



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
(ΨΗΦΙΑΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ)**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Τίτλος εργασίας

**Το προφίλ του σύγχρονου στελέχους στη διοίκηση και διαχείριση
ανθρώπινων πόρων, σε ψηφιακό περιβάλλον.**

Συγγραφείς

Όνοματεπώνυμο:

Βασίλειος Χρ. Περουκανέας Α.Μ.19034

Νικόλαος Γ. Σαντοριναίος Α.Μ. 19036

Επιβλέπων:

Όνοματεπώνυμο

Ιωάννης Σαλμόν

Αθήνα, 10/2021



UNIVERSITY OF WEST ATTICA
SCHOOL: ADMINISTRATIVE, FINANCIAL AND
SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT: BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION
DIGITAL BUSINESS (MBA)

Diploma Thesis

**Modern executive's profile in administration and management of
human resources, in digital environment**

Student name and surname:

Vasileios Chr. Peroukaneas R.N. 19034

Nikolaos G. Santorinaios R.N. 19036

Supervisor name and surname:

Ioannis Salmon

Athens, 10/2021

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**Το προφίλ του σύγχρονου στελέχους στη διοίκηση και διαχείριση
ανθρώπινων πόρων, σε ψηφιακό περιβάλλον**

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή
Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι
Εξεταστική Επιτροπή:

Α/ α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	ΙΩΑΝΝΗΣ ΣΑΛΜΟΝ	ΑΝΑΠΛ. ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	
2	ΣΠΥΡΙΔΩΝ ΓΚΟΥΜΑΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	
3	ΧΡΗΣΤΟΣ ΚΥΤΑΓΙΑΣ	ΕΠΙΚ. ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

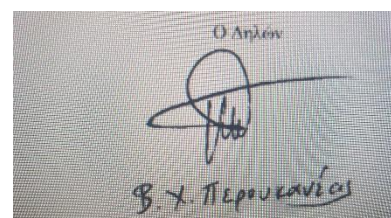
Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Βασίλειος Περουκανέας του Χρήστου, με αριθμό μητρώου 19034 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών MBA Digital Business του Τμήματος διοίκησης της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

**Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.*

Ο Δηλών



Ο Δηλών
Β. Χ. Περουκανέας

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ


Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Νικόλαος Σαντοριναίος του Γεωργίου, με αριθμό μητρώου 19036 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών MBA Digital Business του Τμήματος διοίκησης της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

**Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.*

Ο Δηλών



ΝΙΚΟΛΑΟΣ Γ. ΣΑΝΤΟΡΙΝΑΙΟΣ

Όνοματεπώνυμο /Ιδιότητα

Ψηφιακή Υπογραφή Επιβλέποντα

Πρόλογος

Η πολυετής παρουσία μας στον Τραπεζικό χώρο, μας έχει φέρει πολύ κοντά σε καταξιωμένα στελέχη από το ευρύτερο φάσμα του επιχειρηματικού κόσμου. Στελέχη με ήθος, ικανότητες και διαπιστευτήρια στο επαγγελματικό στερέωμα. Αυτό μας γέννησε την ανάγκη να αποκτήσουμε πρόσβαση στη ρητή γνώση ενός τίτλου σπουδών, ικανού να συμπληρώσει τις εμπειρίες που έχουμε αποκομίσει έως τώρα στην καριέρα μας. Προκαταβολικά, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε όλα τα στελέχη που μοιράστηκαν μαζί μας γνώσεις, εμπειρίες και πληροφορίες ικανές να αποτελέσουν σημαντική παρακαταθήκη, όχι μόνο για εμάς, αλλά για όλα τα ανερχόμενα μελλοντικά στελέχη. Επιπροσθέτως, οι ευχαριστίες μας δεν θα μπορούσαν να περιγράψουν την ευγνωμοσύνη που νιώθουμε για τον Καθηγητή μας και Επιβλέποντα της έρευνας μας, κο Ιωάννη Σαλμόν, καθώς η προσφορά του σε εμάς δεν περιορίστηκε μόνο στη μεταλαμπάδευση της γνώσης, αλλά και στον εξανθρωπισμό μας.

Προσωπικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω το συνάδελφο και συμφοιτητή μου, Νίκο, για την επιμονή του να ξεκινήσουμε συγχρονισμένα και MAZI σε αυτήν τη νέα σπουδαστική αφετηρία,
ευχαριστώ τη σύζυγό μου για την υπομονή, την ενθάρρυνση και την ακαδημαϊκή της υποστήριξη όποτε το χρειαζόμουν,
ευχαριστώ την οικογένειά μου, διαχρονικό φάρο στη ζωή μου,
ευχαριστώ την κα Λαμπροθέα,
ευχαριστώ την Alpha Bank
και τέλος,
ευχαριστώ όλους όσοι εμπνέουν καθημερινά τους συνανθρώπους μας για να κατακτήσουν νέες κορυφές στη ζωή τους.

“Never say never, because limits like fears are often just an illusion”.

Βασίλειος Χρ. Περουκανέας

Από τη μεριά μου θα ήθελα να ευχαριστήσω βαθιά τον πολύ καλό φίλο και συνάδελφο Βασίλη, για την αμέτρητη συμπαράσταση, βοήθεια και κατανόηση που έδειξε σε όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μας αλλά και στην εκπόνηση αυτής της έρευνας, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου η οποία υπήρξε ένα ανεκτίμητο στήριγμα για μένα από την αρχή των σπουδών μέχρι σήμερα.

“Η παιδεία, καθάπερ ευδαίμων χώρα, πάντα τ’ αγαθά φέρει”.

Νικόλαος Γ. Σαντοριναίος

Εισαγωγή

Το θέμα μας σχετίζεται με την αναζήτηση των αρχών και ικανοτήτων των στελεχών επιχειρήσεων που ασκούν διοίκηση τη σύγχρονη εποχή και είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τις προκλήσεις που γεννά ο ψηφιακός μετασχηματισμός που συντελείται. Πολλώ δε μάλλον, κατά την τρέχουσα χρονική συγκυρία, όπου λόγω COVID-19 (corona virus disease) η διοίκηση και διαχείριση ανθρωπίνων πόρων πραγματοποιείται εξ' αποστάσεως από μεγάλο αριθμό στελεχών σε πολλές επιχειρήσεις. Επιπροσθέτως, θα ερευνηθεί ο ρόλος του ηγέτη και η συμβολή του στην επαγγελματική ικανοποίηση του προσωπικού, καθώς και οι δράσεις του ως προς το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ακόμη θα μελετηθεί η ικανότητα του στελέχους να προετοιμάζει νέα στελέχη, μεταλαμπαδεύοντάς τους ρητή γνώση και εμπειρία, καθώς και κατά πόσον το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης του βελτιώνει την απόδοση της ομάδας που κατευθύνει και συνεργάζεται. Η νέα μορφή εργασίας, η τηλεργασία, ενδεχομένως να μας προσφέρει νέα δεδομένα σχετικά με την επικρατούσα αντίληψη για το ρόλο της ηγεσίας, ειρήσθω εν παρόδω, μακριά από το φυσικό περιβάλλον εργασίας. Συμπληρωματικά, θα γίνει προσπάθεια σκιαγράφησης του προφίλ του σύγχρονου στελέχους μέσα από μία διαδικασία σύνθεσης δεδομένων μεταξύ σημαντικών executives και managers που δραστηριοποιούνται στην επικράτεια και οι οποίοι έχουν να επιδείξουν εχέγγυα ήθους και ικανότητας στον τομέα της διοίκησης και διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.

Λέξεις κλειδιά: Ηγεσία, Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Εξουθένωση, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, μετά-COVID εποχή, OCB, ESG.

Περιεχόμενα

I. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1. Η έννοια της ηγεσίας και το κατάλληλο στυλ ηγέτη.....	16
1.1 Ηγεσία - ορισμός.....	16
1.2 Ηγεσία - θεωρίες.....	20
1.3 Ηγεσία - έρευνες.....	22
1.4 Στυλ ηγεσίας.....	24
1.4.1 Αυθεντικό στυλ ηγεσίας.....	24
1.4.2 Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας.....	25
1.4.3 Συναλλακτικό στυλ ηγεσίας.....	27
1.4.4 Συμμετοχικό (Δημοκρατικό) στυλ ηγεσίας.....	29
1.4.5 Ελευθεριάζον στυλ ηγεσίας.....	30
1.5 Ο Ηγέτης σε ρόλο καθοδηγητή (leader as a coach).....	31
1.5.1 Η περίπτωση του CEO της Carlsberg Group.....	32

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2. Ανθρώπινοι πόροι.....	34
2.1 Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π.) - Human Resources Management (HRM).....	34
2.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	35
2.3 Θεμελιώδεις θεωρίες Δ.Ο.Π.....	36
2.3.1 Edward Deming.....	36
2.3.2 Joseph Juran.....	39
2.3.3 Phillip Crosby.....	40
2.3.4 Armand Feigenbaum.....	40
2.3.5 Kaoru Ishikawa.....	40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3. Συναισθηματική νοημοσύνη - εννοιολογική προσέγγιση.....	42
3.1 Ο ρόλος και η σημαντικότητα στη διοίκηση.....	42
3.2 Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη (QE).....	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4. Ψηφιακή εποχή.....	48
4.1 Ψηφιακός Μετασχηματισμός.....	48
4.2 Υπολογιστικό Νέφος (Y.N.) - Cloud Computing (C.C.).....	49
4.3 Ευέλικτη μεθοδολογία - Agile.....	51
4.4 Ηγεσία και Ψηφιακός Μετασχηματισμός.....	52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

5. Θεωρίες παρακίνησης των εργαζομένων.....	55
5.1.1 Η πυραμίδα των αναγκών (Maslow).....	55
5.1.2 Η θεωρία των δύο παραγόντων (Herzberg).....	56
5.1.3 Η θεωρία των αναγκών (McClelland).....	57
5.1.4 Η θεωρία των προσδοκιών (Vroom).....	58
5.1.5 Η θεωρία X&Y (McGregor).....	58
5.1.6 Η θεωρία περί καθορισμού στόχου (Locke).....	59
5.2 Επιχειρηματική ηθική και ηθική εργασίας.....	61

5.3 OCB (organisational citizenship behaviour).....	63
--	-----------

5.4 Απόδοση εργασίας.....	64
----------------------------------	-----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

6. Η μετά COVID εποχή.....	66
-----------------------------------	-----------

6.1 Η μετά-COVID εποχή από τη σκοπιά της εργασίας.....	66
---	-----------

6.2 Ο middle manager στη μετά COVID εποχή.....	68
---	-----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

7. Ο ρόλος της επαγγελματικής ικανοποίησης και της επαγγελματικής εξουθένωσης ως προς τη δέσμευση εργασίας.....	70
--	-----------

7.1 Επαγγελματική ικανοποίηση.....	70
---	-----------

7.2 Η συνδρομή του επιβλέποντος στο ευ ζειν του εργαζομένου.....	72
7.3 Επαγγελματική εξουθένωση.....	75
7.4 Δέσμευση σταδιοδρομίας (Career commitment).....	76
7.5 Δέσμευση εργασίας (Work engagement).....	77
7.6 Εργασιακή δέσμευση και επαγγελματική ικανοποίηση.....	79

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ

8. Επιχειρηματική αειφορία.....	81
8.1 ESG και CSR.....	81
8.2 ESG και Διοίκηση.....	84
8.3 Η Γενιά Z / iGeneration και Ηγεσία.....	85

II. ΕΡΕΥΝΑ

1 Μεθοδολογία.....	87
2 Δείγμα.....	87
3 Ερευνητικά ερωτήματα.....	89
4 Ευρήματα.....	90

4.1 Αποτελέσματα συνεντεύξεων.....90

4.2 Απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα.....117

5 Συμπεράσματα.....131

I. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

1 Ξενόγλωσση.....132

2 Ελληνόγλωσση.....138

I. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1. Η έννοια της ηγεσίας και το κατάλληλο στυλ ηγέτη

Η ηγεσία είναι μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής, στην οποία ο ηγέτης αναζητά τη συμμετοχή (εθελοντική) των υφισταμένων σε μια προσπάθεια επίτευξης των στόχων του οργανισμού. Ένας ηγέτης μπορεί να οριστεί ως το άτομο το οποίο αναθέτει ή επηρεάζει άλλους να ενεργήσουν έτσι ώστε να επιτευχθούν προκαθορισμένοι στόχοι. Οι σημερινοί οργανισμοί / επιχειρήσεις χρειάζονται αποτελεσματικούς ηγέτες που κατανοούν τις πολυπλοκότητες, του ταχέως μεταβαλλόμενου παγκόσμιου περιβάλλοντος. Εάν η εργασία είναι άρτια δομημένη και ο ηγέτης έχει καλή σχέση με το σύνολο των εργαζομένων, η αποτελεσματικότητα θα είναι υψηλή

1.1 Ηγεσία - ορισμός

Σύμφωνα με την έρευνα του Rost, ηγεσία είναι η καλή διαχείριση (Rost, 1991). Μια πιο διεισδυτική δήλωση της ίδιας προσέγγισης της ηγεσίας είναι σύμφωνα με τον ερευνητή πως, η ηγεσία είναι «υπέροχοι» άντρες και γυναίκες με ορισμένα ενδεδειγμένα χαρακτηριστικά, οι οποίοι επηρεάζουν τους ακολούθους τους ώστε να κάνουν αυτό που οι ηγέτες επιθυμούν για να επιτύχουν σαν ομάδα τους οργανωτικούς στόχους που αντικατοπτρίζουν την αριστεία που ορίζεται ως κάποιου είδους υψηλότερο επίπεδο αποτελεσματικότητας (Rost, 1991). Η παραπάνω δήλωση ενσωματώνει έναν σημαντικό αριθμό θεωρητικών κινημάτων ως προς την

ηγεσία τον 20ο αιώνα σε μία ολιστική κατανόηση της έννοιας της και αποτελεί ακρογωνιαίολίθο στην προσέγγισή της κατά τη βιομηχανική εποχή (Rost, 1991). Προχωρώντας την έρευνά του, μας δίνει έναν ακόμα πιο κατατοπιστικό ορισμό. Η ηγεσία, αναφέρει, είναι μια σχέση επιρροής αλλά και συνεργασίας μεταξύ ηγετών και των συνεργατών τους, που σκοπεύουν να φέρουν πραγματικές αλλαγές που αντανακλούν τους σκοπούς που διατηρούνται αμοιβαία και στις δύο πλευρές (Rost, 1991). Ο ορισμός της ηγεσίας περιλαμβάνει τέσσερα βασικά στοιχεία. Και τα τέσσερα από αυτά τα στοιχεία είναι απαραίτητα, που σημαίνει ότι όλα πρέπει να δίνουν στίγμα εάν υπάρχει σχέση, που λέγεται ηγεσία. Τόσο οι μελετητές όσο και οι εφαρμοστές, οι ηγέτες εν προκειμένω, θα πρέπει να μπορούν να χρησιμοποιούν αυτά τα τέσσερα στοιχεία για να διακρίνουν την ηγεσία από τις άλλες ανθρώπινες σχέσεις και συμπεριφορές που χρησιμοποιούνται για έλεγχο και διοίκηση, ειδικά τη σχέση που αποκαλείται διαχείριση (management) (Rost, 1991).

Τα τέσσερα στοιχεία τα οποία αναλύει ο Rost είναι:

- Η σχέση βασίζεται στην επιρροή. Εάν αντιλαμβανόμαστε την ηγεσία ως επηρεάζουσα τη σχέση τότε μετά ακολουθούν δύο πράγματα: α.) Είναι πολυκατευθυντική γιατί η επιρροή μπορεί να μεταδοθεί με οποιονδήποτε τρόπο, όχι μόνο από πάνω προς τα κάτω. β.) Είναι μη καταναγκαστική γιατί αλλιώς η σχέση θα μετατρέποταν σε εξουσιαστική ή δικτατορική συνεργασία με τη χρήση καταναγκαστικών συμπεριφορών. Επιρροή σημαίνει χρήση πειθώ που έχει αντίκτυπο σε άλλους ανθρώπους. Ωστόσο, η πειθώ δεν πρέπει να περιορίζεται απλώς σε λογική ομιλία, αλλά σε πιο βαθύ λόγο που πηγάζει από το εσωτερικό του ηγέτη.
- Οι ηγέτες και οι συνεργάτες τους είναι οι παράγοντες της σχέσης. Εάν η σχέση είναι μια σχέσης ηγεσίας, τότε αμφότεροι ασκούν ηγεσία. Αυτό δεν σημαίνει ότι ασκούν ίση επιρροή. Όταν υπάρχουν πολλοί παράγοντες ασκούντες επιρροή, τα πρότυπα επιρροής αυτών των ανθρώπων είναι εγγενώς άνισα. Προφανώς, κάποιες σχέσεις θα είναι πιο

κολακευτικές από κάποιες άλλες. Σύμφωνα με τον Rost, δεν χρειάζεται όλες οι σχέσεις ηγεσίας να είναι πανομοιότυπες.

- Οι ηγέτες και οι συνεργάτες τους προτίθενται να φέρουν πραγματικές αλλαγές. Πρόθεση σημαίνει ότι οι αλλαγές που προωθούν οι ηγέτες και οι συνεργάτες είναι σκόπιμες. Πρόθεση σημαίνει ότι οι ηγέτες και οι συνεργάτες δεν χρειάζεται να κάνουν αλλαγές για να ασκήσουν ηγεσία, προτίθενται για αυτές και μετά ενεργούν πάνω σε αυτό. Η πρόθεση αφορά το παρόν, οι αλλαγές το μέλλον, αυτό σημαίνει ότι οι αλλαγές είναι ουσιαστικές και μετασχηματιστικές. Ο Rost καταλήγει πως στην περίπτωση των ψευτο-αλλαγών δεν πληρούνται οι προϋποθέσεις για να κληθεί μια σχέση, σχέση ηγεσίας.
- Οι αλλαγές που ευαγγελίζονται οι ηγέτες και οι συνεργάτες αντικατοπτρίζουν τους αμοιβαίους τους σκοπούς. Οι αλλαγές δεν πρέπει να αντικατοπτρίζουν μόνο τι θέλουν οι ηγέτες αλλά και τι θέλουν οι συνεργάτες. Ως αποτέλεσμα, οι αμοιβαίοι σκοποί γίνονται η κοινή δράση μέσα από την οποία αμφότεροι, ηγέτες και συνεργάτες σφυρηλατούν μία μη καταναγκαστική, σχέση επιρροής.

Σύμφωνα με τα παραπάνω γίνεται μία προσπάθεια από τον Rost, να αποδοθεί ξεκάθαρα ο διαχωρισμός μεταξύ ηγέτη και διαχειριστή. Ενώ ο ηγέτης δρα μέσα σε μία σχέση επιρροής, ο διαχειριστής δρα σε σχέση εξουσίας. Στην πραγματικότητα είναι μια επένδυση σε έναν διευθυντή και το εξειδικευμένο ταλέντο που διαθέτει, για να αποκομίσει κέρδη η επιχείρηση / οργανισμός από μία ξεχωριστή στρατηγική (Li et al, 2011). Εν συνεχεία, κριτήριο διαχωρισμού αποτελεί το γεγονός πως η ηγεσία γεννάται από την αλληλεπίδραση ηγέτη με συνεργάτες, ενώ η διαχείριση από καθεστώς προϊσταμένου με υπαλλήλους. Κατόπιν, η ηγεσία εμπλέκει και τα δύο μέρη στην πρόθεση για είσοδο πραγματικών αλλαγών σε έναν οργανισμό, σε αντίθεση με το διαχειριστικό σκέλος που έχει στόχο το συντονισμό των συντελεστών παραγωγής με σκοπό παραγωγή και πώληση αγαθών και υπηρεσιών που εξυπηρετούν τους

σκοπούς του οργανισμού. Τέλος, γίνεται σαφές ότι η ηγεσία δημιουργεί αμοιβαιότητα ως προς το σκοπό και την ανάγκη αλλαγών μεταξύ των δύο μερών.

Σε μία πιο σύγχρονη προσέγγιση, με στοιχεία υιοθετημένα από την έρευνα του Rost αναφέρεται πως η ηγεσία είναι μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής, η οποία μεγιστοποιεί τις προσπάθειες των άλλων, προς την επίτευξη ενός στόχου (Kruse, 2013). Μέσα από την έρευνα και καταγραφή του, ο Kruse μας εξηγεί τι ΔΕΝ είναι ηγεσία για να φτάσει εν τέλει να μας δώσει τον παραπάνω ορισμό. Αναφέρει χαρακτηριστικά ότι:

- Η ηγεσία ΔΕΝ έχει καμία σχέση με την αρχαιότητα κάποιου σε ένα οργανισμό ή τη θέση ιεραρχίας που μπορεί να κατέχει.
- Η ηγεσία ΔΕΝ είναι (μόνο) οι τίτλοι και οι σπουδές.
- Η ηγεσία ΔΕΝ έχει σχέση με τα προσωπικά χαρακτηριστικά. Οι περισσότεροι στο άκουσμα της λέξης «ηγέτης» σκέφτονται ένα κυρίαρχο, χαρισματικό άτομο. Σύμφωνα με τον Kruse, δεν χρειαζόμαστε εξωστρεφή, χαρισματικά χαρακτηριστικά για να ασκούμε ηγεσία. Και αυτοί που τα έχουν δεν καθίσταται απαραίτητα ηγέτες.
- Η ηγεσία ΔΕΝ είναι διαχείριση (management). Αυτό είναι και το πιο σημαντικό από την αναφορά του Kruse. Η ηγεσία και η διαχείριση δεν είναι έννοιες συνώνυμες. Οι διαχειριστές είναι απαραίτητοι οπουδήποτε γιατί πρέπει να σχεδιάσουν, να αξιολογήσουν, να παρακολουθήσουν, να συντονίσουν, να λύσουν, να προσλάβουν, να απολύσουν, και πολλά άλλα πράγματα. Συνήθως, οι διαχειριστές, διαχειρίζονται τα πράγματα. Οι ηγέτες όμως οδηγούν τους ανθρώπους και κατ' επέκταση δείχνουν το δρόμο προς την επιχειρηματική αριστεία.

Καταλήγοντας, είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως θα ήταν σφάλμα η υποτίμηση της διοίκησης / διαχείρισης. Το ορθότερο θα ήταν ο διαχωρισμός της από την ηγεσία. Η διοίκηση αποτελεί ζωτική λειτουργία σε όλους τους οργανισμούς και σε όλες τις κοινωνίες. Αυτοί οι

οργανισμοί και οι κοινωνίες και ο κόσμος γενικότερα θα ήταν σε τρομερά δύσκολη θέση και η ποιότητα ζωής μας θα ελαττωνόταν σημαντικά χωρίς διαχειριστική νοοτροπία (Rost, 1991). Δεν υπάρχει κανένας λόγος να μετατρέψουμε τη διοίκηση σε ηγεσία ή να ακολουθήσουμε παραδοσιακή άποψη εξισώνοντας την ηγεσία με καλή διαχείριση. Αντίθετα, γίνεται σαφές ότι οι άνθρωποι χρειάζονται τόσο τη διοίκηση όσο και την ηγεσία στις οργανώσεις και στις κοινωνίες για να επιβιώσουν και να ευημερήσουν (Rost, 1991). Απλά είναι σημαντικό να γίνεται κατανοητό τι πρεσβεύει το καθένα (Rost, 1991).

1.2 Ηγεσία - θεωρίες

Μια ματιά στις θεωρίες ηγεσίας θα βοηθήσει στη δημιουργία μιας πλατφόρμας για περαιτέρω συζήτηση.

- Η θεωρία του μεγάλου ανθρώπου (Great Man Theory) δηλώνει ότι οι ηγέτες γεννιούνται και δεν γίνονται, ενώ τα εγγενή χαρακτηριστικά εμφανίζονται με βάση την εκάστοτε ανάγκη. Αυτή η θεωρία δημιουργήθηκε και ονομάστηκε έτσι από τους ιστορικούς και ερευνητές πολλά χρόνια πριν με προεξάρχοντα τον Carlyle (1840's), μιας και ο ηγετικός ρόλος αναλαμβανόταν μόνο από αρσενικό. Αυτή η σκέψη με τον καιρό έχασε την ουσία της, κυρίως λόγω της σταδιακής εξίσωσης των φύλων αλλά και μέσα από πολλές έρευνες και μελέτες (Russell, 2011).
- Η προσέγγιση της θεωρίας χαρακτηριστικών ήταν επίσης μια από τις πρώτες θεωρίες της ηγεσίας. Αυτή η προσέγγιση επικεντρώνεται στα βασικά χαρακτηριστικά όπως φυσικά και προσωπικά χαρακτηριστικά μαζί με τις ικανότητες που πρέπει να έχει ένας ηγέτης. Βασίζεται στο υπόθεση ότι τα βασικά χαρακτηριστικά είναι ο λόγος για τη συμπεριφορά των ηγετών που είναι συνεπείς σε διαφορετικές καταστάσεις (Fleenor, 2011). Παρόμοια με τη «Θεωρία του μεγάλου ανθρώπου», αυτή η προσέγγιση δηλώνει ότι οι ηγέτες έχουν

χαρακτηριστικά με τα οποία γεννήθηκαν και παραμένουν σταθερά για μεγάλο χρονικό διάστημα (Sethuraman & Suresh, 2014).

- Η θεωρία έκτακτης ανάγκης επικεντρώνεται σε παράγοντες που συνδέονται με το περιβάλλον που μπορεί να καθορίσουν το στυλ ηγεσίας που θα ήταν πιο κατάλληλο για μια συγκεκριμένη κατάσταση. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν το στυλ ηγεσίας, τους ακολούθους και την υπάρχουσα κατάσταση (Sethuraman & Suresh, 2014)
- Η θεωρία της κατάστασης τονίζει ότι οι ηγέτες θα επιλέξουν το καλύτερο στυλ ηγεσίας με βάση την κατάσταση και την ομάδα των ατόμων που θα επηρεαστεί. (Sethuraman & Suresh, 2014).
- Η θεωρία συμπεριφοράς δηλώνει ότι, οι ηγέτες γίνονται και δεν γεννιούνται και έρχεται σε αντίθεση με την έννοια της θεωρίας του μεγάλου ανθρώπου. Αναφέρει ότι οι ηγετικές δεξιότητες μπορούν να διδαχθούν και να αναπτυχθούν (Sethuraman & Suresh, 2014).
- Η συμμετοχική θεωρία εξηγεί τις συλλογικές ικανότητες λήψης αποφάσεων ενός ηγέτη ή την κοινή επιρροή των υφισταμένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτό το στυλ ηγεσίας θα μπορούσε να βοηθήσει στην παρακίνηση των μελών της ομάδας να συμβάλουν, καθώς οι προτάσεις και συζητήσεις λαμβάνουν τη δέουσα σημασία (Somech, 2006).

Η επιλογή ενός κατάλληλου στυλ ηγεσίας εξαρτάται από την κατάσταση καθώς και από τις προσωπικότητες των ηγετών για επιρροή. Γνωρίζοντας και κατανοώντας τους διαφορετικούς τύπους προτιμήσεων προσωπικότητας ενός ηγέτη, μπορεί να σχηματιστεί η βάση ενός στυλ ηγεσίας που θα οδηγήσει σε υψηλή πιθανότητα επιτυχίας. Αυτό θα βοηθήσει επίσης τους ηγέτες να προσαρμόσουν τα στυλ ηγεσίας τους κατάλληλα, όπου και όταν υπάρχει ανάγκη. Διαπιστώνεται ότι το στυλ ηγεσίας δεν χρειάζεται να είναι εγγενές, αλλά μπορεί να αναπτυχθεί (Sethuraman & Suresh, 2014)

1.3 Ηγεσία - έρευνες

Ο Podsakoff et al (1990), ανέφερε ότι η ηγετική συμπεριφορά μπορεί να επηρεάσει την εμπιστοσύνη και την ικανοποίηση των εργαζομένων στον οργανισμό ενώ έδωσε βαρύτητα και στην ιθαγένεια της οργανωτικής συμπεριφοράς, η οποία φαίνεται να ενισχύει περαιτέρω τη σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και οργανωτικής δέσμευσης. Η συναλλακτική ηγεσία θεωρείται ως οι ανταμοιβές των υφισταμένων μέσω των προσπαθειών και των επιδόσεων τους (Podsakoff et al 1990).

Οι Oldham & Cummings (1996) περιγράφουν το στυλ ηγεσίας ως συνδυασμό τριών στοιχείων: 1.) χαρακτηριστικά στυλ, 2.) σιωπηρή ηγετική φιλοσοφία και 3.) ένα σύνολο διαχειριστικών δεξιοτήτων ανάλογων του κάθε στυλ. Η έμφαση στην απόδοση και οι άνθρωποι περιγράφονται μέσω του στυλ ηγεσίας, ενώ ο ρόλος και οι υποθέσεις του ηγέτη για τους ανθρώπους περιγράφεται μέσω της ηγετικής φιλοσοφίας. Έτσι, ένα στυλ ηγεσίας μπορεί να οριστεί ως το στυλ ενός ηγέτη ως προς την παροχή κατεύθυνσης, την παρακίνηση των ανθρώπων και την εκτέλεση των σχεδίων. Είναι το αποτέλεσμα της φιλοσοφίας, της προσωπικότητας και της εμπειρία του ηγέτη (Memon, 2014).

Ο αντίκτυπος του μετασχηματισμού στο στυλ ηγεσίας είναι περισσότερο σημαντικός για τη δημιουργία ποιοτικού περιβάλλοντος στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης (R&D) στον κλάδο των τηλεπικοινωνιακών εταιρειών σύμφωνα με άλλη έρευνα και θεωρείται ότι βελτιώνει την απόδοση των υφισταμένων, αλλάζοντας τα κίνητρα και τις αξίες των εργαζομένων (Berson & Linton, 2003).

Η έρευνα της Barchiesi et al (2007), μέτρησε την ηγετική αποτελεσματικότητα και την επιρροή του ηγετικού ρόλου στην απόδοση, στη συμπεριφορά, και στη νοοτροπία. Φανερώθηκε ότι τα υψηλά επίπεδα ηγεσίας δεν σχετίζονται με προηγούμενα αρχεία απόδοσης αλλά συνδέονται τόσο με την υψηλότερη δυνατότητα ενισχυμένης απόδοσης, όσο και με την καλύτερη φήμη

των οργανισμών, δείχνοντας προς την κατεύθυνση μιας ουσιαστικής επιρροής της συμπεριφορικής πολυπλοκότητας και δυναμικής στο αντιληπτό επίπεδο ηγεσίας. Ο μηχανισμός του στυλ ηγεσίας που επηρεάζει την ομαδική καινοτομία, ερευνήθηκε μεταξύ άλλων, για να εξαχθεί η σχέση μεταξύ των διαφορετικών μορφών ηγεσίας και της ομαδικής καινοτομίας με τα μεσολαβητικά αποτελέσματα της κοινής χρήσης γνώσης της και ομαδική επικοινωνίας (Barchiesi & La Bella, 2007).

Ο Molero et al. (2007) περιγράφουν το στυλ ηγεσίας ως μία δομή αποτελούμενη από ένα σύνολο συμπεριφορών / προτύπων, προτείνοντας δύο διαστάσεις στις συμπεριφορές των ηγετών. 1.) Έναρξη της δομής, που περιλαμβάνει ηγέτες προσανατολισμένους στην εργασία και 2.) διαλογισμό / θεώρηση, που περιλαμβάνει ηγέτες προσανατολισμένους στις σχέσεις. Αυτές οι δυο οι διαστάσεις κατέλαβαν το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας των ερευνητών μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1980, όπου ξεκίνησε να αναδύεται η έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας και βρέθηκε να είναι εμπειρικά ανεξάρτητη από τον προσανατολισμό της εργασίας και των σχέσεων και θα μπορούσε να είναι κατευθυντική ή συμμετοχική, ανάλογα με το κατάσταση ή τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ηγετών (Molero et al, 2007).

Ο Madlock (2008) προτείνει ότι, οι ακόλουθοι / υπάλληλοι αναφέρουν ότι είναι ικανοποιημένοι με εκείνους τους ηγέτες, οι οποίοι έχουν τόσο σχεσιακό όσο και εργασιακό προσανατολισμό (Madlock, 2008).

Η Voon et al. (2011), ερεύνησε την επίδραση του στυλ ηγεσίας στην ικανοποίηση των εργαζομένων σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα στη χώρα της (Μαλαισία). Χρησιμοποίησε παράγοντες όπως οι μισθοί, η δουλειά, η αυτονομία, η ασφάλεια και ευελιξία στο χώρο εργασίας. Από τους προαναφερθέντες παράγοντες, διαπίστωσε ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας έχει ισχυρότερη σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση (Voon M., Lo M., Nguil K. & Ayob N., 2011).

Το στυλ ηγεσίας επηρεάζεται σημαντικά από την άμεση και εκτεταμένη οικογένεια του ηγέτη, το έθνος και τη φυλή του. Αυτή η μελέτη βρίσκει τους συνδέσμους μεταξύ οργανωτικής ηγεσίας και επιχειρηματικής ηθικής, συμβάλλοντας έτσι στην αύξηση της ποιότητας της οργανωτικής ζωής που μπορεί να έχει θετική επιρροή σε όλα τα μέλη, τόσο του οργανισμού, όσο και της ευρύτερης κοινότητας. Μάλιστα σύμφωνα με τη μελέτη του Ye (2011, οπ. αναφ στο Nanjundeswaraswamy et al, 2014) φαίνεται ότι η αντίληψεις των εργαζομένων σχετικά με το συναλλακτικό ή το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας των στελεχών, έχουν αμφοτέρως πολύ θετική συσχέτιση με τις αντιλήψεις για τους παράγοντες ενθάρρυνσης εκ μέρους των στελεχών ως το προς το κλίμα καινοτομίας που αυτές προκαλούν Ye, 2011 οπ. αναφ στο Nanjundeswaraswamy et al, 2014). Εν τέλει το στυλ που μοιάζει να έχει μεγαλύτερη επιρροή, κυρίως λόγω της γνώσης και πιο ξεκάθαρης αντίληψης του κινήτρου του ηγέτη, είναι το μετασχηματιστικό.

Ερευνώντας τη σχέση μεταξύ της οργανωτικής κουλτούρας και του στυλ ηγεσίας χρησιμοποιούμε παράγοντες όπως χαρισματική, μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία (Nanjundeswaraswamy et al, 2014).

Μέσα από μία ακόμη έρευνα καταδεικνύεται, ότι το στυλ ηγεσίας μπορεί να επηρεάσει την οργανωτική δέσμευση και την ικανοποίηση από την εργασία θετικά και το αντίστροφο. Η ηγεσία είναι σε μεγάλο βαθμό πολιτισμικά προσανατολισμένη, αγκαλιάζει παραδοσιακές πεποιθήσεις, κανόνες αξίες και επιταγές (Nanjundeswaraswamy et al, 2014).

1.4 Στυλ ηγεσίας

1.4.1 Αυθεντικό στυλ ηγεσίας

Αυθεντικοί ηγέτες ορίζονται ως εκείνοι που γνωρίζουν βαθιά για το πώς σκέφτονται και συμπεριφέρονται, καθώς και πώς τους αντιλαμβάνονται οι άλλοι όντες γνώστες των αξιών,

των ηθικών προοπτικών, των γνώσεων και των δυνατοτήτων τόσο των ιδίων όσο και των υπολοίπων. Επίσης, είναι αυτοί που γνωρίζουν το πλαίσιο στο οποίο λειτουργούν και κατέχονται από σιγουριά, αισιοδοξία, ανθεκτικότητα αλλά και υψηλό επίπεδο ηθικότητας (Zhu, Avolio, Riggio & Sosik, 2011). Συμπληρωματικά, η αυθεντική ηγεσία περιγράφεται σαν πολυεπίπεδη λειτουργία (π.χ. πώς συμπεριφέρεται ο ηγέτης και δημιουργείται το ηθικό κλίμα) με έμφαση στο επίπεδο διαφάνειας, αυτογνωσίας, στις ηθικές αξίες και στη δικαιοσύνη στη λήψη αποφάσεων (Zhu, Avolio, Riggio & Sosik, 2011).

1.4.2 Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας

Η ιδέα της μετασχηματιστικής ηγεσίας, αναπτύχθηκε για πρώτη φορά από τον Burns το 1978 και αργότερα επεκτάθηκε από τον Bass και τους συνάδελφούς του (Bass, 1985 Avolio et al 2011), οι οποίοι επικεντρώθηκαν στην εξέταση των ηγετών που μεταμορφώνουν ομάδες, οργανισμούς ακόμη και κοινωνίες, εν μέρει αναπτύσσοντας τους ακολούθους σε «ηθικούς πράκτορες» ακόμα και τους επόμενους ηγέτες (Bass, 1985). Όπως προέκυψε από τη σύγκριση με άλλες μορφές ηγεσίας που θεωρήθηκαν πιο συναλλακτικές, ένα κεντρικό χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας ήταν ότι αυτοί οι ηγέτες ανέπτυξαν τους ακολούθους τους σε ηθικούς παράγοντες συμπληρωματικά από τη διατήρηση των προσωπικών υψηλών ηθικών προοπτικών, συμπεριφορών και ενεργειών. Δεν οδήγησαν μόνο τα μέλη της ομάδας τους να έχουν καλή απόδοση, αλλά ανέπτυξαν και νέους ηγέτες (Avolio et al 2011). Καταληκτικά, φαίνεται να έχουμε επιστρέψει μετά από τέσσερις δεκαετίες στην πρώτη θεωρία (Burns, 1978 οπ. αναφ. στο Khanin, 2007) όπου γίνεται ξεκάθαρα η διάκριση, ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι ηθικά αναβαθμισμένοι ενώ ταυτόχρονα προσπαθούν να εξηγήσουν πως συμβαίνει αυτή η διαδικασία (Avolio et al 2011). Η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει το κίνητρο, το ηθικό και την απόδοση των ακολούθων, μέσα από μια ποικιλία εργαλείων. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συσχετίζουν την προσωπική ταυτότητα και την έννοια του ατόμου με την προοπτική της συλλογικής ταυτότητας του οργανισμού και του οφέλους της ομάδας.

Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης, ενσωματώνοντας τον ρόλο που περιγράφεται σε αυτό το μοντέλο, εμπνέει και προκαλεί τους ακολούθους και τους συνεργάτες να επιδείξουν βελτιωμένο βαθμό αναστοχασμού στην εργασία τους και στον οργανισμό (Samanta & Lamprakis, 2017). Ακόμη, αυτό το στυλ ηγεσίας παρακινεί και εμπνέει (μεταμορφώνει) τους ακολούθους να επιτύχουν αποτελέσματα πέρα από τα αναμενόμενα. Προβλέπει ανησυχίες, έννοιες και ανάγκες των μελών, αλλάζει την αντίληψή τους για τα οργανωτικά θέματα, ζητώντας τους να χειριστούν παλιά ζητήματα με νέους τρόπους με εστίαση στην επιτυχία της ομάδας και όχι στο ατομικό συμφέρον (Samanta & Lamprakis, 2017). Λαμβάνει υπ' όψιν τις δεξιότητων αλλά και τις ελλείψεις των μελών της ομάδας, συνδέει τα ανατεθέντα καθήκοντα με στόχους και διαδικασίες που συνεπάγονται την υψηλότερη δυνατή απόδοση και οφέλη για τον οργανισμό.

Μπορούμε να αναφέρουμε ένα θεωρητικά διαμορφωμένο πλαίσιο που περιλαμβάνει τέσσερις βασικές ιδιότητες:

- Χάρισμα ή εξιδανικευμένη επιρροή, που δημιουργεί και προωθεί το όραμα και την αίσθηση της αποστολής, την ενστάλαξη της υπεροχής, του σεβασμού και αμοιβαία εμπιστοσύνη. Αυτού του είδους ηγέτες ενεργούν με εξαιρετικούς και καινοτόμους τρόπους, δείχνοντας στάσεις και αξίες που ασκούν τη μέγιστη επιρροή σε άλλους, με σκοπό να αναζητήσουν τον αυτο-προβληματισμό τους με αυτούς τους ηγέτες (Day & Antonakis, 2011).
- Έμπνευση ή κίνητρο, το οποίο μεταδίδει υψηλές προσδοκίες, χρησιμοποιεί σύμβολα που εστιάζουν στην προσπάθεια και εκφράζει τους τελικούς σκοπούς από απλά μέσα. Ο ηγέτης του μετασχηματισμού είναι φορέας ενός οράματος που εμπνέει και δίνει κίνητρα σε άλλους, μεταλαμπαδεύοντας την ιδέα ότι μπορούν επιτευχθούν πράγματα πέρα από τα αναμενόμενα (Day & Antonakis, 2011).

- Διανοητική διέγερση, η οποία απαιτεί ευφυΐα, λογική και συνετή λήψη αποφάσεων για την επίλυση προβλημάτων και κατά την οποία ο μετασχηματιστικός ηγέτης δείχνει σε άλλους νέους τρόπους σκέψης, μόχλευσης ευκαιριών, εστιάζοντας στη δημιουργικότητα, την ανάπτυξη και την καινοτομία (Day & Antonakis, 2011).
- Εξατομικευμένη εκτίμηση, που στοχεύει κάθε υπάλληλο ξεχωριστά, καθοδηγώντας, συμβουλευόντας και ενδυναμώνοντας τον. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης εκφράζει προσωπική ευθύνη και λειτουργεί ως μέντορας σε άλλους. Ένας τέτοιος ηγέτης σέβεται την προσωπικότητα και την συμβολή κάθε ατόμου στη συνολική προσπάθεια και αναθέτει καθήκοντα σύμφωνα με τις ικανότητες και τα ενδιαφέροντα του καθενός.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη:

1 Χαρισματικός	2 Εμπνέει
3 Βρίσκεται σε συνεχή διανοητική διέγερση	4 Διαθέτει εξατομικευμένη εκτίμηση

Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη

1.4.3 Συναλλακτικό στυλ ηγεσίας

Η συναλλακτική ηγεσία είναι μια διαδικασία «συναλλαγής» μεταξύ του ηγέτη και των υπολοίπων (ακόλουθοι / υπάλληλοι / μέλη). Αυτή η συναλλαγή βασίζεται στην εκπλήρωση από τους εργαζομένους των συμβατικών υποχρεώσεων που απορρέουν από τα καθήκοντά τους, σε αντάλλαγμα για τη φροντίδα του ηγέτη ως προς την επίβλεψη της πλήρους διαδικασίας επίτευξης των στόχων και της ανταμοιβής αυτών που συμφωνήθηκαν μαζί τους.

Οι ηγέτες καθορίζουν το ρόλο και τις ευθύνες κάθε εργαζομένου ξεχωριστά και ανταμείβουν επίσης, είτε οικονομικά, όπως αύξηση μισθού, ή ηθικά, με αναγνώριση και την προώθηση, τους εργαζομένους / υπαλλήλους που έχουν επιτύχει τους στόχους τους (Bass, 1990 οπ. αναφ. στο Samanta & Lamprakis, 2017). Σε αντίθεση με τους μετασχηματιστικούς, οι συναλλακτικοί ηγέτες δεν επικεντρώνονται στο μελλοντικό όραμα, αλλά επιμένουν στις τρέχουσες πρακτικές, ζητώντας από τους ακολούθους να τηρούν τους επίσημους κανονισμούς. Οι ηγέτες των συναλλαγών έχουν δεσμευτεί για τις υπάρχουσες διαδικασίες, αγνοώντας την ανάγκη ανάπτυξης ιδεών για βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Επικεντρώνονται σε προσωπικά κίνητρα αντί για τα κοινόχρηστα συμφέροντα της ομάδας και του οργανισμού (Samanta & Lamprakis, 2017). Η συναλλακτική ηγεσία αναφέρεται στις χαμηλότερες ανάγκες των ανθρώπων, σύμφωνα με τους όρους του Maslow, ενώ η μετασχηματιστική στις αντίστοιχες υψηλότερες. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Bass (1990), οι δύο τύποι ηγεσίας, παρά τις διαφορές τους, δεν έρχονται σε αντίθεση μεταξύ τους, αλλά ενεργούν ως συμπληρωματικές ηγετικές έννοιες, ενισχύοντας η μία την άλλη. Σαφώς, τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής μορφής φέρνουν καλύτερα αποτελέσματα στον οργανισμό, εάν αυτά τα στοιχεία συνυπάρχουν με αυτά της συναλλακτικής, σύμφωνα με τη λεγόμενη «υπόθεση επαύξησης» του Bass (Bass, 1990 οπ. αναφ. στο Samanta et al, 2017).

Για την συναλλακτική ηγεσία διακρίνονται τρεις βασικές ιδιότητες:

- Ενδεχόμενη ανταμοιβή, που περιλαμβάνει αποδοχή της πληρωμής σε αντάλλαγμα για την προσπάθεια και υπόσχεται να ανταμείψει την καλή απόδοση ως αντιστάθμιση για τα επιτεύγματα. Οι εργαζόμενοι που δεν πέτυχαν στο αναμενόμενο "τιμωρούνται" με κυρώσεις. Η σχέση μεταξύ του ηγέτη και των υπαλλήλων διέπεται από την καθιερωμένη αρχή της συναλλαγής που είναι η ανταμοιβή, σε αντάλλαγμα για καλή απόδοση και αντίστοιχα τις αρνητικές συνέπειες ως αποτέλεσμα κακών επιδόσεων (Day & Antonakis, 2011).

- Διαχείριση με ενεργή εξαίρεση, όπου υποθέτει ότι ο ηγέτης κρατά τους άλλους υπό την καθοδήγησή του συνεχώς, εντοπίζοντας αποκλίσεις από τους κανόνες και κάνοντας τις βέλτιστες διορθωτικές ενέργειες (Bass, 1990 οπ αναφ. στο Samanta et al, 2017).
- Διαχείριση με παθητική εξαίρεση, όπου προϋποθέτει ότι η παρέμβαση του ηγέτη γίνεται μόνο σε ακραίες περιπτώσεις όπου δεν τηρούνται τα κανονιστικά πρότυπα (Bass, 1990).

Τα βασικά χαρακτηριστικά του συναλλακτικού ηγέτη:

<p>1</p> <p>Ανταμοίβει - επιβραβεύει</p>	<p>2</p> <p>Διαχειρίζεται ενεργά και εμπλέκεται στις διαδικασίες ή παρεμβαίνει σε ακραίες περιπτώσεις αποκλίσεων</p>
--	--

Πίνακας 2: Χαρακτηριστικά του συναλλακτικού ηγέτη

Ωστόσο, σύμφωνα με τον Bass και οι δύο τύποι ηγεσίας, παρά τις διαφορές τους, δεν είναι αμοιβαία ανταγωνιστικές, αλλά αποτελούν συμπλήρωμα η μία της άλλης. Και τα δύο αυτά στυλ ηγεσίας μπορεί να συνυπάρχουν στον ίδιο ηγέτη, αλλά σε διαφορετικό βαθμό. Οι ηγέτες, για παράδειγμα, μπορούν να παρουσιάζουν τόσο μετασχηματιστικά όσο και συναλλακτικά χαρακτηριστικά, αλλά εκδηλώνουν αυτές τις δυνατότητες σε διαφορετική ποσότητα και ένταση, έτσι ώστε αυτό το ένα στυλ φαίνεται να είναι πιο ξεχωριστό από το άλλο (Samanta & Lamprakis, 2017).

1.4.4 Συμμετοχικό / Δημοκρατικό στυλ ηγεσίας

Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας ονομάζεται επίσης και συμμετοχικό, καθώς ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Ο δημοκρατικός ηγέτης ενημερώνει τους υπαλλήλους του για όλα όσα επηρεάζουν τη δουλειά τους και μοιράζονται τις αποφάσεις και τις ευθύνες ως προς την επίλυση των προβλημάτων. Αυτό το στυλ απαιτεί από τον αρχηγό να

είναι καθοδηγητής που έχει τον τελευταίο λόγο, αλλά συγκεντρώνει πληροφορίες από τα μέλη του προσωπικού πριν λάβει μια απόφαση. Πολλοί εργαζόμενοι εκτιμούν την εμπιστοσύνη που λαμβάνουν και ανταποκρίνονται με συνεργασία, ομαδικό πνεύμα και υψηλό ηθικό. Συμπληρωματικά, σύμφωνα με τη μελέτη των Nanjundeswaraswamy & Swamy (2014), αποκαλύφθηκε περαιτέρω ότι οι δημοκρατικοί ηγέτες δίνουν μεγάλη βαρύτητα στη συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας στη συζήτηση ενώ μπορούν να συνεργαστούν και με μία μικρή, αλλά γεμάτη με θέληση και κίνητρο ομάδα (Nanjundeswaraswamy et al, 2014).

Τα βασικά χαρακτηριστικά του συμμετοχικού ηγέτη:

1	2
Ενθαρρυντικός ως προς τη συμμετοχή της ομάδας	Καθοδηγητικός

Πίνακας 3: Χαρακτηριστικά του συμμετοχικού ηγέτη

1.4.5 Ελευθεριάζον στυλ ηγεσίας (Ηγεσία *laissez-faire*)

Αυτός ο τύπος ηγεσίας χαρακτηρίζεται από την απουσία και την ανυπαρξία ηγέτη που αποφεύγει τη λήψη αποφάσεων, δεν κάνει χρήση της εξουσίας του και αρνείται τις ευθύνες του. Οι ηγέτες του *laissez-faire* ενημερώνονται τα καθήκοντά τους, αλλά δεν αποφασίζουν, δεν καθοδηγούν και δεν παρεμβαίνουν σε περίπτωση που προκύψει πρόβλημα. Επιτρέπουν σε άλλους να εκτελούν τα καθήκοντά τους με οποιονδήποτε τρόπο θεωρούν κατάλληλο, παρέχοντας τους τα κατάλληλα εργαλεία και ελευθερίες χωρίς να νοιάζονται για δελεαστικά

αποτελέσματα (Samanta & Lamprakis, 2017). Η ηγεσία laissez-faire αποτελεί το αρνητικό στοιχείο του πολυπαραγοντικού μοντέλου ηγεσίας. Αρκετές εμπειρικές μελέτες που μελετούν τη συμπεριφορά αυτού του είδους φανερώνουν ότι ο ηγέτης έχει δείξει ισχυρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ηγεσίας laissez-faire και των τύπων μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας (Samanta & Lamprakis, 2017). Καταληκτικά, το ελευθεριάζον στυλ θα μπορούσε να υιοθετηθεί, μόνο εάν οι ακόλουθοι ήταν άριστα καταρτισμένοι.

1.5 Ο Ηγέτης σε ρόλο καθοδηγητή (Leader as a coach)

Ζούμε σε έναν κόσμο που συνεχώς εξελίσσεται. Τα επιτυχημένα στελέχη πρέπει να συμπληρώνουν όλο και περισσότερο τη βιομηχανία και τη λειτουργική τους εμπειρία με μια γενική ικανότητα μάθησης και πρέπει να αναπτύξουν / εμφυσήσουν αυτήν την ικανότητα στους ανθρώπους που εποπτεύουν. Δεν μπορούν πλέον οι διευθυντές να διατάζουν και να ελέγχουν, ούτε θα πετύχουν, ανταμείβοντας τα μέλη της ομάδας κυρίως για την άρτια εκτέλεση σε πράγματα που ήδη γνωρίζουν πώς να κάνουν. Αντ' αυτού, με πλήρη θεσμική υποστήριξη, πρέπει να ανακαλύψουν εκ νέου τους εαυτούς τους ως καθοδηγητές, των οποίων η δουλειά είναι να αντλούν ενέργεια, δημιουργικότητα και να μαθαίνουν από τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζονται (Ibarra & Scoular, 2019).

Τα 4 είδη καθοδήγησης:

Μεγαλύτερη εισροή πληροφορίας	1 Κατευθυντικό	4 Περιστασιακό
Μικρότερη εισροή πληροφορίας	3 Ελευθεριάζον	2 Μη κατευθυντικό
	Λιγότερη ενέργεια	Περισσότερη ενέργεια

Πίνακας 4: Τα είδη καθοδήγησης του ηγέτη

1.5.1 Η περίπτωση του CEO της Carlsberg Group

Την πρώτη του ημέρα ως Διευθύνων Σύμβουλος του Carlsberg Group, μιας παγκόσμιας εταιρείας ζυθοποιίας και ποτών, ο Cees't Hart έλαβε μια κάρτα κλειδί από τον βοηθό του. Η κάρτα έκλεινε όλους τους άλλους ορόφους για το ασανσέρ, ώστε να μπορεί να πάει κατευθείαν στο γωνιακό του γραφείο στον 20ο όροφο, ένα γραφείο του προσέφερε εκπληκτική θέα στην Κοπεγχάγη. Αυτά ήταν τα προνόμια της νέας του θέσης, αυτά που μιλούσαν για τη δύναμη και τη σημασία του μέσα στην εταιρεία. Ο Cees πέρασε τους επόμενους δύο μήνες προσαρμοζόμενος στις νέες του ευθύνες. Αλλά κατά τη διάρκεια αυτών των δύο μηνών, παρατήρησε ότι έβλεπε πολύ λίγους ανθρώπους όλη την ημέρα. Δεδομένου ότι ο ανελκυστήρας δεν σταματούσε σε άλλους ορόφους και μόνο μια επιλεγμένη ομάδα στελεχών εργαζόταν στον 20ο όροφο, σπάνια αλληλεπιδρούσε με άλλους υπαλλήλους της Carlsberg. Ο Cees αποφάσισε να αλλάξει από το γραφείο στον 20ο όροφο με ένα άδειο γραφείο σε ένα ανοιχτού τύπου χώρο σε πιο κάτω όροφο. Όταν ρωτήθηκε για τις αλλαγές, ο Cees εξήγησε: «Αν δεν συναντήσω ανθρώπους, δεν θα μάθω τι σκέφτονται. Και αν δεν έχω το δάχτυλό μου στον παλμό της εταιρείας, δεν μπορώ να ηγηθώ αποτελεσματικά».

Σύμφωνα με τους Hougaard & Carter (2018), το διογκωμένο εγώ που έρχεται με την επιτυχία, ο μεγαλύτερος μισθός, το καλύτερο γραφείο, συχνά μας κάνει να νιώθουμε σαν να έχουμε βρει την αιώνια απάντηση στο να είμαστε ηγέτες. Η πραγματικότητα όμως είναι ότι δεν το έχουμε πετύχει. Ένα διογκωμένο εγώ μας κάνει ευάλωτους σε χειρισμούς, στενεύει το οπτικό μας πεδίο, και διαφθείρει τη συμπεριφορά μας, προκαλώντας συχνά να ενεργούμε ενάντια στις αξίες μας. Η απελευθέρωση ενός υπερβολικά προστατευτικού ή διογκωμένου εγώ και η

αποφυγή της φούσκας της ηγεσίας είναι μια σημαντική και απαιτητική δουλειά που απαιτεί ανιδιοτέλεια, προβληματισμό και θάρρος (Hougaard & Carter, 2018).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2. Ανθρώπινοι πόροι (HR)

Οι Α.Π. είναι η ανθρώπινη δυναμική ως οργανωτικός μοχλός στην υλοποίηση της ύπαρξης του οργανισμού. Ακόμη, οι Α.Π. είναι το δυναμικό που αποτελεί ένα περιουσιακό στοιχείο και λειτουργεί ως μοντέλο (μη υλικό / μη χρηματοοικονομικό) σε μια επιχειρηματική οργάνωση, το οποία μπορεί να είναι αντιληπτό τόσο σε πραγματικό (φυσικό) δυναμικό όσο και σε μη φυσικό στην πραγματοποίηση της ύπαρξης ενός οργανισμού. Από τους διάφορους παραπάνω ορισμούς μπορεί να ειπωθεί ότι η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων είναι μια ανθρώπινη κατάσταση γενικά, τόσο για εκείνους που βρίσκονται εντός του οργανισμού όσο και για εκείνους έξω από τον οργανισμό ώστε να δημιουργηθεί ευνοϊκή αμοιβή αποζημίωσης (Berliana, Siregar & Gustian, 2018).

2.1 Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π.) - Human Resources Management (HRM)

Η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων είναι ένα «κίνημα» για να αναγνωρίσουμε τη σημασία του ανθρώπινου στοιχείου ως δυνητικό πόρο, που χρειάζεται να αναπτυχθεί έτσι ώστε να παρέχει τη μέγιστη συμβολή στον οργανισμό και στην ανάπτυξή του. Αυτό έρχεται σε συμφωνία με τη γνώμη των ειδικών στη διαχείριση, που αναφέρει ότι τα αποτελέσματα της έρευνας για επιτυχημένους οργανισμούς πρέπει να περιλαμβάνουν την οργανωσιακή προσοχή στο

ανθρώπινο δυναμικό με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργεί άριστες υπηρεσίες για πελάτες (Jiang and Rosenbloom, 2005).

Ενώ σύμφωνα με τον Studer (2016), αναφέρεται ότι η Δ.Α.Π. είναι ένα πεδίο διαχείρισης που μελετά συγκεκριμένα τις σχέσεις και τους ανθρώπινους ρόλους σε οργανισμούς. Το στοιχείο της Δ.Α.Π., είναι οι άνθρωποι που είναι εργαζόμενοι στον οργανισμό. Έτσι, το επίκεντρο που μελετά η Δ.Α.Π. είναι ένα πρόβλημα που σχετίζεται με την ανθρώπινη εργασία μεμονωμένα (Studer, 2016). Ενώ σύμφωνα με τους Wiklund & Shepherd (2003) δηλώνεται ότι οι άνθρωποι τείνουν να ορίσουν «πόρους» με ορισμένα χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν να είναι ορατά και αντιληπτά (Wiklund & Shepherd, 2003). Οι πόροι έχουν οριστεί ως μέσο επίτευξης ορισμένων στόχων ή ικανότητες για κέρδη και ευκαιρίες. Με άλλα λόγια, «πόρος» είναι μια έννοια που αντανακλά τις ανθρώπινες δραστηριότητες, οι οποίες σχετίζονται με μια συνάρτηση.

2.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η φιλοσοφία της ποιότητας επικεντρώθηκε παραδοσιακά στην ανάπτυξη και την εφαρμογή μιας εταιρικής κουλτούρας που δίνει έμφαση στην εστίαση των πελατών, στη συνεχή βελτίωση, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων και στη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων. Οι οδηγοί αυτής της φιλοσοφίας βασίζονται στην ευθυγράμμιση του σχεδιασμού συστημάτων προϊόντων και υπηρεσιών με τις προσδοκίες των πελατών, καθώς και την εστίαση στην ποιότητα σε όλες τις φάσεις ανάπτυξης, παραγωγής και προσφοράς του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η φιλοσοφία είναι εντάσεως διαδικασίας και δίνει έμφαση στη μείωση της μεταβλητότητας καθώς και στη συνεχή βελτίωση της λειτουργικότητας του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας (Kenyon & Sen, 2015).

Ο Taylor (1909), ήταν ο πρώτος που υποστήριξε ότι η πιο αποτελεσματική μέθοδος για την ολοκλήρωση της εργασίας ήταν η τυποποίηση των μεθόδων εργασίας.

Το 1939, ο Shewhart ανέπτυξε τη σημασία της κατανόησης της παραλλαγής και της χρήσης της επιστημονικής μεθόδου για βελτίωση της απόδοσης.

Όμως, μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1980, το παράδειγμα είχε μετατοπιστεί σε μια οργανωτική, βασισμένη στην ομάδα φιλοσοφία που εστιάζει στον πελάτη. Σε αυτό το διάστημα (τέλος του Β παγκοσμίου πολέμου έως αρχές του 1980) βασικότατο ρόλο έπαιξε η ραγδαία ανάπτυξη που γνώρισε η Ιαπωνία. Μέσα από τα ερείπια του πολέμου η χώρα του ανατέλλοντος ηλίου πρωτοστάτησε μίας εξαιρετικά ισχυρής ανόδου, η οποία τράβηξε επάνω της τα βλέμματα όλου του δυτικού κόσμου και κυρίως των Η.Π.Α.. Αυτό έφερε σαν αποτέλεσμα να σταλούν στελέχη στη χώρα της Ασίας με σκοπό τη συνεργασία με ντόπιους, με σκοπό τη μεταλαμπάδευση αρχών και εργαλείων διοίκησης και διαχείρισης. Αυτό που ακολούθησε ήταν σπουδαίο. Μια νέα φιλοσοφία διαχείρισης που βασίστηκε σε αρχές όπως ο σεβασμός των ατόμων, η ομαδική εργασία, ο εκτεταμένος προγραμματισμός πριν από την εκτέλεση.

2.3 Οι θεμελιώδεις θεωρίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)

2.3.1 Edward Deming

Ο Deming υποστήριξε ότι η υψηλότερη ποιότητα οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας, γεγονός που με τη σειρά του οδηγεί σε αυξημένη μακροπρόθεσμη

ανταγωνιστικότητα. Τα κύρια συστατικά της φιλοσοφίας του Deming σχετικά με τη διαχείριση της συνολικής ποιότητας ήταν η θεωρία της αλυσιδωτής αντίδρασης, τα δεκατέσσερα σημεία της Δ.Ο.Π. και η θεωρία της βαθιάς γνώσης (Kenyon & Sen, 2015).

- Η πρώτη αντίδραση είναι ότι καθώς μια εταιρεία βελτιώνει την ποιότητα της μετασχηματιστικής της διαδικασίας, οι εργασίες θα γίνονταν όλο και περισσότερο σωστά στο πρώτο πέρασμα, με αποτέλεσμα χαμηλότερο κόστος, λόγω λιγότερων δαπανών, επανεργασίας και εγγυήσεων, λιγότερων καθυστερήσεων και εμπλοκών στις ροές υλικών και συνολικά καλύτερη χρήση του χρόνου. Η δεύτερη αντίδραση είναι ότι καθώς η εταιρεία βελτιώνει την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της, οι πελάτες της αντιλαμβάνονται μια μεγαλύτερη προσφορά αξίας, που αυξάνει τη ζήτηση της αγοράς, επιτρέποντας στην εταιρεία να αυξήσει τις τιμές της. Και οι δύο αυτοί παράγοντες θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε υψηλότερο μερίδιο αγοράς, καθοδηγούμενοι από την ανώτατη διοίκηση.
- Ο Deming διατύπωσε δεκατέσσερις οργανωτικούς στόχους για διαχείριση, που πίστευε ότι αποτελούν τα θεμέλια για τη μετατροπή οποιουδήποτε οργανισμού σε ανταγωνιστή συνολικής ποιότητας.

Αυτοί οι πυλώνες είναι:

1	2	3	4
Δημιουργία σταθερότητας σκοπού	Αφαίρεση των εμποδίων που στερούν από τους ανθρώπους την	Συνεχής βελτίωση	Τερματισμός των πρακτικών αναγνώρισης των

	υπερηφάνεια της εργασίας		επιχειρήσεων με βάση την τιμή
5 Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας	6 Εξάλειψη των προτροπών	7 Ιδρυματική εκπαίδευση	8 Κατάργηση των εμποδίων και φραγμών μεταξύ λειτουργικών περιοχών
9 Σχέδιο ποιότητας	10 Εξάλειψη των ποσοστώσεων	11 Ιδρυματική ηγεσία	12 Εξάλειψη φόβου
	13 Όλοι στην εταιρεία πρέπει να εργαστούν για να ολοκληρώσουν το μετασχηματισμό	14 Ενθάρρυνση της εκπαίδευσης και της αυτο-βελτίωσης	

Πίνακας 5: Οι οργανωτικοί στόχοι διαχείρισης του Deming (Δ.Ο.Π.).

Μόνο η ανώτατη διοίκηση μπορεί να δημιουργήσει μια δομή που θα ωθεί καθημερινά τους παραπάνω πυλώνες και να αναλάβει δράση για την ολοκλήρωση του μετασχηματισμού. Όπως αναφέρει ο Deming, η υποστήριξη αυτής της φιλοσοφία δεν είναι αρκετή, απαιτείται δράση (Kenyon & Sen, 2015).

- Προκειμένου να βελτιωθεί ένα υπάρχον σύστημα, είναι απαραίτητο να απομακρυνθούμε από αυτό και να δούμε από μια αντικειμενική προοπτική τρίτου προσώπου. Δεδομένου ότι

όλη η εργασία επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής μιας διαδικασίας, αλλά και ότι οι οργανισμοί είναι ουσιαστικά ένα σύστημα διαδικασιών, είναι απαραίτητο για κάποιον να αναπτύξει την κατανόηση του πώς λειτουργεί ένας συγκεκριμένος οργανισμός προκειμένου να λειτουργεί σωστά να αναπτύξει θεωρίες για τη βελτίωση του. Ένα από τα βασικά ζητήματα της θεωρητικής ανάπτυξης στον τομέα της διαχείρισης της ποιότητας είναι η διατύπωση της διάκρισης μεταξύ ποιοτικών πρακτικών διαχείρισης και ποιοτικών διαχειριστικών επιδόσεων.

Το σύστημα βαθιάς γνώσης, αποτελείται από τέσσερα αλληλένδετα μέρη:

1 Εκτίμηση του συστήματος	2 Κατανόηση της παραλλαγής
3 Θεωρία της γνώσης	4 Ψυχολογία

Πίνακας 6: Το σύστημα βαθιάς γνώσης

2.3.2 Joseph Juran

Το κεντρικό κομμάτι της φιλοσοφίας του Juran, είναι ότι υπάρχει ένα βέλτιστο επίπεδο ποιότητας, βασισμένο σε μια ανταλλαγή μεταξύ του κόστους ποιότητας. Αναφέρει ότι λόγω της φύσης αυτών των δαπανών, αυτό το βέλτιστο επίπεδο θα είναι μικρότερο από 100%, συνεπεία της συμμόρφωσης του προϊόντος προς τις προδιαγραφές. Το μοντέλο του Juran δεν λαμβάνει υπόψη τις επιπτώσεις των τεχνολογικών καινοτομιών και των ανταγωνιστικών πιέσεων.

2.3.3 Phillip Crosby

Η φιλοσοφία της Crosby επικεντρώθηκε στη μείωση του κόστους μέσω της βελτίωσης της ποιότητας. Τόνισε ότι τόσο τα προϊόντα βέλτιστων χαρακτηριστικών όσο και τα προϊόντα χαμηλότερης αξίας θα μπορούσαν να έχουν υψηλά επίπεδα ποιότητας.

- Ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση με τις απαιτήσεις.
- Δεν υπάρχει μεγαλύτερο θέμα, από το πρόβλημα ποιότητας.
- Δεν υπάρχει τίποτα σαν τα οικονομικά της ποιότητας. Κάνοντας τη δουλειά σωστά, η πρώτη φορά είναι πάντα φθηνότερη.
- Η μόνη μέτρηση απόδοσης είναι το κόστος ποιότητας, το οποίο είναι έξοδα μη συμμόρφωσης.
- Το μόνο πρότυπο απόδοσης είναι προϊόντα και υπηρεσίες με μηδενικά ελαττώματα.

2.3.4 Armand Feigenbaum

Ο Feigenbaum πίστευε ότι η Δ.Ο.Π. είναι η πιο αποτελεσματική μέθοδος για την ενσωμάτωση των διαφόρων ποιοτικών δραστηριοτήτων πολλαπλών ομάδων σε έναν οργανισμό, επιτρέποντας παράλληλα την παραγωγή και τις υπηρεσίες να οδηγήσει την ικανοποίηση των πελατών στο πιο οικονομικό επίπεδο. Επιπλέον, αναφέρει ότι στο τυπικό περιβάλλον παραγωγής εκτός Δ.Ο.Π. υπήρχε τόση επιπλέον δουλειά για τη διόρθωση λαθών που ουσιαστικά υπήρχε ένα κρυφό εργοστάσιο μέσα στο εργοστάσιο. Το πιο σημαντικό, καταλήγοντας, είναι ότι η ποιότητα είναι δουλειά όλων, και χωρίς την ανώτερη διοίκηση να συμμετέχει ενεργά και ορατά, κανείς δεν θα το κατάφερνε.

2.3.5 Kaoru Ishikawa

Παρόλο που οι Deming, Juran και Crosby είναι οι πιο διάσημοι από τους γκουρού ποιότητας, ο Ishikawa ήταν αυτός που έθεσε τα θεμέλια της Δ.Ο.Π., ξεκινώντας ένα σύστημα ελέγχου ποιότητας σε ολόκληρη την εταιρεία (Company Wide Quality Control, CWQC). Το όραμά του

για το CWQC έκρινε ότι η ποιότητα δεν αφορούσε μόνο τη συμμόρφωση / απόδοση του προϊόντος / υπηρεσίας, αλλά περιλάμβανε επίσης την εξυπηρέτηση μετά την πώληση, την ποιότητα της διαχείρισης, την ίδια την εταιρεία και την ανθρώπινη ζωή. Πίστευε ότι η βελτίωση της ποιότητας ήταν μια συνεχής διαδικασία που θα μπορούσε πάντα να προχωρήσει ένα βήμα παραπέρα. Τόνισε ότι η ποιότητα ήταν σημαντική καθ 'όλη τη διάρκεια ζωής του προϊόντος.

Η θεωρία καθορισμού στόχων προβλέπει ότι το κίνητρο είναι μεγαλύτερο όταν οι ερμηνευτές εστιάζουν την προσοχή τους στην επίτευξη σαφών, συγκεκριμένων και απαιτητικών στόχων (Locke and Latham, 1990). Αν και τα ερευνητικά στοιχεία υποστηρίζουν γενικά αυτές τις προβλέψεις, οι αρχές της Δ.Ο.Π. είναι αμφίσημες τόσο για την καταλληλότητα όσο και για την αποτελεσματικότητα του καθορισμού συγκεκριμένων στόχων στα προγράμματα αυτά (Hackman & Wageman, 1995).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3. Συναισθηματική νοημοσύνη (E.I.) - εννοιολογική προσέγγιση

Η συναισθηματική νοημοσύνη (EI) περιλαμβάνει ένα σύνολο δεξιοτήτων που μας επιτρέπουν να διαχειριστούμε σε ένα πολύπλοκο και πολυσύνθετο κόσμο, προσωπικές, κοινωνικές και βασικές για την επιβίωση πτυχές της νοημοσύνης στο σύνολό της, στοιχειώδη λογική και ευαισθησία που είναι απαραίτητες για τη φυσιολογική καθημερινή εξέλιξη (Stein, 2003 οπ. αναφ. στο Baesu, 2018).

Συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα των ατόμων να αναγνωρίζουν τα δικά τους, καθώς και τα συναισθήματα των άλλων, να κάνουν διάκριση μεταξύ διαφορετικών συναισθημάτων και να τα ονομάσουν κατάλληλα, καθώς και να χρησιμοποιούν τη συναισθηματική πληροφορία ως οδηγό σκέψης και συμπεριφοράς. Η EI δεν αποτελεί μια ιδιότητα της προσωπικότητας με σταθερά και σχετικά αναλλοίωτα χαρακτηριστικά, αλλά αντίθετα πρόκειται για μια συνεχόμενη διαδικασία μάθησης στην κατεύθυνση της κατανόησης και του ελέγχου της συναισθηματικής πλευράς του εγκεφάλου μας.

3.1 Ο ρόλος και η σημαντικότητα στη διοίκηση

Σε μια μελέτη αναφοράς, ο Goleman δείχνει ότι δεν κρινόμαστε ανάλογα με τη δική μας νοημοσύνη ή επαγγελματική ικανότητα, αλλά από τη συμπεριφορά μας προς εμάς και προς τους άλλους και σε αυτό το εννοιολογικό πλαίσιο οι κανόνες εργασίας είναι σε πλήρη μετατόπιση (Goleman, 2004 οπ. αναφ. στο Baesu 2018,).

Στους σύγχρονους οργανισμούς η συναισθηματική ευθύνη διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στην προώθηση ορισμένων στυλ ηγεσίας, που παρέχουν στους οργανισμούς υψηλή απόδοση, παίζει ουσιαστικό ρόλο στη διαδικασία ηγεσίας καθώς και σε όλα τα επίπεδα της (Goleman κ.α. 2018).

Σύμφωνα με στοιχεία ερευνών που αναδημοσιεύονται από τους Alon & Higgins (2005) από το βιβλίο με τίτλο «The EQ Edge», (Stein & Book, 2000) σε 30 κυρίως επαγγελματικούς και διευθυντικούς τομείς σταδιοδρομίας αποκαλύπτεται ότι οπουδήποτε από 47% έως 56% της εργασιακής / προσωπικής επιτυχίας είναι το αποτέλεσμα της συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ), με το εύρος σχετίζεται με τον τύπο εργασίας. Ακόμα ισχυρότερα στοιχεία που συνδέουν τη συναισθηματική νοημοσύνη με την επιτυχία στην ηγεσία (έρευνα εντός της επικράτειας των Η.Π.Α.) αναδημοσιεύουν οι ως άνω προαναφερόμενοι (Alon & Higgins, 2005) από το βιβλίο «Primal leadership» του 2002 (Goleman, Boyatzis & McKee). Βρήκαν ότι οι πιο κρίσιμες ηγετικές δεξιότητες στις ΗΠΑ συνδέθηκαν με τη συναισθηματική νοημοσύνη (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002). Η έρευνά τους και η έρευνα άλλων (όπως η εταιρεία συμβούλων Hay-McBer) υποδηλώνει ότι το 79% της επιτυχούς ηγεσίας στις Η.Π.Α. προκύπτει από το υψηλό EQ. Βασιζόμενοι σε αυτές και σε άλλες μελέτες, φαίνεται ότι τα επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών επηρεάζουν τις συμπεριφορές τους, καθιστώντας αυτές περισσότερο ή λιγότερο επιτυχημένες. Συμπληρωματικά, αξίζει να αναφερθεί μία ενδιαφέρουσα πτυχή που παρουσιάζεται και εστιάζει στην πολιτιστική νοημοσύνη ή πολιτιστικό πηλίκιο (CI, CQ). Στο έργο του Robert House και των συναδέλφων του, project GLOBE (House, Javidan, Hanges, & Dorfman, 2002) αποτυπώνεται ότι οι επιτυχημένες ηγετικές συμπεριφορές διαφέρουν ανά τους πολιτισμούς (House et al., 2002). Κατά συνέπεια, για να οδηγήσουν οι κορυφαίοι διευθυντές και στελέχη τους οργανισμούς τους, τον 21ο αιώνα, πρέπει να κατανοήσουν την περιφερειακή και εθνοτική πολιτιστική ποικιλομορφία του εργασιακού τους περιβάλλοντος και της διαπολιτισμικής κοινότητας των εργαζομένων σε όλο

τον κόσμο. Γίνεται όλο και πιο ξεκάθαρο ότι οι ηγετικές συμπεριφορές πρέπει να προσαρμοστούν στην πολιτιστική ποικιλία, ενσωματωμένη στο παγκόσμιο πλαίσιο (Alon & Higgins, 2005).

Μελέτες σχετικά με την οργανωτική αλλαγή δείχνουν ότι οι ηγέτες σε γενικές γραμμές συμφωνούν: για να οδηγήσετε έναν επιτυχημένο μετασχηματισμό, η επικοινωνία ενσυναισθητικά είναι κρίσιμη. Αλλά η αλήθεια είναι ότι οι περισσότεροι ηγέτες δεν ξέρουν πραγματικά πώς να το κάνουν. Σύμφωνα με τη Sanchez, εάν είστε ηγέτης μιας εταιρείας που ελπίζει να πραγματοποιήσει μια επιτυχημένη οργανωτική αλλαγή, πρέπει να βεβαιωθείτε ότι η ομάδα σας είναι εν πλω και έχει το κίνητρο να συμβάλει στην πραγματοποίησή της (Sanchez, 2018). Οι ακόλουθες στρατηγικές μπορούν να βοηθήσουν ως προς την καλύτερη κατανόηση των προοπτικές των υπαλλήλων:

- Συνεχή σκιαγράφηση του προφίλ των ατόμων της ομάδας
 - Γνώση των στόχων από την ομάδα
 - Συμμετοχή ατόμων σε όλα τα επίπεδα

Οι επιχειρηματικές πρακτικές εξελίσσονται ραγδαία, αλλά υπάρχει μια τεχνική που οι επιχειρηματικοί ηγέτες πρέπει πάντα να βασίζονται για να παρακινήσουν και να οδηγήσουν αποτελεσματικά: την ενσυναίσθηση της επικοινωνίας. Η ανάπτυξη και παρουσία ενσυναίσθησης σε όλους όσοι εμπλέκονται στην εταιρική μετάβαση, θα αυξήσει τα επίπεδα εκτίμησης της ομάδας και θα πετύχει τον αρχικά καθορισμένο στόχο (Sanchez, 2018).

3.2 Ηγεσία και Συναισθηματική νοημοσύνη

Συνολικά, η ηγεσία επί το έργον (performing leadership), βασίζεται στα τέσσερα στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης: αυτογνωσία, αυτοέλεγχος, κοινωνική συνείδηση και διαχείριση σχέσεων.

- Η αυτογνωσία αναφέρεται στην ικανότητα του ηγέτη να γνωρίζει και να κυριαρχεί τα ίδια του τα συναισθήματα. Οι ηγέτες που γνωρίζουν καλά, από συναισθηματική άποψη, τους ίδιους, καταλαβαίνουν τον τρόπο σύμφωνα με τον οποίο τα συναισθήματα μπορούν να επηρεάσουν τις επιδόσεις στην εργασία. Είναι σε θέση να σκεφτούν με προοπτική, προσδοκώντας μια μελλοντική (θετική) εξέλιξη στην απόδοση του οργανισμού. Είναι σίγουροι για τις δυνάμεις τους, φέρουν ευθύνες για την εκτέλεση δύσκολων έργων ενώ χάρη στην παρουσία τους και την αυτοπεποίθησή τους κερδίζουν την εκτίμηση από τα μέλη της ομάδας.
- Ο αυτοέλεγχος φέρνει στη συζήτηση την ικανότητα του ηγέτη για συναισθηματικό αυτοέλεγχο, που διατηρεί ηρεμία σε συνθήκες μέγιστου στρες. Η διαφάνεια που εφαρμόζουν αυτοί οι ηγέτες προς τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, σε επίπεδο συναισθημάτων, οι απόψεις και οι ενέργειές τους, αντικατοπτρίζουν την ακεραιότητα και την ικανότητα ανοικτής επικοινωνίας με τους υπαλλήλους τους. Είναι ευέλικτοι και ικανοί να προσαρμοστούν σε όσες αλλαγές συμβαίνουν σε έναν οργανισμό, προβλέποντας τους κινδύνους που μπορεί να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων που αποσκοπούν σε συνθήκες μέγιστης απόδοσης. Τέλος, η ικανότητα ελέγχου των δικών τους συναισθημάτων και των αντίστοιχων των ατόμων με τα οποία συνεργάζονται, βοηθά τους επιτυχημένους ηγέτες να μετατρέψουν τα εμπόδια σε ευκαιρίες.
- Η κοινωνική συνείδηση, από την άποψη της συναισθηματικής νοημοσύνης αναφέρεται στην ικανότητα των ηγετών να κατανοούν συναισθήματα των μελών της ομάδας τα οποία δεν έχουν βιώσει οι ίδιοι, από ενσυναίσθηση προς αυτά. Ένας ηγέτης με ισχυρή κοινωνική συνείδηση μπορεί να κατανοήσει τις αξίες και τους κανόνες της ομάδας, φέρνοντας έτσι ένα θετικό κλίμα που επιτρέπει τη διατήρηση των καλών σχέσεων και της ισορροπίας στο σύνολο.

- Η διαχείριση των σχέσεων φέρνει στο κάδρο θέματα συζήτησης όπως έμπνευση, ανάγκη για αλλαγές και διαχείριση συγκρούσεων. Οι ηγέτες αποτελούν πηγή έμπνευσης κινητοποιώντας τους ανθρώπινους πόρους προωθώντας αισιόδοξη οπτική και ενθουσιασμό μεταξύ των μελών της ομάδας. Επίσης, γνωρίζουν πώς να πείσουν τους ανθρώπους τους ώστε να πάρουν την απόδοση που θέλουν από αυτούς ενώ ταυτόχρονα τους ωθούν να αποκτούν δεξιότητες που θα φανούν χρήσιμες κατά τη διάρκεια της αλλαγής.

Τα 12 στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης σύμφωνα με τους Goleman & Boyatzis

Αυτογνωσία	Αυτοέλεγχος	Κοινωνική συνείδηση	Διαχείριση σχέσεων
Συναισθηματική αυτογνωσία	Συναισθηματικός αυτοέλεγχος	Ενσυναίσθηση	Επιρροή
	Προσαρμοστικότητα		Διαχείριση και συμβουλευτική
	Προσανατολισμός επίτευξης	Οργανωσιακή γνώση	Διαχείριση συγκρούσεων

			Ομαδικότητα
	Θετικές προοπτικές		Έμπνευση

**Πίνακας 7: Τα 12 στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης, Goleman & Boyatzis (2017)
HBR.org**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4. Ψηφιακό περιβάλλον

Καθώς η νεότερη μορφή οικονομίας απαιτεί επιτάχυνση του ρυθμού από τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού, για την αναδιαμόρφωση του ταλέντου και των προσόντων των ανθρώπινων πόρων, η κατανόηση του τρόπου ενσωμάτωσης των δεξιοτήτων στον σχεδιασμό διαδοχής ηγεσίας είναι ζωτικής σημασίας.

4.1 Ψηφιακός μετασχηματισμός

Η αυξανόμενη ζήτηση των ψηφιακών τεχνολογιών από την κοινωνία και τις επιχειρήσεις σπρώχνει ταχέως προς το λεγόμενο ψηφιακό μετασχηματισμό, ως πυλώνα της συνεχούς αναζήτησης για καινοτομία και ανταγωνιστικότητα από τους οργανισμούς (Porfirio, Carrilho, Felício & Jardim, 2021). Στις μέρες μας, η πληροφοριακή τεχνολογία (I.T.) οδηγεί τις οργανωτικές δραστηριότητες σε μία συμβιωτική διαδικασία που συνήθως συνεπάγεται επαναπροσδιορισμό στρατηγικής, δεδομένης της κρίσιμης σημασίας της όσον αφορά των επανασχεδιασμό των επιχειρηματικών μοντέλων. Αυτό κάνει τον ψηφιακό μετασχηματισμό να είναι ο κύριος μοχλός της αλλαγής στις διαδικασίες δημιουργίας αξίας στις επιχειρήσεις (Porfirio, Carrilho, Felício & Jardim, 2021).

Όταν ο ψηφιακός μετασχηματισμός υποστηρίζεται από επαρκή εφαρμογή της ψηφιακής στρατηγικής σε ολόκληρη την επιχείρηση, προϋποθέτει μια ολοκληρωμένη μορφή αντιμετώπισης των ευκαιριών και των κινδύνων της εταιρείας και ενδέχεται να επηρεάσει την εξέλιξη της, ειδικά όταν συνεπάγεται βαθιές αλλαγές στη συνολική θέση της εταιρείας στην

αγορά (Li, Wu Cao & Wang, 2021). Η έννοια της ψηφιακής επιχειρηματικής στρατηγικής συνδέεται με την εκμετάλλευση των ψηφιακών πόρων του οργανισμού για την ανάπτυξη διαφοροποιημένων δραστηριοτήτων της αγοράς (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou & Venkatraman, 2013) ή τη βελτίωση της λειτουργίας της αποδοτικότητας της (Matt, Hess & Benlian, 2015), συνήθως με αποτέλεσμα τη μετατροπή του επιχειρηματικού μοντέλου της εταιρείας.

4.2 Υπολογιστικό Νέφος (Y.N.) - Cloud Computing (C.C.)

Το Υπολογιστικό Νέφος, το μακροχρόνιο όνειρο της πληροφορικής ως βοηθητικό πρόγραμμα, έχει τη δυνατότητα να μεταμορφώσει ένα μεγάλο μέρος της βιομηχανίας πληροφορικής, καθιστώντας το λογισμικό ακόμη πιο ελκυστικό ως υπηρεσία και διαμορφώνοντας τον τρόπο σχεδιασμού του υλικού πληροφορικής (Armbrust et al, 2009). Πολλοί οργανισμοί έχουν αρχίσει καιρό να το υιοθετούν. Είναι δύσκολο για τους οργανισμούς να επιβιώσουν με τους παραδοσιακούς τρόπους και να μπορούν να αντιμετωπίσουν τους ανταγωνιστές τους. Ειδικά σε αυτό το περιβάλλον, είναι απαραίτητο να ανταποκρίνονται γρήγορα στις επιχειρηματικές απαιτήσεις και να υλοποιούν στρατηγικές ώστε να κερδίζουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Το Y.N. ξεκίνησε σαν μια βελτιωμένη τεχνολογία η οποία μετασχηματίζεται σε ζωτική τεχνολογία για τη λειτουργία των επιχειρήσεων (Xue & Xin, 2016). Είναι σε θέση να αποφέρει διάφορα οφέλη στην επιχείρηση καθώς και να παρέχει βελτιωμένες νέες δυνατότητες τις οποίες η παραδοσιακή πληροφορική δεν μπορεί να προσφέρει.

➤ Ευελιξία

➤ Μείωση κόστους

- Αυτόματες αναβαθμίσεις software και hardware
 - Προσαρμοστικότητα
 - Επεκτασιμότητα

Αν και το Υ.Ν. φέρνει σημαντικά οφέλη στους οργανισμούς, όπως προαναφέρθηκε, υπάρχουν κάποιες αδυναμίες (κακόβουλα λογισμικά, επιθέσεις ελέγχου ταυτότητας, άρνηση υπηρεσιών κ.λ.) τις οποίες οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων πρέπει να λάβουν υπόψη. Ωστόσο τα πλεονεκτήματα είναι τόσο ισχυρά, όπου είναι ικανά να άρουν όποιες επιφυλάξεις δημιουργούνται ανά τους οργανισμούς (Παναγοπούλου, 2017). Τα ιδιωτικά Υ.Ν. (private cloud computing) αποτελούν στις μέρες μας βασικό εργαλείο λειτουργίας των μεγάλων επιχειρήσεων, προσφέροντας εξαιρετικές δυνατότητες στους χρήστες τους σε συνθήκες απομακρυσμένης εργασίας, ειδικά σε περιβάλλον COVID-19, όπου η τηλεργασία αποτελεί για πολλούς οργανισμούς το μοναδικό τρόπο δραστηριότητας.

4.3 Ευέλικτη μεθοδολογία - Agile

Το Agile ξεκίνησε το 2001 με το «Μανιφέστο του Agile», το οποίο υποδεικνύει τις 12 αρχές που οφείλουν να ακολουθούνται σε κάθε project. Από τότε υιοθετήθηκε ευρέως σε Ευρώπη και Αμερική από τις μεγαλύτερες εταιρείες. Το Agile δίνει δυνατότητα επιλογής ανάμεσα σε πολλές μεθόδους, η πιο διαδεδομένη εκ των οποίων είναι το scrum. Το scrum καταρρίπτει την παραδοσιακή ιεραρχία δίνοντας έμφαση στην συνεργασία της ομάδας (Fowler M. & Highsmith J., 2001). Το scrum αποτελείται από τους εξής ρόλους: stakeholders, business owner, product owner, scrum master και channel owners. Η ομάδα αρχικά αναλαμβάνει ένα project για ένα διάστημα (sprint). Καθημερινά ο αρχηγός της ομάδας (scrum master) συγκαλεί μια δεκαπεντάλεπτη συνάντηση (daily stand up) για όλα τα μέλη της ομάδας. Στη συνάντηση αυτή το κάθε μέλος ανακοινώνει την υποεργασία (task) με την οποία ασχολείται τη δεδομένη χρονική στιγμή, καθώς και αν αντιμετωπίζει το οποιοδήποτε πρόβλημα. Καθήκον του scrum master είναι να συγκεντρώνει όλα τα προβλήματα της ομάδας και να τα επιλύει το συντομότερο δυνατό για να προχωρήσει το sprint. Σκοπός της καθημερινής αυτής συνάντησης είναι να εξασφαλιστεί η ομαλή εξέλιξη των εργασιών χωρίς καθυστερήσεις ή απρόσμενα προβλήματα. Κάθε 2 με 4 εβδομάδες έρχεται νέο sprint. Όταν τελειώνει το κάθε sprint, παρουσιάζεται και συζητείται με τους stakeholders και στη συνέχεια είναι έτοιμο να βγει στην αγορά. Η εξελισσόμενη έννοια της ευέλικτης μεθοδολογίας (Agile) έχει αλλάξει θεμελιωδώς τις βασικές πτυχές του σχεδιασμού λογισμικού, της διαχείρισης έργων και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Η ευέλικτη προσέγγιση θα μπορούσε επίσης να αναδιαμορφώσει, τη δημόσια διοίκηση και τη διακυβέρνηση γενικότερα (Mergel et al, 2020). Η Agile είναι ένα τόσο πρόσφατο φαινόμενο που οι περισσότερες επιχειρήσεις μαθαίνουν ακόμα πώς να την εφαρμόζουν στην αναζήτηση βελτιώσεων καινοτομίας και απόδοσης στις

διοικητικές λειτουργίες και παροχή υπηρεσιών. Σε ευρύτερη διοικητική διάλεκτο, σημαίνει ότι ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες του κοινού με αποτελεσματικό τρόπο. Η μέθοδος δεν βρίσκεται σε εγγενή σύγκρουση με δημοκρατικές ή άλλες κλασικές διοικητικές αξίες. Στην εσωτερική διαχείριση έργου, η ευελιξία είναι μια μέθοδος για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της παροχής υπηρεσιών. Η βασική υπόθεση της ευέλικτης μεθοδολογίας είναι ότι η καινοτομία δεν είναι γραμμική, ότι δεν προχωρά με ορθολογικό, ντετερμινιστικό τρόπο. Οι οργανισμοί, οι πολιτισμοί και οι ανάγκες είναι συνυφασμένες όταν προχωράμε με μια καινοτομία. από πολλές απόψεις, η διαδικασία από την αρχή έως το τέλος εξαρτάται από τη διαδρομή και βασίζεται στις ενέργειες και τις προτιμήσεις των κατασκευαστών, των χειριστών και των τελικών χρηστών (Mergel et al, 2020).

4.4 Ηγεσία και Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Η ηγεσία κατέχει επίσης κρίσιμο ρόλο στη συμμετοχή του συστήματος πληροφοριών όσον αφορά στον ψηφιακό μετασχηματισμό των αντίστοιχων οργανισμών (Porfirio et al, 2021). Ο επιτυχής μετασχηματισμός περιλαμβάνει ψηφιακές στρατηγικές για να καθοδηγήσει τις προσπάθειες των ηγετών και δημιουργεί νέες προτάσεις προστιθέμενης αξίας, συνδυάζοντας τεχνολογίες SMACIT (Social, Mobile, Analytics, Cloud & Internet of Things) με τις υπάρχουσες δυνατότητες των εταιρειών (Yokoi et al., 2019). Οι ηγέτες ηγούνται του οργανισμού, ειδικά οι διευθυντές που συμμετέχουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό, καθοδηγώντας τα μέλη των ομάδων τους για συμμετοχή σε συναντήσεις επιχειρηματικών μονάδων σε στρατηγικά θέματα πληροφορικής τεχνολογίας. Αυτή η συμμετοχή συνήθως οδηγεί σε μεγαλύτερη στρατηγική επιχειρηματική γνώση και μεγαλύτερο επίπεδο ελευθερίας στη χάραξη στρατηγικής απόφασης (Hansen et al., 2011). Οι ηγετικοί ρόλοι που αφορούν την πληροφοριακή τεχνολογία έχουν διαφορετικές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις, ανάλογα με τη

συμβολή τους στην οργανωτική απόδοση, την ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων, το επίπεδο ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων στρατηγικής πληροφορικής, τις στρατηγικές επιχειρηματικές γνώσεις και τις διαπροσωπικές δεξιότητες (Preston, Leidner & Chen, 2008).

Για παράδειγμα, ένα στέλεχος με θέση CDO (Chief Digital Officer) μπορεί να αναλάβει τρεις βασικούς ρόλους επί των διαδικασιών ψηφιακού μετασχηματισμού σε μία εταιρεία (Porfirio et al, 2021): i) του επιχειρηματία, ii) του ψηφιακού ευαγγελιστή και iii) του συντονιστή. Ο επιχειρηματίας CDO, προωθεί τη χρήση νέων τεχνολογιών για καινοτομία με έντονη εστίαση στους πελάτες, και μερικές φορές δείχνει τον τρόπο προσαρμογής ολόκληρων επιχειρηματικών μοντέλων. Ο ψηφιακός ευαγγελιστής CDO, εμπνέει τους ανθρώπους για μια αλλαγή, σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας και σε όλα τα τμήματα εντός του οργανισμού, ώστε να κοινοποιήσουν τη στρατηγική μετασχηματισμού με σκοπό ολόκληρη η εταιρεία να ξεκινήσει το ψηφιακό ταξίδι. Τέλος, ο συντονιστής CDO, έχει έναν ευρύτερο ρόλο, ξεκινώντας και σχεδιάζοντας την οργανωτική αλλαγή και προωθώντας τη διαλειτουργική συνεργασία προς την ανάπτυξη της στρατηγικής και της υποδομών τόσο του IT (information technology) όσο και του IS (information systems) (Porfirio et al, 2021).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός πρέπει να περιλαμβάνει ισχυρό συντονισμό και αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των Διευθυντών Πληροφοριών (CIO) και του Διευθύνοντος Συμβούλου (CEO) (Benlian & Haffke, 2016), να λαμβάνει υπόψη τις ιδιοσυγκρασίες όλων των άλλων υπαλλήλων, ενώ πρέπει να προχωρήσει σαν διαδικασία, πιο κάτω στην ιεραρχία της εταιρείας και να κινητοποιήσει το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού, σχετικά με τις αλλαγές που θα επιφέρει (Benlian & Haffke, 2016).

Η ικανότητα ανάπτυξης πιο προχωρημένων σταδίων του Ψ.Μ. σχετίζεται περισσότερο με τα χαρακτηριστικά διοίκησης παρά με τα χαρακτηριστικά της ίδιας της επιχείρησης (Porfirio et al, 2021). Στα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τα συμπεράσματα υποστηρίζουν ότι τα

υψηλότερα επίπεδα διεθνοποίησης και / ή οι μεγαλύτερες διαστάσεις των επιχειρήσεων αποτελούν σημαντικές προϋποθέσεις για την προώθηση πιο προηγμένων σταδίων του Ψ.Μ., αν και για υλοποιηθούν, φαίνεται ότι πρέπει δουλέςουν σε συνδυασμό με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά διοίκησης (Porfirio et al, 2021). Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά διοίκησης, παρατηρείται ότι, το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, τα υψηλά επίπεδα συνοχής ως προς την αποστολή της εταιρείας και η υψηλότερη αποτελεσματικότητα των στρατηγικών διαδικασιών διαχείρισης είναι προϋποθέσεις για την προώθηση πιο προχωρημένων σταδίων του Ψ.Μ. (Porfirio et al, 2021) Ένα ακόμη στοιχείο που προκύπτει, ως κρίσιμη προϋπόθεση για την προώθηση του Ψ.Μ., είναι η συνοχή και η σύμπνοια των διευθυντών στην αποστολή της εταιρείας. Η αποτελεσματική ηγεσία χαρακτηρίζεται από την ικανότητα να ζει σε έντονο βαθμό την αποστολή της εταιρείας και να την μοιράζεται με το υπόλοιπο προσωπικό και τους υπαλλήλους, ενώ φαίνεται να είναι ζωτικής σημασίας και για την κινητοποίηση δράσεων προς τον Ψ.Μ. (Porfirio et al, 2021).

Σε συμπλήρωμα των παραπάνω, έρχεται η έρευνα της Adecco (2020) για την εργασία στη μετά-COVID εποχή, δίνοντας μία εικόνα για την επικρατούσα άποψη στους κόλπους των ανώτερων στελεχών και των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, τα ανώτερα στελέχη διακατέχονται από οργανωσιοκεντρική φιλοσοφία, χωρίς να αμελούν τις ανάγκες των εργαζομένων με ξεκάθαρο το βλέμμα προς το μέλλον και τη μακροημέρευση στο νέο ψηφιακό περιβάλλον. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι, αισθάνονται ανασφάλεια σχετικά με το μετασχηματισμό που επιτελείται, χρήζουν στήριξης και ορθής καθοδήγησης.

Η πανδημία έχει επιταχύνει τον ψηφιακό μετασχηματισμό σε όλους τους τομείς και έχει ξεκλειδώσει νέες ευκαιρίες για ανάπτυξη μέσω της τεχνολογίας τεχνητής νοημοσύνης (a.i.), ρομποτικής και αυτοματισμού. Οι ηγέτες των επιχειρήσεων είναι αισιόδοξοι για τα οφέλη που θα φέρουν αυτές οι αλλαγές στο χώρο εργασίας (The Adecco Group, 2020).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

5. Παρακίνηση εργαζομένων και απόδοση εργασίας

5.1 Θεωρίες Παρακίνησης των Εργαζομένων

5.1.1 Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow

Τα πιο θεμελιώδη και βασικά στρώματα που περιέχει η πυραμίδα, αυτή που ο Maslow ονόμασε «ανικανοποίητες ανάγκες» (d-needs) είναι: αυτοεκτίμηση, φιλία και αγάπη, ασφάλεια και φυσικές ανάγκες (Maslow, 1946). Εάν αυτές οι ανικανοποίητες ανάγκες δεν ικανοποιούνται με εξαίρεση τις περισσότερες θεμελιώδεις (φυσιολογικές) ανάγκες, μπορεί να μην υπάρχει μια φυσική ένδειξη, αλλά το άτομο νιώθει άγχος και ένταση. Η θεωρία του Maslow προτείνει, ότι πρέπει πρωτίστως να ικανοποιηθεί το πιο βασικό επίπεδο αναγκών (φυσικές ανάγκες), πριν το άτομο αρχίσει να επιθυμεί έντονα το δευτεροβάθμιο ή υψηλότερο επίπεδο αναγκών (Maslow, 1946). Ο Maslow επινόησε επίσης τον όρο «μεταμόρφωση» (meta-motivation) για να περιγράψει το κίνητρο των ανθρώπων που υπερβαίνουν το πεδίο των βασικών αναγκών και αγωνίζονται για συνεχή βελτίωση με σκοπό να φτάσουν στην αυτοπραγμάτωση. Ο Maslow απεικόνισε τις ανάγκες των ατόμων στη μορφή πυραμίδας με διάφορα στάδια αναγκών και βασίστηκε στη θεωρία του για τα ανθρώπινα κίνητρα με τις ακόλουθες παραδοχές (Osemeke & Adegboyega, 2017):

- Τα άτομα έχουν συγκεκριμένες ανάγκες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους και μόνο οι ανικανοποίητες ανάγκες μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά, οι ικανοποιημένες ανάγκες δεν λειτουργούν ως κίνητρα.

- Οι ανάγκες τακτοποιούνται κατά σειρά σπουδαιότητας ή ιεραρχίας από τη βασική φυσιολογική έως τις πολύπλοκες ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.
- Η ανάγκη ενός ατόμου σε οποιοδήποτε επίπεδο της ιεραρχίας αναδύεται μόνο όταν οι χαμηλότερες ανάγκες είναι αρκετά ικανοποιημένες.

Αρκετοί ερευνητές προτείνουν ότι το επίκεντρο πρέπει να είναι: η αυτονομία, η συσχέτιση με άλλα άτομα και η επάρκεια ικανοτήτων παρά η εστίαση σε μια πυραμίδα αναγκών, ενώ κάποιοι άλλοι εντάσσουν στην υφιστάμενη πυραμίδα τον πολλαπλασιασμό, χαρακτηρίζοντας τον ως τη διαδικασία όπου τα άτομα που έχουν βρει την αυτοπραγμάτωση μπορούν να βοηθήσουν και άλλα να φτάσουν σε αυτό το επίπεδο (Fowler, 2014).



Σχήμα 1: Η ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών, η πυραμίδα του Maslow, Οικιακή οικονομία Β γυμνασίου

5.1.2 Η θεωρία των δύο παραγόντων (Herzberg)

Ο Herzberg συζήτησε για δύο είδη παραγόντων ως προς την απόφαση για τη νοοτροπία και το επίπεδο εργασίας των εργαζομένων. Το πρώτο είδος έχει να κάνει με την ανάγκη του ανθρώπου να εργάζεται σε ένα υγιές, ασφαλές και σίγουρο εργασιακό περιβάλλον, ενώ το

δεύτερο είδος παραγόντων αφορά στην προσωπική ανάπτυξη και στην εξέλιξη του ίδιου του ατόμου. Το πρώτο σύνολο αναγκών το ονόμασε «παράγοντες υγιεινής» (hygiene factors) ή αλλιώς υγειονομικούς παράγοντες, ενώ το δεύτερο σύνολο το ονόμασε «παράγοντες παρακίνησης» (motivators - motivation factors). Επίσης, αναφέρει ότι πληρότητα σε παράγοντες υγιεινής δεν σημαίνει απαραίτητα και υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση ωστόσο η έλλειψη τους είναι αρκετά πιθανό να φέρει χαμηλά επίπεδα αυτής. Σε αντίθεση με τους παράγοντες υγιεινής, τα κίνητρα μπορούν πραγματικά να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να εργαστούν σκληρά και να απολαύσουν τις δουλειές τους (Herzberg, 1976).

Σύμφωνα με τους ερευνητές της θεωρίας των δύο παραγόντων του Herzberg, η τεχνική του κρίσιμου συμβάντος που χρησιμοποίησε σαν μεθοδολογία, ζητώντας από τους ανθρώπους να δουν τον εαυτό τους αναδρομικά, δεν παρέχει ουσιαστικά ένα όχημα για την έκφραση άλλων παραγόντων που αναφέρθηκαν. Αυτή η μεθοδολογία μπορεί να προκαλέσει τους ανθρώπους να ανακαλέσουν μόνο τις πιο πρόσφατες εμπειρίες. Επίσης, μεθοδολογικές ασυνέπειες και το γεγονός ότι διαφορετικοί ερευνητές έχουν χρησιμοποιήσει διαφορετικές μεταβλητές κινήτρων έχουν έρθει σε αντίθεση με τη θεωρία του Herzberg (Chitiris, 1988). Επομένως, δεν μπορούμε να συμπεράνουμε ότι αυτή η πρόταση σχετικά με τα κίνητρα είναι άμεσα εφαρμόσιμη σε όλα τα είδη οργανώσεων. Με άλλα λόγια, Η θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg πρέπει να επανεξεταστεί για να καταλάβουμε ποιοι παράγοντες παρακίνησης είναι πιο σημαντικοί σε διαφορετικούς οργανισμούς (Osemeke & Adegboyega, 2017).

5.1.3 Η θεωρία των αναγκών (McClelland)

Ο McClelland και οι συνεργάτες του, σε αντίθεση με την ιεραρχία αναγκών ή την ικανοποίηση-δυσαρέσκεια, περιγράφει τρία κεντρικά παρακίνητικά παραδείγματα (McClelland, 1988 οπ. αναφ. στο Osemeke & Adegboyega, 2017):

- Την ανάγκη για επίτευξη
 - Την ανάγκη για εξουσία
 - Την ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών δεσμών

και πως αυτά επηρεάζουν τις ενέργειες των εργαζομένων μέσα σε ένα πλαίσιο διαχείρισης. Ο Sinha (2015) υποστηρίζει ότι η θεωρία των αναγκών του McClelland συνδέεται στενά με τη μαθησιακή θεωρία και αναφέρει ότι οι ανάγκες μαθαίνονται ή αποκτώνται από τα είδη των εκδηλώσεων που βιώνουν οι άνθρωποι στο δικό τους περιβάλλον και πολιτισμό. Βρήκε ότι οι άνθρωποι που αποκτούν μια συγκεκριμένη ανάγκη, συμπεριφέρονται διαφορετικά από εκείνους που δεν έχουν αποκτήσει (Sinha, 2015).

5.1.4 Η θεωρία των προσδοκιών (Vroom)

Ο Vroom μέσα από τη θεωρία του ορίζει το κίνητρο ως προϊόν της προσδοκίας ενός ατόμου ότι μια συγκεκριμένη προσπάθεια θα οδηγήσει στην επιδιωκόμενη απόδοση, την οργάνωση αυτής της απόδοσης για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος και την επιθυμία αυτού του αποτελέσματος για το άτομο, γνωστό ως σθένος (Barba-Sánchez & Atienza-Sahuquillo, 2017).

5.1.5 Η θεωρία X&Y (McGregor)

Είναι μια θεωρία κινήτρων που αναπτύχθηκε από τον McGregor κατά τα τέλη του 1950 και στις αρχές της δεκαετίας του 1960. Αυτή η θεωρία εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο καθορίζεται ένα διοικητικό στυλ ηγεσίας από την άποψη του διευθυντή για τους υπαλλήλους του και την προοπτική για το τι τους παρακινεί (Johnson et al, 2018). Η θεωρία συνίσταται σε αντικρουόμενες απόψεις της συμπεριφοράς των εργαζομένων και των διαφορετικών τρόπων

συνάντησης των κινητήριων αναγκών. Από τη μία πλευρά στη θεωρία X, έχουμε τον εργαζόμενο ο οποίος έχει μία εγγενή αντιπάθεια προς την εργασία του, αποφεύγει την ανάληψη ευθυνών και δεν έχει φιλοδοξίες. Ενώ από την άλλη πλευρά στη θεωρία Y, έχουμε τον εργαζόμενο ο οποίος αρέσκεται να δουλεύει, να παίρνει πρωτοβουλίες και έχει φιλοδοξίες. Σύμφωνα με τη θεωρία X οι εργαζόμενοι υποκινούνται από τις κατώτερες ιεράρχησης ανάγκες (φυσιολογικές), ενώ στη θεωρία Y από τις ανώτερες ιεράρχησης ανάγκες (αυτοπραγμάτωσης) (Johnson et al, 2018).

5.1.6 Η θεωρία περί καθορισμού στόχου (Locke)

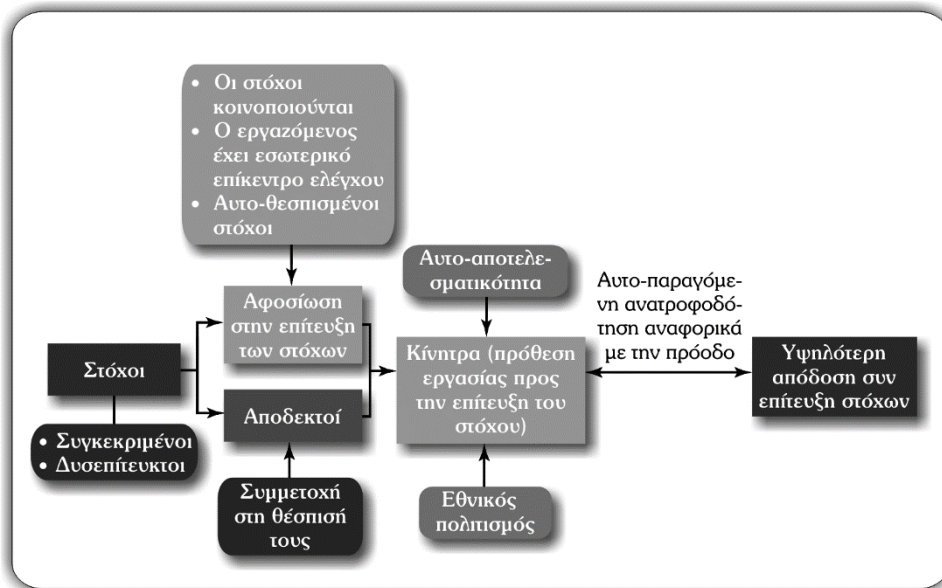
Οι στόχοι επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την απόδοση των υπαλλήλων στους οργανισμούς, αλλά και τις πρακτικές διαχείρισης (Locke & Latham, 2002). Σχεδόν σε κάθε μοντέρνο οργανισμό υφίσταται κάποια μορφή καθορισμού στόχων σε λειτουργία. Προγράμματα όπως, η διαχείριση με συγκεκριμένους σκοπούς (management by objectives, MBO), πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης (high-performance work practices, HPWPs), διαχείριση πληροφοριακών συστημάτων (management information systems, MIS), συγκριτικές αξιολογήσεις, πολύ υψηλοί στόχοι, καθώς και στρατηγική ανάλυση και σχεδιασμός, προϋποθέτουν την ανάπτυξη συγκεκριμένων στόχων. Επιπλέον, ο καθορισμός στόχων είναι η υποκείμενη εξήγηση για όλες τις μεγάλες θεωρίες του εργασιακού κινήτρου, είτε πρόκειται για τη θεωρία του Vroom (1994), του Maslow (1970) ή τις θεωρίες κινήτρων του Herzberg (2009). Οι διαχειριστές αποδέχονται ευρέως τον καθορισμό στόχων ως μέσο βελτίωσης και διατήρησης της απόδοσης (Lunenburg, 2011). Με βάση εκατοντάδες μελέτες, το σημαντικότερο εύρημα του καθορισμού στόχων είναι ότι τα άτομα που τους παρέχονται συγκεκριμένοι, δύσκολοι αλλά εφικτοί στόχοι αποδίδουν καλύτερα από αυτούς που δίνονται εύκολοι, μη ειδικοί, ή και καθόλου στόχο. Ταυτόχρονα, ωστόσο, τα άτομα πρέπει να έχουν

επαρκή ικανότητα να αποδεχτούν τους στόχους και να λάβουν σχόλια και ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση (Latham, 2003).

Υπό τις σωστές συνθήκες, η ρύθμιση των στόχων μπορεί να είναι μια ισχυρή τεχνική για παρακίνηση των μελών του οργανισμού. Τα παρακάτω είναι πρακτικές προτάσεις κατά την απόπειρα χρήσης του καθορισμού των στόχων για την ενίσχυση των κινήτρων και της απόδοσης (Lunenburg, 2011).

Οι στόχοι :

- πρέπει να είναι συγκεκριμένοι
 - πρέπει να είναι δύσκολοι, αλλά εφικτοί
 - πρέπει να γίνονται αποδεκτοί
 - πρέπει να συνοδεύονται από ανατροφοδότηση
- είναι πιο αποτελεσματικοί όταν χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης
- είναι πιο αποτελεσματικοί μέσω καθορισμένων προθεσμιών
- τυγχάνουν υψηλότερης απόδοσης όταν νωρίτερα έχει προηγηθεί μαθησιακός προσανατολισμός τους
- είναι εξίσου σημαντικοί, είτε καθορίζονται για ομάδα είτε μεμονωμένα



Σχήμα 2: Η θεωρία της στοχοθεσίας, Εκδόσεις Κριτική

5.2 Επιχειρηματική ηθική και ηθική εργασίας

Οι τρεις κύριες δυτικές ηθικές θεωρίες είναι η δεοντολογία (Kant), ο κανόνας του ωφελιμισμού (Mill) και η ηθική της αρετής (Αριστοτέλης). Η δεοντολογία του Kant βασίζεται στο καθήκον να ακολουθήσουμε την ορθότητα μιας δράσης που θα μπορούσε να γίνει καθολική επιταγή. Η εκδοχή του Mills, ο ωφελιμισμός, μετρά την ηθική αξία μιας δράσης από τις συνέπειές της για την κοινωνική ευτυχία αλλά περιορίζεται από κοινωνικές συμβάσεις (Dawson, 2005). Δεν υπάρχει καθολική φιλοσοφική συμφωνία μεταξύ των ερευνητών για το ποια θεωρία είναι η κυριαρχούσα παγκοσμίως. Τόσο ο ωφελιμισμός του Mills όσο και η δεοντολογία του Kant έρχονται σε σύγκρουση για τα διάφορα κρίσιμα ηθικά διλήμματα, περιορίζοντας την αξία τους για τις επιχειρήσεις, όπου οι άνθρωποι αναζητούν φιλοσοφική καθοδήγηση για την επίλυση σύνθετων ηθικών προβλημάτων (Dawson, 2005). Η ηθική αρετής του Αριστοτέλη είναι μια εμπειρική περιγραφή της ηθικής ζωής. Δεν είναι μια εντεταλμένη θεωρία του «πρέπει», αλλά περισσότερο μια περιγραφή του τρόπου που εφαρμόζεται η κανονιστική ηθική ζωή (Dawson, 2005).

Παρά την αξία της φιλοσοφίας ως προς την κατανόηση των ηθικών εννοιών, ένα βασικό σημείο που πρέπει να αναφερθεί είναι πως οι άνθρωποι με καλό χαρακτήρα παίρνουν κατάλληλες ηθικές αποφάσεις και όχι οι θεωρίες από μόνες τους (Dawson, 2005).

Το θεμέλιο για την ηθική συμπεριφορά είναι μια κουλτούρα που προωθεί τη συνεργατική δημιουργικότητα των ατόμων σε μια κοινωνική ομάδα που δεσμεύεται από έναν κοινό σκοπό (Hegel, 1967 οπ. αναφ. στο Dawson, 2005).

Σύμφωνα με τον Νίτσε όλοι γεννιούνται με διαφορετικά χαρακτηριστικά (αντί για ίσα), και με την αντιμετώπιση όλων με τους ίδιους καθολικούς ηθικούς νόμους τείνουμε να χωρίζουμε τους ανθρώπους αντί να τους ενώνουμε (Nietzsche, 1990 οπ. αναφ. στο Dawson, 2005). Στην επανεκτίμηση των ηθών, σύμφωνα με το Nietzsche, δεν υπάρχει ηθική αξία σε νόμους ή πράξεις καθεαυτές, μια πράξη έχει μόνο αξία, η οποία αποδίδεται από τον χαρακτήρα του ατόμου που την εκτελεί (Dawson, 2005). Ο Nietzsche θέλει άτομα που αντιπροσωπεύουν τη νέα δημιουργική ζωή - ηθική εργασίας και την αναζήτηση για αριστεία στην επιχειρηματική καινοτομία για να χρησιμοποιήσουν τη δική τους προοπτική γνώση και κρίση (Nietzsche, 1990 οπ. αναφ. στο Dawson, 2005) Αυτή η απόφαση θα πρέπει ιδανικά να βασίζεται στη δέουσα εξέταση μετα-ηθικών εννοιών και κοινωνικών αξιών κατάλληλων για την κατάσταση. Οι μετα-ηθικές έννοιες περιλαμβάνουν: ευθύνη, αυτονομία, προαίρεση, «ορθότητα» δράσης, συνέπειες, δικαιοσύνη, αμοιβαιότητα, υποσχέσεις / δεσμεύσεις και διαπολιτισμικές ευαισθησίες (Nietzsche, 1990 οπ. αναφ. στο Dawson, 2005).

Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να βελτιώσουν το εταιρικό τους προφίλ θα πρέπει να λάβουν απόθεμα αυτής της αναδύμενης ηθικής «δημιουργικής ζωής-εργασίας». Το πλεονέκτημα της ηθικής αρετής ως μοντέλο για εταιρικές στρατηγικές κοινωνικής ευθύνης είναι η έμφαση που δίνεται στο άτομο και η σχέση μεταξύ του προσωπικού χαρακτήρα και των κοινωνικών αξιών στην εταιρική κουλτούρα. Διαχειρίζεται με σύνεση, με κατάλληλο παράδειγμα ηγεσίας, καθώς

μία υγιής εταιρική κουλτούρα διασφαλίζει ηθικά επιχειρηματικά αποτελέσματα, ελευθερία για καινοτομία και εμπλουτισμό στις σχέσεις μεταξύ όλων των ενδιαφερομένων. Η ηθική αρετής του Αριστοτέλη, με αντανάκλασεις από τον Hegel και τον Nietzsche, καταδεικνύει ένα μοντέλο για επιχειρηματική ηθική όπου οι χορηγηθείσες κοινωνικές αξίες στο σύστημα της επιχειρηματικής κουλτούρας που υποστηρίζει τη δημιουργικότητα του ατόμου και της ομάδας, μπορούν να γεφυρώσουν τη δημιουργική ηθική ζωής-εργασίας των εργαζομένων. Η ενίσχυση των σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη από μια τέτοια κουλτούρα αυξάνει τις ευκαιρίες για την ικανοποίηση των εργαζομένων και ακόμα μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών μέσω προϊόντων και υπηρεσιών υψηλότερης ποιότητας, το σήμα κατατεθέν της άρτιας λειτουργίας, στο δρόμο προς την εταιρική ταυτότητα (Dawson, 2005). Τα παραπάνω, επιβεβαιώνονται σε σημαντικό βαθμό από εγχώρια έρευνα, όπου συνοψίζοντας καταλήγει ότι, αναμφίβολα, οι επιχειρήσεις ασπάζονται την κοινωνική υπευθυνότητα ενώ παρουσιάζεται και άμεση διασύνδεσή της με την επιχειρηματική αριστεία (Τατσιδής, 2014).

5.3 OCB (organisational citizenship behaviour)

Η οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας ή φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά (organisational citizenship behaviour, OCB) είναι ένας όρος που περιλαμβάνει οτιδήποτε θετικό και εποικοδομητικό κάνουν οι εργαζόμενοι, με δική τους βούληση, η οποία υποστηρίζει συναδέλφους και προσφέρει παροχές στον οργανισμό / εταιρία που εργάζονται.

Σύμφωνα με τον Organ (1988), είναι η φιλότιμη συμπεριφορά ενός ατόμου σε έναν οργανισμό, όπου χάρη στη διακριτική του ευχέρεια και όχι από την άμεσα η ρητά καθοδηγούμενη από το επιχειρησιακό σύστημα ανταμοιβών, διαδικασία, αθροιστικά προωθεί την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού (Organ, 1997). Συνήθως, οι εργαζόμενοι που ασχολούνται συχνά με την OCB μπορεί να μην είναι πάντα οι πρώτοι σε απόδοση (αν και θα μπορούσαν να είναι,

καθώς η απόδοση των εργασιών σχετίζεται με την OCB), αλλά είναι αυτοί που είναι γνωστό ότι «κάνουν το επιπλέον βήμα» ή «πηγαίνουν πάνω και πέρα από» τις ελάχιστες προσπάθειες που απαιτείται να κάνουν για μια απλώς ικανοποιητική δουλειά.

Σύμφωνα με τη μελέτη των Rodrigues & Ferreira (2015) που είχε σκοπό να διερευνήσει τον αντίκτυπο της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής μορφής ηγεσίας στις φιλότιμες οργανωσιακές συμπεριφορές (OCB). Τα αποτελέσματα που εξήχθησαν από την έρευνα των παραπάνω, έδειξαν ότι:

- Η συναλλακτική μορφή ηγεσίας προέβλεψε θετικά τη διάσταση OCB που σχετίζεται με τη δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος στον οργανισμό στο εξωτερικό περιβάλλον,
- Η μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας προέβλεψε όλες τις διαστάσεις του OCB, εκτός από τη σχετική διάσταση για την προστασία του συστήματος.
- Τέλος, το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας επέδειξε μεγαλύτερη δύναμη να προβλέψει το OCB σε σύγκριση με το συναλλακτικό.

5.4 Απόδοση εργασίας

Κάθε άτομο που εργάζεται σε έναν οργανισμό αναμένει να πάρει ό, τι είναι ευεργετικό για αυτόν. Οι Naldi et al (2007), ορίζουν την απόδοση (απόδοση εργασίας) ως την ποιότητα και την ποσότητα εργασίας που επιτυγχάνεται από έναν υπάλληλο όταν εκτελεί τα καθήκοντά του σύμφωνα με τις ευθύνες του δόθηκαν.

Οι Gruman & Saks (2011), κάνουν λόγο για ευθεία εξάρτηση της απόδοσης από την ικανότητα, την προσπάθεια και τις ευκαιρίες απασχόλησης που αξιολογούνται από το αποτέλεσμα που παράγεται από την επαγγελματική ικανοποίηση.

Σύμφωνα με τον Harviki (2016), η απόδοση είναι το αποτέλεσμα της εργασίας που μπορεί να επιτευχθεί από ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων σε έναν οργανισμό σύμφωνα με τους αντίστοιχους κανόνες, αρχές και ευθύνες για την επίτευξη του οργανωσιακού στόχου, χωρίς παραβίαση του νόμου και σύμφωνα με την ηθική. Συμπληρωματικά, η απόδοση χαρακτηρίζεται ο βαθμός, κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να ολοκληρώσουν την εργασία σύμφωνα με τις καθορισμένες συνθήκες (Harviki, 2016).

Τέλος, μία ακόμη προσέγγιση αναφέρει ότι η απόδοση είναι ένα συνοπτικό μέτρο της ποσότητας και της ποιότητας των συνεισφορών των εργασιών που πραγματοποιούνται από ένα άτομο ή μια ομάδα στη μονάδα εργασίας και στον οργανισμό συνολικά (Martin et al, 2017).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

6. Η μετά COVID εποχή

Η οικονομική ανάκαμψη από την κρίση συνεπεία του COVID-19 αναμένεται να είναι μακρά και άνιση και θα επιταχύνει πολλούς συνεχιζόμενους μετασχηματισμούς.

6.1 Η μετά-COVID εποχή από τη σκοπιά της εργασίας

Σε μία παγκόσμια έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την εταιρεία Adecco (2020) σε σύνολο 1055 εργαζομένων και 204 επιχειρηματικών ηγετών, στις Η.Π.Α. και την Ευρώπη και αφορά «το εργασιακό μέλλον στη μετά-COVID εποχή» εξήχθησαν τα παρακάτω συμπεράσματα:

- Οι επιχειρηματικοί ηγέτες και οι εργαζόμενοι σκέφτονται διαφορετικά για το μέλλον της εργασίας: οι ηγέτες των επιχειρήσεων είναι πιο αισιόδοξοι από τους εργαζόμενους (Το 65% των ηγετών εκτιμά το εργασιακό μέλλον το ίδιο ή/και καλύτερο, ενώ το 64% των εργαζομένων θεωρεί το εργασιακό μέλλον το ίδιο ή/και χειρότερο).
- Εκείνοι που ανησυχούν περισσότερο για το μέλλον της εργασίας στη μετά-COVID εποχή είναι όσοι βρίσκονται στο μέσον της σταδιοδρομίας τους, οι αρχάριοι και οι γυναίκες εργαζόμενοι.
- Οι αποκλίνουσες προσδοκίες μπορούν να οδηγήσουν σε υποεπένδυση στις κατάλληλες δεξιότητες: οι νέοι και οι γυναίκες κινδυνεύουν περισσότερο να μείνουν εκτός.
- Αντιμετωπίζοντας τις ανησυχίες για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, οι ηγέτες των επιχειρήσεων μπορούν να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι παραμένουν δεσμευμένοι σε μια κρίσιμη στιγμή για τις επιχειρήσεις.

- Με την καλύτερη κατανόηση των προσδοκιών των γυναικών εργαζομένων, οι επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύσουν τη δέσμευσή τους για ένα εργατικό δυναμικό χωρίς αποκλεισμούς.

Στεκόμενοι στο πρώτο συμπέρασμα της έρευνας θα ερευνηθεί λίγο πιο διεξοδικά η παρατηρούμενη απορρύθμιση που φαίνεται να υπάρχει μεταξύ ηγεσίας και προσωπικού.

- Ψηφιακός μετασχηματισμός: Οι ηγέτες των επιχειρήσεων είναι πιο αισιόδοξοι από τους εργαζόμενους σχετικά με τις θετικές επιπτώσεις της τεχνολογίας στο μελλοντικό χώρο εργασίας.
- Απομακρυσμένη εργασία: Οι ηγέτες προβλέπουν μια κίνηση προς πιο απομακρυσμένη εργασία, ενώ οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται σε πιο ευέλικτα προγράμματα εργασίας
- Βιωσιμότητα και ασφάλεια: Η επιχειρησιακή βιωσιμότητα είναι μεγαλύτερη προτεραιότητα για τους ηγέτες από τους εργαζόμενους, ενώ οι τελευταίοι έχουν περισσότερες ανησυχίες για την ευημερία τους.
- Δεξιότητες: Οι δεξιότητες τεχνολογίας αιχμής εκτιμώνται από τους ηγέτες και τους εργαζόμενους, αλλά οι απόψεις τους διαφέρουν ως προς τα πλεονεκτήματα αυτών των πολύ σημαντικών ειδικών δεξιοτήτων.

Οι ηγέτες των επιχειρήσεων και οι εργαζόμενοι συμφωνούν ότι οι εργοδότες θα πρέπει να πρωτοστατήσουν στην οικοδόμηση ενός καλύτερου κόσμου μετά την πανδημία, αλλά είναι απαραίτητη μια προσέγγιση πολλών ενδιαφερομένων για την προετοιμασία των εργαζομένων για μακροχρόνια ευημερία σε μια ολοένα και πιο ψηφιακή οικονομία.

Σύμφωνα με την έρευνα, χρειάζεται μια τριμερής συμμαχία μεταξύ εταιρειών, κυβερνήσεων και ατόμων για να διασφαλιστεί ότι προετοιμάζονται οι σωστές δεξιότητες για το μέλλον. Η επιτυχής μετατροπή του εργατικού δυναμικού απαιτεί μεγάλο βαθμό συστημικής αλλαγής που μπορεί να δημιουργηθεί μόνο εάν εμπλέκονται όλοι οι ενδιαφερόμενοι. Καθώς οι οικονομίες σχεδιάζουν την ανάκαμψή τους, οι χώρες και οι εργοδότες έχουν μια άνευ προηγουμένου

ευκαιρία για επανεκκίνηση των στρατηγικών για το εργατικό δυναμικό. Για να στεφθεί αυτό με επιτυχία, δεν θα πρέπει να αμεληθούν οι εργαζόμενοι (ηγέτες) που είναι επιφορτισμένοι με τη μετακίνηση των οργανισμών προς τα εμπρός. Όσο καλύτερα προσαρμόζονται οι εργαζόμενοι, τόσο πιο ισχυρές εταιρείες και χώρες θα προκύψουν από την πανδημία, όσον αφορά τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις, αλλά και τη δέσμευση για την κοινωνική και οικονομική επαναφορά. Στον επιταχυνόμενο συστημικό μετασχηματισμό που συντελείται γύρω μας, πρέπει να ληφθεί δράση πολλών ενδιαφερομένων η οποία να βασίζεται σε μια κοινή κατανόηση των προσδοκιών για το μέλλον.

6.2 Ο middle manager στη μετά Covid εποχή

Η μετάβαση στην απομακρυσμένη εργασία έχει επιπτώσεις σε όλους, αλλά οι μεσαίοι διευθυντές (middle managers) αντιμετώπισαν ιδιαίτερες προκλήσεις τον τελευταίο χρόνο. Μια παγκόσμια έρευνα για περισσότερους από 3.000 εργαζόμενους απομακρυσμένης δραστηριότητας, διαπίστωσε ότι οι μεσαίοι διευθυντές (που ορίζονται ως εκείνοι που διαχειρίζονται 1-6 άτομα) είναι 46% λιγότερο ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους από τα ανώτερα στελέχη (εκείνοι που διαχειρίζονται τουλάχιστον 15 άτομα), έχουν πειστεί διπλάσιες φορές σε σχέση με τα ανώτερα στελέχη όσον αφορά τη διατήρηση της αίσθησης του «ανήκειν», και αισθάνονται πιο αγχωμένοι και λιγότερο παραγωγικοί από τους πιο ανώτερους συναδέλφους τους. Αν και μερικά από αυτά είναι αναμφίβολα μια προσωρινή αντίδραση στις μυριάδες στρες που σχετίζονται με την πανδημία, τα δεδομένα δείχνουν ότι αρκετοί παράγοντες που οδηγούν στα αυξημένα επίπεδα άγχους των μεσαίων διευθυντών και στη μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση είναι πιθανό να παραμείνουν. Συγκεκριμένα, καθώς οι οργανισμοί στρέφονται προς ένα πιο κατανομημένο εργατικό δυναμικό μακροπρόθεσμα, ο παραδοσιακός ρόλος ενός μεσαίου διευθυντή ως προς την παρακολούθηση της

παραγωγικότητας και τη βελτιστοποίηση της ατομικής απόδοσης - καθίσταται όλο και πιο περιττός με τρεις βασικούς τρόπους:

- Το συμβατικό μοντέλο 9:00 έως 17:00 γίνεται ξεπερασμένο
- Η ψηφιακή υποδομή αντικαθιστά το φυσικό γραφείο
- Η μέτρηση της παραγωγής έγινε ευκολότερη, ενώ η οικοδόμηση κοινού σκοπού έγινε πιο δύσκολη

Οι μεσαίοι διευθυντές εξακολουθούν να έχουν βασικό ρόλο, ωστόσο, αυτός ο ρόλος πρέπει να εξελιχθεί. Για δεκαετίες, οι μεσαίοι διευθυντές ήταν ανθρώπινοι δρομολογητές, καθώς αναμειγνύονταν στην παρακολούθηση της κατάστασης του έργου, στη μετακίνηση πληροφοριών μεταξύ ομάδων και στην εξυπηρέτηση ως διαμεσολαβητών μεταξύ κατώτερων υπαλλήλων και ανώτερων ηγετών. Σε ένα απομακρυσμένο περιβάλλον εργασίας, αυτή η επικοινωνία είναι πιο δύσκολη από ποτέ, αλλά οι τακτικές που θα είναι πιο αποτελεσματικές στη διαχείριση της έχουν αλλάξει.

Αυτή η αλλαγή απαιτεί από τους μεσαίους διευθυντές και τα στελέχη, ώστε να χαλαρώσουν τη δέσμευσή τους για την προσκόλληση στη ροή πληροφοριών, αγκαλιάζοντας μια κουλτούρα εντάσεως αλλαγής που δεν απαιτεί από τον μεσαίο διευθυντή να αποφασίσει ποιες πληροφορίες πρέπει να μοιραστούν μεταξύ των ομάδων. Οι διευθυντές θα πρέπει να νιώσουν άνετα με μεγαλύτερο έλεγχο και καθημερινή υπευθυνότητα από τους υπαλλήλους τους, αλλά σε αντάλλαγμα, οι εργαζόμενοι θα έχουν την ευχέρεια εντός του πλαισίου που απαιτείται ώστε να παραμείνουν ευθυγραμμισμένοι και να λαμβάνουν ταχύτερες και καλύτερες αποφάσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

7. Ο ρόλος της επαγγελματικής ικανοποίησης και της επαγγελματικής εξουθένωσης ως προς τη δέσμευση εργασίας

7.1 Επαγγελματική Ικανοποίηση

Η ικανοποίηση από την εργασία έχει πολλές διαστάσεις. Μπορεί να αντιπροσωπεύει διεξοδικά κάποια νοοτροπία ή να αναφέρεται στην εργασία κάποιου. Σύμφωνα με τους Lumpkin & Dess (2001), υπάρχουν πέντε διαστάσεις της ικανοποίησης από την εργασία:

- Η ίδια η εργασία
 - Μισθοί και προαγωγές
 - Συνθήκες εργασίας
 - Συνάδελφοι, επόπτες και ανώτερα στελέχη
 - Καταλληλότητα μεταξύ εργασίας και προσωπικότητας.

Σύμφωνα με τους Sukirno και Siengthai (2011), υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία, δηλαδή παράγοντες τόσο για τον υπάλληλο / στέλεχος όσο και για την ίδια την εργασία.

Παράγοντες εργαζομένων:

1 Νοημοσύνη (IQ)	2 Ειδικές δεξιότητες	3 Εκπαίδευση	4 Τρόπος σκέψης
5 Ηλικία	6 Φύλο	7 Εργασιακή εμπειρία	8 Αντιλήψεις
9 Φυσική κατάσταση	10 Χρόνια εργασίας	11 Προσωπικότητα	12 Εργασιακή συμπεριφορά
		13 Συναίσθημα	

Πίνακας 8: Παράγοντες εργαζομένων, επαγγελματική ικανοποίηση

Παράγοντες εργασίας:

1 Είδος εργασίας	2 Οργανωτική δομή	3 Θέση	4 Ποιότητα εποπτείας
5 Οικονομική ασφάλεια	6 Σχέσεις απασχόλησης	7 Κοινωνική αλληλεπίδραση	8 Ευκαιρίες για πρόωση

Πίνακας 9: Παραγόντες εργασίας, επαγγελματική ικανοποίηση

7.2 Η συνδρομή του επιβλέποντος στο ευ ζειν του εργαζομένου

Η εργασία μπορεί να επηρεάσει την υγεία, όχι μόνο μέσω του φυσικού περιβάλλοντος, αλλά και μέσω του ψυχοκοινωνικού περιβάλλοντος. Ψυχοκοινωνικοί παράγοντες στο χώρο εργασίας, όπως κοινωνική υποστήριξη, εργασιακός έλεγχος και σύγκρουση ρόλων έχουν συνδεθεί με παθήσεις όπως υπέρταση, κατάθλιψη, εξουθένωση, καρδιαγγειακές παθήσεις και άλλες ασθένειες (Gilbreath & Benson, 2004). Για να διασφαλιστεί, λοιπόν, η υγεία των εργαζομένων είναι σημαντικό να γνωρίζουμε πώς να μειώσουμε, όχι μόνο τους φυσικούς κινδύνους, αλλά και τους ψυχοκοινωνικούς.

Η πεποίθηση που καθοδηγεί τη μελέτη των παραπάνω ερευνητών είναι ότι η συμπεριφορά των εποπτών / managers μπορεί να είναι σημαντικά συνδεδεμένη με την ευημερία των υπαλλήλων τους, και τα αποτελέσματά που εξήγαγαν ήρθαν προς επίρρωση αυτού. Με χρήση του δείκτη μεγέθους φαινομένου κοινής γλώσσας για διμερείς κανονικούς συσχετισμούς (Dunlap, 1994), τα αποτελέσματα στο δείγμα τους έδειξαν ότι στις περιπτώσεις που εργαζόμενοι αξιολόγησαν τη συμπεριφορά του επόπτη τους πάνω από το μέσο όρο, η πιθανότητα ήταν 63% ότι θα είχαν και το σκορ ψυχολογικής ευημερίας τους να βρίσκεται πάνω από τον μέσο όρο (Gilbreath & Benson, 2004). Το παραπάνω εξαχθέν συμπέρασμα υποστηρίζεται και από προηγούμενες μελέτες που δείχνουν συσχετισμούς μεταξύ της συμπεριφοράς του επόπτη / manager και της ευημερίας των εργαζομένων και έρχονται σε ευθυγράμμιση με την έρευνα των Seltzer και Numerof οι οποίοι διαπίστωσαν ότι η συμπεριφορά του ηγέτη συνέβαλε σημαντικά στην πρόβλεψη για επαγγελματική εξουθένωση πέρα από τη συμβολή της ηλικίας, της οικογενειακής κατάστασης και της εμπειρίας (Seltzer & Numerof, 1988).

Κανένας οργανισμός δεν θέλει να εξαντλεί τους εργαζομένους του. Ωστόσο, σύμφωνα με νέα έρευνα, οι προσπάθειες των εταιρειών να αποτρέψουν το παρατεταμένο άγχος μεταξύ του προσωπικού τους υπολείπονται. Σύμφωνα με έρευνα της εταιρείας Deloitte (2018), η οποία

έλαβε τόπο σε εργαζομένους στις Η.Π.Α., εμφανίστηκε να έχουν βιώσει επαγγελματική εξουθένωση τα 3/4 των ερωτηθέντων (77%), σε δείγμα 1.000 ατόμων, στην τρέχουσα επαγγελματική τους ενασχόληση, ενώ παραπάνω από τους μισούς δήλωσαν ότι τους έχει συμβεί περισσότερες της μίας φορές. Αξιοσημείωτο μοιάζει το γεγονός, ότι σχεδόν 9/10 δήλωσαν πάθος με τη δουλειά τους (87%), την ίδια στιγμή που το 64% ανέφερε ότι βιώνει συχνά στρες. Τέλος, 69% προβληματίστηκε, βρίσκοντας μη ικανοποιητικές τις προσπάθειες των εργοδοτών στην εξάλειψη του φαινομένου, ενώ το 1/5 των ερωτηθέντων (21%) απάντησε ότι δεν υπάρχει καν πρόγραμμα και σχέδιο για τη μείωση του στρες στο χώρο εργασίας (Fisher, 2018). Η αρθρογράφος (U.S.A. Chief well being Officer, Deloitte) προτείνει τρεις πυλώνες στήριξης των εργαζομένων με σκοπό τον περιορισμό της επαγγελματικής εξουθένωσης:

- Πραγματικά Σαββατοκύριακα και αργίες χωρίς τηλεργασία
- Προγράμματα ευεξίας, ψυχικής υγείας και ευελιξία ωραρίων
- Δημιουργία κουλτούρας αναγνώρισης

Η ένταξη στην επαγγελματική ζωή δεν γίνεται χωρίς τις προκλήσεις που απορρέουν. Ο κόσμος αλλάζει πάντα και το ίδιο και οι ζωές όλων. Η ενσωμάτωση της επαγγελματικής ζωής δεν είναι ένα απλά ένα κουτάκι που κάνουμε τσεκ και προχωράμε, αλλά είναι ένας τρόπος ζωής και εργασίας που χρειάζεται τη συνεχή φροντίδα και προσοχή μας. Αλλά πρέπει να ξεκινήσουμε με τη σωστή παραδοχή, ότι η σύνδεση με αυτό που μας κάνει ανθρώπους και αυτό που εκτιμούμε περισσότερο στον κόσμο, είναι ο πυρήνας της ευημερίας μας (Fisher & Huffington, 2019). Έτσι, σύμφωνα με τις Fisher και Huffington, πρέπει να σταματήσουμε να κυνηγάμε τον μύθο της ισορροπίας μεταξύ ζωής και εργασίας και να επιδιώξουμε την ενσωμάτωση της εργασίας στη ζωή μας, σαν οδηγό για να ευδοκιμήσουμε σε όλα τα φάσματα της ζωής μας.

Ο CEO της Google, Sundar Pichai έδωσε μια ομιλία σε μόλις 60 δευτερόλεπτα όπου είπε τα εξής: «Φανταστείτε ότι η ζωή είναι ένα παιχνίδι με πέντε μπάλες τις οποίες χειρίζεστε στον

αέρα, προσπαθώντας να μην πέσουν. Η μία από αυτές είναι από καουτσούκ και οι υπόλοιπες από γυαλί. Οι πέντε μπάλες είναι: Η δουλειά, η οικογένεια, η υγεία, οι φίλοι, η ψυχή. Δεν θα αργήσετε να συνειδητοποιήσετε ότι η δουλειά είναι μια λαστιχένια μπάλα. Όποτε πέφτει, θα πηδά ξανά. Οι άλλες μπάλες είναι από γυαλί. Εάν κάποια πέσει δεν θα επιστρέψει στην προηγούμενη της μορφή. Είτε θα καταστραφεί, θα σπάσει ή ακόμα και θα διασκορπιστεί. Διαχειριστείτε την εργασία σας αποτελεσματικά, κατά τη διάρκεια των ωρών εργασίας, δώστε τον απαραίτητο χρόνο στην οικογένεια και τους φίλους σας, ξεκουραστείτε κατάλληλα και φροντίστε την υγεία σας».

7.3 Επαγγελματική Εξουθένωση

“Η επαγγελματική εξουθένωση είναι η παρατεταμένη αντίδραση σε χρόνια συναισθηματικούς και διαπροσωπικούς στρεσογόνους παράγοντες που εμφανίζονται στην εργασία και ορίζεται από τρεις διαστάσεις 1.) την εξάντληση, 2.) τον κυνισμό και 3.) την αίσθηση αναποτελεσματικότητας” (Maslach, 2003).

Το προσωπικό που εργάζεται σε ιδρύματα τα οποία προσφέρουν υπηρεσία, συχνά απαιτείται να ξοδεύει σημαντικό χρόνο σε έντονη συμμετοχή με άλλους ανθρώπους. Συχνά, η αλληλεπίδραση προσωπικού-πελάτη επικεντρώνεται στα τρέχοντα προβλήματα του πελάτη (ψυχολογικά, κοινωνικά ή/και σωματικά) και συνεπώς χρεώνεται με συναισθήματα όπως θυμό, αμηχανία, φόβο ή απελπισία. Οι λύσεις για αυτά τα προβλήματα δεν είναι πάντα προφανείς και εύκολα λαμβανόμενες, προσθέτοντας έτσι ασάφεια και απογοήτευση στην κατάσταση. Για τους επαγγελματίες που συνεργάζονται συνεχώς με ανθρώπους υπό τέτοιες συνθήκες, το χρόνια άγχος μπορεί να καταπονεί συναισθηματικά και ενέχει τον κίνδυνο «εξάντλησης». Η εξάντληση (burnout) είναι ένα σύνδρομο συναισθηματικής κατάπτωσης και κυνισμού που συμβαίνει συχνά μεταξύ ατόμων που κάνουν κάποιο είδος εργασίας που περιλαμβάνει αλληλεπίδραση με ανθρώπους. Μια βασική πτυχή του συνδρόμου εξουθένωσης είναι η έντονη αίσθηση συναισθηματικής εξάντλησης. Καθώς οι συναισθηματικοί πόροι εξαντλούνται, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν είναι πλέον σε θέση να δώσουν κάτι παραπάνω οι ίδιοι σε ψυχολογικό επίπεδο. Μια άλλη πτυχή είναι η ανάπτυξη από μέρους τους αρνητικών, κυνικών συμπεριφορών και συναισθημάτων για τους πελάτες (Maslach & Jackson, 1981).

Οι συνέπειες της εξάντλησης είναι δυνητικά πολύ σοβαρές για το προσωπικό, τους πελάτες και τα μεγαλύτερα ιδρύματα στα οποία αλληλοεπιδρούν. Επιπροσθέτως σύμφωνα με τις έρευνες των Maslach et al (1981), υποδηλώνεται ότι η εξάντληση μπορεί να οδηγήσει σε

επιδείνωση της ποιότητας, της φροντίδας ή της υπηρεσίας που παρέχεται από το προσωπικό. Φαίνεται ότι είναι ένας παράγοντας στην εναλλαγή θέσεων εργασίας, συχνών αδικαιολόγητων απουσιών και χαμηλού ηθικού. Επιπλέον, η εξάντληση φαίνεται να σχετίζεται με διάφορους αυτοαναφερόμενους δείκτες προσωπικής δυσφορίας, συμπεριλαμβανομένης της σωματικής εξάντλησης, αϋπνίας, αυξημένης χρήσης αλκοόλ και ναρκωτικών, αλλά και συζυγικών και οικογενειακών προβλημάτων.

Η ανάπτυξη του MBI (Maslach's burnout inventory) βασίστηκε στην ανάγκη για ένα μέσο αξιολόγησης και ανάλυσης της εξάντλησης σε ένα ευρύ φάσμα εργαζομένων από τον τομέα παροχής υπηρεσιών. Το όραμα της Maslach ήταν η ένταξη του MBI σε μελλοντικές ερευνητικές μελέτες, οι οποίες θα επέτρεπαν την επίτευξη καλύτερης κατανόησης των προσωπικών, κοινωνικών και θεσμικών μεταβλητών που είτε προωθούν είτε μειώνουν την εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης. Εκτός από τη σημασία της γνώσης για θεωρίες συναισθημάτων και εργασιακού άγχους, τέτοιες πληροφορίες θα έχουν πρακτικά όφελος από την πρόταση τροποποιήσεων στην πρόσληψη, την κατάρτιση και το σχεδιασμό εργασίας που μπορεί να ανακουφίσει ή και να εξαλείψει αυτό το σοβαρό πρόβλημα (Maslach & Jackson, 1981).

7.4 Δέσμευση σταδιοδρομίας (Career commitment)

Η δέσμευση σταδιοδρομίας, είναι ένας από τους πιο υποερευνηθέντες τομείς, στη δέσμευση που σχετίζεται με την εργασία. Ορίζεται ως η δύναμη του ατομικού κινήτρου για εργασία σε έναν επιλεγμένο ρόλο σταδιοδρομίας (Hall 1976, οπ. αναφ στο Kim, Egan, Kim & Kim, 2013) ή η ατομική στάση προς το επάγγελμα ή το επάγγελμα κάποιου (Blau 1985, οπ. αναφ. στο Kim, Egan, Kim & Kim, 2013). Αν και υπάρχουν ελάχιστες εμπειρικές μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί για την εξέταση συσχετισμών της σταδιοδρομίας, η ικανοποίηση από την

εργασία έχει βρεθεί να έχει μια σημαντική θετική σχέση με την αφοσίωση σταδιοδρομίας (Goulet & Singh, 2002).

7.5 Εργασιακή δέσμευση (Work Engagement)

Το 1990, ο William Kahn, με το έργο του για την προσωπική δέσμευση και αποδέσμευση στην εργασία, ήταν ο πρώτος που αντιμετώπισε τη δομή της δέσμευσης και την εισήγαγε στο χώρο εργασίας (Serrano & Reichard, 2011). Η προσωπική δέσμευση είναι η ταυτόχρονη απασχόληση και έκφραση του «προτιμώμενου εαυτού» ενός ατόμου, σε συμπεριφορές εργασίας που προωθούν συνδέσεις τόσο στην εργασία όσο και με άλλους, προσωπική παρουσία (γνωστική, συναισθηματική και σωματική) και ενεργό, πλήρη ρόλο (Kahn, 1990).

Οι Maslach και Leiter (1997) βάσισαν την έρευνά τους στην υπόθεση, ότι η δέσμευση εργασίας και η επαγγελματική εξάντληση αποτελούν τους αντίθετους πόλους μιας συνεχούς, εργασιακά συσχετιζόμενης ευεξίας, με την εξάντληση να αντιπροσωπεύει τον αρνητικό πόλο και τη δέσμευση το θετικό πόλο. Επειδή οι Maslach και Leiter (1997) ορίζουν την εξουθένωση σε όρους εξάντλησης, κυνισμού και μειωμένης αποτελεσματικότητας, συνεπάγεται ότι η δέσμευση χαρακτηρίζεται από ενέργεια, εποικοδομητική ανάμειξη και αποτελεσματικότητα. Εξ ορισμού, αυτές οι τρεις πτυχές της δέσμευσης εργασίας αποτελούν τα αντίθετα από τις τρεις αντίστοιχες πτυχές της εξουθένωσης. Με άλλα λόγια, χαμηλή βαθμολογία στην κλίμακα εξάντλησης και υψηλή βαθμολογία στην κλίμακα επαγγελματικής αποτελεσματικότητας του MBI είναι ενδεικτικό της επαγγελματικής δέσμευσης (Maslach & Leiter, 1997).

Ο Schaufeli et al (2003) ορίζουν την εργασιακή δέσμευση ως έννοια διαφορετική από την εξάντληση και προτείνουν την ανεξάρτητη αξιολόγησή τους. Ορίζουν την εμπλοκή ως μια θετική, ικανοποιητική, εργασιακή κατάσταση του νου που χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση. Αντί για στιγμιαία και συγκεκριμένη κατάσταση, η δέσμευση

αναφέρεται σε μια πιο επίμονη και διεισδυτική συναισθηματική-γνωστική κατάσταση που δεν επικεντρώνεται σε κανένα συγκεκριμένο αντικείμενο, γεγονός, άτομο ή συμπεριφορά. Το σθένος χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα ενέργειας και ψυχικής ανθεκτικότητας κατά τη διάρκεια της εργασίας, την προθυμία για επένδυση προσπάθειας στην εργασία και επιμονή ακόμη και όταν εμφανίζονται δυσκολίες. Η αφοσίωση αναφέρεται στην έντονη συμμετοχή στο έργο κάποιου και στην εμπειρία της αίσθησης, της σημασίας, του ενθουσιασμού, της έμπνευσης, της υπερηφάνειας και της πρόκλησης. Η απορρόφηση, χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι ο εργαζόμενος είναι πλήρως συγκεντρωμένος και χαρούμενος που εμπλέκεται σε κάποια παραγωγική διαδικασία, οπότε ο χρόνος περνά γρήγορα και δυσκολεύεται να αποσπάσει τον εαυτό του από την εργασία που επιτελεί (Schaufeli, Salanova & Bakker, 2003).

Η φύση της συζήτησης επηρεάζεται αποφασιστικά από τον τρόπο λειτουργίας των δύο εννοιών. Οι περισσότερες μελέτες σχετικά με την εξουθένωση χρησιμοποιούν το Maslach Burnout Inventory (MBI, Maslach & Jackson, 1981), ενώ οι περισσότερες μελέτες σχετικά με την εργασιακή δέσμευση χρησιμοποιούν το Utrecht Work Engagement Scale (UWES, Schaufeli et al., 2002). Αυτό σημαίνει ότι, στην πραγματικότητα, η συζήτηση σχετικά με τη σχέση μεταξύ των εννοιών της εξουθένωσης και της εργασιακής δέσμευσης περιορίζεται στη συζήτηση για τη σχέση μεταξύ των εργαλείων που αγγίζουν την εξουθένωση και την αφοσίωση στην εργασία (δηλαδή, το MBI και το UWES).

Η έρευνα των Kim et al (2013), έδειξε ότι η θετική ηγεσία συσχετίστηκε με θετική και όχι αρνητική επίδραση στους εργαζομένους. Επιπλέον, σημαντικό εξαγόμενο στοιχείο σύμφωνα με την έρευνά τους, είναι ότι η ηγεσία και η μετασχηματιστική ηγεσία αλληλοεπίδρασαν δίνοντας πρόβλεψη θετικής επίδρασης, έτσι ώστε όταν η μετασχηματιστική ηγεσία ήταν χαμηλή, η θετική ηγεσία υπηρέτησε ως μερικό υποκατάστατο της πρώτης (Kim et al, 2013). Καταλήγοντας, τα αποτελέσματά τους έχουν επιπτώσεις στην ανάπτυξη της ηγεσίας στους

οργανισμούς και θέτουν τα θεμέλια για περαιτέρω εμπειρική έρευνα για τις θετικές συμπεριφορές των ηγετών (Kim, Egan, Kim & Kim, 2013).

7.6 Εργασιακή δέσμευση και επαγγελματική ικανοποίηση

Η ικανοποίηση από την εργασία έχει οριστεί ως μια ευνοϊκή αξιολόγηση του ρόλου της εργασίας (Smith, Kendall & Hulin, 1969). Αρκετοί ερευνητές και συγγραφείς ορίζουν ρητά την δέσμευση (εμπλοκή) των εργαζομένων ως έννοια που σχετίζεται με την ικανοποίηση (Fleming & Asplund, 2007).

Από την άλλη πλευρά, ο Erickson (2005) επεσήμανε ότι η δέσμευση είναι μια προοδευτικά κινούμενη κατάσταση στην οποία η ικανοποίηση είναι στάσιμη και νοείται ως εκπλήρωση.

Η ικανοποίηση σε αυτό το πλαίσιο μεταφέρει την ευχαρίστηση και την εκπλήρωση των ανθρώπινων αναγκών με οργανωτικά μέσα (Macey, Schneider, Barbera, & Young, 2009). Ενώ η ικανοποίηση υποδηλώνει την εκπλήρωση, η εμπλοκή / δέσμευση σημαίνει επείγον, εστίαση και ένταση (Macey et al., 2009).

Ο Heger (2007) πρότεινε ότι η μέτρηση της ικανοποίησης παρείχε ένα βαρόμετρο σχετικά με τη γενική αντίληψη ενός υπαλλήλου, αλλά δεν καταγράφει την έκφραση σε καθημερινές αλληλεπιδράσεις. Σε αυτό το πλαίσιο, η ικανοποίηση θα μπορούσε να λειτουργήσει περισσότερο ως χαρακτηριστικό, ενώ η δέσμευση θα μπορούσε να λειτουργήσει ως κατάσταση.

Ωστόσο, όπως σημειώνεται από τους Christian et al. (2011), η οργανωτική δέσμευση αναφέρεται στην προσκόλληση ενός εργαζομένου στον οργανισμό στο σύνολό του, ενώ η επαγγελματική δέσμευση των εργαζομένων αντιπροσωπεύει τις αντιλήψεις των εργαζομένων

που βασίζονται στη δουλειά που τους ζητείται να κάνουν, καθώς και στον οργανισμό που τους ζητά να το κάνουν.

Οι Macey και Schneider (2008) πρότειναν ότι η οργανωτική δέσμευση μπορεί να είναι μια πτυχή της εμπλοκής αλλά μπορεί να μην ενσωματώνει το σύνολο της έννοιας της δέσμευσης. Από αυτό το πλαίσιο, η δέσμευση φαίνεται μεγαλύτερη. Ακολουθώντας αυτήν τη λογική, οι μελετητές θεωρούσαν ακόμη και τη δέσμευση, ως τον πρωτεύοντα λόγο για την κατάσταση εμπλοκής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ

8. Επιχειρηματική αειφορία

Η αειφορία υποστηρίζεται ολοένα και περισσότερο και αναγνωρίζεται ως επιχειρηματική μέγα-τάση που οι εταιρείες δεν μπορούν πλέον να αγνοήσουν. Με παρόμοιο τρόπο με την πληροφορική (IT), την παγκοσμιοποίηση και την ποιότητα, η βιωσιμότητα απαιτεί από τις εταιρείες να μετασχηματίσουν τις δραστηριότητές τους προκειμένου να διασφαλίσουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο κοινωνικό και περιβαλλοντικό πλαίσιο (Lambooy T., Argyrou A. & Tideman S., 2018).

8.1 ESG (Environmental, Social Governance) και CSR (Corporate Social Responsibility)

Η ανάλυσή της έρευνας των Lambooy et al. (2018), δείχνει ότι είναι απαραίτητο οι εμπορικές επιχειρήσεις να ανακαλύψουν ξανά ή να αναδημιουργήσουν τον κοινωνικό και περιβαλλοντικό τους σκοπό για τη δημιουργία αξίας των ενδιαφερομένων. Αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως επανένταξη της κοινωνίας στον εταιρικό τους σκοπό. Ένας εταιρικός σκοπός είναι πιο αποτελεσματικός εάν προσδιορίσει τα ενδιαφερόμενα μέρη στα οποία απευθύνεται

Οι Iliev και Roth (2020) εξετάζουν την επιρροή των διοικητικών συμβουλίων στο ESG / CSR. Συγκεκριμένα, οι ερευνητές μελετούν διευθυντές των ΗΠΑ που υπηρετούν στα διοικητικά συμβούλια διεθνών εταιρειών που εκτίθενται σε αλλαγές στους περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς κανονισμούς και στις απαιτήσεις αναφοράς. Το σκεπτικό είναι ότι τέτοιοι διευθυντές είναι πιθανό να μεταδώσουν πληροφορίες σχετικά με αυτές τις αλλαγές στα

διοικητικά συμβούλια στα οποία εξυπηρετούν και η μετάδοση πληροφοριών παρέχει μια βάση για αιτιώδη συμπεράσματα. Το κεντρικό εύρημα είναι ότι οι αμερικανικές εταιρείες που έχουν διευθυντές εκτεθειμένους στις αλλαγές των κανονισμών και των απαιτήσεων αναφοράς παρουσιάζουν αύξηση στην απόδοση ESG / CSR (χρησιμοποιώντας τις βαθμολογίες MSCI KLD, ενός δείκτη όπου παρέχονται οι βαθμολογίες των αποδόσεων των επιχειρήσεων για διάφορα ζητήματα αειφορίας) περίπου 4,4%. Οι ερευνητές, σημειώνουν επίσης ότι οι αλλαγές επικεντρώνονται στο περιβάλλον παρά στην κοινωνική απόδοση, και ότι οι περιβαλλοντικές βελτιώσεις παρατηρούνται κυρίως στις λεγόμενες «καθαρές» βιομηχανίες. Αντίθετα, οι ερευνητές, τεκμηριώνουν επίσης ότι οι επιχειρήσεις σε «βρώμικες» βιομηχανίες βελτιώνουν την κοινωνική τους αλλά όχι την περιβαλλοντική τους απόδοση και ότι οι εταιρείες που είναι οικονομικά ασθενέστερες είναι λιγότερο πιθανό να βελτιώσουν τις περιβαλλοντικές τους βαθμολογίες, υποδηλώνοντας ότι το κόστος μετασχηματισμού είναι υψηλό (Hien & Roth, 2020). Η έννοια της ηθικής επένδυσης έχει λάβει μεγάλη προσοχή και έχει οδηγήσει στο σχηματισμό διαφορετικών μορφών ηθικής. Η βελτίωση των αποτελεσμάτων ESG / CSR θα μπορούσε να είναι ένας σημαντικός παράγοντας.

Σύμφωνα με τη μελέτη των Heinkel et al (2001), εάν οι επενδυτές έχουν αντίκτυπο σε εταιρείες με ρυπογόνες τεχνολογίες, προκαλώντας μεταρρύθμιση ορισμένων από αυτές τις εταιρείες, τότε θα υπάρχουν τρεις τύποι εταιρειών στην αγορά: αποδεκτές εταιρείες με καθαρές τεχνολογίες, μη αποδεκτές εταιρείες με μη μεταρρυθμισμένες ρυπογόνες τεχνολογίες και αποδεκτές εταιρείες με αναμορφωμένες ρυπογόνες τεχνολογίες. Αποδεκτές εταιρείες μπορεί να κατέχονται τόσο από ουδέτερους όσο και από πράσινους επενδυτές, ενώ μόνο ουδέτεροι επενδυτές θα κατέχουν μη αποδεκτές εταιρείες. Οι ερευνητές στηριζόμενοι στην υπόθεση ότι οι εταιρείες ενεργούν για τη μεγιστοποίηση της τιμής της μετοχής προχώρησαν στην ακόλουθη παρατήρηση: Διατηρώντας σταθερό τον συνολικό αριθμό επενδυτών, αύξηση του αριθμού των πράσινων επενδυτών, οι οποίοι αρνούνται να διατηρήσουν τις μετοχές εταιρειών με μη

μεταρρυθμισμένες ρυπογόνες τεχνολογίες, σημαίνει ότι ο μικρότερος αριθμός ουδέτερων επενδυτών απαιτεί υψηλότερη αναμενόμενη απόδοση, για να τους αντισταθμίσει ότι πρέπει να κρατήσουν περισσότερες από τις ρυπογόνες εταιρείες από ό, τι διαφορετικά. Η υψηλότερη αναμενόμενη απόδοση προκύπτει από την τιμή της μετοχής της ρυπαντικής εταιρείας που πέφτει κάτω από την αποδεκτή τιμή της μετοχής της εταιρείας (Heinkel et al, 2001).

Άλλες μελέτες παρέχουν στοιχεία, ότι οι δραστηριότητες ESG / CSR των εταιρειών σχετίζονται με διαφορές στα χαρακτηριστικά του CEO και του διοικητικού συμβουλίου. Μια δημογραφική μεταβλητή που συνήθως θεωρείται σημαντική είναι το φύλο. Όπως αναφέρεται στην έρευνα των Borghesi et al (2014), οι εταιρείες με έδρα τις Η.Π.Α. με γυναίκες ως εταιρικούς ηγέτες ή μέλη του διοικητικού συμβουλίου έχουν σημαντικά υψηλότερα αποτελέσματα ESG / CSR. Δύο άλλα σημαντικά χαρακτηριστικά των CEO που έχουν τεκμηριωθεί ότι συνδέονται με τα προφίλ ESG / CSR των εταιρειών είναι: η ηλικία του CEO και τα επίπεδα εμπιστοσύνης. Οι Borghesi et al. (2014) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι νεότεροι διευθύνοντες σύμβουλοι είναι πολύ πιο πιθανό να οδηγήσουν εταιρείες με υψηλότερα αποτελέσματα ESG / CSR, ενώ οι McCarthy et al. (2017) αναφέρουν μια αρνητική σχέση μεταξύ της αυτοπεποίθησης του CEO και της εταιρικής απόδοσης ESG / CSR. Οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι που έχουν υπερβολική αυτοπεποίθηση υποτιμούν τους κινδύνους της εταιρείας, που οδηγεί σε ανάληψη λιγότερης αντιστάθμισης. Αυτό προβλέπει μια αρνητική σχέση μεταξύ αυτοπεποίθησης CEO και CSR (McCarthy et al, 2017). Σε άλλη έρευνα, οι Dimson et al. (2015), καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι ενέργειες του κύριου επενδυτή / χρηματοδότη αυξάνουν τις δραστηριότητες ESG / CSR της εταιρείας στόχου. Χρησιμοποιώντας τις δεσμεύσεις ενός διαφορετικού μεγάλου επενδυτή, διαπιστώθηκε ότι η ίδια η δέσμευση σχετίζεται με υψηλότερες βαθμολογίες ESG / CSR για εταιρείες που βρίσκονταν στα χαμηλότερα τεταρτημόρια ESG / CSR, αλλά χαμηλότερες βαθμολογίες ESG / CSR για αυτές τις εταιρείες στο υψηλότερο τεταρτημόριο ESG (Barko et al, 2018).

Οι κοινωνικές επενδύσεις μπορούν να επηρεάσουν τις περιβαλλοντικές και άλλες ηθικές συμπεριφορές μιας επιχείρησης. Κατά κύριο λόγο, οι ρυπογόνες βιομηχανίες / κλάδοι θα αποτελούνται από εταιρείες με υψηλό κόστος μεταρρύθμισης, και κυρίως οι καθαρές βιομηχανίες / κλάδοι θα περιέχουν εταιρείες με χαμηλό κόστος.

8.2 ESG και Διοίκηση

Το 2009 έγινε αναφορά για ένα είδος πραγματικότητας, έναν νέο κόσμο, ο οποίος ανοιγόταν με πολλά κρυφά χαρακτηριστικά. Ο Schachter (οπ. αναφ. στο Johansen) κάνει λόγο για κόσμο μεταβλητό, αβέβαιο, πολύπλοκο και ασαφή (VUCA world, Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous). Ορίζει κάποια βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο σύγχρονος ηγέτης για να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της προαναφερθείσας κατάστασης, προαλείφοντας την κοινωνία για τις συνέπειες λόγω της κλιματικής αλλαγής. Στα χαρακτηριστικά αυτά δίνει έμφαση στη βιο-ενσυναίσθηση (την κατανόηση πως λειτουργεί και πως αντιδρά η φύση και ο σεβασμός που απαιτεί), στην απόκτηση βαθιάς γνώσης και στην ικανότητα μεταστροφής μίας αρνητικής κατάστασης σε θετική.

Αρκετά μεγάλη είναι η βιβλιογραφία που εξετάζει τις σχέσεις μεταξύ των χαρακτηριστικών της διοίκησης επιχειρήσεων και των περιβαλλοντικών και κοινωνικών πτυχών των δραστηριοτήτων ESG μιας εταιρείας. Εκτός από την τεκμηρίωση των συσχετίσεων ή των αιτιωδών σχέσεων, πολλά από αυτά τα έγγραφα συμβάλλουν τελικά στην κατανόησή μας για το πώς το προφίλ ESG μιας εταιρείας σχετίζεται με την εσωτερική διακυβέρνησή της (Gillan et al, 2021).

Στο σύγχρονο, εξαιρετικά ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον γίνεται ξεκάθαρο ότι η διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης / οργανισμού χρειάζεται να είναι εντάσεως ESG στρατηγικής. Αρχικά, διότι με αυτή την πολιτική είναι πιο αποτελεσματικά προσβάσιμη η

ανάπτυξη και η αειφορία, αλλά και επειδή όλο και μεγαλύτερο μέρος του καταναλωτικού κοινού / πελατών υιοθετεί αυτή τη φιλοσοφία, δημιουργώντας ένα κίνημα.

Διάφορες μελέτες τεκμηριώνουν μια θετική σχέση μεταξύ του ESG και των μη χρηματοοικονομικών μέτρων απόδοσης μέσα σε μία επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένης της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας, της μείωσης της κατανάλωσης πρώτων υλών και ενέργειας, της παρακίνησης των εργαζομένων, της ενίσχυσης της αφοσίωσης των πελάτων, της αποτελεσματικότητας της διαφήμισης και της ενδυνάμωσης της φήμης, της μείωσης της κανονιστικής επιβάρυνσης και της συνολικής ικανοποίησης των πελατών (Fatemi et al, 2018).

8.3 Η γενιά Z / iGeneration και Ηγεσία

Οι γεννηθέντες / είσες νέοι μεταξύ 1996 και αρχών του 2010 αποτελούν μία γενιά με πολύ ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στοιχεία. Αποτελούν μία ομάδα ανθρώπων η οποία δεν έχει προλάβει ακόμη να ασκήσει διοίκηση ή να διαχειριστεί άλλα άτομα σε συνθήκες εργασίας, λόγω του νεαρού της ηλικίας, ενώ από την άλλη η διαχείριση της επαγγελματικά βρίσκεται σε εμβρυικό στάδιο. Επιπροσθέτως, αξίζει να αναφερθεί, ότι η συγκεκριμένη γενιά δεν έχει γνωρίσει τον κόσμο χωρίς διαδίκτυο, η συντριπτική πλειοψηφία κατέχει έμφυτη γνώση για χρήση ψηφιακών μέσων, ενώ είναι οργανωμένη σε κοινωνικά δίκτυα. Με δεδομένα τα παραπάνω, καθώς επίσης και το γεγονός ότι η γενιά αυτή ζητάει, καινοτομία, απλότητα, ασφάλεια και διακατέχεται από τάσης φυγής από όσα την εγκλωβίζουν (Wood, 2013), πως θα καταφέρουν οι ηγέτες να την διαχειριστούν, να την διοικήσουν και να την καθοδηγήσουν επαγγελματικά; Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προετοιμαστούν όχι μόνο για να υποδεχτούν αυτή την ξεχωριστή και εντάσεως τεχνολογίας γενιά, αλλά και να την βοηθήσουν να αφομοιώσει τις προηγούμενες και να συνεργαστεί μαζί τους (Berkup, 2014). Η γενιά Z έχει να δώσει πολλά, κυρίως σε τεχνολογικό επίπεδο. Θα χρειαστεί όμως να πάρει και πολλά ζωτικά στοιχεία διαχείρισης και διοίκησης, ώστε με τον καιρό να φτάσει σε ένα βελτιωμένο επίπεδο ηγεσίας,

εκμεταλλεζόμενη το αμάλγαμα της τεχνολογικής εξέλιξης με την κατανόηση των ανθρώπινων εργασιακών αναγκών και απαιτήσεων.

II. ΕΡΕΥΝΑ

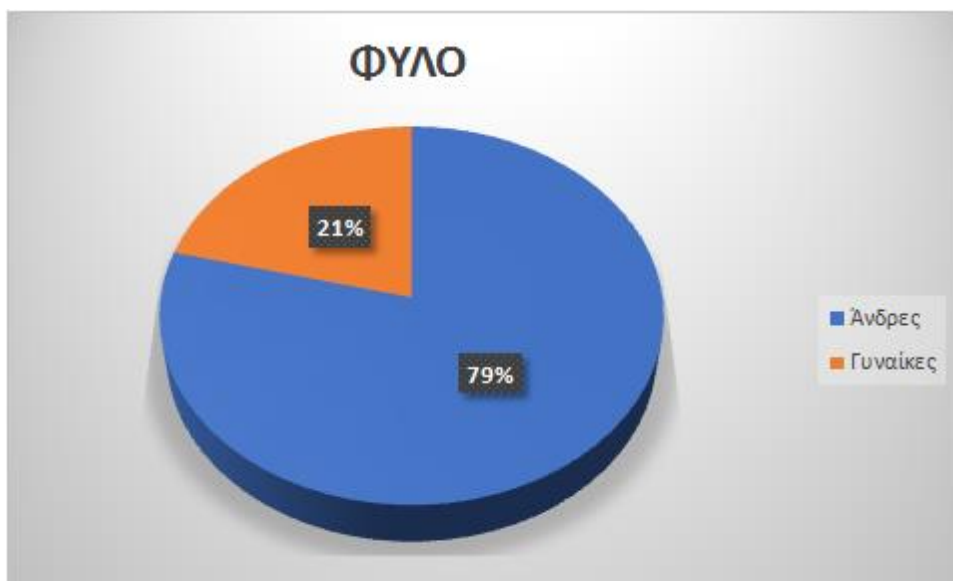
1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα και συγκεκριμένα λήψη διαδικτυακών συνεντεύξεων με την τεχνική CIT (critical incident technique). Το δείγμα αποτέλεσαν στελέχη από το ευρύτερο φάσμα του επιχειρηματικού κόσμου. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν αποκλειστικά μέσω της διαδικτυακής πλατφόρμας Microsoft Teams δεδομένων των συνθηκών της πανδημίας και τα αποτελέσματα καταγράφηκαν σε αρχείο excel με στόχο την ανάλυση των ευρημάτων και τη διεξαγωγή των συμπερασμάτων. Το ερωτηματολόγιο ήταν σε μορφή power point και διαμοιράστηκε στα στελέχη κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

2. ΔΕΙΓΜΑ

Το δείγμα των στελεχών το οποίο χρησιμοποιήθηκε για τη διαδικασία των συνεντεύξεων, οι οποίες πραγματοποιήθηκαν σε περιβάλλον δωματίου Microsoft Teams, αποτελείται από άτομα με ένα κοινό ως προς εμάς βασικό χαρακτηριστικό. Όλα τα στελέχη έχουν να επιδείξουν μέσα από την άμεση ή έμμεση συνεργασία μαζί μας, εχέγγυα ήθους και διοικητικής / διαχειριστικής ικανότητας.

Από το σύνολο των στελεχών (19), ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα τέσσερα (4) είναι γυναίκες και τα δεκαπέντε (15) άνδρες.



Γράφημα 1: Φύλο

Συμπληρωματικά, οι έξι (6) συνεντεύξεις έχουν προκύψει από στελέχη ανώτερης διοίκησης.



Γράφημα 2: Στελέχη / Στελέχη ανώτερης διοίκησης

3. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

- Ποια είναι η επιρροή της πανδημίας (COVID 19) στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;
- Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της κουλτούρας αλλαγής και του ψηφιακού περιβάλλοντος;
- Ποια η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης (EI) στη διοίκηση;
- Πώς συσχετίζεται η OCB με την επαγγελματική εξουθένωση;
- Ποιο είναι τελικά το προφίλ του σύγχρονου στελέχους;

4. ΕΥΡΗΜΑΤΑ

4.1 Αποτελέσματα συνεντεύξεων

“

If you don't ask, you don't get

When a measure becomes a target, it ceases to be a good measure

Go big or go home

What's more you can do?

It's better to burnout, than to fade away

Οι ομάδες με κίνητρο και έμπνευση έχουν τρομερή επίδραση, σε σχέση με ομάδες χωρίς κίνητρο

Αν δεν το θυμάσαι μετά από 25 χρόνια, μην αφιερώσεις πάνω από 5 δευτερόλεπτα να ασχοληθείς με αυτό σήμερα

Η επιμέλεια και η αναζήτηση της ουσίας ταυτόχρονα

Το μόνο που μένει σταθερό είναι η αλλαγή

Αν δεν κοιτάς εκεί που θες να πας, να πας εκεί που κοιτάς

Μέτρον άριστον

Θεωρώ την εργασία σπίτι μου

Να απολαμβάνεις την εργασία, να αναπτύσσεις την ομάδα

Leading by example

Perception reality

Great things never come from comfort zones

Τον άρχοντα τριών δει μέμνησθαι: Πρώτον, ότι ανθρώπων άρχει, δεύτερον, ότι κατά νόμους άρχει και τρίτον, ότι ουκ αεί άρχει

, ,

Συνέντευξη no.1

Σωτήριος Συρμακέζης (Ambient Payments LTD, CEO)

«It's better to burnout, than to fade away»

Το όραμα του συγκεκριμένου ανώτερου στελέχους ήταν ξεκάθαρο από την έναρξη της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας, να αποτελέσει τον καλύτερο στον τομέα του, αυτόν της τραπεζοοικονομικής τεχνολογίας. Και τα κατάφερε, καθώς αποτελεί τον «πατέρα» της ηλεκτρονικής τραπεζικής στη χώρα μας και συνεχίζει. Συμφωνεί *πάρα πολύ* με την έννοια του όρου διά βίου μάθηση ως προς την εφαρμογή στο περιβάλλον εργασίας, ενώ σε *πάρα πολύ* μεγάλο βαθμό βρίσκεται και η εξισορρόπηση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και εξουθένωσης, καθώς όπως μας εκμυστηρεύεται, επιλέγει να ασχολείται με πράγματα που του αρέσουν πολύ. Η ανάγκη να συνδεθεί με την εργασία σε περιόδους αδειας εμφανίζεται σε *πάρα πολύ* μεγάλο βαθμό. Όσον αφορά τις αλλαγές που έφερε ο COVID 19 στον επαγγελματικό του ρόλο, μας αναφέρει χαρακτηριστικά τρεις περιπτώσεις: *1. να λειτουργεί πιο αυτόνομα 2. Να αποφασίζει σε πιο γρήγορο χρόνο και 3. η κατάσταση έφερε ψηφιοποίηση και μετασχηματισμό.*

Το στυλ ηγεσίας που επιλέγει είναι συνδυασμός *μετασχηματιστικού και συμμετοχικού* και όπως χαρακτηριστικά αναφέρει «*παραδέχεται τα λάθη, ακούει γνώμες και στο τέλος παίρνει τις αποφάσεις ως οφείλει να κάνει ένας ηγέτης*». Τα πέντε χαρακτηριστικά που επιλέγει για ένα σύγχρονο στέλεχος με ηγετικές ικανότητες είναι: *1. ενσυναισθητικός 2. ομαδικός 3. προσαρμοστικός 4. καινοτόμος και 5. δίκαιος.* Εν συνεχεία, μας αναφέρει ότι το έντονα αναπτυσσόμενο ψηφιακό περιβάλλον *αυξάνει* τόσο στον ίδιο όσο και στην ομάδα επιρροής το επίπεδο παραγωγικότητας, ενώ συνεχίζοντας δηλώνει ότι λαμβάνει ως *πρόκληση* της παραμέτρους της μηχανικής μάθησης και της τεχνητής νοημοσύνης στο εγγύς μέλλον, με μία υποσημείωση, ότι σε βάθος χρόνου και λόγω της αυτοκαταστροφικής τάσης των ανθρώπων, θα δυσκολέψουν τη ζωή μας. Κατόπιν, μας προσδιορίζει δύο στοιχεία που χαρακτηρίζουν ένα

στέλεχος με συναισθηματική νοημοσύνη ως 1. να ακούει και να αποφασίζει με βάση την ανατροφοδότηση (*feedback*) και 2. να ακούει τους πελάτες (*design thinking*). Υιοθετεί την κουλτούρα της αλλαγής μιας και όπως δηλώνει είναι η δουλειά του και σημειώνει δύο σημαντικά προαπαιτούμενα: 1. την αντοχή στην αποτυχία και 2. να βλέπουμε τα πράγματα από άλλη οπτική (*diversity*). Αισθάνεται και ευαγγελιστής και σκαπανέας καθώς «βλέπει» την αλλαγή και την πραγματοποιεί. Στη διοίκηση ολικής ποιότητας σε συνθήκες απομακρυσμένης εργασίας δεν παίρνει θέση καθώς δεν την έχει εφαρμόσει, ωστόσο αισθάνεται ότι μπορεί να πραγματοποιηθεί. Η ένταση ESG από τον επαγγελματικό του ρόλο αισθάνεται ότι είναι μέτρια και δηλώνει πως θα ήθελε να κάνει κάτι με μεγαλύτερο θετικό αποτύπωμα στην κοινωνία, ενώ έχει βιώσει OCB και μας δίνει θετική συσχέτιση του με την απόδοση εργασίας, αρκεί να αποφευχθεί η σύγκρουση ρόλων. Τέλος, επιλέγει ομαδικές δραστηριότητες και ψυχαγωγία, παρέα με φίλους στον ελεύθερό του χρόνο.

Συνέντευξη no.2

Ισίδωρος Πάσσας (Alpha Bank ΑΕ, Γενικός Διευθυντής Retail Banking)

«Οι ομάδες με κίνητρο και έμπνευση έχουν τρομερή επίδραση, σε σχέση με ομάδες χωρίς κίνητρο»

Το όραμα εδώ άργησε να φανεί, καθώς ως μηχανικός από το Ε.Μ.Π. τυχαία έγινε τραπεζίτης, όχι όμως ευκαιριακά. Αισθάνεται πάρα πολύ οικεία με την έννοια του όρου διά βίου μάθηση στο περιβάλλον εργασίας και όπως δηλώνει νιώθει συχνά την ανάγκη εμπλουτισμού των γνώσεων του. Στην αρχή της καριέρας του βίωνε επαγγελματική εξουθένωση την οποία τα τελευταία χρόνια καταφέρνει να εξισορροπεί σε καλύτερο βαθμό, καθώς από το λίγο έχει φτάσει στο μέτριο βαθμό εξισορρόπησης. Συμβουλεύει τα νέα στελέχη αφενός, να επιτρέπουν στους εαυτούς τους να ηγούνται σε υφισταμένους οι οποίοι να είναι καλύτεροι και

αποτελεσματικότεροι από τους ίδιους, αφετέρου, να συμπεριφέρονται με τον τρόπο που και οι ίδιοι θα ήθελαν να τους συμπεριφερθούν. Ακόμη, δίνει μεγάλη βαρύτητα στην αυτάρκεια ανάλυσης δεδομένων. Στη συνέχεια, δικαιολογεί τις όποιες ενοχλήσεις τον αναγκάζουν να συνδεθεί με την εργασία όσο βρίσκεται σε άδεια μιας και αυτό μεταφράζεται ότι τον έχουν ανάγκη για κάτι το οποίο πρέπει να λυθεί άμεσα. Η ανάγκη να συνδεθεί είναι *λιγότερο* τηλεφωνικά, αλλά *αρκετά* μέσω του e mail, όντας απών από το γραφείο. Για το φαινόμενο του COVID 19 εκτιμά ότι δεν έχει φέρει θεμελιώδεις αλλαγές, ενώ στέκεται στις εξής τρεις: *1. τη μεγαλύτερη συνέπεια 2. την τυπικότητα και 3. την έλλειψη φυσικής επαφής και όσα ευεργετικά επιφέρει.* Είναι υπέρ του *συμμετοχικού και μετασχηματιστικού* στυλ ηγεσίας, καθώς χρειάζονται και τα δύο για να επιτευχθούν όσα ένα ανώτερο στέλεχος έχει στο μυαλό του, μάλιστα αναφέρει ότι κατά την έναρξη της θητείας του στο ρόλο χρειάστηκε να αλλάξει συμπεριφορές επιβολής που είχαν παγιωθεί στο χώρο. Επιλέγει τα χαρακτηριστικά *1. ενσυναισθητικός 2. ενσυνείδητος 3. προσαρμοστικός 4. δίκαιος και 5. πειθαρχημένος.* Η αίσθηση του είναι το ψηφιακό περιβάλλον *αυξάνει* την παραγωγικότητα τόσο του ίδιου όσο και της ομάδας που διοικεί με την υποσημείωση ότι αν το παρακάνουμε θα γυρίσει σε αρνητικό. Η περιπτώσεις της μηχανικής μάθησης και της τεχνητής νοημοσύνης θεωρεί ότι είναι *πρόκληση και απειλή* ταυτόχρονα και μας δίνει δύο λέξεις κλειδιά, *overutilised* και *abused* αναφερόμενος στα παραπάνω. Θεωρεί πολύ σημαντικό κομμάτι το χαρακτήρα σαν στοιχείο συναισθηματικής νοημοσύνης και συμπληρώνει ότι οι προσλαμβάνουσες στη ζωή παίζουν ρόλο αλλά και τα αφεντικά που συναντάει κάποιος στην καριέρα του, καθώς παίρνεις ένα κομμάτι τους και το κουβαλάς. Λέει ναι στην κουλτούρα της αλλαγής και ορίζει δύο σημαντικά προαπαιτούμενα: *1. να δείχνεις ο ίδιος την αλλαγή και 2. να το μεταφτεύεις και σε άλλους ώστε να δημιουργηθεί σημαντικό εύρος υποστηρικτών (critical mass).* Αντιλαμβάνεται τον εαυτό του σαν *σκαπανέα* καθώς καταπιάνεται με όλα. Δεν θεωρεί *καθόλου* εφικτό να ασκηθεί διοίκηση ολικής ποιότητας σε συνθήκες τηλεργασίας και με το γνωμικό «you win or you learn» μας δηλώνει

ότι προτιμά να κάνει λάθη για να μάθει μέσα από αυτά. Η ένταση ESG στον επαγγελματικό του ρόλο εκτιμά πως είναι λίγο προς *μέτρια*. Έχει βιώσει OCB (την ορίζει σαν το extra mile) και δίνει *θετική* συσχέτιση με την απόδοση εργασίας. Τέλος, μας εμφανίζει το πάθος του για γυμναστική και την ανάγκη μέσα από τη συγκεκριμένη δραστηριότητα να βγάξει την ένταση της ημέρας του.

Συνέντευξη no.3

Βασιλική - Δανάη Λυμπεροπούλου (Alpha Bank ΑΕ, Senior Officer εργασιακές σχέσεις)

«Η επιμέλεια και η αναζήτηση της ουσίας ταυτόχρονα»

Η δυνατότητα εργασιακής αποκατάστασης κατά τα φοιτητικά χρόνια, επιβράδυνε την εμφάνιση οράματος. Η *πάρα πολύ* καλή οικειότητα με τη διά βίου μάθηση και το σχόλιο «ποτέ δεν είναι αργά» περιγράφουν τη φιλοσοφία του στελέχους ως προς το συγκεκριμένο ερώτημα, αλλά και τον ρόλο που επιτελεί εργασιακά. Λόγω πανδημίας, με την τηλεργασία σε πολύ μεγάλη ένταση και το νέο ωραριακό μοτίβο αισθάνεται εξουθένωση τοποθετώντας την ισορροπία με την επαγγελματική ικανοποίηση σε *μέτριο* επίπεδο, με σαφή μειούμενη τάση σε σχέση με πριν. Συμβουλεύει τα νεότερα στελέχη να είναι εντάσεως αλλαγής, να έχουν επιθυμία για νέες προκλήσεις καθώς και να επιζητούν ανά δύο ή τρία χρόνια αλλαγή θέσης και ρόλου μέσα στον οργανισμό. Ταυτόχρονα, αισθάνεται *αρκετά* την ανάγκη σύνδεσης με το χώρο εργασίας ενόσω βρίσκεται σε άδεια, κάτι που όπως χαρακτηριστικά αναφέρει γίνεται εθιστικό. Οι κυριότερες αλλαγές που αναφέρει λόγω του COVID 19 είναι 1. η *ανάγκη για digital skills* 2. η *ανατροπή του ωραρίου* και 3. η *έλλειψη φυσικής επικοινωνίας στους χώρους εργασίας*. Στα συλλ ηγεσίας, καταλήγει σε ένα μείγμα *συμμετοχικού* (60%) και *μετασχηματιστικού* (40%), καθώς τονίζει ότι η σχέση είναι αμφίδρομη. Τα χαρακτηριστικά που επιλέγει για να περιγράψει ένα σύγχρονο στέλεχος είναι: 1. *ενθαρρυντικός* 2. *ενσυναισθητικός* 3. *ομαδικός* 4. *δίκαιος* και

5. *πειθαρχημένος*. Εκτιμά ότι το ψηφιακό περιβάλλον θα αποτελέσει παράγοντα *αύξησης* της απόδοσης εργασιακά, ενώ θεωρεί *πρόκληση* τις παραμέτρους της μηχανικής μάθησης και της τεχνητής νοημοσύνης. Δίνοντας βαρύτητα στη μελέτη της ψυχοσύνθεσης του ατόμου, ορίζει σαν δύο στοιχεία που χαρακτηρίζουν ένα στέλεχος με συναισθηματική νοημοσύνη *1. την ενσυναίσθηση και 2. την συναίσθηση*. Όπως ανέφερε και στην αρχή της συνέντευξης υιοθετεί την αλλαγή και μας δίνει τρία προαπαιτούμενα για να πετύχει: *1. δεν είναι υπέρ της αποδόμησης 2. πρώτα αφουγκραζόμαστε και μετά να αλλάζουμε και 3. η ακολουθία των αρχών της κάθε αλλαγής*. Αισθάνεται ευαγγελιστής στο περιβάλλον εργασίας. Με την τηλεργασία να είναι κάτι νεωτεριστικό εκτιμά ότι είναι *μέτρια* εφικτό να ασκηθεί διοίκηση ολικής ποιότητας εξ αποστάσεως. *Μέτριος* είναι και ο βαθμός ESG που νιώθει αν και προσπαθεί να κάνει ότι μπορεί για να προστατεύσει τη φύση και το περιβάλλον. Επίσης, έχει βιώσει OCB και τη συσχετίζει *θετικά* την απόδοση εργασίας, ενώ τα *χόμπι* που είναι κυρίως καλλιτεχνικής φύσεως (χορός, θέατρο, όπερα και ταξίδια) ωφελούν προσφέροντας γαλήνη και ευδαιμονία.

Συνέντευξη no.4

Αναστάσιος Κλάψης (Coca Cola 3E, Group R&D manager)

«Το μόνο που μένει σταθερό είναι η αλλαγή»

Από την αρχή οραματιζόταν τη θέση που κατέκτησε, του R&D manager. Αισθάνεται *πάρα* πολύ οικεία με την *διά βίου* μάθηση, ενώ σε *αρκετά* καλό βαθμό βρίσκεται η εξισορρόπηση επαγγελματικής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης. Όπως αναφέρει, επειδή η δουλειά δε σταματά ποτέ, καλό είναι να μπαίνουν όρια. Όσον αφορά την ανάγκη σύνδεσης με

την εργασία σε περίοδο αδείας, την κατατάσσει στο *λίγο*, συμπληρώνει μάλιστα ότι ο ίδιος δεν επιδιώκει την επικοινωνία, ωστόσο το τηλέφωνο του είναι πάντα ανοικτό για όποιον χρειαστεί βοήθεια. Στο σχόλιο για την πανδημία, εκτιμά ότι οι αλλαγές που έχει φέρει είναι τα ακόλουθα: *1. η μείωση των ταξιδιών 2. ο μετασχηματισμός των ωραρίων και 3. η μετατόπιση του χώρου εργασίας στις οικίες των εργαζομένων.* Το στυλ ηγεσίας που τον χαρακτηρίζει είναι ο συνδυασμός *μετασχηματιστικού και συμμετοχικού* και συμπληρώνει πως πρέπει να συμφωνούν όλοι με τις προτάσεις ενός πρότζεκτ για να στεφθεί με επιτυχία. Τα πέντε χαρακτηριστικά που επιλέγει είναι : *1. ενθαρρυντικός 2. καθοδηγητικός 3. καινοτόμος 4. αποτελεσματικός και 5. δίκαιος.* Το σκέλος της επίδρασης του αναπτυσσόμενου ψηφιακού περιβάλλοντος τον αφήνει αδιάφορο, καθώς θεωρεί ότι η δουλειά που πρέπει να γίνει, θα γίνει και το προσωπικό θα αφομοιώσει την αλλαγή. Αισθάνεται σαν *πρόκληση* τόσο τη μηχανική μάθηση όσο και την τεχνητή νοημοσύνη. Δύο χαρακτηριστικά που βλέπει σαν δείκτες συναισθηματικής νοημοσύνης είναι: *1. να είναι ανθρώπινος, αλλά με όρια και 2. να έχει συναισθήματα.* Συμφωνεί με την κουλτούρα αλλαγής και ορίζει τις εξής δύο σημαντικές παραμέτρους για να έρθει: *1. το σωστό coaching ώστε να βρεθούν οι κατάλληλες συνθήκες που θα κάνουν τις αλλαγές αφομοιώσιμες και 2. τα soft skills.* Νιώθει σκαπανέας καθώς πολλά πρότζεκτ ξεκινούν από τον ίδιο και έχει προγυμνάσει τα μέλη της ομάδας να αναλάβουν τα ηνία. Θεωρεί *πάρα πολύ* εφικτό να ασκηθεί διοίκηση ολικής ποιότητας σε συνθήκες τηλεργασίας, ενώ δηλώνει *πάρα πολύ* εντάσεως ESG με πολλές πρωτοβουλίες. Έχει βιώσει OCB όπου τη συσχετίζει *θετικά* με την απόδοση εργασίας, ωστόσο επιθυμεί να υπάρχει αναγνώριση αυτής της προσπάθειας. Τέλος, τον εκτονώνει η ψυχαγωγία μέσω παιχνιδιομηχανών.

Συνέντευξη no.5

Αγγελική Οικονόμου (Healthwatchswiss AG, Vice President)

«Αν δεν το θυμάσαι μετά από 25 χρόνια, μην αφιερώσεις πάνω από 5 δευτερόλεπτα να ασχοληθείς με αυτό σήμερα»

Σε αυτή την περίπτωση στελέχους το ξεκάθαρο όραμα, έφερε και την ανάδειξη, καθώς βασίστηκε στη φιλοσοφία για εξέλιξη από επίπεδο σε επίπεδο, δοκιμή διαφορετικών ρόλων και δημιουργία νέων στελεχών. Η *πάρα πολύ* οικεία αίσθηση του όρου της διά βίου μάθησης σε συνδυασμό με την *πάρα πολύ καλή* εξισορρόπηση ικανοποίησης / εξουθένωσης μας καταμαρτυρά στέλεχος ανοικτό στη γνώση και συνάμα ευτυχημένο για αυτό που επιτελεί. Συμβουλεύει πως για κάποια χρόνια πρέπει να δοθεί βάση περισσότερο στη δουλειά από ότι στην προσωπική ζωή, ωστόσο με πλήρη επίγνωση πότε να μπει φρένο, ώστε η ζωή να γίνει προτεραιότητα. Σε επίρρωση των παραπάνω, δεν αισθάνεται *καθόλου* την ανάγκη σύνδεσης με την εργασία όταν βρίσκεται σε άδεια. Στις αλλαγές που έφερε ο COVID 19 στέκεται κυρίως *1. στους μη προσβάσιμους φυσικούς χώρους εργασίας (νοσοκομεία) λόγω της φύσης του επαγγέλματος και 2. στη μείωση των συναντήσεων.* Το επιλεγμένο στυλ ηγεσίας είναι το *μετασχηματιστικό*, ενώ τα πέντε χαρακτηριστικά που επιλέγει για ένα σύγχρονο στέλεχος είναι *1. ενθαρρυντικός 2. ενσυναισθητικός 3. προσαρμοστικός 4. αποτελεσματικός και προσθέτει την ακεραιότητα σαν σημαντικό στοιχείο στο χαρακτήρα.* Ακόμη, σημειώνει ότι τόσο προσωπικά, όσο και στην ομάδα επιρροής το ψηφιακό περιβάλλον αυξάνει την παραγωγικότητα και αισθάνεται όχι μόνο σαν *πρόκληση* αλλά σαν τεράστια ευκαιρία τη μηχανική μάθηση και την τεχνητή νοημοσύνη. Στα στοιχεία που χαρακτηρίζουν ένα στέλεχος με σημαντικό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης συγκαταλέγει *1. να αναγνωρίζει τα συναισθήματα του ίδιου και 2. των άλλων.* Είναι υπέρμαχος της κουλτούρας αλλαγής και ορίζει τρία βασικά προαπαιτούμενα για αυτό: *1. το ίδιο το στέλεχος να είναι φορέας της αλλαγής 2. προετοιμασία για αυτούς που δεν θα την ακολουθήσουν και 3. ετοιμότητα για αναπροσαρμογή σχεδίων.* Αισθάνεται *ευαγγελιστής / σκαπανέας* στο χώρο εργασίας και θεωρεί *πάρα πολύ* εφικτό τη διοίκηση ολικής ποιότητας σε περιβάλλον τηλεργασίας. Ο βαθμός ESG που μας αναφέρει

είναι, *αρκετά*, ενώ όχι μόνο έχει βιώσει OCB αλλά δίνει και *θετική* συσχέτιση με την απόδοση εργασίας. Ξεκάθαρη δραστηριότητα για την οποία περιμένει να τελειώσει η μέρα ώστε να την ξεκινήσει είναι το γυμναστήριο, το οποίο της χαρίζει απομόνωση από τα καθημερινά άγχη και κοινωνικοποίηση.

Συνέντευξη no.6

Πέννη Κατσουρίνη (Wind Hellas Τηλεπικοινωνίες, Υπεύθυνη τεχνικών προμηθειών)

«Αν δεν κοιτάς εκεί που θες να πας, να πας εκεί που κοιτάς»

Η απουσία οράματος κατά την πρώιμη εργασιακή περίοδο δεν επηρέασε την εξέλιξη του στελέχους. Ο βαθμός οικειότητας με τον όρο διά βίου μάθηση στο περιβάλλον εργασίας είναι στο επίπεδο, *λίγο*, ενώ σε *μέτριο* επίπεδο βρίσκεται η εξισορρόπηση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και εργασιακής εξουθένωσης. Η συμβουλή για το τελευταίο που θα έδινε στα νέα στελέχη είναι, καλύτερη οργάνωση του χρόνου και προτεραιότητες. *Αρκετά*, αισθάνεται την ανάγκη σύνδεσης με την εργασία, όσο απουσιάζει σε κάποια άδεια και ο λόγος είναι η δημιουργία και τακτοποίηση εκκρεμοτήτων κατά την απουσία. Στις αλλαγές που έχει φέρει ο COVID 19 στέκεται κυρίως στα ακόλουθα: 1. *περισσότερες ώρες δουλειάς και 2. μηδενικό διάλειμμα λόγω τεράστιου φόρτου εργασίας*. Το στυλ ηγεσίας που επιλέγει αποτελεί μείγμα *μετασχηματιστικού, συναλλακτικού και συμμετοχικού*, με περισσότερη έμφαση στο πρώτο, ενώ τα πέντε χαρακτηριστικά που επιλέγει για το σύγχρονο στέλεχος με ηγετικές ικανότητες είναι: 1. *ενθαρρυντικός 2. καθοδηγητικός 3. καινοτόμος 4. αποτελεσματικός και 5. δίκαιος*. Θεωρεί ότι το έντονα αναπτύσσομενο ψηφιακό περιβάλλον *αυξάνει* την παραγωγικότητα τόσο στην ίδια όσο και στην ομάδα επιρροής, ενώ αντιμετωπίζει σαν πρόκληση τη μηχανική μάθηση και την τεχνητή νοημοσύνη. Τα στοιχεία τα οποία μας αναφέρει πως χαρακτηρίζουν τα στελέχη με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης είναι: 1. *ενσυναίσθηση και 2. έλεγχος των*

συναισθημάτων. Υιοθετεί την κουλτούρα της αλλαγής στον εργασιακό χώρο και ορίζει σαν μοναδικό προαπαιτούμενο τη δεκτικότητα στις αλλαγές. Αισθάνεται σαν ευαγγελιστής και σκαπανέας και βιώνει την αποδοχή της ομάδας ως προς αυτό. Θεωρεί *αρκετά* εφικτό ένα στέλεχος να ασκήσει διοίκηση ολικής ποιότητας σε συνθήκες τηλεργασίας, ενώ *αρκετά* είναι και η ένταση ESG που βιώνει στην εργασία. Έχει βιώσει OCB και συσχετίζει *θετικά* την ύπαρξη του με την απόδοση εργασίας, με την υποσημείωση ότι κάποια στιγμή θα αρχίσει να φθίνει εάν δεν υπάρχει η κατάλληλη αμοιβή. Τέλος, οι αγαπημένες της δραστηριότητες είναι το θέατρο και η ενασχόληση με τη γνώση και οι ωφέλειες που αποκομίζει είναι η θεατρική σύμβαση, η μάθηση και η προσωπική καλλιέργεια.

Συνέντευξη no.7

Κωνσταντίνος Ζαβουδάκης (Medicare Hellas AE, COO)

«Μέτρον άριστον»

Η ανάγκη για προσφορά και η άσκηση θετικής επιρροής ήταν εξ' αρχής η τροχοδεικτική πυξίδα του συγκεκριμένου στελέχους, ωστόσο όλα με μέτρο και χωρίς εξάρσεις όπως αναφέρει χαρακτηριστικά. Η *πάρα πολύ* οικεία σχέση με τον όρο διά βίου μάθηση στο περιβάλλον εργασίας και η σε *αρκετό* βαθμό εξισορρόπηση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης οδηγεί σε μία πολύ χρήσιμη συμβουλή για τα νεότερα δυνητικά ανερχόμενα στελέχη. Εργασία με μέτρο και σωστή διαχείριση . Ενώ ρίχνει στο τραπέζι και μία πρόταση για προσπάθεια εξοικονόμησης οπωσδήποτε τριάντα λεπτών εντός του οκταώρου για όλους, με σκοπό την ανασυγκρότηση, την ώριμη και ήρεμη σκέψη και το ποιοτικό διάλειμμα.

Η ανάγκη για σύνδεση με την εργασία περιορίζεται σε *μέτριο* βαθμό κατά τα Σάββατα όπου δεν λειτουργεί, ενώ αυξάνεται σε βαθμό *αρκετά* σε περίοδο άδειας όπου λειτουργεί η εταιρεία. Στις αλλαγές που έφερε ο COVID 19 σύμφωνα με το στέλεχος είναι: 1. ο τρόπος εργασίας και 2. ο τρόπος επικοινωνίας με το προσωπικό και η ανάγκη συσπείρωσης. Το στυλ ηγεσίας που επιλέγει είναι το *συμμετοχικό* καθώς όλοι μαζί συσκέπτονται και έχουν δικαίωμα λόγου. Τα πέντε χαρακτηριστικά που επιλέγει είναι: 1. *ενσυναισθητικός* 2. *ομαδικός* 3. *καθοδηγητικός* 4. *καινοτόμος* και 5. *αποτελεσματικός*. Μαζί με αυτά προσθέτει άλλα δύο : 6. *σύγχρονος* και 7. *homo electronicus*. Εκτιμά ότι το ψηφιακό περιβάλλον αυξάνει τόσο την παραγωγικότητα του ιδίου όσο και της ομάδας, κάτι το οποίο θα ενταθεί στο μέλλον. Όσον αφορά τη μηχανική μάθηση και την τεχνητή νοημοσύνη, χωρίς να υποκαθιστούν το ανθρώπινο δυναμικό και μετασχηματίζοντας τις ανάγκες εργασίας, λαμβάνονται σαν πρόκληση. Τα χαρακτηριστικά που δείχνουν συναισθηματική νοημοσύνη είναι: 1. *ενσυναίσθηση* και 2. *ρομαντισμός* καθώς είναι *απαραίτητα για να δεις μακριά και να βρεις τη λύση*, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει. Ξεκάθαρα υιοθετεί την κουλτούρα της αλλαγής με τρία βασικά προαπαιτούμενα: 1. *την απορροφητικότητα και τους ξεκάθαρους στόχους* 2. *τη συνεχή επίβλεψη της αλλαγής* και 3. *την εντάσεως αλλαγής εικόνα του διευθυντή / ηγέτη*. Αισθάνεται *σκαπανέας* και τα μέλη της ομάδας το νιώθουν αυτό, ενώ θεωρεί *αρκετά* εφικτό την άσκηση διοίκηση ολικής ποιότητας σε συνθήκες τηλεργασίας, καθώς το δυναμικό κινείται προσαρμοστικά προς αυτή την κατεύθυνση. Δηλώνει *μέτριο* επίπεδο ESG, έχει βιώσει OCB και δίνει *θετική* συσχέτιση με την απόδοση εργασίας, αρκεί να μην φέρει ιδρυματισμό. Στα ευχάριστες δραστηριότητες που επιλέγει να κάνει, συγκαταλέγονται το διάβασμα βιβλίων, το μαγείρεμα και το περπάτημα που του προσφέρουν γνώση, πειραματισμό και απομόνωση για περισυλλογή.

Συνέντευξη no.8

Μηνάς Γιαουζής (Thenamaris maritime, Τεχνικός Διευθυντής)

«Θεωρώ την εργασία σπίτι μου»

Για το συγκεκριμένο στέλεχος, το όραμα άργησε να έρθει, είχε όμως πυξίδα για να το βρει. Δηλώνει *πάρα πολύ* εξοικειωμένος με τη διά βίου μάθηση και έχει καταφέρει με τον καιρό να ισορροπεί σε μέτριο βαθμό μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και εξουθένωσης, συμβουλευοντας τα νέα ανερχόμενα στελέχη να δίνουν την προσοχή που πρέπει στη δουλειά, φροντίζοντας παράλληλα τον εαυτό τους. Λόγω της συνεχούς λειτουργίας των διαδικασιών της εργασίας σε 24/7 περιβάλλον χρειάζεται ακόμα και σε άδεια να συνδέεται *πάρα πολύ* με την εργασία, χωρίς όμως αυτό να τον κουράζει. Ο COVID 19 έχει μεταβάλλει τα εξής: *1. η τηλεργασία έχει ελαχιστοποιήσει τις ώρες στο γραφείο 2. οι υπάλληλοι πλέον είναι σε τηλεργασία στο σύνολό τους. Στο στυλ ηγεσίας καταλήγει στο μείγμα συμμετοχικού και μετασχηματιστικού.* Τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου στελέχους τα οποία μας επιλέγει είναι: *1. ενσυναισθητικός 2. ομαδικός 3. προσαρμοστικός 4. καινοτόμος και 5. δίκαιος.* Για τον ίδιο νιώθει ότι το έντονα αναπτυσσόμενο ψηφιακό περιβάλλον *μειώνει* την παραγωγικότητά του, ενώ για την ομάδα που διοικεί πιστεύει ότι η φυσική παρουσία τους σε κάποιες περιπτώσεις είναι απαραίτητη λόγω της φύσης της εργασίας. Αντιλαμβάνεται σαν *πρόκληση* τη μηχανική μάθηση και την τεχνητή νοημοσύνη, ενώ μας δίνει τρία χαρακτηριστικά στοιχεία για ένα στέλεχος με συναισθηματική νοημοσύνη: *1. ενσυναίσθηση 2. όχι βιαστικές αποφάσεις για decision making και 3. οι σχέσεις με τους ανθρώπους για να καταλάβεις τα συναισθήματά τους.* Υιοθετεί την κουλτούρα της αλλαγής ορίζοντας δύο προαπαιτούμενα: *1. η αλλαγή να πραγματοποιηθεί λαμβάνοντας υπόψη όλη την ιστορία και τα δεδομένα και 2. απαιτείται ισορροπία.* Αισθάνεται *ευαγγελιστής* και *σκαπανέας*, καθώς αναλαμβάνει projects και δικές του ιδέες αποτελούν μελλοντικές βελτιστοποιήσεις. Η γρήγορη ανταλλαγή πολλών απόψεων, τα ελάχιστα λάθη και ο υψηλός βαθμός αποτελεσματικότητας φέρνουν και την ανάλογη απάντηση του στη διοίκηση ολικής ποιότητας σε τηλεργασία, η οποία είναι *πάρα πολύ*. Νιώθει αρκετά εντάσεως ESG και

συμπληρώνει ότι ο λόγος της μη προώθησης είναι ότι δεν υπάρχει καθολική προσέγγιση του περιβαλλοντικού προβλήματος από όλους τους τομείς της βιομηχανίας. Έχει βιώσει OCB και δίνει *θετική* συσχέτιση με την απόδοση εργασίας, ενώ οι δραστηριότητες όπως κηπουρική και κατασκευές των απελευθερώνουν και καθαρίζουν το μυαλό του.

Συνέντευξη no.9

Γεώργιος Αντύπας (Alpha Bank ΑΕ, Υποδιευθυντής πληροφοριακών συστημάτων)

«Να απολαμβάνεις την εργασία, να αναπτύσσεις την ομάδα»

Για το παραπάνω στέλεχος IT, το όραμα άργησε να εμφανιστεί. Το *πολύ καλό* επίπεδο οικειότητας με τον όρο *διά βίου μάθηση*, αλλά και η *αρκετά καλή* εξισορρόπηση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης / εξουθένωσης, προΐδεάζουν για το τι θα επακολουθήσει στη συνέχεια, ενώ συμβουλεύει τα νέα στελέχη να δίνουν βάρος στο πώς νιώθουν στο περιβάλλον εργασίας. Μας αναφέρει ότι διαθέτει αυτόνομη ομάδα και πως παρεμβαίνει επικουρικά όποτε χρειαστεί, με αποτέλεσμα να αισθάνεται σε επίπεδο *λίγο* την ανάγκη να συνδεθεί με την εργασία, όσο λείπει σε άδεια. Οι αλλαγές που έφερε ο COVID 19 είναι: 1. ανάγκη υποστήριξης, όχι μόνο επαγγελματικά, αλλά και ψυχολογικά και 2. ο τρόπος οργάνωσης της δουλειάς. Το *στυλ* ηγεσίας που επιλέγει είναι κράμα *συμμετοχικού* και μετασχηματιστικού, ενώ τα χαρακτηριστικά που επιλέγει για ένα σύγχρονο στέλεχος είναι: 1. *ενθαρρυντικός* 2. *ενσυναίσθητικός* 3. *καθοδηγητικός* 4. *προσαρμοστικός* και 5. *δίκαιος*. Εκτιμά ότι το έντονα

αναπτυσσόμενο ψηφιακό περιβάλλον αυξάνει την απόδοση τόσο του ίδιου όσο και της ομάδας, ενώ λαμβάνει τις διαστάσεις της μηχανικής μάθησης και της τεχνητής νοημοσύνης σαν πρόκληση. Η δυνατότητα να μπαίνεις στη θέση του άλλου, είναι το σχόλιο του για το στοιχείο, το οποίο χαρακτηρίζει ένα στέλεχος με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης. Ακόμη, υιοθετεί την κουλτούρα της αλλαγής, αναφέροντας δύο προαπαιτούμενα: 1. τη διάθεση για οπτική out of the box και 2. τη διάθεση για γνώση και νέα πράγματα. Αισθάνεται *ευαγγελιστής* και *σκαπανέας*. Θεωρεί *πάρα πολύ* εφικτό την άσκηση διοίκησης ολικής ποιότητας σε συνθήκες τηλεργασίας και συμπληρώνει τον αρκετά καλό βαθμό ESG που διακατέχεται επαγγελματικά. Έχει βιώσει OCB και τη συσχετίζει *θετικά* με την επαγγελματική απόδοση. Τέλος, στις αγαπημένες δραστηριότητες κατατάσσει την καλαθοσφαίριση και τα ταξίδια που του προσφέρουν αλλαγή περιβάλλοντος.

Συνέντευξη no.10

Παντελής Ρωμανίδης (Septona ABEE, Account key Manager)

Το παραπάνω στέλεχος μας δήλωσε ότι δεν είχε προσχεδιάσει την καριέρα του. Η έλλειψη οράματος ωστόσο δεν εμπόδισε την εξέλιξή της. Αισθάνεται αρκετά οικεία με την έννοια του όρου διά βίου μάθηση στο περιβάλλον εργασίας, ενώ εξισορροπεί σε *αρκετά* καλό βαθμό μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης / εξουθένωσης. Η ανάγκη για σύνδεση με την εργασία ενώ απουσιάζει έχει εξαλειφθεί (*καθόλου*). Οι αλλαγές που έχει επιφέρει ο COVID 19 είναι: 1. η τηλεργασία, 2. τα μέτρα ασφάλειας και 3. το επιπλέον άγχος. Επιλέγει συνδυασμό *συμμετοχικού* και *μετασχηματιστικού* στυλ ηγεσίας, καθώς του αρέσει να συλλέγει απόψεις και γνώμες από υφισταμένους. Τα πέντε χαρακτηριστικά που μας αναφέρει σχετικά με το σύγχρονο στέλεχος είναι: 1. *ενσυναισθητικός*, 2. *ομαδικός*, 3. *καθοδηγητικός*, 4. *αποτελεσματικός* και 5. *δίκαιος*. Τόσο στον ίδιο, όσο και την ομάδα επιρροής του μας δηλώνει

ότι το έντονα αναπτυσσόμενο ψηφιακό περιβάλλον αυξάνει την απόδοση και θεωρεί πρόκληση τις παραμέτρους της μηχανικής μάθησης και της τεχνητής νοημοσύνης με τη δέουσα προσοχή στον τρόπο που θα τα χρησιμοποιήσουμε. Σαν χαρακτηριστικό συναισθηματικής νοημοσύνης μας αναφέρει τη δυνατότητα του στελέχους να ξέρει να αντιμετωπίζει το περιβάλλον όπως οι υπόλοιποι αναμένουν. Υιοθετεί την κουλτούρα της αλλαγής και ορίζει σαν προαπαιτούμενά της: 1. να είναι το κοινό ανοικτό στην αλλαγή, 2. να ηγείται το στέλεχος της αλλαγής και 3. να είναι το στέλεχος προετοιμασμένο για συγκρούσεις. Θεωρεί εαυτόν ευαγγελιστή και σκαπανέα, κάτι το οποίο η ομάδα το αντιλαμβάνεται. Θεωρεί πως η διοίκηση ολικής ποιότητας σε ψηφιακό περιβάλλον είναι εφικτό να ασκηθεί σε μέτριο βαθμό καθώς απαιτεί αυτοδιαχείριση και αυτοκυριαρχία, πράγματα για τα οποία δεν είμαστε έτοιμοι ακόμα. Η ένταση ESG παρατηρείται στο ρόλο του σε αρκετά καλό βαθμό, ενώ έχοντας βιώσει OCB δίνει θετική συσχέτιση με την απόδοση εργασίας με μία υποσημείωση προσοχής στο όριο που δεν επηρεάζει την προσωπική ζωή. Λόγω προσωπικών ανειλημμένων οικογενειακών αναγκών, δεν έχει δραστηριότητες που εξασκεί.

Συνέντευξη no.11

Προκοπάκης Αλέξανδρος (LNG Probunkers Ltd, C.E.O)

«Leading by example» «Perception reality»

Η διοίκηση μιας επιχείρησης αποτελούσε ανέκαθεν όραμα για το στέλεχος και αναφέρει ότι η οικειότητά του με τον όρο δια βίου μάθηση στο περιβάλλον εργασίας απαντά σε *πάρα_πολύ* ενώ η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης βαθμολογείται *αρκετά_*. «Ποτέ μην αμελείτε την οικογένεια» ήταν η συμβουλή του στελέχους στους υφισταμένους και αναφορικά με την ηγεσία παρότι στην ερώτηση που αφορά στην ανάγκη επικοινωνίας με τη δουλειά κατά την περίοδο των διακοπών απάντησε ότι την

αισθάνεται *πάρα πολύ*. Όσον αφορά στις συνθήκες που επέφερε ο COVID 19, οι τρεις κυριότερες αλλαγές στον επαγγελματικό ρόλο ήταν 1. τα λιγότερα ταξίδια, 2. η λιγότερη κοινωνικοποίηση και 3. η προσαρμογή στην τηλεργασία. Ως προς τα στυλ ηγεσίας το *συμμετοχικό* στυλ είναι εκείνο που αντιπροσωπεύει τη φιλοσοφία του στελέχους και σχετικά με χαρακτηριστικά που θεωρεί ότι το σύγχρονο στέλεχος οφείλει να έχει είναι: 1. *ενθαρρυντικός*, 2. *καθοδηγητικός*, 3. *καινοτόμος*, 4. *αποτελεσματικός* και 5. *πειθαρχημένος*. Το ψηφιακό περιβάλλον αυξάνει τόσο την προσωπική παραγωγικότητα όσο και την παραγωγικότητα της ομάδας επιρροής και θεωρεί *πρόκληση* τη μηχανική μάθηση και την τεχνητή νοημοσύνη. Δύο στοιχεία που θεωρεί ότι χαρακτηρίζουν το σύγχρονο στέλεχος με σημαντικό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης είναι 1. *το κίνητρο* και 2. *οι κοινωνικές δεξιότητες*. Ταυτόχρονα, υιοθετεί την κουλτούρα της αλλαγής στον επαγγελματικό του χώρο με κύρια προαπαιτούμενα 1. *το Leading by example* και 2. *την προσαρμοστικότητα*. Το συγκεκριμένο στέλεχος θεωρεί εαυτόν *σκαπανέα* στην αντίστοιχη ερώτηση ενώ βρίσκει *αρκετά* εφικτή τη εφαρμογή διοίκησης ολικής ποιότητας σε συνθήκες τηλεργασίας. Στην ερώτηση που αφορά στην ένταση ESG απάντησε *αρκετά* και ανέφερε ότι έχει ακουστά τη βιο-ενσυναίσθηση. Αναφορικά με την ερώτηση εάν έχει βιώσει την OCB απάντησε *θετικά* όπως *θετική* ήταν και η επιρροή αυτής στην απόδοσή του. Τέλος, *χόμπι* του στελέχους αποτελεί το *μπάσκετ* το οποίο όπως αναφέρει του προσφέρει εκτόνωση.

Συνέντευξη no.12

Νικολαΐδου Ζωή (ΚΑΕ Παναθηναϊκός, Διευθύντρια Μάρκετινγκ)

«Great things never come from comfort zones»

Το συγκεκριμένο στέλεχος ανέφερε ότι ξεκινώντας το μεταπτυχιακό του στο Sports Management δεν μπορούσε να φανταστεί ιδανικότερη εξέλιξη καθώς βρέθηκε σε ένα top brand

στο χώρο του αθλητισμού και εξελίχθηκε πολύ γρήγορα αναλαμβάνοντας μία πολύ κομβική θέση για το club. Αισθάνεται *αρκετά* οικεία με τον όρο δια βίου μάθηση στο περιβάλλον εργασίας όμως ισορροπεί *λίγο* μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης κι επαγγελματικής εξουθένωσης συμβουλευοντας τα άτομα στα οποία ηγείται να έχουν όραμα αλλά και όρια. Η δουλειά αποτελεί μέρος της καθημερινότητας, όπως σημειώνει, και ο καθένας αποφασίζει αν είναι το σημαντικότερο ή όχι, αλλά όπως και να έχει οφείλουν όλοι να διαθέτουν χρόνο και σε άλλες δραστηριότητες, να μην πέφτουν στην παγίδα «πρέπει να δουλέψω 12-14 ώρες για να τους πείσω ότι αξίζω» παρόλο που στην ερώτηση που αφορά στην ανάγκη επικοινωνίας ακόμη και στην περίοδο των διακοπών απάντησε *πάρα πολύ*. Όσον αφορά στον COVID 19 αναφέρει ως τις τρεις κυριότερες αλλαγές στον επαγγελματικό ρόλο *1. τη δυσκολότερη διαχείριση των ανθρώπων, 2. τις πιο απαιτητικές συνθήκες εργασίας λόγω της τηλεργασίας και 3. την τεράστια πρόοδο στη digital προσέγγιση του marketing στην Ελλάδα*. Το *συμμετοχικό* στυλ ηγεσίας αποτελεί επιλογή του στελέχους θεωρώντας ότι μόνο οι πολλές γνώμες μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε μία κοινωνία που εξελίσσεται τόσο γρήγορα συμπληρώνοντας ότι οι άνθρωποι για να «βγάλουν» τον καλό τους εαυτό θέλουν χώρο κι εμπιστοσύνη. Ως προς τις ηγετικές ικανότητες του σύγχρονου στελέχους τονίζει ότι ένα στέλεχος πρέπει να είναι: *1. ενσυνείδητο, 2. ομαδικό, 3. προσαρμοστικό, 4. δίκαιο και 5. πειθαρχημένο ενώ αν υπολογιστεί η παράμετρος του ψηφιακού μετασχηματισμού το σύγχρονο στέλεχος απαιτείται να είναι διορατικό, παρατηρητικό, προσιτό και ανοιχτόμυαλο*. Η απάντηση στην ερώτηση για την παραγωγικότητα και το έντονα αναπτυσσόμενο ψηφιακό περιβάλλον το στέλεχος διαπιστώνει *αύξηση* παραγωγικότητας διότι όπως υπογραμμίζει «οφείλεις να αυξήσεις ταχύτητα και να φέρεις περισσότερες ιδέες στο τραπέζι αν θες να ακολουθήσεις» ενώ η *αύξηση* της παραγωγικότητας αφορά και στην ομάδα επιρροής. Θεωρεί πρόκληση την προσθήκη της παραμέτρου μηχανική μάθηση και της τεχνητής νοημοσύνης καθώς όσο και να εξελίσσεται η τεχνολογία και να επηρεάζει με διάφορους τρόπους τη δουλειά του καθενός, ο

άνθρωπος δε θα σταματήσει να είναι οδηγός σε όλη αυτή την αλλαγή. Επομένως, και μόνο η εκμετάλλευση της νέας συνθήκης αποτελεί *πρόκληση*. Ως προς το στέλεχος που διαθέτει σημαντικό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης το ερωτώμενο στέλεχος σημειώνει ότι οφείλει *1. να διαθέτει χρόνο για συζήτηση με τους ανθρώπους και 2. να αντιμετωπίζει τους συνεργάτες ως επαγγελματίες, πάντα, όμως, ξεκινώντας με τη βασική αρχή του σεβασμού απέναντι στον άνθρωπο*. Στην ερώτηση περί υιοθέτησης κουλτούρα της αλλαγής η απάντηση ήταν *θετική* ενώ ως προαπαιτούμενα σημειώθηκαν *1. η γνώση, 2. η συζήτηση και 3. το ρίσκο*. Ακόμη, το συγκεκριμένο στέλεχος θεωρεί ότι αποτελεί *σκαπανέα ή ευαγγελιστή* σχολιάζοντας ότι πρόκειται για μία δύσκολη διαδικασία καθώς πριν παρουσιαστεί κάτι είναι απαραίτητο να έχει ψάξει κανείς αρκετά και να έχει δημιουργήσει μια ελκυστική ιστορία που να πείθει τους υπόλοιπους για αλλαγή. Συνεχίζει λέγοντας ότι δεν πρέπει να σταματάει η διαδικασία της εξέλιξης και της καινοτομίας και συμβουλεύει τη συνεργασία της καινοτομίας με την προσαρμοστικότητα στις ανάγκες και τις πεποιθήσεις του εκάστοτε οργανισμού καθώς η αλλαγή θα έρθει όμως η ταχύτητα αυτής είναι θέμα νοοτροπίας της εταιρείας και των ανθρώπων της. Η διοίκηση ολικής ποιότητας σε συνθήκες τηλεργασίας είναι *αρκετά* εφικτή ενώ το στέλεχος βαθμολογεί με *αρκετά* και την ένταση της ESG στην αντίστοιχη ερώτηση. *Αρνητική* ήταν η απάντηση στην ερώτηση αν έχει βιώσει OCB. Τέλος, η δραστηριότητα που ανέφερε το στέλεχος ότι βοηθά στην αποφόρτιση είναι η γυμναστική.

Συνέντευξη no.13

Καρύδας - Υφαντής Βασίλειος (Ίδρυμα Adenauer, Project Manager)

«Τον άρχοντα τριών δει μέμνησθαι: Πρώτον, ότι ανθρώπων άρχει, δεύτερον, ότι κατά νόμους άρχει και τρίτον, ότι ουκ αεί άρχει»

Η συνταγή της επιτυχίας και η προσωπική επιδίωξη όταν ξεκίνησε το συγκεκριμένο στέλεχος βασίζεται στο «να εξαντλείς το εύρος των δυνατοτήτων σου, παράλληλα με το να εξαντλείς την ιεραρχία», αυτό είναι και το όραμά του. Συμφωνεί *πάρα πολύ* με την έννοια του όρου *δία βίου μάθηση* στο εργασιακό περιβάλλον, εξισορροπεί σε *αρκετά* καλό βαθμό μεταξύ ικανοποίησης και εξουθένωσης, ενώ συμβουλεύει πως η άσκηση εποικοδομητικής κριτικής στις αποφάσεις και η γνωστοποίηση σε αυτόν είναι ένα καλό βήμα για τη διαχείριση του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης. Αισθάνεται *λίγο* την ανάγκη σύνδεσης με το περιβάλλον εργασίας, όσο απουσιάζει με άδεια, ενώ στις κυριότερες αλλαγές που έφερε ο COVID 19 καταγράφει τα εξής: *1. κατάργηση dress code, 2. περισσότερες ώρες εργασίας και 3. λιγότερα επαγγελματικά ταξίδια.* Το στυλ ηγεσίας που επιλέγει είναι μείγμα *αυταρχικού και συμμετοχικού* και τα χαρακτηριστικά που διαλέγει είναι: *1. ενσυναισθητικός, 2. προσαρμοστικός, 3. αποτελεσματικός, 4. δίκαιος και 5. πειθαρχημένος.* Στο ερώτημα αν το έντονα αναπτυσσόμενο ψηφιακό περιβάλλον ευνοεί την παραγωγικότητα διαχωρίζει τη θέση του καθώς προσωπικά *αυξάνει* την απόδοση με την έννοια των συντομότερων meetings και την αποφυγή ορισμένων ταξιδιών, στην ομάδα όμως όταν η τηλεργασία ξεπερνάει το 70% του συνολικού χρόνου η απόδοση *μειώνεται*. Οι παράμετροι της μηχανικής μάθησης και της τεχνητής νοημοσύνης λαμβάνονται ως *πρόκληση*, με την έννοια της ενσωμάτωσης ανθρώπων χαμηλών προσόντων και δεξιοτήτων στις νέες συνθήκες. Για τα χαρακτηριστικά ενός στελέχους με σημαντικό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης μας αναφέρει τα εξής: *1. προσαρμοστικός και 2. συναινετικός.* Συμφωνεί με την κουλτούρα της αλλαγής και ορίζει ως βασικά προαπαιτούμενα: *1. την επεξήγηση 2. τα ατομικά κίνητρα και 3. την σταδιακή εμπέδωση.* Δεν αισθάνεται *ευαγγελιστής ή σκαπανέας* στο ρόλο του, ενώ συμφωνεί σε *μέτριο* βαθμό με την άσκηση διοίκησης ολικής ποιότητας σε συνθήκες τηλεργασίας. Η ένταση ESG είναι σε *επίπεδο πάρα πολύ*, ενώ έχει οικειότητα με τον όρο *βιοενσυναίσθηση*. Έχει βιώσει OCB και τη

συσχετίζει *θετικά* με την απόδοση εργασίας. Στις δραστηριότητες που τον ευχαριστούν είναι η ενασχόληση με τα κοινά, όπου πετυχαίνει τη διεύρυνση του κοινωνικού του κύκλου.

Συνέντευξη no.14

Στασινός Χαράλαμπος (BIANEΞ Α.Ε., Διευθυντής παραγωγής)

«Μεθοδικός, υπομονετικός, εργατικός, οργανωτικός, self-motivated»

Όσον αφορά στο όραμα, το στέλεχος αναφέρει ότι είχε σκεφτεί την απασχόλησή του σε κάποια τεχνολογική πειραματική διάταξη κι αργότερα τη δημιουργία ενός καινοτόμου φαρμάκου. Στην ερώτηση περί οικειότητας με τη δια βίου μάθηση στο περιβάλλον εργασίας απάντησε *πάρα πολύ* ενώ ισορροπεί *αρκετά* μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης κι επαγγελματικής εξουθένωσης. Συμβουλεύει τα άτομα στα οποία ηγείται να σκέφτονται και να ενεργούν σα να επρόκειτο για τη δική τους επιχείρηση (στο μέτρο του δυνατού). Αισθάνεται *αρκετά* την ανάγκη επικοινωνίας όταν βρίσκεται σε διακοπές ενώ οι κυριότερες τρεις αλλαγές που επέφερε ο COVID 19 στον επαγγελματικό ρόλο είναι *1. η αύξηση των απαιτήσεων και η ένταση της εργασίας, 2. ο ανασχεδιασμός των προτεραιοτήτων και 3. τα νέα tasks*. Όσον αφορά στο στυλ ηγεσίας θα επέλεγε το *συναλλακτικό* ή το *συμμετοχικό* διότι επιθυμεί ο εργαζόμενος, στο μέτρο του δυνατού, να αισθάνεται μέρος της «δουλειάς». Ως προς τις ηγετικές ικανότητες αναφέρει ότι το σύγχρονο στέλεχος πρέπει να είναι: *1. ενσυναισθητικό, 2. καθοδηγητικό, 3. προσαρμοστικό, 4. καινοτόμο και 5. αποτελεσματικό* και συμπληρώνει ότι ως προς την παράμετρο του ψηφιακού μετασχηματισμού ένα ακόμη χαρακτηριστικό αποτελεί η *μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα*. Ακόμη, το έντονα αναπτυσσόμενο ψηφιακό περιβάλλον *αυξάνει* την προσωπική παραγωγικότητα αλλά και την παραγωγικότητα της ομάδας επιρροής ενώ ως προς την παράμετρο της μηχανικής μάθησης και της τεχνητής νοημοσύνης αποτελούν *πρόκληση* κι όχι απειλή. Το στέλεχος που χαρακτηρίζεται από

σημαντικό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης οφείλει: 1. να κατανοεί τις δυνατότητες του εργαζομένου με σκοπό την άντληση από τον καθένα της εκάστοτε δυναμικής και 2. να διακατέχεται από δικαιοσύνη. Το συγκεκριμένο στέλεχος υιοθετεί την κουλτούρα της αλλαγής θεωρώντας ως κύρια προαπαιτούμενα 1. την κατανόηση του στόχου και της σκοπιμότητας, 2. την οργάνωση της μεθοδολογίας και 3. τα χειροπιαστά αποτελέσματα σε milestones ενώ θεωρεί τον εαυτό του σκαπανέα που μπαίνει ενεργά στους ρόλους και ψάχνει λύσεις αν και θεωρεί σε μέτριο βαθμό εφικτή τη διοίκηση ολικής ποιότητας σε συνθήκες τηλεργασίας. Η απάντηση αναφορικά με την ένταση ESG ήταν *αρκετά* και η απάντηση αν έχει ακουστά τη βιοενσυναίσθηση ήταν *θετική*. Έχει βιώσει την OCB θεωρώντας *θετική* την επιρροή της στην απόδοση. Χόμπι του στελέχους αποτελούν το τέννις και τα ταξίδια καθώς τού προσφέρουν φυσική κατάσταση (στο μέτρο του δυνατού) και ψυχική εκτόνωση.

Συνέντευξη no.15

Γιαννούλης Παναγώτης (RADIO HOLLAND HELLAS, Senior business development Manager)

«What's more you can do?»

Η βασική δομή του οράματος του συγκεκριμένου στελέχους, ήταν η εργασία του να έχει αντίκτυπο. Συμφωνεί *πάρα πολύ* με τη διά βίου μάθηση στο εργασιακό περιβάλλον, ενώ εξισορροπεί σε *αρκετά* καλό βαθμό μεταξύ ικανοποίησης και εξουθένωσης. Η συμβουλή που δίνει στα νέα ή δυνητικά στελέχη είναι να ξεχωρίζουν σε αυτό που κάνουν. Επιπροσθέτως, αισθάνεται σε βαθμό, *αρκετά*, την ανάγκη για σύνδεση με την εργασία, ενώ βρίσκεται σε άδεια από αυτήν. Θεωρεί τον ψηφιακό μετασχηματισμό, την κυριότερη αλλαγή που έφερε ο COVID 19 στην εργασία του. Το στυλ ηγεσίας που επιλέγει είναι το *μετασχηματιστικό* και διακρίνει τα εξής χαρακτηριστικά ενός σύγχρονου στελέχους: 1. *ενσυναισθητικός*, 2. *καθοδηγητικός*, 3.

αποτελεσματικός, 4. δίκαιος και 5. πειθαρχημένος. Αναφορικά με το έντονα αναπτυσσόμενο ψηφιακό περιβάλλον, δηλώνει ότι τόσο για τον ίδιο, όσο και για την ομάδα επιρροής *αυξάνει* την απόδοση και την παραγωγικότητα τους, καθώς και ότι διακρίνει σαν *πρόκληση* και μεγάλη ευκαιρία τις παραμέτρους της μηχανικής μάθησης και της τεχνητής νοημοσύνης. Εν συνεχεία, καταγράφουμε δύο χαρακτηριστικά που διακατέχουν ένα στέλεχος με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης: 1. *την ενσυναίσθηση* και 2. *την καθοδήγηση*. Είναι υπέρ της κουλτούρας της αλλαγής, ορίζοντας σαν προαπαιτούμενό της τη *συλλογική νοημοσύνη*. Αποτελεί τόσο ευαγγελιστή όσο και σκαπανέα στην εργασία του (με μεγαλύτερη ένταση στο δεύτερο) και συμφωνεί *αρκετά* με την άσκηση διοίκησης ολικής ποιότητας σε συνθήκες τηλεργασίας. Το επίπεδο ESG που τον χαρακτηρίζει εργασιακά είναι *λίγο* ενώ έχει οικειότητα με τον όρο βιοενσυναίσθηση. Έχει βιώσει OCB και δίνει *θετική* συσχέτιση με την απόδοση εργασίας. Η κολύμβηση αποτελεί αγαπημένη δραστηριότητα, όπου έχει την ευκαιρία να βάλει σε τάξη τις σκέψεις του παράλληλα με τη γυμναστική.

Συνέντευξη no.16

Μερκούρης Γεώργιος (EDPS, Senior sales Manager)

«Αγαθά κόποις κτώνται»

Η ικανοποιητική διαβίωση ήταν αυτό που απασχολούσε το συγκεκριμένο στέλεχος στο ξεκίνημα της εργασιακής πορείας του. Συμφωνεί *πάρα πολύ* με τη διά βίου μάθηση στον επαγγελματικό χώρο, ενώ εξισορροπεί σε *αρκετά* καλό βαθμό μεταξύ ικανοποίησης και εξουθένωσης και συμβουλεύει για περισσότερο teamwork. *Αρκετά* αισθάνεται και την ανάγκη για σύνδεση με την εργασία, όσο βρίσκεται σε άδεια. Στις αλλαγές που έφερε ο COVID 19 συγκαταλέγει: 1. *την απομονωμένη εργασία* 2. *την ευελιξία* και 3. *τη χρήση τεχνολογίας*. Το στυλ που επιλέγει είναι το συμμετοχικό καθώς εξυπηρετεί στην ανάλυση αποφάσεων, ενώ τα

χαρακτηριστικά που διαλέγει για το σύγχρονο στέλεχος είναι: 1. ενσυναισθητικός 2. ομαδικός 3. προσαρμοστικός 4. καινοτόμος και 5. δίκαιος. Ακόμη, πιστεύει ότι το έντονα αναπτυσσόμενο ψηφιακό περιβάλλον αυξάνει την αποδοτικότητα τόσο στον ίδιο όσο και στην ομάδα επιρροής, ενώ αισθάνεται ως απειλή τις παραμέτρους της μηχανικής μάθησης και της τεχνητής νοημοσύνης. Στα χαρακτηριστικά του στελέχους με σημαντικό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης συμπληρώνει: 1. την αποκλιμάκωση του στρες και 2. το συλλογισμό βάσει συναισθημάτων. Υιοθετεί την κουλτούρα της αλλαγής και θέτει τα εξής προαπαιτούμενα: 1. το όραμα 2. τη συμμετοχή προσωπικού και 3. την εκπαίδευση. Αισθάνεται *σκαπανέας* και συμφωνεί *αρκετά* με την άσκηση διοίκησης ολικής ποιότητας σε συνθήκες τηλεργασίας. Η ένταση του ESG στο ρόλο του αναφέρει πως βρίσκεται σε *μέτριο* βαθμό, ενώ έχει βιώσει OCB την οποία συσχετίζει *θετικά* με την εργασιακή απόδοση. Τέλος, στον ελεύθερο χρόνο του ασχολείται με την καλαθοσφαίριση που του προσφέρει εκτόνωση.

Συνέντευξη no.17

Βαρδάλαχος Νικόλαος (FICUS investments, Development Director)

«Go big or go home»

Το όραμα του συγκεκριμένου στελέχους ήταν ξεκάθαρο από την αρχή, καθώς έβλεπε τον εαυτό του σε διοικητική θέση. Συμφωνεί *πάρα πολύ* με τη διά βίου μάθηση στο εργασιακό περιβάλλον, ενώ καταφέρνει να εξισορροπεί σε *μέτριο* βαθμό μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και εξουθένωσης και συμβουλεύει για περισσότερο teamwork. *Αρκετά* σημαντική είναι έντασης της ανάγκης που αισθάνεται να συνδεθεί με το γραφείο όσο απουσιάζει με άδεια και ορίζει την *χρήση τεχνολογίας* ως την κυριότερη αλλαγή που έφερε ο COVID 19 στον εργασιακό του ρόλο. Το *στύλ ηγεσίας* που επιλέγει είναι *μείγμα συναλλακτικού και αυταρχικού* και το βασίζει στην ανάγκη λήψης απόφασης και στην πίεση

από τα deadlines. Από τα χαρακτηριστικά ενός σύγχρονου στελέχους επιλέγει: 1. ενθαρρυντικός 2. ομαδικός 3. αποτελεσματικός 4. δίκαιος και 5. πειθαρχημένος. Ακόμη, θεωρεί ότι το έντονα αναπτυσσόμενο ψηφιακό περιβάλλον ευνοεί την αύξηση της παραγωγικότητας τόσο στον ίδιο, όσο και στην ομάδα επιρροής του. Αισθάνεται σαν απειλή τις παραμέτρους της μηχανικής μάθησης και της τεχνητής νοημοσύνης, ενώ όσον αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη ξεχωρίζει τα εξής δύο στοιχεία που πρέπει να έχει ένα στέλεχος: 1. κατανόηση συναισθημάτων και 2. διαχείριση συναισθημάτων. Συμφωνεί με την κουλτούρα της αλλαγής στην εργασία και απαριθμεί τα παρακάτω προαπαιτούμενα: 1. όραμα 2. αποτελεσματική επικοινωνία και 3. μείωση αβεβαιότητας. Αισθάνεται σκαπανέας στην εργασία του, ενώ συμφωνεί λίγο με την εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας σε συνθήκες τηλεργασίας. Η ένταση ESG που τον χαρακτηρίζει βρίσκεται σε χαμηλό επίπεδο (λίγο) και το σχόλιο για την OCB είναι ότι δεν την έχει βιώσει. Λατρεύει το windsurf το οποίο του χαρίζει την αυτοολοκλήρωση του.

Συνέντευξη no.18

Γάκης Νικόλαος (ALPHA BANK A.E., Υποδιευθυντής Private Banking)

«If you don't ask, you don't get»

Το στέλεχος δήλωσε ότι είχε όραμα κατά την έναρξη της σταδιοδρομίας του την εξέλιξη στο αντικείμενο της αρεσκείας του και η απάντησή του για την οικειότητα με τον όρο Δια βίου μάθηση ήταν πάρα πολύ. Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης χαρακτηρίστηκε από τον ίδιο ως μέτρια ενώ συμβουλεύει τα άτομα στα οποία ηγείται να θέτουν προτεραιότητες. Η απάντηση για ανάγκη του στελέχους να συνδεθεί με την εργασία του κατά τη διάρκεια άδειας διακοπών ήταν αρκετά σημειώνοντας ότι 1. η έλλειψη προσωπικής επαφής και 2. η δυσκολία επικοινωνίας αποτέλεσαν σημαντικές

αλλαγές στον επαγγελματικό του ρόλο με την έλευση του COVID 19. Το *συμμετοχικό* στυλ ηγεσίας αποτελεί μονόδρομο καθώς θεωρεί ότι η ομαδικότητα είναι εκείνη που θα επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα. 1. η ενσυναίσθηση 2. η καθοδηγητικότητα 3. η προσαρμοστικότητα 4. η καινοτομία και 5. η δικαιοσύνη αποτελούν σημαντικά χαρακτηριστικά του σύγχρονου στελέχους και δήλωσε ότι είναι *εξοικειωμένος τεχνολογικά* με την προσθήκη της παραμέτρου του ψηφιακού μετασχηματισμού. Ακόμη, σημειώνει ότι το έντονα αναπτυσσόμενο ψηφιακό περιβάλλον *αυξάνει* τόσο την προσωπική παραγωγικότητα όσο και της ομάδας θεωρώντας *πρόκληση* τη μηχανική μάθηση και την τεχνητή νοημοσύνη. Το σύγχρονο στέλεχος το οποίο χαρακτηρίζεται από σημαντική συναισθηματική νοημοσύνη οφείλει να είναι 1. προσαρμοστικό και 2. ακουστικό. Το συγκεκριμένο στέλεχος υιοθετεί την κουλτούρα της αλλαγής θεωρώντας 1. το ομαδικό πνεύμα 2. την εμπιστοσύνη και 3. την εργασιακή ασφάλεια ως κύρια προαπαιτούμενα. Χαρακτηρίζει εαυτόν *σκαπανέα* και αναφέρει ότι είναι *αρκετά* εφικτή η διοίκηση ολικής ποιότητας σε συνθήκες τηλεργασίας. Στην ερώτηση που αφορά στην ένταση της ESG απάντησε *αρκετά* όμως δεν έχει ακουστά τον όρο της βιο-ενσυναίσθησης, έχει βιώσει OCB και βρήκε *θετική* την επιρροή της ως προς την απόδοσή του. Τέλος, χόμπι του ερωτηθέντος στελέχους αποτελούν το ποδόσφαιρο και η γυμναστική καθώς του προσφέρουν εκτόνωση.

Συνέντευξη no.19

Παπαδόπουλος Παναγιώτης (MARATHON VENTURE CAPITAL. General Partner)

«When a measure becomes a target, it ceases to be a good measure»

Το στέλεχος δήλωσε ότι είχε όραμα κατά την έναρξη της σταδιοδρομίας του την εξέλιξη στο αντικείμενο της αρεσκείας του και η απάντησή του για την οικειότητα με τον όρο Δια βίου μάθηση ήταν *πάρα πολύ*. Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης κα

επαγγελματικής εξουθένωσης χαρακτηρίστηκε από τον ίδιο ως *μέτρια* ενώ συμβουλεύει τα άτομα στα οποία ηγείται να θέτουν προτεραιότητες. Η απάντηση για ανάγκη του στελέχους να συνδεθεί με την εργασία του κατά τη διάρκεια άδειας διακοπών ήταν *αρκετά* σημειώνοντας ότι *1. η έλλειψη προσωπικής επαφής και 2. η δυσκολία επικοινωνίας* αποτέλεσαν σημαντικές αλλαγές στον επαγγελματικό του ρόλο με την έλευση του COVID 19. Το *συμμετοχικό* στυλ ηγεσίας αποτελεί μονόδρομο καθώς θεωρεί ότι η ομαδικότητα είναι εκείνη που θα επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα. *1. η ενσυναίσθηση 2. η καθοδηγητικότητα 3. η προσαρμοστικότητα 4. η καινοτομία και 5. η δικαιοσύνη* αποτελούν σημαντικά χαρακτηριστικά του σύγχρονου στελέχους και δήλωσε ότι είναι *εξοικειωμένος τεχνολογικά* με την προσθήκη της παραμέτρου του ψηφιακού μετασχηματισμού. Ακόμη, σημειώνει ότι το έντονα αναπτυσσόμενο ψηφιακό περιβάλλον *αυξάνει* τόσο την προσωπική παραγωγικότητα όσο και της ομάδας θεωρώντας *πρόκληση* τη μηχανική μάθηση και την τεχνητή νοημοσύνη. Το σύγχρονο στέλεχος το οποίο χαρακτηρίζεται από σημαντική συναισθηματική νοημοσύνη οφείλει να είναι *1. προσαρμοστικό και 2. ακουστικό*. Το συγκεκριμένο στέλεχος υιοθετεί την κουλτούρα της αλλαγής θεωρώντας *1. το ομαδικό πνεύμα 2. την εμπιστοσύνη και 3. την εργασιακή ασφάλεια* ως κύρια προαπαιτούμενα. Χαρακτηρίζει εαυτόν *σκαπανέα* και αναφέρει ότι είναι *αρκετά* εφικτή η διοίκηση ολικής ποιότητας σε συνθήκες τηλεργασίας. Στην ερώτηση που αφορά στην ένταση της ESG απάντησε *αρκετά* όμως δεν έχει ακουστά τον όρο της βιο-ενσυναίσθησης, έχει βιώσει OCB και βρήκε *θετική* την επιρροή της ως προς την απόδοσή του. Τέλος, χόμπι του ερωτηθέντος στελέχους αποτελούν το ποδόσφαιρο και η γυμναστική καθώς του προσφέρουν εκτόνωση.

4.2 Απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα

Ερευνητικό ερώτημα no.1

➤ Ποια είναι η επιρροή της πανδημίας (COVID 19) στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;

Στο ερώτημα που αφορούσε στην επιρροή της πανδημίας στον επαγγελματικό ρόλο, τα στελέχη έδωσαν πληθώρα απαντήσεων σχετικά με τις αλλαγές που επέφερε και προέκυψαν μικτά αποτελέσματα ως προς την δυνατότητα άσκησης διοίκησης ολικής ποιότητας κάτω από συνθήκες τηλεργασίας.

Συγκεκριμένα, στις συνεντεύξεις ζητήθηκε από τα στελέχη να αναφέρουν έως τρεις αλλαγές που θεωρούν ότι έφερε ο COVID 19 στον επαγγελματικό τους ρόλο χωρίς δεξαμενή προεπιλογών. Όσες απαντήσεις ταυτίζονταν, αθροίστηκαν μεταξύ τους.

Συνοπτικά παρουσιάζονται παρακάτω:

Συνέπεια	Έλλειψη φυσικής επαφής / επικοινωνίας	Αύξηση απαιτήσεων / ένταση εργασίας	Ανάγκη εμπλουτισμού γνώσεων και digital skills
1	6	2	1

Ανατροπή ωραρίου 4	Χώρος εργασίας / ευελιξία 4	Μείωση ταξιδιών 3	Τρόπος εργασίας / τηλεργασία 6
Τρόπος επικοινωνίας με το προσωπικό 1	Ανάγκη υποστήριξης του προσωπικού σε ψυχολογικό επίπεδο 1	Μέτρα ασφαλείας 1 Ποιότητα πληροφορίας 1	Extra άγχος 1
Αυτονομία 1	Γρηγορότερες αποφάσεις 1	Ψηφιακός μετασχηματισμός 5	No dress code 1

Πίνακας 10: Οι αλλαγές που έφερε ο COVID 19 στον επαγγελματικό σας ρόλο

Τα αποτελέσματα των απαντήσεων σχετικά με την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε συνθήκες τηλεργασίας δίνουν σημαντικά θετική συμφωνία (αρκετά και πάρα πολύ) σε ποσοστό 67% (Γράφημα 3, 4).



Γράφημα 3: Δ.Ο.Π. σε συνθήκες τηλεργασίας



Γράφημα 4: Δ.Ο.Π. σε συνθήκες τηλεργασίας (ποσοστά)

Από τα παραπάνω στοιχεία (Πίνακας 1, Γράφημα 3, 4) παρατηρείται ότι οι επικρατούσες απόψεις ως προς τις αλλαγές που έχει επιφέρει ο COVID 19 στον επαγγελματικό ρόλο *1. τηλεργασία 2. έλλειψη φυσικής επικοινωνίας 3. ψηφιακός μετασχηματισμός και 4. ευελιξία χώρου εργασίας* έρχονται να συμπληρώσουν τη σημαντικά θετική συμφωνία (67%) ως την εφαρμογή Δ.Ο.Π. σε συνθήκες τηλεργασίας. Με αυτά τα δεδομένα η επιρροή του COVID 19 στη Δ.Ο.Π. είναι θετική.

Ερευνητικό ερώτημα no.2

- **Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της κουλτούρας αλλαγής και του ψηφιακού περιβάλλοντος;**

Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας για το στέλεχος που υιοθετεί την αλλαγή στον επαγγελματικό χώρο και τα προαπαιτούμενα για τη μεταλαμπάδυσή της στα μέλη και στις ομάδες επιρροής. Στις συνεντεύξεις, ζητήθηκε από τα στελέχη να αναφέρουν

έως τρία προαπαιτούμενα, χωρίς δεξαμενή προεπιλογών. Όσες απαντήσεις ταυτίζονταν, αθροίστηκαν σε σύνολα.

Συνοπτικά παρουσιάζονται παρακάτω:

Ο ίδιος να ηγείται της αλλαγής 6	Να το μεταφυτεύει και σε άλλους 3	Οι αρχές της αλλαγής 4	Όχι στην αποδόμηση 1
Αφουγκραζόμαστε και μετά αλλάζουμε 2	Ανάπτυξη soft skills 2	Σωστό coaching 1	Ετοιμότητα για αναπροσαρμογή σχεδίων 1
Προετοιμασία για αυτούς που δεν θα ακολουθήσουν / συγκρούσεις 2	Συνεχής επίβλεψη της αλλαγής / αποτελεσματική επικοινωνία 2	Ξεκάθαροι στόχοι 1 Επαφή με τον ανταγωνισμό 1	Οπτική out of the box 2
Αντοχή στην αποτυχία 2	Προσαρμοστικότητα 1	Ατομικά κίνητρα / θέληση 2	Γνώση της αλλαγής 3
Συλλογική νοημοσύνη / ομαδικότητα 3	Εκπαίδευση 1	Όραμα 2	Εργασιακή ασφάλεια / μείωση αβεβαιότητας 2

Πίνακας 11: Τα προαπαιτούμενα για τη μεταλαμπάδευση της κουλτούρας αλλαγής

Σύμφωνα με τον πίνακα 2, οι επικρατούσες απόψεις είναι: 1. το στέλεχος να ηγείται της αλλαγής 2. να είναι ξεκάθαρες οι αρχές και η γνώση της αλλαγής και η 3. ομαδικότητα /συλλογική νοημοσύνη. Την ίδια στιγμή, στην ερώτηση για την επίδραση του έντονα αναπτυσσόμενου ψηφιακού μετασχηματισμού στην εργασία, το 95% των στελεχών συμφωνεί σε προσωπικό επίπεδο, ενώ το 89% και για την ομάδα επιρροής του. Σε συνδυασμό, με τα εξαγόμενα της ερώτησης σχετικά με το αν θεωρούνται πρόκληση ή απειλή οι παράμετροι της μηχανικής μάθησης και της τεχνητής νοημοσύνης, όπου και εδώ τα αποτελέσματα ήταν συντριπτικά (88%

πρόκληση), φαίνεται να υπάρχει συσχέτιση και μάλιστα θετική. Η κουλτούρα της αλλαγής μοιάζει να επιταχύνει την εγκαθίδρυση του ψηφιακού περιβάλλοντος.

Ερευνητικό ερώτημα no.3

➤ Ποια η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης (EI) στη διοίκηση;

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν τα στελέχη (Πίνακας 12), οι επικρατούσες τιμές στα στοιχεία που χαρακτηρίζουν το σύγχρονο στέλεχος με σημαντικό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης είναι: 1. η ενσυναίσθηση 2. οι κοινωνικές δεξιότητες και 3. το *design thinking / feedback* (ανατροφοδότηση). Ταυτόχρονα, επιβεβαιώνεται με απόλυτη πλειοψηφία η θέση, ότι η παρουσία EI στη διοίκηση είναι κομβικής σημασίας.

Στις συνεντεύξεις, ζητήθηκε από τα στελέχη να αναφέρουν έως δύο χαρακτηριστικά στοιχεία του ατόμου που ασκεί διοίκηση και διακατέχεται από σημαντικό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, χωρίς δεξαμενή προεπιλογών. Όσες απαντήσεις ταυτίζονταν, αθροίστηκαν σε σύνολα.

Συνοπτικά παρουσιάζονται παρακάτω:

Χαρακτήρας	Ενσυναίσθηση	Συναίσθηση	Προσαρμοστικότητα
1	9	1	2
Αναγνώριση ιδίων συναισθημάτων	Ρομαντισμός	Διαπροσωπικές σχέσεις / κοινωνικές δεξιότητες	Υπομονή / όχι βιασύνη
4	1	4	1
Design thinking /	Ακουστικός	Κίνητρο	Συναινετικός
		1	

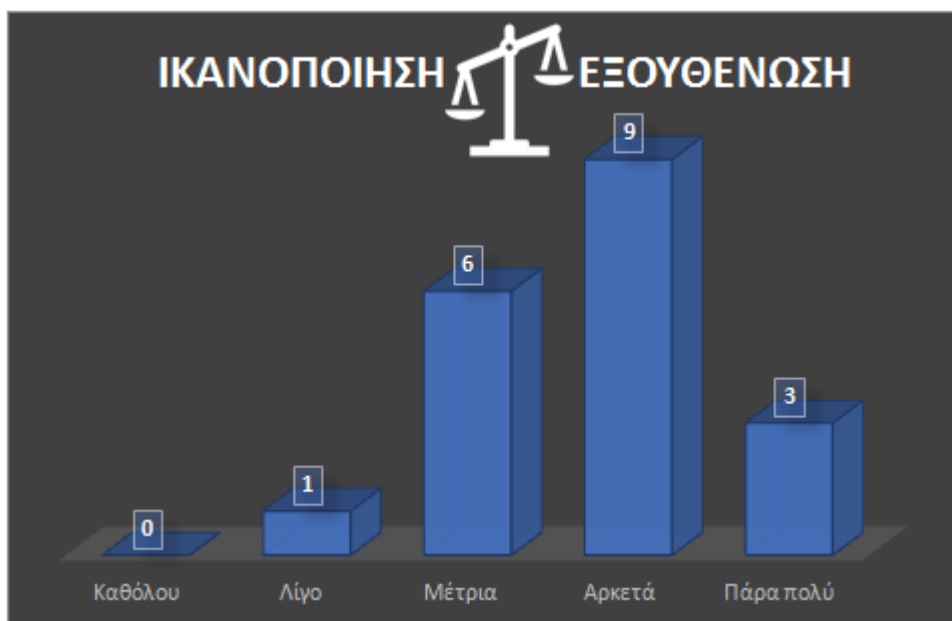
Απόφαση βάσει ανατροφοδότησης (feedback)	1	Περιεκτικότητα (inclusivity)	1
3			
Δικαιοσύνη	Κατανόηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων	Καθοδήγηση	Αποκλιμάκωση του στρες
1	1	1	1

Πίνακας 12: Τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν το στέλεχος με σημαντικό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης

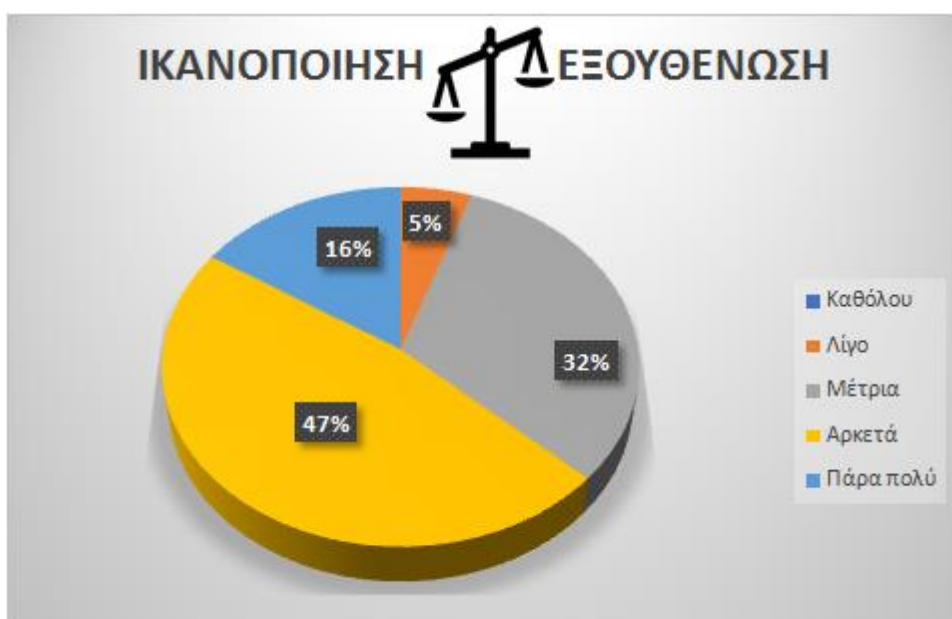
Ερευνητικό ερώτημα no.4

➤ Πώς συσχετίζεται η OCB με την επαγγελματική εξουθένωση;

Η OCB (απόδ: φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά) εμφανίζεται στα ερωτηθέντα στελέχη σε ποσοστό 89% και ταυτόχρονα το ποσοστό που την έχει βιώσει τη συσχετίζει θετικά με την απόδοση εργασίας σε απόλυτη πλειοψηφία (100%). Την ίδια στιγμή οι απαντήσεις στο ερώτημα για το επίπεδο εξισορρόπησης μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης / εξουθένωσης δίνουν συμφωνία σε σημαντικό βαθμό, καθώς το 63% καταφέρνει να εξισορροπεί από αρκετά έως πάρα πολύ (Γράφημα 5, 6).

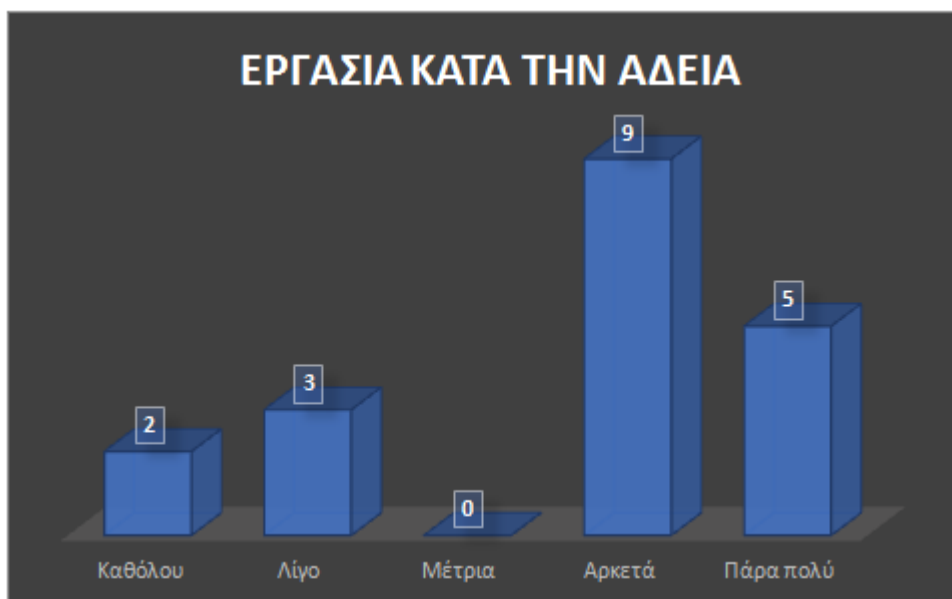


Γράφημα 5: Εξισορρόπηση μεταξύ ικανοποίησης / εξουθένωσης

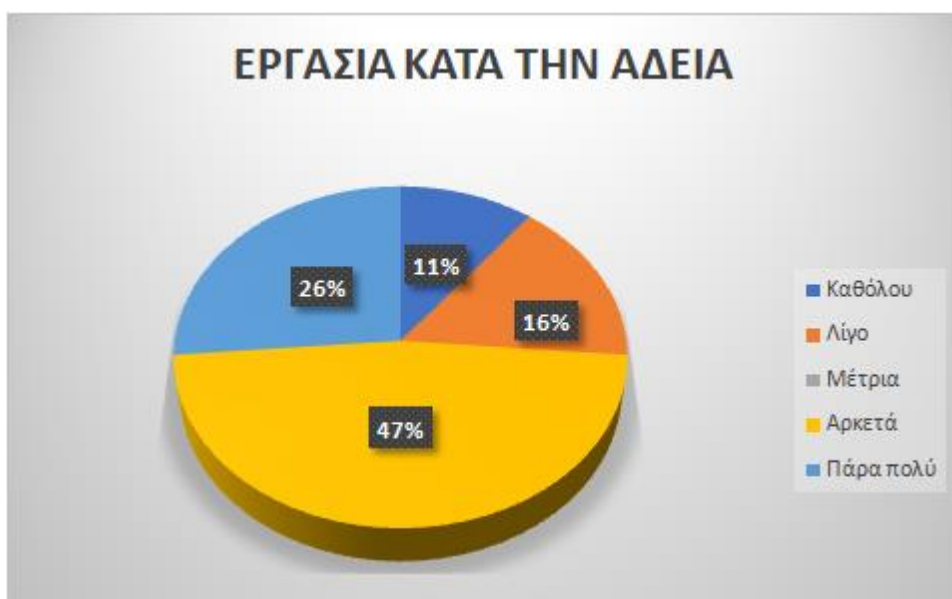


Γράφημα 6: Εξισορρόπηση μεταξύ ικανοποίησης / εξουθένωσης (ποσοστά)

Σε άλλο ερώτημα, ζητήθηκε η ανάγκη σύνδεσης με το χώρο εργασίας, όσο το στέλεχος βρίσκεται σε άδεια. Παρατηρείται από τις απαντήσεις σημαντική συμφωνία (73%) των ερωτηθέντων στο βαθμό σύνδεσης με την εργασία κατά την άδεια, σε επίπεδο αρκετά έως πάρα πολύ (Γράφημα 7, 8).



Γράφημα 7: Εργασία κατά την άδεια



Γράφημα 8: Εργασία κατά την άδεια (ποσοστά)

Από τα παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα ότι η ύπαρξη OCB δεν συσχετίζεται με την επαγγελματική εξουθένωση. Η εργασιακή δέσμευση που γεννά την ανάγκη επαφής με την εργασία ακόμα και σε περίοδο αδειών δε φαίνεται να επηρεάζει το επίπεδο εξισορρόπησης μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης / εξουθένωσης. Αρκετά στελέχη πάντως σχολίασαν την

ανάγκη αυτοεπιβολής ορίων κατά την OCB ώστε να μην προκύψει κορεσμός, υπερβάλλουσα κόπωση και παραγκωνισμός της προσωπικής ζωής.

Ερευνητικό ερώτημα no.5

➤ Ποιο είναι τελικά το προφίλ του σύγχρονου στελέχους;

Το ερώτημα το οποίο αφορά στο προφίλ του σύγχρονου στελέχους, επιχειρήθηκε να προσεγγισθεί με δύο κυρίως τρόπους:

Ζητήθηκε μία επιλογή πέντε (από σύνολο δέκα) χαρακτηριστικών, στελέχους με ηγετικές ικανότητες και ερωτήθηκαν σχετικά με την εφαρμογή του προσωπικού στυλ ηγεσίας.

Οι επικρατούσες τιμές που επιλέχθηκαν και αφορούν τα χαρακτηριστικά των στελεχών είναι:

1. δίκαιος 2. ενσυναισθητικός, αποτελεσματικός και 3. προσαρμοστικός. Γενικά παρατηρείται ποικιλία στις επιλογές (Γράφημα 9, 10). Ωστόσο, γίνεται σαφές ότι το σύγχρονο στέλεχος οφείλει να διακατέχεται από δικαιοσύνη.



Γράφημα 9: Χαρακτηριστικά στελεχών



Γράφημα 10: Χαρακτηριστικά στελεχών (συχνότητα σε ποσοστά στις απαντήσεις που δόθηκαν)

Όσον αφορά τα στυλ ηγεσίας, αυτό που ξεχωρίζει είναι συνδυασμός των διαφορετικών ειδών, καθώς το μείγμα ηγεσίας επικρατεί σε ποσοστό 58% αλλά και Συμμετοχικό (Δημοκρατικό) 32% (Γράφημα 12). Μέσα από τις συνεντεύξεις κατέστη εμφανής η ανάγκη του κάθε στελέχους να μεταβάλλει τον τρόπο διοίκησης /ηγεσίας, κατά τις εκάστοτε ανάγκες και συγκυρίες.



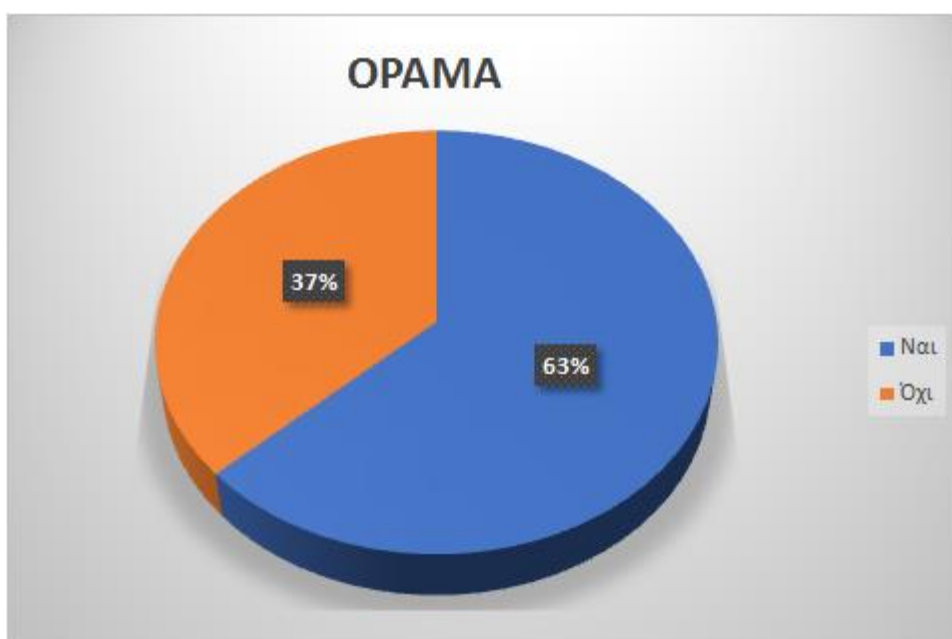
Γράφημα 11: Στυλ ηγεσίας



Γράφημα 12: Στυλ ηγεσίας (ποσοστά)

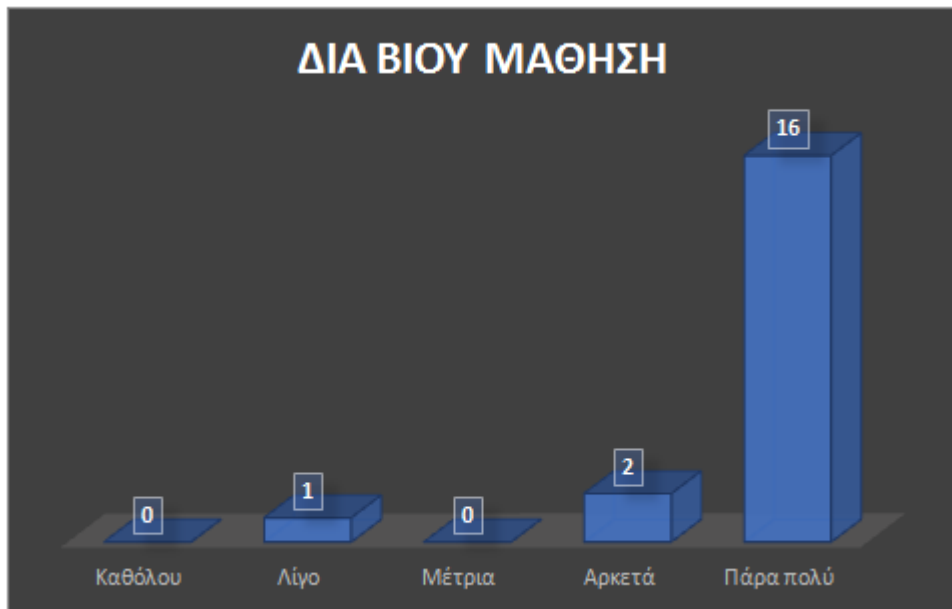
Συμπληρωματικά, ερευνήθηκε η ύπαρξη οράματος, οικειότητας με τη δια βίου μάθηση και η ένταση ESG για το κάθε στέλεχος στον επαγγελματικό του ρόλο.

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (63%), δήλωσε την ύπαρξη οράματος κατά την έναρξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας (Γράφημα 13).

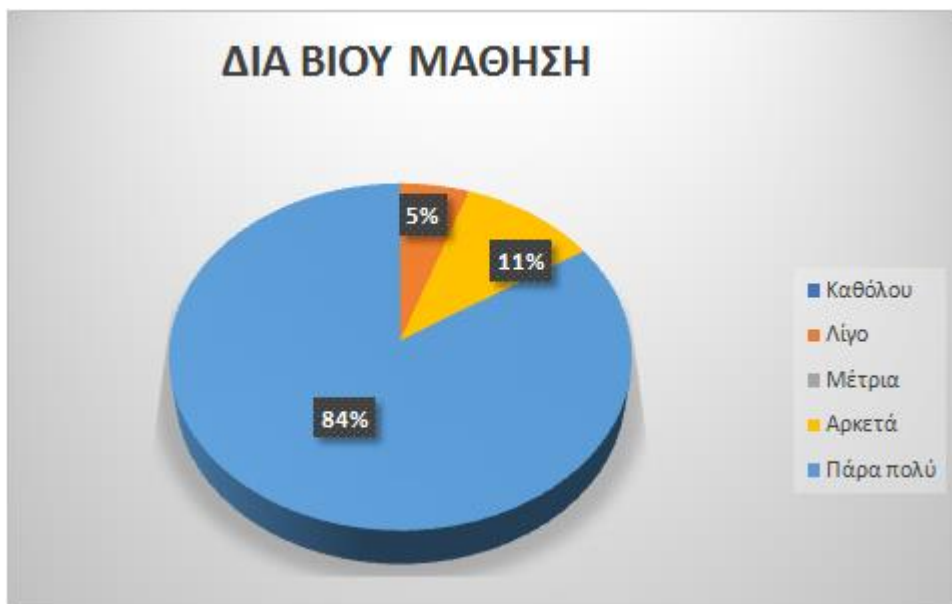


Γράφημα 13: Όραμα

Στο ερώτημα που τέθηκε για το κατά πόσο οικεία νιώθουν τα στελέχη με την έννοια του όρου διά βίου μάθηση στο εργασιακό περιβάλλον, η απόλυτη συμφωνία ήταν συντριπτική σε ποσοστό 84% (Γράφημα 14, 15), κάτι το οποίο υποδεικνύει την τάση του σύγχρονου στελέχους για συνεχή επιμόρφωση και εναρμόνιση με τις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες.

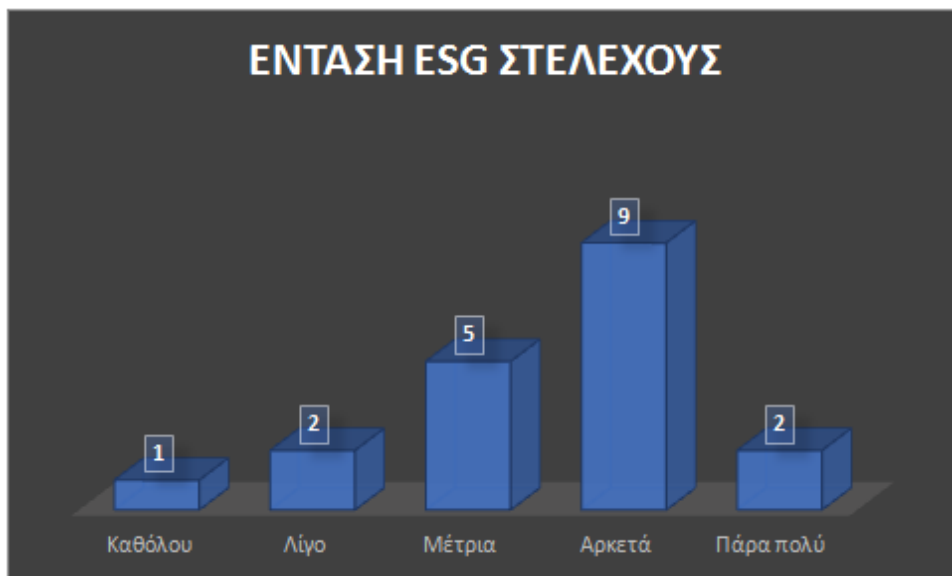


Γράφημα 14: Διά βίου μάθηση



Γράφημα 15: Διά βίου μάθηση (ποσοστά)

Οι απαντήσεις που σχετίζονται με την ένταση ESG του στελέχους στον επαγγελματικό ρόλο δείχνουν την ανάγκη για αποτελεσματικότερη περιβαλλοντική, κοινωνική εταιρική διακυβέρνηση. Ένα στα δύο στελέχη δηλώνουν ESG σε βαθμό αρκετά, ενώ το 84% το εφαρμόζουν από μέτρια έως πάρα πολύ (Γράφημα 16, 17). Δεν φαίνεται να υπάρχει εξοικείωση σε θεωρητικό επίπεδο με τον όρο βιοενσυναίσθηση, ωστόσο πρακτικά είναι κάτι που όλοι αντιλαμβάνονται και θέλουν να συμβάλουν στη βελτίωσή του.



Γράφημα 16: Ένταση ESG στελέχους



Γράφημα 17: Ένταση ESG στελέχους (ποσοστά)

Η επιλογή αθλητικής δραστηριότητας σαν χόμπι εμφανίζεται σε ένα στα δύο στελέχη, όπου οι ερωτώμενοι ωφελούνται με εκτόνωση, καλή φυσική κατάσταση και αποφόρτιση από τα απαιτητικά καθήκοντα της θέσης τους.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το άγχος είναι αναπόφευκτο στον χώρο εργασίας και στη ζωή, αλλά δεν χρειάζεται να είναι διαπεραστικό. Οι οργανισμοί μπορούν και πρέπει να διαδραματίσουν πιο ενεργό ρόλο στην πρόληψη της εξάντλησης. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο είναι τόσο σημαντικό για τους ηγέτες να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου ο χρόνος για ξεκούραση δεν θα επιτρέπεται απλά, αλλά θα υπερασπίζεται (Fisher, 2018). Ακόμη, λόγω της ανάγκης για προσαρμοστικότητα, αλλά και της ανάγκης για διείσδυση στη γνώση των ψηφιακών μέσων, κατά τη διάρκεια της έρευνας αποδόθηκε ο όρος *«homo electronicus»* ως ένα νέο χαρακτηριστικό του σύγχρονου στελέχους υπό το πρίσμα του ψηφιακού μετασχηματισμού (συνέντευξη με κο Ζαβουδάκη). Το σύγχρονο στέλεχος θέλει να αποπνέει δικαιοσύνη, έχει σημαντικό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης (EI) και είναι ενσυναισθητικός χαρακτήρας. Η πρωτόγνωρη κατάσταση που έφερε ο COVID 19, φανέρωσε τα γρήγορα αντανακλαστικά των στελεχών και κατέδειξε τις αδυναμίες που χρήζουν βελτιώσεων. Ταυτόχρονα, το σύγχρονο στέλεχος προσαρμόζεται στις μοντέρνες ανάγκες και προκλήσεις (μηχανική μάθηση, τεχνητή νοημοσύνη) αποκτώντας νέες δεξιότητες. Αναμφισβήτητα, ο ρόλος του στελέχους στη νέα, ψηφιακή εποχή έρχεται να γεφυρώσει το χάσμα με τις νεότερες γενιές και να χαράξει την πορεία προς το μέλλον. Μια πορεία η οποία με στοχευμένες αποφάσεις και δραστηριότητες θα οδηγεί στην αλλαγή. Σε αυτό το πλαίσιο, η μεταλαμπάδευση των ποιοτικών χαρακτηριστικών διοίκησης και διαχείρισης με σεβασμό στην τεχνολογική εξέλιξη, τα δικαιώματα και τις ελευθερίες του ανθρώπου αλλά και του περιβάλλοντος, έρχεται σε πρώτο πλάνο.

«Με το ένα χέρι ν' αγγίζεις τ' άστρα και με το άλλο ν' ανακατεύεις τη λάσπη»

III. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

1 Ξενόγλωσση

- 1.** Alon I. & Higgins J. (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences, Kelly School of Business, Elsevier, Business Horizons 2005 pp 501-512.
- 2.** Armbrust M., Fox A., Griffith R., Joseph A., Katz R., Konwinski A., Lee G., Patterson D., Rabkin A., Stoica I. & Zaharia M. (2009). Above the Clouds: A Berkeley View of Cloud Computing, Electrical Engineering and Computer Sciences University of California at Berkeley, Technical Report No. UCB/EECS-2009-28, pp 1-23.
- 3.** Baesu C. (2018). Leadership based on emotional intelligence in modern organisations, The USV annals of economics and public administration, vol 18 issue 2(28), 2018.
- 4.** Barba-Sánchez V. & Atienza-Sahuquillo C. (2017). Entrepreneurial motivation and self-employment: evidence from expectancy theory, Department of Business Science, University of Castilla-La Mancha, ESII, Paseo de los Estudiantes, s/n, Albacete 02006, Spain Springer, Int Entrep Manag J (2017) 13:1097–1115 pp 1100.
- 5.** Barchiesi M. A. & La Bella A. (2007). Leadership Styles of World's most Admired Companies A Holistic Approach to Measuring Leadership Effectiveness, International Conference on Management Science & Engineering, 14th August, 20-22.
- 6.** Barko T., Cremers M. & Renneboog L. (2017). Shareholder Engagement on Environmental, Social, and Governance Performance, CentER Discussion Paper Series No. 2017-040, European Corporate Governance Institute (ECGI) - Finance Working Paper No. 509/2017 TILEC Discussion Paper No. DP 2017-021.
- 7.** Bass B. (1985). Leadership and Performance beyond Expectations by Bernard M. Bass, The Academy of Management Review, Oct., 1987, Vol. 12, No. 4 (Oct., 1987), pp. 756-757.
- 8.** Bass B. (1990). From Transaction to Transformational Leadership: Learning to share the vision, Elsevier, Organisational Dynamics pp 19-32.
- 9.** Benlian A. & Haffke I. (2016). Does mutuality matter? Examining the bilateral nature and effects of CEO–CIO mutual understanding, Elsevier, Journal of Strategic Information Systems 25 (2016) pp 104–126.
- 10.** Berkup S. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life, MCSER Publishing, Rome-Italy, Mediterranean Journal of Social Sciences, pp 218-229.
- 11.** Berliana M., Siregar N. & Gustian H.D. (2018). The Model of Job Satisfaction and Employee Performance, International Review of Management and Marketing, 2018, 8(6), pp 41-46.

- 12.** Berson Y. & Linton J. (2003). An Examination Of The Relationships Between Leadership Style, Quality and Employee Satisfaction In R&D Environments, IEEE.
- 13.** Bharadwaj A., El Sawy O., Pavlou P.& Venkatraman N. (2013). DIGITAL BUSINESS STRATEGY: TOWARD A NEXT GENERATION OF INSIGHTS MIS Quarterly Vol. 37 No. 2, pp. 471-482/June 2013.
- 14.** Borghesi J., Houston J. & Naranjo A. (2014). Corporate socially responsible investments: CEO altruism, reputation, and shareholder interests, *Journal of corporate finance* 26, pp 164-181.
- 15.** Catsouphe M.P. & Matz-Costa C. (2009). Engaging the 21st century multi generational workforce, *The sloan center pf aging and work at Boston college*, pp 1-33 (7).
- 16.** Chitiris L. (1988). Herzberg's proposals and their applicability to the hotel industry, *Hospitality Education and Research Journal*, Vol.12 issue 1 pp 67-79.
- 17.** Christian M., Garza A. & Slaughter G. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task ans contextual performance, *Personnel Psychology*, vol 64 issue 1, pp 89-136.
- 18.** Dawson L. (2005). Philosophy, Work Ethic and Business Ethics (Reflections from Hegel and Nietzsche), Greenleaf publishing *The Journal of Corporate Citizenship* , No. 19 (Autumn 2005), pp. 55-64.
- 19.** Day D. & Antonakis J. (2011). The nature of leadership, Sage publications, chapter 1 *Leadership: Past, Present and Future* pp 3-29.
- 20.** Dimson E., Karakas O. & Li X. (2015). Active Ownership, pp 3225-3268.
- 21.** Elliot B. (2021). HBR, *Managing People, It's Time to Free the Middle Manager*
- 22.** Fatemi A., Glaum M. & Kaiser S. (2018). ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure, Elsevier, *Global Finance Journal* 38, pp 45-64.
- 23.** Fleener J. W. (2011). Trait Approach to Leadership, *Encyclopedia of Industrial and organisational Psychology*, SAGE Publication.
- 24.** Fleming J., Coffman C., & Harter J. K. (2005). Manage your human sigma. *Harvard Business Review*, 83, 106–115.
- 25.** Fleming J. & Asplund J. (2007). Human Sigma: Managing the employee-customer encounter, e-book, pp 151-170.
- 26.** Fowler M. & Highsmith J. (2001). *The Agile manifesto*.
- 27.** Fowler S. (2014). *Why Motivating People Doesn't Work...And What Does: The New Science of Leading, Energizing, and Engaging*, BerrettKoehler Publishers.

- 28.** Fisher J. (2018). How Managers Can Prevent Their Teams from Burning Out, Harvard Business Review, Talent management.
- 29.** Fisher J. & Huffington A. (2019). Work life intergation. It's Time to Go Beyond Work-Life Balance. Thriveglobal.com.
- 30.** Gilbreath B. & Benson P. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being, Taylor & Francis group, work & stress, 2004, vol 18, no3, pp 1-12
- 31.** Gillan S., Koch A. & Starks L. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance, Elsevier, Journal of corporate finance 66, pp 1-16.
- 32.** Goleman D. & Boyatzis R. (2017). EMOTIONAL INTELLIGENCE, Emotional Intelligence Has 12 Elements. Which Do You Need to Work On? HBR.org.
- 33.** Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence, Cambridge pp 17-18, MA7 HBR Press.
- 34.** Goulet L., Singh P. (2002). Career Commitment: A Reexamination and an Extension Journal of Vocational Behavior 61, pp 73–91.
- 35.** Gruman J.A. & Saks A.M. (2011). Performance management and employee engagement, Human Resource Management Review, 21(2), 123-136.
- 36.** Hackman R. & Wageman R. (1995). Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues, Administrative Science Quarterly , Jun., 1995, Vol. 40, No. 2 (Jun., 1995), pp. 309-342.
- 37.** Hansen A.M., Kraemmergaard P. & Mathiassen I. (2011). Rapid adaptation in digital transformation: A participatory process for engaging is and business leaders, Scopus, MIS Quarterly_Executive Volume 10, Issue 4, 2011, Pages 175-185.
- 38.** Harwiki W. (2016). The impact of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour (ocb) and employee performance in women cooperatives, Procedia Social and Behavioral Sciences, 219, pp 283-290.
- 39.** Heger B. (2007). Linking the employment value proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: Preliminary findings from a linkage research pilot study, Organisation development journal, pp 121.
- 40.** Heinkel R., Kraus A. & Zechner J. (2001). The Effect of Green Investment on Corporate Behavior, JSTOR, The Journal of Financial and Quantitative Analysis , Dec., 2001, Vol. 36, No. 4 (Dec., 2001), pp. 431-449.
- 41.** Herzberg F. (1976). One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, 40(1) pp 53-62.
- 42.** Hougaard R. & Carter J. (2018). HBR, Ego Is the Enemy of Good Leadership

- 43.** House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3 – 10.
- 44.** Ibarra H. & Scoular A. (2019). HBR, Coaching, The Leader as a coach.
- 45.** Iliev P. & Roth L. (2020). Do Directors Drive Corporate Sustainability?
- 46.** Jiang P. & Rosenbloom B. (2005). Customer intention to return online: price perception, attribute-level performance, and satisfaction unfolding over time, Emerald, *European Journal of Marketing* Vol. 39 pp. 150-174.
- 47.** Johnson J., Irizarry M., Nguyen N. & Maloney P. (2018). Foundational Theories of Human Motivation, University of Central Florida STARS, pp 55-71.
- 48.** Kahn W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *The Academy of Management Journal* Vol. 33, No. 4 (Dec., 1990), pp. 692-724.
- 49.** Kenyon G. & Sen K. (2015). The Philosophy of Quality, Research gate, pp 1-16.
- 50.** Khanin D. (2007). Does the transactional-transformational paradigm live up to Burns philosophy of transforming leadership? Wiley interscience, *Journal of leadership studies*, volume 1, number 3, 2007.
- 51.** Kim S., Egan T.M., Kim W. & Kim J. (2013). The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions, *Springer Science+Business Media J Bus Psychol* (2013) 28 pp 315–330.
- 52.** Kruse K. (2013). What is Leadership, Forbes magazine.
- 53.** Lambooy T., Argyrou A. & Tideman S.G. (2018). Enabling Company Boards to Create Sustainable Companies: The Connection between Sustainability, Company Leadership and the Law, *International and Comparative Corporate Law Journal*, 13(2), 21-56
- 54.** Latham, G. (2003). A Five-Step Approach to Behavior Change, Elsevier, *Organizational Dynamics*, Vol. 32, No. 3, pp. 309–318.
- 55.** Li H., Zhang X. & Zhao R. (2011) Investing in Talents: Manager Characteristics and Hedge Fund Performances, *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 46, No. (FEBRUARY 2011), pp. 59-82 (59).
- 56.** Li H., Wu Y., Cao D. & Wang Y. (2021). Mindfulness towards digital transformations prerequisite of innformation processing capability to achieve market agility, Elsevier, *Journal of business research*, 122 pp 700-712.
- 57.** Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- 58.** Lumpkin G.T. & Dess G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle, *Journal of Business Venturing*, 16(5), pp 429-451.
- 59.** Lunenburg, F. (2011). Goal-Setting Theory of Motivation, *international journal of management, business and administration* vol 15, no 1, pp 1-6.

- 60** Macey W. Scheinder B. Barbera N. & Young N.M. (2009). Driving customer satisfaction and financial success through employee engagement, Human Resource Planning Society, People & Strategy (Vol. 32, Issue 2).
- 61.** Macey W. & Schneider B. (2008). Industrial and Organizational Psychology, The Meaning of Employee Engagement, vol 1 issue 1, pp 3-30.
Madlock P. (2008). The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and employee satisfaction, International Journal of Business Communication, vol. 45, pp. 45-61.
- 62.** Martin S.L., Javalgi R.G. & Cavusgil E. (2017). Marketing capabilities, positional advantage, and performance of born global firms: Contingent effect of ambidextrous innovation, International Business Review, 26(3), pp 527-543.
- 63.** Maslach C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention, Sage Publications, Current Directions in Psychological Science, Vol. 12, No. 5 (Oct., 2003), pp. 189-192.
- 64.** Maslach C. & Jackson S. (1981). The measurement of experienced burnout, Journal of occupational behaviour vol. 2, pp 99-113.
- 65.** Maslach C. & Leiter M.P. (1997). The truth about burn out, e-book, pp 102-127.
- 66.** Maslow A. (1946). A theory of human motivation psychological Review. 50(4): 370–396.
- 67.** Matt C., Hess T. & Benlian A. (2015). Digital Transformation Strategies, Bus Inf Syst Eng 57(5):339–343 (2015).
- 68.** McCarthy S., Oliver B. & Song S. (2017). Corporate social responsibility and CEO confidence, Elsevier, Journal of Banking and Finance 75 pp 280-291.
- 69.** Memon K.R. (2014). International Journal of Management Sciences and Business Research, 2014 ISSN,) Vol-3, Issue 7, pp 63-80.
- 70.** Mergel I., Ganapati S. & Whitford A. (2020). Agile, a new way of governing, American Society of Public Administration, pp 161-162.
- 71.** Molero F., Cuadrado I., Navas M. & Morales J.F. (2007). Relations and Effects of Transformational Leadership: A Comparative Analysis with Traditional Leadership Styles, The Spanish Journal of Psychology, vol. 10, pp. 358- 368.
- 72.** Naldi L. Nordqvist M., Sjöberg K. & Wiklund J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. Family Business Review, 20(1), pp 33-47.
- 73.** Nanjundeswaraswamy T. & Swamy D. (2014). Leadership styles, Elsevier, Advances In Management, Vol. 7(2) February (2014) pp 57-62.
- 74.** Organ D. (1997). Organisational Citizenship Behaviour: It's construct clean up time, Lawrence Erlbaum Associates, Human Performance pp 85-97.
- 75.** Osemeke M. & Adegboyega S. (2017). Critical Review and Comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's Theory of Needs, Department of Business Administration, Federal University, Ogwa, Nigeria, Funai Journal of Accounting, Vol. 1. pp 161-173.

- 76.** Preston D.S., Leidner D.E. , & Chen D. (2008). CIO Leadership Profiles: Implications of Matching CIO Authority and Leadership Capability on IT Impact, Scopus, MIS Quarterly Executive Volume 7, Issue 2, Pages 57-69.
- 77.** Podsakoff P., MacKenzie S., Moorman R. & Felter R. (1990). Transformational Leader behaviours and their effects on followers, trust on leader satisfaction and organisational citizenship behaviours, Elsevier, Leadership Quarterly vol. 1 pp 108-142.
- 78.** Porfirio J.A., Carrilho T., Felício H.A. & Jardim J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation, Elsevier Journal of Business Research 124 pp 610-619.
- 79** Rodrigues A. & Ferreira M.C. (2015). The Impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behaviors, Universidade São Francisco, pp. 493-504.
- 80.** Rost J. (1995). Leadership: A Discussion about Ethics, Cambridge University Press, Business Ethics Quarterly , Jan., 1995, Vol. 5, No. 1, Ethics and Leadership: The 1990s (Jan., 1995), pp. 129-142.
- 81.** Russell M.J. (2011). Leadership Theories and Style: A Transitional Approach. Military Leadership Writing Competition, CGSC Class 11-02.
- 82.** Samanta I. & Lamprakis A. (2017). Modern Leadership Types and Outcomes, the case of Greek public sector, Hrcak, pp 173-191.
- 83.** Sanchez P. (2018). HBR, Change Management, The Secret to Leading Organizational Change Is Empathy.
- 84.** Schachter H. (2009). Dilemma flipping, bio-empathy: vital skills for leaders of the future, The Global and mail, Ανακτήθηκε από: <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/dilemma-flipping-bio-empathy-vital-skills-for-leaders-of-the-future/article4213121/>
- 85.** Schaufeli W.B. & De Witte H. (2017). Work Engagement in Contrast to Burnout: Real or Redundant? Elsevier, Burnout research 5 (2017), pp 1-2.
- 86.** Schaufeli W.B., Salanova M. & Bakker A.B. (2003). The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach, Journal of happiness studies, pp 71-92.
- 87.** Seltzer J. & Numerof R. (1988). Supervisory leadership and subordinate burnout, Academy of management journal, vol 31 pp 439-446.
- 88** .Serrano S. A. & Reichard R. J. (2011). Leadership strategies for an engaged workforce, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 63(3), pp 176–189.
- 89.** Sethuraman K. & Suresh J. (2014). Effective Leadership Styles, School of Management, SRM University, Tamilnadu, India. Canadian Center of Science and Education, International Business Research Vol. 7, No. 9 2014 pp 165-172.
- 90.** Sinha D.K. (2015). McClelland's Need for Achievement Theory, Retrieved from <http://www.yourarticlelibrary.com/entrepreneurship/motivation/entrepreneurship/mcclellands-need-forachievement-theory/40683/>.

- 91.** Si Xue C.T. & Wee Xin F.T. (2016) Benefits and challenges of the adoption of cloud computing in business, *International Journal on Cloud Computing: Services and Architecture (IJCCSA)* Vol. 6, No. 6, December 2016, pp 1-15.
- 92.** Somech A. (2006). The Effects of Leadership Style and Team Process on Performance and Innovation in Functionally Heterogeneous Teams, SAGE publications, *Journal of Management* 2006 pp 132-157.
- 93.** Studer S. (2016). Volunteer management: Responding to the uniqueness of volunteers, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(4), pp 688-714.
- 94.** Sukirno D.S. & Siengthai S. (2011). Does participative decision making affect lecturer performance in higher education? *International Journal of Educational Management*, 25(5), pp 494-508.
- 95.** The Adecco Group <https://www.adeccogroup.com/research-block/workforce-transformation/>
- 96.** Voon M., Lo M., Ngui K. & Ayob N. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia, *Multicraft, International Journal of Business, Management and Social Sciences*, Vol. 2, No. 1, 2011, pp. 24-32.
- 97.** Wiklund J. & Shepherd D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), pp 1307-1314.
- 98.** Wood S. (2013). *Generation Z as Consumers: Trends and Innovation*, NC State University, Institute for emerging issues pp 1-3.
- 99.** Yokoi T., Shan J., Wade M., & Macaulay J. (2019). Digital vortex 2019 – Continuous and connected change. *Global Center for Digital Business Transformation, IMD and CISCO*, June.
- 100.** Zhu W., Avolio B., Riggio R. & Sosik J. (2011). The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics, *Elsevier, The leadership quarterly* pp 801-817.

2 Ελληνόγλωσση

- 1.** Παναγοπούλου Μ. (2017). Η εξέλιξη του Υπολογιστικού Νέφους Μελέτη περίπτωσης εταιρείας που χρησιμοποιεί τεχνολογίες νεφοϋπολογιστικής, Πανεπιστήμιο Πειραιώς – Τμήμα Πληροφορικής, Προηγμένα Συστήματα Πληροφορικής.
- 2.** Τατσίδης Α. (2014). Επιχειρηματική ηθική και επιχειρηματική αριστεία στις Ελληνικές επιχειρήσεις σσ 96, Διπλωματική εργασία τμήμα αγροτικής οικονομίας και ανάπτυξης, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

