

---

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ, ΜΕΣΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ, ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

*Αποτελεσματική ηγεσία στα Μέσα σε περιόδους κρίσης*

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Χαράλαμπος Μπάκας

Αθήνα, 2021

Τριμελής Επιτροπή

Παντελής Βατικιώτης, Επίκουρος Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)

Αγγελική Γαζή, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Μπέτυ Τσακαρέστου, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Χαράλαμπος Μπάκας, 2021

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

## Περίληψη

Η ηγεσία έχει εξελιχθεί σε ένα δύσκολο, πολύπλοκο και πολυσχιδές φαινόμενο για οργανισμούς κάθε είδους, εγείροντας διαρκώς νέα ερωτήματα και προκλήσεις αναφορικά με τον «καλύτερο» τύπο του ηγέτη. Καθώς τα επιχειρηματικά περιβάλλοντα αλλάζουν και γίνονται όλο και πιο περίπλοκα, είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι ηγέτες να αναπτύξουν ένα σύνολο δεξιοτήτων και πρακτικών που θα τους βοηθήσουν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά σε συνθήκες κρίσης, όπως η κρίση που προκλήθηκε από την πανδημία του COVID-19. Ειδικά στο τοπίο της βιομηχανίας των Μέσων, το οποίο έχει βιώσει βαθιές προσαρμογές από το 2008 και έπειτα, η ανάγκη για τον προσδιορισμό των αποτελεσματικότερων χαρακτηριστικών που συνδέονται με την ηγεσία σε περίοδο κρίσης είναι πιο επίκαιρη από ποτέ. Η παρούσα εργασία μελετά το πλαίσιο της αποτελεσματικής ηγεσίας στα Μέσα σε περιόδους κρίσης, επιδιώκοντας να αναδείξει μέσω της διεξαγωγής ποσοτικής έρευνας, τις ηγετικές δεξιότητες, τα στυλ ηγεσίας και τις πρακτικές που συνδέονται με την ηγεσία, τα οποία θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικά στον χώρο των ελληνικών Μ.Μ.Ε. κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID-19. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη εργασία, οι ηγετικές δεξιότητες που απαιτούνται περισσότερο είναι η ανθεκτικότητα, η ευελιξία, η προσαρμοστικότητα, η ικανότητα επικοινωνίας και η πειθώ ενός ηγέτη. Τα πιο αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας σε περίοδο κρίσης είναι το χαρισματικό και το συνεργατικό, ενώ οι βέλτιστες πρακτικές ηγεσίας περιλαμβάνουν την ενθάρρυνση της συνεργασίας, την προώθηση της καινοτομίας, την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και την παροχή αίσθησης ασφάλειας στους εργαζόμενους. Από την παρούσα μελέτη ανέκυψε και η ανάγκη για την περαιτέρω ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας και για την προώθηση του μαθησιακού προσανατολισμού. Σκοπός της μελέτης είναι η διερεύνηση των χαρακτηριστικών της ηγεσίας σε οργανισμούς Μ.Μ.Ε. που είναι απαραίτητα για τη βέλτιστη λειτουργία τους σε περίοδο κρίσης. Καθώς δεν υπάρχουν αντίστοιχες μελέτες στην ελληνική βιβλιογραφία, η παρούσα εργασία μπορεί να λειτουργήσει σαν μια πρώτη χαρτογράφηση τάσεων στο πεδίο, συμβάλλοντας σε μελλοντικές έρευνες που θα αναδείξουν ακόμη περισσότερες παραμέτρους του υπό διερεύνηση ζητήματος.

*Λέξεις-Κλειδιά: Ηγεσία, κρίση, COVID-19, Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης.*

## **Effective Media leadership in times of crisis**

Charalampos Bakas

### **Abstract**

Leadership has evolved into a difficult, complex and diverse phenomenon for organizations of all kinds, constantly raising new questions and challenges regarding the "best" type of leader. As business environments change and become more complex, it is important for leaders to develop a set of skills and practices that will help them respond effectively to crisis situations such as the COVID-19 pandemic. Especially in the landscape of the media industry which has undergone profound adjustments since 2008, the need to identify the most effective leadership-related characteristics in times of crisis is more urgent than ever. Thus, this paper studies the context of effective leadership in the media in times of crisis and, by conducting a quantitative survey, is seeking to highlight leadership skills, leadership styles and practices associated with leadership that are considered particularly important in the field of Greek media during the COVID-19 pandemic. According to this work and especially the practical part, the leadership skills that are most needed are resilience, flexibility, adaptability, and the ability of a leader to communicate and persuade; the most effective leadership styles in times of crisis are the charismatic and collaborative styles and the best leadership practices include encouraging collaboration, promoting innovation, building trust and providing employees with a sense of security. The need for the further strengthening of the corporate culture and for the promotion of the learning orientation also arose from the present study. The aim of the study is to investigate the characteristics of leadership in media organizations that are necessary for their optimal operation in a period of crisis. As there are no relevant studies in the Greek literature, the present work can serve as a first mapping of trends in the field, contributing to future research that will highlight even more parameters of the respective matter.

*Keywords: Leadership, crisis, COVID-19, media.*

## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	3
Abstract .....	4
Περιεχόμενα .....	5
1. Εισαγωγή .....	11
2. Εννοιολογική προσέγγιση της ηγεσίας .....	14
2.1. Τι είναι ηγεσία; .....	14
2.2. Θεωρητικά μοντέλα και στυλ ηγεσίας.....	17
2.2.1. Θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη (Trait theories) .....	18
2.2.2. Συμπεριφορικές θεωρίες (Behavioral theories) .....	18
2.2.3. Θεωρίες που σχετίζονται με την κατάσταση (Contingency theories) .....	22
2.2.4. Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας.....	27
2.3. Χαρακτηριστικά του ηγέτη.....	33
3. Ηγεσία σε περίοδο κρίσης .....	36
3.1. Τι είναι κρίση; .....	36
3.2. Ηγεσία και διαχείριση κρίσεων .....	39
3.3. Ηγετικές δεξιότητες σε συνθήκες κρίσης .....	44
4. Η ηγεσία στα ΜΜΕ .....	47
4.1. Ο Ρόλος της Ηγεσίας στα ΜΜΕ .....	47
4.2. Ιδιαίτερα Χαρακτηριστικά Ηγετών στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης .....	50
5. Μεθοδολογία .....	54
5.1. Σκοπός και Στόχοι της Έρευνας .....	54
5.2. Ερευνητικά Ερωτήματα .....	54
5.3. Σχεδιασμός και Διαδικασία Έρευνας .....	54
5.4. Ηθικά Ζητήματα .....	56
5.5. Ερευνητικό Εργαλείο .....	56
5.6. Συμμετέχοντες στην Έρευνα .....	61
6. Αποτελέσματα .....	61
6.1. Δημογραφικά Στοιχεία .....	61

6.2. Ηγετικές δεξιότητες για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των Μ.Μ.Ε. κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID-19 .....	63
6.3. Στυλ ηγεσίας για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των Μ.Μ.Ε. κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID-19 στην Ελλάδα .....	70
6.4. Βέλτιστες πρακτικές άσκησης της ηγεσίας στα Μ.Μ.Ε. κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID-19 στην Ελλάδα .....	76
6.5. Ηγετικές δεξιότητες, στυλ ηγεσίας και πρακτικές άσκησης της ηγεσίας με θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία των ελληνικών Μ.Μ.Ε. κατά την περίοδο του COVID-19, ανάλογα με το φύλο .....	84
6.6. Ηγετικές δεξιότητες, στυλ ηγεσίας και πρακτικές άσκησης της ηγεσίας με θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία των ελληνικών Μ.Μ.Ε. κατά την περίοδο του COVID-19, ανάλογα με την ηλικία.....	86
6.7. Ηγετικές δεξιότητες, στυλ ηγεσίας και πρακτικές άσκησης της ηγεσίας με θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία των ελληνικών Μ.Μ.Ε. κατά την περίοδο του COVID-19, ανάλογα με την εκπαίδευση.....	88
6.8. Ηγετικές δεξιότητες, στυλ ηγεσίας και πρακτικές άσκησης της ηγεσίας με θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία των ελληνικών Μ.Μ.Ε. κατά την περίοδο του COVID-19, ανάλογα με την εμπειρία σε θέση ευθύνης .....	90
7. Συμπεράσματα .....	93
8. Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	104
Πηγές - Βιβλιογραφία .....	105
Παράρτημα .....	119

### **Γραφήματα**

Γράφημα 1. Η διοικητική σχάρα των Blake και Mouton .....	22
Γράφημα 2. Το μοντέλο των Tannenbaum και Schmidt .....	23
Γράφημα 3. Το ενδεχομενικό μοντέλο του Fiedler .....	25
Γράφημα 4. Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη .....	29
Γράφημα 5. Το ποσοστό συμμετεχόντων ως προς το φύλο .....	61
Γράφημα 6. Το ποσοστό συμμετεχόντων ως προς την ηλικία .....	61
Γράφημα 7. Το ποσοστό συμμετεχόντων ως προς το μορφωτικό τους επίπεδο .....	62

Γράφημα 8. Το ποσοστό συμμετεχόντων ως προς τα έτη εμπειρίας σε θέση ευθύνης στα Μ.Μ.Ε. ....	63
Γράφημα 9. Η επιρροή της ακεραιότητας και της υπευθυνότητας ενός ηγέτη στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 .....	63
Γράφημα 10. Η επιρροή της ανθεκτικότητας ενός ηγέτη στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 .....	64
Γράφημα 11. Η επιρροή της αντίληψης και της νοημοσύνης ενός ηγέτη στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 .....	65
Γράφημα 12. Η επιρροή της αποφασιστικότητας και της δέσμευσης ενός ηγέτη στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 .....	65
Γράφημα 13. Η επιρροή της αυτοπεποίθησης και της επίδειξης θάρρους από έναν ηγέτη στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 .....	66
Γράφημα 14. Η επιρροή της δημιουργικότητας ενός ηγέτη στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 .....	67
Γράφημα 15. Η επιρροή της ικανότητας επικοινωνίας και της πειθούς ενός ηγέτη στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 .....	67
Γράφημα 16. Η επιρροή της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας ενός ηγέτη στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 .....	68
Γράφημα 17. Η επιρροή της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ηγέτη στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 .....	69
Γράφημα 18. Η επιρροή της ψυχραιμίας και της συναισθηματικής σταθερότητας ενός ηγέτη στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 .....	69
Γράφημα 19. Θετική επιρροή διαφορετικών ηγετικών δεξιοτήτων στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 .....	70

Γράφημα 20. Η επιρροή του αυταρχικού στυλ ηγεσίας στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 .....	71
Γράφημα 21. Η επιρροή του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 .....	71
Γράφημα 22. Η επιρροή του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 .....	72
Γράφημα 23. Η επιρροή του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 .....	73
Γράφημα 24. Η επιρροή του χαρισματικού στυλ ηγεσίας στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 .....	73
Γράφημα 25. Η επιρροή του στυλ ηγεσίας που βασίζεται στη συναισθηματική νοημοσύνη, στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 .....	74
Γράφημα 26. Η επιρροή του συνεργατικού στυλ ηγεσίας στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 .....	75
Γράφημα 27. Η επιρροή του στυλ μοιρασμένης ηγεσίας στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 .....	75
Γράφημα 28. Θετική επιρροή διαφορετικών ηγετικών δεξιοτήτων στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 .....	76
Γράφημα 29. Η επιρροή των αυστηρότερων ελέγχων και των περιορισμών στον προϋπολογισμό στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 .....	77
Γράφημα 30. Η επιρροή της ενίσχυσης της εταιρικής κουλτούρας στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 .....	77
Γράφημα 31. Η επιρροή της εστιασμένης διαχείρισης συγκρούσεων στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 .....	78
Γράφημα 32. Η επιρροή της ενθάρρυνσης της συνεργασίας και της προώθησης της καινοτομίας στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 .....	79



Γράφημα 33. Η επιρροή του έγκαιρου εντοπισμού των τρωτών σημείων του οργανισμού στην αποτελεσματική λειτουργία του κατά την περίοδο του COVID-19 .....	79
Γράφημα 34. Η επιρροή της ικανότητας συλλογής και διανομής πληροφοριών και της γρήγορης λήψης αποφάσεων στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 .....	80
Γράφημα 35. Η επιρροή του μαθησιακού προσανατολισμού και της ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 .....	81
Γράφημα 36. Η επιρροή της διακριτής ανάθεσης εργασιών και της επιβολής προτύπων και διαδικασιών στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 .....	81
Γράφημα 37. Η επιρροή της οικοδόμησης εμπιστοσύνης και της παροχής αίσθησης ασφάλειας στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 .....	82
Γράφημα 38. Η επιρροή της δημιουργίας σχεδίου διαχείρισης κρίσεων και της οργάνωσης ομάδας διαχείρισης κρίσεων στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 .....	83
Γράφημα 39. Θετική επιρροή διαφορετικών ηγετικών πρακτικών στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 .....	84
Γράφημα 40. Ηγετικές δεξιότητες με θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19, ανάλογα με το φύλο .....	85
Γράφημα 41. Στυλ ηγεσίας με θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19, ανάλογα με το φύλο .....	85
Γράφημα 42. Πρακτικές άσκησης της ηγεσίας με θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19, ανάλογα με το φύλο .....	86
Γράφημα 43. Ηγετικές δεξιότητες με θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19, ανάλογα με την ηλικία .....	87
Γράφημα 44. Στυλ ηγεσίας με θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19, ανάλογα με την ηλικία .....	87

Γράφημα 45. Πρακτικές άσκησης της ηγεσίας με θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19, ανάλογα με την ηλικία .....	88
Γράφημα 46. Ηγετικές δεξιότητες με θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19, ανάλογα με την εκπαίδευση .....	89
Γράφημα 47. Στυλ ηγεσίας με θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19, ανάλογα με την εκπαίδευση .....	89
Γράφημα 48. Πρακτικές άσκησης της ηγεσίας με θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 ανάλογα με την εκπαίδευση .....	90
Γράφημα 49. Ηγετικές δεξιότητες με θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19, ανάλογα με την εμπειρία σε θέση ευθύνης .....	91
Γράφημα 50. Στυλ ηγεσίας με θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19, ανάλογα με την εμπειρία σε θέση ευθύνης .....	92
Γράφημα 51. Πρακτικές άσκησης της ηγεσίας με θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19, ανάλογα με την εμπειρία σε θέση ευθύνης .....	93

## 1. Εισαγωγή

Η ηγεσία έχει εξελιχθεί σε ένα δύσκολο, πολύπλοκο και πολυσχιδές φαινόμενο για οργανισμούς κάθε είδους, εγείροντας διαρκώς νέα ερωτήματα και προκλήσεις αναφορικά με τον «καλύτερο» τύπο του ηγέτη (Gandolfi & Stone, 2016). Όμως, παρά τη σημαντική έρευνα που έχει διενεργηθεί ως τώρα στο συγκεκριμένο πεδίο, η ηγεσία εξακολουθεί να παραμένει ένα από τα λιγότερο κατανοητά φαινόμενα (Gandolfi, 2016). Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, η ηγεσία προσδιορίζει πώς θα είναι το μέλλον, ευθυγραμμίζει τους ανθρώπους με αυτό το όραμα και τους εμπνέει ώστε να το πραγματοποιήσουν (Kotter, 2012). Άλλωστε, τα σπουδαία κοινωνικά επιτεύγματα απαιτούν περίπλοκες ομαδικές προσπάθειες και, ως εκ τούτου, η ηγεσία και οι ακόλουθοί της αποτελούν απαραίτητα στοιχεία για την επιδίωξη ενός κοινού σκοπού (Chaleff, 2009). Χωρίς όμως έναν ξεκάθαρο «οδικό χάρτη» προς το μέλλον, ένας οργανισμός τείνει να παρεμποδίζεται από το παρελθόν του. Είναι λοιπόν ευθύνη της ηγεσίας να καθοδηγεί τον οργανισμό σε μια επιθυμητή μελλοντική κατάσταση, χωρίς να χάνει την επαφή της με αυτούς που θα τον οδηγήσουν εκεί (Miller, 1995). Όπως προαναφέρθηκε, πολλοί είναι οι μελετητές που έχουν προσπαθήσει να ορίσουν τη φύση της ηγεσίας. Παρότι όμως έχουν διατυπωθεί πολλές χρήσιμες θεωρίες, καμία δεν έχει αποδειχθεί ιδανική για όλες τις περιστάσεις. Ο Crumpton (2011) σημειώνει πέντε γενιές στην ανάπτυξη της θεωρίας της ηγεσίας: μια πρώτη γενιά που εστιάζει στο «ποιος» είναι ο ηγέτης, μια δεύτερη, που επικεντρώνονται στο «τι κάνουν οι ηγέτες» και μια τρίτη γενιά, με έμφαση στο «πού συμβαίνει» η ηγεσία. Η τέταρτη γενιά θεωριών ηγεσίας υπογραμμίζει τη θεμελιώδη σημασία των «αξιών και των ενεργειών», ενώ η πέμπτη γενιά είναι αυτή της «πνευματικής ηγεσίας». Η πολυπλοκότητα του σύγχρονου κόσμου αντικατοπτρίζεται στις σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας που δίνουν ιδιαίτερη σημασία σε στοιχεία όπως η ισορροπία μεταξύ των πολλών ρόλων που καλείται να παίξει ο ηγέτης ή η συναισθηματική νοημοσύνη και η συνεργατικότητα που πρέπει να επιδεικνύει.

Οι κρίσεις και οι καταστροφές είναι ατυχή αλλά αναπόφευκτα γεγονότα της ζωής. Αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της ανθρώπινης κατάστασης (Mitroff 2004). Η λέξη κρίση προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη «κρίσις», η οποία σημαίνει χωρισμός ή διάκριση. Πριν από περισσότερα από 40 χρόνια, ο Holsti (1978) σχολίασε ότι η κρίση είναι ένας όρος που έχει χρησιμοποιηθεί υπερβολικά πολύ και ο οποίος έχει επιβαρυνθεί από ένα ευρύ φάσμα εννοιών, μερικές από τις οποίες είναι αρκετά ασαφείς. Πράγματι,

δεκαετίες μετά, παρότι ο ορισμός της κρίσης έχει προκαλέσει σημαντική συζήτηση στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία, δεν υπάρχει μια πραγματικά συλλογική αποδοχή για την ακριβή έννοια του όρου (Smith, 2005). Στην απλούστερη μορφή της, μια κρίση ορίζεται ως ένα δυσμενές και σπάνιο γεγονός (Gopinath, 2005), ως ένα σημείο καμπής για το καλύτερο ή το χειρότερο (Davies & Walters, 1998), ως μια επείγουσα κατάσταση στην οποία όλα τα μέλη της ομάδας αντιμετωπίζουν μια κοινή απειλή (Hamblin, 1958) ή ως ένα γεγονός υψηλού αντίκτυπου που αποτελεί σοβαρή απειλή, χωρίς άμεση, εμφανή λύση (Jaques, 2010). Αντίστοιχη προσέγγιση έχουν και οι Boehm, Enoshm και Michal (2010) ορίζοντας ως κρίση μια κατάσταση που έρχεται ξαφνικά, με ελάχιστο ή καθόλου χρόνο για αντίδραση και η οποία αποτελεί απειλή για τα άτομα ή για μια κοινότητα. Εστιάζοντας στο θέμα της αβεβαιότητας, ο Ulmer και οι συνεργάτες του (2007) υποστηρίζουν ότι μια κρίση είναι ένα συγκεκριμένο και απροσδόκητο γεγονός ή μια σειρά γεγονότων που δημιουργούν υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας και απειλούν τους στόχους υψηλής προτεραιότητας ενός οργανισμού, ενώ οι Pauchant και Mitroff (1992) αντιλαμβάνονται μια κρίση ως μια διαταραχή που επηρεάζει φυσικά ένα σύστημα στο σύνολό του και απειλεί τις βασικές του υποθέσεις, την υποκειμενική αίσθηση του εαυτού του, τον υπαρξιακό πυρήνα του. Δεν είναι λίγοι πάντως αυτοί που ισχυρίζονται ότι τα γεγονότα που χαρακτηρίζονται ως κρίσεις έχουν γίνει πιο συνηθισμένα. Σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα, ταχεία αλλαγή, υψηλά διακυβεύματα και αβεβαιότητα, οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν μια «μόνιμη» κατάσταση κρίσης (Heifetz, Grashow & Linsky, 2009).

Η διαχείριση κρίσεων είναι μια συστηματική απόπειρα των μελών ενός οργανισμού, μαζί με εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, για να αποτρέψουν κρίσεις ή να διαχειριστούν αποτελεσματικά αυτές που συμβαίνουν (Pearson & Clair, 1998). Στην περίπτωση μιας κρίσης, ο οργανισμός θα προσπαθήσει να αφαιρέσει μέρος του κινδύνου και της αβεβαιότητας που δεν θα επέτρεπαν στον οργανισμό να έχει τον έλεγχο του πεπρωμένου του (Fearn-Banks, 1996). Σύμφωνα με τον Darling (1994), η συχνότητα των κρίσεων έχει αυξηθεί εκθετικά τα τελευταία χρόνια και γι' αυτό η αποτελεσματική διαχείρισή τους έχει μεγαλύτερη σημασία από ποτέ. Αρκετές είναι οι μελέτες που δείχνουν ότι η ηγεσία αποτελεί έναν καταλυτικό παράγοντα κάτω από συνθήκες κρίσης (Bligh, Kohles & Meindl, 2004), καθώς η ικανότητά της κατά τη διάρκεια μιας κρίσης έχει

σημαντικές επιπτώσεις τόσο στον τρόπο με τον οποίο τα ενδιαφερόμενα μέρη αντιλαμβάνονται τον οργανισμό, όσο και στη φήμη του (Boin and t'Hart, 2003), η οποία μπορεί να υποστεί σοβαρή βλάβη λόγω της κακής διαχείρισης της κρίσης από έναν ηγέτη (James & Wooten, 2005). Καθώς τα επιχειρηματικά περιβάλλοντα αλλάζουν και γίνονται όλο και πιο περίπλοκα, είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι ηγέτες να αναπτύξουν ένα σύνολο δεξιοτήτων που θα τους βοηθήσουν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά σε συνθήκες κρίσης (García, 2006). Άρα, η ηγεσία σε καιρούς κρίσης απαιτεί από τους ηγέτες να υιοθετήσουν ένα σύνθετο σύνολο ικανοτήτων που θα τους επιτρέψει να καθοδηγήσουν τον οργανισμό τους σε μια επιτυχημένη ανάκαμψη (Bolman & Deal, 1997).

Η κρίση είναι κάτι που χαρακτηρίζει ιδιαίτερα τον κλάδο των μέσων ενημέρωσης, ο οποίος έχει βιώσει βαθιές προσαρμογές από το 2008. Σύμφωνα με έρευνα του Reuters Institute (2016), στις 26 χώρες που αναλύθηκαν παρουσιάζεται μια κοινή εικόνα απώλειας θέσεων εργασίας, περικοπών δαπανών και μη επιτευχθέντων στόχων, με μείωση των εσόδων από έντυπες εκδόσεις, σε συνδυασμό με ραγδαίες αλλαγές στην ψηφιακή οικονομία. Εάν ο κλάδος των μέσων ενημέρωσης έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά όσον αφορά στη διαχείριση, έχει επίσης και από την άποψη της ηγεσίας, κάτι που πρέπει να γίνει γρήγορα κατανοητό από εκείνους που επιθυμούν να επιτύχουν σε μια αγορά που χαρακτηρίζεται από δημιουργικότητα και ύπαρξη άυλων περιουσιακών στοιχείων. Σύμφωνα με τον Katzenbach (1998), αυτή η γνώση επιτρέπει την καθοδήγηση των εργαζομένων σε έναν ελκυστικό και προσιτό στόχο.

Η συγκεκριμένη εργασία μελετά το πλαίσιο της αποτελεσματικής ηγεσίας στα μέσα σε περιόδους κρίσης. Η εργασία διακρίνεται στο θεωρητικό και το πρακτικό της πλαίσιο. Το πρώτο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους μελετά την έννοια της ηγεσίας και τα θεωρητικά μοντέλα και στυλ ηγεσίας. Το δεύτερο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους μελετά την ηγεσία σε περίοδο κρίσης, αναλύοντας την έννοια της κρίσης, τη διαχείριση κρίσεων από τους ηγέτες και τις ηγετικές δεξιότητες σε περιόδους κρίσης. Το τρίτο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους μελετά τον ρόλο της ηγεσίας στον τομέα των Μέσων και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ηγετών των Μ.Μ.Ε. Περνώντας στο πρακτικό μέρος της εργασίας, το πρώτο του κεφάλαιο εστιάζει στη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην έρευνα, περιγράφοντας τον σκοπό της, τα ερευνητικά ερωτήματα, τον σχεδιασμό και τη διαδικασία της. Το δεύτερο κεφάλαιο του πρακτικού μέρους είναι αφιερωμένο στα

ευρήματα της έρευνας, τα οποία αφορούν στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, στα στοιχεία που προέκυψαν αναφορικά με τις αποτελεσματικότερες δεξιότητες, τα στυλ ηγεσίας και τις πρακτικές που συνδέονται με την ηγεσία σε περίοδο κρίσης, καθώς και στα δεδομένα που προέκυψαν από την ανάλυση των απαντήσεων με βάση το φύλο, την ηλικία, την εκπαίδευση και την εμπειρία σε θέση ευθύνης. Τέλος, στο τρίτο κεφάλαιο του πρακτικού μέρους, αναφέρονται τα συμπεράσματα που εξήχθησαν από την ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας και στο τέταρτο κεφάλαιο του πρακτικού μέρους γίνεται αναφορά στους περιορισμούς της έρευνας και στις προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Αξίζει να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη εργασία είναι μία από τις πρώτες, αν όχι η πρώτη, που ερευνά το θέμα της αποτελεσματικής ηγεσίας στα Μέσα σε περίοδο κρίσης στην Ελλάδα. Ευελπιστώντας να λειτουργήσει σαν μια πρώτη χαρτογράφηση τάσεων στο πεδίο, η συμβολή της στην εξέλιξη της γνώσης για το συγκεκριμένο ζήτημα κρίνεται ως ιδιαίτερα σημαντική.

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη εργασία και κυρίως με το πρακτικό μέρος, οι ηγετικές δεξιότητες που απαιτούνται περισσότερο στον τομέα των ελληνικών Μ.Μ.Ε. σε περίοδο κρίσης είναι η ανθεκτικότητα, η ευελιξία, η προσαρμοστικότητα, καθώς και η ικανότητα επικοινωνίας και η πειθώ ενός ηγέτη. Τα πιο αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας σε περίοδο κρίσης είναι το χαρισματικό και το συνεργατικό και οι βέλτιστες πρακτικές ηγεσίας περιλαμβάνουν την ενθάρρυνση της συνεργασίας, την προώθηση της καινοτομίας, την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και την παροχή αίσθησης ασφάλειας στους εργαζόμενους. Από την παρούσα μελέτη ανέκυψε και η ανάγκη για την περαιτέρω ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας και για την προώθηση του μαθησιακού προσανατολισμού στους κόλπους των οργανισμών Μ.Μ.Ε. στην Ελλάδα.

## **2. Εννοιολογική προσέγγιση της ηγεσίας**

**2.1. Τι είναι ηγεσία;** Η ηγεσία έχει εξελιχθεί σε ένα δύσκολο, πολύπλοκο και πολυσχιδές φαινόμενο για οργανισμούς κάθε είδους, εγείροντας διαρκώς νέα ερωτήματα και προκλήσεις αναφορικά με τον «καλύτερο» τύπο του ηγέτη (Gandolfi & Stone, 2016). Όμως, παρά τη σημαντική έρευνα που έχει διενεργηθεί ως τώρα στο συγκεκριμένο πεδίο, η ηγεσία εξακολουθεί να παραμένει ένα από τα λιγότερο κατανοητά φαινόμενα (Gandolfi, 2016). Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, η ηγεσία προσδιορίζει πώς θα είναι το μέλλον, ευθυγραμμίζει τους ανθρώπους με αυτό το όραμα και τους εμπνέει ώστε να το

πραγματοποιήσουν (Kotter, 2012). Άλλωστε, τα σπουδαία κοινωνικά επιτεύγματα απαιτούν περίπλοκες ομαδικές προσπάθειες και, ως εκ τούτου, η ηγεσία και οι ακόλουθοί της αποτελούν απαραίτητα στοιχεία για την επιδίωξη ενός κοινού σκοπού (Chaleff, 2009). Χωρίς όμως έναν ξεκάθαρο «οδικό χάρτη» προς το μέλλον, ένας οργανισμός τείνει να παρεμποδίζεται από το παρελθόν του. Είναι λοιπόν ευθύνη της ηγεσίας να καθοδηγεί τον οργανισμό σε μια επιθυμητή μελλοντική κατάσταση, χωρίς να χάνει την επαφή της με αυτούς που θα τον οδηγήσουν εκεί (Miller, 1995).

Πολλοί είναι οι μελετητές που έχουν επιχειρήσει να ορίσουν την ηγεσία. Σύμφωνα με τους Armandi, Orpedisano & Sherman (2003), η ηγεσία αφορά στον επηρεασμό μιας ομάδας ανθρώπων προς την κατεύθυνση ενός κοινού σκοπού. Με έναν παρόμοιο τρόπο, οι House, Javidan και Dorfman (2001) περιγράφουν την ηγεσία ως τη διαδικασία επηρεασμού, παρακίνησης και διευκόλυνσης των άλλων, με σκοπό να συνεισφέρουν στην επιτυχία του οργανισμού του οποίου είναι μέλη. Τον ίδιο άξονα ακολουθεί και η σκέψη του Yukl (2012). Ορίζοντας ως εξουσία την ικανότητα ενός ανθρώπου να επηρεάζει έναν άλλο, τοποθετεί και αυτός την επιρροή στο επίκεντρο της ηγεσίας και επισημαίνει ότι η εξουσία του ηγέτη μπορεί να απορρέει από διάφορες πηγές, όπως τα προσωπικά του χαρακτηριστικά ή η θέση που κατέχει. Στο βιβλίο του «Ηγεσία - ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας» ο Μπουραντάς (2005, σελ. 197) συνθέτει στον ακόλουθο ορισμό τις απόψεις των πιο αναγνωρισμένων θεωρητικών στο πεδίο της ηγεσίας: «Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία, να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον». Σε μια αντίστοιχη προσπάθεια να συνοψίσουν τις γνώμες των μελετητών της ηγεσίας, οι Crowther και Olsen (1997) αναφέρουν ότι δύο είναι τα κύρια κοινά στοιχεία που περιέχονται στους διάφορους ορισμούς της ηγεσίας: 1) η ηγεσία είναι λειτουργία της ομάδας και απαιτεί ανθρώπινη αλληλεπίδραση και 2) η ηγεσία προϋποθέτει ηθελημένη επιρροή στη συμπεριφορά των άλλων.

Πώς ορίζεται όμως ένας ηγέτης; Σύμφωνα με τους Winston και Patterson (2006), ηγέτης είναι ένας άνθρωπος που εκπαιδεύει, εφοδιάζει και επηρεάζει έναν ή περισσότερους ακόλουθους. Έχοντας διαφορετικά χαρίσματα, ικανότητες και δεξιότητες,

κάνει τους ακόλουθους να εστιάζουν στην αποστολή και τους στόχους του οργανισμού και να προσφέρουν με τη θέλησή τους και με ενθουσιασμό, πνευματική, συναισθηματική και φυσική ενέργεια, σε μια συντονισμένη προσπάθεια για την επίτευξη της αποστολής και των στόχων που έχουν τεθεί. Έχοντας διενεργήσει μερικές από τις πιο ενδεδειγμένες έρευνες στο θέμα της αποτελεσματικής ηγεσίας, οι Kouzes και Posner (2007) κατέληξαν ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης διέπεται από πέντε κύρια χαρακτηριστικά: υποδεικνύει την κατεύθυνση, εμπνέει ένα κοινό όραμα, αμφισβητεί τις διαδικασίες, διευκολύνει τους άλλους να ενεργήσουν και τους εμπυχώνει. Στον χώρο των επιχειρήσεων, έρευνες έχουν δείξει ότι οργανισμοί με ειδικευμένο διοικητικό προσωπικό και συνεκτικά προγράμματα ανάπτυξης ηγετικών στελεχών ακολουθούν υψηλότερης ποιότητας στρατηγικές και επιτυγχάνουν μεγαλύτερη κερδοφορία (Bosworth, 1999). Σε αρκετές μάλιστα περιπτώσεις που οι επιχειρηματικές ευκαιρίες είναι σπάνιες και παράλληλα υπάρχουν αναξιοποίητοι πόροι, ο ηγέτης πιστώνεται έως και το 40% της διαφοράς που επιτυγχάνεται στην απόδοση του οργανισμού (Wasserman, Nohria & Anand, 2001). Αντίθετα, όταν η ηγεσία είναι αναποτελεσματική, απύσχα ή τοξική, το αποτέλεσμα είναι να πλήττονται άνθρωποι, οργανισμοί, κοινότητες ή ακόμη και ολόκληρες κοινωνίες, μερικές μάλιστα φορές με καταστροφικές συνέπειες (Gandolfi & Stone, 2016). Σύμφωνα με τους Gandolfi και Stone (2016) καμία επιχείρηση ή κλάδος δεν έχει «ανοσία» στην κακή ηγεσία, οδηγώντας κάποιους να πιστέψουν ότι η κακή ηγεσία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως «πανταχού παρούσα».

Αξίζει να επισημανθεί ότι, αρκετά συχνά, οι όροι «ηγεσία» (leadership) και «διοίκηση» (management) χρησιμοποιούνται εναλλακτικά επειδή, παρότι όλοι οι μάνατζερ δεν είναι ηγέτες, πολλοί από αυτούς απαιτείται να επιδεικνύουν ηγετικά στοιχεία στην καθημερινή τους εργασία. Παρά όμως τις όποιες ομοιότητες, οι διαφορές είναι αρκετές. Η ηγεσία συνδέεται με τη διαμόρφωση του οράματος, των στόχων, των ευρύτερων αξιών και της αίσθησης του σκοπού, ιδιαίτερα σε σχέση με την αλλαγή και την κινητοποίηση των άλλων (Bush, 2008). Αντίθετα, η διοίκηση εμφανίζεται να εστιάζει στην τεχνική εφαρμογή πολιτικών και διαδικασιών και σε λειτουργικά θέματα (Bell & Bush, 2002). Σύμφωνα με τον Kotter, η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι δύο διακριτές και αλληλοεπηρεαζόμενες λειτουργίες. Η διοίκηση αφορά στη διαχείριση της πολυπλοκότητας, ενώ η ηγεσία αφορά στη διαχείριση της αλλαγής (Kotter, 2001).



Τόσο η ηγεσία, όσο και η διοίκηση χαρακτηρίζονται από αυξημένη περιπλοκότητα και αντινομίες, με πολλές παραλλαγές στα καθήκοντα και τον ρόλο τους (Hirsh & Bevan, 1988). Οι μάνατζερ ενδιαφέρονται για τις διαδικασίες, τον έλεγχο και τη σταθερότητα, ενώ οι ηγέτες είναι οραματιστές, δημιουργικοί, ευέλικτοι και ανεξάρτητοι (Zaleznik, 1977). Ο Anthony Holmes (2009) στο βιβλίο του «Διοίκηση μέσω ταραγμένων εποχών» μάς παρέχει σημαντικές πληροφορίες για τη διάκριση μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας. Μια από τις πιο εύστοχες επισημάνσεις του είναι ότι δεν μπορούμε πάντα να περιμένουμε από τους μάνατζερ να εξελιχθούν σε υποδειγματικούς ηγέτες. Με τον ίδιο τρόπο, δεν είναι δύσκολο να αναγνωρίσουμε πότε οι ηγέτες αποτυγχάνουν στις προσπάθειές τους να είναι αποτελεσματικοί μάνατζερ. Αυτές οι πραγματικότητες έχουν οδηγήσει τους ερευνητές στη διάκριση που έχουν κάνει μεταξύ της ηγεσίας και της διοίκησης σε όλες τις μελέτες που αφορούν στην οργανωτική συμπεριφορά και ανάπτυξη. Πάντως, παρά τις διαφορετικές αντιλήψεις ανάμεσα στους μελετητές αναφορικά με το τι είναι η ηγεσία, όλοι συμφωνούν ότι η σημασία της είναι μεγάλη. Γι' αυτό, ειδικά από τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα και έπειτα, αναπτύχθηκαν πολλές θεωρίες που επιχείρησαν να ρίξουν περισσότερο φως σε αυτό το πολύπλοκο φαινόμενο. Οι εμπνευστές αυτών των θεωριών ανέδειξαν μια σειρά από διαφορετικά μοντέλα και στυλ ηγεσίας, επιδιώκοντας να αποκωδικοποιήσουν τα στοιχεία που απαρτίζουν ή συνδέονται με την ηγεσία και να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη εφαρμογή της στην πράξη. Ακολουθεί μια συνοπτική παράθεση των βασικότερων από αυτές τις θεωρίες.

**2.2. Θεωρητικά μοντέλα και στυλ ηγεσίας** Όπως προαναφέρθηκε, πολλοί είναι οι μελετητές που έχουν προσπαθήσει να ορίσουν τη φύση της ηγεσίας. Παρότι όμως έχουν διατυπωθεί πολλές χρήσιμες θεωρίες, καμία δεν έχει αποδειχθεί ιδανική για όλες τις περιστάσεις. Ο Crumpton (2011) σημειώνει πέντε γενιές στην ανάπτυξη της θεωρίας της ηγεσίας: μια πρώτη γενιά που εστιάζει στο «ποιος» είναι ο ηγέτης, μια δεύτερη γενιά θεωριών ηγεσίας που επικεντρώνονται στο «τι κάνουν οι ηγέτες» και μια τρίτη γενιά, με έμφαση στο «πού συμβαίνει» η ηγεσία. Η τέταρτη γενιά θεωριών ηγεσίας υπογραμμίζει τη θεμελιώδη σημασία των «αξιών και των ενεργειών», ενώ η πέμπτη γενιά είναι αυτή της «πνευματικής ηγεσίας». Η πολυπλοκότητα του σύγχρονου κόσμου αντικατοπτρίζεται στις σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας που δίνουν ιδιαίτερη σημασία σε στοιχεία όπως η ισορροπία

μεταξύ των πολλών ρόλων που καλείται να παίξει ο ηγέτης ή η συναισθηματική νοημοσύνη και η συνεργατικότητα που πρέπει να επιδεικνύει.

### **2.2.1. Θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη (Trait theories).**

Σύμφωνα με τις θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών, η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία ενός ηγέτη καθορίζεται από τα προσωπικά του χαρακτηριστικά, τα οποία δεν αποκτούνται μέσω μάθησης, αλλά κληρονομούνται. Ένας από τους πρώτους θεωρητικούς της ηγεσίας που πίστευε ότι οι ηγετικές ικανότητες είναι γενετικές, ήταν ο Sir Francis Galton. Στο βιβλίο του «Κληρονομική Ιδιοφυΐα» (1870) περιλαμβάνει την ευφυΐα, τις ισχυρές αξίες και αρχές και τη μεγάλη προσωπική ενέργεια, στα κορυφαία χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη. Το 1948 ο Stogdill ταξινόμησε τα σχετικά με την ηγεσία χαρακτηριστικά σε έξι κατηγορίες: Φυσικά χαρακτηριστικά (όπως η εμφάνιση), χαρακτηριστικά ευφυΐας (όπως η ικανότητα και η κρίση), χαρακτηριστικά προσωπικότητας (όπως η προσαρμοστικότητα ή η αυτοπεποίθηση), κοινωνικά χαρακτηριστικά (όπως η συνεργατικότητα), χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το καθήκον (όπως η υπευθυνότητα και η αξιοπιστία) και, τέλος, χαρακτηριστικά που συνδέονται με το κοινωνικό υπόβαθρο (όπως η εκπαίδευση). Διάφορες μελέτες έχουν αποδείξει ότι οι θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών δεν μπορούν να ισχύουν για όλες τις περιστάσεις και ότι ο συσχετισμός των προσωπικών ηγετικών χαρακτηριστικών με την αποτελεσματική ηγεσία δεν μπορεί να υποστηριχθεί. Η κριτική που έχει ασκηθεί περιλαμβάνει τις επισημάνσεις ότι μια γενική λίστα χαρακτηριστικών δε μπορεί να έχει εφαρμογή σε όλες τις περιστάσεις, ότι εναλλακτικοί συνδυασμοί ικανοτήτων μπορούν να είναι εξίσου αποτελεσματικοί και ότι οι ικανότητες αυτές υποδηλώνουν μεν τη δυνατότητα για ηγεσία, αλλά δεν εξασφαλίζουν την επιτυχημένη άσκησή της (McShane & Von Glinow, 2009).

### **2.2.2. Συμπεριφορικές θεωρίες (Behavioral theories).**

Σε αντίθεση με τις θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών οι οποίες επιδιώκουν να εξηγήσουν την ηγεσία στη βάση του τι είναι οι ηγέτες, οι συμπεριφορικές θεωρίες επιχειρούν να περιγράψουν την ηγεσία ως προς το τι κάνουν οι ηγέτες. Σύμφωνα με αυτές, συγκεκριμένες συμπεριφορές διαφοροποιούν τους αποτελεσματικούς από τους μη αποτελεσματικούς ηγέτες, ενώ γίνεται αποδεκτό ότι οι συμπεριφορές αυτές μπορούν να διδαχθούν. Η ηγεσία λοιπόν

αποδεικνύεται περισσότερο από τις πράξεις ενός ατόμου, παρά από τα χαρακτηριστικά του και η συμπεριφορά του ηγέτη απορρέει από το στυλ ηγεσίας που έχει επιλέξει.

**Αυταρχικό, δημοκρατικό και εξουσιοδοτικό στυλ ηγεσίας.** Δύο από τους πρώτους θεωρητικούς που μίλησαν για στυλ ηγεσίας ήταν οι Lippitt και White (1930), οι οποίοι όρισαν τρία βασικά ηγετικά στυλ: το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό. Ένας αυταρχικός ηγέτης θέλει να έχει τον πλήρη έλεγχο της κατάστασης, υπαγορεύοντας στους υφισταμένους του τι να κάνουν και λαμβάνοντας γρήγορα αποφάσεις, χωρίς διαβούλευση. Ένας δημοκρατικός ηγέτης αφήνει τα μέλη της ομάδας του να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων, δίνοντάς τους την ευθύνη να ολοκληρώσουν την εργασία. Στην περίπτωση αυτή οι αποφάσεις λαμβάνονται πιο αργά αλλά η ικανοποίηση των μελών του οργανισμού από την εργασία τους είναι μεγαλύτερη. Τέλος, στο εξουσιοδοτικό στυλ, που είναι γνωστό και με τον γαλλικό όρο «laisser-faire», ο ηγέτης ορίζει τις εργασίες και το πλαίσιο της δράσης και δίνει στους υφισταμένους του πλήρη ελευθερία για να ολοκληρώσουν την εργασία με τον τρόπο που αυτοί κρίνουν κατάλληλο. Το συγκεκριμένο στυλ μπορεί να λειτουργήσει μόνο σε ομάδες στις οποίες τα άτομα είναι πολύ έμπειρα και εξειδικευμένα. Βοηθά στην ανάπτυξη των ατόμων αλλά μπορεί να αποβεί δυσλειτουργικό όταν ο οργανισμός αντιμετωπίζει δύσκολες καταστάσεις.

**Η θεωρία X-Y.** Με τη θεωρία X-Y ο McGregor (1960) εστιάζει στο αυταρχικό και το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας. Η θεωρία X συνδέεται με το αυταρχικό στυλ και υποστηρίζει ότι η ανθρώπινη φύση ρέπει προς την τεμπελιά και αντιδρά στις αλλαγές, καθώς ο μέσος άνθρωπος είναι εγωκεντρικός, αντιπαθεί την υπευθυνότητα και υστερεί σε ευφύια και φιλοδοξία. Με αυτά τα δεδομένα, ο ηγέτης είναι αυτός που θα πρέπει να παίρνει τις αποφάσεις και να φροντίζει για την εφαρμογή τους από τα μέλη του οργανισμού. Στον αντίποδα, η θεωρία Y, που συνδέεται με το δημοκρατικό στυλ, υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι από τη φύση τους αγαπούν την εργασία, είναι ικανοί να μαθαίνουν κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες και αναζητούν την ανάληψη ευθυνών. Συνεπώς, η θεωρία Y δέχεται ότι οι διαφορές χαρακτήρα και ικανοτήτων ανάμεσα στους ανθρώπους είναι μικρές. Στην πράξη πάντως, τα δύο αυτά στυλ ηγεσίας σπάνια συναντιούνται στην απόλυτη μορφή τους.

**Οι έρευνες του πανεπιστημίου του Ohio.** Μερικές από τις πιο συστηματικές και περιεκτικές έρευνες για τον προσδιορισμό των διαστάσεων της συμπεριφοράς των ηγετών πραγματοποιήθηκαν στο δεύτερο μισό της δεκαετίας του 1940 στις ΗΠΑ, στο

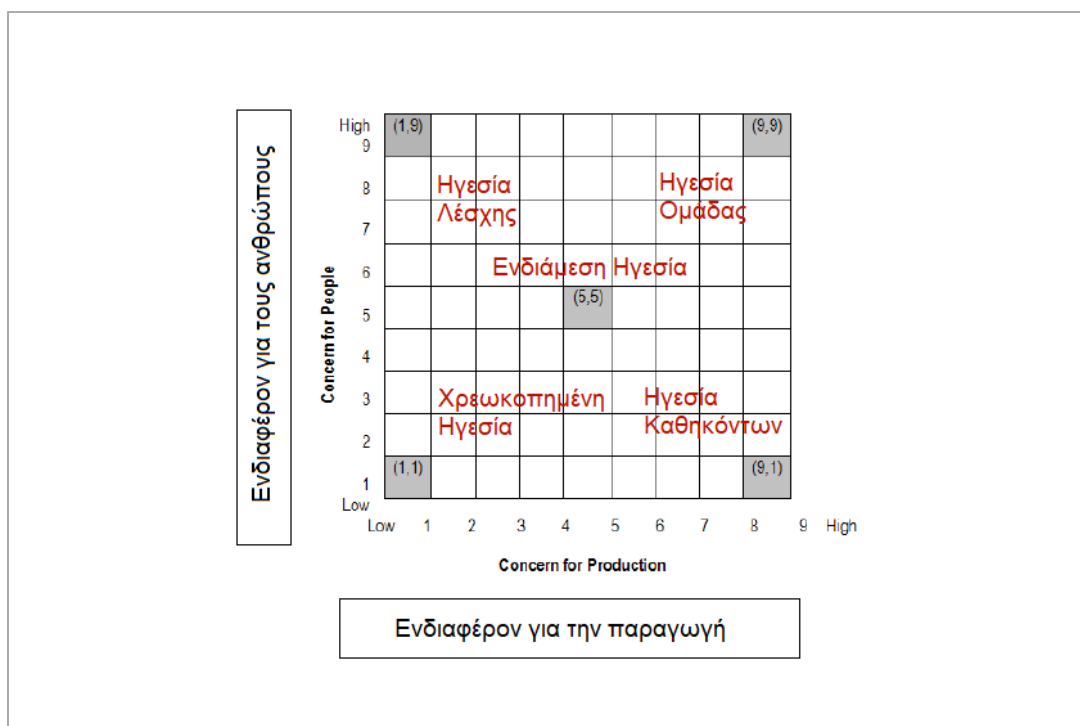
Πανεπιστήμιο του Ohio. Το 1945, το Bureau of Business Research στο Ohio State University ξεκίνησε μια σειρά μελετών σχετικά με την ηγεσία. Η κεντρική επιδίωξη των μελετών ήταν να προσδιοριστούν οι κύριες διαστάσεις της ηγεσίας και να διερευνηθεί η επίδραση της συμπεριφοράς του ηγέτη στη συμπεριφορά και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Τελικά, αυτές οι μελέτες περιόρισαν την περιγραφή της συμπεριφοράς των ηγετών σε δύο διαστάσεις: τον προσανατολισμό του ηγέτη προς τα καθήκοντα και τον προσανατολισμό του ηγέτη προς τους ανθρώπους. Η πρώτη διάσταση αφορά στον βαθμό με τον οποίο ένας ηγέτης είναι πιθανό να καθορίσει την οργάνωση των εργασιακών καθηκόντων και να δομήσει τον ρόλο κάθε μέλους του οργανισμού για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων. Η δεύτερη διάσταση αφορά στον βαθμό με τον οποίο ένας ηγέτης είναι πιθανό να έχει εργασιακές σχέσεις που χαρακτηρίζονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμό για τις ιδέες και τα συναισθήματα των υφισταμένων του και ενδιαφέρον για την ικανοποίησή τους.

**Οι έρευνες του πανεπιστημίου του Michigan.** Λίγο μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου και παράλληλα με τις έρευνες του πανεπιστημίου του Ohio, το Ινστιτούτο Κοινωνικής Έρευνας στο πανεπιστήμιο του Michigan εστίασε στη μελέτη των στυλ ηγετικής συμπεριφοράς που οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση και ικανοποίηση μιας ομάδας. Αυτές οι μελέτες διέκριναν δύο διαφορετικές μορφές ηγεσίας: 1) την ηγεσία με επίκεντρο την παραγωγή – γνωστή και ως ηγεσία προσανατολισμένη στην εργασία – η οποία χαρακτηρίζεται από άκαμπτα πρότυπα εργασίας, αυστηρές διαδικασίες και κανόνες, στενή επίβλεψη των υφισταμένων και ιδιαίτερο βάρος στις τεχνικές πτυχές της εργασίας και 2) την ηγεσία με επίκεντρο τον εργαζόμενο – επίσης γνωστή ως ηγεσία προσανατολισμένη στις σχέσεις – η οποία αντιμετωπίζει τους υφισταμένους ως ανθρώπους και όχι ως εργαλεία, δείχνει ενδιαφέρον για τις ανάγκες τους, προωθεί τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και τους παρακινεί για να πετύχουν τους στόχους τους. Και οι δύο ηγετικές συμπεριφορές έχουν αποδειχθεί σημαντικές αναφορικά με την αποτελεσματικότητα των ηγετών.

**Τα συστήματα διοίκησης του Likert.** Μετά από εκτενή έρευνα για τα πρότυπα ηγεσίας και διοίκησης σε έναν μεγάλο αριθμό οργανισμών, ο Rensis Likert (1961), ανέπτυξε 4 μοντέλα / συστήματα διοίκησης: Το «εκμεταλλευτικό εξουσιαστικό» σύστημα χαρακτηρίζεται από εξαιρετικά αυταρχική διοίκηση, επίσημη επικοινωνία και εστίαση

στον καθορισμό στόχων και στα μέσα επίτευξής τους. Το «καλοπροαίρετο εξουσιαστικό» σύστημα χρησιμοποιεί λιγότερο έλεγχο στους υπαλλήλους, παρακινώντας τα μέλη του οργανισμού μέσω πιθανών ανταμοιβών και τιμωριών. Οι εργαζόμενοι χαμηλότερου επιπέδου συμμετέχουν ως έναν βαθμό στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, αλλά εξακολουθούν να περιορίζονται από την ανώτερη διοίκηση. Στο «συμβουλευτικό» σύστημα η διοίκηση δείχνει κάποιο ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους και τη συνεισφορά τους και η γνώμη τους λαμβάνεται υπόψη από τους διοικούντες. Σε αυτό το σύστημα, ορισμένες επιχειρησιακές αποφάσεις επιτρέπεται να λαμβάνονται σε χαμηλότερα επίπεδα διαχείρισης, η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό είναι πιο ανοιχτή και η εμπιστοσύνη μεγαλύτερη. Τέλος, στο «συμμετοχικό» σύστημα η σχέση μεταξύ διοικούντων και υφισταμένων είναι εγκάρδια και ειλικρινής. Οι υφιστάμενοι συμμετέχουν στενά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και συμβάλλουν στη διαδικασία καθορισμού των στόχων. Σύμφωνα με τον Likert, η συμμετοχική ηγεσία είναι η μόνη έγκυρη προσέγγιση για τη βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων ενός οργανισμού.

***Η διοικητική σχάρα των Blake και Mouton.*** Σε μια παρόμοια κατεύθυνση με τις έρευνες των πανεπιστημίων του Ohio και του Michigan, οι ερευνητές Blake και Mouton (1975) δημιούργησαν τη διοικητική σχάρα, ένα γραφικό μοντέλο που απεικονίζει εναλλακτικούς συνδυασμούς στυλ ηγεσίας ή ηγετικής συμπεριφοράς σε έναν δισδιάστατο χώρο, ο οποίος έχει ως άξονες το ενδιαφέρον του ηγέτη για τους ανθρώπους και το ενδιαφέρον του για την παραγωγή. Ο βαθμός ενδιαφέροντος σε κάθε άξονα βαθμολογείται σε μια κλίμακα από το 1 ως 9 και, από τον συνδυασμό των βαθμών, προκύπτουν διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Αν και μπορεί να υπάρχουν 81 πιθανοί συνδυασμοί, για επεξηγηματικούς σκοπούς οι ερευνητές εστίασαν σε πέντε συνδυασμούς ηγετικών στυλ τα οποία απεικονίζονται στο Γράφημα 1.



**Γράφημα 1** Η διοικητική σχάρα των Blake και Mouton Προσαρμογή από το βιβλίο *Ηγέτες του Μέλλοντος*, των Δ. Ιορδάνογλου, Μ. Τσακαρέστου, Λ. Τσενέ, Ν. Λέανδρου, , & Κ. Ιωαννίδη, 2016, Σχήμα 2.2, σ.25

Τα πέντε βασικά ηγετικά στυλ που προκύπτουν είναι τα εξής: η «χρεωκοπημένη ηγεσία» (1,1), όταν δηλαδή υπάρχει χαμηλό ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή, όσο και για τους ανθρώπους, η «ηγεσία λέσχης» (1,9), όταν υπάρχει χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και υψηλό για τους ανθρώπους, η «ηγεσία καθηκόντων» (9,1), όταν υπάρχει υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και χαμηλό για τους ανθρώπους, η «ενδιάμεση ηγεσία» (5,5), όταν υπάρχει μέτριο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή, όσο και για τους ανθρώπους και, τέλος, η «ηγεσία ομάδας» (9,9), όταν υπάρχει υψηλό ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή, όσο και για τους ανθρώπους. Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, οι ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικοί όταν επιτυγχάνουν ένα υψηλό και ισορροπημένο ενδιαφέρον τόσο για τους ανθρώπους, όσο και για την παραγωγή, δηλαδή όταν η βαθμολογία στη διοικητική σχάρα είναι 9,9.

**2.2.3. Θεωρίες που σχετίζονται με την κατάσταση (Contingency theories)** Τόσο οι θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών, όσο και οι συμπεριφορικές προσπάθησαν να διερευνήσουν το ιδανικό στυλ ηγεσίας για όλες τις περιστάσεις. Ήδη όμως από τα τέλη της δεκαετίας του 1960 κατέστη σαφές ότι μια τέτοια ολιστική προσέγγιση δεν ήταν

εφικτή, καθώς η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από έναν συνδυασμό παραγόντων: τον ηγέτη, τους υφισταμένους του και την κατάσταση. Άρα η ηγεσία θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ του ηγέτη, των υφισταμένων, της φύσης της εργασίας και του περιβάλλοντος. Οι πιο γνωστές θεωρίες που ασπάζονται αυτή την προσέγγιση είναι οι εξής:

**Το συνεχές της ηγετικής συμπεριφοράς.** Σύμφωνα με τους Tannenbaum και Schmidt (1958) το συνεχές της ηγετικής συμπεριφοράς απεικονίζεται σε έναν άξονα όπου στα άκρα του υπάρχουν το αυταρχικό και το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας και ανάμεσά τους τοποθετούνται τα υπόλοιπα ηγετικά στυλ (Γράφημα 2).



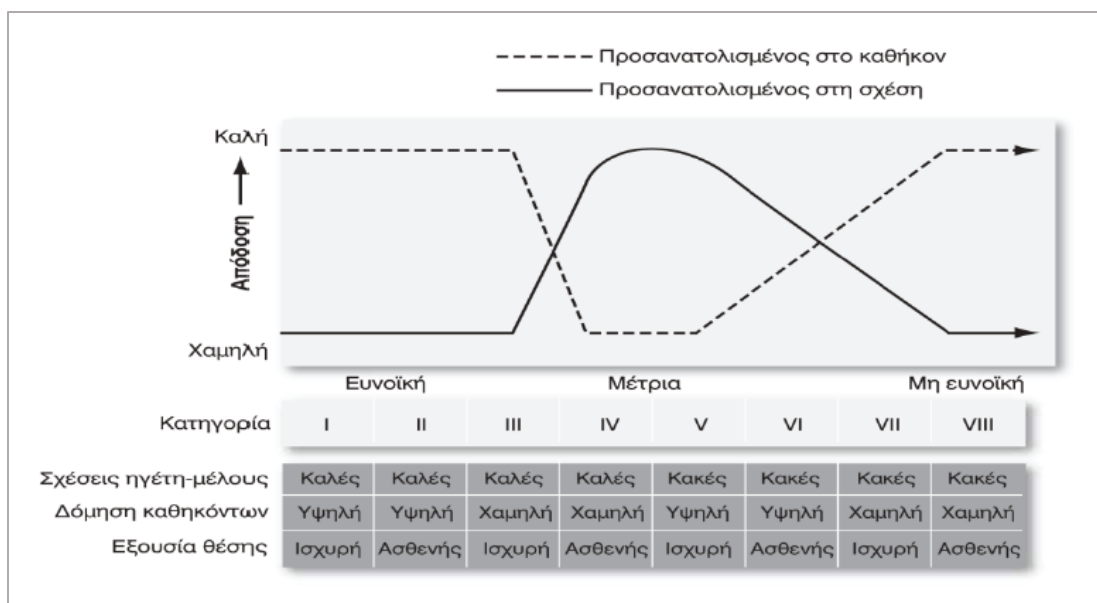
**Γράφημα 2** Το μοντέλο των Tannenbaum και Schmidt Αναδημοσίευση από το βιβλίο *Ηγέτες του Μέλλοντος*, των Δ. Ιορδάνογλου, Μ. Τσακαρέστου, Λ. Τσενέ, Ν. Λεάνδρου, , & Κ. Ιωαννίδη, 2016, Σχήμα 2.3, σ.26

Τα πιο αντιπροσωπευτικά στυλ ηγεσίας που εντόπισαν οι ερευνητές είναι αυτά στα οποία ο ηγέτης διατάζει (λαμβάνοντας και ανακοινώνοντας τις αποφάσεις), «πουλάει» (παίρνοντας αποφάσεις και πείθοντας τους υφισταμένους να τις εφαρμόσουν), προτείνει (παρουσιάζοντας αποφάσεις στους υφισταμένους, τις οποίες συζητά μαζί τους και εφαρμόζει τυχόν αλλαγές), συμβουλεύεται (αποφασίζει αφού λάβει υπόψη τις απόψεις των υφισταμένων), ζητά τη συμμετοχή (θέτοντας όρια και συναποφασίζοντας με τους υφισταμένους), αναθέτει (αναθέτοντας στους υφισταμένους να εκτελέσουν το έργο) ή εξουσιοδοτεί (επιτρέποντας στους υφισταμένους να ενεργήσουν με ελευθερία, μέσα στα πλαίσια που έχουν τεθεί). Η επιλογή του κατάλληλου στυλ εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων που σχετίζονται με τον ηγέτη, με τους υφισταμένους και με την κατάσταση.

Ο ηγέτης πρέπει να εκτιμήσει προσεκτικά κάθε έναν από τους παραπάνω παράγοντες και να υιοθετήσει το κατάλληλο στυλ ηγεσίας για κάθε περίπτωση.

**Το ενδεχομενικό μοντέλο του Fiedler.** Μετά από μια μακρά και επίπονη έρευνα, ο Fiedler (1967) υποστήριξε ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από το συνδυασμό της προσωπικότητας ενός ηγέτη και της κατάστασης στην οποία λειτουργεί. Έτσι, οι αποτελεσματικές ομάδες εξαρτώνται από τη σωστή αντιστοίχιση μεταξύ του τρόπου αλληλεπίδρασης ενός ηγέτη με τα μέλη της ομάδας τους και από τον βαθμό στον οποίο η κατάσταση δίνει έλεγχο και επιρροή στον ηγέτη. Πιστεύοντας ότι ένας βασικός παράγοντας στην επιτυχία της ηγεσίας είναι το στυλ που ακολουθεί ο ηγέτης, ο Fiedler δημιούργησε το ερωτηματολόγιο Least Prefer Co-worker (LPC), ένα εργαλείο που μετράει αν ο ηγέτης είναι περισσότερο προσανατολισμένος προς τα καθήκοντα της εργασίας ή προς τις σχέσεις με τα μέλη της ομάδας. Εάν η βαθμολογία LPC είναι χαμηλή, τότε το άτομο είναι προσανατολισμένο στην εργασία. Εάν είναι υψηλή τότε το άτομο είναι προσανατολισμένο στις σχέσεις. Για τον προσδιορισμό της κατάστασης, οι μεταβλητές που σχετίζονται με αυτή περιγράφονται από τον Fiedler ως προς τις ακόλουθες τρεις διαστάσεις: 1) Σχέση μελών και ηγέτη: ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης γίνεται αποδεκτός, σεβαστός και αξιόπιστος από τα μέλη του οργανισμού. 2) Δομή καθηκόντων: ο βαθμός στον οποίο ορίζονται και είναι γνωστά τα καθήκοντα των μελών του οργανισμού. 3) Δύναμη θέσης: η έκταση της επίσημης εξουσίας που ασκείται από τον ηγέτη, καθώς και οι ανταμοιβές και οι ποινές που ο ηγέτης μπορεί να εκχωρήσει στα μέλη. Αφού αναγνωριστεί το στυλ ηγεσίας μέσω του LPC και καθοριστούν οι παράμετροι της κατάστασης, ακολουθεί η επιλογή του ηγετικού στυλ που θα ταιριάζει στην κατάσταση. Όπως παρουσιάζεται στο Γράφημα 3, το στυλ ηγεσίας που είναι προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα ενδείκνυται στις πολύ ευνοϊκές ή στις πολύ δύσκολες καταστάσεις, ενώ για τις ενδιάμεσες καταστάσεις το στυλ ηγεσίας που προσανατολίζεται προς τις ανθρώπινες σχέσεις αποδεικνύεται αποτελεσματικότερο.





**Γράφημα 3 .** Το ενδεχομενικό μοντέλο του Fiedler Αναδημοσίευση από το βιβλίο *Ηγέτες του Μέλλοντος*, των Δ. Ιορδάνογλου, Μ. Τσακαρέστου, Λ. Τσενέ, Ν. Λέανδρου, , & Κ. Ιωαννίδη, 2016, Σχήμα 2.4., σ.27

Το ενδεχομενικό μοντέλο του Fiedler θεωρείται μια πολύ σημαντική συμβολή στη γνώση μας για την ηγεσία, καθώς τονίζει ότι η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη δεν είναι καθαρά ζήτημα προσωπικής ποιότητας ή κατάστασης αλλά είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ των δύο.

**Η θεωρία του κύκλου ζωής.** Η θεωρία του κύκλου ζωής των Hersey και Blanchard (1969) εστιάζει στην ωριμότητα ή «ετοιμότητα» των υφισταμένων, ως τον καθοριστικό παράγοντα που θα οδηγήσει τον ηγέτη στην επιλογή του καταλληλότερου στυλ ηγεσίας. Ως «ετοιμότητα» ορίζεται ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι έχουν την ικανότητα και την προθυμία να ολοκληρώσουν ένα συγκεκριμένο έργο. Σύμφωνα με τους ερευνητές, υπάρχουν τέσσερα βασικά στυλ ηγεσίας που προκύπτουν από διαφορετικούς συνδυασμούς του προσανατολισμού του ηγέτη προς τα καθήκοντα και προς τις ανθρώπινες σχέσεις, έχοντας πάντοτε στο επίκεντρο την «ετοιμότητα» των υφισταμένων: 1) Εάν οι υφιστάμενοι δεν είναι ούτε ικανοί, ούτε πρόθυμοι να κάνουν μια εργασία, ο ηγέτης πρέπει να δώσει συγκεκριμένες και σαφείς οδηγίες. 2) Εάν οι υφιστάμενοι είναι πρόθυμοι αλλά δεν είναι ικανοί, ο ηγέτης πρέπει να εμφανίσει έναν υψηλό προσανατολισμό τόσο προς τα καθήκοντα, όσο και προς τις σχέσεις. 3) Εάν οι υφιστάμενοι είναι ικανοί και απρόθυμοι, ο

ηγέτης πρέπει να χρησιμοποιήσει ένα υποστηρικτικό και συμμετοχικό στυλ. 4) Εάν οι υφιστάμενοι είναι και ικανοί και πρόθυμοι, ο ηγέτης δεν χρειάζεται παρά να παρακολουθεί την εκτέλεση των εργασιών.

**Το συμμετοχικό μοντέλο ηγεσίας.** Το πώς ο ηγέτης παίρνει αποφάσεις είναι εξίσου σημαντικό με αυτό που αποφασίζεται. Έτσι, το μοντέλο των Vroom και Yetton (1973) εστιάζει στον προσδιορισμό της μορφής και του ποσού της συμμετοχής των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων σε διαφορετικές καταστάσεις, προτείνοντας πέντε διαφορετικά στυλ ηγεσίας που μπορεί να ακολουθήσει ο ηγέτης ανάλογα με την περίπτωση: 1) Το «πρώτο αυταρχικό» στο οποίο ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του και ανακοινώνει τις αποφάσεις του στους υφισταμένους του. 2) Το «δεύτερο αυταρχικό», στο οποίο ο ηγέτης αποφασίζει αφού συγκεντρώσει πληροφορίες από τους υφισταμένους του. 3) Το «πρώτο συμβουλευτικό» στο οποίο ο ηγέτης αποφασίζει αφού συζητήσει με τους υφισταμένους του ατομικά. 4) Το «δεύτερο συμβουλευτικό», στο οποίο ο ηγέτης αποφασίζει αφού συζητήσει με τους υφισταμένους του ανά ομάδες. 5) Το «συμμετοχικό» ή «δημοκρατικό», στο οποίο οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά. Για την επιλογή του κατάλληλου στυλ ανά περίπτωση, ο ηγέτης θα πρέπει να λάβει υπόψη του μια σειρά από παραμέτρους, όπως η σπουδαιότητα της απόφασης, η δέσμευση των υφισταμένων σε σχέση με την απόφαση, το κατά πόσο ο ηγέτης διαθέτει επαρκείς πληροφορίες για να λάβει μια καλή απόφαση, το πόσο καλά δομημένο είναι το πρόβλημα, η συναίνεση των υφισταμένων σε σχέση με τους στόχους και τις αποφάσεις του οργανισμού, η πιθανότητα σύγκρουσης μεταξύ των υφισταμένων σχετικά με τις εναλλακτικές λύσεις, οι χρονικοί περιορισμοί που ενδέχεται να επηρεάσουν τη συμμετοχή των υφισταμένων και η σημασία της χρήσης της συμμετοχής, ως εργαλείου για την ανάπτυξη δεξιοτήτων λήψης αποφάσεων από τους υφισταμένους.

**Η θεωρία πορείας-στόχου.** Η ουσία της συγκεκριμένης θεωρίας που αναπτύχθηκε από τους House και Evans (1974), εστιάζει στο καθήκον του ηγέτη να βοηθά τους υφισταμένους του στην επίτευξη των στόχων τους και να παρέχει τις απαραίτητες οδηγίες και υποστήριξη. Ο όρος «πορεία-στόχος» προέρχεται από την πεποίθηση ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες αποσαφηνίζουν το δρόμο προς την επίτευξη των στόχων, μειώνοντας τα εμπόδια που θα εμφανιστούν. Σύμφωνα με τους εμπνευστές του συγκεκριμένου μοντέλου, οι καθοριστικοί παράγοντες για την επιλογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας είναι τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων και τα χαρακτηριστικά του

περιβάλλοντος. Τα προτεινόμενα ηγετικά στυλ είναι τέσσερα: 1) η «κατευθυντική ηγεσία» που εστιάζει στο έργο που πρέπει να γίνει 2) η «υποστηρικτική ηγεσία» που εστιάζει στην ευημερία του εργαζομένου 3) η «συμμετοχική ηγεσία» που διαβουλεύεται με τους υφισταμένους στη λήψη αποφάσεων και 4) η «ηγεσία που είναι προσανατολισμένη στα επιτεύγματα», η οποία θέτει στόχους που παρουσιάζουν υψηλές προκλήσεις. Για τους House και Evans η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από τη δυνατότητα του ηγέτη να συνδέσει τους στόχους της οργάνωσης με εκείνους των υφισταμένων και να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες για την επίτευξή τους.

**Η θεωρία ανταλλαγής ηγετών-μελών.** Από τη σύλληψή της πριν από 45 χρόνια, η θεωρία ανταλλαγής ηγετών-μελών έχει υποστεί πολλές βελτιώσεις. Αυτό που ξεκίνησε ως εναλλακτική λύση στο μέσο στυλ ηγεσίας (Dansereau, Graen & Haga, 1975) έχει εξελιχθεί σε συνταγή για τη δημιουργία πιο αποτελεσματικής ηγεσίας, μέσω της ανάπτυξης και της διατήρησης ώριμων ηγετικών σχέσεων (Graen & Uhl-Bien, 1991). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, λόγω της πίεσης του χρόνου, οι ηγέτες δημιουργούν μια ειδική σχέση με μια μικρή ομάδα υφισταμένων τους, τους οποίους εμπιστεύονται περισσότερο. Τα μέλη αυτής της ομάδας απολαμβάνουν μεγαλύτερης προσοχής από τον ηγέτη, λαμβάνουν ειδικά προνόμια και έχουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους. Οι υπόλοιποι υφιστάμενοι εμπíπτουν στην «εξωτερική ομάδα», παίρνοντας λιγότερο από τον χρόνο του ηγέτη και έχοντας τυπικές σχέσεις μαζί του. Άρα, καθώς οι ηγέτες δεν αντιμετωπίζουν τον κάθε υφιστάμενο τους με τον ίδιο τρόπο, οι συμπεριφορές των υφισταμένων εξαρτώνται από το πώς αντιμετωπίζονται από τον ηγέτη τους. Η έρευνα παρέχει αποδείξεις ότι οι ηγέτες όντως κάνουν διαφοροποίηση μεταξύ των υφισταμένων τους, κάτι που σχετίζεται άμεσα με την απόδοση των εργαζομένων και την ικανοποίησή τους.

**2.2.4. Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας.** Οι σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας αντικατοπτρίζουν καλύτερα την παρατηρούμενη μετατόπιση της έμφασης από την επιρροή μέσω της συμμόρφωσης, προς εκείνη που βασίζεται σαφέστερα στην ισορροπία μεταξύ των πολλών ρόλων που καλείται να παίξει ο ηγέτης και στο αμοιβαίο όφελος και τον σεβασμό των ατόμων στα πλαίσια μιας πιο ισότιμης σχέσης.

**Θεωρία της συμπεριφορικής πολυπλοκότητας.** Η συμπεριφορική πολυπλοκότητα επικεντρώνεται στο επίπεδο των ολοένα και αυξανόμενων απαιτήσεων που αντιμετωπίζουν τα άτομα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και στην ικανότητά

τους να παίζουν πολλαπλούς ρόλους που απαιτούν διαφορετικές ή ακόμη και ανταγωνιστικές συμπεριφορές. Στο πεδίο της ηγεσίας, στην απλούστερη μορφή της, η συμπεριφορική πολυπλοκότητα είναι η ικανότητα ενός ηγέτη να διαθέτει ένα ευρύ ρεπερτόριο συμπεριφορών (Hooijberg & Quinn, 1992). Ένας πιο σύνθετος ορισμός αναφέρει ότι συμπεριφορική πολυπλοκότητα είναι η ικανότητα του ηγέτη να επιδεικνύει αντίθετες ή αντιτιθέμενες συμπεριφορές (όπως ενδείκνυται ή είναι απαραίτητες) διατηρώντας παράλληλα κάποιο μέτρο ακεραιότητας, αξιοπιστίας και κατεύθυνσης (Denison et al., 1995). Για παράδειγμα, ένας ηγέτης αναμένεται να κάνει πράγματα όπως να διατηρεί τον έλεγχο σε έναν οργανισμό και να διασφαλίζει τη σταθερότητά του. Παράλληλα όμως, αναμένεται επίσης να προβλέψει τις εξελισσόμενες ανάγκες της αγοράς, να ξεκινήσει νέα προγράμματα και να εμπνεύσει τους ανθρώπους να συμμετάσχουν σε νέα πρότυπα συμπεριφοράς – δηλαδή αναμένεται να κάνει πράγματα που υποστηρίζουν την ανάγκη για αλλαγή. Αν και η συμπεριφορική πολυπλοκότητα δεν εγγυάται ότι ο ηγέτης θα εφαρμόσει πάντοτε τη σωστή συμπεριφορά, ένας συμπεριφορικά πολύπλοκος ηγέτης είναι περισσότερο ικανός να αντιμετωπίζει τις πολλαπλές και συχνά ανταγωνιστικές ανάγκες του οργανισμού (Tsui, 1984). Άρα η συμπεριφορική πολυπλοκότητα δεν καταργεί τις παραδοσιακές διακρίσεις των στυλ ηγεσίας, αλλά ανοίγει νέους ορίζοντες στους ηγέτες για να υιοθετούν διαφορετικά στυλ ανάλογα με τις περιστάσεις.

**Συναισθηματική νοημοσύνη.** Οι Salovey και Mayer (1990) ήταν οι ερευνητές που επινόησαν τον όρο «συναισθηματική νοημοσύνη», ορίζοντάς τον ως την ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα διαχωρίζει και να τα χρησιμοποιεί ως πηγή ενέργειας, πληροφορίας και επιρροής τόσο για τον εαυτό του, όσο και για τους άλλους ανθρώπους γύρω του. Η συναισθηματική νοημοσύνη όμως έγινε ευρύτερα γνωστή μέσα από τα βιβλία του Daniel Goleman που γνώρισαν τεράστια επιτυχία σε όλον τον κόσμο. Σύμφωνα με τον ίδιο, συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του (Goleman, 1997). Μαζί με τους συνεργάτες του διατύπωσε την άποψη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη απαρτίζεται από τέσσερις διαστάσεις, δύο ενδοπροσωπικής νοημοσύνης (αυτοεπίγνωση και αυτοδιαχείριση) και δύο διαπροσωπικής νοημοσύνης (κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων). Κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις

περιλαμβάνει μια σειρά από συναισθηματικές ικανότητες, τις οποίες το κάθε άτομο ή ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να αναπτύξει και να χρησιμοποιήσει, όπως η αυτοαξιολόγηση, η αυτοπεποίθηση, ο αυτοέλεγχος, η διαφάνεια, η προσαρμοστικότητα, η πρωτοβουλία, η αισιοδοξία, η ενσυναίσθηση, η οργανωτική επίγνωση, η έμπνευση, η επιρροή, η ανάπτυξη των άλλων, η διαχείριση συγκρούσεων, η ομαδικότητα και η δημιουργία δικτύων σχέσεων (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002). Προχωρώντας ακόμη περισσότερο την έρευνά τους και συνδέοντας τη συναισθηματική νοημοσύνη με την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας, οι Goleman, Boyatzis και McKee (2002) ανέπτυξαν ένα μοντέλο ηγεσίας που περιλαμβάνει έξι ηγετικά στυλ, κάθε ένα εκ των οποίων βασίζεται σε διαφορετικές ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα έξι αυτά στυλ είναι το καταπιεστικό, το οραματικό, το συνεργατικό, το δημοκρατικό, το κατευθυντικό και το υποστηρικτικό. Τα βασικά χαρακτηριστικά κάθε στυλ παρουσιάζονται στο Γράφημα 4. Σύμφωνα με τον Goleman και τους συνεργάτες του, οι αποτελεσματικοί ηγέτες μπορούν να εφαρμόσουν αρκετά από αυτά τα στυλ, διακρίνοντας ποιο είναι το πιο κατάλληλο για κάθε περίπτωση.

Ηγετικό στυλ	ΚΑΤΑΠΙΕΣΤΙΚΟ	ΟΡΑΜΑΤΟΣ	ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟ	ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ	ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΙΚΟ	ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ
Περιγραφή του στυλ	Βασίζεται στις εντολές	Δημιουργεί όραμα	Βασίζεται στη δημιουργία σχέσεων	Συμμετοχή υπαλλήλων	Θέτει υψηλούς στόχους απόδοσης	Αναπτύσσει ανθρώπους
Το στυλ σε μια φράση	"Κάνε όπ σου λεω"	"Έλα μαζί μου"	"Πρώτα οι άνθρωποι"	"Ποια είναι η γνώμη σου"	"Κάνε όπ κάνω, τώρα"	"Δοκίμασε αυτό"
Καταστάσεις που ταιριάζει το στυλ	Κρίση	Αλλαγές Ανάγκη νέου οράματος	Ομαδικές συγκρούσεις Ανάγκη για παρακίνηση ανθρώπων	Ανάγκη για συναίνεση. Συλλογή πληροφοριών από υπαλλήλους	Γρήγορα αποτελέσματα από ικανή και με μεγάλη παρακίνηση ομάδα	Ανάπτυξη ανθρώπων και βελτίωση απόδοσης
Επίδραση στο κλίμα	ΑΡΝΗΤΙΚΗ	ΠΟΛΥ ΘΕΤΙΚΗ	ΘΕΤΙΚΗ	ΘΕΤΙΚΗ	ΣΥΝΘΩΣ ΑΡΝΗΤΙΚΗ	ΠΟΛΥ ΘΕΤΙΚΗ

**Γράφημα 4** . Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη Αναδημοσίευση από το βιβλίο *Ηγέτες του Μέλλοντος*, των Δ. Ιορδάνογλου, Μ. Τσακαρέστου, Λ. Τσενέ, Ν. Λεάνδρου, , & Κ. Ιωαννίδη, 2016, Σχήμα 2.9., σ.40

**Συναλλακτική ηγεσία.** Το συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας (transactional leadership) υποθέτει ότι η εργασία γίνεται μόνο επειδή ανταμείβεται ή, στην περίπτωση που η εργασία δε γίνει, τιμωρείται. Επομένως, η συναλλακτική ηγεσία επικεντρώνεται στο σχεδιασμό των εργασιακών καθηκόντων και των δομών ανταμοιβής και κυρώσεων

(Atwater & Wright, 1996). Ο συναλλακτικός ηγέτης φροντίζει για την ανταμοιβή της καλής απόδοσης, αναγνωρίζει τα επιτεύγματα, παρακολουθεί τις αποκλίσεις από τους κανόνες και τα πρότυπα και λαμβάνει διορθωτικά μέτρα. Ο Le Grand (2010) υποστηρίζει ότι η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, οι οποίες όμως έχουν κάποιες θεμελιώδεις ομοιότητες, όπως μια ιεραρχία ελέγχου, ανταμοιβές ή κυρώσεις για όσους συμμορφώνονται ή δεν συμμορφώνονται με τις κεντρικές οδηγίες, καθώς και το γεγονός πως οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να θεωρηθούν αξιόπιστοι για να κάνουν τη δουλειά τους σωστά χωρίς εξωτερική παρέμβαση και χωρίς κάποια κίνητρα. Ενώ το συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας μπορεί να μην αποτελεί την πιο ελκυστική στρατηγική ηγεσίας όσον αφορά στην οικοδόμηση σχέσεων και στην ανάπτυξη ενός μακροχρόνια παρακινούμενου ανθρώπινου δυναμικού, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε οργανισμούς για την επίτευξη καθημερινών ή εστιασμένων εργασιών.

**Μετασχηματιστική ηγεσία.** Ενώ το συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας επικεντρώνεται στην ανταλλαγή δεξιοτήτων και προσπάθειας των εργαζομένων με απτές και άυλες ανταμοιβές, η μετασχηματιστική ηγεσία, βασισμένη στις αρχές της ανθρωπιστικής ψυχολογίας, έχει ως στόχο να αλλάξει τα κίνητρα, τις αξίες και τους στόχους των μελών ενός οργανισμού. Ο Burns (1978) βλέποντας την ηγεσία σαν μια έννοια ευρύτερη από αυτές της εξουσίας και του ελέγχου, υποστήριξε ότι μετασχηματιστική ηγεσία ασκείται όταν ένα ή περισσότερα πρόσωπα σχετίζονται με άλλους, με τέτοιο τρόπο, που ηγέτης και υφιστάμενοι ανυψώνουν ο ένα τον άλλον σε ανώτερα επίπεδα παρακίνησης και ηθικής. Σύμφωνα με τον Bass (1985) ο μετασχηματιστικός ηγέτης δείχνει εξατομικευμένο ενδιαφέρον, αντιμετωπίζοντας κάθε υφιστάμενο με σεβασμό. Συμβάλλει στην διανοητική διέγερση των υφισταμένων του, προσφέρει νέες ευκαιρίες μάθησης και τους παρακινεί, εμπνέοντάς τους να πιστέψουν σε αυτόν και στο όραμά του για τον οργανισμό. Σε έρευνα των Horne και Stedman-Jones (2001) η πλειονότητα των ερωτηθέντων ενέκριναν σθεναρά ένα «σχεσιακό» μοντέλο ηγεσίας στο οποίο το πρωταρχικό καθήκον των ηγετών είναι να διαμορφώσουν ελκυστικούς στόχους για τον οργανισμό τους και να «ξεκλειδώσουν» τη δυνατότητα των άλλων να τους επιτύχουν. Πάντως, υπάρχουν μεικτές ενδείξεις αναφορικά με το αν η μετασχηματιστική ηγεσία αποδίδει καλύτερα από άλλες μορφές ηγεσίας. Ο Storey (2010) υποστήριξε ότι, παρά τη δημοφιλία τους, δεν αποδεικνύεται απαραίτητως ότι οι

συμπεριφορές που σχετίζονται με τους ηγέτες του μετασχηματισμού και τον εναγκαλισμό τους με την αλλαγή, οδηγούν απαραίτητα σε αποτελεσματική απόδοση.

**Χαρισματική ηγεσία.** Το χάρισμα αντιπροσωπεύει μια άλλη βασική συνιστώσα της ηγεσίας (Pawar & Eastman, 1997) με την οποία οι μελετητές έχουν ασχοληθεί από πολύ παλιά. Ο κοινωνιολόγος Max Weber (1947) χρησιμοποίησε τον όρο χάρισμα για να χαρακτηρίσει τη συγκεκριμένη ατομική ποιότητα μιας προσωπικότητας, βάσει της οποίας ένα άτομο διαχωρίζεται από τους απλούς ανθρώπους και αντιμετωπίζεται ως ιδιαίτερα προικισμένο, με εξαιρετικές δυνάμεις ή ιδιότητες. Τα τελευταία χρόνια, η χαρισματική ηγεσία έχει έλθει και πάλι στο προσκήνιο λόγω ηγετών που έχουν ξεχωρίσει ως προσωπικότητες, σημειώνοντας παράλληλα εξαιρετικές επιδόσεις στον επιχειρηματικό στίβο. Σύμφωνα με τον House (1976), ένας χαρισματικός ηγέτης χρησιμοποιεί συναισθήματα, ενθουσιασμό και αυτοπεποίθηση για να εμπνεύσει τους ακροατές να κατανοήσουν και να υιοθετήσουν μια συγκεκριμένη άποψη. Στα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τους χαρισματικούς από τους μη χαρισματικούς ηγέτες περιλαμβάνει παράγοντες όπως η κυριαρχία, η ανάγκη για επιρροή και μια ισχυρή πεποίθηση για ηθική και δικαιοσύνη. Σε αυτά τα χαρακτηριστικά οι Conger και Kanungo (1987) προσθέτουν το όραμα και την επικοινωνία, την προθυμία τους να αναλάβουν προσωπικό ρίσκο, την καινοτομία, την αντισυμβατική συμπεριφορά και την ευαισθησία τους απέναντι στις ανάγκες των άλλων. Επιπλέον, οι χαρισματικοί ηγέτες μπορούν να δείξουν επιμονή και ενθουσιασμό στην επιδίωξη μακροπρόθεσμων στόχων, επικοινωνώντας στους άλλους προσδοκίες υψηλής απόδοσης (Trice & Beyer, 1993). Είναι εξαιρετικοί στην οικοδόμηση σχέσεων, δημιουργούν ενθουσιασμό, πίστη και αφοσίωση και κάνουν αποτελεσματική χρήση της γλώσσας και της πειθούς για την επίτευξη των στόχων (Hackman & Johnson, 1996). Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι η χαρισματική ηγεσία έχει και την αρνητική της πλευρά, καθώς άτομα με ναρκισσιστική προσωπικότητα εκδηλώνουν συχνά συμπεριφορές που σχετίζονται με την χαρισματική ηγεσία αλλά επιφέρουν αρνητικές επιπτώσεις στους οργανισμούς τους (Galvin, Waldman & Balthazard, 2010).

**Συνεργατική ηγεσία.** Στις μέρες μας, η ανάγκη για μια διαφορετικού τύπου ηγεσία που θα βασίζεται στη συνεργασία και που θα επιδιώκει πέρα από την επίτευξη των οικονομικών αποτελεσμάτων, την επίτευξη και ενός θετικού κοινωνικού αποτυπώματος, είναι μεγάλη. Σύμφωνα με τους Lovegrove και Thomas (2013) οι σύγχρονοι ηγέτες πρέπει

να είναι ικανοί να λύνουν προβλήματα μεγάλης κλίμακας σε συνεργασία με άλλους και να παράγουν έργο που προφέρει αξία στο κοινωνικό σύνολο. Μερικά από τα χαρακτηριστικά των ηγετών αυτού του τύπου είναι τα ισορροπημένα κίνητρα που συνδυάζουν τα επιχειρηματικά αποτελέσματα με τον κοινωνικό αντίκτυπο, η κατανόηση του ευρύτερου πλαισίου και του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός, το χτίσιμο ενοποιημένων δικτύων που θα επιτρέπουν τη συνεργασία σε διαφορετικούς τομείς, καθώς και η προετοιμασία απέναντι στις αλλαγές. (Ιορδάνογλου, Τσακαρέστου, Τσενέ, Λέανδρος, Ιωαννίδης, 2016). Για τους Archer και Cameron (2009) οι ηγέτες πρέπει να μάθουν να μοιράζονται τον έλεγχο και να εμπιστεύονται την ικανότητα των συνεργατών τους να πετυχαίνουν αποτελέσματα, ακόμη κι αν οι συνεργάτες τους λειτουργούν πολύ διαφορετικά από τους ίδιους.

**Μοιρασμένη ηγεσία.** Η πρόσφατη σκέψη για την ηγεσία έχει μετατοπιστεί σε πιο συλλογικές προσεγγίσεις. Όπως πρότειναν οι Reynolds και Trehan (2008) η ηγεσία βρίσκεται μέσα σε μια ομάδα ανθρώπων και όχι ενσωματωμένη σε ένα μόνο μέλος της. Στη μοιρασμένη ηγεσία (shared leadership) λαμβάνεται μια συνειδητή και εσκεμμένη απόφαση για τη διανομή της ηγετικής ευθύνης σε άλλους και για τη θέσπιση συστημάτων διακυβέρνησης και κινήτρων που θα διασφαλίζουν ότι αυτό θα συμβεί (Harris, 2008). Σε αυτό το πλαίσιο, η μοιρασμένη ηγεσία ορίζεται ως μία δυναμική, διαδραστική διαδικασία επιρροής μεταξύ ατόμων σε ομάδες που στοχεύουν να επιτύχουν ομαδικούς ή οργανωτικούς στόχους (Pearce & Conger, 2003). Οπότε, στη μοιρασμένη ηγεσία οι άνθρωποι οδηγούν ο ένας τον άλλον αντί να καθοδηγούνται από έναν ηγέτη. (Ιορδάνογλου, Τσακαρέστου, Τσενέ, Λέανδρος, Ιωαννίδης, 2016). Ωστόσο, η μοιρασμένη ηγεσία δεν είναι πανάκεια. Παρουσιάζει μια σειρά από εμπόδια στην επιτυχή υλοποίησή της, τα οποία ο Harris (2008) χαρακτηρίζει ως εκείνα της απόστασης (πολλαπλές φυσικές τοποθεσίες), του πολιτισμού (νέες διευθετήσεις ηγεσίας που θεωρούνται ως απελευθερωτικές από κάποιους, μπορεί να αυξήσουν τους περιορισμούς και τις πιέσεις που αισθάνονται άλλοι) και της δομής (ειδικά στο θέμα της γρήγορης λήψης αποφάσεων).

**Συνδετική ηγεσία.** Σε ένα περιβάλλον που εξελίσσεται διαρκώς, είναι αρκετές οι περιπτώσεις όπου τα δίκτυα καταλαμβάνουν τη θέση της ιεραρχίας. Η συνδετική ηγεσία (connective leadership) προκύπτει από ανθρώπους που εργάζονται μαζί και προτιμούν να μοιράζονται την ευθύνη της διοίκησης παρά να την αναθέτουν στα χέρια λίγων. Η



συνδεδετική ηγεσία χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη, μοίρασμα της γνώσης, συνεργασία, καινοτομία, διαφάνεια και ισχυρά δίκτυα. Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά επιτρέπουν στην ηγεσία να αναπτυχθεί ισορροπημένα, ως μια φυσική λειτουργία και όχι ως ένα προνόμιο των λίγων. Οι ικανότητες που πρέπει να αναπτύξει ένας συνδεδετικός ηγέτης είναι η αποτελεσματική επικοινωνία, η ανοιχτή προοπτική, το μοίρασμα γνώσης και εμπειριών και η ενίσχυση της συνεργασίας. (Ιορδάνογλου, Τσακαρέστου, Τσενέ, Λέανδρος, Ιωαννίδης, 2016). Οι συνδεδετικοί ηγέτες ενσωματώνουν το όραμά τους στα όνειρα των άλλων, επιδιώκουν την επίλυση κοινών προβλημάτων, δημιουργούν ένα αίσθημα κοινότητας και εντάσσονται απροβλημάτιστα σε ομάδες άλλων ηγετών, ως συνεργάτες και όχι ως ανταγωνιστές (Lipman-Blumen, 2000).

Τα μοντέλα ηγεσίας που προαναφέρθηκαν χαρακτηρίζονται από διαφορετικές φιλοσοφίες και τονίζουν διαφορετικά στοιχεία του ηγετικού ρόλου. Αντικατοπτρίζουν μια μετατόπιση της έμφασης με την πάροδο των χρόνων από την επιρροή μέσω της συμμόρφωσης προς εκείνη που βασίζεται σαφέστερα στο αμοιβαίο όφελος και τον σεβασμό των ατόμων σε μια πιο ισότιμη σχέση. Αν και δεν υπάρχει ένας οριστικός κατάλογος δεξιοτήτων που να σχετίζεται με καθένα από τα διαφορετικά μοντέλα ηγεσίας, η βιβλιογραφική έρευνα επιτρέπει την παράθεση των ηγετικών χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων που θεωρούνται ως τα πλέον σημαντικά από τους πιο αναγνωρισμένους θεωρητικούς στο πεδίο της ηγεσίας.

**2.3. Χαρακτηριστικά του ηγέτη** Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η ανάπτυξη ηγετών που θα αγκαλιάζουν την αλλαγή και θα αφήνουν ένα θετικό αποτύπωμα με τη δράση τους, αποτελεί κεντρική επιδίωξη κάθε οργανισμού. Καθώς το παραδοσιακό, ιεραρχικό μοντέλο της ηγεσίας φαίνεται να μην ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των καιρών, η ενδυνάμωση και ο ανασχεδιασμός της ηγεσίας αποτελεί μια πρόδηλη ανάγκη (Deloitte, 2016). Σε ανάλογο συμπέρασμα καταλήγει και έρευνα του Κέντρου Δημιουργικής Ηγεσίας, στην οποία αναφέρεται ότι, παρότι η φύση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες αλλάζει με μεγάλη ταχύτητα, οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξή τους, παραμένουν οι ίδιες (Petrie, 2014). Σε αυτό το πλαίσιο, πολλοί είναι οι ερευνητές που έχουν επιδιώξει – και συνεχίζουν να επιδιώκουν – να προσδιορίσουν τα χαρακτηριστικά, τις συμπεριφορές και τις δεξιότητες που θα πρέπει να έχει ο ιδανικός ηγέτης.

Μια λεπτομερής επισκόπηση των χαρακτηριστικών που ορίζουν την «εξαιρετική ηγεσία» από το The Work Foundation (Tamkin et al., 2010), ανέδειξε ότι οι εξαιρετικοί ηγέτες διαφέρουν από τους υπόλοιπους με συγκεκριμένους τρόπους. Η πρώτη διαφορά αφορά στον συστημικό τρόπο σκέψης και δράσης τους για λογαριασμό του οργανισμού τους. Επικεντρώνονται τόσο στο μέλλον, όσο και στο παρόν και ενσωματώνουν στοιχεία τόσο της «ηγεσίας», όσο και της «διοίκησης». Λόγω αυτής της συστημικής κατανόησης, οι εξαιρετικοί ηγέτες εστιάζουν στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης μέσω της ακεραιότητας, της διαφάνειας, της επικοινωνίας και της ικανότητάς τους να προβλέπουν τις εξελίξεις. Η δεύτερη διαφορά έγκειται στην πίστη τους ότι οι άνθρωποι αποτελούν τον «δρόμο» προς την καλύτερη απόδοση. Αυτό σημαίνει εστίαση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των ανθρώπων τους, ισχυρότερη δέσμευση, ενθάρρυνση της ανταλλαγής ιδεών και συνεχή προσπάθεια για ενδυνάμωση των σχέσεων. Τέλος, οι εξαιρετικοί ηγέτες αναγνωρίζουν ότι και οι ίδιοι είναι σημαντικοί, κατανοώντας ότι η επιτυχία τους εξαρτάται από τον αντίκτυπο που έχουν στους άλλους. Είναι αυτοσυνείδητοι, στοχαστικοί και συνειδητοποιούν τον αντίκτυπο που έχει η συμπεριφορά και οι πράξεις τους. Επομένως, η αυθεντικότητα είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο για αυτούς.

Μία άλλη παγκόσμια έρευνα (Hay Group, 2011) που είχε ως στόχο τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών της αποτελεσματικής ηγεσίας για την επόμενη εικοσαετία, έδειξε ότι οι ηγέτες του μέλλοντος θα πρέπει να είναι προσαρμοστικοί, ευέλικτοι, πολύγλωσσοι, να έχουν διεθνή κινητικότητα, ακεραιότητα, στρατηγική σκέψη και γνωστικές ικανότητες, ενώ το πιο κρίσιμο χαρακτηριστικό τους θα είναι η ικανότητά τους για συνεργασία. Τέλος, σύμφωνα με την έρευνα «The Future of Jobs» του World Economic Forum (2018), η αλλαγή στην κατανομή εργασίας ανάμεσα σε ανθρώπους και μηχανές, αναμένεται να επιφέρει μεγάλες διαφοροποιήσεις στις δεξιότητες που θα απαιτούνται για την εκτέλεση της πλειονότητας των εργασιών. Η μέση παγκόσμια σταθερότητα των δεξιοτήτων (skills stability), δηλαδή το ποσοστό των βασικών δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας εργασίας, οι οποίες θα παραμείνουν σταθερές, αναμένεται να είναι περίπου στο 58%, πράγμα που σημαίνει ότι η αναμενόμενη μέση αλλαγή στις δεξιότητες που απαιτούνται στον εργασιακό χώρο ως το 2022, θα αγγίξει το 42%. Παρόλα αυτά, η έκθεση επισημαίνει ότι μια σειρά από δεξιότητες που σήμερα θεωρούνται σημαντικές, θα διατηρήσουν ή και θα αυξήσουν τη σημασία τους, τόσο για

τους ηγέτες, όσο και για τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Ανάμεσα σε αυτές ξεχωρίζουν η αναλυτική και η κριτική σκέψη, η καινοτομία, η δημιουργικότητα, η αυθεντικότητα, η πρωτοβουλία, η πειθώ, η ανθεκτικότητα, η προσοχή στη λεπτομέρεια, η ευελιξία και η επίλυση σύνθετων προβλημάτων. Παράλληλα, η συναισθηματική νοημοσύνη, η δυνατότητα συντονισμού και η κοινωνική επιρροή αναμένεται να έχουν αυξημένη βαρύτητα.

Οι Jameson και Andrews (2008) εστίασαν περισσότερο στο θέμα της εμπιστοσύνης και στη σχέση της με την ηγεσία, υποστηρίζοντας ότι τα συνεργατικά περιβάλλοντα, με υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης και με επικεφαλής εξαιρετικούς ηγέτες, είναι απαραίτητα για την επιβίωση των οργανισμών. Οι ηγετικές συμπεριφορές που εντόπισαν ότι δημιουργούν εμπιστοσύνη περιλαμβάνουν δεξιότητες όπως καλή επικοινωνία και διαβούλευση, αφοσίωση, τιμιότητα, ακεραιότητα, αυθεντικότητα, σταθερότητα, συνοχή, αξιοπιστία, ειλικρίνεια και διαφάνεια στον διαμοιρασμό της πληροφορίας. Δύο ακόμη σημαντικές παράμετροι που αναδείχθηκαν είναι ότι ο ηγέτης πρέπει να καθοδηγεί μέσω του παραδείγματος και να μοιράζεται κοινούς στόχους και αξίες με τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού. Στον αντίποδα, οι ηγετικές συμπεριφορές που διαπιστώθηκε ότι μειώνουν την εμπιστοσύνη αναγνωρίστηκαν ως οι αντίθετες από εκείνες που τη χτίζουν, όπως για παράδειγμα η κακή επικοινωνία, η απάτη, η ασυνέπεια, η αναξιοπιστία, τα χαμηλά ηθικά πρότυπα και η έλλειψη κοινών αξιών. Με τη σειρά του, ο Rosen (2010) υποστηρίζει ότι η σύγχρονη ηγεσία απαιτεί δύο ηγετικές δεξιότητες: την ικανότητα της δημιουργίας και επικοινωνίας ενός στρατηγικού πλάνου προς τα μέλη του οργανισμού και την ικανότητα να εμπνέει τους άλλους να αποδίδουν στον υψηλότερο δυνατό βαθμό. Η ικανότητα να εμπνέουν και να παρακινούν είναι μία από τις δεξιότητες που και οι Zenger και Folkman (2014) θεωρούν κρίσιμες - τόσο για τα ανώτατα στελέχη, όσο και για τους μάνατζερ σε κάθε επίπεδο ενός οργανισμού. Μερικές ακόμη ηγετικές δεξιότητες που αναδείχθηκαν ως σημαντικές μέσα από την έρευνά τους, είναι η ακεραιότητα, η επίλυση προβλημάτων, η προσήλωση στα αποτελέσματα και η προώθηση της ομαδικότητας.

Στη δική τους έρευνα σε δείγμα 20.000 επαγγελματιών, οι Schoemaker και Cecchini (2015) κατέληξαν σε έξι δεξιότητες που είναι απαραίτητο να αναπτύξει ο σύγχρονος ηγέτης. Οι δεξιότητες αυτές είναι οι εξής: 1) Η προσμονή, δηλαδή η ικανότητα του ηγέτη να ανιχνεύει το μέλλον και να προετοιμάζεται για την αλλαγή. 2) Η

αμφισβήτηση, δηλαδή η ικανότητά του να αμφισβητεί τις καθιερωμένες επιχειρηματικές πρακτικές, δοκιμάζοντας νέες ιδέες. 3) Η ερμηνεία, δηλαδή η δυνατότητα του ηγέτη να κατανοεί και να ερμηνεύει σωστά ένα πλήθος δεδομένων. 4) Η λήψη αποφάσεων, με την ευελιξία να διερευνά πολλαπλές επιλογές. 5) Η δυνατότητα ευθυγράμμισης των άλλων προς έναν κοινό σκοπό, η οποία προϋποθέτει έναν ανοιχτό διάλογο και την εμπέδωση ενός κλίματος εμπιστοσύνης. 6) Η μάθηση, εστιάζοντας ιδιαίτερα στον πειραματισμό και τη χρήση των λαθών ως πηγή γνώσης για την ανάπτυξη της καινοτομίας. Τέλος, η μελέτη 195 ηγετικών στελεχών από τον Giles (2016), ανέδειξε ως μία από τις πιο σημαντικές δεξιότητες ενός ηγέτη, την ικανότητά του να κάνει τους άλλους να νιώθουν ασφαλείς. Άλλες ηγετικές δεξιότητες που αναφέρθηκαν ως ιδιαίτερα σημαντικές ήταν η αυτο-οργάνωση, η αποτελεσματική μάθηση και η καλλιέργεια της αίσθησης του ανήκειν.

Έχοντας πλέον μια πληρέστερη εικόνα για την ηγεσία, τα θεωρητικά μοντέλα που σχετίζονται με αυτήν και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, είναι σημαντικό να προσδιοριστούν και τα στοιχεία που συνδέονται με την ηγεσία σε περίοδο κρίσης. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα διερευνηθούν θέματα όπως ο ορισμός της κρίσης, η διαχείριση κρίσεων και οι δεξιότητες του ηγέτη σε περίοδο κρίσης, ενώ θα παρατεθούν και κάποιες πληροφορίες και για την κρίση στον χώρο των Μέσων.

### **3. Ηγεσία σε περίοδο κρίσης**

**3.1. Τι είναι κρίση;** Οι κρίσεις και οι καταστροφές είναι ατυχή αλλά αναπόφευκτα γεγονότα της ζωής. Αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της ανθρώπινης κατάστασης (Mitroff 2004). Πριν από περισσότερα από 40 χρόνια, ο Holsti (1978) σχολίασε ότι η κρίση είναι ένας όρος που έχει χρησιμοποιηθεί υπερβολικά πολύ και ο οποίος έχει επιβαρυνθεί από ένα ευρύ φάσμα εννοιών, μερικές από τις οποίες είναι αρκετά ασαφείς. Πράγματι, δεκαετίες μετά, παρότι ο ορισμός της κρίσης έχει προκαλέσει σημαντική συζήτηση στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία, δεν υπάρχει μια πραγματικά συλλογική αποδοχή για την ακριβή έννοια του όρου (Smith, 2005). Στην απλούστερη μορφή της, μια κρίση ορίζεται ως ένα δυσμενές και σπάνιο γεγονός (Gopinath, 2005), ως ένα σημείο καμπής για το καλύτερο ή το χειρότερο (Davies & Walters, 1998), ως μια επείγουσα κατάσταση στην οποία όλα τα μέλη της ομάδας αντιμετωπίζουν μια κοινή απειλή (Hamblin, 1958) ή ως ένα γεγονός υψηλού αντίκτυπου που αποτελεί σοβαρή απειλή, χωρίς άμεση, εμφανή λύση (Jaques, 2010). Αντίστοιχη προσέγγιση έχουν και οι Boehm, Enoshm και Michal (2010)

ορίζοντας ως κρίση μια κατάσταση που έρχεται ξαφνικά, με ελάχιστο ή καθόλου χρόνο για αντίδραση και η οποία αποτελεί απειλή για τα άτομα ή για μια κοινότητα.

Εστιάζοντας στο θέμα της αβεβαιότητας, ο Ulmer και οι συνεργάτες του (2007) υποστηρίζουν ότι μια κρίση είναι ένα συγκεκριμένο και απροσδόκητο γεγονός ή μια σειρά γεγονότων που δημιουργούν υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας και απειλούν τους στόχους υψηλής προτεραιότητας ενός οργανισμού, ενώ οι Pauchant και Mitroff (1992) αντιλαμβάνονται μια κρίση ως μια διαταραχή που επηρεάζει φυσικά ένα σύστημα στο σύνολό του και απειλεί τις βασικές του υποθέσεις, την υποκειμενική αίσθηση του εαυτού του, τον υπαρξιακό πυρήνα του. Δεν είναι λίγοι πάντως αυτοί που ισχυρίζονται ότι τα γεγονότα που χαρακτηρίζονται ως κρίσεις έχουν γίνει πιο συνηθισμένα. Σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα, ταχεία αλλαγή, υψηλά διακυβεύματα και αβεβαιότητα, οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν μια «μόνιμη» κατάσταση κρίσης (Heifetz, Grashow & Linsky, 2009).

Οι Pearson και Clair (1998) παρείχαν έναν επιχειρησιακό ορισμό: Μια οργανωτική κρίση είναι ένα συμβάν χαμηλής πιθανότητας και υψηλού αντίκτυπου που απειλεί τη βιωσιμότητα του οργανισμού και χαρακτηρίζεται από ασάφεια αιτίας, επίδρασης και μέσων αντιμετώπισης, το οποίο απαιτεί την άμεση λήψη αποφάσεων. Αυτός ο ορισμός κινείται πέρα από τους κάπως απλούς ορισμούς μιας κρίσης, εξαιρώντας τον αντίκτυπο που αισθάνεται ολόκληρος ο οργανισμός όσον αφορά στην ασάφεια και το άγχος που προκύπτει, καθώς και τον ρόλο του ηγέτη στην καθοδήγηση των διαδικασιών μέσω της ορθής λήψης αποφάσεων. Παραμένοντας στο επιχειρηματικό πεδίο, η Fearn-Banks (1996) ορίζει μια κρίση ως ένα σημαντικό περιστατικό με δυνητικά αρνητικό αποτέλεσμα, που επηρεάζει μια εταιρεία ή έναν κλάδο, καθώς και τα κοινά, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και το καλό της όνομα. Στην ίδια κατεύθυνση κινούνται και οι Coombs και Holladay (2005), οι οποίοι υποστήριξαν ότι μια κρίση είναι ένα ξαφνικό και απροσδόκητο γεγονός που διαταράσσει τη ρουτίνα λειτουργίας ενός οργανισμού και απειλεί την οικονομική κατάσταση και τη φήμη του, ενώ ο Fink (1986) ισχυρίζεται ότι μια κρίση είναι κάθε γεγονός που μπορεί να κλιμακωθεί σε ένταση, να τεθεί υπό τον στενό έλεγχο των μέσων ενημέρωσης και της κυβέρνησης, να διαταράξει τις κανονικές επιχειρηματικές δραστηριότητες ενός οργανισμού και να επηρεάσει την εικόνα και την κερδοφορία του.

Στις επιπτώσεις στην κερδοφορία και την ανάπτυξη εστιάζει και ο Lerbinger (1997) αντιλαμβανόμενος την κρίση ως ένα γεγονός που φέρνει ή έχει τη δυνατότητα να φέρει έναν οργανισμό σε αναστάτωση, θέτοντας σε κίνδυνο τη μελλοντική του κερδοφορία, την ανάπτυξη και πιθανώς την ίδια του την επιβίωση. Οι Jackson και Dutton (1988) περιέγραψαν μια επιχειρηματική κρίση ως ένα είδος στρατηγικού ζητήματος που πιθανότατα θα οδηγήσει σε αρνητικό αποτέλεσμα, εκτός εάν ληφθούν διορθωτικά μέτρα. Υποστηρίζουν επίσης ότι οι κρίσεις μπορεί να διακριθούν από άλλα στρατηγικά ζητήματα που δεν εμπíπτουν στον ορισμό της κρίσης, επειδή χαρακτηρίζονται από πίεση χρόνου και ασάφεια. Όσο πιο σημαντικό, άμεσο και αβέβαιο το ζήτημα, τόσο πιο πιθανό είναι να χαρακτηριστεί από την εταιρεία ως απειλή ή κρίση.

Ποια είναι λοιπόν τα κυριότερα χαρακτηριστικά των κρίσεων; Στη βιβλιογραφία για την οργανωτική κρίση, φαίνεται να υπάρχουν τρία καθοριστικά χαρακτηριστικά (Quarantelli, 1988): 1) η απειλή για τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού, 2) η ασάφεια και 3) η επείγουσα φύση της κατάστασης. Μια απειλή για την οργανωτική βιωσιμότητα σημαίνει ότι η επιβίωση του οργανισμού απειλείται. Η ασάφεια σημαίνει ότι δεν είναι σαφές πώς προκλήθηκε η κατάσταση, τι επίδραση θα έχει η κρίση ή πώς πρέπει να επιλυθεί. Το επείγον σημαίνει ότι οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται και να εκτελούνται γρήγορα για να διασφαλιστεί η επιβίωση του οργανισμού ή για να αποφευχθεί η επιδείνωση της κατάστασης. Σύμφωνα με τον Hermann (1963) τα χαρακτηριστικά μιας κρίσης είναι ότι απειλεί τις αξίες υψηλής προτεραιότητας του οργανισμού, παρουσιάζει ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα στο οποίο μπορεί να αντιμετωπιστεί και είναι απρόσμενη ή απρόβλεπτη από τον οργανισμό.

Όσον αφορά στους διαφορετικούς τύπους κρίσεων, αυτοί έχουν κατηγοριοποιηθεί από πολλούς μελετητές όπως οι Pauchant και Mitroff (1992) οι οποίοι στα παραδείγματα κρίσεων που αναφέρουν συμπεριλαμβάνουν μολύνσεις, πυρκαγιές, διαρροές, απολύσεις, εξαγορές, φήμες και συγχωνεύσεις. Οι Pearson και Clair (1998) αναφέρονται σε φυσικές καταστροφές, τρομοκρατικές επιθέσεις, αποτυχίες προϊόντων, βία στο χώρο εργασίας, δωροδοκίες και σκάνδαλα ενώ οι Marcus και Goodman (1991) εντόπισαν τρεις βασικές κατηγορίες οργανωτικής κρίσης: ατυχήματα, σκάνδαλα και περιστατικά ασφάλειας και υγείας. Άλλες γενικότερες κατηγορίες κρίσεων που έχουν καταγραφεί είναι οι χρηματοοικονομικές, οι τεχνολογικές, οι φυσικές, οι κρίσεις κακομεταχείρισης και οι

κρίσεις εξαπάτησης. Οι σύγχρονες κρίσεις είναι πολύ περίπλοκες δεδομένου ότι δεν περιορίζονται στα τοπικά σύνορα και γρήγορα εμπλέκονται με άλλα φαινόμενα όπως η παγκοσμιοποίηση, η απορρύθμιση και οι τεχνολογικές εξελίξεις. Μόλις παρουσιαστεί μια οργανωτική κρίση, οδηγεί σε οργανωτικό χάος, υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας και πίεση τόσο από τα ενδιαφερόμενα μέρη, όσο και από τα μέσα ενημέρωσης. Οι περιστάσεις αυτές λοιπόν απαιτούν αποτελεσματική ηγεσία (Boin & t'Hart, 2003), πράγμα που κάνει απαραίτητη την περαιτέρω διερεύνηση του ρόλου της ηγεσίας στη διαχείριση κρίσεων.

**3.2. Ηγεσία και διαχείριση κρίσεων** Η διαχείριση κρίσεων είναι μια συστηματική απόπειρα των μελών ενός οργανισμού, μαζί με εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, για να αποτρέψουν κρίσεις ή να διαχειριστούν αποτελεσματικά αυτές που συμβαίνουν (Pearson & Clair, 1998). Στην περίπτωση μιας κρίσης, ο οργανισμός θα προσπαθήσει να αφαιρέσει μέρος του κινδύνου και της αβεβαιότητας που δεν θα επέτρεπαν στον οργανισμό να έχει τον έλεγχο του πεπρωμένου του (Fearn-Banks, 1996). Σύμφωνα με τον Darling (1994), η συχνότητα των κρίσεων έχει αυξηθεί εκθετικά τα τελευταία χρόνια και γι' αυτό η αποτελεσματική διαχείρισή τους έχει μεγαλύτερη σημασία από ποτέ. Αρκετές είναι οι μελέτες που δείχνουν ότι η ηγεσία αποτελεί έναν καταλυτικό παράγοντα κάτω από συνθήκες κρίσης (Bligh, Kohles & Meindl, 2004), καθώς η ικανότητά της κατά τη διάρκεια μιας κρίσης έχει σημαντικές επιπτώσεις τόσο στον τρόπο με τον οποίο τα ενδιαφερόμενα μέρη αντιλαμβάνονται τον οργανισμό, όσο και στη φήμη του (Boin and t'Hart, 2003), η οποία μπορεί να υποστεί βλάβη λόγω της κακής διαχείρισης της κρίσης από έναν ηγέτη (James & Wooten, 2005).

Μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας για τη διαχείριση κρίσεων βασίζεται σε μια γραμμική, διαδοχική στρατηγική και τακτική προσέγγιση (Jaques 2009). Πρώιμοι μελετητές της κρίσης όπως οι Pearson και Mitroff (1993) έχουν υποδείξει τουλάχιστον πέντε φάσεις που απεικονίζουν έναν τυπικό κύκλο ζωής μιας επιχειρηματικής κρίσης. Κάθε στάδιο αυτού του κύκλου, παρέχει σημαντικές πληροφορίες για αποτελεσματικές ηγετικές πρακτικές σε περιόδους κρίσης. Η πρώτη φάση με την ονομασία «ανίχνευση σήματος» αφορά στον ρόλο της ηγεσίας να αποκρυπτογραφήσει σημάδια που μπορεί να προειδοποιήσουν τον οργανισμό για μια επικείμενη κρίση. Η δεύτερη φάση εστιάζει στην προετοιμασία και την πρόληψη, κατά την οποία οι ηγέτες συμμετέχουν σε δραστηριότητες για την αποτροπή μιας κρίσης. Η τρίτη φάση σχετίζεται με τον έλεγχο και τον περιορισμό

της ζημιάς που προκαλεί μια κρίση. Η τέταρτη φάση αφορά στην ανάκαμψη του οργανισμού. Στο στάδιο αυτό, οι έξυπνοι ηγέτες σκέφτονται πέρα από την επιστροφή στην κανονικότητα, αναζητώντας ευκαιρίες για θετική οργανωτική αλλαγή και καινοτομία. Τέλος, η πέμπτη φάση έχει να κάνει με τα μαθήματα που μπορούν να εξαχθούν από την κρίση. Χρησιμοποιώντας προηγούμενη εμπειρία ή την εμπειρία άλλων, αναπτύσσονται νέες ρουτίνες και συμπεριφορές, που τελικά αλλάζουν τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού. Παρόμοια με την παραπάνω είναι και η ανάλυση των Boin, t'Hart, Stern και Sundelius (2005) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι τα κρίσιμα καθήκοντα για την ηγεσία είναι πέντε: 1) κατανόηση της κρίσης, 2) λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπισή της, 3) διαμόρφωση ενός πλαισίου και ερμηνεία των παραμέτρων της κρίσης στα ενδιαφερόμενα μέρη, 4) τερματισμός της κρίσης για αποκατάσταση της κανονικότητας και 5) καθοδήγηση του οργανισμού στο να μάθει από την κρίση. Γίνεται λοιπόν σαφές ότι οι σημερινοί ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίσουν, να προβλέψουν, να διαχειριστούν και να προετοιμαστούν για μια κρίση (Barton, 2001). Επίσης, οι ηγέτες πρέπει να μπορούν να κατανοούν το ευρύτερο πλαίσιο για τη σωστή εκτέλεση της στρατηγικής διαχείρισης της κρίσης (Yusko & Goldstein, 1997), να διαθέτουν ικανότητα συλλογής και διανομής πληροφοριών και να μπορούν να παίρνουν άμεσα αποφάσεις (Hadley, Pittinsky, Sommer & Zhu, 2011).

Η αποφυγή κρίσεων είναι καλύτερη από την αντιμετώπισή τους όταν βρίσκονται σε πλήρη ανάπτυξη. Ως αποτέλεσμα, η ηγεσία των οργανισμών πρέπει να επενδύει σε σχέδια πρόληψης κρίσεων, τα οποία επιδιώκουν αφενός να αποτρέψουν μία κρίση και, αφετέρου, να βοηθήσουν στην αντιμετώπισή της όταν συμβεί. Όπως αναφέρουν οι Wooten και James (2008), όταν ένας οργανισμός επενδύει χρόνο και πόρους στην προετοιμασία για μια κρίση γίνεται ευκίνητος στην απόκρισή του σε αυτήν. Άρα, για να είναι αποτελεσματική, η διαχείριση κρίσεων θα πρέπει σχεδόν εξ ορισμού να περιλαμβάνει συστηματικές προσπάθειες της ηγεσίας για την αποφυγή εμφάνισης κρίσεων (Smith, 2005). Η αλήθεια είναι ότι ο επιχειρηματικός κόσμος έχει αρχίσει να συνειδητοποιεί τη σημασία της προετοιμασίας απέναντι σε μια ενδεχόμενη κρίση, καθώς ένα λάθος στο συγκεκριμένο πεδίο μπορεί να οδηγήσει στο τέλος ενός οργανισμού εάν η αντίδραση δεν είναι καλά μελετημένη. Έτσι, το επίπεδο προετοιμασίας των επιχειρήσεων απέναντι στην



κρίση έχει αυξηθεί δραματικά από τη δεκαετία του 1980 και ύστερα - αλλά το ίδιο συμβαίνει και με τη σοβαρότητα των κρίσεων (Lewis 2006).

Κεντρική θέση στην πρόληψη και την αντιμετώπιση μιας κρίσης έχει ένα οργανωτικό σχέδιο διαχείρισης κρίσεων - αν και μελέτες τόσο από τον Fink (1986) όσο και από τον Guth (1995) δείχνουν ότι μόνο ένα μικρό ποσοστό εταιρειών διαθέτουν πραγματικά αποτελεσματικά σχέδια δράσης για την κρίση. Η Fearn-Banks (1996) τονίζει τη σημασία της ανάπτυξης και εφαρμογής αποτελεσματικών σχεδίων διαχείρισης κρίσεων και επικοινωνίας από τις επιχειρήσεις, ενώ και ο Coombs (1999) επισημαίνει τη σημασία του σχεδιασμού για την αντιμετώπιση κρίσεων, εστιάζοντας σε σημαντικά ζητήματα, όπως η ανίχνευση, η πρόληψη, η προετοιμασία, η αναγνώριση, ο περιορισμός και η ανάκαμψη από την κρίση. Σύμφωνα με τον Mohrman (2007) οι σχεδιαστικές προσεγγίσεις για την επιτυχή αντιμετώπιση μιας κρίσης πρέπει να καθοδηγούνται από τρεις αρχές: 1) αυξημένη ικανότητα του οργανισμού να συλλέγει, να εξετάζει και να αντιδρά σε πληροφορίες που θα βοηθήσουν στην επανατοποθέτησή του, καθώς το περιβάλλον συνεχίζει να αλλάζει με απρόβλεπτους τρόπους, 2) καλύτερη χρήση της γνώσης σε ολόκληρο τον οργανισμό για την εξεύρεση τρόπων που θα επιτυγχάνουν μεγαλύτερη αξία και μικρότερη κατανάλωση πόρων και 3) αξιοποίηση της ενέργειας και της δέσμευσης όλων των μελών του οργανισμού, εμπλέκοντάς τους προληπτικά στην αντιμετώπιση των προκλήσεων. Στην ίδια κατεύθυνση, η μελέτη «Australian CEO Crisis Study» χρησιμοποίησε τις απαντήσεις εν ενεργεία διοικητικών στελεχών για να καταλάβει ποιοι είναι οι σημαντικότεροι ρόλοι που καλούνται να παίξουν οι ηγέτες που εμπλέκονται στην πρακτική διαχείριση της καθημερινότητας ενός οργανισμού, αναφορικά με την ετοιμότητα και την πρόληψη για την αντιμετώπιση κρίσεων (Jaques, 2011). Οι οκτώ ηγετικοί ρόλοι που αναδείχθηκαν είναι οι εξής: 1) ενθάρρυνση μιας προληπτικής κουλτούρας αντιμετώπισης κρίσεων, 2) καθιέρωση και επιβολή προτύπων και διαδικασιών, 3) ανάγκη για τον ηγέτη να θέτει προτεραιότητες και να δίνει το παράδειγμα, 4) σωστή αξιολόγηση ενός πλήρους φάσματος κινδύνων, 5) προώθηση της ανοικτής επικοινωνίας, 6) χτίσιμο σχέσεων πριν από την κρίση, 7) προετοιμασία για τον χειρισμό των μέσων ενημέρωσης και 8) ενθάρρυνση ενός μαθησιακού περιβάλλοντος και του διαμοιρασμού της εμπειρίας.

Σημαντικός όμως είναι και ο ρόλος των ομάδων για την ανάπτυξη και εκτέλεση ενός σχεδίου διαχείρισης κρίσεων (Dorn, 2000). Σύμφωνα με τους Pearson και Clair

(1998) οι οργανισμοί θα βιώσουν μεγαλύτερη επιτυχία όταν η προετοιμασία και η ανταπόκριση σε μια κρίση βασίζεται σε μια ομάδα, παρά σε ένα άτομο. Για τον λόγο αυτό, η αποτελεσματική ηγεσία προνοεί για την οργάνωση μιας ομάδας διαχείρισης κρίσεων, η οποία πρέπει να περιλαμβάνει άτομα από όλα τα τμήματα του οργανισμού – κάτι που επιτρέπει στον οργανισμό να ανταποκρίνεται με επιτυχία σε μια πληθώρα ακροατηρίων όταν αντιμετωπίζει μια εταιρική κρίση (Barton, 1993). Τα μέλη μιας ομάδας διαχείρισης κρίσεων πρέπει να διαθέτουν αποτελεσματικές δεξιότητες επικοινωνίας και διοίκησης, οι οποίες τους επιτρέπουν να ανταλλάξουν ιδέες και να ενθαρρύνουν νέους πειραματισμούς που θα μπορούσαν να ωφελήσουν τον οργανισμό στην προετοιμασία για μια κρίση (Pauchant & Mitroff, 1992). Ο Ray (1999) σημειώνει επίσης ότι οι ομάδες διαχείρισης κρίσεων πρέπει να είναι συνεκτικές και να διαθέτουν υψηλά επίπεδα επικοινωνίας, εμπιστοσύνης, εμπλοκής, δέσμευσης και ανάθεσης εργασιών.

Όπως προαναφέρθηκε, κατά τη διάρκεια μιας βαθιάς και παρατεταμένης κρίσης, οι ηγέτες θα πρέπει να εισαγάγουν πρακτικές που βοηθούν τον οργανισμό όχι μόνο να αντέχει καλύτερα στην αβεβαιότητα των δύσκολων καιρών αλλά και να αναδυθεί ισχυρότερος στο μέλλον. Οι εταιρείες που κοιτάζουν μπροστά κάνουν δύο τύπους αλλαγών: Από τη μια πλευρά, όπως οι περισσότεροι οργανισμοί, ανταποκρίνονται στην κρίση με περικοπές στον προϋπολογισμό, αυστηρότερους ελέγχους, μειώσεις του προσωπικού και προσπάθειες για τη διατήρηση της ροής μετρητών (Charon, 2009). Από την άλλη πλευρά, διακρίνουν την ευκαιρία που προσφέρει η κρίση για την καλλιέργεια της ικανότητας δυναμικής προσαρμογής σε ένα γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον - ικανότητα που θα τις βοηθήσει να παραμείνουν σε καλή κατάσταση τόσο τώρα, όσο και στο μέλλον (Teecce & Pisano, 1994). Άρα, η εύρεση του σωστού συνδυασμού πειθαρχημένης μείωσης κόστους και εστιασμένης ανάπτυξης ικανοτήτων είναι η σωστή προσέγγιση μέσα στην κρίση. Πρόκειται για δύο συμπληρωματικές και όχι ανταγωνιστικές προσεγγίσεις.

Οι Prewitt και Weil (2014) μας παρέχουν μια καλή κατανόηση του τι σημαίνει να ηγούμαστε σε μια κρίση αντί απλώς να αντιδρούμε, σε μια προσπάθεια να διαχειριστούμε την κατάσταση. Η αντίδραση σε μια κρίση και η διαχείριση κρίσεων είναι εδώ και χρόνια συνώνυμες. Αυτό απορρέει από την πεποίθηση ότι η κρίση είναι απρόβλεπτη και απροσδόκητη, κάτι που σε πολλές περιπτώσεις δεν ισχύει. Πολλές φορές, η κρίση έχει τη

γέννησή της στις αξίες, τις πεποιθήσεις, την κουλτούρα ή τη συμπεριφορά ενός οργανισμού που καθίσταται ασυμβίβαστος με το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί. Ένας ηγέτης, ο οποίος είναι σε θέση να διαβάσει τα σημάδια της επικείμενης κρίσης και να κατανοήσει πώς να αξιοποιήσει την ανάγκη που προκαλεί η κατάσταση, μπορεί να μειώσει τους πιθανούς κινδύνους και να εκμεταλλευτεί πλήρως τις ευκαιρίες που προκύπτουν.

Συναφής με τα παραπάνω είναι και η έννοια της ανθεκτικότητας. Ενώ ορισμένοι μελετητές έχουν ορίσει την ανθεκτικότητα ως ανάκαμψη για τη διατήρηση του status quo (Greene & Conrad, 2002), άλλοι την έχουν αντιληφθεί ως μια διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός μπορεί να «κερδίσει έδαφος», καθώς τα άτομα που ανακάμπτουν από τις αντιξοότητες ενισχύονται και γίνονται πιο επινοητικά (Sutcliffe & Vogus, 2003). Έτσι, η ανθεκτικότητα συνδέεται με τη δυναμική προσαρμογή και την ικανότητα ενός οργανισμού να αναδυθεί ισχυρότερος μέσα από μια δύσκολη κατάσταση, έχοντας ένα μεγαλύτερο ρεπερτόριο ενεργειών από το οποίο μπορεί να αντλεί σε σχέση με ό,τι ήταν διαθέσιμο πριν από μία κρίση (Coutu, 2002). Άρα, συνοψίζοντας τα παραπάνω, σε περίοδο κρίσης η ανώτερη ηγεσία θα πρέπει να κάνει εκτιμήσεις για τις προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν, τα πιθανά και προτιμώμενα σενάρια για το μέλλον και τις προσεγγίσεις που θα χρησιμοποιήσει η εταιρεία για να ευθυγραμμίσει τους πόρους της με τρόπο που θα αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τη νέα πραγματικότητα (Lawler & Worley, 2006).

Άλλοι μελετητές έχουν εστιάσει στις συναισθηματικές επιπτώσεις της οργανωτικής κρίσης τόσο για τους ηγέτες, όσο και για τους υφισταμένους τους. Σε μια κρίση, οι ηγέτες βιώνουν αρνητικά συναισθήματα, όπως φόβο (James et al., 2011) ή αυξημένα επίπεδα άγχους (Fein & Isaacson, 2009), ενώ η έκφραση θυμού και θλίψης των ηγετών ως αποτέλεσμα μιας κρίσης, επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο τους αξιολογούν οι ακόλουθοί τους (Madera & Smith, 2009). Παράλληλα, όταν ένας οργανισμός βιώνει μια πραγματική απειλή για την ύπαρξή του, τα μέλη του χρειάζονται ηγέτες που θα τα καθοδηγήσουν και θα τους προσφέρουν μια αίσθηση ασφάλειας. Γι' αυτό, ένας αποτελεσματικός ηγέτης δεν πρέπει να παρακάμπτει το ανθρώπινο στοιχείο που παίζει μεγάλο ρόλο κατά τη διάρκεια μιας κρίσης - τις ανάγκες, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των ανθρώπων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού (Klann, 2003). Έτσι, οι ηγέτες που εμπνέουν και κατανοούν τα μυστικά της διαχείρισης των σχέσεων μπορεί να είναι πιο κατάλληλοι για να βοηθήσουν τους οργανισμούς να διαχειριστούν μια κρίση (Boehm et al, 2010).

Με τη συναισθηματική διάσταση της κρίσης, συνδέεται και η χαρισματική ηγεσία. Μελέτες έχουν δείξει ότι οι κρίσεις και το συναφές άγχος και η αβεβαιότητα, μπορούν να προωθήσουν την εμφάνιση χαρισματικής ηγεσίας (House et al., 1991). Τα περιβάλλοντα που θεωρούνται εξαιρετικά αβέβαια, θεωρούνται και πολύ επικίνδυνα. Μια χαρισματική σχέση μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων του, θα κατευνάσει τις ανησυχίες των τελευταίων και θα δημιουργήσει εμπιστοσύνη. Η σιγουριά, η εμπιστοσύνη και το όραμα του ηγέτη είναι μια πηγή ψυχολογικής υποστήριξης για τα μέλη του οργανισμού, μειώνοντας το άγχος τους και δείχνοντάς τους πώς η αβεβαιότητα μπορεί να μετατραπεί σε ένα όραμα ευκαιρίας και επιτυχίας (Bass, 1985). Σε αντίστοιχα συμπεράσματα οδηγήθηκε και ο Pillai (1996), ο οποίος διαπίστωσε ότι σε συνθήκες κρίσης, η χαρισματική ηγεσία φαίνεται να είναι πιο αποτελεσματική και επικρατούσα από ό, τι σε συνθήκες μη κρίσης. Τα μεγάλα διακυβεύματα που συνοδεύουν μια κρίση και ο σημαντικός ρόλος που καλούνται να παίξουν οι ηγέτες για την αντιμετώπισή της, κάνουν αναγκαία την εξέταση των ηγετικών δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για τους ηγέτες πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από μια κρίση.

**3.3. Ηγετικές δεξιότητες σε συνθήκες κρίσης** Καθώς τα επιχειρηματικά περιβάλλοντα αλλάζουν και γίνονται όλο και πιο περίπλοκα, είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι ηγέτες να αναπτύξουν ένα σύνολο δεξιοτήτων που θα τους βοηθήσουν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά σε συνθήκες κρίσης (García, 2006). Άρα, η ηγεσία σε καιρούς κρίσης απαιτεί από τους ηγέτες να υιοθετήσουν ένα σύνθετο σύνολο ικανοτήτων που θα τους επιτρέψουν να καθοδηγήσουν τον οργανισμό τους σε μια επιτυχημένη ανάκαμψη (Bolman & Deal, 1997). Σύμφωνα με τους James και Wooten (2005) οι έξι βασικές ηγετικές ικανότητες σε περίοδο κρίσης περιλαμβάνουν την οικοδόμηση εμπιστοσύνης, τη δημιουργία μιας νέας εταιρικής νοοτροπίας, τον εντοπισμό των τρωτών σημείων του οργανισμού, τη λήψη σωστών και γρήγορων αποφάσεων, την επίδειξη θάρρους και την ικανότητα του ηγέτη να μαθαίνει από την κρίση για να επηρεάζει την αλλαγή. Σε αυτές ο Schein (1992) προσθέτει τη διατήρηση μιας αποτελεσματικής εταιρικής κουλτούρας και την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Ο Cox και οι συνεργάτες του (2010) βρήκαν ότι η καινοτομία, η δημιουργικότητα, η επιρροή στους άλλους, η συνεργασία και η διαχείριση συγκρούσεων είναι ανάμεσα στις πιο απαραίτητες δεξιότητες ενός ηγέτη σε συνθήκες κρίσης. Για τους Dutton και Jackson

(1987) η αποτελεσματική διαχείριση μιας οργανωτικής κρίσης εξαρτάται από την ηγετική συμπεριφορά που ενθαρρύνει τα μέλη να συμμετέχουν ενεργά στην απόκτηση γνώσεων και στη διαμόρφωση στρατηγικών για την επίλυση της κρίσης. Για να καταλάβει καλύτερα πώς οι ηγέτες βοηθούν τους οργανισμούς τους να ανταπεξέλθουν σε δύσκολες καταστάσεις, ο Allan L. Schoenberg (2004) πραγματοποίησε έρευνα σχετικά με τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών εν μέσω κρίσης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι κορυφαίες δεξιότητες που απαιτούνται είναι η νοημοσύνη, η προσαρμοστικότητα και το χάρισμα. Μερικές ακόμη σημαντικές ηγετικές δεξιότητες σε συνθήκες κρίσης που αναδεικνύονται μέσα από την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας είναι οι εξής:

- Επικοινωνία. Ίσως η ικανότητα που ταυτίζεται περισσότερο με τη διαχείριση κρίσεων είναι η αποτελεσματική επικοινωνία. Στην κρίση, η επικοινωνία χρησιμοποιείται για να διαμορφώσει θετικά τις αντιλήψεις των ενδιαφερομένων μερών για την κρίση και τον οργανισμό (Coombs, 1995).
- Ανθεκτικότητα. Η ανθεκτικότητα αποτελεί μία ηγετική δεξιότητα που είναι απόλυτα απαραίτητη σε περίοδο κρίσης. Σύμφωνα με τον Goodman (2011), όταν αντιμετωπίζει μια κρίση, ο ανθεκτικός ηγέτης θα είναι αρκετά επινοητικός για να αναζητήσει λύση.
- Αντίληψη. Σε μια κατάσταση κρίσης, η ηγεσία απαιτεί δεξιότητες αντίληψης και κατανόησης, προκειμένου οι ηγέτες να καθορίσουν την κατάλληλη πορεία δράσης (Walsh, 1995).
- Αποφασιστικότητα. Η πιο αποδεκτή αρχή της ηγεσίας της κρίσης είναι ότι ο ηγέτης πρέπει να αναλάβει αποφασιστική δράση για να διορθώσει την κατάσταση. Τα αποτελέσματα μελέτης των Lucero, Kwang και Pang (2009) έδειξαν ότι ο ηγέτης που παρέχει ισχυρή κατεύθυνση με αποφασιστικότητα, συμβάλλει στην καλύτερη επίλυση της κρίσης.
- Ευελιξία. Όπως αναφέρει ο Joiner (2009), περισσότερο από ποτέ, σήμερα οι οργανισμοί απαιτούν ευέλικτους ηγέτες.
- Πειθώ. Η ικανότητα ενός ηγέτη να πείθει για τον καθορισμό ή την αλλαγή της στρατηγικής κατεύθυνσης μιας εταιρείας (Dutton, Ashford, O'Neill, Hayes & Wierba, 1997) είναι ένα από τα κορυφαία ζητούμενα μέσα στην κρίση.
- Αισιοδοξία. Ένα χαρακτηριστικό που συμβάλλει άμεσα στην ανθεκτικότητα είναι και η αισιοδοξία, καθώς ένα αισιόδοξο άτομο συνήθως πιστεύει ότι μπορεί να βρεθεί μια διέξοδος από τις αντιξοότητες (Clark, 2011).

- Συναισθηματική νοημοσύνη. Σε μία κρίση, οι ηγέτες πρέπει να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους και να μην αφήνουν τη συναισθηματική σημασία της κατάστασης να αποσπά την προσοχή τους (Boyatzis, Bilimoria, Godwin, Hopkins & Lingham, 2004). Σύμφωνα με τον Sturges (1994) η ικανότητά του ηγέτη να συνδέεται συναισθηματικά και ψυχολογικά με ένα κοινό, τον βοηθά να επηρεάσει τη γνώμη του.
- Δημιουργικότητα. Η έννοια της δημιουργικότητας στο χώρο εργασίας συνδέεται με αυτή της καινοτομίας και αναφέρεται συχνότερα στην παραγωγή νέων ή χρήσιμων ιδεών, προϊόντων, υπηρεσιών ή διαδικασιών (Amabile, 1996) κάτι που είναι ιδιαίτερα απαραίτητο για έναν οργανισμό στην προσπάθειά του να αντιμετωπίσει μια κρίση.
- Ακεραιότητα και Εμπιστοσύνη. Η προσωπική ακεραιότητα και η ηθική λήψη αποφάσεων είναι τα θεμέλια για την ακεραιότητα του οργανισμού και για την εμπιστοσύνη που υπάρχει στους κόλπους του (Hyman, Skipper & Tansey, 1990). Η εμπιστοσύνη, αν και είναι σημαντική για την ευημερία ενός οργανισμού οποιαδήποτε στιγμή, είναι ιδιαίτερα απαραίτητη σε μια κρίση.
- Μαθησιακός προσανατολισμός. Κατά τη διάρκεια αλλά και μετά την κρίση ο ηγέτης πρέπει να φροντίσει ώστε τόσο ο ίδιος, όσο και τα μέλη του οργανισμού του να μαθαίνουν από αυτήν. Όπως διαπίστωσε ο Cron και οι συνεργάτες του (2005), τα άτομα με μαθησιακό προσανατολισμό αντιμετωπίζουν πιο προσαρμοστικά τις δυσμενείς συνθήκες και περιγράφονται ως λιγότερο εύκολα αποθαρρυνόμενα από προκλήσεις και αποτυχίες – μια θέση με την οποία συμφωνεί και ο Mitroff (1988).
- Αίσθηση του επείγοντος. Οι Heifetz, Grashow και Linsky (2009) παρατηρούν ότι σε μια κατάσταση έκτακτης ανάγκης, οι αποτελεσματικοί ηγέτες διατηρούν την αίσθηση του επείγοντος.
- Υπευθυνότητα. Η υπεύθυνη αντιμετώπιση μιας κρίσης από έναν ηγέτη, είναι στενά συνδεδεμένη με την εμπιστοσύνη. Στην ενισχυμένη πίεση μιας κρίσης, όταν ένας ηγέτης χάνει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων του, η ικανότητά του να ηγηθεί έχει υποστεί ανεπανόρθωτους συμβιβασμούς (Sullivan, 2010).
- Αυτοπεποίθηση. Η πεποίθηση του ηγέτη ότι έχει τη γνώση, τη δεξιοτεχνία και την ικανότητα να καθοδηγεί τους άλλους αποτελεσματικά, συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας που επιδεικνύει σε περίοδο κρίσης (Hadley et. al., 2011). Επίσης, η υψηλή αυτοπεποίθηση είναι απαραίτητο στοιχείο για να μπορέσει κάποιος να δείξει αποφασιστικότητα (Sanchanta, 2011).

- Εστίαση. Οι ηγέτες που έχουν εκπαιδευτεί το μυαλό τους να εστιάζει σε ένα πρόβλημα, είναι σε θέση να αποκλείσουν όλους τους εξωτερικούς περισπασμούς και τις αρνητικές επιρροές που ανακύπτουν στη διάρκεια μιας κρίσης (Grant & Mack, 2004).
- Διαφορετική σκέψη. Η δυνατότητα εξεύρεσης πολλαπλών εναλλακτικών λύσεων σε προβλήματα συμβάλλει στη δημιουργικότητα και την ευελιξία υπό διάφορες συνθήκες (Gibson, Folley & Park, 2009).
- Ψυχραιμία. Ένα κρίσιμο στοιχείο της επιτυχημένης ηγεσίας εν μέσω κρίσης είναι η ικανότητα αντιμετώπισης του άγχους (Grant & Mack, 2004).
- Όραμα. Σε περίοδο κρίσεων, οι ηγέτες πρέπει να είναι οραματιστές και να εμπνέουν τα μέλη του οργανισμού να προχωρήσουν προς τα εμπρός (Hunt, Boal & Dodge, 1999).
- Εμπειρία. Η επιτυχής αντιμετώπιση μιας κρίσης βοηθά τους ηγέτες να αισθάνονται ότι η εμπειρία τους αυξάνει τις δυνατότητές τους να ανταποκριθούν κατάλληλα στην επόμενη κρίση (Hadley et al., 2011).

Όπως σημειώνουν ο Cox και οι συνεργάτες του (2010), παρότι οι περισσότερες από τις προαναφερθείσες ηγετικές δεξιότητες είναι παρόμοιες με αυτές που χρειάζονται και σε κάθε άλλη περίπτωση, υπάρχει μια σημαντική διαφορά στην έμφαση που τίθεται σε αυτές όταν ο οργανισμός βρίσκεται αντιμέτωπος με μία κρίση. Αυτό ισχύει ακόμη περισσότερο όταν η κρίση είναι ιδιαίτερα σοβαρή και μακροχρόνια, όπως ακριβώς συμβαίνει και με την κρίση που έχει προκαλέσει η πανδημία του COVID-19, η οποία βρίσκεται στο επίκεντρο της έρευνας που επιχειρείται με την παρούσα εργασία.

#### **4. Η ηγεσία στα Μ.Μ.Ε.**

**4.1. Ο ρόλος της ηγεσίας στα Μ.Μ.Ε.** Το τοπίο του κλάδου των μέσων ενημέρωσης έχει βιώσει βαθιές προσαρμογές από το 2008. Σύμφωνα με έρευνα του Reuters Institute (2016), στις 26 χώρες που αναλύθηκαν παρουσιάζεται μια κοινή εικόνα απώλειας θέσεων εργασίας, περικοπών δαπανών και μη επιτευχθέντων στόχων, με μείωση των εσόδων από έντυπες εκδόσεις, σε συνδυασμό με ραγδαίες αλλαγές στην ψηφιακή οικονομία. Η ανάπτυξη των ανταγωνιστών εκτός των ορίων της παραδοσιακής βιομηχανίας των μέσων ενημέρωσης είχε επίσης σημαντικό αντίκτυπο για τις επιχειρήσεις του χώρου. Η μετάβαση του κοινού σε νέες πλατφόρμες οδήγησε σε απότομη μείωση της διαφήμισης, των πωλήσεων μεμονωμένων αντιγράφων και των συνδρομητών στα έντυπα μέσα. Οι παλιοί κατεστημένοι οργανισμοί μέσων ενημέρωσης, όπως η Time-Warner, η Bertelsmann ή η News Corp, θα πρέπει να ανταγωνίζονται τώρα τις εταιρείες τηλεπικοινωνιών και τις

διαδικτυακές εταιρείες: η Google, η Apple και το Facebook κυριαρχούν στις αγορές διανομής περιεχομένου και διαφήμισης. Σύμφωνα με τους Mitchell και Holcomb (2016) αυτές οι εταιρείες κατέχουν ήδη το 70% του διαδικτυακού διαφημιστικού χώρου. Για να αντιμετωπίσουν ένα τέτοιο δύσκολο έργο, οι ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τον μοχλό του εγγενούς κινήτρου (Cardona, 2000): κάθε άτομο που εργάζεται σε μια εταιρεία μέσω ενημέρωσης γνωρίζει καλά τις επιπτώσεις στην κοινωνία του περιεχομένου που παρέχεται από οργανισμούς μέσω. Η Kiarie και οι συνεργάτες της (2017) έδειξαν ότι οι εξωστρεφείς ηγέτες, με συναισθηματική σταθερότητα και προθυμία να δημιουργήσουν νέες εμπειρίες, δημιουργούν θετικά αποτελέσματα στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Σχεδόν κάθε εργαζόμενος ανυπομονεί να συμμετάσχει σε έργα που αναπτύσσουν τις πνευματικές του ικανότητες και αυτός ο στόχος μπορεί εύκολα να επιτευχθεί σε δημιουργικούς οργανισμούς όπως τα Μέσα. Επιπλέον, τέτοιες εταιρείες μπορούν να παρέχουν ευκαιρίες για εσωτερική κινητικότητα. Αυτό το όραμα του κόσμου της εργασίας απαιτεί ισχυρές προσπάθειες για την απόκτηση, τη διατήρηση και την παρακίνηση ανθρώπων. Αυτός είναι ένας δύσκολος στόχος καθώς τα στελέχη των μέσων μαζικής ενημέρωσης συχνά έρχονται αντιμέτωποι με την έλλειψη κινήτρων στους υπαλλήλους τους και την έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού για ορισμένα βασικά τμήματα των οργανισμών τους (Colbert et al., 2014). Οι Breevaart και Bakker (2018) υποστηρίζουν ότι η συμπεριφορά των μετασχηματιστικών ηγετών επιτρέπει τη δημιουργία δέσμευσης των εργαζομένων και επομένως μπορεί να μειώσει τον κύκλο εργασιών ακόμη και σε βραχυπρόθεσμες και προσωρινές αποστολές. Η Χιλή και η Ισπανία δεν αποτελούν εξαιρέσεις σε αυτόν τον γενικό κανόνα. Η Mellado και οι συνεργάτες της (2010) το επιβεβαίωσαν στη μελέτη τους για τέσσερις περιφερειακές πρωτεύουσες της Χιλής, αναλύοντας την αγορά εργασίας και τα επαγγελματικά προφίλ των δημοσιογράφων. Διαπίστωσαν ότι επτά στους δέκα δημοσιογράφους είχαν από δύο έως δεκαπέντε διαφορετικές θέσεις εργασίας τα τελευταία τρία χρόνια, δηλαδή εκείνοι κάτω των σαράντα ετών είχαν υψηλότερη κινητικότητα. Η εικόνα στην Ισπανία δεν φαίνεται καλύτερη. Ο Palacio Llanos (2015) δημοσίευσε μια έκθεση βασισμένη σε έρευνα που διεξήχθη με 20.000 δημοσιογράφους που συνδέονται με την Ένωση Ισπανών Δημοσιογράφων. Μόνο το 43,5 τοις εκατό από τα 2.423 άτομα που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο θεώρησαν τις συνθήκες εργασίας τους ως δίκαιες. Το 58,3 τοις εκατό δήλωσαν ότι ήταν ικανοποιημένοι



με τη δουλειά τους, και το 65 τοις εκατό είπε ότι στο μέλλον πιθανότατα θα εργάζονται ως ανεξάρτητοι πάροχοι ειδήσεων, όχι ως υπάλληλοι εταιρειών μέσων ενημέρωσης.

Το νέο ανταγωνιστικό τοπίο απαιτεί αυξημένη έμφαση στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων εντός των εταιρειών μέσων ενημέρωσης. Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει σημαντική επιρροή στην εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση σε οργανισμούς (Atmojo, 2015). Η εργασιακή ικανοποίηση έχει θετική και σημαντική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων. Ένας τέτοιος ενάρετος κύκλος (κίνητρο, δέσμευση, ικανοποίηση από την εργασία) καθιστά δυνατή την ενίσχυση του καινοτόμου πνεύματος του οργανισμού (Shanker et al., 2017). Η Uusi-Kakkuri (2017) θεωρεί ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ένα κατάλληλο στυλ για την ηγεσία δημιουργικών ανθρώπων, κάτι ιδιαίτερα επωφελές για αυτόν τον κλάδο που βασίζεται στην επιτυχία του να δημιουργεί δημιουργικό και ποιοτικό περιεχόμενο. Επίσης, θεωρεί ότι οι πιο μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι επίσης δημιουργικοί, γεγονός που δείχνει ότι είναι σε καλή θέση να οδηγήσουν καινοτομίες - και όπως φαίνεται αυτό θα είναι το κλειδί για να παραμείνουν μπροστά έναντι του μεγάλου ανταγωνισμού.

Γενικά, οι μελέτες σχετικά με την ηγεσία στη βιομηχανία των μέσων ενημέρωσης δεν είναι άφθονες, ενώ στην ελληνική βιβλιογραφία είναι ελάχιστες. Ειδικά όμως για το ζήτημα της ηγεσίας στα Μέσα σε περίοδο κρίσης στην Ελλάδα, η εκτεταμένη αναζήτηση από τον ερευνητή μελετών από την ελληνική βιβλιογραφία που να εστιάζουν σε αυτό το πεδίο αποδείχθηκε άκαρπη. Αυτός είναι και ο λόγος που δεν υπάρχουν αναφορές σε ελληνικές μελέτες στη βιβλιογραφία της παρούσας εργασίας. Η μοναδικότητα λοιπόν της παρούσας μελέτης, συμβάλλει σημαντικά στην εξέλιξη της γνώσης για το συγκεκριμένο πεδίο στην ελληνική πραγματικότητα. Σε διεθνές επίπεδο, οι Pérez-Latre και Sánchez-Tabernero (2003), από τους πρώτους που διερεύνησαν το πεδίο, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι στους οργανισμούς M.M.E. δεν επέρχονται ριζικοί μετασχηματισμοί χωρίς την ύπαρξη ενός ή περισσότερων ηγετών, ικανών να κινητοποιήσουν τον οργανισμό όπου εργάζονται. Ταυτόχρονα, η βιβλιογραφία δείχνει ότι είναι δύσκολο να μεταφερθούν οι θεωρίες ηγεσίας στο πλαίσιο των Μέσων και να υποτεθεί ότι αυτές οι θεωρίες θα λειτουργήσουν με τον ίδιο τρόπο στους οργανισμούς M.M.E. όπως σε άλλους οικονομικούς τομείς. Μια εξήγηση για αυτό είναι οι ιδιαιτερότητες τόσο στο εξωτερικό, όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον των Μέσων. Οι εταιρείες αυτές αντιμετωπίζουν έντονο

ανταγωνισμό από πολλές υποκατάστατες υπηρεσίες (van der Wurff & van Guilenburg, 2001), βρίσκονται απέναντι σε ένα πολύ εκλεπτυσμένο και ισχυρό κοινό με εκατομμύρια προτιμήσεις (Dimmick, 1997) και αντιμετωπίζουν μια συνεχή αλλαγή τεχνολογίας και μεθόδων διανομής (Albarran, 1997). Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί Μ.Μ.Ε. αντιμετωπίζουν δυσκολίες να εξισορροπήσουν τα πολιτικά ζητήματα που αφορούν στη δημόσια άυλη φύση των υπηρεσιών τους, με τους οικονομικούς στόχους (Picard, 2005). Παράλληλα, οι ηγέτες των μέσων ενημέρωσης πρέπει να διαχειριστούν πολλά ηθικά ζητήματα που αφορούν τους δημοσιογράφους και τις πρακτικές του δημιουργικού προσωπικού – έτσι είναι φυσικό οι κορυφαίοι άνθρωποι των μέσων ενημέρωσης να διαφέρουν από τους κορυφαίους ανθρώπους σε άλλες επιχειρήσεις (Killebrew, 2002). Αυτή ακριβώς η διαφορά, απαιτεί να εστιάσουμε στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ηγετών στον τομέα των Μέσων.

**4.2. Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ηγετών στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης** Εάν ο κλάδος των μέσων ενημέρωσης έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά όσον αφορά στη διαχείριση, έχει επίσης και από την άποψη της ηγεσίας, κάτι που πρέπει να γίνει γρήγορα κατανοητό από εκείνους που επιθυμούν να επιτύχουν σε μια θέση που χαρακτηρίζεται από δημιουργικότητα και ύπαρξη άυλων περιουσιακών στοιχείων. Σύμφωνα με τον Katzenbach (1998), αυτή η γνώση επιτρέπει την καθοδήγηση των εργαζομένων σε έναν ελκυστικό και προσιτό στόχο. Αλλά η ηγεσία στις εταιρείες δεν βασίζεται μόνο στο θάρρος και την καλή θέληση. Απαιτεί επίσης μια εγγενή γνώση των επαγγελματιών του χώρου (δημοσιογράφοι, σεναριογράφοι, παρουσιαστές, ηθοποιοί, δημιουργικοί άνθρωποι και διανομείς). Εργαζόμενοι ή υφιστάμενοι, που συνήθως δεν δέχονται εντολή από διευθυντές (Lavine & Walkman, 1998) και που εξ ορισμού δεν λειτουργούν σε ομάδες, υπερασπίζονται με πείσμα τις αποφάσεις τους και τείνουν να θεωρούν την παρέμβαση του αφεντικού ως αδικαιολόγητη διακοπή (Pérez Latre & Sánchez-Taberner, 2003), ούτε θα είναι εύκολο να τους χειριστεί κανείς, ούτε θα προσαρμοστούν στους στόχους που θέλει να υλοποιήσει η εταιρεία.

Σε όλους τους οργανισμούς οι αλλαγές είναι αμφιλεγόμενες γιατί προκαλούν άγχος, άρνηση και τραύματα. Μέσα σε μια εταιρεία μέσων ενημέρωσης αυτό μπορεί να είναι ακόμη πιο περίπλοκο λόγω της προσωπικότητας των εργαζομένων. Οι Aris και Bughin (2005) δηλώνουν ότι αυτοί που είναι υπεύθυνοι για την ηγεσία της ομάδας στα

Μέσα θα πρέπει να ακολουθούν τις ίδιες αρχές σαν να το έκαναν σε άλλη βιομηχανία, αλλά θα πρέπει να τις προσαρμόσουν στη συγκεκριμένη σκηνή. Οι Eisenmann και Bower (2000) επιβεβαιώνουν ότι όσοι ηγούνται των εταιρειών των μέσων ενημέρωσης αντιμετωπίζουν μια ασυνήθιστα απαιτητική διαχείριση, ειδικά σε θέματα όπως η πρόσβαση σε νέες αγορές, η στρατηγική ανάπτυξη ή η εκτέλεση στρατηγικών ενοποιήσεων μεταξύ εταιρειών, προκειμένου να αποκτήσουν πλεονεκτήματα που από μόνες τους θα μπορούσαν δύσκολα να έχουν. Οι ηγέτες θα πρέπει να συντονίσουν τις δεξιότητες των διαφόρων τμημάτων με στόχο την αποφυγή συγκρούσεων μεταξύ τους και να ορίσουν τις διαδικασίες μέσω των οποίων η εταιρεία είναι πιο αποτελεσματική, αποφεύγοντας την αναταραχή που προκαλείται από τις τυπικές ατέλειες κάθε περιοχής ή τμήματος. Εάν υπάρχουν περισσότερες ευκαιρίες και διαφοροποίηση, θα είναι δυνατό να προχωρήσει κανείς μπροστά για να αξιοποιήσει τα πλεονεκτήματα και να γίνει ο πρώτος στην αγορά. Οι Aris και Bughin (2005) υποδεικνύουν ορισμένες αρχές που πρέπει να χρησιμοποιήσουν οι ηγέτες για την επίτευξη των δηλωμένων στόχων: α) ανάπτυξη συνεχούς αναζήτησης ταλέντων, ειδικά στον δημιουργικό τομέα, επειδή τα άτομα με υψηλό επίπεδο δεξιοτήτων που ανιχνεύονται από την αρχή, δεν περιμένουν μια διαδρομή μέσα στον οργανισμό, γιατί αυτοί είναι οι άνθρωποι που θα κάνουν τη διαφορά. β) δημιουργία συστημάτων αξιολόγησης, καθορισμός καθηκόντων και σαφείς αρμοδιότητες, κάτι πολύ σπάνιο στον κλάδο και γ) καθιέρωση επίσημων μηχανισμών διαχείρισης και συστημάτων μόνους που επιτρέπουν την προσέλκυση ανθρώπων, την ανάπτυξη και την παρακίνησή τους. Σε αυτές τις κορυφαίες αποστολές πρέπει να προστεθεί η αναγκαιότητα εντοπισμού ανθρώπων οι οποίοι είναι προετοιμασμένοι να επιλύσουν ένα δύσκολο πρόβλημα, που βρίσκεται επί του παρόντος στο επίκεντρο και κάθε μέρα αναδύεται ισχυρότερο: τον συνδυασμό της οικονομικής αποδοτικότητας με υψηλό επίπεδο κινήτρων για τα μέλη της ομάδας, που επιτρέπουν την επίτευξη αποτελεσμάτων βραχυπρόθεσμα. Ακόμη πιο σημαντικό είναι να προστατευθεί το οικονομικό μέλλον της εταιρείας (Sánchez-Taberner, 2008).

Ένα από τα κύρια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ηγετών σε εταιρείες μέσω ενημέρωσης είναι η διαχείριση δεξιοτήτων. Ο τρόπος διαχείρισης των δεξιοτήτων έχει αλλάξει τα τελευταία χρόνια. Αν πριν από μερικές δεκαετίες η εναλλαγή προσωπικού ήταν ελάχιστη, σήμερα, ένας άνθρωπος που συμμετέχει σε μια εργασία, δύσκολα φαντάζεται να

παραμένει στην ίδια θέση κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας. Σε όλους τους χώρους εργασίας, σε όλο τον κόσμο, αντιμετωπίζουν ολόένα και πιο περίπλοκες και μεταβαλλόμενες καταστάσεις που απαιτούν νέες προσπάθειες για την απόκτηση, συγκράτηση, παρακίνηση και ανάπτυξη των απαραίτητων ταλέντων, προκειμένου οι οργανισμοί να λειτουργούν αποτελεσματικά και ανταγωνιστικά (Frederick et al., 2004). Στο εγγύς μέλλον, το ταλέντο θα είναι η θεμελιώδης πηγή της επιτυχίας και θα είναι εκείνοι οι «διαφορετικοί» εργαζόμενοι που θα παρέχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό. Ως εκ τούτου, όλες οι εταιρείες πρέπει να επωφεληθούν από τη διαχείριση ταλέντων, με τον ίδιο τρόπο που κάνουν και με άλλους τομείς, με στόχο να ενσταλάξουν μια επαγγελματικά αναπτυσσόμενη νοοτροπία εκ των έσω και, έτσι, να αναζητήσουν τις απαντήσεις στις νέες απαιτήσεις. Αυτή η κατάσταση είναι ακόμη πιο λανθάνουσα στις εταιρείες M.M.E., όπου είναι πιο σημαντικό να επενδύουν σε ανθρώπους, παρά σε άλλους πόρους. Οι ηγέτες πρέπει να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες για την ανάπτυξή τους και οι πρακτικές πρέπει να προωθηθούν στην οργανωτική δομή από την κορυφή.

Σημαντικός είναι ο ρόλος του ηγέτη και στο να κρίνει την απόδοση του ατόμου σε σχέση με το ταλέντο της ομάδας, ώστε να είναι σίγουρος για την ύπαρξη συμπλήρωσης και εξισορρόπησης. Σε μια ομάδα πρέπει να υπάρχει ισορροπία, ώστε κάθε μέλος της να συνεισφέρει με τις γνώσεις του και να συμβάλλει στην ανάπτυξή της. Ο Ulrich και οι συνεργάτες του (1999) επιβεβαιώνουν ότι σημαντικός στόχος του ηγέτη είναι να αυξήσει τη γνώση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, κάτι που μεταφράζεται σε αξία για τους πελάτες. Ο Parcells (2000) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι εάν η εταιρεία θέτει μικρούς και ορατούς στόχους που μπορούν να επιτύχουν οι άνθρωποι, θα αρχίσουν να αισθάνονται ότι μπορούν να φτάσουν στην επιτυχία. Η ρουτίνα καταρρέει και η αίσθηση της ήττας φεύγει, προκαλώντας έτσι την αίσθηση της νίκης. Αυτές οι εταιρείες όπου οι ηγέτες έχουν κατανοήσει τη σημασία του ταλέντου, της δημιουργικότητας και των εργαζομένων, μπόρεσαν να αποκομίσουν σημαντικά πλεονεκτήματα, επειδή πρόκειται για οργανισμούς όπου το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί στρατηγικό τομέα, προσανατολισμένο στην εστίαση στους πελάτες και όχι μόνο σε διακοσμητικά θέματα (Boudreau & Ramstad, 2004). Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι είναι απαραίτητη η ενσωμάτωση του τομέα των ανθρώπινων πόρων στους διαφορετικούς τομείς της

στρατηγικής και του σχεδιασμού, ώστε να δημιουργηθεί μια πλούσια ένταξη ανθρώπων με το ίδιο όραμα που έχει ο ηγέτης. Μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία απαιτεί περισσότερη δημιουργικότητα και ρίσκο, όχι μόνο για να είναι ανταγωνιστική και επιτυχημένη, αλλά και για να επιβιώσει (Kotter, 1996). Εάν λάβει κανείς υπόψη αυτήν την κατάσταση, ο οργανισμός θα απαιτήσει μια πιο στενή ηγεσία, όπου ο ηγέτης γνωρίζει τους υπαλλήλους, ανακαλύπτει τι τους παρακινεί και κατανοεί τι τους ενθουσιάζει.

Ο Giles (1995) περιγράφει δύο βασικά στοιχεία που χρειάζεται ένας άνθρωπος για να γίνει καλός ηγέτης στα Μέσα. Πρώτα απ' όλα, να κατανοήσει πώς συμπεριφέρονται οι άνθρωποι για να συνδυάσουν τη θεωρητική με τη συγκεκριμένη γνώση του κλάδου. Στη συνέχεια, να προβλέψει πρότυπα συμπεριφοράς, δηλαδή να κατανοήσει και να προβλέψει γιατί οι εργαζόμενοι θα ενεργήσουν με συγκεκριμένο τρόπο. Δημοσιογράφοι, δημιουργοί, σχεδιαστές, φωτογράφοι και τα υπόλοιπα άτομα που εμπλέκονται στην αλυσίδα παραγωγής των Μέσων είναι επαγγελματίες που έχουν επενδύσει τον περισσότερο χρόνο τους στην ανάπτυξη της σταδιοδρομίας τους, χρησιμοποιώντας τις ικανότητές τους και αποκτώντας γνώση του εμπορικού ή διαχειριστικού τομέα (Tadie, 1984). Λίγοι μόνο επαγγελματίες αποφασίζουν να αναπτύξουν ένα σχέδιο συνεχούς μάθησης, επομένως, θα είναι πολύ σημαντικό να εκτελούνται προγράμματα που επικεντρώνονται σε αυτή την κατεύθυνση (Sánchez-Tabernero, 2008). Πολλές φορές, η κακή γνώμη που έχουν τα άτομα όσον αφορά τους ηγέτες τους προέρχεται από την έλλειψη ικανότητας από αυτούς που οδηγούν την εταιρεία να συνδέσουν χαρακτηριστικά, με αποτελέσματα. Στην περίπτωση των μέσων ενημέρωσης αυτό θα μπορούσε να μετρηθεί με διάφορες παραμέτρους: οικονομικά αποτελέσματα κατά τη διαχείριση, ανάπτυξη προγραμμάτων, καινοτόμα προϊόντα ή υπηρεσίες, συμβολή στην κοινωνία και τη δημοκρατία. Για να επιλύσουν τα παράπονα σχετικά με την έλλειψη αποτελεσματικής ηγεσίας, οι Ulrich et al. (1999) πρότειναν την αναγκαιότητα καθορισμού ιδεών με βάση πρακτικές ενέργειες και σαφείς στόχους, οι οποίοι μπορούν να εφαρμοστούν εύκολα σε όλους τους κλάδους και μπορεί να είναι πολύ χρήσιμοι για τις εταιρείες μέσων ενημέρωσης.

## 5. Μεθοδολογία

**5.1. Σκοπός και στόχοι της έρευνας** Η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται στη θεωρία της ηγεσίας και στην εφαρμογή της σε περιπτώσεις κρίσεων, παρέχοντας επικαιροποιημένη πληροφόρηση για τον αποτελεσματικότερο τρόπο με τον οποίο ηγέτες από τον χώρο των Μέσων στην Ελλάδα θα πρέπει να ανταποκρίνονται σε συνθήκες κρίσης. Ενώ στο παρελθόν έχει διεξαχθεί σημαντική έρευνα σχετικά με τα ατομικά ηγετικά χαρακτηριστικά, τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας και τις αποτελεσματικές πρακτικές ηγεσίας, περιορισμένη είναι η έρευνα που συνδέει την τρέχουσα θεωρητική σκέψη με πραγματικές καταστάσεις της ηγεσίας σε περίοδο κρίσης, ιδιαίτερα στην Ελλάδα και στο χώρο των Μέσων. Εστιάζοντας στην κρίση που προκάλεσε η πανδημία του COVID-19, σκοπός της μελέτης είναι η διερεύνηση των χαρακτηριστικών της ηγεσίας οργανισμών Μ.Μ.Ε., που είναι απαραίτητα για τη βέλτιστη λειτουργία τους σε περίοδο κρίσης. Επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι η αναζήτηση των αποτελεσματικότερων δεξιοτήτων και στυλ ηγεσίας ως προς τη λειτουργία των Μ.Μ.Ε. σε περίοδο κρίσης, καθώς και των βέλτιστων πρακτικών ηγεσίας που μπορούν να εφαρμοστούν σε αυτούς τους οργανισμούς σε περίοδο κρίσης. Η παρούσα μελέτη είναι μία από τις πρώτες, αν όχι η πρώτη, που ερευνά το θέμα της αποτελεσματικής ηγεσίας στα Μέσα σε περίοδο κρίσης στην Ελλάδα.

**5.2. Ερευνητικά Ερωτήματα** Οι στόχοι της έρευνας αναλύονται μέσα από τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν και βάσει των οποίων οργανώθηκαν και οι παρακάτω ερωτήσεις :

Ποιες είναι οι σημαντικότερες δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας ηγέτης για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των Μ.Μ.Ε. κατά τη διάρκεια της πανδημίας του COVID-19 στην Ελλάδα;

Ποια είναι τα στυλ ηγεσίας που θεωρούνται αποτελεσματικότερα στον χώρο των ελληνικών Μ.Μ.Ε. κατά τη διάρκεια της πανδημίας του COVID-19;

Ποιες είναι οι βέλτιστες πρακτικές του τρόπου με τον οποίο ασκείται η ηγεσία στα Μ.Μ.Ε. κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID-19 στην Ελλάδα;

**5.3. Σχεδιασμός και διαδικασία έρευνας** Ο Creswell (2003) περιέγραψε τρεις προσεγγίσεις στην έρευνα: την ποσοτική έρευνα, την ποιοτική έρευνα και τις μεικτές μεθόδους. Η ποσοτική έρευνα επικεντρώνεται σε ποσοτικοποιημένες πληροφορίες. Συγκεκριμένες μεταβλητές και υποθέσεις μετουσιώνονται σε αριθμητικές τιμές και

μετρήσεις που αντλούνται από πειράματα, παρατήρηση και έρευνα. Τα δεδομένα αναλύονται στατιστικά για να προσδιορίσουν την αιτία και να επηρεάσουν τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών. Η ποιοτική έρευνα βασίζεται σε ισχυρισμούς γνώσης που προκύπτουν από μια πειστική υπόθεση των ερευνητών, η οποία είναι βασισμένη σε ατομικές εμπειρίες, ιστορικά γεγονότα και τεκμηριωμένες παρατηρήσεις. Τα δεδομένα συλλέγονται μέσω συνεντεύξεων, ομάδων επικέντρωσης, παρατήρησης και θεωρητικών και περιπτώσιολογικών μελετών. Τα δεδομένα δεν είναι αριθμητικά, αλλά αποτελούνται από απαντήσεις σε ανοιχτές ερωτήσεις ή άλλες αναδυόμενες τεχνικές. Αυτή η έρευνα είναι πιο υποκειμενική και ανοιχτή σε κριτική και σκεπτικισμό, καθώς στην ποιοτική έρευνα η ανάλυση και η συλλογή των δεδομένων μπορεί να συμβεί ταυτόχρονα και πιθανά να αναπροσδιορίσει την κατεύθυνσή της. Για τον λόγο αυτό, αυτή η μέθοδος είναι ιδιαίτερα ελκυστική για την προσθήκη επιπλέον διαστάσεων σε μια ποσοτική μελέτη. Τέλος, σύμφωνα με τον Creswell (2003), οι μεικτές μέθοδοι ενσωματώνουν χαρακτηριστικά τόσο της ποσοτικής, όσο και της ποιοτικής έρευνας. Πρόκειται για μια ρεαλιστική προσέγγιση, βασισμένη στη συλλογή τόσο αριθμητικών δεδομένων, όσο και δεδομένων κειμένου.

Λαμβάνοντας υπόψη το περιεχόμενο των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν, κρίθηκε ως καταλληλότερη για τις ανάγκες της μελέτης η διεξαγωγή μιας ποσοτικής έρευνας βάσει ηλεκτρονικού – δομημένου ερωτηματολογίου. Καθώς η συγκεκριμένη εργασία είναι μία από τις πρώτες, αν όχι η πρώτη, που ερευνά το θέμα της αποτελεσματικής ηγεσίας στα Μέσα σε περίοδο κρίσης στην Ελλάδα, η επιλογή της ποσοτικής έρευνας έγινε με στόχο να λειτουργήσει σαν μια πρώτη χαρτογράφηση τάσεων στο πεδίο και όχι ως ανάλυση εμπειριών, συμβάλλοντας σε μελλοντικές έρευνες που θα αναδείξουν ακόμη περισσότερες παραμέτρους του υπό διερεύνηση ζητήματος. Επίσης, στην επιλογή της ποσοτικής έρευνας συνέβαλε και το γεγονός της περιορισμένης δυνατότητας του ερευνητή να αποκτήσει πρόσβαση στις αίθουσες συνεδριάσεων διαφορετικών οργανισμών Μ.Μ.Ε. για την επιτόπου παρατήρηση των διεργασιών της εταιρείας κατά την αντιμετώπιση της κρίσης.

Το ερευνητικό ενδιαφέρον προσδιόρισε τον πληθυσμό-στόχο, τους επαγγελματίες που εργάζονται σε δημοφιλείς, έγκυρους και εδραιωμένους δημοσιογραφικούς οργανισμούς – τηλεοπτικούς και ραδιοφωνικούς σταθμούς, εφημερίδες, περιοδικά και εξειδικευμένα κλαδικά Μέσα. Αρχικά εντοπίστηκαν τα στοιχεία επικοινωνίας πληθώρας

εργαζομένων σε Μ.Μ.Ε. που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, μέσω προσωπικών επαφών του ερευνητή στον χώρο των ελληνικών Μέσων. Στη συνέχεια, τους απεστάλη μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ένα εισαγωγικό σημείωμα, ενημερώνοντάς τους για το αντικείμενο της έρευνας και για τους όρους που αφορούσαν στη συμμετοχή τους σε αυτήν. Στο ίδιο μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου περιλαμβανόταν και ένας ηλεκτρονικός σύνδεσμος (link), που οδηγούσε τους αποδέκτες της συγκεκριμένης επικοινωνίας στο σχετικό ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε στο διαδίκτυο με τη χρήση της εφαρμογής Google Forms. Οι αποδέκτες της συγκεκριμένης επικοινωνίας καλούνταν να συμμετάσχουν στην έρευνα και να την προωθήσουν σε άλλους συναδέλφους τους από τον χώρο των ελληνικών Μ.Μ.Ε. Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα κατηγοριοποιήθηκαν και αναλύθηκαν. Η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του λογισμικού Microsoft Excel 2007. Στην έρευνα που διεξήχθη για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, η αξιοπιστία των απαντήσεων διασφαλίζεται από τα υποκείμενα της έρευνας, τους εργαζόμενους στα Μ.Μ.Ε. που συμμετείχαν στην έρευνα. Θεωρείται πως αυτοί δύνανται να προσφέρουν τις καλύτερες δυνατές απαντήσεις στα ερωτήματα που τους τέθηκαν λόγω των πραγματικών τους εμπειριών στον τομέα των Μέσων.

**5.4. Ηθικά Ζητήματα.** Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας τηρήθηκαν όλοι οι κανόνες ηθικής και δεοντολογίας. Συγκεκριμένα, ζητήθηκε η συγκατάθεση όλων των συμμετεχόντων στην έρευνα, κατόπιν της πλήρους ενημέρωσής τους σχετικά με τα προβλεπόμενα από το νόμο δικαιώματα και υποχρεώσεις τους. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τους όρους της έρευνας που αφορούσαν στην ελεύθερη συμμετοχή τους σε αυτήν και στο γεγονός ότι είχαν το δικαίωμα να διακόψουν τη συμμετοχή τους για οποιοδήποτε λόγο, χωρίς να δημιουργηθεί κάποια συνέπεια από αυτό. Στους συμμετέχοντες έγινε σαφές ότι θα τηρηθεί πλήρης ανωνυμία και ότι θα προστατευθούν τα προσωπικά τους δεδομένα. Τέλος, ενημερώθηκαν για το ότι τα αποτελέσματα θα παρουσιαστούν ομαδοποιημένα και ότι, αν το επιθυμούν, είναι εφικτό να τους αποσταλεί σε ηλεκτρονική μορφή η τελική εργασία.

**5.5. Ερευνητικό Εργαλείο.** Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τέσσερα μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, όπως φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο και εμπειρία σε θέση ευθύνης. Οι υπόλοιπες τρεις ενότητες ερωτημάτων σχετίζονται αντίστοιχα με τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης. Η δεύτερη



ενότητα του ερωτηματολογίου συνδέεται με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας εργασίας, που αναζητούσε τις σημαντικότερες δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας ηγέτης για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των Μ.Μ.Ε. κατά τη διάρκεια της πανδημίας του COVID-19 στην Ελλάδα. Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου συνδέεται με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας εργασίας, που αναζητούσε τα στυλ ηγεσίας που θεωρούνται αποτελεσματικότερα στον χώρο των Ελληνικών Μ.Μ.Ε. κατά τη διάρκεια της πανδημίας του COVID-19. Τέλος, η τέταρτη ενότητα του ερωτηματολογίου συνδέεται με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας εργασίας που αναζητούσε τις βέλτιστες πρακτικές του τρόπου με τον οποίο ασκείται η ηγεσία στα Μ.Μ.Ε. κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID-19 στην Ελλάδα. (Για μια πιο αναλυτική περιγραφή του ερωτηματολογίου βλ. Παράρτημα). Σημειώνεται πως η δεύτερη, η τρίτη και η τέταρτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιέχουν ερωτήσεις της κλίμακας ίσων διαστημάτων Likert με διαβαθμισμένες επιλογές «Καθόλου», «Λίγο», «Κανονικά», «Πολύ» και «Πάρα πολύ» για την καλύτερη παροχή αποτελεσμάτων. Η επιλογή των ηγετικών δεξιοτήτων που συμπεριλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο βασίστηκε στη συχνότητα εμφάνισής τους στη βιβλιογραφία που μελετήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας. Μετά από σχετική ανάλυση αναδείχθηκαν οι δέκα δεξιότητες με τις περισσότερες αναφορές στη βιβλιογραφία, οι οποίες συμπεριλήφθηκαν στη δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα που διεξήχθη στα πλαίσια της παρούσας μελέτης. Οι δεξιότητες με τις περισσότερες αναφορές ήταν οι ακόλουθες:

- Ικανότητα επικοινωνίας και πειθώ, 11 αναφορές συνολικά, από τους μελετητές Conger & Kanungo (1987), Coombs (1995), Dutton, Ashford, O'Neill, Hayes & Wierba (1997), Fearn-Banks (1996), Hackman & Johnson (1996), Jameson & Andrews (2008), Jaques (2011), Pauchant & Mitroff (1992), Ray (1999), Tamkin et al. (2010), World Economic Forum «The Future of Jobs» (2018).
- Ευελιξία και προσαρμοστικότητα, 10 αναφορές συνολικά, από τους μελετητές Cron et al. (2005), Gibson, Folley & Park (2009), Goleman, Boyatzis & McKee (2002), Hay Group (2011), Joiner (2009), Mitroff (1988), Schoemaker & Cecchini (2015), Schoenberg (2004), Teece & Pisano (1994), World Economic Forum «The Future of Jobs» (2018).
- Ακεραιότητα και υπευθυνότητα, 7 αναφορές συνολικά, από τους μελετητές Hay Group (2011), House (1976), Hyman, Skipper & Tansey (1990), Jameson & Andrews (2008), Sullivan (2010), Tamkin et al., (2010), Zenger & Folkman (2014).

- Ψυχραιμία και συναισθηματική σταθερότητα, 6 αναφορές συνολικά, από τους μελετητές Fein & Isaacson (2009), Grant & Mack (2004), James et al. (2011), Jameson & Andrews (2008), Kiarie et. al (2017), Madera & Smith (2009).
- Αυτοπεποίθηση και επίδειξη θάρρους, 5 αναφορές συνολικά, από τους μελετητές Goleman, Boyatzis & McKee (2002), Hadley et. al. (2011), House (1976), James & Wooten (2005), Sanchanta, (2011).
- Δημιουργικότητα, 5 αναφορές συνολικά, από τους μελετητές Amabile (1996), (Boudreau & Ramstad (2004), Cox et al., (2010), Kiarie et al (2017), World Economic Forum «The Future of Jobs», 2018).
- Συναισθηματική νοημοσύνη, 5 αναφορές συνολικά, από τους μελετητές Boyatzis, Bilimoria, Godwin, Hopkins & Lingham (2004), Conger & Kanungo (1987), Goleman, Boyatzis & McKee (2002), Sturges (1994), World Economic Forum «The Future of Jobs» (2018).
- Ανθεκτικότητα, 4 αναφορές συνολικά, από τους μελετητές Coutu (2002), Goodman (2011), Greene & Conrad (2002), Sutcliffe & Vogus (2003), World Economic Forum «The Future of Jobs» (2018).
- Αποφασιστικότητα και δέσμευση, 4 αναφορές συνολικά, από τους μελετητές Hadley et. al. (2011), Jameson & Andrews (2008), Lucero, Kwang & Pang (2009), Sanchanta (2011).
- Αντίληψη και νοημοσύνη, 2 αναφορές συνολικά, από τους μελετητές Schoenberg (2004), Walsh (1995).

Στη βιβλιογραφία εντοπίστηκε και από μία αναφορά για τις ακόλουθες δεξιότητες, οι οποίες δεν συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα: Αίσθηση του επείγοντος: (Heifetz, Grashow & Linsky, 2009), αισιοδοξία (Clark, 2011), αναλυτική και κριτική σκέψη (World Economic Forum «The Future of Jobs», 2018), αυθεντικότητα (Jameson & Andrews, 2008), αυτοέλεγχος (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002), αυτο-οργάνωση (Giles, 2016), διαφάνεια (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002), δυνατότητα συντονισμού (World Economic Forum «The Future of Jobs», 2018), εμπειρία (Hadley et. al., 2011), ενθουσιασμός (House, 1976), επίλυση σύνθετων προβλημάτων (Zenger & Folkman, 2014), επιρροή στους άλλους (Cox et. al., 2010), ικανότητα παρακίνησης (Zenger & Folkman, 2014), καθοδήγηση μέσω του παραδείγματος (Jameson & Andrews, 2008), ομαδικότητα (Zenger & Folkman, 2014), όραμα (Hunt, Boal & Dodge, 1999), προσοχή στη λεπτομέρεια (World Economic Forum «The Future of Jobs», 2018) και πρωτοβουλία (World Economic Forum «The Future of Jobs», 2018).

Όσον αφορά στα στυλ ηγεσίας, η πλειονότητα των στυλ που συμπεριλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο (συναλλακτικό στυλ, μετασχηματιστικό στυλ, χαρισματικό στυλ, στυλ που βασίζεται στη συναισθηματική νοημοσύνη, συνεργατικό στυλ και στυλ μοιρασμένης ηγεσίας) προέρχεται από τις σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας. Ο λόγος για αυτή την επιλογή εδράζει στο γεγονός ότι οι συγκεκριμένες θεωρίες αντικατοπτρίζουν καλύτερα την παρατηρούμενη μετατόπιση της έμφασης από την επιρροή μέσω της συμμόρφωσης, προς εκείνη που βασίζεται σαφέστερα στην ισορροπία μεταξύ των πολλών ρόλων που καλείται να παίξει ο ηγέτης σήμερα και στο αμοιβαίο όφελος και τον σεβασμό των ατόμων στα πλαίσια μιας πιο ισότιμης σχέσης. Ακριβώς λοιπόν λόγω αυτής της μετατόπισης, κρίθηκε σκόπιμο το βάρος της έρευνας να δοθεί στα στυλ που την εκφράζουν περισσότερο – δηλαδή στα στυλ που περιλαμβάνονται στις σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας. Παράλληλα, ερευνήθηκαν δύο ακόμη στυλ, το αυταρχικό και το δημοκρατικό, καθώς αυτά εκφράζουν σε μεγάλο βαθμό τα δύο άκρα του φάσματος των θεωριών ηγεσίας που προηγήθηκαν χρονικά των σύγχρονων θεωρητικών μοντέλων. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, εκφάνσεις του αυταρχικού και του δημοκρατικού στυλ ενυπάρχουν τόσο στις συμπεριφορικές θεωρίες - όπως στα στυλ ηγεσίας κατά τους Lippitt και White (1930), στη θεωρία X-Y του McGregor (1960) ή στα σύστημα διοίκησης του Likert. (1961) -, όσο και στις θεωρίες που σχετίζονται με την κατάσταση - όπως το συνεχές της ηγετικής συμπεριφοράς των Tannenbaum και Schmidt (1958) ή το συμμετοχικό μοντέλο ηγεσίας των Vroom και Yetton (1973). Συνολικά ερευνήθηκαν 8 διαφορετικά στυλ εργασίας τα οποία συμπεριλήφθηκαν στην τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη δεν κρίθηκε απαραίτητο να ερευνηθούν, καθώς διάφορες μελέτες έχουν αποδείξει ότι δεν μπορούν να ισχύουν για όλες τις περιστάσεις και θεωρούνται ως μη κατάλληλες για τα σύγχρονα και ιδιαίτερα περίπλοκα επιχειρηματικά περιβάλλοντα (McShane & Von Glinow, 2009).

Τέλος, όπως και στην περίπτωση των ηγετικών δεξιοτήτων, η επιλογή των βέλτιστων πρακτικών άσκησης της ηγεσίας που συμπεριλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο βασίστηκε στη συχνότητα εμφάνισής τους στη βιβλιογραφία που μελετήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας. Μετά από σχετική ανάλυση αναδείχθηκαν οι δέκα πρακτικές με τις περισσότερες αναφορές στη βιβλιογραφία, οι οποίες συμπεριλήφθηκαν στην τέταρτη

ενότητα του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα. Οι πρακτικές με τις περισσότερες αναφορές ήταν οι ακόλουθες:

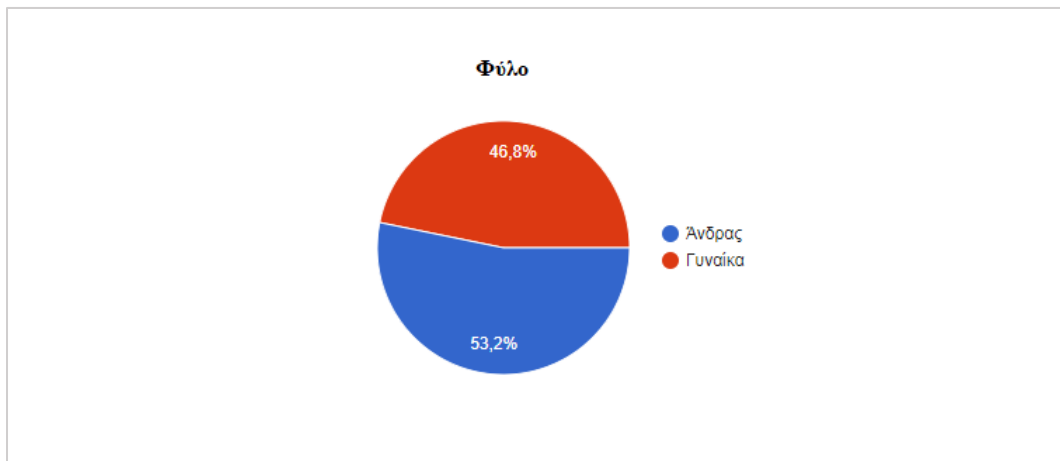
- Μαθησιακός προσανατολισμός και ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, 14 αναφορές συνολικά, από τους μελετητές Bass (1985), Boin, t'Hart, Stern & Sundelius (2005), Cron et. al. (2005), Dutton & Jackson (1987), Giles (2016), Hay Group (2011), James & Wooten (2005), Jaques (2011), Mitroff (1988), Mohrman (2007), Sánchez-Taberner (2008), Schein (1992), Schoemaker & Cecchini (2015), Ulrich et. al. (1999).
- Ενθάρρυνση της συνεργασίας και προώθηση της καινοτομίας, 11 αναφορές συνολικά, από τους μελετητές Amabile (1996), Archer & Cameron (2009), Conger & Kanungo (1987), Cox et al. (2010), Hay Group (2011), Jameson & Andrews (2008), Kiarie et. al. (2017), Lovegrove & Thomas (2013), Pearson & Mitroff (1993), Schoemaker & Cecchini (2015), World Economic Forum «The Future of Jobs» (2018).
- Οικοδόμηση εμπιστοσύνης και παροχή αίσθησης ασφάλειας, 10 αναφορές συνολικά, από τους μελετητές Bass (1985), Klann (2003), James & Wooten (2005), Hyman, Skipper & Tansey (1990), Ray (1999), Sullivan (2010), Hackman & Johnson (1996), Tamkin et al. (2010), Jameson & Andrews (2008), Giles (2016).
- Δημιουργία σχεδίου διαχείρισης κρίσεων και οργάνωση ομάδας διαχείρισης κρίσεων, 7 αναφορές συνολικά, από τους μελετητές Coombs (1999), Barton (1993), Dorn (2000), Fearn-Banks (1996), Pearson & Clair (1998), Ray (1999), Wooten & James (2008),
- Ικανότητα συλλογής και διανομής πληροφοριών και γρήγορη λήψη αποφάσεων: 4 αναφορές συνολικά, από τους μελετητές Boin, t'Hart, Stern & Sundelius (2005), Hadley, Pittinsky, Sommer & Zhu (2011), James & Wooten (2005), Mohrman (2007).
- Διακριτή ανάθεση εργασιών και επιβολή προτύπων και διαδικασιών, 4 αναφορές συνολικά, από τους μελετητές Aris & Bughin (2005), Eisenmann & Bower (2000), Jaques (2011), Ray (1999).
- Ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας, 3 αναφορές συνολικά, από τους μελετητές James & Wooten (2005), Jaques (2011), Schein (1992).
- Εστιασμένη διαχείριση συγκρούσεων, 3 αναφορές συνολικά, από τους μελετητές Cox et al. (2010), Eisenmann & Bower (2000), Goleman, Boyatzis & McKee (2002).
- Έγκαιρος εντοπισμός των τρωτών σημείων του οργανισμού, 2 αναφορές συνολικά, από τους μελετητές James & Wooten (2005), Jaques (2011).
- Αυστηρότεροι έλεγχοι και περικοπές στον προϋπολογισμό, 1 αναφορά συνολικά, από τον μελετητή Charon (2009).

Στη βιβλιογραφία εντοπίστηκε και μία αναφορά για την ακόλουθη πρακτική, η οποία δεν συμπεριλήφθηκε στην έρευνα: Καλή διαχείριση των σχέσεων (Boehm et. al., 2010).

**5.6. Συμμετέχοντες στην έρευνα.** Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 94 εργαζόμενους στον τομέα των Μ.Μ.Ε. Ακολουθήθηκε μια τυχαία δειγματοληψία, κατά την οποία κοινωνικές μεταβλητές όπως η ηλικία ή το φύλο δεν λήφθηκαν καθόλου υπόψη. Από τους 94 εργαζόμενους το 31,9% αυτών αποτελούσαν στελέχη που υπηρετούσαν σε θέσεις ευθύνης στους οργανισμούς των Μ.Μ.Ε. και το 68,1% κατώτερα στελέχη.

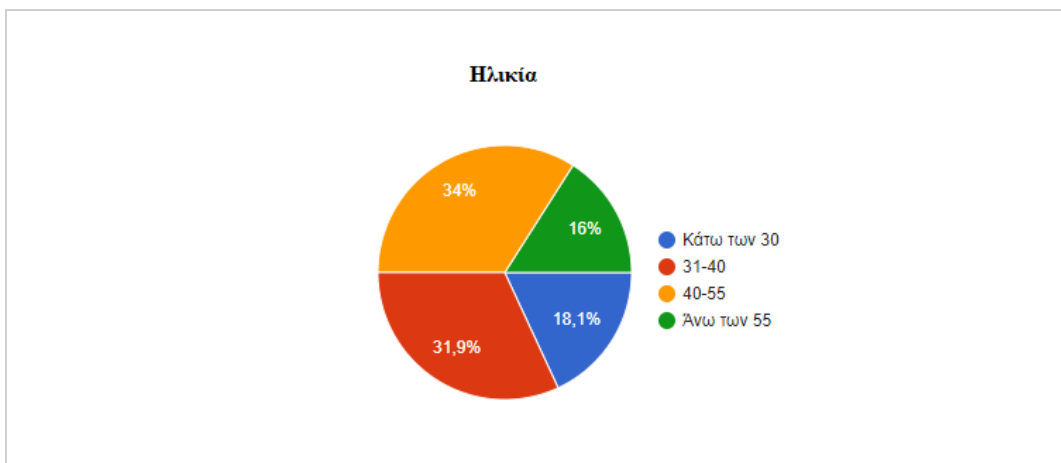
## 6. Αποτελέσματα

**6.1. Δημογραφικά Στοιχεία** Όπως φαίνεται στο Γράφημα 5, οι περισσότεροι συμμετέχοντες της έρευνας ήταν άνδρες (53,2%), έναντι των γυναικών (46,8%).



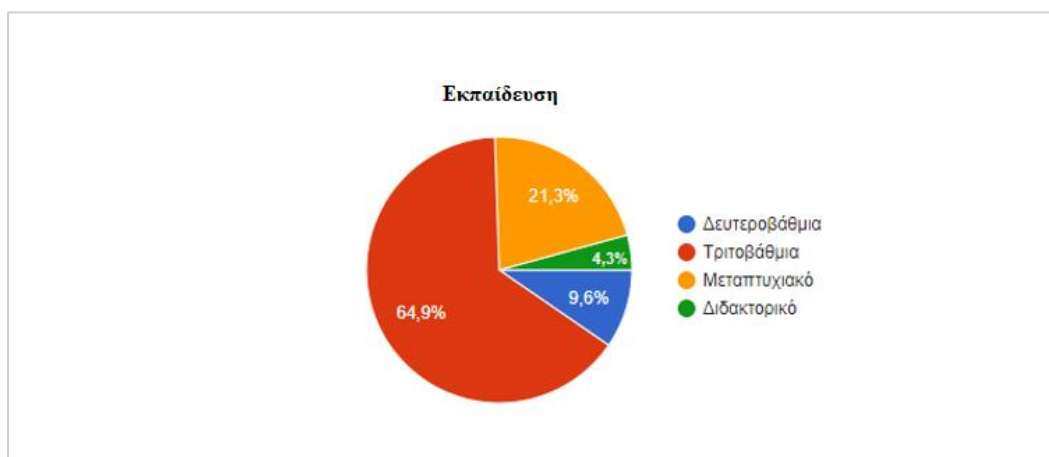
**Γράφημα 5** Το ποσοστό συμμετεχόντων ως προς το φύλο

Σύμφωνα με το Γράφημα 6, οι περισσότεροι συμμετέχοντες της έρευνας ήταν 40-55 ετών (34%), ενώ η επόμενη κατηγορία περιλαμβάνει τους συμμετέχοντες με ηλικία 31-40 ετών (31,9%). Στην αμέσως επόμενη κατηγορία ανήκουν οι συμμετέχοντες ηλικίας κάτω των 30 ετών (18,1%) και στην τελευταία κατηγορία ανήκουν οι άνω των 55 ετών (16%).



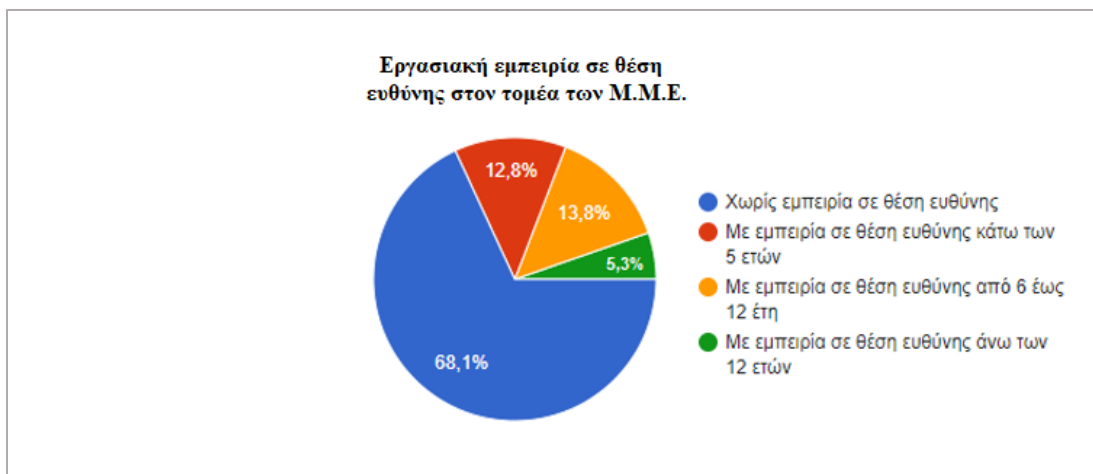
**Γράφημα 6** Το ποσοστό συμμετεχόντων ως προς την ηλικία

Σύμφωνα με το Γράφημα 7, οι περισσότεροι συμμετέχοντες της έρευνας ολοκλήρωσαν την τριτοβάθμια εκπαίδευση (64,9%). Στη δεύτερη θέση ανήκουν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου (21,3%), στην αμέσως επόμενη θέση ανήκουν όσοι ολοκλήρωσαν την δευτεροβάθμια εκπαίδευση (9,6%) και ακολουθούν οι κάτοχοι διδακτορικού (4,3%).



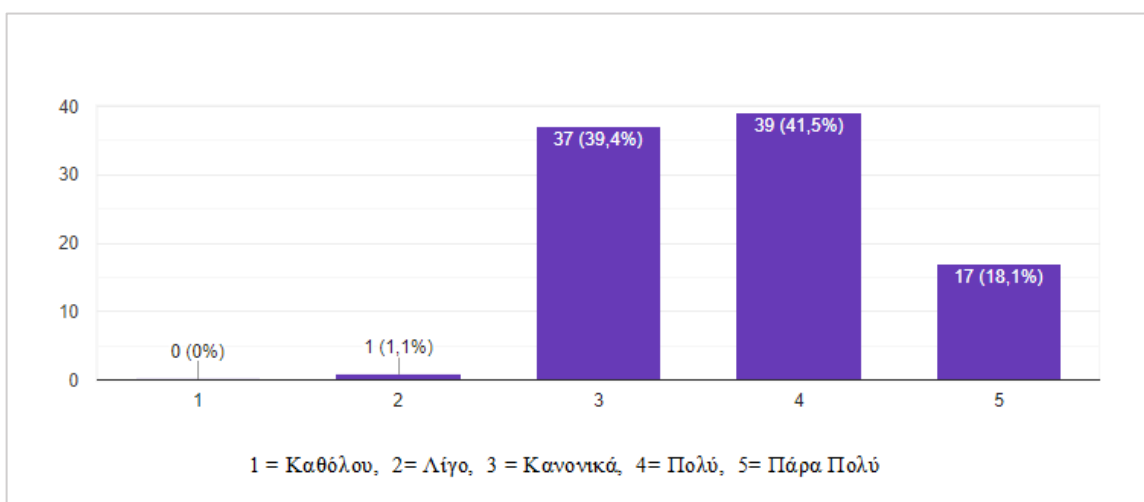
**Γράφημα 7** Το ποσοστό συμμετεχόντων ως προς το μορφωτικό τους επίπεδο

Σύμφωνα με το Γράφημα 8, οι περισσότεροι συμμετέχοντες της έρευνας δεν είχαν κάποια εργασιακή εμπειρία σε θέση ευθύνης στον τομέα των Μ.Μ.Ε. (68,1%), Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι συμμετέχοντες με εργασιακή εμπειρία κάτω των 5 ετών (12,8%), ενώ αμέσως μετά κατατάσσεται η εργασιακή εμπειρία 6-12 ετών (13,8%). Οι συμμετέχοντες που είχαν εργασιακή εμπειρία σε θέση ευθύνης στον τομέα των Μ.Μ.Ε. άνω των 12 ετών ήταν οι λιγότεροι (5,3%).



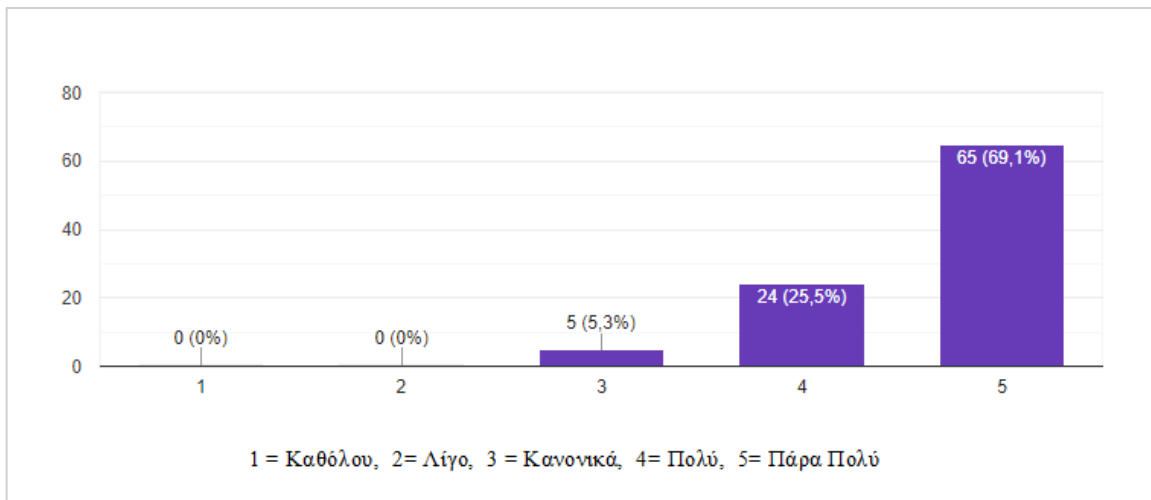
**Γράφημα 8** Το ποσοστό συμμετεχόντων ως προς τα έτη εμπειρίας σε θέση ευθύνης στα Μ.Μ.Ε.

**6.2. Ηγετικές δεξιότητες για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των Μ.Μ.Ε. κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID-19 στην Ελλάδα** Σύμφωνα με το Γράφημα 9, το 41,5% των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε πως η ακεραιότητα και η υπευθυνότητα ενός ηγέτη λειτουργούν πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19. Το 39,4% των συμμετεχόντων ανέφερε πως η ακεραιότητα και η υπευθυνότητα ενός ηγέτη λειτουργούν κανονικά ως προς τη θετικότητα, το 18,1% ανέφερε πως λειτουργούν πάρα πολύ θετικά και το 1,1% πως λειτουργούν λίγο θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19.



**Γράφημα 9** Η επιρροή της ακεραιότητας και της υπευθυνότητας ενός ηγέτη στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19

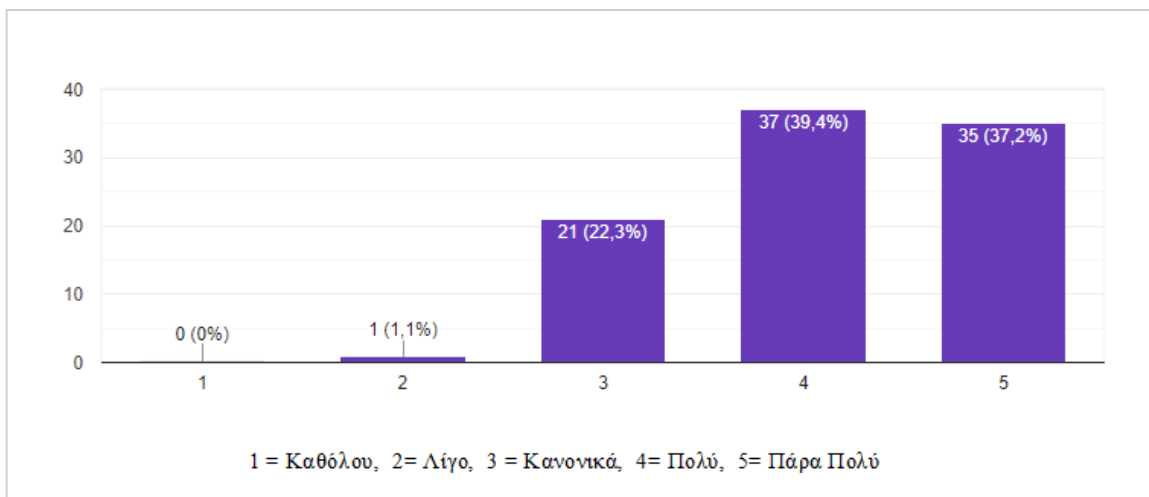
Σύμφωνα με το Γράφημα 10, οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα (69,1%) ανέφεραν πως η ανθεκτικότητα ενός ηγέτη λειτουργεί πάρα πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19. Το 25,5% των συμμετεχόντων δήλωσε πως η ανθεκτικότητα ενός ηγέτη λειτουργεί πολύ θετικά, ενώ το 5,3% των συμμετεχόντων ανέφερε πως η ανθεκτικότητα ενός ηγέτη λειτουργεί σε κανονικό βαθμό θετικότητας ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19.



**Γράφημα 10** Η επιρροή της ανθεκτικότητας ενός ηγέτη στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19

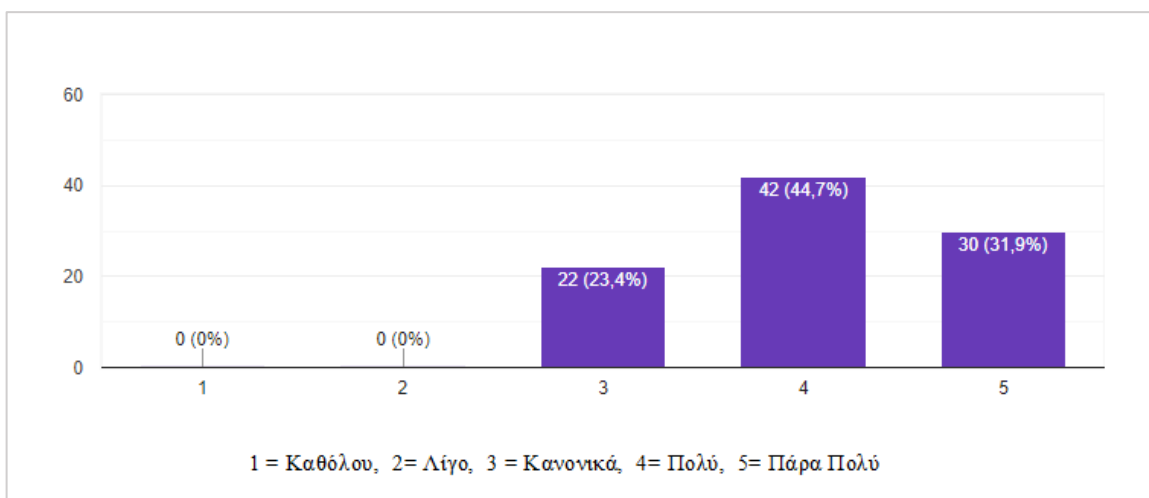
Σύμφωνα με το Γράφημα 11, το 39,4% των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε πως η αντίληψη και η νοημοσύνη ενός ηγέτη λειτουργούν πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19. Το 37,2% ανέφερε πως οι συγκεκριμένες δεξιότητες ενός ηγέτη λειτουργούν πάρα πολύ θετικά στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού, το 22,3% πως λειτουργούν σε κανονικό βαθμό θετικότητας και το 1,1% πως λειτουργούν λίγο θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19.





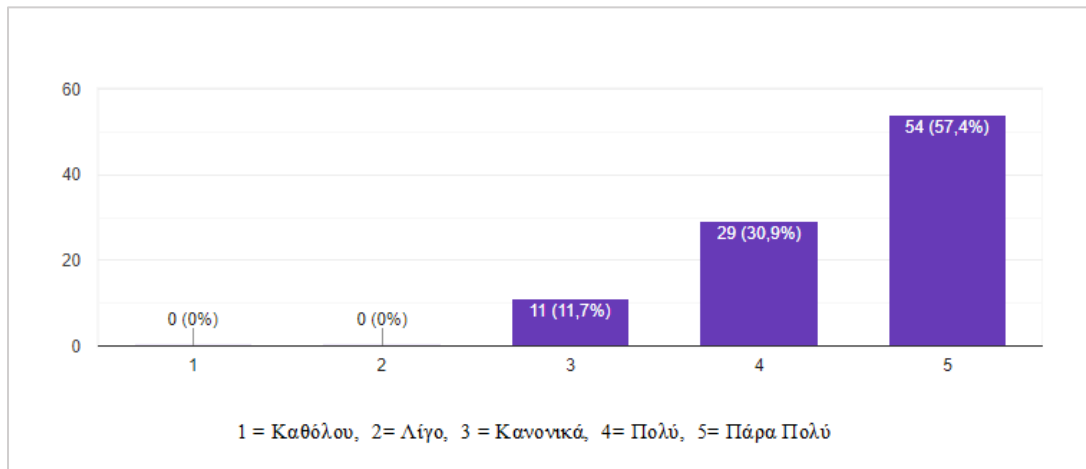
**Γράφημα 11** Η επιρροή της αντίληψης και της νοημοσύνης ενός ηγέτη στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19

Σύμφωνα με το Γράφημα 12, οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα (44,7%) ανέφεραν πως η αποφασιστικότητα και η δέσμευση ενός ηγέτη λειτουργούν πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19. Το 31,9% των συμμετεχόντων δήλωσε πως οι δεξιότητες αυτές λειτουργούν πάρα πολύ θετικά, ενώ το 23,4% των συμμετεχόντων ανέφερε πως λειτουργούν σε κανονικό βαθμό θετικότητας ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19.



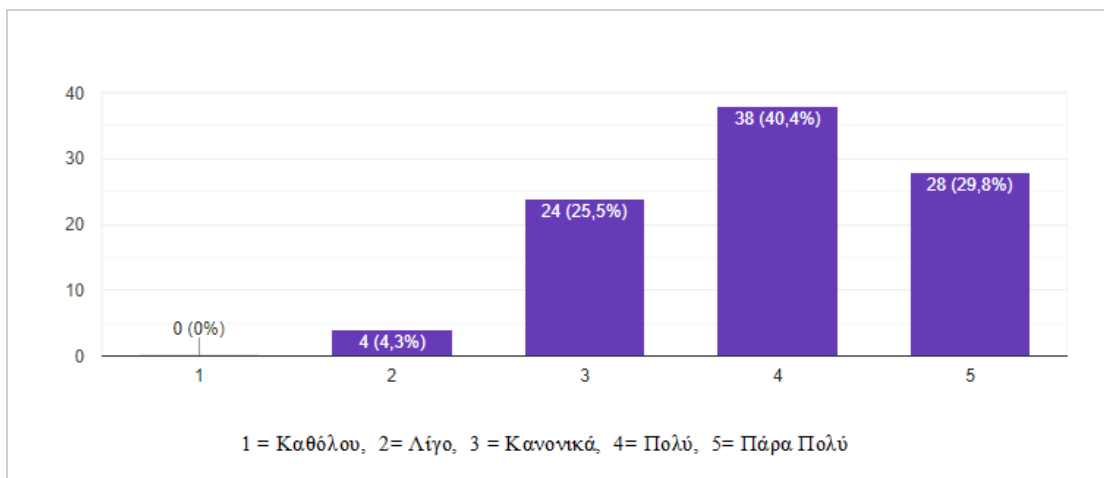
**Γράφημα 12** Η επιρροή της αποφασιστικότητας και της δέσμευσης ενός ηγέτη στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19

Σύμφωνα με το Γράφημα 13, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα (57,4%) δήλωσε πως η αυτοπεποίθηση και η επίδειξη θάρρους από έναν ηγέτη λειτουργούν πάρα πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19. Το 30,9% των συμμετεχόντων ανέφερε πως η αυτοπεποίθηση και η επίδειξη θάρρους λειτουργούν πολύ θετικά, ενώ το 11,7% ανέφερε πως λειτουργούν σε κανονικό βαθμό θετικότητας ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19.



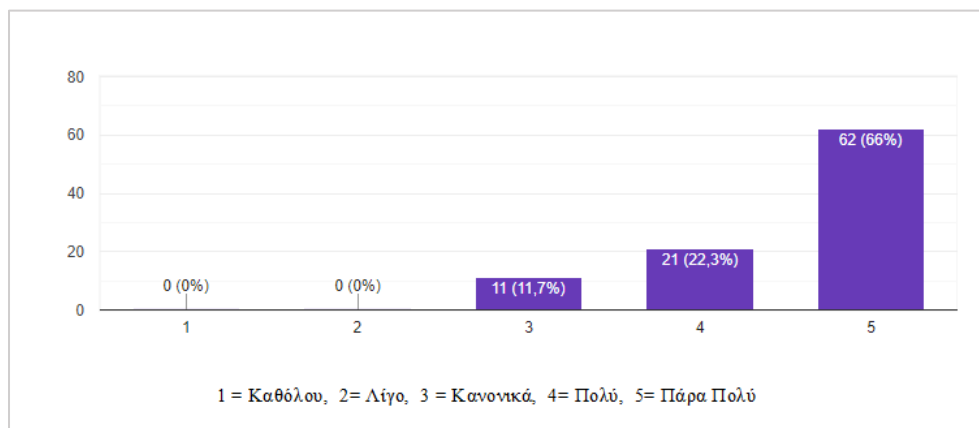
**Γράφημα 13** Η επιρροή της αυτοπεποίθησης και της επίδειξης θάρρους από έναν ηγέτη στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19

Σύμφωνα με το Γράφημα 14, το 40,4% των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε πως η δημιουργικότητα ενός ηγέτη λειτουργεί πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19. Για την ίδια δεξιότητα, το 29,8% ανέφερε πως λειτουργεί πάρα πολύ θετικά, το 25,5% πως λειτουργεί σε κανονικό βαθμό θετικότητας και το 4,3% ότι λειτουργεί λίγο θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19.



**Γράφημα 14** Η επιρροή της δημιουργικότητας ενός ηγέτη στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19

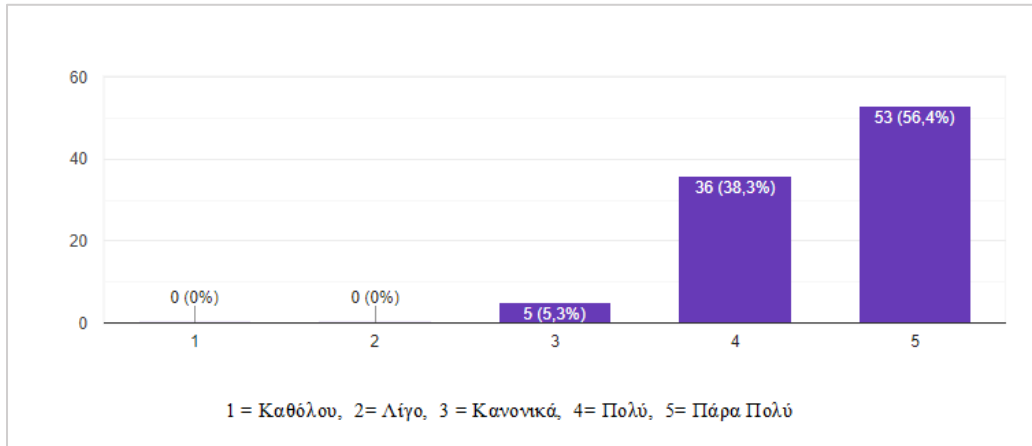
Σύμφωνα με το Γράφημα 15, οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα (66%) ανέφεραν πως η ικανότητα επικοινωνίας και η πειθώ ενός ηγέτη λειτουργούν πάρα πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19. Το 22,3% των συμμετεχόντων δήλωσε πως οι δεξιότητες αυτές λειτουργούν πολύ θετικά, ενώ το 11,7% των συμμετεχόντων ανέφερε πως λειτουργούν σε κανονικό βαθμό θετικότητας ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19.



**Γράφημα 15** Η επιρροή της ικανότητας επικοινωνίας και της πειθούς ενός ηγέτη στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19

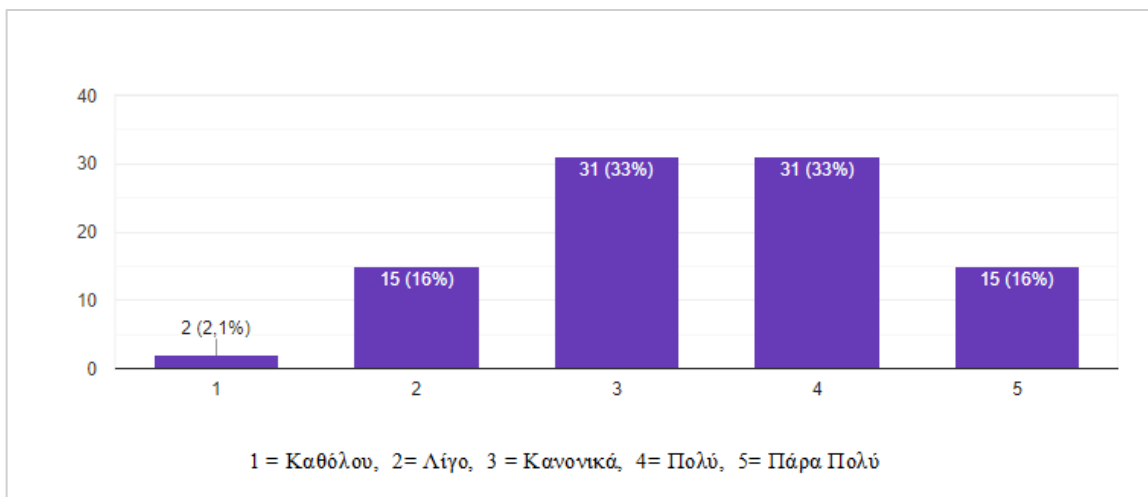
Σύμφωνα με το Γράφημα 16, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα (56,4%) δήλωσε πως η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα ενός ηγέτη λειτουργούν πάρα πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του

COVID-19. Το 38,3% των συμμετεχόντων ανέφερε πως οι συγκεκριμένες ηγετικές δεξιότητες λειτουργούν πολύ θετικά, ενώ το 5,3% εξέφρασε την άποψη πως λειτουργούν σε κανονικό βαθμό θετικότητας ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19.



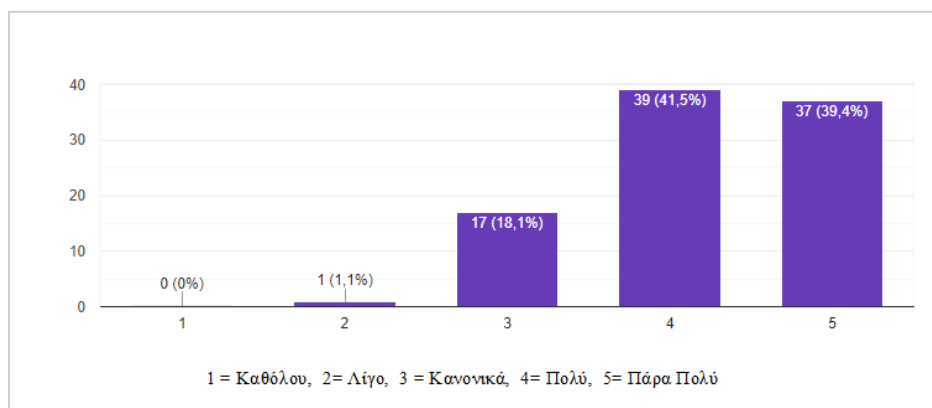
**Γράφημα 16** Η επιρροή της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας ενός ηγέτη στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19

Σύμφωνα με το Γράφημα 17, το 33% των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε πως η συναισθηματική νοημοσύνη ενός ηγέτη λειτουργεί πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19, ενώ το ίδιο ακριβώς ποσοστό ανέφερε ότι λειτουργεί σε κανονικό βαθμό θετικότητας. Το 16% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη ενός ηγέτη λειτουργεί πάρα πολύ θετικά, ενώ εκ διαμέτρου αντίθετη ήταν η άποψη των συμμετεχόντων που δήλωσαν ότι η συγκεκριμένη δεξιότητα λειτουργεί λίγο θετικά (16%) και καθόλου θετικά (2,1%) ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19.



**Γράφημα 17** Η επιρροή της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ηγέτη στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19

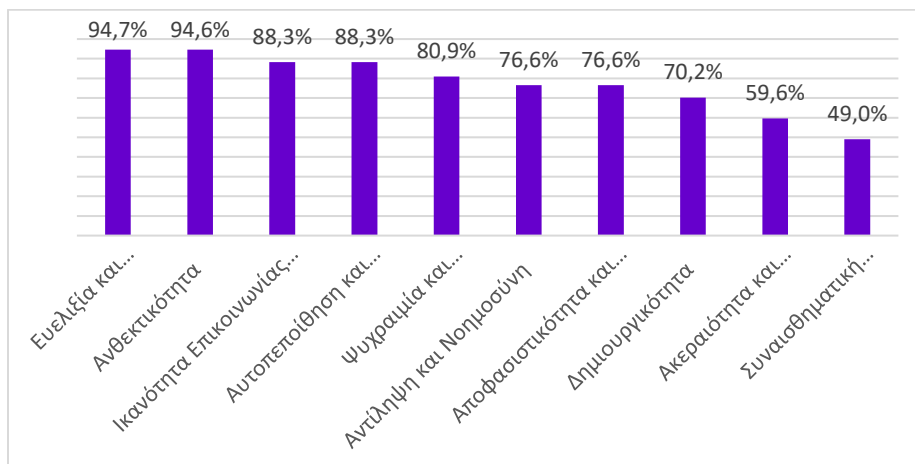
Σύμφωνα με το Γράφημα 18, οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα (41,5%) ανέφεραν πως η ψυχραιμία και η συναισθηματική σταθερότητα ενός ηγέτη λειτουργούν πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19. Το 39,4% των συμμετεχόντων δήλωσε πως οι δεξιότητες αυτές λειτουργούν πάρα πολύ θετικά, το 18,1% των συμμετεχόντων ανέφερε πως λειτουργούν σε κανονικό βαθμό θετικότητας και ένα πολύ μικρό ποσοστό (1,1%) δήλωσε πως η ψυχραιμία και η συναισθηματική σταθερότητα ενός ηγέτη λειτουργούν λίγο θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19.



**Γράφημα 18** Η επιρροή της ψυχραιμίας και της συναισθηματικής σταθερότητας ενός ηγέτη στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19

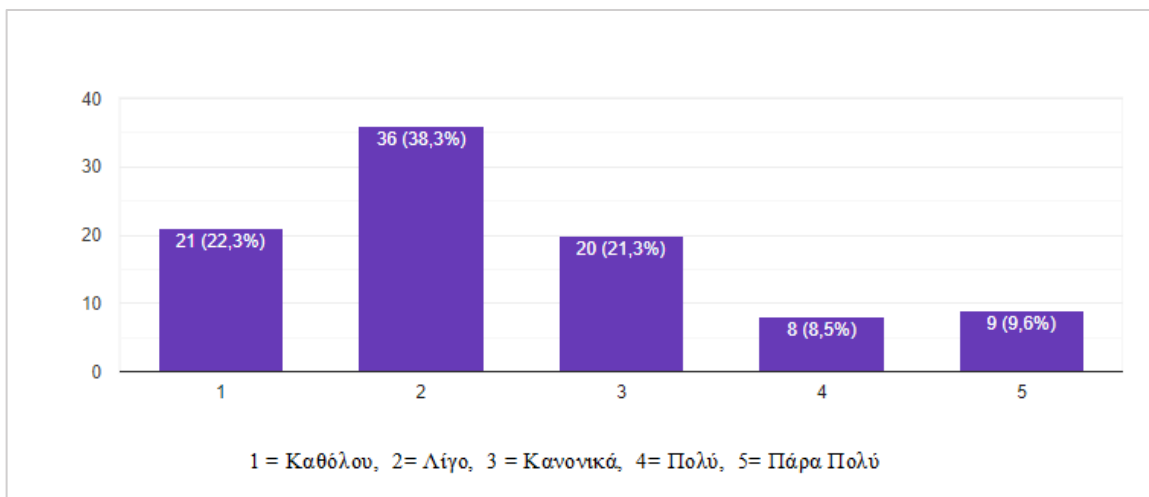
Ανακεφαλαιώνοντας, όλες οι δεξιότητες θεωρούνται ότι συμβάλλουν θετικά στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού με κάποιες να υπερτερούν έναντι των άλλων.

Σύμφωνα με το Γράφημα 19, οι ηγετικές δεξιότητες που συμβάλλουν περισσότερο στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού σε περίοδο κρίσης είναι η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα (94,7%), η ανθεκτικότητα (94,6%), η ικανότητα επικοινωνίας και η πειθώ (88,3%), καθώς και η αυτοπεποίθηση και η επίδειξη θάρρους (88,3%). Ακολουθούν η ψυχραιμία και η συναισθηματική σταθερότητα (80,9%), η αντίληψη και η νοημοσύνη (76,6%) και η αποφασιστικότητα και η δέσμευση (76,6%). Οι δεξιότητες με τη μικρότερη θετική επιρροή στην αποτελεσματικότερη λειτουργία των Μ.Μ.Ε. στην Ελλάδα σε περίοδο κρίσης, είναι η δημιουργικότητα (70,2%), η ακεραιότητα και η υπευθυνότητα (59,6%) και η συναισθηματική νοημοσύνη (49%).



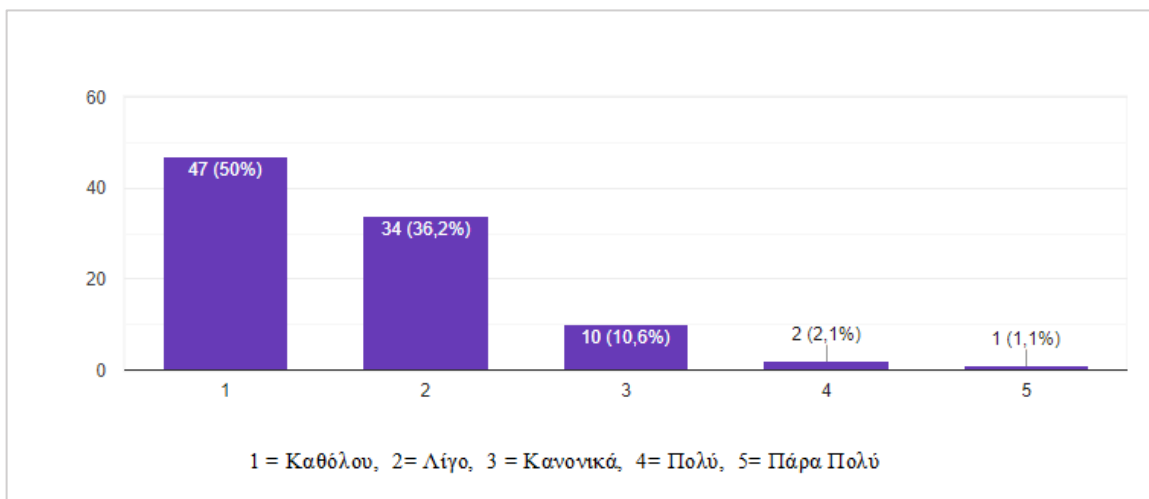
**Γράφημα 19** Θετική επιρροή διαφορετικών ηγετικών δεξιοτήτων στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19

**6.3. Στυλ ηγεσίας για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των Μ.Μ.Ε. κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID-19 στην Ελλάδα** Σύμφωνα με το Γράφημα 20, το 38,3% των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε πως το αυταρχικό στυλ ηγεσίας λειτουργεί λίγο θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19, ενώ το 22,3% των συμμετεχόντων ανέφερε το συγκεκριμένο στυλ δεν λειτουργεί καθόλου θετικά. Το 21,3% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι το αυταρχικό στυλ ηγεσίας λειτουργεί σε κανονικό βαθμό θετικότητας, το 9,6% ότι λειτουργεί πάρα πολύ θετικά και το 8,5% ότι λειτουργεί πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19.



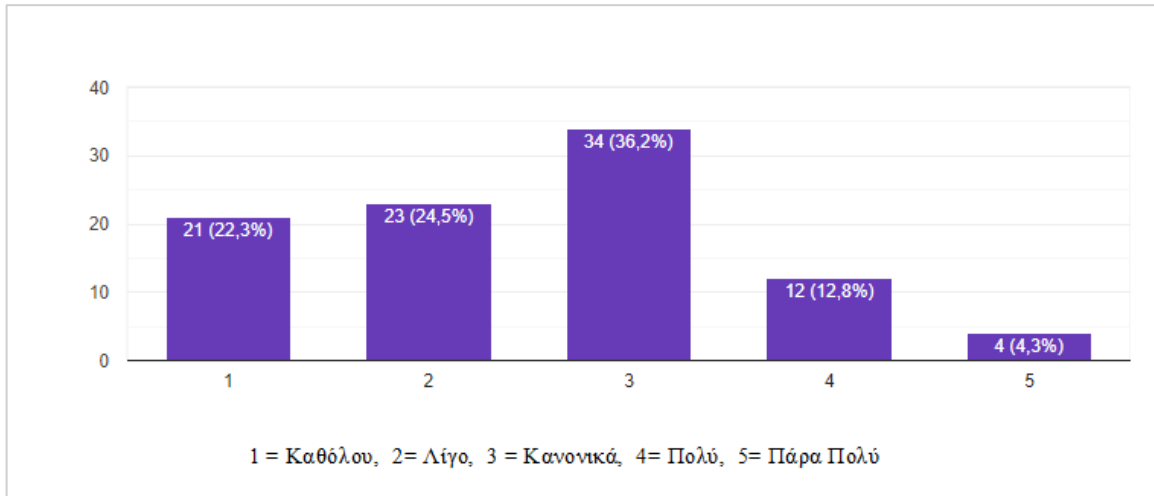
**Γράφημα 20** Η επιρροή του αυταρχικού στυλ ηγεσίας στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19

Σύμφωνα με το Γράφημα 21, οι μισοί από τους συμμετέχοντες στην έρευνα (50%) δήλωσαν πως το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας δεν λειτουργεί καθόλου θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19, ενώ το 36,2% των συμμετεχόντων ανέφερε ότι το συγκεκριμένο στυλ λειτουργεί λίγο θετικά. Το 10,6% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας λειτουργεί σε κανονικό βαθμό θετικότητας, το 2,1% ότι λειτουργεί πολύ θετικά και το 1,1% ότι λειτουργεί πάρα πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19.



**Γράφημα 21** Η επιρροή του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19

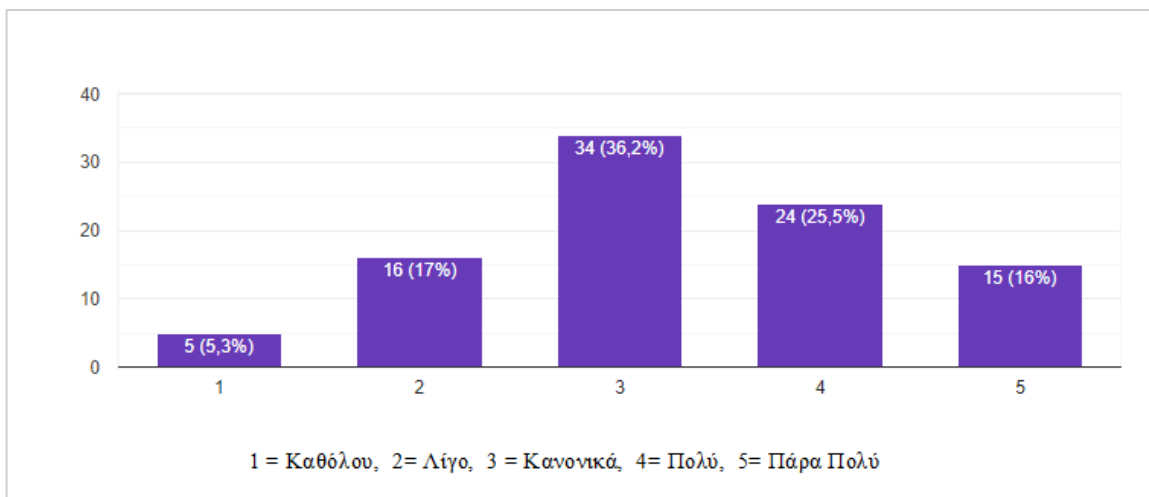
Σύμφωνα με το Γράφημα 22, το 36,2% των συμμετεχόντων στην έρευνα ανέφερε πως το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας λειτουργεί σε κανονικό βαθμό ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19. Το 24,5% δήλωσε πως το στυλ αυτό λειτουργεί λίγο θετικά, το 22,3% ότι δεν λειτουργεί καθόλου θετικά, το 12,8% ότι λειτουργεί πολύ θετικά και το 4,3% ότι λειτουργεί πάρα πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19.



**Γράφημα 22** Η επιρροή του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19

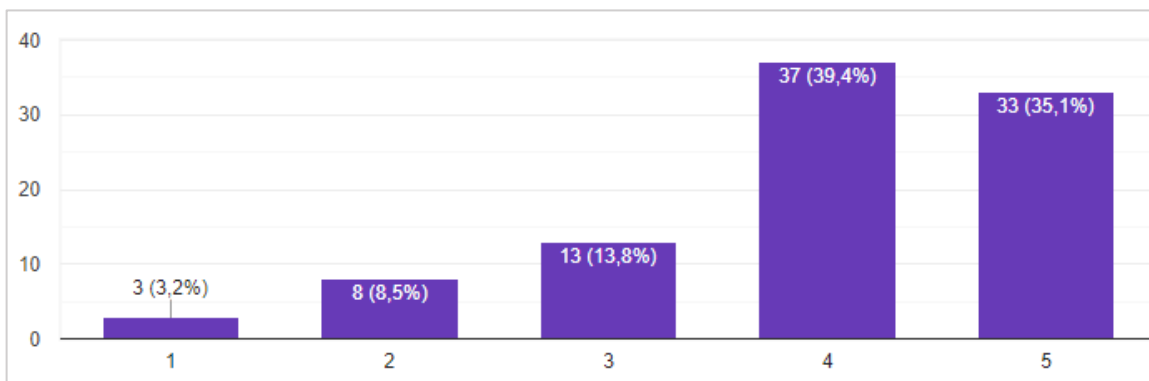
Σύμφωνα με το Γράφημα 23, το 36,2% των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε πως το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας λειτουργεί σε κανονικό βαθμό ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19. Το 25,5% ανέφερε πως το συγκεκριμένο στυλ λειτουργεί πολύ θετικά, το 17% ότι λειτουργεί λίγο θετικά, το 16% ότι λειτουργεί πάρα πολύ θετικά και το 5,3% ότι δεν λειτουργεί καθόλου θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19.





**Γράφημα 23** Η επιρροή του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19

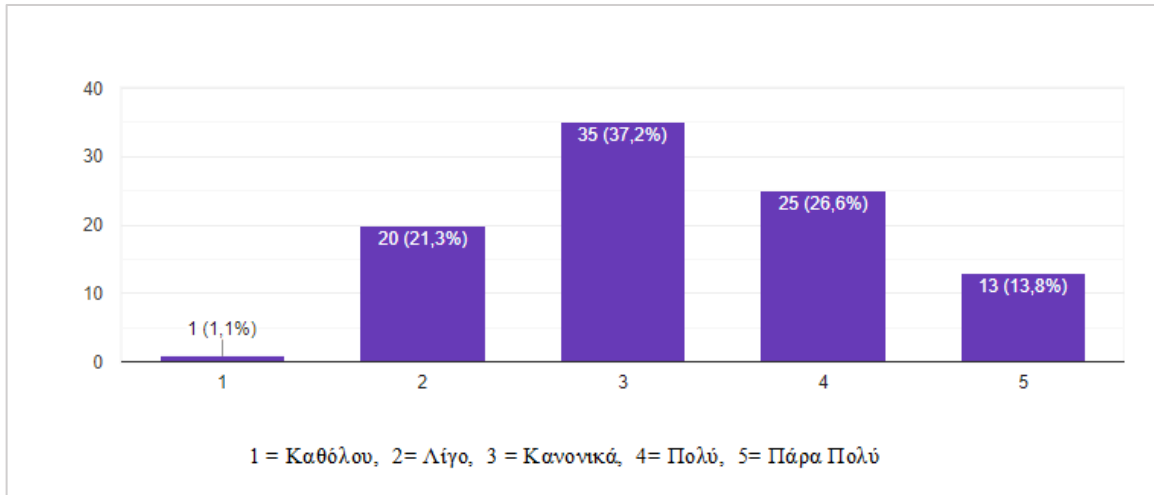
Σύμφωνα με το Γράφημα 24, οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα (39,4%) δήλωσαν πως το χαρισματικό στυλ ηγεσίας λειτουργεί πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19, ενώ το 35,1% των συμμετεχόντων ανέφερε ότι το συγκεκριμένο στυλ λειτουργεί πάρα πολύ θετικά. Το 13,8% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι το χαρισματικό στυλ ηγεσίας λειτουργεί σε κανονικό βαθμό θετικότητας, το 8,5% ότι λειτουργεί λίγο θετικά και το 3,2% ότι δεν λειτουργεί καθόλου θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19.



**Γράφημα 24** Η επιρροή του χαρισματικού στυλ ηγεσίας στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19

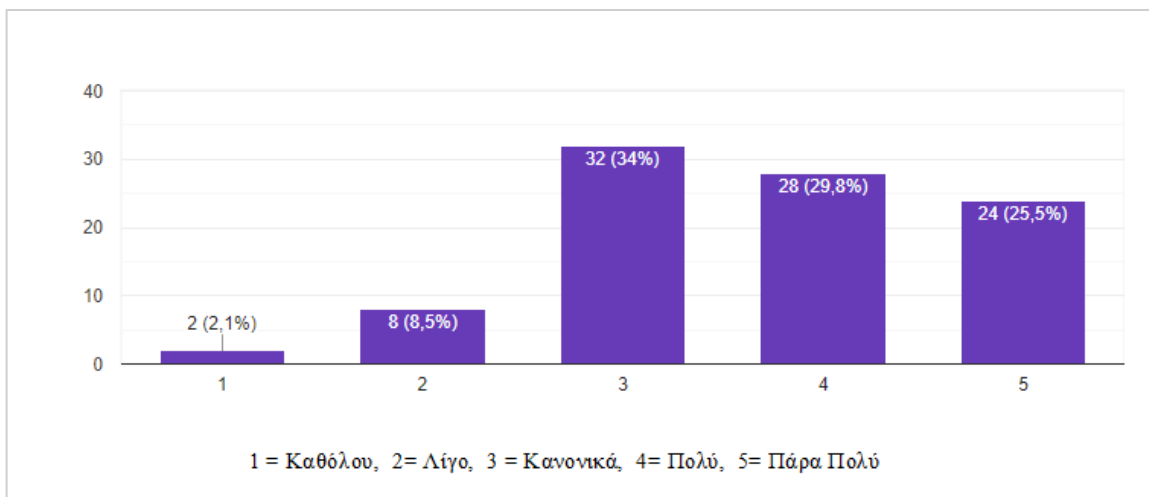
Σύμφωνα με το Γράφημα 25, το 37,2% των συμμετεχόντων στην έρευνα ανέφερε πως το στυλ ηγεσίας που βασίζεται στη συναισθηματική νοημοσύνη λειτουργεί σε κανονικό

βαθμό ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19. Το 26,6% δήλωσε πως το στυλ αυτό λειτουργεί πολύ θετικά, το 21,3% ότι λειτουργεί λίγο θετικά, το 13,8% ότι λειτουργεί πάρα πολύ θετικά και το 1,1% ότι δεν λειτουργεί καθόλου θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19.



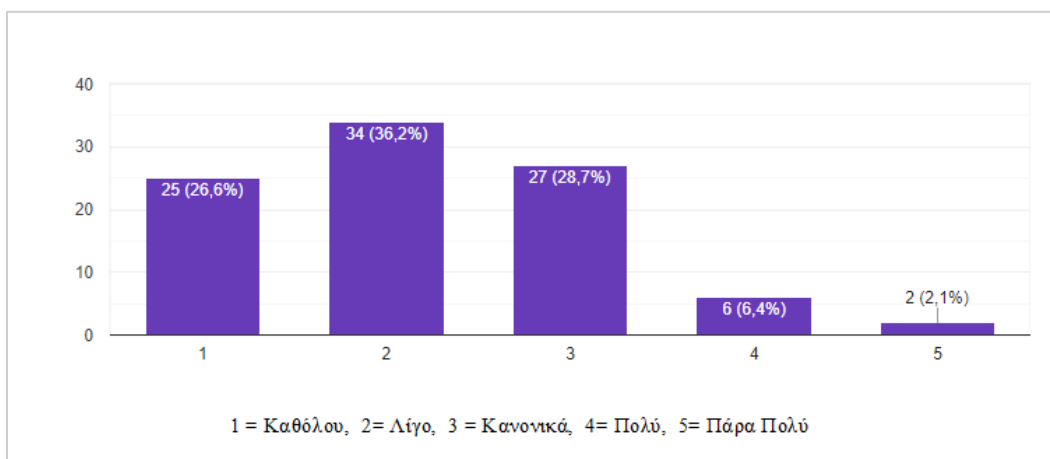
**Γράφημα 25** Η επιρροή του στυλ ηγεσίας που βασίζεται στη συναισθηματική νοημοσύνη, στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19

Σύμφωνα με το Γράφημα 26, οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα (34%) δήλωσαν ότι το συνεργατικό στυλ ηγεσίας λειτουργεί σε κανονικό βαθμό θετικότητας ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19. Το 29,8% των συμμετεχόντων εξέφρασε την άποψη ότι το συνεργατικό στυλ λειτουργεί πολύ θετικά, το 25,5% ότι λειτουργεί πάρα πολύ θετικά, το 8,5% πως λειτουργεί λίγο θετικά, ενώ το 2,1% δήλωσε ότι δεν λειτουργεί καθόλου θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19.



**Γράφημα 26** Η επιρροή του συνεργατικού στυλ ηγεσίας στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19

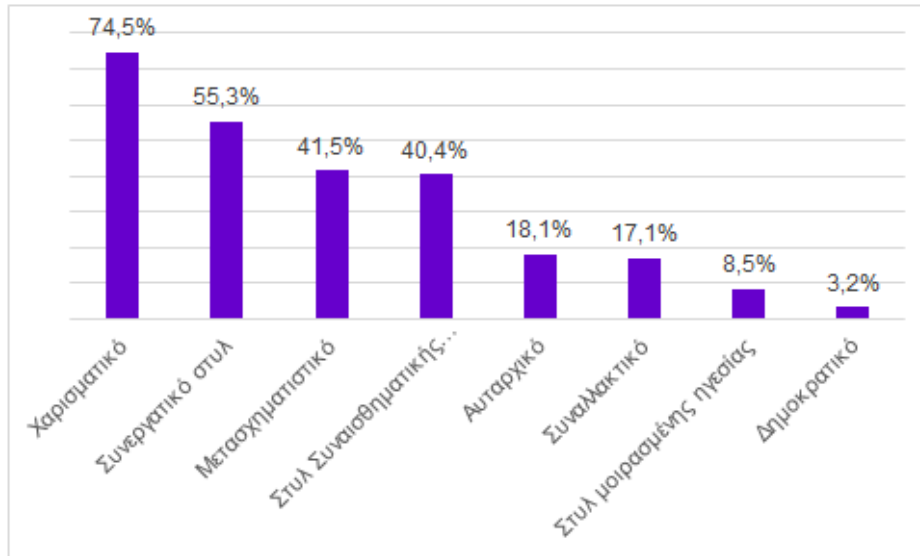
Σύμφωνα με το Γράφημα 27, το 36,2% των συμμετεχόντων στην έρευνα ανέφερε πως το στυλ μοιρασμένης ηγεσίας λειτουργεί λίγο θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19. Το 28,6 δήλωσε πως το στυλ αυτό λειτουργεί σε κανονικό βαθμό θετικότητας και το 26,6% ότι δεν λειτουργεί καθόλου θετικά. Στον αντίποδα, το 6,4% εξέφρασε την άποψη ότι η μοιρασμένη ηγεσία λειτουργεί πολύ θετικά και το 2,1% ότι λειτουργεί πάρα πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19.



**Γράφημα 27** Η επιρροή του στυλ μοιρασμένης ηγεσίας στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19

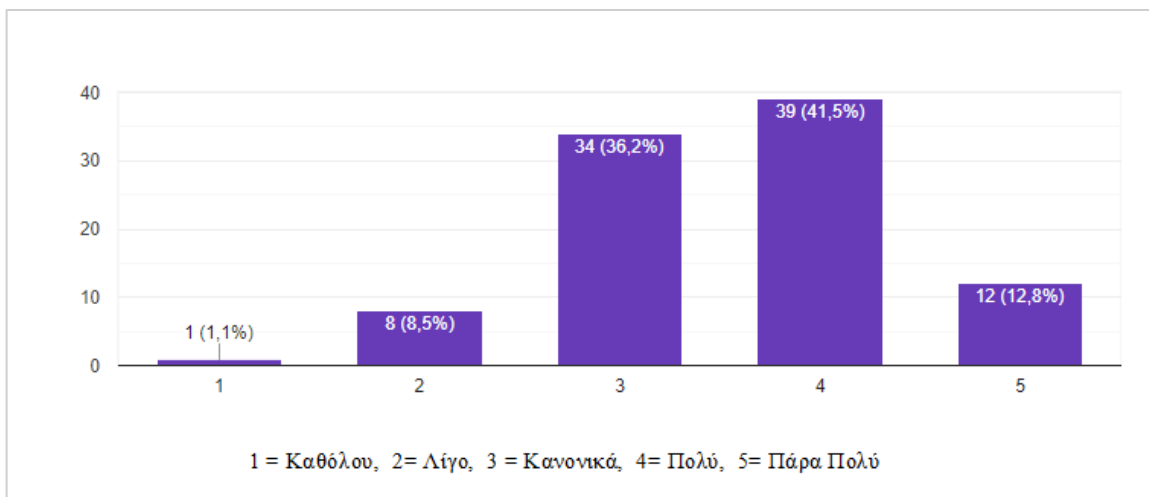
Ανακεφαλαιώνοντας, οι συμμετέχοντες στην έρευνα έδωσαν διαφορετική βαρύτητα σε διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Σύμφωνα με το Γράφημα 28, τα στυλ ηγεσίας που συμβάλλουν

περισσότερο στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού σε περίοδο κρίσης είναι το χαρισματικό (74,5%), το συνεργατικό (55,3%), το μετασχηματιστικό (41,5%) και το στυλ που βασίζεται στη συναισθηματική νοημοσύνη (40,4%). Στον αντίποδα, τα στυλ ηγεσίας με τη μικρότερη θετική επιρροή στην αποτελεσματικότερη λειτουργία των Μ.Μ.Ε. στην Ελλάδα σε περίοδο κρίσης, είναι το αυταρχικό (18,1%), το συναλλακτικό (17,1%), το στυλ μοιρασμένης ηγεσίας (8,5%) και το δημοκρατικό στυλ (3,2%).



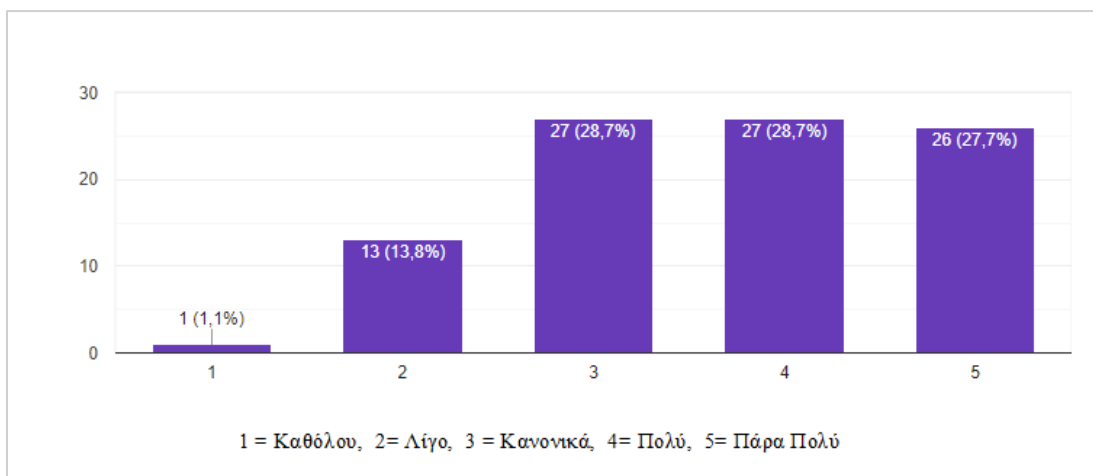
**Γράφημα 28** Θετική επιρροή διαφορετικών ηγετικών δεξιοτήτων στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19

**6.4. Βέλτιστες πρακτικές άσκησης της ηγεσίας στα Μ.Μ.Ε. κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID-19 στην Ελλάδα** Σύμφωνα με το Γράφημα 29, το 41,5% των συμμετεχόντων στην έρευνα ανέφερε ότι οι αυστηρότεροι έλεγχοι και οι περιορισμοί στον προϋπολογισμό λειτουργούν πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά τη διάρκεια της πανδημίας του COVID-19. Το 36,2% θεωρεί ότι οι συγκεκριμένες πρακτικές λειτουργούν σε κανονικό βαθμό θετικότητας, το 12,8% ότι λειτουργούν πάρα πολύ θετικά, το 8,5% ότι λειτουργούν λίγο θετικά και το 1,1% ότι δεν λειτουργούν καθόλου θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19.



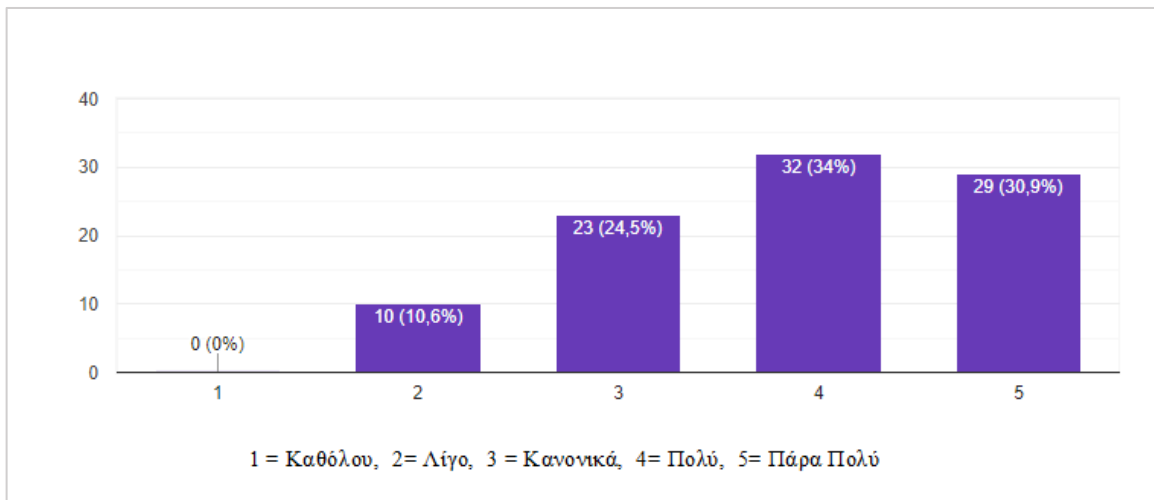
**Γράφημα 29** Η επιρροή των αυστηρότερων ελέγχων και των περιορισμών στον προϋπολογισμό στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19

Σύμφωνα με το Γράφημα 30, το 28,7% των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε πως η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας λειτουργεί πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19, ενώ το ίδιο ακριβώς ποσοστό ανέφερε ότι λειτουργεί σε κανονικό βαθμό θετικότητας. Το 27,7% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας λειτουργεί πάρα πολύ θετικά, ενώ αντίθετη ήταν η άποψη του των συμμετεχόντων που δήλωσαν ότι η συγκεκριμένη πρακτική λειτουργεί λίγο θετικά (13,8%) και καθόλου θετικά (1,1%) ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19.



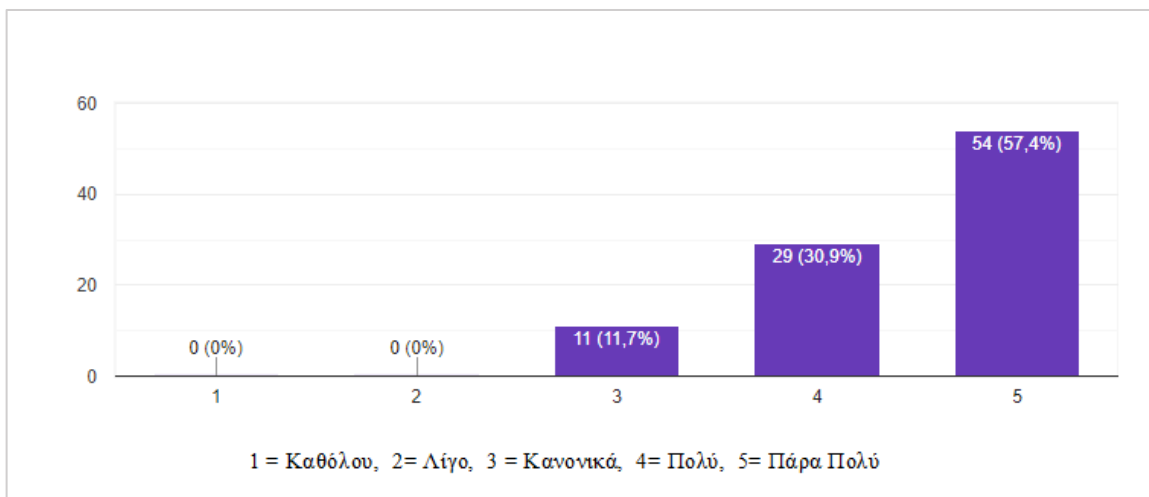
**Γράφημα 30** Η επιρροή της ενίσχυσης της εταιρικής κουλτούρας στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19

Σύμφωνα με το Γράφημα 31, οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα (34%) δήλωσαν ότι η εστιασμένη διαχείριση συγκρούσεων λειτουργεί πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19. Το 30,9% των συμμετεχόντων εξέφρασε την άποψη ότι η πρακτική αυτή λειτουργεί πάρα πολύ θετικά, το 24,5% ότι λειτουργεί σε κανονικό βαθμό θετικότητας, ενώ το 10,6% ότι λειτουργεί λίγο θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19.



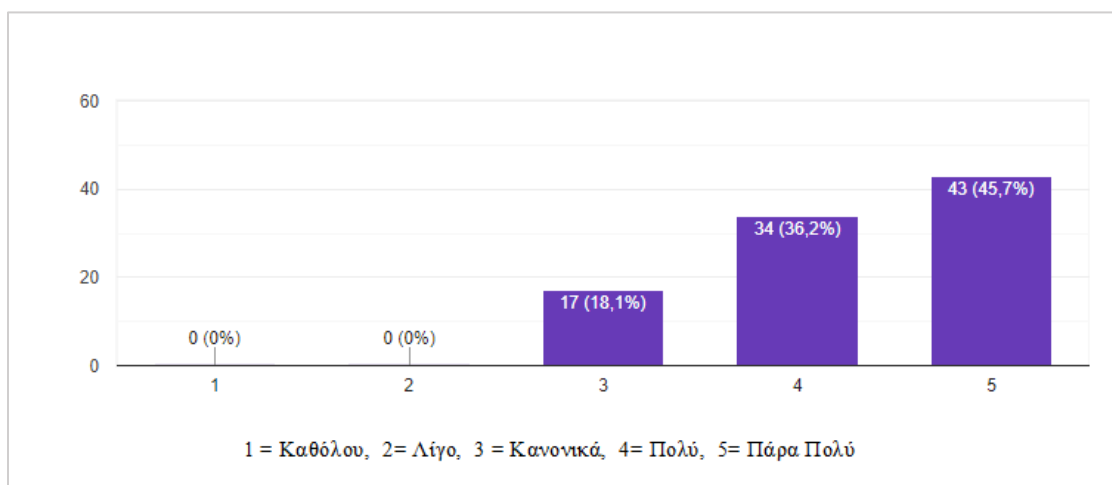
**Γράφημα 31** Η επιρροή της εστιασμένης διαχείρισης συγκρούσεων στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19

Σύμφωνα με το Γράφημα 32, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα (57,4%) δήλωσε πως η ενθάρρυνση της συνεργασίας και η προώθηση της καινοτομίας λειτουργούν πάρα πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19. Το 30,9% των συμμετεχόντων ανέφερε ότι οι πρακτικές αυτές λειτουργούν πολύ θετικά και το 11,7% δήλωσε ότι λειτουργούν σε κανονικό βαθμό θετικότητας ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19.



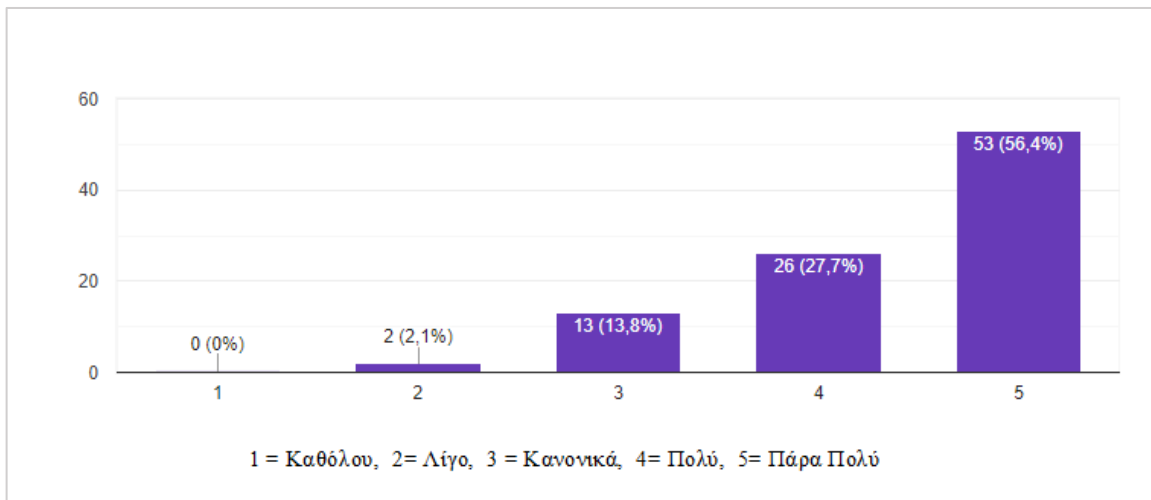
**Γράφημα 32** Η επιρροή της ενθάρρυνσης της συνεργασίας και της προώθησης της καινοτομίας στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19

Σύμφωνα με το Γράφημα 33, οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα (45,7%) δήλωσαν ότι ο έγκαιρος εντοπισμός των τρωτών σημείων του οργανισμού λειτουργεί πάρα πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19. Το 36,2% των συμμετεχόντων εξέφρασε την άποψη ότι η πρακτική αυτή λειτουργεί πολύ θετικά και 18,1% ότι λειτουργεί σε κανονικό βαθμό θετικότητας ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19.



**Γράφημα 33** Η επιρροή του έγκαιρου εντοπισμού των τρωτών σημείων του οργανισμού στην αποτελεσματική λειτουργία του κατά την περίοδο του COVID-19

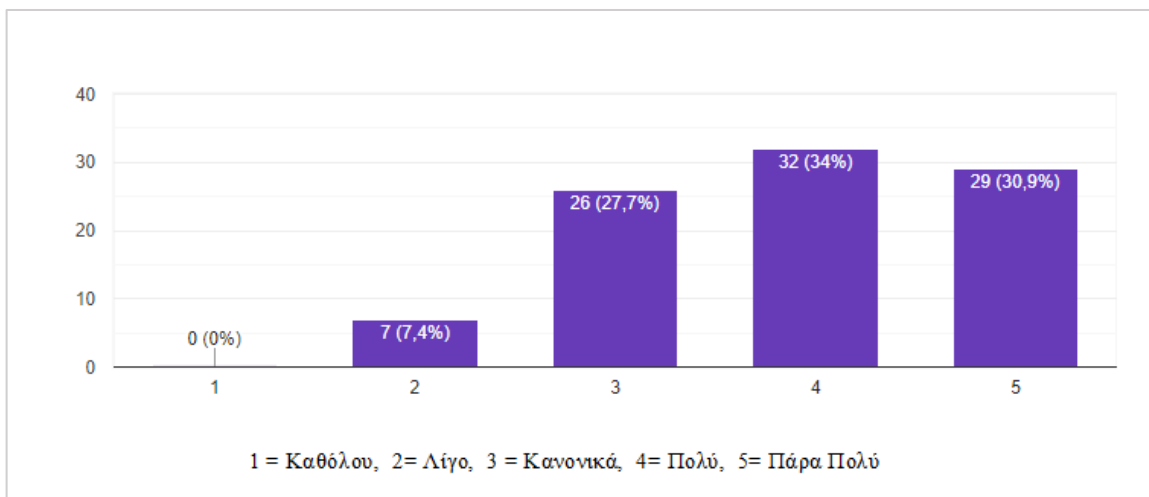
Σύμφωνα με το Γράφημα 34, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα (56,4%) δήλωσε πως η ικανότητα συλλογής και διανομής πληροφοριών και η γρήγορη λήψη αποφάσεων λειτουργούν πάρα πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19. Το 27,7% των συμμετεχόντων ανέφερε ότι οι συγκεκριμένες πρακτικές λειτουργούν πολύ θετικά, το 13,8% ότι λειτουργούν σε κανονικό βαθμό θετικότητας, ενώ το 2,1% δήλωσε ότι λειτουργούν λίγο θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19.



**Γράφημα 34** Η επιρροή της ικανότητας συλλογής και διανομής πληροφοριών και της γρήγορης λήψης αποφάσεων στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19

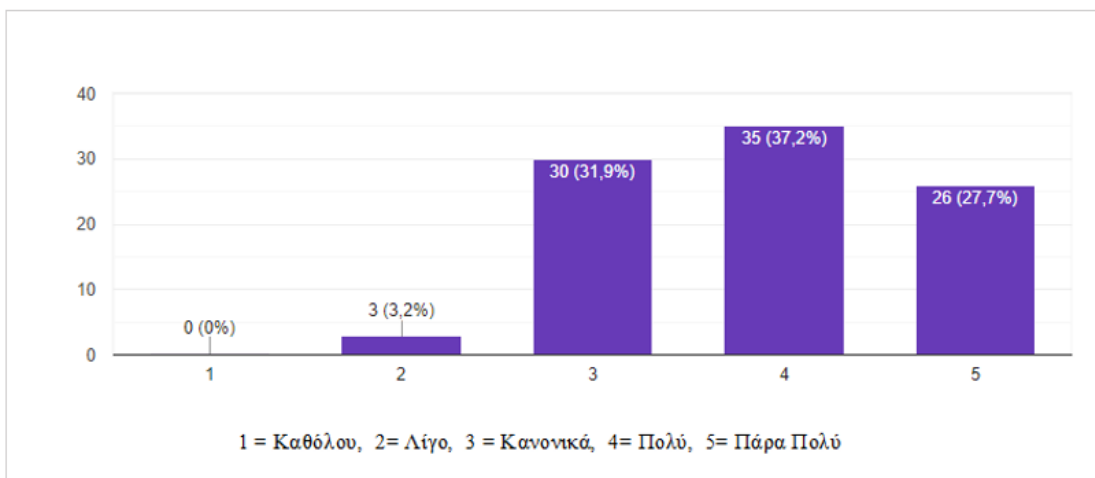
Σύμφωνα με το Γράφημα 35, το 34% των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε πως ο μαθησιακός προσανατολισμός και η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου λειτουργούν πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19. Το 30,9% ανέφερε ότι οι πρακτικές αυτές λειτουργούν πάρα πολύ θετικά, το 27,7% ότι λειτουργούν σε κανονικό βαθμό θετικότητας και το 7,4% ότι λειτουργούν λίγο θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19.





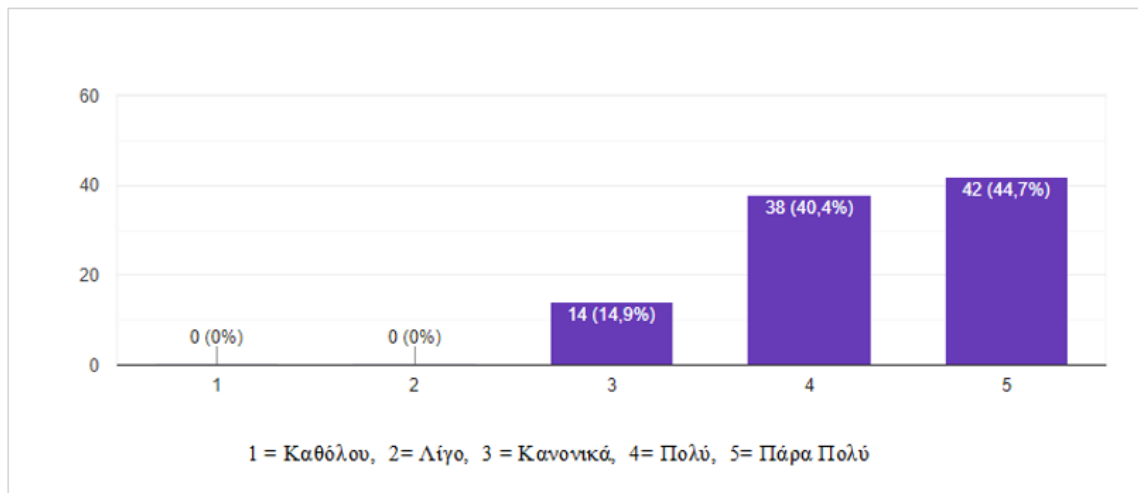
**Γράφημα 35** Η επιρροή του μαθησιακού προσανατολισμού και της ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19

Σύμφωνα με το Γράφημα 36, το 37,2% των συμμετεχόντων στην έρευνα ανέφερε πως η διακριτή ανάθεση εργασιών και η επιβολή προτύπων και διαδικασιών λειτουργούν πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19. Το 31,9% ανέφερε ότι οι συγκεκριμένες πρακτικές λειτουργούν σε κανονικό βαθμό θετικότητας, το 27,7% ότι λειτουργούν πάρα πολύ θετικά, ενώ το 3,2% δήλωσε ότι λειτουργούν λίγο θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19.



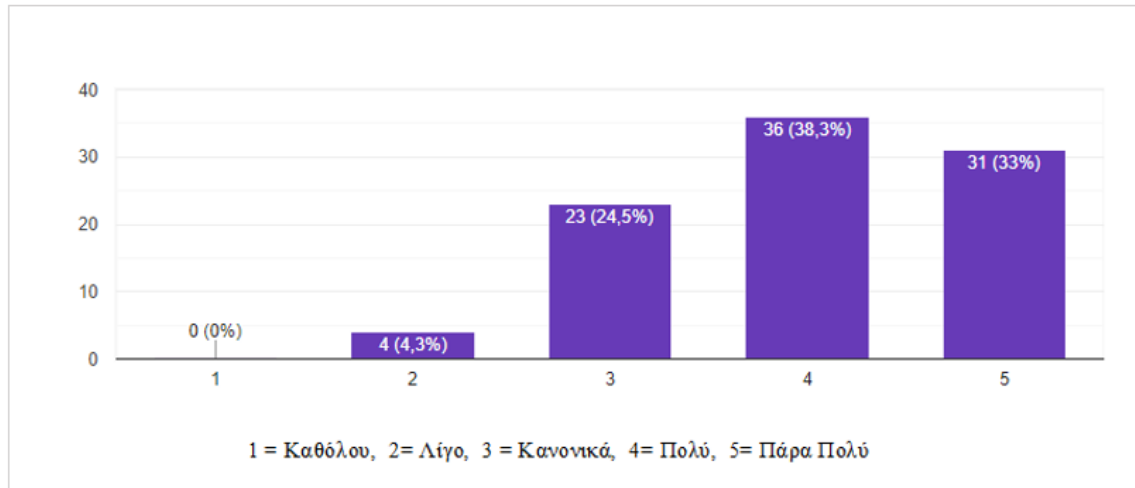
**Γράφημα 36** Η επιρροή της διακριτής ανάθεσης εργασιών και της επιβολής προτύπων και διαδικασιών στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19

Σύμφωνα με το Γράφημα 37, οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα (44,7%) δήλωσαν ότι η οικοδόμηση εμπιστοσύνης και η παροχή αίσθησης ασφάλειας λειτουργούν πάρα πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19. Το 40,4% των συμμετεχόντων εξέφρασε την άποψη ότι οι πρακτικές αυτές λειτουργούν πολύ θετικά και το 14,9% ότι λειτουργούν σε κανονικό βαθμό θετικότητας ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19.



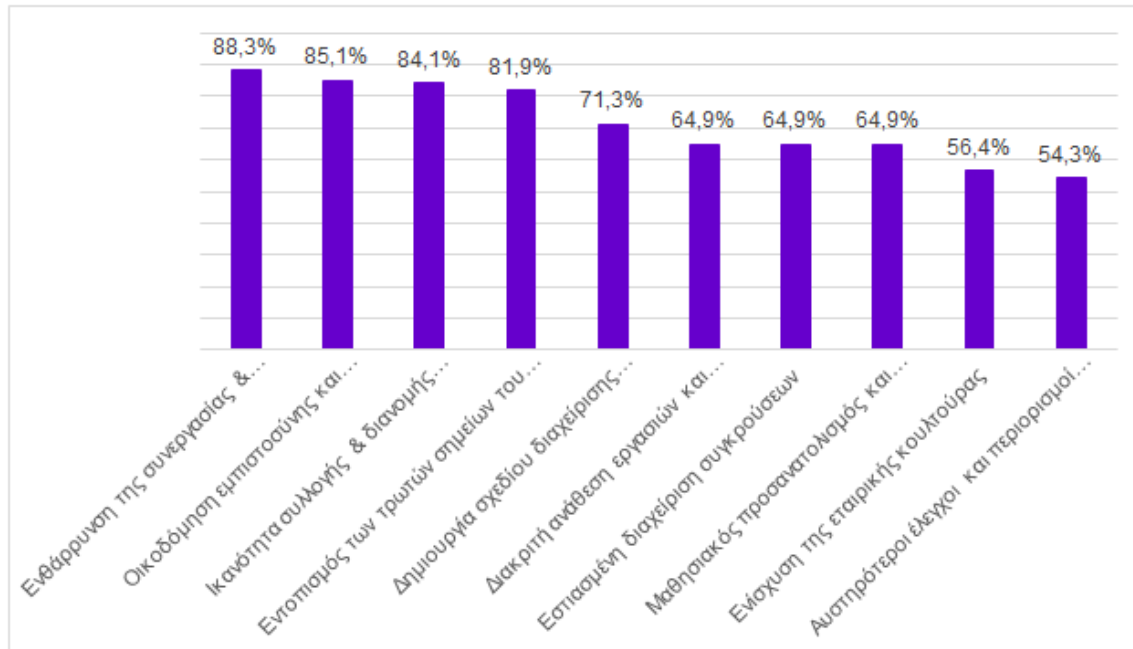
**Γράφημα 37** Η επιρροή της οικοδόμησης εμπιστοσύνης και της παροχής αίσθησης ασφάλειας στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19

Σύμφωνα με το Γράφημα 38, το 38,3% των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε πως η δημιουργία σχεδίου διαχείρισης κρίσεων και η οργάνωση ομάδας διαχείρισης κρίσεων λειτουργούν πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19. Το 33% ανέφερε ότι οι πρακτικές αυτές λειτουργούν πάρα πολύ θετικά, το 24,5% ότι λειτουργούν σε κανονικό βαθμό θετικότητας και το 4,3% ότι λειτουργούν λίγο θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19.



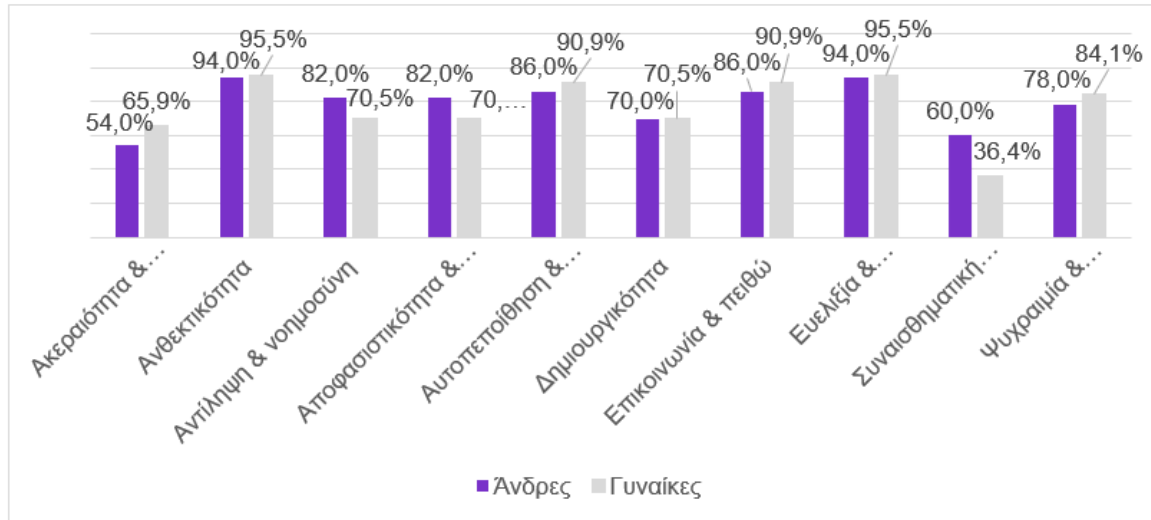
**Γράφημα 38** Η επιρροή της δημιουργίας σχεδίου διαχείρισης κρίσεων και της οργάνωσης ομάδας διαχείρισης κρίσεων στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19

Ανακεφαλαιώνοντας, όλες οι πρακτικές ηγεσίας θεωρούνται ότι συμβάλλουν θετικά στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού, με κάποιες να υπερτερούν έναντι των άλλων. Σύμφωνα με το Γράφημα 39, οι ηγετικές πρακτικές που συμβάλλουν περισσότερο στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού σε περίοδο κρίσης είναι η ενθάρρυνση της συνεργασίας και η προώθηση της καινοτομίας (88,3%), η οικοδόμηση εμπιστοσύνης και η παροχή αίσθησης ασφάλειας (85,1%), η ικανότητα συλλογής και διανομής πληροφοριών και η γρήγορη λήψη αποφάσεων (84,1%) και ο εντοπισμός των τρωτών σημείων του οργανισμού (81,9%). Ακολουθούν η δημιουργία σχεδίου διαχείρισης κρίσεων και η οργάνωση ομάδας διαχείρισης κρίσεων (71,3%), η διακριτή ανάθεση εργασιών και η επιβολή προτύπων και διαδικασιών (64,9%) και η εστιασμένη διαχείριση συγκρούσεων (64,9%). Οι ηγετικές πρακτικές με τη μικρότερη θετική επιρροή στην αποτελεσματικότερη λειτουργία των Μ.Μ.Ε. στην Ελλάδα σε περίοδο κρίσης, είναι ο μαθησιακός προσανατολισμός και η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου (64,9%), η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας (56,4%) και οι αυστηρότεροι έλεγχοι και περιορισμοί στον προϋπολογισμό (54,3%).



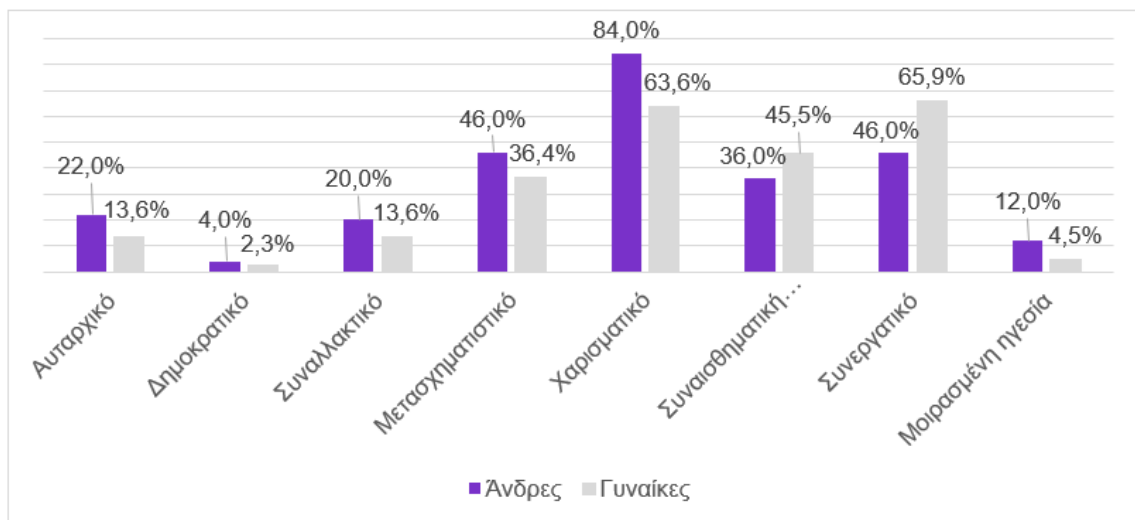
**Γράφημα 39** Θετική επιρροή διαφορετικών ηγετικών πρακτικών στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19

**6.5. Ηγετικές δεξιότητες, στυλ ηγεσίας και πρακτικές άσκησης της ηγεσίας με θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία των ελληνικών Μ.Μ.Ε. κατά την περίοδο του COVID-19, ανάλογα με το φύλο** Σύμφωνα με το Γράφημα 40, το μεγαλύτερο ποσοστό τόσο των ανδρών (94%), όσο και των γυναικών (95,5%) που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν πως η ανθεκτικότητα, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα είναι οι ηγετικές δεξιότητες που ασκούν τη μεγαλύτερη θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία των ελληνικών Μ.Μ.Ε. κατά την περίοδο του COVID-19.



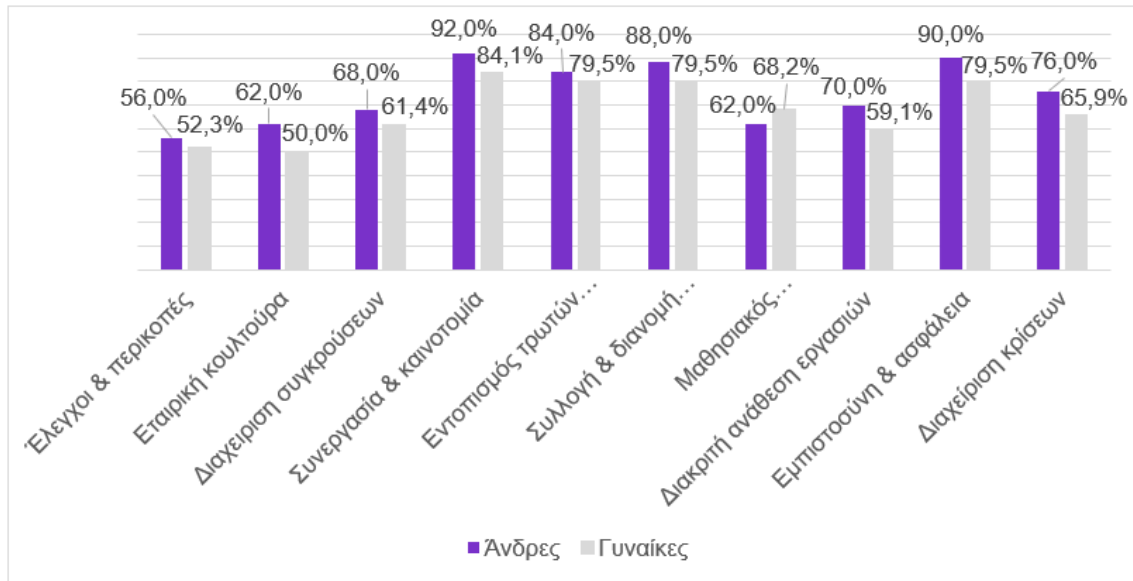
**Γράφημα 40** Ηγετικές δεξιότητες με θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19, ανάλογα με το φύλο

Σύμφωνα με το Γράφημα 41, οι περισσότεροι από τους άνδρες που συμμετείχαν στην έρευνα (84%) ανέφεραν πως το χαρισματικό στυλ ηγεσίας είναι αυτό που ασκεί τη μεγαλύτερη θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία των ελληνικών Μ.Μ.Ε. κατά την περίοδο του COVID-19. Οι περισσότερες από τις γυναίκες που συμμετείχαν στην έρευνα (65.9%) δήλωσαν πως το στυλ ηγεσίας που ασκεί τη μεγαλύτερη επιρροή είναι το συνεργατικό.



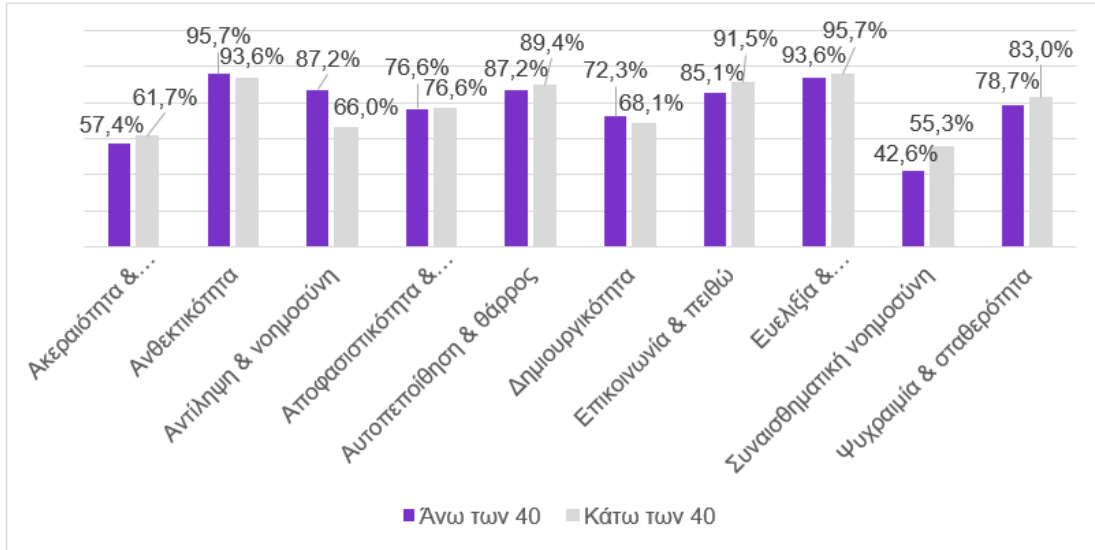
**Γράφημα 41** Στυλ ηγεσίας με θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19, ανάλογα με το φύλο

Σύμφωνα με το Γράφημα 42, το μεγαλύτερο ποσοστό τόσο των αντρών (92%) όσο και των γυναικών (84,1%) δήλωσαν ότι η ενθάρρυνση της συνεργασίας και η προώθηση της καινοτομίας είναι οι πρακτικές άσκησης της ηγεσίας που έχουν τη μεγαλύτερη θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία των Μ.Μ.Ε. στην Ελλάδα, κατά την περίοδο του COVID-19.



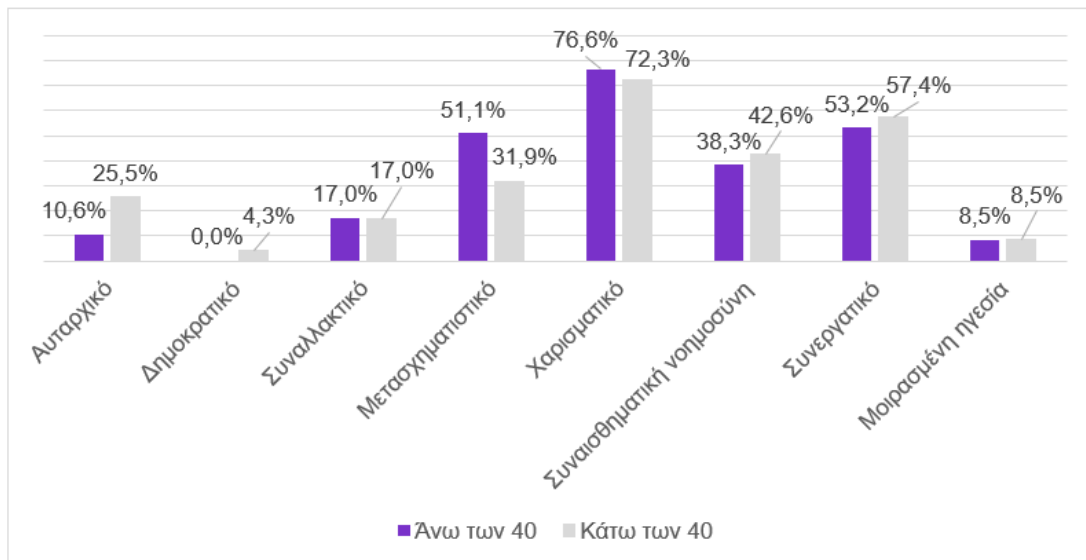
**Γράφημα 42** Πρακτικές άσκησης της ηγεσίας με θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19, ανάλογα με το φύλο

**6.6. Ηγετικές δεξιότητες, στυλ ηγεσίας και πρακτικές άσκησης της ηγεσίας με θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία των ελληνικών Μ.Μ.Ε. κατά την περίοδο του COVID-19, ανάλογα με την ηλικία** Σύμφωνα με το Γράφημα 43, οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα που ήταν άνω των 40 ετών (95,7%), δήλωσαν πως η ανθεκτικότητα είναι η ηγετική δεξιότητα με τη μεγαλύτερη θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία των ελληνικών Μ.Μ.Ε. κατά την περίοδο του COVID-19. Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες που ήταν κάτω των 40 ετών (95,7%) ανέφεραν ως ηγετικές δεξιότητες με τη μεγαλύτερη θετική επιρροή, την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα.



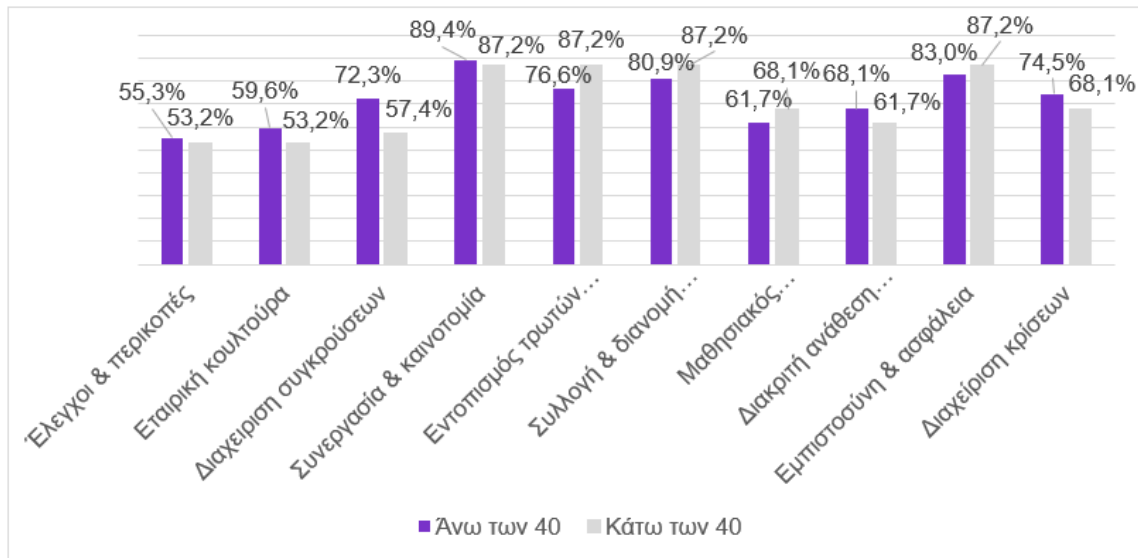
**Γράφημα 43** Ηγετικές δεξιότητες με θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19, ανάλογα με την ηλικία

Σύμφωνα με το Γράφημα 44, από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, η πλειοψηφία αυτών που ήταν άνω των 40 ετών (76,6%) αλλά και αυτών που ήταν κάτω των 40 ετών (72,3%) ανέφεραν πως το στυλ ηγεσίας που ασκεί τη μεγαλύτερη θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία των ελληνικών Μ.Μ.Ε. κατά την περίοδο του COVID-19 είναι το χαρισματικό.



**Γράφημα 44** Στυλ ηγεσίας με θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19, ανάλογα με την ηλικία

Σύμφωνα με το Γράφημα 45, οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα που ήταν άνω των 40 ετών (89,4%) ανέφεραν πως η ενθάρρυνση της συνεργασίας και η προώθηση της καινοτομίας είναι οι πρακτικές άσκησης της ηγεσίας που ασκούν τη μεγαλύτερη θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία των Μ.Μ.Ε. στην Ελλάδα, κατά την περίοδο του COVID-19. Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα που ήταν κάτω των 40 ετών (87,2%), ανέφεραν ως πρακτικές άσκησης της ηγεσίας με τη μεγαλύτερη θετική επιρροή, την ενθάρρυνση της συνεργασίας και της καινοτομίας, τον έγκαιρο εντοπισμό των τρωτών σημείων του οργανισμού, τη συλλογή και διανομή πληροφοριών, τη γρήγορη λήψη αποφάσεων, την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και την παροχή αίσθησης ασφάλειας.

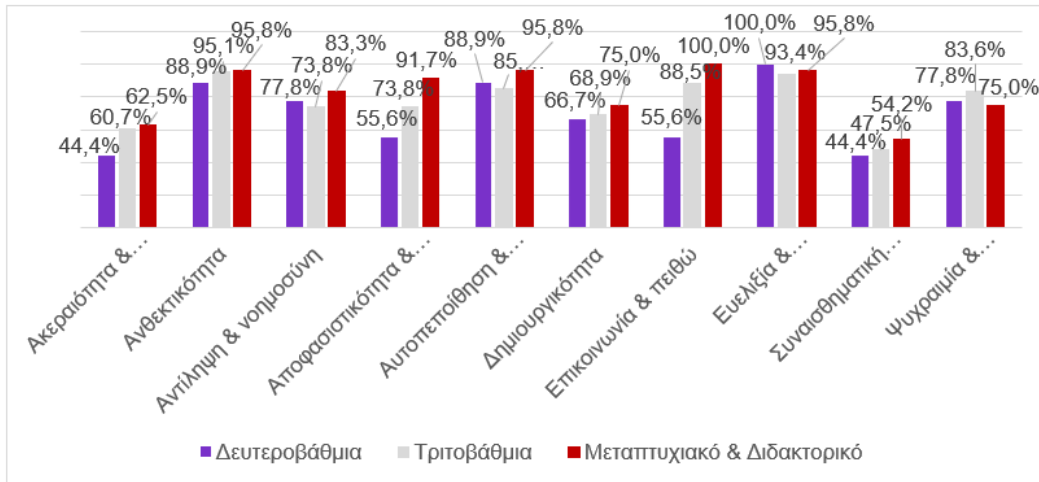


**Γράφημα 45** Πρακτικές άσκησης της ηγεσίας με θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19, ανάλογα με την ηλικία

**6.7. Ηγετικές δεξιότητες, στυλ ηγεσίας και πρακτικές άσκησης της ηγεσίας με θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία των ελληνικών Μ.Μ.Ε. κατά την περίοδο του COVID-19, ανάλογα με την εκπαίδευση** Σύμφωνα με το Γράφημα 46, όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα που έχουν ολοκληρώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (100%) δήλωσαν πως η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα είναι οι ηγετικές δεξιότητες που ασκούν τη μεγαλύτερη θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία των ελληνικών Μ.Μ.Ε. κατά την περίοδο του COVID-19. Για την πλειοψηφία των συμμετεχόντων που έχουν ολοκληρώσει την τριτοβάθμια εκπαίδευση (95,1%) η

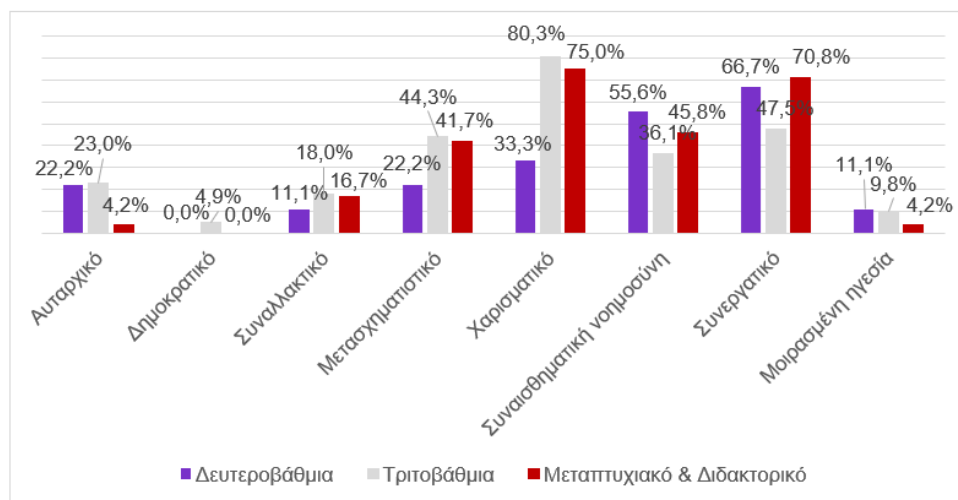


δεξιότητα με την μεγαλύτερη επιρροή είναι η ανθεκτικότητα, ενώ για όλους τους κατόχους μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου (100%), οι δεξιότητες με την μεγαλύτερη επιρροή είναι η επικοινωνία και η πειθώ.



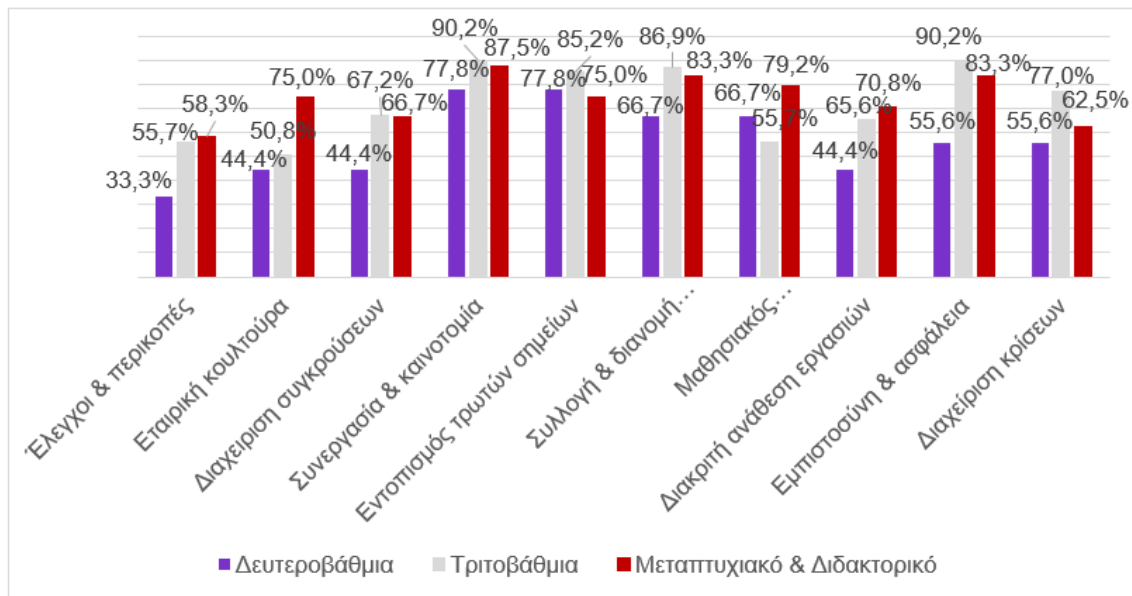
**Γράφημα 46** Ηγετικές δεξιότητες με θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19, ανάλογα με την εκπαίδευση

Σύμφωνα με το Γράφημα 47, το 66,7% των συμμετεχόντων στην έρευνα που έχουν ολοκληρώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση ανέφεραν πως το συνεργατικό στυλ ηγεσίας είναι αυτό που ασκεί τη μεγαλύτερη θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία των ελληνικών Μ.Μ.Ε. κατά την περίοδο του COVID-19. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων που έχουν ολοκληρώσει την τριτοβάθμια εκπαίδευση (80,3%), καθώς και η πλειοψηφία των κατόχων μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου (75%) δήλωσαν ότι το ηγετικό στυλ με την μεγαλύτερη επιρροή είναι το χαρισματικό.



**Γράφημα 47** Στυλ ηγεσίας με θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19, ανάλογα με την εκπαίδευση

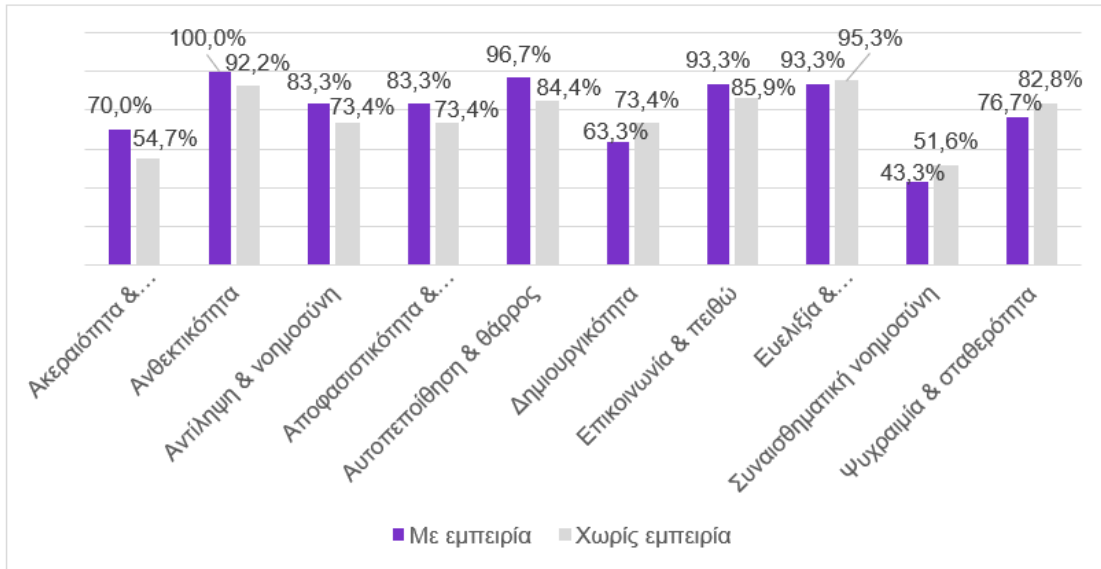
Σύμφωνα με το Γράφημα 48, το 77,8% των συμμετεχόντων στην έρευνα που έχουν ολοκληρώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση δήλωσαν ότι η ενθάρρυνση της συνεργασίας, η προώθηση της καινοτομίας και ο εντοπισμός των τρωτών σημείων του οργανισμού είναι οι πρακτικές άσκησης της ηγεσίας που έχουν τη μεγαλύτερη θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία των Μ.Μ.Ε. στην Ελλάδα, κατά την περίοδο του COVID-19. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων που έχουν ολοκληρώσει την τριτοβάθμια εκπαίδευση (90,2%), ανέφεραν ως πρακτικές με τη μεγαλύτερη επιρροή την ενθάρρυνση της συνεργασίας, την προώθηση της καινοτομίας, την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και την παροχή αίσθησης ασφάλειας. Τέλος, η ενθάρρυνση της συνεργασίας και η προώθηση της καινοτομίας είναι οι δεξιότητες με την μεγαλύτερη επιρροή, σύμφωνα με τη δήλωση της πλειοψηφίας των κατόχων μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου (90,2%).



**Γράφημα 48** Πρακτικές άσκησης της ηγεσίας με θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 ανάλογα με την εκπαίδευση

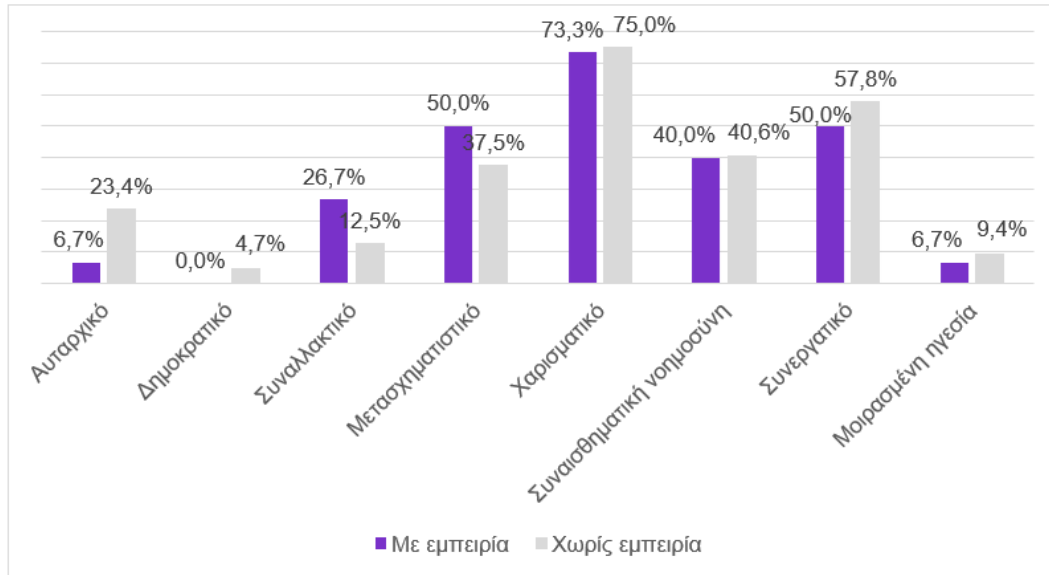
**6.8. Ηγετικές δεξιότητες, στυλ ηγεσίας και πρακτικές άσκησης της ηγεσίας με θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία των ελληνικών Μ.Μ.Ε. κατά την περίοδο του COVID-19, ανάλογα με την εμπειρία σε θέση ευθύνης** Σύμφωνα με το Γράφημα 49, το σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα που έχουν εμπειρία σε θέση

ευθύνης δήλωσε ότι η ανθεκτικότητα είναι η ηγετική δεξιότητα με τη μεγαλύτερη επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία των Μ.Μ.Ε. στην Ελλάδα, κατά την περίοδο του COVID-19. Για τους περισσότερους από τους συμμετέχοντες που δεν έχουν εμπειρία σε θέση ευθύνης (95,3%), οι δεξιότητες με τη μεγαλύτερη επιρροή είναι η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα.



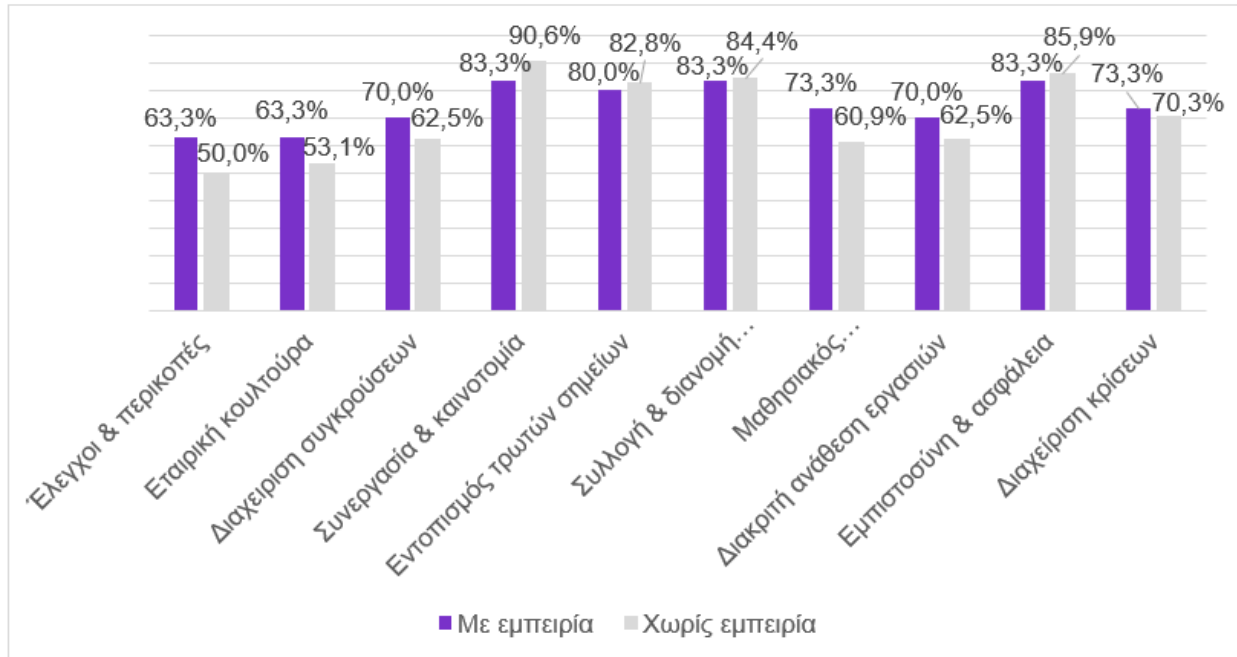
**Γράφημα 49** Ηγετικές δεξιότητες με θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19, ανάλογα με την εμπειρία σε θέση ευθύνης

Σύμφωνα με το Γράφημα 50, τόσο η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα που έχουν εμπειρία σε θέση ευθύνης (73,3%), όσο και η πλειοψηφία όσων δεν έχουν εμπειρία σε θέση ευθύνης (75%) δήλωσαν πως το χαρισματικό στυλ ηγεσίας είναι αυτό που ασκεί τη μεγαλύτερη θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία των ελληνικών Μ.Μ.Ε. κατά την περίοδο του COVID-19.



**Γράφημα 50** Στυλ ηγεσίας με θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19, ανάλογα με την εμπειρία σε θέση ευθύνης

Σύμφωνα με το Γράφημα 51, οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα που έχουν εμπειρία σε θέση ευθύνης (83,3%), δήλωσαν ότι η ενθάρρυνση της συνεργασίας, η προώθηση της καινοτομίας, η συλλογή και διανομή πληροφοριών, η γρήγορη λήψη αποφάσεων, η οικοδόμηση εμπιστοσύνης και η παροχή αίσθησης ασφάλειας είναι οι πρακτικές άσκησης της ηγεσίας που έχουν τη μεγαλύτερη θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία των Μ.Μ.Ε. στην Ελλάδα, κατά την περίοδο του COVID-19. Η ενθάρρυνση της συνεργασίας και η προώθηση της καινοτομίας είναι οι πρακτικές με τη μεγαλύτερη επιρροή, σύμφωνα με τη δήλωση της πλειοψηφίας των συμμετεχόντων στην έρευνα που δεν έχουν εμπειρία σε θέση ευθύνης (90,6%).



**Γράφημα 51** Πρακτικές άσκησης της ηγεσίας με θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19, ανάλογα με την εμπειρία σε θέση ευθύνης

## 7. Συμπεράσματα

Παρά τις διαφορετικές αντιλήψεις ανάμεσα στους μελετητές αναφορικά με το τι είναι η ηγεσία, όλοι συμφωνούν ότι η σημασία της είναι μεγάλη. Γι' αυτό, ειδικά από τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα και έπειτα, αναπτύχθηκαν πολλές θεωρίες που επιχειρήσαν να ρίξουν περισσότερο φως σε αυτό το πολύπλοκο φαινόμενο. Οι εμπνευστές αυτών των θεωριών, ανέδειξαν μια σειρά από διαφορετικές ηγετικές δεξιότητες, μοντέλα και πρακτικές, επιδιώκοντας να αποκωδικοποιήσουν τα στοιχεία που απαρτίζουν ή συνδέονται με την ηγεσία και να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη εφαρμογή της στην πράξη.

Ειδικά στον χώρο των Μέσων, τα οποία βρίσκονται στο μάτι ενός κυκλώνα αλλαγών και ιδιαίτερα σοβαρών απειλών για την επιβίωσή τους, ακόμη και πριν από την παγκόσμια κρίση της πανδημίας του COVID-19, η εξέταση της επιρροής των στοιχείων αυτών στην αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού καθίσταται ακόμη πιο επιτακτική. Τα μεγάλα διακυβεύματα που συνοδεύουν μια κρίση και ο σημαντικός ρόλος που καλούνται να παίξουν οι ηγέτες για την αντιμετώπισή της, αποτέλεσαν το έναυσμα για την παρούσα εργασία, στην οποία εξετάστηκαν οι ηγετικές δεξιότητες, τα κατάλληλα στυλ

ηγεσίας και οι πρακτικές που σχετίζονται με την ηγεσία στον χώρο των Μ.Μ.Ε. κατά τη διάρκεια της κρίσης του COVID-19 στην Ελλάδα. Η επιλογή των ηγετικών δεξιοτήτων και των πρακτικών ηγεσίας που συμπεριλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο βασίστηκε στη συχνότητα εμφάνισής τους στη βιβλιογραφία που μελετήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας. Όσον αφορά στα στυλ ηγεσίας, η πλειονότητα των στυλ που συμπεριλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο προέρχεται από τις σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας. Ο λόγος για αυτή την επιλογή εδράζει στο γεγονός ότι οι συγκεκριμένες θεωρίες αντικατοπτρίζουν καλύτερα την παρατηρούμενη μετατόπιση της έμφασης από την επιρροή μέσω της συμμόρφωσης, προς εκείνη που βασίζεται σαφέστερα στην ισορροπία μεταξύ των πολλών ρόλων που καλείται να παίξει ο ηγέτης σήμερα και στο αμοιβαίο όφελος και τον σεβασμό των ατόμων στα πλαίσια μιας πιο ισότιμης σχέσης. Παράλληλα, ερευνήθηκαν δύο ακόμη στυλ, το αυταρχικό και το δημοκρατικό, καθώς αυτά εκφράζουν σε μεγάλο βαθμό τα δύο άκρα του φάσματος των θεωριών ηγεσίας που προηγήθηκαν χρονικά των σύγχρονων θεωρητικών μοντέλων.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας εργασίας, αναζητούσε τις σημαντικότερες δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας ηγέτης για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των Μ.Μ.Ε. κατά τη διάρκεια της πανδημίας του COVID-19 στην Ελλάδα. Από τα ευρήματα της έρευνας κατέστη φανερό ότι όλες οι ηγετικές δεξιότητες που ερευνήθηκαν θεωρήθηκαν από τους συμμετέχοντες σημαντικές και απαραίτητες για έναν ηγέτη στον τομέα των Μέσων. Ποιες είναι όμως αυτές που ξεχώρισαν; Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε ότι οι ηγετικές δεξιότητες που λειτουργούν πάρα πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία των Μ.Μ.Ε. κατά την περίοδο της κρίσης του COVID-19 είναι η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα, η ανθεκτικότητα, καθώς και η ικανότητα επικοινωνίας και η πειθώ ενός ηγέτη.

Σύμφωνα με τον Goodman (2011) και πολλούς ακόμη μελετητές, η ανθεκτικότητα αποτελεί μία ηγετική δεξιότητα που είναι απόλυτα απαραίτητη σε περίοδο κρίσης, κάτι που επιβεβαιώνουν και τα ευρήματα της έρευνας που διεξήχθη για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, το 69,1% του συνόλου των ερωτηθέντων ανέφερε πως η ανθεκτικότητα λειτουργεί πάρα πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού, ενώ ένα επιπλέον 25,5% δήλωσε πως λειτουργεί πολύ θετικά. Ιδιαίτερη βαρύτητα στη θετική επιρροή της ανθεκτικότητας έδωσαν οι συμμετέχοντες

στην έρευνα που ήταν άνω των 40 ετών (95,7%) και όσοι είχαν εμπειρία σε θέση ευθύνης στον τομέα των Μ.Μ.Ε. (100%). Η τοποθέτηση της ανθεκτικότητας από τους ερωτηθέντες σε μία εκ των κορυφαίων θέσεων ανάμεσα στις δεξιότητες που ερευνήθηκαν είναι πολύ πιθανό να σχετίζεται με τη μακροχρόνια κρίση που αντιμετωπίζει ο κλάδος των Μέσων – μια κρίση που υπερβαίνει κατά πολύ τα χρονικά όρια της πανδημίας του COVID-19. Έχοντας άμεση εμπειρία των συνεχών αλλαγών και των διαρκών απειλών που αντιμετωπίζει ο κλάδος τους, οι συμμετέχοντες στην έρευνα αναγνωρίζουν την ανάγκη για μια ηγεσία που θα αποδεικνύεται ανθεκτική απέναντι στις απειλές αυτές και ικανή να οδηγήσει τον οργανισμό σε ένα καλύτερο μέλλον. Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι ανθεκτικότητα δεν είναι μόνο ανάκαμψη για τη διατήρηση του status quo αλλά συνδέεται με τη δυναμική προσαρμογή και την ικανότητα ενός οργανισμού να αναδυθεί ισχυρότερος μέσα από μια δύσκολη κατάσταση, σε σχέση με πριν (Coutu, 2002).

Η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα είναι δύο ακόμη δεξιότητες που η έρευνα ανέδειξε ανάμεσα στις πιο σημαντικές για τους ηγέτες στον τομέα των Μέσων. Οι δεξιότητες αυτές συνδέονται με τη διαφορετική σκέψη και τη δυνατότητα εξεύρεσης εναλλακτικών λύσεων σε προβλήματα (Gibson, Folley & Park, 2009) και, σύμφωνα με την έρευνα «The Future of Jobs» του World Economic Forum (2018), αποτελούν δεξιότητες που στο μέλλον θα διατηρήσουν ή και θα αυξήσουν τη σημασία τους, τόσο για τους ηγέτες, όσο και για τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Με τις παραπάνω προβλέψεις αλλά και με την θέση του Joiner (2009) ότι, περισσότερο από ποτέ, σήμερα οι οργανισμοί απαιτούν ευέλικτους ηγέτες φαίνεται ότι συμφωνούν και οι συμμετέχοντες στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε για της ανάγκες της παρούσας εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, το 56,4% του συνόλου των ερωτηθέντων ανέφερε πως η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα ενός ηγέτη λειτουργεί πάρα πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού, ενώ ένα επιπλέον το 38,3% των συμμετεχόντων ανέφερε πως οι συγκεκριμένες ηγετικές δεξιότητες λειτουργούν πολύ θετικά. Ιδιαίτερη βαρύτητα στη θετική επιρροή της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας έδωσαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα κάτω των 40 ετών (95,7%) η πλειοψηφία των συμμετεχόντων χωρίς εμπειρία σε θέση ευθύνης (95,3%). Αξίζει να σημειωθεί ότι οι συγκεκριμένες δεξιότητες ήταν ψηλά στην αξιολόγηση τόσο των γυναικών (95,5%), όσο και των ανδρών (94%).

Δύο ακόμη δεξιότητες που αναδείχθηκαν από την έρευνα ως ιδιαίτερα σημαντικές για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των ελληνικών Μέσων σε καιρό κρίσης, είναι η ικανότητα επικοινωνίας και η πειθώ που έχει ένας ηγέτης. Σύμφωνα με τον Coombs (1995), σε περιόδους κρίσης, η επικοινωνία χρησιμοποιείται για να διαμορφώσει θετικά τις αντιλήψεις των ενδιαφερομένων μερών για την κρίση και τον οργανισμό, ενώ η πειθώ ορίζεται ως η ικανότητα ενός ηγέτη να πείθει για τον καθορισμό ή την αλλαγή της στρατηγικής κατεύθυνσης μιας εταιρείας – ένα από τα κορυφαία ζητούμενα μέσα στην κρίση (Dutton, Ashford, O'Neill, Hayes & Wierba, 1997). Παράλληλα, η μελέτη «Australian CEO Crisis Study» για τους σημαντικότερους ρόλους που καλούνται να παίξουν οι ηγέτες που εμπλέκονται στην πρακτική διαχείριση της καθημερινότητας ενός οργανισμού, αναφορικά με την ετοιμότητα για την αντιμετώπιση κρίσεων, συμπεριλαμβάνει την προώθηση της ανοικτής επικοινωνίας στους οκτώ πιο σημαντικούς ηγετικούς ρόλους (Jaques, 2011). Όσον αφορά στην επικοινωνία και τα διαφορετικά μοντέλα ηγεσίας, μελετητές όπως οι Conger και Kanungo (1987) αναφέρουν την επικοινωνία ως ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη, ενώ άλλοι ερευνητές την εντάσσουν στις ικανότητες που πρέπει να αναπτύξει ένας συνδεδετικός ηγέτης μαζί με την ανοιχτή προοπτική, το μοίρασμα γνώσης και εμπειριών και την ενίσχυση της συνεργασίας. (Ιορδάνογλου, Τσακαρέστου, Τσενέ, Λέανδρος, Ιωαννίδης, 2016). Τη σχέση ανάμεσα στην επικοινωνία και την εμπιστοσύνη ανέδειξαν οι Jameson και Andrews (2008), ενώ το ίδιο συνέβη και στη λεπτομερή επισκόπηση των χαρακτηριστικών που ορίζουν την «εξαιρετική ηγεσία» από το The Work Foundation (Tamkin et al., 2010). Η ιδιαίτερη σημασία που δίνουν οι μελετητές στην επικοινωνία και την πειθώ επιβεβαιώνεται και από τα ευρήματα της έρευνας που διενεργήθηκε για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα (66%) ανέφεραν πως η ικανότητα επικοινωνίας και η πειθώ ενός ηγέτη λειτουργούν πάρα πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19, ενώ το 22,3% των συμμετεχόντων δήλωσε πως οι δεξιότητες αυτές λειτουργούν πολύ θετικά. Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι όλοι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου (100%) που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν ότι οι δεξιότητες με την μεγαλύτερη επιρροή σε περίοδο κρίσης είναι η επικοινωνία και η πειθώ.



Αναλύοντας τα υπόλοιπα ευρήματα της έρευνας αναφορικά με τις δεξιότητες, οι συμμετέχοντες συμπεριέλαβαν σε αυτές που έχουν μεγάλη επιρροή και την αυτοπεποίθηση, δηλαδή την πεποίθηση του ηγέτη ότι έχει τη γνώση, τη δεξιότητα και την ικανότητα να καθοδηγεί τους άλλους αποτελεσματικά (Hadley et. al., 2011). Πιο συγκεκριμένα, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα (57,4%) δήλωσε πως η αυτοπεποίθηση και η επίδειξη θάρρους από έναν ηγέτη λειτουργούν πάρα πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο κρίσης, ενώ το 30,9% των συμμετεχόντων ανέφερε πως οι δεξιότητες αυτές λειτουργούν πολύ θετικά. Στον αντίποδα, σύμφωνα με τις δηλώσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, η δεξιότητα που λειτουργεί λιγότερο θετικά στην αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού στην περίοδο κρίσης είναι η συναισθηματική νοημοσύνη – μια άποψη που δείχνει να ισχύει ακόμη περισσότερο για τις γυναίκες που συμμετείχαν στην έρευνα, καθώς μόλις το 36% εξ' αυτών θεωρεί ότι η συγκεκριμένη δεξιότητα συμβάλλει πολύ ή πάρα πολύ θετικά στην αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού. Χαμηλά στις προτιμήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν και η ακεραιότητα και η υπευθυνότητα, καθώς μόλις το 18,1% του συνόλου των ερωτηθέντων θεωρεί ότι οι δεξιότητες αυτές έχουν πάρα πολύ θετική επιρροή στη λειτουργία ενός οργανισμού. Τέλος, σημαντική θεωρείται και η παρατήρηση ότι, με εξαίρεση τη συναισθηματική νοημοσύνη, τα δύο φύλα δεν παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις που έδωσαν αναφορικά με την επιρροή των διαφορετικών δεξιοτήτων που ερευνήθηκαν.

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας εργασίας, αναζητούσε τα στυλ ηγεσίας που θεωρούνται αποτελεσματικότερα στον χώρο των Ελληνικών Μ.Μ.Ε. κατά τη διάρκεια της πανδημίας του COVID-19. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, τα πιο αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας σε περίοδο κρίσης είναι το χαρισματικό και το συνεργατικό. Το χάρισμα αντιπροσωπεύει μια βασική συνιστώσα της ηγεσίας (Pawar & Eastman, 1997) με την οποία οι μελετητές έχουν ασχοληθεί από πολύ παλιά. Σύμφωνα με τον House (1976), ένας χαρισματικός ηγέτης χρησιμοποιεί συναισθήματα, ενθουσιασμό και αυτοπεποίθηση για να εμπνεύσει τους ακροατές να κατανοήσουν και να υιοθετήσουν μια συγκεκριμένη άποψη. Ο χαρισματικός ηγέτης είναι εξαιρετικός στην οικοδόμηση σχέσεων, δημιουργούν ενθουσιασμό, πίστη και αφοσίωση και κάνουν αποτελεσματική χρήση της γλώσσας και της πειθούς για την επίτευξη των στόχων (Hackman & Johnson,

1996). Μελέτες έχουν δείξει ότι οι κρίσεις και το συναφές άγχος και η αβεβαιότητα, μπορούν να προωθήσουν την εμφάνιση χαρισματικής ηγεσίας (House et al., 1991). Σε αντίστοιχα συμπεράσματα οδηγήθηκε και ο Pillai (1996), ο οποίος διαπίστωσε ότι σε συνθήκες κρίσης, η χαρισματική ηγεσία φαίνεται να είναι πιο αποτελεσματική και επικρατούσα από ό,τι σε συνθήκες μη κρίσης. Δεν είναι παράξενο λοιπόν, που τα ευρήματα της έρευνας που διεξήχθη στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, επιβεβαιώνουν τους παραπάνω ισχυρισμούς. Πιο συγκεκριμένα, το 39,4% των συμμετεχόντων δήλωσαν πως το χαρισματικό στυλ ηγεσίας λειτουργεί πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19, ενώ το 35,1% των συμμετεχόντων ανέφερε ότι το συγκεκριμένο στυλ λειτουργεί πάρα πολύ θετικά. Επίσης, το χαρισματικό στυλ ήταν η κορυφαία επιλογή τόσο των συμμετεχόντων στην έρευνα που ήταν άνω των 40 ετών (76,6%), όσο και εκείνων που ήταν κάτω των 40 ετών (72,3%). Το ίδιο συνέβη και με τους περισσότερους εκ των συμμετεχόντων στην έρευνα που έχουν εμπειρία σε θέση ευθύνης (73,3%), αλλά και με εκείνους που δεν έχουν εμπειρία σε θέση ευθύνης (75%). Πρέπει να σημειωθεί ότι η χαρισματική ηγεσία έχει και την αρνητική της πλευρά, καθώς άτομα με ναρκισσιστική προσωπικότητα εκδηλώνουν συχνά συμπεριφορές που σχετίζονται με την χαρισματική ηγεσία αλλά επιφέρουν αρνητικές επιπτώσεις στους οργανισμούς τους (Galvin, Waldman & Balthazard, 2010). Κάτι τέτοιο όμως δεν φαίνεται να απασχολεί ιδιαίτερα τους συμμετέχοντες της έρευνας, καθώς η χαρισματική σχέση μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων του, κατευνάζει τις ανησυχίες και δημιουργεί σιγουριά και εμπιστοσύνη. Με δεδομένη την υψηλή αβεβαιότητα που επικρατεί στον τομέα των Μ.Μ.Ε., η αίσθηση ασφάλειας που προκαλεί ο χαρισματικός ηγέτης είναι μια πηγή ψυχολογικής υποστήριξης για τα μέλη του οργανισμού, μειώνοντας το άγχος τους και δείχνοντάς τους πως η αβεβαιότητα μπορεί να μετατραπεί σε ένα όραμα ευκαιρίας και επιτυχίας (Bass, 1985).

Στις μέρες μας, η ανάγκη για μια διαφορετικού τύπου ηγεσία που θα βασίζεται στη συνεργασία και που θα επιδιώκει πέρα από την επίτευξη των οικονομικών αποτελεσμάτων, την επίτευξη και ενός θετικού κοινωνικού αποτυπώματος, είναι μεγάλη. Μερικά από τα χαρακτηριστικά των ηγετών που υιοθετούν το συνεργατικό στυλ ηγεσίας είναι τα ισορροπημένα κίνητρα που συνδυάζουν τα επιχειρηματικά αποτελέσματα με τον κοινωνικό αντίκτυπο, η κατανόηση του ευρύτερου πλαισίου και του περιβάλλοντος μέσα

στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός, το χτίσιμο ενοποιημένων δικτύων που θα επιτρέπουν τη συνεργασία σε διαφορετικούς τομείς, καθώς και η προετοιμασία απέναντι στις αλλαγές. (Ιορδάνογλου, Τσακαρέστου, Τσενέ, Λεάνδρος, Ιωαννίδης, 2016). Για τους Archer & Cameron (2009) οι ηγέτες πρέπει να μάθουν να μοιράζονται τον έλεγχο και να εμπιστεύονται την ικανότητα των συνεργατών τους να πετυχαίνουν αποτελέσματα, ακόμη κι αν οι συνεργάτες τους λειτουργούν πολύ διαφορετικά από τους ίδιους. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας που διεξήχθη για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, το 29,8% των συμμετεχόντων εξέφρασε την άποψη ότι το συνεργατικό στυλ λειτουργεί πολύ θετικά και το 25,5% ότι λειτουργεί πάρα πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19. Την ίδια άποψη έχει και το 66,7% των συμμετεχόντων στην έρευνα που έχουν ολοκληρώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, οι οποίοι ανέφεραν πως το συνεργατικό στυλ ηγεσίας είναι αυτό που ασκεί τη μεγαλύτερη θετική επιρροή στην διάρκεια της κρίσης.

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση των αποτελεσμάτων που αφορούν στα ηγετικά μοντέλα, αξίζει να σημειωθεί η διαφορά στις απαντήσεις ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες αναφορικά με το θέμα της επιλογής του ηγετικού στυλ που συμβάλλει περισσότερο στην αποτελεσματική λειτουργία των ελληνικών Μ.Μ.Ε. κατά την περίοδο του COVID-19. Οι περισσότεροι από τους άνδρες που συμμετείχαν στην έρευνα (84%) ανέφεραν πως το χαρισματικό στυλ ηγεσίας είναι αυτό που ασκεί τη μεγαλύτερη θετική επιρροή, ενώ οι περισσότερες από τις γυναίκες που συμμετείχαν στην έρευνα (65.9%) δήλωσαν πως το στυλ ηγεσίας που ασκεί τη μεγαλύτερη επιρροή είναι το συνεργατικό. Αντίστοιχη διαφορά παρατηρήθηκε και ανάμεσα σε συμμετέχοντες της έρευνας με διαφορετικό επίπεδο εκπαίδευσης. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα που έχουν ολοκληρώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (66,7%) ανέφεραν το συνεργατικό στυλ ως εκείνο που ασκεί τη μεγαλύτερη θετική επιρροή σε περιόδους κρίσης, ενώ η πλειοψηφία των συμμετεχόντων που έχουν ολοκληρώσει την τριτοβάθμια εκπαίδευση (80,3%) και όσων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου (75%) δήλωσαν ότι το ηγετικό στυλ με την μεγαλύτερη επιρροή είναι το χαρισματικό. Στον αντίποδα, σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, τα στυλ ηγεσίας που λειτουργούν λίγο ή καθόλου θετικά είναι το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το στυλ της μοιρασμένης ηγεσίας. Μια εξήγηση για τις χαμηλές επιδόσεις των συγκεκριμένων στυλ είναι ότι βρίσκονται προς τα δύο άκρα του

φάσματος που λειτουργεί ως πλαίσιο στη θεωρία της ηγεσίας. Το αυταρχικό μοντέλο είναι δύσκολο να αποδώσει σε περίοδο κρίσης, επειδή η συμβολή της ομάδας στην εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων είναι εξαιρετικά περιορισμένη – και άρα η εξεύρεση αποτελεσματικών λύσεων καθίσταται πολύ πιο δύσκολη. Από την άλλη μεριά, το δημοκρατικό στυλ και το στυλ μοιρασμένης ηγεσίας ίσως θεωρούνται ότι υπολείπονται στιβαρής διοίκησης και διαχείρισης, παραγόντων ιδιαίτερα σημαντικών για την αντιμετώπιση των έκτακτων προκλήσεων και την έξοδο από την κρίση.

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας εργασίας αναζητούσε τις βέλτιστες πρακτικές του τρόπου με τον οποίο ασκείται η ηγεσία στα Μ.Μ.Ε. κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID-19 στην Ελλάδα. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας που διεξήχθη στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, οι βέλτιστες πρακτικές περιλαμβάνουν την ενθάρρυνση της συνεργασίας και την προώθηση της καινοτομίας, καθώς και την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και την παροχή αίσθησης ασφάλειας στους εργαζόμενους.

Η συνεργασία βρίσκεται στο επίκεντρο της σύγχρονης ηγεσίας. Σύμφωνα με τους Lovegrove & Thomas (2013) οι σύγχρονοι ηγέτες πρέπει να είναι ικανοί να λύνουν προβλήματα μεγάλης κλίμακας σε συνεργασία με άλλους, ενώ οι Archer & Cameron (2009) θεωρούν πως οι ηγέτες πρέπει να μάθουν να μοιράζονται τον έλεγχο και να εμπιστεύονται την ικανότητα των συνεργατών τους να πετυχαίνουν αποτελέσματα. Μία παγκόσμια έρευνα (Hay Group, 2011) που είχε ως στόχο τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών της αποτελεσματικής ηγεσίας για την επόμενη εικοσαετία, ανέδειξε ως πιο κρίσιμο χαρακτηριστικό των ηγετών την ικανότητά τους για συνεργασία. Παράλληλα, ο Cox και οι συνεργάτες του (2010) βρήκαν ότι η καινοτομία και η συνεργασία είναι ανάμεσα στις πιο απαραίτητες δεξιότητες ενός ηγέτη σε συνθήκες κρίσης, ενώ οι Conger & Kanungo (1987) περιλαμβάνουν την καινοτομία ως ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη. Αντίστοιχη σημασία δίνει στην καινοτομία και η έρευνα «The Future of Jobs» του World Economic Forum (2018), περιλαμβάνοντάς την στις ηγετικές δεξιότητες που θα διατηρήσουν ή και θα αυξήσουν τη σημασία τους στο μέλλον. Οι Pearson & Mitroff (1993) έχουν υποδείξει τουλάχιστον πέντε φάσεις που απεικονίζουν έναν τυπικό κύκλο ζωής μιας επιχειρηματικής κρίσης. Σύμφωνα με τους συγκεκριμένους μελετητές, στην τέταρτη φάση που αφορά στην ανάκαμψη του οργανισμού, οι έξυπνοι ηγέτες σκέφτονται πέρα από την επιστροφή στην κανονικότητα, αναζητώντας ευκαιρίες

για θετική οργανωτική αλλαγή και καινοτομία. Τέλος, η καινοτομία στον χώρο της εργασίας συνδέεται στενά με τη δημιουργικότητα και αναφέρεται συχνότερα στην παραγωγή νέων ή χρήσιμων ιδεών, προϊόντων, υπηρεσιών ή διαδικασιών (Amabile, 1996) - κάτι που είναι ιδιαίτερα απαραίτητο για έναν οργανισμό στην προσπάθειά του να αντιμετωπίσει και να εξέλθει από μια κρίση. Αυτοί κρίνουμε ότι είναι κάποιιοι από τους λόγους που οδήγησαν τους συμμετέχοντες στην έρευνα που διενεργήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας να τοποθετήσουν τη συνεργασία και την καινοτομία στην κορυφή των προτιμήσεών τους αναφορικά με τις βέλτιστες πρακτικές ηγεσίας σε περίοδο κρίσης. Πιο συγκεκριμένα, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα (57,4%) δήλωσε πως η ενθάρρυνση της συνεργασίας και η προώθηση της καινοτομίας λειτουργούν πάρα πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19, ενώ το 30,9% των συμμετεχόντων ανέφερε ότι οι πρακτικές αυτές λειτουργούν πολύ θετικά. Αναλύοντας περαιτέρω τα δεδομένα, διαπιστώνουμε ότι οι συγκεκριμένες πρακτικές θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικές τόσο ανάμεσα στους άνδρες (92%) όσο και στις γυναίκες (84,1%). Το ίδιο ισχύει για τους συμμετέχοντες στην έρευνα με ηλικία άνω των 40 ετών (89,4%), αλλά και για όσους είναι κάτω των 40 ετών (87,2%), ενώ και οι συμμετέχοντες με διαφορετικό εκπαιδευτικό επίπεδο φαίνονται να συμφωνούν ότι η ενθάρρυνση της συνεργασίας και η προώθηση της καινοτομίας ασκούν μεγάλη επιρροή κατά την περίοδο της κρίσης (77,8% των συμμετεχόντων στην έρευνα που έχουν ολοκληρώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και 90,2% των συμμετεχόντων που έχουν ολοκληρώσει την τριτοβάθμια εκπαίδευση ή είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου αντίστοιχα). Η εικόνα δεν αλλάζει ούτε ανάλογα με την εμπειρία σε θέση ευθύνης στα Μ.Μ.Ε., καθώς οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες που έχουν εμπειρία (83,3%), αλλά και η πλειοψηφία όσων δεν έχουν εμπειρία (90,6%) δήλωσαν ότι οι συγκεκριμένες δεξιότητες έχουν τη μεγαλύτερη θετική επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία των Μ.Μ.Ε. στην Ελλάδα, κατά την περίοδο του COVID-19.

Η εμπιστοσύνη, αν και είναι σημαντική για την ευημερία ενός οργανισμού οποιαδήποτε στιγμή, είναι ιδιαίτερα απαραίτητη σε μια κρίση. Σύμφωνα με τον Sullivan (2010), στην ενισχυμένη πίεση μιας κρίσης, όταν ένας ηγέτης χάνει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων του, η ικανότητά του να ηγηθεί έχει υποστεί ανεπανόρθωτους συμβιβασμούς. Για τον λόγο αυτό, η οικοδόμηση εμπιστοσύνης βρίσκεται στην κορυφή

των προτεραιοτήτων κάθε ηγέτη που επιθυμεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά μια κρίση. Σύμφωνα με τους James & Wooten (2005) η οικοδόμηση εμπιστοσύνης βρίσκεται ανάμεσα στις έξι βασικές ηγετικές ικανότητες σε περίοδο κρίσης, ενώ οι Jameson και Andrews (2008), που εστίασαν ιδιαίτερα στο θέμα της εμπιστοσύνης και στη σχέση της με την ηγεσία, υποστήριξαν ότι τα συνεργατικά περιβάλλοντα, με υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης και με επικεφαλής εξαιρετικούς ηγέτες, είναι απαραίτητα για την επιβίωση των οργανισμών. Αντίστοιχα ήταν και τα αποτελέσματα μελέτης από το The Work Foundation, σύμφωνα με τα οποία οι εξαιρετικοί ηγέτες εστιάζουν στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης μέσω της ακεραιότητας, της διαφάνειας, της επικοινωνίας και της ικανότητάς τους να προβλέπουν τις εξελίξεις (Tamkin et al., 2010). Όσον αφορά στα διαφορετικά στυλ ηγεσίας, η εμπιστοσύνη και το αίσθημα ασφάλειας είναι κεντρικά χαρακτηριστικά τόσο της συνδετικής ηγεσίας (Ιορδάνογλου, Τσακαρέστου, Τσενέ, Λεάνδρος, Ιωαννίδης, 2016), όσο και της χαρισματικής, καθώς ο χαρισματικός ηγέτης κατευνάζει τις ανησυχίες των υφισταμένων του, δημιουργώντας σιγουριά και εμπιστοσύνη για τα μέλη του οργανισμού (Bass, 1985). Με τις παραπάνω αναφορές από τη σχετική βιβλιογραφία συμφωνούν και τα ευρήματα της έρευνας που διενεργήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες (44,7%) δήλωσαν ότι η οικοδόμηση εμπιστοσύνης και η παροχή αίσθησης ασφάλειας λειτουργούν πάρα πολύ θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19, ενώ το 40,4% των συμμετεχόντων εξέφρασε την άποψη ότι οι πρακτικές αυτές λειτουργούν πολύ θετικά. Οι συγκεκριμένες πρακτικές είναι στη κορυφή των προτιμήσεων των συμμετεχόντων που ήταν κάτω των 40 ετών (87,2%), των συμμετεχόντων που έχουν ολοκληρώσει την τριτοβάθμια εκπαίδευση (90,2%) και των συμμετεχόντων που έχουν εμπειρία σε θέση ευθύνης (83,3%)

Άλλες πρακτικές ηγεσίας που ξεχώρισαν στην έρευνα είναι η ικανότητα συλλογής και διανομής πληροφοριών, η γρήγορη λήψη αποφάσεων, ο έγκαιρος εντοπισμός των τρωτών σημείων του οργανισμού και η δημιουργία σχεδίου και ομάδας διαχείρισης κρίσεων. Στον αντίποδα, από τις πρακτικές που έχουν μικρότερη επιρροή στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού σε καιρό κρίσης, κρίνεται σκόπιμο να εστιάσουμε περισσότερο στην ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας και στον μαθησιακό προσανατολισμό, λόγω της σημασίας που δίνει η βιβλιογραφία στις συγκεκριμένες

πρακτικές. Σύμφωνα με τον Schein (1992) η διατήρηση μιας αποτελεσματικής εταιρικής κουλτούρας και η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου αποτελούν ακρογωνιαίο λίθο για την επιτυχή αντιμετώπιση μιας κρίσης από έναν οργανισμό. Με αυτή την άποψη συμφωνούν και οι James και Wooten (2005) συμπεριλαμβάνοντας τη δημιουργία μιας νέας εταιρικής νοοτροπίας στις έξι βασικές ηγετικές ικανότητες σε περίοδο κρίσης. Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και με τα αποτελέσματα της μελέτης «Australian CEO Crisis Study» που περιλαμβάνει την ενθάρρυνση μιας προληπτικής κουλτούρας αντιμετώπισης κρίσεων στους οκτώ σημαντικότερους ρόλους που καλούνται να παίξουν οι ηγέτες που εμπλέκονται στην πρακτική διαχείριση της καθημερινότητας ενός οργανισμού, αναφορικά με την ετοιμότητα και την πρόληψη για την αντιμετώπιση κρίσεων (Jaques, 2011). Παράλληλα, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, όσοι ηγούνται των εταιρειών των μέσων ενημέρωσης αντιμετωπίζουν μια ασυνήθιστα απαιτητική διαχείριση (Eisenmann και Bower, 2000). Η πρόκληση γίνεται ακόμη μεγαλύτερη στο θέμα της διαχείρισης δεξιοτήτων, καθώς ο τρόπος διαχείρισής τους έχει αλλάξει τα τελευταία χρόνια, με τους ηγέτες να αντιμετωπίζουν ολοένα και πιο περίπλοκες και μεταβαλλόμενες καταστάσεις που απαιτούν νέες προσπάθειες για την απόκτηση, συγκράτηση, παρακίνηση και ανάπτυξη των απαραίτητων ταλέντων, προκειμένου οι οργανισμοί να λειτουργούν αποτελεσματικά και ανταγωνιστικά (Frederick et al., 2004). Για την ανάπτυξη των απαραίτητων δεξιοτήτων, η εκπαίδευση του προσωπικού και η συνεχής αναβάθμιση της γνώσης του αποτελούν μονόδρομο. Με άλλα λόγια, το ζητούμενο για τους ηγέτες σε σχέση με τα συγκεκριμένα θέματα θα πρέπει να είναι η αξιοποίηση της ενέργειας και της δέσμευσης όλων των μελών του οργανισμού, εμπλέκοντάς τους προληπτικά στην αντιμετώπιση των προκλήσεων και η καλύτερη χρήση της γνώσης σε ολόκληρο τον οργανισμό για την εξεύρεση τρόπων που θα επιτυγχάνουν μεγαλύτερη αξία και μικρότερη κατανάλωση πόρων (Mohrman, 2007). Καθίσταται λοιπόν προφανής η ανάγκη στον τομέα των ελληνικών Μ.Μ.Ε. για την περαιτέρω ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας, ειδικά στο θέμα της πρόληψης και αντιμετώπισης των κρίσεων, αλλά και για την προώθηση του μαθησιακού προσανατολισμού και του διαμοιρασμού της γνώσης που θα βοηθήσουν τους οργανισμούς στην προσπάθειά τους για την εξεύρεση καινοτόμων λύσεων που θα οδηγήσουν στην έξοδο από την κρίση, αλλά και σε μια θέση ισχύος την επόμενη μέρα.

Εν κατακλείδι, το νέο ανταγωνιστικό τοπίο στον χώρο του επιχειρείν απαιτεί αυξημένη έμφαση στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων εντός των εταιρειών μέσω ενημέρωσης. Ειδικά στον τομέα των Μ.Μ.Ε., ριζικοί μετασχηματισμοί δεν επέρχονται χωρίς την ύπαρξη ενός ή περισσότερων ηγετών, ικανών να κινητοποιήσουν τον οργανισμό όπου εργάζονται (Pérez-Latre & Sánchez-Tabernero, 2003) και ειδικά κατά την περίοδο μιας πρωτοφανούς κρίσης όπως αυτή που έχει προκαλέσει η πανδημία του COVID-19. Η παρούσα έρευνα επιδίωξε να συμβάλει στη γνώση για θέματα ηγεσίας σε περίοδο κρίσης, αναδεικνύοντας τις ηγετικές δεξιότητες, τα στυλ ηγεσίας και τις πρακτικές που συνδέονται με την ηγεσία, τα οποία θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικά στον χώρο των ελληνικών Μ.Μ.Ε. για την αντιμετώπιση μιας κρίσης και για την αποκατάσταση της κανονικότητας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματά της, οι ηγετικές δεξιότητες που απαιτούνται περισσότερο είναι η ανθεκτικότητα, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα, η ικανότητα επικοινωνίας και η πειθώ ενός ηγέτη, τα πιο αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας σε περίοδο κρίσης είναι το χαρισματικό και το συνεργατικό και οι βέλτιστες πρακτικές ηγεσίας περιλαμβάνουν την ενθάρρυνση της συνεργασίας, την προώθηση της καινοτομίας, την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και την παροχή αίσθησης ασφάλειας στους εργαζόμενους. Από την παρούσα μελέτη ανέκυψε και η ανάγκη για την περαιτέρω ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας, ειδικά στο θέμα της πρόληψης και αντιμετώπισης των κρίσεων, αλλά και για την προώθηση του μαθησιακού προσανατολισμού και του διαμοιρασμού της γνώσης εντός των οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον τομέα των Μ.Μ.Ε. στην Ελλάδα.

#### **8. Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Σε αυτό το σημείο κρίνεται απαραίτητο να επισημανθεί ότι η παρούσα ερευνητική εργασία έχει σαφείς περιορισμούς. Η εφαρμογή των ευρημάτων και των συμπερασμάτων αυτής της μελέτης σε άλλες καταστάσεις, εταιρείες, περιβάλλοντα ή συνθήκες περιορίζεται από τα ακόλουθα: 1) Περιορισμένη δυνατότητα του ερευνητή να αποκτήσει πρόσβαση στις αίθουσες συνεδριάσεων διαφορετικών οργανισμών για την επιτόπου παρατήρηση των διεργασιών της εταιρείας κατά την αντιμετώπιση της κρίσης. 2) Οι απαντήσεις ορισμένων εκ των συμμετεχόντων στην έρευνα ενδέχεται να έχουν επηρεαστεί από την προσωπική τους σύνδεση με την αντιμετώπιση της κρίσης και από τυχόν μη επιτυχημένους χειρισμούς στους οποίους πιθανά είχαν οι ίδιοι συμμετοχή. 3) Η παρούσα έρευνα διενεργήθηκε ενώ η πανδημία του COVID-19 βρισκόταν ακόμη σε εξέλιξη, οπότε δεν υπήρχε η απαιτούμενη



απόσταση από την οριστική της αντιμετώπιση, η οποία θα εξασφάλιζε μια πιο ξεκάθαρη εικόνα για την αποτελεσματικότητα των επιλογών και των προσπαθειών που έγιναν από τους ηγέτες για την αντιμετώπιση των δυσμενών συνεπειών που επέφερε.

Η συγκεκριμένη εργασία είναι μία από τις πρώτες, αν όχι η πρώτη, που ερευνά το θέμα της αποτελεσματικής ηγεσίας στα Μέσα σε περίοδο κρίσης στην Ελλάδα και μπορεί να λειτουργήσει σαν μια πρώτη χαρτογράφηση τάσεων στο πεδίο, συμβάλλοντας στην μελλοντική έρευνα για το συγκεκριμένο ζήτημα. Επόμενες ερευνητικές προσπάθειες οι οποίες θα εντάξουν μεθόδους ποιοτικής έρευνας για την ανάλυση εμπειριών και θα έχουν μια σχετική χρονική απόσταση από την κρίση του COVID-19, θεωρούμε ότι θα μπορέσουν να αναδείξουν ακόμη περισσότερες παραμέτρους του υπό διερεύνηση ζητήματος, προάγοντας περαιτέρω τη γνώση που υπάρχει γι' αυτό.

Η συζήτηση, καθώς και τα συμπεράσματα μετά την ανάλυση των αποτελεσμάτων δεν γενικεύονται στο σύνολο των Ελληνικών Μ.Μ.Ε.. Για να συναχθούν καθολικά συμπεράσματα είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθούν μεγαλύτερης κλίμακας και ευρύτητας έρευνας οι οποίες να καλύπτουν το σύνολο των Μ.Μ.Ε.. Κάτι τέτοιο, φυσικά, δεν ανήκε ούτε στους στόχους ούτε στις προϋποθέσεις της παρούσας εργασίας.

## **Πηγές – Βιβλιογραφία**

### **Πηγές**

- Deloitte (2016). The new organization: different by design. Global Human Capital Trends 2016. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>.
- Hay Group. (2011). Building the New Leader. Leadership Challenges of the Future Revealed. Hay Group Leadership 2030 Whitepaper. Retrieved from <http://www.haygroup.com/leadership-2030/>
- World Economic Forum (2018). The Future of Jobs Report. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>

### **Βιβλιογραφία**

#### **Ελληνόγλωσση**

- Ιορδάνογλου, Δ., Τσακαρέστου, Μ., Τσενέ, Λ., Λέανδρος, Ν., & Ιωαννίδης, Κ. (2016). Ηγέτες του Μέλλοντος. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.

Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία- ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Εκδόσεις Κριτική.

### **Ξενόγλωσση**

Albarran, A. (1997). Management of electronic media. Belmont: Wadsworth Publishing Company.

Amabile, T. M. (1996). Creativity in context. Boulder, CO: Westview.

Archer, D. & Cameron, A. (2009). Collaborative Leadership: How to succeed in an interconnected world. Elsevier

Aris, A., & Bughin, J. (2005). *Managing media companies: Harnessing creative value*. Wiley

Armandi, B., Oppedisano, J. & Sherman, H. (2003). “Leadership theory and practice: a “case” in point,” *Management Decision*, 41 (10), pp. 1076–1088

Atmojo, M. (2015). The influence of transformational leadership on job satisfaction, organizational commitment, and employee performance. *International research journal of business studies*, 5(2).

Atwater, L. E., & Wright, W. J. (1996). Power and transformational and transactional leadership in public and private organizations. *International Journal of Public Administration*, 19(6), 963-989.

Barton, L. (2001). *Crisis in Organizations II* (South-Western College Publishing – Thomson Learning, Cincinnati, OH).

Barton, L. (1993). *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos* (South-Western Publishing Company, Cincinnati, OH). based simulations. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 5(4), 216–223.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bell, L. & Bush, T. (2002). ‘The Policy Context’ in Bush T (ed), *The Principles and Practice of Educational Management*. London: Paul Chapman Publishing.

Benavides, C. (2012). *Innovation and Leadership in the Media Industry*. Media Markets Monographs, 13. Pamplona.

Benavides, C. (2017). Estilos de liderazgo en las redacciones chilenas: estudio de la autopercepción de los directivos. *Cuadernos info*, (41), 123-140.

- Blake, R. & Mouton, J. (1975). *Les deux dimensions du management*. Paris: Editions des Organizations
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., and Meindl, J. R. (2004). Charting the language of leadership: A methodological investigation of President Bush and the crisis of 9/11. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 562–574.
- Boehm, A., Enoshm, G., and Michal, S. (2010). Expectations of grassroots community leadership
- Boin, A. and t'Hart, P. (2003). Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible? *Public Administration Review*, 63 (5), 544–553.
- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E. and Sundelius, B. (2005). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Bolman, L. C., & Deal, T. E. (1997). *Refraining organizations*. San Francisco: Jossey-Bass
- Bosworth, D. (1999). 'Empirical Evidence of Management Skills in the UK' in Skills Task Force Research Paper 18. DfEE.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship and the evolution of human resource management: From professional practices to strategic talent decision science. *Human Resource Planning Journal*, 28(2), 17-26.
- Boyatzis, R.E., Bilimoria, D., Godwin, L., Hopkins, M., and Lingham, T. (2004). Effective leadership in extreme crisis. In Y. Neria, R. Gross, R. Marshall, and E. Susser (Eds.), *9/11: Public health in the wake of terrorist attacks*. New York: Cambridge University Press, 197–214
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 23(3), 338.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row
- Bush T, 2008. *Leadership and Management Development in Education*. London: Sage.
- Cardona, P. (2000). Transcendental leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(4), 201-207.

- Chaleff, I. (2009). "The Courageous Follower: Standing Up to & For Our Leaders (3rd ed.)," San Francisco: Berrett-Koehler.
- Charon, R. (2009). Leadership in the era of economic uncertainty: The new rules for getting the right things done in difficult times. New York: McGraw Hill.
- Clark, B. B. (2011). Leadership during a crisis. *Executive Leadership*, 16, December.
- Colbert, A. E., Barrick, M. R. & Bradley, B. H. (2014). Personality and leadership composition in top management teams: Implications for organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 67(2), 351-387.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647
- Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8, 447-476.
- Coombs, W. T. (1999). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (Sage Publications, Thousand Oaks, CA).
- Coombs, W.T. & Holladay, S.J. (2005). An Exploratory Study of Stakeholder Emotions: Affect and Crises. *Research on Emotion in Organizations*, 1, 263–280.
- Costa, P. T. Jr., & McCrae, R. R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual. Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46–50.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper-Perennial.
- Cox, A., Fairhurst, P., Hadjivassiliou, K., Hirsh, W., Jones, K., Pullen, C., Reid, B., Tamkin, P., & Walker, E. (2010). *Leading and managing in recession: Same or different skills?* Reort LSIS233, Learning and Skills Improvement Service. Retrieved from <http://www/employmentstudies.co.uk/pubs/report.php?id=lsis233> Accessed on August 27, 2020.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Cron, W., Slocum, J., VandeWalle, D., Fu, F. (2005). The role of goal orientation on  
Crowther, F. & Olsen, P. (1997). Teachers as Leaders: An Exploratory Framework.  
International Journal of Educational Management, 11
- Crumpton, A.D. (2011). An exploration of spirituality within leadership studies literature.  
<http://www.inter-disciplinary.net/wpcontent/uploads/2011/02/Crumpton-paper.pdf>.
- Csoka, L. (1997). Bridging the leadership gap (Report N° 1990-97-ES). New York: The  
ConferenceBoard.
- Dansereau, F., Graen, G.B., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to  
leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human  
Performance*, 13, 46-78.
- Darling, J. R. (1994). Crisis management and international business: Keys to effective  
decision-making. *Leadership and Organization Development Journal*, 15(8), 3–8.
- Davies, H. and Walters, M. (1998). Do all crises have to become disasters? Risk and risk
- Denison, D. R., Hooijberg R. & Quinn R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a  
theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organ. Sci.* 6 (5) 524-  
540.
- Deslandes G. (2016). Leadership in Media Organisations: Past Trends and Challenges  
Ahead. In: Lowe G., Brown C. (eds) *Managing Media Firms and Industries. Media  
Business and Innovation*. Springer, Cham.
- Dimmick, J. (1997). The theory of the niche and spending in mass media: The case of the  
“video revolution”. *The Journal of Media Economics*, 10(3), 33–43.
- Dorn, M. (2000). ‘An Effective Crisis Response Team’, *School Planning & Management*  
39, 18.
- Dutton, J. E., & Jackson, S. E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to  
organizational action. *The Academy of Management Review*, 12(1), 76-90.
- Dutton, J. E., Ashford, S. E., O’Neill, R., Hayes, E., & Wierba, E. (1997). Reading the  
wind: How to assess the context for issue-selling. *Strategic Management Journal*,  
18(5), 407-525.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2002). *Management research: An  
introduction*. London: Sage.

- Fearn-Banks, K. (1996). *Crisis Communication: A Casebook Approach* (Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ).
- Fein, A.H. and Isaacson, N.S. (2009). Echoes of Columbine: The Emotion Work of Leaders in School Shooting Sites. *American Behavioral Scientist*, 52 (9), 1327–1346.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill
- Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable* (Amacom, New York).
- Galton, F. (1970). *Hereditary Genius: An inquiry into its laws and consequences*. D. Appleton, 1870.
- Gandolfi, F. & Stone, S. (2016). “Clarifying leadership: high-impact leaders in a time of leadership crisis,” *Review of International Comparative Management*, 17 (3), pp. 212 – 224.
- Gandolfi, F. (2016). “Fundamentals of leadership development,” Executive Master’s in Leadership Presentation, Georgetown University, June 2016.
- Garcia, H. (2006). Effective leadership response to crisis. *Strategy and Leadership*, 34(1), 4-10
- Gibson, C., Folley, B.S., and Park, S. (2009). Enhanced divergent thinking and creativity in musicians: A behavioral and near-infrared spectroscopy study. *Brain and Cognition*, 69(1), 162–169.
- Giles, R. H. (1991). *Newsroom management: A guide to theory and practice*. Detroit.
- Giles, S. (2016). The most important leadership competencies, according to leaders around the world. *Harvard Business Review, Leadership Development*. Retrieved from [https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world?referral=03758&cm\\_vc=rr\\_item\\_page.top\\_right](https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world?referral=03758&cm_vc=rr_item_page.top_right). Accessed on August 17, 2020.
- goal. *Human Performance*, 18(1), 55-80.
- Goleman, D. (1997). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). Ο νέος ηγέτης: Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

- Goodman, C. K. (2011). Overcoming adversity: Staying afloat in sink-or-swim economy. *The Miami Herald* (www.miamiherald.com), January 4, 2–4. Last accessed March 5, 2012.
- Gopinath, C. (2005). Recognizing decline: The role of triggers. *American Journal of Business*, 20(1), 21–27.
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: Toward a theory of leader-making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 33-48.
- Grant, J.M. and Mack, D.A. (2004). Preparing for the battle: Healthy leadership during organizational crisis. *Organizational Dynamics*, 33, 409–425.
- Greene, R. and Conrad, N. (2002). Basic assumptions and terms. In R. Greene (Ed.), *Resiliency: An integrated approach to practice, policy, and research* (pp. 1–27). Washington, DC: National Association of Social Workers Press.
- Guth, D. W. (1995). Organizational crisis experience and public relations roles. *Public Relations Review*, 21, 123–137.
- Hackman, M. Z. and C. E. Johnson: 1996, *Leadership: A Communication Perspective* (Waveland Press, Prospect Heights, IL).
- Hadley, C.N., Pittinsky, T.L., Sommer, S.A., and Zhu, W. (2011). Measuring the efficacy of leaders to assess information and make decisions in a crisis: The C-LEAD scale. *Leadership Quarterly*, 22, 633–648.
- Hamblin, R. L.: 1958, 'Leadership and Crisis', *Sociometry* 21, 322–335
- Harris A, 2008. *Distributed Leadership in Schools: Developing the Leaders of Tomorrow*, London: Routledge Falmer
- Heifetz, R., Grashow, A., and Linsky, M. (2009). Leadership in a (permanent) crisis. *Harvard Business Review*, 87(11), 126–136.
- Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8, 61–82.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1969). Life Cycle Theory of Leadership. *Training and Development Journal*, 26-34.
- Hirsch, W. and Bevan, S. (1988) *What makes a Manager?* Brighton: IMS

- Holmes, A. (2009). *Managing through turbulent times: The 7 rules of crisis management*. Petersfield: Harriman House.
- Holsti, O. R. (1978). Limitations of cognitive abilities in the face of a crisis. In C. F. Smart and W. T. Stanbury (Eds.), *Studies on crisis management* (pp. 39–55). Toronto: Butterworth.
- Hooijberg, R. & Quinn R. E. (1992) Behavioral complexity and the development of effective managers. R. L. Phillips, J. G. Hunt, eds., *Strategic management: A multiorganizational-level perspective*. Quorum, New York.
- Horne, M. & Stedman-Jones D. (2001). *Leadership: The Challenge for All?*, London: Institute of Management/DTI/DEMOS.
- House, R. & Mitchell, T. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Contemporary Business* 3, 81-98
- House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36: 364-396.
- House, R. J. (1976) 'A 1976 Theory of Charismatic Leadership', in J. G. Hunt and L. L. Larson (eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (Southern Illinois University Press, Carbondale, IL), pp. 189–207.
- House, R., Javidan, M., & Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: An Introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 489-505
- Hunt, J.G., Boal, K.B., and Dodge, G.E. (1999). The effects of visionary and crisis-responsive charisma on followers: An experimental examination of two kinds of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10, 423–448.
- Hyman, M. R., Skipper, R., & Tansey, R. D. (1990). Ethical codes are not enough. *Business Horizons*, 33(2), 15-22. in times of normality and crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*,
- Jackson, S. E. and Dutton, J. E. (1988). Discerning threats and opportunities. *Administrative Science Quarterly*, 33(3), 370–387.
- James, E.H. and Wooten, L.P. (2005). Leadership as (Un)usual: How to Display Competence in Times of Crisis. *Organizational Dynamics*, 34 (2), 141–152.



- James, E.H., Wooten, L.P. and Dushek, K. (2011). Crisis Management: Informing a New Leadership Research Agenda. *Academy of Management Annals*, 5 (1), 455–493.
- Jameson, J. and Andrews, M. (2008). Trust and Leadership in the Lifelong Learning Sector. CEL and QIA Research Programme, 2007-08.
- Jaques, T. (2009). Issue management as a post-crisis discipline: Identifying and responding to issue impacts beyond the crisis. *Journal of Public Affairs*, 9(1), 35–44.
- Jaques, T. (2010). Reshaping crisis management: The challenge for organizational design. *Organization Development Journal*, 28(1), 9–17.
- Jaques, T. (2011). Crisis leadership: A view from the executive suite. Paper presented at the International PR 2011 Conference, Barcelona, Spain, 26–27 June
- Joiner, B. (2009, March and April). Guide to agile leadership. *Industrial Management*, 51(2),
- Katzenbach, J. R. (1998). *Teams at the top: Unleashing the potential of both teams and individual leaders*. Harvard Business Press.
- Kiarie, M. A. W., Maru, L. C., & Cheruiyot, T. K. (2017). Leader personality traits and employee job satisfaction in the media sector, Kenya. *The TQM Journal*, 29(1), 133-146.
- Killebrew, K. (2002). Culture, creativity and convergence: Managing journalists in a changing information workplace. *The International Journal on Media Management*, 5(1), 39–46.
- Klann, G. (2003). Crisis leadership: Using military lessons, organizational experiences, and the power of influence to lessen the impact of chaos on the people you lead. Center for Creative Leadership.
- Kotter, J. (2001). ‘What Leaders Really Do’ in *Harvard Business Review*, December.
- Kotter, J. (2012). Accelerate! *Harvard Business Review*, November Issue
- Kotter, J. P. (1999). John Kotter on what leaders really do.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2007). “The Leadership Challenge (4th ed.),” San Francisco: Jossey-Bass.
- Krathwohl, D. R., & Smith, N. L. (2005). How to prepare a dissertation proposal. Syracuse, NY: Syracuse University Press.

- Kumar, R. (1999). *Research methodology*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Küing, L. (ed.) (2006). *Leadership in the Media Industry: Changing Contexts, Emerging Challenges*. JIBS Research Reports No. 2006-1. Jonköping: Media Management and Transformation Centre
- Lavine, J. & Wackman, D. (1998). *Managing Media Organizations: Effective Leadership of the Media*, Longman, N.Y.
- Lawler, E. & C. Worley. (2006). *Built to change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawrence, W. W. (2011). Correcting for the future. *Industrial Engineer*, 43(5), 26–31.
- Le Grand, J. (2010). ‘Knights and Knaves Return: Public Service Motivation and the Delivery of Public Services’ in *International Public Management Journal*, 13(1):pp. 56-71.
- Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility* (Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ).
- Lewis, G. (2006). *Organizational crisis management: The human factor*. CRC Press.
- Liebenguth, J. (2010). Crisis leadership from former Medtronic CEO Bill George. *Business Drive Time* ([www.businessdrivetime.com](http://www.businessdrivetime.com)), January 8. Last accessed March 25, 2012.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*.
- Lipman-Blumen, J. (2000). *Connective leadership. Leading in a changing world*. Oxford University Press.
- Lippitt, R. & White, R. K. (1930). *Leadership and Group Life*.
- Lovegrove, N. & Thomas, M. (2013). *Triple-sector Leadership*. Harvard Business Review, September
- Lucero, M., Tan Ten Kwang, A., and Pang, A. (2009). Crisis leadership: When should the CEO step up? *Corporate Communication: An International Journal*, 14, 234–248.
- Madera, J.M. & Smith, D.B. (2009). The Effects of Leader Negative Emotions on Evaluations of Leadership in a Crisis Situation: The Role of Anger and Sadness. *Leadership Quarterly*, 20, 103–114.
- Marcus, A., & Goodman, R. (1991). Victims and shareholders. *Academy of Management Journal*, 34(2), 281-305.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill

- McShane, S. & Von Glinow, M. (2009). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill
- Mellado, C., Salinas, P., Del Valle, C. & González, G. (2010). Estudio comparativo de cuatro regiones: mercado laboral y perfil del periodista/A comparative study in four regions: Labor market and profile of the Chilean journalist. *Cuadernos info*, (26), 45-64.
- Miller, C. (1995). "The Empowered Leader: 10 Keys to Servant Leadership," Nashville: B&H Publishing Group.
- Mitchell, A. & Holcomb, J. (2016). State of the news media 2016. Pew Research Center.
- mitigation. *Disaster Prevention and Management*, 7(5), 396–400.
- Mitroff, I. (1988). Crisis management: Cutting through the confusion. *Sloan Management Review*, 29(2), 15-20.
- Mitroff, I. (2004). *Crisis leadership: Planning for the unthinkable*. John Wiley & Sons Inc.
- Mohrman, S.A. (2007). Designing organizations to lead with knowledge. In T. Cummings (Ed.), *The handbook of organization development*. Thousand Oaks: Sage Publications. 519-538.
- negative emotions and goal setting when initial performance falls short of one's performance
- Palacio Llanos, L. (2015). Informe Anual de la Profesión Periodística. Asociación de la Prensa de Madrid.
- Parcells, B. (2000). The tough work of turning around a team. *Harvard Business Review*, 78(6), 179-184.
- Pauchant, T. C. & I. I. Mitroff (1992). *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies* (Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA).
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22: 80-109.
- Pearce, C. L. & Conger, J. A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA
- Pearson, C. & Clair, J. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management*

- Pearson, C. & Mitroff, I. (1993). From prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Executive*, 7(1), 48–59.
- Pérez & Latre, F. J. & Sánchez-Tabernero, A. (2003). Leadership, an essential requirement for effecting change in media companies: An analysis of the Spanish market. *International Journal on Media Management*, 5(3), 199-208.
- Pérez-Latre, F. J., & Sánchez-Tabernero, A. (2003). Leadership, an essential requirement for effecting change in media companies: An analysis of the Spanish market. *International Journal on Media Management*, 5(3), 199-208.
- Petrie, N. (2014). Future Trends in Leadership Development. Centre for Creative Leadership white paper. Retrieved from [www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/futureTrends](http://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/futureTrends). Accessed on August 20, 2020.
- Picard, R. (2005). Money, media and the public interest. In G. Overholser & K. H. Jamieson (Eds.) *The press* (pp. 337–350). Oxford: Oxford University Press
- Pillai, R. (1996) ‘Crisis and the Emergence of Charismatic Leadership in Groups: An Experimental Investigation’, *Journal of Applied Social Psychology* **26**, 543–562.
- Prewitt, J. E., & Weil, R. (2014). Organizational opportunities endemic in crisis leadership. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(2), 72.
- Quarantelli, E.L. (1988). Disaster crisis management: A summary of research findings. *Journal of Management Studies*, 25, 373–385.
- Ray, S. J. (1999), *Strategic Communication in Crisis Management: Lessons from the Airline Industry* (Quorum Books, London).
- Reuters Institute for the Study of Journalism (2016). *Digital News Report*. Oxford. Review, 23, 59–76.
- Reynolds, M., & Trehan, K. (2008). *Leadership Pedagogies*. Research paper, Centre for Excellence in Leadership, University of Lancaster.
- Rosen, R. H. (2010). Leading the emotional side of change: The new 21<sup>st</sup> century leadership capability. In M. Goldsmith, J. Baldoni & S. McArthur (Eds.). *The AMA Handbook of leadership*: 167-177. New York: AMACOM.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211. London: OFSTED

- Sanchanta, M. (2011). Wal-Mart's local team shifts into crisis mode. *The Wall Street Journal*, March 25, B1, B2.
- Sánchez-Tabernero, A. (2008). *Los contenidos de los medios de comunicación: calidad, rentabilidad y competencia*. Editorial Deusto.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schoemaker, P. J.H. & Cecchini, M. (2015). The six skills of strategic leaders. *Accounting Today*, October, 29.
- Schoenberg, A. L. (2004). What it means to lead during a crisis: An exploratory examination of crisis leadership. Chapter Proposal, PRL 725, Syracuse University S. I. Newhouse School of Public Communications.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of vocational behavior*, 100, 67-77.
- Smith, D. (2005). Business (not) as usual: Crisis management, service recovery and the vulnerability of organizations. *Journal of Services Marketing*, 19(5), 309–320.
- Stogdill, R. (1948). Personal Factors Associated with Leadership. A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-72
- Storey, J. (2010). 'Changing theories of leadership and development'. in J. Storey (ed), *Leadership in organisation: Current issues and trends*. Routledge: London
- Sturges, D. L. (1994). Communicating through crisis. *Management Communication Quarterly*, 7(3), 297-316.
- Sullivan, P. (2010). *Clutch: Excel under pressure*. New York, NY: Penguin Group.
- Sutcliffe, K. M. & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 94–110). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Tadie, V. (1984). Management: Editors Changing their Tune. *Presstime*, 10.
- Tamkin, P., Pearson, G., Hirsh, W., & Constable, S. (2010). *Exceeding Expectation: the principles of outstanding leadership*. Work Foundation.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. (1958). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 36 (2), 95-101

- Teece, D. J. & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and corporate change*, 3 (3): 537-56.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Tsui, A. S. (1984). A role set analysis of managerial reputation. *Organ. Behavior and Human Performance*, 34 64-96.
- Ulmer, R.R., Sellnow, T.L. and Seeger, M.W. (2007). *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ulrich, D., Zenger, J., & Smallwood, N. (1999). *Results-based leadership*. Harvard Business Press.
- Uusi-Kakkuri, P. (2017). Transformational leadership and leading creativity. *Acta Wasaensia*, 376.
- Van der Wurff, R., & Van Guilenburg, J. (2001). Impact of moderate and ruinous competition on diversity: The Dutch television market. *The Journal of Media Economics*, 14(4), 213–229
- Vroom, V. & Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision Making*. University of Pittsburgh Press
- Walsh, J. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, 6(3), 280-321.
- Wasserman, N., Nohria, N., & Anand, B. N. (2001). When does leadership matter? The contingent opportunities view of CEO leadership (Strategy Unit Working Paper No. 02– 04; Harvard Business School Working Paper No. 01– 0630, available from <http://ssrn.com/abstract278652>)
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization* (A. M. Henderson and T. Parsons, Trans.) (Free Press, New York).
- Winston, B.E. & Patterson, K. (2006). “An integrative definition of leadership,” *International Journal of Leadership Studies*, 1 (2), pp. 6–66.
- Wooten, L. P. & James, E. H. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 352–379.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations*. Global Edition. Pearson.

- Yusko, K. & Goldstein, H. (1997). Selecting and developing crisis leaders using competency-
- Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are they different? Harvard Business Review, May-June Issue.
- Zenger, J. & Folkman J. (2014). The skills leaders need at every level. Harvard Business Review, Leadership Development. Retrieved from <https://hbr.org/2014/07/the-skills-leaders-need-at-every-level>. Accessed on August 18, 2020.

## Παράρτημα

### Ερωτηματολόγιο

#### Ενότητα I: Δημογραφικά Στοιχεία

**1. Φύλο:**

Ανδρας

Γυναίκα

**2. Ηλικία:**

Κάτω των 30

31-40

40-55

Άνω των 55

**3. Εκπαίδευση:**

Δευτεροβάθμια

Τριτοβάθμια (ΑΕΙ, ΤΕΙ)

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

**4. Εργασιακή εμπειρία σε θέση ευθύνης στον τομέα των ΜΜΕ:**

Χωρίς εμπειρία σε θέση ευθύνης

Με εμπειρία σε θέση ευθύνης κάτω των 5 ετών

Με εμπειρία σε θέση ευθύνης από 6 έως 12 έτη

Με εμπειρία σε θέση ευθύνης άνω των 12 ετών

**Ενότητα II: Ηγετικές δεξιότητες για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των Μ.Μ.Ε. κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID-19 στην Ελλάδα**

5. Αξιολογήστε την ισχύ των ακόλουθων προτάσεων που σχετίζονται με τις ηγετικές δεξιότητες και την αποτελεσματικότητα που αυτές έχουν στη λειτουργία των Μ.Μ.Ε. κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID-19 στην Ελλάδα.

(1 = Καθόλου, 2= Λίγο, 3 = Κανονικά, 4= Πολύ, 5= Πάρα Πολύ)

	1	2	3	4	5
5.1. Η ακεραιότητα και η υπευθυνότητα ενός ηγέτη λειτουργούν θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID-19					
5.2. Η ανθεκτικότητα ενός ηγέτη λειτουργεί θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID-19					
5.3. Η αντίληψη και η νοημοσύνη ενός ηγέτη λειτουργούν θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID-19					
5.4. Η αποφασιστικότητα και η δέσμευση ενός ηγέτη λειτουργούν θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID-19					
5.5. Η αυτοπεποίθηση και η επίδειξη θάρρους από έναν ηγέτη λειτουργούν θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID-19					
5.6. Η δημιουργικότητα ενός ηγέτη λειτουργεί θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID-19					
5.7. Η ικανότητα επικοινωνίας και η πειθώ ενός ηγέτη λειτουργούν θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID-19					
5.8. Η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα ενός ηγέτη λειτουργούν θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID-19					



5.9. Η συναισθηματική νοημοσύνη* ενός ηγέτη λειτουργεί θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID-19 <i>*Η ικανότητα των ατόμων να αναγνωρίζουν τα δικά τους, καθώς και τα συναισθήματα των άλλων και να χρησιμοποιούν τη συναισθηματική πληροφορία ως οδηγό σκέψης και συμπεριφοράς</i>					
5.10. Η ψυχραιμία και η συναισθηματική σταθερότητα ενός ηγέτη λειτουργούν θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID-19					

**Ενότητα III: Στυλ ηγεσίας για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των Μ.Μ.Ε. κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID-19 στην Ελλάδα**

6. Αξιολογήστε την ισχύ των ακόλουθων προτάσεων που σχετίζονται με στυλ ηγεσίας και την αποτελεσματικότητα που αυτά έχουν στη λειτουργία των Μ.Μ.Ε. κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID-19 στην Ελλάδα

(1 = Καθόλου, 2= Λίγο, 3 = Κανονικά, 4= Πολύ, 5= Πάρα Πολύ)

	1	2	3	4	5
6.1. Το αυταρχικό* στυλ ηγεσίας λειτουργεί θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 <i>*Αυταρχικό στυλ ηγεσίας: Ο ηγέτης θέλει να έχει τον πλήρη έλεγχο της κατάστασης, υπαγορεύοντας στους υφισταμένους του τι να κάνουν και λαμβάνοντας γρήγορα αποφάσεις, χωρίς διαβούλευση.</i>					
6.2. Το δημοκρατικό* στυλ ηγεσίας λειτουργεί θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 <i>*Δημοκρατικό στυλ ηγεσίας: *Ο ηγέτης αφήνει τα μέλη της ομάδας του να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων, δίνοντάς τους την ευθύνη να ολοκληρώσουν την εργασία.</i>					
6.3. Το συναλλακτικό* στυλ ηγεσίας λειτουργεί θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19 <i>*Συναλλακτικό στυλ ηγεσίας: *Η εργασία γίνεται μόνο επειδή ανταμείβεται ή, στην περίπτωση που η εργασία δε γίνει, τιμωρείται / Ο ηγέτης επικεντρώνεται στο σχεδιασμό των εργασιακών καθηκόντων και των δομών ανταμοιβής και κυρώσεων.</i>					
6.4. Το μετασχηματιστικό* στυλ ηγεσίας λειτουργεί θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19					

<p><i>*Μετασηματιστικό στυλ ηγεσίας: *Ο ηγέτης έχει ως στόχο να αλλάξει τα κίνητρα, τις αξίες και τους στόχους των μελών ενός οργανισμού / Δείχνει εξατομικευμένο ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους, προσφέροντας νέες ευκαιρίες μάθησης</i></p>					
<p>6.5. Το χαρισματικό* στυλ ηγεσίας λειτουργεί θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19  <i>*Χαρισματικό στυλ ηγεσίας: *Ο ηγέτης χρησιμοποιεί συναισθήματα, ενθουσιασμό, επικοινωνία και αυτοπεποίθηση για να εμπνεύσει / αντιμετωπίζεται ως ιδιαίτερα προικισμένος, με εξαιρετικές δυνάμεις ή ιδιότητες.</i></p>					
<p>6.6. Το στυλ ηγεσίας που βασίζεται στη συναισθηματική νοημοσύνη* λειτουργεί θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19  <i>*Στυλ ηγεσίας που βασίζεται στη συναισθηματική νοημοσύνη: Ο ηγέτης αντιλαμβάνεται τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, τα διαχωρίζει και τα χρησιμοποιεί ως πηγή ενέργειας, πληροφορίας, κίνητρου και επιρροής.</i></p>					
<p>6.7. Το συνεργατικό* στυλ ηγεσίας λειτουργεί θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19  <i>*Συνεργατικό στυλ ηγεσίας: Ο ηγέτης βασίζεται στη συνεργασία και επιδιώκει τόσο τα οικονομικά αποτελέσματα, όσο και ένα θετικό κοινωνικό αποτύπωμα / Κατανοεί το ευρύτερο πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός και τον προετοιμάζει για επερχόμενες αλλαγές.</i></p>					
<p>6.8. Το στυλ μοιρασμένης ηγεσίας* λειτουργεί θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19  <i>*Στυλ μοιρασμένης ηγεσίας: Η ηγεσία βρίσκεται μέσα σε μια ομάδα ανθρώπων και όχι ενσωματωμένη σε ένα μόνο μέλος της / Αποτελεί μία διαδραστική διαδικασία επιρροής μεταξύ ατόμων σε ομάδες που στοχεύουν να επιτύχουν οργανωτικούς στόχους</i></p>					

#### **Ενότητα IV: Βέλτιστες πρακτικές άσκησης της ηγεσίας στα Μ.Μ.Ε. κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID-19 στην Ελλάδα**

7. Αξιολογήστε την ισχύ των ακόλουθων προτάσεων που σχετίζονται με τις βέλτιστες πρακτικές άσκησης της ηγεσίας στα Μ.Μ.Ε. κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID-19 στην Ελλάδα.

(1 = Καθόλου, 2= Λίγο, 3 = Κανονικά, 4= Πολύ, 5= Πάρα Πολύ)

	1	2	3	4	5
7.1. Οι αυστηρότεροι έλεγχοι και οι περικοπές στον προϋπολογισμό λειτουργούν θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19					
7.2. Η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας λειτουργεί θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19					
7.3. Η εστιασμένη διαχείριση συγκρούσεων λειτουργεί θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19					
7.4. Η ενθάρρυνση της συνεργασίας και η προώθηση της καινοτομίας λειτουργούν θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19					
7.5. Ο έγκαιρος εντοπισμός των τρωτών σημείων του οργανισμού λειτουργεί θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19					
7.6. Η ικανότητα συλλογής και διανομής πληροφοριών και η γρήγορη λήψη αποφάσεων λειτουργούν θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19					
7.7. Ο μαθησιακός προσανατολισμός και η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου λειτουργούν θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19					
7.8. Η διακριτή ανάθεση εργασιών και η επιβολή προτύπων και διαδικασιών λειτουργούν θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19					
7.9. Η οικοδόμηση εμπιστοσύνης και η παροχή αίσθησης ασφάλειας λειτουργούν θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19					
7.10. Η δημιουργία σχεδίου διαχείρισης κρίσεων και η οργάνωση ομάδας διαχείρισης κρίσεων λειτουργούν θετικά ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού κατά την περίοδο του COVID-19					