



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**
UNIVERSITY OF WEST ATTICA

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MBA»
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: MANAGEMENT**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

**«Η ηγεσία στην εποχή της τηλεργασίας: οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο νέος
ηγέτης και οι δεξιότητες που χρειάζεται για να ανταπεξέλθει»**

Φοιτήτρια

Μαντζαβίνου Ευαγγελία – Α.Μ.: MBA19086

Επιβλέπων Καθηγητής

Σαχινίδης Αλέξανδρος

Αθήνα, 2022

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία που έχει εκπονηθεί, εξετάστηκε επιτυχώς από την Τριμελή Εξεταστική Επιτροπή που ορίστηκε από το Π.Μ.Σ. MBA - ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ και με κατεύθυνση το Management (Διοίκηση) του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, σύμφωνα με τον Κανονισμό Λειτουργίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών 1002-1 - Νέο ΠΣ MBA ΠαΔΑ.

Τα μέλη της Επιτροπής ήταν:

	Όνοματεπώνυμο	Βαθμίδα/ Ιδιότητα	Υπογραφή
Επιβλέπων	Σαχινίδης Αλέξανδρος	Αναπληρωτής Καθηγητής	
2^{ος} Εξεταστής	Ιωάννης Μπουρής	Καθηγητής	
3^{ος} Εξεταστής	Φαίδων Κομισόπουλος	Λέκτορας Εφαρμογών	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Μαντζαβίνου Ευαγγελία του Χαράλαμπου, με αριθμό μητρώου MBA19086 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων 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.

Η Δηλούσα

Μαντζαβίνου Ευαγγελία

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA» της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής υπό την επίβλεψη του καθηγητή Αλέξανδρου Σαχινίδη.

Σκοπός της εργασίας ήταν να διερευνηθούν οι νέες συνθήκες εργασίας προερχόμενες από την κατάσταση της τηλεργασίας και ποιες είναι οι δεξιότητες τις οποίες ο ηγέτης/ προϊστάμενος που καθοδηγεί μια ομάδα χρειάζεται να διαθέτει ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στη σύγχρονη πραγματικότητα.

Για τους σκοπούς της έρευνας διεξήχθη ποσοτική έρευνα με διανομή ερωτηματολογίου μέσω διαδικτύου καθώς και βιβλιογραφική έρευνα βασισμένη τόσο σε ελληνική όσο και σε αγγλόφωνη βιβλιογραφία.

Η τηλεργασία, όπως και κάθε πεδίο έρευνας, έχει δύο πλευρές, θετική και αρνητική, οι οποίες κι αυτές θα διερευνηθούν. Το βασικό ερώτημα το οποίο προσπαθεί να καλύψει η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι σε ποιο βαθμό οι σύγχρονοι ηγέτες διαθέτουν τις βασικές δεξιότητες ώστε να ανταπεξέλθουν στην συνθήκη της τηλεργασίας, στην Ελλάδα.

Λέξεις κλειδιά: Ηγέτης, Ηγεσία, Τηλεργασία, Εργασία εξ αποστάσεως, Εργασία από το σπίτι, Ηγεσία εξ αποστάσεως, Δεξιότητες, Ικανότητες

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εξεταστική Επιτροπή	i
Δήλωση Συγγραφέα Μεταπτυχιακής Εργασίας	ii
Περίληψη	iii
Βιβλιογραφική Επισκόπηση	6
1. Εισαγωγή.....	8
1.1. Επιλογή θέματος	8
1.2. Θεωρητικοί και Ερευνητικοί στόχοι - Ανάπτυξη ερευνητικών ερωτημάτων	9
2. Βασικές έννοιες.....	10
2.1. Ορισμός «τυπικής» εργασιακής σχέσης	10
2.2. Ορισμός και μορφές τηλεργασίας	10
3. Το πλαίσιο εφαρμογής της τηλεργασίας.....	12
3.1. Ιστορική εξέλιξη της τηλεργασίας.....	12
3.2. Νομικό πλαίσιο	14
3.3. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της τηλεργασίας.....	16
4. Ηγεσία στην εποχή της τηλεργασίας	20
4.1. Ορισμός Ηγεσίας.....	20
4.2. Οι προκλήσεις για τον ηγέτη στην εποχή της τηλεργασίας	22
4.3. Δεξιότητες του ηγέτη	31
4.4. Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	38
4.5. Μπορεί η τηλε-ηγεσία να διαδαχθεί;.....	39
5. Ποσοτική Έρευνα – Ανάλυση ερωτηματολογίου	42
5.1. Μεθοδολογία/ Δείγμα και Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	42
5.2. Ανάλυση στοιχείων	44
6. Συμπεράσματα.....	62
6.1. Ανάλυση συμπερασμάτων.....	62
6.2. Περιορισμοί έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	65
6.3. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	65
Παραρτήματα.....	66
Βιβλιογραφία	74

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Για τις ανάγκες του παρόντος ερευνητικού έργου αντλήθηκε βιβλιογραφία η οποία εντοπίστηκε ανάμεσα στις δεκαετίες μεταξύ 1980 – 2020, καθώς από τότε το εξεταζόμενο θέμα υπήρχε ενεργό στις ανησυχίες των ερευνητών. Δεδομένης της αργής ανάπτυξης του φαινομένου τα προηγούμενα χρόνια έως και την εμφάνιση της πανδημίας του COVID-19, η βιβλιογραφία παρέμεινε επίκαιρη. Από το 2020 και έπειτα η βιβλιογραφία ενισχύθηκε με πολυάριθμα άρθρα και δημοσιεύσεις, κάτι το οποίο ήταν αναμενόμενο καθώς εντάθηκε το φαινόμενο της τηλεργασίας ως μία από τις επιπτώσεις της πανδημίας.

Η πανδημία έφερε στο προσκήνιο την ανάγκη για διαφορετική μορφή εργασιακής σχέσης, με πιο ευέλικτη μορφή όπου οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να προσφέρουν έργο από διαφορετικές τοποθεσίες οι οποίες θα εξυπηρετούσαν και τους σκοπούς της καραντίνας που τέθηκε σε διάφορες χρονικές περιόδους κατά τα έτη 2020 έως και 2021. Σε αυτό το πλαίσιο, οι ερευνητές αναζήτησαν την νομιμότητα και τις ιδανικές συνθήκες αλλά και τις παγίδες τις οποίες συνοδεύει η τηλεργασία, θέματα τα οποία αναλύονται ακόμα και σήμερα.

Υπό αυτές τις συνθήκες τίθεται και το ερώτημα κατά πόσο οι ικανότητες και δεξιότητες που χρειάζεται να διαθέτει ένας ηγέτης διαφέρουν ή εντείνονται στην περίπτωση της εξ αποστάσεως ηγεσίας και καθοδήγησης της ομάδας του. Θα διαπιστωθεί εδώ ότι ο κύριος όγκος της βιβλιογραφίας αναφορικά με το παραπάνω θέμα περί ικανοτήτων του ηγέτη βασίζεται σε θεωρητικό επίπεδο κυρίως μέσα από τις θεωρίες των Caulat, G. (2006) και Clemons, D. & Kroth, M. (2010). Παράλληλα, με διαχρονικά θεωρητικά εργαλεία όπως το «Tuckman' s Stages» και το «cookie-cutter» γίνεται προσπάθεια προσέγγισης των ηγετικών δεξιοτήτων.

Ο κύριος όγκος, λοιπόν, της νεότερης βιβλιογραφίας αν και στηρίζεται σε παραδοσιακές θεωρίες και εργαλεία, παρόλα αυτά εντοπίζεται σε επιστημονικά άρθρα και δημοσιεύσεις τα οποία έχουν αναζητηθεί μέσα σε επιστημονικά περιοδικά, κυρίως διαδικτυακά, όπως το McKinsey & Co, Management.Issues, αλλά και κατόπιν ενδεδειγμένης αναζήτησης στο Google Scholars, με τη χρήση των σχετικών φίλτρων και λέξεων-κλειδιών.

Έπειτα της θεωρητικής ανάλυσης, πραγματοποιείται ποσοτική ανάλυση των αποτελεσμάτων που έχουν προκύψει από την έρευνα του ερωτηματολογίου, μέσω το Google Forms και MS Excel. Κατόπιν, θα διεξαχθούν συμπεράσματα τα οποία έρχονται να

συνδυάσουν την βιβλιογραφία με τα ευρήματα της ποσοτικής έρευνας και με αυτό τον τρόπο να φανεί η αξία του έργου του ερευνητή αλλά και ως προς τις μελλοντικές ερευνητικές δυνατότητές του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Επιλογή θέματος

Η τηλεργασία είναι μία νέα μορφή εργασίας, η οποία αν και υπάρχει αρκετά χρόνια στις ζωές των επιχειρήσεων, ξεκινώντας κιάλας από την βιομηχανική επανάσταση, παρόλα αυτά τα τελευταία χρόνια οι συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί την έχουν καταστήσει αναγκαία. Αναγκαία όχι μόνο ως μορφή εργασίας αλλά και ως μέσο επιβίωσης των επιχειρήσεων, καθώς από την στιγμή που προέκυψε η πανδημία του COVID-19 ήταν το μοναδικό όπλο των επιχειρήσεων ώστε να μπορέσουν να κρατηθούν στη ζωή και να συνεχίσει το ανθρώπινο δυναμικό τους να παράγει έργο.

Η τηλεργασία όμως, όπως και κάθε πεδίο έρευνας, έχει δύο πλευρές: θετική και αρνητική. Επίσης, οι δεξιότητες και ικανότητες ενός ηγέτη εξ αποστάσεως σε σύγκριση με έναν ηγέτη ο οποίος βρίσκεται στο ίδιο φυσικό περιβάλλον με την ομάδα του είναι πεδία τα οποία προσφέρουν τροφή για σκέψη το τελευταίο διάστημα. Η αναζήτηση της καλύτερης δυνατής κατάστασης της ομάδας και η εύρυθμη λειτουργία της στα πλαίσια της τηλεργασίας είναι πρωτίστως μέλημα αλλά και ευθύνη του ηγέτη της. Τόσο για την ευημερία της επιχείρησης, της ομάδας αλλά και του ίδιου του ατόμου.

Τα δεδομένα στην Ελλάδα, άλλαξαν με εξαιρετικά γρήγορους ρυθμούς προς την πλευρά της τηλεργασίας βρίσκοντας απροετοίμαστους ένα μεγάλο μέρος ηγετών στην άσκηση των καθηκόντων τους. Από την μία μέρα στην άλλη ολόκληρες ομάδες κλήθηκαν να λειτουργήσουν και να εργαστούν με τα μέλη τους απομακρυσμένα ο ένας από τον άλλο, όταν μέχρι πρότινος βρίσκονταν στον ίδιο χώρο εργασίας, έχοντας τον πλήρη έλεγχο. Παράλληλα με την αλλαγή των δεδομένων της τοποθεσίας, προέκυψαν και περισσότερες συνιστώσες όπως οι διαταράξεις που υπάρχουν στον προσωπικό χώρο του καθενός όταν βρίσκονται ταυτόχρονα εκεί όλα τα μέλη της οικογένειας αλλά και πολλές φορές η φυσική τάση του ανθρώπου προς την χαλάρωση όταν βρίσκεται εντός της οικείας του.

Στην Ελλάδα του 2021 και μην έχοντας μεγάλη εμπειρία οι ηγέτες στα πλαίσια της εξ αποστάσεως ηγεσίας (μέσω της τηλεργασίας) προέκυψε η ερώτηση πώς θα μπορούσε να υπάρχει η καλύτερη δυνατή προσέγγιση αλλά και εφαρμογή των «κανόνων» ώστε να

επιτευχθεί το μέγιστο αποτέλεσμα λειτουργίας μιας ομάδας, μέσα από τη σωστή καθοδήγηση του ηγέτη.

Βαθύτερο έναυσμα για την επιλογή του θέματος αποτέλεσε η προσωπική μου εμπειρία όπου λόγω της φύσης του επαγγέλματος που ασκώ, στις πωλήσεις, έρχομαι εδώ και χρόνια αντιμέτωπη με την πρόκληση της καθοδήγησης της ομάδας εξ αποστάσεως. Ο τομέας των πωλήσεων έχει το χαρακτηριστικό ότι ο ηγέτης/ προϊστάμενος καλείται να καθοδηγήσει την ομάδα του χωρίς να βρίσκεται στον ίδιο χώρο με τα υπόλοιπα μέλη της, καθώς εκείνα βρίσκονται σε εξωτερικά δρομολόγια τα οποία πολλές φορές μπορεί να είναι ακόμα και σε διαφορετική πόλη. Παράλληλα σε συνδυασμό με την παραπάνω κατάσταση του COVID-19, το θέμα ανέκαμψε πολλές ανησυχίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα του σύγχρονου τηλε-ηγέτη.

1.2. Θεωρητικοί και Ερευνητικοί στόχοι – Ανάπτυξη ερευνητικών ερωτημάτων

Θεωρητικοί Στόχοι:

1. Εννοιολόγηση και ανασκόπηση της τηλεργασίας
2. Εννοιολόγηση και ανασκόπηση της ηγεσίας
3. Θεωρητική αναζήτηση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του ηγέτη στην τηλεργασία

Ερευνητικοί Στόχοι:

1. Διερεύνηση του πλαισίου της τηλεργασίας στην Ελλάδα
2. Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου στην περίπτωση της τηλεργασίας
3. Η σημασία των ικανοτήτων του τηλε-ηγέτη

Ερευνητικά ερωτήματα:

1. Πώς αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι την τηλεργασία στην Ελλάδα;
2. Ποιες είναι οι σημαντικότερες ικανότητες που χρειάζεται να αναπτύξει ο ηγέτης με σκοπό την καλύτερη λειτουργία της ομάδας του, όταν βρίσκεται εξ αποστάσεως;
3. Είναι προετοιμασμένοι οι ηγέτες για την εξ αποστάσεως καθοδήγηση της ομάδας;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

2.1 Ορισμός «τυπικής εργασιακής σχέσης»

Μία «τυπική εργασιακή σχέση» περιλαμβάνει τις σχέσεις μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου. Αυτή η σχέση μπορεί να είναι σε δύο επίπεδα. Το πρώτο επίπεδο είναι το προσωπικό, δηλαδή μεταξύ διευθυντών και των προσώπων που παρέχουν την εργασία τους και το δεύτερο επίπεδο είναι το συλλογικό, δηλαδή μεταξύ εργοδοτών ή εργοδοτικών οργανώσεων και των εργατικών ενώσεων ή σωματείων¹.

Ο όρος που έχει επικρατήσει διεθνώς είναι οι «βιομηχανικές σχέσεις» από το γεγονός ότι άρχισαν να παρακολουθούνται από την βιομηχανική επανάσταση. Το Εργατικό Δίκαιο επιμελείται επί των εργασιακών σχέσεων και οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας προσδιορίζουν τον τρόπο λειτουργίας τους.

Στην Ελλάδα σημαντικό ρόλο έχει το Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας, το οποίο έχει τον πλήρη έλεγχο της τήρησης των εργατικών διατάξεων και συμβάσεων εργασίας. Επίσης, η Επιθεώρηση Εργασίας ασχολείται και με τους όρους υγιεινής και ασφάλειας στους εργασιακούς χώρους και έχει αρμοδιότητα επιβολής ποινής στις περιπτώσεις που επιβεβαιώνονται παρεκτροπές ή ελλείψεις από τα πρότυπα που τίθενται από τις αρμόδιες αρχές και το Εργατικό Δίκαιο.

2.2 Ορισμός και μορφές τηλεργασίας

Η τηλεργασία συναντάται στη διεθνή βιβλιογραφία και με τους όρους “remote work”, “distance working”, “telework”, “telecommuting”, “e-work”, “virtual work”. Η τηλεργασία ορίζεται σύμφωνα με το άρθρο 2 της συμφωνίας-πλαίσιο του 2002 των κοινωνικών εταίρων στην ΕΕ. Η συμφωνία ενσωματώθηκε στην ΕΓΣΣΕ του 2006 (προσάρτημα Β στην Ε.Γ.Σ.Σ.Ε. 2006-2007)². Ο νόμος, πλέον, παρέχει ξεκάθαρες ρυθμίσεις που ορίζουν την τηλεργασία.

¹ [Εργασιακές σχέσεις - Βικιπαίδεια \(wikipedia.org\)](https://el.wikipedia.org)

² [Η τηλεργασία εν μέσω COVID-19 ως εναλλακτική μορφή της παρεχόμενης εξαρτημένης εργασίας \(mcaounilaw.gr\)](https://www.mcaounilaw.gr)

Σύμφωνα με το Special Report του ΣΕΒ για την τηλεργασία τον Μάιο του 2019, η τηλεργασία ή «εργασία από απόσταση» είναι η «μορφή εργασίας κατά την οποία οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να αντικαθιστούν την μεταφορά τους σε ένα κεντρικό τόπο εργασίας από τη δυνατότητα εργασίας οπουδήποτε, κάνοντας χρήση των σύγχρονων μέσων τηλεπικοινωνίας»³.

Η τηλεργασία μπορεί να έχει πολλές μορφές καθώς είναι ευέλικτη. Σύμφωνα με την Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδος, οι πέντε παρακάτω μορφές είναι αυτές που συμπεριλαμβάνουν όλες τις μορφές τηλεργασίας (Morgan, 2004)⁴:

1. Κινητή Τηλεργασία (Mobile Telework): Στην περίπτωση αυτή ο τηλεεργαζόμενος δεν έχει μία σταθερή βάση εργασίας και μετακινείται σε διαφορετικές εγκαταστάσεις προκειμένου να παρέχει τις υπηρεσίες του.
2. Τηλεργασία με έδρα το σπίτι (Home-Based telework): Αναφέρεται στην περίπτωση που ο τηλεεργαζόμενος χρησιμοποιεί το σπίτι του ως κύρια έδρα για την εργασία του, αντί του παραδοσιακού χώρου εργασίας.
3. Τηλεκέντρα (Telecentres): Είναι συγκεκριμένοι χώροι με τον απαραίτητο εξοπλισμό για τη διεκπεραίωση της εργασίας, όπου υποκαθιστούν το χώρο εργασίας στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης. Έτσι αντί οι εργαζόμενοι να πηγαίνουν στα κεντρικά, εργάζονται στα τηλεκέντρα που καλύπτουν όλες τις απαιτήσεις και συνήθως βρίσκονται σε κάποιο περιφερειακό χώρο, μακριά από τα κεντρικά γραφεία.
4. Τηλεκατοικίες (Telecottages): Είναι μια μορφή τηλεκέντρων με τη διαφορά ότι οι χώροι ανήκουν στις τοπικές κοινότητες κι όχι στον εργοδότη ή κάποια κερδοσκοπική επιχείρηση. Πρόκειται για ξύλινες καλύβες ή μικρά σπίτια, τα οποία είναι εξοπλισμένα με τα απαραίτητα εργαλεία της τηλεργασίας, που απαρτίζουν μικρά χωριά. Ευρύτερος σκοπός τους είναι να εκπαιδεύουν τους κατοίκους των απομακρυσμένων περιοχών.
5. Λειτουργική Μετεγκατάσταση (Functional Relocation): Ολόκληρα τμήματα ή λειτουργίες της επιχείρησης αποσπώνται από τα κεντρικά γραφεία και λειτουργούν σε ξεχωριστή τοποθεσία, έχοντας ωστόσο άμεση πρόσβαση στα συστήματα της εταιρείας. Η βασική διαφορά με τα τηλεκέντρα, είναι ότι τα πρώτα μπορούν να αφορούν άτομα από διάφορα τμήματα, ενώ η Λειτουργική Μετεγκατάσταση αφορά ολόκληρο τμήμα ή λειτουργία.

³ [SR TELEWORK final.pdf \(sev.org.gr\)](#)

⁴ [| ΚΕ.Π.Ε.Α./Γ.Σ.Ε.Ε. \(kepea.gr\)](#)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ

3.1 Ιστορική εξέλιξη της τηλεργασίας

Η τηλεργασία έχει συζητηθεί κυρίως τα τελευταία χρόνια και ειδικά μετά την έναρξη της πανδημίας του COVID-19 σε παγκόσμιο επίπεδο και στον αγώνα να διασφαλιστεί η απρόσκοπτη λειτουργία των οικονομικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων.

Ωστόσο, η κατασκευή του πρώτου υπολογιστή στις αρχές του 18^{ου} αιώνα, η υιοθέτηση ευέλικτων προγραμμάτων εργασίας (όπως αυτά που έκανε η Hewlett Packard), η δημιουργία του πρώτου πρωτοτύπου εργασίας στο Διαδίκτυο από το Αμερικανικό Υπουργείο Άμυνας την ίδια περίοδο και η κατασκευή του πρώτου κινητού τηλεφώνου από την εταιρεία Motorola, έθεσαν τα θεμέλια για την εφαρμογή της τηλεργασίας στη σύγχρονη εποχή, με τη βοήθεια των νέων μεθόδων τεχνολογίας, πληροφορικής και επικοινωνίας.

Η τηλεργασία μπήκε εμφανώς στη ζωή μας από τη δεκαετία του 1970 και έπειτα⁵ με την ενεργειακή κρίση. Η μεγάλη αύξηση του κόστους των καυσίμων συνέβαλε στην αύξηση του κόστους της μετακίνησης των εργαζομένων σε καθημερινό επίπεδο για σκοπούς εργασίας. Επίσης, υπήρξε ανησυχία για την βιωσιμότητα των καυσίμων και ανασφάλεια σχετικά με την αποκατάσταση της επικρατούσας κατάστασης. Για το λόγο αυτό, θεωρήθηκε ότι το πρόβλημα μπορεί να αντιμετωπιστεί με τηλεργασία, καθώς οι εργαζόμενοι μπορούσαν να παρέχουν τις υπηρεσίες τους από την οικία τους ή από τηλε-κέντρο σε κοντινή απόσταση από το σπίτι τους, προκειμένου να αποφύγουν το υψηλό κόστος των καυσίμων που απαιτούνται για τις μετακινήσεις τους. Επίσης οι εταιρείες εξοικονομούσαν χρήματα από τις ανάγκες θέρμανσης ή ψύξης των γραφείων τους. Η πετρελαϊκή κρίση τελείωσε αλλά το ενδιαφέρον για την τηλεργασία ως επιλογή συνεχίστηκε, διότι θεωρήθηκε ότι αποτελούσε έναν τρόπο για την επίτευξη και άλλων στόχων οι οποίοι ήταν επιθυμητοί από τις επιχειρήσεις και τους εργαζομένους, όπως ενίσχυση του εργασιακού ηθικού και η βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

⁵ [http://dide.flo.sch.gr/planet/Tutorials/petala/Teleworking And Technology pdf](http://dide.flo.sch.gr/planet/Tutorials/petala/Teleworking%20And%20Technology.pdf) (τεχνικά στοιχεία και ιστορική αναδρομή)

Το 1973, ο Jack Nilles κυκλοφόρησε το βιβλίο του με τίτλο “The Telecommunications-Transportation Tradeoff”⁶. Ήταν ένα βιβλίο το οποίο επηρέασε το εργασιακό μοντέλο της τηλεργασίας καθώς μελέτησε την περίπτωση κατά την οποία η τηλεργασία μπορεί να συμβάλλει στον περιορισμό της κυκλοφορικής συμφόρησης και τη συντήρηση των απαιτούμενων πόρων. Αυτό το βιβλίο καθόρισε και τον Jack Nilles ως τον πατέρα του θεσμού της τηλεργασίας.

Στον 20ο αιώνα, οι τεχνολογικές εξελίξεις ήταν ραγδαίες με την εμφάνιση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και τις κινητές συσκευές τρίτης γενιάς (3G). Επίσης, η επικοινωνία κατέστη ευκολότερη και γρηγορότερη με την βοήθεια της τεχνολογίας προβολής εικόνας μέσω διαδικτύου. Περισσότερες εφαρμογές επικοινωνίας (Skype, Asana, κ.α.) έκαναν την εμφάνισή τους και με αυτόν τον τρόπο διευκόλυναν ακόμα περισσότερο την εξ αποστάσεως εργασία και βοήθησαν την συνεργασία των ομάδων εργαζομένων οι οποίες βρίσκονταν διαμοιρασμένες σε διαφορετικές τοποθεσίες. Με αυτόν τον τρόπο μεταβλήθηκε και η αντίληψη των εργαζομένων αλλά και των επιχειρήσεων για την εργασία και την απασχόληση, κάτι το οποίο οδήγησε αρκετούς επαγγελματίες να καταφύγουν στην τηλεργασία με στόχο να έχουν περισσότερες ελευθερίες αλλά και για οικονομικούς λόγους καθώς η τηλεργασία έδινε την δυνατότητα σε φορολογικές απαλλαγές.

Στην Ελλάδα, μέχρι την έλευση της πανδημίας του COVID-19, τον Μάρτιο του 2020, η τηλεργασία δεν ήταν αρκετά διαδεδομένη και καθόλου θεσμοθετημένη. Παρουσιαζόταν μόνο κατά περίπτωση κυρίως σε πολυεθνικές εταιρείες, οι οποίες παρουσιάζοντας προγράμματα ενίσχυσης της καλοζωίας και της εργασιακής ισορροπίας την έθεταν ως επιλογή στους εργαζομένους τους. Ακόμα κι έτσι, όμως, η χρήση αυτής της επιλογής είχε περιορισμό. Για παράδειγμα, η Coca-Cola 3E το 2018-2019 έδινε την δυνατότητα στους υπαλλήλους της να χρησιμοποιούν την τηλεργασία μέχρι 2 ημέρες τον μήνα.

⁶ [Ο θεσμός της τηλεργασίας σε ευρωπαϊκό επίπεδο | The Indicator](#)

3.2 Νομικό πλαίσιο⁷

Αφού ολοκληρώσαμε τον προσδιορισμό της τηλεργασίας και την σύντομη ιστορική αναδρομή, θα ήταν σκόπιμο να εξετάσουμε και το νομικό πλαίσιο που καθιερώνει την τηλεργασία ως μια μορφή απασχόλησης.

Στην Ελλάδα καθιερώθηκε για πρώτη φορά ως ειδική μορφή απασχόλησης με τα άρθρα 1 και 5 του Ν.2639/1998, του ΦΕΚ που δημοσιεύτηκε στις 11 Μαΐου 2010. Εκεί γίνεται λεπτομερής περιγραφή της διαδικασίας όπου μια εταιρεία μπορεί να συνάψει σύμβαση τηλεργασίας με έναν εργαζόμενο.

Ειδικότερα στην 1^η παράγραφο αναφέρεται ότι «η συμφωνία μεταξύ εργοδότη και απασχολούμενου για παροχή υπηρεσιών ή έργου, για ορισμένο ή αόριστο χρόνο, ιδίως στις περιπτώσεις αμοιβής κατά μονάδα εργασίας (φασόν), τηλεργασίας, κατ' οίκον απασχόλησης, τεκμαίρεται ότι υποκρύπτει σύμβαση εξαρτημένης εργασίας, εφόσον η εργασία παρέχεται αυτοπροσώπως, αποκλειστικά ή κατά κύριο λόγο στον ίδιο εργοδότη για εννέα (9) συνεχείς μήνες.»⁸.

Ωστόσο, ο νόμος ορίζει ότι ο εργοδότης έχει κάποιες υποχρεώσεις έναντι του εργαζομένου, οι οποίες απαριθμούνται περιοριστικά στην παράγραφο 5. Πιο ειδικά, ο εργοδότης θα πρέπει να αναλάβει το κόστος που επωμίζεται ο μισθωτός από την τηλεργασία και συγκεκριμένα των τηλεπικοινωνιών. Ο εργοδότης πρέπει να παρέχει τεχνική υποστήριξη κατά την διάρκεια της εργασίας του και να αναλάβει τις δαπάνες επισκευής του εξοπλισμού που χρησιμοποιεί ο εργαζόμενος αλλά και αντικατάστασή του σε περίπτωση ανεπανόρθωτης βλάβης. Η υποχρέωση αυτή συμπεριλαμβάνει και τις συσκευές που είναι ιδιοκτησίας του μισθωτού εκτός αν ορίζεται διαφορετικά στην σύμβαση εργασίας. Στην παράγραφο αυτή προβλέπονται και κάποιο χρηματικοί όροι που αφορούν την χρήση του ιδιωτικού χώρου του εργαζομένου. Πιο συγκεκριμένα, «στη σύμβαση ή στη σχέση εργασίας ορίζεται ο τρόπος χρηματικής αποκατάστασης εκ μέρους του εργοδότη της χρησιμοποίησης του οικιακού χώρου εργασίας του μισθωτού».

Προκειμένου η πολιτεία να προωθήσει τη νέα μορφή εργασίας, προέβλεπε έκπτωση δαπανών για τις επιχειρήσεις που απασχολούν τηλεργαζόμενους (ΠΟΛ 1108/2000, άρθρο 4

⁷ [Τηλεργασία : Νομικό πλαίσιο & κριτική ανάλυση - Δικηγορικό Γραφείο Κέρκυρας Σ. Σκιαδόπουλου \(skiadopouloslaw.gr\)](#)

⁸ Ν. 2639/1998 ΦΕΚ, που εκδόθηκε στις 11 Μαΐου 2010, αριθμός φύλου 66, τεύχος 1ο, σελ.1385

παρ. 5). Αναφορά στη τηλεργασία γίνεται και στην Υπουργική Απόφαση 80025/2004, όπου οι ρυθμίσεις για την τηλεργασία υπάγονται στην αρμοδιότητα του Τμήματος Πρόληψης Κινδύνων για Ειδικές Ομάδες Εργαζομένων και Βελτίωσης του Εργασιακού Περιβάλλοντος.

Για την τηλεργασία προβλέπονται ρυθμίσεις και στην Εθνική Γενική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας (ΕΓΣΣΕ) 2006-2007. Σε αυτή τη σύμβαση υιοθετήθηκε και ο ακριβής ορισμός της τηλεργασίας που δόθηκε στη συμφωνία πλαίσιο του 2002 μεταξύ των κοινωνικών εταίρων (Προσάρτημα Β).

Όπως αναφέρει ο Ι. Κουκιάδης, «από τις διάφορες νομοθετικές ρυθμίσεις των χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης⁹ προκύπτει ότι κατά περίπτωση: α) θεωρείται ως κατ' οίκον εργασία και η εργασία που γίνεται και σε άλλους τόπους, πέρα από την εργασία στο σπίτι, εφόσον αυτή δεν υπάγεται στον άμεσο έλεγχο του εργοδότη, β) εντάσσονται στην κατηγορία των κατ' οίκον εργαζομένων και οι εργαζόμενοι που χρησιμοποιούν και άλλα πρόσωπα που άλλοτε είναι μόνο τα μέλη της οικογένειας, άλλοτε και τρίτοι με προσδιορισμό ενός μέγιστου αριθμού, γ) καλύπτονται και περιπτώσεις που την ανάθεση εργασίας κάνει ένα ενδιάμεσο πρόσωπο και αναγνωρίζεται η ύπαρξη σχέσης με τον βασικό εντολέα, δ) λαμβάνεται υπ' όψη και η ευκαιριακή κατ' οίκον εργασία, ε) η πληρωμή με το κομμάτι δεν αποτελεί αναγκαίο στοιχείο για το ειδικό καθεστώς του κατ' οίκον εργαζομένου».¹⁰

Σύμφωνα με τον Ληξουριώτη¹¹, η παροχή τηλεργασίας ιδίως όταν πρόκειται για τις περιπτώσεις που γίνεται από το σπίτι, δύσκολα μετριέται τόσο σε διάρκεια όσο και στην τοποθέτησή της μέσα στο 24ωρο. Αυτό συμβαίνει γιατί στην περίπτωση της τηλεργασίας κατ' οίκον δύναται η δυνατότητα εκτέλεσης παράλληλων εργασιών του σπιτιού ή άλλων εργασιών. Το γεγονός αυτό όμως είναι αμφίδρομο, δηλαδή έτσι όπως δεν είναι εύκολο ο εργοδότης να ελέγξει την ποιότητα και την ποσότητα εργασίας του εργαζόμενου, έτσι κι ο μισθωτός δεν μπορεί να αποδείξει αν εργάζεται αργίες, Κυριακές ή υπερωρίες ή όπως προκύπτει από την σύμβαση εργασίας του.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής στρατηγικής για την απασχόληση, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο κάλεσε τους κοινωνικούς εταίρους να

⁹ Conseil de l' Europe, La protection des travailleurs à domicile, Strasbourg 1989, σ.45

¹⁰ Κουκιάδης Ι., Τηλεργασία· νέες μορφές οργάνωσης της επιχείρησης, ΔΕΕ 1/1996, σελ. 17

¹¹ Ιωάννης Ληξουριώτης, "Εργατικό Δίκαιο, Ατομικές Εργασιακές Σχέσεις", Νομική Βιβλιοθήκη, 2011

διαπραγματευτούν συμφωνίες για τον εκσυγχρονισμό της οργάνωσης της εργασίας¹². Οι διαπραγματεύσεις έφεραν αποτέλεσμα και οδήγησαν στις 16 Ιουλίου 2002 στην υπογραφή της Συμφωνίας Πλαίσιο για την τηλεργασία, όπου προβλέπονταν ρυθμίσεις για ζητήματα όπως απασχόληση και εργασιακές συνθήκες, υγιεινή και ασφάλεια, κατάρτιση και συλλογικά δικαιώματα εργαζομένων. Αυτή η συμφωνία θεωρήθηκε μοναδική γιατί κάθε κράτος μέλος είχε την δυνατότητα να δράσει αυτόνομα και να ενσωματώσει την τηλεργασία στην εθνική πολιτική του, σύμφωνα με τις δικές του διαδικασίες και πρακτικές στους τομείς εργασίας και διοίκησης. Αυτή η εφαρμογή έδινε ευελιξία στα κράτη μέλη και δεν θεσπίστηκε μία γενική ευρωπαϊκή οδηγία, όπως συνηθίζεται. Τέλος, οι κοινωνικοί εταίροι συμφώνησαν να υλοποιήσουν μέτρα σε κάθε κράτος μέλος της Ε.Ε. έως τον Ιούλιο 2005.

3.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της τηλεργασίας

Η τηλεργασία έχει πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα¹³.

Στα **πλεονεκτήματα** εντάσσονται:

Για τους εργαζόμενους:

- α. Δυνατότητα ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής καθώς παρέχει ευελιξία στο ωράριο και ο εργαζόμενος μπορεί να δίνει βαρύτητα στις υποχρεώσεις της προσωπικής του ζωής. Επίσης, η εξοικονόμηση χρόνου από τις μετακινήσεις όσων εργάζονται από το σπίτι συμβάλλει υπέρ της προσωπικής τους ζωής. Η τηλεργασία καθίσταται ιδιαίτερα βοηθητική όταν υπάρχουν περιπτώσεις ανήλικων παιδιών ή ηλικιωμένων οι οποίοι χρίζουν φροντίδας ή προσοχής καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας κάτι το οποίο δεν επιτρέπει την απομάκρυνση του εργαζομένου από το σπίτι¹⁴. Ειδικά για τον πολυσήμαντο χαρακτήρα της γυναικείας εργασίας η δυνατότητα διατήρησης ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής είναι πολύ σημαντική¹⁵.

¹² [Ο Θεσμός της τηλεργασίας σε ευρωπαϊκό επίπεδο | The Indicator](#)

¹³ [Ο Θεσμός της τηλεργασίας σε ευρωπαϊκό επίπεδο | The Indicator](#)

¹⁴ Ιωάννης Ληξουριώτης, "Εργατικό Δίκαιο, Ατομικές Εργασιακές Σχέσεις", Νομική Βιβλιοθήκη, 2011

¹⁵ Κουκιάδης Ι., Τηλεργασία· νέες μορφές οργάνωσης της επιχείρησης, ΔΕΕ 1/1996

- β. Παροχή ίσων ευκαιριών σε ανθρώπους με κινητικά προβλήματα, σωματικές αναπηρίες ή με προβλήματα υγείας που αντιμετωπίζουν σωματικές δυσκολίες μετακίνησης.
- γ. Αύξηση παραγωγικότητας.
- δ. Εξοικονόμηση χρόνου και χρημάτων, καθώς με την τηλεργασία περιορίζονται οι μετακινήσεις των εργαζομένων και τα έξοδα σε καύσιμα ή εισιτήρια στα μέσα μεταφοράς, παρέχοντας ταυτόχρονα και καλύτερη ποιότητα ζωής αλλά και ασφάλεια.
- ε. Μπορεί να είναι πιο επικερδής γιατί προσφέρει τη δυνατότητα στον τηλεεργαζόμενο να κερδίσει περισσότερα χρήματα, στο σημείο που δύναται να απασχοληθεί για περισσότερους εργοδότες.¹⁶

Για τις επιχειρήσεις:

- α. Αυξημένη παραγωγικότητα εργαζομένων και κατά συνέπεια μεγαλύτερο όφελος για τις επιχειρήσεις.
- β. Εξοικονόμηση εξόδων γραφείων, εφόσον ελαττώνονται τα πάγια έξοδα καθώς λιγότεροι υπάλληλοι εργάζονται με φυσική παρουσία. Σε ορισμένες περιπτώσεις ειδικά μετά το ξέσπασμα της πανδημίας COVID-19, αρκετές είναι οι περιπτώσεις εταιρειών οι οποίες πήραν απόφαση να μειώσουν τους χώρους που μίσθωναν καλώντας τους εργαζομένους τους να δηλώνουν τις ημέρες που θα είναι στο γραφείο έτσι ώστε να κλείνουν μία από τις συγκεκριμένες θέσεις που παρέχονταν. Αυτό κατά συνέπεια έθετε όλους τους υπόλοιπους σε τηλεργασία.
- γ. Αύξηση ανταγωνιστικότητας μεταξύ των εταιρειών και διατήρηση των ικανών υπαλλήλων αλλά και ικανοποιημένων εργαζομένων.
- δ. Μεγαλύτερη και αμεσότερη διαθεσιμότητα υπαλλήλων, καθώς η εργασία υλοποιείται ακόμη και σε άσχημες καιρικές συνθήκες, χωρίς να δυσχεραίνει τις μετακινήσεις.

¹⁶ [Τηλεργασία : Νομικό πλαίσιο & κριτική ανάλυση - Δικηγορικό Γραφείο Κέρκυρας Σ. Σκιαδόπουλου \(skiadopouloslaw.gr\)](http://www.skiadopouloslaw.gr)

Στα **μειονεκτήματα** συγκαταλέγονται:

Για τους εργαζόμενους:

- α. Κίνδυνος κατάλυσης εργατικού δικαίου.
- β. Αίσθηση απομόνωσης από τους συναδέλφους τους, που προκαλεί η περιορισμένη προσωπική επαφή εργαζομένων με διευθυντές και συναδέλφους, γεγονός που δρα ανασταλατικά στην επικοινωνία μεταξύ τους.
- γ. Νέες διακρίσεις και περαιτέρω αποκλεισμός σε ορισμένες κοινωνικές ομάδες.

Για τις επιχειρήσεις:

- α. Η περιορισμένη προσωπική επαφή μεταξύ συναδέλφων αλλά και της εταιρείας με τους υπαλλήλους μπορεί να προκαλέσει μείωση της αποδοτικότητας των δεύτερων εις βάρος των αποτελεσμάτων της επιχείρησης.
- β. Καθίσταται δυσκολότερη η εποπτεία των εργαζομένων στο σπίτι από τους προϊστάμενους τους. Οι προϊστάμενοι δυσκολεύονται να διαχειριστούν και να συντονίσουν ένα διάσπαρτο προσωπικό, υπάρχει αμφισβήτηση στην παραδοσιακή ιεραρχία, ο άμεσος έλεγχος αποδυναμώνεται¹⁷.
- γ. Ενδεχομένως υπάρχουν περισσότεροι περισπασμοί, κάτι που επιδρά αρνητικά στην παραγωγικότητα.
- δ. Απώλεια της κοινωνικής διάστασης της εργασίας, καθώς δεν υφίσταται η κοινωνική συναναστροφή των εργαζομένων.

Για την ευρύτερη κοινωνία¹⁸:

- α. Ανάπτυξη δεύτερης αγοράς εργασίας με περαιτέρω τροφοδότηση της παραοικονομίας.
- β. Εξασθένιση του συνδικαλισμού και της προστασίας των εργατικών σχέσεων, μέσω της διασποράς των εργαζομένων.
- γ. Μείωση του κόστους του εργατικού δυναμικού μέσω της ελαστικής χρησιμοποίησης του.

¹⁷ Κουκιάδης Ι., Τηλεργασία· νέες μορφές οργάνωσης της επιχείρησης, ΔΕΕ 1/1996

¹⁸ Τραυλό- Τζανετάτο Δ., "Εργατικό Δίκαιο και Πολιτική, Πρώτο Μέρος: Δημήτριος Α. Τζανετάτος", Εκδόσεις Σάκκουλα, 1996

Η ύπαρξη τόσο πλεονεκτημάτων όσο και μειονεκτημάτων και μάλιστα όχι μόνο για τους εργαζομένους και τις επιχειρήσεις αλλά και για το κοινωνικό σύνολο δημιουργούν αβεβαιότητα σχετικά με την ανάγκη βιωσιμότητας ή μη του θεσμού της τηλεργασίας. Ωστόσο οι κοινωνικές εξελίξεις, οι οποίες ακολουθούν το δικό τους ρυθμό (και σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να είναι και εξαιρετικά απρόβλεπτες, όπως ήταν η πανδημία του COVID-19) έχουν καταστήσει την τηλεργασία αναγκαία. Οι δυνατότητες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες επίσης, δεν μπορούν να μείνουν ανεκμετάλλευτες. Σε αυτά τα πλαίσια, και για όσους λόγους περιγράψαμε παραπάνω χρειάζεται να εξεταστούν και να μπουν νέες βάσεις στις ικανότητες και δεξιότητες που χρειάζεται να έχει ο νέος προϊστάμενος/ ηγέτης μιας ομάδας εργαζομένων υπό το νέο καθεστώς της τηλεργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ

4.1. Ορισμός Ηγεσίας

Σύμφωνα με τους Bruce E. Winston και Kathleen Patterson¹⁹ ένας ηγέτης είναι εκείνος ο οποίος επιλέγει, εξοπλίζει, εκπαιδεύει και επηρεάζει έναν ή περισσότερους ακολούθους οι οποίοι διαθέτουν διαφορετικά χαρίσματα, ικανότητες και δεξιότητες και τους κάνει να εστιάζουν στην αποστολή και τους στόχους του οργανισμού στον οποίο ανήκουν. Με αυτόν τον τρόπο οι ακόλουθοι ξοδεύουν με προθυμία και ενθουσιασμό πνευματική, συναισθηματική και σωματική ενέργεια σε μια συντονισμένη προσπάθεια για να επιτύχουν την αποστολή και τους στόχους της οργάνωσης στην οποία εντάσσονται. Ο ηγέτης επιτυγχάνει αυτήν την επιρροή μεταφέροντας ταπεινά ένα προφητικό όραμα για το μέλλον χρησιμοποιώντας σαφείς όρους ώστε να έχει απήχηση στις πεποιθήσεις και τις αξίες των ακολούθων του και με τέτοιο τρόπο ώστε οι ακόλουθοι να μπορούν να κατανοήσουν και να πάρουν δράσεις τώρα ώστε να φέρουν σε πέρας το στόχο για το μέλλον. Σε αυτή τη διαδικασία, ο ηγέτης παρουσιάζει το προφητικό όραμα φέρνοντάς το σε αντίθεση με την τρέχουσα κατάσταση του οργανισμού κάνοντας χρήση της κριτικής σκέψης, της ενόρασης, της διαίσθησης καθώς επίσης και με την πειστική ρητορική όσο και τη διαπροσωπική επικοινωνία (συμπεριλαμβανομένης της ενεργούς ακρόασης και του θετικού λόγου). Έτσι, διευκολύνει και προάγει τις απόψεις και τις πεποιθήσεις των οπαδών του έτσι ώστε οι οπαδοί να κινούνται από την ασάφεια στη σαφήνεια, στην κατανόηση και την κοινή ενόραση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, ο ηγέτης να κάνει τους ακολούθους του να βλέπουν και να αποδέχονται τη μελλοντική κατάσταση του οργανισμού ως την επιθυμητή συνθήκη για την οποία αξίζει να δεσμευτούν προσωπικοί και εταιρικοί πόροι για την επίτευξή της. Ο ηγέτης το πετυχαίνει αυτό χρησιμοποιώντας ηθικά μέσα και αναζητά το καλύτερο για τους ακολούθους του κατά την διάρκεια των βημάτων δράσης που έχουν αποφασιστεί, έτσι ώστε οι ακόλουθοι να είναι καλύτερα (συμπεριλαμβανομένης της προσωπικής ανάπτυξης του οπαδού καθώς και συναισθηματικά και σωματικά) ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης με τον ηγέτη. Ο ηγέτης επιτυγχάνει την ίδια κατάσταση για τον εαυτό του

¹⁹ Bruce E. Winston, Kathleen Patterson, "An Integrated Definition of Leadership", International Journal of Leadership Studies, 2006

ως ηγέτης, καθώς αναζητά προσωπική ανάπτυξη, ανανέωση, αναγέννηση και αυξημένη ψυχική, σωματική, συναισθηματική και πνευματική αντοχή μέσω των αλληλεπιδράσεων ηγέτη-ακόλουθων.

Ο ηγέτης αναγνωρίζει τη διαφορετικότητα των ακόλουθων και επιτυγχάνει να ενώσει τις κοινές αξίες και κατευθύνσεις χωρίς να καταστρέφεται η μοναδικότητα του ατόμου. Αυτό το κατορθώνει μέσω καινοτόμων και ευέλικτων μέσων εκπαίδευσης, κατάρτισης, υποστήριξης και προστασίας έτσι ώστε να παρέχει σε κάθε οπαδό αυτό που χρειάζεται μέσα από τους πόρους του οργανισμού και πάντα σε σχέση με την αξία της επίτευξης του στόχου του οργανισμού και την ανάπτυξη του οπαδού.

Ο ηγέτης, σε αυτή τη διαδικασία καθοδήγησης, δίνει τη δυνατότητα στους ακολούθους να είναι καινοτόμοι και αυτοκατευθυνόμενοι στο πλαίσιο των αναθέσεων ατόμου-οπαδού επιτρέποντάς τους να μάθουν από τις επιτυχίες αλλά και τα λάθη και τις αποτυχίες τόσο τις δικές τους όσο και των υπολοίπων ακολούθων, κατά την διαδικασία ολοκλήρωσης των στόχων του οργανισμού. Ο ηγέτης το καταφέρνει χτίζοντας αξιοπιστία και εμπιστοσύνη με τους οπαδούς μέσω αλληλεπίδρασης και ανατροφοδότησης προς αυτούς και με αυτούς. Με αυτόν τον τρόπο, διαμορφώνει τις αξίες, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των οπαδών απέναντι στον κίνδυνο, την αποτυχία και την επιτυχία. Έτσι, ο ηγέτης χτίζει την αίσθηση της αυτοεκτίμησης και της αυτο-αποτελεσματικότητας των οπαδών ούτως ώστε να είναι όλοι πρόθυμοι και έτοιμοι να αναλάβουν υπολογισμένα ρίσκα και να πάρουν αποφάσεις για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Μέσω επαναλαμβανόμενων διαδικασιών ανάληψης κινδύνου και λήψης αποφάσεων, ο ηγέτης και οι ακόλουθοι μαζί αλλάζουν τον οργανισμό με στόχο να επιτευχθεί το καλύτερο για τον οργανισμό.

Ο ηγέτης αναγνωρίζει τον αντίκτυπο και τη σημασία του κοινού που βρίσκεται εκτός του συστήματος του οργανισμού και το οποίο παρουσιάζει τον οργανισμό στο εξωτερικό κοινό με τέτοιο τρόπο ώστε τα κοινά να έχουν μια σαφή εντύπωση για τον σκοπό και τους στόχους του οργανισμού και να μπορούν να δουν καθαρά τον σκοπό και τους στόχους που επηρεάζουν τη ζωή του ηγέτη. Με αυτόν τον τρόπο, ο ηγέτης εξετάζει την προσαρμογή του οργανισμού σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον και διαμορφώνει τόσο τον οργανισμό όσο και το περιβάλλον στο βαθμό που αυτό είναι δυνατό από την πλευρά του έτσι ώστε να εξασφαλίσει την καλύτερη προσαρμογή μεταξύ του οργανισμού και του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ο ηγέτης σε κάθε αλληλεπίδραση μεταξύ ηγέτη-ακόλουθου-κοινού επιδεικνύει τον εαυτό του και την δέσμευσή του στις αξίες της (1) ταπεινότητας, (2) του ενδιαφέροντος για τους άλλους, (3) της ελεγχόμενης πειθαρχίας, (4) αναζητώντας αυτό που είναι σωστό και καλό για τον οργανισμό, (5) επιδεικνύοντας έλεος σε πεποιθήσεις και πράξεις με όλους τους ανθρώπους, (6) εστιάζοντας στον σκοπό της οργάνωσης και στην ευημερία των οπαδών, και (7) δημιουργώντας και διατηρώντας την ειρήνη στον οργανισμό (όχι με την έννοια της έλλειψης συγκρούσεων αλλά ως ένα μέρος όπου μπορεί να ευδοκιμήσει η ειρήνη). Αυτές οι αξίες είναι οι επτά Μακαριότητες που βρίσκονται στο Ματθαίο 5 και είναι οι βάσεις της ενάρετης θεωρίας του Ηγέτη – υπηρέτη (Servant Leader).

4.2. Οι προκλήσεις για τον ηγέτη στην εποχή της τηλεργασίας

Οι υποστηρικτές των εικονικών ομάδων υποστηρίζουν ότι πλέον μπορούν να χρησιμοποιηθούν πόροι που διαφορετικά δεν θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στην περίπτωση των φυσικών ομάδων²⁰. Η απομακρυσμένη εργασία επιτρέπει στους οργανισμούς να έχουν καλύτερη πρόσβαση σε ταλέντο, γνώση και τοπική τεχνογνωσία από όλο τον κόσμο. Επίσης, με τις εικονικές ομάδες επιτυγχάνεται η εξυπηρέτηση των πελατών 24 ώρες το 24ώρο με τον συγχρονισμό των ανθρώπων, του χρόνου και των ευκαιριών.

Επιπλέον, η εικονική ομαδική εργασία εξοικονομεί κόστος αφού μειώνεται η ανάγκη για ταξίδια. Η διαφωνία της βιωσιμότητας -μειώνοντας το αποτύπωμα άνθρακα- γίνεται επίσης όλο και πιο σημαντική για οποιαδήποτε οργάνωση. Παραθέτοντας μια πρόσφατη μελέτη HR της IBM²¹:

«Οι αυριανοί ηγέτες πρέπει να καλλιεργηθούν ώστε να σκέφτονται με όρους ενός σχεδόν απεριόριστου παγκόσμιου περιβάλλοντος. Η παραδοσιακή προπόνηση και η «ώσμωση» δεν αρκούν. Οι εταιρείες πρέπει να εξοπλίσουν τους ηγέτες για να αναπτύξουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να ευημερήσουν στο σημερινό εικονικό και κατακεκολλημένο κόσμο».

Στον αντίποδα των υποστηρικτών της τηλεργασίας υπάρχουν οι επικριτές οι οποίοι θέτουν στο τραπέζι το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι λείπουν από την κοινωνική

²⁰ Sven Cune and Fredrik Foglberg, "Can Remote leadership Skills be learnt?", Normadic International Business Psychology

²¹ IBM Chief HR Officer Study (2010), Working beyond borders

αλληλεπίδραση, την ταύτιση με τον οργανισμό και ότι κινδυνεύουν να εργαστούν πολύ σκληρά κάτι το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε εξάντληση ή ανισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Παραδόξως, η νεότερη γενιά εξακολουθεί να επιλέγει την κλασική ρύθμιση εργασίας: μια έρευνα δείχνει ότι το 73% των αποφοίτων των ολλανδικών πανεπιστημίων προτιμούν μια παραδοσιακή δουλειά γραφείου από έναν εικονικό χώρο εργασίας²².

Αυτή η προοπτική είναι συνεπής με την κλασική έρευνα -που έγινε πολύ πριν από την εφεύρεση του Διαδικτύου- στη Βιομηχανική & Οργανωτική ψυχολογία, δηλώνοντας ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα όταν η εργασία χαρακτηρίζεται από 5 παράγοντες:

- Ποικιλία δεξιοτήτων: μπορώ να χρησιμοποιήσω διαφορετικές δεξιότητες στην εργασία μου;
- Ταυτότητα εργασίας: μπορώ να αναγνωρίσω τη συνεισφορά μου στο προϊόν ή την υπηρεσία;
- Σημασία εργασίας: έχει νόημα η εργασία;
- Αυτονομία: έχω την εξουσία να παίρνω αποφάσεις για τη δική μου εργασία;
- Ανατροφοδότηση: ακούω πώς τα πάω;

Ο παράγοντας «αυτονομία» είναι ιδιαίτερα σημαντικός και στο πλαίσιο των εικονικών ομάδων.

Υπάρχουν αρκετές προκλήσεις στη διαχείριση μιας εικονικής ομάδας. Ωστόσο καθεμία από αυτές τις προκλήσεις μπορεί να αντιμετωπιστεί και ακόμη και να μετατραπεί σε πλεονεκτήματα, με την προϋπόθεση ότι ο αρχηγός της ομάδας τα αντιμετωπίζει με τον σωστό τρόπο. Με άλλα λόγια: «η γεωγραφική απόσταση δεν χρειάζεται να αποσπά την προσοχή αλλά μπορεί να γίνει ενεργοποιητής»²³.

Συνεπώς, στις προκλήσεις της απομακρυσμένης ηγεσίας εντοπίζονται:

- Εικονική επικοινωνία
- Διαχείριση της απόδοσης
- Οικοδόμηση εμπιστοσύνης
- Διαχείριση μεταξύ διάφορων πολιτισμών ομάδων
- Ανάπτυξη της ομάδας

²² Sven Cune and Fredrik Foglberg, "Can Remote leadership Skills be learnt?", Normadic International Business Psychology

²³ Caulat, G. (2006). Virtual leadership. The Ashridge Journal

➤ Δικτύωση










Πρόκληση ηγεσίας #1: Εικονική επικοινωνία

Η πρώτη πρόκληση είναι η εικονική επικοινωνία. Παρόλο που αυτό είναι κάτι που συμβαίνει όλο και περισσότερο τόσο στην ιδιωτική όσο και στην επαγγελματική μας ζωή, στους περισσότερους ανθρώπους εξακολουθεί να μην αρέσει η ιδέα της επικοινωνίας αποκλειστικά μέσω εικονικών εργαλείων. «Ένας από τους συμμετέχοντες στην εικονική μας εκπαίδευση απάντησε με συναισθηματικό τόνο και το περιέγραψε ως «απανθρωπιστικό» να δουλεύεις με ανθρώπους χωρίς ποτέ να τους συναντήσεις πρόσωπο με πρόσωπο». Αυτό που μπορεί να παραβλέπουν άνθρωποι σαν αυτόν είναι το γεγονός ότι είναι απολύτως εφικτό να αναπτυχθεί μια σχέση εμπιστοσύνης η οποία έχει μεγάλη απόσταση²⁴.

Όταν πρόκειται για εικονική επικοινωνία, η πρόκληση δεν είναι τόσο να μάθει ο ηγέτης πώς να χρησιμοποιεί τα διάφορα διαθέσιμα εργαλεία. Είναι πιο σημαντικό να επιλέξει τον καταλληλότερο τρόπο επικοινωνίας, δεδομένης της κατάστασης και των πολιτιστικών προτιμήσεων των μελών της ομάδας. Υπάρχει μία μεγάλη ποικιλία για επιλογή διαθέσιμων εργαλείων. Ο ηγέτης θα πρέπει να εμπιστεύεται τον γκουρού εργαλείων της ομάδας του για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού εικονικού χώρου εργασίας. Το κλειδί δεν είναι να επιμείνει σε μια συγκεκριμένη μορφή επικοινωνίας, αλλά να σκεφτεί τι και με ποιον πρέπει να επικοινωνήσει και μετά να επιλέξει την κατάλληλη τεχνολογία. Το e-mail, για παράδειγμα μπορεί να μην είναι ο καλύτερος τρόπος επίλυσης μιας σύγκρουσης μεταξύ δύο συναδέλφων, ή η τηλεδιάσκεψη μπορεί να μην είναι το κατάλληλο εργαλείο για να ζητήσει κάποιος ένα απλό εβδομαδιαίο report (Πιν. 1 – 2).



















²⁴ Clemons, D. & Kroth, M. (2010). *Managing the Mobile Workforce: Leading, Building, and Sustaining Virtual Teams*. McGraw-Hill

Ασύγχρονη επικοινωνία:

	Routine Tasks	Non Routine Tasks	Building & Maintaining Relationships
E-mail			
Bulletin Board			
Document Sharing			

Πίνακας 1: Μήτρα Τεχνολογίας vs Καθήκοντος στην Ασύγχρονη επικοινωνία

Συγχρονισμένη επικοινωνία:

	Routine Tasks	Non Routine Tasks	Building & Maintaining Relationships
Instant messaging (WhatsApp/ BBM)			
Phone			
Skype/ Lync/ etc.			
Phone Conference			
Video Conference			
Web meeting Platform			

Πίνακας 2: Μήτρα Τεχνολογίας vs Καθήκοντος στην Συγχρονισμένη επικοινωνία

Ποιος είναι λοιπόν ο αντίκτυπος της εικονικής επικοινωνίας στο αποτέλεσμα της ομάδας; Η έρευνα δείχνει ότι, για παράδειγμα, ο καταϊγισμός ιδεών που συμβαίνει στις εικονικές ομάδες θα οδηγήσει σε περισσότερες και καλύτερες ιδέες από τον καταϊγισμό ιδεών συμβατικών ομάδων. Και αυτό εξηγείται ειδικά στην περίπτωση των πολυπόλιτισμικών ομάδων καθώς άνθρωποι με διαφορετικές κουλτούρες είναι πιο πιθανό

να εκφράσουν την άποψή τους όταν βρίσκονται εξ αποστάσεως σε σχέση με την φυσική παρουσία, όπου είναι πιο απρόθυμοι να μιλήσουν. Ορισμένοι ειδικοί υποστηρίζουν ότι το περιβάλλον πρόσωπο με πρόσωπο είναι στην πραγματικότητα χειρότερο για την επίλυση προβλημάτων απ' ότι μια εικονική ομάδα, ακόμη και όταν πρόκειται για μια μονοπολιτισμική ομάδα²⁵.

Πρόκληση ηγεσίας #2: Διαχείριση της απόδοσης εξ αποστάσεως

Μια δεύτερη πρόκληση είναι η έλλειψη ελέγχου που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας εικονικός ηγέτης. Όταν οι άμεσα υφιστάμενοι καθυστερούν να φτάσουν στο γραφείο ενώ βρίσκονται όλοι στον ίδιο χώρο, είναι εύκολο να καταλάβει ο ηγέτης ότι κάτι δεν πάει καλά. Ο εικονικός διευθυντής δεν μπορεί να έχει συνέχεια την απόλυτη επίβλεψη των υφισταμένων του εν ώρα εργασίας. Ωστόσο, αποδεικνύεται ότι αυτό το αίσθημα απώλειας ελέγχου δεν είναι απολύτως δικαιολογημένο. Έρευνες δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι που έχουν την επιλογή να εργάζονται από το σπίτι εργάζονται πιο σκληρά. Η παραγωγικότητά τους αυξάνεται, γιατί αυτοί αισθάνονται ότι πρέπει να ανταποδώσουν την εύνοια για την ευκαιρία της διευκόλυνσης που έχουν να δουλέψουν από το σπίτι²⁶.

Ένας αντίκτυπος στη δυναμική της ομάδας του λιγότερο ορατού ελέγχου είναι ότι ένα μέλος της ομάδας μπορεί να θεωρήσει ότι εργάζεται σκληρότερα από τους άλλους. Επίσης, είναι αναμενόμενο οι διευθυντές με υψηλή ανάγκη για έλεγχο να έχουν περισσότερα προβλήματα στην εικονική ηγεσία από εκείνους που έχουν φυσική τάση προς την εξουσιοδότηση των υφισταμένων τους με καθήκοντα.

Πρόκληση ηγεσίας #3: Οικοδόμηση εμπιστοσύνης

«Η εμπιστοσύνη είναι η κόλλα που τα κρατά όλα μαζί και η τεχνολογία είναι το λιπαντικό που κρατά τα πάντα σε τροχιά». (Clemons & Kroth, 2011)

Η εμπιστοσύνη είναι μακράν το πιο συχνά αναφερόμενο ζήτημα από τους συμμετέχοντες στην εικονική εργασία. Όλες οι άλλες προκλήσεις της ηγεσίας συνδέονται με το εργασιακό κλίμα της εικονικής ομάδας και ο τρόπος για να επιτευχθεί ένα

²⁵ Clemons, D. & Kroth, M. (2010). *Managing the Mobile Workforce: Leading, Building, and Sustaining Virtual Teams*. McGraw-Hill

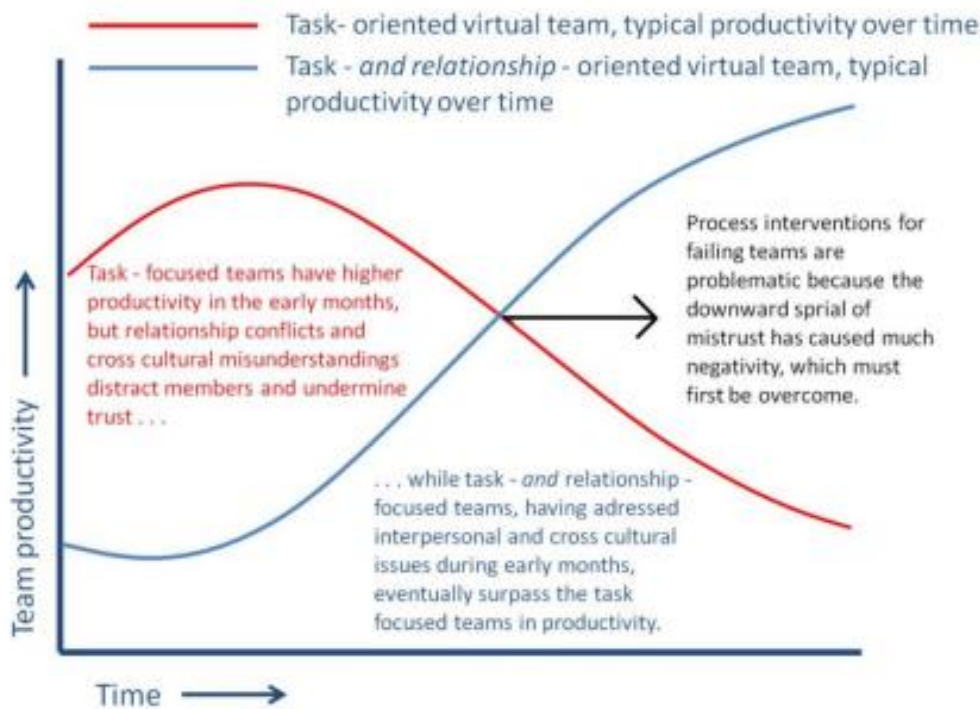
²⁶ Kelliher, C. & Anderson, D. (2010), *Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work*. *Human Relations*

εποικοδομητικό κλίμα είναι η οικοδόμηση εμπιστοσύνης. Όταν η εμπιστοσύνη βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα, τότε τα μέλη της ομάδας τείνουν να μοιράζονται ελεύθερα τις απόψεις τους. Εμπιστεύονται την δουλειά των εικονικών τους συναδέλφων, και ο εικονικός διαχειριστής μπορεί πιο εύκολα να αναθέσει καθήκοντα και έλεγχο και να εστιάσει στο αποτέλεσμα.

Για την οικοδόμηση και διατήρηση της εμπιστοσύνης στον εικονικό χώρο, ο απομακρυσμένος ηγέτης πρέπει συνεχώς να επενδύει στις σχέσεις. Σε μια ομάδα πρόσωπο με πρόσωπο η οικοδόμηση σχέσης τείνει να έρθει με φυσικό τρόπο (με μία κουβέντα στο διάδρομο ή με καφέ λίγο πριν τη συνάντηση, για την οικογένεια ή άλλα προσωπικά θέματα).

Έχει παρατηρηθεί ότι όταν μια ομάδα συναντιέται εικονικά, για παράδειγμα σε μια τηλεφωνική διάσκεψη, θα μπει κατευθείαν στη δουλειά. Οι εικονικές ομάδες τείνουν να είναι πολύ πιο εστιασμένες σε εργασίες από την ομάδα που βρίσκεται σε φυσική συνεργασία. Η έρευνα δείχνει ότι οι ομάδες οι οποίες είναι εστιασμένες στην εργασία είναι πιο αποτελεσματικές βραχυπρόθεσμα, αλλά δεν είναι τόσο αποτελεσματικές όσο οι ομάδες που επικεντρώνονται τόσο στα καθήκοντα όσο και στις σχέσεις μακροπρόθεσμα. Ειδικά σε μια εικονική ομάδα, η επένδυση του χρόνου για να γνωριστούν τα μέλη θα αποδώσει με εκπληκτικό τρόπο, όπως φαίνεται στο παρακάτω γράφημα 1. Όπως το θέτει ο Caulat (2006): «όταν δεν αφιερώνουμε χρόνο στις σχέσεις σε μια εικονική ομάδα είναι προγραμματισμένη αποτυχία»²⁷.

²⁷ Caulat, G. (2006). Virtual leadership. The Ashridge Journal



Γράφημα 1: Σχέση αποδοτικότητας ομάδας με Χρόνο

Πρόκληση ηγεσίας #4: Διαχείριση μεταξύ διάφορων πολιτισμών ομάδων

Εκτός από τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο τα μέλη της ομάδας εμπιστεύονται το ένα το άλλο, ο τηλε-ηγέτης πρέπει να διαχειρίζεται τη διαφορετικότητα μέσα στην ομάδα. Οι εικονικές ομάδες έχουν συνήθως μεγαλύτερη πολιτισμική ποικιλομορφία και η πρόκληση της ηγεσίας είναι να κάνει αυτές τις διαφορές να λειτουργήσουν υπέρ της ομάδας και των αποτελεσμάτων της, παρά εναντίον τους. Η εμπειρία στην επικοινωνία με άτομα από διαφορετικούς πολιτισμούς και η κατανόηση του συγκεκριμένου πολιτισμικού υπόβαθρου των μελών της ομάδας είναι απαραίτητη.

Η ψυχολογική επίδραση που συμβαίνει αναφέρεται ως «μειοψηφική διαφωνία», ένα φαινόμενο όπου μια παρεκκλίνουσα γνώμη μέσα σε μια ομάδα για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος θα οδηγήσει σε μία πιο διεξοδική συζήτηση μεταξύ των μελών της ομάδας, οδηγώντας σε καλύτερες αποφάσεις. Το τελικό αποτέλεσμα είναι μία ανώτερη ομαδική απόδοση και αποτελεσματικότητα. Η διαφωνία της μειοψηφίας μπορεί επίσης να περιγραφεί ως το αντίθετο της ομαδικής σκέψης, όπου μία κατώτερη απόφαση λαμβάνεται, ως αποτέλεσμα της μη ύπαρξης αποκλίνουσας άποψης στην ομάδα.

Πρόκληση ηγεσίας # 5: Ανάπτυξη της ομάδας

Πώς μπορεί ένας ηγέτης να δημιουργήσει μια ομάδα υψηλής απόδοσης η οποία βρίσκεται εξ αποστάσεως και όχι με φυσική παρουσία; Αυτό μπορεί να γίνει κατανοητό χρησιμοποιώντας την έννοια του κοντέινερ, δηλαδή «το κοντέινερ παρέχει έναν χώρο για την ομάδα ώστε να εστιάσουν ομαδικά την προσοχή τους, κρατώντας την ανθρώπινη ενέργεια ώστε να μπορεί να είναι παραγωγική παρά καταστροφική»²⁸.

Σε μια συστεγαζόμενη ομάδα, το δοχείο είναι κυριολεκτικά, το ίδιο το κτίριο ή ένας όροφος κτιρίου όπου στεγάζονται τα γραφεία, το σημείο όπου η ομάδα μπορεί να κάνει το διάλλειμά της, αίθουσες συσκέψεων κλπ.

Από την άλλη μεριά, το κοντέινερ για μια εικονική ομάδα φαίνεται πολύ διαφορετικό. Μπορούμε να πάρουμε ως παράδειγμα ένα άτομο κατά την έννοια που το αντιμετωπίζει η επιστήμη της Φυσικής. «Στην πραγματικότητα, η απόσταση δεν επηρεάζει καθόλου τις σχέσεις. Αντίθετα, όπως στο άτομο, υπάρχουν άλλες φυσικές δυνάμεις οι οποίες κρατούν την ενέργεια περιορισμένη και δυναμικά εστιασμένη. Όταν οι δυνάμεις που επικρατούν στο άτομο χάνουν την ισορροπία τους, μπορεί να προκύψουν καταστροφικά αποτελέσματα. Όταν συμβεί αυτό θα υπάρξουν άπειρες δυνατότητες άλλων αλληλεπιδράσεων και νέων συνδυασμών μέσα σε μία εικονική ομάδα. Συμβολικά, η ηλεκτρική ενέργεια του ατόμου μπορεί να παρομοιαστεί με την επίδραση της τεχνολογίας στις εικονικές ομάδες που βοηθά να μείνει ενωμένη»²⁹.

Σε πρακτικό επίπεδο, αυτό που μπορεί να κάνει ο απομακρυσμένος ηγέτης για να αναπτύξει την ομάδα είναι:

- Να ξεκινήσει τη διαδικασία κανονικοποίησης (norming, θα εξηγηθεί στο επόμενο κεφάλαιο) από νωρίς: πώς επικοινωνούμε και συνεργαζόμαστε; Ποια εργαλεία και με ποια συχνότητα; Ποιες διαδικασίες χρησιμοποιούμε, πώς κάνουμε τις συναντήσεις; Πώς επιλύεται η σύγκρουση;
- Να κάνει όλα τα μέλη της ομάδας συμμετόχους και ευπρόσδεκτους. Όταν η ομάδα είναι απομακρυσμένη είναι πιο εύκολο να νιώθουν τα μέλη της σε απομόνωση.

²⁸ Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Crown Business

²⁹ Clemons, D. & Kroth, M. (2010). *Managing the Mobile Workforce: Leading, Building, and Sustaining Virtual Teams*. McGraw-Hill

- Να αναγνωρίσει και να διαχειριστεί την αφοσίωση των μελών της ομάδας προς τους άλλους. Η προσοχή των μελών της ομάδας εκτρέπεται εύκολα προς έργα τα οποία βρίσκονται στον ίδιο χώρο.
- Να επικοινωνεί διαρκώς με τα μέλη της ομάδας, χρησιμοποιώντας ποικίλους τρόπους. Για παράδειγμα, να αφήνει ανοιχτή όλη την ημέρα τη λειτουργία συνομιλίας ή ανταλλαγής άμεσων μηνυμάτων ούτως ώστε να ενθαρρύνει την άτυπη επικοινωνία.

Πρόκληση ηγεσίας # 6: Δικτύωση

Δεδομένης της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν οι εικονικές ομάδες, η αποτελεσματική δικτύωση είναι μια κρίσιμη ικανότητα για τον απομακρυσμένο ηγέτη. «Η αξιοπιστία ενός απομακρυσμένου ηγέτη συχνά θεωρείται ότι σχετίζεται άμεσα με την έκταση του δικτύου του/της και την ικανότητα απόκτησης πόρων σε παραδοσιακές οργανωτικές γραμμές»³⁰.

Εκτός από την πολυπλοκότητα της διαχείρισης μιας ομάδας ανθρώπων που είναι διεσπαρμένη παγκοσμίως, ο απομακρυσμένος ηγέτης πρέπει να επηρεάσει μια ποικιλία ενδιαφερομένων όπως ανώτερα διευθυντικά στελέχη, προμηθευτές, πελάτες και ρυθμιστικές αρχές. Το δίκτυο πρέπει να είναι ευρύ και αρκετά ισχυρό ώστε να αντέχει σε ανταγωνιστικές προτεραιότητες και μεταβαλλόμενες απαιτήσεις, για να αποκτήσει τους απαιτούμενους πόρους και να ενσταλάξει ένα αίσθημα εμπιστοσύνης στην ομάδα και στο έργο της.

Καμία από τις προκλήσεις ηγεσίας που αναφέρθηκαν παραπάνω δεν είναι νέα. Είναι εξίσου σημαντικές τόσο στις ομάδες που βρίσκονται στον ίδιο χώρο όσο και στις απομακρυσμένες.

Η μεγάλη διαφορά, ωστόσο, είναι ότι οι προκλήσεις είναι πιο δύσκολο να αντιμετωπιστούν στα πλαίσια μιας εικονικής ομάδας και ότι οι συνέπειες της κακής διαχείρισης είναι μεγαλύτερες όταν πρόκειται για εικονικές ομάδες. Ωστόσο, αν αντιμετωπιστούν με επιτυχία τότε οι προκλήσεις μετατρέπονται σε πλεονεκτήματα. Ένας ανίκανος ηγέτης μπορεί να ξεφύγει ευκολότερα όταν πρόκειται για ένα συμβατικό εργασιακό περιβάλλον, κάτι το οποίο δεν μπορεί να συμβεί στον ηγέτη εξ αποστάσεως. Με

³⁰ Duarte, D. L. & Snyder, N. T. (2000). *Mastering Virtual Teams*. Jossey-Bass

άλλα λόγια, μπορούμε να πούμε ότι η απόσταση ενισχύει τις ικανότητες διαχείρισης. Ένας ικανός ηγέτης που ξέρει πώς να αξιοποιήσει όλα τα πλεονεκτήματα που έχει να προσφέρει μια εικονική ομάδα μπορεί να διαπρέψει, περισσότερο απ' ό,τι θα συνέβαινε σε ένα πρόσωπο με πρόσωπο περιβάλλον.

4.3. Δεξιότητες του ηγέτη

Η διοίκηση και η ηγεσία εκ του σύνεγγυς, δεν ήταν ποτέ εύκολη υπόθεση. Υπάρχουν ορισμένες δεξιότητες που πρέπει να έχουν οι άνθρωποι που επιτελούν ηγεσία για να χαρακτηρίζονται ως επιτυχημένοι και ενώ οι ειδήμονες μπορεί να διαφωνούν για το ποιες ακριβώς είναι αυτές οι δεξιότητες, αυτό που μπορούμε να πούμε με βεβαιότητα είναι ότι η διαχείριση από απόσταση είναι ακόμα πιο περίπλοκη³¹.

Καθώς οι οργανισμοί εξετάζουν την εξέλιξη των ηγετικών τους μοντέλων, έχει γίνει προφανές ότι υπάρχει μεγάλη διαφωνία σχετικά με τις βασικές δεξιότητες που χρειάζονται οι απομακρυσμένοι ηγέτες, πώς αυτοί μπορούν να αναπτυχθούν και πώς μπορούν να αξιολογηθούν οι επιδόσεις ενός ηγέτη αλλά και η επαγγελματική του ανάπτυξη.

Ενώ τα μοντέλα διαφέρουν, υπάρχει γενική συμφωνία ότι ένας ηγέτης ομάδας χρειάζεται ορισμένες βασικές ικανότητες:

1. Η ικανότητα κατανόησης της δυναμικής της ομάδας
2. Η ικανότητα να ερμηνεύει την κατεύθυνση που έρχεται από τα ανώτερα επίπεδα του οργανισμού και να δημιουργεί ένα κοινό, συνεκτικό όραμα για την ομάδα
3. Βασικές δεξιότητες επικοινωνίας όπως ακρόαση, γραπτή και προφορική επικοινωνία και αποτελεσματική παρουσίαση
4. Η ικανότητα καθοδήγησης τόσο για την αποτελεσματικότητα όσο και για τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της ομάδας

Και τα τέσσερα αρχικά σύνολα δεξιοτήτων εξακολουθούν να ισχύουν, αν και υπάρχουν νέες γνώσεις και υποδεξιότητες απαραίτητες στον εικονικό κόσμο. Αυτό σημαίνει ότι η απλή διδασκαλία της υπάρχουσας κατάρτισης ή ανάπτυξης ηγεσίας και η προσδοκία από τους ανθρώπους να επεκτείνουν αυτές τις έννοιες στον εικονικό και απομακρυσμένο

³¹ [Five core skills for remote leaders \(management-issues.com\)](https://www.management-issues.com/five-core-skills-for-remote-leaders/)

κόσμο, ζητά πολλά από αυτά. Σε γενικές γραμμές είναι ακριβώς τα ίδια αλλά και πολύ διαφορετικά.

1. Η δυναμική της ομάδας εξακολουθεί να έχει σημασία. Χτίζει εμπιστοσύνη, με τα στάδια ανάπτυξης μιας ομάδας «Tuckman' s Stages»³²:

Forming: Στάδιο συλλογής και διερεύνησης πληροφοριών που έρχεται με την πρώτη επαφή των μελών. Τα μέλη μαθαίνουν για την οργανωτική δομή της ομάδας, τις ευκαιρίες, τις προκλήσεις, τις απαιτήσεις, τους στόχους και τα χρονοδιαγράμματα του έργου. Σ' αυτό το στάδιο ο ηγέτης πρέπει να αφήσει τα μέλη να μοιραστούν ανησυχίες και προβληματισμούς, να ορίσει την κατάλληλη συμπεριφορά για τα μέλη της ομάδας, να επεξηγήσει το έργο, να καθορίσει σαφώς τους ρόλους των μελών, να εισάγει ένα πρότυπο επίλυσης προβλημάτων ή κάποιες σχετικές κατευθυντήριες γραμμές.

Storming: Χαρακτηρίζεται ως στάδιο ανταλλαγής. Τα μέλη αναγνωρίζουν πλέον τις διαφορές στην προσωπικότητα, τον τρόπο εργασίας και τους στόχους που έχει ο καθένας. Παρατηρούνται οι πρώτες συγκρούσεις για ζητήματα συνεργασίας, παραγωγικότητας, ρόλων και ηγεσίας. Εδώ, ο ηγέτης χρειάζεται να ανατροφοδοτεί τα μέλη για τις δυσλειτουργίες, να κατανέμει τις εργασίες, να εστιάσει στο πρόβλημα, να διαχειριστεί τις συγκρούσεις που εμφανίζονται, να δώσει έμφαση στους στόχους, και να βοηθήσει τα μέλη να αναπτύξουν εμπιστοσύνη μεταξύ τους.

Norming: Σηματοδοτεί το στάδιο της αποδοχής. Τα μέλη της ομάδας υιοθετούν ένα σύνολο κανόνων και προτύπων, επικοινωνούν πιο αποτελεσματικά και συνεργάζονται καλύτερα. Κυριαρχεί η διάθεση για επίτευξη του κοινού στόχου και σημειώνεται σημαντική πρόοδος. Ο ρόλος του ηγέτη είναι να ενισχύει τους βασικούς κανόνες της ομάδας, να αξιολογεί και να αξιοποιεί τις ιδέες των μελών και να προωθεί την άμεση επίλυση συγκρούσεων.

Performing: Χαρακτηρίζεται από παραγωγικότητα και προσήλωση στο στόχο. Η ομάδα είναι πιο ώριμη, οργανωμένη και αποτελεσματική και δίνει έμφαση στη συνεργασία. Ο κύριος προσανατολισμός είναι η επίλυση προβλημάτων και η επίτευξη των στόχων. Ο ηγέτης πλέον μοιράζει δίκαια τις εργασίες, επιβραβεύει τα αποτελέσματα, επικεντρώνεται

³² [Τα στάδια ανάπτυξης μίας ομάδας «Tuckman's Stages» - Worktime.gr](http://www.worktime.gr)

στην ανάπτυξη των μελών της ομάδας που δυσκολεύονται, αξιολογεί την απόδοση και κάνει διορθωτικές κινήσεις για τυχόν δυσλειτουργίες.

Το μοντέλο μας δείχνει ότι όσο μια ομάδα λειτουργεί και αναπτύσσεται, οι σχέσεις μεταξύ των μελών διαφοροποιούνται και το ηγετικό στυλ που ακολουθείται οφείλει να εναλλάσσεται ανά περίπτωση. Το να κάνεις αυτά τα πράγματα σε μια απομακρυσμένη ομάδα, ωστόσο, απαιτεί επίγνωση του πώς η απόσταση και η έλλειψη συχνών σωματικών αλληλεπιδράσεων επηρεάζουν τον τρόπο συνεργασίας μιας ομάδας.

2. Η δημιουργία ενός κοινού, συνεκτικού οράματος είναι πάντα κριτικής σημασίας.

Όταν αυτό συμβαίνει μέσω τηλεδιασκέψεων ή διαδικτυακών σεμιναρίων ή μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είναι διαφορετικό από όταν η δήλωση της αποστολής γίνεται σε μία αίθουσα με το ακροατήριο να ακούει και να βλέπει τον ηγέτη από κοντά. Η βασική πρόκληση για τον ηγέτη σε αυτή την περίπτωση είναι η απομακρυσμένη ομάδα να τον κατανοήσει και να υιοθετήσει τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού της.

3. Η ακρόαση, η γραφή και η προφορική επικοινωνία δεν ήταν ποτέ πιο σημαντικά για τους ηγέτες.

Όταν μεσολαβεί η τεχνολογία οι παραπάνω δεξιότητες αποκτούν νέες, λεπτές αποχρώσεις που μπορούν να δημιουργήσουν μεγάλες παγίδες. Σε αυτή την περίπτωση οι ηγέτες χρειάζεται να γνωρίζουν πώς να επικοινωνούν αποτελεσματικά χρησιμοποιώντας όλα τα εργαλεία επικοινωνίας που έχουν στη διάθεσή τους. Το να είναι επικοινωνιακός σε ένα τραπέζι συνεδρίων δεν είναι το ίδιο με την παροχή ενός αποτελεσματικού τηλε-σεμιναρίου. Ωστόσο, μπορεί να είναι εξίσου κρίσιμο.

Οι πιο επιτυχημένοι διευθυντές απομακρυσμένων υπαλλήλων επικοινωνούν σε τακτική βάση με τις ομάδες τους. Είναι προσβάσιμοι, ανοιχτοί και ανταποκρίνονται σε τηλεφωνικές κλήσεις και γραπτή επικοινωνία με τους εργαζόμενους. Μερικοί συγκεκριμένοι τρόποι με τους οποίους επικοινωνούν τακτικά οι αποτελεσματικοί μάνατζερ περιλαμβάνουν τους ακόλουθους:

- Καθιερώνουν ένα τακτικό πρόγραμμα συναντήσεων (ακόμα και αν οι συναντήσεις πραγματοποιούνται μέσω κλήσεων συνδιάσκεψης) και δεν παρεκκλίνουν από αυτό.
- Είναι προσβάσιμοι προσπαθώντας να απαντούν σε τηλεφωνικές κλήσεις και email όσο το δυνατόν γρηγορότερα.

- Εμφανίζουν διαφάνεια μεταδίδοντας τυχόν επερχόμενα νέα της εταιρείας σε απομακρυσμένα μέλη της ομάδας αμέσως μετά την παραλαβή τους.
- Προσπαθούν να συναντιούνται προσωπικά τουλάχιστον δύο έως τέσσερις φορές το χρόνο για να στερεοποιήσουν τις εργασιακές σχέσεις.

Ένα ακόμα πολύ σημαντικό ζητούμενο για τον απομακρυσμένο ηγέτη είναι να μπορεί να ανταποκριθεί ως ενεργός ακροατής. Η ενεργητική ακρόαση διασφαλίζει ότι οι διευθυντές και τα απομακρυσμένα μέλη της ομάδας κατανοούν ο ένας τον άλλον και παραμένουν στην ίδια σελίδα όσον αφορά τους κοινούς στόχους. Η ενεργητική ακρόαση βοηθά επίσης τους υπαλλήλους να αισθάνονται ότι οι σκέψεις και οι ιδέες τους είναι πολύτιμες.

Υπάρχουν πέντε σημαντικές τεχνικές ενεργητικής ακρόασης που μπορούν οι απομακρυσμένοι ηγέτες να εξασκούν σε καθημερινή βάση³³:

Επίδειξη προσοχής

Ο ομιλητής χρειάζεται να νοιώθει ότι έχει την αμέριστη προσοχή από τον προϊστάμενό του. Αυτό σημαίνει ότι ο ακροατής οφείλει να αφήσει μακριά τις συσκευές του, να αγνοήσει τους περισπασμούς και να ακούσει τα λόγια του ομιλητή καθώς και τη γλώσσα του σώματός του. Σημαντικό στοιχείο το οποίο χρειάζεται να έχει στο μυαλό του ο ακροατής είναι ότι ένα μεγάλο μέρος της επικοινωνίας εκφράζεται μη λεκτικά, γι' αυτό κι ένας καλός τρόπος ώστε να μεταδοθεί ολοκληρωμένα το μήνυμα από τον πομπό στον δέκτη οι οποίοι θα βρίσκονται εξ αποστάσεως είναι η επικοινωνία να γίνει με τηλεδιασκέψεις ή βιντεοκλήσεις. Με αυτόν τον τρόπο, ο τηλε-ηγέτης δείχνει την προσοχή του και ότι ακούει πραγματικά τον συνομιλητή του, έχοντας οπτική επαφή και αντιδρώντας στα λόγια του. Η αυθεντική αντίδραση δείχνει στον ομιλητή ότι υπάρχει ενδιαφέρον για τα λεγόμενά του.

Η κριτική στον διάλογο

Η ενεργητική ακρόαση δεν σημαίνει ότι δεν πρέπει ο ηγέτης να σχηματίσει γνώμη ή τελικά να κάνει ερωτήσεις ή να προτείνει αντεπιχειρήματα. Ωστόσο, μπορεί να ξεκινήσει με μία ανοιχτή οπτική και να προσπαθήσει να κατανοήσει την οπτική γωνία του ομιλητή καθώς επικοινωνούν. Επίσης, ο ηγέτης θα πρέπει να αντισταθεί στην παρόρμηση να

³³ [Learn how to apply active listening skills to your remote team | Poll Everywhere Blog](#)

διακόψει ή να αρχίσει να σχηματίζει μια απάντηση ή αντεπιχείρημα όσο ακόμα εκφράζει την άποψη του ο συνομιλητής του.

Σχολιασμός

Ένας ακροατής χρειάζεται να κάνει ερωτήσεις ή να ζητήσει διευκρινίσεις την κατάλληλη στιγμή. Επίσης, η παράφραση των σχολίων είναι μία τεχνική που δείχνει στον ομιλητή ότι ο προϊστάμενός του καταλαβαίνει ξεκάθαρα τι λέει.

Οι κατάλληλες απαντήσεις

Μέρος της ενεργητικής ακρόασης περιλαμβάνει την απάντηση στον ομιλητή. Ο ηγέτης χρειάζεται να είναι ειλικρινής και ξεκάθαρος, διατηρώντας παράλληλα ένα περιβάλλον όπου ο ομιλητής νιώθει αυτοπεποίθηση και υποστήριξη.

4. Η καθοδήγηση (coaching) είναι απαραίτητη για έναν καλό ηγέτη. Στην περίπτωση της τηλεργασίας η καθοδήγηση γίνεται μέσω web camera και όχι με τους δύο εμπλεκόμενους (ηγέτη – καθοδηγούμενο) να στέκονται ο ένας απέναντι στον άλλο. Ο καθοδηγητής χρειάζεται να μπορεί εύκολα να ανιχνεύσει και να προσδιορίσει τα δυνατά σημεία της κατάστασης και να μετριάσει τις αδυναμίες του καθοδηγούμενου.

Όλες οι παραπάνω προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει ο ηγέτης στην περίπτωση της τηλε-ηγείας μας οδηγούν σε ορισμένες επιπλέον νέες δεξιότητες που οι εικονικοί ηγέτες πρέπει να αναπτύξουν ή να ενισχύσουν:

5. Κατανόηση των συνεπειών και της αποτελεσματικής χρήσης της τεχνολογίας. Η αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της επιτυχίας για τους ηγέτες που διαχειρίζονται απομακρυσμένους υπαλλήλους. Η τεχνολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να οικοδομηθεί μια κοινότητα εργαζομένων και να κρατήσει τους εργαζόμενους αφοσιωμένους σε διευθυντές και συναδέλφους. Αυτό περιλαμβάνει τη γνώση των διαθέσιμων εργαλείων για την επίτευξη των στόχων επικοινωνίας, την επιλογή του σωστού εργαλείου για τη δουλειά και την αποτελεσματική χρήση τους. Εάν οι διαχειριστές χρησιμοποιούν μόνο διαδικτυακά σεμινάρια ή διαδικτυακές συναντήσεις ως

μονόδρομα εργαλεία μετάδοσης, για παράδειγμα, περιορίζουν σοβαρά την αλληλεπίδραση και την αποτελεσματικότητα της ομάδας τους.

6. Ενδυνάμωση. Όπως είπε ο Th. Roosevelt «Το καλύτερο στέλεχος είναι αυτό που έχει αρκετή λογική για να επιλέξει καλούς ανθρώπους για να κάνει αυτό που θέλει και ταυτόχρονα έχει αρκετή αυτοσυγκράτηση για να μην ανακατευτεί μαζί τους όσο το κάνουν»³⁴.

Η γνώση του τρόπου ανάθεσης εργασιών και η ενδυνάμωση των εργαζομένων είναι απαραίτητη για την επιτυχία μιας επιχείρησης ειδικά όταν πολλοί εργαζόμενοι εργάζονται εξ αποστάσεως. Μέρος αυτής της διαδικασίας είναι η αντίσταση στην παρόρμηση για μικροδιαχείριση (micro management) εργαζομένων που έχουν αποδείξει την ικανότητα να εκτελούν καλά τις εργασιακές τους ευθύνες. Οι πιο επιτυχημένοι διευθυντές αναθέτουν καλά τα καθήκοντα και παρέχουν καθοδήγηση χωρίς να είναι αυταρχικοί, παρεμβατικοί ή να εμποδίζουν το φυσικό κίνητρο του εργαζομένου να επιτύχει³⁵.

7. Δημιουργικότητα. Η επιτυχής διαχείριση των απομακρυσμένων υπαλλήλων απαιτεί δημιουργικότητα και καινοτομία. Ο David Slocum της Σχολής Δημιουργικής Ηγεσίας του Βερολίνου σημειώνει ότι η δημιουργικότητα είναι κρίσιμη για τις εταιρείες που επιδιώκουν να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν επιχειρηματικό κόσμο που καθοδηγείται όλο και περισσότερο από την τεχνολογική μαγεία και τον αυτοματισμό. Ο Slocum υπογραμμίζει τη σημασία της υιοθέτησης της καινοτομίας και σημειώνει ότι πολλοί ηγέτες χρησιμεύουν ως «Ευφάνταστοι Οδηγοί» που ενθαρρύνουν την ανάληψη κινδύνων και αποθαρρύνουν μια προσέγγιση «cookie-cutter» (δηλαδή να συμπεριφέρεται σε όλα τα μέλη της ομάδας με τον ίδιο τρόπο χωρίς να λαμβάνει υπόψη την διαφορετικότητά τους)³⁶.

8. Πάθος. Σύμφωνα με τον John Quincy Adams «Αν οι πράξεις σου εμπνέουν τους άλλους να ονειρεύονται περισσότερο, να μαθαίνουν περισσότερα, να κάνουν περισσότερα και να γίνουν περισσότεροι, είσαι ηγέτης»³⁷.

³⁴ [Leadership Quotes Page 1 | LeadingThoughts - Best Quotes on Leadership - LeadershipNow.com](#)

³⁵ [The Top 8 Leadership Skills for Managing Remote Employees \(nexalearning.com\)](#)

³⁶ [The Top 8 Leadership Skills for Managing Remote Employees \(nexalearning.com\)](#)

³⁷ [Quote by John Quincy Adams: "If your actions inspire others to dream more, l..." \(goodreads.com\)](#)

Το πάθος είναι σημαντική ποιότητα για κάθε μάνατζερ. Ωστόσο, το πάθος γίνεται ακόμη πιο σημαντικό όταν διαχειρίζεσαι απομακρυσμένους υπαλλήλους. Δεν είναι εύκολο να παρακινηθούν οι υπάλληλοι από μια απομακρυσμένη τοποθεσία, αλλά οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες πετυχαίνουν αυτόν το στόχο με σχετική ευκολία. Όταν οι προφορικές και γραπτές επικοινωνίες τους είναι εμπνευσμένες και δείχνουν πάθος τότε αφήνουν τους υπαλλήλους να λαχταρούν να ξεπεράσουν τους στόχους τους και να μάθουν περισσότερο³⁸.

9. Ευελιξία. Κάθε μέρα φέρνει νέες προκλήσεις για τις εξελισσόμενες επιχειρήσεις. Από την αλλαγή κανονισμών έως την επέκταση σε αναδυόμενες αγορές, οι διευθυντές απομακρυσμένων υπαλλήλων πρέπει να είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν αυτές τις προκλήσεις κατά μέτωπο. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τις απομακρυσμένες ομάδες τους να αγκαλιάσουν τις προκλήσεις και την αλλαγή. Επιπλέον, οι διευθυντές που είναι σε θέση να προσαρμοστούν καλά στην αλλαγή χρησιμεύουν ως θετικό πρότυπο για τους απομακρυσμένους εργαζόμενους, οι οποίοι χρειάζεται να είναι σε θέση να διατηρήσουν την παραγωγικότητά τους εν μέσω αλλαγής.

10. Πολιτισμική ευαισθησία. «Τώρα ζούμε σε έναν υπέρ-συνδεδεμένο κόσμο, όπου τα πολιτιστικά σύνορα έχουν γίνει ασαφή με την υιοθέτηση της τεχνολογίας και την αύξηση της διαφορετικότητας στους χώρους εργασίας μας. Χωρίς αμφιβολία, οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες και διευθυντές δεν χρειάζεται μόνο να κατανοήσουν αυτές τις πολιτισμικές διαφορές αλλά και να τις αγκαλιάσουν ως καλό για τα πολλά οφέλη που προσφέρουν στις επιχειρήσεις»³⁹, σύμφωνα με τον Peter Gasca, ιδρυτή της GascaCo.

Η διαχείριση απομακρυσμένων υπαλλήλων μπορεί να περιλαμβάνει τη διαχείριση ατόμων από άλλες χώρες ή πολιτισμούς. Οι κορυφαίοι ηγέτες αναγνωρίζουν ότι μια προσέγγιση διαχείρισης «cookie-cutter» συχνά δεν είναι αποτελεσματική όταν μια ομάδα αποτελείται από υπαλλήλους διαφορετικών πολιτισμών. Συνεπώς, ο απομακρυσμένος ηγέτης χρειάζεται να αποφεύγει να συμπεριφέρεται με τον ίδιο τρόπο σε όλα τα μέλη της ομάδας του⁴⁰.

³⁸ [The Top 8 Leadership Skills for Managing Remote Employees \(nexalearning.com\)](https://www.nexalearning.com/leadership-skills-for-managing-remote-employees/)

³⁹ [Become a Better Leader With These 5 Cultural-Awareness Tips \(entrepreneur.com\)](https://www.entrepreneur.com/leadership/become-a-better-leader-with-these-5-cultural-awareness-tips/)

⁴⁰ [One of the Greatest Leadership Mistakes to Avoid: The Cookie-Cutter Approach - The Art Of Extraordinary](https://www.extraordinary.com/leadership-mistakes-to-avoid-the-cookie-cutter-approach/)

Η διαχείριση των απομακρυσμένων υπαλλήλων δεν είναι πάντα μια εύκολη ή απλή διαδικασία, οι διευθυντές πρέπει να μάθουν πώς να οδηγούν τις απομακρυσμένες ομάδες τους στην επιτυχία. Οι διευθυντές που ενσωματώνουν τις ηγετικές ιδιότητες που περιγράφονται παραπάνω είναι συνήθως καλύτερα εξοπλισμένοι για να οδηγήσουν την παραγωγικότητα και την επιτυχία μεταξύ των απομακρυσμένων ομάδων.

4.4. Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης

Ένα ακόμα πολύ σημαντικό συστατικό επιτυχίας για έναν ηγέτη και ιδιαίτερα για τον ηγέτη στην τηλεργασία είναι η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης⁴¹, η οποία εμφανίστηκε τη δεκαετία του 1990 ως σημαντικός τομέας σπουδών για την ψυχολογία.

Όπως υποδηλώνουν οι δύο λέξεις, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει να κάνει με τα δική μας συναισθήματα (συναισθηματικός τομέας) και σκέψεις (γνωστικός τομέας), και την αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο. Ενώ η νοημοσύνη ασχολείται με τη δική μας ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε πληροφορίες και να τις εφαρμόζουμε στην ζωή μας, η συναισθηματική νοημοσύνη ασχολείται με την ικανότητά μας να κατανοούμε τα συναισθήματα και να εφαρμόζουμε αυτήν την κατανόηση στις καταστάσεις της ζωής μας. Συγκεκριμένα, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα αντίληψης και έκφρασης συναισθημάτων, χρήσης συναισθημάτων για διευκόλυνση της διαδικασίας της σκέψης, κατανόηση και εκλογίκευση με τη βοήθεια των συναισθημάτων και αποτελεσματικής διαχείρισής τους τόσο σε σχέση με τον εαυτό του ηγέτη όσο και σε σχέση με τους άλλους.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Μία κλίμακα είναι το τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης Mayer-Salovey-Caruso (MSCEIT; Mayer, Caruso, & Salovey, 2000). Το MSCEIT μετρά τη συναισθηματική νοημοσύνη ως σύνολο νοητικών ικανοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των ικανοτήτων αντίληψης, διευκόλυνσης, κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων.

Ο Goleman (1995, 1998) υιοθετεί μια ευρύτερη προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης, προτείνοντας ότι αποτελείται από ένα σύνολο προσωπικών και κοινωνικών ικανοτήτων. Η προσωπική ικανότητα αποτελείται από αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση,

⁴¹ Peter G. Northouse, "Leadership. Theory and Practices", SAGE Publications, Western Michigan University, 6th edition, 2013

αυτορρύθμιση, ευσυνειδησία και κίνητρο. Η κοινωνική επάρκεια αποτελείται από ενσυναίσθηση και κοινωνικές δεξιότητες όπως η επικοινωνία και η συγκρουσιακή διαχείριση.

Οι Shankman και Allen (2008) ανέπτυξαν ένα μοντέλο προσανατολισμένο στην πρακτική συναισθηματικά έξυπνη ηγεσία, η οποία υποδηλώνει ότι οι ηγέτες πρέπει να έχουν επίγνωση τριών θεμελιωδών πτυχών της ηγεσίας:

1. το πλαίσιο στο οποίο κινούνται,
2. επίγνωση του εαυτού τους και
3. επίγνωση των άλλων.

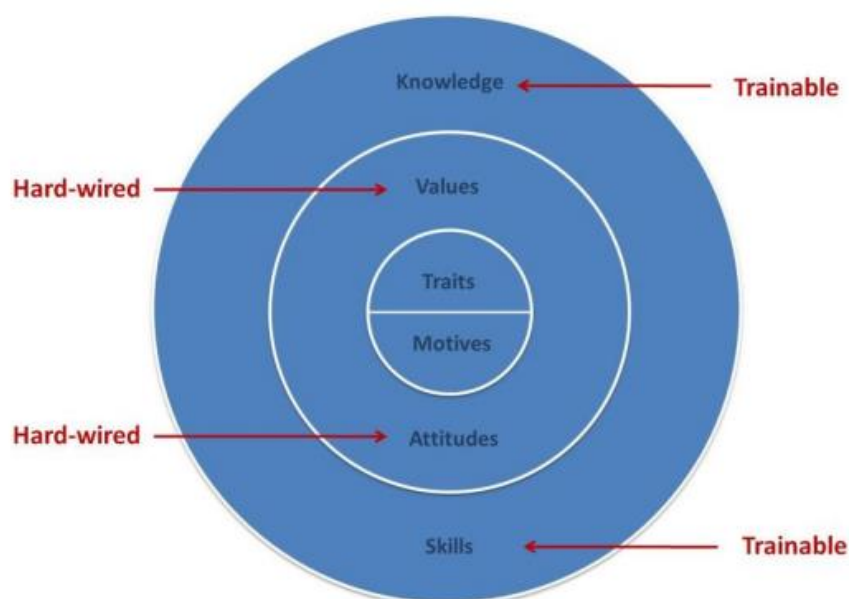
Σε αυτό το μοντέλο, οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες ορίζονται από ικανότητες τις οποίες ένας ηγέτης πρέπει να προσέξει. Σε αυτές συμπεριλαμβάνονται η ομαδική γνώση, η αισιοδοξία, η πρωτοβουλία και η ομαδική εργασία.

Ως ηγετική ικανότητα ή γνώρισμα, η συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται να είναι μια σημαντική προϋπόθεση. Φαίνεται ότι οι άνθρωποι που είναι πιο ευαίσθητοι στα συναισθήματά τους και τον αντίκτυπο που ασκούν τα συναισθήματά τους στους άλλους θα γίνουν πιο αποτελεσματικοί ηγέτες.

4.5. Μπορεί η τηλε-ηγεσία να διδαχθεί;

Όλοι οι άνθρωποι μπορούν να μάθουν και να εξελίσσονται με τρόπους που τους καθιστούν πιο αποτελεσματικούς σε διάφορους ηγετικούς ρόλους και διαδικασίες που θα αναλάβουν. Όπως φαίνεται στο γράφημα 2 (μοντέλο κρεμμυδιού), ορισμένες πτυχές είναι πιο δύσκολο να ενσωματωθούν στον χαρακτήρα ενός ηγέτη (ο εσωτερικός κύκλος) σε σχέση με άλλες που μπορούν να αφομοιωθούν πιο εύκολα (εξωτερικός κύκλος)⁴².

⁴² Sven Cune and Fredrik Foglberg, "Can Remote leadership Skills be learnt?", Normadic International Business Psychology

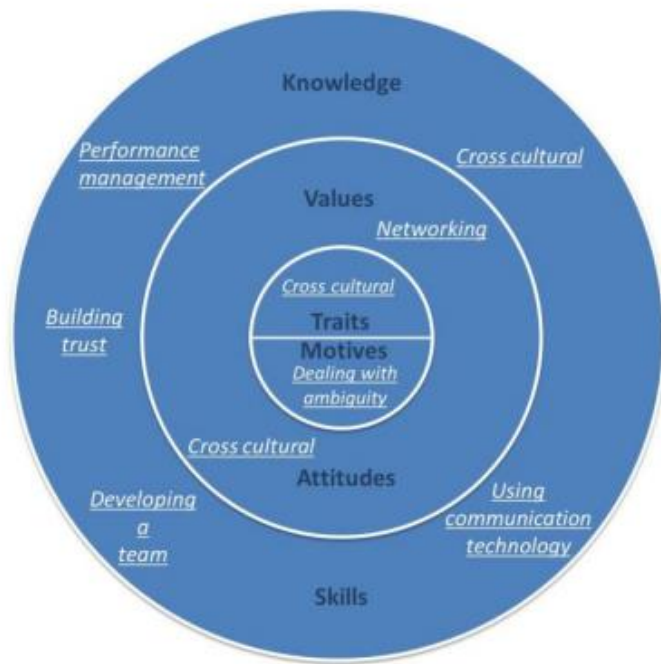


Γράφημα 2: Μοντέλο κρεμμυδιού εκμάθησης ηγετικών πτυχών

Εφαρμόζοντας το μοντέλο του κρεμμυδιού στη λίστα ικανοτήτων για την απομακρυσμένη ηγεσία, μπορούμε να τις κατηγοριοποιήσουμε ως εξής (γράφημα 3):

Οι τηλε-ηγέτες μπορούν πιο εύκολα να εκπαιδευτούν στις δεξιότητες και να αποκτήσουν τις γνώσεις που φαίνονται στους εξωτερικούς κύκλου, χρησιμοποιώντας βιωματικές μεθόδους στην εικονική τάξη. Χαρακτηριστικά, κίνητρα και συμπεριφορές (εσωτερικοί κύκλοι) αντιμετωπίζονται με την ανάπτυξη της επίγνωσης του εαυτού των ηγετών μέσω μεθόδων όπως η ανατροφοδότηση, η ψυχομετρική αξιολόγηση, η εικονική καθοδήγηση, η ηλεκτρονική αξιολόγηση από ομότιμους και ο αυτοστοχασμός.

Συμπληρωματικά συνίσταται η εκπαίδευση των τηλε-ηγετών να γίνεται εξ αποστάσεως, δηλαδή με τον ίδιο τρόπο που εκείνοι θα κληθούν αργότερα να εφαρμόσουν όσα θα μάθουν. Στην εικονική τάξη χρησιμοποιώντας την τεχνολογία Webinar, οι συμμετέχοντες μαθαίνουν εικονικές δεξιότητες στο ίδιο περιβάλλον όπου εργάζονται.



Γράφημα 3: Μοντέλο κρεμμυδιού εκμάθησης ηγετικών πτυχών στην περίπτωση της τηλε-ηγείας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΟΣΟΣΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

5.1. Μεθοδολογία/ Δείγμα και Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Σχετικά με την μεθοδολογία της ποσοτικής έρευνας, αυτή διεξάγεται με ερωτηματολόγιο (Παράρτημα 1) το οποίο συντάχθηκε και δημιουργήθηκε μέσω της πλατφόρμας Google Forms. Ο διαμοιρασμός των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε με την αποστολή email και τη χρήση των εργαλείων επικοινωνίας των κοινωνικών δικτύων.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από είκοσι τέσσερα (24) ερωτήματα και είναι χωρισμένο σε τέσσερις (4) ενότητες. Η πρώτη ενότητα διερευνά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (ερωτήσεις 1 – 4), θέλοντας να διαφωτίσει για το δημογραφικό προφίλ των ερωτώμενων. Η δεύτερη ενότητα θα ασχοληθεί με το επαγγελματικό προφίλ των ερωτηθέντων (ερωτήσεις 5 – 9), ώστε αυτό να μπορεί να συσχετιστεί με τα ευρήματα των επόμενων ενοτήτων.

Η τρίτη ενότητα αναζητά να εντοπίσει τη στάση των ερωτηθέντων σχετικά με την τηλεργασία και τις προτιμήσεις τους (ερωτήσεις 10 – 16). Εδώ, θα βρεθούν απαντήσεις σχετικά με την ποσότητα και την ποιότητα της τηλεργασίας και τη στάση των ερευνώμενων ως προς την εργασία στο σπίτι. Πιο συγκεκριμένα, θα εντοπιστεί κατά πόσο οι ερωτηθέντες εργάζονται περισσότερο από το σπίτι και τους λόγους για τους οποίους προτιμούν ή απορρίπτουν την τηλεργασία.

Τέλος, η τέταρτη ενότητα θα προσπαθήσει να εντοπίσει πώς βλέπουν οι ερωτηθέντες τους προϊσταμένους τους και πώς αισθάνονται στη μεταξύ τους σχέση στα πλαίσια της τηλεργασίας (ερωτήσεις 17 – 24). Σε αυτή την ενότητα, διατυπώνονται ερωτήσεις σχετικά με τον βαθμό σημασίας των ικανοτήτων των τηλε-ηγέτων που λίγο έως πολύ αναπτύχθηκαν στο θεωρητικό κομμάτι του παρόντος πονήματος αλλά και κατά πόσο θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι οι ηγέτες τους διαθέτουν αυτές τις ικανότητες. Επίσης διερευνάται κατά πόσο η επαρκής διαχείριση των ηλεκτρονικών συστημάτων, τα οποία αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της εύρυθμης λειτουργίας της τηλεργασίας απαντώνται ως γνώρισμα στους νέους ηγέτες. Τα δύο τελευταία ερωτήματα της ενότητας έρχονται να συμπληρώσουν το ρόλο που παίζει η επιβράβευση στην παραγωγικότητα και να

συνδυαστεί με τα ευρήματα των προτιμήσεων του εργαζομένου σχετικά με την τηλεργασία.

Το διάστημα διεξαγωγής της έρευνας ήταν ο δεύτερος χρόνος με καραντίνες και μετά την είσοδο στην ζωή των Ελλήνων της πανδημίας του COVID-19, η οποία αποτέλεσε κομβικό σημείο για την αλλαγή των εργασιακών πλαισίων που αφορούσαν την τοποθεσία εργασίας, καθώς πλέον υπήρξε καταφανής ανάγκη για τηλεργασία σε όλες τις επιχειρήσεις και σε όλους τους κλάδους.

Συνεπώς από την παραπάνω προσέγγιση, φαίνεται ότι η ποσοτική έρευνα που χρησιμοποιείται έχει ως στόχο να βγάλει ποιοτικά συμπεράσματα ώστε να μπορέσουν να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία διατυπώθηκαν στην εισαγωγή.

Η έρευνα διενεργήθηκε από το διάστημα 11 Απριλίου έως 31 Δεκεμβρίου 2021 και είχε ως αποτέλεσμα τη συλλογή ενός δείγματος ογδόντα οκτώ (88) ατόμων τα οποία απάντησαν μέσω του ερωτηματολογίου που τους εστάλη με ηλεκτρονικές μεθόδους (email, messenger, viber).

Πρόκειται για έρευνα αυτοδιαχείρισης και όχι συνεντεύξεων, καθώς οι ερωτώμενοι απαντούν μόνοι τους το ερωτηματολόγιο. Ως πληθυσμός της έρευνας ορίζονται εργαζόμενοι σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα και βρίσκονται γεωγραφικά εντός της Ελλάδας. Η επιλογή του δείγματος έγινε μη τυχαία, καθώς είναι γνωστό εκ των προτέρων το δείγμα στο οποίο θα απευθυνθούμε και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε είναι η μέθοδος της χιονόμπαλας⁴³ (snowball sampling). Η δειγματοληψία χιονόμπαλας είναι μία τεχνική δημιουργίας ενός δείγματος από έναν πυρήνα γνωστών στοιχείων τα οποία στη συνέχεια αυξάνουν προσθέτοντας νέα στοιχεία που προκύπτουν από τα αρχικά στοιχεία του πυρήνα. Έτσι, ο αρχικός πυρήνας μεγαλώνει σαν μια κυλιόμενη χιονόμπαλα σχηματίζοντας ένα δείγμα χρήσιμο για έρευνα. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από κλειστού τύπου ερωτήσεις και με ερωτήματα πολλαπλής επιλογής, ενώ η χρονική διάρκεια συμπλήρωσής του ορίζεται στα δέκα (10) με δεκαπέντε (15) λεπτά.

⁴³ [01_chapter_04.pdf \(kallipos.gr\)](#)

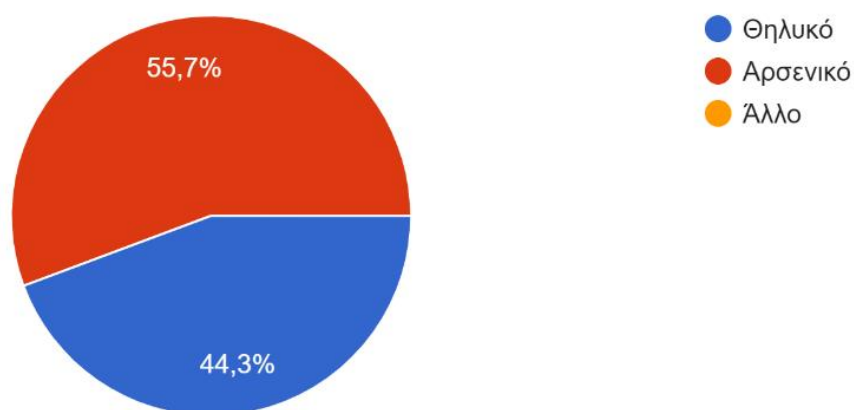
5.2. Ανάλυση στοιχείων

Οι πρώτες τέσσερις (4) ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα, ζητούν απαντήσεις σχετικά με το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση και το εκπαιδευτικό επίπεδο, ώστε να προσδιοριστούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

Στην πρώτη ερώτηση (Ερώτηση 1 – Γράφημα 1), γίνεται ο προσδιορισμός του φύλου, όπου οι ερωτώμενοι είχαν τρεις (3) επιλογές (θηλυκό, αρσενικό, άλλο). Το 55,7% είναι γένους αρσενικού ενώ 44,3% είναι γυναίκες. Η επιλογή «Άλλο» δεν επελέγη από κανέναν ερωτώμενο.

1. Προσδιορίστε το φύλο σας:

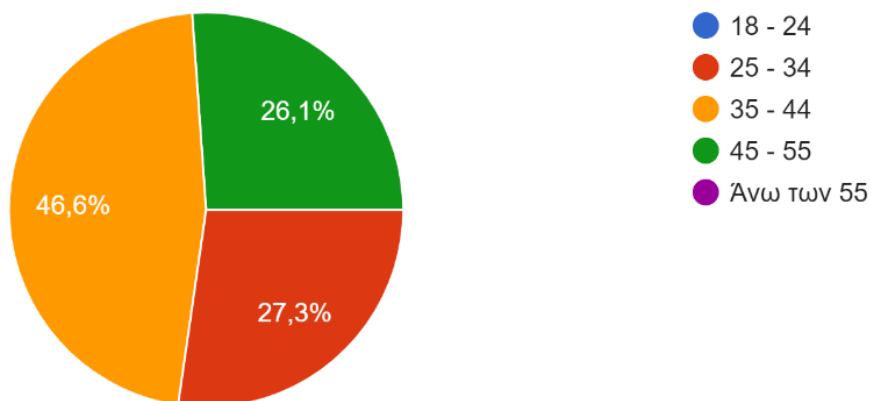
88 απαντήσεις



Στο δεύτερο ερώτημα (Ερώτηση 2 – Γράφημα 2) διερευνήθηκε η ηλικιακή ομάδα του δείγματος. Οι επιλογές απαντήσεων συνοψίζονταν σε πέντε (5) ομάδες, όπου η ηλικία σχεδόν των μισών συμμετεχόντων στην έρευνα κυμαινόταν από 35 – 44 έτη, με ποσοστό 46,6%. Επόμενη ηλικιακή ομάδα με ποσοστό 27,3% ήταν οι συμμετέχοντες με ηλικίες 25 – 34 έτη και οι 45 – 55 ετών ακολουθούν με ποσοστό 26,1%. Από τις απαντήσεις που δόθηκαν φαίνεται ότι δεν συμμετείχαν καθόλου άτομα 18 – 24 ετών και 55+.

2. Προσδιορίστε την ηλικία σας:

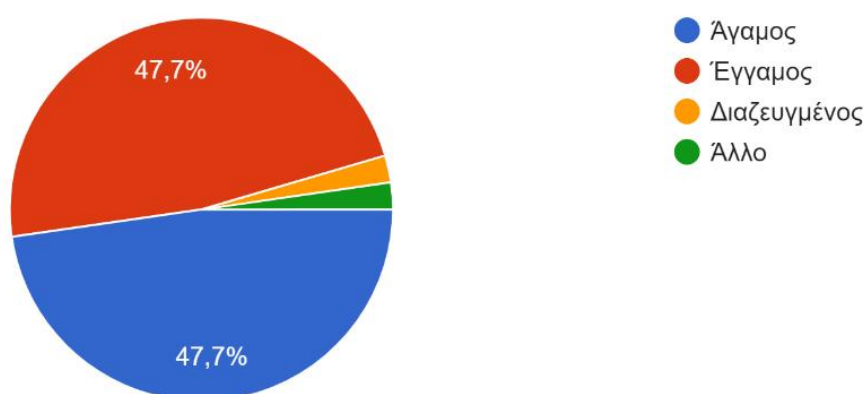
88 απαντήσεις



Στην τρίτη ερώτηση (Ερώτηση 3 – Γράφημα 3), οι συμμετέχοντες απάντησαν σχετικά με την οικογενειακή τους κατάσταση. Παρατηρείται πως οι ερωτηθέντες κι εδώ μοιράζονται ανάμεσα σε δύο (2) απαντήσεις με ίσα ποσοστά, ήτοι σε Έγγαμους και Άγαμους με ποσοστά 47,7% και στις δύο (2) περιπτώσεις. Οι έτερες δύο (2) επιλογές «Διαζευγμένος» και «Άλλο» μοιράζονται το υπόλοιπο 4,6% λαμβάνοντας 2,3% εκάστη.

3. Προσδιορίστε την οικογενειακή σας κατάσταση:

88 απαντήσεις

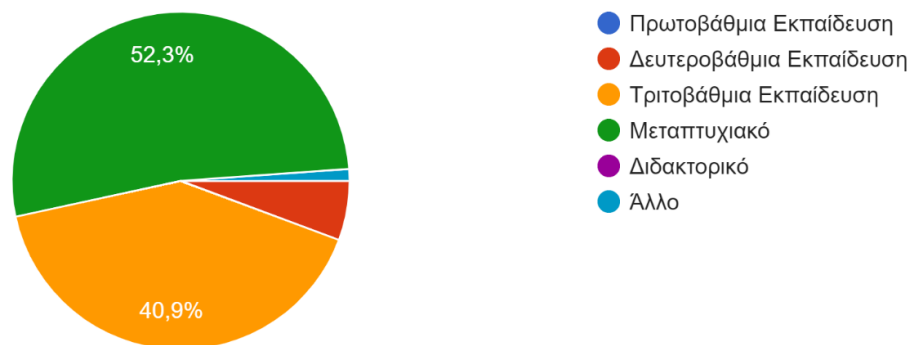


Ολοκληρώνοντας με τις δημογραφικές ερωτήσεις (Ερώτηση 4 – Γράφημα 4), διερευνήθηκε το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων. Εδώ παρατηρείται πως σχεδόν το ήμισυ των ερωτηθέντων είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών με ποσοστό

52,3%. Αμέσως μετά με ποσοστό 40,9% είναι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (δηλαδή πτυχιούχοι ΑΕΙ, ΤΕΙ). Το υπόλοιπο 6,8% μοιράζεται ανάμεσα σε όσους κατέχουν απολυτήριο Λυκείου (Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση) με ποσοστό 5,7% και «Άλλο» με ποσοστό 1,1% με μία (1) μόλις απάντηση. Οι επιλογές «Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση» και «Διδακτορικό» δεν επιλέχθηκαν.

4. Προσδιορίστε το εκπαιδευτικό σας επίπεδο:

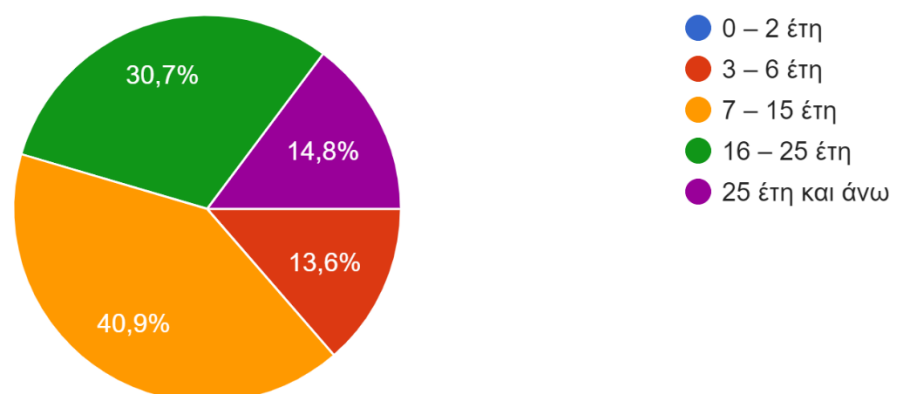
88 απαντήσεις



Η πέμπτη ερώτηση (Ερώτηση 5 – Γράφημα 5), είχε ο στόχο την διερεύνηση της εργασιακής εμπειρίας του δείγματος σε έτη. Από τα ευρήματα προέκυψε ότι το 40,9% έχουν εργασιακή εμπειρία 7 – 15 έτη και το 30,7% 16 – 25 έτη. Με μικρότερη συμμετοχή είναι οι ομάδες των ερωτηθέντων με 25 έτη και άνω, με ποσοστό 14,8% και 3 – 6 έτη με 14,8%. Στο δείγμα δεν υπήρχαν εξεταζόμενα άτομα με εργασιακή εμπειρία 0 – 2 έτη.

5. Αναφέρετε την εργασιακή σας εμπειρία:

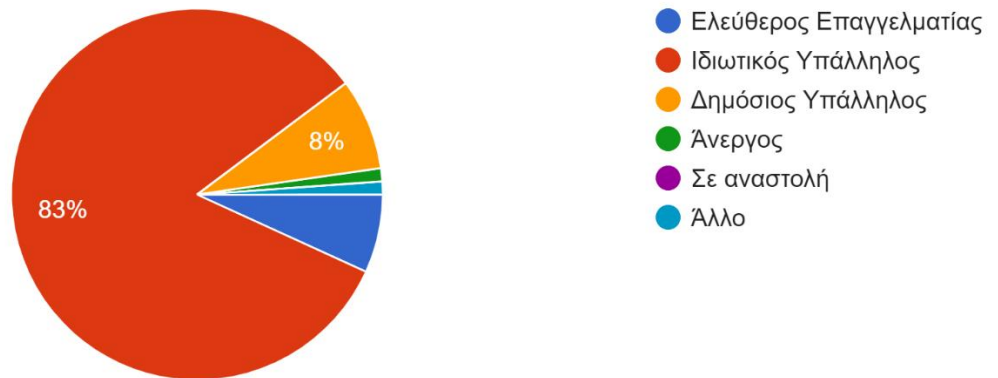
88 απαντήσεις



Η έκτη ερώτηση (Ερώτηση 6 – Γράφημα 6) μας κατατοπίζει σχετικά με τον επαγγελματικό χώρο στον οποίο δραστηριοποιούνται οι ερωτηθέντες, με την συντριπτική πλειοψηφία να εργάζεται στον ιδιωτικό τομέα με ποσοστό 83%. Ακολουθούν οι Δημόσιοι Υπάλληλοι με 8% και οι Ελεύθεροι Επαγγελματίες με 6,8%. Τέλος υπάρχουν από μία (1) απάντηση από ερωτηθέντες σε κατάσταση Ανεργίας και της απάντησης «Άλλο» με ποσοστό 1,1% έκαστος. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι στο δείγμα δεν υπάρχει ερωτώμενος «σε Αναστολή».

6. Προσδιορίστε την τρέχουσα επαγγελματική σας κατάσταση:

88 απαντήσεις

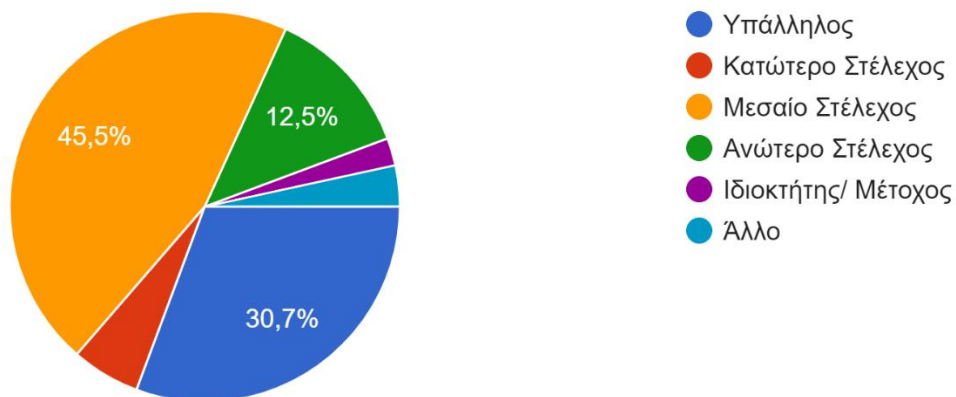


Στοχεύοντας να διερευνήσουμε περισσότερο το παραπάνω ερώτημα και να προσδιορίσουμε καλύτερα το προφίλ των επαγγελματιών της έρευνας ώστε να μπορέσουν να διεξαχθούν συμπεράσματα σε συνδυασμό και με τις προτιμήσεις που θα αναλυθούν στις παρακάτω ερωτήσεις, η έβδομη ερώτηση (Ερώτηση 7 – Γράφημα 7) ασχολείται με την εργασιακή βαθμίδα στην οποία ανήκουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Εδώ παρατηρείται η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 45,5% να εμφανίζονται ως Μεσαία Στελέχη, δηλαδή σε άτομα τα οποία ως επί το πλείστον και ανήκουν σε ομάδες αλλά και ηγούνται άλλων ομάδων υπαλλήλων. Η επόμενη ομάδα με το υψηλότερο ποσοστό είναι οι Υπάλληλοι με 30,7%, ενώ τα Κατώτερα Στελέχη αποτελούν το 5,7% της έρευνας. Οι δύο (2) αυτές ομάδες είναι εκείνοι κυρίως που δέχονται τις οδηγίες, είναι οι υφιστάμενοι που συγκροτούν τις ομάδες. Συνεπώς σε ποσοστό 81,9% του δείγματος έχουμε απαντήσεις από ανθρώπους που μπορούν να εκφράσουν τις προτιμήσεις τους σχετικά με το πώς επιθυμούν

τον ηγέτη τους. Το υπόλοιπο 18,1% μοιράζεται ανάμεσα στα Ανώτερα Στελέχη με 12,5%, στους «Άλλους» με 3,4% και στους Ιδιοκτήτες με 2,3%.

7. Προσδιορίστε την βαθμίδα εργασίας σας:

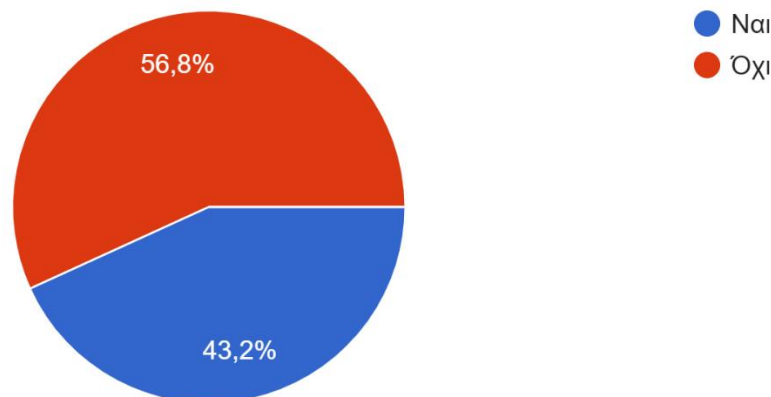
88 απαντήσεις



Στην όγδοη ερώτηση (Ερώτηση 8 – Γράφημα 8) ξεκινάει η βαθύτερη αναζήτηση του προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς την ηγετική τους θέση που σε συνδυασμό με την ερώτηση επτά (7) θα βγουν ορισμένα συμπεράσματα. Σε ποσοστό 56,8% οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι είναι υπεύθυνοι ή διοικούν ομάδα ενώ το υπόλοιπο 43,2% δεν ηγούνται κάποιας ομάδας. Συνεπώς διαφαίνεται ότι τα μεσαία στελέχη και άνω, της προηγούμενης ερώτησης, είναι παράλληλα και υπεύθυνοι μιας ομάδας άλλων υπαλλήλων.

8. Δηλώστε εάν είσαστε υπεύθυνος ή και διοικείτε ομάδα:

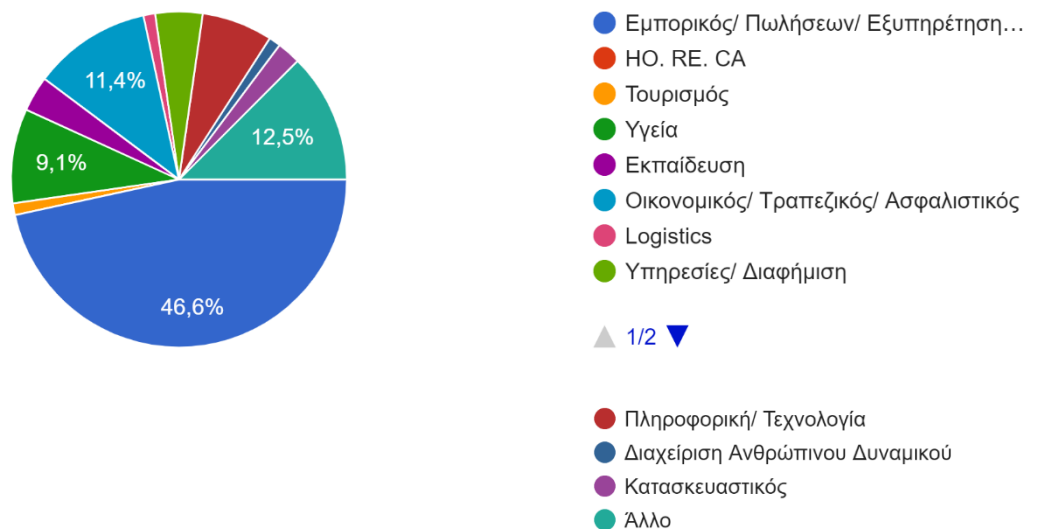
88 απαντήσεις



Η ένατη ερώτηση (Ερώτηση 9 – Γράφημα 9) σκοπεύει να εντοπίσει τον τομέα όπου δραστηριοποιούνται οι ερωτηθέντες. Εντυπωσιακό είναι το γεγονός ότι λίγο πιο κάτω από τους μισούς απασχολούνται στον εμπορικό τομέα/ πωλήσεις/ εξυπηρέτηση πελατών με ποσοστό 46,6%. Οι υπόλοιποι είναι διαμοιρασμένοι ανάμεσα στις υπόλοιπες απαντήσεις «Άλλο» με 12,5%, Οικονομικό/ Τραπεζικό/ Ασφαλιστικό τομέα με 11,4%, στον τομέα Υγείας με 9,1%, και στον τομέα της Πληροφορικής/ Τεχνολογίας με ποσοστό 6,8%. Το υπόλοιπο 13,6% είναι κατακερματισμένο μεταξύ των υπόλοιπων απαντήσεων ως εξής: Υπηρεσίες/ Διαφήμιση με 4,5%, Εκπαίδευση με 3,4%, Κατασκευαστικός τομέας με 2,3%, και από 1,1% κατέχουν οι τομείς Τουρισμού, Logistics και Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Στην έρευνα δεν συμμετείχαν καθόλου ερωτώμενοι προερχόμενοι από τον κλάδο του HO.RE.CA.

9. Προσδιορίστε τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείστε:

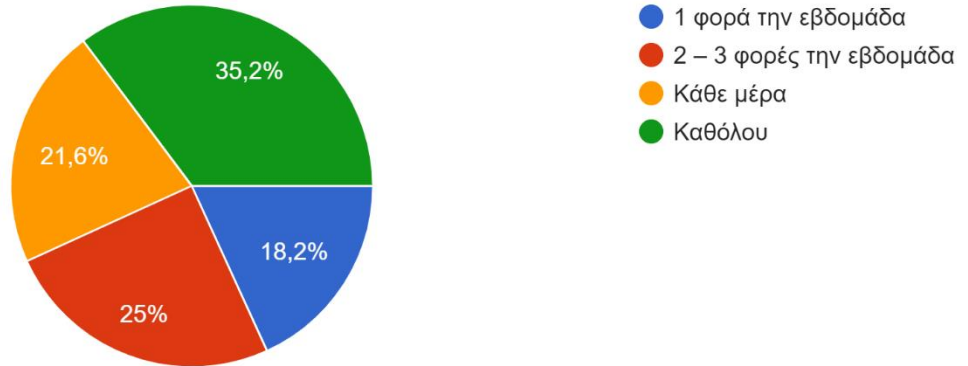
88 απαντήσεις



Μπαίνοντας στην καρδιά του θέματος για το οποίο γίνεται η έρευνα, έρχεται η επόμενη ερώτηση (Ερώτηση 10 – Γράφημα 10) για να διερευνήσει την συχνότητα που το δείγμα εργάζεται από το σπίτι. Με ποσοστό 64,8% και 57 απαντήσεις φαίνεται ότι οι ερωτώμενοι εργάζονται έστω και μία φορά από το σπίτι ως εξής: το 25% εργάζεται 2 – 3 φορές την εβδομάδα από το σπίτι, το 21,6% κάθε μέρα και το 18,2% μία φορά την εβδομάδα. Το υπόλοιπο 35,2% δεν εργάζεται καθόλου από το σπίτι.

10. Πόσο συχνά εργάζεστε από το σπίτι:

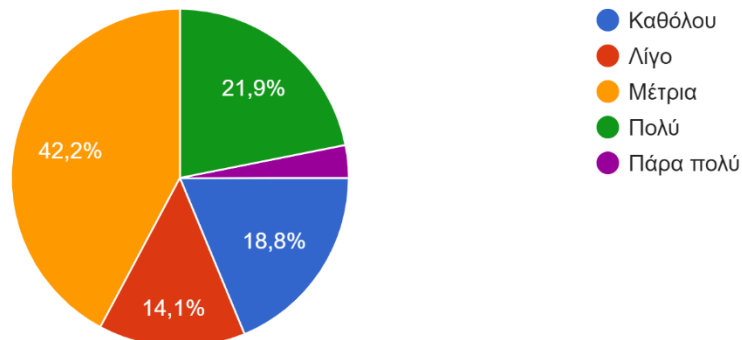
88 απαντήσεις



Όμως αυτοί οι 57 ερωτώμενοι είναι ικανοποιημένοι με αυτό τον τρόπο εργασίας; Αυτό έρχεται να απαντήσει η επόμενη ερώτηση (Ερώτηση 11 – Γράφημα 11) και να προσδιορίσει το βαθμό στον οποίο καθένας από τους 57 συμμετέχοντες θεωρεί θετικό ή όχι το γεγονός ότι εργάζεται από το σπίτι. Έτσι λοιπόν βλέπουμε ότι το 32,9% των απαντήσεων, ποσοστό καθόλου ευκαταφρόνητο, είχαν αρνητικό πρόσημο, με το 18,8% να απαντάει ότι δεν προτιμά καθόλου να εργάζεται από το σπίτι και το 14,1% λίγο. Σχεδόν οι μισοί με ποσοστό 42,2% έχουν μέτρια προτίμηση ως προς την τηλεργασία ενώ το υπόλοιπο 25% αποδείχθηκε θετικά διακείμενο προς την τηλεργασία με το 21,9% να απαντάει «Πολύ» και το 3,1% «Πάρα πολύ».

11. Αν έχετε απαντήσει θετικά, προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο προτιμάτε να εργάζεστε στο σπίτι:

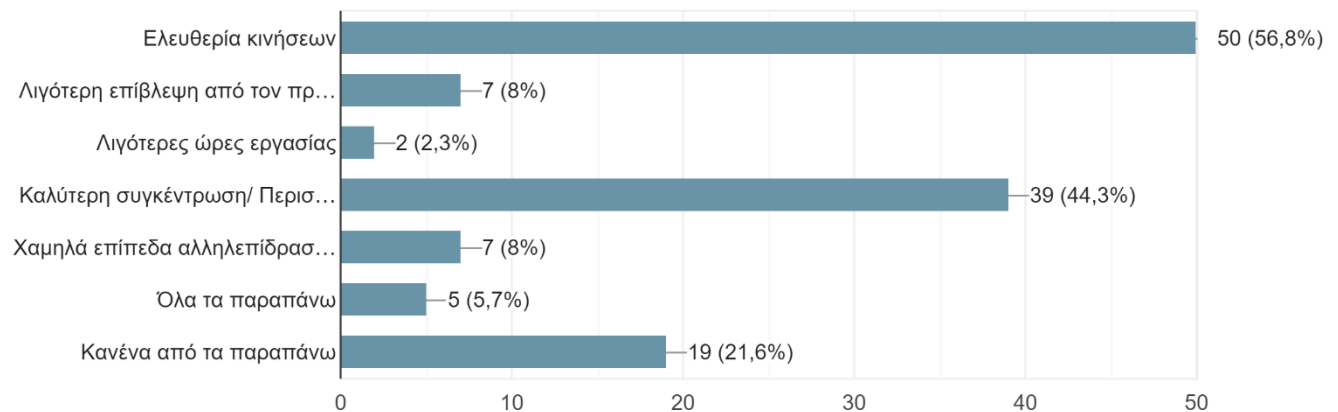
64 απαντήσεις



Στη δωδέκατη ερώτηση (Ερώτηση 12 – Γράφημα 12), πολλαπλών απαντήσεων οι ερωτώμενοι είχαν την δυνατότητα να δηλώσουν τους λόγους για τους οποίους θα ήθελαν να εργάζονται από το σπίτι. Συλλέχθηκαν συνολικά 129 απαντήσεις που σημαίνει ότι ο κάθε ερωτώμενος έδωσε κατά μέσο όρο περίπου 1,5 απάντηση. Σχεδόν τις μισές απαντήσεις (50) πήρε η επιλογή «Ελευθερία κινήσεων» που σημαίνει ότι εκτιμάται ιδιαίτερα θετικά η ελευθερία χρόνου και χώρου που δίνει η τηλεργασία στους εργαζομένους. Η επόμενη δημοφιλέστερη επιλογή με 39 απαντήσεις είναι η «Καλύτερη συγκέντρωση/ Περισσότερη παραγωγικότητα» που φαίνεται ότι αισθάνονται πως έχουν οι ερωτώμενοι όταν εργάζονται από το σπίτι. Οι επιλογές «Λιγότερη επίβλεψη από τον προϊστάμενο» και «Χαμηλά επίπεδα αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους» πήραν από επτά (7) απαντήσεις, ενώ μόλις 2 επέλεξαν τις «Λιγότερες ώρες εργασίας» σε περίπτωση που εργάζονται από το σπίτι. Ωστόσο, υπήρξαν δέκα εννέα (19) άτομα τα οποία απάντησαν ότι κανένα από τα παραπάνω δεν τους κάνει να προτιμούν την τηλεργασία αλλά και πέντε (5) άτομα τα οποία απάντησαν ότι όλα τα παραπάνω συμβάλλουν στην αντιμετώπισή τους ότι η τηλεργασία είναι κάτι που τους αρέσει.

12. Προσδιορίστε τον βασικό παράγοντα για το οποίο προτιμάτε να εργάζεστε στο σπίτι (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις):

88 απαντήσεις

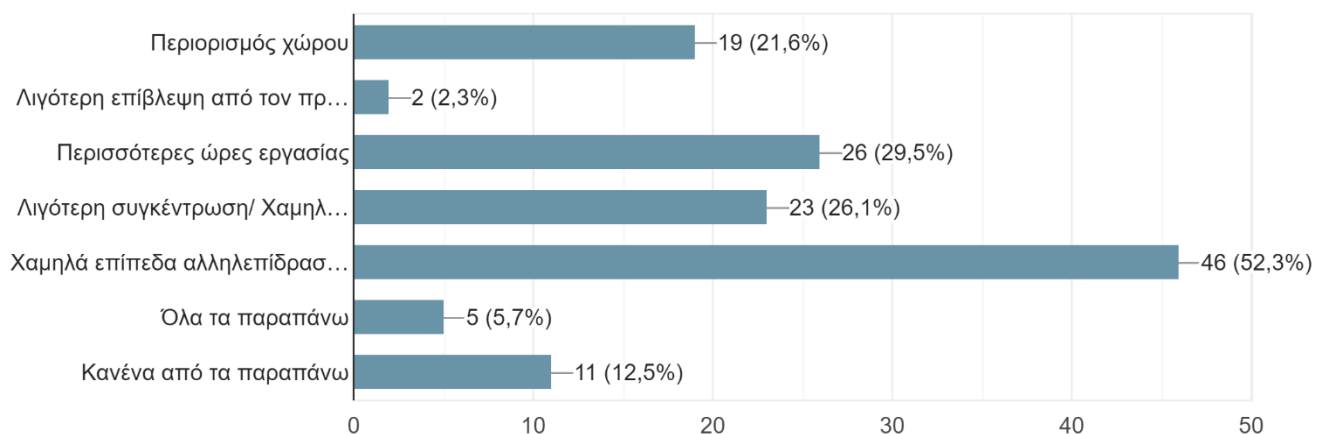


Η επόμενη ερώτηση (Ερώτηση 13 – Γράφημα 13) είναι αντίστροφη καθώς αναζητά τον βασικό παράγοντα για τον οποίο οι ερωτώμενοι δεν προτιμούν την τηλεργασία έναντι της φυσικής τους παρουσίας στο γραφείο. Σε αυτή την ερώτηση επίσης πολλαπλών απαντήσεων, συνολικά συλλέχθηκαν 132 απαντήσεις, που σημαίνει ότι κι εδώ δόθηκαν 1,5 απάντηση κατά μέσο όρο από κάθε ερωτώμενο. Τα «χαμηλά επίπεδα αλληλεπίδρασης με

τους συναδέλφους» είναι η δημοφιλέστερη απάντηση με 46 ερωτηθέντες (πάνω από τους μισούς, με ποσοστό 52,3%) να την επιλέγουν, δείχνοντας ότι η συναναστροφή με τους συναδέλφους είναι ψηλά στις προτιμήσεις του δείγματος και αποτελεί κίνητρο σχετικά με την επιλογή του γραφείου ως χώρο εργασίας. Επόμενη επιλογή με 26 απαντήσεις είναι ότι οι ερωτηθέντες εργάζονται περισσότερες ώρες από το σπίτι σε σχέση με το γραφείο και αυτό αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα της επιλογής του σπιτιού ως χώρου εργασίας. Στο ίδιο πλαίσιο φαίνεται να κινείται και το θέμα της συγκέντρωσης/ παραγωγικότητας καθώς 23 ερωτηθέντες απάντησαν ότι είναι ένας από τους λόγους που δεν επιλέγουν την τηλεργασία. Με 19 απαντήσεις ο περιορισμός χώρου είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους οι ερωτώμενοι δεν θα ήθελαν να εργάζονται από το σπίτι, που σημαίνει ότι δεν διαθέτουν όλοι τον κατάλληλο χώρο να υποστηρίξουν το ενδεχόμενο τηλεργασίας και δεν νοιώθουν άνετα όλοι να μετατρέψουν τον προσωπικό τους χώρο σε επαγγελματικό. Μόλις 2 απαντήσεις έλαβε η επιλογή της «λιγότερης επίβλεψης από τον προϊστάμενο». Παράλληλα, 11 θεωρούν ότι «κανένα από τα παραπάνω» δεν καθιστά λόγο επιλογής του γραφείου σε σχέση με το σπίτι, ενώ 5 θεωρούν πως «όλα τα παραπάνω» αποτελούν λόγους για τους οποίους δεν επιθυμούν να ενταχθούν στο πλαίσιο της τηλεργασίας.

13. Προσδιορίστε τον βασικό παράγοντα για το οποίο ΔΕΝ προτιμάτε να εργάζεστε στο σπίτι (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις):

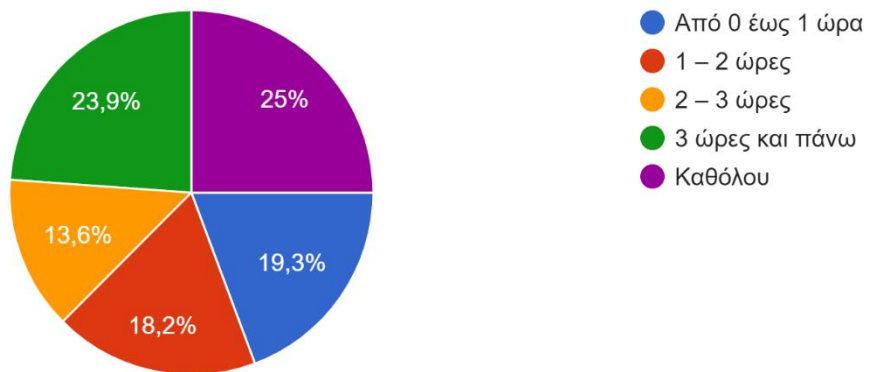
88 απαντήσεις



Στην δέκατη τέταρτη ερώτηση (Ερώτηση 14 – Γράφημα 14) αναζητούνται οι ώρες που απασχολούνται περισσότερο του ωραρίου τους όσοι εργάζονται από το σπίτι, σε ημερήσια βάση. Το 1/4 των ερωτηθέντων (25%) απάντησε ότι δεν εργάζεται καθόλου επιπλέον. Ωστόσο το υπόλοιπο 75% απασχολείται στο σπίτι από μισή ώρα και πάνω περισσότερο από

τον προβλεπόμενο χρόνο. Συγκεκριμένα περίπου το άλλο 1/4 , με απαντήσεις που φτάνουν το 23,9% οι ερωτώμενοι εργάζονται πάνω από τρεις (3) ώρες σε περίπτωση τηλεργασίας, 19,3% εργάζονται από μισή έως μία (1) ώρα επιπλέον, 18,2% από μία (1) έως δύο (2) ώρες επιπλέον και το 13,6% από δύο (2) έως τρεις (3) ώρες επιπλέον. Θεωρώντας ότι πάνω από τους μισούς ερωτώμενους του δείγματος, με συνολικό ποσοστό 55,7% εργάζονται πάνω από μία (1) ώρα ημερησίως σε περίπτωση τηλεργασίας συνάδει με τις 26 επιλογές της απάντησης «περισσότερες ώρες εργασίας» στην προηγούμενη ερώτηση δεκατρία (13) που την καθιστά τον δεύτερο βασικό λόγο για τον οποίο οι ερωτώμενοι δεν θα επέλεγαν την τηλεργασία.

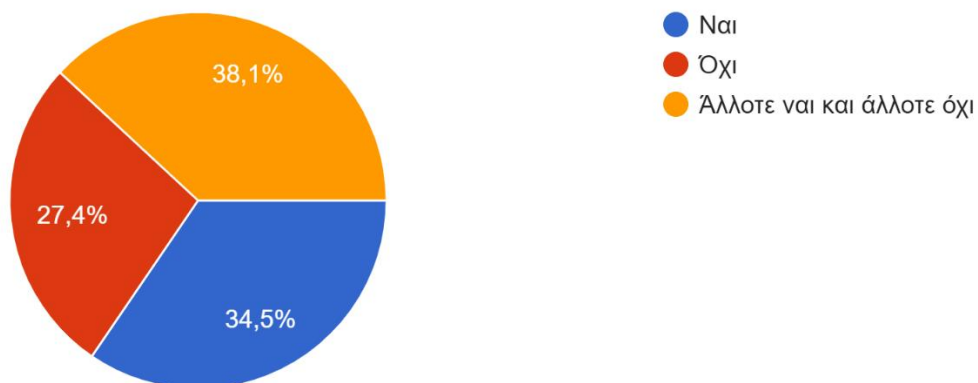
14. Δηλώστε τις παραπάνω ώρες που εργάζεστε από το σπίτι σε ημερήσια βάση:
88 απαντήσεις



Μπαίνοντας σταδιακά στην διερεύνηση του προφίλ του προϊσταμένου/ ηγέτη, έρχεται η επόμενη ερώτηση (Ερώτηση 15 – Γράφημα 15) για να εντοπίσει την τοποθεσία του, δηλαδή αν οι προϊστάμενοι βρίσκονται κι εκείνοι σε τηλεργασία ή όχι. Το 38,1% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι ο προϊστάμενός τους βρίσκεται εν μέρει σε τηλεργασία, το 34,5% ότι βρίσκεται μονίμως σε τηλεργασία και το 27,4% ότι εργάζεται από το γραφείο. Το συνολικό ποσοστό 72,6% των προϊσταμένων που βρίσκονται έστω και λίγο σε τηλεργασία συνάδει με το ποσοστό των ερωτηθέντων που βρίσκονται έστω και 1 φορά την εβδομάδα σε τηλεργασία, το οποίο είναι 64,8%. Αυτό σημαίνει ότι οι περισσότερες ομάδες βρίσκονται εξ αποστάσεως αν όχι συνέχεια τότε συχνά.

15. Ο προϊστάμενός σας εργάζεται από το σπίτι:

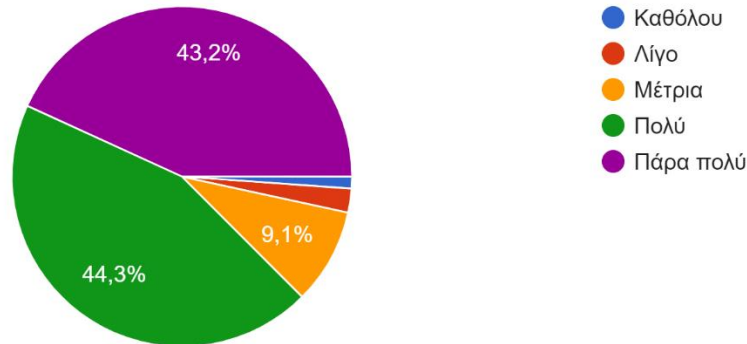
84 απαντήσεις



Η επόμενη ερώτηση (Ερώτηση 16 – Γράφημα 16) διερευνά την εξοικείωση των εργαζομένων με τα ηλεκτρονικά συστήματα που χρειάζονται για να υποστηρίξουν την τηλεργασία (Ms Teams, Zoom, Viber, Skype, VPN, One Drive, Clouds). Τα αποτελέσματα εδώ είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικά καθώς φαίνεται ότι το 87,5% αισθάνεται ότι έχει πολύ καλή εξοικείωση με τα συστήματα, με το 44,3% να δηλώνει «Πάρα πολύ» και το 43,2% «Πολύ». Το 9,1% δηλώνει ότι έχει μέτρια εξοικείωση, ενώ μόλις το 2,3% λίγο και το 1,1% καθόλου. Τα αποτελέσματα αυτά μπορεί να δηλώνουν ότι πλέον οι εργαζόμενοι είναι εξοικειωμένοι με τα απαιτούμενα εργαλεία για την εύρυθμη διεξαγωγή της εργασίας τους ακόμα και από το σπίτι, είτε αυτό συμβαίνει είτε όχι. Συνεπώς, αν υποθέσουμε ότι το 43,2% των ερωτηθέντων κατέχουν ηγετικές θέσεις (σύμφωνα με την ερώτηση 8), τότε φαίνεται ότι θεωρούν τον εαυτό τους ικανό να χειριστούν τις ομάδες τους εξ αποστάσεως τουλάχιστον συστημικά. Σε ό,τι αφορά τις υπόλοιπες ικανότητες, αυτές θα διερευνηθούν σε επόμενα ερωτήματα.

16. Δηλώστε πόσο εξοικειωμένος νοιώθετε με τα συστήματα που χρειάζονται για την τηλεργασία (Ms Teams, Zoom, Viber, Skype, VPN, One Drive, clouds κλπ.)

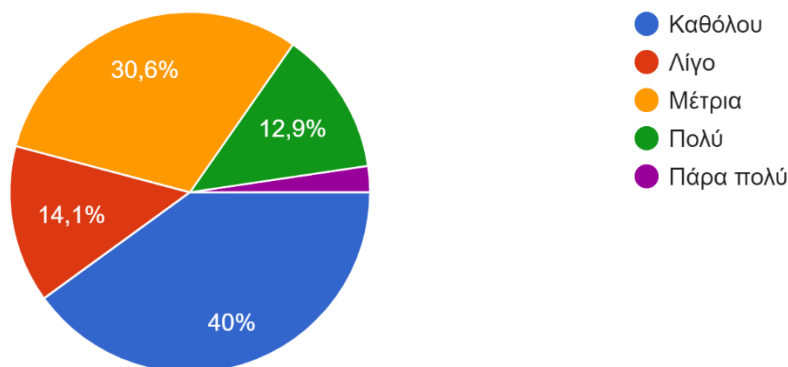
88 απαντήσεις



Η δέκατη έβδομη ερώτηση (Ερώτηση 17 – Γράφημα 17) εξετάζει κατά πόσο η τηλεργασία δυσχεραίνει τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένου και προϊσταμένου. Η πλειοψηφία των ερωτώμενων, με συνολικό ποσοστό 54,1% απάντησε ότι η τηλεργασία δεν καθιστά τις σχέσεις με τους προϊσταμένους τους πιο πολύπλοκες, με το 40% να απαντά καθόλου και το 14,1% λίγο. Ένας στους τρεις (1/3, με 30,6% ποσοστό) απάντησε ότι η τηλεργασία έχει μέτρια αρνητική επίδραση ως προς τις σχέσεις προϊσταμένων – υφισταμένων. Για το υπόλοιπο 15,3% φαίνεται ότι η τηλεργασία επηρεάζει αρκετά αρνητικά την σχέση τους με τους προϊστάμενους τους, καθιστώντας την πιο πολύπλοκη, με το 12,9% να απαντά πολύ και το 2,4% πάρα πολύ. Συνεπώς, αν οι απαντήσεις συνδυαστούν με τα αποτελέσματα της ερώτησης δώδεκα (12) στην οποία 57 ερωτηθέντες, με ποσοστό 56,8% κατέστησαν ως τον βασικό λόγο επιλογής της τηλεργασίας την ελευθερία κινήσεων βλέπουμε ότι τα αποτελέσματα διασταυρώνονται και επιβεβαιώνονται και εδώ.

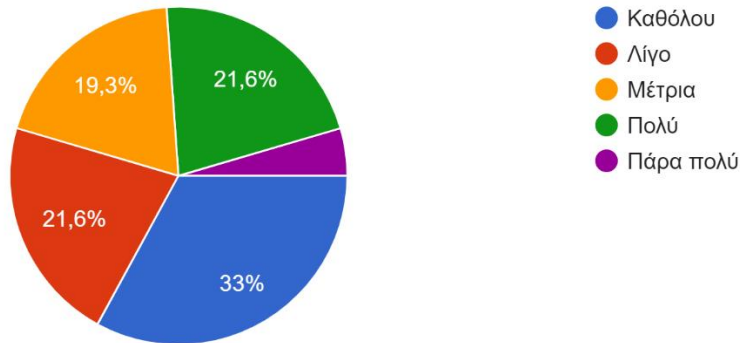
17. Δηλώστε κατά πόσο οι σχέσεις με τον προϊστάμενό σας γίνονται πιο πολύπλοκες σε περίπτωση που εργάζεστε εξ αποστάσεως:

85 απαντήσεις



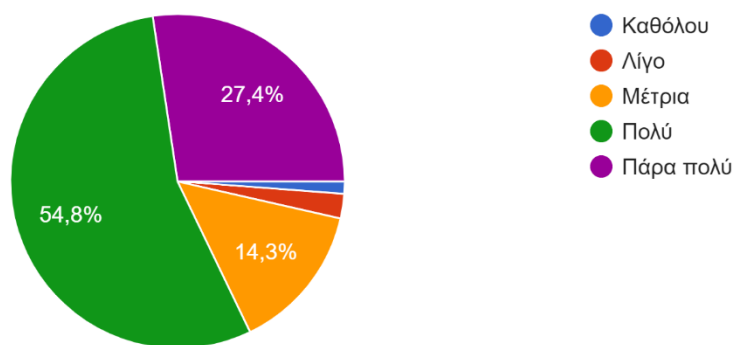
Ενθαρρυντικά για την περίπτωση της τηλεργασίας είναι τα αποτελέσματα και της επόμενης ερώτησης (Ερώτηση 18 – Γράφημα 18), στην οποία διερευνάται σε τι βαθμό η προσπάθεια επικοινωνίας με τους συναδέλφους ή τον προϊστάμενο στην περίπτωση της τηλεργασίας προκαλεί άγχος ή και απώλεια χρόνου στους εργαζομένους. Και σε αυτή την ερώτηση, λοιπόν, περισσότερες από τις μισές απαντήσεις (54,6%) διατίθενται θετικά προς την τηλεργασία, με το 33% να απαντά ότι δεν επηρεάζει καθόλου την επικοινωνία των ερωτηθέντων με τους προϊσταμένους ή τους συναδέλφους τους και το 21,6% επηρεάζεται λίγο. Το 19,3% απαντά ότι η τηλεργασία τους προκαλεί μέτρια απώλεια χρόνου ή άγχος στην προσπάθειά τους να επικοινωνήσουν με τον επαγγελματικό τους περίγυρο. Το ανησυχητικό ωστόσο είναι ότι όπως ένας στους τρεις (1/3) απάντησε ότι δεν επηρεάζεται καθόλου από την τηλεργασία ως προς την επικοινωνία, λίγο παραπάνω από ένας στους τέσσερις (1/4) φαίνεται να επηρεάζεται αρκετά αρνητικά, με το 21,6% να δηλώνει ότι του προκαλεί πολύ άγχος και απώλεια χρόνου η προσπάθεια επικοινωνίας με τους συναδέλφους ή και με τον προϊστάμενό τους και το 4,5% πάρα πολύ. Τα ποσοστά των δύο τελευταίων ερωτήσεων (16 και 17) φαίνεται κι εδώ να συνάδουν αφού όπως και στην προηγούμενη ερώτηση έτσι κι εδώ εντοπίζεται ότι οι μισοί ερωτώμενοι δεν βλέπουν την τηλεργασία ως τροχοπέδη για την επικοινωνία και τις σχέσεις τους με τους προϊσταμένους τους, ενώ οι υπόλοιποι θεωρούν ότι υπάρχει από μέτρια έως πολύ μεγάλη αρνητική επίδραση στην περίπτωση της τηλεργασίας.

18. Δηλώστε εάν σας προκαλεί μεγαλύτερο άγχος ή και απώλεια χρόνου η προσπάθειά σας να επικοινωνήσετε επαρκώς με τους συναδέλφους ή και τον προϊστάμενό σας:
88 απαντήσεις



Ωστόσο, όσο κι αν δυσχεραίνει η τηλεργασία τη σχέση και την επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου από την επόμενη ερώτηση (Ερώτηση 19 – Γράφημα 19) φαίνεται ότι δεν επηρεάζεται η εμπιστοσύνη μεταξύ τους. Στο ερώτημα, λοιπόν, περί βαθμού εμπιστοσύνης μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, η συντριπτική πλειοψηφία με ποσοστό 82,2% απαντά ότι υπάρχει πολύ (54,8%) και πάρα πολύ (27,4%) εμπιστοσύνη. Το 14,3% απάντησε μέτρια εμπιστοσύνη ενώ μόλις το 3,6% απάντησε λίγο (2,4%) ή καθόλου (1,2%).

19. Δηλώστε τον βαθμό εμπιστοσύνης που υπάρχει μεταξύ εσάς και του προϊσταμένου σας στην εξ αποστάσεως εργασία:
84 απαντήσεις



Η επόμενη ερώτηση (Ερώτηση 20) επιδιώκει να ανιχνεύσει το βαθμό σημαντικότητας ορισμένων βασικών δεξιοτήτων που θα πρέπει να διαθέτουν οι προϊστάμενοι, μέσα από

την σκοπιά των υφισταμένων. Τα ευρήματά μας λοιπόν φαίνονται στον παρακάτω πίνακα ως προς τον αριθμό των απαντήσεων. Όπως φαίνεται και από τον μέσο όρο των απαντήσεων οι ερωτηθέντες επιθυμούν οι προϊστάμενοί τους να τα διαθέτουν όλα από πολύ έως πάρα πολύ για να τους θεωρήσουν ικανούς ως προς το κομμάτι της ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, πάνω από τους μισούς ερωτηθέντες απάντησαν ότι ο προϊστάμενός τους πρωτίστως πρέπει να είναι επικοινωνιακός, ομαδικός, να επιλύει προβλήματα, να λαμβάνει αποφάσεις, να έχει οργανωτικές ικανότητες, να μπορεί να διαχειριστεί το άγχος, να είναι ευέλικτος, να μπορεί να διαχειρίζεται τις κρίσεις και τις εντάσεις αποτελεσματικά, να έχει ηγετικό πνεύμα και να είναι ανοιχτός στις διαφορετικές απόψεις.

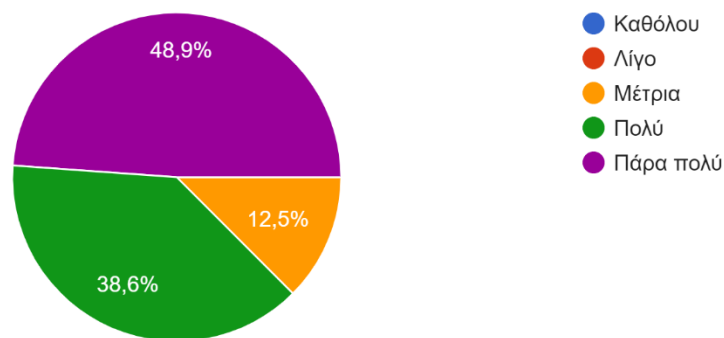
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (ΑΡ. ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ)					ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
Επικοινωνιακός/ ή	-	4	6	30	48	88
Ομαδικότητα	-	5	8	28	47	88
Επίλυση προβλημάτων	-	5	5	28	50	88
Κριτική σκέψη	-	5	10	36	37	88
Διαχείριση χρόνου	2	4	11	29	42	88
Λήψη αποφάσεων	-	5	6	27	50	88
Οργανωτικές ικανότητες	-	4	2	27	55	88
Διαχείριση άγχους	1	4	15	18	50	88
Προσαρμοστικότητα/ Ευελιξία	1	4	8	24	51	88
Διαχείριση κρίσεων/ Εντάσεων	1	7	6	21	53	88
Ηγετικό πνεύμα/ Όραμα	1	5	13	20	49	88
Δημιουργικότητα	1	8	10	37	32	88
Πειστικός	1	14	17	29	27	88
Ανοιχτός στις διαφορετικές απόψεις	1	7	8	28	44	88
Μ.Ο.	1,1	5,8	8,9	27,3	45,4	

Η εικοστή πρώτη ερώτηση (Ερώτηση 21) διερευνά ποιες από τις παρακάτω ικανότητες τελικά υπάρχουν στο προφίλ των προϊσταμένων των ερωτώμενων και σε ποιο βαθμό, σύμφωνα πάντα με την άποψη και τα βιώματα των ίδιων των ερωτώμενων. Σύμφωνα λοιπόν με τον παρακάτω πίνακα είναι εμφανές ότι λίγο έως πολύ οι περισσότεροι ηγέτες έχουν αυτά τα χαρακτηριστικά από μέτριο έως πολύ καλό βαθμό. Συμπληρωματικά χρειάζεται να αναφερθεί ότι από τον αριθμό των απαντήσεων προκύπτει ότι από τους ογδόντα οκτώ (88) ερωτώμενους οι εβδομήντα επτά (77) έχουν άμεσα προϊστάμενο. Αν συνδυαστούν οι δύο πίνακες των δύο τελευταίων ερωτήσεων τότε συμπεραίνεται ότι ενώ σχεδόν όλες οι δεξιότητες κρίνονται από πολύ έως πάρα πολύ βασικές για τους ηγέτες των ομάδων παρόλα αυτά τις διαθέτουν σε μικρότερο βαθμό καθώς οι μέσοι όροι κινούνται από το «μέτρια» μέχρι το «πάρα πολύ», με το ένα τρίτο (1/3) των μετρήσεων να γέρνει προς το «πολύ».

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΑΡ. ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ					ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
Επικοινωνιακός/ ή	1	8	10	34	24	77
Ομαδικότητα	2	9	15	29	22	77
Επίλυση προβλημάτων	5	8	17	23	24	77
Κριτική σκέψη	1	9	16	29	22	77
Διαχείριση χρόνου	9	12	17	29	10	77
Λήψη αποφάσεων	2	8	19	25	23	77
Οργανωτικές ικανότητες	4	10	14	32	17	77
Διαχείριση άγχους	6	12	22	25	12	77
Προσαρμοστικότητα/ Ευελιξία	4	8	15	31	19	77
Διαχείριση κρίσεων/ Εντάσεων	3	9	13	35	17	77
Ηγετικό πνεύμα/ Όραμα	2	8	16	33	18	77
Δημιουργικότητα	3	10	20	28	16	77
Πειστικός	3	12	19	26	17	77
Ανοιχτός στις διαφορετικές απόψεις	3	11	10	35	18	77
Μ.Ο.	3,4	9,6	15,9	29,6	18,5	

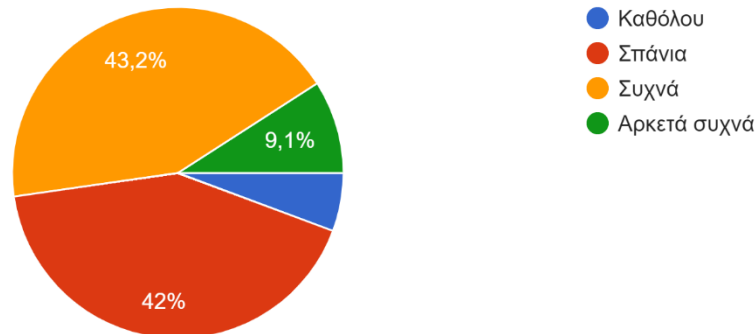
Σχετικά με την επιβράβευση στο χώρο της εργασίας, η επόμενη ερώτηση (Ερώτηση 22 – Γράφημα 22) θέλει να διερευνήσει κατά πόσο είναι σημαντική για τη διατήρηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Οι απαντήσεις μαζεύονται γύρω από τρεις (3) επιλογές με το «Πάρα πολύ» να λαμβάνει 48,9%, το «Πολύ» 38,6% και το «Μέτρια» 12,5%. Συνεπώς, φαίνεται ότι η σημασία της επιβράβευσης είναι πολύ σημαντική και βοηθάει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, αφού δεν υπήρξε κανένας ερωτώμενος ο οποίος να απάντησε «Λίγο» ή «Καθόλου».

22. Δηλώστε πόσο σημαντική είναι η επιβράβευση για την διατήρηση της παραγωγικότητάς σας:
88 απαντήσεις



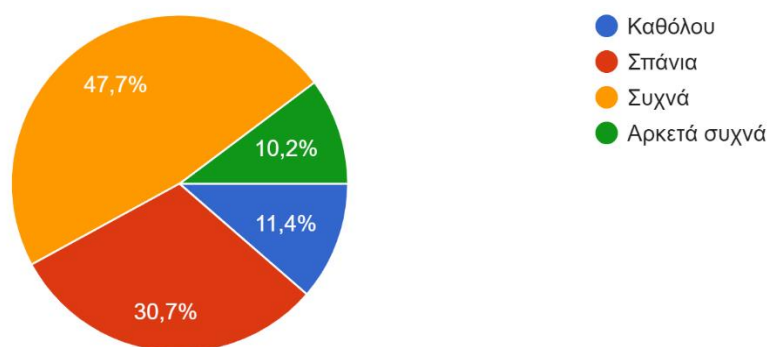
Στο ερώτημα σχετικά με την συχνότητα που υπάρχει επιβράβευση κατά την παρουσία στο γραφείο (Ερώτηση 23 – Γράφημα 23), οι απαντήσεις είναι μοιρασμένες ανάμεσα στα δύο άκρα, δηλαδή το 52,3% του δείγματος απάντησε θετικά με το «Συχνά» να λαμβάνει 43,2% και το «Αρκετά συχνά» με 9,1%, ενώ το 47,7% αποκρίθηκαν αρνητικά ότι «Σπάνια» (42%) και «Καθόλου» (5,7%) λαμβάνουν επιβράβευση για την δουλειά τους όταν εργάζονται από το γραφείο. Αν και η διαφορά γέρνει ελαφρώς προς το θετικό πρόσημο σε ότι αφορά την συχνότητα της επιβράβευσης στην εργασία διά ζώσης ωστόσο η διαφορά είναι αμελητέα συνεπώς μπορεί να γενικευτεί θεωρώντας ότι στις μισές περιπτώσεις υπάρχει επιβράβευση ενώ στις άλλες μισές όχι.

23. Προσδιορίστε πόσο συχνά υπήρχε επιβράβευση για την δουλειά σας όταν εργαζόσασταν από το γραφείο:
88 απαντήσεις



Το τελευταίο ερώτημα της έρευνας (Ερώτηση 24 – Γράφημα 24) έρχεται να ολοκληρώσει το θέμα της επιβράβευσης αυτή την περίοδο που θα μπορούσε να ειπωθεί ότι για μια περίοδο τηλεργασίας, όπως έχει προκύψει και από την ερώτηση δέκα (10), το 64,8% των ερωτώμενων εργάζονται από το σπίτι. Από τις απαντήσεις φαίνεται ότι το 47,7% των συμμετεχόντων λαμβάνουν συχνά επιβράβευση για την δουλειά του και το 10,2% αρκετά συχνά. Δηλαδή, ένα λίγο μικρότερο ποσοστό όσων εργάζονται με τηλεργασία λαμβάνουν επιβράβευση σε ικανοποιητικά επίπεδα (συνολικά 57,9%). Το υπόλοιπο 42,1% λαμβάνει σπάνια (30,7%) ή καθόλου (11,4%) επιβράβευση για την δουλειά του αυτή την περίοδο.

24. Προσδιορίστε πόσο συχνά υπάρχει επιβράβευση για την δουλειά σας αυτή την περίοδο:
88 απαντήσεις



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1. Ανάλυση συμπερασμάτων

Σε αυτό το σημείο και έχοντας ολοκληρώσει την έρευνα τόσο σε θεωρητικό όσο και σε ποσοτικό επίπεδο, θα γίνει προσπάθεια να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην εισαγωγή του παρόντος πονήματος.

Το πρώτο ερώτημα αφορά την αντιμετώπιση των εργαζομένων που ερωτήθηκαν ως προς την τηλεργασία στην Ελλάδα. Όπως διαπιστώθηκε και στο θεωρητικό μέρος, η τηλεργασία έχει τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα. Η διττή αυτή όψη του νομίσματος έγινε εμφανής και μέσα από τις απαντήσεις του δείγματος όπου σχεδόν ένας στους τρεις (1/3) που βρίσκεται σε καθεστώς τηλεργασίας απάντησε ότι είναι μία κατάσταση την οποία δεν προτιμάει. Ο κύριος λόγος που συμβαίνει αυτό είναι τα χαμηλά επίπεδα αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους, όπου επιλέχθηκε από περισσότερους από τους μισούς ερωτώμενους (52,3%). Εδώ παρατηρείται η μεγάλη επιρροή της κοινωνικότητας που αναπτύσσεται στον εργασιακό τομέα και κρίνεται ως θετικός παράγοντας για τον εργαζόμενο όταν παρευρίσκεται στο χώρο εργασίας του. Σημαντικοί λόγοι επίσης καθορίζονται ως οι περισσότερες ώρες εργασίας και η λιγότερη δυνατότητα συγκέντρωσης η οποία οδηγεί σε χαμηλότερη παραγωγικότητα. Και οι δύο παραπάνω παράγοντες δυσαρέσκειας σε περίπτωση τηλεργασίας έχουν επιλεγεί από έναν στους τέσσερις (1/4) με ποσοστά 29,5% και 26,1% αντίστοιχα. Ειδικότερα, σχετικά με τις περισσότερες ώρες εργασίας υπάρχει εξειδικευμένη ερώτηση στην οποία φαίνεται ότι το 55,7% των ερωτηθέντων εργάζεται περισσότερο από μία (1) ώρα σε περίπτωση που βρίσκεται στο σπίτι, κάτι το οποίο όπως αναλύθηκε και στο θεωρητικό μέρος είναι και δύσκολο να εντοπισθεί από την πλευρά του εργοδότη αλλά και να αποδειχθεί από την πλευρά του εργαζόμενου.

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα εξετάζει την καρδιά της έρευνας, προσπαθώντας να εντοπίσει ποιες είναι οι σημαντικότερες ικανότητες που χρειάζεται να αναπτύξει ο ηγέτης με σκοπό την καλύτερη λειτουργία της ομάδας του, όταν βρίσκεται εξ αποστάσεως. Σε αυτό το πλαίσιο υπάρχουν δύο (2) πολύ βασικές ερωτήσεις. Η πρώτη εξετάζει την εξοικείωση ως προς τα ηλεκτρονικά συστήματα που χρειάζεται να χρησιμοποιεί ο ηγέτης

για την εύρυθμη λειτουργία στα πλαίσια της τηλεργασίας. Το 96,6% των ερωτώμενων απάντησε ότι έχει έστω και μέτρια εξοικείωση, ενώ το πολύ ενθαρρυντικό 87,5% απάντησε ότι νοιώθει πολύ ή πάρα πολύ εξοικειωμένο στην χρήση όλων των συστημάτων που χρειάζονται για την επιτέλεση της εργασίας τους εξ αποστάσεως. Συνδυάζοντας τα ευρήματα της συγκεκριμένης ερώτησης με τις απαντήσεις της ερώτησης σχετικά με το ποσοστό των συμμετεχόντων που διοικούν ομάδες (43,2%) τότε διαπιστώνουμε ότι το πιθανότερο είναι ότι όλοι οι ηγέτες έχουν πολύ καλή εξοικείωση με τα ηλεκτρονικά συστήματα. Το ίδιο όμως ισχύει και για τους καθοδηγούμενους, συνεπώς διαφαίνεται ότι η χρήση της τεχνολογίας δεν αποτελεί τροχοπέδη στην Ελλάδα για την τηλεργασία. Όπως, φάνηκε και στο θεωρητικό μέρος η χρήση της τεχνολογίας είναι πολύ σημαντική και θεωρείται βασική προϋπόθεση για το σπουδαίο εγχείρημα του ηγέτη στην καθοδήγηση της ομάδας του εξ αποστάσεως.

Στη δεύτερη ερώτηση του ερωτηματολογίου που κινείται στα πλαίσια απάντησης του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος είναι η αξιολόγηση ορισμένων χαρακτηριστικών, τα οποία έχουν προκύψει και από την θεωρητική ανάλυση, μέσα από τα μάτια των ερωτώμενων. Οι ικανότητες που εξετάστηκαν είναι οι εξής: επικοινωνία, ομαδικότητα, επίλυση προβλημάτων, κριτική σκέψη, διαχείριση χρόνου, λήψη αποφάσεων, οργανωτικότητα, διαχείριση άγχους, προσαρμοστικότητα/ ευελιξία, διαχείριση κρίσεων/ εντάσεων, ηγετικό πνεύμα, δημιουργικότητα, πειστικότητα, αποδοχή στην διαφορετικότητα. Αν και όλα τα παραπάνω κρίθηκαν ως σημαντικά, εκεί που συγκεντρώθηκε η μεγαλύτερη προτίμηση των ερωτώμενων είναι η επικοινωνία, η ομαδικότητα, η επίλυση προβλημάτων, η λήψη αποφάσεων, η οργανωτικότητα, η διαχείριση του άγχους και των κρίσεων/ εντάσεων, η ευελιξία, το ηγετικό πνεύμα και η αποδοχή της διαφορετικότητας. Τα αποτελέσματα εναρμονίζονται με την θεωρία όπου ειδικά στην εξ αποστάσεως ηγεσία τα παραπάνω φαίνονται ως αναγκαία για την εύρυθμη λειτουργία της ομάδας.

Ολοκληρώνοντας τον κύκλο των συμπερασμάτων, το τρίτο ερευνητικό ερώτημα έρχεται να απαντηθεί σχετικά με το κατά πόσο οι ηγέτες εξ αποστάσεως είναι προετοιμασμένοι να καθοδηγήσουν την ομάδα τους. Στα πλαίσια του ερωτηματολογίου έχει ήδη διερευνηθεί ποιο είναι το ποσοστό στο οποίο οι ομάδες καθοδηγούνται εξ αποστάσεως, με ποσοστό 72,6% των ερωτώμενων να απαντάει ότι οι προϊστάμενοί τους εργάζονται κι εκείνοι από το σπίτι, συνεπώς υπάρχει λίγο ή πολύ καθεστώς εξ αποστάσεως επίβλεψης και ηγεσίας. Η

βασική ερώτηση που θα βοηθήσει στην εξέταση του τελευταίου αυτού ερωτήματος είναι αυτή που βαθμολογεί τα χαρακτηριστικά τα οποία εξετάστηκαν στο προηγούμενο ερώτημα ως προς την εφαρμογή τους στην πράξη, δηλαδή στο βαθμό που ο κάθε ηγέτης/προϊστάμενος του ερωτώμενου διαθέτει καθένα από αυτά τα χαρακτηριστικά. Όπως διατυπώθηκε προηγουμένως ενώ σχεδόν όλες οι δεξιότητες φάνηκε ότι είναι πολύ έως πάρα πολύ βασικές για τους ηγέτες των ομάδων παρόλα αυτά, οι απαντήσεις της συγκεκριμένης ερώτησης δείχνουν ότι οι ηγέτες διαθέτουν αυτές τις δεξιότητες σε μικρότερο βαθμό. Συμπερασματικά, δηλαδή φαίνεται ότι οι σύγχρονοι ηγέτες δεν είναι απόλυτα προετοιμασμένοι να επιτελέσουν το ρόλο τους, σύμφωνα πάντα με τους ερωτώμενους του δείγματος.

Στην τελευταία ενότητα της θεωρίας, ασχοληθήκαμε με την διαδικασία εκπαίδευσης των ικανοτήτων και την χρήση της μεθόδου του κρεμμυδιού, δηλαδή με το κατά πόσο είναι εφικτό ο τηλε-ηγέτης να εκπαιδευτεί στις ικανότητες που χρειάζεται να διαθέτει ώστε να καθοδηγήσει επιτυχώς την ομάδα του εξ αποστάσεως. Όσες ικανότητες που εντοπίστηκαν αναλύοντας το ερωτηματολόγιο (επικοινωνία, ομαδικότητα, επίλυση προβλημάτων, λήψη αποφάσεων, οργανωτικότητα, διαχείριση άγχους και κρίσεων/ εντάσεων, ευελιξία, ηγετικό πνεύμα και αποδοχή της διαφορετικότητας) βρίσκονται στον εξωτερικό δακτύλιο του κρεμμυδιού πλην της αποδοχής της διαφορετικότητας, που σημαίνει ότι είναι ικανότητες πάνω στις οποίες μπορεί να γίνει εκμάθηση στον νέο ηγέτη ώστε να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις καινούργιες προκλήσεις που προέρχονται κυρίως από την απομάκρυνσή του από την ομάδα, ως προς το χώρο εργασίας.

Σε αυτά τα πλαίσια, δεν θα ήταν παράτολμο αν προτείναμε την διάθεση πόρων των οργανισμών προς αυτή την κατεύθυνση, δηλαδή προς την εκπαίδευση των στελεχών τους οι οποίοι κατέχουν ηγετικές θέσεις ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντά τους. Καθήκοντα τα οποία κρίνονται πολύ σημαντικά για την βιωσιμότητα των οργανισμών και την επιτέλεση των έργων που αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας οι ομάδες. Οι πόροι θα έχουν ανταποδοτικά οφέλη συνεπώς, σύμφωνα με τα παραπάνω κρίνονται όχι μόνο ως καλές πρακτικές αλλά αναγκαίοι για το μέλλον των οργανισμών.

Ολοκληρώνοντας τα συμπεράσματα, καλό θα ήταν να σημειωθεί, ότι αν και η έρευνα έγινε αμερόληπτα και το δείγμα είναι ικανό για την άντληση συμπερασμάτων, θα ήταν επίφοβο να γενικευτούν τα αποτελέσματα.

6.2 Περιορισμοί έρευνας

Κάθε έρευνα υπόκειται σε περιορισμούς. Έτσι κι εδώ και όπως αναφέρθηκε και στην ανάλυση της μεθοδολογίας η οποία ακολουθήθηκε, στην παρούσα έρευνα ακολουθείται η μέθοδος της χιονόμπαλας. Επομένως, το δείγμα δεν είναι τυχαίο και αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού υπό μελέτη συνεπώς μπορεί να υπόκειται σε διάφορα σφάλματα.

Ένας ακόμα περιορισμός έρχεται λόγω της διανομής του ερωτηματολογίου το οποίο διαμοιράστηκε μέσω διαδικτύου και κοινωνικών μέσων δικτύωσης, χωρίς την φυσική παρουσία της ερευνήτριας. Σε αυτές τις περιπτώσεις, που αφορούν την συγκεκριμένη έρευνα αυτοδιαχείρισης, όπως αναφέρθηκε και πάλι στην ανάλυση της μεθοδολογίας, υπάρχει πιθανότητα ορισμένοι ερωτώμενοι να χρειάστηκαν διευκρινίσεις τις οποίες η ερευνήτρια δεν είχε δυνατότητα να τους παρέχει. Συνεπώς, υπάρχει η πιθανότητα ορισμένες εκ των απαντήσεων να περιέχουν λάθη.

6.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Δεδομένου ότι η έρευνα είναι ποσοτική με διεύρυνση σε ποιοτικά συμπεράσματα, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μία ποιοτική έρευνα η οποία θα εξυπηρετούσε την κάλυψη περαιτέρω διερεύνησης και πληρέστερης καταγραφής και ανάλυσης του εξεταζόμενου θέματος.

Τέλος, θα μπορούσε να διεξαχθεί πείραμα μεταξύ δύο εξ αποστάσεως ομάδων όπου στη μία ομάδα ο ηγέτης θα είναι εκπαιδευμένος στις βασικές δεξιότητες οι οποίες εντοπίστηκαν από την παρούσα έρευνα και ο άλλος να μην είναι εκπαιδευμένος από τον οργανισμό του. Έπειτα θα μπορούσε να δοθεί το ίδιο έργο στις δύο ομάδες, με τους ίδιους χρονικούς περιορισμούς και με συγκεκριμένους πόρους στη διάθεσή τους. Στο τέλος οι δύο ομάδες θα συγκριθούν ως προς το αποτέλεσμα που θα φέρουν στην αποπεράτωση του συγκεκριμένου έργου και ως προς την επικοινωνία και συνεργασία των μελών της ομάδας με προσωπικές συνεντεύξεις των εμπλεκόμενων. Ενδεχόμενο χαμηλότερο ποσοστό επιτυχίας της ομάδας με τον ανεκπαιδευτο ηγέτη θα μπορέσει να βοηθήσει στην περαιτέρω συμπλήρωση και ενίσχυση των παραπάνω συμπερασμάτων και ειδικότερα σε ό,τι αφορά το ερευνητικό ερώτημα τρία (3), περί ανάγκης εκμάθησης των ικανοτήτων των ηγετών.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η ηγεσία στην εποχή της τηλεργασίας (μεταπτυχιακή εργασία) – Ερωτηματολόγιο

Στο παρόν ερωτηματολόγιο ερευνώνται οι δεξιότητες που χρειάζεται ο ηγέτης ώστε να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της νέας πραγματικότητας της τηλεργασίας και πώς έχει προσαρμοστεί ο Έλληνας μάνατζερ στις απαιτήσεις του νέου τρόπου ηγεσίας. Τα ευρήματα του ερωτηματολογίου θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς στήριξης αυτού του ερευνητικού έργου. Η συμμετοχή σας στο ερωτηματολόγιο παραμένει ανώνυμη και για αυτό το σκοπό θα χρειαστεί να δηλώσετε την συναίνεσή σας πριν την υποβολή των απαντήσεων.

- Διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου:

1. Προσδιορίστε το φύλο σας:

- Θηλυκό
- Αρσενικό
- Άλλο

2. Προσδιορίστε την ηλικία σας:

- 18 – 24
- 25 – 34
- 35 – 44
- 45 – 55
- Άνω των 55

3. Προσδιορίστε την οικογενειακή σας κατάσταση:

- Άγαμος
- Έγγαμος
- Διαζευγμένος
- Άλλο

4. Προσδιορίστε το εκπαιδευτικό σας επίπεδο:

- Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση
- Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
- Τριτοβάθμια Εκπαίδευση
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό
- Άλλο

5. Αναφέρετε την εργασιακή σας εμπειρία:

- 0 – 2 έτη
- 3 – 6 έτη
- 7 – 15 έτη
- 16 – 25 έτη
- 25 έτη και άνω

6. Προσδιορίστε την τρέχουσα επαγγελματική σας κατάσταση:

- Ελεύθερος Επαγγελματίας
- Ιδιωτικός Υπάλληλος
- Δημόσιος Υπάλληλος
- Άνεργος
- Σε αναστολή
- Άλλο

7. Προσδιορίστε την βαθμίδα εργασίας σας:

- Υπάλληλος
- Κατώτερο Στέλεχος
- Μεσαίο Στέλεχος
- Ανώτερο Στέλεχος
- Ιδιοκτήτης/ Μέτοχος
- Άλλο

8. Δηλώστε εάν είσαστε υπεύθυνος ή και διοικείτε ομάδα:

- Ναι
- Όχι

9. Προσδιορίστε τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείστε:

- Εμπορικός/ Πωλήσεων/ Εξυπηρέτηση πελατών
- HO.RE.CA
- Τουρισμός
- Υγεία
- Εκπαίδευση
- Οικονομικός/ Τραπεζικός/ Ασφαλιστικός
- Logistics
- Υπηρεσίες/ Διαφήμιση
- Πληροφορική/ Τεχνολογία
- Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Κατασκευαστικός
- Άλλο

10. Πόσο συχνά εργάζεστε από το σπίτι:

- 1 φορά την εβδομάδα
- 2 – 3 φορές την εβδομάδα
- Κάθε μέρα
- Καθόλου

11. Αν έχετε απαντήσει θετικά, προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο προτιμάτε να εργάζεστε στο σπίτι:

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

12. Προσδιορίστε τον βασικό παράγοντα για τον οποίο προτιμάτε να εργάζεστε στο σπίτι (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις):

- Ελευθερία κινήσεων
- Λιγότερη επίβλεψη από τον προϊστάμενο
- Λιγότερες ώρες εργασίας
- Καλύτερη συγκέντρωση/ Περισσότερη παραγωγικότητα
- Χαμηλά επίπεδα αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους
- Όλα τα παραπάνω
- Κανένα από τα παραπάνω

13. Προσδιορίστε τον βασικό παράγοντα για τον οποίο ΔΕΝ προτιμάτε να εργάζεστε στο σπίτι (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις):

- Περιορισμός χώρου
- Λιγότερη επίβλεψη από τον προϊστάμενο
- Περισσότερες ώρες εργασίας
- Λιγότερη συγκέντρωση/ Χαμηλότερη παραγωγικότητα
- Χαμηλά επίπεδα αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους
- Όλα τα παραπάνω
- Κανένα από τα παραπάνω

14. Δηλώστε τις παραπάνω ώρες που εργάζεστε από το σπίτι σε ημερήσια βάση:

- Από 0 έως 1 ώρα
- 1 – 2 ώρες
- 2 – 3 ώρες
- 3 ώρες και πάνω
- Καθόλου

15. Ο προϊστάμενός σας εργάζεται από το σπίτι:

- Ναι
- Όχι
- Άλλοτε ναι και άλλοτε όχι

16. Δηλώστε πόσο εξοικειωμένος νοιώθετε με τα συστήματα που χρειάζονται για την τηλεργασία (Ms Teams, Zoom, Viber, Skype, VPN, One Drive, clouds κλπ.):

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

17. Δηλώστε κατά πόσο οι σχέσεις με τον προϊστάμενό σας γίνονται πιο πολύπλοκες σε περίπτωση που εργάζεστε εξ αποστάσεως:

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

18. Δηλώστε εάν σας προκαλεί μεγαλύτερο άγχος ή και απώλεια χρόνου η προσπάθειά σας να επικοινωνήσετε επαρκώς με τους συναδέλφους ή και τον προϊστάμενό σας:

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

19. Δηλώστε τον βαθμό εμπιστοσύνης που υπάρχει μεταξύ εσάς και του προϊσταμένου σας στην εξ αποστάσεως εργασία:

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

20. Αξιολογήστε πόσο σημαντικά είναι τα παρακάτω χαρακτηριστικά για έναν προϊστάμενο ο οποίος χρειάζεται να ηγείται μίας ομάδας εξ αποστάσεως:

Χαρακτηριστικό	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Επικοινωνιακός/ ή					
Ομαδικότητα					
Επίλυση προβλημάτων					
Κριτική σκέψη					
Διαχείριση χρόνου					
Λήψη αποφάσεων					
Οργανωτικές ικανότητες					
Διαχείριση άγχους					
Προσαρμοστικότητα/ Ευελιξία					
Διαχείριση κρίσεων/ εντάσεων					
Ηγετικό πνεύμα/ Όραμα					
Δημιουργικότητα					
Πειστικός					
Ανοιχτός στις διαφορετικές απόψεις					

21. Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι ο προϊστάμενος σας έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά (Αφορά σε εργαζομένους που έχουν προϊστάμενο):

Χαρακτηριστικό	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Επικοινωνιακός/ ή					
Ομαδικότητα					
Επίλυση προβλημάτων					
Κριτική σκέψη					
Διαχείριση χρόνου					
Λήψη αποφάσεων					
Οργανωτικές ικανότητες					
Διαχείριση άγχους					
Προσαρμοστικότητα/ Ευελιξία					

Διαχείριση κρίσεων/ εντάσεων					
Ηγετικό πνεύμα/ Όραμα					
Δημιουργικότητα					
Πειστικός					
Ανοιχτός στις διαφορετικές απόψεις					

22. Δηλώστε πόσο σημαντική είναι η επιβράβευση για την διατήρηση της παραγωγικότητάς σας:

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

23. Προσδιορίστε πόσο συχνά υπήρχε επιβράβευση για την δουλειά σας όταν εργαζόσασταν από το γραφείο:

- Καθόλου
- Σπάνια
- Συχνά
- Αρκετά συχνά

24. Προσδιορίστε πόσο συχνά υπάρχει επιβράβευση για την δουλειά σας αυτή την περίοδο:

- Καθόλου
- Σπάνια
- Συχνά
- Αρκετά συχνά

- **Δηλώνω υπεύθυνα ότι παραχωρώ στον ερευνητή τη γραπτή μου συγκατάθεση, προκειμένου να χρησιμοποιήσει τα ευρήματα τα οποία θα προκύψουν από το ερωτηματολόγιο για τις ανάγκες της διπλωματικής εργασίας και αποκλειστικά αυτής:**
 - **Ναι**
 - **Όχι**

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ❖ [Εργασιακές σχέσεις - Βικιπαίδεια \(wikipedia.org\)](https://el.wikipedia.org)
- ❖ [Η τηλεργασία εν μέσω COVID-19 ως εναλλακτική μορφή της παρεχόμενης εξαρτημένης εργασίας \(mcaounilaw.gr\)](https://mcaounilaw.gr)
- ❖ [SR TELEWORK final.pdf \(sev.org.gr\)](https://sev.org.gr)
- ❖ [| ΚΕ.Π.Ε.Α./Γ.Σ.Ε.Ε. \(kepea.gr\)](https://kepea.gr)
- ❖ <http://dide.flo.sch.gr/planet/Tutorials/petala/> Teleworking And Technology.pdf (τεχνικά στοιχεία και ιστορική αναδρομή)
- ❖ [Ο θεσμός της τηλεργασίας σε ευρωπαϊκό επίπεδο | The Indicator](#)
- ❖ [Τηλεργασία : Νομικό πλαίσιο & κριτική ανάλυση - Δικηγορικό Γραφείο Κέρκυρας Σ. Σκιαδόπουλου \(skiadopouloslaw.gr\)](#)
- ❖ Ν. 2639/1998 ΦΕΚ, που εκδόθηκε στις 11 Μαΐου 2010, αριθμός φύλου 66, τεύχος 1^ο
- ❖ Conseil de l' Europe, La protection des travailleurs à domicile, Strasbourg 1989
- ❖ Κουκιάδης Ι., Τηλεργασία· νέες μορφές οργάνωσης της επιχείρησης, ΔΕΕ 1/1996
- ❖ Ιωάννης Ληξουριώτης, “Εργατικό Δίκαιο, Ατομικές Εργασιακές Σχέσεις”, Νομική Βιβλιοθήκη, 2011
- ❖ Τραυλό- Τζανετάτο Δ., “Εργατικό Δίκαιο και Πολιτική, Πρώτο Μέρος: Δημήτριος Α. Τζανετάτος”, Εκδόσεις Σάκκουλα, 1996

- ❖ Bruce E. Winston, Kathleen Patterson, “An Integrated Definition of Leadership”, International Journal of Leadership Studies, 2006
- ❖ Sven Cune and Fredrik Foglberg, “Can Remote leadership Skills be learnt?”, Normadic International Business Psychology
- ❖ IBM Chief HR Officer Study (2010), Working beyond borders
- ❖ Caulat, G. (2006). Virtual leadership. The Ashridge Journal
- ❖ Clemons, D. & Kroth, M. (2010). Managing the Mobile Workforce: Leading, Building, and Sustaining Virtual Teams. McGraw-Hill
- ❖ Kelliher, C. & Anderson, D. (2010), Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. Human Relations
- ❖ Senge, P. M. (2006). The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. Crown Business
- ❖ Duarte, D. L. & Snyder, N. T. (2000). Mastering Virtual Teams. Jossey-Bass
- ❖ [Five core skills for remote leaders \(management-issues.com\)](#)
- ❖ [Τα στάδια ανάπτυξης μίας ομάδας «Tuckman's Stages» - Worktime.gr](#)
- ❖ [Learn how to apply active listening skills to your remote team | Poll Everywhere Blog](#)
- ❖ [Leadership Quotes Page 1 | LeadingThoughts - Best Quotes on Leadership - LeadershipNow.com](#)
- ❖ [The Top 8 Leadership Skills for Managing Remote Employees \(nexalearning.com\)](#)

- ❖ [Quote by John Quincy Adams: “If your actions inspire others to dream more, I...”
\(goodreads.com\)](#)
- ❖ [Become a Better Leader With These 5 Cultural-Awareness Tips \(entrepreneur.com\)](#)
- ❖ [One of the Greatest Leadership Mistakes to Avoid: The Cookie-Cutter Approach - The Art Of Extraordinary](#)
- ❖ Peter G. Northouse, “Leadership. Theory and Practices”, SAGE Publications, Western Michigan University, 6th edition, 2013
- ❖ [01 chapter 04.pdf \(kallipos.gr\)](#)