



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΜΕΣΩΝ**

### Πτυχιακή Εργασία

**Πολιτική ηγεσία, κοινωνικά μέσα και επικοινωνιακή διαχείριση κατά τη διάρκεια πολιτικών κρίσεων.**

Παρασκευή Μαλέα Α.Μ 5242

Δρ. Αμαλία Τριανταφυλλίδου

Καστοριά, 2023

## Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση και η περιγραφή σε ότι αφορά την επικοινωνιακή διαχείριση κατά την διάρκεια πολιτικών κρίσεων. Πιο συγκεκριμένα θα γίνει διερεύνηση και ανάλυση της επικοινωνιακής διαχείρισης κρίσης όσο αφορά τον πόλεμο της Ουκρανίας από πολιτικούς ηγέτες, σε διεθνές πλαίσιο.

Αρχικά, γίνεται μια σύντομη περιγραφή της έννοιας της κρίσης και της ηγεσίας, όπως επίσης μια γενική σκιαγράφιση για τα βήματα και την χρήση στρατηγικών, με σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων.

Στην συνέχεια θα αναλυθεί το περιεχόμενο των αναρτήσεων των πολιτικών ηγετών ανά λογαριασμό στο μέσο κοινωνικής δικτύωσης (Twitter). Μέσα από την ανάλυση του περιεχομένου θα διαπιστώσουμε ποιες στρατηγικές και σε τι ποσοστό χρησιμοποιήθηκαν περισσότερο από τους πολιτικούς ηγέτες, καθώς και σε τι ποσοστό χρησιμοποιήθηκε η γραπτή ρητορική μέσω του twitter ,με αφηγήματα του πολέμου, της ειρήνης, της αλληλεγγύης, της ταύτισης και της ενσυναίσθησης.

Για την συγγραφή της συγκεκριμένης εργασίας πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση από επιστημονικά ηλεκτρονικά άρθρα και βιβλία.

## **Abstract**

Here is an abstract for the topic of political leadership, social media, and communication management during political crises:

In times of political crises, effective leadership and communication are crucial for managing the situation and maintaining public trust. With the rise of social media, political leaders and communication managers must navigate a complex landscape where misinformation and rumors can spread quickly. In this context, transparency, empathy, proactive planning, and collaboration with the media are essential elements for successful crisis management. Social media provides a powerful tool for communicating with the public during a crisis, but it requires careful management to avoid creating confusion or mistrust. This abstract highlights some key considerations for political leaders and communication managers when dealing with political crises in the age of social media.

## Ευχαριστίες

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπον καθηγήτρια μου κυρία Αμαλία Τριανταφυλλίδου, καθηγήτρια του τμήματος Επικοινωνίας και Ψηφιακών Μέσων του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας για την καθοδήγηση και την υπομονή της καθ' όλη της διάρκειας της εκπόνησης της πτυχιακής μου εργασίας. Αναμφισβήτητα αποτέλεσε πηγή έμπνευσης κατά την διάρκεια των σπουδών μου.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους διδάσκοντες καθηγητές του τμήματος, για τις γνώσεις και τα κίνητρα που μου μετέδωσαν στην πορεία των ακαδημαϊκών μου χρόνων.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και ιδιαίτερα το παιδί μου, για την συμπαράσταση, την ηθική και συναισθηματική υποστήριξη τους . Σημαντικά αγαθά για να καταφέρω να ολοκληρώσω τις σπουδές μου.

## **Πίνακας περιεχομένων**

Περίληψη

Abstract

Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή

Κεφάλαιο 1: Ηγεσία

1.1 Όρισμοι

1.2 Είδη κρίσης

1.3 Στάδια κρίσης

1.4 Αίτια κρίσης

Κεφάλαιο 2: Ηγεσία

2.1 Ηγεσία –Ορισμός

2.2 Πολιτική ηγεσία

2.3 Ηγετική συμπεριφορά

2.4 Ηγεσία σε κρίση

2.5 Ηγεσία και στρατηγικές

2.6 Ο πόλεμος της Ουκρανίας

Κεφάλαιο 3: Επικοινωνιακή διαχείριση

3.1 Πρακτικές διαχείρισης κρίσης

3.2 Εμπόδια στην επικοινωνία

3.3 Στρατηγικές επικοινωνίας

Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία έρευνας

4.1 Σκοπός & Στόχοι

4.2 Τύπος έρευνας

4.3 Εργαλείο Κωδικοποίησης

4.4 Ερευνητικά ερωτήματα

4.5 Δειγματοληψία

Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα έρευνας

Κεφάλαιο : Συμπεράσματα έρευνας

5.1 Συμπερισματικά

5.2 Περιορισμοί και προτάσεις

Βιβλιογραφία

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΚΡΙΣΗ

### 1.1 Ορισμοί

Όταν μιλάμε για κρίση, τότε γίνεται λόγος για την προσπάθεια των εμπλεκόμενων σε ένα σύστημα να διαχειριστούν μια κατάσταση η οποία μπορεί να αποτραπεί ώστε να μην υπάρξει δυσλειτουργία (Pearson and Chair, 1993). Η κρίση αφορά τόσο δημόσιους όσο και ιδιωτικούς φορείς και μπορεί να εμπλέκουν ένα μέρος ή όλο τον εργασιακό πληθυσμό του φορέα. Όταν πρόκειται για δημόσια επιχείρηση ή οργανισμός, τότε κρίση διέρχεται όταν δημιουργείται αμφισβήτηση για τον τρόπο οι αρχές και οι αξίες του φορέα είναι θεσμοθετημένες (Boin and Hart, 2000).

Η κρίση, ετυμολογικά προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη «κρίνειν» που υποδηλώνει τον διαχωρισμό μιας κατάστασης. Σύμφωνα με τον Τριανταφυλλίδη (1998), κρίση είναι *«η κορύφωση μιας δύσκολης εξελικτικής πορείας με επιδείνωση όλων των αρνητικών φαινομένων, από*

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΚΡΙΣΗ

### 1.1 Ορισμοί

Όταν μιλάμε για κρίση, τότε γίνεται λόγος για την προσπάθεια των εμπλεκόμενων σε ένα σύστημα να διαχειριστούν μια κατάσταση η οποία μπορεί να αποτραπεί ώστε να μην υπάρξει δυσλειτουργία (Pearson and Chair, 1993). Η κρίση αφορά τόσο δημόσιους όσο και ιδιωτικούς φορείς και μπορεί να εμπλέκουν ένα μέρος ή όλο τον εργασιακό πληθυσμό του φορέα. Όταν πρόκειται για δημόσια επιχείρηση ή οργανισμός, τότε κρίση διέρχεται όταν δημιουργείται αμφισβήτηση για τον τρόπο οι αρχές και οι αξίες του φορέα είναι θεσμοθετημένες (Boin and Hart, 2000).

Η κρίση, ετυμολογικά προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη «κρίνειν» που υποδηλώνει τον διαχωρισμό μιας κατάστασης. Σύμφωνα με τον Τριανταφυλλίδη (1998), κρίση είναι *«η κορύφωση μιας δύσκολης εξελικτικής πορείας με επιδείνωση όλων των αρνητικών φαινομένων, από το ξέπέρασμα της οποίας εξαρτάται η επιστροφή στη φυσιολογική κατάσταση»*. Οι κρίσεις μπορεί να εμφανιστούν με την χρήση διαφορετικών λέξεων σε κάθε πλαίσιο και σε κάθε χρονική στιγμή, συμβαίνουν άτακτα και χωρίς ακολουθία και μπορεί να περιλαμβάνουν καταστάσεις που αφορούν φυσικά φαινόμενα, ανθρώπινες κρίσεις ή καταστάσεις που αφορούν τον πολιτικό στίβο. Σε πιο σύγχρονα δεδομένα, σύμφωνα με τους Hwang and Lichtenthal(2000), οι κρίσεις ακόμη μπορεί να περιλαμβάνουν ψυχολογικές καταστάσεις, την εμπλοκή των μέσων μαζικής ενημέρωσης καθώς και ζητήματα σχετικά με την προστασία του ανθρώπου.

Πέρα ωστόσο από τον βασικό ορισμό του Λεξικού της Νεοελληνικής, έχουν δοθεί αρκετοί ακόμη ορισμοί, με βάση τον τρόπο που οι μελετητές ερμηνεύουν το φαινόμενο. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Seegeretal (2003), κρίση θεωρείται *«ένα συγκεκριμένο, απροσδόκητο και*

*μη – ρουτίνας γεγονός ή σειρά γεγονότων στον οργανισμό το οποίο δημιουργεί υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας και απειλής για τους στόχους υψηλής προτεραιότητας του οργανισμού».*

Είναι αναπόφευκτο να υπάρξει μια κρίση, είναι μέρος της ρουτίνας των οργανισμών και των φορέων, καθώς και της κουλτούρας των ανθρώπων (Mitroff, 2000). Παρακάτω αναλύονται τα βασικά είδη κρίσεων που συναντάμε στην σύγχρονη βιβλιογραφία.

## **1.2. Είδη Κρίσης**

Οι κρίσεις μπορούν να διαχωριστούν με πολλούς διαφορετικούς τρόπους και σε πολλά διαφορετικά είδη. Σύμφωνα με τους Rosenthal and Kouzmin, 1993, Boinetal, 2005) τα είδη της κρίσης κατηγοριοποιούνται σε ανθρώπινα και φυσικά, με βάση το περιεχόμενό τους. Ωστόσο, εκεί ξεκινούν οι διαφοροποιήσεις των μελετητών, οι οποίοι προσθέτουν βασικές κατηγορίες, όπως ο Rike (2003), ο οποίος υποστηρίζει την ανάγκη πρόσθεσης της κατηγορίας των κοινωνικών κρίσεων.

Στη συνέχεια, οι Suk, Kim and EunLee (2001) υποστηρίζουν ότι οι κρίσεις που αφορούν φυσικά φαινόμενα αφορούν καταστάσεις τις οποίες δεν μπορεί να ελέγξει ο άνθρωπος. Ωστόσο, οι κρίσεις που δεν αφορούν φυσικά φαινόμενα και εμπλέκουν ανθρώπινους, τεχνολογικούς και κοινωνικούς παράγοντες, εξαρτώνται άμεσα από τον τρόπο που διαχωρίζονται. Οι Rosenthal and Kouzmin, 1993, Hartetal, (2001) ακόμη, φροντίζουν για τον διαχωρισμό ανάμεσα σε εθνικές και διεθνείς κρίσεις που αφορούν τοπικά ή διεθνώς την κατάσταση που επικρατεί καθώς και



κρίσεις οι οποίες χρειάζονται επανειλημμένη επίβλεψη ή μια άπαξ, καθώς και κρίσεις οι οποίες αφορούν τον επιχειρηματικό και ιδιωτικό κόσμο ή την δημόσια διοίκηση.

Ο Coombs (2007) αναφέρει ότι με στόχο τον καλύτερο διαχωρισμό των ειδών των κρίσεων, δημιουργήθηκε ένα «ενιαίο τυπολόγιο», το οποίο αφορά 10 διαφορετικούς τύπους κρίσεων, με βάση τον τρόπο που δημιουργήθηκε η κάθε μια κρίση. Αναλυτικά, οι κατηγορίες αυτές είναι:

1. *«φυσικές καταστροφές*
2. *εργασιακή βία*
3. *φήμες*
4. *εχθρότητα*
5. *εξωτερικές προκλήσεις*
6. *ατυχήματα εξαιτίας τεχνικού σφάλματος*
7. *ελαττωματικό προϊόν εξαιτίας τεχνικού σφάλματος*
8. *ελαττωματικό προϊόν εξαιτίας ανθρώπινου σφάλματος*
9. *ατύχημα εξαιτίας ανθρώπινου σφάλματος*
10. *σφάλμα διοίκησης » (Coombs, 2007)*

Ωστόσο, ορισμένοι μελετητές επιμένουν να διαχωρίζουν διαφορετικά τις κρίσεις, καθώς θεωρούν σημαντική την σημασία της βιολογίας στον καθορισμό των ειδών των κρίσεων. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Hwang and Lichtenthal (2000), ο τρόπος με τον οποίο διαχωρίζονται οι κρίσεις είναι με το πώς εκδηλώνονται: ξαφνικά ή συσσωρευτικά. Πιο συγκεκριμένα, οι ξαφνικές κρίσεις ξεσπούν απρόοπτα ενώ οι συσσωρευτικές αφορούν το σύνολο πιεστικών συνθηκών, οι οποίες χωρίς προειδοποίηση εκτονώνονται και οδηγούν στην εκδήλωση μιας κρίσης.

Η James (2004) από την άλλη, τονίζει την σημασία της διαφοροποίησης των κρίσεων σε ξαφνικές και υποβόσκουσες. Αναλυτικά, αναφέρεται στις ξαφνικές κρίσεις οι οποίες εκδηλώνονται χωρίς προηγούμενα σημάδια τα οποία μπορούν να προειδοποιήσουν τους εμπλεκόμενους και

μειώνει ιδιαίτερα την ευθύνη του φορέα που αφορά. Το εν λόγω είδος αναφέρεται κυρίως στα φυσικά φαινόμενα τα οποία ξεσπούν χωρίς ο άνθρωπος να μπορεί να ελέγξει ή να γνωρίζει προηγουμένως, όπως φαινόμενα τύπου τσουνάμι, έντονες βροχοπτώσεις κ.λπ., προβλήματα που σχετίζονται με τεχνολογικές δυσλειτουργίες όπως κυβερνοεπιθέσεις κ.λπ. φαινόμενα που σχετίζονται με το περιβάλλον καθώς και προβλήματα που προκαλούνται από οργανώσεις, μεμονωμένες προσωπικότητες ή και όχι και έχουν στόχο συγκεκριμένες πτυχές ενός φορέα όπως πχ. τρομοκρατικές οργανώσεις. Από την άλλη, οι υποβόσκουσες αφορούν προβλήματα τα οποία μπορεί να φαίνονται ήδη από την αρχή, ωστόσο καταλήγουν να γιγαντωθούν με την εμπλοκή του ανθρώπου. Αφορούν κυρίως εσωτερικές διενέξεις όπως φήμες, εκφοβισμός, απεργιακές κινητοποιήσεις κ.ο.κ τα οποία στη συνέχεια φτάνουν σε πολύ μεγάλο βαθμό να επηρεάζουν τον φορέα στον οποίο παρουσιάζονται.

Επιπλέον, ο Faramazand (2001) προτιμά έναν διαφορετικό διαχωρισμό, καθώς υποστηρίζει ότι οι κρίσεις οι οποίες εμπλέκονται στο δημόσιο έχουν πολύ συγκεκριμένο διαχωρισμό: μπορεί να είναι οικονομικές, πολιτικές, περιβαλλοντικές, κρίσεις που έχουν να κάνουν με το στυλ ηγεσίας και κρίσεις που ακουμπούν στον τρόπο με τον οποίο οι υπάλληλοι αλληλεπιδρούν και συμπεριφέρονται.

Τέλος, ένας διαχωρισμός των ειδών των κρίσεων, προέκυψε μετά την επίθεση στους δίδυμους πύργους στις 11 Σεπτεμβρίου 2001 στην Αμερική, όταν οι Mitroff and Ablaslan (2003) έκαναν λόγο για φυσικές και αφύσικες κρίσεις. Αφού διαχωρίζουν τα φυσικά φαινόμενα τα οποία δεν αποτελούν κρίση που προκαλείται από τον άνθρωπο, εστιάζουν στο αφύσικο της κατάστασης στην οποία ο άνθρωπος εμπλέκεται, όταν πρόκειται για πράξη η οποία έχει σχεδιαστεί και μελετηθεί προσεκτικά.

Οι φυσικές κρίσεις είναι εκείνες που οδηγούνται στην εκδήλωσή τους όταν υπάρχει κακή λειτουργία των συστημάτων.

### **1.3. Στάδια της Κρίσης**

Οι περισσότεροι ερευνητές, αφού καταλήξουν στον τρόπο με τον οποίο διαχωρίζουν την κρίση, συνεχίζουν με τον καθορισμό των σταδίων του κάθε είδους, ώστε να υπάρξει μια αλληλουχία των φάσεων που τις αφορούν.

Οι Seegeretal (2003) υποστηρίζουν ότι κάθε κρίση συνήθως ξεκινά απρόβλεπτα, χωρίς ο άνθρωπος να περιμένει την εκδήλωσή της και ολοκληρώνεται όταν υπάρξει επιστροφή στην προ – κρίσης εποχή. Ωστόσο, είναι χρήσιμο να γίνει εξακρίβωση των στοιχείων που εμπλέκονται στην εκδήλωση της κρίσης, ώστε να μπορέσει να αποτραπεί η επανάληψή της και να οδηγηθεί γρηγορότερα η ομαλοποίησή της.

Πέρα από τον βασικό διαχωρισμό που μόλις αναφέρθηκε, υπάρχουν αρκετοί διαχωρισμοί των σταδίων, όπως τους αντιλαμβάνεται ο κάθε μελετητής. Πιο συγκεκριμένα, από τους πρώτους που δημιούργησαν ένα μοντέλο που θεωρήθηκε σύγχρονο για την εποχή και διέκρινε ξεκάθαρα στάδια στην κρίση ήταν ο Fink (1996). Ο εν λόγω ερευνητής, χρησιμοποιώντας το ιατρικό μοντέλο, υποστηρίζει την ύπαρξη τεσσάρων σταδίων σε μια κρίση:

1. το πρόδρομο στάδιο όπου υπάρχουν οι δείκτες εμφάνισης της κρίσης
  2. το έντονο στάδιο που αφορά την έναρξη της κρίσης
  3. το χρόνιο στάδιο όπου υπάρχουν οι συνέπειες της κρίσης
  4. το αναλυτικό στάδιο στο οποίο έχει εκτονωθεί η κρίση
- από την άλλη, οι Pearson and Mitroff (1993), εστιάζοντας στις συνέπειες της κρίσης, χωρίζουν πέντε στάδια:

1. η ενίσχυση, αφορά το στάδιο στο οποίο αρχίζουν να φαίνονται τα πρώτα σημάδια που υποδεικνύουν την ενδεχόμενη ύπαρξη κρίσης
2. η πρόληψη, είναι η φάση στην οποία ο εκάστοτε φορέας έχει ολοκληρώσει όλες τις απαραίτητες προληπτικές ενέργειες που μπορούν να αποτρέψουν την εκτόνωση μιας κρίσης
3. ο περιορισμός της ζημιάς, έχει να κάνει με τις ενέργειες που οργανώνονται ώστε να μην πάρει μεγαλύτερες διαστάσεις η κρίση και επεκταθεί σε περισσότερα μέρη από όσα χρειάζεται
4. η ανάρρωση, η οποία σχετίζεται με όλα τις διαδικασίες που πραγματοποιεί ο εκάστοτε φορέας ώστε να επέλθει γρήγορα η κανονικότητα
5. τέλος, η επιμόρφωση αφορά τον τρόπο με τον οποίο η κάθε κρίση έχει διδακτικό χαρακτήρα και μπορεί να ενισχύσει τον φορέα ώστε να αποτραπεί η επανεμφάνισή της στο μέλλον

Ένα βασικό μοντέλο, που είναι απλό στην κατανόηση και σχεδιάστηκε από τους Coombs and Holladay (2001) και βρίσκει σύμφωνους πολλούς συγγραφείς καθώς περιγράφει τις φάσεις τις κρίσεις είναι το εξής:

1. η φάση πριν την κρίση και όλες οι ενέργειες που γίνονται με στόχο την πρόληψη
2. η φάση κατά τη διάρκεια της κρίσης και οι τρόποι διαχείρισής της

3. η φάση μετά την κρίση, η οποία περιλαμβάνει όλες τις διορθωτικές κινήσεις

### ***Η φάση πριν την κρίση***

Αναλυτικά, σύμφωνα με τον Coombs (2007), η φάση πριν την κρίση είναι το σημείο στο οποίο υπάρχουν οι πρώτες ενδείξεις. Είναι το στάδιο στο οποίο χρειάζεται να έχει γίνει ήδη προετοιμασία για την αποφυγή της, καθώς συνήθως ο χρόνος αντίδρασης είναι μικρός και συνήθως δεν υπάρχει και αρκετός όγκος πληροφοριών ως προς την κρίση σε αυτό το σημείο. Οι Seymour and Moore (2000) αναγνωρίζουν την ανάγκη η συγκεκριμένη φάση να είναι υψίστης σημασίας για κάθε φορέα, ώστε να είναι πάντοτε περισσότερο προετοιμασμένοι για την ενδεχόμενη κρίση. Η ανεπαρκής προετοιμασία είναι συνταγή για αποτυχία σύμφωνα με τους Drennan and Mcconnell (2007) καθώς η μη προετοιμασία, ενδεχομένως να οδηγήσει τον κάθε φορέα απλώς στο να είναι μάρτυρας των επιπτώσεων της κρίσης και στην αποφυγή της κλιμάκωσης. Αυτό, έχει σαν αποτέλεσμα την δυσκολία αποτροπής των αρνητικών συνεπειών της για το σύνολο των εμπλεκομένων.

Η κουλτούρα κάθε φορέα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον τρόπο που θα προετοιμαστεί για την ενδεχόμενη κρίση. Έχει μεγάλη σημασία η διοίκηση του κάθε φορέα να είναι σε θέση να αναγνωρίζει τα σημάδια που προειδοποιούν για την εκτόνωση μιας κρίσης ώστε στη συνέχεια να μπορεί να τα διαχειριστεί. Σύμφωνα με τον Mitroff (2001) , δεν είναι λίγα τα σημάδια τα οποία εκδηλώνονται στην φάση πριν την κρίση, όπου και η λήψη μέτρων μπορεί δυνητικά να αποτρέψει την εκδήλωση της κρίσης, πριν ακόμη προλάβει να εκδηλωθεί.

Ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνεται ένας φορέας τον εκάστοτε κίνδυνο, οδηγεί και στην εκτίμησή του. Σύμφωνα με τον Boustras (2003), η εκτίμηση της πιθανότητας εμφάνισης μιας κρίσης με βάση ποσοτικά

και ποιοτικά δεδομένα συγκαταλέγεται στην εκτίμηση κινδύνου, η οποία μπορεί να εμφανιστεί με την παρουσία ή απουσία συγκεκριμένων συνισταμένων. Οι Drennan and McConnell (2007) συνεχίζουν την παραπάνω θεώρηση, υποστηρίζοντας ότι μια επιτυχημένη διαχείριση κινδύνου αφορά το σύνολο των ενεργειών που χρειάζεται να πραγματοποιήσει ένας φορέας ως να εξασφαλίσει μεγαλύτερες πιθανότητες καλής και έγκαιρης διαχείρισης μιας κρίσης.

Ένας σημαντικός παράγοντας που χρειάζεται να αναφερθεί στην προ την κρίση φάση είναι η προετοιμασία που έχει γίνει, η οποία δεν αφορά μόνο τον σχεδιασμό αλλά χρειάζεται να περιλαμβάνει σαφείς οδηγίες διαχείρισης ως προς την πρόβλεψη πιθανών καταστάσεων και την ανάγκη δημιουργία ενός συγκεκριμένου πλάνου διαχείρισης της επικείμενης κατάστασης (Boin and Legadec, 2000).

### ***Η φάση της κρίσης***

Σε αυτό το σημείο, οι εμπλεκόμενοι αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει κρίση και ξεκινούν την λήψη των απαραίτητων μέτρων για τη διαχείρισή της (Coombs, 2007). Είναι σημαντικό να γίνει έγκαιρη αναγνώριση της ύπαρξης κρίσης, ώστε στη συνέχεια να ενεργοποιηθεί ο κατάλληλος μηχανισμός. Αρχικά, γίνεται συλλογή των δεδομένων που υπάρχουν, ώστε να μπορούν να αναλυθούν και να παρθούν οι αποφάσεις που αρμόζουν (Boinet al 2006). Η διαδικασία συλλογής πληροφοριών σε αυτό το σημείο είναι συνεχής, ώστε να μπορεί να ιδωθεί το φαινόμενο με τον πιο εμπειριστατωμένο τρόπο (Barton and Luecke, 2004).

Η κρίση αντιμετωπίζεται διαφορετικά στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, καθώς στον δημόσιο, εκτός από το στρατηγικό κομμάτι, περιλαμβάνει και τον πολιτικό παράγοντα. Με άλλα λόγια, αυτό σημαίνει ότι οι τρόποι που θα αντιμετωπιστεί η κρίση, θα επηρεάσει πιθανά και την πολιτική σκηνή. Επομένως, ειδικά στην περίπτωση του δημόσιου

φορέα, οι ενέργειες που θα ακολουθήσουν την κρίση, στέλνουν τα απαραίτητα μηνύματα στον πληθυσμό της χώρας ως προς την ποιότητα διαχείρισης των κρίσεων( Drennan and McConnell, 2007) και ταυτόχρονα δείχνει την αναγκαιότητα για χαρισματικούς ηγέτες, οι οποίοι καταφέρνουν να τα βγάλουν πέρα σε δύσκολες συνθήκες (Barton and Luecke, 2004).

Πέρα από την αμιγώς αντιμετώπιση της κρίσης, χρειάζεται να γίνει και διαχείριση των μέσων μαζικής ενημέρωσης που προβάλλουν την κρίση, καθώς ξαφνικά βρίσκονται σε προνομιακή θέση, επομένως οι φήμες ενδεχομένως να οργιάζουν και να υπερβάλλουν την κατάσταση που επικρατεί. Η αρνητική διαφήμιση και η παγίωση του αρνητικού κλίματος μέσω της μη επίλυσης και διαχείρισης της κρίσης, επιδεινώνει δραματικά την διάρκεια και την εξέλιξη της κρίσης (Coombs, 2007).

### ***Η φάση μετά την κρίση***

Όταν ολοκληρώνεται η διαχείριση της κρίσης, τότε περνάμε στο τελευταίο στάδιο που είναι η φάση μετά την κρίση. Σε αυτή τη φάση ο κάθε οργανισμός και φορέας προσπαθεί να προβεί στην επόμενη ημέρα μέσα από την αξιολόγηση της κατάστασης που διαχειρίστηκε ακόμη και

στην προσπάθεια συγκέντρωσης όλων των απαραίτητων δεδομένων ώστε να αποτραπεί μια παρόμοια κρίση στο μέλλον (Boinet al, 2005).

Ακόμη, είναι σημαντικό να γίνει εμφανές στο σύνολο των εμπλεκομένων ότι έχει λήξει η κρίση και να φανεί ότι ο φορέας είναι πια έτοιμος να διαχειριστεί τις επόμενες κρίσεις που θα έρθουν (Coombs, 2007).

Τα δύο στάδια της μετά την κρίση φάσης αφορούν τον τερματισμό και τον απολογισμό της κρίσης. Στον τερματισμό, χρειάζεται να γίνει σαφές ότι επέρχεται η κανονικότητα και ότι έχουν ομαλοποιηθεί όλες οι παράπλευρες πτυχές της κρίσης κοινωνικές, ψυχολογικές, πολιτικές κ.λπ.,( Boinet al. 2005). Στον απολογισμό, χρειάζεται να γίνει σαφές με ποιον τρόπο έληξε η κρίση και τι χρειάζεται να έρθει την επόμενη ημέρα ώστε να αποφευχθεί η επανάληψη της κρίσης (Coombs, 2007). Ακόμη, η σύγκριση μεταξύ των αποτελεσμάτων διαφορετικών κρίσεων μπορεί να φανεί χρήσιμη στην προσπάθεια αποτροπής εμφάνισης παρόμοιων καταστάσεων (Mitroffetal. 1996).

Τέλος, η γνώση που αποκόμισε ο κάθε φορέας από την εκάστοτε κρίση, βασίζεται αρχικά στην εμπειρία του φορέα ώστε να καταγράψει τις συνέπειες της κρίσης και να επιστρέψει στην προηγούμενη κατάσταση στην οποία βρισκόταν. Στη συνέχεια, χρειάζεται να υπάρξει επαρκής αξιολόγηση της κατάστασης στην οποία βρέθηκε ο κάθε φορέας κατά την περίοδο της κρίσης και την ενδεδειγμένη καταγραφή των λόγων αποτυχίας διατήρησης της προ της κρίσης ηρεμίας. Επιπλέον, η μετά την κρίση φάση, οδηγεί στην ανάγκη υιοθέτησης νέων εργαλείων και δημιουργία και ανάπτυξη νέων στρατηγικών, με αποτέλεσμα να είναι σημαντικό να υπάρχει εξειδίκευση και μεγάλο απόθεμα γνώσεων στο προσωπικό του φορέα ώστε να υπάρξει επιτυχημένη διαχείριση της κατάστασης (Stern, 1997).



#### **1.4. Αίτια της Κρίσης**

Τα αίτια της κρίσης, δυστυχώς σε αρκετές περιπτώσεις δεν γίνονται γνωστά. Εξ ορισμού ακόμη, η κρίση αφορά μια κατάσταση στην οποία τα αίτια παραμένουν άγνωστα και επιδρούν συνολικά στο σύστημα (Pearson and Chair, 1998). Με αυτό σαν δεδομένο, γίνεται γρήγορα αντιληπτό ότι η αναζήτηση των αιτιολογικών παραγόντων εμφάνισης μιας κρίσης δεν είναι εύκολη υπόθεση.

Αρχικά, να αναφερθεί ότι όσο περισσότεροι φορείς, οργανισμοί, χώρες, συστήματα κ.λπ. εμπλέκονται σε μια κρίση, τόσο δυσκολότερη είναι η αναζήτηση των αιτιολογικών παραγόντων εμφάνισής της (Αντωνόπουλος και Τζερετζούλιας, 2011).

Ένας σημαντικός αιτιολογικός παράγοντας για την εμφάνιση μιας κρίσης είναι ο χρόνος. Η χρονική στιγμή στην οποία θα εκδηλωθεί η κρίση, δεν είναι τυχαία, καθώς μπορεί να φαίνεται ως ένα φαινόμενο που εκδηλώνεται απρόβλεπτα, ωστόσο σε πολλές περιπτώσεις είναι απλώς συγκυρία γεγονότων και χρονικών διαστημάτων. Πιο συγκεκριμένα, πολλές φορές, η κρίση θα εκδηλωθεί σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, όμως τα σημάδια της ήταν εμφανή νωρίτερα στο χρόνο (Wu;, Shao;, Newman and Schwarz, 2021).

Οι κρίσεις διαχωρίζονται με βάση τους αιτιολογικούς παράγοντες στους οποίους βασίζεται η εμφάνισή τους. Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζουν ότι

ένας παράγοντας είναι ο άνθρωπος, ο οποίος και προκαλεί άμεσα ή έμμεσα την κρίση. Μπορεί να γίνει είτε προμελετημένα είτε από αμέλεια. Στη συνέχεια, αναφέρουν ότι αίτιο των κρίσεων μπορεί να είναι τα φυσικά φαινόμενα και οι φυσικές καταστροφές. Σε αυτήν την περίπτωση δεν μπορεί να αναζητηθεί υπαίτιος, καθώς αφορούν συνθήκες έξω από τον άνθρωπο και την επιρροή του. Τέλος, υπάρχουν οι συνθήκες τις οποίες δημιουργούν οι άνθρωποι και οδηγούν σε φυσικές καταστροφές, για τις οποίες υπαίτιες είναι οι ενέργειες του ανθρώπου. Για παράδειγμα, φαινόμενα όπως το φαινόμενο του θερμοκηπίου, η τρύπα του όζοντος κ.λπ. ( Paraskevas, Altinay, McLean and Cooper ,2013)

### **1.5. Πρακτικές διαχείρισης κρίσης**

Όταν δημιουργείται μια κρίση, οι εμπλεκόμενοι έχουν αρκετούς διαφορετικούς τρόπους ώστε να τις διαχειριστούν με τρόπο που να μην προκαλέσουν μόνιμη ζημιά στο σύστημα και την ίδια στιγμή να δημιουργήσουν μια διορθωτική κουλτούρα για το μέλλον.

Ο Coombs (1995) υποστηρίζει ότι ο τρόπος με τον οποίο θα διαχειριστεί κάποιος την κρίση που έχει ξεσπάσει, εξαρτάται στον τρόπο με τον οποίο ηγείται. Με δεδομένο ότι η επικοινωνία είναι ανεπαρκής από την ηγεσία, οι κατάλληλες στρατηγικές είναι υψίστης σημασίας για την αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης. Ακόμη, ο Polychroniou (2009) υποστηρίζει ότι η κουλτούρα του κάθε οργανισμού δημιουργείται και παγιώνεται με βάση την ηγεσία που υπάρχει στον εν λόγω οργανισμό, με αποτέλεσμα να υιοθετούνται και συγκεκριμένες στρατηγικές. Επιπλέον, ο ηγέτης είναι εκείνος ο οποίος χρειάζεται να παρέμβει, να ενεργήσει ώστε να σταματήσει η κρίση μέσα από την επιτυχημένη επιλογή ενεργειών και αποφάσεων που καλείται να πάρει. Ο ηγέτης έχει συντονιστικό ρόλο μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων ώστε να υπάρξει αγαστή συνεργασία και να οδηγηθεί σε διαχείριση της κρίσης (Boinet al. 2005).

Ένας άλλος τρόπος διαχείρισης μιας κρίσης είναι με την υιοθέτηση ενός επιτυχημένου μοντέλο διοίκησης κινδύνου. Ενδεικτικά, οι Drennan and McConnell (2007) αναφέρονται σε ένα σύγχρονο μοντέλο το οποίο κάνει λόγο για την αναγνώριση των κινδύνων, την εκτίμηση εμφάνισής τους, την καταγραφή αλλά και την παρακολούθησή τους. Με συστηματικό τρόπο μπορεί να γίνει καταγραφή των ενεργειών, οι οποίες θα οδηγήσουν στην δημιουργία καλών πρακτικών, όπως την αναγνώριση, ανάλυση, επεξεργασία, παρακολούθηση και επισκόπηση ενός επικείμενου κινδύνου.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι κάθε κρίση περιλαμβάνει ανθρώπους, οι οποίοι εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα σε αυτή. Επομένως, η εκπαίδευση του άμεσα εμπλεκόμενου προσωπικού στη διαχείριση μιας κρίσης είναι επιβεβλημένη, ώστε να μπορεί έγκαιρα να υπάρχει αντιμετώπιση. Σύμφωνα με τον Flin (2001) υπάρχουν μια σειρά από εκπαιδεύσεις στις οποίες μπορούν να οδηγηθούν όσοι εμπλέκονται στο σχεδιασμό και την διαχείριση κρίσεων και όσοι λαμβάνουν αποφάσεις, ειδικά όταν

πρόκειται για πειστικά χρονικά διαστήματα. Ο εν λόγω ερευνητής αναφέρεται σε τρεις εκπαιδεύσεις στις οποίες μπορεί να προχωρήσει το προσωπικό που εμπλέκεται στη διαχείριση κρίσεων:

1. στην εκπαίδευση μέσα από τον ηλεκτρονικό υπολογιστή
2. στην εκπαίδευση σε παιχνίδια τακτικής όπου το προσωπικό εκτίθεται σε γραπτά σενάρια πιθανών κινδύνων και κρίσεων και οδηγούνται στην καλλιέργεια σκέψης που αφορά την βελτίωσή της
3. στην εκπαίδευση στην επινοητικότητα, ώστε υπάρχει άμεση και έγκαιρη παρέμβαση στην κρίση

Η συναισθηματική νοημοσύνη ως έννοια που περιλαμβάνει τα συναισθήματα και τις σκέψεις των εμπλεκόμενων σε μια κρίση είναι μια ακόμη σημαντική πρακτική διαχείρισης κρίσεων. Ο ηγέτης ο οποίος έχει έντονα ανεπτυγμένη την συναισθηματική νοημοσύνη είναι συχνά πιο αποτελεσματικός ( Henry, 2003 ) είναι ευκολότερο να μπει στη θέση των συναδέλφων του, να αναγνωρίσει την συναισθηματική τους κατάσταση αλλά και τον τρόπο που σκέφτονται γύρω από μια κατάσταση, επίσης να εκδηλώσει γνήσια το ενδιαφέρον του και να ενεργήσει μέσα από συλλογικές δράσεις ώστε να διαχειριστεί την κρίση ( Rahimetal. 2002 ).

## **1.6. Ο ρόλος της επικοινωνίας**

### **1.6.1 Εμπόδια στην επικοινωνία**

Η επικοινωνία είναι ένα βασικό συστατικό σε κάθε φορέα, ειδικά σε ότι αφορά την εμφάνιση και διαχείριση κρίσεων. Ο τρόπος με τον οποίο είναι δομημένος κάθε οργανισμός επιδρά στον τρόπο που θα φτάσει η πληροφορία, επομένως η επικοινωνία μπορεί να είναι εμπόδιο ή κλειδί για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και την διαχείρισης της κρίσης ( Fortune and Peters, 2005 ). Η επικοινωνία συνδέεται άμεσα με την ανάπτυξη και εξέλιξη ενός φορέα και η δυσκολία στην επικοινωνία έχει

άμεση συσχέτιση με την εμφάνιση κρίσεων ( Hillyard, 2000 ). Ο ίδιος, συνεχίζει αναφερόμενος στο βασικό συστατικό μιας καλής επικοινωνίας που είναι η μετάδοση της πληροφορίας με τρόπο που να είναι κατανοητός στον αποδέκτη. Σε αυτήν την περίπτωση, ακόμη και σε εμφάνιση κρίσης, το δίκτυο επικοινωνίας λειτουργεί καλά και γίνεται σαφές το πλάνο ενεργειών σε όλους.

Η ελλιπής επικοινωνία είναι από μόνη της ενδεικτική για τον τρόπο αντιμετώπισης μιας κρίσης και σύμφωνα με τον Coombs (2007) προδιαθέτει για τις απαιτούμενες ενέργειες. Όταν δεν μεταφέρονται όλες οι πληροφορίες, μεταφέρονται λανθασμένα, με επιείκεια ή με τρόπο που να μην αντικατοπτρίζει τον πραγματικό βαθμό της κατάστασης, δημιουργούνται εμπόδια στην επικοινωνία τα οποία καλείται ένας οργανισμός να διαχειριστεί ( Goldhaber, 1990 ).

Ο Albrecht (1996) αναφέρει ότι υπάρχουν επιπλέον εμπόδια , όταν ο ηγέτης επιλέξει να χρησιμοποιήσει στην επικοινωνία του το μοντέλο “stonewall” καθώς τα χαρακτηριστικά της σχετικά με την άρνηση του προβλήματος, την υποβάθμιση της κατάστασης, την αποδοχή της κατάστασης μόνο σε μερίδα ατόμων και την συνέχιση των υπόλοιπων εργαλείων της εταιρείας σαν να μην έχει συμβεί τίποτα, δεν θα οδηγήσουν σε βελτίωση της επικοινωνίας.

Ωστόσο, όπως γίνεται σαφές η επικοινωνία, από τη στιγμή που περιλαμβάνει πολλές συνισταμένες ( πομπός, δέκτης, μήνυμα κ.λπ.), ο ηγέτης χρειάζεται να είναι σε θέση να επιλέξει το κατάλληλο είδος επικοινωνίας που απαιτείται κάθε φορά, χωρίς ωστόσο να αποφεύγει να λάβει υπόψη του τα διπλά μηνύματα που μπορεί να στέλνει μέσω της μη λεκτικής επικοινωνίας. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις στις οποίες ένας ηγέτης προσπαθεί να περάσει ένα μήνυμα μέσα από τα λεγόμενά του και την ίδια στιγμή, ασυνείδητα και ακούσια χρησιμοποιεί το σώμα του ώστε να περάσει ένα διαφορετικό μήνυμα. Στόχος της επικοινωνίας είναι να

περνάει ξεκάθαρα μηνύματα, τα οποία θα ταιριάζουν τόσο λεκτικά όσο και μη λεκτικά μεταξύ τους και θα ακολουθούν την πρόθεση που ισχύει κάθε φορά (Βασιλείου και Κεχάογλου, 2015).

### 1.7.2. Στρατηγικές επικοινωνίας

Ο Coombs (2007) αναφέρεται αναλυτικά σε διαφορετικές κατηγορίες στρατηγικών φήμης που μπορούν να αντιμετωπίσουν μια επικείμενη κρίση. Αναλυτικά, αναφέρεται στα εξής:

1. Στρατηγική άρνησης (Denial): σε ένα πρώτο επίπεδο, ο ηγέτης καλείται να χειριστεί την νέα κατάσταση που έχει προέλθει μετά την κρίση και ο χειρισμός του περιλαμβάνει την άρνηση της κατάστασης, την επίθεση κατά όσων βάλλουν τον οργανισμό κ.λπ.(Scapagoating)
2. Στρατηγική μείωσης επιπτώσεων: με αυτήν την στρατηγική, ο ηγέτης προσπαθεί να δικαιολογήσει (Excuses) την υφιστάμενη κατάσταση, αρχικά ότι δεν μπορούσε να ελέγξει την κατάσταση ή την άρνηση πρόθεσης για όσα συμβαίνουν. Επίσης μέσω της αιτιολογίας (Justification) προσπαθώντας να μειώσει το μέγεθος της ζημιάς.
3. Στρατηγική απόκτησης εύνοιας: με αυτήν την στρατηγική ο ηγέτης προσπαθεί να αποζημιώσει τους εμπλεκόμενους (Compensation) , να αναδείξει την υπεροχή τους μέσω της παροχής βοήθειας και μέσω της απολογίας (Apology) αναλαμβάνοντας την ευθύνη ώστε να υπάρξει εκ νέου εύνοια για το πρόσωπό του και τον φορέα που εκπροσωπεί.
4. Στρατηγική Υποστήριξης: αυτή η στρατηγική αναφέρεται στις ενέργειες αποκατάστασης της κατάστασης μέσα από κινήσεις υπενθύμισης (Reminding) των καλών πράξεων στο παρελθόν και καλόπιασμα (Ingratiating) όσων έχουν βοηθήσει στην κρίση.

Επίσης μέσω της θυματοποίησης (Victimage) η ηγεσία αναφέρει ότι είναι θύμα της κρίσης.

Ομοίως, ο Benoit (1995;1997) αναφέρεται στις εξής στρατηγικές αποκατάσταση της εικόνας:

#### 1. Στρατηγικές Άρνησης (Denial)

- Απλή άρνηση: με αυτή την στρατηγική ο ηγέτης ή ένας οργανισμός αρνείται ότι συνέβη το γεγονός ή ότι διέπραξε το αδίκημα.
- -Μεταφορά την ευθύνης (shifting the blame): αυτή η στρατηγική αναφέρεται στις ενέργειες αποκατάστασης της εικόνας μέσα από κατηγορίες άλλου ατόμου ή ομάδας ατόμων που μπορεί να ευθύνεται για την κρίση

#### 2. Στρατηγικές Διαφυγής – Μείωση Ευθύνης (Evasion of Responsibility)

- Πρόκληση (provocation): ο ηγέτης ή οργανισμός δηλώνει ότι αντέδρασε σε ενέργεια άλλου
  - Άγνοια (defeasibility): με αυτή την στρατηγική ο ηγέτης προσπαθεί να αναφέρει ότι δεν υπήρχαν οι απαραίτητες πληροφορίες ώστε να έχει την δυνατότητα να ελέγξει την κατάσταση
  - Ατύχημα (accident): Η κρίση ήταν αποτέλεσμα ατυχήματος
  - Καλές προθέσεις (good intentions): προσπαθεί να αναδείξει τις καλές προθέσεις του και ότι δεν είχε πρόθεση για κακό
- #### 3. Στρατηγικές μείωσης των επιπτώσεων (reduce offensiveness of the event)

- Υποστήριξη (bolstering): με αυτή την στρατηγική ο ηγέτης επισημάνει τα θετικά του χαρακτηριστικά αξίες, ιδεολογίες κ.ο.κ
  - Ελαχιστοποίηση (minimization): αυτή οι στρατηγική αναφέρεται στις ενέργειες που κάνει ο ηγέτης ώστε να μειώσει τα αρνητικά συναισθήματα που δημιουργήθηκαν από την κρίση και την σοβαρότητα της κατάστασης
  - Διαφοροποίηση (differentiation) : η στρατηγική αυτή αναφέρεται στην παρουσίαση πιο σοβαρών κρίσεων από αυτή που αντιμετωπίζεται
  - Υπέρβαση (transcendence): είναι η τοποθέτηση της κρίσης σε ευρύτερο πλαίσιο όπως ένα κοινωνικό ζήτημα
  - Επίθεση στον κατηγορο (attack accuser): αυτή η στρατηγική αναφέρεται στις ενέργειες του ηγέτη ώστε να μειώσει την αξιοπιστία του κατηγορου
  - Αποζημίωση (compensation): είναι οι ενέργειες που γίνονται ώστε να αποζημιωθούν τα άτομα που επηρεάστηκαν από την κρίση πχ οικογένειες θυμάτων
4. Διορθωτικές ενέργειες (Corrective Action): είναι η στρατηγική όπου αναφέρονται οι ενέργειες που θα ακολουθήσουν με σκοπό να διορθωθεί το πρόβλημα ή να μην ξανασυμβεί
5. Απολογία (Mortification): αυτή η στρατηγική αναφέρεται στην αποδοχή ευθυνών και στην μετάνοια για όσα έχουνπραχθεί

Σύμφωνα με τους Fitzpatrick and Rubin (1995), το είδος της κρίσης έχει άμεσο αντίκτυπο στον τρόπο που θα επιλεγεί ως στρατηγική επικοινωνίας. Πιο συγκεκριμένα, η άρνηση για παράδειγμα, μπορεί να



είναι μια επιτυχημένη στρατηγική, όμως σε περιπτώσεις μεγάλης ευθύνης του οργανισμού, δεν είναι καλή επιλογή καθώς δημιουργεί εντυπώσεις απόκρυψης στοιχείων, αρνητικών συναισθημάτων στην όλη κατάσταση και αποφυγή λήψης ευθυνών.

Ο Albrecht (1996), αναφέρει ότι η επικοινωνία μπορεί να βελτιωθεί με τη χρήση των σωστών στρατηγικών. Αρχικά, το πλάνο στρατηγικών επικοινωνίας χρειάζεται να έχει οργανωθεί ώστε τα μηνύματα που στέλνει ο ηγέτης να αφορούν διαφορετικούς παραλήπτες, ανάλογα με τη σοβαρότητα κάθε φορά. Επιπλέον, ο ηγέτης χρειάζεται να είναι σε θέση να διαχωρίσει την θέση του από τον εαυτό του, ώστε να μπορεί να έχει καλύτερη εικόνα των πραγμάτων. Με αυτήν την στρατηγική θα είναι σε θέση να δει καλύτερα τις ενέργειες του. Χρειάζεται ακόμη να μπορεί να δεχθεί ότι έχει συμβεί, χωρίς να εμμένει στην άρνηση και να επικοινωνεί ειλικρινά με το κοινό του κατά τη διάρκεια της κρίσης. Η επικοινωνία η οποία δυσχεραίνει κατά τη διάρκεια της κρίσης, χρειάζεται να επανεδραιωθεί μέσα από συγκεκριμένα μηνύματα του ηγέτη. Τέλος, είναι σημαντική στρατηγική το να μπορεί ο ηγέτης να προγραμματίζει σωστά τον τρόπο που θα χειριστεί τα μέσα μαζικής επικοινωνίας σε κάθε του βήμα καθώς και το να παραμένει αληθινός μέσα από την ρεαλιστική απεικόνιση της κατάστασης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΗΓΕΣΙΑ

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει εκτενής αναφορά της έννοιας της ηγεσίας. Αρχικά θα γίνει προσπάθεια να οριστεί και στη συνέχεια θα αναλυθούν επιμέρους η πολιτική ηγεσία καθώς και η συμπεριφορά και τα χαρακτηριστικά που φέρει ένας ηγέτης. Στη συνέχεια θα αναφερθεί η ηγεσία σε κρίση και τέλος θα γίνει εκτενής αναφορά σε στρατηγικές πλαισίωσης πολεμικής ρητορικής που σχετίζονται με την ηγεσία.

## 2.1 Ηγεσία – Ορισμός

Έχει γίνει προσπάθεια από πολλούς μελετητές να ορίσουν την ηγεσία και σύμφωνα με τον Χυτήρη (1996), η ηγεσία είναι ένας τομέας που έχει μελετηθεί έντονα ωστόσο κατανοηθεί πολύ λιγότερο συγκριτικά με άλλους τομείς του μάνατζμεντ. Υπάρχει μια πλειάδα ορισμών που κυκλοφορούν για το εν λόγω φαινόμενο και οι περισσότεροι έχουν ως κοινή συνισταμένη την προσπάθεια της ηγεσίας να επηρεάσει την συμπεριφορά μιας μερίδας ατόμων που φέρουν κοινά κοινωνικά χαρακτηριστικά, ώστε να έχει αποτελεσματικότητα στους στόχους που έχουν τεθεί.

Σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (1998) ηγεσία είναι «*οι προσπάθειες επιρροής των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας ομάδας ατόμων, ώστε το αποτέλεσμα να οδηγήσει σε υλοποίηση συγκεκριμένων και καθορισμένων στόχων*». Η ηγεσία επιτελεί ένα σύνολο λειτουργιών όπως:

- *Καθοδήγηση της συμπεριφοράς*
- *Ανάπτυξη ατόμων*
- *Πειθώ*
- *Έμπνευση*
- *Εμφύχωση*
- *Παρακίνηση*
- *Δημιουργία οράματος κ.λπ.*

Ο Terry (1995), εξηγεί ότι η ηγεσία αποτελεί μια ελεύθερη έκφραση ενός συνόλου χαρακτηριστικών, με δεδομένο ότι ο ηγέτης είναι εξοικειωμένος με τα δικά του χαρακτηριστικά. Με άλλα λόγια, η ηγεσία αφορά σε μεγάλο βαθμό τον χαρακτήρα του ηγέτη και περιέχει ένα σύνολο στοιχείων τα οποία συναντάμε σε ανθρώπους που διατηρούν την επιτυχία σε οργανισμούς, κρατώντας τους ζωντανούς και βιώσιμους. Ακόμη, η ηγεσία οδηγεί τα άτομα στην υιοθέτηση και ανάπτυξη ιδεών

και οραμάτων σχετικά με αλλαγές σε υφιστάμενες καταστάσεις μέσα από την ενεργοποίησή τους και την προώθηση συγκεκριμένων εργαλείων ώστε να καταφέρουν τους στόχους τους.

Η ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ως μια «κοινή διαδικασία ενίσχυσης της συλλογικής και ατομικής ικανότητας των ανθρώπων να επιτελούν αποτελεσματικά τους ρόλους εργασίας τους» ( Yukl,1999 ).Ο συγκεκριμένος ορισμός είναι εναλλακτικός καθώς δεν υποστηρίζει την ανάγκη διεκπεραίωσης των ηγετικών ενεργειών από ένα και μόνο άτομο αλλά από ένα σύνολο ατόμων. Επομένως, με βάση την εν λόγω οπτική της ηγεσίας, γίνεται σαφές ότι ορισμένες ηγετικές λειτουργίες μπορεί να ασκούνται από ένα και μόνο πρόσωπο, ορισμένες μπορεί να ασκούνται από μια μερίδα ατόμων και τέλος, άλλες μπορεί να εκτελούνται από διαφορετικά άτομα κάθε φορά που εμφανίζονται οι συνθήκες προς εκτέλεσή της .

Ο κάθε ηγέτης εμφανίζει ένα διαφορετικό στυλ στο οποίο ανταποκρίνεται ο τρόπος με τον οποίο αλληλεπιδρά, συμμετέχει και οργανώνει μια ομάδα ατόμων και το συγκεκριμένο στυλ που υιοθετεί, υποδηλώνει και τον τρόπο που θα λειτουργήσει η εκάστοτε ομάδα. Το στυλ με άλλα λόγια είναι η προσέγγιση του ηγέτη για να εντείνει την επιρροή του σε μια ομάδα ( Mullins, 1991).

## 2.2 Πολιτική Ηγεσία

Η πολιτική ηγεσία, ως υποκατηγορία της ηγεσίας έχει εμφανιστεί ήδη από τον 16<sup>ο</sup> αιώνα και τον Μακιαβέλι μέσα από την προσέγγισή του στον «Ηγεμόνα». Με άλλα λόγια, είναι μια διαχρονική μορφή ηγεσίας, η οποία αρχικά εκλήφθηκε ως οι τρόποι για να γλιτώσει ο ηγεμόνας την κατηγορία για πράξεις που μπορεί να επιτελέσει με στόχο την εξουσία.

Ο Burns σύμφωνα με τον Παπάζογλου (2012), μέσα από το έργο του εξετάζει τα βασικά χαρακτηριστικά της πολιτικής ηγεσίας ως έννοια και την ορίζει ως εκείνη η μορφή που την ασκούν πρόσωπα που έχουν συγκεκριμένα στόχους και υλοποιούν τα κίνητρά τους μέσα από την υιοθέτηση ενεργειών που εκπροσωπούν ένα σύνολο υποστηρικτικών, ακόμη και αν χρειάζεται να έρθουν σε σύγκρουση με άλλους φορείς, οργανισμούς ή ηγέτες. Ο Παπάζογλου (2012) ακόμη τονίζει την έννοια των κινήτρων από τον παραπάνω ορισμό καθώς και την σχέση που δημιουργείται ανάμεσα στον ηγέτη και το πλήθος το οποίο ηγείται.

Η πολιτική ηγεσία αναφέρει ο Κουτσούκης (1990) αναλύεται μέσα από μοντέλα εκδήλωσης της πολιτικής ηγεσίας. Χαρακτηριστικά, η πρώτη κατηγορία επαφίεται στην ψυχοπολιτική προσέγγιση, με βάση την οποία η πολιτική ηγεσία είναι αποτέλεσμα των χαρακτηριστικών του ηγέτη από την παιδική του ακόμη ηλικία και ο τρόπος δράσης του είναι συνεπακόλουθος των βιωμάτων του. Η δεύτερη κατηγορία έχει να κάνει με την ψυχοκοινωνική προσέγγιση, στην οποία τα χαρακτηριστικά του ηγέτη εκτιμώνται σε συνάρτηση με των μελών της κοινωνίας. Ο ηγέτης διατηρεί μια σχέση με τα μέλη της κοινωνίας και με βάση την σχέση που διατηρεί, οργανώνεται και η πολιτική ηγεσία. Τέλος, η πολιτική ηγεσία μπορεί να βρει εφαρμογή σε ομαδικό επίπεδο, όταν λόγου χάρη μιλάμε για το κοινοβούλιο ή άλλες ομάδες επιφανών πολιτικών προσώπων, τα οποία ασκούν πολιτικά αξιώματα.

Επιπλέον, η πολιτική ηγεσία έχει δύο διαφορετικούς τύπους: την ηγεσία της μεταμόρφωσης και την ηγεσία της συναλλαγής ( Παπάζογλου,2012 ). Η ηγεσία μεταμόρφωσης είναι ένα είδος πολιτικής ηγεσίας στο οποίο ο ηγέτης και τα άτομα που τον υποστηρίζουν αλληλεπιδρούν με συνέχεια και σταθερότητα καθώς εναρμονίζονται με στόχο την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Η ηγεσία μεταμόρφωσης μπορεί να είναι

- μεταφέρεται στο σύνολο της ομάδας και στη συνέχεια γίνεται προσπάθεια να συνδεθεί με τα ζητήματα της πολιτικής ατζέντας, τους σκοπούς της οποίας εξυπηρετούν.
- Την μεταρρυθμιστική, στην οποία ο ηγέτης προσπαθεί να φέρει αλλαγές στην υπάρχουσα κατάσταση μέσα από την αλλαγή του πολιτικού συστήματος, έχοντας όμως να αντιταχθεί σε ένα σύνολο καταστάσεων με στόχο το κέρδος, οι οποίες διατηρούνται για καιρό
- Την επαναστατική ηγεσία, η οποία έχει να φέρει ριζοσπαστικές προτάσεις στο προσκήνιο, χρειάζεται όμως ένα μεγάλο σύνολο υποστηρικτών με κοινές αντιλήψεις και ιδέες ώστε να τα καταφέρει. Η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας εξυπηρετείται όταν το κοινωνικό σύνολο είναι απογοητευμένο από την κατάσταση που επικρατεί και ζητούν περισσότερα
- Τέλος, η ηγεσία ηρώων και ιδεολόγων αφορά την πολιτική ηγεσία στην οποία ο ηγέτης καλείται να φέρει ένα σύνολο χαρακτηριστικών, στο οποίο θα καταφέρει να έχει στο πλευρό του το μεγαλύτερο μέρος του κοινωνικού συνόλου και την ίδια στιγμή θα είναι σε θέση να αντικρούσει την υπάρχουσα πολιτική κατάσταση, έχοντας στην προσωπική του ατζέντα διαφορετικές αξίες.

Από την άλλη, η συναλλαγματική ηγεσία, σχετίζεται με τους τρόπους με τους οποίους ο ηγέτης καταφέρνει να πετύχει τους στόχους του μέσα από την υιοθέτηση ανταλλακτικών υπηρεσιών. Στην εν λόγω κατηγορία, συναντάμε τις εξής υποκατηγορίες:

- Την ηγεσία γνώμης, με βάση την οποία ο ηγέτης προσπαθεί να κινητοποιήσει τους υποστηρικτές του ώστε να πετύχουν κάθε φορά παρόμοιους στόχους με τους προηγούμενους
- Την ηγεσία ομάδας, στην οποία ο ηγέτης ο οποίος συνήθως είναι μέλος μιας ομάδας γραφείου, οδηγεί την ομάδα σε αλλαγή μέσα από δημιουργία ομάδων πίεσης και αξίωσης άλλων συμφερόντων
- Την κομματική ηγεσία, μέσα από την οποία ο ηγέτης αφουγκράζεται τις ανάγκες των ατόμων που τον υποστηρίζουν και καταφέρνει να συγκεντρώσει τους απαραίτητους πόρους ώστε να ανταποκριθεί σε ότι του ζητείται
- Την νομοπαρασκευαστική - νομοθετική ηγεσία η οποία σχετίζεται με την νομοθετική εξουσία και αφορά τους τρόπους με τους οποίους δημιουργείται νέο νομοθετικό πλαίσιο αλλά και έρχονται στο φως διαφορές, τις οποίες φροντίζει
- Την εκτελεστική εξουσία τέλος, η οποία σχετίζεται με συγκεκριμένους και υλοποιήσιμους στόχους, που τίθενται από τους υποστηρικτές του ηγέτη

### 2.3 Ηγετική Συμπεριφορά & Χαρακτηριστικά

Ο ηγέτης, είναι μια φιγούρα που ενδείκνυται, ανάλογα με το σκοπό που επιτελεί, να φέρει και ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά, αναδεικνύοντας την σημαντικότητα του ρόλου του. Εξάλλου, ο ηγέτης υπάρχει, έχοντας δίπλα του μια ομάδα ατόμων που τον υποστηρίζουν, ώστε να μπορέσει να φέρει εις πέρας τους στόχους που έχουν τεθεί.

Σύμφωνα με τον Digman (1999), ένας αποτελεσματικός ηγέτης χρειάζεται να έχει χαρακτηριστικά τα οποία εντάσσονται σε πέντε διευρυμένες κατηγορίες:

- την εξωστρέφεια,
- την αξιοπιστία,
- την συγκαταβατικότητα,
- την συναισθηματική σταθερότητα και
- την διάθεση για ανοιχτό μυαλό.

Αναλυτικά, η εξωστρέφεια αφορά τις ικανότητες ενός ηγέτη να μπορεί να μεταβιβάσει τις ιδέες του και τα οράματά τους στους υποστηρικτές του, ειδικά όταν πρόκειται για καταστάσεις κρίσης, στις οποίες καλείται να βγει μπροστά. Η αξιοπιστία έχει να κάνει με την προσπάθεια του ηγέτη να διατηρήσει υψηλό το ηθικό του και των υποστηρικτών του ώστε να καταφέρουν να επιτύχουν τις προσπάθειές τους. Η συγκαταβατικότητα σχετίζεται με τους τρόπους που επιλέγει ο ηγέτης να επικοινωνήσει με τους γύρω του καθώς και στις καλά ανεπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες, οι οποίες μπορούν να συμβάλλουν τα μέγιστα. Η συναισθηματική σταθερότητα μπορεί να βοηθήσει τον ηγέτη να παραμείνει ψύχραιμος σε δύσκολες καταστάσεις και να τις διαχειριστεί καλύτερα και ποιοτικότερα. Ακόμη, συνδέεται με την

δέσμευση που επιδεικνύει προς την ομάδα του και τους υποστηρικτές του. Τέλος, η διάθεση του ηγέτη να έχει ανοιχτό μυαλό συνδέεται με την προσπάθειά του να καταλάβει την διαφορά της ιεραρχίας και το πότε χρειάζεται να εφαρμόζεται κατά γράμμα ή το πότε και το πώς χρειάζεται να μεταφέρεται η πληροφορία από πάνω προς τα κάτω. Η τελευταία αυτή κατηγορία είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν υπάρχουν ζητήματα τα οποία ο ηγέτης καλείται να λύσει, ωστόσο βρίσκεται σε δίλημμα.

Ο Yukl (2013) υποστηρίζει ότι ένας καλός ηγέτης χρειάζεται επιπρόσθετα να έχει αυτογνωσία, να επιδεικνύει αυτοπεποίθηση και αυτό-επίγνωση των καταστάσεων στις οποίες βρίσκεται. Τα παραπάνω, για να μπορέσουν να ριζώσουν, χρειάζεται να συνδυάζονται με συναισθηματική ωριμότητα η οποία θα είναι εμφανής στην συμπεριφορά του. Ακόμη, ο χαρακτήρας του θα είναι ακέραιος και θα είναι σε θέση να αναγνωρίζει τις ανάγκες της ομάδας του και θα ανταποκρίνεται επαρκώς σε αυτές.

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό του ηγέτη είναι το να επιλέξει πολύ προσεκτικά τους ανθρώπους που τον στηρίζουν και τον βοηθούν να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα, καθώς σύμφωνα με τους Clark and Clark (1994), ο ηγέτης χρειάζεται να ακούει το περιβάλλον γύρω του και να στηρίζεται στους ανθρώπους που μπορούν να τον βοηθήσουν με τις επιδόσεις και τις ικανότητές τους.

Έχουν γίνει αρκετές μελέτες στις οποίες αναφέρονται τα βασικά χαρακτηριστικά ενός καλού ηγέτη, όπως η μελέτη των Hershkovich et al.,(2016), με στόχο τις δεξιότητες της αποτελεσματικής ηγεσίας, μετά την εμπόλεμη κατάσταση που επικρατούσε στο Ισραήλ. Οι εν λόγω ερευνητές υποστηρίζουν ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης χρειάζεται αρχικά να έχει

1. βασικές δεξιότητες ηγεσίας, να είναι δηλαδή ξεκάθαρο το τι θέλει να πετύχει αναλαμβάνοντας την εξουσία, να είναι σε θέση να



γενικεύσει τις γνώσεις που διαθέτει και να τις μεταβιβάσει. Ακόμη, να έχει ένα ξεκάθαρο πλάνο αλλά και βασικές επικοινωνιακές δεξιότητες ώστε να το μεταλαμπαδεύσει. Η συνεργασία με την υπόλοιπη ομάδα αλλά και η δυνατότητα να διαπραγματευτεί όταν και όποτε χρειαστεί, είναι εξίσου σημαντικές.

2. Δεξιότητες στη διαχείριση επειγουσών καταστάσεων. Ο ηγέτης χρειάζεται να μπορεί να διαχειριστεί σοβαρές καταστάσεις άμεσα και αποτελεσματικά, να είναι σε θέση να αποφασίζει με σωστή κρίσιμη σε έγκαιρο χρονικό διάστημα, να μπορεί να αναλύει τις συνισταμένες κάθε απόφασης και να έχει τις γνώσεις και την εμπειρία για να αναλάβει την ευθύνη.
3. Δεξιότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Ο ηγέτης οφείλει να είναι σε θέση να ενώνει την ομάδα, να ανεβάζει το ηθικό της όταν αντιμετωπίζει δυσκολίες, να μπορεί να απορροφά τους κραδασμούς της ομάδας και τις δυναμικές της, να κρατά την ομάδα στοχοπροσηλωμένη και να φροντίζει για τις ανάγκες της.

Ακόμη πιο ενδεδειγμένη είναι η κατηγοριοποίηση που πραγματοποίησε ο Veenema et al.,(2017) με αφορμή την εργασία τους σε μεγάλο νοσοκομείο της Αμερικής το οποίο ήταν νοσοκομείο αναφοράς για μεγάλες καταστροφές. Με βάση το υλικό που συγκέντρωσε, ένας αποτελεσματικός ηγέτης έφερε τα εξής χαρακτηριστικά:

1. Χαρακτηριστικά προσωπικότητας: ο ηγέτης χρειάζεται να ενισχύει την προσπάθεια για συνεργασία και να έχει αξιοπιστία και σεβασμό προς το πρόσωπό του. Να είναι ρεαλιστής στις απαιτήσεις και τους στόχους του, να εμπνέει εμπιστοσύνη και να έχει ευελιξία σε αλλαγές και έκτακτες καταστάσεις. Να ακούει προσεκτικά χωρίς να κρίνει, να έχει εξωστρεφή χαρακτήρα, να είναι εχέμυθος και να έχει καλή αίσθηση του χιούμορ

2. Χαρακτηριστικά ηγεσίας: ο ηγέτης χρειάζεται να είναι πάντοτε σε ετοιμότητα, να είναι ενδεδεγμένος και με διάθεση στη λεπτομέρεια, να έχει υπομονή και «γερό στομάχι» και να μπορεί να εμπιστευτεί τον τρόπο που κρίνει και αποφασίζει.
3. Ικανότητες επιλογής αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων: Ο ηγέτης χρειάζεται να μπορεί να αποφασίζει σωστά και προς όφελος της ομάδας, άσχετα από το βαθμό δυσκολίας της απόφασης, να είναι οργανωτικός και άμεσος, να αντιλαμβάνεται τους άγραφους κοινωνικούς κανόνες της ομάδας και να ανταποκρίνεται σε αυτούς
4. Επικοινωνία: οι επικοινωνιακές δεξιότητες είναι το κλειδί για έναν αποτελεσματικό ηγέτη καθώς χρειάζεται να είναι σε θέση να επικοινωνεί κατάλληλα τόσο με τους ανωτέρους του όσο και με την ομάδα των υποστηρικτών του, να μπορεί να δημιουργεί ευκαιρίες για συνάντηση με επιτυχία, να διατηρεί καλές επαφές, να είναι σε θέση να απαντήσει σε φήμες και υποψίες και να μπορεί να διαχειρίζεται με επιτυχία τις αναρτήσεις των κοινωνικών δικτύων
5. Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: ο ηγέτης χρειάζεται να είναι σε θέση να διαχειρίζεται δύσκολες καταστάσεις και να βρίσκεται δίπλα στα μέλη που τον έχουν ανάγκες, να φροντίζει τις ανάγκες της ομάδας του, να έχει ανεπτυγμένη την ενεργητική ακρόαση, να έχει εμπιστοσύνη όχι μόνο στις δικές του δυνάμεις αλλά και σε όσους έχει δίπλα του, να μπορεί να διαχειριστεί τα συναισθήματά του κ.λπ.
6. Κατανόηση της οργανωτικής δομής: ο ηγέτης χρειάζεται να κατανοήσει επακριβώς σε ποιο σημείο ξεκινά και σταματά ο δικός του ρόλος, ώστε να μπορεί να συνεργαστεί με όλη την ομάδα, παρέχοντας την βοήθειά του και τις συμβουλές του, όποτε του

ζητηθούν. Χρειάζεται να είναι δεκτικός και διαθέσιμος στην ομάδα και να μπορεί να βρίσκει λύσεις σε ζητήματα που προκύπτουν.

7. Διαχείριση καταστροφών: σε περίπτωση που ο ηγέτης βρεθεί αντιμέτωπος με μια έντονα καταστροφική συνθήκη, χρειάζεται να είναι σε θέση να δει με ποιον τρόπο μπορεί να είναι βοηθητικό, να μοιράσει αρμοδιότητες με επιτυχία, να μπορεί να αξιοποιεί στο μέγιστο τους ανθρώπους που έχει δίπλα του, να είναι διευκολυντικός στο έργο των συνανθρώπων του, να είναι έτοιμος να βοηθήσει όπου χρειαστεί και να έχει ένα εφεδρικό πλάνο για το ποιος θα αναλάβει τη θέση του σε περίπτωση που χρειαστεί.
8. Γνώσεις: τέλος, ο ηγέτης, οφείλει να γνωρίζει επακριβώς την φιλοσοφία του φορέα στον οποίο βρίσκεται, να αντιλαμβάνεται όλες τις ενέργειες που προβλέπεται να γίνουν ανάλογα με την περίπτωση, να μπορεί να διαχειριστεί κάθε φορά τις τρέχουσες συνθήκες, να ζητά να εκπαιδευτεί συχνά, να μπορεί να εντοπίσει τα αδύναμα του σημεία και να συνεργάζεται με τους ανθρώπους γύρω του.

## 2.4 Ηγεσία σε κρίση

Όπως έγινε σαφές και παραπάνω, ο ηγέτης μπορεί να έχει ένα σύνολο διαφορετικών χαρακτηριστικών, τα οποία θα τον κάνουν να είναι χαρισματικός και αποτελεσματικός σε αυτό που χρειάζεται κάθε φορά

από εκείνον. Ωστόσο, είναι σημαντικό να διαφανεί ο τρόπος που θα επιλέξει ο ηγέτης να συμπεριφερθεί σε περίοδο κρίσης. Έγινε σαφές σε όλη την εργασία ότι υπάρχουν διαφορετικά είδη κρίσης, επομένως ανάλογα με την κρίση που καλείται ο ηγέτης να διαχειριστεί, επιλέγει να λειτουργήσει.

Όταν μιλάμε για μια κρίση που οδηγεί σε καταστροφή, τότε ο ηγέτης χρειάζεται να είναι άμεσος και αποτελεσματικός, ώστε να αντιμετωπίσει ότι έχει προκύψει, πριν φύγει εντελώς από τον έλεγχο του.

Στην οξεία κατάσταση της κρίσης, στην οποία ο χρόνος αντίδρασης είναι περιορισμένος, είναι σημαντικό ο ηγέτης να μπορεί να αντιδρά σωστά, αντιλαμβανόμενος πλήρως την κατάσταση στην οποία έχει περιέλθει. Σε αυτήν την φάση, το καταλληλότερο στυλ που μπορεί να υιοθετήσει ο ηγέτης, είναι το αυταρχικό. (Willems et al., 2013). Όταν περάσει η πρώτη περίοδος της κρίσης και οδηγηθεί η περίοδος της επιστροφής στην κανονικότητα, ο ηγέτης δύναται να επιστρέψει σε πιο συμμετοχικά στυλ, τα οποία πιθανόν να ανταποκρίνονται και καλύτερα στην προσωπικότητά του.

Με δεδομένο ότι οι κρίσεις είναι πολλές, συχνές, έκτακτες, έντονες, άμεσες και επιτακτικές, ο αποτελεσματικός ηγέτης χρειάζεται να έχει τις κατάλληλες γνώσεις αλλά και ικανότητες ώστε να χειριστεί την ομάδα που τον υποστηρίζει και σε συνεργασία να πετύχουν την αποκλιμάκωση και την σταθεροποίηση της κατάστασης. Η κρίση από μόνη της, επιτάσσει την εφαρμογή συγκεκριμένων οδηγιών και η αλλαγή στο είδος της ηγεσίας επέρχεται με την επιστροφή στην ομαλοποιημένη, προηγούμενη κατάσταση. Αναλυτικότερα, η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κρίσεων από την ηγεσία μπορεί να αξιολογηθεί από τις εξής διαστάσεις:

1. Πρώιμη αναγνώριση (Early Recognition): μια κρίση πιθανόν να είναι προβλέψιμη αν και αυτό δεν είναι πάντα

το ρεαλιστικό σενάριο ωστόσο εκ των υστέρων όταν τα αποτελέσματα της κρίσης είναι ξεκάθαρα συχνά φαίνεται ότι μια κρίση ήταν προβλέψιμη ( Turner, 1978; Tetlock, 2005; Woods, 2005; Comfort, 2007) . Οι παράγοντες δημιουργίας έγκαιρης αναγνώρισης μιας κρίσης είναι η εμπειρία του ηγέτη με τον επικείμενο κίνδυνο (Roe and Schulman, 2008) και η οργανωτικότητα δηλαδή η κουλτούρα της ηγεσίας συνεχής επαγρύπνηση (Weick and Sutcliffe, 2002).

2. Δημιουργία νοήματος ( Sensemaking ): δημιουργία μηχανισμού εκτεταμένων νοημάτων σε ακραία γεγονότα. Η συνειδητοποίηση της κατάστασης , της έκτασης και των επιπτώσεων της κρίσης ώστε να ληφθούν αποφάσεις. Η αποτελεσματική δημιουργία νοημάτων απαιτεί καλή επεξεργασία πληροφοριών και πληροφόρησης.
3. Λήψη κρίσιμων αποφάσεων ( Making Critical Decisions ): σε μια κρίση η λήψη αποφάσεων είναι το πιο κρίσιμο κομμάτι. Η ηγεσία πρέπει να επηρεάσει την κοινή γνώμη για την καταλληλότητα των αποφάσεων της όπως και για τους σκοπούς που εξυπηρετούν. Σύμφωνα με τον ( Heifetz, 1994) οι αποτελεσματικότεροι ηγέτες είναι αυτοί που συντονίζουν μια διαδικασία προσαρμογής στην κρίση όπου σύμφωνα με τον επικείμενο κίνδυνο λαμβάνονται οι αποφάσεις.
4. Κάθετος και Οριζόντιος συντονισμός (Orchestrating Vertical and Horizontal Coordination): η ηγεσία στοχεύει στην βέλτιστη συνεργασία με ομάδες κοινού ή οργανισμούς για να επιτύχουν μια συντονισμένη

συμπεριφορά. Σε μια κρίση το κοινό που μπορεί να επηρεαστεί όπως πολίτες, τοπικοί οργανισμοί, κοινότητες κ.ο.κ έχουν την ικανότητα προσαρμογής και δημιουργούν γέφυρες συνεργασίας για την παρούσα κατάσταση ( Carr, 1932; Drabek, 1985; Comfort and Okada, 2013).

5. Δημιουργία ερμηνείας ( Meaning Making ): το πλαίσιο μέσα στο οποίο η ηγεσία ερμηνεύει τα γεγονότα, αναφέρεται στην σαφή ερμηνεία της κρίσης και τους τρόπους επίλυσης της. Λόγου χάρη ο ηγέτης συσχετίζει τα γεγονότα με τις βασικές αξίες της κοινωνίας ή της πολιτικής του και οι προσπάθειες διαχείρισης πρέπει να προσαρμόζονται σε αυτές τις αξίες. Η διαδικασία δημιουργίας νοήματος, με άλλα λόγια, *«είναι κρίσιμη για την (μακροπρόθεσμη) νομιμότητα των δημόσιων θεσμών»* (cf. Rosenthal, Boin and Bos, 2001).
6. Απόδοση λογοδοσίας (Rendering Accountability): ο απολογισμός των ενεργειών από τους διαχειριστές της κρίσης πριν και κατά την διάρκεια της κρίσης. Αποτέλεσμα της λογοδοσίας είναι η αποκατάσταση της εικόνας της ηγεσίας και της εμπιστοσύνης των δημοσίων θεσμών και αξιών. (Weaver, 1986)
7. Μάθηση (Learning): Σύμφωνα με τον (Comfort, 1999) η ικανότητα της μάθησης είναι σημαντική κατά την διάρκεια την κρίσης αλλά και μετά από αυτή. Μέσα από τον απολογισμό των ενεργειών που λειτούργησαν είτε αποτελεσματικά είτε με αποτυχία , διορθώνονται δυσλειτουργικές διαδικασίες και εξυπηρετεί στην επίλυση του προβλήματος.

8. **Επικοινωνία (Communication):** Ένα από τα εμπόδια στην διαχείριση κρίσεων είναι η μαζική επικοινωνία . Ο μεγάλος όγκος πληροφοριών και σε αρκετές περιπτώσεις λανθασμένων πληροφοριών, εγκυμονεί να μη γίνεται αντιληπτή η επιχείρηση διαχείρισης της κρίσης από την άλλη μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις όσο αφορά την ασφάλεια των εμπλεκόμενων. Οι ηγεσία πρέπει να διασφαλίζει έγκαιρες και σωστές πληροφορίες με σκοπό την διάδοση τους στην δημόσια σφαίρα.
9. **Ενίσχυση της Ανθεκτικότητας (Enhancing Resilience) :** Βασικοί παράγοντες για την δημιουργία καλής προετοιμασίας από τους διαχειριστές είναι η συνεχώς συμμετοχή δοκιμαστικής εφαρμογής ενός σχεδίου δράσης μέσα από την έρευνα και τον εντοπισμό αδυναμιών. Ο προγραμματισμός λειτουργιών ,επικοινωνίας και των πόρων που απαιτούνται για την ορθή διαχείριση της κρίσης, μέσα από τις δραστηριότητες της έρευνας και την εκπαίδευσης αυξάνει το ποσοστό ευελιξίας και ανθεκτικότητας στους κραδασμούς μιας κρίσης αλλά και όλοι εμπλεκόμενοι είναι έτοιμοι να την αντιμετωπίσουν ( Weick and Sutcliffe, 2002 ).

## 2.5 Ηγεσία και στρατηγικές πλαισίωσης πολεμικής ρητορικής

Η ηγεσία, πέρα από την σύνδεση που μπορεί να έχει με αρκετούς όρους, συνδέεται στενά και με πολεμικό λεξιλόγιο καθώς κομμάτι της πολεμικής ηγεσίας είναι οι στρατηγικές πολεμικής ρητορικής που χρησιμοποιούνται. Πιο συγκεκριμένα, οι ηγέτες που εμπλέκονται σε

συνθήκες πολέμου, καλούνται συχνά να χρησιμοποιήσουν επιπλέον εργαλεία για να καταστήσουν σαφές ένα μήνυμα ή να διεκδικήσουν αυτό που έχει ζητηθεί από εκείνους και τους υποστηρικτές τους.

Η ρητορική ως όρος αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ορίζεται ο συνδυασμός του λόγου και των επιχειρημάτων του ηγέτη τόσο σε προφορικό όσο και σε γραπτό λόγο με στόχο να καταφέρει να γίνει αποτελεσματικός και να ασκήσει πίεση ώστε να καταφέρει τους στόχους του. Η ρητορική σχετίζεται με τις τεχνικές του πολέμου, όταν αφορά καταστάσεις που κρίνονται εμπόλεμες ή σχετίζονται με πολεμικά κίνητρα (Χόμπς, 2016). Ωστόσο μπορούμε να την εντάξουμε ως παράμετρο της στρατηγικής επικοινωνίας η οποία αφορά την διαχείριση της εικόνας και των δημοσίων σχέσεων με κύριο στόχο την δημιουργία φιλικού περιβάλλοντος ως προς τις θέσεις της ηγεσίας.

Όταν ξεσπάει μια κρίση, η ηγεσία χρειάζεται την υποστήριξη και την συναίνεση της κοινής γνώμης . Ένας τρόπος για να επιτύχει την υποστήριξη γύρω από τις θέσεις της είναι να δημιουργήσει ένα επικοινωνιακό πλαίσιο όπου θα αναπτύξει μηνύματα με σκοπό να μεταφέρει της άποψη της μέσω των ΜΜΕ. Όσο πιο μεγάλη είναι η υποστήριξη τόσο πιο ισχυρό είναι το μήνυμα.

Ο Dragojlovic (2008) αναφέρεται εκτενώς στην χρήση στρατηγικής πλαισίωσης καταστάσεων, ώστε όσοι εμπλέκονται να αυξήσουν στο μέγιστο βαθμό την επίδραση των λεγομένων τους μέσα από την χρήση ρητορικού πολεμικού λόγου, ο οποίος έχει μεγάλη απήχηση. . Στην διαδικασία μέσα από την οποία οι ηγέτες στοχεύουν στην μεγιστοποίηση της «απήχησης» των θεσμών και των κανόνων που πρεσβεύουν, συνδέοντας ρητορικά και συμβολικά τις πεποιθήσεις τους. Όταν ένας ηγέτης αξιοποιεί ένα σύνολο υπάρχων αξιών και πεποιθήσεων τότε υπάρχει «συντονισμός πλαισίου» και επιτυχία στο στρατηγικό πλαίσιο που αναπτύσσουν.



Η στρατηγική διαδικασία του «συντονισμού πλαισίου» χωρίζεται σε:

1. Μικρό-επίπεδο (micro-level)
2. Μέσο-επίπεδο (meso-level)
3. Μάκρο-επίπεδο (macro-level)

Η έννοια της απήχησης αναφέρεται στην διαδικασία του «μάκρο-επιπέδου» δηλαδή όταν τα επιχειρήματα της ηγεσίας «αντηχούν» με τις υποκειμενικές αξίες του στοχευόμενου κοινού. Από την άλλη, στο «μέσο-επίπεδο» οι υποστηρικτές των επιχειρημάτων προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν τον συντονισμό του μακροεπιπέδου» επιλέγοντας τα μηνύματα που είναι πιθανότερο να χρησιμοποιηθούν ευρέως. Όλη η διαδικασία της στρατηγικής διαμόρφωσης του πως και του πότε είναι πιθανόν να πετύχει ο συντονισμός πλαισίου εξαρτάται θεμελιωδώς από το μικροεπίπεδο.

Άλλος ένας παράγοντας που επηρεάζει την στρατηγική πλαισίου είναι η ταυτότητα και η αξιοπιστία της πηγής του μηνύματος για μια πειστική επικοινωνία, δηλαδή το θετικό και αρνητικό αίσθημα του στοχευόμενου πληθυσμού και η απορρέουσα εμπιστοσύνη προς τη πηγή, που μπορεί να συσχετιστεί με κοινωνική ταύτιση.

Σύμφωνα με τους Allen and Caillouet (1994), οι ηγέτες, τα τελευταία χρόνια έχουν εξελίξει ιδιαίτερα τις επικοινωνιακές στρατηγικές που χρησιμοποιούν, ειδικά όταν πρόκειται για καταστάσεις κρίσης ή που αφορούν πολεμικές σκηνές, καθώς πια προσεγγίζουν τα ζητήματα με ένα παλμαρέ διαφορετικών εργαλείων, όπως εννοιολογικών σχημάτων, δημιουργίας εντυπώσεων, διαμοιρασμού ευθυνών κ.λ.π. με στόχο να προστατέψουν τα συμφέροντά τους ή να πληγώσουν τα αντίπαλα.

Ειδικότερα, από την έναρξη της κρίσης στην Ουκρανία και την έναρξη του πολέμου με την Ρωσία, βρισκόμαστε αντιμέτωποι με μια νέα διεθνή πολιτική κατάσταση, στην οποία υπήρξε χώρος για να δημιουργηθούν και να ριζώσουν νέες επικοινωνιακές στρατηγικές πολέμου, οι οποίες και πολώνουν τις ήδη τεταμένες σχέσεις.

Ως στρατηγική, πριν από τους «Δίδυμος πύργους», χρησιμοποιούνταν κυρίως για εσωτερικούς πολιτικούς λόγους εντός των κομμάτων, ωστόσο τα τελευταία χρόνια συναντάται όλο και πιο συχνά σε γενικά πλήθη και διεθνή επικοινωνία καθώς σύμφωνα με τον Ασπριάδη (2013), οι ηγέτες επιθυμούν να στρέψουν τους πολίτες σε συγκεκριμένα ζητήματα, με στόχο την αύξηση της σταθερότητάς τους.

Ο τρόπος με τον οποίο θα ολοκληρώσει την αφήγηση την οποία θα επιλέξει ο ηγέτης, επηρεάζει θετικά ή αρνητικά και το αποτέλεσμα καθώς και το βαθμό επιρροής των λεγομένων του. Ο Entman (2004) υποστηρίζει ότι η επιλογή λεξιλογίου αλλά και περιεχομένου, το οποίο να στοχεύει εξειδικευμένα σε ένα κοινό που φέρει κοινά πολιτισμικά χαρακτηριστικά, αυξάνει την επιρροή του και τα ποσοστά επιτυχίας. Ακόμη, σύμφωνα με τον Chong (2010), η επιλογή προτάσεων, ιδεών και μεθοδολογιών, οι οποίες θα βασίζονται σε υπάρχουσες αντίστοιχες συνθήκες, αυξάνει ιδιαίτερα την πιθανότητα αποδοχής τους από το ευρύ κοινό, με το δεδομένο ότι «κουμπώνουν» σε κάτι που ήδη τους είναι οικείο.

Ο Coombs (2007) υποστηρίζει την σημασία των συναισθημάτων του κοινού σε μια περίοδο κρίσης, ειδικότερα σε ότι αφορά την εμπόλεμη κατάσταση και τη σημασία αυτών στην ταύτιση με τον κόσμο. Πιο συγκεκριμένα, οι ηγέτες που μπορούν να ταυτιστούν συναισθηματικά με τον κόσμο είναι σε θέση να διαχειριστούν καλύτερα και ποιοτικότερα τα συναισθήματα που προσλαμβάνουν από εκείνους, καθώς και αν χειριστούν με μεγαλύτερη δεξιοτεχνία την κοινή γνώμη. Λόγου χάρη, το

συναίσθημα του θυμού, του άγχους και της λύπης είναι βασικά συναισθήματα τα οποία μπορεί να χρησιμοποιηθούν με απώτερο στόχο ώστε να πετύχουν συγκεκριμένα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Επιπλέον, ο ηγέτης, για να μπορέσει να καταλήξει στην στρατηγική που θα χρησιμοποιήσει ώστε να προασπιστεί τα δικαιώματά του και να αφυπνίσει συνειδήσεις, πολλές φορές εξαρτώνται από την ίδια τη δυναμική του πλήθους καθώς και το τι είναι έτοιμο να ακούσει κάθε φορά. Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής ρητορικής πολέμου δεν είναι μια απλή υπόθεση καθώς όσοι εμπλέκονται χρειάζεται να είναι σε θέση να αντιληφθούν επακριβώς την δυναμική της κάθε στιγμή αλλά και τις ευκαιρίες και τις απειλές που μπορεί να παρουσιάζονται σε κάθε μια από αυτές (Coombs, 2004).

## 2.6. Κρίση: Πόλεμος της Ουκρανίας

Ο πόλεμος της Ουκρανίας με την Ρωσία έχει προκαλέσει μια από τις μεγαλύτερες κρίσεις του 21ου αιώνα στην Ευρώπη. Η κρίση στην συγκεκριμένη περίπτωση αγγίζει πολλά διαφορετικά επίπεδα, όπως πολιτικά, διπλωματικά, οικονομικά κ.λπ. καθώς υπάρχουν πολλά διαφορετικά μέτωπα που είναι ανοιχτά στις δύο χώρες. Αξίζει να αναφερθεί η έντονη οικονομική δυσχέρεια στην οποία είχε υποπέσει τα τελευταία χρόνια με αποτέλεσμα το εν λόγω χαρακτηριστικό να μπορεί να χρησιμοποιηθεί εναντίον της από άλλες χώρες.

Η κρίση στην Ουκρανία ωστόσο έχει προκληθεί από αρκετά διαφορετικά αίτια. Αρχικά, ο Λίτσας (2010) υποστηρίζει ότι η Ουκρανία θεωρείται ένα κράτος «θύμα», το οποίο δέχθηκε αρχικά εκ των έσω «πυρά». Αφού έγινε αυτό, δημιουργήθηκε ένα κενό στην ισχύ του κράτους, το οποίο οδήγησε σε απώλεια εδάφους της χώρας και ολοκληρώθηκε με την στρατιωτική επίθεση της Ρωσίας. Η κατάσταση αυτήν δεν προκλήθηκε σε μια νύχτα αλλά σε μια πάροδο χρόνων. Έτσι, η ευημερία των πολιτών είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις πολιτικές ενέργειες της κυβέρνησης.

Ωστόσο, σε ένα δεύτερο επίπεδο η κρίση και ο κατ' επέκταση η έναρξη του πολέμου, αφορά και άλλους παράγοντες που επιδρούν στην εμφάνιση μιας κρίσης. Ο Κουσκουβέλης (2007), αναφέρει *«κάθε σύστημα διαθέτει δομή και λειτουργία. Η δομή του διεθνούς συστήματος αποτελείται από κράτη, άρα και ισχύ, ενώ η λειτουργία του συνιστάται στις μεταξύ των κρατών σχέσεις, δηλαδή στις διεθνείς σχέσεις, και στις μεταξύ τους κανονιστικές ή άλλες ρυθμίσεις»*. Με άλλα λόγια, η κατάσταση στην οποία περιήλθε η Ουκρανία, επέτρεψε άλλες ισχυρές χώρες να την οδηγήσουν στη θυματοποίηση, με αποτέλεσμα να αλλάξουν οι συντελεστές ισχύος.

Όμως, η συγκεκριμένη κρίση μπορεί να προήλθε από τον συνδυασμό των δύο παραπάνω αιτιολογικών παραγόντων, καθώς τόσο μια οικονομική ανισορροπία όσο και μια πολιτική διένεξη, μπορεί να έχουν επηρεάσει τις σχέσεις των ισχυρών δυνάμεων, οι οποίες έχουν ως στόχο να προστατέψουν τα συμφέροντά τους και να υπονομήσουν των υπόλοιπων κρατών ( Λίτσας, 2010 ).

Τέλος, ένας επιπλέον αιτιολογικός παράγοντας του πολέμου και της κρίσης που βιώνει η Ουκρανία έχει να κάνει με το ίδιο το έθνος, το οποίο δεν έχει καταφέρει να έχει ομοιογένεια με το πέρασμα των χρόνων

δημιουργίας του, καθώς κατά το μεγαλύτερο μέρος της ιστορίας του, ανήκε σε κάποιον άλλο λαό (Ράπτης, 2021).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **3.1: Σκοπός & Στόχοι**

Ο σκοπός της έρευνας ήταν να διερευνηθεί ο ρόλος της πολιτικής ηγεσίας, των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και της διαχείρισης της επικοινωνίας κατά τη διάρκεια πολιτικών κρίσεων. Ο στόχος ήταν να προσδιοριστούν βασικές εκτιμήσεις και βέλτιστες πρακτικές για τους πολιτικούς ηγέτες και τους διαχειριστές επικοινωνίας για την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων, ιδίως στο πλαίσιο της διάχυτης χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

Η έρευνα αποσκοπούσε στην παροχή πληροφοριών σχετικά με τη σημασία της αλληλεγγύης, της ενσυναίσθησης, του προληπτικού σχεδιασμού και της συνεργασίας με τα μέσα ενημέρωσης στη διαχείριση κρίσεων, καθώς και της αποτελεσματικής χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την επικοινωνία με το κοινό κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Ο στόχος ήταν να παρασχεθεί μια περίληψη που να αναδεικνύει τα βασικά ευρήματα της αναζήτησης, η οποία μπορεί να χρησιμεύσει ως οδηγός για τους πολιτικούς ηγέτες, τους διευθυντές επικοινωνίας και άλλους ενδιαφερόμενους που εμπλέκονται στη διαχείριση κρίσεων.

### **3.2: Τύπος έρευνας**

Η επιλογή του τύπου έρευνας εξαρτάται από τα ερευνητικά ερωτήματα και τους στόχους της εργασίας. Η εξερευνητική έρευνα είναι χρήσιμη για τον προσδιορισμό ερευνητικών ερωτημάτων και υποθέσεων, χρησιμοποιείται για τη διερεύνηση άγνωστων ή ευρέων προβλημάτων και την καλύτερη κατανόηση ενός συγκεκριμένου φαινομένου, η περιγραφική έρευνα είναι χρήσιμη για την περιγραφή των χαρακτηριστικών ενός πληθυσμού και η αιτιώδης έρευνα είναι χρήσιμη για τον προσδιορισμό των σχέσεων αιτίου-αποτελέσματος μεταξύ μεταβλητών. Η αιτιώδης έρευνα διεξάγεται συνήθως μετά τη διερευνητική και την περιγραφική έρευνα και έχει σχεδιαστεί για να ελέγξει υποθέσεις και να καθορίσει εάν υπάρχει αιτιώδης σχέση μεταξύ των μεταβλητών. (Σιώμκος και Μαύρος, 2015 σελ.23).

Κατά συνέπεια, η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία είναι η περιγραφική έρευνα (descriptive research), η οποία επιδιώκει να περιγράψει τα χαρακτηριστικά ενός φαινομένου ή μιας ομάδας ανθρώπων, χωρίς να αναζητεί την αιτία ή εξήγηση αυτών των χαρακτηριστικών. Εστιάζει στην περιγραφή του περιεχομένου των αναρτήσεων σε λογαριασμούς κοινωνικής δικτύωσης του (**Twitter**) από διάφορους πολιτικούς ηγέτες χωρίς να αναλύει τα αίτια αυτού του περιεχομένου. Περιγράφεται περιεχόμενο των αναρτήσεων με κείμενο, εικόνας επιπλέον και χρήσης βίντεο που έχει κατηγοριοποιηθεί σε βασικές κατηγορίες: α) αλληλεγγύης, β) πολιτική ρητορική, γ) ενσυναίσθηση δ) ταύτιση με τα θύματα ε) αφήγηση της σιωπής ζ) ρητορική ειρήνης.

Επιπλέον, περιγράφεται το περιεχόμενο των στρατηγικών επικοινωνίας Benoit που χρησιμοποιήθηκαν από τους πολιτικούς ηγέτες ως προληπτική στάση για την αντιμετώπιση των αρνητικών αντιλήψεων και την αποκατάσταση της φήμης τους. Τις στρατηγικές όπως: στρατηγικές

μείωσης των επιπτώσεων της κρίσης, στρατηγικές αποκατάστασης εικόνας και επίδειξη δέσμευσης για την πρόληψη παρόμοιων κρίσεων στο μέλλον.

Η μέθοδος έρευνας που χρησιμοποιήθηκε είναι η ποιοτική καθώς υπάρχει μια λεπτομερής περιγραφή του φαινομένου για να εξηγηθεί τι έχει παρατηρηθεί και εν συνεχεία πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα καθώς τα αποτελέσματα που προκύπτουν είναι αριθμοί και περιγράφονται οι σχέσεις μεταβλητών.

### 3.4 Δειγματοληψία

Δειγματοληψία είναι η τεχνική εντοπισμού μιας ομάδας ατόμων που αντιπροσωπεύει το δείγμα (Σιώμκος και Μαύρος, 2015, σελ. 327). Η ομάδα του δείγματος είναι οι η πολιτικοί ηγέτες που διαχειρίστηκαν την κρίση του πολέμου της Ουκρανίας.

Όσο αφορά το δείγμα της έρευνας επιλέχθηκαν για έρευνα 14 πολιτικοί ηγέτες, πρώτιστος ο Volodymyr Zelensky και Vladimir Putin όπου η κρίση ξεκίνησε από αυτές τις δύο χώρες , εν συνέχεια η έρευνα επικεντρώθηκε σε ηγέτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης της Γαλλίας ,της Γερμανίας Ένωσης αλλά και στην πρόεδρο της Ε.Ε καθώς είναι οι χώρες που συνεργάζονται για την ειρήνη και τη ευημερία, με γνώμονα αυτό είχε ενδιαφέρον να κατανοήσουμε τις στρατηγικές που χρησιμοποίησανε ως διαπραγματευτές της κρίσης, κι αν ήταν κοινές από όλα τα κράτη μέλη για την διαχείριση κρίσης του Πολέμου τη Ουκρανίας όπου οι συνέπειες της έχουν επηρεάσει και τις περισσότερες χώρες.

Ακολούθως έγινε έρευνα στους πολιτικούς ηγέτες της Κίνας και της Τουρκίας και της Αμερικής ως από τις πιο ισχυρές δυνάμεις για να διαπιστωθεί κατά πόσο συμμετείχαν στην διαχείριση της δεδομένης κρίσης και ποια ήταν η θέση τους στον συγκεκριμένο πόλεμο όπου θα μπορούσε να επηρεαστεί οι σχέση Ουκρανίας – Ρωσίας καθώς ποιες στρατηγικές ακολούθησαν στην ρητορική τους. Επιλέχθηκαν οι ηγέτες της Ουγγαρίας και Σερβίας καθώς η Σερβία υπήρξε χώρα που έχει σχετικά πρόσφατες μνήμες από πολεμική κρίση, και είχε ενδιαφέρον να κατανοήσουμε με ποιους διαχειρίστηκε τον Πόλεμο της Ουκρανίας αν παρέμεινε ουδέτερη ή αν τάχθηκε υπέρ ή κατά στην επιτιθέμενη χώρα.

Ακολούθως έγινε μια έρευνα στον Γενικό Γραμματέα των Ηνωμένων Εθνών Antonio Guterres όπως είναι κατανοητό ένας οργανισμός όπου τάσσεται υπέρ της δικαιοσύνης, της ειρήνης και της ένωσης των κρατών δεν θα μπορούμε να μείνει αμέτοχος σε μια κρίση που επηρεάζει πολλά κράτη, με αφετηρία το σκεπτικό αυτό είχε ενδιαφέρον να διακρίνουμε την ρητορική και τις στρατηγικές που χρησιμοποιήθηκαν στην αντιμετώπιση της κρίσης.

Στο δείγμα μας θέλαμε να εντάξουμε και 3 θρησκευτικούς ηγέτες της Ρωσίας, της Ιταλίας και της Κωνσταντινούπολης. Καθώς βρίσκονται στον αντίποδα της κατάστασης του πολέμου και η ρητορική που χρησιμοποιείται είναι εκ διαμέτρου διαφορετική. Έπειτα από έρευνα στο κοινωνικό μέσο Twitter το δείγμα περιορίστηκε σε 13 ηγέτες.



Όλες οι αναρτήσεις που δημοσιεύθηκαν στο Twitter (471 αναρτήσεις) από 12 πολιτικούς ηγέτες και 1 θρησκευτικό ηγέτη. Το διάστημα των αναρτήσεων είναι από 24/2/2022 από όπου ξεκίνησε ο πόλεμος της Ουκρανίας έως 30/5/2022 . Έπειτα ακολουθεί κατηγοριοποίηση των δεδομένων ανάλογα με τα post που αναρτήθηκαν.

### 3.5 Εργαλείο Κωδικοποίησης

Η διαδικασία συλλογής και κωδικοποίησης των ποιοτικών δεδομένων πραγματοποιήθηκε στο λογισμικό Excel. Αναλυτικότερα στην πρώτη στήλη αφορά τον αριθμό κοινοποίησης με αύξουσα αριθμό, η δεύτερη στήλη έχει τα ονόματα των ηγετών ,η Τρίτη ημερομηνία που κοινοποιήθηκαν και την ώρα, ακολούθως στις επόμενες στήλες καταγραφτήκαν τα link των ηγετών , τα post των ηγετών ,αν περιείχαν εικόνα , κείμενο. Επίσης, στις τελευταίες στήλες είχε τα likes (μου αρέσει), τα comments (σχόλια) καθώς και τα shares (κοινοποιήσεις). Επίσης, πραγματοποιήθηκε κατηγοριοποίηση στα εννοιολογικά πλαίσια των κοινοποιήσεων των ηγετών α) αλληλεγγύης, β) πολιτική ρητορική , γ) ενσυναίσθηση δ)ταύτιση με τα θύματα ε) αφήγηση της σιωπής ζ) ρητορική ειρήνης.

Αφού πραγματοποιήθηκε η συλλογή δεδομένων από **24/2/2022-30/5/2022** εν συνεχεία έγινε κατηγοριοποίηση στις εξής στρατηγικές 1) στρατηγικές βάσης 2) στρατηγικές αποκατάστασης εικόνας 3)

στρατηγικές μείωση ευθύνης 4)στρατηγικές μείωσης επιπτώσεων 5) επίθεση στον κατήγορο 6) αποζημίωση 7) διορθωτικές ενέργειες 8) απολογία.

Τα αποτελέσματα της έρευνας πραγματοποιήθηκαν μέσω του προγράμματος SPSS, πραγματοποιήθηκε στατιστική επεξεργασία των δεδομένων που συλλέχθηκαν από την καταγραφή στο Excel, υπολογίστηκαν τα ποσοστά δεδομένων με την μορφή διαγραμμάτων και πινάκων.

### 3.6 Ερευνητικές υποθέσεις

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξεταστούν οι πρακτικές και οι στρατηγικές που χρησιμοποιήθηκαν για την διαχείριση κρίσης όσο αφορά τον πόλεμο της Ουκρανίας από πολιτικούς και θρησκευτικούς ηγέτες μέσω των κοινωνικών δικτύων και η χρήση αυτών ως εργαλεία επικοινωνίας. Η έρευνα εστιάστηκε στο Twitter μολονότι η χρήση του από πολιτικούς και δημοσιογράφους είναι έντονη . Στηριζόμενοι στην θεωρία των κοινωνικών μέσων ως εργαλείο δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας διαμορφώθηκαν οι παρακάτω υποθέσεις

#### **Υπόθεση 1: Οικοδόμηση εμπιστοσύνης του κοινού στους διαχειριστές του κινδύνου (πολιτικούς)**

Το πιο σημαντικό στοιχείο σε μια κρίση είναι η εμπιστοσύνη ανάμεσα στο κοινό και στους διαχειριστές της κρίσης .Υπάρχει συσχέτιση της εμπιστοσύνης που αποδίδουν οι πολίτες με την αξιοπιστία των ηγετών.

Στις περισσότερες περιπτώσεις ακολουθούν κοινές στρατηγικές για να διατηρηθεί το καθεστώς εμπιστοσύνης του κοινού κατά το ξέσπασμα της κρίσης όπως μετάδοση πλήρων πληροφοριών , η ανάληψη της ευθύνης είτε η μεταφορά της ευθύνης και οι διορθωτικές ενέργειες (Anat Gesser-Edelsburg and Mina Zemach, 2012).

**Υπόθεση 2: Η διαμόρφωση ερμηνευτικών πλαισιώσεων επικοινωνίας επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την εμπιστοσύνη του κοινού, την μεταστροφή της εικόνας των ηγετών καθώς και στην εξοικείωση των πολιτών με τον κίνδυνο**

Η κουλτούρα της επικοινωνίας διαμορφώνει την πολιτική, η διαμόρφωση ερμηνευτικών πλαισίων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διάπλαση των πολιτικών ιδεολογιών κάθε πολιτικού χώρου. Οι ηγέτες αναδεικνύονται με το κατάλληλο μήνυμα και την ανάλογη επικοινωνιακή στρατηγική.

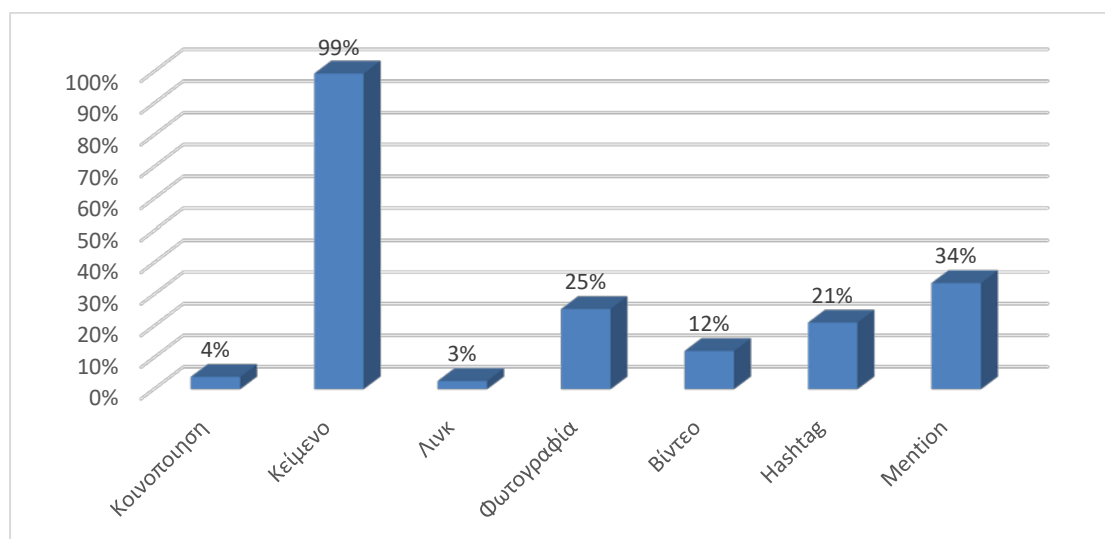
Ωστόσο η ηγεσία που απασχολείται με την διαχείριση κρίσεων όσο αφορά την εξωτερική πολιτική και την πολιτική ασφάλεια, επικεντρώνεται στο «μήνυμα» κατά πόσο είναι ώριμο το πολιτικό σύστημα μιας χώρας σε ζητήματα άμυνας και τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν για την αντιμετώπιση της.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Αποτελέσματα έρευνας**

Το διάγραμμα 1 παρουσιάζει το ποσοστό των αναρτήσεων που αναλύθηκαν ανά ηγέτη στο κοινωνικό μέσο Twitter. Από την 24/2/2022-

30/5/2022. Στο διάγραμμα παρατηρούνται διαφοροποιήσεις όσο αφορά την κατηγοριοποίηση των αναρτήσεων αναλυτικότερα είχαν (4% κοινοποιήσεις) ενώ ακολουθούν με μεγαλύτερη συχνότητα οι αναρτήσεις που περιείχαν κείμενο (99% κείμενο), αναρτήσεις με link (3%), αναρτήσεις που περιείχαν φωτογραφία (25% φωτογραφία) , ακολουθούν αναρτήσεις με βίντεο (12% βίντεο) εν συνεχεία οι αναρτήσεις που περιείχαν hastag ήταν στο (21% hashtag) και αναρτήσεις με την χρήση mention στα (34% hasthag).

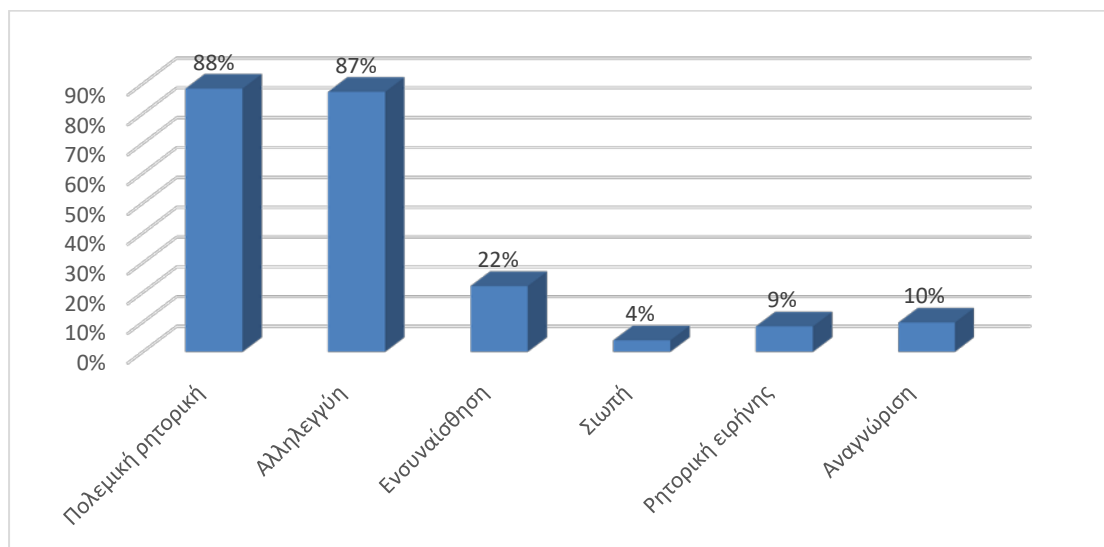
**Διάγραμμα 1**



Στο διάγραμμα 2 παρουσιάζονται οι κατηγορίες αναρτήσεων σε κάθε λογαριασμό του δείγματος μας , που αφορούν την τεχνική της αφήγησης ως επικοινωνιακή τεχνική και στρατηγική πειθούς . Οι κοινοποιήσεις κατηγοριοποιήθηκαν στην αφήγηση πολεμικής ρητορικής , στην αφήγηση της αλληλεγγύης, της ενσυναίσθησης , της αφήγησης της σιωπής, στην ρητορική της ειρήνης και τη αναγνώρισης. Από τα αποτελέσματα που προκύπτουν υπάρχουν διαφοροποιήσεις ως προς το ποσοστό, το ποσοστό των ηγετών οι αναρτήσεις τους χρησιμοποίησαν την αφήγηση πολεμικής ρητορικής (88%) , ακολουθεί η αλληλεγγύη με

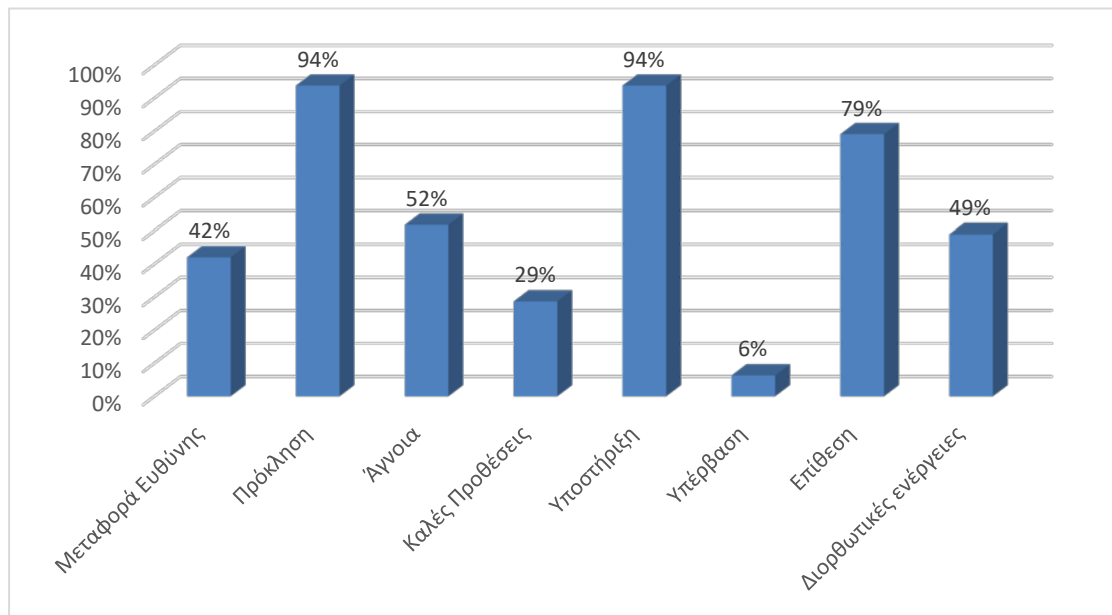
ποσοστό (87%) έπειτα με ποσοστό (22%) η ενσυναίσθηση, αναγνώριση με (10%) και μόνο το (4%) η αφήγηση της σιωπής.

**Διάγραμμα 2**



Στο διάγραμμα 3 παρουσιάζονται οι στρατηγικές επικοινωνίας που παρατηρήθηκαν στις αναρτήσεις των ηγετών. Οι στρατηγικές που ακολουθήθηκαν ήταν η υποστήριξη και πρόκληση με ποσοστό (94%), ακολουθεί η επίθεση στον κατήγορο με ποσοστό (79%), στην συνέχεια ακολουθεί η στρατηγική της άγνοιάς με ποσοστό (52%), η στρατηγική διορθωτικών ενεργειών με ποσοστό 49%, η στρατηγική καλών προθέσεων με (29%) και τέλος η στρατηγική της υπερβάσης με (4%).

**Διάγραμμα 3**



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συμπεράσματα

### 5.1: Συμπεράσματα

Εν κατακλείδι, ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της επικοινωνιακής διαχείρισης της κρίσης του πολέμου της Ουκρανίας από πολιτικούς και θρησκευτικούς ηγέτες. Πιο αναλυτικά, αναλύθηκε το ποσοστό των αναρτήσεων στο κοινωνικό μέσο twitter από 13 ηγέτες. Το περιεχόμενο των αναρτήσεων κατηγοριοποιήθηκε σε 5 βασικές αφηγήσεις του μηνύματος: 1) ρητορικής της ειρήνης 2) αλληλεγγύης 3) πολεμική ρητορική 4) αφήγηση τη σιωπής 5) αφήγηση ταύτιση με τα θύματα 5) ενσυναίσθηση. Ομοίως, αναλύθηκαν οι 1) στρατηγικές άρνησης 2) στρατηγικές μείωσης ευθύνης 3) στρατηγικές μείωσης επιπτώσεων 4) στρατηγικές αποζημίωσης 5) στρατηγικές διαφυγής 6) στρατηγικές απολογίας 7) στρατηγικές διορθωτικών ενεργειών.

Σύμφωνα με την ανάλυση αποτελεσμάτων για την περίοδο 24/2/2022 - 30/5/2022 οι αναρτήσεις των ηγετών στο μεγαλύτερο ποσοστό περιείχαν κείμενο και ακολοθούσαν τα mention, ενώ σε μικρότερο βαθμό

περιείχαν λινκ και κοινοποιήσεις. Από τις στρατηγικές επικοινωνίας που επιλέχθηκαν το μεγαλύτερο ποσοστό αφορούσε τις στρατηγικές μείωσης των επιπτώσεων και συγκεκριμένα της υποστήριξης και της στρατηγική μείωση ευθύνης και συγκεκριμένα της πρόκλησης. Η επόμενη συχνή εμφανιζόμενη στρατηγική ήταν η επίθεση στον κατήγορο.

Επίσης, το μεγαλύτερο ποσοστό όσο αφορά την επικοινωνιακή τεχνική μηνύματος που χρησιμοποιήθηκε από τους πολιτικούς ηγέτες ήταν η αφήγηση την πολεμικής ρητορικής και της αλληλεγγύης. Συμπερασματικά οι ηγέτες επικεντρώθηκαν στην συνεργασία μέσω κοινών στρατηγικών και κινήθηκαν στο ίδιο επικοινωνιακό πλαίσιο στοχεύοντας την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και την αίσθηση ασφάλειας των πολιτών όσο αφορά την διαχείριση της κρίσης εξωτερικής πολιτικής.

## 5.2: Περιορισμοί

Η έρευνα στηρίχθηκε στην απευθείας αναζήτηση του κοινωνικού μέσου twitter, στην παρούσα έρευνα υπήρξαν κάποιοι περιορισμοί καθώς εστίασαμε μόνο σε ένα κοινωνικό μέσο δικτύωσης το twitter, έπειτα το δείγμα ελαχιστοποιήθηκε καθώς κάποιοι ηγέτες που επιλέξαμε για έρευνα δεν είχαν καμία ανάρτηση όσο αφορούσε τον πόλεμο της Ουκρανίας. Επιπλέον ένας ακόμα περιορισμός ήταν η πολυγλωσσία των αναρτήσεων που χρειάστηκε να μεταφραστούν στα αγγλικά και μετέπειτα στα ελληνικά. Επιπλέον η χρονική περίοδος που πραγματοποιήθηκε η έρευνα ήταν μεταγενέστερη της έναρξης της κρίσης του πολέμου.

## 5.3: Προτάσεις

Θα είχε σημαντικό ενδιαφέρον μελλοντικοί ερευνητές να διεξάγουν μια έρευνα για το πόσο αποτελεσματική ήταν η χρήση των επικοινωνιακών στρατηγικών και των επικοινωνιακών πλαισίων που χρησιμοποιήθηκαν

στην συγκεκριμένη κρίση, για την πειθώ και την οικοδόμηση εμπιστοσύνης από τους πολίτες, μέσω της συλλογής δεδομένων με την χρήση ερωτηματολογίων.

## Βιβλιογραφία

### Ξενόγλωσσα βιβλιογραφία

- Anat Geaser-Edelsburga & Mina Zemach (2012) From a fiasco to the Supertanker grand finale: Israel Prime Minister Netanyahu's crisis communication during the Camel disaster, *Journal of Risk Research* ανακτήθηκε στις 03/03/2023 <https://doi.org/10.1080/13669877.2012.686052>
- Albrecht, S. (1996). *Crisis management for corporate self-defense: How to protect your organization in a crisis, how to stop a crisis before it starts*. New York, NY: American Management Association
- Allen, M. W. & Caillouet, R. H. (1994), Legitimate endeavors: Impression management strategies used by organization in crisis, *Communication monographs*, 61, 44-62
- 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. & 'tHart P. (2003). Public leadership in times of crisis: Mission impossible? *Public Administration Review*, 544 – 553.
- Boin, A., 'tHart, P., Stern, E. & Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management: Public leadership under Pressure*. Cambridge University Press.
- Boin, A., Ekengren, M. & Rhinard, M. (2006). *Functional Security and crisis management capacity in the European Union*. Universiteit Leiden
- Boustras, G. (2003). *Probabilistic Fire Risk Assessment*. Kingston University London.



- Chong D. (2010), *Framing Strategies for Economic and Social Rights in the United States*, paper prepared for the Annual Convention of the International Studies Association, New Orleans, LA
- Coban, F. (2016) The role of the media in international relations: from the CNN effect to the al-Jazeera effect, *American Research Institute for Policy Development*, 46-47
- Coombs, T.W., 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*, 321 – 340.
- Clark, K. E., & Clark, M. B. (1994). *Choosing to lead*. Charlotte, NC: Iron
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Second Edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Digman J. (1990) Personality structure: emergence of the five-factor model. *Annu Rev Psychol.*;41:417–40.
- Dragojlovic N. (2008), *Beyond Framing: Source Cues and Persuasion in Global Politics*, Paper presented at the *Canadian Political Science Association Conference in Vancouver*, British Columbia
- Drennan, L. & McConnell, A. (2007). *Risk and Crisis Management in the Public Sector*. Routledge.
- Entman, R. M. (2004), *Projections of Power, Framing News, Public Opinion and U.S. Foreign Policy*, The University Chicago Press
- Fitzpatrick, K. R., & Rubin, M. S. (1995). Public relations vs. legal strategies in organizational crisis decisions. *PublicRelations Review*, 21, 21-33.
- Flin, R. (2001). *Decision making in crises: The Piper Alpha Disaster*. In Rosenthal, U., Boin, A. & Comfort, L. K. (2001). *Managing Crises: Threats, Dilemmas, Opportunities*. Charles Thomas Publisher Ltd.
- Gilboa, E., Jumbert, M., Miklian, J., & Robinson, P. (2016). Moving media and conflict studies beyond the CNN effect. *Review of International Studies*, 42(4), 654-672
- Henry, A. (2003). *Leadership & developing emotional intelligence*. Presented at the *Emotional Intelligence in the Workplace Conference*, September 10, 2003.
- Hershkovich, O., Gilad, D., Zimlichman, E. & Kreiss Y. (2016) Effective medical leadership in times of emergency: a perspective, *Disaster Mil Mel.* 6, 2,4

- Hwang, P. & Lichtenthal, J. D. (2000). Anatomy of Organizational Crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8 (3), 129-140.
- James, H. E. (2004). *Crisis Leadership*. University of Virginia Darden School Foundation.
- James, H. E. (2004). *Crisis Leadership*. University of Virginia Darden School Foundation.
- Mitroff, H., Pearson, C. & Harrington, K. (1996). *The essential guide to managing crises*. OxfordUniversityPress.
- Mitroff, I. I. & Alpaslan, M. C. (2003). Preparing for evil. *Harvard Business Review*, 81 (4), 109–115.
- Mitroff, H. I. (2001). *Managing crises before they happen*. Amacom.
- Mullins, L. (1991) *Management and organizational behavior*, Prentice Hall
  
- Pan Suk Kim, & Jae Eun Lee. (2001). Emergency Management in Korea. In Farazmand, A. (2001). *Zandbook of Crisis and Emergency management*. Taylor&FrancisGroup.
- Paraskevas, A., Altinay, L., McLean, J., & Cooper. (2013). Crisis knowledge in tourism: types, flaws and governance, *Annals of Tourism Research*, 41, σσ. 130-152
- Pearson, C. & Clair, J. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of management Review*, 23 (1), 59-76.
- Pearson, C. M. & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *The Executive*, 7 (1), 48-59.
- Polychroniou, P. (2009). Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership of Supervisors: The impact on Team Effectiveness. *TeamPerformance Management*, 15(7/8), 343-356.
- Rahim, M. A, Psenicka, C., Zhao, J. H, Yu, C.S, P., Chan, K. A, Yee, K.W, Alves, M.G, Lee, C. W, Rahman, M.S, Ferdausy, S. & Wyk, R.V. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries. *International Journal of Organizational Analysis*, 10, 402-427.
- Rike, B. (2003). Prepared or Not . . . That Is the Vital Question. *The Information Management Journal*, 37 (6), 25–33.

- Rogers, E. (2000) The Extensions of Men: The Correspondence of Marshal McLuhan and Edward T. Hall, στο *Mass Communication & Society*, τόμ.3, τχ.1, σ.117-135.
- Rosenthal, U. & Kouzmin, A. (1997). Globalizing an Agenda for Contingencies and Crisis Management: An Editorial Statement. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1(1), 1–12.
- Seeger, M. W. Sellnow, T. L. & Ulmer, R. R. (2003) *Communication and organizational crisis*, Westport, CT: Praeger
- Seymour, M., & Moore, S. (2000). *Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice*. London: Cassell
- Stern, E. K. (1997). Crisis and learning: A balance sheet. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 5, 69-86
- Terry, P. M. (1995). *Empowering teachers as leaders*. National Forum Journal. Ανακτήθηκε στις 05/03/2023 από <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Terry,%20Paul%20M.%20Empowering%20Teachers%20As%20Leaders.pdf>
- Wu, Y., Shao, B., Newman, A., & Schwarz, G. (2021). Crisis leadership: A review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(6)
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305
- Veenema T. G., Deruggiero K., Losinski S. & Barnett D. (2017) Hospital Administration and Nursing Leadership in Disasters: An Exploratory Study Using Concept Mapping. *NursAdm Q.* ;41(2):151-163.
- Yukl, G. (2013) *Leadership in organizations*, 8<sup>th</sup>ed, Boston, MA: Pearson Publishers
- Willems A, Waxman B, Bacon A.K., Smith J, Peller J & Kitto S. (2013) Interprofessional non-technical skills for surgeons in disaster response: a qualitative study of the Australian perspective. *J Interprof Care.* 27 (2):177-83

## Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

- Αντωνόπουλος, Μ. & Τσερετζούλιας, Κ. (2011) *Ο ρόλος του ηγέτη σε περίοδο κρίσης*, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Καλαμάτα
- Ασπριάδης, Ν. Α. (2013) *Απολογία, αποκατάσταση της εικόνας και απόδοση ευθυνών στη ρητορική συγκρότηση της συσπείρωσης: το αφήγημα του πολέμου κατά της τρομοκρασίας*, αδημοσίευτη μεταπτυχιακή διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιά
- Βασσάλου, Ε. (2022) *Η πολιτική επικοινωνία και η επίδραση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στη σύγχρονη εποχή ενημέρωσης και πληροφόρησης*, ανακτήθηκε στις 07/30/2023 από <https://thesafiablog.com/2022/07/26/social-media-public-opinion-pol-campaigns/>
- Βασιλείου, Α. & Κεχάογλου, Ν. (2015), *Διαχείριση συγκρούσεων και επικοινωνία, Πρόσβαση στην αγορά εργασίας: απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας αποφοίτων ΙΕΚ, ΕΠΑΣ και ΕΠΑΛ*, εκπαιδευτικό υλικό, Κέντρο Ανάπτυξης Εκπαιδευτικής Πολιτικής
- Κουσκουβέλης, Η. (2007) *Εισαγωγή στις διεθνείς σχέσεις*, Εκδόσεις Ποιότητα: Αθήνα
- Κουτσούκης, Σ. Κ. (1990) *Η πολιτική ηγεσία, θεωρία, συγκριτική έρευνα του πολιτικού προσωπικού και ανάλυση πολιτικών ηγετών*, Εκδόσεις Αναστασίου
- Λίτσας, Σ. (2010) *Πόλεμος και ορθολογισμός*, Εκδόσεις Ποιότητα: Αθήνα
- Μπουραντάς, Δ. Κ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (1998) *Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου
- Παπάζογλου, Γ. Μ. (2012) *Σύγχρονη πολιτική ηγεσία, Κρίση και νέα θεμέλια διακυβέρνησης*, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
- Παπαθανασόπουλος, Σ. (2000). Τα σύγχρονα μέσα και η πολιτική επικοινωνία. *Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*, 16, 11-33.
- Ράπτης, Κ. (2021) *Γιατί η Ουκρανία αυτοκτονεί δημογραφικά*, ανακτήθηκε στις 05/03/2023 από <https://www.capital.gr/diethni/3615404/giati-i-oukrania-autoktonei-dimografika>

- Τριανταφυλλίδης, Μ. Α. (1998) Η πύλη για την ελληνική γλώσσα, *Λεξικό της κοινής νεοελληνικής* ανακτήθηκε στις 04/03/2023 από [https://www.greek-language.gr/greekLang/modern\\_greek/tools/lexica/triantafyllides/](https://www.greek-language.gr/greekLang/modern_greek/tools/lexica/triantafyllides/)
- Χομπς, Τ. (2016) *Η τέχνη της ρητορικής*, Εκδόσεις Νήσος
- Χυτήρης, Α. (1996) *Οργανωσιακή συμπεριφορά*, Interbooks
- Σιώμκος Γ. Ι., Μαύρος Α. Δ., (2015), *Έρευνα Αγοράς*, Εκδ. Λιβάνη, σελ. 23, 30, 327