



**ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΕΥΕΛΠΙΔΩΝ**

**Τμήμα Στρατιωτικών
Επιστημών**



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

**Τμήμα Μηχανικών
Παραγωγής & Διοίκησης**

**ΔΙΔΡΥΜΑΤΙΚΟ ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ»**

ΝΙΚΟΛΑΟΣ Α. ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΠΟΥ
ΠΡΟΚΥΠΤΕΙ ΓΙΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΟΥΣ ΛΟΓΟΥΣ ΚΑ Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΣΤΗ
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΑΠΟ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ**

Τριμελής Επιτροπή:

Δρ. Διονύσιος Δ. Γεροντογιάννης (Επιβλέπων Καθηγητής)

Δρ. Νικόλαος Δάρας

Δρ. Νικόλαος Ματσατσίνης

Αθήνα, Φεβρουάριος 2021

«Σήμερα, Πέμπτη 11/02/2021 η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία εγκρίνεται από την επιτροπή αξιολόγησης, όπως παρακάτω:



Δρ. Διονύσιος Δ. Γεροντογιάννης



Δρ. Νικόλαος Ιω. Δάρας

 **Nikolaos Matsatsinis** Digitally signed by Nikolaos Matsatsinis
Date: 2021.02.11 19:52:27 +02'00'

Δρ. Νικόλαος Ματσατσίνης

Copyright© Νικόλαος Α. Παπαγεωργίου, Αθήνα, 2021

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας Μεταπτυχιακής Εργασίας, εξ' ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτή την διατριβή εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευτεί ότι εκφράζουν τις επίσημες θέσεις είτε της Στρατιωτικής Σχολής Ευελπίδων είτε του Πολυτεχνείου Κρήτης.

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

«Δηλώνω υπευθύνως ότι, όλα τα στοιχεία σε αυτήν την εργασία τα απέκτησα, τα επεξεργάσθηκα και τα παρουσιάζω σύμφωνα με τους κανόνες και τις αρχές της ακαδημαϊκής δεοντολογίας, καθώς και τους νόμους που διέπουν την έρευνα και την πνευματική ιδιοκτησία. Δηλώνω επίσης υπευθύνως ότι, όπως απαιτείται από αυτούς τους κανόνες, αναφέρομαι και παραπέμπω στις πηγές όλων των στοιχείων που χρησιμοποιώ και τα οποία δεν συνιστούν πρωτότυπη δημιουργία μου. Οποιοσδήποτε παραλείψει ήθελε προκύψουν, οφείλονται σε ανθρώπινο λάθος και σε καμία περίπτωση δεν αποτελούν εσκεμμένη πρόθεση».

Νικόλαος Α. Παπαγεωργίου

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Εργασία αφιερώνεται στη σύζυγό μου Μαρία και τα τέκνα μου Αναστάσιο και Ελευθερία διότι χωρίς την ηθική στήριξη, τη συμπαράστασή τους, τη συνεχή ενθάρρυνσή τους και εν τέλει την υπομονή που επέδειξαν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου δεν θα ήταν εφικτή η επιτυχής, εκ μέρους μου, ολοκλήρωση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού προγράμματος.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Διονύσιο Δ. Γεροντογιάννη ο οποίος μου έδωσε τη δυνατότητα να εργαστώ χωρίς περιορισμούς στο αντικείμενο της παρούσας Μεταπτυχιακής Εργασίας παρέχοντας μου παράλληλα, καθ' όλη τη διάρκεια της υλοποίησής της, πολύτιμες υποδείξεις και συμβουλές, χωρίς τις οποίες η ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας πιθανόν να μην τελεσφορούσε

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα έθνη, αναμφισβήτητα, χρειάζονται μεγαλύτερες ποσότητες ενέργειας και πρώτων υλών για να στηρίξουν την ανάπτυξη και να διατηρήσουν ένα πλεονέκτημα στην παγκόσμια οικονομία. Οι περιορισμένοι φυσικοί πόροι και τα τρωτά σημεία της διακίνησης αυτών, σε συνδυασμό με την άνιση κατανομή κατανάλωσης της ενέργειας και των πόρων, θα αυξήσουν την πιθανότητα συγκρούσεων μεταξύ των εισαγωγέων, των εξαγωγέων και των χωρών διέλευσης, ιδίως σε πολιτικά ασταθείς περιοχές. Ο ανταγωνισμός για το πετρέλαιο, το φυσικό αέριο, τα στρατηγικής σημασίας υλικά, το νερό και την καλλιεργήσιμη γη θα μπορούσε να δημιουργήσει ένταση σε διάφορες περιοχές. Τα έθνη επιδιώκουν να διατηρήσουν την πρόσβαση στους ήδη περιορισμένους πόρους, προκειμένου να διατηρήσουν τα εθνικά επίπεδα ανάπτυξης τόσο για οικονομικούς όσο και για λόγους ασφάλειας. Η επιχειρησιακή ανάλυση και η διαδικασία λήψης αποφάσεων αποτελούν μείζονος σημασίας δραστηριότητες, καθώς γίνεται αντιληπτό πως η διαδικασία οργάνωσης στερείται νοήματος και σημασίας δίχως την αντίστοιχη του «λαμβάνειν» αποφάσεις.

Η παρούσα εργασία θα παρουσιάσει την επιχειρησιακή ανάλυση μίας ενεργειακής κρίσης μέσα από τη μελέτη του ιστορικού «γίγνεσθαι» τόσο για τη ίδια τη διαδικασία της ανάλυσης όσο και για τους λόγους που οδηγούν σε σύγκρουση – ιδιαίτερα τους ενεργειακούς - καθώς και για τις μεθόδους λήψης αποφάσεων. Επιπρόσθετα, γίνεται προσπάθεια καταγραφής των μοντέλων - θεωρητικών προτύπων της ανάλυσης και η συσχέτισή τους με εκείνες τις μεταβλητές που είναι απαραίτητες για την ποιοτική και ποσοτική έρευνα με την οποία θα συλλεχθούν αποτελέσματα και, κατόπιν, συγκριτικής στατιστικής ανάλυσης, μέσα από μαθηματικά, και όχι μόνο, εργαλεία θα επιχειρηθεί η εξακρίβωση εάν και κατά πόσο επαληθεύονται ή όχι, και κατά πόσο, τελικά, συνεισφέρουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Λέξεις κλειδιά : επιχειρησιακή ανάλυση, ενεργειακή σύγκρουση, μοντέλα λήψης αποφάσεων, έθνη, διαχείριση κρίσεων, στατιστική ανάλυση, ποιοτική έρευνα, ποσοτική έρευνα

ABSTRACT

Nations undoubtedly need more energy and raw materials to support growth and maintain an advantage in the world economy. The limited natural resources and vulnerabilities of these movements, combined with the unequal distribution of energy and resource consumption, will increase the likelihood of conflicts between importers, exporters and transit countries, especially in politically unstable areas. Competition for oil, gas, strategically important materials, water and arable land could create tension in various areas. Nations seek to maintain access to already limited resources in order to maintain national levels of development for both economic and security reasons. Business analysis and the decision-making process are major activities, as it is understood that the organizational process lacks meaning and significance without the corresponding "decision-making".

This paper will present the operational analysis of an energy crisis through the study of the "become" history both for the process of analysis itself and for the reasons that lead to conflict - especially the energy ones - as well as for the decision-making methods. In addition, an attempt is made to record the models - theoretical models of the analysis and their correlation with those variables that are necessary for the qualitative and quantitative research with which results will be collected and then comparative statistical analysis, through mathematics, and not only, tools will be attempted to determine whether and to what extent they are verified or not, and to what extent, ultimately, they contribute to the decision-making process.

Keywords: business analysis, energy conflict, decision making models, nations, crisis management, statistical analysis, qualitative research, quantitative research

Πίνακας περιεχομένων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	7
ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	7
1.1 Κρίση	7
1.1.1 Χαρακτηριστικά και είδη κρίσεων	9
1.1.2 Η διαχείριση των κρίσεων	10
1.2 Λήψη αποφάσεων.....	12
1.2.1 Τύποι αποφάσεων και συνθήκες λήψης αποφάσεων.....	14
1.2.2 Διαδικασία λήψης αποφάσεων.....	16
1.3 Σύγκρουση.....	18
1.3.1 Κατηγορίες και αίτια συγκρούσεων	19
1.3.2 Διαχείριση συγκρούσεων	21
1.4 Στρατηγική και επιχειρησιακή ανάλυση.....	22
1.4.1 Μέθοδοι και τομείς επιχειρησιακής ανάλυσης.....	25
1.4.2 Επιχειρησιακή ανάλυση και διαχείριση κρίσεων	27
1.5 Διεθνείς οργανισμοί και διαχείριση κρίσεων	28
1.5.1 Γενικά	28
1.5.2 Ο Ρόλος και η Σημασία των Διεθνών Οργανισμών στη Διαχείριση Κρίσεων	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	31
ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ – ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	31
2.1 Εισαγωγή	31
2.2 Ανάπτυξη μοντέλων διαχείρισης κρίσεων	32
2.2.1 Ικανότητες και δεξιότητες ανθρώπων διαχείρισης κρίσεων σε οργανισμούς και επιχειρήσεις	32
2.2.1.1 Μοντέλο <i>Myers</i>	32
2.2.1.2 Μοντέλο <i>Bland</i>	33
2.2.1.3 Μοντέλο <i>Schraagen & Van der Ven</i>	34
2.2.1.4 Μοντέλο <i>Schwartz</i>	35
2.2.1.5 Μοντέλο <i>Siponen, Pahnla & Mahmood</i>	36
2.2.1.6 Μοντέλο <i>Doherty, Fink, Inglis & Pastore</i>	36
2.2.1.7 Μοντέλο <i>Appelt & Higgins</i>	37
2.2.2 Στρατηγικές επιλογές δράσεων οργανισμών και επιχειρήσεων	38
2.2.2.1 Μοντέλο <i>Siomkos & Kurzbard</i>	38
2.2.2.2 Μοντέλο <i>Purdom</i>	39

2.2.2.3 Μοντέλο <i>Kash & Darling</i>	40
2.2.2.4 Μοντέλο <i>Lee & Harrald</i>	40
2.2.2.5 Μοντέλο <i>Sapriel</i>	42
2.2.2.6 Μοντέλο <i>Makkai & Braithwaite</i>	43
2.2.2.7 Μοντέλο <i>Mukherjee, Johnson & Kieckhafer</i>	43
2.2.2.8 Μοντέλο <i>Zhang & Lu</i>	44
2.2.2.9 Μοντέλο <i>Nilsson</i>	44
2.2.2.10 Μοντέλο <i>Antunes & Hernani</i>	45
2.2.2.11 Μοντέλο <i>Chiu – Chi Wei & Chang</i>	46
2.2.2.12 Μοντέλο <i>McConnell</i>	46
2.2.2.13 Μοντέλο <i>Palttala & Vos</i>	47
2.3 Μοντέλο διαχείρισης ενεργειακής κρίσης	48
2.3.1 Ενεργειακή ασφάλεια	48
2.3.2 Ενεργειακή κρίση – ενεργειακή πολιτική	50
2.3.3 Παράγοντες και μεταβλητές προτύπου διαχείρισης ενεργειακών κρίσεων	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	56
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	56
3.1 Εισαγωγή	56
3.2 Βασικές ερευνητικές προσεγγίσεις.....	57
3.3 Βασικές ερευνητικές μέθοδοι.....	58
3.4 Σχεδίαση και εφαρμογή ποιοτικής έρευνας	60
3.4.1 Παράγοντες – μεταβλητές – ερωτήματα συνεντεύξεων	61
3.4.2 Συνεντεύξεις.....	62
3.5 Σχεδίαση και εφαρμογή ποσοτικής έρευνας	63
3.5.1 Μελέτη περίπτωσης.....	65
3.5.1.1 Πυρηνική ενέργεια σε Ινδία και Κίνα.....	65
3.5.1.2 Ο ρόλος του υδροποιημένου αερίου σε Ινδία και Κίνα	66
3.5.1.3 Η σύγκριση των δύο δυνάμεων και το ζήτημα της ενεργειακής τους πολιτικής.....	69
3.5.2 Περιγραφική στατιστική	71
3.5.3 Συγκριτική - επαγωγική στατιστική.....	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	76
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	76
4.1 Αποτελέσματα ποιοτικής έρευνας.....	76
4.2 Αποτελέσματα μελέτης περιπτώσεων	78

4.3 Αποτελέσματα ποσοτικής έρευνας.....	82
4.3.1 Περιγραφική στατιστική	82
4.3.2 Συντελεστής συσχέτισης.....	90
4.3.3 Συγκριτική ανάλυση – επαγωγική στατιστική	91
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	103
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	103
5.1 Εισαγωγή	103
5.2 Ερευνητικά ερωτήματα – ερευνητικές υποθέσεις	104
5.3 Το ερευνητικό μοντέλο της διατριβής	110
5.4 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	113
Βιβλιογραφικές αναφορές	114
Διαδικτυακές πηγές	114
Διεθνής βιβλιογραφία.....	115
Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία	120

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

1.1 Κρίση

Η έννοια της κρίσης έχει πολυδιάστατο χαρακτήρα. Αρχικά, ως κρίση ορίζεται ένα έκτακτο γεγονός ή μια σειρά γεγονότων, τα οποία επιδρούν αρνητικά στην αξιοπιστία ενός ή περισσότερων προϊόντων, στο κύρος και τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα ενός επιχειρηματικού ομίλου, στην υγεία των εργαζομένων και γενικότερα ενός πληθυσμού, προξενώντας μια αρνητική προσοχή από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και από άλλες ομάδες επιχειρησιακού, κοινωνικού και πολιτικού ενδιαφέροντος, όπως καταναλωτές, οικογένειες εργαζομένων, πολιτικοί και κυβερνητικοί φορείς και περιβαλλοντολογικές οργανώσεις (Coombs, 2014). Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Διαχείρισης Κρίσεων (2010) *«κρίση ορίζεται ένα σημαντικό γεγονός, το οποίο διακόπτει την εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού. Η εκτεταμένη ενασχόληση του γεγονότος της κρίσης και το ενδιαφέρον της κοινής γνώμης για αυτή, επηρεάζουν άμεσα τον οργανισμό και δύνανται να έχουν σημαντικές νομικές και οικονομικές επιπτώσεις στη λειτουργία του»*. Οι Covello, McCallum & Pavlova (1989) περιγράφουν την κρίση ως *«ένα απρογραμματίστο περιστατικό που θέτει σε ενέργεια μια πραγματική ή ακόμα και πιθανή απειλή η οποία μπορεί να αναφέρεται στην υγεία, την ασφάλεια, το περιβάλλον και επιπλέον τη φήμη και την αξιοπιστία μιας επιχείρησης»*. Η κρίση επιδρά αρνητικά στη λειτουργία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, δημιουργώντας περιβαλλοντικές, οικονομικές και νομικές υποχρεώσεις.

Σύμφωνα με τους Pearson & Clair (1998) *«η κρίση αποτελεί μια κατάσταση, η οποία έχει μικρές πιθανότητες εμφάνισης, αλλά σε περιπτώσεις που εμφανίζεται έχει καταστροφικά αποτελέσματα, θέτοντας σε κίνδυνο την αξιοπιστία και τη φήμη ενός οργανισμού»*. Ο Barton (1993), σε μια προσπάθεια προσδιορισμού των χαρακτηριστικών της κρίσης, περιγράφει την κρίση ως μια κατάσταση που χαρακτηρίζεται από έκπληξη, απειλή και με επιτακτική ανάγκη για λήψη αποφάσεων σε μικρό χρονικό διάστημα. Η κρίση δύναται να δημιουργήσει δυσάρεστες επιπτώσεις στη δημόσια ασφάλεια, οικονομικές απώλειες, κόστος κακής φήμης στην εικόνα ενός οργανισμού, ενώ διαφοροποιείται από τις αιτίες που την προκαλούν, όπως η έναρξη

πολεμικών συγκρούσεων ή η πραγματοποίηση μιας φυσικής καταστροφής. (Coombs, 2014).

Σύμφωνα με τον Fink (1986) : «*κάθε επιχείρηση ή οργανισμός θα βιώσει μια μεγάλη κρίση. Οι κρίσεις αποτελούν απρόβλεπτα και μη δομημένα φαινόμενα, ενώ παράλληλα αποτελούν κομβικά σημεία για την επιβίωση, εξέλιξη και την επιτυχία των οργανισμών. Μπορούν, επίσης, να επιφέρουν σημαντικά πλήγματα στη φήμη των επιχειρήσεων ή των οργανισμών*». Σύμφωνα με τον ορισμό του *Institute of Crisis Management* (2010) : «*η επιχειρησιακή κρίση αποτελεί ένα αρνητικό γεγονός, το οποίο επιδρά αρνητικά στην ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, αποτελώντας αφορμή για εκτενή δημοσιοποίηση και σοβαρές οικονομικές και κοινωνικές συνέπειες για την επιχείρηση ή τον οργανισμό*».

Επιπρόσθετα, οι επιχειρησιακές κρίσεις αποτελούν καταστάσεις κατά τις οποίες ένας οργανισμός αποκλίνει από την προβλεπόμενη λειτουργία του και βρίσκεται σε αναντιστοιχία με τις υποχρεώσεις του. Σε αυτό τον γενικό ορισμό συμπεριλαμβάνονται κρίσεις ως απόρροια τεχνικών λαθών και ατυχημάτων, φυσικών καταστροφών αλλά και εργασιακές αντιδικίες, δικαστικές διαμάχες, προβλήματα στην ποιότητα των προϊόντων ή και ζητήματα προστασίας περιβάλλοντος, θέματα ηθικής διαχείρισης ή κοινωνικές αντιδικίες. Οι Pearson & Clair (1998), στον ορισμό τους περιλαμβάνουν τα λεγόμενα τέσσερα C, τα οποία περιγράφουν τις αιτίες (*causes*), τις συνέπειες (*consequences*), την προσοχή (*caution*) και την αντιμετώπιση (*copring*) μιας κρίσης. Τα κοινά χαρακτηριστικά του μεγαλύτερου μέρους των εννοιολογικών προσεγγίσεων της κρίσης είναι ότι αποτελούν απροσδόκητη απειλή και την ανάγκη για γρήγορη ανταπόκριση να κρίνεται επιτακτική (Ulmer, Sellnow & Seeger, 2007). Σε συνθήκες κρίσεων ασκείται έντονη πίεση στον οργανισμό ή την επιχειρησιακή δομή που εμφανίζεται η κρίση, οι οποίοι οφείλουν να την αντιμετωπίσουν, παρέχοντας ακριβείς, πλήρεις και έγκαιρες απαντήσεις. Η λανθασμένη και μη έγκυρη και έγκαιρη αντιμετώπιση μίας κρίσης οδηγεί σε σοβαρές αρνητικές συνέπειες για έναν οργανισμό ή μια επιχειρησιακή δομή που υφίσταται τις επιπτώσεις της, οδηγώντας την ενδεχομένως στην παύση της λειτουργίας της ή στην απόλυτη κατάρρευση της (Liu, Austin & Jin, 2011).

1.1.1 Χαρακτηριστικά και είδη κρίσεων

Σύμφωνα με τους Heath (1998), Ulmer, Sellnow & Seeger (2007), κύριο χαρακτηριστικό των κρίσεων είναι η απροσδόκητη εμφάνισή τους. Αρχικά, με την εκδήλωση της κρίσης, οι αρμόδιοι φορείς αντιμετώπισής της καλούνται να απαντήσουν σε μια σειρά ερωτημάτων που σχετίζονται με αυτή, δίνοντας πληροφορίες και καταστρώνοντας ένα αρχικό σχέδιο αντιμετώπισής της. Άλλο ένα χαρακτηριστικό των κρίσεων είναι η κλιμάκωση των γεγονότων καθώς και οι συνεχείς πιέσεις που δέχεται ο οργανισμός για την έγκυρη και έγκαιρη αντιμετώπιση της κρίσης. Σε αυτό το σημείο εμφανίζονται καταστάσεις πανικού και εκνευρισμού, δυσχεραίνοντας τις προσπάθειες εύρεσης αποτελεσματικών λύσεων για την αντιμετώπιση της κρίσης. Τέλος, οι κρίσεις έχουν δυναμικό χαρακτήρα. Αυτό σημαίνει πως οι εμφανιζόμενες κρίσεις δεν εκδηλώνονται από την πρώτη στιγμή με τη μεγαλύτερή τους ένταση, αλλά κλιμακώνονται, με το αίσθημα ανασφάλειας και κινδύνου να εμφανίζεται σε μεγάλο βαθμό, επηρεάζοντας αρνητικά τους ρυθμούς και της συνθήκες κανονικής λειτουργίας ενός συστήματος.

Οι κρίσεις χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, αυτές που δημιουργούνται στο εσωτερικό ενός συστήματος και αυτές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον ενός συστήματος. Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται οι απεργίες, η τρομοκρατία, το σαμποτάζ, η δολιοφθορά, τα ατυχήματα και οι αστοχίες και άλλες πράξεις που σχετίζονται με την ανθρώπινη συμπεριφορά. Στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται οι φυσικές καταστροφές όπως σεισμοί, πυρκαγιές, πλημμύρες. Οι κρίσεις που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον είναι οι συνηθέστερες. Επιπρόσθετα, τα είδη κρίσεων μπορούν να διακριθούν σε προβλέψιμες και ως ένα βαθμό ελεγχόμενες και σε εντελώς απρόβλεπτες και μη ελεγχόμενες. Ένας άλλος διαχωρισμός των κρίσεων δόθηκε από τους Seymour & Moore (2005), στηριζόμενος στον απαιτούμενο χρόνο για την εκδήλωση της κρίσης, διακρίνει τις κρίσεις σε «Cobra» ή «Python». «Με τον όρο Cobra περιγράφονται οι κρίσεις που λαμβάνουν χώρα αναπάντεχα και απροσδόκητα και έχουν γρήγορη εξέλιξη όπως μια έκρηξη, μια τρομοκρατική ενέργεια, μια κακόβουλη δράση ανταγωνιστών, μια επιθετική εξαγορά ή ένα ατύχημα, ενώ οι κρίσεις τύπου «Python» σχετίζονται με θέματα που έχουν αργή εξέλιξη και εκδηλώνονται σταδιακά όπως προβλήματα διοίκησης, εσωτερικές προστριβές, προβλήματα στον κλάδο» (Seymour & Moore, 2005).

Ο κύκλος ζωής μιας κρίσης περιλαμβάνει το στάδιο πριν την εκδήλωσή της, στο οποίο διαμορφώνεται η κατάσταση της κρίσης και καταγράφονται οι αρχικές της διαφαινόμενες επιπτώσεις, το στάδιο της οξείας κρίσης, όπου εκδηλώνεται και κορυφώνεται η κρίση, το στάδιο της αντιμετώπισης των επιπτώσεων της κρίσης και τέλος το στάδιο της ανάκαμψης ή διάλυσης, στο οποίο επιλύονται τα προβλήματα της κρίσης και επανέρχεται το σύστημα σε κανονικές συνθήκες λειτουργίας (Darling & Kash, 1998). Στο αρχικό στάδιο της κρίσης και για κάποιο χρονικό διάστημα παρατηρούνται στοιχεία έλλειψης ελέγχου της κατάστασης, με την κρίση να εξαπλώνεται και να οξύνεται, χαρακτηριστικά που εμφανίζονται στο δεύτερο στάδιο. Κατά το τρίτο στάδιο η κρίση εμφανίζει πτωτικές τάσεις, με κυρίαρχο μέλημα των αρμόδιων φορέων να αποτελεί η αποκατάσταση του συστήματος και η αποτελεσματική αντιμετώπιση των συνεπειών της κρίσης, αποτελέσματα τα οποία αξιολογούνται και εμφανίζονται στο τελευταίο στάδιο όπου καταγράφεται είτε η επαναφορά του συστήματος είτε η διάλυσή του.

1.1.2 Η διαχείριση των κρίσεων

Η διαχείριση μιας κρίσης αποτελεί ένα μεθοδολογικό εργαλείο, το οποίο αποσκοπεί στην οργάνωση και την κατάρτιση ενός σχεδίου για την καθοδήγηση και τον έλεγχο πριν και μετά την κρίση. Η αποτελεσματική διαχείριση μιας κρίσης απαιτεί τη συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων φορέων ενός συστήματος. Η διαχείριση κρίσης είναι ένας τρόπος αντιμετώπισης της απειλής και συστηματικής προσπάθειας για την πρόληψη και την αποτροπή της. Ένας πλήρης, με βάση τα παραπάνω, ορισμός για τη διαχείριση κρίσεων είναι ο εξής : *«διαχείριση κρίσεων ονομάζεται η μελέτη και πρόβλεψη των κινδύνων που ενδέχεται να απειλήσουν μια επιχείρηση/οργανισμό με σκοπό τη μείωση της αβεβαιότητας και τη λήψη όλων των απαιτούμενων μέτρων πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από την κρίση, ώστε να προστατευθούν οι άνθρωποι, το περιβάλλον, οι εργαζόμενοι και η οικονομική θέση ενός συστήματος»* (Reynolds & Seeger, 2005).

Μια ενδεδειγμένη μέθοδο αποτροπής και πρόληψης μίας κρίσης αποτελεί η *S.W.O.T. Analysis*, στην οποία καταγράφονται και μελετώνται τα δυνατά και αδύναμα σημεία της, καθώς και οι απειλές και οι ευκαιρίες που πηγάζουν από την κρίση αυτή, με σκοπό τον προσδιορισμό των κινδύνων και τον τρόπο αντιμετώπισης των συνεπειών της. Στη

συνέχεια, με την εκδήλωση της κρίσης, η προετοιμασία για την αντιμετώπιση της σχετίζεται με τον στρατηγικό σχεδιασμό. Το σχέδιο καταστρώνεται πριν την εμφάνιση της κρίσης και τίθεται σε πλήρη εφαρμογή όταν ξεκινά, χρονικά, να εκδηλώνεται η κρίση. Κρίνεται σκόπιμη και αναγκαία η συγκρότηση μιας ομάδας διαχείρισης κρίσεων, η οποία θα ορίζει τα άτομα που θα συμμετάσχουν και τις αρμοδιότητες που θα αναλάβουν, συμπεριλαμβανομένου της μεταφορά ορθών πληροφοριών στο ευρύ κοινό, προς αποφυγή αρνητικών καταστάσεων.

Το πρώτο στάδιο, η αναγνώριση της κρίσης, αποτελεί το πιο επικίνδυνο στάδιο, διότι μπορεί εύκολα να υποτιμηθεί. Θα πρέπει να απαντηθούν βασικά ερωτήματα, ώστε να εντοπιστεί το τι ακριβώς συνέβη τη δεδομένη στιγμή, ποιοι εμπλέκονται και ποια είναι η αιτία που προκάλεσε την καταστροφή, ώστε να είναι δυνατόν να αντιμετωπιστεί. Η δεύτερη φάση της διαχείρισης κρίσεων περιλαμβάνει την εφαρμογή του σχεδίου διαχείρισης, καθώς και την επικοινωνιακή πολιτική που θα εφαρμοστεί σε σχέση με το ευρύ κοινό ή άλλους φορείς που θα ζητούν ενημέρωση και απαντήσεις. Κατά την τρίτη φάση, κυρίαρχο ρόλο διαδραματίζει η επικοινωνία. Σημεία προσοχής κατά την ενημέρωση θα πρέπει να είναι η ειλικρίνεια, η ακρίβεια των στοιχείων, η αμεσότητα, η αντιμετώπιση των άμεσα εμπλεκομένων με τρόπο που να δείχνει το ενδιαφέρον των επικεφαλής, η υπευθυνότητα και ο έλεγχος. Κατά το τέταρτο στάδιο, η κρίση ομαλοποιείται και το σύστημα εισέρχεται σε φάση ανάρρωσης. Στο στάδιο αυτό πραγματοποιείται αξιολόγηση του σχεδίου που χρησιμοποιήθηκε για τη συγκεκριμένη κρίση. Αξιολογείται η αποτελεσματικότητά του, η λειτουργικότητά του, σύμφωνα με τις προβλέψεις που είχαν γίνει, τα λάθη και οι παραλείψεις κατά την εφαρμογή του σχεδίου, καθώς και εκείνα τα επιμέρους στοιχεία του πλάνου που επιβράδυναν την διαχείριση κρίσης. Η αξιολόγηση αυτή βοηθάει τους αρμόδιους διαχειριστές κρίσεων στην καλύτερη προετοιμασία σε αντίστοιχες μελλοντικές καταστάσεις κρίσεων που δύναται να αντιμετωπίσουν.

Σύμφωνα με τον Coombs (2007), η αρχική προτεραιότητα στη διαχείριση των κρίσεων είναι η παροχή βοήθειας στους πληττόμενους από την κρίση και η προστασία των δυνητικών θυμάτων από τις αρνητικές επιπτώσεις της κρίσης. Η δεύτερη προτεραιότητα είναι η προστασία ενός συστήματος από παράπλευρες απώλειες που σχετίζονται με την κρίση, όπως οι οικονομικές απώλειες. Οι αρμόδιοι φορείς διαχείρισης κρίσεων οφείλουν να παρέχουν πληροφορίες στους ενδιαφερόμενους

αναφορικά με τον τρόπο που θα προστατευτούν από μια κρίση. Η καθοδήγηση ακολουθείται από την προσαρμογή των πληροφοριών, η οποία βοηθά τους πληττόμενους να προσαρμοστούν ψυχολογικά, σωματικά και κοινωνικά στην κρίση και τις επιπτώσεις που έχει αυτή στην καθημερινότητά τους. Ένα κοινό χαρακτηριστικό γνώρισμα των διορθωτικών πληροφοριών είναι μια έκφραση συμπάθειας για τα θύματα της κρίσης (Sturges, 1994).

1.2 Λήψη αποφάσεων

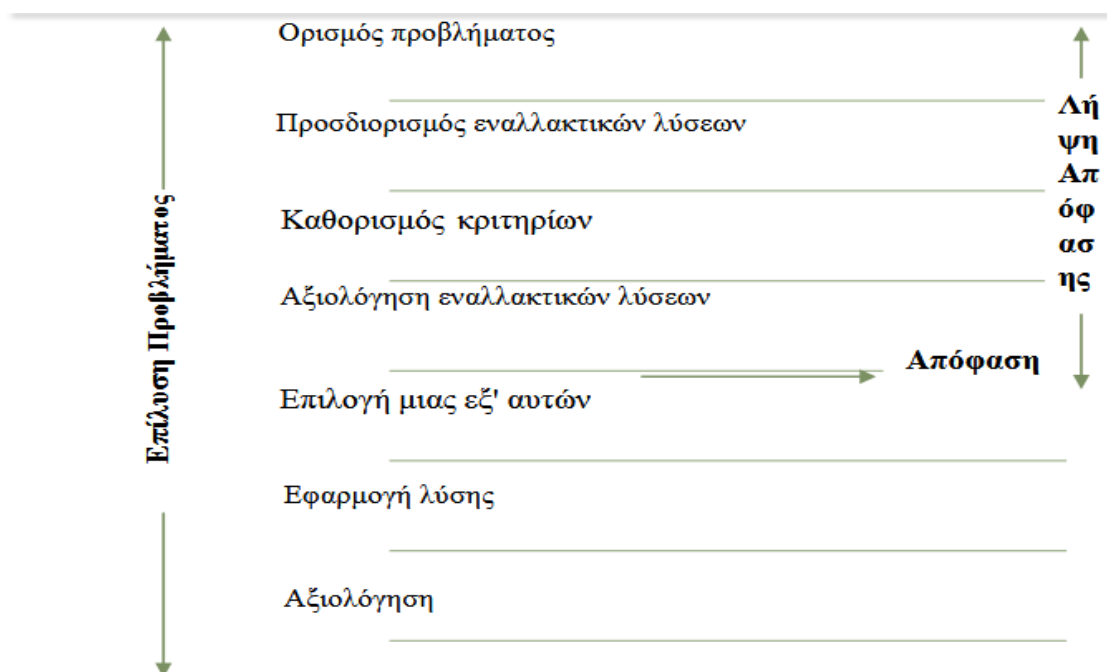
Ως λήψη αποφάσεων ορίζεται η διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο ή και περισσότερων εναλλακτικών λύσεων (Robbins, Decenzo & Coulter, 2012). Αποτελεί μία σύνθετη διαδικασία, με πρωταρχικό σκοπό την έρευνα και την ανάλυση των επιπτώσεων όλων των εναλλακτικών λύσεων, καθώς και την σύνθεση και συγκρότηση των απαιτήσεων όλων των εμπλεκόμενων φορέων για την εύρεση μιας κοινής αποδεκτής λύσης. Η απόφαση αποτελεί μια διαδικασία, η οποία οδηγεί σε ένα αποτέλεσμα, δίχως να αποτελεί μια στιγμιαία και βιαστική επιλογή. Η λήψη αποφάσεων ερμηνεύεται ως μια διαδικασία εξεύρεσης λύσης και επίλυσης ενός προβλήματος και διακρίνεται σε δύο κύρια στάδια (Schermerhorn, 2012) :

- ✓ Αναγνώριση του προβλήματος, με την συλλογή, ιεράρχηση και ταξινόμηση των πληροφοριών και των αιτιών που οδήγησαν σε ένα πρόβλημα.
- ✓ Επίλυση του προβλήματος, εκτιμώντας και αξιολογώντας εναλλακτικές λύσεις για την ανεύρεση της καταλληλότερης.

Στη σύγχρονη εποχή η διαδικασία λήψης αποφάσεων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και συστήματα. Στον επιχειρησιακό τομέα η λήψη αποφάσεων σχετίζεται με την επιλογή στρατηγικών αποφάσεων, στις οποίες η κάθε επιλογή συνδέεται άμεσα ή έμμεσα με τις επιλογές των ανταγωνιστών. Η έννοια της λήψης αποφάσεων και της επίλυσης προβλημάτων παρουσιάζουν ένα είδος ταύτισης. Ωστόσο, δεν αποτελούν όμοιες έννοιες, δεδομένου ότι η λήψη αποφάσεων για ένα σύστημα ή ένα οργανισμό μπορεί να πραγματοποιηθεί δίχως την ύπαρξη ενός προβλήματος, ενώ αντίστοιχα για την επίλυση ενός προβλήματος δεν ακολουθείται υποχρεωτικά η διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ως επίλυση προβλημάτων ορίζεται «η διαδικασία εύρεσης διαφορών μεταξύ πραγματικής και επιθυμητής κατάστασης και

έπειτα η κατάλληλη χρήση μέτρων με σκοπό την απαλοιφή των διαφορών αυτών» (Schermerhorn, 2012). Η αποτελεσματικότητά της επίλυσης εξαρτάται από την σωστή χρήση και διαχείριση πληροφοριών για την λήψη αποφάσεων. «Η επίλυση προβλημάτων αποτελεί τμήμα της διαδικασίας της σκέψης. Θεωρείται μια περίπλοκη εγκεφαλική λειτουργία και έχει οριστεί ως υψηλού επιπέδου γνωστική διεργασία, η οποία απαιτεί τον χειρισμό και έλεγχο περισσότερο θεμελιωδών και συνηθισμένων ικανοτήτων». (Goldstein & Levin, 1987). Πραγματοποιείται όταν ένας οργανισμός ή ένα σύστημα τεχνητής νοημοσύνης δεν μπορεί να αλλάξει μία υφιστάμενη κατάσταση σε μία επιθυμητή κατάσταση στόχο.

Σε καθημερινή βάση, φορείς επιχειρήσεων, οργανισμών και κρατικών δομών λαμβάνουν ένα σύνολο αποφάσεων για να ανταπεξέλθουν στην συνεχή ροή των προβλημάτων ενός συστήματος. Για την επίλυση προβλημάτων που απαιτούν αναλυτικές μεθόδους σκέψης, η μέθοδος επίλυσης προβλημάτων αποτελείται από τα βήματα της εικόνας 1.1 που ακολουθεί. Σύμφωνα με αυτή, η λήψη αποφάσεων καλύπτει ένα πιο περιορισμένο φάσμα από ότι η επίλυση προβλημάτων.



Εικόνα 1.1 : Λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων (Πηγή : Σημειώσεις προγράμματος Human Resources, ΕΚΠΑ).

Σε αρκετές περιπτώσεις, οι αρμόδιοι φορείς διαφοροποιούνται ως προς τη διάθεση και την ικανότητα τους να αναλάβουν ευθύνες για τη λήψη αποφάσεων. Σύμφωνα με τον Schermerhorn (2012), οι κατηγορίες ανθρώπων για τη λήψη αποφάσεων είναι οι εξής:

- ✓ Άτομα που αποφεύγουν να αναλάβουν την ευθύνη λήψης αποφάσεων, δίχως να λαμβάνουν υπόψη τους τις πληροφορίες, παραμένοντας παθητικοί απέναντι σε ένα πρόβλημα
- ✓ Άτομα που επιλύουν προβλήματα, είναι πρόθυμοι να λάβουν αποφάσεις και να λύσουν προβλήματα μόνο εκεί που κρίνεται απαραίτητο. Λαμβάνουν υπόψη τους τις πληροφορίες, ανταπεξέρχονται ικανοποιητικά αλλά μπορεί να χάσουν και ευκαιρίες απόδοσης
- ✓ Άτομα που αναζητούν προβλήματα, επεξεργάζονται τις πληροφορίες προς επίλυση προβλημάτων, σκεπτόμενοι το μέλλον.

1.2.1 Τύποι αποφάσεων και συνθήκες λήψης αποφάσεων

Τα επιχειρησιακά στελέχη λαμβάνουν καθημερινά πολλούς τύπους αποφάσεων, ορισμένες από αυτές είναι δομημένες και συνηθισμένες, ενώ υπάρχουν και κάποιες λιγότερο δομημένες και σπάνιες. Σύμφωνα με τον Schermerhorn (2012), οι αποφάσεις διακρίνονται σε :

✓ Προγραμματισμένες αποφάσεις

Τα επιχειρησιακά στελέχη συχνά έρχονται αντιμέτωπα με δομημένα και γνώριμα προβλήματα, αποτελώντας μια μορφή ρουτίνας και για τα οποία λαμβάνονται προγραμματισμένες αποφάσεις με βάση την εμπειρία του παρελθόντος. Μολονότι, τα προβλήματα ρουτίνας δεν είναι πάντα αναμενόμενα, οι αποφάσεις μπορούν να προγραμματιστούν εκ των προτέρων για να ληφθούν όταν χρειαστεί. Τα επιχειρησιακά στελέχη που προνοούν για μελλοντικά προβλήματα, ακολουθούν την κατευθυντήριες γραμμές για να αποφασίσουν από πριν πως θα αντιμετωπίσουν μελλοντικά προβλήματα.

✓ Μη προγραμματισμένες αποφάσεις

Για μη δομημένα προβλήματα, τα οποία δεν έχουν αντιμετωπιστεί συχνά στο παρελθόν με αποτέλεσμα να υπάρχουν ελλείψεις πληροφόρησης, λαμβάνονται μη

προγραμματισμένες αποφάσεις. Η απόφαση που λαμβάνεται αποτελεί μια λύση που ανταποκρίνεται σε ένα μοναδικό πρόβλημα. Υπεύθυνοι για την λήψη αυτών των αποφάσεων είναι υψηλόβαθμα επιχειρησιακά και διοικητικά στελέχη, καθώς αυτά τα προβλήματα παρουσιάζουν μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας. Αξίζει εδώ να τονιστεί ότι μία ακραία μορφή μη προγραμματισμένης απόφασης μπορεί να συμβεί σε στιγμική κρίση. Η κρίση αποτελεί ένα απρόοπτο πρόβλημα το οποίο αν δεν λυθεί γρήγορα μπορεί να οδηγήσει στην καταστροφή.

Τα επιχειρησιακά στελέχη λαμβάνουν αποφάσεις κάτω από διαφορετικές συνθήκες. Στην ουσία πρόκειται για τρία διαφορετικά περιβάλλοντα αποφάσεων που τους επηρεάζουν. Σύμφωνα με τους Robbins, Decenzo & Coulter (2012), τα περιβάλλοντα αποφάσεων είναι τα εξής :

✓ Περιβάλλον Βεβαιότητας

Πρόκειται για ένα περιβάλλον όπου προσφέρεται επαρκής πληροφόρηση στα επιχειρησιακά στελέχη. Επομένως, το περιβάλλον αυτό αποτελεί μία ιδανική κατάσταση, στην οποία το στέλεχος έχει αρμοδιότητες λήψης αποφάσεων αρκείται στη μελέτη των εναλλακτικών του επιλογών, επιλέγοντας την βέλτιστη λύση.

✓ Περιβάλλον Αβεβαιότητας

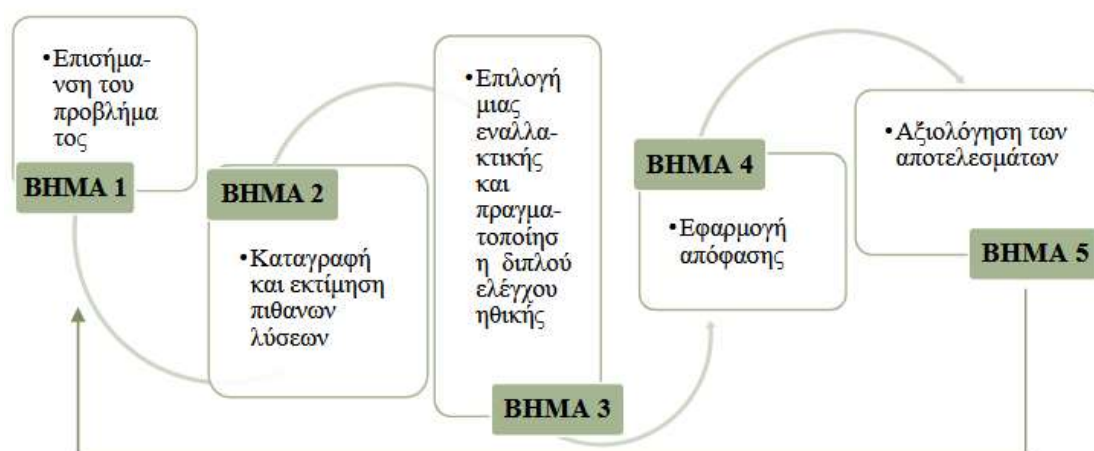
Στο περιβάλλον αυτό τα επιχειρησιακά στελέχη έχουν ελλιπή πληροφόρηση, παράγοντας που δεν ευνοεί τη βέλτιστη λήψη απόφασης καθώς υπάρχουν μειωμένες πιθανότητες να προβλεφθούν οι επιδράσεις των εναλλακτικών επιλογών. Η λήψη της απόφασης αυτής είναι η πιο δύσκολη. Εξαιτίας του υψηλού βαθμού αβεβαιότητας τα επιχειρησιακά στελέχη καλούνται να στηριχθούν σε στοιχεία του χαρακτήρα τους, όπως η προσωπική διαίσθηση και κρίση που διαθέτουν.

✓ Περιβάλλον Κινδύνου

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον υπάρχει ελλιπέστατη πληροφόρηση στα επιχειρησιακά στελέχη, ωστόσο παρέχονται όλες οι πιθανότητες των πιθανών εκβάσεων στις εναλλακτικές επιλογές. Από στέλεχος σε στέλεχος διαφοροποιείται η ικανότητα λειτουργίας σε περιβάλλον κινδύνου, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις τα στελέχη που λειτουργούν υπό πίεση σε ένα τέτοιο περιβάλλον λαμβάνουν πιο σωστές αποφάσεις.

1.2.2 Διαδικασία λήψης αποφάσεων

Η λήψη των αποφάσεων είναι μια διαδικασία που αποτελείται από επιμέρους στάδια. Τα στάδια αυτά βοηθούν στην υιοθέτηση ενός συστήματος για την αντιμετώπιση ενός δύσκολου προβλήματος, συνυπολογίζοντας όλα τα εναλλακτικά σχέδια δράσης, πριν ληφθεί μια απόφαση. Στην εικόνα 1.2 που ακολουθεί περιγράφονται τα στάδια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων ως ένα σύνολο πέντε βημάτων. Αξίζει εδώ να τονιστεί ότι η διαδικασία που παρουσιάζεται στην εικόνα που ακολουθεί ανταποκρίνεται τόσο για ατομικές όσο και για συλλογικές λήψεις αποφάσεων.



Εικόνα 1.2 : Βήματα διαδικασίας λήψης αποφάσεων (Πηγή : Schermerhorn R. J., Εισαγωγή στο management)

Βήμα 1 – Επισημάνση του προβλήματος

Η διαφορά που εμφανίζεται μεταξύ της πραγματικής και της επιθυμητής κατάστασης που πρέπει να επιλυθεί, αποτελεί το αρχικό στάδιο εκτίμησης του προβλήματος και ταυτόχρονα την έναρξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Στο πρώτο στάδιο της διαδικασίας επιτυγχάνεται σε βάθος η έρευνα, η μελέτη και η συλλογή δεδομένων από το αρμόδιο επιχειρησιακό στέλεχος λήψης αποφάσεων, για τον ακριβέστερο προσδιορισμό του προβλήματος, ώστε να προσδιοριστεί καλύτερα το πρόβλημα. Η επισημάνση του προβλήματος αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία. Όσο πιο ξεκάθαροι είναι οι στόχοι της απόφασης τόσο περισσότερα λάθη θα αποφευχθούν στο στάδιο αυτό. Τέτοια λάθη αποτελούν ο πολύ συγκεκριμένος καθορισμός του προβλήματος, η επικέντρωση στις ενδείξεις και όχι στις αιτίες, καθώς και η λανθασμένη προτεραιότητα στην επιλογή επίλυσης προβλημάτων.

Βήμα 2 – Καταγραφή και εκτίμηση εναλλακτικών λύσεων

Με την ολοκλήρωση του σταδίου της επισήμανσης του προβλήματος ακολουθεί η εύρεση εναλλακτικών λύσεων προκειμένου να λυθεί επιτυχώς το πρόβλημα. Το στάδιο αυτό πραγματοποιείται με ορθή χρήση των διαθέσιμων πληροφοριών. Για την αποτελεσματικότερη εκτίμηση των εναλλακτικών λύσεων χρησιμοποιείται η ανάλυση κόστους - οφέλους. Πιο συγκεκριμένα, κάθε εναλλακτική λύση έχει διαφορετικό κόστος εφαρμογής, διαφορετικά οφέλη, διαφορετικό χρόνο εφαρμογής και επίτευξης θετικών αποτελεσμάτων, ανομοιότητα ως προς την αποδοχή και υποστήριξη της από τα επιχειρησιακά στελέχη, καθώς και απόκλιση ως προς τα αποδεκτά κοινωνικά κριτήρια. Στο στάδιο της καταγραφής και εκτίμησης εναλλακτικών λύσεων μία αναποτελεσματική επιλογή λύσης ή η επιλογή μιας οικονομικότερης εναλλακτικής λύσης δύναται να οδηγήσει σε λανθασμένη πορεία εφαρμογής.

Βήμα 3 – Επιλογή μιας εναλλακτικής λύσης

Στο στάδιο της επιλογής αυτό επιτυγχάνεται η λήψη της απόφασης για την επιλογή της κοινά αποδεκτής εναλλακτικής λύσης. Η επιλογή αυτή προϋποθέτει την εξέταση όλων των ενδογενών και εξωγενών μεταβλητών που επηρεάζουν την εναλλακτική απόφαση με την ανάλογη βαρύτητα, καθώς και τον προσδιορισμό όλων των εναλλακτικών επιλογών.

Βήμα 4 – Εφαρμογή απόφασης

Μόλις ληφθεί μια απόφαση χρειάζεται να υλοποιηθεί σωστά. Τα επιχειρησιακά στελέχη δεν αρκεί να διαθέτουν αποτελεσματικότητα και δημιουργικότητα για να οδηγηθούν σε μια απόφαση αλλά χρειάζονται ικανότητα και θέληση για την υλοποίησή της. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι στο στάδιο της υλοποίησης μιας απόφασης δεν είναι λίγες οι φορές που καταγράφονται δυσκολίες. Αιτία των δυσκολιών αυτών είναι η έλλειψη συμμετοχής, η οποία φανερώνει την αποτυχία σε μία απόφαση της εμπλοκής των ατόμων, η υποστήριξη των οποίων είναι απαραίτητη για την υλοποίηση της απόφασης.

Βήμα 5 – Αξιολόγηση αποτελεσμάτων

Το τελικό στάδιο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων είναι η εκτίμηση των αποτελεσμάτων από τα επιχειρησιακά στελέχη και τους εμπλεκόμενους φορείς, για την

αξιολόγηση της λύσης του προβλήματος ή την εφαρμογή μιας νέας εναλλακτικής λύσης που θα επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα.

1.3 Σύγκρουση

Σύμφωνα με τον Stamatis (1987) : « *Ως σύγκρουση ορίζεται η πάλη ή κατάσταση δυσαρμονίας ή ανταγωνισμού ή εχθρικές συμπεριφορές, οι οποίες είναι αποτελέσματα αντικρουόμενων συμφερόντων, αναγκών, πεποιθήσεων ή αμοιβαίως αποκλειόμενων επιθυμιών* ». Σε μια σύγκρουση δύο τουλάχιστον μέρη, οι επονομαζόμενοι και ως παράγοντες, βρίσκονται σε μια διαμάχη γύρω από ένα ζήτημα. Οι παράγοντες συνήθως αφορούν άτομα, οργανισμούς, κράτη, πολιτικά κόμματα και επιχειρηματικούς ομίλους (Pawlak, 1998). Σύμφωνα με τους Katz & Kahn (1978) : « *η αλληλεπίδραση που χαρακτηρίζεται από ενέργειες παρεμπόδισης, περιορισμού ή προκατάληψης, καθώς και από δραστηριότητες αντίστασης ή ανταπόδοσης σε τέτοιες ενέργειες, ορίζεται ως σύγκρουση* ».

Από το πλήθος των ορισμών που καταγράφονται στη διεθνή βιβλιογραφία για τη σύγκρουση, τα κυριότερα σημεία που εστιάζονται όλοι οι ορισμοί είναι τα εξής :

- ✓ Ο ένας παράγοντας της σύγκρουσης παρεμποδίζει την επίτευξη των στόχων του άλλου παράγοντα
- ✓ Ο ένας παράγοντας επιδρά ή δύναται να επιδράσει αρνητικά στις επιδιώξεις ή τις επιθυμίες του άλλου παράγοντα

Η σύγκρουση εμφανίζεται συνήθως όταν παρατηρείται αδυναμία λήψης αποφάσεων σχετικά με την πορεία ενός παράγοντα για ζητήματα που δεν έχουν μία και μοναδική λύση ή όταν τα εμπλεκόμενα άτομα κάνουν επιλογές και παίρνουν αποφάσεις διαφορετικές μεταξύ τους (March & Simon, 1993). Οι συνηθέστερες περιπτώσεις που εμφανίζεται μιας μορφής σύγκρουση είναι οι εξής :

- ✓ Ένας παράγοντας εμπλέκεται σε δραστηριότητες και ενέργειες που είναι ασυμβίβαστες με τις ανάγκες ή τα συμφέροντά του
- ✓ Δύο ή περισσότεροι παράγοντες διεκδικούν ένα πόρο, τα αποθέματα του οποίου δεν επαρκούν για την κάλυψη των αναγκών όλων των παραγόντων που τον διεκδικούν

- ✓ Οι ιδέες, αξίες, ικανότητες, αντιλήψεις και στόχοι ενός παράγοντα εκλαμβάνονται ως απειλές για άλλους παράγοντες
- ✓ Δύο ή περισσότεροι παράγοντες έχουν μερικώς αποκλειόμενες επιθυμίες αναφορικά με κοινές τους δραστηριότητες

Η σύγκρουση αποτελεί ένα φυσικό φαινόμενο της κοινωνικής συνύπαρξης οργανισμών, ατόμων και κρατών, αποτελώντας μια πραγματικότητα για όλους τους εμπλεκόμενους φορείς και δομές που συνεργάζονται. Στον τομέα της επίλυσης, οι συγκρούσεις θεωρούνται ισχυρές διαφορές παραγόντων, οι οποίες είναι δύσκολο να επιλυθούν, όντας καταστάσεις διαφορετικές από τις διευθετούμενες διαφωνίες, οι οποίες επιλύονται ευκολότερα (Burgess & Spangler 2003). Σε γενικές γραμμές, η σύγκρουση εμπεριέχει αρνητικό εννοιολογικό προσδιορισμό, με σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις στη λειτουργία ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Παρόλα αυτά υπάρχουν περιπτώσεις, στις οποίες η σύγκρουση οδηγεί στην ανανέωση ενός οργανισμού ή σε μια μορφή δημιουργικής μετεξέλιξης.

1.3.1 Κατηγορίες και αίτια συγκρούσεων

Η βασικότερη διάκριση των συγκρούσεων είναι η εξής (Stoner, 1989) :

- ✓ Ατομικές συγκρούσεις : διενέξεις κατά την ατομική λήψη αποφάσεων
- ✓ Εσωτερικές οργανωτικές συγκρούσεις : συγκρούσεις ατόμων ή ομάδων εντός μιας οργανωτικής δομής
- ✓ Συγκρούσεις ανάμεσα σε οργανώσεις ή ομάδες εκτός μιας οργανωτικής δομής

Ανάλογα με την ιεραρχική διαφορά των εμπλεκόμενων φορέων ή δομών η σύγκρουση διακρίνεται σε οριζόντια ή κάθετη σύγκρουση. Στις κάθετες συγκρούσεις οι διαφοροποιήσεις στο κύρος και την δύναμη ανάμεσα στις συγκρουόμενες ομάδες είναι μεγαλύτερες συγκριτικά με τις οριζόντιες συγκρούσεις, δεδομένου ότι η κάθετη σύγκρουση λαμβάνει χώρα ανάμεσα σε ομάδες με διαφορετικά επίπεδα ιεραρχίας (Robins, 1983). Στην αντίπερα όχθη, οι οριζόντιες συγκρούσεις υφίστανται ανάμεσα σε άτομα ή φορείς που βρίσκονται, ιεραρχικά, στο ίδιο επίπεδο.

Μια άλλη διαφοροποίηση των συγκρούσεων είναι αυτή των επίσημων και ανεπίσημων συγκρούσεων. Στις ανεπίσημες συγκρούσεις, οι οποίες συμβαίνουν ανάμεσα σε συναδέλφους, υπαλλήλους ή και προϊσταμένους, προκαλούνται διενέξεις όταν

υπάρχουν διαφορετικές αντιλήψεις και πεποιθήσεις αναφορικά ως προς τον τρόπο εκτέλεσης μιας δραστηριότητας, την ιεράρχηση προτεραιοτήτων ή την κατανομή και διάθεση πόρων ή καθηκόντων αντίστοιχα. Στις επίσημες συγκρούσεις παρατηρείται παραβίαση ανθρώπινων δικαιωμάτων ή παραβίαση πολιτικής ενός οργανισμού ή ενός επιχειρηματικού ομίλου.

Μία από τις ισχυρότερες μορφές σύγκρουσης, ως προς την τακτική που υιοθετείται, είναι ο ανταγωνισμός. Πρόκειται για περιπτώσεις που ο κάθε εμπλεκόμενος φορέας ή άτομο επιδιώκει την ικανοποίηση των ειδικών στόχων και προσωπικών φιλοδοξιών, αδιαφορώντας για τα συμφέροντα, τις επιθυμίες και τις ανάγκες του άλλου παράγοντα (Schein, 1980). Συγκρούσεις σχέσεων παρατηρούνται όταν οι διενέξεις στα μέλη μιας ομάδας οδηγούν στη διάβρωση των προσωπικών αποτελεσματικών αλληλεπιδράσεων (Jehn, 1995). Τέλος, ως διαπροσωπικές συγκρούσεις ορίζονται εκείνες οι συγκρούσεις στις οποίες οι προσδοκίες ενός παράγοντα δημιουργούν εμπόδια και δυσάρεστες καταστάσεις στις επιθυμίες ενός άλλου παράγοντα (Tedeschi et al., 1973).

Τα κυριότερα αίτια δημιουργίας συγκρούσεων είναι τα εξής :

- ✓ Αλληλεξάρτηση : Η αλληλεξάρτηση δημιουργεί συγκρούσεις όταν δυο ή περισσότερες μονάδες ενός οργανισμού βασίζονται η μια στην άλλη για την διεκπεραίωση ενός έργου. Σε περιπτώσεις που το έργο είναι υπερβολικό ή η κατανομή του είναι άνιση, η πιθανότητα εμφάνισης σύγκρουσης είναι μεγάλη. Ένας άλλος λόγος που καταδεικνύεται στη βιβλιογραφία για την ύπαρξη των συγκρούσεων είναι ο ασύμμετρος βαθμός αλληλεξάρτησης, που επηρεάζει το επίπεδο εμπιστοσύνης και αφοσίωσης των ομάδων (Kumar, Scheer & Steenkam 1995).
- ✓ Ανεπάρκεια ή έλλειψη πόρων : πρόκειται για περιπτώσεις όπου διαφορετικές ομάδες μοιράζονται κοινούς πόρους για εξοπλισμό, προσωπικό, πληροφορίες και κονδύλια. Ζωτικής σημασίας κοινοί πόροι όπως ανθρώπινό δυναμικό, χρήμα, υλικά ,εξοπλισμός και εγκαταστάσεις απαιτούν διαμοιρασμό μεταξύ των τμημάτων. Κάθε ομάδα ή άτομο μπορεί να προσπαθήσει να αποκτήσει όσο το δυνατόν περισσότερους πόρους, αλλά όλες οι ομάδες είναι αδύνατο να λάβουν λιγότερους πόρους από όσους χρειάζονται για την εύρυθμη λειτουργία τους.

- ✓ Ψυχολογικοί παράγοντες : άτομα ή ομάδες αισθάνονται ότι δεν ικανοποιούνται από τις υφιστάμενες συνθήκες και διακατέχονται από συναισθήματα αποξένωσης και απομόνωσης
- ✓ Ασυμβατότητα στόχων : η διαφορά αντιπροσωπεύει διφορούμενες απόψεις και αντιλήψεις σχετικά με τους σκοπούς και τους στόχους ενός φορέα ή μιας ομάδας.
- ✓ Πολιτισμικές διαφορές : Στην περίπτωση αυτή γίνεται αναφορά στην κουλτούρα που αναπτύσσεται σε διάφορα τμήματα μιας οργάνωσης ή ενός φορέα, στην οποία είναι πιθανή η εμφάνιση μιας σύγκρουσης που πηγάζει από τις διαφορετικές αξίες και πεποιθήσεις των μελών.
- ✓ Επικοινωνιακά εμπόδια : Εμπόδια που προέρχονται από την γεωγραφικό διασκορπισμό των τμημάτων ενός φορέα ή οποιαδήποτε άλλη μορφή επικοινωνιακής δυσχέρειας

1.3.2 Διαχείριση συγκρούσεων

Διαχείριση συγκρούσεων είναι η πράξη της αναγνώρισης και διαχείρισης της σύγκρουσης με έναν λογικό, δίκαιο και αποτελεσματικό τρόπο. Η διαχείριση συγκρούσεων απαιτεί ικανότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας, επίλυσης προβλημάτων και διαπραγμάτευσης. Ένας άλλος ορισμός για τη διαχείριση συγκρούσεων είναι η συστηματική διαδικασία που σκοπεύει στην εύρεση αμοιβαία ικανοποιητικών αποτελεσμάτων για τα συγκρουόμενα μέρη. Τα αποτελέσματα αυτά βοηθούν την ομάδα, τον οργανισμό ή την κοινότητα να λειτουργεί πιο αποτελεσματικά και να επιτυγχάνει τους στόχους που έχουν τεθεί. Ο απώτερος σκοπός της διαχείρισης συγκρούσεων είναι να περιορίσει την εμφάνιση δυσλειτουργικών συγκρούσεων, οι οποίες εμποδίζουν την απόδοση της ομάδας, και να αυξήσει την πιθανότητα να επιλυθούν όσες διαφορές λάβουν χώρα αποτελεσματικά και αποδοτικά.

Οι στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων περιγράφουν όλες εκείνες τις δραστηριότητες που αναλαμβάνει ένα εμπλεκόμενο μέλος ή ένα τρίτο μέρος για την αποτελεσματική διαχείριση και επίλυση μιας σύγκρουσης. Στις στρατηγικές διαχείρισης περιλαμβάνονται μηχανισμοί όπως διαιτησία, διαπραγμάτευση, διαμεσολάβηση, καθώς και ενέργειες για τη δημιουργία συμμαχιών και ανεύρεση συμβούλων. Ο όρος τρίτο μέρος αναφέρεται σε οποιαδήποτε άτομο, φορέα ή οργανισμό αναμειγνύεται για τη διαχείριση και επίλυση μιας σύγκρουσης, δίχως να

αποτελεί μέλος της αρχικής διένεξης. Ο όρος αυτός περιλαμβάνει συμβούλους, διαιτητές, διαμεσολαβητές, υψηλά υφιστάμενα διοικητικά και διευθυντικά στελέχη φορέων ή οργανισμών, τα οποία διαθέτουν γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία στη διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων που δημιουργούνται από συγκρούσεις.

Ως επιθυμητά αποτελέσματα ορίζονται οι στόχοι των αντισυμβαλλόμενων και των τρίτων μελών κατά τη διαχείριση συγκρούσεων. Αρκετοί ερευνητές χρησιμοποιούν τον όρο κριτήριο για να περιγράψουν τον στόχο που θεωρείται πιο σημαντικός από μια ικανοποιητική λύση. Ο όρος κριτήριο χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό του στρατηγικού σχεδιασμού των τρίτων μερών, παρά στη στρατηγική των αντιμαχόμενων πλευρών, δεδομένης της εστίασης των τελευταίων σε προσωπικές επιδιώξεις και επιθυμητά αποτελέσματα για την χάραξη της στρατηγικής τους.

1.4 Στρατηγική και επιχειρησιακή ανάλυση

Μία επιχειρησιακή στρατηγική περιλαμβάνει το σύνολο ενός φορέα με στόχο την ενίσχυση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και τη δημιουργία αποδοτικών συνεργειών. Στην ουσία, οι επιχειρησιακές στρατηγικές στοχεύουν στον βέλτιστο συντονισμό και τη μέγιστη δυνατή απόδοση των επιχειρηματικών μονάδων (Παπαδάκης, 2016). Σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο (2015) : « *οι επιχειρησιακές στρατηγικές περιλαμβάνουν τις δραστηριότητες των οργανισμών να διευρύνουν τη χρήση των διαθέσιμων πόρων και των θεμελιωδών ικανοτήτων του με στόχο την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε περισσότερους κλάδους* ». Συνεπώς, οι επιχειρησιακές στρατηγικές προσδιορίζουν το ευρύτερο πεδίο μέσα στο οποίο ένας φορέας καλείται να προσθέσει αξία στις επιχειρηματικές του μονάδες με λήψεις διοικητικών αποφάσεων, διοίκηση η οποία αποφασίζει πού είναι σκόπιμο να εστιάσει περισσότερο, ποιος είναι ο πλέον αποτελεσματικός τρόπος κατανομής των πόρων της και πώς θα συμβάλλει στη δημιουργία συνεργειών μετά των επιχειρηματικών μονάδων.

Οι επιχειρησιακές στρατηγικές απαιτούν λεπτούς χειρισμούς και αφορούν τη διοίκηση διαφορετικών λειτουργικών μονάδων και την ανάλογη ανάληψη πρωτοβουλιών. Η ευθύνη των επιχειρησιακών στρατηγικών αναλαμβάνεται από τους επικεφαλής ενός οργανισμού και θεωρούνται εξαιρετικά κρίσιμες για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Για τον λόγο αυτόν, μία επιχειρησιακή στρατηγική πρέπει να αντιλαμβάνεται συνολικά και να συμβαδίζει με τις επιμέρους στρατηγικές που εφαρμόζει κάθε

επιχειρηματική μονάδα, προκειμένου να διαπιστώνεται κατά πόσο οι ανεξάρτητες στρατηγικές μπορούν να ωφελήσουν ή να βλάψουν την επιχειρησιακή στρατηγική του οργανισμού και, αντιστρόφως, κατά πόσον η επιχειρησιακή στρατηγική του οργανισμού μπορεί να βλάψει ή να ωφελήσει τις επιμέρους στρατηγικές σε επίπεδο επιχειρηματικών μονάδων (Θερίου, 2014). Οι επιχειρησιακές στρατηγικές διακρίνονται σε στρατηγικές σταθερότητας, στρατηγικές ανάπτυξης, και στρατηγικές διάσωσης.

Στρατηγικές σταθερότητας

Οι στρατηγικές σταθερότητας αναφέρονται σε στρατηγικές οργανισμών ή επιχειρηματικών ομίλων που περιορίζουν τις δαπάνες επέκτασης. Αυτό υποδηλώνει ότι ένας φορέας ακολουθεί μία φιλοσοφία σταθερότητας και δεν υποστηρίζει τις μεγάλες αλλαγές, αλλά εστιάζει πρωτίστως στη βελτίωση των αποτελεσμάτων του. Επομένως, οι πόροι διατίθενται στις υπάρχουσες δραστηριότητες με στόχο την επίτευξη και την ισχυροποίηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Παπαδάκης, 2016). Η στρατηγική σταθερότητας υιοθετείται από οργανισμούς και φορείς μικρής δυναμικής, οι οποίοι δεν αντιμετωπίζουν κινδύνους ή όταν οι συνθήκες της αγοράς δεν είναι ευνοϊκές και ο φορέας είναι ικανοποιημένος από τις επιδόσεις του. Επίσης, οι φορείς που δείχνουν απροθυμία στις αλλαγές, βρίσκουν ασφαλή τη στρατηγική σταθερότητας και δεν αναζητούν άλλες επιλογές (Mintzberg, 1987).

Στρατηγικές ανάπτυξης

Οι στρατηγικές ανάπτυξης είναι οι πιο δημοφιλείς και ευρέως διαδεδομένες επιχειρησιακές στρατηγικές που έχουν σχεδιαστεί για να επιτύχουν ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Μέσω μίας στρατηγικής ανάπτυξης, ο φορέας ή οργανισμός στοχεύει στην αύξηση του μεριδίου αγοράς σε ένα δυναμικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μέσα στο οποίο θα πρέπει να επιβιώσει (Παπαδάκης, 2016). Σύμφωνα με την Μπουραντά (2015) : « οι στρατηγικές ανάπτυξης διακρίνονται σε στρατηγικές κάθετης ολοκλήρωσης, οριζόντιας ολοκλήρωσης, διαφοροποίησης δραστηριοτήτων, συγκέντρωσης – διεύρυνσης και ανάπτυξης αγοράς.

Στρατηγικές διάσωσης

Οι στρατηγικές διάσωσης στοχεύουν στην ανατροπή αρνητικών επιπτώσεων, την πρόληψη μελλοντικών κινδύνων, την αντιμετώπιση απειλών στο εξωτερικό περιβάλλον ενός φορέα και στην διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων στο εσωτερικό του περιβάλλον (Μπουραντά, 2015). Ένας επιχειρηματικός όμιλος ή οργανισμός μπορεί να υιοθετήσει μία στρατηγική διάσωσης εάν βρίσκεται σε μια κρίσιμη κατάσταση περίοδο. Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2016) : « οι συνηθέστεροι λόγοι παρακμής ενός φορέα οφείλονται κατά 67% στο εσωτερικό περιβάλλον και κατά 33% στο εξωτερικό περιβάλλον ». Αξίζει εδώ να τονιστεί ότι οι στρατηγικές διάσωσης έχουν αρνητικές συνέπειες στην εύρυθμη λειτουργία ενός φορέα, επιπτώσεις στο κόστος, επιπτώσεις στο εργασιακό ηθικό και την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και επιπτώσεις , στην παραγωγικότητα και στις σχέσεις με τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη (Παπαδάκης, 2016).

ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΕΙΔΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
Εταιρικό επίπεδο	Στρατηγικές Σταθερότητας	• Στρατηγική καμίας αλλαγής
		• Στρατηγική συγκομιδής κερδών
		• Στρατηγικό διάλειμμα
	Στρατηγικές Ανάπτυξης	• Κάθετης ολοκλήρωσης
		• Οριζόντιας ολοκλήρωσης
		• Διαφοροποίησης δραστηριοτήτων
		• Συγκέντρωσης – διεύθυνσης αγοράς
		• Ανάπτυξης αγοράς
		• Ανάπτυξης προϊόντων
	Στρατηγικές Διάσωσης	• Ανόρθωσης
		• Αποεπένδυσης
		• Αιχμαλωσίας
		• Ρευστοποίησης
Επιχειρηματικές μονάδες	Ανταγωνιστικές Στρατηγικές	• Ηγεσίας κόστους
		• Διαφοροποίησης
		• Εστίασης

Πίνακας 1.1 : Σύνοψη επιχειρησιακών στρατηγικών (Πηγή : Μπουραντά, 2015).

1.4.1 Μέθοδοι και τομείς επιχειρησιακής ανάλυσης

Η ανάλυση επιχειρησιακών διεργασιών ως επιστήμη καλύπτεται έντονα από την ανάλυση απαιτήσεων, που μερικές φορές ονομάζεται και τεχνικές απαιτήσεις, αλλά επικεντρώνεται στον προσδιορισμό των αλλαγών σε έναν οργανισμό που είναι απαραίτητος για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Αυτές οι αλλαγές περιλαμβάνουν αλλαγές στις στρατηγικές, στις δομές, στις πολιτικές, στις διαδικασίες και στα συστήματα πληροφοριών. Οι τομείς της επιχειρησιακής ανάλυσης είναι οι εξής (Λάσπα, 2017) :

- ✓ Επιχειρησιακή ανάλυση ή εταιρική ανάλυση : στοχεύει στην κατανόηση των αναγκών ενός φορέα ως σύνολο, στις στρατηγικές κατευθύνσεις καθώς και στον εντοπισμό εκείνων των πρωτοβουλιών που θα επιτρέψουν στην επιχείρηση την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων.
- ✓ Απαιτήσεις σχεδιασμού και διαχείρισης : περιλαμβάνει τον σχεδιασμό των απαιτήσεων των αναπτυξιακών διαδικασιών, τον καθορισμό των υψηλότερων σε προτεραιότητα απαιτήσεων για την εφαρμογή και την διαχείριση αλλαγών.
- ✓ Απαιτήσεις εκμείωσης : περιγράφει τις τεχνικές για την συλλογή των απαιτήσεων από τα εμπλεκόμενα μέλη σε ένα έργο.
- ✓ Ανάλυση απαιτήσεων : περιγράφει το πλαίσιο ανάπτυξης και καθορισμού των απαιτήσεων λεπτομερώς, οι οποίες επιτρέπουν την επιτυχή εφαρμογή από στρατηγικό σχεδιαστή
- ✓ Απαιτήσεις επικοινωνίας : περιγράφει τις τεχνικές για να εξασφαλιστεί ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν μια κοινή κατανόηση των απαιτήσεων και τον τρόπο που θα εφαρμοστούν.
- ✓ Αξιολόγηση και επικύρωση λύσεων : περιγράφει πώς ο αναλυτής μπορεί να ελέγξει την ορθότητα της προτεινόμενης λύσης, τον τρόπο να υποστηρίξει την εφαρμογή της λύσης και πώς να αξιολογήσει τις ενδεχόμενες παραλείψεις στην εφαρμογή.

Υπάρχει ένας αριθμός τεχνικών οι οποίες χρησιμοποιούνται από αναλυτές επιχειρήσεων ή φορέων ή οργανισμών για να διευκολύνεται η μελέτη των αλλαγών στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών αλλαγή των επιχειρήσεων. Οι πιο σημαντικές από αυτές τις τεχνικές είναι οι εξής:

- ✓ PESTLE: ανάλυση που παρέχει ένα πλαίσιο για τη διερεύνηση και την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για έναν οργανισμό. Το πλαίσιο προσδιορίζει έξι βασικούς τομείς που πρέπει να εξεταστούν κατά την προσπάθεια να εντοπιστούν οι πηγές της αλλαγής. Οι έξι βασικοί τομείς είναι:
 - Πολιτικός (Political) (Παρούσες και πιθανές επιδράσεις από πολιτικές πιέσεις)
 - Οικονομικός (Economic) (Οι τοπικές, οι εθνικές και οι παγκόσμιες οικονομικές επιπτώσεις)
 - Κοινωνικό-Πολιτισμικός (Socio-Cultural) (Ο τρόπος με τον οποίο μια κοινωνία μπορεί να επηρεάσει μια οργάνωση)
 - Τεχνολογικός (Technological) (Η επίδραση των νέων και αναδυόμενων τεχνολογιών)
 - Νομικός (Legal) (Η επίδραση της εθνικής και παγκόσμιας νομοθεσίας)
 - Περιβαλλοντικός (Environmental) (Τα τοπικά, εθνικά και παγκόσμια ζητήματα)
- ✓ MOST: Τεχνική που χρησιμοποιείται για την εκτέλεση μιας εσωτερικής περιβαλλοντικής ανάλυσης, καθορίζοντας τις ιδιότητες των περισσότερων για να διασφαλιστεί ότι το έργο ευθυγραμμίζεται με κάθε ένα από τα 4 χαρακτηριστικά. Οι τέσσερις ιδιότητες είναι οι εξής : Αποστολή (Mission) (πού η επιχείρηση προτίθεται να πάει), Στόχοι (Objectives) (από τους βασικούς στόχους που θα συμβάλουν στην επίτευξη της αποστολής), Στρατηγικές (Strategies) (επιλογές για τη μετακίνηση προς τα εμπρός), Τακτικές (Tactics) (πώς οι στρατηγικές θα τεθούν σε δράση)
- ✓ SWOT: τεχνική στρατηγικού σχεδιασμού, η οποία αναλύοντας τα χαρακτηριστικά του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, βοηθά τους εμπλεκόμενους φορείς στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τους στόχους που έχουν τεθεί και απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων αυτών. Το SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις Strengths (Δυνατά σημεία), Weaknesses (Αδύνατα σημεία), Opportunities (Ευκαιρίες) και Threats (Απειλές)
- ✓ CATWOE: τεχνική που συνεισφέρει στους προβληματισμούς σχετικά με τους στόχους ενός επιχειρηματικού ομίλου ή οργανισμού. Αναλύονται πιθανές προοπτικές από τους εμπλεκόμενους αναλυτές και εξετάζονται οι συνέπειες

κάθε προτεινόμενης στρατηγικής για τους αρμόδιους φορείς. Τα έξι στοιχεία του CATWOE είναι Customers, Actors, Transformation Process, World View, Owner και Environmental Constraints

1.4.2 Επιχειρησιακή ανάλυση και διαχείριση κρίσεων

Από τα επιστημονικά πεδία των διεθνών σχέσεων και της διοίκησης επιχειρήσεων γίνεται αντιληπτός ο σημαντικός ρόλος που διαδραματίζει η στρατηγική κατά την επικοινωνιακή διαχείριση μιας διεθνούς ή επιχειρηματικής κρίσης. Ειδικότερα, σε καταστάσεις κρίσεων όπου συνήθως διαμορφώνεται ένα ασταθές και έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, εντός του οποίου επικρατεί ένταση, πίεση, αβεβαιότητα και έλλειψη ξεκάθαρης εικόνας για τη διαμορφωθείσα κατάσταση, η στρατηγική αποτελεί το βασικότερο εργαλείο για τους διαχειριστές κρίσεων, ώστε να λάβουν τις ορθές αποφάσεις και να υιοθετήσουν τις κατάλληλες μεθόδους για την αντιμετώπισή τους. Μέσω της στρατηγικής ανάλυσης των συνθηκών που εξελίσσεται μια κρίση, αλλά και των συνθηκών που επικρατούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του φορέα που εμπλέκεται στη κρίση, οι διαχειριστές της κρίσης μπορούν να αξιοποιήσουν στο μέγιστο βαθμό τους διαθέσιμους πόρους τους (υλικούς και άυλους) και να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους κατά τη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης.

Από την οπτική της Διοίκησης Επιχειρήσεων, σύμφωνα με τον Kleiner (1996) : « οι ερευνητές κατά τη διάρκεια του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου κατέβαλαν σημαντικές προσπάθειες για την επίλυση των ζητημάτων που καλούνταν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις που λειτουργούσαν στο πλαίσιο ενός σύνθετου και πολύπλοκου περιβάλλοντος όπως αυτό του πολέμου. Μετά τη λήξη του πολέμου και τις επόμενες δεκαετίες, οι ερευνητές εισήγαγαν τη θεωρία της στρατηγικής στο επιχειρηματικό περιβάλλον για να βοηθήσουν τα ανώτερα διευθυντικά και διοικητικά στελέχη επιχειρήσεων στην ορθή αντιμετώπιση, έλεγχο και συντονισμό των επιχειρησιακών δομών ευθύνης τους ». Στα νεότερα χρόνια που ακολούθησαν, πανεπιστημιακά ιδρύματα υψηλού επιπέδου σπουδών και κολλέγια με επιστημονικό αντικείμενο τη διοίκηση επιχειρήσεων, ανέπτυξαν μοντέλα στρατηγικής και στρατηγικού σχεδιασμού που υιοθετήθηκαν από μεγάλους επιχειρηματικούς ομίλους και διεθνείς οργανισμούς.

Η διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων δεν αποτελεί μια μεμονωμένη πράξη, αλλά μια δυναμική διαδικασία αλληλεπίδρασης ανάμεσα στους διαχειριστές μιας κρίσης και σε

ένα πλήθος υλικών και άυλων παραγόντων, οι οποίοι ανά πάσα στιγμή μπορεί να ανακύψουν στο ευρύτερο περιβάλλον που εξελίσσεται μιας διεθνής ή επιχειρηματική κρίση και να θέσουν εμπόδια ή περιορισμούς στην υλοποίηση της στρατηγικής ενός διεθνούς ή επιχειρηματικού φορέα. Επίσης, οι παράγοντες αυτοί διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία της στρατηγικής των εμπλεκόμενων φορέων. Ένας τέτοιος καθοριστικός παράγοντας για την αποτελεσματική ή όχι εφαρμογή μιας στρατηγικής είναι η εσωτερική και διεθνής νομιμοποίηση. Σε καταστάσεις διεθνών ή και επιχειρηματικών κρίσεων, η νομιμοποίηση της στρατηγικής του εκάστοτε διαχειριστή κρίσεων αποτελεί το κεντρικό στόχο κάθε σχεδίου αντιμετώπισης κρίσεων. Παράλληλα, και στη διοίκηση επιχειρήσεων, η απόκτηση νομιμοποίησης από ένα επιχειρηματικό όμιλο που εμπλέκεται σε κρίση, τόσο από το εσωτερικό του περιβάλλον (υπάλληλοι, στελέχη, προμηθευτές) όσο και από το εξωτερικό του περιβάλλον (κοινή γνώμη, μέσα μαζικής ενημέρωσης, κρατικούς ελεγκτικούς μηχανισμούς), αποτελεί βασικό στρατηγικό στόχο (Tilling, 1993).

Αξίζει τέλος να τονιστεί ότι, ο ανθρώπινος παράγοντας διαδραματίζει εξίσου σημαντικό ρόλο στο σχεδιασμό και την εφαρμογή στρατηγικών, αλλά και στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Richardson (1995) : *« υπάρχουν σημαντικές επιρροές του ανθρώπινου παράγοντα πάνω στη δομή, στις στρατηγικές και την κουλτούρα της κάθε επιχείρησης ή οργανισμού. Είναι προφανές ότι, ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί παράγοντα ζωτικής σημασίας για αμφότερα τη διαχείριση κρίσεων και το στρατηγικό μανατζμεντ μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού »*.

1.5 Διεθνείς οργανισμοί και διαχείριση κρίσεων

1.5.1 Γενικά

Η ανάγκη συνεργασίας των κρατών για την πραγματοποίηση ορισμένου σκοπού πολιτικού, στρατιωτικού, οικονομικού, τεχνικού ή άλλου, οδηγεί στη δημιουργία των Διεθνών Οργανισμών, ενός δευτερογενούς υποκειμένου του Διεθνούς Δικαίου (Νάσκου – Περράκη, 2011). Μέχρι σήμερα, δεν υπάρχει γενικά αποδεκτός ορισμός για το τι είναι Διεθνής Οργανισμός, με τους περισσότερους συγγραφείς να αρκούνται στην απαρίθμηση στοιχείων ανάλογα με την μορφή και τα χαρακτηριστικά που παρουσιάζουν οι Διεθνείς Οργανισμοί, επιχειρώντας μια συνολική προσέγγιση. Θα

μπορούσαμε, ωστόσο, να ορίσουμε τον Διεθνή Οργανισμό ως «*μία ένωση κρατών, που δημιουργείται με διεθνή συνθήκη, διαθέτει δικά του ειδικά όργανα, νομική προσωπικότητα διαφορετική από αυτήν των κρατών μελών, καθώς και αυτόνομη βούληση για την επιδίωξη ενός ορισμένου σκοπού*» (Νάσκου – Περράκη, 2011). Μόνον κυρίαρχα κράτη- κατά κανόνα -μπορούν να γίνουν μέλη ενός Διεθνούς Οργανισμού. Για τον λόγο αυτό, χρησιμοποιείται συνήθως ο όρος «διακυβερνητικοί ή διακρατικοί Οργανισμοί», δηλαδή Διεθνείς Οργανισμοί που αποτελούνται αποκλειστικά από κράτη, σε αντίθεση με τους Μη - Κυβερνητικούς Οργανισμούς (Μ.Κ.Ο.), στους οποίους συμμετέχουν οργανώσεις, ενώσεις, ιδρύματα και ιδιώτες.

Η κτήση της ιδιότητας του μέλους ενός Διεθνούς Οργανισμού έχει πάντοτε εκούσιο χαρακτήρα. Αμφισβήτηση μπορεί να υπάρξει μόνο ως συνέπεια ενός ιδιαίτερου νομικού φαινομένου, όπως η διαδοχή των κρατών. Κατά γενικό κανόνα, η εισδοχή ενός νέου μέλους σε Διεθνή Οργανισμό δεν συντελείται μόνο με την δήλωση της βούλησής του, αλλά είναι αναγκαία και η σύμφωνη γνώμη του οργάνου του Οργανισμού που έχει την αρμοδιότητα να αποφανθεί για την εισδοχή του κράτους σ' αυτόν. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της Παλαιστίνης, η οποία κατέθεσε αίτηση να γίνει μέλος στον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών (Νάσκου – Περράκη, 2011). Η ιδιότητα του μέλους δημιουργεί για τα κράτη μέλη δικαιώματα και υποχρεώσεις, όπως συμμόρφωση προς τις αποφάσεις του οργανισμού, αποτελέσματα ψηφοφοριών, συμμετοχή στα οικονομικά βάρη, αναγνώριση της νομικής προσωπικότητας του οργανισμού και άλλα. Η συμμετοχή των κρατών σε Διεθνείς Οργανισμούς είναι εκούσια, ελεύθερη και εθελοντική.

1.5.2 Ο Ρόλος και η Σημασία των Διεθνών Οργανισμών στη Διαχείριση Κρίσεων

Η διεθνής ευθύνη των οργανισμών συνιστά προέκταση της ιδιότητάς τους να είναι αποδέκτες των κανόνων του διεθνούς δικαίου. Η ευθύνη απορρέει ως παθητική έκφανση της νομικής προσωπικότητας των Ηνωμένων Εθνών και γενικά των Οργανισμών. Το δίκαιο των ενόπλων συρράξεων ή το διεθνές ανθρωπιστικό δίκαιο που εφαρμόζεται σε ένοπλες συρράξεις είναι ένα σύνολο κανόνων και αρχών συμβατικού και εθιμικού χαρακτήρα, το οποίο στοχεύει στη επίλυση ζητημάτων ανθρωπιστικής φύσεως που αφορούν και προκύπτουν άμεσα από ένοπλες συρράξεις, διεθνούς ή μη χαρακτήρα. Το πλέγμα αρχών και κανόνων του επιδιώκει, αφενός, να προστατεύσει στη διάρκεια ένοπλης σύρραξης τα πρόσωπα που δεν μετέχουν (άμαχοι) ή δεν μετέχουν

πια (τραυματίες, ασθενείς ναυαγοί ή αιχμάλωτοι) στις εχθροπραξίες. Αφετέρου, να περιορίσει τα μέσα και τις μεθόδους πολέμου, που μπορούν να επιλέγουν τα μέρη στη σύρραξη (Μαρούδα, 2012). Οι υποχρεώσεις για την ανάγκη σεβασμού του Διεθνούς Ανθρωπιστικού Δίκαιου δεσμεύουν τόσο τα μέλη του διεθνούς οργανισμού που διεξάγει επιχειρήσεις, όσο και τα όργανα του.

Η υποχρέωση των διεθνών οργανισμών να σέβονται το Διεθνές Ανθρώπινο Δίκαιο προκύπτει απευθείας και από αποφάσεις του Συμβουλίου Ασφαλείας, που αντιμετωπίζοντας καταστάσεις απειλής ή διατάραξης της διεθνούς ειρήνης και ασφάλειας, προχωρεί στην εξουσιοδότηση εμπλοκής περιφερειακών οργανώσεων στη διαχείριση - επίλυση των εν λόγω κρίσεων στα μέλη των ενόπλων δυνάμεων που συμμετέχουν ως τμήμα πολυεθνικής δύναμης διεθνούς οργανισμού και που ενδεχομένως μπορεί να εμπλακούν σε εχθροπραξίες. Οι βασικές αρχές που απορρέουν από τον παραπάνω χαρακτηρισμό και διευκολύνουν στην προσέγγιση της φιλοσοφίας του δικαίου, είναι η αρχή της διάκρισης μαχητών αμάχων, στρατιωτικών/πολιτικών στόχων, η απαγόρευση επίθεσης εναντίον όσων είναι εκτός μάχης, η απαγόρευση πρόκλησης ανώφελου πόνου, η αρχή της αναγκαιότητας και η αρχή της αναλογικότητας (Μαρούδα, 2012).

Σήμερα υπάρχουν εκατοντάδες διεθνείς διακυβερνητικοί οργανισμοί με παγκόσμιο (Ηνωμένα Έθνη), ηπειρωτικό (Οργάνωση Αφρικανικής Ενότητας που το 2001 μετεξελίχθηκε σε Αφρικανική Ένωση), περιφερειακό (Ευρωπαϊκή Ένωση), στρατιωτικό(Βορειοατλαντικό Σύμφωνο), οικονομικό (Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου), τεχνικό (Διεθνής Ένωση Τηλεπικοινωνιών) ή επιστημονικό (Διεθνής Επιτροπή Ατομικής Ενέργειας) χαρακτήρα (Κεντρωτής & Κάτσιος 2002). Η εξέλιξη αυτή είναι αποτέλεσμα των αυξανόμενων αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των κρατών, οι οποίες σχετίζονται και με ανησυχίες για την πολιτική ισχύος, τις οικονομικές κρίσεις, τις παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και την υποβάθμιση του περιβάλλοντος (Rittberger & Zangl, 2006). Με βάση αυτό το σκεπτικό, οι διεθνείς διακυβερνητικοί οργανισμοί λειτουργούν όχι μόνο ως οντότητες που διευκολύνουν την επικοινωνία και τις συλλογικές προσπάθειες για την αντιμετώπιση παγκόσμιων προβλημάτων, αλλά και ως «δρώντες» που επιτρέπουν στα κράτη να αναλαμβάνουν συντονισμένη δράση, κάτι που προϋποθέτει την καλλιέργεια εμπιστοσύνης και την εξοικείωση με κανόνες και πρότυπα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ – ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

2.1 Εισαγωγή

Αρκετοί ερευνητές διαχείρισης κρίσεων σε διεθνείς οργανισμούς και επιχειρηματικούς ομίλους τονίζουν ότι η αποτελεσματική υλοποίηση διαχείρισης μιας κρίσης προϋποθέτει ένα συστηματικό σχέδιο δράσης, είτε προληπτικά απέναντι στους κινδύνους που έχουν εκτιμηθεί, είτε ως άμεση αντίδραση απέναντι σε δυσμενείς καταστάσεις που έχει εκτεθεί κατά την εμφάνιση της κρίσης ο οργανισμός ή ο επιχειρηματικός όμιλος (Baker, 2007). Οι ενέργειες αντιμετώπισης μιας κρίσης πηγάζουν από τις αποφάσεις και δράσεις ανθρώπων που διαχειρίζονται αυτές τις καταστάσεις, συνυπολογίζοντας τους διαθέσιμους πόρους που υπάρχουν σε δεδομένες χρονικές στιγμές, την εμπειρία και τις γνώσεις που διαθέτουν σε παρόμοιες κρίσιμες καταστάσεις (Wart & Karucu, 2009).

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί παρουσιάζονται συνοπτικά τα βασικότερα μοντέλα διαχείρισης κρίσεων που έχουν εκτιμηθεί στη διεθνή βιβλιογραφία και χρησιμοποιούνται από το μεγαλύτερο μέρος των μελετητών για την πληρέστερη περιγραφή της διαδικασίας και πρακτικών που ακολουθούνται από οργανισμούς και επιχειρηματικούς ομίλους κατά την εξάπλωση μιας κρίσης. Επιπρόσθετα, πραγματοποιείται διερεύνηση του βαθμού απόδοσης των μοντέλων στο σύγχρονο διαχειριστικό περιβάλλον, ενώ καταγράφεται το θεωρητικό πλαίσιο των μοντέλων, δηλαδή η εσωτερική δομή και τα βασικά χαρακτηριστικά τους.

Η ανάπτυξη των θεωρητικών και πρότυπων μοντέλων διαχείρισης κρίσεων πραγματοποιείται σε τομείς όπως οι ικανότητες και δεξιότητες ανθρώπων που διαχειρίζονται κρίσεις, σε διεθνείς οργανισμούς και επιχειρηματικούς ομίλους, στις στρατηγικές πρακτικές δράσεων διαχείρισης κρίσεων και την εφαρμογή τους, στον τρόπο που εξασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία οργανισμών και επιχειρήσεων μετά την εκδήλωση μιας κρίσης και τέλος σε πρακτικές αναδιοργάνωσης και εύρυθμης επαναλειτουργίας οργανισμών και επιχειρηματικών ομίλων που έχουν υποστεί τις επιπτώσεις των κρίσεων.

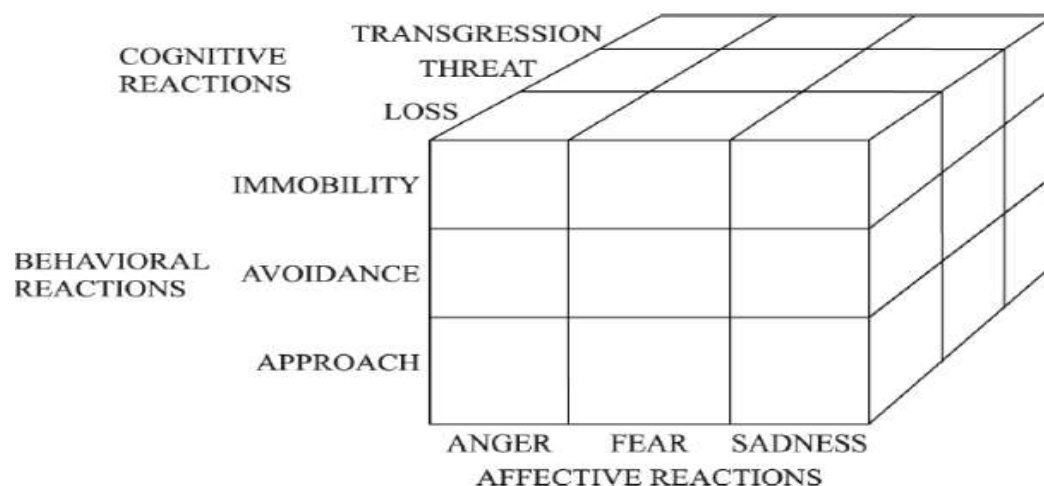
2.2 Ανάπτυξη μοντέλων διαχείρισης κρίσεων

2.2.1 Ικανότητες και δεξιότητες ανθρώπων διαχείρισης κρίσεων σε οργανισμούς και επιχειρήσεις

2.2.1.1 Μοντέλο Myers

Σύμφωνα με τον Myers (1992) : « το μοντέλο αξιολόγησης *Triage Assessment System* (TAS) αξιολογεί τον συναισθηματικό, τον γνωστικό και τον άξονα της συμπεριφοράς που επιδεικνύουν οι άνθρωποι που παρεμβαίνουν στην αντιμετώπιση και διαχείριση μιας κρίσης. Η συναισθηματική αξιολόγηση ενός ανθρώπου εμπεριέχει τις αντιδράσεις ενός ατόμου κατά τη διάρκεια αντιμετώπισης, όπως ο φόβος, ο θυμός ή η μελαγχολία. Στον άξονα γνωστικών αντιδράσεων συμπεριλαμβάνονται οι αντιλήψεις των αρμόδιων ανθρώπων απέναντι σε ζητήματα που απορρέουν από μια κρίση, ενώ ο τρόπος προσέγγισης μιας κρίσιμης κατάστασης, όπως η αποφυγή, η ακινησία ή η ενεργή συμμετοχή αντιμετώπισης μιας κρίσης, αποτελεί το κυρίαρχο στοιχείο του άξονα της συμπεριφοράς των ανθρώπων που επωμίζονται το βάρος της διαχείρισης μιας κρίσης ».

Ο τρόπος βαθμολόγησης του μοντέλου TAS περιλαμβάνει κλίμακες από το 1 έως το 10 για κάθε ένα από τους άξονες συμπεριφοράς, συναισθήματος και γνωστικών αντιδράσεων. Η συνολική βαθμολογία κυμαίνεται από 3 έως 30, με τις μικρές βαθμολογίες να υποδηλώνουν μικρές έως ανύπαρκτες δυσλειτουργίες στην διαχείριση κρίσεων από τον ανθρώπινο παράγοντα και τις μεγαλύτερες βαθμολογίες που προσεγγίζουν το 30 να αναδεικνύουν την σοβαρότητα του προβλήματος αντιμετώπισης κρίσης.



Εικόνα 2.1 : *Triage Assessment System* (Πηγή : Myers, 1992)

Η ύπαρξη ενός μεθοδολογικού πλαισίου διαχείρισης κρίσεων, συνυπολογίζοντας την προσαρμοστικότητα ενός ανθρώπου, την ικανότητα επικέντρωσης του στην επίλυση ενός προβλήματος, καθώς και στον παράγοντα σύγχυση που προέρχεται από τις γνώσεις και αντιλήψεις του απέναντι σε μια κρίσιμη κατάσταση, κρίνεται σκόπιμη για την ενίσχυση του στοιχείου της αντικειμενικότητας ενός εμπλεκόμενου ανθρώπου στη διαχείριση μιας κρίσης.

2.2.1.2 Μοντέλο Bland

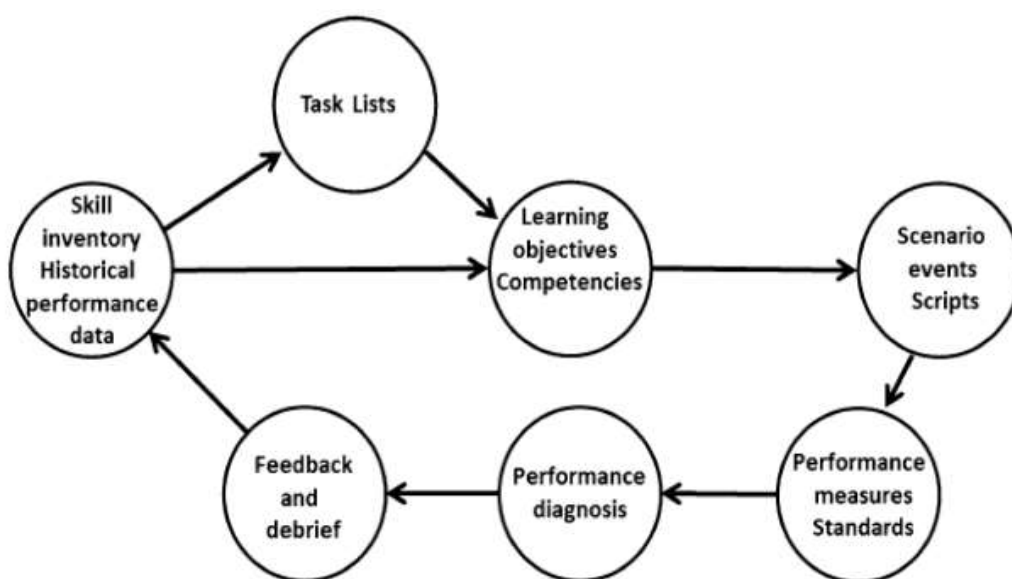
Σύμφωνα με τον Bland (1995) : « η εκπαίδευση των ανθρώπων που διαχειρίζονται μια κρίση αποτελεί σημαντικό παράγοντα αποτελεσματικότητας αντιμετώπισης μιας κρίσιμης κατάστασης και την ανάπτυξη ενός ρεαλιστικού σχεδίου αντιμετώπισης, δεδομένου ότι η διαχείριση μιας κρίσης και η λήψη σωστών αποφάσεων απαιτεί γρήγορες και εύστοχες κινήσεις με αυξημένο τον ψυχολογικό παράγοντα » . Τα κυριότερα επιστημονικά ευρήματα του μοντέλου είναι η ισχυρή συσχέτιση της εκπαίδευσης ενός ατόμου με τον σχεδιασμό ενός οργανισμού ή ενός επιχειρηματικού ομίλου για τη διαχείριση μιας κρίσιμης κατάστασης, η νέα τάση ομαδικής εκπαίδευσης, αντικαθιστώντας τον παραδοσιακό τρόπο ατομικής εκπαίδευσης, και τέλος η ανάπτυξη τεχνικών προσομοίωσης που προβλέπουν σε ένα βαθμό τις επιπτώσεις μιας κρίσης, τεχνικές που αναπτύσσονται ραγδαία τα τελευταία χρόνια εξαιτίας της ανάπτυξης της τεχνολογίας. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η ανάπτυξη ενός τυπικού προγράμματος εκπαίδευσης διαχείρισης κρίσεων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

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 2.1 : Μοντέλο εκπαίδευσης Bland (Πηγή : Bland, 1995)

2.2.1.3 Μοντέλο Schraagen & Van der Ven

Η κατάρτιση των ατόμων που διαχειρίζονται μια κρίση σε οργανισμούς ή επιχειρηματικούς ομίλους αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα αποτελεσματικού χειρισμού πολύπλοκων και κρίσιμων καταστάσεων, ο οποίος πραγματοποιείται βάσει πιθανών και εναλλακτικών σεναρίων και γεγονότων με ελεγχόμενο τρόπο κάθε φορά. Σύμφωνα με τους Schraagen & Van der Ven (1997) : « το μοντέλο *Event – Based Approach to Training (EBAT)* στηρίζεται στο γεγονός ότι οι άνθρωποι που διαχειρίζονται μια κρίσιμη κατάσταση και εντάσσονται σε μια ομάδα ανθρώπων με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, είναι περισσότερο ευαισθητοποιημένοι απέναντι στο πρόβλημα που προκύπτει από κρίση, κατανοώντας καλύτερα την κρίσιμη κατάσταση και αναδεικνύοντας σε μεγαλύτερο βαθμό τις δεξιότητες επίλυσης και διαχείρισης μιας κρίσιμης κατάστασης που διαθέτουν. Παρόλα αυτά, σε κάποιες περιπτώσεις οι κοινές δράσεις μέσα σε ομάδες οργανισμών ή επιχειρηματικών ομίλων, δημιουργούν προβλήματα συντονισμού, καθώς και προβλήματα αλληλοσυγκρουόμενων καταστάσεων ανάμεσα σε άτομα της ίδιας ομάδας ». Η δημιουργία μιας ομάδας ανθρώπων, με προσωρινή λειτουργία κατά τη διάρκεια της κρίσης και παύση αυτής στο πέρας της κρίσιμης κατάστασης, εξυπηρετεί τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις στην διαχείριση μιας κρίσης, χωρίς την δέσμευσή τους αναφορικά με την ύπαρξη ενός μόνο προσώπου ή μιας ομάδας διαχείρισης μιας κρίσιμης κατάστασης με μόνιμα χαρακτηριστικά.

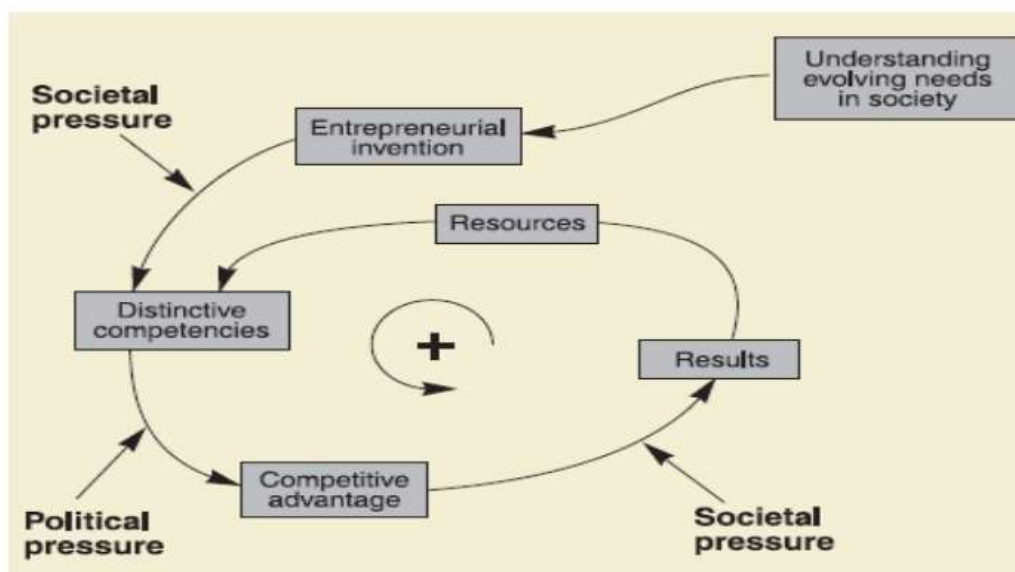


Εικόνα 2.2 : Event – Based Approach to Training (Πηγή : Schraagen & Van der Ven, 1997)

Το σημαντικότερο επιστημονικό ερευνητικό εύρημα είναι ότι η ομαδικότητα και η συνεργασία των ατόμων διαχείρισης κρίσης σε ένα σύνολο ανθρώπων μειώνει σημαντικά την επίδραση του παράγοντα αντίληψη και ατομικής προσέγγισης ενός προβλήματος. Η επίτευξη ενός υψηλού βαθμού επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων αποτελεί βασική προϋπόθεση για μια αποτελεσματική αντιμετώπιση κρίσης με έγκαιρα και ακριβή αποτελέσματα.

2.2.1.4 Μοντέλο Schwartz

Η φήμη ενός οργανισμού ή ενός επιχειρηματικού ομίλου, η οποία προκύπτει από τις ικανότητες, τις γνώσεις και τις δεξιότητες των διοικητικών και διευθυντικών στελεχών, για την πρόληψη και αποφυγή κρίσιμων καταστάσεων θεωρείται το βασικό στοιχείο ανάπτυξης και έρευνας του μοντέλου Schwartz. Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης επηρεάζει σημαντικά το κόστος κακής φήμης ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Schwartz (1999) : «*απαιτείται αρκετός χρόνος για την οικοδόμηση της φήμης, αλλά ένα μεμονωμένο γεγονός ή μια δυσάρεστη κατάσταση μπορεί να καταστρέψει πολύ εύκολα και γρήγορα την φήμη ενός φορέα. Η φήμη πρέπει να θεωρείται βασικό εργαλείο ενός φορέα και να μην αντιμετωπίζεται ως ένα υποδεέστερο προϊόν χωρίς αντίκρισμα* ». Βασική προϋπόθεση ανάπτυξης και σωστής εφαρμογής του μοντέλου αποτελεί η ηθική ευθύνη ενός ομίλου ή οργανισμού, η οποία έχει κατεύθυνση από την περιφέρεια στο κέντρο στρατηγικής πρακτικών διαχείρισης κρίσεων.



Εικόνα 2.3 : Corporate responsibility perceived as coming from the outside (Πηγή : Schwartz, 1999)

Τα συμπεράσματα της έρευνας του Schwartz αναδεικνύουν την έλλειψη της κουλτούρας διαλόγου από τους περισσότερους οργανισμούς και επιχειρήσεις, την απουσία προσωπικής ανέλιξης των εργαζομένων και την λογοκρισία νέων ιδεών και αντιλήψεων, οι οποίες προσφέρουν σημαντική βοήθεια στη διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων, και τέλος τη δυσκολία προσαρμογής των φορέων στο νέο περιβάλλον με κυρίαρχα τα χαρακτηριστικά της παγκοσμιοποίησης.

2.2.1.5 Μοντέλο Siponen, Pahnla & Mahmood

Στο μοντέλο αυτό δίνεται μεγάλη βαρύτητα στους κινδύνους και τις απειλές που αντιμετωπίζουν επιχειρήσεις και οργανισμοί, απόρροια του βαθμού ασφάλειας πηγών και πληροφοριών που διαχειρίζονται υπεύθυνες ομάδες ή άτομα διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων. Σύμφωνα με τους Siponen, Pahnla & Mahmood (2007) : « *η κυριότερη απειλή ασφάλειας πληροφοριών είναι η συμπεριφορά υπαλλήλων και εργαζομένων, οι οποίοι δεν συμμορφώνονται με τις πολιτικές ασφάλειας πληροφοριών, όπως αυτές καθορίζονται από τους αρμόδιους φορείς οργανισμών και επιχειρήσεων* ». Το μοντέλο επιχειρεί να διατηρήσει τους κανόνες ασφαλείας των πληροφοριών που έχει θέσει ο οργανισμός ή μια επιχείρηση από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς. Η εκτίμηση του κινδύνου στο μοντέλο αυτό στηρίζεται, σε μεγάλο βαθμό, στην υπευθυνότητα και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων – υπαλλήλων, ως αντιστοιχία της Protection Motivation θεωρίας και της θεωρίας Reasoned Action. Σύμφωνα πάλι με τους ερευνητές Siponen, Pahnla & Mahmood (2007) : « *Οι κυρώσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στην πραγματική συμμόρφωση εργαζομένων και υπαλλήλων με τις πολιτικές ασφάλειας πληροφοριών σε ομίλους ή οργανισμούς. Η πρόθεση συμμόρφωσης ενός ανθρώπου με πολιτικές ασφάλειας πηγών και πληροφοριών επιφέρει αξιοσημείωτες επιπτώσεις στην πραγματική συμμόρφωση με την πολιτική ασφάλειας των πληροφοριών* » .

2.2.1.6 Μοντέλο Doherty, Fink, Inglis & Pastore

Σε αυτό το μοντέλο διερευνάται ο τρόπος που δρουν τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσιμες καταστάσεις σε ένα οργανισμό ή επιχειρηματικό όμιλο, με την αποτελεσματικότητα στην διαχείριση κρίσεων να οφείλεται στην πολυμορφία και τους διαφορετικούς τρόπους δράσης που εφαρμόζονται από τους αρμόδιους φορείς. Σύμφωνα με τους Doherty et al., (2009) : « *ο συνδυασμός ευελιξίας με την αντιστοιχία*

άτομο – καθήκον επιδρά θετικά στην επίτευξη ενός αποτελέσματος από διαφορετικές προσεγγίσεις. Η διαφορετικότητα, ως παράγοντας, καλλιεργείται συστηματικά μέσω ατομικών ή ομαδικών δράσεων για την αποτελεσματική αντιμετώπιση κρίσιμων καταστάσεων σε οργανισμούς ή επιχειρηματικούς ομίλους ». Οι πολιτισμικές καταβολές, η πολυμορφία των αποτελεσμάτων επίδρασης στην αναγνώριση ατομικών και ομαδικών δράσεων και ο περιορισμός των δυνάμεων σε επιφανειακά και μη επιφανειακά επίπεδα αποτελούν τους άξονες, στους οποίους οριοθετείται το μεθοδολογικό πλαίσιο κατάρτισης των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσιμες καταστάσεις, οριοθετώντας ένα μοντέλο δύναμης – αλλαγής.

Σημαντικό επιστημονικό εύρημα της μελέτης του μοντέλου είναι η διερεύνηση της αλληλεπίδρασης του συνδυασμού δύναμης – αλλαγής με παράγοντες όπως η αντίληψη και η ομαδική και ατομική κατάρτιση. Επίσης, ο παράγοντας αντίληψη μιας κρίσιμης κατάστασης σχετίζεται άμεσα με τα δυνατά σημεία οργανισμών ή επιχειρηματικών ομίλων, όπως η ομαδική κατάρτιση.

2.2.1.7 Μοντέλο Appelt & Higgins

Σε αυτό το μοντέλο διερευνάται η αποτελεσματική διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων σε οργανισμούς ή επιχειρήσεις από άτομα, τα οποία διακατέχονται από προσωπικές επιδιώξεις. Αξίζει εδώ να τονιστεί ότι τα άτομα που διαχειρίζονται κρίσιμες καταστάσεις κρίνεται απαραίτητο να χρησιμοποιούν τον παράγοντα επαγρύπνηση, για την πρόληψη και αποφυγή αρνητικών καταστάσεων, καθώς και την μεγιστοποίηση του επιδιωκόμενου αποτελέσματος. Σύμφωνα με τους Appelt & Higgins (2010) : « στη διαχείριση μιας κρίσιμης κατάστασης τα άτομα που εστιάζουν στην πρόληψη χρησιμοποιούν τον παράγοντα επαγρύπνηση, ενώ τα άτομα που εστιάζουν σε προσωπικές φιλοδοξίες και επιδιώξεις χρησιμοποιούν τον χαρακτηρισμό του πρόθυμου. Με αυτόν τον διαχωρισμό προσδιορίζεται ο στόχος των ατόμων που διαχειρίζονται κρίσιμες καταστάσεις και τα αποτελέσματα που επιδιώκουν μέσα από τους χειρισμούς τους ».

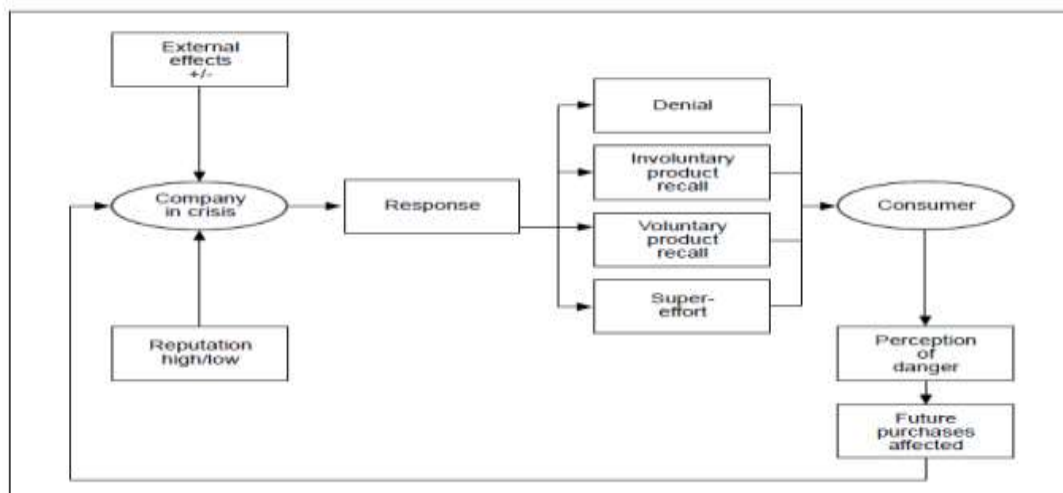
Η υιοθέτηση της στρατηγικής συνεργασίας ανάμεσα στα στελέχη ενός οργανισμού ή επιχειρηματικού ομίλου που χαράζουν στρατηγικά μακροπρόθεσμους στόχους, στα άτομα που διαχειρίζονται κρίσιμες καταστάσεις και τα εκτελεστικά όργανα των επιχειρήσεων ή οργανισμών δημιουργεί ασφαλείς συνθήκες λειτουργίας και αυτορρύθμισης λειτουργικών διαδικασιών σε ένα οργανισμό ή επιχειρηματικό όμιλο.

2.2.2 Στρατηγικές επιλογές δράσεων οργανισμών και επιχειρήσεων

2.2.2.1 Μοντέλο *Siomkos & Kurtzbard*

Στο μοντέλο αυτό αναλύονται οι παράγοντες που επιδρούν αρνητικά στο κόστος κακής φήμης ενός ελαττωματικού προϊόντος μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Το οργανόγραμμα και η οργανωτική δομή ενός ομίλου, η εικόνα ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης στο επιχειρηματικό και διεθνές περιβάλλον, καθώς και οι επιπτώσεις εξωτερικών παρεμβάσεων από φορείς και μέσα μαζικής ενημέρωσης αποτελούν τους παράγοντες που οδηγούν σε κρίση μιας επιχείρησης ή έναν όμιλο, εξαιτίας της εμφάνισης ενός ελαττωματικού προϊόντος. Η υπερβολική εξάρτηση της δομής από τους προαναφερόμενους παράγοντες ενδέχεται να οδηγήσει την επιχείρηση ή τον οργανισμό σε κρίση, με την διαχείρισή της να σχετίζεται άμεσα με την επιμέρους διαχείριση των τριών παραγόντων για την εξάλειψη του κόστους κακής φήμης.

Σύμφωνα με τους Siomkos & Kurtzbard (1994) : « κατά τη διάρκεια μιας κρίσης που οφείλεται σε ελαττωματικό προϊόν, η αγορά τροφοδοτείται συνεχώς με αρνητικές πληροφορίες τόσο για το προϊόν, όσο και για τον επιχειρηματικό όμιλο ή οργανισμό που το προμηθεύει στην αγορά. Δεδομένης της ισχυρής θετικής συσχέτισης των αρνητικών πληροφοριών με την καταναλωτική στάση, η συμπεριφορά των καταναλωτών αλλάζει αρνητικά μετά την κρίση. Ο τρόπος διαχείρισης και αντιμετώπισης των αρνητικών εξωτερικών ερεθισμάτων και πληροφοριών δύναται να επηρεάσουν την επιτυχία και αποτελεσματική αντιμετώπισης μιας κρίσης που απορρέει από ελαττωματικά προϊόντα». Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι μεταβλητές κρίσης εξαιτίας ενός ελαττωματικού προϊόντος ανάμεσα στην επιχείρηση ή στον οργανισμό και το καταναλωτικό κοινό.



Εικόνα 2.4 : Μοντέλο Siomkos & Kurzband (1994)

Η σχέση ανάμεσα σε επιχειρηματικούς ομίλους ή οργανισμούς και καταναλωτές επηρεάζεται από μεταβλητές όπως η φήμη, τα εξωτερικά ερεθίσματα και η οργανωτική δομή, οι οποίες εάν δεν διερευνηθούν διεξοδικά μπορούν να οδηγήσουν μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό σε αποτυχία. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, οι τρεις αυτοί παράγοντες δεν αποτελούν τους μοναδικούς πυλώνες σχεδίασης ενός πλαισίου διαχείρισης κρίσεων, αλλά μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κατευθυντήριες γραμμές για την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων.

2.2.2.2 Μοντέλο Purdom

Στο μοντέλο αυτό αναλύεται το στρατηγικό πλαίσιο των οργανισμών ή των επιχειρηματικών ομίλων, στο οποίο ελέγχεται η πληρότητα του σχεδίου αντιμετώπισης μιας κρίσιμης κατάστασης με την βοήθεια μιας λίστας κρίσιμων ενεργειών.

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 2.2 : Λίστα κρίσιμων ενεργειών (Πηγή :Purdom, 1995)

Σημαντικό στατιστικό εύρημα της μελέτης είναι η ύπαρξη μεθοδολογικής διάστασης, αναφορικά με τον διαδικαστικό έλεγχο πληρότητας ενεργειών στην διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων από αρμόδιες ομάδες ατόμων.

2.2.2.3 Μοντέλο *Kash & Darling*

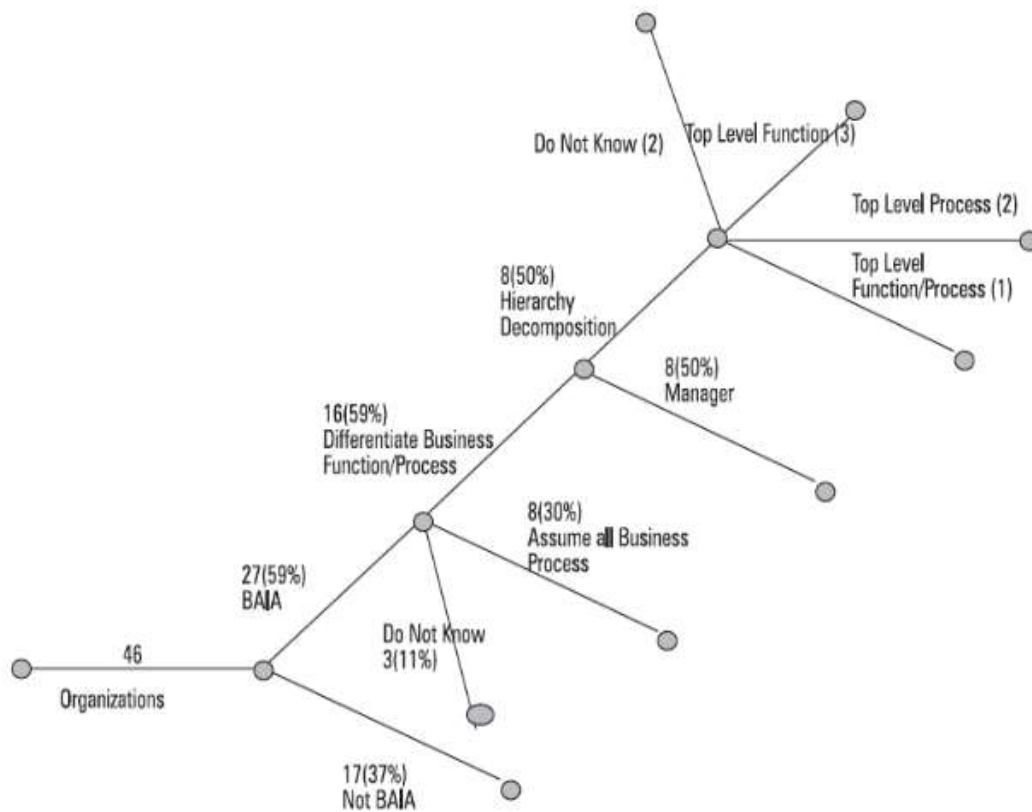
Στο μοντέλο αυτό αναλύεται το δυναμικό περιβάλλον ενός οργανισμού ή ενός επιχειρηματικού ομίλου. Παρά τις προσπάθειες ανίχνευσης του δυναμικού περιβάλλοντος και της έγκαιρης πρόληψης καταστάσεων προς αποφυγή κρίσεων, οι κρίσεις σε αρκετές περιπτώσεις είναι αναπόφευκτες, με έντονα και διαρκή χαρακτηριστικά. Ένα μεθοδολογικό πλαίσιο εύστοχης αντιμετώπισης είναι αρχικά η αξιολόγηση των στοιχείων για τον προσδιορισμό της φύσης της κρίσης, στη συνέχεια η γραφική αναπαράσταση της ανατομίας μιας κρίσης με σχηματικά διαγράμματα και τέλος η λήψη μέτρων και παρεμβάσεων για την διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων. Σύμφωνα με τους Kash & Darling (1995) : « *οι επιχειρηματικοί όμιλοι ή οι οργανισμοί που είναι αποφασισμένοι να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά κρίσιμες καταστάσεις, οφείλουν να γνωρίζουν ότι το στάδιο έγκυρης και έγκαιρης αναγνώρισης μιας κρίσιμης κατάστασης αποτελεί σημαντικό βήμα αποτελεσματικής αντιμετώπισής της, στο οποίο εκτιμούνται και κοστολογούνται έγκαιρα οι συνέπειες της* ».

Αξίζει εδώ να τονιστεί ότι οι επιχειρηματικοί φορείς και οργανισμοί που είναι προετοιμασμένοι για την αντιμετώπιση μιας κρίσιμης κατάστασης έχουν περισσότερα πλεονεκτήματα στην επιτυχημένη αντιμετώπιση της κρίσης που προκύπτει. Ο στρατηγικός σχεδιασμός, η πρόληψη και η πρόβλεψη απρόβλεπτων καταστάσεων αποτελούν τους παράγοντες για μια έγκαιρη αντιμετώπιση κρίσιμης κατάστασης, μειώνοντας και εξαλείφοντας σε ορισμένες περιπτώσεις την ζημιά και το κόστος κακής φήμης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

2.2.2.4 Μοντέλο *Lee & Harrald*

Στο μοντέλο αυτό, μέσω της διαδικασίας Business Area Impact Analysis (BAIA), διερευνάται η διαχείριση μιας κρίσιμης κατάστασης από τους αρμόδιους και εμπλεκόμενους διοικητικούς φορείς ενός οργανισμού ή ενός επιχειρηματικού φορέα. Χρησιμοποιώντας το εργαλείο BAIA, ως βασικό εργαλείο διαχείρισης εταιρικών κρίσεων, ιεραρχούνται οι προτεραιότητες, οι στρατηγικοί σχεδιασμοί και οι ενδεδειγμένες λύσεις για τη διαχείριση κρίσιμων εταιρικών κρίσεων. Η αποτελεσματική εφαρμογή του μοντέλου προϋποθέτει τον ακριβή προσδιορισμό των επιχειρηματικών λειτουργιών και διαδικασιών, την διερεύνηση των οικονομικών

επιπτώσεων από τις λειτουργίες και διαδικασίες αυτές και τέλος λαμβάνονται υπόψη οι δυνατότητες ενός ομίλου ή οργανισμού.



Εικόνα 2.5 : Μοντέλο Lee & Harrald (1999)

Το κυριότερο επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι ότι προσεγγίζονται οι κίνδυνοι με μεθοδολογίες αριθμημένων συντελεστών, μέσω των οικονομικών δυνατοτήτων ενός ομίλου ή οργανισμού.

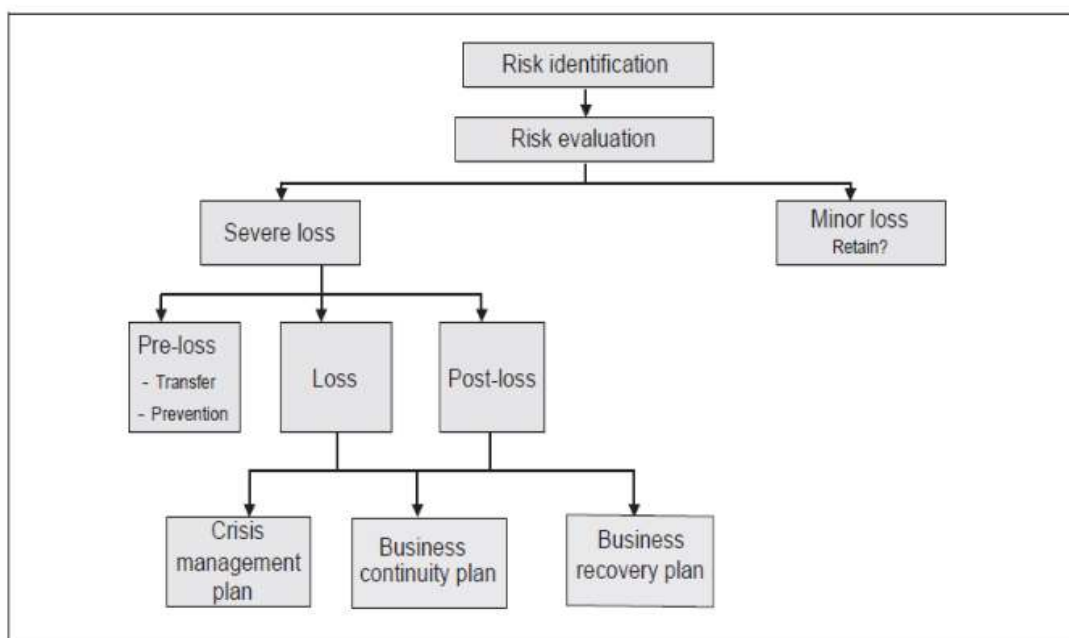
Sector	BAIA	Non-BAIA
Finance	6	2
Manufacturing	6	2
Other private sector	10	7
Government agency	3	2
Education	0	2
Other	2	2
Total	27	17

Πίνακας 2.3 : Οργανισμοί και συντελεστές (Πηγή :Lee & Harrald, 1999)

2.2.2.5 Μοντέλο Sapriel

Σύμφωνα με τον Sapriel (2003) : « για την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων και προβλημάτων που απορρέουν από μια κρίση, οι εντολές και η καθοδήγηση πρέπει να δίνονται από τα κορυφαία στελέχη των επιχειρηματικών ομίλων ή οργανισμών και να εφαρμόζονται σε όλο το φάσμα των βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών και λειτουργιών ». Η διαχείριση μιας κρίσιμης κατάστασης χρειάζεται την εποπτεία ενός εταιρικού θεματοφύλακα, ο οποίος οφείλει να διασφαλίζει την ορθή υλοποίηση των στρατηγικών σχεδιασμών για την αντιμετώπιση μιας κρίσης. Οι λειτουργίες και οι διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα για την εξάλειψη και τον περιορισμό των επιπτώσεων μιας κρίσιμης κατάστασης χρησιμοποιούνται κάθε φορά για να κερδηθεί χρόνος και να ανακάμψει ο οργανισμός από την κρίση.

Το σημαντικό επιστημονικό εύρημα αυτού του μοντέλου είναι ότι η διαχείριση μιας κρίσιμης κατάστασης αποτελεί βασικό μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού ενός επιχειρηματικού ομίλου ή οργανισμού, δεδομένου ότι μια κρίση αποτελεί ένα γεγονός το οποίο, κάτω από συγκεκριμένες περιστάσεις, απειλεί την ακεραιότητα, την φήμη και την βιωσιμότητα ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.



Εικόνα 2.6 : Μοντέλο Sapriel (2003)

2.2.2.6 Μοντέλο Makkai & Braithwaite

Στο μοντέλο αυτό διερευνάται η ύπαρξη ενός επιστημονικού μοντέλου πρόληψης μέτρων αποτροπής για κινδύνους που απορρέουν από μια κρίσιμη κατάσταση σε ένα επιχειρηματικό όμιλο. Τα διευθυντικά και διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης αντιλαμβάνονται ως βασική προτεραιότητα την ανάγκη για ανίχνευση κινδύνων στο πλαίσιο λειτουργίας και συμμόρφωσης με τους κανονισμούς ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Makkai & Braithwaite (2006) : « η επιβολή κυρώσεων για μη συμμόρφωση σε διευθυντικά στελέχη επιχειρήσεων δεν λειτουργεί αποτελεσματικά για τους ίδιους κυρίως γιατί τα ίδια τα στελέχη είναι συνήθως ιδιοκτήτες και διαχειριστές κρίσιμων καταστάσεων, ενώ η επιβολή κυρώσεων επιβραδύνει διαδικασίες διασφάλισης κερδών και έρχεται σε αντίθεση με κερδοσκοπικές κινήσεις. Επιπρόσθετα, η εταιρική αποτροπή έναντι κρίσιμων καταστάσεων εξαρτάται και από το κόστος συμμόρφωσης ».

Το κυριότερο εύρημα της έρευνας για την δημιουργία του μοντέλου είναι ότι τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που χρησιμοποιήθηκαν απέφεραν σημαντικά αποτελέσματα, δεδομένου ότι, ο ρυθμός ανάπτυξης και λειτουργίας ενός ομίλου ή οργανισμού μπορεί να διατηρηθεί σε σταθερά επίπεδα χωρίς την επιβολή κυρώσεων για μη συμμόρφωση σε διευθυντικά και διοικητικά στελέχη. Επιπρόσθετα, ο τρόπος με τον οποίο οι αρμόδιοι φορείς εισηγούνται στρατηγικές για αποφυγή ή διαχείριση κρίσεων πρέπει να εντάσσεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο στρατηγικού σχεδιασμού ενός οργανισμού ή ενός επιχειρηματικού ομίλου.

2.2.2.7 Μοντέλο Mukherjee, Johnson & Kieckhafer

Σε αυτό το μοντέλο ερευνάται η προσομοίωση κρίσιμων καταστάσεων σε ένα ευρύτερο πλαίσιο λειτουργίας ενός επιχειρηματικού ομίλου ή οργανισμού, με την προσομοίωση να εξετάζει τους παράγοντες ενημέρωση και διαδικασίες για την εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με την διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων. Σύμφωνα με τους Mukherjee, Johnson & Kieckhafer (2010) : « η προσομοίωση αποτελεί μια δυναμική διαδικασία, επιτρέποντας στους αρμόδιους φορείς να προσαρμόζουν καταστάσεις αλληλεπίδρασης κρίσιμων στοιχείων με την δομική οργάνωση ενός οργανισμού ή ομίλου, καθώς και με τα ποιοτικά και συναισθηματικά χαρακτηριστικά του χαρακτήρα των διαχειριστών κρίσης. Επίσης, η προσομοίωση παρέχει ένα μεθοδολογικό πλαίσιο για εφαρμογή, το οποίο εφαρμόζεται σε κρίσιμες καταστάσεις για τον έλεγχο και

την αξιολόγηση στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων, προετοιμάζοντας τον επιχειρηματικό όμιλο ή οργανισμό επαρκώς για επικίνδυνες καταστάσεις που απορρέουν από μια κρίση >> .

Μέσω της προσομοίωσης οι επιχειρηματικοί όμιλοι και οι οργανισμοί έχουν την δυνατότητα, χρησιμοποιώντας την τεχνολογία, να ελέγχουν τα επίπεδα αντοχής τους κατά τη διάρκεια κρίσιμων καταστάσεων και να προβλέπουν τις πιθανές μελλοντικές επιπτώσεις μιας κρίσης στην βιωσιμότητα του οργανισμού. Τέλος, η προσομοίωση αποτελεί και αυτή με τη σειρά της αναπόσπαστο κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού οργανισμών και επιχειρήσεων για την αποτελεσματική αντιμετώπιση κρίσιμων καταστάσεων.

2.2.2.8 Μοντέλο Zhang & Lu

Το εργαλείο Failure Mode and Effect Analysis (FMEA) χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση πιθανών αστοχιών που προέρχονται από κατασκευαστικά προβλήματα. Σύμφωνα με τους Zhang & Lu (2010) : *« η εκτίμηση πιθανών κινδύνων με τη μέθοδο FMEA πραγματοποιείται με τη χρήση αριθμών προτεραιότητας κινδύνου, οι οποίοι προσδιορίζονται από την εμφάνιση, τη συχνότητα εμφάνισης και την ανίχνευση κινδύνων »*. Η ύπαρξη μεγάλης βάσης δεδομένων αποτελεί βασική προϋπόθεση για την εξασφάλιση ενός στατιστικού πεδίου έναντι της αβεβαιότητας που αντιμετωπίζουν οι επιχειρηματικοί όμιλοι ή οργανισμοί.

Οι αριθμοί προτεραιότητας κινδύνων βοηθούν τους επιχειρηματικούς φορείς ή ομίλους στη λήψη αποφάσεων, χρησιμοποιώντας μια πολυδιάστατη ορολογία έκφρασης εκτιμήσεων κινδύνων και προτιμήσεων για την αντιμετώπισή τους. Επιπρόσθετα, η ποσοτικοποίηση και η αναλογία της εμφάνισης, της συχνότητας εμφάνισης και της ανίχνευσης κινδύνων μπορεί να μεταβάλει τους διαφορετικούς αριθμούς προτεραιότητας κινδύνων, με τις τεχνολογικές εφαρμογές να είναι σε θέση να εξαλείψουν προβλήματα από αστάθμητους παράγοντες οι οποίοι παρεμβάλλονται κατά τη διάρκεια μιας κρίσιμης κατάστασης.

2.2.2.9 Μοντέλο Nilsson

Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο κυβερνητικοί, δημοτικοί και τοπικοί φορείς συλλέγουν, ιεραρχούν και αξιολογούν στοιχεία για αναλύσεις σχετικά

με την εκτίμηση κινδύνων που διατρέχει ο φορέας που διοικούν. Ο τρόπος που αξιολογούνται αυτά τα στοιχεία αντιστοιχεί στον τρόπο που αντιλαμβάνονται τις κρίσιμες καταστάσεις που αντιμετωπίζει ο χώρος ευθύνης τους. Το μοντέλο εστιάζεται στον προσδιορισμό του τρόπου προσέγγισης και αναγνώρισης των κινδύνων, την συχνότητα που εμφανίζονται οι κίνδυνοι αυτοί και τέλος στον τρόπο που συγκρίνονται οι εμφανιζόμενοι κίνδυνοι μεταξύ τους. Σημαντικό εύρημα των μελετών για την ανάπτυξη του μοντέλου αποτελεί ο εντοπισμός των πηγών αδυναμίας στο σύστημα διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων, καθώς και στη βελτίωση του στρατηγικού σχεδιασμού για τη διαχείριση κρίσεων σε κυβερνητικές, δημοτικές και τοπικές περιοχές ευθύνης (Nillson, 2010).

2.2.2.10 Μοντέλο Antunes & Hernani

Σε αυτό το μοντέλο διερευνάται ο βαθμός προσαρμοστικότητας των επιχειρηματικών ομίλων ή οργανισμών από κανονικές συνθήκες λειτουργίας σε έκτακτες καταστάσεις κινδύνου, μέσω του μηχανισμού Business Process Management (BPM). Η προσαρμοστικότητα επιχειρήσεων και οργανισμών προκύπτει ως συνδυασμός της ανθεκτικότητας που παρουσιάζουν οργανισμοί ή επιχειρήσεις απέναντι σε κινδύνους και των μεθόδων αντιμετώπισης των κινδύνων αυτών. Ο συνδυασμός των δύο παραγόντων που προαναφέρθηκαν ορίζει τον βαθμό αξιοπιστίας επιχειρήσεων και οργανισμών, κάτω από το πρίσμα του BPM. Σύμφωνα με τους Antunes & Hernani (2010) : « το πλαίσιο ανθεκτικότητας επιχειρήσεων και οργανισμών βασίζεται στον έλεγχο και την αντίδραση των δομών σε προγραμματισμένες ή μη δραστηριότητες. Αποδεικνύεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετοχής για την αύξηση των βαθμών ανθεκτικότητας και προσαρμοστικότητας οφείλεται σε ανθρωπογενείς παρεμβάσεις, ενώ ιδιαίτερη έμφαση δίνεται και στην μελέτη μη προγραμματισμένων ανθρώπινων αντιδράσεων και παρεμβάσεων κατά τη διάρκεια μιας κρίσης ».

Στο μοντέλο Business Process Management αναπτύσσονται υπηρεσίες ενσωμάτωσης και υποστήριξης της προσαρμοστικότητας, όπως η ανίχνευση και διάγνωση κινδύνων, η πορεία εξέλιξης των κρίσιμων καταστάσεων και οι αποτελεσματικές πρακτικές εξάλειψης αυτών. Σημαντικές παράμετροι του μοντέλου είναι η διασύνδεση της διαδικασίας διάγνωσης μιας κρίσιμης κατάστασης με τη δυναμικότητα που εμφανίζουν οι κίνδυνοι και η δυναμική των συνεργασιών ανάμεσα σε φορείς που είναι υπεύθυνοι για την αντιμετώπιση των κρίσιμων καταστάσεων.

2.2.2.11 Μοντέλο Chiu – Chi Wei & Chang

Στο μοντέλο αυτό εξετάζονται οι παράγοντες που οδηγούν μια επιχείρηση ή οργανισμό σε εύρυθμη λειτουργία σε ένα ασταθές περιβάλλον, διερευνώντας παράλληλα το στοιχείο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι προτεινόμενες δραστηριότητες αφορούν στην σχεδίαση και ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας, τον έλεγχο και την παρακολούθηση του προϊόντος στο πρώτο στάδιο του κύκλου ζωής του, το στάδιο της εισαγωγής, καθώς και την ύπαρξη χαρτοφυλακίου αρμόδιου για την δημιουργία πλεονεκτημάτων στα έσοδα και την ανταγωνιστικότητα ενός προϊόντος.

Σύμφωνα με τους Chiu – Chi Wei & Chang (2011) : « σε ένα ασαφές περιβάλλον και λαμβάνοντας υπόψη το *project performance*, το *project delivery* και το *project risk*, η δημιουργία ενός χαρτοφυλακίου ως ένα γραμμικό μοντέλο προγραμματισμού και στρατηγικής διαχείρισης για οργανισμούς και επιχειρηματικούς ομίλους, θα οδηγήσει στην αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση, κατανόηση, εστίαση, καταγραφή, παρακολούθηση και έλεγχο όλων των ασαφών στοιχείων που οδηγούν σε κρίσιμες καταστάσεις ». Το βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου, έναντι των υπολοίπων που προαναφέρθηκαν, είναι η παραγωγή και εκτέλεση δραστηριοτήτων αντιμετώπισης κρίσιμων καταστάσεων, χωρίς να προσδιορίζεται με ακρίβεια ο περιορισμός της στρατηγικής σε οικονομικούς πόρους και ανθρώπινο δυναμικό.

2.2.2.12 Μοντέλο McConnell

Η πρόληψη περιλαμβάνει όλες τις έκτακτες δραστηριότητες για την εξάλειψη ή την μείωση αρνητικών επιπτώσεων που προκαλούνται από φαινόμενα όπως πανδημίες, ασθένειες ζώων, ακραία καιρικά φαινόμενα, ακραία φυσικά φαινόμενα, τρομοκρατικές ενέργειες, καθώς και πολιτικές αστοχίες και λανθασμένες πολιτικές επιλογές στην εφαρμογή θεσμικών κανόνων. Σύμφωνα με τον Hart (1993) : « οι κρίσεις εκδηλώνονται μέσα από επεισόδια που διαταράσσουν τα καθιερωμένα πρότυπα μιας κοινωνίας, θέτοντας σε κίνδυνο τις ανθρώπινες περιουσίες, το βιοτικό επίπεδο των πολιτών, τις υποδομές ενός αστικού περιβάλλοντος, τις δημόσιες υπηρεσίες και την κυβερνητική ατζέντα πολιτικών επιλογών ». Οι απειλές που προαναφέρθηκαν σε συνδυασμό με το υψηλό βαθμό αβεβαιότητας που επικρατεί σε ένα περιβάλλον κρίσης, δημιουργεί τεράστια πίεση και ευθύνη στους διαχειριστές μιας κρίσιμης κατάστασης (Rosenthal & Boin, 2010). Τις περισσότερες φορές, οι κυβερνητικοί φορείς έχουν την ευθύνη της

διαχείρισης οικονομικών πόρων για την αντιμετώπιση μιας κρίσης, συνεκτιμώντας σε αυτή την ευθύνη και τις απαιτήσεις από μέσα μαζικής ενημέρωσης, πολίτες, και κοινωνικούς φορείς.

Σε αυτό το μοντέλο εξετάζεται η διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων μέσα από το πρίσμα ενός μεθοδολογικού πλαισίου ανάλυσης κρίσεων, στο οποίο αξιολογούνται ορθά τα στοιχεία εκείνα που αυξάνουν τον ρυθμό εξάπλωσης μιας κρίσης. Οι προτεινόμενες προσεγγίσεις και οι στρατηγικές δραστηριότητες διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

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 προτύπων 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 2.4 : Μεθοδολογική προσέγγιση διαχείρισης κρίσεων (Πηγή :McConnell, 2011)

Η ύπαρξη ενός μεθοδολογικού πλαισίου για αποτελεσματική και επιτυχημένη αντιμετώπιση κρίσιμων καταστάσεων, με ελαχιστοποίηση ζημιών και απωλειών αποτελεί το κυριότερο ερευνητικό επίτευγμα του μοντέλου. Το μοντέλο αυτό βασίζεται στην πρωτοβουλία των διαχειριστών μιας κρίσης, με βασική προϋπόθεση την ενεργή συμμετοχή των αρμόδιων διαχειριστών για την ορθή εφαρμογή της αλληλουχίας των ενδεδειγμένων ενεργειών.

2.2.2.13 Μοντέλο *Palttala & Vos*

Σε αυτό το μοντέλο αναπτύσσεται ένα μεθοδολογικό πλαίσιο μέτρησης του βαθμού ετοιμότητας οργανισμών και επιχειρήσεων απέναντι σε κρίσιμες καταστάσεις.

Σύμφωνα με τους Palttala & Vos (2012) : « η επικοινωνία και η ανάπτυξη ενός μεθοδολογικού πλαισίου μέτρησης δεικτών επικοινωνίας σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας ενός δημόσιου οργανισμού βελτιώνει τον βαθμό αντιμετώπισης κρίσιμων καταστάσεων ». Στο μοντέλο αυτό οριοθετούνται οι δραστηριότητες αντιμετώπισης κρίσεων σε όλα τα διαφορετικά στάδια επικοινωνίας, με το ίδιο το πλαίσιο να αποτελεί βασικό κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού ενός επιχειρηματικού ομίλου ή οργανισμού, αποτελώντας ουσιαστικά ένα στρατηγικό χάρτη διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων στον επικοινωνιακό τομέα. Επίσης, στο μοντέλο αυτό εισάγεται το στοιχείο της ζήτησης στη χάραξη μιας στρατηγικής πολιτικής διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων. Τέλος, το μοντέλο αυτό μπορεί να υιοθετηθεί ευρύτερα σε ένα περιβάλλον που συνθέτει η αγορά, χωρίς να ανταποκρίνεται απαραίτητα μόνο στον τομέα της επικοινωνίας, αλλά μπορεί να υλοποιηθεί και σε άλλους τομείς δράσης.

2.3 Μοντέλο διαχείρισης ενεργειακής κρίσης

2.3.1 Ενεργειακή ασφάλεια

Η ενεργειακή ασφάλεια περιγράφεται ως ένας συνδυασμός οικονομικής, εθνικής και περιβαλλοντικής ασφάλειας. Η οικονομική ασφάλεια περιλαμβάνει τη δημιουργία θέσεων εργασίας και ικανών συνθηκών για την αποδοτικότερη και ασφαλέστερη δραστηριότητα στον συγκεκριμένο κλάδο, καθώς και στην εξασφάλιση επαρκών πόρων, αποτελώντας βασικό στοιχείο εύρυθμης λειτουργίας ενός κράτους και ευημερίας και ανάπτυξης των πολιτών της. Η εθνική ασφάλεια αναφέρεται στην ομαλή και εύρυθμη λειτουργία του κράτους σε όρους ενεργειακής ζήτησης, προσφοράς και εδαφικής ακεραιότητας. Αξίζει εδώ να τονιστεί ότι, η έννοια της εθνικής ασφάλειας διαφοροποιείται ανάλογα με την ιστορία και τον πολιτισμό ενός κράτους, με την ταυτοποίηση των εθνικών αξιών και κοινών αντιλήψεων να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την κατανόησή της. Τέλος, η περιβαλλοντική ασφάλεια αναφέρεται σε φαινόμενα όπως η κλιματική αλλαγή και η ατμοσφαιρική ρύπανση και η επιρροή που έχουν τα φαινόμενα αυτά στη δημόσια υγεία των πολιτών (IEA, 2002).

Οι αυξητικές τάσεις του ενεργειακού κόστους και η εξάρτηση κρατών από εισαγωγές ενεργειακών αποθεμάτων θέτει σε κίνδυνο την ασφάλεια του περιβάλλοντος και την ανταγωνιστικότητα ανάμεσα στα ίδια τα κράτη. Στο άμεσο μέλλον η εξάρτηση των

πληθυσμών από πετρέλαιο και φυσικό αέριο δύναται να αυξηθεί. Οι αναδυόμενες δυνάμεις, όπως για παράδειγμα η Κίνα και η Ινδία, έχουν ανάγκη αυξημένων ποσοτήτων ενέργειας. Τα ορυκτά καύσιμα θα γίνουν πιο ακριβά και δυσεύρετα. Παράγοντες οι οποίοι θα μπορούσαν να συνεισφέρουν στο σημαντικό ζήτημα της ενέργειας είναι η εντατικοποίηση των συζητήσεων που αφορούν στην κλιματική αλλαγή και το μέλλον της πυρηνικής ενέργειας, όπως επίσης και στις στρατιωτικές απειλές στις προμηθεύτριες χώρες ενέργειας που μπορούν να υπάρξουν από τρομοκρατικές ομάδες. Τα συστήματα ενεργειακής προμήθειας είναι διασυνδεδεμένα μέσω αυτοματοποιημένων δικτύων μεταφοράς και είναι ευάλωτα σε απειλές (Yergin, 1988). Επίσης, η πολιτική αστάθεια που επικρατεί σε αρκετές εξαγωγικές χώρες αποτελεί πηγή ανησυχίας. Η ενεργειακή ασφάλεια απειλείται όχι μόνο από τρομοκρατικά φαινόμενα, πολιτική αστάθεια, ένοπλες συγκρούσεις, πειρατεία αλλά επίσης εξαρτάται και από τις κλιματικές συνθήκες και φαινόμενα όπως τυφώνες, πλημμύρες, σεισμούς ή ανθρωπογενείς καταστροφές.

Μεγάλος αριθμός διαφορετικών γεγονότων και φαινομένων έχει επιφέρει διαταραχή στον εφοδιασμό όπως για παράδειγμα η πολιτική αστάθεια στη Μέση Ανατολή και στην Ανατολική Ευρώπη, φυσικές καταστροφές, όπως ο σεισμός που έπληξε την εγκατάσταση στη Φουκουσίμα το 2011, διαμάχες λόγω φυσικού αερίου με τη Ρωσία που αποσταθεροποίησαν τις ενεργειακές αγορές της Ευρώπης και μπλακάουτ όπως αυτό που έγινε στις Η.Π.Α. το 2003. Επίσης, ο τυφώνας Κατρίνα το 2005 προκάλεσε καταστροφές και επηρέασε το δίκτυο παροχής ενέργειας προερχόμενης από όλες τις πηγές, όπως πετρέλαιο, φυσικό αέριο και ηλεκτρισμός.

Σύμφωνα με τους Bazilian et al., (2013) : « *Τα περισσότερα κράτη και οι πολυεθνικές εταιρείες καταφεύγουν σε αμφιλεγόμενες μεθόδους για τον έλεγχο των ενεργειακών πηγών ακόμα και μέσω στρατιωτικών επεμβάσεων. Επίσης, διάφορες παραστρατιωτικές ομάδες δρουν εναντίων των κυβερνήσεων με σκοπό να ελέγξουν τις πλουτοπαραγωγικές πηγές και τα κέρδη που παράγουν. Μελλοντικά, αναμένεται πως από τη στιγμή που η παραγωγή πετρελαίου φτάσει στο μέγιστο επίπεδο κατανάλωσης και οι τιμές συνεχίσουν να έχουν αυξητικές τάσεις, οι διαμάχες και οι συγκρούσεις για αυτές τις πεπερασμένες πηγές θα εντείνονται και θα αποτελούν συνεχώς ζήτημα της διεθνούς κοινότητας* ».

Η ενεργειακή ασφάλεια επικεντρώνεται στο ζήτημα της αξιοπιστίας της προμήθειας ενέργειας, στη μεγάλη συγκέντρωση ενεργειακών πηγών σε συγκεκριμένες περιοχές

και κατά πόσο αυτό αποτελεί παράγοντα αποσταθεροποίησης και στην εφαρμογή πολιτικών εργαλείων διαχείρισης της ενέργειας. Με την συνεχή άνοδο του ενεργειακού κόστους, οι προσιτές τιμές και η ανταγωνιστικότητα των οικονομιών έχουν αρχίσει να συνυπολογίζονται σε μεγάλο βαθμό και να παίζουν ρόλο στην ασφάλεια του ενεργειακού εφοδιασμού. Η αστάθεια των τιμών σχετικά με την ενέργεια και η αυξανόμενη αβεβαιότητα αναφορικά με τις διαθέσιμες εισαγωγές πετρελαίου και φυσικού αερίου έχουν αναδείξει τη σπουδαιότητα του ρόλου που μπορούν να παίξουν οι πολιτικές που μπορούν να εφαρμοστούν στη βελτίωση της ενεργειακής αποδοτικότητας (Elkind, 2010).

Ενώ βασικό ζήτημα παραμένει ο ενεργειακός εφοδιασμός, όλο και περισσότερο αναδεικνύεται ότι θα πρέπει επίσης να αποτελούν προτεραιότητα ζητήματα όπως η υπερθέρμανση του πλανήτη, η οικονομική ανάπτυξη, η ατμοσφαιρική ρύπανση, οι οικονομικά προσιτές τιμές στην ενέργεια και οι διεθνείς ενεργειακές σχέσεις καθόσον θα καθορίσουν σε μεγάλο βαθμό τη μετάβαση σε ένα ασφαλές μέλλον χωρίς ενεργειακές διενέξεις και προβληματισμούς. Ωστόσο, ένα άλλο ζήτημα που θα πρέπει να εξεταστεί μακροσκοπικά είναι κατά πόσο ένας ευρύτερος διεθνής συντονισμός των κρατών στις προαναφερθείσες περιπτώσεις θα ήταν προτιμότερος από μεμονωμένες πολιτικές ασφάλειας (German Renewable Energy Federation, 2014).

2.3.2 Ενεργειακή κρίση – ενεργειακή πολιτική

Ενεργειακή κρίση προκύπτει όταν η ζήτηση ή η προσφορά ενέργειας απομακρύνεται ξαφνικά από τα υφιστάμενα επίπεδα ενέργειας. Μια ενεργειακή κρίση οδηγεί σε αυξομειώσεις τιμών με σημαντικό αντίκτυπο στους οικονομικούς δείκτες παραγωγών και καταναλωτών εθνών – κρατών. Σύμφωνα με τον Dewees (1989) : « *Η ενεργειακή αγορά βρίσκεται σε ισορροπία και η διαδικασία εξίσωσης της προσφοράς με τη ζήτηση μέσα από τις διαδικασίες της αγοράς με την πάροδο ενός χρονικού διαστήματος οδηγεί σε νέα επίπεδα τιμών, ενώ κατά τη μεταβατική περίοδο παρατηρούνται ισχυρές διακυμάνσεις. Επιπρόσθετα, το ενεργειακό καθεστώς ολιγοπωλίου και ο ρόλος των συμβολαίων μελλοντικής εκπλήρωσης και δυναμικής των προσδοκιών είναι πιθανές αιτίες δημιουργίας ενεργειακής κρίσης* ».

Μια ενεργειακή κρίση δύναται να προκύψει όταν σε μικρό χρονικό διάστημα μια διαταραχή στην παροχή ενέργειας από την πλευρά ενός κράτους παραγωγού

διαταράσσει την αγορά ενέργειας, προκαλώντας αρνητικές επιπτώσεις και ανισορροπίες στο οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον ενός κράτους καταναλωτή. Οι σημαντικότερες μεταβλητές – ποσοτικοί και ποιοτικοί δείκτες που χαρακτηρίζουν μια κρίση ως ενεργειακοί είναι οι εξής :

- ✓ Πολιτική σταθερότητα
- ✓ Εξάρτηση από ενεργειακές εισαγωγές
- ✓ Διαφοροποίηση του πρωτογενούς ενεργειακού μίγματος
- ✓ Συγκέντρωση αγοράς ενέργειας από μικρό αριθμό κρατών παροχής ενέργειας
- ✓ Ικανότητα υποκατάστασης καυσίμων

Η ενεργειακή πολιτική είναι αποτέλεσμα πολιτικών αποφάσεων και στρατηγικών επιλογών του τρόπου χρήσης των φυσικών πόρων, αποτελώντας ένα ευρύτερο πλαίσιο διαχείρισης φυσικών πόρων και χώρων από τα κράτη σε συγκεκριμένα οικονομικά και κοινωνικά περιβάλλοντα. Σε μία ανταγωνιστική και ενοποιημένη διεθνή ενεργειακή αγορά, μία σειρά από σημαντικούς παράγοντες επηρεάζει όχι μόνο τις ενεργειακές επιλογές αλλά και το βαθμό και τον τρόπο που οι εμπλεκόμενοι φορείς δραστηριοποιούνται σε ενεργειακές κρίσεις. Επομένως, υπάρχουν αρκετά κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη κατά τη λήψη αποφάσεων στη διαχείριση ενεργειακών κρίσεων και συγκρούσεων, με τη δημιουργία ενός κατάλληλου μεθοδολογικού πλαισίου λήψης αποφάσεων, το οποίο να περιλαμβάνει όλα αυτά τα κριτήρια, να κρίνεται απολύτως απαραίτητη. Σύμφωνα με τον Helm (2002) : « *Οι ενεργειακές συγκρούσεις που προκύπτουν ανάμεσα σε εμπλεκόμενα κράτη αναδεικνύουν την ανάγκη ομαδικής συμφωνίας και επίλυσης των διαφορών με την ταυτόχρονη παρέμβαση διεθνών φορέων. Σε αρκετές περιπτώσεις όμως, οι εμπλεκόμενοι φορείς δεν επιθυμούν διμερείς ή πολυμερείς διαπραγματεύσεις και δεν μετακινούνται από τις παγιωμένες, πολιτικά, θέσεις τους. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, κρίνεται απαραίτητη η αποτύπωση της κατάστασης και η καταγραφή ποσοτικών δεικτών ενεργειακής πολιτικής των εμπλεκόμενων για μια αποτελεσματική διαχείριση και ανάλυση ενεργειακών συγκρούσεων ».*

2.3.3 Παράγοντες και μεταβλητές προτύπου διαχείρισης ενεργειακών κρίσεων

Τα ενεργειακά ζητήματα και ο κλάδος της ενεργειακής ασφάλειας περιλαμβάνουν πλήθος παραγόντων και μεταβλητών που επηρεάζουν τον ενεργειακό τομέα. Η

πολυπλοκότητα της διαχείρισης ενεργειακών κρίσεων αποδεικνύεται από το γεγονός ότι την τελευταία δεκαετία στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία υπάρχουν τουλάχιστον 45 ορισμοί που περιγράφουν έννοιες όπως η ενεργειακή κρίση και η ενεργειακή ασφάλεια των κρατών (Sovacool, 2011). Σύμφωνα με τον Elkind (2010) : « τα ενεργειακά μοντέλα διαχείρισης κρίσεων περιλαμβάνουν τέσσερις βασικούς παράγοντες που σχετίζονται άμεσα με τα ενεργειακά ζητήματα και τον ενεργειακό κλάδο. Αυτά είναι η διαθεσιμότητα, η αξιοπιστία, η οικονομική προσιτότητα και η βιωσιμότητα ».

Η διαθεσιμότητα αναφέρεται στη δυνατότητα κρατών, πολιτών και καταναλωτών να έχουν διαρκή πρόσβαση στην ενέργεια ανά πάσα στιγμή. Η αξιοπιστία σχετίζεται με τη διασφάλιση της παροχής ενέργειας και την προστασία του δικτύου μεταφοράς και διανομής ενέργειας. Η οικονομική προσιτότητα αναφέρεται στο ενεργειακό κόστος στο οποίο μπορεί να ανταποκριθεί το μεγαλύτερο μέρος της κοινωνίας. Τέλος, Η βιωσιμότητα αφορά στην ελαχιστοποίηση του κοινωνικού, περιβαλλοντικού και οικονομικού κόστους από την λειτουργία του κάθε επιπέδου της ενεργειακής αλυσίδας. Σημαντικοί ρόλοι στη διαχείριση κρίσιμων ενεργειακών καταστάσεων διαδραματίζουν, επίσης, και οι εξής παράγοντες :

- ✓ Διαφοροποίηση ενεργειακού μίγματος
- ✓ Διαφοροποίηση στην εφοδιαστική αλυσίδα
- ✓ Μείωση ενεργειακής ζήτησης
- ✓ Ανθεκτικότητα και ικανότητα διαχείρισης έκτακτων καταστάσεων
- ✓ Εύρυθμη λειτουργία παγκόσμιων αγορών στον ενεργειακό τομέα

Την τελευταία δεκαετία έχουν δημοσιευτεί πολλά άρθρα που σχετίζονται με τη διαχείριση κρίσιμων ενεργειακών καταστάσεων, επικαλούμενοι τους τέσσερις άξονες *availability, accessibility, affordability, acceptability*. Στα ακαδημαϊκά άρθρα τονίζεται η ισχυρή επίδραση των τεσσάρων παραγόντων που επηρεάζουν και συνδράμουν άμεσα και σε πολύ μεγάλο βαθμό στην διαχείριση ενεργειακών κρίσεων. Επίσης έχει καταγραφεί μεγάλη ομοιότητα με τη διαχείριση υγειονομικών κρίσεων και την πρόσβαση των πολιτών στην υγειονομική περίθαλψη που παρουσιάστηκε το 1981 (Penchansky & Thomas, 1981). Οι τέσσερις παράγοντες που στηρίζεται το μοντέλο μελέτης της ενεργειακής ασφάλειας και διαχείρισης ενεργειακών κρίσεων δεν περιγράφονται πλήρως αναφέροντας απλά τον ορισμό τους. Έχουν πολλές διαστάσεις

και σχετίζονται με διάφορες άλλες μεταβλητές ενεργειακής ασφάλειας και ενεργειακής κρίσης.

Διαθεσιμότητα (availability)

Σχετίζεται με τη φυσική και γεωλογική ύπαρξη ενεργειακών πόρων και τη δυνατότητα μιας περιοχής, χώρας ή περιφέρειας να εξασφαλίσουν τους πόρους αυτούς. Πιο συγκεκριμένα, θεωρείται ότι ο παράγοντας διαθεσιμότητα περιλαμβάνει τις εξής μεταβλητές :

- ✓ Ασφάλεια εφοδιασμού : σχετίζεται με την επάρκεια της προμήθειας στο μέτρο που θέτουν οι άμεσα ενδιαφερόμενοι, όπως τα κράτη, έτσι ώστε να ικανοποιείται η ενεργειακή ζήτηση.
- ✓ Αυτάρκεια : αντικατοπτρίζει το μέτρο της εξάρτησης από την εισαγόμενη ενέργεια και τον βαθμό ανθεκτικότητας του οργανισμού σε περίπτωση που η παροχή ενέργειας μειωθεί ή διακοπεί.
- ✓ Διαφοροποίηση ενεργειακών πηγών : σχετίζεται με τις διαφορετικές πηγές ενέργειας που χρησιμοποιούνται για προμήθεια και αφορά είτε κράτη από τα οποία εισάγεται η ενέργεια είτε διαφοροποίηση ενεργειακού μίγματος, με αποτέλεσμα την ικανότητα περιορισμού ρίσκου της εξάρτησης.
- ✓ Τεχνολογική ανάπτυξη: σχετίζεται με τη γενικότερη αξιοπιστία και δυνατότητα των υποδομών ενός κράτους.
- ✓ Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (Α.Π.Ε.) : σχετίζονται με το ποσοστό της παραγόμενης ενέργειας από εναλλακτικές πηγές. που χρησιμοποιείται για την κάλυψη των ενεργειακών αναγκών ενός κράτους.

Προσιτότητα (accessibility)

Αφορά στη γεωπολιτική διάσταση ενός ενεργειακού ζητήματος και την πρόσβαση ενός κράτους σε ενεργειακές εξωτερικές πηγές. Πιο συγκεκριμένα, σχετίζεται με μεταβλητές όπως :

- ✓ Σταθερές εισαγωγές : Η σταθερότητα και ασφάλεια εισαγωγών ενεργειακών αποθεμάτων από τρίτες χώρες.
- ✓ Εμπόριο : Αντανακλά τις διεθνείς πολιτικές και σχέσεις που επηρεάζουν το διεθνές εμπόριο ενέργειας.

- ✓ Πολιτική σταθερότητα : Δείκτης αντοχής και σταθερότητας των εγχώριων πολιτικών θεσμών και φορέων.
- ✓ Στρατιωτική ισχύς : Μεταβλητή που καταδεικνύει την ασφάλεια των κρατών και την ικανότητα να διασφαλίσουν τα συμφέροντά τους.
- ✓ Ασφάλεια και αξιοπιστία : Σχετίζεται με την ελαστικότητα και την αντοχή των ενεργειακών συστημάτων των κρατών σε ενεργειακούς κινδύνους, σε φαινόμενα τρομοκρατίας και σε φυσικές καταστροφές.

Οικονομική προσιτότητα (affordability)

Περιλαμβάνει μεταβλητές που σχετίζονται με την οικονομική διάσταση ενός ενεργειακού ζητήματος, καθώς και παράγοντες οικονομικής φύσεως όπως η σταθερότητα των τιμών ενεργειακών αποθεμάτων. Πιο συγκεκριμένα :

- ✓ Σταθερότητα τιμών : σχετίζεται με τη σταθερότητα της αγοράς και την ανθεκτικότητα στους κινδύνους που παρουσιάζει αυτή και την άμεση επίδραση των ενεργειακών πολιτικών που εφαρμόζονται
- ✓ Εξάρτηση : αξιολογεί την εισαγόμενη κατά κεφαλήν ενέργεια.
- ✓ Ρευστότητα της αγοράς : αναφέρεται στη δυνατότητα πώλησης ενεργειακών πηγών και πόρων χωρίς να προκαλούνται ιδιαίτερες μεταβολές τιμών και με την ελάχιστη δυνατή απώλεια της αξίας.
- ✓ Αποκέντρωση : αφορά στον βαθμό γεωγραφικής κατανομής και αξιοποίησης ενεργειακών εγκαταστάσεων.
- ✓ Ηλεκτρισμός : αναδεικνύει το ποσοστό του πληθυσμού που έχει πρόσβαση σε αξιόπιστο δίκτυο ηλεκτρισμού.

Αποδοχή (acceptability)

Ο παράγοντας αναφέρεται στο κοινωνικό και περιβαλλοντικό κόστος που σχετίζεται με την παραγωγή και τη χρήση ενέργειας. Άμεσες σχετιζόμενες μεταβλητές είναι οι εξής :

- ✓ Περιβάλλον : Οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις, όπως εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου και μόλυνση υδάτων, από τη χρήση και παραγωγή ενέργειας.
- ✓ Κοινωνική ικανοποίηση : Οι απόψεις και αντιλήψεις των πολιτών ενός κράτους σχετικά με τα ενεργειακά ζητήματα.

- ✓ Εθνική διακυβέρνηση : Η ικανότητα ρύθμισης ενεργειακών ζητημάτων από εθνικούς θεσμούς και κυβερνητικούς φορείς.
- ✓ Διεθνής διακυβέρνηση : Ο βαθμός που ένα κράτος συμμορφώνεται πλήρως με τους διεθνείς κανόνες διακυβέρνησης. Σχετίζεται με τον βαθμό διαφθοράς ενός κράτους και την αξιολόγηση αυτού σε κλίμακα κράτος δικαίου.
- ✓ Αποδοτικότητα : Η αξιοποίηση και ορθή χρήση και κατανάλωση της ενέργειας με στόχο την αξιολόγηση των απωλειών και την τελική εξοικονόμηση.
- ✓ Καινοτομία : Η πρόοδος και η εξέλιξη της τεχνολογίας στα ενεργειακά συστήματα που προέρχεται από την έρευνα και ανάπτυξη.
- ✓ Επενδύσεις και θέσεις εργασίας : Οι επενδύσεις που πραγματοποιούνται στον τομέα της ενέργειας και οι θέσεις εργασίας που προκύπτουν από αυτές.

Όλοι οι παράγοντες και οι μεταβλητές που προαναφέρθηκαν σχετίζονται άμεσα και επηρεάζουν την ενεργειακή ασφάλεια του κάθε κράτους. Για την ανάπτυξη και υιοθέτηση ενός μοντέλου διαχείρισης ενεργειακής κρίσης λαμβάνονται υπ' όψιν και μελετώνται προσεκτικά άλλοι παράγοντες περισσότερο και άλλοι λιγότερο, με το σύνολο τους να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαχείριση κρίσιμων ενεργειακών καταστάσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Εισαγωγή

Σκοπός του κεφαλαίου που ακολουθεί είναι η εκτενής αιτιολόγηση της ερευνητικής μεθοδολογίας που εφαρμόστηκε στην παρούσα εργασία, καθώς και η καταλληλότητα αυτής. Οι βασικότερες ερευνητικές προσεγγίσεις που εφαρμόστηκαν στις κοινωνικές επιστήμες, οι ερευνητικές μέθοδοι και τα εργαλεία που έχουν χρησιμοποιηθεί για την διερεύνηση της διαχείρισης κρίσεων αποτελούν τον οδηγό που κατευθύνει την επιλογή της μεθοδολογικής προσέγγισης που θα χρησιμοποιηθεί. Οι προτάσεις των διαφόρων ερευνητών σχετικά με την εισαγωγή πολλαπλών μεθοδολογικών προσεγγίσεων και η εφαρμογή ποιοτικών (Hutchinson, 2011) και ποσοτικών μεθόδων (Johnston, 2009) στη διαχείριση κρίσεων παρέχουν επιπρόσθετες πληροφορίες για την επιλογή της κατάλληλης μεθοδολογικής προσέγγισης που θα υιοθετηθεί.

Αρχικό στόχο της έρευνας αποτελεί η προσέγγιση της διαχείρισης ενεργειακών κρίσεων μέσα από την ανάπτυξη ενός μοντέλου πολλαπλών δραστηριοτήτων και συσχετίσεων, το οποίο θα επαληθεύσει το θεωρητικό μοντέλο που αναπτύχθηκε προηγούμενα, εντοπίζοντας το πλήθος των μεταβλητών που εμπλέκονται στις λειτουργικές δραστηριότητες των κρατών – εθνών στη διαχείριση ενεργειακών κρίσεων. Η ανάλυση των μεταβλητών οδηγεί στην διαπίστωση της υιοθέτησης αποτελεσματικών ή μη δραστηριοτήτων για την αντιμετώπιση ενεργειακών κρίσεων.

Η υιοθέτηση της ποιοτικής έρευνας με τη μορφή συνεντεύξεων από στελέχη κρατών και διεθνών οργανισμών που διαχειρίζονται ενεργειακές κρίσεις σε συνδυασμό με την βιβλιογραφική επισκόπηση των μοντέλων και των χαρακτηριστικών τους στη διαχείριση κρίσεων που έχουν προαναφερθεί, οδηγούν στην επίτευξη του στόχου. Το πλήθος των μεταβλητών που εντοπίστηκαν από την ποιοτική έρευνα θα χρησιμοποιηθούν για την ποσοτική ανάλυση και την εξέταση περιπτώσεων (case studies). Στο υπόλοιπο μέρος του κεφαλαίου αναλύεται ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας, τα κριτήρια επιλογής των δύο αυτών μεθόδων ανάλυσης και η αναλυτική περιγραφή και παρουσίαση των μεταβλητών που πηγάζουν από την ποιοτική έρευνα και τίθενται προς επεξεργασία.

3.2 Βασικές ερευνητικές προσεγγίσεις

Ο βασικότερος διαχωρισμός των μεθόδων έρευνας είναι η ποσοτική και η ποιοτική έρευνα. Ο διαχωρισμός αυτός προϋποθέτει την πλήρη κατανόηση των χαρακτηριστικών αυτών των δύο μεθόδων για την αποτελεσματικότερη επιλογή της κατάλληλης ερευνητικής μεθοδολογίας και η οριοθέτηση των περιορισμών που διέπουν τα συμπεράσματά τους. Τα κριτήρια του διαχωρισμού ποιοτικής και ποσοτικής ανάλυσης είναι οι ερευνητικοί στόχοι που εξυπηρετεί η κάθε μέθοδος, η φύση των διαθέσιμων δεδομένων που συλλέγονται, ιεραρχούνται και αναλύονται και τέλος ο τρόπος ανάλυσής τους (Coviello, 2005).

Η ποιοτική έρευνα αποσκοπεί στη διερεύνηση, την περιγραφή, την επεξήγηση και την κατανόηση ενός ζητήματος. Ο τρόπος εφαρμογής της μεθόδου συμπεριλαμβάνει την συλλογή των πρωτογενών δεδομένων και την ανάλυση και ερμηνεία του περιεχομένου των πρωτογενών δεδομένων και των συμπερασμάτων που πηγάζουν, με σκοπό την συμπερασματική παροχή ολοκληρωμένων ερμηνειών (Yeung, 1995). Σύμφωνα με τον Leavy (1994) : *« η μέθοδος της ποιοτικής ανάλυσης δεδομένων αποτελεί μια επαγωγική προσέγγιση για τη δημιουργία μιας θεωρίας, η οποία εστιάζει στις διαδικασίες και όχι στις δομές του εξεταζόμενου προβλήματος, με τα δεδομένα να έχουν δυναμικό και όχι στατικό χαρακτήρα. Στόχος της ποιοτικής έρευνας είναι κυρίως η περιγραφή και η επεξήγηση του εξεταζόμενου προβλήματος και όχι οι μελλοντικές προβλέψεις των δυνατικών του καταστάσεων »*. Σύμφωνα με τον Gephart (2004) : *« η ποιοτική έρευνα αποτελεί μια συμπερασματική προσέγγιση αποδοχής ή απόρριψης διατυπωμένων ερευνητικών υποθέσεων που στηρίζονται σε υφιστάμενα μοντέλα, με τη συλλογή, επεξεργασία και κωδικοποίηση των πρωτογενών δεδομένων να οδηγεί στην εξαγωγή συμπερασμάτων για την αποδοχή ή απόρριψη στατιστικών υποθέσεων »*. Τα ερευνητικά συμπεράσματα μιας ποιοτικής ανάλυσης θεωρούνται πλήρη, ολιστικά και ρεαλιστικά (Miles, 1979). Η υποκειμενικότητα και η γενίκευση των συμπερασμάτων, καθώς και οι δυνητικοί περιορισμοί μιας ποιοτικής έρευνας δημιουργούν δυσκολίες στην πραγματοποίηση προβλέψεων.

Η ποσοτική έρευνα θεωρείται μια στατιστική μέθοδος, η οποία υποστηρίζει σε μεγάλο βαθμό πολυσύνθετα και με πολυπαραγοντικά προβλήματα, τα οποία με την σειρά τους χαρακτηρίζονται από ισχυρή αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση μεταξύ του πλαισίου

διαμόρφωσης της έρευνας και του αντικειμένου της. Στο επιστημονικό πεδίο της διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών, ως παραδοσιακή μέθοδος ανάλυσης έχει επικρατήσει η ποσοτική μέθοδος. Παρόλα αυτά και σύμφωνα με τον Coviello (2005) : *« οι ποσοτικές και οι ποιοτικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις δεν είναι δύο έννοιες αμοιβαίως αποκλειόμενες, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις η ποσοτική και η ποιοτική έρευνα μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην ίδια έρευνα »*.

Ένας επιπρόσθετος διαχωρισμός στην μορφή των ερευνητικών προσεγγίσεων είναι η θεωρητική και η εμπειρική προσέγγιση. Στη θεωρητική προσέγγιση εξετάζονται υφιστάμενες βιβλιογραφικές αναφορές προγενέστερων ερευνών για την περαιτέρω ανάπτυξη θεωριών σχετικά με το ερευνητικό πρόβλημα που εξετάζεται, δίχως να καταγράφεται ανάμιξη στη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων των ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί. Η εμπειρική προσέγγιση εξάγει συμπεράσματα, βάση της μελέτης, κριτικής αξιολόγησης και παρατήρησης των συνθηκών και του χρόνου συλλογής, ιεράρχησης και ανάλυσης των πρωτογενών δεδομένων. Και σε αυτή την περίπτωση, οι δύο προαναφερόμενες ερευνητικές προσεγγίσεις συχνά δεν είναι ανεξάρτητες και αλληλοσυνδέονται μεταξύ τους, με τις θεωρητικές παραδοχές που συνδέονται με την εμπειρική συλλογή των δεδομένων να οδηγούν στην επαλήθευση των εμπειρικών ευρημάτων που θεμελιώνονται από την θεωρία. Σύμφωνα με τους Scandoura & Williams (2000) : *« η βιβλιογραφική ανασκόπηση αποτελεί μια επαγωγική ερευνητική διαδικασία, η οποία παράγει τις διάφορες ερευνητικές προτάσεις και υποθέσεις »*.

Η βασική διαφορά της θεωρητικής και της εμπειρικής προσέγγισης έγκειται στο γεγονός της σημαντικότητας του θεωρητικού υπόβαθρου ή της συλλογής και επεξεργασίας εμπειρικών δεδομένων ως προς τον βαθμό σημαντικότητας που προσεγγίζονται από τον ερευνητή. Σύμφωνα με τον Perry (1998) : *« Η δυσκολία των ερευνητών στο διαχωρισμό ερευνητικής και θεωρητικής προσέγγισης μπορεί να ξεπεραστεί, κάνοντας την παραδοχή ότι κάθε ερευνητική διαδικασία προσέγγισης προϋποθέτει την κατανόηση ενός συγκεκριμένου θεωρητικού υπόβαθρου »*.

3.3 Βασικές ερευνητικές μέθοδοι

Εκτός από τις ερευνητικές προσεγγίσεις οι οποίες προαναφέρθηκαν σε προηγούμενη ενότητα υπάρχουν και διάφορες ερευνητικές μέθοδοι για τη συλλογή, ιεράρχηση,

ταξινόμηση και ανάλυση δεδομένων. Οι κυριότερες είναι η εργαστηριακή έρευνα, η οποία σπανίως εφαρμόζεται στο επιστημονικό πεδίο της επιχειρησιακής ανάλυσης και ανάλυσης στρατηγικής στη διαχείριση ενεργειακών κρίσεων, η έρευνα πεδίου, η μελέτη περιπτώσεων (case studies) και η δειγματοληπτική έρευνα. Στο πεδίο της διαχείρισης ενεργειακών κρίσεων η ποσοτική έρευνα μέσω της μελέτης περιπτώσεων κατέχει κυρίαρχο ρόλο. Παρόλα αυτά, η έλλειψη διερεύνησης της διαχείρισης ενεργειακών κρίσεων και ενεργειακής ασφάλειας σε ένα δυναμικό, στη διάσταση του χρόνου, και πολυσύνθετο πεδίο αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης των παραγόντων – μεταβλητών που επηρεάζουν τις ενεργειακές συγκρούσεις, έχει οδηγήσει στην ραγδαία αύξηση της ποιοτικής έρευνας σε ζητήματα που αφορούν την ενεργειακή ασφάλεια κρατών – εθνών.

Σύμφωνα με τον Shaw (2006) : « η εφαρμογή πολλαπλών μεθόδων και προσεγγίσεων στην έρευνα προκρίνεται ως ερευνητική μέθοδος από τους ερευνητές, με σκοπό την εξαγωγή πολλαπλών, ολοκληρωμένων και αξιόπιστων συμπερασμάτων ». Επίσης, σύμφωνα με τους Boin & Fischbacher – Smith (2011) : « η εφαρμογή πολλαπλών ερευνητικών μεθόδων στο επιστημονικό πεδίο διαχείρισης κρίσεων θεωρείται ως η πλέον καταλληλότερη, δεδομένου ότι η χρήση μιας και απλής ερευνητικής μεθόδου και ανάλυσης στοιχείων μπορεί να μην αποτυπώνει πλήρως τις βασικές μεταβλητές και τις δράσεις, πρακτικές και δραστηριότητες που διερευνώνται σε ζητήματα διαχείρισης κρίσεων οργανισμών, κρατών και επιχειρηματικών ομίλων ».

Προκειμένου να υποστηριχθούν τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας που ακολουθεί, θα γίνει εισαγωγή και εφαρμογή της μεθόδου της περιπτωσιολογικής ανάλυσης (case studies) για να συγκριθεί σε διμερή, αλλά και πολυμερή, παράλληλα, επίπεδα η διαχείριση ενεργειακών συγκρούσεων. Στη βάση αυτής της μεθόδου και λογικής θα αναδειχθούν με σαφήνεια και θα κωδικοποιηθούν όλες εκείνες οι μεταβλητές – παράγοντες των ενεργειακών ζητημάτων, συγκρίνοντάς τα με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία της ποιοτικής ανάλυσης (συνεντεύξεις) και τις βιβλιογραφίας αναφορικά με τις επιδιώξεις των κρατών και των διεθνών οργανισμών που εμπλέκονται σε θέματα ενεργειακής ασφάλειας και σύγκρουσης. Η μέθοδος της περιπτωσιολογικής ανάλυσης είναι μια μέθοδος ευρέως διαδεδομένη στο επιστημονικό πεδίο της επιχειρησιακής ανάλυσης και ανάλυσης στρατηγικής και αποτελεί ένα αρκετά ασφαλές εργαλείο ανάλυσης προκειμένου να αναδειχθούν όλες οι πλευρές και να μελετηθούν όλες οι μεταβλητές, ανεξάρτητες ή εξαρτημένες.

3.4 Σχεδίαση και εφαρμογή ποιοτικής έρευνας

Σύμφωνα με την Κυριαζή (1999) : « *όταν η έρευνα έχει ποιοτικό προσανατολισμό, ο ερευνητής στοχεύει σε μια ανοιχτή και ευέλικτη μορφή συνέντευξης, στην οποία ο συνεντευξιαζόμενος μπορεί να αναπτύξει τις απόψεις του σε ένα περιβάλλον που δεν επιβάλλεται ένα αυστηρό πλαίσιο δομημένου ερωτηματολογίου. Ένα μη τυποποιημένο είδος συνέντευξης μπορεί να πάρει την μορφή μιας ελεύθερης συζήτησης του συνεντευξιαζόμενου και του ερευνητή που παίρνει τη συνέντευξη, μέσα σε ένα ευρύ πλαίσιο ερωτήσεων, το οποίο μπορεί να εξελίσσεται και να διαμορφώνεται ανάλογα με τις απόψεις του συμμετέχοντα κατά τη διάρκεια της συνέντευξης »*. Η ποιοτική έρευνα δεν στοχεύει στον έλεγχο μιας θεωρητικής προσέγγισης, μέσω της απόρριψης ή αποδοχής συγκεκριμένων ερευνητικών υποθέσεων, αλλά στην ανάδειξη του θεωρητικού πλαισίου μέσα από τα δεδομένα που πηγάζουν από την ίδια τη συνέντευξη. Πρωταρχικός στόχος της συνέντευξης είναι η εύρεση και η ανάδειξη των παραγόντων – μεταβλητών που σχετίζονται με τη διαχείριση ενεργειακών κρίσεων και των στρατηγικών διαχείρισης που εφαρμόζουν τα κράτη και οι διεθνείς οργανισμοί σε περιπτώσεις ενεργειακών συγκρούσεων, οι οποίες δεν έχουν εντοπιστεί από την διαθέσιμη βιβλιογραφία.

Αξίζει να τονιστεί εδώ ότι, οι παράγοντες – μεταβλητές που εντοπίζονται κατά τη διάρκεια μιας ποιοτικής έρευνας, μέσω συνεντεύξεων, είναι πραγματικές μεταβλητές, δεδομένου ότι έχουν αναδειχθεί από τους άμεσα εμπλεκόμενους φορείς και διαχειριστές κρίσεων. Σύμφωνα με τον Javeau (2000) : « *πραγματοποιείται μεγάλος όγκος μη κατευθυνόμενων και μη προσχεδιασμένων συνεντεύξεων γύρω από πολλά ζητήματα, με τους συνεντευξιαζόμενους να επιλέγονται με εμπειρικό τρόπο, γεγονός που οφείλεται στην τεράστια εμπειρία, πληροφόρηση και επιρροή που έχουν τα άτομα αυτά στο ερευνητικό αντικείμενο που διερευνάται κάθε φορά »*.

Υιοθετώντας την λογική που προαναφέρθηκε, αναζητώντας ως καταλληλότερα τα συνεντευξιαζόμενα άτομα μέσω των υπεύθυνων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε κράτη και διεθνείς οργανισμούς υπεύθυνους για τη διαχείριση ενεργειακών κρίσεων, αρχικά τέθηκαν τα κριτήρια επιλογής των διεθνών οργανισμών και κρατών που συγκαταλέγονται στο ποιοτικό δείγμα και στη συνέχεια αναπτύχθηκαν οι άξονες της συνέντευξης ανοιχτού τύπου. Σύμφωνα με τον Arenius (2005) : « *ένα μερικώς*

τυποποιημένο ερωτηματολόγιο με βασικούς άξονες, ως οδηγό για τη διενέργεια ελεύθερων συνεντεύξεων, διασφαλίζει την απαραίτητη ομοιομορφία στο περιεχόμενο της ποιοτικής έρευνας, καθιστώντας τη κατάλληλη για την περαιτέρω περιγραφική και συγκριτική ανάλυση των απαντήσεων, με τελικό σκοπό την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων »).

3.4.1 Παράγοντες – μεταβλητές – ερωτήματα συνεντεύξεων

Σύμφωνα με τους Saunders et al., (2003) : « *κάθε φορά που το ερευνητικό αντικείμενο αναφέρεται σε κράτη και διεθνείς οργανισμούς θα πρέπει να υπάρχουν επαρκείς γνώσεις και πληροφορίες για τα βασικά γνωρίσματα και χαρακτηριστικά των κρατών και των οργανισμών οι οποίοι διερευνώνται* ». Πριν την δόμηση των αξόνων που κινήθηκαν οι συνεντεύξεις, κρίθηκε σκόπιμη η μελέτη δεδομένων και πληροφοριών μέσω διαδικτύου για την ενεργειακή πολιτική σε φυσικό και υδροποιημένο αέριο, καθώς και στην πολιτική της πυρηνικής ενέργειας των κρατών Ινδίας και Κίνας και των διεθνών οργανισμών που εμπλέκονται σε ζητήματα ενέργειας, αναφορικά με τις δραστηριότητές τους στη διαχείριση κρίσεων και αντιμετώπιση κρίσιμων καταστάσεων. Με αυτή τη λογική αναπτύχθηκε το πλαίσιο των συνεντεύξεων που πάρθηκαν από εμπλεκόμενους φορείς οργανισμών και κρατών μέσα από την μελέτη της βιβλιογραφίας και των πληροφοριών που αντλήθηκαν από το διαδίκτυο.

Αρχικά πραγματοποιήθηκαν κάποιες εισαγωγικές και γενικές ερωτήσεις αναφορικά με τα ιδιαίτερα γνωρίσματα των δύο κρατών, τα οργανωτικά και λειτουργικά τους χαρακτηριστικά, καθώς και στοιχεία σχετικά με το προφίλ του συνεντευξιζόμενου. Στον πρώτο άξονα ερωτήσεων έγινε προσπάθεια προσδιορισμού των διαδικασιών επιλογής της διαχείρισης κρίσης και των μελλοντικών στρατηγικών διαχείρισης σε περιπτώσεις δυνητικών κινδύνων για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στον δεύτερο άξονα της συνέντευξης διενεργήθηκαν ερωτήσεις για τους λόγους επιλογής συγκεκριμένης στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων, ο βαθμός τροποποίησης της επιλογής στο πέρασμα του χρόνου και τέλος αν υπήρχε εναλλακτική και πιο αποτελεσματική επιλογή στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων.

Στους δύο επόμενους άξονες της συνέντευξης, επιχειρήθηκε η διερεύνηση των μεταβλητών για τις δραστηριότητες διαχείρισης κρίσεων, και πιο συγκεκριμένα αναζητήθηκαν μεταβλητές όπως οι φυσικοί και οικονομικοί πόροι, οι ικανότητες των

εμπλεκόμενων φορέων διαχείρισης κρίσεων, η εκμετάλλευση των πηγών πληροφόρησης και επικοινωνίας, ο ρόλος των διεθνών οργανισμών και θεσμών και τέλος, ο τρόπος που διαμορφώθηκε η αντίληψη των εμπλεκόμενων σχετικά με τον προσδιορισμό του χαρακτήρα της κρίσης. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκαν ερωτήσεις αναφορικά με τα εμπόδια κατά τη διάρκεια της κρίσης που αντιμετώπισαν τα κράτη και οι διεθνείς οργανισμοί, τον τρόπο που αυτά ξεπεράστηκαν και το κόστος που είχαν.

Στην πέμπτη και τελευταία ενότητα οι ερωτήσεις κινήθηκαν με γνώμονα την επίδραση της διαχείρισης κρίσης στα ίδια τα κράτη και τους εμπλεκόμενους φορείς, καθώς και στον τρόπο που η διαχείριση επηρέασε τις οργανωτικές και λειτουργικές λειτουργίες των εμπλεκόμενων φορέων. Θέτοντας τα κριτήρια και τους όρους επιλογής των εμπλεκόμενων φορέων των κρατών και των διεθνών οργανισμών που συμπεριλήφθηκαν στο δείγμα της ποιοτικής έρευνας, πραγματοποιήθηκε αρχικά μια διαδικτυακή προσέγγιση με τους υπεύθυνους διαχείρισης επικοινωνίας του κάθε φορέα για να τους γνωστοποιηθεί ο σκοπός της έρευνας, η ιδιότητα του ερευνητή και ο τρόπος διεξαγωγής της έρευνας – συνέντευξης.

3.4.2 Συνεντεύξεις

Βασικός στόχος της ποιοτικής έρευνας, μέσω των συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν, είναι μια σφαιρική προσέγγιση της διαχείρισης κρίσεων ανάμεσα στα κράτη Ινδία και Κίνα κατά τη διαδικασία διερεύνησης των μεταβλητών σύμφωνα με την υφιστάμενη βιβλιογραφία, όπου κατά την ανάλυση των απαντήσεων δημιουργείται το πλαίσιο εφαρμογής της ποσοτικής έρευνας που θα ακολουθήσει. Τα κριτήρια επιλογής που χρησιμοποιήθηκαν είναι τα εξής :

- ✓ Πληθυσμιακά, οικονομικά και ενεργειακά μεγέθη των κρατών
- ✓ Μέγεθος διεθνών οργανισμών
- ✓ Έτη δραστηριοποίησης στη διαχείριση ενεργειακών κρίσεων
- ✓ Ποικιλία μορφής οργανισμών και κρατών
- ✓ Ποικιλία στοιχείων οργανωτικών και δομικών λειτουργικών χαρακτηριστικών για την αντιμετώπιση κρίσεων

Οι εκπρόσωποι των κρατών και των διεθνών οργανισμών που έλαβαν μέρος στην ποιοτική έρευνα, υπό την μορφή συνεντεύξεων είναι οι εκπρόσωποι των πρεσβειών

Ινδίας και Κίνας στην Ελλάδα, ο υπεύθυνος επικοινωνίας της Ένωσης Εθνών Νοτιοανατολικής Ασίας (ASEAN) και οι αντιπρόσωποι Ελληνικών επιτροπών των Διεθνών Οργανισμών Ενέργειας (IEA) και Ατομικής Ενέργειας (IAEA). Οι μορφές που αντιπροσωπεύουν τα κράτη και τους διεθνείς οργανισμούς ανταποκρίνονται σε όλα τα κριτήρια που τέθηκαν, όπως η ύπαρξη εκπαιδευμένων ατόμων στη διαχείριση κρίσεων, η ύπαρξη πλάνου για την αντιμετώπιση ενεργειακών κρίσεων και η ύπαρξη τμήματος ενεργειακής πολιτικής.

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν κατά τη θερινή περίοδο με τους εκπροσώπους των κρατών και των διεθνών οργανισμών που ήταν αρμόδιοι για τη διαχείριση ενεργειακών κρίσεων σε θέματα που σχετίζονται με την πολιτική φυσικού και υγροποιημένου αερίου και την πυρηνική ενέργεια των δύο κρατών. Η μη τυποποιημένη και ελεύθερη μορφή της συνέντευξης έδωσε την δυνατότητα στον ερευνητή να απευθύνει συγκεκριμένες ερωτήσεις στους συνεντευξιαζόμενους εκπροσώπους στο πλαίσιο ενδιαφέροντος της διαχείρισης ενεργειακής κρίσης, αλλά και να προχωράει σε επιπρόσθετες και επεξηγηματικές ερωτήσεις για τη διευκρίνιση ενός ασαφούς ζητήματος ή για την παρακίνηση του συνεντευξιαζόμενου στην περαιτέρω εμβάθυνση σε αυτό. Οι συνεντεύξεις έγιναν με την μορφή τηλεδιάσκεψης μέσω υπολογιστή, όπου η διαδικτυακή επαφή με τους συμμετέχοντες έδωσε τη δυνατότητα στον ερευνητή να αποκτήσει προσωπική άποψη για τον συνεντευξιαζόμενο. Σε όλες τις συνεντεύξεις τηρήθηκαν χειρόγραφες σημειώσεις και στη συνέχεια αυτές οι σημειώσεις τέθηκαν προς επεξεργασία και ανάλυση των στοιχείων που συλλέχθηκαν. Η διάρκεια της κάθε συνέντευξης διήρκησε περίπου εξήντα λεπτά.

3.5 Σχεδίαση και εφαρμογή ποσοτικής έρευνας

Μια μελέτη περίπτωσης είναι μια ερευνητική μέθοδος που βασίζεται σε μια μεμονωμένη περίπτωση και όχι έναν πληθυσμό ή δείγμα. Όταν οι ερευνητές εστιάζουν σε μία μόνο περίπτωση, μπορούν να κάνουν λεπτομερείς παρατηρήσεις για μεγάλο χρονικό διάστημα, κάτι που δεν μπορεί να γίνει με μεγάλα δείγματα, χωρίς να κοστίζουν πολλά χρήματα. Οι μελέτες περιπτώσεων είναι επίσης χρήσιμες κατά τα πρώτα στάδια της έρευνας, όταν ο στόχος της είναι να διερευνήσει τις απόψεις και τις αντιλήψεις εμπλεκόμενων φορέων σε διαχρονικές ενεργειακές συγκρούσεις, καθώς και κάτω από ποιες συνθήκες αναλύεται επιχειρησιακά και στρατηγικά μια κρίση. Η ερευνητική μέθοδος μελέτης περίπτωσης είναι δημοφιλής όχι μόνο στον τομέα της

επιχειρησιακής ανάλυσης, αλλά και στους τομείς της ανθρωπολογίας, της ψυχολογίας, της εκπαίδευσης, της πολιτικής επιστήμης, της κλινικής επιστήμης, της κοινωνικής εργασίας και διοικητικής επιστήμης.

Υπάρχουν τρία βασικά είδη των περιπτωσιολογικών μελετών: βασικές περιπτώσεις, περιπτώσεις ακραίων τιμών και των τοπικών υποθέσεων της γνώσης.

- ✓ Βασικές περιπτώσεις κλειδί είναι εκείνες, οι οποίες έχουν επιλεγεί επειδή ο ερευνητής έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για αυτές ή τις σχετικές περιστάσεις κάτω από τις οποίες πραγματοποιούνται
- ✓ Ακραίες περιπτώσεις είναι εκείνες που έχουν επιλεγεί επειδή η υπόθεση ξεχωρίζει από άλλα γεγονότα, οργανώσεις ή καταστάσεις, για κάποιο λόγο, και οι ερευνητές αναγνωρίζουν ότι δίνεται η δυνατότητα εξαγωγής σημαντικών συμπερασμάτων για πράγματα και καταστάσεις που διαφέρουν από τον κανόνα
- ✓ Τέλος, ένας ερευνητής μπορεί να αποφασίσει να προβεί σε τοπική μελέτη περίπτωσης της γνώσης, όταν ήδη έχει συσσωρεύσει μια χρησιμοποιήσιμη ποσότητα των πληροφοριών σχετικά με ένα συγκεκριμένο θέμα, πρόσωπο, οργανισμό, ή ένα γεγονός, και έτσι είναι αρκετά προετοιμασμένος να προβεί σε τοπική μελέτη.

Μέσα σε αυτά τα είδη, μια μελέτη περίπτωσης μπορεί να πάρει τέσσερις διαφορετικές μορφές: ενδεικτική, διερευνητική, σωρευτική και κριτική.

- ✓ Οι ενδεικτικές μελέτες περιπτώσεων είναι περιγραφικού χαρακτήρα και έχουν σχεδιαστεί για να ρίξουν φως σε μια συγκεκριμένη κατάσταση, το σύνολο των περιστάσεων και των κοινωνικών σχέσεων και των διαδικασιών που είναι ενσωματωμένα σε αυτές.
- ✓ Οι διερευνητικές μελέτες περιπτώσεων είναι συχνά γνωστές ως πιλοτικές μελέτες. Αυτό το είδος της μελέτης περίπτωσης χρησιμοποιείται συνήθως όταν ένας ερευνητής επιθυμεί να εντοπίσει ερευνητικά ερωτήματα και τις μεθόδους για μια μεγάλη, σύνθετη μελέτη. Είναι χρήσιμες για τη διασαφήνιση της διαδικασίας έρευνας, η οποία μπορεί να βοηθήσει έναν ερευνητή στην καλύτερη δυνατή χρήση του χρόνου και των πόρων για την μελλοντική μελέτη που θα ακολουθήσει.

- ✓ Αθροιστικές μελέτες περιπτώσεων είναι εκείνες στις οποίες ο ερευνητής συγκεντρώνει ήδη ολοκληρωμένες μελέτες περιπτώσεων για ένα συγκεκριμένο θέμα. Είναι χρήσιμες στην προσπάθεια των ερευνητών να κάνουν γενικεύσεις από μελέτες που έχουν κοινό παρονομαστή.
- ✓ Οι περιπτωσιολογικές μελέτες διεξάγονται όταν ο ερευνητής επιχειρεί να καταλάβει τι συνέβη με μια μοναδική εκδήλωση ή να αμφισβητήσει ευρέως διαδεδομένες παραδοχές σχετικά με αυτό που μπορεί να θεωρεί ελαττωματική παραδοχή λόγω έλλειψης κριτικής κατανόησης.

Ανεξάρτητα από το είδος και τη μορφή της μελέτης περίπτωσης κρίνεται σκόπιμο ο ερευνητής να προσδιορίσει πρώτα το σκοπό, τους στόχους και την προσέγγιση για τη διεξαγωγή μεθοδολογικής ποσοτικής έρευνας. Σκοπός των μελετών περιπτώσεων που παρατίθενται στη συνέχεια είναι η κατανόηση του ενεργειακού ζητήματος ανάμεσα στις χώρες της Ινδίας και της Κίνας, καθώς και ο ρόλος των διεθνών οργανισμών στη διαχείριση ενεργειακής κρίσης ανάμεσα στις δύο χώρες. Πιο συγκεκριμένα, μέσα από τις μελέτες περιπτώσεων για την σύγκριση των δύο δυνάμεων γύρω από το ζήτημα της ενεργειακής τους πολιτικής, τον ρόλο του υδροποιημένου φυσικού αερίου σε Ινδία και Κίνα και την πυρηνική ενέργεια προκύπτουν συμπεράσματα για την επικοινωνία και διαχείριση συγκρούσεων ανάμεσα στα δύο κράτη, την επικοινωνία και διαχείριση κρίσης ανάμεσα στα δύο κράτη και τους διεθνείς οργανισμούς και πως η συγκέντρωση ή η αποκέντρωση εξουσίας επηρεάζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων για ενεργειακά ζητήματα.

3.5.1 Μελέτη περίπτωσης

3.5.1.1 Πυρηνική ενέργεια σε Ινδία και Κίνα

Η διαρκής οικονομική ανάπτυξη των χωρών της Ινδίας και της Κίνας έχει οδηγήσει σε μεγάλη ανάπτυξη των πυρηνικών τους προγραμμάτων, με απώτερο σκοπό τη μείωση χρήσης άνθρακα που μολύνει το περιβάλλον και την αλλαγή του ενεργειακού μίγματός τους με στόχο την παραγωγή ενέργειας πέρα των ορυκτών καυσίμων. Η Ινδία, κατόπιν συμφωνίας με τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής έχει αναπτύξει 22 πυρηνικούς αντιδραστήρες, με τις μεγάλες ενεργειακές της ανάγκες στο άμεσο μέλλον να την οδηγούν σε ανάπτυξη ενεργειακών δεσμών και με το Ιράν αποτελώντας με αυτό το σκεπτικό τους βασικότερους συμμάχους της (Pandey, 2018). Αξίζει εδώ να τονιστεί

ότι, οι ενεργειακοί δεσμοί των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής με τις χώρες της Ασιατικής ηπείρου αποτελούν τη βάση για τον έλεγχο τους στην αλυσίδα των χωρών που εκτείνονται από το Ιράν έως την Κίνα.

Στην αντίπερα όχθη η Κίνα διαθέτει 44 πυρηνικούς αντιδραστήρες στις ανατολικές της ακτές, κοντά σε μεγάλα αστικά κέντρα, περιοχές όπου δραστηριοποιούνται δύο μεγάλες εταιρείες, η China National Nuclear Corporation και η China Nuclear Power Group, μεγιστοποιώντας την πυρηνική ισχύ της και καθιστώντας της παγκόσμια δύναμη σε όλο τον κόσμο. Η πυρηνική ενέργεια τροφοδότησε το 3.94 % της συνολικής παραγωγής ηλεκτρισμού της χώρας το 2017, ενώ προβλέπεται στο άμεσο μέλλον αύξηση του ποσοστού στο 6 % και ευρύτερη χρήση της πυρηνικής ενέργειας για κάλυψη περισσότερων αναγκών (Slav, 2018).

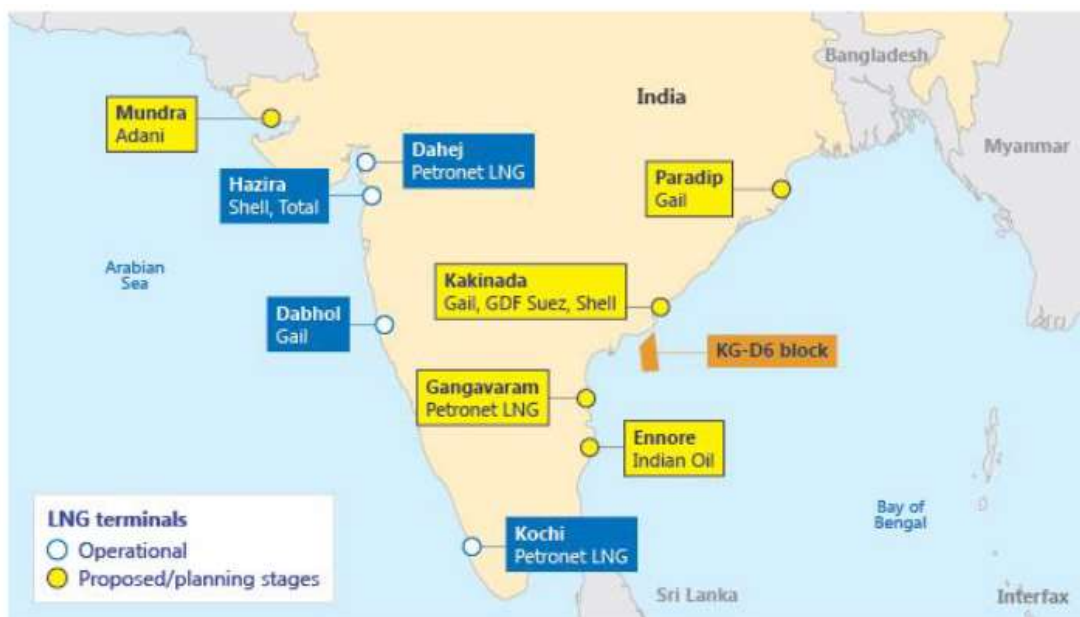
Η ποσοτικοποίηση της πυρηνικής ισχύος που προαναφέρθηκε αναδεικνύει την πρόθεσή και επιθυμία των δύο χωρών για εκτεταμένη χρήση ήπιων μορφών ενέργειας κυρίως για περιβαλλοντικούς λόγους και για την συμμόρφωσή τους με την διεθνείς διατάξεις της περιβαλλοντικής νομοθεσίας. Παρόλα αυτά, αναδεικνύεται η ενεργειακή τους πολιτική και η προσπάθειά τους για πολιτική υπερίσχυση με την ανάπτυξη της πυρηνικής τους ενέργειας, με απώτερο σκοπό την καθιέρωσή τους στο status των μεγάλων δυνάμεων.

3.5.1.2 Ο ρόλος του υγροποιημένου αερίου σε Ινδία και Κίνα

Η Ινδία και η Κίνα αντιμετωπίζουν μια σειρά προκλήσεων για την εξασφάλιση του υγροποιημένου φυσικού αερίου όπου ουσιαστικά υπάρχει ένας άτυπος ανταγωνισμός εξασφάλισης προμηθειών από τις δύο χώρες. Ενώ οι πηγές υγροποιημένου φυσικού αερίου μπορούν να βρίσκονται σε κάθε κράτος της υφελίου που βρέχεται από ανοικτή θάλασσα, η θαλάσσια μεταφορά του προϋποθέτει την ύπαρξη βάσεων στη θάλασσα ή την ύπαρξη συμμαχικών δυνάμεων κρατών, τα οποία μπορεί να βρίσκονται σε αντίπαλα στρατόπεδα, τοποθετημένα σε κομβικά σημεία μετακίνησης των φορτηγών πλοίων υγροποιημένου φυσικού αερίου ή σε αμφισβητούμενες θαλάσσιες περιοχές. Σημαντικό παράγοντα εισαγωγής υγροποιημένου φυσικού αερίου αποτελεί και το υψηλό κόστος εισαγωγής του, δεδομένου ότι αποτελεί ταυτόχρονα και μια χρονοβόρα διαδικασία εξαιτίας της αρχικής υγροποίησής του και της μετατροπής του εκ νέου σε αέρια μορφή για την τελική του χρήση.

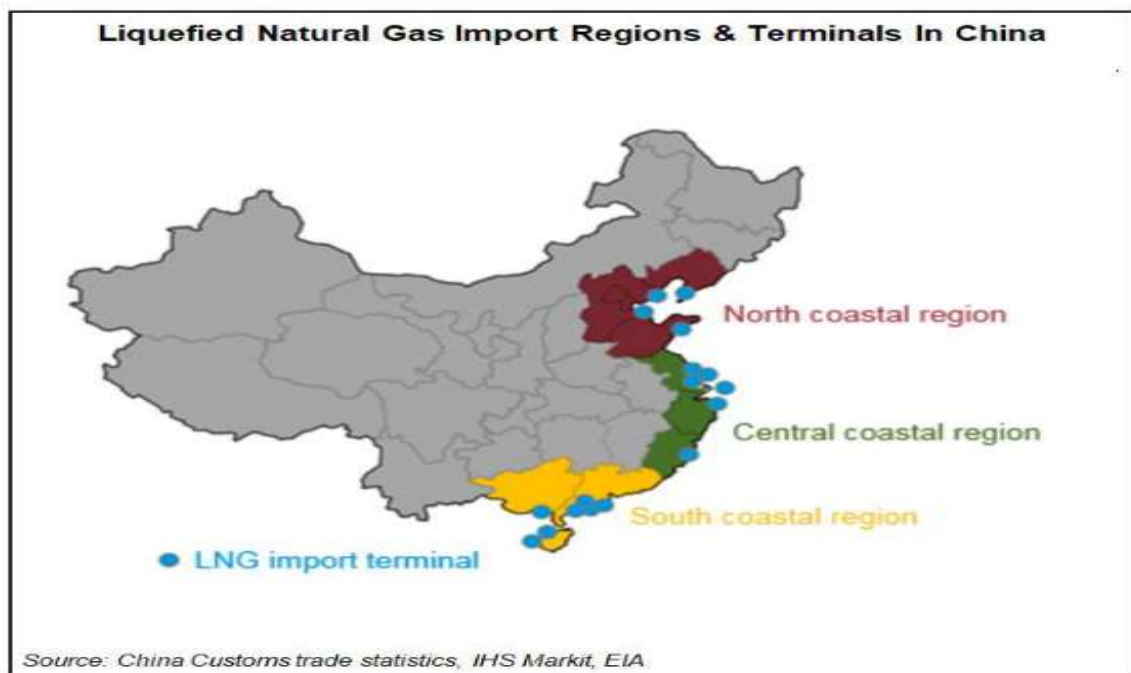
Σύμφωνα με τη Statista (2018) : «*Η Κίνα και η Ινδία αποτελούν τον δεύτερο και τον τέταρτο μεγαλύτερο καταναλωτή υγροποιημένου φυσικού αερίου, με την Ιαπωνία και τη Βόρεια Κορέα να βρίσκονται στην πρώτη και την Τρίτη θέση αντίστοιχα. Πιο συγκεκριμένα, η Κίνα εισήγαγε 52.6 δις κ.μ υγροποιημένου αερίου και η Ινδία 25.7 δις κ.μ*». Στο μεγαλύτερο μέρος των ακτών των δύο χωρών λειτουργούν πλατφόρμες υγροποιημένου φυσικού αερίου, με την δημιουργία και οικοδόμηση νέων συμφωνιών για παροχή υγροποιημένου αερίου, από όλο και περισσότερες χώρες, να εξελίσσεται συνεχώς. Η ενεργειακή πολιτική των δύο χωρών οδηγεί στην κατασκευή νέων πλατφορμών και την επέκταση των υφιστάμενων σε περιοχές κοντά σε χώρες παραγωγής για την καλύτερη διασύνδεση των λιμένων.

Στην Ινδία έχουν κατασκευαστεί 4 πλατφόρμες στα δυτικά της χώρας, δεδομένου ότι η εισαγωγή υγροποιημένου φυσικού αερίου γίνεται κυρίως από χώρες της Μέσης Ανατολής, ενώ υπάρχει και πρόβλεψη για κατασκευή και λειτουργία πλατφορμών στις ανατολικές ακτές της χώρας.



Εικόνα 3.1 : Υφιστάμενες και προτεινόμενες πλατφόρμες υγροποιημένου φυσικού αερίου στην Ινδία (Πηγή : Interfax, 2018).

Στην Κίνα, αντίστοιχα, έχουν κατασκευαστεί 16 πλατφόρμες υγροποιημένου φυσικού αερίου στις ανατολικές και τις νοτιοανατολικές ακτές της.



Εικόνα 3.2 : Υφιστάμενες πλατφόρμες υγροποιημένου φυσικού αερίου στην Κίνα (Πηγή : China Customs trade statistics)

Παρόλο που ο ανταγωνισμός για την απόκτηση πηγών υγροποιημένου φυσικού αερίου μεταξύ Ινδίας και Κίνας δεν φαίνεται να οδηγεί σε συγκρούσεις, δεδομένου ότι το εμπόριο μέσω φορτηγών πλοίων μεταφοράς υγροποιημένου φυσικού αερίου είναι παγκόσμιο δίχως να παίζει μεγάλο ρόλο η απόσταση των δύο χωρών από τις χώρες προμήθειας, ο ανταγωνισμός των δύο χωρών επεκτείνεται γύρω από την κυριαρχία και την επιρροή τους στον Ινδικό Ωκεανό. Πιο συγκεκριμένα, η Ινδία επιθυμεί να αναπτύξει τις εμπορικές δραστηριότητες υγροποιημένου φυσικού αερίου για να αυξήσει την επιρροή της στον Ινδικό Ωκεανό, θέτοντας εμπόδια στην στρατηγική της Κίνας για οικονομική και εμπορική εξάπλωση μέσω του στρατηγικού της σχεδίου *One Belt One Road*, το οποίο μέχρι τώρα επικρατεί στη συγκεκριμένη περιοχή αντικρουόμενων συμφερόντων.

Ενώ η Κίνα διαθέτει τις δικές της βάσεις στον Ινδικό Ωκεανό, τα εμπόδια που μπορεί να αντιμετωπίσει ένα φορτηγό πλοίο μεταφοράς υγροποιημένου φυσικού αερίου είναι αρκετά, και για το λόγο αυτό κατά την χάραξη της ενεργειακής πολιτικής της χώρας η ύπαρξη βάσεων στο Πακιστάν, στο Μυανμάρ και σε άλλα σημεία του Ινδικού Ωκεανού είναι κομβική για την κινεζική ασφάλεια, επηρεάζοντας όμως την κυριαρχία της Ινδίας στο πεδίο ελέγχου της. Στην Κίνα έχει αναπτυχθεί το σχέδιο *string of pearls*, στο οποίο

περιλαμβάνεται ο Ινδικός Ωκεανός ως μια κομβική περιοχή για την απόκτηση περισσότερων βάσεων, προς αποφυγή δυσκολιών μεταφοράς στα στενά του Ινδικού Ωκεανού (Khurana, 2008).

3.5.1.3 Η σύγκριση των δύο δυνάμεων και το ζήτημα της ενεργειακής τους πολιτικής

Ο λόγος που οι χώρες Ινδία και Κίνα μπαίνουν στο μικροσκόπιο της σύγκρισης αναφορικά με την ενεργειακή τους πολιτική είναι η αναντιστοιχία που εμφανίζεται στην παραγωγή και την κατανάλωση των δύο χωρών για την διαρκή και σταθερή ανάπτυξη του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος τους, με την Ινδία και την Κίνα να καταγράφουν Α.Ε.Π. 2.597.000.000 και 12.238.000.000, αντίστοιχα, το έτος 2017 (World Bank, 2018). Επίσης, καθίσταται σαφές ότι, οι δύο ταχύτερα αναπτυσσόμενες χώρες της Ασιατικής Ηπείρου προσπαθούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τις υπόλοιπες χώρες της υφελίου στην Αφρική και στην Ασία με μακροπρόθεσμες στρατηγικά επενδύσεις, οι οποίες θα τις ωφελήσουν πολιτικά (Kaplinsky & Messner, 2006), με την Κίνα να υπερτερεί στο βαθμό επιρροής.

Η ενεργειακή κάλυψη των αναγκών Κίνας και Ινδίας επηρεάζεται κυρίως από την οικονομική ανάπτυξη των δύο χωρών και από την τεράστια πληθυσμιακή τους αύξηση. Η Ινδία και η Κίνα, με πληθυσμό 1.342.512.705 και 1.388.232.692 αντίστοιχα, αποτελούν ισχυρές οικονομικές και στρατιωτικές δυνάμεις της νότιας και νοτιοανατολικής Ασίας με τεράστια εναέρια, χερσαία και θαλάσσια δύναμη, η συντήρηση των οποίων απαιτεί αυξημένες ενεργειακές παροχές (GFP, 2018). Οι μελλοντικές προβλέψεις για τις δύο χώρες το 2042 κάνουν λόγο για πληθυσμό της Ινδίας σε 1.605.109.394 κατοίκους (Population Pyramid, 2019) και της Κίνας σε 1.442.035.132 κατοίκους (Population Pyramid, 2019), την Κίνα να ενδέχεται να ακολουθεί την πορεία των χωρών της Δύσης με μειώσεις γεννήσεων και διατήρηση της βιομηχανικής ανάπτυξης σε υψηλά επίπεδα (Van Dijk & Kragelund, 2009).

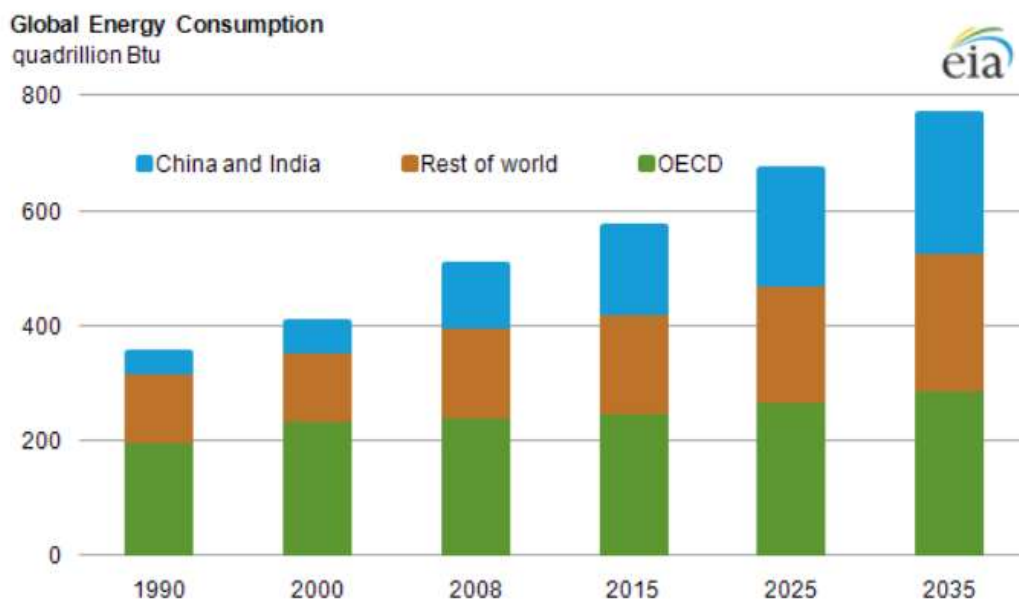
Η αναφορά στην στρατιωτική δύναμη κάθε χώρας έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς και τα δύο κράτη αντιμετωπίζουν ευρύτερες στρατιωτικές και πολιτικές προκλήσεις σε γειτονικές περιοχές τους, αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο, χωρίς αυτό να αποκλείει μια μελλοντική στρατηγική σύγκρουση που δύναται να αναπτυχθεί ανάμεσά τους. Πιο συγκεκριμένα, η Κίνα αντιμετωπίζει προβλήματα με τις συνεχείς προκλήσεις που εμφανίζονται στα νότια εδάφη της, με την ίδια να διεκδικεί υδάτινα εδάφη στη νότια

κινεζική θάλασσα με το χτίσιμο της ναυτικής βάσης στα *Spratly Islands* με την Ταϊβάν, τις διενέξεις για τα *Senkaku Islands* με την Ιαπωνία, αλλά και τα χερσαία σύνορά της με την Ινδία. Η Κίνα φαίνεται ότι ακολουθεί μια στρατηγική μη παρέμβασης στα αμφισβητούμενα θαλάσσια και χερσαία εδάφη, με την πολιτική όμως που ακολουθεί στην κατασκευή του σύγχρονου δρόμου του μεταξιού, αποκλείοντας ορισμένες χώρες και συμπεριλαμβάνοντας κάποιες άλλες, να δείχνει ότι αποσκοπεί στην εξισορρόπηση της ισχύος με την Ινδία και τον έλεγχο της ευρύτερης περιοχής (The Economic Times, 2008).

Σύμφωνα με τους Υπουργών Εξωτερικών των κρατών της Ένωσης Εθνών Νοτιοανατολικής Ασίας (ASEAN) (2016) : «*Η κινέζικη πλευρά θεωρεί πάντα την ASEAN ως προτεραιότητα για την γειτονική διπλωματία και συνεχίζει να υποστηρίζει την οικοδόμηση της κοινότητας της ASEAN, καθώς και τον κεντρικό της ρόλο στην περιφερειακή συνεργασία. Η πλειονότητα των κρατών της ASEAN δεν συμφωνούν με την έντονη δημοσιότητα στο ζήτημα της Νότιας Θάλασσας της Κίνας. Το ζήτημα αυτό είναι ζήτημα μεταξύ της Κίνας και κάποιων κρατών της ASEAN, όχι ζήτημα μεταξύ της Κίνας και της ASEAN, καθαυτής. Χάρη στην κοινή προσπάθεια της Κίνας και των κρατών της ASEAN, η κατάσταση στην Νότια Θάλασσα της Κίνας είναι γενικά σταθερή. Όλες οι πλευρές εργάζονται για την εμβάθυνση της πρακτικής συνεργασίας στην περιοχή, ενώ παράλληλα υλοποιούν την Δήλωση Συμπεριφοράς των Μερών για την Νότια Θάλασσα της Κίνας (DOC) με ολοκληρωμένο και αποτελεσματικό τρόπο. Επίσης έχει σημειωθεί πρόοδος στην σταθερή προώθηση των διαβουλεύσεων για την συμφωνία σε έναν Κώδικα Δεοντολογίας (Code of Conduct) για την Νότια Θάλασσα της Κίνας. Η Κίνα έχει δεσμευτεί στην επίλυση σχετικών διαφορών στην Νότια Θάλασσα της Κίνας με όλα τα άμεσα ενδιαφερόμενα μέρη μέσω διαπραγματεύσεων και διαβουλεύσεων. Επιπρόσθετα, έχει δεσμευτεί σε κοινές προσπάθειες μαζί με τις χώρες της ASEAN για τη διατήρηση της ειρήνης και της σταθερότητας στην περιοχή. Αυτή είναι η επίσημη δέσμευση της Κίνας και των χωρών της ASEAN σύμφωνα με το DOC».*

Αναλύοντας περισσότερο της σχέση Κίνας και Ινδίας, οι δύο αυτές χώρες διεκδικούν την κατασκευή αγωγών φυσικού αερίου σε ίδιες χώρες παραγωγής, όπως το Τουρκμενιστάν και το Μυανμάρ, για την κάλυψη των ενεργειακών τους αναγκών, πράγμα το οποία αναπόφευκτα τις οδηγεί σε διενέξεις και ενεργειακές συγκρούσεις, όπως ιστορικά είχαν συμβεί στο παρελθόν. Μπορεί οι δύο μεγάλες δυνάμεις της Ασίας

να προσπαθούν να αυξήσουν, όπως η Κίνα, ή να διατηρήσουν, όπως η Ινδία, την επιρροή τους σε γειτονικές χώρες και παρά τις συνεχιζόμενες δηλώσεις της Κινέζικης Δημοκρατίας για ειρηνική στάση, μια σύγκρουση ή μια κρίση είναι δυνατόν να επέλθει, δεδομένου ότι, τα δύο κράτη, ως μεγάλες ναυτικές δυνάμεις με αναπτυσσόμενες οικονομίες, ανήκουν σε αντίπαλα στρατηγικά στρατόπεδα, διεκδικώντας μεγαλύτερο κομμάτι επιρροής και κυριαρχίας στην Ασιατική Ήπειρο (Brewster, 2010). Η διαρκής επιθυμία της κάλυψης των τεράστιων ενεργειακών αναγκών από γειτονικά κράτη που διαθέτουν φυσικούς πόρους είτε στη θάλασσα είτε στη γη, ενδέχεται να αποτελέσει έναν επιπρόσθετο παράγοντα για την έναρξη μιας κρίσης σε επίπεδο σύγκρουσης των δύο κρατών. Στο διάγραμμα που ακολουθεί αναδεικνύονται οι ενεργειακές ανάγκες των δύο χωρών, οι οποίες σε βάθος χρόνου έως το 2035 θα μπορούν να συγκριθούν με την κατανάλωση ενέργειας όλων των χωρών που ανήκουν στον Οργανισμό Οικονομικής Ανάπτυξης και Συνεργασίας.



Διάγραμμα 3.1: Διαχρονική εξέλιξη ενεργειακών αναγκών Κίνας, Ινδίας, OECD και υπόλοιπων χωρών (Πηγή : EIA, 2016)

3.5.2 Περιγραφική στατιστική

Η στατιστική είναι η επιστήμη που επιχειρεί να εξάγει γνώση χρησιμοποιώντας πειραματικά ή ακόμη και εμπειρικά δεδομένα που χαρακτηρίζονται σε μικρό ή μεγάλο βαθμό από τύχη και απροσδιοριστία. Στόχος της είναι να βελτιώσει την ποιότητα των

δεδομένων, να προσδιορίσει συσχετίσεις μεταξύ διαφορετικών ομάδων δεδομένων ή μέσα στην ίδια ομάδα δεδομένων και επιπλέον να αποτελέσει ένα εργαλείο για πρόβλεψη με βάση ένα μικρό δείγμα δεδομένων και κατάλληλα στατιστικά μοντέλα. Για το λόγο αυτό η στατιστική σήμερα αφορά σχεδόν όλους τους επιστημονικούς κλάδους. Στα πρώτα της βήματα η στατιστική άρχισε να αναπτύσσεται με τη συλλογή, οργάνωση και παρουσίαση δεδομένων με πίνακες και γραφικές παραστάσεις. Χρησιμοποιώντας σημερινή ορολογία, αναπτύχθηκε πρώτα η Περιγραφική Στατιστική. Συγκεκριμένα, η περιγραφική στατιστική είναι εκείνος ο κλάδος της στατιστικής που στόχο έχει την ανάπτυξη μεθόδων για τη συνοπτική και αποτελεσματική παρουσίαση των δεδομένων που προέρχονται από επαναλαμβανόμενες μετρήσεις σε ένα ή σε περισσότερα του ενός συστήματα. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιούνται αριθμητικά περιγραφικά μέτρα, πίνακες συχνοτήτων και μέθοδοι γραφικής παρουσίασης των δεδομένων (Νικήτας, 2013)

Το σημαντικότερο περιγραφικό μέτρο θέσης είναι ο μέσος όρος των δεδομένων, η μέγιστη και η ελάχιστη τιμή τους, ενώ τα κυριότερα περιγραφικά μέτρο διασποράς είναι η διακύμανση και η τυπική απόκλιση. Υπάρχουν αρκετοί τύποι γραφικών παραστάσεων για την παρουσίαση στατιστικών δεδομένων. Από αυτούς οι βασικοί τύποι είναι τα διαγράμματα ράβδων, τα κυκλικά διαγράμματα και τα ιστογράμματα. Οι δύο πρώτοι τύποι γραφικών παραστάσεων χρησιμοποιούνται συνήθως όταν η μεταβλητή είναι ποιοτική, ενώ ο τελευταίος τύπος όταν έχουμε ποσοτικά δεδομένα (Νικήτας, 2013).

Εφόσον, καθορίστηκε το αντικείμενο διαπραγμάτευσης και οι απαιτήσεις της παρούσας εργασίας μέσω της ποιοτικής έρευνας και της παράθεσης των μελετών περίπτωσης, θα ακολουθηθεί η συγκέντρωση πληροφόρησης σχετικά με μεταβλητές αναφορικά με την αποτελεσματική επικοινωνία, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τους τρόπους διοίκησης συγκρούσεων μεταξύ των κρατών και μεταξύ κρατών και διεθνών οργανισμών. Παρόλα αυτά, τα στοιχεία που αντλήθηκαν από τις μελέτες περιπτώσεων δεν μπορούν από μόνα τους να δώσουν απάντηση στο ερευνητικό πρόβλημα της εργασίας, καθώς δεν ήταν επαρκή για τη διεξαγωγή ολόκληρης της έρευνας. Επομένως, η συλλογή πρωτογενών στοιχείων κρίθηκε θεμελιώδης και αναγκαία, τόσο για τη διεξαγωγή της έρευνας, όσο και για την επίλυση του ερευνητικού προβλήματος που καθορίστηκε. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε στη συνέχεια και ανήκει στην κατηγορία των άμεσων μεθόδων είναι η δημοσκόπηση, η οποία με τη

σειρά της αποτελεί την πιο δημοφιλή μέθοδο συλλογής πρωτογενών στοιχείων. Οι δημοσκοπήσεις επιτρέπουν τη συστηματική συλλογή μεγάλης ποσότητας πληροφορήσης ποικίλων μορφών από ερωτώμενους και σχετίζονται με τη συμπλήρωση κάποιας μορφής ερωτηματολογίου.

Η δημοσκόπηση πραγματοποιήθηκε μέσω έρευνας σε πληθυσμό 70 συμμετεχόντων σε θέσεις διπλωματίας, ανώτερες και ανώτατες θέσεις στις πρεσβείες των κρατών Ινδίας και Κίνας, καθώς και ελληνικές αντιπροσωπεΐες διεθνών οργανισμών ενέργειας. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν στη δημοσκόπηση διευρύνουν τις μεταβλητές που εντοπίστηκαν στην ποιοτική έρευνα και την βιβλιογραφική επισκόπηση και αναφέρονται σε ζητήματα διαχείρισης ενεργειακών συγκρούσεων και κρίσεων. Οι ερωτήσεις που πραγματοποιήθηκαν είναι οι εξής :

- ✓ Θέση εργασίας (κράτος – διεθνής οργανισμός)
- ✓ Θέση ευθύνης (ανώτερο – μεσαίο – κατώτερο στέλεχος)
- ✓ Χρόνια υπηρεσίας σε κράτος – διεθνή οργανισμό
- ✓ Χρόνια προϋπηρεσίας
- ✓ Φύλο
- ✓ Μορφή επικοινωνίας (άμεση – έμμεση επικοινωνία)
- ✓ Μέθοδος διοίκησης συγκρούσεων (ενσωμάτωση – επιβολή – παραχώρηση – συμβιβασμός – αποφυγή)
- ✓ Διαδικασία λήψης αποφάσεων (συγκέντρωση – αποκέντρωση εξουσίας)

3.5.3 Συγκριτική - επαγωγική στατιστική

Το t - test χρησιμοποιείται για την σύγκριση των μέσων όρων δυο συνόλων τιμών που διαφέρουν όσον αφορά ένα χαρακτηριστικό. Για τη χρήση του t - test η εξαρτημένη μεταβλητή είναι ποσοτική (ή τα αποτελέσματα μιας κλίμακας, ενώ η ανεξάρτητη είναι ποιοτική με δυο όμως μόνο τιμές. Η διατύπωση των υποθέσεων ενός ερευνητή γενικά έχει την εξής μορφή :

- ✓ Μηδενική υπόθεση (H_0): οι μέσοι όροι των δυο ομάδων δεν διαφέρουν μεταξύ τους
- ✓ Εναλλακτική υπόθεση (H_1): οι μέσοι όροι διαφέρουν μεταξύ τους

Υπάρχουν, όμως, περιπτώσεις στατιστικών αναλύσεων στις οποίες η σύγκριση μέσω των τιμών αφορά τρεις ή περισσότερες ομάδες. Σε αυτές τις περιπτώσεις προβλημάτων ο ενδεδειγμένος στατιστικός έλεγχος είναι η ανάλυση διακύμανσης (ANalysis Of VAriance - ANOVA) (Landau & Everitt, 2004). Για την πραγματοποίηση του συσχετισμένου ελέγχου t, απαιτείται για τα δεδομένα να ισχύουν οι ακόλουθες παραδοχές :

- ✓ Η εξαρτημένη μεταβλητή ελέγχου θα πρέπει να προσεγγίζει την κανονική κατανομή
- ✓ Θα πρέπει στις τιμές να μην υπάρχουν σημαντικά ακραίες τιμές
- ✓ Τα στοιχεία του δείγματος θα πρέπει να είναι ανεξάρτητα (μη συσχετιζόμενα), το οποίο σημαίνει ότι δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των παρατηρήσεων
- ✓ Η εξαρτημένη μεταβλητή ελέγχου πρέπει να είναι ποσοτική μεταβλητή
- ✓ Οι τιμές των μεταβλητών θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από ομοιογένεια, δηλαδή οι διακυμάνσεις των δύο ομάδων θα πρέπει να είναι ίσες

Ένα από τα πιο συχνά εμφανιζόμενα ερευνητικά προβλήματα είναι η σύγκριση της συχνότητας εμφάνισης δεδομένων που εκφράζονται μέσω κατηγορικών μεταβλητών. Ο στατιστικός έλεγχος που χρησιμοποιείται για το σκοπό αυτό είναι ο χ^2 , (Chi Square Test.). Για την πραγματοποίηση του ελέγχου χ^2 , απαιτείται για τα δεδομένα μας να ισχύουν οι ακόλουθες παραδοχές :

- ✓ Οι δύο μεταβλητές θα πρέπει να είναι κατηγορικές
- ✓ Κάθε μια από τις δύο κατηγορικές μεταβλητές πρέπει να αποτελείται από δύο ή περισσότερες τιμές

Πολύ συχνά οι ερευνητές επιθυμούν να ελέγξουν κατά πόσο η αλλαγή της τιμής μιας μεταβλητής θα προκαλέσει μεταβολή σε μια άλλη. Ο τρόπος ποσοτικοποίησης της επίδρασης που έχει η μία μεταβλητή στην άλλη είναι ο υπολογισμός ενός συντελεστή που λέγεται συντελεστής συσχέτισης. Οι δύο επικρατέστεροι συντελεστές συσχέτισης στην βιβλιογραφία είναι ο συντελεστής συσχέτισης Pearson και ο συντελεστής συσχέτισης Spearman. Ο συντελεστής Pearson θεωρείται καλή επιλογή για την περιγραφή της συσχέτισης δύο μεγεθών όταν γνωρίζουμε ότι τα δεδομένα ακολουθούν κανονική κατανομή και συνδέονται μεταξύ τους γραμμικά. Ο συντελεστής Spearman, γνωστός και ως μη παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης, θεωρείται καλή επιλογή για την περιγραφή της συσχέτισης δύο μεγεθών όταν γνωρίζουμε ότι τα δεδομένα δεν

ακολουθούν κανονική κατανομή ή υποψιαζόμαστε ότι τα δεδομένα δεν συνδέονται μεταξύ τους γραμμικά. Και για τους δύο συντελεστές, απαραίτητη προϋπόθεση είναι στις μεταβλητές να μην υπάρχουν ακραίες τιμές . Οι συντελεστές συσχέτισης λαμβάνουν τιμές από 0 ως 1 με το 0 να δηλώνει ότι τα δύο μεγέθη είναι εντελώς ασυσχέτιστα, ενώ η τιμή 1 δηλώνει ότι υπάρχει απόλυτη συσχέτιση μεταξύ των δύο μεγεθών.

Οι κυριότερες έλεγχοι υποθέσεων της συγκριτικής ανάλυσης που θα χρησιμοποιηθούν στην ανάλυση που ακολουθεί είναι οι εξής :

- ✓ η ανεπίσημη και η επίσημη επικοινωνία μεταξύ των κρατών με τη χρησιμοποίηση της αποφυγής στόχων ως καταλληλότερης μεθόδου διοίκησης συγκρούσεων μεταξύ αυτών.
- ✓ η ανεπίσημη και η επίσημη επικοινωνία με τη χρησιμοποίηση της επιβολής ως καταλληλότερης μεθόδου διοίκησης συγκρούσεων μεταξύ των κρατών και διεθνών οργανισμών
- ✓ η αλληλεξάρτηση της ανεπίσημης επικοινωνίας και της επιβολής ως καταλληλότερης μεθόδου διοίκησης συγκρούσεων μεταξύ κρατών
- ✓ η ανεπίσημη και η επίσημη επικοινωνία μεταξύ κρατών και διεθνών οργανισμών με το συμβιβασμό ως καταλληλότερης μεθόδου διοίκησης συγκρούσεων μεταξύ τους
- ✓ η αλληλεξάρτηση της αποκέντρωσης εξουσίας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και της χρησιμοποίησης του συμβιβασμού και της παραχώρησης ως καταλληλότερης μεθόδου διοίκησης συγκρούσεων μεταξύ κρατών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 Αποτελέσματα ποιοτικής έρευνας

Βασικός στόχος της ποιοτικής έρευνας, η οποία πραγματοποιήθηκε μέσω διαδικτυακών συνεντεύξεων με τους εκπροσώπους των πρεσβειών της Ινδίας και Κίνας στην Ελληνική Επικράτεια, καθώς και τους εκπροσώπους τύπου διεθνών οργανισμών, ήταν ο εντοπισμός μεταβλητών που δεν ήταν εφικτό να εντοπιστούν μέσα από τη διεθνή και υφιστάμενη βιβλιογραφία για ζητήματα διαχείρισης κρίσεων γενικότερα, καθώς και της διαχείρισης ενεργειακών συγκρούσεων ειδικότερα. Μέσα από τις συνεντεύξεις και τους άξονες που τέθηκαν σε αυτές στους εμπλεκόμενους συνεντευξιζόμενους, αναδείχθηκαν μεταβλητές που απεικονίζουν την αγοραία πραγματικότητα, δηλαδή μεταβλητές διαχείρισης κρίσεων και μεταβλητές στρατηγικής διαχείρισης ενεργειακών συγκρούσεων από κράτη και διεθνείς οργανισμούς.

Η εκτενής ανάλυση της βιβλιογραφικής επισκόπησης σε ζητήματα διαχείρισης κρίσεων οδήγησε στην αναγνώριση πέντε αξόνων αναφορικά με δραστηριότητες που εμπλέκονται στη διαχείριση κρίσεων και παραγόντων – μεταβλητών που εμπλέκονται σε κάθε μία από τις δραστηριότητες αυτές. Στη συνέχεια παρατίθενται οι παράγοντες διαχείρισης κρίσεων και παράγοντες – μεταβλητές της επιχειρησιακής ανάλυσης και στρατηγικής διαχείρισης ενεργειακών συγκρούσεων, οι οποίοι εντοπίστηκαν από την ποιοτική έρευνα. Ο μεγάλος όγκος πληροφοριών που προέκυψε από τα πρωτογενή δεδομένα και τα συμπεράσματα της ποιοτικής έρευνας αλλά και το γεγονός ότι στόχος της δεν ήταν η εξαγωγή συμπερασμάτων αλλά ο εντοπισμός και η ανάδειξη παραγόντων – μεταβλητών, οι οποίοι θα χρησιμοποιηθούν ως βάση μεταβλητών στις ποσοτικές ερευνητικές προσεγγίσεις που ακολουθούν.

Οι κυριότεροι παράγοντες – εν δυνάμει μεταβλητές που εντοπίστηκαν μέσω των συνεντεύξεων είναι οι εξής :

- ✓ Ικανότητες ατόμων διαχείρισης κρίσεων : οικονομικοί – φυσικοί πόροι, σύγκρουση συμφερόντων, εμπειρία στη διαχείριση κρίσεων (χρόνια

προϋπηρεσίας και τρέχουσας υπηρεσίας σε φορείς κρατών ή διεθνών οργανισμών), αξιολόγηση αποτελέσματος διαχείρισης κρίσεων

- ✓ Στρατηγικές επιλογές διαχείρισης κρίσεων : αντίληψη εμπλεκόμενων φορέων για τις ανταγωνίστριες δυνάμεις, διαφορετικότητα στις μεθόδους διοίκησης συγκρούσεων, μορφές επικοινωνίας
- ✓ Εφαρμογή στρατηγικών επιλογών διαχείρισης κρίσεων : τρόπος διαδικασίας λήψης αποφάσεων (εμπλοκή διεθνών οργανισμών – διαδικασίες αποκλειστικά και μόνο μέσω φορέων κρατών)
- ✓ Διαδικασία διαχείρισης συνέχειας λειτουργικού πλαισίου κρατών – διεθνών οργανισμών : μορφή επικοινωνίας, τρόπος λειτουργίας, πιστοποίηση από διεθνείς φορείς
- ✓ Διαδικασία αναπροσδιορισμού και οργάνωσης κρατών και διεθνών οργανισμών: αναπροσδιορισμός οικονομικών – φυσικών πόρων, αναπροσδιορισμός μορφής επικοινωνίας, αναπροσδιορισμός μεθόδου διοίκησης συγκρούσεων, αναπροσδιορισμός διαδικασίας λήψης αποφάσεων

Συνοψίζοντας, ο εντοπισμός παραγόντων – μεταβλητών που συνδέονται με τη διαχείριση κρίσεων και συγκρούσεων προήλθε άμεσα μέσω των συνεντεύξεων, οι οποίες σχεδιάστηκαν με βάση τους πέντε άξονες που προαναφέρθηκαν, κατόπιν ανάλυσης αυτών σε συνδυασμό με την υφιστάμενη βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε προγενέστερα. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της ποιοτικής έρευνας, με την ταυτόχρονη παρουσίαση των μεταβλητών – παραγόντων θα χρησιμοποιηθούν κυρίως για την καταγραφή, ανάλυση και επεξεργασία των μεταβλητών στην ποιοτική έρευνα που θα ακολουθήσει. Παρόλα αυτά, αξίζει εδώ να τονιστούν και κάποια επιμέρους συμπεράσματα που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις των εμπλεκόμενων φορέων κρατών και διεθνών οργανισμών στη διαχείριση, τις μεθόδους και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στη διαχείριση κρίσεων. Τα σημαντικότερα είναι τα εξής :

- ✓ Η μορφή επικοινωνίας σε περιπτώσεις κρίσεων θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική. Διεθνείς φορείς, όπως ο Διεθνής Οργανισμός Ενέργειας και η Διεθνής Υπηρεσία Ατομικής Ενέργειας, επιλέγουν κατά κανόνα επίσημη μορφή επικοινωνίας, ενώ κάτω από συγκεκριμένες και ιδιαίτερες περιπτώσεις τα κράτη και οι εκπρόσωποί τους επιλέγουν την ανεπίσημη μορφή επικοινωνίας.

- ✓ Οι βασικότερες μέθοδοι διοίκησης συγκρούσεων που προάγουν οι διεθνείς οργανισμοί είναι κυρίως ο συμβιβασμός και η αποφυγή σύγκρουσης, ενώ ως ενδεδειγμένοι τρόποι διοίκησης συγκρούσεων από τα δύο κράτη, τα οποία χαρακτηρίζονται από τεράστια οικονομική, στρατιωτική και πολιτική ισχύ, είναι αρχικά η ενσωμάτωση και εν συνεχεία η επιβολή, με την παραχώρηση να μην καταγράφεται ανάμεσα στις επιλογές των κρατών ως μέθοδος διαχείρισης συγκρούσεων.
- ✓ Η διαδικασία λήψης αποφάσεων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαχείριση κρίσεων, με την αποκέντρωση εξουσίας και την εμπλοκή διεθνών οργανισμών να προάγει ήπιες μορφές διαχείρισης κρίσεων, ενώ στην αντίπερα όχθη η συσσώρευση εξουσίας που χαρακτηρίζει τα κυρίαρχα κράτη να οδηγεί σε εντονότερες μορφές διαχείρισης κρίσεων.

4.2 Αποτελέσματα μελέτης περιπτώσεων

Αναφορικά με την διαδικασία λήψης αποφάσεων των δύο κρατών Ινδίας και Κίνας καταγράφεται και στα δύο κράτη η συγκέντρωση εξουσίας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Πιο συγκεκριμένα, η απόλυτα κολεκτιβιστική κινεζική κουλτούρα προκρίνει την ύπαρξη πολυπληθών διαπραγματευτικών ομάδων και την συναίνεση στη λήψη αποφάσεων. Μια σημαντική πρόκληση κατά τη διαπραγμάτευση με Κινέζους είναι να προσδιοριστεί ποιος είναι το μέλος της αντιπροσωπίας με την πραγματική εξουσία λήψης αποφάσεων καθώς και τα άτομα που ασκούν έντονη επίδραση στην διαδικασία. Μόνο τα ανώτερα στελέχη της διαπραγματευτικής ομάδας παίρνουν τον λόγο κατά την διάρκεια της διαδικασίας, ενώ παράλληλα η κινεζική ομάδα είναι ευέλικτη και τα μέλη της αλλάζουν συχνά, ακόμα και στο μέσο των συζητήσεων. Η συγκεκριμένη πρακτική δεν αποτελεί τέχνασμα αλλά υπηρετεί την κολεκτιβιστική κινεζική νοοτροπία. Υπάρχει πάντα το ενδεχόμενο ο επικεφαλής της αντιπροσωπίας να μην έχει καμία απολύτως εξουσία λήψης αποφάσεων και να λειτουργεί απλώς ως αγγελιοφόρος προς τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας γεγονός που επιβραδύνει σημαντικά τον ρυθμό των συζητήσεων (Νικολακόπουλος, 2005). Στην αντίπερα όχθη, η Ινδική διαπραγματευτική ομάδα προσομοιάζει με την κινεζική ως προς το πλήθος των συμμετεχόντων, ωστόσο υπάρχει το ενδεχόμενο να ανατεθεί σε μικρότερα γκρουπ η συνέχιση των συνομιλιών μετά την εναρκτήρια συνάντηση. Καθώς η Ινδία είναι μια αυστηρά ιεραρχική κοινωνία η εξουσία για λήψη αποφάσεων βρίσκεται στα χέρια μόνο

των ανωτάτων στελεχών μιας εταιρείας, οι οποίοι πιθανώς δεν θα παρίστανται καν στα αρχικά σκέλη της διαπραγμάτευσης (Tomalin & Nicks, 2007, Acuff, 2008).

Αναφορικά με τη μορφή επικοινωνίας, οι Ινδοί προτιμούν λεπτομερείς συμβάσεις που επιχειρούν να προβλέψουν όλες τις πιθανές συνθήκες και ενδεχόμενα, καθώς η συμφωνία είναι η ίδια η σύμβαση και χρησιμοποιείται ως σημείο αναφοράς για χειρισμό νέων καταστάσεων που μπορεί να προκύψουν (Metcalf et al., 2006). Η περίοδος της αγγλικής κυριαρχίας και η συνακόλουθη απορρόφηση των αποικιοκρατικών διοικητικών δομών φαίνεται να άσκησε έντονη επίδραση στη λειτουργία του Ινδικού κράτους. Στον Κινεζικό τρόπο σκέψης υπάρχει σαφής προτίμηση επιλογής μιας σύμβασης όπου σκιαγραφούνται οι γενικές αρχές, καθώς επικρατεί η άποψη, ότι η ουσία της συμφωνίας είναι η σχέση μεταξύ των μερών. Εάν προκύψουν απρόσμενες περιστάσεις, τα μέρη θα πρέπει να κοιτάξουν τη σχέση τους, όχι τη σύμβαση, για να λυθεί το πρόβλημα. Είναι πιθανό η ερμηνεία της πρακτικής ορισμού όλων των ενδεχομένων να θεωρηθεί ως απόδειξη της έλλειψης εμπιστοσύνης στη σταθερότητα της υποκείμενης σχέσης. Διαφαίνεται ξεκάθαρα επομένως ότι, η μορφή επικοινωνίας που προκρίνεται από το Ινδικό κράτος είναι η επίσημη, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις το Κινεζικό κράτος, θεωρώντας πιο ουσιαστική τη σχέση ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη της συμφωνίας, να προκρίνει την ανεπίσημη μορφή επικοινωνίας.

Στο πεδίο της μεθόδου διοίκησης σύγκρουσης και διαχείρισης συγκρούσεων γύρω από ενεργειακά ζητήματα, η κατάσταση ανάμεσα στα δύο κράτη είναι πολυσύνθετη. Όπως προαναφέρθηκε, ο τρόπος διαχείρισης ενεργειακών συγκρούσεων σχετίζεται με επιμέρους μεταβλητές όπως η διαθεσιμότητα (ασφάλεια εφοδιασμού, αυτάρκεια, τεχνολογική ανάπτυξη, ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, διαφοροποίηση ενεργειακού μίγματος και τεχνολογική ανάπτυξη), η προσιτότητα (σταθερές εισαγωγές, εμπόριο, πολιτική σταθερότητα και στρατιωτική ισχύς), οικονομική προσιτότητα (σταθερότητα τιμών) και η αποδοχή (περιβάλλον, εθνική και διεθνής διακυβέρνηση). Η τεράστια στρατιωτική ισχύς και οι έντονες κινεζικές ναυτικές δραστηριότητες στην θαλάσσια περιοχή της Νότιας Κίνας για την αύξηση της επιρροής της στη περιοχή για την θαλάσσια μετακίνηση υδροποιημένου φυσικού αερίου την οδηγεί σε μορφή επιβολής κυριαρχίας, με την οποία επιδιώκει την ασφάλεια εφοδιασμού των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Παρά τις δραστηριότητες διεθνών φορέων, όπως η Ένωση Εθνών Νοτιοανατολικής Ασίας και οι εξαγγελίες των Κινέζων αξιωματούχων για αποφυγή

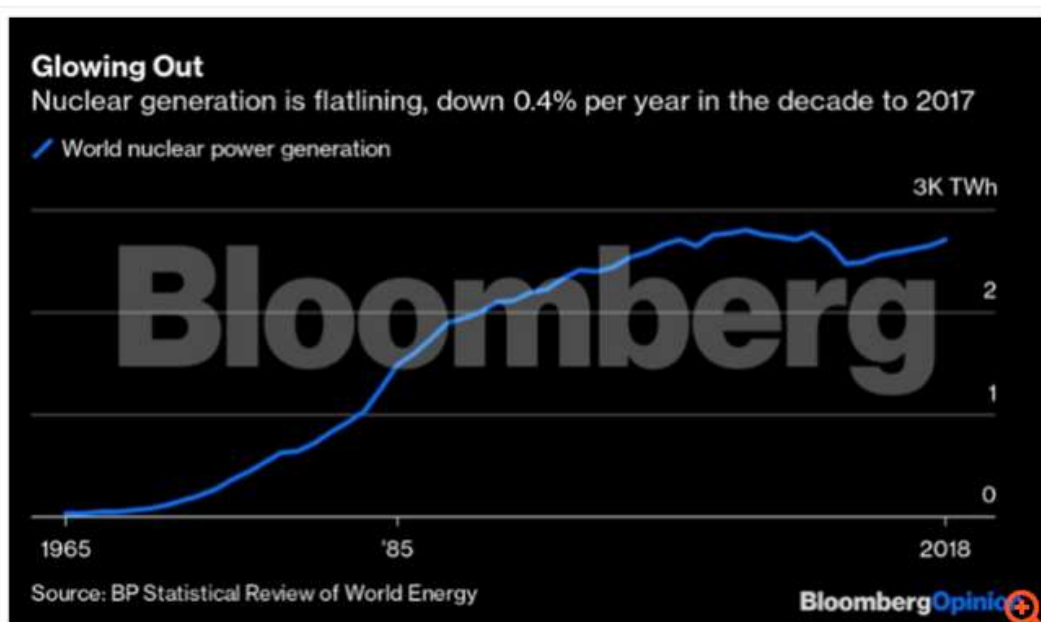
συγκρούσεων στην περιοχή, ενέργειες όπως η παρενόχληση ναυτικών δυνάμεων άλλων χωρών στην περιοχή και η μετατροπή ενός νησιού κοντά στις Μαλδίβες νήσους σε βάση στρατιωτικών αεροπορικών επιχειρήσεων, δείχνει ξεκάθαρα την προτίμηση της επιβολής, ως στάση και μέθοδο διοίκησης συγκρούσεων και διαχείρισης κρίσεων στον Ινδικό Ωκεανό.

Παρόμοια εικόνα καταγράφεται και από την χώρα της Ινδίας, όπου με αφορμή την απόφασή της να δημιουργήσει έναν δρόμο που να οδηγεί σε μια αεροπορική βάση σε μικρή απόσταση από ένα αμφισβητούμενο σημείο κοντά στα σύνορα με την Κίνα, αυτή απάντησε με ενίσχυση των δυνάμεών της στην περιοχή, μεταφέροντας βαρύ εξοπλισμό (εκσκαφείς, οχήματα μεταφοράς προσωπικού και πιθανώς πυροβολικό) και κατασκευάζοντας νέους προσωρινούς, κινητούς στρατώνες για την υποστήριξή τους. Η Ινδία απάντησε στην «εισβολή» ενισχύοντας τα στρατεύματά της κατά μήκος της συνοριακής γραμμής των 3.200 χιλιομέτρων. Συμπεραίνεται λοιπόν ότι η επιλογή της επιβολής αποτελεί βασική μορφή διοίκησης σύγκρουσης και για τα δύο κράτη, με τον παράγοντα προσιτότητα (στρατιωτική ισχύ) να επηρεάζει την απόφαση των δύο κρατών απέναντι στη στάση που κρατάνε σε καταστάσεις συγκρούσεων.

Η προσπάθεια της εξασφάλισης ενεργειακών αποθεμάτων, η χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και η διαφοροποίηση του ενεργειακού μίγματος δημιουργούν επιπρόσθετες εντάσεις ανάμεσα στα δύο κράτη. Η Κίνα χρησιμοποιεί κίνητρα οικονομικής και ανθρωπιστικής βοήθειας προκειμένου να παγιώσει την εμπορική πρωτοβουλία One Belt, One Road σε ολόκληρη τη Νότια Ασία, ιδίως στο Πακιστάν για την ομαλή μεταφορά φυσικού αερίου από τα χερσαία σύνορά της, πρωτοβουλία τις την οποία η Κίνα θέλει να χρησιμοποιήσει για να κυριαρχήσει. Παρόλα αυτά, οι δηλώσεις κρατικών αξιωματούχων και των δύο χωρών για τα ζητήματα αυτά, υποδηλώνουν μια μορφή αποφυγής και συμβιβασμού ως μέθοδο διαχείρισης σύγκρουσης, με την διαδικασία επιβολής να βρίσκεται μονίμως στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων. Χαρακτηριστικά, σύμφωνα με τα ελεγχόμενα από την κυβέρνηση μέσα μαζικής ενημέρωσης της Κίνας αναφέρονται τα εξής : *«Θέλω να πω στους Ινδούς να μην παρερμηνεύουν την αυτοσυγκράτηση της Κίνας ως αδυναμία και να μην στέκονται ποτέ αλαζόνες μπροστά της, οι αντιπαραθέσεις που βρίσκονται σε εξέλιξη δεν πρόκειται να τελειώσουν άμεσα, καθώς υπάρχουν συγκεκριμένα ζητήματα τα οποία πρέπει να διευθετηθούν»* (Παυλόπουλος, 2020). Η δήλωση αυτή, μέσα από ανεπίσημη μορφή επικοινωνίας των Μ.Μ.Ε. από την Κινεζική πλευρά, υποδηλώνει την αποφυγή ως

μέθοδο διαχείρισης σύγκρουσης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στον όρο αυτοσυγκράτηση. Από την αντίπερα όχθη, με επίσημη μορφή επικοινωνίας, ο Υπουργός Άμυνας της Ινδίας δηλώνει ότι : *«Η πολιτική της Ινδίας είναι ξεκάθαρη, δεν θα πειράζουμε την κυριαρχία και αξιοπρέπεια καμίας χώρας, την ίδια στιγμή όμως, δεν θα επιτρέψουμε σε καμία χώρα να πειράξει την δική μας κυριαρχία»*, διαμηνύοντας σε όλους τους τόνους την επιλογή της αποφυγής και της ταυτόχρονης επιβολής σε περιπτώσεις κυριαρχικών δικαιωμάτων.

Οι ενεργειακές ανάγκες των αναδύομενων αγορών της Ασίας είναι τεράστιες. Μόνο η Κίνα χρειάζεται ετησίως 60.000 μεγαβάτ ηλεκτρικής ενέργειας για να τροφοδοτήσει την τεράστια οικονομική της ανάπτυξη και το μεγαλύτερο ποσοστό καλύπτεται από θερμοηλεκτρικούς σταθμούς και ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. Συνολικά, μόνο 2% της συνολικά παραγόμενης ενέργειας στην Κίνα προέρχεται από πυρηνικά εργοστάσια. Τα ίδια ποσοστά ισχύουν και για την Ινδία. Σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Ενέργειας, η παραγωγή πυρηνικής ενέργειας θα αυξηθεί κατά περίπου 46% έως το 2040, με τις δύο χώρες που θα ηγηθούν να είναι η Ινδία και η Κίνα, οι οποίες συνεχίζουν τα αντίστοιχα εθνικά προγράμματα πυρηνικής ενέργειας. Σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Ενέργειας, πάνω από το 90% της καθαρής αύξησης πυρηνικής ενέργειας θα προέλθει από την Κίνα και την Ινδία (EEAE, 2019). Αναφορικά με την υφιστάμενη κατάσταση, η ατομική ενέργεια παράγει εκπομπές ρύπων κατά τη διάρκεια τμημάτων του κύκλου ζωής της, το ίδιο και η εξόρυξη ουρανίου. Ωστόσο, σε παγκόσμιο επίπεδο, αποτέλεσε πηγή αποφυγής εκπομπών 63 μετρικών γίγα - τόνων διοξειδίου του άνθρακα από το 1971 έως το 2018, σύμφωνα με τη Διεθνή Υπηρεσία Ενέργειας (IEA, 2018). Χωρίς αυτήν, οι εκπομπές από την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας θα ήταν κατά 20% υψηλότερες. Ωστόσο, αντί το ποσοστό συμμετοχής της να αυξάνεται τη στιγμή κατά την οποία αναζητείται μια πιο καθαρή μορφή ενέργειας, η ατομική ενέργεια εξασθενεί γρήγορα στη Δύση, καθώς οι παλαιές μονάδες κλείνουν και συχνά αντικαθίσταται με μονάδες φθηνού αερίου. Η πυρηνική παραγωγή ενέργειας αυξήθηκε κατά 2,4% το 2018, στην ταχύτερη ανάπτυξή της από το 2010 - μόνον όμως χάρη στην Κίνα.



Στασιμότητα και πτωτική τάση χαρακτήρισαν την πυρηνική παραγωγή ενέργειας την περίοδο 2010-2017

Οι πυρηνικές δραστηριότητες των δύο χωρών, ως μέρος της ενεργειακής τους πολιτικής, επηρεάζονται από παράγοντες όπως η διαθεσιμότητα (τεχνολογική ανάπτυξη, διαφοροποίηση ενεργειακού μίγματος) και η αποδοχή ως παράγοντας που σχετίζεται με το περιβάλλον και την διεθνή διακυβέρνηση. Η διεθνής διακυβέρνηση και διάφοροι άλλοι Διεθνείς Οργανισμοί, όπως ο Διεθνής Οργανισμός Ενέργειας (IEA) και η Διεθνής Υπηρεσία Ατομικής Ενέργειας (IAEA), με τη σύμφωνη γνώμη των δύο κρατών, έχουν προχωρήσει σε μια σειρά συμφωνιών και υπογραφής σχετικών διατάξεων, οι οποίες ρυθμίζουν το κοινωνικό, οικονομικό και περιβαλλοντικό πλαίσιο παραγωγής και χρήσης της πυρηνικής ενέργειας, με την μορφή του συμβιβασμού και της παραχώρησης να προκρίνεται ως μορφή διαχείρισης ενεργειακών κρίσεων ανάμεσα σε κράτη που εμπλέκονται σε δραστηριότητες παραγωγής και χρήσης ενέργειας, με σαφή την επιδίωξη των διεθνών οργανισμών οι αποφάσεις να παίρνονται με αποκέντρωση εξουσίας, προάγοντας την συνεργασία των εμπλεκόμενων φορέων.

4.3 Αποτελέσματα ποσοτικής έρευνας

4.3.1 Περιγραφική στατιστική

Οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν στην ποσοτική ανάλυση και οι δυνατές τιμές των μεταβλητών αυτών είναι οι εξής :

- ✓ Θέση εργασίας (κρατικός αξιωματούχος – διπλωμάτης σε διεθνή οργανισμό)
- ✓ Θέση ευθύνης (κατώτερο – μεσαίο – ανώτατο στέλεχος)
- ✓ Χρόνια υπηρεσίας σε κράτος ή οργανισμό [κατηγορία 1 (0 - 5 έτη), κατηγορία 2 (6 – 10 έτη), κατηγορία 3 (11 – 15 έτη), κατηγορία 4 (16 – 20 έτη)].
- ✓ Χρόνια προϋπηρεσίας στη διαχείριση κρίσεων [κατηγορία 1 (0 - 5 έτη), κατηγορία 2 (6 – 10 έτη), κατηγορία 3 (10 + έτη)]
- ✓ Φύλο (άνδρας – γυναίκα)
- ✓ Μορφή επικοινωνίας (επίσημη – ανεπίσημη)
- ✓ Μέθοδος διοίκησης συγκρούσεων (ενσωμάτωση – επιβολή – παραχώρηση – συμβιβασμός – αποφυγή)
- ✓ Διαδικασία λήψης αποφάσεων (συγκέντρωση εξουσίας – αποκέντρωση εξουσίας)

Στη δημοσκόπηση έλαβαν μέρος 70 άτομα, με τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν να τίθενται σε επεξεργασία στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Η παρουσίαση των δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων είναι τα εξής :

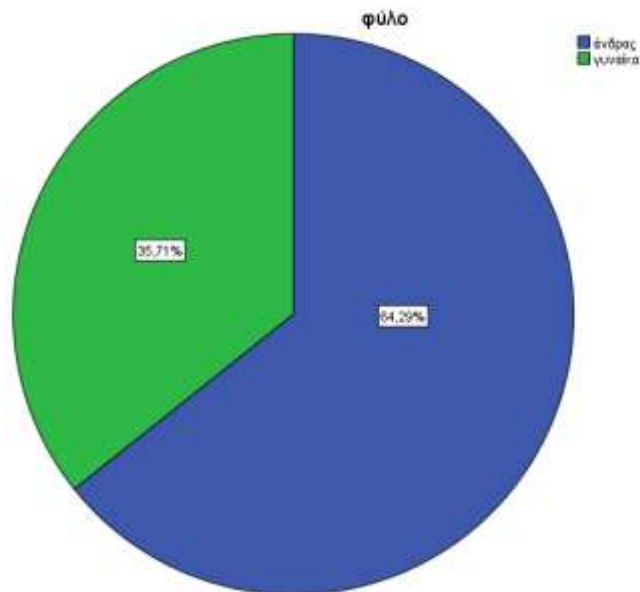
Ως προς το φύλο των συμμετεχόντων, το δείγμα αποτελείται από 45 (64.3 %) άνδρες και 25 (35.7 %) γυναίκες. Ως προς τη θέση εργασίας, 41 (58.6 %) είναι κρατικοί αξιωματούχοι και οι 29 (41.4 %) είναι διπλωμάτες σε διεθνείς οργανισμούς.

φύλο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	άνδρας	45	64,3	64,3	64,3
	γυναίκα	25	35,7	35,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

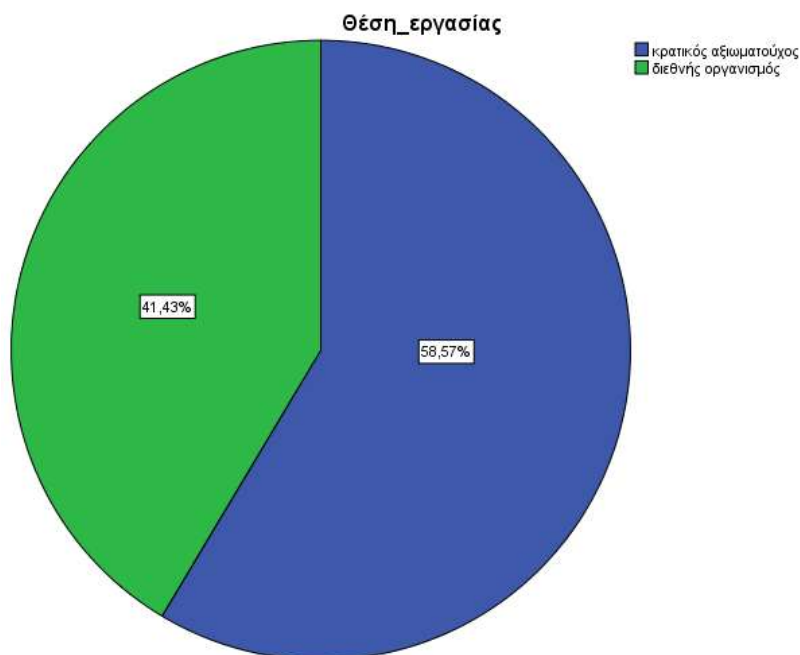
Πίνακας 4.1: Πίνακας συχνοτήτων μεταβλητής φύλο

Θέση εργασίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	κρατικός αξιωματούχος	41	58,6	58,6	58,6
	διεθνής οργανισμός	29	41,4	41,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Πίνακας 4.2: Πίνακας συχνοτήτων μεταβλητής θέση εργασίας



Διάγραμμα 4.1: Κυκλικό διάγραμμα συχνοτήτων μεταβλητής φύλο



Διάγραμμα 4.2: Κυκλικό διάγραμμα συχνοτήτων μεταβλητής φύλο

Ως προς τη θέση ευθύνης, το 52.9 % (37 άτομα) είναι μεσαία στελέχη, το 32.9 % (23 άτομα) είναι ανώτερα στελέχη και το υπόλοιπο 14.3 % (10 άτομα) είναι κατώτερα στελέχη φορέων κρατών και διεθνών οργανισμών. Ως προς τα χρόνια υπηρεσίας στον φορέα που δραστηριοποιούνται επαγγελματικά, το 37.1 % (26 άτομα) εργάζονται 6 – 10 έτη, το 30 % (21 άτομα) εργάζονται 11 – 15 έτη, το 18.6 % (13 άτομα) εργάζονται 16 – 20 έτη και το 14.3 % (10 άτομα) εργάζονται 0 – έτη. Η μέση τιμή και η τυπική

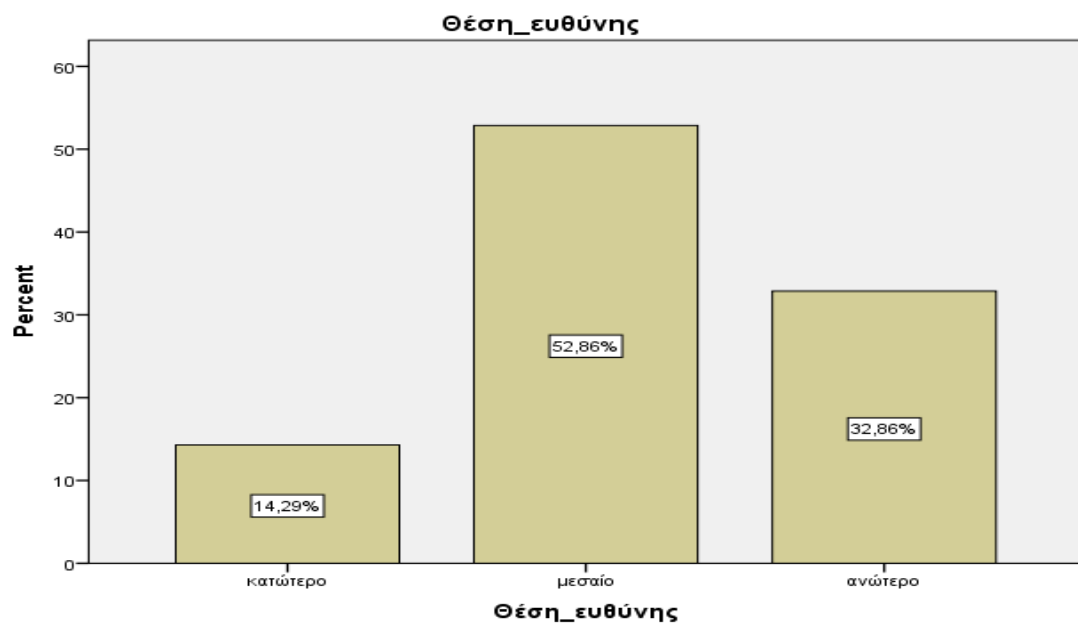
απόκλιση της μεταβλητής χρόνια υπηρεσίας είναι 2.53 έτη και 0.959 αντίστοιχα, με τις περισσότερες τιμές που παίρνει η μεταβλητή χρόνια υπηρεσίας να κινούνται μεταξύ των κατηγοριών 2 και 3, δηλαδή 6 – 10 και 11 – 16 έτη υπηρεσίας αντίστοιχα.

Θέση ευθύνης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	κατώτερο	10	14,3	14,3	14,3
	μεσαίο	37	52,9	52,9	67,1
	ανώτερο	23	32,9	32,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

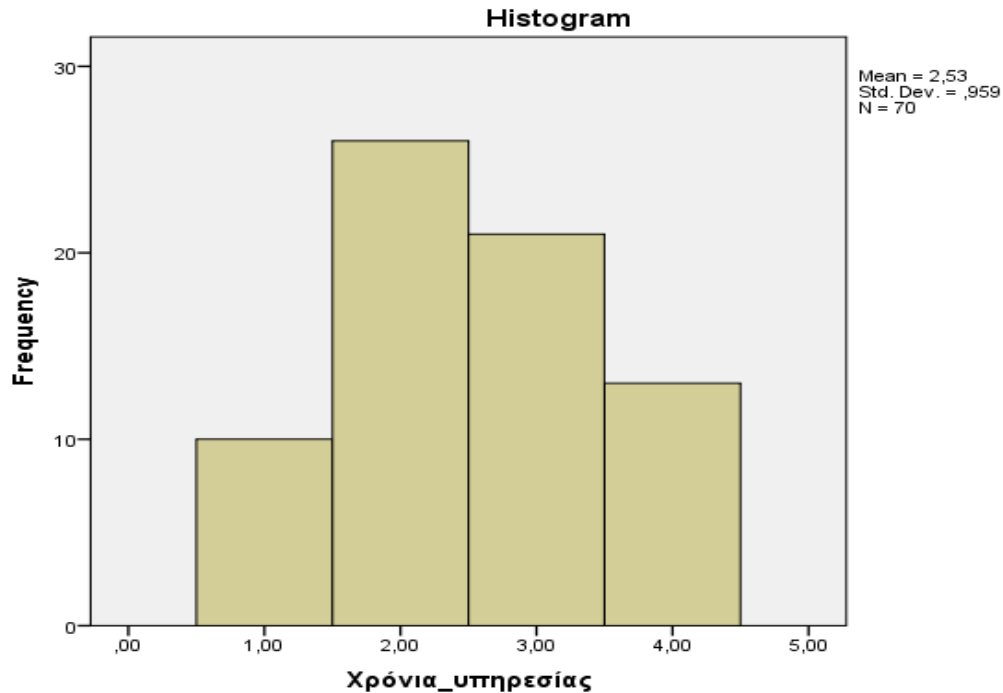
Πίνακας 4.3: Πίνακας συχνοτήτων μεταβλητής θέση ευθύνης

Χρόνια υπηρεσίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 - 5	10	14,3	14,3	14,3
	6 - 10	26	37,1	37,1	51,4
	11 - 15	21	30,0	30,0	81,4
	16 - 20	13	18,6	18,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Πίνακας 4.4: Πίνακας συχνοτήτων μεταβλητής χρόνια υπηρεσίας



Διάγραμμα 4.3: Διάγραμμα ράβδων μεταβλητής θέση ευθύνης

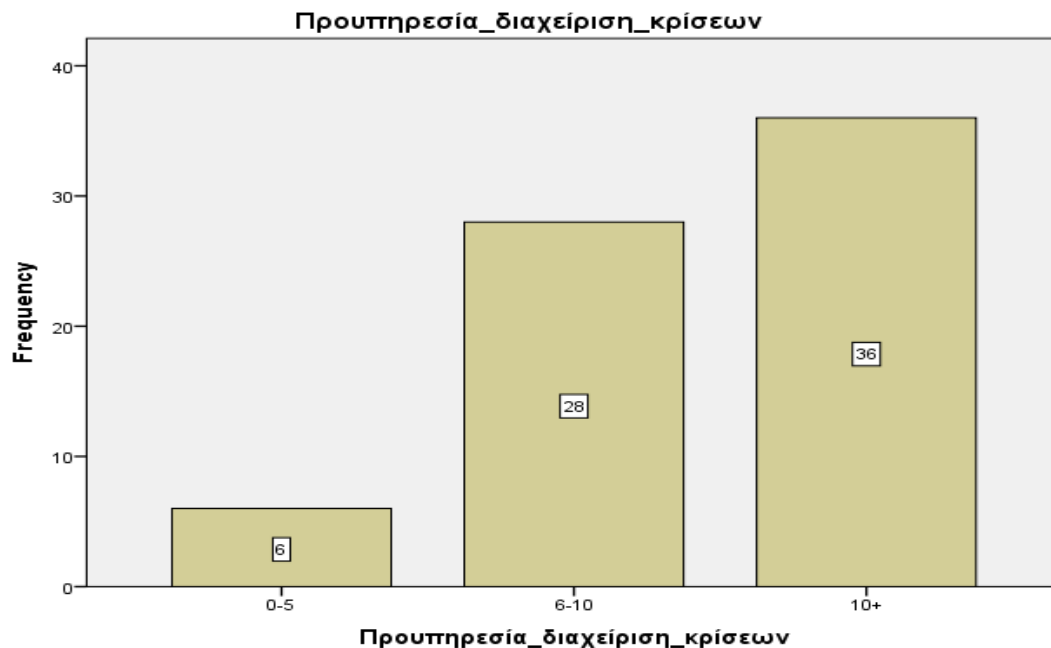


Διάγραμμα 4.4: Ιστόγραμμα συχνοτήτων μεταβλητής χρόνια υπηρεσίας

Ως προς την προϋπηρεσία των συμμετεχόντων στη διαχείριση κρίσεων, το 51.4 % (36 άτομα) έχει 10 + έτη προϋπηρεσίας, το 40 % (28 άτομα) έχει 6 – 10 έτη και το υπόλοιπο 8.6 % (6 άτομα) έχει μικρή προϋπηρεσία από 0 – 5 έτη. Η μέση τιμή των ετών προϋπηρεσίας είναι 2.43 και η τυπική απόκλιση 0,65, με τις περισσότερες τιμές που λαμβάνει η μεταβλητή προϋπηρεσία ετών στη διαχείριση κρίσεων να βρίσκεται στην τρίτη κατηγορία, δηλαδή 10 + έτη, συμπεραίνοντας ότι το δείγμα αποτελείται από έμπειρα στελέχη κρατικών και διεθνών φορέων στη διαχείριση κρίσεων.

Προϋπηρεσία διαχείριση κρίσεων					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5	6	8,6	8,6	8,6
	6-10	28	40,0	40,0	48,6
	10+	36	51,4	51,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Πίνακας 4.5: Πίνακας συχνοτήτων μεταβλητής προϋπηρεσία στη διαχείριση κρίσεων



Διάγραμμα 4.5: Διάγραμμα ράβδων μεταβλητής χρόνια προϋπηρεσίας στη διαχείριση κρίσεων

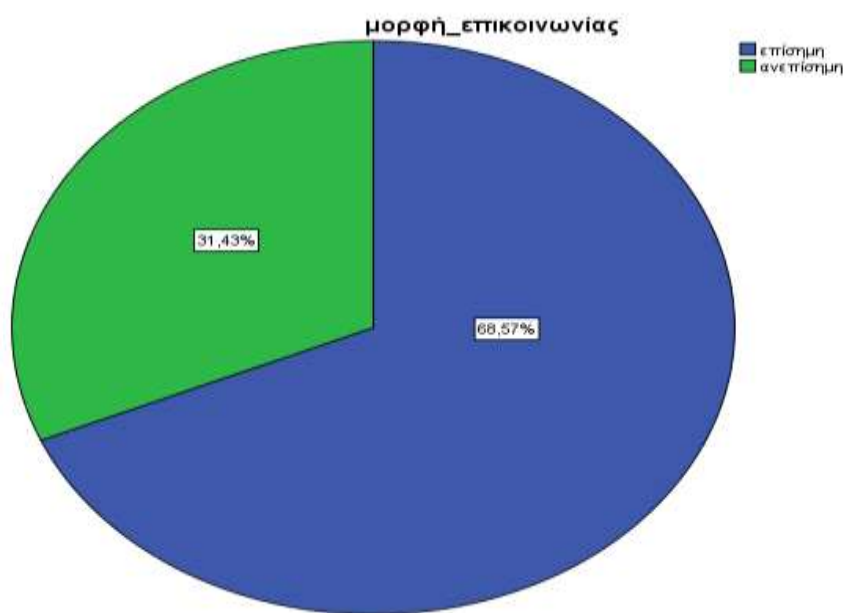
Ως προς τη μορφή επικοινωνίας, τα αποτελέσματα των δεδομένων έδειξαν ότι το 68.6 % (48 συμμετέχοντες) δήλωσε ότι η επίσημη μορφή επικοινωνίας είναι αυτή που προκρίνεται στον οργανισμό ή την κρατική δομή που εργάζονται, ενώ το υπόλοιπο 31.4 % (22 συμμετέχοντες) χαρακτήρισε την ανεπίσημη μορφή επικοινωνίας ως την μορφή που προτιμάται σε περιπτώσεις διαχείρισης κρίσεων. Αναφορικά με τις συνθήκες που επικρατούν κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, το 51.4 % (36 συμμετέχοντες) στηρίζει την αποκέντρωση εξουσίας και το υπόλοιπο 48.6 % (34 συμμετέχοντες) εκφράζουν την άποψη ότι η συγκέντρωση εξουσίας είναι εκείνη η συνθήκη κάτω από την οποία λαμβάνονται αποφάσεις για τη διαχείριση κρίσεων.

Μορφή επικοινωνίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	επίσημη	48	68,6	68,6	68,6
	ανεπίσημη	22	31,4	31,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

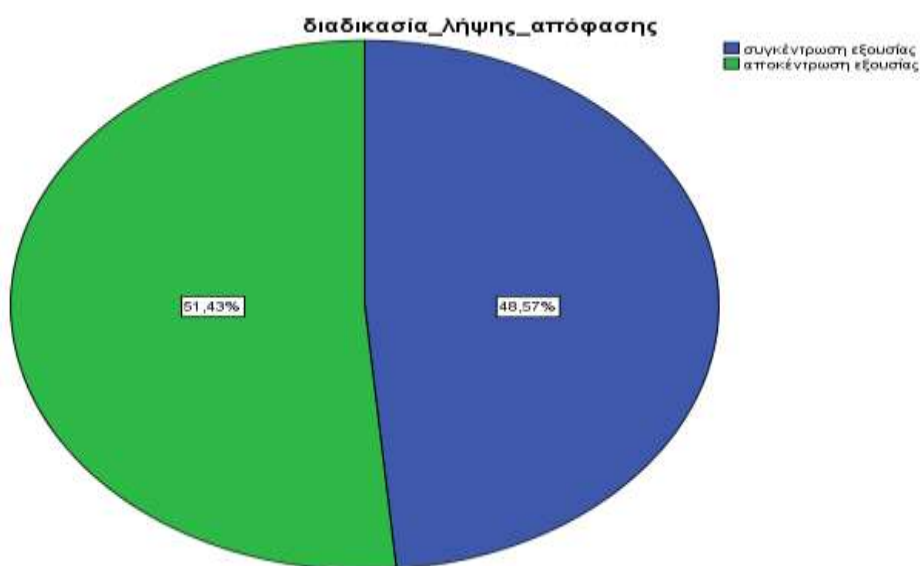
Πίνακας 4.6: Πίνακας συχνότητων μεταβλητής μορφή επικοινωνίας

Διαδικασία λήψης απόφασης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	συγκέντρωση εξουσίας	34	48,6	48,6	48,6
	αποκέντρωση εξουσίας	36	51,4	51,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Πίνακας 4.7: Πίνακας συχνοτήτων μεταβλητής διαδικασία λήψης αποφάσεων



Διάγραμμα 4.6: Κυκλικό διάγραμμα μεταβλητής μορφή επικοινωνίας

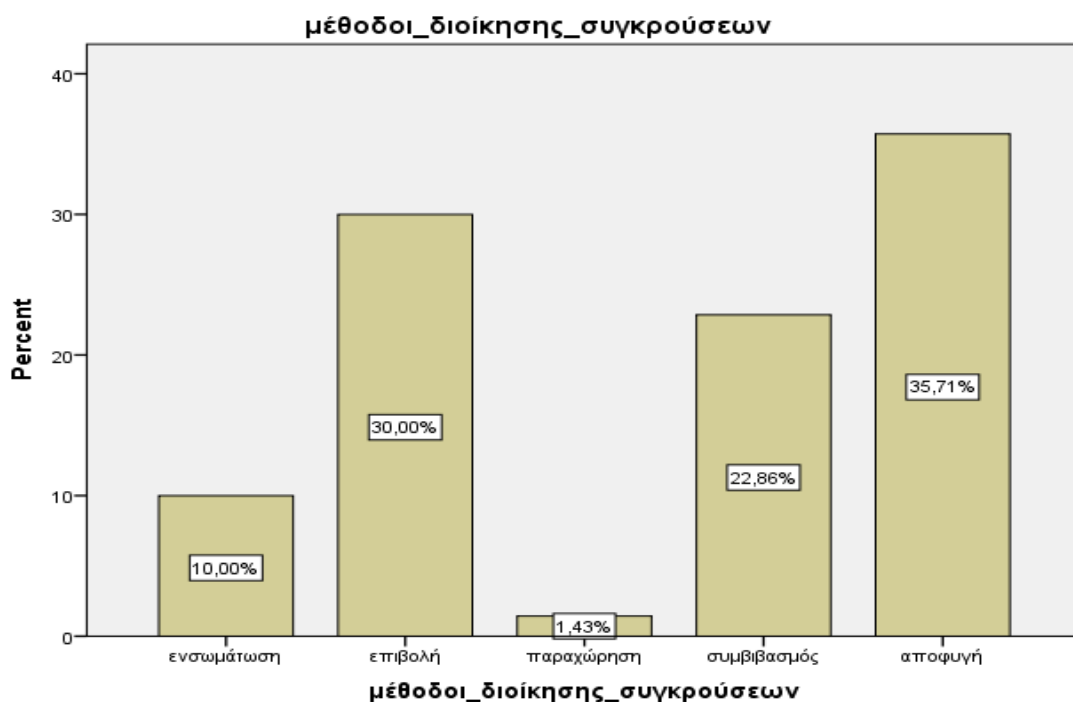


Διάγραμμα 4.7: Κυκλικό διάγραμμα μεταβλητής διαδικασία λήψης απόφασης

Τέλος, αναφορικά με τις μεθόδους που χρησιμοποιούν τα κράτη και οι διεθνείς οργανισμοί, σύμφωνα πάντα με την άποψη των συμμετεχόντων στελεχών των κρατικών δομών και των διπλωματούχων σε διεθνείς οργανισμούς, το 35.7 % (25 συμμετέχοντες) θεωρούν την αποφυγή ως μέθοδο διοίκησης και διαχείρισης συγκρούσεων, το 30 % (21 συμμετέχοντες) την επιβολή, το 22.9 % (16 συμμετέχοντες) τον συμβιβασμό, το 10 % (7 συμμετέχοντες) την ενσωμάτωση και μόλις 1 άτομο (1.4 %) εξέφρασε την άποψη ότι η παραχώρηση είναι η μέθοδος διοίκησης και διαχείρισης συγκρούσεων.

Μέθοδοι διοίκησης συγκρούσεων					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ενσωμάτωση	7	10,0	10,0	10,0
	επιβολή	21	30,0	30,0	40,0
	παραχώρηση	1	1,4	1,4	41,4
	συμβιβασμός	16	22,9	22,9	64,3
	αποφυγή	25	35,7	35,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Πίνακας 4.8: Πίνακας συχνοτήτων μεταβλητής μέθοδος διαχείρισης συγκρούσεων



Διάγραμμα 4.8: Διάγραμμα ράβδων μεταβλητής διαδικασία λήψης απόφασης

4.3.2 Συντελεστής συσχέτισης

Για την ομαλή μετάβαση από την περιγραφική στατιστική στην συγκριτική ανάλυση και την επαγωγική στατιστική, το επόμενο βήμα που ακολουθεί είναι η διερεύνηση συσχέτισης ανάμεσα στις μεταβλητές θέση εργασίας, μορφή επικοινωνίας, διαδικασία λήψης αποφάσεων και μέθοδοι διοίκησης συγκρούσεων και διαχείρισης κρίσεων. Για το λόγο αυτό υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης. Τα κυριότερα στατιστικά ευρήματα είναι τα εξής :

- ✓ Στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ θέσης εργασίας – μορφής επικοινωνίας (συντελεστής συσχέτισης = - 0.382, επίπεδο σημαντικότητας 0.01)
- ✓ Στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ θέσης εργασίας – μεθόδων διοίκησης συγκρούσεων (συντελεστής συσχέτισης = 0.279, επίπεδο σημαντικότητας 0.05)
- ✓ Στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ θέσης εργασίας – διαδικασίας λήψης απόφασης επικοινωνίας (συντελεστής συσχέτισης = 0.469, επίπεδο σημαντικότητας 0.01)
- ✓ Στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ διαδικασίας λήψης αποφάσεων – μορφής επικοινωνίας (συντελεστής συσχέτισης = - 0.327, επίπεδο σημαντικότητας 0.05)
- ✓ Στατιστικά μη σημαντική συσχέτιση μεταξύ μεθόδων διοίκησης συγκρούσεων – μορφής επικοινωνίας (συντελεστής συσχέτισης = - 0.183)
- ✓ Στατιστικά μη σημαντική συσχέτιση μεταξύ μεθόδων διοίκησης συγκρούσεων – διαδικασίας λήψης αποφάσεων (συντελεστής συσχέτισης = 0.118)

Correlations					
		Θέση εργασίας	Μορφή επικοινωνίας	Μέθοδοι διοίκησης συγκρούσεων	Διαδικασία λήψης απόφασης
Θέση εργασίας	Pearson Correlation	1	-,382**	,279 ⁺	,469**
	Sig. (2-tailed)		,001	,019	,000
	N	70	70	70	70
Μορφή επικοινωνίας	Pearson Correlation	-,382**	1	-,183	-,327**
	Sig. (2-tailed)	,001		,129	,006
	N	70	70	70	70
Μέθοδοι διοίκησης συγκρούσεων	Pearson Correlation	,279 ⁺	-,183	1	,118
	Sig. (2-tailed)	,019	,129		,332
	N	70	70	70	70

Διαδικασία λήψης απόφασης	Pearson Correlation	,469**	-,327**	,118	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,332	
	N	70	70	70	70
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

Πίνακας 4.9: Συντελεστές συσχέτισης μεταβλητών θέση εργασίας – διαδικασία λήψης απόφασης – μέθοδοι διοίκησης συγκρούσεων – μορφή επικοινωνίας

4.3.3 Συγκριτική ανάλυση – επαγωγική στατιστική

Ο έλεγχος t χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις προβλημάτων, στα οποία θέλουμε να συγκρίνουμε τις μέσες τιμές για την ίδια μεταβλητή. Συνήθως, η σύγκριση αφορά δύο διαφορετικά επίπεδα του ίδιου πληθυσμού που υποβάλλονται σε διαφορετική δοκιμασία και θέλουμε να συγκρίνουμε τις μέσες τιμές μιας μεταβλητής για τα δύο επίπεδα τιμών. Η συγκριτική ανάλυση θα πραγματοποιηθεί για τις μεταβλητές που εμφάνισαν στατιστικώς σημαντική συσχέτιση, όπως προέκυψε από τον υπολογισμό του συντελεστή συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε προηγουμένως.

✓ Θέση εργασίας – μορφή επικοινωνίας

Θεωρώντας ως εξαρτημένη μεταβλητή τη μορφή επικοινωνίας, η οποία παίρνει τιμές 1 = επίσημη, 2 = ανεπίσημη και ως ανεξάρτητη μεταβλητή τη θέση εργασίας, με τιμές την θέση σε κρατικό φορέα και την θέση ως διπλωμάτης σε διεθνή οργανισμό, στον πίνακα που ακολουθεί εμφανίζονται τα περιγραφικά μέτρα θέσης και διασποράς (μέση τιμή, τυπική απόκλιση, τυπικό σφάλμα) της κωδικοποιημένης ποιοτικής μεταβλητής μορφή επικοινωνίας στα δύο επίπεδα τιμών της θέσης εργασίας. Από την αξιολόγηση των μέσων τιμών φαίνεται ότι οι διπλωματούχοι σε διεθνείς οργανισμούς επιλέγουν την επίσημη ως μορφή επικοινωνίας (mean = 1.1034), ενώ η μέση τιμή των κρατικών αξιωματούχων ως προς τη μορφή επικοινωνίας (mean = 1.4634) υποδηλώνει μια ενδιάμεση επιλογή, τότε επίσημη και τότε ανεπίσημη μορφή επικοινωνίας

Group Statistics					
	Θέση εργασίας	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Μορφή επικοινωνίας	κρατικός αξιωματούχος	41	1,4634	,50485	,07885
	διεθνής οργανισμός	29	1,1034	,30993	,05755

Πίνακας 4.10: Μέτρα θέσης και διασποράς μορφής επικοινωνίας ως προς τα επίπεδα τιμών της θέσης εργασίας

Ο έλεγχος για την ισότητα ή μη των διακυμάνσεων των δυο ομάδων γίνεται αυτόματα μαζί με την υλοποίηση μη συσχετισμένου ελέγχου t, με χρήση του test Levene. Η μηδενική και εναλλακτική υπόθεση έχουν ως εξής:

Μηδενική Υπόθεση $H(0)$: Η μορφή επικοινωνίας των κρατικών αξιωματούχων είναι ίδια με την μορφή επικοινωνίας των διπλωματών διεθνών οργανισμών

Εναλλακτική Υπόθεση $H(1)$: Η μορφή επικοινωνίας των κρατικών αξιωματούχων διαφέρει από με την μορφή επικοινωνίας των διπλωματών διεθνών οργανισμών

Από τον πίνακα προκύπτει πως για το Levene test είναι $p\text{-value} = 0,00 < 0,05$ και έτσι η μηδενική υπόθεση για την ισότητα των διακυμάνσεων απορρίπτεται και συνεπώς, η επιλογή διαστήματος εμπιστοσύνης και $p\text{-value}$ για τον μη συσχετισμένο έλεγχο t θα γίνει από τη δεύτερη γραμμή του σχετικού πίνακα που ακολουθεί. Με δεδομένο ότι για τον έλεγχο t, προέκυψε ότι $p\text{-value} = 0,00$, η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 και συνεπώς, μπορούμε να συμπεράνουμε πως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 στη μορφή επικοινωνίας ανάμεσα σε κρατικούς αξιωματούχους και σε διπλωμάτες διεθνών οργανισμών.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Μορφή επικοινωνίας	Equal variances assumed	64,310	,000	3,408	68	,001	,35997	,10562	,14921	,57073
	Equal variances not assumed			3,688	66,864	,000	,35997	,09762	,16512	,55482

Πίνακας 4.11: Έλεγχος t για την μορφή επικοινωνίας των δύο επιπέδων θέσης εργασίας

✓ Θέση εργασίας – διαδικασία λήψης αποφάσεων

Θεωρώντας ως εξαρτημένη μεταβλητή τη διαδικασία λήψης απόφασης, η οποία παίρνει τιμές 1 = συγκέντρωση εξουσίας, 2 = αποκέντρωση εξουσίας και ως ανεξάρτητη μεταβλητή τη θέση εργασίας, με τιμές την θέση σε κρατικό φορέα και την θέση ως διπλωμάτης σε διεθνή οργανισμό, στον πίνακα που ακολουθεί εμφανίζονται τα περιγραφικά μέτρα θέσης και διασποράς (μέση τιμή, τυπική απόκλιση, τυπικό σφάλμα) της κωδικοποιημένης ποιοτικής μεταβλητής μορφή επικοινωνίας στα δύο επίπεδα τιμών της θέσης εργασίας. Από την αξιολόγηση των μέσων τιμών φαίνεται ότι οι διπλωματούχοι σε διεθνείς οργανισμούς επιλέγουν την αποκέντρωση εξουσίας ως συνθήκη διαδικασίας λήψης απόφασης (mean = 1.7931), ενώ η μέση τιμή των κρατικών αξιωματούχων ως προς τη διαδικασία λήψης απόφασης (mean = 1.3171) υποδηλώνει την συγκέντρωση εξουσίας κυρίως ως συνθήκη.

Group Statistics					
	Θέση εργασίας	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Διαδικασία λήψης απόφασης	κρατικός αξιωματούχος	41	1,3171	,47112	,07358
	διεθνής οργανισμός	29	1,7931	,41225	,07655

Πίνακας 4.12: Μέτρα θέσης και διασποράς διαδικασίας λήψης απόφασης ως προς τα επίπεδα τιμών της θέσης εργασίας

Η μηδενική και εναλλακτική υπόθεση έχουν ως εξής:

Μηδενική Υπόθεση H_0 : Η διαδικασία λήψης αποφάσεων των κρατικών αξιωματούχων είναι ίδια με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων των διπλωματών διεθνών οργανισμών

Εναλλακτική Υπόθεση H_1 : Η διαδικασία λήψης αποφάσεων των κρατικών αξιωματούχων διαφέρει από τη διαδικασία λήψης αποφάσεων των διπλωματών διεθνών οργανισμών

Από τον πίνακα προκύπτει πως για το Levene test είναι $p\text{-value} = 0,038 < 0,05$ και έτσι η μηδενική υπόθεση για την ισότητα των διακυμάνσεων απορρίπτεται και συνεπώς, η επιλογή διαστήματος εμπιστοσύνης και $p\text{-value}$ για τον μη συσχετισμένο έλεγχο t θα

γίνει από τη δεύτερη γραμμή του σχετικού πίνακα που ακολουθεί. Με δεδομένο ότι για τον έλεγχο t , προέκυψε ότι $p - \text{value} = 0,00$, η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 και συνεπώς, μπορούμε να συμπεράνουμε πως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ανάμεσα σε κρατικούς αξιωματούχους και σε διπλωμάτες διεθνών οργανισμών.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Διαδικασία λήψης απόφασης	Equal variances assumed	4,501	,038	-4,381	68	,000	-,47603	,10866	-,69285	-,25921
	Equal variances not assumed			-4,483	64,873	,000	-,47603	,10618	-,68809	-,26397

Πίνακας 4.13: Έλεγχος t για την διαδικασία λήψης απόφασης των δύο επιπέδων θέσης εργασίας

✓ Μέθοδος διοίκησης συγκρούσεων – θέση εργασίας

Στόχος του ελέγχου χ^2 είναι η διερεύνηση της εμφάνισης των συχνοτήτων των τιμών της μεταβλητής μέθοδοι διοίκησης συγκρούσεων (ενσωμάτωση – επιβολή – παραχώρηση – συμβιβασμός) και πως η συχνότητα τιμών κάθε κατηγορίας σχετίζεται με την μεταβλητή θέση εργασίας και με τα επίπεδα τιμών της (κρατικός αξιωματούχος – διεθνής οργανισμός). Ο πίνακας συνάφειας που ακολουθεί δείχνει τη συχνότητα εμφάνισης της κάθε κατηγορίας της μιας μεταβλητής σε σχέση με τις κατηγορίες της άλλης. Κατά την οριζόντια ανάγνωση του πίνακα παρατηρείται ότι, από το σύνολο των 41 συμμετεχόντων, 3 κρατικοί αξιωματούχοι επιλέγουν την ενσωμάτωση ως μέθοδο διοίκησης συγκρούσεων, 21 την επιβολή, 1 την παραχώρηση, 1 τον συμβιβασμό και 15 την αποφυγή. Αναφορικά με τους 29 διπλωμάτες διεθνών οργανισμών, 4 επιλέγουν την ενσωμάτωση ως μέθοδο διοίκησης συγκρούσεων, 15 τον συμβιβασμό, 10 την αποφυγή και κανένας την μέθοδο της επιβολής και της παραχώρησης. Η ανάγνωση του πίνακα μπορεί να πραγματοποιηθεί και βάση ποσοστών, με την δεύτερη και τρίτη σειρά

κάθε κατηγορίας τιμών της θέσης εργασίας να δηλώνει τις σχετικές συνδυαστικές συχνότητες για τις σειρές και τις στήλες αντίστοιχα.

Θέση εργασίας * μέθοδοι διοίκησης συγκρούσεων Crosstabulation								
			Μέθοδοι διοίκησης συγκρούσεων					Total
			ενσωμάτω ση	επιβολή	παραχώρη ση	συμβιβασμ ός	αποφυγ ή	
Θέση εργασίας	κρατικός αξιωματούχος	Count	3	21	1	1	15	41
		Expected Count	4,1	12,3	,6	9,4	14,6	41,0
		% within Θέση εργασίας	7,3%	51,2%	2,4%	2,4%	36,6%	100,0%
		% within μέθοδοι διοίκησης συγκρούσεων	42,9%	100,0%	100,0%	6,3%	60,0%	58,6%
		% of Total	4,3%	30,0%	1,4%	1,4%	21,4%	58,6%
	διεθνής οργανισμός	Count	4	0	0	15	10	29
		Expected Count	2,9	8,7	,4	6,6	10,4	29,0
		% within Θέση εργασίας	13,8%	0,0%	0,0%	51,7%	34,5%	100,0%
		% within μέθοδοι διοίκησης συγκρούσεων	57,1%	0,0%	0,0%	93,8%	40,0%	41,4%
		% of Total	5,7%	0,0%	0,0%	21,4%	14,3%	41,4%
Total	Count		7	21	1	16	25	70
	Expected Count		7,0	21,0	1,0	16,0	25,0	70,0
	% within Θέση εργασίας		10,0%	30,0%	1,4%	22,9%	35,7%	100,0%
	% within μέθοδοι διοίκησης συγκρούσεων		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		10,0%	30,0%	1,4%	22,9%	35,7%	100,0%

Πίνακας 4.14: Πίνακας συνάφειας θέση εργασίας – μέθοδος διοικητικών συγκρούσεων

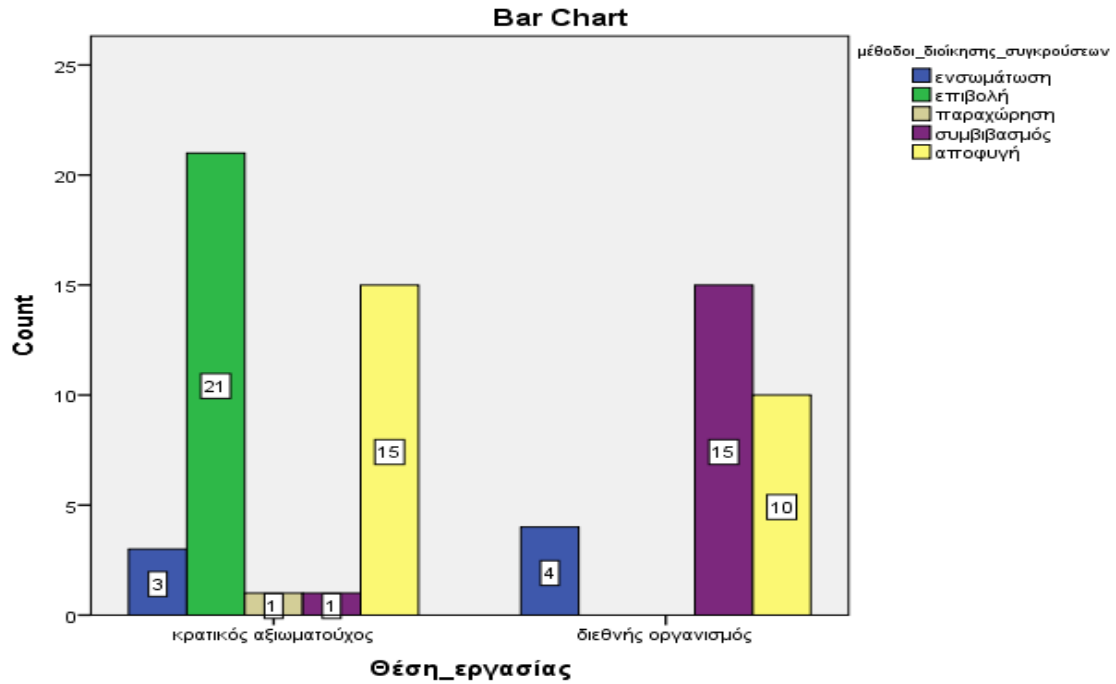
Η διαφορά που προκύπτει από τα ποσοστά και τις απόλυτες συχνότητες και κατά πόσο αυτή είναι στατιστικώς σημαντική, μπορεί να εκτιμηθεί από τον συντελεστή Pearson του στατιστικού ελέγχου χ^2 . Στον πίνακα που ακολουθεί εμφανίζεται η τιμή του Pearson chi – square = 34.345, οι βαθμοί ελευθερίας (df = 4) και το επίπεδο σημαντικότητας (Asymptotic Significance 2 sided = 0.000). Υπενθυμίζεται ότι τιμές ίσες ή μικρότερες από 0,05 θεωρούνται στατιστικώς σημαντικές (p - value < 0,05). Αυτό σημαίνει ότι οι διαφορές που παρατηρούνται στις συχνότητες των τιμών των

μεταβλητών του πίνακα είναι συστηματικές και δεν οφείλονται στη διακύμανση των τυχαίων δειγμάτων. Ορίζοντας ως αρχική υπόθεση, σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05, ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη συχνότητα εμφάνισης των πέντε μεθόδων διοίκησης συγκρούσεων για τις δύο θέσης εργασίας (κράτος – διεθνής οργανισμός) και ως εναλλακτική ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05 στη συχνότητα εμφάνισης των πέντε μεθόδων διοίκησης συγκρούσεων για τις δύο θέσης εργασίας (κράτος – διεθνής οργανισμός), προκύπτει ότι για τον συντελεστή Pearson του στατιστικού ελέγχου χ^2 και με $p - \text{value} = 0.00 < 0.05 \Rightarrow$ απορρίπτεται η αρχική υπόθεση σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,345 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	44,281	4	,000
Linear-by-Linear Association	5,382	1	,020
N of Valid Cases	70		
a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is , 41.			

Πίνακας 4.15: Συντελεστής Pearson του στατιστικού ελέγχου χ^2 θέση εργασίας – μέθοδος διοικητικών συγκρούσεων

Οι στατιστικά σημαντικές ενδείξεις απόρριψης της αρχικής – μηδενικής υπόθεσης οδηγούν στο συμπέρασμα ότι οι διαφορές που παρατηρούνται στις συχνότητες των τιμών των μεταβλητών του πίνακα είναι συστηματικές και δεν οφείλονται στη διακύμανση των τυχαίων δειγμάτων. Επομένως, είναι εμφανέστατη η προτίμηση της επιβολής ως μέθοδο διοίκησης συγκρούσεων για τους κρατικούς αξιωματούχους και ο συμβιβασμός με την αποφυγή ως μέθοδος διοίκησης συγκρούσεων για τους διπλωμάτες διεθνών οργανισμών.



Διάγραμμα 4.9: Διάγραμμα απόλυτων συχνοτήτων κατηγοριών θέσης εργασίας – μέθοδος διοίκησης συγκρούσεων

✓ Μέθοδος διοίκησης συγκρούσεων – διαδικασία λήψης αποφάσεων

Σύμφωνα με τον πίνακα συνάφειας που ακολουθεί, από το σύνολο 34 συμμετεχόντων που η διαδικασία λήψης αποφάσεων συμβαίνει υπό το καθεστώς της συγκέντρωσης εξουσίας, 2 επιλέγουν την ενσωμάτωση ως μέθοδο διοίκησης συγκρούσεων, 15 την επιβολή, 1 την παραχώρηση, 4 τον συμβιβασμό και 12 την αποφυγή. Αναφορικά με τους 36 συμμετέχοντες που η διαδικασία λήψης αποφάσεων συμβαίνει υπό το καθεστώς της αποκέντρωσης εξουσίας, 5 επιλέγουν την ενσωμάτωση ως μέθοδο διοίκησης συγκρούσεων, 6 την επιβολή, κανένας την παραχώρηση, 12 τον συμβιβασμό και 13 την αποφυγή.

Διαδικασία λήψης απόφασης * μέθοδοι διοίκησης συγκρούσεων Crosstabulation								
			μέθοδοι διοίκησης συγκρούσεων					Total
			ενσωμάτω ση	επιβολ ή	παραχώρη ση	συμβιβασμ ός	αποφυ γή	
Διαδικασία λήψης απόφασης	συγκέντρωση εξουσίας	Count	2	15	1	4	12	34
		Expected Count	3,4	10,2	,5	7,8	12,1	34,0
		% within διαδικασία λήψης απόφασης	5,9%	44,1%	2,9%	11,8%	35,3%	100,0%
		% within μέθοδοι διοίκησης συγκρούσεων	28,6%	71,4%	100,0%	25,0%	48,0%	48,6%
		% of Total	2,9%	21,4%	1,4%	5,7%	17,1%	48,6%
	αποκέντρωση εξουσίας	Count	5	6	0	12	13	36
		Expected Count	3,6	10,8	,5	8,2	12,9	36,0
		% within διαδικασία λήψης απόφασης	13,9%	16,7%	0,0%	33,3%	36,1%	100,0%
		% within μέθοδοι διοίκησης συγκρούσεων	71,4%	28,6%	0,0%	75,0%	52,0%	51,4%
		% of Total	7,1%	8,6%	0,0%	17,1%	18,6%	51,4%
Total		Count	7	21	1	16	25	70
		Expected Count	7,0	21,0	1,0	16,0	25,0	70,0
		% within διαδικασία λήψης απόφασης	10,0%	30,0%	1,4%	22,9%	35,7%	100,0%
		% within μέθοδοι διοίκησης συγκρούσεων	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	10,0%	30,0%	1,4%	22,9%	35,7%	100,0%

Πίνακας 4.16: Πίνακας συνάφειας διαδικασία λήψης αποφάσεων – μέθοδος διοικητικών συγκρούσεων

Ορίζοντας την αρχική και εναλλακτική υπόθεση ως εξής :

Αρχική υπόθεση : δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05 στη συχνότητα εμφάνισης των πέντε μεθόδων διοίκησης συγκρούσεων για τις δύο μορφές διαδικασίας λήψης αποφάσεων (συγκέντρωση εξουσίας – αποκέντρωση εξουσίας)

Εναλλακτική υπόθεση : υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05 στη συχνότητα εμφάνισης των πέντε μεθόδων διοίκησης

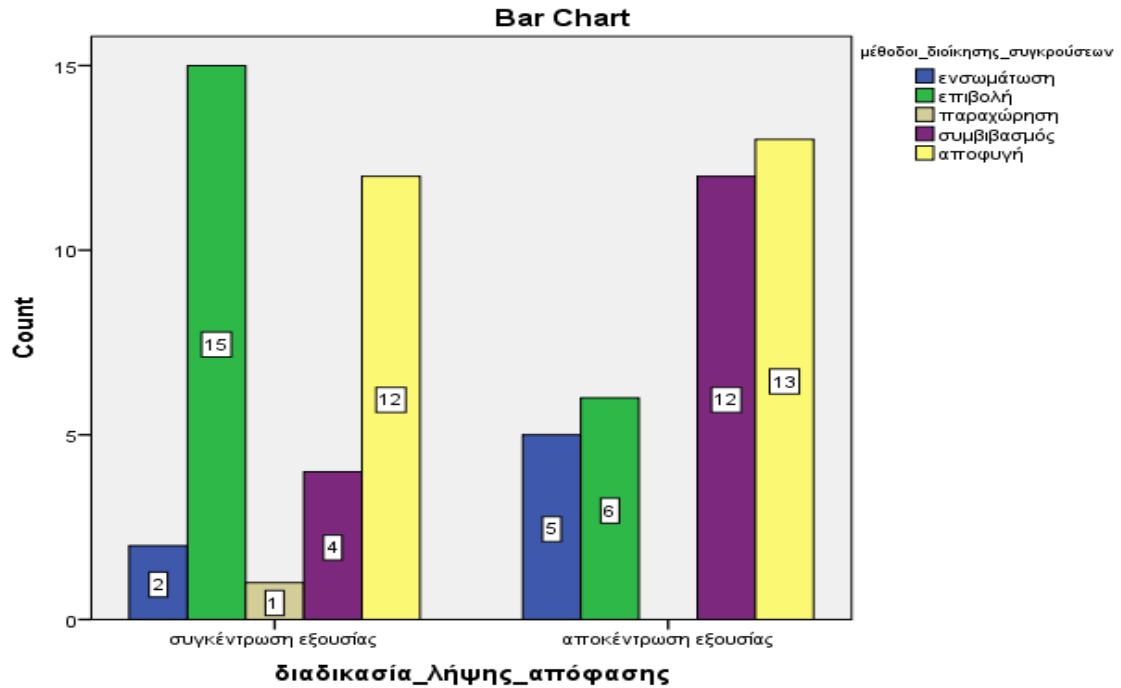
συγκρούσεων για τις δύο μορφές διαδικασίας λήψης αποφάσεων (συγκέντρωση εξουσίας – αποκέντρωση εξουσίας)

Στον πίνακα που ακολουθεί εμφανίζεται η τιμή του Pearson chi – square = 10.134, οι βαθμοί ελευθερίας (df = 4) και το επίπεδο σημαντικότητας (Asymptotic Significance 2 sided = 0.038). Προκύπτει λοιπόν ότι για τον συντελεστή Pearson του στατιστικού ελέγχου χ^2 και με $p - value = 0.038 < 0.05 \Rightarrow$ απορρίπτεται η αρχική υπόθεση σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,134 ^a	4	,038
Likelihood Ratio	10,868	4	,028
Linear-by-Linear Association	,957	1	,328
N of Valid Cases	70		
a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is , 49.			

Πίνακας 4.16: Συντελεστής Pearson του στατιστικού ελέγχου χ^2 διαδικασία λήψης αποφάσεων – μέθοδος διοικητικών συγκρούσεων

Οι στατιστικά σημαντικές ενδείξεις απόρριψης της αρχικής – μηδενικής υπόθεσης οδηγούν στο συμπέρασμα ότι οι διαφορές που παρατηρούνται στις συχνότητες των τιμών των μεταβλητών του πίνακα είναι συστηματικές και δεν οφείλονται στη διακύμανση των τυχαίων δειγμάτων. Επομένως είναι εμφανέστατη η μέθοδος της επιβολής και της αποφυγής ως μέθοδο διοίκησης συγκρούσεων στο πλαίσιο της συγκέντρωσης εξουσίας και ο συμβιβασμός με την αποφυγή ως μέθοδος διοίκησης συγκρούσεων στο πλαίσιο της αποκέντρωσης εξουσίας.



Διάγραμμα 4.10: Διάγραμμα απόλυτων συχνοτήτων κατηγοριών διαδικασία λήψης αποφάσεων – μέθοδος διοίκησης συγκρούσεων

✓ Μέθοδος διοίκησης συγκρούσεων – μορφή επικοινωνίας

Σύμφωνα με τον πίνακα συνάφειας που ακολουθεί, από το σύνολο 48 συμμετεχόντων διαπραγματεύονται κάτω από συνθήκες επίσημης μορφής επικοινωνίας, 5 επιλέγουν την ενσωμάτωση ως μέθοδο διοίκησης συγκρούσεων, 11 την επιβολή, κανείς την παραχώρηση, 13 τον συμβιβασμό και 19 την αποφυγή. Αναφορικά με τους 22 που διαπραγματεύονται κάτω από συνθήκες ανεπίσημης μορφής επικοινωνίας, 2 επιλέγουν την ενσωμάτωση ως μέθοδο διοίκησης συγκρούσεων, 10 την επιβολή, 1 την παραχώρηση, 3 τον συμβιβασμό και 6 την αποφυγή.

Μορφή επικοινωνίας * μέθοδοι διοίκησης συγκρούσεων Crosstabulation								
			Μέθοδοι διοίκησης συγκρούσεων					Total
			ενσωμάτω ση	επιβολή	παραχώρη ση	συμβιβασμ ός	αποφυγ ή	
Μορφή επικοινωνίας	επίσημη	Count	5	11	0	13	19	48
		Expected Count	4,8	14,4	,7	11,0	17,1	48,0
		% within μορφή επικοινωνίας	10,4%	22,9%	0,0%	27,1%	39,6%	100,0%
		% within μέθοδοι διοίκησης συγκρούσεων	71,4%	52,4%	0,0%	81,3%	76,0%	68,6%
		% of Total	7,1%	15,7%	0,0%	18,6%	27,1%	68,6%
	ανεπίσημη	Count	2	10	1	3	6	22
		Expected Count	2,2	6,6	,3	5,0	7,9	22,0
		% within μορφή επικοινωνίας	9,1%	45,5%	4,5%	13,6%	27,3%	100,0%
		% within μέθοδοι διοίκησης συγκρούσεων	28,6%	47,6%	100,0%	18,8%	24,0%	31,4%
		% of Total	2,9%	14,3%	1,4%	4,3%	8,6%	31,4%
Total		Count	7	21	1	16	25	70
		Expected Count	7,0	21,0	1,0	16,0	25,0	70,0
		% within μορφή επικοινωνίας	10,0%	30,0%	1,4%	22,9%	35,7%	100,0%
		% within μέθοδοι διοίκησης συγκρούσεων	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	10,0%	30,0%	1,4%	22,9%	35,7%	100,0%

Πίνακας 4.18: Πίνακας συνάφειας διαδικασία λήψης αποφάσεων – μέθοδος διοικητικών συγκρούσεων

Ορίζοντας την αρχική και εναλλακτική υπόθεση ως εξής :

Αρχική υπόθεση : δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05 στη συχνότητα εμφάνισης των πέντε μεθόδων διοίκησης συγκρούσεων για τις δύο μορφές επικοινωνίας (επίσημη – ανεπίσημη)

Εναλλακτική υπόθεση : υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05 στη συχνότητα εμφάνισης των πέντε μεθόδων διοίκησης συγκρούσεων για τις δύο μορφές επικοινωνίας (επίσημη – ανεπίσημη)

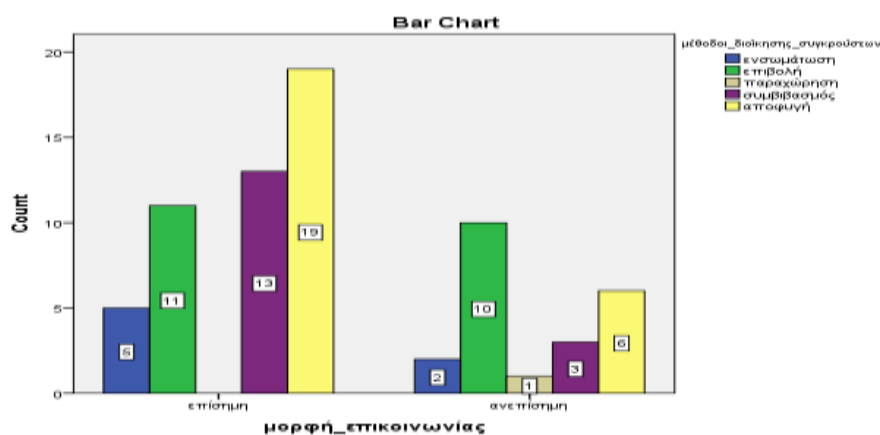
Στον πίνακα που ακολουθεί εμφανίζεται η τιμή του Pearson chi – square = 16.596, οι βαθμοί ελευθερίας (df = 4) και το επίπεδο σημαντικότητας (Asymptotic Significance 2 sided = 0.029). Προκύπτει λοιπόν ότι για τον συντελεστή Pearson του στατιστικού ελέγχου χ^2 και με $p - value = 0.029 < 0.05 \Rightarrow$ απορρίπτεται η αρχική υπόθεση σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,596 ^a	4	,029
Likelihood Ratio	16,711	4	,022
Linear-by-Linear Association	2,311	1	,128
N of Valid Cases	70		

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is , 31.

Πίνακας 4.18: Συντελεστής Pearson του στατιστικού ελέγχου χ^2 μορφή επικοινωνίας – μέθοδος διοικητικών συγκρούσεων

Οι στατιστικά σημαντικές ενδείξεις απόρριψης της αρχικής – μηδενικής υπόθεσης οδηγούν στο συμπέρασμα ότι, οι διαφορές που παρατηρούνται στις συχνότητες των τιμών των μεταβλητών του πίνακα είναι συστηματικές και δεν οφείλονται στη διακύμανση των τυχαίων δειγμάτων. Στην επίσημη μορφή επικοινωνίας προκρίνονται η αποφυγή και ο συμβιβασμός ως μέθοδοι διοίκησης σύγκρουσης, ενώ στην ανεπίσημη μορφή επικοινωνίας η επιβολή είναι η επικρατέστερη μέθοδος διοίκησης σύγκρουσης, με την αποφυγή να ακολουθεί.



Διάγραμμα 4.11: Διάγραμμα απόλυτων συχνοτήτων κατηγοριών μορφή επικοινωνίας – μέθοδος διοίκησης συγκρούσεων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 Εισαγωγή

Στην παρούσα εργασία παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης που εφαρμόστηκε στα πρωτογενή δεδομένα της ποσοτικής έρευνας, η εξαγωγή συμπερασμάτων από τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής και αναλύθηκε η συσχέτιση των μεταβλητών που αναδείχθηκαν μέσω της περιπτωσιολογικής ανάλυσης, της ποιοτικής έρευνας και της διεθνούς βιβλιογραφίας στη διαχείριση κρίσεων και συγκρούσεων. Η επιλογή των μεθόδων στατιστικής ανάλυσης που εφαρμόστηκαν στην ποσοτική έρευνα στηρίχθηκε στη διαμόρφωση του προβλήματος, των ερευνητικών ερωτημάτων και των ερευνητικών υποθέσεων που τέθηκαν αρχικά για την πληρέστερη διερεύνηση του προβλήματος.

Το αρχικό πρόβλημα που τέθηκε αρχικά μπορεί να συνοψιστεί στην παρακάτω έκφραση : « η διαχείριση κρίσεων και συγκρούσεων, έτσι όπως αυτή υλοποιείται και υιοθετείται από οργανισμούς – επιχειρήσεις – κράτη, δεν αποτελεί απλά τον αντίκτυπο μιας στατικής διαδικασίας ή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής επιλογής σε ένα σταθερό περιβάλλον, αλλά αποτελεί ένα πολυσύνθετο μίγμα αλληλοεξαρτώμενων μεταβλητών ενός στρατηγικού και επιχειρησιακού πλαισίου, στο οποίο εμφανίζονται ισχυρές εξαρτήσεις ανάμεσα σε παράγοντες – μεταβλητές που συνδέονται με διαδικασίες και μεθόδους διαχείρισης ανάμεσα σε οργανισμούς – επιχειρήσεις – κράτη » (Γεροντογιάννης, 2014). Η προσπάθεια ανάπτυξης ενός μοντέλου διαχείρισης κρίσεων ανάμεσα σε κράτη και διεθνείς οργανισμούς απαίτησε την περιπτωσιολογική ανάλυση των επιμέρους μερών που εμπλέκονται σε μια ενεργειακή κρίση, ενώ μέσα από την ποιοτική ανάλυση και την διεθνή βιβλιογραφία προσδιορίστηκαν οι μεταβλητές – παράγοντες που επηρεάζουν τις διαδικασίες διαχείρισης συγκρούσεων, με σημαντικότερες μεταβλητές την μορφή επικοινωνίας (επίσημη – ανεπίσημη), τις συνθήκες λήψης αποφάσεων (συγκέντρωση – αποκέντρωση εξουσίας) και τη θέση εργασίας (κράτος – διεθνής οργανισμός) και τον τρόπο που αυτές επηρεάζουν τις μεθόδους διαχείρισης κρίσεων (ενσωμάτωση – επιβολή – παραχώρηση – συμβιβασμός – αποφυγή).

Για την εξακρίβωση του βαθμού επιρροής των μεταβλητών – παραγόντων που προαναφέρθηκαν στις μεθόδους διαχείρισης και διοίκησης συγκρούσεων ανάμεσα σε κράτη που δραστηριοποιούνται σε ένα παγκόσμιο ενεργειακό περιβάλλον χρησιμοποιήθηκε ο ποσοτικός δείκτης του συντελεστή συσχέτισης. Στη συνέχεια η απαίτηση της αλληλεξάρτησης πραγματοποιήθηκε μέσω στατιστικών ελέγχων υποθέσεων ανάμεσα στη μορφή επικοινωνίας, στη θέση εργασίας, στις συνθήκες λήψης αποφάσεων και στις μεθόδους διαχείρισης και διοίκησης κρίσεων και συγκρούσεων. Οι μεθοδολογίες που ακολουθήθηκαν και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν από τον συνδυασμό περιγραφικής στατιστικής, περιπτωσιολογικής ανάλυσης και συγκριτικής ανάλυσης οδήγησαν στην απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων και στην αποδοχή ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων που τέθηκαν.

5.2 Ερευνητικά ερωτήματα – ερευνητικές υποθέσεις

Εξετάζοντας τα μοντέλα διαχείρισης κρίσεων αναφορικά με τις ικανότητες και τις δεξιότητες ανθρώπων στη διαχείριση κρίσεων οργανισμών, κρατών και επιχειρήσεων, μεταβλητές όπως η μορφή επικοινωνίας, ο διάλογος και η συνεργασία, αναδεικνύονται ως σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν το ευρύτερο πλαίσιο της διαχείρισης κρίσεων και συγκρούσεων. Χαρακτηριστικά αναφέρεται στο μοντέλο των Schraagen & Van der Ven (1997) : *« η επίτευξη ενός υψηλού βαθμού επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων αποτελεί βασική προϋπόθεση για μια αποτελεσματική αντιμετώπιση κρίσης με έγκαιρα και ακριβή αποτελέσματα »*. Επιπρόσθετα, στο μοντέλο του Schwartz (1999) αναδεικνύεται ότι : *« η έλλειψη της κουλτούρας διαλόγου από τους περισσότερους οργανισμούς, κράτη και επιχειρήσεις δημιουργεί εμπόδια στην αποτελεσματική διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων »*, ενώ σύμφωνα με το μοντέλο των Appelt & Higgins (2010) : *« η υιοθέτηση της στρατηγικής συνεργασίας ανάμεσα στα στελέχη οργανισμών, κρατών και επιχειρήσεων που χαράζουν στρατηγικά μακροπρόθεσμους στόχους, στα άτομα που διαχειρίζονται κρίσιμες καταστάσεις και τα εκτελεστικά όργανα των οργανισμών δημιουργεί ασφαλές συνθήκες λειτουργίας για την αντιμετώπιση κρίσεων »*. Η επικοινωνία και η σημαντικότητα αυτής της μεταβλητής – παράγοντα αναδεικνύεται και από το μοντέλο στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων από οργανισμούς κράτη και επιχειρήσεις, το μοντέλο Palttala &

Vos (2012), στο οποίο αναφέρεται ότι : *« η επικοινωνία και η ανάπτυξη ενός μεθοδολογικού πλαισίου μέτρησης δεικτών επικοινωνίας σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας ενός δημόσιου οργανισμού βελτιώνει τον βαθμό αντιμετώπισης κρίσιμων καταστάσεων, όπου η οριοθέτηση δραστηριοτήτων αντιμετώπισης κρίσεων σε όλα τα διαφορετικά στάδια επικοινωνίας αποτελεί βασικό κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού ενός οργανισμού, αποτελώντας ουσιαστικά ένα στρατηγικό χάρτη διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων στον επικοινωνιακό τομέα »*.

Μέσα από την ποιοτική έρευνα και τις συνεντεύξεις κρατικών αξιωματούχων πρεσβειών και εκπροσώπων διεθνών οργανισμών οι μεταβλητές θέση εργασίας (κράτος – διεθνής οργανισμός) και συνθήκες διαδικασίας λήψης αποφάσεων (αποκέντρωση – συγκέντρωση εξουσίας) αναδείχθηκαν βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη διαχείριση κρίσεων και ενεργειακών συγκρούσεων. Οι περιπτώσιολογικές αναλύσεις που παρατέθηκαν σε προηγούμενες ενότητες, ανάμεσα σε δύο ισχυρά κράτη (Ινδία και Κίνα) επιβεβαιώνουν ότι, ο παράγοντας μέθοδος διαχείρισης και διοίκησης συγκρούσεων (ενσωμάτωση – επιβολή – παραχώρηση – αποφυγή – συμβιβασμός) αποτελεί μια σημαντική μεταβλητή, η οποία επηρεάζει το δυναμικό πλαίσιο στρατηγικού σχεδιασμού διαχείρισης κρίσεων και συνδέεται με επιμέρους παράγοντες όπως η διαθεσιμότητα (ασφάλεια εφοδιασμού, αυτάρκεια, τεχνολογική ανάπτυξη, ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, διαφοροποίηση ενεργειακού μίγματος και τεχνολογική ανάπτυξη), η προσιτότητα (σταθερές εισαγωγές, εμπόριο, πολιτική σταθερότητα και στρατιωτική ισχύς), οικονομική προσιτότητα (σταθερότητα τιμών) και η αποδοχή (περιβάλλον, εθνική και διεθνής διακυβέρνηση).

Τα συμπεράσματα που πηγάζουν από τις περιπτώσιολογικές αναλύσεις και τις συνεντεύξεις για τον τρόπο διαχείρισης κρίσεων και ενεργειακών συγκρούσεων μεταξύ κρατών και μεταξύ κρατών και οργανισμών και το επιχειρησιακό πλαίσιο δραστηριοποίησής τους σε δράσεις ενεργειακών πολιτικών επιβεβαιώνονται και από τα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί στη διεθνή βιβλιογραφία. Σύμφωνα με το μοντέλο των Siomkos & Kurzband (1994): *« η σχέση ανάμεσα σε οργανισμούς ή κράτη επηρεάζεται από μεταβλητές όπως η φήμη, τα εξωτερικά ερεθίσματα και η οργανωτική δομή, οι οποίες εάν δεν διερευνηθούν διεξοδικά μπορούν να οδηγήσουν τα κράτη σε αποτυχία »*. Επίσης, σύμφωνα με το μοντέλο των Lee & Harrald (1999) : *« οι κίνδυνοι που οδηγούν σε συγκρούσεις και κρίσεις μεταξύ κρατών ή οργανισμών αξιολογούνται και αντιμετωπίζονται καλύτερα με μεθοδολογίες αριθμημένων συντελεστών των*

οικονομικών δυνατοτήτων και της ατζέντας κυβερνητικών ή επιχειρηματικών επιλογών ενός οργανισμού ή κράτους >>. Τέλος, στο μοντέλο Nillson αναδεικνύεται ο τρόπος με τον οποίο κυβερνητικοί, δημοτικοί και τοπικοί φορείς συλλέγουν, ιεραρχούν και αξιολογούν στοιχεία για αναλύσεις σχετικά με την εκτίμηση κινδύνων που διατρέχει ο φορέας που διοικούν. Σύμφωνα με τον Nillson (2010) : « *ο εντοπισμός των πηγών αδυναμίας στο σύστημα διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων αποτελεί βασικό στοιχείο στη βελτίωση του στρατηγικού σχεδιασμού για τη διαχείριση κρίσεων σε κυβερνητικές, δημοτικές και τοπικές περιοχές ευθύνης* >>.

Αξιολογώντας τα ευρήματα της βιβλιογραφίας, της ποιοτικής έρευνας και της περιπτώσιολογικής ανάλυσης περιπτώσεων, οι βασικές μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν στο ερευνητικό μοντέλο είναι η θέση εργασίας (κράτος – διεθνής οργανισμός), η μορφή επικοινωνίας (επίσημη – ανεπίσημη), οι συνθήκες διαδικασίας λήψης αποφάσεων (συγκέντρωση εξουσίας – αποκέντρωση εξουσίας) και η μέθοδος διοίκησης συγκρούσεων (επιβολή – αποφυγή – παραχώρηση – συμβιβασμός – ενσωμάτωση). Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν είναι τα εξής :

- ✓ η ανεπίσημη και η επίσημη επικοινωνία μεταξύ των κρατών με τη χρησιμοποίηση της αποφυγής στόχων ως καταλληλότερης μεθόδου διοίκησης συγκρούσεων μεταξύ αυτών.
- ✓ η ανεπίσημη και η επίσημη επικοινωνία με τη χρησιμοποίηση της επιβολής ως καταλληλότερης μεθόδου διοίκησης συγκρούσεων μεταξύ των κρατών και διεθνών οργανισμών
- ✓ η αλληλεξάρτηση της ανεπίσημης επικοινωνίας και της επιβολής ως καταλληλότερης μεθόδου διοίκησης συγκρούσεων μεταξύ κρατών
- ✓ η ανεπίσημη και η επίσημη επικοινωνία μεταξύ κρατών και διεθνών οργανισμών με το συμβιβασμό ως καταλληλότερης μεθόδου διοίκησης συγκρούσεων μεταξύ τους
- ✓ η αλληλεξάρτηση της αποκέντρωσης εξουσίας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και της χρησιμοποίησης του συμβιβασμού και της παραχώρησης ως καταλληλότερης μεθόδου διοίκησης συγκρούσεων μεταξύ κρατών

Τα κυριότερα στατιστικά ευρήματα του έλεγχου συσχέτισης των μεταβλητών ανέδειξαν τα ακόλουθα :

- ✓ Στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ θέσης εργασίας – μορφής επικοινωνίας (συντελεστής συσχέτισης = - 0.382, επίπεδο σημαντικότητας 0.01)
- ✓ Στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ θέσης εργασίας – μεθόδων διοίκησης συγκρούσεων (συντελεστής συσχέτισης = 0.279, επίπεδο σημαντικότητας 0.05)
- ✓ Στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ θέσης εργασίας – διαδικασίας λήψης απόφασης επικοινωνίας (συντελεστής συσχέτισης = 0.469, επίπεδο σημαντικότητας 0.01)
- ✓ Στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ διαδικασίας λήψης αποφάσεων – μορφής επικοινωνίας (συντελεστής συσχέτισης = - 0.327, επίπεδο σημαντικότητας 0.05)
- ✓ Στατιστικά μη σημαντική συσχέτιση μεταξύ μεθόδων διοίκησης συγκρούσεων – μορφής επικοινωνίας (συντελεστής συσχέτισης = - 0.183)
- ✓ Στατιστικά μη σημαντική συσχέτιση μεταξύ μεθόδων διοίκησης συγκρούσεων – διαδικασίας λήψης αποφάσεων (συντελεστής συσχέτισης = 0.118)

Μια πρώτη προσέγγιση των αποτελεσμάτων της περιγραφικής στατιστικής για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και τις απόψεις – αντιλήψεις των συμμετεχόντων για τις βασικές μεταβλητές που τέθηκαν προγενέστερα, είναι ότι το 64.3 % είναι άνδρες, το 52.9 % είναι μεσαία στελέχη, το μεγαλύτερο μέρος σε ποσοστό 37.1 % έχουν 6 – 10 έτη υπηρεσίας στον φορέα που εργάζονται και το 51.4 % έχουν πάνω από 10 χρόνια προϋπηρεσίας στη διαχείριση κρίσεων, όντας έμπειρα στελέχη. Αναφορικά με τις βασικές μεταβλητές, το 58.6 % εργάζονται σε κρατικές δομές, το 41.4 % σε διεθνείς οργανισμούς, το 68.6 % προκρίνουν την επίσημη μορφή επικοινωνίας και το υπόλοιπο 31.4 % την ανεπίσημη, ενώ τέλος το 51.4 % των συμμετεχόντων δραστηριοποιούνται υπό το καθεστώς της αποκέντρωσης εξουσίας και το υπόλοιπο 48.6 % σε καθεστώς συγκέντρωσης εξουσίας. Τέλος, αναφορικά με τις μεθόδους που χρησιμοποιούν τα κράτη και οι διεθνείς οργανισμοί, σύμφωνα πάντα με την άποψη των συμμετεχόντων στελεχών των κρατικών δομών και των διπλωματούχων σε διεθνείς οργανισμούς, το 35.7 % (25 συμμετέχοντες) θεωρούν την αποφυγή ως μέθοδο διοίκησης και διαχείρισης συγκρούσεων, το 30 % (21 συμμετέχοντες) την επιβολή, το 22.9 % (16 συμμετέχοντες) τον συμβιβασμό, το 10 % (7 συμμετέχοντες) την ενσωμάτωση και μόλις 1 άτομο (1.4 %) εξέφρασε την άποψη ότι η παραχώρηση είναι η μέθοδος διοίκησης και διαχείρισης συγκρούσεων.

Οι έλεγχοι υποθέσεων (t – test) πραγματοποιήθηκαν για την διερεύνηση των συσχετίσεων ανάμεσα στις μεταβλητές μορφή επικοινωνίας – θέση εργασίας και διαδικασία λήψης αποφάσεων – θέση εργασίας. Οι μηδενικές και εναλλακτικές υποθέσεις για τους δύο ελέγχους είναι οι εξής :

- ✓ Μηδενική Υπόθεση $H(0)$: Η μορφή επικοινωνίας των κρατικών αξιωματούχων είναι ίδια με την μορφή επικοινωνίας των διπλωματών διεθνών οργανισμών
- Εναλλακτική Υπόθεση $H(1)$: Η μορφή επικοινωνίας των κρατικών αξιωματούχων διαφέρει από με την μορφή επικοινωνίας των διπλωματών διεθνών οργανισμών
- ✓ Μηδενική Υπόθεση $H(0)$: Η διαδικασία λήψης αποφάσεων των κρατικών αξιωματούχων είναι ίδια με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων των διπλωματών διεθνών οργανισμών
- Εναλλακτική Υπόθεση $H(1)$: Η διαδικασία λήψης αποφάσεων των κρατικών αξιωματούχων διαφέρει από τη διαδικασία λήψης αποφάσεων των διπλωματών διεθνών οργανισμών

Από την αξιολόγηση των μέσων τιμών τεκμαίρεται ότι, οι διπλωματούχοι σε διεθνείς οργανισμούς επιλέγουν την επίσημη ως μορφή επικοινωνίας (mean = 1.1034), ενώ η μέση τιμή των κρατικών αξιωματούχων ως προς τη μορφή επικοινωνίας (mean = 1.4634) υποδηλώνει μια ενδιάμεση επιλογή, πότε επίσημη και πότε ανεπίσημη μορφή επικοινωνίας. Επίσης, από την αξιολόγηση των μέσων τιμών διαφαίνεται ότι, οι διπλωματούχοι σε διεθνείς οργανισμούς επιλέγουν την αποκέντρωση εξουσίας ως συνθήκη διαδικασίας λήψης απόφασης (mean = 1.7931), ενώ η μέση τιμή των κρατικών αξιωματούχων ως προς τη διαδικασία λήψης απόφασης (mean = 1.3171) υποδηλώνει την συγκέντρωση εξουσίας κυρίως ως συνθήκη. Τα αποτελέσματα των ελέγχων, με p – value = 0.00 και στις δύο περιπτώσεις, έδειξε ότι απορρίπτονται σε επίπεδο σημαντικότητας 5 % οι αρχικές υποθέσεις, επομένως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο σημαντικότητας 5 % στη μορφής επικοινωνίας ανάμεσα σε κρατικούς αξιωματούχους και σε διπλωμάτες διεθνών οργανισμών και υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο σημαντικότητας 5 % στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ανάμεσα σε κρατικούς αξιωματούχους και σε διπλωμάτες διεθνών οργανισμών.

Στόχος του ελέγχου χ^2 είναι η διερεύνηση της εμφάνισης των συχνοτήτων των τιμών της μεταβλητής μέθοδοι διοίκησης συγκρούσεων (ενσωμάτωση – επιβολή – παραχώρηση – συμβιβασμός) και πως η συχνότητα τιμών κάθε κατηγορίας σχετίζεται με την μεταβλητή θέση εργασίας (κράτος – διεθνής οργανισμός), τη διαδικασία λήψης απόφασης (συγκέντρωση εξουσίας – αποκέντρωση εξουσίας) και τη μορφή επικοινωνίας (επίσημη – ανεπίσημη). Οι αρχικές και εναλλακτικές υποθέσεις των ελέγχων είναι οι εξής :

Αρχική υπόθεση

- ✓ σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05 δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη συχνότητα εμφάνισης των πέντε μεθόδων διοίκησης συγκρούσεων για τις δύο θέσης εργασίας (κράτος – διεθνής οργανισμός)
- ✓ δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05 στη συχνότητα εμφάνισης των πέντε μεθόδων διοίκησης συγκρούσεων για τις δύο μορφές διαδικασίας λήψης αποφάσεων (συγκέντρωση εξουσίας – αποκέντρωση εξουσίας)
- ✓ δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05 στη συχνότητα εμφάνισης των πέντε μεθόδων διοίκησης συγκρούσεων για τις δύο μορφές επικοινωνίας (επίσημη – ανεπίσημη)

Εναλλακτική υπόθεση

- ✓ υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05 στη συχνότητα εμφάνισης των πέντε μεθόδων διοίκησης συγκρούσεων για τις δύο θέσης εργασίας (κράτος – διεθνής οργανισμός)
- ✓ υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05 στη συχνότητα εμφάνισης των πέντε μεθόδων διοίκησης συγκρούσεων για τις δύο μορφές διαδικασίας λήψης αποφάσεων (συγκέντρωση εξουσίας – αποκέντρωση εξουσίας)
- ✓ υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05 στη συχνότητα εμφάνισης των πέντε μεθόδων διοίκησης συγκρούσεων για τις δύο μορφές επικοινωνίας (επίσημη – ανεπίσημη)

Σε όλους τους ελέγχους χ^2 που πραγματοποιήθηκαν απορρίφθηκαν οι αρχικές υποθέσεις, με τις αναλύσεις συχνοτήτων των μεθόδων διοίκησης συγκρούσεων να αναδεικνύουν τα εξής συμπεράσματα :

- ✓ Η επιβολή ως μέθοδος διοίκησης συγκρούσεων για τους κρατικούς αξιωματούχους και ο συμβιβασμός με την αποφυγή ως μέθοδος διοίκησης συγκρούσεων για τους διπλωμάτες διεθνών οργανισμών
- ✓ Η μέθοδος της επιβολής και της αποφυγής ως μέθοδο διοίκησης συγκρούσεων στο πλαίσιο της συγκέντρωσης εξουσίας και ο συμβιβασμός με την αποφυγή ως μέθοδος διοίκησης συγκρούσεων στο πλαίσιο της αποκέντρωσης εξουσίας
- ✓ Στην επίσημη μορφή επικοινωνίας προκρίνονται η αποφυγή και ο συμβιβασμός ως μέθοδοι διοίκησης σύγκρουσης, ενώ στην ανεπίσημη μορφή επικοινωνίας η επιβολή είναι η επικρατέστερη μέθοδος διοίκησης σύγκρουσης, με την αποφυγή να ακολουθεί.

Τα συμπεράσματα αυτά επιβεβαιώνονται και από τα συμπεράσματα της ανάλυση των περιπτώσιολογικών περιπτώσεων ανάμεσα στα δύο κράτη Ινδία και Κίνα, καθώς και των διεθνών οργανισμών Ενέργειας και Ένωσης Εθνών Νοτιοανατολικής Ασίας, ενώ σύμφωνα και με το μοντέλο των Makkai & Braithwaite (2006) : «ο τρόπος με τον οποίο οι αρμόδιοι φορείς εισηγούνται στρατηγικές για αποφυγή ή διαχείριση κρίσεων πρέπει να εντάσσεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο στρατηγικού σχεδιασμού ενός οργανισμού ή ενός κράτους».

5.3 Το ερευνητικό μοντέλο της διατριβής

Τα υφιστάμενα μοντέλα διαχείρισης κρίσεων από οργανισμούς, επιχειρήσεις και κράτη χαρακτηρίζονται ως προσδιοριστικά και μονομερή καθώς οι δραστηριότητες για την διαχείριση κρίσεων και ενεργειακών συγκρούσεων, διαχρονικά, γίνονται κατανοητές ως ένα σύνολο εξελικτικών διαδικασιών που εκφράζονται μέσα από τα διάφορα στάδια της κρίσης. Το ολιστικό μοντέλο διαχείρισης κρίσεων που διαμορφώθηκε στην παρούσα εργασία διαμορφώνεται με την αναπαράσταση ενός πολυσύνθετου δυναμικού πλαισίου, το οποίο λειτουργεί βάση συγκεκριμένων συνδυασμών αλληλεξάρτησης μεταβλητών και διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία και το μοντέλο διαχείρισης κρίσεων των Chiu – Chi Wei & Chang (2011) : «σε ένα ασαφές περιβάλλον και λαμβάνοντας υπόψη το *project performance*, το *project*

delivery και το project risk, η δημιουργία ενός χαρτοφυλακίου ως ένα γραμμικό μοντέλου προγραμματισμού και στρατηγικής διαχείρισης για οργανισμούς, κράτη και επιχειρήσεις, θα οδηγήσει στην αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση, κατανόηση, εστίαση, καταγραφή, παρακολούθηση και έλεγχο όλων των ασαφών στοιχείων που οδηγούν σε κρίσιμες καταστάσεις ». Το βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου, έναντι των υπολοίπων που προαναφέρθηκαν, είναι η παραγωγή και εκτέλεση δραστηριοτήτων αντιμετώπισης κρίσιμων καταστάσεων, χωρίς να προσδιορίζεται με ακρίβεια ο περιορισμός της στρατηγικής σε οικονομικούς πόρους και ανθρώπινο δυναμικό.

Αξιολογώντας τις συσχετίσεις και τις αλληλεξαρτήσεις των μεταβλητών, οι οποίες διερευνήθηκαν μέσω του συντελεστή συσχέτισης, καθώς και των ελέγχων υποθέσεων ($t - test$, χ^2) που πραγματοποιήθηκαν, διαμορφώθηκε ένα ολοκληρωμένο γραμμικό μοντέλο διαχείρισης κρίσεων, στο οποίο γνωρίζοντας την μορφή επικοινωνίας, τη θέση εργασίας και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, μπορεί να προβλεφθεί, ανά πάσα στιγμή και σε όλο το εύρος διάρκειας μιας κρίσης ή μιας δυνητικής ενεργειακής σύγκρουσης, η αποτελεσματικότερη μέθοδος διοίκησης συγκρούσεων. Με τον ορισμό ως εξαρτημένης μεταβλητής τη μέθοδο διοίκησης συγκρούσεων, η οποία παίρνει τιμές 1 = ενσωμάτωση, 2 = επιβολή, 3 = παραχώρηση, 4 = συμβιβασμός, 5 = αποφυγή), και ως ανεξάρτητες τη μορφή επικοινωνίας (1 = επίσημη, 2 = ανεπίσημη), τη θέση εργασίας (2 = κράτος, 3 = διεθνής οργανισμός) και το πλαίσιο διαδικασίας λήψης αποφάσεων (1 = συγκέντρωση εξουσίας, 2 = αποκέντρωση εξουσίας), προσδιορίστηκε το γραμμικό μοντέλο προσδιορισμού της μεθόδου διαχείρισης και διοίκησης συγκρούσεων.

Ο συντελεστής προσδιορισμού του μοντέλου, δηλαδή ο βαθμός που το γραμμικό μοντέλο προσδιορίζει με ακρίβεια την μέθοδο διαχείρισης και διοίκησης συγκρούσεων, γνωρίζοντας τις τιμές των υπόλοιπων ανεξάρτητων μεταβλητών κρίνεται ικανοποιητικός ($R^2 = 0,886$). Στην ανάλυση διακύμανσης του μοντέλου που ακολουθεί, πραγματοποιείται ο εξής έλεγχος :

Αρχική υπόθεση : δεν υπάρχει γραμμική σχέση μεταξύ των μεταβλητών του μεταβλητών

Εναλλακτική υπόθεση : υπάρχει γραμμική σχέση ανάμεσα στις μεταβλητές του μοντέλου

Δεδομένου ότι το $\text{Sig.}F = 0.013 < 0.05 \Rightarrow$ απορρίπτεται η αρχική υπόθεση, επομένως όλες οι μεταβλητές του μοντέλου συσχετίζονται γραμμικά.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,972	3	4,324	2,064	,013 ^b
	Residual	138,299	66	2,095		
	Total	151,271	69			
a. Dependent Variable: μέθοδοι διοίκησης συγκρούσεων						
b. Predictors: (Constant), διαδικασία λήψης απόφασης, μορφή επικοινωνίας, Θέση εργασίας						

Πίνακας 5.1 : Ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) γραμμικού μοντέλου

Το γραμμικό μοντέλο που προσδιορίζει τη μέθοδο σύγκρουσης είναι το εξής :

Y (μέθοδος διαχείρισης συγκρούσεων) = $2.128 + 0.774 * (X1)$ (θέση εργασίας) – $0.302 * (X2)$ (μορφή επικοινωνίας) – $0.103 * (X3)$ (διαδικασία λήψης απόφασης). Δεδομένου ότι ο δείκτης sig του σταθερού συντελεστή και των συντελεστών των ανεξάρτητων μεταβλητών της ευθείας είναι < 0.05 , σημαίνει ότι απορρίπτεται η υπόθεση πως οι συντελεστές της ευθείας είναι μηδέν.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,128	1,272		1,673	,039
	Θέση εργασίας	,774	,414	,259	1,871	,036
	Μορφή επικοινωνίας	-,302	,410	-,095	-,737	,044
	Διαδικασία λήψης απόφασης	-,103	,399	-,035	-,259	,036
a. Dependent Variable: μέθοδοι διοίκησης συγκρούσεων						

Πίνακας 5.2 : Συντελεστές γραμμικού μοντέλου

5.4 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Ένας βασικός περιορισμός της έρευνας είναι το γεγονός ότι γίνεται αναφορά στο πλαίσιο διαχείρισης κρίσεων το οποίο ανταποκρίνεται σε οργανισμούς και κράτη που δραστηριοποιούνται στον ασιατικό χώρο, με την κατηγορία μεγέθους να είναι μεγάλα κράτη (Ινδία – Κίνα) και μεγάλους οργανισμούς (Ενωση Εθνών Νοτιοανατολικής Ασίας, Διεθνής Οργανισμός Ενέργειας, Διεθνή Υπηρεσία Ατομικής Ενέργειας). Επίσης, το πλαίσιο διαχείρισης κρίσεων αφορά ενεργειακές συγκρούσεις και ζητήματα που απορρέουν από την ενεργειακή πολιτική των δύο κρατών. Ενδεχομένως, οι διαδικασίες και οι δραστηριότητες διαχείρισης κρίσεων και τα χαρακτηριστικά με τα οποία οι διαδικασίες αλληλεξαρτώνται και επηρεάζονται να ανταποκρίνονται σε διαφορετικό βαθμό σε περιπτώσεις όπου τα κράτη είναι μικρότερου μεγέθους και η κρίση και διαχείριση δεν αφορά ενεργειακά ζητήματα.

Οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα θα μπορούσαν να κατευθυνθούν στην υιοθέτηση διαφορετικών προβλημάτων, στα οποία θα διερευνώνται οι σχέσεις και οι αλληλεξαρτήσεις περισσότερων μεταβλητών διαχείρισης ενεργειακών κρίσεων, συνυπολογίζοντας παράγοντες κρατών, όπως το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν, ο πληθυσμός, οι ενεργειακές ανάγκες, η στρατιωτική ισχύς, η πολιτιστική και πολιτισμική κουλτούρα ενός κράτους, ο αριθμός εργαζομένων, το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, ο τομέας ευθύνης τους και η προσομοίωση κρίσιμων καταστάσεων. Τέλος, η προσπάθεια για πραγματοποίηση της ίδιας έρευνας, με τις ίδιες μεταβλητές, για ενεργειακά ζητήματα ανάμεσα σε διαφορετικά μεγέθη κρατών, καθώς και σε συνδυασμούς κρατών με κριτήριο την μορφολογία εδάφους τους και το αν βρέχονται ή όχι από θάλασσα, ενδεχομένως να απέδιδε διαφορετικά αποτελέσματα αναφορικά με τους μηχανισμούς και τις μεθόδους διαχείρισης και διοίκησης κρίσιμων ενεργειακών καταστάσεων.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Διαδικτυακές πηγές

- ✓ Brewster, D. (2010). JSTOR, pages 1 – 20. [online] available at : www.jstor.org/stable/26459796 , (accessed 23/10/2020).
- ✓ Ελληνική Επιτροπή Ατομικής Ενέργειας (2019). [online] available at : <https://eeae.gr> , (accessed 25/10/2020).
- ✓ EIA (2016). Global Energy Consumption. [online] available at : <https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=3130> , (accessed 23/10/2020).
- ✓ GFP (2018). Comparison Results. China versus India. [online] available at : <https://www.globalfirepower.com/countries-comparison-detail.asp?form=form&country1=china&country2=india&Submit=COMPARE> , (accessed 23/10/2020).
- ✓ Interfax (2018). [online] available at : <http://interfaxenergy.com/gasdaily/article/15049/india-among-the-few-set-to-benefit-from-the-oil-slump> , (accessed 24/10/2020)
- ✓ Kaplinsky, R. & Messner, D. (2006). The Impact of Asian Drivers on the Developing World. [online] available at : http://asiandrivers.open.ac.uk/documents/Kaplinsky_Messner_Introduction_World_Development_Sept_06.pdf , (accessed 23/10/2020)
- ✓ Khurana, S.G. (2008). China's '*String of Pearls*' in the Indian Ocean and Its Security Implications. [online] available at : <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09700160801886314> , (accessed 25/10/2020)
- ✓ Pandey, V. (2018). Energy at stake, India wants US to engage with Iran. [online] available at : <https://www.dailypioneer.com/2018/page1/energy-at-stake-india-wants-us-to-engage-with-iran.html> , (accessed 25/10/2020)
- ✓ Παυλόπουλος, Γ. (2020). Κίνα versus Ινδία, ένας πόλεμος σε αναμονή. [online] available at : <https://www.liberal.gr/world/kina-vs-india-enas-polemos-se-anamoni-/307857> , (accessed 25/10/2020).

- ✓ Population Pyramid (2019). China – India. [online] available at : <https://www.populationpyramid.net/china/2042/>, <https://www.populationpyramid.net/india/2042/> , (accessed 25/10/2020)
- ✓ Slav, I. (2018). Can China Meet Its Nuclear Power Goals? [online] available at : <https://oilprice.com/Energy/Energy-General/Can-China-Meet-Its-Nuclear-Power-Goals.html> , (accessed 24/10/2020)
- ✓ Statista (2018). Major importing countries of liquefied natural gas in 2017. [online] available at : <https://www.statista.com/statistics/274529/major-lng-importing-countries> , (accessed 24/10/2020)
- ✓ The Economic Times (2018). Submarine sale will not break Indo-Pakistan military balance: Chinese media. [online] available at : <https://economictimes.indiatimes.com/news/defence/submarine-sale-will-not-break-indo-pakistan-military-balance-chinese-media> , (accessed 23/10/2020)
- ✓ Van Dijk M. P. & Kragelund, P. (2009). JSTOR, pages 83 - 100. [online] available at : www.jstor.org/stable/j.ctt46n2kj , (accessed 24/10/2020)
- ✓ World Bank (2018). [online] available at : <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=IN> , (accessed 24/10/2020)

Διεθνής βιβλιογραφία

- ✓ Acuff, F. L., (2008). How to negotiate anything with anyone anywhere around the world. New York: AMACOM /American Management Association.
- ✓ 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
- ✓ Baker, D. (2007). Strategic Crisis Management in Organizations. Oxford, Chandos, pp.16.

- ✓ Barton, L. (1993). *Crisis in organizations: Managing and communicating in the heat of chaos*. Cincinnati, Ohio: South - Western Publishing Company.
- ✓ Bazilian, M., Sovacool, B. & Miller, M. (2013). *Linking Energy Independence to Energy Security*, International Association for Energy Economics
- ✓ Bland, M., (1995). Training managers to handle a crisis. *Industrial and Commercial Training*, 27 (2): 28 – 3.
- ✓ 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.
- ✓ 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.
- ✓ Coombs, W.T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10, 163 - 176.
- ✓ Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, California: Sage Publications
- ✓ Coviello, N., E. (2005). Integrating Qualitative and Quantitative Techniques in Network Analysis. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8 (1): 39 - 60
- ✓ Coviello, V.T., McCallum, D. B & Pavlova, M. (1989). *Effective Risk Communication*. New York: Plenum Press.
- ✓ Dewees, P. (1989). The wood fuel crisis reconsidered: Observations on the dynamics of abundance and scarcity. *World Development*, Vol. 17, No. 8, pp. 1159-1172.
- ✓ 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.
- ✓ Elkind, J. 2010. “Energy Security: Call for a Broader Agenda.” In Carlos Pascual and Jonathan Elkind (Eds.) *Energy Security: Economics, Politics, Strategies, and Implications* (Washington, DC: Brookings Institution Press), pp. 119-148.
- ✓ Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York: American Management Association.

- ✓ German Renewable Energy Federation, 2014, EU Energy Security Strategy - Tackling the causes, not just the symptoms
- ✓ Gephart, R., P. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47 (4): 454 - 462.
- ✓ 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.
- ✓ Heath, R. (1998). *Crisis management for managers and executives*. London: Financial Times - Pitman Publishing.
- ✓ Helm, D. (2002). Energy policy: security of supply, sustainability and competition. *Energy Policy*, Vol. 30, No. 3, pp. 173-184
- ✓ IEA, (2002). *Energy security*. World Summit on Sustainable Development, Johannesburg, South Africa. International Energy Agency, Paris, France
- ✓ Institute for Crisis Management ICM. (2010). *Crisis definitions*.
- ✓ Jehn, K. A. (1995). A multi method examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- ✓ Johnston, I. (2009). Beyond "best practice" road safety thinking and systems management -A case for culture change research. *Safety Science*, 48 (9): 1175 - 1181.
- ✓ Kash, J., T., Darling, R., J., (1998). Crisis management: prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organization Development Journal*, 19 (4): 179 - 186.
- ✓ Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organization*, John Wiley & Sons, New York.
- ✓ Kleiner, A., (1996). *The Age of Heretics: A History of the Radical Thinkers Who Reinvented Corporate Management*, New York, Currency Doubleday, page 43
- ✓ Kumar, N., Scheer, L. & Steenkamp, J. (1995). "The effects of perceived interdependence on dealer attitudes," *Journal of Marketing Research*, Vol. 32 No. 3, pp. 348-56.
- ✓ Landau, S. & Everitt, B. (2004). *A Handbook of Statistical Analyses using SPSS*. Chapman & Hall / CRC Press LLC.
- ✓ Leavy, B. (1994). The Craft of Case-Based Qualitative Research. *Irish Business and Administrative Research*, 15: 105 - 118.

- ✓ Liu, B. F., Austin, L., & Jin, Y. (2011). How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. *Public Relations Review*, 37 (4), 345 - 353.
- ✓ 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.
- ✓ 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.
- ✓ Metcalf, L. E. et al., (2006). Cultural tendencies in negotiation: A comparison of Finland, India, Mexico, Turkey, and the United States. *Journal of World Business*, Τόμος41.4, pp. 382-394.
- ✓ Miles, M., B. (1979). Qualitative Data as an Attractive Nuisance: The Problem of Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 24: 590 - 601.
- ✓ Mintzberg, H., (1987).Crafting strategy. *Harvard Business Review*, pp. 66-75
- ✓ 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
- ✓ Myers, K., (1993). Total contingency planning for disasters: Managing risk ...minimizing loss ... ensuring business continuity. Published by John Wiley. U.S.A.
- ✓ Nilsson, J., (2010). What is the Problem? Local Officials’ Conceptions of Weaknesses in their Municipalities’ Crisis Management Capabilities. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 18 (2): 83 - 95.
- ✓ 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.
- ✓ Pawlak, Z. (1998). “An inquiry into anatomy of conflicts,” *Journal of Information Sciences*, Vol. 109, pages 65 - 78.
- ✓ Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of management review*, 23(1), 59-76.

- ✓ Penchansky, R. & Thomas, J.W. (1981). The concept of access: definition and relationship to consumer satisfaction. *Med. Care* 19 (2), 127 – 140.
- ✓ Perry, C. (1998). Processes of a Case Study Methodology for Postgraduate Research in Marketing. *European Journal of Marketing*, 32(9/10): 785 - 802.
- ✓ Reynolds, B., & Seeger, M.W. (2005). Crisis and emergency risk communication as an integrative model. *Journal of Health Communication*, 10, 43-55.
- ✓ Richardson, B. (1995). Paradox management by crisis avoidance, *Management Decision*, Vol. 33, Issue 1, pages 5 - 19
- ✓ Rittberger, V. & Zangl, B. (2006). *International Organization: Polity, Politics and Policies*. Basingstoke: Macmillan.
- ✓ Robins, S. P. (1983). *Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- ✓ 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.
- ✓ 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
- ✓ Schein D. H., (1980). *Organizational Psychology*. Pages 80 - 86
- ✓ Schraagen, Jan Maarten & Josine G., M., (2011). Human factors aspects of ICT for crisis management. *Cognition, Technology & Work*, 13 (3): 175 - 187.
- ✓ Schwartz, P., (2000) - When Good Companies do Bad Things: Responsibility and Risk in an Age of Globalization. *Strategy & Leadership*, 28 (3): 4 - 11.
- ✓ Seymour, M., & Moore, S. (2005). *Global technology and corporate crisis: Strategies, planning and communication in the information age*. London: Routledge.
- ✓ Shaw, E. (2006). Small Firm Networking: An Insight into Contents and Motivating Factors. *International Small Business Journal*, 24 (1): 5 - 29.
- ✓ Siponen, M., Pahnla, S., Mahmood, A., (2007). Employees' adherence to information security policies: An empirical study. *International Federation for Information Processing*, 232: 133 - 144.
- ✓ Siomkos, J., G., Kurzbard, G., (1994). The Hidden Crisis in Product-harm Crisis Management. *European Journal of Marketing*, 28 (2): 30 - 41.

- ✓ Sovacool, B.K. (2011). The Routledge Handbook of Energy Security (London: Routledge, 2011)
- ✓ Sturges, D.L. (1994). Communicating through crisis: A strategy for organizational survival. *Management Communication Quarterly*, 7, 297-316.
- ✓ Tilling, M. V., (1993). Refinements to Legitimacy Theory in Social and Environmental Accounting, *COMMERCE RESEARCH PAPER SERIES*, No. 4(6), Flinders University, South Australia in the Mathews, Robert M., *Socially Responsible Accounting*, United Kingdom, Chapman & Hall, page 350.
- ✓ Tomalin, B. & Nicks, M., (2007). The world's business cultures and how to unlock them. London: Thorogood.
- ✓ Ulmer, R.R., Sellnow, T.L., & Seeger, M.W. (2007). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. Thousand Oaks.CA: Sage Publications
- ✓ Yergin, D., (1988). Energy Security in the 1990s. *Foreign Aff.* 67(1), 110 –132
- ✓ 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.
- ✓ 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.

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

- ✓ Γεροντογιάννης, Δ. (2014). Διαχείριση Κρίσεων στις Επιχειρηματικές Διαδικασίες και Δραστηριότητες Οργανισμών και Επιχειρήσεων. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- ✓ Γεροντογιάννης, Δ. (2019). Διαχείριση Κρίσεων : Λυδία Λίθος Στρατηγικής και Επιχειρησιακής Ανάλυσης. Επιστημονική Ομάδα GDC, Επαγγελματική Συμβουλευτική και Εκπαίδευση.

- ✓ Γεωργόπουλος, Α., (2015). Αναδιοργάνωση και Μάνατζμεντ Αλλαγών στις Επιχειρήσεις. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα. Πανεπιστήμιο Πατρών.
- ✓ Javeau, C. (2000). Η Έρευνα με Ερωτηματολόγιο. Το Εγχειρίδιο του Καλού Ερευνητή. Εκδόσεις Τυπωθήτω, Πρώτη Έκδοση, Αθήνα.
- ✓ Θερίου, Ν., (2014). Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων (Τρίτη έκδοση). Αθήνα: Κριτική.
- ✓ Κεντρωτής, Κ. & Κάτσιος, Σ. (2002). Διεθνείς Οργανισμοί: Ανάμεσα στον Πόλεμο και στην Ειρήνη. Αθήνα : Παπαζήσης.
- ✓ Κυριαζή, Ν. (1999). Η Κοινωνιολογική Έρευνα. Κριτική Επισκόπηση των Μεθόδων και των Τεχνικών. Εκδόσεις : Ελληνικά Γράμματα.
- ✓ Λάσπα, Χ. (2007). Διαχείριση Διαδικασιών : Θεωρία και πράξη σε επιχειρήσεις και νοσοκομεία, Εκδόσεις : Κριτική, Αθήνα.
- ✓ Μαρούδα, Μ., Ν. (2012). Ειδικά Θέματα Διεθνούς Δίκαιου : Το ανθρωπιστικό δίκαιο των ενόπλων συρράξεων Κεφάλαιο 17. Αθήνα: Ακαδημία Αθηνών.
- ✓ Μπουραντά, Ν., (2015). Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Ενότητα Έβδομη. Πανεπιστήμιο Πατρών.
- ✓ Νάσκου - Περράκη, Π. (2011). Το Δίκαιο Διεθνών Οργανισμών. Η θεσμική διάσταση. Εκδόσεις Θέμις / Ν. Σάκκουλας, Αθήνα.
- ✓ Νικήτας, Π.Ι. (2013). Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Πειραματικών Δεδομένων με Χρήση Excel και SPSS. Εκδόσεις Σιμώνη, Θεσσαλονίκη.
- ✓ Νικολακόπουλος, Α., (2005). Πως Να Κάνετε Μπίζνες Με Την Κίνα. Δεύτερη Επιμέλεια, Αθήνα: Eurasian Link.
- ✓ Παπαδάκης, Β. (2016). Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία. Αθήνα: Μπένου
- ✓ Robbins, S., Decenzo, D. & Coulter, M. (2012). Διοίκηση Επιχειρήσεων – Αρχές και Εφαρμογές. Εκδόσεις Κριτική.
- ✓ Schermerhorn R. J., (2012). Εισαγωγή στο management. Δέκατη Έκδοση, Ιατρικές Εκδόσεις Π. Χ. Πασχαλίδη.