



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

ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ"

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

**Οι προσδοκίες των εργαζομένων από τους ηγέτες την περίοδο
της πανδημίας**

**The employees' expectations from the leaders during the
pandemic crisis**

ΜΗΤΡΟΠΟΥΛΟΥ ΕΥΤΥΧΙΑ

(Α.Μ.: ΔΜ1947)

Επιβλέπων καθηγητής: ΣΑΧΙΝΙΔΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ

Αθήνα 2022

Τα μέλη της Τριμελούς Επιτροπής

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη ΜΗΤΡΟΠΟΥΛΟΥ ΕΥΤΥΧΙΑ του ΓΕΩΡΓΙΟΥ, με αριθμό μητρώου 1947 φοιτητήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μανατζμεντ» 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 τις 12/10/2022 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα



Μητροπούλου Ευτυχία

Στον Γιώργο και την Μαρσίνη

Ευχαριστίες

Με την παρούσα Διπλωματική Εργασία ολοκληρώνεται ένας πολύ σημαντικός για εμένα κύκλος που ενώ φαινόταν δύσκολος όταν ξεκίνησε, φτάνοντας στο τέλος του τελικά αποδείχθηκε μια πολύ όμορφη διαδρομή. Η παρουσία ορισμένων ανθρώπων ήταν καταλυτική και πολύ βοηθητική.

Πρωτίστως, θέλω να ευχαριστήσω τον Επιβλέποντα αυτής της εργασίας κ. Α. Σαχινίδη που έδειξε απεριόριστη κατανόηση και υπήρξε όλο αυτό το διάστημα δίπλα μου για οποιαδήποτε απορία. Επιπλέον, θέλω να ευχαριστήσω το Διδακτικό προσωπικό του Μεταπτυχιακού που μας στήριξε όλο αυτό το διάστημα, καθώς επίσης και την κ. Ιωαννίδου που ήταν πάντα δίπλα μας σε όλα μας τα άγχη και τις αγωνίες.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μου, την αδερφή μου, στον σύζυγό μου Παναγιώτη και στα παιδιά μου Γιώργο και Μυρσίνη που με στήριξαν από την αρχή ως το τέλος και τα έκαναν όλα πιο εύκολα...

Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή.....	10
Κεφάλαιο 1 ^ο : Οι βασικές έννοιες	12
1.1 Εννοιολογικό πλαίσιο ηγεσίας	12
1.2 Ηγεσία και εξουσία.....	14
1.3 Δυνάμεις ενός ηγέτη	15
1.4 Διαφορές ηγέτη με μάνατζερ	16
Κεφάλαιο 2 ^ο : Τύποι ηγεσίας.....	18
2.1 Στυλ ηγεσίας	18
2.1.1 Η αυταρχική ηγεσία	18
2.1.2 Η συμμετοχική ηγεσία.....	20
2.1.3 Η αναθεωρητική ηγεσία.....	24
2.1.4 Η συναλλακτική ηγεσία	26
2.1.5 Η μετασχηματιστική ηγεσία.....	29
2.2 Θεωρίες παρακίνησης για το ανθρώπινο δυναμικό.....	34
2.2.1 Η θεωρία της ιεράρχησης αναγκών	34
2.2.2 Η θεωρία του Herzberg.....	36
2.2.3 Η θεωρία του Mc Gregor.....	37
2.2.4 Η θεωρία του Vroom για την παρακίνηση.....	38
2.2.5 Η θεωρία του Skinner	39
2.2.6 Η θεωρία των προσωπικών χαρακτηριστικών	40
2.3 Προσδοκίες εργαζομένων από την ηγεσία.....	41
2.3.1 Θεωρίες που εξετάζουν την συμπεριφορά των ηγετών	44
2.3.2 Επαγγελματική ικανοποίηση και εργασιακή δέσμευση.....	47
Κεφάλαιο 3 ^ο : Μελέτη περίπτωσης- Η πανδημία και οι προσδοκίες των εργαζομένων	49
3.1 Εργαζόμενοι και Covid-19	49
3.2 Προσδοκίες εργαζομένων κατά την περίοδο της νόσου Covid-19.....	52
3.3 Αλλαγή σε προσδοκίες και στυλ ηγεσίας.....	54
3.4 Η ηγεσία στην Ελλάδα – Covid-19.....	55
3.4.1 Οι τυπολογίες των ηγετών	57
3.5 Οι εργαζόμενοι σε περιόδους κρίσης	58
3.5.1 Εποπτική υποστήριξη	60

3.5.2 Η επικοινωνία	61
3.6 Ηγέτες και προκλήσεις.....	62
3.7 Η προσδοκώμενη ηγεσία την περίοδο της πανδημίας.....	64
Κεφάλαιο 4 ^ο – Συμπεράσματα.....	66
4.1 Συμπεράσματα εργασίας.....	66
Βιβλιογραφία	68

Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1: Συναλλακτική και μετασχηματιστική ηγεσία.....	29
Εικόνα 2: Τα βασικά χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	33
Εικόνα 3: Η πυραμίδα αναγκών του Maslow.....	36
Εικόνα 4: Οι δύο παράγοντες του Herzberg	37
Εικόνα 5: Ποσοστά που δεν εμπνέονται από την ηγεσία (Κασελάκη, 2021)	56
Εικόνα 6: Τυπολογίες ηγεσία πριν και μετά την πανδημία (Κασελάκη, 2021).....	58

Πίνακας Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Βαθμός που επηρέασε ο Covid-19 τους ερωτώμενους.....	50
Διάγραμμα 2: Στάση απέναντι στον ηγέτη	51

Πίνακας Σχημάτων

Σχήμα 1: Διοικητικό πλέγμα.....	46
---------------------------------	----

Περίληψη

Ένας οργανισμός διοικείται σωστά όταν υπάρχει ένα άτομο που έχει αναλάβει όχι μόνο το ρόλο του μάνατζερ, αλλά και του ηγέτη, του προσώπου εκείνου που έχει όραμα για την εταιρεία και τα άτομα που εργάζονται σε αυτήν και θέλει να τα αναπτύξει. Για να είναι επιτυχημένη μία τέτοια διαδικασία χρειάζεται σωστή αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών του εργασιακού χώρου αλλά και σωστή επικοινωνία μεταξύ ηγέτη και εργαζομένων. Όπως είναι φυσικό ο ρόλος του ηγέτη γεννά πολλές προσδοκίες στους εργαζομένους του. Μια τέτοια περίπτωση αφορά και την περίοδο της πανδημίας που προκλήθηκε από την νόσο Covid-19. Όπως σε κάθε περίπτωση κρίσης έτσι και στη συγκεκριμένη, οι εργαζόμενοι δημιουργούν προσδοκίες από τον ηγέτη τους και αναμένουν οδηγίες ώστε να μπορέσουν να ξεπεράσουν μια νέα για τον εργασιακό χώρο κατάσταση (κοινωνική απομόνωση, τηλεργασία, νέοι τρόποι εργασιακής επικοινωνίας κα). Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να μελετήσει το θέμα της πανδημίας από την σκοπιά του εργασιακού χώρου, πως δηλαδή επηρεάστηκαν οι σχέσεις μεταξύ ηγέτη και εργαζομένων και ποιες ήταν οι προσδοκίες που δημιουργήθηκαν.

Λέξεις κλειδιά: ηγεσία, διοίκηση, παρότρυνση, συναισθηματική νοημοσύνη, προσδοκίες, Covid-19

Abstract

An organization is well managed when there is a person who has taken on not only the role of the manager but also that of a leader, the person who has a vision for the company and the people who work in it and wants to develop it. For such a process to be successful there needs to be proper interaction between the members of the workplace and proper communication between the leader and the employees. As it is natural the role of the leader generates a lot of expectations in his employees. Such a case is also related to the pandemic period caused by Covid-19 disease. As in any crisis, employees create expectations from their leader and expect instructions to enable them to overcome a situation that is new to the workplace (social isolation, teleworking, new ways of communicating at work, etc.). The purpose of this thesis is to study the issue of pandemic from the perspective of the workplace, i.e. how the relations between the leader and the employees were affected and what were the expectations created.

Key words: leadership, management, motivation, emotional intelligence, expectations, Covid-19

Εισαγωγή

Είναι γνωστό πως σε κάθε οργανισμό ισχύει η θεωρία πως οι ηγέτες δίνουν το παράδειγμα στους εργαζομένους. Αυτή η πρόταση συνεπάγεται πως οι ηγέτες είναι τα άτομα που δημιουργούν άμεσο αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση μπορεί να προσεγγίσει και να αντιμετωπίσει τις διάφορες διαδικασίες με τις οποίες έρχεται καθημερινά αντιμέτωπη αλλά και να διαχειριστεί την γνώση που δέχεται από τις βάσεις δεδομένων της (Kumar Singh, 2008). Πέρα από το κεντρικό έλεγχο των εργασιών μιας εταιρείας η ηγεσία συνδέεται και με την έννοια των ενεργειών που θα πράξει το άτομο που έχει την μεγαλύτερη θέση σε μια επιχείρηση και πως μπορεί μέσω αυτών να επηρεάσει διάφορες ομάδες όπως είναι συνεργάτες, εργαζόμενοι με έναν τρόπο που θα βοηθά στην ηθελημένη και πρόθυμη συμμετοχή τους σε πράξεις που θα βοηθούν στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης με το μικρότερο δυνατό κόστος (Μπουραντάς, 2018).

Για την θεωρία της αυθεντικής ηγεσίας, τα άτομα που ασκούν την ηγεσία προσδιορίζονται ως τα άτομα εκείνα που έχουν την δυνατότητα να τονώσουν την καινοτομία σε μια επιχείρηση και να της αλλάξουν δυναμική με το να ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους να είναι τολμηροί και δημιουργικοί. Όταν υπάρχει και μια υψηλή σχεσιακή διαφάνεια αυτή δίνει την ικανότητα στους διευθυντές να δείχνουν ανοιχτά την υποστήριξη τους και να εκφράζουν ότι εκτιμούν τις ικανότητες των υφισταμένων τους με γνώμονα την βέλτιστη απόδοση τους (Laguna, Walachowska, Gorgievski-Duijvesteijn, & Moriano, 2019). Με αυτόν τον τόπο είναι δυνατόν οι εν λόγω ηγέτες να βλέπουν τους υπαλλήλους τους ως ένα αξιοποιήσιμο κεφάλαιο, οι οποίοι γίνονται με την δική τους σειρά πιο πρόθυμοι να χρησιμοποιήσουν τις ιδέες τους και να βρουν διαφορετικούς δρόμους για την επίλυση προβλημάτων. Οι αυθεντικοί ηγέτες είναι αυτοί που έχουν την θέση ισχύος ώστε να προωθούν μια ποικιλομορφία ιδεών και των προοπτικών μεταξύ των οπαδών τους, από την στιγμή που είναι πιο ανεκτικοί στην ασάφεια και ανοιχτοί στην εμπειρία (Bruce, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004).

Ωστόσο, πολλές θεωρίες που σχετίζονται και πάλι με διάφορους τύπους ηγεσίας αφορούν τις ανάγκες που έχουν τα άτομα ενός οργανισμού από τους ηγέτες τους. Γενικά, οι προσδοκίες των εργαζομένων όσον αφορά με το τι μπορεί να καθιστά έναν ηγέτη αποτελεσματικό φαίνεται να έχει ένα σημαντικό αντίκτυπο στο πεδίο της

διοίκησης των επιχειρήσεων. Οι εργαζόμενοι θεωρούν πως η ευελιξία, το κατά πόσο είναι εύκολο να συνεργαστεί ο ηγέτης με την ομάδα του αλλά και η ικανότητα δημιουργίας ενός περιβάλλοντος που καλλιεργεί την επιτυχία είναι σημαντικά στοιχεία για τον ρόλο του. Πολλές από τις προσδοκίες των εργαζομένων που αφορούν πώς ο ηγέτης μπορεί να είναι αυτός που προστατεύει την ομάδα του αλλά παράλληλα επιλύει και όποιες διαφορές προκύπτουν αντανακλώνται σε πολλές από τις θεωρίες της ηγεσίας και της διοίκησης των εργασιακών ομάδων (Kozlowski & Klein, 2000).

Πολλές φορές ξεσπούν διάφορες κρίσεις οικονομικές, πολιτικές, υγειονομικές που μπορεί να ταραξούν το εσωτερικό ενός εργασιακού χώρου και τότε δημιουργείται το ερώτημα κατά πόσο μια σωστή ηγεσία μπορεί όντως να εκφράσει όλα αυτά τα χαρακτηριστικά και ιδανικά που έχουν σαν προσδοκίες από αυτήν οι εργαζόμενοι (Sosik, Potosky, & Jung, 2000). Η βιβλιογραφία δείχνει πως σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, όπως είναι αυτό που προκάλεσε η πρόσφατη πανδημία της νόσου Covid-19, το μοντέλο της παραδοσιακής ηγεσίας μπορεί να μην αποτελεί αποτελεσματική λύση, διότι σε ένα τέτοιο καθεστώς ανασφάλειας μια προσαρμοστική πρόκληση χρειάζεται ένα ευέλικτο στυλ που θα αντανακλά καλύτερα τις προσδοκίες και τα θέλω των υφισταμένων (Josan, 2020).

Η εργασία αυτή μελετά τις προσδοκίες που αναπτύσσονται από τους εργαζόμενους σε σχέση με την ηγεσία σε περιόδους κρίσεις και ειδικά στην πανδημία.. Η δομή της έχει ως εξής, στο πρώτο κεφάλαιο μελετώνται βασικές έννοιες που έχουν να κάνουν με την έννοια του ηγέτη, του διευθυντή μιας επιχείρησης και ποιος είναι ο διαχωρισμός που υπάρχει μεταξύ του απλού μάνατζερ και του ηγέτη. Το δεύτερο κεφάλαιο συνεχίζει στην ίδια λογική αλλά εμβαθύνει περισσότερο σε θεωρίες για την ηγεσία τα παραδοσιακά και μοντέρνα στυλ και τι αντίκτυπο έχει καθένα από αυτά στους εργαζόμενους. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται οι προσδοκίες των εργαζομένων σε περιόδους κρίσεις και πως αυτές αντιμετωπίζονται από τους ηγέτες φέρνοντας στο προσκήνιο το παράδειγμα της πανδημίας της νόσου Covid-19. Στο τέταρτο κεφάλαιο πραγματοποιείται μελέτη περίπτωσης και το πέμπτο κεφάλαιο κλείνει ουσιαστικά την εργασία με τα συμπεράσματα και τα αποτελέσματα.

Κεφάλαιο 1^ο : Οι βασικές έννοιες

1.1 Εννοιολογικό πλαίσιο ηγεσίας

Η έννοια της ηγεσίας πολύ συχνά αναφέρεται στο πως μπορεί να επηρεαστούν οι πράξεις αλλά και ο τύπος συμπεριφοράς ενός συνόλου από άτομα που μπορεί να έχουν μια τυπική ή μια άτυπη μορφή οργάνωσης. Ο επηρεασμός πραγματοποιείται από ένα άτομο το οποίο ονομάζουν ηγέτη και οι δράσεις τους γίνονται εθελοντικά και πρόθυμα αφού εκείνος μπορεί να τους παρακινήσει σωστά και κατά αυτόν τον τρόπο υλοποιούνται και πολλοί από τους σκοπούς της εταιρείας. Ως τις πιο συνηθισμένες λειτουργίες της επιχείρησης αναφέρονται: η καθοδήγηση, η διαρκής προσπάθεια για ανάπτυξη ανθρώπων και ομάδων, η πειθώ, η παρακίνηση, η επίλυση διαφορών στην ομάδα, η δημιουργία οράματος και στόχου αλλά και η διαδικασία της υποκίνησης (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Διαχρονικά για την ηγεσία υπήρξαν και υπάρχουν πολλοί ορισμοί. Ακόμα και μέχρι την δεκαετία του 1960, υπήρχαν πολλοί κορυφαίοι θεωρητικοί που μελετούσαν την διοίκηση των οργανισμών και θεωρούσαν πως η ηγεσία ως έννοια έπρεπε να μελετηθεί πολύ σοβαρά και σε επίπεδο πνευματικής έρευνας (Podolny, Khurana, & Hill-Popper, 2004). Υπήρξαν πολλοί μελετητές όπως ο Weber, ο Barnard και ο Selznick που είχαν την άποψη πως δεν είναι δυνατόν να αντιληφθεί κάποιος με πληρότητα τι είναι ακριβώς η ηγεσία ή τι αποζητούν οι άνθρωποι από αυτήν αν πρώτα δεν διεξαχθεί ακριβής μελέτη σχετικά με την παρουσία ή την απουσία ηγετών μέσα σε μια οργάνωση.

Για τον Max Weber η ηγεσία είναι μια φύση που έχει να κάνει με την κατάσταση, δηλαδή με τον οργανισμό στον οποίο εφαρμόζεται, μάλιστα ήταν ένας από τους πρώτους θεωρητικούς της επιστήμης της οργάνωσης που την προσδιόρισε κατά αυτόν τον τρόπο. Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία όποια άτομα στον εργασιακό χώρο θεωρούνται ως αποτελεσματικά είναι και εκείνα τα οποία πρέπει να πραγματοποιούν μια μετακίνηση από το ένα στυλ της ηγεσίας στο άλλο για να μπορέσουν να συντηρήσουν την επιτυχία τους. Για τον ίδιο υπάρχουν τρεις διαφορετικές εκδοχές της ηγεσίας οι οποίες θα αναλυθούν στη συνέχεια και είναι η χαρισματική, η γραφειοκρατική και η παραδοσιακή (Breuilly, 2011).

Για τον Bernard η έννοια της ηγεσίας είναι πιο απλή και αφορά την ικανότητα του προϊσταμένου μιας επιχείρησης να μπορεί να επηρεάζει τη συμπεριφορά των

υφισταμένων του και να τους πείθει να ακολουθήσουν μια συγκεκριμένη πορεία δράσης. Ο ίδιος θέτει ένα βασικό ζητούμενο για την ηγεσία το οποίο σχετίζεται με την ικανότητα που πρέπει να έχει το άτομο που αναλαμβάνει αυτόν τον ρόλο να εστιάζει την προσοχή μιας ομάδας ανθρώπων σε ένα κοινό αντικείμενο το οποίο ενδιαφέρει όλη την ομάδα μέσω μιας διαδικασίας προσαρμογής, με κάτι το οποίο και μπορεί σε προηγούμενο στάδιο να μην τους άρεσε. Ο ίδιος το παρατηρεί από μια πλευρά καθήκοντος, δηλαδή ο ηγέτης να κάνει την υπόλοιπη ομάδα να αντιληφθεί ή να συνειδητοποιήσει πως υπάρχει το ενδιαφέρον όσον αφορά κάποια μορφή συμπεριφοράς ή αντικείμενο προσοχής. Βέβαια πρέπει να είναι και σε θέση να επιλύσει το πρόβλημα να τους κάνει να ανταποκριθούν με αποτελεσματικό τρόπο σε αυτό το ενδιαφέρον ως ερέθισμα. Αν όλα τα άτομα έχουν θέσει ένα κοινό στόχο που τους ενδιαφέρει τότε σημαίνει πως έχουν δημιουργήσει και μια νέα ομάδα. Ωστόσο δεν αποκλείει και το φαινόμενα να είναι μια απλή συγκέντρωση της συμπεριφοράς μιας ομάδας που υπάρχει ήδη και έχει ένα συγκεκριμένο στόχο, απλά προσπαθεί να βρει τρόπο να λύσει το πρόβλημα της χωρίς κόστος και αποτελεσματικά. (Bernard, 1926).

Ο Selznick εστιάζει από την πλευρά του στις κανονιστικές λειτουργίες των οργανωτικών ηγετών. Γι' αυτόν υπάρχουν κρίσιμες αποφάσεις οι οποίες όταν ληφθούν μπορούν να διαμορφώσουν την δομή του χαρακτήρα που έχει ένας οργανισμός δηλαδή στην ουσία την διακριτική επάρκεια του οργανισμού. Η δική του θεώρηση περί ηγεσίας εστίαζε στους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το μέγεθος τους μπορούν να βοηθούν μέσω της ηγεσίας τις κοινότητες και τις κοινωνίες στις οποίες βρίσκονται και με τις οποίες αλληλοεπιδρούν (Selznick, 1957).

Μια άλλη άποψη είναι αυτή του Taylor σύμφωνα με τον οποίο η ηγεσία δεν είναι αποτέλεσμα το οποίο μπορεί να προέλθει από κάποια μορφή επίσημης εξουσίας παρότι υπάρχουν άνθρωποι που μπορούν να καθοδηγούν τους υπόλοιπους. Επικεντρώνεται σε βασικά χαρακτηριστικά του ανθρώπινου χαρακτήρα που κάνουν ορισμένα άτομα να διαφέρουν και να κάνουν παράλληλα και την διαδικασία της ηγεσίας ακόμα πιο εύκολη. Τέτοια χαρίσματα για τον ίδιο είναι η ευφυΐα αλλά και η δύναμη της άποψης. Στη θεωρία του κύριο στοιχείο είναι πως η ηγεσία δεν διδάσκεται αλλά βελτιώνεται συνεχώς μέσω της μάθησης μέχρι το άτομο που επιθυμεί να αναλάβει τον ηγετικό ρόλο να μπορέσει να αποκτήσει την αυτογνωσία

και την αυτοπεποίθηση που χρειάζεται, ώστε να λειτουργεί σωστά μέσα σε μία ομάδα (Taylor, 1989).

1.2 Ηγεσία και εξουσία

Σε καμία περίπτωση η ηγεσία δεν μπορεί να ταυτιστεί με την εξουσία. Δεν αποτελούν έννοιες οι οποίες μπορούν να θεωρηθούν κατά κάποιον τρόπο ταυτόσημες. Η εξουσία δεν θεωρείται ταυτόσημη όμως ούτε ούτε με την δύναμη και την επιρροή. Η δύναμη είναι η ικανότητα του ατόμου να επιβάλλει τις επιθυμίες και τα θέλω του στα άλλα άτομα. Η εξουσία αποτελεί δικαίωμα του ατόμου να επιβάλει τις επιθυμίες του το οποίο είτε το έχει αποκτήσει, είτε του έχει δοθεί με κληρονομικό τρόπο, ενώ η επιρροή είναι η αλλαγή που μπορεί να καταφέρει ένα άτομο σε ένα άλλο στις σκέψεις και στα πιστεύω του χάρη στο χαρακτήρα και την πειθώ του. Ο ηγέτης δεν κάνει τίποτα από αυτά άλλα έχει το χάρισμα να κάνει τους γύρω του να τον ακολουθήσουν εθελοντικά.

Η ηγεσία προσπαθεί να γεννήσει τις κατάλληλες συνθήκες που θα καταφέρουν να βελτιστοποιήσουν την εργασία των ατόμων με εθελοντικό τρόπο και χωρίς στοιχεία εξαναγκασμού. Αρκετές φορές ο ρόλος του ηγέτη μπορεί να συνδεθεί με την επιχειρηματική δραστηριότητα, ιδίως όταν ο επιχειρηματίας και ο ηγέτης είναι το ίδιο πρόσωπο. Επειδή ο επιχειρηματικός κόσμος αρχίζει να γίνεται πολύπλοκος υπάρχει μια μεγάλη και έμφυτη ανάγκη για ηγεσία σε οποιοδήποτε επίπεδο διοίκησης ακόμα και αν πρόκειται για ένα πρώτο επίπεδο εποπτείας σε μια γραμμή παραγωγής (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Οι ικανότητες του ηγέτη ξεφεύγουν από εκείνες του απλού αρχηγού ή διοικητή μιας μονάδας καθώς ο ηγέτης πρέπει να καταλαβαίνει ποιες δυνάμεις θα ωθήσουν έναν εργαζόμενο να επιτύχει περισσότερους στόχους και πως αυτές οι δυνάμεις μπορεί εν τέλει να είναι διαφορετικές τόσο από άποψη χρόνου όσο και από άποψη συνθηκών. Επίσης, πρέπει να έχει και την ικανότητα να αποτελεί και μια έμπνευση για τα μέλη της ομάδας του, να τα εμπνυχώνει όταν μια κατάσταση φαντάζει δύσκολη και να τους τονώνει το ηθικό όταν εκείνοι προσπαθούν να υλοποιήσουν τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση. Τέλος, να μπορεί να δημιουργεί το κατάλληλο έδαφος και κλίμα που θα βοηθήσει τους εργαζόμενους να στηρίζουν και να αγαπούν την επιχείρηση και αυτό μπορεί να το επιτύχει με την παροχή ενός συνόλου κινήτρων (Φωτόπουλος, 2007).

1.3 Δυνάμεις ενός ηγέτη

Κάθε άτομο που αναλαμβάνει ένα ρόλο σχετικό με την αλληλεπίδραση με άλλα μέλη της ομάδας έχει και κάποιες δυνάμεις. Έτσι και ο ηγέτης έχει τις δικές του, οι οποίες ωστόσο είναι διαφορετικές από εκείνες της εξουσίας (Η βιβλιογραφία αναφέρεται σε αυτό ως πηγες ή βασεις εξουσιας) . Η πρώτη δύναμη έχει δύο πλευρές και είναι αυτή της ανταμοιβής αλλά και της τιμωρίας. Χάρη σε αυτή ο ηγέτης μπορεί να ανταμείβει το άτομο που εκπληρώνει τους στόχους, που βαδίζει βάση των κανόνων και είναι αποδοτικό ώστε να βελτιστοποιήσει αυτή του την απόδοση αλλά την ίδια στιγμή μπορεί να επιβάλει και ποινές σε όποιον κάνει το αντίθετο. Για να είναι σωστός ο ηγέτης πρέπει να είναι τέτοια η ποινή που να μην οδηγήσει σε φόβο ή δημιουργία κακιάς εμπειρίας στον εργασιακό χώρο αλλά να λειτουργεί ως υπενθύμιση όταν κάποιο άτομο παρεκκλίνει από το βασικό κανόνα της επιχείρησης (Mahoney, 2008).

Μια άλλη δύναμη είναι εκείνη της αναφοράς ή όπως αλλιώς ονομάζεται του προτύπου. Αυτή η δύναμη έχει να κάνει με την επιρροή που μπορεί να ασκήσει ο ηγέτης σε κάποιο άλλο άτομο ή ομάδα και κατά αυτόν τον τρόπο να φτάσει ως πρότυπο ή ως ένα σημείο αναφοράς. Εδώ χρειάζεται ο ηγέτης να διαθέτει ένα σύνολο χαρισμάτων που μπορούν να εντυπωσιάσουν τον αποδέκτη, να τον κάνουν να ταυτίζεται μαζί του. Πολλές φορές τέτοια παραδείγματα δεν εντοπίζονται τόσο στον εργασιακό χώρο όσο στον κόσμο της τηλεόρασης και των social media, εκεί όπου άτομα διάσημα μπορούν και ασκούν επιρροή στις καταναλωτικές συνήθειες και στο τρόπο ζωής των ακολούθων τους.

Μια άλλη δύναμη ονομάζεται αυτή των ειδικών. Αφορά τις ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες που μπορεί να έχει ο ηγέτης σε μια συγκεκριμένη εργασία οι οποίες πηγάζουν συνήθως από την εμπειρία αλλά και τις θεωρητικές γνώσεις. Εξίσου σημαντική δύναμη είναι και αυτή των πληροφοριών. Η πληροφόρηση αποτελεί μια άλλη μορφή δύναμης καθώς μπορεί να δώσει τον έλεγχο των μηχανισμών των πληροφοριών και της ενημέρωσης.

Ένας ηγέτης ως επι το πλείστον θα στηριχθεί κυρίως στις αναφορές, στις ειδικότητες και την δύναμη της ανταμοιβής και πολύ σπάνια θα συμπεριλάβει σε αυτές και εκείνη της τιμωρίας. Αυτό που επιθυμεί είναι να ασκήσει αποτελεσματικά το έργο του και για να το κάνει αυτό πρέπει να δώσει κίνητρα και ένα καλό παράδειγμα στην ομάδα του παρά να τους φοβίσει. Οι δυνάμεις που χρειάζεται είναι εκείνες που μπορούν να

τον κάνουν να υιοθετήσει μια στρατηγική διαφοροποίησης προς το καλύτερο της συμπεριφοράς της ομάδας του για να επιτευχθούν οι γενικότεροι στόχοι της ομάδας (Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro, & Reiter-Palmon, 2000).

1.4 Διαφορές ηγέτη με μάνατζερ

Υπάρχει ένας βασικός διαχωρισμός στην επιστημονική βιβλιογραφία σχετικά με τους δύο ρόλους, αυτού του ηγέτη και του μάνατζερ. Υπάρχουν αρκετές διαφορές ανάμεσα στους δύο που μπορούν να εξηγήσουν γιατί ενώ και οι δύο ρόλοι είναι αποδεκτοί από τον επιχειρηματικό τομέα, πάντα εκείνο του ηγέτη θα είναι ο πιο επιθυμητός.

Η πρώτη και θεμελιώδης διαφορά τους είναι πως οι ηγέτες αυτό που δημιουργούν είναι ένα όραμα, από την άλλη οι μάνατζερ-διευθυντές δημιουργούν στόχους και όρια τα οποία πρέπει να προσεγγίσει η επιχείρηση. Οι ηγέτες οραματίζονται μια εικόνα, ωστόσο θεωρούν πως είναι εφικτοί και μπορούν λόγω αυτής της ικανότητας που έχουν να προσελκύσουν τα μέλη της ομάδας να πιστέψουν στην ιδέα τους και όλοι μαζί να την επιτύχουν. Δεν σκέφτονται μόνο τι μπορεί να κάνουν τα άτομα αλλά ποιες κρυμμένες δυναμικές έχουν και πως μπορούν να αξιοποιηθούν ώστε να γίνουν και οι ίδιοι καλύτεροι. Σε κάθε επιχείρηση άλλωστε υπάρχουν ομάδες υψηλής λειτουργικότητας οι οποίες αν κατά τους ηγέτες χρησιμοποιηθούν κατάλληλα μπορούν να αποδώσουν το 100%, αρκεί να έχουν την σωστή καθοδήγηση. Από την άλλη πλευρά οι μάνατζερ είναι οι άνθρωποι των αριθμών και των στόχων, μετρούν τα πάντα βάση ήδη προδιαγραμμένων προτύπων, δεν εστιάζουν τόσο πολύ στη δυναμική του ανθρώπου αλλά στο τι πετυχαίνει, στο αποτέλεσμα.

Η δεύτερη διαφορά έχει να κάνει με το ότι οι ηγέτες είναι φορείς αλλαγής, ενώ οι διευθυντές διατηρούν μια πιο σταθερή πορεία. Οι ηγέτες είναι υπέρ της αλλαγής, της μεταβολής μιας κατάστασης και προχωρούν έχοντας ως όπλο τους την καινοτομία. Πάντα θεωρούν πως κάθε πράγμα που λειτουργεί σωστά μπορεί να αποδώσει ακόμα καλύτερα αρκεί να βρεθεί μια διαφορετική μεθοδολογία. Θέλουν να τροποποιούν πράγματα. Αντιλαμβάνονται ότι οι αλλαγές μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα αλλά μπορούν και να τα αντιμετωπίσουν καθώς θεωρούν πως μόνο με αυτό τον τρόπο θα αλλάξουν προς το καλύτερο την επιχείρηση και την ομάδα τους. Οι μάνατζερ επειδή έχουν προκαθορισμένους στόχους δύσκολα θα κινηθούν προς την αλλαγή. Αν κάτι δουλεύει αποτελεσματικά τότε θα βελτιώσουν αυτό για να δουλεύει

ακόμα καλύτερα, δεν θα συνεχίσουν σε κάτι καινούργιο γιατί επιθυμούν την ασφάλεια.

Οι ηγέτες είναι μοναδικοί, οι μάνατζερ ωστόσο αντιγράφουν. Ένας ηγέτης είναι πρόθυμος να είναι ο εαυτός του. Έχει επίγνωση του εαυτού του και ξέρει τις δυνατότητες του γι' αυτό το λόγο θέλει και να ξεχωρίσει, από την άλλη πλευρά ο μάνατζερ θα είναι εκείνος που θα χρειαστεί να μιμηθεί διάφορες συμπεριφορές για να νιώσει ο ίδιος πως μπορεί να αποκτήσει ένα στυλ ηγεσίας και διοίκησης το οποίο δεν έχει την δυναμική να το καθορίσει. Ο ηγέτης θα είναι το άτομο που με τις επιλογές του θα αναλάβει ρίσκα ακόμα και αν αυτό στο οποίο θα καταλήξουν οι πράξεις του δεν είναι αυτό που περίμενε, έχει στο πρόγραμμα του και την αποτυχία. Από την άλλη πλευρά ο διευθυντής μιας επιχείρησης προσπαθεί να αποδυναμώνει καταστάσεις που θα φέρουν απώλεια, προσπαθεί συνεχώς να μειώνει κινδύνους και προβλήματα (Bush, 2008).

Βέβαια από τις πιο εμφανείς διαφορές τους είναι ο τρόπος σκέψης και σχεδιασμού σε συνάρτηση με τον χρόνο. Ο ηγέτης έχει στόχο μακρινό και γι' αυτό το λόγο εξετάζει τα πράγματα μακροπρόθεσμα ώστε να μπορεί να φθάσει σε μια βέλτιστη κατάσταση, το ίδιο δεν ισχύει και για τον μάνατζερ που δεν θα ενδιαφερθεί τόσο για το τι θα γίνει μετά από 3 χρόνια αλλά περισσότερο για τους στόχους του μήνα, για την βιωσιμότητα των σχεδίων. Οι στόχοι του είναι μικροί, δεν έχουν έμπνευση και συχνά οδηγούν σε στασιμότητα για περισσότερη ασφάλεια. Όσον αφορά τους ηγέτες αναπτύσσονται σε προσωπικό επίπεδο, ενώ οι διευθυντές στηρίζονται σε όσες δεξιότητες ήδη έχουν. Οι ηγέτες επιθυμούν να μαθαίνουν κάτι νέο κάθε μέρα για να μην μένουν στάσιμοι επειδή αντιλαμβάνονται πως το εργασιακό περιβάλλον είναι μεταβαλλόμενο, οι διευθυντές στον αντίποδα απλά ενσωματώνουν νέες πληροφορίες και δεξιότητες δεν διευρύνουν το πεδίο τους.

Τέλος, αυτό που κάνουν οι ηγέτες είναι να εστιάζουν στους ανθρώπους δηλαδή όλα τα άτομα που βρίσκονται στο ενδιαφέρον του και τα χρειάζονται ώστε μαζί να υλοποιήσουν ένα κοινό σκοπό/όραμα για την επιχείρηση. Με αυτήν την λογική ξέρουν ποιοι είναι οι άμεσοι ενδιαφερόμενοι και μπορούν να περνούν περισσότερο χρόνο μαζί τους. Με αυτόν τον τρόπο διαμορφώνουν μια αφοσίωση και εμπιστοσύνη για να μπορέσουν να τηρήσουν και τις υποσχέσεις τους. Οι μάνατζερ μπορούν να επικεντρωθούν μόνο στις δομές που τους είναι οι κυρίως απαραίτητες για τον καθορισμό και την επίτευξη των στόχων. Εστιάζουν στους αριθμούς και με αυτόν τον

τρόπο διασφαλίζουν ότι θα μπορέσουν να επιτύχουν τα αποτελέσματα που θέλουν (Perrin, 2010).

Κεφάλαιο 2^ο: Τύποι ηγεσίας

2.1 Στυλ ηγεσίας

Η ηγεσία έχει τόσο ως έννοια στη βιβλιογραφία όσο και στη πράξη διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους ασκείται και πραγματοποιείται. Μέσω της μελέτης αναδεικνύονται πέντε βασικά στυλ ηγεσίας: η αυταρχική ηγεσία, η συμμετοχική ηγεσία, η αναθεωρητική, η συναλλακτική και τέλος η μετασχηματιστική ηγεσία. Ανάλογα με τον τύπο ηγεσίας ακολουθεί και ο τύπος του ανθρώπου, του ηγέτη που την ασκεί.

2.1.1 Η αυταρχική ηγεσία

Η αυταρχική ηγεσία ονομάζεται από πολλούς θεωρητικούς του χώρου και ως αυτοκρατορική ηγεσία. Ένας τέτοιος τύπος ηγεσίας επιτρέπει στο άτομο που καθορίζει τα καθήκοντα μιας ομάδας να επιβάλλει προσδοκίες και να καθορίζει αποτελέσματα. Οι αυταρχικοί ηγέτες είναι άτομα τα οποία πιστεύουν πολύ στον εαυτό τους και δεν θέλουν να συμπεριλαμβάνουν γνώμες άλλων στις δικές τους αποφάσεις, είτε πρόκειται για μεγάλη ομάδα, είτε για μικρότερη. Η αυταρχική ηγεσία είναι συνδεδεμένη με έναν απόλυτο και αυταρχικό έλεγχο της ομάδας εργασίας (Wheeler, Buckley, Halbesleben, Brouer, & Ferris, 2005).

Για τον τύπο αυτό ηγεσίας η γενική εικόνα είναι πως πρόκειται για μια έννοια αρνητική καθώς δεν υπάρχει συμμετοχή των άλλων μελών της ομάδας, οι εργαζόμενοι φοβούνται τον εργοδότη τους, δεν του δείχνουν εμπιστοσύνη και δημιουργούνται προβλήματα στην οργάνωση και την δομή του οργανισμού. Ωστόσο, υπάρχει η γνώμη πως το συγκεκριμένο στυλ μπορεί να φέρει την εμπιστοσύνη στον εργοδότη από τον εργαζόμενο και όχι σε μια γενική έννοια εμπιστοσύνης προς άλλους συναδέλφους στον οργανισμό και συνολικά. Στη περίπτωση της οργανικής αλλαγής οι εργαζόμενοι έχουν στο μυαλό τους τον ηγέτη με υψηλή εξειδίκευση και μεγαλύτερη επιτυχία στην αλλαγή, η οποία τις περισσότερες φορές αυξάνει τα κέρδη των οργανισμών. Επειδή, τα οικονομικά κέρδη έχουν σημασία για τους εργαζόμενους στις αναδυόμενες αγορές, η εμπιστοσύνη που έχει ως βάση της την

εμπειρία αλλά και όσα έχουν καταφέρει οι ίδιοι οι ηγέτες μέσα από την σκιά της αυταρχικής ηγεσίας. Αυτό συμβαίνει επειδή υπάρχει πολλές φορές ένα σημείο τομής μεταξύ των επιτυχιών στο επαγγελματικό τομέα αλλά και στο χρηματικό. (Du, Nan Nan, & Yuan Jing L, 2020).

Όπως και οι υπόλοιπες μορφές ηγεσίας, ο αυταρχικός τύπος ηγεσίας έχει πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα. Εκείνοι που στηρίζονται αποκλειστικά σε αυτήν αρχίζουν να θεωρούνται από τους υπόλοιπους πως είναι δικτάτορες ή επικεφαλείς με την σκληρή έννοια του όρου αυτός ο έλεγχος που έχουν όπως φάνηκε σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να είναι χρήσιμος ακόμα και στη παρακίνηση των εργαζομένων, ειδικά στη περίπτωση που χρειάζονται άμεσες λύσεις. Το ποια χρονική περίοδο αλλά και ο τρόπος με τον οποίο ένα μοντέλο ηγεσίας περνά στην σφαίρα αυτή εξαρτάται από παράγοντες όπως η κατεύθυνση των μελών της ομάδας με γρήγορες και αποφασιστικές κινήσεις, σε δύσκολες ομάδες εργασίας κα.

Στα οφέλη αυτής της περίπτωσης συγκαταλέγονται η περίπτωση όπου υπάρχει μια μικρή ομάδα από την οποία απουσιάζει κάποια μορφή ηγεσίας. Μπορεί να είναι αποτελεσματική σε μικρές ομάδες όπου η ηγεσία απουσιάζει. Πρόκειται για καταστάσεις όπου οι ομάδες δεν μπορούν να συντονιστούν από μόνες τους αλλά και ούτε να δημιουργήσουν από μόνες τους δημοκρατικά έναν αρχηγό. Σε τέτοιες καταστάσεις, χρειάζεται ένα άτομο με ισχυρό χαρακτήρα, ένας σκληρός ηγέτης που χρησιμοποιεί ένα αυταρχικό στυλ για να μπορέσει να αναλάβει όλη την ευθύνη που έχει δημιουργήσει η ομάδα αλλά ταυτόχρονα να αναθέσει και τις επιμέρους εργασίες σωστά στα διάφορα μέλη ώστε να μην δημιουργηθούν αντιπαράθεσεις.

Αρκετές φορές το στυλ αυτό είναι σωτήριο και για αγχωτικές καταστάσεις με μεγάλη πίεση. Ένα πολύ καλό παράδειγμα, το οποίο ξεφεύγει από τον κόσμο των επιχειρήσεων έχει να κάνει με καταστάσεις που θέτουν μια ομάδα σε επείγουσα κατάσταση όπως είναι μια στρατιωτική σύγκρουση. Εκεί ακόμα και τα μέλη της ομάδας θα προτιμήσουν αυτό το στυλ. Το γιατί γίνεται αυτό είναι διότι κατά αυτόν τον τρόπο τα μέλη που απαρτίζουν την ομάδα έχουν την δυνατότητα να επικεντρωθούν σε εκτέλεση μιας σειράς συγκεκριμένων έργων και δεν χρειάζεται να ανησυχούν για σύνθετες αποφάσεις. (Northouse Peter , 2019).

Αν και πολλοί είναι αυτοί που θεωρούν πως η αυταρχική ηγεσία σε κάποιες συγκεκριμένες χρονικές περιόδους και υπό συγκεκριμένες συνθήκες μπορεί να είναι

επωφελής από την άλλη πλευρά έρχεται πάντα στο προσκήνιο για μια σειρά μειονεκτημάτων τα οποία έχει. Το πιο βασικό είναι πως τα άτομα που αναλαμβάνουν εδώ τον ρόλο του ηγέτη θεωρούν πως είναι πιο πάνω από όλους και μπορούν να επιβάλουν μια μορφή ελέγχου που είναι παρόμοια με την δικτατορία. Μια τέτοια μέθοδος οδηγεί ακόμα και σε δυσαρέσκεια στα ίδια μέλη της ομάδας. Ως αποτέλεσμα ξεκινούν να νιώθουν πως οι απόψεις τους δεν ακούγονται σχεδόν ποτέ, δεν έχουν λόγο για την πορεία της επιχείρησης των πραγμάτων και ξεκινούν να προβληματίζονται καθώς θεωρούν πως οι γνώσεις και οι απόψεις τους καμία σημασία δεν έχουν.

Το συγκεκριμένο στυλ δεν οδηγεί στην είσοδο της ομάδας. Οι ηγέτες αυτοί δεν συνυπολογίζουν στις αποφάσεις τους τα μέλη της ομάδας, αντίστροφα οι εργαζόμενοι θεωρούν πως δεν έχουν σημασία για τον οργανισμό. Οι μελέτες δείχνουν πως η αυταρχική ηγεσία οδηγεί στην μη πιθανή δημιουργία λύσεων σε προβλήματα, πολλά από τα οποία έχουν ως αποτέλεσμα να προκαλέσουν προβλήματα στην συνοχή της ομάδας.

Στο συγκεκριμένο στυλ, οι διοικούντες δεν λογαριάζουν τις γνώσεις που μπορεί να έχουν τα μέλη της ομάδας. Η επιτυχία του συνόλου της ομάδας δεν επιτυγχάνεται. Η αυταρχική ηγεσία μπορεί επίσης να βλάψει το ηθικό της ομάδας σε ορισμένες περιπτώσεις. Τα μέλη μιας ομάδας είναι πάντα καλύτερα όταν γνωρίζουν πως μπορούν να βοηθήσουν τα υπόλοιπα μέλη σε έναν οργανισμό. Αφού ο αυταρχικός ηγέτης ακολουθεί μια τέτοια τακτική, οι εργαζόμενοι αισθάνονται συναισθήματα δυσαρέσκειας (Herscovitch, & Meyer, , 2002).

2.1.2 Η συμμετοχική ηγεσία

Το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας είναι ένα διαφορετικό στυλ το οποίο βασίζεται κυρίως στη θεωρία περί δημοκρατίας. Η κύρια ιδέα εδώ είναι πως χρειάζεται να υπάρχει πλήρης συμμετοχή των μελών της ομάδας στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων. Σε αυτήν την περίπτωση το βασικό στοιχείο είναι πως και τα ίδια τα μέλη της ομάδας θεωρούν και αντιλαμβάνονται πως έχουν λόγο, μπορούν να συνεισφέρουν, υπάρχει ένα κίνητρο που τα οδηγεί προς την ενέργεια της συμμετοχής τους γιατί η άποψη τους υπολογίζεται. Ο ηγέτης είναι αυτός που έχει πάντοτε τον τελευταίο λόγο στη τελική απόφαση που θα παρθεί αλλά το ζητούμενο εδώ είναι πως ποτέ δεν θα την λάβει μόνος του. Το κύριο μειονέκτημα της περίπτωσης είναι πως εάν προκύπτουν

πολλές διαφωνίες μεταξύ των μελών της ομάδας η διαδικασία για να ληφθεί η απόφαση είναι σίγουρα περισσότερο χρονοβόρα σε σχέση με το αυταρχικό στυλ που δεν είναι συμμετοχικό.

Το στυλ αυτό ταιριάζει σε εκείνους τους ηγέτες που θέλουν να ακολουθήσουν μια προσέγγιση laissez-faire και να αναθέσουν στους υπαλλήλους τους όλη τη δύναμη λήψης αποφάσεων. Υπάρχουν και οι πιο αυταρχικοί που αποφασίζουν να έρχονται οι αποφάσεις από τα ανώτερα στρώματα. Αντιθέτως οι συμμετοχικοί ηγέτες είναι εκείνοι που έρχονται να γεφυρώσουν το οποιοδήποτε χάσμα μπορεί να υπάρχει μεταξύ στα δύο άκρα. Ο ηγέτης είναι υπεύθυνος για την ροή της πληροφορίας προς την ομάδα, προσπαθεί να δημιουργήσει επικοινωνία και μαζεύει όλη την απαραίτητη πληροφορία πριν ληφθεί μια απόφαση

Στη βιβλιογραφία εμφανίζονται υποκατηγορίες τις συμμετοχικής ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα έχει τέσσερις υποκατηγορίες στις οποίες χωρίζεται:

- **Λήψη αποφάσεων με συναίνεση:** Για αυτή την μορφή ηγεσίας υπάρχει η άποψη πως δημιουργείται όταν ο εργοδότης δίνει την απαραίτητη πληροφορία στους εργαζόμενους ώστε να αποφασίσουν εκείνοι για την τελική εξέλιξη της απόφασης τους. Συντονιστής είναι συνήθως ο επικεφαλής της ομάδας αλλά κάθε εργαζόμενος ψηφίζει για την προτιμώμενη πορεία δράσης του. Αν η ομάδα δεν είναι σε θέση να καταλήξει σε συναίνεση, ο ηγέτης δεν θα πάρει ποτέ καμία απόφαση από μόνος του, το μόνο που μπορεί να κάνει είναι να παρεμβαίνει για να μπορεί να επιλύει διαφορές.
- **Συλλογική ηγεσία:** Αυτό το είδος ηγεσίας δείχνει πως για να ληφθούν αποφάσεις χρειάζεται ολόκληρη η ομάδα να είναι εξίσου υπεύθυνη για τη διαδικασία και το αποτέλεσμα, συμμετοχος μαζί με την υπόλοιπη ομάδα και ο ίδιος ο ηγέτης ο οποίος έχει ένα ρόλο περισσότερο ρυθμιστικό και όχι καθοδηγητικό.
- **Δημοκρατική ηγεσία:** Η συγκεκριμένη μορφή λαμβάνει πληροφορία από τα μέλη της ομάδας όσον αφορά αποφάσεις υψηλού επιπέδου, αλλά τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης λαμβάνουν την τελική απόφαση. Ο ηγέτης αυτού του στυλ είναι ο υπεύθυνος που θα δώσει εξηγήσεις για τον τρόπο που κινήθηκε η ομάδα ωστόσο σίγουρα θα έχει κάνει όλες τις απαιτούμενες συζητήσεις νωρίτερα, θα έχει ακούσει τις απόψεις της ομάδας αλλά η τελική απόφαση θα είναι δικιά του με βάση πάντα όσα ακούστηκαν.

- **Αυταρχική ηγεσία:** Με το αυταρχικό στυλ ηγεσίας, ο υπεύθυνος ακούει τα παράπονα των εργαζομένων, αλλά διατηρεί όλη τη δύναμη λήψης αποφάσεων. Ένας αυταρχικός ηγέτης δεν θα εξηγήσει ποτέ το σκεπτικό του για την τελική απόφαση. Αυτή η μορφή ηγεσίας αναλύθηκε νωρίτερα (Gosling , Jones, & Sutherland , 2019).

Ένα άλλο ζήτημα που εξετάζεται σε σχέση με την συμμετοχική ηγεσία είναι αν και κατά πόσο οι όροι "συμμετοχική ηγεσία" και "δημοκρατική ηγεσία" είναι παρόμοιοι, είναι ίδιοι ή έχουν διαφορές. Αυτό που συμβαίνει είναι πως τις περισσότερες φορές χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, η δημοκρατική ηγεσία είναι ένας τύπος δομής ηγεσίας που εμπίπτει στην ομπρέλα της συμμετοχικής ηγεσίας. Τα χαρακτηριστικά της δημοκρατικής ηγεσίας μπορεί να πει κάποιος πως είναι εκείνα που έχουν να κάνουν με την υπηρετική ηγεσία. Ως «υπηρετική» θεωρείται εκείνη η μορφή ηγεσία όπου ο ηγέτης επικεντρώνεται στην εξυπηρέτηση των εργαζομένων και των πελατών ακολουθώντας μια δημοκρατική διαδικασία λήψης αποφάσεων και την ενδυνάμωση των εργαζομένων. Ενώ το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας εξακολουθεί να παραχωρεί στους ανώτερους διοικητικούς υπαλλήλους τον τελικό λόγο, ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της δημοκρατικής ηγεσίας είναι ότι οι εργαζόμενοι που ασκούν την εξουσία λογοδοτούν στους υπαλλήλους τους.

Όπως είναι φυσικό και συμβαίνει με όλους τους τύπους και αυτός ο τύπος ηγεσίας έχει τόσο προτερήματα όσο και μειονεκτήματα. Ξεκινώντας από τα προτερήματα σε έναν οργανισμό και μια ομάδα εργασίας η συμμετοχική ηγεσία μπορεί να προσφέρει μεγάλη συμμετοχή του προσωπικού στις αποφάσεις της εταιρείας. Ταυτόχρονα, ενισχύει το ηθικό μιας ομάδας καθώς τα μέλη της αισθάνονται ότι αποτελούν μέρος μιας κοινότητας, εμπειρεύονται σε αυτήν και ως αποτέλεσμα το ηθικό τους είναι πολύ καλό καθώς βλέπουν αντίκτυπο των πράξεων τους γύρω τους. Η συμμετοχική ηγεσία δίνει το αίσθημα του ανήκει ακόμα και στα άτομα που ανήκουν σε χαμηλότερα επίπεδα του οργανισμού.

Ακόμα μπορεί να δημιουργεί και συλλογική σκέψη καθώς όταν υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός με πολλές απόψεις να ακούγονται και ιδέες στη συζήτηση. Τα προβλήματα μπορεί να επιλυθούν με νέους τρόπους που μέχρι τότε δεν ήταν οι αναμενόμενοι.

Ως προς την συνοχή ενός οργανισμού ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας βοηθά στο να μετέχουν τα μέλη της ομάδας συνεχώς, να είναι πιστά σε έναν οργανισμό και

να επιθυμούν την βελτίωση του, δημιουργείται μια πιστότητα, μια αφοσίωση από του εργαζόμενους προς την επιχείρηση. Ταυτόχρονα, αυτή η κίνηση δημιουργεί και κάτι άλλο, ενότητα στην ομάδα. Υπάρχουν επιχειρήσεις που αναπαράγουν τον ανταγωνισμό λόγω της φύσης του κλάδου τους. Τα μέλη της ομάδας που ανταγωνίζονται άμεσα σε σχέση με τους πελάτες ή την προσωπική τους ανέλιξη σίγουρα θα ενωθούν αν αντιληφθούν πως έχουν μια κοινή πορεία και στόχο με τους υπόλοιπους.

Άλλο βασικό στοιχείο έχει να κάνει με την αξία, δηλαδή τις ιδέες στις οποίες θα βασίζεται η ομάδα, είναι γνωστό πως τα μέλη μιας ομάδας αισθάνονται εκτίμηση όταν η διοίκηση έχει χρόνο και για τις δικές τους ιδέες. Το αίσθημα εκτίμησης οδηγεί σε υψηλότερη παραγωγικότητα. Τέλος, κάτι ακόμα που μπορεί να προσδώσει στην ομάδα αυτό το στυλ είναι της ανεξαρτησίας. Όταν εκτιμάται το έργο ακόμα και των πιο χαμηλών στρωμάτων τότε η εποπτεία θα είναι η μικρότερη δυνατή. Από την στιγμή που υπήρξε συμμετοχή στην διαδικασία έχουν και την γνώση για το τι πρέπει να κάνουν. (Ames, 1984).

Υπάρχουν την ίδια στιγμή και πολλά μειονεκτήματα τα οποία έχουν να κάνουν με:

- Με το πόσο αργό είναι το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας. Η οργάνωση μιας ομάδας με μεγάλο μέγεθος, ο τρόπος δημιουργίας ιδεών και η συζήτηση για την επόμενη μέρα καθώς και η κοινοποίηση της απόφασης μπορεί να είναι μια χρονοβόρα διαδικασία.
- Κοινωνική πίεση. Δημιουργείται από το συγκεκριμένο στυλ καθώς άτομα που ανήκουν σε χαμηλότερο επίπεδο αισθάνονται την πίεση από την κοινωνία που τους θέλει να συμμορφωθούν με τις επιθυμίες της πλειοψηφίας της ομάδας ή των ανωτέρων τους. Μπορεί να είναι δύσκολο να επιτευχθεί μια πραγματικά δημοκρατική απόφαση ακόμα και αν η ηγεσία έχει προορισθεί για να εξασφαλίσει ένα τέτοιο αποτέλεσμα.
- Υψηλό κόστος το οποίο προκύπτει λόγω του χρόνου που μπορεί να απαιτήσει το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας. Τα μέλη της ομάδας χάνουν χρόνο για να ολοκληρώσουν τις καθημερινές τους υποχρεώσεις.
- Το μεγαλύτερο πρόβλημα είναι να προκύψει να χαρακτηριστεί ως αναποτελεσματικό καθώς η οργάνωση μιας μεγάλης ομάδας ανθρώπων είναι μια πρόκληση όπως και η αποτελεσματική συγκέντρωση σκέψεων και ιδεών.

- Έλλειψη γνώσεων, άλλο ένα βασικό μειονέκτημα διότι δεν είναι ποτέ δυνατόν η πλειοψηφία των ατόμων σε μια εταιρεία να κατέχουν τις ίδιες γνώσεις για να συζητήσουν για τη λήψη αποφάσεων. Δεν επηρεάζει άμεσα κάθε απόφαση ολόκληρο τον οργανισμό.
- Αναποφασιστικότητα. Μπορεί να αποτελεί πρόκληση η επίτευξη ομαδικής συναίνεσης. Κάποια μέλη της ομάδας νιώθουν πως δεν μπορούν να δώσουν παραπάνω πράγματα ενώ αντίθετα άλλα ναι. Οι ηγέτες δυσκολεύονται να καταλήξουν σε μια πειστική και ενιαία απόφαση (Mumford, Marks, Connolly, Zaccaro, & Reiter-Palmon, 2000).

2.1.3 Η αναθεωρητική ηγεσία

Είναι ένας τύπος ηγεσίας γνωστός ως "laissez-faire ηγεσία", το οποίο έχει ως βασικό του σκοπό να επικεντρώνεται στην ανάθεση πρωτοβουλιών στα μέλη της ομάδας. Έτσι η στρατηγική συνήθως επιτυγχάνει όταν τα άτομα της ομάδας έχουν την ικανότητα να αναλαμβάνουν ευθύνες και γνωρίζουν να δουλεύουν μόνα τους. Ωστόσο, οι διαφωνίες μεταξύ των μελών μπορεί να διασπάσουν και να διχάσουν μια ομάδα, οδηγώντας σε χαμηλά κίνητρα και χαμηλό ηθικό.

Αυτός ο τρόπος ηγεσίας έχει πολύ ενδιαφέρον και έχει κάποια βασικά χαρακτηριστικά τα οποία τον κάνουν να διαφέρει από τους υπόλοιπους. Η ηγεσία του Laissez-faire χαρακτηρίζεται από τα εξής:

- προσέγγιση που ονομάζεται "Hands-off". Ο ηγέτης δεν αναλαμβάνει πρωτοβουλίες αλλά ενθαρρύνει την ομάδα του να αναλάβει εκείνη για κάθε θέμα που προκύπτει ή μπορεί να προκύψει.
- Οι ηγέτες παρέχουν όλη την εκπαίδευση και την υποστήριξη που μπορεί να χρειαστούν οι εργαζόμενοι τους για να αντιμετωπίσουν μια δύσκολη κατάσταση στο μέλλον.
- Οι αποφάσεις αφήνονται στους εργαζόμενους.
- Άνεση στα λάθη, δεν υπάρχει κάποιο πρόβλημα αν συμβεί λάθος. Αντιθέτως, η ηγεσία είναι ανεκτική ως προς αυτά.
- Η υπευθυνότητα ανήκει στον ηγέτη, μπορεί τα μέλη της ομάδας να κάνουν λάθη, εκείνος είναι όμως που πρέπει να βγει μπροστά.
- Αν και η λέξη "laissez-faire" δεν απευθύνεται σε χειρωνακτική εργασία, πολλοί ηγέτες ακολουθούν μια πιο ανοικτή προσέγγιση. Κατευθύνουν το έργο

στα αρχικά στάδια αλλά μετά όσο περνά ο καιρός αφήνουν μια πιο ατομική προσέγγιση στους εργαζομένους.

Οι ηγέτες πρέπει να βασίζονται με σιγουριά στη θέση πως τα μέλη του οργανισμού τους έχουν τις απαραίτητες τις δεξιότητες, τις γνώσεις και την παρακολούθηση για να ολοκληρώσουν ένα έργο χωρίς μικροελέγχους που θα συμβαίνουν ανά συχνά διαστήματα και θα καθυστερούν το έργο του οργανισμού.

Στα πλεονεκτήματα αυτού του στυλ ηγεσίας είναι τα ακόλουθα:

- Δίνει χώρο στην ανάπτυξη του κάθε ατόμου.. Οι ηγέτες ακολουθούν αυτή την τακτική καθώς με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι αποδίδουν στη πράξη. Σύμφωνα με αυτήν την κατεύθυνση η ομάδα γίνεται περισσότερο δημιουργική και κατευθύνεται με βάση την εξέλιξη.
- Ενθαρρύνει την καινοτομία. Η ελευθερία από τον ηγέτη στον εργαζόμενο είναι η λύση για την καινοτομία.
- Γίνεται με πιο γρήγορο ρυθμό η λήψη αποφάσεων. Δεδομένου πως δεν ισχύει κάποιου είδους μικρότερης διοίκησης ότι δεν υπάρχει μικροδιοίκηση, οι εργαζόμενοι στο στυλ *laissez-faire* έχουν την δυνατότητα να αποφασίζουν οι ίδιοι.
- Αυτό το στυλ φέρνει αποτελέσματα όταν τα άτομα μιας κοινότητας έχουν περισσότερες γνώσεις από τον επικεφαλής της ομάδας. Το *laissez-faire* δίνει την δυνατότητα για μια έκθεση όσων στοιχείων είναι δυνατών στον ηγέτη επι των θεμάτων του οργανισμού.
- Η ελευθερία αυτή μπορεί να βοηθήσει τους υφισταμένους να έχουν μεγαλύτερη ικανοποίηση με την εργασία τους.
- Αυτό το συγκεκριμένο στυλ χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις όπου οι οπαδοί μιας ομάδας, οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό έχουν αρκετό πάθος και μια σειρά από κίνητρα για την δουλειά τους. (Amanchukwu, Stanley, & Ololube, 2015).

Από την άλλη πλευρά πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή και να προσεχθούν συγκεκριμένα στοιχεία καθώς δεν γίνεται κάθε στυλ ηγεσίας να ταιριάζει και σε οποιαδήποτε περίπτωση και δομή οργανισμού. Ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται σε:

- Περιπτώσεις όπου βασικός στόχος είναι η αύξηση στην αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα. Ορισμένα άτομα δεν έχουν την δυνατότητα να οριοθετούν χρονικά το έργο τους και να το καταφέρουν μόνοι τους.

- Περιπτώσεις που απαιτείται έλεγχος και προσοχή στο τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο μηχανισμός του οργανισμού. Σε περιβάλλοντα εργασίας με υψηλό ρίσκο και υψηλή πίεση, όπου οι λεπτομέρειες πρέπει να αγγίζουν την τελειότητα και να ολοκληρώνονται έγκαιρα χρονικά ένα πιο αυταρχικό ή διευθυντικό στυλ μπορεί να είναι πιο κατάλληλο.
- Περιπτώσεις όπου ο οργανισμός έχει να κάνει με ανθρώπους που δεν είναι καλοί στον καθορισμό προθεσμιών ή στη διαχείριση έργων. Η χρήση μιας χαλαρής προσέγγισης σε αυτού του είδους τα σενάρια δημιουργεί προθεσμίες που μπορεί εκ των προτέρων να είναι χαμένες και να παρουσιάζουν μη αξιολογες επιδόσεις, ειδικότερα στη περίπτωση που τα άτομα της ομάδας δεν γνωρίζουν τις αρμοδιότητες τους ή δεν έχουν τις ικανότητες που χρειάζονται για να πορευτούν με την ελάχιστη καθοδήγηση. (Sfantou, et al., 2017).

2.1.4 Η συναλλακτική ηγεσία

Πρόκειται για ένα διαφορετικό στυλ ηγεσίας. Τα συναλλακτικά στυλ ηγεσίας αφορούν σε μια σχέση συναλλαγής που αφορά τον ηγέτη και την ομάδα του - ανταμοιβές, τιμωρίες και άλλες ανταλλαγές - για να μπορέσει να παραχθεί το απαιτούμενο αποτέλεσμα. Ο ηγέτης ορίζει στόχους και η ομάδα γνωρίζει πώς θα ανταμειφθούν για τη συμμόρφωσή τους αν καταφέρουν πάντα να πετύχουν τους στόχους αυτούς. Εδώ το κίνητρο είναι σαφές και έχει να κάνει με το στυλ ηγεσίας "δίνω και παίρνω".

Ο συναλλακτικός ηγέτης είναι αυτός που αγαπά την τάξη και τη δομή. Πολλές φορές μπορεί να ηγείται ακόμα και σε στρατιωτικό χώρο, να διαχειρίζεται μεγάλο σε μέγεθος επιχειρησιακό οργανισμό ή να ηγείται διεθνών έργων που απαιτούν ένα σύνολο από κανόνες για την έγκαιρη ολοκλήρωση των στόχων ή την οργανωμένη μετακίνηση ανθρώπων και προμηθειών. Οι συναλλακτικοί ηγέτες δεν είναι οι πλέον κατάλληλοι για θέσεις όπου χρειάζεται δημιουργικότητα και οι καινοτόμες ιδέες καθώς θέλουν να επιτευχθούν καθορισμένα πράγματα, όπως τα έχουν προγραμματίσει οι ίδιοι.

Στη βιβλιογραφία πολλές φορές επιδιώκεται μια σύγκριση μεταξύ της συναλλακτικής ηγεσίας και μιας άλλης μορφής, ένα επίπεδο πέρα από αυτή που ονομάζεται μετασχηματιστική ηγεσία.. Η συναλλακτική ηγεσία εξαρτάται από ανθρώπους που

έχουν δικά τους κίνητρα και έχουν ένα σταθερό περιβάλλον στο οποίο εργάζονται. . Αντίθετα, η μετασχηματιστική ηγεσία θέλει να παρακινεί τους εργαζόμενους και να τους δίνει όραμα. Αυτό που κάνει είναι να δείχνει μια κατεύθυνση αλλά να κρατά σιωπηρό ρόλο. Αυτή είναι και η κύρια διαφορά τους, όπως ακριβώς και ο τρόπος που χρησιμοποιεί κάθε μια από αυτές σε σχέση με τα κίνητρα που δίνουν (Khan, 2017).

Η συναλλακτική ηγεσία βάζει ως στόχο της τα αποτελέσματα, αποφασίζει να πορευτεί με έναν οργανισμό όποια μορφή και να έχει ενώ επιτυχία εδώ είναι οι ανταμοιβές αλλά για την αποτυχία μπορεί να υπάρξουν ποινές. Οι συναλλακτικοί ηγέτες έχουν θέση ευθύνης σε έναν οργανισμό. Είναι υπεύθυνοι για να υπάρχει μια συγκεκριμένη ροή στην εργασία αφού πρώτα μπορεί να διαχειριστούν την απόδοση κάθε ατόμου και τη διευκόλυνση της ομαδικής απόδοσης. Ο ηγέτης αυτός από την άλλη πλευρά, είναι το άτομο που θα θέσει σαφή τα κριτήρια για τους εργαζομένους του σύμφωνα με τις εκ των προτέρων καθορισμένες απαιτήσεις. Οι αξιολογήσεις απόδοσης είναι ίσως ο μοναδικός τρόπος που χρησιμοποιούν για να μελετήσουν την απόδοση του ατόμου που εργάζεται. ο πιο συνηθισμένος τρόπος για να κρίνεται η απόδοση των εργαζομένων. Αυτοί οι τύποι ηγεσίας τα πηγαίνουν καλύτερα με άτομα που γνωρίζουν το αντικείμενο εργασίας και αγαπούν το σύστημα ανταμοιβής που υπάρχει.

Οι συναλλακτικοί ηγέτες εμφανίζουν διαφορές από τους χαρισματικούς και τους μετασχηματιστικούς ηγέτες σε σημεία που έχουν να κάνουν με την δομή αλλά και τις μεθόδους που ακολουθούνται. Η χαρισματική ηγεσία ασχολείται με δυνάμεις που επηρεάζουν μια ομάδα ή ένα οργανισμό για να μπορέσει να γίνει καλύτερος. Στη συναλλακτική ηγεσία, εστιάζουν στο πως θα διαχειριστούν την βασική απόδοση του ατόμου αλλά και το περιβάλλον στο οποίο κινείται.

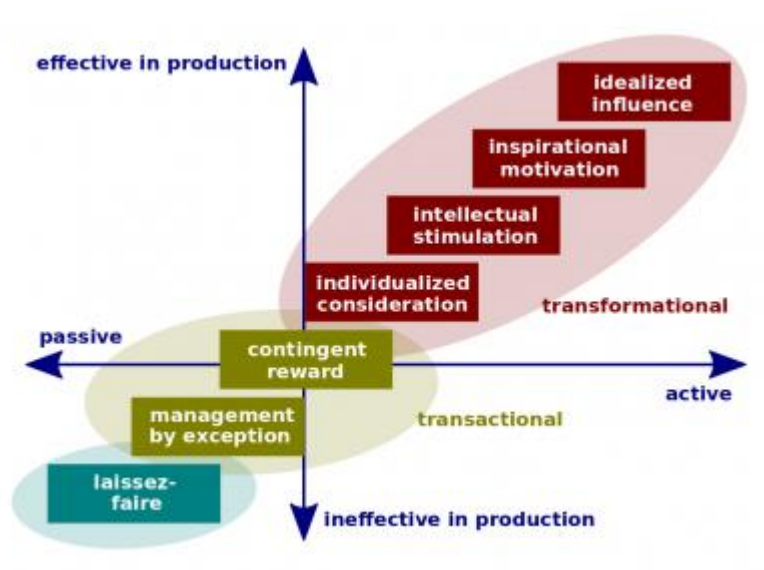
Η διαφορά στους δύο τύπους ηγεσίας είναι μεγάλη. Η συναλλακτική είναι η ηγεσία που "λέει", ενώ η μετασχηματιστική είναι εκείνη που πράττει. Η πρώτη παρουσιάζει θετικά και αρνητικά στοιχεία, η δεύτερη οδηγείται με την παρακίνηση και το όραμα. Οι ηγέτες της πρώτης έχουν αντιδράσεις, της δεύτερης προλήψεις. Η συναλλακτική ηγεσία ενδιαφέρεται για το ατομικό συμφέρον, η μετασχηματιστική για το συμφέρον της ομάδας.

Transactional vs Transformational Leadership



Τα πλεονεκτήματα αυτού του στυλ είναι πως οι ηγέτες μπορούν να δημιουργήσουν συγκεκριμένους, μετρήσιμους και χρονικά προσδιορισμένους στόχους που είναι εφικτοί για τους εργαζόμενους. Την ίδια στιγμή επειδή οι εργαζόμενοι παρακινούνται συνεχώς τα κίνητρα και η παραγωγικότητα τους αρχίζουν να αυξάνονται. Όσο για την αλυσίδα διοίκησης και τα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζει η συναλλακτική ηγεσία έχει τον τρόπο να εξαλείφει ή ελαχιστοποιεί τη σύγχυση που μπορεί να προκύπτει. Δημιουργεί ένα σύστημα που είναι εύκολο να εφαρμοστεί από τους ηγέτες και εύκολο να ακολουθηθεί από τους εργαζόμενους. Επιπλέον, ένα μεγάλο πλεονέκτημα που αφορά τους εργαζομένους είναι πως μπορούν να επιλέξουν οι ίδιοι το σύστημα ανταμοιβής που θέλουν να ακολουθήσουν.

Στα μειονεκτήματα συγκαταλέγονται τα παρακάτω: η καινοτομία και η δημιουργικότητα ελαχιστοποιούνται αφού ο ηγέτης για εκείνο το οποίο ενδιαφέρεται είναι να γίνουν τα πράγματα σωστά και όχι δημιουργικά. Η ενσυναίσθηση στις περισσότερες περιπτώσεις δεν εκτιμάται. Η συναλλακτική ηγεσία δημιουργεί περισσότερους οπαδούς παρά ηγέτες μεταξύ των εργαζομένων.



Εικόνα 1: Συναλλακτική και μετασχηματιστική ηγεσία

Όπως φαίνεται και στην Εικόνα 1 η μετασχηματιστική ηγεσία και η συναλλακτική ηγεσία έχουν πεδία που μπορούν να διαχωριστούν. Η μετασχηματιστική ηγεσία ανήκει σε ένα χώρο περισσότερο ενεργητικό ενώ η συναλλακτική ανήκει στο πιο παθητικό τεταρτημόριο όπως είναι αυτό της εικόνας που τα πράγματα δεν είναι ούτε τόσο αποτελεσματικά, ούτε χαρακτηρίζονται από ενέργεια (Bass, 1997).

2.1.5 Η μετασχηματιστική ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ένας άλλος τρόπος ηγεσίας σε μια ομάδα που επικεντρώνεται στον άνθρωπο και στο πως μπορούν να αναπτυχθούν οι οπαδοί και οι διάφορες ανάγκες τους που προκύπτουν. Οι μάνατζερ που είναι μετασχηματιστές στοχεύουν στην ανάπτυξη των αξιών που έχουν οι εργαζόμενοι, την ηθική που τους παρακινεί καθώς και τις ικανότητες που κατέχουν.

Ως στυλ ηγεσίας η μετασχηματιστική δείχνει στο άτομο πως υπάρχουν θετικές αλλαγές γύρω του και να τον παρακινήσει να γίνει ακόμα καλύτερος. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται από ενέργεια, ενθουσιασμό και πάθος για την δουλειά τους. Αυτοί οι ηγέτες όχι μόνο ενδιαφέρονται και συμμετέχουν στη διαδικασία- εστιάζουν επίσης στο να βοηθήσουν κάθε μέλος της ομάδας να πετύχει επίσης. Για να γίνει κάποιος μετασχηματιστικός ηγέτης πρέπει να έχει περισσότερο από γνώσεις και το λεγόμενο χάρισμα, να δείχνει δηλαδή ενσυναίσθηση, πως αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των γύρω του και να επιλύει τις διαφορές που μπορεί να προκύψουν.

Σύμφωνα με τον (Bass, 1997) υπάρχουν τέσσερα διαφορετικά στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας:

1. **Ηγεσία βασισμένη στη διάνοηση:** Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δεν έχουν σταθερές, προσπαθούν να έχουν ομάδες. Ο ηγέτης ενθαρρύνει τους οπαδούς να βρίσκουν εναλλακτικούς τρόπους εργασίας, νέες ευκαιρίες για μάθηση, δεν μένει σε όσα ήδη υπάρχουν. Δεν περιμένει επίσης από τους υφισταμένους του να γνωρίζουν τα πάντα αλλά τους εκπαιδεύει ώστε όλοι μαζί να κατακτήσουν την καινούργια γνώση. Οι οπαδοί που διεγείρονται προωθούν την κρίση σε κάθε απόφαση και τους τρόπους που μπορεί να λυθεί ένα δεδομένο πρόβλημα ώστε να βελτιωθεί τόσο η ομάδα όσο και όλος ο οργανισμός.

Ο τρόπος αυτός αλλάζει τον τρόπο σκέψης των ατόμων και του δίνει νέα δυναμική απόδοσης. Η ενθάρρυνση της καινοτομίας μπορεί να εισάγει όλα τα μέλη της ομάδας στη διαδικασία κατά την οποία λαμβάνονται αποφάσεις. Το σημαντικό σε αυτό είναι ότι ο ηγέτης πρέπει να είναι θετικός στις εξελίξεις. Αν απορριφθούν αμέσως οι ιδέες που προτείνονται τότε θα καλλιεργηθεί δυσπιστία στην ομάδα. Αυτό που χρειάζεται είναι η ηγεσία να αλλάξει τον τρόπο επίλυσης των προβλημάτων και να δημιουργηθεί ένας «κουβάς» ιδεών. Αυτό σημαίνει πως τα άτομα που ασκούν την ηγεσία οφείλουν να αναγνωρίζουν την ύπαρξη εναλλακτικών δρόμων σε σχέση με την καινοτομία.

2. **Υποστήριξη και συμβουλές:** Η μετασχηματιστική ηγεσία αφορά την παροχή στήριξης αλλά και ενθάρρυνσης σε άτομα που δουλεύουν μόνα τους σε μια εταιρεία. Χρειάζονται πάντα σχέσεις υποστήριξης και γι' αυτό το λόγο η ηγεσία έχει επικοινωνία για να δίνει την αίσθηση της ελευθερίας, της διαμοίρασης ιδεών και της προσφοράς αναγνώρισης για όσα πράττει ο εργαζόμενος. Η ατομική εκτίμηση είναι ο βαθμός στον οποίο ένας ηγέτης φροντίζει για τις προσωπικές ανάγκες κάθε οπαδού. Η μετασχηματιστική ηγεσία ενθαρρύνει τα μέλη εστιάζοντας στον τρόπο με τον οποίο κάθε άτομο επηρεάζει τον συνολικό στόχο. Αυτό σημαίνει ότι αναγνωρίζει και εκτιμά τα κίνητρα, τις επιθυμίες και τις ανάγκες των μεμονωμένων μελών. Μετά την αναγνώριση των κινήτρων που κρύβονται πίσω από την ορμή του ατόμου, οι ηγέτες παρέχουν στη συνέχεια ευκαιρίες για εξατομικευμένη εκπαίδευση. Μία τέτοια κίνηση δίνει στα μέλη της οργάνωσης την δυνατότητα για συνεχή

ανάπτυξη και μάθηση σε ένα περιβάλλον στο οποίο αισθάνονται άνετα. Η δέσμευση των ατόμων απαιτεί συναισθηματική νοημοσύνη.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η κίνηση που συνδέεται με την συμπόνια και μπορεί να καταλάβει τι γίνεται στην διαδικασία κατά την οποία το άτομο προσπαθεί να αναπτύσσεται προσωπικά. Όταν εκείνος που ασκεί την ηγεσία μπορεί να αντιληφθεί τι συμβαίνει συναισθηματικά στα άτομα που βρίσκονται στην ευθύνη του τότε επικοινωνεί με καλύτερο τρόπο μαζί τους. Σε αυτό το στυλ ηγεσίας κυριαρχεί η εμπιστοσύνη και η τάση να υπάρχει ένα άτομο με ρόλο συμβουλευτικό για όλους εκείνους που ψάχνουν να λύσουν τις ανησυχίες τους.

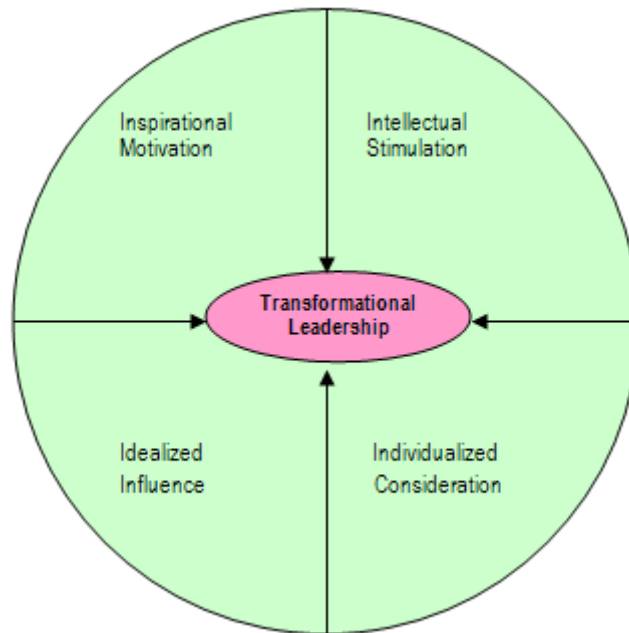
3. **Έμπνευση που μπορεί να παρακινήσει:** Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν μια ιδέα αλλά και την ικανότητα να την μεταδώσουν. Παρακίνηση βασισμένη στην έμπνευση δείχνει πως οι ηγέτες μπορούν να έχουν ένα όραμα. Εκτός από αυτό βοηθούν τα άτομα γύρω τους να αντιληφθούν για τι πρόκειται σχετικά με το όραμα. Βασικό στοιχείο για να συμβεί αυτό είναι η απλή μορφή της επικοινωνίας, η οποία προσαρμόζεται ανάλογα με το τύπο ατόμων που υπάρχει σε μια ομάδα. Βασικά στοιχεία η σαφήνεια στους λόγους και ο τρόπος έκφρασης. Υπάρχει μια συγκεκριμένη δομή στην εργασία, δεν δημιουργείται σύγχυση. Το επόμενο σχέδιο είναι να διατυπωθεί το όραμα με σαφήνεια και να καταμετρηθούν οι προσδοκίες όλων των ατόμων. Ένα άλλο βασικό στοιχείο είναι πως οι ηγέτες έχουν και εκείνοι από την πλευρά τους την ανάγκη να εκφράζουν αυτά που θέλουν να πουν, δείχνοντας περισσότερο κύρος. Αποτελεί αυτός ο τρόπος και τον μοναδικό ώστε να εξασφαλιστεί πως θα υπάρχει σεβασμός στις απόψεις τους.

Παράλληλα, οι ηγέτες πρέπει να είναι αισιόδοξοι και θετικοί, προσδίδοντας ενέργεια σε ένα δωμάτιο με τον ενθουσιασμό τους. Ως οραματιστές, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες χρησιμοποιούν αυτές τις δεξιότητες για να βλέπουν προς τους μελλοντικούς στόχους και έχουν την προνοητικότητα να βλέπουν τα μικρά εμπόδια που μπορεί να εμποδίζουν αυτό το όραμα. Αντιλαμβάνονται ακόμα και πράγματα που άλλοι στη θέση τους θα θεωρούσαν ασήμαντα, γιατί ξέρουν πως μπορεί να γίνουν ακόμα πιο σημαντικά αν δεν δώσουν την δέουσα προσοχή. Υπάρχει μια διαίσθηση σε αυτόν τον τύπο ηγεσίας σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον. Ό,τι ενέργεια πραγματοποιείται γίνεται πάντα έχοντας

ένα συγκεκριμένο στόχο. Με αυτόν τον τρόπο είναι σίγουρα έτοιμοι να οδηγήσουν την ομάδα σε ένα σαφές μονοπάτι.

4. **Εξιδανικευμένη επιρροή:** Ο μετασχηματιστικός ηγέτης αποτελεί πρότυπο για την ομάδα. Τα μέλη της είναι συνδεδεμένα μαζί του με σχέσεις σεβασμού και εμπιστοσύνης που εκείνος τους δημιούργησε. Αυτό σημαίνει αρκετές φορές πως μπαίνουν και σε μια διαδικασία μίμησης με απλό και συνάμα διακριτικό τρόπο. Πρόκειται για ηγέτες που λειτουργούν ως υπόδειγμα για τα μέλη της ομάδας. Ένα στοιχείο στο οποίο δίνεται ώθηση είναι πως διαθέτουν το λεγόμενο χάρισμα. Πρόκειται για στοιχείο απαραίτητο, καθώς με βάση αυτό η ομάδα επικεντρώνεται σε αυτά που λέει ο ηγέτης με άξονα ένα κοινό όραμα. Το χάρισμα πιο συχνά είναι η ικανότητα που έχουν τα άτομα αυτά να ακούνε τις απόψεις και των άλλων μελών της ομάδας και να εστιάζουν στα σημαντικά στοιχεία.

Οι χαρισματικοί ηγέτες είναι εκείνοι που θα δώσουν τον έπαινο ακόμα και ατομικά σε όσους διακρίνονται από την ομάδα χωρίς την ίδια στιγμή να δημιουργούν ανταγωνισμό στο εσωτερικό της ομάδας. Άλλωστε, είναι και εκείνοι που θα αναλάβουν πρώτοι την ευθύνη για ότι συμβεί. Παρέχουν επίσης εποικοδομητική ανατροφοδότηση σε κάθε μεμονωμένο μέλος της ομάδας. Η περιέργεια που θα δείξουν κατά την εξουσία τους είναι άλλο ένα στοιχείο που τους βοηθά. Το κύριο έργο τους άλλωστε είναι να μπορούν να βρίσκουν καινοτόμα στοιχεία στα προβλήματα και να δημιουργούν νέα μονοπάτια τα οποία θα ακολουθήσει η ομάδα. Όλα τα παραπάνω στοιχεία οδηγούν τους ακόλουθους του ηγέτη να θέλουν να του μοιάσουν και γι' αυτό το λόγο πολύ συχνά θα υπάρξει και μια προσωπική εξέλιξη. (Fong-Yi , Hui-Chuan , & Szu-Chi, 2020).



Εικόνα 2: Τα βασικά χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Είναι φανερό πως κάθε ένα κομμάτι από τα βασικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας αυτής είναι και θεμέλιος λίθος της και πως δεν μπορεί να εννοηθεί αν υπάρχει απουσία ακόμα και σε ένα από αυτά καθώς τότε χάνει την ουσία του.

Σαν στυλ ηγεσίας θεωρείται το καλύτερο και ξεκινά ολοένα και περισσότερο να εφαρμόζεται στον επιχειρηματικό και όχι μόνο κόσμο καθώς εδώ η παρακίνηση γίνεται στον εργαζόμενο βάση της δικής του ανάγκης να γίνει ακόμα καλύτερος στο τομέα του και μέσω του έργου του οργανισμού να αισθανθεί πως προσφέρει και στη κοινωνία. Ο κόσμος των επιχειρήσεων έχει αλλάξει και η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ένας πολύ καλός τρόπος που δείχνει πως οι επιχειρήσεις έχουν καταφέρει να ενσωματωθούν σε αυτές τις αλλαγές ή πως μπορούν να έχουν εναλλακτικές λύσεις.

Τα χαρακτηριστικά ενός μετασχηματιστικού ηγέτη είναι τα παρακάτω:

1. Οι καλοί μετασχηματιστικοί ηγέτες ασκούν αυτογνωσία. Αυτό σημαίνει πως οι ηγέτες αυτοί ευδοκιμούν στην προσωπική τους ανάπτυξη και γνωρίζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους. Συχνά αφιερώνουν χρόνο για να προβληματιστούν και να θέσουν καθημερινούς ή εβδομαδιαίους στόχους. Αυτοί οι ηγέτες πιστεύουν ότι όλοι, συμπεριλαμβανομένου και του εαυτού τους, πρέπει να μαθαίνουν και να βελτιώνονται συνεχώς.

2. Παραμένουν ανοιχτόμυαλοι. Πρόκειται για άτομα που δεν θέλουν προγραμματισμένα πράγματα, διαδικασίες που έχουν δοκιμαστεί χιλιάδες φορές αλλά συνεχώς επιζητούν το καινούργιο, στοιχεία με νέες ιδέες που θα χαράξουν νέες προοπτικές και θα εμπλουτίσουν και άλλο την μετασχηματική ηγεσία. Δεν υπάρχουν γρήγορα συμπεράσματα, αντιθέτως συλλέγονται πληροφορίες που μπορούν να δοθούν για ανατροφοδότηση.
3. Οι καλύτεροι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι εκείνοι που γνωρίζουν πως μπορούν να προσαρμοστούν και να καινοτομήσουν. Οι καλοί μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι τα άτομα που μελετούν όλες τις επιχειρηματικές κινήσεις και βλέπουν μπροστά από αυτές. Δεν φοβούνται να αλλάξουν τις παραδοσιακές προσεγγίσεις που έχουν λειτουργήσει στο παρελθόν, καθώς κοιτάζουν προς το μέλλον.
4. Έχουν προνοήσει για το μέλλον. Δεν περιμένουν την αλλαγή αλλά την φέρνουν οι ίδιοι. Γι' αυτό το λόγο λαμβάνουν αποφάσεις που είναι από μόνες τους τολμηρές και καινοτόμες για να προλάβουν κάθε μελλοντική άσχημη εξέλιξη.
5. Η ηγεσία τους χαρακτηρίζεται από ταπεινότητα. Δεν θεωρούν πως λύνουν τα πάντα αλλά προσπαθούν. Ενώ μπορούν να παραμένουν σίγουροι για τους στόχους και τις ικανότητές τους, είναι επίσης σε θέση να διατηρούν τον εγωισμό τους υπό έλεγχο και να κάνουν αυτό που είναι σωστό για την ομάδα ή τον οργανισμό τους (Ackoff, 1999).

2.2 Θεωρίες παρακίνησης για το ανθρώπινο δυναμικό

Οι διάφορες σχολές ηγεσίας είναι συνδεδεμένες και με τις θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων βάση της ηγεσίας που ασκείται κάθε φορά. Για να υπάρξει παρακίνηση υπάρχει και προσδοκία που έχει δημιουργηθεί στον εργαζόμενο από το έργο που λάβει και την καθοδήγηση του εργοδότη-ηγέτη. Υπάρχουν οι πρώιμες θεωρίες παρακίνησης και οι υπάρχοντες και οι πιο σύγχρονες από αυτές.

2.2.1 Η θεωρία της ιεράρχησης αναγκών

Μια θεωρία που υπάρχει από τις πρώτες σχετικά με την ιεράρχηση των αναγκών είναι αυτή του Maslow που παρουσιάζει την ιεραρχία των αναγκών του σε σχήμα πυραμίδας, με τις βασικές ανάγκες στη βάση της πυραμίδας και τις πιο υψηλού επιπέδου, άυλες ανάγκες στην κορυφή. Το άτομο μπορεί να προχωρήσει στην

αντιμετώπιση των αναγκών υψηλότερου επιπέδου μόνο όταν οι βασικές του ανάγκες ικανοποιούνται επαρκώς. Οι ανάγκες αυτές είναι:

Φυσιολογικές ανάγκες: Η πρώτη κατηγορία είναι οι φυσιολογικές ανάγκες. Αφορούν βασικές ανθρώπινες ανάγκες επιβίωσης οι οποίες σχετίζονται με πολύ απλές διαδικασίες. Αυτές μπορεί να αφορούν το πώς το άτομο θα κατορθώσει να εξασφαλίσει μέσα στην ημέρα του τα στοιχειώδη, δηλαδή την καθημερινή τροφή του αλλά και νερό, ένα μέρος για ξεκούραση καθώς και, τη γενική υγεία και την αναπαραγωγή. Ο Maslow υποστηρίζει πως οι συγκεκριμένες ανάγκες πρέπει να ικανοποιηθούν πριν οι άνθρωποι προχωρήσουν στο επόμενο επίπεδο ικανοποίησης.

Ανάγκες ασφάλειας: Είναι η επόμενη κατηγορία. Θεωρούνται και αυτές ότι ανήκουν σε χαμηλό-βασικό επίπεδο. Πρόκειται για την ανάγκη της ασφάλειας, της απομάκρυνσης από βίαια περιστατικά, την ύπαρξη ενός σταθερού περιβάλλοντος ενώ συχνά συνδέονται και με την ανάγκη ασφάλειας των οικονομικών στοιχείων.

Ανάγκες αγάπης και ανήκειν: Στο τρίτο επίπεδο της ιεραρχίας υπάρχουν αυτές οι ανάγκες που είναι περισσότερο εσωτερικές. Αφορούν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι ξέρουν να αλληλοεπιδρούν. Σε αυτές τις ανάγκες υπάγονται η οικογένεια και ο θεσμός της φιλίας. Η σωματική και συναισθηματική οικειότητα μπορεί να αφορά τόσο τις σεξουαλικές σχέσεις όσο και πιο στενούς συναισθηματικούς δεσμούς είναι σημαντικές για την επίτευξη ενός αισθήματος αυξημένης συγγένειας. Επιπλέον, η συμμετοχή σε κοινωνικές ομάδες συμβάλλει στην ικανοποίηση της ανάγκης ένταξης σε μία ομάδα.

Ανάγκες εκτίμησης: Οι υψηλότερες ανάγκες, ξεκινώντας από την εκτίμηση, είναι αυτές που αφορούν ατομικά τον άνθρωπο. Τα πρωταρχικά στοιχεία της εκτίμησης είναι ο αυτοσεβασμός (η πεποίθηση ότι είστε πολύτιμοι και αξίζετε αξιοπρέπεια) και η αυτοεκτίμηση (εμπιστοσύνη στις δυνατότητές σας για προσωπική ανάπτυξη και επιτεύγματα). Για τον Maslow η αυτοεκτίμηση σύμφωνα με την μελέτη που έχει δημιουργήσει ο ίδιος έχει την ευχέρεια να χωριστεί σε δύο τύπους. Ο πρώτος είναι η εκτίμηση που πηγάζει από τον βαθμό στον οποίο τα υπόλοιπα μέλη της κοινωνίας δείχνει τον σεβασμό της στο άτομο που τίθεται ως υποκείμενο της μελέτης. Εκτός από τον σεβασμό είναι και η αναγνώριση από τους άλλους. Η αυτοπεποίθηση και η ανεξαρτησία πηγάζουν από αυτόν τον τελευταίο τύπο αυτοεκτίμησης.

Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης: Η αυτοπραγμάτωση περιγράφει την εκπλήρωση του πλήρους δυναμικού ως άτομο. Στη βιβλιογραφία απαντώνται ως ανάγκες αυτοεκπλήρωσης. Πρόκειται για ένα σύνολο αναγκών που σύμφωνα με τον

συγγραφέα καταλαμβάνουν το υψηλότερο σημείο στην πυραμίδα του. Αυτός ο τύπος αναγκών αφορά την εκπαίδευση, την ανάπτυξη δεξιοτήτων -την τελειοποίηση των ταλέντων σε τομείς όπως η μουσική, ο αθλητισμός, το σχέδιο, η μαγειρική και η κηπουρική- τη φροντίδα για τους άλλους και ευρύτερους στόχους όπως η εκμάθηση μιας νέας γλώσσας, τα ταξίδια σε νέα μέρη και η κατάκτηση βραβείων (Maslow, 1957).



Εικόνα 3: Η πυραμίδα αναγκών του Maslow

2.2.2 Η θεωρία του Herzberg

Μια ακόμη πρόμη θεωρία παρακίνησης που μιλά για τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι στον χώρο της δουλειάς τους είναι αυτή του Herzberg. Ουσιαστικά για τον ίδιο υπάρχουν δύο ομάδες παραγόντων. Η μία ομάδα είναι οι παράγοντες υγιεινής/διατήρησης και η άλλη ομάδα έχει να κάνει με τους παράγοντες παρακίνησης.

Οι παράγοντες υγιεινής είναι παράγοντες που δεν έχουν σαν σκοπό τους άμεσο να παρακινήσουν τους εργαζόμενους για να αυξήσουν την απόδοση τους αλλά αυτό που μπορούν να κάνουν είναι με την βοήθεια τους να δημιουργήσουν ένα ευχάριστο κλίμα και μια καλύτερη απόδοση στο περιβάλλον εργασίας αφού δεν θα υπάρχουν παράπονα και δυσαρέσκεια.

Οι παράγοντες παρακίνησης είναι εκείνοι που μπορούν να ωθήσουν τους εργαζόμενους να είναι στη διάθεση η οποία τους επιτρέπει να αποδώσουν τα μέγιστα ή αν δεν τα καταφέρουν να προσπαθήσουν γι' αυτά. Οι παράγοντες παρακίνησης βεβαίως έχουν ως προαπαιτούμενο την ύπαρξη των παραγόντων της πρώτης κατηγορίας.

Στους παράγοντες υγιεινής ανήκουν:

- Ο μισθός
- Η εργασιακή θέση
- Οι συνθήκες της εργασίας
- Η ασφάλεια
- Η σιγουριά
- Ο έλεγχος που ασκείται
- Η πολιτική που κάνει η επιχείρηση
- Το στυλ ηγεσίας που υπάρχει

Από την άλλη πλευρά στους παράγοντες παρακίνησης ανήκουν:

- Η αναγνώριση της προσπάθειας
- Το σύστημα της ανταμοιβής
- Οι προαγωγές
- Ο τρόπος της εργασίας (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959)

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ή ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ
Μισθός Θέση Συνθήκες εργασίας Ασφάλεια Σιγουριά Τρόπος εποπτείας Πολιτική της επιχείρησης Στυλ Διοίκησης	Αναγνώριση έργου Επίτευξη στόχων Σύστημα προαγωγών Ελευθερία ανάληψης ευθυνών Ευχέρεια πρωτοβουλιών Φύση της εργασίας

Εικόνα 4: Οι δύο παράγοντες του Herzberg

2.2.3 Η θεωρία του Mc Gregor

Πρόκειται ουσιαστικά για δύο θεωρίες οι οποίες μελετούν ανάλογα με τον τύπο ηγεσίας τον τρόπο παρακίνησης του εργαζομένου μέσα σε μια ομάδα. Η μία από τις

θεωρίες είναι αντίθετη από την άλλη και αντακατροπίζει ένα διαφορετικό εκ διαμέτρου στυλ ηγεσίας.

Για την θεωρία X οι εργαζόμενοι θεωρούνται ως άτομα που δεν χαρακτηρίζονται από πολλές φιλοδοξίες, δεν θέλουν να εργαστούν, δεν συμπαθούν τον τρόπο και τόπο εργασίας τους, φοβούνται να αναλάβουν ευθύνες και γι' αυτό το λόγο χρειάζεται κάποιος να τους ασκεί συνεχώς έλεγχο για να μπορέσει να είναι σίγουρος πως τα άτομα αυτά είναι ικανά να αποδώσουν στην δουλειά τους. Δεν πρόκειται ποτέ τέτοια άτομα σύμφωνα με αυτήν την θεωρία να συμμετέχουν σε λήψεις αποφάσεων.

Στην απέναντι πλευρά υπάρχει η λεγόμενη θεωρία Y η οποία είναι ακριβώς το αντίθετο. Εδώ οι εργαζόμενοι είναι άτομα που αγαπούν την εργασία τους, απολαμβάνουν το χώρο στον οποίο βρίσκονται, δεν φοβούνται τις ευθύνες και θέλουν να τις αναλαμβάνουν όπως επίσης και πρωτοβουλίες. Πολλές φορές μπορούν να καθοδηγηθούν και από μόνοι τους. Σύμφωνα με τον McGregor η διοίκηση είναι το ορθό να ακολουθεί την θεωρία Y. Ακόμα συνέχιζε υποστηρίζοντας πως η συμμετοχική λήψη αποφάσεων και οι στρατηγικές που καθορίζουν τις ευθύνες είναι αυτές που δημιουργούν το καλό κλίμα μέσα σε μια ομάδα (Lawter, Kopelman, & Prottas, 2015).

2.2.4 Η θεωρία του Vroom για την παρακίνηση

Στις σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης εντάσσεται και αυτή του Vroom. Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία το άτομο θα προβεί σε μια συγκεκριμένη δράση αν υπάρχουν κάποιοι συγκεκριμένοι παράγοντες: α. η αξία στην οποία βασίζεται ο εργαζόμενος σε σχέση με τις προσδοκίες του για το αποτελέσματα β. την αντίληψη του για το πώς κάθε ενέργεια έχει και πιθανότητες να οδηγήσει σε συγκεκριμένη ανταμοιβή γ. την προσδοκία του η προσπάθεια θα μετατραπεί σε αποτελεσματική ενέργεια. Το σημείο της παρακίνησης είναι πολύ σημαντικό σε αυτήν την θεωρία. Ο ίδιος ο εργαζόμενος θα πρέπει να πιστεύει πως καταβάλλει την μέγιστη προσπάθεια και περιμένει αποτελέσματα (προσδοκία απόδοσης), να προσμένει ανταμοιβή για την απόδοσή του (προσδοκία ανταμοιβής). Στη δεύτερη περίπτωση σημαντικό είναι ο εργαζόμενος να επιθυμεί αυτήν την ανταμοιβή.

Στη θεωρία αυτή η παρακίνηση δεν είναι τίποτα άλλο από μια προσπάθεια διαπραγμάτευσης μεταξύ εργαζομένων και επιχειρήσεων. Ουσιαστικά, από την μία πλευρά πρόκειται για την ανταμοιβή που περιμένει να λάβει ο εργαζόμενος για όσα

επιτυγχάνει στην εργασία του και από την άλλη αυτά που πραγματικά θα δώσει η επιχείρηση. Οι ανταμοιβές χωρίζονται σε εσωτερικές και εξωτερικές. Οι εσωτερικές αμοιβές έχουν αξία όταν μπορούν να προσδιοριστούν από το ίδιο το άτομο βάση αυτών που αισθάνεται όπως είναι η επιτυχία, η ανάπτυξη, η ολοκλήρωση κλπ. Από την άλλη πλευρά οι εξωτερικές προσδιορίζονται από παράγοντες του περιβάλλοντος και διαμέσω αυτών είναι δυνατόν ένα άτομο να έχει άλλες αξίες όπως είναι το χρήμα ή μια προαγωγή στον εργασιακό χώρο. Υπάρχουν επίσης οι θετικές ανταμοιβές που το άτομο θέλει να καταφέρει να τις αποκτήσει αλλά και από την άλλη πλευρά υπάρχουν και οι αρνητικές που έχουν να κάνουν κυρίως με ποινές όπως είναι η πειθαρχική ποινή (Vroom, 1964).

2.2.5 Η θεωρία του Skinner

Στην ίδια κατηγορία εντάσσεται και η θεωρία του λειτουργικού εθισμού του Skinner. Εδώ υπάρχουν δύο βασικές ιδέες, η μία της ενίσχυσης και η άλλη του καθορισμού του περιβάλλοντος. Για να αποδοθούν αυτές οι έννοιες προσδίδονται στον άνθρωπο δύο τύποι συμπεριφορών: ο αποκρισιακός και ο λειτουργικός. Ο πρώτος είναι σε συνάρτηση του άμεσου ερεθίσματος, ενώ ο δεύτερος παρουσιάζεται όταν απουσιάζει οποιοδήποτε φανερό εξωτερικό ερέθισμά. Αν ο λειτουργικός τύπος ακολουθείται με ένα τύπο συνέπειας που δεν δείχνει ότι θα ακολουθηθεί μια συγκεκριμένη συμπεριφορά στο μέλλον τότε πρόκειται για μια συμπεριφορά καλείται ενισχυτική. Αν η συνέπεια από την άλλη πλευρά αυξάνει την συχνότητα μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς τότε πρόκειται για θετική ενισχυτική και αν την μειώνει λέγεται αρνητική. Αυτό που πρέπει να κάνουν οι σύγχρονες διοικήσεις είναι να ενισχύσουν την θετική και να μειώσουν την αρνητική συμπεριφορά.

Οι προσδοκίες των εργαζομένων πέρα από τα διάφορα κίνητρα που δίνει η ηγεσία έχουν να κάνουν κυρίως με το στυλ του ηγέτη που έχουν στην ομάδα τους. Αν πρόκειται για έναν αυταρχικό ηγέτη δεν περιμένουν κάποια δικιά τους συμμετοχή σε σχέση με την διαδικασία λήψης απόφασης. Από την άλλη πλευρά όταν πρόκειται για έναν συναλλακτικό ηγέτη, τότε αναμένουν μια ανταμοιβή για την απόδοσή τους. Κυρίως όμως πολλές προσδοκίες έχουν οι εργαζόμενοι από ηγέτες που βρίσκονται στο χώρο της μετασχηματικής ηγεσίας (Skinner, 1988).

2.2.6 Η θεωρία των προσωπικών χαρακτηριστικών

Οι θεωρίες των προσωπικών χαρακτηριστικών που εντοπίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία με τον όρο *trait approaches* έχουν τις καταβολές τους στα αρχαία χρόνια και πιο συγκεκριμένα στον Αριστοτέλη. Εκείνος πίστευε στην κληρονομική διάσταση της ηγεσίας, που ως χάρισμα το φέρει με τη γέννησή του το άτομο. Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία, οι ηγέτες έχουν ιδιαίτερες ικανότητες - χαρακτηριστικά, λόγω της κληρονομικότητας, που τους διαφοροποιούν από τον υπόλοιπο πληθυσμό. Τα χαρακτηριστικά (*traits*) είναι ορατές προδιαθέσεις, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο που συμπεριφέρεται ένας άνθρωπος. Η ύπαρξη τέτοιων χαρακτηριστικών συχνά μπορεί να αντιληπτή μέσα από τα επαναλαμβανόμενα πρότυπα συμπεριφοράς του ατόμου το οποίο βρίσκεται υπό μελέτη (Waters, Marzano, & McNulty, 2004).

Κατά τον **Stogdill (1948)** ο οποίος ανέπτυξε την θεωρία των προσωπικών χαρακτηριστικών κατάφερε να ομαδοποιήσει αυτά τα χαρακτηριστικά σε βασικές ομάδες οι οποίες δίνονται στη συνέχεια:

- Ανθρώπινες ικανότητες. Εδώ πρόκειται για ικανότητες που έχει το άτομο από μόνο του και το οποίο μπορεί να είναι η ικανότητα του να σκέφτεται γρήγορα ή το κατά πόσο έξυπνος είναι.
- Γενικές επιδόσεις που μπορεί να αφορούν τον τομέα των επιστημών και της γνώσης ή των αθλημάτων.
- Η υπευθυνότητα, η ικανότητα του ατόμου να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να επιμένει και να έχει αυτοπεποίθηση.
- Η συμμετοχή δηλαδή κατά πόσο ένα άτομο είναι ταυτόχρονα δραστήριο και κοινωνικό, μπορεί να προσαρμόζεται σε καταστάσεις.

Η θεωρία αυτή, είναι σημαντική γιατί βοηθά στον εντοπισμό ενός συνόλου χαρακτηριστικών που πρέπει να έχει ο ικανός ηγέτης ωστόσο έχει και σημαντικά μειονεκτήματα (Ζαβλάνος, 1998). Το πιο εμφανές από όλα είναι πως δεν μπόρεσε να κατευθύνει την έρευνα στην δημιουργία ενός συνόλου χαρακτηριστικών με τα οποία θα μπόρεσει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός να προσδιορίσει αν το υπό εξέταση άτομο έχει όλα εκείνα τα βασικά στοιχεία που μπορούν να τον κάνουν ένα καλό ηγέτη ή όχι. Στην πορεία των χρόνων μάλιστα αμφισβητήθηκε και η ομοιομορφία των χαρακτηριστικών για όλους τους ηγέτες, καθώς και το γεγονός πως η

συγκεκριμένη θεωρία δεν δίνει επαρκή στοιχεία που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην πρόβλεψη της αποτελεσματικότητας ενός ατόμου ως ηγέτη.

Ταυτόχρονα, η συγκέντρωση της προσοχής στα χαρακτηριστικά δεν είναι από μόνη της ικανή στο να δείξει αν αυτό το άτομο που εξετάζεται μπορεί όντως να εκτελέσει τα καθήκοντα για τα οποία είναι υπεύθυνος ο ηγέτης της ομάδας. Με βάση αυτό το σημείο οι επιστήμονες αποφάσισαν να εστιάσουν την προσοχή τους σε ένα άλλο διαφορετικό σημείο, δηλαδή στη συμπεριφορά που έχει ο ίδιος ο ηγέτης.

2.3 Προσδοκίες εργαζομένων από την ηγεσία

Πλέον το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι σε μια περίοδο αλλαγής και αβεβαιότητας, οι εργαζόμενοι αυτό που αποζητούν είναι σταθερή ηγεσία και όχι μια απλή τυφλή εμπιστοσύνη στους ηγέτες τους. Αυτά τα άτομα εμφανίζουν σημάδια κόπωσης από την περιττή πολιτική στο χώρο εργασίας η οποία τους δείχνει πως δεν σχετίζεται με τον τρόπο άσκησης ηγεσίας στην οποία μπορούν να βασιστούν και η οποία έχει βασικά συστατικά την ειλικρίνεια και την αυθεντικότητα. Σε αυτήν την κατάσταση, πολλοί ερευνητές συμφωνούν πως συνέβαλε σημαντικά η χρηματοοικονομική ύφεση του 2008 η οποία αφύπνισε το εργατικό δυναμικό καθώς έδειξε περίτρανα πως ο κάθε εργαζόμενος είναι υπεύθυνος για τον εαυτό του όταν οι ηγέτες επικεντρώνονται περισσότερο στα δικά τους προσωπικά σχέδια παρά σε αυτά του οργανισμού και των ανθρώπων που υπηρετούν.

Οι εργαζόμενοι επιθυμούν να πηγαίνουν στη δουλειά τους και να διακατέχονται από αυτοπεποίθηση. Για να γίνει αυτό πρέπει να νιώθουν πως κάποιος τους εκτιμά και οι ηγέτες είναι κοντά τους. Στον αντίποδα, οι περισσότεροι όταν εργάζονται έχουν άγχος, θεωρούν πως μπορεί να απολυθούν, ανησυχούν για την επόμενη μέρα. Αυτό συμβαίνει καθώς πολλές φορές μπορεί να υπάρξει μια στρατηγική αναδιοργάνωσης, αρκετοί εργαζόμενοι δουλεύουν υπερωρίες χωρίς πληρωμή. Ο χώρος εργασίας κάποιες φορές είναι δύσκολος ακόμα και στη περίπτωση που η ηγεσία δεν δίνει τον κατάλληλο τόνο για να βοηθήσει τους υπαλλήλους της να ξεπεράσουν τις πιο δύσκολες στιγμές.

Η ηγεσία στην πιο απλή μορφή της περιλαμβάνει όλους εκείνους τους τρόπους που μπορούν να κάνουν τους υπαλλήλους να αισθάνονται ασφάλεια, να τους δείχνει πως υπάρχει ένα σταθερό εργασιακό περιβάλλον για να μπορέσουν να εδραιωθούν και να

τους δίνει πρόσβαση στα κατάλληλα εργαλεία και πόρους για να είναι επιτυχημένοι. Οι καλύτεροι ηγέτες δημιουργούν σχέσεις με εμπιστοσύνη, ελαχιστοποιούν τις κρίσεις, δεν απογοητεύουν τους εργαζομένους. Όσοι είναι ταπεινοί και ευάλωτοι γίνονται αποτελεσματικοί ηγέτες. Αυτό συμβαίνει γιατί οι ίδιοι γνωρίζουν πως ξεκίνησε η πορεία τους και μπορούν πλέον να εκτιμήσουν τα βήματα των νέων ατόμων στον οργανισμό. Συμπονετικοί και με πολύ ενσυναίσθηση, κατά βάθος γνωρίζουν πόσο άδικος μπορεί να είναι ο χώρος εργασίας, ειδικά χωρίς τη σωστή ηγεσία (Oraman, Gökhan, & Ufuk, 2011).

Υπάρχουν επτά κύριες προσδοκίες που έχουν την σύγχρονη εποχή οι εργαζόμενοι από τους εργοδότες τους:

1.Ειδικότητα: Οι εργαζόμενοι επιθυμούν να γνωρίζουν από τους ηγέτες τους ότι υπάρχουν κάποιες συγκεκριμένες κατευθύνσεις στη δουλειά τους ώστε να κερδίζουν εργασιακό χρόνο και να αντιλαμβάνονται απευθείας ποιο είναι το πρόβλημα αλλά και τρόπος επίλυσης που προτείνει ο ηγέτης. Μια ηγεσία με αόριστες συζητήσεις και απρόσμενες εκπλήξεις δεν βοηθά στις προσδοκίες που έχουν σχηματίσει οι εργαζόμενοι. Χρειάζεται οι ηγέτες να είναι συγκεκριμένοι ως προς την στοχοθεσία τους, λεπτομερείς και να έχουν ένα βασικό πλάνο αποφυγής κινδύνων που θα μπορούν να το επικοινωνήσουν στους εργαζόμενους τους. Με αυτό τον τρόπο διασφαλίζονται και οι ίδιοι οι υπάλληλοι.

2. Ενδυνάμωση: Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τις δυνατότητες τους και ένα πολύ σημαντικό κομμάτι στη καθημερινότητα τους στον εργασιακό χώρο είναι να μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις χωρίς να χρειάζονται συνεχώς άδεια από κάποιον ανώτερο τους. Επιθυμούν να τους δίνεται η δυνατότητα να λαμβάνουν αποφάσεις και να μαθαίνουν από τις αποτυχίες τους. Οι εργαζόμενοι επιθυμούν ένα στυλ ηγεσίας που θα τους βοηθά στην επόμενη μέρα αλλά κυρίως θα τους καθοδηγεί.

3. Τρωτά σημεία: Το να είναι κάποιος ηγέτης ανεξάρτητα από τον τύπο που ακολουθεί δεν σημαίνει πως μπορεί να απαντήσει σε οποιοδήποτε πρόβλημα. Ούτε χρειάζεται να έχει μια συμπεριφορά η οποία να ενισχύει μια τέτοια στάση. Οι εργαζόμενοι σέβονται τους ηγέτες που είναι ειλικρινείς σχετικά με τις ελλείψεις τους και γνωρίζουν τους τομείς που χρήζουν βελτίωσης. Επομένως, για να δημιουργηθεί μια άρτια ομάδα εντός του πλαισίου της επιχείρησης με το παράδειγμα του ηγέτη και οι άνθρωποι θα πρέπει να ξέρουν πως να δημιουργήσουν μια ομάδα υψηλής λειτουργικότητας. Οι ηγέτες που είναι ευάλωτοι δείχνουν κατανόηση, συμπόνια και

ενσυναίσθηση. Δηλαδή έχουν τα στοιχεία της μετασηματιστικής ηγεσίας. Εμπιστεύονται τον εαυτό τους αρκετά και δεν παραμένουν σε τίτλους, επιτρέπουν το λάθος στους εργαζόμενους και είναι μαζί τους για να το διορθώσουν. Οι ευάλωτοι ηγέτες έχουν γερά θεμέλια, είναι σχετικοί με το αντικείμενο με το οποίο ασχολούνται και σε καμία περίπτωση δεν θα σταματήσουν να κάνουν το καλό για να βοηθήσουν το σύνολο να είναι πιο υγιές..

4. **Ειλικρίνεια:** Ένα άλλο στοιχείο που επιθυμούν πλέον οι εργαζόμενοι είναι να έχουν την πλήρη αλήθεια από τους ηγέτες τους. Μπορεί κάποιες φορές οι ηγέτες να πρέπει να συγκρατήσουν όλη την αλήθεια για να αποφύγουν τις συνέπειες και το αβέβαιο κλίμα - οι εργαζόμενοι περιμένουν από τους πραγματικούς ηγέτες να είναι διαφανείς, αξιόπιστοι, να ανοίγουν την καρδιά τους και να ηγούνται με καλοσύνη. Οι ηγέτες με ειλικρίνεια δεν δημιουργούν παραπάνω αναστάτωση στην ομάδα τους ιδίως σε περιπτώσεις που υπάρχει διαφωνία στο εσωτερικό της ομάδας σε θέματα δουλειάς.

5. **Λογοδοσία:** Οι εργαζόμενοι έχουν την ίδια προσδοκία από τους ηγέτες όπως έχουν και οι δεύτεροι από αυτούς, αυτήν της λογοδοσίας για τις πράξεις τους. Υπάρχουν πολλοί διοικητές επιχειρήσεων που μεταθέτουν σε άλλους προβλήματα που θα έπρεπε να χειριστούν οι ίδιοι. Όσοι προσπαθούν να αποφύγουν τις αντιξοότητες και τη λογοδοσία που τις συνοδεύει είναι αυτοί που προσπαθούν να προστατεύσουν τη φήμη τους. Ένας μετασηματιστικός ηγέτης πρέπει να συναντά την προσδοκία του εργαζόμενου και να τους προστατεύει ακόμα και λογοδοτώντας ο ίδιος γι' αυτούς..

6. **Σεβασμός:** Ο σεβασμός και η αναγνώριση διαφέρουν. Ο σεβασμός μεγαλώνει, η αναγνώριση διαρκεί για λίγο. Ο αναγνωρισμένος ηγέτης είναι εκείνος που θα κάνει κρούση στην κρίση, ωστόσο το μυαλό ξεχνά εύκολα. Ο ηγέτης που οδηγείται από τον σεβασμό στην ομάδα χτυπά στην καρδιά και το συναίσθημα. Οι εργαζόμενοι θέλουν ηγέτες που σέβονται και εκτιμούν την ομαδική εργασία και την ατομική τους συνεισφορά. Οι ηγέτες που συμβαδίζουν με τα σχέδια των εργαζομένων θα αναλάβουν ότι ρίσκο είναι απαραίτητο και ανακοινώνουν τα αποτελέσματα. Είτε πρόκειται για επιτυχία είτε για αποτυχία - είναι οι ηγέτες που κερδίζουν τον σεβασμό αυτών που υπηρετούν και καθοδηγούν.

7. **Αυθεντικότητα:** Οι αυθεντικοί ηγέτες είναι δύσκολο να βρεθούν στη καθημερινότητα. Πολλοί είναι οι ηγέτες που στηρίζονται μονάχα στις εντυπώσεις και δεν επενδύουν ούτε οι ίδιοι στον εαυτό τους και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους ώστε με αυτόν τον τρόπο να φανεί πόσο αυθεντικοί είναι. Η αυθεντικότητα

αναπαράγει την παραγωγικότητα και ένα περιβάλλον που επιτρέπει στους ηγέτες να επιδεικνύουν τα σημεία που θέλουν να εστιάσει η ομάδα τους με βάση τα δικά τους σχέδια. Αυτό είναι που ζητούν οι εργαζόμενοι, αυθεντικότητά στην ηγεσία. Όταν δεν υπάρχει συνέπεια, τότε είναι που αρχίζουν να απομακρύνονται και να παίρνουν αποστάσεις. Δυσκολεύονται να προσφέρουν ό,τι έχουν από το φόβο ότι οι ηγέτες τους θα τους εκμεταλλευτούν - αντί να μεγιστοποιήσουν το πλήρες δυναμικό τους, όπως θα έκαναν οι καλύτεροι ηγέτες (Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016).

Οι ηγέτες περιμένουν πολλά πράγματα από τους υπαλλήλους τους, ωστόσο είναι και οι ίδιοι υπεύθυνοι για τις πράξεις τους και θα πρέπει να έχουν και αυτοί μια δική τους πρόοδο να σημειώσουν. Οι καλύτεροι ηγέτες είναι εκείνοι που αντιλαμβάνονται την θέση του εργαζομένου, αναγνωρίζουν σε αυτόν τον εαυτό τους και τις δυσκολίες που πέρασαν στη θέση του. Θεωρούν πως μπορούν να βοηθήσουν. Γνωρίζουν πώς να δίνουν λύσεις και να δημιουργούν θετικό κλίμα αλλά και να αξιοποιούν τους ανθρώπους τους. Η ειλικρίνεια, ο σεβασμός αλλά και το κατά πόσο δείχνουν τον ατόφιο χαρακτήρα τους είναι στοιχεία που καθορίζουν την παραμονή τους στην ηγεσία. (Pond, Armenakis, & Green, 1984).

2.3.1 Θεωρίες που εξετάζουν την συμπεριφορά των ηγετών

Πρόκειται για θεωρίες που βασίζονται σε μια ιδιαίτερη προσέγγιση εδώ και αρκετά χρόνια σύμφωνα με την οποία όταν κάποιος είναι ένας επιτυχημένος ηγέτης στο χώρο του χρησιμοποιεί έναν διαφορετικό και ίσως ιδιαίτερο τρόπο με τον οποίο καταφέρνει να ικανοποιήσει και τους υπαλλήλους του αλλά και να εκπληρώσει τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση. Για να κατορθώσουν να δημιουργήσουν αυτήν την θεωρία οι μελετητές αποφάσισαν να εστιάσουν στην συμπεριφορά του ατόμου –ηγέτη και όχι στα χαρακτηριστικά τα οποία μέχρι τότε αφορούσαν οι περισσότερες έρευνες.

Πολλές ήταν οι ερευνητικές προσπάθειες οι οποίες έλαβαν χώρα από το πολιτειακό Πανεπιστήμιο του Ohio και το Πανεπιστήμιο του Michigan. Το σημαντικό στοιχείο από αυτές τις προσπάθειες ήταν πως οι ερευνητές κατάφεραν να δημιουργήσουν ερωτηματολόγια σύμφωνα με τα οποία θα μπορούσαν να περιγράψουν σαφώς την συμπεριφορά ενός ηγέτη. Τα ερωτηματολόγια αυτά ονομάστηκαν (Leader Behavior Description Questionnaire LBDQ). ανάλυση των αποτελεσμάτων οδήγησε σε δύο κατηγορίες ηγετικών συμπεριφορών:

A) τη συμπεριφορά που δίνει έμφαση στο καθήκον - εργασία (task oriented - job centered)

B) τη συμπεριφορά που δίνει έμφαση στο άτομο (person oriented - employee centered).

Γενικά, θεωρείται πως οι δύο αυτές κατηγορίες συμπεριφορών είναι ανεξάρτητες η μία από την άλλη, ωστόσο ένας ηγέτης μπορεί να εμφανίσει και τις δύο συμπεριφορές είτε σε ανώτερο, είτε σε χαμηλότερο βαθμό. Μια κλασική προσέγγιση σε αυτό το θέμα αποτελεί και η εργασία από τους Blake & Mouton που δημιούργησαν το διοικητικό πλέγμα (managerial grid). Οι έρευνες αυτών των δύο είχαν σαν βασικό στόχο να βρουν την συμπεριφορά εκείνη που χαρακτηρίζει τον αποτελεσματικό ηγέτη και τον τρόπο με τον οποίο αυτό επηρεάζει τις προσδοκίες και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Με αυτόν τον τρόπο η έρευνα οδήγησε στην δημιουργία δύο διαστάσεων. Η πρώτη αφορά τον προσανατολισμό του ηγέτη σε σχέση με την εργασία, δηλαδή το ενδιαφέρον που αφορά την παραγωγή και από την άλλη τον προσανατολισμό του ηγέτη σε σχέση με τους ανθρώπους, δηλαδή το ενδιαφέρον για το προσωπικό του οργανισμού. Τα συμπεράσματα της μελέτης έδειξαν πως δεν υπάρχει ένας, αλλά διαφορετικοί αποτελεσματικοί τύποι ηγέτη για διαφορετικές περιπτώσεις (Blake & Mouton, 1986).

Το διοικητικό πλέγμα των δύο ερευνητών δίνεται στο **Σχήμα 1**

Με βάση το σχήμα αυτό παρουσιάζονται ορισμένες περιπτώσεις ανάλογα με το σημείο που εντοπίζονται στο πλέγμα:

(1.1) Χαμηλό ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή όσο και για το προσωπικό. Στην περίπτωση αυτή το ηγετικό στέλεχος καταβάλλει την ελάχιστη προσπάθεια, για να πραγματοποιηθεί το έργο που έχει αναλάβει, χωρίς να τον απασχολούν οι σχέσεις του με το προσωπικό.

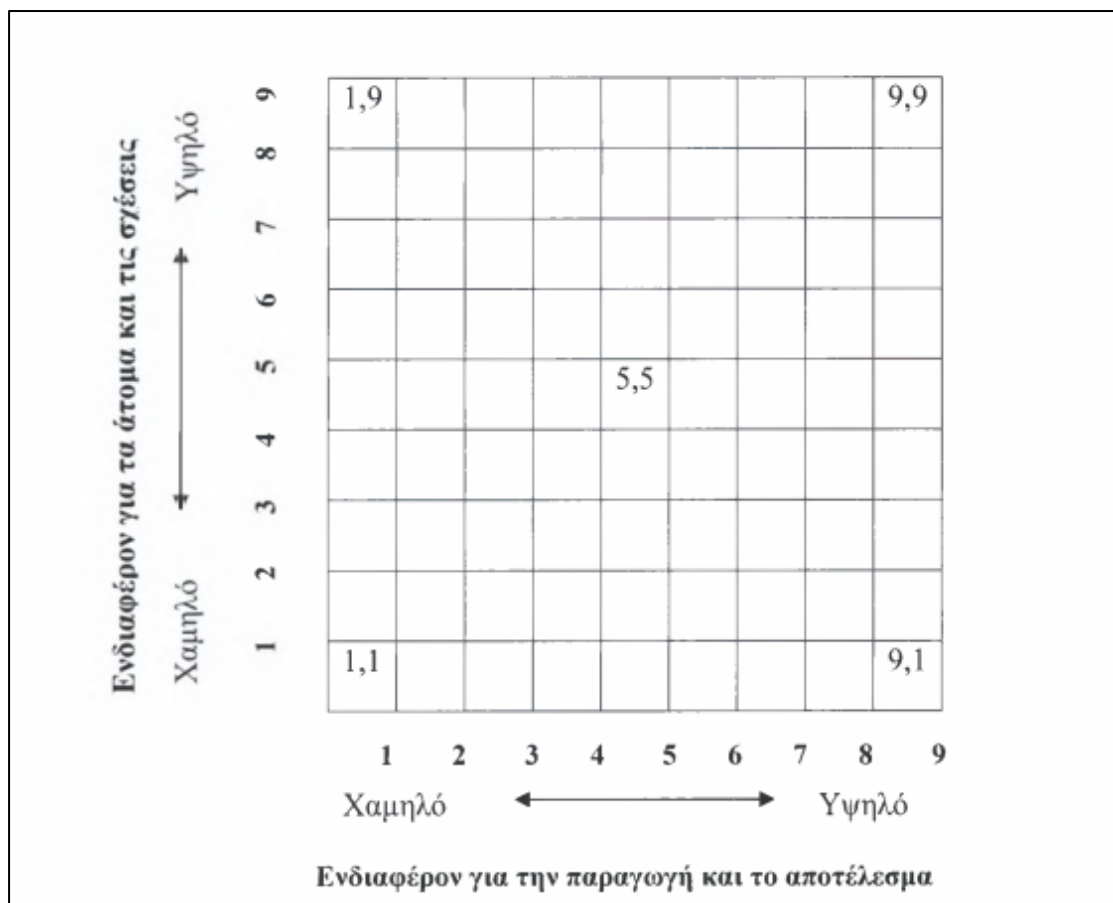
(9.1) Υψηλό ενδιαφέρον του ηγετικού στελέχους για το αποτέλεσμα και χαμηλό ενδιαφέρον για τα άτομα. Σκοπός του διευθυντή κάθε έργου είναι να υπάρχει πλήρης επιτυχία στους στόχους που τέθηκαν. Γι' αυτό το λόγο εφαρμόζεται ένας αυστηρός προγραμματισμός για συνεχή έλεγχο της εργασίας.

(1.9) Χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και υψηλό ενδιαφέρον για το προσωπικό. Δίνεται δηλαδή έμφαση στις ανάγκες του προσωπικού για ικανοποιητικές

σχέσεις, που οδηγούν σε ένα άνετο φιλικό εργασιακό περιβάλλον και ρυθμό εργασίας.

(5,5) Ισορροπημένο ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή του έργου και τις ανάγκες του προσωπικού. ηγέτης ακολουθεί την τακτική της μέσης οδού, που εξασφαλίζει ένα λογικό επίπεδο αποδοτικότητας χωρίς να μειώνει το ηθικό των εργαζομένων.

(9,9) Υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και το προσωπικό. Η εκτέλεση του έργου γίνεται μόνο από το προσωπικό που δείχνει την μεγαλύτερη συνεργασία και μπορεί να ακολουθήσει πιστά τον ηγέτη του.



Σχήμα 1: Διοικητικό πλέγμα

Οι Blake & Mouton (1986) θεωρούν πως η περίπτωση (9,9) σύμφωνα με τις έρευνές τους συσχετίζεται πιο θετικά με αυξημένη απόδοση και παραγωγικότητα, με επιτυχημένη καριέρα και ικανοποίηση από τη δουλειά και με σωματική και πνευματική υγεία. Ωστόσο, κάνουν αναφορά και σε μια άλλη άποψη σύμφωνα με την οποία υπάρχει μια μετακίνηση από ένα στυλ grid σε ένα άλλο, την “ευελιξία” δηλαδή του ηγέτη ανάλογα με το τι προσπαθεί να επιτύχει και τι αντιμετωπίζει.

Από τη συνοπτική παρουσίαση των θεωριών της συμπεριφοράς του ηγέτη προκύπτει πως το στέλεχος σε μια επιχείρηση που έχει λάβει τον ρόλο του ηγέτη είναι ικανό να δείχνει ενδιαφέρον τόσο για το τελικό αποτέλεσμα των έργων του όσο και για τους συνεργάτες του.

2.3.2 Επαγγελματική ικανοποίηση και εργασιακή δέσμευση

Η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται και με την εργασιακή δέσμευση (job commitment). Συγκεκριμένα, σύμφωνα με αυτόν τον παράγοντα εκείνοι οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι με τις συνθήκες στο εργασιακό περιβάλλον εργασίας τους, είναι και αυτοί που κατά κανόνα θα διατηρήσουν θετικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους. Παράλληλα, επειδή έχουν αυτή την καλή σχέση μαζί τους δεν αγχώνονται και θεωρούν πως αναγνωρίζεται ο κόπος τους. Γι' αυτό το λόγο τείνουν να εκφράζουν τα θετικά τους συναισθήματα με σωματικό, πνευματικό και συναισθηματικό τρόπο (Kahn, 1990).

Συμπερασματικά, οι εργαζόμενοι που χαρακτηρίζονται από υψηλή εργασιακή δέσμευση είναι και εκείνοι που θα καταβάλλουν μεγαλύτερη σωματική, πνευματική και συναισθηματική προσπάθεια ώστε να καταφέρουν να ανταποκριθούν στον ρόλο τους. Από την άλλη πλευρά οι εργαζόμενοι που δείχνουν χαμηλή εργασιακή δέσμευση είναι πιθανότερα να εμφανίσουν ένα είδος σωματικής, πνευματικής και συναισθηματικής απόσυρσης από ενδεχόμενα προβλήματα και τις τυχόν δυσκολίες που μπορούν να παρουσιαστούν στον χώρο εργασίας (Kular, Gatenby, Rees, Soane, & Truss, 2008).

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία είναι εύκολο να εξαχθεί το συμπέρασμα πως η επαγγελματική ικανοποίηση και η συνακόλουθη εργασιακή δέσμευση έχουν θετική επίδραση α)σε προσωπικό επίπεδο, β) σε επίπεδο οργανισμού. Αυτό συμβαίνει αφού ευνοούν την ατομική εξέλιξη και την αύξηση της ποιοτικής παραγωγικότητας αντίστοιχα. Η εργασιακή δέσμευση επηρεάζεται από πολλαπλούς παράγοντες που οδηγούν στην αύξηση ή στη μείωση της απόδοσης των εργαζομένων. Σε αυτούς τους παράγοντες υπάγονται και εργασιακοί παράγοντες, όπως είναι η υποστήριξη που μπορεί να λάβει ένα άτομο στον εργασιακό χώρο από τους συναδέλφους τους ή από άτομα σε ανώτερη διοικητική βαθμίδα από εκείνον (Bakker & Demerouti, 2007). Η

παροχή ενός συνόλου από σχόλια και ανατροφοδοτήσεις για την απόδοση του στην εργασία, οι παρεχόμενες ευκαιρίες για μια επιπλέον κατάρτιση ή εκμάθηση μιας καινούργιας δεξιότητας. Ταυτόχρονα υπάρχουν και ατομικοί παράγοντες. Σε αυτούς μπορεί κάποιος να εντάξει την ικανότητα του ατόμου να εργαστεί ομαδικά αλλά και αυτόνομα, θεωρείται ότι επηρεάζουν θετικά την εργασιακή δέσμευση (Kular, Gatenby, Rees, Soane, & Truss, 2008).

Σύμφωνα με τον (Robinson, 2006) η εργασιακή δέσμευση μπορεί να επηρεαστεί και από τα χαρακτηριστικά που αποτελούν την δημιουργία της της προσωπικότητας του εργαζόμενου. Εδώ υπάρχουν και τα συναισθήματα αλλά και ικανότητές όπως και ο τρόπος θέασης των πραγμάτων. Τέλος, και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, που μπορεί να αφορούν το φύλο ή την ηλικία του, τα χρόνια που εργάζεται, την μόρφωση που έχει αλλά και την ύπαρξη ή μη οικογένειας , είναι επίσης πιθανό να επηρεάσουν σημαντικά και να διαφοροποιήσουν την εργασιακή του δέσμευση.

Κεφάλαιο 3^ο : Μελέτη περίπτωσης- Η πανδημία και οι προσδοκίες των εργαζομένων

Το τρίτο κεφάλαιο ασχολείται με την παράθεση και σχολιασμό μελετών που αφορούν τις προσδοκίες των εργαζομένων από την ηγεσία στην χρονική περίοδο της πανδημίας που επέφερε μεγάλες αλλαγές στη δομή και την σύσταση των επιχειρήσεων ενώ δημιούργησε και ένα κλίμα ανασφάλειας σε πολλούς εργαζόμενους.

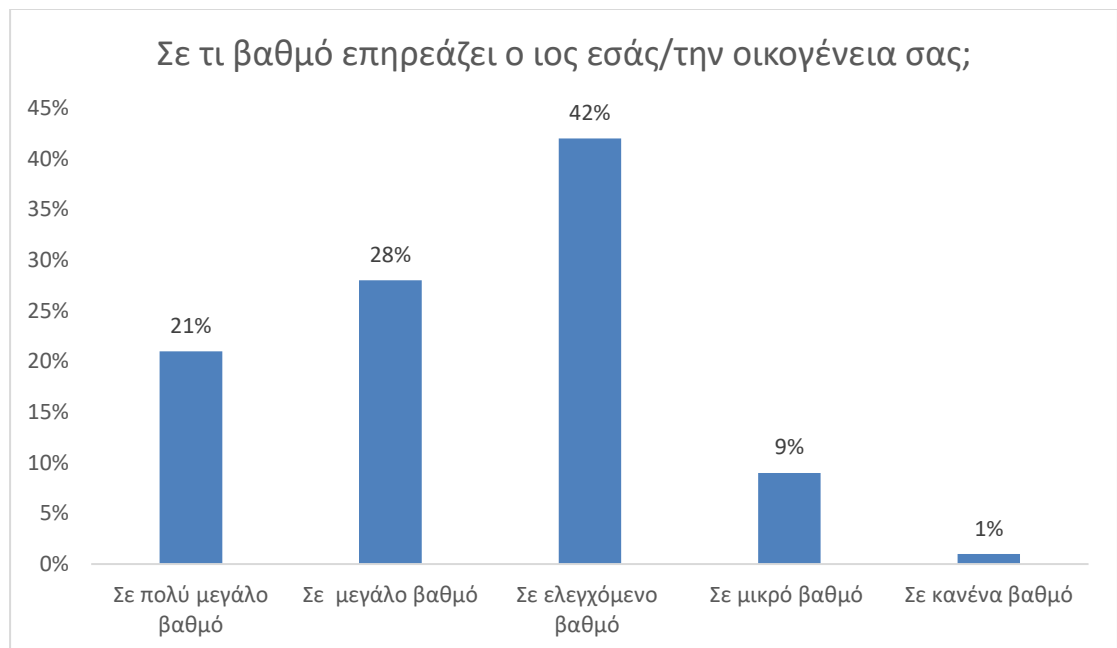
3.1 Εργαζόμενοι και Covid-19

Σε διαδικτυακές ομάδες συζήτησης που έλαβαν χώρα τον Μάρτιο του πρώτου ξεσπάσματος της πανδημίας συμμετείχαν 256 εργαζόμενοι που εργάζονται σε μικρούς, μεσαίους και μεγάλους οργανισμούς. Το δείγμα της έρευνας, αντλήθηκε κυρίως από εταιρείες των ΗΠΑ, περιλάμβανε εργαζόμενους από διαφορετικές περιοχές, επίπεδα απασχόλησης και γενιές (Sirota, 2020). Προέκυψαν τέσσερα βασικά ευρήματα:

1. 9 στους 10 εργαζόμενους ανησυχούν για το COVID-19. Το 91% των ερωτηθέντων δήλωσε πως αυτό που τους ανησυχεί για την επόμενη ημέρα είναι ότι ο ιός της πανδημίας θα μπορούσε να επηρεάσει τους ίδιους ή τις οικογένειές τους, ωστόσο η ανησυχία αυτή είναι σε μέτρια επίπεδα ανησυχίας. Όταν οι ερωτώμενοι έπρεπε να απαντήσουν σχετικά με το πως η πανδημία και τα μέτρα απομόνωσης θα μπορούσαν να επηρεάσουν την εργασία τους τέσσερις από τους 10 θεωρεί πως αυτή η πανδημία θα επηρεάσει την ομαδική εργασία και θα οδηγήσει σε αλλαγή της εργασιακής κουλτούρας. Το 36% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι ανησυχεί για την επίδραση της απομακρυσμένης εργασία στο προσωπικό χρόνο του ατόμου αλλά και την εξέλιξη του επαγγελματικά. Από τις απαντήσεις δεν εξαιρέθηκε και ο οικονομικός τομέας. Το 37% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι ανησυχεί για απολύσεις, το 30% δήλωσε ότι πιστεύει ότι αυτή η επιδημία θα οδηγήσει σε περιορισμένες επενδύσεις σε κατάρτιση και ανάπτυξη και το 24% ανησυχεί ότι ο

οικονομικός αντίκτυπος του COVID-19 θα μπορούσε να οδηγήσει σε μείωση των αποδοχών.

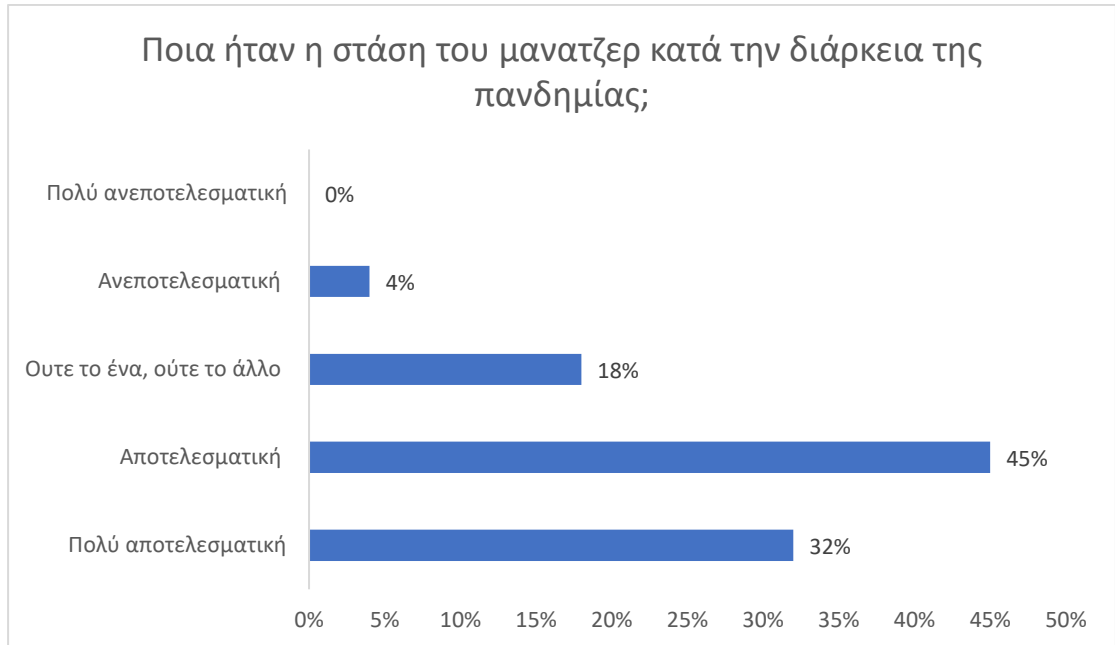
2. 3 στους 4 εργαζόμενους πιστεύουν πως η εταιρεία τους αντιμετωπίζει αποτελεσματικά την πανδημία. Στην ερώτηση κατά πόσο ο οργανισμός στον οποίο βρίσκονται τα άτομα μπορεί και τους προστατεύει από την πανδημία το 32% δήλωσε ότι η αντίδραση του οργανισμού είναι πολύ αποτελεσματική ενώ το 45% απλά την θεωρεί αποτελεσματική. Μόνο ένα 4% δήλωσε πως ο οργανισμός δεν δείχνει αποτελέσματα. Ακόμα, οι ερωτώμενοι είπαν πως οι ηγέτες τους βοηθούσαν τους υπαλλήλους τους να αντιμετωπίσουν την κατάσταση που δημιούργησε η πανδημία, επιτρέποντας στους ανθρώπους να εργάζονται από το σπίτι, παρέχοντας ισχυρή και συνεπή επικοινωνία, πραγματοποιώντας τακτικές επισκέψεις, διαδίδοντας συμβουλές ασφάλειας και ευεξίας, αναστέλλοντας τα ταξίδια και παρέχοντας αναρρωτική αποζημίωση.



Διάγραμμα 1: Βαθμός που επηρέασε ο Covid-19 τους ερωτώμενους

3. Το 1/3 των εργαζομένων πιστεύει ότι η αντίδραση του διευθυντή τους ήταν λιγότερο από αποτελεσματική. Όταν ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να αξιολογήσουν την ανταπόκριση του διευθυντή τους στην πανδημία, η

πλειοψηφία που ανέρχεται στο 66% δήλωσε ότι ήταν πολύ αποτελεσματική ή απλώς αποτελεσματική. Υπάρχει και ένα 23% που έδωσε ουδέτερη αξιολόγηση του διευθυντή τους ενώ για ένα άλλο 10% δήλωσε πως η αντίδραση του διευθυντή τους ήταν αναποτελεσματική.



Διάγραμμα 2: Στάση απέναντι στον ηγέτη

4. Οι εργαζόμενοι θέλουν στήριξη σε οικονομικό τομέα αλλά και στον εσωτερικό τους κόσμο. Κατά την διάρκεια ερώτησης σχετικά με το πως διάφοροι οργανισμοί θα μπορούσαν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια αυτής της πανδημίας, αναδείχθηκαν διάφορα θέματα. Το κύριο πρόβλημα φαίνεται να επικεντρώνεται στον οικονομικό τομέα. Το 72% από εκείνους που ρωτήθηκαν είπε πως οι εταιρείες οφείλουν να παρέχουν περισσότερες διαβεβαιώσεις ότι οι εργαζόμενοι δεν θα χάσουν τη δουλειά τους και θα λάβουν άδεια με αποδοχές αν κριθεί απαραίτητο. Ένα άλλο στοιχείο είναι η σημαντικότητα της επικοινωνίας. Το 68% δήλωσε ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να ενημερώνουν τους ανθρώπους σε καθημερινή βάση για την υγεία και τον ιό. Ακόμα και η ασφάλεια και η υγεία είναι κρίσιμο μέλημα, αφού το 68% όσων ερωτήθηκαν απαντούν ότι οι συνάδελφοί τους θα πρέπει να μείνουν στο σπίτι τους αν είναι άρρωστοι. Τέλος, οι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι οι οργανισμοί τους θα πρέπει να φροντίσουν να παρέχουν

συναισθηματική υποστήριξη (65%) και διαδικτυακές πηγές ψυχικής υγείας (55%) κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

3.2 Προσδοκίες εργαζομένων κατά την περίοδο της νόσου Covid-19

Η Harris Poll και το Ινστιτούτο Δημοσίων Σχέσεων διεξήγαγαν έρευνα σε 831 ενήλικες Αμερικανούς που εργάζονται με πλήρη απασχόληση, από τις 15 έως τις 17 Μαΐου, για να μάθουν πώς αισθάνονται σχετικά με την επιστροφή στην εργασία τους και ποιες εγγυήσεις θα ήθελαν να θέσουν σε εφαρμογή οι εργοδότες-ηγέτες. Εργαζόμενοι οι οποίοι δεν χρειάζεται να είναι συνεχώς με φυσική παρουσία στον εργασιακό χώρο θα επικροτήσουν μια απόφαση κατά την οποία δεν θα χρειάζεται να επιστρέψουν στο γραφείο παρά μόνο όταν θα αισθανθούν άνετα να το κάνουν και οι περισσότεροι από αυτούς επιθυμούν κλιμακωτές επιστροφές (Institute for public relations, 2020).

Την περίοδο της έρευνας οι περισσότερες εταιρείες σχεδίαζαν την επιστροφή στην εργασία με τους εργαζόμενους να έχουν σαν πρώτη τους προτεραιότητα και προσδοκία την ασφάλεια στην εργασία. Αυτό ζητούν από τους εργοδότες τους. Η αποτελεσματική επικοινωνία, η περιγραφή των προφυλάξεων ασφαλείας και η διασφάλιση της εφαρμογής των κατευθυντήριων γραμμών θα είναι κρίσιμης σημασίας, όπως και η διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση σε μέτρα προστασίας, όπως απολυμαντικά. Η πανδημία COVID-19 είναι υπεύθυνη για το μέλλον των εργασιακών χώρων και της δομής τους. Η ασφάλεια επηρέασε σε σημαντικό βαθμό την πιθανότητα οι εργαζόμενοι να υποστηρίξουν νομοθετικές αλλαγές που αφορούν την προστασία των εταιρειών. Όσοι οργανισμοί δείχνουν σημάδια υπευθυνότητας για τους εργαζόμενους έχουν περισσότερες πιθανότητες να βρουν υποστήριξη για νομικές προστασίες, όπως και οι εταιρείες που είναι ειλικρινείς και ανοιχτές σχετικά με τις ελλείψεις τους.

Με βάση τα στοιχεία της έρευνας οι προσδοκίες των εργαζομένων εστιάζουν στη ασφάλεια που θα έχουν την επόμενη μέρα στο γραφείο, ανησυχία που ένας μετασχηματιστικός ηγέτης αλλά και άλλης μορφής ηγεσίας θα πρέπει να αφουγκραστεί.

Ως πρωταρχικό τους μέλημα οι περισσότεροι εργαζόμενοι θέλουν να καταργήσουν σταδιακά την έννοια του ανοιχτού γραφείου για να εξασφαλίσουν την κοινωνική αποστασιοποίηση. Για να συμβεί αυτό το 80% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι θα πρέπει να υπάρξουν γραφεία με διαχωρισμένα τμήματα και να καταργηθούν σταδιακά τα ανοιχτά γραφεία. Επιπλέον, περισσότερα από τα τρία τέταρτα, δηλαδή το 78% δήλωσαν ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κλιμακώσουν την επιστροφή των εργαζομένων στο γραφείο. Το 87% δήλωσαν ότι οι εργοδότες πρέπει να έχουν σαφείς κατευθυντήριες γραμμές που να περιγράφουν τις προφυλάξεις ασφαλείας πριν επιτρέψουν στους εργαζομένους να επιστρέψουν στο γραφείο.

Δεύτερον, το μεγαλύτερο μέρος από όσους απάντησαν θεωρούν πως οι εργοδότες δεν πρέπει να απαιτήσουν την εξ ολοκλήρου επιστροφή στο γραφείο, αφού μπορεί να ακολουθηθεί ένα υβριδικό μοντέλο, έως ότου το COVID-19 δεν αποτελεί πλέον απειλή. Το 83% των ερωτηθέντων συμφώνησε με αυτήν την οπτική από την στιγμή που εναλλακτικές λύσεις υπάρχουν και εργασία δεν επηρεάζεται μέχρι ο COVID-19 να μην αποτελεί απειλή. Σε αυτό το κομμάτι οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφώνησαν με το γεγονός πως θα πρέπει να έχουν την δυνατότητα να εργάζονται από το σπίτι τους μέχρι να θεωρήσουν πως η κατάσταση είναι το ίδιο ασφαλής και στο γραφείο.. Το 81% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να μπορούν να εργάζονται από το σπίτι κατά τη διάρκεια της πανδημίας μέχρι να νιώσουν άνετα να επιστρέψουν.

Τα τρία τέταρτα των εργαζομένων περίμεναν εκείνη την εποχή οι χώροι εργασίας να παρέχουν κάποια βασικά στοιχεία για την προστασία τους όταν ανοίξουν ξανά. Το 74% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι οι χώροι εργασίας πρέπει να διαθέτουν προμήθεια απολυμαντικού χεριών για να επαναλειτουργήσουν. Άλλα μέτρα περιλαμβάνουν τη χρήση μέσων ατομικής προστασίας (58%), φυσικούς φραγμούς/χώρους εργασίας αναδιαμορφωμένους για κοινωνική απομάκρυνση (56%) και δοκιμές θερμοκρασίας (55%).

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο της έρευνας αφορά την κατάσταση όπου οι εργαζόμενοι θέλουν κάποιες συγκεκριμένες παροχές από την διοίκηση στη περίπτωση που προσβληθούν από COVID-19 στην εργασία τους. Σχεδόν τα ¾ των ερωτηθέντων είπαν πως θα πρέπει να δικαιούνται άδεια ασθενείας με αποδοχές ενώ τα δύο τρίτα δήλωσαν ότι θα πρέπει να λαμβάνουν πληρωμή για τις εξετάσεις COVID-19.

Φαίνεται πως λόγω της πανδημίας οι συμπεριφορές και οι προσδοκίες των εργαζομένων από την ηγεσία ξεκίνησαν να αλλάζουν, φεύγουν από το παραδοσιακό μοντέλο που υπό κανονικές συνθήκες θα έκανε λόγο για ένα σύστημα ηγεσίας που θα βαδίζει με όραμα, θα διορθώνει τα λάθη και θα ανταμείβει την απόδοση με παροχή κινήτρων. Κύριο μέλημα για την τωρινή ηγεσία είναι να παρέχει τα κατάλληλα υγειονομικά μέτρα που θα προστατέψουν τους εργαζόμενους αλλά και μια σειρά μέτρων στήριξης για όσους νοσήσουν.

3.3 Αλλαγή σε προσδοκίες και στυλ ηγεσίας

Στις κρίσεις είτε υγειονομικές, είτε οικονομικές οι αποδόσεις των εργαζομένων και των επιχειρήσεων αλλάζουν μορφή και λαμβάνουν εκείνη της επιβίωσης. Πολύ συχνά αυτό μπορεί να προκαλέσει φόβο στους εργαζόμενους ανά βαθμίδα σε εταιρεία. Πολλές εταιρικές εκθέσεις από την μία δείχνουν πως αυτό που έχει να κάνει ένας ηγέτης σε μια τέτοια περίοδο είναι να δράσει και να προχωρήσει μπροστά χωρίς να φοβάται, ωστόσο επισημαίνουν πως αυτές οι κινήσεις, σε ένα τέτοιο ευαίσθητο περιβάλλον θα πρέπει να γίνονται με μεγάλη προσοχή και ίσως και με πιο αργούς ρυθμούς.

Όπως επισημαίνει η Jane Staveson, διευθυντικό μέλος της Korn Ferry, οι ηγέτες πρέπει να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των εργαζομένων που αυτή την στιγμή αποζητούν αξίες στο χώρο εργασίας ώστε να μπορέσουν να στηριχθούν σε αυτές. Γι' αυτό και οι ηγέτες με την σειρά τους πρέπει να καθορίσουν ποιες είναι αυτές οι αξίες με σαφήνεια για να αντιληφθούν και οι εργαζόμενοι πως μπορούν να βαδίσουν.

Πλέον, οι ηγέτες δεν έχουν χρόνο να ελέγχουν τους πάντες συνεχώς, οπότε όλοι πρέπει να γνωρίζουν ποιες είναι οι αξίες με βάση τις οποίες πρόκειται να λειτουργήσουν και να λάβουν αποφάσεις. Αυτές οι αξίες δεν είναι ασυμβίβαστες με τον κανονικό σκοπό και τις αξίες της επιχείρησης, αλλά οι επιχειρήσεις δεν τις καθόριζαν καλά εξαρχής. Αν ο ηγέτης καταλάβει τις ανάγκες των εργαζομένων σήμερα που έχουν να κάνουν με ασφάλεια στον εργασιακό χώρο θα θέσει αυτή ως πρώτη προτεραιότητα ενώ παράλληλα θα θέσει ως δεύτερη την ανάγκη για αξίες οι οποίες μέσα από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες θα περαστούν στους εργαζόμενους.

Οι έρευνες άλλωστε δείχνουν ότι η παραγωγικότητα μπορεί να είναι η ίδια ή και καλύτερη όταν οι άνθρωποι εργάζονται εξ αποστάσεως. Γι' αυτό το λόγο υπάρχουν και αρκετές μελέτες που επισημαίνουν τον κρίσιμο ρόλο των άτυπων συνδέσεων

εντός του γραφείου στη δημιουργία καινοτόμων ιδεών. Οι οργανισμοί θα πρέπει να αναγνωρίσουν αυτό το κενό και να παρέχουν τρόπους για τη δημιουργία άτυπων αλληλεπιδράσεων.

Επίσης, το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι άλλαξαν τις προσδοκίες τους σχετικά με το τι περιμένουν από την ηγεσία δεν σημαίνει ότι αλλάζει και το πρόγραμμα των αποδοχών τους αλλά και των κινήτρων που θέλουν να λαμβάνουν. Το χρέος κάθε σωστού ηγέτη είναι να επανεξετάσουν τι σημαίνει επιτυχία σε μια τέτοια καινούργια κατάσταση. Σε τέτοιες εποχές που αποτελούν πρόκληση, όταν οι εταιρείες χρειάζονται περισσότερο ενέργεια των αφοσιωμένων εργαζομένων, είναι πιθανό να περιοριστεί η ικανότητά τους να τους ανταμείβουν. Οι αποδοχές και τα κίνητρα αλλάζουν. Μπορεί να έχει να κάνει με μια δέσμευση προς τους ανθρώπους τους, με παροχή μειωμένου ωραρίου, αποδοχές ανάλογα με την επίδοση τους και άδειες άνευ αποδοχών. Τα κίνητρα μπορεί να είναι αυτά της χρηματικής αναγνώρισης των εργαζομένων που ηγούνται με παράδειγμα κατά τη διάρκεια της κρίσης, μπορεί να έχει ακριβώς αντίκτυπο, ιδίως βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Η αποσαφήνιση για τους εργαζόμενους του τρόπου με τον οποίο η οργανισμός σχεδιάζει να διαχειριστεί την ανταμοιβή και απόδοση εν μέσω των σημερινών διαταραχών τόσο ενισχύει την αίσθηση της ισότητας και εξαλείφει μια πηγή απόσπασης της προσοχής (Korn Ferry, 2021).

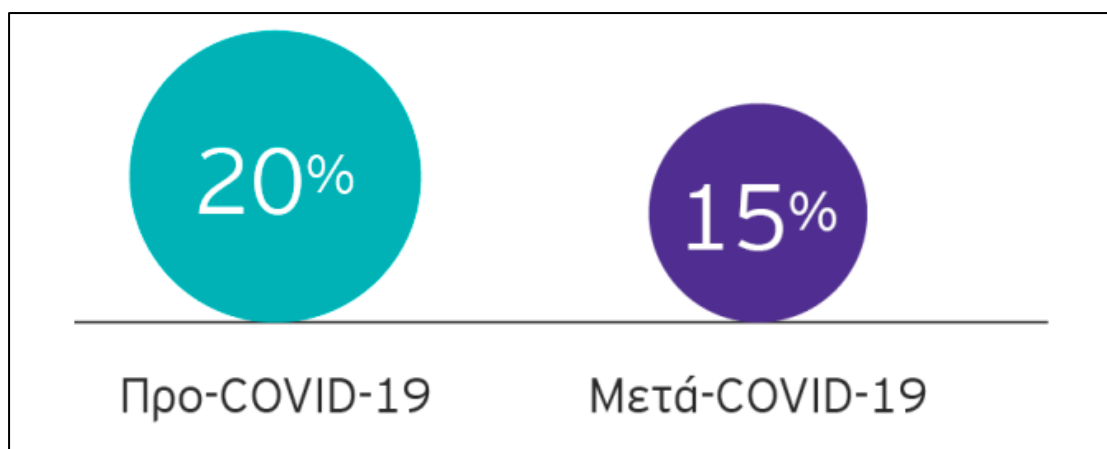
3.4 Η ηγεσία στην Ελλάδα – Covid-19

Οι ελληνικές επιχειρήσεις έπειτα από μια δύσκολη δεκαετία όπου η οικονομία προσπάθησε εν μέσω κρίσης να ανασυνταχθεί βιώνουν σήμερα μια άλλη μεγάλη πρόκληση, πώς μπορούν να δημιουργήσουν ένα φιλικό εργασιακό περιβάλλον έπειτα από την υγειονομική κρίση. Η εξάπλωση της πανδημίας του COVID-19 δημιουργεί μια σειρά από νέες, πρωτόγνωρες προκλήσεις. Σε ένα αβέβαιο για άλλη μια φορά περιβάλλον, οι ηγέτες των ελληνικών επιχειρήσεων, πρέπει να ανταποκριθούν στις προκλήσεις του ρόλου τους και γι' αυτό το λόγο οφείλουν να αναπτύξουν τις ικανότητες εκείνες που θα βοηθήσουν τις επιχειρήσεις τους να περάσουν στην επόμενη μέρα.

Πλέον, οι ικανότητες ενός ηγέτη όπως φάνηκε και στη μελέτη της βιβλιογραφίας δεν εξαντλούνται στις εξωτερικές του ικανότητες, δηλαδή πόσο εύκολο είναι να βρίσκει λύσεις σε προβλήματα, να επιλύει διαφορές και να δημιουργεί στρατηγικές, αλλά

πρέπει να δίνει περισσότερο βάρος στον εσωτερικό κόσμο της ομάδας του, να έχει ενσυναίσθηση, κατανόηση και σεβασμό γι' αυτούς. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που πρέπει να έχει κάθε σωστή ηγεσία είναι να μπορεί να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό (Suryaningtyas, Sudiro, Eka, & Dodi, 2019). Πιο ειδικά, αυτό σημαίνει πως χρειάζεται να υπάρχει μια άλλη τάση που να εμπνέει τις νεότερες γενιές Ως νεότερες γενιές θεωρούνται εκείνες οι ηλικιακές ομάδες που έχουν υποστεί και το μεγαλύτερο πλήγμα από τις συνέπειες που επέφερε η ύφεση της μετά-COVID-19 εποχής. Ωστόσο την ίδια στιγμή πρόκειται και για τις ηλικίες εκείνες που θα συμβάλλουν στην ανάκαμψη της οικονομίας και, σε βάθος χρόνου, θα διαδεχθούν τη σημερινή ηγεσία των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με την έρευνα της ΕΥ (Κασελάκη, 2021) το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει η σημερινή ηγεσία είναι πως δυσκολεύεται σε μεγάλο βαθμό να εμπνεύσει τους εργαζόμενους της. Στο σύνολο της έρευνας φαίνεται πως σχεδόν ένας στους τέσσερις εργαζόμενους, δηλαδή ένα ποσοστό του 26% δηλώνει πως εμπνέεται πολύ από τον leader / διοίκηση της εταιρείας του. Ωστόσο, ένα 20% δηλώνει πως δεν εμπνέεται. Σε δεύτερο κύμα της έρευνας η οποία πραγματοποιήθηκε τον Μάιο του 2020, τα ποσοστά αυτά άλλαξαν αφού έγιναν 39% και 15% αντίστοιχα (**Εικόνα 5**). Αυτό το στοιχείο δείχνει την αποδοχή από μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων του τρόπου με τον οποίο πραγματοποιείται η διαχείριση της κρίσης από τις επιχειρήσεις κατά το πρώτο κύμα της πανδημίας. Το μελανό σημείο ωστόσο επανέρχεται αφού μόλις το 21% εντοπίζει έντονη ταύτιση της σημερινής ηγεσίας, με το προφίλ του ιδανικού ηγέτη.



Εικόνα 5: Ποσοστά που δεν εμπνέονται από την ηγεσία (Κασελάκη, 2021)

3.4.1 Οι τυπολογίες των ηγετών

Στην ίδια έρευνα όσοι εργαζόμενοι συμμετείχαν έπρεπε να ιεραρχήσουν ανάμεσα σε 31 επιλογές τα δέκα πιο σημαντικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν τον ηγέτη / τη διοίκηση της εταιρείας σήμερα, αλλά και εκείνα που αφορούν στην επόμενη δεκαετία. Η δεύτερη ερώτηση τέθηκε, εκ νέου, κατά τη δεύτερη φάση της έρευνας, μετά την εκδήλωση της πανδημίας. Η ανάλυση των συσχετισμών μεταξύ των 31 αυτών χαρακτηριστικών, οδήγησε στην ομαδοποίηση τεσσάρων βασικών τυπολογιών ηγετών.

Η κυρίαρχη τυπολογία σήμερα είναι γνωστή με την ονομασία «Ηγέτες των Ανθρώπων» (People Leaders). Πρόκειται δηλαδή για άτομα που έχουν σφαιρική αντίληψη για την επιχείρηση και το περιβάλλον της. Είναι οι λεγόμενοι οραματιστές, τα άτομα που είναι ικανά να αναπτύσσουν και να θέτουν σε κίνηση τους ακολούθους τους. Η κυριαρχία αυτής της συγκεκριμένης κατηγορίας είναι πολύ πιο έντονη στις επιλογές που θα κάνουν οι εργαζόμενοι που σχετίζονται με την ηγεσία της επόμενης γενιάς.

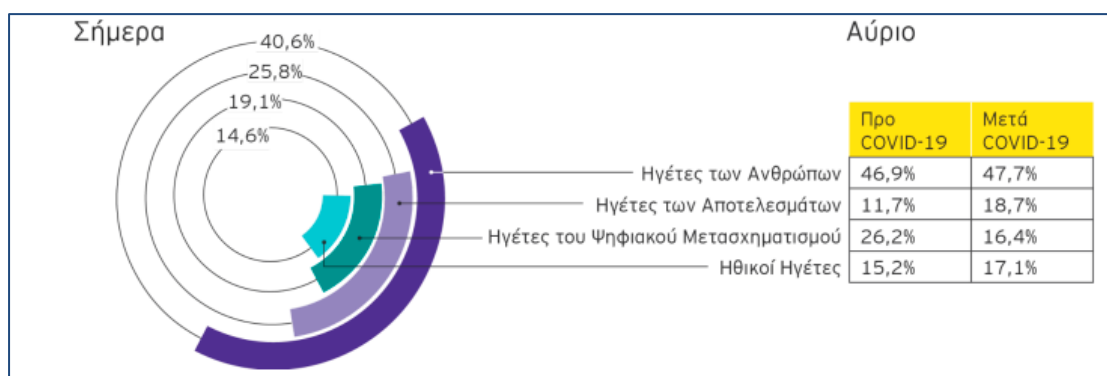
Η επόμενη κατηγορία είναι αυτή που αντικατοπτρίζει τους ηγέτες της σημερινής κοινωνίας. Πρόκειται για τους ηγέτες που είναι γνωστοί ως «Ηγέτες των Αποτελεσμάτων» (Results Focused Leaders). Είναι άτομα που έχουν οξύ επιχειρηματικό πνεύμα, σκέφτονται ορθολογιστικά και θέλουν να λύνουν προβλήματα. Αυτά τα χαρακτηριστικά ήταν εκείνα τα οποία θεωρήθηκαν και τα περισσότερο κρίσιμα κατά την περίοδο της δεκαετούς κρίσης. Ωστόσο, λίγο καιρό πριν εκδηλωθεί η πανδημία της νόσου Covid-19 οι ερωτώμενοι στην έρευνα θεωρούσαν πως τα πιο δύσκολα στάδια είχαν περάσει για την οικονομία και την επιχειρηματικότητα και όλα αυτά τα χαρακτηριστικά βρέθηκαν σε τελευταίες θέσεις, όπως και η συγκεκριμένη κατηγορία.

Άλλη κατηγορία θεωρείται οι «Ηγέτες του Ψηφιακού Μετασχηματισμού» (Digital Transformation Leaders). Ηγέτες που είναι γνώστες των νέων μορφών τεχνολογίας. Μία θέση που βρίσκεται υψηλά αν συγκριθεί με τους ηγέτες της επόμενης δεκαετίας, αυτούς που δεν έτυχαν στην πανδημία. Ενδεχομένως αυτό συμβαίνει από την αντίληψη των εργαζομένων πως ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί, μεν, απαραίτητο εργαλείο για το μέλλον αλλά όχι τελικό στόχο. Ωστόσο, τα ιδανικό πρότυπο είναι αυτό των «Ηθικών Ηγετών» (Transparent Moral Leaders). Τα άτομα

εκείνα που μπορούν σε κάθε κατάσταση να λειτουργούν με διαφανή τρόπο και σαν πρότυπο έχει κοινό σχετικά μικρό αλλά ταυτόχρονα υπολογίσιμο.

Στο Σχήμα 6 φαίνεται πως κάθε μια από αυτές τις κατηγορίες-τυπολογίες άλλαξε σε προτιμήσεις με κομβικό σημείο την εκδήλωση της πανδημίας. Η μετατόπιση αυτή δείχνει την αλλαγή των προσδοκιών που έχουν οι εργαζόμενοι από την ηγεσία όταν έρχεται μια ακόμα δύσκολη κατάσταση. Αυτό που αποδεικνύει η έρευνα είναι η απόσταση που υπάρχει και το χάσμα στην αντίληψη μεταξύ της σημερινής ηγεσίας στο τομέα των επιχειρήσεων αλλά και την πλήρη αδυναμία έμπνευσης (Κασελάκη, 2021).

Η λύση για να είναι δυνατόν να υπάρξει μια προσαρμοστικότητα στις απαιτήσεις της νέας κανονικότητας που θα οδηγήσει τους οργανισμούς στη νέα, επόμενη δεκαετία δίνεται μόνο μεταξύ της ισορροπίας από τις αντιφάσεις που μπορεί να προκύψουν μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.



Εικόνα 6: Τυπολογίες ηγεσία πριν και μετά την πανδημία (Κασελάκη, 2021)

3.5 Οι εργαζόμενοι σε περιόδους κρίσης

Σύμφωνα με το άρθρο των (Boin, 2005) χρόνια πριν η μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας σε θέματα κρίσεων έδειχνε ότι είναι δυνατόν όποιος τύπος κρίσης και να είναι αυτός (φυσική καταστροφή, χρεοκοπία κλπ.) να μπορεί να αποσταθεροποιήσει έναν οργανισμό καθώς και τους εργαζομένους του. Από την στιγμή που αυτή η κατάσταση θεωρείται δεδομένη, τότε οι οργανισμοί πρέπει ανά πάσα στιγμή να μπορούν να λειτουργούν υπό όλες τις μορφές πίεσης. Αυτή η κατάσταση είναι σίγουρο πως δημιουργεί ένα σύνολο προκλήσεων για τους ηγέτες.

Οι (Kayes, Allen, & Self.N, 2017) θεωρούν πως οι κύριες προκλήσεις πολλές φορές χρειάζεται να φαίνεται πως είναι πληροφορίες δίχως αξία. Σύμφωνα με τους (Adkins, Werbel, & Farh, 2001) είναι δυνατόν από τέτοιες καταστάσεις να προκληθούν αυξήσεις στους αριθμούς των απολύσεων των εργαζομένων.

Αν και από παλαιότερα έτη η βιβλιογραφία υποστηρίζει πως η αξία των ανθρώπινων πόρων δεν είναι μετρήσιμη όπως γίνεται με τα χρηματοοικονομικά στοιχεία εν τούτοις οι μελετητές της επιστήμης του Ανθρώπινου Δυναμικού κατατάσσουν τους εργαζόμενους σαν ένα πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο που μπορεί να οδηγήσει τον κάθε οργανισμό στην επιτυχία (Jacobs, 1990). Σε νεότερη έρευνα αναφέρεται πως αν μια εταιρεία χάσει καλούς υπαλλήλους αυτό σημαίνει πως υστερεί σε γνώση, αν ωστόσο καταφέρει να τους κρατήσει αυτό είναι ένα στοιχείο που δείχνει ότι μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να διακρατήσει την γνώση (Kurian, 2018).

Όπως είναι φυσικό οι εργαζόμενοι αντιδρούν κάθε φορά με τρόπο διαφορετικό σε περιόδους κρίσης αφού πρέπει να αντιμετωπίσουν μια νέα κατάσταση, να αποδεχθούν την αλλαγή χωρίς να την θέλουν ενώ η αβεβαιότητα για ένα νέο περιβάλλον είναι πάντοτε υπαρκτή. Σε μια έρευνα του 2020 οι (Xu, Shi, & Wang, 2020), προσπάθησαν να μελετήσουν πως μπορούν οι συμμετέχοντες που επέλεξαν να αντιμετωπίσουν μια κρίση. Αυτό που διαπίστωσαν ήταν πως παρότι οι αντιδράσεις των ατόμων που εργάζονταν είχαν διαφορές μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες. Η πρώτη αφορά εργαζόμενους οι οποίοι καταβάλλουν προσπάθεια να εργαστούν μέσα στην αβεβαιότητα της κρίσης. Η δεύτερη έχει τους εργαζόμενους που συμβιβάζονται με την κατάσταση ως έχει, και τέλος στη τρίτη βρίσκονται εκείνοι που βασίζονται στην πίστη τους. Σαν ένα τελικό συμπέρασμα έμεινε πως οι εργαζόμενοι δεν δείχνουν εμφανή σημεία ενόχλησης αν κάποιος παρεμβαίνει στο τρόπο εργασίας τους εν μέσω κρίσης καθώς φοβούνται ότι μπορεί να χάσουν ακόμα και την δουλειά τους (Smollan, Sayers, & Matheny, 2010).

Υπάρχει ένα σύνολο από κινήσεις που μπορούν να κάνουν οι ηγέτες στους οργανισμούς ώστε να βοηθήσουν τους εργαζόμενους και να ανταποκριθούν στις προσδοκίες που έχουν οι τελευταίοι σε μια κατάσταση κρίσης όπως είναι η πρόσφατη κρίση με την πανδημία της νόσου COVID-19.

3.5.1 Εποπτική υποστήριξη

Ένα βήμα το οποίο επιθυμούν οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις είναι οι ηγέτες να είναι στη κατάσταση στην οποία θα μπορούν να διαχειριστούν την κρίση της πανδημίας. Κατά αυτό τον τρόπο η υιοθέτηση κατάλληλων στρατηγικών για τη διαχείριση της κρίσης θα βοηθήσει τους οργανισμούς να προετοιμαστούν και να ανταποκριθούν στην πανδημία του Covid-19, ενώ παράλληλα θα μπορούν να ελαχιστοποιήσουν και τις επιπτώσεις που αυτή επιφέρει.

Στη μελέτη των (Mani & Mishra, 2020), σε περιόδους αβεβαιότητας, το ηθικό φάνηκε πως ήταν χαμηλό με τις περισσότερες θέσεις εργασίας για άλλη μια φορά να απειλούνται. Αυτό που προτείνεται στο συγκεκριμένο άρθρο είναι να συναντηθούν οι προσδοκίες των εργαζομένων, δηλαδή οι ηγέτες να λαμβάνουν ρόλο υποστηρικτικό, να ωθούν τους εργαζόμενους να γίνονται καλύτεροι και να δημιουργούν μια σχέση αλληλεγγύης. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας οι εργαζόμενοι αντιμετώπιζαν προκλήσεις σύμφωνα με τα νέα δεδομένα και οι ηγέτες καλούνται να γίνουν πιο ευέλικτοι καθώς οι εργαζόμενοι είναι απροετοίμαστοι και πρέπει να προσαρμοστούν στη νέα κατάσταση.

Αυτή η ενέργεια ονομάζεται εποπτική υποστήριξη. Κατά τους (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002), η ενέργεια αυτή βοηθά τους ηγέτες να αυξάνουν τον χρόνο διατήρησης των εργαζομένων σε ένα ποσό και να επηρεαστεί με αυτόν τον τρόπο θετικά ο οργανισμός. Χρόνια αργότερα η συγγραφική ομάδα των (Dirani, et al., 2020), υποστήριξε πως η επικοινωνία είναι το πιο σημαντικό εργαλείο στη διαχείριση των κρίσεων, κάνοντας αναφορά στις σχέσεις ειλικρίνειας. Το καθήκον των ηγετών είναι να βρίσκονται σε μια συχνή επικοινωνία με την ομάδα τους, να αποφασίζουν κάνοντας το πρώτο βήμα αλλά και να γνωρίζουν πως η ομάδα τους είναι σε καλή κατάσταση. Αυτό σημαίνει πως τα συγκεκριμένα άτομα θα πρέπει να κάνουν επίκληση της συναισθηματικής εικόνας τους και να πορευτούν με βάση την ενσυναίσθηση στις ανάγκες που φαίνεται να έχουν οι εργαζόμενοι.).

Ένα άλλο σημαντικό κομμάτι το οποίο φαίνεται να αναπτύχθηκε κατά την διάρκεια της πανδημίας από την μεριά των εργαζομένων είναι η υποστήριξη τους στο τομέα της εργασίας αλλά και η εκτίμηση του έργου που παράγουν. Σύμφωνα με τον (McGuinness, 2020). που είχαν αλληλεπίδραση με ηγέτες από διάφορους κλάδους υπήρξε μια κατάληξη σε τέσσερις βασικές και απαιτούμενες δεξιότητες. Το πρώτον είναι πως οι ηγέτες πρέπει είναι υπεύθυνοι και να κατανοούν πως βασικός τρόπος για

να αντιμετωπίσει ένα άτομο το άγχος τόσο εντός της δουλειάς όσο και εκτός αυτής είναι να βρει ένα δικό του μοναδικό τρόπο, ο οποίος αποτελεί και το σημαντικότερο στοιχείο για μια κρίση. Το δεύτερο στοιχείο είναι μια πρόταση προς τους ηγέτες να χειρίζονται τέτοιες καταστάσεις με προνοητικότητα και με κάθε κριτική ικανότητα απέναντι στη παραπληροφόρηση, την πειθαρχία και την αντικειμενικότητα. Πρέπει να έχουν σίγουρα περιβαλλοντική συνείδηση. Από την άλλη πλευρά χρειάζεται να διαθέτουν προνοητικότητα και ικανότητα ανάλυσης των πληροφοριών που δέχονται παράλληλα με πειθαρχία και αντικειμενικότητα. Το τρίτο στοιχείο είναι πως πρέπει να χαρακτηρίζονται από ανθρωποκεντρισμό. Αυτό σημαίνει πως κατά την διάρκεια μιας οποιασδήποτε κρίσης οφείλουν να αντιληφθούν τις αντιξοότητες στις οποίες εκτίθεται ο εργαζόμενος τους. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται μια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένου και ηγέτη. Το τέταρτο στοιχείο είναι να υπάρχει μια προσαρμοστικότητα στους ηγέτες. Ένα στοιχείο απαραίτητο ιδίως την εποχή της πανδημίας. Αυτό σημαίνει πως οι ηγέτες χρειάζεται να συγκρατούν τα συναισθήματα τους και να δίνουν προτεραιότητα στις ανάγκες της ομάδας τους.

Στο άρθρο του (Brower, 2020) υπήρξαν κάποιες προτάσεις και προβλέψεις σχετικά με το μέλλον και το πέρας της πανδημίας. Ο συγγραφέας προτείνει την δημιουργία κέντρων ευεξίας και διαλογισμού εντός του χώρου εργασίας για να σταθεροποιηθεί ο σωματικός και ψυχικός κόσμος των εργαζομένων. Οι οργανισμοί χρειάζεται να ασχολούνται περισσότερο με τους υπαλλήλους τους και να μαθαίνουν τι τους δίνει κίνητρα. Οι προβλέψεις για το μέλλον έχουν να κάνουν με την ανάγκη για ηγεσία, με την εταιρική κουλτούρα να τίθεται στο επίκεντρο και την εργασία εξ' αποστάσεως να καθιερώνεται. Η χρήση της τεχνολογίας βοηθά τις επιχειρήσεις να μειώνουν την γραφειοκρατία και να γίνονται περισσότερο αποτελεσματικές και ταχύτερες. Από πλευράς οργάνωσης με αφορμή πάντοτε την πανδημία θα σταματήσει ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων σε μεγάλο βαθμό και θα ξεκινήσουν οι συνεργασίες.

3.5.2 Η επικοινωνία

Μια άλλη μεγάλη προσδοκία των εργαζομένων είναι η επικοινωνία από τους ηγέτες στο δύσκολο καιρό της πανδημίας ώστε να έχουν μια σαφή κατεύθυνση στο τι πρέπει να κάνουν. Στην έρευνα του Orangetiery (2020), γίνεται μια προσπάθεια να αποτυπωθεί ποιες είναι οι προοπτικές για την ανάγκη επικοινωνίας που εμφανίζουν οι εργαζόμενοι. Εν τέλει διαπίστωσε πως αυτό που απαιτείται είναι να υπάρχει

διαφάνεια σε όλους τους τομείς, συνεχής πληροφόρηση για τρόπους καταπολέμησης του άγχους.

Οι κινήσεις που επισημαίνει ο συγγραφέας βοηθούν σε μεγάλο βαθμό στο να βελτιωθεί η επικοινωνία μεταξύ των δύο μερών στην καινούργια κατάσταση που έχει δημιουργήσει η νόσος COVID-19. Κατά τον ίδιο τρόπο οι (Bogusky-Halper, 2020), προχώρησαν σε μια άλλη έρευνα που μελετά τον τύπο επικοινωνίας που έχουν οι ηγέτες μεταξύ τους την περίοδο της πανδημίας. Τα συμπεράσματα της έρευνας καταγράφονται συνεχόμενα κατά την διάρκεια της πανδημίας και διαπιστώθηκε από αυτά πως αυτό το στοιχείο που χρειάζονται οι ηγέτες στην επικοινωνία τους δεν είναι άλλο από την ειλικρίνεια και την διαφάνεια. Αυτό σημαίνει πως πρέπει να παραμένουν ήρεμοι και να διαφυλάττουν τους εργαζόμενους τους. Τα παραπάνω προσελκύουν και το στοιχείο της αμεσότητας.

Επιπλέον, χρειάζεται καλή ψυχολογική κατάσταση και πνεύμα θετικότητας.. Αυτά τα στοιχεία είναι απαραίτητα στην ηγεσία σε περιόδους κρίσης, ίσως πιο αναγκαία από ποτέ στην περίοδο της νόσου COVID-19 όταν ο επιχειρηματικός κόσμος για άλλη μια φορά έρχεται αντιμέτωπος με ένα αβέβαιο γεγονός και κλονίζονται όλες τους οι αλήθειες και σταθερές.

Οι (Gilbreath & Montesino, 2006) υποστήριξαν στο δικό τους έργο πως τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού είναι εκείνα που πρέπει να έχουν ένα ρόλο σημαντικό στην αντιμετώπιση των αναγκών των εργαζομένων. Επισημαίνουν πως είναι τα υπαίτια τμήματα που μπορούν να εντοπίσουν τους παράγοντες που δημιουργούν άγχος και στρες στους εργαζομένους και από την άλλη πλευρά πρέπει να προσφέρουν εναλλακτικές λύσεις για την βελτίωση της εργασιακής συνθήκης των εργαζομένων. Επισημαίνεται πως σε κρίσεις, οι επιχειρήσεις είναι εκείνες που πρέπει να δώσουν την κατεύθυνση ενώ χρειάζονται την βοήθεια των εργαζομένων τους για να ανταπεξέλθουν σε οποιαδήποτε δυσκολία.

3.6 Ηγέτες και προκλήσεις

Κάθε κρίση, οποιαδήποτε μορφή και αν έχει, έχει και κάποια κοινά στοιχεία με την επόμενη ή την προηγούμενη της. Τα στοιχεία αυτά είναι συνήθως η αβεβαιότητα, η ασάφεια για την επόμενη μέρα, ο φόβος που δημιουργείται στο κόσμο και το άγχος. Το ίδιο συνέβη και με την κρίση της τωρινής πανδημίας.

Η (Koehn, 2020) θέλησε να εξετάσει βαθύτερα το πώς επηρεάζεται η ηγεσία από την πανδημία. Γι' αυτό το λόγο παρουσίασε τέσσερις διακριτές ικανότητες οι οποίες δημιουργούν αξία σε παρόμοιες περιόδους. Στις τέσσερις αυτές ικανότητες συμπεριλαμβάνονται η αναγνώριση του φόβου, η παροχή ρόλων και σκοπών, η εστίαση στη μάθηση και η εστίαση στην ενέργεια και τα συναισθήματα των εργαζομένων. Επιπλέον, ο (Schwantes, 2020), παρουσίασε άλλες τέσσερις που σχετίζονται με εργαζομένους όταν βρίσκονται σε χρονικές περιόδους που ξεσπά κρίση.

Τα παραπάνω πορίσματα οδηγούν στην σκέψη πως τα άτομα που έχουν την ηγεσία του οργανισμού κάνουν με βάση τις δεξιότητες τους ότι μπορούν για να έχουν μια ατμόσφαιρα στην εργασία που να εμπνέει ασφάλεια και ηρεμία. Την χρονική στιγμή που δημιουργείται μια κρίση το δίκτυο των μέσων παρουσιάζει περιπτώσεις στις οποίες πολλοί ηγέτες δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν σε τέτοιες καταστάσεις και δεν ανταποκρίνονται στους στόχους του οργανισμού. (Dirani, et al., 2020).

Στην χρονική περίοδο της πανδημία τα στοιχεία των ερευνών έδειξαν ένα πολύ χαμηλό ηθικό στα άτομα που εργάζονταν. Ταυτόχρονα, ο τομέας εργασίας είχε πάρα πολλές θέσεις οι οποίες απειλούνταν να χαθούν και εργαζομένους να μην βρίσκουν την κατάλληλη προσαρμοστικότητα σε νέα μοντέλα εργασίας. Η συχνή και ρητή επικοινωνία μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων, ως αναπόσπαστο κομμάτι της διαχείρισης κρίσεων, έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση του οργανισμού δημιουργώντας σχετική ασφάλεια στην εργασία και στις προσωπικές ανησυχίες των εργαζομένων (Boin, 2005).

Οι ηγέτες είναι αναγκασμένοι να λαμβάνουν ένα σύνολο αποφάσεων, μέσα από αυτές πρέπει να σταθμίζουν τις κατάλληλες και να βελτιώνονται για να μπορέσουν να προστατέψουν τον ψυχικό και συναισθηματικό κόσμο της ομάδας τους. Απαραίτητο στοιχείο θεωρείται η συνεργασία. Σε κάθε περίοδο κρίσης ο τομέας των εργαζομένων είναι εκείνος που απειλείται να περάσει μέσα από περισσότερο περίπλοκες εμπειρίες και γι' αυτό το λόγο απαιτείται υποστήριξη ώστε να δοθεί μια προσαρμοστικότητα στα νέα δεδομένα εργασία. Τα κατάλληλα εργαλεία για να επιτευχθεί αυτό είναι ο σεβασμός, η θετική ενίσχυση και η εκτίμηση της εργασίας (McGuinness, 2020).

Είναι γνωστό πως η ηγεσία μαθαίνεται, αλλά τα χαρακτηριστικά του ατόμου και οι γνώσεις που διαθέτει ο εκάστοτε ηγέτης συσχετίζονται με άμεσο τρόπο με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του, δηλαδή πρόκειται για τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζει τον κόσμο. Οι γνώσεις και οι δεξιότητες που κατέχει είναι και

αυτές καθοριστικές στο να δημιουργήσουν ένα όραμα που θα επικοινωνηθεί στην εταιρεία. Τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά θεωρούνται εκείνα που θα δώσουν την παραπάνω ώθηση και την μοναδικότητα στο χαρακτήρα του ηγέτη. (Bogusky-Halper, 2020)

Ο τρόπος διοίκηση μιας εταιρείας σε μία σοβαρή κρίση σίγουρα είναι μια αγχώδης διαδικασία για τον ηγέτη δεδομένου ότι η θέση του και ο βαθμός με τον οποίο επηρεάζει την ομάδα του έχουν βασικό ρόλο στις αλλαγές εντός του οργανισμού. Ταυτόχρονα, οι ηγέτες οφείλουν να είναι αυθεντικοί, να έχουν την δυνατότητα να δημιουργούν σταθερές σχέσεις συνεργασίας, να ακούν τους συναδέλφους τους και να δημιουργούν ένα κλίμα σταθερότητας και ασφάλειας στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι αποζητούν από τον ηγέτη να είναι ο θεμέλιος λίθος του οργανισμού, το σημείο αναφοράς στην κρίση, να συμπληρώνει με τις δεξιότητες του ότι υπολείπεται από την ομάδα (Talu & Nazarov, 2020).

3.7 Η προσδοκώμενη ηγεσία την περίοδο της πανδημίας

Η πανδημία του COVID-19 αποτελεί μια σοβαρή απειλή για τους ηγέτες κάθε οργανισμού, που τους καλεί να προσαρμοστούν άμεσα στα δεδομένα που έχουν μπροστά τους. Τα άτομα αυτά οφείλουν να αναλάβουν την ευθύνη όλης της ομάδας στην οποία βρίσκονται και να δημιουργήσουν σχέση εμπιστοσύνης και συνεργασίας ώστε να μπορέσει η εκάστοτε επιχείρηση να επιβιώσει της κρίσης (Fernandez & Shaw, 2020)

Επίσης, ένα άλλο στοιχείο που αναμένουν οι εργαζόμενοι από τους ηγέτες τους είναι η ταχύτερη λήψη αποφάσεων, ειδικά σε περιβάλλοντα απομακρυσμένης εργασίας. Μια τέτοια κίνηση θα μπορούσε να βοηθήσει αποτελεσματικά στη διαχείριση της κρίσης με σαφή επικοινωνία για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Τα στοιχεία που απαιτούνται περισσότερο από κάθε άλλη φορά από τους ηγέτες είναι αυτά της ενσυναίσθησης, της συμπόνια και της ευελιξίας. Με βάση αυτά ο μάνατζερ μπορεί να επιτύχει καλύτερη συνεργασία με τους υπαλλήλους του και να καταλάβει τα στοιχεία του περιβάλλοντος που τους αγχώνουν. Γι' αυτό το λόγο άλλωστε χρειάζονται τόσο το στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης όσο και εκείνο του σεβασμού στον εργαζόμενο. (Dirani, et al., 2020).

Έχοντας στο στόχαστρο τις νέες προκλήσεις στο χώρο εργασίας η εταιρεία McKinsey διεξήγαγε έρευνα σε έναν αριθμό μεγαλύτερο από 800 ατόμων που κατάγονται από

την Αμερική και εργάζονται εκεί σε θέματα που αφορούν την εργασιακή εμπειρία τους στην περίοδο της πανδημίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι ηγέτες οφείλουν να δημιουργήσουν σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της ομάδας που θα έχουν ως πυξίδα τους την ενσυναίσθηση και την πληρότητα, καθώς οι εργαζόμενοι χρειάζονται την ασφάλεια στην εργασία ως βασική ανάγκη (Emmett, Schrah, Schrimper, & Wood, 2020).

Παρόμοια, σε μια άλλη έρευνα οι (Fernandez & Shaw, 2020), υποστήριξαν πως οπωσδήποτε οι σχέσεις είναι σημαντικές σε ασταθείς περιόδους. Για τον λόγο αυτό οι ηγέτες πρέπει να ακούν τα παράπονα των εργαζομένων, να τα αποδέχονται, να έχουν χαρακτήρα συμβουλευτικό και να δημιουργούν μεταξύ τους σχέσεις εμπιστοσύνης. Πρόκειται για ένα τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες καλούνται να ασκήσουν το έργο τους έχοντας επενδύσει πρώτα στους υπαλλήλους τους.

Τέλος, σε πρόσφατη μελέτη του ο (Σταμούλης, 2021) έκανε έρευνα με την οποία έγινε προσπάθεια εξέτασης της υπόθεσης αν η μετασχηματιστική ηγεσία χαρακτηρίζεται από την επικοινωνία στο εσωτερικό του οργανισμού και τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζεται η ικανοποίηση που δέχονται τα άτομα που δουλεύουν στον οργανισμό, αλλά και ο βαθμός με τον οποίο εμπλέκονται στις διαδικασίες της εργασίας την περίοδο της πανδημίας του COVID-19. Στην έρευνα υπήρξαν πέντε υποθέσεις: H1: η επικοινωνία βοηθά την μετασχηματιστική ηγεσία σε αυτήν την περίοδο κρίσης, η οποία και επιβεβαιώθηκε. H2: ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας αυξάνει την ικανοποίηση των εργαζομένων στις συνθήκες της πανδημίας. Πρόκειται για άλλη μια επιβεβαιωμένη υπόθεση αφού και εκεί τα αποτελέσματα ήταν θετικά. H3: εάν επιδρά η διαφανής εσωτερική επικοινωνία στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Άλλη μια επιβεβαιωμένη υπόθεση με τον συγγραφέα να τονίζει πως όσο αυξάνεται η διαφάνεια στην εσωτερική επικοινωνία ενός οργανισμού σε περιβάλλον μετασχηματιστικής ηγεσίας τόσο αυτό το στοιχείο έχει ρόλο καθοριστικό για την ικανοποίηση των εργαζομένων. H4: μια υπόθεση που διερεύνησε την επίδραση που μπορεί να έχει η εσωτερική επικοινωνία στην εργασιακή εμπλοκή κατά την διάρκεια μιας κρίσης και επιβεβαιώθηκε. H5: εάν υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων και της εργασιακής εμπλοκής. Η σχέση αποδείχθηκε θετική και με σημαντική επίδραση.

Κεφάλαιο 4^ο – Συμπεράσματα

4.1 Συμπεράσματα εργασίας

Για πολλά χρόνια υπάρχει μια διαμάχη στη βιβλιογραφία και στην επιστημονική κοινότητα σχετικά με το ποιος ρόλος είναι ο καλύτερος: αυτός του μάνατζερ ή του ηγέτη. Οι απαντήσεις δίνονταν μέσα στα χρόνια από διάφορες θεωρίες. Η διαφορά ανάμεσα στους δύο ρόλους υποστηρίζει πως ο μάνατζερ έχει ρόλο διευθυντή, διεκπεραιωτή, πρόκειται για ένα ρόλο συντονιστικό ενώ από την άλλη πλευρά ο ηγέτης είναι το άτομο που οραματίζεται και θέλει να εξελίξει τους ανθρώπους του. Πολύ συχνά λέγεται για τους ηγέτες πως είναι άτομα χαρισματικά που καταφέρνουν να ενσωματώσουν τα καλά χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς τους στην διοίκηση της ομάδας.

Ωστόσο, υπάρχουν πολλοί τρόποι διοίκησης και ηγεσίας μιας ομάδας όπως φαίνεται από διάφορες θεωρίες που έχουν επικρατήσει στη βιβλιογραφία. Για παράδειγμα, υπάρχει η αυταρχική ηγεσία, ένα μοντέλο ηγέτη που αποφασίζει μόνο βάση των δικών του ικανοτήτων και κρίσεων χωρίς να λάβει υπόψη τις ιδέες της ομάδας που διοικεί. Από πολλούς θεωρητικούς το καλύτερο στυλ είναι αυτό της μετασχηματιστικής ηγεσίας, εκεί που ο ηγέτης δείχνει να αναπτύσσει χαρακτηριστικά όπως η συμπάθεια, η σύνεση, η ενσυναίσθηση για την ομάδα του και προσπαθεί να στέκεται συνεχώς δίπλα της για να καταφέρει να την βελτιώσει. Ανάλογα με την χρονική περίοδο, τις συνθήκες του εξωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος αλλά και του τρόπου δομής του κάθε οργανισμού υιοθετούνται και διαφορετικά μοντέλα ηγεσίας.

Ένα μεγάλο ερωτηματικό το οποίο προσπάθησε να διερευνήσει η παρούσα εργασία είναι κατά ποιον τρόπο είναι δυνατόν να διοικηθεί μια ομάδα σε μια περίοδο κρίσης όπως αυτής της πανδημίας COVID-19 αλλά και ποιες είναι οι προσδοκίες των εργαζόμενων από τους ηγέτες τους. Οι σύγχρονες μελέτες έδειξαν πως η πανδημία δημιούργησε σοβαρές κοινωνικο-ψυχολογικές, φυσικές και τεχνικές επιπτώσεις για τους εργαζόμενους οι οποίοι καλούνται να προσαρμοστούν σε ένα εργασιακό μοντέλο που αλλάζει μορφή. Όλα δείχνουν πως ενώ σιγά-σιγά επιχειρείται να βρεθεί μια ισορροπία μεταξύ του νέου μοντέλου και της ζωής των εργαζομένων χρειάζονται νέα στυλ ηγεσίας. Αυτό συμβαίνει καθώς πολλές έρευνες έδειξαν πως οι εργαζόμενοι

δεν εμπνέονται πλέον από τους ηγέτες τους και αποζητούν μια σταθερότητα σε αυτούς ώστε να μπορούν να πορευτούν στην επόμενη μέρα.

Πολλές εταιρείες αντιμετωπίζουν δύσκολες συνθήκες καθώς κινούνται πλέον σε ένα περιβάλλον ασταθές και αβέβαιο, είναι συχνά αντιμετώπιες με απαιτητικές συνθήκες συμπεριλαμβανομένων των υψηλών επιπέδων αβεβαιότητας ενώ καίρια είναι η ανάγκη για περισσότερη ευελιξία στις νέες εργασιακές συνθήκες. Οι εταιρείες ανεξάρτητα από το μέγεθός τους έχουν δυσκολία πλέον στη λειτουργία τους. Ο ρόλος του ηγέτη πρέπει να φύγει μόνο από τα χαρακτηριστικά που διαθέτει όπως το κατά πόσο είναι έξυπνος, πόσο γρήγορα λαμβάνει πρωτοβουλίες, αν έχει καθοδηγητικό πνεύμα. Τα νέα χαρακτηριστικά που μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες των εργαζομένων έχουν να κάνουν με την ενσυναίσθηση, την κατανόηση, την επιμονή για προσωπική εξέλιξη κάθε εργαζομένου και την δημιουργία ενός οράματος για να ξεπεραστεί η κρίση της πανδημίας.

Βιβλιογραφία

- Ackoff, R. (1999). Transformational leadership. *Strategy & Leadership*, σσ. 20-25.
- Adkins, C. L., Werbel, J., & Farh, J. L. (2001). A Field Study of Job Insecurity During a Financial Erisis. *Group & Organization Management*, pp. 463–483.
- Amanchukwu, R., Stanley, G., & Ololube, N. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, σσ. 6-14.
- Ames, D. (1984). *Participative leadership theory and practice: Evolution, implementation, and implication*.
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. (2016, June). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, σσ. 54-64.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art . *Journal of Managerial Psychology*, pp. 309-328.
- Bass, B. M. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, pp. 130-140.
- Bernard, L. L. (1926). *the Qualities of Leaders*. New York: Henry Holt and Co.
- Blake, R., & Mouton, J. (1986). *Αποτελεσματικός Προϊστάμενος*. Αθήνα: Εκδόσεις Γαλαϊός.
- Bogusky-Halper, K. (2020, April 3). Study: Organizations Rising to the Challenge of COVID-19 Communication, but Needs Persist; Leaders Must Address Concerns and Demonstrate Transparency, Clarity and Openness. *Business Wire*.
- Boin, R. (2005). From Crisis to Disaster: Toward an Integrative Perspective. In R. Perry, & E. Quarantelli, *What is a Disaster? New Answers to Old Questions* (pp. 155–172). Philadelphia: Xlibris Press.
- Breuilly, J. (2011). Max Weber, Charisma, and Nationalist Leadership. *Nations and Nationalism*, σσ. :477 - 499.
- Brower, T. (2020, April 6). 5 Predictions about How Coronavirus Will Change the Future of Work. *Forbes*.
- Bruce, J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). nlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors. *The Leadership Quarterly*, σσ. 801-823.
- Bush, T. (2008). *Leadership and Management Development in Education*. SAGE.
- Dirani, K., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R., Gunasekara, N., . . . Manzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource

- development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, pp. 380-394.
- Du, J., Nan Nan, L., & Yuan Jing L, L. (2020). Authoritarian Leadership in Organizational Change and Employees' Active Reactions: Have-to and Willing-to Perspectives. *Frontiers in Psychology*. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03076>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, pp. 565–573.
- Emmett, J., Schrah, G., Schrimper, M., & Wood, A. (2020). A. COVID-19 and the Employee Experience: How Leaders Can Seize the Moment. *Online functions* .
- Fernandez, A., & Shaw, G. (2020). Academic Leadership in a Time of Crisis: The Coronavirus and . *J. Leadersh. Stud*, pp. 39–45.
- Fong-Yi , L., Hui-Chuan , T., & Szu-Chi, L. (2020, January). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*.
- Gilbreath, B., & Montesino, M. U. (2006). Expanding the HRD Role: Improving Employee Well-being and Organizational Performance. *Human Resource Development International*, σσ. 563-571.
- Gosling , J., Jones, S., & Sutherland , I. (2019). Chapter 3: Authoritarian Leadership and Participative Leadership. Στο *Key Concepts in Leadership*. SAGE books .
- Herscovitch, , L., & Meyer, , J. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, σσ. 474–487.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to wok*. Institute for public relations. (2020). *EMPLOYEE EXPECTATIONS ARE CHANGING DUE TO COVID-19*. The Harris Poll.
- Jacobs, R. (1990). Human Resource Development as an Interdisciplinary Body of . *Human Resource Development Quarterly* , pp. 65-71.
- Josan, I. –J. (2020). Organizational leadership during the early. *Creativity and innovation in current management*, σσ. 35-38.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, pp. 692-724.
- Kayes, C., Allen, N., & Self.N. (2017). How Leaders Learn from Experience in Extreme Situations: The Case of the US Military in Takur Ghar, Afghanistan. In M. Holenweger, M. Jager, & F. Kernic, *Holenweger* (pp. 277-294). New York : Springer.

- Khan, N. (2017, May). Adaptive or Transactional Leadership in Current Higher. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, pp. 179-182.
- Koehn, N. (2020, April 3). Real Leaders are Forged in Crisis. *Harvard Business Review*.
- Korn Ferry. (2021). *The Covid-19 Leadership Guide*. Korn Ferry.
- Kozlowski, S., & Klein, K. (2000). *A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations: Contextual, Temporal, and Emergent Processes*. San Francisco.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). *Employee engagement: a literature review* . Kingston : Kingston Business School.
- Kumar Singh, S. (2008). Role of leadership in knowledge. *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, σσ. 3-13.
- Kurian, D. (2018). Organizational Justice: Why Does It Matter for HRD. *Organizational Psychology* .
- Laguna, M., Walachowska, K., Gorgievski-Duijvesteijn, M. J., & Moriano, J. A. (2019, November). Authentic Leadership and Employees' Innovative Behaviour: A Multilevel Investigation in Three Countries. *Environmental Research and Public Health* .
- Lawter, L., Kopelman, R., & Prottas, D. J. (2015). McGregor Theory X/Y and Job Performance: A Multilevel, Multi-source Analysis. *Journal of Managerial Issues*, σσ. 84-101.
- Mahoney, J. (2008, October). Leadership skills for the 21st century. *Journal Of Nursing Management*, σσ. 269-271.
- Mani, S., & Mishra, M. (2020). Non-monetary Levers to Enhance Employee Engagement in organizations—"GREAT" Model of Motivation during the Covid-19 Crisis. *Strategic HR Review ahead-of-print (ahead-of-print)*.
- Maslow, A. (1957). *Maslow On Management*. John Willey and Sons Inc.
- McGuinness, J. (2020, May). 4 COVID-19 Leadership Lessons. *Chief Executive*.
- Mumford, M., Marks, M., Connelly, M., Zaccaro, S., & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *The Leadership Quarterly*, σσ. 87-114.
- Northouse Peter , G. (2019). *Ηγεσία: Θεωρία και πράξη*.
- Oraman, Y., Gökhan, U., & Ufuk, S. (2011). Measuring Employee Expectations in a Strategic Human Resource Management Research: Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, σσ. 413-420.
- Orangefiery. (2020). *Navigating COVID-19: A Briefing for Leaders*. US : Leadership Communication Research .

- Perrin, C. (2010). Leader vs. Manager:. *AchieveGlobal* , σσ. 1-4.
- Podolny, J., Khurana, R., & Hill-Popper, M. (2004). Revisiting the meaning of leadership. *Research in Organizational Behavior*, σσ. 1-36.
- Pond, S., Armenakis, A., & Green, S. (1984, April 1). The Importance of Employee Expectations in Organizational Diagnosis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, σσ. 167-180.
- Robinson, I. (2006). *Human resources management in organizations*. London: CIPD .
- Schwantes, M. (2020, March 24). *4 Signs to Instantly Identify a Great Leader during Crisis*. Incorporated.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New York: Harper & Row.
- Sfantou, D., Laliotis, A., Patelarou, A., Sifaki-Pistolla, D., Matalliotakis, M., & Patelarou, E. (2017). Importance of leadership style towards quality of care measures in healthcare settings: A systematic review. *Healthcare*.
- Sirota. (2020, March). *Employee Concerns About COVID-19 (Report)*. Ανάκτηση από hello-remesh : <https://hello.remesh.ai/employee-experience-coronavirus-pandemic>
- Skinner, B. F. (1988). *The Selection of Behavior: The Operant Behaviorism of B. F. Skinner: Comments and Consequences*. CUP Archive.
- Smollan, R., Sayers, J. G., & Matheny, J. A. (2010). Emotional Responses to the Speed, Frequency and Timing of Organizational Change. *Time & Society* , pp. 28-53.
- Sosik, J. J., Potosky, D., & Jung, D. I. (2000, April 27). Adaptive Self-Regulation: Meeting Others' Expectations of Leadership and Performance. *The Journal of Social Psychology*, σσ. 211-232.
- Suryaningtyas, D., Sudiro, A., Eka, A., & Dodi, W. (2019). Organizational resilience and organizational performance: examining the mediating roles of resilient leadership and organizational culture. *Academy of Strategic Management Journal*, pp. 1-7.
- Talu, S., & Nazarov, A. (2020). Challenges and competencies of leadership in Covid-19 . *Proceedings of thr Research Technologies of Pandemic Coronavirus Impact*, pp. 518-524.
- Taylor, R. L. (1989). *Leadership*. McGraw-Hill Publishing Co.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. Willey.
- Waters, J. T., Marzano, R. J., & McNulty, B. (2004). Leadership That Sparks Learning . *Educational Leadership*, pp. 48-51.

Wheeler, A. R., Buckley, M. R., Halbesleben, J. R., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2005). The elusive criterion of fit' revisited: toward an integrative theory of multidimensional fit. *Human Resource Management*, σσ. 265–304.

Xu, Z., Shi, L., & Wang, Y. (2020). Pathological findings of COVID-19 associated with acute respiratory distress syndrome. *Lancet Respir Med*,, σσ. 420-422.

Ελληνική βιβλιογραφία

Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ*. Εκδόσεις Rosili.

Ζαβλάνος, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα : Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

Κασελάκη, Ε. (2021). *Σκιαγραφώντας το προφίλ του ιδανικού ηγέτη στην Ελλάδα του μέλλοντος, σήμερα*. ΕΥ.

Μπουραντάς, Δ. (2018). *ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΕΡ*. Εκδόσεις Ψυχογιός.

Σταμούλης, Ι. (2021). *Μετασχηματιστική Ηγεσία και Εργασιακή Εμπλοκή κατά την περίοδο .*
Ξάνθη: Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης .

Φωτόπουλος, Ν. (2007). *Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία*. Κέντρο Δια Βίου Μάθησης.