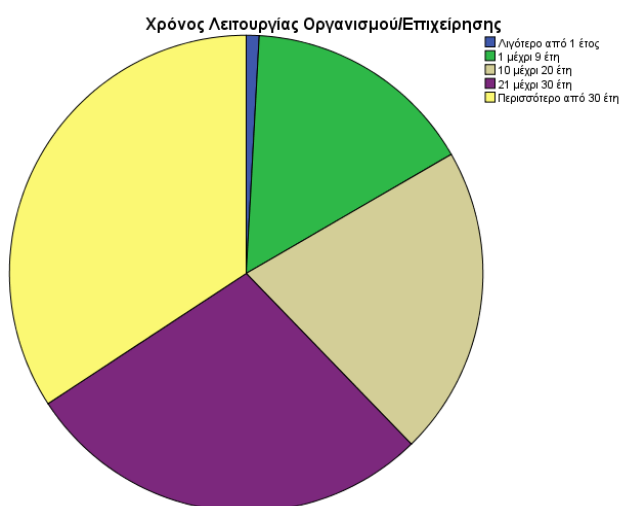
Όπως παρατηρούμε από τα παραπάνω δεδομένα, περίπου το 1/3 των οργανισμών/επιχειρήσεων (29,6%) λειτουργούν ήδη περισσότερο από 30 έτη. Ουσιαστικά πρόκειται για οργανισμούς/επιχειρήσεις με ιστορία και πολλά χρόνια παρουσίας στην αγορά. Επίσης, ένα σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 24,6% των οργανισμών/επιχειρήσεων λειτουργεί για 21 έως 30 χρόνια, το οποίο αποτελεί ένα σεβαστό διάστημα επιχειρησιακής λειτουργίας. Ένα ελάχιστα μικρότερο ποσοστό οργανισμών/επιχειρήσεων (22,5%) βρίσκουμε στην κατηγορία αυτών που λειτουργούν από 10 έως 20 έτη. Μπορούμε λοιπόν να πούμε ότι, η συντριπτική πλειοψηφία των οργανισμών/επιχειρήσεων (76,6%) λειτουργούν για περισσότερο από 10 χρόνια, με το σημαντικό ποσοστό (54,2%) να λειτουργούν για περισσότερα από 20 χρόνια. Μόνο 6 οργανισμοί/επιχειρήσεις, από τις 280 του δείγματος, λειτουργούν για λιγότερο από ένα έτος (2,1%) και το υπόλοιπο ποσοστό της τάξης του 20,4% λειτουργούν για 1 έως 9 έτη.

7.3.2.2 Περιγραφή δείγματος που διαχειρίστηκε κρίση (ή κρίσεις)

Χρόνος Λειτουργίας Οργανισμού/Επιχείρησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Λιγότερο από 1 έτος	1	,9	,9	,9
1 μέχρι 9 έτη	18	15,8	15,8	16,7
10 μέχρι 20 έτη	24	21,1	21,1	37,7
21 μέχρι 30 έτη	32	28,1	28,1	65,8
Περισσότερο από 30 έτη	39	34,2	34,2	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Πίνακας «49»: Χρόνος Λειτουργίας Οργανισμού/Επιχείρησης (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση)



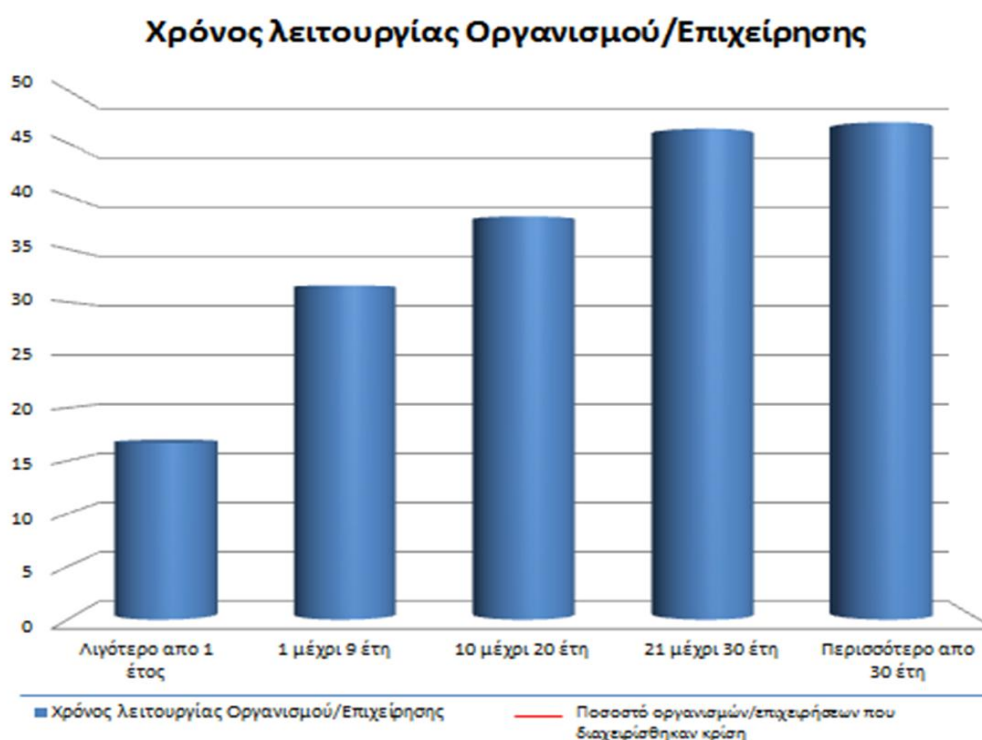
Σχήμα «50»: Χρόνος Λειτουργίας Οργανισμού/Επιχείρησης (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση)

Όπως παρατηρούμε από τα παραπάνω δεδομένα, περιγράφοντας το δείγμα των 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση (ή κρίσεις), η πλειοψηφία ανήκει σε όσους/όσες λειτουργούν περισσότερο από 30 χρόνια (34,2%), ακολουθούν όσοι/όσες λειτουργούν από 21 μέχρι 30 έτη (28,1%), στη συνέχεια βρίσκονται όσοι/όσες λειτουργούν από 10 μέχρι 20 έτη (21,1%), αυτοί/ές με λειτουργία από 1 μέχρι 9 έτη (15,8%) και τέλος βρίσκονται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που λειτουργούν λιγότερο από 1 έτη (0,9%).

7.3.2.3 Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με το χρόνο λειτουργίας τους

Χρόνος Λειτουργίας Οργανισμού/Επιχείρησης	Αριθμός οργανισμών/επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα	Αριθμός οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις)	Ποσοστό (%) οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις)
Λιγότερο από 1 έτος	6	1	16,67
1 μέχρι 9 έτη	57	18	31,57
10 μέχρι 20 έτη	63	24	38,09
21 μέχρι 30 έτη	69	32	46,37
Περισσότερο από 30 έτη	83	39	46,98
Missing	2	0	
ΣΥΝΟΛΟ	280	114	40,72

Πίνακας «50»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με το χρόνο λειτουργίας τους



Σχήμα «51»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με το χρόνο λειτουργίας τους

Παρατηρούμε ότι η κλιμάκωση στα ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις) στο συνολικό δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα είναι: οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που λειτουργούν περισσότερο από 30 έτη (46,98%), ακολουθούν αυτοί/ές με λειτουργία από 21 μέχρι 30 έτη (46,37%), στη συνέχεια βρίσκονται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που λειτουργούν από 10 μέχρι 20 έτη (38,09%), όσοι/ες λειτουργούν 1 μέχρι 9 έτη (31,57%) και τέλος όσοι/όσες λειτουργούν λιγότερο από 1 έτος (16,67%).

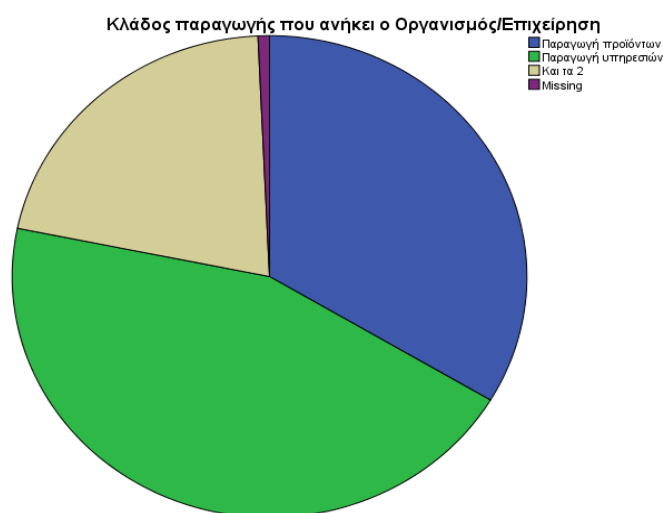
7.3.3 Κλάδος Παραγωγής που ανήκει ο Οργανισμός/Επιχείρηση

7.3.3.1 Περιγραφή συνολικού δείγματος

Κλάδος παραγωγής που ανήκει ο Οργανισμός/Επιχείρηση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Παραγωγή προϊόντων	94	33,6	33,8	33,8
Παραγωγή υπηρεσιών	125	44,6	45,0	78,8
Και τα 2	59	21,1	21,2	100,0
Total	278	99,3	100,0	
Missing 999	2	,7		
Total	280	100,0		

Πίνακας «51»: Κλάδος Παραγωγής που ανήκει ο Οργανισμός/Επιχείρηση (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων)



Σχήμα «52»: Κλάδος Παραγωγής που ανήκει ο Οργανισμός/Επιχείρηση (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων)

Όσον αφορά τους κλάδους παραγωγής που ανήκουν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις του δείγματος, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι τα ποσοστά καλύπτουν, ικανοποιητικά, όλο το φάσμα της παραγωγής. Συγκεκριμένα οι 125 από το δείγμα των 280 οργανισμών/επιχειρήσεων (44,6%) ανήκουν στον κλάδο παραγωγής υπηρεσιών, ακολουθεί ο κλάδος της παραγωγής προϊόντων (94/280 - 33,6%) και τέλος ο κλάδος που παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες (59/280 - 21,1%).

7.3.3.2 Περιγραφή δείγματος που διαχειρίστηκε κρίση (ή κρίσεις)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Παραγωγή προϊόντων	38	33,3	33,3	33,3
Παραγωγή υπηρεσιών	51	44,7	44,7	78,1
Και τα 2	25	21,9	21,9	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Πίνακας «52»: Κλάδος Παραγωγής που ανήκει ο Οργανισμός/Επιχείρηση (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση)



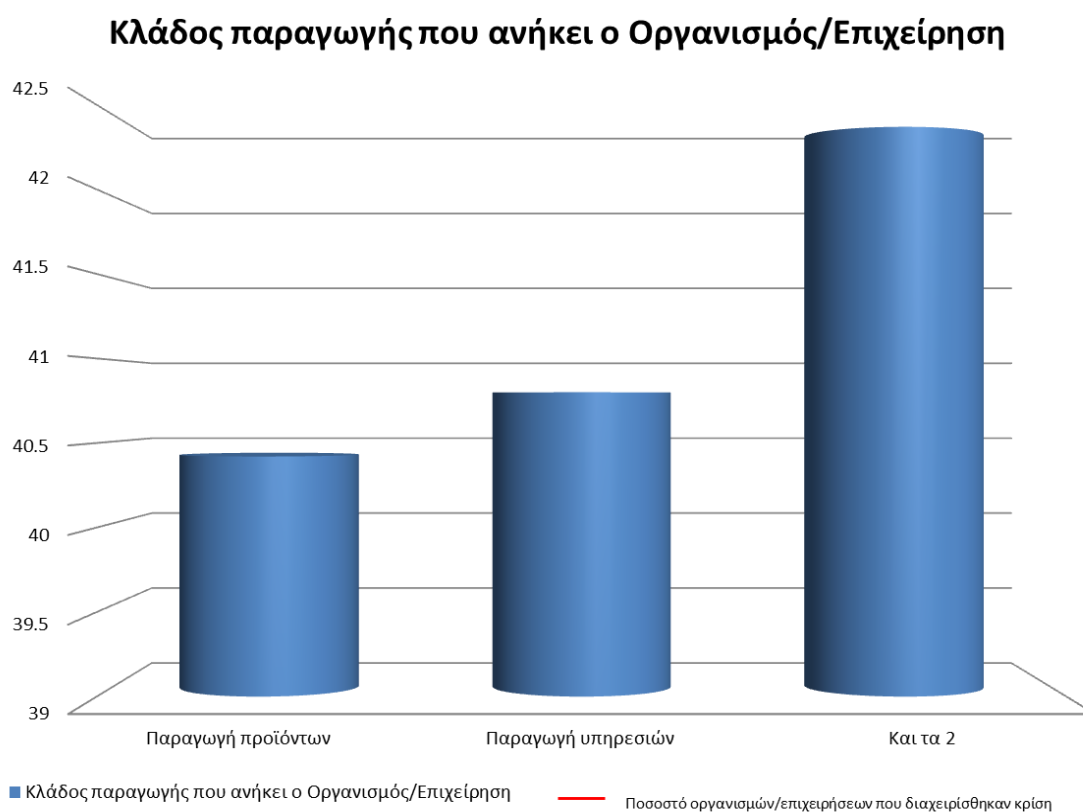
Σχήμα «53»: Κλάδος Παραγωγής που ανήκει ο Οργανισμός/Επιχείρηση (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση)

Όπως παρατηρούμε από τα παραπάνω δεδομένα, περιγράφοντας το δείγμα των 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση (ή κρίσεις), η πλειοψηφία ανήκει στους οργανισμούς/επιχειρήσεις που ανήκουν στον κλάδο της παραγωγής των υπηρεσιών (44,7%), ακολουθεί ο κλάδος των προϊόντων (33,3%) και τέλος βρίσκεται ο κλάδος των προϊόντων και υπηρεσιών (21,9%).

7.3.3.3 Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με τον κλάδο παραγωγής τους

Κλάδος παραγωγής που ανήκει ο Οργανισμός/Επιχείρηση	Αριθμός οργανισμών/επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα	Αριθμός οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις)	Ποσοστό (%) οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις)
Παραγωγή προϊόντων	94	38	40,42
Παραγωγή υπηρεσιών	125	51	40,8
Και τα 2	59	25	42,37
Missing	2	0	
ΣΥΝΟΛΟ	280	114	40,72

Πίνακας «53»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με τον κλάδο παραγωγής τους



Σχήμα «54»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με τον κλάδο παραγωγής τους

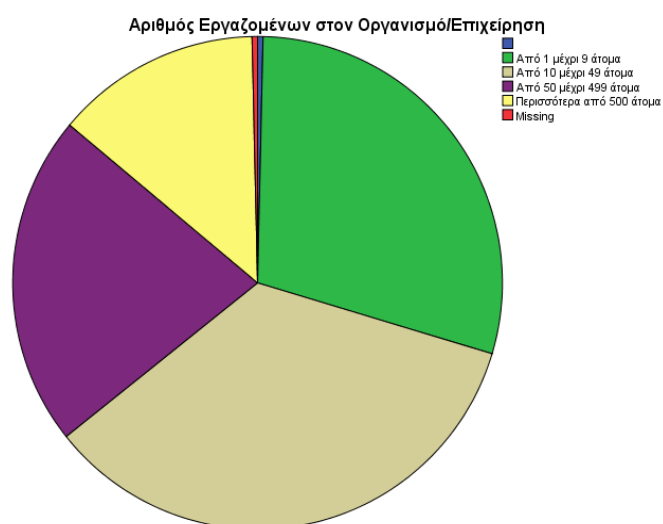
Παρατηρούμε ότι η κλιμάκωση στα ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις) στο συνολικό δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα είναι: οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που ανήκουν στον κλάδο της παραγωγής των προϊόντων και υπηρεσιών (42,37%), ακολουθεί ο κλάδος των υπηρεσιών (40,8%) και τέλος βρίσκεται ο κλάδος των προϊόντων (40,42%).

7.3.4 Αριθμός Εργαζομένων στον Οργανισμό/Επιχείρηση

7.3.4.1 Περιγραφή συνολικού δείγματος

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	,4	,4	,4
Απο 1 μέχρι 9 άτομα	82	29,3	29,4	29,7
Απο 10 μέχρι 49 άτομα	97	34,6	34,8	64,5
Απο 50 μέχρι 499 άτομα	61	21,8	21,9	86,4
Περισσότερα απο 500 άτομα	38	13,6	13,6	100,0
Total	279	99,6	100,0	
Missing 999	1	,4		
Total	280	100,0		

Πίνακας «54»: Αριθμός Εργαζομένων στον Οργανισμό/Επιχείρηση (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων)



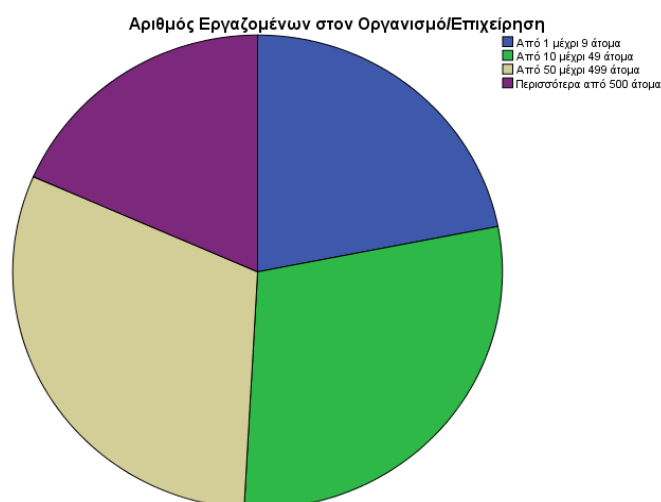
Σχήμα «55»: Αριθμός Εργαζομένων στον Οργανισμό/Επιχείρηση (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων)

Όπως παρατηρούμε από τα στοιχεία του δείγματος που παρατίθεται παραπάνω, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό οργανισμών/επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα έχει αριθμό εργαζομένων που κυμαίνεται από 10 μέχρι 49 άτομα (97/280 - 34,6%), ακολουθούν αυτοί/ές με αριθμό εργαζομένων από 1 μέχρι 9 άτομα (82/280 - 29,3%), από 50 μέχρι 499 άτομα (61/280 - 21,8%) και τέλος βρίσκονται οργανισμοί/επιχειρήσεις με περισσότερα από 500 άτομα (38/280 - 13,6%).

7.3.4.2 Περιγραφή δείγματος που διαχειρίστηκε κρίση (ή κρίσεις)

Αριθμός Εργαζομένων στον Οργανισμό/Επιχείρηση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Από 1 μέχρι 9 άτομα	25	21,9	21,9	21,9
	Από 10 μέχρι 49 άτομα	33	28,9	28,9	50,9
	Από 50 μέχρι 499 άτομα	35	30,7	30,7	81,6
	Περισσότερα από 500 άτομα	21	18,4	18,4	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

Πίνακας «55»: Αριθμός Εργαζομένων στον Οργανισμό/Επιχείρηση (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση)



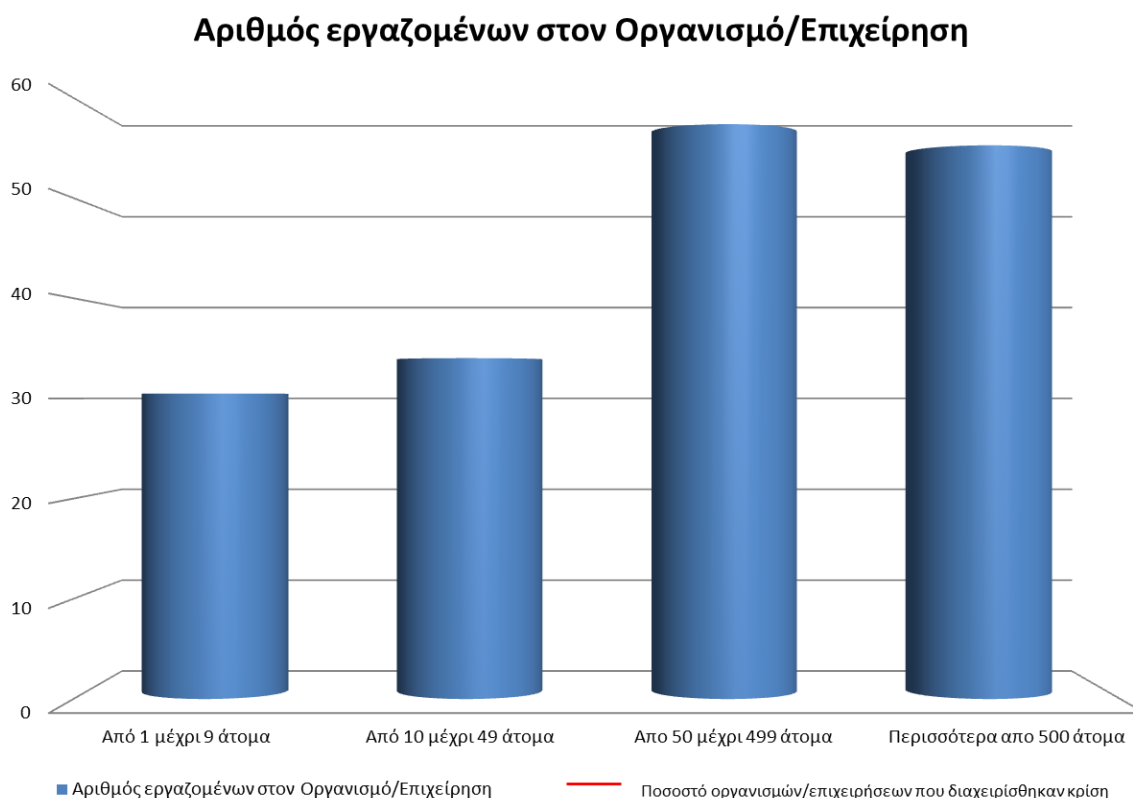
Σχήμα «56»: Αριθμός Εργαζομένων στον Οργανισμό/Επιχείρηση (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση)

Όπως παρατηρούμε από τα παραπάνω δεδομένα, περιγράφοντας το δείγμα των 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση (ή κρίσεις), αναφορικά με τον αριθμό εργαζομένων, η πλειοψηφία ανήκει στους οργανισμούς/επιχειρήσεις που έχουν από 50 μέχρι 499 άτομα (30,7%) και ακολουθούν αυτοί/ές που έχουν από 10 μέχρι 49 άτομα (28,9%), από 1 μέχρι 9 άτομα (21,9%) και τέλος οι οργανισμοί/επιχειρήσεις με περισσότερα από 500 άτομα (18,4%).

7.3.4.3 Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με τον αριθμό εργαζομένων τους

Αριθμός εργαζομένων στον Οργανισμό/Επιχείρηση	Αριθμός οργανισμών/επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα	Αριθμός οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις)	Ποσοστό (%) οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις)
Από 1 μέχρι 9 άτομα	82	25	30,48
Από 10 μέχρι 49 άτομα	97	33	34,02
Από 50 μέχρι 499 άτομα	61	35	57,37
Περισσότερα από 500 άτομα	38	21	55,26
Missing	2	0	
ΣΥΝΟΛΟ	280	114	40,72

Πίνακας «56»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με τον αριθμό εργαζομένων τους



Σχήμα «57»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με τον αριθμό εργαζομένων τους

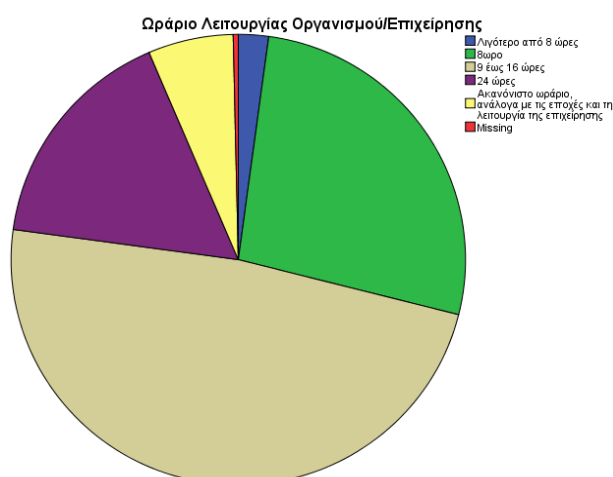
Παρατηρούμε ότι η κλιμάκωση στα ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις) στο συνολικό δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα είναι: οι οργανισμοί/επιχειρήσεις με αριθμό εργαζομένων από 50 μέχρι 499 άτομα (57,37%), ακολουθούν αυτοί/ές που έχουν περισσότερα απο 500 άτομα (55,26%) και στη συνέχεια βρίσκονται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις από 10 μέχρι 49 άτομα (34,02%) και από 1 μέχρι 9 άτομα (30,48%).

7.3.5 Ωράριο Λειτουργίας Οργανισμού/Επιχείρησης

7.3.5.1 Περιγραφή συνολικού δείγματος

Ωράριο Λειτουργίας Οργανισμού/Επιχείρησης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λιγότερο από 8 ώρες	6	2,1	2,2	2,2
	8ωρο	75	26,8	26,9	29,0
	9 έως 16 ώρες	135	48,2	48,4	77,4
	24 ώρες	46	16,4	16,5	93,9
	Ακανόνιστο ωράριο, ανάλογα με τις εποχές και τη λειτουργία της επιχείρησης	17	6,1	6,1	100,0
Total		279	99,6	100,0	
Missing	999	1	,4		
Total		280	100,0		

Πίνακας «57»: Ωράριο Λειτουργίας Οργανισμού/Επιχείρησης (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων)



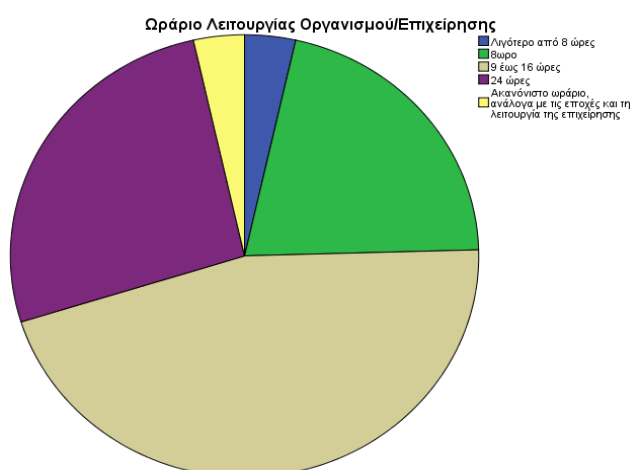
Σχήμα «58»: Ωράριο Λειτουργίας Οργανισμού/Επιχείρησης (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων)

Όπως παρατηρούμε από τα παραπάνω δεδομένα, στο συνολικό δείγμα των 280 οργανισμών/επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, η συντριπτική πλειοψηφία ανήκει σε αυτούς/ές που έχουν ωράριο λειτουργίας 9 έως 16 ώρες (135/280 - 48,2%). Ακολουθούν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις με 8ωρο ωράριο λειτουργίας (75/280 - 26,8%) και με 24ωρο ωράριο λειτουργίας (46/280 - 16,4%). Τα ποσοστά που αντιπροσωπεύουν τα υπόλοιπα είδη ωραρίου λειτουργίας των οργανισμών/επιχειρήσεων κυμαίνονται από 2,1% - 6,1%.

7.3.5.2 Περιγραφή δείγματος που διαχειρίστηκε κρίση (ή κρίσεις)

Ωράριο Λειτουργίας Οργανισμού/Επιχείρησης				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λιγότερο από 8 ώρες	4	3,5	3,5
	8ωρο	24	21,1	24,6
	9 έως 16 ώρες	52	45,6	70,2
	24 ώρες	30	26,3	96,5
	Ακανόνιστο ωράριο, ανάλογα με τις εποχές και τη λειτουργία της επιχείρησης	4	3,5	100,0
Total		114	100,0	

Πίνακας «58»: Ωράριο Λειτουργίας Οργανισμού/Επιχείρησης (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση)



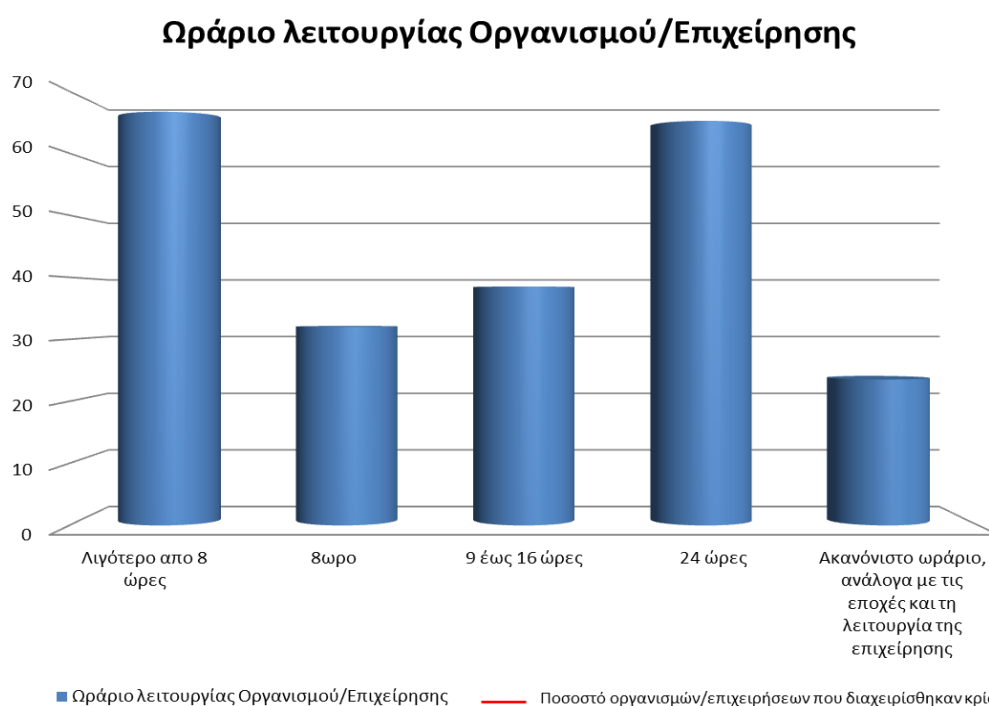
Σχήμα «59»: Ωράριο Λειτουργίας Οργανισμού/Επιχείρησης (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση)

Όπως παρατηρούμε από τα παραπάνω δεδομένα, περιγράφοντας το δείγμα των 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση (ή κρίσεις), αναφορικά με τον αριθμό εργαζομένων, η πλειοψηφία ανήκει στους οργανισμούς/επιχειρήσεις που έχουν ωράριο λειτουργίας 9 έως 16 ώρες (45,6%). Ακολουθούν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις με 24ωρο ωράριο λειτουργίας (26,3%) και με 8ωρο ωράριο λειτουργίας (21,1%). Τα ποσοστά που αντιπροσωπεύουν τα υπόλοιπα είδη ωραρίου λειτουργίας των οργανισμών/επιχειρήσεων κατέχουν το ίδιο ποσοστό του 3,5%.

7.3.5.3 Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με το ωράριο λειτουργίας τους

Ωράριο Λειτουργίας Οργανισμού/Επιχείρησης	Αριθμός οργανισμών/επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα	Αριθμός οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις)	Ποσοστό (%) οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις)
Λιγότερο από 8 ώρες	6	4	66,67
8ωρο	75	24	32
9 έως 16 ώρες	135	52	38,51
24 ώρες	46	30	65,21
Ακανόνιστο ωράριο, ανάλογα με τις εποχές και τη λειτουργία της επιχείρησης	17	4	23,52
Missing	1	0	
ΣΥΝΟΛΟ	280	114	40,72

Πίνακας «59»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με το ωράριο λειτουργίας τους



Σχήμα «60»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με το ωράριο λειτουργίας τους

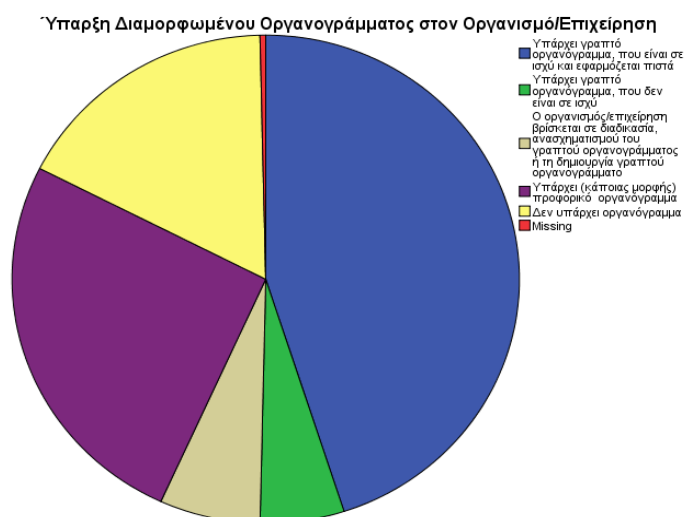
Παρατηρούμε ότι η κλιμάκωση στα ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις) στο συνολικό δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα είναι: οι οργανισμοί/επιχειρήσεις με λιγότερο από 8 ώρες ωράριο λειτουργίας (66,67%), ακολουθούν οι με 24 ώρες ωράριο λειτουργίας (65,21%) και στη συνέχεια βρίσκονται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις με 9 έως 16 ώρες ωράριο λειτουργίας (38,51%), με 8ωρο ωράριο λειτουργίας (32%) και τέλος όσοι/ες έχουν ακανόνιστο ωράριο ανάλογα με τις εποχές και τη λειτουργία της επιχείρησης (23,52%).

7.3.6 Υπαρξη Διαμορφωμένου Οργανογράμματος στον Οργανισμό/Επιχείρηση

7.3.6.1 Περιγραφή συνολικού δείγματος

Υπαρξη Διαμορφωμένου Οργανογράμματος στον Οργανισμό/Επιχείρηση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα, που είναι σε ισχύ και εφαρμόζεται πιστά	126	45,0	45,2	45,2
	Υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα, που δεν είναι σε ισχύ	15	5,4	5,4	50,5
	Ο οργανισμός/επιχείρηση βρίσκεται σε διαδικασία ανασχηματισμού του γραπτού οργανογράμματος ή τη δημιουργία γραπτού οργανογράμματος	18	6,4	6,5	57,0
	Υπάρχει (κάποιας μορφής) προφορικό οργανόγραμμα	72	25,7	25,8	82,8
	Δεν υπάρχει οργανόγραμμα	48	17,1	17,2	100,0
Total		279	99,6	100,0	
Missing	999	1	,4		
Total		280	100,0		

Πίνακας «60»: Υπαρξη Διαμορφωμένου Οργανογράμματος στον Οργανισμό/Επιχείρηση (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων)



Σχήμα «61»: Υπαρξη Διαμορφωμένου Οργανογράμματος στον Οργανισμό/Επιχείρηση (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων)

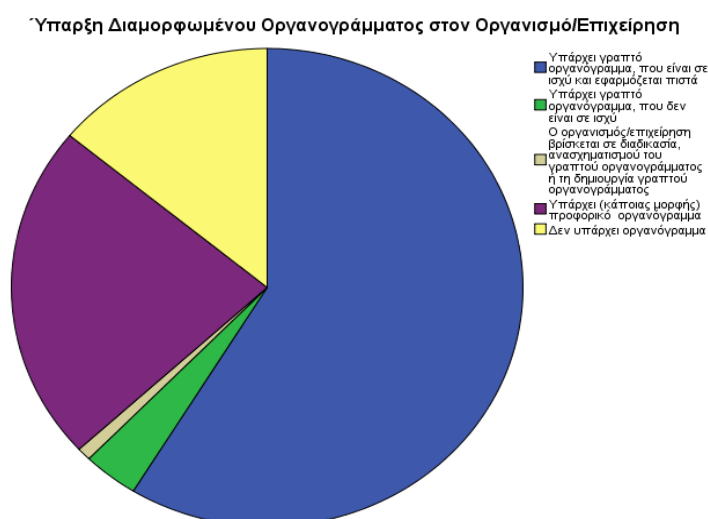
Όπως παρατηρούμε από τα παραπάνω δεδομένα, στο συνολικό δείγμα των 280 οργανισμών/επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, η συντριπτική πλειοψηφία ανήκει σε αυτούς/ές που έχουν γραπτό οργανόγραμμα το οποίο είναι σε ισχύ και εφαρμόζεται πιστά (126/280 - 45%). Ακολουθούν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που διαθέτουν (κάποιας μορφής) προφορικό οργανόγραμμα (72/280 - 25,7%) και αυτοί/ές που δεν διαθέτουν καθόλου οργανόγραμμα (48/280 - 17,1%). Τέλος βρίσκονται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που βρίσκονται σε διαδικασία ανασχηματισμού ή δημιουργία γραπτού οργανογράμματος (6,4%) και αυτοί/ές που διαθέτουν γραπτό οργανόγραμμα το οποίο δεν είναι σε ισχύ (5,4%).

7.3.6.2 Περιγραφή δείγματος που διαχειρίστηκε κρίση (ή κρίσεις)

Ύπαρξη Διαμορφωμένου Οργανογράμματος στον Οργανισμό/Επιχείρηση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα, που είναι σε ισχύ και εφαρμόζεται πιστά	67	58,8	58,8	58,8
Υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα, που δεν είναι σε ισχύ	4	3,5	3,5	62,3
Ο οργανισμός/επιχείρηση βρίσκεται σε διαδικασία, ανασχηματισμού του γραπτού οργανογράμματος ή τη δημιουργία γραπτού οργανογράμματος	1	,9	,9	63,2
Υπάρχει (κάποιας μορφής) προφορικό οργανόγραμμα	26	22,8	22,8	86,0
Δεν υπάρχει οργανόγραμμα	16	14,0	14,0	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Πίνακας «61»: Ύπαρξη Διαμορφωμένου Οργανογράμματος στον Οργανισμό/Επιχείρηση (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση)



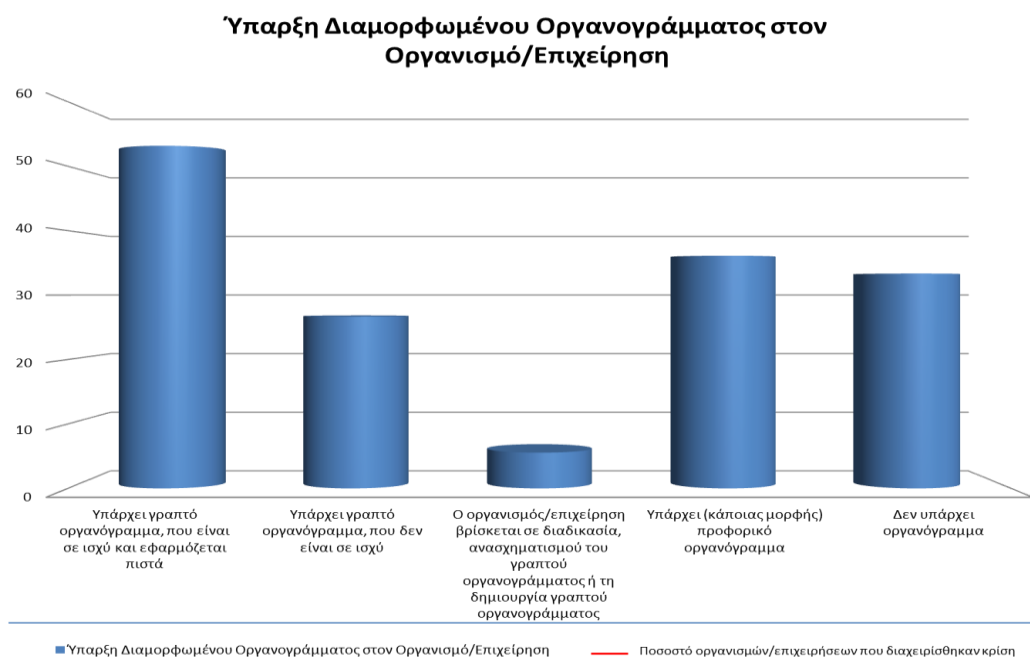
Σχήμα «62»: Ύπαρξη Διαμορφωμένου Οργανογράμματος στον Οργανισμό/Επιχείρηση (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση)

Όπως παρατηρούμε από τα παραπάνω δεδομένα, περιγράφοντας το δείγμα των 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση (ή κρίσεις), αναφορικά με την ύπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος στον οργανισμό/επιχείρηση, η συντριπτική πλειοψηφία ανήκει σε αυτούς/ές που έχουν γραπτό οργανόγραμμα το οποίο είναι σε ισχύ και εφαρμόζεται πιστά (58,8%). Ακολουθούν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που διαθέτουν (κάποιας μορφής) προφορικό οργανόγραμμα (22,8%) και αυτοί/ές που δεν διαθέτουν καθόλου οργανόγραμμα (14%). Τέλος βρίσκονται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που διαθέτουν γραπτό οργανόγραμμα το οποίο δεν είναι σε ισχύ (3,5%) και όσοι/ες βρίσκονται σε διαδικασία ανασχηματισμού ή δημιουργία γραπτού οργανογράμματος (0,9%).

7.3.6.3 Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με την ύπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος

Υπαρξη Διαμορφωμένου Οργανογράμματος στον Οργανισμό/Επιχείρηση	Αριθμός οργανισμών/επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα	Αριθμός οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις)	Ποσοστό (%) οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις)
Υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα, που είναι σε ισχύ και εφαρμόζεται πιστά	126	67	53,17
Υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα, που δεν είναι σε ισχύ	15	4	26,67
Ο οργανισμός/επιχείρηση βρίσκεται σε διαδικασία, ανασχηματισμού του γραπτού οργανογράμματος ή τη δημιουργία γραπτού οργανογράμματος	18	1	5,55
Υπάρχει (κάποιας μορφής) προφορικό οργανόγραμμα	72	26	36,11
Δεν υπάρχει οργανόγραμμα	48	16	33,34
Missing	1	0	
ΣΥΝΟΛΟ	280	114	40,72

Πίνακας «62»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με την ύπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος



Σχήμα «63»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με την ύπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος

Παρατηρούμε ότι η κλιμάκωση στα ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις) στο συνολικό δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα είναι: οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που έχουν γραπτό οργανόγραμμα το οποίο είναι σε ισχύ και εφαρμόζεται πιστά (53,17%) και ακολουθούν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που διαθέτουν (κάποιας μορφής) προφορικό οργανόγραμμα (36,11), όσοι/ες δεν διαθέτουν καθόλου οργανόγραμμα (33,34%), οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που διαθέτουν γραπτό οργανόγραμμα το οποίο δεν είναι σε ισχύ (26,67%) και τέλος όσοι/ες βρίσκονται σε διαδικασία ανασχηματισμού ή δημιουργία γραπτού οργανογράμματος (5,55%).

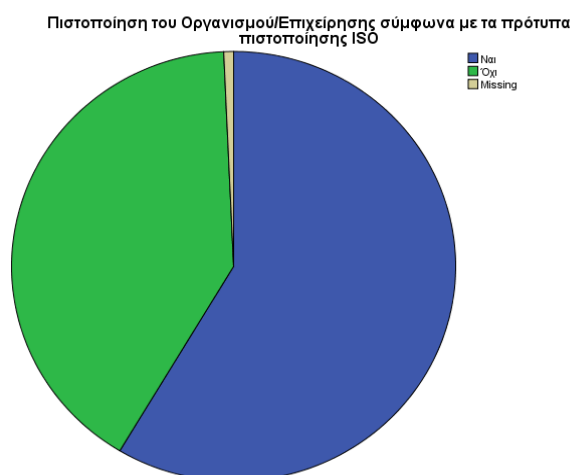
7.3.7 Πιστοποίηση του Οργανισμού/Επιχείρησης σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO

7.3.7.1 Περιγραφή συνολικού δείγματος

Πιστοποίηση του Οργανισμού/Επιχείρησης σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	164	58,6	59,0	59,0
	Όχι	114	40,7	41,0	100,0
	Total	278	99,3	100,0	
Missing	999	2	,7		
Total		280	100,0		

Πίνακας «63»: Πιστοποίηση του Οργανισμού/Επιχείρησης σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων)



Σχήμα «64»: Πιστοποίηση του Οργανισμού/Επιχείρησης σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων)

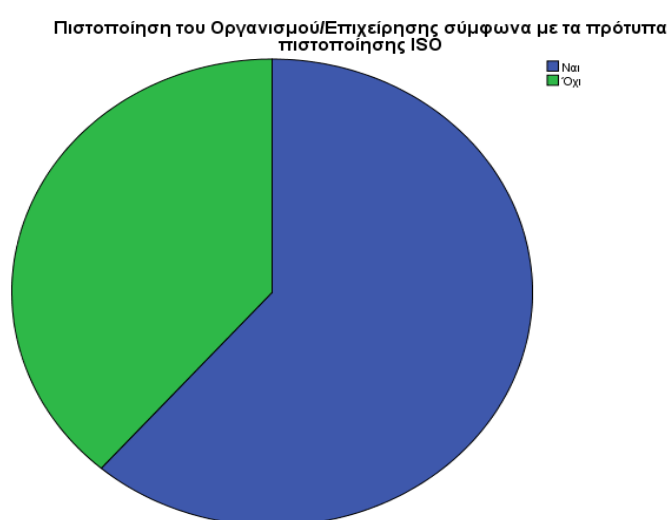
Όπως παρατηρούμε από τα παραπάνω δεδομένα, στο συνολικό δείγμα των 280 οργανισμών/επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, η πλειοψηφία ανήκει σε αυτούς/ές που έχουν πιστοποιηθεί σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO (164/280 – 58,6%) και ακολουθούν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που δεν έχουν πιστοποίηση (114/280 - 40,7%).

7.3.7.2 Περιγραφή δείγματος που διαχειρίστηκε κρίση (ή κρίσεις)

Πιστοποίηση του Οργανισμού/Επιχείρησης σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	70	61,4	61,4	61,4
Όχι	44	38,6	38,6	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Πίνακας «64»: Πιστοποίηση του Οργανισμού/Επιχείρησης σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση)



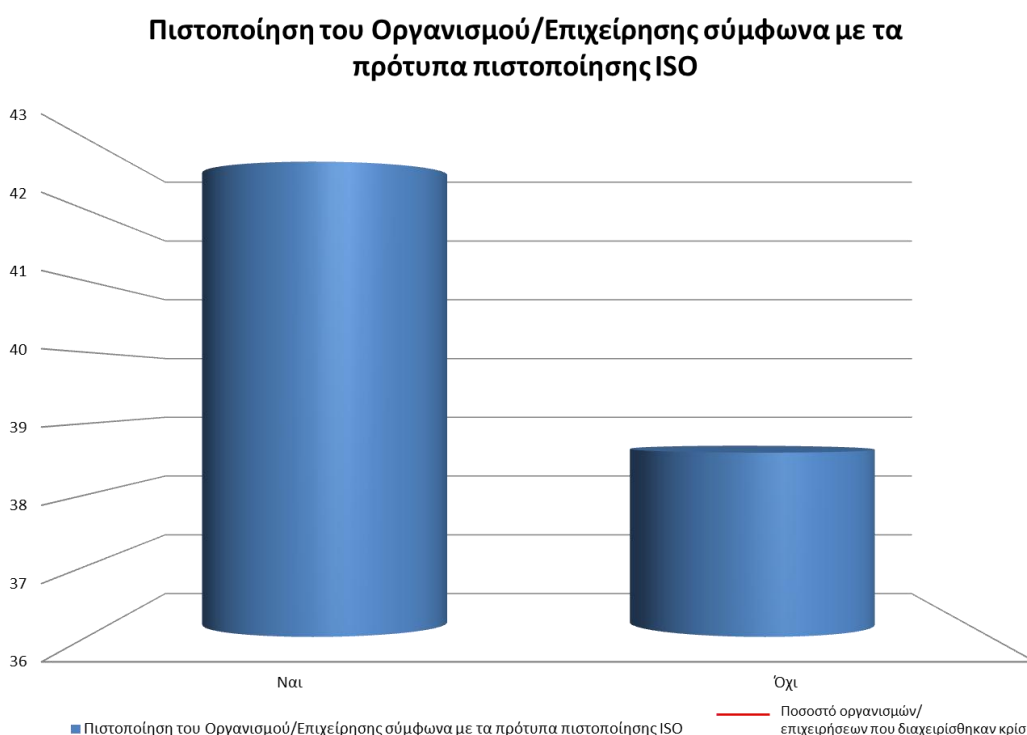
Σχήμα «65»: Πιστοποίηση του Οργανισμού/Επιχείρησης σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση)

Όπως παρατηρούμε από τα παραπάνω δεδομένα, περιγράφοντας το δείγμα των 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση (ή κρίσεις), αναφορικά με την πιστοποίηση του οργανισμού/επιχείρησης σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO, η πλειοψηφία ανήκει σε αυτούς/ές που έχουν πιστοποιηθεί σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO (61,4%) και ακολουθούν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που δεν έχουν πιστοποίηση (38,6%).

7.3.7.3 Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με την πιστοποίηση σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO

Πιστοποίηση του Οργανισμού/Επιχείρησης σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO	Αριθμός οργανισμών/επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα	Αριθμός οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις)	Ποσοστό (%) οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις)
Ναι	164	70	42,68
Όχι	114	44	38,59
Missing	2	0	
ΣΥΝΟΛΟ	280	114	40,72

Πίνακας «65»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με την πιστοποίηση σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO



Σχήμα «66»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με την πιστοποίηση σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO

Παρατηρούμε ότι η κλιμάκωση στα ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις) στο συνολικό δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα είναι: οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που έχουν πιστοποιηθεί σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO (42,68%) και ακολουθούν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που δεν έχουν πιστοποίηση (38,59%).

7.3.8 Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει Στρατηγικών του Οργανισμού/Επιχείρησης

7.3.8.1 Περιγραφή συνολικού δείγματος

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Φιλόδοξες	69	24,6	24,8	24,8
Λογικές	142	50,7	51,1	75,9
Περιορισμένης εμβέλειας	55	19,6	19,8	95,7
Προβληματικές	12	4,3	4,3	100,0
Total	278	99,3	100,0	
Missing	999	2	,7	
Total	280	100,0		

Πίνακας «66»: Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει Στρατηγικών του Οργανισμού/Επιχείρησης (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων)



Σχήμα «67»: Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει Στρατηγικών του Οργανισμού/Επιχείρησης (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων)

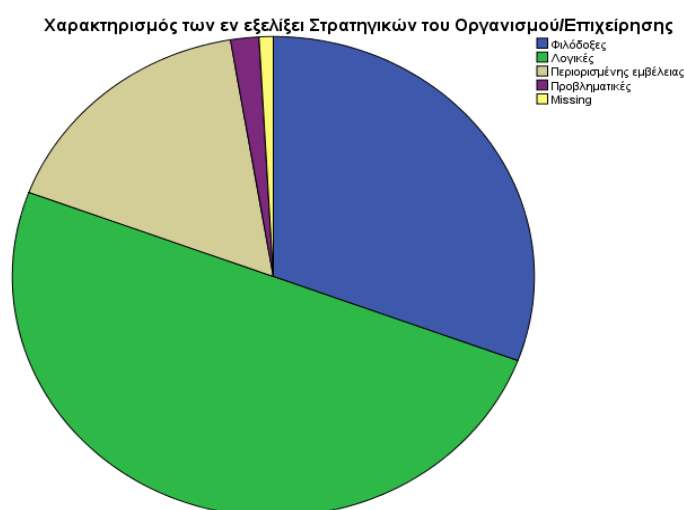
Όπως παρατηρούμε από τα παραπάνω δεδομένα, στο συνολικό δείγμα των 280 οργανισμών/επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, η συντριπτική πλειοψηφία ανήκει σε αυτούς/ές που έχουν χαρακτηρίσει τις εν εξελίξει στρατηγικές τους ως λογικές (142/280 - 50,7%). Ακολουθούν αυτοί/ές που χαρακτηρίζουν τις στρατηγικές τους ως φιλόδοξες (69/280 - 24,6%), περιορισμένης εμβέλειας (55/280 - 19,6%) και τέλος βρίσκονται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που χαρακτήρισαν τις στρατηγικές τους ως προβληματικές (12/280 - 4,3%).

7.3.8.2 Περιγραφή δείγματος που διαχειρίστηκε κρίση (ή κρίσεις)

Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει Στρατηγικών του Οργανισμού/Επιχείρησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Φιλόδοξες	35	30,7	31,0	31,0
Λογικές	57	50,0	50,4	81,4
Περιορισμένης εμβέλειας	19	16,7	16,8	98,2
Προβληματικές	2	1,8	1,8	100,0
Total	113	99,1	100,0	
Missing 999	1	,9		
Total	114	100,0		

Πίνακας «67»: Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει Στρατηγικών του Οργανισμού/Επιχείρησης (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση)



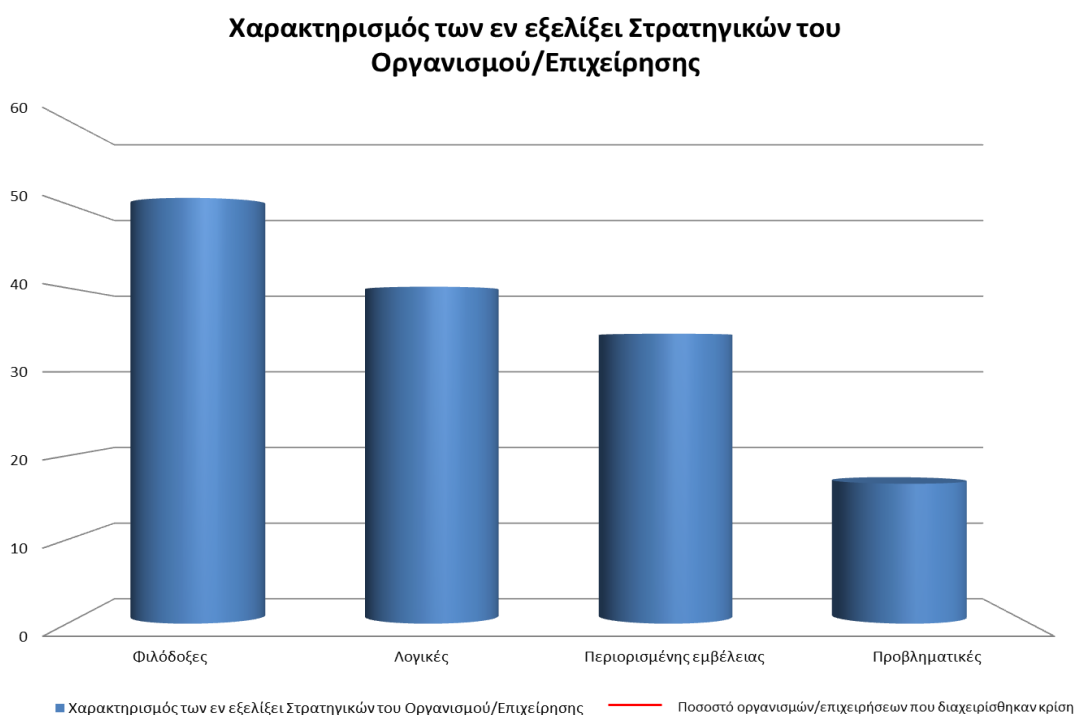
Σχήμα «68»: Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει Στρατηγικών του Οργανισμού/Επιχείρησης (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση)

Όπως παρατηρούμε από τα παραπάνω δεδομένα, περιγράφοντας το δείγμα των 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση (ή κρίσεις), αναφορικά με τον χαρακτηρισμό των εν εξελίξει στρατηγικών τους, η συντριπτική πλειοψηφία ανήκει σε αυτούς/ές που έχουν χαρακτηρίσει τις στρατηγικές τους ως λογικές (50%). Ακολουθούν αυτοί/ές που χαρακτηρίζουν τις στρατηγικές τους ως φιλόδοξες (30,7%), περιορισμένης εμβέλειας (16,7%) και τέλος βρίσκονται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που χαρακτήρισαν τις στρατηγικές τους ως προβληματικές (1,8%).

7.3.8.3 Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με το χαρακτηρισμό των εν εξελίξει στρατηγικών τους

Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει Στρατηγικών του Οργανισμού/Επιχείρησης	Αριθμός οργανισμών/επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα	Αριθμός οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις)	Ποσοστό (%) οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις)
Φιλόδοξες	69	35	50,72
Λογικές	142	57	40,14
Περιορισμένης εμβέλειας	55	19	34,54
Προβληματικές	12	2	16,67
Missing	2	1	
ΣΥΝΟΛΟ	280	114	40,72

Πίνακας «68»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με το χαρακτηρισμό των εν εξελίξει στρατηγικών τους



Σχήμα «69»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με το χαρακτηρισμό των εν εξελίξει στρατηγικών τους

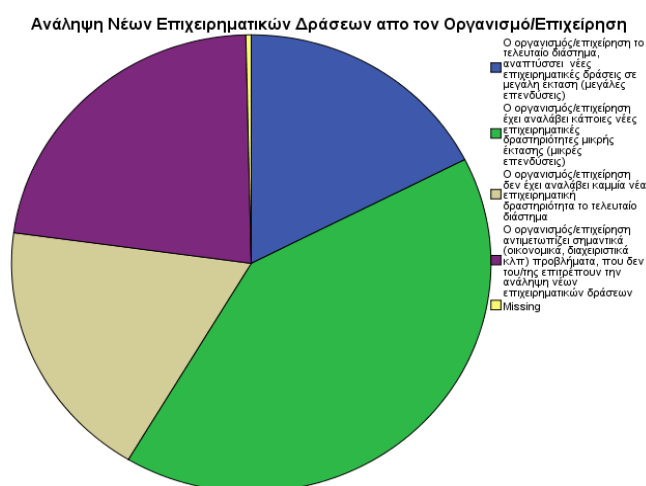
Παρατηρούμε ότι η κλιμάκωση στα ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις) στο συνολικό δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα είναι: οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που έχουν χαρακτηρίσει τις στρατηγικές τους ως φιλόδοξες (50,72%), ακολουθούν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις οι οποίοι χαρακτηρίζουν τις στρατηγικές τους ως λογικές (40,14%), στη συνέχεια βρίσκονται όσοι/ες τις χαρακτηρίζουν ως περιορισμένης εμβέλειας (34,54%) και τέλος βρίσκονται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που χαρακτηρίζουν τις στρατηγικές τους ως προβληματικές (16,67%).

7.3.9 Ανάλυση Νέων Επιχειρηματικών Δράσεων από τον Οργανισμό/Επιχείρηση

7.3.9.1 Περιγραφή συνολικού δείγματος

Ανάλυση Νέων Επιχειρηματικών Δράσεων από τον Οργανισμό/Επιχείρηση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ο οργανισμός/επιχείρηση το τελευταίο διάστημα, αναπτύσσει νέες επιχειρηματικές δράσεις σε μεγάλη έκταση (μεγάλες επενδύσεις)	49	17,5	17,6	17,6
	Ο οργανισμός/επιχείρηση έχει αναλάβει κάποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες μικρής έκτασης (μικρές επενδύσεις)	115	41,1	41,2	58,8
	Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει αναλάβει καμία νέα επιχειρηματική δραστηριότητα το τελευταίο διάστημα	52	18,6	18,6	77,4
	Ο οργανισμός/επιχείρηση αντιμετωπίζει σημαντικά (οικονομικά, διαχειριστικά κλπ) προβλήματα, που δεν του/της επιτρέπουν την ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων	63	22,5	22,6	100,0
	Total	279	99,6	100,0	
Missing	999	1	,4		
Total		280	100,0		

Πίνακας «69»: Ανάλυση Νέων Επιχειρηματικών Δράσεων από τον Οργανισμό/Επιχείρηση (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων)



Σχήμα «70»: Ανάλυση Νέων Επιχειρηματικών Δράσεων από τον Οργανισμό/Επιχείρηση (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων)

Όπως παρατηρούμε από τα παραπάνω δεδομένα, στο συνολικό δείγμα των 280 οργανισμών/επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, η συντριπτική πλειοψηφία ανήκει σε αυτούς/ές που έχουν αναλάβει κάποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες μικρής έκτασης (μικρές επενδύσεις) (115/280 - 41,1%). Ακολουθούν αυτοί/ές που αντιμετωπίζουν σημαντικά (οικονομικά, διαχειριστικά κλπ) προβλήματα που δεν τους επιτρέπουν την ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων (63/280 - 22,5%), στη συνέχεια βρίσκονται όσοι/ες δεν έχουν αναλάβει καμία νέα επιχειρηματική δραστηριότητα το τελευταίο διάστημα (52/280 - 18,6%) και τέλος βρίσκονται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που το τελευταίο διάστημα αναπτύσσουν νέες επιχειρηματικές δράσεις σε μεγάλη έκταση (μεγάλες επενδύσεις) (49/280 - 17,5%).

7.3.9.2 Περιγραφή δείγματος που διαχειρίστηκε κρίση (ή κρίσεις)

Ανάληψη Νέων Επιχειρηματικών Δράσεων από τον Οργανισμό/Επιχείρηση					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Ο οργανισμός/επιχείρηση το τελευταίο διάστημα, αναπτύσσει νέες επιχειρηματικές δράσεις σε μεγάλη έκταση (μεγάλες επενδύσεις)	23	20,2	20,2	20,2
	Ο οργανισμός/επιχείρηση έχει αναλάβει κάποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες μικρής έκτασης (μικρές επενδύσεις)	44	38,6	38,6	58,8
	Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει αναλάβει καμία νέα επιχειρηματική δραστηριότητα το τελευταίο διάστημα	22	19,3	19,3	78,1
	Ο οργανισμός/επιχείρηση αντιμετωπίζει σημαντικά (οικονομικά, διαχειριστικά κλπ) προβλήματα, που δεν του/της επιτρέπουν την ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων	25	21,9	21,9	100,0
Total		114	100,0	100,0	

Πίνακας «70»: Ανάληψη Νέων Επιχειρηματικών Δράσεων από τον Οργανισμό/Επιχείρηση (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση)



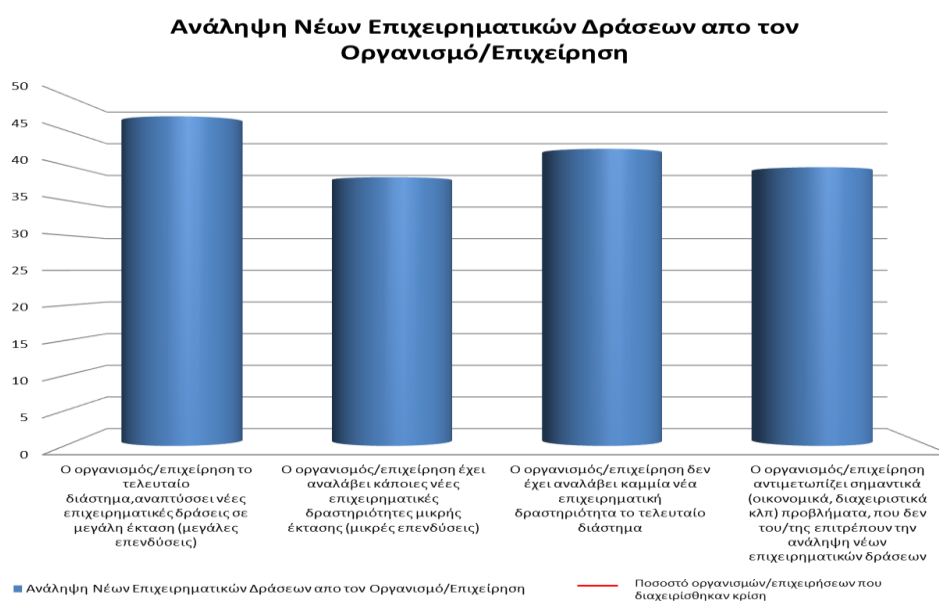
Σχήμα «71»: Ανάληψη Νέων Επιχειρηματικών Δράσεων από τον Οργανισμό/Επιχείρηση (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση)

Όπως παρατηρούμε από τα παραπάνω δεδομένα, περιγράφοντας το δείγμα των 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση (ή κρίσεις), αναφορικά με την ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων, η πλειοψηφία ανήκει σε αυτούς/ές που έχουν αναλάβει κάποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες μικρής έκτασης (μικρές επενδύσεις) (38,6%). Ακολουθούν αυτοί/ές που αντιμετωπίζουν σημαντικά (οικονομικά, διαχειριστικά κλπ) προβλήματα που δεν τους επιτρέπουν την ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων (21,9%), στη συνέχεια βρίσκονται όσοι/ες το τελευταίο διάστημα αναπτύσσουν νέες επιχειρηματικές δράσεις σε μεγάλη έκταση (μεγάλες επενδύσεις) (20,2%) και τέλος βρίσκονται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που δεν έχουν αναλάβει καμία νέα επιχειρηματική δραστηριότητα το τελευταίο διάστημα (19,3%).

7.3.9.3 Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με την ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων

Ανάληψη Νέων Επιχειρηματικών Δράσεων από τον Οργανισμό/Επιχείρηση	Αριθμός οργανισμών/επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα	Αριθμός οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις)	Ποσοστό (%) οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις)
Ο οργανισμός/επιχείρηση το τελευταίο διάστημα αναπτύσσει νέες επιχειρηματικές δράσεις σε μεγάλη έκταση (μεγάλες επενδύσεις)	49	23	46,93
Ο οργανισμός/επιχείρηση έχει αναλάβει κάποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες μικρής έκτασης (μικρές επενδύσεις)	115	44	38,26
Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει αναλάβει καμία νέα επιχειρηματική δραστηριότητα το τελευταίο διάστημα	52	22	42,30
Ο οργανισμός/επιχείρηση αντιμετωπίζει σημαντικά (οικονομικά, διαχειριστικά κλπ) προβλήματα, που δεν του/της επιτρέπουν την ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων	63	25	39,68
Missing	1	0	
ΣΥΝΟΛΟ	280	114	40,72

Πίνακας «71»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με την ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων



Σχήμα «72»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με την ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων

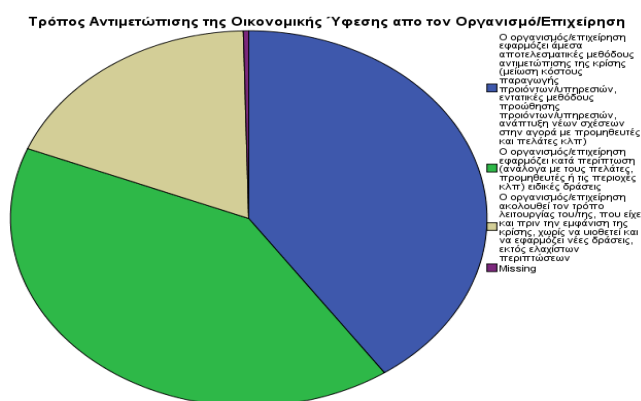
Παρατηρούμε ότι η κλιμάκωση στα ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις) στο συνολικό δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα είναι: οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που το τελευταίο διάστημα αναπτύσσουν νέες επιχειρηματικές δράσεις σε μεγάλη έκταση (μεγάλες επενδύσεις) (46,93%), ακολουθούν αυτοί/ές που δεν έχουν αναλάβει καμία νέα επιχειρηματική δραστηριότητα το τελευταίο διάστημα (42,30%) και στη συνέχεια βρίσκονται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις οι οποίοι αντιμετωπίζουν σημαντικά (οικονομικά, διαχειριστικά κλπ) προβλήματα που δεν τους επιτρέπουν την ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων (39,68%), καθώς επίσης όσοι/όσες έχουν αναλάβει κάποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες μικρής έκτασης (μικρές επενδύσεις) (38,26%).

7.3.10 Τρόπος Αντιμετώπισης της Οικονομικής Ύφεσης από τον Οργανισμό/Επιχείρηση

7.3.10.1 Περιγραφή συνολικού δείγματος

Τρόπος Αντιμετώπισης της Οικονομικής Ύφεσης από τον Οργανισμό/Επιχείρηση				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Ο οργανισμός/επιχείρηση εφαρμόζει άμεσα αποτελεσματικές μεθόδους αντιμετώπισης της κρίσης (μείωση κόστους παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών, εντατικές μεθόδους προώθησης προϊόντων/υπηρεσιών, ανάπτυξη νέων σχέσεων στην αγορά με προμηθευτές και πελάτες κλπ)	113	40,4	40,5	40,5
Ο οργανισμός/επιχείρηση εφαρμόζει κατά περίπτωση (ανάλογα με τους πελάτες, προμηθευτές ή τις περιοχές κλπ) ειδικές δράσεις	114	40,7	40,9	81,4
Ο οργανισμός/επιχείρηση ακολουθεί τον τρόπο λειτουργίας του/της, που είχε και πριν την εμφάνιση της κρίσης, χωρίς να υιοθετεί και να εφαρμόζει νέες δράσεις, εκτός ελαχίστων περιπτώσεων	52	18,6	18,6	100,0
Total	279	99,6	100,0	
Missing	1	,4		
Total	280	100,0		

Πίνακας «72»: Τρόπος Αντιμετώπισης της Οικονομικής Ύφεσης από τον Οργανισμό/Επιχείρηση (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων)



Σχήμα «73»: Τρόπος Αντιμετώπισης της Οικονομικής Ύφεσης από τον Οργανισμό/Επιχείρηση (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων)

Όπως παρατηρούμε από τα παραπάνω δεδομένα, στο συνολικό δείγμα των 280 οργανισμών/επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, η οριακή πλειοψηφία ανήκει σε αυτούς/ές που εφαρμόζουν κατά περίπτωση (ανάλογα με τους πελάτες, προμηθευτές ή τις περιοχές κλπ) ειδικές δράσεις (114/280 - 40,7%). Ακολουθούν σε απόσταση αναπνοής αυτοί/ές που εφαρμόζουν άμεσα αποτελεσματικές μεθόδους αντιμετώπισης της κρίσης (μείωση κόστους παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών, εντατικές μεθόδους προώθησης προϊόντων/υπηρεσιών, ανάπτυξη νέων σχέσεων στην αγορά με προμηθευτές και πελάτες κλπ) (113/280 - 40,4%) και τέλος βρίσκονται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που ακολουθούν τον τρόπο λειτουργίας τους, που είχαν και πριν την εμφάνιση της κρίσης, χωρίς να υιοθετούν και να εφαρμόζουν νέες δράσεις, εκτός ελαχίστων περιπτώσεων (52/280 - 18,6%).

7.3.10.2 Περιγραφή δείγματος που διαχειρίσθηκε κρίση (ή κρίσεις)

Τρόπος Αντιμετώπισης της Οικονομικής Ύφεσης από τον Οργανισμό/Επιχείρηση				
		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Ο οργανισμός/επιχείρηση εφαρμόζει άμεσα αποτελεσματικές μεθόδους αντιμετώπισης της κρίσης (μείωση κόστους παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών, εντατικές μεθόδους προώθησης προϊόντων/υπηρεσιών, ανάπτυξη νέων σχέσεων στην αγορά με προμηθευτές και πελάτες κλπ)	45	39,5	39,5
	Ο οργανισμός/επιχείρηση εφαρμόζει κατά περίπτωση (ανάλογα με τους πελάτες, προμηθευτές ή τις περιοχές κλπ) ειδικές δράσεις	50	43,9	83,3
	Ο οργανισμός/επιχείρηση ακολουθεί τον τρόπο λειτουργίας του/της, που είχε και πριν την εμφάνιση της κρίσης, χωρίς να υιοθετεί και να εφαρμόζει νέες δράσεις, εκτός ελαχίστων περιπτώσεων	19	16,7	100,0
	Total	114	100,0	100,0

Πίνακας «73»: Τρόπος Αντιμετώπισης της Οικονομικής Ύφεσης από τον Οργανισμό/Επιχείρηση (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση)



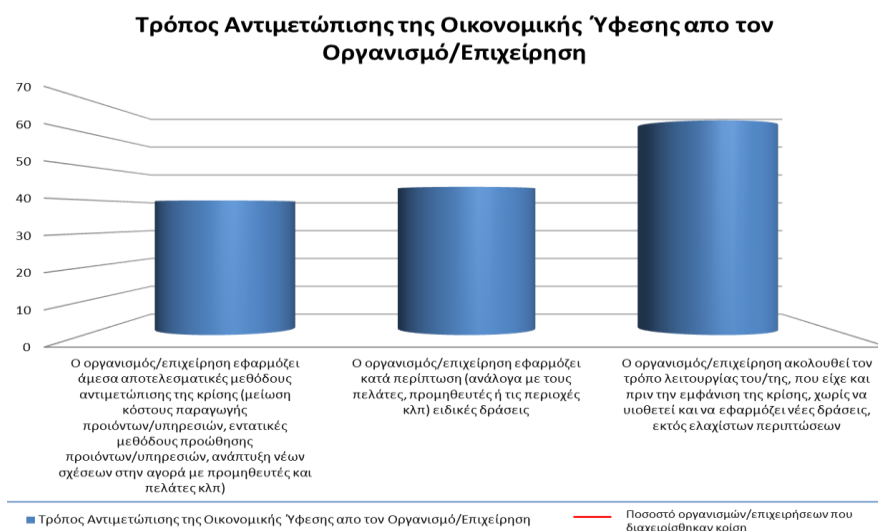
Σχήμα «74»: Τρόπος Αντιμετώπισης της Οικονομικής Ύφεσης από τον Οργανισμό/Επιχείρηση (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση)

Όπως παρατηρούμε από τα παραπάνω δεδομένα, περιγράφοντας το δείγμα των 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση (ή κρίσεις), αναφορικά με τον τρόπο αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης, η πλειοψηφία ανήκει σε αυτούς/ές που εφαρμόζουν κατά περίπτωση (ανάλογα με τους πελάτες, προμηθευτές ή τις περιοχές κλπ) ειδικές δράσεις (43,9%). Ακολουθούν αυτοί/ές που εφαρμόζουν άμεσα αποτελεσματικές μεθόδους αντιμετώπισης της κρίσης (μείωση κόστους παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών, εντατικές μεθόδους προώθησης προϊόντων/υπηρεσιών, ανάπτυξη νέων σχέσεων στην αγορά με προμηθευτές και πελάτες κλπ) (39,5%) και τέλος βρίσκονται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που ακολουθούν τον τρόπο λειτουργίας τους, που είχαν και πριν την εμφάνιση της κρίσης, χωρίς να υιοθετούν και να εφαρμόζουν νέες δράσεις, εκτός ελαχίστων περιπτώσεων (16,7%).

7.3.10.3 Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με τον τρόπο αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης

Τρόπος Αντιμετώπισης της Οικονομικής Ύφεσης από τον Οργανισμό/Επιχείρηση	Αριθμός οργανισμών/επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα	Αριθμός οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις)	Ποσοστό (%) οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις)
Ο οργανισμός/επιχείρηση εφαρμόζει άμεσα αποτελεσματικές μεθόδους αντιμετώπισης της κρίσης (μείωση κόστους παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών, εντατικές μεθόδους προώθησης προϊόντων/υπηρεσιών, ανάπτυξη νέων σχέσεων στην αγορά με προμηθευτές και πελάτες κλπ)	113	45	39,82
Ο οργανισμός/επιχείρηση εφαρμόζει κατά περίπτωση (ανάλογα με τους πελάτες, προμηθευτές ή τις περιοχές κλπ) ειδικές δράσεις	114	50	43,85
Ο οργανισμός/επιχείρηση ακολουθεί τον τρόπο λειτουργίας του/της, που είχε και πριν την εμφάνιση της κρίσης, χωρίς να υιοθετεί και να εφαρμόζει νέες δράσεις, εκτός ελαχίστων περιπτώσεων	52	19	63,53
Missing	1	0	
ΣΥΝΟΛΟ	280	114	40,72

Πίνακας «74»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με τον τρόπο αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης



Σχήμα «75»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με τον τρόπο αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης

Παρατηρούμε ότι η κλιμάκωση στα ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις) στο συνολικό δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα είναι: οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που ακολουθούν τον τρόπο λειτουργίας τους, που είχαν και πριν την εμφάνιση της κρίσης, χωρίς να υιοθετούν και να εφαρμόζουν νέες δράσεις, εκτός ελαχίστων περιπτώσεων (63,53%), ακολουθούν αυτοί/ές που εφαρμόζουν κατά περίπτωση (ανάλογα με τους πελάτες, προμηθευτές ή τις περιοχές κλπ) ειδικές δράσεις (43,85%) και στη συνέχεια βρίσκονται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που εφαρμόζουν άμεσα αποτελεσματικές μεθόδους αντιμετώπισης της κρίσης (μείωση κόστους παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών, εντατικές μεθόδους προώθησης προϊόντων/υπηρεσιών, ανάπτυξη νέων σχέσεων στην αγορά με προμηθευτές και πελάτες κλπ) (39,82%).

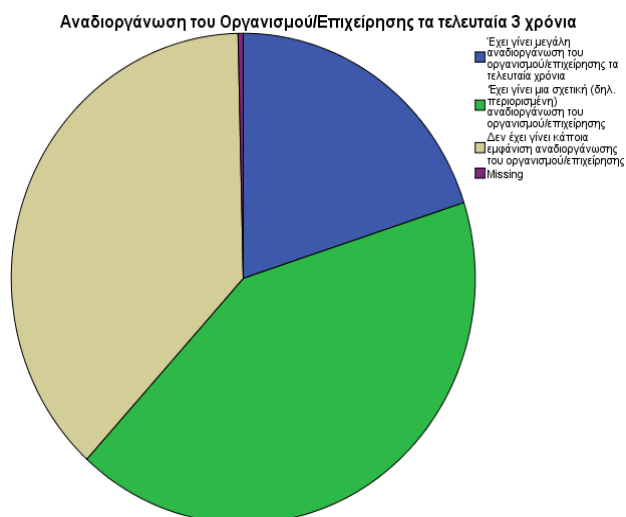
7.3.11 Αναδιοργάνωση του Οργανισμού/Επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια

7.3.11.1 Περιγραφή συνολικού δείγματος

Αναδιοργάνωση του Οργανισμού/Επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έχει γίνει μεγάλη αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης τα τελευταία χρόνια	56	20,0	20,1	20,1
	Έχει γίνει μια σχετική (δηλ. περιορισμένη) αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης	117	41,8	41,9	62,0
	Δεν έχει γίνει κάποια εμφάνιση αναδιοργάνωσης του οργανισμού/επιχείρησης	106	37,9	38,0	100,0
	Total	279	99,6	100,0	
Missing	999	1	,4		
Total		280	100,0		

Πίνακας «75»: Αναδιοργάνωση του Οργανισμού/Επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων)



Σχήμα «76»: Αναδιοργάνωση του Οργανισμού/Επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια (συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων)

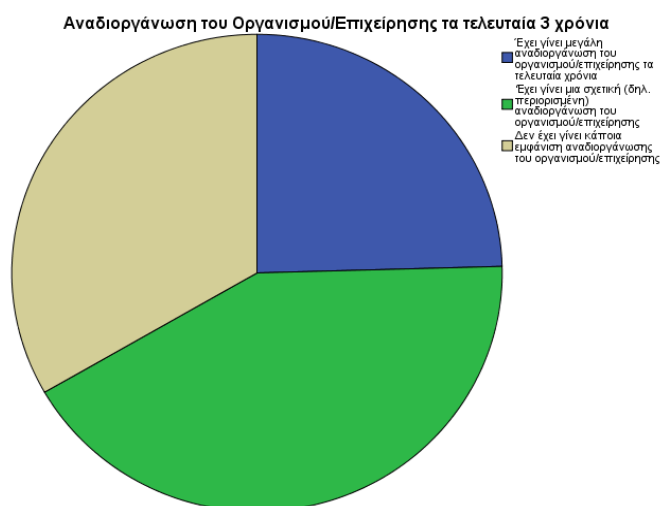
Όπως παρατηρούμε από τα παραπάνω δεδομένα, στο συνολικό δείγμα των 280 οργανισμών/επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, η πλειοψηφία ανήκει σε αυτούς/ές που έχει γίνει μία σχετική (δηλ. περιορισμένη) αναδιοργάνωση (117/280 - 41,8%). Ακολουθούν αυτοί/ές που δεν έχουν εμφάνιση αναδιοργάνωση (106/280 - 37,9%) και τέλος βρίσκονται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις στους οποίους έχει γίνει μεγάλη αναδιοργάνωση τα τελευταία χρόνια (56/280 - 20%).

7.3.11.2 Περιγραφή δείγματος που διαχειρίστηκε κρίση (ή κρίσεις)

Αναδιοργάνωση του Οργανισμού/Επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Έχει γίνει μεγάλη αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης τα τελευταία χρόνια	28	24,6	24,6	24,6
Έχει γίνει μια σχετική (δηλ. περιορισμένη) αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης	48	42,1	42,1	66,7
Δεν έχει γίνει κάποια εμφάνιση αναδιοργάνωσης του οργανισμού/επιχείρησης	38	33,3	33,3	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Πίνακας «76»: Αναδιοργάνωση του Οργανισμού/Επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση)



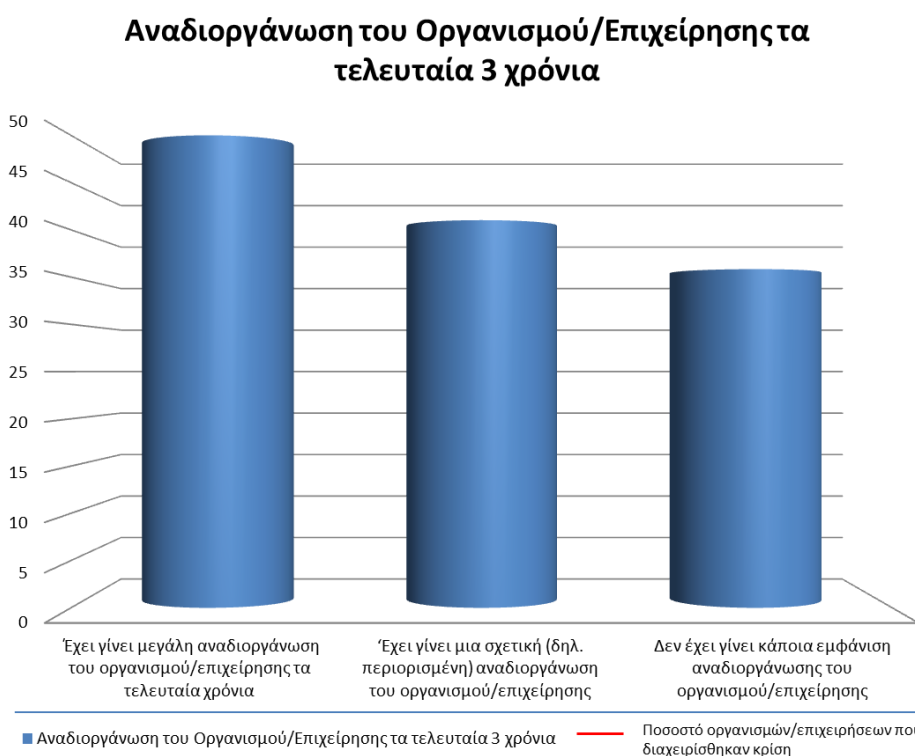
Σχήμα «77»: Αναδιοργάνωση του Οργανισμού/Επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση)

Όπως παρατηρούμε από τα παραπάνω δεδομένα, περιγράφοντας το δείγμα των 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση (ή κρίσεις), αναφορικά με την αναδιοργάνωση τα τελευταία 3 χρόνια, η πλειοψηφία ανήκει σε αυτούς/ές που έχει γίνει μία σχετική (δηλ. περιορισμένη) αναδιοργάνωση (42,1%). Ακολουθούν αυτοί/ές που δεν έχουν εμφάνισει αναδιοργάνωση (33,3%) και τέλος βρίσκονται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις στους οποίους έχει γίνει μεγάλη αναδιοργάνωση τα τελευταία χρόνια (24,6%).

7.3.11.3 Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με την αναδιοργάνωση τους τα τελευταία 3 χρόνια

Αναδιοργάνωση του Οργανισμού/Επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια	Αριθμός οργανισμών/επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα	Αριθμός οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις)	Ποσοστό (%) οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις)
Έχει γίνει μεγάλη αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης τα τελευταία χρόνια	56	28	50
Έχει γίνει μια σχετική (δηλ. περιορισμένη) αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης	117	48	41,02
Δεν έχει γίνει κάποια εμφάνιση αναδιοργάνωσης του οργανισμού/επιχείρησης	106	38	35,84
Missing	1	0	
ΣΥΝΟΛΟ	280	114	40,72

Πίνακας «77»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με την αναδιοργάνωση τους τα τελευταία 3 χρόνια



Σχήμα «78»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με την αναδιοργάνωση τους τα τελευταία 3 χρόνια

Παρατηρούμε ότι η κλιμάκωση στα ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις) στο συνολικό δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα είναι: οι οργανισμοί/επιχειρήσεις στους οποίους έχει γίνει μεγάλη αναδιοργάνωση τα τελευταία χρόνια (50%), ακολουθούν όσοι/ες έχουν μία σχετική (δηλ. περιορισμένη) αναδιοργάνωση (41,02%) και τέλος βρίσκονται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις στους οποίους δεν έχει γίνει αναδιοργάνωση (35,84%).

7.3.12 Αλλαγή του Τρόπου Λειτουργίας του Οργανισμού/Επιχείρησης τα τελευταία χρόνια

7.3.12.1 Περιγραφή συνολικού δείγματος

Αλλαγή του Τρόπου Λειτουργίας του Οργανισμού/Επιχείρησης τα τελευταία χρόνια

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ο οργανισμός/επιχείρηση έχει εφαρμόσει μεγάλες αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας του/της	58	20,7	20,8	20,8
	Ο οργανισμός/επιχείρηση έχει εφαρμόσει περιορισμένες (ή κατά περίπτωση) λειτουργικές αλλαγές	122	43,6	43,7	64,5
	Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει εφαρμόσει κάποιες αλλαγές, εκτός απειρο-ελάχιστων περιπτώσεων χωρίς μεγάλη σημασία	99	35,4	35,5	100,0
	Total	279	99,6	100,0	
Missing	999	1	,4		
	Total	280	100,0		

Πίνακας «78»: Αλλαγή του Τρόπου Λειτουργίας του Οργανισμού/Επιχείρησης τα τελευταία χρόνια
(συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων)



Σχήμα «79»: Αλλαγή του Τρόπου Λειτουργίας του Οργανισμού/Επιχείρησης τα τελευταία χρόνια
(συνολικό δείγμα 280 οργανισμών/επιχειρήσεων)

Όπως παρατηρούμε από τα παραπάνω δεδομένα, στο συνολικό δείγμα των 280 οργανισμών/επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, η πλειοψηφία ανήκει σε αυτούς/ές έχουν εφαρμόσει περιορισμένες (ή κατά περίπτωση) λειτουργικές αλλαγές (122/280 - 43,6%). Ακολουθούν αυτοί/ές που δεν έχουν εφαρμόσει κάποιες αλλαγές, εκτός απειρο-ελάχιστων περιπτώσεων χωρίς μεγάλη σημασία (99/280 - 35,4%) και τέλος βρίσκονται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις οι οποίοι έχουν εφαρμόσει μεγάλες αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας τους (58/280 – 20,7%).

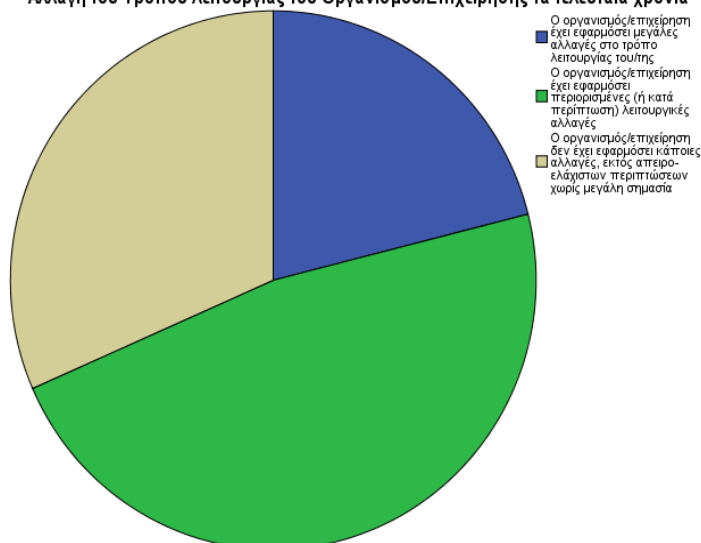
7.3.12.2 Περιγραφή δείγματος που διαχειρίσθηκε κρίση (ή κρίσεις)

Αλλαγή του Τρόπου Λειτουργίας του Οργανισμού/Επιχείρησης τα τελευταία χρόνια

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ο οργανισμός/επιχείρηση έχει εφαρμόσει μεγάλες αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας του/της	24	21,1	21,1	21,1
Ο οργανισμός/επιχείρηση έχει εφαρμόσει περιορισμένες (ή κατά περίπτωση) λειτουργικές αλλαγές	54	47,4	47,4	68,4
Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει εφαρμόσει κάποιες αλλαγές, εκτός απειρο-ελάχιστων περιπτώσεων χωρίς μεγάλη σημασία	36	31,6	31,6	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Πίνακας «79»: Αλλαγή του Τρόπου Λειτουργίας του Οργανισμού/Επιχείρησης τα τελευταία χρόνια (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση)

Αλλαγή του Τρόπου Λειτουργίας του Οργανισμού/Επιχείρησης τα τελευταία χρόνια



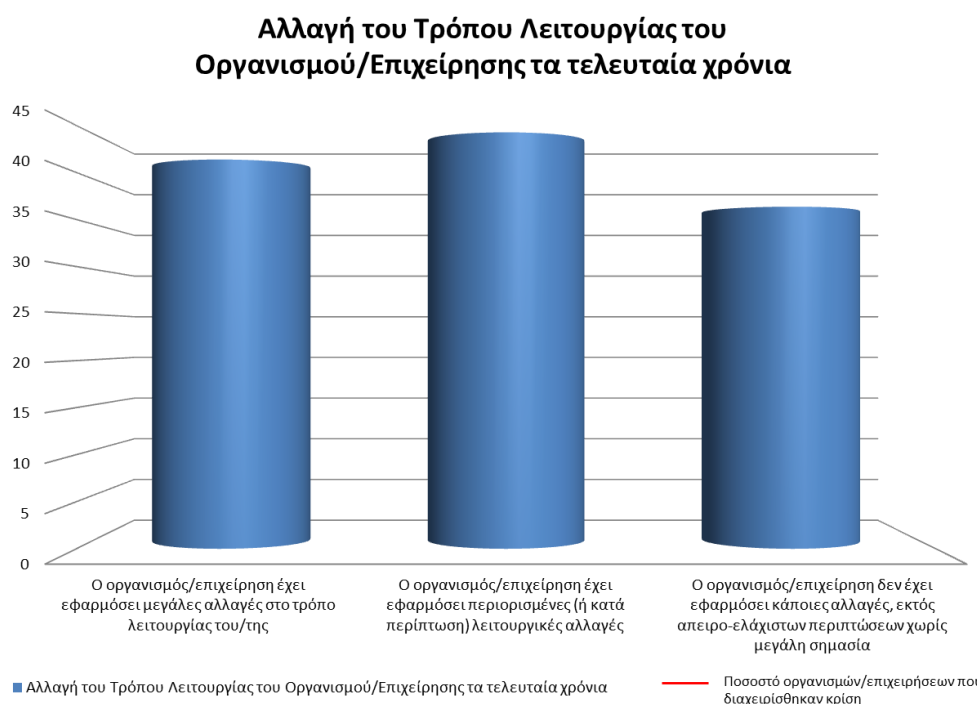
Σχήμα «80»: Αλλαγή του Τρόπου Λειτουργίας του Οργανισμού/Επιχείρησης τα τελευταία χρόνια (δείγμα 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση)

Όπως παρατηρούμε από τα παραπάνω δεδομένα, περιγράφοντας το δείγμα των 114 οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν διαχειρισθεί κρίση (ή κρίσεις), αναφορικά με την αλλαγή του τρόπου λειτουργίας τους τα τελευταία χρόνια, η πλειοψηφία ανήκει σε αυτούς/ές έχουν εφαρμόσει περιορισμένες (ή κατά περίπτωση) λειτουργικές αλλαγές (47,4%). Ακολουθούν αυτοί/ές που δεν έχουν εφαρμόσει κάποιες αλλαγές, εκτός απειρο-ελάχιστων περιπτώσεων χωρίς μεγάλη σημασία (31,6%) και τέλος βρίσκονται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις οι οποίοι έχουν εφαρμόσει μεγάλες αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας τους (21,1%).

7.3.12.3 Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με την αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας τους τα τελευταία χρόνια

Αλλαγή του Τρόπου Λειτουργίας του Οργανισμού/Επιχείρησης τα τελευταία χρόνια	Αριθμός οργανισμών/επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα	Αριθμός οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις)	Ποσοστό (%) οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις)
Ο οργανισμός/επιχείρηση έχει εφαρμόσει μεγάλες αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας του/της	58	24	41,37
Ο οργανισμός/επιχείρηση έχει εφαρμόσει περιορισμένες (ή κατά περίπτωση) λειτουργικές αλλαγές	122	54	44,26
Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει εφαρμόσει κάποιες αλλαγές, εκτός απειρο-ελάχιστων περιπτώσεων χωρίς μεγάλη σημασία	99	36	36,36
Missing	1	0	
ΣΥΝΟΛΟ	280	114	40,72

Πίνακας «80»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με την αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας τους τα τελευταία χρόνια



Σχήμα «81»: Ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις), ανάλογα με την αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας τους τα τελευταία χρόνια

Παρατηρούμε ότι η κλιμάκωση στα ποσοστά των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις) στο συνολικό δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα είναι: οι οργανισμοί/επιχειρήσεις οι οποίοι έχουν εφαρμόσει περιορισμένες (ή κατά περίπτωση) λειτουργικές αλλαγές (44,26%), ακολουθούν αυτοί/ές οι οποίοι έχουν εφαρμόσει μεγάλες αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας τους (41,37%) και τέλος βρίσκονται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις οι οποίοι δεν έχουν εφαρμόσει κάποιες αλλαγές, εκτός απειρο-ελάχιστων περιπτώσεων χωρίς μεγάλη σημασία (36,36%).

7.4 Μεθοδολογία Ανάλυσης του Ερωτηματολογίου

Εκτός από την περιγραφική στατιστική ανάλυση που διενεργήσαμε στο σύνολο των μεταβλητών, όπως ένα μικρό δείγμα της παρατέθηκε παραπάνω, για να μπορέσουμε να προβούμε στην εξαγωγή συμπερασμάτων, στην απάντηση των ερευνητικών μας ερωτημάτων, καθώς επίσης στην αποδοχή (ή απόρριψη) των ερευνητικών μας υποθέσεων, προχωρήσαμε στην εφαρμογή συγκεκριμένης μεθοδολογίας στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας ώστε να οδηγηθούμε στην εκπλήρωση των στόχων μας.

Όπως αναφέραμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, το ερωτηματολόγιό μας χωρίζεται σε δύο μέρη ερωτήσεων. Το πρώτο μέρος σχετίζεται με τις στρατηγικές επιλογές (στα πλαίσια των οργανωτικών αλλαγών και διοικητικών αναπροσδιορισμών), ενώ στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου συμπεριλαμβάνονται ερωτήσεις που αναφέρονται στις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων και στους παράγοντες - μεταβλητές που συνδέονται με κάθε μία από αυτές.

Στη συνέχεια, από το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αναγνωρίζουμε και ταξινομούμε τις ερωτήσεις των δομο-λειτουργικών και οργανωτικο-διοικητικών χαρακτηριστικών (με κύρια έμφαση στις οργανωτικές αλλαγές και διοικητικούς αναπροσδιορισμούς), με επιμέρους κατηγορίες, έτσι ώστε να καταστεί δυνατή η συσχέτισή τους με τις μεταβλητές του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου, καθώς επίσης και η εξαγωγή συμπερασμάτων²¹.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου χωρίζεται σε 4 ενότητες ερωτήσεων που αντιστοιχούν στις πέντε (5) διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων που έχουμε αναγνωρίσει από τη βιβλιογραφία και την ποιοτική έρευνα, καθώς επίσης και τις επιμέρους μεταβλητές που συνδέονται με κάθε μία από αυτές. Οι σχέσεις των ενοτήτων ερωτήσεων του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου, με τις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων, ακολουθεί τη διαβάθμιση των επιπέδων του θεωρητικού μοντέλου που έχουμε δομήσει (κεφ. 4^ο, σελ. 188) δηλ. σε επίπεδα (Α' και Β') και είναι: 1^η Ενότητα ερωτήσεων - αντιστοιχεί στη Διαδικασία Ανάπτυξης Ικανοτήτων/Δεξιοτήτων των Ατόμων που Διαχειρίζονται Κρίσεις, 2^η Ενότητα ερωτήσεων - αντιστοιχεί στη Διαδικασία Ανάπτυξης Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις προς Αντιμετώπιση Κρίσεων, 3^η Ενότητα ερωτήσεων - αντιστοιχεί στη Διαδικασία Εφαρμογής των Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις προς Αντιμετώπιση των Κρίσεων και 4^η Ενότητα ερωτήσεων - αντιστοιχεί στη

²¹ Η λογική της ομαδοποίησης είναι ακριβώς η ίδια με αυτή που χρησιμοποιήσαμε κατά τη δόμηση του ερευνητικού μας μοντέλου, έτσι όπως περιγράφηκε στο κεφάλαιο 6 και συνοψίσθηκε στον Πίνακα «42»: «Εμπειρική Απεικόνιση - Οι μεταβλητές που συνδέονται με τις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων».

Διαδικασία Διαχείρισης της Συνέχειας του Λειτουργικού Πλαισίου του Οργανισμού/Επιχείρησης, καθώς επίσης στη Διαδικασία Αναπροσδιορισμού και Επανοργάνωσης του Οργανισμού/Επιχείρησης.

Η ανάλυση των δεδομένων του ερωτηματολογίου, έλαβε χώρα, κυρίως, μέσω της χρήσης του στατιστικού πακέτου SPSS. Χρησιμοποιώντας παραγοντική ανάλυση, ανάλυση ομάδων, ανάλυση διάκρισης και λογαριθμική παλινδρόμηση, προσπαθούμε να απαντήσουμε στα ερευνητικά μας ερωτήματα, τα οποία είναι:

➤ *Πώς διαρθρώνεται το πλαίσιο της συμβολής του συνόλου των μεταβλητών που προσδιορίζουν τις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων;*

➤ *Υπάρχουν «ιδιαίτερα» χαρακτηριστικά (ικανότητες - δεξιότητες) και διαδικασίες που εμφανίζονται στα πλαίσια της διαχείρισης των διάφορων κρίσεων που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις;*

➤ *Τα χαρακτηριστικά και οι διαδικασίες αυτές, αν υφίστανται και εμφανίζονται κατά τη διαχείριση των κρίσεων, είναι «απαράβατος κανόνας» ή υπάρχουν οργανισμοί/επιχειρήσεις που τα/τις υιοθετούν και οργανισμοί/επιχειρήσεις που δεν υιοθετούν τα/τις συγκεκριμένα -ες χαρακτηριστικά/διαδικασίες κατά τη διαχείριση των κρίσεων;*

➤ *Στις περιπτώσεις αυτές ποιοι είναι οι βασικοί (κυρίαρχοι) παράγοντες που προσδιορίζουν τις διαχειριστικές επιλογές των οργανισμών/επιχειρήσεων αναφορικά με την αντιμετώπιση των κρίσεων;*

Τέλος, επιχειρούμε να ελέγξουμε το σύνολο των ερευνητικών υποθέσεων που έχουμε διαμορφώσει.

7.5 Σύνοψη

Στο παρόν κεφάλαιο, στόχος μας αποτέλεσε η παρουσίαση του σχεδίου δειγματοληψίας που εφαρμόστηκε στην παρούσα έρευνα, μέσω της ανάλυσης επιμέρους στοιχείων όπως το δειγματοληπτικό πλαίσιο, το μέγεθος του δείγματος και η μέθοδος δειγματοληψίας που εφαρμόστηκε.

Η σκιαγράφηση του προφίλ των οργανισμών/επιχειρήσεων του δείγματος επιχειρείται στο δεύτερο μέρος του κεφαλαίου, μέσω της περιγραφής κάποιων βασικών χαρακτηριστικών των οργανισμών/επιχειρήσεων του δείγματος.

Στα κεφάλαια που ακολουθούν, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων μας, με την ανάλυση του μοντέλου της διαχείρισης των κρίσεων που δομήσαμε να προϋποθέτει την ομαδοποίηση των δεδομένων μιας έρευνας

σε ένα περισσότερο απλό υπόδειγμα, έτσι ώστε να καθίσταται ασφαλής η ταυτοποίηση των δεδομένων σε κάθε μία ομάδα παραγόντων ξεχωριστά (Hair, Anderson, Tatham, Black, 1998). Η μεθοδολογία ανάλυσης με την εξαγωγή παραγόντων, θεωρείται η πλέον ενδεδειγμένη σε σύγκριση με την εξέταση κάθε επιμέρους παράγοντα ξεχωριστά ή όλων μαζί σε ένα ενιαίο σύνολο, διότι μπορεί να μας δώσει περισσότερο εξειδικευμένα αποτελέσματα και παράλληλα να καθίσταται διαχειρίσιμη ως προς τον όγκο των υπό ανάλυση μεταβλητών. Η μέθοδος αυτή είναι γνωστή ως μέθοδος ενδο-εξάρτησης, που στόχο έχει να εμφανίσει την υπάρχουσα δομή μεταξύ ενός συνόλου μεταβλητών.

Στη συνέχεια, εφαρμόζουμε ανάλυση κατά συστάδες ανά παραγοντική ομάδα (cluster per factor), ώστε να αντιληφθούμε πώς ομαδοποιούνται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις ανά παραγοντική ομάδα και έτσι να εκλάβουμε μία ξεκάθαρη εικόνα για το προφίλ τους, αναφορικά με τη διαχείριση των κρίσεων.

Ακολουθεί η ανάλυση διάκρισης για κάθε cluster per factor, ώστε να διαπιστώσουμε τι είναι αυτό που διαφοροποιεί τις ομάδες των οργανισμών/επιχειρήσεων που δομήθηκαν ανά κάθε παράγοντα, διαμορφώνοντας την πιθανότητα ο οργανισμός/επιχείρηση να ανήκει σε μία συγκεκριμένη συστάδα ανάλογα με τα δομολειτουργικά και οργανωτικο-διοικητικά χαρακτηριστικά που τον/την διακρίνει (με κύρια έμφαση στις οργανωτικές αλλαγές και τους διοικητικούς αναπροσδιορισμούς). Τέλος, οι μεταβλητές που προκύπτουν από την ανάλυση διάκρισης, αναπαρίστανται σε μοντέλο λογαριθμικής παλινδρόμησης, με εξαρτημένη μεταβλητή το cluster per factor και ανεξάρτητες τις μεταβλητές που αναγνώρισε ως σημαντικές η ανάλυση διάκρισης, έτσι ώστε να δούμε τον τρόπο που επηρεάζει και αλληλοσχετίζεται η κάθε μεταβλητή δομολειτουργικών και οργανωτικο-διοικητικών χαρακτηριστικών (στις οργανωτικές αλλαγές και τους αναπροσδιορισμούς διοίκησης), με τις μεταβλητές διαχείρισης κρίσεων του οργανισμού/επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

“Ικανότητες / Δεξιότητες στη Διαχείριση των Κρίσεων”

8.1 Εισαγωγή

Από τις αρχές της δεκαετίας του '90 και μετά, αναφορικά με τη διαχείριση των κρίσεων, το κέντρο βάρους μετατοπίζεται προς τον τρόπο που μία γρήγορη αντίδραση βοηθά έναν οργανισμό/επιχείρηση να ελέγξει την κατάσταση μιας κρίσης (Hearit, K. M., 1994).

Η γρήγορη αντίδραση συνίσταται στην ύπαρξη πολλών και διαφορετικών τρόπων δράσης (Doherty, Fink, Inglis και Pastore, 2009).

Ο κάθε τρόπος δράσης συντίθεται από ικανότητες/δεξιότητες των ατόμων που διαχειρίζονται μία κρίσιμη κατάσταση. Πάνω σε αυτή τη προσεγγιστική γραμμή δημιουργείται πάντα το ερώτημα “why good companies do bad things?” (Schwartz, 1999).

Στη συνέχεια του παραπάνω ερωτήματος επέρχεται μία πλειάδα άλλων ερωτημάτων όπως, ποιος είναι ο μηχανισμός εκείνος που μπορεί να ενεργοποιήσει τη διαδικασία της ανάπτυξης ικανοτήτων/δεξιοτήτων στη διαχείριση των κρίσεων από τον οργανισμό/επιχείρηση, ώστε ν' αντιμετωπισθεί εύστοχα μία κρίση; Τι είναι αυτό που ωθεί τους οργανισμούς/επιχειρήσεις για δράσεις, ώστε να προβούν στην ανάπτυξη ικανοτήτων/δεξιοτήτων στη διαχείριση των κρίσεων; Με ποιούς παράγοντες και ποια επιμέρους χαρακτηριστικά συνδέεται η δράση για ανάπτυξη ικανοτήτων/δεξιοτήτων στη διαχείριση των κρίσεων;

Αυτά καθώς επίσης και άλλα ερωτήματα θα επιχειρήσουμε να απαντήσουμε στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, μέσω της εξαγωγής συμπερασμάτων που θα προκύψουν από την ανάλυση εμπειρικών στοιχείων, τα οποία θα προσπαθήσουμε να συνδέσουμε με τη βιβλιογραφία και τις υποθέσεις εργασίας.

8.2 Παραγοντική Ανάλυση (Factor Analysis)

Για να επιτευχθεί η μέτρηση της εμφάνισης των στοιχείων που ωθούν τους οργανισμούς/επιχειρήσεις στην ανάπτυξη ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις, χρησιμοποιήθηκε όπως περιγράψαμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, η πενταβάθμια κλίμακα Likert με εύρος «καθόλου - πολύ».

Η ανάλυση των μεταβλητών αρχίζει με την εφαρμογή της ανάλυσης σε κύριες συνιστώσες και με κύριο στόχο την επίτευξη της μείωσης ενός αριθμού μεταβλητών, σε έναν μικρότερο αριθμό σημαντικών παραγόντων.

Η παραγοντική ανάλυση που εφαρμόστηκε σε πρώτο στάδιο στις μεταβλητές της συγκεκριμένης διαδικασίας, πραγματοποιήθηκε με τη χρήση της μεθόδου εξαγωγής των παραγόντων σε κύριες συνιστώσες (Principal Component Analysis) και με τους άξονες να περιστρέφονται σύμφωνα με τη μέθοδο Varimax.

Communalities Ανάπτυξης Ικανοτήτων/Δεξιοτήτων στη Διαχείριση των Κρίσεων		
	Initial	Extraction
Ανάπτυξη αρμοδιοτήτων εξουσίας	1.000	.576
Σύγκρουση προτεραιοτήτων (ο καθένας από την ομάδα είχε διαφορετικές προτεραιότητες για την αντιμετώπιση της κρίσης)	1.000	.762
Αυξημένη δέσμευση των μελών της ομάδας διαχείρισης της κρίσης, στις διαδικασίες της διαχείρισης	1.000	.565
Υπήρχε συστηματικός συντονισμός των μελών της ομάδας διαχείρισης κρίσης	1.000	.805
Υπήρχε συστηματική επίβλεψη των δράσεων που αναλάμβανε το κάθε μέλος της ομάδας διαχείρισης της κρίσης	1.000	.787
Υπήρχε συστηματικός έλεγχος των αποτελεσμάτων της δράσης του κάθε μέλους της ομάδας διαχείρισης της κρίσης, αλλά και της ομάδας συνολικά	1.000	.808
Υπήρχε σύστημα δυναμικής επανεξέτασης των προβληματικών δράσεων της ομάδας, για τη διαχείριση της κρίσης	1.000	.695
Εμφανίσθηκε σύγχυση αρμοδιοτήτων	1.000	.866
Υπήρξε αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου	1.000	.741
Ο οργανισμός/επιχείρηση προσδιόρισε μια αντιμισθία στα μέλη της ομάδας διαχείρισης της κρίσης, για την επιπρόσθετη συνεισφορά της ομάδας	1.000	.723
Τα μέλη της ομάδας την περίοδο της αντιμετώπισης της κρίσης αισθάνθηκαν μια εργασιακή εξουθένωση (απο την πολυωρη και δύσκολη αντιμετώπιση της κρίσης)	1.000	.645
Η ομάδα αντιμετώπισης της κρίσης χρειαζόταν και άλλα άτομα για τη διαχείριση της κρίσης	1.000	.604
Το σύνολο των επιλογών των ατόμων της ομάδας αντιμετώπισης της κρίσης, αναφορικά με τις δράσεις για τη διαχείριση της κρίσης, ήταν πετυχημένο (χωρίς αντιφάσεις)	1.000	.857
Οι δράσεις αντιμετώπισης της κρίσης στο σύνολο τους χαρακτηρίστηκαν από απόλυτη επιτυχία	1.000	.728
Οι δραστηριότητες που αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια αντιμετώπισης της κρίσης, βοήθησαν στην αποτελεσματικότερη δραστηριοποίηση του οργανισμού/επιχείρησης, στο αμέσως επόμενο διάστημα	1.000	.740
Η περίοδος της κρίσης και ο τρόπος αντιμετώπισης της, αναπροσδιόρισε θετικά τον οργανισμό/επιχείρηση, στη λειτουργία και τις δράσεις του γενικότερα	1.000	.799
Τα μέλη της ομάδας αντιμετώπισης της κρίσης ανέλαβαν πιο υπεύθυνες θέσεις στον οργανισμό/επιχείρηση, μετά την αντιμετώπιση της κρίσης	1.000	.695
Η ομάδα διαχείρισης της κρίσης επεξεργάστηκε πάρα πολλές εναλλακτικές δράσεις κάθε φορά που ήταν να επιλέξει, για κάθε συγκεκριμένη δράση αντιμετώπισης της κρίσης	1.000	.811
Η ομάδα αντιμετώπισης της κρίσης αναγκάστηκε να αναπροσδιορίσει αρκετές φορές το πλαίσιο δράσης της, με σκοπό να αντιμετωπίσει επιμέρους αναφύομενα προβλήματα	1.000	.611
Ο τρόπος σχεδιασμού αντιμετώπισης της κρίσης, που είχε προηγηθεί από την ομάδα διαχείρισης της κρίσης, ήταν τέτοιος που δεν χρειάστηκε να πράξει άλλες δράσεις έξω από αυτόν τον σχεδιασμό, για να αντιμετωπίσει την κρίση	1.000	.644
Τα άτομα που ανέλαβαν την ευθύνη αντιμετώπισης της κρίσης, αντιμετώπισαν σημαντικές δυσκολίες, με αποτέλεσμα αρκετές φορές κατά τη διάρκεια αντιμετώπισης της κρίσης, να βρεθούν κοντά στην απογοήτευση	1.000	.727
Κάποιο ή κάποια από τα άτομα που είχαν οριστεί για την αντιμετώπιση της κρίσης, δεν ανταπεξείλθαν των ευθυνών που τους ανατέθηκαν	1.000	.737
Η ομάδα ή τα άτομα που ανέλαβαν τη διαχείριση της κρίσης είχαν σημαντική επιτυχία στο επικοινωνιακό επίπεδο, στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού/επιχείρησης	1.000	.764
Η ομάδα ή τα άτομα που ανέλαβαν τη διαχείριση της κρίσης είχαν σημαντική επιτυχία στο επικοινωνιακό επίπεδο, στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού/επιχείρησης	1.000	.782

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας «81»: Communalities ανάπτυξης ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις

Τα Communalities μετρούν το ποσοστό της διακύμανσης της κάθε μεταβλητής, η οποία εξηγείται από όλους τους παράγοντες (στήλη extraction). Όπως φαίνεται στον πίνακα «81», όλα τα communalities είναι υψηλά, κατά συνέπεια όλες οι μεταβλητές σχετίζονται με κάποιον παράγοντα.

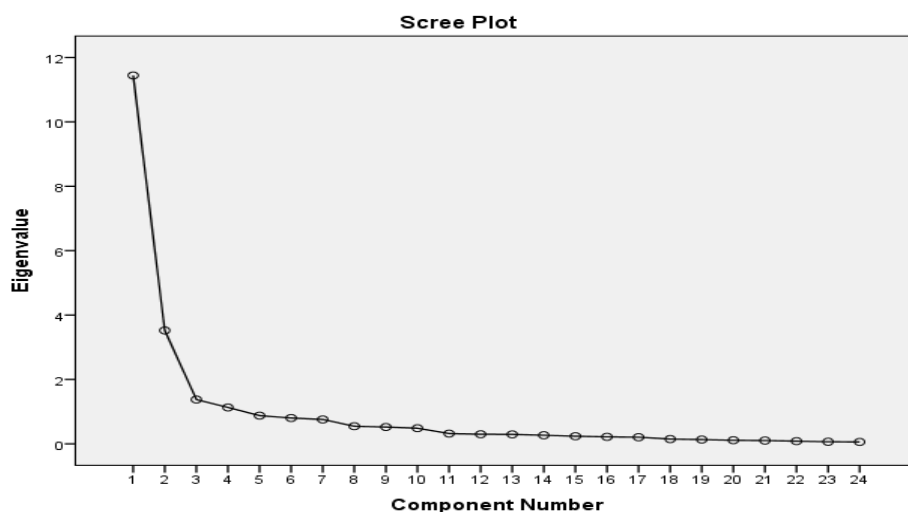
Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11.442	47.676	47.676	11.442	47.676	47.676	7.179	29.913	29.913
2	3.522	14.674	62.350	3.522	14.674	62.350	5.145	21.439	51.352
3	1.376	5.732	68.082	1.376	5.732	68.082	3.339	13.914	65.265
4	1.131	4.711	72.793	1.131	4.711	72.793	1.807	7.528	72.793
5	.876	3.650	76.443						
6	.802	3.342	79.785						
7	.758	3.157	82.942						
8	.546	2.277	85.219						
9	.523	2.181	87.400						
10	.485	2.021	89.422						
11	.319	1.329	90.750						
12	.298	1.240	91.990						
13	.294	1.226	93.216						
14	.266	1.110	94.326						
15	.237	.986	95.312						
16	.218	.908	96.220						
17	.206	.857	97.076						
18	.148	.616	97.692						
19	.133	.553	98.245						
20	.111	.464	98.709						
21	.102	.424	99.133						
22	.083	.345	99.479						
23	.066	.275	99.753						
24	.059	.247	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας «82»: Ερμηνευμένη Συνολική Διακύμανση - Ανάπτυξης ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις

Στον πίνακα «82», εμφανίζονται οι eigenvalues, δηλαδή τα ποσοστά της διακύμανσης για κάθε μεταβλητή, που αφορούν στους αντίστοιχους παράγοντες. Όσο μεγαλύτερη είναι η eigenvalue, τόσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό της διακύμανσης που «εξηγεί» ένας παράγοντας. Στην πρώτη στήλη (initial eigenvalues) περιλαμβάνονται και οι 24 μεταβλητές μας. Παρατηρούμε όμως ότι, μόνο για τις 4 πρώτες οι eigenvalue είναι μεγαλύτερες της μονάδας. Για το λόγο αυτό, στην επόμενη στήλη (extraction sums of squared loadings), συμπεριλαμβάνονται μόνο αυτές οι μεταβλητές (όπως είχε οριστεί από εμάς στην ανάλυση). Στην τρίτη στήλη (Rotation Sums of squared loadings), παρουσιάζονται οι eigenvalues μετά την περιστροφή varimax, η οποία μεγιστοποιεί τον αριθμό των μεταβλητών που έχουν υψηλά loadings στον κάθε παράγοντα. Αν και το σταθμισμένο συνολικό ποσό της διακύμανσης παραμένει σταθερό πριν και μετά την περιστροφή (72,793), η περιστροφή τροποποιεί τις eigenvalues για κάθε εξαγόμενο παράγοντα. Έτσι ο πρώτος παράγοντας, μετά την περιστροφή, «εξηγεί» το 29,913% της διακύμανσης (έναντι του 47,676% που εξηγούσε πριν την περιστροφή), ο δεύτερος παράγοντας «εξηγεί» το 21,439% της διακύμανσης (έναντι του 14,674% που εξηγούσε

πριν την περιστροφή), ο τρίτος παράγοντας «εξηγεί» το 13,914% της διακύμανσης (έναντι του 5,732% που εξηγούσε πριν την περιστροφή) και ο τέταρτος παράγοντας «εξηγεί» το 7,528% της διακύμανσης (έναντι του 4,711% που εξηγούσε πριν την περιστροφή). Συνολικά και οι 4 παράγοντες «εξηγούν» το 72,793% της διακύμανσης, ποσοστό ικανοποιητικό, εφόσον υπερβαίνει το 50%.



Σχήμα «82»: Scree Plot για τους παράγοντες ανάπτυξης ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις

Το scree plot, στον σχήμα «82», απεικονίζει τους παράγοντες στον οριζόντιο άξονα και τις αντίστοιχες eigenvalues στον κάθετο άξονα. Η καμπύλη του scree plot, φθίνουσα από τα αριστερά προς τα δεξιά, συνεπάγεται μείωση των eigenvalues. Αρχικά, η κλίση της καμπύλης είναι μεγάλη (σχεδόν παράλληλη με τον κάθετο άξονα), έπειτα η καμπύλη αρχίζει να σχηματίζει μία γωνία και καθώς πλησιάζει προς τις υψηλές eigenvalues γίνεται σχεδόν παράλληλη με τον οριζόντιο άξονα. Το σημείο στο οποίο η γωνία αλλάζει κλίση, αντιπροσωπεύει τον αριθμό των παραγόντων που μπορούν να συμπεριληφθούν στην ανάλυση. Παρατηρούμε ότι, μετά τον 4^ο παράγοντα η καμπύλη ομαλοποιείται και γίνεται παράλληλη με τον οριζόντιο άξονα.

Σύμφωνα με την παραγοντική ανάλυση, υπάρχουν 4 παράγοντες στους οποίους μπορούν να ομαδοποιηθούν οι μεταβλητές της ανάπτυξης ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις.

Ο πρώτος παράγοντας ονομάστηκε «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετωπίσεις» και περιλαμβάνει τις μεταβλητές: “ύπαρξη συστήματος δυναμικής επανεξέτασης των προβληματικών δράσεων της ομάδας, για τη διαχείριση της κρίσης”, “ύπαρξη αποτελεσματικής διαχείρισης του χρόνου”, “το σύνολο των επιλογών των ατόμων της ομάδας αντιμετώπισης της κρίσης, αναφορικά με τις δράσεις για τη διαχείριση της κρίσης, ήταν πετυχημένο (χωρίς αντιφάσεις)”, “οι δράσεις αντιμετώπισης της κρίσης στο σύνολο τους, χαρακτηρίστηκαν από απόλυτη επιτυχία”, “οι δραστηριότητες που

αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια αντιμετώπισης της κρίσης, βοήθησαν στην αποτελεσματικότερη δραστηριοποίηση του οργανισμού/επιχείρησης στο αμέσως επόμενο διάστημα”, “η περίοδος της κρίσης και ο τρόπος αντιμετώπισης της, αναπροσδιόρισε θετικά τον οργανισμό/επιχείρηση στη λειτουργία και τις δράσεις του γενικότερα”, “η ομάδα διαχείρισης της κρίσης επεξεργάστηκε πάρα πολλές εναλλακτικές δράσεις, κάθε φορά που ήταν να επιλέξει για κάθε συγκεκριμένη δράση αντιμετώπισης της κρίσης”, “η ομάδα αντιμετώπισης της κρίσης αναγκάστηκε να αναπροσδιορίσει αρκετές φορές το πλαίσιο δράσης της, με σκοπό να αντιμετωπίσει επιμέρους αναφυόμενα προβλήματα”, “ο τρόπος σχεδιασμού αντιμετώπισης της κρίσης που είχε προηγηθεί από την ομάδα διαχείρισης της κρίσης ήταν τέτοιος, που δεν χρειάστηκε να πράξει άλλες δράσεις έξω από αυτόν τον σχεδιασμό για να αντιμετωπίσει την κρίση”, “η ομάδα ή τα άτομα που ανέλαβαν τη διαχείριση της κρίσης, είχαν σημαντική επιτυχία στο επικοινωνιακό επίπεδο στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού/επιχείρησης”, “η ομάδα ή τα άτομα που ανέλαβαν τη διαχείριση της κρίσης, είχαν σημαντική επιτυχία στο επικοινωνιακό επίπεδο στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού/επιχείρησης”.

Για την πρώτη ομάδα μεταβλητών που δημιουργήθηκε, ο συντελεστής Cronbach's alpha είναι 0,955 δηλ. πολύ υψηλός, κατά συνέπεια η αξιοπιστία της κλίμακας είναι πολύ υψηλή (>0,70).

Ο δεύτερος παράγοντας που δημιουργήθηκε, ονομάστηκε «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια» περιλαμβάνει τις μεταβλητές: “ανάπτυξη αρμοδιοτήτων εξουσίας”, “σύγκρουση προτεραιοτήτων (ο καθένας από την ομάδα είχε διαφορετικές προτεραιότητες για την αντιμετώπιση της κρίσης)”, “εμφανίστηκε σύγχυση αρμοδιοτήτων”, “τα μέλη της ομάδας την περίοδο της αντιμετώπισης της κρίσης αισθάνθηκαν μία εργασιακή εξουθένωση (από την πολύωρη και δύσκολη αντιμετώπιση της κρίσης)”, “η ομάδα αντιμετώπισης της κρίσης χρειαζόταν και άλλα άτομα για τη διαχείριση της κρίσης”, “τα άτομα που ανέλαβαν την ευθύνη αντιμετώπισης της κρίσης, αντιμετώπισαν σημαντικές δυσκολίες με αποτέλεσμα αρκετές φορές κατά τη διάρκεια αντιμετώπισης της κρίσης, να βρεθούν κοντά στην απογοήτευση”, “κάποιο ή κάποια από τα άτομα που είχαν ορισθεί για την αντιμετώπιση της κρίσης, δεν ανταπεξείλθαν των ευθυνών που τους ανατέθηκαν”.

Για τη δεύτερη ομάδα μεταβλητών που δημιουργήθηκε, ο συντελεστής Cronbach's alpha είναι 0,903 δηλ. πολύ υψηλός, κατά συνέπεια η αξιοπιστία της κλίμακας είναι πολύ υψηλή (>0,70).

Ο τρίτος παράγοντας που δημιουργήθηκε, ονομάστηκε «συνεργατικές προσεγγίσεις» και περιλαμβάνει τις μεταβλητές: “αυξημένη δέσμευση των μελών της ομάδας διαχείρισης της κρίσης, στις διαδικασίες της διαχείρισης”, “υπήρχε συστηματικός συντονισμός των μελών της ομάδας διαχείρισης κρίσης”, “υπήρχε συστηματική

επίβλεψη των δράσεων που αναλάμβανε το κάθε μέλος της ομάδας διαχείρισης της κρίσης”, “υπήρχε συστηματικός έλεγχος των αποτελεσμάτων της δράσης του κάθε μέλους της ομάδας διαχείρισης της κρίσης, αλλά και της ομάδας συνολικά”.

Για την τρίτη ομάδα μεταβλητών που δημιουργήθηκε, ο συντελεστής Cronbach's alpha είναι 0,871 δηλ. πολύ υψηλός, κατά συνέπεια η αξιοπιστία της κλίμακας είναι πολύ υψηλή (>0,70).

Ο τέταρτος παράγοντας που δημιουργήθηκε, ονομάστηκε «εταιρική αντίληψη - πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις» και περιλαμβάνει τις μεταβλητές: “ο οργανισμός/επιχείρηση προσδιόρισε μία αντιμισθία στα μέλη της ομάδας διαχείρισης της κρίσης, για την επιπρόσθετη συνεισφορά τους”, “τα μέλη της ομάδας αντιμετώπισης της κρίσης ανέλαβαν πiό υπεύθυνες θέσεις στον οργανισμό/επιχείρηση, μετά την αντιμετώπιση της κρίσης”.

Για την τέταρτη ομάδα μεταβλητών που δημιουργήθηκε, ο συντελεστής Cronbach's alpha είναι 0,640 δηλ. αποδεκτός, κατά συνέπεια η αξιοπιστία της κλίμακας είναι αποδεκτή (>0,60).

8.3 Ανάλυση Συστάδων

Για να διαπιστώσουμε σε ποιες ομάδες μπορεί να καταταχθεί το δείγμα μας, ως προς τους παράγοντες της ανάπτυξης ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις, από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, θα χρησιμοποιήσουμε την τεχνική της ανάλυσης συστάδων (cluster analysis). Επειδή δεν είναι εκ των προτέρων γνωστός ο αριθμός των ομάδων που θα δημιουργηθούν, θα χρησιμοποιήσουμε την ιεραρχική ανάλυση ομάδων (hierarchical clustering).

Θα κάνουμε ανάλυση ομάδων ανά παράγοντα (ομάδα μεταβλητών) που διαχωρίσαμε παραπάνω (cluster per factor), για να δούμε πώς ομαδοποιούνται οι παρατηρήσεις, ανάλογα με τον κάθε παράγοντα, επιχειρώντας με αυτόν τον τρόπο να προσδιορίσουμε την επίδραση του κάθε παράγοντα, καθώς επίσης να σκιαγραφήσουμε την ταυτότητα του δείγματος μας, δηλ. όσων οργανισμών/επιχειρήσεων διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις).

8.3.1 Για τον παράγοντα «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετώπισεις»

Με δεδομένο ότι, δεν είναι εκ των προτέρων γνωστός ο αριθμός των ομάδων οργανισμών/επιχειρήσεων στους οποίους θα ταξινομηθεί το δείγμα μας, ανάλογα με τον παράγοντα «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετώπισεις» στην ανάπτυξη ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις, εφαρμόζουμε

Hierarchical Cluster Analysis. Παρατηρούμε ότι σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, οι παρατηρήσεις μας χωρίζονται σε 2 ομάδες. Με δεδομένο τον αριθμό των ομάδων, προχωράμε σε ανάλυση K-Means Cluster.

Number of Cases in each Cluster

Cluster 1	41.000
Cluster 2	69.000
Valid	110.000
Missing	4.000

Πίνακας «83»: Cluster στις «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετωπίσεις» - κατανομή παρατηρήσεων

Ο πίνακας «83», παρουσιάζει τον αριθμό των παρατηρήσεων που ανήκουν στις δύο ομάδες. Παρατηρούμε ότι στη δεύτερη συστάδα συγκεντρώνονται περισσότερες παρατηρήσεις. Για να διαπιστώσουμε τον χαρακτήρα της κάθε συστάδας, θα εξετάσουμε τους μέσους όρους που συγκεντρώνει αυτή, σε κάθε μεταβλητή του παράγοντα:

	Cluster 1			Cluster 2			Total		
	N	Mean	Std. Deviation	N	Mean	Std. Deviation	N	Mean	Std. Deviation
Υπήρχε σύστημα δυναμικής επανεξέτασης των προβληματικών δράσεων της ομάδας, για τη διαχείριση της κρίσης	41	2.22	.962	69	4.32	.947	111	3.54	1.387
Υπήρξε αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου	41	2.49	.870	69	4.57	.757	112	3.79	1.281
Το σύνολο των επιλογών των ατόμων της ομάδας αντιμετώπισης της κρίσης, αναφορικά με τις δράσεις για τη διαχείριση της κρίσης, ήταν πετυχημένο (χωρίς αντιφάσεις)	41	2.76	.969	69	4.71	.488	111	3.97	1.179
Οι δράσεις αντιμετώπισης της κρίσης στο σύνολο τους χαρακτηρίστηκαν από απόλυτη επιτυχία	41	2.98	1.084	69	4.64	.514	112	4.03	1.111
Οι δραστηριότητες που αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια αντιμετώπισης της κρίσης, βοήθησαν στην αποτελεσματικότερη δραστηριοποίηση του οργανισμού/επιχείρησης, στο αμέσως επόμενο διάστημα	41	2.88	1.187	69	4.55	.582	113	3.92	1.166
Η περίοδος της κρίσης και ο τρόπος αντιμετώπισης της, αναπροσδιόρισε θετικά τον οργανισμό/επιχείρηση, στη λειτουργία και τις δράσεις του γενικότερα	41	2.76	1.113	69	4.57	.555	112	3.88	1.216
Η ομάδα διαχείρισης της κρίσης επεξεργάστηκε πάρα πολλές εναλλακτικές δράσεις κάθε φορά που ήταν να επιλέξει, για κάθε συγκεκριμένη δράση αντιμετώπισης της κρίσης	41	2.37	.767	69	4.29	.709	112	3.55	1.199

Η ομάδα αντιμετώπισης της κρίσης αναγκάστηκε να αναπροσδιορίσει αρκετές φορές το πλαίσιο δράσης της, με σκοπό να αντιμετωπίσει επιμέρους αναφυόμενα προβλήματα	41	2.49	1.186	69	3.75	.736	112	3.29	1.102
Ο τρόπος σχεδιασμού αντιμετώπισης της κρίσης, που είχε προηγηθεί από την ομάδα διαχείρισης της κρίσης, ήταν τέτοιος που δεν χρειάστηκε να πράξει άλλες δράσεις έξω από αυτόν τον σχεδιασμό, για να αντιμετωπίσει την κρίση	41	2.29	.901	69	3.86	.845	111	3.26	1.150
Η ομάδα ή τα άτομα που ανέλαβαν τη διαχείριση της κρίσης είχαν σημαντική επιτυχία στο επικοινωνιακό επίπεδο, στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού/επιχείρησης	41	2.80	.980	69	4.65	.590	111	3.95	1.171
Η ομάδα ή τα άτομα που ανέλαβαν τη διαχείριση της κρίσης είχαν σημαντική επιτυχία στο επικοινωνιακό επίπεδο, στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού/επιχείρησης	41	2.51	1.028	69	4.49	.656	112	3.74	1.250

Πίνακας «84»: Μέσοι όροι μεταβλητών ανά συστάδα στις «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετώπισεις»

Στον πίνακα «84», παρατηρώντας τους μέσους κάθε μεταβλητής ανά συστάδα, επιχειρούμε να σκιαγραφήσουμε τα χαρακτηριστικά της κάθε ομάδας. Έτσι διαπιστώνουμε ότι, η δεύτερη ομάδα παρατηρήσεων επηρεάζεται κατά πολύ, (αρκετά περισσότερο από το μέσο όρο κάθε μεταβλητής) από «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετώπισεις» αναφορικά με την ανάπτυξη ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις, ενώ στη πρώτη ομάδα παρατηρήσεων συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο, δηλ. οι μέσοι όροι της ομάδας αυτής, για κάθε μεταβλητή, παρουσιάζονται μικρότεροι από την τιμή του συνολικού μέσου όρου που λαμβάνει η μεταβλητή. Σημαντική τιμή παρουσιάζει η μεταβλητή «οι δράσεις αντιμετώπισης της κρίσης στο σύνολο τους χαρακτηρίστηκαν απο απόλυτη επιτυχία» της οποίας ο μέσος όρος στο σύνολο των απαντήσεων εντοπίζεται στο 4,03 (ο πιο υψηλός από όλες τις μεταβλητές). Συγκεκριμένα για την πρώτη ομάδα ανέρχεται στο 2,98 ενώ για τη δεύτερη ομάδα βρίσκεται στην τιμή 4,64 γεγονός που κατατάσσει το ότι “οι δράσεις αντιμετώπισης της κρίσης στο σύνολο τους χαρακτηρίστηκαν από απόλυτη επιτυχία”, ως την πλέον αναγνωρίσιμη από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις “λειτουργικο-εφαρμοστική αντιμετώπιση” αναφορικά με την ανάπτυξη ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις.

8.3.2 Για τον παράγοντα «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια»

Με δεδομένο ότι, δεν είναι εκ των προτέρων γνωστός ο αριθμός των ομάδων οργανισμών/επιχειρήσεων στους οποίους θα ταξινομηθεί το δείγμα μας, ανάλογα με τον παράγοντα «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια» στην ανάπτυξη ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις, εφαρμόζουμε Hierarchical Cluster Analysis. Παρατηρούμε ότι σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, οι παρατηρήσεις μας χωρίζονται σε 2 ομάδες. Με δεδομένο τον αριθμό των ομάδων, προχωράμε σε ανάλυση K-Means Cluster.

Number of Cases in each Cluster

Cluster 1	91.000
Cluster 2	20.000
Valid	111.000
Missing	3.000

Πίνακας «85»: Cluster στα «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια»- κατανομή παρατηρήσεων

Ο πίνακας «85», παρουσιάζει τον αριθμό των παρατηρήσεων που ανήκουν στις δύο ομάδες. Παρατηρούμε ότι στην πρώτη συστάδα συγκεντρώνονται περισσότερες παρατηρήσεις. Για να διαπιστώσουμε τον χαρακτήρα της κάθε συστάδας, θα εξετάσουμε τους μέσους όρους που συγκεντρώνει αυτή, σε κάθε μεταβλητή του παράγοντα:

	Cluster 1			Cluster 2			Total		
	N	Mean	Std. Deviation	N	Mean	Std. Deviation	N	Mean	Std. Deviation
Ανάπτυξη αρμοδιοτήτων εξουσίας	91	1.88	1.246	20	4.05	.887	112	2.29	1.468
Σύγκρουση προτεραιοτήτων (ο καθένας απο την ομάδα είχε διαφορετικές προτεραιότητες για την αντιμετώπιση της κρίσης)	91	1.40	.744	20	3.95	1.050	113	1.88	1.294
Εμφανίσθηκε σύγχυση αρμοδιοτήτων	91	1.31	.552	20	3.95	.887	113	1.81	1.224
Τα μέλη της ομάδας την περίοδο της αντιμετώπισης της κρίσης αισθάνθηκαν μία εργασιακή εξουθένωση (απο την πολύωρη και δύσκολη αντιμετώπιση της κρίσης)	91	2.67	1.212	20	4.30	1.031	112	2.96	1.331
Η ομάδα αντιμετώπισης της κρίσης χρειαζόταν και άλλα άτομα για τη διαχείριση της κρίσης	91	2.18	1.101	20	4.05	1.191	112	2.52	1.322
Τα άτομα που ανέλαβαν την ευθύνη αντιμετώπισης της κρίσης, αντιμετώπισαν σημαντικές δυσκολίες, με αποτέλεσμα αρκετές φορές κατά τη διάρκεια αντιμετώπισης της κρίσης, να βρεθούν κοντά στην απογοήτευση	91	2.02	1.022	20	4.30	.801	112	2.44	1.314

Κάποιο ή κάποια απο τα άτομα που είχαν ορισθεί για την αντιμετώπιση της κρίσης, δεν ανταπεξείλθαν των ευθυνών που τους ανατέθηκαν	91	1.54	.765	20	3.85	.988	112	1.96	1.196
---	----	------	------	----	------	------	-----	------	-------

Πίνακας «86: Μέσοι όροι μεταβλητών ανά συστάδα στα «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια»

Στον πίνακα «86», παρατηρώντας τους μέσους κάθε μεταβλητής ανά συστάδα, επιχειρούμε να σκιαγραφήσουμε τα χαρακτηριστικά της κάθε ομάδας. Έτσι διαπιστώνουμε ότι, η δεύτερη ομάδα παρατηρήσεων επηρεάζεται κατά πολύ, (αρκετά περισσότερο από το μέσο όρο κάθε μεταβλητής) από «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια» αναφορικά με την ανάπτυξη ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις, ενώ στη πρώτη ομάδα παρατηρήσεων συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο, δηλ. οι μέσοι όροι της ομάδας αυτής, για κάθε μεταβλητή, παρουσιάζονται μικρότεροι από την τιμή του συνολικού μέσου όρου που λαμβάνει η μεταβλητή. Σημαντική τιμή παρουσιάζει η μεταβλητή «τα μέλη της ομάδας την περίοδο της αντιμετώπισης της κρίσης αισθάνθηκαν μία εργασιακή εξουθένωση (από την πολύωρη και δύσκολη αντιμετώπιση της κρίσης)» της οποίας ο μέσος όρος στο σύνολο των απαντήσεων εντοπίζεται στο 2,96 (ο πιο υψηλός από όλες τις μεταβλητές). Συγκεκριμένα για την πρώτη ομάδα ανέρχεται στο 2,67 ενώ για τη δεύτερη ομάδα βρίσκεται στην τιμή 4,30 γεγονός που κατατάσσει το ότι «τα μέλη της ομάδας την περίοδο της αντιμετώπισης της κρίσης αισθάνθηκαν μία εργασιακή εξουθένωση (από την πολύωρη και δύσκολη αντιμετώπιση της κρίσης)», ως το πλέον αναγνωρίσιμο από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις «ενδοεπιχειρησιακό εμπόδιο» αναφορικά με την ανάπτυξη ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις.

8.3.3 Για τον παράγοντα «συνεργατικές προσεγγίσεις»

Με δεδομένο ότι, δεν είναι εκ των προτέρων γνωστός ο αριθμός των ομάδων οργανισμών/επιχειρήσεων στους οποίους θα ταξινομηθεί το δείγμα μας, ανάλογα με τον παράγοντα «συνεργατικές προσεγγίσεις» στην ανάπτυξη ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις, εφαρμόζουμε Hierarchical Cluster Analysis. Παρατηρούμε ότι σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, οι παρατηρήσεις μας χωρίζονται σε 2 ομάδες. Με δεδομένο τον αριθμό των ομάδων, προχωράμε σε ανάλυση K-Means Cluster.

Number of Cases in each Cluster		
Cluster	1	39.000
	2	72.000
Valid		111.000
Missing		3.000

Πίνακας «87»: Cluster στις «συνεργατικές προσεγγίσεις»- κατανομή παρατηρήσεων

Ο πίνακας «87», παρουσιάζει τον αριθμό των παρατηρήσεων που ανήκουν στις δύο ομάδες. Παρατηρούμε ότι στη δεύτερη συστάδα συγκεντρώνονται περισσότερες παρατηρήσεις. Για να διαπιστώσουμε τον χαρακτήρα της κάθε συστάδας, θα εξετάσουμε τους μέσους όρους που συγκεντρώνει αυτή, σε κάθε μεταβλητή του παράγοντα:

	Cluster 1			Cluster 2			Total		
	N	Mean	Std. Deviation	N	Mean	Std. Deviation	N	Mean	Std. Deviation
Αυξημένη δέσμευση των μελών της ομάδας διαχείρισης της κρίσης, στις διαδικασίες της διαχείρισης	39	2.44	1.071	72	4.22	.655	112	3.59	1.182
Υπήρχε συστηματικός συντονισμός των μελών της ομάδας διαχείρισης κρίσης	39	2.72	.944	72	4.46	.711	111	3.85	1.154
Υπήρχε συστηματική επίβλεψη των δράσεων που αναλάμβανε το κάθε μέλος της ομάδας διαχείρισης της κρίσης	39	2.54	.913	72	4.18	.793	113	3.59	1.147
Υπήρχε συστηματικός έλεγχος των αποτελεσμάτων της δράσης του κάθε μέλους της ομάδας διαχείρισης της κρίσης, αλλά και της ομάδας συνολικά	39	2.44	.940	72	4.44	.669	112	3.75	1.234

Πίνακας «88: Μέσοι όροι μεταβλητών ανά συστάδα στις «συνεργατικές προσεγγίσεις»

Στον πίνακα «88», παρατηρώντας τους μέσους κάθε μεταβλητής ανά συστάδα, επιχειρούμε να σκιαγραφήσουμε τα χαρακτηριστικά της κάθε ομάδας. Έτσι διαπιστώνουμε ότι, η δεύτερη ομάδα παρατηρήσεων επηρεάζεται κατά πολύ, (αρκετά περισσότερο από το μέσο όρο κάθε μεταβλητής) από «συνεργατικές προσεγγίσεις» αναφορικά με την ανάπτυξη ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις, ενώ στη πρώτη ομάδα παρατηρήσεων συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο, δηλ. οι μέσοι όροι της ομάδας αυτής, για κάθε μεταβλητή, παρουσιάζονται μικρότεροι από την τιμή του συνολικού μέσου όρου που λαμβάνει η μεταβλητή. Σημαντική τιμή παρουσιάζει η μεταβλητή «υπήρχε συστηματικός συντονισμός των μελών της ομάδας διαχείρισης κρίσης» της οποίας ο μέσος όρος στο σύνολο των απαντήσεων εντοπίζεται στο 3,85 (ο πιο υψηλός από όλες τις μεταβλητές). Συγκεκριμένα για την πρώτη ομάδα ανέρχεται στο 2,72 ενώ για τη δεύτερη ομάδα βρίσκεται στην τιμή 4,46 γεγονός που κατατάσσει το ότι “υπήρχε συστηματικός συντονισμός των μελών της ομάδας διαχείρισης κρίσης”, ως την πλέον αναγνωρίσιμη από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις «συνεργατική προσεγγίση» αναφορικά με την ανάπτυξη ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις.

8.3.4 Για τον παράγοντα «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις»

Με δεδομένο ότι, δεν είναι εκ των προτέρων γνωστός ο αριθμός των ομάδων οργανισμών/επιχειρήσεων στους οποίους θα ταξινομηθεί το δείγμα μας, ανάλογα με τον παράγοντα «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις» στην ανάπτυξη ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις, εφαρμόζουμε Hierarchical Cluster Analysis. Παρατηρούμε ότι σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, οι παρατηρήσεις μας χωρίζονται σε 2 ομάδες. Με δεδομένο τον αριθμό των ομάδων, προχωράμε σε ανάλυση K-Means Cluster.

Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	38.000
	2	73.000
Valid		111.000
Missing		3.000

Πίνακας «89»: Cluster στην «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις» - κατανομή παρατηρήσεων

Ο πίνακας «89», παρουσιάζει τον αριθμό των παρατηρήσεων που ανήκουν στις δύο ομάδες. Παρατηρούμε ότι στη δεύτερη συστάδα συγκεντρώνονται περισσότερες παρατηρήσεις. Για να διαπιστώσουμε τον χαρακτήρα της κάθε συστάδας, θα εξετάσουμε τους μέσους όρους που συγκεντρώνει αυτή, σε κάθε μεταβλητή του παράγοντα:

	Cluster 1			Cluster 2			Total		
	N	Mean	Std. Deviation	N	Mean	Std. Deviation	N	Mean	Std. Deviation
Ο οργανισμός/επιχείρηση προσδιόρισε μια αντιμισθία στα μέλη της ομάδας διαχείρισης της κρίσης, για την επιπρόσθετη συνεισφορά της ομάδας	38	3.92	.912	73	1.19	.430	111	2.13	1.447
Τα μέλη της ομάδας αντιμετώπισης της κρίσης ανέλαβαν πιο υπεύθυνες θέσεις στον οργανισμό/επιχείρηση, μετά την αντιμετώπιση της κρίσης	38	2.97	1.197	73	1.66	.931	111	2.11	1.201

Πίνακας «90»: Μέσοι όροι μεταβλητών ανά συστάδα στην «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις»

Στον πίνακα «90», παρατηρώντας τους μέσους κάθε μεταβλητής ανά συστάδα, επιχειρούμε να σκιαγραφήσουμε τα χαρακτηριστικά της κάθε ομάδας. Έτσι διαπιστώνουμε ότι, η πρώτη ομάδα παρατηρήσεων επηρεάζεται κατά πολύ, (αρκετά

περισσότερο από το μέσο όρο κάθε μεταβλητής) από την «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις» αναφορικά με την ανάπτυξη ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις, ενώ στη δεύτερη ομάδα παρατηρήσεων συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο, δηλ. οι μέσοι όροι της ομάδας αυτής, για κάθε μεταβλητή, παρουσιάζονται μικρότεροι από την τιμή του συνολικού μέσου όρου που λαμβάνει η μεταβλητή. Σημαντική τιμή παρουσιάζει η μεταβλητή «ο οργανισμός/επιχείρηση προσδιόρισε μία αντιμισθία στα μέλη της ομάδας διαχείρισης της κρίσης, για την επιπρόσθετη συνεισφορά της ομάδας» της οποίας ο μέσος όρος στο σύνολο των απαντήσεων εντοπίζεται στο 2,13 (ο πιο υψηλός από τις μεταβλητές). Συγκεκριμένα για την πρώτη ομάδα ανέρχεται στο 3,92 ενώ για τη δεύτερη ομάδα βρίσκεται στην τιμή 1,19 γεγονός που κατατάσσει το ότι «ο οργανισμός/επιχείρηση προσδιόρισε μία αντιμισθία στα μέλη της ομάδας διαχείρισης της κρίσης, για την επιπρόσθετη συνεισφορά της ομάδας», ως την πλέον αναγνωρίσιμη από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις» αναφορικά με την ανάπτυξη ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις.

8.4 Ανάλυση Διάκρισης

Όπως καθίσταται εμφανές από τα αποτελέσματα της ανάλυσης συστάδων ανά παράγοντα (cluster per factor), για το σύνολο των παραγόντων που εξήχθησαν αναφορικά με την ανάπτυξη ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις, σχηματίζονται δύο ομάδες οργανισμών/επιχειρήσεων, μία που επηρεάζεται από τις μεταβλητές του παράγοντα και μία που δεν επηρεάζεται ιδιαίτερα.

Η ανάλυση των ομάδων χρησιμοποιείται συνήθως συνδυαστικά με την ανάλυση της διάκρισης, με απώτερο στόχο την πρόβλεψη της ομάδας που ανήκει μία παρατήρηση, ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της (Σιώμκος & Βασιλικοπούλου, 2005).

Για να διαπιστώσουμε τι είναι αυτό που διαφοροποιεί τις ομάδες αυτές, δηλαδή να εντοπίσουμε σε τι διαφέρουν αυτές που επηρεάζονται από την κάθε ομάδα των παραγόντων, σε σχέση με αυτές που δεν φαίνεται να επηρεάζονται ιδιαίτερα από την ίδια παραγοντική ομάδα μεταβλητών, θα εφαρμόσουμε ανάλυση διάκρισης. Ως εξαρτημένη μεταβλητή θα χρησιμοποιηθεί το κάθε ένα cluster που δημιουργήθηκε με τιμές 1-2 και ως ανεξάρτητες μεταβλητές διάκρισης θα χρησιμοποιηθούν οι μεταβλητές των δομο-λειτουργικών και οργανωτικο-διοικητικών χαρακτηριστικών του οργανισμού/επιχείρησης (με κύρια έμφαση στις οργανωτικές αλλαγές και τους

διοικητικούς αναπροσδιορισμούς), οι οποίοι λόγω του μεγάλου πλήθους τους δεν μπορούν να εισέλθουν στην ανάλυση διάκρισης στο σύνολό τους, αλλά θα ελέγξουμε την επίδρασή τους ανά ομάδες μεταβλητών, έτσι όπως έχουν ομαδοποιηθεί στο ερευνητικό μας μοντέλο.

Κριτήριο για τον χαρακτηρισμό μιας μεταβλητής ως κρίσιμης για την ανάλυση διάκρισης, αποτελεί η τιμή της σημαντικότητάς της (sig), η οποία στον πίνακα που περιέχει τα αποτελέσματα των ελέγχων ισότητας των μέσων των ομάδων (Tests of Equality of Group Means), θα πρέπει να λαμβάνουν τιμή μικρότερη του 0,05²².

Η ανάλυση διάκρισης εφαρμόστηκε μέσω της χρήσης της μεθόδου *stepwise*.

8.4.1 Για το cluster που αφορά τις «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετωπίσεις»

Σημαντικές μεταβλητές που επιδρούν, από την ανάλυση διάκρισης, είναι:

➤ Στην ομάδα “Λειτουργικο-Αγοραία Χαρακτηριστικά των Οργανισμών/Επιχειρήσεων”, οι μεταβλητές: Νομική μορφή, Χρόνος λειτουργίας, Αριθμός εργαζομένων, Ωράριο Λειτουργίας.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Οργάνωσης και Λειτουργίας των Οργανισμών/Επιχειρήσεων”, οι μεταβλητές: Ύπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος, Πιστοποίηση σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO, Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει στρατηγικών, Αναπροσδιορισμός του είδους της οργάνωσης, Εφαρμογή συστήματος ελέγχου δράσεων και λειτουργιών.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαχείρισης Παρούσας Οικονομικής Κρίσης”, η μεταβλητή: Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαχείρισης Πόρων Οργανισμού/Επιχείρησης”, οι μεταβλητές: Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση, Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο διαχείρισης και οργάνωσης, Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών δράσεων, Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαμόρφωσης Κουλτούρας Οργανισμού/Επιχείρησης”, οι μεταβλητές: Διαχείριση και διευθέτηση αναφυόμενων προβλημάτων/συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων, Ανάθεση της ευθύνης έργου στις ομάδες ή στα άτομα με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο, Ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης έργου, Ύπαρξη συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

²² Δεν παρατίθενται οι σχετικοί πίνακες που μας δίνει το output του spss για κάθε ομάδα οργανισμών/επιχειρήσεων, λόγω του εκτεταμένου όγκου τους.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαχείρισης Κρίσεων”, οι μεταβλητές: Ύπαρξη τμήματος διαχείρισης κρίσεων, Ύπαρξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων.

➤ Στην ομάδα “Στάσεις Ατόμων - Ομάδων αναφορικά με τη Διαχείριση Κρίσεων”, οι μεταβλητές: Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση, Χαρακτηρισμός της συμπεριφοράς του ατόμου ή των ατόμων που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης.

8.4.2 Για το cluster που αφορά τα «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια»

Σημαντικές μεταβλητές που επιδρούν, από την ανάλυση διάκρισης, είναι:

➤ Στην ομάδα “Λειτουργικο-Αγοραία Χαρακτηριστικά των Οργανισμών/Επιχειρήσεων”, καμμία μεταβλητή.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Οργάνωσης και Λειτουργίας των Οργανισμών/Επιχειρήσεων”, οι μεταβλητές: Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει στρατηγικών, Εφαρμογή συστήματος ελέγχου δράσεων και λειτουργιών.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαχείρισης Παρούσας Οικονομικής Κρίσης”, οι μεταβλητές: Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων, Αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια, Αλλαγή του τρόπου λειτουργίας τα τελευταία χρόνια.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαχείρισης Πόρων Οργανισμού/Επιχείρησης”, οι μεταβλητές: Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση, Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο διαχείρισης και οργάνωσης, Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών δράσεων, Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαμόρφωσης Κουλτούρας Οργανισμού/Επιχείρησης”, οι μεταβλητές: Διαχείριση και διευθέτηση αναφυόμενων προβλημάτων/συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων, Ανάθεση της ευθύνης έργου στις ομάδες ή στα άτομα με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο, Ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης έργου, Ύπαρξη συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαχείρισης Κρίσεων”, οι μεταβλητές: Ύπαρξη τμήματος διαχείρισης κρίσεων, Ύπαρξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων.

➤ Στην ομάδα “Στάσεις Ατόμων - Ομάδων αναφορικά με τη Διαχείριση Κρίσεων”, οι μεταβλητές: Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση, Χαρακτηρισμός της συμπεριφοράς του ατόμου ή των ατόμων που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης.

8.4.3 Για το cluster που αφορά τις «συνεργατικές προσεγγίσεις»

Σημαντικές μεταβλητές που επιδρούν, από την ανάλυση διάκρισης, είναι:

➤ Στην ομάδα “Λειτουργικο-Αγοραία Χαρακτηριστικά των Οργανισμών/Επιχειρήσεων”, οι μεταβλητές: Χρόνος λειτουργίας, Αριθμός εργαζομένων, Ωράριο Λειτουργίας.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Οργάνωσης και Λειτουργίας των Οργανισμών/Επιχειρήσεων”, οι μεταβλητές: Ύπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος, Πιστοποίηση σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO, Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει στρατηγικών, Αναπροσδιορισμός του είδους της οργάνωσης, Εφαρμογή συστήματος ελέγχου δράσεων και λειτουργιών.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαχείρισης Παρούσας Οικονομικής Κρίσης”, οι μεταβλητές: Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων, Αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια, Αλλαγή του τρόπου λειτουργίας τα τελευταία χρόνια.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαχείρισης Πόρων Οργανισμού/Επιχείρησης”, οι μεταβλητές: Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση, Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο διαχείρισης και οργάνωσης, Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών δράσεων, Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαμόρφωσης Κουλτούρας Οργανισμού/Επιχείρησης”, οι μεταβλητές: Διαχείριση και διευθέτηση αναφυόμενων προβλημάτων/συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων, Ανάθεση της ευθύνης έργου στις ομάδες ή στα άτομα με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο, Ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης έργου, Ύπαρξη συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαχείρισης Κρίσεων”, οι μεταβλητές: Ύπαρξη τμήματος διαχείρισης κρίσεων, Ύπαρξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων.

➤ Στην ομάδα “Στάσεις Ατόμων - Ομάδων αναφορικά με τη Διαχείριση Κρίσεων”, οι μεταβλητές: Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση, Χαρακτηρισμός της συμπεριφοράς του ατόμου ή των ατόμων που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης.

8.4.4 Για το cluster που αφορά την «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις»

Σημαντικές μεταβλητές που επιδρούν, από την ανάλυση διάκρισης, είναι:

➤ Στην ομάδα “Λειτουργικο-Αγοραία Χαρακτηριστικά των Οργανισμών/Επιχειρήσεων”, οι μεταβλητές: Αριθμός εργαζομένων, Ωράριο Λειτουργίας.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Οργάνωσης και Λειτουργίας των Οργανισμών/Επιχειρήσεων”, οι μεταβλητές: Ύπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος, Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει στρατηγικών, Αναπροσδιορισμός του είδους της οργάνωσης, Εφαρμογή συστήματος ελέγχου δράσεων και λειτουργιών.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαχείρισης Παρούσας Οικονομικής Κρίσης”, οι μεταβλητές: Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων, Τρόπος αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης, Αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια, Αλλαγή του τρόπου λειτουργίας τα τελευταία χρόνια.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαχείρισης Πόρων Οργανισμού/Επιχείρησης”, οι μεταβλητές: Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση, Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο διαχείρισης και οργάνωσης, Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών δράσεων, Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαμόρφωσης Κουλτούρας Οργανισμού/Επιχείρησης”, οι μεταβλητές: Διαχείριση και διευθέτηση αναφυόμενων προβλημάτων/συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων, Ανάθεση της ευθύνης έργου στις ομάδες ή στα άτομα με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο, Ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης έργου, Ύπαρξη συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαχείρισης Κρίσεων”, οι μεταβλητές: Ύπαρξη τμήματος διαχείρισης κρίσεων, Ύπαρξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων.

➤ Στην ομάδα “Στάσεις Ατόμων - Ομάδων αναφορικά με τη Διαχείριση Κρίσεων”, η μεταβλητή: Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση.

8.5 Λογαριθμική Παλινδρόμηση (Logistic Regression)

Η ανάλυση διάκρισης, από ένα μεγάλο πλήθος μεταβλητών δομο-λειτουργικών και οργανωτικο-διοικητικών χαρακτηριστικών (με κύρια έμφαση στις οργανωτικές αλλαγές και τους διοικητικούς αναπροσδιορισμούς) διέκρινε, για τις ομάδες που σχηματίστηκαν ανά παράγοντα, τις μεταβλητές οι οποίες διαφοροποιούν την μία ομάδα οργανισμών/επιχειρήσεων από την άλλη.

Για να καθορίσουμε τη δομή της συσχέτισης μιας εξαρτημένης μεταβλητής (cluster), με τις ανεξάρτητες μεταβλητές που κρίθηκαν ως σημαντικές από την ανάλυση διάκρισης (σημαντικές μεταβλητές από δομο-λειτουργικά και οργανωτικο-διοικητικά χαρακτηριστικά), θα εφαρμόσουμε λογαριθμική παλινδρόμηση²³ με τη μέθοδο Backward-Wald. Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα του τελευταίου step κάθε σχηματιζόμενου μοντέλου και τέλος θα προβούμε στο σχολιασμό των αποτελεσμάτων της ανάλυσης.

8.5.1 Για το cluster που αφορά τις «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετωπίσεις»

Variables in the Equation - Λειτουργικο-αγοραία χαρακτηριστικά των οργανισμών/επιχειρήσεων						
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Νομική μορφή	.207	.083	6.301	1	.012	1.230
<i>Variable(s) entered on step 1: Νομική μορφή: Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.), Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.), Ομόρρυθμος Εταιρεία (Ο.Ε.), Ετερόρρυθμος Εταιρεία, Ατομική Επιχείρηση, Όμιλος επιχειρήσεων ή εταιρειών, Δημόσια Υπηρεσία, Δημόσια Επιχείρηση και Οργανισμός (ΔΕΚΟ), Πολυεθνική Εταιρεία (ή θυγατρική πολυεθνικής), Διεθνής Οργανισμός, Μη Κυβερνητικός Οργανισμός (ΜΚΟ)</i>						
Χρόνος λειτουργίας	.584	.195	8.959	1	.003	1.793
<i>Variable(s) entered on step 1: Χρόνος λειτουργίας: Λιγότερο από 1 έτος, 1 μέχρι 9 έτη, 10 μέχρι 20 έτη, 21 μέχρι 30 έτη, Περισσότερο από 30 έτη</i>						
Αριθμός εργαζομένων	.968	.237	.16.631	1	.000	2.632
<i>Variable(s) entered on step 1: Αριθμός εργαζομένων: Από 1 μέχρι 9 άτομα, Από 10 μέχρι 49 άτομα, Από 50 μέχρι 499 άτομα, Περισσότερα από 500 άτομα</i>						
Ωράριο λειτουργίας	.547	.245	5.005	1	.025	1.728
<i>Variable(s) entered on step 1: Ωράριο λειτουργίας: Λιγότερο από 8 ώρες, 8ωρο, 9 έως 16 ώρες, 24 ώρες, Ακανόνιστο ωράριο ανάλογα με τις εποχές και τη λειτουργία της επιχείρησης</i>						
Variables in the Equation - Στρατηγικές οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών/επιχειρήσεων						
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Ύπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος	-.404	.126	10.344	1	.001	.667
<i>Variable(s) entered on step 1: Ύπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος: Υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα που είναι σε ισχύ και εφαρμόζεται πιστά, Υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα που δεν είναι σε ισχύ, Ο οργανισμός/επιχείρηση βρίσκεται σε διαδικασία ανασχηματισμού του γραπτού οργανογράμματος ή τη δημιουργία γραπτού οργανογράμματος, Υπάρχει (κάποιες μορφής) προφορικό οργανόγραμμα, Δεν υπάρχει οργανόγραμμα</i>						
Πιστοποίηση σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO	-.973	.409	5.688	1	.017	.378
<i>Variable(s) entered on step 1: Πιστοποίηση σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO: Ναι, Όχι</i>						
Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει στρατηγικών	-.884	.299	8.751	1	.003	.413
<i>Variable(s) entered on step 1: Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει στρατηγικών: Φιλόδοξες, Λογικές, Περιορισμένης εμβέλειας, Προβληματικές</i>						
Αναπροσδιορισμός του είδους της οργάνωσης	-.585	.286	4.184	1	.041	.557

²³ Το είδος αυτό της παλινδρόμησης επιλέχθηκε λόγω του είδους των ανεξαρτήτων μεταβλητών (ποσοτικές, κατηγορικές, διχοτομικές) και του είδους της εξαρτημένης (διχοτομική).

Variable(s) entered on step 1: Αναπροσδιορισμός του είδους της οργάνωσης: Ο οργανισμός/επιχείρηση βρίσκεται σε συνεχείς αλλαγές στο πλαίσιο της οργάνωσης του/της. Ο οργανισμός/επιχείρηση αλλάζει κατά περίπτωση την οργάνωση του/της ανάλογα με τις απαιτήσεις της αγοράς. Ο οργανισμός/επιχείρηση αντιμετωπίζει τις προκλήσεις της αγοράς χωρίς να αλλάζει η δομή και η οργάνωση του/της						
Εφαρμογή συστήματος ελέγχου δράσεων και λειτουργιών	- .892	.226	15.574	1	.000	.410
Variable(s) entered on step 1: Εφαρμογή συστήματος ελέγχου δράσεων και λειτουργιών: Ο οργανισμός/επιχείρηση διαθέτει ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα ελέγχου των επιμέρους δραστηριοτήτων του/της, στην παραγωγή προϊόντων ή τη διαμόρφωση υπηρεσιών. Ο οργανισμός/επιχείρηση διαθέτει ένα εμπειρικό σύστημα ελέγχου, στην παραγωγή προϊόντων ή τη διαμόρφωση υπηρεσιών. Ο οργανισμός/επιχείρηση εφαρμόζει κατά περίπτωση κάποια διαδικασία ελέγχου στην παραγωγή προϊόντων ή τη διαμόρφωση υπηρεσιών. Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν εφαρμόζει συστηματικό έλεγχο δράσεων στην παραγωγή προϊόντων ή τη διαμόρφωση υπηρεσιών (εκτός ελαχίστων και χωρίς σημασία περιπτώσεων)						
Variables in the Equation - Στρατηγικές διαχείρισης παρούσας οικονομικής κρίσης						
Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	-.704	.209	11.369	1	.001	.495
Variable(s) entered on step 1: Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων: Ο οργανισμός/επιχείρηση το τελευταίο διάστημα αναπτύσσει νέες επιχειρηματικές δράσεις σε μεγάλη έκταση (μεγάλες επενδύσεις. Ο οργανισμός/επιχείρηση έχει αναλάβει κάποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες μικρής έκτασης (μικρές επενδύσεις. Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει αναλάβει καμία νέα επιχειρηματική δραστηριότητα το τελευταίο διάστημα. Ο οργανισμός/επιχείρηση αντιμετωπίζει σημαντικά (οικονομικά, διαχειριστικά κλπ) προβλήματα που δεν του/της επιτρέπουν την ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων						
Variables in the Equation - Στρατηγικές διαχείρισης πόρων οργανισμού/επιχείρησης						
Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	-1.332	.302	19.417	1	.000	.264
Variable(s) entered on step 1: Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση: Διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς πόρους. Διαθέτει περιορισμένους οικονομικούς πόρους. Δεν διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς πόρους						
Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο διαχείρισης και οργάνωσης	-1.409	.312	20.353	1	.000	.244
Variable(s) entered on step 1: Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο διαχείρισης και οργάνωσης: Διαθέτει σημαντικούς πόρους. Διαθέτει περιορισμένους πόρους. Δεν διαθέτει σημαντικούς πόρους						
Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών δράσεων	-1.380	.303	20.794	1	.000	.251
Variable(s) entered on step 1: Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών δράσεων: Διαθέτει σημαντικούς πόρους. Διαθέτει περιορισμένους πόρους. Δεν διαθέτει σημαντικούς πόρους						
Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού	-1.014	.227	13.353	1	.000	.363
Variable(s) entered on step 1: Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού: Διαθέτει σημαντικούς πόρους. Διαθέτει περιορισμένους πόρους. Δεν διαθέτει σημαντικούς πόρους						
Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού	-1.236	.290	18.119	1	.000	.290
Variable(s) entered on step 1: Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού: Διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς (ή και άλλους) πόρους. Διαθέτει περιορισμένους οικονομικούς (ή και άλλους) πόρους. Δεν διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς (ή και άλλους) πόρους						
Variables in the Equation - Στρατηγικές διαμόρφωσης κουλτούρας οργανισμού/επιχείρησης						
Διαχείριση και διευθέτηση αναφερόμενων προβλημάτων/ συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	-1.281	.357	12.898	1	.000	.278
Variable(s) entered on step 1: Διαχείριση και διευθέτηση αναφερόμενων προβλημάτων/συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων: Ο οργανισμός/επιχείρηση δίνει μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη των σχέσεων και την επίλυση των αναφερόμενων προβλημάτων. Ο οργανισμός/επιχείρηση δίνει περιορισμένης έμφασης στην ανάπτυξη των σχέσεων και την επίλυση των αναφερόμενων προβλημάτων. Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην ανάπτυξη των σχέσεων και την επίλυση των αναφερόμενων προβλημάτων (εκτός μικρών και ασήμαντων περιπτώσεων)						
Ανάθεση της ευθύνης έργου στις ομάδες ή στα άτομα με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο	-.726	.172	17.728	1	.000	.484
Variable(s) entered on step 1: Ανάθεση της ευθύνης έργου στις ομάδες ή στα άτομα με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο: Η ανάθεση έργου είναι προσχεδιασμένη και καλά προσδιορισμένη με τις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης να αναλαμβάνουν						

πλήρως την ευθύνη των δράσεων που τους ανατίθενται, Η ανάθεση έργου στις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης γίνεται με εμπειρικό και κατά περίπτωση τρόπο και η ευθύνη των αποτελεσμάτων του έργου αυτού ανήκει κυρίως στα άτομα που το αναλαμβάνουν, Η ανάθεση έργου στις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης γίνεται με εμπειρικό και κατά περίπτωση τρόπο και η ευθύνη των αποτελεσμάτων του έργου αυτού ανήκει σε αυτόν που αναθέτει το έργο, Η ανάθεση έργου στις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης ανατίθεται άναρχα και η ευθύνη των αποτελεσμάτων του έργου αυτού ανήκει κυρίως στην ομάδα ή στα άτομα που είχε ανατεθεί, Η ανάθεση έργου στις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης ανατίθεται άναρχα και η ευθύνη των αποτελεσμάτων του έργου αυτού ανήκει σε αυτόν που αναθέτει το έργο						
Υπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης έργου	-1.189	.235	25.526	1	.000	.304
Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης έργου: Στον οργανισμό/επιχείρηση υπάρχει ένα ουσιαστικό προσδιορισμένο σύστημα αξιολόγησης σε ετήσια ή εξαμηνιαία βάση, Στον οργανισμό/επιχείρηση υπάρχει ένα τυπικό (αλλά όχι ουσιαστικό) σύστημα αξιολόγησης, Στον οργανισμό/επιχείρηση υπάρχει ένα σκιώδες (προφορικό) σύστημα αξιολόγησης, Στον οργανισμό/επιχείρηση δεν υπάρχει κάποιο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης έργου ομάδας ή ατόμων						
Υπαρξη συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων	-.468	.117	6.983	1	.008	.626
Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων: Στον οργανισμό/επιχείρηση διαμορφώνεται ένα ευρύ πλαίσιο διαβουλεύσεων μεταξύ των managers και η ανώτερη διοίκηση αποφασίζει με γνώμονα τη διαβούλευση αυτή, Στον οργανισμό/επιχείρηση οι ομάδες και τα άτομα ευθύνης πραγματοποιούν κάποιες συζητήσεις αναφορικά με τα θέματα υπό εξέταση και γνωστοποιούν τα συμπεράσματα των συζητήσεων αυτών στην ανώτερη διοίκηση η οποία παίρνει τις αποφάσεις της, Στον οργανισμό/επιχείρηση η ανώτερη διοίκηση συμβουλευτείται μόνο κατά περίπτωση μεμονωμένες ομάδες ή άτομα ευθύνης και παίρνει τις αποφάσεις της, Στον οργανισμό/επιχείρηση η ανώτερη διοίκηση παίρνει τις αποφάσεις της και στη συνέχεια τις ανακοινώνει στις ομάδες και τα άτομα ευθύνης και αυτοί στο υπόλοιπο προσωπικό						
Variables in the Equation - Στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων						
Υπαρξη τμήματος διαχείρισης κρίσεων	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	-.554	.130	18.056	1	.000	.575
Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη τμήματος διαχείρισης κρίσεων: Υπάρχει τμήμα διαχείρισης κρίσεων σε πλήρη λειτουργία με προσδιορισμένες αρμοδιότητες, Υπάρχει ομάδα ατόμων από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού/επιχείρησης που είναι επιφορτισμένα για την αντιμετώπιση των κρίσεων και η ομάδα αυτή έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες και λειτουργεί κανονικά, Υπάρχει ομάδα ατόμων από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού/επιχείρησης που είναι επιφορτισμένα για την αντιμετώπιση των κρίσεων και η ομάδα αυτή δεν είναι σε πλήρη λειτουργία, Υπάρχει μια "άτυπη" ομάδα στα μέλη της οποίας έχουν ανατεθεί αρμοδιότητες για την αντιμετώπιση των κρίσεων χωρίς αυτή η ομάδα να εκτελεί κάποια ιδιαίτερη λειτουργία, Δεν υπάρχει ομάδα αντιμετώπισης των κρίσεων αλλά κατά περίπτωση ο οργανισμός/επιχείρηση αναθέτει σε άτομα διάφορες αρμοδιότητες αναφορικά με τη διαχείριση της κρίσης, Οχι δεν υπάρχει τμήμα διαχείρισης κρίσεων						
Υπαρξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων	-.446	.100	19.799	1	.000	.640
Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων: Υπάρχει σχέδιο διαχείρισης κρίσεων που έχει εκπονηθεί από ομάδα ατόμων του οργανισμού/επιχείρησης (χωρίς τη συμμετοχή του Διευθύνοντα Συμβούλου) και έχει εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο ή έχει τη σύμφωνη γνώμη της ιδιοκτησίας του οργανισμού/επιχείρησης, Υπάρχει σχέδιο διαχείρισης κρίσεων που έχει εκπονηθεί από Εξωτερικό Σύμβουλο (ή Εταιρεία Συμβούλων) και έχει εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο ή έχει τη σύμφωνη γνώμη της ιδιοκτησίας του οργανισμού/επιχείρησης, Υπάρχει σχέδιο διαχείρισης κρίσεων που έχει εκπονηθεί από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και άτομα του οργανισμού/επιχείρησης και έχει εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο ή έχει τη σύμφωνη γνώμη της ιδιοκτησίας του οργανισμού/επιχείρησης, Δεν υπάρχει συγκεκριμένο σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων αλλά έχουν δοθεί αρμοδιότητες για τη διαχείριση των κρίσεων σε συγκεκριμένα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης, Το σχεδιασμό και την αντιμετώπιση της κρίσης την έχει εκχωρήσει ο οργανισμός/επιχείρηση σε εξωτερικό σύμβουλο [δηλ. outsourcing, ως μια νέα διάσταση στα πλαίσια της οπτικής (θεώρησης) των πόρων και ικανοτήτων αφού μέσα από τις συνεργασίες αυτές, αναπτύσσονται οι πόροι και οι ικανότητες και μεγιστοποιείται το όφελος του οργανισμού/επιχείρησης], Δεν υπάρχει σχέδιο για την αντιμετώπιση κρίσεων αλλά έχει ανατεθεί σε ειδική ομάδα από τον οργανισμό/επιχείρηση να εκπονήσει ένα τέτοιο είδος σχεδίου (δηλ. βρίσκεται υπό δημιουργία), Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων αλλά κατά περίπτωση λίγο πριν εκδηλωθεί ή κατά τη διάρκεια εκδήλωσης της κρίσης αναθέτει αρμοδιότητες σε άτομα, Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων ούτε έχει ορίσει αρμοδιότητες αντιμετώπισης κρίσεων σε άτομα						
Variables in the Equation - Στάσεις ατόμων - ομάδων αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων						
Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	-3.263	.723	20.377	1	.000	.038
Variable(s) entered on step 1: Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση: Πολύ πετυχημένη (ή πολύ πετυχημένες), Αρκετά πετυχημένη (ή αρκετά πετυχημένες), Μέτρια πετυχημένη (ή μέτρια πετυχημένες), Λίγο πετυχημένη (ή λίγο πετυχημένες), Καθόλου πετυχημένη (ή καθόλου πετυχημένες)						
Χαρακτηρισμός της συμπεριφοράς του ατόμου ή των ατόμων που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης	1.760	.388	20.514	1	.000	5.810
Variable(s) entered on step 1: Χαρακτηρισμός στις συμπεριφορές του ατόμου ή των ατόμων που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης: Αυτός ή αυτοί που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης έδιναν μεγαλύτερη έμφαση στη διαδικασία της διαχείρισης παρά στους ανθρώπους που διαχειρίζονταν την κρίση διατηρώντας την εξουσία και την πληροφόρηση υπό αυστηρό έλεγχο ενεργώντας μονομερώς με προσακτικό και ελεγκτικό τρόπο, Αυτός ή αυτοί που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης επεδίωκαν την ελάχιστη δυνατή μέριμνα για τη διαδικασία διαχείρισης της κρίσης αφήνοντας τα άτομα ή την ομάδα διαχείρισης να παίρνουν αποφάσεις και ενεργούσε (ή ενεργούσαν) σχεδόν πάντα με τη λογική «κάντε το καλύτερο που μπορείτε και μη με ή μας ενοχλείτε», Αυτός ή αυτοί που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης ήταν δεσμευμένοι τόσο στους ανθρώπους που διαχειρίζονταν την κρίση όσο και στον οργανισμό/επιχείρηση μοιράζοντας πληροφορίες ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της διαχείρισης της κρίσης ενθαρρύνοντας παράλληλα τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και βοηθώντας τους άλλους να αναπτύξουν τις ικανότητες τους αναφορικά με την επίτευξη μιας εύστοχης διαχείρισης						

Πίνακας «91»: Αποτελέσματα Λογαριθμικής Παλινδρόμησης του cluster λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετώπισεις

8.5.2 Για το cluster που αφορά τα «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια»

Variables in the Equation - Στρατηγικές οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών/επιχειρήσεων						
Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει στρατηγικών	.812	.346	5.495	1	.019	2.252
<i>Variable(s) entered on step 1: Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει στρατηγικών: Φιλόδοξες, Λογικές, Περιορισμένης εμβέλειας, Προβληματικές</i>						
Εφαρμογή συστήματος ελέγχου δράσεων και λειτουργιών	.571	.226	6.391	1	.011	1.770
<i>Variable(s) entered on step 1: Εφαρμογή συστήματος ελέγχου δράσεων και λειτουργιών: Ο οργανισμός/επιχείρηση διαθέτει ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα ελέγχου των επιμέρους δραστηριοτήτων του/της, στην παραγωγή προϊόντων ή τη διαμόρφωση υπηρεσιών, Ο οργανισμός/επιχείρηση διαθέτει ένα εμπειρικό σύστημα ελέγχου, στην παραγωγή προϊόντων ή τη διαμόρφωση υπηρεσιών, Ο οργανισμός/επιχείρηση εφαρμόζει κατά περίπτωση κάποια διαδικασία ελέγχου στην παραγωγή προϊόντων ή τη διαμόρφωση υπηρεσιών, Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν εφαρμόζει συστηματικό έλεγχο δράσεων στην παραγωγή προϊόντων ή τη διαμόρφωση υπηρεσιών (εκτός ελαχίστων και χωρίς σημασία περιπτώσεων)</i>						
Variables in the Equation - Στρατηγικές διαχείρισης παρούσας οικονομικής κρίσης						
Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	.517	.244	4.474	1	.034	1.677
<i>Variable(s) entered on step 1: Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων: Ο οργανισμός/επιχείρηση το τελευταίο διάστημα αναπτύσσει νέες επιχειρηματικές δράσεις σε μεγάλη έκταση (μεγάλες επενδύσεις, Ο οργανισμός/επιχείρηση έχει αναλάβει κάποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες μικρής έκτασης (μικρές επενδύσεις, Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει αναλάβει καμία νέα επιχειρηματική δραστηριότητα το τελευταίο διάστημα, Ο οργανισμός/επιχείρηση αντιμετωπίζει σημαντικά (οικονομικά, διαχειριστικά κλπ) προβλήματα που δεν του/της επιτρέπουν την ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων</i>						
Αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησής τα τελευταία 3 χρόνια	1.145	.405	7.994	1	.005	3.143
<i>Variable(s) entered on step 1: Αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησής τα τελευταία 3 χρόνια: Έχει γίνει μεγάλη αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησής τα τελευταία χρόνια, Έχει γίνει μια σχετική (δηλ. περιορισμένη) αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησής. Δεν έχει γίνει κάποια εμφάνιση αναδιοργάνωσης του οργανισμού/επιχείρησής</i>						
Αλλαγή του τρόπου λειτουργίας τα τελευταία χρόνια	1.016	.401	6.399	1	.011	2.761
<i>Variable(s) entered on step 1: Αλλαγή του τρόπου λειτουργίας τα τελευταία χρόνια: Ο οργανισμός/επιχείρηση έχει εφαρμόσει μεγάλες αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας του/της, Ο οργανισμός/επιχείρηση έχει εφαρμόσει περιορισμένες (ή κατά περίπτωση) λειτουργικές αλλαγές, Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει εφαρμόσει κάποιες αλλαγές εκτός απειρο-ελάχιστων περιπτώσεων χωρίς μεγάλη σημασία</i>						
Variables in the Equation - Στρατηγικές διαχείρισης πόρων οργανισμού/επιχείρησης						
Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	.753	.325	5.382	1	.020	2.123
<i>Variable(s) entered on step 1: Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση: Διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς πόρους, Διαθέτει περιορισμένους οικονομικούς πόρους, Δεν διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς πόρους</i>						
Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο διαχείρισης και οργάνωσης	.693	.327	4.503	1	.034	2.000
<i>Variable(s) entered on step 1: Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο διαχείρισης και οργάνωσης: Διαθέτει σημαντικούς πόρους, Διαθέτει περιορισμένους πόρους, Δεν διαθέτει σημαντικούς πόρους</i>						
Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών δράσεων	.964	.338	8.125	1	.004	2.623
<i>Variable(s) entered on step 1: Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών δράσεων: Διαθέτει σημαντικούς πόρους, Διαθέτει περιορισμένους πόρους, Δεν διαθέτει σημαντικούς πόρους</i>						
Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού	.700	.320	4.797	1	.029	2.104
<i>Variable(s) entered on step 1: Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού: Διαθέτει σημαντικούς πόρους, Διαθέτει περιορισμένους πόρους, Δεν διαθέτει σημαντικούς πόρους</i>						
Variables in the Equation - Στρατηγικές διαμόρφωσης κουλτούρας οργανισμού/επιχείρησης						
Διαχείριση και διευθέτηση αναφουόμενων προβλημάτων/ συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	.948	.364	6.771	1	.009	2.575

Variable(s) entered on step 1: Διαχείριση και διευθέτηση αναφερόμενων προβλημάτων/συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων: Ο οργανισμός/επιχείρηση δίνει μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη των σχέσεων και την επίλυση των αναφερόμενων προβλημάτων. Ο οργανισμός/επιχείρηση δίνει περιορισμένη έμφαση στην ανάπτυξη των σχέσεων και την επίλυση των αναφερόμενων προβλημάτων. Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην ανάπτυξη των σχέσεων και την επίλυση των αναφερόμενων προβλημάτων (εκτός μικρών και ασήμαντων περιπτώσεων)						
Ανάθεση της ευθύνης έργου στις ομάδες ή στα άτομα με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο	.618	.173	12.718	1	.000	1.856
Variable(s) entered on step 1: Ανάθεση της ευθύνης έργου στις ομάδες ή στα άτομα με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο: Η ανάθεση έργου είναι προσχεδιασμένη και καλά προσδιορισμένη με τις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης να αναλαμβάνουν πλήρως την ευθύνη των δράσεων που τους ανατίθενται. Η ανάθεση έργου στις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης γίνεται με εμπειρικό και κατά περίπτωση τρόπο και η ευθύνη των αποτελεσμάτων του έργου αυτού ανήκει κυρίως στα άτομα που το αναλαμβάνουν. Η ανάθεση έργου στις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης γίνεται με εμπειρικό και κατά περίπτωση τρόπο και η ευθύνη των αποτελεσμάτων του έργου αυτού ανήκει σε αυτόν που ανατίθεται το έργο. Η ανάθεση έργου στις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης ανατίθεται άναρχα και η ευθύνη των αποτελεσμάτων του έργου αυτού ανήκει κυρίως στην ομάδα ή στα άτομα που είχε ανατεθεί. Η ανάθεση έργου στις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης ανατίθεται άναρχα και η ευθύνη των αποτελεσμάτων του έργου αυτού ανήκει σε αυτόν που ανατίθεται το έργο						
Υπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης έργου	.748	.235	10.099	1	.001	2.112
Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης έργου: Στον οργανισμό/επιχείρηση υπάρχει ένα ουσιαστικό προσδιορισμένο σύστημα αξιολόγησης σε ετήσια ή εξαμηνιαία βάση. Στον οργανισμό/επιχείρηση υπάρχει ένα τυπικό (αλλά όχι ουσιαστικό) σύστημα αξιολόγησης. Στον οργανισμό/επιχείρηση υπάρχει ένα σκιάδες (προφορικό) σύστημα αξιολόγησης. Στον οργανισμό/επιχείρηση δεν υπάρχει κάποιο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης έργου ομάδας ή ατόμων						
Υπαρξη συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων	.566	.230	6.087	1	.014	1.762
Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων: Στον οργανισμό/επιχείρηση διαμορφώνεται ένα ευρύ πλαίσιο διαβουλεύσεων μεταξύ των managers και η ανώτερη διοίκηση αποφασίζει με γνώμονα τη διαβούλευση αυτή. Στον οργανισμό/επιχείρηση οι ομάδες και τα άτομα ευθύνης πραγματοποιούν κάποιες συζητήσεις αναφορικά με τα θέματα υπό εξέταση και γνωστοποιούν τα συμπεράσματα των συζητήσεων αυτών στην ανώτερη διοίκηση η οποία παίρνει τις αποφάσεις της. Στον οργανισμό/επιχείρηση η ανώτερη διοίκηση συμβουλευτείται μόνο κατά περίπτωση μεμονωμένες ομάδες ή άτομα ευθύνης και παίρνει τις αποφάσεις της. Στον οργανισμό/επιχείρηση η ανώτερη διοίκηση παίρνει τις αποφάσεις της και στη συνέχεια τις ανακοινώνει στις ομάδες και τα άτομα ευθύνης και αυτοί στο υπόλοιπο προσωπικό						
Variables in the Equation - Στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων						
Υπαρξη τμήματος διαχείρισης κρίσεων	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	.352	.153	5.321	1	.021	1.422
Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη τμήματος διαχείρισης κρίσεων: Υπάρχει τμήμα διαχείρισης κρίσεων σε πλήρη λειτουργία με προσδιορισμένες αρμοδιότητες. Υπάρχει ομάδα ατόμων από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού/επιχείρησης που είναι επιφορτισμένα για την αντιμετώπιση των κρίσεων και η ομάδα αυτή έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες και λειτουργεί κανονικά. Υπάρχει ομάδα ατόμων από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού/επιχείρησης που είναι επιφορτισμένα για την αντιμετώπιση των κρίσεων και η ομάδα αυτή δεν είναι σε πλήρη λειτουργία. Υπάρχει μια "άτυπη" ομάδα στα μέλη της οποίας έχουν ανατεθεί αρμοδιότητες για την αντιμετώπιση των κρίσεων χωρίς αυτή η ομάδα να εκτελεί κάποια ιδιαίτερη λειτουργία. Δεν υπάρχει ομάδα αντιμετώπισης των κρίσεων αλλά κατά περίπτωση ο οργανισμός/επιχείρηση αναθέτει σε άτομα διάφορες αρμοδιότητες αναφορικά με τη διαχείριση της κρίσης. Οχι δεν υπάρχει τμήμα διαχείρισης κρίσεων						
Υπαρξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων	.215	.109	3.893	1	.048	1.239
Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων: Υπάρχει σχέδιο διαχείρισης κρίσεων που έχει εκπονηθεί από ομάδα ατόμων του οργανισμού/επιχείρησης (χωρίς τη συμμετοχή του Διευθύνοντα Συμβούλου) και έχει εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο ή έχει τη σύμφωνη γνώμη της ιδιοκτησίας του οργανισμού/επιχείρησης. Υπάρχει σχέδιο διαχείρισης κρίσεων που έχει εκπονηθεί από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και άτομα του οργανισμού/επιχείρησης και έχει εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο ή έχει τη σύμφωνη γνώμη της ιδιοκτησίας του οργανισμού/επιχείρησης. Δεν υπάρχει συγκεκριμένο σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων αλλά έχουν δοθεί αρμοδιότητες για τη διαχείριση των κρίσεων σε συγκεκριμένα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης. Το σχεδιασμό και την αντιμετώπιση της κρίσης την έχει εκχωρήσει ο οργανισμός/επιχείρηση σε εξωτερικό σύμβουλο [δηλ. outsourcing, ως μια νέα διάσταση στα πλαίσια της οπτικής (θεώρησης) των πόρων και ικανοτήτων αφού μέσα από τις συνεργασίες αυτές, αναπτύσσονται οι πόροι και οι ικανότητες και μεγιστοποιείται το όφελος του οργανισμού/επιχείρησης]. Δεν υπάρχει σχέδιο για την αντιμετώπιση κρίσεων αλλά έχει ανατεθεί σε ειδική ομάδα από τον οργανισμό/επιχείρηση να εκπονήσει ένα τέτοιο είδος σχεδίου (δηλ. βρίσκεται υπό δημιουργία). Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων αλλά κατά περίπτωση λίγο πριν εκδηλωθεί ή κατά τη διάρκεια εκδήλωσης της κρίσης αναθέτει αρμοδιότητες σε άτομα. Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων ούτε έχει ορίσει αρμοδιότητες αντιμετώπισης κρίσεων σε άτομα						
Variables in the Equation - Στάσεις ατόμων - ομάδων αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων						
Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	1.158	.285	16.482	1	.000	3.183
Variable(s) entered on step 1: Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση: Πολύ πετυχημένη (ή πολύ πετυχημένες). Αρκετά πετυχημένη (ή αρκετά πετυχημένες). Μέτρια πετυχημένη (ή μέτρια πετυχημένες). Λίγο πετυχημένη (ή λίγο πετυχημένες). Καθόλου πετυχημένη (ή καθόλου πετυχημένες)						
Χαρακτηρισμός της συμπεριφοράς του ατόμου ή των ατόμων που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης	-1.189	.294	16.326	1	.000	.305

Variable(s) entered on step 1: Χαρακτηρισμός στις συμπεριφορές του ατόμου ή των ατόμων που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης: Αυτός ή αυτοί που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης έδιναν μεγαλύτερη έμφαση στη διαδικασία της διαχείρισης παρά στους ανθρώπους που διαχειρίζονταν την κρίση διατηρώντας την εξουσία και την πληροφόρηση υπό αυστηρό έλεγχο ενεργώντας μονομερώς με προστακτικό και ελεγκτικό τρόπο. Αυτός ή αυτοί που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης επεδίωκαν την ελάχιστη δυνατή μέριμνα για τη διαδικασία διαχείρισης της κρίσης αφήνοντας τα άτομα ή την ομάδα διαχείρισης να παίρνουν αποφάσεις και ενεργούσε (ή ενεργούσαν) σχεδόν πάντα με τη λογική «κάντε το καλύτερο που μπορείτε και μη με ή μας ενοχλείτε». Αυτός ή αυτοί που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης ήταν δεσμευμένοι τόσο στους ανθρώπους που διαχειρίζονταν την κρίση όσο και στον οργανισμό/επιχείρηση μοιράζοντας πληροφορίες ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της διαχείρισης της κρίσης ενθαρρύνοντας παράλληλα τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και βοηθώντας τους άλλους να αναπτύξουν τις ικανότητες τους αναφορικά με την επίτευξη μιας εύστοχης διαχείρισης

Πίνακας «92»: Αποτελέσματα Λογαριθμικής Παλινδρόμησης του cluster ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια

8.5.3 Για το cluster που αφορά τις «συνεργατικές προσεγγίσεις»

Variables in the Equation - Λειτουργικο-αγοραία χαρακτηριστικά των οργανισμών/επιχειρήσεων						
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Χρόνος λειτουργίας	.570	.194	8.669	1	.003	1.768
Variable(s) entered on step 1: Χρόνος λειτουργίας: Λιγότερο από 1 έτος, 1 μέχρι 9 έτη, 10 μέχρι 20 έτη, 21 μέχρι 30 έτη, Περισσότερο από 30 έτη						
Αριθμός εργαζομένων	.877	.232	14.214	1	.000	2.403
Variable(s) entered on step 1: Αριθμός εργαζομένων: Από 1 μέχρι 9 άτομα, Από 10 μέχρι 49 άτομα, Από 50 μέχρι 499 άτομα, Περισσότερα από 500 άτομα						
Ωράριο λειτουργίας	.744	.260	8.186	1	.004	2.104
Variable(s) entered on step 1: Ωράριο λειτουργίας: Λιγότερο από 8 ώρες, 8ωρο, 9 έως 16 ώρες, 24 ώρες, Ακανόνιστο ωράριο ανάλογα με τις εποχές και τη λειτουργία της επιχείρησης						
Variables in the Equation - Στρατηγικές οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών/επιχειρήσεων						
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Υπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος	-.393	.126	9.783	1	.002	.675
Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος: Υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα που είναι σε ισχύ και εφαρμόζεται πιστά, Υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα που δεν είναι σε ισχύ, Ο οργανισμός/επιχείρηση βρίσκεται σε διαδικασία ανασχηματισμού του γραπτού οργανογράμματος ή τη δημιουργία γραπτού οργανογράμματος, Υπάρχει (κάποιες μορφής) προφορικό οργανόγραμμα. Δεν υπάρχει οργανόγραμμα						
Πιστοποίηση σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO	-.808	.408	3.917	1	.048	.446
Variable(s) entered on step 1: Πιστοποίηση σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO: Ναι, Όχι						
Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει στρατηγικών	-.545	.291	3.752	1	.053	.580
Variable(s) entered on step 1: Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει στρατηγικών: Φιλόδοξες, Λογικές, Περιορισμένης εμβέλειας, Προβληματικές						
Αναπροσδιορισμός του είδους της οργάνωσης	-.903	.308	8.577	1	.003	.405
Variable(s) entered on step 1: Αναπροσδιορισμός του είδους της οργάνωσης: Ο οργανισμός/επιχείρηση βρίσκεται σε συνεχείς αλλαγές στο στο πλαίσιο της οργάνωσης του/της, Ο οργανισμός/επιχείρηση αλλάζει κατά περίπτωση την οργάνωση του/της ανάλογα με τις απαιτήσεις της αγοράς, Ο οργανισμός/επιχείρηση αντιμετωπίζει τις προκλήσεις της αγοράς χωρίς να αλλάζει η δομή και η οργάνωση του/της						
Εφαρμογή συστήματος ελέγχου δράσεων και λειτουργιών	-.630	.204	9.555	1	.002	.533
Variable(s) entered on step 1: Εφαρμογή συστήματος ελέγχου δράσεων και λειτουργιών: Ο οργανισμός/επιχείρηση διαθέτει ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα ελέγχου των επιμέρους δραστηριοτήτων του/της, στην παραγωγή προϊόντων ή τη διαμόρφωση υπηρεσιών, Ο οργανισμός/επιχείρηση διαθέτει ένα εμπειρικό σύστημα ελέγχου, στην παραγωγή προϊόντων ή τη διαμόρφωση υπηρεσιών, Ο οργανισμός/επιχείρηση εφαρμόζει κατά περίπτωση κάποια διαδικασία ελέγχου στην παραγωγή προϊόντων ή τη διαμόρφωση υπηρεσιών, Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν εφαρμόζει συστηματικό έλεγχο δράσεων στην παραγωγή προϊόντων ή τη διαμόρφωση υπηρεσιών (εκτός ελαχίστων και χωρίς σημασία περιπτώσεων)						
Variables in the Equation - Στρατηγικές διαχείρισης παρούσας οικονομικής κρίσης						
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων	-.551	.201	7.525	1	.006	.576
Variable(s) entered on step 1: Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων: Ο οργανισμός/επιχείρηση το τελευταίο διάστημα αναπτύσσει νέες επιχειρηματικές δράσεις σε μεγάλη έκταση (μεγάλες επενδύσεις), Ο οργανισμός/επιχείρηση έχει αναλάβει κάποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες μικρής έκτασης (μικρές επενδύσεις), Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει αναλάβει καμία νέα επιχειρηματική δραστηριότητα το τελευταίο διάστημα, Ο οργανισμός/επιχείρηση αντιμετωπίζει σημαντικά (οικονομικά, διαχειριστικά κλπ) προβλήματα που δεν του/της επιτρέπουν την ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων						
Αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια	-.849	.295	8.286	1	.004	.428

Variable(s) entered on step 1: Αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια: Έχει γίνει μεγάλη αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης τα τελευταία χρόνια, Έχει γίνει μια σχετική (δηλ. περιορισμένη) αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης. Δεν έχει γίνει κάποια εμφάνιση αναδιοργάνωσης του οργανισμού/επιχείρησης						
Αλλαγή του τρόπου λειτουργίας τα τελευταία χρόνια	-.676	.296	5.233	1	.022	.509
Variable(s) entered on step 1: Αλλαγή του τρόπου λειτουργίας τα τελευταία χρόνια: Ο οργανισμός/επιχείρηση έχει εφαρμόσει μεγάλες αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας του/της, Ο οργανισμός/επιχείρηση έχει εφαρμόσει περιορισμένες (ή κατά περίπτωση) λειτουργικές αλλαγές, Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει εφαρμόσει κάποιες αλλαγές εκτός απειρο-ελάχιστων περιπτώσεων χωρίς μεγάλη σημασία						
Variables in the Equation - Στρατηγικές διαχείρισης πόρων οργανισμού/επιχείρησης						
Υπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	-.864	.271	10.185	1	.001	.421
Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση: Διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς πόρους, Διαθέτει περιορισμένους οικονομικούς πόρους, Δεν διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς πόρους						
Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο διαχείρισης και οργάνωσης	-.925	.277	11.157	1	.001	.396
Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο διαχείρισης και οργάνωσης: Διαθέτει σημαντικούς πόρους, Διαθέτει περιορισμένους πόρους, Δεν διαθέτει σημαντικούς πόρους						
Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών δράσεων	-.853	.267	10.206	1	.001	.426
Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών δράσεων: Διαθέτει σημαντικούς πόρους, Διαθέτει περιορισμένους πόρους, Δεν διαθέτει σημαντικούς πόρους						
Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού	-.655	.261	6.284	1	.012	.519
Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού: Διαθέτει σημαντικούς πόρους, Διαθέτει περιορισμένους πόρους, Δεν διαθέτει σημαντικούς πόρους						
Υπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού	-.857	.269	10.160	1	.001	.424
Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού: Διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς (ή και άλλους) πόρους, Διαθέτει περιορισμένους οικονομικούς (ή και άλλους) πόρους, Δεν διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς (ή και άλλους) πόρους						
Variables in the Equation - Στρατηγικές διαμόρφωσης κουλτούρας οργανισμού/επιχείρησης						
Διαχείριση και διευθέτηση αναφερόμενων προβλημάτων/συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	-1.852	.406	20.774	1	.000	.157
Variable(s) entered on step 1: Διαχείριση και διευθέτηση αναφερόμενων προβλημάτων/συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων: Ο οργανισμός/επιχείρηση δίνει μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη των σχέσεων και την επίλυση των αναφερόμενων προβλημάτων, Ο οργανισμός/επιχείρηση δίνει περιορισμένης έκτασης έμφαση στην ανάπτυξη των σχέσεων και την επίλυση των αναφερόμενων προβλημάτων, Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην ανάπτυξη των σχέσεων και την επίλυση των αναφερόμενων προβλημάτων (εκτός μικρών και ασήμαντων περιπτώσεων)						
Ανάθεση της ευθύνης έργου στις ομάδες ή στα άτομα με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο	-.607	.160	14.398	1	.000	.545
Variable(s) entered on step 1: Ανάθεση της ευθύνης έργου στις ομάδες ή στα άτομα με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο: Η ανάθεση έργου είναι προσχεδιασμένη και καλά προσδιορισμένη με τις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης να αναλαμβάνουν πλήρως την ευθύνη των δράσεων που τους ανατίθενται, Η ανάθεση έργου στις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης γίνεται με εμπειρικό και κατά περίπτωση τρόπο και η ευθύνη των αποτελεσμάτων του έργου αυτού ανήκει κυρίως στα άτομα που το αναλαμβάνουν, Η ανάθεση έργου στις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης γίνεται με εμπειρικό και κατά περίπτωση τρόπο και η ευθύνη των αποτελεσμάτων του έργου αυτού ανήκει σε αυτόν που ανατίθεται το έργο, Η ανάθεση έργου στις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης ανατίθεται άναρχα και η ευθύνη των αποτελεσμάτων του έργου αυτού ανήκει κυρίως στην ομάδα ή στα άτομα που είχε ανατεθεί, Η ανάθεση έργου στις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης ανατίθεται άναρχα και η ευθύνη των αποτελεσμάτων του έργου αυτού ανήκει σε αυτόν που ανατίθεται το έργο						
Υπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης έργου	-.971	.215	20.373	1	.000	.379
Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης έργου: Στον οργανισμό/επιχείρηση υπάρχει ένα ουσιαστικό προσδιορισμένο σύστημα αξιολόγησης σε ετήσια ή εξαμηνιαία βάση, Στον οργανισμό/επιχείρηση υπάρχει ένα τυπικό (αλλά όχι ουσιαστικό) σύστημα αξιολόγησης, Στον οργανισμό/επιχείρηση υπάρχει ένα σκιώδες (προφορικό) σύστημα αξιολόγησης, Στον οργανισμό/επιχείρηση δεν υπάρχει κάποιο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης έργου ομάδας ή ατόμων						

Υπαρξη συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων	-.531	.182	8.516	1	.004	.588
Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων: Στον οργανισμό/επιχείρηση διαμορφώνεται ένα ευρύ πλαίσιο διαβουλεύσεων μεταξύ των managers και η ανώτερη διοίκηση αποφασίζει με γνώμονα τη διαβούλευση αυτή, Στον οργανισμό/επιχείρηση οι ομάδες και τα άτομα ευθύνης πραγματοποιούν κάποιες συζητήσεις αναφορικά με τα θέματα υπό εξέταση και γνωστοποιούν τα συμπεράσματα των συζητήσεων αυτών στην ανώτερη διοίκηση η οποία παίρνει τις αποφάσεις της, Στον οργανισμό/επιχείρηση η ανώτερη διοίκηση συμβουλευείται μόνο κατά περίπτωση μεμονωμένες ομάδες ή άτομα ευθύνης και παίρνει τις αποφάσεις της, Στον οργανισμό/επιχείρηση η ανώτερη διοίκηση παίρνει τις αποφάσεις της και στη συνέχεια τις ανακαινώνει στις ομάδες και τα άτομα ευθύνης και αυτοί στο υπόλοιπο προσωπικό						
Variables in the Equation - Στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων						
Υπαρξη τμήματος διαχείρισης κρίσεων	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	-.533	.132	16.422	1	.000	.587
Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη τμήματος διαχείρισης κρίσεων: Υπάρχει τμήμα διαχείρισης κρίσεων σε πλήρη λειτουργία με προσδιορισμένες αρμοδιότητες, Υπάρχει ομάδα ατόμων από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού/επιχείρησης που είναι επιφορτισμένα για την αντιμετώπιση των κρίσεων και η ομάδα αυτή έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες και λειτουργεί κανονικά, Υπάρχει ομάδα ατόμων από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού/επιχείρησης που είναι επιφορτισμένα για την αντιμετώπιση των κρίσεων και η ομάδα αυτή δεν είναι σε πλήρη λειτουργία, Υπάρχει μια "άτυπη" ομάδα στα μέλη της οποίας έχουν ανατεθεί αρμοδιότητες για την αντιμετώπιση των κρίσεων χωρίς αυτή η ομάδα να εκτελεί κάποια ιδιαίτερη λειτουργία, Δεν υπάρχει ομάδα αντιμετώπισης των κρίσεων αλλά κατά περίπτωση ο οργανισμός/επιχείρηση αναθέτει σε άτομα διάφορες αρμοδιότητες αναφορικά με τη διαχείριση της κρίσης, Οχι δεν υπάρχει τμήμα διαχείρισης κρίσεων						
Υπαρξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων	-.503	.108	21.600	1	.000	.605
Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων: Υπάρχει σχέδιο διαχείρισης κρίσεων που έχει εκπονηθεί από ομάδα ατόμων του οργανισμού/επιχείρησης (χωρίς τη συμμετοχή του Διευθύνοντα Συμβούλου) και έχει εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο ή έχει τη σύμφωνη γνώμη της ιδιοκτησίας του οργανισμού/επιχείρησης, Υπάρχει σχέδιο διαχείρισης κρίσεων που έχει εκπονηθεί από Εξωτερικό Σύμβουλο (ή Εταιρεία Συμβούλων) και έχει εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο ή έχει τη σύμφωνη γνώμη της ιδιοκτησίας του οργανισμού/επιχείρησης, Υπάρχει σχέδιο διαχείρισης κρίσεων που έχει εκπονηθεί από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και άτομα του οργανισμού/επιχείρησης και έχει εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο ή έχει τη σύμφωνη γνώμη της ιδιοκτησίας του οργανισμού/επιχείρησης, Δεν υπάρχει συγκεκριμένο σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων αλλά έχουν δοθεί αρμοδιότητες για τη διαχείριση των κρίσεων σε συγκεκριμένα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης, Το σχεδιασμό και την αντιμετώπιση της κρίσης την έχει εκχωρήσει ο οργανισμός/επιχείρηση σε εξωτερικό σύμβουλο [δηλ. outsourcing, ως μια νέα διάσταση στα πλαίσια της οπτικής (θεώρησης) των πόρων και ικανοτήτων αφού μέσα από τις συνεργασίες αυτές, αναπτύσσονται οι πόροι και οι ικανότητες και μεγιστοποιείται το όφελός του οργανισμού/επιχείρησης], Δεν υπάρχει σχέδιο για την αντιμετώπιση κρίσεων αλλά έχει ανατεθεί σε ειδική ομάδα από τον οργανισμό/επιχείρηση να εκπονήσει ένα τέτοιο είδος σχεδίου (δηλ. βρίσκεται υπό δημιουργία), Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων αλλά κατά περίπτωση λίγο πριν εκδηλωθεί ή κατά τη διάρκεια εκδήλωσης της κρίσης αναθέτει αρμοδιότητες σε άτομα, Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων ούτε έχει ορίσει αρμοδιότητες αντιμετώπισης κρίσεων σε άτομα						
Variables in the Equation - Στάσεις ατόμων - ομάδων αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων						
Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	-1.306	.300	18.953	1	.000	.271
Variable(s) entered on step 1: Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση: Πολύ πετυχημένη (ή πολύ πετυχημένες), Αρκετά πετυχημένη (ή αρκετά πετυχημένες), Μέτρια πετυχημένη (ή μέτρια πετυχημένες), Λίγο πετυχημένη (ή λίγο πετυχημένες), Καθόλου πετυχημένη (ή καθόλου πετυχημένες)						
Χαρακτηρισμός της συμπεριφοράς του ατόμου ή των ατόμων που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης	1.019	.279	13.384	1	.000	2.771
Variable(s) entered on step 1: Χαρακτηρισμός στις συμπεριφορές του ατόμου ή των ατόμων που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης: Αυτός ή αυτοί που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης έδιναν μεγαλύτερη έμφαση στη διαδικασία της διαχείρισης παρά στους ανθρώπους που διαχειρίζονταν την κρίση διατηρώντας την εξουσία και την πληροφόρηση υπό αυστηρό έλεγχο ενεργώντας μονομερώς με προστακτικό και ελεγκτικό τρόπο, Αυτός ή αυτοί που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης επεδίωκαν την ελάχιστη δυνατή μέριμνα για τη διαδικασία διαχείρισης της κρίσης αφήνοντας τα άτομα ή την ομάδα διαχείρισης να παίρνουν αποφάσεις και ενεργούσε (ή ενεργούσαν) σχεδόν πάντα με τη λογική «κάντε το καλύτερο που μπορείτε και μη με ή μας ενοχλείτε», Αυτός ή αυτοί που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης ήταν δεσμευμένοι τόσο στους ανθρώπους που διαχειρίζονταν την κρίση όσο και στον οργανισμό/επιχείρηση μοιράζοντας πληροφορίες ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της διαχείρισης της κρίσης ενθαρρύνοντας παράλληλα τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και βοηθώντας τους άλλους να αναπτύξουν τις ικανότητες τους αναφορικά με την επίτευξη μιας εύστοχης διαχείρισης						

Πίνακας «93»: Αποτελέσματα Λογαριθμικής Παλινδρόμησης του cluster συνεργατικές προσεγγίσεις

8.5.4 Για το cluster που αφορά την «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις»

Variables in the Equation - Λειτουργικο-αγοραία χαρακτηριστικά των οργανισμών/επιχειρήσεων						
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Αριθμός εργαζομένων	-.887	.236	14.111	1	.000	.412
<i>Variable(s) entered on step 1: Αριθμός εργαζομένων: Από 1 μέχρι 9 άτομα, Από 10 μέχρι 49 άτομα, Από 50 μέχρι 499 άτομα, Περισσότερα από 500 άτομα</i>						
Ωράριο λειτουργίας	-.866	.273	10.069	1	.002	.421
<i>Variable(s) entered on step 1: Ωράριο λειτουργίας: Λιγότερο από 8 ώρες, 8ωρο, 9 έως 16 ώρες, 24 ώρες, Ακανόνιστο ωράριο ανάλογα με τις εποχές και τη λειτουργία της επιχείρησης</i>						
Variables in the Equation - Στρατηγικές οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών/επιχειρήσεων						
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Υπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος	.634	.173	13.343	1	.000	1.885
<i>Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος: Υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα που είναι σε ισχύ και εφαρμόζεται πιστά, Υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα που δεν είναι σε ισχύ, Ο οργανισμός/επιχείρηση βρίσκεται σε διαδικασία ανασχηματισμού του γραπτού οργανογράμματος ή τη δημιουργία γραπτού οργανογράμματος, Υπάρχει (κάποιος μορφή) προφορικό οργανόγραμμα, Δεν υπάρχει οργανόγραμμα</i>						
Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει στρατηγικών	1.152	.340	11.474	1	.001	3.164
<i>Variable(s) entered on step 1: Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει στρατηγικών: Φιλόδοξες, Λογικές, Περιορισμένης εμβέλειας, Προβληματικές</i>						
Αναπροσδιορισμός του είδους της οργάνωσης	1.036	.307	11.408	1	.001	2.818
<i>Variable(s) entered on step 1: Αναπροσδιορισμός του είδους της οργάνωσης: Ο οργανισμός/επιχείρηση βρίσκεται σε συνεχείς αλλαγές στο στο πλαίσιο της οργάνωσης του/της, Ο οργανισμός/επιχείρηση αλλάζει κατά περίπτωση την οργάνωση του/της ανάλογα με τις απαιτήσεις της αγοράς, Ο οργανισμός/επιχείρηση αντιμετωπίζει τις προκλήσεις της αγοράς χωρίς να αλλάζει η δομή και η οργάνωση του/της</i>						
Εφαρμογή συστήματος ελέγχου δράσεων και λειτουργιών	1.281	.345	13.744	1	.000	3.599
<i>Variable(s) entered on step 1: Εφαρμογή συστήματος ελέγχου δράσεων και λειτουργιών: Ο οργανισμός/επιχείρηση διαθέτει ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα ελέγχου των επιμέρους δραστηριοτήτων του/της, στην παραγωγή προϊόντων ή τη διαμόρφωση υπηρεσιών, Ο οργανισμός/επιχείρηση διαθέτει ένα εμπειρικό σύστημα ελέγχου, στην παραγωγή προϊόντων ή τη διαμόρφωση υπηρεσιών, Ο οργανισμός/επιχείρηση εφαρμόζει κατά περίπτωση κάποια διαδικασία ελέγχου στην παραγωγή προϊόντων ή τη διαμόρφωση υπηρεσιών, Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν εφαρμόζει συστηματικό έλεγχο δράσεων στην παραγωγή προϊόντων ή τη διαμόρφωση υπηρεσιών (εκτός ελαχίστων και χωρίς σημασία περιπτώσεων)</i>						
Variables in the Equation - Στρατηγικές διαχείρισης παρούσας οικονομικής κρίσης						
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων	.779	.229	11.614	1	.001	2.180
<i>Variable(s) entered on step 1: Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων: Ο οργανισμός/επιχείρηση το τελευταίο διάστημα αναπτύσσει νέες επιχειρηματικές δράσεις σε μεγάλη έκταση (μεγάλες επενδύσεις, Ο οργανισμός/επιχείρηση έχει αναλάβει κάποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες μικρής έκτασης (μικρές επενδύσεις, Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει αναλάβει καμία νέα επιχειρηματική δραστηριότητα το τελευταίο διάστημα, Ο οργανισμός/επιχείρηση αντιμετωπίζει σημαντικά (οικονομικά, διαχειριστικά κλπ) προβλήματα που δεν του/της επιτρέπουν την ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων</i>						
Τρόπος αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης	1.264	.346	13.336	1	.000	3.541
<i>Variable(s) entered on step 1: Τρόπος αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης: Ο οργανισμός/επιχείρηση εφαρμόζει άμεσα αποτελεσματικές μεθόδους αντιμετώπισης της κρίσης (μείωση κόστους παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών, εντατικές μεθόδους προώθησης προϊόντων/υπηρεσιών, ανάπτυξη νέων σχέσεων στην αγορά με προμηθευτές και πελάτες κλπ), Ο οργανισμός/επιχείρηση εφαρμόζει κατά περίπτωση (ανάλογα με τους πελάτες, προμηθευτές ή τις περιοχές κλπ) ειδικές δράσεις, Ο οργανισμός/επιχείρηση ακολουθεί τον τρόπο λειτουργίας του/της, που είχε και πριν την εμφάνιση της κρίσης, χωρίς να υιοθετεί και να εφαρμόζει νέες δράσεις, εκτός ελαχίστων περιπτώσεων</i>						
Αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια	1.356	.326	17.330	1	.000	3.882
<i>Variable(s) entered on step 1: Αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια: Έχει γίνει μεγάλη αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης τα τελευταία χρόνια, Έχει γίνει μια σχετική (δηλ. περιορισμένη) αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης, Δεν έχει γίνει κάποια εμφάνιση αναδιοργάνωσης του οργανισμού/επιχείρησης</i>						
Αλλαγή του τρόπου λειτουργίας τα τελευταία χρόνια	1.338	.335	15.924	1	.000	3.811
<i>Variable(s) entered on step 1: Αλλαγή του τρόπου λειτουργίας τα τελευταία χρόνια: Ο οργανισμός/επιχείρηση έχει εφαρμόσει μεγάλες αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας του/της, Ο οργανισμός/επιχείρηση έχει εφαρμόσει περιορισμένες (ή κατά περίπτωση) λειτουργικές αλλαγές, Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει εφαρμόσει κάποιες αλλαγές εκτός απειρο-ελάχιστων περιπτώσεων χωρίς μεγάλη σημασία</i>						

Variables in the Equation - Στρατηγικές διαχείρισης πόρων οργανισμού/επιχείρησης						
Υπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	1.050	.306	11.807	1	.001	2.858
<i>Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση: Διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς πόρους, Διαθέτει περιορισμένους οικονομικούς πόρους, Δεν διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς πόρους</i>						
Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο διαχείρισης και οργάνωσης	1.084	.306	12.524	1	.000	2.957
<i>Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο διαχείρισης και οργάνωσης: Διαθέτει σημαντικούς πόρους, Διαθέτει περιορισμένους πόρους, Δεν διαθέτει σημαντικούς πόρους</i>						
Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών δράσεων	1.146	.306	14.036	1	.000	3.145
<i>Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών δράσεων: Διαθέτει σημαντικούς πόρους, Διαθέτει περιορισμένους πόρους, Δεν διαθέτει σημαντικούς πόρους</i>						
Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού	1.159	.319	13.240	1	.000	3.187
<i>Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού: Διαθέτει σημαντικούς πόρους, Διαθέτει περιορισμένους πόρους, Δεν διαθέτει σημαντικούς πόρους</i>						
Υπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού	1.237	.312	15.732	1	.000	3.444
<i>Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού: Διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς (ή και άλλους) πόρους, Διαθέτει περιορισμένους οικονομικούς (ή και άλλους) πόρους, Δεν διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς (ή και άλλους) πόρους</i>						
Variables in the Equation - Στρατηγικές διαμόρφωσης κουλτούρας οργανισμού/επιχείρησης						
Διαχείριση και διευθέτηση αναφερόμενων προβλημάτων/ συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	1.521	.496	9.386	1	.002	4.576
<i>Variable(s) entered on step 1: Διαχείριση και διευθέτηση αναφερόμενων προβλημάτων/συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων: Ο οργανισμός/επιχείρηση δίνει μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη των σχέσεων και την επίλυση των αναφερόμενων προβλημάτων, Ο οργανισμός/επιχείρηση δίνει περιορισμένης έκτασης έμφαση στην ανάπτυξη των σχέσεων και την επίλυση των αναφερόμενων προβλημάτων, Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην ανάπτυξη των σχέσεων και την επίλυση των αναφερόμενων προβλημάτων (εκτός μικρών και ασήμαντων περιπτώσεων)</i>						
Ανάθεση της ευθύνης έργου στις ομάδες ή στα άτομα με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο	.863	.245	12.378	1	.000	2.371
<i>Variable(s) entered on step 1: Ανάθεση της ευθύνης έργου στις ομάδες ή στα άτομα με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο: Η ανάθεση έργου είναι προσχεδιασμένη και καλά προσδιορισμένη με τις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης να αναλαμβάνουν πλήρως την ευθύνη των δράσεων που τους ανατίθενται, Η ανάθεση έργου στις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης γίνεται με εμπειρικό και κατά περίπτωση τρόπο και η ευθύνη των αποτελεσμάτων του έργου αυτού ανήκει κυρίως στα άτομα που το αναλαμβάνουν, Η ανάθεση έργου στις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης γίνεται με εμπειρικό και κατά περίπτωση τρόπο και η ευθύνη των αποτελεσμάτων του έργου αυτού ανήκει σε αυτόν που αναθέτει το έργο, Η ανάθεση έργου στις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης ανατίθεται άναρχα και η ευθύνη των αποτελεσμάτων του έργου αυτού ανήκει κυρίως στην ομάδα ή στα άτομα που είχε ανατεθεί, Η ανάθεση έργου στις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης ανατίθεται άναρχα και η ευθύνη των αποτελεσμάτων του έργου αυτού ανήκει σε αυτόν που αναθέτει το έργο</i>						
Υπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης έργου	1.246	.290	8.432	1	.000	3.477
<i>Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης έργου: Στον οργανισμό/επιχείρηση υπάρχει ένα ουσιαστικό προσδιορισμένο σύστημα αξιολόγησης σε ετήσια ή εξαμηνιαία βάση, Στον οργανισμό/επιχείρηση υπάρχει ένα τυπικό (αλλά όχι ουσιαστικό) σύστημα αξιολόγησης, Στον οργανισμό/επιχείρηση υπάρχει ένα σκιάδες (προφορικό) σύστημα αξιολόγησης, Στον οργανισμό/επιχείρηση δεν υπάρχει κάποιο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης έργου ομάδας ή ατόμων</i>						
Υπαρξη συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων	.858	.213	16.170	1	.000	2.359
<i>Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων: Στον οργανισμό/επιχείρηση διαμορφώνεται ένα ευρύ πλαίσιο διαβουλεύσεων μεταξύ των managers και η ανώτερη διοίκηση αποφασίζει με γνώμονα τη διαβούλευση αυτή, Στον οργανισμό/επιχείρηση οι ομάδες και τα άτομα ευθύνης πραγματοποιούν κάποιες συζητήσεις αναφορικά με τα θέματα υπό εξέταση και γνωστοποιούν τα συμπεράσματα των συζητήσεων αυτών στην ανώτερη διοίκηση η οποία παίρνει τις αποφάσεις της, Στον οργανισμό/επιχείρηση η ανώτερη διοίκηση συμβουλευεται μόνο κατά περίπτωση μεμονωμένες ομάδες ή άτομα ευθύνης και παίρνει τις αποφάσεις της, Στον οργανισμό/επιχείρηση η ανώτερη διοίκηση παίρνει τις αποφάσεις της και στη συνέχεια τις ανακοινώνει στις ομάδες και τα άτομα ευθύνης και αυτοί στο υπόλοιπο προσωπικό</i>						

Variables in the Equation - Στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων						
Υπαρξη τμήματος διαχείρισης κρίσεων	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	.572	.122	21.877	1	.000	1.771
<i>Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη τμήματος διαχείρισης κρίσεων: Υπάρχει τμήμα διαχείρισης κρίσεων σε πλήρη λειτουργία με προσδιορισμένες αρμοδιότητες, Υπάρχει ομάδα ατόμων από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού/επιχείρησης που είναι επιφορτισμένα για την αντιμετώπιση των κρίσεων και η ομάδα αυτή έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες και λειτουργεί κανονικά, Υπάρχει ομάδα ατόμων από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού/επιχείρησης που είναι επιφορτισμένα για την αντιμετώπιση των κρίσεων και η ομάδα αυτή δεν είναι σε πλήρη λειτουργία, Υπάρχει μια "άτυπη" ομάδα στα μέλη της οποίας έχουν ανατεθεί αρμοδιότητες για την αντιμετώπιση των κρίσεων χωρίς αυτή η ομάδα να εκτελεί κάποια ιδιαίτερη λειτουργία, Δεν υπάρχει ομάδα αντιμετώπισης των κρίσεων αλλά κατά περίπτωση ο οργανισμός/επιχείρηση αναθέτει σε άτομα διάφορες αρμοδιότητες αναφορικά με τη διαχείριση της κρίσης, Οχι δεν υπάρχει τμήμα διαχείρισης κρίσεων</i>						
Υπαρξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	.375	.091	16.839	1	.000	1.456
<i>Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων: Υπάρχει σχέδιο διαχείρισης κρίσεων που έχει εκπονηθεί από ομάδα ατόμων του οργανισμού/επιχείρησης (χωρίς τη συμμετοχή του Διευθύνοντα Συμβούλου) και έχει εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο ή έχει τη σύμφωνη γνώμη της ιδιοκτησίας του οργανισμού/επιχείρησης, Υπάρχει σχέδιο διαχείρισης κρίσεων που έχει εκπονηθεί από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και άτομα του οργανισμού/επιχείρησης και έχει εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο ή έχει τη σύμφωνη γνώμη της ιδιοκτησίας του οργανισμού/επιχείρησης, Δεν υπάρχει συγκεκριμένο σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων αλλά έχουν δοθεί αρμοδιότητες για τη διαχείριση των κρίσεων σε συγκεκριμένα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης, Το σχεδιασμό και την αντιμετώπιση της κρίσης την έχει εκχωρήσει ο οργανισμός/επιχείρηση σε εξωτερικό σύμβουλο [δηλ. outsourcing, ως μια νέα διάσταση στα πλαίσια της οπτικής (θεώρησης) των πόρων και ικανοτήτων αφού μέσα από τις συνεργασίες αυτές, αναπτύσσονται οι πόροι και οι ικανότητές και μεγιστοποιείται το όφελός του οργανισμού/επιχείρησης], Δεν υπάρχει σχέδιο για την αντιμετώπιση κρίσεων αλλά έχει ανατεθεί σε ειδική ομάδα από τον οργανισμό/επιχείρηση να εκπονήσει ένα τέτοιο είδος σχεδίου (δηλ. βρίσκεται υπό δημιουργία), Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων αλλά κατά περίπτωση λίγο πριν εκδηλωθεί ή κατά τη διάρκεια εκδήλωσης της κρίσης αναθέτει αρμοδιότητες σε άτομα, Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων ούτε έχει ορίσει αρμοδιότητες αντιμετώπισης κρίσεων σε άτομα</i>						
Variables in the Equation - Στάσεις ατόμων - ομάδων αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων						
Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	1.060	.316	11.249	1	.001	2.887
<i>Variable(s) entered on step 1: Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση: Πολύ πετυχημένη (ή πολύ πετυχημένες), Αρκετά πετυχημένη (ή αρκετά πετυχημένες), Μέτρια πετυχημένη (ή μέτρια πετυχημένες), Λίγο πετυχημένη (ή λίγο πετυχημένες), Καθόλου πετυχημένη (ή καθόλου πετυχημένες)</i>						

Πίνακας «94»: Αποτελέσματα Λογαριθμικής Παλινδρόμησης του cluster εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις

8.6 Συγκεντρωτικά Αποτελέσματα Κεφαλαίου

"Ικανότητες / Δεξιότητες στη Διαχείριση των Κρίσεων"				
Factor	«λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετώπισεις»	«ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια»	«συνεργατικές προσεγγίσεις»	«εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις»
Cluster	Δύο (2) ομάδες (μία επηρεάζεται και μία δεν επηρεάζεται)	Δύο (2) ομάδες (μία επηρεάζεται και μία δεν επηρεάζεται)	Δύο (2) ομάδες (μία επηρεάζεται και μία δεν επηρεάζεται)	Δύο (2) ομάδες (μία επηρεάζεται και μία δεν επηρεάζεται)
Discriminant	Νομική μορφή	Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει στρατηγικών	Χρόνος λειτουργίας	Αριθμός εργαζομένων
	Χρόνος λειτουργίας	Εφαρμογή συστήματος ελέγχου δράσεων και λειτουργιών	Αριθμός εργαζομένων	Ωράριο λειτουργίας
	Αριθμός εργαζομένων	Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων	Ωράριο λειτουργίας	Υπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος
	Ωράριο λειτουργίας	Αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια	Υπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος	Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει στρατηγικών
	Υπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος	Αλλαγή του τρόπου λειτουργίας τα τελευταία χρόνια	Πιστοποίηση σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοπ. ISO	Αναπροσδιορισμός του είδους της οργάνωσης

Πιστοποίηση σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO	Υπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση	Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει στρατηγικών	Εφαρμογή συστήματος ελέγχου δράσεων και λειτουργιών
Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει στρατηγικών	Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο διαχείρισης και οργάνωσης	Αναπροσδιορισμός του είδους της οργάνωσης	Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων
Αναπροσδιορισμός του είδους της οργάνωσης	Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών δράσεων	Εφαρμογή συστήματος ελέγχου δράσεων και λειτουργιών	Τρόπος αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης
Εφαρμογή συστήματος ελέγχου δράσεων και λειτουργιών	Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού	Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων	Αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια
Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων	Διαχείριση και διευθέτηση αναφυόμενων προβλημάτων/ συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων	Αναδιοργάνωση του οργανισμού/ επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια	Αλλαγή του τρόπου λειτουργίας τα τελευταία χρόνια
Υπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση	Ανάθεση της ευθύνης έργου στις ομάδες ή στα άτομα με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο	Αλλαγή του τρόπου λειτουργίας τα τελευταία χρόνια	Υπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση
Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο διαχείρισης και οργάνωσης	Υπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης έργου	Υπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση	Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο διαχείρισης και οργάνωσης
Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών δράσεων	Υπαρξη συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων	Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο διαχείρισης και οργάνωσης	Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών δράσεων
Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού	Υπαρξη τμήματος διαχείρισης κρίσεων	Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών δράσεων	Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού
Υπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού	Υπαρξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων	Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού	Υπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
Διαχείριση και διευθέτηση αναφυόμενων προβλημάτων/ συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων	Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/ επιχείρηση	Υπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού	Διαχείριση και διευθέτηση αναφυόμενων προβλημάτων/ συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων
Ανάθεση της ευθύνης έργου στις ομάδες ή στα άτομα με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο	Χαρακτηρισμός της συμπεριφοράς του ατόμου ή των ατόμων που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης	Διαχείριση και διευθέτηση αναφυόμενων προβλημάτων/συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων	Ανάθεση της ευθύνης έργου στις ομάδες ή στα άτομα με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο
Υπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης έργου,		Ανάθεση της ευθύνης έργου στις ομάδες ή στα άτομα με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο	Υπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης έργου
Υπαρξη συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων		Υπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης έργου	Υπαρξη συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων

	Υπαρξη τμήματος διαχείρισης κρίσεων		Υπαρξη συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων	Υπαρξη τμήματος διαχείρισης κρίσεων
	Υπαρξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων		Υπαρξη τμήματος διαχείρισης κρίσεων	Υπαρξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων
	Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/ επιχείρηση		Υπαρξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων	Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/ επιχείρηση
	Χαρακτηρισμός της συμπεριφοράς του ατόμου ή των ατόμων που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης		Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/ επιχείρηση	
			Χαρακτηρισμός της συμπεριφοράς του ατόμου ή των ατόμων που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης	

Επεξήγηση: Με έντονη () γραμματοσειρά σημειώνονται οι μεταβλητές που αναδείχθηκαν σημαντικές από τη λογαριθμική παλινδρόμηση, ανά παράγοντα.

Πίνακας «95: Συγκεντρωτική Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας για τις "Ικανότητες / Δεξιότητες στη Διαχείριση των Κρίσεων"

8.7 Σχολιασμός Συμπερασμάτων, Συγκριτική Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων και Έλεγχος Υποθέσεων Εργασίας

Ο πίνακας «95» αποτελεί μία συγκεντρωτική απεικόνιση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση που εφαρμόστηκε για τις ικανότητες/δεξιότητες στη διαχείριση των κρίσεων, στο πλαίσιο της διαδικασίας ανάπτυξης ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις. Όπως παρατηρούμε, η ανάλυση παραγόντων ομαδοποίησε τις μεταβλητές που συνδέσαμε με τη συγκεκριμένη διαδικασία σε 4 παράγοντες (ομάδες μεταβλητών), αυτές που συνδέονται με τις «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετώπισεις», τα «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια», τις «συνεργατικές προσεγγίσεις» και την «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις».

Έτσι, επιβεβαιώνεται η πρώτη υπόθεση εργασίας που έχουμε δομήσει (Y1) αναφορικά με τη συγκεκριμένη διαδικασία που εστιάζει στις ικανότητες/δεξιότητες στη διαχείριση των κρίσεων, με τις επιμέρους ενέργειες της διαδικασίας ανάπτυξης ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις να μην είναι ακανόνιστες ή τυχαία εμφανιζόμενες, αλλά να προσδιορίζονται στα πλαίσια μιας συστηματικά διαμορφούμενης ομαδοποίησης μεταβλητών, οριοθετώντας νέους τρόπους αντίληψης

αναφορικά με τις επιμέρους ενέργειες της διαδικασίας αυτής. Με άλλα λόγια επιβεβαιώνεται ότι, η συμβολή των διαφόρων μεταβλητών που συνθέτουν τις επιμέρους ενέργειες της διαδικασίας ανάπτυξης ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις, μέσα από τα ιδιαίτερα συστήματα ομαδοποίησής τους, προσδίδουν μία νέα διάσταση και έμφαση στην πρακτική της διαχείρισης κρίσεων.

Η παραγοντική ανάλυση που επήλθε, φαίνεται να θέτει σε μία διαφορετική οπτική γωνία την προσέγγιση στην οποία κινούνται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις, βασιζόμενοι στις «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετώπισεις», τα «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια», τις «συνεργατικές προσεγγίσεις» και την «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις», στο πλαίσιο της διαδικασίας ανάπτυξης ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις. Αυτή η οπτική γωνία οριοθετείται προς την κατεύθυνση του προσδιορισμού των στοιχείων εκείνων, που ενδεχομένως να επιδρούν και να επηρεάζουν με διαφορετικό τρόπο και σε διαφορετική έκταση τη διαδικασία ανάπτυξης ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις.

Στον παρακάτω πίνακα «96» παρατίθενται τα ευρήματα της έρευνας μας, τα οποία εξάγονται από την παραγοντική ανάλυση, σε σχέση με τα ήδη καταγεγραμμένα θεωρητικά πρότυπα, όπως αυτά έχουν παρουσιασθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο και εξετάζουν διάφορα στοιχεία επί των ευρημάτων της έρευνάς μας:

ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ
Μεταβλητές που εξάγονται από την παραγοντική ανάλυση στις «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετώπισεις»	(που εξετάζουν στοιχεία επί των ευρημάτων της έρευνας)
Υπήρχε σύστημα δυναμικής επανεξέτασης των προβληματικών δράσεων της ομάδας, για τη διαχείριση της κρίσης	Myer, 1992, Linnenluecke, M.K., Griffiths, A., 2009 Cordesa, Richerson και Schwesingera, 2010 Schwartz, 1999, Drucker, 1980, Heike, P., 1999 Barton, L., 2001, Puchan, 2001, Jackson και Daly, 2011, Siponen, Pahlila και Mahmood, 2007, Gage, 2002, Dohertya, Fink, Inglisc και Pastored, 2009, Barton, 1991, Elliott, Smith και McGuinness, 2000, Appelt και Higgins, 2010, Tyler το 1997, Likewise, Grunig και Dozier, 2002, Belaya και Hanf, 2005, Kellerman, 2006, Bland, 1995, Mitroff και Harrington, 1996, Parsons, 1996, Osatuyi, Andoh-Baidoo και Blue, 2008, Wart, M., Kapucu, N., 2009
Υπήρξε αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου	
Το σύνολο των επιλογών των ατόμων της ομάδας αντιμετώπισης της κρίσης, αναφορικά με τις δράσεις για τη διαχείριση της κρίσης, ήταν πετυχημένο (χωρίς αντιφάσεις)	
Οι δράσεις αντιμετώπισης της κρίσης στο σύνολο τους χαρακτηρίστηκαν από απόλυτη επιτυχία	
Οι δραστηριότητες που αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια αντιμετώπισης της κρίσης, βοήθησαν στην αποτελεσματικότερη δραστηριοποίηση του οργανισμού/επιχείρησης, στο αμέσως επόμενο διάστημα	
Η περίοδος της κρίσης και ο τρόπος αντιμετώπισης της, αναπροσδιόρισε θετικά τον οργανισμό/επιχείρηση, στη λειτουργία και τις δράσεις του γενικότερα	
Η ομάδα διαχείρισης της κρίσης επεξεργάστηκε πάρα πολλές εναλλακτικές δράσεις κάθε φορά που ήταν να επιλέξει, για κάθε συγκεκριμένη δράση αντιμετώπισης της κρίσης	
Η ομάδα αντιμετώπισης της κρίσης αναγκάστηκε να αναπροσδιορίσει αρκετές φορές το πλαίσιο δράσης της, με σκοπό να αντιμετωπίσει επιμέρους αναφύμενα προβλήματα	
Ο τρόπος σχεδιασμού αντιμετώπισης της κρίσης, που είχε προηγηθεί από την ομάδα διαχείρισης της κρίσης, ήταν τέτοιος που δεν χρειάστηκε να πράξει άλλες δράσεις έξω από αυτόν τον σχεδιασμό, για να αντιμετωπίσει την κρίση	
Η ομάδα ή τα άτομα που ανέλαβαν τη διαχείριση της κρίσης είχαν σημαντική επιτυχία στο επικοινωνιακό επίπεδο, στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού/επιχείρησης	
Η ομάδα ή τα άτομα που ανέλαβαν τη διαχείριση της κρίσης είχαν σημαντική επιτυχία στο επικοινωνιακό επίπεδο, στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού/επιχείρησης	

<p align="center">Μεταβλητές που εξάγονται απο την παραγοντική ανάλυση στα «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια»</p>	<p>Bland, 1995, Mitroff και Harrington, 1996, Parsons, 1996, Osatuyi, Andoh-Baidoo, Blue, 2008, Wart, M., Kapucu, N. 2009,</p>
<p>Ανάπτυξη αρμοδιοτήτων εξουσίας</p>	
<p>Σύγκρουση προτεραιοτήτων (ο καθένας απο την ομάδα είχε διαφορετικές προτεραιότητες για την αντιμετώπιση της κρίσης)</p>	
<p>Εμφανίσθηκε σύγχυση αρμοδιοτήτων</p>	
<p>Τα μέλη της ομάδας την περίοδο της αντιμετώπισης της κρίσης αισθάνθηκαν μια εργασιακή εξουθένωση (απο την πολύωρη και δύσκολη αντιμετώπιση της κρίσης)</p>	
<p>Η ομάδα αντιμετώπισης της κρίσης χρειαζόταν και άλλα άτομα για τη διαχείριση της κρίσης</p>	
<p>Τα άτομα που ανέλαβαν την ευθύνη αντιμετώπισης της κρίσης, αντιμετώπισαν σημαντικές δυσκολίες, με αποτέλεσμα αρκετές φορές κατά τη διάρκεια αντιμετώπισης της κρίσης, να βρεθούν κοντά στην απογοήτευση</p>	
<p>Κάποιο ή κάποια απο τα άτομα που είχαν οριστεί για την αντιμετώπιση της κρίσης, δεν ανταπεξείλθαν των ευθυνών που τους ανατέθηκαν</p>	
<p align="center">Μεταβλητές που εξάγονται απο την παραγοντική ανάλυση στις «συνεργατικές προσεγγίσεις»</p>	<p>Schraagen και van de Ven, 1997, Coombs, 1996, Mengolini και Debarberisa, 2010</p>
<p>Αυξημένη δέσμευση των μελών της ομάδας διαχείρισης της κρίσης, στις διαδικασίες της διαχείρισης</p>	
<p>Υπήρχε συστηματικός συντονισμός των μελών της ομάδας διαχείρισης κρίσης</p>	
<p>Υπήρχε συστηματική επίβλεψη των δράσεων που αναλάμβανε το κάθε μέλος της ομάδας διαχείρισης της κρίσης</p>	
<p>Υπήρχε συστηματικός έλεγχος των αποτελεσμάτων της δράσης του κάθε μέλους της ομάδας διαχείρισης της κρίσης, αλλά και της ομάδας συνολικά</p>	
<p align="center">Μεταβλητές που εξάγονται απο την παραγοντική ανάλυση στην «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις»</p>	<p>Coombs, 1996, Mengolini και Debarberisa, 2010, Siponen, Pahlila και Mahmood, 2007, Gage, 2002</p>
<p>Ο οργανισμός/επιχείρηση προσδιόρισε μια αντιμισθία στα μέλη της ομάδας διαχείρισης της κρίσης, για την επιπρόσθετη συνεισφορά της ομάδας</p>	
<p>Τα μέλη της ομάδας αντιμετώπισης της κρίσης ανέλαβαν πιο υπεύθυνες θέσεις στον οργανισμό/επιχείρηση, μετά την αντιμετώπιση της κρίσης</p>	
ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ	
<p>(επί των συμπερασμάτων που εξάγονται απο την παραγοντική ανάλυση των παραγόντων «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετώπισεις», «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια», «συνεργατικές προσεγγίσεις», «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις»)</p>	
<p>Ένας μεγάλος αριθμός ερευνητών (που φαίνονται στο σκέλος των θεωρητικών προτύπων του παρόντος πίνακα), εξετάζει τις δράσεις ενός οργανισμού/επιχείρησης για αντιμετώπιση της κρίσης, εστιάζοντας στις «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετώπισεις», τα «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια», τις «συνεργατικές προσεγγίσεις» και την «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις», στο πλαίσιο της διαδικασίας ανάπτυξης ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις, με εστίαση στον έλεγχο των δράσεων αντιμετώπισης κρίσεων και συγκεκριμένα στους τομείς: της εκπαίδευσης, της υπευθυνότητας, της συμπεριφοράς, των διαπροσωπικών σχέσεων, της ποιοτικής αξιολόγησης του προσωπικού, του συντονισμού και της αντίληψης.</p> <p>Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την έρευνά μας, συνδέονται άμεσα με το πλαίσιο που διαμορφώνεται από τα θεωρητικά πρότυπα, ομαδοποιώντας ουσιαστικά όλους τους μέχρι σήμερα ερευνηθέντες παράγοντες, σε μία ευρεία ομάδα παραγόντων, που εστιάζει σε χαρακτηριστικά του οργανισμού/επιχείρησης που ανταποκρίνονται στις λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετώπισεις, τα ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια, τις συνεργατικές προσεγγίσεις και την εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις.</p> <p>Εκτός των άλλων, ο μεγάλος αυτός αριθμός των θεωρητικών προτύπων προσδίδει τη δυνατότητα της ύπαρξης ενός ευρέος πεδίου εναλλακτικών στοιχείων, αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων.</p> <p>Η διαφοροποίησή μας από το οποιοδήποτε θεωρητικό πρότυπο είναι ότι, εμείς εστιάζουμε στον</p>	

προσδιορισμό του κατά πόσο η ορθή (ή μή) διαχείριση της κρίσης προϋποθέτει ικανότητες/δεξιότητες (ή έλλειψη αυτών), από τα άτομα τα οποία διαχειρίζονται την κρίση, στα πλαίσια των δράσεων που επιλέγουν να εκτελέσουν.

Πίνακας «96»: Σχολιασμός επι των Συμπερασμάτων που Εξάγονται από την Παραγοντική Ανάλυση των Παραγόντων «Λειτουργικές-Εφαρμοστικές Αντιμετωπίσεις», «Ενδοεπιχειρησιακά Εμπόδια», «Συνεργατικές Προσεγγίσεις», «Εταιρική Αντίληψη-Πολιτική για τα Άτομα που Διαχειρίζονται Κρίσεις»

Η ανάλυση συστάδων που εφαρμόσαμε στη συνέχεια, ανά παράγοντα (cluster per factor), διαχώρισε για κάθε παράγοντα τους οργανισμούς/επιχειρήσεις σε δύο ομάδες, μία ομάδα που παρουσιάζει υψηλούς μέσους όρους στις μεταβλητές που απαρτίζουν τον παράγοντα, δηλαδή επηρεάζεται από τις αντίστοιχες μεταβλητές που ωθούν στη δράση για διαχείριση της κρίσης και μία ομάδα οργανισμών/επιχειρήσεων που δεν φαίνεται να επηρεάζεται ιδιαίτερα. Για τους παράγοντες στις “λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετωπίσεις”, «συνεργατικές προσεγγίσεις» και «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις» είναι περισσότεροι οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που δεν επηρεάζονται, παρά αυτοί/ες που επηρεάζονται από τη συγκεκριμένη ώθηση για δραστηριοποίηση αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων. Το αντίστροφο ισχύει με τον παράγοντα «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια» όπου είναι περισσότεροι οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που επηρεάζονται, παρά αυτοί/ες που δεν επηρεάζονται από τη συγκεκριμένη ώθηση για δραστηριοποίηση αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων.

Μπορούμε να υποστηρίξουμε σε αυτό το σημείο ότι, ο διαχωρισμός που σηματοδότησε η ανάλυση συστάδων ανά παράγοντα, υπονοεί ότι η πλειονότητα των οργανισμών/επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο, ωθούνται σε ένα πλαίσιο ανάπτυξης ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις, από τις προκλήσεις του αγοραίου περιβάλλοντος που δραστηριοποιούνται. Σε αυτό το σημείο καθίσταται σαφές το γεγονός ότι, η πλειοψηφία των περιπτώσεων λαμβάνει σοβαρά υπόψιν τις ικανότητες/δεξιότητες στη διαχείριση των κρίσεων, που βασίζονται στις «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετωπίσεις», τα «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια», τις «συνεργατικές προσεγγίσεις» και την «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις». Κατ’ αυτή την προσέγγιση καθίσταται επιτακτική η ύπαρξη μηχανισμών διαχείρισης κρίσεων στους οργανισμούς/επιχειρήσεις (ή τυχόν εκμετάλλευση εξωτερικής βοήθειας), προς επαύξηση του βαθμού αποτελεσματικότητας του λειτουργικού τους πλαισίου.

Τα συμπεράσματα που εξάγονται από την ανάλυση συστάδων, επιβεβαιώνουν τη δεύτερη υπόθεση εργασίας που έχουμε σχηματίσει (Υ2), ότι δηλαδή οι ικανότητες/δεξιότητες στη διαχείριση των κρίσεων που συστηματοποιούν τη διαφοροποίηση των οργανισμών/επιχειρήσεων, προσδιορίζουν τον τρόπο που οι

διάφορες ομάδες μεταβλητών των επιμέρους διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων μπορούν να τις επηρεάζουν. Παρατηρούμε δηλαδή ότι πράγματι, το σύνολο των ομαδοποιημένων μεταβλητών επηρεάζουν κάθε φορά έναν αριθμό οργανισμών/επιχειρήσεων, ενώ ταυτόχρονα δεν ασκούν καμία σημαντική επιρροή σε έναν άλλο αριθμό οργανισμών/επιχειρήσεων.

Πολλοί ερευνητές²⁴ καταλήγουν σε μία θεμελιώδους σημασίας παρατήρηση η οποία εστιάζεται στο ότι, ενώ πολλά από τα υπάρχοντα μοντέλα διαχείρισης κρίσεων αντιλαμβάνονται και εμπεριέχουν στοιχεία επιχειρησιακών χαρακτηριστικών και στρατηγικών οργάνωσης και διοίκησης (σε οργανωτικές αλλαγές και αναπροσδιορισμούς διοίκησης), στην ουσία δεν ελέγχουν την επίδραση και τη συσχέτισή τους με τη διαδικασία της διαχείρισης κρίσεων με έναν συγκεκριμένο, δομημένο, ξεκάθαρο και οριοθετημένο τρόπο. Δεν εξετάζουν δηλαδή το πώς εξαρτώνται, αλληλοεπηρεάζονται και αλληλοπροσδιορίζονται τα στοιχεία επιχειρησιακών χαρακτηριστικών και στρατηγικών οργάνωσης και διοίκησης, με τις διαδικασίες που συνθέτουν το πλαίσιο της διαχείρισης κρίσεων στους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

Τα παραπάνω συμπεράσματα απηχούν μία διαφαινόμενη σύνδεση των μέχρι σήμερα θεωρητικών προτύπων, αναφορικά με ικανότητες/δεξιότητες στη διαχείριση κρίσεων και εστιάζουν στους τομείς: εκπαίδευση²⁵, υπευθυνότητα²⁶, συμπεριφορά²⁷,

²⁴ Barton, Hardigree, 1995, Elliott, Harris, Baron, 2005, Knight, Mitchell, Gao, 2009, Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns, 2010, Veil, 2011, Stark, 2011, Jiaa, Shia, Jiab, Lia, 2012, Coombs, 2007, Jaques, 2007, Scalavino, Russello, Gowadia, Lupu, 2010, Fu, Lin Yanga, 2010, Luomaaho, Vos, 2008, Brousselle, Champagne, 2010

²⁵ Myer, 1992, Linnenluecke, M.K., Griffiths, A., 2009, Cordesa, Richersonb και Schwesingera, 2010 Schwartz, 1999, Drucker, 1980, Heike, P., 1999, Barton, L., 2001, Puchan, 2001, Jackson και Daly, 2011, Siponen, Pahnla και Mahmood, 2007, Gage to 2002, Dohertya, Fink, Inglisc και Pastored, 2009, Barton, 1991, Elliott, Smith και McGuinness, 2000, Appelt και Higgins, 2010, Tyler to 1997, Likewise, Grunig και Dozier, 2002, Belaya και Hanf, 2005, Kellerman, 2006.

²⁶ Myer, 1992, Linnenluecke, M.K., Griffiths, A., 2009, Cordesa, Richersonb και Schwesingera, 2010 Schwartz, 1999, Drucker, 1980, Heike, P., 1999, Barton, L., 2001, Puchan, 2001, Jackson και Daly, 2011, Siponen, Pahnla και Mahmood, 2007, Gage to 2002, Dohertya, Fink, Inglisc και Pastored, 2009, Barton, 1991, Elliott, Smith και McGuinness, 2000, Appelt και Higgins, 2010, Tyler to 1997, Likewise, Grunig και Dozier, 2002, Belaya και Hanf, 2005, Kellerman, 2006, Bland, 1995, Mitroff και Harrington, 1996, Parsons, 1996, Osatuyi, Andoh-Baidoo και Blue, 2008, Wart, M., Kapucu, N., 2009, Schraagen και van de Ven, 1997, Coombs, 1996, Mengolini και Debarberisa, 2010

²⁷ Bland, 1995, Mitroff και Harrington, 1996, Parsons, 1996, Osatuyi, Andoh-Baidoo, Blue, 2008, Wart, M., Kapucu, N. 2009

διαπροσωπικές σχέσεις²⁸, ποιοτική αξιολόγηση²⁹, συντονισμός³⁰ και αντίληψη³¹.

Η ανάλυση διάκρισης και η ανάλυση παλινδρόμησης που εφαρμόστηκαν στη συνέχεια, με στόχο τον έλεγχο της αλληλεξάρτησης των μεταβλητών στις ικανότητες/δεξιότητες στη διαχείριση των κρίσεων, από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, στο πλαίσιο της διαδικασίας ανάπτυξης ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις, με ένα σύνολο δομο-λειτουργικών και οργανωτικο-διοικητικών χαρακτηριστικών του οργανισμού/επιχείρησης (στα πλαίσια των οργανωτικών αλλαγών και των διοικητικών αναπροσδιορισμών) (Y5), αναγνώρισαν κάποιες σημαντικές μεταβλητές για κάθε συστάδα οργανισμών/επιχειρήσεων, ανά παράγοντα.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι, τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν τη συστάδα οργανισμών/επιχειρήσεων η οποία ωθείται από «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετωπίσεις», «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια», «συνεργατικές προσεγγίσεις» και «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις», σχετίζονται με τα λειτουργικο-αγοραία χαρακτηριστικά των οργανισμών/επιχειρήσεων, τις στρατηγικές οργάνωσης και λειτουργίας τους, τις στρατηγικές διαχείρισης της παρούσας οικονομικής κρίσης, τις στρατηγικές διαχείρισης των πόρων, τις στρατηγικές διαμόρφωσης της κουλτούρας, τις στρατηγικές διαχείρισης των κρίσεων και τις στάσεις των ατόμων - ομάδων αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων.

Το γεγονός ότι σημαντικές παράμετροι επηρεασμού αναδείχθηκαν: “οι δράσεις αντιμετώπισης της κρίσης στο σύνολο τους χαρακτηρίστηκαν απο απόλυτη επιτυχία” ως η πλέον αναγνωρίσιμη απο τους οργανισμούς/επιχειρήσεις στις «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετωπίσεις», “τα μέλη της ομάδας την περίοδο της αντιμετώπισης της κρίσης αισθάνθηκαν μια εργασιακή εξουθένωση (από την πολύωρη και δύσκολη αντιμετώπιση της κρίσης)” ως η πλέον αναγνωρίσιμη από τους

²⁸ Myer, 1992, Linnenluecke, M.K., Griffiths,A., 2009, Cordesa, Richersonb και Schwesingera, 2010 Schwartz, 1999, Drucker, 1980, Heike, P., 1999, Barton, L., 2001, Puchan, 2001, Jackson και Daly, 2011, Siponen, Pahnla και Mahmood, 2007, Gage to 2002, Dohertya, Fink, Inglisc και Pastored, 2009, Barton,1991, Elliott, Smith και McGuinness, 2000, Appelt και Higgins, 2010, Tyler to 1997, Likewise, Grunig και Dozier, 2002, Belaya και Hanf , 2005, Kellerman, 2006, Bland,1995, Mitroff και Harrington,1996, Parsons, 1996, Osatuyi, Andoh-Baidoo και Blue , 2008, Wart, M., Kapucu, N., 2009, Schraagen και van de Ven, 1997, Coombs, 1996, Mengolini και Debarberisa, 2010

²⁹ Myer, 1992, Linnenluecke, M.K., Griffiths,A., 2009, Cordesa, Richersonb και Schwesingera, 2010 Schwartz, 1999, Drucker, 1980, Heike, P., 1999, Barton, L., 2001, Puchan, 2001, Jackson και Daly, 2011, Siponen, Pahnla και Mahmood, 2007, Gage, 2002, Dohertya, Fink, Inglisc και Pastored, 2009, Barton,1991, Elliott, Smith και McGuinness, 2000, Appelt και Higgins, 2010, Tyler to 1997, Likewise, Grunig και Dozier, 2002, Belaya και Hanf , 2005, Kellerman, 2006, Bland,1995, Mitroff και Harrington,1996, Parsons, 1996, Osatuyi, Andoh-Baidoo και Blue , 2008, Wart, M., Kapucu, N., 2009

³⁰ Schraagen και van de Ven, 1997, Coombs, 1996, Mengolini και Debarberisa, 2010

³¹ Schraagen και van de Ven, 1997, Coombs, 1996, Mengolini και Debarberisa, 2010, Siponen, Pahnla και Mahmood, 2007, Gage, 2002

οργανισμούς/επιχειρήσεις στα «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια», “υπήρχε συστηματικός συντονισμός των μελών της ομάδας διαχείρισης κρίσης” ως η πλέον αναγνωρίσιμη από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις στις «συνεργατικές προσεγγίσεις» και “ο οργανισμός/επιχείρηση προσδιόρισε μία αντιμισθία στα μέλη της ομάδας διαχείρισης της κρίσης, για την επιπρόσθετη συνεισφορά της ομάδας” ως η πλέον αναγνωρίσιμη από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις στην «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις», αναφορικά με την ανάπτυξη ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις, είναι πιθανό να συνδέεται με μία διαφορετική προσέγγιση η οποία προέρχεται από τον τρόπο με τον οποίο ορισμένοι οργανισμοί/επιχειρήσεις μεριμνούν για την ανάπτυξη των ικανοτήτων/δεξιοτήτων, ενώ άλλοι αδρανούν, ανάλογα με τις προτεραιότητες που θέτουν. Έτσι οι επιλογές των ατόμων (υπευθύνων της διαχείρισης κρίσης) αναφορικά με τις δράσεις που σχηματίζονται, είναι σημαντικές για τη διαχείριση και προσδιορίζουν το πλαίσιο διαχείρισης της κρίσης, ως ένα σύνολο συνειδητών (ή μή) δράσεων, για να αντιμετωπισθεί η κρίση και έτσι να διασφαλισθεί η βιωσιμότητα μέσα στο αγοραίο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται.

Με την λογαριθμική παλινδρόμηση εντοπίσαμε τη σημαντικότητα των χαρακτηριστικών που διέπουν τις «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετώπισεις», τα «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια», τις «συνεργατικές προσεγγίσεις» και την «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις», των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίζονται κρίσεις. Στον πίνακα «97» φαίνεται η συσχέτιση των σημαντικών αυτών χαρακτηριστικών, με τα θεωρητικά πρότυπα:

ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΛΟΓΑΡΙΘΜΙΚΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ (των παραγόντων «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετώπισεις», «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια», «συνεργατικές προσεγγίσεις», «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις»)	<u>Κυριότερα Θεωρητικά Πρότυπα</u> (που αναπαποκρίνονται στους παραγόντες «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετώπισεις», «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια», «συνεργατικές προσεγγίσεις», «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις», σε σχέση με τις ανεξάρτητες μετεβλητές)
Χρόνος λειτουργίας (για τους παράγοντες «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετώπισεις», «συνεργατικές προσεγγίσεις»)	Schraagen και van de Ven,1997
Αριθμός εργαζομένων (για τους παράγοντες «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετώπισεις», «συνεργατικές προσεγγίσεις», «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις»)	Schwartz, 1999
Ωράριο λειτουργίας (για τους παράγοντες «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετώπισεις», «συνεργατικές προσεγγίσεις», «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις»)	Coombs, 1996 Mengolini και Debarberisa, 2010

<p>Ύπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος (για τους παράγοντες «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετώπισεις», «συνεργατικές προσεγγίσεις», «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις»)</p>	<p>Mitroff και Harrington, 1996 Parsons, 1996 Osatuyi, Andoh-Baidoo και Blue , 2008 Wart, M., Kapucu, N., 2009</p>
<p>Πιστοποίηση σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO (για τους παράγοντες «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετώπισεις», «συνεργατικές προσεγγίσεις»)</p>	<p>Myer, 1992</p>
<p>Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει στρατηγικών (για τους παράγοντες «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετώπισεις», «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια», «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις»)</p>	<p>Linnenluecke, M.K., Griffiths,A., 2009 Cordesa, Richersonb και Schwesingera 2010</p>
<p>Αναπροσδιορισμός του είδους της οργάνωσης (για τους παράγοντες «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετώπισεις», «συνεργατικές προσεγγίσεις», «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις»)</p>	<p>Mitroff και Harrington, 1996 Parsons, 1996 Osatuyi, Andoh-Baidoo και Blue , 2008 Wart, M., Kapucu, N., 2009</p>
<p>Εφαρμογή συστήματος ελέγχου δράσεων και λειτουργιών (και για τους 4 παράγοντες)</p>	<p>Bland, 1995</p>
<p>Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων (και για τους 4 παράγοντες)</p>	<p>Gage, 2002 Siponen, Pahnila και Mahmood, 2007</p>
<p>Τρόπος αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης (για τον παράγοντα «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις»)</p>	
<p>Αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια (για τους παράγοντες «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια», «συνεργατικές προσεγγίσεις», «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις»)</p>	
<p>Αλλαγή του τρόπου λειτουργίας τα τελευταία χρόνια (για τους παράγοντες «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια», «συνεργατικές προσεγγίσεις», «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις»)</p>	
<p>Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση (και για τους 4 παράγοντες)</p>	<p>Drucker, 1980 Heike, P., 1999 Barton, L., 2001 Puchan, 2001</p>
<p>Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο διαχείρισης και οργάνωσης (και για τους 4 παράγοντες)</p>	<p>Jackson και Daly, 2011</p>
<p>Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών δράσεων (και για τους 4 παράγοντες)</p>	
<p>Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού (και για τους 4 παράγοντες)</p>	
<p>Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (για τους παράγοντες «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετώπισεις», «συνεργατικές προσεγγίσεις», «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα</p>	

άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις»)	
Διαχείριση και διευθέτηση αναφερόμενων προβλημάτων/συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων (και για τους 4 παράγοντες)	Dohertya, Fink, Inglisc και Pastored, 2009
Ανάθεση της ευθύνης έργου στις ομάδες ή στα άτομα με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο (και για τους 4 παράγοντες)	Tyler, 1997 Likewise, Grunig και Dozier, 2002 Belaya και Hanf , 2005 Kellerman, 2006
Ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης έργου (και για τους 4 παράγοντες)	
Ύπαρξη συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων (και για τους 4 παράγοντες)	
Ύπαρξη τμήματος διαχείρισης κρίσεων (και για τους 4 παράγοντες)	Barton, 1991 Elliott, Smith και McGuinness, 2000
Ύπαρξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων (και για τους 4 παράγοντες)	
Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση (και για τους 4 παράγοντες)	Mengolini και Debarberisa, 2010
Χαρακτηρισμός της συμπεριφοράς του ατόμου ή των ατόμων που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης (για τους παράγοντες «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετωπίσεις», «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια», «συνεργατικές προσεγγίσεις»)	Osatuyi, Andoh-Baidoo και Blue , 2008 Wart, M., Kapucu, N., 2009
ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ	
(επί των συμπερασμάτων που εξάγονται απο τη λογαριθμική παλινδρόμηση στις «Λειτουργικές-Εφαρμοστικές Αντιμετωπίσεις», «Ενδοεπιχειρησιακά Εμπόδια», «Συνεργατικές Προσεγγίσεις», «Εταιρική Αντίληψη-Πολιτική για τα Ατομα που Διαχειρίζονται Κρίσεις»)	
<p>Αξιοσημείωτο γεγονός, από την λογαριθμική παλινδρόμηση των παραγόντων «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετωπίσεις», «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια», «συνεργατικές προσεγγίσεις», «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις», με τις ομάδες των ανεξάρτητων μεταβλητών που επιλέξαμε [δηλ. μεταβλητές των δομο-λειτουργικών και οργανωτικο-διοικητικών χαρακτηριστικών του οργανισμού/επιχείρησης (σε οργανωτικές αλλαγές και αναπροσδιορισμούς διοίκησης)], αποτελεί η ύπαρξη ενός πλήθους μεταβλητών που παρουσιάζουν μεγάλο βαθμό σημαντικότητας. Παρατηρώντας τις σημαντικές αυτές μεταβλητές διαπιστώνουμε ότι, αφ' ενός αυτές έχουν ερευνηθεί σε ικανοποιητικό βαθμό μέχρι σήμερα από τα διάφορα θεωρητικά πρότυπα και αφ' ετέρου στο σύνολό τους συνθέτουν ένα ευρύ φάσμα χαρακτηριστικών, των οργανισμών/επιχειρήσεων, ώστε να αναπτύσσονται δράσεις για διαχείριση των κρίσεων. Οι περισσότερες απο αυτές τις σημαντικές μεταβλητές, παρουσιάζουν μηδενικό ποσοστό πιθανότητας (.000) στο να μη συνδέονται με τους παράγοντες «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετωπίσεις», «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια», «συνεργατικές προσεγγίσεις» και «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις».</p> <p>Τις μεταβλητές αυτές τις κατατάσσουμε σε επτά ομάδες, σύμφωνα με τη δόμηση του θεωρητικού μας μοντέλου. Οι ομάδες αυτές ανταποκρίνονται στα λειτουργικο-αγοραία χαρακτηριστικά των οργανισμών/επιχειρήσεων, στις στρατηγικές οργάνωσης και λειτουργίας τους, στις στρατηγικές διαχείρισης της παρούσας οικονομικής κρίσης, στις στρατηγικές διαχείρισης των πόρων, στις στρατηγικές διαμόρφωσης της κουλτούρας, στις στρατηγικές διαχείρισης των κρίσεων και στις στάσεις των ατόμων - ομάδων</p>	

αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων.

Καθίσταται πλέον εμφανές ότι, τα αποτελέσματα της έρευνας μας που παρέχονται από την ανάλυση της λογαριθμικής παλινδρόμησης των παραγόντων «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετώπισεις», «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια», «συνεργατικές προσεγγίσεις», «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις», συνδέονται με τις μέχρι σήμερα θεωρητικές προσεγγίσεις, έτσι όπως φαίνονται στη στήλη Κυριότερα Θεωρητικά Πρότυπα του παρόντος πίνακα, ανά σημαντική μεταβλητή.

Η διαφοροποίηση μας, αναφορικά με τα ήδη υφιστάμενα θεωρητικά πρότυπα, εστιάζεται στην αναγκαιότητα της ύπαρξης του συνεχούς προσδιορισμού της σημαντικότητας αυτών των μεταβλητών (όπου η έρευνα μας αναδεικνύει σε μεγάλο αριθμό), επιτυγχάνοντας έτσι τον έλεγχο (κάθε χρονική στιγμή) του επιπέδου της συμμετοχής τους στη διαχείριση της κρίσης, από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

Πίνακας «97»: Σχολιασμός επί των Συμπερασμάτων που Εξάγονται από τη Λογαριθμική Παλινδρόμηση των Παραγόντων «Λειτουργικές-Εφαρμοστικές Αντιμετώπισεις», «Ενδοεπιχειρησιακά Εμπόδια», «Συνεργατικές Προσεγγίσεις», «Εταιρική Αντίληψη-Πολιτική για τα Άτομα που Διαχειρίζονται Κρίσεις»

Τα αποτελέσματα που μας έδωσε η ανάλυση διάκρισης και η λογαριθμική παλινδρόμηση, για το σύνολο των συστάδων ανά παράγοντα, επιβεβαιώνουν σε σημαντικό βαθμό την έκτη, έβδομη και όγδοη υπόθεση εργασίας μας (**Y6, Y7 και Y8**) δηλαδή ότι, οι στρατηγικές-εμπειρίες προβληματικών καταστάσεων, οι στρατηγικές διαμόρφωσης των οργανωσιακών λειτουργιών και τα δομο-λειτουργικά χαρακτηριστικά των οργανισμών/επιχειρήσεων, επηρεάζουν σημαντικά τις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων.

Τα συμπεράσματα που μας έδωσε η ανάλυση παραγόντων, η ανάλυση συστάδων, η ανάλυση διάκρισης και η λογαριθμική παλινδρόμηση, στις «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετώπισεις», τα «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια», τις «συνεργατικές προσεγγίσεις» και την «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις» των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίζονται κρίσεις, στο πλαίσιο της διαδικασίας ανάπτυξης ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις, επιβεβαιώνουν την τοποθέτηση μας, αναφορικά με το ότι οι παράγοντες «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετώπισεις», «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια», «συνεργατικές προσεγγίσεις» και «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις» ανταποκρίνονται σε όλο το φάσμα των δράσεων των οργανισμών/επιχειρήσεων, στην προσπάθεια τους να αντιμετωπίσουν μία κρίση (ή κρίσεις) ώστε να μπορούν να επιβιώνουν στο αγοραίο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται.

Σελίδα σκόπιμα κενή

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο

“Οι Στρατηγικές Ιδιαιτερότητες των Οργανισμών/Επιχειρήσεων που Διαχειρίζονται Κρίσεις”

9.1 Εισαγωγή

Στον επιχειρηματικό χώρο η λέξη «κρίση» ορίζεται ως ενέργεια με μεγάλο αντίκτυπο, που απειλεί τη βιωσιμότητα των οργανισμών/επιχειρήσεων και χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και τις περισσότερες φορές, με το χρόνο να πρεσβεύει σε γρήγορες αποφάσεις (Pearson, Clair, 1998). Για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις οι κρίσεις συχνά αποπνέουν μία διαρκή απειλή για τη σταθερότητα των λειτουργικών συστημάτων τους, με την αμφισβήτηση να τίθεται σε θεμελιώδεις αρχές λειτουργίας όπως είναι οι στρατηγικές που υλοποιούνται και οι δράσεις που επιλέγονται να αναπτυχθούν, σύμφωνα πάντα με τους διατιθέμενους πόρους και με τον παράγοντα “κίνδυνο” να ελλοχεύει στην επιβίωση τους (Ulmer, R., Sellnow, T., 2001).

Ποιος είναι όμως ο μηχανισμός εκείνος που μπορεί να ενεργοποιήσει τη διαδικασία της ανάπτυξης των στρατηγικών επιλογών για δράσεις, σε έναν οργανισμό/επιχείρηση, ώστε ν’ αντιμετωπισθεί μία κρίση; Τι είναι αυτό που ωθεί τους οργανισμούς/επιχειρήσεις να προβούν στην ανάπτυξη στρατηγικών για τη διαχείριση μιας κρίσης; Με ποιούς παράγοντες και ποια επιμέρους χαρακτηριστικά συνδέεται η δράση για διαχείριση της κρίσης;

Αυτά καθώς επίσης και άλλα ερωτήματα θα επιχειρήσουμε να απαντήσουμε στο συγκεκριμένο κεφάλαιο μέσω της εξαγωγής συμπερασμάτων που θα προκύψουν από την ανάλυση εμπειρικών στοιχείων, τα οποία θα προσπαθήσουμε να συνδέσουμε με τη βιβλιογραφία και τις υποθέσεις εργασίας.

9.2 Παραγοντική Ανάλυση (Factor Analysis)

Για να επιτευχθεί η μέτρηση της εμφάνισης των στοιχείων που ωθούν τους οργανισμούς/επιχειρήσεις στην ανάπτυξη στρατηγικών επιλογών για δράσεις ώστε ν’ αντιμετωπισθεί μία κρίση, χρησιμοποιήθηκε όπως περιγράψαμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, η πενταβάθμια κλίμακα Likert με εύρος «καθόλου - πολύ».

Η ανάλυση των μεταβλητών αρχίζει με την εφαρμογή της ανάλυσης σε κύριες συνιστώσες και με κύριο στόχο την επίτευξη της μείωσης ενός αριθμού μεταβλητών, σε έναν μικρότερο αριθμό σημαντικών παραγόντων.

Η παραγοντική ανάλυση που εφαρμόστηκε σε πρώτο στάδιο στις μεταβλητές της συγκεκριμένης διαδικασίας, πραγματοποιήθηκε με τη χρήση της μεθόδου εξαγωγής των παραγόντων σε κύριες συνιστώσες (Principal Component Analysis) και με τους άξονες να περιστρέφονται σύμφωνα με τη μέθοδο Varimax.

Communalities Ανάπτυξης Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις προς Αντιμετώπιση Κρίσεων		
	Initial	Extraction
Ύπαρξη σχεδίου αντιμετώπισης της κρίσης, χωρίς συστηματική προπαρασκευή	1.000	.629
Ύπαρξη σχεδίου αντιμετώπισης της κρίσης, με διαχείριση της κρίσης κατά περίπτωση	1.000	.668
Ύπαρξη σχεδίου αντιμετώπισης των επιμέρους κινδύνων, με συστηματική προπαρασκευή	1.000	.604
Μη ύπαρξη σχεδίου αντιμετώπισης της κρίσης, ούτε συστηματική προπαρασκευή	1.000	.525
Οριοθετημένος τρόπος αντιμετώπισης των καθημερινών καταστάσεων, με συνεχή αναδιάταξη του τρόπου οργάνωσης του οργανισμού/επιχείρησης	1.000	.672
Διαμορφωμένο πλαίσιο συντονισμού των επιμέρους δράσεων και ενεργειών	1.000	.767
Διαμορφωμένος τρόπος αντίληψης των στελεχών για τους ανταγωνιστές τους (δηλαδή τις άλλες επιχειρήσεις) αλλά και τον ίδιο τον οργανισμό/επιχείρηση	1.000	.575
Ύπαρξη συστηματικού και αποτελεσματικού τρόπου διαχείρισης των πόρων	1.000	.682
Μείωση της αβεβαιότητας της αγοράς και εκλογίκευση της ανάληψης του ρίσκου	1.000	.817
Συστηματοποίηση των ενεργειών των στελεχών, με αναπροσδιορισμό της λειτουργίας του οργανισμού/επιχείρησης	1.000	.855
Περιορισμός των αστοχιών των στελεχών από τις ενέργειες/δράσεις (αλλά και τις αποφάσεις) τους στην αγορά	1.000	.752
Αναπροσδιορισμός του επιπέδου της ανταγωνιστικής ικανότητας	1.000	.693
Μεγιστοποίηση του επιπέδου ευθύνης των στελεχών	1.000	.774
Αναδιάταξη της κουλτούρας	1.000	.765
Αναπροσδιορισμός των σχέσεων μεταξύ των στελεχών και παράλληλα αλλαγή του εσωτερικού κλίματος	1.000	.785
Συστηματικός και σαφής καθορισμός της πορείας που έπρεπε να ακολουθηθεί κατά την περίοδο της κρίσης	1.000	.775
Ύπαρξη δυνατότητας επιλογής εναλλακτικών λύσεων	1.000	.767
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Πίνακας «98»: Communalities Ανάπτυξης Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις προς Αντιμετώπιση Κρίσεων

Τα Communalities μετρούν το ποσοστό της διακύμανσης της κάθε μεταβλητής, η οποία εξηγείται από όλους τους παράγοντες (στήλη extraction). Όπως φαίνεται στον πίνακα «98», όλα τα communalities είναι υψηλά, κατά συνέπεια όλες οι μεταβλητές σχετίζονται με κάποιον παράγοντα.

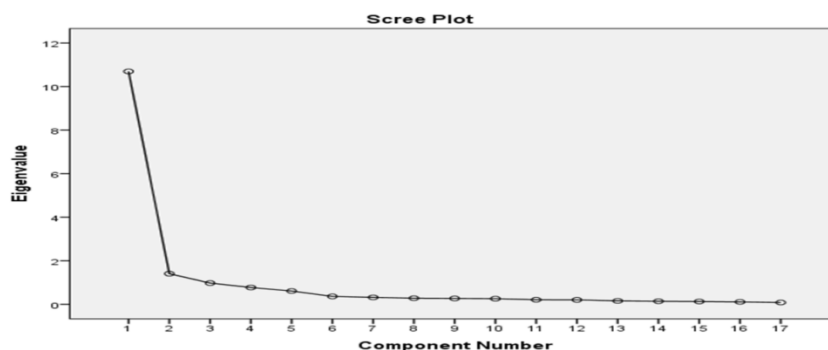
Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10.696	62.916	62.916	10.696	62.916	62.916	9.889	58.172	58.172
2	1.407	8.279	71.196	1.407	8.279	71.196	2.214	13.024	71.196
3	.976	5.742	76.937						
4	.774	4.551	81.488						
5	.612	3.601	85.089						
6	.365	2.150	87.239						
7	.319	1.875	89.114						
8	.282	1.657	90.771						
9	.271	1.594	92.364						
10	.259	1.522	93.886						
11	.211	1.241	95.127						
12	.204	1.203	96.330						
13	.157	.923	97.253						
14	.143	.838	98.091						
15	.130	.764	98.855						
16	.112	.658	99.513						
17	.083	.487	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας «99»: Ερμηνευμένη Συνολική Διακύμανση - Ανάπτυξης Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις προς Αντιμετώπιση Κρίσεων

Στον πίνακα «99», εμφανίζονται οι eigenvalues, δηλαδή τα ποσοστά της διακύμανσης για κάθε μεταβλητή, που αφορούν στους αντίστοιχους παράγοντες. Όσο μεγαλύτερη είναι η eigenvalue, τόσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό της διακύμανσης που «εξηγεί» ένας παράγοντας. Στην πρώτη στήλη (initial eigenvalues) περιλαμβάνονται και οι 17 μεταβλητές μας. Παρατηρούμε όμως ότι, μόνο για τις δύο πρώτες οι eigenvalue είναι μεγαλύτερες της μονάδας. Για το λόγο αυτό, στην επόμενη στήλη (extraction sums of squared loadings), συμπεριλαμβάνονται μόνο αυτές οι μεταβλητές (όπως είχε οριστεί από εμάς στην ανάλυση). Στην τρίτη στήλη (Rotation Sums of squared loadings), παρουσιάζονται οι eigenvalues μετά την περιστροφή varimax, η οποία μεγιστοποιεί τον αριθμό των μεταβλητών που έχουν υψηλά loadings στον κάθε παράγοντα. Αν και το σταθμισμένο συνολικό ποσό της διακύμανσης παραμένει σταθερό πριν και μετά την περιστροφή (71,196), η περιστροφή τροποποιεί τις eigenvalues για κάθε εξαγόμενο παράγοντα. Έτσι ο πρώτος παράγοντας, μετά την περιστροφή, «εξηγεί» το 58,172% της διακύμανσης (έναντι του 62,916% που εξηγούσε πριν την περιστροφή) και ο δεύτερος παράγοντας «εξηγεί» το 13,024% της διακύμανσης (έναντι του 8,279% που εξηγούσε πριν την περιστροφή). Συνολικά και οι δύο παράγοντες «εξηγούν» το 71,196% της διακύμανσης, ποσοστό ικανοποιητικό, εφόσον υπερβαίνει το 50%.



Σχήμα «83»: Scree Plot για τους παράγοντες Ανάπτυξης Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις προς Αντιμετώπιση Κρίσεων

Το scree plot στο σχήμα «83», απεικονίζει τους παράγοντες στον οριζόντιο άξονα και τις αντίστοιχες eigenvalues στον κάθετο άξονα. Η καμπύλη του scree plot, φθίνουσα από τα αριστερά προς τα δεξιά, συνεπάγεται μείωση των eigenvalues. Αρχικά, η κλίση της καμπύλης είναι μεγάλη (σχεδόν παράλληλη με τον κάθετο άξονα), έπειτα η καμπύλη σχηματίζει μία απότομη γωνία και πλησιάζοντας στις υψηλές eigenvalues, η καμπύλη γίνεται σχεδόν παράλληλη με τον οριζόντιο άξονα. Το σημείο στο οποίο η γωνία αλλάζει κλίση, αντιπροσωπεύει τον αριθμό των παραγόντων που μπορούν να συμπεριληφθούν στην ανάλυση. Παρατηρούμε ότι, μετά τον 2^ο παράγοντα η καμπύλη ομαλοποιείται και γίνεται παράλληλη με τον οριζόντιο άξονα.

Σύμφωνα με την παραγοντική ανάλυση, υπάρχουν δύο παράγοντες στους οποίους μπορούν να ομαδοποιηθούν οι μεταβλητές της ανάπτυξης στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων.

Ο πρώτος παράγοντας ονομάστηκε «ενδοεπιχειρησιακές ιδιαιτερότητες» και περιλαμβάνει τις μεταβλητές: “ύπαρξη σχεδίου αντιμετώπισης των επιμέρους κινδύνων με συστηματική προπαρασκευή”, “οριοθετημένος τρόπος αντιμετώπισης των καθημερινών καταστάσεων, με συνεχή αναδιάταξη του τρόπου οργάνωσης του οργανισμού/επιχείρησης”, “διαμορφωμένο πλαίσιο συντονισμού των επιμέρους δράσεων και ενεργειών”, “διαμορφωμένος τρόπος αντίληψης των στελεχών για τους ανταγωνιστές τους (δηλαδή τις άλλες επιχειρήσεις) αλλά και τον ίδιο τον οργανισμό/επιχείρηση”, “ύπαρξη συστηματικού και αποτελεσματικού τρόπου διαχείρισης των πόρων”, “μείωση της αβεβαιότητας της αγοράς και εκλογίκευση της ανάληψης του ρίσκου”, “συστηματοποίηση των ενεργειών των στελεχών με αναπροσδιορισμό της λειτουργίας του οργανισμού/επιχείρησης”, “περιορισμός των αστοχιών των στελεχών από τις ενέργειες/δράσεις (αλλά και τις αποφάσεις) τους στην αγορά”, “αναπροσδιορισμός του επιπέδου της ανταγωνιστικής ικανότητας”, “μεγιστοποίηση του επιπέδου ευθύνης των στελεχών”, “αναδιάταξη της κουλτούρας”, “αναπροσδιορισμός των σχέσεων μεταξύ των στελεχών και παράλληλα αλλαγή του εσωτερικού κλίματος”, “συστηματικός και σαφής καθορισμός της πορείας που έπρεπε να ακολουθηθεί κατά την περίοδο της κρίσης”, “ύπαρξη δυνατότητας επιλογής εναλλακτικών λύσεων”.

Για την πρώτη ομάδα μεταβλητών που δημιουργήθηκε, ο συντελεστής Cronbach's alpha είναι 0,967 δηλ. πολύ υψηλός, κατά συνέπεια η αξιοπιστία της κλίμακας είναι πολύ υψηλή (>0,70).

Ο δεύτερος παράγοντας που δημιουργήθηκε, ονομάστηκε «ιδιαιτερότητες σχεδίασης» και περιλαμβάνει τις μεταβλητές: “ύπαρξη σχεδίου αντιμετώπισης της κρίσης χωρίς συστηματική προπαρασκευή”, “ύπαρξη σχεδίου αντιμετώπισης της κρίσης

με διαχείριση της κρίσης κατά περίπτωση”, “μη ύπαρξη σχεδίου αντιμετώπισης της κρίσης, ούτε συστηματική προπαρασκευή”.

Για τη δεύτερη ομάδα μεταβλητών που δημιουργήθηκε, ο συντελεστής Cronbach's alpha είναι $-0,107$ δηλ. αρνητικός, οπότε φαίνεται να μην υφίσταται αξιοπιστία. Κατά συνέπεια δεν θα κάνουμε χρήση αυτού του παράγοντα. Άλλωστε τα συμπεράσματα που θα μπορούσαμε να λάβουμε από αυτόν τον παράγοντα, πιστεύουμε ότι θα καλυφθούν από την ανάλυση του πρώτου παράγοντα ο οποίος παρουσιάζει υψηλό δείκτη αξιοπιστίας, καθώς επίσης εμπεριέχει ικανό δείγμα αναφορικά με τη σχεδίαση προς αντιμετώπιση των κρίσεων, όπου εστιάζει κατά κύριο λόγο ο παράγοντας που δεν λαμβάνουμε υπόψη μας.

9.3 Ανάλυση Συστάδων

Για να διαπιστώσουμε σε ποιές ομάδες μπορεί να καταταχθεί το δείγμα μας, ως προς τους παράγοντες της ανάπτυξης στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων (επί του προκειμένου εστιάζοντας σε έναν παράγοντα), θα χρησιμοποιήσουμε την τεχνική της ανάλυσης συστάδων (cluster analysis). Επειδή δεν είναι εκ των προτέρων γνωστός ο αριθμός των ομάδων που θα δημιουργηθούν, θα χρησιμοποιήσουμε την ιεραρχική ανάλυση ομάδων (hierarchical clustering).

Θα κάνουμε ανάλυση ομάδων στον παράγοντα (ομάδα μεταβλητών) που διαχωρίσαμε παραπάνω (cluster per factor), για να δούμε πώς ομαδοποιούνται οι παρατηρήσεις, ανάλογα με τον παράγοντα, επιχειρώντας με αυτόν τον τρόπο να προσδιορίσουμε την επίδραση του παράγοντα, καθώς επίσης να σκιαγραφήσουμε την ταυτότητα του δείγματος μας, δηλ. όσων οργανισμών/επιχειρήσεων διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις).

9.3.1 Για τον παράγοντα «ενδοεπιχειρησιακές ιδιαιτερότητες»

Με δεδομένο ότι δεν είναι εκ των προτέρων γνωστός ο αριθμός των ομάδων οργανισμών/επιχειρήσεων στους οποίους θα ταξινομηθεί το δείγμα μας, ανάλογα με τον παράγοντα «ενδοεπιχειρησιακές ιδιαιτερότητες» για την ανάπτυξη στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων, εφαρμόζουμε Hierarchical Cluster Analysis. Παρατηρούμε ότι σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, οι παρατηρήσεις μας χωρίζονται σε 2 ομάδες. Με δεδομένο τον αριθμό των ομάδων, προχωράμε σε ανάλυση K-Means Cluster.

Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	49.000
	2	61.000
Valid		110.000
Missing		4.000

Πίνακας «100»: Cluster στις «ενδοεπιχειρησιακές ιδιαιτερότητες» - κατανομή παρατηρήσεων

Ο πίνακας «100», παρουσιάζει τον αριθμό των παρατηρήσεων που ανήκουν στις δύο ομάδες. Παρατηρούμε ότι στη δεύτερη συστάδα συγκεντρώνονται περισσότερες παρατηρήσεις. Για να διαπιστώσουμε τον χαρακτήρα της κάθε συστάδας, θα εξετάσουμε τους μέσους όρους που συγκεντρώνει αυτή, σε κάθε μεταβλητή του παράγοντα:

	Cluster 1			Cluster 2			Total		
	N	Mean	Std. Deviation	N	Mean	Std. Deviation	N	Mean	Std. Deviation
Ύπαρξη σχεδίου αντιμετώπισης των επιμέρους κινδύνων, με συστηματική προπαρασκευή	49	4.22	1.195	61	1.93	1.138	111	2.94	1.631
Οριοθετημένος τρόπος αντιμετώπισης των καθημερινών καταστάσεων, με συνεχή αναδιάταξη του τρόπου οργάνωσης του οργανισμού/επιχείρησης	49	4.49	.794	61	2.77	1.039	112	3.52	1.266
Διαμορφωμένο πλαίσιο συντονισμού των επιμέρους δράσεων και ενεργειών	49	4.67	.474	61	2.89	1.097	112	3.65	1.264
Διαμορφωμένος τρόπος αντίληψης των στελεχών για τους ανταγωνιστές τους (δηλαδή τις άλλες επιχειρήσεις) αλλά και τον ίδιο τον οργανισμό/επιχείρηση	49	4.22	.587	61	2.85	.997	112	3.43	1.105
Ύπαρξη συστηματικού και αποτελεσματικού τρόπου διαχείρισης των πόρων	49	4.86	.408	61	3.34	1.078	111	4.01	1.132
Μείωση της αβεβαιότητας της αγοράς και εκλογίκευση της ανάληψης του ρίσκου	49	4.67	.516	61	3.03	.795	111	3.75	1.074
Συστηματοποίηση των ενεργειών των στελεχών, με αναπροσδιορισμό της λειτουργίας του οργανισμού/επιχείρησης	49	4.63	.566	61	2.85	.833	111	3.64	1.143
Περιορισμός των αστοχιών των στελεχών από τις ενέργειες/δράσεις (αλλά και τις αποφάσεις) τους στην αγορά	49	4.37	.566	61	2.75	.925	111	3.47	1.119
Αναπροσδιορισμός του επιπέδου της ανταγωνιστικής ικανότητας	49	4.57	.500	61	3.16	.800	111	3.77	.988
Μεγιστοποίηση του επιπέδου ευθύνης των στελεχών	49	4.51	.617	61	2.75	.789	111	3.53	1.127
Αναδιάταξη της κουλτούρας	49	4.41	.734	61	2.57	.884	111	3.41	1.231
Αναπροσδιορισμός των σχέσεων μεταξύ των στελεχών και παράλληλα αλλαγή του εσωτερικού κλίματος	49	4.47	.616	61	2.46	.941	110	3.35	1.289
Συστηματικός και σαφής καθορισμός της πορείας που έπρεπε να ακολουθηθεί κατά την περίοδο της κρίσης	49	4.65	.481	61	2.77	.956	111	3.61	1.215
Ύπαρξη δυνατότητας επιλογής εναλλακτικών λύσεων	49	4.73	.491	61	3.08	1.005	112	3.80	1.184

Πίνακας «101»: Μέσοι όροι μεταβλητών ανά συστάδα στις «ενδοεπιχειρησιακές ιδιαιτερότητες»

Στον πίνακα «101» παρατηρώντας τους μέσους κάθε μεταβλητής ανά συστάδα, επιχειρούμε να σκιαγραφήσουμε τα χαρακτηριστικά της κάθε ομάδας. Έτσι διαπιστώνουμε ότι, η πρώτη ομάδα παρατηρήσεων επηρεάζεται κατά πολύ, (αρκετά περισσότερο από το μέσο όρο κάθε μεταβλητής) από “ενδοεπιχειρησιακές ιδιαιτερότητες” αναφορικά με την ανάπτυξη στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση των κρίσεων, ενώ στη δεύτερη ομάδα παρατηρήσεων συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο, δηλ. οι μέσοι όροι της ομάδας αυτής, για κάθε μεταβλητή, παρουσιάζονται μικρότεροι από την τιμή του συνολικού μέσου όρου που λαμβάνει η μεταβλητή. Σημαντική τιμή παρουσιάζει η μεταβλητή «ύπαρξη συστηματικού και αποτελεσματικού τρόπου διαχείρισης των πόρων» της οποίας ο μέσος όρος στο σύνολο των απαντήσεων εντοπίζεται στο 4,01 (ο πιο υψηλός από όλες τις μεταβλητές). Συγκεκριμένα για την πρώτη ομάδα ανέρχεται στο 4,86 ενώ για τη δεύτερη ομάδα βρίσκεται στην τιμή 3,34 γεγονός που κατατάσσει το “συστηματικό και αποτελεσματικό τρόπο διαχείρισης των πόρων”, ως την πλέον αναγνωρίσιμη από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις “ενδοεπιχειρησιακή ιδιαιτερότητα” αναφορικά με την ανάπτυξη στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων.

9.4 Ανάλυση Διάκρισης

Όπως καθίσταται εμφανές από τα αποτελέσματα της ανάλυσης συστάδων ανά παράγοντα (cluster per factor), για τον παράγοντα που εξήχθη στις ενδοεπιχειρησιακές ιδιαιτερότητες αναφορικά με την ανάπτυξη στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων, σχηματίζονται δύο ομάδες οργανισμών/επιχειρήσεων, μία που επηρεάζεται από τις μεταβλητές του παράγοντα και μία που δεν επηρεάζεται ιδιαίτερα.

Η ανάλυση των ομάδων χρησιμοποιείται συνήθως συνδυαστικά με την ανάλυση της διάκρισης, με απώτερο στόχο την πρόβλεψη της ομάδας που ανήκει μία παρατήρηση, ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της (Σιώμκος & Βασιλικοπούλου, 2005).

Για να διαπιστώσουμε τι είναι αυτό που διαφοροποιεί τις ομάδες αυτές, δηλαδή να εντοπίσουμε σε τι διαφέρουν αυτές που επηρεάζονται από την κάθε ομάδα των ενδοεπιχειρησιακών ιδιαιτεροτήτων, σε σχέση με αυτές που δεν φαίνεται να επηρεάζονται ιδιαίτερα από την ίδια παραγοντική ομάδα μεταβλητών, θα εφαρμόσουμε ανάλυση διάκρισης. Ως εξαρτημένη μεταβλητή θα χρησιμοποιηθεί το κάθε ένα cluster που δημιουργήθηκε με τιμές 1-2 και ως ανεξάρτητες μεταβλητές διάκρισης θα χρησιμοποιηθούν οι μεταβλητές των δομο-λειτουργικών και οργανωτικο-διοικητικών χαρακτηριστικών του οργανισμού/επιχείρησης (με κύρια έμφαση στις οργανωτικές

αλλαγές και τους διοικητικούς αναπροσδιορισμούς), οι οποίοι λόγω του μεγάλου πλήθους τους δεν μπορούν να εισέλθουν στην ανάλυση διάκρισης στο σύνολό τους, αλλά θα ελέγξουμε την επίδρασή τους ανά ομάδες μεταβλητών, έτσι όπως έχουν ομαδοποιηθεί στο ερευνητικό μας μοντέλο.

Κριτήριο για τον χαρακτηρισμό μιας μεταβλητής ως κρίσιμης για την ανάλυση διάκρισης, αποτελεί η τιμή της σημαντικότητάς της (sig), η οποία στον πίνακα που περιέχει τα αποτελέσματα των ελέγχων ισότητας των μέσων των ομάδων (Tests of Equality of Group Means), θα πρέπει να λαμβάνουν τιμή μικρότερη του 0,05³².

Η ανάλυση διάκρισης εφαρμόστηκε μέσω της χρήσης της μεθόδου *stepwise*.

9.4.1 Για το cluster που αφορά τις «ενδοεπιχειρησιακές ιδιαιτερότητες»

Σημαντικές μεταβλητές που επιδρούν, από την ανάλυση διάκρισης, είναι:

➤ Στην ομάδα “Λειτουργικο-Αγοραία Χαρακτηριστικά των Οργανισμών/Επιχειρήσεων”, οι μεταβλητές: Χρόνος λειτουργίας, Αριθμός εργαζομένων.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Οργάνωσης και Λειτουργίας των Οργανισμών/Επιχειρήσεων”, οι μεταβλητές: Ύπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος, Πιστοποίηση σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO, Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει στρατηγικών, Αναπροσδιορισμός του είδους της οργάνωσης, Εφαρμογή συστήματος ελέγχου δράσεων και λειτουργιών.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαχείρισης Παρούσας Οικονομικής Κρίσης”, οι μεταβλητές: Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων, Τρόπος αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης, Αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια, Αλλαγή του τρόπου λειτουργίας τα τελευταία χρόνια.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαχείρισης Πόρων Οργανισμού/Επιχείρησης”, οι μεταβλητές: Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση, Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο διαχείρισης και οργάνωσης, Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών δράσεων, Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαμόρφωσης Κουλτούρας Οργανισμού/Επιχείρησης”, οι μεταβλητές: Διαχείριση και διευθέτηση αναφυόμενων προβλημάτων/συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων, Ανάθεση της ευθύνης έργου στις ομάδες ή στα άτομα με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο, Ύπαρξη

³² Δεν παρατίθενται οι σχετικοί πίνακες που μας δίνει το output του spss για κάθε ομάδα οργανισμών/επιχειρήσεων, λόγω του εκτεταμένου όγκου τους.

συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης έργου, Ύπαρξη συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαχείρισης Κρίσεων”, οι μεταβλητές: Ύπαρξη τμήματος διαχείρισης κρίσεων, Ύπαρξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων.

➤ Στην ομάδα “Στάσεις Ατόμων - Ομάδων αναφορικά με τη Διαχείριση Κρίσεων”, οι μεταβλητές: Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση, Χαρακτηρισμός της συμπεριφοράς του ατόμου ή των ατόμων που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης.

9.5 Λογαριθμική Παλινδρόμηση (Logistic Regression)

Η ανάλυση διάκρισης, από ένα μεγάλο πλήθος μεταβλητών δομο-λειτουργικών και οργανωτικο-διοικητικών χαρακτηριστικών (με κύρια έμφαση στις οργανωτικές αλλαγές και τους διοικητικούς αναπροσδιορισμούς) , διέκρινε για τις ομάδες που σχηματίστηκαν στον παράγοντα που εξετάζουμε, τις μεταβλητές οι οποίες διαφοροποιούν την μία ομάδα οργανισμών/επιχειρήσεων από την άλλη.

Για να καθορίσουμε τη δομή της συσχέτισης μιας εξαρτημένης μεταβλητής (cluster), με τις ανεξάρτητες μεταβλητές που κρίθηκαν ως σημαντικές από την ανάλυση διάκρισης (σημαντικές μεταβλητές από δομο-λειτουργικά και οργανωτικο-διοικητικά χαρακτηριστικά) θα εφαρμόσουμε λογαριθμική παλινδρόμηση³³ με τη μέθοδο Backward-Wald. Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα του τελευταίου step κάθε σχηματιζόμενου μοντέλου και τέλος θα προβούμε στο σχολιασμό των αποτελεσμάτων της ανάλυσης.

9.5.1 Για το cluster που αφορά τις «ενδοεπιχειρησιακές ιδιαιτερότητες»

Variables in the Equation - Λειτουργικο-αγοραία χαρακτηριστικά των οργανισμών/επιχειρήσεων						
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Χρόνος λειτουργίας	-.524	.195	7.199	1	.007	.592
<i>Variable(s) entered on step 1: Χρόνος λειτουργίας: Λιγότερο από 1 έτος, 1 μέχρι 9 έτη, 10 μέχρι 20 έτη, 21 μέχρι 30 έτη, Περισσότερο από 30 έτη</i>						
Αριθμός εργαζομένων	-.906	.227	15.943	1	.000	.404
<i>Variable(s) entered on step 1: Αριθμός εργαζομένων: Από 1 μέχρι 9 άτομα, Από 10 μέχρι 49 άτομα, Από 50 μέχρι 499 άτομα, Περισσότερα από 500 άτομα</i>						
Variables in the Equation - Στρατηγικές οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών/επιχειρήσεων						
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Ύπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος	.599	.147	16.645	1	.000	1.821
<i>Variable(s) entered on step 1: Ύπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος: Υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα που είναι σε ισχύ και εφαρμόζεται πιστά, Υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα που δεν είναι σε ισχύ, Ο οργανισμός/επιχείρηση βρίσκεται σε διαδικασία ανασχηματισμού του γραπτού οργανογράμματος ή τη δημιουργία γραπτού οργανογράμματος, Υπάρχει (κάποιες μορφής) προφορικό οργανόγραμμα. Δεν υπάρχει οργανόγραμμα</i>						

³³ Το είδος αυτό της παλινδρόμησης επιλέχθηκε λόγω του είδους των ανεξαρτήτων μεταβλητών (ποσοτικές, κατηγορικές, διχοτομικές) και του είδους της εξαρτημένης (διχοτομική).

Πιστοποίηση σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO	.986	.413	5.706	1	.017	2.680
Variable(s) entered on step 1: Πιστοποίηση σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO: Ναι, Όχι						
Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει στρατηγικών	1.289	.336	14.730	1	.000	3.628
Variable(s) entered on step 1: Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει στρατηγικών: Φιλόδοξες, Λογικές, Περιορισμένης εμβέλειας, Προβληματικές						
Αναπροσδιορισμός του είδους της οργάνωσης	1.101	.302	13.314	1	.000	3.008
Variable(s) entered on step 1: Αναπροσδιορισμός του είδους της οργάνωσης: Ο οργανισμός/επιχείρηση βρίσκεται σε συνεχείς αλλαγές στο στο πλαίσιο της οργάνωσης του/της, Ο οργανισμός/επιχείρηση αλλάζει κατά περίπτωση την οργάνωση του/της ανάλογα με τις απαιτήσεις της αγοράς, Ο οργανισμός/επιχείρηση αντιμετωπίζει τις προκλήσεις της αγοράς χωρίς να αλλάζει η δομή και η οργάνωση του/της						
Εφαρμογή συστήματος ελέγχου δράσεων και λειτουργιών	1.035	.274	14.314	1	.000	2.816
Variable(s) entered on step 1: Εφαρμογή συστήματος ελέγχου δράσεων και λειτουργιών: Ο οργανισμός/επιχείρηση διαθέτει ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα ελέγχου των επιμέρους δραστηριοτήτων του/της, στην παραγωγή προϊόντων ή τη διαμόρφωση υπηρεσιών, Ο οργανισμός/επιχείρηση διαθέτει ένα εμπειρικό σύστημα ελέγχου, στην παραγωγή προϊόντων ή τη διαμόρφωση υπηρεσιών, Ο οργανισμός/επιχείρηση εφαρμόζει κατά περίπτωση κάποια διαδικασία ελέγχου στην παραγωγή προϊόντων ή τη διαμόρφωση υπηρεσιών, Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν εφαρμόζει συστηματικό έλεγχο δράσεων στην παραγωγή προϊόντων ή τη διαμόρφωση υπηρεσιών (εκτός ελαχίστων και χωρίς σημασία περιπτώσεων)						
Variables in the Equation - Στρατηγικές διαχείρισης παρούσας οικονομικής κρίσης						
Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	1.057	.242	19.109	1	.000	2.878
Variable(s) entered on step 1: Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων: Ο οργανισμός/επιχείρηση το τελευταίο διάστημα αναπτύσσει νέες επιχειρηματικές δράσεις σε μεγάλη έκταση (μεγάλες επενδύσεις, Ο οργανισμός/επιχείρηση έχει αναλάβει κάποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες μικρής έκτασης (μικρές επενδύσεις, Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει αναλάβει καμία νέα επιχειρηματική δραστηριότητα το τελευταίο διάστημα, Ο οργανισμός/επιχείρηση αντιμετωπίζει σημαντικά (οικονομικά, διαχειριστικά κλπ) προβλήματα που δεν του/της επιτρέπουν την ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων						
Τρόπος αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης	.697	.286	5.940	1	.015	2.008
Variable(s) entered on step 1: Τρόπος αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης: Ο οργανισμός/επιχείρηση εφαρμόζει άμεσα αποτελεσματικές μεθόδους αντιμετώπισης της κρίσης (μείωση κόστους παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών, εντατικές μεθόδους προώθησης προϊόντων/υπηρεσιών, ανάπτυξη νέων σχέσεων στην αγορά με προμηθευτές και πελάτες κλπ), Ο οργανισμός/επιχείρηση εφαρμόζει κατά περίπτωση (ανάλογα με τους πελάτες, προμηθευτές ή τις περιοχές κλπ) ειδικές δράσεις, Ο οργανισμός/επιχείρηση ακολουθεί τον τρόπο λειτουργίας του/της, που είχε και πριν την εμφάνιση της κρίσης, χωρίς να υιοθετεί και να εφαρμόζει νέες δράσεις, εκτός ελαχίστων περιπτώσεων						
Αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια	.742	.272	7.419	1	.006	2.100
Variable(s) entered on step 1: Αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια: Έχει γίνει μεγάλη αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης τα τελευταία χρόνια, Έχει γίνει μια σχετική (δηλ. περιορισμένη) αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης, Δεν έχει γίνει κάποια εμφάνιση αναδιοργάνωσης του οργανισμού/επιχείρησης						
Αλλαγή του τρόπου λειτουργίας τα τελευταία χρόνια	.879	.290	9.182	1	.002	2.408
Variable(s) entered on step 1: Αλλαγή του τρόπου λειτουργίας τα τελευταία χρόνια: Ο οργανισμός/επιχείρηση έχει εφαρμόσει μεγάλες αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας του/της, Ο οργανισμός/επιχείρηση έχει εφαρμόσει περιορισμένες (ή κατά περίπτωση) λειτουργικές αλλαγές, Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει εφαρμόσει κάποιες αλλαγές εκτός απειρο-ελαχίστων περιπτώσεων χωρίς μεγάλη σημασία						
Variables in the Equation - Στρατηγικές διαχείρισης πόρων οργανισμού/επιχείρησης						
Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	1.133	.292	15.042	1	.000	3.104
Variable(s) entered on step 1: Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση: Διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς πόρους, Διαθέτει περιορισμένους οικονομικούς πόρους, Δεν διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς πόρους						
Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο διαχείρισης και οργάνωσης	1.298	.305	18.081	1	.000	3.661
Variable(s) entered on step 1: Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο διαχείρισης και οργάνωσης: Διαθέτει σημαντικούς πόρους, Διαθέτει περιορισμένους πόρους, Δεν διαθέτει σημαντικούς πόρους						
Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών δράσεων	1.092	.282	14.963	1	.000	2.979
Variable(s) entered on step 1: Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών δράσεων: Διαθέτει σημαντικούς πόρους, Διαθέτει περιορισμένους πόρους, Δεν διαθέτει σημαντικούς πόρους						

Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού	.851	.272	9.800	1	.002	2.342
<i>Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού: Διαθέτει σημαντικούς πόρους, Διαθέτει περιορισμένους πόρους, Δεν διαθέτει σημαντικούς πόρους</i>						
Υπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού	1.129	.282	16.047	1	.000	3.092
<i>Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού: Διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς (ή και άλλους) πόρους, Διαθέτει περιορισμένους οικονομικούς (ή και άλλους) πόρους, Δεν διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς (ή και άλλους) πόρους</i>						
Variables in the Equation - Στρατηγικές διαμόρφωσης κουλτούρας οργανισμού/επιχείρησης						
Διαχείριση και διευθέτηση αναφερόμενων προβλημάτων/ συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	1.630	.446	13.352	1	.000	5.105
<i>Variable(s) entered on step 1: Διαχείριση και διευθέτηση αναφερόμενων προβλημάτων/συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων: Ο οργανισμός/επιχείρηση δίνει μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη των σχέσεων και την επίλυση των αναφερόμενων προβλημάτων, Ο οργανισμός/επιχείρηση δίνει περιορισμένης έκτασης έμφαση στην ανάπτυξη των σχέσεων και την επίλυση των αναφερόμενων προβλημάτων, Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην ανάπτυξη των σχέσεων και την επίλυση των αναφερόμενων προβλημάτων (εκτός μικρών και ασήμαντων περιπτώσεων)</i>						
Ανάθεση της ευθύνης έργου στις ομάδες ή στα άτομα με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο	.985	.234	17.677	1	.000	2.679
<i>Variable(s) entered on step 1: Ανάθεση της ευθύνης έργου στις ομάδες ή στα άτομα με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο: Η ανάθεση έργου είναι προσχεδιασμένη και καλά προσδιορισμένη με τις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης να αναλαμβάνουν πλήρως την ευθύνη των δράσεων που τους ανατίθενται, Η ανάθεση έργου στις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης γίνεται με εμπειρικό και κατά περίπτωση τρόπο και η ευθύνη των αποτελεσμάτων του έργου αυτού ανήκει κυρίως στα άτομα που το αναλαμβάνουν, Η ανάθεση έργου στις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης γίνεται με εμπειρικό και κατά περίπτωση τρόπο και η ευθύνη των αποτελεσμάτων του έργου αυτού ανήκει σε αυτόν που ανατίθεται το έργο, Η ανάθεση έργου στις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης ανατίθεται άναρχα και η ευθύνη των αποτελεσμάτων του έργου αυτού ανήκει κυρίως στην ομάδα ή στα άτομα που είχε ανατεθεί, Η ανάθεση έργου στις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης ανατίθεται άναρχα και η ευθύνη των αποτελεσμάτων του έργου αυτού ανήκει σε αυτόν που ανατίθεται το έργο</i>						
Υπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης έργου	1.525	.299	26.088	1	.000	4.594
<i>Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης έργου: Στον οργανισμό/επιχείρηση υπάρχει ένα ουσιαστικό προσδιορισμένο σύστημα αξιολόγησης σε ετήσια ή εξαμηνιαία βάση, Στον οργανισμό/επιχείρηση υπάρχει ένα τυπικό (αλλά όχι ουσιαστικό) σύστημα αξιολόγησης, Στον οργανισμό/επιχείρηση υπάρχει ένα σκιώδες (προφορικό) σύστημα αξιολόγησης, Στον οργανισμό/επιχείρηση δεν υπάρχει κάποιο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης έργου ομάδας ή ατόμων</i>						
Υπαρξη συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων	.946	.206	21.019	1	.000	2.576
<i>Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων: Στον οργανισμό/επιχείρηση διαμορφώνεται ένα ευρύ πλαίσιο διαβουλεύσεων μεταξύ των managers και η ανώτερη διοίκηση αποφασίζει με γνώμονα τη διαβούλευση αυτή, Στον οργανισμό/επιχείρηση οι ομάδες και τα άτομα ευθύνης πραγματοποιούν κάποιες συζητήσεις αναφορικά με τα θέματα υπό εξέταση και γνωστοποιούν τα συμπεράσματα των συζητήσεων αυτών στην ανώτερη διοίκηση η οποία παίρνει τις αποφάσεις της, Στον οργανισμό/επιχείρηση η ανώτερη διοίκηση συμβουλευτεί μόνο κατά περίπτωση μεμονωμένες ομάδες ή άτομα ευθύνης και παίρνει τις αποφάσεις της, Στον οργανισμό/επιχείρηση η ανώτερη διοίκηση παίρνει τις αποφάσεις της και στη συνέχεια τις ανακοινώνει στις ομάδες και τα άτομα ευθύνης και αυτοί στο υπόλοιπο προσωπικό</i>						
Variables in the Equation - Στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων						
Υπαρξη τμήματος διαχείρισης κρίσεων	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	.698	.129	29.189	1	.000	2.009
<i>Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη τμήματος διαχείρισης κρίσεων: Υπάρχει τμήμα διαχείρισης κρίσεων σε πλήρη λειτουργία με προσδιορισμένες αρμοδιότητες, Υπάρχει ομάδα ατόμων από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού/επιχείρησης που είναι επιφορτισμένα για την αντιμετώπιση των κρίσεων και η ομάδα αυτή έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες και λειτουργεί κανονικά, Υπάρχει ομάδα ατόμων από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού/επιχείρησης που είναι επιφορτισμένα για την αντιμετώπιση των κρίσεων και η ομάδα αυτή δεν είναι σε πλήρη λειτουργία, Υπάρχει μια "άτυπη" ομάδα στα μέλη της οποίας έχουν ανατεθεί αρμοδιότητες για την αντιμετώπιση των κρίσεων χωρίς αυτή η ομάδα να εκτελεί κάποια ιδιαίτερη λειτουργία, Δεν υπάρχει ομάδα αντιμετώπισης των κρίσεων αλλά κατά περίπτωση ο οργανισμός/επιχείρηση αναθέτει σε άτομα διάφορες αρμοδιότητες αναφορικά με τη διαχείριση της κρίσης, Οχι δεν υπάρχει τμήμα διαχείρισης κρίσεων</i>						
Υπαρξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων	.464	.094	24.290	1	.000	1.590
<i>Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων: Υπάρχει σχέδιο διαχείρισης κρίσεων που έχει εκπονηθεί από ομάδα ατόμων του οργανισμού/επιχείρησης (χωρίς τη συμμετοχή του Διευθύνοντα Συμβούλου) και έχει εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο ή έχει τη σύμφωνη γνώμη της ιδιοκτησίας του οργανισμού/επιχείρησης, Υπάρχει σχέδιο διαχείρισης κρίσεων που έχει εκπονηθεί από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και άτομα του οργανισμού/επιχείρησης και έχει εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο ή έχει τη σύμφωνη γνώμη της ιδιοκτησίας του οργανισμού/επιχείρησης, Δεν υπάρχει συγκεκριμένο σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων αλλά έχουν δοθεί αρμοδιότητες για τη διαχείριση των κρίσεων σε συγκεκριμένα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης, Το σχεδιασμό και την αντιμετώπιση της κρίσης την έχει εκχωρήσει ο</i>						

<p>οργανισμός/επιχείρηση σε εξωτερικό σύμβουλο [δηλ. outsourcing, ως μια νέα διάσταση στα πλαίσια της οπτικής (θεώρησης) των πόρων και ικανοτήτων αφού μέσα από τις συνεργασίες αυτές, αναπτύσσονται οι πόροι και οι ικανότητες και μεγιστοποιείται το όφελός του οργανισμού/επιχείρησης], Δεν υπάρχει σχέδιο για την αντιμετώπιση κρίσεων αλλά έχει ανατεθεί σε ειδική ομάδα από τον οργανισμό/επιχείρηση να εκπονήσει ένα τέτοιο είδος σχεδίου (δηλ. βρίσκεται υπό δημιουργία). Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων αλλά κατά περίπτωση λίγο πριν εκδηλωθεί ή κατά τη διάρκεια εκδήλωσης της κρίσης αναθέτει αρμοδιότητες σε άτομα. Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων ούτε έχει ορίσει αρμοδιότητες αντιμετώπισης κρίσεων σε άτομα.</p>						
Variables in the Equation - Στάσεις ατόμων - ομάδων αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων						
Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	2.288	.439	27.110	1	.000	9.853
<p><i>Variable(s) entered on step 1: Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση: Πολύ πετυχημένη (ή πολύ πετυχημένες), Αρκετά πετυχημένη (ή αρκετά πετυχημένες), Μέτρια πετυχημένη (ή μέτρια πετυχημένες), Λίγο πετυχημένη (ή λίγο πετυχημένες), Καθόλου πετυχημένη (ή καθόλου πετυχημένες)</i></p>						
Χαρακτηρισμός της συμπεριφοράς του ατόμου ή των ατόμων που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης	-.899	.321	7.848	1	.005	.407
<p><i>Variable(s) entered on step 1: Χαρακτηρισμός στις συμπεριφορές του ατόμου ή των ατόμων που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης: Αυτός ή αυτοί που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης έδιναν μεγαλύτερη έμφαση στη διαδικασία της διαχείρισης παρά στους ανθρώπους που διαχειρίζονταν την κρίση διατηρώντας την εξουσία και την πληροφόρηση υπό αυστηρό έλεγχο ενεργώντας μονομερώς με προστακτικό και ελεγκτικό τρόπο, Αυτός ή αυτοί που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης επεδίωκαν την ελάχιστη δυνατή μέριμνα για τη διαδικασία διαχείρισης της κρίσης αφήνοντας τα άτομα ή την ομάδα διαχείρισης να παίρνουν αποφάσεις και ενεργούσε (ή ενεργούσαν) σχεδόν πάντα με τη λογική «κάντε το καλύτερο που μπορείτε και μη με ή μας ενοχλείτε», Αυτός ή αυτοί που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης ήταν δεσμευμένοι τόσο στους ανθρώπους που διαχειρίζονταν την κρίση όσο και στον οργανισμό/επιχείρηση μοιράζοντας πληροφορίες ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της διαχείρισης της κρίσης ενθαρρύνοντας παράλληλα τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και βοηθώντας τους άλλους να αναπτύξουν τις ικανότητες τους αναφορικά με την επίτευξη μιας εύστοχης διαχείρισης</i></p>						

Πίνακας «102»: Αποτελέσματα Λογαριθμικής Παλινδρόμησης του cluster ενδοεπιχειρησιακές ιδιαιτερότητες

9.6 Συγκεντρωτικά Αποτελέσματα Κεφαλαίου

“Στρατηγικές Ιδιαιτερότητες των Οργανισμών/Επιχειρήσεων που Διαχειρίζονται Κρίσεις”	
Factor	Ενδοεπιχειρησιακές Ιδιαιτερότητες
Cluster	Δύο (2) ομάδες (μία επηρεάζεται και μία δεν επηρεάζεται)
Discriminant	Χρόνος λειτουργίας
	Αριθμός εργαζομένων
	Ύπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος
	Πιστοποίηση σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO
	Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει στρατηγικών
	Αναπροσδιορισμός του είδους της οργάνωσης
	Εφαρμογή συστήματος ελέγχου δράσεων και λειτουργιών
	Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων
	Τρόπος αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης
	Αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια
	Αλλαγή του τρόπου λειτουργίας τα τελευταία χρόνια
	Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση

	<i>Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο διαχείρισης και οργάνωσης</i>
	<i>Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών δράσεων</i>
	<i>Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού</i>
	<i>Υπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού</i>
	<i>Διαχείριση και διευθέτηση αναφυόμενων προβλημάτων/συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων</i>
	<i>Ανάθεση της ευθύνης έργου στις ομάδες ή στα άτομα με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο</i>
	<i>Υπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης έργου</i>
	<i>Υπαρξη συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων</i>
	<i>Υπαρξη τμήματος διαχείρισης κρίσεων</i>
	<i>Υπαρξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων</i>
	<i>Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση</i>
	<i>Χαρακτηρισμός της συμπεριφοράς του ατόμου ή των ατόμων που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης</i>

Επεξήγηση: Με έντονη (**bold/italic**) γραμματοσειρά σημειώνονται οι μεταβλητές που αναδείχθηκαν σημαντικές από τη λογαριθμική παλινδρόμηση

Πίνακας «103»: Συγκεντρωτική Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας για τις Στρατηγικές Ιδιαιτερότητες των Οργανισμών/Επιχειρήσεων που Διαχειρίζονται Κρίσεις

9.7 Σχολιασμός Συμπερασμάτων, Συγκριτική Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων και Έλεγχος Υποθέσεων Εργασίας

Ο πίνακας «103» αποτελεί μία συγκεντρωτική απεικόνιση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση που εφαρμόστηκε για τις στρατηγικές ιδιαιτερότητες των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίζονται κρίσεις, στο πλαίσιο της διαδικασίας ανάπτυξης στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων. Όπως παρατηρούμε, η ανάλυση παραγόντων ομαδοποίησε τις μεταβλητές που συνδέσαμε με τη συγκεκριμένη διαδικασία, σε έναν παράγοντα (ομάδα μεταβλητών) που συνδέεται με τις ενδοεπιχειρησιακές ιδιαιτερότητες.

Έτσι επιβεβαιώνεται η πρώτη υπόθεση εργασίας που έχουμε δομήσει (Y1) αναφορικά με τη συγκεκριμένη διαδικασία που εστιάζει στις στρατηγικές ιδιαιτερότητες των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίζονται κρίσεις, με τις επιμέρους ενέργειες της διαδικασίας ανάπτυξης στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων να μην είναι ακανόνιστες ή τυχαία εμφανιζόμενες, αλλά να προσδιορίζονται στα πλαίσια μιας συστηματικά διαμορφούμενης ομαδοποίησης μεταβλητών, οριοθετώντας νέους

τρόπους αντίληψης αναφορικά με τις επιμέρους ενέργειες της διαδικασίας αυτής. Με άλλα λόγια επιβεβαιώνεται ότι, η συμβολή των διαφόρων μεταβλητών που συνθέτουν τις επιμέρους ενέργειες της διαδικασίας ανάπτυξης στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων, μέσα από τα ιδιαίτερα συστήματα ομαδοποίησής τους, προσδίδουν μία νέα διάσταση και έμφαση στην πρακτική της διαχείρισης κρίσεων.

Η παραγοντική ανάλυση που επήλθε, φαίνεται να θέτει σε μία διαφορετική οπτική γωνία την προσέγγιση στην οποία κινούνται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις, βασιζόμενοι στις ενδοεπιχειρησιακές ιδιαιτερότητες τους, στο πλαίσιο της διαδικασίας ανάπτυξης στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων. Αυτή η οπτική γωνία οριοθετείται προς την κατεύθυνση του προσδιορισμού των στοιχείων εκείνων, που ενδεχομένως να επιδρούν και να επηρεάζουν με διαφορετικό τρόπο και σε διαφορετική έκταση, τη διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση των κρίσεων.

Στον παρακάτω πίνακα «104» παρατίθενται τα ευρήματα της έρευνας μας, τα οποία εξάγονται με την παραγοντική ανάλυση, σε σχέση με τα ήδη καταγεγραμμένα θεωρητικά πρότυπα, όπως αυτά έχουν παρουσιασθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο και εξετάζουν διάφορα στοιχεία επί των ευρημάτων της έρευνας μας:

ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ (μεταβλητές που εξάγονται από την παραγοντική ανάλυση των "ενδοεπιχειρησιακών ιδιαιτεροτήτων")	ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ (που εξετάζουν στοιχεία επί των ευρημάτων της έρευνας)
Υπαρξη σχεδίου αντιμετώπισης των επιμέρους κινδύνων με συστηματική προπαρασκευή	Siomkos και Kurzbard, 1994, Bakewell, 1993, Kash, Darling, 1995, Fink, 1986, Lerbinger, 1997, Lee, Harrald, 1999, Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M.W 2006, Garoupa , 2006, Antunes, Hernani, 2010, Weeden, Bennett, Lauro, Viravaidya και Techo , 2008
Οριοθετημένος τρόπος αντιμετώπισης των καθημερινών καταστάσεων με συνεχή αναδιάταξη του τρόπου οργάνωσης του οργανισμού/επιχείρησης,	
Διαμορφωμένο πλαίσιο συντονισμού των επιμέρους δράσεων και ενεργειών	
Υπαρξη δυνατότητας επιλογής εναλλακτικών λύσεων.	
Συστηματικός και σαφής καθορισμός της πορείας που έπρεπε να ακολουθηθεί κατά την περίοδο της κρίσης	
Αναπροσδιορισμός των σχέσεων μεταξύ των στελεχών και παράλληλα αλλαγή του εσωτερικού κλίματος	
Αναδιάταξη της κουλτούρας	
Διαμορφωμένος τρόπος αντίληψης των στελεχών για τους ανταγωνιστές τους (δηλαδή τις άλλες επιχειρήσεις) αλλά και τον ίδιο τον οργανισμό/επιχείρηση	
Υπαρξη συστηματικού και αποτελεσματικού τρόπου διαχείρισης των πόρων	
Αναπροσδιορισμός του επιπέδου της ανταγωνιστικής ικανότητας	
Αναπροσδιορισμός του επιπέδου της ανταγωνιστικής ικανότητας	
Μείωση της αβεβαιότητας της αγοράς και εκλογίκευση της ανάληψης του ρίσκου	

Συστηματοποίηση των ενεργειών των στελεχών με αναπροσδιορισμό της λειτουργίας του οργανισμού/επιχείρησης	Siomkos και Kurzbard, 1994, Bakewell, 1993, Kash, Darling, 1995, Fink, 1986, Lerbinger, 1997, Makkai, Braithwaite, 2006, Pearson, Clair, 1998, Brugnacha, Dewulfc, Henriksend, Van der Keurd, 2010, Zaifang, Chu, 2010, Johnston, 2009, Nilsson, 2010, Casey, Lawless, Wall, 2008, Weia, Changb, 2011, Eriksson, Connell, McConnell, 2011, Hart, 1993, Jaques, 2000, Boin, 't Hart, Stern, Sundelius, 2005, Rosenthal, Boin, 2010, Wang, 2010
Περιορισμός των αστοχιών των στελεχών απο τις ενέργειες/δράσεις (αλλά και τις αποφάσεις) τους στην αγορά	
Μεγιστοποίηση του επιπέδου ευθύνης των στελεχών	

ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ

(επί των συμπερασμάτων που εξάγονται απο την παραγοντική ανάλυση των “ενδοεπιχειρησιακών ιδιαιτεροτήτων”)

Ένας μεγάλος αριθμός ερευνητών (που φαίνονται στο σκέλος των θεωρητικών προτύπων του παρόντος πίνακα), εξετάζει τις δράσεις ενός οργανισμού/επιχείρησης για διαχείριση μιας κρίσης, εστιάζοντας στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, στο ρίσκο για νέες επιχειρηματικές δράσεις, στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και στο ρόλο που παίζουν οι ομάδες διαχείρισης κρίσης. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την έρευνάς μας, συνδέονται άμεσα με το πλαίσιο που διαμορφώνεται από τα θεωρητικά πρότυπα, ομαδοποιώντας ουσιαστικά όλους τους μέχρι σήμερα ερευνηθέντες παράγοντες σε μια ευρεία ομάδα παραγόντων, που εστιάζει στις ενδοεπιχειρησιακές ιδιαιτερότητες του οργανισμού/επιχείρησης. Εκτός των άλλων, ο μεγάλος αυτός αριθμός των θεωρητικών προτύπων προσδίδει τη δυνατότητα της ύπαρξης ενός ευρέος πεδίου εναλλακτικών στοιχείων, αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων. Η διαφοροποίησή μας από το οποιοδήποτε θεωρητικό πρότυπο είναι ότι, εμείς εστιάζουμε στο διαχωρισμό του ότι ένας οργανισμός/επιχείρηση μπορεί να έχει οργανωθεί άριστα, αλλά να μην επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Πίνακας «104»: Σχολιασμός επι των Συμπερασμάτων που Εξάγονται από την Παραγοντική Ανάλυση του Παράγοντα “Ενδοεπιχειρησιακές Ιδιαιτερότητες”

Η ανάλυση συστάδων που εφαρμόσαμε στη συνέχεια ανά παράγοντα (cluster per factor) διαχώρισε, για τον παράγοντα “ενδοεπιχειρησιακές ιδιαιτερότητες”, τους οργανισμούς/επιχειρήσεις σε δύο ομάδες, μία ομάδα που παρουσιάζει υψηλούς μέσους όρους στις μεταβλητές που απαρτίζουν τον παράγοντα, δηλαδή επηρεάζεται από τις αντίστοιχες μεταβλητές που ωθούν στη δράση για διαχείριση της κρίσης και μία ομάδα οργανισμών/επιχειρήσεων που δεν φαίνεται να επηρεάζεται ιδιαίτερα. Για τον παράγοντα των “ενδοεπιχειρησιακών ιδιαιτεροτήτων” είναι περισσότεροι οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που δεν επηρεάζονται, παρά αυτοί/ες που επηρεάζονται από τη συγκεκριμένη ώθηση για δραστηριοποίηση αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων.

Μπορούμε να υποστηρίξουμε σε αυτό το σημείο ότι, ο διαχωρισμός που σηματοδότησε η ανάλυση συστάδων του παράγοντα καταδεικνύει την πλειονότητα των οργανισμών/επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο, να ωθούνται από μία στρατηγική αντίδρασης στις προκλήσεις του αγοραίου περιβάλλοντος, αναφορικά με δράση προς αντιμετώπιση των κρίσεων. Σε αυτό το σημείο καθίσταται δυσνόητο το γεγονός, πως η πλειοψηφία των περιπτώσεων δεν λαμβάνει σοβαρά υπόψιν στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων, οι οποίες βασίζονται στις ενδοεπιχειρησιακές ιδιαιτεροτήτες τους. Η ερμηνεία σε αυτό το ερώτημα είναι πιθανόν να συνδέεται τόσο με

την έλλειψη μηχανισμών διαχείρισης κρίσεων στους οργανισμούς/επιχειρήσεις (ή τυχόν εκμετάλλευση εξωτερικής βοήθειας), όσο και στο βαθμό αποτελεσματικότητας του λειτουργικού τους πλαισίου.

Τα συμπεράσματα που εξάγονται από την ανάλυση συστάδων, επιβεβαιώνουν τη δεύτερη υπόθεση εργασίας που έχουμε σχηματίσει (Y2), ότι δηλαδή οι ενδοεπιχειρησιακές ιδιαιτερότητες που συστηματοποιούν τη διαφοροποίηση των οργανισμών/επιχειρήσεων, προσδιορίζουν τον τρόπο που οι διάφορες ομάδες μεταβλητών των επιμέρους διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων μπορούν να τις επηρεάζουν. Παρατηρούμε δηλαδή ότι πράγματι, το σύνολο των ομαδοποιημένων μεταβλητών επηρεάζει κάθε φορά έναν αριθμό οργανισμών/επιχειρήσεων, ενώ ταυτόχρονα δεν ασκεί καμία σημαντική επιρροή σε έναν άλλο αριθμό οργανισμών/επιχειρήσεων.

Πολλοί ερευνητές³⁴ καταλήγουν σε μία θεμελιώδους σημασίας παρατήρηση η οποία εστιάζεται στο ότι, ενώ πολλά από τα υπάρχοντα μοντέλα διαχείρισης κρίσεων αντιλαμβάνονται και εμπεριέχουν στοιχεία επιχειρησιακών χαρακτηριστικών και στρατηγικών οργάνωσης και διοίκησης (σε οργανωτικές αλλαγές και αναπροσδιορισμούς διοίκησης), στην ουσία δεν ελέγχουν την επίδραση και τη συσχέτισή τους με τη διαδικασία της διαχείρισης κρίσεων με έναν συγκεκριμένο, δομημένο, ξεκάθαρο και οριοθετημένο τρόπο. Δεν εξετάζουν δηλαδή το πώς εξαρτώνται, αλληλοεπηρεάζονται και αλληλοπροσδιορίζονται τα στοιχεία επιχειρησιακών χαρακτηριστικών και στρατηγικών οργάνωσης και διοίκησης, με τις διαδικασίες που συνθέτουν το πλαίσιο της διαχείρισης κρίσεων στους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

Τα παραπάνω συμπεράσματα απηχούν μία διαφαινόμενη σύνδεση των μέχρι σήμερα θεωρητικών προτύπων που εστιάζουν σε δράσεις αναφορικά, με τη στελέχωση των ομάδων διαχείρισης κρίσεων³⁵, τη συμπεριφορά - δέσμευση της ανώτατης διοίκησης³⁶, το σχεδιασμό των δραστηριοτήτων³⁷, τους πόρους³⁸ και το υπόβαθρο της

³⁴ Barton, Hardigree, 1995, Elliott, Harris, Baron, 2005, Knight, Mitchell, Gao, 2009, Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns, 2010, Veil, 2011, Stark, 2011, Jiaa, Shia, Jiab, Lia, 2012, Coombs, 2007, Jaques, 2007, Scalavino, Russello, Gowadia, Lupu, 2010, Fu, Lin Yanga, 2010, Luoma-aho, Vos, 2008, Brousselle, Champagne, 2010

³⁵ Myer, 1992, Bland, 1995, Schraagen και van de Ven, 1997, Schwartz, 1999, Siponen, Pahnla, Mahmood, 2007, Dohertya, Fink, Inglisc, Pastored, 2009, Appelt, Higgins, 2010, Siomkos, Kurzbard, 1994, Kash, Darling, 1995, Makkai, Braithwaite, 2006, Mukherjee, Johnson, Kieckhafer, 2010, Purdom, 1995, Sapriel, 2003, Zaifang, Chu, 2010, Nilsson, 2010, Weia, Changb, 2011, McConnell, 2011

³⁶ Bland, 1995, Barton, Hardigree, 1995, Knight, Mitchell, Gao, 2009, Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns, 2010, Veil, 2011, Jiaa, Shia, Jiab, Lia, 2012

³⁷ Siomkos, Kurzbard, 1994, Kash, Darling, 1995, Lee and Harrald, 1999, Antunesa, Hernâni, 2010, Jaques, 2007

³⁸ Barton, Hardigree, 1995, Elliott, Harris, Baron, 2005, Knight, Mitchell, Gao, 2009, Saarelainen, Jormakka, 2010, Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns, 2010, Veil, 2011, Stark, 2011, Jiaa, Shia, Jiab, Lia, 2012

γνώσης στη διαχείριση κρίσεων³⁹ με τις στρατηγικές ιδιαιτερότητες των οργανισμών/επιχειρήσεων.

Η ανάλυση διάκρισης και η ανάλυση παλινδρόμησης που εφαρμόστηκαν στη συνέχεια, με στόχο τον έλεγχο της αλληλεξάρτησης των μεταβλητών στις στρατηγικές ιδιαιτερότητες των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίζονται κρίσεις, στο πλαίσιο της διαδικασίας ανάπτυξης στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων, με ένα σύνολο δομο-λειτουργικών και οργανωτικο-διοικητικών χαρακτηριστικών του οργανισμού/επιχείρησης (στα πλαίσια των οργανωτικών αλλαγών και των διοικητικών αναπροσδιορισμών) (Υ5), αναγνώρισαν κάποιες σημαντικές μεταβλητές για κάθε συστάδα οργανισμών/επιχειρήσεων ανά παράγοντα.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι, αυτά που διακρίνουν τη συστάδα οργανισμών/επιχειρήσεων η οποία ωθείται από ενδοεπιχειρησιακές ιδιαιτερότητες για δράση προς διαχείριση κρίσεων, σχετίζονται με τα λειτουργικο-αγοραία χαρακτηριστικά των οργανισμών/επιχειρήσεων, τις στρατηγικές οργάνωσης και λειτουργίας τους, τις στρατηγικές διαχείρισης της παρούσας οικονομικής κρίσης, τις στρατηγικές διαχείρισης των πόρων, τις στρατηγικές διαμόρφωσης της κουλτούρας, τις στρατηγικές διαχείρισης των κρίσεων και τις στάσεις των ατόμων - ομάδων αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων.

Το γεγονός ότι σημαντική παράμετρος επηρεασμού, αναδείχθηκε η “ύπαρξη συστηματικού και αποτελεσματικού τρόπου διαχείρισης των πόρων”, ως η πλέον αναγνωρίσιμη από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις “ενδοεπιχειρησιακή ιδιαιτερότητα” αναφορικά με την ανάπτυξη στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων, είναι πιθανό να συνδέεται με το γεγονός ότι καθίσταται αναγκαίος ένας συστηματικός και αποτελεσματικός τρόπος διαχείρισης των πόρων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, στην προσπάθεια τους για επίτευξη της βιωσιμότητας μέσα στο αγοραίο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται.

Με την λογαριθμική παλινδρόμηση εντοπίσαμε τη σημαντικότητα των χαρακτηριστικών που διέπουν τις στρατηγικές ιδιαιτερότητες των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίζονται κρίσεις. Στον πίνακα «105» φαίνεται η συσχέτιση των σημαντικών αυτών χαρακτηριστικών, με τα μέχρι σήμερα θεωρητικά πρότυπα:

ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΛΟΓΑΡΙΘΜΙΚΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ (του παράγοντα “ενδοεπιχειρησιακές ιδιαιτερότητες)	Κυριότερα Θεωρητικά Πρότυπα (που αναταποκρίνονται στον παράγοντα “ενδοεπιχειρησιακές ιδιαιτερότητες”, σε σχέση με τις ανεξάρτητες μεταβλητές)
Αριθμός εργαζομένων	Nilsson 2010, Casey, Lawless και Wall 2008

³⁹ Coombs, 2007, Jaques, 2007, Scalavino, Russello, Gowadia, Lupu, 2010, Fu, Lin Yanga, 2010, Heller, Darling, 2012

Ύπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος	Scalavino, Russello, Gowadia και Lupu 2010
Πιστοποίηση σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO	Zaifang και Chu 2010
Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει στρατηγικών	Sapriel 2003, Pollard and Hotho 2006, Schneider 2011
Αναπροσδιορισμός του είδους της οργάνωσης	Carney και Jordan 1993, Arpan, Roskos και Ewoldsen, 2005
Εφαρμογή συστήματος ελέγχου δράσεων και λειτουργιών	Makkai και Braithwaite 2006
Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων	Pearson, Clair 1998
Τρόπος αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης	Weeden, Bennett, Lauro, Viravaidya, 2008
Τρόπος αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης	Purdom 1995
Αλλαγή του τρόπου λειτουργίας τα τελευταία χρόνια	Casey, Lawless και Wall 2008
Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση	Lee and Harrald 1999
Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο διαχείρισης και οργάνωσης	Brugnacha, Dewulfc, Henriksen και Van der Keurd 2010, Weia και Changb 2011
Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών δράσεων	Brugnacha, Dewulfc, Henriksen και Van der Keurd 2010
Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού	Brugnacha, Dewulfc, Henriksen και Van der Keurd 2010, Weia και Changb 2011
Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού	Lee and Harrald 1999, Jaques 2000
Διαχείριση και διευθέτηση αναφερόμενων προβλημάτων/συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων	Casey, Lawless και Wall 2008
Ανάθεση της ευθύνης έργου στις ομάδες ή στα άτομα με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο	Garoupa 2006
Ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης έργου	Mukherjee, Johnson και Kieckhafer 2010
Ύπαρξη συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων	Hutchison 2001, Gomes και Duarte 2005, Rosenthal και Boin 2010
Ύπαρξη τμήματος διαχείρισης κρίσεων	Antunesa και Hernâni 2010, Weeden, Bennett, Lauro, Viravaidya και Techo 2008, Siomkos και Kurzbard 1994
Ύπαρξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων	Purdom 1995
Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση	Ulmer, Sellnow, & Seeger 2006, McConnell 2011
Χαρακτηρισμός της συμπεριφοράς του ατόμου ή των ατόμων που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης	Nilsson 2010

ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ

(επί των συμπερασμάτων που εξάγονται από τη λογαριθμική παλινδρόμηση των "ενδοεπιχειρησιακών ιδιαιτεροτήτων")

Αξιοσημείωτο γεγονός, από τη λογαριθμική παλινδρόμηση του παράγοντα "ενδοεπιχειρησιακές ιδιαιτερότητες" με τις ομάδες των ανεξάρτητων μεταβλητών που επιλέξαμε [δηλ. μεταβλητές των δομο-λειτουργικών και οργανωτικο-διοικητικών χαρακτηριστικών του οργανισμού/επιχείρησης (σε οργανωτικές αλλαγές και αναπροσδιορισμούς διοίκησης)], αποτελεί η ύπαρξη ενός πλήθους μεταβλητών που παρουσιάζουν μεγάλο βαθμό σημαντικότητας. Παρατηρώντας τις σημαντικές αυτές μεταβλητές διαπιστώνουμε ότι, αφ' ενός αυτές έχουν ερευνηθεί σε ικανοποιητικό βαθμό μέχρι σήμερα από τα διάφορα θεωρητικά πρότυπα και αφ' ετέρου στο σύνολό τους συνθέτουν ένα ευρύ φάσμα χαρακτηριστικών, των οργανισμών/επιχειρήσεων, ώστε να αναπτύσσονται δράσεις για διαχείριση των κρίσεων. Οι περισσότερες από αυτές τις σημαντικές μεταβλητές, παρουσιάζουν μηδενικό ποσοστό πιθανότητας (.000) στο να μη συνδέονται με τον παράγοντα "ενδοεπιχειρησιακές ιδιαιτερότητες".

Τις μεταβλητές αυτές τις κατατάσσουμε σε επτά ομάδες, σύμφωνα με τη δόμηση του θεωρητικού μας μοντέλου. Οι ομάδες αυτές ανταποκρίνονται στα λειτουργικο-αγοραία χαρακτηριστικά των οργανισμών/επιχειρήσεων, στις στρατηγικές οργάνωσης και λειτουργίας τους, στις στρατηγικές διαχείρισης της παρούσας οικονομικής κρίσης, στις στρατηγικές διαχείρισης των πόρων, στις στρατηγικές διαμόρφωσης της κουλτούρας, στις στρατηγικές διαχείρισης των κρίσεων και στις στάσεις των ατόμων - ομάδων αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων.

Καθίσταται πλέον εμφανές ότι, τα αποτελέσματα της έρευνάς μας που παρέχονται από την ανάλυση της λογαριθμικής παλινδρόμησης του παράγοντα “ενδοεπιχειρησιακές ιδιαιτερότητες”, συνδέονται με τις μέχρι σήμερα θεωρητικές προσεγγίσεις, έτσι όπως φαίνονται στη στήλη Κυριότερα Θεωρητικά Πρότυπα του παρόντος πίνακα, ανά σημαντική μεταβλητή.

Η διαφοροποίηση μας, αναφορικά με τα ήδη υφιστάμενα θεωρητικά πρότυπα, εστιάζεται στην αναγκαιότητα της ύπαρξης ενός συνεχούς προσδιορισμού της σημαντικότητας αυτών των μεταβλητών (όπου η έρευνα μας αναδεικνύει σε μεγάλο αριθμό), επιφέροντας έτσι τον προσδιορισμό του επιπέδου της διαχείρισης των κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, κάθε χρονική στιγμή.

Πίνακας «105»: Σχολιασμός επι των Συμπερασμάτων που Εξάγονται από τη Λογαριθμική Παλινδρόμηση του Παράγοντα “Ενδοεπιχειρησιακές Ιδιαιτερότητες”

Τα αποτελέσματα που μας έδωσε η ανάλυση διάκρισης και η λογαριθμική παλινδρόμηση, για το σύνολο των συστάδων ανά παράγοντα, επιβεβαιώνουν σε σημαντικό βαθμό την έκτη, έβδομη και όγδοη υπόθεση εργασίας μας (**Y6, Y7 και Y8**) δηλαδή ότι, οι στρατηγικές-εμπειρίες προβληματικών καταστάσεων, οι στρατηγικές διαμόρφωσης των οργανωσιακών λειτουργιών και τα δομο-λειτουργικά χαρακτηριστικά των οργανισμών/επιχειρήσεων, επηρεάζουν σημαντικά τις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων.

Τα συμπεράσματα που μας έδωσε η ανάλυση παραγόντων, η ανάλυση συστάδων, η ανάλυση διάκρισης και η λογαριθμική παλινδρόμηση, στις στρατηγικές ιδιαιτερότητες των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίζονται κρίσεις, στο πλαίσιο της διαδικασίας ανάπτυξης στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων, επιβεβαιώνουν την τοποθέτηση μας, αναφορικά με το ότι ο παράγοντας “ενδοεπιχειρησιακές ιδιαιτερότητες” ανταποκρίνεται σε όλο το φάσμα των δράσεων των οργανισμών/επιχειρήσεων, στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίζουν κρίση (ή κρίσεις) ώστε να μπορούν να επιβιώνουν στο αγοραίο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται.

Σελίδα σκόπιμα κενή

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10^ο

“Οι Στρατηγικές Αντιμετώπισης της Κρίσης”

10.1 Εισαγωγή

Για να υλοποιηθεί η διαχείριση μιας κρίσης απαιτείται ένας σχεδιασμένος και συστηματικός τρόπος δράσης (Baker, D., 2007).

Η διαχείριση κρίσεων συνδέεται άμεσα με ένα ξεκάθαρο στρατηγικό σχεδιασμό βασισμένο σε στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων (Strategic Crisis Management). Αυτός ο τρόπος προσέγγισης για αντιμετώπιση της κρίσης, από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, διασφαλίζει τη βιωσιμότητα τους στο αγοραίο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται, καθώς επίσης αποκτάται το μέγιστο δυνατό όφελος σε μεσο-μακροπρόθεσμο επίπεδο (Dilenschneider, R. L., 2000).

Ποιος είναι όμως ο μηχανισμός εκείνος που μπορεί να ενεργοποιήσει τη διαδικασία της εφαρμογής των στρατηγικών επιλογών για δράσεις, από τον οργανισμό/επιχείρηση, ώστε ν' αντιμετωπισθεί μία κρίση; Τι είναι αυτό που ωθεί τους οργανισμούς/επιχειρήσεις για δράσεις, ώστε να προβούν στην εφαρμογή στρατηγικών για την αντιμετώπιση μιας κρίσης; Με ποιούς παράγοντες και ποιιά επιμέρους χαρακτηριστικά συνδέεται η δράση για διαχείριση της κρίσης;

Αυτά καθώς επίσης και άλλα ερωτήματα θα επιχειρήσουμε να απαντήσουμε στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, μέσω της εξαγωγής συμπερασμάτων που θα προκύψουν από την ανάλυση εμπειρικών στοιχείων, τα οποία θα προσπαθήσουμε να συνδέσουμε με τη βιβλιογραφία και τις υποθέσεις εργασίας.

10.2 Παραγοντική Ανάλυση (Factor Analysis)

Για να επιτευχθεί η μέτρηση της εμφάνισης των στοιχείων που ωθούν τους οργανισμούς/επιχειρήσεις στην ανάπτυξη στρατηγικών ώστε ν' αντιμετωπισθεί μία κρίση, χρησιμοποιήθηκε όπως περιγράψαμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, η πενταβάθμια κλίμακα Likert με εύρος «καθόλου - πολύ».

Η ανάλυση των μεταβλητών αρχίζει με την εφαρμογή της ανάλυσης σε κύριες συνιστώσες και με κύριο στόχο την επίτευξη της μείωσης ενός αριθμού μεταβλητών, σε έναν μικρότερο αριθμό σημαντικών παραγόντων.

Η παραγοντική ανάλυση που εφαρμόστηκε σε πρώτο στάδιο στις μεταβλητές της συγκεκριμένης διαδικασίας, πραγματοποιήθηκε με τη χρήση της μεθόδου εξαγωγής των

παραγόντων σε κύριες συνιστώσες (Principal Component Analysis) και με τους άξονες να περιστρέφονται σύμφωνα με τη μέθοδο Varimax.

Communalities Εφαρμογής Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις προς Αντιμετώπιση Κρίσεων			
	Initial	Extraction	Extraction (μετά την αφαίρεση της 19)
Η εφαρμοσθείσα στρατηγική απέδωσε τα επιθυμητά αποτελέσματα	1.000	.873	.875
Η εφαρμοσθείσα στρατηγική υλοποιήθηκε σε πλήρη βαθμό	1.000	.841	.832
Η εφαρμοσθείσα στρατηγική και οι απαιτήσεις της από τον οργανισμό/επιχείρηση, είχαν επικοινωνηθεί αποτελεσματικά, προς όλες τις πλευρές ενδιαφέροντος	1.000	.741	.735
Οι υποθέσεις στις οποίες βασιζόταν η εφαρμοσθείσα στρατηγική, αποδείχθηκαν έγκυρες και βάσιμες, επ' ωφελεία του οργανισμού/επιχείρησης	1.000	.807	.801
Η διοίκηση του οργανισμού/επιχείρησης ήταν πλήρως δεσμευμένη να υλοποιήσει την εφαρμοσθείσα στρατηγική	1.000	.736	.749
Στην εφαρμοσθείσα στρατηγική, είχαν ορισθεί/εκτιμηθεί εναλλακτικά σενάρια τρόπων αντιμετώπισης διαφόρων καταστάσεων	1.000	.759	.765
Στην εφαρμοσθείσα στρατηγική, μετρούνταν τα αποτελέσματα ανά τακτά χρονικά διαστήματα, με σκοπό να υπάρχει αναθεώρηση της στρατηγικής αυτής βάσει αυτών των αποτελεσμάτων	1.000	.838	.839
Στην εφαρμοσθείσα στρατηγική, είχε γίνει ορθή διάγνωση της υπάρχουσας κατάστασης και των τάσεων που διαγράφονταν κάθε φορά, αναφορικά με τη θέση του οργανισμού/επιχείρησης στο περιβάλλον που δραστηριοποιούταν	1.000	.745	.743
Η εφαρμοσθείσα στρατηγική, ήταν συνεπής με τη στρατηγική των επιχειρησιακών μονάδων	1.000	.813	.815
Οι πόροι ήταν επαρκείς και σύμφωνοι με την εφαρμοσθείσα στρατηγική	1.000	.715	.718
Η στρατηγική ήταν ευθυγραμμισμένη με το όραμα και την αποστολή	1.000	.809	.826
Η στρατηγική ήταν εναρμονισμένη με το εξωτερικό περιβάλλον	1.000	.803	.813
Η στρατηγική ήταν εναρμονισμένη με τις επιχειρησιακές δυνάμεις, τους στόχους, τις πολιτικές, και τις προσωπικές αξίες των στελεχών και εργαζομένων	1.000	.786	.782
Σύμφωνα με τη στρατηγική του οργανισμού/επιχείρησης, έχει γίνει ανάλυση του ελάχιστου κινδύνου/μέγιστου κέρδους, σύμφωνα με τους πόρους και τις προοπτικές του	1.000	.757	.758
Η στρατηγική κάλυπτε μια θέση στην αγορά, που δεν έχει καλυφθεί από άλλους	1.000	.630	.644
Υπήρχε σύγκριση της στρατηγικής, με άλλες στρατηγικές που είχε αναπτύξει και εφάρμοζε ο οργανισμός/επιχείρηση	1.000	.864	.867
Η στρατηγική ήταν διαιρεμένη σε επιμέρους στόχους που αλληλεξαρτώνταν και συλλειτουργούσαν πλήρως	1.000	.707	.713
Η στρατηγική λάμβανε υπόψη της, την κατάλληλη χρονική συγκυρία για τα καλύτερα προσδοκώμενα αποτελέσματα	1.000	.691	.703
Η στρατηγική του οργανισμού/επιχείρησης αντέγραφε τη στρατηγική ενός ανταγωνιστή	1.000	.283	-
Extraction Method: Principal Component Analysis.			

Πίνακας «106»: Communalities Εφαρμογής Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις προς Αντιμετώπιση Κρίσεων

Τα Communalities μετρούν το ποσοστό της διακύμανσης της κάθε μεταβλητής, η οποία εξηγείται από όλους τους παράγοντες (στήλη extraction). Όπως φαίνεται στον πίνακα «106», όλα τα communalities είναι υψηλά κατά συνέπεια όλες οι μεταβλητές σχετίζονται με κάποιον παράγοντα. Εξάιρεση αποτελεί αυτό, που αναφέρεται στη “στρατηγική των οργανισμών/επιχειρήσεων που αντέγραφε τη στρατηγική ενός ανταγωνιστή τους” (το τελευταίο communality στη λίστα, έχοντας α/α 19) το οποίο παρουσιάζει χαμηλή τιμή (0.283) και κατά συνέπεια δεν θα το λάβουμε υπόψη στην ανάλυση μας. Για αυτό το λόγο, μετρούμε εκ νέου το ποσοστό διακύμανσης κάθε μεταβλητής (αφαιρούμενης της α/α 19), εξάγοντας μία νέα στήλη extraction, με συσχετιζόμενες όλες τις μεταβλητές από κάποιον παράγοντα.

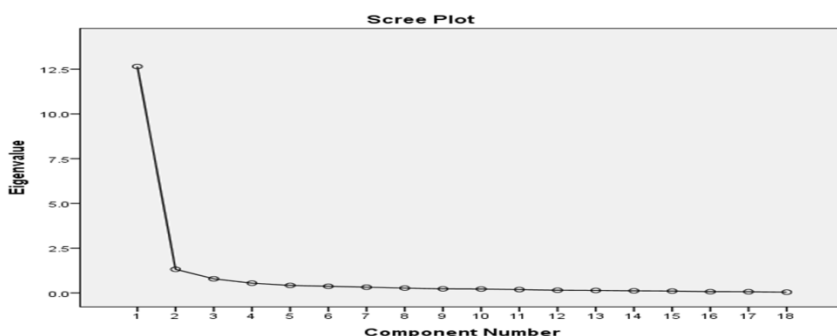
Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12.650	70.278	70.278	12.650	70.278	70.278	7.369	40.937	40.937
2	1.318	7.324	77.602	1.318	7.324	77.602	6.600	36.666	77.602
3	.788	4.377	81.979						
4	.546	3.033	85.012						
5	.419	2.330	87.342						
6	.370	2.056	89.398						
7	.320	1.777	91.176						
8	.269	1.493	92.669						
9	.227	1.261	93.930						
10	.218	1.212	95.141						
11	.186	1.036	96.177						
12	.149	.829	97.006						
13	.138	.769	97.775						
14	.118	.657	98.433						
15	.104	.575	99.008						
16	.069	.382	99.389						
17	.066	.368	99.758						
18	.044	.242	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας «107»: Ερμηνευμένη Συνολική Διακύμανση - Εφαρμογής Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις προς Αντιμετώπιση Κρίσεων

Στον πίνακα «107» εμφανίζονται οι eigenvalues, δηλαδή τα ποσοστά της διακύμανσης για κάθε μεταβλητή, που αφορούν στους αντίστοιχους παράγοντες. Όσο μεγαλύτερη είναι η eigenvalue, τόσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό της διακύμανσης που «εξηγεί» ένας παράγοντας. Στην πρώτη στήλη (initial eigenvalues) περιλαμβάνονται και οι 18 μεταβλητές μας. Παρατηρούμε όμως ότι, μόνο για τις δύο πρώτες οι eigenvalue είναι μεγαλύτερες της μονάδας. Για το λόγο αυτό, στην επόμενη στήλη (extraction sums of squared loadings), συμπεριλαμβάνονται μόνο αυτές οι μεταβλητές (όπως είχε οριστεί από εμάς στην ανάλυση). Στην τρίτη στήλη (Rotation Sums of squared loadings), παρουσιάζονται οι eigenvalues μετά την περιστροφή varimax, η οποία μεγιστοποιεί τον αριθμό των μεταβλητών που έχουν υψηλά loadings στον κάθε παράγοντα. Αν και το σταθμισμένο συνολικό ποσό της διακύμανσης παραμένει σταθερό πριν και μετά την περιστροφή (77,602), η περιστροφή τροποποιεί τις eigenvalues για κάθε εξαγόμενο παράγοντα. Έτσι ο πρώτος παράγοντας, μετά την περιστροφή, «εξηγεί» το 40,937% της διακύμανσης (έναντι του 70,278% που εξηγούσε πριν την περιστροφή) και ο δεύτερος παράγοντας «εξηγεί» το 16,951% της διακύμανσης (έναντι του 13,817% που εξηγούσε πριν την περιστροφή). Συνολικά και οι δύο παράγοντες «εξηγούν» το 77,602% της διακύμανσης, ποσοστό ικανοποιητικό, εφόσον υπερβαίνει το 50%.



Σχήμα «84»: Scree Plot για τους παράγοντες Εφαρμογής Στρατηγικών Επιλογών για Δράσεις προς Αντιμετώπιση Κρίσεων

Το scree plot, στον σχήμα «84», απεικονίζει τους παράγοντες στον οριζόντιο άξονα και τις αντίστοιχες eigenvalues στον κάθετο άξονα. Η καμπύλη του scree plot, φθίνουσα από τα αριστερά προς τα δεξιά, συνεπάγεται μείωση των eigenvalues. Αρχικά, η κλίση της καμπύλης είναι μεγάλη (σχεδόν παράλληλη με τον κάθετο άξονα), έπειτα η καμπύλη σχηματίζει μία απότομη γωνία και πλησιάζοντας στις υψηλές eigenvalues, η καμπύλη γίνεται σχεδόν παράλληλη με τον οριζόντιο άξονα. Το σημείο στο οποίο η γωνία αλλάζει κλίση, αντιπροσωπεύει τον αριθμό των παραγόντων που μπορούν να συμπεριληφθούν στην ανάλυση. Παρατηρούμε ότι, μετά τον 2^ο παράγοντα η καμπύλη ομαλοποιείται και γίνεται παράλληλη με τον οριζόντιο άξονα.

Σύμφωνα με την παραγοντική ανάλυση, υπάρχουν δύο παράγοντες στους οποίους μπορούν να ομαδοποιηθούν οι μεταβλητές της εφαρμογής στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων.

Ο πρώτος παράγοντας ονομάστηκε «λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις» και περιλαμβάνει τις μεταβλητές: "η εφαρμοσθείσα στρατηγική απέδωσε τα επιθυμητά αποτελέσματα", "η εφαρμοσθείσα στρατηγική υλοποιήθηκε σε πλήρη βαθμό", "οι υποθέσεις στις οποίες βασιζόταν η εφαρμοσθείσα στρατηγική, αποδείχθηκαν έγκυρες και βάσιμες επ' ωφελεία του οργανισμού/επιχείρησης", "η στρατηγική ήταν εναρμονισμένη με το εξωτερικό περιβάλλον", "η εφαρμοσθείσα στρατηγική και οι απαιτήσεις της από τον οργανισμό/επιχείρηση, είχαν επικοινωνηθεί αποτελεσματικά προς όλες τις πλευρές ενδιαφέροντος", "η διοίκηση του οργανισμού/επιχείρησης ήταν πλήρως δεσμευμένη να υλοποιήσει την εφαρμοσθείσα στρατηγική", "η στρατηγική ήταν εναρμονισμένη με τις επιχειρησιακές δυνάμεις, τους στόχους, τις πολιτικές και τις προσωπικές αξίες των στελεχών και εργαζομένων", "η στρατηγική ήταν ευθυγραμμισμένη με το όραμα και την αποστολή", "στην εφαρμοσθείσα στρατηγική είχαν ορισθεί/εκτιμηθεί εναλλακτικά σενάρια, τρόπων αντιμετώπισης διαφόρων καταστάσεων", "η εφαρμοσθείσα στρατηγική ήταν συνεπής με τη στρατηγική των επιχειρησιακών μονάδων", "οι πόροι ήταν επαρκείς και σύμφωνοι με την εφαρμοσθείσα στρατηγική".

Για την πρώτη ομάδα μεταβλητών που δημιουργήθηκε, ο συντελεστής Cronbach's alpha είναι 0,970 δηλ. πολύ υψηλός, κατά συνέπεια η αξιοπιστία της κλίμακας είναι πολύ υψηλή (>0,70).

Ο δεύτερος παράγοντας που δημιουργήθηκε, ονομάστηκε «στρατηγικές προτιμήσεις» και περιλαμβάνει τις μεταβλητές: "ύπαρξη σύγκρισης της στρατηγικής με άλλες στρατηγικές, που είχε αναπτύξει και εφάρμοζε ο οργανισμός/επιχείρηση", "στην εφαρμοσθείσα στρατηγική μετρούνταν τα αποτελέσματα, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, με σκοπό να υπάρχει αναθεώρηση της στρατηγικής, αυτής βάσει αυτών των αποτελεσμάτων", "η στρατηγική ήταν διαιρεμένη σε επιμέρους στόχους, που

αλληλεξαρτώνταν και συλλειτουργούσαν πλήρως”, “η στρατηγική λάμβανε υπόψη της την κατάλληλη χρονική συγκυρία, για τα καλύτερα προσδοκώμενα αποτελέσματα”, “η στρατηγική κάλυπτε μία θέση στην αγορά, που δεν είχε καλυφθεί από άλλους”, “σύμφωνα με τη στρατηγική του οργανισμού/επιχείρησης είχε γίνει ανάλυση του ελάχιστου κινδύνου/ μέγιστου κέρδους, σύμφωνα με τους πόρους και τις προοπτικές του/της”, “στην εφαρμοσθείσα στρατηγική είχε γίνει ορθή διάγνωση της υπάρχουσας κατάστασης και των τάσεων που διαγράφονταν κάθε φορά, αναφορικά με τη θέση του οργανισμού/επιχείρησης στο περιβάλλον που δραστηριοποιούταν”.

Για τη δεύτερη ομάδα μεταβλητών που δημιουργήθηκε, ο συντελεστής Cronbach's alpha είναι 0,942 δηλ. πολύ υψηλός, κατά συνέπεια η αξιοπιστία της κλίμακας είναι πολύ υψηλή (>0,70).

10.3 Ανάλυση Συστάδων

Για να διαπιστώσουμε σε ποιες ομάδες μπορεί να καταταχθεί το δείγμα μας, ως προς τους παράγοντες της εφαρμογής στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, θα χρησιμοποιήσουμε την τεχνική της ανάλυσης συστάδων (cluster analysis). Επειδή δεν είναι εκ των προτέρων γνωστός ο αριθμός των ομάδων που θα δημιουργηθούν, θα χρησιμοποιήσουμε την ιεραρχική ανάλυση ομάδων (hierarchical clustering).

Θα κάνουμε ανάλυση ομάδων ανά παράγοντα (ομάδα μεταβλητών) που διαχωρίσαμε παραπάνω (cluster per factor), για να δούμε πώς ομαδοποιούνται οι παρατηρήσεις, ανάλογα με τον κάθε παράγοντα, επιχειρώντας με αυτόν τον τρόπο να προσδιορίσουμε την επίδραση του κάθε παράγοντα, καθώς επίσης να σκιαγραφήσουμε την ταυτότητα του δείγματος μας, δηλ. όσων οργανισμών/επιχειρήσεων διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις).

10.3.1 Για τον παράγοντα «λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις»

Με δεδομένο ότι, δεν είναι εκ των προτέρων γνωστός ο αριθμός των ομάδων οργανισμών/επιχειρήσεων στους οποίους θα ταξινομηθεί το δείγμα μας, ανάλογα με τον παράγοντα «λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις» στην εφαρμογή στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων, εφαρμόζουμε Hierarchical Cluster Analysis. Παρατηρούμε ότι σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, οι παρατηρήσεις μας χωρίζονται σε 2 ομάδες. Με δεδομένο τον αριθμό των ομάδων, προχωράμε σε ανάλυση K-Means Cluster.

Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	76.000
	2	36.000
Valid		112.000
Missing		2.000

Πίνακας «108»: Cluster στις «λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετωπίσεις» - κατανομή παρατηρήσεων

Ο πίνακας «108», παρουσιάζει τον αριθμό των παρατηρήσεων που ανήκουν στις δύο ομάδες. Παρατηρούμε ότι στην πρώτη συστάδα συγκεντρώνονται περισσότερες παρατηρήσεις. Για να διαπιστώσουμε τον χαρακτήρα της κάθε συστάδας, θα εξετάσουμε τους μέσους όρους που συγκεντρώνει αυτή, σε κάθε μεταβλητή του παράγοντα:

	Cluster 1			Cluster 2			Total		
	N	Mean	Std. Deviation	N	Mean	Std. Deviation	N	Mean	Std. Deviation
Η εφαρμοσθείσα στρατηγική απέδωσε τα επιθυμητά αποτελέσματα	76	4.54	.552	36	3.03	.971	113	4.06	1.003
Η εφαρμοσθείσα στρατηγική υλοποιήθηκε σε πλήρη βαθμό	76	4.53	.642	36	3.06	.924	113	4.06	1.011
Η εφαρμοσθείσα στρατηγική και οι απαιτήσεις της από τον οργανισμό/επιχείρηση, είχαν επικοινωνηθεί αποτελεσματικά, προς όλες τις πλευρές ενδιαφέροντος	76	4.24	.798	36	2.64	.899	112	3.72	1.117
Οι υποθέσεις στις οποίες βασιζόταν η εφαρμοσθείσα στρατηγική, αποδείχθηκαν έγκυρες και βάσιμες, επ' ωφελεία του οργανισμού/επιχείρησης	76	4.45	.641	36	2.69	.856	112	3.88	1.088
Η διοίκηση του οργανισμού/επιχείρησης ήταν πλήρως δεσμευμένη να υλοποιήσει την εφαρμοσθείσα στρατηγική	76	4.72	.450	36	3.00	.986	113	4.18	1.046
Στην εφαρμοσθείσα στρατηγική, είχαν οριστεί/εκτιμηθεί εναλλακτικά σενάρια τρόπων αντιμετώπισης διάφορων καταστάσεων	76	4.43	.699	36	2.72	.882	113	3.86	1.133
Η εφαρμοσθείσα στρατηγική, ήταν συνεπής με τη στρατηγική των επιχειρησιακών μονάδων	76	4.54	.528	36	2.67	.793	112	3.94	1.076
Οι πόροι ήταν επαρκείς και σύμφωνοι με την εφαρμοσθείσα στρατηγική	76	4.45	.807	36	2.56	.843	113	3.85	1.204
Η στρατηγική ήταν ευθυγραμμισμένη με το όραμα και την αποστολή	76	4.68	.468	36	2.86	.867	113	4.11	1.055
Η στρατηγική ήταν εναρμονισμένη με το εξωτερικό περιβάλλον	76	4.59	.495	36	2.86	.833	113	4.04	1.021
Η στρατηγική ήταν εναρμονισμένη με τις επιχειρησιακές δυνάμεις, τους στόχους, τις πολιτικές, και τις προσωπικές αξίες των στελεχών και εργαζομένων	76	4.47	.642	36	2.86	.798	112	3.96	1.026

Πίνακας «109»: Μέσοι όροι μεταβλητών ανά συστάδα στις «λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετωπίσεις»

Στον πίνακα «109», παρατηρώντας τους μέσους κάθε μεταβλητής ανά συστάδα, επιχειρούμε να σκιαγραφήσουμε τα χαρακτηριστικά της κάθε ομάδας. Έτσι διαπιστώνουμε ότι, η πρώτη ομάδα παρατηρήσεων επηρεάζεται κατά πολύ, (αρκετά περισσότερο από το μέσο όρο κάθε μεταβλητής) από “λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις” αναφορικά με την εφαρμογή στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση των κρίσεων, ενώ στη δεύτερη ομάδα παρατηρήσεων συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο, δηλ. οι μέσοι όροι της ομάδας αυτής, για κάθε μεταβλητή, παρουσιάζονται μικρότεροι από την τιμή του συνολικού μέσου όρου που λαμβάνει η μεταβλητή. Σημαντική τιμή παρουσιάζει η μεταβλητή «η διοίκηση του οργανισμού/επιχείρησης ήταν πλήρως δεσμευμένη να υλοποιήσει την εφαρμοσθείσα στρατηγική» της οποίας ο μέσος όρος στο σύνολο των απαντήσεων εντοπίζεται στο 4,18 (ο πιο υψηλός από όλες τις μεταβλητές). Συγκεκριμένα για την πρώτη ομάδα ανέρχεται στο 4,72 ενώ για τη δεύτερη ομάδα βρίσκεται στην τιμή 3,00 γεγονός που κατατάσσει το ότι η “διοίκηση του οργανισμού/επιχείρησης ήταν πλήρως δεσμευμένη να υλοποιήσει την εφαρμοσθείσα στρατηγική”, ως την πλέον αναγνωρίσιμη από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις “λειτουργικο-στρατηγική αντιμετώπιση” αναφορικά με την εφαρμογή των στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων.

10.3.2 Για τον παράγοντα «στρατηγικές προτιμήσεις»

Με δεδομένο ότι, δεν είναι εκ των προτέρων γνωστός ο αριθμός των ομάδων οργανισμών/επιχειρήσεων στους οποίους θα ταξινομηθεί το δείγμα μας, ανάλογα με τον παράγοντα «στρατηγικές προτιμήσεις» στην εφαρμογή στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων, εφαρμόζουμε Hierarchical Cluster Analysis. Παρατηρούμε ότι σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, οι παρατηρήσεις μας χωρίζονται σε 2 ομάδες. Με δεδομένο τον αριθμό των ομάδων, προχωράμε σε ανάλυση K-Means Cluster.

Number of Cases in each Cluster		
Cluster	1	59.000
	2	51.000
Valid		110.000
Missing		4.000

Πίνακας «110»: Cluster στις «στρατηγικές προτιμήσεις»- κατανομή παρατηρήσεων

Ο πίνακας «110», παρουσιάζει τον αριθμό των παρατηρήσεων που ανήκουν στις δύο ομάδες. Παρατηρούμε ότι στην πρώτη συστάδα συγκεντρώνονται περισσότερες παρατηρήσεις. Για να διαπιστώσουμε τον χαρακτήρα της κάθε συστάδας, θα εξετάσουμε τους μέσους όρους που συγκεντρώνει αυτή, σε κάθε μεταβλητή του παράγοντα:

	Cluster 1			Cluster 2			Total		
	N	Mean	Std. Deviation	N	Mean	Std. Deviation	N	Mean	Std. Deviation
Στην εφαρμοσθείσα στρατηγική, μετρούνταν τα αποτελέσματα ανά τακτά χρονικά διαστήματα, με σκοπό να υπάρχει αναθεώρηση της στρατηγικής αυτής βάσει αυτών των αποτελεσμάτων	59	4.41	.619	51	2.65	.844	111	3.58	1.149
Στην εφαρμοσθείσα στρατηγική, είχε γίνει ορθή διάγνωση της υπάρχουσας κατάστασης και των τάσεων που διαγράφονταν κάθε φορά, αναφορικά με τη θέση του οργανισμού/επιχείρησης στο περιβάλλον που δραστηριοποιούταν	59	4.37	.613	51	2.82	.865	113	3.62	1.088
Σύμφωνα με τη στρατηγική του οργανισμού/επιχείρησης, είχε γίνει ανάλυση του ελάχιστου κινδύνου/ μέγιστου κέρδους, σύμφωνα με τους πόρους και τις προοπτικές του	59	4.46	.625	51	2.86	.800	112	3.70	1.89
Η στρατηγική κάλυπτε μία θέση στην αγορά, που δεν είχε καλυφθεί από άλλους	59	4.17	.723	51	2.63	.979	112	3.41	1.182
Υπήρχε σύγκριση της στρατηγικής, με άλλες στρατηγικές που είχε αναπτύξει και εφαρμόζε ο οργανισμός/επιχείρηση	59	4.25	.685	51	2.49	.880	112	3.41	1.182
Η στρατηγική ήταν διαιρεμένη σε επιμέρους στόχους που αλληλεξαρτώνταν και συλλειτουργούσαν πλήρως	59	4.41	.790	51	2.69	1.086	112	3.60	1.270
Η στρατηγική λάμβανε υπόψη της, την κατάλληλη χρονική συγκυρία για τα καλύτερα προσδοκώμενα αποτελέσματα	59	4.46	.597	51	2.80	1.020	111	3.69	1.158

Πίνακας «111»: Μέσοι όροι μεταβλητών ανά συστάδα στις «στρατηγικές προτιμήσεις»

Στον πίνακα «111», παρατηρώντας τους μέσους κάθε μεταβλητής ανά συστάδα, επιχειρούμε να σκιαγραφήσουμε τα χαρακτηριστικά της κάθε ομάδας. Έτσι διαπιστώνουμε ότι, η πρώτη ομάδα παρατηρήσεων επηρεάζεται κατά πολύ, (αρκετά περισσότερο από το μέσο όρο κάθε μεταβλητής) από “στρατηγικές προτιμήσεις” αναφορικά με την εφαρμογή στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση των κρίσεων, ενώ στη δεύτερη ομάδα παρατηρήσεων συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο, δηλ. οι μέσοι όροι της ομάδας αυτής, για κάθε μεταβλητή, παρουσιάζονται μικρότεροι από την τιμή του συνολικού μέσου όρου που λαμβάνει η μεταβλητή. Σημαντική τιμή παρουσιάζει η μεταβλητή «σύμφωνα με τη στρατηγική του οργανισμού/επιχείρησης, είχε γίνει ανάλυση του ελάχιστου κινδύνου/ μέγιστου κέρδους, σύμφωνα με τους πόρους και τις προοπτικές του» της οποίας ο μέσος όρος στο σύνολο των απαντήσεων εντοπίζεται στο 3,70 (ο πιο υψηλός από όλες τις μεταβλητές). Συγκεκριμένα για την πρώτη ομάδα ανέρχεται στο 4,46 ενώ για τη δεύτερη ομάδα βρίσκεται στην τιμή 2,86 γεγονός που κατατάσσει αυτή τη μεταβλητή, ως την πλέον αναγνωρίσιμη από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις “στρατηγική προτίμηση” αναφορικά με την εφαρμογή των στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων.

10.4 Ανάλυση Διάκρισης

Όπως καθίσταται εμφανές από τα αποτελέσματα της ανάλυσης συστάδων ανά παράγοντα (cluster per factor), για το σύνολο των παραγόντων που εξήχθησαν αναφορικά με την εφαρμογή στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων, σχηματίζονται δύο ομάδες οργανισμών/επιχειρήσεων, μία που επηρεάζεται από τις μεταβλητές του παράγοντα και μία που δεν επηρεάζεται ιδιαίτερα.

Η ανάλυση των ομάδων χρησιμοποιείται συνήθως συνδυαστικά με την ανάλυση της διάκρισης, με απώτερο στόχο την πρόβλεψη της ομάδας που ανήκει μία παρατήρηση, ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της (Σιώμκος & Βασιλικοπούλου, 2005).

Για να διαπιστώσουμε τι είναι αυτό που διαφοροποιεί τις ομάδες αυτές, δηλαδή να εντοπίσουμε σε τι διαφέρουν αυτές που επηρεάζονται από την κάθε ομάδα των παραγόντων, σε σχέση με αυτές που δεν φαίνεται να επηρεάζονται ιδιαίτερα από την ίδια παραγοντική ομάδα μεταβλητών, θα εφαρμόσουμε ανάλυση διάκρισης. Ως εξαρτημένη μεταβλητή θα χρησιμοποιηθεί το κάθε ένα cluster που δημιουργήθηκε με τιμές 1-2 και ως ανεξάρτητες μεταβλητές διάκρισης θα χρησιμοποιηθούν οι μεταβλητές των δομο-λειτουργικών και οργανωτικο-διοικητικών χαρακτηριστικών του οργανισμού/επιχείρησης (με κύρια έμφαση στις οργανωτικές αλλαγές και τους διοικητικούς αναπροσδιορισμούς), οι οποίοι λόγω του μεγάλου πλήθους τους δεν μπορούν να εισέλθουν στην ανάλυση διάκρισης στο σύνολό τους, αλλά θα ελέγξουμε την επίδρασή τους ανά ομάδες μεταβλητών, έτσι όπως έχουν ομαδοποιηθεί στο ερευνητικό μας μοντέλο.

Κριτήριο για τον χαρακτηρισμό μιας μεταβλητής ως κρίσιμης για την ανάλυση διάκρισης, αποτελεί η τιμή της σημαντικότητάς της (sig), η οποία στον πίνακα που περιέχει τα αποτελέσματα των ελέγχων ισότητας των μέσων των ομάδων (Tests of Equality of Group Means), θα πρέπει να λαμβάνουν τιμή μικρότερη του 0,05⁴⁰.

Η ανάλυση διάκρισης εφαρμόστηκε μέσω της χρήσης της μεθόδου stepwise.

10.4.1 Για το cluster που αφορά τις «λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις»

Σημαντικές μεταβλητές που επιδρούν, από την ανάλυση διάκρισης, είναι:

⁴⁰ Δεν παρατίθενται οι σχετικοί πίνακες που μας δίνει το output του spss για κάθε ομάδα οργανισμών/επιχειρήσεων, λόγω του εκτεταμένου όγκου τους.

➤ Στην ομάδα “Λειτουργικο-Αγοραία Χαρακτηριστικά των Οργανισμών/Επιχειρήσεων”, οι μεταβλητές: Χρόνος λειτουργίας, Αριθμός εργαζομένων, Ωράριο λειτουργίας.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Οργάνωσης και Λειτουργίας των Οργανισμών/Επιχειρήσεων”, οι μεταβλητές: Ύπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος, Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει στρατηγικών, Εφαρμογή συστήματος ελέγχου δράσεων και λειτουργιών.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαχείρισης Παρούσας Οικονομικής Κρίσης”, οι μεταβλητές: Ανάλυση νέων επιχειρηματικών δράσεων, Τρόπος αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης, Αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαχείρισης Πόρων Οργανισμού/Επιχείρησης”, οι μεταβλητές: Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση, Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο διαχείρισης και οργάνωσης, Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών δράσεων, Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαμόρφωσης Κουλτούρας Οργανισμού/Επιχείρησης”, οι μεταβλητές: Διαχείριση και διευθέτηση αναφυόμενων προβλημάτων/συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων, Ανάθεση της ευθύνης έργου στις ομάδες ή στα άτομα με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο, Ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης έργου, Ύπαρξη συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαχείρισης Κρίσεων”, οι μεταβλητές: Ύπαρξη τμήματος διαχείρισης κρίσεων, Ύπαρξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων.

➤ Στην ομάδα “Στάσεις Ατόμων - Ομάδων αναφορικά με τη Διαχείριση Κρίσεων”, οι μεταβλητές: Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση, Χαρακτηρισμός της συμπεριφοράς του ατόμου ή των ατόμων που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης.

10.4.2 Για το cluster που αφορά τις «στρατηγικές προτιμήσεις»

Σημαντικές μεταβλητές που επιδρούν, από την ανάλυση διάκρισης, είναι:

➤ Στην ομάδα “Λειτουργικο-Αγοραία Χαρακτηριστικά των Οργανισμών/Επιχειρήσεων”, οι μεταβλητές: Χρόνος λειτουργίας, Αριθμός εργαζομένων.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Οργάνωσης και Λειτουργίας των Οργανισμών/Επιχειρήσεων”, οι μεταβλητές: Ύπαρξη διαμορφωμένου

οργανογράμματος, Πιστοποίηση σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO, Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει στρατηγικών, Αναπροσδιορισμός του είδους της οργάνωσης, Εφαρμογή συστήματος ελέγχου δράσεων και λειτουργιών.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαχείρισης Παρούσας Οικονομικής Κρίσης”, οι μεταβλητές: Ανάλυση νέων επιχειρηματικών δράσεων, Τρόπος αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης, Αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια, Αλλαγή του τρόπου λειτουργίας τα τελευταία χρόνια.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαχείρισης Πόρων Οργανισμού/Επιχείρησης”, οι μεταβλητές: Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση, Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο διαχείρισης και οργάνωσης, Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών δράσεων, Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαμόρφωσης Κουλτούρας Οργανισμού/Επιχείρησης”, οι μεταβλητές: Διαχείριση και διευθέτηση αναφυόμενων προβλημάτων/συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων, Ανάθεση της ευθύνης έργου στις ομάδες ή στα άτομα με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο, Ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης έργου, Ύπαρξη συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαχείρισης Κρίσεων”, οι μεταβλητές: Ύπαρξη τμήματος διαχείρισης κρίσεων, Ύπαρξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων.

➤ Στην ομάδα “Στάσεις Ατόμων - Ομάδων αναφορικά με τη Διαχείριση Κρίσεων”, οι μεταβλητές: Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση, Χαρακτηρισμός της συμπεριφοράς του ατόμου ή των ατόμων που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης.

10.5 Λογαριθμική Παλινδρόμηση (Logistic Regression)

Η ανάλυση διάκρισης, από ένα μεγάλο πλήθος μεταβλητών δομο-λειτουργικών και οργανωτικο-διοικητικών χαρακτηριστικών (με κύρια έμφαση στις οργανωτικές αλλαγές και τους διοικητικούς αναπροσδιορισμούς) διέκρινε, για τις ομάδες που σχηματίστηκαν ανά παράγοντα, τις μεταβλητές οι οποίες διαφοροποιούν την μία ομάδα οργανισμών/επιχειρήσεων από την άλλη.

Για να καθορίσουμε τη δομή της συσχέτισης μιας εξαρτημένης μεταβλητής (cluster), με τις ανεξάρτητες μεταβλητές που κρίθηκαν ως σημαντικές από την ανάλυση διάκρισης (σημαντικές μεταβλητές από δομο-λειτουργικά και οργανωτικο-διοικητικά

χαρακτηριστικά), θα εφαρμόσουμε λογαριθμική παλινδρόμηση⁴¹ με τη μέθοδο Backward-Wald. Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα του τελευταίου step κάθε σχηματιζόμενου μοντέλου και τέλος θα προβούμε στο σχολιασμό των αποτελεσμάτων της ανάλυσης.

10.5.1 Για το cluster που αφορά τις «λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετωπίσεις»

Variables in the Equation - Λειτουργικο-αγοραία χαρακτηριστικά των οργανισμών/επιχειρήσεων						
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Χρόνος λειτουργίας	-.655	.199	10.850	1	.001	.519
<i>Variable(s) entered on step 1: Χρόνος λειτουργίας: Λιγότερο από 1 έτος, 1 μέχρι 9 έτη, 10 μέχρι 20 έτη, 21 μέχρι 30 έτη, Περισσότερο από 30 έτη</i>						
Αριθμός εργαζομένων	-.697	.222	9.815	1	.002	.498
<i>Variable(s) entered on step 1: Αριθμός εργαζομένων: Από 1 μέχρι 9 άτομα, Από 10 μέχρι 49 άτομα, Από 50 μέχρι 499 άτομα, Περισσότερα από 500 άτομα</i>						
Ωράριο λειτουργίας	-.492	.243	4.110	1	.043	.611
<i>Variable(s) entered on step 1: Ωράριο λειτουργίας: Λιγότερο από 8 ώρες, 8ωρο, 9 έως 16 ώρες, 24 ώρες, Ακανόνιστο ωράριο ανάλογα με τις εποχές και τη λειτουργία της επιχείρησης</i>						
Variables in the Equation - Στρατηγικές οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών/επιχειρήσεων						
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Υπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος	.380	.126	9.133	1	.003	1.462
<i>Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος: Υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα που είναι σε ισχύ και εφαρμόζεται πιστά, Υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα που δεν είναι σε ισχύ, Ο οργανισμός/επιχείρηση βρίσκεται σε διαδικασία ανασχηματισμού του γραπτού οργανογράμματος ή τη δημιουργία γραπτού οργανογράμματος, Υπάρχει (κάποιος μορφής) προφορικό οργανόγραμμα, Δεν υπάρχει οργανόγραμμα</i>						
Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει στρατηγικών	.721	.292	6.091	1	.014	2.057
<i>Variable(s) entered on step 1: Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει στρατηγικών: Φιλόδοξες, Λογικές, Περιορισμένης εμβέλειας, Προβληματικές</i>						
Εφαρμογή συστήματος ελέγχου δράσεων και λειτουργιών	.740	.207	12.800	1	.000	2.097
<i>Variable(s) entered on step 1: Εφαρμογή συστήματος ελέγχου δράσεων και λειτουργιών: Ο οργανισμός/επιχείρηση διαθέτει ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα ελέγχου των επιμέρους δραστηριοτήτων του/της, στην παραγωγή προϊόντων ή τη διαμόρφωση υπηρεσιών, Ο οργανισμός/επιχείρηση διαθέτει ένα εμπειρικό σύστημα ελέγχου, στην παραγωγή προϊόντων ή τη διαμόρφωση υπηρεσιών, Ο οργανισμός/επιχείρηση εφαρμόζει κατά περίπτωση κάποια διαδικασία ελέγχου στην παραγωγή προϊόντων ή τη διαμόρφωση υπηρεσιών, Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν εφαρμόζει συστηματικό έλεγχο δράσεων στην παραγωγή προϊόντων ή τη διαμόρφωση υπηρεσιών (εκτός ελαχίστων και χωρίς σημασία περιπτώσεων)</i>						
Variables in the Equation - Στρατηγικές διαχείρισης παρούσας οικονομικής κρίσης						
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων	.556	.203	7.499	1	.006	1.744
<i>Variable(s) entered on step 1: Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων: Ο οργανισμός/επιχείρηση το τελευταίο διάστημα αναπτύσσει νέες επιχειρηματικές δράσεις σε μεγάλη έκταση (μεγάλες επενδύσεις, Ο οργανισμός/επιχείρηση έχει αναλάβει κάποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες μικρής έκτασης (μικρές επενδύσεις, Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει αναλάβει καμία νέα επιχειρηματική δραστηριότητα το τελευταίο διάστημα, Ο οργανισμός/επιχείρηση αντιμετωπίζει σημαντικά (οικονομικά, διαχειριστικά κλπ) προβλήματα που δεν του/της επιτρέπουν την ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων</i>						
Τρόπος αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης	.563	.287	3.843	1	.050	1.756
<i>Variable(s) entered on step 1: Τρόπος αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης: Ο οργανισμός/επιχείρηση εφαρμόζει άμεσα αποτελεσματικές μεθόδους αντιμετώπισης της κρίσης (μείωση κόστους παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών, εντατικές μεθόδους προώθησης προϊόντων/υπηρεσιών, ανάπτυξη νέων σχέσεων στην αγορά με προμηθευτές και πελάτες κλπ), Ο οργανισμός/επιχείρηση εφαρμόζει κατά περίπτωση (ανάλογα με τους πελάτες, προμηθευτές ή τις περιοχές κλπ) ειδικές δράσεις, Ο οργανισμός/επιχείρηση ακολουθεί τον τρόπο λειτουργίας του/της, που είχε και πριν την εμφάνιση της κρίσης, χωρίς να υιοθετεί και να εφαρμόζει νέες δράσεις, εκτός ελαχίστων περιπτώσεων</i>						
Αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια	.589	.285	4.275	1	0.39	1.803
<i>Variable(s) entered on step 1: Αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια: Έχει γίνει μεγάλη αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης τα τελευταία χρόνια, Έχει γίνει μια σχετική (δηλ. περιορισμένη) αναδιοργάνωση του</i>						

⁴¹ Το είδος αυτό της παλινδρόμησης επιλέχθηκε λόγω του είδους των ανεξαρτήτων μεταβλητών (ποσοτικές, κατηγορικές, διχοτομικές) και του είδους της εξαρτημένης (διχοτομική).

οργανισμού/επιχείρησης. Δεν έχει γίνει κάποια εμφάνιση αναδιοργάνωσης του οργανισμού/επιχείρησης						
Variables in the Equation - Στρατηγικές διαχείρισης πόρων οργανισμού/επιχείρησης						
Υπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	1.304	.303	18.547	1	.000	3.683
<i>Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση: Διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς πόρους, Διαθέτει περιορισμένους οικονομικούς πόρους, Δεν διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς πόρους</i>						
Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο διαχείρισης και οργάνωσης	1.312	.308	18.185	1	.000	3.715
<i>Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο διαχείρισης και οργάνωσης: Διαθέτει σημαντικούς πόρους, Διαθέτει περιορισμένους πόρους, Δεν διαθέτει σημαντικούς πόρους</i>						
Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών δράσεων	1.302	.301	18.714	1	.000	3.677
<i>Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών δράσεων: Διαθέτει σημαντικούς πόρους, Διαθέτει περιορισμένους πόρους, Δεν διαθέτει σημαντικούς πόρους</i>						
Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού	.810	.270	9.024	1	.003	2.249
<i>Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού: Διαθέτει σημαντικούς πόρους, Διαθέτει περιορισμένους πόρους, Δεν διαθέτει σημαντικούς πόρους</i>						
Υπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού	1.065	.286	13.910	1	.000	2.900
<i>Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού: Διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς (ή και άλλους) πόρους, Διαθέτει περιορισμένους οικονομικούς (ή και άλλους) πόρους, Δεν διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς (ή και άλλους) πόρους</i>						
Variables in the Equation						
Διαχείριση και διευθέτηση αναφύμενων προβλημάτων/ συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	1.561	.375	17.331	1	.000	4.766
<i>Variable(s) entered on step 1: Διαχείριση και διευθέτηση αναφύμενων προβλημάτων/συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων: Ο οργανισμός/επιχείρηση δίνει μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη των σχέσεων και την επίλυση των αναφύμενων προβλημάτων, Ο οργανισμός/επιχείρηση δίνει περιορισμένης έκτασης έμφαση στην ανάπτυξη των σχέσεων και την επίλυση των αναφύμενων προβλημάτων, Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην ανάπτυξη των σχέσεων και την επίλυση των αναφύμενων προβλημάτων (εκτός μικρών και ασήμαντων περιπτώσεων)</i>						
Ανάθεση της ευθύνης έργου στις ομάδες ή στα άτομα με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο	.630	.158	15.811	1	.000	1.877
<i>Variable(s) entered on step 1: Ανάθεση της ευθύνης έργου στις ομάδες ή στα άτομα με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο: Η ανάθεση έργου είναι προσχεδιασμένη και καλά προσδιορισμένη με τις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης να αναλαμβάνουν πλήρως την ευθύνη των δράσεων που τους ανατίθενται, Η ανάθεση έργου στις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης γίνεται με εμπειρικό και κατά περίπτωση τρόπο και η ευθύνη των αποτελεσμάτων του έργου αυτού ανήκει κυρίως στα άτομα που το αναλαμβάνουν, Η ανάθεση έργου στις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης γίνεται με εμπειρικό και κατά περίπτωση τρόπο και η ευθύνη των αποτελεσμάτων του έργου αυτού ανήκει σε αυτόν που αναθέτει το έργο, Η ανάθεση έργου στις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης ανατίθεται άναρχα και η ευθύνη των αποτελεσμάτων του έργου αυτού ανήκει κυρίως στην ομάδα ή στα άτομα που είχε ανατεθεί, Η ανάθεση έργου στις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης ανατίθεται άναρχα και η ευθύνη των αποτελεσμάτων του έργου αυτού ανήκει σε αυτόν που αναθέτει το έργο</i>						
Υπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης έργου	1.061	.223	22.661	1	.000	2.888
<i>Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης έργου: Στον οργανισμό/επιχείρηση υπάρχει ένα ουσιαστικό προσδιορισμένο σύστημα αξιολόγησης σε ετήσια ή εξαμηνιαία βάση, Στον οργανισμό/επιχείρηση υπάρχει ένα τυπικό (αλλά όχι ουσιαστικό) σύστημα αξιολόγησης, Στον οργανισμό/επιχείρηση υπάρχει ένα σκιώδες (προφορικό) σύστημα αξιολόγησης, Στον οργανισμό/επιχείρηση δεν υπάρχει κάποιο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης έργου ομάδας ή ατόμων</i>						
Υπαρξη συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων	.536	.185	8.405	1	.004	1.710
<i>Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων: Στον οργανισμό/επιχείρηση διαμορφώνεται ένα ευρύ πλαίσιο διαβουλεύσεων μεταξύ των managers και η ανώτερη διοίκηση αποφασίζει με γνώμονα τη διαβούλευση αυτή, Στον οργανισμό/επιχείρηση οι ομάδες και τα άτομα ευθύνης πραγματοποιούν κάποιες συζητήσεις αναφορικά με τα θέματα υπό εξέταση και γνωστοποιούν τα συμπεράσματα των συζητήσεων αυτών στην ανώτερη διοίκηση η οποία παίρνει τις αποφάσεις της, Στον οργανισμό/επιχείρηση η ανώτερη διοίκηση συμβουλευείται μόνο κατά περίπτωση μεμονωμένες ομάδες ή άτομα ευθύνης και παίρνει τις αποφάσεις της, Στον οργανισμό/επιχείρηση η ανώτερη διοίκηση παίρνει τις αποφάσεις της και στη συνέχεια τις ανακοινώνει στις ομάδες και</i>						

τα άτομα ευθύνης και αυτοί στο υπόλοιπο προσωπικό						
Variables in the Equation - Στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων						
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Υπαρξη τμήματος διαχείρισης κρίσεων	.591	.144	16.850	1	.000	1.805
Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη τμήματος διαχείρισης κρίσεων: Υπάρχει τμήμα διαχείρισης κρίσεων σε πλήρη λειτουργία με προσδιορισμένες αρμοδιότητες, Υπάρχει ομάδα ατόμων από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού/επιχείρησης που είναι επιφορτισμένα για την αντιμετώπιση των κρίσεων και η ομάδα αυτή έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες και λειτουργεί κανονικά, Υπάρχει ομάδα ατόμων από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού/επιχείρησης που είναι επιφορτισμένα για την αντιμετώπιση των κρίσεων και η ομάδα αυτή δεν είναι σε πλήρη λειτουργία, Υπάρχει μια "άτυπη" ομάδα στα μέλη της οποίας έχουν ανατεθεί αρμοδιότητες για την αντιμετώπιση των κρίσεων χωρίς αυτή η ομάδα να εκτελεί κάποια ιδιαίτερη λειτουργία, Δεν υπάρχει ομάδα αντιμετώπισης των κρίσεων αλλά κατά περίπτωση ο οργανισμός/επιχείρηση αναθέτει σε άτομα διάφορες αρμοδιότητες αναφορικά με τη διαχείριση της κρίσης, Οχι δεν υπάρχει τμήμα διαχείρισης κρίσεων						
Υπαρξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων	.435	.105	17.292	1	.000	1.544
Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων: Υπάρχει σχέδιο διαχείρισης κρίσεων που έχει εκπονηθεί από ομάδα ατόμων του οργανισμού/επιχείρησης (χωρίς τη συμμετοχή του Διευθύνοντα Συμβούλου) και έχει εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο ή έχει τη σύμφωνη γνώμη της ιδιοκτησίας του οργανισμού/επιχείρησης, Υπάρχει σχέδιο διαχείρισης κρίσεων που έχει εκπονηθεί από Εξωτερικό Σύμβουλο (ή Εταιρεία Συμβούλων) και έχει εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο ή έχει τη σύμφωνη γνώμη της ιδιοκτησίας του οργανισμού/επιχείρησης, Υπάρχει σχέδιο διαχείρισης κρίσεων που έχει εκπονηθεί από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και άτομα του οργανισμού/επιχείρησης και έχει εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο ή έχει τη σύμφωνη γνώμη της ιδιοκτησίας του οργανισμού/επιχείρησης, Δεν υπάρχει συγκεκριμένο σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων αλλά έχουν δοθεί αρμοδιότητες για τη διαχείριση των κρίσεων σε συγκεκριμένα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης, Το σχεδιασμό και την αντιμετώπιση της κρίσης την έχει εκχωρήσει ο οργανισμός/επιχείρηση σε εξωτερικό σύμβουλο [δηλ. outsourcing, ως μια νέα διάσταση στα πλαίσια της οπτικής (θεώρησης) των πόρων και ικανοτήτων αφού μέσα από τις συνεργασίες αυτές, αναπτύσσονται οι πόροι και οι ικανότητες και μεγιστοποιείται το όφελος του οργανισμού/επιχείρησης], Δεν υπάρχει σχέδιο για την αντιμετώπιση κρίσεων αλλά έχει ανατεθεί σε ειδική ομάδα από τον οργανισμό/επιχείρηση να εκπονήσει ένα τέτοιο είδος σχεδίου (δηλ. βρίσκεται υπό δημιουργία), Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων αλλά κατά περίπτωση λίγο πριν εκδηλωθεί ή κατά τη διάρκεια εκδήλωσης της κρίσης αναθέτει αρμοδιότητες σε άτομα, Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων ούτε έχει ορίσει αρμοδιότητες αντιμετώπισης κρίσεων σε άτομα						
Variables in the Equation - Στάσεις ατόμων - ομάδων αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων						
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση	1.615	.346	21.765	1	.000	5.030
Variable(s) entered on step 1: Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση: Πολύ πετυχημένη (ή πολύ πετυχημένες), Αρκετά πετυχημένη (ή αρκετά πετυχημένες), Μέτρια πετυχημένη (ή μέτρια πετυχημένες), Λίγο πετυχημένη (ή λίγο πετυχημένες), Καθόλου πετυχημένη (ή καθόλου πετυχημένες)						
Χαρακτηρισμός της συμπεριφοράς του ατόμου ή των ατόμων που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης	-1.027	.275	14.002	1	.000	.358
Variable(s) entered on step 1: Χαρακτηρισμός στις συμπεριφορές του ατόμου ή των ατόμων που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης: Αυτός ή αυτοί που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης έδιναν μεγαλύτερη έμφαση στη διαδικασία της διαχείρισης παρά στους ανθρώπους που διαχειρίζονταν την κρίση διατηρώντας την εξουσία και την πληροφόρηση υπό αυστηρό έλεγχο ενεργώντας μονομερώς με προστακτικό και ελεγκτικό τρόπο, Αυτός ή αυτοί που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης επεδίωκαν την ελάχιστη δυνατή μέριμνα για τη διαδικασία διαχείρισης της κρίσης αφήνοντας τα άτομα ή την ομάδα διαχείρισης να παίρνουν αποφάσεις και ενεργούσε (ή ενεργούσαν) σχεδόν πάντα με τη λογική «κάντε το καλύτερο που μπορείτε και μη με ή μας ενοχλείτε», Αυτός ή αυτοί που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης ήταν δεσμευμένοι τόσο στους ανθρώπους που διαχειρίζονταν την κρίση όσο και στον οργανισμό/επιχείρηση μοιράζοντας πληροφορίες ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της διαχείρισης της κρίσης ενθαρρύνοντας παράλληλα τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και βοηθώντας τους άλλους να αναπτύξουν τις ικανότητες τους αναφορικά με την επίτευξη μιας εύστοχης διαχείρισης						

Πίνακας «112»: Αποτελέσματα Λογαριθμικής Παλινδρόμησης του cluster λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις

10.5.2 Για το cluster που αφορά τις «στρατηγικές προτιμήσεις»

Variables in the Equation - Λειτουργικο-αγοραία χαρακτηριστικά των οργανισμών/επιχειρήσεων						
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Χρόνος λειτουργίας	-.497	.189	6.925	1	.008	.608
Variable(s) entered on step 1: Χρόνος λειτουργίας: Λιγότερο από 1 έτος, 1 μέχρι 9 έτη, 10 μέχρι 20 έτη, 21 μέχρι 30 έτη, Περισσότερο από 30 έτη						
Αριθμός εργαζομένων	-.752	.214	12.348	1	.000	.471
Variable(s) entered on step 1: Αριθμός εργαζομένων: Από 1 μέχρι 9 άτομα, Από 10 μέχρι 49 άτομα, Από 50 μέχρι 499 άτομα, Περισσότερα από 500 άτομα						
Variables in the Equation - Στρατηγικές οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών/επιχειρήσεων						

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Υπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος	.566	.135	17.665	1	.000	1.762
<i>Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος: Υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα που είναι σε ισχύ και εφαρμόζεται πιστά, Υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα που δεν είναι σε ισχύ, Ο οργανισμός/επιχείρηση βρίσκεται σε διαδικασία ανασχηματισμού του γραπτού οργανογράμματος ή τη δημιουργία γραπτού οργανογράμματος, Υπάρχει (κάποιος μορφής) προφορικό οργανόγραμμα, Δεν υπάρχει οργανόγραμμα</i>						
Πιστοποίηση σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO	1.273	.411	9.610	1	.002	3.571
<i>Variable(s) entered on step 1: Πιστοποίηση σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO: Ναι, Όχι</i>						
Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει στρατηγικών	1.462	.351	17.312	1	.000	4.313
<i>Variable(s) entered on step 1: Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει στρατηγικών: Φιλόδοξες, Λογικές, Περιορισμένης εμβέλειας, Προβληματικές</i>						
Αναπροσδιορισμός του είδους της οργάνωσης	1.475	.337	19.196	1	.000	4.371
<i>Variable(s) entered on step 1: Αναπροσδιορισμός του είδους της οργάνωσης: Ο οργανισμός/επιχείρηση βρίσκεται σε συνεχείς αλλαγές στο στο πλαίσιο της οργάνωσης του/της, Ο οργανισμός/επιχείρηση αλλάζει κατά περίπτωση την οργάνωση του/της ανάλογα με τις απαιτήσεις της αγοράς, Ο οργανισμός/επιχείρηση αντιμετωπίζει τις προκλήσεις της αγοράς χωρίς να αλλάζει η δομή και η οργάνωση του/της</i>						
Εφαρμογή συστήματος ελέγχου δράσεων και λειτουργιών	1.135	.267	18.046	1	.000	3.112
<i>Variable(s) entered on step 1: Εφαρμογή συστήματος ελέγχου δράσεων και λειτουργιών: Ο οργανισμός/επιχείρηση διαθέτει ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα ελέγχου των επιμέρους δραστηριοτήτων του/της, στην παραγωγή προϊόντων ή τη διαμόρφωση υπηρεσιών, Ο οργανισμός/επιχείρηση διαθέτει ένα εμπειρικό σύστημα ελέγχου, στην παραγωγή προϊόντων ή τη διαμόρφωση υπηρεσιών, Ο οργανισμός/επιχείρηση εφαρμόζει κατά περίπτωση κάποια διαδικασία ελέγχου στην παραγωγή προϊόντων ή τη διαμόρφωση υπηρεσιών, Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν εφαρμόζει συστηματικό έλεγχο δράσεων στην παραγωγή προϊόντων ή τη διαμόρφωση υπηρεσιών (εκτός ελαχίστων και χωρίς σημασία περιπτώσεων)</i>						
Variables in the Equation - Στρατηγικές διαχείρισης παρούσας οικονομικής κρίσης						
Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	1.199	.249	23.242	1	.000	3.318
<i>Variable(s) entered on step 1: Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων: Ο οργανισμός/επιχείρηση το τελευταίο διάστημα αναπτύσσει νέες επιχειρηματικές δράσεις σε μεγάλη έκταση (μεγάλες επενδύσεις, Ο οργανισμός/επιχείρηση έχει αναλάβει κάποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες μικρής έκτασης (μικρές επενδύσεις, Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει αναλάβει καμία νέα επιχειρηματική δραστηριότητα το τελευταίο διάστημα, Ο οργανισμός/επιχείρηση αντιμετωπίζει σημαντικά (οικονομικά, διαχειριστικά κλπ) προβλήματα που δεν του/της επιτρέπουν την ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων</i>						
Τρόπος αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης	1.184	.311	14.468	1	.000	3.267
<i>Variable(s) entered on step 1: Τρόπος αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης: Ο οργανισμός/επιχείρηση εφαρμόζει άμεσα αποτελεσματικές μεθόδους αντιμετώπισης της κρίσης (μείωση κόστους παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών, εντατικές μεθόδους προώθησης προϊόντων/υπηρεσιών, ανάπτυξη νέων σχέσεων στην αγορά με προμηθευτές και πελάτες κλπ), Ο οργανισμός/επιχείρηση εφαρμόζει κατά περίπτωση (ανάλογα με τους πελάτες, προμηθευτές ή τις περιοχές κλπ) ειδικές δράσεις, Ο οργανισμός/επιχείρηση ακολουθεί τον τρόπο λειτουργίας του/της, που είχε και πριν την εμφάνιση της κρίσης, χωρίς να υιοθετεί και να εφαρμόζει νέες δράσεις, εκτός ελαχίστων περιπτώσεων</i>						
Αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια	1.062	.293	13.157	1	.000	2.892
<i>Variable(s) entered on step 1: Αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια: Έχει γίνει μεγάλη αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης τα τελευταία χρόνια, Έχει γίνει μια σχετική (δηλ. περιορισμένη) αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης, Δεν έχει γίνει κάποια εμφάνιση αναδιοργάνωσης του οργανισμού/επιχείρησης</i>						
Αλλαγή του τρόπου λειτουργίας τα τελευταία χρόνια	1.074	.304	12.457	1	.000	2.928
<i>Variable(s) entered on step 1: Αλλαγή του τρόπου λειτουργίας τα τελευταία χρόνια: Ο οργανισμός/επιχείρηση έχει εφαρμόσει μεγάλες αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας του/της, Ο οργανισμός/επιχείρηση έχει εφαρμόσει περιορισμένες (ή κατά περίπτωση) λειτουργικές αλλαγές, Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει εφαρμόσει κάποιες αλλαγές εκτός απεριο-ελάχιστων περιπτώσεων χωρίς μεγάλη σημασία</i>						
Variables in the Equation - Στρατηγικές διαχείρισης πόρων οργανισμού/επιχείρησης						
Υπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	1.262	.294	18.442	1	.000	3.531
<i>Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση: Διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς πόρους, Διαθέτει περιορισμένους οικονομικούς πόρους, Δεν διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς πόρους</i>						
Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο διαχείρισης και οργάνωσης	1.382	.305	20.453	1	.000	3.981
<i>Variable(s) entered on step 1: Υπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο διαχείρισης και οργάνωσης: Διαθέτει σημαντικούς πόρους, Διαθέτει περιορισμένους πόρους, Δεν διαθέτει σημαντικούς πόρους</i>						
Υπαρξη σημαντικών πόρων	1.342	.295	20.712	1	.000	3.828

σε επίπεδο σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών δράσεων						
Variable(s) entered on step 1: Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών δράσεων: Διαθέτει σημαντικούς πόρους, Διαθέτει περιορισμένους πόρους, Δεν διαθέτει σημαντικούς πόρους						
Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού	1.043	.277	14.228	1	.000	2.838
Variable(s) entered on step 1: Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού: Διαθέτει σημαντικούς πόρους, Διαθέτει περιορισμένους πόρους, Δεν διαθέτει σημαντικούς πόρους						
Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού	1.248	.285	19.128	1	.000	3.483
Variable(s) entered on step 1: Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού: Διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς (ή και άλλους) πόρους, Διαθέτει περιορισμένους οικονομικούς (ή και άλλους) πόρους, Δεν διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς (ή και άλλους) πόρους						
Variables in the Equation - Στρατηγικές διαμόρφωσης κουλτούρας οργανισμού/επιχείρησης						
Διαχείριση και διευθέτηση αναφύμενων προβλημάτων/ συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	1.598	.405	15.596	1	.000	4.943
Variable(s) entered on step 1: Διαχείριση και διευθέτηση αναφύμενων προβλημάτων/συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων: Ο οργανισμός/επιχείρηση δίνει μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη των σχέσεων και την επίλυση των αναφύμενων προβλημάτων, Ο οργανισμός/επιχείρηση δίνει περιορισμένης έκτασης έμφαση στην ανάπτυξη των σχέσεων και την επίλυση των αναφύμενων προβλημάτων, Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην ανάπτυξη των σχέσεων και την επίλυση των αναφύμενων προβλημάτων (εκτός μικρών και ασήμαντων περιπτώσεων)						
Ανάθεση της ευθύνης έργου στις ομάδες ή στα άτομα με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο	1.123	.236	22.584	1	.000	3.075
Variable(s) entered on step 1: Ανάθεση της ευθύνης έργου στις ομάδες ή στα άτομα με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο: Η ανάθεση έργου είναι προσχεδιασμένη και καλά προσδιορισμένη με τις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης να αναλαμβάνουν πλήρως την ευθύνη των δράσεων που τους ανατίθενται, Η ανάθεση έργου στις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης γίνεται με εμπειρικό και κατά περίπτωση τρόπο και η ευθύνη των αποτελεσμάτων του έργου αυτού ανήκει κυρίως στα άτομα που το αναλαμβάνουν, Η ανάθεση έργου στις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης γίνεται με εμπειρικό και κατά περίπτωση τρόπο και η ευθύνη των αποτελεσμάτων του έργου αυτού ανήκει σε αυτόν που ανατίθεται το έργο, Η ανάθεση έργου στις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης ανατίθεται άναρχα και η ευθύνη των αποτελεσμάτων του έργου αυτού ανήκει κυρίως στην ομάδα ή στα άτομα που είχε ανατεθεί, Η ανάθεση έργου στις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης ανατίθεται άναρχα και η ευθύνη των αποτελεσμάτων του έργου αυτού ανήκει σε αυτόν που ανατίθεται το έργο						
Ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης έργου	4.419	.267	28.144	1	.000	4.132
Variable(s) entered on step 1: Ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης έργου: Στον οργανισμό/επιχείρηση υπάρχει ένα ουσιαστικό προσδιορισμένο σύστημα αξιολόγησης σε ετήσια ή εξαμηνιαία βάση, Στον οργανισμό/επιχείρηση υπάρχει ένα τυπικό (αλλά όχι ουσιαστικό) σύστημα αξιολόγησης, Στον οργανισμό/επιχείρηση υπάρχει ένα σκιώδες (προφορικό) σύστημα αξιολόγησης, Στον οργανισμό/επιχείρηση δεν υπάρχει κάποιο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης έργου ομάδας ή ατόμων						
Ύπαρξη συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων	.996	.206	23.346	1	.000	2.708
Variable(s) entered on step 1: Ύπαρξη συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων: Στον οργανισμό/επιχείρηση διαμορφώνεται ένα ευρύ πλαίσιο διαβουλεύσεων μεταξύ των managers και η ανώτερη διοίκηση αποφασίζει με γνώμονα τη διαβούλευση αυτή, Στον οργανισμό/επιχείρηση οι ομάδες και τα άτομα ευθύνης πραγματοποιούν κάποιες συζητήσεις αναφορικά με τα θέματα υπό εξέταση και γνωστοποιούν τα συμπεράσματα των συζητήσεων αυτών στην ανώτερη διοίκηση η οποία παίρνει τις αποφάσεις της, Στον οργανισμό/επιχείρηση η ανώτερη διοίκηση συμβουλευείται μόνο κατά περίπτωση μεμονωμένες ομάδες ή άτομα ευθύνης και παίρνει τις αποφάσεις της, Στον οργανισμό/επιχείρηση η ανώτερη διοίκηση παίρνει τις αποφάσεις της και στη συνέχεια τις ανακοινώνει στις ομάδες και τα άτομα ευθύνης και αυτοί στο υπόλοιπο προσωπικό						
Variables in the Equation - Στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων						
Ύπαρξη τμήματος διαχείρισης κρίσεων	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	.736	.139	28.162	1	.000	2.087
Variable(s) entered on step 1: Ύπαρξη τμήματος διαχείρισης κρίσεων: Υπάρχει τμήμα διαχείρισης κρίσεων σε πλήρη λειτουργία με προσδιορισμένες αρμοδιότητες, Υπάρχει ομάδα ατόμων από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού/επιχείρησης που είναι επιφορτισμένα για την αντιμετώπιση των κρίσεων και η ομάδα αυτή έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες και λειτουργεί κανονικά, Υπάρχει ομάδα ατόμων από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού/επιχείρησης που είναι επιφορτισμένα για την αντιμετώπιση των κρίσεων και η ομάδα αυτή δεν είναι σε πλήρη λειτουργία, Υπάρχει μια "άτυπη" ομάδα στα μέλη της οποίας έχουν ανατεθεί αρμοδιότητες για την αντιμετώπιση των κρίσεων χωρίς αυτή η ομάδα να εκτελεί κάποια ιδιαίτερη λειτουργία, Δεν υπάρχει ομάδα αντιμετώπισης των κρίσεων αλλά κατά περίπτωση ο οργανισμός/επιχείρηση αναθέτει σε άτομα διάφορες αρμοδιότητες αναφορικά με τη διαχείριση της κρίσης, Οχι δεν υπάρχει τμήμα διαχείρισης κρίσεων						
Ύπαρξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων	.455	.095	23.110	1	.000	1.575
Variable(s) entered on step 1: Ύπαρξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων: Υπάρχει σχέδιο διαχείρισης κρίσεων που έχει εκπονηθεί από						

ομάδα ατόμων του οργανισμού/επιχείρησης (χωρίς τη συμμετοχή του Διευθύνοντα Συμβούλου) και έχει εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο ή έχει τη σύμφωνη γνώμη της ιδιοκτησίας του οργανισμού/επιχείρησης, Υπάρχει σχέδιο διαχείρισης κρίσεων που έχει εκπονηθεί από Εξωτερικό Σύμβουλο (ή Εταιρεία Συμβούλων) και έχει εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο ή έχει τη σύμφωνη γνώμη της ιδιοκτησίας του οργανισμού/επιχείρησης, Υπάρχει σχέδιο διαχείρισης κρίσεων που έχει εκπονηθεί από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και άτομα του οργανισμού/επιχείρησης και έχει εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο ή έχει τη σύμφωνη γνώμη της ιδιοκτησίας του οργανισμού/επιχείρησης. Δεν υπάρχει συγκεκριμένο σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων αλλά έχουν δοθεί αρμοδιότητες για τη διαχείριση των κρίσεων σε συγκεκριμένα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης, Το σχεδιασμό και την αντιμετώπιση της κρίσης την έχει εκχωρήσει ο οργανισμός/επιχείρηση σε εξωτερικό σύμβουλο [δηλ. outsourcing, ως μια νέα διάσταση στα πλαίσια της οπτικής (θεώρησης) των πόρων και ικανοτήτων αφού μέσα από τις συνεργασίες αυτές, αναπτύσσονται οι πόροι και οι ικανότητές και μεγιστοποιείται το όφελος του οργανισμού/επιχείρησης], Δεν υπάρχει σχέδιο για την αντιμετώπιση κρίσεων αλλά έχει ανατεθεί σε ειδική ομάδα από τον οργανισμό/επιχείρηση να εκπονήσει ένα τέτοιο είδος σχεδίου (δηλ. βρίσκεται υπό δημιουργία), Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων αλλά κατά περίπτωση λίγο πριν εκδηλωθεί ή κατά τη διάρκεια εκδήλωσης της κρίσης αναθέτει αρμοδιότητες σε άτομα, Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων ούτε έχει ορίσει αρμοδιότητες αντιμετώπισης κρίσεων σε άτομα

Variables in the Equation - Στάσεις ατόμων - ομάδων αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων

Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	2.045	.410	24.919	1	.000	7.732

Variable(s) entered on step 1: **Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση**: Πολύ πετυχημένη (ή πολύ πετυχημένες), Αρκετά πετυχημένη (ή αρκετά πετυχημένες), Μέτρια πετυχημένη (ή μέτρια πετυχημένες), Λίγο πετυχημένη (ή λίγο πετυχημένες), Καθόλου πετυχημένη (ή καθόλου πετυχημένες)

Χαρακτηρισμός της συμπεριφοράς του ατόμου ή των ατόμων που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	-.518	.261	3.947	1	0.47	.596

Variable(s) entered on step 1: **Χαρακτηρισμός στις συμπεριφορές του ατόμου ή των ατόμων που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης**: Αυτός ή αυτοί που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης έδιναν μεγαλύτερη έμφαση στη διαδικασία της διαχείρισης παρά στους ανθρώπους που διαχειρίζονταν την κρίση διατηρώντας την εξουσία και την πληροφόρηση υπό αυστηρό έλεγχο ενεργώντας μονομερώς με προσακτικό και ελεγκτικό τρόπο, Αυτός ή αυτοί που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης επεδίωκαν την ελάχιστη δυνατή μέριμνα για τη διαδικασία διαχείρισης της κρίσης αφήνοντας τα άτομα ή την ομάδα διαχείρισης να παίρνουν αποφάσεις και ενεργούσε (ή ενεργούσαν) σχεδόν πάντα με τη λογική «κάντε το καλύτερο που μπορείτε και μη με ή μας ενοχλείτε», Αυτός ή αυτοί που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης ήταν δεσμευμένοι τόσο στους ανθρώπους που διαχειρίζονταν την κρίση όσο και στον οργανισμό/επιχείρηση μοιράζοντας πληροφορίες ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της διαχείρισης της κρίσης ενθαρρύνοντας παράλληλα τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και βοηθώντας τους άλλους να αναπτύξουν τις ικανότητες τους αναφορικά με την επίτευξη μιας εύστοχης διαχείρισης

Πίνακας «113»: Αποτελέσματα Λογαριθμικής Παλινδρόμησης του cluster στρατηγικές προτιμήσεις

10.6 Συγκεντρωτικά Αποτελέσματα Κεφαλαίου

«Οι Στρατηγικές Αντιμετώπισης της Κρίσης»		
Factor	«Λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις»	«Στρατηγικές προτιμήσεις»
Cluster	Δύο (2) ομάδες (μία επηρεάζεται και μία δεν επηρεάζεται)	Δύο (2) ομάδες (μία επηρεάζεται και μία δεν επηρεάζεται)
Discriminant	Χρόνος λειτουργίας	Χρόνος λειτουργίας
	Αριθμός εργαζομένων	Αριθμός εργαζομένων
	Ωράριο λειτουργίας	Υπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος
	Υπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος	Πιστοποίηση σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO
	Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει στρατηγικών	Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει στρατηγικών
	Εφαρμογή συστήματος ελέγχου δράσεων και λειτουργιών	Αναπροσδιορισμός του είδους της οργάνωσης

Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων	Εφαρμογή συστήματος ελέγχου δράσεων και λειτουργιών
Τρόπος αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης	Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων
Αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια	Τρόπος αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης
Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση	Αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια
Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο διαχείρισης και οργάνωσης	Αλλαγή του τρόπου λειτουργίας τα τελευταία χρόνια
Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών δράσεων	Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση
Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού	Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο διαχείρισης και οργάνωσης
Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού	Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών δράσεων
Διαχείριση και διευθέτηση αναφύομενων προβλημάτων/συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων	Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού
Ανάθεση της ευθύνης έργου στις ομάδες ή στα άτομα με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο	Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
Ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης έργου	Διαχείριση και διευθέτηση αναφύομενων προβλημάτων/συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων
Ύπαρξη συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων	Ανάθεση της ευθύνης έργου στις ομάδες ή στα άτομα με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο
Ύπαρξη τμήματος διαχείρισης κρίσεων	Ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης έργου
Ύπαρξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων	Ύπαρξη συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων
Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση	Ύπαρξη τμήματος διαχείρισης κρίσεων
Χαρακτηρισμός της συμπεριφοράς του ατόμου ή των ατόμων που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης	Ύπαρξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων
	Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση

		<p><i>Χαρακτηρισμός της συμπεριφοράς του ατόμου ή των ατόμων που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης</i></p>
--	--	--

Επεξήγηση: Με **έντονη (bold/italic)** γραμματοσειρά σημειώνονται οι μεταβλητές που αναδείχθηκαν σημαντικές από τη λογαριθμική παλινδρόμηση, ανά παράγοντα.

Πίνακας «114: Συγκεντρωτική Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας για τις Στρατηγικές Αντιμετώπισης Κρίσεων

10.7 Σχολιασμός Συμπερασμάτων, Συγκριτική Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων και Έλεγχος Υποθέσεων Εργασίας

Ο πίνακας «114» αποτελεί μία συγκεντρωτική απεικόνιση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση που εφαρμόστηκε για τις στρατηγικές αντιμετώπισης της κρίσης, στο πλαίσιο της διαδικασίας εφαρμογής στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων. Όπως παρατηρούμε, η ανάλυση παραγόντων ομαδοποίησε τις μεταβλητές που συνδέσαμε με τη συγκεκριμένη διαδικασία σε δύο παράγοντες (ομάδες μεταβλητών), αυτές που συνδέονται με τις λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις και αυτές που συνδέονται με τις στρατηγικές προτιμήσεις.

Έτσι, επιβεβαιώνεται η πρώτη υπόθεση εργασίας που έχουμε δομήσει (Υ1) αναφορικά με τη συγκεκριμένη διαδικασία που εστιάζει στις στρατηγικές αντιμετώπισης της κρίσης, με τις επιμέρους ενέργειες της διαδικασίας εφαρμογής στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων να μην είναι ακανόνιστες ή τυχαία εμφανιζόμενες, αλλά να προσδιορίζονται στα πλαίσια μιας συστηματικά διαμορφούμενης ομαδοποίησης μεταβλητών, οριοθετώντας νέους τρόπους αντίληψης αναφορικά με τις επιμέρους ενέργειες της διαδικασίας αυτής. Με άλλα λόγια επιβεβαιώνεται ότι, η συμβολή των διαφόρων μεταβλητών που συνθέτουν τις επιμέρους ενέργειες της διαδικασίας εφαρμογής στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων, μέσα από τα ιδιαίτερα συστήματα ομαδοποίησής τους, προσδίδουν μία νέα διάσταση και έμφαση στην πρακτική της διαχείρισης κρίσεων.

Η παραγοντική ανάλυση που επήλθε, φαίνεται να θέτει σε μία διαφορετική οπτική γωνία την προσέγγιση στην οποία κινούνται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις, βασιζόμενοι στις λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις καθώς επίσης και τις στρατηγικές προτιμήσεις τους, στο πλαίσιο της διαδικασίας εφαρμογής στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων. Αυτή η οπτική γωνία οριοθετείται προς την κατεύθυνση του προσδιορισμού των στοιχείων εκείνων, που ενδεχομένως να επιδρούν και να

επηρεάζουν με διαφορετικό τρόπο και σε διαφορετική έκταση τη διαδικασία εφαρμογής στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση των κρίσεων.

Στον παρακάτω πίνακα «115» παρατίθενται τα ευρήματα της έρευνάς μας, τα οποία εξάγονται από την παραγοντική ανάλυση, σε σχέση με τα ήδη καταγεγραμμένα θεωρητικά πρότυπα, όπως αυτά έχουν παρουσιασθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο και εξετάζουν διάφορα στοιχεία επί των ευρημάτων της έρευνας μας:

ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ	
Μεταβλητές που εξάγονται από την παραγοντική ανάλυση στις “Λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις”	(που εξετάζουν στοιχεία επί των ευρημάτων της έρευνας)	
Η εφαρμοσθείσα στρατηγική απέδωσε τα επιθυμητά αποτελέσματα	Barton, Hardigree, 1995, Elliott, Harris, Baron, 2005, Knight, Mitchell, Gao, 2009, Saarelainen, Jormakka, 2010, Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns, 2010, Veil, 2011, Stark, 2011, Baker, D., 2007, Boin, FishbacherSmith, 2011, Downing, J. R., 2003, Chen, Sharman, Rao και Upadhyaya , 2008, Goett, 1997, Dilensch-neider, R. L., 2000, Paraskevas, A., 2006, Jallat, Shultz , 2007, Howard, Mathews, 2000, Taylor, Kent , 2007, Nivolianitou, Synodinou, 2010, Fink, Mitroff, Coombs, Kash, Darling,1995,Guth,1995, Seeger,2003, Lan Ye,Pang, Kim, 2008	
Η εφαρμοσθείσα στρατηγική υλοποιήθηκε σε πλήρη βαθμό		
Η εφαρμοσθείσα στρατηγική και οι απαιτήσεις της απο τον οργανισμό/επιχείρηση, είχαν επικοινωνηθεί αποτελεσματικά, προς όλες τις πλευρές ενδιαφέροντος		
Οι υποθέσεις στις οποίες βασιζόταν η εφαρμοσθείσα στρατηγική, αποδείχθηκαν έγκυρες και βάσιμες, επ’ ωφελεία του οργανισμού/επιχείρησης		
Η διοίκηση του οργανισμού/επιχείρησης ήταν πλήρως δεσμευμένη να υλοποιήσει την εφαρμοσθείσα στρατηγική		
Στην εφαρμοσθείσα στρατηγική, είχαν ορισθεί/εκτιμηθεί εναλλακτικά σενάρια τρόπων αντιμετώπισης διαφόρων καταστάσεων		
Η εφαρμοσθείσα στρατηγική, ήταν συνεπής με τη στρατηγική των επιχειρησιακών μονάδων		
Οι πόροι ήταν επαρκείς και σύμφωνοι με την εφαρμοσθείσα στρατηγική		
Η στρατηγική ήταν ευθυγραμμισμένη με το όραμα και την αποστολή		
Η στρατηγική ήταν εναρμονισμένη με το εξωτερικό περιβάλλον		
Η στρατηγική ήταν εναρμονισμένη με τις επιχειρησιακές δυνάμεις, τους στόχους, τις πολιτικές, και τις προσωπικές αξίες των στελεχών και εργαζομένων		
Μεταβλητές που εξάγονται από την παραγοντική ανάλυση στις “στρατηγικές προτιμήσεις”		Barton, Hardigree, 1995, Elliott, Harris, Baron, 2005, Saarelainen, Jormakka, 2010, Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns, 2010, Veil, 2011, Jiaa, Shia, Jiab, Lia, 2012, Baker, D., 2007, Boin, FishbacherSmith, 2011, Downing, J. R., 2003, Chen, Sharman, Rao και Upadhyaya , 2008, Paraskevas, A., 2006, Jallat, Shultz , 2007, Howard, Mathews, 2000, Taylor, Kent , 2007, Nivolianitou, Synodinou, 2010, Fink, Mitroff, Coombs, Kash, Darling, 1995, Guth, 1995, Seeger,2003, Coombs, 2004, Day, McKay, IshmanEd Chung, 2004
Στην εφαρμοσθείσα στρατηγική, μετρούνταν τα αποτελέσματα ανά τακτά χρονικά διαστήματα, με σκοπό να υπάρχει αναθεώρηση της στρατηγικής αυτής βάσει αυτών των αποτελεσμάτων		
Στην εφαρμοσθείσα στρατηγική, είχε γίνει ορθή διάγνωση της υπάρχουσας κατάστασης και των τάσεων που διαγράφονταν κάθε φορά, αναφορικά με τη θέση του οργανισμού/επιχείρησης στο περιβάλλον που δραστηριοποιούταν		
Σύμφωνα με τη στρατηγική του οργανισμού/επιχείρησης, είχε γίνει ανάλυση του ελάχιστου κινδύνου/ μέγιστου κέρδους, σύμφωνα με τους πόρους και τις προοπτικές του		
Η στρατηγική κάλυπτε μια θέση στην αγορά, που δεν είχε καλυφθεί από άλλους		
Υπήρχε σύγκριση της στρατηγικής, με άλλες στρατηγικές που είχε αναπτύξει και εφάρμοζε ο οργανισμός/επιχείρηση		
Η στρατηγική ήταν διαιρεμένη σε επιμέρους στόχους που αλληλεξαρτώνταν και συλλειτουργούσαν πλήρως		
Η στρατηγική λάμβανε υπόψη της, την κατάλληλη χρονική συγκυρία για τα καλύτερα προσδοκώμενα αποτελέσματα		
ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ		
(επί των συμπερασμάτων που εξάγονται από την παραγοντική ανάλυση των παραγόντων “Λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις” και “Στρατηγικές Προτιμήσεις”)		
Ένας μεγάλος αριθμός ερευνητών (που φαίνονται στο σκέλος των θεωρητικών προτύπων του παρόντος πίνακα), εξετάζει τις δράσεις ενός οργανισμού/επιχείρησης για αντιμετώπιση της κρίσης, εστιάζοντας στις “λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις” καθώς επίσης στις “στρατηγικές προτιμήσεις” του/της, στο πλαίσιο της διαδικασίας εφαρμογής στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση		

κρίσεων, με εστίαση στον έλεγχο των δράσεων αντιμετώπισης κρίσεων, στη λήψη αποφάσεων αντιμετώπισης κρίσεων, στην κλιμάκωση της κρίσης, στην αποτελεσματικότητα των στρατηγικών αντιμετώπισης κρίσεων, στην επικοινωνία για αντιμετώπιση της κρίσης, στις δεσμεύσεις της διοίκησης έναντι της εφαρμογής των στρατηγικών αντιμετώπισης της κρίσης, στις εναλλακτικές λύσεις, στην επάρκεια των πόρων, στη συνέπεια των ενεργειών για αντιμετώπιση της κρίσης, στις διαγραφόμενες τάσεις στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται ο οργανισμός/επιχείρηση και στους στόχους του/της. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την έρευνά μας, συνδέονται άμεσα με το πλαίσιο που διαμορφώνεται από τα θεωρητικά πρότυπα, ομαδοποιώντας ουσιαστικά όλους τους μέχρι σήμερα ερευνηθέντες παράγοντες, σε μία ευρεία ομάδα παραγόντων, που εστιάζει σε χαρακτηριστικά του οργανισμού/επιχείρησης που ανταποκρίνονται στις λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις και στρατηγικές προτιμήσεις του. Εκτός των άλλων, ο μεγάλος αυτός αριθμός των θεωρητικών προτύπων προσδίδει τη δυνατότητα της ύπαρξης ενός ευρέος πεδίου εναλλακτικών στοιχείων, αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων. Η διαφοροποίησή μας από το οποιοδήποτε θεωρητικό πρότυπο είναι ότι, εμείς εστιάζουμε στον προσδιορισμό και την παρακολούθηση της κίνησης των μεταβλητών που εξάγονται από τις λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις και τις στρατηγικές προτιμήσεις, ώστε να γνωρίζουμε τη δυναμικότητα τους στο πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού/επιχείρησης, αναφορικά με την εφαρμογή των στρατηγικών για αντιμετώπιση της κρίσης.

Πίνακας «115»: Σχολιασμός επί των Συμπερασμάτων που Εξάγονται από την Παραγοντική Ανάλυση των Παραγόντων “Λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις” και “Στρατηγικές Προτιμήσεις”

Η ανάλυση συστάδων που εφαρμόσαμε στη συνέχεια, ανά παράγοντα (cluster per factor), διαχώρισε για κάθε παράγοντα τους οργανισμούς/επιχειρήσεις σε δύο ομάδες, μία ομάδα που παρουσιάζει υψηλούς μέσους όρους στις μεταβλητές που απαρτίζουν τον παράγοντα, δηλαδή επηρεάζεται από τις αντίστοιχες μεταβλητές που ωθούν στη δράση για διαχείριση της κρίσης και μία ομάδα οργανισμών/επιχειρήσεων που δεν φαίνεται να επηρεάζεται ιδιαίτερα. Για τον παράγοντα “λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις” καθώς επίσης και για τον παράγοντα “στρατηγικές προτιμήσεις” είναι περισσότεροι οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που επηρεάζονται, παρά αυτοί/ες που δεν επηρεάζονται από τη συγκεκριμένη ώθηση για δραστηριοποίηση αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων.

Μπορούμε να υποστηρίξουμε σε αυτό το σημείο ότι, ο διαχωρισμός που σηματοδότησε η ανάλυση συστάδων ανά παράγοντα, υπονοεί ότι η πλειονότητα των οργανισμών/επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο, ωθούνται σε ένα πλαίσιο εφαρμογής στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων, από τις προκλήσεις του αγοραίου περιβάλλοντος που δραστηριοποιούνται. Σε αυτό το σημείο καθίσταται σαφές το γεγονός ότι, η πλειοψηφία των περιπτώσεων λαμβάνει σοβαρά υπόψη στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων, που βασίζονται στις λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις καθώς επίσης στις στρατηγικές προτιμήσεις τους. Κατ’ αυτή την προσέγγιση καθίσταται επιτακτική η ύπαρξη μηχανισμών διαχείρισης κρίσεων στους

οργανισμούς/επιχειρήσεις (ή τυχόν εκμετάλλευση εξωτερικής βοήθειας), προς επαύξηση του βαθμού αποτελεσματικότητας του λειτουργικού τους πλαισίου.

Τα συμπεράσματα που εξάγονται από την ανάλυση συστάδων, επιβεβαιώνουν τη δεύτερη υπόθεση εργασίας που έχουμε σχηματίσει (Υ2), ότι δηλαδή οι στρατηγικές αντιμετώπισης της κρίσης που συστηματοποιούν τη διαφοροποίηση των οργανισμών/επιχειρήσεων, προσδιορίζουν τον τρόπο που οι διάφορες ομάδες μεταβλητών των επιμέρους διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων μπορούν να τις επηρεάζουν. Παρατηρούμε δηλαδή ότι πράγματι, το σύνολο των ομαδοποιημένων μεταβλητών επηρεάζουν κάθε φορά έναν αριθμό οργανισμών/επιχειρήσεων, ενώ ταυτόχρονα δεν ασκούν καμία σημαντική επιρροή σε έναν άλλο αριθμό οργανισμών/επιχειρήσεων.

Πολλοί ερευνητές⁴² καταλήγουν σε μία θεμελιώδους σημασίας παρατήρηση η οποία εστιάζεται στο ότι, ενώ πολλά από τα υπάρχοντα μοντέλα διαχείρισης κρίσεων αντιλαμβάνονται και εμπεριέχουν στοιχεία επιχειρησιακών χαρακτηριστικών και στρατηγικών οργάνωσης και διοίκησης (σε οργανωτικές αλλαγές και αναπροσδιορισμούς διοίκησης), στην ουσία δεν ελέγχουν την επίδραση και τη συσχέτισή τους με τη διαδικασία της διαχείρισης κρίσεων με έναν συγκεκριμένο, δομημένο, ξεκάθαρο και οριοθετημένο τρόπο. Δεν εξετάζουν δηλαδή το πώς εξαρτώνται, αλληλοεπηρεάζονται και αλληλοπροσδιορίζονται τα στοιχεία επιχειρησιακών χαρακτηριστικών και στρατηγικών οργάνωσης και διοίκησης, με τις διαδικασίες που συνθέτουν το πλαίσιο της διαχείρισης κρίσεων στους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

Τα παραπάνω συμπεράσματα απηχούν μία διαφαινόμενη σύνδεση των μέχρι σήμερα θεωρητικών προτύπων που εστιάζουν, στον έλεγχο των δράσεων αντιμετώπισης κρίσεων⁴³, στη λήψη αποφάσεων αντιμετώπισης κρίσεων⁴⁴, στην κλιμάκωση της κρίσης⁴⁵, στην αποτελεσματικότητα των στρατηγικών αντιμετώπισης

⁴² Barton, Hardigree, 1995, Elliott, Harris, Baron, 2005, Knight, Mitchell, Gao, 2009, Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns, 2010, Veil, 2011, Stark, 2011, Jiaa, Shia, Jiab, Lia, 2012, Coombs, 2007, Jaques, 2007, Scalavino, Russello, Gowadia, Lupu, 2010, Fu, Lin Yanga, 2010, Luoma-aho, Vos, 2008, Brousselle, Champagne, 2010

⁴³ Barton, Hardigree, 1995, Elliott, Harris, Baron, 2005, Saarelainen, Jormakka, 2010, Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns, 2010, Veil, 2011, Jiaa, Shia, Jiab, Lia, 2012, Baker, D., 2007, Boin, FishbacherSmith, 2011, Downing, J. R., 2003, Chen, Sharman, Rao και Upadhyaya , 2008, Paraskevas, A., 2006, Jallat, Shultz , 2007, Howard, Mathews, 2000, Taylor, Kent , 2007, Nivolianitou, Synodinou, 2010, Fink, Mitroff, Coombs, Kash, Darling, 1995, Guth, 1995, Seeger, 2003, Coombs, 2004, Day, McKay, IshmanEd Chung, 2004

⁴⁴ Barton, Hardigree, 1995, Elliott, Harris, Baron, 2005, Knight, Mitchell, Gao, 2009, Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns, 2010, Stark, 2011, Jiaa, Shia, Jiab, Lia, 2012, Baker, D., 2007, Boin, FishbacherSmith, 2011, Downing, J. R., 2003, Chen, Sharman, Rao και Upadhyaya , 2008, Goett, 1997, Dilensch-neider, R. L., 2000, Taylor, Kent , 2007, Nivolianitou, Synodinou, 2010, Coombs, 2004, Day, McKay, IshmanEd Chung, 2004, Lan Ye, Pang και Kim , 2008

⁴⁵ Barton, Hardigree, 1995, Saarelainen, Jormakka, 2010, Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns, 2010, Stark, 2011, Baker, D., 2007, Boin, FishbacherSmith, 2011, Downing, J. R., 2003,

κρίσεων⁴⁶, στην επικοινωνία για αντιμετώπιση της κρίσης⁴⁷, στις δεσμεύσεις της διοίκησης έναντι της εφαρμογής των στρατηγικών αντιμετώπισης της κρίσης⁴⁸, στις εναλλακτικές λύσεις⁴⁹, στην επάρκεια των πόρων⁵⁰, στη συνέπεια των ενεργειών για αντιμετώπιση της κρίσης⁵¹, στις διαγραφόμενες τάσεις στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται ο οργανισμός/επιχείρηση⁵² και στους στόχους⁵³ του/της.

Η ανάλυση διάκρισης και η ανάλυση παλινδρόμησης που εφαρμόστηκαν στη συνέχεια, με στόχο τον έλεγχο της αλληλεξάρτησης των μεταβλητών στις στρατηγικές αντιμετώπισης της κρίσης από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, στο πλαίσιο της διαδικασίας εφαρμογής στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων, με ένα σύνολο δομο-λειτουργικών και οργανωτικο-διοικητικών χαρακτηριστικών του οργανισμού/επιχείρησης (στα πλαίσια των οργανωτικών αλλαγών και των διοικητικών αναπροσδιορισμών) (Y5), αναγνώρισαν κάποιες σημαντικές μεταβλητές για κάθε συστάδα οργανισμών/επιχειρήσεων, ανά παράγοντα.

Paraskevas, A., 2006, Jallat, Shultz , 2007, Howard, Mathews, 2000, Taylor, Kent , 2007, Nivolianitou, Synodinou, 2010, Lan Ye, Pang, Kim 2008

⁴⁶ Barton, Hardigree, 1995, Elliott, Harris, Baron, 2005, Knight, Mitchell, Gao, 2009, Saarelainen, Jormakka, 2010, Veil, 2011, Stark, 2011, Baker, D., 2007, Boin, FishbacherSmith, 2011, Downing, J. R., 2003, Chen, Sharman, Rao και Upadhyaya , 2008, Goett, 1997, Dilensch-neider, R. L., 2000, Paraskevas, A., 2006, Jallat, Shultz , 2007, Howard, Mathews, 2000, Fink, Mitroff, Coombs, Kash, Darling, 1995, Guth, 1995, Seeger, 2003, LanYe, Pang, Kim 2008, Lan Ye, Pang, Kim , 2008

⁴⁷ Barton, Hardigree, 1995, Veil, 2011, Stark, 2011, Baker, D., 2007, Boin, FishbacherSmith, 2011, Downing, J. R., 2003, Fink, Mitroff, Coombs, Kash, Darling, 1995, Guth, 1995, Seeger, 2003, LanYe, Pang, Kim 2008, Lan Ye, Pang, Kim , 2008

⁴⁸ Barton, Hardigree, 1995, Knight, Mitchell, Gao, 2009, Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns, 2010, Veil, 2011, Jiaa, Shia, Jiab, Lia, 2012, Baker, D., 2007, Boin, FishbacherSmith, 2011, Downing, J. R., 2003, Goett, 1997, Dilensch-neider, R. L., 2000, Taylor, Kent , 2007, Nivolianitou, Synodinou, 2010, Fink, Mitroff, Coombs, Kash, Darling, 1995, Guth, 1995, Seeger, 2003, Coombs, 2004, Day, McKay, IshmanEd Chung, 2004, Lan Ye, Pang και Kim , 2008

⁴⁹ Barton, Hardigree, 1995, Elliott, Harris, Baron, 2005, Knight, Mitchell, Gao, 2009, Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns, 2010, Veil, 2011, Stark, 2011, Baker, D., 2007, Boin, FishbacherSmith, 2011, Downing, J. R., 2003, Chen, Sharman, Rao και Upadhyaya , 2008, Goett, 1997, Dilensch-neider, R. L., 2000, Taylor, Kent , 2007, Nivolianitou, Synodinou, 2010, Fink, Mitroff, Coombs, Kash, Darling, 1995, Guth, 1995, Seeger, 2003, LanYe, Pang, Kim 2008

⁵⁰ Barton, Hardigree, 1995, Elliott, Harris, Baron, 2005, Knight, Mitchell, Gao, 2009, Saarelainen, Jormakka, 2010, Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns, 2010, Veil, 2011, Stark, 2011, Baker, D., 2007, Boin, FishbacherSmith, 2011, Downing, J. R., 2003, Chen, Sharman, Rao και Upadhyaya , 2008, Goett, 1997, Dilensch-neider, R. L., 2000, Paraskevas, A., 2006, Jallat, Shultz , 2007, Howard, Mathews, 2000, Taylor, Kent , 2007, Nivolianitou, Synodinou, 2010, Fink, Mitroff, Coombs, Kash, Darling, 1995, Guth, 1995, Seeger, 2003, Lan Ye, Pang, Kim, 2008

⁵¹ Barton, Hardigree, 1995, Saarelainen, Jormakka, 2010, Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns, 2010, Baker, D., 2007, Boin, FishbacherSmith, 2011, Downing, J. R., 2003, Paraskevas, A., 2006, Jallat, Shultz , 2007, Howard, Mathews, 2000, Taylor, Kent , 2007, Nivolianitou, Synodinou, 2010

⁵² Barton, Hardigree, 1995, Elliott, Harris, Baron, 2005, Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns, 2010, Baker, D., 2007, Boin, FishbacherSmith, 2011, Downing, J. R., 2003, Chen, Sharman, Rao και Upadhyaya , 2008, Goett, 1997, Dilensch-neider, R. L., 2000, Paraskevas, A., 2006, Jallat, Shultz , 2007, Howard, Mathews, 2000, Taylor, Kent, 2007, Nivolianitou, Synodinou, 2010

⁵³ Barton, Hardigree, 1995, Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns, 2010, Jiaa, Shia, Jiab, Lia, 2012, Baker, D., 2007, Boin, FishbacherSmith, 2011, Downing, J. R., 2003, Taylor, Kent , 2007, Nivolianitou, Synodinou, 2010, Coombs, 2004, Day, McKay, IshmanEd Chung, 2004

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι, τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν τη συστάδα οργανισμών/επιχειρήσεων η οποία ωθείται από λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις και στρατηγικές προτιμήσεις για δράση προς διαχείριση κρίσεων, σχετίζονται με τα λειτουργικο-αγοραία χαρακτηριστικά των οργανισμών/επιχειρήσεων, τις στρατηγικές οργάνωσης και λειτουργίας τους, τις στρατηγικές διαχείρισης της παρούσας οικονομικής κρίσης, τις στρατηγικές διαχείρισης των πόρων, τις στρατηγικές διαμόρφωσης της κουλτούρας, τις στρατηγικές διαχείρισης των κρίσεων και τις στάσεις των ατόμων - ομάδων αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων.

Το γεγονός ότι σημαντικές παράμετροι επηρεασμού αναδείχθηκαν, “η διοίκηση του οργανισμού/επιχείρησης ήταν πλήρως δεσμευμένη να υλοποιήσει την εφαρμοσθείσα στρατηγική” ως η πλέον αναγνωρίσιμη από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις στις “λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις”, καθώς επίσης η παράμετρος “σύμφωνα με τη στρατηγική του οργανισμού/επιχείρησης, είχε γίνει ανάλυση του ελάχιστου κινδύνου/ μέγιστου κέρδους, σύμφωνα με τους πόρους και τις προοπτικές του” ως η πλέον αναγνωρίσιμη από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις στις “στρατηγικές προτιμήσεις”, αναφορικά με την εφαρμογή στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων, είναι πιθανό να συνδέεται με το ότι καθίσταται αναγκαίος ένας συστηματικός, αποτελεσματικός και δεσμευτικός τρόπος διοίκησης αναφορικά με την τήρηση μιας εύστοχης στρατηγικής για αντιμετώπιση μιας κρίσης, με ταυτόχρονη διαχείριση των πόρων διαμέσου της ανάλυσης των κινδύνων (ή του οφέλους - μέσω των ευκαιριών) από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους για επίτευξη της βιωσιμότητας μέσα στο αγοραίο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται.

Με την λογαριθμική παλινδρόμηση εντοπίσαμε τη σημαντικότητα των χαρακτηριστικών που διέπουν τις “λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις” και “στρατηγικές προτιμήσεις” των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίζονται κρίσεις. Στον πίνακα «116» φαίνεται η συσχέτιση των σημαντικών αυτών χαρακτηριστικών, με τα μέχρι σήμερα θεωρητικά πρότυπα:

ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΛΟΓΑΡΙΘΜΙΚΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ (των παραγόντων “λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις” και “στρατηγικές προτιμήσεις”)	Κυριότερα Θεωρητικά Πρότυπα (που αναπαροκρίνονται στους παραγόντες “λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις” και “στρατηγικές προτιμήσεις”, σε σχέση με τις ανεξάρτητες μετεβλητές)
Χρόνος λειτουργίας (και για τους 2 παράγοντες)	Taylor και Kent , 2007 Nivolianitou και Synodinou, 2010
Αριθμός εργαζομένων (και για τους 2 παράγοντες)	Paraskevas, A., 2006, Jallat και Shultz , 2007 Howard και Mathews, 2000
Ωράριο λειτουργίας (μόνο για τις λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις)	Chen, Sharman, Rao και Upadhyaya , 2008

Ύπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος (και για τους 2 παράγοντες)	Baker, D., 2007, Boin και FishbacherSmith 2011, Downing, J. R., 2003
Πιστοποίηση σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO (μόνο για τις στρατηγικές προτιμήσεις)	Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns, 2010
Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει στρατηγικών (και για τους 2 παράγοντες)	Barton και Hardigree 1995
Αναπροσδιορισμός του είδους της οργάνωσης (μόνο για τις στρατηγικές προτιμήσεις)	Stark, 2011
Εφαρμογή συστήματος ελέγχου δράσεων και λειτουργιών (και για τους 2 παράγοντες)	Elliott, Harris και Baron 2005
Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων (και για τους 2 παράγοντες)	Baker, D., 2007, Boin και FishbacherSmith 2011, Downing, J. R., 2003
Τρόπος αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης (μόνο για τις στρατηγικές προτιμήσεις)	Kash και Darling 1995, Guth, 1995, Seeger,2003, LanYe,Pang, Kim 2008
Αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια (και για τους 2 παράγοντες)	Barton και Hardigree, 1995
Αλλαγή του τρόπου λειτουργίας τα τελευταία χρόνια (μόνο για τις στρατηγικές προτιμήσεις)	Elliott, Harris και Baron, 2005
Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση (και για τους 2 παράγοντες)	Barton και Hardigree 1995, Elliott, Harris και Baron 2005, Knight, Mitchell και Gao, 2009, Saarelainen και Jormakka, 2010, Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns, 2010, Veil, 2011, Stark, 2011, Jia, Shi, Jia και Li, 2012
Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο διαχείρισης και οργάνωσης (και για τους 2 παράγοντες)	
Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών δράσεων (και για τους 2 παράγοντες)	
Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού (και για τους 2 παράγοντες)	
Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (και για τους 2 παράγοντες)	
Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (και για τους 2 παράγοντες)	
Διαχείριση και διευθέτηση αναφερόμενων προβλημάτων/συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων (και για τους 2 παράγοντες)	Knight, Mitchell και Gao, 2009
Ανάθεση της ευθύνης έργου στις ομάδες ή στα άτομα με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο (και για τους 2 παράγοντες)	Stark, 2011
Ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης έργου (και για τους 2 παράγοντες)	Saarelainen και Jormakka, 2010
Ύπαρξη συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων (και για τους 2 παράγοντες)	Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns, 2010
Ύπαρξη τμήματος διαχείρισης κρίσεων (και για τους 2 παράγοντες)	Stark, 2011

Υπαρξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων (και για τους 2 παράγοντες)	Taylor και Kent , 2007, Nivolianitou και Synodinou, 2010
Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση (και για τους 2 παράγοντες)	Jia, Shi, Jia και Li, 2012
Χαρακτηρισμός της συμπεριφοράς του ατόμου ή των ατόμων που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης (και για τους 2 παράγοντες)	Fink, Mitroff και Coombs, Kash και Darling 1995, Guth, 1995, Seeger,2003, LanYe,Pang, Kim 2008
ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ	
(επί των συμπερασμάτων που εξάγονται από τη λογαριθμική παλινδρόμηση στις “Λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις” και “Στρατηγικές Προτιμήσεις”)	
<p>Αξιοσημείωτο γεγονός, απο την λογαριθμική παλινδρόμηση των παραγόντων “λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις” και “στρατηγικές προτιμήσεις”, με τις ομάδες των ανεξάρτητων μεταβλητών που επιλέξαμε [δηλ. μεταβλητές των δομο-λειτουργικών και οργανωτικο-διοικητικών χαρακτηριστικών του οργανισμού/επιχείρησης (σε οργανωτικές αλλαγές και αναπροσδιορισμούς διοίκησης)], αποτελεί η ύπαρξη ενός πλήθους μεταβλητών που παρουσιάζουν μεγάλο βαθμό σημαντικότητας. Παρατηρώντας τις σημαντικές αυτές μεταβλητές διαπιστώνουμε ότι, αφ’ ενός αυτές έχουν ερευνηθεί σε ικανοποιητικό βαθμό μέχρι σήμερα από τα διάφορα θεωρητικά πρότυπα και αφ’ ετέρου στο συνολό τους συνθέτουν ένα ευρύ φάσμα χαρακτηριστικών, των οργανισμών/επιχειρήσεων, ώστε να αναπτύσσονται δράσεις για διαχείριση των κρίσεων. Οι περισσότερες απο αυτές τις σημαντικές μεταβλητές, παρουσιάζουν μηδενικό ποσοστό πιθανότητας (.000) στο να μην συνδέονται με τους παράγοντες “λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις” και “στρατηγικές προτιμήσεις”.</p> <p>Τις μεταβλητές αυτές τις κατατάσσουμε σε επτά ομάδες, σύμφωνα με τη δόμηση του θεωρητικού μας μοντέλου. Οι ομάδες αυτές ανταποκρίνονται στα λειτουργικο-αγοραία χαρακτηριστικά των οργανισμών/επιχειρήσεων, στις στρατηγικές οργάνωσης και λειτουργίας τους, στις στρατηγικές διαχείρισης της παρούσας οικονομικής κρίσης, στις στρατηγικές διαχείρισης των πόρων, στις στρατηγικές διαμόρφωσης της κουλτούρας, στις στρατηγικές διαχείρισης των κρίσεων και στις στάσεις των ατόμων - ομάδων αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων.</p> <p>Καθίσταται πλέον εμφανές ότι, τα αποτελέσματα της έρευνάς μας που παρέχονται από την ανάλυση της λογαριθμικής παλινδρόμησης των παραγόντων “λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις” και “στρατηγικές προτιμήσεις”, συνδέονται με τις μέχρι σήμερα θεωρητικές προσεγγίσεις, έτσι όπως φαίνονται στη στήλη Κυριότερα Θεωρητικά Πρότυπα του παρόντος πίνακα, ανά σημαντική μεταβλητή.</p> <p>Η διαφοροποίηση μας, αναφορικά με τα ήδη υφιστάμενα θεωρητικά πρότυπα, εστιάζεται στην αναγκαιότητα της ύπαρξης του συνεχούς προσδιορισμού της σημαντικότητας αυτών μεταβλητών (όπου η έρευνα μας αναδεικνύει σε μεγάλο αριθμό), επιτυγχάνοντας έτσι τον έλεγχο (κάθε χρονική στιγμή) του επιπέδου εμπλοκής στη διαχείριση μιας κρίσης, από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις.</p>	

Πίνακας «116»: Σχολιασμός επι των Συμπερασμάτων που Εξάγονται από τη Λογαριθμική Παλινδρόμηση των Παραγόντων “Λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις” και “Στρατηγικές Προτιμήσεις”

Τα αποτελέσματα που μας έδωσε η ανάλυση διάκρισης και η λογαριθμική παλινδρόμηση, για το σύνολο των συστάδων ανά παράγοντα, επιβεβαιώνουν σε σημαντικό βαθμό την έκτη, έβδομη και όγδοη υπόθεση εργασίας μας (**Y6, Y7 και Y8**) δηλαδή ότι, οι στρατηγικές-εμπειρίες προβληματικών καταστάσεων, οι στρατηγικές

διαμόρφωσης των οργανωσιακών λειτουργιών και τα δομο-λειτουργικά χαρακτηριστικά των οργανισμών/επιχειρήσεων, επηρεάζουν σημαντικά τις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων.

Τα συμπεράσματα που μας έδωσε η ανάλυση παραγόντων, η ανάλυση συστάδων, η ανάλυση διάκρισης και η λογαριθμική παλινδρόμηση, στις λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετωπίσεις και στρατηγικές προτιμήσεις των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίζονται κρίσεις, στο πλαίσιο της διαδικασίας εφαρμογής στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων, επιβεβαιώνουν την τοποθέτηση μας, αναφορικά με το ότι οι παράγοντες “λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετωπίσεις” και “στρατηγικές προτιμήσεις” ανταποκρίνεται σε όλο το φάσμα των δράσεων των οργανισμών/επιχειρήσεων, στην προσπάθεια τους να αντιμετωπίζουν κρίση (ή κρίσεις) ώστε να μπορούν να επιβιώνουν στο αγοραίο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται.

Σελίδα σκόπιμα κενή

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11^ο

“Η Δυναμική Ανα-οριοθέτηση του Οργανισμού/Επιχείρησης μέσα από την Κρίση”

11.1 Εισαγωγή

Στον επιχειρηματικό χώρο, άλλοι οργανισμοί/επιχειρήσεις μεριμνούν για την αντιμετώπιση των κρίσεων και άλλοι αδρανούν, ανάλογα με τις προτεραιότητες που θέτουν, αναφορικά με το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται, τις απειλές που δέχονται, καθώς επίσης τις συνεπακόλουθες συνέπειες που επέρχονται και επηρεάζουν το λειτουργικό πλαίσιο δράσης τους. Οποιαδήποτε αντίδραση στην κρίση χαρακτηρίζεται από το στοιχείο της μοναδικότητας, για τον κάθε οργανισμό/επιχείρηση (Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W., 2006).

Έτσι, ο κάθε οργανισμός/επιχείρηση καθίσταται υπεύθυνος για την κρίση που θα διαχειρισθεί, οριοθετώντας ουσιαστικά το πλαίσιο δράσης του/της (Coombs, W. T., & Holladay, S. J., 1996).

Στη συνέχεια των παραπάνω προσεγγίσεων, επέρχεται μία πλειάδα ερωτημάτων όπως, ποιος είναι ο μηχανισμός εκείνος που μπορεί να ενεργοποιήσει τη διαδικασία της διαχείρισης της συνέχειας του λειτουργικού πλαισίου, καθώς και τη διαδικασία αναπροσδιορισμού και επαν-οργάνωσης του οργανισμού/επιχείρησης, ώστε να υφίσταται μία δυναμική ανα-οριοθέτηση τους μέσα από την κρίση; Τι είναι αυτό που ωθεί τους οργανισμούς/επιχειρήσεις για δράσεις, ώστε να προβούν στην δυναμική ανα-οριοθέτηση τους μέσα από την κρίση; Με ποιούς παράγοντες και ποια επιμέρους χαρακτηριστικά συνδέεται η δράση για δυναμική ανα-οριοθέτηση των οργανισμών/επιχειρήσεων μέσα από την κρίση;

Αυτά καθώς επίσης και άλλα ερωτήματα θα επιχειρήσουμε να απαντήσουμε στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, μέσω της εξαγωγής συμπερασμάτων που θα προκύψουν από την ανάλυση εμπειρικών στοιχείων, τα οποία θα προσπαθήσουμε να συνδέσουμε με τη βιβλιογραφία και τις υποθέσεις εργασίας.

11.2 Παραγοντική Ανάλυση (Factor Analysis)

Για να επιτευχθεί η μέτρηση της εμφάνισης των στοιχείων που ωθούν τους οργανισμούς/επιχειρήσεις στη δυναμική ανα-οριοθέτηση τους μέσα από την κρίση,

χρησιμοποιήθηκε όπως περιγράψαμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, η πενταβάθμια κλίμακα Likert με εύρος «καθόλου - πολύ».

Η ανάλυση των μεταβλητών αρχίζει με την εφαρμογή της σε κύριες συνιστώσες και με κύριο στόχο την επίτευξη της μείωσης ενός αριθμού μεταβλητών, σε έναν μικρότερο αριθμό σημαντικών παραγόντων.

Η παραγοντική ανάλυση που εφαρμόστηκε σε πρώτο στάδιο στις μεταβλητές της συγκεκριμένης διαδικασίας, πραγματοποιήθηκε με τη χρήση της μεθόδου εξαγωγής των παραγόντων σε κύριες συνιστώσες (Principal Component Analysis) και με τους άξονες να περιστρέφονται σύμφωνα με τη μέθοδο Varimax.

Communalities Δυναμικής Ανα-οριοθέτησης μέσα από την Κρίση		
	Initial	Extraction
Αναπροσδιορίστηκε ο συστηματικός έλεγχος του κόστους παραγωγής, καθώς επίσης και της σταθεροποίησης της παραγωγής (προϊόντων/υπηρεσιών) του οργανισμού/επιχείρησης	1.000	.667
Αναπροσδιορίστηκε η (μερική ή πλήρης) αποδέσμευση από τους προμηθευτές ή τους αγοραστές του οργανισμού/επιχείρησης και η συστηματική προσέγγιση του τελικού καταναλωτή του/της	1.000	.487
Αναπροσδιορίστηκε η στρατηγική του οργανισμού/επιχείρησης, ώστε να εστιάζει πλήρως στον κλάδο της παραγωγής (προϊόντων ή υπηρεσιών) του/της	1.000	.717
Αναπροσδιορίστηκε η γενική στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθούσε ο οργανισμός/επιχείρηση	1.000	.657
Αναπροσδιορίστηκε ο τρόπος προώθησης προϊόντων/υπηρεσιών του οργανισμού/επιχείρησης στην αγορά	1.000	.802
Αναπροσδιορίστηκε η θέση του οργανισμού/επιχείρησης στον κλάδο του/της, μέσα από τη συγκώνευση ή εξαγορά εταιριών που ανήκαν στον ίδιο κλάδο δραστηριότητας	1.000	.602
Αναπροσδιορίστηκε ο τρόπος διασποράς του επιχειρηματικού κινδύνου που αναλάμβαναν οι μέτοχοι του οργανισμού/επιχείρησης	1.000	.700
Αναπροσδιορίστηκε η σταδιακή αλλαγή δραστηριοποίησης του οργανισμού/επιχείρησης	1.000	.677
Αναπροσδιορίστηκε το εύρος της δύναμης του οργανισμού/επιχείρησης, στην αγορά	1.000	.621
Αναπροσδιορίστηκε η δράση της συστηματικής μείωσης των εξόδων, μέσω της ανασυγκρότησης της λειτουργίας της επιχείρησης, που στηριζόταν στη λογική της μείωσης του προσωπικού (downsizing)	1.000	.749
Αναπροσδιορίστηκε η προσαρμογή στις νέες συνθήκες της αγοράς, με συστηματικό επαναπροσδιορισμό των δράσεων και ενεργειών του οργανισμού/επιχείρησης, αναθεωρώντας την ισχύουσα τιμολογιακή πολιτική, με εστίαση στα «αποδοτικά» τμήματα της αγοράς, την επανεξέταση των συστηματικών αναλύσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος και την αναδιάρθρωση των επιμέρους επιχειρηματικών δράσεων του οργανισμού/επιχείρησης κλπ	1.000	.618
Αναπροσδιορίστηκε το πλαίσιο των λύσεων τριπλής εστίασης δηλ., ο γρήγορος ανασχεδιασμός των λειτουργιών του οργανισμού/επιχείρησης, η αναδιάρθρωση της παραγωγικής του/της διαδικασίας και οι δυναμικές (νέες ή με νέα χαρακτηριστικά) επανατοποθετήσεις του/της στην αγορά	1.000	.649
Αναπροσδιορίστηκε η παραχώρηση σε τρίτους, τμήματος ή τμημάτων του οργανισμού/επιχείρησης (επιμέρους επιχειρήσεις ή δραστηριότητες) που δεν ανήκαν στο σκληρό πυρήνα δραστηριοτήτων του/της, ώστε να μπορέσει να εστιάσει με μεγαλύτερη επιτυχία στις δράσεις του/της, επανεξετάζοντας σε νέες βάσεις τη συνολική αγοραία δράση του/της.	1.000	.671
Αναπροσδιορίστηκε η δυνατότητα της ρευστοποίησης περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού/επιχείρησης, όταν πλέον οι στρατηγικές διάσωσης (ανάκαμψης και επενδυτικού περιορισμού) έδειχναν ότι αποτύγχαναν και ο οργανισμός/επιχείρηση παρουσίαζε εικόνα μη λειτουργίας, με την έως τότε μορφή του/της	1.000	.715
Αναπροσδιορίστηκε η μέχρι τότε ασφαλιστική κάλυψη που διέθετε ο οργανισμός/επιχείρηση, ώστε να παρέχεται όσο το δυνατόν μεγαλύτερη κάλυψη.	1.000	.654
Αναπροσδιορίστηκε η εκπαίδευση / επιμόρφωση / εξειδίκευση του προσωπικού, του οργανισμού/επιχείρησης, σε θέματα αντιμετώπισης κρίσεων	1.000	.777
Αναπροσδιορίστηκε η οργανωτική δομή του οργανισμού/επιχείρησης, ώστε να μειωθούν τα λειτουργικά έξοδα, χωρίς να μειωθεί η παραγωγική διαδικασία	1.000	.632
Αναπροσδιορίστηκε η πολιτική του οργανισμού/επιχείρησης αναφορικά με τις εργασιακές σχέσεις, ώστε να επιτυγχάνεται η συλλογικότητα, προς βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων	1.000	.837
Αναπροσδιορίστηκε ο τρόπος αξιολόγησης της αποδοτικότητας του προσωπικού και των διαδικασιών, που εφαρμόζε ο οργανισμός/επιχείρηση, προς επαύξηση της παραγωγής (προϊόντων/υπηρεσιών)	1.000	.831
Αναπροσδιορίστηκε ο τρόπος σχεδίασης που εφαρμόζε ο οργανισμός/επιχείρηση, αναφορικά με το μεθοδολογικό πλαίσιο προσέγγισης για την εκπόνηση και αναθεώρηση των σχεδίων αντιμετώπισης διάφορων καταστάσεων (συμπεριλαμβανομένων και των κρίσεων)	1.000	.816
Αναπροσδιορίστηκε ο τρόπος λειτουργίας του οργανισμού/επιχείρησης, από τις παρεμβάσεις της νομοθεσίας (κανονιστικές αποφάσεις, φορολογία κλπ) προς αποφυγή της γραφειοκρατίας και διατήρηση/επίτευξη της νομιμότητας	1.000	.800
Αναπροσδιορίστηκε ο τρόπος συνεργασίας που είχε ο οργανισμός/επιχείρηση με διάφορους φορείς (ελεγκτικούς, συμβουλευτικούς) για την καλή λειτουργία του/της	1.000	.729

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας «117»: Communalities δυναμικής ανα-οριοθέτησης του οργανισμού/επιχείρησης μέσα από την κρίση

Τα Communalities μετρούν το ποσοστό της διακύμανσης της κάθε μεταβλητής, η οποία εξηγείται από όλους τους παράγοντες (στήλη extraction). Όπως φαίνεται στον πίνακα «117», όλα τα communalities είναι υψηλά [θεωρούμε αποδεκτή και την τιμή 0,487 που φέρει το communality “αναπροσδιορίστηκε η (μερική ή πλήρης) αποδέσμευση από τους προμηθευτές ή τους αγοραστές του οργανισμού/επιχείρησης και η συστηματική προσέγγιση του τελικού καταναλωτή του/της”], κατά συνέπεια όλες οι μεταβλητές σχετίζονται με κάποιον παράγοντα.

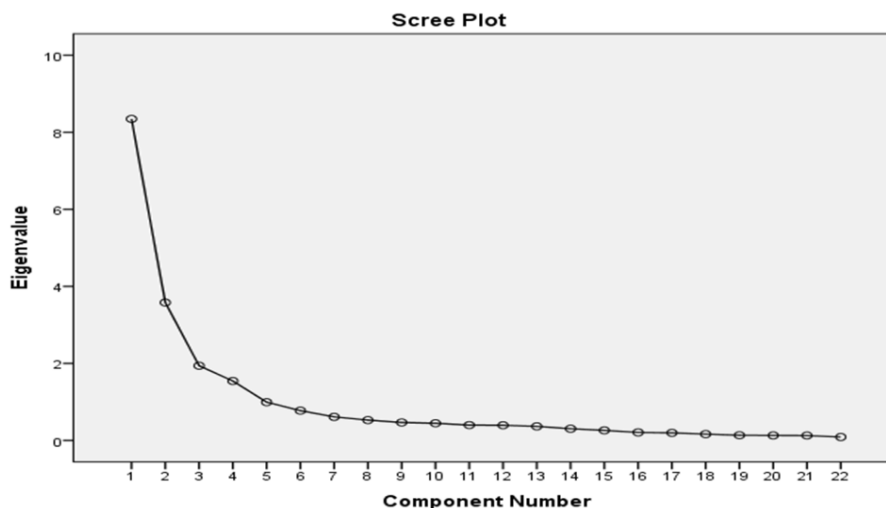
Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.346	37.936	37.936	8.346	37.936	37.936	5.057	22.985	22.985
2	3.580	16.274	54.209	3.580	16.274	54.209	4.976	22.619	45.604
3	1.940	8.817	63.026	1.940	8.817	63.026	3.337	15.167	60.771
4	1.543	7.014	70.040	1.543	7.014	70.040	2.039	9.269	70.040
5	.994	4.518	74.558						
6	.774	3.517	78.075						
7	.611	2.779	80.854						
8	.528	2.400	83.254						
9	.467	2.121	85.375						
10	.445	2.024	87.400						
11	.398	1.810	89.210						
12	.394	1.790	91.000						
13	.365	1.661	92.661						
14	.304	1.382	94.043						
15	.261	1.188	95.230						
16	.208	.947	96.177						
17	.197	.896	97.073						
18	.164	.747	97.820						
19	.134	.610	98.429						
20	.130	.589	99.018						
21	.127	.578	99.596						
22	.089	.404	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας «118»: Ερμηνευμένη Συνολική Διακύμανση - Δυναμικής Ανα-οριοθέτησης του Οργανισμού/Επιχείρησης μέσα από την Κρίση

Στον πίνακα «118», εμφανίζονται οι eigenvalues, δηλαδή τα ποσοστά της διακύμανσης για κάθε μεταβλητή, που αφορούν στους αντίστοιχους παράγοντες. Όσο μεγαλύτερη είναι η eigenvalue, τόσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό της διακύμανσης που «εξηγεί» ένας παράγοντας. Στην πρώτη στήλη (initial eigenvalues) περιλαμβάνονται και οι 22 μεταβλητές μας. Παρατηρούμε όμως ότι, μόνο για τις 4 πρώτες οι eigenvalue είναι μεγαλύτερες της μονάδας. Για το λόγο αυτό, στην επόμενη στήλη (extraction sums of squared loadings), συμπεριλαμβάνονται μόνο αυτές οι μεταβλητές (όπως είχε οριστεί από εμάς στην ανάλυση). Στην τρίτη στήλη (Rotation Sums of squared loadings), παρουσιάζονται οι eigenvalues μετά την περιστροφή varimax, η οποία μεγιστοποιεί τον αριθμό των μεταβλητών που έχουν υψηλά loadings στον κάθε παράγοντα. Αν και το σταθμισμένο συνολικό ποσό της διακύμανσης παραμένει σταθερό πριν και μετά την περιστροφή (70,040), η περιστροφή τροποποιεί τις eigenvalues για κάθε εξαγόμενο παράγοντα. Έτσι ο πρώτος παράγοντας, μετά την περιστροφή, «εξηγεί» το 22,985% της διακύμανσης (έναντι του 37,936% που εξηγούσε πριν την περιστροφή), ο δεύτερος παράγοντας «εξηγεί» το 22,619% της διακύμανσης (έναντι του 16,274% που εξηγούσε

πριν την περιστροφή), ο τρίτος παράγοντας «εξηγεί» το 15,167% της διακύμανσης (έναντι του 8,817% που εξηγούσε πριν την περιστροφή) και ο τέταρτος παράγοντας «εξηγεί» το 9,269% της διακύμανσης (έναντι του 7,014% που εξηγούσε πριν την περιστροφή). Συνολικά και οι 4 παράγοντες «εξηγούν» το 70,040% της διακύμανσης, ποσοστό ικανοποιητικό, εφόσον υπερβαίνει το 50%.



Σχήμα «85»: Scree Plot για τους παράγοντες δυναμικής ανα-οριοθέτησης του οργανισμού/επιχείρησης μέσα από την κρίση

Το scree plot στον σχήμα «85», απεικονίζει τους παράγοντες στον οριζόντιο άξονα και τις αντίστοιχες eigenvalues στον κάθετο άξονα. Η καμπύλη του scree plot, φθίνουσα από τα αριστερά προς τα δεξιά, συνεπάγεται μείωση των eigenvalues. Αρχικά, η κλίση της καμπύλης είναι μεγάλη (σχεδόν παράλληλη με τον κάθετο άξονα), έπειτα η καμπύλη αρχίζει να σχηματίζει μία γωνία και καθώς πλησιάζει προς τις υψηλές eigenvalues γίνεται σχεδόν παράλληλη με τον οριζόντιο άξονα. Το σημείο στο οποίο η γωνία αλλάζει κλίση, αντιπροσωπεύει τον αριθμό των παραγόντων που μπορούν να συμπεριληφθούν στην ανάλυση. Παρατηρούμε ότι, μετά τον 4^ο παράγοντα η καμπύλη ομαλοποιείται και γίνεται παράλληλη με τον οριζόντιο άξονα.

Σύμφωνα με την παραγοντική ανάλυση, υπάρχουν 4 παράγοντες στους οποίους μπορούν να ομαδοποιηθούν οι μεταβλητές της δυναμικής ανα-οριοθέτησης του οργανισμού/επιχείρησης μέσα από την κρίση.

Ο πρώτος παράγοντας ονομάστηκε «επιχειρησιακός αναπροσδιορισμός του οργανισμού/επιχείρησης» και περιλαμβάνει τις μεταβλητές: “αναπροσδιορίσθηκε ο συστηματικός έλεγχος του κόστους παραγωγής, καθώς επίσης και της σταθεροποίησης της παραγωγής (προϊόντων/υπηρεσιών) του οργανισμού/επιχείρησης”, “αναπροσδιορίσθηκε η (μερική ή πλήρης) αποδέσμευση από τους προμηθευτές ή τους αγοραστές του οργανισμού/επιχείρησης και η συστηματική προσέγγιση του τελικού καταναλωτή του/της”, “αναπροσδιορίσθηκε η στρατηγική του οργανισμού/επιχείρησης,

ώστε να εστιάζει πλήρως στον κλάδο της παραγωγής (προϊόντων ή υπηρεσιών) του/της”, “αναπροσδιορίστηκε η γενική στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθούσε ο οργανισμός/επιχείρηση”, “αναπροσδιορίστηκε ο τρόπος προώθησης προϊόντων/υπηρεσιών του οργανισμού/επιχείρησης στην αγορά”, “αναπροσδιορίστηκε ο τρόπος διασποράς του επιχειρηματικού κινδύνου που αναλάμβαναν οι μέτοχοι του οργανισμού/επιχείρησης”, “αναπροσδιορίστηκε το εύρος της δύναμης του οργανισμού/επιχείρησης, στην αγορά”, “αναπροσδιορίστηκε η προσαρμογή στις νέες συνθήκες της αγοράς, με συστηματικό επαναπροσδιορισμό των δράσεων και ενεργειών του οργανισμού/επιχείρησης, αναθεωρώντας την ισχύουσα τιμολογιακή πολιτική, με εστίαση στα «αποδοτικά» τμήματα της αγοράς, την επανεξέταση των συστηματικών αναλύσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος και την αναδιάρθρωση των επιμέρους επιχειρηματικών δράσεων του οργανισμού/επιχείρησης κλπ”, “αναπροσδιορίστηκε το πλαίσιο των λύσεων τριπλής εστίασης, δηλ. ο γρήγορος ανασχεδιασμός των λειτουργιών του οργανισμού/επιχείρησης, η αναδιάρθρωση της παραγωγικής του/της διαδικασίας και οι δυναμικές (νέες ή με νέα χαρακτηριστικά) επανατοποθετήσεις του/της στην αγορά”.

Για την πρώτη ομάδα μεταβλητών που δημιουργήθηκε, ο συντελεστής Cronbach’s alpha είναι 0,909 δηλ. πολύ υψηλός, κατά συνέπεια η αξιοπιστία της κλίμακας είναι πολύ υψηλή (>0,70).

Ο δεύτερος παράγοντας που δημιουργήθηκε, ονομάστηκε «αναπροσδιορισμός του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης» και περιλαμβάνει τις μεταβλητές: “αναπροσδιορίστηκε η εκπαίδευση/επιμόρφωση/εξειδίκευση του προσωπικού, του οργανισμού/επιχείρησης, σε θέματα αντιμετώπισης κρίσεων”, “αναπροσδιορίστηκε η οργανωτική δομή του οργανισμού/επιχείρησης, ώστε να μειωθούν τα λειτουργικά έξοδα, χωρίς να μειωθεί η παραγωγική διαδικασία”, “αναπροσδιορίστηκε η πολιτική του οργανισμού/επιχείρησης αναφορικά με τις εργασιακές σχέσεις, ώστε να επιτυγχάνεται η συλλογικότητα, προς βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων”, “αναπροσδιορίστηκε ο τρόπος αξιολόγησης της αποδοτικότητας του προσωπικού και των διαδικασιών, που εφαρμόζε ο οργανισμός/επιχείρηση, προς επαύξηση της παραγωγής (προϊόντων/υπηρεσιών)”, “αναπροσδιορίστηκε ο τρόπος σχεδίασης που εφαρμόζε ο οργανισμός/επιχείρηση, αναφορικά με το μεθοδολογικό πλαίσιο προσέγγισης για την εκπόνηση και αναθεώρηση των σχεδίων αντιμετώπισης διάφορων καταστάσεων (συμπεριλαμβανομένων και των κρίσεων)”, “αναπροσδιορίστηκε ο τρόπος λειτουργίας του οργανισμού/επιχείρησης, από τις παρεμβάσεις της νομοθεσίας (κανονιστικές αποφάσεις, φορολογία κλπ) προς αποφυγή της γραφειοκρατίας και διατήρηση/επίτευξη της νομιμότητας”,

“αναπροσδιορίστηκε ο τρόπος συνεργασίας που είχε ο οργανισμός/επιχείρηση με διάφορους φορείς (ελεγκτικούς, συμβουλευτικούς) για την καλή λειτουργία του/της”.

Για τη δεύτερη ομάδα μεταβλητών που δημιουργήθηκε, ο συντελεστής Cronbach's alpha είναι 0,918 δηλ. πολύ υψηλός, κατά συνέπεια η αξιοπιστία της κλίμακας είναι πολύ υψηλή (>0,70).

Ο τρίτος παράγοντας που δημιουργήθηκε, ονομάστηκε «αναπροσδιορισμός των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης» και περιλαμβάνει τις μεταβλητές: “αναπροσδιορίστηκε η θέση του οργανισμού/επιχείρησης στον κλάδο του/της, μέσα από τη συγχώνευση ή εξαγορά εταιριών που ανήκαν στον ίδιο κλάδο δραστηριοτήτων”, “αναπροσδιορίστηκε η σταδιακή αλλαγή δραστηριοποίησης του οργανισμού/επιχείρησης”, “αναπροσδιορίστηκε η παραχώρηση σε τρίτους, τμήματος ή τμημάτων του οργανισμού/επιχείρησης (επιμέρους επιχειρήσεις ή δραστηριότητες) που δεν ανήκαν στο σκληρό πυρήνα δραστηριοτήτων του/της, ώστε να μπορέσει να εστιάσει με μεγαλύτερη επιτυχία στις δράσεις του/της, επανεξετάζοντας σε νέες βάσεις τη συνολική αγοραία δράση του/της”, “αναπροσδιορίστηκε η δυνατότητα της ρευστοποίησης περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού/επιχείρησης, όταν πλέον οι στρατηγικές διάσωσης (ανάκαμψης και επενδυτικού περιορισμού) έδειχναν ότι αποτύγχαναν και ο οργανισμός/επιχείρηση παρουσίαζε εικόνα μη λειτουργίας, με την έως τότε μορφή του/της”.

Για την τρίτη ομάδα μεταβλητών που δημιουργήθηκε, ο συντελεστής Cronbach's alpha είναι 0,813 δηλ. πολύ υψηλός, κατά συνέπεια η αξιοπιστία της κλίμακας είναι πολύ υψηλή (>0,70).

Ο τέταρτος παράγοντας που δημιουργήθηκε, ονομάστηκε «αναπροσδιορισμός αντιλήψεων για την αντιμετώπιση των κρίσεων» και περιλαμβάνει τις μεταβλητές: “αναπροσδιορίστηκε η δράση της συστηματικής μείωσης των εξόδων, μέσω της ανασυγκρότησης της λειτουργίας της επιχείρησης, που στηριζόταν στη λογική της μείωσης του προσωπικού (downsizing)”, “αναπροσδιορίστηκε η μέχρι τότε ασφαλιστική κάλυψη που διέθετε ο οργανισμός/επιχείρηση, ώστε να παρέχεται όσο το δυνατόν μεγαλύτερη κάλυψη”.

Για την τέταρτη ομάδα μεταβλητών που δημιουργήθηκε, ο συντελεστής Cronbach's alpha είναι -0,594 δηλ. αρνητικός, οπότε φαίνεται να μην υφίσταται αξιοπιστία. Κατά συνέπεια δεν θα κάνουμε χρήση αυτού του παράγοντα. Άλλωστε τα συμπεράσματα που θα μπορούσαμε να λάβουμε από αυτόν τον παράγοντα, πιστεύουμε ότι θα καλυφθούν από την ανάλυση των παραγόντων οι οποίοι παρουσιάζουν υψηλό δείκτη αξιοπιστίας.

11.3 Ανάλυση Συστάδων

Για να διαπιστώσουμε σε ποιες ομάδες μπορεί να καταταχθεί το δείγμα μας, ως προς τους παράγοντες της δυναμικής ανα-οριοθέτησης του οργανισμού/επιχείρησης μέσα από την κρίση, θα χρησιμοποιήσουμε την τεχνική της ανάλυσης συστάδων (cluster analysis). Επειδή δεν είναι εκ των προτέρων γνωστός ο αριθμός των ομάδων που θα δημιουργηθούν, θα χρησιμοποιήσουμε την ιεραρχική ανάλυση ομάδων (hierarchical clustering).

Θα κάνουμε ανάλυση ομάδων ανά παράγοντα (ομάδα μεταβλητών) που διαχωρίσαμε παραπάνω (cluster per factor), για να δούμε πώς ομαδοποιούνται οι παρατηρήσεις, ανάλογα με τον κάθε παράγοντα, επιχειρώντας με αυτόν τον τρόπο να προσδιορίσουμε την επίδραση του κάθε παράγοντα, καθώς επίσης να σκιαγραφήσουμε την ταυτότητα του δείγματος μας δηλ. όσων οργανισμών/επιχειρήσεων διαχειρίστηκαν κρίση (ή κρίσεις).

11.3.1 Για τον παράγοντα «επιχειρησιακός αναπροσδιορισμός»

Με δεδομένο ότι, δεν είναι εκ των προτέρων γνωστός ο αριθμός των ομάδων οργανισμών/επιχειρήσεων στους οποίους θα ταξινομηθεί το δείγμα μας, ανάλογα με τον παράγοντα «επιχειρησιακός αναπροσδιορισμός» στη δυναμική ανα-οριοθέτηση του οργανισμού/επιχείρησης μέσα από την κρίση, εφαρμόζουμε Hierarchical Cluster Analysis. Παρατηρούμε ότι σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, οι παρατηρήσεις μας χωρίζονται σε 2 ομάδες. Με δεδομένο τον αριθμό των ομάδων, προχωράμε σε ανάλυση K-Means Cluster.

Cluster	1	69.000
	2	42.000
Valid		111.000
Missing		3.000

Πίνακας «119»: Cluster στον «επιχειρησιακό αναπροσδιορισμό» - κατανομή παρατηρήσεων

Ο πίνακας «119», παρουσιάζει τον αριθμό των παρατηρήσεων που ανήκουν στις δύο ομάδες. Παρατηρούμε ότι στην πρώτη συστάδα συγκεντρώνονται περισσότερες

παρατηρήσεις. Για να διαπιστώσουμε τον χαρακτήρα της κάθε συστάδας, θα εξετάσουμε τους μέσους όρους που συγκεντρώνει αυτή, σε κάθε μεταβλητή του παράγοντα:

	Cluster 1			Cluster 2			Total		
	N	Mean	Std. Deviation	N	Mean	Std. Deviation	N	Mean	Std. Deviation
Αναπροσδιορίσθηκε ο συστηματικός έλεγχος του κόστους παραγωγής, καθώς επίσης και της σταθεροποίησης της παραγωγής (προϊόντων/υπηρεσιών) του οργανισμού/επιχείρησης	69	3.61	.895	42	2.26	1.170	112	3.08	1.209
Αναπροσδιορίσθηκε η (μερική ή πλήρης) αποδέσμευση από τους προμηθευτές ή τους αγοραστές του οργανισμού/επιχείρησης και η συστηματική προσέγγιση του τελικού καταναλωτή του/της	69	3.10	1.190	42	1.90	1.122	112	2.63	1.301
Αναπροσδιορίσθηκε η στρατηγική του οργανισμού/επιχείρησης, ώστε να εστιάζει πλήρως στον κλάδο της παραγωγής (προϊόντων ή υπηρεσιών) του/της	69	3.84	.949	42	2.12	1.041	112	3.17	1.301
Αναπροσδιορίσθηκε η γενική στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθούσε ο οργανισμός/επιχείρηση	69	3.78	.872	42	2.19	.994	112	3.17	1.200
Αναπροσδιορίσθηκε ο τρόπος προώθησης προϊόντων/υπηρεσιών του οργανισμού/επιχείρησης στην αγορά	69	4.06	.906	42	1.79	1.048	112	3.19	1.461
Αναπροσδιορίσθηκε ο τρόπος διασποράς του επιχειρηματικού κινδύνου που αναλάμβαναν οι μέτοχοι του οργανισμού/επιχείρησης	69	3.65	.997	42	1.60	.885	112	2.87	1.379
Αναπροσδιορίσθηκε το εύρος της δύναμης του οργανισμού/επιχείρησης, στην αγορά	69	3.38	1.030	42	1.76	.932	111	2.77	1.265
Αναπροσδιορίσθηκε η προσαρμογή στις νέες συνθήκες της αγοράς, με συστηματικό επαναπροσδιορισμό των δράσεων και ενεργειών του οργανισμού/επιχείρησης, αναθεωρώντας την ισχύουσα τιμολογιακή πολιτική, με εστίαση στα «αποδοτικά» τμήματα της αγοράς, την επανεξέταση των συστηματικών αναλύσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος και την αναδιάρθρωση των επιμέρους επιχειρηματικών δράσεων του οργανισμού/επιχείρησης κλπ	69	3.28	.983	42	2.10	.983	112	2.82	1.133
Αναπροσδιορίσθηκε το πλαίσιο των λύσεων τριπλής εστίασης δηλ., ο γρήγορος ανασχεδιασμός των λειτουργιών του οργανισμού/επιχείρησης, η αναδιάρθρωση της παραγωγικής του/της διαδικασίας και οι δυναμικές (νέες ή με νέα χαρακτηριστικά) επαναποθετήσεις του/της στην αγορά	69	3.78	.968	42	2.26	1.014	112	3.20	1.229

Πίνακας «120»: Μέσοι όροι μεταβλητών ανά συστάδα στον «επιχειρησιακό αναπροσδιορισμό»

Στον πίνακα «120», παρατηρώντας τους μέσους κάθε μεταβλητής ανά συστάδα, επιχειρούμε να σκιαγραφήσουμε τα χαρακτηριστικά της κάθε ομάδας. Έτσι διαπιστώνουμε ότι, η πρώτη ομάδα παρατηρήσεων επηρεάζεται κατά πολύ, (αρκετά περισσότερο από το μέσο όρο κάθε μεταβλητής) από τον «επιχειρησιακό αναπροσδιορισμό» αναφορικά με τη διαχείριση της συνέχειας του λειτουργικού πλαισίου καθώς και τον αναπροσδιορισμό και επαν-οργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης, ενώ στη δεύτερη ομάδα παρατηρήσεων συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο, δηλ. οι μέσοι όροι της ομάδας αυτής, για κάθε μεταβλητή, παρουσιάζονται μικρότεροι από την τιμή του συνολικού μέσου όρου που λαμβάνει η μεταβλητή. Σημαντική τιμή παρουσιάζει η μεταβλητή «αναπροσδιορίστηκε ο τρόπος προώθησης προϊόντων/υπηρεσιών του οργανισμού/επιχείρησης στην αγορά» της οποίας ο μέσος όρος στο σύνολο των απαντήσεων εντοπίζεται στο 3,19 (ο πιο υψηλός από όλες τις μεταβλητές). Συγκεκριμένα για την πρώτη ομάδα ανέρχεται στο 4,06 ενώ για τη δεύτερη ομάδα βρίσκεται στην τιμή 1,79 γεγονός που κατατάσσει το ότι “αναπροσδιορίστηκε ο τρόπος προώθησης προϊόντων/υπηρεσιών του οργανισμού/επιχείρησης στην αγορά”, ως τον πλέον αναγνωρίσιμο από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις «επιχειρησιακό αναπροσδιορισμό» αναφορικά με τη δυναμική ανα-οριοθέτηση του οργανισμού/επιχείρησης μέσα από την κρίση.

11.3.2 Για τον παράγοντα «αναπροσδιορισμός του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης»

Με δεδομένο ότι, δεν είναι εκ των προτέρων γνωστός ο αριθμός των ομάδων οργανισμών/επιχειρήσεων στους οποίους θα ταξινομηθεί το δείγμα μας, ανάλογα με τον παράγοντα «αναπροσδιορισμός του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης» στη δυναμική ανα-οριοθέτηση του οργανισμού/επιχείρησης μέσα από την κρίση, εφαρμόζουμε Hierarchical Cluster Analysis. Παρατηρούμε ότι σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, οι παρατηρήσεις μας χωρίζονται σε 2 ομάδες. Με δεδομένο τον αριθμό των ομάδων, προχωράμε σε ανάλυση K-Means Cluster.

Cluster	1	60.000
	2	52.000
Valid		112.000
Missing		2.000

Πίνακας «121»: Cluster στον «αναπροσδιορισμό του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης» - κατανομή παρατηρήσεων

Ο πίνακας «121», παρουσιάζει τον αριθμό των παρατηρήσεων που ανήκουν στις δύο ομάδες. Παρατηρούμε ότι στην πρώτη συστάδα συγκεντρώνονται περισσότερες παρατηρήσεις. Για να διαπιστώσουμε τον χαρακτήρα της κάθε συστάδας, θα εξετάσουμε τους μέσους όρους που συγκεντρώνει αυτή, σε κάθε μεταβλητή του παράγοντα:

	Cluster 1			Cluster 2			Total		
	N	Mean	Std. Deviation	N	Mean	Std. Deviation	N	Mean	Std. Deviation
Αναπροσδιορίσθηκε η εκπαίδευση / επιμόρφωση / εξειδίκευση του προσωπικού, του οργανισμού/επιχείρησης, σε θέματα αντιμετώπισης κρίσεων	60	4.58	.619	52	2.29	1.194	112	3.52	1.476
Αναπροσδιορίσθηκε η οργανωτική δομή του οργανισμού/επιχείρησης, ώστε να μειωθούν τα λειτουργικά έξοδα, χωρίς να μειωθεί η παραγωγική διαδικασία	60	3.83	1.076	52	2.50	1.260	112	3.21	1.338
Αναπροσδιορίσθηκε η πολιτική του οργανισμού/επιχείρησης αναφορικά με τις εργασιακές σχέσεις, ώστε να επιτυγχάνεται η συλλογικότητα, προς βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων	60	4.18	.813	52	2.25	1.100	112	3.29	1.359
Αναπροσδιορίσθηκε ο τρόπος αξιολόγησης της αποδοτικότητας του προσωπικού και των διαδικασιών, που εφαρμόζε ο οργανισμός/επιχείρηση, προς επαύξηση της παραγωγής (προϊόντων/υπηρεσιών)	60	4.13	.911	52	2.08	1.045	112	3.18	1.416
Αναπροσδιορίσθηκε ο τρόπος σχεδίασης που εφαρμόζε ο οργανισμός/επιχείρηση, αναφορικά με το μεθοδολογικό πλαίσιο προσέγγισης για την εκπόνηση και αναθεώρηση των σχεδίων αντιμετώπισης διάφορων καταστάσεων (συμπεριλαμβανομένων και των κρίσεων)	60	4.43	.621	52	2.60	1.142	112	3.58	1.285
Αναπροσδιορίσθηκε ο τρόπος λειτουργίας του οργανισμού/επιχείρησης, απο τις παρεμβάσεις της νομοθεσίας (κανονιστικές αποφάσεις, φορολογία κλπ) προς αποφυγή της γραφειοκρατίας και διατήρηση/επίτευξη της νομιμότητας	60	4.22	.761	52	2.31	1.039	112	3.33	1.311
Αναπροσδιορίσθηκε ο τρόπος συνεργασίας που είχε ο οργανισμός/επιχείρηση με διάφορους φορείς (ελεγκτικούς, συμβουλευτικούς) για την καλή λειτουργία του/της	60	4.15	.899	52	2.46	1.196	112	3.37	1.342

Πίνακας «122»: Μέσοι όροι μεταβλητών ανά συστάδα στον «αναπροσδιορισμό του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης»

Στον πίνακα «122», παρατηρώντας τους μέσους κάθε μεταβλητής ανά συστάδα, επιχειρούμε να σκιαγραφήσουμε τα χαρακτηριστικά της κάθε ομάδας. Έτσι διαπιστώνουμε ότι, η πρώτη ομάδα παρατηρήσεων επηρεάζεται κατά πολύ, (αρκετά περισσότερο από το μέσο όρο κάθε μεταβλητής) από τον «αναπροσδιορισμό του

εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης» αναφορικά με τη διαχείριση της συνέχειας του λειτουργικού πλαισίου καθώς και τον αναπροσδιορισμό και επαν-οργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης, ενώ στη δεύτερη ομάδα παρατηρήσεων συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο, δηλ. οι μέσοι όροι της ομάδας αυτής, για κάθε μεταβλητή, παρουσιάζονται μικρότεροι από την τιμή του συνολικού μέσου όρου που λαμβάνει η μεταβλητή. Σημαντική τιμή παρουσιάζει η μεταβλητή «αναπροσδιορίστηκε ο τρόπος σχεδίασης που εφαρμόζε ο οργανισμός/επιχείρηση, αναφορικά με το μεθοδολογικό πλαίσιο προσέγγισης για την εκπόνηση και αναθεώρηση των σχεδίων αντιμετώπισης διάφορων καταστάσεων (συμπεριλαμβανομένων και των κρίσεων)» της οποίας ο μέσος όρος στο σύνολο των απαντήσεων εντοπίζεται στο 3,58 (ο πιο υψηλός από όλες τις μεταβλητές). Συγκεκριμένα για την πρώτη ομάδα ανέρχεται στο 4,43 ενώ για τη δεύτερη ομάδα βρίσκεται στην τιμή 2,60 γεγονός που κατατάσσει το ότι “αναπροσδιορίστηκε ο τρόπος σχεδίασης που εφαρμόζε ο οργανισμός/επιχείρηση, αναφορικά με το μεθοδολογικό πλαίσιο προσέγγισης για την εκπόνηση και αναθεώρηση των σχεδίων αντιμετώπισης διάφορων καταστάσεων (συμπεριλαμβανομένων και των κρίσεων)”, ως τον πλέον αναγνωρίσιμο από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις «αναπροσδιορισμό του εσωτερικού περιβάλλοντος τους» αναφορικά με τη δυναμική ανα-οριοθέτηση του οργανισμού/επιχείρησης μέσα από την κρίση.

11.3.3 Για τον παράγοντα «αναπροσδιορισμός των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης»

Με δεδομένο ότι, δεν είναι εκ των προτέρων γνωστός ο αριθμός των ομάδων οργανισμών/επιχειρήσεων στους οποίους θα ταξινομηθεί το δείγμα μας, ανάλογα με τον παράγοντα «αναπροσδιορισμός των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης» στη δυναμική ανα-οριοθέτηση του οργανισμού/επιχείρησης μέσα από την κρίση, εφαρμόζουμε Hierarchical Cluster Analysis. Παρατηρούμε ότι σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, οι παρατηρήσεις μας χωρίζονται σε 2 ομάδες. Με δεδομένο τον αριθμό των ομάδων, προχωράμε σε ανάλυση K-Means Cluster.

Number of Cases in each Cluster	
Cluster 1	28.000
Cluster 2	84.000
Valid	112.000
Missing	2.000

Πίνακας «123»: Cluster στον «αναπροσδιορισμό των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης» - κατανομή παρατηρήσεων

Ο πίνακας «123», παρουσιάζει τον αριθμό των παρατηρήσεων που ανήκουν στις δύο ομάδες. Παρατηρούμε ότι στη δεύτερη συστάδα συγκεντρώνονται περισσότερες παρατηρήσεις. Για να διαπιστώσουμε τον χαρακτήρα της κάθε συστάδας, θα εξετάσουμε τους μέσους όρους που συγκεντρώνει αυτή, σε κάθε μεταβλητή του παράγοντα:

	Cluster 1			Cluster 2			Total		
	N	Mean	Std. Deviation	N	Mean	Std. Deviation	N	Mean	Std. Deviation
Αναπροσδιορίσθηκε η θέση του οργανισμού/επιχείρησης στον κλάδο του/της, μέσα από τη συγχώνευση ή εξαγορά εταιριών που ανήκαν στον ίδιο κλάδο δραστηριοτήτων	28	3.36	1.254	84	1.40	.852	112	1.89	1.283
Αναπροσδιορίσθηκε η σταδιακή αλλαγή δραστηριοποίησης του οργανισμού/επιχείρησης	28	3.57	1.069	84	1.37	.803	112	1.92	1.295
Αναπροσδιορίσθηκε η παραχώρηση σε τρίτους, τμήματος ή τμημάτων του οργανισμού/επιχείρησης (επιμέρους επιχειρήσεις ή δραστηριότητες) που δεν ανήκαν στο σκληρό πυρήνα δραστηριοτήτων του/της, ώστε να μπορέσει να εστιάσει με μεγαλύτερη επιτυχία στις δράσεις του/της, επανεξετάζοντας σε νέες βάσεις τη συνολική αγορά δράση του/της.	28	3.54	1.036	84	1.56	.910	112	2.05	1.272
Αναπροσδιορίσθηκε η δυνατότητα της ρευστοποίησης περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού/επιχείρησης, όταν πλέον οι στρατηγικές διάσωσης (ανάκαμψης και επενδυτικού περιορισμού) έδειχναν ότι αποτύγχαναν και ο οργανισμός/επιχείρηση παρουσίαζε εικόνα μη λειτουργίας, με την έως τότε μορφή του/της	28	2.96	1.170	84	1.19	.502	112	1.63	1.057

Πίνακας «124»: Μέσοι όροι μεταβλητών ανά συστάδα στον «αναπροσδιορισμό των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης»

Στον πίνακα «124», παρατηρώντας τους μέσους κάθε μεταβλητής ανά συστάδα, επιχειρούμε να σκιαγραφήσουμε τα χαρακτηριστικά της κάθε ομάδας. Έτσι διαπιστώνουμε ότι, η πρώτη ομάδα παρατηρήσεων επηρεάζεται κατά πολύ, (αρκετά περισσότερο από το μέσο όρο κάθε μεταβλητής) από τον «αναπροσδιορισμό των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης» αναφορικά με τη διαχείριση της συνέχειας του λειτουργικού πλαισίου καθώς και τον αναπροσδιορισμό και επαν-οργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης, ενώ στη δεύτερη ομάδα παρατηρήσεων συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο, δηλ. οι μέσοι όροι της ομάδας αυτής, για κάθε μεταβλητή, παρουσιάζονται μικρότεροι από την τιμή του συνολικού μέσου όρου που λαμβάνει η μεταβλητή. Σημαντική τιμή παρουσιάζει η μεταβλητή «αναπροσδιορίσθηκε η παραχώρηση σε τρίτους, τμήματος ή τμημάτων του οργανισμού/επιχείρησης (επιμέρους

επιχειρήσεις ή δραστηριότητες) που δεν ανήκαν στο σκληρό πυρήνα δραστηριοτήτων του/της, ώστε να μπορέσει να εστιάσει με μεγαλύτερη επιτυχία στις δράσεις του/της, επανεξετάζοντας σε νέες βάσεις τη συνολική αγοραία δράση του/της» της οποίας ο μέσος όρος στο σύνολο των απαντήσεων εντοπίζεται στο 2,05 (ο πιο υψηλός από όλες τις μεταβλητές). Συγκεκριμένα για την πρώτη ομάδα ανέρχεται στο 3,54 ενώ για τη δεύτερη ομάδα βρίσκεται στην τιμή 1,56 γεγονός που κατατάσσει το ότι “αναπροσδιορίστηκε η παραχώρηση σε τρίτους, τμήματος ή τμημάτων του οργανισμού/επιχείρησης (επιμέρους επιχειρήσεις ή δραστηριότητες) που δεν ανήκαν στο σκληρό πυρήνα δραστηριοτήτων του/της, ώστε να μπορέσει να εστιάσει με μεγαλύτερη επιτυχία στις δράσεις του/της, επανεξετάζοντας σε νέες βάσεις τη συνολική αγοραία δράση του/της”, ως τον πλέον αναγνωρίσιμο από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις «αναπροσδιορισμό των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης τους» αναφορικά με τη δυναμική ανα-οριοθέτηση του οργανισμού/επιχείρησης μέσα από την κρίση.

11.4 Ανάλυση Διάκρισης

Όπως καθίσταται εμφανές από τα αποτελέσματα της ανάλυσης συστάδων ανά παράγοντα (cluster per factor), για το σύνολο των παραγόντων που εξήχθησαν αναφορικά με τη διαχείριση της συνέχειας του λειτουργικού πλαισίου καθώς και τον αναπροσδιορισμό και επαν-οργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης, στο πλαίσιο της δυναμικής ανα-οριοθέτησης του/της μέσα από την κρίση, σχηματίζονται δύο ομάδες οργανισμών/επιχειρήσεων, μία που επηρεάζεται από τις μεταβλητές του παράγοντα και μία που δεν επηρεάζεται ιδιαίτερα.

Η ανάλυση των ομάδων χρησιμοποιείται συνήθως συνδυαστικά με την ανάλυση της διάκρισης, με απώτερο στόχο την πρόβλεψη της ομάδας που ανήκει μία παρατήρηση, ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της (Σιώμκος & Βασιλικπούλου, 2005).

Για να διαπιστώσουμε τι είναι αυτό που διαφοροποιεί τις ομάδες αυτές, δηλαδή να εντοπίσουμε σε τι διαφέρουν αυτές που επηρεάζονται από την κάθε ομάδα των παραγόντων, σε σχέση με αυτές που δεν φαίνεται να επηρεάζονται ιδιαίτερα από την ίδια παραγοντική ομάδα μεταβλητών, θα εφαρμόσουμε ανάλυση διάκρισης. Ως εξαρτημένη μεταβλητή θα χρησιμοποιηθεί το κάθε ένα cluster που δημιουργήθηκε με τιμές 1-2 και ως ανεξάρτητες μεταβλητές διάκρισης θα χρησιμοποιηθούν οι μεταβλητές των δομο-λειτουργικών και οργανωτικο-διοικητικών χαρακτηριστικών του οργανισμού/επιχείρησης (με κύρια έμφαση στις οργανωτικές αλλαγές και τους διοικητικούς αναπροσδιορισμούς), οι οποίοι λόγω του μεγάλου πλήθους τους δεν

μπορούν να εισέλθουν στην ανάλυση διάκρισης στο σύνολό τους, αλλά θα ελέγξουμε την επίδρασή τους ανά ομάδες μεταβλητών, έτσι όπως έχουν ομαδοποιηθεί στο ερευνητικό μας μοντέλο.

Κριτήριο για τον χαρακτηρισμό μιας μεταβλητής ως κρίσιμης για την ανάλυση διάκρισης, αποτελεί η τιμή της σημαντικότητάς της (sig), η οποία στον πίνακα που περιέχει τα αποτελέσματα των ελέγχων ισότητας των μέσων των ομάδων (Tests of Equality of Group Means), θα πρέπει να λαμβάνουν τιμή μικρότερη του 0,05⁵⁴.

Η ανάλυση διάκρισης εφαρμόστηκε μέσω της χρήσης της μεθόδου stepwise.

11.4.1 Για το cluster που αφορά τον «επιχειρησιακό αναπροσδιορισμό»

Σημαντικές μεταβλητές που επιδρούν, από την ανάλυση διάκρισης, είναι:

➤ Στην ομάδα “Λειτουργικο-Αγοραία Χαρακτηριστικά των Οργανισμών/Επιχειρήσεων”, καμία μεταβλητή.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Οργάνωσης και Λειτουργίας των Οργανισμών/Επιχειρήσεων”, καμία μεταβλητή.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαχείρισης Παρούσας Οικονομικής Κρίσης”, καμία μεταβλητή.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαχείρισης Πόρων Οργανισμού/Επιχείρησης”, καμία μεταβλητή.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαμόρφωσης Κουλτούρας Οργανισμού/Επιχείρησης”, καμία μεταβλητή.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαχείρισης Κρίσεων”, καμία μεταβλητή.

➤ Στην ομάδα “Στάσεις Ατόμων - Ομάδων αναφορικά με τη Διαχείριση Κρίσεων”, καμία μεταβλητή.

11.4.2 Για το cluster που αφορά τον «αναπροσδιορισμό του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης»

Σημαντικές μεταβλητές που επιδρούν, από την ανάλυση διάκρισης, είναι:

➤ Στην ομάδα “Λειτουργικο-Αγοραία Χαρακτηριστικά των Οργανισμών/Επιχειρήσεων”, καμία μεταβλητή.

➤ Στην ομάδα “Στρατηγικές Οργάνωσης και Λειτουργίας των Οργανισμών/Επιχειρήσεων”, καμία μεταβλητή.

⁵⁴ Δεν παρατίθενται οι σχετικοί πίνακες που μας δίνει το output του spss για κάθε ομάδα οργανισμών/επιχειρήσεων, λόγω του εκτεταμένου όγκου τους.

- Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαχείρισης Παρούσας Οικονομικής Κρίσης”, καμία μεταβλητή.
- Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαχείρισης Πόρων Οργανισμού/Επιχείρησης”, καμία μεταβλητή.
- Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαμόρφωσης Κουλτούρας Οργανισμού/Επιχείρησης”, καμία μεταβλητή.
- Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαχείρισης Κρίσεων”, καμία μεταβλητή.
- Στην ομάδα “Στάσεις Ατόμων - Ομάδων αναφορικά με τη Διαχείριση Κρίσεων”, η μεταβλητή: Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση.

11.4.3 Για το cluster που αφορά τον «αναπροσδιορισμό των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης»

Σημαντικές μεταβλητές που επιδρούν, από την ανάλυση διάκρισης, είναι:

- Στην ομάδα “Λειτουργικο-Αγοραία Χαρακτηριστικά των Οργανισμών/Επιχειρήσεων”, η μεταβλητή: Χρόνος λειτουργίας.
- Στην ομάδα “Στρατηγικές Οργάνωσης και Λειτουργίας των Οργανισμών/Επιχειρήσεων”, καμία μεταβλητή.
- Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαχείρισης Παρούσας Οικονομικής Κρίσης”, η μεταβλητή: Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων.
- Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαχείρισης Πόρων Οργανισμού/Επιχείρησης”, η μεταβλητή: Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση.
- Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαμόρφωσης Κουλτούρας Οργανισμού/Επιχείρησης”, η μεταβλητή: Διαχείριση και διευθέτηση αναφυόμενων προβλημάτων/συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων.
- Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαχείρισης Κρίσεων”, καμία μεταβλητή.
- Στην ομάδα “Στάσεις Ατόμων - Ομάδων αναφορικά με τη Διαχείριση Κρίσεων”, η μεταβλητή: Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση.

11.5 Λογαριθμική Παλινδρόμηση (Logistic Regression)

Η ανάλυση διάκρισης, από ένα μεγάλο πλήθος μεταβλητών δομο-λειτουργικών και οργανωτικο-διοικητικών χαρακτηριστικών (με κύρια έμφαση στις οργανωτικές αλλαγές και τους διοικητικούς αναπροσδιορισμούς) διέκρινε, για τις ομάδες που σχηματίστηκαν ανά παράγοντα, τις μεταβλητές οι οποίες διαφοροποιούν την μία ομάδα οργανισμών/επιχειρήσεων από την άλλη.

Για να καθορίσουμε τη δομή της συσχέτισης μιας εξαρτημένης μεταβλητής (cluster), με τις ανεξάρτητες μεταβλητές που κρίθηκαν ως σημαντικές από την ανάλυση διάκρισης (σημαντικές μεταβλητές από δομο-λειτουργικά και διοικητικο-οργανωτικά χαρακτηριστικά), θα εφαρμόσουμε λογαριθμική παλινδρόμηση⁵⁵ με τη μέθοδο Backward-Wald. Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα του τελευταίου step κάθε σχηματιζόμενου μοντέλου και τέλος θα προβούμε στο σχολιασμό των αποτελεσμάτων της ανάλυσης.

11.5.1 Για το cluster που αφορά τον «αναπροσδιορισμό του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης»

Variables in the Equation - Στάσεις ατόμων - ομάδων αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων						
Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	.415	.2014	4.139	1	0.42	1.515
<i>Variable(s) entered on step 1: Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση: Πολύ πετυχημένη (ή πολύ πετυχημένες), Αρκετά πετυχημένη (ή αρκετά πετυχημένες), Μέτρια πετυχημένη (ή μέτρια πετυχημένες), Λίγο πετυχημένη (ή λίγο πετυχημένες), Καθόλου πετυχημένη (ή καθόλου πετυχημένες)</i>						

Πίνακας «125»: Αποτελέσματα Λογαριθμικής Παλινδρόμησης του cluster αναπροσδιορισμός του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης

11.5.2 Για το cluster που αφορά τον «αναπροσδιορισμό των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης»

Variables in the Equation - Λειτουργικο-αγοραία χαρακτηριστικά των οργανισμών/επιχειρήσεων						
Χρόνος λειτουργίας	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	.442	.201	4.819	1	0.28	1.555
<i>Variable(s) entered on step 1: Χρόνος λειτουργίας: Λιγότερο από 1 έτος, 1 μέχρι 9 έτη, 10 μέχρι 20 έτη, 21 μέχρι 30 έτη, Περισσότερο από 30 έτη</i>						
<i>Variable(s) entered on step 1: Αναπροσδιορισμός του είδους της οργάνωσης: Ο οργανισμός/επιχείρηση βρίσκεται σε συνεχείς αλλαγές στο στο πλαίσιο της οργάνωσης του/της, Ο οργανισμός/επιχείρηση αλλάζει κατά περίπτωση την οργάνωση του/της ανάλογα με τις απαιτήσεις της αγοράς, Ο οργανισμός/επιχείρηση αντιμετωπίζει τις προκλήσεις της αγοράς χωρίς να αλλάξει η δομή και η οργάνωση του/της</i>						
Variables in the Equation - Στρατηγικές διαχείρισης παρούσας οικονομικής κρίσης						
Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	-.481	.214	5.026	1	.025	.618

⁵⁵ Το είδος αυτό της παλινδρόμησης επιλέχθηκε λόγω του είδους των ανεξαρτήτων μεταβλητών (ποσοτικές, κατηγορικές, διχοτομικές) και του είδους της εξαρτημένης (διχοτομική).

Variable(s) entered on step 1: <u>Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων</u>: Ο οργανισμός/επιχείρηση το τελευταίο διάστημα αναπτύσσει νέες επιχειρηματικές δράσεις σε μεγάλη έκταση (μεγάλες επενδύσεις, Ο οργανισμός/επιχείρηση έχει αναλάβει κάποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες μικρής έκτασης (μικρές επενδύσεις, Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει αναλάβει καμία νέα επιχειρηματική δραστηριότητα το τελευταίο διάστημα, Ο οργανισμός/επιχείρηση αντιμετωπίζει σημαντικά (οικονομικά, διαχειριστικά κλπ) προβλήματα που δεν του/της επιτρέπουν την ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων						
Variables in the Equation - Στρατηγικές διαχείρισης πόρων οργανισμού/επιχείρησης						
Υπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	-.672	.284	5.595	1	.018	.511
Variable(s) entered on step 1: <u>Υπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση</u>: Διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς πόρους, Διαθέτει περιορισμένους οικονομικούς πόρους, Δεν διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς πόρους						
Variables in the Equation - Στρατηγικές διαμόρφωσης κουλτούρας οργανισμού/επιχείρησης						
Διαχείριση και διευθέτηση αναφερόμενων προβλημάτων/ συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	-.966	.340	.8.065	1	.005	.381
Variable(s) entered on step 1: <u>Διαχείριση και διευθέτηση αναφερόμενων προβλημάτων/συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων</u>: Ο οργανισμός/επιχείρηση δίνει μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη των σχέσεων και την επίλυση των αναφερόμενων προβλημάτων, Ο οργανισμός/επιχείρηση δίνει περιορισμένης έκτασης έμφαση στην ανάπτυξη των σχέσεων και την επίλυση των αναφερόμενων προβλημάτων, Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην ανάπτυξη των σχέσεων και την επίλυση των αναφερόμενων προβλημάτων (εκτός μικρών και ασήμαντων περιπτώσεων)						
Variables in the Equation - Στάσεις ατόμων - ομάδων αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων						
Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	-.844	.238	12.556	1	.000	.430
Variable(s) entered on step 1: <u>Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση</u>: Πολύ πετυχημένη (ή πολύ πετυχημένες), Αρκετά πετυχημένη (ή αρκετά πετυχημένες), Μέτρια πετυχημένη (ή μέτρια πετυχημένες), Λίγο πετυχημένη (ή λίγο πετυχημένες), Καθόλου πετυχημένη (ή καθόλου πετυχημένες)						

Πίνακας «126»: Αποτελέσματα Λογαριθμικής Παλινδρόμησης του cluster αναπροσδιορισμός των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης

11.6 Συγκεντρωτικά Αποτελέσματα Κεφαλαίου

"Η Δυναμική Ανα-οριοθέτηση του Οργανισμού/Επιχείρησης μέσα από την Κρίση"			
Factor	«επιχειρησιακός αναπροσδιορισμός»	«αναπροσδιορισμός του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης»	«αναπροσδιορισμός των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης»
Cluster	Δύο (2) ομάδες (μία επηρεάζεται και μία δεν επηρεάζεται)	Δύο (2) ομάδες (μία επηρεάζεται και μία δεν επηρεάζεται)	Δύο (2) ομάδες (μία επηρεάζεται και μία δεν επηρεάζεται)
Discriminant	Καμία μεταβλητή δεν είναι σημαντική	<i>Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση</i>	<i>Χρόνος λειτουργίας</i>
			<i>Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων</i>
			<i>Υπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση</i>
			<i>Διαχείριση και διευθέτηση αναφερόμενων προβλημάτων/ συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων</i>
			<i>Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση</i>

Επεξήγηση: Με έντονη (bold/italic) γραμματοσειρά σημειώνονται οι μεταβλητές που αναδείχθηκαν σημαντικές από τη λογαριθμική παλινδρόμηση, ανά παράγοντα.

Πίνακας «127»: Συγκεντρωτική Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας για τη "Δυναμική Ανα-οριοθέτηση του Οργανισμού/Επιχείρησης μέσα από την Κρίση"

11.7 Σχολιασμός Συμπερασμάτων, Συγκριτική Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων και Έλεγχος Υποθέσεων Εργασίας

Ο πίνακας «127» αποτελεί μία συγκεντρωτική απεικόνιση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση που εφαρμόστηκε για τη “δυναμική αναδιοθέτηση του οργανισμού/επιχείρησης μέσα από την κρίση”, στο πλαίσιο της διαδικασίας διαχείρισης της συνέχειας του λειτουργικού πλαισίου, καθώς και της διαδικασίας αναπροσδιορισμού και επαν-οργάνωσης του οργανισμού/επιχείρησης. Όπως παρατηρούμε, η ανάλυση παραγόντων ομαδοποίησε τις μεταβλητές που συνδέσαμε με τη συγκεκριμένη διαδικασία σε 3 παράγοντες (ομάδες μεταβλητών), αυτές που συνδέονται με τον επιχειρησιακό αναπροσδιορισμό, τον αναπροσδιορισμό του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης και τέλος τον αναπροσδιορισμό των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης.

Έτσι, επιβεβαιώνεται η πρώτη υπόθεση εργασίας που έχουμε δομήσει (Υ1) αναφορικά με τις συγκεκριμένες διαδικασίες που εστιάζουν στη δυναμική αναδιοθέτηση του οργανισμού/επιχείρησης μέσα από την κρίση, με τις επιμέρους ενέργειες της διαδικασίας διαχείρισης της συνέχειας του λειτουργικού πλαισίου, καθώς και της διαδικασίας αναπροσδιορισμού και επαν-οργάνωσης του οργανισμού/επιχείρησης, να μην είναι ακανόνιστες ή τυχαία εμφανιζόμενες, αλλά να προσδιορίζονται στα πλαίσια μιας συστηματικά διαμορφούμενης ομαδοποίησης μεταβλητών, οριοθετώντας νέους τρόπους αντίληψης αναφορικά με τις επιμέρους ενέργειες των διαδικασιών αυτών. Με άλλα λόγια επιβεβαιώνεται ότι, η συμβολή των διαφόρων μεταβλητών που συνθέτουν τις επιμέρους ενέργειες της διαδικασίας διαχείρισης της συνέχειας του λειτουργικού πλαισίου, καθώς και της διαδικασίας αναπροσδιορισμού και επαν-οργάνωσης του οργανισμού/επιχείρησης, μέσα από τα ιδιαίτερα συστήματα ομαδοποίησής τους, να προσδίδουν μία νέα διάσταση και έμφαση στην πρακτική της διαχείρισης κρίσεων.

Η παραγοντική ανάλυση που επήλθε, φαίνεται να θέτει σε μία διαφορετική οπτική γωνία την προσέγγιση στην οποία κινούνται οι οργανισμοί/επιχειρήσεις, βασιζόμενοι στον επιχειρησιακό αναπροσδιορισμό, τον αναπροσδιορισμό του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης και τον αναπροσδιορισμό των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης, στο πλαίσιο της διαδικασίας διαχείρισης της συνέχειας του λειτουργικού πλαισίου, καθώς και της διαδικασίας αναπροσδιορισμού και επαν-οργάνωσης του οργανισμού/επιχείρησης. Αυτή η οπτική γωνία οριοθετείται προς την κατεύθυνση του προσδιορισμού των στοιχείων εκείνων, που ενδεχομένως να επιδρούν και να επηρεάζουν με διαφορετικό τρόπο και σε διαφορετική έκταση, τη δυναμική αναδιοθέτηση του οργανισμού/επιχείρησης μέσα από την κρίση.

Στον παρακάτω πίνακα «128» παρατίθενται τα ευρήματα της έρευνας μας, τα οποία εξάγονται από την παραγοντική ανάλυση, σε σχέση με τα ήδη καταγεγραμμένα θεωρητικά πρότυπα, όπως αυτά έχουν παρουσιασθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο και εξετάζουν διάφορα στοιχεία επί των ευρημάτων της έρευνας μας:

ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ
Μεταβλητές που εξάγονται από την παραγοντική ανάλυση στον «επιχειρησιακό αναπροσδιορισμό»	(που εξετάζουν στοιχεία επί των ευρημάτων της έρευνας)
Αναπροσδιορίστηκε ο συστηματικός έλεγχος του κόστους παραγωγής, καθώς επίσης και της σταθεροποίησης της παραγωγής (προϊόντων/υπηρεσιών) του οργανισμού/επιχείρησης	Luoma-aho , Vos, 2008, Hodgetts, 2002, Coombs, 2007 Liu, Li, Tu, Zhang, 2011, Jaques, 2010
Αναπροσδιορίστηκε η (μερική ή πλήρης) αποδέσμευση από τους προμηθευτές ή τους αγοραστές του οργανισμού/επιχείρησης και η συστηματική προσέγγιση του τελικού καταναλωτή του/της	
Αναπροσδιορίστηκε η στρατηγική του οργανισμού/επιχείρησης, ώστε να εστιάζει πλήρως στον κλάδο της παραγωγής (προϊόντων ή υπηρεσιών) του/της	
Αναπροσδιορίστηκε η γενική στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθούσε ο οργανισμός/επιχείρηση	
Αναπροσδιορίστηκε ο τρόπος προώθησης προϊόντων/υπηρεσιών του οργανισμού/επιχείρησης στην αγορά	
Αναπροσδιορίστηκε ο τρόπος διασποράς του επιχειρηματικού κινδύνου που αναλάμβαναν οι μέτοχοι του οργανισμού/επιχείρησης	
Αναπροσδιορίστηκε το εύρος της δύναμης του οργανισμού/επιχείρησης, στην αγορά	
Αναπροσδιορίστηκε η προσαρμογή στις νέες συνθήκες της αγοράς, με συστηματικό επαναπροσδιορισμό των δράσεων και ενεργειών του οργανισμού/επιχείρησης, αναθεωρώντας την ισχύουσα τιμολογιακή πολιτική, με εστίαση στα «αποδοτικά» τμήματα της αγοράς, την επανεξέταση των συστηματικών αναλύσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος και την αναδιάταξη των επιμέρους επιχειρηματικών δράσεων του οργανισμού/επιχείρησης κλπ	
Αναπροσδιορίστηκε το πλαίσιο των λύσεων τριπλής εστίασης δηλ., ο γρήγορος ανασχεδιασμός των λειτουργιών του οργανισμού/επιχείρησης, η αναδιάταξη της παραγωγικής του/της διαδικασίας και οι δυναμικές (νέες ή με νέα χαρακτηριστικά) επανατοποθετήσεις του/της στην αγορά	
Μεταβλητές που εξάγονται από την παραγοντική ανάλυση στον «αναπροσδιορισμό του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης»	
Αναπροσδιορίστηκε η εκπαίδευση / επιμόρφωση / εξειδίκευση του προσωπικού, του οργανισμού/επιχείρησης, σε θέματα αντιμετώπισης κρίσεων	
Αναπροσδιορίστηκε η οργανωτική δομή του οργανισμού/επιχείρησης, ώστε να μειωθούν τα λειτουργικά έξοδα, χωρίς να μειωθεί η παραγωγική διαδικασία	
Αναπροσδιορίστηκε η πολιτική του οργανισμού/επιχείρησης αναφορικά με τις εργασιακές σχέσεις, ώστε να επιτυγχάνεται η συλλογικότητα, προς βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων	
Αναπροσδιορίστηκε ο τρόπος αξιολόγησης της αποδοτικότητας του προσωπικού και των διαδικασιών, που εφάρμοζε ο οργανισμός/επιχείρηση, προς επαύξηση της παραγωγής (προϊόντων/υπηρεσιών)	
Αναπροσδιορίστηκε ο τρόπος σχεδίασης που εφάρμοζε ο οργανισμός/επιχείρηση, αναφορικά με το μεθοδολογικό πλαίσιο προσέγγισης για την εκπόνηση και αναθεώρηση των σχεδίων αντιμετώπισης διάφορων καταστάσεων (συμπεριλαμβανομένων και των κρίσεων)	
Αναπροσδιορίστηκε ο τρόπος λειτουργίας του οργανισμού/επιχείρησης, από τις παρεμβάσεις της νομοθεσίας (κανονιστικές αποφάσεις, φορολογία κλπ) προς αποφυγή της γραφειοκρατίας και διατήρηση/επίτευξη της νομιμότητας	
Αναπροσδιορίστηκε ο τρόπος συνεργασίας που είχε ο οργανισμός/επιχείρηση με διάφορους φορείς (ελεγκτικούς, συμβουλευτικούς) για την καλή λειτουργία του/της	

<p align="center">Μεταβλητές που εξάγονται από την παραγοντική ανάλυση στον «αναπροσδιορισμό των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης»</p>	<p>Luoma-aho , Vos, 2008, Hodgetts, 2002, Coombs, 2007, Jaques, 2007, González-Herrero & Pratt, 1996, Priscilla, Murphy, 1996, Burnett, 1998, Matthew, Seeger 2002, Sapriel, 2003, Smith, 2004, Schulman, P. R., Emery, R., 2011, Sturges, 1994, Coombs, 1995</p>
<p>Αναπροσδιορίστηκε η θέση του οργανισμού/επιχείρησης στον κλάδο του/της, μέσα από τη συγχώνευση ή εξαγορά εταιριών που ανήκαν στον ίδιο κλάδο δραστηριοτήτων</p>	
<p>Αναπροσδιορίστηκε η σταδιακή αλλαγή δραστηριοποίησης του οργανισμού/επιχείρησης</p>	
<p>Αναπροσδιορίστηκε η παραχώρηση σε τρίτους, τμήματος ή τμημάτων του οργανισμού/επιχείρησης (επιμέρους επιχειρήσεις ή δραστηριότητες) που δεν ανήκαν στο σκληρό πυρήνα δραστηριοτήτων του/της, ώστε να μπορέσει να εστιάσει με μεγαλύτερη επιτυχία στις δράσεις του/της, επανεξετάζοντας σε νέες βάσεις τη συνολική αγοράία δράση του/της.</p>	
<p>Αναπροσδιορίστηκε η δυνατότητα της ρευστοποίησης περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού/επιχείρησης, όταν πλέον οι στρατηγικές διάσωσης (ανάκαμψης και επενδυτικού περιορισμού) έδειχναν ότι αποτύγχαναν και ο οργανισμός/επιχείρηση παρουσίαζε εικόνα μη λειτουργίας, με την έως τότε μορφή του/της</p>	
ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ	
<p>(επί των συμπερασμάτων που εξάγονται από την παραγοντική ανάλυση των παραγόντων «επιχειρησιακός αναπροσδιορισμός», «αναπροσδιορισμός του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης», «αναπροσδιορισμός των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης»)</p>	
<p>Ένας μεγάλος αριθμός ερευνητών (που φαίνονται στο σκέλος των θεωρητικών προτύπων του παρόντος πίνακα), εξετάζει τις δράσεις ενός οργανισμού/επιχείρησης για αντιμετώπιση της κρίσης, εστιάζοντας στον «επιχειρησιακό αναπροσδιορισμό», τον «αναπροσδιορισμό του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης» και τον «αναπροσδιορισμό των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης», στο πλαίσιο της διαδικασίας διαχείρισης της συνέχειας του λειτουργικού πλαισίου, καθώς και της διαδικασίας αναπροσδιορισμού και επαν-οργάνωσης του οργανισμού/επιχείρησης, με εστίαση στον έλεγχο των δράσεων αναφορικά με τη δυναμική ανα-οριοθέτηση του οργανισμού/επιχείρησης μέσα από την κρίση και συγκεκριμένα στους τομείς: οργάνωσης, προπαρασκευής για αντιμετώπιση μίας κρίσης, συνέχισης του λειτουργικού πλαισίου και ύπαρξης τρόπων για δυναμική επέμβαση στην κρίση.</p> <p>Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την έρευνά μας, συνδέονται άμεσα με το πλαίσιο που διαμορφώνεται από τα θεωρητικά πρότυπα, ομαδοποιώντας ουσιαστικά όλους τους μέχρι σήμερα ερευνηθέντες παράγοντες, σε μία ευρεία ομάδα παραγόντων, που εστιάζει σε χαρακτηριστικά του οργανισμού/επιχείρησης που ανταποκρίνονται στον επιχειρησιακό αναπροσδιορισμό, τον αναπροσδιορισμό του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης και τον αναπροσδιορισμό των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης.</p> <p>Εκτός των άλλων, ο μεγάλος αυτός αριθμός των θεωρητικών προτύπων προσδίδει τη δυνατότητα της ύπαρξης ενός ευρέος πεδίου εναλλακτικών στοιχείων, αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων.</p> <p>Η διαφοροποίησή μας από το οποιοδήποτε θεωρητικό πρότυπο είναι ότι, εμείς εστιάζουμε στον αναπροσδιορισμό των παραγόντων που προσδιορίζουν το πλαίσιο διαχείρισης της κρίσης το οποίο αποτελεί, ουσιαστικά, το σύνολο των συνηθειών (ή μή) στρατηγικών δράσεων, ώστε να αντιμετωπισθεί μία κρίση από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις και κατ' επέκταση να διασφαλισθεί η επιβιωσιμότητά τους στο αγοραίο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται.</p>	

Πίνακας «128»: Σχολιασμός επι των Συμπερασμάτων που Εξάγονται από την Παραγοντική Ανάλυση των Παραγόντων «Επιχειρησιακός Αναπροσδιορισμός», «Αναπροσδιορισμός του Εσωτερικού Περιβάλλοντος του Οργανισμού/Επιχείρησης», «Αναπροσδιορισμός των Στρατηγικών Διάσωσης και Επιβίωσης του Οργανισμού/Επιχείρησης»

Η ανάλυση συστάδων που εφαρμόσαμε στη συνέχεια, ανά παράγοντα (cluster per factor), διαχώρισε για κάθε παράγοντα τους οργανισμούς/επιχειρήσεις σε δύο ομάδες, μια ομάδα που παρουσιάζει υψηλούς μέσους όρους στις μεταβλητές που απαρτίζουν τον παράγοντα, δηλαδή επηρεάζεται από τις αντίστοιχες μεταβλητές που ωθούν στη δράση για διαχείριση της κρίσης και μία ομάδα οργανισμών/επιχειρήσεων που δεν φαίνεται να επηρεάζεται ιδιαίτερα. Για τους παράγοντες «επιχειρησιακός αναπροσδιορισμός» και «αναπροσδιορισμός του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης», είναι περισσότεροι οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που επηρεάζονται, παρά αυτοί/ες που δεν επηρεάζονται από τη συγκεκριμένη ώθηση για δραστηριοποίηση, αναφορικά με τη δυναμική ανα-οριοθέτηση του οργανισμού/επιχείρησης μέσα από την κρίση. Το αντίστροφο ισχύει με τον παράγοντα «αναπροσδιορισμός των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης» όπου είναι περισσότεροι οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που δεν επηρεάζονται, παρά αυτοί/ες που επηρεάζονται από τη συγκεκριμένη ώθηση για δραστηριοποίηση, αναφορικά με τη δυναμική ανα-οριοθέτηση του οργανισμού/επιχείρησης μέσα από την κρίση.

Μπορούμε να υποστηρίξουμε σε αυτό το σημείο ότι, ο διαχωρισμός που σηματοδότησε η ανάλυση συστάδων ανά παράγοντα, υπονοεί ότι η πλειονότητα των οργανισμών/επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο, ωθούνται σε ένα πλαίσιο για δυναμική ανα-οριοθέτηση τους μέσα από την κρίση, από τις προκλήσεις του αγοραίου περιβάλλοντος που δραστηριοποιούνται. Σε αυτό το σημείο καθίσταται σαφές το γεγονός ότι, η πλειοψηφία των περιπτώσεων λαμβάνει σοβαρά υπόψιν τη διαχείριση της συνέχειας του λειτουργικού τους πλαισίου, καθώς και του αναπροσδιορισμού και επαν-οργάνωσης τους, που βασίζονται στον «επιχειρησιακό αναπροσδιορισμό τους», τον «αναπροσδιορισμό του εσωτερικού περιβάλλοντος τους» και τον «αναπροσδιορισμό των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης τους». Κατ' αυτή την προσέγγιση καθίσταται επιτακτική ενέργεια ο αναπροσδιορισμός και η επαν-οργάνωση στους οργανισμούς/επιχειρήσεις [με τυχόν εκμετάλλευση (ή όχι) εξωτερικής βοήθειας], προς επαύξηση του βαθμού αποτελεσματικότητας του λειτουργικού τους πλαισίου, επιτυγχάνοντας έτσι τη δυναμική ανα-οριοθέτηση τους μέσα από την κρίση.

Τα συμπεράσματα που εξάγονται από την ανάλυση συστάδων, επιβεβαιώνουν τη δεύτερη υπόθεση εργασίας που έχουμε σχηματίσει (Y2), ότι δηλαδή η δυναμική ανα-οριοθέτηση των οργανισμών/επιχειρήσεων μέσα από την κρίση, που συστηματοποιούν τη διαφοροποίηση των οργανισμών/επιχειρήσεων, προσδιορίζουν τον τρόπο που οι διάφορες ομάδες μεταβλητών των επιμέρους διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων μπορούν να τις επηρεάζουν. Παρατηρούμε δηλαδή ότι πράγματι, το σύνολο των ομαδοποιημένων μεταβλητών επηρεάζουν κάθε φορά έναν αριθμό οργανισμών/επιχειρήσεων, ενώ

ταυτόχρονα δεν ασκούν καμία σημαντική επιρροή σε έναν άλλο αριθμό οργανισμών/επιχειρήσεων.

Πολλοί ερευνητές⁵⁶ καταλήγουν σε μία θεμελιώδους σημασίας παρατήρηση η οποία εστιάζεται στο ότι, ενώ πολλά από τα υπάρχοντα μοντέλα διαχείρισης κρίσεων αντιλαμβάνονται και εμπεριέχουν στοιχεία επιχειρησιακών χαρακτηριστικών και στρατηγικών οργάνωσης και διοίκησης (σε οργανωτικές αλλαγές και αναπροσδιορισμούς διοίκησης), στην ουσία δεν ελέγχουν την επίδραση και τη συσχέτισή τους με τη διαδικασία της διαχείρισης κρίσεων με έναν συγκεκριμένο, δομημένο, ξεκάθαρο και οριοθετημένο τρόπο. Δεν εξετάζουν δηλαδή το πώς εξαρτώνται, αλληλοεπηρεάζονται και αλληλοπροσδιορίζονται τα στοιχεία επιχειρησιακών χαρακτηριστικών και στρατηγικών οργάνωσης και διοίκησης, με τις διαδικασίες που συνθέτουν το πλαίσιο της διαχείρισης κρίσεων στους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

Τα παραπάνω συμπεράσματα απηχούν μία διαφαινόμενη σύνδεση των μέχρι σήμερα θεωρητικών προτύπων, αναφορικά με τη δυναμική ανα-οριοθέτηση των οργανισμών/επιχειρήσεων μέσα από την κρίση και εστιάζουν στους τομείς: οργάνωσης⁵⁷, προπαρασκευής για αντιμετώπιση μιας κρίσης⁵⁸, συνέχισης του λειτουργικού πλαισίου⁵⁹ και ύπαρξης τρόπων για δυναμική επέμβαση στην κρίση⁶⁰.

Η ανάλυση διάκρισης και η ανάλυση παλινδρόμησης που εφαρμόστηκαν στη συνέχεια, με στόχο τον έλεγχο της αλληλεξάρτησης των μεταβλητών στη δυναμική ανα-οριοθέτηση των οργανισμών/επιχειρήσεων μέσα από την κρίση, στο πλαίσιο της διαδικασίας διαχείρισης της συνέχειας του λειτουργικού πλαισίου, καθώς και της διαδικασίας αναπροσδιορισμού και επαν-οργάνωσης του οργανισμού/επιχείρησης, με ένα σύνολο δομο-λειτουργικών και οργανωτικο-διοικητικών χαρακτηριστικών του οργανισμού/επιχείρησης (στα πλαίσια των οργανωτικών αλλαγών και των διοικητικών αναπροσδιορισμών) (Y5), αναγνώρισαν κάποιες σημαντικές μεταβλητές για κάθε συστάδα οργανισμών/επιχειρήσεων, ανά παράγοντα.

⁵⁶ Barton, Hardigree, 1995, Elliott, Harris, Baron, 2005, Knight, Mitchell, Gao, 2009, Maxwell, Young, Jaspars, Frize-Burns, 2010, Veil, 2011, Stark, 2011, Jiaa, Shia, Jiab, Lia, 2012, Coombs, 2007, Jaques, 2007, Scalavino, Russello, Gowadia, Lupu, 2010, Fu, Lin Yanga, 2010, Luoma-aho, Vos, 2008, Brousselle, Champagne, 2010

⁵⁷ Coombs, 2007, Jaques, (2007, Scalavino, Russello, Gowadia, Lupu, 2010, Fu, Lin Yanga, 2010, Sturges, 1994, Coombs, 1995, González-Herrero & Pratt, 1996, Priscilla, Murphy, 1996, Burnett, 1998, Matthew, Seeger 2002, Sapriel, 2003, Smith, 2004, Schulman, P. R., Emery, R., 2011, Shrivastava, Mitroff, Miller, Miglani, 1988, Johnson και Peppas , 2003, Carney, Jorden, 1993, Arpan, Roskos, Ewoldsen, 2005

⁵⁸ Jaques, (2007, González-Herrero & Pratt, 1996, Priscilla, Murphy, 1996, Burnett, 1998, Matthew, Seeger 2002, Sapriel, 2003, Smith, 2004, Schulman, P. R., Emery, R., 2011

⁵⁹ Luoma-aho , Vos, 2008, Hodgetts, 2002, Coombs, 2007, Brousselle, Champagne, 2010, Larsson, Dekker, ingvall, 2009

⁶⁰ Coombs, 2007, Jaques, (2007, Sturges, 1994, Coombs, 1995, González-Herrero & Pratt, 1996, Priscilla, Murphy, 1996, Burnett, 1998, Matthew, Seeger , 2002, Sapriel, 2003, Smith, 2004, Schulman, P. R., Emery, R., 2011

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι, τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν τη συστάδα οργανισμών/επιχειρήσεων η οποία ωθείται για δραστηριοποίηση, αναφορικά με τη δυναμική ανα-οριοθέτηση του οργανισμού/επιχείρησης μέσα από την κρίση, σχετίζονται με τα λειτουργικο-αγοραία χαρακτηριστικά των οργανισμών/επιχειρήσεων, τις στρατηγικές οργάνωσης και λειτουργίας τους, τις στρατηγικές διαχείρισης της παρούσας οικονομικής κρίσης, τις στρατηγικές διαχείρισης των πόρων, τις στρατηγικές διαμόρφωσης της κουλτούρας, τις στρατηγικές διαχείρισης των κρίσεων και τις στάσεις των ατόμων - ομάδων αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων.

Το γεγονός ότι σημαντικές παράμετροι επηρεασμού αναδείχθηκαν: το ότι «αναπροσδιορίστηκε ο τρόπος προώθησης προϊόντων/υπηρεσιών του οργανισμού/επιχείρησης στην αγορά» ως η πλέον αναγνωρίσιμη από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις στον «επιχειρησιακό αναπροσδιορισμό», το ότι «αναπροσδιορίστηκε ο τρόπος σχεδίασης που εφαρμόζει ο οργανισμός/επιχείρηση, αναφορικά με το μεθοδολογικό πλαίσιο προσέγγισης για την εκπόνηση και αναθεώρηση των σχεδίων αντιμετώπισης διάφορων καταστάσεων (συμπεριλαμβανομένων και των κρίσεων)» ως η πλέον αναγνωρίσιμη από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις στον «αναπροσδιορισμό του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης» και το ότι «αναπροσδιορίστηκε η παραχώρηση σε τρίτους, τμήματος ή τμημάτων του οργανισμού/επιχείρησης (επιμέρους επιχειρήσεις ή δραστηριότητες) που δεν ανήκαν στο σκληρό πυρήνα δραστηριοτήτων του/της, ώστε να μπορέσει να εστιάσει με μεγαλύτερη επιτυχία στις δράσεις του/της, επανεξετάζοντας σε νέες βάσεις τη συνολική αγοραία δράση του/της» ως η πλέον αναγνωρίσιμη από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις στον «αναπροσδιορισμό των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης», αναφορικά με τη δυναμική ανα-οριοθέτηση του οργανισμού/επιχείρησης μέσα από την κρίση, είναι πιθανό να συνδέεται με μία διαφορετική προσέγγιση η οποία προέρχεται από τον τρόπο με τον οποίο ορισμένοι οργανισμοί/επιχειρήσεις μεριμνούν για τη δυναμική ανα-οριοθέτηση τους μέσα από την κρίση, ενώ άλλοι αδρανούν, ανάλογα με τις προτεραιότητες που θέτουν. Έτσι οι επιλογές των ατόμων (υπευθύνων της διαχείρισης κρίσης) αναφορικά με τις δράσεις που σχηματίζονται, είναι σημαντικές για τη διαχείριση και προσδιορίζουν το πλαίσιο διαχείρισης της κρίσης, ως ένα σύνολο συνειδητών (ή μή) δράσεων, για να αντιμετωπισθεί η κρίση και έτσι να διασφαλισθεί η βιωσιμότητα μέσα στο αγοραίο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται.

Με την λογαριθμική παλινδρόμηση εντοπίσαμε τη σημαντικότητα των χαρακτηριστικών που διέπουν τον «αναπροσδιορισμό του εσωτερικού περιβάλλοντος» και τον «αναπροσδιορισμό των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης», των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίζονται κρίσεις (ο «επιχειρησιακός

αναπροσδιορισμός» δεν παρουσίασε καμία σημαντική μεταβλητή από την ανάλυση διάκρισης που είχε προηγηθεί). Στον πίνακα «129» φαίνεται η συσχέτιση των σημαντικών αυτών χαρακτηριστικών, με τα μέχρι σήμερα θεωρητικά πρότυπα:

<p>ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΛΟΓΑΡΙΘΜΙΚΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ (των παραγόντων «αναπροσδιορισμός του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης», «αναπροσδιορισμός των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης»)</p>	<p>Κυριότερα Θεωρητικά Πρότυπα (που αναπαρτίζουν στους παραγόντες «αναπροσδιορισμός του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης», «αναπροσδιορισμός των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης», σε σχέση με τις ανεξάρτητες μεταβλητές)</p>
<p>Χρόνος λειτουργίας (για τον παράγοντα «αναπροσδιορισμός των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης»)</p>	<p>Sturges , 1994 Coombs, 1995 και 2007</p>
<p>Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων (για τον παράγοντα «αναπροσδιορισμός των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης»)</p>	<p>Liu, Li, Tu και Zhang, 2011 Jaques, 2010</p>
<p>Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση (για τον παράγοντα «αναπροσδιορισμός των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης»)</p>	<p>Brousselle και Champagne, 2010 Larsson, Dekker και Tingvall, 2009</p>
<p>Διαχείριση και διευθέτηση αναφυόμενων προβλημάτων/συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων (για τον παράγοντα «αναπροσδιορισμός των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης»)</p>	<p>Luoma-aho και Vos, 2008 Hodgetts, 2002 Coombs, 2007</p>
<p>Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση (για τους παράγοντες «αναπροσδιορισμός του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης» και «αναπροσδιορισμός των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης»)</p>	<p>González-Herrero & Pratt, 1996 Priscilla και Murphy, 1996 Burnett, 1998 Matthew και Seeger , 2002 Sapriel, 2003 Smith, 2004 Schulman, P. R., Emery, R., 2011</p>
<p style="text-align: center;">ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ</p> <p>(επί των συμπερασμάτων που εξάγονται από τη λογαριθμική παλινδρόμηση στον «Αναπροσδιορισμό του Εσωτερικού Περιβάλλοντος του Οργανισμού/Επιχείρησης» και τον «Αναπροσδιορισμό των Στρατηγικών Διάσωσης και Επιβίωσης του Οργανισμού/Επιχείρησης»)</p>	
<p>Αξιοσημείωτο γεγονός, από την λογαριθμική παλινδρόμηση των παραγόντων «αναπροσδιορισμός του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης» και «αναπροσδιορισμός των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης», με τις ομάδες των ανεξάρτητων μεταβλητών που επιλέξαμε [δηλ. μεταβλητές των δομο-λειτουργικών και οργανωτικο-διοικητικών χαρακτηριστικών του οργανισμού/επιχείρησης (σε οργανωτικές αλλαγές και αναπροσδιορισμούς διοίκησης)], αποτελεί η ύπαρξη μεταβλητών που παρουσιάζουν μεγάλο βαθμό σημαντικότητας. Παρατηρώντας τις σημαντικές αυτές μεταβλητές διαπιστώνουμε ότι, αφ' ενός αυτές έχουν ερευνηθεί σε ικανοποιητικό βαθμό μέχρι σήμερα απο τα διάφορα θεωρητικά πρότυπα και αφ' ετέρου στο συνολό τους συνθέτουν ένα ευρύ φάσμα χαρακτηριστικών, των οργανισμών/επιχειρήσεων, ώστε να ανταποκρίνονται στη δυναμική ανα-οριοθέτηση</p>	

του οργανισμού/επιχείρησης μέσα από την κρίση. Οι περισσότερες από αυτές τις σημαντικές μεταβλητές, παρουσιάζουν μηδενικό ποσοστό πιθανότητας (.000) στο να μην συνδέονται με τους παράγοντες «αναπροσδιορισμός του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης» και «αναπροσδιορισμός των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης».

Τις μεταβλητές αυτές τις κατατάσσουμε σε πέντε ομάδες, σύμφωνα με τη δόμηση του θεωρητικού μας μοντέλου. Οι ομάδες αυτές ανταποκρίνονται στα λειτουργικο-αγοραία χαρακτηριστικά των οργανισμών/επιχειρήσεων, στις στρατηγικές διαχείρισης της παρούσας οικονομικής κρίσης, στις στρατηγικές διαχείρισης των πόρων, στις στρατηγικές διαμόρφωσης της κουλτούρας και στις στάσεις των ατόμων - ομάδων αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων. Οι δύο ομάδες, στρατηγικές οργάνωσης & λειτουργίας και στρατηγικές διαχείρισης των κρίσεων, δεν ανταποκρίθηκαν, με αποτέλεσμα να μην εμφανίζονται μεταβλητές.

Καθίσταται πλέον εμφανές ότι, τα αποτελέσματα της έρευνας μας που παρέχονται από την ανάλυση της λογαριθμικής παλινδρόμησης των παραγόντων «αναπροσδιορισμός του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης» και «αναπροσδιορισμός των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης», συνδέονται με τις μέχρι σήμερα θεωρητικές προσεγγίσεις, έτσι όπως φαίνονται στη στήλη Κυριότερα Θεωρητικά Πρότυπα του παρόντος πίνακα, ανά σημαντική μεταβλητή.

Η διαφοροποίηση μας, αναφορικά με τα ήδη υφιστάμενα θεωρητικά πρότυπα, εστιάζεται στην αναγκαιότητα της ύπαρξης του συνεχούς αναπροσδιορισμού της σημαντικότητας αυτών των μεταβλητών (όπου η έρευνα μας αναδεικνύει σε σημαντικό αριθμό), επιτυγχάνοντας έτσι τον έλεγχο (κάθε χρονική στιγμή) του επιπέδου της συμμετοχής τους στη δυναμική ανα-οριοθέτηση του οργανισμού/επιχείρησης μέσα από την κρίση. Ο αναπροσδιορισμός της σημαντικότητας των μεταβλητών αυτών, εστιάζεται στον έλεγχο από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις: του χρόνου λειτουργίας, της ανάληψης νέων επιχειρηματικών δράσεων, της ύπαρξης σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση, της διαχείρισης και διευθέτησης των αναφυόμενων προβλημάτων/συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων και του χαρακτηρισμού του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση.

Πίνακας «129»: Σχολιασμός επί των Συμπερασμάτων που Εξάγονται από τη Λογαριθμική Παλινδρόμηση των Παραγόντων «Αναπροσδιορισμός του Εσωτερικού Περιβάλλοντος του Οργανισμού/Επιχείρησης», «Αναπροσδιορισμός των Στρατηγικών Διάσωσης και Επιβίωσης του Οργανισμού/Επιχείρησης»

Τα αποτελέσματα που μας έδωσε η ανάλυση διάκρισης και η λογαριθμική παλινδρόμηση, για το σύνολο των συστάδων ανά παράγοντα, επιβεβαιώνουν σε σημαντικό βαθμό την έκτη, έβδομη και όγδοη υπόθεση εργασίας μας (**Y6, Y7 και Y8**) δηλαδή ότι, οι στρατηγικές-εμπειρίες προβληματικών καταστάσεων, οι στρατηγικές διαμόρφωσης των οργανωσιακών λειτουργιών και τα δομο-λειτουργικά χαρακτηριστικά των οργανισμών/επιχειρήσεων, επηρεάζουν σημαντικά τις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων.

Τα συμπεράσματα που μας έδωσε η ανάλυση παραγόντων, η ανάλυση συστάδων, η ανάλυση διάκρισης και η λογαριθμική παλινδρόμηση, στον «επιχειρησιακό αναπροσδιορισμό», στον «αναπροσδιορισμό του εσωτερικού περιβάλλοντος» και στον «αναπροσδιορισμό των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης» των οργανισμών/επιχειρήσεων που διαχειρίζονται κρίσεις, στο πλαίσιο της διαδικασίας

διαχείρισης της συνέχειας του λειτουργικού πλαισίου, καθώς και της διαδικασίας αναπροσδιορισμού και επαν-οργάνωσης του οργανισμού/επιχείρησης, επιβεβαιώνουν την τοποθέτηση μας, αναφορικά με το ότι οι παράγοντες «αναπροσδιορισμός του εσωτερικού περιβάλλοντος» και «αναπροσδιορισμός των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης» ανταποκρίνονται στη δυναμική ανα-οριοθέτηση του οργανισμού/επιχείρησης μέσα από την κρίση, ώστε αυτός/ή να μπορεί να επιβιώνει στο αγοραίο περιβάλλον που δραστηριοποιείται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12°

“Το μοντέλο της διατριβής. Συμπεράσματα, Καινοτομία, Προτάσεις”

12.1 Εισαγωγή

Στην παρούσα διατριβή, τα κεφάλαια 8 μέχρι και 11 αφιερώθηκαν στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων της στατιστικής ανάλυσης που εφαρμόστηκε στα δεδομένα της ποσοτικής έρευνας, στην εξαγωγή συμπερασμάτων από τα αποτελέσματα που αναδύθηκαν, την αντιπαραβολή τους με τη θεωρία και με άλλες ερευνητικές απόπειρες που έχουν λάβει χώρα στο αντικείμενο της διαχείρισης κρίσεων, αλλά και σε μία πρώτη προσέγγιση αξιολόγησης των υποθέσεων εργασίας που είχαν διατυπωθεί, αναφορικά με την αποδοχή (ή απόρριψη) τους.

Η επιλογή των μεθόδων της στατιστικής ανάλυσης που εφαρμόστηκαν στην έρευνά μας, βασίσθηκε στη διαμόρφωση της βασικής προβληματικής μας, των ερευνητικών ερωτημάτων που θέσαμε και των ερευνητικών μας υποθέσεων.

Η προβληματική μας, μπορεί να συνοψισθεί στην παρακάτω πρόταση: *η διαχείριση κρίσεων, έτσι όπως αυτή υλοποιείται στους οργανισμούς/επιχειρήσεις, δεν αποτελεί την απόληξη μιας συγκεκριμένης στατικής (ή εξελικτικής) προσδιορισμένης διαδικασίας ή μιας προσδιορισμένης στρατηγικής επιλογής (ή ενός δεδομένου αγοραίου περιβάλλοντος), αλλά εμφανίζεται ως το αποτέλεσμα πολλαπλών αλληλεξαρτήσεων και αλληλεπιδράσεων μεταξύ, μεταβλητών του στρατηγικά διαμορφωμένου οργανωτικο-διοικητικού πλαισίου (οργανωτικές αλλαγές και αναπροσδιορισμούς διοίκησης) του οργανισμού/επιχείρησης και μεταβλητών που συνδέονται με τις διαδικασίες που συνθέτουν το πλαίσιο της διαχείρισης κρίσεων του οργανισμού/επιχείρησης.*

Η προσπάθεια της σύνθεσης ενός μοντέλου αναπαράστασης της διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, στα πλαίσια της προβληματικής μας, απαίτησε την ανάλυση των επιμέρους μερών που τη στοιχειοθετούν, δηλαδή των διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων και του συνόλου των μεταβλητών που εντοπίσαμε ότι απαρτίζουν κάθε μία από αυτές, σε συνδυασμό με τον έλεγχο της ενδεχόμενης αλληλεξάρτησής τους με τα δομο-λειτουργικά και οργανωτικο-διοικητικά χαρακτηριστικά του οργανισμού/επιχείρησης (με κύρια έμφαση στις οργανωτικές αλλαγές και τους διοικητικούς αναπροσδιορισμούς).

Πρόεβλεπε έτσι, η ανάγκη διερεύνησης της εσωτερικής δομής των διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων και των ενδεχόμενων διαφοροποιήσεων που ένας τέτοιος έλεγχος

μπορεί να αναδείξει, με τρόπο που να ανοίγει νέες προοπτικές ερμηνείας και οριοθέτησης της κάθε διαδικασίας, αναλύοντας τις μεταβλητές μέσω της ανάλυσης των παραγόντων τους.

Για την εξακρίβωση του εύρους επιρροής των μεταβλητών των διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων στους οργανισμούς/επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο και κατ' επέκταση της σκιαγράφησης του προφίλ τους ανάλογα με το ποιες διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων, αυτοί ακολουθούν (ή όχι), χρησιμοποιήσαμε την τεχνική της ανάλυσης συστάδων.

Στη συνέχεια, η απαίτηση της εξακρίβωσης της σχέσης αλληλεξάρτησης και αλληλοπροσδιορισμού, όπως υποθέσαμε, ανάμεσα στις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων και στα δομο-λειτουργικά και οργανωτικο-διοικητικά χαρακτηριστικά του οργανισμού/επιχείρησης (στα πλαίσια των οργανωτικών αλλαγών και διοικητικών αναπροσδιορισμών), πραγματοποιήθηκε μέσω της εφαρμογής ανάλυσης διάκρισης και ανάλυσης λογαριθμικής παλινδρόμησης, οι οποίες εφαρμόστηκαν συνδυαστικά με την ανάλυση συστάδων ανά παράγοντα και διαμόρφωσαν την πιθανότητα ο οργανισμός/επιχείρηση να ανήκει σε μία συγκεκριμένη συστάδα, που επηρεάζεται (ή όχι), δηλ. εφαρμόζει (ή όχι) συγκεκριμένες διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων, ανάλογα με τα δομο-λειτουργικά και οργανωτικο-διοικητικά χαρακτηριστικά που διαθέτει (με κύρια έμφαση στις οργανωτικές αλλαγές και τους διοικητικούς αναπροσδιορισμούς).

Η μεθοδολογία της ανάλυσης που ακολουθήσαμε και τα αποτελέσματα που προέκυψαν από αυτήν, μας οδήγησαν στην απάντηση των ερευνητικών μας ερωτημάτων και στην αποδοχή (ή απόρριψη) των ερευνητικών μας υποθέσεων. Η σύνθεσή τους, μας οδηγεί στην αναπαράσταση του μοντέλου διαχείρισης κρίσεων που προτείνει η συγκεκριμένη διατριβή, το οποίο ανταποκρίνεται στην προβληματική μας.

12.2 Απάντηση Ερευνητικών Ερωτημάτων - Αποδοχή (ή Απόρριψη) Ερευνητικών Υποθέσεων

Τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα της ανάλυσης που παρατέθηκαν στα κεφάλαια 8 μέχρι και 11, αποτελούν τον οδηγό αποδοχής (ή απόρριψης) των ερευνητικών μας υποθέσεων.

Η **πρώτη υπόθεση εργασίας (Y1)**, που υποστηρίζει τη σημαντικότητα των μεταβλητών που διαμορφώνουν κάθε μία από τις επιμέρους διαδικασίες και ταυτόχρονα υποστηρίζει την ορθολογική κατηγοροποίηση των μεταβλητών αυτών, επαληθεύεται στο

σύνολο των παραγοντικών αναλύσεων και των αναλύσεων αξιοπιστίας, στα κεφάλαια 8^ο, 9^ο, 10^ο και 11^ο.

Τα communalities, τα οποία μετρούν το ποσοστό της διακύμανσης της κάθε μεταβλητής η οποία εξηγείται από όλους τους παράγοντες (extraction), είναι υψηλά. Κατά συνέπεια όλες οι μεταβλητές σχετίζονται με κάποιον παράγοντα, όπως αυτό διαπιστώνεται στους πίνακες: «81» του 8^{ου} κεφαλαίου (σελ. 276), «98» του 9^{ου} κεφαλαίου (σελ. 316), «106» του 10^{ου} κεφαλαίου (εκτός από τη μεταβλητή “η στρατηγική του οργανισμού/επιχείρησης αντέγραφε τη στρατηγική ενός ανταγωνιστή”, η οποία εμφάνισε τιμή μικρότερη του 0.3 και συγκεκριμένα 0.283) (σελ. 336) και «117» του 11^{ου} κεφαλαίου (σελ. 364).

Όσο μεγαλύτερα είναι τα eigenvalues, δηλαδή τα ποσοστά της διακύμανσης για κάθε μεταβλητή που αφορά τους παράγοντες, τόσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό της διακύμανσης που «εξηγεί» ο καθένας παράγοντας. Κατ’ αυτόν τον τρόπο εξήχθησαν παράγοντες (με ποσοστά ικανοποιητικά εφόσον υπερβαίνουν το 50%) και συγκεκριμένα: για τη διαδικασία “ανάπτυξης ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις” 4 παράγοντες που «εξηγούν» το 72,793% της διακύμανσης, (κεφάλαιο 8^ο, σελ. 278), για τη διαδικασία “ανάπτυξης στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων” 2 παράγοντες που «εξηγούν» το 71,196% της διακύμανσης (κεφάλαιο 9^ο, σελ. 317), για τη διαδικασία “εφαρμογής στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων” 2 παράγοντες που «εξηγούν» το 77,602% της διακύμανσης (κεφάλαιο 10^ο, σελ. 337) και τέλος για τη “διαδικασία διαχείρισης της συνέχειας του λειτουργικού πλαισίου” και τη “διαδικασία αναπροσδιορισμού και επαν-οργάνωσης του οργανισμού/επιχείρησης” (οι οποίες αποτελούν τις δύο διαδικασίες του Β’ Επιπέδου του θεωρητικού μας μοντέλου, όπως αυτό αναπτύχθηκε στο κεφάλαιο 4^ο) τις οποίες και αναλύσαμε μαζί ώστε να διαπιστωθεί η “δυναμική ανα-οριοθέτηση του οργανισμού/επιχείρησης μέσα από την κρίση”, εξήχθησαν 4 παράγοντες που «εξηγούν» το 70,040% της διακύμανσης (κεφάλαιο 11^ο, σελ. 366).

Σε όλες τις διαδικασίες που αναλύθηκαν, εξετάζοντας την εσωτερική τους δομή με την εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης, διαπιστώσαμε ότι στο μείζον ποσοστό, οι μεταβλητές που είχαμε αναγνωρίσει ότι συνθέτουν την κάθε διαδικασία, αναγνωρίστηκαν ως σημαντικές, σύμφωνα με το συντελεστή αξιοπιστίας cronbach’s alpha ενός εκάστου παράγοντα [η αξιοπιστία της κλίμακας είναι πολύ υψηλή όταν είναι (>0,70) και αποδεκτή όταν είναι (>0,60)]. Συγκεκριμένα:

Για τους 4 παράγοντες της διαδικασίας “ανάπτυξης ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις” (κεφάλαιο 8^ο, σελ. 279), ο παράγοντας «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετώπισεις» παρουσιάζει υψηλό συντελεστή αξιοπιστίας (0,955), ο παράγοντας «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια» επίσης έχει υψηλό δείκτη

αξιοπιστίας (0,903), υψηλό συντελεστή αξιοπιστίας παρουσιάζει και ο παράγοντας «συνεργατικές προσεγγίσεις» (0,871) και τέλος σε αποδεκτά όρια κινείται και ο τέταρτος παράγοντας «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις» με δείκτη αξιοπιστίας (0,640). Η σύνδεση των μεταβλητών που συνθέτουν τον κάθε παράγοντα αυτής της διαδικασίας, με τα θεωρητικά πρότυπα όπως αυτά παρουσιάστηκαν στο 3^ο κεφάλαιο και αναλύθηκαν στο 4^ο κεφάλαιο, φαίνεται στον πίνακα «96», του 8^{ου} κεφαλαίου, στη σελ.307.

Για τους 2 παράγοντες της διαδικασίας "ανάπτυξης στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων" (κεφάλαιο 9^ο, σελ. 318), ο παράγοντας «ενδοεπιχειρησιακές ιδιαιτερότητες» παρουσιάζει υψηλό συντελεστή αξιοπιστίας (0,967), ενώ για το δεύτερο παράγοντα «ιδιαιτερότητες σχεδίασης» ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι αρνητικός (-,107), οπότε δεν κάναμε χρήση αυτού του παράγοντα. Η σύνδεση των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα αυτής της διαδικασίας, με τα θεωρητικά πρότυπα όπως αυτά παρουσιάστηκαν στο 3^ο κεφάλαιο και αναλύθηκαν στο 4^ο κεφάλαιο, φαίνεται στον πίνακα «104», του 9^{ου} κεφαλαίου, στη σελ.329.

Για τους 2 παράγοντες της διαδικασίας "εφαρμογής στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων" (κεφάλαιο 10^ο, σελ. 338), ο παράγοντας «λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις» παρουσιάζει υψηλό συντελεστή αξιοπιστίας (0,970), καθώς επίσης το ίδιο συμβαίνει και για τον παράγοντα «στρατηγικές προτιμήσεις» (0,942). Η σύνδεση των μεταβλητών που συνθέτουν τον κάθε παράγοντα αυτής της διαδικασίας, με τα θεωρητικά πρότυπα όπως αυτά παρουσιάστηκαν στο 3^ο κεφάλαιο και αναλύθηκαν στο 4^ο κεφάλαιο, φαίνεται στον πίνακα «115», του 10^{ου} κεφαλαίου, στη σελ.355.

Για τους 4 παράγοντες της "δυναμικής ανα-οριοθέτησης του οργανισμού/επιχείρησης μέσα από την κρίση" (κεφάλαιο 11^ο, σελ. 366), ο παράγοντας «επιχειρησιακός αναπροσδιορισμός του οργανισμού/επιχείρησης» παρουσιάζει υψηλό συντελεστή αξιοπιστίας (0,909), το ίδιο επίσης παρουσιάζει και ο παράγοντας «αναπροσδιορισμός του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης» (0,918), καθώς επίσης υψηλό συντελεστή αξιοπιστίας παρουσιάζει και ο παράγοντας «αναπροσδιορισμός των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης» (0,813) και τέλος αναφορικά με τον παράγοντα «αναπροσδιορισμός αντιλήψεων για την αντιμετώπιση των κρίσεων», ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι αρνητικός (-,594) οπότε δεν τον χρησιμοποιήσαμε. Η σύνδεση των μεταβλητών που συνθέτουν τον κάθε παράγοντα αυτής της διαδικασίας, με τα θεωρητικά πρότυπα όπως αυτά παρουσιάστηκαν στο 3^ο κεφάλαιο και αναλύθηκαν στο 4^ο κεφάλαιο, φαίνεται στον πίνακα «128», του 11^{ου} κεφαλαίου, στη σελ.382.

Η **δεύτερη υπόθεση εργασίας (Υ2)**, που υποστηρίζει ότι η σημαντικότητα των μεταβλητών και η “ορθολογική ταξινόμησή” τους δεν σημαίνουν κατ’ ανάγκη την “ανταπόκριση” με την ίδια ένταση και κατεύθυνση των δράσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, επαληθεύεται στο σύνολο της ανάλυσης συστάδων (cluster analysis) , στα κεφάλαια 8^ο, 9^ο, 10^ο και 11^ο.

Οι ομάδες στις οποίες κατατάχθηκε το δείγμα μας, ως προς τους παράγοντες της εκάστοτε διαδικασίας, επήλθε μέσω του στατιστικού εργαλείου της ανάλυσης συστάδων (cluster analysis). Επειδή δεν ήταν εκ των προτέρων γνωστός ο αριθμός των ομάδων που θα μπορούσαν να δημιουργηθούν, χρησιμοποιήσαμε την ιεραρχική ανάλυση ομάδων (hierarchical clustering). Στη συνέχεια πραγματοποιήσαμε ανάλυση ομάδων ανά παράγοντα (cluster per factor) και έτσι διαπιστώσαμε πως ομαδοποιούνται οι παρατηρήσεις, ανάλογα με τον κάθε παράγοντα. Κατ’ αυτόν τον τρόπο προσδιορίσαμε την επίδραση του κάθε παράγοντα, καθώς επίσης σκιαγραφήσαμε την ταυτότητα του δείγματος μας. Η εκάστοτε ομαδοποίηση μεταβλητών που προέκυψε για κάθε διαδικασία, με τη σειρά της διαμόρφωσε το διαχωρισμό των οργανισμών/επιχειρήσεων σε συστάδες, ανάλογα με το κατά πόσο ο κάθε οργανισμός/επιχείρηση επηρεάζεται (ή όχι) και εφαρμόζει (ή όχι) τις δράσεις που περιγράφονται από τον κάθε παράγοντα μεταβλητών. Κατ’ αυτόν τον τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη το μέσο όρο (total – mean) της κάθε μεταβλητής ανά συστάδα, στο σύνολο των απαντήσεων, εντοπίσαμε τον υψηλότερο δείκτη από όλες τις μεταβλητές, ανά παράγοντα και διαδικασία και συγκεκριμένα:

Στη διαδικασία “ανάπτυξης ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις” :

- Στον παράγοντα «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετωπίσεις», τη μεταβλητή “οι δράσεις αντιμετώπισης της κρίσης στο σύνολο τους χαρακτηρίστηκαν από απόλυτη επιτυχία” (total – mean: 4.03) (κεφάλαιο 8^ο, σελ. 281)

- Στον παράγοντα «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια», τη μεταβλητή “τα μέλη της ομάδας την περίοδο της αντιμετώπισης της κρίσης αισθάνθηκαν μία εργασιακή εξουθένωση (από την πολύωρη και δύσκολη αντιμετώπιση της κρίσης)” (total – mean: 2.96) (κεφάλαιο 8^ο, σελ. 283)

- Στον παράγοντα «συνεργατικές προσεγγίσεις», τη μεταβλητή “υπήρχε συστηματικός συντονισμός των μελών της ομάδας διαχείρισης κρίσης” (total – mean: 3.85) (κεφάλαιο 8^ο, σελ. 285)

- Στον παράγοντα «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις», τη μεταβλητή “ο οργανισμός/επιχείρηση προσδιόρισε μία αντιμισθία στα μέλη

της ομάδας διαχείρισης της κρίσης, για την επιπρόσθετη συνεισφορά της ομάδας” (total–mean: 2.13) (κεφάλαιο 8^ο, σελ. 286)

Στη διαδικασία “ανάπτυξης στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων”:

- Στον παράγοντα «ενδοεπιχειρησιακές ιδιαιτερότητες», τη μεταβλητή “ύπαρξη συστηματικού και αποτελεσματικού τρόπου διαχείρισης των πόρων” (total – mean: 4.01) (κεφάλαιο 9^ο, σελ. 320)

Στη διαδικασία “εφαρμογής στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων”:

- Στον παράγοντα «λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις», τη μεταβλητή “η διοίκηση του οργανισμού/επιχείρησης ήταν πλήρως δεσμευμένη να υλοποιήσει την εφαρμοσθείσα στρατηγική” (total – mean: 4.18) (κεφάλαιο 10^ο, σελ. 340)

- Στον παράγοντα «στρατηγικές προτιμήσεις», τη μεταβλητή “σύμφωνα με τη στρατηγική του οργανισμού/επιχείρησης, είχε γίνει ανάλυση του ελάχιστου κινδύνου/μέγιστου κέρδους, σύμφωνα με τους πόρους και τις προοπτικές του” (total – mean: 3.70) (κεφάλαιο 10^ο, σελ. 342)

Στη “δυναμική ανα-οριοθέτηση του οργανισμού/επιχείρησης μέσα από την κρίση”:

- Στον παράγοντα «επιχειρησιακός αναπροσδιορισμός», τη μεταβλητή “αναπροσδιορίστηκε ο τρόπος προώθησης προϊόντων/υπηρεσιών του οργανισμού/επιχείρησης στην αγορά” (total – mean: 3.19) (κεφάλαιο 11^ο, σελ. 370)

- Στον παράγοντα «αναπροσδιορισμός του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης», τη μεταβλητή “αναπροσδιορίστηκε ο τρόπος σχεδίασης που εφαρμόζει ο οργανισμός/επιχείρηση, αναφορικά με το μεθοδολογικό πλαίσιο προσέγγισης για την εκπόνηση και αναθεώρηση των σχεδίων αντιμετώπισης διάφορων καταστάσεων (συμπεριλαμβανομένων και των κρίσεων)” (total – mean: 3.58) (κεφάλαιο 11^ο, σελ. 372)

- Στον παράγοντα «αναπροσδιορισμός των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης», τη μεταβλητή “αναπροσδιορίστηκε η παραχώρηση σε τρίτους, τμήματος ή τμημάτων του οργανισμού/επιχείρησης (επιμέρους επιχειρήσεις ή δραστηριότητες) που δεν ανήκαν στο σκληρό πυρήνα δραστηριότητας του/της, ώστε να μπορέσει να εστιάσει με μεγαλύτερη επιτυχία στις δράσεις του/της, επανεξετάζοντας σε νέες βάσεις τη συνολική αγοραία δράση του/της” (total – mean: 2.05) (κεφάλαιο 11^ο, σελ. 374)

Η **τρίτη υπόθεση εργασίας (Υ3)**, που υποστηρίζει ότι όσο μεγαλύτερη είναι η διασπορά των μεταβλητών που συνθέτουν την εκάστοτε διαδικασία διαχείρισης κρίσης, τόσο μεγαλύτερος θα είναι ο αριθμός και το εύρος των νέων συστημάτων ομαδοποίησης των μεταβλητών της εκάστοτε διαδικασίας διαχείρισης κρίσης, επαληθεύεται στο σύνολο της ανάλυσης των παραγόντων, στα κεφάλαια 8^ο, 9^ο, 10^ο και 11^ο.

Όπως έγινε άμεσα κατανοητό από την ανάλυση παραγόντων που εφαρμόστηκε σε κάθε διαδικασία διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, οι διαδικασίες που συντίθεται από μεγάλο πλήθος μεταβλητών, εμφάνισαν και μεγαλύτερο πλήθος ομαδοποιήσεων των μεταβλητών αυτών, χωρίς αυτό να σημαίνει απαραίτητα ότι οι διαδικασίες που ομαδοποιήθηκαν σε λιγότερους παράγοντες, ομαδοποιήθηκαν κατ' αυτό τον τρόπο αποκλειστικά λόγω του περιορισμένου αριθμού των μεταβλητών που τις συνέθεταν.

Αυτό συνέβη, κυρίως, λόγω του βαθμού της εσωτερικής συνοχής (υψηλά eigenvalues - μεγαλύτερα της μονάδας) των μεταβλητών που συνθέτουν τον κάθε παράγοντα, όπως αυτά ήδη έχουν παρουσιασθεί παραπάνω, ανά διαδικασία, κατά την επαλήθευση της Υ1.

Οι μεταβλητές μέσω της παραγοντικής ανάλυσης, αναπαριστούν τη δημιουργία ενός συγκεκριμένου μέρους του μηχανισμού διαχείρισης κρίσεων. Κατ' αυτόν τον τρόπο:

Η διαδικασία "ανάπτυξης ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις" διαθέτει 24 μεταβλητές, όπως φαίνεται στον πίνακα «82» όπου απεικονίζεται η "Ερμηνευμένη Συνολική Διακύμανση" (Total Variance Explained) (κεφάλαιο 8^ο, σελ. 277) και παραγοντοποιείται σε 4 ομάδες μεταβλητών, λόγω της μεταξύ τους διαφοροποίησης.

Η διαδικασία "ανάπτυξης στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων" διαθέτει 17 μεταβλητές, όπως φαίνεται στον πίνακα «99» όπου απεικονίζεται η "Ερμηνευμένη Συνολική Διακύμανση" (Total Variance Explained) (κεφάλαιο 9^ο, σελ. 317) και παραγοντοποιείται σε 1 ομάδα μεταβλητών, λόγω της αλληλεξάρτησης των επιμέρους στοιχείων της κάθε μεταβλητής της ομάδας.

Η διαδικασία "εφαρμογής στρατηγικών επιλογών" διαθέτει 18 μεταβλητές, όπως φαίνεται στον πίνακα «107» όπου απεικονίζεται η "Ερμηνευμένη Συνολική Διακύμανση" (Total Variance Explained) (κεφάλαιο 10^ο, σελ. 337) και παραγοντοποιείται σε 2 ομάδες μεταβλητών, λόγω της μεταξύ τους διαφοροποίησης.

Η δυναμική "ανα-οριοθέτηση του οργανισμού/επιχείρησης μέσα από την κρίση" διαθέτει 22 μεταβλητές, όπως φαίνεται στον πίνακα «118» όπου απεικονίζεται η "Ερμηνευμένη Συνολική Διακύμανση" (Total Variance Explained) (κεφάλαιο 11^ο, σελ. 365) και παραγοντοποιείται σε 3 ομάδες μεταβλητών, λόγω της μεταξύ τους διαφοροποίησης.

Η **τέταρτη υπόθεση εργασίας (Υ4)**, που υποστηρίζει την ύπαρξη διαφοροποιημένου προσήμου σημαντικότητας ως προς την επίδρασή των 5 διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων στη συνολική πρακτική της διαχείρισης κρίσεων, επαληθεύεται στο σύνολο των παραγόντων από το μέγεθος των ομάδων που διαμορφώθηκαν, μέσα από το στατιστικό εργαλείο της ανάλυσης συστάδων και πιο συγκεκριμένα το εργαλείο της ιεραρχικής ανάλυσης των ομάδων, στα κεφάλαια 8^ο, 9^ο, 10^ο και 11^ο.

Όπως ήδη παρουσιάστηκε παραπάνω, κατά την επαλήθευση της Υ2, αναφορικά με το μεθοδολογικό πλαίσιο χρησιμοποίησης του στατιστικού εργαλείου της ανάλυσης συστάδων και επειδή δεν ήταν εκ των προτέρων γνωστός ο αριθμός των ομάδων που θα μπορούσαν να δημιουργηθούν, χρησιμοποιήσαμε την ιεραρχική ανάλυση ομάδων (hierarchical clustering). Παρατηρήσαμε ότι σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, οι παρατηρήσεις μας χωρίστηκαν σε 2 ομάδες. Με δεδομένο τον αριθμό των ομάδων, προχωρήσαμε σε ανάλυση K-Means Cluster, όπου παρουσιάστηκε ο αριθμός των παρατηρήσεων που ανήκαν στις δύο, αυτές, ομάδες.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης διαμορφώθηκαν με παρόμοιο τρόπο, όχι μόνο για τις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων, αλλά και για τους επιμέρους παράγοντες τους. Παρατηρούμε δηλαδή ότι, όχι μόνο υπάρχει διαφοροποίηση του προσήμου σημαντικότητας μεταξύ των διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων, ως προς την επίδρασή τους στη συνολική πρακτική για τη διαχείριση των κρίσεων, αλλά και ότι αυτή η διαφοροποίηση είναι δυνατόν να εντοπιστεί και στο εσωτερικό των διαδικασιών, ανάμεσα στους παράγοντες που διαμορφώνονται στην εκάστοτε διαδικασία.

Διαπιστώσαμε ότι, η διαδικασία που συνδέθηκε με το μεγαλύτερο αριθμό οργανισμών/επιχειρήσεων ήταν, η "ανάπτυξη ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις" και συγκεκριμένα ο παράγοντας «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια», ο οποίος επηρέασε τους 91 από τους 114 οργανισμούς/επιχειρήσεις του δείγματος (πίνακας «85», του 8^{ου} κεφαλαίου, σελ. 283).

Αντίθετα, η "δυναμική ανα-οριοθέτηση του οργανισμού/επιχείρησης μέσα από την κρίση" συνδέθηκε με το μικρότερο αριθμό οργανισμών/επιχειρήσεων και συγκεκριμένα ο παράγοντας «αναπροσδιορισμός των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης», ο οποίος επηρέασε τους 28 από τους 114 οργανισμούς/επιχειρήσεις του δείγματος (πίνακας «123», του 11^{ου} κεφαλαίου, σελ. 273).

Η **πέμπτη υπόθεση εργασίας (Υ5)**, που υποστηρίζει ότι οι στρατηγικές επιλογές (σε οργανωτικές αλλαγές και αναπροσδιορισμούς διοίκησης) των οργανισμών/επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο, αποτελούν τους βασικούς παράγοντες που καθίστανται είτε «καλοί είτε κακοί αγωγοί» στην επίδραση των ομαδοποιημένων μεταβλητών των επιμέρους διαδικασιών διαχείρισης

κρίσεων, επαληθεύεται στο σύνολο των ιδιαίτερων στατιστικών εργαλείων όπως ο συνδυασμός ανάλυσης ομάδων και ανάλυσης διάκρισης, καθώς επίσης και του στατιστικού εργαλείου της ανάλυσης παλινδρόμησης, στα κεφάλαια 8^ο, 9^ο, 10^ο και 11^ο.

Η ανάλυση διάκρισης που εφαρμόστηκε συνδυαστικά με την ανάλυση λογαριθμικής παλινδρόμησης, σε κάθε συστάδα οργανισμών/επιχειρήσεων που δημιουργήθηκε ανά παράγοντα, ανέδειξε μία σημαντική διάσταση του πλαισίου διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Η διάσταση αυτή εμφάνισε, περίτρανα, την αλληλεξάρτηση των διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων με μία πλειάδα δομο-λειτουργικών και οργανωτικο-διοικητικών χαρακτηριστικών (με κύρια έμφαση στις οργανωτικές αλλαγές και τους αναπροσδιορισμούς διοίκησης), τα οποία εμφανίστηκαν ως τα στοιχεία εκείνα που ευθύνονται για την επίδραση (ή μη), καθώς επίσης την εφαρμογή (ή μη) των επιμέρους διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων του απαρτίζουν το συνολικό πλαίσιο της διαχείρισης των κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

Ειδικότερα:

Καθίσταται εμφανές από τα αποτελέσματα της ανάλυσης συστάδων ανά παράγοντα (cluster per factor), όπως αυτά ήδη έχουν αναλυθεί λεπτομερώς κατά την επαλήθευση των υποθέσεων εργασίας που προηγήθηκαν, ότι για το σύνολο των παραγόντων που εξήχθησαν αναφορικά με τις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων, σχηματίζονται δύο ομάδες οργανισμών/επιχειρήσεων, μία που επηρεάζεται από τις μεταβλητές του παράγοντα και μία που δεν επηρεάζεται ιδιαίτερα.

Η ανάλυση των ομάδων χρησιμοποιήθηκε συνδυαστικά με την ανάλυση της διάκρισης, με απώτερο στόχο την πρόβλεψη της ομάδας που ανήκει η κάθε παρατήρηση, ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της.

Με αυτόν τον τρόπο, εφαρμόζοντας ανάλυση διάκρισης, διαπιστώσαμε τι είναι αυτό που διαφοροποιεί τις ομάδες αυτές, δηλαδή εντοπίσαμε σε τι διαφέρουν αυτές που επηρεάστηκαν από την κάθε ομάδα των παραγόντων, σε σχέση με αυτές που δεν φαίνεται να επηρεάστηκαν ιδιαίτερα από την ίδια παραγοντική ομάδα μεταβλητών. Ως εξαρτημένη μεταβλητή χρησιμοποιήσαμε το κάθε ένα cluster που δημιουργήθηκε και ως ανεξάρτητες μεταβλητές διάκρισης χρησιμοποιήσαμε τις μεταβλητές των δομο-λειτουργικών και οργανωτικο-διοικητικών χαρακτηριστικών του οργανισμού/επιχείρησης (με κύρια έμφαση στις οργανωτικές αλλαγές και τους διοικητικούς αναπροσδιορισμούς), έτσι όπως είχαν ομαδοποιηθεί στο θεωρητικό μας μοντέλο και ήδη έχουμε αναλύσει στο 4^ο κεφάλαιο. Αναφορικά με την ομαδοποίηση των ανεξάρτητων μεταβλητών στην ανάλυση διάκρισης, κινηθήκαμε σύμφωνα με τις παρακάτω ομάδες, για κάθε παράγοντα, στην εκάστοτε διαδικασία διαχείρισης κρίσης:

- “Λειτουργικο-Αγοραία Χαρακτηριστικά των Οργανισμών/Επιχειρήσεων”
- “Στρατηγικές Οργάνωσης και Λειτουργίας των Οργανισμών/Επιχειρήσεων”
- “Στρατηγικές Διαχείρισης Παρούσας Οικονομικής Κρίσης”
- “Στρατηγικές Διαχείρισης Πόρων Οργανισμού/Επιχείρησης”
- “Στρατηγικές Διαμόρφωσης Κουλτούρας Οργανισμού/Επιχείρησης”
- “Στρατηγικές Διαχείρισης Κρίσεων”
- “Στάσεις Ατόμων - Ομάδων αναφορικά με τη Διαχείριση Κρίσεων”

Κριτήριο για τον χαρακτηρισμό μιας μεταβλητής ως κρίσιμης για την ανάλυση διάκρισης, αποτέλεσε η τιμή της σημαντικότητάς της (sig), η οποία στον πίνακα που περιέχει τα αποτελέσματα των ελέγχων ισότητας των μέσων των ομάδων (Tests of Equality of Group Means), ελάμβανε τιμή μικρότερη του 0,05. Επίσης η ανάλυση διάκρισης εφαρμόστηκε μέσω της χρήσης της μεθόδου *stepwise*.

Στη συνέχεια:

Για να καθορίσουμε τη δομή της συσχέτισης μιας εξαρτημένης μεταβλητής (cluster), με τις ανεξάρτητες μεταβλητές που κρίθηκαν ως σημαντικές από την ανάλυση διάκρισης (σημαντικές μεταβλητές από δομο-λειτουργικά και οργανωτικο-διοικητικά χαρακτηριστικά), εφαρμόσαμε λογαριθμική παλινδρόμηση με τη μέθοδο *Backward-Wald*.

Πριν συνεχίσουμε την τεκμηρίωση της επαλήθευσης αυτής της υπόθεσης εργασίας κρίνεται σκόπιμο να τονισθεί ότι, η ανάλυση διάκρισης και η ανάλυση παλινδρόμησης που εφαρμόστηκαν, είχαν ως στόχο τον έλεγχο της αλληλεξάρτησης των μεταβλητών της εκάστοτε διαδικασίας, με ένα σύνολο δομο-λειτουργικών και οργανωτικο-διοικητικών χαρακτηριστικών του οργανισμού/επιχείρησης (στα πλαίσια των οργανωτικών αλλαγών και των διοικητικών αναπροσδιορισμών), αναγνωρίζοντας με αυτόν τον τρόπο σημαντικές μεταβλητές για κάθε συστάδα οργανισμών/επιχειρήσεων, ανά παράγοντα.

Λόγω της πληθώρας πινάκων και σχημάτων από την ανάλυση διάκρισης και τη λογαριθμική παλινδρόμηση, που εκτίθενται στην παρούσα διατριβή, συνοψίσαμε σε ένα συγκεντρωτικό πίνακα τα αποτελέσματα της έρευνας μας, τα οποία ανταποκρίνονται στο στόχο της ερευνητικής μας αυτής υπόθεσης και τα παραθέτουμε όπως παρακάτω:

Για τη διαδικασία “ανάπτυξη ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις”, ο πίνακας «95», του 8^{ου} κεφαλαίου, στη σελ.302, καταδεικνύει ότι και οι 4 παράγοντες της διαδικασίας αυτής εξήγαγαν έναν πολύ μεγάλο αριθμό από σημαντικές μεταβλητές.

Για τη διαδικασία “ανάπτυξη στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων”, ο πίνακας «103», του 9^{ου} κεφαλαίου, στη σελ.326, καταδεικνύει ότι ο παράγοντας αυτής της διαδικασίας εξήγαγε έναν πολύ μεγάλο αριθμό σημαντικών μεταβλητών.

Για τη διαδικασία “εφαρμογής στρατηγικών επιλογών”, ο πίνακας «114», του 10^{ου} κεφαλαίου, στη σελ.351, καταδεινύει ότι και οι 2 παράγοντες της διαδικασίας αυτής εξήγαγαν έναν πολύ μεγάλο αριθμό από σημαντικές μεταβλητές.

Για τη “δυναμική ανα-οριοθέτηση του οργανισμού/επιχείρησης μέσα από την κρίση”, ο πίνακας «127», του 11^{ου} κεφαλαίου, στη σελ.379 καταδεινύει ότι:

- Αποκλείσθηκε από την ανάλυση διάκρισης ο παράγοντας «επιχειρησιακός αναπροσδιορισμός» και

- Εξήχθησαν ως σημαντικές μεταβλητές:

- ο Στον παράγοντα «αναπροσδιορισμός του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης», η μεταβλητή “χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση”, στην ομάδα “στάσεις ατόμων - ομάδων αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων”

- ο στον παράγοντα «αναπροσδιορισμός των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης», οι μεταβλητές:

- Στην ομάδα “Λειτουργικο-Αγοραία Χαρακτηριστικά των Οργανισμών/Επιχειρήσεων”, η μεταβλητή: Χρόνος λειτουργίας.

- Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαχείρισης Παρούσας Οικονομικής Κρίσης”, η μεταβλητή: Ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων.

- Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαχείρισης Πόρων Οργανισμού/Επιχείρησης”, η μεταβλητή: Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση.

- Στην ομάδα “Στρατηγικές Διαμόρφωσης Κουλτούρας Οργανισμού/Επιχείρησης”, η μεταβλητή: Διαχείριση και διευθέτηση αναφυόμενων προβλημάτων/συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων.

- Στην ομάδα “Στάσεις Ατόμων - Ομάδων αναφορικά με τη Διαχείριση Κρίσεων”, η μεταβλητή: Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση.

Με την λογαριθμική παλινδρόμηση εντοπίσαμε τη σημαντικότητα των χαρακτηριστικών που διέπουν τον κάθε παράγοντα της εκάστοτε διαδικασίας.

Τα εξαχθέντα αποτελέσματα (σημαντικές μεταβλητές) από τη λογαριθμική παλινδρόμηση (όπου φαίνεται και η συσχέτιση τους με τα θεωρητικά πρότυπα, όπως αυτά ήδη έχουν αναλυθεί στο 3^ο και 4^ο κεφάλαιο) παρουσιάζονται:

Για τη διαδικασία “ανάπτυξη ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις”, στον πίνακα «97», του 8^{ου} κεφαλαίου, στη σελ.310.

Για τη διαδικασία “ανάπτυξη στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων”, στον πίνακα «105», του 9^{ου} κεφαλαίου, στη σελ.331.

Για τη διαδικασία “εφαρμογής στρατηγικών επιλογών”, στον πίνακα «116», του 10^{ου} κεφαλαίου, στη σελ.358.

Για τη “δυναμική ανα-οριοθέτηση του οργανισμού/επιχείρησης μέσα από την κρίση”, στον πίνακα «129», του 11^{ου} κεφαλαίου, στη σελ.386.

Αναφορικά με τις υποθέσεις εργασίας που υποστηρίζουν ότι, οι παράγοντες (ανεξάρτητες μεταβλητές) που συνδέονται με:

- τις στρατηγικές-εμπειρίες διαχείρισης προβληματικών καταστάσεων στους οργανισμούς/επιχειρήσεις (διαχείριση οικονομικής κρίσης, διαχείριση κρίσεων, στάσεις ατόμων ομάδων αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων), να παίζουν τον πλέον σημαντικό ρόλο [**έκτη υπόθεση εργασίας (Y6)**],

- τις στρατηγικές διαμόρφωσης των οργανωσιακών λειτουργιών, να παίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο [**έβδομη υπόθεση εργασίας (Y7)**] και

- τα δομο-λειτουργικά χαρακτηριστικά, να παίζουν έναν σημαντικό ρόλο [**όγδοη υπόθεση εργασίας (Y8)**],

αναφορικά με την “επιρροή” τους στις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων (εξαρτημένη μεταβλητή), επαληθεύονται στο σύνολο του στατιστικού εργαλείου της ανάλυσης παλινδρόμησης, στα κεφάλαια 8^ο, 9^ο, 10^ο και 11^ο.

Από την παράθεση των πινάκων που ακολουθεί εξάγεται ότι, η πλειονότητα από τις ανεξάρτητες μεταβλητές εμφανίζονται να αλληλεπιδρούν και να αλληλεξαρτώνται πολύ συχνά (Y6) ή αρκετά συχνά (Y7) ή συχνά (Y8) με τις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, ενώ ένας πολύ μικρός αριθμός από αυτές (Y6 & Y7) ή μικρός αριθμός (Y8) εμφανίζεται να αλληλεπιδρά και να αλληλεξαρτάται με μικρότερη συχνότητα. Η λεπτομερής ανάλυση και περιγραφή, ανά παράγοντα της εκάστοτε διαδικασίας διαχείριση κρίσεων, αναφορικά με την παραπάνω αναφερόμενη “επιρροή”, φαίνεται στους πίνακες:

Στη διαδικασία “ανάπτυξης ικανοτήτων/δεξιοτήτων των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσεις”:

- Στον παράγοντα «λειτουργικές-εφαρμοστικές αντιμετώπισεις», πίνακας «91», (κεφάλαιο 8^ο, σελ. 292)

- Στον παράγοντα «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια», πίνακας «92», (κεφάλαιο 8^ο, σελ. 295)

- Στον παράγοντα «συνεργατικές προσεγγίσεις», πίνακας «93», (κεφάλαιο 8^ο, σελ. 297)

- Στον παράγοντα «εταιρική αντίληψη-πολιτική για τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσεις», πίνακας «94», (κεφάλαιο 8^ο, σελ. 300)

Στη διαδικασία “ανάπτυξης στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων”:

- Στον παράγοντα «ενδοεπιχειρησιακές ιδιαιτερότητες», πίνακας «102», (κεφάλαιο 9^ο, σελ. 323)

Στη διαδικασία “εφαρμογής στρατηγικών επιλογών για δράσεις προς αντιμετώπιση κρίσεων”:

- Στον παράγοντα «λειτουργικο-στρατηγικές αντιμετώπισεις», πίνακας «112», (κεφάλαιο 10^ο, σελ. 346)
- Στον παράγοντα «στρατηγικές προτιμήσεις», πίνακας «113», (κεφάλαιο 10^ο, σελ. 348)

Στη “δυναμική ανα-οριοθέτηση του οργανισμού/επιχείρησης μέσα από την κρίση”:

- Στον παράγοντα «αναπροσδιορισμός του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης», πίνακας «125», (κεφάλαιο 11^ο, σελ. 398)
- Στον παράγοντα «αναπροσδιορισμός των στρατηγικών διάσωσης και επιβίωσης του οργανισμού/επιχείρησης», πίνακας «126», (κεφάλαιο 11^ο, σελ. 378)

12.3 Το τελικό μοντέλο της διατριβής

Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης, παρέχουν πλήρεις και σαφείς απαντήσεις στα ερευνητικά μας ερωτήματα και μας οδηγούν στην αναπαράσταση του πλαισίου διαχείρισης των κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

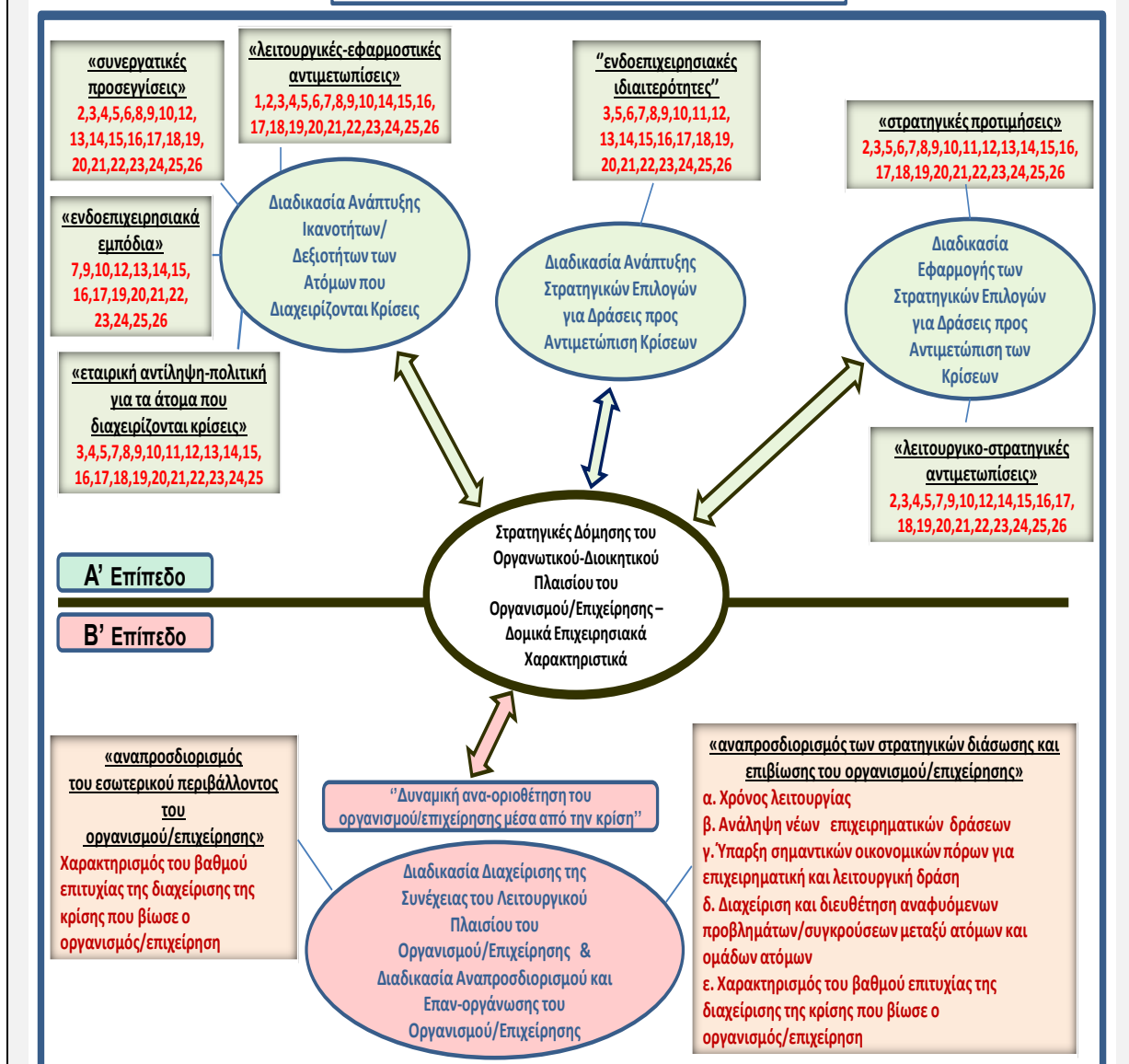
Τα αποτελέσματα της ανάλυσης από τις επιμέρους διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων, που διαπιστώσαμε ότι αποτελούν συστατικό μέρος του πλαισίου, εισήχθησαν στο μοντέλο ώστε η συνολική εισαγωγή των μερών αυτών, να ολοκληρώσουν την σφαιρική αναπαράσταση του πλαισίου διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

Για την ευχρύτερη κατανόηση της απεικόνισης του ερευνητικού μας μοντέλου κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί εκ νέου (όπως ήδη έχει αναλυθεί στο 4^ο κεφάλαιο και έχει επαληθευθεί από τις ερευνητικές υποθέσεις στο παρόν κεφάλαιο) ότι, το πλαίσιο της διαχείρισης των κρίσεων συντίθεται από 5 διαδικασίες με τις 3 εξ' αυτών σε Α' Επίπεδο και τις άλλες 2 σε Β' Επίπεδο. Αναφορικά με τις 2 διαδικασίες του Β' Επιπέδου, όπως αυτές φαίνονται στο θεωρητικό μας μοντέλο (σελ. 188) και φέρουν τον τίτλο “διαδικασία διαχείρισης της συνέχειας του λειτουργικού πλαισίου” και “διαδικασία αναπροσδιορισμού και επαν-οργάνωσης του οργανισμού/επιχείρησης”, επήλθε η από

κοινού ανάλυσή τους, ώστε να διαπιστωθεί η “δυναμική ανα-οριοθέτηση του οργανισμού/επιχείρησης μέσα από την κρίση”.

Η απεικόνιση του ερευνητικού μας μοντέλου, όπου φαίνονται οι διαδικασίες διαχείρισης των κρίσεων, με τις σημαντικές μεταβλητές τους όπως αυτές εξήχθησαν από την έρευνά μας, αποδίδεται από το σχήμα «86»:

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ



Κωδικοί μεταβλητών: όπως φαίνονται στο **A' Επίπεδο** του σχήματος του θεωρητικού μοντέλου και αφορούν στις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων, σε σχέση με δομο-λειτουργικά και οργανωτικο-διοικητικά χαρακτηριστικά των οργανισμών/επιχειρήσεων.

1- Νομική μορφή	9- Εφαρμογή συστήματος ελέγχου δράσεων και λειτουργιών 10- Ανάλυση νέων επιχειρηματικών δράσεων	18- Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού 19- Διαχείριση και διευθέτηση αναφύομενων προβλημάτων/συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων ατόμων
2- Χρόνος λειτουργίας	11- Τρόπος αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης	20- Ανάθεση της ευθύνης έργου στις ομάδες ή στα άτομα με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο
3- Αριθμός εργαζομένων	12-Αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια	21- Ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης έργου
4- Ωράριο Λειτουργίας	13-Αλλαγή του τρόπου λειτουργίας τα τελευταία χρόνια	22- Ύπαρξη συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων
5-Ύπαρξη διαμορφωμένου οργανογράμματος	14- Ύπαρξη σημαντικών οικονομικών πόρων για επιχειρηματική και λειτουργική δράση	23- Ύπαρξη τμήματος διαχείρισης κρίσεων
6- Πιστοποίηση σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO	15- Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο διαχείρισης και οργάνωσης	24- Ύπαρξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων
7- Χαρακτηρισμός των εν εξελίξει στρατηγικών	16- Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών δράσεων	25- Χαρακτηρισμός του βαθμού επιτυχίας της διαχείρισης της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση
8- Αναπροσδιορισμός του είδους της οργάνωσης	17- Ύπαρξη σημαντικών πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού	26-Χαρακτηρισμός στις συμπεριφορές του ατόμου ή των ατόμων που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης

Σχήμα «86»: Το Ερευνητικό Μοντέλο της Διατριβής

Το μοντέλο που δομήθηκε στα πλαίσια αυτής της διατριβής, αποτελεί ένα δυναμικό και πολυσύνθετο μοντέλο ολοκληρωμένης αναπαράστασης της πραγματικότητας, αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, με πολλαπλές αλληλεπιδράσεις και αλληλοσυσχετίσεις των διαδικασιών που συνθέτουν το πλαίσιο της διαχείρισης κρίσεων, με μία πλειάδα δομο-λειτουργικών και οργανωτικο-διοικητικών χαρακτηριστικών του οργανισμού/επιχείρησης (με κύρια έμφαση στις οργανωτικές αλλαγές και τους διοικητικούς αναπροσδιορισμούς).

Αυτή η αναπαράσταση του μοντέλου, αποτελεί την απάντηση στο βασικό προβληματισμό μας που διαρθρώθηκε μέσα από την παρακάτω ερώτηση: *Η οργανωτικο-διοικητική πλευρά των οργανισμών/επιχειρήσεων και οι στρατηγικά προσδιορισμένες διαχειριστικές επιλογές (στα πλαίσια των οργανωτικών αλλαγών και των διοικητικών αναπροσδιορισμών) είναι όντως δύο δευτερεύουσας σημασίας περιφερειακά στοιχεία της διαδικασίας διαχείρισης κρίσεων ή προσδιορίζουν - αυτοδύναμα ή σε συνδυασμό με άλλες μεταβλητές - σε σημαντικό βαθμό, θετικά ή αρνητικά τις διαδικασίες διαχείρισης κρίσης, οι οποίες συνθέτουν, σε μεγάλο βαθμό, και το πλαίσιο της πορείας ενός οργανισμού/επιχείρησης προς διατήρηση της βιωσιμότητας του/της στην αγορά που δραστηριοποιείται;*

Όπως διαπιστώνουμε από τη μελέτη του μοντέλου που δομήθηκε, η οργανωτικο-διοικητική πλευρά των οργανισμών/επιχειρήσεων (οργανωτικές αλλαγές και αναπροσδιορισμοί διοίκησης) αλληλοπροσδιορίζεται, αλληλοεπηρεάζεται και αλληλεξαρτάται με τις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Είναι θα λέγαμε, αυτή που προσδιορίζει και συνθέτει το δυναμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα η διαχείριση κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

Καθίσταται πλέον αντιληπτό ότι, μέσω του μοντέλου διαχείρισης κρίσεων που διαμορφώσαμε, αναφερόμαστε στην αναπαράσταση ενός πολυμεταβλητού και πολυσύνθετου δυναμικού πλαισίου το οποίο άλλοτε ενδέχεται να λειτουργεί με κάποιους συγκεκριμένους συνδυασμούς αλληλεξάρτησης των μεταβλητών, των διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων, σε σχέση με αυτές των δομο-λειτουργικών και οργανωτικο-διοικητικών μεταβλητών (με κύρια έμφαση στις οργανωτικές αλλαγές και τους διοικητικούς αναπροσδιορισμούς) και άλλοτε ενδέχεται να λειτουργεί με κάποιους άλλους.

Με βάση αυτή την παραδοχή, αντιλαμβανόμαστε πλήρως το λόγο για τον οποίο ορισμένοι οργανισμοί/επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από έλλειψη οργάνωσης και σχεδίασης για αντιμετώπιση κρίσεων, ενεργοποιώντας κάποια άλλα χαρακτηριστικά τους μπορούν να διαχειρισθούν κρίσεις.

Τα υπάρχοντα μοντέλα διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, χαρακτηρίζονται ως προσδιοριστικά και μονομερή και αυτό διότι η δράση για διαχείριση της κρίσης, παραδοσιακά, έχει γίνει κατανοητή ως μία εξελικτική διαδικασία που συνήθως εκφράζεται μέσα από τα διάφορα στάδια της κρίσης.

Στην πραγματικότητα, όμως, η διαχείριση κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, δεν αποτελεί απόρροια μιας προκαθορισμένης στρατηγικής επιλογής ή μιας προσδιορισμένης διαδικασίας ή ενός προσδιορισμένου αγοραίου περιβάλλοντος, παρά ένα σύνολο συγκυριακών, δυναμικά εξελισσόμενων μεταβλητών, που χαρακτηρίζονται από αλληλεξάρτηση σε συγκεκριμένα σημεία τα οποία επηρεάζουν την πορεία και το πρόσημο εξέλιξης της κρίσης.

Τα σημεία αυτά εντοπίζονται στην ύπαρξη (ή την απουσία) οργανωσιακών χαρακτηριστικών και δομών, στις διάφορες επιχειρησιακές λειτουργίες, αλλά και στις στρατηγικές οργάνωσης και διοίκησης που εφαρμόζει ο οργανισμός/επιχείρηση.

Ευθυγραμμιζόμενοι με τα συμπεράσματα των ερευνητών, όπως αυτά παρουσιάστηκαν και αναλύθηκαν στο κεφάλαιο 3, υπερασπιζόμαστε την άποψη ότι θα πρέπει να δοθεί μία περισσότερο στρατηγική έμφαση στη διαχείριση των κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Η στόχευση θα πρέπει να επικεντρωθεί στις διάφορες διαστάσεις της οργανωσιακής δομής, της παιδείας (κουλτούρας) και της στρατηγικής, καθώς επίσης και στον τρόπο που αυτές επηρεάζουν το μηχανισμό διαχείρισης των κρίσεων, στους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Επομένως, η ύπαρξη ενός δομημένου συνόλου διαδικασιών που διαμορφώνουν ένα σύστημα ενεργοποίησης των οργανισμών/επιχειρήσεων σε διαχειριστική δράση, για την αντιμετώπιση των κρίσεων, διαφαίνεται ως η καλύτερη λύση.

Η αλληλεπίδραση των διαδικασιών του θεωρητικού μας μοντέλου, συνθέτει έναν πολύπλευρο, πολυδαίδαλο, πολυσύνθετο και δυναμικό μηχανισμό, ο οποίος διαμορφώνει την ιδέα, τη ροπή, την τάση και την αντίληψη του οργανισμού/επιχείρησης προς τη διαχείριση κρίσης, σε τέτοιο βαθμό που κρατά - θα μπορούσαμε να πούμε - τους οργανισμούς/επιχειρήσεις σε ένα καλό "ρυθμό" για αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης. Κατά συνέπεια, όταν οι διαδικασίες και οι σχέσεις που τις προσδιορίζουν λειτουργούν θετικά, τότε καθίστανται μοχλοί ώθησης και ανάπτυξης των δράσεων για διαχείριση της κρίσης, ενώ όταν λειτουργούν αρνητικά, δηλαδή όταν δεν αναπτύσσονται σχέσεις και αλληλεξαρτήσεις, τότε καθίστανται εμπόδια στη διαχειριστική ικανότητα του οργανισμού/επιχείρησης έναντι των κρίσεων. Στη περίπτωση όπου εμφανίζονται οι αρνητικές διαδικασίες, τότε μειώνεται η ενεργοποίηση του οργανισμού/επιχείρησης αναφορικά με τη διαχείριση αντιμετώπισης της κρίσης.

Πρέπει να τονίσουμε για ακόμη μία φορά ότι, το πλαίσιο διαχείρισης της κρίσης δεν αποτελεί ένα μονοδιάστατο πλαίσιο, αλλά πρόκειται για μία διαφορετική, δυναμικά

προσδιορισμένη, διάσταση προερχόμενη από μία “λειτουργική ρουτίνα” η οποία ανατροφοδοτείται από διαφορετικές “δράσεις”, “στρατηγικές” και “πόρους”. Αυτό το πλαίσιο, διαμορφώνεται από τις ικανότητες/δεξιότητες των ατόμων (ή της ομάδας) που αναλαμβάνουν τη διαχείριση της κρίσης, καθώς επίσης από τις επιλογές των δράσεων για διαχείριση της κρίσης, συνυπολογιζομένων των στρατηγικών διαχείρισης που επιλέγονται, είτε πριν είτε κατά τη διάρκεια εκδήλωσης της κρίσης. Αυτό το πλαίσιο για να λειτουργήσει θα πρέπει να ελέγχεται, αναφορικά με τη δυναμικότητα που παρουσιάζει, ώστε να επέρχονται τα προσδοκώμενα αποτελέσματα στους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

12.4 Συνεισφορά - Καινοτομία

Η μελέτη της βιβλιογραφίας αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων και η ανάλυση του μοντέλου που δομήσαμε, μας ωθεί στο να προσδιορίσουμε τη συνεισφορά που αυτό έχει στις θεωρητικές προσεγγίσεις της διαχείρισης κρίσεων, και εντοπίζεται σε 3 σημεία:

➤ Σε αντίθεση με τις περισσότερες, μέχρι σήμερα, αποσπασματικές και κατακερματισμένες αναλύσεις του φαινομένου της διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, οι οποίες απομονώνουν συγκεκριμένα σημεία του πλαισίου διαχείρισης κρίσεων και τα αναλύουν κάτω από συγκεκριμένες οπτικές γωνίες, το μοντέλο επιδιώκει να παράσχει μία σφαιρική απεικόνιση του πλαισίου διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, εμπλέκοντας και αναλύοντας το σύνολο των ιδιαίτερων ικανοτήτων / δεξιοτήτων, που εμφανίζονται κατά τη διαχείριση της κρίσης και των διαδικασιών που εμφανίζονται να το συνθέτουν.

➤ Σε αντίθεση με τις κυριότερες έως τώρα περιγραφές της διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, που κατά κύριο λόγο εμπεριέχουν στατικά και εξελικτικά στοιχεία, το παρόν μοντέλο αποτυπώνει το πλαίσιο διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, ως ένα δυναμικό μηχανισμό αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης ικανοτήτων/δεξιοτήτων στην αντιμετώπιση των συγκυριακών καταστάσεων και των διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων, με τις οργανωτικο-διοικητικές στρατηγικές αλλαγές που αναλαμβάνει (ή όχι) ο οργανισμός/επιχείρηση στην καθημερινή του/της αγοραία πραγματικότητα. Έτσι το μοντέλο λειτουργεί με διάφορους συνδυασμούς αλληλεξάρτησης, ερμηνεύοντας κατ’ αυτό τον τρόπο αφενός τη διαφοροποίηση της πορείας που παρατηρείται ανάμεσα στους οργανισμούς/επιχειρήσεις αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων και αφετέρου την αναγνώριση των παραγόντων, όχι μόνο ως καλών αγωγών στη διαχείριση κρίσεων, που ωθούνται σε αύξηση του βαθμού εμπλοκής τους σε δράσεις για διαχείριση κρίσεων,

αλλά και ως κακών αγωγών στη διαχείριση κρίσεων που ενδεχομένως να τους οδηγήσουν στη μείωση του βαθμού εμπλοκής τους (ή όχι) στην διαχείριση της κρίσης.

➤ Η στρατηγική οργανωτικο-διοικητική επιλογή της συνεχούς αλλαγής των οργανισμών/επιχειρήσεων σε καμία περίπτωση δεν αποτελεί ένα, δευτερεύουσα σημασίας, περιφερειακό στοιχείο της διαδικασίας διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, έτσι όπως γινόταν αντιληπτή και περιγραφόταν έως τώρα στις διάφορες προσεγγίσεις και μοντέλα διαχείρισης κρίσεων. Αντιθέτως, όπως αναπαρίσταται στο μοντέλο, αλληλοπροσδιορίζεται, αλληλοεπηρεάζεται και αλληλεξαρτάται με τις απαιτούμενες, για την αντιμετώπιση των συγκυριακών καταστάσεων, διαχειριστικές ικανότητες/δεξιότητες και τις αναφύμενες διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Είναι θα λέγαμε, η διάσταση των συνεχών οργανωτικών και διοικητικών αλλαγών που προσδιορίζει και συνθέτει το δυναμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα η διαχείριση κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

12.5 Περιορισμοί και Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

Οι υποθέσεις δομήθηκαν έτσι ώστε, η αποδοχή (ή απόρριψη) τους από τη στατιστική ανάλυση να σηματοδοτεί αν ισχύει (ή όχι) το υπό διερεύνηση μοντέλο μας. Υπό αυτή την οπτική, δεν ελέγξαμε τη συσχέτιση των επιμέρους μεταβλητών μεταξύ τους, στο επίπεδο του κατά πόσο για παράδειγμα μία μεταβλητή του δομο-λειτουργικού και του οργανωτικο-διοικητικού πλαισίου (σε οργανωτικές αλλαγές και αναπροσδιορισμούς διοίκησης) ή κάποιας διαδικασίας διαχείρισης κρίσεων, επηρεάζει την εμφάνιση μιας άλλης μεταβλητής του ίδιου πλαισίου.

Κυρίως αυτό που μας ενδιέφερε να διαπιστώσουμε ήταν αν πράγματι ισχύει η προβληματική μας, δηλαδή ότι η διαχείριση κρίσεων όπως αυτή υλοποιείται στους οργανισμούς/επιχειρήσεις, δεν αποτελεί την απόληξη μιας συγκεκριμένης στατικής (ή εξελικτικής) προσδιορισμένης διαδικασίας ή μιας προσδιορισμένης στρατηγικής επιλογής (ή ενός δεδομένου αγοραίου περιβάλλοντος), αλλά εμφανίζεται ως το αποτέλεσμα πολλαπλών αλληλεξαρτήσεων και αλληλεπιδράσεων μεταξύ μεταβλητών, του στρατηγικά διαμορφωμένου οργανωτικο-διοικητικού πλαισίου (οργανωτικές αλλαγές και αναπροσδιορισμούς διοίκησης) του οργανισμού/επιχείρησης και μεταβλητών που συνδέονται με τις διαδικασίες που συνθέτουν το πλαίσιο της διαχείρισης κρίσεων του οργανισμού/επιχείρησης.

Ένας άλλος βασικός περιορισμός της διατριβής αποτελεί το γεγονός ότι, αναφερόμαστε σε ένα πλαίσιο διαχείρισης κρίσεων το οποίο ανταποκρίνεται σε

οργανισμούς/επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο, ανεξάρτητα της κατηγορίας του μεγέθους τους (μικροί, μικρομεσαίοι, μεγάλοι κ.ο.κ). Ενδεχομένως οι διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων, αλλά και τα δομο-λειτουργικά και οργανωτικο-διοικητικά χαρακτηριστικά αυτών των οργανισμών/επιχειρήσεων (με κύρια έμφαση στις οργανωτικές αλλαγές και τους διοικητικούς αναπροσδιορισμούς), με τα οποία αυτές οι διαδικασίες αλληλεξαρτώνται και αλληλοπροσδιορίζονται, να ανταποκρίνονται σε μεγαλύτερο βαθμό στην περίπτωση κατά την οποία οι οργανισμοί/επιχειρήσεις ερευνηθούν ανά κατηγορία του μεγέθους τους (μικροί, μικρομεσαίοι, μεγάλοι κ.ο.κ).

Οι προτάσεις μας για μελλοντική έρευνα, θα μπορούσαν να κατευθυνθούν στην υιοθέτηση μιας διαφορετικής προβληματικής, μέσω της διερεύνησης της συσχέτισης των διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, συνυπολογιζόμενων των δομο-λειτουργικών και των οργανωτικο-διοικητικών χαρακτηριστικών τους (σε οργανωτικές αλλαγές και αναπροσδιορισμούς διοίκησης), αναφορικά με τον επηρεασμό που επιφέρει η μία διαδικασία στην άλλη. Τέλος, η προσπάθεια για διεξαγωγή της ίδιας έρευνας, ανά κατηγορία μεγέθους οργανισμών/επιχειρήσεων (μικροί, μικρομεσαίοι, μεγάλοι κ.ο.κ), ενδεχομένως να απέδιδε αποτελέσματα που ανταποκρίνονται σε μεγαλύτερο βαθμό, αναφορικά με τον μηχανισμό της διαχείρισης των κρίσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Antunes, P., Hernâni, M., (2010) - Resilient Business Process Management: Framework and services. *Expert Systems with Applications*, 38(2):1241–1254.

Appelt, K.C., Higgins, E.T., (2010) - My way: How strategic preferences vary by negotiator role and regulatory focus. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(6):1138–1142.

Arenius, P., (2005) - The Psychic Distance Postulate Revisited: From Market Selection to Speed of Market Penetration. *Journal of International Entrepreneurship*, 3:115-131.

Argenti, P. (2002) - Crisis communication: Lessons from 9/11. *Harvard Business Review*, 80(12):103-109.

Arpan, L.M., & Roskos-Ewoldsen, D.R. (2005) - Stealing thunder: An analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information. *Public Relations Review*, 31(3): 425-433.

Ashcroft, S., L., (1997) - Crisis management - public relations. *Journal of Managerial Psychology*, 12(5):325-332.

Augustine, N. R. (1995) - Managing the crisis you tried to prevent. *Harvard Business Review*, 73(6):147-158.

Avraham, E., Ketter, K., (2011) - Media Strategies for Marketing Places in Crisis: Improving the Image of Cities, Countries and Tourist Destinations. Published by Elsevier Inc, USA.

Baker, D. (2007) - Strategic Crisis Management in Organizations. Oxford, Chandos, pp.16.

Baldani, J., Masson, R.,T.,b, (1984) - Review of Industrial Organization: Economies of scale, strategic advertising and fully credible entry deterrence. *Review of Industrial Organization*, 1(3):190-205.

Barton, L. (1991) - A Case Study in Crisis Management: The Perrier Recall. The effects and cost of recall of faulty goods are examined, and remedial measures suggested. *Industrial Management & Data Systems*, 91(7):pp. 6-8.

Barton, L., Hardigree, d., (1995) - Risk and crisis management in facilities: emerging paradigms in assessing critical incidents. *Facilities*, 13(9/10):11-14.

Barton, L. (2001) - Crisis in organizations II (2nd ed.). Published by South-Western, USA.

Belaya, V., Jon-Henrich Hanf, (2009) - A multi-theoretical perspective on power in managing interorganizational relationships. *International Journal of Social Economics*, 36(11):1040-1049.

Benoit, W., L., (1995) - Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration. Published by State University of New York Press. Albany, USA.

Benoit, W., L., (1997) - Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2):177-180.

Bland, M., (1995) - Training managers to handle a crisis. *Industrial and Commercial Training*, 27(2):28-3.

Boin, A., Lagadec, P., (2000) - Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management. *Journal of contingencies and crisis management*, 8(4):185-191.

Boin, A., Fishbacher-Smith, D., (2011) - The importance of failure theories in assessing crisis management: The Columbia space shuttle disaster revisited. *Policy and Society*, 30(2):77-87.

Bossong, R., Benner, T., (2010) - The case for a public administration turn in the study of the EU's civilian crisis management. *Journal of European Public Policy*, pp.1074-1086.

Bourque, L.B., & Clark, V.A., (1994) - Processing Data: The survey example. In Lewis-Beck, M.S., *Research Practice*, London, Sage: 1-88.

Bourrier, M., (2002) - Bridging Research and Practice : The Challenge of Normal Operations Studies. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 10(4):173-180.

Britton, N.,R., (1991) - Constraint or Effectiveness in Disaster Management. The Bureaucratic Imperative versus Organisational Mission. *Canberra Bulletin of Public Administration*, 64:54-64.

Brugnach, A. Dewulf, H.,J., Henriksen, P., Van der Keur, (2010) - More is not always better: Coping with ambiguity in natural resources management. *Journal of Environmental Management*, 92(1):78–84.

Brunsson, N., (2006) - Administrative reforms as routines. *Scandinavian Journal of Management*, 22:243-252.

Brousselle, A., Champagne, F., (2010) - Program theory evaluation: Logic analysis. *Evaluation Program Planning*, 34(1):69-78.

Cameron, E., Green, M., (2008) - Making sense of leadership: exploring the five key roles used by effective leaders. Published by Cogan Page, UK.

Carney, A., Jordan, A., (1993) - Prepare for Business-related Crises. *Public Relations Journal*, 49:34-35.

Chao Fu, Shan-Lin Yanga, (2010) - The group consensus based evidential reasoning approach for multiple attributive group decision analysis. *European Journal of Operational Research*, 206(3):601–608.

Chiu-Chi Wei, Houn-Wen Chang, (2011) - A new approach for selecting portfolio of new product development projects. *Expert Systems with Applications*, 38(1):429–434.

Chong, K., S., J., (2004) - Six steps to better crisis management. *Journal of Business Strategy*, 25(2):43-46.

Cohen, J. R., (1999) - Advising clients to apologize. *S. California Law Review*, 72:109-131.

Coombs, W., T., (1995) - Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8:447-476.

Coombs, W., T., Holladay, S., J., (1996) - Communication and attributions in a crisis: An experimental study of crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8(4):279-295.

Coombs, W., T., Holladay, S., J., (2001) - An extended examination of the crisis situation: A fusion of the relational management and symbolic approaches. *Journal of Public Relations Research*, 13:321-340.

Coombs, W., T., Holladay, S., J., (2002) - Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16:165-186.

Coombs, W., T., (2004a) - Impact of past crises on current crisis communications: Insights from situational crisis communication theory. *International Journal of Business Communication*, 41:265-289.

Coombs, W., T., (2004b) - West Pharmaceutical's explosions: structuring crisis discourse knowledge. *Public Relations Review*, 30:467-474.

Coombs, W. T. & Holladay, S., J., (2006) - Unpacking the halo effect: reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, 10(2):123-137.

Coombs, W., T., (2006) - Code red in the boardroom: Crisis management as organizational DNA. Published by Westport, CN: Praeger, USA.

Coombs, W., T., (2007) - Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding (2nd ed.). Published by Sage Publication Inc, USA.

Coombs, W., T., (2007b) - Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10:1-14.

Coombs, W. T. (2007b) - Crisis Management and Communications, 3rd Edition. Published by Institute for Public Relations, USA.

Cordesa, C., Richersonb, J., P., Schwesingera, G., (2010) - How corporate cultures coevolve with the business environment: The case of firm growth crises and industry evolution. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 76(3):465-480.

Coviello, N.E., (2005) - Integrating Qualitative and Quantitative Techniques in Network Analysis. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(1):39-60

Crandall, W. R., McCartney, M., & Ziemnowicz, C., (1999) - Internal auditors and their perceptions of crisis events. *Internal Auditor*, 14(1):11-17.

Day, B., McKay, B., R., Ishman, M., Chung, E., (2004) - It will happen again: What SARS taught businesses about crisis management. *Management Decision*, 42(7):822-836.

Dean, D., H., (2004) - Consumer reaction to negative publicity: Effects of corporate reputation, response, and responsibility for a crisis event. *International Journal of Business Communication*, 41:192-211.

Der-Jang Chi, Hsu-Feng Hung, (2011) - Crisis management of the pricing mistakes committed by Dell. *Management Decision*, 49(6):860-873.

Deverell, E., (2010) - Flexibility and Rigidity in Crisis Management and Learning at Swedish Public Organizations. *Public Management Review*, 12(5):679-700.

Dilenschneider, R., L., (2000) - The corporate communications bible: Everything you need to know to become a public relations expert. Published by New Millennium, USA.

Dillman, D.A., (2000) - Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method. 2nd Edition, New York, Wiley.

Doherty, A., Fink, A., Inglis, S., Pastore, D., (2009) - Understanding a culture of diversity through frameworks of power and change. *Sport Management Review*, 13(4):368–381.

Donal K. Casey, James S. Lawless, Patrick G. Wall, (2010) - A tale of two crises: the Belgian and Irish dioxin contamination incidents. *British Food Journal*, 112(10):1077-1091.

Donaldson A., Lank, E., Maher, J., (2005b) - Making the Invisible Visible: How a Voluntary Organization is Learning from its Work with Groups and Communities. *Journal of Change Management*, 5(2):191-206.

Downing, J., R., (2003) - American Airlines' use of mediated employee channels after the 9/11 attacks. *Public Relations Review*, 30:37-48.

Drabek, T., McEntire, D. (2003) - Emergent phenomena and the sociology of disaster. Lessons, trends and opportunities from the research literature. *Disaster Prevention and Management*, 12(2):97-112.

Drucker, P., (1995) - Innovation & Entrepreneurship. Published by Butterworth Heinemann Publishers, UK.

Dynes, R.,R., (1975) - The Comparative Study of Disaster: A Social Organizational Approach. *Mass Emergencies*, 1:21-31.

Dynes, R.,R., (1978) - Interorganizational Relations in Communities Under Stress. Published by Disasters Theory and Research, Sage Publications, pp.50-64.

Elliott, D., Harris, K., Baron, S., (2005) - Crisis management and services marketing. *Journal of Services Marketing*, 19(5):336-345.

Echterling, L.G., Bradfield, C., Wylie, M.,L., (1988) - Responses of Urban and Rural Ministers to a Natural Disaster. *Journal of Rural Community Psychology*, 9(1):36-46.

Fearn-Banks, K., (2001) - Crisis communications: A casebook approach (2nd ed.), Published by Lawrence Erlbaum Associates Inc., USA.

Fink, S., (1996) - Crisis management: Planning for the inevitable. Published by American Management Association, USA.

Gage, E., T., Reinoso, A., V., (2002) - Crisis Management: Leading Through Uncertain Times. *Journal of Business Strategy*, 23(2):10-11.

Gephart, R.P., (2004) – Qualitive Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4):454-462.

Goett, P., (1997) - Crisis Management. *Journal of Business Strategy*, 18(6):2-2.

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998) - Multivariate Data Analysis, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Halliday, T.C.a b, Block-Lieb, S.c , Carruthers, B.G.d, (2009) - Rhetorical legitimation: Global scripts as strategic devices of international organizations. *Socioeconomic Review*, 8(1):77-112.

Hart, P., Heyse, L., Boin, A., (2001) - Guest Editorial Introduction. New Trends in Crisis Management Practice and Crisis Management Research: Setting the Agenda. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 9(4):181-188.

Harvard Business School (2004) - Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters. Published by Corporation, USA.

Hearit, K., M., (1994) - Apologies and public relations crises at Chrysler, Toshiba, and Volvo. *Public Relations Review*, 20(2):113-125.

Hearit, K., M., (2006) - Crisis management by apology: Corporate response to allegations of wrongdoing. Published by Lawrence Erlbaum Associates Inc., USA.

Heath, R., επιστημονική επιμέλεια Γκαντζιά, Γ., (1998) – Crisis Management: Αποτελεσματικές Τεχνικές για Επιχειρησιακή Ετοιμότητα. Αθήνα, Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας.

Heller, L.V., Darling, R.,J., (2012) - Anatomy of crisis management: lessons from the infamous Toyota Case. *European Business Review*, 24(2):151 – 168.

Hoang, H., & Antoncic, B., (2003) - Network-based Research in Entrepreneurship: A Critical Review. *Journal of Business Venturing*, 18:165-187.

Hofstede, G., (1991) - Cultures and Organizations. Published by Harper Collins, UK.

Hurmerinta-Peltomaki L. & Nurmmela, N., (2006) - Mixed Methods in International Business Research: A Value-added Perspective. *Management International Review*, 46(4):439-459.

Ingstrup, O., Crookall, P., (1998) - The three pillars of public management: Secrets of sustained success. Published by McGill-Queen's University Press, UK & Canada.

Jallat, F., Shultz, S., G., b (2011) - Lebanon: From cataclysm to opportunity-Crisis management lessons for MNCs in the tourism sector of the Middle East. *Journal of World Business*, 46(4):476-486.

Jaques, T., (2007) - Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. *Public Relations Review*, 33(2):147-157.

Jaques, T., (2008) - A case study approach to issue and crisis management: Schadenfreude or an opportunity to learn? *Journal of Communication Management*, 12(3):192-203.

Jaques, T., (2010) - Embedding issue management as a strategic element of crisis prevention. *Disaster Prevention and Management*, 19(4):469-482.

Javeau, C., (2000) - Η Έρευνα με Ερωτηματολόγιο. Το Εγχειρίδιο του Καλού Ερευνητή. 1^η Ανατύπωση, Αθήνα, Εκδόσεις Τυπωθήτω.

Jiaa, Z., Shi, Y., Ji, Y., Li, D., (2012) - A Framework of Knowledge Management Systems for Tourism Crisis Management. *Procedia Engineering*, 29:138-143.

Johnson, G., D., (1993) - Crisis Management: Forewarned is Forearmed. *Journal of Business Strategy*, 14(2):58-64.

Johnston, I., (2009) - Beyond "best practice" road safety thinking and systems management - A case for culture change research. *Safety Science*, 48(9):1175-1181.

Jones, G., (2001) - Organizational Theory, Text and Cases (3rd edition). Published by Prentice Hall, USA.

Jorgensen, K., (2010) - A tool for safety officers investigating "simple" accidents. *Safety Science*, 49(1):32-38.

Kash, J., T., Darling, R., J., (1998) - Crisis management: prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4):179-186.

Kellerman, B., (2006) - When should a leader apologize and when not? *Harvard Business Review*, 84(4):73-81.

Kerjan, E., (2003) - New Challenges in Critical Infrastructures: A US Perspective. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 11(3):132-141.

Keshet, J.a b , (1997) - Women's development through personal knowing. *Counselling Psychology Quarterly*, 10(2):149-164.

Klein, J., Dawar, N., (2004) - Corporate social responsibility and consumers' attributions of brand evaluations in product-harm crisis. *International Journal of Marketing*, 21:203-217.

Knight, G., J., Mitchell, S., B., Gao, H., (2009) - Riding out the Muhammad Cartoons Crisis: Contrasting Strategies and Outcomes. *Long Range Planning*, 42(1):6-22.

Kotter, J., P., (1995) - Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2):59-67.

Kotter, J., P., (2001) - Ηγέτης στις Αλλαγές. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.

Kovoor-Misra, S., Nathan, M., (2000) - Timing is everything: The optimal time to learn from crises. *Review of Business*, 21(3/4):31.

Lagadec, P., (1996) - Un nouveau champ de responsabilité pour les dirigeants. *Revue Française de Gestion*, 108:100-109.

Lagadec, P., (2004) - Understanding the French 2003 Heat Wave Experience: Beyond the heat, a Multi-Layered Challenge. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 12(4):160-169.

Lalonde, C., (2004) - In search of archetypes in crisis management. *Journal of contingencies and crisis management*, 12(2):76-88.

Lalonde, C., (2006) - Primary Healthcare Organizations Facing A Disaster: the Quebec Experience. *Disaster Prevention and Management*, 16(1):42-55.

Larsson, P., Dekker, S.,W.,A.,Tingvall, C.(2009) - The need for a systems theory approach to road safety. *Safety Science*, 48(9):1167-1174.

Leavy, B., (1994) - The Craft of Case-Based Qualitative Research. *Irish Business and Administrative Research*, 15:105-118.

Lerbinger, O., (1997) - The crisis manager: Facing risk and responsibility. Published by Lawrence Erlbaum Associates Inc., USA.

Lewin, K., (1951) - Field theory in social science; selected theoretical papers. Published by Harper, USA.

Linnenluecke, M.,K., Griffiths, A., (2009) - Corporate Sustainability and Organizational Culture. *Journal of World Business*, 45(4):357-366.

Liu, X., Li, W., Tu, Y.L., Zhang, W.J., (2011) - An expert system for an emergency response management in Networked Safe Service Systems. *Expert Systems with Applications*, 38(9):11928-11938.

Luoma-aho, V., Vos, M., (2008) - Towards a more dynamic stakeholder model: Acknowledging multiple issue arenas. *International Journal*, 15(3):315-331.

Lv, F., Liu, Z., (2010) - A fuzzy comprehensive evaluation for risk of virtual enterprise. *The International Federation for Information Processing*, 251:58-66.

Mackintosh, N., Sandalla, J., (2010) - Overcoming gendered and professional hierarchies in order to facilitate escalation of care in emergency situations: The role of standardised communication protocols. *Social Science & Medicine*, 71(9):1683-6.

Makkai, T., Braithwaite, J., (2006) - The Dialectics of Corporate Deterrence Journal of Research in Crime Delinquency. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 31(4):347-373.

Marcus, A., Goodman, R., (1991) - Victims and shareholders: The dilemmas of presenting corporate policy during a crisis. *Academy of Management Journal*, 34(2): 281-305.

Maxwell, D., Young, H., Jaspars, S., Frize, J., Burns, J., (2011) - Targeting and distribution in complex emergencies: Participatory management of humanitarian food assistance. *Food Policy*, 36(4):535-543.

McConnell, A., (2011) - Success? Failure? Something in-between? A framework for evaluating crisis management. *Policy and Society*, 30(2):63-76.

McConnell, A., Kerstin, E., (2011) - Contingency planning for crisis management: Recipe for success or political fantasy? *Policy and Society*, 30(2):89-99.

MCB UP Ltd, (2002) - Coca-Cola stumbles in Belgium: Response time is critical in crisis management. *Strategic Direction*, 19(5):23-25.

McTaggart, J., (2007) - Pet food crisis rocks industry. *Progressive Grocer*, 86(5):10-12.

Mengolini, A., Debarberis, L., (2010) - Lessons learnt from a crisis event: How to foster a sound safety culture. *Safety Science*, 50(6):1415-1421.

Milburn, T., W., Schuler, R.S., Watman, K., H., (1983) - Organizational Crisis. Definition and Conceptualization. *SAGE Journals, Human Relations*, 36(12):1141-1160.

Miles, M.B., (1979) - Qualitative Data as an Attractive Nuisance: The Problem of Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 24:590-601.

Miles, M.B., & Huberman, M., (1994) - Qualitative data analysis: A source book for new methods. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Mintzberg, H., (1996) - Ten ideas designed to rile everyone who cares about management. *Harvard Business Review*, 74(2):61-70.

Mitroff, I., (1989) - Programming for crisis control. *Security Management*, pp.75-79.

Mitroff, I., Harrington, K., & Gai, E. (1996) - Thinking about the unthinkable. *Across the Board*, 33(8), pp.44-48.

Mitroff, I., Diamond, M., & Alpaslan, C. (2010) - How prepared are America's colleges and universities for major crises? *Change: The Magazine of Higher Learning*, 38(1):61-67.

Mukherjee, Johnson, Jin, Kieckhafer, Y., (2010) - Using situational simulations to support decision making in codependent infrastructure systems. *International Journal of Int. J. Critical Infrastructures*, 6(1):52

Myer, A., R., Conte, C., Peterson, E., S., (2007) - Human impact issues for crisis management in organizations. *Journal of Disaster Prevention and Management*, 16(5):761-770.

Myers, K., (1993) - Total contingency planning for disasters: Managing risk ...minimizing loss ... ensuring business continuity. Published by John Wiley. USA.

Nader, R., (1965) - Unsafe at any speed. Published by Grossman, USA.

Nathan, M., (2000) - The Paradoxical Nature of Crisis. *Review of Business*, 21(3):12-16.

Neff, J., (2007a) - In the wake of pet-food crisis. *Advertising Age*, 78(20):3-91.

Netten, N., Maarten van Someren, (2011) - Improving Communication in Crisis Management by Evaluating the Relevance of Messages. *Journal of contingencies and crisis management*, 19 (2):75-85.

Newkirk, R.,T., (2001) - The Increasing Cost of Disasters in Developed Countries: A Challenge to Local Planning and Government. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 9(3):159-170.

Nihat Aktas, Eric de Bodt, Richard R., (2009) - Negotiations under the threat of an auction. *Journal of Financial Economics*, 98(2):241-255.

Nilsson, J., (2010) - What's the Problem? Local Officials' Conceptions of Weaknesses in their Municipalities' Crisis Management Capabilities. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 18(2):83-95.

Nivolianitou, Z., Synodinou, B., (2011) - Towards emergency management of natural disasters and critical accidents: The Greek experience. *Journal of Environ Manage*, 92(10):2657-2665.

Norheim-Martinsen, P.M, (2010) - Managing the civil-military interface in the EU: Creating an organisation fit for purpose. *European Integration online Papers*, Vol.14, No.10.

OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development, (2001) - Public sector leadership for the 21st century. Published by Organisation for Economic Co-operation and Development, France.

Osatuyi, B.,a, Andoh-Baidoo, F., K., b, Blue, J.c, (2008) - Managing organizational culture: The use of scenarios and domain memory in organizational mentoring. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 10(1):573-588.

Palttala, P., Vos, M., (2012) - Quality indicators for crisis communication to support emergency management by public authorities. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 20(1):39-51.

Paraskevas, A., (2006) - Crisis management or crisis response system? A complexity science approach to organizational crises. *Management Decision*, 44(7):892-907.

Parsons, W., Partner, S., (1996) - Crisis management. *Career Development International*, 1(5):26-28.

Pearson, C., & Clair, J., (1998) - Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1):59-76.

Pearson, C., & Mitroff, I. (1993) - From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Executive*, 7(1):48-59.

Perrow, C., (1994) - The Limits of Safety: The Enhancement of a Theory of Accidents. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2(4):212-220.

Perry, R., W., Nigg, J., M., (1985) - Emergency Management Strategies for Communicating Hazard Information. *Public Administration Review*, pp.72-77.

Perry, C., (1998) - Processes of a Case Study Methodology for Postgraduate Research in Marketing. *European Journal of Marketing*, 32(9/10):785-802.

Petak, W., J., (1985) - Emergency Management. A Challenge for Public Administration. *Public Administration Review*, 45:3-7.

Piotrowski, C., (2006) - Hurricane Katrina and Organization Development: Part 1. Implications of Chaos Theory. *Organization Development Journal*, 24(3):10-19.

Pollard, D., Hotho, D., (2006) - Crises, scenarios and the strategic management process. *Management Decision*, 44(6):721-736.

Porter, M., E., (1986) - Changing Patterns of International Competition. *California Management Review*, 28(2):9-40.

Puchan, H., (2001) - The Mercedes-Benz A-class crisis. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1):42-46.

Quarantelli, E., Dynes, R., R., (1976) - Community Conflict: Its Absence and Its Presence in Natural Disasters. *Mass Emergencies*, 1:139-156.

Quarantelli, E., (1993) - Community Crises: An Exploratory Comparison of the Characteristics and Consequences of Disasters and Riots. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1(2):67-78.

Quarantelli, E., (1996) - The Future is Not the Past Repeated: Projecting Disasters in the 21st Century from Current Trends. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 4(4):228-240.

Quarantelli, E., (2001) - Another Selective Look at Future Social Crises: Some aspects of which we can already see in the present. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 9(4):233-237.

Ramon, A., (1980) - Συνηγορία για την Ευρώπη που Παρακμάζει (τομ. Β') - Μετάφραση Πέτρου Ρούσου. Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρης, σελ. 339, 341, 342.

Reid, I., J., (2000) – Crisis Management: Planning and Media Relations for the Design and Construction Industry. Published by John Wiley & Sons, Inc, Canada.

Remenyi, D., Williams, B., Money, A. & Swartz, E., (1998) - Doing Research in Business and Management: An Introduction to Process and Method. Tech Trans Limited, Reading: Sage.

Richardson, B., (1994) - Socio-technical disasters: Profile and prevalence. *Disaster Prevention & Management*, 3(4):41-69.

Robert, B., Lajtha, C. (2002) - A New Approach to Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 10(4):181-191.

Robbins, S., P., Decenzo, D., A., Coulter, M., (2012) - Διοίκηση Επιχειρήσεων - Αρχές και Εφαρμογές. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική

Romano, C.A., (1989) - Research Strategies for Small Business: A Case Study Approach. *International Small Business Journal*, 7(4):35-43.

Roux-Dufort, C., (2000) - Why Organizations Don't Learn from Crises: The Perverse Power of Normalization. *Review of Business*, 21(3):25-30.

Saltelli, A., Annoni, P., (2010) - How to avoid a perfunctory sensitivity analysis. *Environmental Modelling & Software*, 25(12):1508-1517.

Sapriel, C., (2003) - Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium. *Journal of Communication Management*, 7(4):348-355.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill A., (2003) - Research Methods for Business Students. 3rd Edition. Pitman Publishing.

Scalavino, E., Russello, G., Gowadia, V., Lupu, E., (2010) - An Opportunistic Authority Evaluation Scheme for Data Security in Crisis Management Scenarios. ASIACCS '10 Proceedings of the 5th ACM Symposium on Information, Computer and Communications Security, pp, 157-168.

Scandura T.A., & Williams, E.A., (2000) - Research Methodology in Management: Current Practices, Trends, and Implications for Future Research. *Academy of Management Journal*, 43(6):1248-1264.

Schermerhorn, J., R., (2009) - Management. Published by John Wiley & Sons, Inc, USA.
Schein, E., (2002) - The anxiety of learning. Published by Harvard Business Review, USA.

Schraagen, Jan Maarten and Ven van de, Josine G., M., (2011) - Human factors aspects of ICT for crisis management. *Cognition, Technology & Work*, 13(3):175-187.

Schulze, H., Kobmann, I., (2010) - The role of safety research in road safety management. *Safety Science*, 48(9):1160-1166.

Schneider, O., R., (2011) - Climate change: an emergency management perspective. *Disaster Prevention and Management*, 20(1):53-62.

Schram, A., Brandts, J., b, Klarita Gërkhani, (2010) - Information, bilateral negotiations, and worker recruitment. *European Economic Review*, 54(8):1035-1058.

Schulman, R., P., Roe, E., (2011) - A control room metric for evaluating success and failure in high reliability crisis management. *Policy and Society*, 30(2):129-136.

Schwartz, P., (2000) - When Good Companies do Bad Things: Responsibility and Risk in an Age of Globalization. *Strategy & Leadership*, 28(3):4-11.

Shaw, E., (2006) - Small Firm Networking: An Insight into Contents and Motivating Factors. *International Small Business Journal*, 24(1):5-29.

Sheaffer, Z., & Mano-Negrin, R., (2003) - Executives' orientations as indicators of crisis management policies and practices. *Journal of Management Studies*, 40(2): 573-606.

Siponen, M., a, Pahlila, S., a, Mahmood, A., b, (2007) - Employees' adherence to information security policies: An empirical study. *International Federation for Information Processing*, 232:133-144.

Simon, L., Pauchant, T., (2000) - Developing the Three Levels of Learning in Crisis Management: A Case Study of the Hagersville Tire Fire. *Review of Business*, 21(3): 6-11.

Siomkos, J., G., Kurzbard, G., (1994) - The Hidden Crisis in Product-harm Crisis Management. *European Journal of Marketing*, 28(2):30-41.

Smallman, C., Weir, D., (1999) - Communication and cultural distortion during crises. *Disaster Prevention and Management*, 8(1):33-41,

Smith, D., (1990) - Beyond contingency planning: Towards a model of crisis management. Sage Journals. *Organization & Environment*, 4(4):263-275.

Smith, D., (2005) - Business (not) as usual: crisis management, service recovery and the vulnerability of organisations. *Journal of Services Marketing*, 19(5):309-320.

Sonnenfeld, S., (1994) - Media policy-what media policy? *Harvard Business Review*, 72(4):18-19.

Spillan, J., Crandall, W., R., (2002) - Crisis planning in the nonprofit sector: Should we plan for something bad if it may not occur? *Southern Business Review*, 27(2):18-29.

Stark, A., (2011) - Legislatures: Help or hindrance in achieving successful crisis management? *Policy and Society*, 30(2):115-127.

Stead, E., Smallman, C., (1999) - Understanding business failure: Learning and un-learning lessons from industrial crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 7(1):1-18.

Stephen, P., Robbins, Timothy, A., Judge, (2011) - Οργανωσιακή Συμπεριφορά - Βασικές έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.

Stern, E., (1997) - Crisis and Learning: A Conceptual Balance Sheet. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 5(2):69-86.

Sturges, D., L., (1994) - Communicating through crisis: A strategy for organizational survival. *Management Communication Quarterly*, 7:297-316.

Sutherland, J., Canwell, D., (2004) - Key concepts in strategic management. Published by Houndmills & Palgrave Macmillan, USA.

Taylor, M., & Kent, M., L., (2007) - Taxonomy of mediated crisis responses. *Public Relations Review*, 33:140-146.

Tagar, R., M., Federico, M., C., Halperin, E., (2010) - The positive effect of negative emotions in protracted conflict: The case of anger. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(1):157-164.

Torres, K., (2007) - Mine tragedy in Utah. *Occupational Hazards*, 69(9):15.

Tyler, L., (1997) - Liability means never being able to say you're sorry: Corporate guilt, legal constraints, and defensiveness in corporate communication. *Management Communication Quarterly*, 11(1):51-73.

Ulmer, R., R., Sellnow, L., T., (2002) - Crisis management and the discourse of renewal: understanding the potential for positive outcomes of crisis. *Public Relations Review*, 28(4):361-365.

Ulmer, R., R., Sellnow, T., L., Seeger, M., W., (2006) - Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity. Published by Sage Publication Inc, USA.

Van Maanen, J., (1979) - Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface. *Administrative Science Quarterly*, 24:520-526

Van Wart, M., Kapucu, N., (2011) - Crisis Management Competencies. *Public Management Review*, 13(4):489-511.

Ye, L., Pang, A., (2011) - Examining the Chinese Approach to Crisis Management: Cover-Ups, Saving Face, and Taking the «Upper Level Line». *Journal of Marketing Channels*, 18(4): 247-278.

Yeung, W.C., (1995) - Qualitative Personal Interviews in International Business Research: Some Lessons from a Study of Hong Kong Transnational Corporations. *International Business Review*, 4(3):313-339.

Young-Jai Lee, Harrauld, R., J., (1999) - Critical issue for business area impact analysis in business crisis management: analytical capability. *Disaster Prevention and Management*, 8(3):184-189.

Vanhoonacker S, Dijkstra H, Maurer H, (2010) - Understanding the role of bureaucracy in the European security and defence policy: The state of the art. *European Integration online Papers*, Special Issue 1, Vol. 14.

Veil, R., S., (2011) - Mindful Learning in Crisis Management. *International Journal of Business Communication*, 48(2):116.

Wallace, W., Phillips, C., (2009) - Reassessing the special relationship. *International Affairs*, 85(2):63-284.

Wang, Z., (2010) - Environmental crisis management in rural poverty-stricken regions of Western China. *Advanced Management Science*, 3:431-434.

Wang, X., Niu, R. . (2010) - Landslide intelligent prediction using object-oriented method. *Soil Dynamics and Earthquake Engineering*, 30(12):1478-1486.

Wendling, C., (2010) - Explaining the Emergence of Different European Union Crisis and Emergency Management Structures. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 18(2):74-82.

Wheeler, D., & Sillanpää, M., (1997) - The stakeholder corporation: A blueprint for maximizing stakeholder value. Published by Pittman Publishing, UK.

Williams, K., Johnson, B., (2005) - Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ - Ένας πρακτικός οδηγός ανάπτυξης. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.

Witmer, D.F., Colman, R.W., & Katzman, S.L., (1999) - From paper and pen to screen and keyboard: towards a methodology for survey research on the Internet. In Jones, S. Doing Internet Research, Thousand Oaks, CA, Sage: 145-162.

Wolensky, R.,P., (1983) - Power Structure and Group Mobilization Following Disaster: A Case Study. *Social Science Quarterly*, 64(1):97-110.

Worrall, L., Cooper, C., (2012) - The quality of working life 2012: managers' wellbeing, motivation and productivity. Published by Chartered Management Institute, UK.

Wright, K., Ursano, R.,J., Bartone, P., T., Ingraham, L., H., (1990) - The Shared Experience of Catastrophe: An Expanded Classification of the Disaster Community. *American Journal Orthopsychiatric*, 60(1):35-42.

Xu, Y., Zhang, L.,M., (2009) - Breaching parameters for earth and rock fill dams. *Journal of Geotechnical and Geoenvironmental Engineering*, 135(12):1957-1970.

Zhang, Z., Xuening Chu, (2010) - Risk prioritization in failure mode and effects analysis under uncertainty. *Expert Systems with Applications*, 38(1):206-214.

Zhang, Z., Chu, X., (2010) - Risk prioritization in failure mode and effects analysis under uncertainty. *Expert Systems with Applications: An International Journal*, 38(1):206-214.

2. ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Δαμιανού, Χ., Χ., (2007) - Μεθοδολογία Δειγματοληψίας. Τεχνικές και Εφαρμογές. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Σοφία.

Κέφης, Β.,N., (2005) - Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.

Κυριαζή, Ν., (1999) - Η Κοινωνιολογική Έρευνα. Κριτική Επισκόπηση των Μεθόδων και των Τεχνικών. Εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα.

Μάντζαρης, Γ., (2006) - Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αθήνα, Εκδόσεις Β.Γκιούρδας Εκδοτική.

Μαρκεζίνης, Β., (2011) - Η Ελλάδα των Κρίσεων. Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη.

Μπουραντάς, Δ., (2002) - Μανατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.

Παπαδάκης, Β., (2012) - Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.

Παπούλιας, Δ., (2002) - Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων και Αλλαγών. Αθήνα, Εκδόσεις Καστανιώτη.

Ρόντος, Κ., Παπάνης, Ε., (2006) - Στατιστική Έρευνα. Μέθοδοι και Εφαρμογές, Εκδόσεις Σιδέρη.

Σιάρδος, Γ., (1999) - Μέθοδοι Πολυμεταβλητής Στατιστικής Ανάλυσης. Μέρος Πρώτο: Διερεύνηση σχέσεων μεταξύ μεταβλητών. Εκδόσεις Ζήτη.

Σιώμκος, Γ.Ι. & Βασιλικοπούλου, Α.Ι., (2005) - Εφαρμογή Μεθόδων Ανάλυσης στην Έρευνα Αγοράς. Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη.

Χυτήρης, Λ., (2006) - Μάνατζμεντ - Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks.

3. ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ

EIOP, European Integration online Papers - Understanding the Role of Bureaucracy in the European Security Policy.

<http://eiop.or.at/eiop/texte/2010-010a.htm> (πρόσβαση 15/6/2012).

Elsevier - Food Policy, View full editorial board.

www.elsevier.com/locate/foodpol (πρόσβαση 13/5/2013).

Elsevier's Geography and Economics portals.

www.elsevier.com/locate/foodpol (πρόσβαση 10/10/2012).

Elsevier - Journal of Environmental Management Editorial Board, View full editorial board.

www.elsevier.com/locate/jenvman (πρόσβαση 11/10/2012).

Elsevier - Range Planning International Journal of Strategic Management, View full editorial board.

<http://www.elsevier.com/locate/lrp> (πρόσβαση 12/10/2012).

Elsevier - Expert Systems with Applications, View full editorial board.

www.elsevier.com/locate/eswa (πρόσβαση 13/10/2013).

Emerald - Journal of Communication Management, Volume List.

www.emeraldinsight.com/1363-254X.htm (πρόσβαση 10/9/2013).

Emerald's Crisis Management portals.

www.emeraldinsight.com (πρόσβαση 11/9/2013).

IRP, Institute for Public Relations - The ultimate web, Based Library ever! Fundamentals of management.

<http://www.gobookee.org/fundamentals-of-management-by-robbins-decenzo-coulter/>

(πρόσβαση 10/9/2012).

Science Beneath the Art of Public Relations,

<http://www.instituteforpr.org/> (πρόσβαση 13/9/2013).

Slides Share - Top Presentations of the Day.

www.slideshare.net (πρόσβαση 14/9/2013).

Εφημερίδα το ΒΗΜΑ - Ετυμολογικά της Κρίσεως, Μπαμπινιώτης.

<http://www.tovima.gr/opinions/article/?aid=390723> (πρόσβαση 11/10/2011).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Σχολή Επιστημών Διοίκησης

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΕΡΕΥΝΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών (M.B.A.) του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Αιγαίου, που εκπονεί ειδική πανελλήνια έρευνα σχετικά με τη «διαχείριση κρίσεων στις επιχειρηματικές διαδικασίες και δραστηριότητες οργανισμών και επιχειρήσεων» σας ευχαριστεί εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας στη διαδικασία της έρευνας αυτής, με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που ακολουθεί.

Τα αποτελέσματα της έρευνας θα ανακοινωθούν από το Τμήμα, μετά από την επεξεργασία των απαντήσεων και θα κοινοποιηθούν στους οργανισμούς ή στις επιχειρήσεις που συμμετείχαν και που το επιθυμούν, μετά το τέλος του Απριλίου 2014.

Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι ανώνυμο και σας παρακαλούμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις, με τον τρόπο που ορίζεται κάθε φορά. Τα στοιχεία του ερωτηματολογίου χρησιμοποιούνται για καθαρά ερευνητικούς - επιστημονικούς λόγους.

Για τη συμπλήρωσή του χρειάζονται λιγότερο από είκοσι λεπτά.

Για πληροφορίες αναφορικά με την έρευνα:

Από Δευτέρα μέχρι Παρασκευή 08:00 – 15:00

Γραμματεία Μεταπτυχιακού Διπλώματος Διοίκησης Επιχειρήσεων (M.B.A.)

κα Βάσω Βασιλείου, τηλέφωνο : 22710 35122, e-mail : vvas@aegean.gr

Υπεύθυνος Έρευνας:

Διονύσιος Δ. Γεροντογιάννης

Υποψήφιος Διδάκτωρ

Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστημίου Αιγαίου

dionisisg@aegean.gr

Επιστημονικός Υπεύθυνος :

Νικόλαος Κωνσταντόπουλος

Αναπληρωτής Καθηγητής

Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστημίου Αιγαίου

nkonsta@aegean.gr

ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

(επιλέξτε την απάντηση που σας ταιριάζει, ανάλογα με την περίπτωση)

1. Σε ποια από τις παρακάτω νομικές μορφές ανήκει ο οργανισμός/επιχείρηση;

- Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.)
- Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)
- Ομόρρυθμος Εταιρεία (Ο.Ε.)
- Ετερόρρυθμος Εταιρεία
- Ατομική Επιχείρηση
- Όμιλος επιχειρήσεων ή εταιρειών
- Δημόσια Υπηρεσία
- Δημόσια Επιχείρηση και Οργανισμός (ΔΕΚΟ)
- Πολυεθνική Εταιρεία (ή θυγατρική πολυεθνικής)
- Διεθνής Οργανισμός
- Μη Κυβερνητικός Οργανισμός (ΜΚΟ)

2. Πόσο καιρό λειτουργεί ο οργανισμός/επιχείρηση;

- Λιγότερο από 1 έτος
- 1 μέχρι 9 έτη
- 10 μέχρι 20 έτη
- 21 μέχρι 30 έτη
- Περισσότερο από 30 έτη

3. Σε ποιον κλάδο παραγωγής ανήκει ο οργανισμός/επιχείρηση;

- Παραγωγή προϊόντων
- Παραγωγή υπηρεσιών
- Και τα 2

4. Πόσοι εργαζόμενοι απασχολούνται, σε μόνιμη βάση όλο το έτος, στον οργανισμό/επιχείρηση;

- Από 1 μέχρι 9 άτομα
- Από 10 μέχρι 49 άτομα
- Από 50 μέχρι 499 άτομα
- Περισσότερα από 500 άτομα

5. Πόσες ώρες την ημέρα ο οργανισμός/επιχείρηση είναι σε λειτουργία;

- Λιγότερο από 8 ώρες
- 8ωρο
- 9 έως 16 ώρες
- 24 ώρες
- Ακανόνιστο ωράριο, ανάλογα με τις εποχές και τη λειτουργία της επιχείρησης

6. Υπάρχει διαμορφωμένο οργανόγραμμα, στον οργανισμό/επιχείρηση; (δώστε μόνο μία απάντηση)

- Υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα, που είναι σε ισχύ και εφαρμόζεται πιστά
- Υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα, που δεν είναι σε ισχύ

- Ο οργανισμός/επιχείρηση βρίσκεται σε διαδικασία, ανασχηματισμού του γραπτού οργανογράμματος ή τη δημιουργία γραπτού οργανογράμματος
 - Υπάρχει (κάποιας μορφής) προφορικό οργανόγραμμα
 - Δεν υπάρχει οργανόγραμμα
- 7. Ο οργανισμός/επιχείρηση έχει πιστοποιηθεί σύμφωνα με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO [πχ ISO 9000, ISO 14000, ISO 22000 (HACCP) κλπ];**
- Ναι
 - Όχι
- 8. Πως θα χαρακτηρίζατε τις στρατηγικές που έχει υιοθετήσει ο οργανισμός/επιχείρηση αυτή τη στιγμή και βρίσκονται σε εξέλιξη; (δώστε μόνο μία απάντηση)**
- Φιλόδοξες
 - Λογικές
 - Περιορισμένης εμβέλειας
 - Προβληματικές
- 9. Ο οργανισμός/επιχείρηση, με γνώμονα την πραγματικότητα αγοράς, αναπροσδιορίζει το είδος της οργάνωσης του/της (δηλ. αλλάζει μορφή, ιδιότητα και λειτουργία στα διάφορα τμήματα του/της); (δώστε μόνο μία απάντηση)**
- Ο οργανισμός/επιχείρηση βρίσκεται σε συνεχείς αλλαγές στο πλαίσιο της οργάνωσης του/της
 - Ο οργανισμός/επιχείρηση αλλάζει κατά περίπτωση την οργάνωσή του/της, ανάλογα με τις απαιτήσεις της αγοράς
 - Ο οργανισμός/επιχείρηση αντιμετωπίζει τις προκλήσεις της αγοράς, χωρίς να αλλάζει η δομή και η οργάνωση του/της
- 10. Ο οργανισμός/επιχείρηση με γνώμονα την οικονομική ύφεση που επικρατεί αυτή περίοδο στην αγορά, υιοθετεί ή αναλαμβάνει νέες επιχειρηματικές δράσεις; (δώστε μόνο μία απάντηση)**
- Ο οργανισμός/επιχείρηση το τελευταίο διάστημα, αναπτύσσει νέες επιχειρηματικές δράσεις σε μεγάλη έκταση (μεγάλες επενδύσεις)
 - Ο οργανισμός/επιχείρηση έχει αναλάβει κάποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες μικρής έκτασης (μικρές επενδύσεις)
 - Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει αναλάβει καμία νέα επιχειρηματική δραστηριότητα το τελευταίο διάστημα
 - Ο οργανισμός/επιχείρηση αντιμετωπίζει σημαντικά (οικονομικά, διαχειριστικά κλπ) προβλήματα, που δεν του/της επιτρέπουν την ανάληψη νέων επιχειρηματικών δράσεων
- 11. Με ποιο τρόπο τα τελευταία 3 χρόνια ο οργανισμός/επιχείρηση αντιμετωπίζει την οικονομική ύφεση που έχει εμφανισθεί; (δώστε μόνο μία απάντηση)**
- Ο οργανισμός/επιχείρηση εφαρμόζει άμεσα αποτελεσματικές μεθόδους αντιμετώπισης της κρίσης (μείωση κόστους παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών, εντατικές μεθόδους προώθησης προϊόντων/υπηρεσιών, ανάπτυξη νέων σχέσεων στην αγορά με προμηθευτές και πελάτες κλπ)

- ❑ Ο οργανισμός/επιχείρηση εφαρμόζει κατά περίπτωση (ανάλογα με τους πελάτες, προμηθευτές ή τις περιοχές κλπ) ειδικές δράσεις
- ❑ Ο οργανισμός/επιχείρηση ακολουθεί τον τρόπο λειτουργίας του/της, που είχε και πριν την εμφάνιση της κρίσης, χωρίς να υιοθετεί και να εφαρμόζει νέες δράσεις, εκτός ελάχιστων περιπτώσεων

12. Ο οργανισμός/επιχείρηση έχει αναπροσδιορίσει τον τρόπο της οργάνωσης του/της (αλλαγή οργανογράμματος) τα τελευταία 3 χρόνια; (δώστε μόνο μία απάντηση)

- ❑ Έχει γίνει μεγάλη αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης τα τελευταία χρόνια
- ❑ Έχει γίνει μία σχετική (δηλ. περιορισμένη) αναδιοργάνωση του οργανισμού/επιχείρησης
- ❑ Δεν έχει γίνει κάποια εμφάνιση αναδιοργάνωσης του οργανισμού/επιχείρησης

13. Στα πλαίσια της οικονομικής ύφεσης που έχει εμφανισθεί στην αγορά τα τελευταία χρόνια, ο οργανισμός/επιχείρηση έχει αλλάξει τον τρόπο λειτουργίας του/της; (δώστε μόνο μία απάντηση)

- ❑ Ο οργανισμός/επιχείρηση έχει εφαρμόσει μεγάλες αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας του/της
- ❑ Ο οργανισμός/επιχείρηση έχει εφαρμόσει περιορισμένες (ή κατά περίπτωση) λειτουργικές αλλαγές
- ❑ Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει εφαρμόσει κάποιες αλλαγές, εκτός απειροελάχιστων περιπτώσεων χωρίς μεγάλη σημασία

14. Ο οργανισμός/επιχείρηση εφαρμόζει σύστημα ελέγχου των δράσεων και λειτουργιών του/της; (δώστε μόνο μία απάντηση)

- ❑ Ο οργανισμός/επιχείρηση διαθέτει ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα ελέγχου των επιμέρους δραστηριοτήτων του/της, στην παραγωγή προϊόντων ή τη διαμόρφωση υπηρεσιών
- ❑ Ο οργανισμός/επιχείρηση διαθέτει ένα εμπειρικό σύστημα ελέγχου, στην παραγωγή προϊόντων ή τη διαμόρφωση υπηρεσιών
- ❑ Ο οργανισμός/επιχείρηση εφαρμόζει κατά περίπτωση κάποια διαδικασία ελέγχου, στην παραγωγή προϊόντων ή τη διαμόρφωση υπηρεσιών
- ❑ Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν εφαρμόζει συστηματικό έλεγχο δράσεων, στην παραγωγή προϊόντων ή τη διαμόρφωση υπηρεσιών (εκτός ελάχιστων και χωρίς σημασία περιπτώσεων)

15. Ο οργανισμός/επιχείρηση διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς πόρους, για την επιχειρηματική και λειτουργική δράση του/της; (δώστε μόνο μία απάντηση)

- ❑ Διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς πόρους
- ❑ Διαθέτει περιορισμένους οικονομικούς πόρους
- ❑ Δεν διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς πόρους

16. Ο οργανισμός/επιχείρηση, σε επίπεδο διαχείρισης και οργάνωσης, διαθέτει σημαντικούς πόρους; (δώστε μόνο μία απάντηση)

- ❑ Διαθέτει σημαντικούς πόρους
- ❑ Διαθέτει περιορισμένους πόρους
- ❑ Δεν διαθέτει σημαντικούς πόρους

17. Ο οργανισμός/επιχείρηση, σε επίπεδο σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών δράσεων, διαθέτει σημαντικούς πόρους; (δώστε μόνο μία απάντηση)

- Διαθέτει σημαντικούς πόρους
- Διαθέτει περιορισμένους πόρους
- Δεν διαθέτει σημαντικούς πόρους

18. Ο οργανισμός/επιχείρηση, σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, διαθέτει σημαντικούς πόρους; (δώστε μόνο μία απάντηση)

- Διαθέτει σημαντικούς πόρους
- Διαθέτει περιορισμένους πόρους
- Δεν διαθέτει σημαντικούς πόρους

19. Ο οργανισμός/επιχείρηση, διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς (ή και άλλους) πόρους, για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του/της; (δώστε μόνο μία απάντηση)

- Διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς (ή και άλλους) πόρους
- Διαθέτει περιορισμένους οικονομικούς (ή και άλλους) πόρους
- Δεν διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς (ή και άλλους) πόρους

20. Ο οργανισμός/επιχείρηση φροντίζει συστηματικά τη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των ομάδων και των ατόμων, δίδοντας μεγάλη έμφαση στη διαχείριση και διευθέτηση των αναφερόμενων προβλημάτων / συγκρούσεων, μεταξύ αυτών των ομάδων και των ατόμων; (δώστε μόνο μία απάντηση)

- Ο οργανισμός/επιχείρηση δίνει μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη των σχέσεων και την επίλυση των αναφερόμενων προβλημάτων
- Ο οργανισμός/επιχείρηση δίνει περιορισμένης έκτασης έμφαση στην ανάπτυξη των σχέσεων και την επίλυση των αναφερόμενων προβλημάτων
- Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην ανάπτυξη των σχέσεων και την επίλυση των αναφερόμενων προβλημάτων (εκτός μικρών και ασήμαντων περιπτώσεων)

21. Στον οργανισμό/επιχείρηση η ανάθεση της ευθύνης έργου στις ομάδες ή στα άτομα, γίνεται με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο; (δώστε μόνο μία απάντηση)

- Η ανάθεση έργου είναι προσχεδιασμένη και καλά προσδιορισμένη, με τις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης να αναλαμβάνουν πλήρως την ευθύνη των δράσεων που τους ανατίθενται
- Η ανάθεση έργου στις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης, γίνεται με εμπειρικό και κατά περίπτωση τρόπο και η ευθύνη των αποτελεσμάτων του έργου αυτού, ανήκει κυρίως στα άτομα που αναλαμβάνουν
- Η ανάθεση έργου στις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης, γίνεται με εμπειρικό και κατά περίπτωση τρόπο και η ευθύνη των αποτελεσμάτων του έργου αυτού, ανήκει σε αυτόν που αναθέτει το έργο
- Η ανάθεση έργου στις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης, ανατίθεται άναρχα και η ευθύνη των αποτελεσμάτων του έργου αυτού, ανήκει κυρίως στην ομάδα ή στα άτομα που είχε ανατεθεί
- Η ανάθεση έργου στις ομάδες και τα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης, ανατίθεται άναρχα και η ευθύνη των αποτελεσμάτων του έργου αυτού, ανήκει σε αυτόν που αναθέτει το έργο

22. Στον οργανισμό/επιχείρηση υπάρχει σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης έργου, είτε σε επίπεδο ομαδικό, είτε σε επίπεδο ατόμων; (δώστε μόνο μία απάντηση)

- Στον οργανισμό/επιχείρηση υπάρχει ένα ουσιαστικό προσδιορισμένο σύστημα αξιολόγησης, σε ετήσια ή εξαμηνιαία βάση
- Στον οργανισμό/επιχείρηση υπάρχει ένα τυπικό (αλλά όχι ουσιαστικό) σύστημα αξιολόγησης
- Στον οργανισμό/επιχείρηση υπάρχει ένα σκιώδες (προφορικό) σύστημα αξιολόγησης
- Στον οργανισμό/επιχείρηση δεν υπάρχει κάποιο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης έργου ομάδας ή ατόμων

23. Στον οργανισμό/επιχείρηση υπάρχει μία συστηματική διαδικασία λήψης αποφάσεων για καίρια ζητήματα δυσλειτουργίας του/της; (δώστε μόνο μία απάντηση)

- Στον οργανισμό/επιχείρηση διαμορφώνεται ένα ευρύ πλαίσιο διαβουλεύσεων μεταξύ των managers και η ανώτερη διοίκηση αποφασίζει με γνώμονα τη διαβούλευση αυτή
- Στον οργανισμό/επιχείρηση οι ομάδες και τα άτομα ευθύνης πραγματοποιούν κάποιες συζητήσεις αναφορικά με τα θέματα υπό εξέταση και γνωστοποιούν τα συμπεράσματα των συζητήσεων αυτών στην ανώτερη διοίκηση, η οποία παίρνει τις αποφάσεις της
- Στον οργανισμό/επιχείρηση η ανώτερη διοίκηση συμβουλευεται, μόνο κατά περίπτωση, μεμονωμένες ομάδες ή άτομα ευθύνης και παίρνει τις αποφάσεις της
- Στον οργανισμό/επιχείρηση η ανώτερη διοίκηση παίρνει τις αποφάσεις της και στη συνέχεια τις ανακοινώνει στις ομάδες και τα άτομα ευθύνης και αυτοί στο υπόλοιπο προσωπικό

24. Διαθέτει ο οργανισμός/επιχείρηση, τμήμα διαχείρισης κρίσεων; (δώστε μόνο μία απάντηση)

- Υπάρχει τμήμα διαχείρισης κρίσεων σε πλήρη λειτουργία με προσδιορισμένες αρμοδιότητες
- Υπάρχει ομάδα ατόμων από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού/επιχείρησης, που είναι επιφορτισμένα για την αντιμετώπιση των κρίσεων και η ομάδα αυτή έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες και λειτουργεί κανονικά
- Υπάρχει ομάδα ατόμων από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού/επιχείρησης, που είναι επιφορτισμένα για την αντιμετώπιση των κρίσεων και η ομάδα αυτή δεν είναι σε πλήρη λειτουργία
- Υπάρχει μια "άτυπη" ομάδα, στα μέλη της οποίας έχουν ανατεθεί αρμοδιότητες για την αντιμετώπιση των κρίσεων, χωρίς αυτή η ομάδα να εκτελεί κάποια ιδιαίτερη λειτουργία
- Δεν υπάρχει ομάδα αντιμετώπισης των κρίσεων, αλλά κατά περίπτωση ο οργανισμός/επιχείρηση αναθέτει σε άτομα διάφορες αρμοδιότητες αναφορικά με τη διαχείριση της κρίσης
- Όχι, δεν υπάρχει τμήμα διαχείρισης κρίσεων

25. Υπάρχει σχέδιο διαχείρισης κρίσεων, στον οργανισμό/επιχείρηση; (δώστε μόνο μία απάντηση)

- Υπάρχει σχέδιο διαχείρισης κρίσεων που έχει εκπονηθεί από ομάδα ατόμων του οργανισμού/επιχείρησης (χωρίς τη συμμετοχή του Διευθύνοντα Συμβούλου) και έχει εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο ή έχει τη σύμφωνη γνώμη της ιδιοκτησίας του οργανισμού/επιχείρησης
- Υπάρχει σχέδιο διαχείρισης κρίσεων που έχει εκπονηθεί από Εξωτερικό Σύμβουλο (ή Εταιρεία Συμβούλων) και έχει εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο ή έχει τη σύμφωνη γνώμη της ιδιοκτησίας του οργανισμού/επιχείρησης
- Υπάρχει σχέδιο διαχείρισης κρίσεων που έχει εκπονηθεί από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και άτομα του οργανισμού/επιχείρησης και έχει εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο ή έχει τη σύμφωνη γνώμη της ιδιοκτησίας του οργανισμού/επιχείρησης
- Δεν υπάρχει συγκεκριμένο σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων, αλλά έχουν δοθεί αρμοδιότητες για τη διαχείριση των κρίσεων σε συγκεκριμένα άτομα του οργανισμού/επιχείρησης
- Το σχεδιασμό και την αντιμετώπιση της κρίσης την έχει εκχωρήσει ο οργανισμός/επιχείρηση σε εξωτερικό σύμβουλο [δηλ. outsourcing, ως μια νέα διάσταση στα πλαίσια της οπτικής (θεώρησης) των πόρων και ικανοτήτων αφού μέσα από τις συνεργασίες αυτές, αναπτύσσονται οι πόροι και οι ικανότητές και μεγιστοποιείται το όφελός του οργανισμού/επιχείρησης]
- Δεν υπάρχει σχέδιο για την αντιμετώπιση κρίσεων, αλλά έχει ανατεθεί σε ειδική ομάδα από τον οργανισμό/επιχείρηση να εκπονήσει ένα τέτοιο είδος σχεδίου (δηλ. βρίσκεται υπό δημιουργία)
- Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων αλλά κατά περίπτωση, λίγο πριν εκδηλωθεί ή κατά τη διάρκεια εκδήλωσης της κρίσης, αναθέτει αρμοδιότητες σε άτομα
- Ο οργανισμός/επιχείρηση δεν έχει σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων, ούτε έχει ορίσει αρμοδιότητες αντιμετώπισης κρίσεων σε άτομα.

26. Ως κρίση, με την «καθολική» έννοια του όρου, χαρακτηρίζεται κάθε κατάσταση η οποία δημιουργεί ένα ασταθές περιβάλλον, μέσα στο οποίο υπάρχουν σημαντικές απειλές, των οποίων οι αρνητικές συνέπειες επηρεάζουν άμεσα το λειτουργικό πλαίσιο του οργανισμού/επιχείρησης. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό και από τη μέχρι σήμερα ενάσκηση των καθηκόντων σας, έχετε διαχειρισθεί κρίση; (η ερώτηση αναφέρεται στο άτομο που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο)

- Ναι
- Όχι

Σε περίπτωση που η απάντηση είναι **ΝΑΙ**, τότε συνεχίζεται η ροή των ερωτήσεων μέχρι το τέλος τους. Πριν ξεκινήσει να απαντά, ο ερωτώμενος, στο ερωτηματολόγιο γίνεται η παρακάτω υπόμνηση:

“Απαντήστε σε κάθε ερώτηση που ακολουθεί, με γνώμονα αυτό που έχει γίνει και όχι με γνώμονα τι θα έπρεπε ή τι θα επιθυμούσατε να έχει γίνει. Μην ξεχνάτε ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο”

Σε περίπτωση που η απάντηση είναι **ΟΧΙ**, τότε εμφανίζεται το παρακάτω κείμενο:

“Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συμβολή σας στην έρευνα αυτή. Εφόσον υποβάλλεται το παρόν ερωτηματολόγιο, θα σας παρακαλούσαμε στην περίπτωση που υπάρχει άλλο άτομο στον οργανισμό/επιχείρηση, το οποίο γνωρίζετε ότι έχει διαχειρισθεί κρίση σύμφωνα με τον ορισμό που δίνουμε στην ερώτηση 26, να του προωθήσετε εκ νέου το link με τη φόρμα του παρόντος ερωτηματολογίου, ώστε να τη συμπληρώσει και αυτός και να μας την υποβάλει. Η εμπειρία ατόμων που διαχειρίστηκαν κρίση, μας βοηθά πάρα πολύ στην παρούσα έρευνα, ώστε στη συνέχεια οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε αυτή να αντλήσουν σημαντικά στοιχεία. Μην ξεχνάτε ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο”.

27. Πως χαρακτηρίζει το άτομο που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο, την κρίση (ή τις κρίσεις) που διαχειρίσθηκε; [(Μία μόνο απάντηση) – (Υπόψη ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο)]

- Πολύ πετυχημένη (ή πολύ πετυχημένες)
- Αρκετά πετυχημένη (ή αρκετά πετυχημένες)
- Μέτρια πετυχημένη (ή μέτρια πετυχημένες)
- Λίγο πετυχημένη (ή λίγο πετυχημένες)
- Καθόλου πετυχημένη (ή καθόλου πετυχημένες)

28. Ποιές απο τις παρακάτω συμπεριφορές χαρακτήριζαν το άτομο ή τα άτομα, που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης στον οργανισμό/επιχείρηση; (Μία μόνο απάντηση)

- Αυτός ή αυτοί που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης, έδιναν μεγαλύτερη έμφαση στη διαδικασία της διαχείρισης, παρά στους ανθρώπους που διαχειρίζονταν την κρίση, διατηρώντας την εξουσία και την πληροφόρηση υπό αυστηρό έλεγχο, ενεργώντας μονομερώς με προστακτικό και ελεγκτικό τρόπο.
- Αυτός ή αυτοί που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης, επεδίωκαν την ελάχιστη δυνατή μέριμνα για τη διαδικασία διαχείρισης της κρίσης, αφήνοντας τα άτομα ή την ομάδα διαχείρισης να παίρνουν αποφάσεις και ενεργούσε (ή ενεργούσαν) σχεδόν πάντα με τη λογική «κάντε το καλύτερο που μπορείτε και μη με (ή μας) ενοχλείτε».
- Αυτός ή αυτοί που είχαν το γενικό έλεγχο διαχείρισης της κρίσης ήταν δεσμευμένοι τόσο στους ανθρώπους που διαχειρίζονταν την κρίση, όσο και στον οργανισμό/επιχείρηση, μοιράζοντας πληροφορίες ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της διαχείρισης της κρίσης, ενθαρρύνοντας παράλληλα τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και βοηθώντας τους άλλους να αναπτύξουν τις ικανότητες τους, αναφορικά με την επίτευξη μιας εύστοχης διαχείρισης.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

29. Το άτομο ή τα άτομα (ή η ομάδα) που διαχειρίσθηκαν την κρίση, κατά πόσο εμφάνισαν τους παρακάτω παράγοντες, σε όλο το φάσμα της κρίσης που βίωσε ο οργανισμός/επιχείρηση; (Σημειώνετε μόνο έναν αριθμό σε κάθε ερώτηση. Το 5 αντιπροσωπεύει το πολύ, το 4 το αρκετά, το 3 το μέτρια, το 2 το λίγο και το 1 το καθόλου)

Ανάπτυξη αρμοδιοτήτων εξουσίας

1	2	3	4	5
καθόλου πολύ				

Σύγκρουση προτεραιοτήτων (ο καθένας από την ομάδα είχε διαφορετικές προτεραιότητες για την αντιμετώπιση της κρίσης)

1	2	3	4	5
καθόλου πολύ				

Αυξημένη δέσμευση των μελών της ομάδας διαχείρισης της κρίσης, στις διαδικασίες της διαχείρισης

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Υπήρξε συστηματικός συντονισμός των μελών της ομάδας διαχείρισης κρίσης

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Υπήρξε συστηματική επίβλεψη των δράσεων που αναλάμβανε το κάθε μέλος της ομάδας διαχείρισης της κρίσης

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Υπήρξε συστηματικός έλεγχος των αποτελεσμάτων της δράσης του κάθε μέλους της ομάδας διαχείρισης της κρίσης, αλλά και της ομάδας συνολικά

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Υπήρχε σύστημα δυναμικής επανεξέτασης των προβληματικών δράσεων της ομάδας, για τη διαχείριση της κρίσης

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Εμφανίσθηκε σύγχυση αρμοδιοτήτων

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Υπήρξε αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Ο οργανισμός/επιχείρηση προσδιόρισε μια αντιμισθία στα μέλη της ομάδας διαχείρισης της κρίσης, για την επιπρόσθετη συνεισφορά της ομάδας

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Τα μέλη της ομάδας την περίοδο της αντιμετώπισης της κρίσης αισθάνθηκαν μια εργασιακή εξουθένωση (από την πολύωρη και δύσκολη αντιμετώπιση της κρίσης)

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Η ομάδα αντιμετώπισης της κρίσης χρειαζόταν και άλλα άτομα για τη διαχείριση της κρίσης

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Το σύνολο των επιλογών των ατόμων της ομάδας αντιμετώπισης της κρίσης, αναφορικά με τις δράσεις για τη διαχείριση της κρίσης, ήταν πετυχημένο (χωρίς αντιφάσεις)

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Οι δράσεις αντιμετώπισης της κρίσης στο σύνολο τους χαρακτηρίστηκαν απο απόλυτη επιτυχία

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Οι δραστηριότητες που αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια αντιμετώπισης της κρίσης, βοήθησαν στην αποτελεσματικότερη δραστηριοποίηση του οργανισμού/επιχείρησης, στο αμέσως επόμενο διάστημα

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Η περίοδος της κρίσης και ο τρόπος αντιμετώπισης της, αναπροσδιόρισε θετικά τον οργανισμό/επιχείρηση, στη λειτουργία και τις δράσεις του γενικότερα

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Τα μέλη της ομάδας αντιμετώπισης της κρίσης ανέλαβαν πιο υπεύθυνες θέσεις στον οργανισμό/επιχείρηση, μετά την αντιμετώπιση της κρίσης

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Η ομάδα διαχείρισης της κρίσης επεξεργάστηκε πάρα πολλές εναλλακτικές δράσεις κάθε φορά που ήταν να επιλέξει, για κάθε συγκεκριμένη δράση αντιμετώπισης της κρίσης

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Η ομάδα αντιμετώπισης της κρίσης αναγκάστηκε να αναπροσδιορίσει αρκετές φορές το πλαίσιο δράσης της, με σκοπό να αντιμετωπίσει επιμέρους αναδυόμενα προβλήματα

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Ο τρόπος σχεδιασμού αντιμετώπισης της κρίσης, που είχε προηγηθεί απο την ομάδα διαχείρισης της κρίσης, ήταν τέτοιος που δεν χρειάστηκε να πράξει άλλες δράσεις έξω απο αυτόν τον σχεδιασμό, για να αντιμετωπίσει την κρίση

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Τα άτομα που ανέλαβαν την ευθύνη αντιμετώπισης της κρίσης, αντιμετώπισαν σημαντικές δυσκολίες, με αποτέλεσμα αρκετές φορές κατά τη διάρκεια αντιμετώπισης της κρίσης, να βρεθούν κοντά στην απογοήτευση

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Κάποιο ή κάποια από τα άτομα που είχαν ορισθεί για την αντιμετώπιση της κρίσης, δεν ανταπεξείλθαν των ευθυνών που τους ανατέθηκαν

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Η ομάδα ή τα άτομα που ανέλαβαν τη διαχείριση της κρίσης είχαν σημαντική επιτυχία στο επικοινωνιακό επίπεδο, στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού/επιχείρησης

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Η ομάδα ή τα άτομα που ανέλαβαν τη διαχείριση της κρίσης είχαν σημαντική επιτυχία στο επικοινωνιακό επίπεδο, στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού/επιχείρησης

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

- 30. Κατά πόσο κάλυπτονταν οι παρακάτω παράγοντες διαχείρισης κρίσης, από τη στρατηγική/πολιτική που είχε θέσει ο οργανισμός/επιχείρηση (πριν βιώσει την κρίση) ώστε να μπορεί να εκπληρώσει το έργο του/της σε ένα απαιτητικό επιχειρηματικό και κοινωνικό περιβάλλον; (Σημειώνετε μόνο έναν αριθμό σε κάθε ερώτηση. Το 5 αντιπροσωπεύει το πολύ, το 4 το αρκετά, το 3 το μέτρια, το 2 το λίγο και το 1 το καθόλου)**

Στον οργανισμό/επιχείρηση υπήρχε σχέδιο αντιμετώπισης της κρίσης, χωρίς συστηματική προπαρασκευή

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Στον οργανισμό/επιχείρηση δεν υπήρχε σχέδιο αντιμετώπισης της κρίσης και η διαχείρισή της γινόταν κατά περίπτωση

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Στον οργανισμό/επιχείρηση υπήρχε σχέδιο αντιμετώπισης των επιμέρους κινδύνων, με συστηματική προπαρασκευή

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Στον οργανισμό/επιχείρηση δεν υπήρχε ούτε σχέδιο αντιμετώπισης της κρίσης, ούτε συστηματική προπαρασκευή

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Στον οργανισμό/επιχείρηση ήταν οριοθετημένος ο τρόπος αντιμετώπισης των καθημερινών καταστάσεων, αναδιατάσσοντας συνεχώς τον τρόπο οργάνωσης του/της

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Μέσα στον οργανισμό ήταν διαμορφωμένο ένα πλαίσιο συντονισμού των επιμέρους δράσεων και ενεργειών του/της

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Στον οργανισμό/επιχείρηση ήταν διαμορφωμένος ο τρόπος που τα στελέχη του/της αντιλαμβάνονταν τους ανταγωνιστές τους (δηλαδή τις άλλες επιχειρήσεις) αλλά και τον ίδιο τον οργανισμό/επιχείρησή τους

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Στον οργανισμό/επιχείρηση υπήρχε συστηματικός και αποτελεσματικός τρόπος, με τους οποίους διαχειριζόταν τους πόρους του/της

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Ο οργανισμός/επιχείρηση ενεργούσε μειώνοντας την αβεβαιότητα της αγοράς και εκλογικεύοντας την πιθανή ανάληψη του ρίσκου

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Ο οργανισμός/επιχείρηση συστηματοποιούσε τις ενέργειες των στελεχών του/της, αναπροσδιορίζοντας τη λειτουργία του/της

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Ο οργανισμός/επιχείρηση περιορίζε τις αστοχίες των στελεχών του/της από τις ενέργειες/δράσεις (αλλά και στις αποφάσεις) τους στην αγορά

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Ο οργανισμός/επιχείρηση αναπροσδιόριζε το «επίπεδο» της ανταγωνιστικής ικανότητας του/της

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Ο οργανισμός/επιχείρηση μεγιστοποιούσε το επίπεδο ευθύνης των στελεχών του/της

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Ο οργανισμός/επιχείρηση ενεργούσε για την αναδιάταξη της κουλτούρας του/της

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Ο οργανισμός/επιχείρηση αναπροσδιόριζε τις σχέσεις μεταξύ των στελεχών και παράλληλα άλλαζε το κλίμα του/της

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Ο οργανισμός/επιχείρηση όριζε με σαφήνεια και συστηματικά, την πορεία που όφειλε να ακολουθήσει κατά την περίοδο της κρίσης

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

Στον οργανισμό/επιχείρηση υπήρχε η δυνατότητα επιλογής εναλλακτικών λύσεων

1	2	3	4	5
καθόλουπολύ				

31. Απωτυπώστε παρακάτω το βαθμό εφαρμογής, της στρατηγικής που ο οργανισμός/επιχείρηση χρησιμοποίησε ώστε να αντιμετωπίσει την κρίση. (Σημειώνετε μόνο έναν αριθμό σε κάθε ερώτηση. Το 5 αντιπροσωπεύει το πολύ, το 4 το αρκετά, το 3 το μέτρια, το 2 το λίγο και το 1 το καθόλου)

Η εφαρμοσθείσα στρατηγική του οργανισμού/επιχείρησης απέδωσε τα επιθυμητά αποτελέσματα

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

Η εφαρμοσθείσα στρατηγική του οργανισμού/ επιχείρησης υλοποιήθηκε σε πλήρη βαθμό

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

Η εφαρμοσθείσα στρατηγική και οι απαιτήσεις της από τον οργανισμό/επιχείρηση, είχαν επικοινωνηθεί αποτελεσματικά, προς όλες τις πλευρές ενδιαφέροντός του/της

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

Οι υποθέσεις στις οποίες βασιζόταν η εφαρμοσθείσα στρατηγική, αποδείχθηκαν έγκυρες και βάσιμες, επ' ωφελεία του οργανισμού/επιχείρησης

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

Η Διοίκηση του οργανισμού/επιχείρησης ήταν πλήρως δεσμευμένη να υλοποιήσει την εφαρμοσθείσα στρατηγική

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

Στην εφαρμοσθείσα στρατηγική του οργανισμού/επιχείρησης, είχαν οριστεί/εκτιμηθεί εναλλακτικά σενάρια τρόπων αντιμετώπισης διαφόρων καταστάσεων

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

Στην εφαρμοσθείσα στρατηγική του οργανισμού/επιχείρησης, μετρούνταν τα αποτελέσματα, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, με αποτέλεσμα να υπάρχει αναθεώρηση της στρατηγικής αυτής βάσει αυτών των αποτελεσμάτων

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

Στην εφαρμοσθείσα στρατηγική του οργανισμού/επιχείρησης, είχε γίνει ορθή διάγνωση της υπάρχουσας κατάστασης και των τάσεων που διαγράφονταν κάθε φορά, αναφορικά με τη θέση του οργανισμού/επιχείρησης στο περιβάλλον που δραστηριοποιούταν

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

Η εφαρμοσθείσα στρατηγική του οργανισμού/επιχείρησης, ήταν συνεπής με τη στρατηγική των επιχειρησιακών μονάδων του/της

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

Οι πόροι του οργανισμού/επιχείρησης ήταν επαρκείς και σύμφωνοι με την εφαρμοσθείσα στρατηγική του/της

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

Η στρατηγική του οργανισμού/επιχείρησης ήταν ευθυγραμμισμένη με το όραμα και την αποστολή του/της

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

Η στρατηγική του οργανισμού/επιχείρησης ήταν εναρμονισμένη με το εξωτερικό περιβάλλον του/της

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

Η στρατηγική του οργανισμού/επιχείρησης ήταν εναρμονισμένη με τις επιχειρησιακές δυνάμεις, στόχους, πολιτικές, προσωπικές αξίες στελεχών και εργαζομένων του/της

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

Σύμφωνα με τη στρατηγική του οργανισμού/επιχείρησης, έχει γίνει ανάλυση του ελάχιστου κινδύνου/ μέγιστου κέρδους, σύμφωνα με τους πόρους και τις προοπτικές του οργανισμού/επιχείρησης

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

Η στρατηγική του οργανισμού/επιχείρησης κάλυπτε μία θέση στην αγορά, που δεν είχε καλυφθεί από άλλους

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

Υπήρχε σύγκριση της στρατηγικής αυτής, με άλλες στρατηγικές που είχε αναπτύξει και εφάρμοζε ο οργανισμός/επιχείρηση

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

Η στρατηγική του οργανισμού/επιχείρησης ήταν διαιρεμένη σε επιμέρους στόχους που αλληλεξαρτώνταν και συλλειτουργούσαν πλήρως

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

Η στρατηγική του οργανισμού/επιχείρησης, λάμβανε υπόψη της την κατάλληλη χρονική συγκυρία, για τα καλύτερα προσδοκώμενα αποτελέσματα

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

Η στρατηγική του οργανισμού/επιχείρησης αντέγραφε τη στρατηγική ενός ανταγωνιστή του/της

1	2	3	4	5
καθόλου.....πολύ				

32. Από τη στιγμή που εισήλθε ο οργανισμός/επιχείρηση στη διαχείριση της κρίσης, κατά πόσο αναπροσδιορίστηκαν οι δράσεις και δραστηριότητες του/της, στους παρακάτω τομείς; (Σημειώνετε μόνο έναν αριθμό σε κάθε ερώτηση. Το 5 αντιπροσωπεύει το πολύ, το 4 το αρκετά, το 3 το μέτρια, το 2 το λίγο και το 1 το καθόλου)

Αναπροσδιορίστηκε ο συστηματικός έλεγχος του κόστους παραγωγής, καθώς επίσης και της σταθεροποίησης της παραγωγής (προϊόντων/υπηρεσιών) του οργανισμού/επιχείρησης

1	2	3	4	5
Καθόλουπολύ				

Αναπροσδιορίστηκε η (μερική ή πλήρης) αποδέσμευση από τους προμηθευτές ή τους αγοραστές του οργανισμού/επιχείρησης και η συστηματική προσέγγιση του τελικού καταναλωτή του/της

1	2	3	4	5
Καθόλουπολύ				

Αναπροσδιορίσθηκε η στρατηγική του οργανισμού/επιχείρησης, ώστε να εστιάζει πλήρως στον κλάδο της παραγωγής (προϊόντων ή υπηρεσιών) του/της

1	2	3	4	5
Καθόλουπολύ				

Αναπροσδιορίσθηκε η γενική στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθούσε ο οργανισμός/επιχείρηση

1	2	3	4	5
Καθόλουπολύ				

Αναπροσδιορίσθηκε ο τρόπος προώθησης προϊόντων/υπηρεσιών του οργανισμού/επιχείρησης στην αγορά

1	2	3	4	5
Καθόλουπολύ				

Αναπροσδιορίσθηκε η θέση του οργανισμού/επιχείρησης στον κλάδο του/της, μέσα από τη συγχώνευση ή εξαγορά εταιριών που ανήκαν στον ίδιο κλάδο δραστηριοτήτων

1	2	3	4	5
Καθόλουπολύ				

Αναπροσδιορίσθηκε ο τρόπος διασποράς του επιχειρηματικού κινδύνου που αναλάμβαναν οι μέτοχοι του οργανισμού/επιχείρησης

1	2	3	4	5
Καθόλουπολύ				

Αναπροσδιορίσθηκε η σταδιακή αλλαγή δραστηριοποίησης του οργανισμού/επιχείρησης

1	2	3	4	5
Καθόλουπολύ				

Αναπροσδιορίσθηκε το εύρος της δύναμης του οργανισμού/επιχείρησης, στην αγορά

1	2	3	4	5
Καθόλουπολύ				

Αναπροσδιορίσθηκε η δράση της συστηματικής μείωσης των εξόδων, μέσω της ανασυγκρότησης της λειτουργίας της επιχείρησης, που στηριζόταν στη λογική της μείωσης του προσωπικού (downsizing)

1	2	3	4	5
Καθόλουπολύ				

Αναπροσδιορίσθηκε η προσαρμογή στις νέες συνθήκες της αγοράς, με συστηματικό επαναπροσδιορισμό των δράσεων και ενεργειών του οργανισμού/επιχείρησης, αναθεωρώντας την ισχύουσα τιμολογιακή πολιτική, με εστίαση στα «αποδοτικά» τμήματα της αγοράς, την επανεξέταση των συστηματικών αναλύσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος και την αναδιάταξη των επιμέρους επιχειρηματικών δράσεων του οργανισμού/επιχείρησης κλπ

1	2	3	4	5
Καθόλουπολύ				

Αναπροσδιορίστηκε το πλαίσιο των λύσεων τριπλής εστίασης δηλ., ο γρήγορος ανασχεδιασμός των λειτουργιών του οργανισμού/επιχείρησης, η αναδιάταξη της παραγωγικής του/της διαδικασίας και οι δυναμικές (νέες ή με νέα χαρακτηριστικά) επανατοποθετήσεις του/της στην αγορά

1	2	3	4	5
Καθόλουπολύ				

Αναπροσδιορίστηκε η παραχώρηση σε τρίτους, τμήματος ή τμημάτων του οργανισμού/επιχείρησης (επιμέρους επιχειρήσεις ή δραστηριότητες) που δεν ανήκαν στο σκληρό πυρήνα δραστηριοτήτων του/της, ώστε να μπορέσει να εστιάσει με μεγαλύτερη επιτυχία στις δράσεις του/της, επανεξετάζοντας σε νέες βάσεις τη συνολική αγοραία δράση του/της.

1	2	3	4	5
Καθόλουπολύ				

Αναπροσδιορίστηκε η δυνατότητα της ρευστοποίησης περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού/επιχείρησης, όταν πλέον οι στρατηγικές διάσωσης (ανάκαμψη και επενδυτικού περιορισμού) έδειχναν ότι αποτύγχαναν και ο οργανισμός/επιχείρηση παρουσίαζε εικόνα μη λειτουργίας, με την έως τότε μορφή του/της

1	2	3	4	5
Καθόλουπολύ				

Αναπροσδιορίστηκε η μέχρι τότε ασφαλιστική κάλυψη που διέθετε ο οργανισμός/επιχείρηση, ώστε να παρέχεται όσο το δυνατόν μεγαλύτερη κάλυψη.

1	2	3	4	5
Καθόλουπολύ				

Αναπροσδιορίστηκε η εκπαίδευση/επιμόρφωση/εξειδίκευση του προσωπικού, του οργανισμού/επιχείρησης, σε θέματα αντιμετώπισης κρίσεων

1	2	3	4	5
Καθόλουπολύ				

Αναπροσδιορίστηκε η οργανωτική δομή του οργανισμού/επιχείρησης, ώστε να μειωθούν τα λειτουργικά έξοδα, χωρίς να μειωθεί η παραγωγική διαδικασία

1	2	3	4	5
Καθόλουπολύ				

Αναπροσδιορίστηκε η πολιτική του οργανισμού/επιχείρησης αναφορικά με τις εργασιακές σχέσεις, ώστε να επιτυγχάνεται η συλλογικότητα, προς βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων

1	2	3	4	5
Καθόλουπολύ				

Αναπροσδιορίστηκε ο τρόπος αξιολόγησης της αποδοτικότητας του προσωπικού και των διαδικασιών, που εφαρμόζε ο οργανισμός/επιχείρηση, προς επαύξηση της παραγωγής (προϊόντων/υπηρεσιών)

1	2	3	4	5
Καθόλουπολύ				

Αναπροσδιορίσθηκε ο τρόπος σχεδίασης που εφάρμοζε ο οργανισμός/επιχείρηση, αναφορικά με το μεθοδολογικό πλαίσιο προσέγγισης για την εκπόνηση και αναθεώρηση των σχεδίων αντιμετώπισης διάφορων καταστάσεων (συμπεριλαμβανομένων και των κρίσεων)

1	2	3	4	5
Καθόλουπολύ				

Αναπροσδιορίσθηκε ο τρόπος λειτουργίας του οργανισμού/επιχείρησης, από τις παρεμβάσεις της νομοθεσίας (κανονιστικές αποφάσεις, φορολογία κλπ) προς αποφυγή της γραφειοκρατίας και διατήρηση/επίτευξη της νομιμότητας

1	2	3	4	5
Καθόλουπολύ				

Αναπροσδιορίσθηκε ο τρόπος συνεργασίας που είχε ο οργανισμός/επιχείρηση με διάφορους φορείς (ελεγκτικούς, συμβουλευτικούς) για την καλή λειτουργία του/της

1	2	3	4	5
Καθόλουπολύ				

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συμβολή σας στην έρευνα αυτή!