

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση
και των Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του
Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning



Μεταπτυχιακή Διατριβή

**«Διοίκηση και διαχείριση κρίσεων: διερεύνηση του τρόπου
αντίδρασης διευθυντικών στελεχών και του στυλ ηγεσίας την
εποχή Covid στην Ελλάδα.»**

Κωτσοπούλου Μαρία - Ελένη

Επιβλέπωντας Καθηγητής: Χάρης Καριοφύλλας



Διατριβή υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Η παρούσα διατριβή αποτελεί μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Διοίκηση και των Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

Καλαμάτα, Ιούνιος 2022
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση
και των Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του
Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning



Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

Καριοφύλλας Χαράλαμπος
Ε.ΔΙ.Π, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

Μακρής Ηλίας
Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

Νικολόπουλος Σωτήριος
Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και
Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

Η Κωτσοπούλου Μαρία - Ελένη

δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- 1) Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.
- 2) Αποδέχομαι ότι το Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη του Ιδρύματος, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα πολύ να ευχαριστήσω τον επιβλέπων καθηγητή μου, κ. Χάρη Καριοφύλλα, του οποίου η συνδρομή και καθοδήγηση στην δημιουργία αυτής της εργασίας ήταν καθοριστική και ανεκτίμητη, καθώς επίσης και τους γονείς μου που στήριξαν από την αρχή μέχρι το τέλος αυτή την προσπάθεια και με ενθαρρύναν να προχωρώ μπροστά.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη στα Ελληνικά	IV
Περίληψη στα Αγγλικά	V
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	VI
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
Στόχοι της Έρευνας	2
Ερευνητικό Ερώτημα:	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	4
1.1. Ορισμοί Ηγεσίας:	4
1.2. Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού Ηγέτη:	..5
1.3. Θεωρίες Ηγεσίας:	6
1.3.1. Θεωρία Υγιεινής και Παρακίνησης του Herzberg.	6
1.3.2. Θεωρία Πορείας – Στόχου του House :	7
1.3.3. Θεωρία ως προς τις περιστάσεις των Hersey–Blanchard :	8
1.3.4. Το ενδεχομενικό υπόδειγμα του Fiedler:	9
1.3.5. Η Διοικητική Σχάρα (Το Διευθυντικό Πλέγμα) των Blake και Mouton:	12
1.3.6. Θεωρία Χ,Υ του McGregor:	14
1.3.7. Θεωρία ως προς τα στοιχεία της προσωπικότητας ενός ηγέτη	15
1.3.8. Θεωρία προσδοκίας Vroom – Yetton	17
1.3.9. Θεωρία Ανταλλαγής ηγέτη-μέλους	18
1.3.10. Το πρότυπο των Schmidt & Tannenbaum	18
1.3.11. Ηγεσία Likert	19
1.3.12. Τα 3 επίπεδα Ηγεσίας του Scouller:	20
1.4. Στυλ Ηγεσίας:	22
1.4.1 Αυταρχικό στυλ Ηγεσίας:	22
1.4.2. Πατριαρχικό στυλ Ηγεσίας:	23
1.4.3. Δημοκρατικό στυλ Ηγεσίας:	24
1.4.4. Laissez-faire (χαλαρό) στυλ Ηγεσίας:	25
1.4.5. Συναλλακτικό στυλ Ηγεσίας:	26
1.4.6. Μετασχηματιστικό στυλ Ηγεσίας:	27
1.5. Διαχείρισης Κρίσης:	28
1.5.1. Ορισμός:	28
1.5.2. Τα στάδια της κρίσης και αντιμετώπιση/ Ο ρόλος του ηγέτη:	29
1.5.3. Παράγοντες που καθορίζουν την διαχείριση μιας κρίσης:	31
1.5.4. Μοντέλα Διαχείρισης Κρίσεων:	32
1.5.4.1. Μοντέλο των Appelt & Higgins (2010):	32

1.5.4.2.	Μοντέλο των Mukherjee, Johnson & Kieckhafer (2010):	33
1.5.4.3.	Μοντέλο Zhang & Chu ^{***} (2010):	33
1.5.4.4.	Μοντέλο Nilsson (2010):	34
1.5.4.5.	Μοντέλο Antunes & Hernâni (2010):	34
1.5.4.6.	Μοντέλο Chiu-Chi Wei και Chang (2011):	35
1.5.4.7.	Μοντέλο McConnell (2011):	35
1.5.4.8.	Μοντέλο Palttala και Vos (2012):	36
1.5.4.9.	Μοντέλο Saarelainen και Jormakka (2010):	37
1.5.4.10.	Μοντέλο Maxwell, Young, Jaspars, Frize και Burns (2010):	37
1.5.4.11.	Μοντέλο Veil (2011):	38
1.5.4.12.	Learning Barrier Model:	39
1.5.4.13.	Mindful Learning Model:	39
1.5.4.14.	Μοντέλο Stark (2011):	39
1.5.4.15.	Μοντέλο “Jia, Shi, Ji και Li” (2012):	40
1.5.4.16.	Μοντέλο “Fu και Lin Yanga” (2010):	40
1.5.4.17.	Μοντέλο “Heller και Darling” (2012):	41
1.5.4.18.	Μοντέλο “Wendling” (2010):	42
1.5.4.19.	Μοντέλο “Brousselle και Champagne” (2010):	43
1.5.4.20.	Μοντέλο “Liu, Li, Tu και Zhang” (2011):	43
1.6.	Η αντιμετώπιση της πανδημίας και οι αλλαγές από την πλευρά των CEOs	44
1.6.1.	RACHEL DRORI, CEO της εταιρείας DAILY HARVEST	44
1.6.2.	KELLY CARUSO, CEO της εταιρείας SHIPT	45
1.6.3.	RYAN PETERSON CEO της διεθνούς ναυτιλιακής επιχείρησης FLEXPORT	45
1.6.4.	JEFF BOSS CEO μίας εταιρείας εκπαίδευσης προσωπικής άμυνας	46
1.6.5.	SCOTT HARRISON CEO της εταιρείας CHARITY WATER	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : Ποιοτική Έρευνα		48
2.1.	Μεθοδολογία	48
2.2.	Περιγραφή δείγματος:	48
2.3.	Συλλογή Δεδομένων	49
2.4.	Διαδικασία Συνέντευξης:	50
2.5.	Ποιοτική Ανάλυση (Ανάλυση αποτελεσμάτων)	51
Συμπεράσματα		59
Παράρτημα:		61
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		63
Ελληνική Βιβλιογραφία:		72

Περίληψη στα Ελληνικά

Η συγκεκριμένη εργασία προσπαθεί να εξετάσει τους τρόπους που επέλεξαν να διαχειριστούν οι CEOs την κρίση που προέκυψε από το ξέσπασμα της COVID-19, καθώς και αν προέβησαν σε αλλαγές στον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεών τους. Για την σωστή προσέγγιση του παραπάνω ερωτήματος έγινε βιβλιογραφική αναζήτηση για τα χαρακτηριστικά ενός καλού ηγέτη, για θεωρίες και στυλ ηγεσίας, καθώς και για μορφές, στάδια και τρόπους διαχείρισης κρίσεων.

Με βάση την βιβλιογραφική ανασκόπηση, ακολουθήθηκε η μέθοδος της ποιοτικής ανάλυσης στην οποία ερωτήθηκαν επτά CEOs ελληνικών εταιρειών για τις αλλαγές στις οποίες προέβησαν στον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεών τους μετά το ξέσπασμα της COVID-19.

Τα ευρήματα υπέδειξαν ότι δεν έγινε κάποια σημαντική αλλαγή στον τρόπο διοίκησης, αλλά κυρίως στην ψυχολογία των CEOs που καλούνταν να διαχειριστούν μια πολύ πρωτόγνωρη κρίση. Η πλειοψηφία των διευθυντικών στελεχών δεν είχαν πλάνο αντιμετώπισης κρίσεων, αλλά βασίστηκαν στη σχέση εμπιστοσύνης με πελάτες και εργαζόμενους η οποία αποδείχτηκε καίρια για την επιτυχή αντιμετώπισή της. Η τεχνολογία ενσωματώθηκε απολύτως βίαια και αναγκαστικά, αλλά τελικά προς όφελος όλων και όπως φαίνεται θα παραμείνει σε όλο το φάσμα λειτουργιών και σχέσεων την επιχείρησης. Τέλος, η πλειοψηφία κατέληξε πως είδε ως ευκαιρία την κρίση και λιγότερο ως απειλή.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση, COVID-19, αλλαγή, θεωρίες ηγεσίας, διαχείριση κρίσης.

Περίληψη στα Αγγλικά

The subject paper tries to examine the ways that the CEOs chose to deal with the crisis caused by the outbreak of COVID-19, as well as the changes they made to their leadership style. To best approach the aforementioned situation, a literature review was carried out in pursuit of the traits of an efficient leader, leadership theories and styles, as well as types, phases and means of crisis management.

The qualitative research method was followed, and seven Greek-organizations CEOs were interviewed about the changes they made to their leadership styles after the outburst of the COVID-19.

The findings revealed that no significant change was made to their leadership style, but mainly to CEOs mentality, who were obliged to manage such an unprecedented crisis. The majority of the managing partners did not have a crisis management plan, but their reaction was based on the relationship of trust between the customers and employees, which was proven vital for the best handling of the situation. Technology was embodied rapidly, almost violently, but it proved to be of benefit to everyone and will apparently remain as a tool for all functions and relations in the organization. Finally, the majority concluded that COVID-19 was more of an opportunity than a threat.

Keywords: Management, COVID-19, change, leadership theories, crisis management.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Η κλίμακα αξιολόγησης του στυλ ηγεσίας του Fiedler.....	11-12
Πίνακας 2: The managerial grid	14
Πίνακας 3: Κατευθύνσεις διαχείρισης μιας κρίσης (Heller και Darling)	43

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διοίκηση των επιχειρήσεων, σε οποιαδήποτε νομική μορφή αυτές ανήκουν, αποτελεί μια αρμόδια και υπεύθυνη θέση, η οποία διέπεται από συγκεκριμένες μορφές και συλλ ηγεσίας από τους διοικούντες. Η οργάνωση και διοίκηση του προσωπικού μιας εταιρείας, καθώς και η μορφή της ηγεσίας, είναι αυτές που παρέχουν κύριο κίνητρο στους υφιστάμενους να εργάζονται με αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα. Ο ρόλος του προϊσταμένου σε μια επιχείρηση είναι υψίστης σημασίας και απαιτεί οργανωτικές, ηγετικές και λειτουργικές ικανότητες, καθώς αυτές είναι απαραίτητες για την τήρηση των διαδικασιών της επιχείρησης, της αξιοκρατίας και των ισορροπιών ανάμεσα στους εργαζομένους. Η διαχείριση ενδεχόμενων κρίσεων είναι σύνηθες μέρος της θέσης ενός προϊσταμένου ή CEO, παραδείγματα των οποίων μπορεί να αποτελούν η ύφεση της αγοράς, το ανθρώπινο δυναμικό και η οικονομική κρίση. Ο τρόπος με τον οποίο ένας CEO επιλέγει να διαχειριστεί και να αντιμετωπίσει μια κρίση δημιουργεί αντίκτυπο στην οικονομική, και όχι μόνο, ευημερία της επιχείρησης. Πρόσφατα, τα μέλη της διοίκησης των επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο κλήθηκαν να διαχειριστούν μία πρωτόγνωρη πρόκληση. Η εξάπλωση της πανδημίας της Covid-19 αποτέλεσε μια συνθήκη ανισορροπίας, αβεβαιότητας και πανικού προκειμένου η συνολική ανθρωπότητα να αντιμετωπίσει αυτή την νέα υγειονομική και οικονομική

κρίση. Εν όψει της κρίσης αυτής οι επιχειρήσεις και συγκεκριμένα οι προϊστάμενοι κλήθηκαν να διαχειριστούν το ανθρώπινο δυναμικό τους, το εμπόρευσμά τους και τους πελάτες τους, καθώς η λειτουργία της πλειοψηφίας των επιχειρήσεων παγκοσμίως ανεστάλη προσωρινά. Το ερευνητικό μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας εστιάζει στην επιχειρηματική αγορά της Ελλάδας, και πως οι CEO των ελληνικών επιχειρήσεων αντέδρασαν, προκειμένου να μη σημειωθεί ζημία στην επιχείρησή τους.

Στόχοι της Έρευνας

Ο βασικότερος στόχος της παρούσας εργασίας είναι η ανεύρεση απαντήσεων από CEO στη χώρα μας για το πώς διαχειρίστηκαν και σε τι αλλαγές προέβησαν ώστε να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά και άμεσα την Covid-19. Κρίθηκε επίσης σημαντικό να λάβουμε γνώση για τις διαδικασίες και τις πρακτικές που εφαρμόζονται κατά τη διάρκεια λήψης αποφάσεων στην διαχείριση των κρίσεων που ενδεχομένως εφάρμοσαν οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Ακόμη, είναι αναγκαίο να γνωρίζουμε εάν οι τρόποι αντιμετώπισης της παρούσας υγειονομικής κρίσης, έδωσαν κίνητρο στους υπαλλήλους να εργαστούν αποτελεσματικά, προκειμένου να διατηρηθεί η παραγωγικότητά τους στα επιθυμητά από τους CEO επίπεδα. Το ερωτηματολόγιο που ζητήθηκαν οι CEO να απαντήσουν αποτελείται από ερωτήσεις σχετικές με την αντιμετώπιση κρίσεων τόσο σε γενικό πλαίσιο, όσο και ειδικά για την αντιμετώπιση της οικονομικής και υγειονομικής κρίσης της πανδημίας το 2020 - 2021. Η προσέγγιση αυτού του θέματος κρίθηκε αρκετά σημαντική και ενδιαφέρουσα, καθώς πρόκειται για ένα αρκετά επίκαιρο θέμα, το οποίο με αφορμή την κρίση στην διοίκηση που προκάλεσε η πανδημία της Covid-19, εξερεύνησε τυχόν αλλαγές στην ηγεσία που ίσως ήρθαν για να μείνουν.

Ερευνητικό Ερώτημα:

Το κεντρικό ερώτημα της παρούσας εργασίας πραγματεύεται το αν και πώς οι CEOs και Managing Directors των επιχειρήσεων που επιλέχθηκαν, προέβησαν σε κάποιες αλλαγές στον τρόπο που διοικούσαν κάτω από το πρίσμα των εξαιρετικά άμεσων αλλαγών που προκάλεσε το ξέσπασμα της Covid-19.

Για την διερεύνηση αυτού του ερωτήματος έγινε προσπάθεια αναζήτησης ορισμών, θεωριών και συλ ηγεσίας, ώστε να τεθεί ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο να εξεταστούν διάφορα μοντέλα διαχείρισης κρίσεων. Από την παραπάνω βιβλιογραφική ανασκόπηση προέκυψαν και οι ερωτήσεις της συνέντευξης του ερευνητικού μέρους της εργασίας, οι οποίες επικεντρώνονται κυρίως σε αλλαγές που προέκυψαν ή σε αλλαγές που συνειδητά προέβησαν οι CEOs για να προσαρμοστούν αποτελεσματικά στα νέα δεδομένα που δημιούργησε η Covid-19.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

1.1. Ορισμοί Ηγεσίας:

Ο ρόλος της ομάδας έχει αποτελέσει σημαντικό αντικείμενο θεωρητικής, εφαρμοσμένης και εμπειρικής έρευνας για πολλά χρόνια (Perry et al., 2013). Η κατανόηση της διάδρασης ανάμεσα στις ομάδες ενός οργανισμού είναι μια διαδικασία ιδιαίτερα λεπτή και περίπλοκη. Καθώς το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού συνεχίζει να εξελίσσεται με ταχείς ρυθμούς, η έννοια της ηγεσίας έχει επίσης εξελιχθεί σημαντικά (Chin, 2015). Κατά τη μελέτη του όρου Ηγεσία, πολλοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει να προσδιορίσουν την έννοια του, αλλά χωρίς όλοι να καταλήγουν στον ίδιο ορισμό (Polin, 2018). Πολύ συχνά ο όρος ηγεσία χρησιμοποιείται χωρίς να έχει γίνει απόλυτα κατανοητός και πολλές φορές αυτό οδηγεί στη λανθασμένη χρήση του (Gillespie, 2016).

Για τους Wood & Fields (2007), παραδοσιακά η ηγεσία χαρακτηρίζεται ως έλεγχος που ασκείται από έναν κεντρικό, καθοδηγητικό ηγέτη σε μια ομάδα ακολούθων. Υπάρχει μόνο ένας ηγέτης και η δουλειά του είναι να δίνει οδηγίες, να αναθέτει καθήκοντα, να ορίζει προσδοκίες, να παρέχει καθοδήγηση, να θέτει κανόνες και να συντονίζει τις καθημερινές δραστηριότητες των ακολούθων. Οι ακόλουθοι ουσιαστικά δεν έχουν λόγο σε όσα τους ανατίθενται και απλά διεκπεραιώνουν ό,τι τους έχει ανατεθεί. Σύγχρονες μελέτες όμως φανερώνουν ότι η ηγεσία ως όρος είναι άμεσα συνυφασμένος με τις έννοιες της συνεργασίας και συμμετοχής των εργαζομένων για την μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας. Η ομάδα αποτελεί δομικό συστατικό της ηγεσίας, εξαιτίας της μεγάλης ποικιλομορφίας στη δομή των σύγχρονων οργανισμών (Chin, 2015). Ο Chin (2015) συνεχίζει διαιρώντας την ηγεσία σε τρεις επιμέρους κατηγορίες: την κάθετη (vertical), την οριζόντια (horizontal), και την εξωτερική (external). Στην κάθετη ηγεσία ο ηγέτης κατέχει έναν κεντρικό, εξουσιαστικό ρόλο και είναι αυτός που συντονίζει τις ομάδες των εργαζομένων. Στην οριζόντια ηγεσία, ο ηγέτης συγκεντρώνει λιγότερες εξουσίες, καθώς επιλέγεται από την ίδια την ομάδα και δίνεται έμφαση στη συνεργασία και την συμμετοχή όλων των μελών. Τέλος, η εξωτερική ηγεσία έχει είτε έναν συγκεντρωτικό ή έναν πιο αδύναμο ηγέτη, ο οποίος δεν προέρχεται από τον οργανισμό, αλλά βρίσκεται εκτός του συγκεκριμένου οργανισμού.

Από την άλλη, οι Winston & Patterson (2006) έκαναν μια απόπειρα να εντάξουν τους αναρίθμητους ορισμούς για την ηγεσία σε μία θεωρία, καταλήγοντας στον παρακάτω περιγραφικό ορισμό ο οποίος εστιάζει στον ρόλο του ηγέτη ως κύριου φορέα της ηγεσίας. «Η ηγεσία αφορά σε ένα ή περισσότερα άτομα, τα οποία επιλέγουν, εκπαιδεύουν και επηρεάζουν έναν ή περισσότερους ακόλουθους με διαφορετικά χαρίσματα, ικανότητες και δεξιότητες και οι οποίοι προσπαθούν να εσιιάσουν την προσοχή και ενέργεια των ακόλουθων στην επίτευξη του οράματος και της αποστολής του εκάστοτε οργανισμού. Ο ηγέτης

επιτυγχάνει να επηρεάσει τους ακόλουθους επικοινωνώντας το όραμα για το μέλλον με ξεκάθαρους, απτούς όρους οι οποίοι βρίσκουν απήχηση στις αξίες και τα πιστεύω τους με τέτοιο τρόπο, ώστε οι ίδιοι οι ακόλουθοι να κατανοούν και να ερμηνεύουν τα μελλοντικά σχέδια του οργανισμού με παροντικούς χρόνους. Μέσω αυτής της διαδικασίας, ο ηγέτης παρουσιάζει το όραμα για τον οργανισμό, αντιπαραβάλλοντας τον με την τωρινή κατάσταση. Μέσα από τη χρήση της κριτικής σκέψης, της διαίσθησης, της διορατικότητας καθώς και της χρήσης της ρητορικής, πειθούς και διαπροσωπικής επικοινωνίας με το να ακούει και να προωθεί τον διάλογο, ο ηγέτης χαράζει για τους ακόλουθους μια πορεία μακριά από την αμφιβολία, αλλά προς μια κοινή θεώρηση του οργανισμού, καθιστώντας το οραματιζόμενο μέλλον ως μια επιθυμητή κατάσταση, η οποία προσανατολίζει τους ανθρώπινους και εταιρικούς πόρους προς την επίτευξή της. »

1.2. Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού Ηγέτη:

Ποια είναι όμως τα χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν έναν δυνάμει ηγέτη από έναν αποτελεσματικό ηγέτη; Σύμφωνα με τον Zaccaro (2007), οι έρευνες για τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη δε θα σταματήσουν ποτέ. Αρκετοί είναι οι ερευνητές που προσπάθησαν, ο καθένας με τον δικό του τρόπο, να κατηγοριοποιήσουν τα χαρακτηριστικά αυτά (Derue et al., 2011, Hoffman et al., 2011, Zaccaro, 2007), με τις πιο διαδεδομένες κατηγοριοποιήσεις να ταξινομούν τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη στις ακόλουθες ομάδες: 1) πληθυσμιακή ομάδα – επαγγελματική επάρκεια – διαπροσωπικές ικανότητες & 2) περιφερειακά χαρακτηριστικά – εγγύτερα χαρακτηριστικά. Όσον αφορά στην πληθυσμιακή ομάδα, η διάκριση του φύλου ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες ηγέτες έχει λάβει ιδιαίτερη προσοχή, αλλά από έρευνες έχει αποδειχθεί ότι τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες ηγέτες είναι εξίσου ικανοί (Derue, 2011). Η επαγγελματική επάρκεια αναφέρεται στο πως το κάθε άτομο προσεγγίζει την διεκπεραίωση και αποδίδει απέναντι στα καθήκοντά του (Bass & Bass, 2008). Παραδείγματα επαγγελματικής επάρκειας είναι: συναισθηματική σταθερότητα, ευσυνειδησία και δεκτικότητα. Τέλος, σύμφωνα με τους Hoffman et al. (2011) οι διαπροσωπικές ικανότητες αφορούν στο πως ο κάθε ηγέτης προσεγγίζει τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις. Τέτοια παραδείγματα είναι η εξωστρέφεια και η συμπάθεια που προκαλεί το άτομο.

Για τον Morgeson (2005), τα χαρακτηριστικά-κλειδί που οδηγούν σε έναν αποτελεσματικό ηγέτη είναι: 1) συχνός έλεγχος της απόδοσης και του εργασιακού περιβάλλοντος της ομάδας, έτσι ώστε να εντοπιστούν κίνδυνοι που απειλούν την αποτελεσματικότητα της ομάδας, 2) δόμηση των αρμοδιοτήτων των μελών της ομάδας και κατεύθυνση των μελών ως προς την επίτευξή τους, 3) εκπαίδευση και καθοδήγηση των μελών της ομάδας, έτσι ώστε να αναπτύξουν δεξιότητες και να αναπτύξουν τις γνώσεις τους, 4) παροχή κινήτρου και έμπνευσης στους εργαζόμενους, στοχεύοντας στην ενίσχυση του αισθήματος καθήκοντος των μελών της ομάδας, 5) η ενεργή και άμεση διάδραση με το έργο της ομάδας.

Τέλος, για τους Watkins et al., (2017), ένας αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που αναγνωρίζει τα δυνατά και αδύναμα στοιχεία της προσωπικότητάς τους και δουλεύει όποια κομμάτια χρειάζονται βελτίωση. Έτσι κατέληξε στα ακόλουθα χαρακτηριστικά που διακρίνουν έναν αποτελεσματικό ηγέτη: 1) μεταδοτικότητα, 2) σιγουριά & αυτοπεποίθηση, 3) ευελιξία, 4) έμπνευση, 5) ενσυναίσθηση, 6) φιλοδοξία, 7) δημιουργικότητα, 8) στοχοπροσήλωση, 9) ικανότητα να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των άλλων, 10) συνολική επίγνωση των καταστάσεων, 11) σωστές προτεραιότητες, 12) ειλικρίνεια, 13) εμπιστοσύνη, 14) ικανότητα σωστής κατανομής καθηκόντων, 15) ενθαρρυντική & επαινετική στάση.

1.3. Θεωρίες Ηγεσίας:

1.3.1. Θεωρία Υγιεινής και Παρακίνησης του Herzberg.

Μία αρκετά διαδεδομένη θεωρία ηγεσίας είναι η θεωρία υγιεινής και παρακίνησης του Herzberg, η οποία εστιάζει στο **κίνητρο** που παρέχεται στους εργαζομένους, δεδομένου ότι η παρακίνηση παίζει καθοριστικό ρόλο στην καλύτερη επίδοση των εργαζομένων (Locke and Latham, 2014). Η **επαγγελματική ικανοποίηση** αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντας που μπορούν να κινητοποιήσουν θετικά τους εργαζόμενους. Εάν οι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι με την δουλειά τους, θα έχουν μεγαλύτερο κίνητρο και θα αποδίδουν καλύτερα στην εργασία τους (Wright, 2001). Ο Wright (2001) συνεχίζει, εξηγώντας πως η επαγγελματική ικανοποίηση μέσα από διάφορους **τύπους επιβράβευσης** αναγνωρίζει «τις απαραίτητες συνθήκες για την μεγιστοποίηση της παρακίνησης των εργαζομένων». Αντίστροφα, εάν οι εργαζόμενοι εντοπίσουν ανεπάρκεια (μισθός, ασφάλεια, προοπτικές εξέλιξης) και αναντιστοιχία, συγκριτικά με το τι προσδοκούν από τον οργανισμό και τι τελικά παίρνουν, τότε ίσως αρχίσουν να δουλεύουν λιγότερο, έτσι ώστε να ισορροπήσουν την κατάσταση μέσα από την μειωμένη συνεισφορά τους στον οργανισμό (π.χ. προσπάθεια, χρόνος, αφοσίωση).

Ο Herzberg (1968) πρότεινε την θεωρία της παρακίνησης δύο παραγόντων (Two-Factor Theory of Motivation), ισχυριζόμενος πως το αντίθετο της εργασιακής ικανοποίησης δεν είναι η εργασιακή δυσαρέσκεια, αλλά η έλλειψη ικανοποίησης. Η ικανοποίηση και δυσαρέσκεια είναι δύο ανεξάρτητες έννοιες, οι οποίες δεν αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ένα σύνολο παραγόντων που σχετίζονται με το αίσθημα της ικανοποίησης λέγονται «**παράγοντες παρακίνησης**» (motivators), ενώ το σύνολο παραγόντων που σχετίζονται με το αίσθημα της δυσαρέσκειας ονομάζονται «**παράγοντες υγιεινής**» (hygiene factors). Οι παράγοντες παρακίνησης συνδέονται με την ίδια την εργασία (αναγνώριση, ευθύνες, επιτεύγματα, ευκαιρίες ανέλιξης), ενώ οι παράγοντες υγιεινής σχετίζονται με τις συνθήκες εργασίας και το εργασιακό περιβάλλον (μισθός, διαπροσωπικές σχέσεις, πολιτικές της εταιρείας).

Επομένως, για τον Yongbeom Hur (2017), η διοίκηση εφόσον επιθυμεί να αυξήσει την ικανοποίηση από την εργασία, θα πρέπει να ασχοληθεί με τη φύση του ίδιου του έργου, δηλαδή τις ευκαιρίες που παρουσιάζει για την δημιουργία προσωπικής ανάπτυξης, αναλαμβάνοντας την ευθύνη και για την επίτευξη της αυτοπραγμάτωσης. Εάν, από την άλλη πλευρά, η διοίκηση επιθυμεί να μειώσει τη δυσαρέσκεια, τότε θα πρέπει να επικεντρωθεί στο περιβάλλον εργασίας, στις πολιτικές, τις διαδικασίες, την εποπτεία και τις συνθήκες εργασίας. Εάν η διοίκηση ενδιαφέρεται εξίσου και για τα δύο, τότε οι διοικούντες πρέπει να δώσουν προσοχή στα ακόλουθα σύνολα παραγόντων: 1) Υψηλός παράγοντας υγιεινής & υψηλός παράγοντας παρακίνησης: Η ιδανική κατάσταση όπου οι εργαζόμενοι είναι εξαιρετικά δραστήριοι και έχουν λίγες καταγγελίες - αναφορές. 2) Υψηλός παράγοντας υγιεινής & χαμηλός παράγοντας παρακίνησης: Οι εργαζόμενοι έχουν λίγες καταγγελίες, αλλά δεν έχουν υψηλό κίνητρο. 3) Χαμηλός παράγοντας υγιεινής & υψηλός παράγοντας παρακίνησης: Οι εργαζόμενοι μπορεί να έχουν κίνητρο για ικανοποίηση, αλλά διακατέχονται από έντονη δυσαρέσκεια. 4) Χαμηλός παράγοντας υγιεινής & χαμηλός παράγοντας παρακίνησης: Αυτή είναι η χειρότερη – δυσμενέστερη κατάσταση, όπου οι εργαζόμενοι δεν έχουν κίνητρα για παρακίνηση και διακατέχονται από ένα έντονο αίσθημα δυσαρέσκειας.

1.3.2. Θεωρία Πορείας – Στόχου του House :

Η θεωρία πορείας-στόχου αναφέρεται στο πως οι ηγέτες παρακινούν του οπαδούς τους για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Η θεωρία αυτή εμφανίστηκε για πρώτη φορά στις αρχές της δεκαετίας 1970 και εκφράστηκε κυρίως μέσα από τα έργα του House (1996). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι οπαδοί θα κινητοποιηθούν μόνο εάν αισθάνονται ικανοί, αν πιστεύουν δηλαδή ότι οι προσπάθειές τους θα ανταμειφθούν και εάν η αποζημίωση για τη δουλειά τους είναι σημαντική. Βασική αρχή της είναι η έννοια της επιλογής της κατάλληλης ηγετικής συμπεριφοράς, η οποία θα ταιριάζει στις πτυχές της εκάστοτε κατάστασης (Phillips & Phillips, 2016). Για τους Phillips & Phillips (2016), είναι ευθύνη του ηγέτη να παρέχει βοήθεια στους οπαδούς του ώστε να πετύχουν τους στόχους τους μέσω της κατάλληλης καθοδήγησης. Ο βασικός στόχος της θεωρίας αυτής είναι η βελτίωση της απόδοσης και του βαθμού ικανοποίησης των οπαδών εστιάζοντας στα κίνητρά τους.

Σύμφωνα με τους Burke et al. (2006) υπάρχουν πέντε μορφές ηγετικής συμπεριφοράς:

1. Συμμετοχική ηγεσία ή Συμμετοχή (Participative Leadership or Participation): Η συμμετοχή αναφέρεται στον βαθμό που ο ηγέτης μιας ομάδας επιτρέπει την εμπλοκή των μελών της ομάδας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι συμμετοχικοί ηγέτες συμβουλευονται τα μέλη της ομάδας, επιζητούν την συνεισφορά τους και λαμβάνουν υπόψη τους τις προτάσεις τους. Η συμμετοχή αντικατοπτρίζει τον τρόπο που ο ηγέτης συμπεριφέρεται

απέναντι στους άλλους, καθώς και την επιρροή που ασκεί στα μέλη της ομάδας.

2. Υποστηρικτική ηγεσία ή ενδιαφέρον (Supportive Leadership or consideration): Το ενδιαφέρον είναι ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης μιας ομάδας είναι φιλικός και προσιτός και δείχνει ευαισθησία για την ευημερία των υπόλοιπων μελών της ομάδας. Υποδηλώνει τον σεβασμό του προς τους άλλους και φανερώνει στοιχεία της ίδιας της προσωπικότητάς του. Μέσα από αυτή την αντιμετώπιση, ο ηγέτης μιας ομάδας δημιουργεί ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον.
3. Ηγεσία προσανατολισμένη στην επίτευξη στόχων ή εισαγωγή συγκρότησης στόχων (Achievement Leadership or Initiation of Goal Structure): Η συγκρότηση στόχων είναι ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης μιας ομάδας μεταφέρει στην ομάδα τις προσδοκίες του για την επίτευξη των στόχων. Συγκροτώντας στόχους, ο ηγέτης θέτει σκοπούς-προκλήσεις για τα μέλη της ομάδας, αναμένοντας από αυτούς να αναλάβουν τα καθήκοντά τους και να αποδώσουν στο μέγιστο βαθμό. Μέσα από αυτό το χαρακτηριστικό ο ηγέτης φαίνεται να δείχνει εμπιστοσύνη ότι τα μέλη της ομάδας θα βάλουν τα δυνατά τους για να πετύχουν τους στόχους που τους έχουν τεθεί.
4. Καθοδηγητική Ηγεσία ή εισαγωγή στη συγκρότηση διαδικασιών (Directive Leadership or Initiation of Process Structure): Η συγκρότηση διαδικασιών φανερώνει τον βαθμό που ο ηγέτης οργανώνει και διευθύνει τις δραστηριότητες των μελών της ομάδας του. Η συγκρότηση διαδικασιών που πραγματοποιείται από τους ίδιους τους ηγέτες δίνει συγκεκριμένες οδηγίες στα μέλη της ομάδας για το τι και πως πρέπει να γίνει κάτι. Ο ηγέτης προγραμματίζει τη δουλειά που πρέπει να γίνει, θέτει τους κανόνες και κανονισμούς που θα πρέπει να ακολουθηθούν και επισημαίνει τα επιθυμητά επίπεδα της απόδοσης.
5. Θέση του Ηγέτη της ομάδας (Team Leader's Position): Η θέση του ηγέτη αποτελεί μέτρο της επίσημης αλλά και άτυπης ισχύος και επιρροής ενός ηγέτη στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Οι ηγέτες σε υψηλές θέσεις χαίρουν υψηλής σπουδαιότητας και είναι αξιοσέβαστοι για τις τεχνικές και διοικητικές δεξιότητές τους. Τέτοιου είδους ηγέτες τείνουν να είναι ειδήμονες επί πολλών θεμάτων και καλά δικτυωμένοι στο εσωτερικό του οργανισμού. Ως αποτέλεσμα, είναι ικανοί να αποκτήσουν τα απαραίτητα μέσα για να προωθήσουν τις εργασίες της ομάδας μέσα στον οργανισμό και να θωρακίσουν τα μέλη της ομάδας από ανεπιθύμητες παρεμβάσεις και πιέσεις.

1.3.3. Θεωρία ως προς τις περιστάσεις των Hersey–Blanchard :

Το μοντέλο ηγεσίας με κεντρικό άξονα τις περιστάσεις των Hersey–Blanchard είναι ένα από τα πιο συνήθη μοντέλα ηγεσίας στον κόσμο των επιχειρήσεων σήμερα (Ardichvili & Manderscheild, 2008). Στο πυρήνα αυτής της θεωρίας βρίσκεται η αντίληψη ότι δεν υπάρχει σωστή και λάθος ηγεσία, αλλά πως η στάση του εκάστοτε ηγέτη είναι αυτή που θα κάνει τελικά την διαφορά (Wright, 2017). Η προσέγγιση αυτή επικεντρώνεται στο πως η ηγεσία λαμβάνει χώρα κάτω από διαφορετικές περιστάσεις. Η βασική υπόθεση της προσέγγισης αυτής έχει να κάνει με το ότι οι διαφορετικές περιστάσεις απαιτούν διαφορετικά είδη ηγεσίας. Κατ' αυτό τον τρόπο, για να μπορέσει ένα άτομο να εξασκήσει αποτελεσματικά ηγεσία, θα πρέπει να είναι ικανό να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις των διαφόρων περιστάσεων (Northouse, 2018) . Ο Wright (2017) υποστηρίζει ότι η κάθε κατάσταση επιτάσσει μια αντίδραση από την ηγέτη, αλλά ένας αποτελεσματικός ηγέτης έχει την ικανότητα να αξιολογήσει την αντίδραση που απαιτείται με βάση τις δεξιότητες και και την προθυμία των εργαζομένων να διεκπεραιώσουν ένα έργο. Το αποτέλεσμα της προσαρμογής της ηγετικής συμπεριφοράς στις περιστάσεις (με γνώμονα την ικανοποίηση των αναγκών του εργαζόμενου) είναι η αύξηση της ικανοποίησης του εργαζόμενου και της δέσμευσής του στην αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων του. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι ηγέτες μπορούν να αλλάξουν ηγετική συμπεριφορά ώστε να ικανοποιούν και τις ανάγκες των εργαζομένων (Pasaribu, 2015).

Σύμφωνα με τον Pasaribu (2015), η ετοιμότητα στην αντίδραση ενός ηγέτη μπορεί να κατηγοριοποιηθεί στις ακόλουθες τέσσερις συμπεριφορές: την επικοινωνία (telling), την πώληση (selling), την συμμετοχή (participating) και την ανάθεση - εκχώρηση (delegating). Αυτή η κατηγοριοποίηση αναφέρεται στην μορφή υποστήριξης που απαιτείται από την ηγέτη προς τους υφιστάμενους του, ανάλογα με την περίσταση. Ξεκινώντας από την ανάθεση - εκχώρηση, αυτή η συμπεριφορά υιοθετείται από τους ηγέτες όταν οι υφιστάμενοι είναι έτοιμοι, πρόθυμοι και ικανοί να ολοκληρώσουν το έργο που τους ανατίθεται. Αυτό επιτρέπει στον ηγέτη να αναθέσει το έργο που πρέπει στον εκάστοτε υφιστάμενο και να είναι σίγουρος ότι ο υφιστάμενος θα μπορέσει να το ολοκληρώσει χωρίς ιδιαίτερη επίβλεψη. Εδώ αντανakλάται εκ μέρους του ηγέτη μια διάθεση καταμερισμού της εξουσίας και των καθηκόντων του, στα μέλη της ομάδας. Ο ηγέτης εξακολουθεί να είναι ο υπεύθυνος, αλλά δίνει έμφαση στην παρακολούθηση – εποπτεία στους υφιστάμενους του. Από την άλλη μεριά, οι ηγέτες πρέπει να χρησιμοποιούν την πώληση, όταν οι ακόλουθοι δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις να διεκπεραιώσουν ένα έργο, αλλά είναι έτοιμοι, πρόθυμοι και σίγουροι ότι μπορούν να τα καταφέρουν. Στη συμπεριφορά της πώλησης, εφαρμόζονται οι συναλλακτικές τεχνικές ηγεσίας και ο ηγέτης προσπαθεί να πείσει την ομάδα ότι αυτός πρέπει να την καθοδηγήσει, παρέχοντας την δέουσα κοινωνική και συναισθηματική υποστήριξη. Υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία, αλλά είναι σαφές ότι ο ηγέτης είναι αυτός ο οποίος ηγείται. Για τους εργαζομένους που χρειάζονται μεγάλη υποστήριξη, αλλά μικρή καθοδήγηση, η συμμετοχική συμπεριφορά είναι η κατάλληλη μέθοδος που

πρέπει να ακολουθήσουν. Αυτά τα άτομα έχουν συνήθως τις γνώσεις και ικανότητες να φέρουν το έργο εις πέρας, αλλά είναι απρόθυμοι ή δεν έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους. Με την συμμετοχική συμπεριφορά, η απόφαση που λαμβάνει ο ηγέτης, σχετικά με τις διαδικασίες γύρω από την ομάδα, δημιουργεί ένα πιο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας. Δίνεται λιγότερη έμφαση στην επίτευξη ενός στόχου, αλλά περισσότερη στη δημιουργία ανθρώπινων σχέσεων. Τέλος, αν οι υφιστάμενοι είναι απρόθυμοι, ανασφαλείς και δεν έχουν αναπτύξει τις ικανότητες για να διεκπεραιώσουν ένα έργο, τότε ο ηγέτης θα πρέπει να δίνει ξεκάθαρες οδηγίες και να κατευθύνει τον εκάστοτε εργαζόμενο μέσω της επικοινωνίας (Pasaribu, 2015).

1.3.4. Το ενδεχομενικό υπόδειγμα του Fiedler:

Σύμφωνα με το ενδεχομενικό υπόδειγμα του Fiedler (1978), η σχέση ανάμεσα στην επιλογή ενός είδους ηγεσίας και στον έλεγχο μιας κατάστασης από τον ηγέτη καθορίζει την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Σκοπός του υποδείγματος – μοντέλου του Fiedler είναι να προσδιορίσει το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας για κάθε διαφορετικό είδος κατάστασης. Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο αυτό αποδίδει την αποτελεσματικότητα του ηγέτη στους ακόλουθους δύο παράγοντες: 1) στην ενθαρρυντική ροπή (motivational disposition) ή στυλ ηγεσίας και 2) στον βαθμό της ευνοϊκότητας της συνθήκης ή κατάσταση (situational favorability) (Chemers, 2000).

Το στυλ ηγεσίας ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης είναι προσανατολισμένος προς την διεκπεραίωση του καθήκοντος ή ως προς τη διατήρηση των καλών σχέσεων με τους υφισταμένους του, ο οποίος μετράται μέσα από την κλίμακα LPC. Αυτή η κλίμακα αποτελείται από ομάδες διπολικών κοσμητικών επιθέτων που περιγράφουν προσωπικά χαρακτηριστικά σύμφωνα με τον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 1. Η κλίμακα αξιολόγησης του στυλ ηγεσίας του Fiedler

ΕΧΘΡΙΚΟ	1 2 3 4 5 6 7 8	ΦΙΛΙΚΟ
ΔΥΣΑΡΕΣΤΟ	12 3 4 5 6 7 8	ΕΥΧΑΡΙΣΤΟ
ΑΠΟΡΡΙΠΤΙΚΟ	1 2 3 4 5 6 7 8	ΑΠΟΔΕΚΤΟ

ΝΕΥΡΙΚΟ – ΑΓΧΩΔΕΣ	1 2 3 4 5 6 7 8	ΧΑΛΑΡΩΤΙΚΟ
ΚΡΥΟ	1 2 3 4 5 6 7 8	ΖΕΣΤΟ
ΒΑΡΕΤΟ	1 2 3 4 5 6 7 8	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ
ΥΠΟΥΛΟ	1 2 3 4 5 6 7 8	ΠΙΣΤΟΤΗΤΑ
ΜΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΜΟ	1 2 3 4 5 6 7 8	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΜΟ
ΑΦΙΛΟΞΕΝΟ	1 2 3 4 5 6 7 8	ΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ
ΕΠΙΦΥΛΑΚΤΙΚΟ	1 2 3 4 5 6 7 8	ΑΝΟΙΚΤΟ
ΑΛΗΘΙΝΟ	1 2 3 4 5 6 7 8	ΨΕΥΤΙΚΟ
ΑΓΕΝΕΣ	1 2 3 4 5 6 7 8	ΕΥΓΕΝΙΚΟ
ΑΠΕΡΙΣΚΕΠΤΟ	1 2 3 4 5 6 7 8	ΣΥΝΕΤΟ
ΑΝΑΞΙΟΠΙΣΤΟ	1 2 3 4 5 6 7 8	ΑΞΙΟΠΙΣΤΟ
ΖΟΦΕΡΟ	1 2 3 4 5 6 7 8	ΕΥΔΙΑΘΕΤΟ

ΕΡΕΙΣΤΙΚΟ	1 2 3 4 5 6 7 8	ΑΡΜΟΝΙΚΟ
------------------	------------------------	-----------------

Με την ολοκλήρωση της συμπλήρωσης αυτής της κλίμακας τόσο από τον ηγέτη, όσο και από τους υφιστάμενους, διαφαίνεται αν ο ηγέτης είναι προσανατολισμένος προς την διεκπεραίωση του καθήκοντος ή ως προς τη διατήρηση των καλών σχέσεων με τους υφισταμένους του. Το αποτέλεσμα προκύπτει από το άθροισμα των παραγόντων. Εάν η συνολική βαθμολογία είναι υψηλή, τότε αναφερόμαστε στο στυλ ηγεσίας που δίνει έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις, αλλά εάν η συνολική βαθμολογία είναι χαμηλή, τότε αναφερόμαστε στο στυλ ηγεσίας, το οποίο είναι προσανατολισμένο στην διεκπεραίωση καθηκόντων. Οι ηγέτες που αξιολογούν κυρίως αρνητικά τους υφισταμένους τους χαρακτηρίζονται από έντονο αίσθημα διεκπεραίωσης του καθήκοντος, ενώ οι ηγέτες που αξιολογούν θετικά ακόμα και τους λιγότερο συμπαθείς, προς αυτούς, υφισταμένους, χαρακτηρίζονται από έντονο ενδιαφέρον για τη διατήρηση των καλών εργασιακών σχέσεων. Το πρώτο είδος ηγέτη βρίσκει ιδιαίτερη ευχαρίστηση στην διεκπεραίωση του καθήκοντος και στην επίτευξη στόχων, ενώ το δεύτερο είδος ηγέτη βρίσκει ικανοποίηση στη δημιουργία ενός κλίματος σύμπνοιας και υποστήριξης ανάμεσα στο εργατικό δυναμικό (Butler et al., 2004).

Για τους Butler et al. (2004) από την άλλη μεριά, η ευνοϊκότητα της συνθήκης ή κατάσταση (situational favorability) αφορά στο βαθμό στον οποίο η κατάσταση επιτρέπει στον ηγέτη να έχει εξουσία και να ασκεί έλεγχο στη συμπεριφορά του εκάστοτε υφιστάμενου. Σύμφωνα με το ενδεχομενικό υπόδειγμα του Fiedler, υπάρχουν τρία χαρακτηριστικά που περιγράφουν την ευνοϊκότητα μιας κατάστασης:

1. Η σχέση ηγέτη – υφισταμένων: ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης αισθάνεται ότι τα μέλη της ομάδας τον αποδέχονται και τον υποστηρίζουν.
2. Η δομή των καθηκόντων: ο βαθμός στον οποίο τα καθήκοντα που ανατίθεται στους εργαζόμενους είναι ξεκάθαρα, με συγκεκριμένους στόχους και διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν.
3. Η εξουσία του ηγέτη: ο βαθμός στον οποίο οι επίσημες αρμοδιότητες του ηγέτη του προσφέρουν την δύναμη να ανταμείβει ή να τιμωρεί με στόχο την συμμόρφωση των υφισταμένων με τις επιταγές του.

Για τον Fiedler (1978), οι καλές σχέσεις ηγέτη – υφισταμένων, τα καλά δομημένα καθήκοντα και η μεγάλη εξουσία ενός ηγέτη επηρεάζουν αρκετά τον βαθμό επιρροής ενός ηγέτη.

1.3.5. Η Διοικητική Σχάρα (Το Διευθυντικό Πλέγμα) των Blake και Mouton:

Η διοικητική σχάρα των Blake και Mouton βασίζεται στις μελέτες των πανεπιστημίων του Michigan και του Ohio State και είναι μια συμπεριφορική προσέγγιση της έννοιας της ηγεσίας (Woong Cho, 2018). Τα δύο αυτά πανεπιστήμια έβαλαν τις βάσεις για την μετέπειτα εξέλιξη της θεωρίας της ηγεσίας των Blake και Mouton. Η διοικητική σχάρα δημιουργήθηκε την δεκαετία του 1960, και μετά από πολλές βελτιώσεις κατέληξε να λέγεται « Η σχάρα της ηγεσίας» (leadership grid) (Van Wart, 2012). Ορμώμενοι από την κοινωνικοψυχολογική ιδέα της έρευνας “Humble Oil” (Woong Cho, 2018), οι Blake και Mouton κατηγοριοποίησαν τους οργανισμούς πάνω σε δύο άξονες: στον πρώτο άξονα το ενδιαφέρον του ηγέτη επικεντρώνεται στην επίτευξη των στόχων που σχετίζονται με την παραγωγή και στον δεύτερο άξονα το ενδιαφέρον του ηγέτη επικεντρώνεται στον ανθρώπινο παράγοντα (Raine, 2003). Μέσα από αυτή την κατηγοριοποίηση στους δύο άξονες, η θεωρία της διοικητικής σχάρας έχει ασκήσει μεγάλη επιρροή στο πως αντιλαμβάνονται και διαχειρίζονται οι εργαζόμενοι την διαμάχη ανάμεσα προϊσταμένους και τους υφιστάμενους (Van Wart, 2012). Η διοικητική σχάρα των Blake και Mouton είναι από τις λίγες θεωρίες ηγεσίας που παρέχει το πλαίσιο και συνδέει μέσα σε μία θεωρία τον παράγοντα άνθρωπο και την παραγωγή (Ross & Dixon, 2016), όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα:

Πίνακας 2. The managerial grid

Υψηλό										
	9	Ανθρωπιστικό (1,9) στυλ διοίκησης				Συμμετοχικό ή δημοκρατικό στυλ διοίκησης (9,9)				
ενδιαφέρον για τα άτομα	8	Υψηλό το ενδιαφέρον για άτομα και χαμηλό για την παραγωγή			Υψηλό το ενδιαφέρον για την παραγωγή και άτομα					
	7									
	6									
	5	Πιστικό στυλ (5,5) διοίκησης			Μέτριο ενδιαφέρον για την παραγωγή και τα άτομα					
	4									
	3									
	2	Χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και τα άτομα			Υψηλό το ενδιαφέρον για την παραγωγή χαμηλό για άτομα					
	1	(1,1) Laissez faire στυλ διοίκησης			(9,1) Αυταρχικό στυλ διοίκησης					
Χαμηλό		1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Χαμηλό									Υψηλό

Αποτέλεσμα του παραπάνω διαγράμματος είναι 81 πιθανοί τύποι ηγεσίας πάνω στην διοικητική σχάρα, και η κατηγοριοποίησή τους στους ακόλουθους πέντε κυρίως τύπους (Ross & Dixon, 2016):

- I. Ανθρωπιστικό στυλ Διοίκησης: Ο ηγέτης ο οποίος υιοθετεί το στυλ 1,9 δείχνει σαφέστατο ενδιαφέρον προς τον ανθρώπινο παράγοντα. Πιστεύει ότι η ικανοποίηση των στόχων της ομάδας περνά μέσα από την ικανοποίηση των μελών της, ακόμα και σε βάρος της διεκπεραίωσης των καθηκόντων.
- II. Αυταρχικό στυλ Διοίκησης: Από την άλλη μεριά ο ηγέτης του στυλ 9,1 εστιάζει το ενδιαφέρον του στο να πετύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα, ανεξαρτήτως από τα συναισθήματα ή προβλήματα των εργαζομένων. Ο ηγέτης στηρίζεται στην δύναμη της θέσης του και στην εξουσία που ασκεί και απαιτεί τυφλή υπακοή στις επιταγές, καθώς επίσης επιβάλλει ποινές σε περιπτώσεις μη ικανοποιητικών αποτελεσμάτων.
- III. Laissez-faire στυλ Διοίκησης: Το στυλ ηγεσίας 1,1 δεν είναι καθόλου αποτελεσματικό. Ο ηγέτης εδώ δεν δείχνει ενδιαφέρον ούτε για τους εργαζόμενους(ανθρώπινος παράγοντας), αλλά ούτε και για την παραγωγή. Σε αυτή την κατηγορία, οι ηγέτες κάνουν την ελάχιστη προσπάθεια και προσπαθούν μόνο να διατηρήσουν την κατάσταση ως έχει.
- IV. IV.Πειστικό στυλ Διοίκησης: Το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς 5,5 δηλώνει μια ενδιάμεση κατάσταση. Το ενδιαφέρον του ηγέτη εδώ επικεντρώνεται και στην παραγωγή και στους εργαζόμενους. Η έμφαση άλλοτε δίνεται στο άτομο-εργαζόμενο και άλλοτε στην παραγωγή. Ο ηγέτης χαρακτηρίζεται από διάθεση για συγκατάβαση, διαπραγμάτευση και συμβιβασμό, ακολουθεί τις τυποποιημένες και αποδεδειγμένες διαδικασίες, χωρίς να παίρνει πρωτοβουλίες .
- V. V.Δημοκρατικό στυλ Διοίκησης: Το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας κατά τους Blake-Mouton είναι το 9,9. Ο ηγέτης καταβάλλει προσπάθειες τόσο για την ικανοποίηση των υφισταμένων του όσο και για την επίτευξη του στόχου.

1.3.6. Θεωρία X,Y του McGregor:

Η θεωρία X,Y εκφράστηκε πρώτη φορά από τον Douglas McGregor το 1957 στο βιβλίο του «Η Ανθρώπινη Πλευρά της Επιχείρησης», ένα βιβλίο που άνοιξε τον δρόμο προς ένα νέο τρόπο σκέψης και πρακτικές στο σύγχρονο μάνατζμεντ (Davis et al.,2008). Σύμφωνα με αυτή την θεωρία, η ηγετική συμπεριφορά ταξινομείται σε δύο κατηγορίες: στο αυταρχικό στυλ, που στηρίχθηκε στην θεωρία X και στο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας που στηρίχθηκε στην θεωρία Y (Head,2011).

Η θεωρία X δομήθηκε πάνω στην συμβατική θεώρηση ότι ανάμεσα στα διοικητικά καθήκοντα ενός ηγέτη έγκειται η εκμετάλλευση της ανθρώπινης ενέργειας για τους οργανωσιακούς σκοπούς της επιχείρησης, δηλαδή ο σκοπός της διοίκησης είναι να οργανώνει, να διευθύνει, να ελέγχει και να τροποποιεί τις συμπεριφορές των εργαζομένων, διαφορετικά αυτοί θα γίνονταν παθητικοί, ακόμα και απρόθυμοι να εργαστούν (Lerner, 2011). Αυτή η θεώρηση στηρίζεται στην πεποίθηση ότι οι άνθρωποι απεχθάνονται την δουλειά, δεν έχουν φιλοδοξίες και επιθυμία να αναλάβουν τις ευθύνες που τους αναλογούν, είναι εγωιστές, τεμπέλιδες, αποφεύγουν να αναλάβουν πρωτοβουλίες και έχουν ελάχιστα να προσφέρουν στο χώρο που εργάζονται. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι θα πρέπει (ή και πολλές φορές θέλουν οι ίδιοι) να καθοδηγούνται από άλλους (Sorensen, 2011). Βάσει αυτής της θεωρίας, ο ηγέτης θα πρέπει να αποφασίζει μόνος του, να καθοδηγεί και να ελέγχει στενά τους υφισταμένους του, και πολλές φορές, προκειμένου να είναι αποτελεσματικός, θα πρέπει να τους τιμωρεί. Θα πρέπει να είναι πειστικός και να ασκεί στενή επιτήρηση των καθηκόντων των εργαζομένων. Ο τρόπος με τον οποίο ο ηγέτης βλέπει και αντιμετωπίζει τους εργαζομένους λειτουργεί ως αυτοεκπληρούμενη προφητεία: αν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως σκνηροί και τεμπέλιδες, τότε και αυτοί θα αρχίσουν να συμπεριφέρονται με αυτό τον τρόπο (Gannon & Boguszak, 2013).

Από την άλλη πλευρά, το δημοκρατικό ηγετικό στυλ βασίζεται σε ένα σύνολο υποθέσεων για τη φύση των ανθρώπων, που ο McGregor ονομάζει “Θεωρία Y” (Lerner, 2011). Σύμφωνα με τον Sorensen (2011), ο μέσος άνθρωπος αντιμετωπίζει την εργασία με τον ακριβώς αντίθετο τρόπο, αγαπά να δουλεύει, και έχει την ικανότητα και τη διάθεση να αναπτύσσει πρωτοβουλίες, όταν οι συνθήκες το επιτρέπουν. Δεν είναι εγγενώς τεμπέλης ή ανίκανος να παρέχει ιδέες και προτάσεις για το καλό της επιχείρησης ούτε και παθητικός αποδέκτης εντολών. Βάσει της θεωρίας αυτής ο ρόλος της διοίκησης δεν είναι απλά να διευθύνει, αλλά να οργανώνει έτσι τους υλικούς και άυλους πόρους ώστε να πετυχαίνει τους στόχους της (Gannon & Boguszak, 2013). Είναι ευθύνη της διοίκησης να παρέχει ευκαιρίες εξέλιξης στους εργαζομένους και να φέρει στην επιφάνεια όλες της δυνάμεις δεξιότητες τους δημιουργώντας τις συνθήκες ώστε να μπορεί αξιοποιήσει τον κόπο τους για να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι.

Οι Θεωρίες X και Y του McGregor αφορούν δύο εκ διαμέτρου αντίθετες προσεγγίσεις για την ανθρώπινη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο. Η πρώτη υποστηρίζει την ύπαρξη μιας ελίτ χαρισματικών ανθρώπων (τους ηγέτες) και της μάζας, η οποία θα πρέπει να κυριαρχείται από τους πρώτους. Υπάρχουν, δηλαδή, άνθρωποι που έχουν ως προορισμό να διατάζουν και άνθρωποι για να εκτελούν (Gannon & Boguszak, 2013). Αντίθετα, η θεωρία Y θεωρεί ότι οι διαφορές μεταξύ των ανθρώπων είναι πολύ μικρότερες και, κατά συνέπεια, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις τους, δεν μπορούν να διαφοροποιούνται σημαντικά (Davis et al., 2008). Η ειδοποιός διαφορά όμως βρίσκεται στο ότι η θεωρία X στηρίζεται στον εξωτερικό έλεγχο της ανθρώπινης συμπεριφοράς, ενώ η θεωρία Y βασίζεται στην διάθεση των ίδιων των ατόμων να ελέγχουν τον εαυτό τους. Με άλλα λόγια, στην πρώτη θεωρία οι εργαζόμενοι

αντιμετωπίζονται ως παιδιά, ενώ στην δεύτερη ως ώριμοι ενήλικες (Davis et al., 2008).

1.3.7. Θεωρία ως προς τα στοιχεία της προσωπικότητας ενός ηγέτη

Μέχρι και τα τέλη του 20^{ου} αιώνα, επικρατούσε η άποψη, ότι οι ηγέτες έπρεπε να έχουν κάποια επιπλέον χαρακτηριστικά στοιχεία της προσωπικότητάς τους, τα οποία δεν υπήρχαν στον υπόλοιπο πληθυσμό και καθόριζαν ποιοι άνθρωποι προορίζονταν για ηγέτες και ποιοι όχι (Zaccaro, 2007). Με την πάροδο των ετών αυτή η άποψη αμφισβητήθηκε, αλλά κάποια βασικά στοιχεία προσωπικότητας που πρέπει να έχει ένας ηγέτης ήρθαν ξανά στο προσκήνιο (Zaccaro, 2007). Για τον Zaccaro (2007), λοιπόν, τα ηγετικά χαρακτηριστικά ορίζονται ως αφομοιωμένα μοτίβα χαρακτηριστικών με συνοχή που αντανακλούν ένα ευρύ φάσμα ατομικών διαφορών και προάγουν μια σταθερή και συνεχή ηγετική αποτελεσματικότητα σε ποικίλες καταστάσεις. Από αυτό τον ορισμό προκύπτουν τα ακόλουθα τρία συμπεράσματα: 1) τα ηγετικά χαρακτηριστικά δεν είναι μεμονωμένα στοιχεία, αλλά ένας συνδυασμός στοιχείων που οδηγούν στην επάρκεια ενός ηγέτη, 2) τα χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν έναν ηγέτη από τους οπαδούς του δεν περιλαμβάνουν μόνο στοιχεία της προσωπικότητας, αλλά και κίνητρα, αξίες, ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, κοινωνικές και γνωσιακές δεξιότητες, 3) η περίπτωση παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιλογή της κατάλληλης ηγετικής συμπεριφοράς (Derue et al., 2011). Ο Zaccaro (2007) προχώρησε κατηγοριοποιώντας τα γνωρίσματα αυτά σε δύο ομάδες: τα θεμελιακά (distal) και τα δευτερεύοντα (proximal). Στην πρώτη κατηγορία των θεμελιακών ανήκουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: εξωστρέφεια, σχολαστικότητα, ειλικρίνεια, ακεραιότητα, χάρισμα, ευφροσύνη, δημιουργικότητα, κινητοποίηση για επίτευξη στόχων και ανάγκη για εξουσία, ενώ στην δεύτερη κατηγορία ανήκουν τα εξής: καλές διαπροσωπικές σχέσεις, καλή γραπτή και προφορική επικοινωνία, ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, τεχνικές γνώσεις και διοικητικές δεξιότητες. Τα θεμελιακά γνωρίσματα παρέχουν τις βάσεις για την ανάδειξη και την ανάπτυξη των δευτερευόντων γνωρισμάτων, ενώ τα δευτερεύοντα γνωρίσματα αποτελούν τον πρόδρομο των ηγετικών διαδικασιών, οι οποίες με την σειρά τους προβλέπουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.

Μια άλλη θεωρία που ταξινομεί τα στοιχεία της προσωπικότητας ενός ηγέτη σε πέντε κυρίως κατηγορίες είναι το μοντέλο της προσωπικότητας των πέντε παραγόντων (five-factor personality model ή αλλιώς big five personality traits). Σύμφωνα με τον Jawabri (2020), η επιτυχία ή αποτυχία μιάς επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την συμπεριφορά των ηγετών, η οποία με την σειρά της ορίζεται από τα στοιχεία της προσωπικότητας του ηγέτη. Οι Antoncic et al. (2015) στην έρευνά τους αναγνώρισαν τα ακόλουθα γνωρίσματα για να μετρήσουν μετέπειτα τον αντίκτυπό τους στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτά τα πέντε γνωρίσματα δεν επηρεάζονται από κάποιο συγκεκριμένο γεγονός και δείχνουν το πώς αντιδρούν οι ηγέτες σε διαφορετικά είδη περιστάσεων που καλείται να ανταπεξέλθει μια επιχείρηση (Murugesan & Jayavelu, 2017).

Εξωστρέφεια: Το γνώρισμα της εξωστρέφειας αφορά στο κοινωνικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και χαρακτηρίζεται από ένα εύρος ιδιοτήτων όπως κοινωνικότητα, σιγουριά, ενθουσιασμός. Ο ηγέτης που χαρακτηρίζεται από εξωστρέφεια είναι αρκετά ομιλητικός, επιζητεί και απολαμβάνει την προσοχή, συνομιλεί εύκολα με πολλούς και διαφορετικούς ανθρώπους και κινητοποιείται πολύ εύκολα (Jawabri, 2020). Σύμφωνα με την έρευνα των Farwizah et al. (2018), αυτό το γνώρισμα είναι πολύ σημαντικό για τους ηγέτες μιας επιχείρησης, καθώς φαίνεται να ενθαρρύνουν περισσότερο τους εργαζομένους για ίση συμμετοχή στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, καθώς επίσης συμβάλλει στη δημιουργία καλών εργασιακών σχέσεων και γερών ομάδων.

Ευσυνειδησία: Η ευσυνειδησία σχετίζεται με την διεκπεραίωση καθηκόντων και στόχων μιας επιχείρησης. Οι κύριες ιδιότητες που χαρακτηρίζουν έναν ευσυνείδητο ηγέτη είναι η προνοητικότητα, η σκέψη πριν την πράξη, ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η σωστή ανάθεση καθηκόντων, η αυτοπειθαρχία και το αίσθημα του καθήκοντος (Jawabri, 2020). Σύμφωνα με την μελέτη των Farwizah et al. (2018), η ευσυνειδησία χαρακτηρίζει έναν ηγέτη με αίσθημα ευθύνης ως προς τους στόχους της επιχείρησης και δέσμευση για την βέλτιστη απόδοση της επιχείρησης.

Δεκτικότητα προς νέες εμπειρίες: Πρόκειται για μια πνευματική κατάσταση στην οποία ο ηγέτης τηρεί ανοιχτή στάση προς οποιοδήποτε νέο ερέθισμα. Είναι μια γενικότερη στάση που περιλαμβάνει εκτίμηση προς την τέχνη και ροπή προς την περιπέτεια, τις ασυνήθιστες ιδέες, την χρήση της φαντασίας και την περιέργεια. Αυτοί οι ηγέτες είναι πνευματικά φιλοπερίεργοι, ανοιχτοί στο συναίσθημα και πρόθυμοι να δοκιμάζουν καινούργιες εμπειρίες (Jawabri, 2020). Βάσει της μελέτης των Kerr et al. (2018), οι ηγέτες με αυτό το γνώρισμα φαίνεται να έχουν την ικανότητα να διαπραγματεύονται επιτυχώς και να παίρνουν τις πιο κατάλληλες αποφάσεις σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις, καθώς επίσης ακολουθούν μια πιο δημιουργική και ευρεία προσέγγιση στην προσπάθεια επίλυσης προβλημάτων.

Τερπνότητα: Το γνώρισμα αυτό αναφέρεται σε ηγέτες ευγενικούς, γενναιόδωρους, που δείχνουν και αξίζουν την εμπιστοσύνη των οπαδών τους, εξυπηρετικοί, και με ανεπτυγμένο το αίσθημα της ενσυνείδησης (Jawabri, 2020). Σύμφωνα με τους Kerr et al. (2018), η τερπνότητα φανερώνει τον βαθμό συνεργασίας και τον συντονισμό των εργαζομένων προς την επίτευξη του στόχου της επιχείρησης. Η τερπνότητα επίσης καθορίζει την ποιότητα της σχέσης των εργαζομένων με τον προϊστάμενό τους.

Νευρωτισμός: Πρόκειται για μια κατάσταση που φανερώνει τον βαθμό στον οποίο ο ηγέτης αντιδρά στα αρνητικά συναισθήματα, όπως άγχος, θυμός και κατάθλιψη, δηλαδή την συναισθηματική του σταθερότητα ή αστάθεια. Ο νευρωτισμός αναφέρεται στην συναισθηματική σχέση του ηγέτη με τα αρνητικά ερεθίσματα και πως τα χειρίζεται, καθώς και τον βαθμό προσαρμοστικότητας του σε ασταθή συναισθηματικά περιβάλλοντα (Jawabri, 2020).

1.3.8. Θεωρία προσδοκίας Vroom – Yetton

Η θεωρία προσδοκίας των Vroom – Yetton, ανήκει στην ευρύτερη κατηγορία των θεωριών ως προς τις περιστάσεις και υποστηρίζει ότι ο καλύτερος τρόπος διοίκησης ενός οργανισμού έχει άμεση συνάρτηση με την εκάστοτε κατάσταση και συγκεκριμένα, στηρίζει την επιλογή τρόπου διοίκησης πάνω σε μια κλίμακα που δείχνει διαφορετικούς βαθμούς συμμετοχής των οπαδών στην λήψη μιας απόφασης. Πρόκειται για ένα κανονιστικό μοντέλο λήψης αποφάσεων το οποίο βασίζεται στην υπόθεση ότι η συμμετοχή των οπαδών βελτιώνει την αποτελεσματικότητα στη λήψη αποφάσεων μόνο κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες (Lührs et. al, 2018). Το παρακάτω μοντέλο των πέντε στυλ ηγεσίας αποτελεί έναν οδηγό προς τον βέλτιστο βαθμό συμμετοχής των οπαδών για την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τα στυλ ηγεσίας έχουν εύρος ανάμεσα στο αυταρχικό και συμμετοχικό (Vroom & Robert, 2002):

- I. Το πρώτο αυταρχικό στυλ: Ο ηγέτης χρησιμοποιήσει τις πληροφορίες που ήδη έχει, παίρνει την απόφαση μόνος του και μετά την διαβιβάζει στους υφισταμένους του.
- II. Το δεύτερο αυταρχικό στυλ: Ο ηγέτης συλλέγει πληροφορίες από τους υφισταμένους του και έπειτα λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις. Το πρόβλημα ή η απόρροια της απόφασης μπορεί να μη γνωστοποιηθεί στους οπαδούς.
- III. Το πρώτο συμβουλευτικό στυλ: Ο ηγέτης μοιράζεται το πρόβλημα και ζητά την συνδρομή των οπαδών του μεμονωμένα, χωρίς οι οπαδοί να γνωρίζουν μεταξύ τους, και στο τέλος παίρνει την απόφαση μόνος του.
- IV. Το δεύτερο συμβουλευτικό στυλ: Εδώ ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα με τους οπαδούς οι οποίοι πια είναι οργανωμένοι σε ομάδες, ζητά τις ιδέες των ομάδων, αλλά την τελική απόφαση την λαμβάνει μόνος του.
- V. Το συμμετοχικό στυλ: Ο ηγέτης λειτουργεί επικουρικά και βοηθά την ομάδα να έρθει σε μια τελική απόφαση, όπου όλοι θα συμφωνούν. Ο ηγέτης αποδέχεται την απόφαση που θα προκύψει από ομοφωνία και δεν επιβάλλει την δική του άποψη.

1.3.9. Θεωρία Ανταλλαγής ηγέτη-μέλους

Η θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους προσεγγίζει την ηγεσία από την πλευρά των αλληλεπιδράσεων μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών, καθώς έχει

σχεσιοκεντρική κατεύθυνση. Η θεωρία αυτή περιγράφει μια δυαδική σχέση μεταξύ ηγέτη-οπαδών στην ηγετική διαδικασία.

Αρχικά, η αλληλεπίδραση του ηγέτη με όλη τη μονάδα θεωρήθηκε ως μια σειρά κατακόρυφων δυάδων, κατηγοριοποιημένων σε δύο διαφορετικούς τύπους (Dulebohn, 2012). Όσες σχέσεις ηγέτη-μελών ήταν διευρυμένες και περισσότερο προσωπικές ονομάστηκαν ενδο-ομαδικές (leader's in-group), ενώ όσες σχέσεις ήταν τυπικές και επίσημες ονομάστηκαν εξω-ομαδικές (leader's out-group). Τα μέλη της ενδο-ομάδας, επειδή ταιριάζουν με τον ηγέτη και είναι πρόθυμα να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες, έχουν περισσότερες διευκολύνσεις, όπως επιρροή, ευκαιρίες και αμοιβές, ενώ τα μέλη της εξω-ομάδας λαμβάνουν τις βασικές παροχές για την εργασία τους. Ο ηγέτης αντιλαμβάνεται τα μέλη της ενδο-ομάδας ως πιο έμπειρα, ικανά και πρόθυμα να αναλάβουν πρωτοβουλίες από τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Έτσι ο ηγέτης αρχίζει να βασίζεται σε αυτούς περισσότερο και να τους αναθέτει πιο απαιτητικά καθήκοντα (Graen & Schiemann, 2013). Σύμφωνα με τους Brown & Nandedkar (2018), τα μέλη της ενδο-ομάδας λαμβάνουν συνήθως καλύτερες αξιολογήσεις από τον ηγέτη, νιώθουν μεγαλύτερη ικανοποίηση και παίρνουν πιο συχνά προαγωγές από ότι τα μέλη της εξω-ομάδας. Στον αντίποδα, τα μέλη της εξω-ομάδας λαμβάνουν λιγότερο χρόνο και πιο στείρα αντιμετώπιση, καθώς οι ηγέτες δεν περιμένουν τίποτα παραπάνω από αυτούς παρά μόνο την τυπική διεκπεραίωση των καθηκόντων τους, καλή παρουσία και σχετικό σεβασμό. Τα μέλη της εξω-ομάδας συνήθως δεν είναι ικανοποιημένα με την δουλειά τους, λαμβάνουν χειρότερες αξιολογήσεις από τον ηγέτη, νιώθουν αδικημένοι και πολύ συχνά αποχωρούν από την επιχείρηση (Brown & Nandedkar, 2018).

Μεταγενέστερες μελέτες της LMX απέφυγαν τον παραπάνω διαχωρισμό και επικεντρώθηκαν στο πως οι αλληλεπιδράσεις ηγέτη-μέλους επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση της επιχείρησης. Διαπιστώθηκε ότι οι σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ ηγέτη-μελών παρήγαγαν πολλαπλά θετικά αποτελέσματα, όπως λιγότερες απολύσεις, μεγαλύτερη δέσμευση, και περισσότερες προαγωγές. Ο ηγέτης πλέον θα πρέπει να επιδιώκει να έχει με όλους τους ακόλουθους τις καλύτερες σχέσεις και όχι διαφοροποιημένες (Graen & Schiemann, 2013).

1.3.10. Το πρότυπο των Schmidt & Tannenbaum

Σύμφωνα με τους Schmidt & Tannenbaum η αποτελεσματικότητα των διαφόρων στυλ ηγεσίας αποτελεί συνάρτηση τριών κατηγοριών παραγόντων ή δυνάμεων, όπως τις ονομάζουν, που αναφέρονται στον ηγέτη, τους υφισταμένους και την κατάσταση. (Russ, 2011).

Πιο συγκεκριμένα, οι ερευνητές θεωρούν ότι υπάρχει μία συνέχεια (leadership continuum) μεταξύ των διαφόρων στυλ ηγεσίας. Αυτή η συνέχεια ξεκινά από το αυταρχικό στυλ ηγεσίας με επίκεντρο τον προϊστάμενο (autocratic ή boss centered leadership) και καταλήγει στο δημοκρατικό με επίκεντρο τους υφισταμένους (subordinate centered leadership). Η μετακίνηση από το πρώτο

στυλ προς το δεύτερο σημαίνει μείωση της ασκούμενης εξουσίας από τον ηγέτη και αύξηση της ελευθερίας ή της συμμετοχής των υφισταμένων. Μεταξύ των δύο άκρων είναι δυνατόν να υπάρξουν πάρα πολλά διαφορετικά, περισσότερο αυταρχικά ή περισσότερο δημοκρατικά, είδη ηγεσίας. Όλα τα στυλ ηγεσίας που μπορεί να υπάρξουν ανάμεσα σε αυτά είναι αποτελεσματικά κάτω από ορισμένους όρους ή συνθήκες, καθώς δεν υπάρχει μόνο ένα βέλτιστο στυλ, αλλά η αποτελεσματικότητα του εξαρτάται από τις κατηγορίες παραγόντων ή δυνάμεων που παρουσιάζονται στη συνέχεια (Russ, 2011). Σύμφωνα με τον Sager (2008), ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να γνωρίζει και να έχει κατανοήσει το ρόλο του κάθε ενός από τους παρακάτω παράγοντες, καθώς και να έχει τη δυνατότητα να κάνει τους διάφορους συνδυασμούς μεταξύ τους, ώστε να μπορεί να αποκτήσει την απαιτούμενη ευελιξία για την υιοθέτηση του πιο αποτελεσματικού στυλ σε κάθε περίπτωση.

Δυνάμεις του ηγέτη: Η συμπεριφορά του κάθε ηγέτη προσδιορίζεται σε σημαντικό βαθμό από τα στοιχεία ή τις δυνάμεις που συνθέτουν την προσωπικότητά του. Κατά τους R. Tannenbaum και W. Schmidt, οι αξίες, η εμπιστοσύνη προς τους υφισταμένους, η κλίση του ηγέτη και το αίσθημα της ασφάλειας σε μια αβέβαιη κατάσταση, αποτελούν τις κύριες δυνάμεις που επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας.

Δυνάμεις των υφισταμένων: Οι κυριότερες δυνάμεις που επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας των υφισταμένων είναι η προθυμία τους να αναλάβουν την ευθύνη της λήψης αποφάσεων, η ανάγκη ανεξαρτησίας τους, ο βαθμός ανοχής τους προς την αμφιβολία και το ενδιαφέρον τους για το πρόβλημα ή το έργο και η σπουδαιότητα που αποδίδουν σε αυτό.

Δυνάμεις της κατάστασης: Οι δυνάμεις της κατάστασης είναι επίσης καθοριστικές για την επιλογή του στυλ της ηγεσίας και έχουν να κάνουν με τον τύπο της οργάνωσης (συγκεντρωτική - αποκεντρωτική, μέγεθος της ομάδας, απόσταση), με την αποτελεσματικότητα της ομάδας, με τον τύπο του προβλήματος και την πίεση του χρόνου.

Δυνάμεις του περιβάλλοντος: Οι δυνάμεις του περιβάλλοντος είναι οι πιέσεις που μπορεί να ασκεί σε μια επιχείρηση το ευρύτερο περιβάλλον. Η επιλογή ηγεσίας δεν αποτελεί αποκλειστικό ζήτημα του ηγέτη, αλλά συνήθως επηρεάζεται από τις πιέσεις που ασκούν κοινωνικές ομάδες, όπως τα συνδικάτα, η κυβέρνηση και γενικά η κοινωνία (Russ, 2011).

1.3.11. Ηγεσία Likert

Πέρα από την γνωστή κλίμακα απαντήσεων, ο Likert καταπιάστηκε με την ηγεσία και ανέπτυξε την θεωρία του πάνω σε τέσσερα είδη ηγεσίας: το αυταρχικό εκμεταλλευτικό, το καλοπροαίρετο αυταρχικό, το συμβουλευτικό και το συμμετοχικό (Leung, 2011). Πιο συγκεκριμένα οι Chyung et al. (2017) αναφέρουν τα εξής:

- Αυταρχικό εκμεταλλευτικό: Στο αυταρχικό εκμεταλλευτικό, οι στόχοι της οργάνωσης ορίζονται από την ανώτατη διοίκηση, κυρίως με την μορφή διαταγών. Οι σχέσεις μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων είναι πολύ περιορισμένες και υπάρχει έντονα συγκεντρωτικός έλεγχος από την μεριά της διοίκησης. Η παρακίνηση επιδιώκεται κυρίως με το φόβο της τιμωρίας και η επικοινωνία είναι από πάνω προς τα κάτω.
- Καλοπροαίρετο αυταρχικό: Στο καλοπροαίρετο αυταρχικό, ο ηγέτης είναι εξίσου αυταρχικός, έχει όμως έναν πατερναλιστικό χαρακτήρα. Καθώς η επίτευξη του συμφέροντός του παίζει καθοριστικό ρόλο, επιτρέπει κάποια μορφή επικοινωνίας από τους εργαζομένους και χρησιμοποιεί λιγότερο το φόβο της τιμωρίας. Προτιμά την επιδοκίμασία μέσω οικονομικών αμοιβών, εφόσον έτσι κινήσει τους εργαζομένους και αυξάνεται η παραγωγικότητα.
- Συμβουλευτικό: Στο συμβουλευτικό, ο ηγέτης διατηρεί πιο στενές σχέσεις με τους υφιστάμενους και μοιράζεται ιδέες και απόψεις, αλλά τις πιο σημαντικές αποφάσεις τις παίρνει ο ίδιος.
- Συμμετοχικό: Στο συμμετοχικό είδος υπάρχει πλήρης εμπιστοσύνη του ηγέτη προς τους υφιστάμενους και επιδιώκεται όλες οι διαδικασίες να γίνονται με τον πιο δημοκρατικό τρόπο. Οι αποφάσεις παίρνονται τις περισσότερες φορές πλειοψηφικά, καθώς δίνεται έμφαση στην συναίνεση. Η αμφίδρομη επικοινωνία και η συλλογική εργασία κυριαρχούν σε αυτό το είδος.

1.3.12. Τα 3 επίπεδα Ηγεσίας του Scouller:

Τα τρία επίπεδα της ηγεσίας είναι ένα μοντέλο ηγεσίας που διατυπώθηκε από τον Scouller (2011) και σχεδιάστηκε ως ένα πρακτικό εργαλείο για την ανάπτυξη της ηγετικής ικανότητας. Πρόκειται για μια προσπάθεια ενσωμάτωσης όλων των δυνατών σημείων των παραπάνω θεωριών ηγεσίας συνοψίζοντας τι πρέπει να κάνουν οι ηγέτες όχι μόνο για να φέρουν την ηγεσία στα μέλη του οργανισμού που ανήκουν, αλλά και για να αναπτύξουν την προσωπικότητά τους με ικανότητες, τεχνογνωσία πάνω στο αντικείμενό τους, αλλά και ψυχολογικά (Samosudova, 2017). Η θεωρία αυτή ονομάζεται επίσης «Ολοκληρωμένη Ψυχολογική Θεωρία» καθώς και μοντέλο 3P (public, private, personal). Ο Scouller εκπορευόμενος από τις παλαιότερες θεωρίες ηγεσίας, προσπάθησε να εντοπίσει τους περιορισμούς της κάθε προσέγγισης καταλήγοντας στο παρακάτω μοντέλο των 3 επιπέδων (3P) (Scouller, 2011):

Το Δημόσιο επίπεδο: Στο δημόσιο επίπεδο η ηγεσία αντιμετωπίζεται ως μια σειρά συμπεριφορών και δράσεων στις οποίες προβαίνει ο ηγέτης για να επηρεάσει δύο ή περισσότερους ανθρώπους ταυτόχρονα (συνήθως σε συναντήσεις). Το δημόσιο επίπεδο έχει τρεις κατευθυντήριες γραμμές: 1) τον καθορισμό του οράματος της ομάδας ή της επιχείρησης έτσι ώστε να επιτευχθεί

η ενότητα μέσα από έναν κοινό στόχο, 2) την δημιουργία επικοινωνητικού κλίματος συναγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων προς την επίτευξη του κοινού στόχου σε ένα πνεύμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας, 3) την παρακίνηση προς την συλλογική επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων μέσω των κατάλληλων δράσεων.

Συνολικά υπάρχουν 34 διακριτές ηγετικές συμπεριφορές στο δημόσιο επίπεδο που κατηγοριοποιούνται ως εξής:

- Καθορισμός του οράματος, στοχοπροσήλωση: ενημέρωση, πρόκληση, καθοδήγηση, θέσιμο προτεραιοτήτων (4 συμπεριφορές).
- Οργάνωση και παραχώρηση πρωτοβουλιών σε άλλους (2 συμπεριφορές).
- Ιδεασμός, ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, λήψη αποφάσεων (10 συμπεριφορές).
- Εκτέλεση: εκπαίδευση, κινητοποίηση, πράξη, καταμέτρηση, ανατροφοδότηση, ανοχή (6 συμπεριφορές).
- Διαμόρφωση ομαδικών σχέσεων (12 συμπεριφορές).

Το Ιδιωτικό επίπεδο: Στο ιδιωτικό επίπεδο γίνεται αναφορά στον τρόπο που ο ηγέτης αντιμετωπίζει τον κάθε ένα εργαζόμενο ξεχωριστά στις μεταξύ τους διαπροσωπικές σχέσεις. Παρόλο που δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην δημιουργία κλίματος ομαδικότητας, οι ομάδες απαρτίζονται από άτομα τα οποία διαφέρουν στις φιλοδοξίες, αυτοπεποίθηση, εμπειρία και ψυχολογία. Γι' αυτό τον λόγο πρέπει να αντιμετωπίζονται και ατομικά.

Συνολικά υπάρχουν 14 διακριτές ηγετικές συμπεριφορές στο ιδιωτικό επίπεδο και κατηγοριοποιούνται ως εξής:

- Ατομικός στόχος και καθήκοντα: έπαινος, επιλογή, πειθαρχία (5 συμπεριφορές).
- Δημιουργία εξατομικευμένων σχέσεων (9 συμπεριφορές).

Το Προσωπικό επίπεδο: Στο προσωπικό επίπεδο δίνεται έμφαση στις τεχνικές γνώσεις, την ψυχική και ηθική ανάπτυξη και τον αντίκτυπό τους στην συμπεριφορά και ικανότητες ενός ηγέτη. Αποτελεί ουσιαστικά το κλειδί που οδηγεί τις θεωρίες των δύο παραπάνω επιπέδων στην πράξη. Η προσωπική ηγεσία έχει τρία βασικά χαρακτηριστικά: 1) τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες, 2) σωστή συμπεριφορά απέναντι στους άλλους ανθρώπους, 3) γνώθι σαυτόν.

Το πρώτο χαρακτηριστικό, οι τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες έχουν να κάνουν με τις τεχνικές γνώσεις και αδυναμίες πάνω στο αντικείμενο εργασίας, καθώς και την πρωτοβουλία του ηγέτη να ενημερώνεται συνεχώς τόσο στα τεχνικά ζητήματα όσο και στις δεξιότητες που απαιτούνται. Σύμφωνα με τον Scouller (2011), υπάρχουν τρεις τομείς τεχνογνωσίας που όλοι οι ηγέτες πρέπει να κατέχουν: ικανότητα διαχείρισης χρόνου, γνώση ατομικής και ομαδικής ψυχολογίας.

Το δεύτερο χαρακτηριστικό, η σωστή συμπεριφορά απέναντι στους άλλους έχει να κάνει με την ανάπτυξη της σωστής στάσης προς τους εργαζομένους για την διαμόρφωση και διατήρηση των καλών σχέσεων με στόχο την επίτευξη του οράματος της επιχείρησης. Σωστή στάση είναι για τον ηγέτη να πιστεύει ότι όλοι οι άνθρωποι είναι το ίδιο σημαντικοί όσο και ο ίδιος και να βλέπει την ηγεσία ως μια μορφή εξυπηρέτησης. Τα πέντε κύρια χαρακτηριστικά που καθιστούν μια σωστή συμπεριφορά είναι η αλληλεξάρτηση, η εκτίμηση, η φροντίδα, η ισορροπία και η εξυπηρέτηση.

Το τρίτο χαρακτηριστικό, το γνώθι σαυτόν, αφορά στην αυτεπίγνωση και αυτοέλεγχο που έχει ο ηγέτης, καθώς αυτά του επιτρέπουν να απελευθερώνεται από ασυνείδητους περιορισμούς και τους αντίστοιχους αμυντικούς μηχανισμούς. Επίσης επιτρέπουν στους ηγέτες να έχουν πιο συνειδητή και στενή σχέση με τις αξίες που διέπουν την ζωή τους και να δρουν πιστά σε αυτές με συνέπεια αυτό να αντικατοπτρίζεται στον τρόπο που ηγούνται των οπαδών τους (Scouller, 2011).

Συνολικά, τα πρώτα δύο επίπεδα δημόσιας και ιδιωτικής ηγεσίας αποτελούν τα εξωτερικά ή συμπεριφορικά επίπεδα και έχουν να κάνουν με το κοινό όραμα για την επιχείρηση, τις δράσεις και τα αποτελέσματα αυτών, το πνεύμα ομαδικότητας και την ατομική επιλογή και κινητοποίηση. Το τρίτο επίπεδο της προσωπικής ηγεσίας αποτελεί το εσωτερικό επίπεδο. Σύμφωνα με την θεωρία του Scouller, εάν οι ηγέτες θέλουν να είναι αποτελεσματικοί πρέπει να αναπτύξουν και τα τρία επίπεδα παράλληλα (Samosudova, 2017).

1.4. Στυλ Ηγεσίας:

Τα τελευταία 50 χρόνια έχουμε γίνει μάρτυρες εκτενών διεθνών ερευνών στον τομέα της ηγεσίας. Αυτό το μεγάλο ενδιαφέρον από τους ερευνητές δεν είναι καθόλου τυχαίο, καθώς τα θέματα ηγεσίας είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της επιχείρησης (Awan and Mahmood, 2010). Χωρίς αποτελεσματική ηγεσία είναι δύσκολο για τα μέλη μιας επιχείρησης να διατηρήσουν την αποδοτικότητα, παραγωγικότητα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά τους (Darolia, 2010). Τα τελευταία χρόνια, τα στυλ ηγεσίας έχουν αποτελέσει σημαντικό θέμα μελέτης στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων και πολλοί ερευνητές θεωρούν ότι το στυλ ηγεσίας είναι μία από τις πιο σημαντικές παραμέτρους που επηρεάζει τον τρόπο που λειτουργούν τα μέλη μιας οργάνωσης (Wu, 2009). Κατά συνέπεια, το στυλ ηγεσίας θεωρείται ως ένας πολύ σημαντικός δείκτης πρόβλεψης της απόδοσης μιας επιχείρησης (Bass et al., 2003). Τα πιο γνωστά στυλ ηγεσίας είναι το αυταρχικό, το πατερναλιστικό, το δημοκρατικό, το χαλαρό, το συναλλακτικό και το μετασχηματιστικό.

1.4.1 Αυταρχικό στυλ Ηγεσίας:

Η αυταρχική ηγεσία ως έννοια προέκυψε από τις πειραματικές μελέτες των Lewin, Lippitt, and White και χαρακτηρίζεται από έναν συγκεντρωτισμό της

διαδικασίας λήψης αποφάσεων και της διοικητικής ισχύος στο πρόσωπο ενός κυρίαρχου ηγέτη τα οποία διαμορφώνουν μια ξεκάθαρη ιεραχία. Ο ηγέτης ελέγχει όλες τις δραστηριότητες των υφιστάμενων χωρίς ιδιαίτερο ενδιαφέρον και ευαισθησία για το τι έχουν να πουν οι ίδιοι οι υφιστάμενοι (Giessner et al., 2013). Κάποιες συμπεριφορές αυταρχικών ηγετών είναι οι συχνές εντολές και υποδείξεις και η λήψη μονόπλευρων αποφάσεων. Ο πυρήνας της δύναμης ενός αυταρχικού ηγέτη προκύπτει από την εγγενή εξουσία που παρέχει στον ηγέτη η θέση του, η οποία του δίνει έλεγχο πάνω στους ανθρώπινους πόρους, στις επιβραβεύσεις και τιμωρίες, στην πληροφόρηση και στο φυσικό χώρο εργασίας (Malik et al., 2016).

Σύμφωνα με τους Bass & Bass (2008), οι αυταρχικοί ηγέτες πέρα από το ότι είναι δυναμικοί και αρέσκονται να κάνουν υποδείξεις, έχουν τα ακόλουθα γενικά χαρακτηριστικά:

- Παίρνουν όλες τις σημαντικές αποφάσεις
- Τους ενδιαφέρει περισσότερο η διεκπεραίωση των καθηκόντων και λιγότερο η ικανοποίηση των υπαλλήλων.
- Διατηρούν αποστάσεις από τους υπόλοιπους εργαζόμενους
- Κινητοποιούν τους εργαζομένους κυρίως με την απειλή τιμωρίας και όχι με επιβραβεύσεις.

Παρ' όλα αυτά, η αυταρχική ηγεσία μπορεί να έχει πέρα από αρνητικά και θετικά αποτελέσματα, ανάλογα την κατάσταση. Από την μια μπορεί να περιορίζει την συμμετοχή των υφισταμένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και αυτοί με την σειρά τους να νιώθουν υποτιμημένοι που μπορεί πολλές φορές να οδηγήσει σε κακή απόδοση, γεγονός που υποσκελίζει το κλίμα συνεργασίας, από την άλλη όμως μια αυταρχική ηγεσία μπορεί να συμβάλλει στην συναισθηματική ασφάλεια και κατ' επέκταση στην καλύτερη απόδοση των εργαζομένων σε περιόδους κρίσεις ή σε περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι είναι άπειροι και χρειάζονται καθοδήγηση. Μέσα από την σαφήνεια στις εντολές, οι αυταρχικοί ηγέτες μπορεί να προσφέρουν στους εργαζομένους ηρεμία και σιγουριά. Οι ξεκάθαρα ιεραρχημένες δομές που προκύπτουν από ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας διαμορφώνουν ένα καλά δομημένο εργασιακό περιβάλλον, όπου ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει καλά την θέση του (De Hoogh et al, 2015).

1.4.2. Πατριαρχικό στυλ Ηγεσίας:

Οι Gelfand, Erez, & Aycan (2007), ορίζουν το πατριαρχικό στυλ ως μια ιεραρχική σχέση στην οποία ο ηγέτης κατευθύνει επαγγελματικά και προσωπικά τις ζωές των υφιστάμενων, με έναν πατρικό τρόπο και ως αντάλλαγμα προσδοκεί αφοσίωση και υπακοή. Σύμφωνα με αυτό το στυλ ηγεσίας, οι άνθρωποι που έχουν εξουσία, αναλαμβάνουν τον ρόλο του «πατέρα». Η καλοσύνη του πατριάρχη συνδυάζεται με την παρεμβατικότητα και την δύναμη του ηγέτη και δημιουργεί ένα ηγετικό στυλ που συγκεράζει την αυστηρή πειθαρχία και εξουσία με την πατρική καλοβουλία. Ένας ηγέτης που ακολουθεί το πατριαρχικό στυλ ηγεσίας δείχνει προσωπικό ενδιαφέρον για την ζωή των εργαζομένων εκτός δουλειάς και προσπαθεί να συμβάλλει στην ευημερία τους,

ενώ παράλληλα τους στηρίζει και επαγγελματικά. Επιπλέον, σύμφωνα με τους Kirkman, Lowe, & Gibson (2006), το πατριαρχικό στυλ ηγεσίας βασίζεται στην υπόθεση ότι υπάρχει μια ανισότητα στην εξουσία ανάμεσα στον ηγέτη και τους οπαδούς του. Η διαφορά στην εξουσία αντικατοπτρίζει τον βαθμό που τα άτομα έχουν συμφωνήσει άτυπα μεταξύ τους γι' αυτή την άνιση κατανομή.

Οι οπαδοί, από την άλλη, ανταποδίδουν αυτή την καλοσύνη και ενδιαφέρον με τυφλή αφοσίωση στον ηγέτη. Παρ' όλα αυτά η εμπιστοσύνη που δείχνουν οι ακόλουθοι στον ηγέτη μπορεί να χαθεί, εάν ο ηγέτης πάρει αυταρχικές αποφάσεις. Εάν δηλαδή ο ηγέτης αγνοήσει τα «πατρικά» του καθήκοντα, τότε ο στενός κύκλος που έχει διαμορφώσει γύρω του θα σπάσει. Με άλλα λόγια, όταν το πατριαρχικό στυλ ηγεσίας μετατρέπεται σε αυταρχικό, τότε οι ηγέτες αποδοκιμάζονται από τους οπαδούς και χάνουν την αφοσίωσή τους (Pellegrini & Scandura, 2008).

Το πατριαρχικό στυλ ηγεσίας χρησιμοποιείται κυρίως στις χώρες της Ασίας, της Μέσης Ανατολής και της Λατινικής Αμερικής, το οποίο οφείλεται κυρίως στην δομή της οικογένειας, η οποία κατά παράδοση περιμένει από τα μέλη της να συμμορφώνονται με τις αποφάσεις του πατέρα (Avolio & Gardner, 2005). Σύμφωνα με τους Avolio & Gardner (2005) μάλιστα, το πατριαρχικό στυλ ηγεσίας αντιμετωπίζεται τελείως διαφορετικά ανάμεσα σε Δυτικούς και μη Δυτικούς πολιτισμούς, καθώς η ίδια η ιδέα πάνω στην οποία στηρίζεται αυτό το στυλ παρουσιάζει εν δυνάμει μεγάλη ποικιλομορφία όπως έχει φανεί σε διαπολιτισμικές έρευνες. Ενώ στις μη Δυτικές κουλτούρες, όπως η Κίνα, το πατριαρχικό στυλ ηγεσίας είναι συνυφασμένο με τις αρχές του Κομφουκιανισμού, στις Δυτικές κουλτούρες αντιμετωπίζεται ως αυταρχική και χειριστική συμπεριφορά, καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ο ηγέτης εμπλέκεται παραπάνω από ότι πρέπει στην προσωπική ζωή τους, γεγονός που θα μπορούσε να θεωρηθεί παραβίαση της ιδιωτικότητας στις πιο ατομικιστικές κοινωνίες.

1.4.3. Δημοκρατικό στυλ Ηγεσίας:

Η ιδέα πίσω από το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας αναπτύχθηκε στο τέλος της δεκαετίας του 1930, μέσα από τα πειράματα των Lewin & Lippit (Woods, 2010). Σύμφωνα με αυτό, ένας δημοκρατικός ηγέτης προσφέρει καθοδήγηση στα μέλη της ομάδας μέσα από την συμμετοχή όλων στην ομάδα και ενθαρρύνοντας την ανάμειξη όλων στην λήψη αποφάσεων. Η δημοκρατική ηγεσία διευκολύνει την ανάπτυξη των μελών στο μάξιμουμ των δυνατοτήτων τους, καθώς στον πυρήνα αυτής της θεωρίας βρίσκεται ο σεβασμός στον άνθρωπο, το αίσθημα της καλλιέργειας του κοινού συμφέροντος, καθώς και η ατομική ελευθερία ώστε να μπορεί ο κάθε ένας να χαράξει την δική του πορεία (McClain, Ylimaki & Ford, 2010). Επομένως ο δημοκρατικός ηγέτης διαμορφώνει ένα εργασιακό περιβάλλον, όπου όλοι νιώθουν ελεύθεροι να είναι ο εαυτός τους (Woods et al., 2004).

Κάποιες λέξεις κλειδιά που χαρακτηρίζουν την δημοκρατική ηγεσία είναι η καθολική συμμετοχή, η ισότητα, η ομοφωνία, η επικοινωνία, η συναισθηματική

νοημοσύνη και η συνεργασία (Yörük & Kocabaş, 2001). Το πιο, όμως, αξιοσημείωτο χαρακτηριστικό αυτής της ηγεσίας είναι η συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας στην διαμόρφωση στόχων, πλάνων και πολιτικών (Woods et al., 2004). Βέβαια αυτό δεν αναιρεί το γεγονός ότι ο ηγέτης πέρα από καθοδήγηση, απαιτείται να ασκεί και έλεγχο. Ο ηγέτης είναι αυτός που θα επιλέξει ποιος από την ομάδα θα συμμετέχει σε ποια δραστηριότητα, θα ψηφίσει ή θα πάρει μια απόφαση (Woods, 2010).

Η δημοκρατική ηγεσία θεωρείται ως ένα από τα πιο αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας, καθώς ενισχύει τα κίνητρα των εργαζομένων, επιτρέπει την χρήση γνώσεων και εμπειριών όλων των μελών της ομάδας στην λήψη αποφάσεων, δημιουργεί αφοσίωση στο όραμα της ομάδας και διασφαλίζει την αποτελεσματική επικοινωνία, εξαλείφοντας οποιοδήποτε εν δυνάμει πρόβλημα (Mbera, 2015). Από την άλλη μεριά, υπάρχουν περιπτώσεις όπου ένα δημοκρατικό στυλ ηγεσίας μπορεί να προκαλέσει περισσότερα προβλήματα απ' ότι λύσεις. Σε περιπτώσεις που οι εργασιακοί ρόλοι δεν είναι ξεκάθαροι, ή τα χρονικά πλαίσια είναι κρίσιμα μια δημοκρατική προσέγγιση στην ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία. Για να πετύχει η δημοκρατική ηγεσία είναι πολύ σημαντικό όλα τα μέλη της ομάδας να έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες και να είναι πρόθυμοι να μοιραστούν τις γνώσεις τους. Επίσης είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει αρκετός χρόνος, ώστε να μπορέσουν όλοι να συνεισφέρουν στην διαμόρφωση ενός πλάνου και στην επιλογή της καλύτερης πορείας (Martin-dale, 2011).

1.4.4. Laissez-faire (χαλαρό) στυλ Ηγεσίας:

Η ιδέα του Laissez-faire στυλ ηγεσίας εκφράστηκε πρώτη φορά από τους Lewin, Lippitt, and White το 1939 και πρόκειται για μια μορφή διοίκησης, όπου το δικαίωμα και την πλήρη εξουσία στην λήψη αποφάσεων έχουν οι εργαζόμενοι/οπαδοί. Οι ηγέτες, δηλαδή, επιτρέπουν στους οπαδούς τους να έχουν απόλυτη ελευθερία στην λήψη αποφάσεων για την επίτευξη κάθε στόχου, μέσα από ένα ατομικό αξιολογικό σύστημα, ενώ ταυτόχρονα προσφέρουν καθοδήγηση και υποστήριξη όποτε χρειάζεται. Χρησιμοποιούν καθοδηγούμενες ελευθερίες και παρέχουν στους υφιστάμενους κάθε απαραίτητο υλικό για να επιτύχουν τους στόχους τους, αλλά δε μετέχουν ευθέως στην λήψη των αποφάσεων, εκτός και αν ζητηθεί η βοήθειά τους (Yukl, 2010). Η ηγεσία Laissez-faire περιγράφεται ως μια παθητική ηγεσία, όπου ο ηγέτης αποφεύγει την διάδραση με τους οπαδούς, τηρώντας αποστάσεις και αποφεύγοντας να αντιμετωπίσει τα προβλήματα των οπαδών, αγνοώντας τις ανάγκες τους (Hinkin & Schriesheim, 2008). Η αποφυγή νόμιμων υποχρεώσεων είναι ένα κεντρικό αξίωμα αυτής της μορφής ηγεσίας (Yukl, 2010). Ο Bass (1990) περιγράφει το Laissez-faire στυλ ηγεσίας ως «η απουσία της ηγεσίας, η αποφυγή της εμπλοκής, ή και τα δύο ταυτόχρονα». Μέσω αυτής της ηγεσίας, δεν υπάρχουν ούτε συναλλαγές, ούτε συμφωνίες με τους οπαδούς. Οι αποφάσεις καθυστερούνται, η ανατροφοδότηση, οι ανταμοιβές και η ανάμειξη είναι

ανύπαρκτες, ενώ δε γίνεται καμία απόπειρα κινητοποίησης των οπαδών ή αναγνώρισης και ικανοποίησης των αναγκών τους.

Για πολλούς ερευνητές μάλιστα, το Laissez-faire δε θεωρείται καν στυλ ηγεσίας, παρά μη-ηγεσία ή απουσία ηγεσίας (Bono & Judge, 2010). Το Laissez-faire αντιπροσωπεύει ένα στυλ ηγεσίας όπου παρόλο που ο ηγέτης έχει διοριστεί και απασχολεί με την φυσική παρουσία του μια ηγετική θέση, έχει αποποιηθεί οποιαδήποτε ευθύνη ή καθήκον ταιριάζει στην θέση του. Κατ' επέκταση, η Laissez-faire ηγεσία δεν είναι μόνο η έλλειψη παρουσίας, δηλαδή ένα στυλ μηδενικής ηγεσίας, αλλά υπονοεί την αστοχία του ηγέτη να ανταποκριθεί στις νόμιμες προσδοκίες των οπαδών τους (Skogstad et al., 2007).

Για τους Kelloway και συναδέλφους (2006), η κακή ηγεσία, συμπεριλαμβανομένης της Laissez-faire αποτελεί την αιτία πρόκλησης συγκεκριμένων στρεσογόνων παραγόντων, όπως σύγκρουση ρόλων, ασάφεια στους ρόλους, λήψης κακής διαπροσωπικής συμπεριφοράς από τον ηγέτη με αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων, καθώς και στην εργασιακή τους ικανοποίηση. Επίσης, η ηγεσία Laissez-faire έχει συσχετιστεί με το αίσθημα κλίματος μειωμένης ασφάλειας, το οποίο σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να οδηγήσει σε περιστατικά εργασιακού εκφοβισμού (Bono & Judge, 2010). Ουσιαστικά πρόκειται για ένα αναποτελεσματικό στυλ ηγεσίας το οποίο καταργεί το θεμελιώδες χαρακτηριστικό της ηγεσίας που είναι η κινητοποίηση και θετική επιρροή των εργαζομένων (Giessner, 2018).

Από την άλλη μεριά, η Laissez-faire ηγεσία ενδείκνυται στις ακόλουθες περιπτώσεις (Yang, 2015):

- Όταν οι οπαδοί είναι έμπειροι και έχουν υψηλές δεξιότητες και κατάρτιση.
- Όταν οι οπαδοί δείχνουν ιδιαίτερη περηφάνια και έχουν ώθηση για να ολοκληρώσουν την δουλειά τους με επιτυχία.
- Όταν οι οπαδοί είναι ειδήμονες και έχουν περισσότερες τεχνικές γνώσεις απ' ό,τι οι ηγέτες.
- Όταν οι οπαδοί είναι αξιόπιστοι και πεπειραμένοι.

1.4.5. Συναλλακτικό στυλ Ηγεσίας:

Η συναλλακτική ηγεσία εστιάζει στις συναλλαγές που συμβαίνουν μεταξύ των ηγετών και των οπαδών τους οι οποίες είναι κυρίως οικονομικής, πολιτικής ή ψυχολογικής φύσης και εκφράζεται μέσα από την παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους και μέσα από ανταμοιβές και τιμωρίες. Αυτές οι συναλλαγές επιτρέπουν στους ηγέτες να πετυχαίνουν το μέγιστο της απόδοσης, να ολοκληρώνουν με επιτυχία τα καθήκοντά τους, να διατηρούν τις υπάρχουσες οργανωτικές δομές, να κινητοποιούν τους οπαδούς, να κατευθύνουν την συμπεριφορά των οπαδών προς την επίτευξη των στόχων τους, να δίνουν έμφαση σε εξωτερικές ανταμοιβές, να αποφεύγουν περιττά ρίσκα και να εστιάζουν στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Επιπλέον,

η συναλλακτική ηγεσία επιτρέπει στους οπαδούς να ικανοποιούν τα ενδιαφέροντά τους, να ελαχιστοποιούν το εργασιακό άγχος και να εστιάζουν ανενόχλητοι στους στόχους τους (Sadeghi & Pihie, 2012).

Σύμφωνα με τους Jun Liu, Xiaoyu Liu and Xianju Zeng (2011), δύο είναι οι κύριοι παράγοντες πάνω στους οποίους στηρίζεται η συναλλακτική ηγεσία: στην ενδεχομενική επιβράβευση και την διοίκηση κατ' εξαίρεση. Η ενδεχομενική επιβράβευση είναι οι υλικές ή ψυχολογικές ανταμοιβές για την προσπάθεια και η αναγνώριση της καλής απόδοσης. Η διοίκηση κατ' εξαίρεση επιτρέπει στον εκάστοτε ηγέτη να διατηρεί το status quo μέσα από την παρέμβαση, όταν οι οπαδοί δεν ανταποκρίνονται στα προσδοκώμενα επίπεδα απόδοσης, καθώς επίσης και να κινεί διορθωτικές διαδικασίες για την βελτίωση της απόδοσής τους.

Για τον Northouse (2007), οι συναλλακτικοί ηγέτες ανταλλάσσουν πράγματα αξίας και ιδέες με τους οπαδούς τους και έτσι επωφελούνται και οι δύο μεριές. Οι οπαδοί με την σειρά τους ικανοποιούν τις απαιτήσεις των ηγετών και ως αντάλλαγμα δέχονται τον έπαινο και την επιβράβευση ή αποφεύγουν την τιμωρία μέσα από την αποτελεσματική τους απόδοση. Πρόκειται για μια ρεαλιστική προσέγγιση ηγεσίας, καθώς στοχεύει στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Ivey and Kline, 2010).

Αποτελεί κοινή παραδοχή ότι οι συναλλακτικοί ηγέτες ενδιαφέρονται περισσότερο για την επίτευξη των στόχων τους και λιγότερο για την προσωπική ανάπτυξη των οπαδών τους (Northouse, 2007). Συγκεκριμένα, ένας συναλλακτικός ηγέτης λειτουργεί μόνο μέσα σε προκαθορισμένα πλαίσια, δεν ξεφεύγει από τους κανόνες και αποφεύγει τα ρίσκα. Το ίδιο αναμένεται και από τους οπαδούς, οι οποίοι επίσης πρέπει να ακολουθήσουν τις νόρμες και δεν ενθαρρύνονται να ακολουθήσουν πιο δημιουργικές και ανατρεπτικές λύσεις (Song et al., 2009).

1.4.6. Μετασχηματιστικό στυλ Ηγεσίας:

Η ιδέα της μετασχηματιστικής ηγεσίας εκφράστηκε πρώτη φορά από τον James Macgregor Burns το 1978 μέσα από την έρευνά του για την πολιτική ηγεσία. Παρ' όλα αυτά, έχει γίνει ευρέως γνωστή και στον χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων από τους B.M Bass & J.B Avasio (Afsar et al., 2014).

Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης είναι το άτομο που θα δώσει το ερέθισμα και θα εμπνεύσει τους οπαδούς του για την επίτευξη αξιοσημείωτων αποτελεσμάτων. Χαρακτηρίζεται από έμπνευση, αίσθημα καθήκοντα, σεβασμό, ενδιαφέρον για την κάθε μονάδα, υποστήριξη και ανοιχτή επικοινωνία (Ahmad & Saad, 2020). Ο μετασχηματιστικός ηγέτης δίνει προσοχή στις ανησυχίες και τις ανάγκες εξέλιξης του κάθε οπαδού ξεχωριστά, αλλάζει την οπτική γωνία των οπαδών και τους βοηθάει να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που ανακύπτουν διαφορετικά, είναι ικανός να εξάψει το ενδιαφέρον, την περιέργεια και να εμπνεύσει τους

οπαδούς ώστε να καταβάλουν ακόμα μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη του τελικού στόχου. Είναι υπέρμαχος των αλλαγών και προωθεί την ανάληψη πρωτοβουλιών και την δημιουργικότητα των οπαδών τους. Προάγει την κουλτούρα της δια βίου εκπαίδευσης, καθώς επίσης παρέχει τα μέσα και τους πόρους στους οπαδούς για να επιτύχουν (Afsar et al., 2014). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι αυτοί που αναθέτουν «καθήκοντα-προκλήσεις» στους οπαδούς τους και θα τους ωθούν να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και να αποκτήσουν νέες γνώσεις.

Σύμφωνα με τους Schultz and Schultz (2010), ένας μετασχηματιστικός ηγέτης έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Ευρύ πεδίο γνώσεων, πολλή ενέργεια, προθυμία για ρίσκο, χρήση ανορθόδοξων στρατηγικών για την υιοθέτηση αποκλίνουσας σκέψης από τους οπαδούς.
- Ενδιαφέρον για τον κάθε οπαδό μεμονωμένα.
- Διανοητικά κίνητρα και περιέργεια.

Τέλος, οι Odumeru & Ifeanyi (2013) εντόπισαν τα ακόλουθα 4 συστατικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας:

1. Χάρισμα ή ιδανική επιρροή: ο τρόπος με τον οποίο ο ηγέτης συμπεριφέρεται σε αξιοθαύμαστες καταστάσεις, εκφράζει πεπειθήσεις και την άποψή του. Οι οπαδοί ταυτίζονται με τον ηγέτη που έχει ένα ξεκάθαρο αξιολογικό κριτήριο και λειτουργεί ως πρότυπο για τους οπαδούς του.
2. Εμπνευσμένο κίνητρο: ο τρόπος με τον οποίο ο ηγέτης εκφράζει το όραμα του οργανισμού, έτσι ώστε να έχει απήχηση και να εμπνέει τους οπαδούς για την επίτευξη μελλοντικών στόχων.
3. Διανοητική διέγερση: ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης αναθέτει στους οπαδούς «καθήκοντα-προκλήσεις» και ενθαρρύνει την δημιουργικότητά τους, δίνοντάς τους πλαίσια και περιορισμούς, ώστε να τους κατευθύνει στην επίλυση του εκάστοτε προβλήματος.
4. Εξατομικευμένη προσοχή: ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης ανταποκρίνεται στις ανάγκες του κάθε οπαδού ξεχωριστά και λειτουργεί ως μέντορας, ενώ παράλληλα δείχνει σεβασμό και εκτίμηση. Με αυτό τον τρόπο ενδυναμώνεται του αίσθημα του ανήκειν των οπαδών και δυναμώνουν οι ομαδικές σχέσεις.

1.5. Διαχείρισης Κρίσης:

1.5.1. Ορισμός:

Σε περιόδους κρίσης ο ηγέτης είναι αυτός που ενεργεί γρήγορα και αναλαμβάνει δράση για την επίλυση της κρίσης, καθώς θεωρείται το κλειδί στην διαδικασία λήψης αποφάσεων (Cordesa et al., 2012). Στον επιχειρηματικό χώρο η λέξη «κρίση» ορίζεται ως η ενέργεια με μεγάλο αντίκτυπο που απειλεί την βιωσιμότητα των οργανισμών και χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα (Harvey et al., 2019). Τι είναι όμως η διαχείριση κρίσης; Σύμφωνα με τους Bundy et al. (2017) η διαχείριση κρίσης είναι μια διαδικασία κατά την οποία ο οργανισμός καλείται να αντιμετωπίσει κάθε κατάσταση η οποία δημιουργεί ένα ασταθές και μη προβλέψιμο περιβάλλον που απειλεί να βλάψει είτε τον ίδιο τον οργανισμό είτε τους μετόχους του. Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό, η διαχείριση κρίσης είναι μια σειρά διαδικασιών και δραστηριοτήτων που επιφέρουν την διατήρηση της βιωσιμότητας σε έναν οργανισμό, μέσα από ένα οργανωμένο πλαίσιο που αφορά στην πολυπλοκότητα του συστήματος αντίδρασης.

Σύμφωνα με τους Chen et al. (2008), η κρίση έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Αβεβαιότητα, με απρόσμενες και απότομες καταστάσεις.
- Κίνδυνοι με πιθανά θύματα.
- Αυξημένη πίεση χρόνου, με χαρακτήρα κατεπείγοντος.
- Άμεση ανάγκη σε πόρους.
- Ύπαρξη κλίμακας με επιπτώσεις και ζημιές.
- Άμεση ανάγκη για υποστήριξη των υποδομών και του εξοπλισμού.
- Σύγκρουση συμφερόντων.
- Υψηλή ζήτηση για πληροφόρηση και άμεση ενημέρωση.

1.5.2. Τα στάδια της κρίσης και αντιμετώπιση/ Ο ρόλος του ηγέτη:

Για τους Taneja et al. (2015), μια κρίση αποτελείται από 4 στάδια/ φάσεις: το προστάδιο κρίσης, την οξεία φάση κρίσης, την φάση της χρονικής εξέλιξης της κρίσης και το στάδιο επίλυσης της κρίσης. Στο προστάδιο της κρίσης πολλοί ερευνητές εστιάζουν την προσοχή τους στον σχεδιασμό διαχείρισης μια ενδεχόμενης κρίσης. Συγκεκριμένα, μέσα από την μελέτη των Eriksson & McConnell (2011), γίνεται διαχωρισμός ανάμεσα σε έναν επιτυχή σχεδιασμό διαχείρισης μιας κρίσιμης κατάστασης στο στάδιο προ της κρίσης, από μια επιτυχή μετέπειτα διαχείριση κρίσης και καταλήγουν στο ότι απαιτείται ορθή χαρτογράφηση της σχέσης μεταξύ του σχεδιασμού διαχείρισης μιας κρίσιμης κατάστασης πριν από την κρίση και των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων από την διαχείριση της κρίσης. Σύμφωνα με την προσέγγιση των Heller & Darling (2012), η προληπτική αντιμετώπιση των κινδύνων αποτελεί αναγκαιότητα για το σύνολο της διαχείρισης των κινδύνων και κατ' επέκταση μιας κρίσιμης κατάστασης ενός οργανισμού. Για να πραγματοποιηθεί η διαχείριση μιας κρίσης απαιτείται ένας σχεδιασμένος και συστηματικός τρόπος δράσης, είτε προληπτικά έναντι προϋπολογισμένων κινδύνων, είτε ως αντίδραση σε απειλές στις οποίες έχει εκτεθεί ο οργανισμός κατά την εμφάνιση της κρίσης (Harvey et

al., 2019). Για τον λόγο αυτό, θεωρείται απαραίτητο η διαχείριση κρίσεων να συνδέεται με ένα ξεκάθαρο στρατηγικό σχεδιασμό, βασισμένο σε κατάλληλες πληροφορίες, αναλύσεις, συζητήσεις και συμφωνίες. Το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία μιας στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων η οποία αποτελεί τον πλέον σύγχρονο και ορθολογικό τρόπο για την επιτυχή αντιμετώπιση μιας κρίσης. Οι Pollard & Hotho (2006), με την σειρά τους εξετάζοντας την στρατηγική σημασία της διαχείρισης των κρίσεων κατέληξαν ότι η ολοκλήρωση του σχεδιασμού διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων και η ενσωμάτωσή του στην στρατηγική του οργανισμού αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο στην κάλυψη ενός ευρέος φάσματος ενδεχομένων. Όμως ο σχεδιασμός διαχείρισης μιας κρίσιμης κατάστασης, ο οποίος είναι επιτυχής στο στάδιο προ της κρίσης, δεν εγγυάται την επιτυχή αντιμετώπιση των κρίσεων. (Taneja et al., 2015).

Στο στάδιο της οξείας κρίσης έχει παρατηρηθεί ότι ο βαθμός αποτελεσματικότητας, αναφορικά με τη διαχείριση των κρίσεων, βασίζεται σε έναν καλό συντονισμό που στους οργανισμούς μεταφράζεται σε άτομο, άτομα ή ομάδα ατόμων που εργάζονται μεθοδικά πάνω σε αυτό, υποστηριζόμενοι ανάλογα με τις ανάγκες και τους πόρους που διαθέτει ο οργανισμός (Schulman & Roe, 2011). Το 2011 οι Jackson και Daly, ερευνούν διεξοδικά την ανθρώπινη παρέμβαση, από την οπτική γωνία της ηγεσίας και του management καταλήγοντας ότι, οι ηγέτες με ευελιξία και προνοητικότητα δεν είναι μόνο σε θέση να επιβιώσουν σε δύσκολες και αντίξοες καταστάσεις, αλλά επίσης είναι σε θέση να συμπεριφερθούν με τέτοιο τρόπο, ώστε να ενισχύσουν την επιβίωση του οργανισμού/επιχείρησης σε κρίσιμες καταστάσεις. Οι Boin & 'tHart (2003) αναφέρουν ότι σε μια κρίση οι ηγέτες πρέπει να περιορίσουν την αβεβαιότητα, να γνωρίζουν την πραγματικότητα και το τι είναι σωστό να γίνει. Οφείλουν να κάνουν τους υπόλοιπους να αποδεχτούν την κατάσταση όπως αυτοί θα την ορίσουν, οφείλουν επίσης να γνωρίζουν ακριβώς τις αρμοδιότητες τους και να είναι πρόθυμοι να δεχθούν παρατηρήσεις και προτάσεις από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, οι οποίοι ενδεχομένως να είναι ειδικοί, ενώ ο ηγέτης είναι καλό να ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία. Επίσης εκφράζουν την άποψη ότι οι ηγέτες σε μια κρίση είναι σημαντικοί όχι τόσο επειδή αυτοί λαμβάνουν τις αποφάσεις αλλά επειδή αυτοί σχεδιάζουν και είναι οι θεματοφύλακες της θεσμικής ταξινόμησης που οδηγεί στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και τη συνεργασία των εμπλεκόμενων. Οι ηγέτες πρέπει να παρακολουθούν την αντίδραση, να αναγνωρίζουν τις αποφάσεις που είναι επικίνδυνες για την ποιότητα της ανταπόκρισης και οι οποίες λαμβάνονται από αυτούς που έχουν πολιτική ευθύνη. Ένας ηγέτης λοιπόν πρέπει να συνδυάζει την ικανότητα εκτίμησης των πληροφοριών και να λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις. Επειδή υπάρχει περιορισμός χρόνου στον εντοπισμό, διασφάλιση και δρομολόγηση της πληροφορίας, η εκτίμηση της και στη συνέχεια η λήψη της απόφασης είναι πιο δύσκολη (Halverson et al., 2004). Για τον λόγο αυτό είναι σημαντικό οι ηγέτες να δημιουργούν γερές ομάδες για τη διαχείριση της κρίσης, Όσοι δημιουργούν τέτοιες ομάδες μπορούν άμεσα να ανταποκριθούν με ένα ενιαίο τρόπο. Οι Braden, Cooper, Klingele, Powell και Robbins (2005) παρουσίασαν επτά στρατηγικές που πρέπει να εφαρμόσουν οι ηγέτες για την αντιμετώπιση μιας κρίσης στο πλαίσιο του υποδείγματος του κύκλου ζωής της κρίσης. Αυτές

είναι : η παρουσία τους στην πρώτη γραμμή, η προσήλωση στον κοινό σκοπό, η δημιουργία ισχυρής ομάδας, ο συνεχής σχεδιασμός, ο μετριασμός της απειλής, η επικοινωνιακή στρατηγική, το όφελος από την αντιμετώπιση της κρίσης. Είναι πολύ σημαντικό ο ηγέτης να δημιουργεί ένα περιβάλλον εργασίας για την ομάδα που θα είναι ασφαλές ψυχολογικά, θα υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης που θα περιλαμβάνει και τις διαφορετικές απόψεις (James & Wooten, 2010).

Για τους Barton & Luecke (2004), η ηγεσία στην κρίση συμπεριλαμβάνει πέντε βασικές διαδικασίες: την αντίληψη της κατάστασης (sense making) που αφορά στην εκτίμηση της κατάστασης προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις, τη λήψη αποφάσεων (decision making), τη λογική τεκμηρίωση (meaning making), τον τερματισμό (terminating) και τη γνώση (learning), δηλαδή την εμπειρία που αποκομίζει ο ηγέτης από την κρίση. Τα ιδεατά χαρακτηριστικά του ηγέτη σε μια τέτοια κατάσταση είναι: η προθυμία να αναλάβει αυτό το ρόλο, η αποφασιστικότητα του, η αυτοπεποίθηση και η συναισθηματική του ισορροπία. Αυτά τα χαρακτηριστικά θα πρέπει να συνδυάζονται: με την ικανότητα λήψης αποφάσεων, την ορθή εκτίμηση της κατάστασης, την ομαδικότητα και με το επικοινωνιακό χάρισμα. Επίσης πρέπει να είναι έτοιμος να αντιμετωπίζει την κρίση, να συντονίζει και να εμπνέει την ομάδα που διαχειρίζεται την κρίση, να παρακολουθεί και να φαίνεται στην κοινή γνώμη ότι είναι κοντά στα γεγονότα, να είναι προσηλωμένος στις προτεραιότητες, διασφαλίζοντας την ασφάλεια των πολιτών, να παρακολουθεί τις εξελίξεις και να αναγνωρίζει τη σημασία κάθε νέας πληροφορίας.

Για τον McGuinness (2020), ένας αποτελεσματικός ηγέτης σε περιόδους κρίσης πρέπει να ενθαρρύνει και να στηρίζει ψυχολογικά τους εργαζομένους, καθώς και να δείχνει εκτίμηση προς την δουλειά τους. Συγκεκριμένα, αναφέρεται σε τέσσερις (4) αναγκαίες δεξιότητες που πρέπει να αναπτύξουν οι ηγέτες: (1) Πρώτον, ένας ηγέτης σε περιόδους κρίσης δεν πρέπει να εξαντλεί την αυστηρότητα του στην ανάληψη ευθυνών τυχόν αστοχιών, αλλά πρέπει να κατανοεί ότι ο κάθε εργαζόμενος αντιμετωπίζει προσωπικά στρες και ανησυχίες που μπορούν να επηρεάσουν την απόδοσή του. (2) Δεύτερον, σύμφωνα με τον McGuinness (2020), ο ηγέτης σε περιόδους κρίσης πρέπει να είναι διορατικός, ώστε να μπορεί να προβλέπει τυχόν εμπόδια που μπορεί να ελλοχεύουν και να τα αντιμετωπίζει σε πρώιμα στάδια. Επιπλέον, όταν καλείται να αντιμετωπίσει ένα πρόβλημα, πρέπει να έχει επίγνωση του περιβάλλοντος και της συνθήκης που θα το αντιμετωπίσει. (3) Τρίτον, ο McGuinness (2020) επιμένει ότι ένας αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης να βάζει τον άνθρωπο μπροστά. Δείχνοντας εμπιστοσύνη μπροστά στις αντιξοότητες των υπαλλήλων, ο ηγέτης χτίζει εμπιστοσύνη και προωθεί την αφοσίωση των υπαλλήλων στον οργανισμό. (4) Τέταρτον, σε περιόδους κρίσης ένας ηγέτης δε θα πρέπει να είναι παρορμητικός, αλλά να συγκρατεί τα συναισθήματά του, να επεξεργάζεται τις νέες πληροφορίες γρήγορα και να θέτει προτεραιότητες. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων θα πρέπει να διέπεται από σιγουριά, αμεσότητα και δράση.

Τέλος, στο στάδιο της επίλυσης της κρίσης και του απολογισμού είναι που γεννάται η ανάγκη της αναδιάρθρωσης, από τους οργανισμούς, της στρατηγικής τους ανάλογα με την εμπλοκή στο επίπεδο της ευθύνης που ενδέχεται να φέρουν, όταν θα κληθούν να αντιμετωπίσουν μία κρίση. Γι' αυτό τον λόγο, το 2010 οι Cordesa & άλλοι ερευνητές, αρχίζουν να χαρτογραφούν το πώς τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) αντιδρούν σε ορισμένες πολύ συχνές κρίσεις. Χρησιμοποιώντας το επίπεδο της ευθύνης, την οποία οι άνθρωποι αποδίδουν σε έναν οργανισμό αναφορικά με την πρόκληση μιας κρίσης (ή όχι), διαπίστωσαν ότι οι κρίσεις μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις ομάδες:

- 1η ομάδα: σε αυτή που ο βαλλόμενος οργανισμός/επιχείρηση έχει ελάχιστη ευθύνη για την κρίση (λ.χ. φυσικές καταστροφές, κακή φήμη, βία στο χώρο εργασίας, καθώς και διάφορες παρεμβάσεις αλλοίωσης δεδομένων κλπ, από καταστάσεις για τις οποίες δεν ευθύνεται ο οργανισμός/επιχείρηση),
- 2η ομάδα: στην τυχαία “χαμηλή απόδοση” των ευθυνών στην κρίση (λ.χ. τεχνικό λάθος ως συνέπεια των παρεχόμενων προϊόντων/υπηρεσιών, ατυχήματα κλπ, από καταστάσεις στις οποίες ο οργανισμός/επιχείρηση ευθύνεται “εν μέρει”).
- 3η ομάδα: στην “ισχυρή απόδοση” της ευθύνης στην κρίση (λ.χ. ανθρώπινο λάθος, κακό προϊόν/υπηρεσία, ατυχήματα, ανάρμοστη συμπεριφορά, διαχειριστικά και οργανωτικά παραπτώματα κλπ, στα οποία ο οργανισμός/επιχείρηση έχει μεγάλο μερίδιο ευθύνης).

1.5.3. Παράγοντες που καθορίζουν την διαχείριση μιας κρίσης:

Για τους Mitroff & Alpaslan (2003), οι παράγοντες που επηρεάζουν την διαχείριση μιας κρίσης είναι οι εξής:

- 1) Οι κίνδυνοι και οι τύποι των κρίσεων (Risks/Types): Περιλαμβάνει την προετοιμασία του οργανισμού για κατηγορίες κινδύνων και πιθανών κρίσεων.
- 2) Οι μηχανισμοί (Mechanisms): Είναι οι διαδικασίες οι οποίες είναι σημαντικές τόσο για τον σχεδιασμό όσο και την ανταπόκριση του οργανισμού πριν, κατά την διάρκεια και μετά την κρίση. Παραδείγματος χάρη, η διαδικασία για την ανίχνευση των σημάτων πριν από μια κρίση, οι μηχανισμοί αντιμετώπισης της ζημιάς και οι μηχανισμοί καταγραφής των γεγονότων για την αντιμετώπιση μελλοντικών κρίσεων.
- 3) Το σύνολο των συνεργαζόμενων στοιχείων (Systems): Πρόκειται για το λεγόμενο “onion model”, στο οποίο παρουσιάζονται τα συστήματα που επηρεάζουν την διαχείριση και παρομοιάζονται με κρεμμύδι. Τα διάφορα επίπεδα δίνουν εικόνα για το πώς δομείται ένας οργανισμός. Αποτελείται από 4 «στρώματα» που αλληλεπιδρούν: τις βασικές αξίες, τις οργανωτικές αρχές, την οργανωτική δομή, και την οργανωτική συμπεριφορά και

σχεδιασμό. Αυτά τα στοιχεία προσδίδουν την ικανότητα σε έναν οργανισμό να αντιμετωπίσει την κάθε κρίση.

- 4) Οι εμπλεκόμενοι (stakeholders): Είναι τα εξωτερικά και εσωτερικά «μέρη» του οργανισμού που εμπλέκονται με διαφορετικό τρόπο το καθένα στη συνολική διαδικασία διαχείρισης των κρίσεων.
- 5) Τα σενάρια (Scenarios): Είναι τα πιθανά σχέδια σε περίπτωση κρίσης.

1.5.4. Μοντέλα Διαχείρισης Κρίσεων:

1.5.4.1. Μοντέλο των Appelt & Higgins (2010):

Το 2010, οι Appelt & Higgins ερεύνησαν το πλαίσιο που κινούνται τα άτομα που χειρίζονται κρίσιμες καταστάσεις σε έναν οργανισμό, από την οπτική γωνία των **προσωπικών επιδιώξεων**. Υποστηρίζουν ότι οι διαχειριστές μιας κρίσιμης κατάστασης επιβάλλεται να χρησιμοποιούν τον παράγοντα της «επαγρύπνησης» προς αποφυγή της περίπτωσης απώλειας ή ελαχιστοποίησης της εφαρμογής των στρατηγικών του οργανισμού προς κέρδος χρόνου ή μεγιστοποίηση του επιδιωκόμενου αποτελέσματος.

Καταλήγουν στο ότι οι επιλογές των στρατηγικών ενός οργανισμού εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον ρόλο των ατόμων που θα χειριστούν κρίσιμες καταστάσεις. Σε έναν χειρισμό μιας κρίσιμης κατάστασης προτιμάται η χρησιμοποίηση του παράγοντα «επαγρύπνησης» όταν ο στόχος είναι η πρόληψη, ενώ όταν ο στόχος είναι τα προσωπικά οφέλη τότε ο παράγοντας της «προθυμίας» προτιμάται. Με αυτή την προσεγγιστική μέθοδο αποκαλύπτονται οι στόχοι των ατόμων που χειρίζονται κρίσιμες καταστάσεις, καθώς και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Τέλος, ένα σημαντικό εύρημα της έρευνάς τους είναι ότι η από κοινού εφαρμογή της στρατηγικής μεταξύ των στελεχών που χαράσσουν τον στρατηγικό προσανατολισμό, των ατόμων που χειρίζονται τις κρίσιμες καταστάσεις και των εκτελεστικών οργάνων/φορέων, μπορεί να δημιουργήσει μια σταθερή βάση συνεργασίας ώστε να λειτουργήσει με ασφάλεια ο παράγοντας «αυτορρύθμιση λειτουργιών» εντός του πλαισίου δόμησης και λειτουργίας του οργανισμού.

1.5.4.2. Μοντέλο των Mukherjee, Johnson & Kieckhafer (2010):

Το 2010, οι Mukherjee, Johnson & Kieckhafer ερευνούν την προσομοίωση κρίσιμων καταστάσεων εντός του γενικού πλαισίου δράσης και λειτουργίας τους. Αναφέρονται σε στοιχεία που προέκυψαν από τη μελέτη περίπτωσης του Houghton, Michigan, στις ΗΠΑ. Υποστηρίζουν ότι η προσομοίωση καταστάσεων που προέρχεται μέσα από την εξέταση των παραγόντων «διαδικασίες» και «ενημέρωση», παρέχουν την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων αναφορικά με τον χειρισμό κρίσιμων καταστάσεων από τους οργανισμούς.

Η προσομοίωση είναι μια διαδραστική διαδικασία και επιτρέπει στους φορείς λήψης αποφάσεων να προσαρμόζουν καταστάσεις με αλληλεπιδράσεις στοιχείων που εξαρτώνται από τα συστήματα δόμησης του οργανισμού, σε συνάρτηση με «μη» γραμμικές ανατροφοδοτήσεις και μετρήσεις συναισθηματικής συμπεριφοράς. Αυτή η διαδικασία προσφέρει τα ακόλουθα: 1) παρέχεται ένα μεθοδολογικό πλαίσιο για εφαρμογή με αλληλεπιδράσεις στοιχείων στα πλαίσια των συστημάτων δόμησης του οργανισμού, 2) εφαρμόζεται το πλαίσιο αυτό σε εν δυνάμει κρίσιμες καταστάσεις, ώστε να ελεγχθούν οι στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων, να αξιολογηθούν οι κίνδυνοι και γενικότερα να προετοιμαστεί κατάλληλα ο οργανισμός για καταστάσεις κρίσης και να εντοπιστούν τα τρωτά σημεία του συστήματος δόμησης.

Σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι ότι, οι οργανισμοί μπορούν να ελέγχουν, μέσω της τεχνολογίας, την αντοχή τους απέναντι σε κρίσιμες καταστάσεις. Σε κάθε περίπτωση, η «προσομοίωση» είναι αναπόσπαστο κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού του εκάστοτε οργανισμού.

1.5.4.3. Μοντέλο Zhang & Chu¹⁰⁰ (2010):

Το 2010, οι Zhang και Chu διερευνούν τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των πιθανών αστοχιών που προέρχονται από κατασκευαστικά προβλήματα σε έναν οργανισμό. Εξάγουν το μοντέλο Failure Mode and Effects Analysis (FMEA), το οποίο είναι ένα ισχυρό εργαλείο για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των πιθανών αστοχιών.

Υποστηρίζουν ότι το εργαλείο αυτό γίνεται όλο και πιο σημαντικό στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, την παραγωγή και τις μηχανολογικές εφαρμογές. Σε γενικές γραμμές, η εκτίμηση κινδύνου με τη μέθοδο FMEA πραγματοποιείται με τη χρήση αριθμών προτεραιότητας κινδύνου (Risk Priority Numbers - RPNs), η οποία μπορεί να προσδιοριστεί με την αξιολόγηση 3 παραγόντων: 1) την εμφάνιση (occurrence -O) των κινδύνων, 2) τη συχνότητα εμφάνισης (severity - S) των κινδύνων, και 3) την ανίχνευση detection - D) των κινδύνων. Αυτό βοηθά στον προσδιορισμό των RPNs, λαμβάνοντας υπόψη τα εξής: 1) Η αριθμητική αναλογία που μπορεί να υπάρχει μεταξύ των O, S, D παραγόντων δύναται να μεταβάλλει διαφορετικές RPNs στις τεχνικές εφαρμογές και 2) Η πλήρης κατάταξη των αποτελεσμάτων για τυχόν ασάφειες στα RPNs μπορεί εύκολα να μεταβληθεί από τα αποτελέσματα των αστάθμητων παραγόντων που παρεμβάλλονται.

Σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι ότι απαιτείται η ύπαρξη πολλών στοιχείων για την τροφοδότηση των RPNs ώστε να εξασφαλίζεται ένα έγκυρο πεδίο έναντι της αβεβαιότητας που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί. Όλο αυτό το μεθοδολογικό πλαίσιο βασίζεται, βέβαια, σε στατιστικά δεδομένα.

1.5.4.4. Μοντέλο Nilsson (2010):

Το 2010, ο Nilsson διερευνά τον τρόπο που οι τοπικοί κυβερνητικοί αξιωματούχοι (δημόσιοι υπάλληλοι και εντεταλμένα στελέχη), λαμβάνουν στοιχεία για αναλύσεις σχετικά με την εκτίμηση της «τρωτότητας» των δήμων τους, ώστε να αντέχουν σε διάφορες κρίσεις.

Υποστηρίζει ότι τα στοιχεία του πώς αντιλαμβάνονται αυτά τα προβλήματα που αφορούν τις κρίσεις, λαμβάνονται μέσω του crisis management capabilities (CMC). Έτσι ερευνήθηκαν οι αντιλήψεις που έχουν οι ομάδες όλων αυτών που ασχολούνται με αναλύσεις, ώστε να εξευρεθούν οι διάφορες αδυναμίες ή τα λεγόμενα «τρωτά» ή «ευάλωτα» σημεία του οργανισμού. Η προσπάθεια έγκειται στο να προσδιοριστούν οι προσεγγίσεις για το πώς οι κίνδυνοι μπορούν να αναγνωρίζονται και στη συνέχεια να συγκρίνονται μεταξύ τους, καθώς και η συχνότητα εμφάνισής τους.

Σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι ότι, από τις αναλύσεις των κινδύνων και κατ' επέκταση της ευπάθειας που παράγεται στους οργανισμούς από την ύπαρξη και τη δράση των κινδύνων αυτών, εντοπίζονται οι πηγές που προσδιορίζουν τις αδυναμίες στο σύστημα διαχείρισης κρίσεων, καθώς και στην βελτίωση του σχεδιασμού αντιμετώπισής τους με αναθεωρήσεις σχεδίων, πολιτικής και στρατηγικής.

1.5.4.5. Μοντέλο Antunes & Hernâni (2010):

Το 2010, οι Antunes και Hernâni ερεύνησαν την «προσαρμοστικότητα» των οργανισμών στην μετάβαση από την «καθημερινότητα» στην «κρίσιμη κατάσταση», διαμέσου του μοντέλου Business Process Management (BPM).

Υποστήριξαν ότι ο βαθμός προσαρμοστικότητας προέρχεται από: 1) την ανθεκτικότητα που παρουσιάζουν οι οργανισμοί έναντι των κινδύνων που τους περιβάλλουν και 2) από το πώς οι οργανισμοί μελετούν και αντιμετωπίζουν τους κινδύνους τους. Έτσι, εξάγεται ο βαθμός αξιοπιστίας των οργανισμών υπό το πρίσμα του (BPM). Επειδή όλα περιστρέφονται γύρω από την «ανθεκτικότητα», αναπτύχθηκε ένα «πλαίσιο ανθεκτικότητας» που βασίζεται σε 2 κριτήρια: 1) τον έλεγχο, ο οποίος καθορίζει το επίπεδο του προαιρετικού χαρακτήρα και 2) την αντίδραση προς τις προγραμματισμένες και μη ενέργειες δράσης. Εξετάζονται και ταξινομούνται τεχνικές που αναπτύσσονται στον τομέα BPM, με διάφορα είδη κινδύνων. Αποδεικνύεται ότι το μείζον ποσοστό συμμετοχής αφορά στους ανθρώπους και στις παρεμβάσεις τους με διάφορους τρόπους. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην απρογραμμάτιστη ανθρώπινη παρέμβαση. Έχει αναπτυχθεί μια σειρά υπηρεσιών υποστήριξης και ενσωμάτωσης στην προσαρμοστικότητα του BPM, συμπεριλαμβανομένης της ανίχνευσης των κινδύνων, της διάγνωσης, της κλιμάκωσης και της θεραπείας τους προς αποφυγή των κρίσεων.

Σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι ότι συνδέεται άρρηκτα με την διαδικασία της διάγνωσης των κινδύνων, εξετάζοντας τη δυναμικότητα που αυτοί παρουσιάζουν. Ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό είναι η συμμετοχή των διαφόρων φορέων σε συνεργασιακές δραστηριότητες, που είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση των πιο πολύπλοκων κινδύνων.

1.5.4.6. Μοντέλο Chiu-Chi Wei και Chang (2011):

Το 2011, οι Chiu-Chi Wei και Chang ερευνούν την ύπαρξη των παραγόντων εκείνων που θα επιφέρουν την επιβίωση των οργανισμών σε ένα ασταθές περιβάλλον, με έντονο το στοιχείο της επίτευξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Υποστηρίζουν ότι, οι ενδεδειγμένες ενέργειες που θα επιφέρουν το ουσιαστικό αποτέλεσμα, είναι: 1) η ανάπτυξη νέων προϊόντων (Development of New Products - NPD), 2) η μέριμνα ώστε η είσοδος του σταδίου ανάπτυξης του νέου προϊόντος να επέλθει μετά το «fuzzy front end» δηλ. μετά το ξεκαθάρισμα των ασαφειών, με την προϋπόθεση της παρακολούθησης του «fuzzy front stage» δηλ. της παρακολούθησης του δυναμικού πεδίου της ασάφειας και 3) η ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου «project portfolio», ώστε να δημιουργηθούν πλεονεκτήματα στα έσοδα και στην ανταγωνιστικότητα. Το NPD μοντέλο, εξακολουθεί να στηρίζεται στην θεωρία της αβεβαιότητας, παρουσιάζοντας πολυπλοκότητα και ασάφεια. Για να βοηθήσει τους διαχειριστές λήψης αποφάσεων σε ένα τέτοιο περιβάλλον, η έρευνα προτείνει μία νέα προσέγγιση η οποία συνδυάζει το σύνολο των ασαφών στοιχείων και τα πολλαπλά κριτήρια που το συνθέτουν, λαμβάνοντας υπόψη: α) το project performance, β) το project delivery και γ) το project risk και διατυπώνει την άποψη για την επιλογή ενός χαρτοφυλακίου βάσει του μοντέλου NPD, ως ένα συμπαγές γραμμικό μοντέλο προγραμματισμού και στρατηγικής για τους οργανισμούς. Αποτέλεσμα, από την εφαρμογή των προτεινόμενων είναι η καλύτερη κατανόηση, εστίαση, καταγραφή, παρακολούθηση και έλεγχος όλων των παραπάνω στοιχείων.

Σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι ότι, αυτή η προσέγγιση δύναται να παράγει σχέδια και στρατηγικές επιλογές για δράσεις, χωρίς όμως να αποσαφηνίζει πλήρως τους τυχόν διάφορους περιορισμούς σε “πόρους” και ειδικότερα σε ανθρώπινο δυναμικό.

1.5.4.7. Μοντέλο McConnell (2011):

Το 2011, ο McConnell ερευνά τη διαχείριση κρίσεων αποσκοπώντας στη δημιουργία ενός πλαισίου που θα βοηθήσει τους αναλυτές των κρίσεων, αναφορικά με τα στοιχεία εκείνα που θα επιφέρουν κάθε φορά την ορθή “αξιολόγηση” των κρίσιμων καταστάσεων.

Υποστηρίζει ότι ο όρος πρόληψη βοηθά στο να προλάβει κανείς έκτακτα φαινόμενα όπως η πανδημία από ιούς, το νέφος της ηφαιστειογενούς τέφρας, οι πετρελαιοκηλίδες, οι ασθένειες ζώων, οι τυφώνες, το τσουνάμι, οι τρομοκρατικές επιθέσεις, οι πυροβολισμοί σε σχολεία ή σε αστικές περιοχές, το μολυσμένο νερό, οι διαρροές των χημικών, οι πολιτικές αποτυχίες από την εφαρμογή των θεσμικών κανόνων κλπ. Οι κρίσεις χαρακτηρίζονται από επεισόδια που διαταράσσουν και απειλούν τα καθιερωμένα πρότυπα της εργασίας και γενικότερα όλων των κοινωνικών τομέων (Hart, 1993). Μπορούν να απειλούν τη ζωή, την περιουσία, τις αγορές, τις υποδομές, τις δημόσιες υπηρεσίες, την ατζέντα της πολιτικής, κ.α. Αυτές οι απειλές σε συνδυασμό με την υψηλή αβεβαιότητα, προσφέρουν τεράστια πίεση και ευθύνη για αυτούς που διαχειρίζονται την κρίση. Συνήθως τα ανώτερα στρώματα ηγεσίας έχουν το μεγαλύτερο ποσοστό ευθύνης στη διαχείριση των πόρων που απαιτούνται για την επίλυση μιας κρίσης, συνυπολογιζομένων των απαιτήσεων από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τους πολίτες και την κοινωνία γενικότερα.

Δεν υπάρχει ένας καθορισμένος τρόπος αναφοράς για την επιτυχία της διαχείρισης των κρίσεων. Ο ερευνητής ισχυρίζεται ότι δεν υπάρχει μόνο μία συνταγή επιτυχίας. Αντίθετα, υπάρχουν πολλές (μερικές φορές συμπληρωματικές και συχνά αντικρουόμενες) μεθοδολογικές προσεγγίσεις βάσει των οποίων οι πρωτοβουλίες των διαχειριστών μιας κρίσης μπορούν να κρίνουν το αποτέλεσμα. Αυτές ουσιαστικά οι προσεγγίσεις καθορίζουν και το πλαίσιο της στρατηγικής δράσης των οργανισμών/επιχειρήσεων.

Το σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι η ύπαρξη ενός μεθοδολογικού πλαισίου που βασίζεται στην πρωτοβουλία των διαχειριστών μιας κρίσης, ώστε η διαχείριση τους να είναι αποτελεσματική και επιτυχής στοχεύοντας στην ελαχιστοποίηση της απώλειας και των ζημιών. Φυσικά αυτό προϋποθέτει την ενεργή συμμετοχή αρκετών ατόμων, ώστε να υλοποιηθεί πλήρως η αλληλουχία των ενδεδειγμένων ενεργειών που αφορούν στην εύστοχη αντιμετώπιση και επίλυση μιας κρίσιμης κατάστασης. Και αυτά τα άτομα μπορεί να συμφωνούν σε όλα ή στα περισσότερα, μπορεί όμως και όχι.

1.5.4.8. Μοντέλο Palttala και Vos (2012):

Το 2012, οι Palttala και Vos διερεύνησαν την ανάπτυξη ενός πλαισίου για τη μέτρηση της απόδοσης ώστε να βελτιωθεί η ετοιμότητα, έναντι των περιπτώσεων κρίσεων στον τομέα της επικοινωνίας στους δημόσιους οργανισμούς.

Οι ερευνήτριες υποστήριξαν ότι, κατέχει μεγάλο ποσοστό επιτυχίας η έκβαση του αποτελέσματος της διαχείρισης μιας κρίσης εάν βελτιώσουμε την “επικοινωνία”, με την ανάπτυξη ενός πλαισίου με δείκτες επικοινωνίας που θα μετρούν και θα βελτιώνουν τη ετοιμότητα επικοινωνίας. Το πλαίσιο αυτό στηρίζεται σε ένα μοντέλο που οριοθετεί τις διαδικασίες ενεργειών, με τις διάφορες φάσεις επικοινωνίας στη διαχείριση κρίσεων. Όλο αυτό το πλαίσιο

εντάσσεται στο στρατηγικό σχεδιασμό ενός δημόσιου οργανισμού ως ένας στρατηγικός χάρτης διαχείρισης κρίσεων στον τομέα της επικοινωνίας.

Το σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι ότι, παρέχεται ένα μεθοδολογικό πλαίσιο δράσης αντιμετώπισης κρίσιμων καταστάσεων, εισάγοντας ένα νεοφερμένο στοιχείο: το “damage” τη ζήτηση, δηλαδή, στο γενικότερο πλαίσιο της διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων και κατ’ επέκταση της χάραξης του στρατηγικού σχεδιασμού και της πολιτικής ενός οργανισμού. Αυτό φυσικά δεν αντιπροσωπεύει τους δημόσιους οργανισμούς μόνο, αλλά το ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο συντίθεται η “αγορά”. Επίσης, το μεθοδολογικό, αυτό, πλαίσιο δράσης δεν ανταποκρίνεται μόνο στον επικοινωνιακό τομέα, αλλά μπορεί κάλλιστα να υλοποιηθεί και σε άλλους τομείς δράσης.

1.5.4.9. Μοντέλο Saarelainen και Jormakka (2010):

Το 2010, οι Saarelainen και Jormakka ερεύνησαν τον τρόπο αντίδρασης των οργανισμών κατά τη διαδικασία της διαχείρισης κρίσεων.

Υποστηρίζουν ότι, δεν αποτελεί πανάκεια η ύπαρξη στατικής εργαλειακής υποδομής για την ορθή εκτέλεση και την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων, με στόχο τη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων. Ουσιαστικό ρόλο παίζει η χρήση εργαλείων σε συνδυασμό με τη δόμηση των οργανισμών, τη διοίκηση και τον έλεγχο, τον προγραμματισμό των πόρων, τις πληροφορίες κλπ. Αντιπροσωπευτικό παράγοντα αποτελεί η επίγνωση της κατάστασης (Situational Awareness - SA) από τους ενδιαφερόμενους φορείς, όπου απαιτείται εμπειριστατωμένη διοίκηση και έλεγχος (Command and Control - C2), στο περιβάλλον που εξελίσσεται η διαχείριση της κρίσης (Crises Management Environment - CME). Έτσι εξάγονται εργαλεία για τη διαχείριση των κρίσεων τα οποία πλαισιώνουν το C2, όπου μαζί με το Resource Management (RM) αντιμετωπίζουν την κατάσταση. Ουσιαστικά κατά τους ερευνητές, δημιουργείται μία βάση δεδομένων με καταγεγραμμένα στοιχεία για άμεση εκμετάλλευση. Στη βάση των δεδομένων αυτών συλλέγονται στοιχεία, τα οποία εκτός των άλλων αξιολογούνται για την αξιοπιστία τους, σε συνδυασμό με την εκδήλωση ενεργειών των ενδιαφερόμενων και έτσι αποκτάται γνώση για μετέπειτα ενέργειες, προς πάσα κατεύθυνση.

Σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι ότι, αυτή η ενέργεια γεννά τα C2 - εργαλεία που δραστηριοποιούνται στο CME και κατ’ επέκταση τη διαδικασία εκείνη που βασίζεται σε αξιόπιστους παράγοντες, προς την πλέον αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής για μία εύστοχη και χρονικά αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης. Δεν ενδείκνυται όμως η χρησιμοποίηση στατικών μοντέλων εργαλειακής υποδομής προς επίτευξη ενός εύστοχου αποτελέσματος, αναφορικά με τη διαχείριση μιας κρίσιμης κατάστασης.

1.5.4.10. Μοντέλο Maxwell, Young, Jaspars, Frize και Burns (2010):

Το 2010, οι Maxwell, Young, Jaspars, Frize και Burns διερεύνησαν τις κρίσεις αναφορικά με την εφαρμογή των στρατηγικών δράσης στη διαχείριση της ανθρωπιστικής βοήθειας. Υποστηρίζουν ότι, ο “συμμετοχικός παράγοντας” λειτουργεί καλύτερα σε μία “ελεγχόμενη” κατάσταση έκτακτης ανάγκης, χωρίς να υφίσταται “σύγκρουση” ή “μετατόπιση” από το γενικό πλαίσιο εφαρμογής των ενεργούντων, όπως οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί (ΜΚΟ) κ.α. Τούτο μάλιστα λειτουργεί ανεξάρτητα από τα αίτια της κατάστασης - έκτακτης ανάγκης.

Σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας αποτελεί η πρόσβαση και η προστασία σε περιορισμένο χρόνο, καθώς και η ικανότητα του προσωπικού που διαχειρίζεται τέτοιες καταστάσεις ανθρωπιστικής βοήθειας, σε πολύπλοκα ζητήματα έκτακτης ανάγκης. Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι, ένα μεγάλο μέρος της διαδικασίας της ανθρωπιστικής βοήθειας παραμένει ασαφές έναντι των δικαιούχων, οι οποίοι συχνά δεν γνωρίζουν τα δικαιώματά τους ή των όσων δικαιούνται. Σε κάθε περίπτωση όμως το μοντέλο αυτό αποτελεί οδηγό εκτός των ΜΚΟ και άλλων οργανισμών, για την εφαρμογή στρατηγικών πλαισίων δράσης σύνθετων - κρίσιμων καταστάσεων.

1.5.4.11. Μοντέλο Veil (2011):

Το 2011, ο Veil ερευνά τα σήματα προειδοποίησης που εκπέμπουν οι κρίσεις. Υποστηρίζει ότι, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις δεν βλέπουν συνήθως τις προειδοποιήσεις έγκαιρα ώστε να προσαρμόζουν τις τακτικές τους, για να αποφεύγουν τις κρίσεις. Αυτή η εννοιολογική ανάλυση κατά τον ερευνητή, γεφυρώνει το θεωρητικό κενό συνδέοντας τη θεωρία για τη διαχείριση των κρίσεων με την πραγματικότητα. Αντλώντας στοιχεία σχετικά με την ετοιμότητα, από την θεωρία των Fink, Mitroff και Coombs καταλήγει στον κύκλο ζωής μιας κρίσης, μέσω τεσσάρων αλληλένδετων παραγόντων:

- 1) Πρόληψη, για τον εντοπισμό των σημάτων προειδοποίησης και την ανάληψη δράσης για τον περιορισμό της κρίσης.
- 2) Προετοιμασία, για τη διάγνωση των τρωτών σημείων και την ανάπτυξη σχεδίων αντιμετώπισης της κρίσης.
- 3) Αντίδραση, για την εφαρμογή στρατηγικών αντιμετώπισης και την επιστροφή της ομαλής λειτουργίας.
- 4) Αξιολόγηση, για να διαγνωσθεί τι έγινε σωστό ή λάθος κατά τη διάρκεια της διαχείρισης της κρίσης.

Η θεωρία βασίζεται στον κύκλο των 3 σταδίων της κρίσης, με το τρίτο στάδιο (δηλ. αυτό της επίλυσης της κρίσης) να ανατροφοδοτεί το πρώτο στάδιο (δηλ. αυτό πριν την κρίση), ώστε ο οργανισμός/επιχείρηση να είναι σε θέση να “αποτιμήσει” την “εν δυνάμει” δημιουργούμενη κρίση, με διαφορετικό τρόπο από ότι αποτίμησε την τελευταία κρίση που διήλθε:

Στη συνέχεια, ο ερευνητής, προτείνει τη σημαντικότητα της ύπαρξης του μοντέλου «Rhetorical Barriers to Learning», το οποίο λειτουργεί, όπως παρακάτω:

1.5.4.12. Learning Barrier Model:

Το μοντέλο αυτό καταδεικνύει, πώς από τη “ρουτίνα” της καθημερινότητας μεταπίπτουμε σε μία κρίση, παρεμβαλόμενων των εμποδίων που κάνουν τους οργανισμούς/επιχειρήσεις να μην βλέπουν τα προειδοποιητικά σημάδια της.

1.5.4.13. Mindful Learning Model:

Το μοντέλο αυτό καταδεικνύει τη συμβολή μιας επιτυχημένης μετάβασης από την “καθημερινότητα” των οργανισμών/επιχειρήσεων στην “κρίση”, μέσα από την μάθηση και την κατάρτιση των ατόμων που θα εμπλακούν με αυτή.

Moving from the Learning Barrier Model to the Mindful Learning Model:

Η μετάβαση από το Learning Barrier Model στο Mindful Learning Model απαιτεί αλλαγή της παιδείας (κουλτούρας) του οργανισμού, με ότι αυτό συνεπάγεται σε μάθηση/κατάρτιση, ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών κλπ.

Το σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι η εστίαση σε μία υπαρκτή πραγματικότητα, αυτή της μετάβασης από τη “ρουτίνα της καθημερινότητας” στη διαδικασία χειρισμού μιας “κρίσης”. Αυτό απαιτεί αλλαγή στον τρόπο που ένας οργανισμός ενεργεί στην κάθε κατάσταση. Το πέρασμα από τη μία κατάσταση στην άλλη διέρχεται μέσα από τη μάθηση/κατάρτιση, ως μέρος των στρατηγικών επιλογών για δράση που έχουν οι οργανισμοί. Για να αντιληφθούμε έγκαιρα τις προειδοποιήσεις που εκπέμπει κάποιο πρόβλημα πρέπει να είμαστε σε επιφυλακή με νέες πληροφορίες, ώστε να συντεθεί το παζλ με τις λιγότερες πιθανές αποκλίσεις από τον τρόπο που τα πράγματα θα οδηγηθούν σε πραγματική βάση.

1.5.4.14. Μοντέλο Stark (2011):

Το 2011 ο Stark ερεύνησε το πως οι νομοθετικές και γενικότερα οι κρατικές παρεμβάσεις έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τις πολιτικές/στρατηγικές της διαχείρισης των κρίσεων, που εφαρμόζονται από τους οργανισμούς.

Υποστηρίζει ότι, η πολυπλοκότητα που εμφανίζεται από την εμπλοκή πολλών παραγόντων με την παρουσίαση ενός πλαισίου αλληλεπίδρασης μεταξύ των «κυβερνητικών παρεμβάσεων» και της «πολιτικής/στρατηγικής διαχείρισης των κρίσεων» που έχει θέσει ο οργανισμός, επηρεάζει την απόδοση της διαχείρισης. Ο ερευνητής βασίζεται για τη διατύπωση του μοντέλου του, στον παράγοντα «normative pluralism» (δηλ. στους κανόνες της πολυφωνίας - που

διέπουν τους σύγχρονους πολιτισμούς) και κατ' επέκταση χαρακτηρίζουν τις "σύγχρονες" κρίσεις στους οργανισμούς.

Σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι ότι, οι διαχειριστές μιας κρίσιμης κατάστασης σε εφαρμογή των στρατηγικών που έχουν επιλεγεί για την αντιμετώπιση αυτής της κρίσιμης κατάστασης, έχουν τη δυνατότητα να συνδυάσουν τα χαρακτηριστικά της κρίσης με τα outputs του νομοθέτη και έτσι να αξιολογήσουν καλύτερα τις προσδοκίες των stakeholders με το νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τον οργανισμό.

1.5.4.15. Μοντέλο "Jia, Shi, Ji και Li" (2012):

Το 2012, οι Jia, Shi, Ji και Li διερεύνησαν τη διαχείριση κρίσεων στον τομέα του τουρισμού. Υποστηρίζουν ότι, η εφαρμογή του πλαισίου δράσης σε περιπτώσεις που αφορούν κρίσιμες καταστάσεις στον τομέα του τουρισμού μπορεί να εξυπηρετηθεί από ένα αυτόνομο σύστημα λογισμικού, το οποίο είναι σε θέση να συνεργαστεί με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς αναφορικά με τη διαμόρφωση πλαισίου δράσης σε όλα τα στάδια της κρίσης. Εφαρμόζονται οι συνδυασμοί της τεχνητής νοημοσύνης και της τεχνολογίας web-based στο πλαίσιο που μπορεί να συλλέγουν, να ταξινομούν, να αποθηκεύουν και να μοιράζονται οι πληροφορίες σε όλους τους οργανισμούς. Το πλαίσιο αυτό αποτελείται από τρεις τύπους: "παραγωγή γνώσης", "μετάδοση γνώσης" και "διαχείριση γνώσης".

Συνεχίζοντας οι ερευνητές, στοιχειοθετούν το μοντέλο τους βασιζόμενοι στα 3 στάδια διαχείρισης της κρίσης: Προ-στάδιο κρίσης, για ταυτοποίηση των δυνητικών καταστάσεων της κρίσης και την ανάπτυξη σχεδίων για την αντιμετώπιση της κρίσης - Στάδιο κρίσης, για τη διαχείριση μιας συνεχούς πραγματικής κατάστασης δηλαδή την ίδια την κρίση - Μετά την κρίση στάδιο, για την ανάκτηση και τις διορθωτικές ενέργειες προς αποκατάσταση.

Σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι η ενεργή συμβολή της τεχνολογίας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Το μοντέλο αυτό αποτελεί ένα εννοιολογικό πλαίσιο εφαρμογής, χωρίς όμως να υποκαθιστά την ανθρώπινη παρέμβαση, ανάλογα της ιδιαιτερότητας της κάθε κρίσιμης κατάστασης.

1.5.4.16. Μοντέλο "Fu και Lin Yanga" (2010):

Το 2010 οι Fu και Lin Yanga διερεύνησαν το πως τα πολυσύνθετα προβλήματα που προέρχονται από την ανάλυση των χαρακτηριστικών, κατά τη διάρκεια της λήψης μιας απόφασης σε περιόδους κρίσης, περιλαμβάνουν τόσο «ποσοτικά» όσο και «ποιοτικά» χαρακτηριστικά που οδηγούν στη μείωση της αβεβαιότητας, της άγνοιας, της ασάφειας και του κενού στη λήψη των δεδομένων κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, και κατ' επέκταση στη διασφάλιση της συνέχειας του λειτουργικού πλαισίου ενός οργανισμού.

Υποστηρίζουν ότι, για τις περιπτώσεις προσδιορισμού πολλαπλών προβλημάτων - ανάλυσης παραγόντων διαμέσου της αποδεικτικής

συλλογιστικής προσέγγισης, δημιουργείται ένα πλαίσιο δράσης, ώστε να εξασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία της συνέχειας στους οργανισμούς. Αυτό το πλαίσιο το ονομάζουν ομάδα συναίνεσης.

Για τη λειτουργία και τον έλεγχο της ομάδας συναίνεσης, αρχικά, αναπτύσσεται μια αντιστοιχία μεταξύ της συμβατότητας των δεδομένων και της επιθυμίας για δράση. Λαμβάνεται επίσης υπόψη η συμβολή των ειδικών, ώστε να εξεταστεί η συμβατότητα των μεταξύ τους εκτιμήσεων, χρησιμοποιώντας αντίστοιχα μέτρα δράσης. Με βάση τα παραπάνω η ομάδα συναίνεσης μπορεί σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο να διακατέχεται από κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα με τοπικό ή παγκόσμιο χαρακτήρα, επιτυγχάνοντας έτσι πληρέστερη ανάλυση των παραγόντων λήψης της απόφασης. Υπό την προϋπόθεση ότι, με την ομάδα συναίνεσης καταγράφονται στοιχεία σχετικά με τη διαμόρφωση της ομαδικής αξιολόγησης για λύσεις, επέρχεται τελικά ο επιθυμητός βαθμός αξιολόγησης καθώς και η ολοκληρωμένη διαδικασία της διευρυμένης προσέγγισης, μέσω της αποδεικτικής συλλογιστικής προσέγγισης.

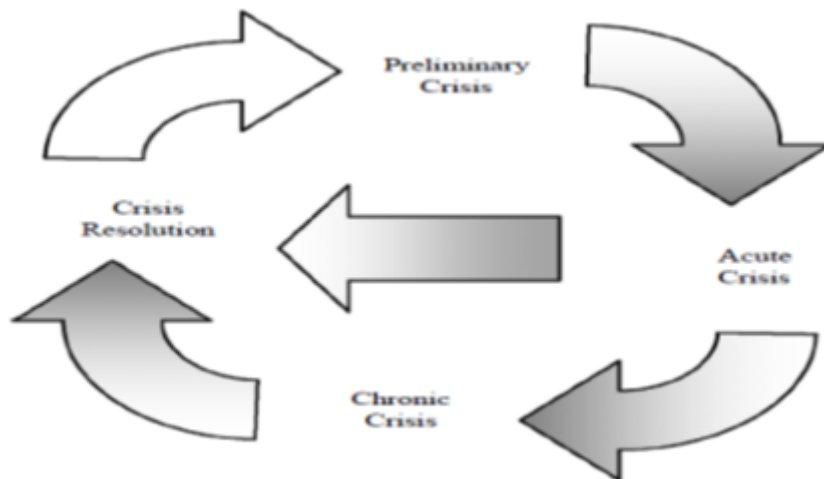
Ένα σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι η κωδικοποίηση του μεθοδολογικού πλαισίου ανάπτυξης και λήψης απόφασης με τεχνικά μέσα, ώστε να διασφαλίζεται η συνέχεια σε ένα οργανισμό που διέρχεται κρίση. Πρέπει όμως σε κάθε περίπτωση να επιλύονται άμεσα όλα τα παρουσιαζόμενα τεχνικά προβλήματα του μοντέλου της ομάδας συναίνεσης, ώστε να αποδεικνύεται συνεχώς η πληρότητα της διαδικασίας καθώς επίσης η εγκυρότητα και η δυνατότητα εφαρμογής του.

1.5.4.17. Μοντέλο “Heller και Darling” (2012):

Το 2012, οι Heller και Darling διερεύνησαν τη διαχείριση των κρίσεων εντός της Toyota Corporation, που προήλθε από μία σειρά δυσλειτουργιών σε διάφορα μοντέλα αυτοκινήτων Toyota σε όλο το κόσμο. Υποστηρίζουν ότι μία κρίση, που εκ των πραγμάτων θεωρείται αρνητικό ζήτημα, μπορεί να παρέχει και θετικά στοιχεία στον αγώνα για την επιβίωση που δίνει ένας οργανισμός, όπως έγινε και στην περίπτωση της Toyota.

Όμως, όπως υποστηρίζουν οι ερευνητές, οι ευκαιρίες αυτές αρχικά δεν είχαν αντιμετωπιστεί από την Toyota με ουσιαστικό τρόπο και η κρίση συνέχισε να εξελίσσεται μέσα από τις μεταγενέστερες φάσεις της, φέρνοντας μία μεγάλη σειρά από αρνητικές διεθνείς επικρίσεις. Το μοντέλο διαχείρισης κρίσεων που εξήγαγαν οι μελετητές προσδιορίζει ότι, δεν πρέπει να αγνοείται κανένα στάδιο της κρίσης. Με λίγα λόγια προτείνουν τη τήρηση των κατευθύνσεων που φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:

Πίνακας 3. Κατευθύνσεις διαχείρισης κρίσης (Heller και Darling)



Σύμφωνα με τους ερευνητές, με τον κατάλληλο σχεδιασμό διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων και την ανάλογη προετοιμασία η οποία θα περιλαμβάνει την έγκαιρη αναγνώριση των κινδύνων, θα μπορέσει να υπάρξει σταθερότητα στη συνέχιση του λειτουργικού πλαισίου δράσης του οργανισμού, πράγμα το οποίο οριοθετεί εκτός των άλλων και την ανάδυση ευκαιριών μέσα από μια κρίση. Το εννοιολογικό πλαίσιο της διαχείρισης μιας κρίσης, σύμφωνα πάντα με τους Heller και Darling, αποτελείται από: τη φύση της κρίσης, τον προσδιορισμό της κρίσης, την ανατομία της κρίσης και το ρόλο της εταιρικής ηγεσίας σε αυτή. Στην πραγματικότητα τα πράγματα δεν έρχονται με τη παραπάνω σειρά.

Ένα σημαντικό επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι ότι, για την αντιμετώπιση μιας κρίσιμης κατάστασης δεν πρέπει να αγνοείται κανένα στάδιο εξέλιξης, πράγμα το οποίο επιτυγχάνεται με την τήρηση ενός μεθοδολογικού πλαισίου δράσης, ώστε να τηρείται η συνέχεια και να αναδεικνύονται οι ευκαιρίες στους οργανισμούς. Η ανάδειξη ευκαιριών καταδεικνύει περίτρανα την ομαλή συνέχιση του κύκλου εργασιών ενός οργανισμού.

1.5.4.18. Μοντέλο “Wending” (2010):

Το 2010, ο Wending ερεύνησε την οργανωτική δομή των οργανισμών κατά τη φάση του επαναπροσδιορισμού τους, αναφορικά με την αντιμετώπιση κρίσιμων καταστάσεων. Δανείζεται στοιχεία από την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) η οποία υιοθέτησε δύο εργαλεία για την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των κρατών μελών, σε περιπτώσεις κρίσεων και έκτακτης ανάγκης (φυσικές, βιομηχανικές ή ανθρωπογενείς), που συμβαίνουν τόσο εντός όσο και εκτός των συνόρων της ΕΕ: 1) στον τομέα της πολιτικής προστασίας, τη δημιουργία από το 2001 της Γενικής Διεύθυνσης Περιβάλλοντος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, κάτω από τον Κοινοτικό Μηχανισμό Πολιτικής Προστασίας και 2) τη δημιουργία του μηχανισμού έκτακτης ανάγκης και χειρισμού κρίσεων - Crisis Coordination

Arrangements (CCA). Σύμφωνα με την ευθύνη του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου, έχει αναπτυχθεί από το 2005 μία κοινωνιολογική προσέγγιση βασισμένη στην έννοια του «divergent isomorphism» (αποκλίνουσα ισομορφία).

Πατώντας πάνω στο παραπάνω, ο Wendling αναπτύσσει τη δική του θεωρία, αυτή του «organizational isomorphism». Αυτό, είναι μία μορφή ομογενοποίησης των οργανωτικών δομών σε έναν καθορισμένο τομέα λειτουργιών, σε οργανισμούς ή επιχειρήσεις που προσπαθούν να μεταφέρουν το πλαίσιο αυτό σε ένα κοινό τύπο οργανισμού/επιχείρησης, δηλαδή να μοιάσουν σε άλλους οργανισμούς που αντιμετωπίζουν το ίδιο σύνολο των μεταβαλλόμενων συνθηκών, ώστε να μπορούν ευκολότερα να επαναπροσδιορίσουν τις διάφορες δράσεις.

Οι οργανωτικές αυτές δομές, σκοπό έχουν να αυξήσουν τη συμβατότητα με το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται σε έναν κοινό τομέα, με αντικείμενα «πόρους» και «πελάτες». Προς εξυπηρέτηση αυτών υφίσταται επίσης και μία άλλη μορφή επαναπροσδιορισμού.

Το επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι ότι, χαράσσεται ένα μεθοδολογικό πλαίσιο επαναπροσδιορισμού δράσεων το οποίο βασίζεται στο συνεργασιακό κομμάτι του “ανταγωνισμού” των οργανισμών/επιχειρήσεων.

1.5.4.19. Μοντέλο “Brousselle και Champagne” (2010):

Το 2010, οι Brousselle και Champagne ερευνούν τον παράγοντα “αξιολόγηση” ως μέσο επίτευξης επαναπροσδιορισμού δράσεων αναφορικά με τη διαχείριση μιας κρίσης. Υποστηρίζουν ότι, τα προγράμματα αξιολόγησης στοχεύουν στο κατά πόσο ένα πρόγραμμα είναι σχεδιασμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να μπορεί να επιτύχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Οι Brousselle και Champagne εστιάζουν σε ένα συγκεκριμένο είδος προγράμματος θεωρίας αξιολόγησης - αυτό της λογικής ανάλυσης, που επιτρέπει να δοκιμαστεί η αξιοπιστία της θεωρίας ενός προγράμματος με τη χρήση επιστημονικών γνώσεων. Η λογική ανάλυση, είναι χρήσιμη για τη βελτίωση μέσω της παρέμβασης ή για την εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων προς επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Επίσης επηρεάζει την επιλογή του είδους της εφαρμοζόμενης αξιολόγησης και ενισχύει το κύρος των μεταγενέστερων αξιολογήσεων. Στόχος των ερευνητών είναι να παρουσιάσουν μεθοδολογικές αρχές και τρόπους αξιολόγησης, οι οποίοι βασίζονται στην υλοποίηση του κάθε προγράμματος.

1.5.4.20. Μοντέλο “Liu, Li, Tu και Zhang” (2011):

Οι Liu, Li, Tu και Zhang το 2011 διερεύνησαν το πως τα σενάρια αντιμετώπισης κρίσιμων καταστάσεων μπορούν να συμβάλλουν στον επαναπροσδιορισμό του λειτουργικού πλαισίου δράσης των οργανισμών/επιχειρήσεων, κατά τη διαχείριση κρίσεων.

Υποστηρίζουν ότι, η διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων είναι μια αρκετά πολύπλοκη διαδικασία διότι, ο η αντιμετώπισή της δεν αντικατοπτρίζεται από ένα δίκτυο “γραμμικής δυναμικής”, καθώς συμπεριλαμβάνει έντονη αβεβαιότητα. Αυτές οι πολύπλοκες καταστάσεις απαιτούν μία μεθοδολογική προσέγγιση διαχείρισης των κρίσιμων καταστάσεων. Παρουσιάζουν μία γενική διαχείριση του κύκλου ζωής των κρίσιμων καταστάσεων καθώς και πως επιτυγχάνεται ο επαναπροσδιορισμός τους. Μελετήθηκε ακόμη, γιατί έννοιες όπως η προσαρμοστική ανατροφοδότηση απαιτούν συνεχείς ελέγχους προκειμένου η διαχείριση των κρίσιμων καταστάσεων να κινείται σε ένα μεθοδολογικό πλαίσιο επαρκές και πλήρως επικαιροποιημένο, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:



Το επιστημονικό εύρημα της έρευνας είναι η παρουσίαση μιας γενικής μεθοδολογίας για την επανοργάνωση του λειτουργικού πλαισίου των δράσεων των οργανισμών, ύστερα από τη διαχείριση μιας κρίσιμης κατάστασης. Ο τελικός στόχος είναι η ύπαρξη ενός πλαισίου μέτρων αντίδρασης, με τον απαραίτητο έλεγχο των διαδικασιών, στη βάση της αντιμετώπισης σεναρίων κρίσιμων καταστάσεων και πως επιδρούν αυτά στον επαναπροσδιορισμό του λειτουργικού πλαισίου ενός οργανισμού.

1.6. Η αντιμετώπιση της πανδημίας και οι αλλαγές από την πλευρά των CEOs

Οι περιπτώσεις των 5 CEOs:

1.6.1. RACHEL DRORI, CEO της εταιρείας DAILY HARVEST

Η Daily Harvest είναι μια υπηρεσία παράδοσης φαγητού που προσφέρει μια ποικιλία επιλογών. Αναμενόταν να ξεκινήσει μια τεράστια διαφημιστική καμπάνια επειδή θα αποκάλυπτε τις ελλείψεις του παγκόσμιου συστήματος τροφίμων και θα εξέθετε τους αγοραστές στις δυσκολίες της σύγχρονης γεωργίας κάτι που θα ήταν πολύ κερδοφόρο. Η Rachel Drori, η Διευθύνουσα Σύμβουλος, σκέφτηκε τότε να ακυρώσει την εκστρατεία λίγες μόνο ημέρες πριν από την περίοδο των διακοπών. Ήταν μερικές μέρες πριν από τα Χριστούγεννα, όταν σημείωσε, «Σαφώς δεν είναι η ιδανική στιγμή», αναφερόμενη στον αυξανόμενο αριθμό των κρουσμάτων της μετάλλαξης Omicron του COVID-19, στις πτώσεις των χρηματοπιστωτικών αγορών και στην καταθλιπτική φύση της περιόδου των διακοπών.

Αμέσως, η ομάδα της Daily Harvest ξεκίνησε να παράγει μια νέα σειρά από διαφημίσεις που αντικατόπτριζαν το άγχος του κοινού ενώ προσέλκυαν τους υποψήφιους καταναλωτές να αγοράσουν έτοιμα προϊόντα βρώμης και σούπα κουρκουμά από το κατάστημά τους. Ήταν ένας αγώνας με τον χρόνο. Τότε η κυρία Drori άλλαξε γνώμη αποφασίζοντας ότι η εκστρατεία θα συνεχιζόταν.

Όταν αντιμετώπισαν τις πολυάριθμες αλληλένδετες προκλήσεις που προέκυψαν το δεύτερο έτος της πανδημίας, όπως μια άγρια εκτός ελέγχου εφοδιαστική αλυσίδα, μια ασταθής αγορά εργασίας και τους συνεχώς μεταβαλλόμενους κανονισμούς για τη δημόσια υγεία, οι προβλέψεις των στελεχών έγιναν εκτιμήσεις, ενώ η αναμενόμενη επιστροφή τους στην εργασία έγινε αστικός μύθος.

Σε σύγκριση με τα προ-επιδημικά επίπεδα, το ποσοστό των Αμερικανών που εργαζόνταν εξ ολοκλήρου από το σπίτι αυξήθηκε κατά 27 ποσοστιαίες μονάδες και αρκετές επιχειρήσεις έπρεπε να αλλάξουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα για να επιβιώσουν (Gelles & Goldberg, 2021).

1.6.2. KELLY CARUSO, CEO της εταιρείας SHIPT

"Είμαι στο λιανικό εμπόριο για 30 χρόνια και αυτή φαίνεται να είναι μια πραγματικά ανατρεπτική εποχή στην ιστορία των σύγχρονων επιχειρήσεων", δήλωσε η Kelly Caruso, η διευθύνουσα σύμβουλος της Shipt, μιας υπηρεσίας παράδοσης αυθημερόν που ανήκει στην Target και βρίσκεται στο Birmingham στην Αλαμπάμα. "Κανείς δεν κατάφερε να περάσει τα δύο προηγούμενα χρόνια χωρίς να επηρεαστεί από τις οδυνηρές συνέπειες της επιδημίας. Έχει επιζήμια επίδραση σε όλους μας λόγω του σημερινού επιπέδου επιχειρηματικής αβεβαιότητας. Αβεβαιότητα για την πρόβλεψη των πωλήσεων, τους προϋπολογισμούς, σχέδια επεκτάσεων κλπ. Ως ώρα δε θέτω τίποτα σε εφαρμογή μέχρι να καμφθεί η πανδημία" (Dewar, Murarka, Strovink & Brown, 2021).

1.6.3. RYAN PETERSON CEO της διεθνούς ναυτιλιακής επιχείρησης FLEXPOR

Το τελευταίο διάστημα, ο Ryan Petersen, επιφορτίστηκε με την αντιμετώπιση του παγκόσμιου προβλήματος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Πήγε σε λιμάνια με υποστήριξη σε μια προσπάθεια να καταλάβει γιατί η κίνηση των εμπορευματοκιβωτίων δεν προχωρούσε κατανοώντας τη δυσμενή κατάσταση που επέφερε η πανδημία στη ναυτιλία. Παρά τις αποφάσεις του να σταματήσει η τηλεργασία και να ξεκινήσει κανονικά η εργασία στο χώρο της επιχείρησης με φυσική παρουσία από την πλευρά των υπαλλήλων, λόγω πληθώρας κρουσμάτων COVID-19, αναβλήθηκε η επιστροφή στην επιχείρηση.

Πρότερα, ο ετήσιος προγραμματισμός θεμελιωνόταν στην πραγματικότητα, κάτι όμως που δε μπορούσε να θεμελιωθεί και τη σημερινή εποχή. Ειδικότερα, τα στελέχη μπορούσαν να προσδιορίσουν με κάποια σαφήνεια στην αρχή του έτους τι είχε νόημα για τον προϋπολογισμό και τις προσλήψεις, καθιστώντας ευκολότερη την εφαρμογή φιλόδοξων σχεδίων (Gelles & Goldberg, 2021).

1.6.4. JEFF BOSS CEO μίας εταιρείας εκπαίδευσης προσωπικής άμυνας

Ο Jeff Boss δήλωσε ότι ως ηγέτης ενός οργανισμού, θα πρέπει να υπάρχει η προσφορά όσο το δυνατόν περισσότερης βεβαιότητας στους υπαλλήλους». Το βιβλίο του Boss, "Navigating Chaos: How to Find Assurance in Uncertain Situations", είναι ένας οδηγός για την εύρεση βεβαιότητας σε αβέβαιες καταστάσεις.

Ο Boss, που διδάσκει σε κανονικούς ανθρώπους μεθόδους μάχης ειδικών επιχειρήσεων, πιστεύει ότι οι ίδιες έννοιες που χρησιμοποιήθηκαν κατά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο μπορούν να εφαρμοστούν και σε στελέχη C-suite. Τα χαρακτηριστικά της αποφασιστικότητας, της επιμονής και της διαφάνειας εξυμνήθηκαν από τον ίδιο ως στρατιωτική παροιμία: «Πυροβολήστε, κινηθείτε και επικοινωνήστε», είπε. Παρόμοιο είδος στρατηγικής μπορεί να χρησιμοποιηθεί στον εταιρικό κόσμο (Dewar, Murarka, Strovink & Brown ,2021).

1.6.5. SCOTT HARRISON CEO της εταιρείας CHARITY WATER

Το Charity Water, ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός, έχαιρε μεγάλης εκτίμησης για τα ετήσια σχέδιά του. Ο Scott Harrison, ο διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας, σκέφτηκε ότι για να προχωρήσει ο στόχος της εταιρείας να παρέχει καθαρό νερό σε όλους, ήταν σημαντικό να γίνουν σχέδια για το μακρινό μέλλον. Όταν έκανε απολογισμό για το έτος 2021, συνειδητοποίησε ότι πολλές από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες του οργανισμού δεν θα μπορούσαν να είχαν προβλεφθεί στην αρχή της χρονιάς.

Αρχικά, η επιχείρηση προέβη στην ίδρυση ενός Bitcoin Trust, το οποίο θα διατηρήσει τα χρήματά του τουλάχιστον μέχρι το 2025 με την ελπίδα να δει την αξία του να βελτιώνεται. Ανακοινώθηκε, επίσης, ότι η ομάδα θα τερματίσει τη μίσθωση του χώρου γραφείων της TriBeCa, προσφέροντας στα μέλη του προσωπικού μεγαλύτερη ευελιξία όσον αφορά το πού εργάζονταν και πού ζούσαν.

Επειδή ο κόσμος και ο ιός βρίσκονται σε συνεχή ροή επομένως ο Scott έλαβε την απόφαση να προσαρμόσει την προσέγγιση της ετήσιας έκθεσης για να αντικατοπτρίζει αυτό. Τόνισε πως πλέον οι στόχοι έχουν διάρκεια έξι μηνών και ακόμη καλύτερα ελέγχονται σε τριμηνιαία βάση καθώς πλέον δεν είναι εύκολο να γίνουν προβλέψεις λόγω της πανδημίας (Dewar, Murarka, Strovink & Brown ,2021).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Ποιοτική Έρευνα

2.1. Μεθοδολογία

Η παρούσα διπλωματική αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος της εργασίας είναι το θεωρητικό, όπου περιγράφονται οι ορισμοί της ηγεσίας, οι θεωρίες ηγεσίας από διεθνή βιβλιογραφία, τα στυλ ηγεσίας και η διαχείριση των κρίσεων, κάτι που βοηθά τον αναγνώστη να κατανοήσει τα καθήκοντα και τις προκλήσεις που αφορούν το πόστο ενός CEO. Το δεύτερο μέρος της εργασίας αποτελεί το ερευνητικό. Για να επιτευχθεί μία πιο ολοκληρωμένη κατανόηση των επιδράσεων που έχει ένας εξωτερικός παράγοντας και συγκεκριμένα η πρωτόγνωρη εξάπλωση της πανδημίας της Covid-19 στον επιχειρηματικό κόσμο και τους CEO της Ελλάδας, κρίθηκε μέγιστης σημασίας η δομή ενός ερωτηματολογίου ημιδομημένων ερωτήσεων και η απάντησή τους από τους προϊσταμένους ελληνικών εταιριών. Τα ημιδομημένα ερωτηματολόγια αποτελούνται από ερωτήσεις οι οποίες απευθύνονται στους CEO που δέχτηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα. Οι περισσότερες από τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που συντάχθηκε για την έρευνα είναι ανοικτού τύπου, κάτι που σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες απαντούν σε μορφή πρότασης. Εξαιρεση αποτελούν οι εισαγωγικές ερωτήσεις που αφορούν την νομική μορφή της επιχείρησης, το μέγεθος της επιχείρησης και λοιπά. Οι συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν επτά (7) στον αριθμό. Το περιεχόμενο των ερωτήσεων αποσκοπεί στο να φέρουμε φως όσον αφορά τη διαχείριση κρίσεων από τους CEO, είτε στην περίπτωση της πανδημίας, είτε στο παρελθόν. Ακόμη στους συμμετέχοντες ζητήθηκε να περιγράψουν τις αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης που κλήθηκαν να εφαρμόσουν καθώς και στις αντιδράσεις των εργαζομένων, των πελατών και των προμηθευτών. Τέλος, ζητήθηκε να περιγράψουν ποιο ήταν το αποτέλεσμα που έφερε η πανδημία στην εκάστοτε επιχείρηση. Η διαδικασία ανάλυσης των δεδομένων μιας τέτοιου είδους συνέντευξης είναι η

ποιοτική ανάλυση των απαντήσεων. Η ποιοτική ανάλυση πραγματοποιείται μέσω ομαδοποίησης και ερμηνείας των συλλεχθέντων απαντήσεων, διεξάγοντας έτσι έγκυρα συμπεράσματα για το σύνολο του δείγματος που είναι στη διάθεσή μας, και κατ' επέκταση για ολόκληρο τον πληθυσμό που είναι οι ελληνικές επιχειρήσεις.

2.2. Περιγραφή δείγματος:

Στην παρούσα ποιοτική έρευνα, το δείγμα αποτέλεσαν 7 CEOs ελληνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς τομείς: ναυτιλία, οινοποιία, μεταφορών (logistics), συστημάτων προγραμματισμού, εστίασης, βιομηχανικής παραγωγής τυροκομικών προϊόντων και νομικής στήριξης φαρμακευτικών εταιρειών. Η επιλογή των συγκεκριμένων ατόμων θεωρήθηκε κατάλληλη και επαρκής, ώστε να συμπεριληφθούν διαφορετικοί κλάδοι της ελληνικής επιχειρηματικότητας, με στόχο να κατανοηθεί και να ερμηνευθεί όσο πιο πολύπλευρα γίνεται οι αλλαγές στον τρόπο διοίκησης που προέβλεψαν οι συγκεκριμένοι CEOs. Πρόκειται για ένα μικρό αριθμό δείγματος, διότι σύμφωνα με τον Berg (2006), αφενός μεν στην ποιοτική έρευνα, ο αριθμός του δείγματος δεν είναι μεγάλος, αφού η ποιοτική έρευνα στοχεύει στην απόδοση της υποκειμενικής εμπειρίας των ατόμων ως εξατομικευμένη διεργασία, αφετέρου δε στην έρευνα σύμφωνα με το αντιληπτικό σχετικιστικό περίγραμμα δε μπορεί να αποκτηθεί απόλυτα η ακριβής γνώση της αλήθειας και της ατομικής πραγματικότητας.

Οι συνήθεις δειγματοληπτικές τεχνικές στην ποιοτική έρευνα είναι η χρήση του βολικού δείγματος (convenience) που βασίζεται στην τυχαιότητα, του σκόπιμου (purposive) δείγματος, που στόχος είναι η εξερεύνηση και η περιγραφή των νοημάτων και των καταστάσεων που αντιμετωπίζουν συγκεκριμένα άτομα που ενδεχομένως είναι γνώριμα στον ερευνητή και στο ερευνητικό θέμα, η τεχνική (snowball) ή «από στόμα σε στόμα» όπου κάποιος συμμετέχων συστήνει σε κάποιον άλλον την συνδρομή του στην μελέτη, η τεχνική ποσόστωσης (quota) που έχει στόχο να χρησιμοποιηθεί ποσοστό δείγματος που πιθανολογείται ότι δεν θα αντιπροσωπευθεί επαρκώς σε σκόπιμο ή βολικό δείγμα και η μελέτη περίπτωσης (case study) όπου επιλέγεται ένα άτομο ή οργανισμός ως εξειδικευμένο σε κάθε περίπτωση για να μιλήσει για το ερευνηθέν θέμα (Berg, 2006).

Στην συγκεκριμένη περίπτωση, το δείγμα δεν ήταν ούτε μεγάλο, ούτε τυχαίο, αλλά επαρκές και κατάλληλο, εξυπηρετώντας την σκόπιμη τεχνική δειγματοληψίας. Σκοπός της έρευνας δεν είναι να αποτυπωθεί το γενικό και αντικειμενικό, αλλά το ειδικό και συγκεκριμένο (Μαντζούκας, 2007).

2.3. Συλλογή Δεδομένων

Οι συνήθεις μέθοδοι συλλογής δεδομένων στην ποιοτική έρευνα και οι πιο χαρακτηριστικές είναι η παρατήρηση και η συνέντευξη. Χρειάζεται να είναι είτε μη δομημένες, είτε ημιδομημένες. Υπάρχουν πολλά είδη συνέντευξης από τις εντελώς αδόμητες έως και τις εξαιρετικά δομημένες. Σύμφωνα με τον Kajornboon, (2005), η δομημένη συνέντευξη περιλαμβάνει μια σειρά προκαθορισμένων από τον ερευνητή ερωτήσεων και απαντήσεων όπου ο συμμετέχων μπορεί να επιλέξει, γεγονός που περιορίζει τους συμμετέχοντες στις απαντήσεις τους με αποτέλεσμα ο ερευνητής να μην καταγράφει τις προσωπικές πεποιθήσεις, αντιλήψεις και εμπειρίες τους αλλά πώς αυτές χωρούν μέσα στις προκαθορισμένες ερωτήσεις.

Στην ημιδομημένη συνέντευξη που επιλέχθηκε και για την συγκεκριμένη έρευνα και προτιμάται γενικότερα στις ποιοτικές έρευνες, υπάρχει ένα είδος οδηγού συνέντευξης, μια σειρά ερωτήσεων που ο ερευνητής θέλει να καλύψει που όμως δεν ρωτώνται όλες απαραίτητα κατά γράμμα καθώς υποβάλλονται και άλλες διευκρινιστικές ερωτήσεις για πληρέστερες απαντήσεις από τον συμμετέχοντα και καλύτερη κατανόηση των απαντήσεών του, ώστε το αποτέλεσμα να αποτελεί μια αφηγηματική διαδικασία της εμπειρίας του (Μαντζούκας, 2007). Η ημιδομημένη συνέντευξη θεωρείται η καταλληλότερη για την παρούσα έρευνα, για δύο λόγους που οφείλονται τόσο στα χαρακτηριστικά του ερευνητή όσο και στην επιστημολογία. Μολονότι οι αδόμητες συνεντεύξεις απαιτούν ανοιχτό και ειλικρινή διάλογο και συζήτηση με τους συμμετέχοντες, χρειάζεται η εμπειρία του ερευνητή, ειδικά του νέου για να μην «παρασυρθεί» στην αλληλεπίδραση με τους συμμετέχοντες (Kajornboon, 2005).

Οι 7 ημιδομημένες συνεντεύξεις με τις 18 ερωτήσεις που τέθηκαν στους CEOs πραγματοποιήθηκαν με την χρήση μαγνητοφώνου και στην συνέχεια απομαγνητοφωνήθηκαν και καταγράφηκαν γραπτώς αφού είχαν ακουστεί πολλές φορές από τον ερευνητή. Όταν η έρευνα έχει έναν ποιοτικό προσανατολισμό, ο ερευνητής επιδιώκει μέσα από ένα ευέλικτο και ανοιχτό σχήμα συνέντευξης να καταφέρει να δώσει ο ερωτώμενος τις δικές του ερμηνείες και περιγραφές, χρησιμοποιώντας δικές του εννοιολογικές κατηγορίες (Kajornboon, 2005), γεγονός που καθιστά τον συμμετέχοντα περισσότερο ελεύθερο να εκφράσει ότι επιθυμεί χωρίς να του επιβάλλει η έρευνα συγκεκριμένες έννοιες ή κατηγορίες.

Όσον αφορά στις ερωτήσεις, αυτές που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα μελέτη ήταν ανοιχτού τύπου, οι οποίες αφήνουν τον ερωτώμενο ελεύθερο να αναπτύξει την απάντησή του δίχως προκαθορισμούς. Με τις ερωτήσεις αυτές που επιλέχθηκαν επιχειρείται μια περισσότερο εν τω βάθει και ολιστική ερμηνεία του μελετώμενου θέματος.

2.4. Διαδικασία Συνέντευξης:

Το δείγμα αποτέλεσαν 6 CEOs και ένας COOs επιχειρήσεων που ανήκαν σε διαφορετικούς κλάδους, όπως ναυτιλία, οινοποιία, μεταφορές (logistics), συστήματα προγραμματισμού, εστίαση, βιομηχανική παραγωγή τυροκομικών προϊόντων και νομική στήριξη φαρμακευτικών εταιρειών. Η επιλογή τους έγινε με βάση τον τομέα που ανήκουν, καθώς κρίθηκε αναγκαίο να είναι διαφορετικά είδη (B2B, B2C) και να ανήκουν σε διαφορετικούς τομείς.

Αρχικά επιχειρήθηκε προφορική επικοινωνία με τους συμμετέχοντες, ανάλογα με το ωράριο εργασίας τους και εξηγήθηκαν οι στόχοι, οι σκοποί και το θέμα της έρευνας. Τα παραπάνω στοιχεία μαζί με τις ερωτήσεις τους δόθηκαν και γραπτώς για να έχουν το χρόνο να τα αξιολογήσουν. Η ημερομηνία και η ώρα συνάντησης με τον καθένα χωριστά καθοριζόταν αφού συναινούσαν αρχικά και σύμφωνα με το δικό τους πρόγραμμα. Έτσι αφού συναινούσαν, ο καθορισμός της συνάντησης για την συνέντευξη γινόταν την μέρα και την ώρα που ήταν πιο βολική για αυτούς. Να σημειωθεί ότι δύο από τις επτά συνεντεύξεις έγιναν διαδικτυακά με την χρήση βιντεοκλήσης, καθώς η τοποθεσία του ενός εκ των επτά δεν επέτρεπε την δια ζώσης συνέντευξη και ο δεύτερος συνεντευξιαζόμενος δεν επιτρεπόταν να έρθει σε επαφή με κόσμο, δεδομένης της κατάστασης που επικρατούσε λόγω κορονοϊού.

Στην συνέχεια στον προκαθορισμένο χώρο και χρόνο υπέγραφαν την φόρμα ενήμερης συγκατάθεσης εθελούσια χωρίς να ασκηθεί πίεση και ξεκινούσε η διαδικασία της μαγνητοφώνησης. Ταυτόχρονα ο ερευνητής κατέγραφε αυτά που θεωρούσε σημαντικά από τα λεγόμενα, σε τετράδιο με σκοπό να προσδιορίσει ακριβώς τα λεγόμενα σε βάθος. Εάν κάποιος, επιθυμούσε να διακοπεί για κάποιο λόγο η συνέντευξη, είχε λεχθεί από πριν ότι ήταν ελεύθερος οποτεδήποτε να το κάνει, χωρίς καμία συνέπεια.

Ο χρόνος της συνέντευξης ήταν περίπου 60 λεπτά (η μικρότερη διήρκεσε 45 λεπτά και η μεγαλύτερη 80 λεπτά, με μέσο όρο (Μ.Ο) διάρκειας τα 65 λεπτά). Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν σε διάστημα δύο μηνών, τον Νοέμβριο και Δεκέμβριο του 2021.

2.5. Ποιοτική Ανάλυση (Ανάλυση αποτελεσμάτων)

1. Η πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου που συντάχθηκε για τις ανάγκες της παρούσας διπλωματικής εργασίας αφορά τη θέση που έχει ο εκάστοτε συνεντευξιαζόμενος που συμμετείχε στην έρευνα, στην επιχείρηση, στην οποία εργάζεται και είναι η εξής:

Τι θέση κατέχετε στον οργανισμό/επιχείρηση;

Πέντε από τους επτά συνεντευξιαζόμενους απάντησαν ότι η θέση τους είναι CEO, στην εν λόγω επιχείρηση, ένας απάντησε ότι κατέχει τη θέση του vice CEO και ακόμη ένας απάντησε ότι η θέση του είναι COO. Επομένως η έρευνα απευθύνθηκε σε διευθυντικές θέσεις θέλοντας να κατανοήσει τις πρακτικές και στάσεις τους απέναντι στην επιχείρησή τους κατά την περίοδο της πανδημίας.

- II. Η δεύτερη ερώτηση του ερωτηματολογίου στην οποία κλήθηκαν να απαντήσουν οι προϊστάμενοι των εταιρειών είναι:

Τι νομική μορφή (Ανώνυμη Εταιρεία Α.Ε., Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης ΕΠΕ, Ομόρρυθμος Εταιρεία ΟΕ, Ετερόρρυθμος Εταιρεία, Όμιλος Επιχειρήσεων, Πολυεθνική Εταιρεία, Θυγατρική Πολυεθνικής) έχει και πόσο καιρό λειτουργεί;

Οι τρεις συνεντευξιαζόμενοι CEO απάντησαν ότι ανήκουν σε εταιρία νομικής μορφής Α.Ε. με διάρκεια λειτουργίας 5, 20 και 35 χρόνια. Ένας CEO απάντησε ότι εργάζεται σε Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης (Ltd), δυο ακόμη προϊστάμενοι απάντησαν ότι εργάζονται σε εταιρία νομικής μορφής Ι.Κ.Ε. διάρκειας λειτουργίας 10 και 17 χρόνων, ενώ ακόμη ένας απάντησε ότι εργάζεται σε εταιρία Ο.Ε.

- III. Η τρίτη ερώτηση αφορά τον κλάδο δραστηριοποίησης της εταιρείας στην αγορά, τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολεί και τις ώρες ημερήσιας λειτουργίας και έχει ως εξής:

Σε ποιόν κλάδο παραγωγής δραστηριοποιείται (παραγωγή προϊόντων/παροχή υπηρεσιών) ο οργανισμός/επιχείρηση, πόσα άτομα απασχολεί σε μόνιμη βάση (1-9, 10-49, 50-249, >250) και πόσες ώρες την ημέρα λειτουργεί (λιγότερο από 8 ώρες, 8ωρο, 9-16 ώρες, 24 ώρες, ακανόνιστο);

Οι πέντε επιχειρήσεις των οποίων ερωτήθηκαν οι CEO δραστηριοποιούνται στην παροχή υπηρεσιών. Μια εταιρία δραστηριοποιείται στην παραγωγή προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών και μια ακόμη στην παραγωγή προϊόντων. Ακόμη, δυο από τις επτά επιχειρήσεις απασχολούν 1-9 εργαζομένους, τρεις από αυτές απασχολούν 10-49 εργαζομένους και οι υπόλοιπες δυο απασχολούν προσωπικό 50-249 άτομα. Τέλος, οι τρεις επιχειρήσεις λειτουργούν 8 ώρες ανά μέρα, άλλες τρεις λειτουργούν από 9 έως 16 ώρες και μια λειτουργεί επί 24ώρου βάσεως.

- IV. Η τέταρτη ερώτηση του ερωτηματολογίου αφορά τη διαχείριση κρίσεων και συγκεκριμένα ρωτά:

Πριν το ξέσπασμα της COVID-19, είχατε διαχειριστεί κάποια κρίση;

Πέντε από τους επτά συνεντευξιαζόμενους απάντησαν κατηγορηματικά ναι, ένας απάντησε όχι αντιστοίχου βεληνεκούς και ακόμη ένας απάντησε όχι αντιστοίχου βεληνεκούς, αλλά γενικά ναι. Συμπεραίνουμε ότι όλες (πλην μιας) οι απαντήσεις υποδηλώνουν ότι οι εταιρείες έχουν αντιμετωπίσει κρίσεις γενικά κατά τη θητεία τους στην επιχείρησης, στην οποία εργάζονται, όμως δυο απαντήσεις επισημαίνουν ότι η εν λόγω κρίση της πανδημίας αποτέλεσε μια πρωτοφανή πρόκληση για όλους όσους απάντησαν θετικά.

- V. Η πέμπτη ερώτηση συνδέεται με την τέταρτη, αποσκοπώντας στην κατανόηση της φύσης των προηγούμενων κρίσεων που έχει κληθεί να αντιμετωπίσει η εκάστοτε επιχείρηση. Η ερώτηση έχει ως εξής:

Αν ναι, τι είδους;

Δυο από τους προϋσταμένους απάντησαν ότι είχαν αντιμετωπίσει κρίσεις στις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες της. Ένας CEO απάντησε ότι έχουν αντιμετωπίσει στο παρελθόν προβλήματα με το Ανθρώπινο Δυναμικό, ένας ακόμη απάντησε ότι έχουν αντιμετωπίσει υγειονομική κρίση, μία απάντηση ήταν η οικονομική κρίση του 2008 και μια ακόμη απάντηση αφορούσε κρίση στην παραγωγή λόγω καταστροφής πρώτης ύλης από ακραία καιρικά φαινόμενα. Λόγω της μιας αρνητικής απάντησης στην ερώτηση τέσσερα, στην ερώτηση πέντε παρατηρούμε έξι και όχι επτά απαντήσεις.

- VI. Η έκτη ερώτηση του ερωτηματολογίου αποσκοπεί στο να κατανοήσουμε εάν η εκάστοτε επιχείρηση διαθέτει κάποιο συγκεκριμένο σχέδιο διαχείρισης κρίσεων πριν την εξάπλωση της πανδημίας.

Πριν το ξέσπασμα της COVID-19, ο οργανισμός/επιχείρηση είχε συγκεκριμένο σχέδιο διαχείρισης κρίσεων; (Ακολουθήσατε κάποια συστηματική διαδικασία λήψης αποφάσεων; Υπήρχε συγκεκριμένη ομάδα διαχείρισης κρίσεων; Υπήρξε σύμπνοια απόψεων μεταξύ αυτών που διαχειρίστηκαν την κρίση;)

Πέντε από τους επτά συνεντευξιαζόμενους απάντησαν ότι δεν διέθετε συγκεκριμένο πλάνο διαχείρισης κρίσεων η εταιρία στην οποία εργάζονται, δύο μάλιστα από αυτούς ανέφεραν τη φράση «βλέποντας και κάνοντας», ενώ μία απάντηση εξ αυτών εφάρμοσε την τακτική του επιθετικού μάρκετινγκ. Οι δυο απαντήσεις που είπαν ότι είχαν σχέδιο

διαχείρισης κρίσεων, εφάρμοσαν το πρωτόκολλο μέσω της πιστοποίησης ISO της επιχείρησης. Αποφάσεις σχετικά με την καινούρια κρίση λόγω πανδημίας που χρειάστηκε οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν, έπαιρνε σε όλες τις επιχειρήσεις που ερωτήθηκαν οι CEO μαζί με κάποια άλλα διευθυντικά μέλη της εταιρείας όπως IT, HR και COO. Εκείνοι που απάντησαν σχετικά με τη σύμπτωση απόψεων μεταξύ των μελών που διαχειρίστηκαν την κρίση, είπαν ότι αυτή υπήρχε.

- VII. Η επόμενη ερώτηση αφορά τις αλλαγές που ενδεχομένως συνέβησαν στις εν λόγω επιχειρήσεις και πως αυτές έγιναν γνωστές στο προσωπικό και είχε ως εξής:

Υπήρξαν αλλαγές στον τρόπο εργασίας; Πώς επικοινωνήθηκαν οι αλλαγές στους εργαζομένους;

Οι πέντε προϊστάμενοι από τους επτά που ερωτήθηκαν απάντησαν ότι η μεγαλύτερη αλλαγή που έγινε εν όψει πανδημίας ήταν η εφαρμογή της τηλεργασίας στην επιχείρηση που εργάζονται. Ένα απάντησε ότι οι αλλαγές που αντιμετώπισε η επιχείρησή του ήταν η χρήση μάσκας και η πραγματοποίηση rapid tests, καθώς ένας ακόμη απάντησε ότι δεν έγινε καμία αλλαγή. Η ενημέρωση των υπαλλήλων έγινε μέσω email από μια εταιρία, από μια άλλη έγινε ανάκληση στα γραφεία, ενώ σε δυο ακόμη έγινε κοινοποίηση στους εργαζόμενους μέσω ιεραρχικής γραμμής από τους προϊστάμενους τους.

- VIII. Έπειτα, οι συνεντευξιαζόμενοι ερωτήθηκαν με ποιον τρόπο αντιμετώπισαν τις αλλαγές στον τρόπο εργασίας και αν υπήρχαν αντιδράσεις σχετικά με αυτές. Συγκεκριμένα η ερώτηση ήταν:

Οι εργαζόμενοι πως τις αντιμετώπισαν; Υπήρχαν αντιδράσεις;

Εδώ παρατηρούμε μια ομοφωνία στις απαντήσεις που λάβαμε καθώς όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι απάντησαν πως δεν υπήρξαν αντιδράσεις και πως οι εργαζόμενοι δέχτηκαν και εφάρμοσαν τις πρακτικές που κλήθηκαν να αλλάξουν στον τρόπο που δουλεύουν. Επισημάνθηκε από έναν συμμετέχοντα στη συνέντευξη ότι υπήρξε μια μικρή δυσκολία στη χρήση μάσκας από τους εργαζόμενους.

- IX. Στη συνέχεια, η επόμενη ερώτηση, αφορά την απόδοση των εργαζομένων και αν αυτή μεταβλήθηκε και επηρεάστηκε τα τελευταία 2 χρόνια λόγω του κορονοϊού. Ακόμη οι CEO ερωτώνται εάν κατάφεραν να διατηρήσουν την απόδοση σε υψηλά επίπεδα. Η ένατη ερώτηση ήταν:

Τα τελευταία σχεδόν 2 χρόνια από το ξέσπασμα του κορονοϊού, έχει επηρεαστεί η απόδοση των υπαλλήλων (work performance); Θεωρείτε πως καταφέρατε να διατηρήσετε σε υψηλά επίπεδα την απόδοσή τους; Και αν ναι, πώς;

Οι απαντήσεις των CEO σε αυτήν την ερώτηση ήταν και πάλι ομόφωνη. Όλοι επισήμαναν ότι δεν υπήρξε μεταβολή στην απόδοση των υπαλλήλων. Ένας ανέφερε ότι οι εργαζόμενοι ένιωθαν ασφάλεια στην εργασία τους καθώς είχαν το φόβο της ανεργίας λόγω των νέων συνθηκών, οπότε προσπάθησαν περισσότερο να ανεβάσουν τις αποδόσεις τους. Ακόμη δυο CEO ανέφεραν ότι γινόταν καθημερινά προσπάθεια ενθάρρυνσης ενός περιβάλλοντος ασφαλείας προς τους υπαλλήλους της εταιρείας. Μία δυσκολία που αναφέρθηκε από έναν συνεντευξιζόμενο ήταν η εκπαίδευση των νέων εργαζομένων, καθώς η τηλεργασία δεν επέτρεπε μια ρεαλιστική επαφή με τη φύση της δουλειάς στο γραφείο.

- X. Η δέκατη ερώτηση αφορά τις αλλαγές στη διοίκηση λόγω ψηφιοποίησης των διαδικασιών, και πως αυτές επηρέασαν τους δεσμούς των στελεχών με τις νέες συνθήκες.

Κάνατε κάποια αλλαγή στον τρόπο που διοικούσατε, δεδομένου ότι πολλές διαδικασίες ψηφιοποιήθηκαν; (επηρεάστηκε το bonding μεταξύ στελεχών με την τηλεργασία; Πώς το αντιμετωπίσατε;)

Φαίνεται μέσω των απαντήσεων που λάβαμε ότι δεν έγιναν μεγάλες αλλαγές στον τρόπο διοίκησης καθώς η ψηφιοποίηση των διαδικασιών δεν επηρέασε την διοίκηση. Δύο από τους CEO απάντησαν ότι εστίασαν στον λεπτομερή έλεγχο στην αρχή των νέων διαδικασιών και συνθηκών αλλά εν τέλει δεν εφάρμοσαν μεγάλες μεταβολές στον τρόπο διοίκησης. Οι μικρές αλλαγές που σημείωσε ένας από τους επτά συμμετέχοντες αφορούσαν την αλλαγή της επιχειρησιακής στρατηγικής, τα συχνά και μεγάλα σε διάρκεια meeting και οι στόχοι, οι οποίοι έγιναν πιο βραχυπρόθεσμοι (από μηνιαίοι έγιναν εβδομαδιαίοι). Σε γενικές γραμμές, όμως δεν αναφέρθηκαν από τους συνεντευξιζόμενους ραγδαίες αλλαγές στον τρόπο διοίκησης.

- XI. Παρακάτω, οι CEO ερωτούνται σε τι ενέργειες στράφηκαν προκειμένου να αντιμετωπιστεί αυτή η πρωτοφανής υγειονομική κρίση.

Σε τι αλλαγές (κόστος παραγωγής, κόστος αγοράς, τιμολόγηση, ρευστοποίηση, μάρκετινγκ, οριζόντια/κάθετη ανάπτυξη, downsizing, outsourcing, επιμόρφωση ανθρώπινου δυναμικού) προέβη ο οργανισμός/επιχείρηση για να αντιμετωπίσει την κρίση;

Δύο από τους συμμετέχοντες απάντησαν ότι το κόστος παραγωγής αυξήθηκε και ως εκ τούτου αυξήθηκε και η τιμολόγηση. Τέσσερις από τους επτά CEO ανέφεραν ότι δόθηκε έμφαση στο μάρκετινγκ και ότι αυτό μεταβλήθηκε σε πιο επιθετικό. Η επιμόρφωση προσωπικού αναφέρθηκε από τρεις CEO σαν μια αλλαγή που προέβη ο οργανισμός προκειμένου να αντιμετωπίσει την κρίση. Η εφαρμογή του outsourcing επίσης μεταβλήθηκε από δυο εταιρίες, το κόστος αγοράς μεταβλήθηκε από δυο ακόμα και η κάθετη ανάπτυξη αναφέρθηκε μια φορά. Μία επιχείρηση έκανε λόγο για επένδυση σε τεχνολογικό εξοπλισμό, μια ακόμη έδωσε έμφαση σε νέες μορφές επικοινωνίας και μια ακόμη ανέφερε μείωση του κόστους αγοράς της πρώτης ύλης που χρησιμοποιεί.

- XII. Έπειτα, στην δωδέκατη ερώτηση οι συνεντευξιαζόμενοι καλούνται να περιγράψουν με ποιον τρόπο χειρίστηκε η εταιρία τους προμηθευτές της και έχει ως εξής:

Πώς χειρίστηκε ο οργανισμός/επιχείρηση τους προμηθευτές;

Κατά τη διάρκεια της εξάπλωσης Covid-19, δυο από τις επτά επιχειρήσεις των οποίων οι CEO συμμετείχαν στην έρευνα, ήρθαν σε συνεργασία με περισσότερους προμηθευτές λόγω ελλείψεων στην αγορά. Ένας από τους συμμετέχοντες απάντησε ότι υπήρξαν καθυστερήσεις στις παραδόσεις από τους προμηθευτές. Ακόμη τρεις CEO είπαν ότι δεν συνέβη καμία αλλαγή, ένας όμως εξ' αυτών είπε ότι παρόλα αυτά μειώθηκε η ποσότητα αγοράς πρώτης ύλης από την επιχείρηση. Ένας CEO απάντησε ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζεται δεν έχει προμηθευτές.

- XIII. Παρακάτω γίνεται η ίδια ερώτηση αλλά αυτή τη φορά αφορά τους πελάτες της επιχείρησης:

Πώς χειρίστηκε ο οργανισμός/επιχείρηση τους πελάτες;

Έξι από τους επτά συμμετέχοντες είπαν ότι συνεχίστηκαν οι συναλλαγές της εταιρείας με τους ήδη υπάρχοντες πελάτες, καθώς κάποιοι από αυτούς ανέφεραν την εντατική επικοινωνία από απόσταση. Η δυσκολία αυτής της περιόδου όπως είπαν δυο από τους παραπάνω CEO ήταν στην διεύρυνση του πελατολογίου. Ένας μόνο CEO επισήμανε ότι ακολουθήθηκε επιθετικό μάρκετινγκ με διαφημίσεις προκειμένου να χειριστεί η επιχείρηση τους πελάτες της.

- XIV. Στην ερώτηση νούμερο 14, οι CEO ερωτώνται:

Πώς αντέδρασε ο κλάδος;

Οι απαντήσεις της ερώτησης αυτής ποικίλουν από τους συμμετέχοντες καθώς έχουν διάφορες κατευθύνσεις. Οι πλειοψηφία και συγκεκριμένα τρεις από τους επτά CEO που συμμετείχαν στην έρευνα, απάντησαν ότι ο κλάδος αντέδρασε με τον ίδιο τρόπο που αντιδρούσε και πριν, δηλαδή δεν υπέστη καμία μεταβολή. Δυο επόμενοι CEO απάντησαν πως παρατηρήθηκε οικονομική στενότητα στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση στην οποία εργάζονται, καθώς περιορίστηκαν σημαντικά οι αγορές. Ακόμη ένας, υποστηρίζει ότι στον κλάδο παρατηρήθηκε ανάπτυξη, ενώ η έβδομη απάντηση ήταν ότι ο κλάδος αντέδρασε άμεσα, όμως με πολλά προβλήματα.

- XV. Η επόμενη ερώτηση αφορά τον ανταγωνισμό και σε ποιους παράγοντες εστίασε η εκάστοτε επιχείρηση και με ποιον τρόπο επέλεξε να τον αντιμετωπίσει κατά αυτή την κρίσιμη περίοδο.

Πώς χειρίστηκε ο οργανισμός/επιχείρηση τον ανταγωνισμό; Πού εστίασε για να αποκτήσετε/διατηρήσετε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

Όλοι οι ερωτώμενοι μεταξύ άλλων στις απαντήσεις τους ανέφεραν την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Συγκεκριμένα ανέφεραν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προσφέρουν είναι ο συνδυασμός ποιότητας και καλής τιμής (value for money). Δύο απαντήσεις συμπεριλάμβαναν τις πελατειακές σχέσεις, τη συνέπεια και την ανταπόκριση σαν παράγοντα διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αναφέρθηκε επίσης το ανθρώπινο δυναμικό, η επένδυση στην τεχνολογία, η προσαρμοστικότητα η διαφορετικότητα και η σταθερότητα.

- XVI. Στην ερώτηση νούμερο 16 οι CEO καλούνται να εκφράσουν τη γνώμη τους σχετικά με τον τρόπο που χειρίστηκε η επιχείρηση για την οποία εργάζονται το ξέσπασμα της πανδημίας και να τον χαρακτηρίσουν.

Τελικά, πώς κρίνετε τους χειρισμούς του οργανισμού/ επιχείρησης μετά το ξέσπασμα της COVID-19; Θεωρείτε ότι η αντίδρασή σας ήταν άμεση και επαρκής; (Οι αρχικές υποθέσεις/σενάρια που βασίστηκε ο οργανισμός/επιχείρηση για την διαχείριση της κρίσης ήταν σωστές;)

Η πλειοψηφία και συγκεκριμένα τέσσερις από τους επτά συνεντευξιαζόμενους απάντησαν ότι η αντίδραση των επιχειρήσεων στις οποίες εργάζονται ήταν άμεση και επαρκής. Ακόμη, παρατηρήθηκε τέσσερις φορές ότι η διάρκεια της εξάπλωσης δεν ήταν αυτή που είχε αρχικά προβλεφθεί, κάτι που αποτέλεσε σύγχυση όσον αφορά τη διαχείριση των επιχειρήσεων. Ένας CEO απάντησε πως η αντίδραση της

εταιρείας ήταν άμεση, όμως η επάρκεια ήρθε αργότερα και ότι υπήρξε γρήγορη προσαρμογή. Ακόμη ένας, υποστήριξε ότι η αντίδραση του οργανισμού, στον οποίο εργάζεται ήταν ανεπαρκής.

- XVII. Στη συνέχεια καλούνται να δώσουν μια απάντηση από πολιτική σκοπιά, εάν ευνόησαν οι κατευθύνσεις και η οικονομική βοήθεια του κράτους προς τις επιχειρήσεις του κλάδου της επιχείρησης στην οποία εργάζεται ο εν λόγω προϊστάμενος. Η ερώτηση είναι η εξής:

Οι πολιτικές, κυβερνητικές οδηγίες και κατευθύνσεις και η κρατική οικονομική βοήθεια στις επιχειρήσεις του κλάδου σας, κρίνετε πως βοήθησαν στην ουσιαστική αντιμετώπιση της κρίσης;

Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα και συγκεκριμένα τέσσερις από τους επτά απάντησαν ότι οι κυβερνητικές οδηγίες δεν βοήθησαν στην ουσιαστική αντιμετώπιση της κρίσης της πανδημίας, καθώς οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων αυτών δεν τέθηκαν σε αναστολή εργασίας. Ακόμη από την πλειοψηφία (τέσσερις απαντήσεις) παρατηρήθηκε η άποψη ότι οι κατευθύνσεις και οδηγίες από τη μεριά της κυβέρνησης ήταν ανοργάνωτες και άλλαζαν συνεχώς με αποτέλεσμα να προκαλούν σύγχυση σε εργοδότες και εργαζόμενους. Η μία από τις δύο επιχειρήσεις που χρειάστηκε να εφαρμόσουν την αναστολή εργασίας, έλαβε ικανοποιητικές κατευθυντήριες γραμμές σύμφωνα με τον CEO που την εκπροσωπεί, καθώς και κρατικές επιχορηγήσεις. Μία επιχείρηση δεν έλαβε καμία βοήθεια σύμφωνα με τον προϊστάμενό της.

- XVIII. Η τελευταία και 18^η ερώτηση αφορά τη γνώμη του CEO που ερωτάται σχετικά με το αν η υγειονομική κρίση της πανδημίας αποτέλεσε τελικά ευκαιρία ή απειλή για τη συγκεκριμένη επιχείρηση αλλά και γενικά τις επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου:

Πιστεύετε πως η κρίση που προκλήθηκε αποτέλεσε ευκαιρία ή απειλή (λαμβάνοντας υπόψη τα οφέλη & ζημίες) για την επιχείρησή σας και τον κλάδο γενικότερα;

Οι πέντε CEO από τους επτά που συμμετείχαν στην έρευνα απάντησαν ότι η κρίση της πανδημίας του Covid-19 αποτέλεσε ευκαιρία, ενώ δυο εξ' αυτών διατήρησαν μια συγκρατημένη στάση ρεαλισμού, καθώς είπαν ότι η κρίση εισήλθε στον επιχειρηματικό κόσμο ως απειλή και κατέληξε να γίνει ευκαιρία. Ένας μάλιστα από τους παραπάνω επισήμανε πως τα επόμενα πέντε χρόνια που έπονται, αναμένεται να είναι πολύ δύσκολα. Οι δυο που δεν πιστεύουν ξεκάθαρα ότι η κρίση αυτή αποτέλεσε ευκαιρία, είπαν πως δεν είναι ούτε ευκαιρία αλλά ούτε απειλή και ότι η αλήθεια βρίσκεται κάπου στη μέση. Ένας μάλιστα από αυτούς είπε ότι

συγκριτικά με τον γενικό κλάδο, όπου η πραγματικότητα ήταν ουδέτερη, η επιχείρηση στην οποία εργάζεται αντιμετώπισε την κρίση σαν ευκαιρία.

Συμπεράσματα

Οι CEOs των ερωτηθέντων εταιρειών ανήκουν στους κλάδους της ναυτιλίας, οινοποιίας, μεταφορών (logistics), συστημάτων προγραμματισμού, εστίασης, βιομηχανικής παραγωγής τυροκομικών προϊόντων και νομικής στήριξης φαρμακευτικών εταιρειών. Έγινε προσπάθεια συμπερίληψης όσο το δυνατόν πιο ετερόκλητων εταιρειών που να ανήκουν σε πολύ διαφορετικούς κλάδους, ώστε το συμπέρασμα να είναι όσο πιο συμπεριληπτικό και αντικειμενικό γίνεται, δεδομένου ότι ακολουθήθηκε ποιοτική έρευνα.

Συμπερασματικά, οι ελληνικές επιχειρήσεις κατά την περίοδο της πανδημίας αντιμετώπισαν μια πρωτοφανή υγειονομική και οικονομική κρίση και αναγκάστηκαν να εφαρμόσουν τεχνικές αντιμετώπισης κρίσεων, διαφορετικές από αυτές που είχαν ήδη χρησιμοποιήσει στο παρελθόν για άλλες κρίσεις που είχαν έρθει αντιμετώπιες. Οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν διαθέτουν πλάνο διαχείρισης κρίσεων, ενώ επιλύουν τις προκλήσεις που εμφανίζονται όπως κρίνουν απαραίτητο κάθε φορά. Σε αυτή τη χρονική στιγμή κρίθηκε αναγκαία η μεταβολή του μάρκετινγκ σε πιο επιθετικό από τα προηγούμενα και συνηθισμένα επίπεδα. Τα διευθυντικά μέλη των επιχειρήσεων αναλαμβάνουν να εφαρμόσουν τις παραπάνω τεχνικές και δράσεις, καθώς και να ενημερώνουν το προσωπικό τους αναφορικά με αυτές. Η τηλεργασία μπήκε στην σύγχρονη καθημερινότητα των ελληνικών επιχειρήσεων πολύ δυναμικά, καθώς εφαρμόστηκε για να συνεχίζουν οι επιχειρήσεις τη λειτουργία τους, προστατεύοντας την υγεία των εργαζομένων.

Οι εργαζόμενοι δέχτηκαν και εφάρμοσαν τις μεταβολές στη φύση και τη ρουτίνα της εργασίας τους, χωρίς αντιδράσεις εν όψει της πανδημίας, καθώς υπήρχε η αβεβαιότητα της αγοράς εργασίας σε περίπτωση αποχώρησή τους από την εργασία τους. Το εργασιακό περιβάλλον είχε ανάγκη περισσότερο από ποτέ την ενθάρρυνση των εργαζομένων, καθώς εκείνοι προσπάθησαν να αποδώσουν τα μέγιστα για την επιχείρηση στην οποία εργάζονται και για να μην παρουσιαστεί ζημία σε αυτήν. Οι αλλαγές που κλήθηκαν οι ελληνικές επιχειρήσεις και οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίσουν υποβοηθήθηκαν από την ψηφιοποίηση και την εξέλιξη των παροχών της τεχνολογίας στον ελληνικό επιχειρηματικό τομέα.

Όσον αφορά το ζήτημα των προμηθευτών, υπήρχε καθυστέρηση παραδόσεων των παραγγελιών των επιχειρήσεων και η ποσότητα αποθεμάτων και πρώτης ύλης μειώθηκε. Οι συναλλαγές με τους ήδη υπάρχοντες πελάτες της εταιρίας συνεχίστηκαν, καθώς δόθηκε έμφαση στην εντατική επικοινωνία από απόσταση και επιθετικό μάρκετινγκ. Ο κλάδος της κάθε εταιρείας που συμμετείχε στην έρευνα επηρεάστηκε διαφορετικά. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προσέφεραν οι ελληνικές εταιρείες είναι ο συνδυασμός ποιότητας και καλής τιμής (value for money), οι πελατειακές σχέσεις, η συνέπεια και η ανταπόκριση.

Η αντίδραση των επιχειρήσεων ήταν άμεση και επαρκής, όμως η πρόκληση που αναγκάστηκαν οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν ήταν η διάρκεια της εξάπλωσης, η οποία δεν ήταν αυτή που είχε αρχικά προβλεφθεί. Οι κυβερνητικές οδηγίες δεν βοήθησαν στην ουσιαστική αντιμετώπιση της κρίσης της πανδημίας και παρατηρήθηκε η άποψη ότι οι κατευθύνσεις αυτές ήταν ανοργάνωτες και άλλαζαν συνεχώς. Η κρίση της πανδημίας του Covid-19 παρουσιάστηκε στον επιχειρηματικό κόσμο ως ευκαιρία, καθώς οι επιχειρήσεις αλλά και οι εργαζόμενοι προσαρμόστηκαν στις νέες συνθήκες της αγοράς και της εργασίας πετυχαίνοντας την ευημερία στις αντίξοες αυτές υγειονομικές συνθήκες.

Παράρτημα:

1. Τι θέση κατέχετε στον οργανισμό/επιχείρηση;
2. Τι νομική μορφή (Ανώνυμη Εταιρεία Α.Ε., Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης ΕΠΕ, Ομόρρυθμος Εταιρεία ΟΕ, Ετερόρρυθμος Εταιρεία, Όμιλος Επιχειρήσεων, Πολυεθνική Εταιρεία, θυγατρική Πολυεθνικής) έχει και πόσο καιρό λειτουργεί;

3. Σε ποιόν κλάδο παραγωγής δραστηριοποιείται (παραγωγή προϊόντων/παροχή υπηρεσιών) ο οργανισμός/επιχείρηση, πόσα άτομα απασχολεί σε μόνιμη βάση (1-9, 10-49, 50-249, >250) και πόσες ώρες την ημέρα λειτουργεί (λιγότερο από 8 ώρες, 8ωρο, 9-16 ώρες, 24 ώρες, ακανόνιστο).
4. Πριν το ξέσπασμα της COVID-19, είχατε διαχειριστεί κάποια κρίση;
5. Αν ναι, τι είδους;
6. Πριν το ξέσπασμα της COVID-19, ο οργανισμός/επιχείρηση είχε συγκεκριμένο σχέδιο διαχείρισης κρίσεων; (Ακολουθήσατε κάποια συστηματική διαδικασία λήψης αποφάσεων; Υπήρχε συγκεκριμένη ομάδα διαχείρισης κρίσεων; Υπήρξε σύμπτωση απόψεων μεταξύ αυτών που διαχειρίστηκαν την κρίση;)
7. Υπήρξαν αλλαγές στον τρόπο εργασίας; Πώς επικοινωνήθηκαν οι αλλαγές στους εργαζομένους;
8. Οι εργαζόμενοι πως τις αντιμετώπισαν; Υπήρχαν αντιδράσεις;
9. Τα τελευταία σχεδόν 2 χρόνια από το ξέσπασμα του κορονοϊού, έχει επηρεαστεί η απόδοση των υπαλλήλων (work performance); Θεωρείτε πως καταφέρατε να διατηρήσετε σε υψηλά επίπεδα την απόδοσή τους; Και αν ναι, πώς;
10. Κάνατε κάποια αλλαγή στον τρόπο που διοικούσατε, δεδομένου ότι πολλές διαδικασίες ψηφιοποιήθηκαν; (επηρεάστηκε το bonding μεταξύ στελεχών με την τηλεργασία; Πώς το αντιμετωπίσατε;)
11. Σε τι αλλαγές (κόστος παραγωγής, κόστος αγοράς, τιμολόγηση, ρευστοποίηση, μάρκετινγκ, οριζόντια/κάθετη ανάπτυξη, downsizing, outsourcing, επιμόρφωση ανθρώπινου δυναμικού) προέβη ο οργανισμός/επιχείρηση για να αντιμετωπίσει την κρίση;
12. Πώς χειρίστηκε ο οργανισμός/επιχείρηση τους προμηθευτές;

13. Πώς χειρίστηκε ο οργανισμός/επιχείρηση τους πελάτες;
14. Πώς αντέδρασε ο κλάδος;
15. Πώς χειρίστηκε ο οργανισμός/επιχείρηση τον ανταγωνισμό; Πού εστίασε για να αποκτήσετε/διατηρήσετε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
16. Τελικά, πώς κρίνετε τους χειρισμούς του οργανισμού/ επιχείρησης μετά το ξέσπασμα της COVID-19; Θεωρείτε ότι η αντίδρασή σας ήταν άμεση και επαρκής; (Οι αρχικές υποθέσεις/σενάρια που βασίστηκε ο οργανισμός/επιχείρηση για την διαχείριση της κρίσης ήταν σωστές;)
17. Οι πολιτικές, κυβερνητικές οδηγίες και κατευθύνσεις και η κρατική οικονομική βοήθεια στις επιχειρήσεις του κλάδου σας, κρίνετε πως βοήθησαν στην ουσιαστική αντιμετώπιση της κρίσης;
18. Πιστεύετε πως η κρίση που προκλήθηκε αποτέλεσε ευκαιρία ή απειλή (λαμβάνοντας υπόψη τα οφέλη & ζημιές) για την επιχείρησή σας και τον κλάδο γενικότερα;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Afsar, B., Badir, Y.F. and Saeed, B.B. (2014), "Transformational leadership and innovative work behavior", *Industrial Management and Data Systems*, 114 (8): 1270-1300.

Ahmad, R. and Saad, M. (2020), "The impact of Malaysian public sector in the relationship between transformational leadership styles and career development", *International Journal of Public Administration*, 43 (3): 203-212.

- Antunes, P., Hernâni, M., (2010), "Resilient Business Process Management: Framework and services", *Expert Systems with Applications*, 38(2):1241–1254.
- Appelt, K.C., Higgins, E.T., (2010), "My way: How strategic preferences vary by negotiator role and regulatory focus", *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(6):1138–1142.
- Ardichvili, A., & Manderscheid, S. (2008). "Emerging practices in leadership development: An introduction", *Advances in Developing Human Resources*, 10: 619–631.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005), "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership", *The Leadership Quarterly*, 16: 315-338.
- Awan, M.R. and Mahmood, K. (2010), "Relationship among leadership style, organizational culture and employee commitment in university libraries", *Library Management*, 31 (4/5): 253-266.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. 1990. Laissez-faire leadership versus motivation to manage. In B. Bass (Ed.), *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*: 544-559. New York: Free Press.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. and Benson, Y. (2003), "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, 88 (2): 207-218.
- Berg, S. (2006). "Snowball Sampling—I," pp. 7817–7821 in *Encyclopedia of Statistical Sciences*, edited by Samuel Kotz, Campbell Read, N. Balakrishnan, and Brani Vidakovic. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, Inc.
- Boin, A. & tHart P. (2003), "Public leadership in times of crisis: Mission impossible?", *Public Administration Review*, 10(4): 544 – 553.
- Bono, J. E. & Judge, T. A. (2010), "Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 89: 901–910.
- Boguszak, A. & Gannon, D. (2013), "Douglas McGregor's Theory X and Theory Y", *Centre for Research and Interdisciplinary Study*, 1(2): 120-123.
- Brown, R.S. & Nandedkar, A. (2018), "Transformational Leadership and Positive Work Outcomes: A Framework Exploring the Role of LMX and Distributive Justice", *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 9: 225-233.
- Brousselle, A., Champagne, F., (2010), "Program theory evaluation: Logic analysis", *Evaluation Program Planning*, 34(1):69-78.

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., Coombs, W. T., (2017), "Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development", *Journal of Management*, 43 (6): 1661–1692.

Burke, C.S., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G.F., Salas, E., and Halpin, S. (2006). "What Type of Leader Behaviors Are Functional in Teams? A Meta Analysis." *Leadership Quarterly*, 17: 288–307.

Butler, J., Cosentino, C.J., Miller, R.L. (2004). "Followership effectiveness: an extension of Fiedler's contingency model", *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4): 362-367.

Chemers, M.M. (2000), "Leadership research and theory: a functional integration", *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 4 (1): 27-43.

Chiu-Chi Wei, Houn-Wen Chang, (2011), "A new approach for selecting portfolio of new product development projects", *Expert Systems with Applications*, 38(1):429–434.

Chyung, S.Y., Roberts, K., Swanson I. & Hankinson, A. (2017), "Evidence-based Service Design: The use of a midpoint on the Likert Scale", *Performance Improvement*, 56(10): 315-327.

Cordesa, C., Richersonb, J., P., Schwesingera, G., (2010), "How corporate cultures coevolve with the business environment: The case of firm growth crises and industry evolution", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 76(3):465-480.

Darolia, C.R., Kumari, P. and Darolia, S. (2010), "Perceived organizational support, work motivation, and organizational commitment as determinants of job performance", *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36 (1): 69-78.

Davis, A.L., Kopelman, R.E., Prottas, D.J., (2008), "Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure", *Journal of Managerial Issues*, 20(2): 255-257.

De Hoogh, A.H.B., Greer, L.L., Den Hartog, D.N. (2015), "Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance", *The Leadership Quarterly*, 26: 687–701

Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). "Trait and behavioral theories - of leadership: An integration and: meta-analytic test of their relative validity.", *Personnel Psychology*, 4(1): 7-52.

Dewar C., Murarka M., Strovink K., Brown S., (2021) In Conversation: The CEO Moment. Corporate leaders are changing how they do their jobs in ways that may permanently transform the CEO role. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/in-conversation-the-ceo-moment>

Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L., & Ferris, G.R. (2012), "Meta-analysis of LMX antecedents and consequences: Integrating the past with an eye toward the future", *Journal of Management*, 38(6): 1715- 1759.

Eriksson, K. A., McConnell, A., (2011)," Contingency planning for crisis management: Recipe for success or political fantasy?", *Policy and Society*, 30(2): 89-99.

Farwizah, F., Rahim, M. & Rahim, H.A. (2018), "The Effect of Personality Traits (Big-Five), Materialism and Stress on Malaysian Generation Y Compulsive Buying Behaviour The Effect of Personality Traits (Big-Five), Materialism and Stress on Malaysian Generation Y Compulsive Buying Behaviour" *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(7): 349–362.

Fiedler, F.E. (1978), "Contingency model of leadership effectiveness", *Academic Press, New York, NY*, 11: 60-112.

Fu, C., Yanga, S. L., (2010), "The group consensus based evidential reasoning approach for multiple attributive group decision analysis", *European Journal of Operational Research*, 206(3):601–608.

Gelles D., Goldberg E., (2021) We Threw Out Any Plans We Had': C.E.O.s Are Forced to Embrace Uncertainty Available at: <https://www.nytimes.com/2021/12/31/business/ceos-pandemic-leadership.html>

Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007), "Cross-cultural organizational behavior", *Annual Review of Psychology*, 58: 479-514.

Giessner, S.R., Hogg, M.A. & Rast, E.D. (2013), "Self uncertainty and Support for Autocratic Leadership", *Self and Identity*, 12(6): 635-649.

Giessner, S.R. (2018), "The Thin Line Between Empowering and Laissez-Faire Leadership: An Expectancy-Match Perspective", *Journal of Management*, 44(2): 757–783.

Gillespie, J. (2016). "Can management education create new model leaders?" *Management Teaching Review*, 1: 52-57.

Graen, G. B., & Schiemann, W. (2013), "Leadership-motivated excellence theory: An extension of LMX", *Journal of Managerial Psychology*, 28(5): 452–469.

Halverson, S. K., Murphy, S. E., & Riggio, R. E.. (2004), "Charismatic leadership in crisis situations: A laboratory investigation of stress and crisis", *Small Group Research*, 35: 495-514.

Harvey, C. R., Hoyle, E., Rattray, S., Sargaison, M., Taylor, D., Hemert, O. V., "The Best of Strategies for the Worst of Times: Can Portfolios Be Crisis Proofed?", *The Journal of Portfolio Management*, 45(5): 7-21.

Head, T.C. (2011), "Douglas McGregor's legacy: lessons learned, lessons lost", *Journal of Management History*, 17 (2): 202-216.

Heller, L.V., Darling, R.J., (2012), "Anatomy of crisis management: lessons from the infamous Toyota Case", *European Business Review*, 24(2):151 – 168.

Herzberg, F. (1968), "One more time: how do you motivate employees?" *Harvard Business Review*, 46: 53–62.

Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. 2008, "An examination of "non-leadership": From laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission", *Journal of Applied Psychology*, 93: 1234-1248.

Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldagen-Youngjohn, R., & Lyons, B. D. (2011), "Great man or great myth? A quantitative review of the: relationship between individual differences and leader effectiveness.", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2): 347-381.

House, R. J. (1996), "Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory.", *Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352.

Hur, Y. (2017), "Testing Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in the Public Sector: Is it Applicable to PublicManagers?" *Springer Science&Business Media*, 46 (1): 125-140.

Ivey, G.W. and Kline, T.J.B. (2010), "Transformational and active transactional leadership in the Canadian military", *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (3): 246-262.

James, H. E. & Wooten, P. L (2010). *Leading under pressure: From surviving to thriving before, during and after a crisis*. Routlrdge, New York.

Jawabri, A. (2020), "The impact of big-5 model leadership traits on team entrepreneurship: An empirical study of small businesses in the UAE", *Management Science Letters*, 10: 497–506.

Jia, Z., Shi, Y., Ji, Y., Li, D., (2012), "A Framework of Knowledge Management Systems for Tourism Crisis Management", *Procedia Engineering*, 29:138-143.

Kelloway, E. K., Mullen, J., & Francis, L. (2006), "Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety", *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 76–86.

Kerr, S. P., Kerr, W. R., & Xu, T. (2018), "Personality Traits of Entrepreneurs: A Review of Recent Literature", *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 14(3): 279–356.

Ki Woong Cho, Seong Ho Yi & Sang Ok Choi (2018), "Does Blake and Mouton's managerial grid work? The relationship between leadership type and organization

performance in South Korea”, *International Review of Public Administration*, DOI: 10.1080/12294659.2018.1471029.

Kirkman, B., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006), “A quarter century of Culture’s Consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede’s cultural values framework”, *Journal of International Business Studies*, 37: 285-320.

Lerner, A. (2011), “McGregor's legacy: thoughts on what he left, what transpired, and what remains to pursue”, *Journal of Management History*, 17 (2): 217-237.

Leung, S-O. (2011), “A comparison of psychometric properties and normality in 4-, 5-, 6-, and 11-point Likert scales”, *Journal of Social Service Research*, 37 (4): 412–421.

Liu, J., Liu, X., Zeng, X. (2011). "Does transactional leadership count for team innovativeness?", *Journal of Organizational Change Management*, 24 (3): 282–298.

Liu, X., Li, W., Tu, Y.L., Zhang, W.J., (2011), “An expert system for emergency response management in Networked Safe Service Systems”, *Expert Systems with Applications*, 38(9): 11928-11938.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2014), “What should we do about motivation theory? Six recommendation for the twenty-first century.” *Advances in motivation and achievement*, 10: 175–412.

Luecke, R. & Barton, L. (2004). Harvard Business Essentials. Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters. Harvard Business School Publishing Corporation.

Lühns, N., Jager, N.W., Challies, E., Newig, J. (2018), “How Participatory Should Environmental Governance Be? Testing the Applicability of the Vroom-Yetton-Jago Model in Public Environmental Decision-Making”, *Environmental Management*, 1:(267-278).

Malik, S.Z., Saleem, M., Naeem, R. (2016), “Effect of Leadership Styles on Organizational Citizenship Behavior in Employees of Telecom Sector in Pakistan”, *Pakistan Economic and Social Review*, 54(2): 385-406.

Martin-dale, N (2011). "Leadership Styles: How to handle the different personas". *Strategic Communication Management*, 15 (8): 32–35.

Maxwell, D., Young, H., Jaspars, S., Frize, J., Burns, J., (2011), “Targeting and distribution in complex emergencies: Participatory management of humanitarian food assistance”, *Food Policy*, 36(4):535-543.

Mbera, P. G. A. (2015), “Relationship between leadership styles used by head teachers of public secondary schools and students’ academic performance”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(7), 226-239.

McConnell, A., (2011), "Success? Failure? Something in-between? A framework for evaluating crisis management", *Policy and Society*, 30(2):63-76.

McGuinness, J. (2020), "4 COVID-19 Leadership Lessons." Chief Executive, May 12. <https://chiefexecutive.net/4-covid-19-leadership-lessons/>

Mitroff, I. I., & Alpaslan, M. C. ,(2003), "Preparing for evil", *Harvard Business Review*, 81 (4), 109–115.

Morgeson, F. P. (2005), "The external leadership of self-managing teams: Intervening in the context of novel and disruptive events." *Journal of Applied Psychology*, 90: 497-508.

Mukherjee, T., Johnson, J., Kieckhafer, Y., (2010), "Using situational simulations to support decision making in codependent infrastructure systems", *International Journal of Int. J. Critical Infrastructures*, 6(1):52

Murugesan, R. & Jayavelu, R. (2017) "The Influence of Big Five Personality Traits and Self-efficacy on Entrepreneurial Intention: The Role of Gender" *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 3(1): 325-347.

Nilsson, J., (2010), "What's the Problem? Local Officials' Conceptions of Weaknesses in their Municipalities' Crisis Management Capabilities", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 18(2):83-95.

Northouse, P. (2018). "Leadership: Theory and practice.", *California US: Sage Publications Inc.*, 9: 497-528.

Odumeru, J.A. & Ifeanyi, G.O., (2013), "Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature", *International Review of Management and Business Research*, 2 (2): 355-361.

Pasaribu, F. (2015). "The situational leadership behavior, organizational culture and human resources management strategy in increasing productivity of private training institutions.", *Information Management and Business Review*, 7(3), 65–79.

Palttala, P., Vos, M., (2012), "Quality indicators for crisis communication to support emergency management by public authorities", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 20(1):39-51.

Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008), "Paternalistic leadership: A review and agenda for future research", *Journal of Management*, 34: 566-593.

Perry, E., Karney, D. and Spencer, D. (2013), "Team establishment of self-managed work teams: a model from the field", *Team Performance Management*, 19 (1/2): 87-108.

Phillips, A.S. & Phillips, C.R. (2016). "Behavioral Styles of Path- Goal Theory: An Exercise for Developing Leadership Skills ", *Management Teaching Review*, 34: 1-7.

Polin, B. (2018), "The Leadership Exploration Project: Development and Analysis of a Leader Definition and Persuasive Presentation", *Management Teaching Review*, 1(19): 2.

Pollard, D., Hotho, D., (2006) "Crises, scenarios and the strategic management process", *Management Decision*, 44(6):721-736.

Roger J. Chin , (2015),"Examining teamwork and leadership in the fields of public administration, leadership, and management", *Team Performance Management: An International Journal*, 21 (3/4): 199 – 216.

Ross, J., & Dixon, G. (2016), "Theoretical relationship between Chaleff's follower behaviors and Blake and Mouton's managerial grid: A discussion", *American Society for Engineering Management (ASEM)*, 34:1–10.

Russ, T.L. (2011), "Theory X/Y assumptions as predictors of managers' propensity for participative decision making", *Management Decision*, 49(5): 823-836.

Sadeghi, A., & Pihie, Z. A. L. (2012), "Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness", *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 186-197.

Sager, K.L. (2008), "An exploratory study of the relationships between theory X/Y assumptions and superior communicator style", *Management Communication Quarterly*, 22: 288-312.

Samosudova, N.V. (2017), "Modern leadership and management methods for development organizations", *MATEC Web Conf.*, 106: 62-72.

Schulman, R. P. & Roe, E., (2011) , "A control room metric for evaluating success and failure in high reliability crisis management", *Policy and Society*, 30(2):129-136.

Schultz, D. P., Schultz, S. E., (2010), *Psychology and work today*, New York: [Prentice Hall](#): 201–202.

Scouller, J. (2011). *The Three Levels of Leadership: How to Develop Your Leadership Presence, Knowhow and Skill*. Cirencester: Management Books 2000.

Skogstad A., Einarsen S., Torsheim T., Aasland M.S, & Hetland H. (2007), "The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior", *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1): 80–92.

Song, L.J., Tsui, A.S. and Law, K.S. (2009), "Unpacking employee responses to organizational exchange mechanisms: the role of social and economic exchange perceptions", *Journal of Management*, 35 (1): 56-93.

Sorensen, P.F. & Minihan, M. (2011), "McGregor's legacy: the evolution and current application of Theory Y management", *Journal of Management History*, 17 (2):178-192.

Stark, A., (2011), "Legislatures: Help or hindrance in achieving successful crisis management?", *Policy and Society*, 30(2):115-127.

Taneja, S., Sewell, S.S., Odom, R.Y., (2015), "A culture of employee engagement: A strategic perspective for global managers," *Journal of Business Strategy*, 36 (3): 46 – 56.

Van Wart, M. (2012). "The role of trust in leadership", *Public Administration Review*, 72(3), 454–458.

Veil, R., S., (2011), "Mindful Learning in Crisis Management", *International Journal of Business Communication*, 48(2):116.

Vroom, V. & Robert J. (2002), "Theoretical Letters: The person versus the situation in leadership", *The Leadership Quarterly*, 13(301–323).

Watkins, Earnhardt, Pittenger, Roberts, Rietsema, & Cosman-Ross (2017). "Thriving in Complexity: A Framework for Leadership Education", *Journal of Leadership Education*, 16(4): 148-163.

Wendling, C., (2010), "Explaining the Emergence of Different European Union Crisis and Emergency Management Structures", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 18(2):74-82.

Winston, B. E., & Patterson, K. (2006), "An integrative definition of leadership." *International*

Journal of Leadership Studies, 1(2): 6-66.

Wood, M.S. and Fields, D. (2007), "Exploring the impact of shared leadership on management team member job outcomes", *Baltic Journal of Management*, 2 (3): 251-272.

Woods, P. A., Bennett. N., Harvey, J. A., & Wise, C. (2004), "Variabilities and dualities in distributed leadership: Findings from a systematic literature review", *Educational Management, Administration and Leadership*, 32(4): 439-457.

Woods, A. P. (2010). "Democratic leadership: drawing distinctions with distributed leadership". *International Journal of Leadership in Education*. 7 (1): 3–36

Wright, B. E. (2001). "Public-sector work motivation: a review of the current literature and a revised conceptual model", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4): 559–586.

Wright, E.S. (2017). "Dialogic development in the situational leadership style.", *International Society for Performance Improvement*, 2: 135-147.

Wu, F.Y. (2009), "The relationship between leadership styles and foreign English teacher's job satisfaction in adult English cram schools: evidences in Taiwan", *The Journal of American Academy of Business*, 14 (2): 75-82.

Yang, I. (2015), "Positive effects of laissez-faire leadership: conceptual exploration", *Journal of Management Development*, 34(10): 1246-1261.

Yukl, G. 2010. *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Zaccaro, S. J. (2007). "Trait-based perspectives of leadership.", *American Psychologist*, 62(1): 6-16.

Zhang, Z., Chu, X., (2010), "Risk prioritization in failure mode and effects analysis under uncertainty", *Expert Systems with Applications: An International Journal*, 38(1):206-214.

Ελληνική Βιβλιογραφία:

Μαντζούκας, Σ., (2007). Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα. Η επιστημολογία, οι

μέθοδοι, και η παρουσίαση. *Νοσηλευτική*, 46 (1) σελ.88-98.