



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
UNIVERSITY OF WEST ATTICA

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Προσωπικότητα και Ηγεσία σε Περιόδους Κρίσης

Βασίλειος Διαμαντής

Π.Μ.Σ. Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Κατεύθυνση: Management

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Αλέξανδρος Σαχινίδης



Word Count 16.929

ΑΘΗΝΑ

2021

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι έννοιες της διοίκησης και της ικανότητας ηγεσίας απασχολούν την ανθρωπότητα ήδη από τα αρχαία χρόνια. Η ιστορία βρήκε από παραδείγματα. Ο Περικλής πρώτος, προσέφερε ένα πρότυπο ηγεσίας. Έπειτα, οι Ιούλιος Καίσαρας και Machiavelli οι οποίοι αν και δεν διοίκησαν ποτέ τους επαγγελματική επιχείρηση, εντούτοις καθιέρωσαν μία σπουδαία διοικητική ικανότητα, η οποία συνιστά πρότυπο με διαχρονικό αποτύπωμα. Σήμερα οι θεωρίες αυτές, επικαιροποιημένες πια, βρίσκουν εφαρμογή στην πράξη και κωδικοποιούν νέες τάσεις σύμφωνα με τις οποίες ανατρέφονται μεγάλες προσωπικότητες και ηγέτες. Σήμερα λειτουργούν σχολές που μελετούν τη διοίκηση και καλλιεργούν τις ηγετικές τάσεις. Ωστόσο το ερώτημα που προκύπτει και θα απαντηθεί στο πόνημα είναι εάν η ικανότητα αυτή όντως διδάσκεται ή είναι σύμφυτη στην προσωπικότητα του ατόμου. Οι υποσχόμενες δυνατότητες της μετασχηματιστικής θεωρίας δοκιμάζονται από τις κρίσεις (υγειονομική). Πάντοτε ωστόσο, εντοπίζεται πεδίο ανάπτυξης και εξέλιξης. Ασφαλώς το κλειδί σε αυτή τη διαδικασία είναι περίτεχνη διαχείριση των διαθέσιμων κεφαλαίων. Τέλος, θα συζητηθούν -με αρκετό ενδιαφέρον- τα ευρήματα μιας μικρής κλίμακας, έρευνας τάσης (tracking survey), η οποία διερευνά την ηγεσία και τη διοικητική ικανότητα στην Ελλάδα την περίοδο του κορωνοϊού.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: Ηγεσία, Προσωπικότητα, Ηγέτης, Μετασχηματισμός, στρατηγική διοίκηση, COVID-19.

Cover photo: Maarten van den Heuvel από το Unsplash (copyrights free photo)

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

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

Τα μέλη της Επιτροπής ήταν:

(Επιβλέπων Καθηγητής)

Μπουρής Ιωάννης

Σαχινίδης Αλέξανδρος

Καλλιβώκας Δημήτριος

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ


Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Βασίλειος Διαμαντής του Ευαγγέλου, με αριθμό μητρώου MBA 19075 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

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

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

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

Ο/Η Δηλών/ούσα



Βασίλειος Διαμαντής

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	i
ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ.....	ii
ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	iii
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	2
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:.....	8
ΕΝΝΟΙΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	8
1. ΟΙ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	8
2. ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΕ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΑ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:.....	15
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΗΓΕΤΗ – ΗΓΕΤΙΚΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΚΡΙΣΗΣ.....	15
1. ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ – ΗΓΕΤΙΚΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ	15
2. ΗΓΕΣΙΑ ΚΡΙΣΗΣ	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:.....	23
CASE STUDY – Η ΕΞΑΡΣΗ ΤΟΥ MERS-SARS ΣΤΗ ΣΑΟΥΔΙΚΗ ΑΡΑΒΙΑ ΚΑΙ Η ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΚΡΙΣΗΣ.....	23
1. CASE STUDY: Η ΕΞΑΡΣΗ ΤΟΥ MERS-SARS ΣΤΗ ΣΑΟΥΔΙΚΗ ΑΡΑΒΙΑ ΚΑΙ Η ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΚΡΙΣΗΣ	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:.....	28
ΠΟΣΟΣΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ – ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ.....	28
1. ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	28
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΣΚΕΨΕΙΣ	54
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1	57
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2	58
ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	58
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	68

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Οι δομικές ανάγκες της ερευνητικής εργασίας απαιτούν τη σύνθεση πολύ συγκεκριμένης βιβλιογραφίας. Η αναζήτηση του υλικού μελέτης περιορίζεται σχεδόν αποκλειστικά στο εύρος της δεκαετίας μεταξύ του 2010 – 2020, καθώς σε αυτή τη χρονική περίοδο παρήχθη η ποσότητα της βιβλιογραφίας η οποία έχει την προοπτική να αποδειχθεί πραγματικά χρήσιμη στη κατασκευή της εργασίας και ιδίως επίκαιρη. Άλλωστε, το 2020 είναι το έτος εκείνο κατά το οποίο έγιναν φανερές οι επιπτώσεις της πανδημίας, μεταξύ των άλλων και στον τομέα της ανθρώπινης εργασίας και απασχόλησης. Σε αυτές τις νέες, ιδιόμορφες συνθήκες κλήθηκαν να προσαρμοστούν οι ηγέτες και οι διευθυντές, θέτοντας ως στόχο την μεγιστοποίηση του κέρδους των επιχειρήσεων – φορέων – οργανισμών στους οποίους προΐστανται, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα την προστασία του πιο σημαντικού μεταξύ των μέσων παραγωγής που έχουν (προς αξιοποίηση) στη διάθεσή τους. Αυτό είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο.

Θα διαπιστωθεί πως ο κύριος όγκος της βιβλιογραφίας, προέρχεται από επιστημονικά άρθρα αναρτημένα σε περιοδικά ακαδημαϊκών δημοσιεύσεων, όπως το Elsevier και το IntechOpen, ενώ, σημαντικό μέρος του υλικού μελέτης προέρχεται από εξειδικευμένα στοιχεία. Επιπρόσθετα, μεταπτυχιακές εργασίες και διατριβές που αναφέρονται στο θέμα της προσωπικότητας και της ηγεσίας σε περιόδους κρίσης, θα συνεισφέρουν στην κατασκευή ενός έγκυρου και ποιοτικού πονήματος. Τα περισσότερα στοιχεία τέθηκαν στη διάθεση του ερευνητή κατόπιν προσεκτικής αναζήτησης στο Google Scholar με τη χρήση των σχετικών φίλτρων και των «λέξεων – κλειδιά» κατά τη διαδικασία εντοπισμού (λόγου χάρη, leader, leadership, personality, character). Ως άξιο αναφοράς προβάλλει το γεγονός, πως περιεχόμενο και ιδέες αντλήθηκαν από συγγράμματα που αναφέρονται λεπτομερώς στο ζήτημα της ηγεσίας και που αποτελούν τμήμα του προσωπικού αρχείου της βιβλιοθήκης του ερευνητή.

Ως προς τη μεθοδολογία (η οποία θα συζητηθεί εκτενώς στην επόμενη ενότητα), ο ερευνητής θα προχωρήσει, μέσω Google Forms, στον διαμοιρασμό ερωτηματολογίων (η συμπλήρωση των οποίων θα πραγματοποιηθεί από ένα δείγμα που αποτελείται από εργαζόμενους και άτομα που έχουν ελάχιστη εργασιακή εμπειρία ενός έτους). Ενδεικτικά, η συμπεριφορά και τα χαρακτηριστικά που στοιχειοθετούν τη φυσιογνωμία ενός ηγέτη, θα τεθούν στο μακροσκόπιο της ερευνητικής απόπειρας, προκειμένου να διερευνηθούν λεπτομερώς όλες οι πτυχές του εξεταζόμενου ζητήματος και ασφαλώς να εξασφαλιστεί η

οπτική του εργαζόμενου αλλά και ανθρώπων που ασκούν πλέον διοικητικά καθήκοντα (καθώς κάποια στιγμή της επαγγελματικής τους καριέρας υπήρξαν κι εκείνοι εργαζόμενοι). Το ανθρώπινο δυναμικό είναι εκείνο που δέχεται ερεθίσματα από την ανώτατη ηγεσία, εκείνο που λαμβάνει, ακολουθεί και εκτελεί εντολές από τους επικεφαλής, σε σχέση με το πως θα πρέπει να διαχειριστεί τις αποφάσεις της καθημερινότητας. Οι εργαζόμενοι γίνονται κοινωνοί του οράματος και αναλόγως με το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται μπορεί να συμμετέχουν και στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

Ακόμη η έρευνα θα διαφωτίσει πως η ηγεσία μπορεί να αποδώσει καλύτερα και να εκπληρώσει τις προσδοκίες των εργαζομένων. Θα διαπιστώσει επίσης τον τρόπο πρόσληψης και διακίνησης του κινήτρου εντός της ομάδας, καθώς και πότε αισθάνονται περισσότερο ασφαλείς οι εργαζόμενοι, όντας οπλισμένοι με αυτοπεποίθηση και σιγουριά. Επιπροσθέτως, θα αξιολογηθεί η αντίδραση της ηγεσίας και η αντιμετώπιση του προσωπικού σε περιόδους κρίσης, σε χρονικά σημεία δηλαδή όπου απαιτείται η ανάληψη ασυνήθιστης δράσης, όπως κατέδειξε διεθνώς η πανδημική κρίση της νόσου COVID-19. Ως εκ τούτου γίνεται εμφανές, πως η μεθοδολογία συνθέτει στοιχεία ποσοτικής έρευνας (κάνει χρήση ποσοτικών εργαλείων) με στόχο να μετρήσει κάποια ποιοτικά χαρακτηριστικά, ενώ περισσότερες λεπτομέρειες ως προς τις τεχνικές προδιαγραφές θα προσφερθούν στη συνέχεια του πονήματος.

Η αξιοποίηση τέλος, της διαθέσιμης βιβλιογραφίας σε συνδυασμό με την αποκωδικοποίηση των ευρημάτων από τα ερωτηματολόγια που θα διανεμηθούν και ακολούθως θα απαντηθούν από τις ομάδες στόχους, θα αποτελέσουν τον βασικό πυλώνα του υλικού μελέτης (ας προσθέσουμε συμπληρωματικά στο σώμα του υλικού μελέτης και κάποια επιλεγμένα άρθρα γνώμης αναρτημένα σε έγκριτους ιστότοπους και όχι σε ειδησεογραφικά μέσα). Σε αυτή λοιπόν τη «σύμπραξη» θα στηριχθεί η εγκυρότητα του ερευνητικού έργου συνολικά. Ενδεχομένως μετά και τον διαμοιρασμό, τις απαντήσεις αλλά και την επιτυχώς ολοκληρωμένη αποκωδικοποίηση των ευρημάτων να μπορεί να γίνει δεκτός ο ισχυρισμός πως η ερευνητική απόπειρα υπερβαίνει τα στενά όρια της δευτερογενούς ανάλυσης και κινείται σε ένα πλαίσιο που οργανώνεται και περιλαμβάνει πρωτογενή ευρήματα. Και σε αυτό ακριβώς το σημείο θα γίνει απόπειρα να τεκμηριωθεί η μοναδικότητα της συνεισφοράς του ερευνητή στο εν λόγω θέμα. Καταληκτικά, όχι λιγότερο σημαντικό είναι το γεγονός πως η μεθοδολογία παράθεσης του υλικού μελέτης εντός του κειμένου αλλά και στην καθιερωμένη ενότητα της βιβλιογραφίας, ακολουθεί τη φιλοσοφία του συστήματος Harvard.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Το δίχως άλλο, είναι σημαντικό να αποσαφηνιστεί η μεθοδολογία στην οποία στηρίζεται η οργάνωση της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας. Η τοποθέτηση του θέματος στοιχειοθετείται περιγραφικά, καθώς η δομή είναι σχεδιασμένη έτσι ώστε να εμβαθύνει στη περιγραφή ενός γεγονότος, φαινομένου ή μιας δραστηριότητας, όπως άλλωστε μπορεί να χαρακτηριστούν η ηγεσία, οι πρακτικές ή συμπεριφορά και η προσωπικότητα του ηγέτη (μεταξύ άλλων και σε περιόδους κρίσης). Ακολούθως, αποσκοπεί στη συλλογή ευρημάτων από τους ερωτώμενους στους οποίους αναγνωρίζεται η «ειδική αποστολή» που επιτελούν, προκειμένου να συμβάλλουν με τις απαντήσεις τους στην κατασκευή του προτύπου ενός ηγέτη αλλά και στην ανάπτυξη της συζήτησης σχετικά με τα προτερήματα μιας προσωπικότητας ικανής να εμπνεύσει και να οδηγήσει ανθρώπους μέσα από δυσκολίες. Ασφαλώς, η συζήτηση με βάση τα προαναφερθέντα σημεία αναφοράς παραπέμπει σε αυτό που καλούμε μετασχηματιστική ηγεσία, όπως θα διαπιστωθεί και παρακάτω άλλωστε. Αναντίρρηση, η ποσοτική μελέτη θα συμβάλλει στην μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της επάρκειας ενός σύγχρονου ηγέτη. Το γεγονός αυτό θεωρείται ικανή συνθήκη ώστε να ενισχυθεί η περιγραφική μορφή της εργασίας με αξιολογικά χαρακτηριστικά. Πράγματι, φυσιολογική και αναπόδραστη εξέλιξη της ερευνητικής απόπειρας είναι η αξιολόγηση των στοιχείων που διακοσμούν την προσωπικότητα ενός ηγέτη. Θα συζητηθούν ασφαλώς τύποι και μορφές ηγεσίας, ενώ ακόμη θα επιχειρηθεί η προσφορά απαντήσεων σε κρίσιμα ερωτήματα. Φαντάζει τέλος πιθανή η παροχή απαντήσεων σε ερωτήματα για τα οποία το παρόν πόνημα δεν λαμβάνει φροντίδα.

Καθώς συζητείται η μεθοδολογία της παρούσας ερευνητικής απόπειρας, ειδική μνεία πρέπει να γίνει στη δομή και το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου, το οποίο αποτελείται από 27 ερωτήματα (κάποια από τα οποία περιλαμβάνουν και υπο-ερωτήματα) τα οποία χωρίζονται σε τέσσερα μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελείται από τέσσερις (4) ερωτήσεις και σε αυτό διερευνώνται οι δημογραφικές πτυχές των ερωτώμενων, όπως για παράδειγμα το εκπαιδευτικό τους επίπεδο. Το δεύτερο μέρος αποτελείται από οκτώ (8) ερωτήματα, τα οποία παρέχουν στον ερευνητή πληροφορίες, σχετικές με την υπάρχουσα επαγγελματική κατάσταση των ερωτώμενων. Μεταφέρεται ακόμη η εικόνα σχετικά με την κατάσταση και τους όρους εργασίας εντός της επιχείρησης/εταιρείας/φορέα ή οργανισμού στον οποίο απασχολούνται κατά την τρέχουσα περίοδο (πρώτο εξάμηνο 2021). Παραδείγματος χάριν

διατυπώνεται το ερώτημα εάν ο ερωτώμενος είναι ικανοποιημένος από το ύψος των απολαβών που λαμβάνει.

Ακολούθως, το τρίτο μέρος αποτελείται από δώδεκα (12) ερωτήματα και υπο-ερωτήματα, όπου παρέχεται η εικόνα (μέσω του εύρους των απαντήσεων) σε ότι αφορά τις κυρίαρχες αντιλήψεις των εργαζομένων για τον ηγέτη/εργοδότη/επικεφαλής της επιχείρησης/εταιρείας/φορέα/οργανισμού στον οποίο απασχολούνται οι ερωτώμενοι ως εργαζόμενοι. Διερευνώνται επίσης, παράμετροι, όπως το τι είναι αυτό που προσφέρει κίνητρο σε έναν εργαζόμενο, πως ο εργαζόμενος μέσω του ηγέτη του μπορεί να υπερβεί παραδοσιακά προβλήματα, υπό ποιες συνθήκες είναι έτοιμος να συνεισφέρει καλύτερα στην επίτευξη του κοινού καλού και τι είναι εκείνο που τον εμπνέει τελικά σε έναν ηγέτη. Εξίσου σημαντική, μέσω του εύρους των απαντήσεων, είναι η διερεύνηση των στόχων της επιχείρησης και εάν (οι ερωτώμενοι) είναι ικανοποιημένοι ή θα περίμεναν κάτι διαφορετικό σε αυτό το πεδίο (και εάν ναι τι θα ήταν αυτό). Τέλος, με βάση και τη συλλογή του δείγματος θα δοθεί μία σαφής εικόνα σχετικά με τα προτερήματα και τα μειονεκτήματα μιας ηγετικής προσωπικότητας σήμερα, σε μία περίοδο πρωτοφανών προκλήσεων.

Καταληκτικά, στο τέταρτο και τελευταίο μέρος όπου απαντώνται τρία (3) ερωτήματα και υπο-ερωτήσεις, ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει σε στοχευμένες ερωτήσεις που αναφέρονται στην αντίδραση της ηγετικής ομάδας στην απόπειρα αντιμετώπισης του κορωνοϊού. Η πανδημική κρίση θα τεθεί στο ερευνητικό μακροσκόπιο ως μία περίοδος κρίσης, η οποία και συνιστά πρόκληση αλλά και ταυτοχρόνως ένα στοίχημα που ο ηγέτης – προσωπικότητα θα πρέπει να εκμεταλλευτεί ή ακόμη ευστοχότερα να κερδίσει. Διόλου περιττό να αναφερθεί πως η ικανότητα προσαρμογής στις νέες συνθήκες που επιβάλλει νέα η πραγματικότητα συνιστά επιτυχία και υπόδειγμα καλής ηγεσίας και στρατηγικής διοίκησης (ο όρος θα διερευνηθεί περαιτέρω).

Διατρέχοντας συνοπτικά τις πληροφορίες που αφορούν στο ερωτηματολόγιο, αυτό πρόκειται να συμπληρωθεί ηλεκτρονικά μέσω Google Forms. Πρόκειται για έρευνα αυτοδιαχείρισης (self-administered), όπου οι ερωτώμενοι συμπληρώνουν μόνοι τους το ερωτηματολόγιο του ερευνητή. Προκειμένου να εξασφαλιστεί ο ελάχιστος στόχος λήψης ενός δείγματος εκατό (100) ατόμων θα γίνουν follow-up (συνεχείς ανακοινοποιήσεις). Η εν λόγω ποσοτική έρευνα συνιστά μία έρευνα τάσης (tracking survey), συνιστά ουσιαστικά, μία στιγμιαία μελέτη που διεξάγεται εντός ενός προκαθορισμένου χρονικού διαστήματος με σκοπό να μελετηθούν μεταβολές (ως προς τις συλλεχθείσες απαντήσεις) για συγκεκριμένα

χαρακτηριστικά του πληθυσμού. Η έρευνα διεξάγεται σε ανεξάρτητα, διαφορετικά δείγματα του ίδιου πληθυσμού.

Ως πληθυσμός έρευνας ορίζονται οι εργαζόμενοι ιδιωτικών επιχειρήσεων ή εταιρειών, δημόσιων φορέων ή οργανισμών αλλά και διεθνών μη κυβερνητικών οργανισμών που τοποθετούνται γεωγραφικά εντός Ελλάδας (χωροταξικός περιορισμός δείγματος πληθυσμού). Η δειγματοληψία εντάσσεται στην κατηγορία μη τυχαία, ποσοστική (quota sampling), καθώς γνωρίζουμε εκ των προτέρων το δείγμα στο οποίο επιθυμούμε να απευθυνθούμε (εργαζόμενοι ή άνεργοι με ένα τουλάχιστον έτος εργασιακής εμπειρίας, ώστε να βρεθούν σε θέση να ανταποκριθούν επαρκώς στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου). Καταληκτικά, η δομή του στοιχειοθετείται από ερωτήσεις κλειστού και ανοικτού τύπου, ενώ ο χρονικός ορίζοντας συμπλήρωσής του ερωτηματολογίου δεν υπερβαίνει τα δέκα (10) λεπτά.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο όγκος του διαθέσιμου υλικού μελέτης που έχει γραφεί και αφιερωθεί για το ζήτημα της ηγεσίας, ήδη από τους αρχαίους χρόνους έως και σήμερα, είναι στην κυριολεξία ανεξάντλητος. Ο Θουκυδίδης πρώτος, κατά τη διάρκεια του 4^{ου} αιώνα π.χ. όταν δηλαδή ο Πελοποννησιακός Πόλεμος βρισκόταν σε πλήρη εξέλιξη, μας προσέφερε έναν ορισμό του ηγέτη, εφοδιάζοντάς μας με τα χαρακτηριστικά εκείνα στοιχεία που συνθέτουν το πρότυπό του. Κατά την άποψη του Θουκυδίδα, το πρότυπο του πολιτικού ηγέτη ενσάρκωνε ο Περικλής με την πολιτική οξυδέρκεια που διέθετε, την ευρύτατη αποδοχή του από τους πολίτες της πόλης, την ανωτερότητά του ως προς το χρήμα (ἄδωρότατος) και τέλος το πολιτικό του θάρρος να λέει την αλήθεια ακόμη και εάν αυτή προκαλούσε την οργή των συμπολιτών του (Μπαντές Θ., 2013). Στην ιστορική συζήτηση προστέθηκαν αργότερα κι άλλες προσωπικότητες που είτε μελέτησαν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και προσέφεραν νέες θεωρητικές κατασκευές, είτε αναδείχθηκαν οι ίδιοι σε πρότυπο ηγέτη και έκτοτε μελετώνται διεξοδικά.

Ένα πρόσφορο παράδειγμα της δεύτερης περίπτωσης, προσωπικότητας δηλαδή που ενέπνευσε την διεθνή βιβλιογραφία και προκάλεσε το ερευνητικό ενδιαφέρον, αποτελεί η συζήτηση και η μελέτη γύρω από την προσωπικότητα του Ιούλιου Καίσαρα, ο οποίος ως Ρωμαίος Αυτοκράτορας κατάφερε να εφαρμόσει την πολιτική του ατζέντα και να επιβάλλει το όραμά του συγκεντρώνοντας στο πρόσωπό του όλες τις πολιτικές εξουσίες της Ρώμης.

Με τον τρόπο αυτό πρόβαλλε ένα κυρίαρχο πρότυπο εξουσίας έναντι των εχθρών του (εξωτερικών αλλά και εσωτερικών) του πολλαπλασιάζοντας την εδαφική επικράτεια της Αυτοκρατορίας του και επεκτείνοντας την εξουσία του σε άγνωστες έως τότε φυλές της Ευρώπης και της Μέσης Ανατολής (Barlag P., 2016: 16).

Ένας από τους ανθρώπους που μελέτησαν διεξοδικά και μάλιστα όσο ελάχιστοι το ζήτημα της (πολιτικής) ηγεσίας υπήρξε ο Niccolò di Bernardo dei Machiavelli, ο οποίος όντας εξόριστος στην αγροικία του λίγο έξω από την Φλωρεντία, έγραψε και δημοσίευσε το 1513 τον Ηγεμόνα, ένα έργο σταθμό με την ελπίδα να κερδίσει την εμπιστοσύνη του Guliano και κατόπιν του Lorenzo των Μεδίκων (η οικογένεια άλλωστε ήταν εκείνη που τον εξόρισε στην ιταλική ύπαιθρο, αμέσως μόλις ανακατέλαβε την φλωρεντινή εξουσία). Αν και η πραγματεία του Machiavelli αναφερόταν ειδικά στις αρετές του πολιτικού ηγέτη, εντούτοις τα νοήματα του πονήματος αποτέλεσαν πυλώνα έμπνευσης για τη σύγχρονη ηγεσία και το στρατηγικό management¹. Όπως γράφει χαρακτηριστικά, «η Αρετή απαιτεί τη δράση για το κοινό καλό, για το όφελος των πολλών» (Τσίμας Π., 2014: 11). Μπορεί εύκολα κανείς να πραγματοποιήσει τον συσχετισμό μεταξύ του κοινού καλού των πολιτών σε μία Δημοκρατία και του κοινού καλού των εργαζόμενων σε μία επιχείρηση – εταιρεία – οργανισμό ή φορέα.

Ένας ακόμη θεωρητικός, ο περίφημος Γερμανός Κοινωνιολόγος, Maximilian Weber στο πόνημα που έγραψε “Η πολιτική ως Επάγγελμα” το οποίο αποτέλεσε και αντικείμενο διάλεξης του στο Πανεπιστήμιο του Μονάχου, το 1919 έναν ακριβώς χρόνο πριν αποβιώσει, διέκρινε μεταξύ άλλων τρεις μορφές εξουσίας – ηγεσίας. Άξια αναφοράς είναι η δεύτερη κατά σειρά μορφή, όπως εμφανίζεται στο πόνημα, που αναφέρεται στον τύπο της «χαρισματικής» ηγεσίας. Η ιδέα του «χαρίσματος» αποκτά ιδιαίτερη σημασία στο έργο του Μαξιμιλιανού Βέμπερ, καθώς τα άτομα που διαθέτουν την ιδιότητα του χαρίσματος δεν φέρονται να επιθυμούν να ηγηθούν αλλά μάλλον επιστρατεύονται, καθώς οι ιδιαίτερες συνθήκες το επιβάλλουν. Την ιδέα αυτή συμπλήρωνε η σκέψη πως το χαρισματικό στοιχείο της κάθε ηγεσίας εντοπίζεται στην ικανοποίηση να εργάζεται κανείς με πίστη και αφοσίωση για μία ομάδα ανθρώπων και όχι μόνο για το πρόγραμμα ενός κόμματος (Weber M., 1919: 22). Προοικονομείται πως ψήγματα αυτής της προσέγγισης, όπως διατυπώθηκε από τον Max Weber θα γίνουν φανερά στα κεφάλαια του πονήματος, όπως στοιχειοθετούνται και ξεδιπλώνονται στη συνέχεια.

¹ Management = Διοίκηση

Το δίχως άλλο, ένα μέρος από τη πρόσφατη βιβλιογραφία που αναφέρεται στο ζήτημα της ηγεσίας και της προσωπικότητας του ηγέτη σε επιχειρηματικό περιβάλλον είναι εκείνο που θα απασχολήσει το περιεχόμενο του παρόντος πονήματος. Είναι σαφές πως πολλά ρεύματα ηγεσίας έχουν αναπτυχθεί και πολλά νέα έχουν ξεπηδήσει την τελευταία δεκαετία, από την οποία ο ερευνητής αντλεί σχεδόν αποκλειστικά το υλικό μελέτης. Στο παρόν πόνημα ωστόσο, ειδική αναφορά θα γίνει στην αντίδραση και την προσαρμογή των ηγετών σε περιόδους κρίσης, ενώ και οι εγχώριες αντιλήψεις αναφορικά με το πως γίνεται αντιληπτή η ηγεσία στα επαγγελματικά περιβάλλοντα θα διερευνηθούν από τις απαντήσεις που θα συλλεχθούν από τα ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια. Θα καταστεί επίσης σαφές, πως η μετασχηματιστική ηγεσία θα τεθεί στο ερευνητικό μικροσκόπιο, καθώς έχει την προοπτική να αποδειχθεί πράγματι αποτελεσματική σε χώρους εργασίας. Επιπρόσθετα έχει την προοπτική να αποτελέσει τον κινητήριο μοχλό για την πραγματοποίηση αλλαγών και βεβαίως την επίτευξη μέγιστων αποτελεσμάτων, μέσω της καλλιέργειας ειλικρινών δεσμών μεταξύ του ηγέτη και των εργαζομένων (ακόλουθων).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:

ΕΝΝΟΙΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

1. ΟΙ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ο Václav Havel² στην προσπάθειά του να ορίσει την έννοια της προσωπικότητας προσέφερε έναν ενδιαφέροντα ορισμό με εμφανή πολιτική απόχρωση, δίχως ωστόσο να αποκλείεται η εφαρμογή του και σε άλλους τομείς της ανθρώπινης ζωής. Είπε λοιπόν πως: «ο τρόπος σκέψης του καθένα, όσο κι αν καθορίζεται από τον χαρακτήρα του, το περιβάλλον, τη μόρφωση και τις εμπειρίες του, ανήκει στην απόλυτη δικαιοδοσία του και είναι το μοναδικό πράγμα που δεν μπορεί να ελέγξει κανένα καθεστώς» (Καμαργιάρης Ν. & Σερπάνου Α., 2007: 215). Υπό το ίδιο πρίσμα, ο συγγραφέας και κοινωνιολόγος Βασίλης Γιούλτσης προσέγγισε την ίδια έννοια με έναν διαφορετικό και ενδεχομένως πληρέστερο (με την έννοια της προσαρμογής στις ανάγκες του παρόντος πονήματος) τρόπο. Αναφέρθηκε συγκεκριμένα πως

² Τσέχος θεατρικός συγγραφέας και πολιτικός, ο οποίος διετέλεσε πρώτος Πρόεδρος της Τσεχικής Δημοκρατίας από τον Φεβρουάριο του 1993 έως τον Φεβρουάριο του 2003. Αποτέλεσε ηγετική φιγούρα στην Άνοιξη της Πράγας του 1968 και τη Βελοúδινη Επανάσταση του 1989, η οποία σήμανε και την κατάρρευση του κομμουνιστικού καθεστώτος στην Τσεχοσλοβακία.

«προσωπικότητα είναι το πλήθος των αποκλειστικών στοιχείων με τα οποία διακρίνεται το πρόσωπο όχι απλώς ως βιολογική, αλλά κυρίως ως κοινωνική και πνευματική ύπαρξη. Γι' αυτό και η φάση της διαμόρφωσης της προσωπικότητας θεωρείται ως εξελικτική πορεία κοινωνικής προσαρμογής του ατόμου, που η κοινωνική καθιέρωσή του το μεταμόρφωσε σε πρόσωπο» (Καμαργιάρης Ν. & Σερπάνου Α., 2007: 215). Το ερώτημα που προκύπτει είναι εάν η ηγεσία συνιστά υποσύνολο της προσωπικότητας ή εάν η προσωπικότητα σαν οντολογική υπόσταση συνιστά υποσύνολο της ηγεσίας.

Πρωτίστως, το άτομο είναι φορέας προσωπικότητας. Αποτελείται από ένα σύνολο σωματικών, ηθικών, πνευματικών, ψυχικών και κοινωνικών χαρακτηριστικών στοιχείων εγγενών καθώς και επίκτητων που καθιστούν το άτομο μοναδικό και το διαφοροποιούν από τον υπόλοιπο κόσμο. Είναι μια ευρεία έννοια, καθώς κωδικοποιεί τον τρόπο σκέψης, τις συνήθειες, τη συμπεριφορά τις νόρμες, τις προτιμήσεις και εν γένει τα χαρακτηριστικά στοιχεία ενός ανθρώπου, όπως αναφέρθηκαν άνωθεν.

Όπως θα δούμε στη συνέχεια, τα χαρακτηριστικά στοιχεία της ώριμης προσωπικότητας συμβάλλουν στη προβολή ενός προτύπου με διαχρονική εμβέλεια, στην οικοδόμηση αυτού που καλείται ηγετική μορφή. Μεταξύ των χαρακτηριστικών στοιχείων μιας ώριμης προσωπικότητας βρίσκονται η κριτική προσέγγιση φαινομένων της ζωής (η γόνιμη αμφισβήτηση των «κακώς κειμένων» και όχι η πλήρης ισοπέδωση της πραγματικότητας), η παρρησία³, η φιλομάθεια, η εφαρμογή του μέτρου στη ζωή (διαγωγή έμμετρου και ενάρετου βίου), η συνέπεια λόγων και πράξεων (ο Όμηρος συνήθιζε να λέει πως ειδικά αυτό το χαρακτηριστικό συνιστά δομικό στοιχείο του ομηρικού «ήρωα»), το χρηστό ήθος, η ανάληψη της ευθύνης, η ανιδιοτέλεια και η ανθρωπιά. Ως δομικά στοιχεία της ώριμης προσωπικότητας στοιχειοθετούνται επιπλέον η αυτογνωσία, η επιμονή και η μαχητικότητα και τέλος ο βαθμός πειθαρχίας σε σχέση με την πραγμάτωση στον επιδιωκόμενο στόχο (Καμαργιάρης Ν. & Σερπάνου Α., 2007: 218).

Επιχειρώντας παράλληλα, την κατασκευή της έννοιας του ηγέτη, από την βιβλιογραφική επισκόπηση προκύπτει πως, ως ηγεσία προσλαμβάνεται η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει την λήψη αποφάσεων (να «επιβάλλει» δηλαδή τη θέση και τις επιθυμίες του έναντι των άλλων). Στον παραπάνω ισχυρισμό συνίσταται και η έννοια της ισχύος του ηγέτη. Επιπρόσθετα, το νόμιμο δικαίωμα του ηγέτη να κάνει χρήση της ισχύος του (εξάσκηση δύναμης), καθώς και η ικανότητα να επηρεάζει τον τρόπο σκέψης και

³ Παρρησία = Η ικανότητα να μιλάει κανείς ελεύθερα.

συμπεριφοράς των άλλων (εξάσκηση επιρροής) ολοκληρώνουν την κατασκευή του ορισμού (Τακτικός Β., 2017: 6). Συμπληρωματικά, ως αξία αναφοράς προβάλλει μία ακόμη απόπειρα προσέγγισης της έννοιας ηγεσία, πιο ολοκληρωμένη, όπως προκύπτει από την τοποθέτηση του Καθηγητή Management, Δημήτρη Μπουραντά. Ο καθηγητής διατείνεται πως: *«ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, μιας τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτης), με τέτοιο τρόπο ώστε με τη θέληση και τη συγκατάθεσή τους αλλά και με την ιδανική συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό. Αναγκαία συνθήκη, προκειμένου να υλοποιούν αποτελεσματικά τους στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και να εξυπηρετούν τη φιλοδοξία της για πρόοδο και πίστη σε ένα καλύτερο μέλλον».*

Καθίσταται ως εκ τούτου σαφές πως τα ηγετικά χαρακτηριστικά είναι υποσύνολα συστατικά μιας ώριμης προσωπικότητας. Στον αντίποδα τα χαρακτηριστικά της τοξικής ηγεσίας συμβάλλουν στην οικοδόμηση μιας ανώριμης προσωπικότητας. Υπό αυτό λοιπόν το πρίσμα θα μπορούσε να γίνει αποδεκτός ο ισχυρισμός πως η ηγεσία συνιστά σαν έννοια, υποσύνολο της προσωπικότητας, τα στοιχεία της οποίας καθορίζουν τη φύση των ηγετικών χαρακτηριστικών που μπορεί να διαμορφώσει, να καλλιεργήσει και να εξασκήσει ένα άτομο (Αγαπάκη Χ. Μ., 2020: 5). Στην επόμενη υπο-ενότητα, θα συζητηθούν οι μορφές που μπορεί να λάβει η ηγεσία στα επαγγελματικά περιβάλλοντα, κάτι που εμφανώς απασχολεί το περιεχόμενο του παρόντος πονήματος.

2. ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΕ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΑ

Γύρω ασφαλώς από το ζήτημα της ηγεσίας έχει ανακινηθεί ευρύτατος διάλογος και εκτενής συζήτηση αναφορικά με τις μορφές που μπορεί να λάβει η ηγεσία σήμερα αλλά και τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται τα επαγγελματικά περιβάλλοντα. Όπως μπορεί να γίνει αντιληπτό, οι μορφές και τα πρότυπα εξαρτώνται από αρκετές παραμέτρους. Σημαίνοντα ρόλο διαδραματίζουν αφενός, οι ψυχολογικές ιδιότητες του ηγέτη, αφετέρου, η κατανομή ισχύος σε ότι αφορά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αφετέρου δε, ο βαθμός συμμετοχής του εργαζόμενου στις διαδικασίες αυτές (Peña-Acuña B., 2017: 118). Η τυπολογία των Likert & Rensis διακρίνει και διερευνά τέσσερις τύπους συστημάτων ηγεσίας, τα οποία εξαρτώνται από μία βασική μεταβλητή. Αυτή είναι ο τρόπος άσκησης και οργάνωσης της εξουσίας. Όμως, παρά το γεγονός πως η προαναφερθείσα τυπολογία θεωρεί πως τόσο η αυταρχική όσο και η συμμετοχική μορφή ηγεσίας είναι κατά κανόνα αποτελεσματικές, εκτιμά πως σε

μακροπρόθεσμο ορίζοντα, η μεγάλη εξάρτηση που παράγεται από τον εργαζόμενο (ως άτομο) αντιπροσωπεύει μία σπατάλη ανθρώπινου δυναμικού.

Ειδικότερα, οι Likert & Rensis, διέκριναν τους ηγέτες, πρώτον, σε «αυταρχικούς οδηγούς σκλάβων». Βάσει αυτής της κατηγοριοποίησης, η εμπιστοσύνη που απολαμβάνουν οι υφιστάμενοι είναι ελάχιστη. Οι ηγέτες αυτής της κατηγορίας διοικούν και προσφέρουν κίνητρο μέσω του φόβου που εμπνέουν και του συστήματος τιμωριών που επιβάλλουν. Η επικοινωνία τους (σύστημα εντολών) εξαντλείται σχεδόν αποκλειστικά στους υφιστάμενους, ενώ είναι περιορισμένοι ως προς τη λήψη αποφάσεων σε υψηλότερα επίπεδα.

Δεύτερον, ακολουθεί η διάκριση που κάνει αναφορά στον «καλοκάγαθο» αυταρχικό ηγέτη. Σύμφωνα με αυτή την εκδοχή, ο ηγέτης εμφανίζεται να έχει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στους υφιστάμενούς του, τους οποίους κινητοποιεί παρέχοντάς τους ανταμοιβές και επιβραβεύσεις. Σε ορισμένες περιπτώσεις μάλιστα, γίνεται χρήση ποινών, όπως συμβαίνει και στην πρώτη κατηγορία, αν και σε γενικές γραμμές τους επιτρέπει ένα μερίδιο στη λήψη αποφάσεων, ασκώντας τους βέβαια αυστηρό έλεγχο (Peña-Acuña B., 2017: 119).

Τρίτον, έπεται το συμβουλευτικό ηγετικό σύστημα, όπου ο ηγέτης της ομάδας δείχνει σε μεγάλο βαθμό (αλλά όχι ολοκληρωτικά) εμπιστοσύνη. Οι ηγέτες αυτής της κατηγορίας παρακινούν τους εργαζόμενους με επιβραβεύσεις και τιμωρίες, ενώ «δίνουν χώρο στην επικοινωνία». Σε ότι αφορά τέλος, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, επιτρέπουν τη λήψη ορισμένων αποφάσεων σε χαμηλότερο επίπεδο, ενώ αρκετά συχνά γίνεται από τους ηγέτες μια εποικοδομητική χρήση ιδεών που προέρχονται από τους υφιστάμενους (Peña-Acuña B., 2017: 119).

Η τελευταία κατηγορία, οργανώνεται στη βάση ενός συμμετοχικού ομαδικού συστήματος ηγεσίας. Σύμφωνα με αυτό, ενθαρρύνεται και προωθείται η λήψη αποφάσεων από όλους μέσα στο επαγγελματικό οικοσύστημα. Όλοι ενεργούν συλλογικά, ενώ παρέχονται οικονομικά και κοινωνικά κίνητρα τα οποία στηρίζονται στη συμμετοχικότητα και σε πεδία που αφορούν τη στοχοθεσία και την επίτευξη του σκοπού (Peña-Acuña B., 2017: 119).

Προχωρώντας στη συζήτηση μιας ακόμη μορφής, ενός ακόμη τύπου ηγεσίας, άξια συζήτησης είναι η διάκριση των Blake & Mouton, οι οποίοι ανέπτυξαν μία μεθοδολογία, η οποία στηρίζεται στο λεγόμενο «πλέγμα διαχείρισης». Ο γενικός κανόνας είναι πως οι ηγέτες που προσανατολίζονται στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και σε συγκεκριμένους στόχους, επιτυγχάνουν υψηλότερη παραγωγικότητα σε σύγκριση με εκείνους

που επιδεικνύουν μικρότερο ενδιαφέρον για αυτές τις παραμέτρους. Διακρίνει, ομοίως με τον προηγούμενο τύπο, πέντε επιμέρους περιπτώσεις ηγετών.

1. Πρώτα διέκρινε λοιπόν, τη μορφή του «λιποτάκτη», η οποία δίνει έμφαση στην ενσωμάτωση εντός της επιχείρησης και όχι στην διεκπεραίωση της εργασίας.
2. Στη συνέχεια, αναφέρεται στο αυταρχικό είδος, το οποίο επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα του έργου, τη στιγμή που δεν ανησυχεί για την ανάπτυξη και την ποιότητα του ήθους των υφισταμένων του.
3. Τρίτον, έπεται το είδος της δέσμευσης, οι στόχοι του οποίου είναι η αποτελεσματικότητα στο έργο και η επίτευξη ενός ικανοποιητικού επιπέδου ηθικής.
4. Τέταρτον, στη συζήτηση υπεισέρχεται η συμμετοχική μορφή ηγεσίας, η οποία διευκολύνει την αποτελεσματικότητα στην εργασία και ευνοεί την καλλιέργεια της ηθικής. Επιπλέον συντονίζει και ενσωματώνει τις σχετικές με την εργασία δραστηριότητες.
5. Καταληκτικά, τίθεται υπόψιν το λεγόμενο «ιεραποστολικό στυλ», το οποίο δίνει ιδιαίτερη προσοχή στις ανάγκες των ανθρώπων σε σχέση με τα θεμελιώδη ζητήματα, τα οποία ενδεικτικά αφορούν σε μία ικανοποιητική σχέση, μια ευγενική και φιλική οργάνωση και έναν αγαστό τρόπο συνεργασίας (Peña-Acuña B., 2017: 120).

Προχωρώντας στη συζήτηση άλλων μορφών και προτύπων οργάνωσης, όπως αυτά οργανώνονται σε επαγγελματικά περιβάλλοντα, ως άξιο αναφοράς, προβάλλει το πρότυπο που αναφέρεται στη «συμμετοχική διοίκηση» μιας επιχείρησης – εταιρείας – φορέα ή οργανισμού. Σε αυτή την οργανωσιακή μορφή εντάσσεται η προσέγγιση των Mayo, Roethlisberger και Dickinson, βάσει της οποίας δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στους «περιβαλλοντικούς» παράγοντες, οι οποίοι κατά τη γνώμη τους καθορίζουν την παραγωγή αλλά και τις κοινωνικές ανάγκες. Υπό το ίδιο πρίσμα κατέληγαν πως δεν θα μπορούσαν να

αναφερθούν σε συμμετοχικότητα στη διοίκηση και στον συνεπακόλουθο τρόπο λήψης αποφάσεων, εάν οι manager δεν διέθεταν είτε την ωριμότητα, είτε την πρόθεση να ακούσουν τις προτάσεις των εργαζομένων τους.

Στο ίδιο μήκος κύματος, αξιομνημόνευτη μορφή συνιστούν οι θεωρίες που αφορούν μελλοντικά γεγονότα και γεγονότα μη προβλέψιμα (contingency theories). Η θεωρητική αυτή σχολή ισχυρίζεται πως η επιτυχία της ηγεσίας εξαρτάται από τη μία πλευρά, από τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης καθοδηγεί την ομάδα του και από την άλλη πλευρά, από τις απαιτήσεις της ομάδας των εργαζομένων.

Επιπρόσθετα, ο τύπος του στρατηγικού management (στρατηγική διοίκηση) συνιστά το κατεξοχήν πρότυπο οργάνωσης σε σχέση με την διοικητική αποκέντρωση (αρμοδιοτήτων), την ομαδική εργασία σε διαδικασίες βελτίωσης αλλά και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τα μοντέλα της στρατηγικής διοίκησης διαφοροποιούνται και εξελίσσονται διαρκώς, ενώ ιδιαίτερη βαρύτητα δίδεται στην συμμετοχή των εργαζομένων τόσο στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων όσο και στην οργάνωση. Αξία δίνεται ακόμη και στον καθορισμό σταθερών αξιών, με δεδομένο ότι η παραγωγικότητα καθορίζεται εν πολλοίς από την υπερηφάνεια του ανήκειν σε μία ομάδα και τον ενθουσιασμό για προσφορά και επίτευξη αποτελεσμάτων (Peña-Acuña B., 2017: 120).

Συναντάται, ολοκληρώνοντας την υπο-ενότητα, το είδος της μετασχηματιστικής (transformational) ή χαρισματικής (charismatic – όπως συχνά αποκαλείται) ηγεσίας. Σημειωτέον πως αυτό είναι το είδος που θα τεθεί στο ερευνητικό μικροσκόπιο. Σε συνδυασμό με τις καταβολές του στρατηγικού management, θα συζητηθούν ενδελεχώς στο τέταρτο κεφάλαιο τα ευρήματα των ερωτηματολογίων, παραβάλλοντας στοιχεία από τις θεωρίες αυτές. Ως μετασχηματιστικός τύπος ηγεσίας ορίζεται η επίδραση που ασκείται από άτομα που έχουν την δυνατότητα να εξασκούν μία ειδική επιρροή μέσω της ενέργειας (ο ηγέτης που σε κερδίζει με την αύρα του και την επιρροή του – εξασκώντας ήπια ισχύ) και του προσωπικού οράματος το οποίο είναι σε θέση να μεταλαμπαδεύσουν στους ακόλουθούς τους και το οποίο έχει αντίκτυπο στους οργανισμούς που διοικούν. Οι «μετασχηματιστές ηγέτες» προσδίδουν ιδιαίτερη έμφαση στους ακόλουθούς τους σε σχέση με την ανάπτυξη των ενδιαφερόντων και την εξυπηρέτηση των αναγκών τους, ενώ σημαντικός παράμετρος είναι η βοήθεια που τους παρέχουν στην αντιμετώπιση «παραδοσιακών προβλημάτων» με νέους τρόπους, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να βρίσκονται σε θέση να συνεισφέρουν στους στόχους της ομάδας. Επιπρόσθετα, οι μετασχηματιστές ηγέτες παρακινούν τους υφιστάμενούς τους,

να εμπλέκονται ενεργά στις αποφάσεις που λαμβάνονται στον οργανισμό. Την ίδια στιγμή, οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο ανεξάρτητοι και επιθυμούν η ηγεσία να είναι πιο δυναμική ως προς την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και την εισαγωγή νέων μεθόδων, καθώς τους γοητεύουν οι αλλαγές (Peña-Acuña B., 2017: 121).

Καθώς συζητώνται, κάτι παραπάνω από εξονυχιστικά, μορφές ηγεσίας που φέρουν θετικό αποτύπωμα και που ως απώτερο στόχο έχουν την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων για την ομάδα, κρίνεται από τον συγγραφέα ιδιαιτέρως σκόπιμο, να πραγματοποιηθεί μία σύντομη αναφορά στον τύπο της τοξικής ηγεσίας (και τα συνεπακόλουθα χαρακτηριστικά αυτής). Ως εκ τούτου, η τοξική ηγεσία συνιστά υποσύνολο μιας σκοτεινής όψης της ηγεσίας. Η τοξικότητα που παράγεται σε αυτές τις περιπτώσεις, είναι συνυφασμένη με δυσλειτουργικές συμπεριφορές οι οποίες ζημιώνουν τόσο άτομα όσο και επιχειρήσεις/εταιρείες/οργανισμούς. Κάνοντας χρήση του ορισμού που απέδωσε σε αυτό τον τύπο ηγεσίας, ο Συνταγματάρχης του Αμερικανικού Στρατού Reed, στηριζόμενος σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το US Army War College σε ένα εκτεταμένο δίκτυο στρατιωτικό δομών, αναφέρθηκε πως: *«η τοξική ηγεσία είναι ένα ηγετικό στυλ του οποίου οι εκπρόσωποι προκαλούν μακροχρόνιες βλάβες, άμεσα στους υφιστάμενους και έμμεσα στην επιχείρηση»*. Ο ίδιος παρατηρεί τρία βασικά χαρακτηριστικά της τοξικής ηγεσίας. Αρχικά σχετίζεται με μία εμφανή έλλειψη ενδιαφέροντος για την ευημερία των υφισταμένων (ευημερούν μόνο όσοι διατηρούν πολύ στενούς δεσμούς με τον ηγέτη της ομάδας). Έπειτα, αφορά μία προσωπικότητα που επηρεάζει αρνητικά το οργανωσιακό κλίμα και τέλος δημιουργείται μία πεποίθηση μεταξύ των υφισταμένων ότι ο ηγέτης παρακινείται κυρίως από προσωπικό συμφέρον (όπου ταυτίζεται με το απόλυτο συμφέρον) (Αγαπάκη Χ. Μ., 2020: 3 – 4).

Μερικές ακόμη ενδιαφέρουσες οπτικές, όπως προκύπτουν από τους Lipman-Blumen αναφέρονται στο θέμα της τοξικότητας όπου υποστηρίζεται ότι: *«τοξικοί ηγέτες είναι τα άτομα που εξαιτίας ολέθρια καταστρεπτικών συμπεριφορών και προσωπικών χαρακτηριστικών προκαλούν σοβαρές και συνεχείς βλάβες σε άλλα άτομα, ομάδες ατόμων, επιχειρήσεις, κοινωνίες, ακόμη και σε λαούς, εφόσον υπηρετούν κάποιο ανώτατο δημόσιο λειτουργήμα»*. Δεν είναι ωστόσο παράδοξο, όπως διατείνεται με τη σειρά του ο Padilla στη συνάρτηση ηγέτη – ακολούθων να υφίσταται ένας διαχωρισμός μεταξύ συνεργατών (colluders) και σε αυτούς που έχουν συμβιβαστεί (conformers–κομφορμιστές). Στην εξίσωση προστίθεται και το ευρύτερο οικοσύστημα το οποίο ευνοεί αυτή την κατάσταση, έτσι ώστε με αυτό τον τρόπο να συμπληρωθεί το λεγόμενο «τρίγωνο της τοξικότητας» (Αγαπάκη Χ. Μ., 2020: 4). Η

προσέγγιση αυτή εν ολίγοις στηρίζει πως ενώ για κάποιον εργαζόμενο ή συνεργάτη, ο επικεφαλής ή ο άνθρωπος που φέρει την ευθύνη των αποφάσεων θεωρείται τοξικός ηγέτης, την ίδια στιγμή μπορεί για κάποιον άλλο συνεργάτη (υφιστάμενος) να θεωρείται σωτήρας, κάτι που γειτνιάζει με το σύνδρομο του μεσσιανισμού, το οποίο ωστόσο για λόγους οικονομίας, ακρίβειας αλλά και πρακτικούς δεν θα αναλυθεί περαιτέρω.

Έχοντας λάβει υπόψιν όλες τις άνωθεν παραμέτρους και αφότου έχει ολοκληρωθεί ενός είδους τυπολογική προσέγγιση σχετικά με ορισμένες από τις κυριότερες μορφές που μπορεί να λάβει η ηγεσία, η ερευνητική απόπειρα προχωρεί και εμβαθύνει. Περιδιαβαίνοντας λοιπόν το μονοπάτι προς το επόμενο κεφάλαιο, προεξοφλείται πως θα συζητηθούν λεπτομερώς τα χαρακτηριστικά στοιχεία που συνθέτουν μια ηγετική προσωπικότητα. Με άλλα λόγια, τα στοιχεία εκείνα που παραπέμπουν σε μία προσωπικότητα που μπορεί να εμπνεύσει, να συναισθανθεί το γενικότερο περιβάλλον, να ηγηθεί μέσω των αποφάσεων που λαμβάνει και να αναδείξει στην επιφάνεια τον καλύτερο εαυτό των συνεργατών της, επιτυγχάνοντας μετρήσιμα αποτελέσματα. Υπό το ίδιο φάσμα, αξίζει να αποτελέσει πεδίο γόνιμου προβληματισμού, το κατά πόσο συνιστά ή όχι προσωπικότητα ή ηγετική φυσιογνωμία ένα άτομο που δεν μπορεί να εκπληρώσει τις προϋποθέσεις προκειμένου να κριθεί ικανό να οδηγήσει την ομάδα του με σιγουριά στις επιτυχίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: **ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΗΓΕΤΗ – ΗΓΕΤΙΚΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ** **ΚΡΙΣΗΣ**

1. ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ – ΗΓΕΤΙΚΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ

Το δίχως άλλο, οι ερευνητικές απόπειρες που έχουν πραγματοποιηθεί και τα ερευνητικά αποτελέσματα που έχουν παραχθεί και αφορούν στη διερεύνηση των κυριότερων χαρακτηριστικών που θα πρέπει να φέρει μία ηγετική προσωπικότητα είναι αναρίθμητα. Προεξοφλείται πως στο παρόν πόνημα θα πραγματοποιηθεί μία συντεταγμένη προσπάθεια, προκειμένου να παρουσιαστούν με συνοπτικό και ταυτόχρονα ουσιώδη τρόπο τα κυριότερα και τα πανθομολογουμένως πιο αποδεκτά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη. Σκοπός της υπο-ενότητας είναι να δια φωτίσει τον αναγνώστη, κωδικοποιώντας με πρακτικό τρόπο τα στοιχεία που συνθέτουν την προσωπικότητα του ηγέτη.

Είναι γεγονός πως οι περισσότερες θεωρίες κατατείνουν στο γεγονός πως το ανθρώπινο δυναμικό συνιστά το σημαντικότερο κεφάλαιο στο πεδίο που εμπίπτει στη βελτίωση της απόδοσης ενός επαγγελματικού εγχειρήματος. Αποδίδοντας μεγαλύτερη προσοχή στα θετικά ψυχολογικά χαρακτηριστικά των ηγετών, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να ευνοήσουν τη συμμετοχή των εργαζομένων, να ενισχύσουν τα κίνητρα και να συμβάλλουν στην καταγραφή αξιοσημείωτων εργασιακών αποτελεσμάτων. Παρατίθενται τέσσερις σημαντικοί παράγοντες, όπου σύμφωνα με το σκεπτικό της θετικής ψυχολογίας συμβάλλουν στην ωρίμανση των χαρακτηριστικών του ηγέτη.

Το πρώτο χαρακτηριστικό που εισάγουν στη συζήτηση οι Wood και Bandura είναι το λεγόμενο κριτήριο της αυτο-αποτελεσματικότητας (self-efficacy). Ως αυτο-αποτελεσματικότητα προσλαμβάνεται η πίστη ενός ατόμου στις δυνατότητές του, έτσι ώστε το ίδιο αυτοτελώς να κινητοποιήσει γνωσιακούς πόρους και να διατηρήσει ζωντανό το κίνητρό του, πράγμα που απαιτείται, για την υποστήριξη των απαιτήσεων μιας συγκεκριμένης εργασίας. Η κατάκτηση της αποτελεσματικότητας προϋποθέτει από το άτομο – ηγέτη την ύπαρξη υψηλού βαθμού σιγουριάς στις ικανότητές του. Η υψηλή αυτο-αποτελεσματικότητα σε άτομα σημαίνει πως οι ίδιοι βρίσκονται σε θέση να παρέχουν κίνητρα στους εαυτούς τους, έχουν επιπλέον την δυνατότητα να καθορίζουν στόχους για τους ίδιους, δίχως να περιμένουν τρίτα άτομα να τους μεταγγίσουν ένα όραμα. Τα ίδια άτομα καλωσορίζουν τις προκλήσεις και τους δυσεπίτευκτους (κατ' ορισμένους) στόχους, τους οποίους αντιμετωπίζουν σαν ευκαιρία για εξέλιξη και όχι ως εμπόδιο. Προβλήματα όπως η ανασφάλεια, η κοινωνική κριτική, τα αρνητικά σχόλια, τα εμπόδια και οι αποτυχίες έχουν μικρό αντίκτυπο απέναντί τους και δεν τους πτοούν (Buenaventura-Vera G., 2018: 169 – 170) Γενικώς, προκύπτει πως η κτήση της αυτο-αποτελεσματικότητας λειτουργεί ενισχυτικά ως προς το κίνητρο και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας συνολικά. Συμβάλλει ακόμη στη δημιουργικότητα και τη λήψη αποφάσεων με αίσθημα υψηλής ηθικής (Youssef and Luthans 2005: 55). Ωστόσο από μόνο του το στοιχείο της αυτο-αποτελεσματικότητας δεν επαρκεί προκειμένου να στοιχειοθετηθεί μία ολοκληρωμένη ηγετική προσωπικότητα.

Στη συνέχεια, εξετάζεται το χαρακτηριστικό στοιχείο της ελπίδας (hope), το οποίο σύμφωνα με τον Snyder είναι δομικής σημασίας για την κατασκευή μιας ολοκληρωμένης ηγετικής προσωπικότητας. Ήδη από το 2002 η διεθνής βιβλιογραφία έχει εστιάσει το ενδιαφέρον της στην οργανωσιακή προοπτική της ελπίδας (σαν χαρακτηριστικό στοιχείο των ηγετών). Έκτοτε έχουν προκύψει ζεύγη θετικών σχέσεων όπως για παράδειγμα, μεταξύ της

ελπίδας και της κερδοφορίας των επαγγελματικών μονάδων. Έχει επίσης εντοπιστεί εξίσου θετική σχέση μεταξύ των επιχειρηματιών και της ικανοποίησής τους για την ιδιοκτησία (property) που κατέχει και διαχειρίζεται η εταιρεία στην οποία ανήκουν, καθώς και μεταξύ της ικανοποίησης των ηγετών και της διατήρησης στελεχών στο δυναμικό της επιχείρησης. Την ίδια στιγμή, το στοιχείο της ελπίδας σχετίζεται θετικά με την επίδοση των εργαζομένων, την ικανοποίηση από την εργασία τους (μετρήσιμος δείκτης ο βαθμός ευτυχίας), καθώς και από την οργανωσιακή δέσμευση.

Καθώς το στοιχείο της ελπίδας συνιστά ένα πολύ ευαίσθητο κεκτημένο το οποίο απαιτεί ψυχική προεργασία – επεξεργασία και συνιστά ψυχική κατάκτηση, υπάρχουν τρόποι προκειμένου να βελτιωθεί. Μπορεί ενδεικτικά να αναφερθεί στους ηγέτες η αναγκαιότητα καθορισμού μιας βιώσιμης, ξεκάθαρης και μετρήσιμης στρατηγικής (στοχοθεσίας). Επιτρέπεται να είναι απαιτητική, πρέπει υποχρεωτικά όμως να είναι υλοποιήσιμη και αυτό συνιστά «κλειδί». Σαφώς, στην απόπειρα ενίσχυσης του εν λόγω δομικού στοιχείου, μπορεί να τεθεί σύμμαχος και το σύστημα επιβραβεύσεων. Από μόνη της μια ενδεχόμενη υιοθεσία ενός συστήματος επιβραβεύσεων (εντός επαγγελματικών χώρων) είναι αρκετή έτσι ώστε να ενισχύσει την ελπίδα. Ιδίως όταν η απονομή αυτών των ωφελημάτων εξαρτάται κάθε φορά από την υλοποίηση συγκεκριμένων δράσεων. Γίνεται συνεπώς αντιληπτό πως η πραγμάτωση των στόχων σημαίνει έμπρακτη αναγνώριση, η οποία με τη σειρά της προσφέρει ένα υψηλότερο κίνητρο, το οποίο λειτουργεί ως «καύσιμο» από τον ηγέτη προς τον εργαζόμενο.

Ρόλο κλειδί διαδραματίζει τέλος, η λεγόμενη «στρατηγική ευθυγράμμιση», η οποία αξιολογείται ως εξίσου σημαντική για την βελτίωση της ελπίδας. Αυτό σημαίνει ευθυγράμμιση των ατόμων με τις ικανότητες και τα ταλέντα τους, προκειμένου να παρέχεται με αυτό τον τρόπο σε κάθε άτομο ένα σύνολο διαφορετικών πιθανών τρόπων έτσι ώστε να είναι επιτυχημένοι στην εργασία τους (Buenaventura-Vera G., 2018: 171). Η έννοια αυτή μπορεί να απαντηθεί και σε άλλες θεωρητικές σχολές που μελετούν το θέμα της ηγεσίας, όπως για παράδειγμα το στρατηγικό management ενώ ψήγματα εντοπίζονται και στη μετασχηματιστική σχολή της ηγεσίας.

Επόμενο βασικό (και αναντικατάστατο) γνώριμα μιας ηγετικής προσωπικότητας είναι η αισιοδοξία (optimism). Ως αισιοδοξία προσλαμβάνεται η προσδοκία για θετικές εξελίξεις στο μέλλον. Σε οργανισμούς, τα υψηλά επίπεδα αισιοδοξίας καταδεικνύουν πως τα άτομα ερμηνεύουν τις μελλοντικές εξελίξεις ως θετικές μακροπρόθεσμες και απολύτως εξαρτώμενες από τους ίδιους. Παράλληλα, τα αρνητικά συμβάντα ερμηνεύονται ως εξαρτώμενα από

εξωτερικά και περιστασιακά αίτια. Ωστόσο και η υπερβολική αισιοδοξία εγκυμονεί κινδύνους, καθώς θα μπορούσε να δημιουργήσει μια όχι και τόσο θετική σκέψη. Θα ήταν εύκολο, αποδίδοντας όλα τα αρνητικά συμβάντα σε εξωτερικούς ή άλλους παράγοντες να αγνοηθούν τα ατομικά λάθη, κάτι που θα δημιουργούσε μία ψευδαίσθηση του πραγματικού εγώ ενός ηγέτη (Buenaventura-Vera G., 2018: 171). Σε αυτό το σημείο ακριβώς, συναρτάται και η ιδέα της ανάληψης της ευθύνης και του κόστους μιας λανθασμένης απόφασης, ως συστατικό γνώρισμα της προσωπικότητας του ηγέτη. Σε γενικές γραμμές, η αισιοδοξία συνδέεται θετικά με την σωματική και ψυχική υγεία αλλά και την ευζωία. Συσχετίζεται θετικά επίσης, με την καλή απόδοση στα καθήκοντα της εργασίας, καθώς και με τα επιτυχή αποτελέσματα ως προς την στοχοθεσία που έχει τεθεί από τη διοίκηση

Εισάγοντας και το τέταρτο βασικό γνώρισμα ενός ηγέτη, θα ολοκληρωθεί ο εκτενής κύκλος των τεσσάρων συστατικών χαρακτηριστικών, ενώ θα γίνει απόπειρα στη συνέχεια να τεθούν υπόψιν συμπληρωματικά στοιχεία που συμβάλλουν κι εκείνα στην κατασκευή μιας ηγετικής προσωπικότητας. Ως αντοχή (resilience) γίνεται συνήθως αντιληπτή, η ικανότητα ενός ατόμου να ανακάμπτει σε πολύ σύντομο χρόνο από δυσκολίες. Οι Luthans, Youssef και Avolio, αναφέρθηκαν στην ιδέα της αντοχής με το σλόγκαν *«ανακάμψτε και προχωρήστε μπροστά»*. Κάτι που σημαίνει πως το άτομο εκτός από την ανάκαμψη από μία δυσάρεστη και απρόσμενη κατάσταση είναι σε θέση να επιστρέψει με εξαιρετικά επίπεδα απόδοσης, τα οποία μάλιστα είναι υψηλότερα από το κανονικό ή μέσο επίπεδο απόδοσης που συνήθιζε να προσφέρει. Σε ένα επίπεδο δηλαδή, όπου η προσπάθεια δεν ανακόπτεται στο επίπεδο της συνηθισμένης απόδοσης αλλά συνεχίζεται με γεωμετρική πρόοδο προς τα πάνω⁴ (Buenaventura-Vera G., 2018: 171 – 172). Ο παράγοντας της αντοχής είναι σημαντικός, διότι καλλιεργεί τη θετική σκέψη, η οποία με τη σειρά της ενισχύει την αισιοδοξία και την παραγωγικότητα. Οι Luthans, Youssef και Avolio προσυπογράφουν πως η έννοια της αντοχής ανάγεται σε πολύ σημαντικό προαπαιτούμενο για άτομα και ηγέτες αλλά και τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, ιδίως μέσα σε ένα απρόβλεπτο περιβάλλον σκληρού ανταγωνισμού, όπως το σημερινό του παγκοσμιοποιημένου κόσμου.

Επιχειρώντας, όπως προειπώθηκε, την στοιχειοθέτηση του προφίλ του ηγέτη με συμπληρωματικά χαρακτηριστικά, (στο πλαίσιο μιας εναλλακτικής προσέγγισης) είναι κατάλληλη στιγμή να τεθούν επιγραμματικά μερικές ακόμη παράμετροι ως βασικά γνωρίσματα. Ο ηγέτης, είναι ο ανώτατος ρυθμιστής των σχέσεων μεταξύ των μελών της

⁴ Βλέπε Εικόνα 1 σελίδα 57, Ενότητα Παράρτημα 1.

ομάδας αλλά και των σχέσεων που αναπτύσσονται με άλλες ομάδες. Πρακτικά, μια ηγετική προσωπικότητα είναι το κέντρο της ομάδας (Κυριακίδης Π., 2015: 12 & 14). Είναι κοινώς αποδεκτό πως οι ηγέτες διαθέτουν κάποια ξεχωριστά χαρακτηριστικά που τους διαφοροποιούν από τους άλλους και που την ίδια στιγμή τους καθιστούν καταλληλότερους για την κατάληψη ανωτάτων διοικητικών πόστων. Όπως επισημαίνεται σε σχετικό πόνημα (Ηγεσία και Τρόποι Συμπεριφοράς, Τσιρώνης) που διερευνά τα χαρακτηριστικά της μεγάλης προσωπικότητας, οι ηγέτες φέρονται να έχουν την τάση να βγαίνουν μπροστά όποτε αυτό απαιτείται, προκειμένου να επιτευχθούν στόχοι. Επιπρόσθετα, εμφανίζονται προικισμένοι με τα στοιχεία της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας. Ξεχωρίζουν για την ηθική πληρότητα την οποία διαθέτουν, η οποία λογίζεται ως αναγκαία προϋπόθεση για την καλλιέργεια της εμπιστοσύνης μεταξύ μιας ομάδας που εργάζεται με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων. Είναι σημαντικό, συμπληρώνει η ίδια μελέτη, ένας ηγέτης να διαπνέεται από αισθήματα αυτοπεποίθησης, αισιοδοξίας ως προς τους μελλοντικούς στόχους, καθώς επίσης και να είναι ανθεκτικός (Τσιρώνης Ε., 2012: 72).

Κύριος άξονας της προσέγγισης άνωθεν παραμένει η χαρτογράφηση μιας «ηγετικής και ικανής» προσωπικότητας. Η συγκέντρωση πολλών βασικών γνωρισμάτων ορίζει το ηγετικό προφίλ και είναι αυτό που εν τέλει διαφοροποιεί τα άτομα μεταξύ τους. Ενεργώντας συμπληρωματικά επί των ανωτέρω, είναι ύψιστης σημασίας η αρτιότητα σε όσα αφορούν τη γνώση του αντικειμένου, η στοιχειώδης ύπαρξη και ακολούθως, ανάπτυξη αυτού που καλείται πολιτισμική και συναισθηματική νοημοσύνη (Τσιρώνης Ε., 2012: 74). Τα χαρακτηριστικά μιας προσωπικότητας αποτελούν τους πυλώνες της ανθρώπινης υπόστασης και είναι υπεύθυνα για τη σταθερότητα και τη συνέπεια της συμπεριφοράς ενός ατόμου σε διάφορες καταστάσεις αλλά και διαχρονικά.

Υπό το ίδιο σκεπτικό και σε άλλα πονήματα (Ηγεσία και Εργασιακό Περιβάλλον, Τακτικός) συζητώνται στοιχεία που συνθέτουν το προφίλ του ηγέτη. Εναλλακτικά, στοιχειοθετούνται ως βασικές ικανότητες ηγεσίας. Οι ικανότητες αυτές οργανώνονται σε τρεις κύριους πυλώνες (Τακτικός Β., 2017: 7).

1. Ικανότητα κατανόησης των δυνάμεων που παρακινούν τον εργαζόμενο και το γεγονός πως οι δυνάμεις αυτές συχνά διαφοροποιούνται ανάλογα με τις συνθήκες.

2. Ικανότητα προβολής ως προτύπου για τα μέλη της ομάδας και ικανότητας ενδυνάμωσης του ηθικού της ομάδας (εμπύχωση) στις προσπάθειές τους να φέρουν εις πέρας τους στόχους της επιχείρησης και τέλος,
3. Ικανότητα δημιουργίας γόνιμων συνθηκών και κλίματος αρμονικής συνεργασίας μέσω της παρέμβασης (όπου είναι σκόπιμο), με απώτερο στόχο τη δημιουργία κινήτρων (Τακτικός Β., 2017: 8).

Ως εκ τούτου λοιπόν, οι αναφερόμενες ικανότητες συμβάλλουν στην κατασκευή ενός ορισμού του ηγέτη, ο οποίος κωδικοποιεί τα κυριότερα σημεία της παραπάνω συζήτησης. Είναι το άτομο που κατέχει τις κατάλληλες γνώσεις, σε θέση να τις μεταδώσει με τη μορφή οδηγιών ή εντολών για την ορθή διεκπεραίωση του έργου. Συντελεί στην ενότητα της ομάδας και την ίδια στιγμή κατορθώνει να διατηρεί το προσωπικό του ικανοποιημένο. Δεν κάνει κατάχρηση της εξουσίας που του έχει δοθεί, δεν υπερβαίνει τα όρια, όσο ψηλά κι αν έχει ανέλθει, ενώ αποδίδει ιδιαίτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα (Μαντάς, Κακούνης και Ντάνος 1992).

Οδεύοντας πλέον προς την ολοκλήρωση της υπο-ενότητας, από την μελέτη του βιβλιογραφικού υλικού προκύπτει πως η προσωπικότητα και η ηγεσία εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό και από τους γενετικούς – κληρονομικούς παράγοντες. Το σκεπτικό αυτό δείχνει να υποστηρίζει τη λογική πως, ηγέτης δεν γίνεσαι, αλλά μπορείς να γεννηθείς, με την έννοια ότι υφίστανται –και αυτό τεκμηριώνεται– έμφυτες τάσεις που ευνοούν ορισμένα άτομα πολύ περισσότερο σε αντίθεση με κάποια άλλα. Η μελέτη των Arvey, Rotundo, Johnson, Zhang, McGue (2006) διερευνά την επίδραση του γενετικού παράγοντα σε συνδυασμό με την προσωπικότητα, στην ανάπτυξη ηγετικών χαρακτηριστικών. Η εν λόγω έρευνα επιβεβαιώνει πως υφίσταται μία σημαντική γενετική επίδραση στην υποστήριξη ενός ηγετικού ρόλου, καθώς καθορίζεται βάσει αυτών των χαρακτηριστικών σε μεγάλο βαθμό και η προσωπικότητα του ατόμου (Τσιρώνης Ε., 2012: 98).

Προτού ολοκληρωθεί η μετάβαση στην τρίτη μεγάλη ενότητα του πονήματος και προκειμένου να δοθεί μία πλήρης εικόνα, αξίζει να στοιχειοθετηθούν και τα χαρακτηριστικά του τοξικού ηγέτη. Της προσωπικότητας δηλαδή, που ενώ βρίσκεται σε θέση και έχει την ικανότητα να λαμβάνει αποφάσεις, είτε το κάνει με λάθος τρόπο, είτε δεν εξυπηρετεί το τελικό αποτέλεσμα, είτε ακόμη χειρότερα δεν είναι σε θέση να επωφεληθεί από τα ισχυρότερα στοιχεία των συνεργατών και εργαζομένων που τελούν υπό την ευθύνη του με

αποτέλεσμα να επηρεάζεται αρνητικά τόσο το πλέγμα των συναδελφικών σχέσεων όσο και η δομή της επιχείρησης/εταιρείας/φορέα. Οπωσδήποτε πρόκειται για έναν τύπο ηγέτη που ευδοκίμει σε πολλά εργασιακά περιβάλλοντα και ως εκ τούτου αρκετοί συνεργάτες ή/και εργαζόμενοι έχουν κληθεί να έρθουν σε επαφή και συνεργασία.

Συνθετικά γνωρίσματα του τοξικού ηγέτη συνιστούν ο εγωκεντρισμός, η επιθετικότητα, η γκρίνια και η απληστία, γνωρίσματα με αρνητική χροιά τα οποία είναι σε θέση να χαρακτηρίσουν τον άνθρωπο που ηγείται ανάλογα με το ποιο κατισχύει, ως σκληρό, αγενή, άκαμπτο, αναίσθητο ακόμη και διεφθαρμένο (Αγαπάκη Χ. Μ., 2020: 5). Σε συνέχεια του σκεπτικού, οι τοξικοί ηγέτες δεν φαίνονται διατεθειμένοι να επιδείξουν υποτυπώδες έστω ίχνος πραγματικού ενδιαφέροντος (μπορεί να είναι προσχηματικό) ώστε να εκπαιδεύσουν και να βελτιώσουν τις επιδόσεις των συνεργατών τους/υφισταμένων τους. Αντιθέτως αυτό το είδος ηγέτη αρέσκεται να υποτιμά, να περιφρονεί και να προσβάλλει τους συνεργάτες του ακόμη και παρουσία τρίτων ατόμων.

Ειδικά η τελευταία πρόταση, συμφωνεί με την θέση του Schmidt (2014) ο οποίος οικοδομεί προσεκτικά ένα νέο μόρφωμα της τοξικής ηγεσίας, το οποίο φέρει ως βασικά γνωρίσματα το ναρκισσιμό, την αυταρχικότητα, την έλλειψη προβλεψιμότητας, την αυτοπροώθηση και την καταχρηστική εποπτεία, προσθέτοντας πως όσες προσωπικότητες διαθέτουν αυτά τα χαρακτηριστικά αρέσκονται επιπροσθέτως στον εργασιακό εκφοβισμό, προβάλλοντας τους εαυτούς τους ως ασυναγώνιστες αυθεντίες και ως αλάνθαστα πρότυπα. Καταλήγει πως οι ηγετικές προσωπικότητες με αυτά τα χαρακτηριστικά στερούνται αισθημάτων ενσυναίσθησης, (βαθεία και ειλικρινής κατανόηση των ανησυχιών και της ψυχосύνθεσης του άλλου) και ανθρωπισμού εν γένει. Η υπέρμετρη φιλοδοξία τους και η ανάγκη για ισχύ τους εμποδίζουν να αναγνωρίσουν τα μειονεκτήματά τους και να κάνουν μία αποτίμηση ενδεχόμενων σφαλμάτων τους με αποτέλεσμα να αδιαφορούν για τις συνέπειες των πράξεών τους. Είναι ακόμη ανήθικοι. Δεν έχουν αρχές, ηθικούς φραγμούς και ενδοιασμούς και γι' αυτό το λόγο (οι τοξικοί ηγέτες) χαρακτηρίζονται και από απερισκεψία.

Ωστόσο, στα θετικά τους (όσο παράδοξο και αν ακούγεται αυτό, μελετώντας τα γνωρίσματα ενός τοξικού ή ανίκανου ηγέτη) συμπεριλαμβάνονται χαρίσματα όπως, η υψηλή αυτοπεποίθηση που τους χαρακτηρίζει, η ικανότητα να εντυπωσιάζουν τους άλλους (έστω και πρόσκαιρα, πρόκειται άλλωστε για την πρώτη εντύπωση) και το γεγονός πως συγκριτικά με άλλους τύπους ηγετών μπορούν να δημιουργούν κοινωνικές σχέσεις πολύ πιο εύκολα. Σε συνδυασμό με τον ενθουσιασμό που μπορεί να τους διακρίνει πολλές φορές είναι σε θέση να

αποδειχθούν εξαιρετικά αποτελεσματικοί στην αποστολή που έχουν κληθεί να φέρουν σε πέρας. Το παράδοξο ολοκληρώνεται κάπου εδώ, καθώς οι όποιες ωφέλειες έχουν πρόσκαιρο χαρακτήρα, καθώς συνεπάγονται υψηλό κόστος, τόσο για την επιχείρηση/εταιρεία/οργανισμό/φορέα ή εν γένει συλλογικότητα, όσο και για τους εργαζόμενους (Αγαπάκη Χ. Μ., 2020: 6).

2. ΗΓΕΣΙΑ ΚΡΙΣΗΣ

Πρόκειται για έναν εναλλακτικό τύπο ηγεσίας, η οποία ευδοκιμεί σε περιόδους κρίσης στο επαγγελματικό περιβάλλον, όπως γίνεται αντιληπτό με την ευρύτερη έννοια (εφόσον για παράδειγμα βρίσκεται σε εξέλιξη μία παγκόσμια οικονομική ύφεση, με προοπτική να ανατρέψει την στρατηγική μιας επιχείρησης/φορέα/οργανισμού και να καταστήσει επιβεβλημένη την ανάγκη δημιουργίας μιας νέας στρατηγικής προσαρμοσμένης στις ανάγκες του νέου περιβάλλοντος). Η ηγεσία κρίσης όμως, δύναται να ευδοκιμήσει και σε εργασιακά περιβάλλοντα, όπως οργανώνονται και γίνονται αντιληπτά με τη στενή τους έννοια. Δηλαδή, κρίσεις που οριοθετούνται εντός του οικοσυστήματος μιας επιχείρησης, ενός κλάδου π.χ. μεταφορές ή μιας αλυσίδας επιχειρήσεων/εταιρειών.

Όπως μας πληροφορούν στο έργο τους οι Αντωνόπουλος και Τσερετζούλιας, ως ηγεσία κρίσης ορίζεται μια εξαιρετικά δύσκολη και απαιτητική διαδρομή, στην οποία οι επικεφαλής επιχειρήσεων/φορέων/εταιρειών ή/και οργανισμών αναφέρονται ως σημείο αναφοράς. Όσοι ηγέτες έχουν καθοδηγήσει τις επιχειρήσεις που διευθύνουν και τους ανθρώπους που διοικούν σε διαδρομές κρίσης, σε μεταγενέστερο χρόνο εκτιμούν πως αυτό το γεγονός συνιστά ένα αναπτυξιακό σημείο στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία (Αντωνόπουλος Μ., & Τσερετζούλιας Κ., 2011: 12). Η ηγεσία κρίσης είναι μία πολύ ειδική περίπτωση, καθώς η εξυπηρέτηση χρονοδιαγραμμάτων κρίνεται ως ύψιστης σημασίας. Καλώς ή κακώς δεν προσφέρεται η άνεση του χρόνου για την στάθμιση μιας απόφασης, αλλά απεναντίας, απαιτείται αμεσότητα στη λήψη δράσης. Η άμεση ανάγκη για λήψη μιας απόφασης, καθώς και η έντονη επιθυμία για ανάληψη δράσης καθίσταται κανόνας σε αυτή τη συγκυρία. Κάθε δεξιότητα ή βασικό γνώρισμα του ηγέτη (όπως ακριβώς εξετάστηκαν παραπάνω) είναι σημαντικά και χρήσιμα σε περίοδο κρίσης και μπορούν να αποδειχθούν πράγματι αποτελεσματικά, εφόσον ενταχθούν σε ένα οργανωμένο πλαίσιο στρατηγικής (Αντωνόπουλος Μ., & Τσερετζούλιας Κ., 2011: 14). Η προσήλωση στο οργανωσιακό όραμα

και στις αξίες του ηγέτη, ενισχύει μία ηγεσία σε περιόδους κρίσης, διευρύνοντας την επιρροή των ηγετών σε όλο τον οργανισμό/φορέα/εταιρεία ή επιχείρηση.

Εξίσου σημαντικό για την ηγεσία κρίσης και την επιτυχή μετάβαση είναι η προώθηση μιας συναισθηματικής σύνδεσης μεταξύ της ηγετικής ομάδας (ηγέτη) και της ομάδας των εργαζομένων. Παραδείγματος χάριν, η επίδραση μιας συγγνώμης, διατυπωμένης με ειλικρίνεια είναι σε θέση να κατευνάσει και να συμβάλλει στην καλλιέργεια ενός στενότερου δεσμού μεταξύ του ηγέτη και της ομάδας (Αντωνόπουλος Μ., & Τσερετζούλιας Κ., 2011: 26 & 44).

Για το ίδιο ζήτημα της ηγεσίας κρίσης, ο Kolditz εισήγαγε ένα σταθερό πρότυπο χαρακτηριστικών, στάσεων και συμπεριφορών που χαρακτηρίζουν τον ηγέτη σε επικίνδυνα περιβάλλοντα. Ως εκ τούτου, ο ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει εγγενώς την ικανότητα να θέτει κίνητρα στον εαυτό του αλλά και στους άλλους. Ακόμη, θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίζει τις συγκυρίες και τα ερεθίσματα του εξωτερικού περιβάλλοντος σαν ευκαιρίες εκμάθησης. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να είναι σε θέση να μοιράζεται το βάρος λήψης αποφάσεων με τους ακόλουθούς του και ασφαλώς τις συνέπειες αυτών εφόσον υπάρξουν. Τέλος, θεωρεί σημαντικό για τους ηγέτες να μην προβάλλονται ως ελιτιστές παρά προτείνει να υιοθετούν έναν κοινό τρόπο ζωής με τους οπαδούς τους προκειμένου να βρίσκονται σε θέση να αναπτύσσουν την ενσυναίσθηση. Καταληκτικά, η προσωπικότητα, η οποία αναλαμβάνει το βάρος της καθοδήγησης θα πρέπει να είναι πραγματικά ικανή, να εμπνέει την πίστη και την εμπιστοσύνη που απαιτείται (Alknaawy B., 2018: 1). Στην επόμενη (σύντομη) ενότητα θα επιχειρηθεί εκτενής αναφορά στη μελέτη περίπτωσης που θα απασχολήσει το παρόν πόνημα, με έμφαση στη διαχείριση μιας κρίσης, όπως ακριβώς συνέβη τους κρίσιμους μήνες του θέρους 2015 στη Σαουδική Αραβία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:

CASE STUDY – Η ΕΞΑΡΣΗ ΤΟΥ MERS-SARS ΣΤΗ ΣΑΟΥΔΙΚΗ ΑΡΑΒΙΑ ΚΑΙ Η ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΚΡΙΣΗΣ

Στη τρίτη ενότητα του έργου θα επιχειρηθεί μία πολύ πιο στοχευμένη – εξειδικευμένη αναφορά σε συμβάντα που αναφέρονται στο ζήτημα της ηγεσίας και απαιτούν την άμεση ανάληψη δράσης για την διαχείριση και τον έλεγχο μιας κρίσης. Θα εξεταστούν ποια από τα

βασικά γνωρίσματα της ηγετικής προσωπικότητας που συζητήθηκαν παραπάνω μπορούν να αποδειχθούν πραγματικά ανυπολόγιστης πρακτικής αξίας, υπό το πρίσμα μιας απρόσμενης πρόκλησης. Θα γίνει αναφορά στην περίοδο του Αυγούστου – Σεπτεμβρίου 2015 στην Σαουδική Αραβία, διάστημα κατά το οποίο εκδηλώθηκε μία επιδημική έξαρση ενός κορωνοϊού, του MERS-CoV (γνωστού ως συνδρόμου οξείας αναπνευστικής ανεπάρκειας Μέσης Ανατολής που φαίνεται να μεταδόθηκε στον άνθρωπο από καμήλες). Μία μελέτη περίπτωσης που αυθόρμητα μεταφέρει το μυαλό του αναγνώστη στην περίοδο κατά την οποία συγκροτείται η παρούσα ερευνητική εργασία (και κατά την οποία στην Ελλάδα, όπως και στις περισσότερες περιοχές της υφελίου υφίσταται μερικό «απαγορευτικό» στις ανθρώπινες δραστηριότητες και τις κοινωνικές επαφές.

1. CASE STUDY: Η ΕΞΑΡΣΗ ΤΟΥ MERS-SARS ΣΤΗ ΣΑΟΥΔΙΚΗ ΑΡΑΒΙΑ ΚΑΙ Η ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΚΡΙΣΗΣ

Τον Αύγουστο λοιπόν του 2015, ένα από τα μεγαλύτερα ιατρικά κέντρα της Σαουδικής Αραβίας, το King Abdulaziz City-Riyad, τέθηκε αντιμέτωπο με μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που είχε γνωρίσει έως εκείνη την περίοδο. Μία νέα περίπτωση μόλυνσης από κορωνοϊό (το σύνδρομο οξείας αναπνευστικής ανεπάρκειας της Μέσης Ανατολής – MERS-CoV) εκδηλώθηκε και εξαπλώθηκε ταχύτατα εντός των δομών του νοσοκομείου. Η μόλυνση πυροδοτήθηκε από μετάδοση που έλαβε χώρα εντός του πολυσύχναστου ιατρικού κέντρου, με τα επιβεβαιωμένα κρούσματα της νόσου να αυξάνονται με γεωμετρικούς ρυθμούς κάθε μέρα που περνούσε. Ο Bandar AlKnaawy, Διευθυντής του νοσοκομείου εκείνη την περίοδο, παρατηρώντας την ανησυχητική έκβαση της κρίσης, έλαβε μία γενναία απόφαση. Αποφάσισε να κλείσει το νοσοκομείο προκειμένου να ανακοπεί η διασπορά του κορωνοϊού. Σε αυτό το σημείο εισάγεται και ένα νέο μοντέλο ηγεσίας το οποίο καλείται από τον Bandar AlKnaawy «εξτρεμιστική ηγεσία» όχι ασφαλώς με την έννοια της ριζοσπαστικής τρομοκρατίας, αλλά με σκοπό να περιγράψει τον ηγέτη που έχει τη δυναμική να ελίσσεται, ενόσω σε εξέλιξη βρίσκονται ακραία γεγονότα⁵. Σε περιόδους κρίσης, όπως συνέβη στη Σαουδική Αραβία το καλοκαίρι του 2015, ο ηγέτης θα πρέπει να δείχνει αποφασιστικότητα την πιο δύσκολη στιγμή, ενώ θα πρέπει να αισθάνεται τη σιγουριά να λαμβάνει γενναίες αποφάσεις που εμπεριέχουν σαφώς και υψηλό ρίσκο.

⁵ Βλέπε Εικόνα 2 σελίδα 57, Ενότητα Παράρτημα 1.

Προκειμένου να επανέλθει η συζήτηση στη μελέτη περίπτωσης από τη Σαουδική Αραβία, προέκυψαν κάποιες πρακτικές δυσκολίες με τις οποίες τέθηκαν αντιμέτωποι οι άνθρωποι του ιατρικού κέντρου και δη ο Διευθυντής και η ηγετική ομάδα του νοσοκομείου. Ο βασικός προβληματισμός ήταν, αφενός πως θα έπρεπε να ληφθεί μέριμνα για όσους ασθενείς υποβάλλονταν σε χημειοθεραπείες, αφετέρου ασθενείς κλινικών αιμοκάθαρσης και μονάδων εντατικής θεραπείας φαίνεται πως θα αντιμετώπιζαν εξίσου το ίδιο πρόβλημα αν όχι μεγαλύτερο σε σχέση με τους καρκινοπαθείς. Η απόφαση που ελήφθη με βάση αυτούς τους προβληματισμούς ήταν να παραμείνουν τελικώς ανοικτές οι μονάδες αυτές, καθώς σε οποιαδήποτε άλλη περίπτωση, η βλάβη που θα μπορούσε να προκληθεί θα ήταν ανεπίστρεπτη για την υγεία πολλών ομάδων ασθενών. Σε ότι αφορά την εξυπηρέτηση ασθενών των υπόλοιπων μονάδων του νοσοκομείου, αποφασίστηκε κατόπιν σχετικής συνεννόησης, πως αυτή θα συνέβαινε στα πλησιέστερα ιατρικά κέντρα, τα οποία όμως δεν θα εξυπηρετούσαν ασθενείς που είχαν βρεθεί θετικοί στον κορωνοϊό. Έτσι λοιπόν επιτυγχάνονταν ο ελάχιστος κοινός παρονομαστής, σε ότι αφορά τη συνέχιση των θεραπειών ασθενών αλλά και μείωσης της διασποράς του ιού σε υγειονομικούς χώρους (AlKnaawy B., 2018: 3).

Κατέστη σαφές, πως η διαχείριση της κρίσης, συνέβαλλε στην δημιουργία και την αποτελεσματική εκπλήρωση ενός στρατηγικού σχεδίου δράσης, σύμφωνα με το οποίο οι αποφάσεις και οι γενικές κατευθύνσεις δόθηκαν από τον επικεφαλής και εκτελέστηκαν άρτια από την ομάδα εργασίας. Αποδείχθηκε πως και οι μεσαίου επιπέδου διευθυντές βρέθηκαν σε θέση να μεταφέρουν το μήνυμα και με την απαιτούμενη σιγουριά να συμβάλλουν στο να τεθεί η κρίση υπό έλεγχο. Το κέντρο διοίκησης που συστάθηκε ως μόνιμη βάση κατά τη διάρκεια της κρίσης, ήταν υπεύθυνο για το συντονισμό και την συνολική απόκριση ενάντια στη σοβαρή υγειονομική κρίση.

Από τη μελέτη περίπτωσης διαπιστώνεται πως η ειλικρινής και η απρόσκοπτη επικοινωνία με το προσωπικό και τους ασθενείς (ωφελούμενους του συστήματος υγείας) καθίσταται ζωτικής σημασίας σε περιόδους κρίσης. Ο (τότε) Διευθυντής του νοσοκομείου, AlKnaawy εξομολογείται πως χρησιμοποιήθηκαν πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας με στόχο τη διάχυση της πληροφορίας που αφορούσε στον έλεγχο της επιδημίας που ξέσπασε στην αραβική χώρα. Ενδεικτικά, ένα από τα κανάλια που χρησιμοποιήθηκαν αφορούσε στην αποστολή εβδομαδιαίων ενημερωτικών email, τα οποία είχαν ως στόχο να συμβάλλουν στην έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση του προσωπικού και τα οποία περιλάμβαναν οδηγίες και

λεπτομερή καθοδήγηση σχετικά με τον έλεγχο της διασποράς του κορωνοϊού στις δομές υγείας (training control guidelines). Επίσης, μέσω email συνέβαινε και η ενημέρωση των υγειονομικών αρχών της χώρας (αρμόδια Υπουργεία και πολιτικοί κύκλοι) (AlKnaawy B., 2018: 3).

Στην απόπειρα να συγκροτηθεί ένα οργανωμένο πλάνο επικοινωνίας, κρίθηκε απαραίτητη η τακτική ενημέρωση του κοινού και των μέσων μαζικής ενημέρωσης με δελτία τύπου και επίσημες ανακοινώσεις προκειμένου να επεξηγείται η δράση και επιπρόσθετα να δίδεται το στίγμα πως η κρίση αντιμετωπιζόταν με τον κατάλληλο τρόπο, όπως άλλωστε συνέβαινε. Ειδικά αυτή η παράμετρος ήταν εξαιρετικά αναγκαία, καθώς το διακύβευμα ήταν υψηλό ακριβώς διότι έθετε σε κίνδυνο τη φήμη του νοσοκομείου και την αξιοπιστία του συστήματος υγείας της χώρας. Επίσης κρινόταν και η εμπιστοσύνη των ανθρώπων στο υγειονομικό σύστημα, η απώλεια της οποίας θα ήταν εξαιρετικά δύσκολο να επανέλθει (AlKnaawy B., 2018: 3). Για να διευκολυνθούν οι παράμετροι αυτοί συνολικά, δημιουργήθηκε ένα τηλεφωνικό κέντρο ειδικά για ασθενείς και πολίτες, το οποίο παρείχε πληροφορίες σχετικά με το πως θα έπρεπε να ενεργήσουν κατά τη διάρκεια της υγειονομική κρίσης.

Ως εκ τούτου καθίσταται σαφές, πως η υποδειγματική διαχείριση της επικοινωνίας αποτέλεσε μια «χρυσή ευκαιρία» που η ηγετική ομάδα του νοσοκομείου άρπαξε και εκμεταλλεύτηκε. Το προσωπικό από την πλευρά του αισθάνθηκε τη σιγουριά που προσέφεραν οι αποφάσεις της ηγετικής ομάδας και προστατεύτηκε με αποτέλεσμα να δράσει και μάλιστα να διαδραματίσει ρόλο κλειδί στη διαχείριση της κρίσης. Ο παλαιός Διευθυντής Bandar AlKnaawy αναφέρει πως η ομάδα διαχείρισης κρίσης συνεδρίαζε και συζητούσε καθημερινά προκειμένου να διατηρεί τον έλεγχο της επείγουσας κατάστασης και μάλιστα παρήγαγε και ημερήσιες αναφορές. Συμπέρασμα αποτελεί πως μια κρίση αποτελεί χρυσή ευκαιρία για ανανέωση και εισαγωγή νέων πρακτικών στην μεθοδολογία διοίκησης και οργάνωσης. Η διαφάνεια, η απήχηση των απόψεων του προσωπικού και η αμεσότητα δράσης αποτέλεσαν σημαντικά παράγωγα της υγειονομικής κρίσης στη Σαουδική Αραβία (AlKnaawy B., 2018: 4).

Η θέαση υπό αυτό το πρίσμα, συμβάλλει στην εμπέδωση αυτού που άνωθεν περιγράφηκε ως μετασχηματισμός και μετασχηματιστική ηγεσία. Στη περίπτωση της Σαουδικής Αραβίας έγινε αντιληπτή με μία ανάγκη για βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας. Η υγειονομική κρίση φανέρωσε παθογένειες, μεταξύ των άλλων την ανάγκη να αντιμετωπιστούν ζητήματα συγχρωτισμού σε υγειονομικές δομές, καθώς και

την ανάγκη για συλλογική συμμόρφωση με τις πρακτικές ελέγχου των μολύνσεων. Αυτές οι δυσκολίες κατέστη δυνατό να αντιμετωπιστούν μέσω της έγκαιρης απομόνωσης των ασθενών ή των ύποπτων ως φορείς της ασθένειας. Η αλλαγή στη λειτουργία του συστήματος δεν συνέπεσε με την προσθήκη νέων βαθμίδων διοίκησης, παρά με την απλούστευση διαδικασιών, όπως συνέβη από τον Διευθυντή. Αυτό το γεγονός συνέδραμε στον λεγόμενο μετασχηματισμό. Το σύστημα χρειαζόταν μία ανανέωση και οι βασικές ιδέες γύρω από τις οποίες στηρίχθηκε, ήταν η εγγύηση μιας βασικής, ασφαλούς και αξιόπιστης φροντίδας (AlKnawy B., 2018: 5).

Υπάρχουν όμως και τα άτομα τα οποία υποδέχονται με αρνητισμό τις αλλαγές. Παρατηρήθηκαν και σε αυτή τη μελέτη, περιπτώσεις ατόμων που στις ιδιωτικές τους συζητήσεις με τον Διευθυντή, εμφανίστηκαν επιφυλακτικοί, αρνητικοί και τελικά αποδοκίμασαν τις αλλαγές που συντελέστηκαν. Οποσδήποτε, τέτοιες στάσεις συνιστούν εμπόδιο και υπονομεύουν τις απόπειρες μετασχηματισμού. Ας εξεταστούν όμως τα βαθύτερα αίτια. Αυτό συμβαίνει, είτε διότι ορισμένα άτομα είναι απλώς απρόθυμα να ξεφύγουν από τη ζώνη άνεσής τους (comfort zone), είτε επειδή είναι ανίκανα να συνειδητοποιήσουν το πραγματικό μέγεθος και τη δυναμική μιας κρίσης. Ορισμένοι πάλι φοβούνται πως οι αλλαγές υπερβαίνουν τις ικανότητες διοίκησης που διαθέτουν, ενώ άλλοι αισθάνονται απειλή, καθώς η αλλαγή μπορεί να θέσει σε κίνδυνο το ρόλο τους στην ομάδα. Υπάρχει και μία ακόμη οπτική. Ορισμένοι πιστεύουν πως το τμήμα τους δεν αποτελεί μέρος του προβλήματος, συνεπώς οι αλλαγές είτε είναι αδικαιολόγητες είτε δεν υπάρχει λόγος να τους επηρεάσουν (AlKnawy B., 2018: 5).

Οι πραγματικοί ηγέτες δεν χρειάζονται έναν κύκλο που να αποτελείται από φωνές συναίνεσης, καθώς διαφορετικές οπτικές είναι απολύτως αναγκαίες. Για να επιτύχουν όμως τους στόχους τους πρέπει να χτίσουν μία δυνατή ομάδα η οποία θα έχει την προοπτική να υποστηρίξει το έργο τους. Οι ηγέτες χρειάζονται καλούς στρατιώτες για να πολεμήσουν και να νικήσουν μαζί τους. Έτσι συμβαίνει σε περιόδους κρίσης. Αξιομνημόνευτο προσόν της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η ταχύτητα. Ο χρόνος μπορεί να διαβρώσει την επιθυμία ενός οργανισμού να πραγματοποιήσει αλλαγές, ιδίως αν στο διάστημα που μεσολαβεί, η κρίση που ξέσπασε έχει τεθεί υπό έλεγχο. Μία κρίση από τη στιγμή που θα ξεσπάσει προσφέρει μία μοναδική ευκαιρία για επιτάχυνση της αλλαγής ή των αλλαγών (AlKnawy B., 2018: 6).

Για την ολοκλήρωση της ιστορίας, η υγειονομική κρίση τέθηκε (εντός διμήνου) υπό έλεγχο, καθώς οι πρωτοβουλίες απέδωσαν καρπούς και έφεραν ως αποτέλεσμα την ύφεση και τελικώς τον εκμηδενισμό των κρουσμάτων του κορωνοϊού⁶. Στην επόμενη και τελευταία ενότητα (πριν από τις συμπερασματικές σκέψεις) θα παρουσιαστούν με εκτενή τρόπο τα ευρήματα, όπως προέκυψαν από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων που διαμοιράστηκαν μέσω Google Forms, το διάστημα 28 Μαρτίου – 11 Απριλίου 2021.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:

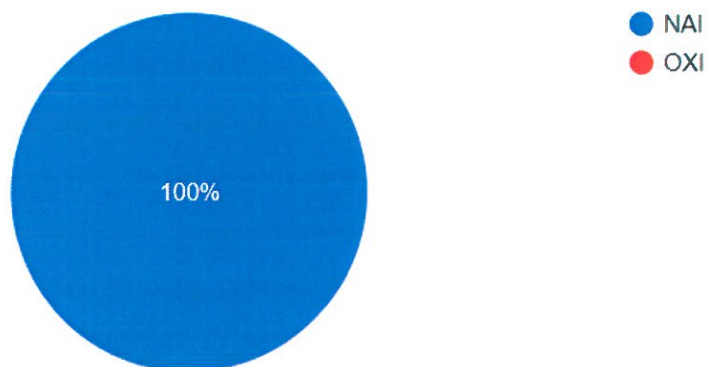
ΠΟΣΟΣΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ – ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

1. ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η ποσοτική έρευνα, η οποία διενεργήθηκε το χρονικό διάστημα, από Κυριακή 28 Μαρτίου έως Κυριακή 11 Απριλίου είχε ως αποτέλεσμα τη συλλογή ενός δείγματος 100 ατόμων (ελάχιστος στόχος) τα οποία απάντησαν στα ερωτήματα που τέθηκαν μέσω Google Forms και κατέθεσαν ανώνυμα τις απόψεις τους για τους σκοπούς της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Παρακάτω θα συζητηθούν ένα προς ένα τα ευρήματα, όπως προκύπτουν για την κάθε ερώτηση. Αρχικά όλοι αποκρίθηκαν θετικά στο ερώτημα εάν επιθυμούν να λάβουν μέρος στην έρευνα (100%).

Επιθυμώ να λάβω μέρος στην έρευνα:

100 απαντήσεις

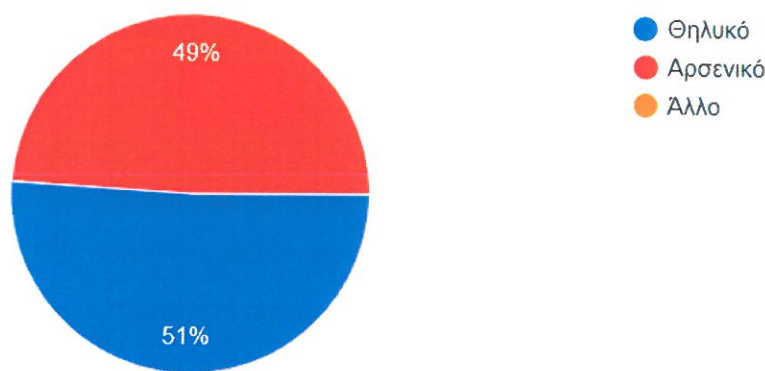


⁶ Βλέπε Εικόνα 3 σελίδα 58, Ενότητα Παράρτημα 1.

Στην πρώτη ερώτηση (βλ. παρακάτω διάγραμμα – Ερώτηση 1) δημογραφικού χαρακτήρα, όπου ζητείται ο προσδιορισμός του φύλου, οι εκατό ερωτώμενοι είχαν την δυνατότητα να εκφράσουν την προτίμησή τους μεταξύ τριών επιλογών. Σε ποσοστό 51% οι ερωτώμενοι/ες (είναι γένους θηλυκού), ενώ αρσενικού γένους δήλωσε ένα ποσοστό της τάξης του 49%. Παρατηρείται μία αρκετά ισορροπημένη κατανομή μεταξύ των δύο φύλων, με το θηλυκό να διαθέτει οριακή υπεροχή (1%). Η επιλογή «Άλλο» δεν προτιμήθηκε από κάποιον ερωτώμενο.

1. Προσδιορίστε το Φύλο σας:

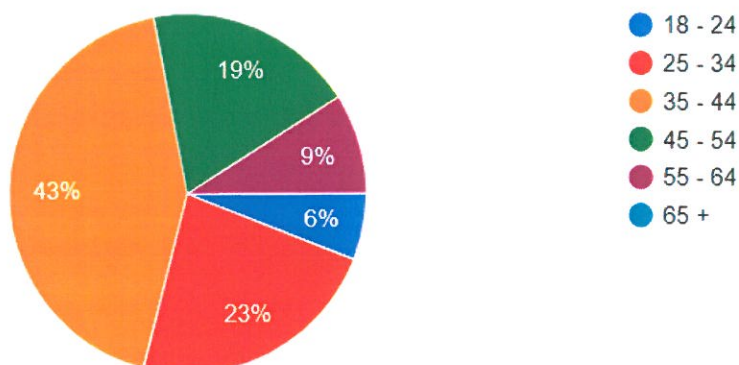
100 απαντήσεις



Το δεύτερο ερώτημα (βλ. παρακάτω – Ερώτηση 2) επίσης δημογραφικού χαρακτήρα, προσδοκά να διερευνήσει μεταξύ ποιων επιπέδων κυμαίνονται οι ηλικίες των ερωτώμενων. Μεταξύ των έξι (6) προσφερόμενων επιλογών, παρατηρείται πως τη «μερίδα του λέοντος» καταλαμβάνει η ηλικιακή ομάδα των 35 – 44 ετών, με ποσοστό 43% (σχεδόν το ήμισυ των απαντήσεων). Έπεται με 23% η ηλικιακή βαθμίδα των 25 – 34. Ακολουθεί στη τρίτη θέση, με ποσοστό 19% η ηλικιακή κλίμακα 45 – 54 ετών, ενώ οι δύο μικρότερες (ως προς τις συλλεχθείσες απαντήσεις) βαθμίδες, η μεν 18 – 24 και η δε 55 – 64 ετών, καταλαμβάνουν ποσοστά που αντιπροσωπεύουν αντίστοιχα το 9% και 6% του συνολικού ποσοστού. Αξιοσημείωτο πως η ηλικιακή βαθμίδα 65+ δεν διαθέτει εκπρόσωπο μεταξύ των 100 αποκριθέντων.

2. Προσδιορίστε την Ηλικία σας:

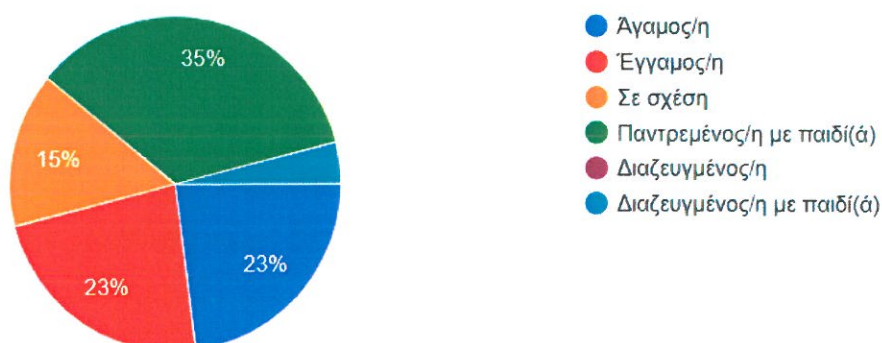
100 απαντήσεις



Συζητώντας την τρίτη κατά σειρά ερώτηση με δημογραφικά χαρακτηριστικά κι αυτή (βλ. παρακάτω – Ερώτηση 3), διαμορφώνεται σαφής εικόνα σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση των ερωτώμενων. Το μεγαλύτερο ποσοστό (35%) καταλαμβάνει η επιλογή «παντρεμένος με παιδί(ά)». Έπονται, συγκεντρώνοντας ακριβώς το ίδιο ποσοστό (23%), οι οικογενειακές καταστάσεις του «Άγαμου/ης», και του «Έγγαμου/ης». Σεβαστό ποσοστό (15%) συγκεντρώνει η βαθμίδα των ερωτώμενων που βρίσκονται «σε σχέση». Την τελευταία θέση με ποσοστό που καταλαμβάνει μόλις το 4%, κατέχει η κατηγορία των «διαζευγμένων με παιδί», ενώ και πάλι η έκτη επιλογή «διαζευγμένος» παραμένει δίχως εκπροσώπηση.

3. Προσδιορίστε την οικογενειακή σας κατάσταση:

100 απαντήσεις

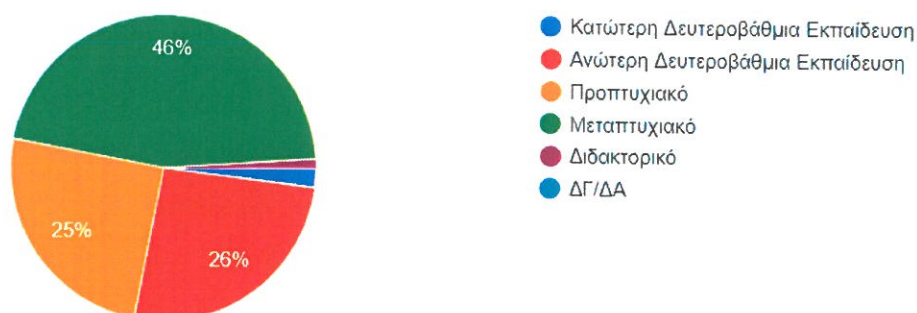


Ολοκληρώνοντας με τις ερωτήσεις που εντάσσονται στην ενότητα των δημογραφικών στοιχείων και πληροφοριών, η τέταρτη ερώτηση (βλ. παρακάτω – Ερώτηση 4) επιθυμεί να

ενημερωθεί σχετικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο όσων συμμετείχαν στην έρευνα που διεξήχθη το προηγούμενο διάστημα. Παρατηρείται πως σχεδόν το ήμισυ των ερωτηθέντων, με ποσοστό που αντιστοιχεί στο 46%, κατέχει μεταπτυχιακό δίπλωμα. Αμέσως μετά, με ποσοστό 26% έπονται όσοι έχουν παρακολουθήσει και ολοκληρώσει το επίπεδο της ανώτερης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Οριακά πιο πίσω, με ποσοστό 25% ακολουθούν όσοι είναι κάτοχοι ενός προπτυχιακού τίτλου σπουδών. Την κατώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση ως ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης επέλεξε ένα 2%, ενώ τέλος μόλις το 1% δήλωσε πως κατέχει ή εργάζεται με σκοπό τη λήψη διδακτορικού τίτλου. Η επιλογή δεν γνωρίζω, δεν απαντώ δεν επιλέχθηκε.

4. Προσδιορίστε το εκπαιδευτικό σας επίπεδο:

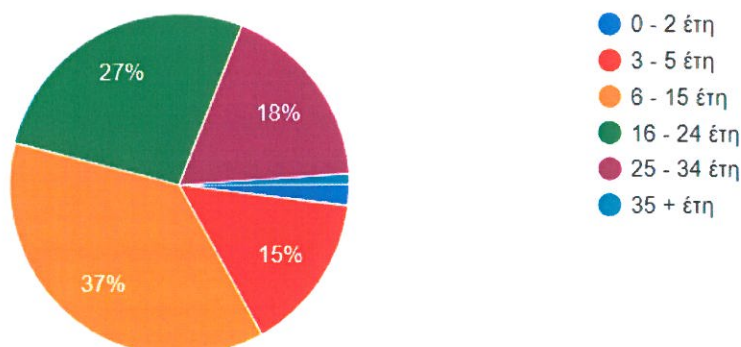
100 απαντήσεις



Προχωρώντας παρακάτω (βλ. Ερώτηση 5) με στόχο να διαμορφωθεί μία (ει δυνατόν) ακριβής εικόνα σχετική με την εργασιακή εμπειρία των ερωτηθέντων ατόμων, από τα ευρήματα προέκυψε πως ποσοστό 37% καταλαμβάνει η ομάδα των ατόμων που εργάζονται από 6 έως 15 έτη, οι οποίοι και αντιπροσωπεύουν τη μεγαλύτερη ομάδα ανθρώπων μεταξύ του δείγματος. Με ποσοστό 27% έπεται η ομάδα που αποκρίνεται πως έχει εργαστεί ή εργάζεται από 16 έως 24 έτη, ενώ με ποσοστό 18% εκφράζονται όσοι έχουν απαντήσει πως εργάζονται ήδη από 25 έως 34 έτη. 3 – 5 έτη εργασιακής εμπειρίας διαθέτει το 15% των αποκρινόμενων, ενώ ένα ισχνό 3% μοιράζονται όσοι έχουν εργαστεί από 0 – 2 έτη (2%) και όσοι εργάζονται 35+ έτη (1%), δηλαδή όσοι εντάχθηκαν πρόσφατα στην αγορά εργασίας και έχουν μικρό χρόνο καθώς και όσοι βρίσκονται πάρα πολλά χρόνια εντός της αγοράς και πλέον είναι στα πρόθυρα να εξέλθουν με 35+ χρόνια εμπειρίας.

5. Αναφέρατε την εργασιακή σας εμπειρία:

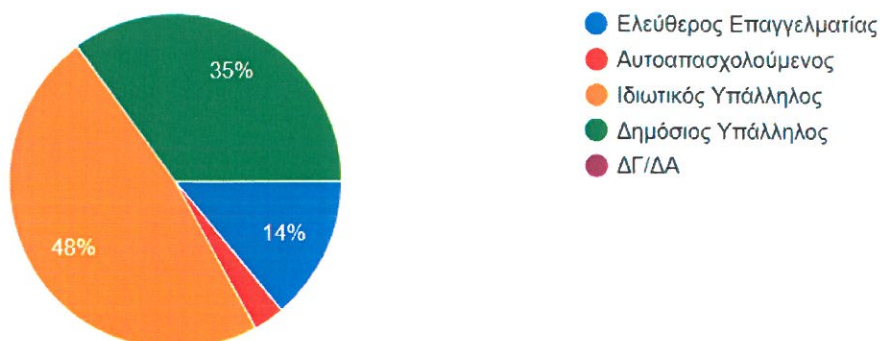
100 απαντήσεις



Στην απόπειρα να δοθεί μία κατατοπιστική εικόνα αναφορικά με το επαγγελματικό περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιούνται οι ερωτώμενοι, από τις απαντήσεις προκύπτει πως, η μεγαλύτερη ομάδα απασχολείται στον ιδιωτικό τομέα σε ποσοστό που αγγίζει μάλιστα το 48% (αντιπροσωπεύει σχεδόν το ήμισυ των ερωτώμενων), με τον δημόσιο να έπεται αμέσως μετά, καταλαμβάνοντας όμως, ένα μικρότερο ποσοστό της τάξης 35%. Οι ελεύθεροι επαγγελματίες εντοπίζονται στη τρίτη θέση, συγκεντρώνοντας ποσοστό 14%, ενώ το υπόλοιπο 3% απαντά πως αυτοαπασχολείται (βλ. Ερώτηση 6 – παρακάτω).

6. Προσδιορίστε την τρέχουσα επαγγελματική σας κατάσταση:

100 απαντήσεις

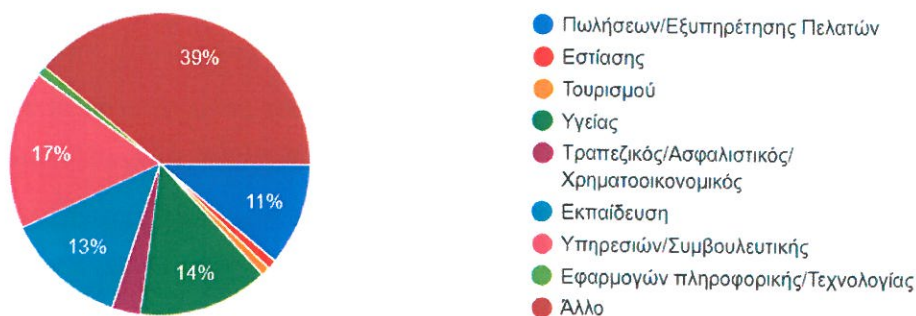


Το έβδομο κατά σειρά ερώτημα (βλ. παρακάτω – Ερώτηση 7) εμφανίζεται άρρηκτα συνδεδεμένο με το προηγούμενο (έκτο), καθώς ζητά από τους ερωτώμενους να καταθέσουν εξειδικευμένες απαντήσεις σε σχέση με το επαγγελματικό τους προφίλ, υποδεικνύοντας τον

κλάδο στον οποίο απασχολούνται. Μεταξύ των εννέα πιθανών επιλογών, εντύπωση προκαλεί πως η ομάδα που συγκεντρώνει το υψηλότερο ποσοστό (39%) εκφράζει την προτίμησή της στην επιλογή «άλλο» αναφερόμενη στον τομέα απασχόλησής της (προφανώς γιατί δεν εντάσσεται σε κανέναν από τους κλάδους που επεξεργάστηκε και έθεσε μεταξύ των πιθανών επιλογών ο συγγραφέας). Έπονται με αρκετά μεγάλη διαφορά ο κλάδος των «υπηρεσιών συμβουλευτικής» που συγκεντρώνει ένα ποσοστό που αγγίζει το 17%. Με μικρές διαφορές ακολουθούν οι απασχολούμενοι στον «κλάδο υγείας» (14%), οι εργαζόμενοι του «εκπαιδευτικού τομέα» (13%), αλλά και όσοι απασχολούνται σε «υπηρεσίες πωλήσεων/εξυπηρέτησης πελατών» (11%). Το υπόλοιπο 6% μοιράζεται σε τέσσερις κλάδους εκ των οποίων ο «τραπεζικός» καταλαμβάνει τη μεγαλύτερη μερίδα με 3%. Οι άλλοι τρεις συγκεντρώνουν από 1% έκαστος. Πρόκειται για τους κλάδους των «εφαρμογών πληροφορικής/τεχνολογίας», της «εστίασης» και τον «τομέα τουρισμού». Γίνεται συνεπώς αντιληπτό, πως όλες οι πιθανές απαντήσεις επιλέχθηκαν από τους ερωτώμενους.

7. Προσδιορίστε τον τρέχων τομέα απασχόλησής σας:

100 απαντήσεις

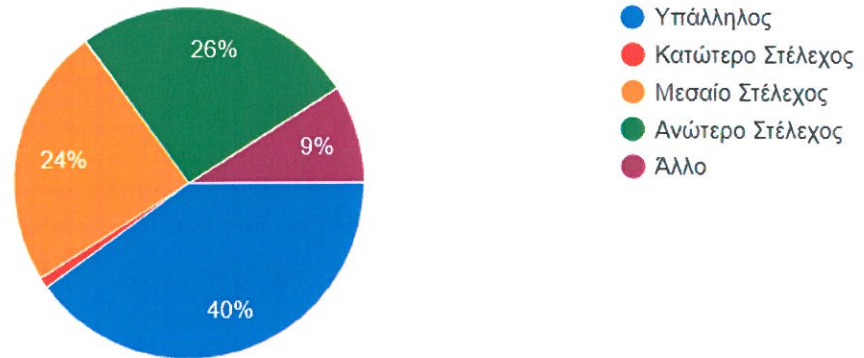


Προχωρώντας στη καρδιά του ζητήματος, αυτό που ζητείται από τους ερωτώμενους στη συνέχεια (βλ. Ερώτηση 8 – παρακάτω) είναι η θέση/πόστο που κατέχουν στο επαγγελματικό περιβάλλον στο οποίο απασχολούνται. Τη «μερίδα του λέοντος» καταλαμβάνει η ομάδα των «υπαλλήλων» με ποσοστό 40%, ενώ η αμέσως επόμενη ομάδα που συγκεντρώνει ένα υψηλό ποσοστό (26%) προσδιορίζονται ως «μεσαία στελέχη». Αυτά τα δύο ποσοστά που αντιστοιχούν συνολικά στο 66% είναι πολύ σημαντικά για την εξέλιξη της ερευνητικής απόπειρας, καθώς αφορούν ανθρώπους που δεν διοικούν αλλά δέχονται οδηγίες και τα ερεθίσματα ανώτερων διοικητικών στελεχών. Είναι η ομάδα που είναι εκτεθειμένη σε κινδύνους, τη στιγμή που καλείται να εκπληρώσει με συνέπεια και αποτελεσματικότητα το έργο της. Τα «ανώτερα στελέχη» (όσοι δηλαδή διατηρούν υπό τον

έλεγχό τους τη λήψη αποφάσεων και ηγούνται) συγκεντρώνουν το 26% της προτίμησης. Ικανοποιητικό ποσοστό, προκειμένου η έρευνα να τροφοδοτηθεί και με τις ιδέες – παρεμβάσεις μιας ομάδας που κατέχει διοικητική πείρα. Το 9% επιλέγει «άλλο», ενώ μόλις 1% απαντά πως εντάσσεται στη βαθμίδα του «κατώτερου στελέχους».

8. Αναφέρατε την τρέχουσα θέση σας στην ιεραρχία της επιχείρησης:

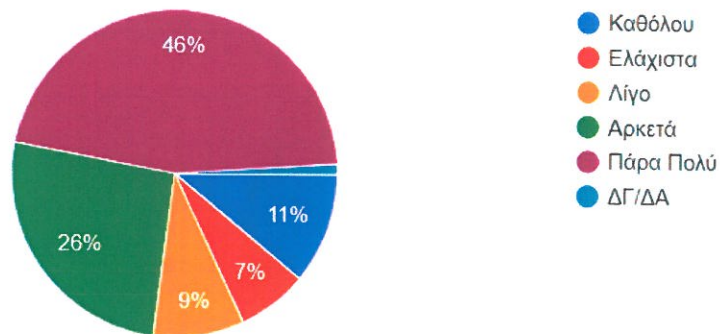
100 απαντήσεις



Η ένατη ερώτηση (βλ. Ερώτηση 9 – παρακάτω) επιζητεί να μάθει από τους ερωτώμενους, εάν το αντικείμενο της απασχόλησής τους εμφανίζει συνάφεια με το υπόβαθρο των σπουδών που πραγματοποίησαν. Με ποσοστό 46% η υψηλότερη τιμή του διαγράμματος φαίνεται πως υποστηρίζει αυτή την υπόθεση εργασίας (κυριάρχησε η απάντηση «πάρα πολύ»). Το 26% απαντά πως έχει «αρκετή» συνάφεια, ενώ πολύ μικρά ποσοστά απαντώνται στις απαντήσεις «καθόλου» (11% μικρό ποσοστό, όχι όμως αμελητέο), «λίγο» (9%) και «ελάχιστα» (7%). Μία (1) απάντηση συγκεντρώνει η επιλογή «ΔΓ/ΔΑ». Οπωσδήποτε τροφή προς συζήτηση συνιστά το 72%, όπως άλλωστε προκύπτει αθροιστικά από τις απαντήσεις που υποστηρίζουν τη συνάφεια επαγγελματικής απασχόλησης με το υπόβαθρο των σπουδών.

9. Είναι το αντικείμενο της εργασίας σας συναφές με το υπόβαθρο των σπουδών σας;

100 απαντήσεις

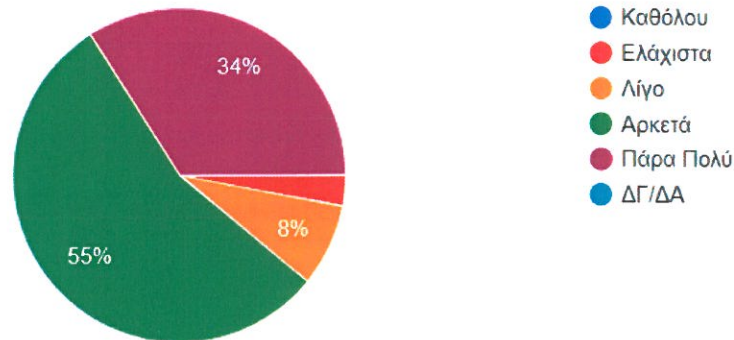


Το ερώτημα που τίθεται στη συνέχεια (βλ. Ερώτηση 10 – ακολούθως) αφορά στη διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των ερωτώμενων με τις συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό χώρο (εξαιρουμένης της αμοιβής), συμπεριλαμβανομένου ωστόσο του κλίματος που επικρατεί μεταξύ των συναδέλφων και των επιμέρους σχέσεων που καλλιεργούνται. Από το δείγμα προκύπτει πως, σε πολύ υψηλό ποσοστό το οποίο αγγίζει μάλιστα το 55%, οι ερωτώμενοι δηλώνουν «αρκετά» ικανοποιημένοι με τις συνθήκες και το περιβάλλον εργασίας, ενώ σε εξίσου υψηλά ποσοστά κινείται και η υποστήριξη της επιλογής «πάρα πολύ» (ικανοποιημένος/η με το εργασιακό περιβάλλον και τις συνθήκες) η οποία αντιπροσωπεύει το 34% και αποτελεί τη δεύτερη πιο δημοφιλή απάντηση. Αποτελεί συνεπώς πολύ χρήσιμο εύρημα πως ένα ποσοστό που αθροιστικά αγγίζει το 89% δηλώνει «αρκετά» ή και «πάρα πολύ» ικανοποιημένο με το εργασιακό περιβάλλον και τις συνθήκες που επικρατούν στην Ελλάδα, με δεδομένες τις αντιξοότητες ως αποτέλεσμα της οικονομικής (προηγήθηκε) και της υγειονομικής κρίσης (βρίσκεται σε πλήρη εξέλιξη).

Δεν θα ήταν λεκτική υπερβολή εάν ισχυριζόμασταν πως τα ευρήματα αυτής της μικρής έρευνας σε αυτό το πεδίο συνιστούν μία ευχάριστη έκπληξη. Για να ολοκληρωθεί η εικόνα, το υπόλοιπο 11% κατανέμεται μεταξύ δύο επιλογών. 8% συγκεντρώνει η επιλογή «λίγο» ικανοποιημένος/η με το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας και 3% η επιλογή «ελάχιστα». Προς έκπληξη και πάλι του αναγνώστη δεν έχει παρατηρηθεί απάντηση που να αναφέρεται στην επιλογή «καθόλου» ικανοποιημένος/η με το περιβάλλον και τις συνθήκες απασχόλησης πράγμα που οπωσδήποτε συνιστά και μία θετική εξέλιξη.

10. Είστε ικανοποιημένος/η με το εργασιακό σας περιβάλλον (χώρος) και το κλίμα που επικρατεί μεταξύ των συναδέλφων στο χώρο της εργασίας σας;

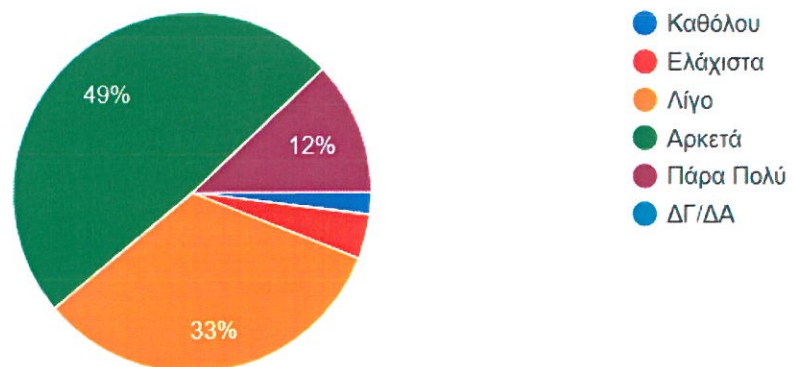
100 απαντήσεις



Επιμένοντας στο ίδιο μήκος κύματος, το επόμενο ερώτημα (βλ. Ερώτηση 11 – παρακάτω) αναφέρεται στον βαθμό ικανοποίησης σε σχέση με το ύψος της αμοιβής. Εδώ παρατηρούνται τα εξής. Όπως συνέβη και στην προηγούμενη ερώτηση, εξίσου υψηλό ποσοστό ερωτώμενων εμφανίζεται «αρκετά» ικανοποιημένο από το ύψος της αμοιβής που λαμβάνει. Το ποσοστό της ικανοποίησης για αυτή την ομάδα ερωτώμενων μεταφράζεται με το 49% της συνολικής προτίμησης. Έπεται με 33% το ποσοστό όσων δηλώνουν «λίγο» ικανοποιημένοι από το ύψος των αποδοχών τους, ενώ αυτή τη φορά, μόλις ένα 12% εμφανίζεται «πάρα πολύ» ικανοποιημένο από το ύψος των αποδοχών που λαμβάνει, ποσοστό σημαντικά μικρότερο από την αντίστοιχη προτίμηση στην προηγούμενη ερώτηση. Το υπόλοιπο 6% κατανέμεται μεταξύ του «ελάχιστα» – 4% και «καθόλου» ικανοποίηση – 2% επιλογή η οποία σε αυτό το ερώτημα εκπροσωπείται, αν και με αμελητέο ποσοστό.

11. Είστε ικανοποιημένος/η από το ύψος της αμοιβής σας;

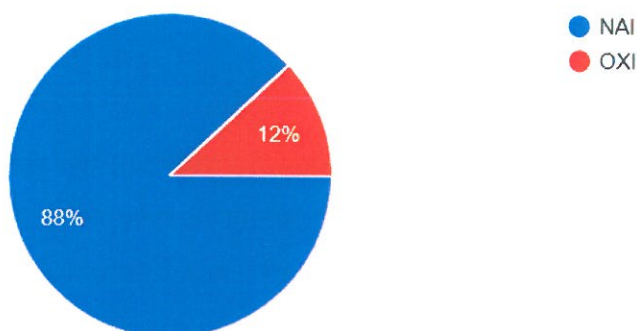
100 απαντήσεις



Γίνεται στη συνέχεια προσπάθεια να διαμορφωθεί μία εικόνα σχετικά με το πως οι απασχολούμενοι προσλαμβάνουν τις συνθήκες εργασίας, αυτή τη φορά συνολικά (περιβάλλον, κλίμα – σχέσεις και αμοιβή). Σε ποσοστό 88% οι εργαζόμενοι που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο δηλώνουν πως οι συνθήκες εργασίας γενικά είναι υγιείς, σε αντίθεση με ένα 12% το οποίο εκφράζει αντίθετη άποψη (βλ. παρακάτω – Ερώτηση 12).

12. Γενικά κρίνετε τις συνθήκες εργασίας σας υγιείς (περιβάλλον εργασίας, συναδελφικές σχέσεις, απολαβές);

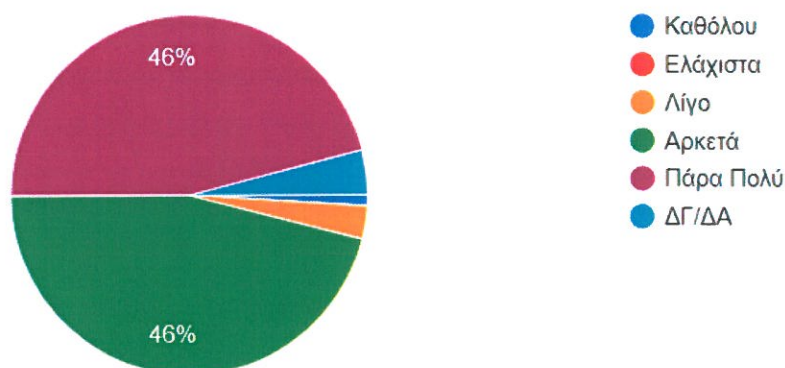
100 απαντήσεις



Στο ερώτημα εάν θεωρείται πως ο προϊστάμενος εμπιστεύεται το έργο σας (βλ. παρακάτω – Ερώτηση 13), το 46% απαντά «πάρα πολύ», ενώ ακριβώς ίδιο ποσοστό απαντάται και στην επιλογή «αρκετά». Αθροιστικά προκύπτει το σχεδόν απόλυτο 92% το οποίο μεταφέρει ένα ενδιαφέρον μήνυμα. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ή διαθέτουν ενδείξεις πως οι προϊστάμενοί τους δείχνουν εμπιστοσύνη. Μειοψηφικές θέσεις εκφράζει το εναπομείναν 8% το οποίο μοιράζεται μεταξύ τριών θέσεων. Η επιλογή «ΔΓ/ΔΑ» συγκεντρώνει 4%, η επιλογή «λίγο» 3% ενώ η επιλογή «καθόλου» 1%. Δεν επιλέχθηκε από κάποιον ερωτώμενο η επιλογή «ελάχιστα».

13. Θεωρείτε πως ο προϊστάμενός σας εμπιστεύεται το έργο σας;

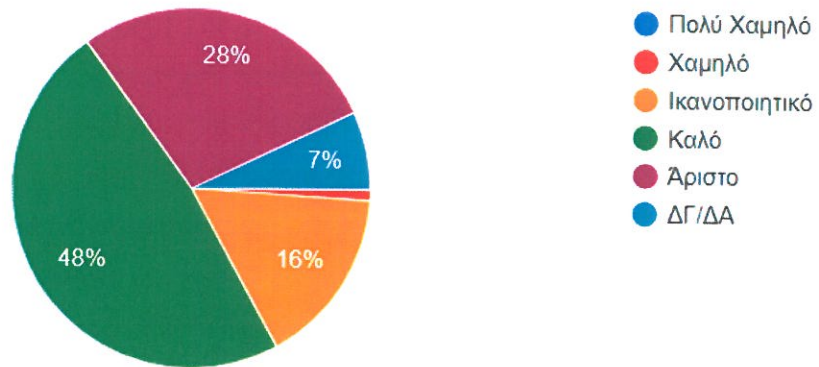
100 απαντήσεις



Έπεται το ερώτημα, το οποίο διερευνά την αίσθηση των εργαζόμενων αναφορικά με τον βαθμό με τον οποίο θεωρούν πως ο προϊστάμενός τους αποτιμά το έργο και τη συνεισφορά τους στην εργασία (βλ. Ερώτηση 14 – στη συνέχεια). Σημείο που εμπεριέχει και στοιχεία αυτό-ελέγχου για τον κάθε εργαζόμενο ή και στοιχεία αυτό-αξιολόγησης) Σχεδόν το ήμισυ των ερωτώμενων (48%) θεωρεί πως ο προϊστάμενος τους αξιολογεί το έργο τους ως «καλό». Το 28% αυξάνει θεαματικά το ποσοστό της σιγουριάς και θεωρεί πως το έργο του αξιολογείται ως «άριστο». Ενώ, πιο μετριοπαθής εμφανίζεται η ομάδα ερωτώμενων που αντιπροσωπεύει το 16% του δείγματος, η οποία και εκτιμά πως το έργο της αξιολογείται απλώς ως «ικανοποιητικό». Το 7% δηλώνει άγνοια «Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ», ενώ μόλις το 1%, θεωρεί πως το έργο του αξιολογείται ως «χαμηλής αξίας». Η επιλογή «πολύ χαμηλό» δεν συγκέντρωσε προτίμηση.

14. Με τι βαθμό θεωρείτε πως ο προϊστάμενός σας αξιολογεί το έργο σας;

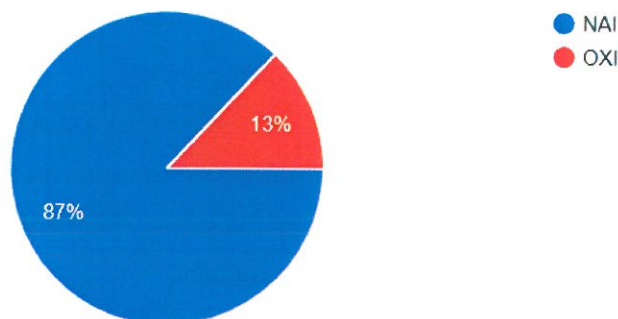
100 απαντήσεις



Η ερώτηση που αφορά στη στοχοθεσία είναι εξίσου σημαντική και οι απαντήσεις που έχουν δοθεί φανερόνουν ενδείξεις που μαρτυρούν στοιχεία καλής ή κακής ηγεσίας και διοίκησης (βλ. Ερώτηση 15 – παρακάτω). Στο ερώτημα λοιπόν, εάν οι ερωτώμενοι θεωρούν τους στόχους του επαγγελματικού περιβάλλοντος όπου απασχολούνται σαφείς, το πολύ υψηλό 87% αποκρίνεται πως είναι σαφείς και καθαροί, ενώ το υπόλοιπο 13% εκφράζεται αντίθετα και θεωρεί πως δεν υφίσταται σαφήνεια στην στοχοθεσία.

15. Θεωρείτε πως είναι σαφείς οι στόχοι της επιχείρησης/εταιρείας/οργανισμού στον οποίο εργάζεστε; (εργαζόμενος)

100 απαντήσεις



Το ερώτημα 15 (βλ. παραπάνω) εξειδικεύεται (ερώτηση 15 α.) και ζητά από όσους απάντησαν πως οι στόχοι της επιχείρησης δεν είναι σαφείς, να αναφέρουν έναν λόγο για τον οποίο κατά τη γνώμη τους συμβαίνει αυτό στο επαγγελματικό περιβάλλον. Παρακάτω θα

αναφερθούν οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους ερωτώμενους που αντιστοιχούν στο 13% του δείγματος.

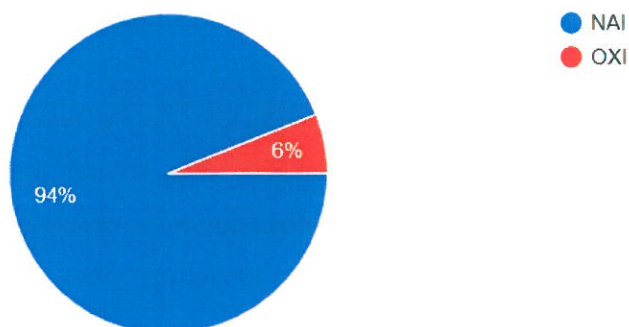
Α/Α	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΩΜΕΝΩΝ	ΣΧΟΛΙΟ ΕΡΕΥΝΗΤΗ
1.	Κούραση λόγω ηλικίας και πολλών ετών	Παρατηρείται συχνά, καθώς η μεγάλη ηλικία και η έλλειψη κινήτρου που μπορεί να επιφέρει στον ηγέτη μιας επιχειρήσεις/επαγγελματικού περιβάλλοντος εν γένει, είναι σε θέση να παράξει ασάφεια ως προς τους επιδιωκόμενους στόχους. Εξάλλου μία ανανέωση είναι πάντοτε χρήσιμη.
2.	Θα μπορούσαν οι στόχοι να είναι πιο συναφείς, λόγω όμως επιπολαιότητας και παρορμητισμού γίνονται κάποια πράγματα εκτός σχεδιασμού	Γίνονται συχνά αντιληπτές τάσεις και συμπεριφορές που υποδεικνύονται από τη διοίκηση και επηρεάζουν όλα τα στρώματα υπαλλήλων, οι οποίες παρεκκλίνουν πολλές φορές τη στοχοθεσία μιας επιχείρησης/ ενός επαγγελματικού περιβάλλοντος εν γένει. Παραδείγματα όπως αυτά που συζητήθηκαν επιπολαιότητα και παρορμητισμός είναι χαρακτηριστικά.
3.	Η ηγεσία δεν έχει θέσει ποτέ στόχους και αναλώνεται σε δολοπλοκίες και μικροπολιτική προκειμένου να διατηρήσει τη θέση της και να προάγει τους ημέτερους	Η άποψη αυτή συνδέει τη μη σαφήνεια στόχων με ισχυρισμούς για κακή διοίκηση, η οποία με τον τρόπο που ασκείται εξυπηρετεί ιδιοτελή συμφέροντα (λίγων) και όχι τα συμφέροντα της ομάδας και κατ' επέκταση τους στόχους της επιχείρησης/του φορέα
4.	Δεν υπάρχει ιεράρχηση των στόχων	Σοβαρό ζήτημα, αναγκαίο προαπαιτούμενο για την μεθοδική εκπλήρωση στόχων
5.	Στον Δημόσιο Τομέα δεν υπάρχει ποτέ σαφής στοχοθεσία από τη Διοίκηση	Οι στόχοι του Δημοσίου είναι η εύρυθμη λειτουργία της υπηρεσίας με σκοπό μία ποιοτική παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες/εξυπηρετούμενους. Όταν αυτό δεν συμβαίνει δημιουργείται πρόβλημα.
6.	Το εθνικό και ευρωπαϊκό δίκαιο στο οποίο βασίζεται η διαχείριση του πόσιμου νερού είναι πλήρως καθορισμένο	
		Συνδέει ένα ζήτημα που απασχολεί την κοινή γνώμη όχι μόνο

7.	Υπάρχει μια έστω μικρή ανάμιξη της πολιτικής ηγεσίας που περιπλέκει τους στόχους.	στην Ελλάδα αλλά σε διεθνές επίπεδο. Η ανάμιξη «τρίτων» στις υποθέσεις ενός οργανισμού – εταιρείας – φορέα πέρα από το γεγονός πως αποπροσανατολίζει τους στόχους, μπορεί να εξυπηρετεί τα συμφέροντα λίγων τα οποία δεν συνδέονται με την ευημερία του οργανισμού και αυτή η κατάσταση είναι προβληματική.
8.	Δεν ενημερώνουν τους υπαλλήλους σχετικά με τους στόχους της εταιρείας.	Η ελλιπής ενημέρωση και η αδιαφάνεια δεν είναι σίγουρα δείγματα καλής ηγεσίας. Οι εργαζόμενοι όλων των βαθμίδων πρέπει να είναι ενημερωμένοι ως προς το όραμα και τους στόχους του επαγγελματικού τους φορέα.
9.	Δεδομένων των συνθηκών δεν είναι ξεκάθαρη η στόχευση	
10.	Γιατί δε συνοδεύεται από γόνιμη συνεργασία, ιεράρχηση και ανέφικτες χρονικά απαιτήσεις στόχους που δεν μπορούν να υλοποιηθούν	Τα ζητήματα αυτά συζητήθηκαν και προηγουμένως, η ιεράρχηση στόχων, η γόνιμη συνεργασία και οι εξορθολογισμένες απαιτήσεις είναι προαπαιτούμενα για τη μεθοδική εκπλήρωση στόχων και δείγματα που φανερώνουν καλή ηγεσία.

Με βάση τις απαντήσεις του επόμενου ερωτήματος (βλ. Ερώτηση 16 – παρακάτω) θα συζητηθεί η αξία και η σημαντικότητα ύπαρξης φιλόδοξων στόχων σε έναν επαγγελματικό φορέα, όπως προκύπτει από τα ευρήματα των απαντήσεων. Σε ποσοστό 94% οι ερωτώμενοι θεωρούν σημαντικό να τίθενται φιλόδοξοι στόχοι στο επαγγελματικό περιβάλλον όπου απασχολούνται. Απεναντίας, το 6% δεν το θεωρεί σημαντικό, πράγμα που δεν πρέπει να ερμηνεύεται σαν αυτή η ομάδα να μην επιθυμεί να τίθενται στόχοι, απλώς η αρνητική απάντηση είναι δυνατό να χωρά εναλλακτική ερμηνεία. Μπορεί ενδεχομένως να υποστηρίζουν πως η στοχοθεσία θα πρέπει να είναι ρεαλιστική, εφικτή, πιο κοινότυπη.

16. Θεωρείτε σημαντικό να υπάρχουν φιλόδοξοι στόχοι στην επιχείρηση/εταιρεία/φορέα στον οποίο εργάζεστε;

100 απαντήσεις



Στη συνέχεια, το υπο-ερώτημα της ερώτησης 16, (το Ερώτημα 16 α.) ζητά από όσους αποκρίθηκαν πως είναι πράγματι σημαντική η ύπαρξη φιλόδοξων στόχων εντός του επαγγελματικού περιβάλλοντος στο οποίο απασχολούνται, να τεκμηριώσουν εν συντομία το γιατί θεωρούν αυτή την εξέλιξη σημαντική. Προκύπτουν και από εδώ, ορισμένες πολύ ενδιαφέρουσες οπτικές. Από το σύνολο των ογδόντα απαντήσεων που ελήφθησαν θα κατηγοριοποιηθούν (ομαδοποιημένες) οι απαντήσεις αναλόγως με τις λέξεις – κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν με μεγαλύτερη συχνότητα. Ως εκ τούτου προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα με βάση τα ευρήματα (ομαδοποιημένα).

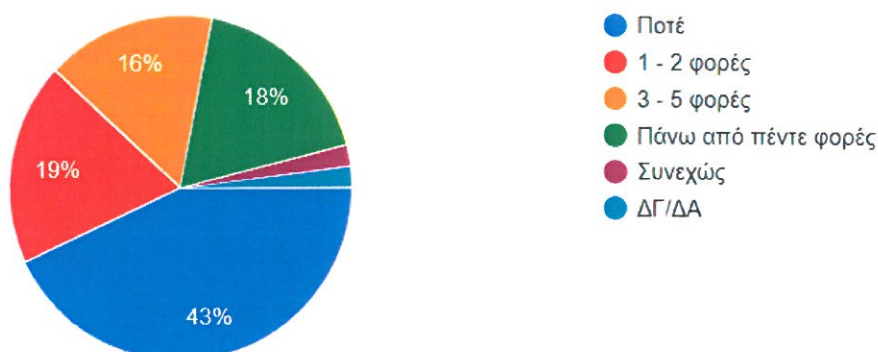
A/A	ΕΥΡΗΜΑΤΑ	ΦΡΑΣΗ, ΛΕΞΗ – ΚΛΕΙΔΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΔΙΩΞΗ ΦΙΛΟΔΟΞΩΝ ΣΤΟΧΩΝ
1.	Η λέξη εξέλιξη αναφέρθηκε σε 38 από τις 80 απαντήσεις που δόθηκαν και συνιστά την πιο δημοφιλή απάντηση στην ερώτηση «αν ναι, γιατί θεωρείται σημαντική την ύπαρξη φιλόδοξων στόχων»	Εξέλιξη για την επιχείρηση και τους εργαζόμενους
2.	Η λέξη κίνητρο εντοπίστηκε σε 12 από τις 80 απαντήσεις συνιστώντας την αμέσως επόμενη δημοφιλή έννοια στην ερώτηση «αν ναι, γιατί».	Κίνητρο για εξέλιξη των εργαζομένων και αύξηση της παραγωγικότητας

3.	Η φράση που χρησιμοποιήθηκε σε 6 περιπτώσεις αναφερόταν στην παροχή βέλτιστων υπηρεσιών με στόχο την ικανοποίηση των ωφελούμενων – πολιτών και κοινωνικού συνόλου	Καλή ποιότητα παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες
4.	Μία ακόμη λέξη που εντοπίστηκε 5 φορές ήταν η κερδοφορία	Η κερδοφορία ή αύξηση των μισθών και η εγγύηση ενός καλού βιοτικού επιπέδου
5.	Άλλοι λόγοι που απαντήθηκαν με μικρότερη και πιο σποραδική συχνότητα:	<ol style="list-style-type: none"> 2. <i>Προσωπικοί στόχοι</i> 3. <i>Εδραίωση στο χώρο</i> 4. <i>Επανεκλογή διοίκησης</i> 5. <i>Ενδιαφέρον</i> 6. <i>Λόγω ανάγκης</i> 7. <i>Οριοθέτηση καθηκόντων μεταξύ υπαλλήλων</i>

Η επόμενη ερώτηση επιθυμεί να διερευνήσει το ποσοστό των ερωτώμενων που έχουν γίνει αποδέκτες άσχημης ή αντιεπαγγελματικής συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας τους (βλ. Ερώτηση 17 – παρακάτω) από συνάδελφό τους (άλλον υπάλληλο ή ανώτερο στέλεχος – δεν διευκρινίζεται στην διατύπωση). Ομολογουμένως συνιστά μεγάλη και ευχάριστη έκπληξη το υψηλό ποσοστό της τάξης του 43%, το οποίο αποκρίνεται πως δεν έχει γίνει «ποτέ» αποδέκτης κάποιας επίθεσης. Ωστόσο ακολουθούν μικρότερα ποσοστά τα οποία αθροιστικά επισκιάζουν την ευχάριστη εξέλιξη. Πρώτα, με ποσοστό 19% μια ομάδα ερωτώμενων αποκρίνεται πως έχει γίνει αποδέκτης άσχημης συμπεριφοράς «1 – 2 φορές». Το 18% απαντά πως έχει γίνει αποδέκτης της ίδιας αντιεπαγγελματικής συμπεριφοράς «πάνω από πέντε φορές» ενώ ακόμη, ένα 16% αποκρίνεται πως έχει δεχτεί άσχημη συμπεριφορά «3 – 5 φορές». Συνολικά το ποσοστό αυτό αγγίζει το 53%. Από 2% συγκεντρώνει η επιλογή «συνεχώς» και «Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ».

17. Έχετε γίνει αποδέκτης κακής συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας σας;

100 απαντήσεις



Ακολούθως διατυπώνεται υπο-ερώτημα (17 α.) σύμφωνα με το οποίο όσοι έχουν καταστεί αποδέκτες επιθετικής ή άσχημης/αντιεπαγγελματικής συμπεριφοράς καλούνται να εξηγήσουν τους λόγους που αυτό συνέβη. Από την μελέτη των ευρημάτων προκύπτουν τα κάτωθι συμπεράσματα.

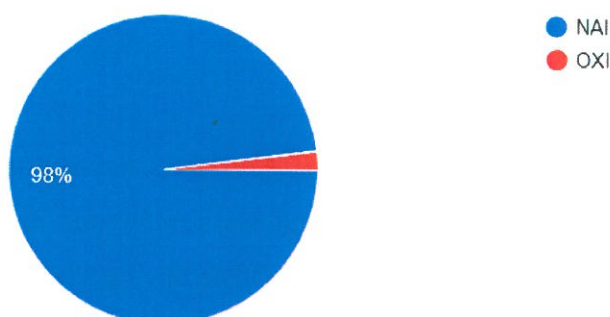
A/A	ΕΥΡΗΜΑΤΑ	ΣΥΝΗΘΕΣΤΕΡΟΙ ΛΟΓΟΙ
1.	Ο δημοφιλέστερος λόγος από τον οποίο πηγάζουν αντιπαραθέσεις, διαξιφισμοί που οδηγούν σε άσχημη συμπεριφορά είναι οι ανταγωνισμοί, όπου ως αιτία επιθετικής συμπεριφοράς εντοπίστηκε σε 11 από τις 44 απαντήσεις.	Ανταγωνισμοί μεταξύ υπαλλήλων και συναδέλφων
2.	Τα ευρήματα έδειξαν επίσης πως προβλήματα συμπεριφοράς, όπως η έλλειψη σεβασμού προς τους άλλους συνεργάτες και το εργασιακό άγχος ευθύνονται επίσης για την πυροδότηση άσχημης συμπεριφοράς. Οι 10 απαντήσεις με αυτό το σκεπτικό επιβεβαιώνουν αυτή τη τάση.	Προβλήματα συμπεριφοράς , π.χ. έλλειψη κατανόησης και σεβασμού και εργασιακό στρες
3.	Μεγάλο ποσοστό των ερωτώμενων με 9 απαντήσεις αποκρίνεται πως για την άσχημη συμπεριφορά που έχει υποστεί, ευθύνεται ο κακός χαρακτήρας που επιδεικνύουν συνεργάτες και ηγετικά στελέχη, όπως, κακή διαχείριση συναισθημάτων, αγένεια.	Κακός χαρακτήρας συναδέλφων και ηγετικών στελεχών, όπως κακή διαχείριση συναισθημάτων, αγένεια, τοξικότητα κ.α..
4.	Άλλοι λόγοι, απαντήθηκαν με μικρότερη συχνότητα:	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Λάθη / παραλείψεις</i> 2. <i>Γραφειοκρατία</i> 3. <i>Σχολιασμός</i>

		4. Προκαταλήψεις πολιτών
--	--	--------------------------

Συνεχίζοντας παρακάτω, συζητείται το ερώτημα και τα ευρήματα που προκύπτουν από αυτό, το οποίο αναφέρεται στην άνεση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι να μιλήσουν στον διευθυντή τους εφόσον έχει γίνει κάποιο λάθος στην εργασία είτε με δική τους ευθύνη είτε όχι (βλ. Ερώτηση 18 – ακολούθως). Η συντριπτική πλειονότητα 98% αισθάνεται άνεση να μιλήσει στον διευθυντή του για αυτό το περιστατικό, ενώ μόλις ένα 2% εκφράζεται αντίθετα.

18. Ας θεωρήσουμε υποθετικά πως συμβαίνει ένα λάθος στην εργασία σας (είτε με δική σας ευθύνη είτε όχι) ενόσω υπεύθυνος/η είστε εσείς. Έχετε άνεση να μιλήσετε στον διευθυντή σας για αυτό;

100 απαντήσεις



Στη συνέχεια, στο υπο-ερώτημα της ερώτησης που προηγήθηκε, για όσους απάντησαν «όχι» πως δηλαδή δεν αισθάνονται την άνεση να μιλήσουν στον διευθυντή τους για ένα λάθος που συνέβη αναφέρονται οι λόγοι που επέλεξαν αυτή την αντίδραση.

Η έλλειψη επικοινωνίας, η απόμακρη συμπεριφορά και ο απρόσιτος χαρακτήρας συνιστούν τη μία από τις δύο απαντήσεις την οποία ο ερευνητής παρακολουθεί με ενδιαφέρον

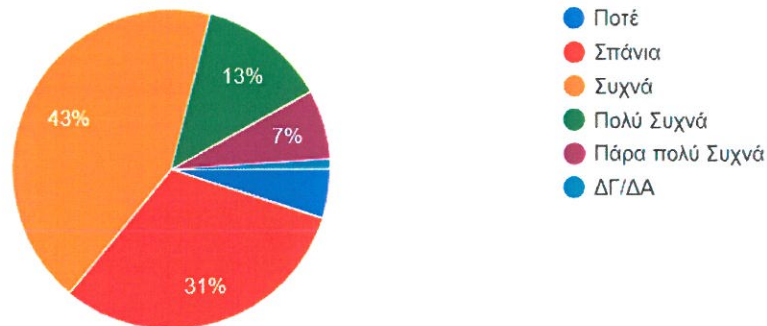
Η δεύτερη, αναφέρει πως υπάρχει πιθανότητα να κοστίσει στη σταδιοδρομία του μέσα στην επιχείρηση και στην κρίση που αναπτύσσει ο διευθυντής για τον εργαζόμενο και συνεπώς για αυτούς τους λόγους προτιμά να μην μιλήσει για ένα περιστατικό λάθους που συνέβη.

Η επόμενη ερώτηση (βλ. παρακάτω – Ερώτημα 19) επιθυμεί να διερευνήσει το πόσο συχνά επιβραβεύεται μία επιτυχία εντός του επαγγελματικού περιβάλλοντος των ερωτώμενων ή οποία αφορά σε εκπλήρωση στόχων της εργασίας. Έτσι λοιπόν, το υψηλότερο ποσοστό που

αγγίζει το 43% απαντά πως μία προσωπική επιτυχία που αφορά τους στόχους της επιχείρησης επιβραβεύεται «συχνά». Στον αντίποδα βρίσκεται το αμέσως επόμενο υψηλότερο ποσοστό που συγκεντρώνει 31%, το οποίο απαντά πως «σπανίως» βλέπει τις επιτυχίες του να επιβραβεύονται. Το 13% απαντά πως βλέπει τις επιτυχίες του να επιβραβεύονται «πολύ συχνά», το 7% «πάρα πολύ συχνά» ενώ ένα 5% απαντά πως «ποτέ». Το 1% εκφράζει άγνοια.

19. Πόσο συχνά επιβραβεύεται μία προσωπική σας επιτυχία που αφορά τους στόχους της εργασίας σας;

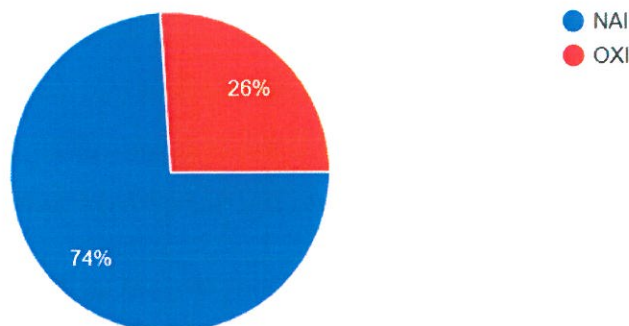
100 απαντήσεις



Συζητώντας πλέον την εικοστή ερώτηση (βλ. παρακάτω – Ερώτηση 20), οι ερωτώμενοι τίθενται αντιμέτωποι με το ερώτημα εάν αισθάνονται σιγουριά από τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης (διευθυντής/εργοδότης) καθοδηγεί την ομάδα του; Παρατηρείται πως το 74% απαντά πως «ναι» αισθάνεται σιγουριά με το χαμηλότερο 26% (το οποίο σε καμία περίπτωση δεν είναι μικρό ποσοστό, καθώς ισοδυναμεί με το ¼ των ερωτώμενων) να απαντά πως «όχι» δεν αισθάνεται σιγουριά και ασφάλεια.

20. Αισθάνεστε σιγουριά από τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης καθοδηγεί την ομάδα σας;

100 απαντήσεις



Το ερώτημα είκοσι ένα (21) τοποθετείται στους ερωτώμενους και επιχειρεί, μέσω των απαντήσεων που συλλέχθηκαν, να προσφέρει μία απάντηση στο τι είναι εκείνο που δίνει κίνητρο στους εργαζόμενους, προκειμένου να συνεχίσουν απρόσκοπτα το έργο τους. Οι απόψεις ποικίλουν, πλην όμως αρκετές προσεγγίσεις συγκλίνουν, ακολουθώντας μία συγκεκριμένη μηχανική σκέψης. Παρακάτω θα επιχειρηθεί έκθεση των δημοφιλέστερων απαντήσεων από το δείγμα των εκατό ατόμων. Όπως θα γίνει αντιληπτό κινητήριο μοχλό για την προσφορά εργασίας αποτελούν διαχρονικές αξίες της ανθρωπότητας. Άλλες βαρύτερες και άλλες λιγότερο.

A/A	ΕΥΡΗΜΑΤΑ	ΚΙΝΗΤΗΡΙΟΣ ΔΥΝΑΜΗ
1.	Η δημοφιλέστερη απάντηση στο τι είναι εκείνο που προσφέρει κίνητρο στους εργαζόμενους προκειμένου να συνεχίσουν την εργασία τους είναι με 24 καταγεγραμμένες παρατηρήσεις, η καταξίωση και η εκπλήρωση προσωπικών φιλοδοξιών.	Καταξίωση/όραμα και φιλοδοξίες
2.	Η αμέσως πιο δημοφιλής απόκριση είναι η εξέλιξη προσωπική και συλλογική ως κίνητρο για την προσφορά έργου με 23 απαντήσεις.	Εξέλιξη
3.	Με 22 καταγραφές οι οικονομικές απολαβές (μισθοδοσία) με στόχο την εξασφάλιση ενός ποιοτικού βιοτικού επιπέδου προσφέρουν την απάντηση στο ερώτημα που διατυπώνεται και αφορά στο κίνητρο που προσφέρεται από την εργασία	Οικονομικές απολαβές/μισθοδοσία
4.	Λιγότερες φορές αναφέρθηκε η αξία της προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο ως κινητήριο δύναμη για την απρόσκοπτη παροχή εργασίας (10 καταγραφές)	Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο
5.	Σαφώς και η αγάπη του εργαζόμενου για το αντικείμενο της εργασίας του αναφέρθηκε αρκετές φορές (9) ως κίνητρο	Αγάπη για το αντικείμενο εργασίας
6.	Άλλες αξίες που προσφέρουν στον εργαζόμενο κίνητρο ώστε να εξακολουθεί να εργάζεται και να προσφέρει:	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Συνθήκες/περιβάλλον εργασίας</i> 2. <i>Ικανοποίηση/πληρότητα</i> 3. <i>Ανάληψη ευθύνης</i> 4. <i>Ασφάλεια</i> 5. <i>Υστεροφημία</i>

Η ερώτηση είκοσι δύο (22) που απευθύνεται στους ερωτώμενους, επιθυμεί να διερευνήσει μία προσωπική ιεράρχηση επτά αξιών (των αποκρινόμενων), τις οποίες θέτει υπόψιν τους ο ερευνητής. Οι ερωτώμενοι καλούνται να τοποθετήσουν σε σειρά τις αξίες αυτές από το 1 έως το 7, όπου 1 το σημαντικότερο και 7 το λιγότερο σημαντικό (προσόν για έναν ηγέτη). Παρακάτω θα σχολιαστεί η ιεράρχηση που συμφωνήθηκε περισσότερο από κάθε άλλη μεταξύ των ερωτώμενων λαμβάνοντας υπόψιν τα ευρήματα και τις αξίες που αναφέρθηκαν ως πιο σημαντικές για τον καθέναν. Μεταξύ των 100 ερωτώμενων οι 40 απαντούν πως το όραμα είναι το πιο σημαντικό προσόν για έναν ηγέτη. Αυτό που τον καθιστά ξεχωριστό. Εξίσου σημαντικές αρετές συνιστούν αφενός, η ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει και να καθοδηγεί τους άλλους (19 ερωτώμενοι στηρίζουν) και σαφώς η ακεραιότητα ή οποία αποτελεί ηθική αξία (17 πρωτιές). Ως λιγότερο σημαντικές για τους ερωτώμενους σε σχέση όμως με τις τρεις προαναφερθείσες, παρουσιάζονται, η επίλυση προβλημάτων (7 απαντήσεις), η ευελιξία (4 πρωτιές) και η διαχείριση χρόνου (καμία πρωτιά). Οι αξίες που τέθηκαν υπόψιν των ερωτώμενων είναι οι ακόλουθες: *Όραμα, Ακεραιότητα, Διαχείριση Χρόνου, Επίλυση Προβλημάτων, Ενσυναίσθηση, Ικανότητα να εμπνέει και να καθοδηγεί, Ευελιξία.*

A/A	ΑΞΙΕΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
1.	Όραμα	40
2.	Ικανότητα να εμπνέει και να καθοδηγεί	19
3.	Ακεραιότητα	17
4.	Ενσυναίσθηση	12
5.	Επίλυση Προβλημάτων	7
6.	Ευελιξία	4
7.	Διαχείριση Χρόνου	0

Προχωρώντας με την ανάλυση του ερωτηματολογίου, στην ερώτηση είκοσι τρία (23) ζητείται από τους ερωτώμενους να καταθέσουν τις απόψεις τους σχετικά με τις προσδοκίες που έχουν καλλιεργήσει από τον ηγέτη της ομάδας. Παρακάτω, ακολουθεί ένας πίνακας με τις συχνότερα αναφερόμενες (από τους ερωτώμενους) έννοιες – αξίες. Καθώς, οι ερωτώμενοι κατέθεσαν από μονολεκτικές, έως απαντήσεις που καταλάμβαναν μια περίοδο, θα καταγραφούν οι δημοφιλέστερες έννοιες που αναφέρθηκαν, πιθανώς παραπάνω από μία σε καθεμιά απάντηση, από το δείγμα των 100 ατόμων.

A/A	ΕΝΝΟΙΕΣ	ΑΝΑΦΟΡΕΣ
1.	Ικανότητα να εμπνέει (ο ηγέτης)	22 αναφορές

2.	Αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλεται από τον εργαζόμενο	22 αναφορές
3.	Να είναι δίκαιος, έντιμος, αδιάβλητος, να αγαπά την ευθύνη (ενν. ο ηγέτης)	22 αναφορές
4.	Ακεραιότητα – Ενσυναίσθηση	16 αναφορές
5.	Εξέλιξη ομάδας και επιχείρησης	12 αναφορές
6.	Επίλυση προβλημάτων	12 αναφορές
7.	Ομαδικότητα – Συνεργατικότητα	10 αναφορές
8.	Ευελιξία	7 αναφορές
9.	Να είναι αποτελεσματικός ως προς τη στοχοθεσία που έχει τεθεί	6 αναφορές
10.	Ηθικός (ηγέτης), να έχει σωστή προσέγγιση, αντίληψη, ενόραση, να ακούει,	Κάτω από πέντε αναφορές

Στην επόμενη ερώτηση (24^η), οι ερωτώμενοι δίνουν απάντηση στη βάση του ερωτήματος που τους καλεί να αναφέρουν ποια στοιχεία θεωρούν ως μειονεκτήματα σε έναν ηγέτη. Με τον ίδιο τρόπο που κωδικοποιήθηκαν τα ευρήματα άνωθεν θα καταγραφούν και σε αυτή την ερώτηση. Θα παρατεθεί πίνακας με τις δημοφιλέστερες καταγραφές που αφορούν ελαττώματα. Καθώς η έκταση των απαντήσεων ποικίλει είναι και πάλι πιθανό σε μία απάντηση ενός ερωτώμενου να έχουν τοποθετηθεί παραπάνω από ένα ελάττωμα – μειονέκτημα. Ως εκ τούτου παρατίθενται οι συχνότερα αναφερόμενες έννοιες.

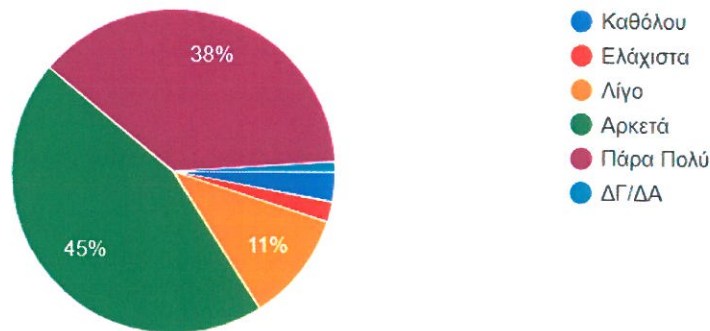
A/A	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ – ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΑ	ΑΝΑΦΟΡΕΣ
1.	Αλαζονεία – υπεροψία - έπαρση	19 αναφορές
2.	Εγωκεντρισμός – υστεροβουλία	18 αναφορές
3.	Αυταρχισμός – συγκεντρωτισμός	18 αναφορές
4.	Μη ανάληψη ευθύνης	16 αναφορές
5.	Έλλειψη φιλοδοξίας/στόχων	11 αναφορές
6.	Έλλειψη σεβασμού προς τους υπαλλήλους/αγένεια	11 αναφορές
7.	Διακρίσεις/αδικίες/ευνοικρατία και άνιση μεταχείριση	8 αναφορές
8.	Κακή κρίση	8 αναφορές
9.	Μεροληψία	7

10.	Κυκλοθυμία	7
11.	Ευθυνοφοβία	6
12.	Μη ενσυναίσθηση/μη ακεραιότητα	6
13.	Φυγοπονία, έλλειψη κύρους, δειλία, οξυθυμία, χαλαρότητα, άγνοια αντικειμένου, ακαμψία, ματαιοδοξία, κατάχρηση εξουσίας, στενομυαλία, αδιαφορία για τους υπαλλήλους και τους στόχους, αδυναμία, έλλειψη οργανωτικότητας, κακή διαχείριση χρόνου	Κάτω από πέντε αναφορές

Οδεύοντας προς τον επίλογο της ερευνητικής απόπειρας, η ποσοτική μελέτη προχωρεί στην τέταρτη ενότητα των ερωτήσεων που αφορούν τη λήψη αποφάσεων από τις ηγεσίες σε περίοδο κρίσης, όπου ως περίοδος κρίσης εξετάζεται η έξαρση και η πανδημική κρίση του κορωνοϊού η οποία επέβαλλε νέα εργασιακά ήθη και έθιμα. Στην ερώτηση είκοσι πέντε (βλ. παρακάτω – Ερώτηση 25), οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν σε τι βαθμό είναι ικανοποιημένοι από την αντίδραση της επιχείρησης – εταιρείας – φορέα – οργανισμού στον οποίο απασχολούνται. Παρατηρείται πως το μεγαλύτερο ποσοστό (45%) δηλώνει «αρκετά» ικανοποιημένο από την προσαρμοστικότητα που επέδειξε ο επαγγελματικός του χώρος κατά τη περίοδο της πανδημίας. Ένα εξίσου υψηλό ποσοστό (38%) δηλώνει «πάρα πολύ» ικανοποιημένο από τις ικανότητες μετασχηματισμού του εργασιακού του περιβάλλοντος σε περίοδο κρίσης. Το ποσοστό ικανοποίησης από την προσαρμογή που επέδειξαν οι ηγεσίες και οι επιχειρήσεις αγγίζει αθροιστικά το 83% και είναι το δίχως άλλο θεαματικό. Το 11% δηλώνει «λίγο» ικανοποιημένο ενώ το υπόλοιπο 6% μοιράζεται στις υπόλοιπες τρεις επιλογές. Το «καθόλου» συγκεντρώνει τρεις απαντήσεις και 3%, το «ελάχιστα» με 2%. Μονάδα καταλαμβάνει το «Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ».

25. Είστε ικανοποιημένος/η από την αντίδραση της ηγεσίας της επιχείρησης/εταιρείας/φορέα/οργανισμού στον οποίο εργάζεστε σε ότι αφορά την προσαρμογή στις νέες συνθήκες που επέβαλλε ο κορωνοϊός SARS-CoV2;

100 απαντήσεις



Το υπο-ερώτημα της ερώτησης είκοσι πέντε (25) αναφέρεται σε όσους δηλώνουν καθόλου, ελάχιστα ή λίγο ικανοποιημένοι από την αντίδραση του επαγγελματικού περιβάλλοντος στο οποίο εργάζονται και τους ζητά να καταθέσουν τη γνώμη τους σχετικά με το ποιες ενέργειες θα έπρεπε κατά τη γνώμη τους να αναλάβουν οι ηγέτες τους για την προστασία του ανθρώπινου δυναμικού. Μεταξύ των λιγοστών απόψεων που έχουν κατατεθεί αναφέρονται τα εξής:

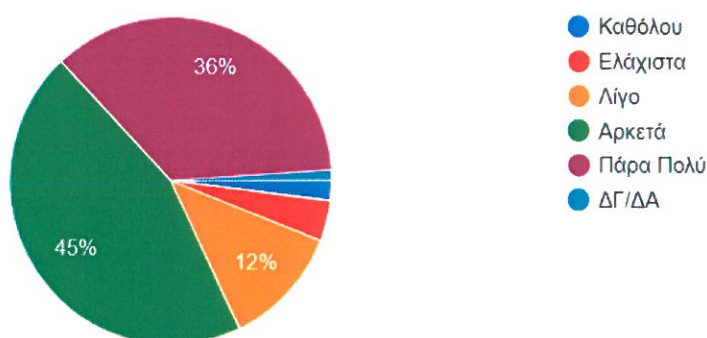
- *Τηλεργασία και μείωση δια της ζώσης επαφή με τους συνεργάτες ή εκ περιτροπής φυσική παρουσία στο χώρο εργασίας – ηλεκτρονική εξυπηρέτηση πελατών*
- *Συχνότερη διενέργεια τεστ / rapid*
- *Υποχρεωτική χρήση μάσκας και αεριζόμενοι χώροι και τήρηση των μέτρων*
- *Επιμόρφωση – ενημέρωση σχετικά με τον κορωνοϊό*
- *Συνειδητοποίηση της σοβαρότητας της κατάστασης*

Το επόμενο ερώτημα που συνδέεται με τα παραπάνω, επιθυμεί να διερευνήσει από την πλευρά των ερωτώμενων, το εάν οι ενέργειες που ελήφθησαν από την ηγετική ομάδα κατά την περίοδο κρίσης της πανδημίας, λαμβάνουν υπόψιν την παράμετρο προστασίας του ανθρώπινου δυναμικού (βλ. Ερώτηση 26 – παρακάτω). Όπως και παραπάνω, το υψηλότερο ποσοστό (45%) απαντάται στην επιλογή «αρκετά», ενώ υψηλό ποσοστό συγκεντρώνει και η επιλογή «πάρα πολύ» (38%). Αθροιστικά και πάλι ένα ποσοστό του δείγματος που αγγίζει το

81%, εκτιμά πως οι πρωτοβουλίες του ηγέτη ελήφθησαν με στόχο την προστασία του ανθρώπινου κεφαλαίου. Όπως ακριβώς και στην προηγούμενη ερώτηση, είναι πράγματι εντυπωσιακό. Στον αντίποδα, το 12% αποκρίνεται πως οι ενέργειες της ηγετικής ομάδας λαμβάνουν «λίγο» υπόψιν την προστασία του ανθρώπινου δυναμικού. Έπειτα, 4% συγκεντρώνει η επιλογή «ελάχιστα», 2% η επιλογή «καθόλου» και όπως ακριβώς και στην προηγούμενη ερώτηση άγνοια εκφράζει μονάδα.

26. Σε περίοδο κρίσης θεωρείτε πως οι ενέργειες του ηγέτη σας λαμβάνουν υπόψιν την προστασία του ανθρώπινου δυναμικού;

100 απαντήσεις



Και πάλι το υπο-ερώτημα της 26^{ης} ερώτησης ζητά από την ομάδα εκείνων που με την απάντησή τους εκτίμησαν πως οι ενέργειες του ηγέτη δεν λαμβάνονται με γνώμονα την προστασία των υπαλλήλων να καταθέσουν την άποψή τους. Να εκτιμήσουν δηλαδή τον πρωταρχικό στόχο. Προκύπτουν οι εξής απαντήσεις και συμπεράσματα από τα ευρήματα:

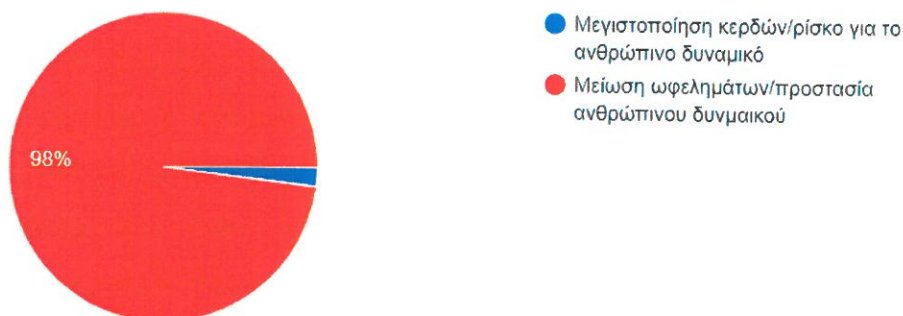
- *Η εργασία, το οικονομικό ισοζύγιο αν όχι η μεγιστοποίηση των κερδών.*
- *Ενδιαφέρει η εταιρεία ως οργανισμός και όχι οι άνθρωποι που την αποτελούν*
- *Η εισπραξιμότητα και τα οφέλη της επιχείρησης*
- *Τα «νούμερα» της επιχείρησης*
- *Η επιβίωση της εταιρείας*
- *Κύριο μέλημα τις περισσότερες φορές είναι η ικανοποίηση της ηγεσίας και όχι απαραίτητα η προστασία του ανθρώπινου δυναμικού*

Το τελευταίο ερώτημα ζητά από τους ερωτώμενους να απαντήσουν με το σκεπτικό πως βρίσκονται εκείνοι στη θέση του λήπτη αποφάσεων της εταιρείας – επιχείρησης – φορέα – οργανισμού, όπου εργάζονται απαντώντας σε ένα συγκεκριμένο ερώτημα. Εάν δηλαδή θα προτιμούσαν να λάβουν μία απόφαση που θα εγγυώταν την προστασία των ανθρώπων τους συνεπαγόμενη ταυτόχρονα μία μείωση κερδών για την επιχείρησή τους ή εάν θα προτιμούσαν να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους, λαμβάνοντας αποφάσεις που θα έθεταν σε κίνδυνο το ανθρώπινο κεφάλαιο.

Έτσι λοιπόν, το 98% απαντά πως η απόφασή του θα λάμβανε υπόψιν την προστασία του ανθρώπινου δυναμικού παρά τη μείωση των ωφελημάτων που αυτό θα είχε ως αποτέλεσμα για την εταιρεία, ενώ μόλις ένα 2% απαντά πως θα έπραττε και θα ενεργούσε με τον αντίστροφο τρόπο.

27. Εάν βρισκόσασταν εσείς στη θέση του επικεφαλής και σας είχε τεθεί ένα δίλημμα μεταξύ της λήψης μιας απόφασης που α συνέβαλλε στην μεγιστοποίηση των κερδών/ωφελειών της επιχείρησης στην οποία εργάζεστε με διακινδύνευση της προστασίας του ανθρώπινου δυναμικού ή λήψης μιας απόφασης που συνεπάγεται μείωση των ωφελημάτων με ταυτόχρονη προστασία των ανθρώπων της ομάδας τι θα επιλέγατε;

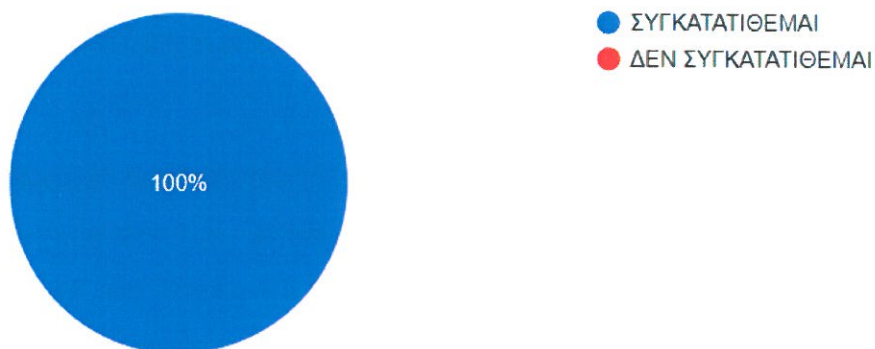
100 απαντήσεις



Ακολουθεί τέλος, το ερώτημα συγκατάθεσης με το οποίο οι ερωτώμενοι παρέχουν στον ερευνητή τη δυνατότητα και το δικαίωμα να χρησιμοποιήσει τα ευρήματα (όπως και συνέβη) για την ανάγκη σύνθεσης της μεταπτυχιακής εργασίας. Σε ποσοστό 100% (απόλυτο) οι ερωτώμενοι προσφέρουν τη γραπτή τους συγκατάθεσή τους για τους σκοπούς του ερευνητή.

Δηλώνω υπεύθυνα ότι παραχωρώ στον ερευνητή τη γραπτή μου συγκατάθεση, προκειμένου τα ευρήματα να χρησιμοποιηθούν για τις ανάγκες σύνθεσης της μεταπτυχιακής εργασίας και αποκλειστικά αυτής:

100 απαντήσεις



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΣΚΕΨΕΙΣ

Καταληκτικά, τα ευρήματα του ερωτηματολογίου προσέφεραν τροφή για γόνιμη σκέψη και προβληματισμό. Παρά το γεγονός πως ο ερευνητής απευθύνθηκε σε ένα μικρό (όμως αντιπροσωπευτικό) δείγμα, εντούτοις τα αποτελέσματα κρίνονται αντιπροσωπευτικά. Ωστόσο στην παρούσα φάση δεν μπορούν και δεν θα πρέπει να γενικευτούν. Ασφαλώς και από την πλευρά του ερευνητή – συγγραφέα υφίσταται η πρόθεση, προκειμένου στο μέλλον να προχωρήσει στην υλοποίηση μιας ακόμη πιο συγκροτημένης και εκτεταμένης ερευνητικής προσπάθειας, έτσι ώστε να επιβεβαιωθεί η τάση που προέκυψε και να εξαχθούν αποτελέσματα με περισσότερες λεπτομέρειες και μεγαλύτερη ακρίβεια για την διοίκηση ενός επαγγελματικού περιβάλλοντος.

Πάραυτα αξιομνημόνευτο σημείο αποτελεί το γεγονός πως υπό τις δεδομένες συνθήκες (περιορισμός χρόνου που επιβάλλει η προετοιμασία μιας διπλωματικής εργασίας) καταγράφηκαν κάποια πολύ ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Ένα πρώτο σημείο αποτελούν τα ευρήματα που αναφέρονται στην προσαρμοστικότητα που έδειξαν ηγέτες και περιβάλλοντα εργασίας στην απειλή του κορωνοϊού. Μάλιστα στα δύο ερωτήματα που τέθηκαν στο πρώτο σε ποσοστό 81% οι ερωτώμενοι απάντησαν πως οι ενέργειες που ελήφθησαν από τη διοίκηση της επιχείρησης (κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης) συνέβαλλαν «αρκετά ή πάρα πολύ» στην προστασία του ανθρώπινου δυναμικού. Στο ίδιο μήκος κύματος στο δεύτερο ερώτημα, το 83% των ερωτώμενων δηλώνει «αρκετά» ή και «πάρα πολύ» ικανοποιημένο από

τα αντανακλαστικά που επέδειξε το επαγγελματικό του περιβάλλον κατά τη διάρκεια της επιδημίας στην Ελλάδα. Μπορεί σαφώς να γίνει αναφορά στην έννοια της μετασχηματιστικής διοίκησης, καθώς πέρα από όσα λέχθησαν στα προηγούμενα κεφάλαια, η εφαρμογή αυτής της θεωρίας προϋποθέτει προσαρμογή στις συνθήκες που επιβάλλουν εξωτερικοί παράγοντες. Τα ευρήματα αυτά υποδεικνύουν μία δυναμική που υφίσταται αυτή τη στιγμή στο ελληνικό επιχειρηματικό οικοσύστημα για μετασχηματισμό και προσαρμογή σε ένα μοντέλο διοίκησης όπου η κάλυψη των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού και η συμμετοχή των εργαζομένων στις διαβουλεύσεις και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων θα συνιστούν μία νέα ευχάριστη πραγματικότητα.

Επίσης, ενθαρρυντική εξέλιξη συνιστά το γεγονός πως το 98% των ερωτώμενων δηλώνει πως αισθάνεται την ελευθερία και την άνεση να μιλήσει στον Διευθυντή του για ένα λάθος που έχει συμβεί (είτε με δική του ευθύνη, είτε όχι) κάτι που σημαίνει πως δεν υφίσταται φόβος, παρά το κόστος που μπορεί να διακυβεύεται και το οποίο ποικίλει από επίπληξη έως εργασιακό εκφοβισμό. Ευχάριστες ειδήσεις έρχονται τέλος, και από τα ευρήματα που αφορούν στην εμπιστοσύνη που δείχνει ο προϊστάμενος στο έργο των υπαλλήλων και συναδέλφων του. Οι ερωτώμενοι απαντούν πως σε ποσοστό που αγγίζει το 92% (αθροιστικά), η εμπιστοσύνη που δείχνει ο ηγέτης στο έργο τους είναι «αρκετή» ή/και πάρα πολλή». Στο ίδιο πνεύμα, οι ερωτώμενοι απαντούν πως οι προϊστάμενοί τους αξιολογούν το έργο των υπαλλήλων – συνεργατών τους (ομάδα ερωτώμενων) είτε ως «καλό» είτε ως «άριστο» σε ποσοστό που προσεγγίζει το 76% συνολικά.

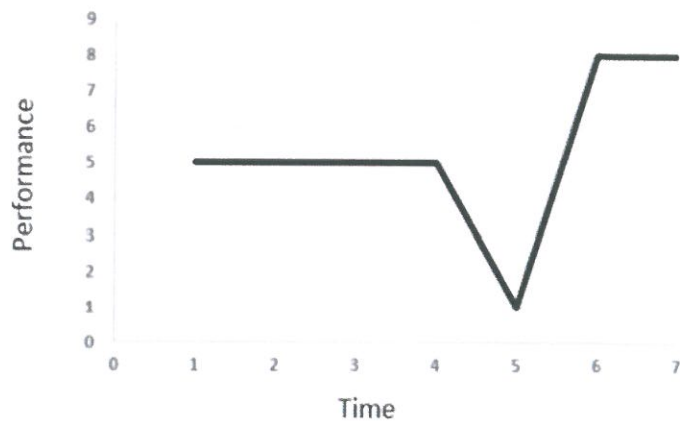
Στον αντίποδα, ανησυχία προκαλεί το γεγονός πως το 53% του δείγματος που απάντησε στο ερωτηματολόγιο, έχει γίνει αποδέκτης άσχημης ή κακής συμπεριφοράς από κάποιον συνάδελφο ή τον διευθυντή του στη δουλειά. Πρέπει να καταβληθεί μεγαλύτερη προσπάθεια για να αντιμετωπιστεί και εν τέλει να ξεριζωθεί αυτό το φαινόμενο το οποίο αγγίζει τα όρια του εργασιακού εκφοβισμού. Ο επαγγελματικός χώρος είναι και πρέπει να συνεκτιμάται ως πεδίο ελεύθερης έκφρασης και δημιουργίας και όχι πεδίο φόβου, άγχους και επιθετικότητας.

Ασφαλώς για να συμβούν όλα αυτά πρέπει να προηγηθεί εκπαίδευση και εντατική επιμόρφωση επαγγελματιών και εργαζομένων όλων των βαθμίδων. Είτε πρόκειται για κατώτερους υπαλλήλους είτε για ανώτερα διοικητικά στελέχη όλοι μπορούν και επιβάλλεται να μαθαίνουν διαρκώς. Αυτό εξυπηρετεί τον στόχο της εξέλιξης και της εγγύησης ενός εργασιακού περιβάλλοντος που διέπεται από αρχές και αξίες μεταξύ των οποίων και ο

σεβασμός. Στην ερώτηση όπου υπήρχαν αναφορές σχετικά με τα μειονεκτήματα/ελαττώματα του ηγέτη προκύπτει πως τα περισσότερα αφορούν συμπεριφορικές αδυναμίες ή ατέλειες κάτι που εν τέλει είναι ένδειξη του ανθρώπινου χαρακτήρα. Ωστόσο, καθώς η τεχνολογία και οι δυνατότητές της προχωρούν, ενώ και η μελέτη των θεωριών διοίκησης εξελίσσεται, η ανθρωπότητα εφοδιάζεται με εργαλεία που μπορούν να περιορίσουν βλαπτικές δράσεις και που κυρίως προσφέρουν τη δυνατότητα για αυτοέλεγχο, αρκεί σαφώς να υφίσταται η βούληση.

Πέραν των rapid και των self tests με τα οποία θα ζούμε για ένα εύλογο χρονικό διάστημα, υπάρχει ανάγκη να εγκαινιάσουμε και να εντατικοποιήσουμε τη χρήση ενός άλλου test, του ψυχομετρικού, προκειμένου να έρθουν στο φως οι δυναμικές προοπτικές και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του καθενός. Την ίδια στιγμή, με τη χρήση αυτού του μέσου, θα υπάρξει συνειδητοποίηση πως υπάρχουν τομείς που χωρούν βελτίωση. Εξάλλου επιτυχημένος ηγέτης είναι εκείνος που έχει την ικανότητα να κάνει ανασκόπηση και που διαρκώς επιδιώκει να βελτιώνεται. Κάτι σημαντικό ως συμπερασματική σκέψη, η συνεισφορά των συνεργατών στη δημιουργία μιας επιτυχημένης επιχείρησης είναι αδιαπραγμάτευτη. Και το ίδιο αδιαπραγμάτευτη θα πρέπει να καταστεί η αναγνώριση της προσπάθειας και η επιβράβευσή τους με την παροχή της δυνατότητας γνωμοδότησης για κρίσιμα θέματα. Σε αυτό το σημείο θα έχουν τεθεί τα θεμέλια για την επίτευξη του μετασχηματισμού.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1



Εικόνα 1. Πηγή από Buenaventura – Vera G., 2018. Η επεξήγηση σε διάγραμμα του παράγοντα της απόδοσης (η οποία γίνεται επίσης αντιληπτή ως αντοχή και ικανότητα ανάκαμψης) εντός της επιχείρησης/φορέα/εταιρείας/οργανισμού. Ακόμη και εάν η απόδοση ενός εργαζόμενου βρεθεί σε πτωτική πορεία εξαιτίας ενός παράγοντα, κρίνεται ως πολύ σημαντική η ικανότητα ανάκαμψης (αντοχή) και επαναφοράς σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης από το κανονικό ή μέσο επίπεδο. Ο εικονιζόμενος δείκτης αντικατοπτρίζει ακριβώς αυτό το σκεπτικό, καθώς στον 5ο μήνα ο εργαζόμενος βιώνει μία περίοδο φθίνουσας (πτωτική) απόδοσης. Από τον 6ο μήνα τα επίπεδα απόδοσής του φαίνονται όχι μόνο να ανακάμπτουν και να αγγίζουν το 5/9 αλλά να υπερβαίνουν τη μέση ή κανονική απόδοση και να αγγίζουν πλέον το 8/9 από το 1/9 όπου είχαν βρεθεί έναν μήνα νωρίτερα.



Εικόνα 2. Πηγή από AlKhanaw B., 2018. Τα στάδια της κρίσης, όπως περιγράφονται στο πόνημα του πρώην Διευθυντή του νοσοκομείου στη Σαουδική Αραβία. Το ξέσπασμα της κρίσης πυροδοτεί την αναγκαιότητα για άμεση δράση (περιλαμβάνει ενέργειες περιορισμού της κρίσης και ελαχιστοποίησης της ζημιάς, με εργαλεία την οργάνωση και την ομαδική εργασία). Με αυτό το πρώτο στάδιο επιτυγχάνεται η οικοδόμηση εμπιστοσύνης, ενώ εξυπηρετείται και ο στρατηγικός σχεδιασμός. Ως δεύτερο βήμα, προκύπτει η ανάγκη για επιδίωξη μετασχηματιστικών αλλαγών στο επαγγελματικό περιβάλλον. Η υλοποίηση βιώσιμων αλλαγών, η καταγραφή της προόδου που έχει επιτευχθεί και η εγρήγορση του μηχανισμού είναι αλλαγές που συνηγούνται προς αυτή τη κατεύθυνση.

	Phase	Events	
10–18 August 2015	Crisis is mounting		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cases of MERS-CoV increase in an alarming rate.
18 August 2015	Closing the hospital	Hospital closure.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Closure of the hospital services except chemotherapy and anticoagulation clinics, haemodialysis unit and intensive care units. ▶ Transfer of non-MERS-CoV patients to other hospitals. ▶ Mobilising medical and nursing teams to manage patients in other hospitals.
		Creation of a 'crisis management team'.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ This team functioned as a Command Centre chaired by the medical director to coordinate the overall response to the emergency.
		Consultation with external organisations.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Connecting with local and international healthcare organisations with experience in crisis management and transformation.
		Internal communication plan.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Establishment of an internal communication plan to be implemented throughout the phases of the crisis. ▶ This included using weekly and as-needed email bulletins, posters, an online portal and frequent site visits by senior management.
		External communication plan.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Establishment of an external communication plan to be implemented throughout the phases of the crisis. ▶ This plan emphasised a transparent and constructive account of the actions taken. ▶ The plan included communication with relevant public healthcare authorities.
		Communication plan with the media and the public.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Media updates. ▶ Establishment of a call centre for patients.
		Building confidence.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Thanking the staff. ▶ Seeking out for staff support. ▶ Gathering feedback from staff and patients.
Starting 29 September 2015	Phase 2: crisis resolution	Reopening the hospital.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reopening of outpatient clinics on 29 September 2015. ▶ Reopening of inpatient wards on 4 October 2015.
		Establishing a transformation plan.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Creating urgency for transformation. ▶ Engaging the middle management. ▶ Overcoming resistance to change. ▶ No time to relax.

Εικόνα 3. Πηγή από Alknaay B., 2018. Ο πίνακας περιλαμβάνει το χρονολόγιο γεγονότων μεταξύ Αυγούστου – Σεπτεμβρίου 2015, περίοδο κατά την οποία ξέσπασε η επιδημία του MERS-CoV στη Σ. Αραβία. Οι ημερομηνίες και οι ενέργειες και η εξέλιξη της νόσου.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ο ερευνητής έχοντας στο μυαλό του τις καταβολές της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της στρατηγικής διοίκησης / στρατηγικό management, έχει συγκροτήσει προς απάντηση το ακόλουθο σύντομο ερωτηματολόγιο, από το οποίο έχουμε ως στόχο να αντλήσουμε χρήσιμα συμπεράσματα ως προς την επιβεβαίωση ή την απόρριψη της εφαρμογής της θεωρίας στην οποία στηριζόμαστε.. Τα ευρήματα του ερωτηματολογίου θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά για την υποστήριξη των δομικών αναγκών της μεταπτυχιακής έρευνας, ενώ με τη συμμετοχή σας στο ερωτηματολόγιο είναι εξασφαλισμένη η ανωνυμία σας (ονομαστική και ως προς τις απαντήσεις σας). Το μοναδικό στοιχείο που θα απαιτηθεί προκειμένου να μπορέσετε να προχωρήσετε στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι η εγγραφή σας μέσω του email της επιθυμίας σας. Συνεπώς, προτού προχωρήσετε στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα απαιτηθεί να δηλώσε τη συναίνεσή σας (στην αρχή) και τη συγκατάθεσή σας (στο τέλος).

Επιθυμώ να λάβω μέρος στην έρευνα:

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

ΜΕΡΟΣ Α (Δημογραφικά Στοιχεία)

1. Προσδιορίστε το Φύλο σας:

- Θηλυκό
- Αρσενικό
- Άλλο

2. Προσδιορίστε την Ηλικία σας:

- 18 – 24
- 25 – 34
- 35 – 44
- 45 – 54
- 55 – 64
- 65 +

3. Προσδιορίστε την οικογενειακή σας κατάσταση:

- Άγαμος/η
- Έγγαμος/η
- Σε σχέση
- Παντρεμένος/η με παιδί(α)
- Διαζευγμένος/η
- Διαζευγμένος/η με παιδί(α)

4. Προσδιορίστε το εκπαιδευτικό σας επίπεδο:

- Κατώτερη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
- Ανώτερη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
- Προπτυχιακό
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό
- ΔΓ/ΔΑ

ΜΕΡΟΣ Β (Παρούσα Εργασιακή Κατάσταση)

5. Αναφέρετε την εργασιακή σας εμπειρία:

- 0 – 2 έτη
- 3 – 5 έτη
- 6 – 15 έτη
- 16 – 25 έτη
- 25 – 34 έτη
- 35 +

6. Προσδιορίστε την τρέχουσα επαγγελματική σας κατάσταση:

- Ελεύθερος επαγγελματίας
- Αυτοαπασχολούμενος
- Ιδιωτικός Υπάλληλος
- Δημόσιος Υπάλληλος
- ΔΓ/ΔΑ

7. Προσδιορίστε τον τρέχων τομέα απασχόλησής σας:

- Πωλήσεων/Εξυπηρέτησης Πελατών

- Εστίασης
- Τουρισμού
- Υγείας
- Τραπεζικός/Ασφαλιστικός/Χρηματοοικονομικός
- Εκπαίδευση
- Υπηρεσιών/Συμβουλευτική
- Εφαρμογών πληροφορικής/τεχνολογίας
- Άλλο

8. Αναφέρετε την τρέχουσα θέση σας στην ιεραρχία της επιχείρησης:

- Υπάλληλος
- Κατώτερο Στέλεχος
- Μεσαίο Στέλεχος
- Ανώτερο Στέλεχος
- Άλλο

9. Είναι το αντικείμενο της εργασίας σας συναφές με το υπόβαθρο των σπουδών σας;

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Λίγο
- Αρκετά
- Πάρα πολύ
- ΔΓ/ΔΑ

10. Είστε ικανοποιημένος/η με το εργασιακό σας περιβάλλον (χώρος) και το κλίμα που επικρατεί μεταξύ των συναδέλφων στο χώρο της εργασίας σας;

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Λίγο
- Αρκετά
- Πάρα πολύ
- ΔΓ/ΔΑ

11. Είστε ικανοποιημένος/η από το ύψος της αμοιβής σας;

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Λίγο
- Αρκετά
- Πάρα πολύ
- ΔΓ/ΔΑ

12. Γενικά κρίνετε τις συνθήκες εργασίας σας υγιείς (περιβάλλον εργασίας, συναδελφικές σχέσεις, απολαβές);

- Όχι
- Ναι

ΜΕΡΟΣ Γ (Αντίληψη Ερωτώμενου για τον Εργοδότη – τώρα ή παλαιότερα) όπου συναντάται ενεστώτας χρόνος υπονοείται παρατατικός για όσους ερωτώμενος κατέχουν πλέον υψηλόβαθμα πόστα προκειμένου να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο.

13. Θεωρείτε πως ο προϊστάμενός σας εμπιστεύεται το έργο σας;

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Λίγο

- Αρκετά
- Πάρα πολύ
- ΔΓ/ΔΑ

14. Με τι βαθμό θεωρείτε πως ο προϊστάμενός σας αξιολογεί το έργο σας;

- Πολύ Χαμηλό
- Χαμηλό
- Ικανοποιητικό
- Καλό
- Άριστο
- ΔΓ/ΔΑ

15. Θεωρείτε πως είναι σαφείς οι στόχοι της επιχείρησης/εταιρείας/οργανισμού στον οποίο εργάζεστε; (εργαζόμενος)

- Όχι
- Ναι

15a. Αν όχι, υποβάλλετε σύντομη σημείωση γιατί δεν είναι σαφής η στοχοθεσία.

.....

16. Θεωρείτε σημαντικό να υπάρχουν φιλόδοξοι στόχοι στην επιχείρηση/εταιρεία/φορέα στον οποίο εργάζεστε και εάν ναι γιατί;

- Όχι
- Ναι

.....

17. Έχετε γίνει αποδέκτης κακής συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας σας;

- Ποτέ
- 1 – 2 φορές

- 3 – 5 φορές
- Πάνω από πέντε φορές
- Συνεχώς
- ΔΓ/ΔΑ

17α. Αν έχετε απαντήσει θετικά, αναφέρατε επιγραμματικά ποιοι είναι οι λόγοι που ώθησαν σε τέτοια συμπεριφορά προς το πρόσωπό σας;

.....

.....

.....

18. Ας θεωρήσουμε υποθετικά πως συμβαίνει ένα λάθος στην εργασία σας (με δική σας ευθύνη ή όχι) ενόσω υπεύθυνος είστε εσείς. Αισθάνεστε άνεση να μιλήσετε στον διευθυντή σας για αυτό;

- Όχι
- Ναι

18α. Εφόσον έχετε απαντήσει αρνητικά, ποιοι είναι οι λόγοι που σας αποτρέπουν από το να μιλήσετε στον διευθυντή σας; Αναφέρατε επιγραμματικά.

.....

.....

.....

19. Πόσο συχνά επιβραβεύεται μία προσωπική σας επιτυχία που αφορά τους στόχους της εργασίας σας;

- Ποτέ
- Σπάνια
- Συχνά
- Πολύ Συχνά

Πάρα πολύ συχνά

ΔΓ/ΔΑ

20. Αισθάνεστε σιγουριά από τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης καθοδηγεί την ομάδα σας;

Όχι

Ναι

21. Τι είναι αυτό που σας δίνει κίνητρο για να συνεχίσετε το έργο σας; Αναφέρατε επιγραμματικά ή μονολεκτικά.

.....
.....

22. Ποια χαρακτηριστικά κρίνετε ως τα σημαντικότερα σε έναν ηγέτη;

Όραμα, Ακεραιότητα, Διαχείριση Χρόνου, Επίλυση προβλημάτων, Ενσυναίσθηση, Ικανότητα να εμπνέει και να καθοδηγεί, Ευελιξία.

Τοποθετήστε τα χαρακτηριστικά σε μία σειρά.

1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

6.....

7.....

8 (Άλλο, αναφέρατε).....

23. Ποιες είναι οι προσδοκίες σας από τον ηγέτη της ομάδας; Αναφέρατε εν συντομία.

.....
.....

**24. Ακολουθως ποια στοιχεία αξιολογείτε ως μειονεκτήματα στην προσωπικότητα ενός ηγέτη;
Αναφέρατε ομοίως με παραπάνω έως πέντε στοιχεία ονομαστικά.**

1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

ΜΕΡΟΣ Δ (Ηγεσία σε περιόδους κρίσης – πανδημία COVID-19)

**25. Είστε ικανοποιημένος/η από την αντίδραση της ηγεσίας της
επιχείρησης/εταιρείας/φορέα/οργανισμού στον οποίο εργάζεστε σε ότι αφορά την προσαρμογή
στις νέες συνθήκες που επέβαλλε ο κορωνοϊός SARS-CoV2;**

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Λίγο
- Αρκετά
- Πάρα πολύ
- ΔΓ/ΔΑ

**25α. Εάν έχετε απαντήσει αρνητικά, τι ενέργειες θεωρείτε πως θα έπρεπε να έχουν ληφθεί για
την προστασία του ανθρώπινου δυναμικού;**

.....
.....

**26. Σε περίοδο κρίσης θεωρείτε πως οι ενέργειες του ηγέτη σας λαμβάνουν υπόψιν την
προστασία του ανθρώπινου δυναμικού;**

- Καθόλου
- Ελάχιστα

- Λίγο
- Αρκετά
- Πάρα πολύ
- ΔΓ/ΔΑ

26α. Εάν όχι, ποιες είναι οι προτεραιότητες; Αναφέρατε εν συντομία.

.....
.....

27. Εάν βρισκόσασταν εσείς στη θέση του επικεφαλής και σας είχε τεθεί ένα δίλημμα μεταξύ

**της λήψης μιας απόφασης που θα συνέβαλλε στη μεγιστοποίηση των κερδών/ωφελειών της
επιχείρησης στην οποία εργάζεστε με διακινδύνευση της προστασίας του ανθρώπινου δυναμικού
ή**

**λήψης μιας απόφασης που συνεπάγεται μείωση των ωφελημάτων με ταυτόχρονη προστασία των
ανθρώπων της ομάδας τι θα επιλέγατε;**

- Μεγιστοποίηση ωφελειών/ρίσκο για το ανθρώπινο δυναμικό
- Μείωση ωφελημάτων/προστασία του δυναμικού

**Δηλώνω υπεύθυνα ότι παραχωρώ στον ερευνητή τη γραπτή μου συγκατάθεση, προκειμένου τα
ευρήματα να χρησιμοποιηθούν για τις ανάγκες σύνθεσης της μεταπτυχιακής εργασίας και
αποκλειστικά αυτής:**

- ΣΥΓΚΑΤΑΤΙΘΕΜΑΙ
- ΔΕΝ ΣΥΓΚΑΤΑΤΙΘΕΜΑΙ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΑΓΓΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- AlKnawy B. (2018). “*Leadership in times of crisis*”. BMJ Leader 2018; 3:1–5.
Διαθέσιμο στον ακόλουθο σύνδεσμο:
<https://bmjleader.bmj.com/content/leader/3/1/1.full.pdf>
- Arvey R., Rotundo M., Johnson W., Zhang Z. & McGue M. (2006). “*The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors*”. The Leadership Quarterly 17 (2006) 1 – 20. Διαθέσιμο παρακάτω:
<https://asu.pure.elsevier.com/en/publications/the-determinants-of-leadership-role-occupancy-genetic-and-persona>
- Buenaventura-Vera G. (2018). “*Impact of the Characteristics of the Leader over the Characteristics of Work Teams*”. IntechOpen. Τελευταία πρόσβαση 23.04.2021.

- Dalcher D. (2020). “*Leadership in times of crisis: What’s different now?*”. PM World Journal (ISSN: 2330-4480). Vol. IX, Issue V – May 2020 by Darren Dalcher www.pmworldjournal.com. Διαθέσιμο στον ακόλουθο σύνδεσμο: <https://pmworldjournal.com/article/leadership-in-times-of-crisis>
- Iordanoglou, D. (2018). “*Future Trends in Leadership Development Practices and the Crucial Leadership Skills*”. Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 15(2). Διαθέσιμο παρακάτω: <https://doi.org/10.33423/jlae.v15i2.648>
- Jalal Karim A. (2016). “*The Indispensable Styles, Characteristics and Skills for Charismatic Leadership in Times of Crisis*”. International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (IJAEMS) [Vol-2, Issue-5, May- 2016] Infogain Publication (Infogainpublication.com) ISSN: 2454-1311. Διαθέσιμο στον ακόλουθο σύνδεσμο: <https://media.neliti.com/media/publications/239445-the-indispensable-styles-characteristics-a0add671.pdf>
- Kaya G. (2016). “*The Role of Personality in Leadership: Five Factor Personality Traits and Ethical Leadership*”. 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 28-30 October 2016, Antalya, Turkey. November 2016Procedia - Social and Behavioral Sciences 235:235-242. Διαθέσιμο στον ακόλουθο σύνδεσμο: https://www.researchgate.net/publication/311357847_The_Role_of_Personality_in_Leadership_Five_Factor_Personality_Traits_and_Ethical_Leadership
- Kim M. (2018). “*The Effects of Authentic Leadership on Employees’ Well-Being and the Role of Relational Cohesion*”. IntechOpen. Διαθέσιμο παρακάτω (από Research Gate): https://www.researchgate.net/publication/327786523_The_Effects_of_Authentic_Leadership_on_Employees'_Well-Being_and_the_Role_of_Relational_Cohesion
- Leavy B. (2016). “*Effective leadership today – character not just competence*”. STRATEGY & LEADERSHIP VOL. 44 NO. 1 2016, pp. 20-29, © Emerald Group

Publishing Limited, ISSN 1087-8572. Διαθέσιμο παρακάτω:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SL-11-2015-0081/full/html>

- Liborius P. (2017). “*What Does Leaders' Character Add to Transformational Leadership?*”. The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied, 151:3, 299-320. (Online) Journal homepage: <https://www.tandfonline.com/loi/vjrl20>. Διαθέσιμο εδώ: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00223980.2016.1270889>
- Lindsay D. (2018). “*The Need for the Journal of Character & Leadership Development*”. THE JOURNAL OF CHARACTER & LEADERSHIP DEVELOPMENT / FALL 2018. Διαθέσιμο παρακάτω: https://www.researchgate.net/publication/333877599_The_Need_for_the_Journal_of_Character_Leadership_Development
- Loretta Kim S. (2017). “*The interaction effects of proactive personality and empowering leadership and close monitoring behaviour on creativity*”. Wiley Online Library. Διαθέσιμο στον ακόλουθο σύνδεσμο: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/caim.12304>
- Northouse P. (2013). “*Leadership. Theory and Practice (Sixth Edition)*”. Copyright © 2013 by SAGE Publications, Inc. SBN 978-1-4522-0340-9 (pbk.). Τελευταία πρόσβαση 05.05.2021.
- Peña-Acuña B. (2017). “*Critical Revision of Leadership Styles in Management and Company Cases*”. IntechOpen. Διαθέσιμο στον παρακάτω σύνδεσμο: <https://www.intechopen.com/books/contemporary-leadership-challenges/critical-revision-of-leadership-styles-in-management-and-company-cases>

- Schrage M., Pring B., Kiron D. & Dickerson D. (2021). “*Leadership’s Digital Transformation. Leading Purposefully in an Era of Context Collapse*”. FINDINGS FROM THE 2021 FUTURE OF LEADERSHIP GLOBAL EXECUTIVE STUDY AND RESEARCH PROJECT. MITSloan Research Report. Τελευταία πρόσβαση 29.03.2021.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Barlag P. (2016). “*Ιούλιος Καίσαρας. Η Τέχνη της Ηγεσίας. Σύγχρονα Διδάγματα από τον Άνθρωπο που έχτισε μια Αυτοκρατορία*”. 9^η χιλιάδα. Εκδόσεις Διόπτρα 2017.
- Αγαπάκη Χ. Μ. (2020). “*Τοξική Ηγεσία και η επίδρασή της στο Ψυχολογικό Συμβόλαιο των Εργαζομένων*”. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη (MBA). Τελευταία πρόσβαση πραγματοποιήθηκε στις 21.04.2021.
- Αντωνόπουλος Μ. & Τσερετζούλιας Κ. (2011). “*Ο ρόλος του Ηγέτη σε Περίοδο Κρίσης*”. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Καλαμάτας, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Χρηματοοικονομικής & Ελεγκτικής. Τελευταία πρόσβαση 12.05.2021.
- Δριτσάκος Γ. & Κοσκινίδης Ρ. (2014). “*Επιχειρησιακή Ηγεσία*”. ΤΕΙ Πειραιώς, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Λογιστικής. Τελευταία πρόσβαση 08.04.2021.
- Κυριακίδης Π. (2015). “*Η σημασία της ηγεσίας στην κοινωνία*”. Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, 2, 9-44. Διαθέσιμο στον ακόλουθο σύνδεσμο:
<https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/jret/article/view/948>
- Ραΐκου – Σταύρου Α. (2014). “*Νικολό Μακιαβέλι. Ο Ηγεμόνας*”. (Πρόλογος: Παύλος Τσίμας). 1^η Έκδοση. Εκδόσεις Μίνωας.

- Σουλτανίδης Δ. (2016). “*Ηγεσία και Υψηλή Στρατηγική. Ο ρόλος των πολιτικών ηγετών στη διαμόρφωση και εκτέλεση της Υψηλής Στρατηγικής*”. Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Τμήμα Διεθνών, Ευρωπαϊκών και Περιφερειακών Σπουδών. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στις Στρατηγικές Σπουδές Ασφάλειας. Τελευταία πρόσβαση 12.05.2021.
- Σπηλιώτης Θ. (2017). “*Ο Μοναχός που έγινε CEO. 1000 Χρόνια Αθωνικό Management*”. 5^η Έκδοση. Εκδόσεις iWrite.
- Τακτικός Β. (2017). “*Ηγεσία και Εργασιακό Περιβάλλον*”. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA). Τελευταία πρόσβαση πραγματοποιήθηκε στις 12.05.2021.
- Τσιρώνης Ε. (2012). “*Ηγεσία και Τρόποι Ηγετικής Συμπεριφοράς*”. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων Μάνατζμεντ Τουρισμού. Τελευταία πρόσβαση 26.04.2021.