



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ**  
**ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«ΜΒΑμε Κατεύθυνση Digital Business»**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

**Τίτλος εργασίας**

**Σύγκριση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της ηγεσίας αλλαγής ως προς  
την επίδρασή τους στην ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού για την  
οργανωσιακή αλλαγή**

**Συγγραφείς**

**Έλλη Βογιατζόγλου & Αγλαΐα (Γιούλη) Γεωργακοπούλου**  
**ΑΜ: 22003 & 22004**

**Επιβλέπων: Ιωάννης Σαλμόν**

**Αθήνα, Ιούνιος 2024**



**UNIVERSITY OF WEST ATTICA**  
**SCHOOL ADMINISTRATIVE, ECONOMIC**  
**AND SOCIAL SCIENCES**

**DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**  
**TITLE OF POSTGRADUATE PROGRAM (MSc/MBA)**  
**«MBA/ Direction Digital Business»**

**DiplomaThesis**

**Title**

**Comparison of transformational leadership and change leadership in terms  
of their effect on human resource readiness for organizational change**

**Studentname and surname:**

**Elli Vogiatzoglou & Aglaia (Giouli) Georgakopoulou**

**Registration Number:**

**22003 & 22004**

**Supervisorname and surname:**

**John Salmon**

**Athens, June 2024**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ**  
**ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«ΜΒΑμε Κατεύθυνση Digital Business»**

**Τίτλος εργασίας**  
**Σύγκριση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της ηγεσίας αλλαγής ως προς**  
**την επίδρασή τους στην ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού για την**  
**οργανωσιακή αλλαγή**

**Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή**

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

<b>Α/α</b>	<b>ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ</b>	<b>ΒΑΘΜΙΑΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ</b>
1	ΙΩΑΝΝΗΣ ΣΑΛΜΟΝ		
2	ΣΠΥΡΙΔΩΝ ΓΚΟΥΜΑΣ		
3	ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ ΠΑΝΟΠΟΥΛΟΣ		

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Βογιατζόγλου Έλλη του Παύλου, με αριθμό μητρώου 22003 & η κάτωθι υπογεγραμμένη Γεωργακοπούλου Αγλαΐα (Γιούλη) του Κωνσταντίνου φοιτήτριες του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «MBA με κατεύθυνση Digital Business του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνουμε ότι:

«Είμαστε συγγραφείς αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχαμε για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες κάναμε 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, βεβαιώνουμε 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».

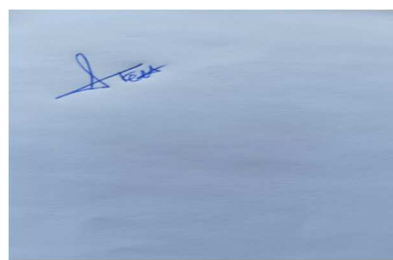
*\*Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι ..... και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.*

Η Δηλούσα



**ΕΛΛΗ ΒΟΓΙΑΤΖΟΓΛΟΥ**

Η Δηλούσα



**ΑΓΛΑΪΑ ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ**

**Ψηφιακή Υπογραφή ΙΩΑΝΝΗΣ ΣΑΛΜΟΝ**

(Υπογραφή)

*\* Εάν κάποιος επιθυμεί απαγόρευση πρόσβασης στην εργασία για χρονικό διάστημα 6-12 μηνών (embargo), θα πρέπει να υπογράψει ψηφιακά ο/η επιβλέπων/ουσα καθηγητής/τρια, για να γνωστοποιεί ότι είναι ενημερωμένος/η και συναινεί. Οι λόγοι χρονικού αποκλεισμού πρόσβασης περιγράφονται αναλυτικά στις πολιτικές του I.A. (σελ. 6):*

[https://www.uniwa.gr/wp-content/uploads/2021/01/%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CC%81%CF%82\\_%CE%99%CE%B4%CF%81%CF%85%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%85%CC%81\\_%CE%91%CF%80%CE%BF%CE%B8%CE%B5%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%B9%CC%81%CE%BF%CF%85\\_final.pdf](https://www.uniwa.gr/wp-content/uploads/2021/01/%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CC%81%CF%82_%CE%99%CE%B4%CF%81%CF%85%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%85%CC%81_%CE%91%CF%80%CE%BF%CE%B8%CE%B5%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%B9%CC%81%CE%BF%CF%85_final.pdf)

## Πρόλογος

*Ευχαριστούμε τον καθηγητή μας κ. Ιωάννη Σαλμόν για την αμέριστη βοήθεια και στήριξη του στην εκπόνηση της εργασίας μας καθώς και την οικογένειά μας για την ηθική στήριξη και συνδρομή τους.*

<<ΙΟΥΝΙΟΣ 2024>>

<< ΕΛΛΗ ΒΟΓΙΑΤΖΟΓΛΟΥ & ΑΓΛΑΪΑ ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ>>

## Περιεχόμενα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ .....	1
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ .....	1
Συγγραφείς .....	1
AM: 22003 & 22004 .....	1
Studentname and surname: .....	2
Elli Vogiatzoglou & Aglaia (Giouli) Georgakopoulou .....	2
Registration Number: .....	2
22003 & 22004 .....	2
Supervisorname and surname: John Salmon .....	2
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ .....	3
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ .....	3
ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	1
Περίληψη .....	6
Abstract .....	8
Εισαγωγή .....	9
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> : Ανθρώπινο δυναμικό και ο ρόλος της ηγεσίας .....	13
1.1 Ορισμός ηγεσίας .....	13
1.1.1 Ο ρόλος του ηγέτη στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας .....	14
1.1.2 Η σημασία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στην εξέλιξη ενός οργανισμού .....	16
1.2 Η επίδραση της ηγεσίας στο ανθρώπινο δυναμικό .....	17
1.3 Θεωρίες ηγεσίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού .....	19
1.3.1 Ηγεσία και Απόδοση Εργαζομένων .....	28
1.3.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Απόδοση .....	37
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> : Οργανωτική ετοιμότητα Ανθρώπινου Δυναμικού και αλλαγές .....	40
2.1 Η έννοια της οργανωτικής ετοιμότητας για αλλαγή .....	40
2.2 Η σημασία της οργανωτικής ετοιμότητας για αλλαγή .....	41
2.3 Παράγοντες που επιδρούν στην ετοιμότητα για οργανωσιακή αλλαγή .....	43
2.4 Οφέλη από την οργανωσιακή ετοιμότητα στην αλλαγή .....	45
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> : Οργανωσιακή αλλαγή .....	48
3.1 Ορισμός οργανωσιακής αλλαγής .....	48
3.2 Διαδικασία εισαγωγής της οργανωσιακής αλλαγής και ο ρόλος της αλήθειας και της διαδικασίας συμμετοχής .....	49
3.2.1 Ο ρόλος της ηγεσίας στην εισαγωγή της οργανωσιακής αλλαγής .....	50
3.2.2 Αλήθεια και Ενίσχυση στην οργανωσιακή αλλαγή .....	52
3.2.3 Διαδικασία συμμετοχής και Ενίσχυση της οργανωσιακής αλλαγής .....	54
3.3 Οι συνέπειες της αλήθειας και της συμμετοχής .....	57
3.4 Παράγοντες παρεμπόδισης στην οργανωσιακή αλλαγή και διαχείριση αυτών: αντίσταση στην αλλαγή .....	59

3.4.1 Προσαρμογή στην Αλλαγή.....	61
3.4.2 Ο ρόλος της ηγεσίας στην προσαρμογή στην αλλαγή.....	63
Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> : Μετασχηματιστική ηγεσία και οργανωσιακή αλλαγή.....	68
4.1 Μετασχηματιστική ηγεσία .....	68
4.2 Οργανωσιακές Επιδράσεις Μετασχηματιστικής Ηγεσίας .....	71
4.3 Προσφορές της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στην Οργανωσιακή Αλλαγή .....	77
Κεφάλαιο 5 <sup>ο</sup> : Μετασχηματιστική ηγεσία και ετοιμότητα ανθρώπινου δυναμικού .....	80
5.1 Μετασχηματιστική ηγεσία, οργανωσιακή δέσμευση και ετοιμότητα αλλαγής.....	80
5.2 Μετασχηματιστική ηγεσία, ψυχική ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού και ανθεκτικότητα .....	86
5.3 Μετασχηματιστική ηγεσία και ψυχική ενδυνάμωση των εργαζομένων.....	88
5.4 Επίδραση του μετασχηματιστικού ηγέτη στο σθένος των εργαζομένων.....	90
Κεφάλαιο 6: Ηγεσία αλλαγής και ετοιμότητα ανθρώπινου δυναμικού.....	95
6.1 Ηγεσία αλλαγής και διοίκηση αλλαγής.....	95
6.2 Ηγεσία αλλαγής χαρακτηριστικά και ρόλος του ηγέτη .....	98
6.3 Ηγεσία αλλαγής και οργανωσιακή κουλτούρα.....	104
Κεφάλαιο 7: Ηγεσία αλλαγής, οργανωσιακή αλλαγή και ετοιμότητα εργαζομένων .....	111
7.1 Η στάση του ηγέτη αλλαγής ως παράγοντας ενίσχυσης των εργαζομένων και της οργανωσιακής αλλαγής .....	111
7.1.1 Συμπεριφορά ηγέτη αλλαγής και αντιδράσεις στην επιβεβλημένη αλλαγή .....	113
7.1.2 Αντίσταση στην εφαρμογή αλλαγής και ο ρόλος του ηγέτη αλλαγής.....	115
7.1.3 Στάσεις των ηγετών αλλαγής στο περιεχόμενο της αλλαγής και αντίσταση στην εφαρμογή της αλλαγής .....	116
7.1.4 Συντονιστικός ρόλος του ηγέτη αλλαγής και υποστήριξη ειδικής αλλαγής.....	118
8.1 Ο ρόλος των ηγετών στη στάση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή.....	122
8.2 Μετασχηματιστική Ηγεσία και Στάσεις Εργαζομένων απέναντι στην Αλλαγή.....	124
8.3 Ηγεσία αλλαγής και Στάσεις Εργαζομένων απέναντι στην Αλλαγή .....	126
8.4 Επίδραση των στάσεων μετασχηματιστικών ηγετών και ηγετών αλλαγής στην ετοιμότητα εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή .....	127
8.5 Στάσεις μετασχηματιστικών ηγετών και ηγετών αλλαγής προς την αλλαγή και την επιτυχία της εφαρμογής .....	129
Βιβλιογραφία .....	134
Επιτελική Σύνοψη.....	152



## Περίληψη

Η οργανωσιακή αλλαγή έχει αναγνωριστεί σε βασικό παράγοντα για την επιβίωση και την εξέλιξη των αλλαγών, καθώς μέσω αυτής οι οργανισμοί προσαρμόζονται στις συνθήκες του περιβάλλοντος και εφαρμόζουν αλλαγές στο σύνολό τους για να μπορέσουν να αναπτύξουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά. Δεδομένου ότι η οργανωσιακή αλλαγή αποτελεί μια ριζική αναδιαμόρφωση του οργανισμού και εισάγει πολλές αλλαγές στο σύνολό του, ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη της είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Το ανθρώπινο δυναμικό καλείται να αποδεχθεί και αφομοιώσει την αλλαγή, να αναπροσαρμοστεί στους νέους στόχους που τίθενται στον οργανισμό και να ενστερνιστεί το όραμα και την αποστολή που διαθέτει πλέον ο οργανισμός. Η εναρμόνιση, όμως των εργαζομένων με τον νέο τύπο οργανισμού που εμφανίζεται έπειτα από την οργανωσιακή αλλαγή δεν μπορεί να επιτευχθεί μόνο με τη δική τους επιθυμία, αλλά χρειάζονται καθοδήγηση, υποστήριξη και ενδυνάμωση στη διαδικασία αυτή.

Τον ρόλο αυτό για την υλοποίηση των παραπάνω αναλαμβάνει ο ηγέτης, ο οποίος αποτελεί και το πρόσωπο που θα ορίσει την αλλαγή, αλλά και θα εργαστεί μεθοδικά και στοχευμένα για την επίτευξη αυτής. Ο ηγέτης καλείται να παρακινήσει το ανθρώπινο δυναμικό προς την αναγνώριση της ανάγκης της αλλαγής, στην ανάπτυξη κινήτρων ατομικών και συλλογικών για να συμμετάσχουν ενεργά στην αλλαγή και στη συνέχεια, να εφαρμόσει τις κατάλληλες διαδικασίες για την επίτευξη της αλλαγής. Για τον λόγο αυτό, ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας σε έναν οργανισμό που συνεχώς αλλάζει είναι απαραίτητο να εναρμονίζεται με τις αλλαγές και να θέτει την αλλαγή ως παράγοντα εξέλιξης και ανάπτυξης. Οι συμπεριφορές του ηγέτη και η στάση του απέναντι στη αλλαγή καθορίζουν και τις συμπεριφορές και τις στάσεις των εργαζομένων σε αυτή. Έτσι, το στυλ ηγεσίας που ασκεί καθορίζει και τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει ο ίδιος τις αλλαγές, αλλά και τις σχέσεις που αναπτύσσει με τους εργαζομένους του, οι οποίες στη συνέχεια, μπορούν να αποτελέσουν παράγοντα επίτευξης της αλλαγής.

Τα δύο στυλ ηγεσίας που έχουν βρεθεί ότι στηρίζονται στην αλλαγή και τη λαμβάνουν ως ένα μέσο εξέλιξης είναι η μετασχηματιστική ηγεσία και η ηγεσία αλλαγής, όπου οι

ηγέτες θέτουν στο επίκεντρο την εξέλιξη και την εναρμονίζουν με την αλλαγή. Ως ηγέτες αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρούν να διαμορφώσουν το κατάλληλο κλίμα για να εισαχθεί και να επιταχυνθεί μια αλλαγή. Σκοπός, λοιπόν, της παρούσας εργασίας είναι η σύγκριση των δύο αυτών στυλ ηγεσίας υπό το πρίσμα της οργανωσιακής αλλαγής και της ετοιμότητας του ανθρώπινου δυναμικού να αποδεχθεί την αλλαγή.

**Λέξεις κλειδιά:**οργανωσιακή αλλαγή, μετασχηματιστική ηγεσία, ηγεσία αλλαγής, ετοιμότητα, ανθρώπινο δυναμικό

**Abstract**

Organizational change has been recognized as a key factor in the survival and evolution of change, as through it organizations adapt to environmental conditions and implement changes as a whole to be able to develop the necessary characteristics. Since organizational change is a radical restructuring of the organization and introduction of multiple changes as a whole, a particularly important factor for its achievement is human resources. Human resources are asked to accept and assimilate the change, to adapt to the new goals set in the organization and to embrace the vision and mission that the organization now has. However, the harmonization of employees with the new type of organization that appears after the organizational change cannot be achieved only by their own desire, but they need guidance, support and empowerment in this process. This role for the implementation of the above is assumed by the leader, who is also the person who will define the change, but will also work methodically and purposefully to achieve it. The leader is required to motivate human resources to recognize the need for change, to develop individual and collective motivations to actively participate in the change, and then to implement the appropriate processes to achieve the change. For this reason, the way of exercising leadership in an organization that is constantly changing is necessary to harmonize with the changes and to set the change as a factor of evolution and development. The behaviors of the leader and his attitude towards the change also determine the behaviors and attitudes of the employees towards it. Thus, the leadership style he practices determines the way he deals with change, but also the relationships he develops with his employees, which can then be a factor in achieving change. The two leadership styles that have been found to rely on change and take it as a means of development are transformational leadership and change leadership, where leaders focus on development and align it with change. As leaders they recognize the importance of human resources and attempt to create the right climate to introduce and accelerate change. Therefore, the purpose of this paper is to compare these two leadership styles in the light of organizational change and the readiness of human resources to accept change.

**Key words:** organizational change, transformational leadership, change leadership, preparedness, human resources

## **Εισαγωγή**

Οι αλλαγές αποτελούν βασικό παράγοντα εξέλιξης των οργανισμών, καθώς μέσω αυτών επιτυγχάνεται η συνεχής εξέλιξή τους και η προσαρμογή τους με τις συνθήκες και τις απαιτήσεις της αγοράς. Οι αλλαγές, ωστόσο, για να μπορέσουν να αποτελέσουν μέρος της λειτουργίας των οργανισμών είναι απαραίτητο να είναι αποδεκτές και να λαμβάνονται ως μέσο εξέλιξης και από το ανθρώπινο δυναμικό του, καθώς εκείνο καλείται να εισάγει στην καθημερινότητά του αλλαγές και να προσαρμοστεί σε αυτές (Abassi, 2017; Al-Ali, etal. 2017). Για τον λόγο αυτό, η εφαρμογή οργανωτικών αλλαγών είναι απαραίτητο να λαμβάνει υπόψη το ανθρώπινο δυναμικό, να διερευνά τις ανάγκες του και τις δυνατότητές του, αλλά και τις τυχόν δυσκολίες που ενδέχεται να αντιμετωπίσει από τις αλλαγές που θα εφαρμοστούν. Είναι, δηλαδή, σημαντικό να διερευνάται και να αναγνωρίζεται ο βαθμός ετοιμότητας που εμφανίζει το ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και να διασφαλίζεται η ενεργή συμμετοχή του σε όλες τις διαδικασίες εφαρμογής αλλαγών, ώστε μέσω της συμμετοχής να διαμορφώνονται και τα κατάλληλα κίνητρα για το ίδιο (Armenakis, etal., 2011). Ωστόσο, για να είναι έτοιμο το ανθρώπινο δυναμικό να προσαρμοστεί σε μια κουλτούρα αλλαγών και να τις εισάγει στην καθημερινότητά του, χρειάζεται η ίδια η ηγεσία να αναγνωρίζει τη σημασία αυτών για την εξέλιξη του οργανισμού. Ακόμη, οι ηγέτες είναι απαραίτητο να διαμορφώνουν με τον τρόπο που ασκούν την ηγεσία ένα οργανωσιακό κλίμα που παρακινεί τους εργαζομένους να εργαστούν και να αλλάξουν και οι ίδιοι όταν κρίνεται απαραίτητο για την επιτυχία του οργανισμού (Vakola, 2013; Voet, 2013).

Σύμφωνα με τα παραπάνω οι οργανωσιακές αλλαγές αποτελούν μια πραγματικότητα για τους οργανισμούς που επιθυμούν να είναι αποτελεσματικοί και αποδοτικοί και να εναρμονίζονται με τις απαιτήσεις της αγοράς. Ωστόσο, οι οργανωσιακές αλλαγές πολλές φορές επιδρούν σε μεγάλο βαθμό στη λειτουργία του οργανισμού και αλλάζουν πολλές διαδικασίες, με αποτέλεσμα να λαμβάνονται κάποιες φορές ως απειλή για την ομαλή λειτουργία του και οι εργαζόμενοι να αντιστέκονται σε αυτές. Η αντίσταση στην αλλαγή που ενδέχεται να εμφανίσουν οι εργαζόμενοι σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τη δική τους ετοιμότητα στη διαχείριση και αποδοχή των αλλαγών και για τον λόγο αυτό είναι απαραίτητο το ανθρώπινο δυναμικό να διαθέτει μια κουλτούρα όπου η αλλαγή είναι κάτι θετικό. Βασικό ρόλο στη διαδικασία αυτή διαδραματίζει το πρόσωπο του ηγέτη και ο τρόπος με τον οποίο ασκεί την ηγεσία, καθώς ο τρόπος αυτός επιδρά στην οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού και στην αντιμετώπιση των αλλαγών από τους εργαζομένους. Δεδομένου ότι υπάρχουν πολλά στυλ και μοντέλα ηγεσίας είναι σημαντικό ποια από αυτά είναι σε θέση να προωθήσουν την ετοιμότητα των

εργαζομένων στην αποδοχή της αλλαγής και στην ενσωμάτωση αυτής ως μέσο λειτουργίας του ίδιου του οργανισμού (Vakola, 2013; Voet, 2013).

Η μέχρι τώρα βιβλιογραφία, αναδεικνύει ότι η ηγεσία αποτελεί βασικό παράγοντα για τη διαμόρφωση ευνοϊκού κλίματος στην εργασία, ενώ επιδρά σε μεγάλο βαθμό στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να αποδεχθούν οργανωσιακές αλλαγές. Πιο συγκεκριμένα, το πρόσωπο του ηγέτη και ο τρόπος με τον οποίο ο ηγέτης του οργανισμού προωθεί την οργανωσιακή αλλαγή, επιδρά στην ετοιμότητα των εργαζομένων και στον τρόπο που οι ίδιοι εκλαμβάνουν τις αλλαγές ως μέρος της κουλτούρας του οργανισμού. Από τις έρευνες σχετικά με την επίδραση της ηγεσίας ως παράγοντα ενίσχυσης της ετοιμότητας του ανθρώπινου δυναμικού στις αλλαγές, αναδεικνύεται ότι η μετασχηματιστική ηγεσία και η ηγεσία αλλαγής αποτελούν στυλ ηγεσίας που ενισχύουν την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού να καταστούν μέρος της αλλαγής και να την εκλάβουν ως μέσο εξέλιξης και όχι ως απειλή (Santhirandanetal., 2013; Arbind, etal., 2019). Για τη μετασχηματιστική ηγεσία αναφέρεται ότι εστιάζει σε κάθε απόφαση που λαμβάνει στις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις αυτών στο σύνολο της λειτουργίας του οργανισμού, ενώ αναγνωρίζει το ανθρώπινο δυναμικό ως βασικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητά του (Abassi, 2017; Gehanetal., 2018). Ο μετασχηματιστικός ηγέτης, επίσης, επιχειρεί να παρακινήσει τους εργαζομένους να καταστούν μέτοχοι σε όλες τις διαδικασίες που επιτελούνται μέσα στον οργανισμό και να αναγνωρίσουν τον σημαντικό τους ρόλο για την επιτυχία του οργανισμού σε όλα τα επίπεδα, ενώ ο ίδιος αναλαμβάνει έναν ρόλο συντονιστή της ομάδας που καλείται να ηγηθεί. Με τον τρόπο αυτό οι ευθύνες διαμοιράζονται και όλοι έχουν ενεργό ρόλο σε μια περίοδο αλλαγών, ώστε οι αλλαγές να αποτελέσουν μέσο εξέλιξης όλων και του ίδιου του οργανισμού (Abassi, 2017).

Από την άλλη μεριά, η ηγεσία αλλαγής εστιάζει περισσότερο σε βραχυπρόθεσμα έργα αλλαγής, τα οποία αναγνωρίζει ως στοιχεία που εξελίσσουν τον οργανισμό και επιλύουν σημαντικά ζητήματα που έχουν προκύψει σε αυτόν. Επίσης, η ηγεσία αλλαγής διαθέτει ένα συγκεκριμένο και προκαθορισμένο πλάνο για την εισαγωγή αλλαγών, ενώ ο ηγέτης σαν πρόσωπο αναγνωρίζει τις αλλαγές σε θετικά στοιχεία για την ανάπτυξη και την ενίσχυση του οργανισμού. Η ύπαρξη ενός σταθερού και προγραμματισμένου πλάνου για την εισαγωγή αλλαγής, αλλά και η ανάπτυξη της αίσθησης του επείγοντος στο σύνολο του οργανισμού, είναι σε θέση να επιδράσει σε μεγαλύτερο βαθμό στην ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού και να τους παράσχει την απαραίτητη καθοδήγηση για την προσαρμογή τους σε αυτές (Mohammed, etal.,

2017; Al-Ali, et al., 2017). Ειδικότερα, οι ηγέτες αλλαγής μπορούν να επηρεάσουν τους εργαζομένους τους να αναγνωρίσουν την αναγκαιότητα εφαρμογής μιας αλλαγής, αλλά και να τους παρακινήσουν να την αποδεχθούν και να την προσαρμόσουν στην καθημερινότητά τους. Βασικά στοιχεία στην επίτευξη των παραπάνω, αποτελούν βασικές αρχές της ίδιας της ηγεσίας που ασκείται, η οποία στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, στη σημασία της ανάπτυξης αποτελεσματικής επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα, τον βαθμό οργανωσιακής υποστήριξης που δύνανται να παράσχουν, αλλά και την οργανωσιακή κουλτούρα που διαμορφώνουν, η οποία στηρίζεται στις αλλαγές (Al-Ali, et al., 2017).

Εκτός, όμως από τον τρόπο εισαγωγής των αλλαγών στον οργανισμό, οι ηγέτες αλλαγής έχουν αναδειχθεί ότι επιδρούν σημαντικά και στην επίτευξη της αλλαγής των ίδιων των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, οι ηγέτες αυτοί παρακινούν συνεχώς τους εργαζομένους να αλλάζουν και να εξελίσσονται σε όλα τα επίπεδα, ώστε στη συνέχεια οι δικές τους αλλαγές να επανεισάγονται ως στοιχεία αλλαγής του ίδιου του οργανισμού. Ακόμη, οι ηγέτες έχοντας σαν στόχο την αναγνώριση από τους ίδιους τους εργαζομένους της σημασίας των αλλαγών για την εξέλιξή τους, ατομικά και συλλογικά, είναι σε θέση να ενδυναμώσουν ψυχολογικά τους εργαζομένους και να τους υποστηρίξουν αποτελεσματικά σε όλες τις δυσκολίες που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν (Vakola, 2013; Al-Ali et al., 2017; Voet, 2013). Με τον ίδιο τρόπο επιδρούν στην ψυχολογική ενίσχυση των εργαζομένων και οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, αναγνωρίζοντας ότι το ανθρώπινο δυναμικό χρειάζεται να αλλάξει και το ίδιο και να αναγνωρίσει τις αλλαγές ως μέρος της λειτουργίας του οργανισμού. Από τα παραπάνω, λοιπόν, διαπιστώνεται ότι η μετασχηματιστική ηγεσία και η ηγεσία αλλαγής είναι σε θέση να ενισχύσουν την ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία αλλαγής, αλλά εμφανίζουν μεταξύ τους διαφορετικό χρονικό προσανατολισμό στην εισαγωγή της αλλαγής (Voet, 2013; Burnes, 2011).

Σκοπός, λοιπόν, της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί εάν η μετασχηματιστική ηγεσία ή η ηγεσία αλλαγής είναι πιο αποτελεσματική ως προς την επίδρασή τους στην ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού στην εισαγωγή οργανωσιακών αλλαγών και τους τρόπους με τους οποίους ο εκάστοτε ηγέτης παρακινεί τους εργαζομένους να καταστούν μέρος αυτών. Για να μπορέσει να διερευνηθεί, ωστόσο, ο ερευνητικός σκοπός διαμορφώθηκαν και τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Σε ποιον βαθμό και με ποιους τρόπους η ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει την εφαρμογή οργανωσιακών αλλαγών σε έναν οργανισμό;
- Με ποιον τρόπο και σε ποιον βαθμό το είδος ηγεσίας που ασκείται σε έναν οργανισμό επιδρά στην ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού να δεχθεί τις οργανωσιακές αλλαγές;
- Με ποιους τρόπους η μετασχηματιστική ηγεσία είναι σε θέση να ενισχύσει την ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού στη διαχείριση των οργανωσιακών αλλαγών;
- Με ποιους τρόπους η ηγεσία αλλαγής είναι σε θέση να ενισχύσει την ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού στη διαχείριση των οργανωσιακών αλλαγών;
- Ποιο από τα δύο είδη ηγεσίας, μετασχηματιστική ή ηγεσία αλλαγής, είναι πιο αποτελεσματικό στην υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού για την αποδοχή των οργανωσιακών αλλαγών;

## **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Ανθρώπινο δυναμικό και ο ρόλος της ηγεσίας**

Η ηγεσία και το ανθρώπινο δυναμικό συνιστούν βασικούς παράγοντες για τη βιωσιμότητα και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Η μεταξύ τους σύνδεση εντοπίζεται στην ανάγκη των ηγετών να συνεργάζονται με ένα ανθρώπινο δυναμικό που ενστερνίζεται τους στόχους και το όραμα του οργανισμού, ενώ το ανθρώπινο δυναμικό χρειάζεται έναν ηγέτη που το παρακινεί και είναι σε θέση να του μεταβιβάσει το όραμά του και να το οδηγήσει προς την επίτευξή του. Δεδομένου ότι ο ρόλος του ηγέτη σε έναν οργανισμό αναγνωρίζεται ως κομβικός στο πέρασμα των χρόνων έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες ηγεσίας. Στις θεωρίες αυτές, άλλοτε βασικός άξονας για την επιτυχία ενός οργανισμού είναι ο ηγέτης ως πρόσωπο και έχουν εστιάσει στα χαρακτηριστικά του για να διερευνήσουν ποια από αυτά είναι δυνατόν να ενισχύσουν την υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού στις οργανωσιακές αλλαγές και άλλοτε βασικός άξονας είναι το σύνολο της ομάδας ενός οργανισμού και η σχέση που αναπτύσσουν οι ηγέτες με τους εργαζομένους τους. Βασικός στόχος, του κεφαλαίου αυτού είναι να διερευνηθεί η σχέση της ηγεσίας για έναν οργανισμό και τη λειτουργία του, αλλά και η σχέση του ηγέτη με το ανθρώπινο δυναμικό. Το παρόν κεφάλαιο χωρίζεται σε υποκεφάλαια σχετικά με τα παραπάνω. Στο πρώτο υποκεφάλαιο εξετάζεται η συσχέτιση της ηγεσίας και του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ στη συνέχεια, στο δεύτερο υποκεφάλαιο εξετάζεται ο ρόλος του ηγέτη για την ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής ηγεσίας. Έπειτα διερευνάται η σημασία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στην εξέλιξη ενός οργανισμού και η επίδραση που είναι σε θέση να ασκήσει η ηγεσία στο ανθρώπινο δυναμικό. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί για την ηγεσία, οι οποίες προβάλλονται με βάση την ανάπτυξή τους στο πέρασμα των χρόνων και τέλος διερευνάται η σημασία της διοίκησης για την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού.

### **1.1 Ορισμός ηγεσίας**

Η ηγεσία σε έναν οργανισμό διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των πόρων του, καθώς συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη και στην πρόοδό του χρησιμοποιώντας αποτελεσματικά τους πόρους που διαθέτει. Επιπλέον σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και ο χαρακτήρας της ηγεσίας που έχει επιλεγεί, ο οποίος έχει σημαντική επιρροή στην υποκείμενη ηγεσία σε έναν οργανισμό (Sargos et al., 2007). Σύμφωνα με τους Service et al., (2017), ο ηγέτης χρειάζεται να διαθέτει κάποια



συγκεκριμένα χαρακτηριστικά για να μπορέσει να επιτύχει την ανάπτυξη και την πρόοδο, τα οποία σχετίζονται με την οικουμενικότητα, την αναγνώριση δηλαδή ότι όλοι όσοι εμπλέκονται στον οργανισμό χρειάζεται να καταστούν αποδέκτες του οράματος που διαθέτει και δέκτες των αλλαγών που επιθυμεί να εισάγει, μετασχηματιστική σκέψη, ώστε να είναι σε θέση να αναγνωρίζει τους τομείς που χρήζουν αλλαγής και να εισάγει τις κατάλληλες κάθε φορά αλλαγές, αλλά και αρετή. Οι διάφορες επιτυχίες και αποτυχίες στη διαχείριση ενός οργανισμού εξαρτώνται από τον χαρακτήρα της ηγεσίας, διότι με βάση τα παραπάνω, ο ηγέτης αποτελεί το πρόσωπο που διαμορφώνει ένα όραμα με βάση την αποστολή του εκάστοτε οργανισμού και στη συνέχεια, αξιοποιεί τους πόρους που διαθέτει για να το υλοποιήσει εισάγοντας τις αλλαγές που είναι απαραίτητες.

Οι μέχρι τώρα έρευνες αναδεικνύουν ότι υπάρχουν τρεις τάσεις στην προοπτική της ηγεσίας στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Η πρώτη προοπτική είναι οι θεωρίες, οι προσεγγίσεις, οι αρχές της ηγεσίας (Clarke, 2013; Ingram, 2016) και το στυλ ηγεσίας (Walialetal., 2015). Η δεύτερη προοπτική είναι τα χαρακτηριστικά ηγεσίας (Graheketal., 2010; Sarrosetal., 2007). Ο χαρακτήρας πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στον ρόλο της εταιρικής διακυβέρνησης (Crossanetal., 2015; Gandzetal., 2013) και επηρεάζει ακόμη και πνευματικά την ηγεσία (Burgess& Martin-Jones, 2020; Egel&Fry, 2017; Fry, 2016, Ulrich, 2018). Η τρίτη προοπτική είναι η επίδραση της ηγεσίας στην οργανωτική διαχείριση, καθώς μέσω αυτής επηρεάζεται η οργανωτική αποτελεσματικότητα (Danışmanetal., 2015; Herreraetal., 2012; Pabbajahetal., 2020; Yıldızetal., 2014). Πιο συγκεκριμένα, από τις έρευνες αναδεικνύεται ότι η ηγεσία είναι ένα μέλημα πολλών προοπτικών και σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με το είδος και τη φύση του οργανισμού, τα οποία καθορίζουν και το είδος της ηγεσίας που ασκείται με βάση την αντίληψη που διαθέτει ο εκάστοτε οργανισμός για το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει.

### **1.1.10 ρόλος του ηγέτη στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας**

Η ηγεσία ορίζεται ως η διαδικασία εισαγωγής αλλαγών και βελτιώσεων σε έναν οργανισμό, επηρεάζοντας άλλα άτομα ή επιδιώκοντας μεταβολές και βελτιώσεις στις διαδικασίες του οργανισμού. Στη σύγχρονη θεωρία ηγεσίας, η ηγεσία είναι μια δυναμική κοινωνική διαδικασία που φαίνεται με βάση την ποιότητα των ατόμων (Antesetal., 2016). Σύμφωνα με τον Zaccaro (2014) στη θεωρία ηγεσίας, οι ηγέτες είναι ειδικοί, λύνουν προβλήματα και βοηθούν στην κάλυψη των ανθρώπινων αναγκών, ενώ

διαφοροποιούνται από τη διαδικασία διαχείρισης του οργανισμού που σχετίζεται περισσότερο με τη θέση που διαθέτει κάποιος μέσα σε έναν οργανισμό ορίζοντας και τον τρόπο με τον οποίο εργάζεται σε αυτόν (Hallinger, 2018).

Αρκετές μελέτες έχουν διερευνήσει τη διαφορά μεταξύ ηγεσίας και διαχείρισης και έχουν καταλήξει ότι η αποτελεσματική ηγεσία σχετίζεται με έναν κοινωνικό μηχανισμό όπου οι άνθρωποι επιτυγχάνουν μέσω συλλογικής προσπάθειας. Σύμφωνα με τον Kaniki (2019), η αποτελεσματική ηγεσία περιλαμβάνει ηγέτες που επιβεβαιώνουν ή επεξεργάζονται κανόνες, και στη συνέχεια, θέτουν όρια και κανόνες με στόχο την εξέλιξη και την ανάπτυξη του εκάστοτε οργανισμού. Επίσης, αναγνωρίζεται ότι οι ηγέτες πρέπει να δημιουργούν σαφή δυναμική εξουσίας και τεχνικές, κοινωνικές και διοικητικές ικανότητες καθώς και απαιτούμενες μορφές ιεραρχικής επιρροής και κατανομής της εργασίας (Bush&Glover, 2016). Ξεκινώντας από τις αρχές του 20ου αιώνα μέχρι σήμερα, έχουν δημιουργηθεί αρκετά θεωρητικά μοντέλα ηγεσίας, ωστόσο είναι πολύ δύσκολο να βρεθούν συγκεκριμένες θεωρίες ή εμπειρικές έρευνες που να περιγράφουν μοντέλα ηγεσίας σε έναν οργανισμό και τον τρόπο με τον οποίο το ένα μοντέλο είναι αποτελεσματικό και τα υπόλοιπα όχι, καθώς αναγνωρίζουν ότι ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με το είδος του οργανισμού. Για τον λόγο αυτό, υπήρξε εστίαση στα απαιτούμενα χαρακτηριστικά για να είναι κάποιος αποτελεσματικός ηγέτης. Πολλοί ειδικοί, όπως ο Mann (1959) και ο Stogdill (1948) αμφισβήτησαν την εγκυρότητα κατασκευής που χρησιμοποιήθηκε ως χαρακτηριστικά ηγεσίας για την πρόβλεψη της αποτελεσματικότητας του να είσαι ηγέτης. Το μεγάλο ερώτημα των Mann (1959) και Stogdill (1948) προκάλεσε την εστίαση των χαρακτηριστικών της ηγεσίας στο θέμα των ηγετικών συμπεριφορών στην πρόβλεψη της αποτελεσματικότητας του να είσαι ηγέτης. Έρευνες για τον χαρακτήρα της ηγεσίας προσπάθησαν να επανεξεταστούν από τους Kenny και Zaccaro (1983) και ανέδειξαν ότι το 48-82% των παραλλαγών που υπάρχουν στα χαρακτηριστικά ηγεσίας προκλήθηκαν από τη φύση των ηγετών. Εκτός αυτού, υπάρχουν κάποιοι άλλοι ερευνητές που ανέδειξαν στις δικές τους έρευνες παρόμοια στοιχεία, αναγνωρίζοντας ότι τα χαρακτηριστικά ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και ο τρόπος άσκησης αυτής είναι σε θέση να προβλέψουν την ηγετική του απόδοση (Avolioetal., 2012).

Στη συνέχεια, οι Robbins and Judge (2007) διατύπωσαν μοντέλα, βασισμένα σε χαρακτηριστικά ηγεσίας, με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά, όπως χαρισματική ηγεσία, συναλλακτική ηγεσία και μετασχηματιστική ηγεσία (Robbins&Judge, 2007). Πράγματι, οι έρευνες που σχετίζονται με την ηγεσία άρχισαν να κινούνται προς τη

διάσταση της ηθικής εστιάζοντας στις σκοτεινές πλευρές της ηγεσίας ή της ανήθικης ηγεσίας, στην ηθική ηγεσία και στους χαρακτήρες των ηγετών (Barlowetal., 2003; Sosik&Cameron, 2010). Στη μέχρι τώρα βιβλιογραφία για την ηγεσία, η ίδια έχει τρεις μορφές. Η πρώτη μορφή είναι η αυταρχική και σχετίζεται με ένα σύστημα ηγεσίας με κεντρική εξουσία ή ισχυρή ηγετική φιγούρα. Η αυταρχική ηγεσία μπορεί να επιλύσει αποτελεσματικά τα κοινωνικά διλήμματα αναγκάζοντας τα μέλη να επενδύσουν σε ομάδες, αλλά τα μέλη μπορεί να είναι λιγότερο αφοσιωμένα επειδή οι ηγέτες δίνουν λίγες ευκαιρίες να εκφράσουν απόψεις (VanVugtetal., 2004). Η δεύτερη μορφή είναι η δημοκρατική και σχετίζεται με μια μορφή διακυβέρνησης από τους ανθρώπους στους οποίους η πολιτική εξουσία και η ευθύνη ασκούνται από όλους τους ενήλικες άμεσα ή έμμεσα μέσω ελεύθερα επιλεγμένων εκπροσώπων. Θεωρείται σχεδόν παγκοσμίως ως μια μορφή καλής ηγεσίας (Kleinetal., 2011). Η τρίτη μορφή ηγεσίας σχετίζεται με έναν ελεύθερο τρόπο άσκησης αυτής, όπου οι ηγέτες δίνουν πλήρη ανεξαρτησία στους υφισταμένους στις λειτουργίες τους. Επιτρέπουν στους υφισταμένους τους να θέσουν τους δικούς τους στόχους και να τους πετύχουν. Το μόνο καθήκον ενός ηγέτη είναι να παρέχει διάφορα υλικά και πληροφορίες που ζητούνται από τους υφισταμένους και με τον τρόπο αυτό η λειτουργία, η ανάπτυξη και η εξέλιξη του οργανισμού στηρίζονται σε όλους όσους συμμετέχουν σε αυτόν(Marume&Jaricha, 2016).

### **1.1.2 Η σημασία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στηνεξέλιξηενόςοργανισμού**

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί πλέον και διαρκώς μια σημαντική ακαδημαϊκή επιστήμη και βασικό στοιχείο για τον εργασιακό χώρο στον 21ο αιώνα. Γενικά, η εργασία γνώσης απαιτεί από τους εργαζόμενους να χρησιμοποιούν τις γνωστικές τους ικανότητες, όπως δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων υψηλού επιπέδου και ίσως δημιουργικής σκέψης, για να υπάρχουν συνθήκες πολύ μεγαλύτερες από εκείνη όταν η εργασία αποτελείται κυρίως από ρουτίνες και σωματικές ενέργειες (Timonen&Paloheimo, 2008). Στην υπάρχουσα θεωρία,ζητήματα όπως τα βήματα της αλλαγής, η παγκοσμιοποίηση, η οικονομική γνώση και η τεχνολογική εξέλιξη υπογραμμίζουν τον κεντρικό ρόλο της μάθησης και της ανάπτυξης, τις δεξιότητες και τις ικανότητες και την αξία της γνώσης για την κοινότητα, τους οργανισμούς και τα άτομα (Lepak&Snell, 2003). Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού εμπλέκει διευθυντές και ηγέτες στη διαδικασία περιγραφής κρίσιμων προοπτικών για να δημιουργήσουν συνδέσεις μεταξύ της μάθησης και της εργασιακής τους εμπειρίας. Ο οργανισμός

ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού αφορά το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο επηρεάζεται παγκοσμίως και πολιτικά ευρέως (Garavanetal., 2007). Επομένως, η σύλληψη της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τους Garavanetal. (2007) πρέπει να περιλαμβάνει πολιτικούς προβληματισμούς, ηθική και φιλοσοφία.

Οι McLean και McLean (2010) ορίζουν την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού ως κάθε διαδικασία ή δραστηριότητα που μακροπρόθεσμα έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει γνώσεις, δεξιότητες, παραγωγικότητα και ικανοποίηση από την εργασία, τόσο για άτομα όσο και για ομάδες. Η ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων για την κάλυψη των τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών της αγοράς προϋποθέτει τον προσδιορισμό των απαιτούμενων ικανοτήτων. Οι Dauvin&Lorant (2015) ορίζουν την ικανότητα ως μια σειρά από δεξιότητες, ικανότητες, γνώσεις, στάσεις και κίνητρα που χρειάζονται τα άτομα για να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τα καθήκοντα και τις προκλήσεις που σχετίζονται με την εργασία. Η ικανότητα του εργατικού δυναμικού έχει να κάνει με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό είναι σύμφωνο με τον Guest (2011) ο οποίος δηλώνει ότι υπάρχουν τρεις κύριοι τομείς ανάπτυξης πόρων, δηλαδή προσωπική ανάπτυξη (ικανότητα), ανάπτυξη ομάδας (συνεργασία) και οργανωτική ανάπτυξη (δομή και διαδικασία). Η ανάπτυξη ικανοτήτων και τα προσόντα του προσωπικού αλληλεπιδρούν ως ένας κύκλος συνεχούς βελτίωσης, ενώ η ανάπτυξη ικανοτήτων στοχεύει στον εντοπισμό των ικανοτήτων που απαιτούνται και στην περαιτέρω υποστήριξη των κρίσιμων κενών (Sung&Choi, 2014). Επιπλέον, ο Waris (2015) δηλώνει ότι η ικανότητα είναι ένα χαρακτηριστικό που βασίζεται σε ένα άτομο και σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα της ατομικής απόδοσης στη δουλειά. Η ικανότητα είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη ατομικής και εταιρικής απόδοσης. Εάν ο εργαζόμενος έχει καλές ικανότητες, θα εργαστεί καλά στην ολοκλήρωση της εργασίας του.

## **1.2 Η επίδραση της ηγεσίας στο ανθρώπινο δυναμικό**

Στη σύγχρονη εποχή, ο κόσμος κινείται προς μια οικονομία στην οποία η οργανωτική γνώση είναι ο πιο σημαντικός πόρος (Hermans 2010;Kwonetal. 2013). Ως αποτέλεσμα αυτού, οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερώνονται τακτικά για τις νέες επαγγελματικές ικανότητες και πληροφορίες για να διατηρούν την τυποποιημένη τεχνογνωσία που απαιτείται για την εκτέλεση της εργασίας. Πολλοί ερευνητές έχουν εξετάσει τα στυλ ηγεσίας για να δουν πώς επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων (Scuottoetal. 2022). Οι εργαζόμενοι είναι πιο αξιόπιστοι και παρακινούνται να αποδίδουν καλά όταν

οι ηγέτες τους δίνουν αυτονομία. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα του οργανισμού και βελτιώνει την απόδοση (Kloutsiniotisetal. 2022), καθώς έχει αναγνωριστεί ότι απαιτούνται ικανοί ανθρώπινοι πόροι για τη δημιουργία καινοτόμων ιδεών (Orlandetal. 2022). Πιο συγκεκριμένα, για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι και να διασφαλιστεί η επιτυχία των έργων βελτίωσης της ποιότητας, όλες οι θεωρίες της διαχείρισης ολικής ποιότητας τονίζουν τη σημασία των στυλ ηγεσίας των ανώτερων στελεχών (Barua 2021). Το νέο ενδιαφέρον για το ανθρώπινο δυναμικό ως στρατηγικός μοχλός που μπορεί να έχει σημαντικό οικονομικό αντίκτυπο στην απόδοση ενός οργανισμού προσπαθεί να εστιάσει περισσότερο στη δημιουργία αξίας και δείχνει ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει άμεσα στην επίτευξη επιχειρησιακών και εταιρικών στρατηγικών στόχων (Kim 2010). Πολλές εμπειρικές έρευνες σχετικά με τη σχέση μεταξύ διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και απόδοσης καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι «η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έχει σημασία» (Bello-Pintado 2015; Hermans 2010).

Γενικά, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που αντιλαμβάνονται ή βιώνουν οι εργαζόμενοι είναι αυτές που αναπτύσσονται από τους διευθυντές τους, οι οποίοι και λειτουργούν ως ηγέτες (Bello-Pintado 2015; Benbahia&Rajâa 2019; Cristiani&Peiró 2019). Πιο συγκεκριμένα, οι διευθυντές επόπτες πρέπει να εφαρμόζουν καλά σχεδιασμένες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού στις λειτουργίες διαχείρισης τους, ώστε να έχουν ευεργετικό αντίκτυπο στα εργασιακά αποτελέσματα των εργαζομένων. Οι Dunhjak και Kohont (2021) τόνισαν τον κρίσιμο ρόλο των διευθυντών στην εφαρμογή αναμενόμενων κανόνων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, σημειώνοντας ότι οι διαφορές στην εφαρμογή σε αυτό το επίπεδο μπορεί να οφείλονται στα διαφορετικά στυλ ηγεσίας των διευθυντών.

Η πλειοψηφία της έρευνας (Benbahia&Rajâa 2019) επικεντρώνεται στον θετικό αντίκτυπο των συστημάτων και πρακτικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, αναγνωρίζουν ότι οι ηγέτες-διευθυντές είναι απαραίτητο να δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες για τη δημιουργία πόρων που αυξάνουν την αξία για τον οργανισμό και αποδίδουν και συντηρούν τον οργανισμό (Haldoraietal., 2022; Agarwaletal., 2022; Correiaetal. 2013). Για παράδειγμα, οι Fry και Kriger (2009) εξέτασαν την ηγεσία ως κίνητρο για αλλαγή και διαπίστωσαν ότι για να ενθουσιάσουν τους υπαλλήλους, οι ηγέτες θα πρέπει να υιοθετούν θεμελιώδεις αρχές και να τις μεταφέρουν πιο ομαλά και αποτελεσματικά. Επιπλέον, ηγέτες με δεξιότητες όπως η επικοινωνία, ο σχεδιασμός, η πρόβλεψη, η αξιολόγηση και ο

οραματισμός μπορούν να βοηθήσουν τους ανθρώπους να επαναπροσδιορίσουν τις αξίες τους ενισχύοντας τόσο την προσωπική όσο και την οργανωτική αλλαγή, επιτρέποντάς τους να ξεπεράσουν τις προσδοκίες τους.

### **1.3 Θεωρίες ηγεσίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού**

Η μέχρι τώρα βιβλιογραφία για την ηγεσία αποκαλύπτει ότι οι θεωρίες έχουν βελτιωθεί και τροποποιηθεί με το πέρασμα του χρόνου και σήμερα θεωρείται ότι καμία από αυτές τις θεωρίες δεν είναι άσχετη με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας, ενώ προτιμάται συνήθως ο συνδυασμός αυτών για να αναπτυχθεί μία θεωρία που συνάδει με τη σύγχρονη πραγματικότητα στην αγορά εργασίας. Ωστόσο, η συνάφεια της ηγεσίας με το αποτέλεσμα που επιτυγχάνεται, αλλά και το πλαίσιο εργασίας των εργαζομένων, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το περιβάλλον μέσα στο οποίο εφαρμόζεται κάθε θεωρία ηγεσίας. Για παράδειγμα, ένας τύπος ηγεσίας που εφαρμόζεται σε περιβάλλοντα που διαθέτουν ή πρέπει να έχουν πολύ υψηλό βαθμό ακρίβειας, υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ευαισθησία, φροντίδα και τεχνική εμπειρογνομosύνη, δεν σημαίνει απαραίτητα ότι μπορεί να εφαρμοστεί και σε άλλα εργασιακά περιβάλλοντα που υπάρχουν πιο απλές απαιτήσεις από την ηγεσία ή σε περιβάλλοντα που είναι προσανατολισμένα στην απλή διοίκηση και διαχείριση των εργαζομένων (Dess, & Picken, 2000). Από τα παραπάνω, αναδεικνύεται ότι οι συνθήκες μέσα στις οποίες λειτουργούν οι οργανισμοί, τα ίδια τα εργασιακά περιβάλλοντα, η κουλτούρα, οι νόμοι και οι κανονισμοί που εφαρμόζονται σε αυτά, ο βαθμός πληροφοριών που καλείται ο εκάστοτε οργανισμός να αφομοιώσει και να διαχειριστεί, οι οργανωτικές πολυπλοκότητες και οι ψυχοκοινωνικές εξελίξεις επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας, αλλά και την ίδια την έννοια της ηγεσίας. Για το λόγο αυτό, θεωρείται ότι η ηγεσία να μεν αποτελεί βασικό παράγοντα για τη διαμόρφωση οράματος, στόχων και συντονισμό του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά ουσιαστικά πρόκειται για μια δυναμική οργανωτική διαδικασία που προσαρμόζεται μέσα στις συνθήκες στις οποίες καλείται να εφαρμοστεί (Amabile, Schatzel, Moneta & Kramer, 2004).

Αρχικά, οι θεωρίες της ηγεσίας στηρίζονταν στην προσωπικότητα των ηγετών και στον τρόπο με τον οποίο ένα και μόνο πρόσωπο δύναται να ασκήσει επιρροή στο σύνολο του οργανισμού, αλλά στη συνέχεια, αναδείχθηκε ότι οι ηγέτες χρειάζεται να στηρίζονται στο ανθρώπινο δυναμικό και στις δυνατότητές του, προωθώντας ένα πιο συνεργατικό πλαίσιο άσκησης της ηγεσίας. Το συνεργατικό αυτό πλαίσιο στη

συνέχεια, θεωρήθηκε παράγοντας ανάδειξης του ηγέτη, καθώς πλέον, κυριαρχεί η άποψη ότι ένα άτομο δεν γίνεται ηγέτης μόνο χάρη στην κατοχή κάποιων συγκεκριμένων χαρακτηριστικών ή μέσω του συνδυασμού αυτών, αλλά είναι ανάγκη να διερευνώνται και τα πλαίσια μέσα στα οποία λαμβάνει αποφάσεις και πρωτοβουλίες, ώστε να αναδειχθεί ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζεται συγκεκριμένες καταστάσεις και αξιοποιεί στη διαχείριση αυτή το σύνολο των δυνατοτήτων ενός οργανισμού, το οποίο μεταφράζεται σε υλικούς και άυλους πόρους (Samad, 2012). Από την άλλη μεριά, στις θεωρίες ηγεσίας στο πέρασμα των χρόνων αναδείχθηκε ότι το πρόσωπο που αναλαμβάνει τον ρόλο του ηγέτη σε έναν οργανισμό, δεν πρέπει μόνο να λαμβάνει αποφάσεις και να επιλύει προβλήματα, αλλά πρέπει να παρέχει στο σύνολο του οργανισμού κατεύθυνση και καθοδήγηση. Για να το επιτύχει αυτό, όμως, χρειάζεται να παρέχει στο σύνολο των εργαζομένων κοινωνικο-συναισθηματική υποστήριξη, ενώ το ίδιο το πρόσωπο του ηγέτη είναι απαραίτητο να καθοδηγεί στην ανάπτυξη αποτελεσματικών συμπεριφορών των εργαζομένων και να είναι έτοιμο να αναλάβει ευθύνες που συνεπάγονται από τον ρόλο του (Amabile, Schatzel, Moneta&Kramer, 2004; Ryan&Tipu, 2013). Με τον τρόπο αυτό ένας ηγέτης είναι σε θέση να επιτύχει τη δέσμευση των εργαζομένων του και να αξιοποιεί τις δυνατότητες των εργαζομένων όντας ο ίδιος αντικειμενικός για όσα μπορεί να προσφέρει κάθε εργαζόμενος στον οργανισμό (Ryan&Tipu, 2013).

Οι αλλαγές αυτές στον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών, οδήγησαν σε αλλαγές στις θεωρίες ηγεσίας και στην εξέλιξη αυτών, καθώς από τον αυταρχικό ηγέτη που λαμβάνει μόνο αποφάσεις χωρίς να εμπλέκει τους εργαζομένους στις αποφάσεις και στις λειτουργίες του οργανισμού, πλέον, υπάρχουν θεωρίες ηγεσίας που υποστηρίζουν τη συνεργασία και την ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των ηγετών και των εργαζομένων. Έτσι, σε αντιστοιχία με την εξέλιξη των θεωριών ηγεσίας, αναδιαμορφώθηκε και ο ρόλος του ηγέτη, ώστε μετά τον αυταρχικό ηγέτη να εμφανιστεί ο ηγέτης *laissez-faire*, ο οποίος αφήνει τους υφισταμένους του να λάβουν αποφάσεις και εκείνος συντονίζει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, με αποτέλεσμα πραγματικά να μην ασκεί ηγεσία. Έπειτα από τον ηγέτη *laissez-faire* εμφανίστηκε ο δημοκρατικός ηγέτης, ο οποίος επιτρέπει στους εργαζομένους να έχουν πρόσβαση στις αποφάσεις του οργανισμού, αλλά συντονίζει τον τρόπο με τον οποίο συμμετέχουν οι εργαζόμενοι και τον τρόπο με τον οποίο, εν τέλει λαμβάνουν αποφάσεις. Ακόμα και στις περιπτώσεις που ο ίδιος καλείται να λάβει αποφάσεις, λόγω του ρόλου που διαθέτει μέσα στον οργανισμό, η τελική του απόφαση λαμβάνεται έπειτα από διερεύνηση των προτάσεων που υλοποιούν

για κάθε ζήτημα οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Για τον λόγο αυτό είναι απαραίτητο να αναδειχθούν οι θεωρίες ηγεσίας και ο τρόπος με τον οποίο εξελίχθηκαν στο πέρασμα των χρόνων (Ryan & Tiru, 2013).

### **Η θεωρία του μεγάλου ηγέτη**

Η προσπάθεια για την εξερεύνηση κοινών χαρακτηριστικών ηγεσίας εντοπίζεται σε διαδικασίες που υλοποιήθηκαν αρκετά χρόνια πριν, όπου και αναζητήθηκε το πρότυπο εκείνο του ηγέτη που είναι σε θέση να φέρει εις πέρας πολλές διαδικασίες και μπορεί να λάβει σημαντικές αποφάσεις. Το 1847, ο Thomas Carlyle δήλωσε ότι οι μεγάλες επιτυχίες της ανθρωπότητας σχετίζονται με την προσωπικότητα ορισμένων ανδρών που διέθεταν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ήταν σε θέση να οδηγήσουν τους οργανισμούς ή το σύνολο των ατόμων σε σημαντικές επιτυχίες (MacGregor, 2003). Ο Carlyle ισχυρίστηκε στη «θεωρία του μεγάλου ηγέτη» ότι οι ηγέτες έχουν γεννηθεί με τη δυνατότητα να καταστούν σημαντικοί και ηγέτες, καθώς είναι προικισμένοι με ηρωικές δυνατότητες, οι οποίες με τη σειρά τους διαμορφώνουν τον ηγετικό τους ρόλο. Υποστήριξε, επίσης, ότι οι μεγάλοι άνδρες και οι μεγάλοι ηγέτες δεν έγιναν ηγέτες, αλλά γεννήθηκαν για να αναλάβουν τον ρόλο αυτό και ότι διέθεταν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που τους κατέστησαν ηγέτες (MacGregor, 2003; Dobbins & Platz, 1986).

Ένας Αμερικανός φιλόσοφος, στη συνέχεια, ο Sidney Hook, επέκτεινε περαιτέρω τον Carlyle και την προοπτική που έδινε στη θεωρία για τους ηγέτες, υποστηρίζοντας ότι ένας άνθρωπος που γεννήθηκε ηγέτης, είναι σε θέση να επιδράσει σημαντικά και να έχει αντίκτυπο στους άλλους, ενώ είναι σε θέση να πράξει διάφορα πράγματα (Dobbins & Platz, 1986). Πρότεινε, επίσης, ότι ένας περιπετειώδης ηγέτης θα μπορούσε να καταστεί κομπλεξικός σε μια ιστορική κατάσταση, αλλά αυτό δεν θα μπορούσε να αλλάξει τα ηγετικά του στοιχεία. Πιο συγκεκριμένα, τα ηγετικά αυτά στοιχεία παραμένουν, ακόμα και εάν ο τρόπος με τον οποίο ασκεί την ηγεσία δεν είναι ο αναμενόμενος. Από την άλλη πλευρά, υποστήριξε ότι οι ενέργειες του ανθρώπου που γεννήθηκε ηγέτης θα μπορούσαν να επηρεάσουν την ιστορική εξέλιξη των γεγονότων, η οποία θα ήταν δυνατόν να είναι πολύ διαφορετική, αν δεν είχε εμπλακεί στη διαδικασία και δεν είχε χρησιμοποιήσει τα ηγετικά του στοιχεία λανθασμένα (Burns, 2003). Σε μια τέτοια κατάσταση πρότεινε ότι πρέπει να μένει κάποιος στα ηγετικά στοιχεία και στις εξαιρετικές ικανότητες ευφυΐας, θέλησης και χαρακτήρα παρά τις πράξεις διάκρισης. Ωστόσο, τα επόμενα γεγονότα και ούσα η θεωρία του Μεγάλου Ηγέτη κυρίαρχη και παγιωμένη, εμφανίστηκαν ιστορικά γεγονότα που διατάραξαν τον



τρόπο που είχε διαμορφωθεί ο μεγάλος ηγέτης, καθώς ήλθαν στο προσκήνιο πρόσωπα που αναδεικνυαν ότι ναι μεν κάποιος μπορεί να έχει γεννηθεί ηγέτης και να διαθέτει ηγετικά στοιχεία, αλλά δεν τα αξιοποιεί πάντα με ηθικό τρόπο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο Χίτλερ, ο οποίος διέθετε όλα τα στοιχεία ενός μεγάλου ηγέτη, αλλά ο τρόπος με τον οποίο αξιοποίησε τα χαρακτηριστικά αυτά αναδεικνύει ότι η θεωρία αυτή έχει σημαντικά κενά και δεν μπορεί οι πράξεις να μην αποτελούν αντικείμενο διερεύνησης της ηγετικής ικανότητας των ατόμων (MacGregor, 2003).

Τα χρόνια που περνούν έδωσαν τη χάρη σε μια άλλη δύναμη του μεγάλου ηγέτη, διερευνώντας ακόμη περισσότερο τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να φέρεται, υποστηρίζοντας ότι ένας μεγάλος ηγέτης πρέπει να διαθέτει λαμπρότητα και διορατικότητα, στοιχεία που είναι ανάγκη να χρησιμοποιούνται. Η θεωρία της ηγεσίας στη συνέχεια προχώρησε από το δόγμα ότι οι ηγέτες γεννιούνται ή προορίζονται από τη φύση τους και πρέπει να συγκεντρώνουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που προβλέπουν δυνατότητες για ηγεσία, αλλά οι δυνατότητες αυτές χρειάζεται να αξιοποιούνται με ηθικό τρόπο (MacGregor, 2003; Burns, 2003).

### **Θεωρία χαρακτηριστικών**

Οι πρώτοι θεωρητικοί υποστήριζαν ότι οι γεννημένοι ηγέτες ήταν προικισμένοι με ορισμένα φυσικά χαρακτηριστικά που τους ξεχώριζαν από τους μη ηγέτες. Οι θεωρίες χαρακτηριστικών αγνόησαν τις υποθέσεις σχετικά με το αν τα ηγετικά στοιχεία ήταν γενετικά ή επίκτητα. Ο Τζένκινς προσδιόρισε δύο χαρακτηριστικά, στη συνέχεια για να επεκτείνει τη θεωρία αυτή και να αναδείξει τις δικές του απόψεις επί του θέματος. Ειδικότερα, διέκρινε ότι υπάρχουν τα αναδυόμενα χαρακτηριστικά, αυτά που σε μεγάλο βαθμό εξαρτώνται από την κληρονομικότητα και τα χαρακτηριστικά εκείνα που διαμορφώνονται από την εμπειρία και τον τρόπο με τον οποίο το περιβάλλον επηρεάζει την εξέλιξή τους, όπως τα χαρακτηριστικά της εξυπνάδας, της ελκυστικότητας της αυτοπεποίθησης και της αποτελεσματικότητας, ενώ απέδωσε σε αυτά και το χάρισμα να καταστεί κάποιος ηγέτης (Ekvall & Arvonen, 1991).

Ο Μαξ Βέμπερ, στη συνέχεια, ονόμασε το χάρισμα ως τη μεγαλύτερη επαναστατική δύναμη, ικανή να παράγει έναν ολοκληρωτικό νέο προσανατολισμό μέσω οπαδών και πλήρους προσωπικής αφοσίωσης στους ηγέτες που χαρακτηρίζονταν ως προικισμένοι διαθέτοντας σχεδόν μαγικές υπερφυσικές, υπεράνθρωπες ιδιότητες και δυνάμεις. Αυτή η αρχική εστίαση στα πνευματικά, σωματικά και χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που διέκρινε τους μη ηγέτες από τους ηγέτες υποστήριξε ότι υπάρχουν μικρές

αποκλίσεις μεταξύ οπαδών και ηγετών και αν το περιβάλλον ήταν σε θέση να προωθήσει τα χαρίσματα των ανθρώπων θα μπορούσε να οδηγήσει σε ηγετικές συμπεριφορές (Burns, 2003). Ωστόσο, τα στοιχεία αυτά της προσωπικότητας που μπορούν να καταστήσουν κάποιον ηγέτη και να τον εξελίξουν σε μια προσωπικότητα που παρακινεί τους οπαδούς δεν είχε επιτυχία, οδηγώντας τη θεωρία των χαρακτηριστικών στη δυσκολία ανάπτυξής της. Στα τέλη, μάλιστα, της δεκαετίας του 1940, ερευνητές μελέτησαν τα χαρακτηριστικά των στρατιωτικών και μη ηγετών αντίστοιχα και διαμόρφωσαν τη θεωρία τους σχετικά με τη σημασία ύπαρξης ορισμένων χαρακτηριστικών, αλλά και τις χρονικές στιγμές που θα μπορούσαν να εξελίξουν τα χαρακτηριστικά αυτά και να οδηγήσουν στην ανάπτυξη ηγετικών προσωπικοτήτων. Ωστόσο, η θεωρία αυτή δεν μπορούσε πλήρως να αποδώσει τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσονται οι ηγέτες και χρησιμοποιήθηκε για να διαμορφωθούν μετέπειτα θεωρίες ηγεσίας (Burns, 2003; Ekvall&Arvonen, 1991).

### **Θεωρίεςέκτακτης ανάγκης**

Οι θεωρίες του απρόβλεπτου αναδεικνύουν ότι κανένα στυλ ηγεσίας δεν είναι ακριβές τόσο αυτόνομο όσο η ηγεσία. Το στυλ ηγεσίας που επιλέγεται και χρησιμοποιείται εξαρτάται από παράγοντες όπως η ποιότητα, η κατάσταση των οπαδών ή μια σειρά από άλλες μεταβλητές. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, δεν υπάρχει ενιαίος σωστός τρόπος για να ηγηθεί κάποιος, επειδή οι εσωτερικές και εξωτερικές διαστάσεις του περιβάλλον απαιτούν από τον ηγέτη να προσαρμοστεί σε συγκεκριμένες καταστάσεις που καλείται να διαχειριστεί. Η προσαρμογή του ηγέτη αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα προσόντα του και αναδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο κάποιος δύναται να καταστεί ηγέτης. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι ηγέτες δεν αλλάζουν μόνο τη δυναμική και το περιβάλλον, αλλά είναι σε θέση να επιδράσουν στους εργαζομένους και μέσω της δικής τους συμπεριφοράς να κατορθώσουν να αλλάξουν τους εργαζομένους και στη συνέχεια, η αλλαγή αυτή να οδηγήσει σε μεταβολή του ίδιου του οργανισμού. Κατά την κοινή έννοια, οι θεωρίες έκτακτης ανάγκης αναδεικνύουν ότι είναι μια κατηγορία συμπεριφορικής θεωρίας που αμφισβητεί ότι δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος να ηγηθεί κάποιος, ώστε να χαρακτηριστεί ο καλύτερος και ο πιο αποτελεσματικός, αλλά ότι το στυλ ηγεσίας που λειτουργεί σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να μην είναι αποτελεσματικό σε άλλες (Greenleaf, 1977).

Οι υποστηρικτές των θεωριών έκτακτης ανάγκης υπέθεσαν ότι ο ηγέτης είναι το επίκεντρο της σχέσης ηγέτη-οπαδού και θεώρησαν ότι οι υφιστάμενοι διαδραματίζουν

καθοριστικό ρόλο στον καθορισμό της σχέσης, καθώς αποτελούν τα πρόσωπα που υποστηρίζουν τον ηγέτη και διαμορφώνουν τις συνθήκες μέσα στις οποίες μπορεί κάποιος να εξελιχθεί και να αναδειχθεί σε ηγέτη. Η θεωρία έκτακτης ανάγκης για την ηγεσία εστιάζει, κυρίως στον ηγέτη και δημιουργεί τη σημασία της εστίασης στην ομάδα λόγω του δυναμικού χαρακτήρα που διαθέτει ένας ηγέτης, ο οποίος είναι σε θέση να παρακινήσει τα άτομα να τον ακολουθήσουν και να ενστερνιστούν τις ιδέες του. Αυτές οι μελέτες των σχέσεων μεταξύ των ομάδων και των ηγετών τους έχουν οδηγήσει σε μερικές από τις σύγχρονες θεωρίες της δυναμικής και της ηγεσίας της ομάδας. Η θεωρία της ηγεσίας έκτακτης ανάγκης προτείνει ότι αυτό το στυλ ηγεσίας θα πρέπει να ανταποκρίνεται στην ωριμότητα των υφισταμένων (Bass, 1997). Ειδικότερα, αναγνωρίζεται ότι το μοντέλο ηγεσίας της έκτακτης ανάγκης, που εισήχθη το 1969, υποστήριξε ότι δεν υφίσταται ένας και μοναδικός τρόπος να ηγηθεί κάποιος και ότι ο ηγέτης αναδεικνύεται από τη δυνατότητα να αντιλαμβάνεται τα στοιχεία του περιβάλλοντος, τη δυναμική που αναπτύσσεται με τους οπαδούς του και τις συνθήκες που καλείται να διαχειριστεί. Συμπερασματικά η θεωρία αυτή, υποστηρίζει ότι οι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμοστούν στην κατάσταση και να διαμορφώσουν το στυλ ηγεσίας τους αξιοποιώντας τις σχέσεις με τους οπαδούς και τις συνθήκες που υπάρχουν σε έναν οργανισμό.

### **Θεωρία Στυλ και Συμπεριφοράς**

Η θεωρία του στυλ αναγνωρίζει τη σημασία ύπαρξης ορισμένων απαραίτητων ηγετικών δεξιοτήτων που χρησιμεύουν ως εργαλεία για έναν ηγέτη που εκτελεί μια πράξη, παραλληλίζονται με την προηγούμενη ιδιότητα του ηγέτη, υποδεικνύοντας ότι κάθε άτομο έχει ένα ξεχωριστό στυλ ηγεσίας με το οποίο αισθάνεται περισσότερο ευχαριστημένο. Όπως ένα στυλ δεν ταιριάζει σε όλους τους ανθρώπους και δεν μπορεί να αναδειχθεί σε όλους τους ανθρώπους, έτσι και ένα στυλ ηγεσίας δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις. Ο Yukl (1989), στηριζόμενος στην άποψη για το στυλ ηγεσίας και τη διαμόρφωσή του με βάση τα στοιχεία της προσωπικότητας των ατόμων, εισήγαγε τρία διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Το πρώτο στυλ ηγεσίας ήταν το δημοκρατικό στυλ, το οποίο διαμορφώνει υπαλλήλους που υπηρετούν τους δημοκρατικούς ηγέτες με υψηλό βαθμό ικανοποίησης, δημιουργικότητας και κινήτρων, διότι αναγνωρίζουν και τη δική τους δυναμική στη σχέση αυτή. Οι εργαζόμενοι στο στυλ αυτό ηγεσίας εργάζονται με μεγάλο ενθουσιασμό και ενέργεια ανεξάρτητα από την παρουσία ή απουσία του ηγέτη, ενώ διατηρούν και επιθυμούν να

έχουν καλές σχέσεις με τον ηγέτη, όσον αφορά την παραγωγικότητα. Από την άλλη μεριά, υπάρχει ο αυταρχικός ηγέτης, ο οποίος εστιάζει περισσότερο στην ποσότητα παραγωγής και όχι τόσο στις σχέσεις με τους εργαζομένους του ή τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους ως ένα στοιχείο προώθησης της εργατικότητάς τους. Τέλος, υπάρχει και ένα τρίτο στυλ ηγεσίας το Laissezfaire, που θεωρείται ένα είδος ηγεσίας, όπου ο ηγέτης έχει έναν σχετικό ρόλο και δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να αναλάβουν πολλές πρωτοβουλίες, διότι η ομάδα που καλείται να ηγηθεί διαθέτει συγκεκριμένα στοιχεία και χαρακτηριστικά που μπορεί να οδηγήσει σε υψηλές αποδόσεις.

Οι Feidler & House (1994) προσδιόρισαν δύο πρόσθετα στυλ ηγεσίας εστιάζοντας στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Πιο συγκεκριμένα, οι ερευνητές θεώρησαν ότι η εκτίμηση (ανησυχία για τους ανθρώπους και τις συμπεριφορές σχέσεων) και η αρχική δομή (ανησυχία για την παραγωγή και τις συμπεριφορές εργασίας) αποτελούσαν ζωτικές μεταβλητές για να επιτύχει κάποιος ως ηγέτης ή να είναι αποτελεσματικό το έργο που καλείται να ολοκληρώσει. Η παροχή κινήτρων στη συνέχεια, αποτελεί ένα στοιχείο του ηγέτη που αναφέρεται στο μέγεθος της εμπιστοσύνης και της σχέσης που δημιουργεί ένας ηγέτης στους υφισταμένους του. Από την άλλη μεριά, υποστήριξαν ότι ένας ηγέτης μπορεί να έχει ένα στυλ ηγεσίας που μπει και καθοδηγεί τους εργαζομένους του και αντανάκλα τον βαθμό στον οποίο ο ηγέτης δομεί, κατευθύνει και ορίζει τον δικό του ρόλο, τις δικές του ευθύνες και τους ρόλους των υφισταμένων καθώς έχουν τον συμμετοχικό ρόλο στην οργανωτική διαδικασία, στο κέρδος και στην εκπλήρωση της αποστολής. Άλλοι ερευνητές πρότειναν ότι τρεις τύποι ηγετών είναι ο αυταρχικός, ο δημοκρατικός και ο ηγέτης laissez-faire. Χωρίς να εμπλέκει υφισταμένους, ο αυταρχικός ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις. Ο laissez-faire ηγέτης, στη συνέχεια, αφήνει τους υφισταμένους να πάρουν την απόφαση και ως εκ τούτου δεν αναλαμβάνει κανέναν πραγματικό ηγετικό ρόλο εκτός από την ανάληψη της θέσης του και ο δημοκρατικός ηγέτης έχει πρόσβαση στους υφισταμένους του και στη συνέχεια παίρνει την απόφασή του.

### **Θεωρία ηγεσίας διαδικασίας**

Πρόσθετες θεωρίες ηγεσίας με επίκεντρο τη διαδικασία περιλαμβάνουν ηγεσία υπηρετών, οργανώσεις αποδοχής, αρχηγούς επικεντρωμένους στην ηγεσία και την χαρισματική ηγεσία, ενώ όσο αυξανόταν η εστίαση στη διαδικασία τόσες περισσότερες θεωρίες αναπτύσσονταν. Ο Greenleaf παρουσίασε τον ηγέτη υπηρέτη στις αρχές της

δεκαετίας του 1970. Μια αναζωπύρωση της συζήτησης για την ηγεσία των υπηρετών σημειώθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Οι υπηρέτες ηγέτες ενθαρρύνονται να επικεντρώνονται στις ανησυχίες των οπαδών και θεωρείται ότι ο ηγέτης θα πρέπει να συμπάσχει μαζί τους, να τους φροντίζει και να τους καθοδηγεί για να εξελιχθούν μαθαίνοντας μέσα από τη δική του συμπεριφορά. Η ηγεσία, στην περίπτωση αυτή, δίνεται σε ένα άτομο που είναι από τη φύση του υπηρέτης. Ο υπηρέτης ηγέτης εστιάζει στις ανάγκες του οπαδού και τον βοηθά να γίνει πιο αυτόνομος πιο ελεύθερος και γνώστης. Ο υπηρέτης ηγέτης ασχολείται, επίσης, περισσότερο με όσους δεν έχουν τα κατάλληλα χαρακτηριστικά και δυνατότητες να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν, τους αναγνωρίζει σαν ίσους και επιχειρεί να τους εξελίξει ο ίδιος (Greenleaf, 1996).

Με βάση τη θεωρία αυτή, υποστηρίζεται ότι οι ηγέτες σε κορυφαίους οργανισμούς πρέπει να είναι διαχειριστές και υπηρέτες του οράματος του οργανισμού και όχι υπηρέτες των ανθρώπων μέσα στην οργάνωση. Οι ηγέτες καθοδηγούν και γαλουχούν τους εργαζομένους με βάση το όραμα και θεωρούν ότι το όραμα είναι μεγαλύτερο από τον εαυτό τους. Ο ηγέτης αυτός ευθυγραμμίζει τον εαυτό του ή το όραμά του με άλλους στον οργανισμό ή την κοινότητα γενικότερα. Αυτές οι θεωρίες ηγεσίας και άλλες που έχουν προκύψει συχνά υποδηλώνουν ότι το έργο των ηγετών είναι η συμβολή στην ευημερία των άλλων με έμφαση σε κάποια μορφή κοινωνικής ευθύνης. Φαίνεται ότι είναι μια σαφής εξέλιξη στη θεωρία της ηγεσίας και ότι σταδιακά η θεωρία της ηγεσίας έχει μετακινηθεί από τα γενέθλια χαρακτηριστικά και δικαιώματα των ατόμων να καταστούν ηγέτες, σε επίκτητα γνώρισμα και στυλ, σε καταστάσεις και τύπους σχέσεων ηγεσίας, στη λειτουργία των ομάδων και τις διαδικασίες που επιτελούνται μέσα στην ομάδα, στην αλληλεπίδραση των μελών της ομάδας με έμφαση στα προσωπικά χαρακτηριστικά, στην οργανωτική λειτουργία και στις διαδικασίες εκείνες που εστιάζουν στις προσωπικές και οργανωτικές ηθικές βελτιώσεις (Yammarino, 1999).

### **Θεωρία συναλλακτικής ηγεσίας**

Οι θεωρίες ηγεσίας, στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και στις αρχές της δεκαετίας του 1980, ενεργοποιήθηκαν για να αποκλίνουν από τις συγκεκριμένες προοπτικές για τον ηγέτη, το ηγετικό πλαίσιο και τον οπαδό σε πρακτικές που επικεντρώνονταν περαιτέρω στις ανταλλαγές μεταξύ των οπαδών και των ηγετών. Η συναλλακτική ηγεσία περιγράφηκε ως αυτή η ηγεσία στην οποία υπάρχουν ηγέτες και εργαζόμενοι και μεταξύ τους αναπτύσσονται συμφωνίες και σχέσεις που οδηγούν στην εξέλιξη των

οργανισμών (House & Shamir, 1993). Η θεωρία των συναλλαγών βασίστηκε στην αμοιβαιότητα που εμφανίζεται στις σχέσεις ηγετών και υφισταμένων όπου οι πρώτοι όχι μόνο επηρεάζουν τους τελευταίους τους, αλλά βρίσκονται κάτω από αυτούς και ασκούν επίσης, επιρροή. Ορισμένες μελέτες αποκάλυψαν ότι η συναλλακτική ηγεσία δείχνει μια ασυμφωνία σε σχέση με το επίπεδο δράσης των ηγετών και τη φύση των σχέσεων με τους οπαδούς. Οι Bass και Avolio (1994) θεώρησαν τη συναλλακτική ηγεσία ως έναν τύπο ηγεσίας με ενδεχόμενη ανταμοιβή που έχει ενεργή και θετική ανταλλαγή μεταξύ ηγετών και εργαζομένων, και μέσω της ανταλλαγής αυτής οι τελευταίοι ανταμείβονται ή αναγνωρίζονται για την επίτευξη συμφωνημένων στόχων. Από τον ηγέτη, αυτές οι ανταμοιβές μπορεί να συνεπάγονται ευγνωμοσύνη για αυξήσεις αξίας, μόνους και εργασιακά επιτεύγματα. Για να επιτευχθούν τα αποτελέσματα της εργασίας τους οι ηγέτες παρέχουν και ανταλλάσσουν τη θετική τους υποστήριξη, δίνουν αξία στα επιτεύγματα των εργαζομένων και πληρώνουν για προαγωγές, αυξημένες επιδόσεις και συνεργασία για συλλογικότητα. Σ' αυτό τον τύπο ηγεσίας οι ηγετικές συμπεριφορές κατηγοριοποιούνται σε παθητικές ή ενεργητικές συναλλαγές. Η διαφορά μεταξύ αυτών των δύο τύπων συναλλαγών στηρίζεται στη χρονική στιγμή της εμπλοκής των ηγετών, καθώς το χρονικό σημείο εμπλοκής τους στη διαδικασία καθορίζει και τον τρόπο δράσης τους. Στην ενεργή μορφή, ο αρχηγός παρακολουθεί συνεχώς την απόδοση και επιχειρεί να παρέμβει προληπτικά, ενώ στην παθητική μορφή ο ηγέτης αναλαμβάνει τον ρόλο του μόλις κληθεί να διαχειριστεί προβλήματα και συγκρούσεις που έχουν προκύψει (Avolio & Bass, 1997).

### **Θεωρία Μετασχηματισμού**

Η μετασχηματιστική ηγεσία διακρίνεται από τις προηγούμενες και σύγχρονες θεωρίες, με τη βάση της ευθυγράμμισής της προς ένα μεγαλύτερο αγαθό, καθώς συνεπάγεται τη συμμετοχή των οπαδών σε διαδικασίες ή δραστηριότητες που σχετίζονται σε προσωπικό παράγοντα απέναντι στον οργανισμό και μια πορεία που αποφέρει κάποιο ανώτερο κοινωνικό μέρισμα. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αυξάνουν τα κίνητρα και την ηθική τόσο του οπαδού όσο και του ηγέτη, ενώ μπορούν να αναγνωρίσουν τόσο τα στοιχεία του οργανισμού που χρήζουν αλλαγής, όσο και τα στοιχεία των εργαζομένων που μπορούν να αξιοποιηθούν για να καταστεί εφικτή η αλλαγή (House & Shamir, 1993). Θεωρείται ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπλέκονται ενεργά σε αλληλεπιδράσεις με οπαδούς με βάση τις κοινές αξίες, τις πεποιθήσεις και τους στόχους. Η συμπεριφορά τους αυτή επηρεάζει την απόδοση που οδηγεί στην επίτευξη

του στόχου. Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο μετασχηματιστικός ηγέτης, επιχειρεί να παρακινήσει τους οπαδούς να αναδιατάξουν τις ανάγκες τους υπερβαίνοντας τα προσωπικά τους συμφέροντα και προσπαθεί να προάγει ανάγκες υψηλότερης τάξης. Αυτή η θεωρία είναι σύμφωνη με τη θεωρία των αναγκών ανώτερης τάξης του Maslow (1954).

Η μετασχηματιστική ηγεσία, επίσης, αναδεικνύεται ότι είναι μια πορεία που αλλάζει και προσεγγίζει στόχους σε πεποιθήσεις, αξίες και στάσεις που διαφωτίζει τις πρακτικές των ηγετών και την ικανότητα να ηγούνται της αλλαγής. Η βιβλιογραφία προτείνει ότι οι οπαδοί και οι ηγέτες παραμερίζουν προσωπικά συμφέροντα προς όφελος της ομάδας. Στη συνέχεια, ζητείται από τον ηγέτη να επικεντρωθεί στις ανάγκες και τη συμβολή των οπαδών, προκειμένου να μετατραπεί ο καθένας από αυτούς σε ηγέτη, ενώ το στοιχείο που χρησιμοποιεί για να το επιτύχει είναι η ενδυνάμωση και η παρακίνηση των εργαζομένων (House & Aditya, 1997). Οι θεωρίες ηγεσίας, η ηθική έκταση της ηγεσίας διαφοροποιεί περαιτέρω τη μετασχηματιστική ηγεσία, καθώς οι μετασχηματιστικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται από την ικανότητά τους να προσδιορίζουν την ανάγκη για αλλαγή, να κερδίζουν τη συμφωνία και τη δέσμευση των άλλων, να δημιουργούν ένα όραμα που καθοδηγεί την αλλαγή και τέλος να ενσωματώνουν την αλλαγή (MacGregor Burns, 2003). Αυτοί οι τύποι ηγετών αντιμετωπίζουν τους υφιστάμενους μεμονωμένα και επιδιώκουν να αναπτύξουν τη συνείδησή τους, τα ήθη και δεξιότητες δίνοντας σημασία στη δουλειά και την πρόκληση τους. Αυτοί οι ηγέτες παράγουν μια εμφάνιση πειστικών επιχειρημάτων που ενθαρρύνουν το όραμα για το μέλλον. Είναι οραματιστές ηγέτες που επιδιώκουν να απευθυνθούν καλύτερα στους οπαδούς τους, ενώ οι ίδιοι έχουν διαμορφωθεί έτσι από τη φύση τους και έχουν σαν στόχο να κινήσουν τους εργαζομένους τους προς υψηλότερες και πιο καθολικές ανάγκες και σκοπούς (MacGregor Burns, 2003).

### **1.3.1 Ηγεσία και Απόδοση Εργαζομένων**

Ηγεσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων να επηρεάζει και να καθοδηγεί τους οπαδούς ή άλλα μέλη ενός οργανισμού και περιλαμβάνει τη λήψη ορθών και μερικές φορές δύσκολων αποφάσεων, τη δημιουργία και τη άρθρωση ενός σαφούς οράματος, τη θέσπιση επιτεύξιμων στόχων και την παροχή στους οπαδούς της γνώσης και εργαλείων που είναι απαραίτητα για την επίτευξη αυτών των στόχων. Σε αυτή την περίπτωση, για να γίνουν τα καθήκοντα του ηγέτη ευκολότερα και ομαλά, οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στη βελτίωση

της απόδοσης των εργαζομένων (Kotterman 2006). Τα στυλ ηγεσίας έχουν διαφορετικές επιπτώσεις στις στάσεις και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, είτε άμεσα είτε έμμεσα. Σύμφωνα με την έρευνα που έγινε από τους Quantzetal. (1991), η μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά συνδέεται θετικά με την απόδοση των εργαζομένων, αλλά το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας συνήθως συνδέεται αρνητικά με τη μακροπρόθεσμη απόδοση. Η αυτό-αποτελεσματικότητα του προσωπικού, τα κίνητρα, η δημιουργικότητα και η οργανωτική αποτελεσματικότητα ωφελούνται από τη μετασχηματιστική ηγεσία (Kloutsiniotisetal. 2022; Mekhum 2020). Η συναλλακτική ηγεσία, από την άλλη πλευρά, έχει αποδειχθεί ότι ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωτική ταυτότητα σε σύγκριση με την επαναστατική ηγεσία (Leighetal. 2021). Οι ηγέτες που είναι μετασχηματιστικοί βοηθούν τους άλλους να προσαρμοστούν στις οργανωτικές αλλαγές (Zumitzavan 2014).

Πολλά ερευνητικά ευρήματα δείχνουν ότι, εάν τόσο το μετασχηματιστικό όσο και το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά, μπορούν να επηρεάσουν τη στάση των εργαζομένων προς τους ηγέτες τους, την απόδοση της εργασίας και την οργανωτική παραγωγικότητα. Υπάρχουν πολλά στοιχεία που υποδηλώνουν ότι οι ηγέτες που συνδυάζουν μετασχηματιστικά και συναλλακτικά στυλ ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικοί. Οι ηγέτες που είναι ανενεργοί ή χρησιμοποιούν ένα στυλ ηγεσίας laissez-faire, από την άλλη πλευρά, θεωρούνται ως οι λιγότερο αποτελεσματικοί και βλάπτουν τα αποτελέσματα απόδοσης και την παραγωγικότητα των οπαδών τους (Benbahia&Rajâa 2019). Η έρευνα δείχνει ότι το στυλ ηγεσίας του ηγέτη έχει άμεσο αντίκτυπο στη συμπεριφορά των εργαζομένων, γι' αυτό και η απόδοση της ομάδας και η επίτευξη των στόχων συνδέονται. Εμπνέει τους ανθρώπους να εργαστούν σκληρότερα στα καθήκοντά τους και τους κάνει να πιστεύουν ότι οι ηγέτες τους είναι ικανοί. Η μετασχηματιστική ηγεσία, σύμφωνα με την έρευνα, έχει μια ουσιαστική θετική συσχέτιση με την τάση των οπαδών να κάνουν το κάτι παραπάνω (Kloutsiniotisetal. 2022; Scuottoetal. 2022). Αυτό αποδεικνύεται περαιτέρω από το γεγονός ότι η υπέρβαση του καθήκοντος βοηθά τους ηγέτες να είναι πιο παραγωγικοί και βελτιώνει τη συνολική επιτυχία του οργανισμού (Zumitzavan 2014). Τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας όταν χρησιμοποιούνται από ηγέτες, οδηγούν σε διαφορετικά επίπεδα προθυμίας των εργαζομένων να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια (Zumitzavan 2014).



## Χαρισματική ηγεσία

Ο House (1977) ανέπτυξε περαιτέρω την θεωρία του Weber και βασιζόμενος σε συγκεκριμένες συμπεριφορές ηγετών συνήγαγε ότι οι οπαδοί τους (followers), τους αποδίδουν εξαιρετικές ηρωικές ικανότητες στην άσκηση ηγεσίας. Ακολούθως όμως η μετα-βεμπεριανή βιβλιογραφία δεν θεωρεί ότι οι χαρισματικοί ηγέτες είναι εξαιρετικά σπάνιοι ή υπερφυσικά εκπληκτικοί σε ικανότητες. Βασιζόμενοι στην θεωρία του House ορισμένοι ερευνητές προσπάθησαν να προσδιορίσουν την έκταση του χαρίσματος στον ανθρώπινο πληθυσμό. Ο Conger (1989) για παράδειγμα θεωρεί ότι το χάρισμα δεν είναι κάποια μαγική ικανότητα την οποία κατέχουν μόνο ελάχιστοι. Οι Trice & Beyer (1986) και ο Beyer (1999) θεωρούσαν ότι λίγο έως πολύ το χάρισμα είναι μία ιδιότητα την οποία έχουν όλοι οι άνθρωποι σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό. Παρ' όλα αυτά όμως δεν μπορεί να υποστηριχθεί ότι χαρισματικές ικανότητες πολιτικών ηγετών όπως ο Λίνκολν και ο Χίτλερ, ή θρησκευτικών όπως ο Μαρτίνος Λούθηρος και ο Ιωάννης Παύλος ΙΙ, ή επιχειρηματιών όπως ο Ωνάσης, κατέχονται από πληθώρα ανθρώπων.

Ως σημαντικές χαρισματικές συμπεριφορές θεωρούνται η δυνατότητα άρθρωσης και επιβολής ενός οράματος, η ικανότητα μετάδοσης στους οπαδούς του μηνύματος για αυξημένες προσδοκίες στην απόδοσή τους, αλλά και η επίδειξη εμπιστοσύνης στην απόδοσή τους, η αυτοπεποίθηση, η υποδειγματική συμπεριφορά και η δυνατότητα καλλιέργειας μίας συλλογικής ταυτότητας (House, 1977; Shamir et al., 1993). Οι Conger και Kanungo (1987) προσδιόρισαν ως σημαντικά χαρακτηριστικά των χαρισματικών ηγετών την δυνατότητα άρθρωσης ενός καινοτόμου στρατηγικού οράματος, την επίδειξη μη συμβατικής συμπεριφοράς, την ανάληψη προσωπικών ρίσκων, την επίδειξη ευαισθησίας στις ανάγκες των οπαδών και την ικανότητα συνυπολογισμού των περιορισμών, απειλών, αλλά και ευκαιριών του συγκεκριμένου.

Η χαρισματική ηγεσία δύναται να διαχωριστεί σε δύο επιμέρους κατηγορίες:

α) Στην προσωποπαγή (personalized)

β) Στην κοινωνικοποιημένη (socialized) χαρισματική ηγεσία (House & Howell, 1992; Howell & Shamir, 2005).

Η προσωποπαγής έχει ως χαρακτηριστικά της την εκμετάλλευση των οπαδών (exploitative), την δημιουργία και παγίωση ανισοτήτων (non-egalitarian), και την οικειοποίηση ιδίου οφέλους (self-aggrandizing). Ως αποτέλεσμα έχει καταστροφικές συνέπειες για τους οπαδούς αλλά και για την οργάνωση, με χαρακτηριστικότερη ιστορική μορφή, αυτή του Αδόλφου Χίτλερ και αντιπροσωπεύει την σκοτεινή πλευρά της χαρισματικής ηγεσίας (Conger, 1989). Αντιθέτως η

κοινωνικοποιημένη (socialized) χαρισματική ηγεσία δεν στοχεύει στην εκμετάλλευση των οπαδών (non-exploitative) και τους παρακινεί να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη της οργάνωσης, χωρίς όμως να επιδιώκουν την ικανοποίηση των προσωπικών επιδιώξεων του ηγέτη (Howell, 1998). Χαρακτηρίζεται επίσης από την προσπάθεια που καταβάλλουν οι ηγέτες προκειμένου να βοηθήσουν τους συνεργάτες τους, θέτοντας στόχους οι οποίοι ανταποκρίνονται στις θεμελιώδεις και διαρκείς ανάγκες τους. Επιπροσθέτως, τους ενσταλάζει μία αίσθηση δύναμης ώστε να τους επιδιώξουν και να τους επιτύχουν (Howell, 1998).

Μία ευρέως αποδεκτή θεώρηση της κοινωνικοποιημένης (socialized) χαρισματικής ηγεσίας είναι αυτή των (Conger & Kanungo, 1998; Bass, 1985; Burke, 1986), οι οποίοι προσδιόρισαν τα τρία διακριτά χαρακτηριστικά της:

- i. Οραματισμός (envisioning)
- ii. Συναισθηματική ταύτιση και κατανόηση των αναγκών των συνεργατών (empathy)
- iii. Ενδυνάμωση (empowerment)

### **Οραματισμός (Envisioning)**

Οραματισμός στα πλαίσια της χαρισματικής ηγεσίας, σημαίνει την δημιουργία μιας νέας ολοκληρωτικά εικόνας μιας επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης, με την οποία οι άνθρωποι μπορούν να ταυτιστούν και να νιώσουν ενθουσιασμό (excitement). Οι χαρισματικοί ηγέτες εκφράζουν ένα όραμα στο οποίο είναι διακριτοί οι ιδεατοί σκοποί του οργανισμού και εκφράζουν με σαφήνεια αξίες οι οποίες είναι ελκυστικές στους οπαδούς τους (followers) (Conger & Kanungo, 1998). Κατά τον Simonton (1988) η σαφής έκφραση (articulation) ενός οράματος και η δημιουργία νέων στόχων για τους συνεργάτες, είναι θεμελιώδη στοιχεία για την επιτυχία των χαρισματικών πολιτικών ηγετών. Ταυτόχρονα όμως, επειδή το όραμα είναι σημαντικά διαφορετικό από την υφιστάμενη κατάσταση (status quo), παρέχει στον οργανισμό και έναν σοβαρό λόγο για να αλλάξει.

Επιπρόσθετα, η δημιουργία αλλά και η μεταλαμπάδευση του οράματος αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά της χαρισματικής ηγεσίας (Conger & Kanungo, 1998; Rafferty & Griffin, 2004). Ως εκ τούτου, οι χαρισματικοί ηγέτες είναι εξαιρετικοί όχι μόνο στην επικοινωνία του οράματός τους, αλλά και στην ενστάλαξη στα πλαίσια της καθημερινής λειτουργίας του οργανισμού μιας ισχυρότερης αίσθησης καθήκοντος και εκπλήρωσης των στόχων του, κατορθώνοντας να τους καταστήσουν ενσυνείδητα ελκυστικούς στους συνεργάτες τους (Conger, 1989). Γι' αυτό άλλωστε και

οι περισσότεροι χαρισματικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται και ως πειστικοί ομιλητές. Βασίζονται συχνά σε διάφορες ρητορικές τεχνικές όπως μεταφορές, αναλογίες και χρήση ιστοριών, ώστε να εμφυσήσουν ευκολότερα τις ιδέες-κλειδιά στους συνεργάτες τους (Conger, 1989). Τυπικό παράδειγμα τέτοιου χαρισματικού ηγέτη-ομιλητή αποτελεί ο αιδεσιμότατος Martin Luther King Jr. και ο λόγος που εκφώνησε στην Washington D.C. το 1963.

Επιπλέον, οι χαρισματικοί ηγέτες φροντίζουν οι πράξεις τους να συμβαδίζουν με τις αξίες από τις οποίες διακατέχεται το όραμά τους (Conger & Kanungo, 1998; Kirkpatrick & Locke, 1996). Επιδεικνύοντας απαρέγκλιτη αφοσίωση στο όραμά τους, κάνουν προσωπικές θυσίες και έχοντας μη συμβατική συμπεριφορά, καταφέρνουν να εμπνεύσουν τους συνεργάτες τους οδηγώντας τους στην υπέρβαση, πείθοντάς τους να επιδιώκουν τον συλλογικό σκοπό και όχι τα ατομικά τους συμφέροντα. Στην πορεία αυτής της διαδρομής εκφράζουν επίσης και την βαθιά τους εμπιστοσύνη στις ικανότητες των συνεργατών τους, θεωρώντας τους ικανούς να επιτύχουν τους στόχους, όπως αυτοί εκφράζονται από το νέο όραμα του οργανισμού (Conger & Kanungo, 1998).

### **Συναισθηματική ταύτιση (Empathy)**

Η λέξη «empathy» υποδηλώνει αφενός μεν την ικανότητα κατανόησης των κινήτρων, των αξιών και των συναισθημάτων ενός ανθρώπου, αφετέρου δε τη διείδυση στις απόψεις του (Salovey & Mayer, 1990). Με τον ίδιο όρο ορίζονται και συμπεριφορές όπως ο σεβασμός στα αισθήματα του άλλου (consideration), που χαρακτηρίζονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμό αλλά και υποστήριξη των ιδεών ενός άλλου προσώπου, όπως και αναγνώριση των συναισθημάτων του (Judge, Piccolo & Pies, 2004). Ένας υψηλός βαθμός λοιπόν σεβασμού (consideration) φανερώνει και αυξημένη ευαισθησία στις ανάγκες των συνεργατών ενός ηγέτη. Η συναισθηματική ταύτιση (empathy) θεωρείται και ως μία συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης (Bass, 1998; Mayer, Caruso & Salovey, 1999; Goleman, 2000), η κατοχή της οποίας θεωρείται ως ένα βασικό χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη (Wong & Law, 2002).

Οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν μια ισχυρή τάση να επιδεικνύουν ευαισθησία στις ανάγκες και τα συναισθήματα των συνεργατών τους (Bass & Avolio, 1990; Conger & Kanungo, 1998). Αντιλαμβάνονται τις επιθυμίες τους και εστιάζουν την προσοχή τους σε θέματα τα οποία είναι σημαντικά γι' αυτούς (Pillai, Williams,

Lowe&Jung,2003). Επιπλέον έχουν την ικανότητα να μοιράζονται με τους συνεργάτες τους τα συναισθήματά τους με τέτοιον τρόπο, ώστε να δημιουργείται ένας συναισθηματικός δεσμός ανάμεσά τους (Salovey&Mayer, 1990). Ενεργώντας με τον τρόπο αυτό δημιουργούν στους συνεργάτες τους ένα αίσθημα μοναδικότητας. Επιπρόσθετα θέλοντας να τους βοηθήσουν να εμποδώσουν τους σκοπούς του οργανισμού, οι χαρισματικοί ηγέτες λαμβάνουν υπ' όψιν τους τα ενδιαφέροντά τους, όταν λαμβάνουν αποφάσεις (Salovey&Mayer, 1990).

Συμπερασματικά, πολλοί ερευνητές θεωρούν ότι η συναισθηματική ταύτιση (empathy) διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στα πλαίσια της χαρισματικής ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα οι Avolio και Bass (1995) θεωρούν ότι οι χαρισματικοί ηγέτες επιδεικνύουν συχνά εξατομικευμένη θεώρηση (individualized consideration), όταν εκφράζουν την υποστήριξή τους στις προσπάθειες των συνεργατών τους. Επίσης ο Podsakoff και οι συνεργάτες του (1990) υποστηρίζουν ότι οι χαρισματικοί ηγέτες σέβονται τους συνεργάτες τους και επιδεικνύουν ευαισθησία στα συναισθήματα και τις ανάγκες τους.

### **Ενδυνάμωση (Empowerment)**

Η ενδυνάμωση (empowerment) ορίζεται ως μια διαδικασία η οποία οδηγεί σε αυξημένη αντίληψη αυτο-αποτελεσματικότητας (self-efficacy) μεταξύ των συνεργατών (followers), η οποία επιτυγχάνεται με την αναγνώριση των συνθηκών που δημιουργούν ένα αίσθημα αδυναμίας και την συνακόλουθη εκτόπισή τους, είτε με τη βοήθεια επίσημων οργανωσιακών πρακτικών, είτε με τη χρήση ανεπίσημων τεχνικών (Conger&Kanungo, 1998; Spreitzer, 1995, 1996). Ως αυτο-αποτελεσματικότητα (self-efficacy), ορίζεται η πίστη κάποιου στη δυνατότητά του να επιτελέσει την εργασία του με επιδεξιότητα (Gist, 1987). Ως ενδυνάμωση δεν θεωρείται μόνο η ανάθεση ή ο διαμοιρασμός της εξουσίας με τους συνεργάτες, αλλά και η εφαρμογή διάφορων διευθυντικών παρεμβάσεων οι οποίες με τη σειρά τους επιτρέπουν στους συνεργάτες να επηρεάζουν την στρατηγική και την διευθυντική λειτουργία του οργανισμού, όπως και τα αποτελέσματά του. Ως συνέπεια της ενδυνάμωσης, οι συνεργάτες δύνανται να έχουν έναν ενεργό παρά έναν παθητικό προσανατολισμό στους εργασιακούς τους ρόλους (Spreitzer, 1996).

Η ενδυνάμωση δε, είναι ένα διακριτό χαρακτηριστικό της συμπεριφοράς ενός χαρισματικού ηγέτη, το οποίο τον διαχωρίζει από τον συνηθισμένο manager (Bass, 1985; Burke, 1986; Conger&Kanungo, 1998). Με την διευκόλυνση της

εφαρμογής τεχνικών ενδυνάμωσης, ο χαρισματικός ηγέτης βοηθά τους συνεργάτες του να αισθανθούν ισχυροί και ικανοί (Tichy&DeVanna, 1986). Αυτό έχει ως συνέπεια, αυτοί να γίνουν πιο ανεξάρτητοι στην εργασιακή τους συμπεριφορά. Οι χαρισματικοί ηγέτες βασίζονται σε κάποιες συγκεκριμένες τεχνικές για να ενδυναμώσουν τους συνεργάτες τους (Conger, 1989).

a) Αρχικά τους θέτουν εύκολους στόχους ώστε να τους επιτύχουν και σταδιακά αυξάνουν τον βαθμό δυσκολίας (Behling&McFillen, 1996; Burke, 1986). Η αρχική επιτυχία αυξάνει το αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας στους συνεργάτες και τους ενισχύει ώστε να αντιμετωπίσουν τους δυσκολότερους στόχους που έπονται (Bandura, 1986). Το παραπάνω έχει σαν αποτέλεσμα τελικά, οι συνεργάτες ενός χαρισματικού ηγέτη να επιτυγχάνουν περισσότερα από όσα αρχικά πίστευαν.

b) Η πειθώς δια του λόγου και η αναγνώριση της προσωπικής τους αξίας από τον χαρισματικό ηγέτη, τους βοηθά να αποκτήσουν εμπιστοσύνη στις δυνατότητές τους, να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια κι εν τέλει να επιβεβαιώσουν την προσωπική τους αξία (Conger, 1989; Spreitzer, 1995, 1996).

c) Επιδεικνύοντας ο ίδιος τις προσωπικές του ικανότητες και αντιμετωπίζοντας επιτυχώς κάποιους από τους εργασιακούς στόχους (tasks) για τους οποίους αρμόδιοι είναι οι συνεργάτες του, ένας χαρισματικός ηγέτης λειτουργεί και ως παράδειγμα προς μίμηση (role model). Με τον τρόπο αυτό ενδυναμώνει τους συνεργάτες του και τους βοηθά στην απόκτηση μεγαλύτερου βαθμού αυτοπεποίθησης (Bandura, 1986).

### **Ηθική ηγεσία**

Η επιρροή θεωρείται σημαντικό χαρακτηριστικό της ηγεσίας και οι ηγέτες παίζουν σημαντικό ρόλο στη ζωή των εργαζομένων τους και στην ανάπτυξη του οργανισμού. Όπως επισημαίνει ο Gini (1998) το ζητούμενο δεν είναι αν οι ηγέτες θα ασκήσουν κάποια μορφή εξουσία, αλλά αν αυτό θα το πραγματοποιήσουν με σύνεση (Yukl, 2009). Τα τελευταία χρόνια το ενδιαφέρον εστιάζεται στο ηθικό κομμάτι της ηγεσίας. Αυτό συνέβη γιατί στα ΜΜΕ προβλήθηκαν πολλά σκάνδαλα που αφορούσαν πολιτικά πρόσωπα, αθλητές και επιχειρηματίες. Ακόμη, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι χάνουν την εμπιστοσύνη στο πρόσωπο του ηγέτη όταν ο ίδιος δεν κάνει σωστή χρήση της εξουσίας του ή εφαρμόζει ανήθικες μεθόδους. Πρόκειται για ένα αμήχανο θέμα, το οποίο περιλαμβάνει πολλές συνιστώσες (Yukl, 2009).

Όπως υποστηρίζει η Αθανασούλα- Ρέππα (2008) η ηθική ηγεσία θεωρείται ότι είναι καλύτερη από τη μετασχηματιστική και εμπερικλείει τρεις συγκεκριμένες ιδέες. Η

πρώτη σχετίζεται με το γεγονός ότι ο ηγέτης δεν ασκεί με στυγνό τρόπο την εξουσία του, αλλά μοιράζεται με τους εργαζόμενους αμοιβαίες στάσεις και απόψεις. Η δεύτερη συνδέεται με το γεγονός ότι οι υπάλληλοι είναι σε θέση να επιλέξουν ποιον επιθυμούν να ακολουθήσουν και για ποιο λόγο. Η τρίτη έχει άμεση σχέση με το ότι ο ηγέτης ακόμα και όταν γίνονται παρατηρήσεις στους εργαζόμενους έχει την ευθύνη αυτών και δεν χρησιμοποιεί το κήρυγμα ως πρακτική προκειμένου να επιτύχει την κοινωνική συμμόρφωση.

Οι Treviño, Hartman και Brown (2000) ήταν οι πρώτοι που προσπάθησαν να προσεγγίσουν με ενοσιολογικό τρόπο την ηθική ηγεσία. Όσον αφορά τον ηθικό ηγέτη διαπίστωσαν ότι κατηγοριοποιείται στο ηθικό άτομο (moral person) και τον ηθικό μάνατζερ (moral manager). Το ηθικό άτομο διακατέχεται από αξίες όπως είναι η ακεραιότητα, η ειλικρίνεια, τις οποίες και διαφυλλάσσει. Ο ηθικός μάνατζερ διαμορφώνει ένα ηθικό πλαίσιο, στο οποίο προσπαθεί να ενσωματώσει τα άτομα. Εδώ ακολουθείται ένα μοτίβο τιμωρίας για κάθε ανήθικη συμπεριφορά. Οι δυο όροι λειτουργούν συμπληρωματικά, οπότε ο ηθικός ηγέτης θα πρέπει να είναι ηθικός ως άτομο αλλά και ηθικός μάνατζερ.

Οι Brown, Treviño και Harrison (2005) ανέφεραν ότι η ηθική ηγεσία συνδέεται με την κατάλληλη συμπεριφορά, η οποία διαμορφώνεται μέσα από τις προσωπικές ενέργειες αλλά και τις σχέσεις με τους άλλους. Για να υφίσταται μια τέτοια συμπεριφορά απέναντι στους εργαζόμενους πρέπει να υπάρξει μια αμφίδρομη επικοινωνία, έτσι ώστε να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις. Τα θεμέλια της ηθικής ηγεσίας αποτελούν η κοινωνική μάθηση αλλά και η ελεύθερη βούληση, η οποία πραγματώνεται μέσα από την παρατήρηση και τη μίμηση. Η κοινωνική μάθηση υποστηρίζει ότι τα άτομα είναι σε θέση να μάθουν εφόσον τα πρότυπα που έχουν είναι ελκυστικά και τους καθοδηγούν σε ηθικό επίπεδο. Οι ηγέτες θα πρέπει να διαπρέπουν με τη συμπεριφορά τους για να θεωρηθούν ηθικοί από τους εργαζόμενους τους (Brown & Treviño, 2006).

Το 2006 οι Brown & Treviño στη μελέτη τους προχώρησαν σε μια σύγκριση της ηθικής με τη μετασχηματιστική ηγεσία αναδεικνύοντας ομοιότητες και διαφορές. Στις ομοιότητες συμπεριλήφθηκε το γεγονός ότι και στους δυο τύπους ηγετών κυριαρχεί το ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους, ενώ οι ίδιοι διακατέχονται από ακεραιότητα. Ένα άλλο στοιχείο που μοιράζονται οι δυο ηγεσίες είναι η ηθικότητα στη λήψη αποφάσεων. Σχετικά με τις διαφορές στην ηθική ηγεσία ο ηγέτης δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο πώς θα εφαρμόσει την ηθική, ενώ ο μετασχηματιστικός ηγέτης επικεντρώνεται στο όραμα που θα δώσει στους υφισταμένους του, τον τρόπο με τον οποίο θα τους διεγείρει

πνευματικά αλλά και τις αξίες που θα προωθήσει.

Βασικός στόχος της ηθικής ηγεσίας είναι η ανάδειξη από την πλευρά των ηγετών των αξιών και των ηθικών κωδικών όταν πρέπει να πάρουν μια απόφαση. Αυτός ο τύπος ηγέτη χαρακτηρίζεται από αξιοπιστία, δικαιοσύνη και υπευθυνότητα, ενώ κάθε είδος απόφαση συνδέεται με τις ηθικές αρχές. Σε όλα τα επίπεδα της ζωής του (ατομικό και επαγγελματικό) διακατέχεται από δεοντολογική συμπεριφορά. Με βάση την ηθική συμπεριφορά που έχει αναπτύξει επιδρά στη συμπεριφορά των εργαζομένων του και τους διαπεδαγωγεί ανάλογα Brown & Treviño, 2006).

Η ίδια μελέτη επεσήμανε ότι οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται τον τρόπο που κινούνται οι ηγέτες σχετικά με τη διαχείριση των πόρων αλλά και τα συστήματα ανταμοιβής που εφαρμόζουν όπως είναι η επιβράβευση και η πειθαρχία. Η ηθική ηγεσία συνδέεται θετικά με την εμπιστοσύνη που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι απέναντι στον ηγέτη και αρνητικά με στοιχεία που αφορούν τον καταναγκασμό και την εποπτεία. Ακόμη, ο συγκεκριμένος ηγέτης διαμορφώνει το κατάλληλο κλίμα που σχετίζεται με την ηθική και σκοπός του είναι να ελλαττώσει τις συγκρούσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των υπαλλήλων (Mayer, Aquino, Greenbaum & Kuenzi, 2012). Για να είναι κάτι τέτοιο εφικτό οι οργανισμοί προτιμούν να προσλάβουν άτομα, τα οποία είναι σε θέση να λειτουργήσουν αρμονικά χωρίς να δημιουργούν συγκρούσεις (Mayer et al., 2012).

Οι Stouten, VanDijke & DeCremer (2012) στην έρευνά τους ανέδειξαν δυο ακόμη στοιχεία αυτού του τύπου ηγέτη που δεν είναι άλλα από τη σύνεση και το θάρρος. Η σύνεση ως έννοια σχετίζεται με το να μπορεί κανείς να πάρει τη σωστή απόφαση όταν έχει να αντιμετωπίσει ένα ηθικό δίλημμα. Η σύνεση ως χαρακτηριστικό δεν μετατρέπει τον ηγέτη σε άτομο που χαρακτηρίζεται από ηθική, αλλά του δίνει τη δυνατότητα να σκεφτεί ορθά για μια απόφαση και να αποφασίσει με τα κατάλληλα κριτήρια. Το 2000 οι Treviño και συν. ανέδειξαν το γεγονός ότι ο ηθικός ηγέτης είναι υπεύθυνος για το τι πράττει και σκέφτεται τα αποτελέσματα αυτών. Ακόμα, ο ίδιος πρέπει να διακατέχεται από θάρρος ώστε να βγάλει εις πέρας δύσκολες καταστάσεις που θα κληθεί να αντιμετωπίσει στο περιβάλλον εργασίας.

Ο ηθικός ηγέτης βάζει πάνω από όλα το κοινό καλό, ενώ οι προσωπικές του φιλοδοξίες και ανάγκες δεν υπερτερούν. Δυο στοιχεία που ξεχωρίζουν στον συγκεκριμένο τύπο ηγέτη πέρα από τα παραπάνω είναι η πειθαρχία και η αυτονομία (Μπουραντάς, 2017). Το 2013 οι Frisch και Huppenbauer ανέφεραν ότι ο ηθικός ηγέτης θέλει να λαμβάνουν μέρος και οι υφιστάμενοι στη λήψη αποφάσεων και είναι διαθέσιμος για ανατροφοδότηση εφόσον είναι απαραίτητο. Ο ίδιος δίνει ευκαιρίες για επαγγελματική

ανέλιξη και κατάρτηση, ενώ ωθεί τους εργαζόμενους να ασχολούνται με εθελοντικές δράσεις. Επίσης, ενδιαφέρεται για δραστηριότητες που προβάλλουν τη βιωσιμότητα και μαθαίνει τους εργαζόμενους να εφαρμόζουν μεθόδους που είναι φιλικές προς το περιβάλλον.

Το 2019 η Μητροπούλου στη διδακτορική της διατριβή «Αναζητώντας την εννοιολογική και ψυχομετρική υπόσταση του ηθικού ηγέτη στην εργασία: κατασκευή της κλίμακας ηθικής ηγεσίας (ΚΛΗΘΙΣ)» ασχολείται με τις διάφορες έννοιες που συνδέονται με την ηθική ηγεσία. Μελετώντας τα διάφορα μοντέλα ηγεσίας προσπάθησε να αναδείξει διάφορα ηθικά στοιχεία, τα οποία δεν ήταν δυνατόν να αντιμετωπίσουν το ηθικό κενό που παρουσιάζεται στους οργανισμούς. Στη συνέχεια στρέφοντας το ενδιαφέρον της στα μοντέλα που σχετίζονται με την ηθική ηγεσία πρόβαλλε διαφορές και απουσία κοινών χαρακτηριστικών που αφορούν τη συγκεκριμένη έννοια. Προκειμένου ο όρος να γίνει περισσότερο κατανοητός διαμόρφωσε ένα ένα ψυχομετρικό εργαλείο αυτο-αξιολόγησης της ηθικής ηγεσίας, το οποίο ήλεγξε για την εγκυρότητα και αξιοπιστία του. Το εργαλείο είναι γνωστό ως Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας, εξετάζει 27 διαστάσεις και θεωρεί ότι για να μελετηθεί η έννοια της ηθικής ηγεσίας θα πρέπει να ληφθούν υπόψη η προσωπικότητα και η ηθική συμπεριφορά του ηγέτη (Μητροπούλου, 2019).

### **1.3.2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Απόδοση**

Πολλά έχουν γραφτεί σχετικά με τη σημασία της διερεύνησης της διαδικασίας με την οποία μπορεί να σχετίζονται η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και η συνολική απόδοση των εργαζομένων σε αυτό (Kloutsiniotisetal. 2022). Για παράδειγμα οι Teoetal (2021) ανακάλυψαν μια σχέση μεταξύ Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και δέσμευσης και μεταξύ Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και απόδοσης. Ωστόσο, η δέσμευση δεν μεσολάβησε στη σχέση μεταξύ Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και απόδοσης. Οι στάσεις και η συμπεριφορά των εργαζομένων πιστεύεται ότι επηρεάζονται από έναν συνδυασμό στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού που αυξάνουν την ικανότητα, τα κίνητρα, τις δυνατότητες συνεισφοράς και τη δέσμευση στην επιχείρηση. Πρόσθετα οφέλη θα μπορούσαν να προκύψουν από την αυξημένη επαφή και την ανταλλαγή γνώσεων. Ειδικότερα, αναδεικνύεται ότι εάν οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού έχουν ευεργετική επιρροή, θα εμφανιστούν σε συμπεριφορές όπως μειωμένες απουσίες και εναλλαγή εργασίας, προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και αυξημένη παραγωγικότητα των εργαζομένων. Τουλάχιστον οι



συγκρίσεις εντός του κλάδου, οδηγούν σε σχετικά υψηλότερες πωλήσεις και κερδοφορία, με την προϋπόθεση ότι όλοι οι άλλοι παράγοντες είναι παρόμοιοι.

Ωστόσο, στη μέχρι τώρα έρευνα σχετικά με τον τρόπο άσκησης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού υπήρξε κάποια διαμάχη σχετικά με το εάν η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού χρησιμοποιείται κυρίως για τη βελτίωση της απόδοσης, δηλαδή ως ένα είδος διαχείρισης απόδοσης που βελτιώνει την αποτελεσματικότητα ή κυρίως για την αύξηση της συμμετοχής και της δέσμευσης των εργαζομένων, ενώ ανάλογα με την απόδοση που στοχεύουν οι ηγέτες να έχουν αξιοποιούν και τις κατάλληλες πρακτικές κατά την άσκηση της διοίκησής τους (Kwonetal. 2013). Αν και εμπειρικά δεδομένα για το ανθρώπινο δυναμικό και τις επιδόσεις έχουν δημοσιευθεί σε πολλά ειδικά τεύχη διεθνών ακαδημαϊκών περιοδικών (Bello-Pintado 2015), εξακολουθούν να υπάρχουν ορισμένα ερωτήματα σχετικά με το σύνολο των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που συμβάλλουν πιο αποτελεσματικά στη μεγαλύτερη οργανωτική απόδοση (Saridakisetal. 2017). Επιπλέον, ενώ μπορεί να δημιουργηθεί μια συλλογή από βέλτιστες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση (Zhouetal. 2020). Η έννοια των εξαιρετικών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται να έχει προκύψει από την πρώτη γραμμή μελέτης (Oubrichetal. 2021). Ωστόσο, δεν υπάρχει συναίνεση σχετικά με το ποιες δραστηριότητες θα πρέπει να περιλαμβάνονται σε αυτά τα συστήματα, επομένως έχουν πραγματοποιηθεί έρευνες με διαφορετικά σύνολα πρακτικών (Tarbaetal. 2021). Τα παρόντα εμπειρικά δεδομένα σχετικά με τη σχέση μεταξύ Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και απόδοσης των εργαζομένων, σύμφωνα με τους Stahletal. (2020), είναι ακόμα ασαφή και οιOubrichetal. (2021), αναδεικνύουν ότι η σχέση μεταξύ Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και απόδοσης θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με προσοχή και να διερευνώνται το στυλ ηγεσίας που ασκείται, αλλά και οι πρακτικές ενίσχυσης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει αναδειχθεί ερευνητικά ότι είναι σε θέση να μεσολαβήσει στην αλληλεπίδραση μεταξύ της ηγεσίας και της απόδοσης των εργαζομένων με διάφορους τρόπους. Για παράδειγμα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν ένα ισχυρό όραμα για το τι θα γίνει και θα κάνει ο οργανισμός στο μέλλον (Islametal. 2021). Οι ηγέτες πρέπει να έχουν ένα καινοτόμο όραμα, να το πιστεύουν πλήρως, να μπορούν να το εκφράζουν και να το κοινοποιούν στους υπαλλήλους, ώστε να το πιστεύουν και να ενθουσιάζονται επίσης από αυτό. Σε αυτή τη διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ του ηγέτη και των μελών του οργανισμού, η διαχείριση του

ανθρώπινου δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας (Alietal. 2018). Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων πρέπει να στελεχώσει, να εκπαιδεύσει και να επικοινωνήσει για να υλοποιηθεί σωστά το όραμα του ηγέτη. Για να γίνει το όραμα πραγματικότητα, ο ηγέτης πρέπει να βασίζεται στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού για να βοηθήσει τους εργαζόμενους να γίνουν ενθουσιώδεις γι' αυτό, καθώς και να τους παρέχει έναν οδικό χάρτη για την επίτευξη του οράματος (Zhuetal. 2005). Το πάθος τροφοδοτείται από τη δέσμευση και τη συμμετοχή, τα οποία τροφοδοτούνται από την εργασία με γνώμονα τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και τις οργανωτικές βελτιώσεις. Πρέπει να δοθεί η εξουσία στους εργαζόμενους να πραγματοποιήσουν το όραμα του αφεντικού. Για τον λόγο αυτό θεωρείται ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με την απόδοση των εργαζομένων (AlQudahetal. 2014).

## **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Οργανωτική ετοιμότητα Ανθρώπινου Δυναμικού και αλλαγές**

Οι αλλαγές αποτελούν πλέον μέρος της λειτουργίας των οργανισμών και είναι απαραίτητο για την επίτευξη αυτών να συνεργάζεται το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό, κατανοώντας τους λόγους εφαρμογής τους. Επίσης, εκτός από την κατανόηση για την εφαρμογή αλλαγών, το ανθρώπινο δυναμικό είναι απαραίτητο να εμφανίζει υψηλά επίπεδα ετοιμότητας στην οργανωσιακή αλλαγή, διότι η οργανωσιακή αλλαγή προωθεί τη ριζική αναδιαμόρφωση του οργανισμού. Στο παρόν κεφάλαιο, λοιπόν, εξετάζεται η έννοια της οργανωτικής ετοιμότητας του ανθρώπινου δυναμικού στις αλλαγές, αλλά και η επίδραση της ηγεσίας στην επίτευξη αυτής. Ειδικότερα, στο πρώτο υποκεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια της οργανωτικής ετοιμότητας, ενώ στη συνέχεια διερευνάται η σημασία αυτής για την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Έπειτα, στο τρίτο υποκεφάλαιο αναδεικνύονται οι παράγοντες που επιδρούν στην ετοιμότητα για οργανωσιακή αλλαγή και στο τέταρτο υποκεφάλαιο παρουσιάζονται τα οφέλη αυτής.

### **2.1 Η έννοια της οργανωτικής ετοιμότητας για αλλαγή**

Η οργανωτική ετοιμότητα για αλλαγή είναι μια πολυεπίπεδη κατασκευή. Η ετοιμότητα μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο παρούσα σε ατομικό, ομαδικό, ή οργανωτικό επίπεδο. Η ίδια μπορεί να θεωρητικοποιηθεί, να αξιολογηθεί και να μελετηθεί σε οποιοδήποτε από αυτά τα επίπεδα ανάλυσης. Ωστόσο, η οργανωτική ετοιμότητα για αλλαγή δεν είναι ένα πολυεπίπεδο κατασκευάσμα (Klein&Kozlowski, 2000). Δηλαδή, το νόημα, η μέτρηση και οι σχέσεις της κατασκευής αυτής με άλλες μεταβλητές διαφέρουν μεταξύ των επιπέδων ανάλυσης (Weineretal., 2008). Συγκεκριμένα, η οργανωτική ετοιμότητα αναφέρεται στη δέσμευση των μελών του οργανισμού για αλλαγή και στην αποτελεσματικότητα αλλαγής για την υλοποίηση της οργανωτικής αλλαγής. Αυτός ο ορισμός ακολούθησε τη συνηθισμένη γλωσσική χρήση του όρου «ετοιμότητα», ο οποίος υποδηλώνει μια κατάσταση προετοιμασίας τόσο ψυχολογικά όσο και συμπεριφορικά να αναλάβει δράση, να είναι δηλαδή κάποιος πρόθυμος και ικανός να εργαστεί για τις αλλαγές και να αναλάβει δράση για την υλοποίηση αυτών (Weineretal., 2009).

Παρόμοια με την έννοια της δέσμευσης στόχου του Bandura(1997), η δέσμευση αλλαγής αναφέρεται στην κοινή αποφασιστικότητα των μελών του οργανισμού να ακολουθήσουν τις πορείες δράσης που εμπλέκονται στην εφαρμογή της αλλαγής. Η

έννοια της κοινής αποφασιστικότητας έχει σημασία, διότι η εφαρμογή σύνθετων οργανωτικών αλλαγών περιλαμβάνει συλλογική δράση πολλών ανθρώπων, καθένας από τους οποίους συνεισφέρει κάτι στην προσπάθεια υλοποίησης. Επειδή η εφαρμογή αποτελεί συχνά μια ομαδική διαδικασία, προκύπτουν προβλήματα όταν κάποιοι αισθάνονται αφοσιωμένοι στην εφαρμογή αλλά άλλοι όχι. Οι Herscovitch και Meyer(2002), παρατηρούν ότι τα μέλη του οργανισμού μπορούν να δεσμευτούν στην εφαρμογή μιας οργανωτικής αλλαγής επειδή το θέλουν και εκτιμούν την αλλαγή. Η δέσμευση που βασίζεται σε κίνητρα «θέλω να» αντανακλά το υψηλότερο επίπεδο δέσμευσης για την εφαρμογή της οργανωτικής αλλαγής.

Όπως η έννοια της συλλογικής αποτελεσματικότητας του Bandura(1997) η αποτελεσματικότητα αλλαγής αναφέρεται στις κοινές πεποιθήσεις των μελών του οργανισμού για τις συλλογικές τους ικανότητες να οργανώνουν και να εκτελούν τις πορείες δράσης που εμπλέκονται στην εφαρμογή της αλλαγής. Και εδώ, τονίζονται κοινές πεποιθήσεις και οι συλλογικές ικανότητες επειδή η εφαρμογή συνεπάγεται συλλογική (ή από κοινού) δράση μεταξύ αλληλεξαρτώμενων ατόμων και εργασιακών μονάδων. Ο συντονισμός δράσης σε πολλά άτομα και ομάδες και η προώθηση της οργανωτικής μάθησης είναι καλά παραδείγματα συλλογικών (ή κοινών) ικανοτήτων. Όπως σημειώνουν οι Bandura και άλλοι, οι κρίσεις αποτελεσματικότητας αναφέρονται στις ικανότητες δράσης. Οι κρίσεις αποτελεσματικότητας δεν είναι ούτε προσδοκίες για το αποτέλεσμα ούτε αξιολογήσεις γνώσεων, δεξιοτήτων ή πόρων (Bandura, 2000; Maddux, 1995). Η αποτελεσματικότητα της αλλαγής είναι υψηλότερη όταν οι άνθρωποι μοιράζονται μια αίσθηση εμπιστοσύνης ότι συλλογικά μπορούν να εφαρμόσουν μια περίπλοκη οργανωτική αλλαγή (Bloometal., 2000; Stableinetal., 2003).

## **2.2 Η σημασία της οργανωτικής ετοιμότητας για αλλαγή**

Η σύγχρονη κοινωνία χαρακτηρίζεται από ταύτιση, αντιπαράθεση, αξιολόγηση και δράση, μια διαδικασία γνωστή ως αλλαγή (Paton, 2004). Η ανάγκη για συνεχή βελτίωση της απόδοσης, καθώς και η συνεχής ανάγκη για δημιουργία νέων ευκαιριών, είναι πιθανό να οδηγήσουν στην αλλαγή. Η εφαρμογή επιτυχημένων διαδικασιών αλλαγής είναι απαραίτητη για την επιβίωση των οργανισμών (Paton, 2004; Deutschman, 2007). Στον σύγχρονο κόσμο, η αλλαγή είναι μια φυσική και καθολική διαδικασία. Ως αποτέλεσμα, η αλλαγή καθίσταται απαραίτητη και αναπόφευκτη, καθώς και μια μέθοδος προσαρμογής και εξέλιξης για κάθε άτομο, οργανισμό και

κοινωνία (Popescu et al., 2012).

Ο Burnes (2004) συμφώνησε ότι η ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού δεν καθορίζεται πλέον από την παραγωγική του ικανότητα ή την οικονομική του ισχύ, αλλά περισσότερο από την προθυμία του να κατανοήσει την αλλαγή και να καινοτομήσει. Επιπλέον, οι ερευνητές πιστεύουν ότι οι οργανισμοί με αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης της αλλαγής είναι πιο πιθανό να επιβιώσουν και έτσι να παρέχουν μακροχρόνια απασχόληση στους υπαλλήλους τους. Η διαχείριση αλλαγής ορίζεται ως η υλοποίηση και διαχείριση πρωτοβουλιών που στοχεύουν στην ανανέωση της δομής, της κατεύθυνσης και των ικανοτήτων ενός οργανισμού για την κάλυψη των αναγκών εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Οι εργαζόμενοι είναι ουσιαστικά υπεύθυνοι για την εφαρμογή πρωτοβουλιών αλλαγής και η αλλαγή πετυχαίνει ή αποτυγχάνει με βάση τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Armenakis & Bedeian, 1999). Η ικανότητα πρόβλεψης γεγονότων και προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς είναι κρίσιμη για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού. Είναι σημαντικό οι οργανισμοί να ανταποκρίνονται στις τρέχουσες απαιτήσεις της αγοράς παραμένοντας ανταγωνιστικοί, αλλά η ανταγωνιστικότητα της αγοράς είναι δύσκολο να διατηρηθεί (Belás & Sopkoná, 2016; Civelek et al., 2016; Korauš et al., 2017).

Επομένως, η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής είναι κρίσιμη για κάθε οργανισμό που επιθυμεί να επιβιώσει και να ευδοκιμήσει στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Απαιτείται από τους εργαζόμενους όχι μόνο να προσαρμοστούν αλλά και να αποδεχτούν την αλλαγή ως τρόπο ζωής, καθώς ο επιχειρηματικός κόσμος γίνεται πιο περίπλοκος λόγω των νέων τεχνολογιών, μεθόδων και διαδικασιών που αναπτύσσονται. Οι εργαζόμενοι πρέπει να ανταποκρίνονται σε συνεχείς αλλαγές μικρότερης κλίμακας που συμβαίνουν σχεδόν καθημερινά και σε διακριτές πρωτοβουλίες αλλαγής μεγάλης κλίμακας που αλλάζουν σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο κάνουν τη δουλειά τους (Weick & Quinn, 1999). Η αλλαγή γίνεται αναπόφευκτο και ουσιαστικό συστατικό της οργανωσιακής ζωής γιατί καθορίζει τη μακροπρόθεσμη επίτευξη και τη συνεχή ύπαρξη των οργανισμών. Παρόλα αυτά, σχεδόν τα δύο τρίτα όλων των οργανωσιακών πρωτοβουλιών για τη διασφάλιση της προγραμματισμένης αλλαγής είναι ανεπιτυχή (Rafferty et al., 2013). Οι λιγότερες αντιλήψεις των εργαζομένων για την αλλαγή συμβάλλουν σημαντικά στην αποτυχία των πρωτοβουλιών αλλαγής (Armenakis & Harris, 2009). Για να αντιμετωπιστεί αυτό, οι εργαζόμενοι σε οργανισμούς πρέπει να είναι έτοιμοι για αλλαγή. Το κύριο ερώτημα για τους παράγοντες αλλαγής είναι πώς να προετοιμάσουν τους υπαλλήλους του

οργανισμού τους για αλλαγή (Choi, 2011). Η δέσμευση και η ικανότητα των μελών ενός οργανισμού για την εφαρμογή οργανωτικών αλλαγών αναφέρονται ως η ετοιμότητά του (Walinga, 2008). Η ετοιμότητα για αλλαγή συνδέεται με τις απόψεις, τις αντιλήψεις και τα κίνητρα των εργαζομένων σχετικά με τις απαιτούμενες αλλαγές, καθώς και την ικανότητα του οργανισμού να εφαρμόσει με επιτυχία αυτές τις αλλαγές (Armenakis et al., 1993).

### **2.3 Παράγοντες που επιδρούν στην ετοιμότητα για οργανωσιακή αλλαγή**

Αν και η οργανωτική ετοιμότητα για αλλαγή είναι δύσκολο να δημιουργηθεί, η θεωρία κινήτρων και η κοινωνική γνωστική θεωρία υποδηλώνουν διάφορες συνθήκες ή περιστάσεις που μπορεί να την προάγουν. Αρχικά, με βάση τη θεωρία κινήτρων η δέσμευση αλλαγής που απορρέει από τη θεωρία αυτή είναι σε μεγάλο βαθμό συνάρτηση του σθένους της αλλαγής. Ειδικότερα, είναι σημαντικό να εκτιμάται η επικείμενη αλλαγή από τα μέλη του οργανισμού και να διερευνώνται οι αντιλήψεις που διαμορφώνονται για αυτή (Vroom, 1964). Για παράδειγμα, είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι εργαζόμενοι να πιστεύουν ότι είναι απαραίτητο και ωφέλιμο να εισαχθούν αλλαγές, ώστε να βελτιωθεί στο σύνολο του ο οργανισμός. Όσο περισσότερο εκτιμούν τα μέλη του οργανισμού την αλλαγή, τόσο περισσότερο θα θέλουν να εφαρμόσουν την αλλαγή και τόσο μεγαλύτερη αποφασιστικότητα θα αισθάνονται να συμμετάσχουν στις πορείες δράσης που περιλαμβάνονται στην εφαρμογή της αλλαγής (Meyer & Herscovitch, 2001).

Η επιθυμία αλλαγής είναι μια λιτή κατασκευή που φέρνει κάποια θεωρητική συνοχή στους πολυάριθμους και ανόμοιους οδηγούς ετοιμότητας που έχουν συζητήσει οι ειδικοί και οι μελετητές στη διαχείριση της αλλαγής (Meyer & Herscovitch, 2001). Υπάρχουν πολλοί λόγοι που τα μέλη θέλουν μια αλλαγή: α) Τα μέλη του οργανισμού μπορεί να εκτιμούν μια προγραμματισμένη οργανωτική αλλαγή επειδή πιστεύουν ότι χρειάζεται επειγόντως κάποιο είδος αλλαγής, β) Μπορεί να την επιθυμούν επειδή θεωρούν ότι η αλλαγή είναι αποτελεσματική και θα λύσει ένα σημαντικό οργανωτικό πρόβλημα, γ) Είναι δυνατόν να τη θέλουν επειδή πιστεύουν ότι η οργανωτική αλλαγή θα παράγει για τον οργανισμό, τους εργαζόμενους ή αυτούς προσωπικά σημαντικά οφέλη και δ) Μπορεί να την εκτιμούν επειδή έχει απήχηση με τις βασικές τους αξίες και τέλος είναι δυνατόν να τη θέλουν επειδή οι διευθυντές το υποστηρίζουν, οι ηγέτες κοινής γνώμης ή οι συνομιλικοί την υποστηρίζουν. Δεδομένων των πολλών λόγων για τους οποίους τα μέλη του οργανισμού μπορεί να εκτιμούν μια οργανωτική αλλαγή,

φαίνεται απίθανο οποιοσδήποτε από αυτούς τους συγκεκριμένους λόγους να παρουσιάσει συνεπείς, διασταυρούμενες σχέσεις με την οργανωτική ετοιμότητα για αλλαγή. Στην πραγματικότητα, μπορεί να μην είναι απαραίτητο όλα τα μέλη του οργανισμού να εκτιμούν μια οργανωτική αλλαγή για τους ίδιους λόγους. Το σθένος αλλαγής που προκύπτει από διαφορετικούς λόγους μπορεί να είναι εξίσου ισχυρός καθοριστικός παράγοντας για τη δέσμευση αλλαγής με το σθένος αλλαγής να προκύπτει από κοινούς λόγους (Armenakis&Harris, 2009).

Για την οργανωτική ετοιμότητα, ο βασικός στόχος αυτής είναι η δέσμευση των μελών του οργανισμού, ανεξάρτητα από τους ατομικούς τους λόγους. Πιο συγκεκριμένα, είναι σημαντικό σε συλλογικό επίπεδο, τα μέλη του οργανισμού να δεσμευτούν για την υλοποίησή της αλλαγής και να εναρμονιστούν ως προς αυτή. Με βάση την κοινωνική γνωστική θεωρία, και συγκεκριμένα το έργο των Gist και Mitchell (2001) η αποτελεσματικότητα της αλλαγής είναι συνάρτηση της γνωστικής αξιολόγησης των μελών του οργανισμού για τρεις καθοριστικούς παράγοντες της ικανότητας υλοποίησης: απαιτήσεις καθηκόντων, διαθεσιμότητα πόρων και παράγοντες κατάστασης. Όπως παρατηρούν οι Gist και Michell(2001), η αποτελεσματικότητα είναι μια «περιεκτική περίληψη ή κρίση της αντιληπτής ικανότητας εκτέλεσης μιας εργασίας». Κατά τη διατύπωση κρίσεων αλλαγής-αποτελεσματικότητας, τα μέλη του οργανισμού αποκτούν, μοιράζονται, αφομοιώνουν και ενσωματώνουν πληροφορίες και όλα αυτά σχετίζονται με απαντήσεις στους προβληματισμούς που αναδύονται σχετικά με τη γνώση που πρέπει να διαθέτουν για την αλλαγή, την κατανόηση των πόρων που είναι απαραίτητοι και υπάρχουν στον εκάστοτε οργανισμό για να καταστεί εφικτή η αλλαγή και την αναπροσαρμογή του συνόλου του οργανισμού στην αλλαγή, με στόχο την αποτελεσματικότητα αυτής σε συνάρτηση πάντα με τα δεδομένα που διαθέτουν από τη μέχρι τότε λειτουργία του οργανισμού.

Με βάση τα παραπάνω, αναδεικνύεται ότι η ικανότητα υλοποίησης αλλαγών εξαρτάται εν μέρει από το αν υπάρχει επίγνωση για το ποιες πορείες δράσης είναι απαραίτητες, ποια είδη πόρων χρειάζονται, πόσος χρόνος είναι αναγκαίος και πώς πρέπει να ακολουθούνται οι δραστηριότητες. Εκτός από τημέτρηση της γνώσης των απαιτήσεων εργασιών, τα μέλη του οργανισμού αξιολογούν επίσης γνωστικά την αντιστοιχία μεταξύ των απαιτήσεων εργασιών και των διαθέσιμων πόρων. Δηλαδή, αξιολογούν εάν ο οργανισμός διαθέτει τους ανθρώπινους, οικονομικούς, υλικούς και πληροφοριακούς πόρους που απαιτούνται για να εφαρμόσει σωστά την αλλαγή (Walinga, 2008). Τέλος, εξετάζουν περιστασιακούς παράγοντες όπως, για παράδειγμα, εάν υπάρχει επαρκής

χρόνος για να εφαρμοστεί σωστά η αλλαγή ή εάν το εσωτερικό πολιτικό περιβάλλον υποστηρίζει την εφαρμογή. Όταν τα μέλη του οργανισμού μοιράζονται μια κοινή, ευνοϊκή αξιολόγηση των απαιτήσεων των καθηκόντων, της διαθεσιμότητας πόρων και των περιστασιακών παραγόντων, μοιράζονται μια αίσθηση εμπιστοσύνης ότι συλλογικά μπορούν να εφαρμόσουν μια περίπλοκη οργανωτική αλλαγή. Με άλλα λόγια, η αποτελεσματικότητα της αλλαγής είναι υψηλή (Meyer&Herscovitch, 2001; Paton, 2004; Deutschman, 2007).

Οι ειδικοί και οι μελετητές της διαχείρισης της αλλαγής έχουν συζητήσει άλλες, ευρύτερες συνθήκες που επηρεάζουν την ετοιμότητα του οργανισμού για αλλαγή. Για παράδειγμα, ορισμένοι υποστηρίζουν ότι μια οργανωτική κουλτούρα που συνδέεται με την καινοτομία, την ανάληψη κινδύνων και τη μάθηση υποστηρίζει την ετοιμότητα του οργανισμού για αλλαγή (Paton, 2004). Άλλοι τονίζουν τη σημασία των ευέλικτων οργανωτικών πολιτικών και διαδικασιών και του θετικού οργανωτικού κλίματος για την προώθηση της οργανωτικής ετοιμότητας (Armenakis&Harris, 2009; Raffertyetal., 2013). Άλλοι πάλι προτείνουν ότι η θετική εμπειρία του παρελθόντος με την αλλαγή μπορεί να ενισχύσει την οργανωτική ετοιμότητα. Από τα παραπάνω αναδεικνύεται ότι αυτές οι ευρύτερες συνθήκες επηρεάζουν την οργανωτική ετοιμότητα μέσω των πιο κοντινών συνθηκών που περιγράφονται παραπάνω. Η οργανωσιακή κουλτούρα, για παράδειγμα, θα μπορούσε να ενισχύσει ή να μειώσει το σθένος αλλαγής που σχετίζεται με μια συγκεκριμένη οργανωτική αλλαγή, ανάλογα με το αν η προσπάθεια αλλαγής ταιριάζει ή έρχεται σε σύγκρουση με τις πολιτισμικές αξίες. Ομοίως, οι οργανωτικές πολιτικές και διαδικασίες θα ήταν δυνατόν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά τις εκτιμήσεις των μελών του οργανισμού για τις απαιτήσεις εργασιών, τη διαθεσιμότητα πόρων και τους παράγοντες της κατάστασης. Τέλος, η προηγούμενη εμπειρία με την αλλαγή θα μπορούσε να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά το σθένος αλλαγής των μελών του οργανισμού και να αλλάξει τις κρίσεις αποτελεσματικότητας (Paton, 2004; Deutschman, 2007).

#### **2.4 Οφέλη από την οργανωσιακή ετοιμότητα στην αλλαγή**

Οι ειδικοί στην αλλαγή υποστηρίζουν ότι η μεγαλύτερη ετοιμότητα οδηγεί σε πιο επιτυχημένη εφαρμογή αλλαγών. Η κοινωνική γνωστική θεωρία προτείνει ότι όταν η ετοιμότητα του οργανισμού για αλλαγή είναι υψηλή, τα μέλη του οργανισμού είναι πιο πιθανό να ξεκινήσουν την αλλαγή και να διαχειριστούν πιο αποτελεσματικά πιθανά εμπόδια που ενδέχεται να προκύψουν κατά την εφαρμογή της αλλαγής. Η θεωρία



κινήτρων, από την άλλη όχι μόνο υποστηρίζει ότι η ετοιμότητα είναι σε θέση να διαχειριστεί πιθανά εμπόδια και αντιδράσεις των εργαζομένων, ενώ προτείνει και κάποια άλλα οφέλη από αυτή (Weineretal., 2009). Πιοσυγκεκριμένα, η θεωρία κινήτρων υποστηρίζει ότι όταν η ετοιμότητα του οργανισμού είναι υψηλή, τα μέλη του οργανισμού επιδεικνύουν πιο φιλοκοινωνική συμπεριφορά που σχετίζεται με την αλλαγή, δηλαδή υλοποιούν ενέργειες που υποστηρίζουν την προσπάθεια αλλαγής που υπερβαίνουν τις απαιτήσεις εργασίας ή τις προσδοκίες ρόλων. Η έρευνα των Herscovitch και Meyer (2002) υποστηρίζει αυτόν τον ισχυρισμό. Διαπίστωσαν ότι τα μέλη του οργανισμού των οποίων η δέσμευση για αλλαγή βασιζόταν σε κίνητρα «θέλω να» αντί για κίνητρα «είναι ανάγκη να» ή «πρέπει να» εμφάνισαν πιο συνεργατική συμπεριφορά. Η συμπεριφορά αυτή σχετιζόταν με την εμφάνιση του εθελοντισμού και την εφαρμογή επίλυσης προβλημάτων σε ομάδες. Ακόμη συνδέεται με την παρουσία συμπεριφορών προάσπισης της ίδιας της αλλαγής σε άλλα μέλη εντός του οργανισμού και με τον τρόπο αυτό προωθείται η επίτευξη αυτής.

Με βάση τη θεωρία υλοποίησης, το πιο κοντινό αποτέλεσμα είναι πιθανό να είναι η αποτελεσματική εφαρμογή. Σύμφωνα με τους Klein και Sorra (1996), η αποτελεσματικότητα υλοποίησης αναφέρεται στη συνέπεια και την ποιότητα της αρχικής ή πρώιμης χρήσης από τα μέλη του οργανισμού μιας νέας ιδέας, προγράμματος, διαδικασίας, πρακτικής ή τεχνολογίας. Για παράδειγμα, όταν η οργανωτική ετοιμότητα για αλλαγή είναι υψηλή, τα μέλη είναι πιο έτοιμα να αναλάβουν δράση πιο επιδέξια και επίμονα για να εφαρμόσουν τις διαδικασίες που προτείνονται από την αλλαγή που έχει προωθηθεί. Αντίθετα, όταν η οργανωτική ετοιμότητα για αλλαγή είναι χαμηλή ή ανύπαρκτη, τα μέλη των οργανισμών είναι πιο πιθανό να αντισταθούν στην έναρξη της αλλαγής, να καταβάλουν λιγότερη προσπάθεια για την εφαρμογή, να επιμείνουν λιγότερο στις προκλήσεις υλοποίησης και να επιδείξουν μικρότερο βαθμό συμμόρφωσης και προσαρμογής στις νέες συνθήκες που καλούνται να εργαστούν. Η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής είναι απαραίτητη, αλλά όχι επαρκής προϋπόθεση για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων (Weineretal., 2009; Armenakis&Harris, 2009). Εάν η σύνθετη οργανωτική αλλαγή είναι κακώς σχεδιασμένη ή αν δεν έχει αποτελεσματικότητα, καμία συνεπής, υψηλής ποιότητας χρήση δεν θα αποφέρει αναμενόμενα οφέλη. Επιπλέον, είναι σημαντικό να αναγνωρίζονται ότι τα μέλη του οργανισμού μπορούν να κρίνουν εσφαλμένα την οργανωτική ετοιμότητα, για παράδειγμα, υπερεκτιμώντας ή ακόμη και υποτιμώντας τις συλλογικές τους ικανότητες για την εφαρμογή της αλλαγής. Όπως σημειώνει ο

Bandura(1997;2000), οι κρίσεις αποτελεσματικότητας που βασίζονται σε πλούσιες, ακριβείς πληροφορίες, κατά προτίμηση βασισμένες στην άμεση εμπειρία, είναι πιο προγνωστικές από αυτές που βασίζονται σε ελλιπείς ή εσφαλμένες πληροφορίες.

## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Οργανωσιακή αλλαγή**

Η οργανωσιακή αλλαγή δεδομένου ότι σχετίζεται με ριζική αναδιαμόρφωση του οργανισμού, δεν αποτελεί μια απλή και γραμμική διαδικασία, αλλά μια σύνθετη και πολυδιάστατη διαδικασία που εμπλέκει όλα τα μέλη του οργανισμού. Επίσης, για να είναι επιτυχής είναι απαραίτητο η οργανωσιακή αλλαγή να είναι σαφής στους εργαζομένους, οι οποίοι χρειάζεται να γνωρίζουν τους λόγους και τη διαδικασία εισαγωγής αυτής. Η ηγεσία αποτελεί και πάλι βασικό παράγοντα για τα παραπάνω. Έτσι, σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι η διερεύνηση της επίδρασης της ηγεσίας στην εφαρμογή της οργανωσιακής αλλαγής, αλλά και ο τρόπος επικοινωνίας αυτής στους εργαζομένους σε όλα τα στάδια εισαγωγής της. Ειδικότερα, στο πρώτο υποκεφάλαιο παρουσιάζονται ο ορισμός της έννοιας της οργανωσιακής αλλαγής, ενώ στη συνέχεια, στο δεύτερο υποκεφάλαιο η διαδικασία που χρειάζεται να εφαρμόζεται για να εισαχθεί μια οργανωσιακή αλλαγή σε έναν οργανισμό και ο ρόλος της αλήθειας και της συμμετοχής. Έπειτα, στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζονται ο ρόλος και η επίδραση της ηγεσίας στην εισαγωγή και επιτυχή υλοποίηση της οργανωσιακής αλλαγής, ενώ στο τέταρτο υποκεφάλαιο διερευνάται η επίδραση της αλήθειας και της ενίσχυσης για την επιτυχία αυτής. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η επίδραση της συμμετοχής για την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία μιας οργανωσιακής αλλαγής, οι συνέπειες που υπάρχουν από την αλήθεια και τη συμμετοχή και οι παράγοντες παρεμπόδισης, η αντίσταση, δηλαδή στην αλλαγή. Εκτός από τα εμπόδια παρουσιάζεται και η διαδικασία προσαρμογής του ανθρώπινου δυναμικού και του συνόλου του οργανισμού στην αλλαγή, ενώ, τέλος διερευνάται ο ρόλος της ηγεσίας για να επιτευχθεί η προσαρμογή στην αλλαγή.

### **3.1 Ορισμός οργανωσιακής αλλαγής**

Η οργανωσιακή αλλαγή έχει οριστεί ποικιλοτρόπως ως μια διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός αλλάζει δευτερεύοντα έως κύρια δομικά στοιχεία για να αντιμετωπίσει το λειτουργικό κόστος, την παραγωγικότητα ή/και τις ελλείψεις στην ποιότητα των υπηρεσιών, να εντοπίσει δυνατότητες και στοιχεία ανάπτυξης ή να διερευνήσει την επίτευξη των στόχων και αυτών που χρήζουν αλλαγής. Υπάρχουν, επομένως, πολλά είδη πρωτοβουλιών οργανωσιακής αλλαγής, συμπεριλαμβανομένων στρατηγικών, εστιασμένων στους ανθρώπους, δομικές, τεχνολογικές, απρογραμμάτιστες και/ή διορθωτικές ή μετριαστικές αλλαγές (Kotter & Schlesinger

1979; Kotter 2007). Η διαδικασία οργανωτικής αλλαγής συνήθως περιλαμβάνει τουλάχιστον τρεις μεγάλες φάσεις: προετοιμασία, υλοποίηση και παρακολούθηση και ακολουθούν η μία φάση την άλλη, ώστε σταδιακά να επιτευχθεί η οργανωσιακή αλλαγή και να γίνει μέρος του οργανισμού (Stobierski 2020). Η εφαρμογή οργανωσιακής αλλαγής συχνά βοηθά ορισμένους οργανισμούς να προσαρμοστούν στις αλλαγές του κλάδου και να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση. Βέβαια, μερικές φορές τα αποτελέσματα των επενδύσεων στην οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να είναι απογοητευτικά και η αναταραχή που δημιουργείται με την κατάργηση ενός οργανωτικού μοντέλου για την ανάπτυξη ενός νέου που μπορεί να οδηγήσει σε πρόσθετες προκλήσεις, πέρα από αυτές που ξεκίνησαν το κίνημα της αλλαγής. Ωστόσο, η ταλαιπωρία που δημιουργείται εν μέσω πρωτοβουλιών αλλαγής είναι συχνά αναπόφευκτη και μπορεί να είναι η αποδοχή της πραγματικότητας που ισχύει στον οργανισμό και η επακόλουθη δέσμευση σε ένα κίνημα αλλαγής που έχει ως αποτέλεσμα την επιτυχία της πρωτοβουλίας αγοράς, δέσμευσης και οργανωτικής αλλαγής (Moon 2009; Shtivelband&Rosecrance 2010; Stokke 2014).

Ο σκοπός αυτής της επικοινωνίας είναι να εξετάσει τον γενικό ρόλο ή τους ρόλους της αλήθειας και της συμμετοχής στη διαδικασία οργανωτικής αλλαγής. Η αλήθεια και η διαδικασία της συμμετοχής είναι το επίκεντρο δεδομένου του κρίσιμου ρόλου τους, αλλά και των συχνών παραλείψεων στις πρωτοβουλίες για οργανωσιακή αλλαγή (Stobierski 2020). Η αλήθεια σχετίζεται με το πλαίσιο ανάπτυξης και εφαρμογής της οργανωσιακής αλλαγής, συνδέεται δηλαδή με το «γιατί» της αλλαγής, τον λόγο για τον οποίο μπορεί να είναι απαραίτητη για τον οργανισμό και την ανάπτυξή του. Η διαδικασία συμμετοχής αφορά τη δέσμευση των ενδιαφερομένων σε μια πρωτοβουλία αλλαγής. Ελλείπει κατανόησης και αποδοχής του «γιατί», της αλήθειας και επακόλουθας δέσμευσης για πλήρη συμμετοχή, η πιθανότητα επιτυχίας μιας πρωτοβουλίας αλλαγής μπορεί να περιοριστεί. Αυτό είναι σημαντικό γιατί, ενώ τα τρέχοντα μοντέλα οργανωτικής αλλαγής μπορεί να συνεπάγονται αλήθεια και ανταπόκριση, σπάνια δηλώνονται ρητά (Shtivelband&Rosecrance 2010; Stokke 2014).

### **3.2 Διαδικασία εισαγωγής της οργανωσιακής αλλαγής και ο ρόλος της αλήθειας και της διαδικασίας συμμετοχής**

Η διοικητική επιστήμη της οργανωσιακής αλλαγής έχει μελετηθεί για δεκαετίες (Tichy 1983) και είναι διαθέσιμα καθιερωμένα εργαλεία για να βοηθήσουν σε σκόπιμες προσεγγίσεις για την επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων και τον τρόπο εισαγωγής της

οργανωσιακής αλλαγής σε έναν οργανισμό. Για παράδειγμα, ο Kotter (2012) προσδιόρισε μια ανθρωποκεντρική διαδικασία οκτώ βημάτων που εστιάζει σε συμπεριφορικές και στρατηγικές ενέργειες σε μια διαδικασία αλλαγής, όπου δίνονται τα βήματα για τον τρόπο με τον οποίο προετοιμάζεται ένας οργανισμός για την αλλαγή, την εισαγωγή αυτής. Επίσης, το μοντέλο Lewin προσεγγίζει και αυτό τη διαδικασία εισαγωγής της αλλαγής και τα στάδια που εφαρμόζονται και (Sarayrehtal. 2013) λειτουργεί σε τρεις φάσεις, που περιλαμβάνουν τη χαλάρωση, μια φάση που σχετίζεται με την προετοιμασία για την αλλαγή, τη μετάβαση δηλαδή στη νέα συνθήκη και την εδραίωση, τη σταθεροποίηση της νέας κουλτούρας. Αυτές είναι παρόμοιες με τις φάσεις που παρουσιάστηκαν από τον Kotter (2012).

Ένα άλλο μοντέλο εισαγωγής μια οργανωσιακής αλλαγής σε έναν οργανισμό είναι το μοντέλο 7-S του McKinsey, το οποίο είναι ένα άλλο εργαλείο οργανωσιακής αλλαγής που χωρίζει μια πρωτοβουλία αλλαγής σε επτά διακριτά στοιχεία (Peters&Waterman2011). Ένα ακόμη μοντέλο είναι το μοντέλο διαχείρισης αλλαγών ADKAR (Tang 2019), το οποίο δίνει έμφαση σε πέντε βασικές φάσεις, συμπεριλαμβανομένης μιας φάσης επιθυμίας που απαιτεί πράξεις πειθούς έως ότου όλοι οι εμπλεκόμενοι υποστηρίξουν τις προτεινόμενες αλλαγές. Η καμπύλη διαχείρισης αλλαγών Kubler-Ross είναι ένα άλλο παράδειγμα (Kearney&Hyle 2006), ενώ λόγω της συνεχούς ενασχόλησης και εστίασης των ερευνητών στον τρόπο εισαγωγής των αλλαγών έχει οδηγήσει στο να αναπτυχθούν διάφορα μοντέλα.

### **3.2.1 Ο ρόλος της ηγεσίας στην εισαγωγή της οργανωσιακής αλλαγής**

Ωστόσο, και παρά την πρόοδο των τελευταίων δεκαετιών, η αλήθεια και η διαδικασία συμμετοχής των μελών του οργανισμού στην εισαγωγή και παγίωση της αλλαγής δεν περιγράφονται ρητά στα μοντέλα διαδικασίας οργανωσιακής αλλαγής, ενώ τα μοντέλα εξετάζουν τι μπορεί να συμβεί σε περίπτωση που δεν εφαρμοστούν τα στάδια που προτείνονται. Για παράδειγμα, ο Kotter (2012) περιέγραψε τι μπορεί να συμβεί αν δεν ακολουθηθούν τα οκτώ βήματα. Αυτά μπορεί να ληφθούν υπόψη από την άποψη των σφαλμάτων της διαδικασίας πρωτοβουλίας αλλαγής που συχνά οδηγούν σε αποτυχίες οργανωτικών αλλαγών. Ως εκ τούτου, χρησιμεύουν επίσης ως προληπτικές προειδοποιήσεις σχετικά με τις προκλήσεις που μπορεί να προκύψουν εάν οι αλήθειες σχετικά με την οργανωτική αλλαγή δεν κοινοποιηθούν ξεκάθαρα και δεν επιτευχθεί από νωρίς η συμμετοχή των μελών και δεν καλλιεργηθεί σε μια πρωτοβουλία αλλαγής (Kotter, 2007).

Ειδικότερα, ο Kotter (2012) υποστηρίζει ότι η ηγεσία πρέπει να είναι ευαίσθητη όσον αφορά τον εφησυχασμό. Ο εφησυχασμός είναι συχνά το προϊόν της μη δημιουργίας μιας αρκετά ισχυρής αίσθησης επείγοντος σχετικά με την ανάγκη αλλαγής. Ο εφησυχασμός μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο, αν όχι να εκτροχιάσει εντελώς τις πρωτοβουλίες οργανωτικής αλλαγής. Πρέπει να υπάρχει μια ισχυρή και ενοποιημένη ηγετική ομάδα. Η ηγετική ομάδα, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει ηγέτες ή/και διευθυντές, είναι δυνατόν να συμμετάσχει πλήρως στην πρωτοβουλία αλλαγής για να μεταδώσει μια αρκετά ισχυρή αίσθηση επείγοντος σχετικά με την ανάγκη για αλλαγή (Kotteretal., 2010; Kotter, 2007). Ελλείψει απόλυτης συμμετοχής, μια ηγετική ομάδα αλλαγής μπορεί να μην έχει ενότητα και επομένως ορμή για την επιτυχή εφαρμογή μιας πρωτοβουλίας αλλαγής. Χωρίς ένα ισχυρό και εφικτό όραμα, δηλαδή, πώς μπορεί να είναι το μέλλον του οργανισμού, για τη μελλοντική κατάσταση ενός δεδομένου οργανισμού, είναι δύσκολο να αλλάξει, είναι δύσκολο να εφαρμοστούν οι στρατηγικές αλλαγές για να φέρουν τον οργανισμό στο στάδιο που επιθυμεί η ηγεσία και να τον καταστήσουν αποτελεσματικό και ανταγωνιστικό (Kotter, 2012).

Η ενοποιημένη ηγεσία πρέπει να είναι πρόθυμη να επικοινωνήσει το όραμα σημαντικά, αν όχι υπερβολικά. Εάν το όραμα και η αιτιολόγηση για την οργανωσιακή αλλαγή δεν κοινοποιούνται επαρκώς, το αποτέλεσμα είναι συχνά μια αποτυχημένη πρωτοβουλία αλλαγής (Kotteretal., 2010). Εάν οι ηγέτες επιτρέπουν στα εμπόδια να επιβραδύνουν την πρόοδο ενός νέου οράματος, οι λόγοι για εφησυχασμό αυξάνονται. Είναι σημαντικό για την ηγεσία να δεσμευτεί πλήρως για την άρση των εμποδίων σε οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή. Χωρίς βραχυπρόθεσμες νίκες, μια πρωτοβουλία αλλαγής μπορεί να γίνει συντριπτική. Το να υπάρχει ένα μακροπρόθεσμο όραμα που περιλαμβάνει ενδιάμεσα αποτελέσματα είναι απαραίτητο. Οι βραχυπρόθεσμες νίκες τονώνουν το ηθικό και δίνουν ενέργεια στην ομάδα να συνεχίσει να εργάζεται σκληρά για την επίτευξη του μακροπρόθεσμου οράματος (Kotter, 2012).

Είναι ζωτικής σημασίας, επίσης, να αποφευχθεί ο πειρασμός να δηλωθεί επιτυχία πρόωρης οργανωσιακής αλλαγής. Η αλλαγή της κουλτούρας στην οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να διαρκέσει τρία έως δέκα χρόνια, ή και περισσότερα και για τον λόγο αυτό είναι σημαντικό να μην υπάρχει εφησυχασμός μετά από μερικές βραχυπρόθεσμες νίκες. Είναι απαραίτητο, ακόμη, να αποφευχθεί η χαλάρωση μιας προσπάθειας αλλαγής προτού οι θεσμοθετημένες οργανωτικές αλλαγές ριζώσουν στην κουλτούρα του οργανισμού (Kotteretal., 2010). Και πάλι, αυτό μπορεί να διαρκέσει τρία έως δέκα ή περισσότερα χρόνια, ενώ οι θεσμοθετημένες οργανωτικές αλλαγές πρέπει να

ενσωματωθούν στην κοινωνική κουλτούρα του οργανισμού. Αυτό απαιτεί χρόνο και συνεχή επιμέλεια. Ειδικότερα, δεδομένης της κρίσιμης σημασίας της ανταλλαγής μηνυμάτων αλήθειας, της απόκτησης συμμετοχής και της ανάπτυξης μιας ενοποιημένης ηγετικής ομάδας, μπορεί να είναι χρήσιμο να γίνει διάκριση μεταξύ των ρόλων των διευθυντών και των ηγετών (Kotter, 2007). Ενώ ένας μάνατζερ μπορεί να έχει καθήκον να βοηθήσει στην επίτευξη αυτού που είναι ήδη γνωστό, οι ηγέτες είναι συχνά τα άτομα που κατευθύνουν τις τροχιές της οργανωτικής ανάπτυξης και, ως εκ τούτου, αλλάζουν, δηλαδή, τότε πρέπει να εφαρμόσουν συγκεκριμένες τεχνικές και στρατηγικές οι διευθυντές (Kotter, 2012).

Η ηγεσία, επομένως, βασίζεται σε υπάρχοντα συστήματα και μεταμορφώνει τα παλιά, αναπτύσσοντας μονοπάτια προς νέα, πιθανώς άγνωστη περιοχή που μπορεί να είναι κρίσιμης σημασίας για την προώθηση μιας σύνθετης ατζέντας αλλαγής (Hubbart 2022; Jabri&Jabri 2022; Kotter 2007, 2012; McKenna 2020). Έτσι, οι ηγέτες είναι ευέλικτοι παράγοντες αλλαγής (Caldwell 2003). Συγκεκριμένα, ενώ ο ηγέτης μπορεί να αποφασίσει ποιες αλλαγές πρέπει να συμβούν, ο διευθυντής μπορεί να χρειαστεί να επιδείξει ενότητα με τον ηγέτη όσον αφορά την επίτευξη των στόχων, επειδή συχνά είναι ο διευθυντής που ασχολείται πλήρως με το εργατικό δυναμικό, διασφαλίζοντας ότι η αλλαγή είναι ορατή. Τελικά, η σαφήνεια στο όραμα, η αιτιολόγηση της αλλαγής και η μεγάλη ενσυναίσθηση είναι απαραίτητες για όλα τα μέλη της ηγεσίας της αλλαγής (Hubbart 2022; Jabri&Jabri 2022). Ως εκ τούτου, οι ομάδες ηγεσίας πρέπει να είναι ευέλικτες και ικανές να κινούνται και να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες οργανωτικές συνθήκες. Οι ηγέτες και οι διευθυντές πρέπει τελικά να είναι σε θέση να μεταφέρουν μια ενοποιημένη αλήθεια στο σκεπτικό τους για αλλαγή, εάν πρόκειται να πετύχει μια πρωτοβουλία αλλαγής (McKenna 2020).

### **3.2.2 Αλήθεια και Ενίσχυση στην οργανωσιακή αλλαγή**

Είναι σίγουρο ότι είναι δύσκολο να αποδεχτεί κανείς την αλήθεια κάτω από οποιαδήποτε περίσταση. Επιπλέον, η αποδοχή της αλήθειας, η σημασιολογία της αφήγησης της αλήθειας (Stokke 2014) και η συμμετοχή σε αυτή (Kotter&Whitehead 2010) είναι αναμφισβήτητα τα πιο σημαντικά εμπόδια για τη βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη επιτυχία του κινήματος οργανωτικής αλλαγής. Πράγματι, για πολλούς, η αποδοχή ότι κάτι για εμάς ως άτομα ή ως συλλογική οργάνωση μπορεί να είναι λάθος μπορεί να είναι εξαιρετικά δυσάρεστο. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν η αποδοχή του λάθους μπορεί να απαιτήσει σημαντική προσωπική ή/και οργανωτική

αλλαγή (Kotter 2012; Levine&Cohen, 2018). Η αλήθεια και η συμμετοχή των μελών, είναι κρίσιμα και αναπόφευκτα βήματα στη διαδικασία οργανωτικής αλλαγής. Αυτό είναι σημαντικό γιατί η αποφυγή της αλήθειας περιορίζει την ικανότητα ανάπτυξης, αλλαγής και εξέλιξης ως άτομα ή ως οργανισμός. Δυστυχώς, η αποφυγή της αλήθειας στον επιχειρηματικό κόσμο είναι πολύ συνηθισμένη. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος μπορεί να διατηρήσει ορισμένες πληροφορίες έτσι ώστε να μην φθάσουν στους προϊσταμένους και να οδηγήσει σε αλλαγή διαδικασίας ή ίσως χειρότερα πειθαρχικά μέτρα (Kotter 2012). Ένα υποσύνολο ενός οργανισμού, όπως ένα τμήμα μπορεί να αποφύγει την ανταλλαγή αληθών πληροφοριών, όπως τα στοιχεία για την παραγωγικότητά του, που μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικές αντιλήψεις για τους συναδέλφους ή τη διοίκηση ή, στο χειρότερο σενάριο μπορεί να οδηγήσει και σε διάλυση, καθώς τα άτομα που εμπλέκονται στο τμήμα και συνεργάζονται δεν γνωρίζουν και δεν κατέχουν τις ίδιες πληροφορίες (Levine&Cohen, 2018).

Η αντίσταση στην αποδοχή της αλήθειας μπορεί, επίσης, να βασίζεται σε ιστορικές κουλτούρες οργανωτικής συνήθειας, δηλαδή, με τον τρόπο που γινόταν πάντα, ή φόβου για το άγνωστο (Levine&Cohen 2018). Τα άγνωστα μπορεί να περιλαμβάνουν αναμενόμενους μελλοντικούς κανόνες σε περίπτωση επιτυχίας μιας πρωτοβουλίας αλλαγής ή ακόμα και απροσδόκητα αποτελέσματα που θα μπορούσαν να είναι λιγότερο θετικά ή άκρως αρνητικά εάν η πρωτοβουλία πετύχει ή αποτύχει. Η αντίσταση στις αλήθειες μπορεί επίσης να αποδοθεί στην έλλειψη προπαρασκευαστικών δεξιοτήτων, όπως η εκπαίδευση στη νέα συνθήκη ή γενικά σε δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την εισαγωγή ή ακόμα και σε απειλές για μια κυρίαρχη βάση εξουσίας και στην αδυναμία να αναπτυχθούν εναλλακτικές λύσεις που μπορεί να οδηγήσουν σε νέες ευκαιρίες για ανάπτυξη, αποτελεσματικότητα και ευκαιρίες για όσους συμμετέχουν στο κίνημα της αλλαγής (Agoos 1997; Tichy 1983). Η αλήθεια μπορεί επίσης να σχετίζεται με τις συνέπειες της μη αλλαγής των οργανωτικών λειτουργιών με τρόπους που οδηγούν σε πρόοδο, το αποτέλεσμα της οποίας μπορεί να περιλαμβάνει το να μείνει κανείς πίσω και δυνητικά εκτός επιχείρησης. Τελικά, σε οποιονδήποτε οργανισμό, η αποδοχή όσων μπορεί να είναι άβολες αλήθειες είναι ουσιαστική για την οργανωτική εξέλιξη και πρόοδο και κρίσιμη για την απόκτηση εξαγοράς εργατικού δυναμικού (Shtivelband&Rosecrance 2010).

Θα πρέπει επίσης να αναγνωριστεί ότι η οργανωτική αλλαγή είναι πιθανώς περιττή χωρίς ελλείψεις. Ωστόσο, η πραγματοποίηση μιας αλλαγής, είτε προσωπικής σε επίπεδο εργαζομένων, είτε οργανωσιακής, απαιτεί την αποδοχή μιας ανεπάρκειας, η



οποία σχετίζεται με μια αποτυχία συμπεριφοράς ή διαδικασίας. Μόνο όταν γίνει αποδεκτή αυτή η αλήθεια, η αλλαγή μπορεί να συμβεί επειδή ο εφησυχασμός συχνά δεν είναι πλέον πρόβλημα με την αποδοχή της αλήθειας και τη δέσμευση για αλλαγή (McAlearneyetal. 2015). Αυτό συμβαίνει επειδή εκείνοι που διαφορετικά θα μπορούσαν να εφησυχάσουν έχουν αποδεχτεί την αλήθεια, έχουν συμμετάσχει και έχουν εμπλακεί ενεργά στην αλλαγή. Αυτή η διαδικασία για αποδοχή του λάθους ή των στοιχείων που χρήζουν αλλαγής και στη συνέχεια της κατανόησης του είδους της αλλαγής και της αιτίας για την εφαρμογή της, είναι προκλητική και απαιτεί μεγάλη στρατηγική σκέψη και ενσυναίσθηση από την πλευρά της ηγεσίας (Romadona&Setiawan 2021). Η ενσυναίσθηση είναι κρίσιμη σε αυτό το στάδιο, επειδή η αποδοχή της αλήθειας ή των αληθειών που οδηγούν σε μια επιτυχημένη πρωτοβουλία οργανωσιακής αλλαγής μπορεί να είναι παρόμοια με τις τυπικές φάσεις της θλίψης. Αυτές οι φάσεις περιλαμβάνουν συχνά άρνηση, θυμό, διαπραγμάτευση, θλίψη και τελικά αποδοχή (McAlearneyetal. 2015; Romadona&Setiawan 2021)

### **3.2.3 Διαδικασία συμμετοχής και Ενίσχυση της οργανωσιακής αλλαγής**

Η διαδικασία της συμμετοχής στο πλαίσιο της οργανωσιακής αλλαγής μπορεί να θεωρηθεί μια ειλικρινής, αμοιβαία συμφωνία μεταξύ των ηγετών και των μελών ενός οργανισμού για να συνεργαστούν για την εφαρμογή μιας επιτυχημένης πρωτοβουλία αλλαγής. Είναι μια δέσμευση στη διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής και περιλαμβάνει εμπιστοσύνη μεταξύ των παραγόντων αλλαγής και των ενδιαφερομένων (Moon 2009). Σε αυτό το πλαίσιο, τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι άτομα που μπορούν να επηρεάσουν ή να επηρεαστούν από μια δεδομένη πρωτοβουλία οργανωτικής αλλαγής. Στην πράξη, τα ενδιαφερόμενα μέρη δεσμεύονται σε διάφορους βαθμούς, ανάλογα με τη θέση και τις αρμοδιότητες του καθενός μέσα στον οργανισμό, να υποστηρίξουν μια πρωτοβουλία αλλαγής για να την βοηθήσουν να πετύχει (Stokke 2014). Είναι μια δέσμευση από τα μέλη του οργανισμού να υποστηρίξουν το όραμα της ηγεσίας και είναι μια αμοιβαία δέσμευση από την ηγεσία να εργαστούν για να κερδίσουν και να διατηρήσουν την ανταπόκριση των ενδιαφερομένων τους. Αυτό το τελευταίο σημείο είναι σημαντικό γιατί ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας σε πρωτοβουλίες αλλαγής είναι ο βαθμός στον οποίο η ηγεσία είναι πρόθυμη να δεσμευτεί πλήρως, από την αρχή, σε ειλικρινείς, ανοιχτές, ειλικρινείς, αμοιβαίες και ενσυναίσθητες συνομιλίες με τους ενδιαφερόμενους (Levine&Cohen 2018). Έχει περαιτέρω συνάφεια επειδή η άρθρωση αληθειών για να κερδίσει κανείς την

ανταπόκριση για την αντιμετώπιση μιας προκλητικής κατάστασης οργανωτικής βιωσιμότητας απαιτεί μια ειλικρινή αξιολόγηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων και της οργάνωσης και άριστες δεξιότητες στην ακρόαση και την ενσυναίσθηση (Levine&Cohen 2018;Stokke 2014).

Εφόσον ένας οργανισμός δεν επενδύει στη συμμετοχή των ενδιαφερομένων σε όλα τα επίπεδα, η πιθανότητα επιτυχίας μιας πρωτοβουλίας αλλαγής είναι πολύ χαμηλή. Πράγματι, περίπου το 70% των προσπαθειών οργανωσιακής αλλαγής αποτυγχάνει και ένας κύριος λόγος για την αποτυχία είναι η έλλειψη συμμετοχής των ενδιαφερομένων. Όπως εξήγησαν οι Kotter και Whitehead (2010), ένα σημαντικό πρόβλημα στην απόκτηση συμμετοχής των μελών είναι η προσέγγιση. Συχνά, η ηγεσία ακολουθεί μια προσέγγιση περιγραφής και υπεράσπισης αντί για μια συνεργατική, εταιρική προσέγγιση. Η πρώτη, συνήθως απαιτεί λιγότερο χρόνο δέσμευσης από την πλευρά του ηγέτη, αλλά μπορεί να οδηγήσει σε αντίσταση. Η τελευταία συχνά απαιτεί περισσότερο χρόνο δέσμευσης από την πλευρά του ηγέτη, αλλά συχνά οδηγεί σε δέσμευση, λόγω της εμπιστοσύνης που αναπτύσσεται μέσω μιας πιο σκόπιμης, συνεργατικής διαδικασίας. Αυτό το τελευταίο σημείο είναι ζωτικής σημασίας, διότι η γνήσια συνδιαλλαγή και συμμετοχή, συνήθως, απαιτεί τουλάχιστον κάποιο στοιχείο συνδημιουργίας. Τουλάχιστον, η συνδημιουργία μπορεί να απαιτεί συζήτηση, συνεργασία και μια ευκαιρία για τους συμμετέχοντες να αισθάνονται ότι ανήκουν σε μια περιεκτική και δίκαιη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Kotter&Whitehead 2010). Τελικά, όσο μεγαλύτερη είναι η συμμετοχή των εργαζομένων και όλων των ενδιαφερόμενων μερών, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα επιτυχίας οποιασδήποτε πρωτοβουλίας αλλαγής (Levine&Cohen 2018).

Διάφορες έρευνες έχουν υπάρξει που ασχολούνται με τον τρόπο που η ηγεσία μπορεί να αυξήσει τη συμμετοχή των μελών του οργανισμού σε μια αλλαγή. Για παράδειγμα, τρεις γενικές στρατηγικές, ή θέματα, προσδιορίστηκαν από τους Applequistetal. (2017) για την απόκτηση συμμετοχής, συμπεριλαμβανομένης της παροχής ευκαιριών για αποτελεσματική επικοινωνία και ανατροφοδότηση, την παροχή κατάλληλων τεχνικών ενίσχυσης που μπορούν να ενθαρρύνουν τη συνεχή δέσμευση και τον προσδιορισμό ενός ηγέτη πρωτοβουλίας αλλαγής. Το τελευταίο στρατηγικό σημείο είναι σημαντικό, επειδή οι έρευνες έχουν επανειλημμένα αναδείξει ότι η απόκτηση ανταπόκρισης για αλλαγή είναι πιο επιτυχημένη όταν υπάρχει ένας ξεκάθαρος ηγέτης της πρωτοβουλίας αλλαγής (Lewis&Seibold 1998; Lewis 2007; Lewis&Seibold 1993). Αυτό σημαίνει ότι η επιλογή του επικεφαλής αλλαγής θα πρέπει να είναι πολύ σκόπιμη. Έρευνες, επίσης,

έχουν αναδείξει ότι για να επιτύχει ένας ηγέτης να παρακινήσει και να διατηρήσει την αποδοχή για μια οργανωτική αλλαγή, πρέπει να καθοδηγήσει σωστά τους άλλους. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό κατά τα πρώτα στάδια μιας πρωτοβουλίας αλλαγής (Hendy&Barlow 2012). Ακόμη σημασία έχουν για την επίτευξη της αλλαγής οι έμπιστοι απεσταλμένοι μιας πρωτοβουλίας αλλαγής, οι οποίοι πρέπει να λειτουργούν ως οδηγοί ή καθοδηγητές που διευκολύνουν την εμπιστοσύνη και τη συνεννόηση με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Για τον λόγο αυτό, έχουν αναπτυχθεί ορισμένα εργαλεία για να βοηθήσουν τους ηγέτες της αλλαγής. Για παράδειγμα, επτά στρατηγικές επικοινωνίας περιγράφηκαν από τον Mazzei (2014) για την προώθηση της αγοράς και της δέσμευσης των εργαζομένων κατά τη διάρκεια πρωτοβουλιών αλλαγής, συμπεριλαμβανομένης της δημιουργίας μονοπατιού επικοινωνίας, της υιοθέτησης ενός διαφανούς στυλ, της οικοδόμησης εμπιστοσύνης, την παροχή εκπαίδευσης στα διευθυντικά στελέχη σχετικά με το πώς να γίνουν αποτελεσματικοί επικοινωνιολόγοι, την αύξηση της ευαισθητοποίησης και συνεπώς της λογοδοσίας για τις αξίες του οργανισμού, τη μετάδοση των αμοιβαίων οφελών για τους εργαζόμενους, την οργάνωση μιας προτεινόμενης πρωτοβουλίας οργανωτικής αλλαγής και την υιοθέτηση μικρών πρακτικών που ενθαρρύνουν και ενισχύουν τα κίνητρα των ενδιαφερομένων. Για να υλοποιηθούν με επιτυχία αυτές οι προσεγγίσεις, ένας ηγέτης πρέπει να έχει αυτογνωσία και να έχει ενσυναίσθηση με τα ενδιαφερόμενα μέρη του οργανισμού. Μια διαδικασία ενίσχυσης της συμμετοχής προτάθηκε από τον Moon (2009) για να τονίσει τη σημασία της ικανότητας ενός ηγέτη να συντονιστεί με την αυτογνωσία και να παραμείνει ευέλικτος για να προσαρμοστεί στις προκλήσεις εν μέσω μιας πρωτοβουλίας για αλλαγή. Η σημασία της ευέλικτης προσαρμογής σε ένα τοπίο πρωτοβουλίας δυναμικής αλλαγής, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας προσαρμογής στον εφησυχασμό και την απάθεια των ενδιαφερομένων, αναγνωρίστηκε ως παράγοντας ομοίως από τους Kotter (2007), Kotter και Whitehead (2010) και Kotter (2012). Ο Moon (2009) είχε ως στόχο να αναπτύξει έναν μηχανισμό για την αύξηση της συμμετοχής μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών του οργανισμού μέσω προοπτικών κοινής λογικής. Με άλλα λόγια, ο Moon (2009) ανέδειξε ότι οι απόψεις της κοινής λογικής ή τα σημεία λογικής μπορεί να παρέχουν την πιο αποτελεσματική θετική επιχειρηματολογία για τη συγκέντρωση εισοδήματος και, ως εκ τούτου, να έχουν ως αποτέλεσμα την επιτυχία της πρωτοβουλίας αλλαγής. Η διατύπωση πραγματιστικών επιχειρημάτων απαιτεί ισχυρή αίσθηση αυτογνωσίας και ευελιξίας στην προσέγγιση από την πλευρά του ηγέτη της αλλαγής. Η διατήρηση των απαιτούμενων επιπέδων

αυτογνωσίας μπορεί να γίνει πολύ προκλητική για τους ηγέτες, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πιέσεις και τις συγκρούσεις από πολλαπλά οργανωτικά συμφέροντα που μπορούν να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων. Αυτές οι πιέσεις μπορούν να αποσπάσουν την προσοχή του ηγέτη από το να παραμείνει συνεπής με τους ενδιαφερόμενους που έχουν ανάγκη λογικής επιχειρηματολογίας και είναι υπεύθυνοι στο μέγιστο βαθμό για την υποστήριξη του οργανισμού. Η έλλειψη ικανότητας, επίσης, να παραμείνουν συνειδητοποιημένοι μέσω μιας τέτοιας διαδικασίας μπορεί να οδηγήσει σε αυτό-σαμποτάζ από τον ηγέτη και, τελικά, να αποτύχει μια πρωτοβουλία αλλαγής (Kotter&Whitehead 2010; Kotter 2012; Moon 2009). Εάν, ωστόσο, είναι επιτυχής, μέσω αυτής της διαδικασίας, οι ηγέτες και οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να αρχίσουν να επικεντρώνονται στην επίλυση των προβλημάτων που οδήγησαν στη στιγμή της αλλαγής. Μέσω αυτής της διαδικασίας, μπορεί να επιτευχθεί στενή συνεργασία μεταξύ των ηγετών, των διευθυντών και των ενδιαφερομένων και θα έχουν μια κοινή γραμμή για την πορεία της αλλαγής, αλλά και κοινή στόχευση για το τι μπορεί να προσφέρει στα άτομα και στο σύνολο του οργανισμού (Kotter&Whitehead 2010; Kotter 2012).

### **3.3 Οι συνέπειες της αλήθειας και της συμμετοχής**

Η σημασία της αλήθειας και της συμμετοχής συχνά υποτιμάται, αλλά εκτείνεται πολύ πέρα από την οργανωσιακή αλλαγή και έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει θετικά την απόδοση, τη δέσμευση, την ικανοποίηση και τον κύκλο εργασιών της οργάνωσης όταν εφαρμόζονται ως τυπικές πρακτικές (O'Sullivan&Partridge 2016). Υπό συνθήκες πρωτοβουλίας αλλαγής, άφθονα στοιχεία υποδηλώνουν ότι η αλήθεια και η συμμετοχή πρέπει να καθοδηγηθούν νωρίς, αν όχι πολύ πριν ξεκινήσει οποιοδήποτε κίνημα οργανωσιακής αλλαγής. Θα πρέπει επίσης να αναγνωριστεί ότι εάν υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία, οι πρωτοβουλίες αλλαγής μπορεί να έχουν πολύ λιγότερο αρνητικό αντίκτυπο και περισσότερο μια τυπική και ενοποιημένη αποδοχή της κανονικής προσαρμογής στην αγορά. Έτσι, η ηγεσία θα πρέπει πάντα να επικοινωνεί με ειλικρίνεια και διαφάνεια με τους ενδιαφερόμενους για να διατηρεί επίμονη και διαρκή συμμετοχή και εμπιστοσύνη. Ο οργανισμός θα είναι τότε σε καλή θέση και θα είναι ευέλικτος όταν απαιτούνται πρωτοβουλίες αλλαγής. Αυτές οι ιδέες μπορεί να είναι χρήσιμες σε πολλούς κλάδους και οργανισμούς που δεν χρησιμοποιούν συχνά προσεγγίσεις οργανωσιακής αλλαγής. (Hubbart 2022).

Οι οργανισμοί όπως η τριτοβάθμια εκπαίδευση, τα κολέγια και τα πανεπιστήμια,

μπορεί να χρειαστεί να επανεξετάσουν ανά περιόδους τον τρόπο με τον οποίο προσλαμβάνουν και διατηρούν φοιτητές, καθηγητές και προσωπικό. Οι επιστημονικοί κλάδοι, όπως η επιστήμη του κλίματος, μπορεί να επιθυμούν να επηρεάσουν τη δημόσια σκέψη σχετικά με την παραγωγή ή τη δέσμευση άνθρακα και τις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής σε περιφερειακή, ηπειρωτική και παγκόσμια κλίμακα. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις και σε πολλές άλλες, υπάρχει ανάγκη να μεταδοθεί η αλήθεια και να προωθηθεί η αξιοπιστία μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας επιστημονικά υποστηριζόμενων αληθειών για την απόκτηση δέσμευσης για αλλαγή (Allchin 2020; Kotcheretal. 2017; Yamamoto 2012). Ωστόσο, σε όλη τη διαδικασία μετάδοσης της αλήθειας για την αλλαγή και την ενίσχυση της συμμετοχής των μελών, για παράδειγμα στον τομέα της εκπαίδευσης, πρέπει να εφαρμόζονται νέες καινοτόμες τεχνικές και στρατηγικές για την αύξηση της εμπιστοσύνης του κοινού και την προσέλκυση διαφορετικών πληθυσμών χωρίς αποκλεισμούς προγράμματα σπουδών που τους προετοιμάζουν για το δυναμικό μέλλον που οραματίζονται (Kotcheretal. 2017). Οι επιστήμονες του κλίματος μπορεί να χρειαστεί να μοιραστούν άβολες αλήθειες σχετικά με τα επιστημονικά ευρήματα χτίζοντας ταυτόχρονα την εμπιστοσύνη και τη συμμετοχή του κοινού, ώστε να θεσπιστούν πολιτικές που θα αλλάξουν ένα αβέβαιο μέλλον για το κλίμα. Σε τελική ανάλυση, οι εφαρμοστέες έννοιες της αλήθειας και της συμμετοχής κυμαίνονται από μεμονωμένους σε κλάδους πολλών χιλιάδων ενδιαφερομένων (Yamamoto 2012).

Μέσα σε πρωτοβουλίες οργανωτικής αλλαγής, επίσης, η αποτελεσματική επιτόπια επικοινωνία οδηγεί στην κατανόηση, την εμπιστοσύνη και την αποδοχή. Οι έννοιες της εμπιστοσύνης και της συμμετοχής είναι ορολογίες που χρησιμοποιούνται στις συζητήσεις για την οργανωσιακή αλλαγή. Αυτές οι ιδέες είναι θεμελιώδεις στην τρέχουσα κοινωνικοπολιτική εποχή, λαμβάνοντας υπόψη την επιτακτική ανάγκη για δίκαιες και χωρίς αποκλεισμούς ομάδες προόδου που πρέπει να είναι ικανές να αντιμετωπίσουν μια εξαιρετικά περίπλοκη και συχνά παγκόσμιας κλίμακας οικονομία (Kotcheretal. 2017). Δυστυχώς, ενώ οι ιδέες συχνά προωθούνται, σπάνια εφαρμόζονται ή εφαρμόζονται μεμονωμένα η μία από την άλλη, εν μέσω πρωτοβουλιών οργανωσιακής αλλαγής, όταν αυτές χρειάζονται πολύ. Είναι συχνά κατά τη διάρκεια μιας στιγμής οργανωσιακής αλλαγής που οι ηγέτες φοβούνται την αποτυχία της πρωτοβουλίας αλλαγής και την απώλεια εμπιστοσύνης στον ρόλο τους και μπορεί να οφείλεται σε αυτό το άγχος που παραλείπονται κρίσιμα βήματα στη διαδικασία αλλαγής (Allchin 2020). Ωστόσο, υπάρχει πολύ μικρή αμφιβολία ότι η συμμετοχή

αυξάνεται όταν οι ηγέτες συμμετέχουν τακτικά σε ασκήσεις επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη πριν και κατά τη διάρκεια μιας πρωτοβουλίας αλλαγής, αντισταθμίζοντας έτσι συχνά τα εγγενή άγχη της ηγεσίας. Εάν ένας ηγέτης δεν μπορεί να συμμετάσχει σε τέτοιες δραστηριότητες λόγω εστίασης και πιέσεων σε πολλούς άλλους τομείς, θα πρέπει να επιλεγεί ένας απεσταλμένος για να εκτελέσει αυτούς τους ρόλους. Τελικά, η αλλαγή είναι σταθερή σε όλους τους επιτυχημένους οργανισμούς, αλλά χωρίς την αλήθεια και τη συμμετοχή σε όλα τα επίπεδα, η επιτυχία της οργανωσιακής αλλαγής είναι σχεδόν αδύνατη (Kotcheretal. 2017; Yamamoto 2012).

### **3.4 Παράγοντες παρεμπόδισης στην οργανωσιακή αλλαγή και διαχείριση αυτών: αντίσταση στην αλλαγή**

Πολλά έργα στη βιβλιογραφία αφορούν τις προκλήσεις της οργανωσιακής αλλαγής (Hubbart 2023; Kotter&Schlesinger 1979; Kotter 2007; Manning 2012; Stobierski 2020; Todnem 2005) και τη δυσκολία αποδοχής της αλλαγής ή της αντίστασης στην αλλαγή (Stokke 2014). Ωστόσο, σχετικά λίγες πηγές αντιμετωπίζουν την πρόκληση της αντίστασης για την αλλαγή εν μέσω πρωτοβουλιών οργανωσιακής αλλαγής (Aldosarietal. 2015; Levine&Cohen 2018; vanDijk&vanDick 2009). Η αντίσταση στην αλλαγή είναι μια ευρέως αναγνωρισμένη έννοια. Για παράδειγμα, η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να θεωρηθεί ως απροθυμία προσαρμογής στην επιβαλλόμενη αλλαγή (Peusetal. 2009), ενώ η αποστροφή για την αλλαγή υποστηρίζεται ότι είναι παρόμοια με την αποστροφή για την απώλεια (Kahneman&Tversky 1979) ή την αλλαγή που μπορεί να έχει ένα άτομο. Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι μπορεί να προτιμούν την αλλαγή που επιλέγουν μόνοι τους παρά την επιταγή αλλαγής, και σε κάθε περίπτωση (αντίσταση ή αποστροφή), μπορεί να αποφύγουν αυτήν την αλλαγή. Ως εκ τούτου, η σημασία της συμμετοχής είναι σημαντική (Moon 2009; Shtivelband&Rosecrance 2010). Αξίζει επίσης να αναγνωριστεί ότι ενδιάμεσες καταστάσεις αντίστασης, αποστροφής ή αποδοχής στην αλλαγή είναι πιθανό να υπάρχουν σε κάθε δεδομένη στιγμή αλλαγής. Η αντίσταση για την αλλαγή στο πλαίσιο της οργανωτικής αλλαγής είναι σημαντική λόγω του τι είναι η αντίσταση για την αλλαγή, μια κανονική, δηλαδή, ενστικτώδης διαδικασία που, αν κατανοηθεί, μπορεί να αντιμετωπιστεί με αποτέλεσμα την επιτυχή αποδοχή (Evans&Evans 2018; Festinger 1957; Sedley&Müller 2013).

Οι οργανισμοί αναλαμβάνουν συχνά πρωτοβουλίες για οργανωσιακή αλλαγή για τον εκσυγχρονισμό σημαντικών πτυχών ή διαδικασιών στην επιχείρησή τους. Ο εκσυγχρονισμός πρέπει να πραγματοποιηθεί για να ευθυγραμμιστεί και να παραμείνει

σύγχρονος με τις εξελισσόμενες απαιτήσεις μιας δυναμικής βιομηχανίας. Ο Hubbart (2023) όρισε την οργανωσιακή αλλαγή ως «*μια διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός αλλάζει δευτερεύοντα σε κύρια δομικά στοιχεία για να αντιμετωπίσει το λειτουργικό κόστος, την παραγωγικότητα και τις ελλείψεις ποιότητας υπηρεσιών, να εντοπίσει νέες ευκαιρίες ανάπτυξης ή να επιτύχει άλλους οργανωτικούς στόχους*». Σε τελική ανάλυση, οι πρωτοβουλίες οργανωσιακής αλλαγής είναι κοινές και ουσιαστικά κρίσιμες στιγμές που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να προσαρμόσουν και να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους σε ένα δυναμικό, ευέλικτο και συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον. Οι διαδικασίες οργανωσιακής αλλαγής έχουν μελετηθεί εδώ και δεκαετίες (Hubbart 2023; Jabri&Jabri 2022; Kolbergýtè&Dromantaitè 2022; Manning 2012; Riegetal. 2021; Tichy 1983; Todnem 2005; Vlachopoulos., 2021) και έχει αναδειχθεί ότι δύνανται να αποφέρουν βέλτιστα αποτελέσματα (Kearney&Hyle 2006; Kotter 2012; Peters&Waterman 2011; Sarayrehetal. 2013; Tang 2019).

Ωστόσο, οι προκλήσεις θα υπάρχουν πάντα επειδή μπορεί να υπάρχει μεγάλη οργανωσιακή μεταβλητότητα, συμπεριλαμβανομένης της αντίστασης των εργαζομένων, κατά τη διάρκεια αυτών των στιγμών. Η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένας ευρύς όρος που περιγράφει μια σειρά συναισθηματικών, ψυχολογικών και κοινωνικών παραγόντων που δυσκολεύουν τους ανθρώπους να προσαρμοστούν σε νέες καταστάσεις (Alqahtani&Alajmi 2010; Levine&Cohen 2018). Η αντίσταση στην αλλαγή περιλαμβάνει φόβο για το άγνωστο, δυσφορία για πιθανή απώλεια ελέγχου και την ενστικτώδη τάση να προτιμάται το οικείο από το άγνωστο (Peusetal. 2009). Ο Oreg (2003) ανέπτυξε μια κλίμακα για τη μέτρηση της διάθεσης ενός ατόμου να αντιστέκεται στις αλλαγές και εντόπισε τέσσερις αξιόπιστους παράγοντες, οι οποίοι είναι η αναζήτηση ρουτίνας, η συναισθηματική αντίδραση στην επιβαλλόμενη αλλαγή, η γνωστική ακαμψία και η βραχυπρόθεσμη συγκέντρωση. Αυτοί οι παράγοντες υποδηλώνουν ότι οι άνθρωποι που απεχθάνονται τις αλλαγές μπορεί να φοβούνται ότι θα χάσουν τη ρουτίνα τους, να βιώσουν αρνητικά συναισθήματα από επιβεβλημένες αλλαγές και να μην μπορούν να προσαρμοστούν σε νέες καταστάσεις, εστιάζοντας πολύ έντονα σε βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα.

Οι Gleicher και Petty (1992), επίσης, ανέδειξαν ότι ο φόβος της αλλαγής θα μπορούσε να επηρεάσει τα επιχειρήματα και ότι οι προσδοκίες διαβεβαίωσης μπορεί να επιδράσουν σημαντικά στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αξιολογούν τις λύσεις. Αυτά τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι οι άνθρωποι που αντιπαθούν τις αλλαγές μπορεί να φοβούνται την αβεβαιότητα και το άγνωστο και μπορεί να επωφεληθούν από τις

διαβεβαιώσεις ότι οι απαιτούμενες αλλαγές θα είναι επωφελείς. Ομολογουμένως, η διαβεβαίωση, αν και γενικά είναι χρήσιμη, μπορεί να είναι μια υπεραπλουστευμένη λύση δεδομένων των περίπλοκων υποκείμενων ερμηνευτικών ζητημάτων που προκαλούν την αποστροφή για την αλλαγή (Weiseretal. 2020). Ωστόσο, η διαβεβαίωση μπορεί να είναι μια θετική επένδυση χωρίς άλλες προσαρμοστικές και στρατηγικές υλοποιήσεις για μια δεδομένη στιγμή αλλαγής (Weiseretal. 2020).

### **3.4.1 Προσαρμογή στην Αλλαγή**

Οι άνθρωποι τείνουν να έχουν μια ζώνη άνεσης όπου αισθάνονται ασφαλείς και οικεία. Όταν τους ζητηθεί να βγουν από αυτή τη ζώνη και να δοκιμάσουν κάτι νέο, μπορεί να είναι άβολο και ακόμη και τρομακτικό. Η έξοδος από μια ζώνη άνεσης μπορεί να είναι τρομακτική επειδή απαιτεί ανάληψη κινδύνου, προθυμία να δοκιμαστεί κάτι διαφορετικό και πιθανή αποτυχία ή απογοήτευση (Endrejat 2021; Neil& Young 2001). Επίσης, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η προσκόλληση με τα παλιά, όπου οι άνθρωποι συχνά δεσμεύονται με πράγματα στα οποία έχουν συνηθίσει ή με τα οποία έχουν προσκολληθεί. Η δημιουργία προσκολλήσεων ισχύει για προσωπικά αντικείμενα, όπως ρούχα ή άλλα αντικείμενα που χρησιμοποιούσαν οι άνθρωποι για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ισχύει επίσης για συνήθειες εργασίες ή ρουτίνες με τις οποίες έχουν συνηθίσει και έχουν βολευτεί με την πάροδο του χρόνου (Singh 2012). Ακόμη, σημαντικές είναι οι προσδοκίες καθώς οι άνθρωποι τείνουν να έχουν συγκεκριμένες προσδοκίες σχετικά με νέα πράγματα. Για παράδειγμα, μπορεί να περιμένουν από ένα καινούργιο πουκάμισο να αισθάνεται σαν το παλιό τους, παρόλο που το νέο είναι κατασκευασμένο από διαφορετικά υλικά ή έχει διαφορετική εφαρμογή. Ή μπορεί να περιμένουν μια νέα επαγγελματική προσδοκία να ταιριάζει τόσο άνετα όσο μια προηγούμενη προσδοκία. Αυτό περιπλέκεται περαιτέρω όταν πολλαπλές προσδοκίες μπορεί να οργανωθούν η μία γύρω από την άλλη για αποτελεσματικότητα και μια αλλαγή αναστατώνει τη συνολική παραγωγικότητα (Peusetal. 2009, Singh 2012). Επίσης, η αλλαγή μπορεί να είναι εκφοβιστική, ειδικά εάν περιλαμβάνει μια διαδικασία απομάκρυνσης και απόρριψης από το οικείο και εισαγωγής στο άγνωστο. Οι άνθρωποι μπορεί να φοβούνται ότι η νέα κατάσταση δεν θα είναι τόσο καλή όσο η παλιά ή ότι δεν θα προσαρμοστούν στη νέα κατάσταση. Μπορεί να υπάρχει αυτόματη προσδοκία ότι η αλλαγή θα αποτύχει επειδή δεν ταιριάζει με τις καθιερωμένες κανονικές λειτουργίες (Endrejat 2021; Peusetal. 2009; Weeksetal. 2004; Welbourne 1994).



Ένας ακόμη παράγοντας που ενδέχεται να οδηγήσει στην αντίσταση στην αλλαγή και χρειάζεται να διερευνηθεί και να επεξεργαστεί, ώστε να επιτευχθεί η αποδοχή αυτής είναι η γνωστική ασυμφωνία: Μερικές φορές, οι άνθρωποι μπορεί να εμφανίσουν γνωστική ασυμφωνία όταν δοκιμάζουν κάτι νέο. Η γνωστική ασυμφωνία μπορεί να συμβεί όταν οι άνθρωποι έχουν αντικρουόμενες πεποιθήσεις ή συμπεριφορές, όπως «μου αρέσει ο παλιός μου τρόπος διδασκαλίας» έναντι «πρέπει να δοκιμάσω κάτι νέο». Αυτές οι ιδεολογικές συγκρούσεις μπορούν να δημιουργήσουν ψυχική δυσφορία καθώς τα άτομα προσπαθούν να συμφιλιώσουν αυτές τις αντικρουόμενες σκέψεις, οδηγώντας συχνά στην αποφυγή (Burnes&James 1995; Caliskan&Gökalp 2020; Gruber 2003). Η προσαρμογή σε νέες προσδοκίες μπορεί να είναι δύσκολη λόγω των παραπάνω παραγόντων. Ωστόσο, είναι επίσης αλήθεια ότι με εξάσκηση, υπομονή και ανοιχτό μυαλό, η προσαρμογή στις οργανωτικές αλλαγές μπορεί να διευκολυνθεί σημαντικά και να καθοδηγηθεί πιο εύκολα (Devosetal. 2007; Kimberleyetal. 2018). Η πραγματικότητα είναι ότι η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια σταθερή πραγματικότητα για τους περισσότερους, αν όχι όλους, οργανισμούς και ιδρύματα. Είτε οι οργανωσιακές αλλαγές οφείλονται σε προσαρμογές του κλάδου, νέους κανονισμούς ή αλλαγές στις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών, οι οργανισμοί πρέπει να προσαρμόσουν τις πρακτικές τους για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και σχετικοί (Hubbart 2023; Kotter&Schlesinger 1979; Kotter 2012; Peusetal. 2009). Ως εκ τούτου, η οργανωτική αλλαγή μπορεί να είναι δύσκολη και αγχωτική για τους υπαλλήλους, οι οποίοι μπορεί να αισθάνονται αβέβαιοι για το μέλλον τους και να αντιστέκονται σθεναρά στην αλλαγή (Evans&Evans 2018; Kotter&Whitehead 2010; Neil& Young 2001).

Ένα κλειδί για την επιτυχή καθοδήγηση σε στιγμές οργανωσιακής αλλαγής είναι η ενθάρρυνση της ανοιχτής σκέψης. Όταν οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στην αλλαγή, μπορεί να προσκολλώνται σε παλιές συνήθειες και διαδικασίες, γεγονός που μπορεί να δημιουργήσει εμπόδια στην εφαρμογή νέων στρατηγικών και να εμποδίσει την πρόοδο του οργανισμού. Πράγματι, έρευνες έχουν αναδείξει ότι οι ανοιχτόμυαλοι και προσαρμοστικοί υπάλληλοι μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό να προοδεύσει πιο ομαλά και αποτελεσματικά (Devosetal. 2007; Kimberleyetal. 2018). Έτσι, ωφελεί τους οργανισμούς να αναπτύξουν αυτές τις συμπεριφορές στους υπαλλήλους τους. Οι εργαζόμενοι που παραμένουν ανοιχτόμυαλοι εν μέσω πρωτοβουλιών οργανωσιακής αλλαγής έχουν μεγαλύτερη τάση να μάθουν και να αγκαλιάσουν νέες ιδέες και επιχειρηματικές πρακτικές. Είναι πρόθυμοι να εξερευνήσουν νέες μεθόδους,

διαδικασίες και τεχνολογίες για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας (Shtivelband&Rosecrance 2010). Είναι επίσης πιο πρόθυμοι να συνεργαστούν και να μοιραστούν τη γνώση, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε πιο θετικά αποτελέσματα και αυξημένη καινοτομία. Επιπλέον, οι ανοιχτόμυαλοι υπάλληλοι που είναι πρόθυμοι να προσαρμοστούν στην αλλαγή θα είναι πιθανότατα πιο ευτυχισμένοι στα επαγγέλματά τους. Αντί να αισθάνονται κολλημένοι σε οργανωσιακούς πολιτισμικούς κανόνες, έχουν την ευκαιρία να μάθουν και να αναπτυχθούν, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία και κίνητρα (Kimberleyetal. 2018). Τελικά, μέσω της συμμετοχής, της δέσμευσης και της προσαρμογής, οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι προωθούν τον κλάδο τους και αναδύονται από ένα κίνημα αλλαγής πιο εστιασμένο και οικονομικά ανθεκτικό (Moon 2009; Shtivelband&Rosecrance 2010; Stokke 2014).

### **3.4.2 Ο ρόλος της ηγεσίας στην προσαρμογή στην αλλαγή**

Η ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας για τη διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής και την προώθηση μιας κουλτούρας διαφάνειας και προσαρμοστικότητας. Η δουλειά της ηγεσίας είναι να δημιουργεί ένα όραμα για τον οργανισμό και να το κοινοποιεί ξεκάθαρα στους εργαζόμενους (Jabri&Jabri 2022). Πρέπει επίσης να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν γιατί είναι απαραίτητες οι αλλαγές και πώς οι εντολές αλλαγής θα ωφελήσουν τον οργανισμό. Η διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν γιατί πρέπει να συμβεί η οργανωσιακή αλλαγή είναι απαραίτητη για τους ηγέτες, καθώς οι ηγέτες συχνά κατευθύνουν την οργανωσιακή εξέλιξη, βασίζονται σε υπάρχοντα συστήματα και μεταμορφώνουν τα παλιά για να αναπτύξουν νέα οράματα που προάγουν την παραγωγικότητα του οργανισμού (Hubbart 2022; Jabri&Jabri 2022; Kotter 2007, 2012; McKenna 2020).

Για την επίτευξη αυτών των στόχων, οι ηγέτες πρέπει επίσης να απομακρύνουν τα εμπόδια και να παρέχουν τους απαραίτητους πόρους και υποστήριξη για να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν στην αλλαγή. Οι πόροι μπορεί να περιλαμβάνουν προγράμματα κατάρτισης, καθοδήγησης και άλλες μορφές υποστήριξης που βοηθούν τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις που χρειάζονται για να επιτύχουν στο νέο περιβάλλον (Jabri&Jabri 2022). Οι ηγέτες πρέπει, επίσης, να έχουν ενσυναίσθηση κατά τις πρωτοβουλίες αλλαγής για τη μείωση της αποστροφής και της αντίστασης. Πρέπει να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα διαφάνειας και να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να μοιράζονται τις σκέψεις και τις

ιδέες τους. Πρέπει να δημιουργήσουν έναν ασφαλή χώρο για τους εργαζόμενους να εκφράζουν τις ανησυχίες τους, να παρέχουν σχόλια και να είναι πρόθυμοι να ακούσουν και να κάνουν αλλαγές με βάση αυτά τα σχόλια (Hubbart 2023).

Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ότι μερικές φορές οι εργαζόμενοι αντιπαθούν τις αλλαγές επειδή αντιμετωπίζουν οργανωτικές ασυμβατότητες και συγκρούσεις που συγχέουν τις άμεσες και τελικές ελλείψεις παραγωγικότητας (Broadberry&Wallis 2017; Harrisetal. 2007; Simons 2002). Σε τέτοιες περιπτώσεις, η απλή εστίαση στη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγής μπορεί να μην αντιμετωπίσει ορισμένες υποκείμενες οργανωτικές προκλήσεις που εμποδίζουν την πρόοδο. Τέλος, οι ηγέτες πρέπει να μοντελοποιήσουν τη συμπεριφορά που θέλουν να δουν στους άλλους, να είναι έτοιμοι να προσαρμοστούν στην αλλαγή και να επιδείξουν προθυμία για μάθηση και ανάπτυξη. Όταν οι ηγέτες δίνουν το παράδειγμα, δημιουργούν μια κουλτούρα διαφάνειας και προσαρμοστικότητας που είναι απαραίτητη για τη διαχείριση της οργανωτικής αλλαγής και την επίτευξη μακροπρόθεσμης επιτυχίας (Broadberry&Wallis 2017; Harrisetal. 2007).

Ένα ακόμη στοιχείο που χρειάζεται να διερευνηθούν και να προωθήσουν οι ηγέτες είναι η διευκόλυνση της εμπιστοσύνης και μείωση της αποστροφής για την αλλαγή. Το ζήτημα της εμπιστοσύνης στο πλαίσιο της οργανωσιακής αλλαγής έχει ερευνηθεί αρκετά (Askvik&Jamil 2013; Baek&Jung 2015; Fuglsang&Jagd 2015; Semerciözetal. 2011). Έχουν αναπτυχθεί αρκετές μέθοδοι που μπορούν να βοηθήσουν τους ηγέτες να δημιουργήσουν μια κουλτούρα εμπιστοσύνης, μειώνοντας έτσι την αποστροφή για την αλλαγή κατά τις πρωτοβουλίες οργανωσιακής αλλαγής. Για παράδειγμα, οMazzei (2014) πρότεινε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για στρατηγικές επικοινωνίας που μπορεί να ενισχύσει τη δέσμευση των εργαζομένων σε περιόδους αλλαγής. Αυτό το πλαίσιο αποτελείται από επτά βασικές στρατηγικές που μπορούν να εφαρμόσουν οι ηγέτες για την προώθηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας και της υποστήριξης των ενδιαφερομένων. Η πρώτη στρατηγική καθιερώνει μια σαφή και συνεπή διαδρομή επικοινωνίας, διασφαλίζοντας ότι όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη λαμβάνουν σχετικές και έγκαιρες πληροφορίες σχετικά με την πρωτοβουλία αλλαγής. Δεύτερον, η διαφάνεια είναι ζωτικής σημασίας. Οι ηγέτες πρέπει να επικοινωνούν ανοιχτά και ειλικρινά με τους υπαλλήλους, παρέχοντας ξεκάθαρα σκεπτικά για τις προτεινόμενες αλλαγές. Η οικοδόμηση εμπιστοσύνης είναι μια άλλη βασική στρατηγική, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ενεργητικής ακρόασης, της ανταπόκρισης στην ανατροφοδότηση και της τήρησης των δεσμεύσεων (Baek&Jung 2015; Mazzei 2014). Τέταρτον, οι

ηγέτες θα πρέπει να εκπαιδεύουν τους διευθυντές ώστε να γίνονται αποτελεσματικοί επικοινωνιακοί, εξοπλίζοντάς τους με τις απαραίτητες δεξιότητες για να εμπλακούν οι εργαζόμενοι σε ουσιαστικές συζητήσεις σχετικά με την πρωτοβουλία αλλαγής. Η αύξηση της ευαισθητοποίησης και της υπευθυνότητας για τις οργανωτικές αξίες είναι μια άλλη κρίσιμη στρατηγική που μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν το σκεπτικό πίσω από την αλλαγή και να ευθυγραμμίσουν τις συμπεριφορές τους με τις αξίες του οργανισμού (Fuglsang&Jagd 2015; Mazzei 2014). Επιπλέον, οι ηγέτες θα πρέπει να τονίσουν τα αμοιβαία οφέλη της προτεινόμενης αλλαγής τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τον οργανισμό. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν πώς θα τους ωφελήσει η αλλαγή και να αισθανθούν κίνητρα να την υποστηρίξουν. Τέλος, οι ηγέτες θα πρέπει να υιοθετήσουν μικρές πρακτικές που ενθαρρύνουν και ενισχύουν τα κίνητρα των εργαζομένων, όπως η αναγνώριση και ο εορτασμός των επιτυχιών και η παροχή κινήτρων για καλή απόδοση. Η εφαρμογή αυτών των στρατηγικών απαιτεί από τους ηγέτες της αλλαγής να έχουν επίγνωση του εαυτού τους και να έχουν ενσυναίσθηση προς τα ενδιαφερόμενα μέρη του οργανισμού (Mazzei 2014). Επομένως, οι ηγέτες πρέπει να συμπάσχουν με τους υπαλλήλους και να κατανοήσουν τις ανησυχίες, τις ανάγκες και τις προοπτικές τους για να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά και να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη. Ακολουθώντας αποτελεσματικές στρατηγικές επικοινωνίας, οι ηγέτες μπορούν να πλοηγηθούν με επιτυχία σε πρωτοβουλίες αλλαγής και να προωθήσουν τη δέσμευση και την εξαγορά των εργαζομένων(Mazzei 2014).

Για να μπορέσουν οι ηγέτες στη συνέχεια να παγιώσουν την οργανωσιακή αλλαγή και να την μετουσιώσουν σε μέρος του ίδιου του οργανισμού είναι σημαντική η επένδυση στην αποδοχή αλλαγών. Η αποδοχή της αλλαγής περιλαμβάνει την υποδοχή και την αποδοχή της αλλαγής αντί της αντίθεσης ή της αποφυγής της αλλαγής (Hubbart 2023). Οι ικανοί ηγέτες κατανοούν ότι η επένδυση στους υπαλλήλους τους μεταφράζεται σε επένδυση σε μελλοντικές πρωτοβουλίες οργανωτικής αλλαγής, βελτιώνοντας έτσι την πιθανότητα αποδοχής της αλλαγής καθώς έρχονται εκείνες οι στιγμές, και θα το κάνουν. Η πρόληψη επιτυχημένων πρωτοβουλιών αλλαγής μέσω μιας κουλτούρας αποδοχής της αλλαγής επιτυγχάνεται με πολλούς τρόπους, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης θέσεων εργασίας υψηλής ποιότητας και δίκαιων εργασιακών περιβαλλόντων (Tagulao&Marques 2022). Ωστόσο, πολλοί ηγέτες αποτυγχάνουν να αναγνωρίσουν την έκταση του κρίσιμου ρόλου των εργαζομένων στην απόδοση της εταιρείας και την αξία της επένδυσης στην ενδυνάμωση και την απασχολησιμότητα

των εργαζομένων (Kalyaletal. 2010). Ομοίως, οι ηγέτες μπορεί να ανησυχούν λιγότερο για την υψηλή εναλλαγή εργαζομένων επειδή μπορεί να πιστεύουν ότι η εργασία των εργαζομένων είναι λιγότερο κρίσιμη ή ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να αντικατασταθούν (Boushey&Glynn 2012; Kacmaretal. 2006).

Και στις δύο περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι μπορεί να υποτιμηθούν για τα ταλέντα τους και να είναι ανεπαρκώς τοποθετημένοι για να υποστηρίξουν τον οργανισμό πιο αποτελεσματικά (Eiselt&Marianon 2008; Erdoganetal. 2011;Ward&Tripp 2012). Συχνά, αυτές οι ίδιες εταιρείες επιδιώκουν να αυξήσουν τα κέρδη προσθέτοντας περισσότερες μονάδες προϊόντος και αυξάνοντας την παραγωγή ενώ αναδιατάσσουν τη δομή, τους ρόλους ή τις ευθύνες του οργανισμού, αποφεύγοντας έτσι υποκείμενα οικονομικά ζητήματα (Erdoganetal. 2011). Ωστόσο, οι ταλαντούχοι ηγέτες αναγνωρίζουν ότι η αξία για τον οργανισμό δημιουργείται με την παροχή της καλύτερης αξίας στους πελάτες. Η ποιοτική λειτουργική εκτέλεση και η χαμηλή εναλλαγή εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη αυτού του στόχου. Διαφορετικά, η προσφορά ποιοτικών θέσεων εργασίας είναι μια αλτρουιστική κίνηση και καλή για τις επιχειρήσεις. Οι οργανισμοί που δεν παρέχουν ένα θετικό περιβάλλον και την επαρκή φροντίδα των εργαζομένων συχνά υποφέρουν από ανεξέλεγκτες απουσίες, προχειρότητα, έλλειψη εστίασης και αποστροφή για την αλλαγή (Ward&Tripp 2012). Κατά συνέπεια, οι διαχειριστές μπορεί να αναρωτηθούν πώς μπορούν να εμπιστευτούν τη μοίρα της εταιρείας τους σε ένα τέτοιο εργατικό δυναμικό. Στη συνέχεια, η διοίκηση μπορεί να θεσπίσει όσο το δυνατόν περισσότερους ελέγχους και να συγκεντρώσει πολλές λειτουργίες που θεωρεί η διοίκηση ότι μπορεί να χειριστεί πιο αποτελεσματικά (McKenna 2020). Ουσιαστικά, αυτοί οι οργανισμοί χτίζουν ένα λειτουργικό σύστημα υποθέτοντας ότι το εργατικό δυναμικό δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις προσδοκίες (Ton 2023). Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι υποθέσεις των διευθυντών για τους υπαλλήλους μπορεί να αποδειχθούν αληθινές απλώς και μόνο επειδή δημιουργούν ένα σύστημα που προωθεί τις συμπεριφορές που φοβούνται οι διαχειριστές. Από την άλλη πλευρά, εάν οι ηγέτες αναγνωρίσουν ότι οι εργαζόμενοι είναι αξιόπιστοι και διαθέτουν μοναδικές δεξιότητες, τα αποτελέσματα μπορεί να είναι θετικά για τον οργανισμό και τους εργαζόμενους (Ton2014). Τελικά, οι ηγέτες και οι εργαζόμενοι πρέπει να εμπιστεύονται ότι ο καθένας θα κάνει τη δουλειά του με ακεραιότητα και θα θεωρεί ο ένας τον άλλον υπεύθυνο για τις ξεχωριστές ευθύνες του. Εάν ένας οργανισμός μπορεί να λειτουργήσει με ανταγωνιστικό μισθό, να έχει χαμηλό κύκλο εργασιών και να έχει λίγες λειτουργικές προκλήσεις, αναδύεται ένα λειτουργικό

σύστημα που είναι κερδοφόρο, συμπονετικό, διακριτικό και στερείται σε μεγάλο βαθμό αποστροφής για την αλλαγή (Ton 2023).

Συνοπτικά, από τη μελέτη όλων των παραπάνω αναδεικνύεται ότι η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός αλλάζει δευτερεύοντα σε κύρια δομικά στοιχεία για να αντιμετωπίσει το λειτουργικό κόστος, την παραγωγικότητα και τις ελλείψεις ποιότητας υπηρεσιών, να εντοπίσει νέες ευκαιρίες ανάπτυξης ή να επιτύχει άλλους οργανωτικούς στόχους. Με βάση τη βιβλιογραφία που αναλύθηκε αναδεικνύεται ότι υπάρχουν προκλήσεις που σχετίζονται με την οργανωσιακή αλλαγή και τη δυσκολία της αποστροφής για την αλλαγή. Η κατανόηση και η καθοδήγηση σε θέματα αποστροφής για την αλλαγή μπορεί να βοηθήσει στην επιτυχή έκβαση των πρωτοβουλιών οργανωσιακής αλλαγής. Η αποδοχή της αλλαγής είναι απαραίτητη για να γίνουν αποδεκτές και μέρος του οργανισμού νέες έννοιες και εμπειρίες, να δοκιμαστούν νέα πράγματα, να εμπλακούν τα μέρη του οργανισμού σε άγνωστους κινδύνους και να προσαρμοστούν στη συνέχεια σε διάφορες περιστάσεις. Η ανάπτυξη της αποδοχής της αλλαγής στους εργαζομένους σημαίνει επένδυση σε εργαζομένους μέσω ποιοτικών θέσεων εργασίας και δίκαιων εργασιακών περιβαλλόντων. Τέλος, αναδεικνύεται ότι η προσφορά ποιοτικών θέσεων εργασίας είναι καλή για τις επιχειρήσεις και απαραίτητη για την ανάπτυξη του προσωπικού, τα επαγγελματικά επιτεύγματα και τις προετοιμασίες για μελλοντική αποδοχή εν μέσω αναπόφευκτων στιγμών οργανωτικής αλλαγής.

## **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Μετασχηματιστική ηγεσία και οργανωσιακή αλλαγή**

Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί ένα είδος ηγεσίας που ενστερνίζεται τη σημασία της αλλαγής για τους οργανισμούς, ενώ η έννοια της αλλαγής υφίσταται στην απξέντα των μετασχηματιστικών ηγετών. Σκοπός του κεφαλαίου είναι η διερεύνηση της επίδρασης της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην οργανωσιακή αλλαγή. Αρχικά, στο πρώτο υποκεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας μέσα από τη θεωρία που έχει αναπτυχθεί για αυτή, ενώ στη συνέχεια, διερευνώνται οι επιδράσεις του στυλ αυτού ηγεσίας στο σύνολο των οργανισμών. Τέλος, αν δεικνύονται οι προσφορές της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην επίτευξη των οργανωσιακών αλλαγών, οι οποίες εντοπίζονται κυρίως στο επίπεδο της διαχείρισης της αντίστασης στην αλλαγή και στην ενίσχυση της προσαρμογής των εργαζομένων στις αλλαγές που προωθούνται.

### **4.1 Μετασχηματιστική ηγεσία**

Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι μια από τις παλαιότερες ψυχολογικές και μεθοδολογικές προσεγγίσεις που χρησιμοποιήθηκαν για την κατανόηση και την ερμηνεία της ίδιας της ηγεσίας. Περιγράφεται από τον Burns (1978) ως μια διαδικασία που σχετίζεται με τις εσωτερικές σχέσεις και αξίες στις οποίες ένας ηγέτης επηρεάζει τους άλλους και προσαρμόζει τη συμπεριφορά τους για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις, δίνοντάς τους τελικά τη δυνατότητα να συμμετέχουν στη διαδικασία της οργανωτικής αλλαγής (Tengietal., 2017:79). Η εμφάνιση της θεωρίας της μετασχηματιστικής ηγεσίας μπορεί να ανιχνευθεί στον Burns (1978), ο οποίος ήταν ο πρώτος που αναφέρθηκε σε αυτή ορίζοντάς τη ως «...τη διάκριση μεταξύ συναλλακτικών ηγετών, που προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις τρέχουσες ανάγκες των οπαδών εστιάζοντας την προσοχή στις ανταλλαγές, και των μετασχηματιστικών ηγετών, που προσπαθούν να αυξήσουν τις ανάγκες των οπαδών και να προωθήσουν δραματικές αλλαγές ατόμων, ομάδων και οργανισμών» (Yammarinoetal., 1993: 81–82). Ο Burns (1978), επίσης, πρότεινε ότι η ηγεσία, εκτός από την ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει τους οπαδούς, περιλαμβάνει την ικανότητα να παρακινεί τους άλλους και να αναπτύσσει τις ηθικές τους αξίες. Οι ηγέτες τέτοιου τύπου βοηθούν στην αλλαγή των συμπεριφορών, στις στάσεις, τις αξίες και τις προσδοκίες των εργαζομένων, ενώ στη συνέχεια μεταβάλλουν τη συμπεριφορά του οργανισμού στο σύνολό του (Tengietal., 2017:794). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες γενικά τείνουν να δείχνουν τέσσερα κύρια χαρακτηριστικά: χάρισμα, εμπνευσμένη ηγεσία, πνευματική διέγερση και συνεκτίμηση

των αναγκών των υφισταμένων (Dubinskyetal., 1995:317).

Στα μέσα της δεκαετίας του ογδόντα, η έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας έλαβε σημαντική προσοχή από μελετητές στον τομέα της διαχείρισης, ειδικά όταν πολλοί οργανισμοί συνειδητοποίησαν την ανάγκη για σημαντικές αλλαγές στους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τις αλλαγές. Ο Bass (1985) επανεξέτασε τη θεωρία του Burns για την επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και πρότεινε ένα πιο λεπτομερές μοντέλο για την περιγραφή των διαδικασιών μετασχηματισμού σε οργανισμούς, όπου ο μετασχηματιστικός ηγέτης ορίστηκε ως αυτός που μετατρέπει ένα όραμα σε πραγματικότητα παρακινώντας τους εργαζομένους να υποκαταστήσουν το όραμά τους. Τα χαρακτηριστικά ενός μετασχηματιστικού ηγέτη μεταμορφώνουν τους υφιστάμενους ικανοποιώντας τις ανάγκες τους, καθιστώντας τους περισσότερο ενημερωμένους για τη σημασία και την αξία των αποτελεσμάτων της δουλειάς τους και πείθοντάς τους να θυσιάσουν τα ατομικά τους συμφέροντα για τα συμφέροντα του οργανισμού. Ως αποτέλεσμα, οι υφιστάμενοι εκφράζουν αύξηση στα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία, σεβασμό προς τους ηγέτες και κίνητρα στην εκτέλεση εργασιών (Tengietal., 2017:794).

Η έννοια της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας διερευνήθηκε και από τους Dubinskyetal. (1995), οι οποίοι εξήγησαν ότι αντανακλά πολλά χαρακτηριστικά που συναντώνται στους ηγέτες, όπως η αναγνώριση μελλοντικών αναγκών και θεμάτων, ο χειρισμός μακροπρόθεσμων προβλημάτων και ευκαιριών, η ολιστική εξέταση εσωτερικών και εξωτερικών οργανωτικών παραγόντων, η διαχείριση οργανωτικών ζητημάτων από ευρεία προοπτική, αύξηση της ευαισθητοποίησης των οπαδών σχετικά με τη σημασία και την αξία των συγκεκριμένων εργασιακών αποτελεσμάτων, ικανότητα παρακίνησης των εργαζομένων να υποκαταστήσουν τα προσωπικά τους συμφέροντα με εκείνα του οργανισμού και ικανότητα επηρεασμού των οπαδών να αλλάξουν τις ανάγκες τους σε ανησυχίες υψηλότερης τάξης. Στο ίδιο πλαίσιο, ένας μετασχηματιστικός ηγέτης είναι ένας ηγέτης που έχει επιρροή και μπορεί να αλληλεπιδράσει άμεσα με τους οπαδούς για να αλλάξει διάφορες πτυχές ενός οργανισμού μέσω του οράματος, της δράσης και του αντίκτυπου. Η ηγεσία περιλαμβάνει τη στάση και τη συμπεριφορά ενός ατόμου για να επηρεάσει μια ομάδα ώστε να είναι σε θέση να συνεργαστεί πιο αποτελεσματικά για να επιτύχει ένα απαιτούμενο επίπεδο παραγωγικότητας (Tengietal., 2017). Είναι ουσιαστικά η διαδικασία μέσω της οποίας οι ηγέτες και οι ακόλουθοι δεσμεύονται να επιτύχουν στόχους μέσα σε ένα πλαίσιο οράματος, κοινών αξιών και αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Σε αυτή τη διαδικασία, οι ηγέτες ενθαρρύνουν τους οπαδούς να



επιδιώξουν την προσωπική ανάπτυξη και τις δεξιότητες προσαρμογής, και ως αποτέλεσμα, οι ηγέτες και οι ακόλουθοι ανεβάζουν ο ένας τον άλλο στο υψηλότερο επίπεδο κινήτρων. Είναι μέσω αυτής της εστίασης στην ανθρώπινη συμπεριφορά και τα κίνητρα που η μετασχηματιστική ηγεσία έχει μια σημαντική μετασχηματιστική επίδραση στους ηγέτες και τους οπαδούς, καθώς και στην απόδοση και την ανάπτυξη του οργανισμού στο σύνολό του (Tengietal., 2017).

Επίσης έχουν διερευνηθεί και οι διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας για να μπορέσει να δοθεί ένας σαφής και λειτουργικός ορισμός αυτής. Τόσο ο Savonic (2017) όσο και ο Wood (2019) υποστήριξαν ότι ένα από τα πιο σημαντικά καθήκοντα της μετασχηματιστικής ηγεσίας περιλαμβάνει την ενίσχυση της συμμετοχής μεταξύ ηγετών και οπαδών όσον αφορά τα κίνητρα και τις αξίες, ενισχύοντας παράλληλα την ευαισθητοποίηση των οπαδών για τα υπάρχοντα προβλήματα και την παροχή υποστήριξης, ενθάρρυνσης και αναπτυξιακής εμπειρίας. Αυτό απαιτεί από τους ηγέτες να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των οπαδών να βρίσκουν δημιουργικά λύσεις σε προβλήματα, παρέχοντάς τους ένα σχέδιο για το μέλλον που τους εμπνέει και τους παρέχει την υποστήριξη που χρειάζονται για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της αλλαγής, τελικά αυξάνοντας τη δέσμευσή τους για αποτελεσματική υλοποίηση των εργασιών. Τελικά, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν αλλαγές στις στάσεις και τις βασικές αξίες των οπαδών τους για να προωθήσουν την ευθυγράμμιση τους με το οργανωτικό όραμα.

Σύμφωνα με τον Burns (1978), η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να φανεί όταν οι ηγέτες και οι ακόλουθοι ωθούν ο ένας τον άλλον σε υψηλότερα επίπεδα ηθικής και κινήτρων. Μέσω της δύναμης του οράματος και της προσωπικότητάς τους, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να εμπνεύσουν τους οπαδούς τους να αλλάξουν τις ελπίδες, τις αντιλήψεις και τα κίνητρά τους και να εργαστούν προς κοινούς στόχους. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να ορίζουν και να επικοινωνούν το όραμα ενός οργανισμού, ενώ οι υφιστάμενοι πρέπει να αναγνωρίζουν την αξιοπιστία των ηγετών τους ως μετασχηματιστικοί ηγέτες που είναι χαρισματικοί και διαδραματίζουν κεντρικό και στρατηγικό ρόλο βοηθώντας τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες πρέπει, επίσης, να είναι σε θέση να εξισορροπούν τα μελλοντικά τους οράματα με αυτά των υφισταμένων τους, ενώ αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στις ανάγκες των υφισταμένων τους από αυτό που μπορεί να υπάρχει σήμερα. Επιπλέον, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να πείσουν τους υφισταμένους τους να εκτελούν καθήκοντα πέρα από τα

συμφέροντά τους για το μεγαλύτερο καλό του οργανισμού (Gunawan, 2020). Ως εκ τούτου, ο ρόλος των ηγετών στη διαχείριση της αλλαγής είναι μεγάλης σημασίας, επειδή οι οργανισμοί είναι δυναμικές οντότητες που υφίστανται ταχεία ανάπτυξη, και ως εκ τούτου χρειάζονται ηγεσία που είναι ικανή να διαχειριστεί μετασχηματισμούς. Ο ηγέτης που προσπαθεί συνεχώς να βελτιώσει την απόδοσή του και τις προσωπικές του δεξιότητες και ταυτόχρονα ασχολείται με τις ταχέως μεταβαλλόμενες σύγχρονες παγκόσμιες μεταβλητές μπορεί να αναγνωριστεί ως μετασχηματιστικός ηγέτης. Ο ηγέτης που θέλει να επιτύχει εξαιρετικά πράγματα σε επίπεδο που υπερβαίνει τις προσδοκίες πρέπει να ενημερώνεται για τις νέες τάσεις στη διαχείριση και την τεχνολογία, ενώ παράλληλα αποκτά νέες δεξιότητες που βοηθούν στην πρόβλεψη και την εσωτερικήυση μελλοντικών αλλαγών(Gunawan, 2020).

#### **4.2 Οργανωσιακές Επιδράσεις Μετασχηματιστικής Ηγεσίας**

Η προσέγγιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας συμβάλλει στη διατήρηση των οργανισμών να καθίστανται και να παραμένουν ενήμεροι για όλες τις γύρω αλλαγές, καθώς οι ηγέτες και τα μέλη τους έχουν ένα σαφές όραμα για το μέλλον που εργάζονται σκληρά για να επιτύχουν. Πολλές μελέτεςγια τη μετασχηματιστική ηγεσία δείχνουν μια θετική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και των θετικών οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Είναι σαφές από κάθε οπτική γωνία των διαστάσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας ότι συμβάλλει σημαντικά στην πραγματική απόδοση των ακαδημαϊκών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι όλες οι διαστάσεις διαθέτουν παρακινητικές και γνωστικές ικανότητες που θεωρούνται απαραίτητες για την ανάπτυξη και την αξιολόγηση της ακαδημαϊκής επίδοσης στα ακαδημαϊκά ιδρύματα (AlGabri, 2018). Σύμφωνα με τον AlAmiri (2002), η μετασχηματιστική ηγεσία σε δημόσια ιδρύματα στη Σαουδική Αραβία προωθεί ένα υψηλό επίπεδο απόψεων του προσωπικού και οδηγεί σε υψηλότερες επιδόσεις. Η μετασχηματιστική ηγεσία διαθέτει τις βέλτιστες πρακτικές για την ανάπτυξη και τη δημιουργία νέων ιδεών που διευκολύνουν τη διαδικασία ανταλλαγής γνώσης όσον αφορά τη διαχείριση της γνώσης (AlMadhahaji, 2017). Είναι η καλύτερη πρακτική για την ικανοποίηση των εργαζομένων στην εργασία, και ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι υπερβαίνουν τα όρια για να ικανοποιήσουν τους εργοδότες τους (AlMadhahaji, 2017). Σύμφωνα με τον AlMiman (2013), η μετασχηματιστική ηγεσία έχει σημαντική επίδραση στην οργανωσιακή δημιουργικότητα όσον αφορά τις πρακτικές ανταλλαγής γνώσεων, την ανάπτυξη νέων ιδεών και την πραγματοποίηση βέλτιστων πρακτικών και

διαδικασιών σε ιδιωτικά και δημόσια ανώτερα ιδρύματα στο Ριάντ (AlRashidi, 2017). Ορισμένες μελέτες, όπως η εμπειρική μελέτη των Builetal. (2019) σχετικά με την επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην απόδοση των εργαζομένων, έχουν διερευνήσει την επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην απόδοση των εργαζομένων και τις σχετικές πτυχές της. Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκαν μέτρα για την αξιολόγηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας μεταξύ 323 εργαζομένων, τα οποία στηρίζονταν στηνοργανωσιακή ταυτότητα, εργασιακή δέσμευση, εργασιακή απόδοση και προορατική προσωπικότητα. Τα ευρήματα υποστήριξαν μια σύνδεση μεταξύ της προσέγγισης της μετασχηματιστικής ηγεσίας και του επιπέδου απόδοσης στην εργασία. Έτσι οι ερευνητές υποστήριξαν ότι τόσο ο προσδιορισμός όσο και η δέσμευση, ως μεταβλητές διέπουν τον μηχανισμό των σχέσεων μεταξύ των μετασχηματιστικών ηγετών και των ακολουθιών τους. Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι η χρήση της προσέγγισης της μετασχηματιστικής ηγεσίας μπορεί να προβλέψει τις εργασιακές επιδόσεις επειδή αυτοί οι ηγέτες «παρακινούν τους οπαδούς τους να ταυτιστούν με τους οργανισμούς τους, κάτι που με τη σειρά του αυξάνει το επίπεδο δέσμευσής τους». Ο Wood (2019) στη δική του έρευνα σχετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία συνέκρινε τρεις θεωρίες ηγεσίας, συγκεκριμένα, μετασχηματιστική ηγεσία, ηγεσία κατάστασης και αμοιβαιότητα, για να εξετάσει την καταλληλότητα αυτών των θεωριών στο περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων και διαπίστωσε ότι οι ηγέτες μετασχηματισμού ήταν αναμφίβολα πιο ικανοί να βελτιώσουν την απόδοση ενός οργανισμού, ενδυναμώνοντας τους εργαζόμενους και επιτρέποντας την αλλαγή. Ομοίως, η έλλειψη επιτυχίας των θεσμών σχετιζόταν με την απουσία αποτελεσματικής ηγεσίας που προωθεί τις απαραίτητες συμπεριφορές για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Έτσι, διαπιστώθηκε ότι αν και η μετασχηματιστική ηγεσία προτάθηκε πριν από πολλές δεκαετίες, εξακολουθεί να θεωρείται η καταλληλότερη για την παρούσα εποχή λόγω της ικανότητάς της να διευκολύνει την οργανωτική καινοτομία και τη μάθηση, ενώ προωθεί ένα κοινό και εμπνευσμένο όραμα για το μέλλον.

Ο Savonic (2017) μελέτησε, επίσης, την επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην απόδοση της εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη τις μεταβλητές της οργανωτικής αλλαγής, της ανάπτυξης, της ολοκλήρωσης και της επέκτασης των δραστηριοτήτων. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία, σε όλες τις διαστάσεις της, έχει θετική επίδραση στην απόδοση της εργασίας κατά τη διαδικασία αλλαγής, καθώς οδηγεί σε μείωση της αβεβαιότητας, καθιστώντας τους εργαζόμενους πιο αποδεκτούς και αυξάνοντας τη δέσμευσή τους στον οργανισμό. Ειδικότερα, διαπιστώθηκε ότι οι

μετασχηματιστικοί ηγέτες επηρεάζουν θετικά την εργασιακή απόδοση μέσω της χαρισματικής τους απόδοσης, της ατομικής υποστήριξης των εργαζομένων μέσω καθοδήγησης και εκπαίδευσης, παροχής κινήτρων, έμπνευσης και αισιοδοξίας, καθώς και ενθαρρύνοντας τους υπαλλήλους τους να είναι καινοτόμοι και να βρίσκουν νέους τρόπους επίλυσης προβλημάτων. Επιπλέον, η ηγεσία του μετασχηματισμού ενθαρρύνει τους υφισταμένους να είναι πιο παραγωγικοί στην επιχείρηση ανεξάρτητα από το αν η εκτίμησή τους μετριέται σε επίπεδο μονάδας ή σε επίπεδο επιχείρησης (Builetal., 2019).

Ομοίως, οι Yangetal. (2019) υποστήριξαν την επιρροή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην απόδοση των καθηκόντων και την απόδοση των εργαζομένων στο πλαίσιο του κινεζικού πλαισίου. Η μελέτη ανέδειξε, επίσης ότι ένας από τους κύριους παράγοντες ανάπτυξης, διαφοροποίησης και πρόσβασης σε νέες αγορές μιας εταιρείας είναι η χρήση μετασχηματιστικής ηγεσίας κατά τη διαδικασία της αλλαγής, ειδικά στα κρίσιμα στάδια της προσαρμογής και στην προσπάθεια επίτευξης δύσκολων στόχων. Σε μια προηγούμενη έρευνα, οι Yammarinoetal. (1993) ανέπτυξαν ένα μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας για να διερευνήσουν τον αντίκτυπό της στο επίπεδο απόδοσης. Το μοντέλο δοκιμάστηκε σε μια διαχρονική μελέτη σε δείγμα 186 αξιωματικών του Πολεμικού Ναυτικού των ΗΠΑ που ήταν απόφοιτοι της Ναυτικής Ακαδημίας των Ηνωμένων Πολιτειών. Η έρευνα ανέδειξε μια θετική σχέση μεταξύ των ακαδημαϊκών και στρατιωτικών επιδόσεων και της μετασχηματιστικής ηγεσίας, η οποία γενικά αντανακλά θετικά στο επίπεδο της απόδοσης εργασίας στον στόλο.

Αντίστοιχα, και οι Tengietal. (2017) διεξήγαγαν, επίσης, μια ανασκόπηση για τους διευθυντές σχολείων στη Μαλαισία με βάση τη θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, η οποία εφαρμόστηκε ευρέως στο σύστημα ηγεσίας των σχολείων της. Η μελέτη ανέδειξε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία αυξάνει την οργανωτική αποτελεσματικότητα και ότι ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι ένας ηγέτης με επιρροή που μπορεί να αλληλεπιδράσει άμεσα με τους εργαζομένους. Ισχυρίστηκαν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να εμπνέουν οργανωσιακή αλλαγή μέσω οράματος, δράσης και επιρροής. Αυτό το στυλ ηγεσίας αφορά τη στάση και τη συμπεριφορά ενός ηγέτη και πώς επηρεάζει τους οπαδούς να συνεργαστούν αποτελεσματικά για να επιτύχουν παραγωγικότητα. Διαπιστώθηκε ότι η στροφή σε ένα μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων των διευθυντών σχολείων.

Οι Gareth και Gill (2012), επίσης διερεύνησαν τη μετασχηματιστική ηγεσία σε όλα τα

ιεραρχικά επίπεδα σε οργανισμούς στο Ηνωμένο Βασίλειο. Το δείγμα της μελέτης ήταν 367 διευθυντές από όλα τα οργανωτικά επίπεδα (ανώτερο, μεσαίο και χαμηλό) που εργάζονταν σε 38 οργανισμούς του Ηνωμένου Βασιλείου στον κλάδο της βιομηχανίας. Ένα από τα πιο σημαντικά ευρήματα της μελέτης ήταν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ήταν οι πιο παραγωγικοί και ότι αυτό το στυλ ηγεσίας ήταν εξίσου αποτελεσματικό σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα στους οργανισμούς που μελετήθηκαν. Ωστόσο, η μετασχηματιστική ηγεσία βρέθηκε να είναι πιο διαδεδομένη στα ανώτερα διευθυντικά επίπεδα.

Από τα παραπάνω αναδεικνύεται ότι οι πραγματικοί ηγέτες επηρεάζουν θετικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων τους, επειδή αυτοί οι ηγέτες παρέχουν υποστήριξη για την αυτοδιάθεση των υφιστάμενών τους, επομένως, είναι πιο αποτελεσματικοί στην ενίσχυση του αυτοκινήτρου των οπαδών τους, το οποίο με τη σειρά του οδηγεί σε αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης (PengerκαιCerne, 2014). Ορισμένες έρευνες διερεύνησαν τις συμπεριφορικές επιδράσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπως οι Purnomo και Novalia (2018). Ενδιαφέρθηκαν για τη σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης στο πλαίσιο της οργανωτικής δέσμευσης. Η έρευνά τους στόχευσε σε ένα δείγμα 70 υπαλλήλων της Indonesian Airlines και διαπίστωσαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία παίζει κρίσιμο ρόλο στον επηρεασμό της οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων. Τα ευρήματα αυτών των μελετών, άμεσα και έμμεσα, έδειξαν ότι οι ηγέτες μπορεί να αυξήσουν την απόδοση των εργαζομένων και να τονώσουν τη δημιουργικότητα τους. Αυτά τα συμπεράσματα πρόβαλαν την επίδραση της ηγεσίας στην απόδοση των εργαζομένων (Builetal., 2019).

Επίσης, στις έρευνες έχει αναδειχθεί ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες φαίνεται ότι επηρεάζουν την οργανωτική δέσμευση προωθώντας υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης για την επίτευξη του στόχου, δημιουργώντας υψηλότερου επιπέδου προσωπικής δέσμευσης για το όραμα, την αποστολή και τους κοινούς οργανωτικούς στόχους από την πλευρά των ηγετών και των υφισταμένων και ενισχύοντας την παρακίνηση των εργαζομένων να εργαστούν πιο αποτελεσματικά, ωθώντας σε υψηλότερα επίπεδα οργανωτικής δέσμευσης. Οι Builetal. (2019) διεξήγαγαν μια μελέτη για τη μετασχηματιστική ηγεσία και τα τελικά αποτελέσματά της. Υποστήριξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία, άμεσα και έμμεσα, επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων μέσω του διαμεσολαβητικού ρόλου της εργασιακής δέσμευσης. Θεώρησαν περαιτέρω ότι η εργασιακή δέσμευση είναι δυνατή μόνο όταν οι ηγέτες

εμπλέκονται με διαφάνεια στα καθήκοντα των υφισταμένων τους στο χώρο εργασίας. Η μετασχηματιστική ηγεσία μελετήθηκε επίσης σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση. Οι Bruch και Walter (2007) διερεύνησαν την ιεραρχική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της οργανωτικής ανάπτυξης ερευνώντας 448 διευθυντές από πολλές πολυεθνικές εταιρείες στη Σουηδία. Η προαναφερθείσα έρευνα κάλυψε τέσσερις βασικές διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας: εξιδανικευμένη επιρροή, εμπνευσμένο κίνητρο, πνευματική διέγερση και εξατομικευμένη σκέψη. Η έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η εξιδανικευμένη επιρροή και τα εμπνευσμένα κίνητρα εμφανίζονταν πιο συχνά στη διοίκηση ανώτερου και όχι μεσαίου επιπέδου και δεν βρέθηκαν διαφορές στη διανοητική διέγερση και την εξατομικευμένη σκέψη. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν, επίσης, ότι η εξιδανικευμένη επιρροή, τα εμπνευσμένα κίνητρα και η πνευματική διέγερση είναι πιο αποτελεσματικά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης για τους οπαδούς στα ανώτερα διοικητικά επίπεδα παρά στα μεσαία επίπεδα διοίκησης. Η ατομική εκτίμησήταν αποτελεσματική τόσο στις ομάδες της ανώτερης όσο και της μεσαίας διοίκησης. Η έρευνα υπογράμμισε την ανάγκη να ενθαρρυνθεί η χρήση προσεγγίσεων μετασχηματιστικής ηγεσίας στα χαμηλότερα διοικητικά επίπεδα.

Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει διερευνηθεί, επίσης σε σχέση με την οργανωσιακή υγεία. Οι Thibaultetal. (2019) διερεύνησε τη μετασχηματιστική ηγεσία στο πλαίσιο της Εργασιακής Ψυχολογίας Υγείας, επισημαίνοντας ότι σχετίζεται με θετικά αποτελέσματα στην απόδοση, την ευημερία και την ασφάλεια των εργαζομένων. Οι ηγέτες μπορούν να βοηθήσουν τους οπαδούς τους να αντιμετωπίσουν τις αρνητικές συνέπειες του εργασιακού στρες και να δημιουργήσουν μια θετική ατμόσφαιρα, χρησιμεύοντας έτσι ως παρέμβαση για τη βελτίωση της οργανωσιακής υγείας. Αρκετοί παράγοντες που επηρεάζουν την υγεία του οργανισμού και την ανταλλαγή γνώσης εντοπίστηκαν από τον Tuan (2013). Στην έρευνά του, ένα ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε 635 μεσαία στελέχη που εργάζονταν σε 127 βιετναμέζικες εταιρείες και επιλέχθηκαν επειδή ήταν σε θέση να παρατηρήσουν καλύτερα τις εργασιακές συμπεριφορές που εμφανίζονταν από τα ανώτερα και κατώτερα στελέχη. Τα ευρήματα της έρευνας ανέδειξαν μια ισχυρή σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της οργανωσιακής υγείας. Η μετασχηματιστική ηγεσία βρέθηκε ότι είναι μια υγιής προσέγγιση διαχείρισης που ενεργοποιεί τη «δυναμική αλληλεπίδραση» και «διεγείρει την αλλαγή» μεταξύ των μελών του οργανισμού, ενισχύοντας έτσι την οργανωσιακή υγεία.

Ο AlAmiri (2002) αρκετά χρόνια πριν διεξήγαγε μια έρευνα για τη μετασχηματιστική ηγεσία σε δημόσιους οργανισμούς στο Βασίλειο της Σαουδικής Αραβίας σε δείγμα 466 υπαλλήλων. Τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επηρέασε θετικά πολλές οργανωτικές πτυχές, όπως η εργασιακή ικανοποίηση και το αίσθημα της οργανωτικής δικαιοσύνης των εργαζομένων και η οργανωσιακή συμπεριφορά του πολίτη. Η έρευνα διαπίστωσε ότι προσωπικοί παράγοντες όπως η ηλικία, τα εκπαιδευτικά προσόντα και η εργασιακή εμπειρία δεν επηρέασαν τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τη μετασχηματιστική ηγεσία. Η μελέτη, επίσης, υπογράμμισε ότι οι κρατικές υπηρεσίες θα πρέπει να διεξάγουν εκπαιδευτικά μαθήματα για διευθυντικά στελέχη για να αναπτύξουν τις ηγετικές τους δεξιότητες στην αλλαγή και τη μετασχηματιστική ηγεσία.

Η επίδραση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στην οργανωσιακή αλλαγή αποτέλεσε εύρημα σε αρκετές έρευνες. Για παράδειγμα, ο Gunawan (2020) εξέτασε τον ρόλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην οργανωτική αλλαγή και την επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της σχολικής κουλτούρας και των κινήτρων εργασίας στην απόδοση και την αποτελεσματικότητα του σχολείου. Το δείγμα δεδομένων περιελάμβανε 343 δάσκαλους σε λύκεια σε 44 κυβερνητικά λύκεια στην πόλη Medan. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία ήταν μια αποτελεσματική προσέγγιση για την έναρξη της οργανωτικής αλλαγής και ανάπτυξης. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες βρέθηκαν να προσπαθούν να κάνουν τη διαφορά και να αναλάβουν την ευθύνη για τον οργανωτικό μετασχηματισμό. Επιπλέον, τα ευρήματα έδειξαν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπλέκουν τους οπαδούς τους στην επίτευξη των στόχων που θέτει η διοίκηση του οργανισμού. Συνολικά, διαπιστώθηκε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είχε θετική επίδραση στο επίπεδο κινήτρων των οπαδών και στην οργανωσιακή κουλτούρα, καθιστώντας την έτσι μια σημαντική μεταβλητή στο πλαίσιο της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας.

Ο AlQatawneh (2018) διερεύνησε, επίσης, τη σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της διαχείρισης της αλλαγής στην Ιορδανία. Η έρευνα επικεντρώθηκε σε διάφορες διαστάσεις, όπως η εξιδανικευμένη επιρροή, τα εμπνευσμένα κίνητρα, η πνευματική διέγερση και η ενδυνάμωση. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από 500 εργαζόμενους σε διάφορες ιορδανικές ασφαλιστικές εταιρείες. Τα ευρήματα επιβεβαίωσαν ότι οι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας ήταν πράγματι παρούσες στις ιορδανικές ασφαλιστικές εταιρείες και ότι μπορούσε να παρατηρηθεί θετικός αντίκτυπος όσον αφορά τη διαχείριση της αλλαγής. Ως εκ τούτου, οι

μετασχηματιστικές συμπεριφορές ηγεσίας προτάθηκαν να εφαρμοστούν καθώς μπορούν να αυξήσουν την αντίληψη των εργαζομένων για τη διαχείριση της αλλαγής. Από την άλλη πλευρά, ο AlQura'an (2015) με τη δική του έρευνα είχε ως στόχο να προσδιορίσει τον αντίκτυπο της μετασχηματιστικής ηγεσίας στη διαχείριση της οργανωτικής αλλαγής από την οπτική γωνία των διευθυντών. Τα υποκείμενα ήταν 50 διευθυντές καταστημάτων της Jordan Ahli Bank. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει τη διαχείριση της οργανωτικής αλλαγής. Βρέθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας (ιδανική επιρροή, εμπνευσμένο κίνητρο, πνευματική διέγερση, ατομική σκέψη και ενδυνάμωση) ως ανεξάρτητες μεταβλητές και της δομικής αλλαγής, της τεχνολογικής αλλαγής και της οργανωτικής αλλαγής του προσωπικού ως εξαρτημένων μεταβλητών. Υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ των διαστάσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας (ιδανική επιρροή, εμπνευσμένο κίνητρο, πνευματική τόνωση και ενδυνάμωση) και της διαχείρισης της αλλαγής. Αυτό δείχνει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι πολύ αποτελεσματική στην ανάπτυξη και στην αλλαγή οργανισμών, επειδή οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εργάζονται για να κάνουν τη διαφορά και να αναλάβουν την ευθύνη της δημιουργίας αλλαγής.

#### **4.3 Προσφορές της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στην Οργανωσιακή Αλλαγή**

Οι ευέλικτοι και προσαρμοστικοί ηγέτες θεωρούνται πιο αποτελεσματικοί σε περιβάλλον ταχείας αλλαγής δίνοντας την κατάλληλη απάντηση στις προκλήσεις αλλαγής, δημιουργώντας λύσεις σε πολύπλοκα προβλήματα (Bennis, 2001). Καθώς η αλλαγή στην οργάνωση είναι αναγκαιότητα για την επιβίωση και την ευημερία ενός οργανισμού, οι αντιλήψεις σχετικά με τη συχνότητα των αλλαγών, τον αντίκτυπο της αλλαγής και τον προγραμματισμό που εμπλέκεται στην αλλαγή είναι απαραίτητο να προωθούν την προσαρμογή του οργανισμού μέσω του μετασχηματισμού του στα δεδομένα της κάθε συνθήκης που αντιμετωπίζει. Για τον σκοπό αυτό, οι οργανισμοί καλούνται να απεικονίσουν νέους τρόπους εννοιολόγησης και χαρακτηριστικά αλλαγής (Rafferty και Griffin, 2006).

Για να είναι μια οργανωτική αλλαγή πετυχημένη απαιτείται μια στενότερη επαφή με τους εργαζομένους και έχει αναδειχθεί ότι οι διαχειριστές των μετασχηματιστικών συμπεριφορών (Rafferty, Griffin, 2006) και αυτό το στυλ ηγεσίας συνδέονται διοικητικά πιο αποτελεσματικά στην οργανωσιακή αλλαγή (Bass, Riggio, 2006). Τα άτομα που κατέχουν μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά αναφέρουν λιγότερη



ψυχολογική αβεβαιότητα από τα άτομα που υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες τους δεν τους υποστηρίζουν. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Burke (2002) έχει επισημανθεί ότι δεν είναι τόσο σαφές από τη βιβλιογραφία ο αντίκτυπος της ηγεσίας στους οργανισμούς, ενώ περαιτέρω ο Burke συμπεραίνει ότι «φαίνεται λογικό να γίνει μια υπόθεση, ότι επειδή υπάρχουν αυξανόμενες ενδείξεις ότι οι ηγέτες επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση γενικά, σίγουρα έχουν αντίκτυπο στην οργανωσιακή αλλαγή ιδιαίτερα» (σελ. 241). Επειδή η κατοχή γνώσης είναι το επαγγελματικό προφίλ του ατόμου, μέσα σε έναν οργανισμό ο διαμοιρασμός αυτής ενισχύει την ανάπτυξη των επαγγελματικών ρόλων των εργαζομένων, επομένως και του προφίλ του συνόλου του οργανισμού (Coakes, Coakes and Rosenberg, 2008; Darrah, 1995). Αλλά και πάλι οι άνθρωποι θα μοιραστούν τη δική τους γνώση με τους άλλους έχοντας ισχυρά προσωπικά κίνητρα (Boer, Berends και Baalen, 2011). Εάν το προσωπικό κίνητρο περιλαμβάνει μια σχέση ανταλλαγής, θα συνδέσει την ηγεσία ως συναλλακτική, και έτσι οι ανταμοιβές που λαμβάνονται για κίνητρα θα επηρεάσουν την ανταλλαγή γνώσεων (Constant, et al., 1994). Από την άλλη μεριά, όταν οι εργαζόμενοι συγκρίνουν την επιτυχία τους με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού, αυτό θα τους παρακινήσει να συμβάλουν για περισσότερη συνεργασία στο εργασιακό πλαίσιο. Αυτό το κίνητρο θα οδηγήσει στη δέσμευση και στη συνέχεια η δέσμευση θα ωθήσει τους εργαζόμενους στην ανταλλαγή γνώσεων και αυτή η συμπεριφορά με τη σειρά της οδηγεί σε μετασχηματισμό (Bass, 1998 και Yukl, 2006). Διάφοροι καθοριστικοί παράγοντες της ανταλλαγής γνώσεων έχουν επισημανθεί από διαφορετικούς ερευνητές, αλλά οι περισσότεροι από αυτούς έστρεψαν την προσοχή του στη σημασία της ηγεσίας στη διευκόλυνση ανταλλαγής γνώσεων (Nguyen, & Mohamed, 2011; Xue, Bradley, & Liang, 2011). Πολλοί παράγοντες για την ανταλλαγή γνώσης έχουν εξεταστεί για τη μεγιστοποίηση αυτής στον οργανισμό, και ένας από αυτούς ήταν η μετασχηματιστική ηγεσία (Wang and Noe, 2010). Η μετασχηματιστική ηγεσία εξετάστηκε σε ατομικό επίπεδο και αναδείχθηκε ότι έχει θετική και άμεση επίδραση στην ανταλλαγή γνώσης (Chen & Barnes, 2006). Ωστόσο, οι Li, Shan και Xi, (2014) υποστήριξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είτε μεμονωμένα είτε συνολικά σε επίπεδο οργανισμού διευκολύνει την ανταλλαγή γνώσεων στο οργάνωση. Η ηγετική συμπεριφορά επισημάνθηκε από τον Bryant (2003) και διαπιστώθηκε ότι η γνώση διαχείρισης θα μπορούσε να βελτιωθεί άμεσα και έμμεσα μέσω ανταλλαγής γνώσεων με μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά. Αυτό το στυλ ηγεσίας έχει χάρισμα και ατομική προσοχή (Conger & Kanungo, 1998) και δίνει κίνητρα για προσωπικό συμφέρον, έμπνευση, κίνητρο, ομαδικό πνεύμα, το οποίο

αποτελεί κρίσιμο στοιχείο (Bass&Avolio, 1990) σε κάθε εργαζόμενο.

Οι εργαζόμενοι καλούνται να συσχετιστούν με την αλλαγή (Porran, &Robertson, 1992). Αυτή η συσχέτιση εξαρτάται από τη συνεργασία του εργασιακού περιβάλλοντος, που βασίζεται στην εμπιστοσύνη, την ενεργητική ακρόαση και την ανταλλαγή γνώσεων. Η οργανωσιακή αλλαγή είναι αποτέλεσμα οργανωσιακής διαδικασίας σχετικά με τις τρέχουσες πρακτικές και τις ρουτίνες, η οποία δημιουργεί νέα γνώση και θεωρείται βασικός παράγοντας αλλαγής (Ionescu et al., 2012). Η αλλαγή της οργάνωσης πρέπει να θεωρείται ως τέχνη και επιστήμη. Χρειάζεται όραμα, θάρρος, ηγεσία, φαντασία, δεξιότητες και σοφία. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να παράγουν τις απαραίτητες γνώσεις, αλλά μπορεί να μην επαρκούν για την οργανωσιακή αλλαγή (Amburgey et al., 1993).

Πρέπει να υπάρξει ένα κοινό όραμα μεταξύ εργαζομένων και ηγετών, επειδή η οργανωσιακή αλλαγή χρειάζεται καθολική αποδοχή, υποστήριξη και προτάσεις από υπαλλήλους και ηγέτες στον οργανισμό. Οι τάξεις από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω εισαγάγουν μια κουλτούρα κοινής συμπεριφοράς δίνοντας έμφαση στην ενότητα, τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και τη κατανόηση σχετικά με την επιχείρηση και την αγορά. Η κοινή συμπεριφορά ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων του οργανισμού (Quinn, 1988). Η ίδια, στη συνέχεια είναι σε θέση να βοηθήσει τους υπαλλήλους να είναι ενωμένοι και να γνωρίζουν γιατί τα πράγματα συμβαίνουν όπως συμβαίνουν, παρά απλώς να παρατηρούν αυτά που συμβαίνουν γύρω τους (Deshpande & Webster, 1989). Σε μια κουλτούρα ανταλλαγής γνώσεων, οι εργαζόμενοι μοιράζονται την ίδια κατανόηση και ταυτότητα για το γιατί εφαρμόζονται οι νέες ενέργειες και αλλαγές. Με τον τρόπο αυτό ενισχύεται η προθυμία τους να συνεργαστούν και να συμμετάσχουν σε νέες δραστηριότητες. Επομένως, η ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των εργαζομένων θα διευκολύνει την αλλαγή και θα ενισχύσει την επίδραση στον οργανισμό (Deshpande & Webster, 1989).

## **Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Μετασχηματιστική ηγεσία και ετοιμότητα ανθρώπινου δυναμικού**

Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί ένα είδος ηγεσίας που αναγνωρίζει τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού για την αποτελεσματικότητα και την εξέλιξη του οργανισμού. Βασικός στόχος των μετασχηματιστικών ηγετών είναι η ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης και η ανάπτυξης της ετοιμότητας των εργαζομένων στις αλλαγές μέσα από διαδικασίες ενδυνάμωσης και βελτίωσης της ανθεκτικότητας των εργαζομένων. Σκοπός, λοιπόν, του κεφαλαίου αυτού είναι η διερεύνηση των παραπάνω, ώστε να αναδειχθούν τα οφέλη που αποκομίζει ένας οργανισμός χρησιμοποιώντας αυτό το είδος ηγεσίας. Ειδικότερα, στο πρώτο υποκεφάλαιο διερευνάται η συσχέτιση των εννοιών της οργανωσιακής δέσμευσης και της ετοιμότητας για αλλαγή υπό το πρίσμα της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ενώ στη συνέχεια, στο δεύτερο υποκεφάλαιο παρουσιάζεται ο τρόπος της ψυχικής ενδυνάμωσης και της ανθεκτικότητας των εργαζομένων από έναν μετασχηματιστικό ηγέτη. Έπειτα, διερευνάται η επίδραση του μετασχηματιστικού ηγέτη στο σθένος των εργαζομένων, όπου το σθένος ορίζεται ως η ικανότητα των εργαζομένων να προσαρμόζονται στις αλλαγές, να κατανοούν τους λόγους εφαρμογής αυτών, αλλά και να είναι έτοιμοι και ανθεκτικοί στις συνέπειες που φέρουν οι αλλαγές, ώστε να εργάζονται για αυτές.

### **5.1 Μετασχηματιστική ηγεσία, οργανωσιακή δέσμευση και ετοιμότητα αλλαγής**

Όπως προαναφέρθηκε, η ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού στην αλλαγή σχετίζεται με το είδος της ηγεσίας που ασκείται σε αυτόν, αλλά και με τα χαρακτηριστικά του ίδιου του ηγέτη, καθώς αποτελεί βασικό παράγοντα για την προώθηση της αλλαγής και την προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού για τη συνεργασία και την επίτευξη αυτής. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι ένας ηγέτης που δημιουργεί εμπιστοσύνη, πίστη, θαυμασμό και σεβασμό στο ανθρώπινο δυναμικό, λόγω του τρόπου με τον οποίο προσεγγίζει την έννοια της ηγεσίας και τον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη αυτής. Σύμφωνα με τον Robbins (2001, όπ. αναφ. στον Sari, 2018) ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι ένα άτομο που εμπνέει τους συνεργάτες και τους εργαζομένους του να αλλάξουν την εργασιακή ζωή τους και υποστηρίζει ότι ένας μετασχηματιστικός ηγέτης είναι σε θέση να επιδιώξει και να επιτύχει μεγαλύτερους στόχους και οράματα, διότι είναι πρόθυμος να εισάγει αλλαγές και βελτιώσεις με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει. Αντίστοιχα,

ένας μετασχηματιστικός ηγέτης είναι σε θέση να παρακινήσει το προσωπικό να συνεργαστεί μαζί του και να εργαστεί για την επίτευξη των στόχων και του οράματος, τα οποία σταδιακά μετουσιώνονται σε στόχοι και οράματα των εργαζομένων (Sari, 2018).

Η διαμόρφωση κοινών στόχων και οραμάτων μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και του ηγέτη είναι σε θέση να ενισχύσει την οργανωσιακή δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού και να εναρμονίσει την εργασία του με βάση τους στόχους που θέτει ο οργανισμός που εργάζεται, καθώς έχει αναδειχθεί ότι η πίστη στην εργασία και η δημιουργία ενός κοινού οράματος αυξάνει την επιθυμία των εργαζομένων να προσαρμοστούν στις συνθήκες του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, ένας εργαζόμενος δύναται να επιδείξει διαφορετικά επίπεδα δέσμευσης με βάση αυτό που πιστεύει και να εμφανίσει μέσω αυτού διαφορετικά επίπεδα προσήλωσης στους στόχους του οργανισμού. Από την άλλη μεριά, η διερεύνηση του επιπέδου δέσμευσης των εργαζομένων είναι σε θέση να προβλέψει πώς ένας εργαζόμενος εμπλέκεται στην ίδια την εργασία του, αλλά και τον βαθμό προσαρμογής που μπορεί να επιδείξει σε περιπτώσεις αλλαγών. Η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί μέρος της ευθύνης που αναλαμβάνει ο εκάστοτε εργαζόμενος στην εργασία του, ενώ έχει αναδειχθεί σε βασικό παράγοντα για την ετοιμότητά του και την επιθυμία του να προσαρμοστεί σε τυχόν αλλαγές. Οι εργαζόμενοι που δεσμεύονται στην εργασία τους θεωρούν ότι καλούνται να αφιερώσουν χρόνο και εργασία για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων, και για τη δική τους ύπαρξη και τον δικό τους ρόλο μέσα στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι, επίσης, που δεσμεύονται στην εργασία που αναλαμβάνουν, σκοπεύουν να παραμείνουν για να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις ή τις συμβάσεις που έχουν υπογράψει, ενώ η δέσμευσή τους αυτή καθορίζεται από την ικανοποίηση και τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως μέλη του οργανισμού (Novitasari et al., 2020).

Η οργανωσιακή δέσμευση συνδέεται στενά με την ετοιμότητα των εργαζομένων στην αλλαγή, η οποία και αποτελεί μια αναγκαιότητα που ενδέχεται να βιώσει ένας οργανισμός ανά περιόδους για να μπορέσει να συνεχίσει να προσαρμόζεται σε ένα δυναμικό περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από αλλαγές. Δεδομένου ότι οι αλλαγές διαμορφώνουν και τον τρόπο εργασίας των οργανισμών, ονομάζονται οργανωσιακές αλλαγές και σχετίζονται με διαδικασίες μετατόπισης ενός οργανισμού από τις τρέχουσες συνθήκες στις επιθυμητές μελλοντικές συνθήκες, αξιοποιώντας τη δημιουργικότητα των εργαζομένων και των ηγετών αυτού. Ωστόσο, εκτός από τις οργανωσιακές αλλαγές, οι οποίες σχετίζονται με μεγάλες αλλαγές που

αναδιαμορφώνουν ή μετασχηματίζουν τον εκάστοτε οργανισμό, υπάρχει και η λειτουργική αλλαγή, η οποία και πάλι για την επίτευξή της στηρίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό και την προσήλωση που επιδεικνύει στο όραμα και στους στόχους (Santhidranetal., 2013).

Η αλλαγή, βέβαια, και κατ' επέκταση η ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού να την αποδεχθεί συνδέεται σε μεγάλο βαθμό και με την ηγεσία που ασκείται στον οργανισμό και για τον λόγο αυτό, θεωρείται ότι η μετασχηματιστική ηγεσία που στηρίζεται στις αλλαγές και τις αξιοποιεί ως μέρος της λειτουργίας της, είναι σε θέση να αναδιαμορφώσει το πλαίσιο, τις αντιλήψεις, την επικοινωνία, τον βαθμό δέσμευσης, αλλά και τη συνεργασία του ανθρώπινου δυναμικού. Οι αλλαγές αυτές διαμορφώνουν τις αξίες του ανθρώπινου δυναμικού (Sari, 2018). Η μετασχηματιστική ηγεσία με τον τρόπο αυτό, αναγνωρίζεται ως μια μεταβαλλόμενη διαδικασία που ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αναλάβουν οι ίδιοι πρωτοβουλίες (Sari, 2018).

Ο Nordin (2012), υποστήριξε, επίσης, ότι η συναισθηματική δέσμευση, η οποία και αποτελεί μέρος της οργανωσιακής δέσμευσης, συνδέεται με την ηγεσία που ασκείται, έχει θετική επίδραση στην ετοιμότητα αλλαγής μέσω της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγή και στη διαμόρφωση αξιών που οδηγούν τους εργαζόμενους να αισθάνονται και να κατανοούν τα οφέλη της αλλαγής. Η κατανόηση αυτή και η σύνδεση των εργαζομένων με τον οργανισμό, τον ρόλο τους και τις υποχρεώσεις τους είναι σε θέση να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αλλάξουν και εκείνοι για να μπορέσουν να είναι αποτελεσματικοί στο νέο πλαίσιο που διαμορφώνεται στον οργανισμό, όταν εισάγονται αλλαγές. Από την άλλη μεριά, όμως, η συναισθηματική δέσμευση μπορεί να λειτουργήσει και ως αρνητικός παράγοντας για την εναρμόνιση των εργαζομένων με τις αλλαγές και αντίστοιχα τον βαθμό ετοιμότητας που επιδεικνύουν σε αυτές (Battistielietal., 2014, όπ.αναφ.στοSari, 2018).

Πιο συγκεκριμένα, η αρνητική σύνδεση του εργαζομένου με την εργασία του και το επίπεδο αφοσίωσης που επιδεικνύει σε αυτή, όταν δεν είναι υψηλό, μειώνει σημαντικά την ετοιμότητα να κατανοήσει, να αποδεχθεί και στη συνέχεια, να προσαρμοστεί στις αλλαγές. Έτσι, όταν οι εργαζόμενοι δεν έχουν αίσθηση πίστης, η πρόθεση να εγκαταλείψουν τον οργανισμό είναι υψηλή, ακόμη και εάν συμμετέχουν ή είναι αναγκασμένοι να συμμετέχουν στη διαδικασία αλλαγής. Η άρνηση αυτή και ο χαμηλός βαθμός δέσμευσης προκύπτουν όταν ο οργανισμός δεν παρέχει στους εργαζόμενους υποστήριξη για τις αλλαγές και τις αντιλήψεις για την ίδια την έννοια της αλλαγής ως μέρος της λειτουργία του. Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι δεν κατανοούν τα οφέλη

που αποκτώνται εάν συμμετέχουν στις αλλαγές (Sari, 2018).

Η συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού στην αλλαγή έχει αναδειχθεί σε αρκετές έρευνες, οι οποίες υποστηρίζουν την θετική επιρροή της μετασχηματιστικής ηγεσίας προς την ετοιμότητα για αλλαγή. Οι Santhidranetal. (2013) στην έρευνά τους που υλοποιήθηκε σε αναπτυσσόμενες χώρες διαπίστωσαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία προσφέρει σημαντικά οφέλη στους υπαλλήλους των οργανισμών και είναι σε θέση να διαμορφώσει ένα κλίμα οργανωσιακής αλλαγής, όπου οι εργαζόμενοι ενστερνίζονται το όραμα των ηγετών τους και αναγνωρίζουν την αλλαγή ως μέρος της λειτουργίας του οργανισμού. Επίσης, ανέδειξαν ότι η επιτυχής υλοποίηση της οργανωσιακής αλλαγής αποτελεί ένα σημαντικό διοικητικό καθήκον. Παρόμοια αποτελέσματα βρέθηκαν και στην έρευνα των Chouetal. (2015). Ειδικότερα, στην έρευνα αυτή διαπιστώθηκε ότι η χρήση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και τα ίδια τα χαρακτηριστικά των μετασχηματιστικών ηγετών δύνανται να παρακινήσουν το ανθρώπινο δυναμικό να κατανοήσουν τη σημασία της αλλαγής και να τη μετατρέψουν σε βασικό άξονα της λειτουργίας του οργανισμού. Ακόμη, διαπίστωσαν ότι ο μετασχηματισμός του οργανισμού σχετίζεται με το εργασιακό κλίμα που επικρατεί σε αυτόν, καθώς μέσω του εργασιακού κλίματος που υποστηρίζει και προωθεί την αλλαγή, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά σε αυτή και κατανοούν τη σημασία και τα οφέλη της. Έτσι, οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συμβάλλει στην επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής.

Σε παρελθούσες έρευνες, αντίστοιχα, η μετασχηματιστική ηγεσία και κυρίως τα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη συνδέθηκαν στενά με την επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής και την προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού σε αυτή. Για παράδειγμα, στην έρευνα των Bommeretal. (2005) αναδείχθηκε ότι ο ηγέτης με μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας εφαρμόζει αποτελεσματικά την αλλαγή στον οργανισμό, διότι είναι σε θέση να παρακινήσει το ανθρώπινο δυναμικό προς αυτή και να προωθήσει την ενεργή συμμετοχή τους στις διαδικασίες αλλαγής που εφαρμόζει ο οργανισμός. Οι ηγέτες, που κατορθώνουν κάτι τέτοιο, διαπιστώνουν ότι διαθέτουν χαρακτηριστικά χαρισματικών, οραματιστών στοχαστών και ανθρώπων που αναλαμβάνουν κινδύνους για να μπορέσουν να εισάγουν αλλαγές και να εξελίξουν τους οργανισμούς, ενώ με τον τρόπο αυτό λειτουργούν για τους εργαζομένους ως πρότυπα και μέντορες. Αντίστοιχα, αποτελέσματα σχετικά με την επίδραση του ηγέτη και των χαρακτηριστικών του στη διαδικασία της αλλαγής ανέδειξαν στις έρευνές τους

και οι Aarons (2006),MahalingaShivaκαι Suar (2012), Murphy (2005)και Ward(2002), οι οποίοι υποστήριξαν ότι ο ηγέτης με μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά αναλαμβάνει τον ρόλο του φορέα θετικής αλλαγής, είναι ικανός να αντιμετωπίζει το περίπλοκο περιβάλλον εργασίας και να αλλάζει ο ίδιος γρήγορα συμπεριφορά για να μπορέσει να προσαρμοστεί στις συνθήκες που επικρατούν. Η άμεση αυτή αλλαγή στη συμπεριφορά παρακινεί και τους εργαζομένους να ακολουθήσουν το παράδειγμά του και με τον τρόπο αυτό διαμορφώνεται μια οργανωσιακή κουλτούρα αλλαγής (Aarons, 2006; MahalingaShiva&Suar, 2012; Murphy, 2005; Ward, 2002).

Η επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού και στην οργανωσιακή τους δέσμευση, διερευνήθηκε και από τους Santhidranetal. (2013). Στην έρευνα αυτή, αναδείχθηκε ότι η ηγεσία γενικά, αλλά και ειδικά η μετασχηματιστική επιδρά στην ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού στην αλλαγή, αλλά δεν είναι σε θέση να καθορίσει τη δέσμευσή τους στην αλλαγή. Αντίθετα, στην έρευνα του Abbasi (2017) η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέθηκε στενά τόσο με την ετοιμότητα για αλλαγή όσο και με την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων σε αυτή και την προώθηση της επιτυχίας μέσω των δύο αυτών παραγόντων (Abbasi, 2017). Παρόμοια αποτελέσματα αναδείχθηκαν και στην έρευνα των Cementina-Olroc&Hechanona (2013), οι οποίοι διερεύνησαν την επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε έναν ακαδημαϊκό οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέθηκε στενά με την ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού για αλλαγή, τη δέσμευσή του σε αυτή και τη διαχείριση των αντιδράσεων. Οι ηγέτες ήταν σε θέση να διαχειριστούν προβληματισμούς και αμφισβητήσεις των εργαζομένων και μπόρεσαν να παρακινήσουν την επίτευξη αυτής. Παρόμοια η διαχείριση των αντιδράσεων και του κινισμού των εργαζομένων μέσω της μετασχηματιστικής ηγεσίας αναδείχθηκε και στην έρευνα των Bommeretal., 2005, όπου και πάλι ο μετασχηματιστικός ηγέτης ήταν καθοριστικός παράγοντας για τη στάση που θα διατηρήσουν οι εργαζόμενοι στην αλλαγή.

Από τις παραπάνω έρευνες, αναδεικνύεται, επίσης, ότι η ετοιμότητα συσχετίζεται με την οργανωσιακή δέσμευση, η οποία απορρέει από το είδος της ηγεσίας που χρησιμοποιεί ο εκάστοτε οργανισμός. Με τη σειρά της η δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό καθορίζει τον τρόπο επίτευξης των στόχων που θέτει ο οργανισμός. Ειδικότερα, έχει αναγνωριστεί ότι η διαχείριση ανθρώπινων πόρων προϋποθέτει τη δέσμευση των εργαζομένων στους στόχους και στο όραμα και η διαδικασία αυτή διαμορφώνει μια επιτυχημένη οργάνωση στον ίδιο τον οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα,

υποστηρίζεται ότι εάν ο εργαζόμενος δεσμεύεται στον οργανισμό και στην εργασιακή του συνθήκη, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι παραγωγικό. Για τον λόγο αυτό, αρκετοί οργανισμοί θέτουν την εργασιακή δέσμευση ως βασικό παράγοντα για την εισαγωγή αλλαγών και την επίτευξη αυτών. Διάφορες έρευνες έχουν υλοποιηθεί με την κατεύθυνση αυτή, ώστε να αναδείξουν τη σύνδεση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της οργανωσιακής δέσμευσης και της ετοιμότητας στην αλλαγή. Για παράδειγμα, στην έρευνα των Madsenet al. (2005) αναδείχθηκε ότι η ετοιμότητα για αλλαγή συσχετίζεται θετικά με την οργανωτική δέσμευση και στη συνέχεια με τη διαμόρφωση μιας οργανωσιακής κουλτούρας αλλαγής. Παρόμοια αποτελέσματα αναδείχθηκαν και στην έρευνα των Suwaryo et al., (2015), όπου διερευνήθηκε η εφαρμογή της ηγεσίας που δεν στηρίζεται στον μετασχηματισμό. Τα είδη ηγεσίας που δεν αξιοποιούν την αλλαγή ως βασικό στοιχείο τους, επιδρούν αρνητικά στην ετοιμότητα των εργαζομένων για αλλαγή, αλλά και στην οργανωσιακή τους δέσμευση, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να εκφράζουν σημαντικές αντιδράσεις στην αλλαγή. Η επιρροή της ηγετικής συμπεριφοράς και της οργανωτικής δέσμευσης για οργανωτική ετοιμότητα για αλλαγή διερευνήθηκε και στην έρευνα του Nordin (2012), η οποία υλοποιήθηκε σε τριτοβάθμια εκπαιδευτικά ιδρύματα, ώστε να διαπιστωθεί η σημασία της εφαρμογής ενός μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας. Τέλος, στην έρευνα του Samaranyake (2017) σε έναν οργανισμό στη Σρι Λάνκα, διαπιστώθηκε ότι το είδος της ηγεσίας που ασκείται καθορίζει και επιδρά σημαντικά στην εμπιστοσύνη που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι στο πρόσωπο του ηγέτη, η οποία με τη σειρά της ενισχύει τη δέσμευσή τους και στη συνέχεια την ετοιμότητά τους για αλλαγή και διαμόρφωση μιας κουλτούρας αλλαγής στον οργανισμό.

Με βάση τις παραπάνω έρευνες αναδεικνύεται ότι η οργανωσιακή δέσμευση επηρεάζεται από το είδος της ηγεσίας που εφαρμόζεται, και με τη σειρά της επηρεάζει την ετοιμότητα για αλλαγή. Επιπλέον, οι Allen και Meyer (1990) δήλωσαν ότι η οργανωτική δέσμευση διαμορφώνεται από τρεις γενικές συνιστώσες που συσχετίζονται με τη συναισθηματική δέσμευση, τη συνεχή δέσμευση και την κανονιστική δέσμευση, οι οποίες αντίστοιχα, για να επιτευχθούν οι στόχοι καθορίζονται από την ηγεσία. Έτσι, ο Iverson (1996) θεωρεί ότι η οργανωτική δέσμευση είναι ο καλύτερος προγνωστικός παράγοντας στην αλλαγή, παρά η εστίαση στην εργασιακή ικανοποίηση, καθώς η ικανοποίηση ενδέχεται να επηρεαστεί μέσω των αλλαγών που μπορεί να εισάγει ο οργανισμός. Ειδικότερα, ο εργαζόμενος που εμφανίζει υψηλή οργανωσιακή δέσμευση δύναται να καταβάλει περισσότερη προσπάθεια σε έργα αλλαγής και να διαμορφώσει



θετικές στάσεις απέναντι στην αλλαγή, σε αντίθεση με έναν εργαζόμενο που δεν είναι τόσο δεσμευμένος στην εργασία του, ο οποίος σε περίπτωσης αλλαγής δύναται να μειώσει σημαντικά τον ρόλο του και την αποδοτικότητά του μέσα στον οργανισμό (Madsenetal., 2005; Al-Hussamieta., 2018).

## **5.2 Μετασχηματιστική ηγεσία, ψυχική ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού και ανθεκτικότητα**

Η ανθεκτικότητα είναι η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται όλες τις διαστάσεις ενός προβλήματος και στη συνέχεια, να αξιοποιεί τις δικές του δυνάμεις για να μπορέσει να το ξεπεράσει, βγαίνοντας τελικό από αυτό διαφορετικό και πιο δυνατό (Kreitner&Kinicki, 2011). Ένα άτομο, λοιπόν, που διαθέτει ψυχική ανθεκτικότητα μπορεί να ξεπεράσει τις δυσκολίες και να επιστρέψει σε μια λειτουργική κατάσταση, εφαρμόζοντας όλες τις γνώσεις και τις δεξιότητές του για να κατορθώσει να προχωρήσει (Wagnild&Collins, 2009; Dongetal., 2013). Η έννοια της ανθεκτικότητας είναι μια διεπιστημονική έννοια, καθώς έχει διερευνηθεί και έχει προσδιοριστεί από ερευνητές στην ψυχολογία, την ψυχιατρική, την κοινωνιολογία και τις νευροεπιστήμες(Herrmanetal., 2011). Τα ανθεκτικά άτομα είναι εκείνα που μπορούν να αντιμετωπίσουν τις κρίσεις αποτελεσματικά, είναι δυνατόν να επιβιώσουν και να αναζητήσουν ευκαιρίες από προβλήματα που προκύπτουν, ώστε στη συνέχεια, τα προβλήματα αυτά να αποτελέσουν παράγοντα εξέλιξής τους. Η ανθεκτικότητα επιτρέπει σε κάποιον να αντέχει την πίεση που προκαλούν τα προβλήματα και του δίνει την ευκαιρία να συνεχίσει να καινοτομεί (Duchek, 2020).

Η ανθεκτικότητα προσεγγίζεται με τον ίδιο τρόπο στα άτομα και στους οργανισμούς, καθώς οι οργανισμοί αποτελούν συστήματα που αντιμετωπίζουν προβλήματα καιπροκλήσεις και καλούνται συνεχώς να αναπροσαρμοστούν σε διάφορες συνθήκες. Σημαντικό ρόλο, στη διαδικασία αυτή και στην ανθεκτικότητα ενός οργανισμού στα προβλήματα διαδραματίζουν οι πόροι που διαθέτει. Οι πόροι αποτελούν δομικά μέρη του οργανισμού που μπορούν να προσαρμοστούν στην αλλαγή για να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού. Οι άνθρωποι που εργάζονται μέσα στους οργανισμούς αποτελούν τους βασικούς πόρους αυτού για την εμφάνιση της ανθεκτικότητας, καθώς όταν τα άτομα μπορούν να προσαρμοστούν, είναι σε θέση να επιτευχθεί η διαχείριση ενός προβλήματος και ο οργανισμός να συνεχίσει να υπάρχει, προσαρμοσμένος στις νέες συνθήκες. Ένας σημαντικός παράγοντας που σχετίζεται με την ικανότητα αντιμετώπισης ενός προβλήματος, την ανθεκτικότητα είναι η προθυμία για αλλαγή,

καθώς το πρόβλημα που εμφανίζεται διαταράσσει τη συνήθη λειτουργία του οργανισμού ή του ατόμου και δημιουργεί ασυνήθιστες συνθήκες, οι οποίες προκαλούν δυσφορία και οδηγούν σε αλλαγές. Η ανθεκτικότητα, επίσης, συσχετίζεται με την ετοιμότητα για αλλαγή, ώστε να διαμορφωθεί μια στρατηγική επιτυχημένης διαχείρισης του προβλήματος και εφαρμογής αλλαγών που δύνανται να επιλύσουν το πρόβλημα(Livetetal., 2020).

Ο όρος ανθεκτικότητα αναφέρθηκε αρχικά από τον Holling(1973) ο οποίος εισήγαγε την έννοια ανθεκτικότητα κατά την προσπάθεια μέτρησης της ικανότητας ενός συστήματος να απορροφά την αλλαγή και να αναδιαμορφώνεται μέσω της προσαρμογής της αλλαγής στο σύστημά του. Μέσω του θέματος της επιστήμης της οικολογίας, ο Woods(2006) επίσης, υποστηρίζει ότι η ανθεκτικότητα είναι η ικανότητα του συστήματος να ξεπερνάει τραυματική κατάσταση και να επιστρέφει σε προηγούμενη κανονική κατάσταση δραστηριότητας. Στη συνέχεια, η έννοια της ανθεκτικότητας άρχισε να εισάγεται και στις έρευνες σχετικά με την οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού, όπου θεωρείται ότι πρόκειται για ένα πρότυπο θετικής προσαρμογής κατά τη διάρκεια ή μετά την αντιμετώπιση δυσκολιών ή κινδύνων. Η ανθεκτικότητα είναι μια ιδέα που αναφέρεται στην ικανότητα ενός δυναμικού συστήματος να επιβιώνει ή να ανακάμπτει από διαταραχές, ενώ μπορεί να ερμηνευθεί ως η ικανότητα ανάκαμψης από προβλήματα (Utami, 2017; Amir&Standen, 2019). Ο ορισμός της ανθεκτικότητας σύμφωνα με τους Stewart και O'Donnell(2007)σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να ανταποκρίνεται θετικά ή προσαρμοστικά σε μια ανατρεπτική αλλαγή. Έτσι, μπορεί να γίνει αντιληπτό ότι η ανθεκτικότητα είναι η ικανότητα ενός συστήματος, μικρού, όπως το άτομο, ή μεγάλου, όπως ο οργανισμός να ανταποκρίνεται σε μια ανησυχία ή πρόβλημα και μετά να επιστρέψει στις κανονικές του συνθήκες. Επίσης, σε επίπεδο οργανισμών η ανθεκτικότητα συνδέεται στενά με την ηγεσία, η οποία ανάλογα με τον τρόπο που εφαρμόζεται είναι σε θέση να αυξήσει τη συμμετοχή των εργαζομένων στον οργανισμό, να ενισχύσει την τεχνογνωσία, την αυτονομία και την προσπάθεια για επίτευξη στόχων. Ακόμη, η ανθεκτικότητα μπορεί να καταστεί ένας παράγοντας μάθησης για τους εργαζομένους και τον ίδιο τον οργανισμό, καθώς εκπαιδεύει το σύνολο του οργανισμού να προσαρμόζεται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και να συνεχίζει να υπάρχει. Για τον λόγο αυτό, η ηγεσία που χαρακτηρίζεται ανθεκτική και ευέλικτη στις αλλαγές, όπως η μετασχηματιστική, αυξάνει την ανθεκτικότητα των εργαζομένων(Nguyenetal., 2016).

### 5.3 Μετασχηματιστική ηγεσία και ψυχική ενδυνάμωση εργαζομένων

Από τα παραπάνω αναδεικνύεται ότι τα άτομα που εργάζονται στους οργανισμούς πρέπει να μπορούν να αλλάζουν για να επιτύχουν ανθεκτικότητα. Οι περισσότεροι οργανισμοί αποτυγχάνουν να κάνουν αλλαγές λόγω έλλειψης προσοχής στους εργαζόμενους, ενώ γνωρίζουν ότι η επιτυχία της εφαρμογής μιας αλλαγής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις στάσεις και τη συμπεριφορά των εργαζομένων στην έναρξη της αλλαγής (NuhansaRadianetal., 2019). Ειδικότερα, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η ατομική ετοιμότητα για αλλαγή, η οποία ορίζεται ως πεποιθήσεις, στάσεις, συμπεριφορά, προθέσεις όταν χρειάζεται αλλαγή και τις αντιλήψεις για ατομικές και οργανωτικές ικανότητες που διαθέτει ένα άτομο ή ένας οργανισμός ανάλογα με την αλλαγή. Έρευνα που διεξήχθη από τον Triatmanto(2011) δείχνει μια σημαντική επιρροή που σχετίζεται με την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού (psychologicalempowerment) και την επίτευξη της ανθεκτικότητας. Η ψυχολογική ενδυνάμωση είναι το αίσθημα ενίσχυσης του εργαζομένου, το οποίο επηρεάζεται από ανωτέρους, κανονισμούς, τον αυτοέλεγχο που διαθέτει το ίδιο το άτομο, το οργανωτικό περιβάλλον και το ατομικό κίνητρο (Spreitzer, 1995). Η ψυχολογική ενδυνάμωση μπορεί να επηρεάσει την ατομική πρωτοβουλία και την επιμονή στην εκτέλεση εργασιών. Ειδικότερα, όταν παρουσιάζεται ένα πρόβλημα, η ατομική επιμονή χρειάζεται για να επιβιώσει κάποιος κάνοντας την εργασία που χρειάζεται ώστε ο οργανισμός στον οποίο εμφανίζεται το πρόβλημα να μπορεί να συνεχίσει να λειτουργεί (Bandura, 1977; Bordin,etal., 2006).

Ένας από τους παράγοντες ψυχολογικής ενδυνάμωσης είναι η ηγεσία. Η ηγεσία είναι σημαντικός παράγοντας στους οργανισμούς, γιατί ο ρόλος της ηγεσίας επηρεάζει το ηθικό, την εργασιακή ικανοποίηση, την ασφάλεια, την ποιότητα εργασιακής ζωής και το επίπεδο επιτυχίας ενός οργανισμού (Seibertetal., 2011). Επίσης, έχει διαπιστωθεί ότι τα λάθη στον χειρισμό της ψυχολογικής ενδυνάμωσης από τους ηγέτες μπορεί να οδηγήσουν σε υψηλό επίπεδο αντίδρασης των εργαζομένων στον κύκλο εργασιών που εφαρμόζονται για την εισαγωγή και την επίτευξη της αλλαγής που είναι αναγκαία να εφαρμοστεί (Meyerson&Kline, 2008). Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι κατάλληλη για εφαρμογή σε έναν αναπτυσσόμενο και αβέβαιο κόσμο, καθώς διαθέτει σημαντικά στοιχεία που ενδυναμώνει το ανθρώπινο δυναμικό και το παρακινεί να συμμετάσχει ενεργά σε αλλαγές. Η μετασχηματιστική ηγεσία προκύπτει όταν οι οργανισμοί θέλουν να βρουν τρόπους να εφαρμόσουν αλλαγές στον εαυτό τους και να δημιουργήσουν έναν οργανισμό που μπορεί να προσαρμοστεί σε ένα ασταθές περιβάλλον (Yukl, 2013).

Η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρείται ότι είναι πιο αποτελεσματική, επειδή οι ηγέτες είναι πιο καινοτόμοι και αναζητούν νέους τρόπους εργασίας, ενώ ταυτόχρονα διερευνούν και διαμορφώνουν αποτελεσματικές και αποδοτικές λύσεις για την επίλυση προβλημάτων (Beugréetal., 2006). Το στοιχείο αυτό αναδεικνύεται από την έρευνα που υλοποιήθηκε από τους Rubin, Munz και Bommer(2005), οι οποίοι διαπίστωσαν ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι σε θέση να παρακινήσει και να οικοδομήσει σχέσεις με τους υφισταμένους και να τους ενθαρρύνει να εργαστούν περισσότερο από τον ηγέτη σε σύγκριση με το συμβατικό στυλ ηγεσίας. Παρόμοια αποτελέσματα εμφανίζει το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και στην απόδοση των οργανισμών, στην ικανοποίηση και στις θετικές αντιλήψεις των ηγετών, οι οποίες με τη σειρά τους διαμορφώνουν ένα θετικό κλίμα στις αλλαγές και οδηγούν σε ορθές επιλογές για αλλαγή (Bass&Riggio, 2006).

Η ψυχολογική ενδυνάμωση ορίζεται, επίσης, ως μια γνωστική κατάσταση ατομικών συναισθημάτων που μπορεί να διαμορφωθεί μέσω κινήτρων, εμπειρίας και αντίληψης (Spreitzer, 2008). Δεν πρόκειται για μια σταθερή και γενικεύσιμη μορφή προσωπικότητας, αλλά για μια γνωστική κατασκευή του ατόμου, μια κατάσταση που σχηματίζεται από μια σειρά γνώσεων που μπορούν να διαμορφωθούν συνεχώς από το εργασιακό περιβάλλον κάποιου (Thomas, etal., 1990). Τα άτομα που έχουν ανεπάρκεια σε μια διάσταση της ψυχολογικής ενδυνάμωσηςβιώνουν λιγότερες εμπειρίες γνωστικής ενδυνάμωσης, καθώς για να αυξηθεί η ικανότητα αυτή χρειάζεται να προϋπάρχει ένα επίπεδο γνώσης και επίγνωσης για τη σημασία της αλλαγής στην εξέλιξη των ατόμων και των οργανισμών(Houghton&Yoho, 2005). Αυτές οι γνωστικές διαστάσεις διαμορφώνουν το νόημα των ατόμων,το οποίο σχετίζεται με το πόση σημασία έχει μια δουλειά για ένα άτομο, ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως στόχος, αυτοδιάθεση κλπ. Η διαδικασία αυτή επιδρά στην ελευθερία του ατόμου και στον τρόπο με τον οποίο αισθάνεται ελευθερία στην εργασία του, ώστε να χρησιμοποιηθεί στη συνέχεια, η ελευθερία αυτή για να ελέγχει το άτομο τον τρόπο ολοκλήρωσης της εργασίας του και τον αντίκτυπο στο σύνολο του οργανισμού(Spreitzer, 2008). Από τα παραπάνω στοιχεία, καταλαβαίνει κανείς ότι η ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη της αλλαγής σχετίζεται και με ατομικούς παράγοντες, όπως η ατομική ετοιμότητα για αλλαγή (Armenakisetal., 1993).

Έρευνα που διεξήχθη από τονTriatmanto(2011)ανέδειξε ότι υπάρχει σημαντική επιρροή μεταξύ της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού και της ανθεκτικότητας. Το κατασκεύασμα της ενδυνάμωσης, οι αντιλήψεις του ίδιου του ανθρώπινου

δυναμικού και η ανθεκτικότητα που επιδεικνύει με τη σειρά του έχουν σημαντική επίδραση στον ίδιο τον οργανισμό. Ειδικότερα, η αίσθηση της ενδυνάμωσης που διαθέτουν οι εργαζόμενοι δύνανται να αυξήσει την ικανότητα τους να αισθάνονται ότι έχουν τη μαχητική δύναμη να κάνουν κάτι ξανά για να επανέλθουν στην πρότερη συνθήκη τους έπειτα από αλλαγές. Με τη σειρά της η ψυχολογική ενδυνάμωση δύνανται να αυξήσει την ανθεκτικότητα των εργαζομένων. Η ψυχολογική ενδυνάμωση έχει θετική και σημαντική επίδραση στους εργαζόμενους και ενισχύει, επίσης, την ετοιμότητα για αλλαγή (Patriciaetal., 2020). Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας έχει μια θετική και σημαντική επιρροή στην ατομική ετοιμότητα για αλλαγή, με αποτέλεσμα η ψυχολογική ενδυνάμωση να θεωρείται ως ατομικό χαρακτηριστικό που δύνανται να ενισχυθεί από τη μετασχηματιστική ηγεσία και στη συνέχεια, να αποτελέσει βασικό παράγοντα για την ετοιμότητα των εργαζομένων στην αλλαγή (Al-Tahitahetal., 2018; Rizkietal., 2019). Έρευνα που διεξήχθη από τους Bundtzen και Hinrichs(2021) πρόβαλε τη σχέση μεταξύ μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και ανθεκτικότητας με την ψυχολογική ενδυνάμωση, αναγνωρίζοντας την τελευταία ως διαμεσολαβητή για την επίτευξη των παραπάνω. Από την έρευνα αναδείχθηκε ότι η μία έννοια επιδρά στην άλλη και στη συνέχεια, η σύνδεση αυτή οδηγεί στην ανάπτυξη ενός ανθρώπινου δυναμικού που είναι σε θέση να διαχειριστεί την αλλαγή και να την προσαρμόσει ατομικά και συλλογικά. Η έρευνα, επίσης, των Tajetal., (2019) ανέφερε ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση έχει μια θετική σημασία για την ανθεκτικότητα. Όταν δίνεται στο άτομο ενδυνάμωση, το ίδιο αισθάνεται ικανό για να αντιμετωπίσει ένα πρόβλημα, και η ικανότητα αυτή το βοηθάει να διαχειριστεί την κατάσταση που αντιμετωπίζει και να διερευνήσει εναλλακτικές λύσεις. Ωστόσο, είναι σημαντικό να υπάρχει ένα είδος ηγεσίας που προωθεί την ετοιμότητα αυτή και ενδυναμώνει τους εργαζόμενους και το είδος αυτό ηγεσίας θεωρείται ότι είναι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας.

#### **5.4 Επίδραση του μετασχηματιστικού ηγέτη στο σθένος των εργαζομένων**

Στο βιβλίο του *Leadership*, ο Burns (1978) καθόρισε την πορεία για την ανάδειξη ενός μετασχηματιστικού ηγέτη, ώστε να αναδειχθούν τα στοιχεία εκείνα που είναι απαραίτητα για να μπορέσει το ανθρώπινο δυναμικό να παρακινηθεί και να ακολουθήσει το όραμα. Στη θεωρία που ανέπτυξε η μετασχηματιστική ηγεσία

ευθυγραμμίζεται με τις επιθυμίες, τις ανάγκες και τις αξίες των εργαζομένων και επικεντρώνεται, κυρίως σε αυτά ο μετασχηματιστικός ηγέτης για να μπορέσει να συνδεθεί με τους εργαζομένους και να τους μεταδώσει το όραμά του. Ειδικότερα, οι ηγέτες χρειάζεται να επιδιώκουν να ικανοποιήσουν υψηλότερες ανάγκες των εργαζομένων αναπτύσσοντας μαζί τους μια σχέση που οδηγεί σε αμοιβαία υψηλότερα κίνητρα και ηθική (Burns, 1978). Κατά συνέπεια, οι αλλαγές γίνονται δυνατές από τους ηγέτες, διαμορφώνονται από αυτούς και εισάγονται στον οργανισμό, αλλά στοχεύουν στην εξυπηρέτηση του κοινού συμφέροντος. Σύμφωνα με αυτό, η ηγεσία ορίζεται ως μια διαδικασία που καθορίζεται από τη σχέση και την ευθυγράμμιση των αμοιβαίων αναγκών και αξιών που διαθέτουν ο ηγέτης και οι εργαζόμενοι. Με αυτόν τον τρόπο η ηγεσία δεν σχετίζεται με τη θέση που διαθέτει κάποιος στον οργανισμό και διακρίνεται από το επίπεδο της διοίκησης, διότι ο ηγέτης καλείται να δημιουργήσει ένα όραμα για το σύνολο του οργανισμού (Barker, 2001).

Ενώ ο Burns (1978) επικεντρώθηκε στην ηγεσία σε θεσμικό και κοινωνικό επίπεδο, ο Bass (1985) συγκέντρωσε στην έρευνά του πολύ περισσότερα στοιχεία για τους οργανισμούς και τον τρόπο με τον οποίο δύναται να επιτευχθεί σε αυτούς η μετασχηματιστική ηγεσία. Επιπλέον, επέτρεψε μια πιο συστηματική ανάλυση των επιπτώσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας μέσω της ανάπτυξης του πλήρους εύρους μοντέλου ηγεσίας, το οποίο αποτελείται από τρία διαφορετικά στυλ ηγεσίας: *laissez-faire*, συναλλακτική και μετασχηματιστική. Ενώ το *laissez-faire* χαρακτηρίζεται από την απουσία ηγεσίας, η συναλλακτική ηγεσία επικεντρώνεται σε μια σχέση ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη και εργαζομένων, η οποία παρακινεί τους εργαζομένους να επιτύχουν καθορισμένους στόχους μέσω ανταμοιβών και κινήτρων (Bass, 1999). Από την άλλη μεριά, η επιρροή των μετασχηματιστικών ηγετών εμφανίζεται μέσω της εξιδανικευμένης επιρροής, της έμπνευσης, της διανοητικής διέγερσης και της εξομικευμένης σκέψης, ώστε μέσα από τη διαδικασία αυτή οι εργαζόμενοι να κατανοούν και να ενστερνίζονται το όραμα του ηγέτη (Bass, 1999). Η επιρροή αναφέρεται συχνά ως χάρισμα, που οδηγεί τους εργαζομένους στην εμπιστοσύνη και τον σεβασμό στον ηγέτη, ο οποίος διαθέτει στοιχεία που τα προκαλούν, ενώ μέσω της συμπεριφοράς του λειτουργεί ως πρότυπο (Herrmannetal., 2012; Judge&Piccolo, 2004). Η έμπνευση εμφανίζεται όταν οι μετασχηματιστικοί ηγέτες διαμορφώνουν ένα επιθυμητό μέλλον και καθοδηγούν τους εργαζομένους προς αυτό επιδεικνύοντάς τους και τον τρόπο να το αποκτήσουν, τονίζοντας το νόημα και τη σημασία των προγραμματισμένων αλλαγών για να επιτευχθούν οι στόχοι (Shamir, House, &Arthur,

1993). Το στοιχείο της διανοητικής διέγερσης από τους μετασχηματιστικούς ηγέτες ενθαρρύνει τους εργαζομένους τους να είναι δημιουργικοί και να βρίσκουν νέους τρόπους επίλυσης προβλημάτων (Bass, 1999) αμφισβητώντας και αναθεωρώντας τις ρουτίνες προκειμένου να προωθηθεί η καινοτομία (Jung, Chow, & Wu, 2003). Τα στοιχεία αυτά ενθαρρύνουν την οργανωτική αλλαγή, η οποία αναγνωρίζεται σε βασικό στοιχείο της οργανωσιακής κουλτούρας που διαμορφώνεται στον οργανισμό. Τέλος, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες λειτουργούν ως μέντορες για να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να διαχειρίζονται τις ατομικές τους προκλήσεις, ανάγκες και στόχους, ενισχύοντας έτσι τους προσωπικούς τους σκοπούς για ανάπτυξη και εξέλιξη (Bass, 1999). Με αυτόν τον τρόπο, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι παραμένουν παρακινημένοι και επίμονοι κατά την αλλαγή και ότι αναπτύσσονται παράλληλα με την κατάσταση (Bommeretal., 2005· Herrmannetal., 2012).

Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει συνδεθεί με τις θετικές στάσεις των εργαζομένων (Bommeretal., 2005), τη δέσμευση για αλλαγή (Herold, Fedor, Caldwell, & Liu, 2008) και την ετοιμότητα για αλλαγή (Herrmannetal., 2012), ενώ συνδέεται αρνητικά με τον κυνισμό για την αλλαγή (DeCellesetal., 2013). Μερικές μελέτες έχουν επίσης βρει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων κατά την αλλαγή μέσω της βελτίωσης της απόδοσης (Carter, Αρμενάκης, Field, & Mossholder, 2013) και την αυξανόμενη συμπεριφορική υποστήριξη μιας αλλαγής (Chou, 2015). Ο Chou (2015) διερεύνησε τη διαδικασία ηγεσίας κατά την οργανωτική αλλαγή και ανέδειξε ότι η αυτο-αποτελεσματικότητα και η συναισθηματική δέσμευση για αλλαγή χαρακτηρίζονται ως επεξηγηματικές μεταβλητές στη συσχέτιση μεταξύ ηγεσίας και συμπεριφοράς εργαζομένων.

Εκτός από τα παραπάνω στοιχεία, η μετασχηματιστική ηγεσία και τα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη, επιδρούν και στο σθένος των εργαζομένων, το οποίο σχετίζεται με τη δυνατότητα που έχουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να κατανοούν την αλλαγή και να προσαρμόζονται σε αυτή, επιδεικνύοντας υπομονή και επιμονή μέχρι την τελική ενσωμάτωσή της στον οργανισμό (Bommeretal., 2005; DeCellesetal., 2013; Herrmannetal., 2012; Chou, 2015). Η συμπεριφορά των εργαζομένων βοηθά στην αποσαφήνιση του ρόλου τους κατά τη διάρκεια εισαγωγής αλλαγών και στον τρόπο με τον οποίο οι ίδιοι μπορούν μετά την εισαγωγή της αλλαγής να προσαρμοστούν και να αναδιαμορφώσουν τον ρόλο τους στις νέες συνθήκες που προκύπτουν. Η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται με το σθένος, καθώς επιδρά στη συμπεριφορά των

εργαζομένων μέσω της συμπεριφοράς του ηγέτη. Πιο συγκεκριμένα, δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να αντιλαμβάνονται το αποτέλεσμα μιας αλλαγής ως ελκυστικό, αυξάνοντας τη δέσμευσή τους στην αλλαγή, ώστε στη συνέχεια, να προσανατολίζονται σ' αυτή και να εργάζονται για την επίτευξή της (Αρμενάκης κ.ά., 2007).

Ένας κεντρικός τρόπος με τον οποίο οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρακινούν τους εργαζόμενους τους είναι ανυψώνοντας τους στόχους τους σε ένα υψηλότερο επίπεδο, πέρα από το προσωπικό συμφέρον, κατανοώντας και ενστερνίζοντας οι ίδιοι τον σκοπό του οργανισμού. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι πρόθυμοι να παραμερίσουν τις δικές του ανάγκες, τουλάχιστον προσωρινά, για την επίτευξη συλλογικών στόχων. Μέσω της παραπάνω διαδικασίας επιτυγχάνεται η ταύτιση με τον ηγέτη και οι εργαζόμενοι εσωτερικεύουν κοινές αξίες και ανάγκες, γίνονται πρόθυμοι να επιδιώξουν κοινούς στόχους που υπηρετούν τη συλλογική ομάδα και εμπνέονται από ένα θετικό μελλοντικό όραμα που ο μετασχηματιστικός ηγέτης διαμορφώνει και προωθεί (Bass, 1985; Bono&Judge, 2003). Μέσω αυτής της επιρροής, οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν τα προσωπικά και συλλογικά οφέλη μιας αλλαγής και το σθένος τους αυξάνεται. Σύμφωνα με αυτές τις προτάσεις, οι Tims, Bakker(2011) διαπίστωσαν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δημιουργούν ελπίδα και αισιοδοξία κατά τη διάρκεια της οργάνωσης μιας αλλαγής. Επιπλέον, οι Wright, Moynihan και Pandey (2012) ανέδειξαν στην έρευνά τους ότι οι εργαζόμενοι αυξάνουν την αντίληψή τους για τη σημασία της αλλαγής και ελκύονται με τον τρόπο αυτό από την αποστολή του οργανισμού. Η διαδικασία αυτή οδηγεί σε μεγαλύτερη δέσμευση και σθένος, ενώ ο μετασχηματιστικός ηγέτης νοείται ως ένα πρόσωπο που διατυπώνει ένα σαφές όραμα που δύναται να υλοποιηθεί.

Η σημασία του σθένους των εργαζομένων έχει διερευνηθεί σε διάφορες έρευνες, ώστε να διαπιστωθούν τα στοιχεία εκείνα και οι μεταβλητές της αλλαγής που επηρεάζονται από αυτό. Έτσι, αρκετά αποτελέσματα θετικών αλλαγών έχουν συσχετιστεί με το σθένος, μεταξύ των οποίων η δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή (Fedor, Caldwell, & Herold, 2006; Hornung&Rousseau, 2007; Ning&Jing, 2012), η στάση απέναντι στις αλλαγές εργασίας (VanDam, 2005) και η ετοιμότητα για αλλαγή (Vakola, 2014). Οι Kimetal. (2010), επίσης, συνέδεσαν το σθένος με τον υπάλληλο που υποστηρίζει την αλλαγή στη συμπεριφορά του για την επίτευξη της αλλαγής που προωθείται από τον ηγέτη, τονίζοντας τη σημασία της κατά την μεταβολή και οδηγώντας στο συμπέρασμα ότι το σθένος μπορεί επίσης να προκαλέσει συμπεριφορά



υπεράσπισης για το όραμα του ηγέτη και την αποστολή του οργανισμού. Μέσω αυτής της αλλαγής στη συμπεριφορά, οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να παρακινήσουν με τη στάση τους και άλλους εργαζομένους στον οργανισμό και να προωθήσουν σταδιακά μια συνολική μεταβολή, που σχετίζεται με στάσεις και συμπεριφορές και οδηγούν στην επίτευξη των στόχων (Herscovitch&Meyer, 2002). Τέλος, το σθένος έχει αναγνωριστεί ως μεσολαβητής στη σχέση μεταξύ της προσωπικότητας, και της ετοιμότητας για αλλαγή (Vakola, 2014) και στη σχέση μεταξύ αυτονομίας και δέσμευσης για αλλαγή (Hornung&Rousseau, 2007), καθώς δύναται να αναδείξει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να εργαστούν για την αλλαγή, αλλά και να ταυτιστούν με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη τους. Έτσι, το σθένος λογίζεται ως ένα σημαντικό επεξηγηματικό δυναμικό στοιχείο για την πρόβλεψη των αντιδράσεων του εργαζομένου στην μεταβολή(Oregetal., 2011).

## **Κεφάλαιο 6: Ηγεσία αλλαγής και ετοιμότητα ανθρώπινου δυναμικού**

Ένα άλλο είδος ηγεσίας που στηρίζεται στην έννοια της αλλαγής και την αναγνωρίζει ως βασικό παράγοντα για την ανάπτυξη των οργανισμών, αποτελεί η ηγεσία αλλαγής. Η ηγεσία αλλαγής δεν σχετίζεται μόνο με τη διοίκηση αλλαγής που εφαρμόζεται στους οργανισμούς, αλλά πρόκειται για ένα είδος ηγεσίας όπου ο ηγέτης αλλαγής καλείται να προετοιμάσει και να κατευθύνει το σύνολο του οργανισμού και των εργαζομένων να αναγνωρίζουν τα οφέλη που αποκομίζουν από τις αλλαγές, αλλά και να τους παρακινεί να συμμετέχουν σε αυτές. Σκοπός, λοιπόν, του κεφαλαίου είναι η διερεύνηση της επίδρασης της ηγεσίας αλλαγής στην ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Αρχικά, στο πρώτο υποκεφάλαιο παρουσιάζονται οι διαφορές και αποσαφηνίζονται οι έννοιες της ηγεσίας αλλαγής και της διοίκησης αλλαγής, διότι οι έννοιες αυτές πολλές φορές συγχέονται, ενώ στη συνέχεια διερευνάται ο ρόλος του ηγέτη αλλαγής και ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνει αποφάσεις και εφαρμόζει αλλαγές στον οργανισμό που διοικεί. Τέλος, εξετάζεται η επίδραση της ηγεσίας της αλλαγής στην οργανωσιακή κουλτούρα.

### **6.1 Ηγεσία αλλαγής και διοίκηση αλλαγής**

Συχνά η έννοια της ηγεσίας συγχέεται με την έννοια της διαχείρισης αλλαγής, καθώς σημασιολογικά υπάρχουν κοινά στοιχεία, αλλά υπάρχουν αρκετές διαφορές στις δύο αυτές έννοιες. Η διαφορά μεταξύ των δύο είναι στην πραγματικότητα αρκετά σημαντική. Η διαχείριση αλλαγών, που είναι ο όρος που χρησιμοποιείται περισσότερο, αναφέρεται σε ένα σύνολο βασικών εργαλείων ή δομών που προορίζονται να διατηρήσουν υπό έλεγχο κάθε προσπάθεια αλλαγής (Jafarietal., 2018). Ο στόχος είναι συχνά να ελαχιστοποιηθούν οι περισπασμοί και οι επιπτώσεις της αλλαγής. Η ηγεσία της αλλαγής, από την άλλη πλευρά, αφορά τις κινητήριες δυνάμεις, τα οράματα και τις διαδικασίες που τροφοδοτούν τον μετασχηματισμό μεγάλης κλίμακας (Andrewsetal., 2008).

Υπάρχει μια διαφορά που είναι πολύ θεμελιώδης, ανάμεσα στις δύο έννοιες, η οποία και καθορίζει τον ορισμό τους, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο εμφανίζονται μέσα στους οργανισμούς και στον επιχειρηματικό κόσμο. Γενικά η έννοια της διαχείρισης της αλλαγής χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα σύνολο διαδικασιών, ένα σύνολο εργαλείων και ένα σύνολο μηχανισμών που έχουν σχεδιαστεί για να διασφαλίζουν ότι η προσπάθεια αλλαγής που υλοποιείται από κάποιους οργανισμούς δεν θα ξεφύγει από τον έλεγχο και από τον τρόπο με τον οποίο έχει σχεδιαστεί η υλοποίηση της αλλαγής

(Holt&Vandaman, 2013; Golparvaretal., 2015). Για παράδειγμα, σχετίζεται με τη διαχείριση των οικονομικών πόρων και του ανθρώπινου δυναμικού, την κατανομή των εργασιών και τον χρόνο υλοποίησης αυτών, ώστε να υπάρχει ένα πλάνο για την εισαγωγή αλλαγών και την προσαρμογή του οργανισμού και των εργαζομένων σε αυτή. Επίσης, η έννοια της διαχείρισης της αλλαγής σχετίζεται και με την αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί, ώστε να διασφαλίζεται ότι σε περίπτωση που κάποιος στόχος παρεκκλίνει θα εφαρμοστούν οι κατάλληλες προσαρμογές για την αναθεώρησή του. Πρόκειται λοιπόν, για τον τρόπο που εφαρμόζεται για να υλοποιηθεί μια μεγάλη αλλαγή σε έναν οργανισμό και οι διαδικασίες που πραγματοποιούνται για να διατηρηθεί ο έλεγχος και να επιτευχθούν οι στόχοι (Golparvaretal., 2015).

Η ηγεσία της αλλαγής από την άλλη μεριά, συνδέεται πολύ περισσότερο με την τοποθέτηση ενός οράματος σε όλη τη διαδικασία αλλαγής και την πραγματοποίηση της ταχύτερης, εξυπνότερης, πιο αποτελεσματικής διαδικασίας που θα επιτρέψει την υλοποίηση της αλλαγής. Συνδέεται περισσότερο, επομένως, με αλλαγές μεγάλης κλίμακας, οι οποίες αφορούν την αναδιαμόρφωση του οργανισμού και την εναρμόνισή του με τις συνθήκες που οδηγούν στην αλλαγή. Η αναδιαμόρφωση αυτή εμφανίζεται τόσο σε επίπεδο λειτουργιών και διαδικασιών, όσο και σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, καθώς χρειάζεται το σύνολο του οργανισμού να εναρμονιστεί με το όραμα και οι εργαζόμενοι σε αυτόν να ενστερνιστούν τους στόχους, να δεσμευτούν σε αυτούς και να εργαστούν με υπομονή και επιμονή για να επιτευχθούν (Ramezanietal., 2021). Βασικό παράγοντα, στην ηγεσία αλλαγής, αποτελεί ο ηγέτης αλλαγής που αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας τη διαδικασία αυτή και να επικοινωνήσει το όραμά του στους εργαζομένους του καθιστώντας τους ενεργούς μετόχους της διαδικασίας αλλαγής (Ramezanietal., 2021;Zahedbabelanetal., 2017 ).

Από τα παραπάνω, λοιπόν, αναδεικνύεται ότι η διαχείριση αλλαγών τείνει να σχετίζεται περισσότερο με μικρότερες αλλαγές, ενώ η ηγεσία της αλλαγής στοχεύει σε μεγαλύτερες αλλαγές, τόσο σε ποιότητα, όσο και σε εύρος, διότι αφορά την αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού και την εναρμόνισή του με το εξωτερικό περιβάλλον. Θα μπορούσε, έτσι, η διαχείριση της αλλαγής να αποτελεί ένα μέρος της ηγεσίας της αλλαγής, διότι παρέχει στους ηγέτες και στους εργαζόμενους τα εργαλεία και τον έλεγχο να υλοποιήσουν σταδιακά τις αλλαγές που επιθυμούν. Μέσα από τη διαδικασία αυτή μειώνονται και ελέγχονται καλύτερα οι διαταράξεις που φέρει μία αλλαγή, ενώ αξιοποιούνται όλες οι δυνάμεις του οργανισμού για να υλοποιηθεί η αλλαγή (Mangudjaya, 2013). Η διαχείριση της αλλαγής γίνεται με μικρές ομάδες διαχείρισης

αλλαγών μέσα σε οργανισμούς, άλλες φορές μπορεί να χρησιμοποιηθούν εξωτερικοί σύμβουλοι που καθοδηγούν και υποστηρίζουν όσους εμπλέκονται στην αλλαγή, ενώ είναι απαραίτητο όποιος αναλαμβάνει τον ρόλο αυτό να έχει εκπαιδευτεί και να έχει γνώσεις για τη διαχείριση των αλλαγών, των δυσκολιών που μπορεί να αντιμετωπίσει και των αντιδράσεων από τους εργαζομένους, ώστε να επιλέξει στη συνέχεια, τα κατάλληλα μέσα για να τα διαχειριστεί (Zahedbabelanetal., 2017). Η επιλογή εφαρμογής των αλλαγών σε ομάδες εργασίας μικρότερου εύρους από το σύνολο του οργανισμού δίνει, επίσης, τη δυνατότητα καλύτερου ελέγχου των διαδικασιών, ενώ οι ομάδες κατευθύνουν την εργασία τους με βάση τους στόχους. Οι ομάδες γνωρίζουν εξ αρχής τους στόχους που τίθενται για την εφαρμογή της αλλαγής και χρειάζεται να εργαστούν υπό μία συγκεκριμένη κατεύθυνση για την επίτευξή της, αλλά και για τη διατήρηση του ελέγχου της εργασίας. Μέσα στις ομάδες, τέλος υπάρχει ιεραρχία για τον τρόπο που θα εργαστούν και τις σχέσεις που θα αναπτύξουν μεταξύ τους, ενώ βασικό στοιχείο κάθε ομάδας εργασίας είναι να υπάρχει κάποιο άτομο που αξιολογεί τη διαδικασία και ελέγχει την πορεία επίτευξης των στόχων (Weineretal., 2020).

Με βάση τα παραπάνω, αναδεικνύεται ότι η ηγεσία αλλαγής καθορίζει το όραμα, τους στόχους και στη συνέχεια τις ομάδες, ενώ διαμορφώνει και το πλαίσιο μέσα στο οποίο αυτές θα εργαστούν, αξιοποιώντας τη διαχείριση της αλλαγής για να επιτευχθούν οι στόχοι. Ο ηγέτης στην ηγεσία αλλαγής αναγνωρίζει τον λόγο που πρέπει να εισαχθεί μια αλλαγή, διερευνά τον τρόπο με τον οποίο αυτή δύναται να επιτευχθεί αξιολογώντας το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον και στη συνέχεια ορίζει τους ανθρώπους που θα εργαστούν προς την κατεύθυνση της αλλαγής (Weineretal., 2020; Ramezanietal., 2021). Αποτελεί το πρόσωπο, δηλαδή, που διαθέτει το όραμα και αναγνωρίζει το ευρύ κλίμα της αλλαγής που μπορεί να εφαρμοστεί, ενώ καλείται να ενδυναμώσει και να καθοδηγήσει τους ανθρώπους που θα εργαστούν, αλλά και τον ρυθμό με τον οποίο θα εργαστούν. Ωστόσο, στην περίπτωση της ηγεσίας της αλλαγής, ο έλεγχος δεν αποτελεί βασικό στοιχείο, όπως στη διαχείριση της αλλαγής, αλλά μπορεί να παρεκκλίνει σημαντικά ο ηγέτης από αυτόν, ώστε να μπορέσει να επιτύχει το όραμά του και να επιτύχει τους στόχους του. Για τον λόγο αυτό, χρειάζεται να διαθέτει την απαραίτητη γνώση, τα απαραίτητα χαρακτηριστικά ευελιξίας και προσαρμοστικότητας, αλλά και να έχει διάθεση να καινοτομήσει, ώστε στη συνέχεια να μπορέσει να υλοποιήσει ριζικές αλλαγές στον εκάστοτε οργανισμό. Συμπερασματικά, λοιπόν, ανάμεσα στην έννοια της διαχείρισης της αλλαγής και στην ηγεσία αλλαγής, από τα παραπάνω αναδεικνύονται σημαντικές διαφορές, παρόλο που

και οι δύο έννοιες στοχεύουν στην αλλαγή (Davidetal., 2008).

## **6.2 Ηγεσία αλλαγής χαρακτηριστικά και ρόλος του ηγέτη**

Οι ηγέτες αλλαγής διαθέτουν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στον τρόπο που δρουν μέσα στους οργανισμούς και στον τρόπο που αντιμετωπίζουν τις ανάγκες αλλαγής σε αυτούς. Πιο συγκεκριμένα, βασικό χαρακτηριστικό αυτού του είδους ηγετών είναι η αναγνώριση και αποδοχή της ανάγκης για αλλαγή και στη συνέχεια, η προετοιμασία και παροχή του πλαισίου για αλλαγή. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη και ο τρόπος διεκπεραίωσης των καθηκόντων του, καθορίζουν και τον τρόπο επίτευξης της αλλαγής. Ειδικότερα, ένας ηγέτης αλλαγής πρέπει να έχει συστατικά υψηλής διαγνωστικής ισχύος, δύναμη λογοδοσίας, χαρισματική δύναμη, ενσυναίσθηση, ενώ πρέπει να αντιλαμβάνεται στο μέγιστο τον ρόλο που καλείται να επιτελέσει. Πιο συγκεκριμένα, η ηθική του ηγέτη αλλαγής πρέπει να εναρμονίζεται με την ηθική του οργανισμού και μέσω του ρόλου του να διαμορφώνει και να επηρεάζει και την ηθική των εργαζομένων (Davidetal., 2008). Η έννοια της ηθικής σχετίζεται με προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη και αφορά την τοποθέτηση της ομάδας και του οργανισμού πάνω από το δικό του όφελος και τις δικές του επιτυχίες. Εκτός, από ηθική συμπεριφορά, όμως, οι ηγέτες αλλαγής πρέπει να κατέχουν δημιουργική σκέψη, ειλικρίνεια και διάθεση για ανάληψη κινδύνων, ενώ ταυτόχρονα πρέπει να επιδεικνύουν και μια δύναμη που αυξάνει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς το πρόσωπό τους. Ακόμη, ένας ηγέτης αλλαγής πρέπει να μπορεί να λάβει ορθές αποφάσεις και να δημιουργήσει κίνητρα στους εργαζομένους του, ενώ παράλληλα χρειάζεται να αναγνωρίζει και να αποδέχεται τον επιδραστικό ρόλο που έχει στο ανθρώπινο δυναμικό του (Ramezanietal., 2021).

Επίσης, ένας ηγέτης αλλαγής πρέπει να αναγνωρίζει τον ρόλο και τα καθήκοντα της ηγεσίας αλλαγής που αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας, ενώ χρειάζεται να είναι σε θέση να αναγνωρίζει και τους πολλαπλούς ρόλους που μπορεί να κληθεί να επιτελέσει. Οι υποκατηγορίες των ρόλων και καθηκόντων της ηγεσίας αλλαγής περιλαμβάνουν τα στοιχεία της σοβαρότητας και της αποφασιστικότητας του ηγέτη αλλαγής. Ο ηγέτης αλλαγής πρέπει να λειτουργεί ως μοντέλο εκπαίδευσης που διδάσκει την αλλαγή, εκμεταλλευόμενος τη δύναμη της ομαδικής λήψης αποφάσεων και της συμμετοχής σε προγράμματα. Ακόμα, ο ίδιος είναι απαραίτητο να λειτουργεί ως παράγοντας καινοτομίας και δημιουργικότητας στον οργανισμό, επίγνωσης των πιο ενημερωμένων μεθόδων διαχείρισης και ηγεσίας, ιδεολογικής επιρροής στους εργαζόμενους για

αποδοχή και προώθηση της αλλαγής, αξιοποίησης του επιχειρηματικού και στυλ ηγεσίας, ενώ χρειάζεται να έχει και έναν συμβουλευτικό ρόλο προς τους εργαζομένους του για να τους καθοδηγεί ορθά και αποτελεσματικά (Jafarietal., 2018). Συνάμα, ένας ηγέτης αλλαγής χρειάζεται να προωθεί την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση για αλλαγή, να έχει επίγνωση του λειτουργικού ρόλου κάποιου στη διαδικασία αλλαγής, να διαμορφώνει τα ατομικά και ομαδικά κίνητρα για αλλαγή και να καθοδηγεί τους εργαζομένους προς την αλλαγή. Επιπρόσθετα είναι απαραίτητο να παρέχει δικαιώματα στους εργαζομένους του και να τους αναθέτει μέρος της εξουσίας του, ώστε και εκείνοι με τη σειρά τους να γίνονται μέτοχοι της αλλαγής που προωθείται (Ramezanietal., 2021).Ο ηγέτης ως εμπνευσμένο μοντέλο για τους υπαλλήλους, δημιουργεί θετικά κίνητρα και ενθαρρύνει τους εργαζομένους να αλλάξουν, εστιάζοντας σε διοικητικά και ηγετικά καθήκοντα και δραστηριότητες, δημιουργώντας δεσμούς και ενσυναίσθηση μεταξύ των εργαζομένων. Παράλληλα, αξιοποιεί νέες μεθόδους διαχείρισης και ηγεσίας στο οργανωτικό περιβάλλον, εντοπίζει ενδοοργανωτικά ζητημάτα, και δημιουργεί στρατηγική προσέγγιση στη διαδικασία αλλαγής. Ακόμα,βελτιώνει την ηγετική ικανότητα και γνώση του στον τομέα της διοίκησης και της ηγεσίας, αξιοποιώντας τη συνεταιριστική διακυβέρνηση, έξυπνες επιδόσεις, διαθέτοντας αρκετό χρόνο και ενέργεια για την αλλαγή και τον εντοπισμό προβλημάτων και εμποδίων (Davidetal., 2008).

Η κύρια κατηγορία προετοιμασίας και παροχής του πλαισίου για την αλλαγή περιλαμβάνει έξι υποκατηγορίες, συμπεριλαμβανομένης της αναθεώρησης και αλλαγής στη δομή, την ενίσχυση των επικοινωνιών και των αλληλεπιδράσεων, την μεταβολή της οργανωτικής κουλτούρας, την προετοιμασία και την ενδυνάμωση των ανθρώπινων δυνάμεων για αλλαγή, την αλλαγή σχεδίων και προγραμμάτων και την αλλαγή στιςδραστηριότητες (Jafarietal., 2018). Η υποκατηγορία της αναθεώρησης και της αλλαγής στη δομή και τις διαδικασίες περιελάμβανε τις συνιστώσες της αναθεώρησης των στόχων, του οράματος και της αποστολής του οργανισμού και της παρακολούθησής τους(Zahedbabelanetal., 2017).Η μετάβαση προς μια οικονομία και κοινωνία βασισμένη στη γνώση θεωρείται απαραίτητη για τις αναπτυσσόμενες χώρες όπως το Ιράν. Η μελέτη των εμπειριών άλλων χωρών μπορεί να μειώσει τα λάθη,λαμβάνοντας υπόψη την οικονομική ανάγκη της εκάστοτε χώρας για μετάβαση από την παραδοσιακή οικονομία που βασίζεται στους πόρους σε μια οικονομία της γνώσης (Ramezanietal., 2021).

Η αναγκαιότητα δημιουργίας και διαχείρισης της οργανωτικής αλλαγής έχει τονιστεί

πρόσφατα, δεδομένης της ταχείας προόδου της επιστήμης και της τεχνολογίας και της πολυπλοκότητας της πολιτικής κατάστασης και του κοινωνικού περιβάλλοντος. Αυτή η αυξανόμενη τάση στην ανάγκη για οργανωτική αλλαγή αυξάνει την ανάγκη για επαρκείς γνώσεις και δεξιότητες για οργανωτική εξέλιξη και βελτίωση. Οι διευθυντές μπορούν να γίνουν ηγέτες αλλαγής αποκτώντας γνώσεις όπως η επίγνωση των κυρίαρχων επιχειρήσεων της επιχείρησής τους, η εκμάθηση χρήσης νέων τεχνολογιών, η ενδυνάμωση της συμβατότητας, η υιοθέτηση στρατηγικών και δεξιοτήτων και η υιοθέτηση δημιουργικής σκέψης (Ramezanietal., 2021). Οι ηγέτες της αλλαγής χρησιμοποιούν καλά τις δυνατότητες των εαυτών τους και των γύρω τους (Jafarietal., 2018). Η αξιοποίηση των στυλ ηγεσίας και διαχείρισης κρατά τους υπαλλήλους προετοιμασμένους και τους ενθαρρύνει για συνεχή μάθηση και ανάπτυξη καθώς και αποδοχή της αλλαγής, και δημιουργεί το κατάλληλο πλαίσιο και τις προϋποθέσεις για οργανωτική αλλαγή. Οι ηγέτες αλλαγής είναι εκείνοι που σκέφτονται για το μέλλον, γνωρίζουν τον προορισμό, έχουν την αυτοπεποίθηση να δημιουργήσουν αλλαγές στον εαυτό τους και είναι υπομονετικοί στο να βοηθήσουν ή να κατευθύνουν τους άλλους να κάνουν μια αλλαγή (Bakarietal., 2018). Η ηγεσία αλλαγής είναι η ικανότητα να τονώνει κανείς και να επηρεάζει τους άλλους μέσω της προσωπικής υποστήριξης, της θέασης και της καθοδήγησης και της πρόσβασης στους πόρους που επιδιώκουν να δημιουργήσουν ένα σταθερό έδαφος για αλλαγή (Cuthbertetal., 2015). Η ηγεσία θεωρείται συχνά κλειδί για επιτυχημένη αλλαγή. Η ηγεσία αλλαγής είναι ένας τύπος ηγεσίας που επικεντρώνεται σε ευρείες αλλαγές σε έναν οργανισμό. Οι ηγέτες πραγματικών αλλαγών ενδιαφέρονται περισσότερο για την υλοποίηση ενός μεταμορφωτικού όραματος για την επιχείρησή τους και εστιάζουν στο πώς να ενδυναμώσουν τους υπαλλήλους να πραγματοποιήσουν το όραμα (Khachianetal., 2012; Ashraf&Iqbal, 2011).

Η διαχείριση και η ηγεσία της αλλαγής αναφέρονται στη διατήρηση της οργάνωσης και των εργαζομένων σε ετοιμότητα για συνεχή ανάπτυξη και μάθηση (Rogiestetal., 2021). Οι Andrewsetal. ερεύνησαν τις εμπειρίες των διευθυντών εκπαιδευτικών οργανισμών στον τομέα της διαχείρισης της αλλαγής στη μελέτη τους. Τα αποτελέσματά τους έδειξαν τη σημασία της ατομικής και οργανωτικής κουλτούρας και των γνώσεων και των δεξιοτήτων του μάνατζερ σχετικά με τη διαχείριση αλλαγών που θα μπορούσαν να είναι αποτελεσματικές στην επιλογή της πολιτικής αλλαγής από τον διευθυντή και να οδηγήσουν σε θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα όσον αφορά τις αλλαγές που εφαρμόστηκαν (Andrewsetal., 2008). Η προσαρμογή του οργανισμού

αναφέρεται σε έναν τύπο αναθεώρησης βάσει αρχών στον οργανισμό, μια αναθεώρηση που επηρεάζει τις πεποιθήσεις, τις σκέψεις και τα συστήματα αξιών του οργανισμού, έτσι ώστε να μπορεί να προσαρμοστεί καλύτερα στην αυξανόμενη ταχύτητα της αλλαγής. Ο όρος βελτίωση του οργανισμού αναφέρεται στη βελτίωση και την προώθηση των ικανοτήτων του οργανισμού στο βαθμό που μπορεί να φτάσει σε ένα ευνοϊκό επίπεδο απόδοσης και να παίξει το ρόλο του και να διατηρήσει αυτό το επίπεδο. Η βελτίωση του οργανισμού είναι το συνεχές ρεύμα επίλυσης προβλημάτων που συνεπάγεται τη συνεργασία των μελών του οργανισμού (Jafarietal., 2018).

Σύμφωνα με τις αρχές βελτίωσης του οργανισμού, ακόμη και οι οργανισμοί που εργάζονται επί του παρόντος σε ικανοποιητικό επίπεδο μπορούν να βελτιωθούν (Zahedbabelanetal., 2017). Στην πραγματικότητα, η βελτίωση του οργανισμού είναι μια διαδικασία που προκύπτει από την προγραμματισμένη αλλαγή. Η προγραμματισμένη αλλαγή (δηλαδή η εφαρμογή της διαχείρισης αλλαγών) περιλαμβάνει όλες τις διαστάσεις του οργανισμού, όπως η οργανωτική δομή, το όραμα και η αποστολή, οι διαδικασίες διαχείρισης, τα ενδιαφερόμενα μέρη, οι εργαζόμενοι και το περιεχόμενο, ο σχεδιασμός, η λήψη αποφάσεων και η επικοινωνία, ενώ επιδιώκει να επιτύχει αποτελεσματικές αλλαγές σε ολόκληρο τον οργανισμό ή μέρη του. Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί – μια από τις μεγαλύτερες οργανωμένες ανθρώπινες οντότητες σε κάθε χώρα και έθνος – πρέπει να δώσουν σοβαρή προσοχή στην ηγεσία ως την πιο ουσιαστική ανάγκη για να καθοδηγήσουν και να λάβουν μέτρα για την επιτυχία (Golparvaretal., 2015). Οι Aaronsetal (2015) δηλώνουν ότι η ηγεσία παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική εφαρμογή της αλλαγής και της καινοτομίας, και υπάρχουν σαφή και αυξανόμενα στοιχεία που υποδεικνύουν την επιρροή και τον ρόλο των ηγετών στην επιτυχή αλλαγή. Οι Golparvaretal., (2015) θεωρούν επίσης την πραγματοποίηση μιας αλλαγής ως το κύριο καθήκον των ηγετών και επομένως θεωρούν την ικανότητα να διαχειρίζονται και να καθοδηγούν αποτελεσματικά την οργανωτική αλλαγή ως μία από τις πιο ευνοϊκές δεξιότητες μεταξύ των ηγετών και των διευθυντών των σύγχρονων οργανισμών (Taghaviniaetal., 2021). Οι Taghaviniaetal. (2021) προτείνουν ότι οι συμπεριφορές των ηγετών του οργανισμού επηρεάζουν άμεσα τις ενέργειες που δημιουργούν αλλαγές στο χώρο εργασίας (Taghaviniaetal., 2021). Επομένως, τα ικανά στελέχη στην καρδιά του οργανισμού και η διαχείριση της αλλαγής είναι μεταξύ των παραγόντων που μπορεί να βοηθήσουν έναν οργανισμό να εφαρμόσει με επιτυχία τα προγράμματα αλλαγής.

Λαμβάνοντας υπόψη τα προαναφερθέντα, μία από τις κύριες προκλήσεις της αλλαγής



είναι η εμπιστοσύνη στην παρουσία ηγετών που εφαρμόζουν με επιτυχία την αλλαγή στον οργανισμό. Οι ίδιοι οι ηγέτες βοηθούν τον οργανισμό να εφαρμόσει την αλλαγή και διασφαλίζουν ότι ο οργανισμός θα διαχειριστεί τους πόρους που δαπανώνται για την αλλαγή με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, ενώ καθοδηγούν και ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να συνεργαστούν στην οργανωτική αλλαγή. Οι Haroldetal. (2012) υποστηρίζουν ότι η οργανωτική αλλαγή μπορεί να είναι επιτυχής στην περίπτωση της πλήρους και σωστής εκτέλεσης συγκεκριμένων μέτρων και ενεργειών από τον ηγέτη ανεξάρτητα από τις συνήθειες συμπεριφορές των ηγετών. Από αυτή την άποψη, όταν το καθημερινό εργασιακό περιβάλλον των ηγετών επηρεάζεται από τα γεγονότα της αλλαγής, οι ενέργειες αλλαγής μπορεί να λειτουργήσουν συμπληρωματικά ή ακόμα και ως υποκατάστατα της καθημερινής και κανονικής συμπεριφοράς τους. Σε μια άλλη έρευνα, τονίστηκε, επίσης η ετοιμότητα του οργανισμού για αλλαγή ως προϋπόθεση για επιτυχημένη αλλαγή. Ο σχεδιασμός για αλλαγή είναι ένα άλλο από τα μέτρα που προσδιορίστηκαν. Η αλλαγή χωρίς σχέδιο οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα, επομένως οι ηγέτες πρέπει να αναπτύξουν μια πλήρη κατανόηση των θετικών και αρνητικών αποτελεσμάτων μιας δράσης πριν την αναλάβουν και πρέπει να προσπαθήσουν να ελαχιστοποιήσουν όλα τα εμπόδια ή τις ενοχλητικές συνέπειες (Weineretal., 2020). Ο Άρμστρονγκ (2016) προτείνει ότι η αξιολόγηση των εμποδίων της αλλαγής και οι στόχοι καθώς και οι λύσεις τους πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τον σχεδιασμό της αλλαγής. Οι στόχοι πίσω από την αλλαγή πρέπει να συζητηθούν και να συμφωνηθούν, ώστε όλοι να γνωρίζουν για ποιον στόχο επιδιώκουν και να μπορούν να παρακολουθούν και να αξιολογούν τον βαθμό στον οποίο έχουν επιτευχθεί τα επιθυμητά αποτελέσματα (Armstrong, 2016).

Η ηγεσία αλλαγής ορίζεται ως η συμπεριφορά των άμεσων εποπτικών αρχών, η οποία στοχεύει στη διαμόρφωση ενός κλίματος που στηρίζεται στην οργανωτική αλλαγή και στη δημιουργία ικανότητας μεταξύ των αποδεκτών της αλλαγής να εφαρμόσουν την αλλαγή (Doostaretal., 2016). Η ηγεσία της αλλαγής περιλαμβάνει την ενίσχυση της ευνοϊκής στάσης μεταξύ των αποδεκτών της αλλαγής (Voet, 2016). Για τον λόγο αυτό, οι συμπεριφορές της ηγεσίας αλλαγής περιλαμβάνουν τη διασφάλιση της ανάγκης για αλλαγή, την παροχή οράματος και σχεδίου, την οικοδόμηση υποστήριξης και δέσμευσης και την παρακολούθηση της εφαρμογής (Adil, 2014). Οι ηγέτες χρειάζεται για να επιτύχουν τα παραπάνω να επιδεικνύουν ηγετικές συμπεριφορές αλλαγής, όπως υψηλής ποιότητας πληροφορίες αλλαγής και συμμετοχή των εργαζομένων, επικοινωνία σχετικά με την αλλαγή, ενώ πρέπει παρέχουν στον κάθε υπάλληλο

μεμονωμένα την ευκαιρία να καταστεί ενεργός μέτοχος της αλλαγής και να συνεισφέρει στη διαδικασία αλλαγής. Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν τον εαυτό τους μέρη της αλλαγής και οι ιδέες τους μπορούν να αξιοποιηθούν (Davidetal., 2008).

Για να μπορέσουν να επιτευχθούν τα παραπάνω, χρειάζεται ο ηγέτης αλλαγής να διαθέτει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, καθώς ο τρόπος με τον οποίο προωθεί την αλλαγή είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την αύξηση της ετοιμότητας του κάθε υπαλλήλου για αλλαγή. Το χαρακτηριστικό και η συμπεριφορά που προωθεί την αλλαγή περιλαμβάνει την έννοια της ηγεσίας αλλαγής. Η ηγεσία της αλλαγής μπορεί να θεωρηθεί ως η συμπεριφορά των άμεσων προϊσταμένων και στοχεύει στη διαμόρφωση και καθιέρωση της οργανωτικής αλλαγής ως βασικό στοιχείο του οργανισμού, ενώ εκτός από τη συμπεριφορά των ίδιων των ηγετών, συμπεριφορές αλλαγής χρειάζεται να εκδηλώνει και το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε στη συνέχεια, να εφαρμόσει την πρωτοβουλία αλλαγής (Abassi, 2017). Περιλαμβάνει τη δημιουργία ευνοϊκών στάσεων μεταξύ των αποδεκτών της αλλαγής σχετικά με την αλλαγή, τη διασφάλιση της ανάγκης για αλλαγή, την παροχή οράματος και σχεδίου, την οικοδόμηση υποστήριξης και δέσμευσης για την αλλαγή και την παρακολούθηση της εφαρμογής της (Adil, 2014). Οι ηγέτες αλλαγής θα πρέπει επίσης να δείχνουν συμπεριφορές που επιδεικνύουν τη γνώση που κατέχουν, όπως παροχή υψηλής ποιότητας πληροφοριών στους εργαζομένους για την αλλαγή και να προωθούν μέσω της πληροφόρησης αυτή τη συμμετοχή των εργαζομένων, την επικοινωνία σχετικά με την αλλαγή, αλλά και να διαμορφώνουν το κατάλληλο πλαίσιο για την εργασία των εργαζομένων προς την επίτευξη της αλλαγής (Davidetal., 2008).

Ωστόσο, είναι απαραίτητο εκτός από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη να διερευνώνται και τα αίτια που μπορεί να οδηγήσουν σε δυσκολία ή αποτυχία επίτευξης της αλλαγής. Πολλές ιστορίες αποτυχίας εφαρμογής αλλαγών αναφέρθηκαν μαζί με διάφορους παράγοντες ως αίτια, όπου ως αίτια αναγνωρίζονται τόσο ατομικοί όσο και ομαδικοί παράγοντες, παράγοντες που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών, αλλά και εξωτερικών παραγόντων που σχετίζονται με το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν και επιχειρούν να καταστούν βιώσιμοι οι οργανισμοί (Burnes, 2011). Μεταξύ αυτών των παραγόντων, ως σημαντικός αναγνωρίζεται η έλλειψη ετοιμότητας των μεμονωμένων εργαζομένων για αλλαγή, με αποτέλεσμα να χρησιμοποιούν λανθασμένες διαδικασίες στη διαδικασία της αλλαγής ή να λαμβάνουν λανθασμένες αποφάσεις για τον τρόπο με τον οποίο χρειάζεται να εργαστούν (Holt&Vandaman,

2013).

Η ετοιμότητα, ωστόσο, του ανθρώπινου δυναμικού δύναται να επηρεαστεί από τους ηγέτες της αλλαγής. Ειδικότερα, οι ηγέτες αλλαγής μπορούν να επηρεάσουν την ετοιμότητα των υπαλλήλων τους για μια δεδομένη αλλαγή και μπορούν να χρησιμοποιήσουν πολλούς παράγοντες. Μεταξύ άλλων, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η επικοινωνία και η πληροφόρηση, η οργανωτική υποστήριξη, η οργανωτική κουλτούρα αποτελούν παράγοντες που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να ενισχύσουν την ετοιμότητα των εργαζομένων τους να αλλάξουν (Davidetal., 2008). Εμπειρικές μελέτες έχουν επίσης δείξει τη θετική και σημαντική επίδραση της ηγεσίας στην ετοιμότητα των εργαζομένων να αλλάξουν, ενώ σημαντική επίδραση εμφανίζει και η προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη αλλαγής, καθώς οι δικές του συμπεριφορές και η διαχείριση της αλλαγής, καθορίζουν τη διαδικασία δημιουργίας ετοιμότητας των εργαζομένων για αλλαγή (Abassi, 2017). Για τον λόγο αυτό, οι Bakarietal. (2020) προτείνουν ότι η επιτυχής εφαρμογή της αλλαγής απαιτεί από τον ηγέτη της να ενισχύσει την ετοιμότητα των εργαζομένων και να παρέχει υποστήριξη συμπεριφοράς για αλλαγή. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία διαχείρισης της αλλαγής διαπιστώθηκε ότι δημιουργεί ένα αίσθημα ενδυνάμωσης, ελέγχου και κινήτρων και για τον λόγο αυτό είναι απαραίτητο να προωθείται από τους ηγέτες (Abassi, 2017). Παρόμοια, οι Diabetal. (2019) ανέφεραν στη δική τους έρευνα μια θετική συσχέτιση μεταξύ της ετοιμότητας των εργαζομένων για αλλαγή και της συμπεριφοράς του ηγέτη, ενώ και η ψυχολογική ενδυνάμωση από τον ηγέτη αλλαγής και η υποστήριξη από τον ηγέτη αλλαγής διαπιστώθηκαν ως βασικοί παράγοντες και μάλιστα, παράγοντες που μπορούν να προβλέπουν σημαντικά την ετοιμότητα των εργαζομένων για αλλαγή.

### **6.3 Ηγεσία αλλαγής και οργανωσιακή κουλτούρα**

Εκτός, από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, και η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί βασικό παράγοντα για την επίτευξη της και χρειάζεται να αξιοποιείται από τους ηγέτες αλλαγής. Η ανάδειξη της οργανωσιακής κουλτούρας ως βασικής μεταβλητής στον καθορισμό της επιτυχημένης προσπάθειας για την εφαρμογή της θεσμικής αλλαγής έχει διερευνηθεί από πολλούς ερευνητές, οι οποίοι εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο επιδρά η ηγεσία στη διαδικασία εφαρμογής της αλλαγής. Πιο συγκεκριμένα, οι ερευνητές υποστήριξαν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα καθορίζει την ετοιμότητα των εργαζομένων για μια δεδομένη πρωτοβουλία αλλαγής, ενώ τόνισαν ότι οι

πρωτοβουλίες αλλαγής που είναι ευθυγραμμισμένες με την οργανωσιακή κουλτούρα μπορούν να γίνουν αποδεκτές με ενθουσιασμό και να εφαρμοστούν γρήγορα (Holt&Vandaman, 2013). Οι ηγέτες αλλαγής είναι απαραίτητο να αναγνωρίζουν τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας στη διαδικασία της αλλαγής (Golparvaretal., 2015). Μέσω της εστίασης στην οργανωσιακή κουλτούρα, οι ηγέτες είναι σε θέση να διασφαλίζουν τη συνεπή συμπεριφορά των μελών του οργανισμού, ενώ για να καταστεί αυτό εφικτό είναι απαραίτητο οι ίδιοι να λειτουργούν με σαφήνεια σχετικά με τον τύπο της κουλτούρας και τις υποκείμενες συμπεριφορές. Θα πρέπει να κάνουν πράγματα και να βρουν ευκαιρίες για κοινωνικοποίηση, και επιβράβευση αυτών των συμπεριφορών(Holt&Vandaman, 2013; Golparvaretal., 2015).

Η οργανωτική κουλτούρα δύναται να οριστεί ως μια συνθήκη όπου υπάρχουν κοινές πεποιθήσεις και προσδοκίες ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού, ενώ για να οριστεί και να διερευνηθεί εκτενώς είναι απαραίτητο να λαμβάνονται υπόψη οι διαστάσεις αυτής. Η οργανωτική κουλτούρα περιλαμβάνει έξι διαστάσεις, οι οποίες αφορούν την ομαδική εργασία και τις συγκρούσεις, το κλίμα και την ηθική, τη ροή πληροφοριών, τη συμμετοχή, την επίβλεψη και τη συνεργασία. Οι ηγέτες αλλαγής διαμορφώνουν την οργανωτική κουλτούρα βασισμένη στη διαδικασία της αλλαγής και το επιτυγχάνουν αυτό μέσω της δημιουργίας προτύπων, της διδασκαλίας και της καθοδήγησης (Zahedbabelanetal., 2017). Μπορούν επίσης να διαμορφώσουν μια υγιή οργανωτική κουλτούρα μέσω της άρθρωσης του οράματος, της κατεύθυνσης, της εκτίμησης και της καλλιέργειας των μελών του οργανισμού, ενώ όλα αυτά τα στοιχεία διαμορφώνονται με βάση τη βασική έννοια της αλλαγής (Golparvaretal., 2015; Zahedbabelanetal., 2017). Οι ηγέτες που μπορούν να ευθυγραμμίσουν και να επικοινωνήσουν βασικές αξίες με την έννοια της αλλαγής είναι σε θέση να και να παρέχουν υποστήριξη και να διαμορφώσουν την οργανωσιακή κουλτούρα βασισμένη στην έννοια της αλλαγής (Taghaviniaetal., 2021). Η διαμόρφωση ενός οράματος για αλλαγή που καταλύει τα πολιτιστικά στοιχεία του οργανισμού δημιουργεί ένα ισχυρό μέσο τόνωσης της υποστήριξης για αλλαγή μεταξύ των εργαζομένων (Zahedbabelanetal., 2017;Taghaviniaetal., 2021). Η χαρισματική προσωπικότητα ενός ηγέτη αλλαγής επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τους εργαζομένους και τους καλεί να υποστηρίξουν την αλλαγή καθώς και να αλλάξουν τις δικές τους αξίες, τις δικές τους πεποιθήσεις και τις εργασιακές τους στάσεις, στοιχεία τα οποία, στη συνέχεια, βοηθούν τους εργαζόμενους να κατανοήσουν και να αποδεχτούν την οργανωτική αλλαγή (Golparvaretal., 2015). Η οργανωτική κουλτούρα που ταιριάζει με την ετοιμότητα των εργαζομένων για αλλαγή

θα πρέπει να αξιολογείται από τον ηγέτη της αλλαγής και θα πρέπει να προσδιορίζονται από αυτόν οι διαστάσεις που συνδέονται μ' αυτή (Holt&Vandaman, 2013).

Αντίστοιχα, η σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας των εργαζομένων να αλλάξουν, καθώς και πώς η πρώτη επηρεάζει τη δεύτερη, έχει διερευνηθεί και αναφερθεί από πολλούς ερευνητές σε διάφορα στυλ ηγεσίας και το ίδιο ισχύει και για την εφαρμογή της ηγεσίας αλλαγής (Holt&Vandaman, 2013; Golparvaretal., 2015; Taghaviniaetal., 2021). Η ενίσχυση της ετοιμότητας των εργαζομένων για αλλαγή απαιτεί αξιολόγηση της οργανωσιακής κουλτούρας, ενώ μια τέτοια αξιολόγηση θα πρέπει να στοχεύει στους τομείς όπου απαιτείται βελτίωση της ετοιμότητας για αλλαγή (Taghaviniaetal., 2021). Η κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας επιτρέπει στους ηγέτες αλλαγής να αξιοποιήσουν τις υπάρχουσες αξίες και τους κανόνες συμπεριφοράς στο σχεδιασμό παρεμβάσεων. Επομένως, είναι σημαντικό να εντοπιστούν εκείνες οι πτυχές της οργανωσιακής κουλτούρας που στοχεύουν σε τροποποιήσεις, καθώς και εκείνες οι διαστάσεις που προορίζονται να διατηρηθούν ή να ενισχυθούν (Abassi, 2017). Ως πολυδιάστατη έννοια, η ετοιμότητα για αλλαγή συνεπάγεται αξίες, πεποιθήσεις, στάσεις, σκέψεις, συναισθήματα και προθέσεις, συμπεριφορές και άλλα πολιτισμικά στοιχεία που σχετίζονται με την ετοιμότητα για αλλαγή. Μια οργανωτική κουλτούρα που στηρίζεται στην έννοια της αλλαγής ενισχύει την ετοιμότητα των εργαζομένων να αλλάξουν μέσω των κινήτρων, της ευθυγράμμισης, της ευελιξίας και της εμπιστοσύνης, καθώς τα στοιχεία αυτά είναι διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας που επηρεάζουν την ετοιμότητα για αλλαγή (Taghaviniaetal., 2021).

Η οργανωσιακή κουλτούρα, επίσης, μπορεί να επηρεάσει την ετοιμότητα των εργαζομένων να αλλάξουν μέσω εγγενών κινήτρων. Το εσωτερικό κίνητρο αναφέρεται στην επιθυμία των εργαζομένων να συμμορφωθούν με τους κανόνες και τις αξίες του οργανισμού. Η οργανωτική ταύτιση επηρεάζει θετικά την ετοιμότητα για αλλαγή, εάν οι αξίες των εργαζομένων ταιριάζουν με τις αξίες που επιβάλλονται από την πρωτοβουλία αλλαγής που έχει διαμορφωθεί από τον ηγέτη αλλαγής που την εκπροσωπεί, καθώς μια αλλαγή που βασίζεται στην υπάρχουσα αξία κουλτούρας είναι πιο πιθανό να γίνει αποδεκτή από τους εργαζόμενους (Golparvaretal., 2015; Zahedbabelanetal., 2017). Η ευελιξία ως οργανωτική αξία οδηγεί άμεσα στην ετοιμότητα των εργαζομένων για μια δεδομένη πρωτοβουλία αλλαγής και χρειάζεται σαν χαρακτηριστικό να εμφανίζεται στους ηγέτες αλλαγής, αλλά και στους ίδιους τους οργανισμούς. Οργανισμοί με ευέλικτες δομές και αξίες προσανατολισμένες στην

ευελιξία είναι πιο έτοιμοι να αλλάξουν (Abassi, 2017). Μια άλλη διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας που έχει αντίκτυπο στην ετοιμότητα αλλαγής των εργαζομένων είναι η εμπιστοσύνη. Η εμπιστοσύνη αναφέρεται στην προθυμία για συνεργασία για την επίτευξη στόχων, ενώ οι σχέσεις που βασίζονται στην εμπιστοσύνη οδηγούν στην ετοιμότητα των εργαζομένων να αλλάξουν (Burnes, 2011).

Οι εμπειρικές μελέτες που έχουν υλοποιηθεί έχουν επιβεβαιώσει την άμεση σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας των εργαζομένων για αλλαγή. Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν περαιτέρω την οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντα κρίσιμης σημασίας για την επιτυχή εφαρμογή της οργανωτικής αλλαγής, ενώ η επίτευξη των στόχων καθορίζεται από την ετοιμότητα που εμφανίζουν οι εργαζόμενοι να αλλάξουν και να υιοθετήσουν τις ιδέες και τις στάσεις των ηγετών αλλαγής. Οι Gelaidan και Ahmed (2016) ανέδειξαν τη θετική επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην ετοιμότητα των εργαζομένων να αλλάξουν και μέσω της έρευνάς τους που αφορούσε τους δημόσιους οργανισμούς, πρότειναν να εφαρμόσουν πρωτοβουλίες αλλαγής, να ασχοληθούν με την οργανωτική κουλτούρα και να αξιοποιήσουν τους ηγέτες αλλαγής. Ο Adil (2014) επίσης, στη δική του έρευνα ανέφερε τη θετική σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας των εργαζομένων να αλλάξουν, όταν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν κίνητρα και δεσμεύονται στη διαδικασία της αλλαγής. Τα στοιχεία αυτά καθορίζονται από τον ηγέτη αλλαγής, ο οποίος χρειάζεται να διαμορφώνει ο ίδιος κίνητρα αλλαγής στους εργαζομένους του (Gutermanetal. 2012).

Η οργανωτική κουλτούρα θεωρείται ότι μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της ηγεσίας στην αλλαγή και της ετοιμότητας των εργαζομένων για αλλαγή και έχουν υλοποιηθεί έρευνες σχετικά με την επίδραση της ηγεσίας αλλαγής σε αυτή. Η ηγεσία της αλλαγής έχει αναδειχθεί σε έρευνες ότι εμφανίζει αρνητικό αντίκτυπο στην ετοιμότητα των εργαζομένων για αλλαγή (Heroldetal. 2011). Ειδικότερα, τα αποτελέσματα της έρευνας των Heroldetal. (2011) και τουMangudjaya (2013) αναδεικνύουν ότι η ηγεσία της αλλαγής δεν έχει σημαντικό αντίκτυπο στην ετοιμότητα (δέσμευση) των εργαζομένων για αλλαγή. Επίσης, σε άλλη έρευνα αναδείχθηκε ότι υπάρχει έλλειψη άμεσης σχέσης μεταξύ της ηγεσίας της αλλαγής και της δέσμευσης των αποδεκτών της αλλαγής για να ενστερνιστούν και να υιοθετήσουν την αλλαγή, διότι το στυλ αυτό ηγεσίας εμφανίζει έμμεση συσχέτιση(Gutermanetal. 2012). Σε άλλη έρευνα υποστηρίχθηκε ότι η σχέση μεταξύ της ηγεσίας αλλαγής και της προθυμίας των εργαζομένων να αλλάξουν θα πρέπει να θεωρείται έμμεση για να μπορέσει να υποστηριχθεί ότι το στυλ αυτό ηγεσίας

επιδρά στην ετοιμότητα των εργαζομένων να δεχθούν την αλλαγή, όπως εμφανίζουν άλλα στυλ ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, άλλα στυλ ηγεσίας εμφανίζουν μια ισχυρότερη σχέση με την προθυμία των εργαζομένων να αποδεχθούν την αλλαγή και να αλλάξουν και οι ίδιοι ως αποτέλεσμα του στυλ που εφαρμόζεται. Ένα παράδειγμα τέτοιου στυλ ηγεσίας αποτελεί η μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία προωθεί πιο έντονα τη δέσμευση των εργαζομένων για αλλαγή, σε αντίθεση με το στυλ της ηγεσίας της αλλαγής που δεν είναι σε θέση να προωθήσει μεγάλο βαθμό δέσμευσης των εργαζομένων (Heroldetal. 2011).

Ωστόσο, παρόλο η ηγεσία αλλαγής δεν είναι σε θέση άμεσα να προωθήσει τη δέσμευση και την εναρμόνιση των εργαζομένων με την αλλαγή που προωθείται κάθε φορά, οι ηγέτες αλλαγής και οι παράγοντες αλλαγής μπορούν να ενισχύσουν το κίνητρο των εργαζομένων τους να προσαρμοστούν στην επιθυμητή πρωτοβουλία αλλαγής επικοινωνώντας με σαφήνεια και συνέπεια τους λόγους της αλλαγής και τον τρόπο πραγμάτωσης αυτής (Adil, 2014). Η ενδυνάμωση και η συμμετοχή των εργαζομένων στην επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με την αλλαγή, δύναται να αυξήσει, επίσης, την πεποίθησή τους ότι η αλλαγή είναι δυνατή. Ακόμη, για να μπορέσουν οι ηγέτες αλλαγής να παρακινήσουν τους εργαζομένους προς την αλλαγή και να τους καταστήσουν μετόχους αυτής, είναι απαραίτητο να τους παρέχουν εξουσία και να χρησιμοποιούν πόρους για την επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με την πρωτοβουλία αλλαγής, οι οποίοι με τη σειρά τους μπορούν να αυξήσουν τα εγγενή κίνητρα των εργαζομένων να συμμετάσχουν στην αλλαγή (Heroldetal. 2011).

Από την άλλη μεριά, όμως, υπάρχουν έρευνες που αναδεικνύουν ότι η ηγεσία της αλλαγής και η οργανωτική πολιτιστική αλλαγή έχουν μια ισχυρή σχέση. Η ηγεσία της αλλαγής έχει θετική και σημαντική σχέση με την οργανωσιακή κουλτούρα, σύμφωνα με τη μελέτη του Adil (2014). Τα αποτελέσματα και άλλων ερευνών αναδεικνύουν την άμεση σύνδεση οργανωσιακής κουλτούρας και εφαρμογής της αλλαγής και θεωρούν ότι σε περίπτωση που η ηγεσία της αλλαγής εστιάζει στη διαμόρφωση μιας γενικότερης κουλτούρας αλλαγής είναι σε θέση να επιδράσει και στην ετοιμότητα των εργαζομένων. Η άποψη αυτή σχετίζεται με τον θετικό αντίκτυπο που εμφανίζεται στην προθυμία των εργαζομένων να αλλάξουν, όταν η οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία απορρέει από τους ηγέτες και τον τρόπο που διαχειρίζονται τις συνθήκες του οργανισμού (Mangudjaya, 2013). Σε περίπτωση που κάτι τέτοιο καταστεί εφικτό, τότε ο οργανισμός θα έχει στο σύνολό του οφέλη, ενώ και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θα είναι σε θέση να κατανοούν τους λόγους της εκάστοτε αλλαγής, αλλά και το πλαίσιο μέσα

στο οποίο πραγματώνεται αυτή (Zahedbabelanetal., 2017). Επιπλέον, και στην περίπτωση της ηγεσίας της αλλαγής η διαμόρφωση μιας οργανωσιακής κουλτούρας που στηρίζει και προωθεί την αλλαγή, παρακινεί τους εργαζομένους να αναλάβουν αλλαγές και με τον τρόπο αυτό να αυξηθεί η ετοιμότητά τους και η δέσμευσή τους στην αλλαγή και στην εφαρμογή αυτής, διότι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν κίνητρα συμμετοχής (Gutermanetal. 2012).

Η οργανωσιακή κουλτούρα αναγνωρίζεται και στην ηγεσία της αλλαγής ως μεσολαβητή στη σχέση μεταξύ της ηγεσίας αλλαγής και της ετοιμότητας των εργαζομένων για αλλαγή. Γενικά, στις έρευνες που έχουν υλοποιηθεί στον τομέα της ηγεσίας και της επίδρασης αυτής στην ετοιμότητα των εργαζομένων, η επίδραση στις περισσότερες έρευνες αναδεικνύεται αρνητική, αλλά όταν εντάσσεται και ο παράγοντας της οργανωσιακής κουλτούρας τότε εμφανίζεται μια έμμεση επίδραση. Επιπλέον, εμφανίζεται ως μεσολαβητής και στη σχέση της ηγεσίας με τη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων, καθώς η διαμόρφωση ενός εργασιακού πλαισίου που παρακινεί και αναπτύσσει κίνητρα στους εργαζομένους, μπορεί να ενισχύσει τη δική τους επιθυμία να είναι ενεργά μέλη των διαδικασιών αλλαγής που εφαρμόζονται στον οργανισμό. Παράλληλα, επιδρά και στη σχέση μεταξύ ηθικής ηγεσίας και της προθυμίας των εργαζομένων να αλλάξουν (VanDijk&VanDick, 2009). Ωστόσο, σε όλες τις έρευνες που διερευνάται ο ρόλος του μεσολαβητή για την οργανωσιακή κουλτούρα τα ευρήματα δεν είναι σαφή και αναγνωρίζεται από όλους τους ερευνητές ότι χρειάζεται περαιτέρω διερεύνηση της σχέσης αυτής (Gutermanetal. 2012).

Σε άλλες έρευνες, ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας ως μεσολαβητής ανάμεσα στην ηγεσία, στην ετοιμότητα και στη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων δεν είναι τόσο ισχυρός, αλλά εμφανίζει περισσότερο μια μέτρια επίδραση (Berson&Halevy, 2014). Για τον λόγο αυτό, έχει προταθεί ότι οι ηγέτες αλλαγής πρέπει να κατανοήσουν πώς να δημιουργήσουν και να διαχειριστούν την οργανωτική κουλτούρα που προωθεί το άνοιγμα στην αλλαγή. Αυτό απαιτεί να επικεντρώνονται σε συνεχή βάση στον ρόλο τους και στη συμπεριφορά τους, ώστε μέσα από τη δική τους θέση και συμπεριφορά να διαμορφώνεται ένα πλαίσιο εργασίας που προωθεί την αλλαγή και παρακινεί τους εργαζομένους να συμμετέχουν σε αυτή, ενώ κρίνεται απαραίτητο να διερευνούν και τις συμπεριφορές των εργαζομένων και την επίδραση σε αυτές, μέχρι να παγιωθεί η αλλαγή που έχουν προωθήσει στον οργανισμό (Piderit, 2000).



Πιο συγκεκριμένα, κατά τη διάρκεια του χρόνου εφαρμογής της αλλαγής, οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ότι είναι ευάλωτοι και απαιτούν από τους ηγέτες τους να παρέχουν την απαραίτητη ψυχολογική υποστήριξη μέσω πόρων. Αυτό δείχνει ότι οι ηγέτες αλλαγής δημιουργούν και διατηρούν την οργανωτική κουλτούρα συνδεδεμένη με την αλλαγή και η προσπάθειά τους δύναται να επεξηγηθεί μέσα από το μοντέλο διασταύρωσης της θεωρίας διατήρησης. Το μοντέλο αυτό, περιγράφει πώς οι εμπειρίες, τα συναισθήματα και οι πόροι μεταφέρονται μέσα στο κοινωνικό και οργανωτικό πλαίσιο, ώστε όλο το πλαίσιο να εναρμονιστεί με τις διαδικασίες αλλαγής που εφαρμόζονται (Gutermanetal. 2012;Mangudjaya, 2013). Η διασταύρωση των πόρων από τον ηγέτη στους εργαζομένους πρέπει να υπάρχει, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι μέτοχοι της αλλαγής και να γνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να εργαστούν ή τους πόρους που μπορούν να χρησιμοποιήσουν. Η θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους εστιάζει σε μια αμφίδρομη σχέση κοινωνικής ανταλλαγής μεταξύ ανωτέρων και υφισταμένων. Οι ηγέτες αλλαγής θα πρέπει να παρέχουν ζωτικούς πόρους, όπως κοινωνική υποστήριξη, έλεγχο και αυτο-αποτελεσματικότητα στους εργαζομένους, ενώ η ύπαρξη μιας θετικής και υψηλής ποιότητας κοινωνικής ανταλλαγής μεταξύ των ηγετών της αλλαγής και των εργαζομένων είναι ένας κρίσιμος παράγοντας. Από την άλλη μεριά, η υψηλή δέσμευση των ηγετών αλλαγής έχει βρεθεί ότι δημιουργεί καλύτερη σχέση με τους εργαζομένους και αυτό, με τη σειρά του, ωφελεί την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό (Gutermanetal. 2012). Από τα παραπάνω, αναδεικνύεται ότι η δέσμευση των εργαζομένων είναι σημαντική, ενώ οι μηχανισμοί ανταλλαγής πόρων σε ατομικό ή οργανωτικό επίπεδο μπορεί να είναι θεμελιώδης για τη δημιουργία και τη διατήρηση αφοσιωμένων και ανθεκτικών εργαζομένων και οργανισμών κατά τη διάρκεια της αλλαγής (VanDijk&VanDick, 2009). Συνοψίζοντας, αναδεικνύεται ότι ένας ηγέτης αλλαγής που στηρίζεται στους εργαζομένους και στις ικανότητές τους, διαμορφώνει ένα κλίμα εργασίας που προωθεί την ενεργή συμμετοχή τους. Μέσω της αλλαγής ο ηγέτης αλλαγής μπορεί να ενισχύσει την ετοιμότητα των εργαζομένων να αποδεχθούν την πρωτοβουλία αλλαγής και να τους δεσμεύσει να την εφαρμόσουν αποτελεσματικά (Mangudjaya, 2013).

## **Κεφάλαιο 7: Ηγεσία αλλαγής, οργανωσιακή αλλαγή και ετοιμότητα εργαζομένων**

Ο ηγέτης αλλαγής αποτελεί ένα πρόσωπο που ενστερνίζεται πλήρως την έννοια της αλλαγής ως μέρος μιας δυναμικής διαδικασίας εξέλιξης των οργανισμών. Σκοπός, λοιπόν, του κεφαλαίου αυτού, είναι η διερεύνηση της επίδρασης της ηγεσίας αλλαγής στην οργανωσιακή αλλαγή και στην ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Αρχικά, στο πρώτο υποκεφάλαιο διερευνάται η στάση του ηγέτη αλλαγής ως παράγοντα ενίσχυσης των εργαζομένων και της οργανωσιακής αλλαγής, ενώ στη συνέχεια, εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο η ίδια η συμπεριφορά του ηγέτη αλλαγής καθίσταται παράγοντας διαχείρισης των αντιδράσεων στην αλλαγή και στον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης αλλαγής αντιμετωπίζει την αντίσταση στην αλλαγή από μέρους των εργαζομένων. Τέλος, παρουσιάζονται οι στάσεις των ηγετών αλλαγής στο περιεχόμενο της αλλαγής και η αντίσταση που μπορεί να προκληθεί από τη δική τους στάση στην εφαρμογή της αλλαγής, αλλά και ο συντονιστικός ρόλος που αναλαμβάνει ο ηγέτης αλλαγής για να υποστηρίξει μια ειδική αλλαγή.

### **7.1 Η στάση του ηγέτη αλλαγής ως παράγοντας ενίσχυσης των εργαζομένων και της οργανωσιακής αλλαγής**

Η ηγεσία θεωρείται σημαντικός παράγοντας για την επιτυχή εφαρμογή της οργανωτικής αλλαγής (Kotter, 1996). Τις τελευταίες δεκαετίες, μελέτες έχουν διερευνήσει το ρόλο των χαρακτηριστικών του ηγέτη, όπως η προσωπικότητα του ηγέτη και η συμπεριφορά του μέσω των στυλ ηγεσίας (Oreg&Berson, 2019). Αυτά τα ευρήματα βασίζονται στη θεωρία ηγεσίας που δείχνει ότι η ηγεσία είναι πρωτίστως μια διαδικασία επιρροής (Hogg, 2001), όπου οι ηγέτες μπορούν να ορίσουν το νόημα των οργανωτικών διαδικασιών και να παρέχουν στους οπαδούς τους κατευθύνσεις για το είδος της συμπεριφοράς που αναμένεται από αυτούς (Podolnyet. al., 2004). Ενώ τα χαρακτηριστικά του ηγέτη παίζουν βασικό ρόλο στην κατανόηση της ηγεσίας κατά τη διάρκεια της οργανωτικής αλλαγής και στην εναρμόνιση των εργαζομένων με τη διαδικασία της αλλαγής, είναι απαραίτητο να διασαφηνιστεί ότι και οι ίδιοι οι ηγέτες πρέπει να είναι αποδέκτες αλλαγής και να την υποστηρίζουν, μια διαδικασία που παρουσιάζεται στους ηγέτες αλλαγής, οι οποίοι διαμορφώνουν τον ρόλο τους στο πλαίσιο της αλλαγής. Σε περίπτωση που οι ηγέτες δεν λειτουργούν ως ηγέτες αλλαγής, μετατρέπονται και αυτοί σε απλούς αποδέκτες της αλλαγής που προωθούν και αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι λειτουργούν με τον τρόπο αυτό. Αυτή η πιθανότητα είναι ιδιαίτερα εμφανής όταν οι ηγέτες δεν είναι οι εμπνευστές της αλλαγής αλλά μάλλον οι

εκτελεστές (Heydenetal., 2017), όπως σε περιπτώσεις αλλαγής που επιβάλλεται εξωτερικά. Κατά τη διάρκεια αλλαγών που επιβάλλονται εξωτερικά, όπως αλλαγές στην πολιτική ή η αλλαγές που προκύπτουν από μια νέα νομοθεσία ο επιβλητικός παράγοντας αλλαγής που ξεκινά την αλλαγή βρίσκεται εκτός του επηρεαζόμενου οργανισμού και επιδρά σημαντικά στον τρόπο με τον οποίο η αλλαγή ενσωματώνεται στον οργανισμό και την αποδέχονται τα άτομα. Κάποιες φορές, μάλιστα, τα συμφέροντα του εξωτερικού πράκτορα αλλαγής ενδέχεται να μην συμφωνούν με εκείνα εντός του οργανισμού, τα οποία επηρεάζονται από την αλλαγή, με αποτέλεσμα να εμφανίζονται αντιδράσεις (Oreg&Sverdlik, 2011).

Σε καταστάσεις εξωτερικής επιβαλλόμενης αλλαγής, οι ηγέτες μπορεί να έχουν παρόμοιες αντιδράσεις στην αλλαγή με τους εργαζομένους τους σε σύγκριση με καταστάσεις στις οποίες οι ηγέτες συμμετέχουν ενεργά στο σχεδιασμό και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων που οδηγεί στην αλλαγή. Μέσα από τη διαδικασία αυτή, δύναται να κατανοηθεί πως οι ηγέτες αλλαγής δημιουργούνται και με ποιον τρόπο μετουσιώνονται σε δημιουργούς της αλλαγής και όχι σε απλούς αποδέκτες αυτής, καθώς οι αποδέκτες της αλλαγής εκτίθενται σε αντικρουόμενες διαδικασίες ενώ αντιμετωπίζουν την αλλαγή και ενδέχεται να την εφαρμόζουν χωρίς πραγματικά να την πιστεύουν (Piderit, 2000). Για παράδειγμα, οι αποδέκτες αλλαγής μπορεί γενικά να υποστηρίζουν μια συγκεκριμένη πρωτοβουλία αλλαγής, αλλά μπορεί να αντιστέκονται στην εφαρμογή της στην εργασία τους, καθώς μπορεί να απαιτούνται ολοκληρωμένες προσαρμογές στις εργασιακές συμπεριφορές και τις ρουτίνες. Συνδυάζοντας τη συμπεριφορά του ηγέτη κατά τη διάρκεια της αλλαγής με τις αντιδράσεις του ηγέτη στην επιβεβλημένη αλλαγή, δύναται να αναδειχθεί η στάση του ηγέτη αλλαγής απέναντι στην αλλαγή που προωθεί ο ίδιος και ο τρόπος με τον οποίο η στάση αυτή επιδρά στη στάση των εργαζομένων και στην οργανωσιακή κουλτούρα που διαμορφώνεται μέσα στον οργανισμό (Piderit, 2000).

Γενικότερα θα μπορούσε να πει κανείς ότι υπάρχει μια σύγχυση μέχρι σήμερα στη βιβλιογραφία επί του θέματος, η οποία δεν έχει ακόμη αποσαφηνίσει πλήρως τη διαφορά μεταξύ «ηγέτες της αλλαγής που είναι επίσης οι εμπνευστές της αλλαγής έναντι εκείνων που εφαρμόζουν αλλαγές που ξεκινούν από άλλους» (Oreg&Berson, 2019, σ. 298). Για να επιλυθεί η σύγχυση αυτή χρειάζεται να υπάρχει εστίαση και να διερευνηθούν ηγέτες που είναι επιφορτισμένοι με την εφαρμογή αλλαγών για τις οποίες δεν έχουν συμμετάσχει στις στρατηγικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων και εκκίνησης και λειτουργούν ως αποδέκτες της αλλαγής, και σε εκείνους που σχεδιάζουν τις

αλλαγές και διαμορφώνουν το πλαίσιο για την υλοποίηση αυτής (Heydenetal., 2017). Επιπλέον, η αντίσταση στην αλλαγή έχει κυρίως μελετηθεί μεταξύ των εργαζομένων χωρίς να ληφθούν υπόψη οι πιθανές επιπτώσεις των αλληλεπιδράσεων ηγέτη-εργαζόμενου, διότι όταν ο ίδιος ο ηγέτης δεν κατανοεί και δεν έχει προωθήσει ο ίδιος την αλλαγή ενδέχεται οι εργαζόμενοι με τη σειρά τους να ακολουθούν τη δική του στάση απέναντι στην αλλαγή και αντίστοιχα οι ίδιοι να αντιδρούν σε αυτή (Ford etal., 2008; VanDijk&VanDick, 2009). Έτσι, οι ηγέτες δύναται να δημιουργήσουν με τη στάση τους απέναντι στην αλλαγή αντίδραση στους εργαζομένους και για τον λόγο αυτό η διερεύνηση της δυναμικής και πολυεπίπεδης αυτής σχέσης είναι σε θέση να αναδείξει πτυχές που πρέπει να διερευνούν οι ηγέτες αλλαγής. Οι ηγέτες αλλαγής όταν δεν είναι οι ίδιοι εμπνευστές της αλλαγής, επιδεικνύουν μια συμπεριφορά που δεν ενισχύει και δεν ενδυναμώνει τους εργαζομένους να εργαστούν για την επίτευξη αυτής, αλλά αντίθετα τους παρακινεί να αντιδράσουν στην αλλαγή και να αποτρέψουν την παγίωση αυτής στην οργανωσιακή κουλτούρα (Bouckenpooghe, 2010; Levay, 2010; Oreg&Berson, 2019).

### **7.1.1 Συμπεριφορά ηγέτη αλλαγής και αντιδράσεις στην επιβεβλημένη αλλαγή**

Οι ηγέτες αλλαγής, αλλά και γενικότερα οι ηγέτες μέσα στους οργανισμούς, διαδραματίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο ως φορείς λήψης στρατηγικών αποφάσεων και διαμορφώνουν το κλίμα στον εκάστοτε οργανισμό για να μπορέσει να αποδεχθεί και να ενσωματώσει τις αλλαγές που προωθούνται (Gioia&Chittipeddi, 1991; Robert&Ola, 2020). Σε μια συστηματική ανασκόπηση της ηγεσίας κατά τη διάρκεια της οργανωτικής αλλαγής, οι Oreg και Berson (2019) αναφέρουν ότι η έρευνα σχετικά με τη συμπεριφορά του ηγέτη και την επίδραση αυτής στους εργαζομένους έχει επικεντρωθεί στα χαρακτηριστικά του ηγέτη, όπως δημογραφικά στοιχεία και προσωπικότητα, και στον τρόπο με τον οποίο αυτά σχετίζονται με τις στρατηγικές επιλογές που κάνουν οι ηγέτες και τη συμπεριφορά του ηγέτη. Ωστόσο, έχει αναδειχθεί ότι οι επιλογές που κάνουν οι ηγέτες κατά την έναρξη της αλλαγής και η συμπεριφορά του ηγέτη κατά την αλλαγή επηρεάζουν στη συνέχεια τις πεποιθήσεις και τις στάσεις των εργαζομένων (Bass, 1990; Dirks&Ferrin, 2002), όπως η δέσμευση αλλαγής (Heroldetal., 2008) ή η αντίσταση στην αλλαγή ( Fordetal., 2008). Αυτές οι σχέσεις εξαρτώνται από το πλαίσιο, αφού δεν συμμετέχουν όλοι οι ηγέτες στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Οι Oreg και Berson (2019) διαπιστώνουν ότι οι περισσότερες από τις έρευνες που

υπάρχουν σχετικά με την εφαρμογή της αλλαγής πραγματοποιούνται με την υπόθεση ότι οι ηγέτες της αλλαγής κατανοούν πλήρως και αποδέχονται την αλλαγή που εφαρμόζουν, αν και στην πραγματικότητα αυτό δεν είναι πάντα αλήθεια. Η κυρίαρχη άποψη σε προηγούμενες έρευνες παραμελεί τους διαφορετικούς ρόλους που διαδραματίζουν οι ηγέτες κατά τη διάρκεια της οργανωτικής αλλαγής. Οι Heydenetal. (2017) πρότειναν στη δική τους έρευνα να γίνει διάκριση μεταξύ των ηγετών αλλαγής, σε εκείνους που εντοπίζουν ευκαιρίες για αλλαγή και συμμετέχουν στον σχεδιασμό και στη λήψη αποφάσεων, και σε εκείνους που πραγματοποιούν σχέδια αλλαγής μέσω δραστηριοτήτων όπως οι καθημερινές προσαρμογές, η ανάπτυξη πρωτοβουλιών, η ευθυγράμμιση δραστηριοτήτων με δηλωμένους στόχους, μεταφράζοντας τους πρωταρχικούς στόχους σε περιοδικά ορόσημα και δίνοντας νόημα και κατεύθυνση στην αλλαγή. Επιπλέον, μέσω της έρευνάς τους αναδεικνύουν ότι οι ηγέτες σε όλη την ιεραρχία μπορούν να συμμετάσχουν σε κάθε ρόλο, ανάλογα με τον τύπο της αλλαγής (Heydenetal., 2017). Ακόμα μελετάται το αν επιβάλλονται ή όχι οι προτεινόμενες αλλαγές ή οι εθελοντικές επιπτώσεις επηρεάζουν τους ρόλους των ηγετών κατά τη διάρκεια της αλλαγής, ενώ αναδεικνύεται ότι υπάρχει επίδραση αυτών σε όλους τους ρόλους που αναλαμβάνουν οι ηγέτες κατά τη διάρκεια της αλλαγής. Οι εθελοντικές αλλαγές είναι αλλαγές που μπορούν να εφαρμοστούν κατά την κρίση των παραληπτών της αλλαγής, ενώ οι επιβαλλόμενες αλλαγές σχετίζονται με οργανωτικές αποφάσεις που υπαγορεύονται και επιβάλλονται στους παραλήπτες αλλαγής (Oreg&Sverdlik, 2011).

Τα αρχικά στοιχεία για την υποστήριξη αυτής τη άποψης προέρχονται από τον κλάδο της εκπαίδευσης, όπου οι διευθυντές σχολείων ως ηγέτες τείνουν να είναι επιφορτισμένοι με την εφαρμογή της αλλαγής, αλλά σπάνια λαμβάνουν μέρος στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων που οδηγεί στην αλλαγή (Holmesetal., 2013). Ιδιαίτερα, οι διευθυντές πρέπει να εφαρμόσουν οργανωτικές αλλαγές, ακόμη και αν δεν τις υποστηρίζουν, ενώ πείθουν τους εκπαιδευτικούς για την αξία της αλλαγής (Kondakcietal., 2019). Σε αυτές τις περιπτώσεις οι διευθυντές ως ηγέτες αλλαγής δεν είναι σε θέση να κατανοήσουν πλήρως την αλλαγή και να ενστερνιστούν τους στόχους αυτής, με αποτέλεσμα η συμπεριφορά τους να μην προωθεί την κατανόηση και την παγίωση της αλλαγής στους εργαζομένους (Holmesetal., 2013).

### 7.1.2. Αντίσταση στην εφαρμογή αλλαγής και ο ρόλος του ηγέτη αλλαγής

Η αντίσταση στην αλλαγή είναι μια από τις πιο συχνά μελετημένες αντιδράσεις στην οργανωτική αλλαγή (Oregetal., 2011) και καταγράφει την έκταση στην οποία οι αποδέκτες αλλαγής αντιστέκονται ή υποστηρίζουν συγκεκριμένες προσπάθειες αλλαγής. Η αντίσταση στην αλλαγή έχει συνδεθεί με αποτελέσματα σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο, όπως η εξάντληση, οι προθέσεις για αποχώρηση, η ικανοποίηση από την εργασία και η οργανωτική δέσμευση (Oreg, 2006· Oregetal., 2011) και είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας που εμποδίζει την επιτυχία της αλλαγής (Armenakisetal., 1993; Piderit, 2000). Παραδοσιακά, ο όρος αντίσταση στην αλλαγή ονομαζόταν αρνητικά (Ford & Ford, 2010) και θεωρήθηκε ως κάτι που πρέπει να ξεπεραστεί (Dent&Goldberg, 1999). Ωστόσο, δεν είναι απαραίτητα κακό όταν οι αποδέκτες της αλλαγής αντιστέκονται στην οργανωτική αλλαγή. Ειδικότερα, η αντίσταση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα πλεονέκτημα που, εάν χρησιμοποιηθεί σωστά, μπορεί να βοηθήσει στον μετριασμό των προκλήσεων κατά την εφαρμογή της αλλαγής (Ford & Ford, 2010; Oreg&Berson, 2019). Για παράδειγμα, οι Ford and Ford (2010) αναφέρουν ότι οι άνθρωποι που είναι ειλικρινείς σχετικά με τις αντιρρήσεις τους σε μια πρόταση αλλαγής είναι συχνά άνθρωποι που ενδιαφέρονται πραγματικά για να γίνουν τα πράγματα σωστά και που είναι αρκετά κοντά στην εσωτερική λειτουργία ενός οργανισμού για να δουν τις παγίδες σε ένα σχέδιο.

Ο Pideritt με τη σειρά του (2000) πρότεινε ότι η αντίσταση στην αλλαγή πρέπει να θεωρηθεί ως μια πολυδιάστατη στάση που αποτελείται από συναισθήματα, σκέψεις και συμπεριφορές. Με βάση αυτό το εννοιολογικό έργο, ο Oreg (2006) όρισε την αντίσταση στην αλλαγή ως μια τρισδιάστατη (αρνητική) στάση απέναντι στην αλλαγή, η οποία περιλαμβάνει συναισθηματικά, συμπεριφορικά και γνωστικά στοιχεία. Με βάση την προηγούμενη συζήτηση για τους ηγέτες ως εκτελεστές αλλαγής της επιβεβλημένης αλλαγής, είναι πιθανό τόσο οι ηγέτες αλλαγής όσο και οι εργαζόμενοι να αντιδράσουν στην αλλαγή διατηρώντας αρνητικές στάσεις απέναντι σ' αυτή. Το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας για τις αντιδράσεις στην οργανωτική αλλαγή επικεντρώνεται στην προοπτική των εργαζομένων (VanDijk&VanDick, 2009).

Ωστόσο, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο οι ίδιοι οι ηγέτες αλλαγής αντιδρούν θετικά ή αρνητικά. Σε ένα άρθρο, οι Ford, Ford και D'Amelio (2008) όρισαν την αντίσταση του ηγέτη ως την πιθανότητα οι ηγέτες να

αντιστέκονται σε ιδέες και προτάσεις που παρουσιάζονται από εργαζομένους. Αυτοί οι ερευνητές δίνουν προσοχή στους πολλαπλούς ρόλους των ηγετών κατά την αλλαγή, κάτι που είναι σημαντικό για την κατανόηση της δυναμικής στους οργανισμούς κατά την αλλαγή. Ωστόσο, η έννοια των Ford, Ford και D'Amelio (2008) για την αντίσταση του ηγέτη επικεντρώνεται σε πρωτοβουλίες «από κάτω προς τα πάνω» που ξεκίνησαν από τους εργαζομένους και για τον λόγο αυτό δεν είναι σαφές πώς η αντίσταση του ηγέτη επηρεάζει τους εργαζομένους σε περιπτώσεις αλλαγής. Περαιτέρω, σε μια ποιοτική μελέτη μεταξύ διευθυντών και εκπαιδευτικών, οι Araretal. (2019) διαπίστωσαν ότι οι εντολές αντιστάθηκαν στην αλλαγή επειδή αντιλήφθηκαν την υποστήριξη για την εφαρμογή της αλλαγής ως ανεπαρκή. Οι Rubin και συνεργάτες (2009) σε μια ποσοτική μελέτη ενσωμάτωσαν πληροφορίες τόσο για τον ηγέτη αλλαγής όσο και για τους εργαζομένους για να καταγράψουν τον αντίκτυπο του κυνισμού του ηγέτη, μιας στάσης που περιλαμβάνει περιφρόνηση, απογοήτευση και δυσπιστία απέναντι στην αλλαγή. Τα ευρήματα ανέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι με έναν εξαιρετικά κυνικό ηγέτη αλλαγής ήταν πιο πιθανό να αναφέρουν αυξημένο κυνισμό. Καθώς οι ηγέτες αλλαγής παρέχουν στους εργαζομένους ένα σημείο αναφοράς για τις δικές τους πράξεις (Smircich&Morgan, 1982) και δεδομένου ότι οι στάσεις των ηγετών αλλαγής μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τις στάσεις των εργαζομένων (Bass, 1990; Rubinetal., 2009), αναδεικνύεται ότι οι ηγέτες αλλαγής που αντιστέκονται στην εφαρμογή της αλλαγής μπορεί να εκφράσουν την αντίστασή τους στην καθημερινή οργανωτική ζωή και μέσω της γνώσης, του συναισθήματος ή/και της συμπεριφοράς τους να παρέχουν στους εργαζομένους τους σήματα για την αναμενόμενη υποστήριξη ή την αντίθεσή τους στην εφαρμογή της αλλαγής. Έτσι, καταλήγουν γίνεται αντιληπτό ότι ο τρόπος με τον οποίο ο ηγέτης αλλαγής συμπεριφέρεται σε μια οργανωτική αλλαγή και ο βαθμός πίστης που επιδεικνύει σε αυτή επιδρά σημαντικά στη συμπεριφορά των εργαζομένων.

### **7.1.3 Στάσεις των ηγετών αλλαγής στο περιεχόμενο της αλλαγής και αντίσταση στην εφαρμογή της αλλαγής**

Οι Dent και Goldberg (1999) υποστηρίζουν ότι οι άνθρωποι δεν αντιστέκονται στην αλλαγή, *per se* αλλά αντιστέκονται στις αναμενόμενες συνέπειες της εφαρμογής της αλλαγής, όπως αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον κάποιου, απώλεια θέσης ή απώλεια άνεσης. Ακόμα κι αν οι άνθρωποι μπορεί να μην αντιστέκονται στην αλλαγή αυτή καθαυτή, το πώς αντιλαμβάνονται τη συγκεκριμένη αλλαγή έχει σημασία

(Lau&Woodman, 1995). Οι Lau και Woodman (1995) υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι μπορούν ταυτόχρονα να υποστηρίξουν την ιδέα πίσω από μια πρωτοβουλία αλλαγής, ενώ αντιστέκονται σε συγκεκριμένες αλλαγές που απαιτούν από αυτούς να προσαρμόσουν τις εργασιακές τους συμπεριφορές και ρουτίνες. Για παράδειγμα, τα άτομα μπορεί να υποστηρίξουν την ιδέα μιας συγκεκριμένης πολιτικής αλλά να αντιστέκονται στην εφαρμογή της, επειδή η εφαρμογή φέρνει αλλαγές που επηρεάζουν προσωπικά τα ίδια και τη δουλειά τους. Ένα παρόμοιο επιχείρημα έχει διατυπωθεί από τους Lamm και Gordon (2010), οι οποίοι δήλωσαν ότι τα άτομα μπορεί να βλέπουν τη συνολική αλλαγή θετικά ενώ ορισμένες αλλαγές, ζητήματα ή αμφισβητήσεις στο πλαίσιο εφαρμογής της αλλαγής αυτής μπορεί να προκαλέσουν αρνητικές απαντήσεις.

Τα παραπάνω αναδεικνύουν ότι είναι σημαντικό να εξετάζεται και να διερευνάται η στάση των ηγετών αλλαγής απέναντι στο περιεχόμενο της αλλαγής που προωθούν, είτε επιβάλλεται εξωτερικά είτε σχεδιάζεται από τους ίδιους, ώστε να κατανοηθεί η επίδραση της στάσης αυτής στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αποδέχονται ή όχι την αλλαγή αυτή και τις συνέπειές της (Selfetal., 2007). Η στάση αυτή είναι δυνατόν να διερευνηθεί μέσω της θεωρίας δομικού επιπέδου (Trope&Liberman, 2010), η οποία παρέχει έναν δεύτερο τρόπο σκέψης για τα δύο στενά συνδεδεμένα αλλά διαφορετικά σύνολα στάσεων. Η θεωρία δομικού επιπέδου περιγράφει τη σχέση με όρους ψυχολογικής απόστασης από ένα αντικείμενο σε δύο διαφορετικά επίπεδα. Οι ερμηνείες υψηλού επιπέδου χαρακτηρίζονται ως σχετικά αφηρημένες και πιο απομακρυσμένες, ενώ οι ερμηνείες χαμηλού επιπέδου περιγράφονται ως πιο συγκεκριμένες και λιγότερο απομακρυσμένες. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι στάσεις απέναντι στο περιεχόμενο της αλλαγής είναι πιο αφηρημένες και συλλαμβάνουν τις γενικές, κανονιστικές έννοιες της αλλαγής και τι αντιπροσωπεύουν, ενώ η αντίσταση στην εφαρμογή αλλαγής σχετίζεται με τις συνέπειες της αλλαγής μόλις υιοθετηθεί, επομένως είναι πιο συγκεκριμένη και απτή. Ένα παρόμοιο επιχείρημα έχουν διατυπωθεί από τους Chen και Wiesenfeld (2017), οι οποίοι δοκίμασαν την εφαρμογή της θεωρίας ερμηνευτικού επιπέδου κατά τη διάρκεια της οργανωτικής αλλαγής συνδέοντας ερμηνείες υψηλού επιπέδου με τους πρωταρχικούς στόχους της αλλαγής, ενώ οι ερμηνείες χαμηλού επιπέδου χρησιμοποιήθηκαν για την εφαρμογή της αλλαγής.

Οι Trope και Liberman (2010), με τη σειρά τους προσδιόρισαν τη σχέση μεταξύ ερμηνειών χαμηλού και υψηλού επιπέδου ως μια σχέση όπου η σημασία των



χαρακτηριστικών χαμηλού επιπέδου εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά υψηλού επιπέδου περισσότερο από το αντίστροφο και την άποψη αυτή την εφάρμοσαν στον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες αλλαγής αντιμετωπίζουν το περιεχόμενο της αλλαγής και διαμορφώνουν οι ίδιοι στάσεις για αυτό και στη συνέχεια, οι στάσεις αυτές επιδρούν στις στάσεις των εργαζομένων. Ομοίως, από την άποψη της οργανωτικής αλλαγής, οι στάσεις απέναντι στο περιεχόμενο αλλαγής μπορούν να εκδηλωθούν πριν συμβούν συγκεκριμένες αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον, δεδομένης της χρονικής υστέρησης μεταξύ της ανακοίνωσης και της εφαρμογής της αλλαγής. Αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές σε περιπτώσεις αλλαγών που επιβάλλονται εξωτερικά, όπως αλλαγές στη δημόσια πολιτική (Kuipersetal., 2014). Δεδομένης της διαδικασίας δημόσιας πολιτικής, νέες πρωτοβουλίες συζητούνται συνεχώς από τους νομοθέτες και δημοσιοποιούνται πολύ πριν από την εφαρμογή τους. Σε περιπτώσεις αλλαγής που επιβάλλεται εξωτερικά, η στάση απέναντι στο περιεχόμενο της αλλαγής μπορεί να αναπτυχθεί και να εκδηλωθεί για τους ηγέτες και τους εργαζομένους ανεξάρτητα, πολύ πριν από την πραγματική εφαρμογή της αλλαγής στον οργανισμό. Με βάση το επιχείρημα ότι οι στάσεις απέναντι στο περιεχόμενο αλλαγής μπορεί να αναπτυχθούν ανεξάρτητα για ηγέτες και εργαζομένους και ακολουθώντας τη θεωρία και την έρευνα ηγεσίας που υποδηλώνουν ότι οι ηγέτες παρέχουν σημαντικά μηνύματα στους οπαδούς κατά την εφαρμογή της αλλαγής (Hambrick&Mason, 1984; Oreg&Berson, 2011), Οι στάσεις των ηγετών απέναντι στο περιεχόμενο αλλαγής μπορεί να επηρεάσουν τις προθέσεις των εργαζομένων να αντισταθούν στην εφαρμογή της αλλαγής. Ειδικότερα, οι στάσεις των ηγετών απέναντι στο περιεχόμενο αλλαγής είναι πιθανό να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται η αλλαγή στον οργανισμό μέσω των ενεργειών και της επικοινωνίας τους, κάτι που στη συνέχεια επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι οπαδοί αντιλαμβάνονται και σκοπεύουν να αντιδράσουν στην αλλαγή (Berson&Halevy, 2014). Από τα παραπάνω αναδεικνύεται, ότι η στάση ενός ηγέτη αλλαγής επιδρά σε μεγάλο βαθμό στη στάση που διαμορφώνουν οι εργαζόμενοι για αυτή, με αποτέλεσμα μια θετική στάση να προωθεί την οργανωσιακή αλλαγή και να επιτρέπει την ενίσχυση της ετοιμότητας του ανθρώπινου δυναμικού στην αποδοχή και ενσωμάτωση αυτής.

#### **7.1.4 Συντονιστικός ρόλος του ηγέτη αλλαγής και υποστήριξη ειδικής αλλαγής**

Εκτός από τη στάση τους απέναντι στο περιεχόμενο της αλλαγής και την αντίσταση στην εφαρμογή της αλλαγής, οι ηγέτες αλλαγής μπορούν, άμεσα και έμμεσα, να επηρεάσουν τους εργαζομένους μέσω της συμπεριφοράς τους κατά την οργανωτική αλλαγή (Oreg&Berson, 2019). Παράλληλα με την αποτελεσματική επικοινωνία και τη δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, οι ηγέτες αλλαγής διαμορφώνουν τις απαντήσεις των εργαζομένων στην οργανωτική αλλαγή μέσω της υποστηρικτικής ηγετικής συμπεριφοράς (Oreg&Berson, 2019). Η μέχρι τώρα βιβλιογραφία έχει διερευνήσει κυρίως τον αντίκτυπο ορισμένων στυλ ηγεσίας στις αντιδράσεις των εργαζομένων στην αλλαγή και μόνο ορισμένες έρευνες έχουν εξετάσει την ηγετική συμπεριφορά ενός ηγέτη αλλαγής στο πλαίσιο μιας συγκεκριμένης αλλαγής. Η υποστήριξη που σχετίζεται με την αλλαγή του ηγέτη ορίζεται ως διαφορετική από μια γενική υποστηρικτική ατμόσφαιρα που μπορεί να δημιουργήσει ο ηγέτης αλλαγής για να προωθηθεί η οργανωσιακή αλλαγή και αναφέρεται σε ειδική υποστήριξη που παρέχεται ως μέρος της υλοποίησης της αλλαγής (Oregetal., 2011).

Σε άλλες έρευνες που διερευνούν την υποστήριξη αυτή για συγκεκριμένες αλλαγές αναδεικνύεται ότι οι αποδέκτες αλλαγής είναι πιο πιθανό να συμφωνήσουν με τις προτεινόμενες αλλαγές όταν αντιλαμβάνονται ότι η υποστήριξη είναι επαρκής και ότι υπάρχει ένας ηγέτης αλλαγής που μπορεί να τους καθοδηγήσει και να τους υποστηρίξει σε κάθε στάδιο της αλλαγής (Armenakisetal., 2007; Straatmannetal., 2016). Η υποστήριξη που σχετίζεται με την αλλαγή του ηγέτη γενικά συσχετίζεται θετικά με τη δέσμευση αλλαγής των εργαζομένων (Heroldetal., 2008; Noheetal., 2013) και αρνητικά με την αντίσταση στην αλλαγή (Vos&Rupert, 2018). Οι Vos και Rupert (2018) ξεχώρισαν τον αντίκτυπο των διαφορετικών τύπων συμπεριφοράς ηγέτη, συμπεριλαμβανομένης της υποστήριξης του ηγέτη αλλαγής για συγκεκριμένες αλλαγές, τις οποίες χαρακτηρίζουν ως μια συμπεριφορά διαμόρφωσης, στην αντίσταση των εργαζομένων. Ωστόσο, αντίθετα με τις προσδοκίες τους, η υποστήριξη που αφορά την αλλαγή του ηγέτη αλλαγής δεν έχει άμεσο αντίκτυπο στην αντίσταση των εργαζομένων.

Αντίστοιχα, άλλοι ερευνητές εξετάζοντας το ίδιο θέμα, δεν βρίσκουν καμία άμεση σχέση και, ως εκ τούτου, πρότειναν να μελετήσουν την υποστήριξη που σχετίζεται με την αλλαγή του ηγέτη αλλαγής ως συντονιστή. Για παράδειγμα, οι Heroldetal. (2008) διαπιστώνουν στην έρευνά τους ότι η έκταση της ηγεσίας που σχετίζεται με την αλλαγή επηρεάζει τη σχέση ηγεσίας και τη δέσμευση αλλαγής. Σε περιπτώσεις υψηλής υποστήριξης για ειδικές αλλαγές, η ηγεσία έχει μικρότερη σημασία σε σύγκριση με

καταστάσεις χαμηλής υποστήριξης για ειδικές αλλαγές. Λαμβάνοντας υπόψη αυτά τα στοιχεία, μπορεί κανείς να αναμένει τη μεγαλύτερη αντίσταση στην εφαρμογή της αλλαγής μεταξύ των εργαζομένων που έχουν αρνητική στάση απέναντι στο περιεχόμενο της αλλαγής ενώ αντιμετωπίζουν επίσης έναν ηγέτη αλλαγής που δείχνει χαμηλά επίπεδα υποστήριξης κατά τη διάρκεια της αλλαγής. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι εμφανίζουν χαμηλότερο επίπεδο αντίστασης και έχουν θετική στάση απέναντι στο περιεχόμενο της αλλαγής, όταν έχουν υψηλά επίπεδα υποστήριξης από τον ηγέτη τους για την ειδική αλλαγή.

Ο Levey (2010) στην έρευνά του διερευνά μια οργανωτική αλλαγή που δεν ξεκίνησε ακόμη από τους ηγέτες και απειλεί βασικές αξίες και πεποιθήσεις αυτών, με στόχο να διερευνηθεί η στάση των ηγετών αλλαγής και η επίδραση της στάσης τους στους εργαζομένους. Τα ευρήματα της έρευνας υποδεικνύουν πράγματι ότι οι ηγέτες αντιστάθηκαν στην αλλαγή αντί να είναι υποστηρικτές της αλλαγής και αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι παρακινήθηκαν από τη στάση τους να αντιδράσουν και εκείνοι με τη σειρά τους στην αλλαγή. Οι Oreg and Berson (2019) στη συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με την ηγεσία αλλαγής αιτιολογούν ότι η αλλαγή, όταν ξεκινάει από εξωτερικά τμήματα, δεν σχεδιάζεται, δηλαδή από τους ίδιους τους ηγέτες αλλαγής, οδηγεί τους εργαζομένους να μην εμφανίζουν πλήρη κατανόηση της αλλαγής αυτής, ενώ όταν οι ηγέτες αλλαγής δεν αποδέχονται την αλλαγή που προωθείται και αντιδρούν τόσο με το περιεχόμενο αυτής, όσο και με τις επιπτώσεις της στον οργανισμό, οδηγούν τους εργαζομένους με τη σειρά τους να ταυτιστούν μαζί τους και να αντιδράσουν και εκείνοι. Έτσι, καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι όταν η αλλαγή είναι επιβαλλόμενη, η υποστήριξη για την αλλαγή από τον ηγέτη αλλαγής μπορεί να μην έχει το αναμενόμενο υποστηρικτικό αποτέλεσμα, αλλά μάλλον να αυξήσει την αντίσταση των οπαδών στην εφαρμογή της αλλαγής. Συγκεκριμένα, τα υψηλά επίπεδα υποστήριξης για την αλλαγή από τον ηγέτη αλλαγής είναι σε θέση να ενισχύσουν τη σχέση μεταξύ της θετικής στάσης των οπαδών απέναντι στο περιεχόμενο αλλαγής και της αντίστασης στην εφαρμογή της αλλαγής, καθιστώντας αυτή τη σχέση πιο αρνητική (Vos&Rupert, 2018). Κατά συνέπεια, τα χαμηλά επίπεδα υποστήριξης από τον ηγέτη αλλαγής είναι σε θέση να αποδυναμώσουν τη σχέση μεταξύ της θετικής στάσης των οπαδών απέναντι στο περιεχόμενο αλλαγής και της αντίστασης στην εφαρμογή της αλλαγής, καθιστώντας τη σχέση αυτή λιγότερο αρνητική. Για τον λόγο αυτό, θεωρείται, ότι η υποστήριξη που σχετίζεται με την αλλαγή του ηγέτη μετριάζει την αρνητική σχέση μεταξύ των στάσεων των εργαζομένων για την αλλαγή περιεχομένου και της αντίστασης στην εφαρμογή της

αλλαγής. Ειδικότερα, οι θετικές στάσεις των εργαζομένων για την αλλαγή περιεχομένου σχετίζονται περισσότερο αρνητικά με την αντίσταση των εργαζομένων στην εφαρμογή αλλαγής όταν η υποστήριξη για την αλλαγή από τον ηγέτη αλλαγής είναι υψηλή και λιγότερο αρνητικά με την αντίσταση των εργαζομένων στην εφαρμογή αλλαγής όταν η υποστήριξη ειδικής αλλαγής είναι χαμηλή (Berson&Halevy, 2014).

## **Κεφάλαιο 8: Σύγκριση μετασχηματιστικής ηγεσίας και ηγεσίας αλλαγής**

Δεδομένου ότι ο βασικός στόχος της εργασίας είναι η σύγκριση της επίδρασης της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της ηγεσίας αλλαγής στην οργανωσιακή αλλαγή και στην ετοιμότητα των εργαζομένων για οργανωσιακή αλλαγή, σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η παρουσίαση της σύγκρισης αυτής. Η σύγκριση υλοποιείται μέσα από τον αναστοχασμό και την ανάλυση των προηγούμενων κεφαλαίων, ώστε να επιλεγεί το είδος εκείνο της ηγεσίας που ασκεί τη μεγαλύτερη επίδραση στο ανθρώπινο δυναμικό.

### **8.1 Ο ρόλος των ηγετών στη στάση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή**

Η βιβλιογραφία για την εφαρμογή αλλαγών και καινοτομιών στους οργανισμούς έχει προσπαθήσει να εντοπίσει παράγοντες που διευκολύνουν και εμποδίζουν την επιτυχή εφαρμογή και χρήση των αλλαγών από το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να διερευνηθεί εκτενώς ο τρόπος με τον οποίο πρέπει να εισάγεται μια αλλαγή μέσα σε ένα πλαίσιο οργανισμού. Διάφοροι παράγοντες έχουν ληφθεί υπόψη σε οργανωτικό, ομαδικό και ατομικό επίπεδο. Για παράδειγμα, οι προγνωστικοί παράγοντες επιτυχίας υλοποίησης σε επίπεδο οργανισμού περιλαμβάνουν τη δομή (Zaltman, Duncan, & Holbek, 1973), τη στρατηγική (Nicholson, Rees, & Brooks-Rooney, 1990), τους οικονομικούς πόρους (Mohr, 1969) και την οργανωτική κουλτούρα (Damanpour, 1991). Τα χαρακτηριστικά της ομάδας εργασίας που προβλέπουν την υιοθέτηση της αλλαγής περιλαμβάνουν τη δομή της ομάδας (Nemeth & Wachtler, 1983), το κλίμα της ομάδας (De Dreu & West, 2001) και τα χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας (Paulus, 2000). Τα χαρακτηριστικά του προσωπικού σε ατομικό επίπεδο που προβλέπουν την εφαρμογή περιλαμβάνουν την προσωπικότητα (Barron & Harrington, 1981), το κίνητρο (West, 1987), τη γνωστική ικανότητα (Wallach, 1985) και τα χαρακτηριστικά εργασίας (Axtel et al., 2000).

Εκτός από αυτά, όμως, ως ιδιαίτερα επιδραστικός παράγοντας για την εφαρμογή οργανωσιακών αλλαγών και την ετοιμότητα των εργαζομένων να αποδεχθούν και να εργαστούν για τις αλλαγές αυτές έχει αναδειχθεί η ηγεσία που ασκείται στον εκάστοτε οργανισμό. Για παράδειγμα, το Leadership Behaviors for Evidence-Based Practice Institutionalization Framework (Stetler, Ritchie, Rycroft-Malone, & Charns, 2014) περιγράφει τη δυναμική φύση διαφόρων παρατηρήσιμων συμπεριφορών που οι ηγέτες σε πολλαπλά επίπεδα μπορούν να θεσπίσουν για να

ενισχύσουν την επιτυχή εφαρμογή της πρακτικής που βασίζεται σε στοιχεία. Ως άλλο παράδειγμα, ο Aarons και οι συνάδελφοί του (2014) έχουν τονίσει τη σημασία των ηγετών πρώτου επιπέδου στη διαδικασία υλοποίησης. Ειδικότερα, πρότειναν ότι οι ηγέτες που εφαρμόζουν συγκεκριμένες συμπεριφορές ηγεσίας αλλαγής και μετασχηματιστικής ηγεσίας ενισχύουν το κλίμα που είναι ευνοϊκό για εφαρμογή και διατήρηση των αλλαγών που εφαρμόζονται σε έναν οργανισμό, ενώ είναι σε θέση με τη συμπεριφορά τους, τόσο απέναντι στη αλλαγή, όσο και απέναντι στους εργαζομένους να προωθήσουν την αλλαγή και την αποδοχή αυτής από το σύνολο του οργανισμού (Aarons, Ehrhart, Farahnak, & Sklar, 2014). Ο κρίσιμος ρόλος της ηγεσίας για την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής έχει υποστηριχθεί επίσης από την εμπειρική έρευνα (Aarons, Ehrhart, & Farahnak, 2014; McFadden, Stock, & Gowen, 2015; Michaelis, Stegmaier, & Sonntag, 2010; O'Reilly, Caldwell, Chatman, Lapiz, & Self, 2010). Παρά αυτή την πρόοδο στην κατανόηση του ρόλου των ηγετών, τόσο των ηγετών αλλαγής όσο και των μετασχηματιστικών ηγετών, στην αποτελεσματικότητα της εφαρμογής, υπάρχουν σημεία που χρήζουν διερεύνησης (Jones, Jimmieson, & Griffiths, 2005). Από τη μια πλευρά, η έρευνα και η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Avolio & Bass, 1991; Bass & Avolio, 1999) προτείνουν ότι οι ηγέτες επηρεάζουν τις στάσεις των υφισταμένων μέσω του στυλ ηγεσίας τους, ειδικά μέσω μετασχηματιστικών ηγετικών συμπεριφορών που ενθαρρύνουν την αποδοχή της αλλαγής και της καινοτομίας. Από την άλλη πλευρά, η βιβλιογραφία για την κοινωνική κονστрукτιβιστική προοπτική (Calder, 1977, Salancik & Pfeffer, 1978), τη θεωρία κοινωνικής μάθησης (Bandura, 1977, 1986) και τη θεωρία συναισθηματικής μετάδοσης (Dasborough, Ashkanasy, Tee, & Tse, 2009; Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1994) προτείνουν ότι οι στάσεις των ίδιων των ηγετών αλλαγής απέναντι στην ίδια την αλλαγή που προωθούν, τόσο ως προς το περιεχόμενο αυτής, όσο και ως προς τις συνέπειες αυτής στο σύνολο του οργανισμού, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον επηρεασμό των στάσεων των υφισταμένων.

Και στα δύο στυλ ηγεσίας που εξετάστηκαν ο ρόλος των ηγετών και τα χαρακτηριστικά αυτών, αναδεικνύονται σε βασικός παράγοντας για να διαμορφώσουν και οι εργαζόμενοι αντίστοιχες στάσεις για την οργανωσιακή αλλαγή και με τον τρόπο αυτό να είναι έτοιμοι για αυτή. Ειδικότερα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, αλλά και οι ηγέτες αλλαγής, ενσωματώνουν την έννοια της αλλαγής στην ίδια τη θεωρία ηγεσίας που εφαρμόζουν και μέσω της δικής τους στάσης μπορούν να επηρεάσουν την ετοιμότητα των εργαζομένων για την αλλαγή, αλλά και να τους ενισχύσουν προς την ανάπτυξη

κινήτρων για να συμμετάσχουν ενεργά στις αλλαγές που προωθούν. Αντίθετα, σε περίπτωση που οι ίδιοι οι ηγέτες δεν είναι σε θέση να κατανοήσουν ή να αποδεχθούν την αλλαγή που εφαρμόζεται, ιδίως οι ηγέτες αλλαγής, οι οποίοι πολλές φορές μπορεί να βρεθούν αντιμέτωποι με αλλαγές που επιβάλλονται από εξωτερικά πλαίσια, με τη στάση τους προωθούν και την αντίσταση των ίδιων των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή (Aarons, 2014).

## **8.2 Μετασχηματιστική Ηγεσία και Στάσεις Εργαζομένων απέναντι στην Αλλαγή**

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ένα από τα πιο ευρέως μελετημένα στυλ ηγεσίας (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009) και έχει αναγνωριστεί ως αποτελεσματικό στυλ για την αντιμετώπιση των οργανωτικών εντάσεων και τη βοήθεια στη συνολική απόδοση (Bass & Riggio, 2006). Συγκεκριμένα, η βιβλιογραφία για τη μετασχηματιστική ηγεσία έχει δείξει τα θετικά της αποτελέσματα σε μια σειρά από οργανωτικά αποτελέσματα, συμπεριλαμβανομένης της βελτιωμένης απόδοσης στο διοικητικό (Hater & Bass, 1988; Waldman, Bass, & Einstein, 2011), στο προσωπικό (Zohar, 2002) και ομαδικό (Bass et al., 2003; Howell & Avolio, 1993) επίπεδο. Η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται επίσης με βελτιωμένες στάσεις του προσωπικού, όπως η ικανοποίηση από την εργασία (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996; Walumbwa, Orwa, Wang, & Lawler, 2005), η οργανωτική δέσμευση (Bycio, Hackett, & Allen, 1995), αλλά και με αρνητικά αποτελέσματα, όπως οι προθέσεις τζιρού (Bycio et al., 1995) και η επαγγελματική εξουθένωση (Constable & Russell, 1986; Corrigan, Diwan, Campion, & Rashid, 2002). Η θεωρία για τη μετασχηματιστική ηγεσία δείχνει ότι αυτός ο τύπος συμπεριφοράς είναι ιδιαίτερα σημαντικός κατά τη διάρκεια περιόδων οργανωτικής αλλαγής, όπως η εφαρμογή μιας καινοτόμου πρακτικής (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1999; Bass & Riggio, 2006; Pawar & Eastman, 1997). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι σε θέση να προσδιορίσουν την αναγκαιότητα της αλλαγής, να παρακινήσουν τους εργαζομένους τους να υπερβούν τα προσωπικά τους συμφέροντα για το καλό της ομάδας και του οργανισμού (Bass, 1985, 1999) και να παρακινήσουν εγγενώς τους εργαζομένους να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης. Με τον τρόπο αυτό, διαμορφώνουν ένα πλαίσιο, όπου οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν μια ετοιμότητα στην οργανωσιακή αλλαγή και μπορούν να εργαστούν για την επίτευξη αυτής (Judge & Piccolo, 2004, Waldman, Bass, & Yammarino, 1990). Σύμφωνα με τους Aarons, Sommerfeld και Willging (2011) αναδεικνύεται ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ιδιαίτερα σημαντική για τη διατήρηση ενός θετικού

οργανωτικού κλίματος σε οργανισμούς που αντέχουν μια μεγάλης κλίμακας αλλαγή συστήματος, καθώς είναι σε θέση να κατανοούν τους λόγους εφαρμογής της αλλαγής, αλλά και να αναπτύσσουν στενές σχέσεις με τους εργαζομένους τους, ώστε μέσω της σχέσης αυτής να προωθούν τη δική τους ανάπτυξη κινήτρων και με τη σειρά τους να μετέχουν ενεργά στις αλλαγές. Ακόμη, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες με τη στάση τους και τα χαρακτηριστικά που κατέχουν είναι σε θέση να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων και η εμπιστοσύνη αυτή να καταστεί μέσο αποδοχής της οργανωσιακής αλλαγής που προωθούν. Αντίστοιχα, οι Carteretal. (2013) διαπιστώνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίζεται με βελτιωμένη ποιότητα σχέσης με τους υφισταμένους κατά την εφαρμογή της οργανωτικής αλλαγής, η οποία στη συνέχεια οδηγεί σε βελτιωμένη απόδοση καθήκοντος των υφισταμένων, ενώ το ανθρώπινο δυναμικό υιοθετεί στάσεις και συμπεριφορές των ηγετών του. Ειδικά όσον αφορά τις στάσεις απέναντι στην αλλαγή, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επηρεάζουν τις στάσεις των εργαζομένων με διάφορους τρόπους.

Επιπλέον, οι Bommer, Rich και Rubin (2005) σημείωσαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία μετασχηματίζει τους εργαζομένους σε ατομικό επίπεδο, αρχικά, για να τους κάνει πιο δεκτικούς, ενώ προωθεί τη διαμόρφωση της ικανότητας να επιφέρουν οι ίδιοι οργανωτικές αλλαγές και να συμμετέχουν ενεργά σε όλες τις αλλαγές που προτείνονται από τους ηγέτες τους. Για παράδειγμα, μπορεί να χρησιμοποιήσουν εμπνευσμένα κίνητρα για να απεικονίσουν ένα θετικό όραμα για το πώς ο οργανισμός και οι εργαζόμενοι θα είναι πιο αποτελεσματικοί ως συνέπεια της εφαρμογής της αλλαγής. Οι συμπεριφορές πνευματικής διέγερσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εμπλακούν οι εργαζόμενοι σε διάλογο σχετικά με τις ανησυχίες τους όσον αφορά την καινοτομία που εφαρμόζεται και να δουν αυτές τις ανησυχίες με διαφορετικό πρίσμα. Τέλος, εξατομικευμένες συμπεριφορές εκτίμησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να καλλιεργήσουν μια αίσθηση εμπιστοσύνης στην ικανότητα των εργαζομένων να εφαρμόσουν την αλλαγή. Οι προσπάθειες αυτές των μετασχηματιστικών ηγετών να παρακινήσουν τους εργαζομένους τους, αποτελεί ένα χαρακτηριστικό στοιχείο του τρόπου με τον οποίο ασκούν οι ίδιοι οι ηγέτες την εξουσία σε έναν οργανισμό, καθώς αναγνωρίζουν ότι σημαντικό ρόλο για την επίτευξη των στόχων σε όλα τα επίπεδα διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό.

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω η μετασχηματιστική ηγεσία αναδεικνύεται ότι συνδέεται στενά με πιο θετικές στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή που εφαρμόζεται, ενώ η άποψη αυτή υποστηρίζεται από τη μέχρι τώρα έρευνα. Για



παράδειγμα, οι συμπεριφορές μετασχηματιστικών ηγετών έχει αποδειχθεί ότι έχουν θετικά αποτελέσματα στη δέσμευση αλλαγής και την αποδοχή των εργαζομένων σε μια συγκεκριμένη πρωτοβουλία αλλαγής (Herold, Fedor, Caldwell, & Liu, 2008; Tyler & De Cremer, 2005). Η έρευνα διαπίστωσε επίσης, ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται αρνητικά με τον κυνισμό των εργαζομένων σχετικά με την οργανωτική αλλαγή, καθώς οι ίδιοι οι ηγέτες εμφανίζουν μειωμένο κυνισμό απέναντι στις αλλαγές και αναγνωρίζουν τις οργανωσιακές αλλαγές ως μέρος της επιβίωσης και της εξέλιξης του οργανισμού (Bommeretal., 2005).

### **8.3 Ηγεσία αλλαγής και Στάσεις Εργαζομένων απέναντι στην Αλλαγή**

Με τον ίδιο τρόπο που ενεργούν οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, ενεργούν και οι ηγέτες αλλαγής, οι οποίοι πράττουν έχοντας ως επίκεντρο της δράσης τους την εφαρμογή μεγάλων οργανωσιακών αλλαγών που οδηγούν στην εξέλιξη του οργανισμού. Η ηγεσία αλλαγής σχετίζεται με ένα είδος ηγεσίας, όπου οι ηγέτες τοποθετούνται στη συγκεκριμένη θέση με στόχο να εισάγουν συνεχώς αλλαγές στους οργανισμούς, καθώς ο τρόπος με τον οποίο πράττουν καθοδηγείται από την αναγνώριση των στοιχείων εκείνων που χρήζουν αλλαγής κάθε φορά. Οι ηγέτες αλλαγής, ειδικότερα, καλούνται κάθε φορά να διερευνούν το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού σε συνάρτηση με το εξωτερικό περιβάλλον και μέσα από τη διερεύνηση αυτή να αναδεικνύουν τα στοιχεία εκείνα που πρέπει να αλλάξουν για να μπορέσει ο οργανισμός να συνεχίσει να εξελίσσεται (Bommeretal., 2005).

Ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες αλλαγής αντιμετωπίζουν την ίδια την έννοια της αλλαγής εμφανίζει σημαντική επίδραση στον τρόπο με τον οποίο, στη συνέχεια, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν την έννοια της αλλαγής. Πιο συγκεκριμένα, σε περίπτωση που οι ηγέτες αλλαγής καλούνται να εφαρμόσουν αλλαγές που οι ίδιοι έχουν αναγνωρίσει ως απαραίτητες και τις σχεδιάζουν από την αρχή, η στάση τους είναι θετική και αισιόδοξη σχετικά με τις θετικές συνέπειες των αλλαγών αυτών στον οργανισμό. Η δική τους θετική στάση και αισιοδοξία μετατοπίζεται σταδιακά στους εργαζομένους, οι οποίοι αναγνωρίζουν και εκείνοι στον εαυτό τους τη δυνατότητα να εισάγουν αλλαγές ή να εργάζονται για αυτές, αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό, τον βαθμό δέσμευσής τους απέναντι στην αλλαγή, αλλά και τον βαθμό εργασίας σε αυτή. Από την άλλη μεριά, αναδείχθηκε από την έρευνα των Herold, Fedor, Caldwell, & Liu (2008) ότι εάν οι ηγέτες αλλαγής τοποθετούνται σε έναν οργανισμό για να εφαρμόσουν εξωτερικές και επιβαλλόμενες αλλαγές, δεν μπορούν να υιοθετήσουν πάντα θετικές

στάσεις για αυτές, με αποτέλεσμα η ίδια η στάση των εργαζομένων να είναι αρνητική στην αλλαγή που καλούνται να αποδεχθούν και να εφαρμόσουν. Η αρνητική αυτή στάση, στη συνέχεια, επιδρά σημαντικά στον τρόπο πρόσληψης της οργανωσιακής αλλαγής από τους εργαζομένους και στον τρόπο αποδοχής αυτής μέσα στο πλαίσιο της εργασίας τους. Για τον λόγο αυτό, θεωρείται ότι και η ηγεσία αλλαγής, όπως η μετασχηματιστική ηγεσία επιδρά στις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή, αλλά και στην ετοιμότητα που πιθανόν να εμφανίζουν (Herold, Fedor, Caldwell, & Liu, 2008).

#### **8.4 Επίδραση των στάσεων μετασχηματιστικών ηγετών και ηγετών αλλαγής στην ετοιμότητα εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή**

Ανεξάρτητα από τη γενική ηγετική συμπεριφορά του ηγέτη, ένας άλλος πιθανός παράγοντας πρόβλεψης της επιτυχίας της εφαρμογής είναι η στάση του ίδιου του ηγέτη απέναντι στην αλλαγή που εφαρμόζεται στην ομάδα του/της. Αρκετές ψυχολογικές θεωρίες υποστηρίζουν την έννοια της στάσης των ηγετών απέναντι στην αλλαγή που επηρεάζει τις στάσεις των μελών του προσωπικού τους. Η κοινωνική κονστρουκτιβιστική άποψη προτείνει ότι η οργανωτική κατανόηση των εργαζομένων αναπτύσσεται με βάση τις αλληλεπιδράσεις τους με τους άλλους (Calder, 1977· Salancik & Pfeffer, 1978) και ότι οι ηγέτες ασκούν ιδιαίτερη επιρροή επειδή είναι εξέχοντες χαρακτήρες στις κοινωνικά κατασκευασμένες αντιλήψεις των εργαζομένων για την εργασία (Bligh, Kohles, & Pillai, 2011). Ακολουθώντας αυτή τη λογική, όταν οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για μια επικείμενη αλλαγή θα αναζητήσουν τον ηγέτη της ομάδας τους για να καθοδηγήσει τις δικές τους αντιλήψεις για την πρακτική που εφαρμόζεται. Αυτή η εξήγηση είναι σύμφωνη με τη θεωρία της κοινωνικής μάθησης (Bandura, 1977, 1986), η οποία υποδηλώνει ότι τα άτομα θα μιμηθούν τις συμπεριφορές άλλων στο χώρο εργασίας τους, ιδιαίτερα όταν αυτά τα πρότυπα θεωρούνται ελκυστικά και αξιόπιστα.

Η ερευνητική βιβλιογραφία έχει υποστηρίξει τη σημασία των ηγετών ως πρότυπα σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένης της οργανωσιακής συμπεριφοράς του πολίτη (Yaffe & Kark, 2011), της ηθικής ηγεσίας (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, & Salvador, 2009) και της καταχρηστικής εποπτείας (Mawritz, Mayer, Hoobler, Wayne, & Marinova, 2012). Έτσι, οι στάσεις των ηγετών απέναντι στην αλλαγή θα πρέπει να έχουν άμεση σχέση με τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή. Τέλος, η συναισθηματική μετάδοση είναι η τάση να μιμείται αυτόματα τα σημάδια ενός

άλλου ατόμου και στη συνέχεια να συγκλίνει συναισθηματικά (Dasboroughetal., 2009; Hatfieldetal., 1994). Οι ενδείξεις των ηγετών σχετικά με μια οργανωτική αλλαγή μπορεί να περιλαμβάνουν επικοινωνίες σχετικά με μια επικείμενη αλλαγή και την ποσότητα της προσπάθειας που καταβάλλεται για την προετοιμασία της αλλαγής. Εάν οι εργαζόμενοι μιμούνται αυτές τις συμπεριφορές, χρησιμοποιώντας παρόμοια γλώσσα ή επιδεικνύουν επιπλέον προσπάθεια για την εφαρμογή μιας αλλαγής, μπορεί να έχουν τις ίδιες συναισθηματικές αντιδράσεις σχετικά με την αλλαγή με τους προϊσταμένους τους. Δεδομένου ότι η συναισθηματική μετάδοση είναι μια σε μεγάλο βαθμό αυτόματη και ασυνείδητη διαδικασία, το προσωπικό μπορεί να επηρεαστεί από τις στάσεις του ηγέτη του χωρίς να το γνωρίζει. Επιπλέον, μπορεί να συμβεί συναισθηματική μετάδοση χωρίς ο ηγέτης να έχει αποκαλύψει ρητά τα συναισθήματά του για την αλλαγή. Προς υποστήριξη αυτής της συλλογιστικής, η εμπειρική έρευνα έχει δείξει ότι το άνοιγμα του ηγέτη στην αλλαγή (Oreg&Berson, 2011), ο κυνισμός (Rubin, Dierdorff, Bommer, &Baldwin, 2009) και η δέσμευση (Lofquist, Greve, &Olsson, 2011) συνδέονται με υποδέεστερο άνοιγμα στην αλλαγή, κυνισμό και δέσμευση, αντίστοιχα.

Οι Lofquist, Greve και Olsson (2011) βρήκαν ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τη δέσμευση των ηγετών τους στην ασφάλεια σχετίζονται με τη στάση τους απέναντι σε μια μεγάλης κλίμακας οργανωτική αλλαγή. Άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι οι ηγέτες μπορεί να είναι πιο πιθανό να εκδηλώσουν αρνητική στάση απέναντι στην αλλαγή από τους εργαζόμενους σε άλλα επίπεδα του οργανισμού (Jonesetal., 2008; Svensen, Nese, &Eriksen, 2007), γεγονός που υπογραμμίζει τη σημασία της έρευνας εστιάζοντας στην πιθανή επιρροή των στάσεων των ηγετών απέναντι στην αλλαγή κατά την εφαρμογή. Μια προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω στην εφαρμογή, στην οποία η ανώτερη ηγεσία αποφασίζει να υιοθετήσει ο οργανισμός ή η μονάδα μια αλλαγή και δεν περιλαμβάνει χαμηλότερα επίπεδα εργαζομένων, μπορεί να σημαίνει ότι οι ηγέτες πρώτου επιπέδου κατευθύνονται να εφαρμόσουν μια νέα πρακτική στις ομάδες εργασίας χωρίς προσπάθεια εκ μέρους της διοίκησης να αποκτήσει συμμετοχή από αυτό το σημαντικό επίπεδο στην οργανωτική δομή. Η ικανότητα των ηγετών να επηρεάζουν τους οπαδούς τους είναι καλά τεκμηριωμένη και είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ο ρόλος που έχουν οι άμεσοι προϊστάμενοι στον καθορισμό της στάσης των υπαλλήλων τους σε όλη τη διαδικασία υλοποίησης. Όταν οι ηγέτες υποστηρίζουν μια οργανωτική αλλαγή που εφαρμόζεται στις ομάδες εργασίας τους, είναι πιθανό να επηρεάσουν θετικά τη στάση των εργαζομένων τους απέναντι στην αλλαγή. Ωστόσο, εάν οι ηγέτες δεν συμφωνούν με την απόφαση της διοίκησης να εφαρμόσει την αλλαγή, μπορεί άμεσα ή/και έμμεσα

να επηρεάσουν τη στάση των εργαζομένων τους ώστε να είναι πιο αρνητικοί σχετικά με την επικείμενη οργανωτική αλλαγή (Jones et al., 2008; Svensen, Naset, & Eriksen, 2007).

Με βάση τα παραπάνω και τα μέχρι τώρα στοιχεία της έρευνας, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχοντας ενσωματώνοντας στον τρόπο δράσης τους τις οργανωσιακές αλλαγές και χαρακτηρίζοντας αυτές ως θετικά στοιχεία για τον οργανισμό, είναι σε θέση να επιδράσουν στην ετοιμότητα των εργαζομένων (Lofquist, Greve και Olsson, 2011). Η ετοιμότητα ενισχύεται, όταν οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επικοινωνούν αποτελεσματικά στους εργαζομένους τους τους λόγους της αλλαγής που θα εφαρμοστεί, αλλά και τη διαδικασία που θα ακολουθηθεί. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, όντας σε συνεχή αλληλεπίδραση με τους εργαζομένους τους είναι σε θέση να επιτύχουν τα παραπάνω και να διαμορφώσουν μια οργανωσιακή κουλτούρα που ενδυναμώνει τους εργαζομένους σε κάθε αλλαγή και τους υποστηρίζει να αποδέχονται τις αλλαγές. Αντίστοιχα, και η ηγεσία αλλαγής είναι σε θέση να το επιτύχει αυτό, ενδυναμώνοντας και υποστηρίζοντας τους εργαζομένους, αλλά ενδέχεται να επιδειξει αρνητισμό και κυνισμό σε περιπτώσεις οργανωσιακής αλλαγής που προωθείται από εξωτερικά περιβάλλοντα (Bligh, Kohles, & Pillai, 2011). Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι ηγέτες αλλαγής δεν αναγνωρίζουν ότι είναι σε θέση να εκπληρώσουν τον ρόλο τους, να σχεδιάσουν και να καθοδηγήσουν την επίτευξη μιας μεγάλης οργανωσιακής αλλαγής, με αποτέλεσμα να επιδρούν αρνητικά στην ετοιμότητα των εργαζομένων. Ωστόσο, και στα δύο στυλ ηγεσίας, η ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζεται από το στυλ ηγεσίας και διαπιστώνεται ότι και τα δύο στυλ που διερευνήθηκαν, μετασχηματιστική ηγεσία και ηγεσία αλλαγής, έχουν σημαντική επίδραση στην ετοιμότητα των εργαζομένων (Rubin, Dierdorff, Bommer, & Baldwin, 2009).

### **8.5 Στάσεις μετασχηματιστικών ηγετών και ηγετών αλλαγής προς την αλλαγή και την επιτυχία της εφαρμογής**

Οι στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην εφαρμογή μιας καινοτομίας θεωρούνται ευρέως ότι αποτελούν σημαντικό συστατικό της υλοποίησης μιας οργανωσιακής αλλαγής (Aarons, 2006; Gotham, 2004; Rogers, 1995). Η εφαρμογή, ωστόσο, μιας οργανωσιακής αλλαγής απαιτεί αλλαγή συμπεριφοράς από την πλευρά των εργαζομένων πρώτης γραμμής που καλούνται να εφαρμόσουν την πρακτική. Για παράδειγμα, η επιτυχής εφαρμογή μπορεί να απαιτεί από τους εργαζόμενους να

παρακολουθήσουν εκπαιδευτικές συνεδρίες, να αναζητήσουν διαθέσιμους πόρους και να χρησιμοποιήσουν τη νέα πρακτική. Η θεωρία της προγραμματισμένης συμπεριφοράς (Fishbein&Ajzen, 1975) προτείνει ότι οι στάσεις απέναντι στη συμπεριφορά και ο έλεγχος αυτής επηρεάζουν την πρόθεση ενός ατόμου να ολοκληρώσει τη συμπεριφορά. Ακολουθώντας αυτή τη λογική, ένας υπάλληλος με πιο θετική στάση απέναντι στην πρακτική που καλείται να εφαρμόσει θα έχει μεγαλύτερη πρόθεση να εφαρμόσει συμπεριφορές εφαρμογής, γεγονός που θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη επιτυχία στην εφαρμογή της καινοτόμου πρακτικής. Αρκετές μελέτες υποδεικνύουν τη σημασία της στάσης του προσωπικού απέναντι στην αλλαγή στην πρόβλεψη οργανωτικών αποτελεσμάτων όπως ο κύκλος εργασιών (Wanberg&Banas, 2000), η οργανωτική συμπεριφορά του πολίτη (Shapiro&Kirkman, 1999), η εργασιακή ικανοποίηση (Axtelletal., 2002) και η ψυχολογική ευεξία (Amiot, Terry, Jimmieson, &Callan, 2006; Axtelletal., 2002). Ωστόσο, η έρευνα για την οργανωτική αλλαγή έχει σε μεγάλο βαθμό παραμελήσει να αξιολογήσει το ρόλο των στάσεων απέναντι στην αλλαγή στην πρόβλεψη της πραγματικής επιτυχίας μιας προσπάθειας υλοποίησης (Balogun& Johnson, 2004; George & Jones, 2001; Oreg&Berson, 2011). Έρευνα στον τομέα της τεχνολογίας των πληροφοριών έχει βρει ότι η «αποδοχή» της αλλαγής από τους εργαζομένους (Frambach&Schillewaert, 2002) σχετιζόταν σημαντικά με τις προθέσεις εφαρμογής του διαδικτύου στην εργασία (Agarwal&Prasad, 1998), την επιτυχία της εφαρμογής στο οργανωτικό επίπεδο (Kraut, Rice, Cool, &Fish, 1998) και την πρόθεση υλοποίησης (Venkatesh&Davis, 2000).

Πρόσθετες μελέτες εκτός του τομέα της τεχνολογίας πληροφοριών υποστηρίζουν τη σχέση μεταξύ στάσεων απέναντι στην αλλαγή και αποτελεσμάτων που σχετίζονται με την εφαρμογή. Για παράδειγμα, οι Weber και Manning (2001) βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι των οποίων οι αντιλήψεις για την αλλαγή ήταν παρόμοιες με αυτές των παραγόντων αλλαγής εμπλέκονταν περισσότερο στη διαδικασία αλλαγής. Οι Bartunek, Rousseau, Rudolph και DePalma (2006) ανέφεραν ότι οι θετικές ερμηνείες του προσωπικού μιας αλλαγής συσχετίστηκαν με οργανωτικά κέρδη από την πρωτοβουλία αλλαγής. Τέλος, οι Fedor, Caldwell και Herold (2006) διαπίστωσαν ότι ο βαθμός ευνοϊκότητας, η αντιληπτή έκταση της αλλαγής και η προβλεπόμενη επίδραση της αλλαγής συνδέονταν με την ατομική δέσμευση των εργαζομένων στην εφαρμογή. Οι στάσεις των εργαζομένων πρώτης γραμμής μπορεί να παραβλεφθούν από τη διοίκηση κατά την ανάπτυξη προσπαθειών υλοποίησης, ωστόσο συμβαίνει συχνά ότι αυτοί οι εργαζόμενοι υποχρεούνται να κάνουν την πιο ριζική αλλαγή στην εργασία τους ως

αποτέλεσμα της εφαρμογής, επειδή είναι αυτοί που εκτελούν τις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού. Εάν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η εφαρμογή είναι επωφελής, μπορεί να είναι πιο πιθανό να εφαρμόσουν την καινοτομία στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Ακόμη και οι απαιτούμενες εκπαιδεύσεις για την εφαρμογή μπορεί να μην έχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα εάν οι εργαζόμενοι έχουν αρνητικές στάσεις και δεν συμμετέχουν στη διαδικασία εκπαίδευσης (Venkatesh & Davis, 2000; Oreg&Berson, 2011).

Οι στάσεις των εργαζομένων για την επιτυχία της αλλαγής, αλλά και τις θετικές συνέπειες αυτής στην εργασιακή τους καθημερινότητα καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από τις συμπεριφορές και τις στάσεις που επιδεικνύουν οι ίδιοι οι ηγέτες, απέναντι στην αλλαγή. Πιο συγκεκριμένα, εάν οι ηγέτες αναγνωρίζουν ότι οι αλλαγές που εφαρμόζουν οδηγούν στην ανάπτυξη και στην εξέλιξη του οργανισμού, είναι σε θέση να επικοινωνήσουν με θετικό τρόπο την αλλαγή στους εργαζομένους τους και με τον τρόπο αυτό να διαμορφώσουν και εκείνοι θετικές στάσεις. Οι εργαζόμενοι που έχουν πιο θετικές στάσεις είναι πιθανό να υιοθετήσουν συμπεριφορές υλοποίησης που είναι σημαντικές για την επιτυχία της υλοποίησης. Εκτός από τις συμπεριφορές των ηγετών, οι στάσεις των ηγετών απέναντι στην αλλαγή μπορεί να επηρεάσουν τη στάση του προσωπικού τους και έτσι να επηρεάσουν την επιτυχία μιας εφαρμογής. Οι ηγέτες πρώτης γραμμής είναι συνήθως αυτοί που ξεκινούν την επικοινωνία με το προσωπικό τους για την επικείμενη αλλαγή. Ως εκ τούτου, οι διάφορες λεκτικές ενδείξεις που παρέχει ο ηγέτης, είτε είναι αρνητικές είτε θετικές, θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε συναισθηματική μετάδοση. Μπορεί επίσης, ενώ ο ηγέτης να μην κάνει άμεσα σχόλια ή να μην εκφράζει ανοιχτά τη στάση του απέναντι στη συγκεκριμένη αλλαγή που εφαρμόζεται, το προσωπικό να βγάζει συμπεράσματα με βάση τα σχόλια του ηγέτη. Επομένως, το προσωπικό μπορεί να επηρεαστεί από τα σημάδια του ηγέτη του και μπορεί να έχει παρόμοιες συναισθηματικές αντιδράσεις στην αλλαγή. Αυτή η ασυνείδητη διαδικασία μπορεί να επηρεάσει τον βαθμό στον οποίο το προσωπικό καταβάλλει προσπάθεια για την επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής που αναλαμβάνεται (Oreg&Berson, 2011).

Την παραπάνω επίδραση μέσω της συμπεριφοράς των ηγετών μπορούν να επιτύχουν και τα δύο στυλ ηγεσίας, καθώς οι ηγέτες μεταφράζονται ως πρότυπα για τους εργαζομένους και οι συμπεριφορές τους μπορούν να υιοθετηθούν από τους ίδιους. Ωστόσο, η διαφορά στο σημείο αυτό στα δύο είδη ηγεσίας έγκειται στον τρόπο με τον οποίο οι ίδιοι οι ηγέτες συμπεριφέρονται απέναντι στην αλλαγή. Οι μετασχηματιστικοί

ηγέτες, κάθε είδος αλλαγής το λαμβάνουν ως μέσο ανάπτυξης και εξέλιξης του οργανισμού, είτε αυτή προέρχεται από τους ίδιους είτε από εξωτερικούς παράγοντες, διότι η φύση της ηγεσίας που ασκούν στηρίζεται στην αλλαγή. Αντίθετα, οι ηγέτες αλλαγής, ενδέχεται να υιοθετήσουν αρνητικές στάσεις απέναντι σε μια οργανωσιακή αλλαγή που επιβάλλεται από εξωτερικούς παράγοντες, με αποτέλεσμα, να υιοθετήσουν αρνητικές στάσεις όταν δεν συμφωνούν με το περιεχόμενο και τις επιπτώσεις αυτής στον οργανισμό. Και οι δύο συμπεριφορές, όμως, έχουν αντίκτυπο στους εργαζομένους, οι οποίοι αναγνωρίζουν στο πρόσωπο του ηγέτη το πρόσωπο εκείνο που θα τους δείξει τον τρόπο να εφαρμόσουν την αλλαγή στην καθημερινότητά τους (Oreg&Berson, 2011).

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Aarons, G. A. (2006). Transformational and Transactional Leadership: Association With Attitudes Toward Evidence-Based Practice. *Psychiatric Services*, 57(8). DOI:10.1176/ps.2006.57.8.1162.
2. Aarons GA, Ehrhart MG, Farahnak LR, Hurlburt MS. (2015) Leadership and organizational change for implementation (LOCI): A randomized mixed method pilot study of a leadership and organization development intervention for evidence-based practice implementation. *Implement Sci*, 10:11.2.
3. Abassi, B. (2017) Transformational leadership and change readiness and a moderating role of perceived bureaucratic structure. An empirical investigation. *ProblPerspectManag.*, 15(1):35-44.
4. Adil MS (2014) Impact of leader's change-promoting behavior on readiness to change: a mediating role of organizational culture. *J Manag Sci* 1(2):113–150. <https://doi.org/10.20547/jms.2014.1401202>
5. Agocs, Carol. 1997. Institutionalized resistance to organizational change: Denial, inaction and repression. *Journal of Business Ethics*, 16:917–31.
6. Allchin, Douglas. 2020. The Credibility Game. *The American Biology Teacher*, 82: 535–41.
7. Al-Hussami, M., Hammad, S., Alsoleihat, F. (2018). The influence of leadership behavior, organizational commitment, organizational support, subjective career success on organizational readiness for change in healthcare organizations. *Leadership in Health Services*, 31(4). DOI: 10.1108/LHS-06-2017-0031.
8. Al-Ali, A, Singh S, Al-Nahyan, M, Sohal, A. (2017). Change Management through leadership: the mediating role of organizational culture. *Int. J. Organ Anal* 25(4): 723-739.
9. Aldosari, AmeenahMusaed, MashaelMengashAlhajri, Nouf Khaled Almuzain, AbdulmuhsenAyedhAlqahtani, and Sanad Abdullah Alajmi. 2015. Organizational Change and Anxiety: Developing an Instrument for the 5Rs Model. *Universal Journal of Management*, 3: 122–26.
10. Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1). DOI: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x.
11. Alqahtani, AbdulmuhsenAyedh, and Sanad Abdullah Alajmi. 2010. Organizational Change and Anxiety: A Proposed 5R's Model. *International Review of Business Research Papers*, 6: 93–105.



12. Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15, 5–32.
13. Andrews, Jane & Cameron, Helen & Harris, Margaret. (2008). All change? Managers' experience of organizational change in theory and practice. *Journal of Organizational Change Management*, 21, 300-314. 10.1108/09534810810874796.
14. Antes, A. L., Mart, A., & DuBois, J. M. (2016). Our Leadership and Management Essential for Good Research? An Interview Study of Genetic Researchers. *Journal of Empirical Research on Human Research Ethics*, 11(5), 408–423. <https://doi.org/10.1177/1556264616668775>
15. Applequist, Janelle, Michelle Miller-Day, Peter F. Cronholm, Robert A. Gabbay, and Deborah S. Bowen. 2017. “In Principle We Have Agreement, But in Practice It Is a Bit More Difficult”: Obtaining Organizational Buy-In to Patient-Centered Medical Home Transformation. *Qualitative Health Research*, 27: 909–22.
16. Arbind S., Patra S, Chatterjee D. (2019). Impact of culture on organizational readiness to change : context of bank M&A. *Benchmarking Int. J.*
17. Armenakis, A. A., and Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *J. Manag.*, 25, 293–315. doi: 10.1177/014920639902500303
18. Agarwal, Upasna, Megha Gupta, and Fang Lee Cooke. (2022). Knowledge hides and seeks: Role of ethical leadership, self-enhancement, and job-involvement. *Journal of Business Research*, 141: 770–81.
19. Al Qudah, Hamzah Mohammad, Abdullah Osman, and Hamzah Edris. (2014). The Effect of Human Resources Management Practices on Employee Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 3: 129–34.
20. Ali, Muhammad, Shen Lei, and Xiao-Yong Wei. (2018). The mediating role of the employee relations climate in the relationship between strategic HRM and organizational performance in Chinese banks. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3: 115–22.
21. Al-Tahitah., A., Muthaliff., M., Abdurab., M. & Al-Maamari, Q. Paper Review on the Relationship Between Transformational Leadership and Readiness for Change. *Int. J. Energy Policy Manag.*, 3, 1–7 (2018).
22. Armenakis AA, Bernerth JB, Mehta A. (2011). Organizational culture: an assessment and transformation. *J Chang Manag.*, 11(3): 305-328.

23. Askvik, Steinar, and Ishtiaq Jamil. 2013. The institutional trust paradox in Bangladesh. *Public Organization Review*, 13: 459–76.
24. Ashraf F, Iqbal MZ. (2011). A research agenda on the leaders political intelligence for effective change management. *Afr J Bus Manag.*, 5:5798-806.
25. Avolio, B. J., Sosik, J. J., & Berson, Y. (2012). Leadership Models, Methods, and Applications: Progress and Remaining Blind Spots. *Handbook of psychology*. <https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop212015>
26. Baek, Young Min, and Chan Su Jung. 2015. Focusing the mediating role of institutional trust: How does interpersonal trust promote organizational commitment? *The Social Science Journal*, 52: 481–89.
27. Bakari H, Hunjra AI, Niazi GS. (2017). How does authentic leadership influence planned organizational change? The role of employees' perceptions: Integration of theory of planned behavior and lewin's three step model. *J Chang Manag*, 17:155-87.
28. Bandura, A. (1997). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychol. Rev.* <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
29. Bandura A (1997). *Self-efficacy: the exercise of control* New York: W.H. Freeman.
30. Bandura A (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9:75-78.
31. Barlow, C. B., Jordon, M. & Hendrix, W. H. (2003). Character Assessment: An examination of Leadership Levels. *Journal of Business and Psychology*, 17(4), 563-584. <https://doi.org/10.1023/A:1023408403204>
32. Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
33. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997) *Full range leadership development: manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Mindgarden, Palo Alto, Calif.
34. Beugré, C. D., Acar, W. & Braun, W. (2006). Transformational leadership in organizations: An environment-induced model. *Int. J. Manpow.* <https://doi.org/10.1108/01437720610652835>
35. Belás, J., and Sopková, G. (2016). Significant determinants of the competitive environment for SMEs in the context of financial and credit risks. *J. Internat. Stud.* 2016, 10.
36. Bloom JR, Devers K, Wallace NT, Wilson N (2000). Implementing capitation of Medicaid mental health services in Colorado: Is "readiness" a necessary condition? *Journal of Behavioral Health Services & Research*, 27:437-445.

37. Bommer, W. H., Rich, G. A., Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7). DOI: 10.1002/job.342.
38. Bordin, C., Bartram, T. & Casimir, G. (2006). The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees. *Manag. Res. News*. <https://doi.org/10.1108/01409170710724287>
39. Boushey, Heather, and Sarah Jane Glynn. 2012. *There Are Significant Business Costs to Replacing Employees*. Washington: Center for American Progress.
40. Broadberry, Stephen, and John Joseph Wallis. 2017. *Growing, Shrinking, and Long Run Economic Performance: Historical Perspectives on Economic Development*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
41. Burgess, S. W., & Martin-Jones, K. (2020). *Spiritual Leadership*. *The Routledge Companion to Inclusive Leadership* (pp. 238–249). <https://doi.org/10.4324/9780429294396-23>
42. Burnes B. (2011). Introduction. Why does change fail, and what can we do about it? *J Change Manag*, 11(4): 445-450.
43. Burns, C., & West, M. A. (2003). Individual, climate, and group interaction processes as predictors of work team innovation. *Small Group Research*, 26, 106-117.
44. Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics*, 4th edn. Harlow: Prentice Hall.
45. Burnes, Bernard, and Hakeem James. 1995. Culture, cognitive dissonance and the management of change. *International Journal of Operations & Production Management* 15: 14–33.
46. Barua, Bikash (2021). Impact of total quality management factors on knowledge creation in the organizations of Bangladesh. *TQM Journal*, 33: 1516–43.
47. Bello-Pintado, Alejandro. (2015). Bundles of HRM practices and performance: Empirical evidence from a Latin American context. *Human Resource Management Journal*, 25: 311–30.
48. Benbahia, Soumia, and Omar Rajâa (2019). Impact of HRM Practices on Social Performance: Mediating Role of both Satisfaction and Affective Commitment in Multicultural Context. *International Journal of Business and Social Science*, 10: 104–22.
49. Caldwell, Raymond. 2003. Change leaders and change managers: Different or complementary? *Leadership & Organization Development Journal*, 24: 285–93.

50. Caliskan, Omer, and GökçeGökalp. 2020. A Micro-Level Perspective in Organizational Change: Cognitive Dissonance, Sense-Making and Attitude Change. *KuramveUygulamadaEğitimYönetimi*, 26: 719–42.
51. Cementina-Olpoc, R., Hechanova, R. M. (2013). Transformational Leadership, Change Management, and Commitment to Change: A Comparison of Academic and Business Organizations. *Public Health*.22.
52. Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: a literature review. *Hum. Resour. Manag.* 50, 479–500. doi: 10.1002/hrm.20434
53. Chou, S., Chen, C.-W., Lin, J.-Y. (2015). Female online shoppers: Examining the mediating roles of e-satisfaction and e-trust on e-loyalty development. *"Internet Research"*, 25(4).
54. Civelek, M., Ključnikov, A., Dobrovič, J., and Hudáková, M. (2016). A model of measurement of the quality of business environment in SME segment. *J. Internat. Stud.*, 9:2. doi: 10.14254/2071-8330.2016/9-2/6
55. Clarke, N. (2013). Model of Complexity Leadership Development. *Human Resource Development International*, 16 (2), 135-150. <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.756155>
56. Correia, Manuela Faia, Rita Campos e Cunha, and Marc Scholten (2013). Impact of M&As on organizational performance: The moderating role of HRM centrality. *European Management Journal*, 31: 323–32.
57. Cristiani, Alvaro, and José Peiró (2019). Calculative and collaborative HRM practices, turnover, and performance. *International Journal of Manpower* 40: 616–42.
58. Crossan, M., Seijts, G., & Gandz, J. (2015). Developing Leadership Character. *Developing Leadership Character*. <https://doi.org/10.4324/9781315739809>
59. Danişman, Ş., Tosuntaş, Ş. B., & Karadağ, E. (2015). The Effect of Leadership on Organizational Performance. *Leadership and Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies*, 143–168. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0_9)
60. Dauvrin, M., & Lorant, V. (2015). Leadership and Cultural Competence of Healthcare Professionals. *Nursing Research*, 64(3), 200–210. <https://doi.org/10.1097/NNR.0000000000000092>
61. David MH, Fedor DB, Liu Yi (2008) The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *J Appl Psychol* 93(2):346–357. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>
62. Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 29(4), 18–33.

63. Devos, Geert, Marc Buelens, and Dave Bouckenoghe. 2007. Contribution of Content, Context, and Process to Understanding Openness to Organizational Change: Two Experimental Simulation Studies. *The Journal of Social Psychology*, 147: 607–30.
64. Doostar M, Mombeini Y, Goodarzi M. (2016). Investigating the effect of transformational leadership on organizational changes with an emphasis on the mediating role of political intelligence. *Q J Public Organ Manag*, 4:85-104.
65. Dong, F., Nelson, C., Shah-Haque, S., Khan, A. & Ablah, E.A Modified (2013). CD- RISC: Including Previously Unaccounted for Resilience Variables. *Kansas J. Med.*
66. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Bus. Res.* (2020). <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
67. Dobbins, G. H., & Platz, S. J. (1986). Sex differences in leadership: How real are they? *Academy of Management Review*, 11, 118-127.
68. Duvnjak, Barbara, and Andrej Kohont. 2021. The role of sustainable hrm in sustainable development. *Sustainability*, 13: 668.
69. Egel, E., & Fry, L. W. (2017). Spiritual Leadership as a Model for Islamic Leadership. *Public Integrity*, 19 (1), 77–95. <https://doi.org/10.1080/10999922.2016.1200411>
70. Eiselt, Horst A., and Vladimir Marianov. 2008. Employee positioning and workload allocation. *Computers & Operations Research*, 35: 513–24.
71. Ekvall, G., & Arvonen, K. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7, 17–26.
72. Endrejat, Paul Constantin. 2021. When to challenge employees' comfort zones? The interplay between culture fit, innovation culture and supervisors' intellectual stimulation. *Leadership & Organization Development Journal*, 42: 1104–18.
73. Erdogan, Berrin, Talya N. Bauer, José María Peiró, and Donald M. Truxillo. 2011. Overqualified Employees: Making the Best of a Potentially Bad Situation for Individuals and Organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 4: 215–32.
74. Evans, Gerald E., and Michael G. Evans. 2018. Understanding Resistance to Change as Loss Aversion and Prospect Theory. *Journal of Business and Economic Policy*, 5: 1–7.
75. Feidler, F., & House, R. (Eds.). (1994). *Leadership theory and research: A report of progress.*

76. Festinger, Leon. 1957. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Redwood City: Stanford University Press.
77. Fry, Louis, and Mark Kriger (2009). Towards a theory of being-centered leadership: Multiple levels of being as context for effective leadership. *Human Relations*, 62: 1667–96.
78. Fry, L. W. (2016). Spiritual Leadership. *The Global Encyclopaedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 1-6). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_2353-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2353-1)
79. Fuglsang, Lars, and Søren Jagd. 2015. Making sense of institutional trust in organizations: Bridging institutional context and trust. *Organization*, 22: 23–39.
80. Gandz, J., Crossan, M., Seijts, G., & Reno, M. (2013). Leadership Character and Corporate Governance Competencies, Commitment, and Character. *Ivey Business Journal*, June, 1–9. [http://www.cais.ca/uploaded/Temp/leadership\\_character\\_and\\_governance\\_article\\_directorjournal.pdf](http://www.cais.ca/uploaded/Temp/leadership_character_and_governance_article_directorjournal.pdf)
81. Garavan, T. N., O'Donnell, D., McGuire, D., & Watson, S. (2007). Exploring Perspectives on Human Resource Development: An Introduction. *Advances in Developing Human Resources*, 9 (1), 3–10. <https://doi.org/10.1177/1523422306294342>
82. Gehan MD, Safan SM, Bakeer HM (2018). Organizational change readiness and manager's behavior in managing change. *J Nurs Educ Pract*, 8:7.
83. Gleicher, Faith, and Richard E. Petty. 1992. Expectations of reassurance influence the nature of fear-stimulated attitude change. *Journal of Experimental Social Psychology*, 28: 86–100.
84. Golparvar M, Vakili N, Ashja A. (2015). Structural model for transformational leadership components, job enrichment and organizational citizenship behavior. *JMDP*, 27:95-114.
85. Grahek, M. S., Thompson, A. D., & Toliver, A. (2010). The Character to Lead: A Closer Look at Character in Leadership. *Consulting Psychology Journal*, 62(4), 270–290. <https://doi.org/10.1037/a0022385>
86. Greenleaf, R. (1996). *On becoming a servant-leader*. San Francisco; Jossey-Bass Publishers.
87. Gruber, Marcia. 2003. Cognitive Dissonance Theory and Motivation for Change: A Case Study. *Gastroenterology Nursing*, 26: 242–45.
88. Guest, D. E. (2011). Human Resource Management and Performance: Still Searching for Some Answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>

89. Haldorai, Kavitha, Woo Gon Kim, and RL Fernando Garcia (2022). Top management green commitment and green intellectual capital as enablers of hotel environmental performance: The mediating role of green human resource management. *Tourism Management*, 88: 104431.
90. Harris, Alma, Kenneth Leithwood, Christopher Day, Pam Sammons, and David Hopkins. 2007. Distributed leadership and organizational change: Reviewing the evidence. *Journal of Educational Change*, 8: 337–47.
91. Herrman, H. et al. (2011). What is resilience? *Canadian Journal of Psychiatry*. <https://doi.org/10.1177/070674371105600504>
92. Herrera, R., Duncan, P. A., Green, M. T., & Skaggs, S. L. (2012). The Effect of Gender on Leadership and Culture. *Global Business and Organizational Excellence*, 31(2), 37–48. <https://doi.org/10.1002/joe.21413>
93. Herscovitch L, Meyer JP (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87:474-487.
94. Holt DT, Vandaman JM (2013) Towards a comprehensive understanding of readiness for change: the case for an expanded conceptualization. *J Change Manag*, 13(1):9–18
95. House, R., & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23, 409-474.
96. House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. M. M. Chemers, & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and direction*, 81-107.
97. Hubbart, Jason A. 2022. The Coming Food Crisis: A Moment for Organizational Change at a Global Level. *International Journal on Agriculture Research and Environmental Sciences*, 3: 3.
98. Ingram, O. C. (2016). Servant Leadership as a Leadership Model. *Journal of Management Science and Business Intelligence*, 1 (1), 21–26.
99. Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. "The International Journal of Human Resource Management", 7(1). DOI:10.1080/09585199600000121.
100. Jabri, Muayyad, and Estefan Jabri. 2022. *Managing Organizational Change*. Sydney: Bloomsbury Publishing.
101. Jafari H, Raeisi AR, Yarmohammadian MH, Heidari M, Niknam N. (2018). Developing and validating a checklist for accreditation in leadership and management of hospitals in Iran. *J Educ Health Promot*, 7:136.

102. Kanki, B. G. (2019). Communication and Crew Resource Management. *Crew Resource Management* (pp. 103-137). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374946-8.10004-4>
103. Kenny, D. A., & Zaccaro, S. J. (1983). An Estimate of Variance Due to Traits in Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 68, 678-685. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.678>
104. Kearney, Kerri S., and Adrienne E. Hyle. 2006. A look through the Kubler-Ross theoretical lens. *Theoretical Frameworks in Qualitative Research*, 1: 109–28.
105. Khachian A, Manoochehri H, Pazargadie M, Baghban AA. (2012). Challenges of change management: A qualitative study on managers' experiences in nursing and midwifery schools. *Hayat*, 18:79-88.
106. Kim, Andrea. (2010). Exploring the Linkages between Strategic Capabilities and Hrm in the Korean Management Consulting Industry. New Brunswick Electronic thesis, Rutgers, The State University of New Jersey, Piscataway, NJ, USA.
107. Klein KJ, Kozlowski SWJ (2000). From Micro to Meso: Critical Steps in Conceptualizing and Conducting Multilevel Research, 3:211-236.
108. Kreitner, R. & Kinicki, A (2011). *Organisational Behavior*. McGraw Hill.
109. Korauš, A., Kaščáková, Z., Parová, V., and Veselovská, S. (2017). Sustainable economic development through human resource management: social intelligence of managers and performance. *J. Sec. Sustainab. Issues*, 3:3.
110. Kotcher, John E., Teresa A. Myers, Emily K. Vraga, Neil Stenhouse, and Edward W. Maibach. 2017. Does Engagement in Advocacy Hurt the Credibility of Scientists? Results from a Randomized National Survey Experiment. *Environmental Communication*, 11:415–29.
111. Kotterman, James. (2006). Leadership versus management: What's the difference? *The Journal for Quality and Participation*, 29: 13.
112. Kotter, John P. 2007. Leading change: Why transformation efforts fail. In *Museum Management and Marketing* (pp. 20-29). London: Routledge.
113. Kotter, John P. 2012. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Press.
114. Kotter, John P., and Leonard A. Schlesinger. 1979. Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57: 106–14.
115. Kotter, John P., and Lorne A. Whitehead. 2010. *Buy-In: Saving Your Good Idea from Getting Shot Down*. Boston: Harvard Business Press.



116. Kwon, Min, Dai-Jin Kim, Hyun Cho, and Soo Yang. 2013. A Conceptual Study on the HRM Fit between Organization and Employee. *Korean Review of Organizational Studies*, 10: 125–156.
117. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2003). *Managing the Human Resource Architecture for Knowledge-Based Competition*. In Jackson, S., Hitt, M., & Denise, A. (Eds.), *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management* (pp. 127-154). San Francisco: Jossey-Bass. [https://books.google.co.id/books?id=bqui0OL\\_8UC&pg=PA127&lpg=PA127&dq#v=onepage&&f=false](https://books.google.co.id/books?id=bqui0OL_8UC&pg=PA127&lpg=PA127&dq#v=onepage&&f=false)
118. Leigh, Jacqueline, Matthew Lamont, and Grant Cairncross. 2021. Event managers' leadership styles and attitudes towards resourcing volunteer training: Exploring variation and practice implications. *Tourism Management Perspectives*, 40: 100887.
119. Levine, Emma E., and Taya R. Cohen. 2018. You can handle the truth: Mispredicting the consequences of honest communication. *Journal of Experimental Psychology: General*, 147: 1400–29.
120. Lewis, Laurie K., and David R. Seibold. 1993. Innovation Modification During Intraorganizational Adoption. *Academy of Management Review*, 18: 322–54.
121. Lewis, Laurie K., and David R. Seibold. 1998. Reconceptualizing Organizational Change Implementation as a Communication Problem: A Review of Literature and Research Agenda. *Annals of the International Communication Association*, 21: 93.
122. Maddux JE (1995). Self-efficacy theory: an introduction. In *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: theory, research, and application* Edited by: Maddux JE. New York: Plenum Press.
123. Madsen, S. R., Miller, D., John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? "Human Resource Development Quarterly", 16(2). DOI: 10.1002/hrdq.1134.
124. Mahalinga Shiva, M. S. A., &Suar, D. (2012). Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Effectiveness, and Programme Outcomes in Non-Governmental Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(3). DOI: 10.1007/s11266-011-9230-4.

125. Mann, R. D. (1959). A Review of the Relationship between Personality and Performance in Small Group. *Psychological Bulletin*, 56,241-270. <https://doi.org/10.1037/h0044587>
126. Marume&Jaricha. (2016). Styles of Leadership in Institutions. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(5), 72-77. [http://www.ijbmi.org/papers/Vol\(5\)5/K0505072077.pdf](http://www.ijbmi.org/papers/Vol(5)5/K0505072077.pdf)
127. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
128. Mazzei, Alessandra. 2014. Internal communication for employee enablement. *Corporate Communications: An International Journal*, 19: 82.
129. McAlearney, Ann Scheck, Jennifer L. Hefner, Cynthia J. Sieck, and Timothy R. Huerta. 2015. The Journey through Grief: Insights from a Qualitative Study of Electronic Health Record Implementation. *Health Services Research*, 50: 462–88.
130. McGregor, D. M. (2003). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
131. McKenna, Sioux. 2020. The rise of the executive dean and the slide into managerialism. *Educational Research for Social Change*, 9: 78–91.
132. Mekhum, Witthaya. 2020. The Influence of Personal Knowledge Management and Leadership Style on the Firms Performance: An Empirical Evidence from Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11: 380–88.
133. Meyer JP, Herscovitch L (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11:299-326.
134. McLean, G. N., and McLean, L. (2010) 'If We can't Define HRD in One Country, How Can We Define it in an International Context? *Human Resource Development International*, 4(3): 313-26. <https://doi.org/10.1080/13678860110059339>
135. Mokhtari S, Nikzad S, Mokhtari S, Sabour S, Hosseini S.(2021). Investigating the reasons for students' attendance in and absenteeism from lecture classes and educational planning to improve the situation. *J Educ Health Promot*, 10:221.
136. Mohammed A., Zahid S, Kashif U, Sindhu MI (2017). The role of Leader-Member exchange in organizational change management: the mediating role of organizational culture. *Int J. Organ Leadersh*, 6:32-41.
137. Moon, Michael Y. 2009. Making sense of common sense for change management buy-in. *Management Decision*, 47: 518–32.

138. Murphy, L. (2005). Transformational leadership: a cascading chain reaction. *Journal of Nursing Management*,13(2). DOI: 10.1111/j.1365-2934.2005.00458.x.
139. Nazmul, Fumitaka Furuoka, and Aida Idris. 2021. Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership, and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26: 95–102.
140. Nordin, N. (2012). The influence of leadership behavior and organizational commitment on organizational readiness for change in a higher learning institution. *Asia Pacific Education Review*, 13.
141. Novitasari, D., Goestjahjanti, F. S., Asbari, M. (2020). The Role of Readiness to Change between Transformational Leadership and Performance: Evidence from a Hospital during Covid-19 Pandemic. *APMBA (Asia Pacific Management and Business Application)*. DOI:10.21776/ub.apmba.2020.009.01.4.
142. Nuhanisa Radian, N. & L. Mangundjaya, W. (2019). Individual Readiness for Change as Mediator between Transformational Leadership and Commitment Affective to Change. *J. Manaj. Aset Infrastruktur Fasilitas*. <https://doi.org/10.12962/j26151847.v3i1.5158>
143. Opland, Leif Erik, Ilias O. Pappas, Jostein Engesmo, and Letizia Jaccheri. 2022. Employee-driven digital innovation: A systematic review and a research agenda. *Journal of Business Research* 143: 255–71.
144. O’Sullivan, Carmel, and Helen Partridge. 2016. Organizational Change and Renewal: Can Strategic Communication Methods Ease the Pain? A Case Study from the University of Southern Queensland. *New Review of Academic Librarianship*, 22: 282–93.
145. Oubrich, Mourad, Abdelati Hakmaoui, Lamiae Benhayoun, Klaus Solberg Söilen, and Bisan Abdulkader. 2021. Impacts of leadership style, organizational design and HRM practices on knowledge hiding: The indirect roles of organizational justice and competitive work environment. *Journal of Business Research*, 137: 488–99.
146. Pabbajah, M., Ratri Nurina Widyanti & Widi Fajar Widyatmoko. (2019). The Factors of Service, Religiosity and Knowledge in the Decision Of Customers to Save Funds in Sharia Banks in Yogyakarta City. *International Journal of Business, Humanities, Education, and Social Sciences*, 1(2), 13–26. <https://doi.org/https://doi.org/10.051018/ijbhes.v1i2.37>
147. Paton, A. (2004). *Save The Beloved Country*. New York, NY: Pocket Books.

148. Patrick, Harold Andrew, and Vincent Raj Kumar (2012). *Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges*. SAGE Open. <https://doi.org/10.1177/2158244012444615>.
149. Patricia, N. L., Zamralita, Z. & Idulfilastri, R. M. (2020). Apakah Pemberdayaan Psikologis Dan Persepsi Dukungan Organisasi Mendukung Kesiapan Untuk Berubah ? *J. Muara Ilmu Sos. Humaniora, dan Seni*, 4, 245.
150. Peters, Tom, and R. H. Waterman Jr. 2011. McKinsey 7-S model. *Leadership Excellence*, 28: 2011.
151. Quantz, Richard A., Judy Rogers, and Michael Dantley. 1991. Rethinking transformative leadership: Toward democratic reform of schools. *Journal of Education*, 173: 96–118.
152. Rafferty, A. E., and Simons, R. H. (2006). An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. *J. Bus. Psychol.*, 20, 325–350. doi: 10.1007/s10869-005-9013-2
153. Ramezani G, Zarezadeh Y, Sohrabi Z. (2021). Elaboration of indices of the third generation of the universities of medical sciences: Status quo assessment of Iran University of Medical Sciences. *J Educ Health Promot.*, 10:255.
154. Rizki, M., Parashakti, R. D. & Saragih, L. (2019). The effect of transformational leadership and organizational culture towards employees' innovative behaviour and performance. *Int. J. Econ. Bus. Adm.* <https://doi.org/10.35808/ijeba/208>
155. Robbins, S. P. & Judge, T.A. (2007). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice hall. <https://www.pearson.com/us/higher-education/product/Robbins-Organizational-Behavior-12th-Edition/9780132431569.html>
156. Rogiest S, Segers J, Witteloostuijn AV. (2018). Matchmaking in organizational change: Does every employee value participatory leadership? An empirical study. *Scand J Manag.*, 34:1-8. Available from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S095652211730307X>. 2021-06-15.
157. Romadona, Mia Rahma, and Sigit Setiawan. 2021. Researchers' View on R&D Organizational Change Using the Grief Cycle. *Journal of STI Policy and Management* 6: 157–71.
158. Rubin, R. S., Munz, D. C. & Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Acad. Manag. J.* <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803926>

159. Ryan, J. C. & Tipu, S. A. (2013). Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model, *Journal of Business Research*, 66, 2116- 2129.
160. Samaranayake, anjee U. (2017). Employee Readiness for Organizational Change: A Case Study in an Export Oriented Manufacturing Firm in Sri Lanka. "Eurasian Journal of Business and Economics, 10(20). DOI: 10.17015/ejbe.2017.020.01.
161. Samad, S. (2012). The influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance. *Procedia Social and Behavioural Sciences*, 57, 486- 493.
162. Santhirdan S, Chandran VGR, Borromeo J (2013). Enabling organizational change-leadership, commitment to change & mediating role of change readiness. *J. Bus Econ Manag*, 14(2): 348-363.
163. Sarayreh, Bashar Hussein, Hassan Khudair, and Eyad A. Barakat. 2013. Comparative study: The Kurt Lewin of change management. *International Journal of Computer and Information Technology*, 2: 626–29.
164. Saridakis, George, Yanqing Lai, and Cary L. Cooper. 2017. Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27: 87–96.
165. Sarros, J., Cooper, B., & Santora, J. (2007). The Character of Leadership. *Ivey Business Journal*, 71(5), 1–9. <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-character-of-leadership/>
166. Scuotto, Veronica, Chiara Nespoli, Phuong Tra Tran, and Giuseppe Cappiello. 2022. An alternative way to predict knowledge hiding: The lens of transformational leadership. *Journal of Business Research*, 140: 76–84.
167. Service, R., Reburn, J., & Windham, J. (2017). The Character of Leadership: Is Leadership. *European Journal of Management*, 17(2), 49–72. <https://doi.org/10.18374/EJM-17-2.5>
168. Santhidran, S., Chandran, V. G. R., & Borromeo, J. (2013). Enabling Organizational Change – Leadership, Commitment to Change and the Mediating Role of Change Readiness. "Journal of Business Economics and Management, 14(2). DOI: 10.3846/16111699.2011.642083
169. Sari, P. O. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformational, Komitmen Afektif, Komitmen Kontinuans dan Komitmen Normatif terhadap Kesiapan berubah (Studi pada Bank BRI Kantor Wilayah Yogyakarta). "EXERO: Journal of Research in Business and Economics", 1(1). DOI: 10.24071/exero.2018.010104.

170. Seibert, S. E., Wang, G. & Courtright, S. H. Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *J. Appl. Psychol.* <https://doi.org/10.1037/a0022676>
171. Shtivelband, Annette, and John Rosecrance. 2010. Gaining Organizational Buy In: Lessons Learned from Fifty Ergonomists. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 54: 1277.
172. Sosik, J. J. & Cameron, J. C. (2010). Character and Authentic Transformational Leadership Behavior: Expanding the Ascetic Self towards Others. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4) 251-269. <https://doi.org/10.1037/a0022104>
173. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Acad. Manag. J.* <https://doi.org/10.5465/256865>
174. Stablein D, Welebob E, Johnson E, Metzger J, Burgess R, Classen DC (2003). Understanding hospital readiness for computerized physician order entry. *Joint Commission Journal on Quality and Safety*, 29:336-344.
175. Stahl, Günter K., Chris Brewster, David G. Collings, and Aida Hajro. 2020. Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30: 100708.
176. Stobierski, Tim. 2020. Organizational Change Management: What It Is & Why It's Important. Harvard Business School Online. Available online: <https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-change-management>
177. Stogdill, R. M. (1948). Personality Factors Associated with Leadership: A survey of Literature. *Journal of Personality*, 25, 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
178. Stokke, Andreas. 2014. Truth and Context Change. *Journal of Philosophical Logic*, 43: 33–51.
179. Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014). Multiple Dimensions of Human Resource Development and Organizational Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 851–870. <https://doi.org/10.1002/job.1933>
180. Suwaryo, J., Daryanto, H. K. K., Maulana, A. (2015). Organizational Culture Change and its Effect on Change Readiness through Organizational Commitment. *BISNIS&BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, 22(1).

181. Taghavinia M, Maleki MR, Arabshahi KS. (2021). Educational leadership in education development centers: A qualitative study. *J Educ Health Promot* 2021; 10:46.
182. Tarba, Shlomo, Sir Cary L. Cooperb, Riikka M. Saralac, and Paulina Junni. 2021. HRM challenges in cross-cultural collaborations: Editorial. *Human Resource Management Review*, 31: 100834.
183. Tang, KeowNgang. 2019. Change management. In *Leadership and Change Management* (pp. 47-55). Berlin: Springer.
184. Teo, Stephen T. T., Diep Nguyen, AzadehShafaei, and Tim Bentley. 2021. High commitment HRM and burnout of frontline food service employees: A moderated mediation model. *Employee Relations*, 43: 1342–61.
185. Tichy, Noel M. 1983. *Managing Strategic Change: Technical, Political, and Cultural Dynamics*. Hoboken: John Wiley & Sons.
186. Timonen, H., & Paloheimo, K. (2008). The Emergence and Diffusion of the Concept of Knowledge Work. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 6, 177-190. [https://www.researchgate.net/publication/228896828\\_The\\_emergence\\_and\\_diffusion\\_of\\_the\\_concept\\_of\\_knowledge\\_work](https://www.researchgate.net/publication/228896828_The_emergence_and_diffusion_of_the_concept_of_knowledge_work)
187. Triatanto, B. & Nursyamsi, I. (2011). Strategic human resources management, organizational change, organizational resilience and improvement of organization performance on the hospitality industry. *J. Manag. Dev.*, 37.
188. Triatanto, B. (2011). Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, Resiliensi Organisasi, Dan Kinerja Organisasi Pada Industri Jasa. *J. Manag. Bus.* 10, 197–212.
189. Ulrich, T. H. (2018). *Spiritual Leadership*. *Spiritual Leadership*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22901-6>
190. Vakola M (2013). Multilevel readiness to organizational change: a conceptual readiness to organizational approach, *J. Change Manag.*, 13(1):96-109.
191. Voet JV (2013). The effectiveness and specificity of change management in public organization: transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *Eur Manag J.*, 10(1):1-10.
192. Voet JV (2016) Change leadership and public sector organizational change: examining the interaction of transformational leadership style and red tape. *Am Rev Public Adm*, 46(6):660–668. <https://doi.org/10.1177/0275074015574769>
193. Vroom VH (1964). *Work and motivation* New York: Wiley.

194. Wagnild, G. M. & Collins, J. A (2009). Assessing resilience. *J. Psychosoc. Nurs. Ment. Health Serv.* <https://doi.org/10.3928/02793695-20091103-01>
195. Walia, A., Bansal, R., & Mittal, S. (2015). Relationship between Leadership Style and Followership Style. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences Impact Factor*, 313(4), 170–181. <http://www.garph.co.uk/IJARMSS/Apr2015/15.pdf>
196. Walinga, J. (2008). Toward a theory of change readiness: the roles of appraisal, focus, and perceived control. *J. Appl. Behav. Sci.*, 44, 315–347. doi: 10.1177/0021886308318967
197. Ward, K. (2002). A vision for tomorrow: Transformational nursing leaders. *Nursing Outlook*, 50(3). <https://doi.org/10.1067/mno.2002.123354>
198. Waris, A. P. M. (2015). Effect of Training, Competence, and Discipline on Employee Performance in Company: Case Study in PT. AsuransiBangunAskrida. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 1240–1251. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.165>
199. Weick, K. E., and Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Ann. Rev. Psychol.*, 50, 361–386. doi: 10.1146/annurev.psych.50.1.361
200. Weiner BJ, Amick H, Lee SY (2008). Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: a review of the literature in health services research and other fields. *Med Care Res Rev*, 65:379-436.
201. Weiner, B. J., Lewis, M. A., and Linnan, L. A. (2009). Using organization theory to understand the determinants of effective implementation of worksite health promotion programs. *J. Health Educ. Res.*, 24, 292–305. doi: 10.1093/her/cyn019
202. Weiner BJ, Lewis MA, Linnan LA (2009). Using organization theory to understand the determinants of effective implementation of worksite health promotion programs. *Health Educ Res*, 24:292-305.
203. Yamamoto, Yuri T. 2012. Values, objectivity and credibility of scientists in a contentious natural resource debate. *Public Understanding of Science*, 21: 101–25.
204. Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review*, 24, 266-286.
205. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.



206. Yukl, G. (2001). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hal.
207. Zaccaro, S. J. (2014). Leadership Memes: From Ancient History and Literature to Twenty-First-Century Theory and Research. In D. V. Day (Ed.). *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (pp. 13–39). New York: Oxford. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.001>
208. Zahedbabelan A, Karimianpour G, Merati A. (2017). Relationship between transformational leadership style and commitment to change through the mediator role of organizational justice among employees in Medical Science University. *PSJ* 2017; 15:27-34.
209. Zhou, Abby Jingzi, Carl Fey, and H. Emre Yildiz. 2020. Fostering integration through HRM practices: An empirical examination of absorptive capacity and knowledge transfer in cross-border M&As. *Journal of World Business*, 55: 100947.
210. Zhu, Weichun, Irene K. H. Chew, and William D. Spangler. 2005. CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16: 39–52.
211. `Zumitzavan, Vissanu (2014). The Impact of Different Styles of ‘Personal Knowledge Management’ and ‘Leadership’ on ‘Organizational Performance’: A Case of the Healthcare Industry in Thailand. Available online: <https://www.semanticscholar.org/paper/ea1bdf20b1984a1bb68c729e9386b479f04e433d>

## Επιτελική Σύνοψη

Η μεταμόρφωση και η αλλαγή σε έναν οργανισμό συνήθως συμβαίνει μόνο όταν η τρέχουσα κατάσταση που αντιμετωπίζει ο οργανισμός αυτός είναι χειρότερη από τον φόβο της αλλαγής που υπάρχει. Πιο συγκεκριμένα, μια οργανωσιακή αλλαγή, η οποία διαθέτει εύρος και οδηγεί σε ριζικές αλλαγές και αναδιαμόρφωση του συνόλου του οργανισμού, εφαρμόζεται όταν το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού δεν είναι σε θέση να εναρμονιστεί με το εξωτερικό περιβάλλον και τις απαιτήσεις του από τον οργανισμό, με αποτέλεσμα να είναι επισφαλής η βιωσιμότητα του οργανισμού. Στο σημερινό ασταθές και απρόβλεπτο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι μικροί και μεγάλοι οργανισμοί που προσπαθούν να επιβιώσουν μέσα στην ανταγωνιστική αγορά, αναζητούν ηγέτες που μπορούν να τους καθοδηγήσουν και να επιτύχουν την ανάπτυξη. Ωστόσο, η επιλογή του ηγέτη δεν αποτελεί μια απλή διαδικασία, καθώς ο ηγέτης θα κληθεί σε κάθε περίπτωση να αναγνωρίσει τους τομείς που χρήζουν αλλαγής και στη συνέχεια, να επιλέξουν τις αλλαγές που πρέπει να εφαρμοστούν. Η διαδικασία αυτή μπορεί να υλοποιηθεί τόσο από ηγέτες αλλαγής, όσο και από μετασχηματιστικούς ηγέτες, με αποτέλεσμα οι οργανισμοί να πρέπει να επιλέξουν το κατάλληλο είδος ηγεσίας.

Τόσο η ηγεσία αλλαγής όσο και η ηγεσία μετασχηματισμού περιλαμβάνουν την καθοδήγηση των οργανισμών μέσω της αλλαγής. Η ηγεσία αλλαγής εστιάζει στη διαχείριση συγκεκριμένων πρωτοβουλιών αλλαγής, ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία επιδιώκει να εμπνεύσει και να ενδυναμώσει άτομα και οργανισμούς προκειμένου να επιτύχουν ευρύτερες και βαθύτερες μετασχηματιστικές αλλαγές. Αυτό απαιτεί διαφορετική νοοτροπία. Και οι δύο τύποι ηγεσίας είναι σημαντικοί για την πλοήγηση στην οργανωτική αλλαγή και για την επίτευξη επιτυχίας στο σημερινό δυναμικό και ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Ωστόσο, οι διαφορές των δύο αυτών στλ ηγεσίας, σχετίζονται με τον ίδιο τον ηγέτη, τον τρόπο επικοινωνίας του οράματος στους εργαζομένους, τη δική του στάση απέναντι στην αλλαγή, αλλά και τη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας που στηρίζεται στην αλλαγή.

Ένας ηγέτης αλλαγής εστιάζει στην καθοδήγηση και τη διαχείριση πρωτοβουλιών οργανωτικής αλλαγής. Αυτός ο τύπος ηγέτη είναι συνήθως επιφορτισμένος με την εφαρμογή συγκεκριμένων αλλαγών εντός ενός οργανισμού, όπως η αναδιάρθρωση διαδικασιών, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών ή η προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς. Ο πρωταρχικός στόχος ενός ηγέτη αλλαγής είναι να διευκολύνει τη μετάβαση από την τρέχουσα κατάσταση στην επιθυμητή κατάσταση, να διαχειριστεί την αντίσταση και

να ξεπεράσει τα εμπόδια στην πορεία. Η ηγεσία της αλλαγής τείνει να έχει πιο συναλλακτικό χαρακτήρα, εστιάζοντας στις πρακτικές πτυχές της διαχείρισης της αλλαγής και επιτυγχάνοντας μετρήσιμα αποτελέσματα μέσα σε ένα καθορισμένο χρονικό πλαίσιο.

Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης, από την άλλη πλευρά, εστιάζει στην έμπνευση και την ενδυνάμωση ατόμων και οργανισμών για την επίτευξη σημαντικής και διαρκούς αλλαγής. Αυτός ο τύπος ηγέτη επιδιώκει να μεταμορφώσει την κουλτούρα, τη νοοτροπία και τις συμπεριφορές του οργανισμού για να τον οδηγήσει στην καινοτομία, την ανάπτυξη και τη βιώσιμη επιτυχία. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συχνά επιδεικνύουν χαρισματικές και οραματιστές ηγετικές ιδιότητες, εμπνέοντας τους άλλους με ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον και αμφισβητώντας το status quo. Ο πρωταρχικός στόχος ενός μετασχηματιστικού ηγέτη είναι να δημιουργήσει μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης, καινοτομίας και προσαρμογής, όπου η αλλαγή αγκαλιάζεται ως φυσικό μέρος της εξέλιξης του οργανισμού.

Η μετασχηματιστική ηγεσία, λοιπόν, δεν είναι απλώς μια μέθοδος, αλλά μια διαδικασία μετασχηματισμού του τρόπου που λειτουργεί ο ίδιος ο οργανισμός και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μέσα σε αυτόν. Ειδικότερα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες τείνουν να εμπνέουν και να καθοδηγούν τους εργαζομένους να αναπτύξουν και οι ίδιοι παρόμοιο όραμα, να ανταποκριθούν και να ξεπεράσουν τις δικές τους προσδοκίες, συμβάλλοντας έτσι στην πρωταρχική επιτυχία του οργανισμού με δυναμικούς και δημιουργικούς τρόπους. Αυτό το στυλ ηγεσίας εξαρτάται από την προώθηση ενός περιβάλλοντος όπου η αλλαγή δεν είναι απλώς ευπρόσδεκτη, αλλά αποτελεί το θεμέλιο κάθε προσπάθειας. Σχετίζεται περισσότερο με μια αντίληψη του οργανισμού, όπου η αλλαγή αποτελεί μέρος της καθημερινής διαδικασίας και δεν χρειάζεται ο οργανισμός να οδηγηθεί σε ένα σημείο όπου η αλλαγή επιβάλλεται, διότι η επιβολή της αλλαγής δύναται να οδηγήσει σε αντιδράσεις, τόσο από τους ηγέτες, όσο και από τους εργαζομένους. Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι σε θέση να αξιοποιεί το συλλογικό δυναμικό της ομάδας και να το διοχετεύει προς την επίτευξη πρωτοποριακών αλλαγών που επαναπροσδιορίζουν τι είναι δυνατό. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι αρχιτέκτονες της αλλαγής, οραματιστές που τολμούν να ονειρεύονται μεγάλα πλάνα και έχουν το θάρρος να παρασύρουν τις ομάδες τους σε μια διαδικασία ενστερνισμού των οραμάτων και των στόχων, αλλά και συνεχούς εργασίας για την επίτευξη αυτών. Έτσι, στο σύγχρονο και ταχέως εξελισσόμενο επιχειρηματικό τοπίο, ένας μετασχηματιστικός ηγέτης καθίσταται και αναγνωρίζεται ως φορέας αλλαγής, ενώ είναι έτοιμος κάθε φορά

να αναγνωρίσει τις ανάγκες του οργανισμού για εξέλιξη και να τους παρακινήσει όλους να εργαστούν προς την κατεύθυνση αυτή. Τέλος, το όραμα και η διάθεση για αλλαγή που διαθέτει, μετατοπίζεται σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο με τη σειρά του ενδυναμώνεται, καθίσταται ανθεκτικό στις αλλαγές και είναι σε θέση κάθε φορά να είναι έτοιμο για αλλαγές.



