

Το αύριο είναι εδώ. Η ηγεσία του μέλλοντος, είναι;

Σκιαγραφώντας το προφίλ
του ιδανικού ηγέτη στην Ελλάδα
του μέλλοντος, σήμερα.



Περιεχόμενα

Εισαγωγικό σημείωμα 5
Σύνοψη της Έρευνας 6

1
Το διεθνές και εγχώριο περιβάλλον 10



2
Η οπτική γωνία των διευθυντικών στελεχών,
των εργαζόμενων και των νέων πτυχιούχων 16



3
ΣΗΜΕΡΑ
Οι «Ηγέτες του Τίτλου» και
οι «Ηγέτες της Καρδιάς» 32



4
Η εμπειρία του κορωνοϊού 50



5
ΑΠΟ ΤΟ ΣΗΜΕΡΑ ΣΤΟ ΑΥΡΙΟ
Χαρακτηριστικά και τυπολογίες ηγετών 56

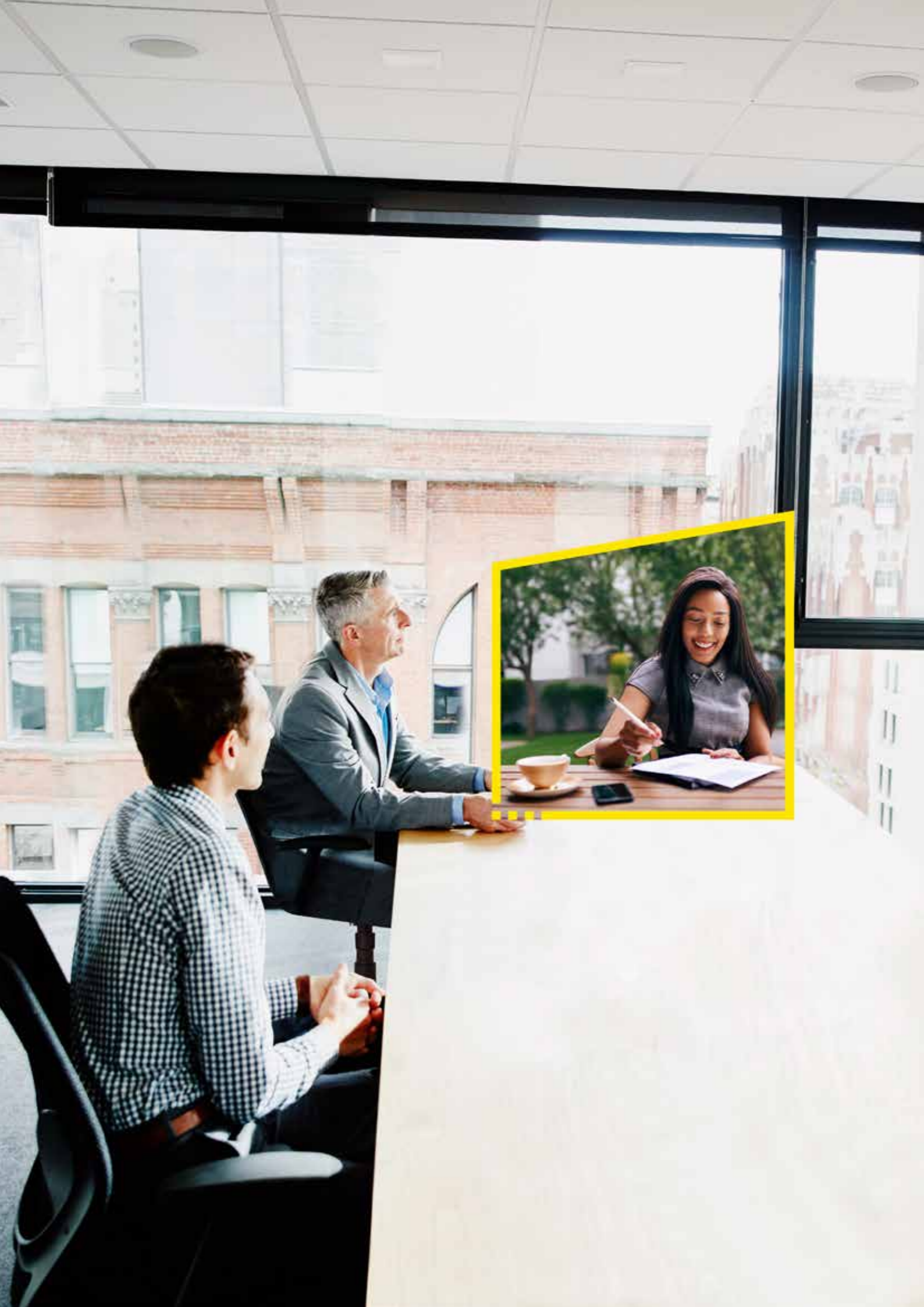


6
ΜΕΤΕΠΕΙΤΑ
Συμπεράσματα και προτάσεις:
Σε αναζήτηση του νέου προτύπου Ηγεσίας 68



Μεθοδολογία – Ταυτότητα της Έρευνας 82
Σχετικά με την Ηγεσία στην ΕΥ 86





Εισαγωγικό σημείωμα

Μετά από μια δεκαετή περίοδο ανασύνταξης της ελληνικής οικονομίας, οι ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται σήμερα αντιμέτωπες με τη μεγάλη πρόκληση της επανεκκίνησης, σε ένα περιβάλλον δραστικού μετασχηματισμού της παγκόσμιας οικονομίας, της επιχειρηματικότητας, της εργασίας, αλλά και της ίδιας της κοινωνίας, με καταλύτη την τεχνολογική επανάσταση, την παγκοσμιοποίηση και τις δημογραφικές αλλαγές.

Την ίδια ώρα, η εξάπλωση της πανδημίας του COVID-19 δημιουργεί μια σειρά από νέες, πρωτόγνωρες προκλήσεις. Στο νέο αυτό αβέβαιο και ρευστό περιβάλλον, οι ηγέτες των ελληνικών επιχειρήσεων, για να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στον ρόλο τους, καλούνται να αναπτύξουν μια σειρά από χαρακτηριστικά και δεξιότητες. Αυτά, δεν εξαντλούνται πλέον στην οξυδέρκεια, την επιχειρηματική ευφυΐα και την αποφασιστικότητα, αλλά περιλαμβάνουν και την ευαισθησία, την ενσυναίσθηση, την ταπεινότητα, την κατανόηση και αξιοποίηση της τεχνολογίας και της καινοτομίας, και, βέβαια, την επιχειρηματική ηθική.

Στο περιβάλλον αυτό, η χώρα μας πρέπει να αναζητήσει ένα νέο παραγωγικό μοντέλο, ικανό να ανταποκριθεί στις νέες προκλήσεις. Η ΕΥ, μέσα από μια σειρά από έρευνες, έχει αναδείξει την ανάγκη το μοντέλο αυτό να στηρίζεται στην εξωστρέφεια, την καινοτομία, τις νέες τεχνολογίες και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, για να μπορέσει η χώρα να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που δημιουργούνται σήμερα και να διεκδικήσει με αξιώσεις τη θέση που της αναλογεί στην παγκόσμια οικονομία. Η ευθύνη και η πρωτοβουλία για να γίνουν τα ανωτέρω πραγματικότητα, ανήκουν στην Πολιτεία, αλλά, κυρίως, στις ίδιες τις ελληνικές επιχειρήσεις και την ηγεσία τους.

Συναιθανόμενοι το μέγεθος της πρόκλησης και, κυρίως, τη σημασία της ενίσχυσης των ηγετικών χαρακτηριστικών, για τη βιωσιμότητα της ελληνικής οικονομίας, προχωρήσαμε στην παρούσα έρευνα. Στόχος μας: να διερευνήσουμε πώς σκέφτονται και βιώνουν την ηγεσία οι επιχειρηματικοί ηγέτες, αλλά και οι εργαζόμενοι στις ελληνικές επιχειρήσεις σήμερα, ποιοι είναι οι υφιστάμενοι περιορισμοί, πώς επηρεάζουν οι αναδυόμενες επιχειρηματικές προκλήσεις τον ρόλο της ηγεσίας την επόμενη

μέρα, και ποιο είναι το πρότυπο ηγεσίας που μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις με ασφάλεια στην επόμενη δεκαετία.

Η μελέτη αυτή δεν αποτελεί μια απλή ακτινογραφία της στιγμής, αλλά μια εκτεταμένη έρευνα, τόσο ποσοτική, όσο και ποιοτική. Το ποσοτικό σκέλος διεξήχθη σε δύο κρίσιμες χρονικές περιόδους (Οκτώβριος-Νοέμβριος 2019 και Μάιος 2020), με αντιπροσωπευτικό συνολικό δείγμα 1.906 ατόμων, που εκτείνεται σε όλους τους κλάδους και τα διοικητικά επίπεδα, καλύπτοντας συνολικά την περίοδο πριν και μετά την εκδήλωση της πανδημίας και αποτυπώνοντας τις σημαντικές αλλαγές που έλαβαν χώρα σε αυτό το διάστημα. Το ποιοτικό μέρος της έρευνας περιλάμβανε σε βάθος συνεντεύξεις με διευθυντικά στελέχη και ειδικούς - επίσης, σε δύο φάσεις - καθώς και ομάδες εστίασης (focus group) με νέους εργαζόμενους και πτυχιούχους σε αναζήτηση εργασίας, επιτρέποντας την εξαγωγή ασφαλέστερων και εγκυρότερων συμπερασμάτων.

Στο σημείο αυτό, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε την ομάδα της MRB, καθώς και προσωπικά τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, κ. Δημήτρη Μαύρο, για τον ενθουσιασμό με τον οποίο αγκάλιασαν την προσπάθεια αυτή, και την πολύτιμη συμβολή τους στον σχεδιασμό της έρευνας και την ανάγνωση των ευρημάτων. Επίσης, ευχαριστούμε θερμά την επιστημονική μας συνεργάτη, Δρα Όλγα Επιτροπάκη, Professor in Management, Director of Research of the Management & Marketing Department, Durham University, Business School, UK, για τη συμμετοχή και την ανεκτίμητη συνεισφορά της σε όλη τη διάρκεια της έρευνας.

Θέλουμε να πιστεύουμε ότι η μελέτη αυτή, αναδεικνύοντας τα επιθυμητά χαρακτηριστικά των ηγετών του μέλλοντος, θα πυροδοτήσει έναν ευρύτερο διάλογο γύρω από τα πρότυπα ηγεσίας που θα χρειαστούν οι ελληνικές επιχειρήσεις στα επόμενα χρόνια, για να αντιμετωπίσουν τις μεγάλες προκλήσεις που βρίσκονται μπροστά τους. Είμαστε βέβαιοι ότι, με τον τρόπο αυτόν, θα βοηθήσουμε τις επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στον κρίσιμο ρόλο τους και να δημιουργήσουν μακροπρόθεσμη αξία για την ελληνική οικονομία και κοινωνία.



Παναγιώτης Ι. Κ. Παπάζογλου
Διευθύνων Σύμβουλος
ΕΥ Ελλάδος



Ευτυχία Κασελάκη
Εταίρος, ΕΥ Ελλάδος, Επικεφαλής Ιδιωτικού Τομέα,
Επικεφαλής Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Ανθρώπινου
Δυναμικού και Συμβουλευτικής Ψηφιακού Μετασχηματισμού



Σύνοψη

Για να ανταποκριθούν στις πολλαπλές προκλήσεις που θα αντιμετωπίσουν τα επόμενα χρόνια, οι ελληνικές επιχειρήσεις θα χρειαστούν ένα ισχυρό πρότυπο ηγεσίας, με νέα χαρακτηριστικά και δεξιότητες, αλλά και την ικανότητα να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό. Ειδικότερα, η ηγεσία θα πρέπει να εμπνέει τις νεότερες γενιές, δηλαδή την ηλικιακή ομάδα που θα υποστεί σε μεγαλύτερο βαθμό τις συνέπειες της ύφεσης στη μετά-COVID-19 εποχή, αλλά και που θα συμβάλει στην ανάκαμψη της οικονομίας και, σε βάθος χρόνου, θα διαδεχθεί τη σημερινή ηγεσία των επιχειρήσεων.

Η απόσταση που χωρίζει ηγεσίες και εργαζόμενους

Ωστόσο, τόσο η ποιοτική, όσο και η ποσοτική μας έρευνα, αναδεικνύουν σημαντική απόσταση μεταξύ όσων ηγούνται και όσων ακολουθούν.

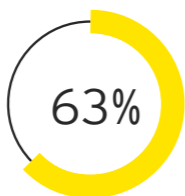
Οι σε βάθος συζητήσεις με πτυχιούχους σε αναζήτηση εργασίας και νέους εργαζόμενους, αναδεικνύουν σημαντικές διαφοροποιήσεις με τις παλιότερες γενιές, ως προς την αντιμετώπιση της εταιρείας τους, της δουλειάς τους και της σταδιοδρομίας τους. Πολλοί από αυτούς έχουν αποδώσει διαφορετική σημασία και βαρύτητα στην έννοια της καριέρας και του επιτυχημένου στελέ-

χους, αντιμετωπίζοντας την εργασία ως μέσον για την πραγμάτωση προσωπικών στόχων, με τον ελεύθερο χρόνο και την προσωπική ζωή να αποκτούν εξίσου μεγάλη βαρύτητα με την αμοιβή.

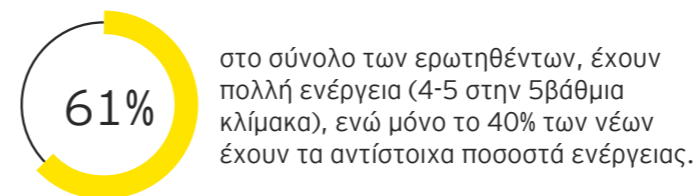
Οι σημαντικές διαφορές ως προς τις αντιλήψεις, τις αξίες και τις προτεραιότητες μεταξύ της ηγεσίας των επιχειρήσεων και - ιδιαίτερα των νεότερων - εργαζόμενων, αναδεικνύονται και από τα ευρήματα της ποσοτικής έρευνας.

Παρά το γεγονός ότι 7 στους 10 εργαζόμενους δηλώνουν ότι αγαπούν τη δουλειά τους, ενδεικτική είναι η αποστασιοποιημένη στάση που τηρούν ως προς την εργασία τους και την εταιρεία τους οι ηλικιακά νεότεροι εργαζόμενοι, κάτι που έρχεται σε πλήρη αντίθεση με τη θερμότερη στάση των παλαιότερων και ιεραρχικά ανώτερων συναδέλφων τους.

στο σύνολο των ερωτηθέντων, αγαπούν την εταιρεία τους πολύ (4-5 στην 11βάθμια κλίμακα, όπου -5= καθόλου, 0= ουδέτερος και 5= πολύ), έναντι των ηλικιακά νεότερων εργαζόμενων **(36%)** που δηλώνουν πως αγαπούν την εταιρεία τους εξίσου.



Το εύρημα αυτό, παράλληλα με τα συγκριτικά χαμηλότερα επίπεδα ενέργειας που επενδύουν οι νεότεροι εργαζόμενοι για την εκπλήρωση των καθημερινών επαγγελματικών υποχρεώσεών τους, φαίνεται να επιβεβαιώνουν τη διαφορετική ιεράρχηση προτεραιοτήτων της νεότερης γενιάς, αλλά και την αποτυχία της ηγεσίας να την κινητοποιήσει και να την ενδυναμώσει.



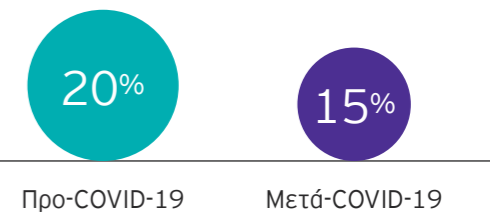
Η εμπειρία της πανδημίας φαίνεται, εντούτοις, ότι λειτούργησε θετικά στην προσπάθεια επαναπροσέγγισης των νεότερων εργαζόμενων από τις εταιρείες τους, φορτίζοντας συναισθηματικά τη μεταξύ τους σχέση, ωστόσο, η βαθύτερη και ουσιαστικότερη σύνδεση της νεότερης γενιάς με την ηγεσία, παραμένει ζητούμενο για το μέλλον.

Αντίθετα, ως συνέπεια των συνθηκών αβεβαιότητας που εισήγαγε ο COVID-19, παρατηρήθηκε και μια αισθητή αύξηση στο ποσοστό όσων δηλώνουν ότι πιέζονται σημαντικά από την εργασία τους.

Ηγεσία που δυσκολεύεται να εμπνεύσει

Συνολικά, σχεδόν ένας στους τέσσερις εργαζόμενους (26%) δήλωσαν, κατά την πρώτη φάση της έρευνας, ότι εμπνέονται πολύ από τον leader / διοίκηση της εταιρείας τους, έναντι 20% που δήλωναν ότι δεν εμπνέονται. Κατά το δεύτερο κύμα της έρευνας, που διεξήχθη τον Μάιο του 2020, τα ποσοστά αυτά διαμορφώθηκαν σε 39% και 15% αντίστοιχα, αντικατοπτρίζοντας την αποδοχή του τρόπου διαχείρισης της κρίσης από τις επιχειρήσεις κατά το πρώτο κύμα της πανδημίας.

Ποσοστό των εργαζόμενων που δεν εμπνέονται από τον leader / διοίκηση της εταιρείας



Παρά ταύτα, μόλις 21% εντοπίζουν έντονη ταύτιση της σημερινής ηγεσίας, με το προφίλ του ιδανικού ηγέτη.

Χαρακτηριστικά και τυπολογίες ηγετών

Οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα κλήθηκαν να ιεραρχήσουν (μεταξύ 31 επιλογών) τα δέκα πιο σημαντικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν τον ηγέτη / τη διοίκηση της εταιρείας σήμερα, αλλά και αυτά που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τον ηγέτη της επόμενης δεκαετίας. Η δεύτερη ερώτηση τέθηκε, εκ νέου, κατά τη δεύτερη φάση της έρευνας, μετά την εκδήλωση της πανδημίας.

Η ανάλυση των συσχετισμών μεταξύ των 31 αυτών χαρακτηριστικών, οδήγησε στην ομαδοποίηση τεσσάρων βασικών τυπολογιών ηγετών.

Κυρίαρχη τυπολογία σήμερα είναι οι «**Ηγέτες των Ανθρώπων**» (People Leaders), με σφαιρική αντίληψη για την επιχείρηση και το περιβάλλον της, οραματιστές, και ικανοί να αναπτύσσουν και να κινητοποιούν τις ομάδες των στελεχών τους. Η κυριαρχία αυτής της τυπολογίας γίνεται ακόμη εντονότερη στις επιλογές των εργαζόμενων για τους ιδανικούς ηγέτες της επόμενης δεκαετίας, τόσο πριν, όσο και μετά την εκδήλωση της πανδημίας.

Ακολουθούν, στην αποτύπωση των σημερινών ηγετών, οι «**Ηγέτες των Αποτελεσμάτων**» (Results Focused Leaders), με οξύ επιχειρηματικό πνεύμα, καθαρή σκέψη, και εστίαση στην επίτευξη στόχων και την επίλυση προβλημάτων - χαρακτηριστικά που θεωρήθηκαν κρίσιμα κατά την περίοδο της δεκαετούς κρίσης. Στο διάστημα πριν την εκδήλωση της πανδημίας, εκτιμώντας, ενδεχομένως, ότι «τα δύσκολα είναι πίσω μας», οι ερωτώμενοι έκριναν ότι τα χαρακτηριστικά αυτά δε θα ήταν πλέον κρίσιμα κατά την επόμενη δεκαετία, και η τυπολογία αυτή βρέθηκε στην τελευταία θέση.

Οι «**Ηγέτες του Ψηφιακού Μετασχηματισμού**» (Digital Transformation Leaders), εξοικειωμένοι με τις νέες τεχνολογίες, υψηλά στις προτιμήσεις για τους ηγέτες της επόμενης δεκαετίας πριν την εκδήλωση της πανδημίας, φαίνεται να υποχωρούν μετά την κρίση, ενδεχομένως επειδή οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν πια ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί, μεν, απαραίτητο εργαλείο για το μέλλον, αλλά όχι και αυτοτελή στόχο.

Το πρότυπο, τέλος, των «**Ηθικών Ηγετών**» (Transparent Moral Leaders), που λειτουργούν με διαφάνεια, εξακολουθεί να συγκεντρώνει τις προτιμήσεις ενός σχετικά μικρού, αλλά υπολογίσιμου και σταθερού, ποσοστού των ερωτώμενων.

Η έρευνα αναδεικνύει με σαφήνεια την απόσταση και το χάσμα αντιλήψεων που χωρίζει τη σημερινή ηγεσία των επιχειρήσεων από τους εργαζόμενους, καθώς και την αδυναμία της να τους εμπνεύσει.

Για να μπορέσουν να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις της νέας κανονικότητας και να οδηγήσουν τους οργανισμούς τους στην επόμενη δεκαετία, οι ηγέτες των επιχειρήσεων θα πρέπει να αναζητήσουν την ισορροπία μεταξύ μιας σειράς **αντιφάσεων** που προκύπτουν, τόσο από το **εξωτερικό**, όσο και από το **εσωτερικό περιβάλλον**.

Εξωτερικό περιβάλλον

- ▶ Πανδημία κορωνοϊού vs Κανονικότητα
- ▶ Ψηφιακός μετασχηματισμός, παγκοσμιοποίηση και δημογραφικές αλλαγές vs Παραδοσιακοί κλάδοι οικονομίας / λύσεις
- ▶ Καινοτομία vs Πιέσεις μείωσης κόστους
- ▶ Δοκιμασμένες λύσεις vs Νέα προϊόντα
- ▶ Προσωποποιημένη / εξατομικευμένη εξυπηρέτηση πελατών vs Αυτοματοποίηση και πίεση χρόνου
- ▶ Περιβάλλον και κλιματική αλλαγή vs Συνήθης επιχειρησιακή λειτουργία

Εσωτερικό περιβάλλον

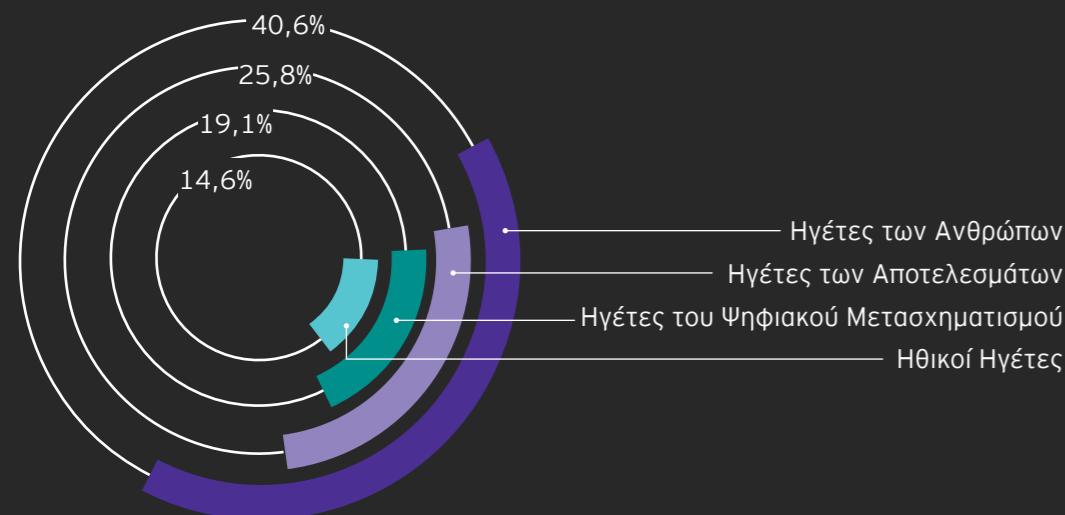
- ▶ Παλαιότερες vs Νεότερες γενεές εργαζόμενων
- ▶ Διαφορετικότητα και Ενσωμάτωση (Diversity & Inclusion - D&I) vs Καθιερωμένη νοοτροπία
- ▶ Εργασιακό άγχος vs Ανάγκη για ισορροπημένη ζωή
- ▶ Νέες / αναβαθμισμένες γνώσεις και δεξιότητες (reskilling / upskilling) vs Υπάρχουσες δεξιότητες

Σε μία εποχή ραγδαίων μεταβολών και αβεβαιότητας, οι ηγέτες θα πρέπει να κατανοήσουν και να ενσωματώσουν μια σειρά από γνωστικές, συμπεριφορικές και συναισθηματικές πτυχές που αφορούν στον εαυτό τους, την επιχείρηση (ή ομάδα) της οποίας ηγούνται, καθώς και την προσφορά που πρέπει να έχουν στην κοινωνία γενικό-

τερα. Αυτό θα τους βοηθήσει να δημιουργήσουν ένα νέο μοντέλο ηγεσίας, με νέες, κρίσιμες δεξιότητες που θα συμπληρώνουν αυτά που θεωρούνται ως παραδοσιακά ηγετικά προσόντα, και θα τους επιτρέψει να δημιουργήσουν μακροπρόθεσμη αξία για όλους - όχι μόνο σήμερα, αλλά και αύριο και μετέπειτα.

Οι τυπολογίες των ηγετών

Σήμερα



Αύριο

	Προ COVID-19	Μετά COVID-19
Ηγέτες των Ανθρώπων	46,9%	47,7%
Ηγέτες των Αποτελεσμάτων	11,7%	18,7%
Ηγέτες του Ψηφιακού Μετασχηματισμού	26,2%	16,4%
Ηθικοί Ηγέτες	15,2%	17,1%



1

Το διεθνές και εγχώριο περιβάλλον

1. Ο μετασχηματισμός της οικονομίας, του επιχειρείν και της εργασίας

Σε μία κρίσιμη δεκαετία όπου η ελληνική οικονομία κλήθηκε να αντιμετωπίσει τις εγγενείς αδυναμίες της και τις παθογένειες του παρελθόντος, ο πλανήτης συνταράχθηκε από κοσμογονικές αλλαγές που οδήγησαν στον δραστικό μετασχηματισμό της παγκόσμιας οικονομίας, της επιχειρηματικότητας, της εργασίας, αλλά και της κοινωνίας γενικότερα.

Με καταλύτη την τεχνολογική επανάσταση, την παγκοσμιοποίηση και τις δημογραφικές αλλαγές, το νέο περιβάλλον στο οποίο καλούνται να δραστηριοποιηθούν οι επιχειρήσεις, μεταβάλλεται ουσιαστικά, δημιουργώντας νέες απαιτήσεις για τις ηγεσίες τους. Τα όρια μεταξύ των κλάδων της οικονομίας γίνονται δυσδιάκριτα και νέοι παίκτες, με όπλο τις δυνατότητες που τους παρέχει η ψηφιακή τεχνολογία, απειλούν την κυρίαρχη θέση καθιερωμένων μεγάλων επιχειρήσεων.

Ο πελάτης, από απλός αγοραστής προϊόντων και υπηρεσιών, εγκαθίσταται στην καρδιά της επιχείρησης και αποκτά καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των επιλογών της. Οι νεότερες γενιές καταναλωτών που εισέρχονται δυναμικά στην αγορά, έχουν νέες ανάγκες, προσδοκίες και απαιτήσεις από τις επιχειρήσεις. Αλλά και ως εργαζόμενοι, οι millennials και η generation Z, αντιμετωπίζουν διαφορετικά την επιχείρηση στην οποία εργάζονται, είναι λιγότερο δεμένοι συναισθηματικά με αυτήν, και πιο ανοιχτοί στην προοπτική συχνών μετακινήσεων, ενώ αποδίδουν και μεγαλύτερη σημασία στον προσωπικό τους ελεύθερο χρόνο.

Συγχρόνως, οι νέες τεχνολογίες επαναπροσδιορίζουν την κατανομή της εργασίας μεταξύ ανθρώπων, μηχανών και αλγορίθμων, αναδιαμορφώνοντας παραδοσιακές διεργασίες και δημιουργώντας ανάγκες για νέες δεξιότητες. Στο περιβάλλον αυτό, η κοινωνία στο σύνολό της, αντιμετωπίζει τις επιχειρήσεις με μεγαλύτερη αυστηρότητα και έχει περισσότερες απαιτήσεις, ενώ, με τη βοήθεια των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, αποκτά βήμα για να κάνει τη φωνή της πιο αισθητή.

Στις ραγδαίες αυτές μεταβολές ήρθε να προστεθεί, στις αρχές του 2020, η πανδημία του κορωνοϊού και οι σαρωτικές της επιπτώσεις στην οικονομία, την κοινωνία και - ιδιαίτερα - την οργάνωση της εργασίας. Η πανδημία, όπως αναδεικνύει και η έρευνά μας, φαίνεται να λειτουργεί ως καταλύτης, επιταχύνοντας σημαντικά αλλαγές που είχαν ήδη δρομολογηθεί, ενώ, ταυτόχρονα, εισάγει νέες παραμέτρους και προκλήσεις.

Η εμπειρία της πανδημίας και του lockdown, αλλά και των οικονομικών τους επιπτώσεων, οδήγησε και σε σημαντικές ανατροπές προτεραιοτήτων, καθώς και σε αλλαγές σε πολλές πτυχές της εσωτερικής οργάνωσης και δομής των επιχειρήσεων, στην καθημερινή τους λειτουργία, στις σχέσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζόμενων

και, κυρίως, στον τρόπο που κάθε ένας αντιμετωπίζει την επιχείρηση και τον ρόλο του σε αυτήν.

Με τα δεδομένα αυτά, είναι κρίσιμο να επανεξετάσουμε τον ρόλο και τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζεται και ασκείται η ηγεσία, για την αντιμετώπιση των πολλαπλών και ετερόκλητων προκλήσεων που ταυτόχρονα αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα. Έτσι, στοχεύουμε να συμβάλουμε στον επίκαιρο διάλογο που αφορά το πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν αξία μακροπρόθεσμα, για την κοινωνία, τον άνθρωπο και το περιβάλλον, πέρα από την εστίαση στην επίτευξη των βραχυπρόθεσμων στόχων τους.

2. Εκτιμήσεις για την κατάσταση της ελληνικής οικονομίας

Τα δέκα χρόνια της οικονομικής κρίσης και της δημοσιονομικής προσαρμογής, άλλαξαν δραστικά τη δομή της ελληνικής οικονομίας και τον επιχειρηματικό χάρτη της χώρας. Συγχρόνως, όμως, άφησαν ανεξίτηλα σημάδια στην ψυχολογία της ελληνικής κοινωνίας.

Η αντίληψη της ευρύτερης κοινωνίας για την κατάσταση της οικονομίας διαφοροποιείται σημαντικά, ανάλογα με τις προσλαμβάνουσες παραστάσεις του καθενός και την προσωπική και οικογενειακή του κατάσταση.

Σύμφωνα με την εξαμηνιαία συνδρομητική έρευνα της MRB, «Τάσεις», το ποσοστό των πολιτών που εκτιμούν ότι η οικονομική κατάσταση στην Ελλάδα βελτιώνεται με ξεκάθαρα σημάδια ανάκαμψης, τριπλασιάστηκε στη διάρκεια του 2019, φθάνοντας στο 20,4% τον Δεκέμβριο του ίδιου έτους, από μόλις 6,9% έναν χρόνο νωρίτερα. Στο ίδιο διάστημα, το ποσοστό όσων εκτιμούσαν ότι η οικονομία χειροτερεύει, μειώθηκε στο 22% από το 44,9%.

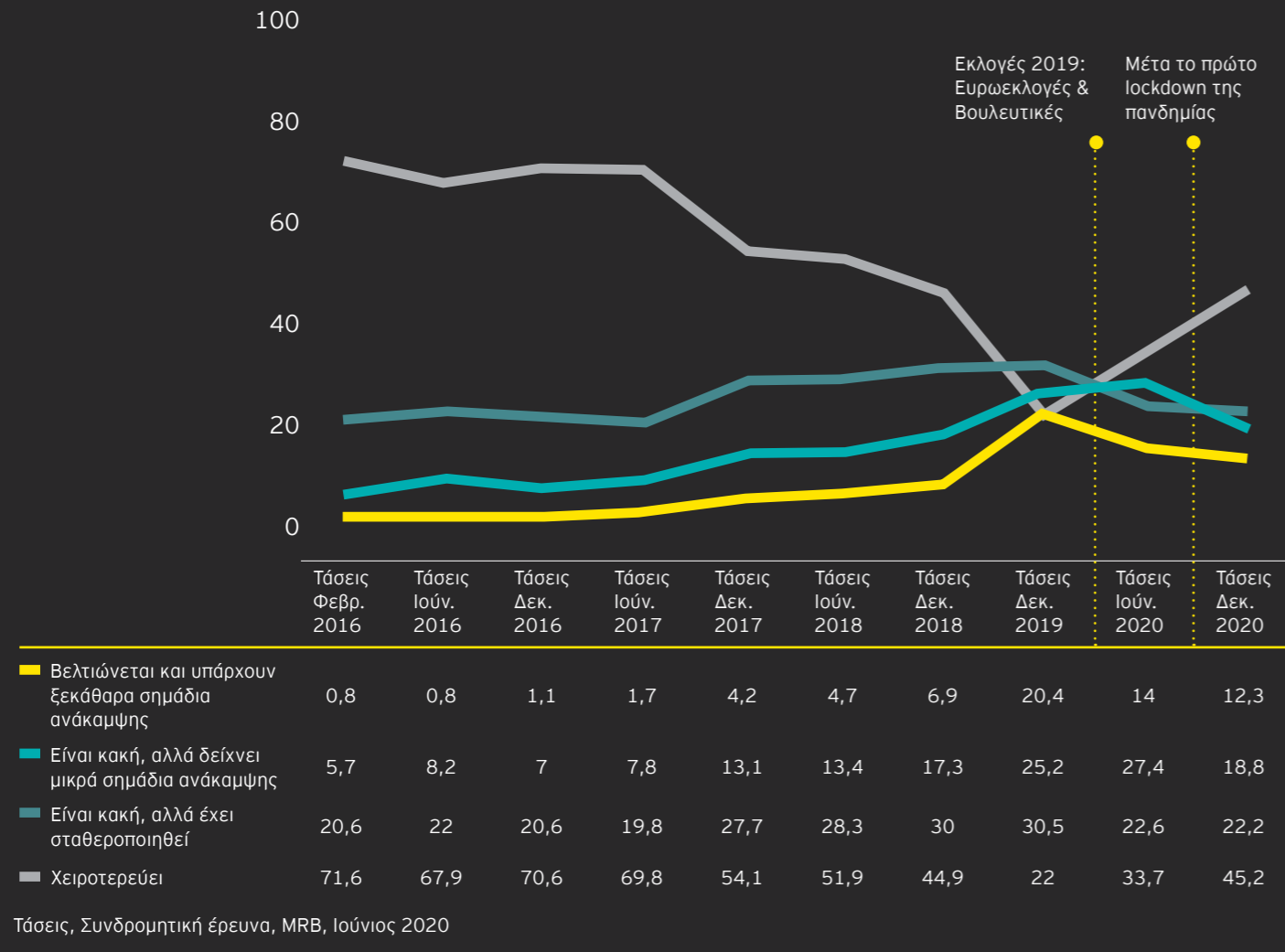
Με την εκδήλωση της πανδημίας και το πρώτο lockdown, η τάση αυτή αναστράφηκε, χωρίς, ωστόσο, να επανέλθουν τα επίπεδα απαισιοδοξίας που καταγράφονταν μέχρι το 2018: ένας στους τρεις (33,7%) εκτιμούσε, τον Ιούνιο του 2020, ότι η κατάσταση χειροτερεύει, 22,6% τη θεωρούσαν κακή, αλλά σταθεροποιημένη, 27,4% κακή, αλλά με σημάδια ανάκαμψης, ενώ μόνο 14% εκτιμούσαν πλέον ότι βελτιωνόταν.

Η απότομη αύξηση των κρουσμάτων μετά τους καλοκαιρινούς μήνες, η επιβολή του δεύτερου - και μακροσκελέστερου - lockdown και η συνεπακόλουθη επιβράδυνση της οικονομικής δραστηριότητας, καθώς και η ψυχολογική κόπωση του πληθυσμού, οδήγησαν σε αύξηση της απαισιοδοξίας, ξεπερνώντας τα επίπεδα του 2018. Πράγματι, σύμφωνα με τα στοιχεία του Δεκεμβρίου 2020, το 45,2% εκτιμούσαν ότι η κατάσταση χειροτερεύει, ενώ όσοι θεωρούσαν ότι η κατάσταση είναι κακή, αλλά δείχνει μικρά σημάδια ανάκαμψης, έχουν μειωθεί δραματικά, από 27,4% τον Ιούνιο του 2020, σε μόλις 18,8%.

Δείκτες αισιοδοξίας

Ποιο από τα παρακάτω περιγράφει καλύτερα την οικονομική κατάσταση της Ελλάδας σήμερα. Η οικονομική κατάσταση στη χώρα...

Διαχρονικά στοιχεία

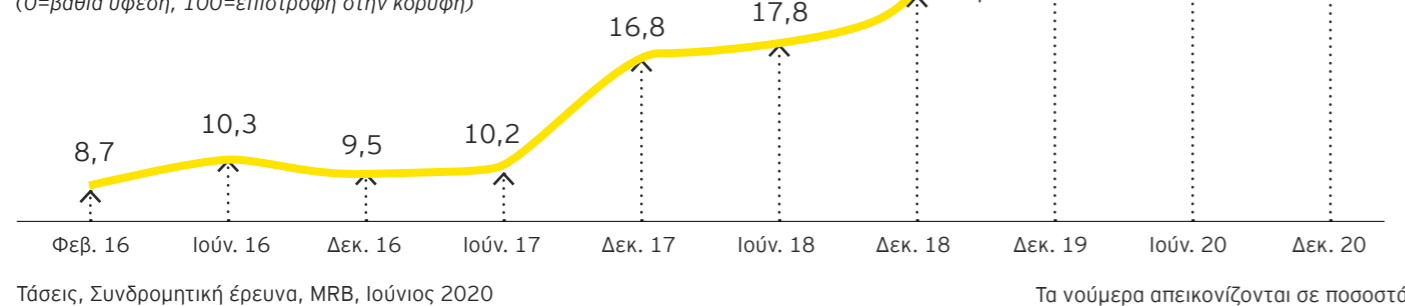


Ένας πιο σύνθετος δείκτης της αντίληψης του κοινού ως προς την πρόοδο της οικονομικής ανάκαμψης, το Economy Recovery Index (ERI), αποτυπώνει χαρακτηριστικότερα την επάνοδο της αισιοδοξίας από τα μέσα του 2017 - και εντονότερα στη διάρκεια του 2019 - καθώς και την αντιστροφή του κλίματος μετά την πανδημία. Σημαντική είναι η πτωτική τάση που παρατηρείται μεταξύ Δεκεμβρίου 2019 και Δεκεμβρίου 2020, τάση που αναμένεται να αντιστραφεί σταδιακά, όσο προχωρά το σύνθετο έργο των εμβολιασμών και η οικονομική και

κοινωνική δραστηριότητα επανέρχεται σε κανονικούς ρυθμούς. Σε όλο το διάστημα, η απόσταση από το σημείο απόλυτης αισιοδοξίας (100), φανερώνει την απόσταση που - κατά την αντίληψη, πάντα, του κοινού - χρειάζεται να διανύσει ακόμη η χώρα.

Economy Recovery Index (ERI)

Ένας δείκτης που κυμαίνεται από το 0 έως το 100 (0=βαθιά ύφεση, 100=επιστροφή στην κορυφή)

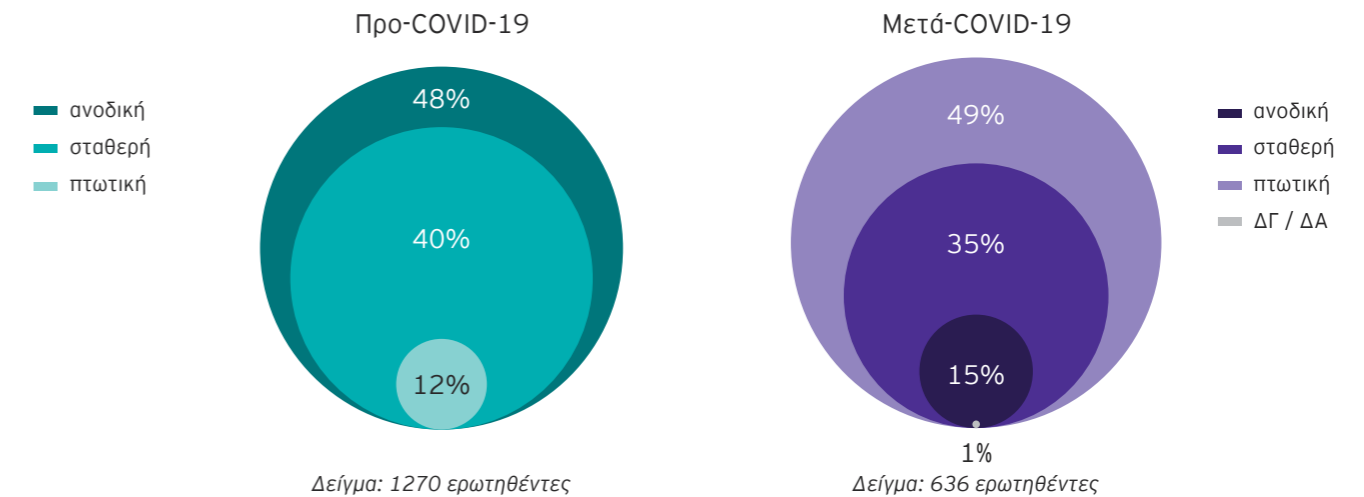


3. Εκτιμήσεις για την πορεία του κλάδου και της εταιρείας των ερωτώμενων

Με δεδομένη αυτή τη γενικότερη εικόνα της ελληνικής κοινωνίας για την πορεία και τις προοπτικές της εθνικής οικονομίας, η ΕΥ θέλησε να διερευνήσει ειδικότερα τις αντιλήψεις του οικονομικά ενεργού πληθυσμού της χώρας (εργαζόμενοι, στελέχη και διοικήσεις επιχειρήσεων), για την πορεία της εταιρείας στην οποία εργάζονται, καθώς και του κλάδου στον οποίο αυτή δραστηριοποιείται. Η έρευνα διεξήχθη για λογαριασμό της ΕΥ από την MRB, σε δυο φάσεις: μεταξύ 14 Οκτωβρίου και 27 Νοεμβρίου 2019, και, ξανά, με ελαφρώς διαφοροποιημένες ερωτήσεις, μεταξύ 11 και 20 Μαΐου 2020.

Η αντίληψη των ενεργών ατόμων στην αγορά εργασίας ως προς την πορεία του κλάδου απασχόλησής τους, εμφανιζόταν αρκετά πιο θετική πριν την εκδήλωση της πανδημίας, σε σχέση με τις αντιλήψεις για τη γενικότερη κατάσταση της οικονομίας: σχεδόν ένας στους δυο ερωτώμενους (48%) χαρακτήριζε την πορεία του κλάδου του ανοδική, ενώ μόλις το 12% εκτιμούσαν ότι ήταν πτωτική.

Κατά τη γνώμη σας, η πορεία του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία είναι...:

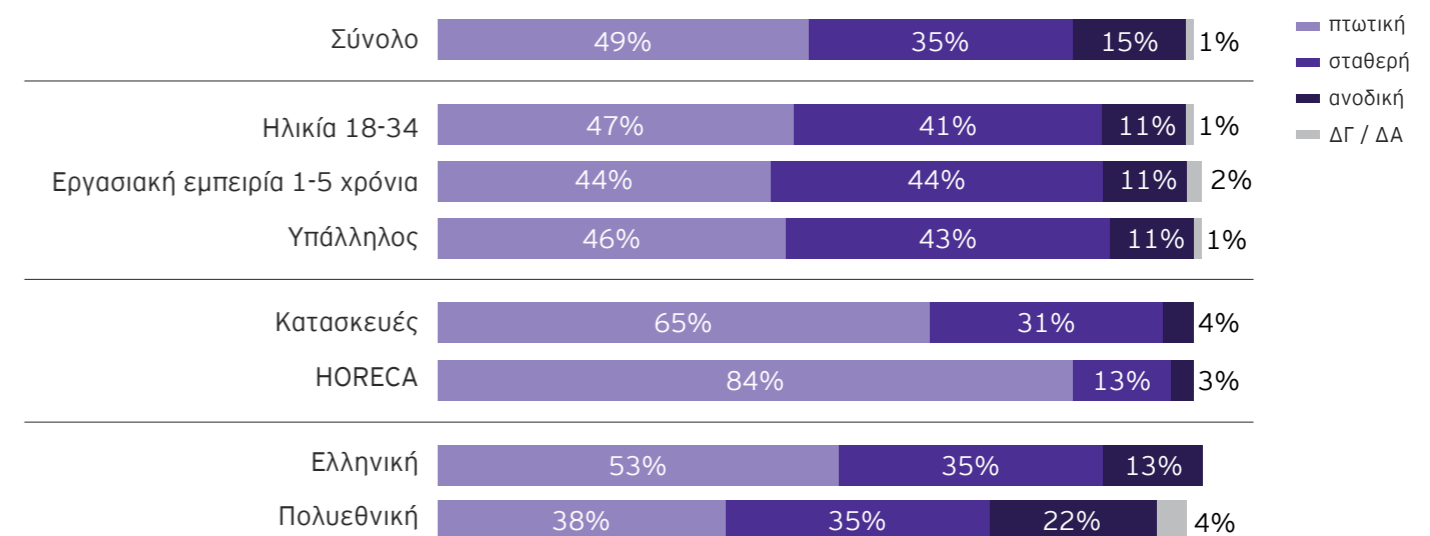


Η εικόνα αντιστράφηκε μετά την εκδήλωση της πανδημίας, με έναν στους δύο εργαζόμενους (49%) να εκτιμά ότι ο κλάδος κινείται πτωτικά, και μόλις 15% ανοδικά. Αισθητά πιο απαισιόδοξοι για την πορεία της εταιρείας τους, είναι οι νεότεροι εργαζόμενοι, αυτοί με μικρή

εργασιακή εμπειρία, οι υπάλληλοι, καθώς και οι εργαζόμενοι στους κλάδους των κατασκευών και της φιλοξενίας και εστίασης (HORECA). Αντίθετα, πιο αισιόδοξοι εμφανίζονται όσοι απασχολούνται σε πολυεθνικές εταιρείες.

Κατά τη γνώμη σας, μετά την επίδραση της πανδημίας του κορωνοϊού, η πορεία του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία για τον επόμενο χρόνο είναι...:

Δείγμα: 636 ερωτηθέντες

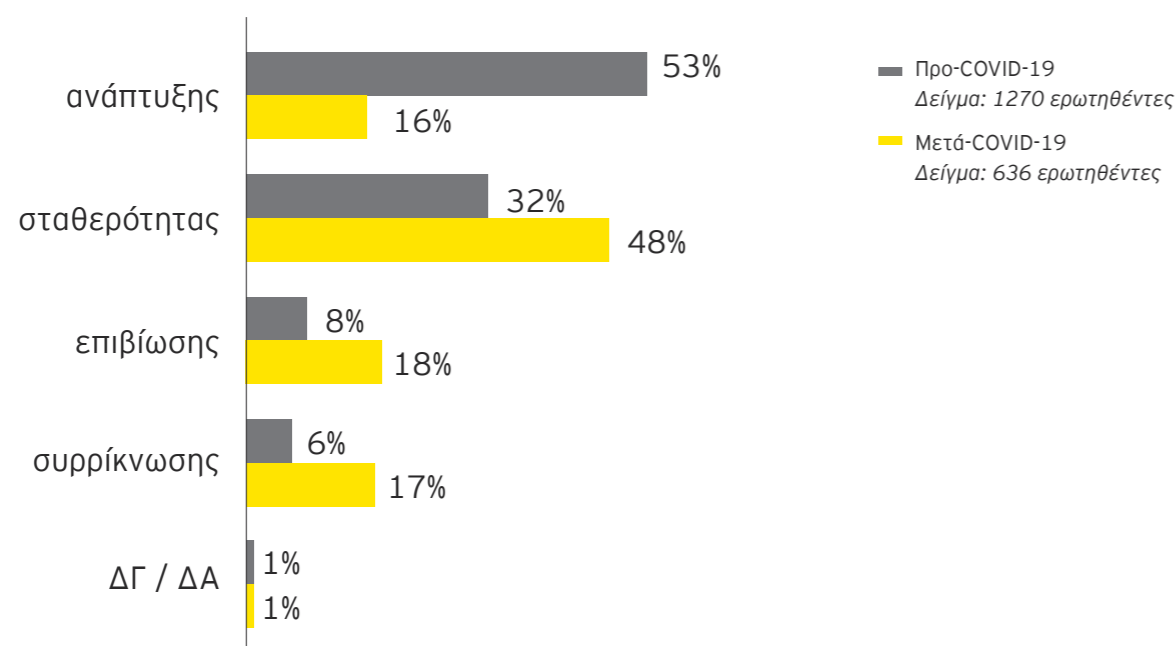


Λόγω στρογγυλοποίησης, τα ποσοστά στα διαγράμματα της ποσοτικής έρευνας μπορεί να μην αθροίζουν στο 100 (+/- 1%)

Κατά την πρώτη φάση της έρευνας (14 Οκτωβρίου-27 Νοεμβρίου 2019) ζητήθηκε, επίσης, από τους εργαζόμενους, η εκτίμησή τους για την πορεία της εταιρείας τους, εκείνη την περίοδο. Οι απαντήσεις ήταν οριακά πιο αισιόδοξες, σε σχέση με τις εκτιμήσεις για την πορεία του

κλάδου, με το 53% να θεωρούν ότι η εταιρεία βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης, έναν στους τρεις (32%) να την αντιλαμβάνεται ως σταθερή και 14% να εκτιμούν ότι βρίσκεται σε φάση συρρίκνωσης ή επιβίωσης.

Η εταιρεία βρίσκεται σε φάση...:

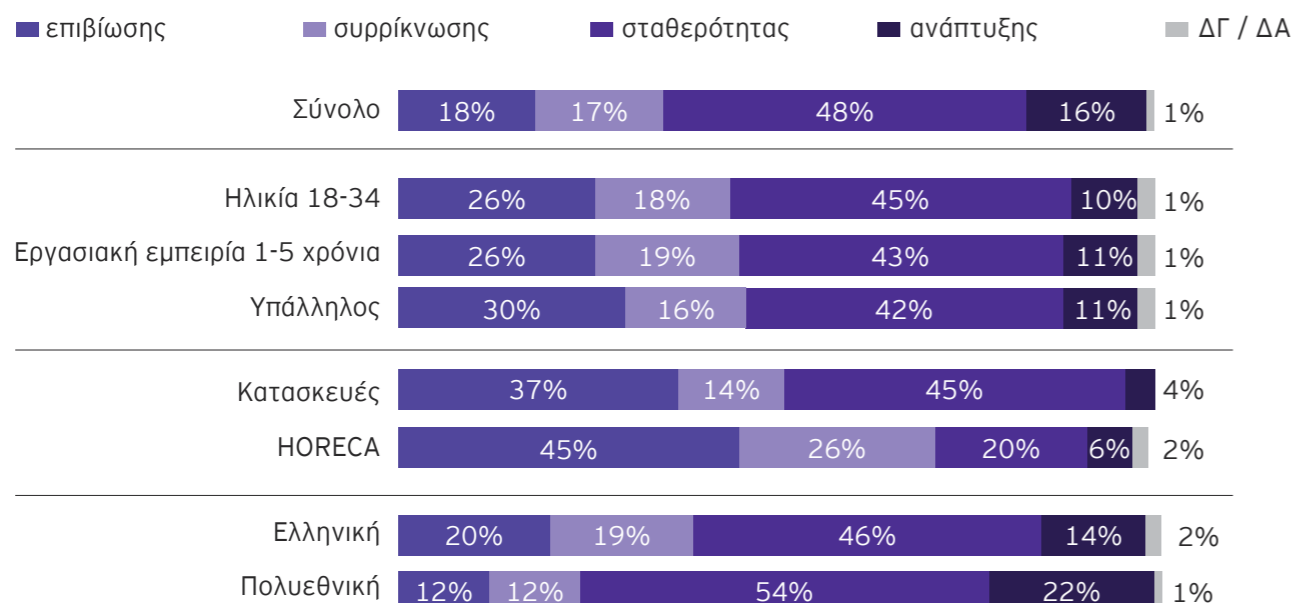


Μετά την εκδήλωση της πανδημίας, ζητήθηκε ξανά η εκτίμηση των συμμετεχόντων στην έρευνα, για την πορεία της εταιρείας τους στον επόμενο χρόνο. Η εικόνα πλέον είναι αισθητά πιο αισιόδοξη, με το ποσοστό όσων προβλέπουν ανάπτυξη να περιορίζεται στο 16%, 48% να μιλούν για σταθερότητα, 17% για συρρίκνωση και 18% ακόμη και για φάση επιβίωσης.

Και πάλι, αισθητά πιο αισιόδοξοι, με υψηλότερα ποσοστά να αγωνιούν για την επιβίωση, είναι οι νεότεροι εργαζόμενοι, αυτοί με μικρή εργασιακή εμπειρία, οι υπάλληλοι, καθώς και οι εργαζόμενοι στις κατασκευές και τον κλάδο HORECA, με όσους απασχολούνται σε πολυεθνικές εταιρείες να εμφανίζονται, ξανά, πιο αισιόδοξοι.

Η πορεία της εταιρείας για τον επόμενο χρόνο θα βρίσκεται σε φάση...:

Δείγμα: 636 ερωτηθέντες



Λόγω στρογγυλοποίησης, τα ποσοστά στα διαγράμματα της ποσοτικής έρευνας μπορεί να μην αθροίζουν στο 100 (+/- 1%)

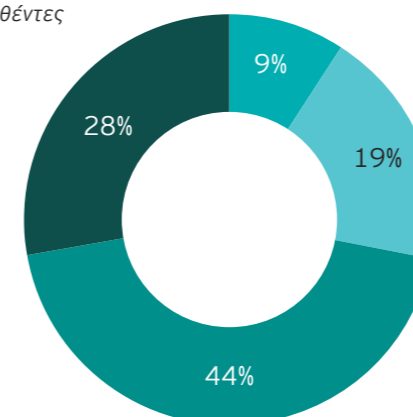
Από τους συμμετέχοντες ζητήθηκε, επίσης, κατά την πρώτη φάση της έρευνας, να προσδιορίσουν τον βαθμό ανταγωνιστικότητας της εταιρείας στην οποία εργάζονται, σε μία 11βάθμια κλίμακα. Η εικόνα που προκύπτει έχει μικτό πρόσημο, καθώς το ποσοστό όσων τη θεωρούν

πάρα πολύ ανταγωνιστική (9-10 βαθμοί) διαμορφώνεται στο 28%, ενώ το ίδιο ακριβώς ποσοστό διατηρεί από αρνητική έως ουδέτερη εικόνα για το ίδιο ζήτημα (0-6 βαθμοί).

Πόσο ισχυρή / ανταγωνιστική είναι η εταιρεία από πλευράς τζίρου, κερδοφορίας και μεριδίου αγοράς στον κλάδο;

11βάθμια κλίμακα
10= Πολύ / 0= Καθόλου
Δείγμα: 1270 ερωτηθέντες

0-4
5-6
7-8
9-10



Οι διαφοροποιήσεις που καταγράφει η έρευνα ως προς τον βαθμό αντίληψης των εργαζόμενων σχετικά με την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας τους, είναι χαρακτηριστικές: το ποσοστό αυτό είναι αισθητά υψηλότερο στην Αττική, σε σχέση με την υπόλοιπη Ελλάδα, καθώς και στις πολυεθνικές επιχειρήσεις, σε σχέση με τις ελληνικές, ενώ συναρτάται θετικά και με το μέγεθος της επιχείρησης. Εξίσου σημαντικό, σε σχέση με το αντικείμενο της έρευνας, είναι ότι μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην ανταγωνιστικότητα της εταιρείας καταγράφεται μεταξύ των μελών της διοίκησης των επιχειρήσεων, σε σχέση με

τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Παρότι η διαφοροποίηση δεν είναι σημαντική, αποτελεί μία από τις πολλές ενδείξεις του χάσματος αντιλήψεων μεταξύ ηγεσίας και εργαζόμενων, το οποίο καταγράφει η έρευνα. Θα πρέπει να σημειωθεί, πάντως, ότι οι απαντήσεις αυτές δόθηκαν πριν την εκδήλωση του κορωνοϊού, και ότι η έννοια της ανταγωνιστικότητας και οι σχετικές αντιλήψεις των εργαζόμενων έχουν πιθανότητα διαφοροποιηθεί, λόγω του αντικτύπου της πανδημίας στην οικονομία και τις επιχειρήσεις.



Πόσοι θεωρούν πολύ ισχυρή / ανταγωνιστική την εταιρεία από πλευράς τζίρου, κερδοφορίας και μεριδίου αγοράς στον κλάδο (9-10 βαθμοί στην 11βάθμια κλίμακα)

Δείγμα: 1270 ερωτηθέντες

Περιοχή	Μέγεθος εταιρείας			Ελληνική / Πολυεθνική				
	Αττική	Υπόλοιπο	Μικρή	Μεσαία	Μεγάλη	Ελληνική	Πολυεθνική	
	32% ▲	22%	15%	32% ▲	39% ▲	26%	36% ▲	
Κλάδος δραστηριότητας						Μέλος διοίκησης		
	Λιανική & Χονδρική	Υπηρεσίες	Κατασκευές	HORECA	Βιομηχανία / Μεταποίηση	Μεταφορές / Ενέργεια	Ναι	Όχι
	40% ▲	27%	9%	20%	27%	28%	32% ▲	26%

Σημαντικά υψηλότερα σε 95% ci ▲

2

Η οπτική γωνία των διευθυντικών στελεχών, των εργαζόμενων και των νέων πτυχιούχων



1. Οι απόψεις των διευθυντικών στελεχών

Οι προβληματισμοί που δημιουργούν συνδυαστικά η εμπειρία της οικονομικής κρίσης της δεκαετίας 2010-2019 και οι αλλαγές στο διεθνές περιβάλλον, αναδεικνύονται και από τα ευρήματα των εις βάθος συνεντεύξεων που διεξήχθησαν στο πλαίσιο της έρευνας, με στελέχη επιχειρήσεων και ειδικούς σε θέματα ηγεσίας, αλλά και των συζητήσεων με νέους εργαζόμενους με λίγη εμπειρία και πτυχιούχους που αναζητούν εργασία.

Η διάθεση των στελεχών των επιχειρήσεων, όπως καταγράφηκε πριν την εκδήλωση της πανδημίας, μπορεί να συνοψισθεί στη φράση: **«Τα δύσκολα μάλλον πέρασαν, αλλά τα εύκολα δεν είναι ακόμη εδώ»**. Τα στελέχη αναγνώριζαν ότι, κατά τα χρόνια της κρίσης, οι επιχειρήσεις και οι ηγεσίες τους, αναλώθηκαν, σε μεγάλο βαθμό, σε μία μάχη επιβίωσης, κατά την οποία υποχρεωτικά επικεντρώθηκαν στη διαχείριση πιεστικών καθημερινών προβλημάτων, αφήνοντας σε δεύτερη μοίρα ή μεταθέτοντας χρονικά τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων για τον μελλοντικό προσανατολισμό ή τον μετασχηματισμό της επιχείρησης.

Η κυρίαρχη αίσθηση, λίγο πριν ξεσπάσει η πανδημία, ήταν ότι η φάση της συρρίκνωσης, η οποία συνδέθηκε με απώλειες, περικοπές, εσωστρέφεια, καθημερινές μάχες επιβίωσης και, κατ' επέκταση, αδυναμία χάραξης μακροπρόθεσμης αναπτυξιακής στρατηγικής, τερματίζεται. Ωστόσο, το όραμα για μία νέα περίοδο ανάπτυξης, που συνδέεται με διάθεση ανάληψης ρίσκου, ανοίγματα και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό για επέκταση και ενίσχυση της κερδοφορίας, συνυπήρχε ακόμη με την έντονη αβεβαιότητα για το μέλλον.

Διατυπώνονταν ανησυχίες για τους αργούς ρυθμούς ανάκαμψης της ζήτησης, την έλλειψη πρόσβασης και τις αυστηρές προϋποθέσεις για χρηματοδότηση, την ανασφάλεια ως προς τις εξελίξεις στο θεσμικό πλαίσιο και τη φορολογία, καθώς και την απογοήτευση για τον ατελή ή ανολοκλήρωτο μετασχηματισμό των κρατικών δομών, αλλά και των ίδιων των εταιρειών. Τέλος, εκφράζονταν, επίσης, ανησυχίες σχετικά με την απομυθοποίηση του επιχειρείν, ιδιαίτερα από τις νεότερες γενιές.

“

Δεν μπορείς να περιμένεις το θαύμα από επιχειρήσεις που, στην πράξη, είναι προβληματικές.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

Γίναμε μικρότεροι από επιλογή, αλλά θέλω να μεγαλώσουμε ξανά.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

Αν μείνουμε εδώ, θα μαραζώσουμε σιγά-σιγά. Ψάχνουμε για νέες ευκαιρίες, βολιδοσκοπούμε δυνατότητες και δε σταματάμε.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

Είμαστε στη φάση του «δε στερούμαι», όχι στη φάση του «θέλω».

Μεσαίο Διοικητικό Στέλεχος

Λείπει ακόμη το κεφάλαιο που μπορεί να χρηματοδοτήσει ακόμη πιο γρήγορες κινήσεις.

Ειδικός σε θέματα ηγεσίας

Έχουμε πάρα πολλά βαρίδια σε σχέση με το πόσο μπορούμε να τρέξουμε, όταν μια γαλλική ή μια γερμανική εταιρεία δανείζεται με 1%, όταν εγώ δανείζομαι με 5%.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

Είμαι προσεκτικά αισιόδοξος. Πρέπει να αφήσω το «όνειρο» να με οδηγήσει ξανά.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

Παράλληλα, τα ηγετικά στελέχη αναγνώριζαν την ανάγκη της υπέρβασης, του ψηφιακού μετασχηματισμού, της ανάδειξης της εξωστρέφειας, και της υιοθέτησης ενός βελτιωμένου προτύπου υγιούς επιχειρηματικότητας για τις επιχειρήσεις τους, ούτως ώστε αυτές να παραμείνουν «επίκαιρες» στο νέο περιβάλλον. Η συνειδητοποίηση αυτή συνδυαζόταν με έντονο προβληματισμό για τις δυσκολίες της προσαρμογής στις ανακατατάξεις των εμπορικών καναλιών, καθώς και των πηγών ενημέρωσης και επιρροής στο νέο ψηφιακό περιβάλλον.

“

Έχουν και γεννηθεί καινούριες επιχειρήσεις και έχουν μετασηματιστεί παλιές, έχουν γίνει πιο εξωστρεφείς, έχουν αναπτύξει περισσότερο τον διεθνή προσανατολισμό και αυτές, νομίζω, έχουν βάλει βάσεις που νομίζω θα πάνε πολύ καλύτερα. Έχουν ήδη αναπτύξει την ικανότητα να επιβιώνουν σε αυτήν την κρίση και δεν μπορώ να φανταστώ ότι θα μπορούσε να είναι χειρότερα.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

Απλά, νομίζω ότι υπάρχουν δυνάμεις που κάνουν μια προσπάθεια να αρθρώσουν έναν πιο αυθεντικό επιχειρηματικό λόγο και δράση.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

Νομίζω ότι η κρίση τις έκανε σήμερα να σκάσουν βαθύτερα και να γίνουν πιο υγιείς. Όταν είσαι σε ένα momentum που μεγαλώνεις και τρέχεις με 1000, πάντα υπάρχει το ρίσκο να αφήσεις πράγματα – «να τα λύσω αύριο, δεν προλαβαίνω σήμερα». Άρα το να αφήσω πράγματα καμιά φορά γυρνάει και τη Λερναία Ύδρα πίσω σου – «σκελετούς», που λέμε πάρα πολλές φορές. Νομίζω, λοιπόν, ότι οι ελληνικές εταιρείες αναγκάστηκαν να σκάσουν, να πάνε πάρα πολύ βαθιά, να βγει ο αέρας... Γι' αυτό έκλεισαν επιχειρήσεις – κάποιες έκλεισαν για τους σωστούς λόγους, άλλες, δυστυχώς, έκλεισαν γιατί δεν είχαν φροντίσει να κάνουν το risk assessment. Θεωρώ, λοιπόν, ότι και τα στελέχη έχουν βοηθηθεί και οι επιχειρήσεις έχουν βοηθηθεί.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

Το ζητούμενο είναι η προσαρμογή στην 4^η Βιομηχανική Επανάσταση, που αλλάζει τελείως τον τρόπο που θα λειτουργεί μια εταιρεία σε λίγα χρόνια.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

Πολλοί από τους προβληματισμούς που καταγράφηκαν στις συνεντεύξεις που διεξήχθησαν πριν την εκδήλωση της πανδημίας, παρέμειναν ορατοί και κατά τον δεύτερο κύκλο συνεντεύξεων, τον Μάιο του 2020. Ωστόσο, σε αυτούς ήρθαν να προστεθούν και οι ανησυχίες για την προσαρμογή στα νέα δεδομένα της μετά-COVID εποχής. Κυριάρχησαν λέξεις και έννοιες, όπως: προσαρμοστικότητα, αποφασιστικότητα, ψυχραιμία, επανασχεδιασμός. Η έννοια της καθημερινής διαχείρισης επανήλθε στο προσκήνιο, παράλληλα, όμως,

Έχουμε την τύχη να έχουμε "iconic" προϊόντα. Είμαστε ευτυχείς γι' αυτό. Αλλά δε θα είμαστε αυτοί που σήμερα είμαστε, εάν δεν τρέχαμε να υιοθετήσουμε όλες τις νέες τάσεις.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

Εμείς έχουμε δημιουργήσει ρόλο Chief Insights Officer, που πρέπει να μας κρατάει πάντα ενημερους για το τι γίνεται, τι λέγεται, τι κινείται και να μετέχει στον σχεδιασμό της στρατηγικής.

Μεσαίο Διοικητικό Στέλεχος

Δουλεύουμε με λιγότερους ανθρώπους από ό,τι παλιά, και πρέπει οι άνθρωποι να είναι πιο ικανοί. Άτομο το οποίο είναι λίγο πιο αδύναμο έχει impact αυτήν την περίοδο, σε τραβάει πίσω, δε σε βοηθάει. Παλιά μπορούσες να είχες μια ομάδα 3-4 ανθρώπων, τώρα δεν μπορείς – είναι πολυτέλεια να έχεις έναν άνθρωπο που δεν είναι τόσο αποτελεσματικός. Σε πάει πίσω, αν αντί για τέσσερις έχεις δύο.

Μεσαίο Διοικητικό Στέλεχος

Νομίζω ότι είναι πολύ βαρύς ο όρος "digital transformation" και τον χρησιμοποιούν πολύ επιτόλεια – είναι μεγάλα πράγματα, δε θα τολμήσω να πω. Εμείς είμαστε σε έναν δρόμο να ψηφιοποιήσουμε τις διαδικασίες μας, αλλά ακόμα κάνουμε πράγματα που δε μας έχουν κάνει "transformed".

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

Δοκιμάζεσαι σε άλλες συνθήκες, παίρνεις άλλου τύπου ρίσκα, μετριέσαι αλλιώς.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

με την ανάγκη του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού και της (επανα)διατύπωσης του ευρύτερου οράματος της επιχείρησης, καθώς και της διερεύνησης των απειλών και των νέων δεδομένων που δημιουργεί η πανδημία. Τέλος, η τηλεργασία και τα νέα κανάλια επικοινωνίας με συνεργάτες και εργαζόμενους, κατέστησαν την ανάγκη διατήρησης της ψυχικής συνοχής του συνόλου των συντελεστών της επιχείρησης, κύριο μέλημα των διευθυντικών στελεχών.

“

Προσαρμοστικότητα και γρήγορα αντανακλαστικά. Γυρίσαμε όλο το προσωπικό που έκανε HORECA, σε πωλήσεις λιανικής. Αναζητήσαμε δημιουργική διέξοδο.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

Σηκώσαμε τα μανίκια όλοι μαζί και επανασχεδιάσαμε τον τρόπο λειτουργίας μας. Και, ενώ περιμέναμε απώλειες 75%, τελικά ήταν μόνο 20%.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

Ασχολήθηκα με τα αντισηπτικά, με τα μέτρα προστασίας – ήθελα να ξέρω ότι οι άνθρωποι μας είναι ασφαλείς. Παράλληλα, όμως, τρέχαμε τα μεγάλα μας επενδυτικά σχέδια, τα λανσαρίσματα νέων προϊόντων.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

Πήρα το θάρρος και έκανα δύο φορές townhall meetings, σε Zoom. Και άκουσα και ερωτήσεις και γνώμες, αλλά, ουσιαστικά, τους έδωσα ένα μήνυμα: «είμαστε εδώ, όλοι μαζί».

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

2. Οι απόψεις των πτυχιούχων και των νέων εργαζόμενων

Ένα μέρος της ποιοτικής έρευνας που πραγματοποιήσαμε, επικεντρώθηκε στις νεότερες γενιές, με στόχο να καταγραφούν οι απόψεις των νέων ανθρώπων για τη σχέση τους με την εργασία, τη μελλοντική τους σταδιοδρομία, τις επιχειρήσεις, αλλά και τις ηγεσίες τους. Η διερεύνηση των αντιλήψεων της γενιάς αυτής παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς πρόκειται για την ηλικιακή ομάδα που θα υποστεί σε μεγαλύτερο βαθμό τις συνέπειες της ύφεσης στη μετά-COVID-19 εποχή, αλλά που θα χρειαστεί να συμβάλει και στην ανάκαμψη της οικονομίας. Είναι, επίσης, η γενιά που θα κληθεί σε βάθος χρόνου να διαδεχθεί τη σημερινή ηγεσία των επιχειρήσεων και να αναδείξει, ενδεχομένως, ένα νέο πρότυπο ηγεσίας.

Για τους σκοπούς αυτής της έρευνας, πραγματοποιήθηκαν δυο focus groups με τη συμμετοχή, αφενός, νεαρών πτυχιούχων οι οποίοι βρίσκονται σε διαδικασία αναζήτησης εργασίας και, αφετέρου, εργαζόμενων με λιγότερα από τρία χρόνια εργασιακής εμπειρίας. Οι συζητήσεις που πραγματοποιήθηκαν με τις ομάδες αυτές, έφεραν στην επιφάνεια πολλά κοινά χαρακτηριστικά που τις διαφοροποιούν από τις μεγαλύτερες γενιές, ανέδειξαν, όμως, και ορισμένες σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των νέων πτυχιούχων και όσων έχουν ήδη ενταχθεί στην αγορά εργασίας.

Η εργασία για τους νέους φαίνεται να μην αποτελεί τόσο έντονα ένα στοιχείο ταυτότητας, όσο, κυρίως, ένα όχημα για την ανακάλυψη του εαυτού τους και του κόσμου. Η εργασία δεν αποτελεί σήμερα αυτοσκοπό, αλλά είναι και το μέσο για την πραγμάτωση προσωπικών στόχων. Οι νέοι θέλουν να δουν και να βιώσουν, μέσα από τη δουλειά τους, πολλά και διαφορετικά πράγματα, όπως εμπειρίες, ταξίδια, ευκαιρίες ανάπτυξης, εκπαιδευτικά προγράμματα, συμμετοχή σε πολυεπιστημονικές ομάδες εργασίας (diverse project teams), κ.α.

“

Η καριέρα είναι να κάνεις ταξίδια, να γνωρίζεις τον κόσμο. Είναι αναγνώριση. Να χτυπάει το κινητό συνέχεια. Ευθύνη. Να μην έχεις ελεύθερο χρόνο.

Νέος πτυχιούχος

Αντιμέτωποι με μια αγορά εργασίας που εξασφαλίζει σήμερα λίγες ευκαιρίες, ενώ, συγχρόνως, βρίσκεται σε κατάσταση διαρκούς μετασχηματισμού, οι νεότερες γενιές φαίνεται να επενδύουν στην αξία των τίτλων σπουδών, εκτιμώντας ότι αποτελούν εισιτήριο για την εισδοχή τους στον επαγγελματικό στίβο. Συγχρόνως, έχουν υιοθετήσει την κουλτούρα της δια βίου εκπαίδευσης, και αντιλαμβάνονται την ανάγκη ενδεχόμενης αλλαγής επαγγελματικής δραστηριότητας, χωρίς αυτό, όμως, να τους προκαλεί συναισθήματα φόβου, όπως στις μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες.

“

Θέλω σε 10 χρόνια να έχω φύγει από την Τράπεζα, θα κάνω σεμινάρια.

Νέος πτυχιούχος

Θέλω σε 10 χρόνια να είμαι senior brand manager. Θα μάθω ό,τι χρειαστεί, θα κάνω και δεύτερο μεταπτυχιακό.

Νέος πτυχιούχος

Είδα δουλεύοντας ότι αυτό το μεταπτυχιακό δε μου πάει, αλλά το τελείωσα μιας και είχα αρχίσει. Θα κάνω, όμως, κάτι άλλο.

Νέος με λίγα χρόνια εργασιακής εμπειρίας

Έχω σπουδάσει web developer, αλλά τώρα θα πάρω και πτυχίο σαν δασκάλα χορού.

Νέος πτυχιούχος

Έχω σπουδάσει προγραμματισμό, αλλά είδα ότι μου πάει περισσότερο το HR.

Νέος πτυχιούχος

Αντίθετα, η αλλαγή εργασιακού περιβάλλοντος, δεν εκλαμβάνεται μόνο ως αναγκαιότητα για την επαγγελματική εξέλιξη, αλλά και ως ευκαιρία για την πραγμάτωση των προσωπικών στόχων.

“

Είμαι εδώ σήμερα μια χαρά, αλλά αύριο πάω να δοκιμάσω κάτι άλλο, τι έχω να χάσω; Και θα βάλω τόσο ποσοστό του εαυτού μου μέσα, γιατί δε θα υπάρχει μεθαύριο.

Νέος με λίγα χρόνια εργασιακής εμπειρίας

Ταυτόχρονα, οι νέοι είναι πιο έτοιμοι να δεχθούν μια αλλαγή τόπου διαμονής, είτε πρόκειται για πόλη, είτε ακόμη και για χώρα, προκειμένου να εξασφαλίσουν καλύτερη επαγγελματική αποκατάσταση.

“

Ναυτιλιακά μπορώ και στην Ελλάδα, και στην Ιταλία, και στην Ισπανία.

Νέος πτυχιούχος

Θα ήθελα να δω και τις πολυεθνικές, αν και έχουν μειον.

Νέος με λίγα χρόνια εργασιακής εμπειρίας

Στον αντίποδα, προκαλούν εντύπωση τα κριτήρια με τα οποία οι νέοι αξιολογούν μια μελλοντική εργασία, με δεδομένο το υψηλό επίπεδο της ανεργίας, ιδιαίτερα μεταξύ των νέων. Έτσι, βλέπουμε παράγοντες, όπως η απόσταση από τον τόπο κατοικίας και ο χρόνος και τρόπος μετακίνησης, να αξιολογούνται συχνά με εξίσου μεγάλη βαρύτητα με το επίπεδο αμοιβών ή τις προοπτικές εξέλιξης.

Συγχρόνως, είναι εντυπωσιακός ο βαθμός στον οποίο υπεισέρχονται, εκτός από τα κριτήρια λογικής, και συναισθηματικοί παράγοντες. Ζητήματα, όπως η φήμη της εταιρείας, η ποιότητα του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού, η εταιρική κουλτούρα και ατμόσφαιρα, οι αξίες που προβάλλει η εταιρεία και ο βαθμός στον οποίο εκφράζει τον εργαζόμενο, αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη βαρύτητα.

“

Καλή εταιρεία είναι αυτή που χαίρεσαι να είσαι μέλος της!

Νέος πτυχιούχος

Η προοπτική της εργασιακής σχέσης συνδέεται με θετικές προσδοκίες προσωπικής ολοκλήρωσης πέραν του βιοπορισμού, δημιουργεί, όμως, και ανησυχίες ως προς τις υποχρεώσεις που αυτή δημιουργεί και τη

συμβατότητά της με την προσωπική ζωή και την ανάγκη ελεύθερου χρόνου.

Η ποιοτική μας έρευνα, έφερε στην επιφάνεια και σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των νέων πτυχιούχων και όσων έχουν ήδη ενταχθεί στο εργασιακό περιβάλλον, και σταδιακά προσγειώνονται στην πραγματικότητα. Τα μέλη της δεύτερης ομάδας, ερχόμενα αντιμέτωπα με τα πρώτα εμπόδια, εμφανίζονται λιγότερο αισιόδοξα για τη σταδιοδρομία και την επαγγελματική τους επιτυχία, και δημιουργείται η αίσθηση ότι αρκετοί θα εργάζονται σε έναν οργανισμό χωρίς να αισθάνονται ότι ανήκουν σε αυτόν. Κατά συνέπεια, το όνειρο της «καριέρας» και το πρότυπο του «επιτυχημένου στελέχους» φαίνεται για πολλούς να απαξιώνονται.

“

Αν κάτι δε μου αρέσει ή βαρεθώ ή δεν πάει καλά, να μπορώ να πάω αλλού. Με καινούριες προοπτικές.

Νέος με λίγα χρόνια εργασιακής εμπειρίας

Στη φάση αυτή, οι νέοι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν ότι η καριέρα τους θα είναι μια δύσκολη πορεία, στη διάρκεια της οποίας θα χρειαστεί να κάνουν θυσίες, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά την προσωπική τους ζωή και τον ελεύθερο χρόνο. Το άγχος εντείνεται και τα πρακτικά οφέλη φαίνεται να κερδίζουν έδαφος έναντι του συναισθηματικού περιεχομένου της επαγγελματικής εμπειρίας. Για τους περισσότερους, αυτό οδηγεί σε μεγαλύτερη διάθεση να υιοθετήσουν μια προσέγγιση πιο πρακτική, να προσπαθήσουν και, σε κάποιον βαθμό, να συμβιβαστούν. Για άλλους, η προσπάθεια αποδυναμώνεται και επικρατεί η διάθεση να τα παρατήσουν.

“

Χρειάζεται, βέβαια, να θυσιάσεις κάποια πράγματα, όπως την οικογένεια.

Νέος πτυχιούχος

Πολλά καρπούζια σε μια μασχάλη...

Νέος με λίγα χρόνια εργασιακής εμπειρίας

Όλα γίνονται από λίγο, τίποτε καλά, όμως.

Νέος με λίγα χρόνια εργασιακής εμπειρίας

Η απογοήτευση αυτή, παράλληλα με την απομυθοποίηση του εργασιακού περιβάλλοντος, αναδεικνύουν σε μεγάλο βαθμό και τις ευθύνες της επιχειρηματικής ηγεσίας, η οποία δεν έχει κατορθώσει να δημιουργήσει το κατάλληλο περιβάλλον και να διαμορφώσει τις αξίες που θα εμπνεύσουν τις νεότερες γενιές.

“

Γιατί είπαμε: άλλο ηγέτης, άλλο διευθυντής.

Νέος με λίγα χρόνια εργασιακής εμπειρίας

3. Η αγάπη προς τη δουλειά και την εταιρεία

Η αποδυναμωμένη σχέση, ιδιαίτερα των νέων εργαζόμενων, με τον εργασιακό τους χώρο, όπως καταγράφηκε στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας, επιβεβαιώνεται σε μεγάλο βαθμό και από τα ευρήματα της ποσοτικής έρευνας που ακολούθησε, μεταξύ εργαζόμενων σε ελληνικές επιχειρήσεις.

Η αγάπη προς τη δουλειά

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να προσδιορίσουν πόσο αγαπούν τη δουλειά τους, με βάση μια 11βάθμια κλίμακα (-5 έως +5). Ένα εντυπωσιακά υψηλό ποσοστό - 71% του δείγματος - τοποθετήθηκε στις δυο υψηλότερες θέσεις της κλίμακας (4-5), υποδηλώνοντας ότι «αγαπά πολύ» τη δουλειά του, ενώ 22% των ερωτώμενων έδωσαν, μεν, θετική, αλλά λιγότερο, δε, ενθουσιώδη απάντηση, με μόλις 7% να τοποθετούνται αρνητικά.

Αυτό αποτελεί ένα, κατ' αρχήν, ενθαρρυντικό εύρημα. Ωστόσο, οι διαφοροποιήσεις μεταξύ των διαφορετικών ομάδων εργαζόμενων, μετριάζουν την πρώτη θετική

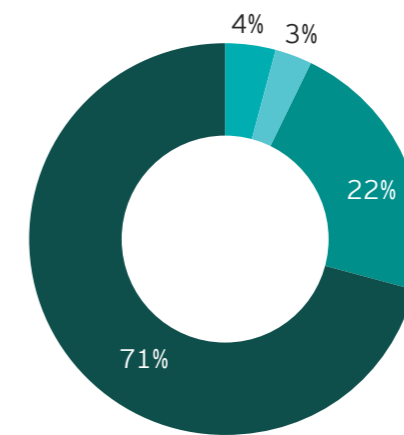
εικόνα, καθώς το ποσοστό των θετικών απαντήσεων συναρτάται θετικά με την ηλικία, τα έτη προϋπηρεσίας και τη διοικητική βαθμίδα. Έτσι, το ποσοστό όσων «αγαπούν πολύ τη δουλειά τους», πλησιάζει ή ξεπερνά το 90% στους άνω των 55 ετών, τους εργαζόμενους με περισσότερα από 31 χρόνια εμπειρίας και τα στελέχη της Ανώτατης Διοίκησης.

Αντίθετα, είναι οριακά μειοψηφικό στους νέους ηλικίας 18-34 (47%), τους εργαζόμενους με λιγότερα από 10 χρόνια προϋπηρεσίας (49%) και τους υπαλλήλους (49%). Αξιοσημείωτο είναι ότι το ποσοστό όσων «αγαπούν πολύ τη δουλειά τους» είναι, οριακά έστω, χαμηλότερο στις γυναίκες (68%), απ' ό,τι στους άνδρες (73%). Είναι, επίσης, χαμηλό στον κλάδο της φιλοξενίας και εστίασης, όπου κυριαρχεί η εποχιακή απασχόληση και οι βραχυχρόνιες συμβάσεις εργασίας, και τον κατασκευαστικό κλάδο. Αντίστροφα, ενώ στο συνολικό δείγμα μόνο ένας στους είκοσι «μισεί» τη δουλειά του, το ποσοστό αυτό αυξάνεται σε έναν στους δέκα στις ηλικίες 18-34.

Πόσο αγαπάτε τη δουλειά σας;

11βάθμια κλίμακα
5= Πολύ / 0= Ουδέτερος / -5= Καθόλου
Δείγμα: 1270 ερωτηθέντες

-1 - -5
0
1-3
4-5



Αγαπούν πολύ τη δουλειά τους (4-5 στην 11βάθμια κλίμακα)

Εργασιακή εμπειρία (χρόνια)

1-10 χρόνια	11-20 χρόνια	21-30 χρόνια	31+ χρόνια
49% ▼	75%	84%	93% →

Θέση στην εταιρεία

Ανώτατη Διοίκηση	Ανώτερη Διοίκηση	Μέση Διοίκηση	Υπάλληλος
89% ←	84%	61%	49%

Κλάδος δραστηριότητας

Λιανική & χονδρική	Υπηρεσίες	Κατασκευές	HORECA	Βιομηχανία / Μεταποίηση	Μεταφορές / Ενέργεια
79%	72%	60%	55% ▼	78%	75%

Ηλικία

18-34	35-44	45-54	55+
47% ▼	76%	81%	93% →

Σημαντικά υψηλότερα σε 95% ci ▲ ▼

Η αγάπη προς την εταιρεία

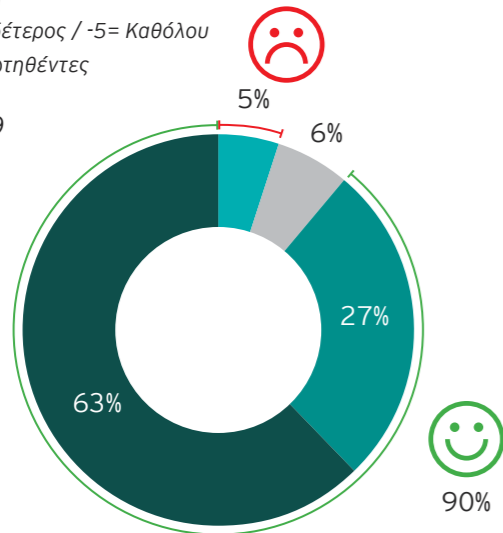
Αντίστοιχα, διαφοροποιήσεις προέκυψαν όταν οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν «πόσο αγαπάτε την εταιρεία όπου εργάζεστε;». Ενώ το 63% του συνόλου απάντησε ότι «την αγαπά πολύ» (4-5 στην 11βάθμια κλίμακα), το ποσοστό αυτό είναι αισθητά χαμηλότερο στους ηλικιακά νέους (36%), τους νέους εργαζόμενους (38%) και τους υπαλλήλους (39%). Πιο χαρακτηριστικά, 80% των μελών της διοίκησης δήλωσαν ότι «αγαπούν πολύ» την εταιρεία τους, έναντι 51% όσων δεν κατέχουν διοικητική θέση.

Πόσο αγαπάτε την εταιρεία που εργάζεστε;

11βάθμια κλίμακα
5= Πολύ / 0= Ουδέτερος / -5= Καθόλου
Δείγμα: 1270 ερωτηθέντες

Προ-COVID-19

-5 -- -1
0
1-3
4-5



Σε αντίθεση, δηλαδή, με τα διευθυντικά και τα παλαιότερα στελέχη των επιχειρήσεων, οι πιο νέοι εμφανίζονται σε μεγάλο βαθμό συναισθηματικά αποστασιοποιημένοι, τόσο από την εταιρεία, όσο και από τη θέση τους. Οι διαφοροποιήσεις αυτές καταγράφονται σε αρκετές αντίστοιχες έρευνες παγκοσμίως¹, και σε κάποιον βαθμό οφείλονται στο γεγονός ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία αισθάνονται υψηλότερη ικανοποίηση και δέσμευση, καθώς στην πλειοψηφία τους βρίσκονται σε θέσεις με μεγαλύτερη αυτονομία και υψηλότερες αποδοχές. Οφείλονται, όμως, και στις διαφορετικές αξίες και προτεραιότητες των νεότερων γενεών και αναδεικνύουν το μέγεθος του χάσματος που χωρίζει όσους ηγούνται σήμερα των ελληνικών επιχειρήσεων, από αυτούς που καλούνται να τους ακολουθήσουν. Αναδεικνύει, όμως, ενδεχομένως, και την αποτυχία των επιχειρήσεων και των ηγεσιών τους να κατανοήσουν αυτήν τη διαφοροποίηση και να προσαρμοστούν ανάλογα. Συγχρόνως, σηματοδοτεί και την τεράστια πρόκληση που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι ηγεσίες των επιχειρήσεων, καθώς, εάν δε γεφυρωθεί το χάσμα που τις χωρίζει από τους νεότερους εργαζόμενους, δε θα είναι δυνατόν να επιτελέσουν τον ρόλο τους. Από αυτήν ακριβώς τη νεότερη γενιά εργαζόμενων, οι οποίοι εμφανίζονται αποστασιοποιημένοι από τη δουλειά και την εταιρεία τους, και οι οποίοι φαίνεται να απορρίπτουν, τόσο το στρες, όσο και την έλλειψη ισορροπίας προσωπικής

ζωής-εργασίας, ενώ, παράλληλα, τους διακατέχει και ο φόβος της αποτυχίας², θα πρέπει να προέλθει η επόμενη γενιά ηγετών.

Το ερώτημα αυτό τέθηκε ξανά και στο δεύτερο κύμα της ποσοτικής έρευνας, που διεξήχθη μετά την εκδήλωση της πανδημίας, στο διάστημα 11-20 Μαΐου 2020. Είναι χαρακτηριστικό ότι η εικόνα έχει, οριακά έστω, βελτιωθεί, με το ποσοστό όσων δηλώνουν ότι «αγαπούν πολύ» την εταιρεία τους να αυξάνεται από 63% σε 67%. Το σημαντικότερο εύρημα είναι ότι η βελτίωση αυτή προήλθε, σε μεγάλο βαθμό, από τους νεότερους εργαζόμενους, όπου το ποσοστό αυξήθηκε από 36% σε 47%. Η κρίση του κορωνοϊού φαίνεται να φορτίζει συναισθηματικά τη σχέση με την εταιρεία και να συσπειρώνει τη νεότερη γενιά εργαζόμενων, καθώς αναγνωρίζεται η στάση των επιχειρήσεων προς το ανθρώπινο δυναμικό τους, στη δύσκολη αυτή περίοδο. Είναι χαρακτηριστικό ότι η συσπείρωση είναι σαφώς ισχυρότερη μεταξύ των ενεργών επαγγελματικά εργαζόμενων, σε σχέση με όσους ήταν σε καθεστώς αναστολής. Ωστόσο, παρά τη σχετική βελτίωση, η βασική διαπίστωση της ανάγκης επανασύνδεσης μεταξύ διοίκησης και νέων, εξακολουθεί να ισχύει. Επιπρόσθετα, η εμπειρία της περιόδου της πανδημίας επιβεβαιώνει ότι, υπό τις κατάλληλες συνθήκες, η αρνητική ψυχολογία μπορεί να ανατραπεί.

Αγαπούν την εταιρεία τους πολύ (4-5 στην 11βάθμια κλίμακα)

Εργασιακή εμπειρία (χρόνια)

1-10 χρόνια	11-20 χρόνια	21-30 χρόνια	31+ χρόνια
38%	66%	78%	85% ▲

Θέση στην εταιρεία

Ανώτατη Διοίκηση	Ανώτερη Διοίκηση	Μέση Διοίκηση	Υπάλληλος
85%	74%	54%	39%

Κλάδος δραστηριότητας

Λιανική & χονδρική	Υπηρεσίες	Κατασκευές	HORECA	Βιομηχανία / Μεταποίηση	Μεταφορές / Ενέργεια
72%	63%	57%	42% ▼	73%	65%

Τμήμα στην επιχείρηση

Κεντρική Διοίκηση	Εμπορική Διεύθυνση	Marketing	HR	Οικονομική Διεύθυνση
77% ▲	64%	57%	54%	63%

Μέλος διοίκησης

Ναι	Όχι
80%	51%

Ηλικία

18-34	35-44	45-54	55+
36% ▼	66%	76%	85%

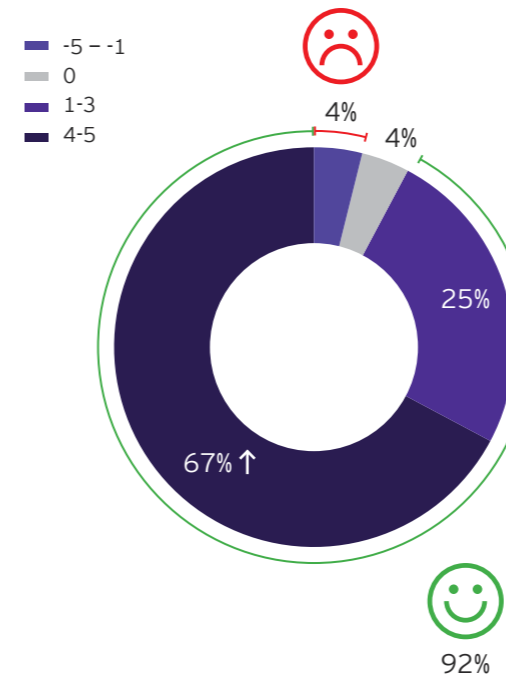
Σημαντικά υψηλότερα σε 95% ci ▲

Πόσο αγαπάτε την εταιρεία που εργάζεστε;

11βάθμια κλίμακα
5= Πολύ / 0= Ουδέτερος / -5= Καθόλου
Δείγμα: 636 ερωτηθέντες

Μετά-COVID-19

-5 -- -1
0
1-3
4-5



Αγαπούν την εταιρεία τους πολύ

(4-5 στην 11βάθμια κλίμακα)

Ηλικία

	18-34	35-44	45-54	55+
Προ-COVID-19	36% ▼	66%	76%	85%
Μετά-COVID-19	47% ▼	61%	81%	86%

Σημαντικά υψηλότερα σε 95% ci ▲

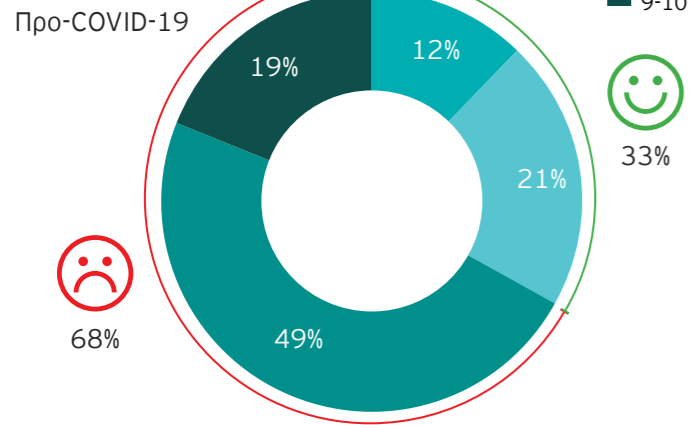
1. Ενδεικτικά: 1) What Generations X, Y and Z Want From Leadership, INSEAD, 2020, 2) Leaders, This Is How To Work With Gen Z Employees, Forbes, 16 Ιουλίου 2020
2. What Generations X, Y and Z Want From Leadership, INSEAD, 2020

4. Η πίεση από τη δουλειά...

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν, επίσης, οι απαντήσεις των εργαζόμενων σε σχέση με την πίεση που αισθάνονται από τον ρόλο τους στη δουλειά τους. Με βάση μια 11βάθμια κλίμακα, δυο στους τρεις (68%) αναφέρουν ότι πιέζονται πολύ, ενώ ένας στους πέντε (19%) αισθάνεται ότι πιέζεται υπερβολικά.

Πόσο πεισμένος/η θα λέγατε ότι είστε από τον ρόλο σας, συνολικά;

11βάθμια κλίμακα
10= Πάρα πολύ / 0= Καθόλου
Δείγμα: 1270 ερωτηθέντες



“ Δε μου αρέσει η κουλτούρα του άγχους, του ανταγωνισμού, του «δουλεύω 12 ώρες», για να λέμε.

Νέος πτυχιούχος

Και σε αυτήν την ερώτηση προκύπτουν ενδιαφέρουσες διαφοροποιήσεις. Ωστόσο, τη μεγαλύτερη καταπόνηση φαίνεται να υφίστανται τα μεσαία στρώματα του οργανισμού, τόσο ηλικιακά, όσο και διοικητικά: η πίεση φαίνεται να αυξάνεται στις μεγαλύτερες ηλικίες, παρατηρούμε, όμως, ότι μειώνεται οριακά στους άνω των 55 ετών. Αντίστοιχα, η πίεση αυξάνεται καθώς κινούμαστε από την υπαλληλική βαθμίδα προς την Ανώτερη Διοίκηση, αλλά μειώνεται όταν φθάνουμε στα στελέχη της Ανώτατης Διοίκησης. Ως προς τους κλάδους δραστηριότητας, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι που δήλωσαν χαμηλότερη ικανοποίηση από την εταιρεία και τη θέση εργασίας τους (HORECA και κατασκευές), αισθάνονται και χαμηλότερα επίπεδα πίεσης. Μια πιθανή ερμηνεία των ευρημάτων αυτών είναι ότι η αίσθηση της πίεσης από την εργασία, συνδέεται με τον βαθμό σύνδεσης/δέσμευσης προς τη δουλειά και την εταιρεία.



Είμαι εδώ, άρα έχω επιλέξει να είμαι εδώ. Και σημαίνει ότι έχω επιλέξει και τις ευθύνες που φέρνει αυτή η θέση, και τα βάρη, και τα ρίσκα, και τις δύσκολες αποφάσεις, κ.λπ.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

Περνάω καλά στη δουλειά μου – αν δεν περνούσα, δε θα ήμουν εδώ. Δεν υπάρχει κανένα θέμα επ’ αυτού και σε αυτό είμαι πάρα πολύ τυχερός, αλλά έχω ένα αίσθημα ότι θέλω ένα σωρό άλλα πράγματα να κάνω.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

Οι απαντήσεις στο ίδιο ερώτημα, μετά την εκδήλωση της πανδημίας, φαίνεται να δείχνουν ότι η κρίση πόλωσε περαιτέρω την κατανομή της πίεσης: αυξήθηκαν αισθητά τα ποσοστά όσων δηλώνουν ότι πιέζονται σημαντικά (9 και 10 στην 11βάθμια κλίμακα) και όσων αισθάνονται μικρή ή ελάχιστη πίεση (0-6 στην ίδια κλίμακα).

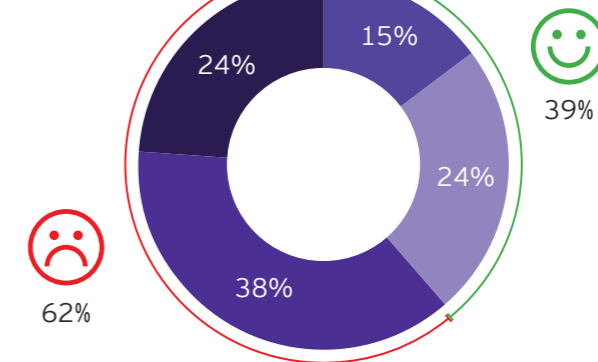
Τη μεγαλύτερη πίεση αισθάνθηκαν οι εργαζόμενοι 35-54 ετών, οι οποίοι αποτελούν τη «δύναμη κρούσης» της επιχείρησης, που απορροφά συστηματικά μεγάλη πίεση, και που κλήθηκαν να φέρουν σε πέρας μεγάλο όγκο εργασίας, καθώς και όσοι βρέθηκαν σε μερική ή ολική αναστολή, πιθανότατα εξαιτίας του φόβου της ανεργίας. Αντίθετα, φαίνεται ότι οι νεότεροι και οι μεγαλύτεροι σε ηλικία αποφορτίστηκαν κατά την πανδημία! Επιγραμματικά, θα μπορούσε κανείς να πει ότι οι πιεσμένοι πιέστηκαν περισσότερο, και το αντίθετο.

Πόσο πεισμένος/η θα λέγατε ότι είστε από τον ρόλο σας, συνολικά, την περίοδο της πανδημίας του κορωνοϊού;

11βάθμια κλίμακα
10= Πάρα πολύ / 0= Καθόλου
Δείγμα: 636 ερωτηθέντες

0-4
5-6
7-8
9-10

Μετά-COVID-19



Πόσοι αισθάνονται πολύ πεισμένοι από τον ρόλο τους, συνολικά (7-10 στην 11βάθμια κλίμακα)

Δείγμα: 1270 ερωτηθέντες

Θέση στην εταιρεία

Ανώτατη Διοίκηση	Ανώτερη Διοίκηση	Μέση Διοίκηση	Υπάλληλος
68%	77%	66%	55%

Τμήμα στην επιχείρηση

Κεντρική Διοίκηση	Εμπορική Διεύθυνση	Marketing	HR	Οικονομική Διεύθυνση
74%	67%	67%	70%	71%

Κλάδος δραστηριότητας

Λιανική & χονδρική	Υπηρεσίες	Κατασκευές	HORECA	Βιομηχανία / Μεταποίηση	Μεταφορές / Ενέργεια
71%	72%	64%	61%	68%	62%

Ηλικία

18-34	35-44	45-54	55+
60%	72%	71%	68%

...οι παράγοντες που προκαλούν την πίεση...

Οι συμμετέχοντες στην πρώτη, προ-COVID φάση της έρευνας, κλήθηκαν να αναφέρουν τις βασικές αιτίες της πίεσης που αντιμετωπίζουν στην εργασία:

- Δυο στους τρεις εργαζόμενους (67%) ανέφεραν παράγοντες που συνδέονται με την **οργάνωση** και την **κουλτούρα** της επιχείρησης. Ως βασικές πηγές πίεσης αναφέρθηκαν η δομή και οι διαδικασίες, η μη ανάληψη ευθυνών, η έλλειψη σαφών ρόλων και αρμοδιοτήτων, η ανεπάρκεια του προσωπικού και το αξιακό σύστημα της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι που επέλεξαν αυτήν την κατηγορία παραγόντων πίεσης, προέρχονται, κυρίως, από τα μεσαία κλιμάκια της επιχείρησης, δηλαδή την ηλικιακή ομάδα 35-44 και με 11-20 χρόνια προϋπηρεσίας.
- Σχεδόν εξίσου σημαντικός παράγοντας πίεσης φαίνεται να είναι ο **όγκος της δουλειάς** (63%), με κύρια συστατικά τον φόρτο εργασίας, την έλλειψη ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, και τα ασφικτικά χρονοδιαγράμματα. Είναι χαρακτηριστικό ότι αυτή η κατηγορία επιλέχθηκε, κυρίως, από τις νεότερες ηλικίες (18-34 ετών).

Ένας στους δυο εργαζόμενους (51%) αναφέρει ως αιτία της πίεσης που δέχεται, το ζήτημα των **απολαβών και της εξέλιξης**, αναφέροντας ως βασικά προβλήματα, τις οικονομικές απολαβές και τη στασιμότητα. Τα ζητήματα αυτά προβληματίζουν, κυρίως, τους νεότερους (18-34 ετών, 1-10 χρόνια προϋπηρεσίας), καθώς και τη μέση διοικητική βαθμίδα και τους υπαλλήλους.

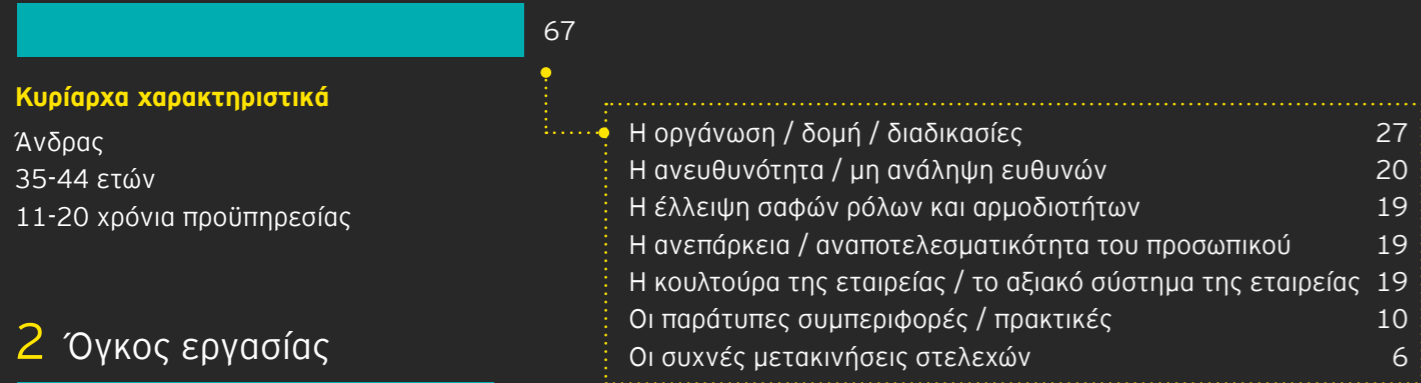
Μια άλλη κατηγορία πηγών πίεσης, συνδέεται με τις **ενδοεταιρικές σχέσεις**. Βασικές πηγές ανησυχίας αποτελούν οι σχέσεις μέσα στην ομάδα ή την εταιρεία, καθώς και τα προβλήματα επικοινωνίας. Τα ζητήματα αυτά απασχολούν το 39% των εργαζόμενων, ιδίως τη μέση και κατώτερη διοικητική βαθμίδα και τις μικρότερες ηλικίες.

Τέλος, μόνο ένας στους πέντε εργαζόμενους (24%) αισθάνεται πίεση που συνδέεται με το **μέλλον της επιχείρησης** και, ειδικότερα, με τη βιωσιμότητά της ή την απουσία οράματος και προοπτικής. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι ανησυχίες αυτές προβληματίζουν, κατ'εξοχήν, τις μεγαλύτερες ηλικίες (35+ ετών) και την Ανώτατη Διοίκηση.

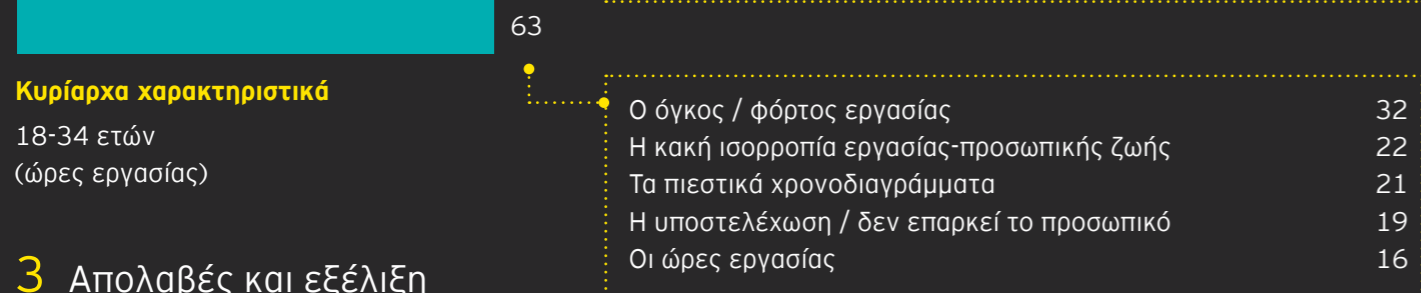
**Τι σας φορτίζει / σας πιέζει στην εργασία σας;
(Έως 5 απαντήσεις, με βάση τη σημαντικότητα - τα νούμερα απεικονίζονται σε ποσοστά)**

Δείγμα: 1270 ερωτηθέντες

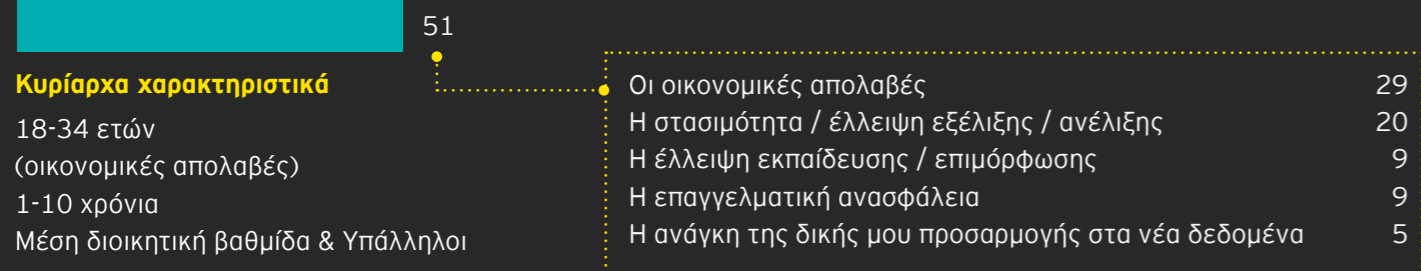
1 Οργάνωση & κουλτούρα εταιρείας



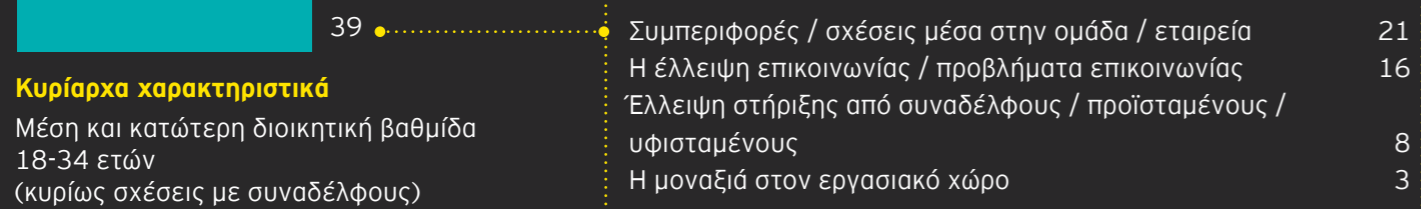
2 Όγκος εργασίας



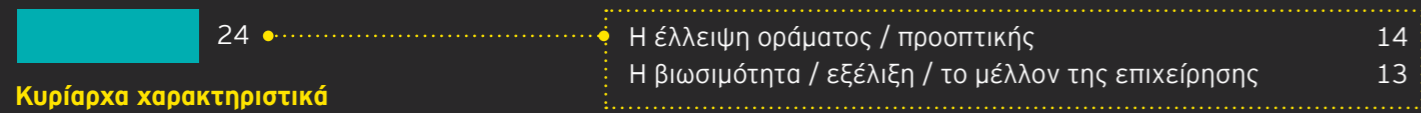
3 Απολαβές και εξέλιξη



4 Σχέσεις μέσα στην εταιρεία



5 Μέλλον εταιρείας



Άλλο / άλλες απαντήσεις 2
ΔΓ / ΔΑ 1



Υπάρχουν στιγμές που θέλεις να τα παρατήσεις όλα και να πας για ψάρεμα. Που δεν αντέχεις να διαβάσεις ούτε το όνομά σου. Και πρέπει να το ξεπεράσεις μόνος σου.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

Όλοι μας έχουμε πάθει κάτι, είχαμε το άγχος μας, δεν κοιμηθήκαμε το βράδυ, ήπιαμε τα χάπια μας, βγάλαμε τα προβλήματά μας στον οργανισμό μας.

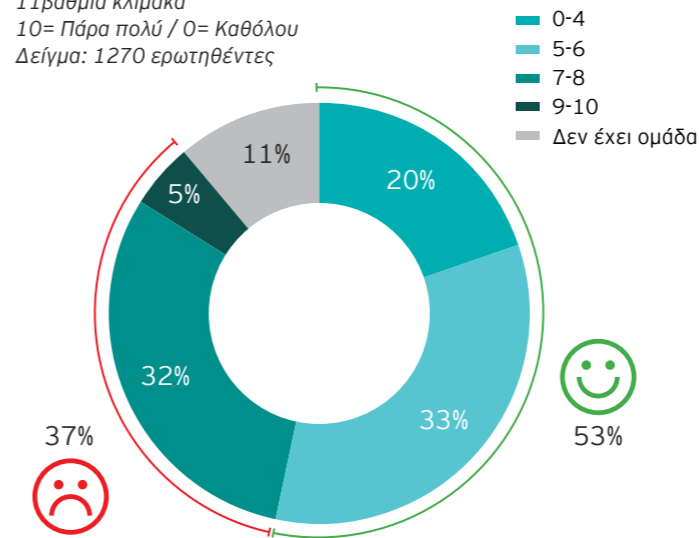
Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

...η μεταφορά της πίεσης προς τους υφιστάμενους...

Αρκετά διαφορετική είναι η αίσθηση των εργαζόμενων ως προς την πίεση που ασκούν οι ίδιοι στους υφιστάμενούς τους. Περισσότεροι από ένας στους τρεις (37%) δηλώνουν ότι ασκούν πίεση προς την υφιστάμενή τους ομάδα, κατά τη διάρκεια μιας τυπικής ημέρας εργασίας, και μόλις 5% αισθάνονται ότι ασκούν πολύ μεγάλη πίεση.

Πόσο πιέζετε τη δική σας ομάδα σε μία τυπική ημέρα;

11βάθμια κλίμακα
10= Πάρα πολύ / 0= Καθόλου
Δείγμα: 1270 ερωτηθέντες



Όπως είναι αναμενόμενο, τη μεγαλύτερη πίεση αισθάνονται ότι ασκούν οι υψηλότερα ιστάμενοι στη διοικητική ιεραρχία, οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι και τα μέλη της διοίκησης. Χαρακτηριστικό είναι, επίσης, ότι οι άνδρες (41%) δηλώνουν ότι πιέζουν τους υφιστάμενούς τους περισσότερο από ό,τι οι γυναίκες (27%) - μία αρκετά σημαντική διαφορά 14 μονάδων. Μέχρι ένα σημείο, το εύρημα αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι υπάρχουν λιγότερες γυναίκες σε διευθυντικές θέσεις, τόσο στο δείγμα μας (7,8% στην Ανώτατη και 27,3% στην Ανώτερη Διοίκηση, έναντι 23,6% και 39,4%, αντίστοιχα, για τους άνδρες), όσο και στην πραγματικότητα. Συνδέεται, όμως, πιθανότατα, και με τη διαπίστωση (Βλέπε σελ. 30-31) ότι το ποσοστό των γυναικών που αισθάνονται ηγέτες είναι χαμηλότερο.

Χαρακτηριστικό του τρόπου με τον οποίο επενεργεί η πίεση στους εργαζόμενους είναι το γεγονός ότι, μεταξύ του 68% των εργαζόμενων που ανέφεραν ότι αισθάνονται μεγάλη πίεση, ένας στους δύο δήλωσε ότι πιέζει και ο ίδιος τους υφιστάμενούς του. Οι υπόλοιποι λειτουργούν ως μαξιλάρια αποσυμπίεσης (αποσβεστήρες) και απορροφούν την πίεση για λογαριασμό της ομάδας τους.



Ένας άνθρωπος σε μια θέση δύναμης, πολλές φορές βγάζει άσχημα χαρακτηριστικά, όχι γιατί η δύναμη αυτή καθαυτή σε διαφθείρει. Απλά, γιατί σου επιτρέπει να βγάλεις αυτό που πραγματικά είσαι. Και αν έχεις μέσα σου κακά χαρακτηριστικά, όταν έχεις μια θέση ισχύος τα βγάζεις περισσότερο. Κι αυτό μπορεί να ισχύσει σε επιθετικές συμπεριφορές, να συμπεριφέρεσαι άσχημα στους άλλους, να βγάζεις αλαζονεία.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

Αλλά σε περιπτώσεις «έντασης» μπορεί να χρειαστεί ο ηγέτης να βγάλει από τη βαλίτσα του πιο πολύ τα επικοινωνιακά στοιχεία. Να καθουχάσει τον κόσμο, να δείχνει πιο σωστά την κατεύθυνση, να ξαναφέρει τις γραμμές όταν ο κόσμος πάει να αποπροσανατολιστεί, γιατί μπερδεύεται από τα πολλαπλά μηνύματα που ακούει. Πρέπει, ίσως, να βγάζεις τη διάσταση την πιο ανθρώπινη και την πιο συναισθηματική. Να αισθάνεται ο άλλος ότι σε εμπιστεύεται και ότι βγάζεις όλα τα ποιοτικά, ανθρώπινα χαρακτηριστικά, όχι τόσο τα σκληρά επιχειρηματικά.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

Αν είσαι φιλότιμος άνθρωπος, καταλαβαίνεις ότι πρέπει να μην έχεις στιγμές αδυναμίας, να είσαι πάντα ευδιάθετος, γιατί εσύ δίνεις τον τόνο στον οργανισμό.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

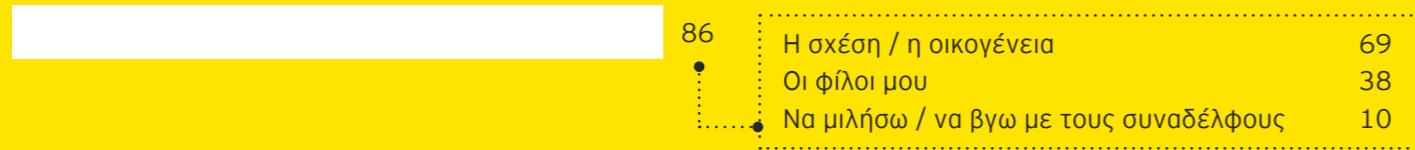
...και οι τρόποι αποφόρτισης

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι τρόποι που επιλέγουν οι εργαζόμενοι για να αποφορτιστούν από την πίεση που τους δημιουργεί το εργασιακό περιβάλλον. Η συντριπτική πλειοψηφία (86%), ιδιαίτερα στις μέσες ηλικίες (35-54), βασίζεται στις ανθρώπινες σχέσεις - κυρίως, στην οικογένεια και, δευτερευόντως, στους φίλους - για να αντισταθμίσει την πίεση της δουλειάς. Πάνω από τους μισούς ερωτώμενους (56%) αποφορτίζονται με ταξίδια και τις διακοπές και, λίγο λιγότεροι, μέσω των hobbies τους (50%) και της φυσικής δραστηριότητας (π.χ. άθληση - 48%). Τέλος, 13% ανέφεραν την αυτοβελτίωση, με τη μορφή, κυρίως, επιμόρφωσης, σεμιναρίων, κ.α., ως μέσο αποφόρτισης.

**Τι σας αποφορτίζει / χαλαρώνει από την εργασία σας;
(Έως 3 απαντήσεις, με βάση τη σημαντικότητα - τα νούμερα απεικονίζονται σε ποσοστά)**

Δείγμα: 1270 ερωτηθέντες

1 Ανθρώπινες σχέσεις



2 Ταξίδια



3 Hobbies



4 Φυσική δραστηριότητα



5 Αυτοβελτίωση



Άλλο / άλλες απαντήσεις 1

“Έχω και πάρα πολλά ενδιαφέροντα, παίζω μουσική, σχεδόν επαγγελματικά, παίζω κιθάρα με τους φίλους μου, πολλά χρόνια μάντα και κάθε εβδομάδα βρισκόμαστε και παίζουμε. Ας πούμε, έχω τη μεγαλύτερη συλλογή, ίσως, σε φιγούρες θεάτρου Σκιών – δερμάτινες, χάρτινες.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

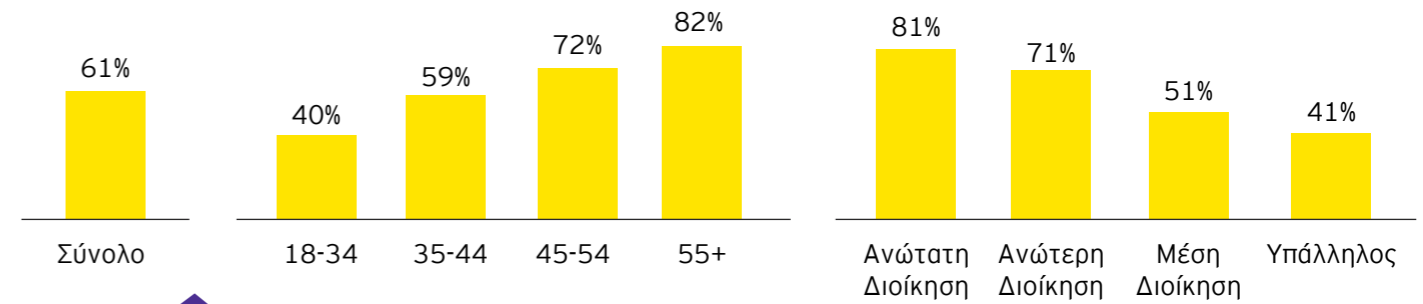
5. Μία κουρασμένη γενιά;

Ίσως η πιο χαρακτηριστική ένδειξη των διαφορετικών προσεγγίσεων στην εργασία, τις οποίες κατέγραψε η έρευνα, είναι η αίσθηση που έχουν οι εργαζόμενοι για τα επίπεδα ενέργειας που έχουν καθημερινά, ώστε να ανταποκριθούν στις καθημερινές τους υποχρεώσεις. Είναι ενδεικτικό ότι μόλις το 40% των νεότερων εργαζόμενων (18-34 ετών) απαντούν ότι έχουν υψηλά επίπεδα ενέργειας (βαθμίδες 4-5 στην 5βάθμια κλίμακα), για να ανταποκριθούν στις καθημερινές τους υποχρεώσεις - εύρημα που έρχεται σε πλήρη αντιδιαστολή με το 82% των εργαζόμενων που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 55+. Αυτή η διαφορά αντικατοπτρίζεται και μεταξύ του 41% των υπαλλήλων οι οποίοι ανέφεραν ότι έχουν πολλή ενέργεια καθημερινά, έναντι του 81% και του 71% των στελεχών της Ανώτατης και Ανώτερης Διοίκησης, αντίστοιχα. Οι απαντήσεις αυτές φαίνεται να επιβεβαιώνουν ότι οι νεότερες γενιές διαθέτουν - ή είναι διατεθειμένες να διαθέσουν - πολύ λιγότερη ενέργεια για να καλύψουν

τις απαιτήσεις της εργασίας τους. Μέχρι έναν βαθμό, το γεγονός ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία και όσοι κατέχουν θέσεις ευθύνης θεωρούν ότι διαθέτουν μεγαλύτερη ενέργεια για να ανταποκριθούν στην καθημερινή τους εργασία, είναι πιθανόν να συνδέεται με τις απαιτήσεις της θέσης, ή και με την ανάγκη τους να αποδείξουν ότι δεν έχουν κουραστεί και διαθέτουν ακόμη δυνάμεις. Ωστόσο, το εύρημα αυτό αντανακλά, χωρίς αμφιβολία, και τη μεταβολή που έχει επέλθει σε παγκόσμιο επίπεδο, ως προς το πώς αντιλαμβάνονται τις προτεραιότητές τους οι νεότερες γενιές και πώς ιεραρχούν την επαγγελματική και προσωπική τους ζωή. Θα μπορούσε, όμως, να θεωρηθεί και ως σημαντική αποτυχία της ηγεσίας των ελληνικών επιχειρήσεων, η οποία έχει την ευθύνη να δημιουργήσει το περιβάλλον εκείνο που θα κινητοποιήσει και θα ενδυναμώσει τους νέους εργαζόμενους, για να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους και να αποδώσουν.

Σε μία συνηθισμένη ημέρα εργασίας, τα επίπεδα ενέργειας που έχετε καθημερινά για να ανταποκριθείτε στις καθημερινές υποχρεώσεις, είναι...:

Ποσοστά όσων απαντούν «πολύ» έως «full ενέργεια» (4-5 σε 5βάθμια κλίμακα, όπου 5= full energy, 1= εξαντλημένος/η)
Δείγμα: 1270 ερωτηθέντες



Διαχείριση οργανωσιακής ενέργειας

Δρ Όλγα Επιτροπάκη
Professor in Management, Director of Research of the Management & Marketing Department, Durham University, Business School, UK

Η σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης της οργανωσιακής ενέργειας από τους ηγέτες, έχει τονιστεί στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία¹. Έχουν προταθεί τέσσερις κατηγορίες οργανωσιακής ενέργειας: δύο θετικές μορφές («παραγωγική» και «ικανοποιητική» - productive and comfortable) και δύο αρνητικές («διαβρωτική» και «στάσιμη» - corrosive and resigned inertia). Στόχος για τους ηγέτες είναι η κινητοποίηση του οργανισμού προς μια κατάσταση παραγωγικής ενέργειας, αναγνωρίζεται, όμως, η δυναμική μεταβολή και η επίδραση εξωτερικών παραγόντων στην ενεργειακή κατάσταση του οργανισμού. Ως πιο δύσκολη επισημαίνεται η διαχείριση της «διαβρωτικής ενέργειας», καθώς απαιτεί ριζική αλλαγή ηγετικής προσέγγισης, τρόπου σκέψης και κουλτούρας. Εδώ βρίσκουμε, συχνά, εταιρείες με νοοτροπία «συνεχούς

επιτάχυνσης», υψηλού εσωτερικού ανταγωνισμού, μόνιμης πίεσης και εργασιακού άγχους, όπου δε δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να «επιαναφορτίσουν» τα αποθέματα ενέργειας. Το εύρημα, λοιπόν, των χαμηλών ποσοστών ενέργειας στους νέους εργαζόμενους - καθώς και σε όσους βρίσκονται σε μη διοικητικές θέσεις - στην παρούσα έρευνα, μας οδηγεί στη διαπίστωση φαινομένων διαβρωτικής (ή και στάσιμης) οργανωσιακής ενέργειας. Αναδεικνύεται, λοιπόν, η ανάγκη κατανόησης της ενεργειακής κατάστασης του οργανισμού, και στην περίπτωση ύπαρξης διαβρωτικής ενέργειας, απαιτείται, πολλές φορές, «να πέσουν οι ρυθμοί, έτσι ώστε να επιτευχθεί επιτάχυνση» (“slow down to speed up”) και να κινηθεί ο οργανισμός προς τη βέλτιστη παραγωγική ενέργεια.

1. Bruch, H., και Vogel, B., Fully charged: How great leaders boost their organization's energy and ignite high performance. Boston, Mass: Harvard Business Review Press, 2011

6. Ποιοι, τελικά, αισθάνονται ηγέτες;

Ζητήθηκε, τέλος, από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, να αξιολογήσουν σε ποιον βαθμό αισθάνονται ηγέτες στον ρόλο που κατέχουν στην εταιρεία τους. Με βάση μια 11βάθμια κλίμακα (0-10), ένας στους τέσσερις (24%) εκτιμά ότι έχει σημαντικό ηγετικό ρόλο (9-10 στην 11βάθμια κλίμακα). Όπως είναι αναμενόμενο, το ποσοστό αυτό αυξάνεται στις μεγαλύτερες ηλικίες και τις υψηλότερες ιεραρχικά θέσεις. Είναι, επίσης, και πάλι υψηλότερο μεταξύ των ανδρών (28%) σε σχέση με τις γυναίκες (18%), γεγονός που εξηγείται, εν μέρει, από τη χαμηλότερη εκπροσώπηση των γυναικών στις διευθυντικές θέσεις των επιχειρήσεων και στο δείγμα μας.

Παράλληλα, ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι το ποσοστό αυτό είναι ελαφρώς υψηλότερο μεταξύ όσων εργάζονται σε πολυεθνικές (26%), έναντι των ελληνικών επιχειρήσεων (24%), και σε οικογενειακές (27%) έναντι των μη οικογενειακών επιχειρήσεων (23%), ενώ θα περίμενε κανείς ότι η παρουσία των μελών της οικογένειας θα αποδυνάμωνε τα ηγετικά στελέχη.

Ίσως το πιο ενδιαφέρον εύρημα που προκύπτει από την ερώτηση αυτή, έγκειται στο γεγονός ότι τα ποσοστά αυτά παραμένουν σχετικά χαμηλά ακόμη και μεταξύ των μελών της Ανώτερης (30%) και Ανώτατης (54%) Διοίκησης. Παρατηρείται, δηλαδή, το παράδοξο, άτομα που κατέχουν, εξ ορισμού, ηγετικές θέσεις, να μην αισθάνονται οι ίδιοι ηγέτες, στον βαθμό που θα περίμενε κανείς. Μία πιθανή ερμηνεία του ευρήματος αυτού συνδέεται με τη μειωμένη αναγνώριση που έχουν τα ηγετικά στελέχη από τους συναδέλφους τους, προϊστάμενους, αλλά και υφιστάμενους, όπως αυτή καταγράφεται στο σύνολο της έρευνας. Ωστόσο, το φαινόμενο πρέπει να αποδοθεί και στην αντίληψη που έχουν οι ίδιοι για τη θέση τους, και τη συνειδητοποίηση του γεγονότος ότι ο τίτλος δε συνεπάγεται υποχρεωτικά και τα χαρακτηριστικά εκείνα που απαιτεί η θέση.

Ηγετική ταυτότητα

Αν και το εύρημα της έρευνας ότι, ακόμη και συμμετέχοντες που βρίσκονται σε θέσεις ανώτατης διοίκησης δεν αισθάνονται ηγέτες, παραξενεύει, το φαινόμενο των «διστακτικών ηγετών» (reluctant leaders) έχει διαπιστωθεί στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία¹. Παρά τη γενικότερη θεώρηση του ηγετικού ρόλου ως «ελκυστικού επιτεύγματος», συνδεδεμένου με καταξίωση και δύναμη, πολλοί άνθρωποι σε διοικητικές θέσεις (ή κάποιοι που προορίζονται για μελλοντικές διοικητικές θέσεις), αισθάνονται ανεπαρκείς για τον ρόλο ή όχι αποτελεσματικοί στον βαθμό που θα επιθυμούσαν. Το γεγονός ότι κάποιος έχει μια διευθυντική θέση, δε σημαίνει ότι έχει συμπεριλάβει τη διάσταση «ηγεσία» ως κομμάτι της ατομικής του ταυτότητας (στο σημείο να πει «αισθάνομαι ηγέτης»)². Οι λόγοι για αυτό, είναι πολλοί: (α) χαρακτηριστικά προσωπικότητας (π.χ. ξέρουμε ότι άνθρωποι με υψηλά επίπεδα ναρκισσισμού αισθάνονται ηγέτες πιο εύκολα από τους υπόλοιπους), (β) φύλο (ξέρουμε

ότι οι γυναίκες έχουν δυσκολία να εντάξουν την ηγεσία στην ατομική τους ταυτότητα), (γ) το «σύνδρομο του απατεώνα» (imposter syndrome), που εκδηλώνεται ως αίσθημα ανεπάρκειας σε εξαιρετικά ικανούς ανθρώπους, (δ) ρομαντική αντίληψη για την ηγεσία (romance of leadership) και συναισθηματική φόρτιση της έννοιας και της λέξης «ηγεσία», σε βαθμό που να φαντάζει άπιαστη, (ε) διάκριση ανάμεσα σε ηγεσία και μάντζερντ (ευκολότερα λέει κάποιος «είμαι μάντζερ», παρά «είμαι ηγέτης»), (στ) εξωτερικοί παράγοντες, όπως κρίσεις. Γνωρίζουμε, επίσης, ότι η ηγετική ταυτότητα είναι δυναμική (ο βαθμός που βλέπω τον εαυτό μου ως ηγέτη, αλλάζει ως αποτέλεσμα εξωτερικών καταστάσεων - για παράδειγμα, μια συγκεκριμένη αποτυχία. Επίσης, οι συνεχείς δύσκολες καταστάσεις που βιώνω καθημερινά, ίσως δε μου επιτρέπουν να αποδώσω στον εαυτό μου τα εύσημα για καλή επιτέλεση ενός ηγετικού ρόλου).

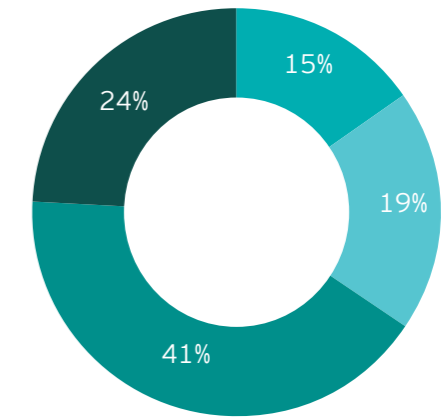
Δρ Όλγα Επιτροπάκη
Professor in Management, Director of Research of the Management & Marketing Department, Durham University, Business School, UK

I. Epitropaki, O., The self-selection bias in leadership: Understanding reluctant leaders, στο Riggio, R., What's Wrong with Leadership? Improving Leadership Research and Practice (σελ. 89-104), NY: Routledge, 2018
II. Epitropaki, O., Kark, R., Mainemelis, C. και Lord, R.G., Leadership, followership and identity processes: A multilevel review, The Leadership Quarterly τεύχος 28 (σελ. 104-129), 2017

Πόσο ηγέτης αισθάνεστε στον ρόλο που έχετε στην εταιρεία;

11βάθμια κλίμακα
10= Πάρα πολύ / 0= Καθόλου
Δείγμα: 1270 ερωτηθέντες

0-4
5-6
7-8
9-10



Αισθάνονται ηγέτες (9-10 στην 11βάθμια κλίμακα)

Φύλο

Άνδρας	Γυναίκα
28%	18%

Εργασιακή εμπειρία (χρόνια)

1-10 χρόνια	11-20 χρόνια	21-30 χρόνια	31+ χρόνια
10%	18%	38%	42%

Θέση στην εταιρεία

Ανώτατη Διοίκηση	Ανώτερη Διοίκηση	Μέση Διοίκηση	Υπάλληλος
54%	30%	10%	7%

Τμήμα στην εταιρεία

Κεντρική Διοίκηση	Εμπορική Διεύθυνση	Marketing	HR	Οικονομική Διεύθυνση
44% ▲	24%	14%	14%	21%

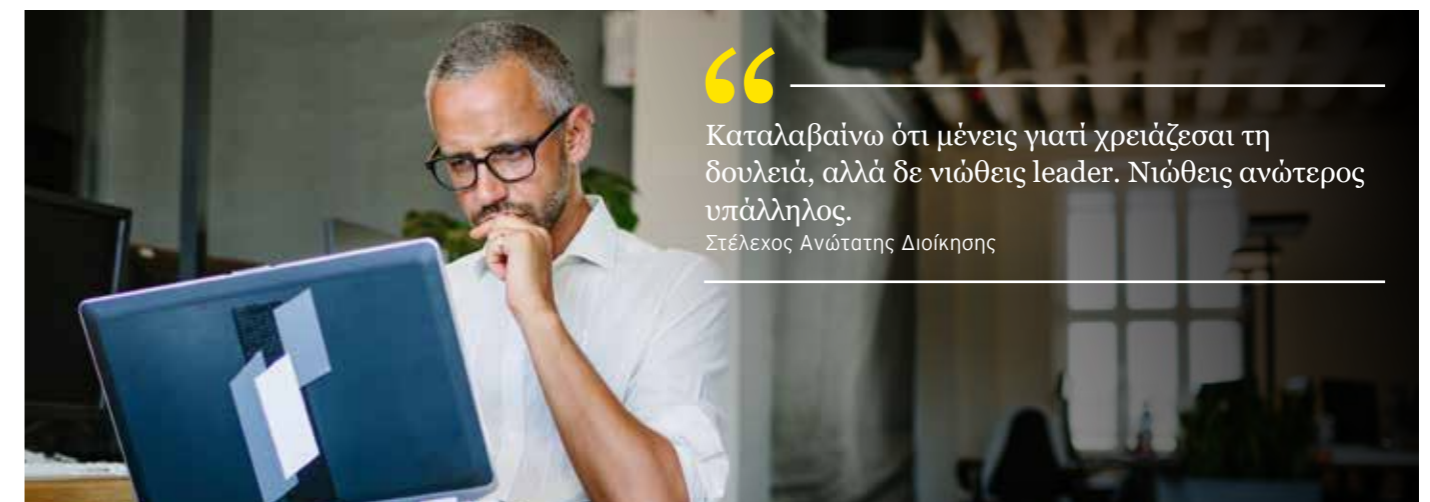
Μέλος διοίκησης

Ναι	Όχι
44%	11%

Ηλικία

18-34	35-44	45-54	55+
7%	23%	33%	42%

Σημαντικά υψηλότερα σε 95% ci ▲



“

Καταλαβαίνω ότι μένεις γιατί χρειάζεσαι τη δουλειά, αλλά δε νιώθεις leader. Νιώθεις ανώτερος υπάλληλος.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

3

ΣΗΜΕΡΑ

Οι «Ηγέτες του Τίτλου» και οι «Ηγέτες της Καρδιάς»



Τυπικά, ο όρος «ηγέτης» μπορεί να αναφέρεται σε οποιονδήποτε, ο/η οποίος/α, μέσα στο πλαίσιο μιας ιεραρχικής δομής, διοικεί μια ομάδα, θέτει στόχους και αξιολογεί την επίδοσή της. Ωστόσο, η έννοια της ηγεσίας, στον πυρήνα της, περιλαμβάνει μια σειρά από ιδιότητες και χαρακτηριστικά, που ξεπερνούν τη θέση στην ιεραρχία και αναφέρονται στην ιδιοσυγκρασία του ανθρώπου, και τον χαρακτήρα της σχέσης του με τους υφιστάμενους συνεργάτες. Είναι τα χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν αυτούς που ηγούνται, από αυτούς που διοικούν ή διευθύνουν. Ή διαφορετικά: τους **«Ηγέτες της Καρδιάς»**, από τους **«Ηγέτες του Τίτλου»**.

“

Στην καριέρα μου συνάντησα πολλούς διευθυντές, αλλά μόνο δύο πραγματικούς ηγέτες.
Μεσαίο Διοικητικό Στέλεχος

Η ειδοποιός διαφορά έγκειται στην εμβέλεια του ρόλου που διεκδικούν οι ηγέτες για τον εαυτό τους, και στην αποδοχή από αυτούς που τους περιβάλλουν. Ο/Η «Ηγέτης της Καρδιάς» έχει όραμα, έμπνευση και πείσμα. Βλέπει και αποκρυσταλλώνει τη «μεγάλη εικόνα» και θέλει να την υπηρετήσει - να βάλει τη δική του/της σφραγίδα, να αφήσει το δικό του/της αποτύπωμα. Για να το πετύχει, ξεπερνά το «εγώ», το «εδώ» και το «τώρα». Μερικά από τα χαρακτηριστικά που αποδίδουν στους πραγματικούς ηγέτες όσοι συμμετείχαν στις ανοιχτές, αλλά και στις εις βάθος συζητήσεις που έγιναν στο πλαίσιο αυτής της έρευνας, είναι, μεταξύ άλλων, και τα ακόλουθα:

- ▶ Έχουν τη διάθεση και την ικανότητα να επηρεάζουν όσους συνεργάζονται μαζί τους και να δημιουργούν αξία για αυτούς.
- ▶ Προσφέρουν ενέργεια στους συνεργάτες τους, δημιουργώντας διάθεση για αλλαγές.
- ▶ Διαθέτουν συνθετική ικανότητα, ανοιχτές κεραίες, μακροπρόθεσμη οπτική, αλλά και αίσθηση του σωστού χρονισμού (timing).
- ▶ Συνδυάζουν το πάθος με τη σύνεση.
- ▶ Είναι ανήσυχια πνεύματα και αρνούνται να επαναπαυθούν.
- ▶ Ξεπερνούν τα όρια της επιχείρησης και επηρεάζουν τον δημόσιο βίο, ως εκφραστές του κλάδου τους.

Τα χαρακτηριστικά αυτά, που συνδέονται στη διεθνή βιβλιογραφία με τις έννοιες της μετασχηματιστικής και χαρισματικής ηγεσίας, θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν σχηματικά σε τέσσερις κατηγορίες, που συνδέονται με: i) το γνωσιακό υπόβαθρο των ηγετών, ii) τη συγκρότησή τους, iii) τη διαχείριση του «Εγώ» τους, και iv) το αίσθημα αποστολής.

i) Γνωσιακό υπόβαθρο: γνώσεις και ικανότητα μάθησης

Καθώς ο/η ηγέτης σήμερα καλείται να λειτουργήσει και να παράγει αποτελέσματα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ζητούμενο δεν αποτελεί μόνο η άρτια τεχνική γνώση του αντικείμενου του/της και η επιστημονική εξειδίκευση, αλλά και η ικανότητα διαρκούς μάθησης. Η συγκροτημένη σκέψη, η εξοικείωση με μεθοδολογίες, και η ενσωμάτωση διαδικασιών και μηχανισμών συνεχούς βελτίωσης και μάθησης, αποτελούν σημαντικές ικανότητες των αληθινών ηγετών.

“

Να μη σου φύγει ποτέ αυτό το “intellectual curiosity”. Να παρακολουθείς τις εξελίξεις και να προσπαθείς να καταλάβεις.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

Στο engineering έχεις ένα πολύ δύσκολο πρόβλημα, εξισώσεις, συστήματα, ολοκληρώματα, για να βρεις μια απάντηση. In business, το θέμα δεν είναι να βρεις την απάντηση, το θέμα είναι να καταλάβεις ποια είναι η ερώτηση. Αυτό είναι το κλειδί.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

Αν ήμουν μόνο αριστούχος μηχανικός, δε θα ήμουν κατάλληλος για CEO.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

Το 2013, εν μέσω της κρίσης στην Ελλάδα, πήρα δύο βδομάδες να πάω στην Καλιφόρνια, στο Singularity University, για να μάθω για τις νέες τεχνολογίες. Το θέμα είναι να μη συνηθίσεις την ιδέα του «βολεύτηκα και είμαι καλά εδώ που είμαι». Πρέπει να βγάλεις τον εαυτό σου έξω από το zone of comfort. Και αυτό είναι κάτι που γίνεται πιο δύσκολο, αλλά και πιο απαραίτητο, με την ηλικία.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

ii) Συγκρότηση

A. Αυτοπεποίθηση χωρίς αλαζονεία

Κομβικό σημείο διάκρισης μεταξύ των «Ηγετών της Καρδιάς» και των «Ηγετών του Τίτλου», αποτελεί το στοιχείο της αυτοπεποίθησης. Η αυτοπεποίθηση προκύπτει από την ειλικρινή ενδοσκοπήση και τον εντοπισμό, τόσο των ικανοτήτων, όσο και των αδυναμιών. Οι «Ηγέτες της Καρδιάς» νιώθουν ότι ο ρόλος που τους έχει ανατεθεί ανταποκρίνεται στις δυνατότητές τους, αισθάνονται ότι «πατάνε γερά στα πόδια τους» και ότι μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά οποιαδήποτε απειλή, «σαν έτοιμοι από καιρό».

Το συναίσθημα της «ανασφάλειας», το οποίο προκύπτει από τη σχεδόν εδραιωμένη πεποίθηση του «σφετερισμού μιας θέσης που δεν τους ανήκει» και τον φόβο αποκάλυψης της «ακαταλληλότητάς» τους, τούς είναι άγνωστο.

“

Οι leaders που έχουν αυτοπεποίθηση, ακούν πιο εύκολα, δέχονται πιο εύκολα, στο τέλος θα πάρουν μια απόφαση, γιατί πρέπει να την πάρουν και να πάρουν την ευθύνη, αλλά είναι πολύ πιο δεκτικοί στο «Χμ! Οκ, ας σκεφτούμε και αυτό».

Μεσαίο Διοικητικό Στέλεχος

Κάποιοι βγάζουν ανασφάλεια – και το βάρος της ανασφάλειας είναι πάρα πολύ μεγάλο. Δηλαδή, συναισθηματικά, νομίζω, είναι κόλαση. Διότι, εγώ είμαι ανασφαλής, δεν αισθάνομαι άνετα με τον εαυτό μου, με την εμπειρία μου στον κόσμο, τώρα, όμως, πρέπει να βρεθώ σε μια θέση που υποτίθεται πρέπει να ηγηθώ. Αυτό δημιουργεί πολύ παράξενα συμπλέγματα και για τους ίδιους και για τους άλλους.

Μεσαίο Διοικητικό Στέλεχος

B. Ικανότητα λήψης άμεσων αποφάσεων

Η ανάγκη λήψης γρήγορων αποφάσεων, συχνά με ελλιπή πληροφόρηση, είναι συνυφασμένη με τον ρόλο των ηγετών. Οι ηγέτες πρέπει να διαθέτουν την ικανότητα να θέτουν προτεραιότητες, καθώς και τη διαύγεια, αλλά και τη διαίσθηση, για να αναγνωρίζουν την ώρα των αποφάσεων.

“

Πρέπει να έχεις μία παραδοχή ότι δε θα προλάβεις να τα τελειώσεις όλα – θα υπάρχουν θέματα που θα μείνουν ανοιχτά. Απλώς, το θέμα είναι αυτά που θα μείνουν ανοιχτά, να μη σε εκθέτουν.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

Γ. Ισορροπία μεταξύ ρίσκου και σύνεσης

Το ρίσκο βρίσκεται στον πυρήνα του επιχειρείν, ενώ η αδράνεια είναι μια από τις μεγαλύτερες παγίδες. Όλοι μιλούν για την ανάγκη λήψης «λελογισμένου» ρίσκου, αλλά ο/η ηγέτης της επιχείρησης είναι αυτός/ή που καλείται να προσδιορίσει το μέγεθός του.

“

Και μετά η άλλη δυσκολία είναι ότι σχεδόν πάντα καλείσαι να είσαι μπροστά σε διλήμματα, «να κάνω αυτό, να κάνω εκείνο», και πρέπει να πάρεις απόφαση με τα δεδομένα της στιγμής, που ποτέ δε θα είναι εκατό τοις εκατό δεδομένα, άρα θα πάρεις το ρίσκο.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

Δ. Ηγεσία δια του παραδείγματος

Ο/Η ηγέτης γνωρίζει ότι αποτελεί ένα brand μέσα στον οργανισμό και, συνεπώς, δεν επιτρέπει στον εαυτό του/της να παραβαίνει τους δικούς του/της κώδικες αξιών και συμπεριφοράς.

“

Ό,τι λες, κατ' αρχήν, αντιμετωπίζεται με μια δυσπιστία, άρα πρέπει να δείχνεις και με τη συμπεριφορά σου, από πάνω προς τα κάτω, ότι αυτά που λες, τα εννοείς. Επίσης, πρέπει να συμβαδίζουν και οι επιλογές του πώς αμείβεις, πώς προάγεις, πώς απολύεις.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

Δε θες ο ηγέτης σου να σου κάνει «τσαλιμάκια», να σου κάνει «νερά». Θέλεις να εμπνεύσει από αυτόν τον άνθρωπο και να έχει χαρακτηριστικά, και να λες: «κοίτα πόσο είναι πιστός στις αξίες και στα ιδανικά του», ή «πώς δεν κάνει κωλοτούμπες και τη μία λέει το ένα και την άλλη κάνει το άλλο», ή «πόσο δεν άγεται και φέρεται από προσωπικά, ιδιοτελή συμφέροντα».

Μεσαίο Διοικητικό Στέλεχος



E. Μηχανισμοί αποσυμπίεσης και επαναφόρτισης

Η συνεχής προσπάθεια ανταπόκρισης στις υποχρεώσεις που δημιουργεί ο ρόλος της ηγεσίας, απαιτεί υψηλό ενεργειακό επίπεδο και σημαντικό απόθεμα φυσικής ενέργειας. Όπως αναδεικνύεται και από τα ευρήματα της ποσοτικής έρευνας (Βλέπε σελ. 28), ο/η ηγέτης πρέπει να αναζητά και να βρίσκει τις απαραίτητες πηγές ισορροπίας, γαλήνης και ψυχικής δύναμης.

“

Τρελάθηκα. Πώς είναι δυνατόν να έχω μία τόσο σοβαρή ασθένεια, εγώ ο "Superman", που έκανα τέτοια καριέρα;

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

“

Αν δεν είσαι ευτυχισμένος έξω, στο σπίτι σου, στην οικογένειά σου και δεν έχεις χρόνο να κάνεις πέντε πράγματα για σένα, αν δεν φύγει όλη αυτή η ενέργεια έξω από τον χώρο εργασίας, τότε αυτή συσσωρεύεται στον χώρο εργασίας και την εξωτερικεύεις με λανθασμένους τρόπους. Με εκνευρισμούς στους συνεργάτες. Δεν έχεις καθαρό μυαλό να πάρεις αποφάσεις όταν χρειάζεται να τις πάρεις. Όταν έχεις περάσει ένα Σαββατοκύριακο, μπορεί να δεις τελείως διαφορετικά μία κατάσταση. Άρα, πρέπει να έχεις και ελεύθερο χρόνο, για να βγαίνεις λίγο από το κουτί, για να βγαίνεις από το γραφείο και να βλέπεις και με λίγο πιο ανοιχτό μάτι.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης



iii) Διαχείριση του «Εγώ»

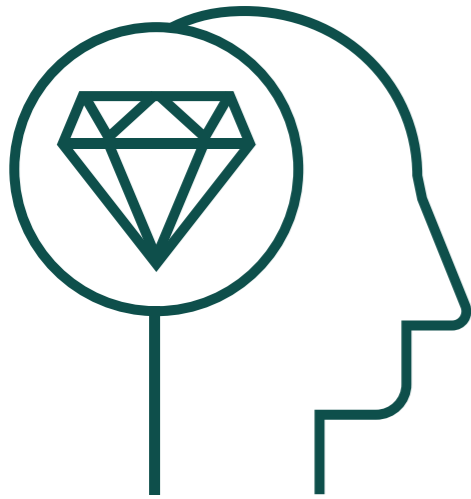
Η επίτευξη του οράματος αποτελεί, προφανώς, και μια προσωπική φιλοδοξία για τους ηγέτες, την οποία, όμως, πρέπει να μοιραστούν με άλλους, περιορίζοντας το «Εγώ» τους.

“

...(ο ηγέτης) πρέπει να φεύγει από το «Εγώ». Πρέπει να βλέπει το πιο μεγάλο, για να προβληθεί πραγματικά ο σκοπός και όχι ο ίδιος, ώστε να αφήσει το όνομά του. Γιατί μέσα από αυτό, στο κάτω-κάτω, θα προβληθεί και το όνομά του.

Μεσαίο Διοικητικό Στέλεχος

Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες στις ανοιχτές, αλλά και τις εις βάθος συζητήσεις που έγιναν στο πλαίσιο αυτής της έρευνας, φαίνεται να προσδίδουν στους «Ηγέτες της Καρδιάς», τα χαρακτηριστικά του μοντέλου ηγεσίας του «μαέστρου». Οι μαέστροι αναδεικνύουν και συνθέτουν, αποδέχονται τα όριά τους και αναζητούν αυτούς που τους συμπληρώνουν, παρέχοντάς τους τα μέσα για να αναδείξουν το ταλέντο και τις ικανότητές τους.



“

Για μένα το μοντέλο ηγεσίας που εγώ πιστεύω, είναι ο ηγέτης "enabler" και "facilitator": ο ηγέτης ο οποίος ενώνει, φέρνει μαζί, διευκολύνει, καταλαβαίνει και μπορεί και ενώνει τελείες. Μπορεί να είναι άνθρωποι οι τελείες, μπορεί να είναι ασύνδετα projects – οτιδήποτε. Για μένα αυτή είναι η ουσία του ηγέτη και, επίσης, ένας άνθρωπος ο οποίος είναι μια πηγή, όχι δύναμης, όπως το είχαμε μέχρι τώρα, που είναι σαν το μοντέλο «πατερούλης», που λέω, ή εξουσίας, αλλά, κυρίως, μία πηγή αξιοπιστίας και ήθους.

Μεσαίο Διοικητικό Στέλεχος

Ο/Η ηγέτης-«μαέστρος» δε διστάζει να παραδεχτεί ότι δεν είναι παντογνώστης, ούτε ο/η καλύτερος/η σε όλα. Αντλεί δύναμη από την επίγνωση των αδυναμιών και των κενών του/της και αναζητά ανθρώπους που θα διαθέτουν συμπληρωματικές δεξιότητες, προσόντα και γνώσεις, δημιουργώντας ομάδες που συνεισφέρουν στην πραγμάτωση του οράματος, μέσα από τις πολλές και διαφορετικές οπτικές που εκείνοι προσφέρουν.

“

Το βασικό είναι να καταλάβεις τι ξέρεις και τι δεν ξέρεις, ώστε να πας να το βρεις. Άρα, πρέπει να χτίσεις την ομάδα που θα σου λειτουργήσει συμπληρωματικά σε σχέση με αυτό που έχεις εσύ. Όταν εγώ προσεγγίζω ένα θέμα που δεν το ξέρω, θα πρέπει να έχω το θάρρος να πω ότι «δεν το καταλαβαίνω, εξηγήστε μου με όρους που καταλαβαίνω».

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

Παλιότερα, όταν ήμασταν σε άλλο επίπεδο αγοράς, το expertise μετρούσε περισσότερο από ό,τι σήμερα. Σήμερα, είναι περισσότερο τα resources. Το βασικό στον ηγέτη είναι να παίρνει ανθρώπους που είναι συμπληρωματικοί του στην ηγεσία. Δεν είμαστε όλοι τέλειοι. Αν εγώ προσλάβω ανθρώπους οι οποίοι είναι καθρέφτες του εαυτού μου, δεν πάμε πουθενά – θέλω να δω τα κενά μου και να βρω τον άνθρωπο που θα συμπληρώνει εμένα, για να προχωρήσω.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

Οι ηγέτες αισθάνονται υπεύθυνοι για την ισορροπία, την ευημερία, την απόδοση, αλλά και την εξέλιξη των μελών της ομάδας τους. Κατακτούν την εμπιστοσύνη τους, δείχνοντας γνήσιο ενδιαφέρον και προσπαθώντας να τους μετατρέψουν σε συνιδιοκτήτες της προσπάθειας, όχι μόνο ως προς τον κόπο, τον χρόνο και τη δέσμευση που απαιτείται, αλλά και ως προς το τελικό όφελος.

“

Αισθάνομαι ότι όλοι αυτοί είναι ευθύνη μου. Δεν μου είναι εύκολο μέσα μου να πω ότι κατεβάζω τώρα τα ρολά, εγώ είμαι αυτό και ο καθένας θα πάρει τον δρόμο του, τη στιγμή που πρέπει η ομάδα να στηριχτεί μέχρι εσχάτων.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

Οι πραγματικοί ηγέτες δε φοβούνται όταν περιβάλλονται από ικανούς συνεργάτες, αλλά γνωρίζουν ότι έχουν δημιουργήσει τις συνθήκες για την παραγωγή εξαιρετικών αποτελεσμάτων.



“

Θεωρώ ότι θέλει απίστευτα λιγότερο εγωισμό στο να συνειδητοποιήσεις ότι υπάρχουν πολύ καλύτεροι για να πάρουν αποφάσεις ή για να κάνουν τη δουλειά που νομίζεις ότι σου αρέσει να κάνεις ή νομίζεις ότι είσαι καλός στο να κάνεις. Αυτό είναι Νο1. Άρα, να προσελκύεις στελέχη ικανότατα και πολύ πιο ικανά από εσένα.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

Η βασική δεξιότητα ενός CEO είναι πώς μπορεί να φέρει εξαιρετικά ικανούς ανθρώπους και να δομεί σωστά και τα κίνητρά τους και να δομεί σωστά, όχι μόνο το δέλεαρ, ας το πούμε, για να έρθουν, αλλά και τη δομή για να μείνουν, ώστε να μπορούν κι αυτοί μετά να κάνουν το ίδιο.

Ειδικός σε θέματα ηγεσίας

(Ο ηγέτης) ο ίδιος χτίζει ανθρώπους. Δημιουργεί ανθρώπους. Μέσα από τις επιλογές που κάνει. Καθοδηγεί. Είναι αυτός που μπορεί να σε βάλει να σκεφτείς λίγο διαφορετικά και να βρεις μία διαφορετική λύση. Πώς είναι ο ψυχολόγος σου που σε βοηθάει πάντα να σκεφτείς λίγο διαφορετικά; Δεν είναι αυτός που σώνει και ντε σου δίνει τη λύση.

Μεσαίο Διοικητικό Στέλεχος

Ένα brand ηγεσίας, σημείο αναφοράς στην αγορά

Η αξία κάθε ηγέτη αναγνωρίζεται όταν μετατρέπεται σε brand στην αγορά εργασίας και σε σημείο αναφοράς του κλάδου.

“

Πρέπει να μπορείς να προσελκύεις και να εμπνέεις ανθρώπους πολύ υψηλού επιπέδου εκτός εταιρείας. Αν κάποιος λέει «ξέρεις, καλή εταιρεία, αλλά εγώ για τον X δεν πάω να δουλέψω», αυτό είναι θανατηφόρο για την εταιρεία, καθώς σημαίνει ότι θα μαζεύεις όλο μέτριους. Αντίθετα, αν τα «αστέρια» εμπνέονται και από την εταιρεία, αλλά και από τον X διευθυντή και λένε «ναι, θα πάω σε αυτήν την εταιρεία, είναι καλή και θέλω να δουλέψω για τον X γιατί έχω να πάρω, να μάθω», τότε αυτός είναι ο δρόμος για την επιτυχία και είναι πάρα πολύ βασικό, το έχω δει. Επειδή δουλεύω πολλά χρόνια, έχω δει άρτιους τεχνικά, καλούς ανθρώπους, οι οποίοι, όμως, στην «πίατσα», δεν ενέπνεαν κανένα «αστέρι» να πάει να δουλέψει γι' αυτούς.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης



iv) Αίσθημα αποστολής

Σκοποί και στόχοι των ηγετών: μια δύσκολη ισορροπία σε μια μεταβατική περίοδο

Η εικόνα που έχουν οι εργαζόμενοι για την ηγεσία της επιχείρησης, συμπληρώνεται και από τον τρόπο που εκείνοι ορίζουν τον σκοπό που (πρέπει να) υπηρετεί η διοίκηση της εταιρείας.

Είναι αυτονόητο ότι ο σκοπός αυτός καθορίζεται, σε μεγάλο βαθμό, από τη χρονική συγκυρία και τις γενικότερες συνθήκες της οικονομίας. Υπό το πρίσμα αυτό, την περίοδο της δεκαετούς κρίσης, κατά την οποία κύριο

μέλημα των επικεφαλής των επιχειρήσεων ήταν η μάχη της επιβίωσης, οι επιλογές ήταν, κατ' εξοχήν, συντηρητικές, και λιγότερο αναπτυξιακές. Κατά το διάστημα που ακολούθησε την έξοδο από την περίοδο των μνημονίων, οι προτεραιότητες σταδιακά ανατράπηκαν, καθώς ήρθαν στο προσκήνιο ζητήματα, όπως η ανάγκη μιας αναπτυξιακής ατζέντας, ο ψηφιακός μετασχηματισμός της επιχείρησης, ο διεθνής της προσανατολισμός, η ενίσχυση της καινοτομίας, κ.λπ. Η εμφάνιση της πανδημίας, ανέτρεψε και πάλι τα δεδομένα, επαναφέροντας τα ζητήματα επιβίωσης της επιχείρησης, σε πρώτο πλάνο.



Συμβολοποίηση του αισθήματος αποστολής των «Ηγετών της Καρδιάς»

“

Είναι στιγμές που νιώθει μεγάλη χαρά γιατί νιώθει ότι πάει προς τον σκοπό του. Είναι φορές που νιώθει μεγάλο φόβο, ότι αποσυντονίζεται ως προς τον σκοπό του. Είναι φορές που νιώθει πολύ γλυκά, γιατί νιώθει ότι είναι πολλοί άνθρωποι μαζί, που έχουν συντονιστεί και κάνουν κάτι που έχει αποτέλεσμα. Είναι φορές που νιώθει θλίψη, ότι έχει απογοητεύσει ανθρώπους που μαζί έχουν κάνει ή θα μπορούσαν να κάνουν πράγματα.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

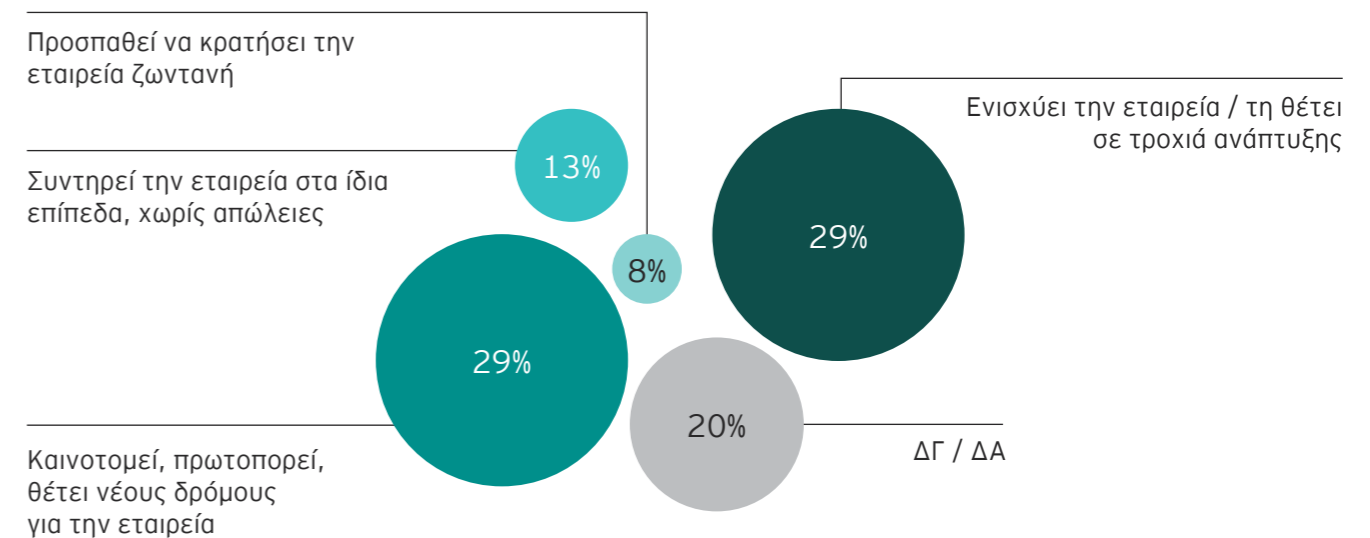
Οι αντιλήψεις για τον σκοπό και τους στόχους της ηγεσίας: αντικρουόμενες προτεραιότητες

Όταν οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην πρώτη φάση της ποσοτικής έρευνας, πριν την εκδήλωση της πανδημίας, κλήθηκαν να προσδιορίσουν τον σκοπό της ηγεσίας / της διοίκησης της εταιρείας όπου εργάζονται, οι δύο απαντήσεις που κυριάρχησαν, έκλιναν υπέρ της αναπτυξιακής διάστασης: 29% ανέφεραν ότι ο σκοπός της ηγεσίας είναι «να καινοτομεί και να θέτει

νέους δρόμους για την εταιρεία», ενώ ίδιο ποσοστό απάντησαν «να ενισχύει την εταιρεία και να τη θέτει σε τροχιά ανάπτυξης». Αισθητά λιγότεροι ερωτώμενοι επέλεξαν απαντήσεις με εντονότερα αμυντική και πιο συγκρατημένη χροιά, όπως ότι σκοπός της ηγεσίας είναι «να συντηρεί την εταιρεία στα ίδια επίπεδα χωρίς απώλειες» (13%) ή «να προσπαθεί να την κρατήσει ζωντανή» (8%).

Ποιος είναι ο σκοπός του leader / της διοίκησης της εταιρείας όπου εργάζεστε;

Δείγμα: 1270 ερωτηθέντες



	Εργασιακή εμπειρία				Θέση στην εταιρεία			
	1-10 χρόνια	11-20 χρόνια	21-30 χρόνια	31+ χρόνια	Ανώτατη Διοίκηση	Ανώτερη Διοίκηση	Μέση Διοίκηση	Υπάλληλος
Καινοτομεί, πρωτοπορεί, θέτει νέους δρόμους	18%	28%	37%	41%	47%	32%	23%	17%
Ενισχύει την εταιρεία / τη θέτει σε τροχιά ανάπτυξης	24%	31%	32%	34%	35%	35%	25%	22%
Συντηρεί την εταιρεία στα ίδια επίπεδα, χωρίς απώλειες	23%	10%	8%	6%	6%	13%	12%	20%
Προσπαθεί να κρατήσει την εταιρεία ζωντανή	12%	5%	7%	11%	8%	8%	6%	11%
ΔΓ / ΔΑ	23%	26%	17%	8%	4%	12%	34%	30%

Είναι, όμως, χαρακτηριστικό ότι η άποψη αυτή δε διαχέεται σε όλο το φάσμα της επιχείρησης, καθώς οι δύο πρώτες απαντήσεις που δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη, προέρχονται, κυρίως, από τα παλαιότερα στελέχη ή εκείνα που κατέχουν διοικητικές θέσεις, ενώ οι νεότεροι εργαζόμενοι και οι απλοί υπάλληλοι δηλώνουν, σε υψηλά ποσοστά, ότι δε γνωρίζουν τον

σκοπό της ηγεσίας. Αυτή αποτελεί μια διαφοροποίηση που αναδεικνύει την απόσταση μεταξύ της ηγεσίας των επιχειρήσεων και των μεσαίων στελεχών, με το προσωπικό, και το έλλειμμα ενσωμάτωσής του και ενεργοποίησης της συμμετοχής του στον σκοπό της εταιρείας.

Ωστόσο, κατά το μεταβατικό αυτό διάστημα, η αισιοδοξία δεν είχε ακόμη αντικαταστήσει πλήρως τον φόβο για το αύριο, πράγμα που γίνεται εμφανές από τις αντιφατικές απαντήσεις που δόθηκαν σε μια σειρά από διαζευκτικές ερωτήσεις-δίπολα. Έτσι, οι εργαζόμενοι φαίνεται να αντιλαμβάνονται ότι δίνεται έμφαση στην επίτευξη οικονομικών στόχων, την αποφυγή κινδύνων και την επιμονή σε δοκιμασμένες λύσεις και, την ίδια ώρα, στην μακροπρόθεσμη ανάπτυξη, την ανάπτυξη

νέων προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και την καινοτομία. Πρόκειται, ουσιαστικά, για μια προσπάθεια ισορροπίας, μεταξύ διατήρησης των κεκτημένων και μιας διάθεσης για άλματα, η οποία είναι χαρακτηριστική της μετάβασης από μια περίοδο κρίσης, σε μια αναπτυξιακή ατζέντα. Γίνεται, όμως, εύκολα αντιληπτό ότι δεν μπορεί να υπάρξει ανάπτυξη χωρίς επένδυση, και καινοτομία χωρίς ανάληψη ρίσκου.

Μια παρόμοια, αλλά διαφορετικά διατυπωμένη, σειρά διαζευκτικών ερωτήσεων, τέθηκε στο δεύτερο κύμα της ποσοτικής έρευνας (11-20 Μαΐου 2020), μετά την εκδήλωση της πανδημίας. Εδώ, τα δεδομένα ανατρέπονται, καθώς αναδεικνύονται νέες προτεραιότητες-στόχοι, οι οποίες, και πάλι, όμως, καταδεικνύουν εσωτερικές αντιφάσεις. Εν μέσω της κρίσης, οι ερωτώμενοι προκρίνουν - με διαφορά - τη θεμελίωση του «αύριο», έναντι της διαχείρισης των άμεσων σημερινών προβλημάτων. Επιλέγουν, προφανώς, την ανάπτυξη νέων καναλιών λειτουργίας και διανομής, και νέων

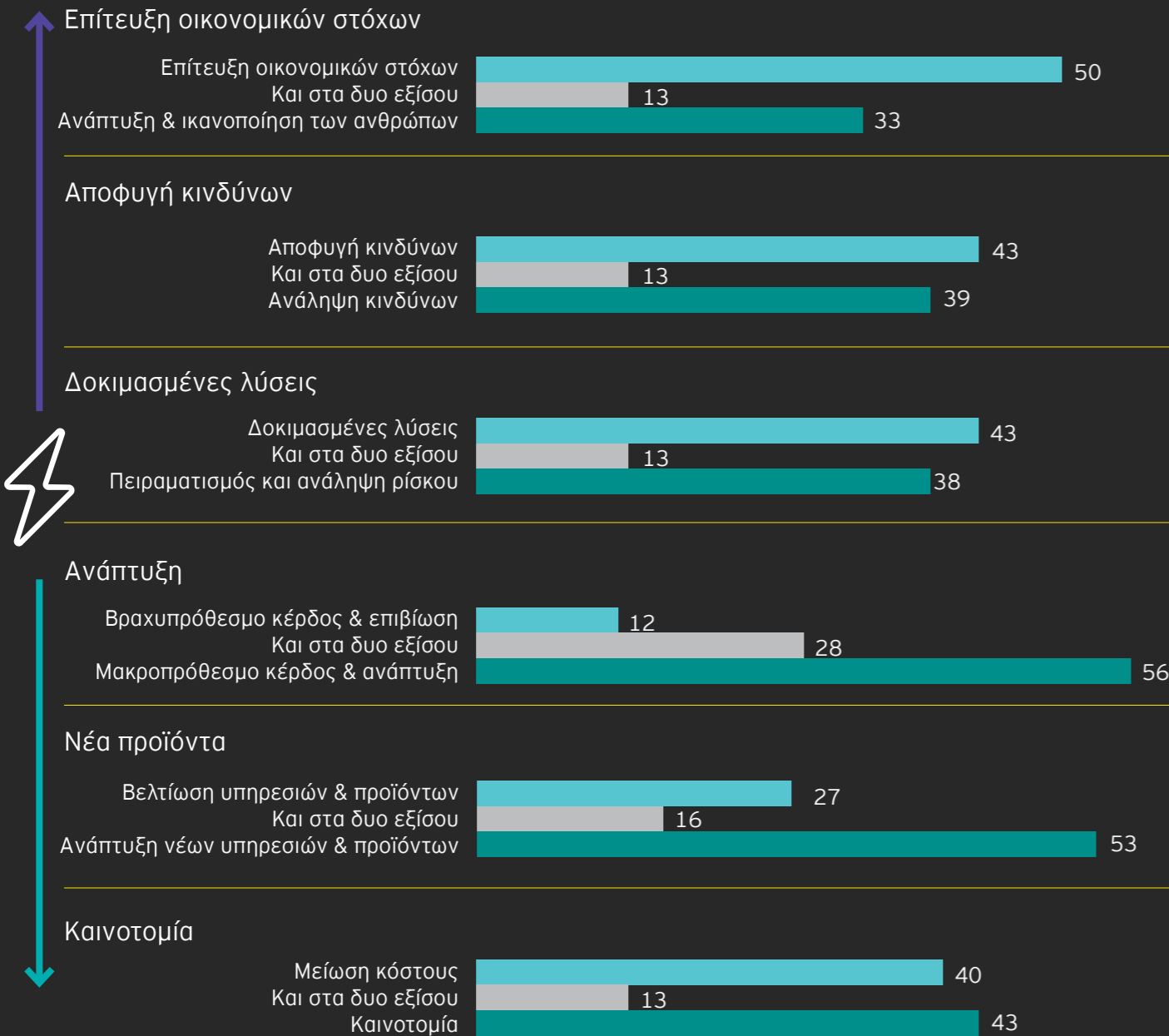
προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και την προστασία των θέσεων εργασίας, έναντι της μείωσης του κόστους. Επιθυμούν, συνεπώς, την ανάπτυξη και όχι απλώς την επιβίωση της εταιρείας. Με μικρότερη βεβαιότητα, θέλουν η επιχείρησή τους να προσφέρει στην κοινωνία, σε αντίθεση με την έμφαση στο στενό της οικονομικό συμφέρον. Την ίδια ώρα, όμως, και ενώ όλα τα δεδομένα γύρω τους ανατρέπονται, οι ερωτώμενοι θέλουν οι στόχοι αυτοί να επιτευχθούν μέσα από δοκιμασμένες λύσεις, χωρίς ανάληψη ρίσκου.

Πού δίνει περισσότερη βαρύτητα ο leader / η διοίκηση της εταιρείας σας;

τα νούμερα απεικονίζονται σε ποσοστά

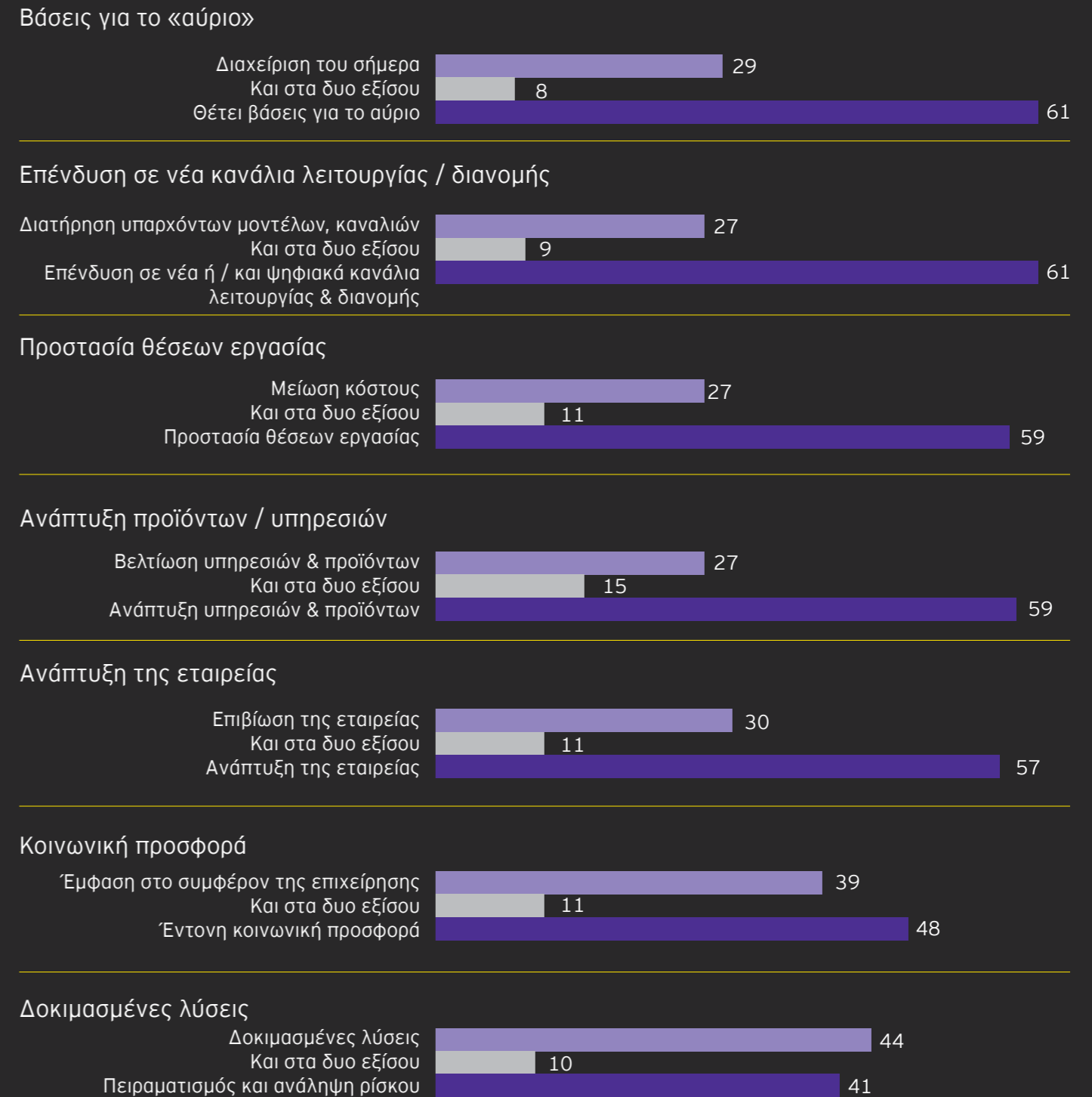
Προ-COVID-19

Δείγμα:
1270 ερωτηθέντες



Μετά-COVID-19

Δείγμα:
636 ερωτηθέντες



Παραδοξολογική και αμφιδέξια ηγεσία

Η ικανότητα διαχείρισης των ηγετικών παραδόξων και των αντιφατικών απαιτήσεων του ηγετικού ρόλου, έχει αποτελέσει αντικείμενο πολλών ακαδημαϊκών ερευνών τα τελευταία χρόνια^{1,2}. Οι ηγέτες καλούνται να πετύχουν στόχους φαινομενικά ασύμβατους (π.χ. αποτελεσματικότητα και δημιουργικότητα, μείωση κόστους και επένδυση στον άνθρωπο), κάτι που πολλοί το βιώνουν ως εσωτερική σύγκρουση, και καταλήγουν σε εστίαση στον έναν στόχο εις βάρος του άλλου. Αντιμετωπίζουν, λοιπόν, το παράδοξο («και το ένα και το άλλο») ως δίλημμα («ή το ένα ή το άλλο»).

I. Lewis, M. W., Andriopoulos, C., και Smith, W. K., Paradoxical leadership to enable strategic agility, California Management Review τεύχος 56 (σελ. 58-77), 2014

II. Rosing, K., Frese, M., και Bausch, A., Explaining the heterogeneity of the leadership innovation relationship: Ambidextrous leadership, The Leadership Quarterly τεύχος 22 (σελ. 956-974), 2011

Δρ Όλγα Επιτροπάκη

Professor in Management, Director of Research of the Management & Marketing Department, Durham University, Business School, UK

Κάτι τέτοιο διαπιστώνεται και στην παρούσα έρευνα, καθώς βλέπουμε τους συμμετέχοντες να εστιάζουν περισσότερο, για παράδειγμα, στα οικονομικά αποτελέσματα προ-πανδημίας, ενώ στη διάρκεια της πανδημίας, βλέπουμε μια ενδιαφέρουσα μεταστροφή προς ανθρωποκεντρικούς στόχους. Η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία τονίζει τη σημασία της αποδοχής των ηγετικών παραδόξων και την ταυτόχρονη επίδειξη, τόσο «κλειστών» συμπεριφορών (π.χ. στενή παρακολούθηση της επίτευξης των οικονομικών στόχων), όσο και «ανοιχτών» συμπεριφορών (π.χ. ενθάρρυνση του πειραματισμού), για βέλτιστα αποτελέσματα.

Οι επιλογές αυτές συνδέονται, σε μεγάλο βαθμό, και με ένα βασικό δίλημμα που αντιμετωπίζει κάθε ηγέτης: το κατά πόσον, δηλαδή, θα επικεντρωθεί στον βραχυπρόθεσμο ή τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, στη διαχείριση των προβλημάτων της καθημερινότητας ή την υλοποίηση του οράματος της επιχείρησης για το μέλλον. Στο ερώτημα αυτό, οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα φαίνεται να κλίνουν υπέρ

της άποψης ότι ο ρόλος της ηγεσίας της επιχείρησης θα πρέπει να είναι ο μακροπρόθεσμος (42%) και όχι ο βραχυπρόθεσμος (23%) σχεδιασμός, ενώ 30% θεωρούν ότι πρέπει να επιδιώκονται και τα δύο. Και πάλι, η έμφαση στη μακροπρόθεσμη στόχευση αποτελεί, κυρίως, επιλογή των στελεχών της Ανώτατης και Ανώτερης Διοίκησης - επιλογή, όμως, την οποία δε φαίνεται να συρρικνώνεται το υπαλληλικό δυναμικό.

Ο ρόλος του leader / της διοίκησης της εταιρείας σας είναι:

Δείγμα: 1270 ερωτηθέντες



Η μακροπρόθεσμη στόχευση είναι στενά συνδεδεμένη με την παρουσία του οραματικού στοιχείου. Το όραμα αποτελεί, ουσιαστικά, τον λόγο ύπαρξης της επιχείρησης, αυτό που την ανατροφοδοτεί και της παρέχει την πυξίδα για την ανάπτυξή της. Μια επιχείρηση που φαίνεται να λειτουργεί αποκλειστικά για να παράγει οικονομικά αποτελέσματα, χωρίς να ταυτίζεται με ένα σαφώς διατυπωμένο όραμα, δεν μπορεί σήμερα να εξασφαλίσει τη συναισθηματική και αξιακή σύνδεση των πελατών, αλλά και των εργαζόμενων της. Κατ' επέκταση, ο ρόλος των πραγματικών ηγετών είναι να ορίζουν, να τροφοδοτούν και να μεταδίδουν αυτό το όραμα.

Τα περισσότερα στελέχη που κατέχουν διευθυντικές θέσεις πιστεύουν ότι λειτουργούν με βάση ένα όραμα ικανό να οδηγήσει την επιχείρηση και να εμπνεύσει τους εργαζόμενους. Η πραγματικότητα, όμως, είναι ότι ελάχιστοι είναι αυτοί που διαθέτουν το μοναδικό αυτό χαρακτηριστικό της ηγεσίας.

Οι περίοδοι κρίσης, όπως αυτή που βίωσε η ελληνική οικονομία μετά το 2009, αλλά και η σημερινή, αποτελούν ένα είδος «Λυδίας Λίθου», καθώς μπορούν να αναδείξουν τους ηγέτες εκείνους που πραγματικά διαθέτουν όραμα και κατανοούν την καταλυτική του σημασία. Για τους ηγέτες αυτούς, οι οποίοι, ενδεχομένως, αποτελούν την εξαίρεση, η δύσκολη οικονομική συγκυρία μπορεί να επιβάλει την αλλαγή πορείας και μέσων για την επίτευξη του οράματος, αλλά όχι την κατάργηση ή αναίρεσή του. Για την πλειοψηφία, η ανάγκη επικέντρωσης στα βραχυπρόθεσμα οικονομικά αποτελέσματα και η αποφυγή της κατάρρευσης, αποτελούν επαρκείς λόγους για να βρεθεί το όραμα στο περιθώριο. Θα μπορούσε να πει κανείς ότι η κρίση λειτουργεί και ως «άλλοθι» για όσους έχουν χάσει το όραμα.

“

Υπάρχουν πάρα πολλοί άνθρωποι που έχουν όραμα και δεν είναι ηγέτες, καθώς δεν μπορούν το όραμα αυτό να το μεταφέρουν, ώστε να το ενστερνιστούν και οι υπόλοιποι. Ηγέτες είναι αυτοί που έχουν ένα όραμα, έχουν την ικανότητα, τη θέση και τη δύναμη να το παρουσιάσουν και να κάνουν την ομάδα τους να το ακολουθήσει. Αλλά νομίζω ότι είναι αυταπόδεικτο, ότι για να είναι κανείς ηγέτης πρέπει να έχει ένα όραμα και να μπορεί πάνω σε αυτό το όραμα να οδηγήσει και να τραβήξει την υπόλοιπη ομάδα.

Μεσαίο Διοικητικό Στέλεχος

Στο παραδοσιακό μοντέλο, για να φτάσει κάποιος ψηλά σε μία εταιρεία, ακόμα και αν είχε όραμα στην αρχή, του το σκοτώνουν. Για να μπορέσει να ανέβει, πρέπει να συμβιβαστεί με τόσα πράγματα, που πολλοί τελικά χάνουν το όραμά τους. Οπότε, όταν φτάνουν ψηλά και τους ρωτήσεις, «ποιο είναι το όραμά σας τώρα;», οι περισσότεροι, αν είναι ειλικρινείς με τον εαυτό τους, θα σου απαντούσαν: «δεν έχω». Να είμαστε ειλικρινείς, πολλοί δεν έχουν. Γι' αυτό και πολλές εταιρείες δεν έχουν οράματα που να τις διαφοροποιούν. Όμως, αυτοί που έχουν όραμα, πάντα ξεχώριζαν.

Ειδικός σε θέματα ηγεσίας

“

Ήταν πολύ καλός άνθρωπος, αλλά όχι ηγέτης. Μόλις ήρθαν τα σκούρα, ξέχασε το όραμα και όλη η εταιρεία έγινε ένα απέραντο λογιστήριο.

Μεσαίο Διοικητικό Στέλεχος

Πότε σε παίρνει από κάτω η καθημερινότητα, πότε θυμάσαι ότι ο ισολογισμός δεν είναι αυτοσκοπός, αλλά μέσον για να φθάσεις στον προορισμό σου.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης



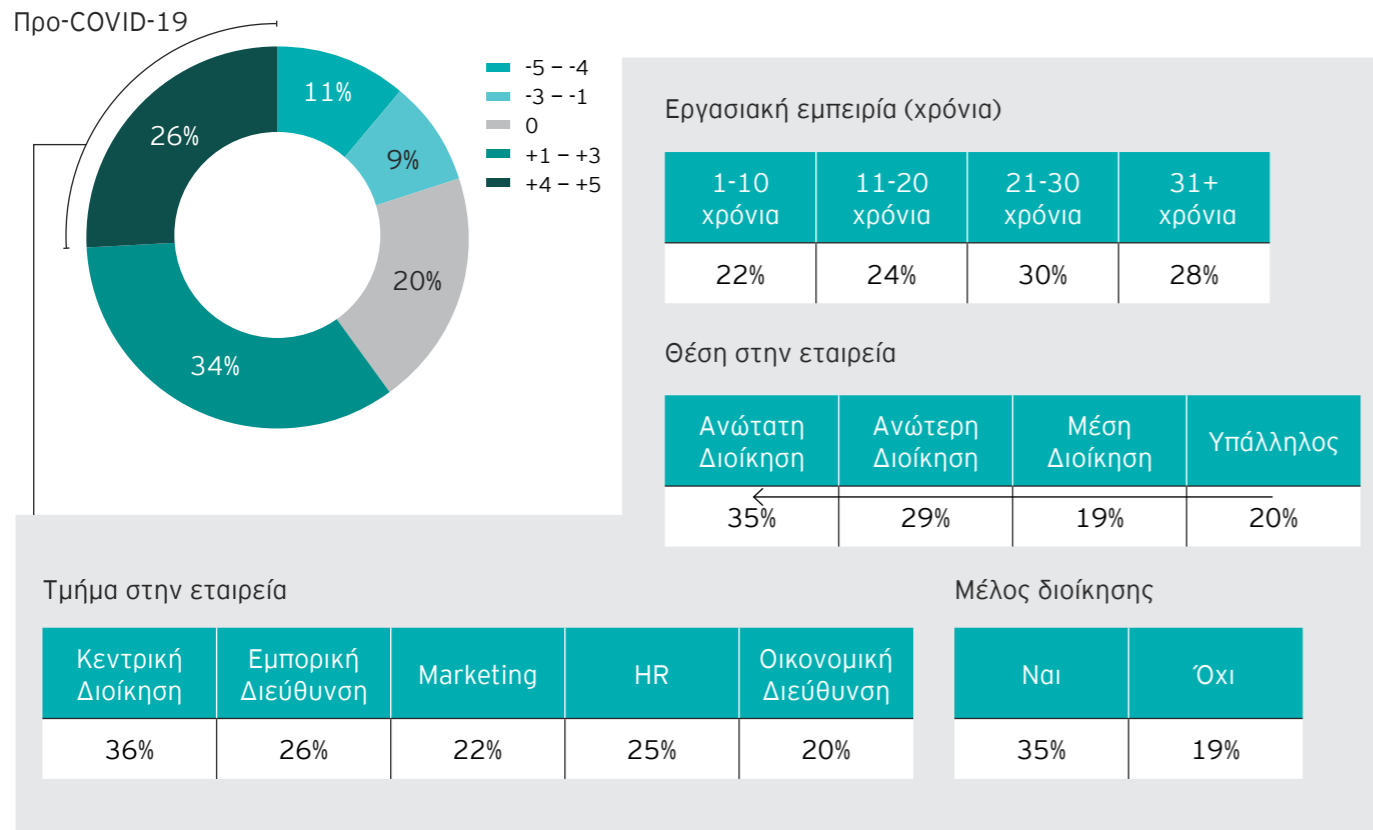
Ηγεσία που δυσκολεύεται να εμπνεύσει

Με τα δεδομένα αυτά, δεν αποτελεί, ίσως, έκπληξη το γεγονός ότι τα ποσοστά των εργαζόμενων που δηλώνουν ότι εμπνέονται από την ηγεσία / τη διοίκηση της επιχείρησής, είναι χαμηλά. Στο πρώτο κύμα της έρευνάς μας, μόλις το 26% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι

εμπνέονται πολύ, έναντι 20% όσων δήλωσαν ότι δεν εμπνέονται (-1 έως -5 στην 11βάθμια κλίμακα). Το ποσοστό όσων εμπνέονται πολύ ήταν ακόμη χαμηλότερο μεταξύ των νεότερων εργαζόμενων, των απλών υπαλλήλων και όσων δεν κατέχουν διοικητικές θέσεις.

Πόσο σας εμπνέει ο leader / η διοίκηση της εταιρείας σας;

11βάθμια κλίμακα
5= Πολύ / 0= Ουδέτερα - Μερικές φορές / -5= Καθόλου
Δείγμα: 1270 ερωτηθέντες



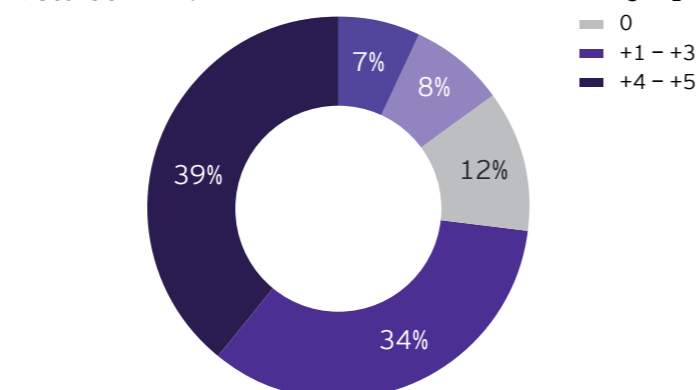
Είναι σημαντικό, όμως, ότι κατά το δεύτερο κύμα της έρευνας, που διεξήχθη τον Μάιο του 2020, το ποσοστό όσων δηλώνουν ότι εμπνέονται πολύ, αυξήθηκε από 26% σε 39%, ενώ, αντίστοιχα, μειώθηκε το ποσοστό όσων δεν εμπνέονται, από 20% σε 15%.

Φαίνεται ότι η διαχείριση της κρίσης του κορωνοϊού ενίσχυσε σημαντικά την εικόνα της ηγεσίας της επιχείρησής, αναδεικνύοντας, και πάλι, τις δυνατότητες και ευκαιρίες βελτίωσης του κλίματος. Σημειώνεται, όμως, ότι η βελτίωση της εικόνας περιορίστηκε, κυρίως, στις ηλικίες άνω των 35 ετών και τους εργαζόμενους με περισσότερα από 11 χρόνια εμπειρίας.

Πόσο σας εμπνέει ο leader / η διοίκηση της εταιρείας σας;

11βάθμια κλίμακα
5= Πολύ / 0= Ουδέτερα - Μερικές φορές / -5= Καθόλου
Δείγμα: 636 ερωτηθέντες

Μετά-COVID-19



“

Χρειάζεται να έχεις ανθρώπους γύρω σου που πρέπει να τους εμπνεύσεις. Μιλάμε για έμπνευση. Πολύ σημαντικό αυτό. Να εμπνεύσεις ανθρώπους. Υπάρχουν πολλοί τρόποι να τους εμπνεύσεις. Ο ένας είναι να τους εμπνέεις οικονομικά. Έχω μια σκέψη η οποία λέει: «Να αγαπήσουν κι αυτοί αυτό που κάνουν και κάνουμε, και να είμαστε μια ομάδα». Πιστεύω στην έννοια της ομάδας – εκεί σίγουρα έγκειται το οικονομικό κομμάτι, αλλά αν το συνδυάσεις, να έχεις τις ίδιες αξίες, το ίδιο μεράκι, το ίδιο όραμα με τους συνεργάτες σου, τότε νομίζω ότι η ομάδα θα πάει πολύ καλά. Κι αυτό πρέπει να το εμπνεύσεις.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

Είσαι αρχηγός, δεν μπορείς να λες «αχαρτογράφητα νερά». Θα τρώμαζε ο κόσμος, με το δικό του. Ναι, μεν, είναι πρωτόγνωρες καταστάσεις, αλλά έχουμε πλάνο, παρακολουθούμε, δημιουργούμε νέα capabilities.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

Δεν μπορείς να περιμένεις τα πάντα από έναν ηγέτη, δεν είναι θεός. Ωστόσο, περιμένεις ψυχραιμία, σταθερότητα, σοβαρότητα και αποφασιστικότητα.

Μεσαίο Διοικητικό Στέλεχος

Η νηφαλιότητα που όφειλα ως top manager για να μη βλάψω τελικά την εταιρεία, με αποφάσεις σπασμωδικές, του τύπου «κλείσε το εργοστάσιο».

Μεσαίο Διοικητικό Στέλεχος

Κρατούσαμε αυτούς που ήταν σε αναστολή, συνέχεια ενημερους, σαν να ήταν στη δουλειά. Δεν ήθελα να νιώθουν ότι είναι σε «φυγείο». Μιλούσα μαζί τους, από τις πλατφόρμες τις εσωτερικές, τους έλεγα ότι μαζί θα το περάσουμε. Και καλύψαμε μισθολογικά οποιαδήποτε διαφορά πάνω από τα €800.

Στέλεχος Ανώτατης Διοίκησης

Χαρισματική ηγεσία σε καιρούς κρίσης

Το εύρημα της σημαντικής αύξησης του ποσοστού των συμμετεχόντων που δήλωσαν ότι εμπνέονται από τον ηγέτη τους εν μέσω πανδημίας, συνάδει με τα ευρήματα ακαδημαϊκών ερευνών για την ηγεσία σε καιρούς κρίσης. Έχει βρεθεί συστηματική θετική σχέση μεταξύ καταστάσεων κρίσης και χαρισματικής ηγεσίας¹. Η εξήγηση που δίνεται είναι διττή: από τη μια πλευρά, οι ίδιοι οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να αποδώσουν

χαρισματικά χαρακτηριστικά στους ηγέτες τους σε καιρούς κρίσης, για να κατευνάσουν τον φόβο και την ανασφάλεια που αισθάνονται. Από την άλλη πλευρά, και οι ηγέτες χρησιμοποιούν σε μεγαλύτερο βαθμό χαρισματική ρητορική και γλώσσα (εστιασμένη στο συναίσθημα και στο «εμείς») σε δύσκολες περιόδους, για να ενδυναμώσουν και να εμπνεύσουν εμπιστοσύνη.

I. Davis, K. M., και Gardner, W. L., Charisma under crisis revisited: Presidential leadership, perceived leader effectiveness, and contextual influences, *The Leadership Quarterly* τεύχος 23(5) (σελ. 918-933), 2012

Δρ Όλγα Επιτροπάκη

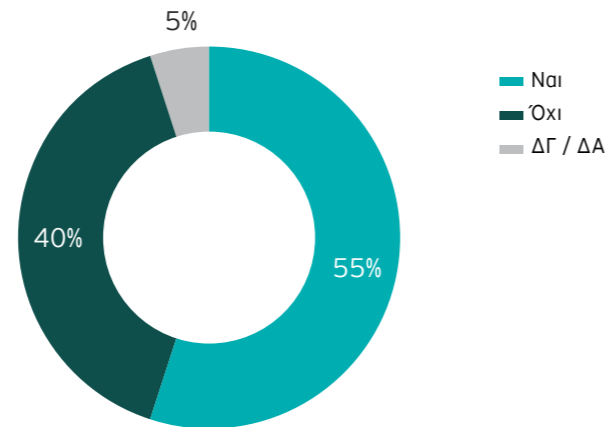
Professor in Management, Director of Research of the Management & Marketing Department, Durham University, Business School, UK



Ανησυχητικά υψηλό είναι και το ποσοστό των εργαζόμενων (40%) που σε άλλη ερώτηση, κατά την πρώτη φάση της έρευνας πριν την πανδημία, δεν αναγνώριζαν στην επιχείρησή τους έναν/μία ηγέτη που να θαυμάζουν ή να τους εμπνέει, ανεξάρτητα από το επίπεδο ιεραρχίας, γεγονός που υποδηλώνει ότι δε φαίνεται η ηγεσία της επόμενης ημέρας να δημιουργείται σήμερα. Το ποσοστό αυτό είναι ακόμη υψηλότερο στις μικρές επιχειρήσεις (48%) και σε όσες η ηγεσία ασκείται από ένα άτομο (50%). Περισσότερο δυσκολεύονται να αναγνωρίσουν ηγετικές προσωπικότητες, οι νεότεροι (18-34 ετών - 42%) και οι άνω των 55 ετών (44%).

Στη δικιά σας εταιρεία, υπάρχει κάποιος leader – ανεξάρτητα από το επίπεδο ιεραρχίας – που να θαυμάζετε / να σας εμπνέει;

Δείγμα: 1270 ερωτηθέντες

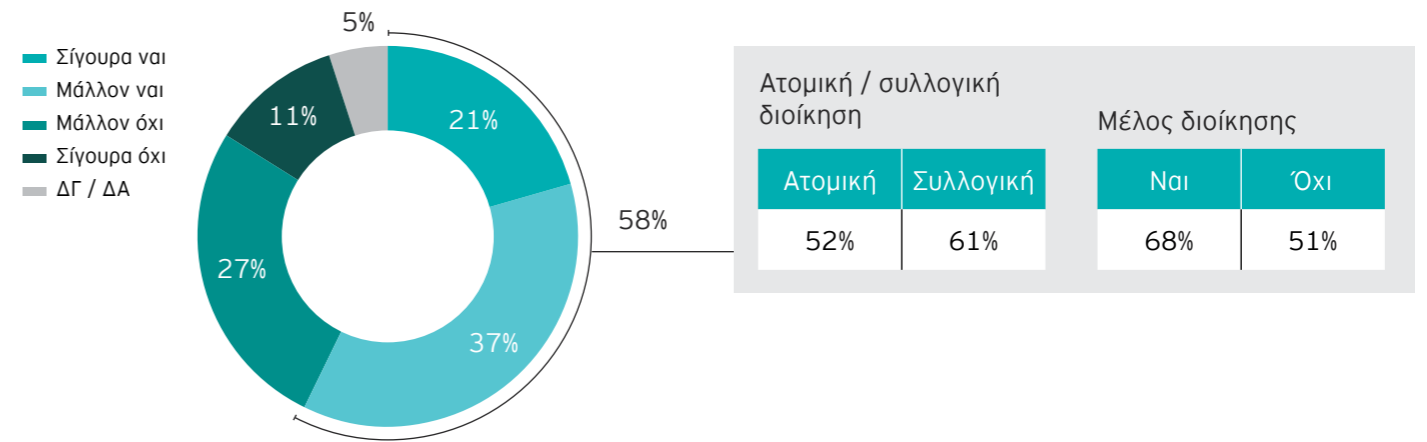


Την ίδια ώρα, όμως, η πλειοψηφία των εργαζόμενων του δείγματος (58%), θεωρεί ότι στην εταιρεία τους υπάρχει κουλτούρα ανάπτυξης δεύτερης γενιάς στελεχών, τα οποία θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως διάδοχοι

κατάσταση για το αύριο της επιχείρησης. Είναι χαρακτηριστικό ότι η άποψη αυτή είναι πλειοψηφική, τόσο μεταξύ των μελών της διοίκησης (68%), όσο και μεταξύ των υπολοίπων (51%).

Στην εταιρεία υπάρχει κουλτούρα δημιουργίας δεύτερης γενιάς στελεχών, που θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως διάδοχοι κατάσταση για το αύριο της εταιρείας;

Δείγμα: 1270 ερωτηθέντες



Ηγεσία που απέχει από το ιδανικό

Ακόμη μικρότερο από το ποσοστό όσων δηλώνουν ότι εμπνέονται από την ηγεσία της επιχείρησής τους, είναι εκείνο όσων αναφέρουν ότι η διοίκηση της επιχείρησης είναι κοντά στο ιδανικό προφίλ ηγέτη (21%). Ένα αισθητά μεγαλύτερο ποσοστό (27%) απαντούν ότι υπάρχει μεγάλη απόσταση μεταξύ του υπάρχοντος και του ιδανικού προφίλ ηγεσίας. Η εικόνα, δε, αυτή, γίνεται ακόμη πιο αρνητική μεταξύ των ηλικιακά νέων ατόμων και όσων βρίσκονται σε χαμηλό επίπεδο της ιεραρχίας. Στις δύο τελευταίες ομάδες, θα μπορούσε να πει κανείς ότι η

μεγαλύτερη απόσταση συνδέεται με το χαμηλό επίπεδο ενέργειας που αποδίδουν στην εργασία (βλέπε σελ. 29). Το τμήμα της μη συναισθηματικής ενεργοποίησης αυτής της μερίδας του δείγματος των εργαζόμενων, που είναι άμεσα και σε καθημερινή επαφή με την αγορά (Μέση Διοίκηση και Υπάλληλοι), αλλά και που αποτελούν την επένδυση για τη δημιουργία της επόμενης γενιάς ηγεσίας, είναι ένα καίριο στοιχείο για τη μελλοντική ανάπτυξη των επιχειρήσεων και, κατ' επέκταση, της οικονομίας γενικότερα, στο οποίο θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση.

Ηγεσία	Μέγεθος εταιρείας				
	Ατομική	Συλλογική	Μικρή	Μεσαία	Μεγάλη
Ναι	44%	61% ▲	46% ▼	61%	62%
Όχι	50%	35%	48%	35%	35%

Κλάδος δραστηριότητας	Ποσοστό Ναι					
	Λιανική & Χονδρική	Υπηρεσίες	Κατασκευές	HORECA	Βιομηχανία / Μεταποίηση	Μεταφορές / Ενέργεια
Ναι	61% ▲	58%	57%	45% ▼	51%	57%
Όχι	33%	37%	35%	48%	46%	39%

Ηλικία	Ποσοστό Ναι			
	18-34	35-44	45-54	55+
Ναι	54%	60% ▲	57%	47%
Όχι	42%	37%	38%	44%

Σημαντικά υψηλότερα σε 95% ci ▲ ▼

Πρότυπα ηγεσίας

Σύμφωνα με τη θεωρία της ηγετικής κατηγοριοποίησης (leadership categorization theory), χρησιμοποιούμε τα πρότυπα ηγεσίας ως μέτρο σύγκρισης για να αξιολογήσουμε, τόσο τη δική μας άσκηση διοίκησης (όταν βρισκόμαστε οι ίδιοι σε διοικητικές θέσεις), όσο και εκείνη των προϊσταμένων μας. Όταν θεωρήσουμε ότι υπάρχει απόσταση του

προϊστάμενός μας από το ιδεατό πρότυπο, επηρεάζεται σημαντικά, τόσο η ποιότητα της σχέσης μας με τον προϊστάμενο, καθώς και η εμπιστοσύνη μας στις ηγετικές του ικανότητες. Η σύγκριση αυτή γίνεται πολύ γρήγορα, μέσω αυτόματων, και όχι συνειδητών γνωστικών διαδικασιών.

Δρ Όλγα Επιτροπάκη

Professor in Management, Director of Research of the Management & Marketing Department, Durham University, Business School, UK

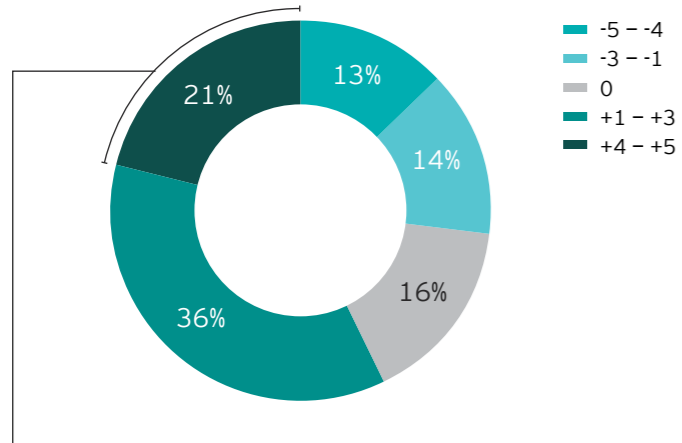
I. Lord, R.G., Epitropaki, O., Foti, R. και Keller Hansbrough, T., Implicit Leadership and Followership Theories and Dynamic Processing of Leadership Information, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior τεύχος 7 (σελ. 49-74), 2020

Πόσο κοντά στο ιδανικό προφίλ ηγέτη είναι ο leader / η διοίκηση της εταιρείας σας;

11βάθμια κλίμακα

5= Πολύ / 0= Ουδέτερα - Μερικές φορές / -5= Καθόλου

Δείγμα: 1270 ερωτηθέντες



Εργασιακή εμπειρία

1-10 χρόνια	11-20 χρόνια	21-30 χρόνια	31+ χρόνια
18%	21%	22%	26%

Θέση στην εταιρεία

Ανώτατη Διοίκηση	Ανώτερη Διοίκηση	Μέση Διοίκηση	Υπάλληλος
34%	22%	15%	16%

Τμήμα στην εταιρεία

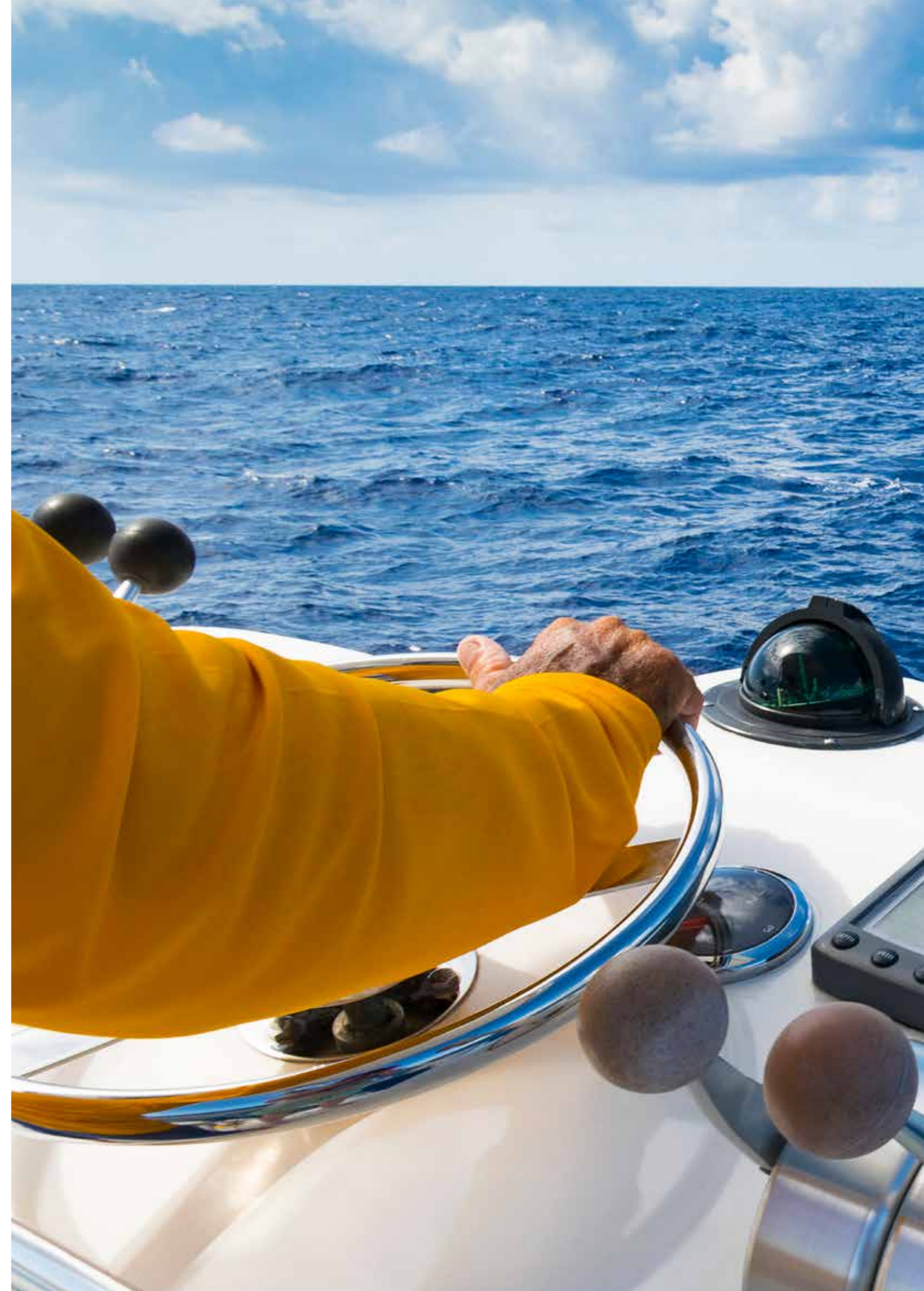
Κεντρική Διοίκηση	Εμπορική Διεύθυνση	Marketing	HR	Οικονομική Διεύθυνση
34%	18%	16%	18%	17%

Μέλος διοίκησης

Ναι	Όχι
30%	15%

Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάστηκαν οι αντιλήψεις για την έννοια και τις ιδιότητες των ηγετών, και τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τους «Ηγέτες της Καρδιάς» από τους «Ηγέτες του Τίτλου». Καταγράφηκαν, επίσης, οι διαφορετικές τοποθετήσεις για τους στόχους και τις προτεραιότητες της ηγεσίας, και η εικόνα των εργαζόμενων για το κατά πόσον η σημερινή ηγεσία των επιχειρήσεων αποτελεί πηγή έμπνευσης. Το επόμενο βήμα είναι η ανάλυση των

χαρακτηριστικών των ηγετών του σήμερα, και εκείνων που μπορούν να μας οδηγήσουν στην επόμενη δεκαετία, καθώς και των αντίστοιχων τυπολογιών ηγεσίας που προκύπτουν. Πριν από αυτό, όμως, είναι σκόπιμο να εξετάσουμε πώς η εμπειρία της πανδημίας επηρέασε τις αντιλήψεις αυτές, καθώς και τη γενικότερη θεώρηση που έχουν οι εργαζόμενοι για την επιχείρηση και την ηγεσία.



4

Η εμπειρία του κορωνοϊού



Η κρίση της πανδημίας αποτέλεσε μια σημαντική δοκιμασία για την ηγεσία των ελληνικών επιχειρήσεων. Φαίνεται, επίσης, να επηρέασε σημαντικά τις σχέσεις εργαζόμενου-επιχείρησης. Το δεύτερο κύμα της έρευνάς μας, περιλάμβανε μια σειρά από νέες ερωτήσεις, οι οποίες διερεύνησαν το πώς βίωσαν οι εργαζόμενοι την εμπειρία του κορωνοϊού, και πώς αποτιμούν τη διαχείριση της κρίσης από την ηγεσία των επιχειρήσεων στις οποίες απασχολούνται.

Η γενική εικόνα είναι θετική, οδηγώντας στο συμπέρασμα ότι το ξέσπασμα της κρίσης φαίνεται να έφερε τους εργαζόμενους πιο κοντά στην επιχείρησή τους, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από τα υψηλότερα ποσοστά εργαζόμενων που δήλωσαν, μετά την εκδήλωση της πανδημίας, ότι αγαπούν τη δουλειά τους και εμπνέονται από την ηγεσία της εταιρείας.

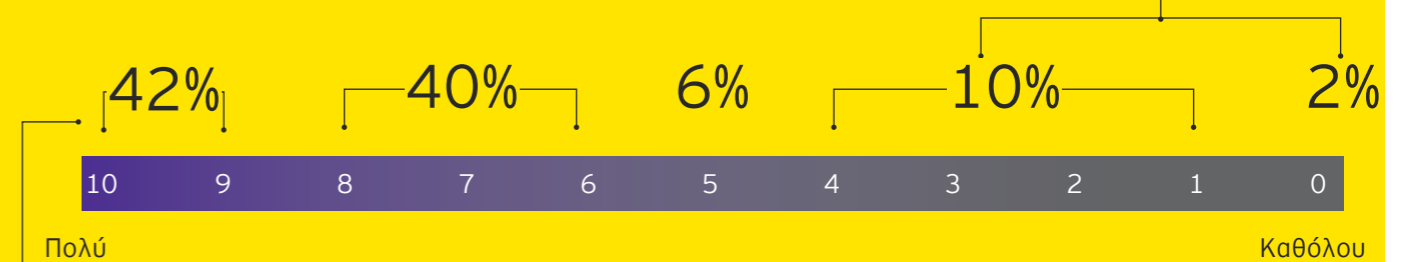
Οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν εάν θεωρούν ότι η εταιρεία τους έδειξε υπευθυνότητα στη διάρκεια της πανδημίας και πήρε αμέσως μέτρα προστασίας του προσωπικού της και των πελατών. Στη συντριπτική τους πλειοψηφία (90%), οι εργαζόμενοι απάντησαν θετικά, με περισσότερους από δυο στους τρεις (69%) να δηλώνουν ότι συμφωνούν απόλυτα με αυτή την άποψη.

Όταν κλήθηκαν να αξιολογήσουν πόσο αποτελεσματικά λειτούργησε η ηγεσία / η διοίκηση της εταιρείας, κατά τη διάρκεια της κρίσης του κορωνοϊού, ένα εντυπωσιακό 42% χαρακτήρισε τη διαχείριση ως πολύ αποτελεσματική (9-10 στην 11βάθμια κλίμακα), ενώ ακόμη ένα 40% τη χαρακτήρισε αποτελεσματική. Μόνο ένας περίπου στους δέκα εργαζόμενους (12%) αξιολόγησε τις επιδόσεις της ηγεσίας της εταιρείας ως «κάτω από τη βάση». Η θετική αυτή άποψη, είναι λιγότερο έντονη μεταξύ των νεότερων σε ηλικία και των απλών υπαλλήλων, χωρίς, όμως, να μεταβάλλεται η εικόνα γενικής αποδοχής.

Συνολικά, πόσο αποτελεσματικά λειτούργησε η ηγεσία / ο leader / η διοίκηση της εταιρείας σας, κατά τη διάρκεια της κρίσης του κορωνοϊού;

Δείγμα: 636 ερωτηθέντες

1 στους 10
βάζουν βαθμό κάτω από τη βάση!



4 στους 10

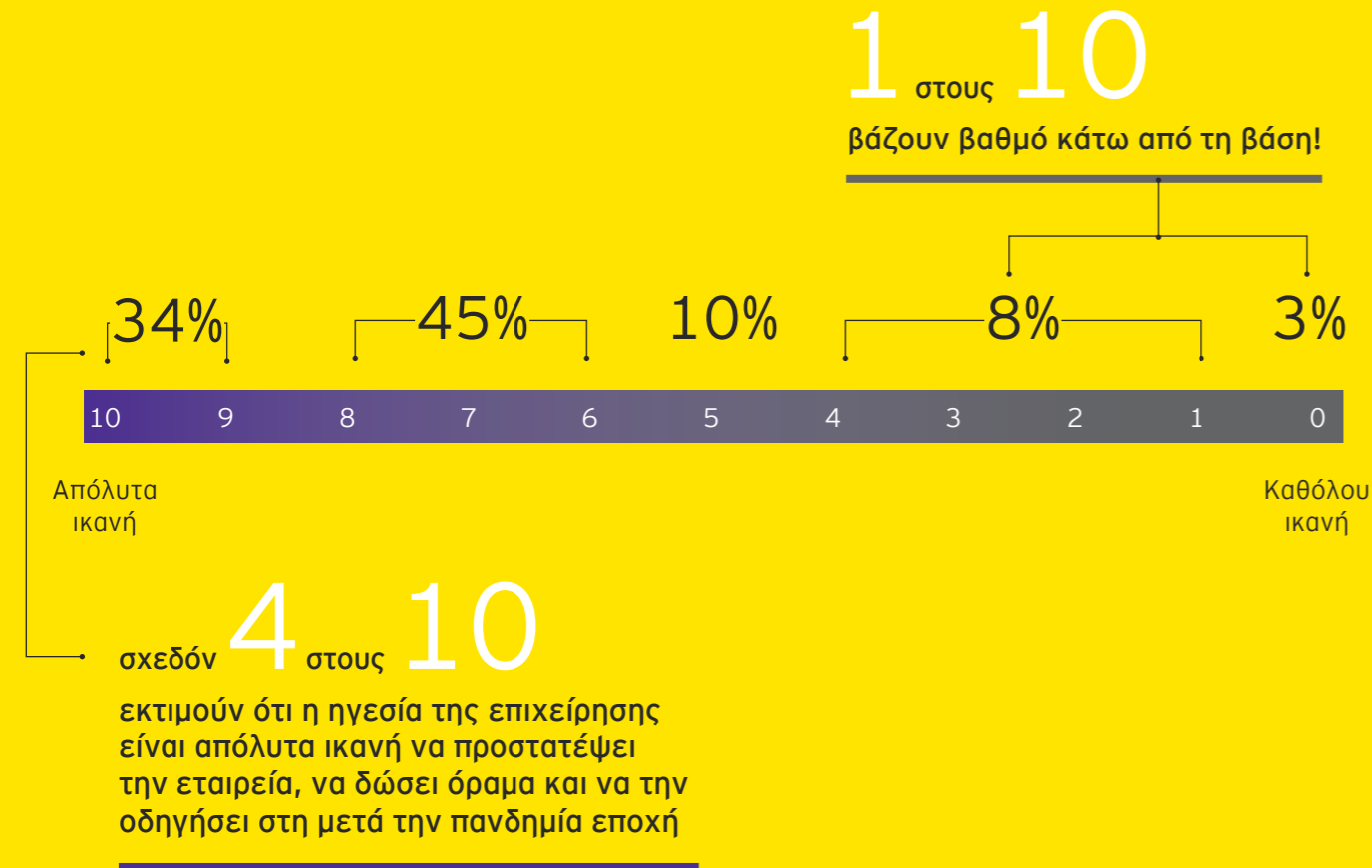
αξιολογούν ως πολύ αποτελεσματική τη λειτουργία της ηγεσίας της επιχείρησης κατά την κρίση του κορωνοϊού.

Εξίσου θετική ήταν και η αντίδραση σε αντίστοιχη ερώτηση, για το πόσο ικανή θεωρούν οι εργαζόμενοι τη διοίκηση της εταιρείας να την προστατέψει και να δώσει όραμα και προοπτική, ώστε να την οδηγήσει στη μετά την πανδημία εποχή. Οκτώ στους δέκα εργαζόμενους απάντησαν θετικά, εκ των οποίων το 34% χαρακτήρισαν

την ηγεσία της επιχείρησης ως «απόλυτα ικανή» για τον σκοπό αυτόν, ενώ μόλις 11% την αξιολόγησαν αρνητικά. Και πάλι, όμως, οι νεότεροι εργαζόμενοι και αυτοί με 1-10 χρόνια προϋπηρεσίας, εμφανίζονται πιο αυστηροί στην κρίση τους.

Πόσο ικανός θεωρείτε ότι είναι ο leader / η διοίκηση της εταιρείας, να προστατέψει την εταιρεία, να δώσει όραμα και προοπτική, ώστε να οδηγήσει την εταιρεία στη μετά την πανδημία εποχή;

Δείγμα: 636 ερωτηθέντες



Το θετικό αυτό κλίμα δείχνει να αποτυπώνεται, εν μέρει, και στις αυθόρμητες απαντήσεις των εργαζόμενων, όταν τους ζητήθηκε να στείλουν ένα μήνυμα προς την ηγεσία. Χωρίς να λείπουν τα αρνητικά σχόλια, είναι χαρακτηριστικό ότι πάνω από ένα στα τέσσερα σχόλια (26%), αποτελούσαν - ουσιαστικά - επιβράβευση και ευχαριστίες προς την ηγεσία, ενώ ένα ακόμη 5%, αποτελούσαν έκφραση στήριξης προς την ηγεσία.

Παράλληλα, βέβαια, ένα σημαντικό μέρος των απαντήσεων δείχνουν ότι αρκετοί εργαζόμενοι τηρούν στάση αναμονής και περιμένουν περισσότερα από την ηγεσία της εταιρείας τους. Έτσι, ένα 18% των μηνυμάτων εστίαζε στην ανάγκη μεγαλύτερης έμφασης στην ανθρωποκεντρικότητα (όχι απολύσεις, όχι μειώσεις, σεβασμός και επικοινωνία), 10% των εργαζόμενων πρότειναν αναδιάρθρωση και αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας και των δομών της

εταιρείας, και ένα ακόμα 10% απηύθυναν προτροπές για κουράγιο, ψυχραιμία και υπομονή. Τέλος, μικρότερες ομάδες εργαζόμενων μίλησαν για την ανάγκη προσαρμοστικότητας και ευελιξίας (8%), ζητώντας μεγαλύτερη εγρήγορση, ανοιχτό μυαλό και τολμηρές αποφάσεις, ή εστίασαν στην ανάγκη μεγαλύτερης πελατοκεντρικότητας και ανάπτυξης νέων καναλιών (2%).

Συνοπτικά, τα κεντρικά μηνύματα των εργαζόμενων προς την ηγεσία της επιχείρησης, μπορούν να συνοψιστούν σε τρεις άξονες:

- ▶ Ικανοποίηση και «ευγνωμοσύνη» για τη διαχείριση της κρίσης
- ▶ Ανάγκη επίδειξης μεγαλύτερης ενσυναίσθησης (περισσότερο «ακούω», αντί του «μιλάω»)
- ▶ Έκκληση για μεγαλύτερη συλλογικότητα («εμείς» στη θέση του «εγώ»)

Μετά το βίωμα της κρίσης του κορωνοϊού, αν μπορούσατε να μιλήσετε απευθείας στον leader / στη διοίκηση της εταιρείας σας, ποιο θα ήταν το πρώτο πράγμα που θα του λέγατε;

Ένα μεγάλο «ευχαριστώ» για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και τον αστείρευτο ζήλο να συνεχίσει να βλέπει ευκαιρίες, εκεί που οι άλλοι εντοπίζουν πρόβλημα!

Ενήργησε ωσάν να περίμενε ότι θα ξεσπούσε μια τέτοια κρίση και μας ενέπνευσε ότι κάθε κρίση είναι και μια ευκαιρία.

Ευχαριστώ για την υποστήριξη και είμαι έτοιμος να πάμε την επιχείρηση ένα βήμα παραπέρα.

Αντέδρασε άμεσα και ευέλικτα. Συνέχισε να καθοδηγεί και να εμπνέει τους συνεργάτες σου. Σε εμπιστευόμαστε.

Ότι δεν είναι κατάλληλος για τη θέση στην οποία βρίσκεται. Κυρίως, είναι εντελώς ακατάλληλος σε περιόδους κρίσης!!!! Δεν μπορεί να σκεφτεί ή να πάρει την οποιαδήποτε απόφαση. Είναι, στην κυριολεξία, πανικόβλητος!

Οι υπάλληλοι της εταιρείας έδωσαν τον καλύτερό τους εαυτό. Ο CEO, αντί να το αναγνωρίσει αυτό, θεώρησε ότι η τηλεργασία οδήγησε τον κόσμο να υπολειπεται. Στεκόμαστε δίπλα στους υφιστάμενούς μας σε μία δύσκολη περίοδο. Τους στηρίζουμε.

Περισσότερο «Εμείς» και λιγότερο «Εγώ».

Επίδειξη περισσότερης ενσυναίσθησης. Βελτίωση του «ακούω», παρά «μιλάω».

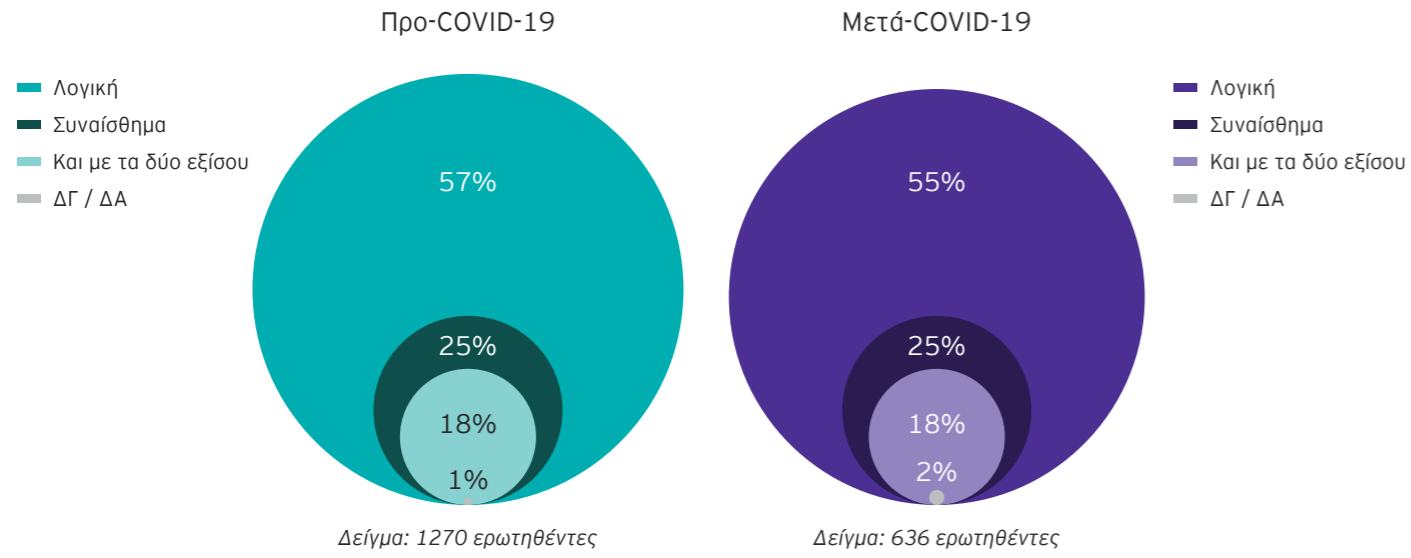
Να λειτουργήσει λίγο περισσότερο, αντί με τη λογική, και με το συναίσθημα, για να κατανοήσει τα προβλήματα και τη συνεισφορά του ανθρώπινου δυναμικού στη συνεχή λειτουργία της επιχείρησης, μέσα σε αντίξοες συνθήκες εργασίας.

Να φέρεται ως πραγματικός ηγέτης, να εμπιστεύεται το προσωπικό του και να είναι ανοιχτός στην καινοτομία.

Ζητήθηκε, επίσης, από τους συμμετέχοντες να δηλώσουν σε τι βαθμό θεωρούν ότι λειτουργούν με βάση τη λογική και σε τι βαθμό με βάση το συναίσθημα, στον ρόλο που έχουν στην εταιρεία, στη διάρκεια της πανδημίας. Οι απαντήσεις διαφοροποιήθηκαν ελάχιστα σε σχέση με τις αντίστοιχες απαντήσεις που δόθηκαν

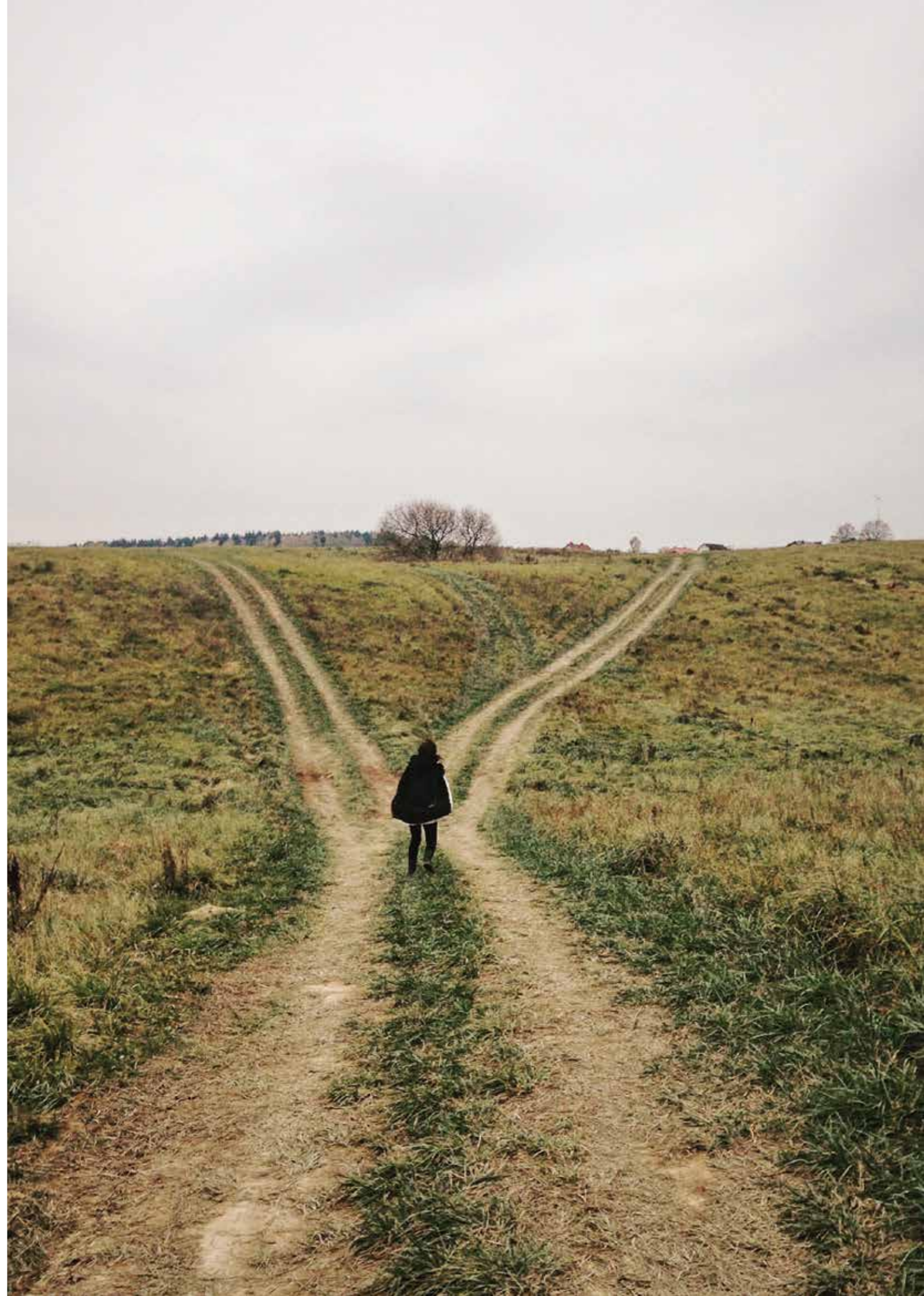
πριν την εκδήλωση της πανδημίας: πάνω από τους μισούς (55%, έναντι 57% πριν την πανδημία) δήλωσαν ότι λειτουργούν με τη λογική, ενώ ένας στους τέσσερις (σταθερά 25%) κρίνει ότι λειτουργεί, κυρίως, με το συναίσθημα, και 18% - όπως και πριν - συνδυαστικά, και με τα δύο.

Σε τι βαθμό λειτουργείτε με βάση τη λογική και σε τι βαθμό με βάση το συναίσθημα, μέσα στη μέρα, στον ρόλο που έχετε στην εταιρεία;



Η εμπειρία της πανδημίας άλλαξε ριζικά το περιβάλλον για τις ελληνικές επιχειρήσεις, δημιούργησε νέες προκλήσεις για την ηγεσία τους και επηρέασε σημαντικά τις αντιλήψεις των εργαζόμενων, ως προς το πρότυπο ηγεσίας που θα μπορέσει να οδηγήσει τις ελληνικές επιχειρήσεις κατά την κρίσιμη επόμενη δεκαετία, αλλά

και μετέπειτα. Στο επόμενο κεφάλαιο καταγράφονται οι αντιλήψεις για τα χαρακτηριστικά και τις τυπολογίες των σημερινών ηγετών, και αντιπαραβάλλονται με αυτά των αυριανών ηγετών, όπως τα κατέγραψε η έρευνά μας, πριν και μετά την πανδημία.



5

ΑΠΟ ΤΟ ΣΗΜΕΡΑ ΣΤΟ ΑΥΡΙΟ

Χαρακτηριστικά και τυπολογίες ηγετών

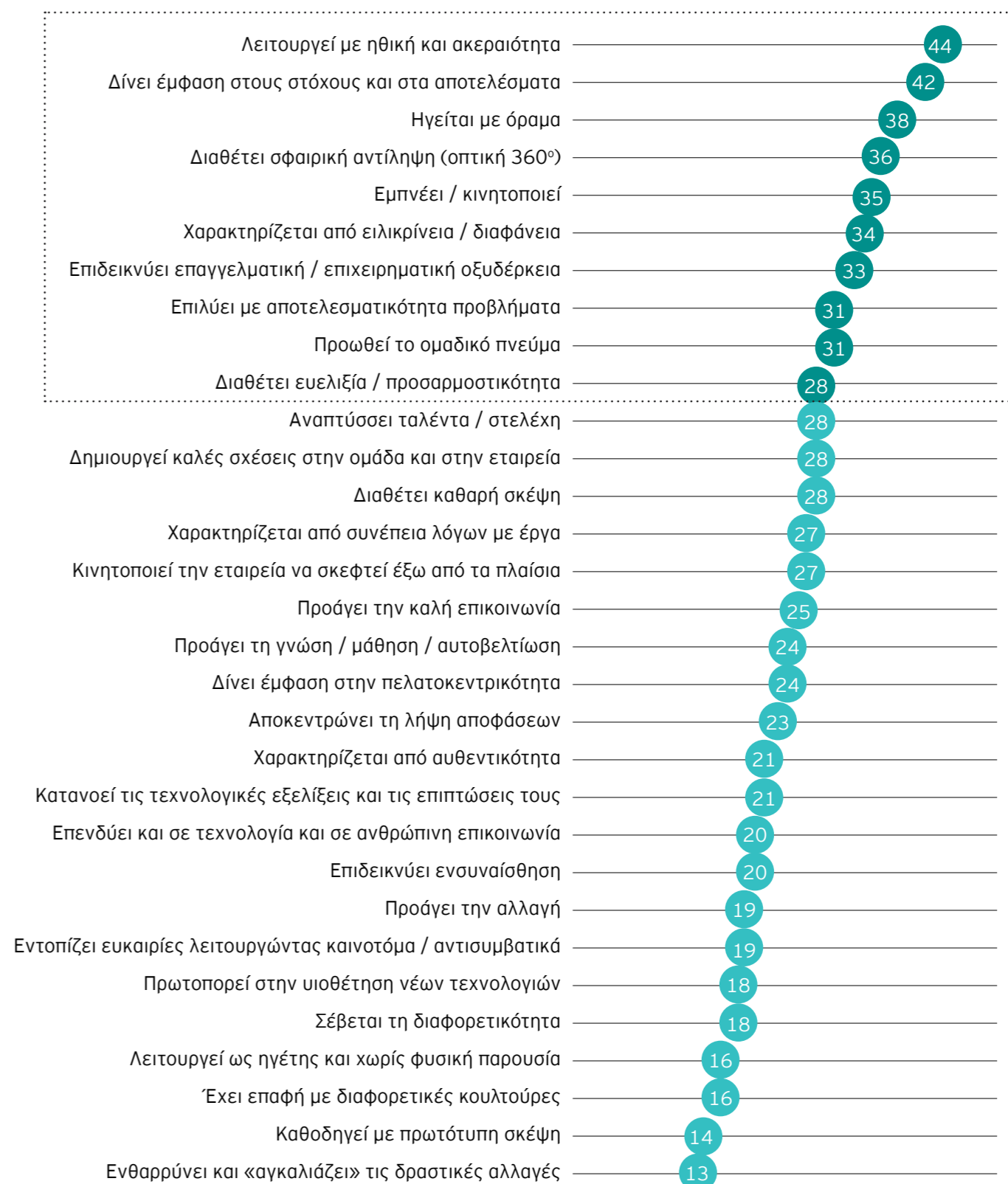
1. Οι ηγέτες του σήμερα

Ζητήθηκε από τους εργαζόμενους που συμμετείχαν στην έρευνα, να ιεραρχήσουν τα δέκα πιο σημαντικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν την ηγεσία / τη διοίκηση της εταιρείας σήμερα. Η κατάταξη των 31 χαρακτηριστικών, δίνει μια

σαφή εικόνα της αντίληψης που επικρατεί μεταξύ των εργαζόμενων και των στελεχών των επιχειρήσεων, για τα δυνατά σημεία, αλλά και τις ελλείψεις, της σημερινής γενιάς των επιχειρηματικών ηγετών.

Τα 10 πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν / σκιαγραφούν τον ηγέτη / τη διοίκηση της εταιρείας;

Ερώτηση πολλαπλών απαντήσεων, τα νούμερα απεικονίζονται σε ποσοστά
Δείγμα: 1270 ερωτηθέντες

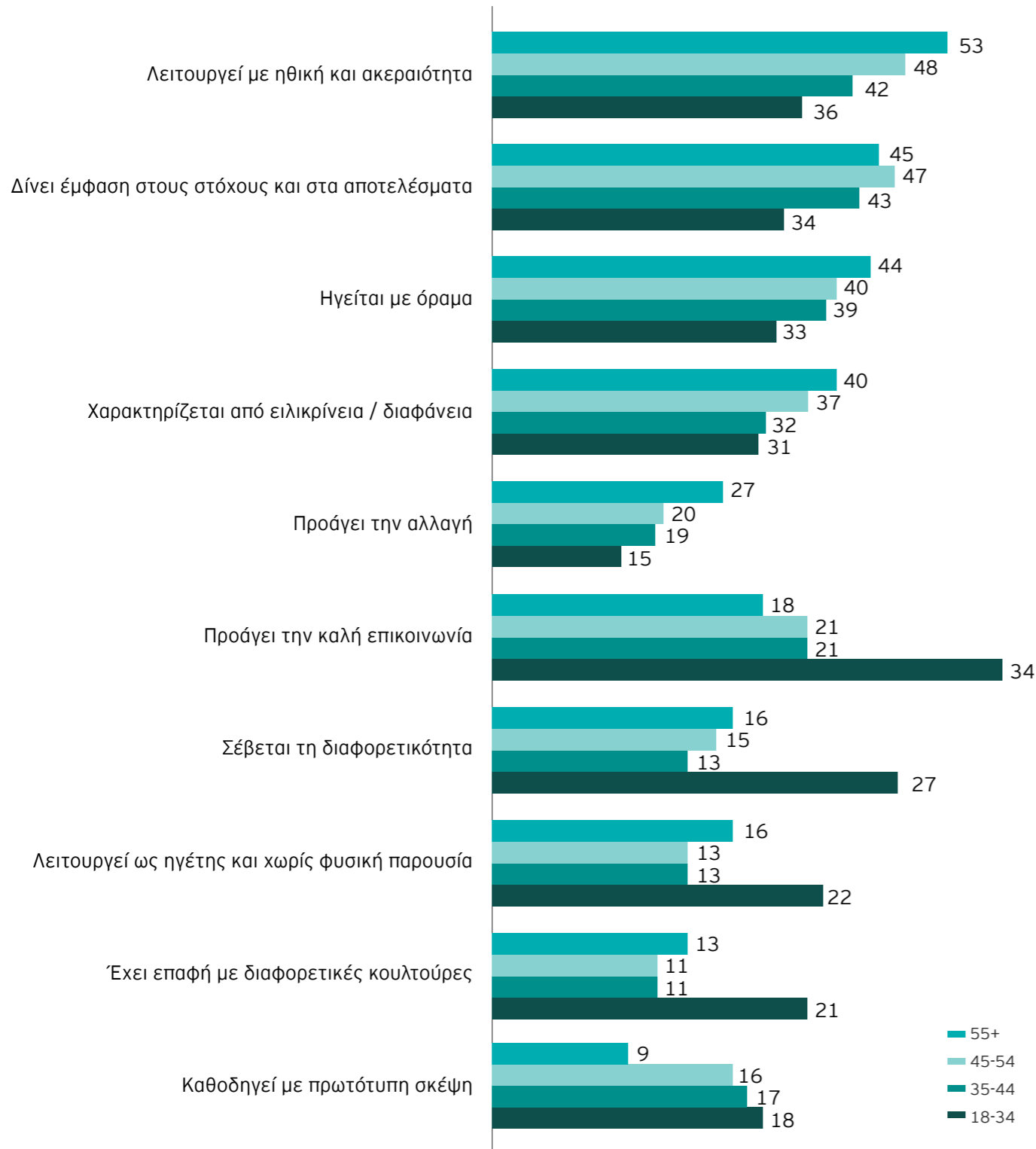


Κυρίαρχα χαρακτηριστικά της σημερινής γενιάς ηγετών, φαίνεται να είναι η ηθική και η ακεραιότητα, η έμφαση στους στόχους και τα αποτελέσματα, καθώς και η ύπαρξη οράματος. Πρέπει να σημειωθεί ότι η κατάταξη αυτή, υποκρύπτει σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των ομάδων του δείγματος. Χαρακτηριστικά, όπως η ηθική και η ακεραιότητα, η έμφαση στους στόχους και τα αποτελέσματα, η ειλικρίνεια και η ύπαρξη

οράματος, επιλέγονται, κυρίως, από τις μεγαλύτερες ηλικιακά ομάδες του δείγματος και τα υψηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας. Αντίθετα, οι νεότεροι από τους συμμετέχοντες, επιλέγουν - με σημαντική, μάλιστα, διαφορά - χαρακτηριστικά, όπως η καλή επικοινωνία, ο σεβασμός στη διαφορετικότητα και η ικανότητα της ηγεσίας από απόσταση.

Χαρακτηριστικά που σκιαγραφούν τον ηγέτη / τη διοίκηση της εταιρείας, ανά ηλικιακή ομάδα.

Ερώτηση πολλαπλών απαντήσεων, τα νούμερα απεικονίζονται σε ποσοστά
Δείγμα: 1270 ερωτηθέντες

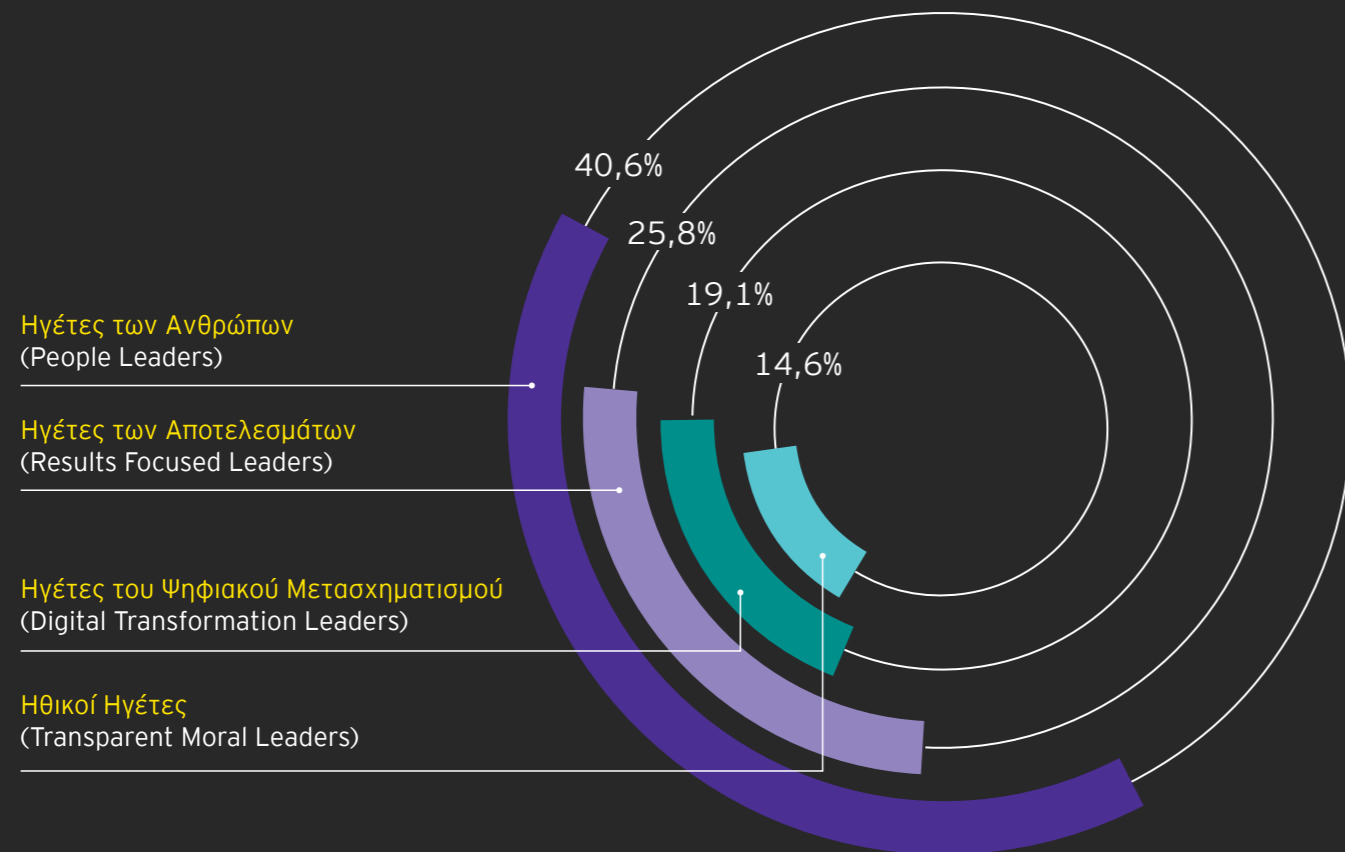


2. Τέσσερις τυπολογίες ηγετών

Με τη χρήση της μεθόδου της ανάλυσης συστάδων (cluster analysis), μελετήσαμε τους συσχετισμούς μεταξύ των 31 αυτών χαρακτηριστικών και, κατόπιν σχετικής ομαδοποίησης, οδηγηθήκαμε σε τέσσερις βασικές τυπολογίες ηγετών*.

Οι τυπολογίες αυτές, τις οποίες ανέδειξαν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων, σκιαγραφούν τέσσερα πρότυπα ηγετών, τα οποία έχουν, προφανώς, κοινά σημεία, αλλά και σημαντικές διαφορές.

Τυπολογίες ηγετών



Ηγέτες των Ανθρώπων

- ▶ Σφαιρική αντίληψη
- ▶ Ανάπτυξη στελεχών
- ▶ Γνώση-Μάθηση-Αυτοβελτίωση
- ▶ Παρακίνηση
- ▶ Σκέψη έξω από τα πλαίσια
- ▶ Όραμα, έμπνευση, κινητοποίηση
- ▶ Ομαδικό πνεύμα, ενσυναίσθηση
- ▶ Καλές σχέσεις σε ομάδα και εταιρεία
- ▶ Καλή επικοινωνία
- ▶ Ευελιξία και προσαρμοστικότητα

Ηγέτες των Αποτελεσμάτων

- ▶ Στόχοι
- ▶ Αποτελέσματα
- ▶ Πελατοκεντρικότητα
- ▶ Επαγγελματική / επιχειρηματική οξυδέρκεια και καθαρή σκέψη
- ▶ Επίλυση προβλημάτων
- ▶ Εντοπισμός και αξιοποίηση ευκαιριών
- ▶ Καινοτομία / αντισυμβατικότητα
- ▶ Κατανόηση τεχνολογίας

Ηγέτες του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

- ▶ Νέες τεχνολογίες και εξελίξεις
- ▶ Ισορροπία τεχνολογίας και ανθρώπων
- ▶ Πρωτότυπη σκέψη / αυθεντικότητα
- ▶ Σεβασμός διαφορετικότητας
- ▶ Ηγεσία χωρίς φυσική παρουσία

Ηθικοί Ηγέτες

- ▶ Ειλικρίνεια / Διαφάνεια
- ▶ Ηθική και Ακεραιότητα
- ▶ Συνέπεια έργων και λόγων
- ▶ Ενσυναίσθηση
- ▶ Ακεραιότητα

Ο τύπος ηγέτη που φαίνεται να κυριαρχεί σήμερα, με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, είναι οι **«Ηγέτες των Ανθρώπων»** (People Leaders). Έχουν σφαιρική αντίληψη 360° για την επιχείρηση και το περιβάλλον της, είναι οραματικοί, και αναπτύσσουν και κινητοποιούν τις ομάδες των στελεχών τους. Διαθέτουν αυξημένη ενσυναίσθηση, ικανότητα αυτοβελτίωσης, προσαρμοστικότητα και καλλιεργούν καλές σχέσεις και επικοινωνία με τους ανθρώπους τους.

Στον αντίποδα, μπορεί κανείς να τοποθετήσει τους **«Ηγέτες των Αποτελεσμάτων»** (Results Focused Leaders). Διαθέτουν οξύ επιχειρηματικό πνεύμα και καθαρή σκέψη, εστιάζοντας στην επίτευξη στόχων και την επίλυση προβλημάτων. Είναι ο τύπος των ηγετών που αναδεικνύεται, κατ' εξοχήν, σε εποχές κρίσης, όπως αυτή που βίωσε η Ελλάδα μετά το 2009 και που βιώνει, πάλι, σήμερα.

Οι **«Ηγέτες του Ψηφιακού Μετασχηματισμού»** (Digital Transformation Leaders) είναι ιδιαίτερα εξοικειωμένοι με τις νέες τεχνολογίες και τις τελευταίες εξελίξεις, πετυχαίνοντας, ωστόσο, μια ισορροπία μεταξύ της τεχνολογίας και του ανθρώπου. Χαρακτηρίζονται από πρωτότυπη σκέψη, αυθεντικότητα και σεβασμό της διαφορετικότητας, ενώ ηγούνται χωρίς να επιβάλουν τη φυσική τους παρουσία.

Τέλος, η τυπολογία με το μικρότερο αποτύπωμα είναι αυτή των **«Ηθικών Ηγετών»** (Transparent Moral Leaders), με κύρια χαρακτηριστικά την ακεραιότητα, την ειλικρίνεια και τη διαφάνεια στη συμπεριφορά τους.

* Σημειώνεται ότι, κατά τη φάση αυτή της έρευνας, λήφθηκε υπόψη και η σειρά κατάταξης των χαρακτηριστικών των ηγετών από τους ερωτώμενους.

Τυπολογίες ηγετών στην επόμενη δεκαετία

Η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία έχει αναδείξει εννέα βασικές διαστάσεις γνωστικών προτύπων ηγεσίας - επτά θετικές: Ευαισθησία, Αφοσίωση, Εξυπνάδα, Χαρισματικότητα, Δύναμη, Ελκυστικότητα και Δημιουργικότητα, και δύο αρνητικές: Τυραννία / Αυταρχικότητα και Αρρενωπότητα^{1,2}. Αν και οι βασικές αυτές διαστάσεις παραμένουν σταθερές εδώ και δεκαετίες (με εξαίρεση την προσθήκη της διάστασης «Δημιουργικότητα» το 2018), παρατηρούνται αλλαγές στην προτεραιοποίηση αυτών των διαστάσεων. Για παράδειγμα, έχουν διαπιστωθεί διαφορές μεταξύ γυναικών και ανδρών (οι γυναίκες αξιολογούν υψηλότερα από τους άνδρες την «ευαισθησία»), ενώ εν μέσω της πανδημίας παρατηρούμε έμφαση σε πιο ανθρωποκεντρικές διαστάσεις, όπως η «ευαισθησία», καθώς και σε πιο κατευθυντικές μορφές ηγεσίας. Το ίδιο παρατηρούμε και στην παρούσα έρευνα, καθώς

βλέπουμε να παραμένει πολύ ψηλά η τυπολογία «Ηγέτης των Ανθρώπων», και να ενισχύεται η τυπολογία «Ηγέτης των Αποτελεσμάτων».

Επίσης, σε πρόσφατη έρευνα σε νέους³, διαπιστώθηκαν δύο βασικά προφίλ προτύπων ηγεσίας: ένα «μετασχηματιστικό / δημιουργικό» (αποτελούμενο, κυρίως, από τις διαστάσεις της «ευαισθησίας», της «αφοσίωσης», της «εξυπνάδας» και της «δημιουργικότητας» - και την απουσία αρνητικών διαστάσεων, όπως της «τυραννίας / αυταρχικότητας») και ένα «διεκπεραιωτικό / πραγματιστικό» προφίλ (βασισμένο, κυρίως, στις διαστάσεις της «αφοσίωσης» και της «εξυπνάδας»). Οι νέοι με το «μετασχηματιστικό / δημιουργικό» προφίλ, είχαν υψηλότερα επίπεδα κινητοποίησης προς την επιδίωξη μελλοντικών ηγετικών ρόλων.

Δρ Όλγα Επιτροπάκη
Professor in Management, Director of Research of the Management & Marketing Department, Durham University, Business School, UK

I. Epitropaki, O., Sy, T., Martin, R., Tram-Quon, S. και Topakas, A., Implicit Leadership and Followership Theories "in the wild": Taking stock of information-processing approaches to leadership and followership in organizational settings, *The Leadership Quarterly* τεύχος 24 (σελ. 858-881), 2013
II. Offermann, L. R., και Coats, M.R., Implicit theories of leadership: Stability and change over two decades, *The Leadership Quarterly* τεύχος 29 (σελ. 513-522), 2017
III. Epitropaki, O. και Hall, R., Implicit Leadership Theories: Emergent Patterns in Young Adults, Working manuscript, 2020

3. Οι ηγέτες της επόμενης δεκαετίας

Με βάση τα ίδια χαρακτηριστικά που χρησιμοποιήθηκαν για να αποτυπωθεί το προφίλ της σημερινής ηγεσίας των επιχειρήσεων, ζητήθηκε από όσους συμμετείχαν στην έρευνα να ιεραρχήσουν τα χαρακτηριστικά εκείνα που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τους ηγέτες της επόμενης δεκαετίας. Το ερώτημα τέθηκε και στις δύο φάσεις της έρευνας - πριν την εκδήλωση του κορωνοϊού, και, με ελαφρώς διαφορετική διατύπωση («Ποια είναι τα 10 πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που απαιτούνται από τον ηγέτη / τη διοίκηση της εταιρείας, ώστε να διαχειριστεί αποτελεσματικά την κρίση του κορωνοϊού και να οδηγήσει την εταιρεία με ασφάλεια στη μετά την πανδημία εποχή;») τον Μάιο του 2020.

Και στις δυο περιπτώσεις, η εικόνα που προκύπτει είναι αισθητά διαφορετική από την αποτύπωση της σημερινής κατάστασης, υποδηλώνοντας ότι, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην έρευνα, τα χαρακτηριστικά και τα προσόντα που θα απαιτηθούν για τη διαχείριση της επόμενης ημέρας, θα διαφέρουν σημαντικά από αυτά που χαρακτηρίζουν τη σημερινή ηγεσία. Ουσιαστικά, αναδύεται ένα ριζικά διαφορετικό πρότυπο ηγέτη, σε σχέση με τη σημερινή πραγματικότητα. Με απλά λόγια, οι ιδανικοί ηγέτες του αύριο δεν είναι ακόμη εδώ!

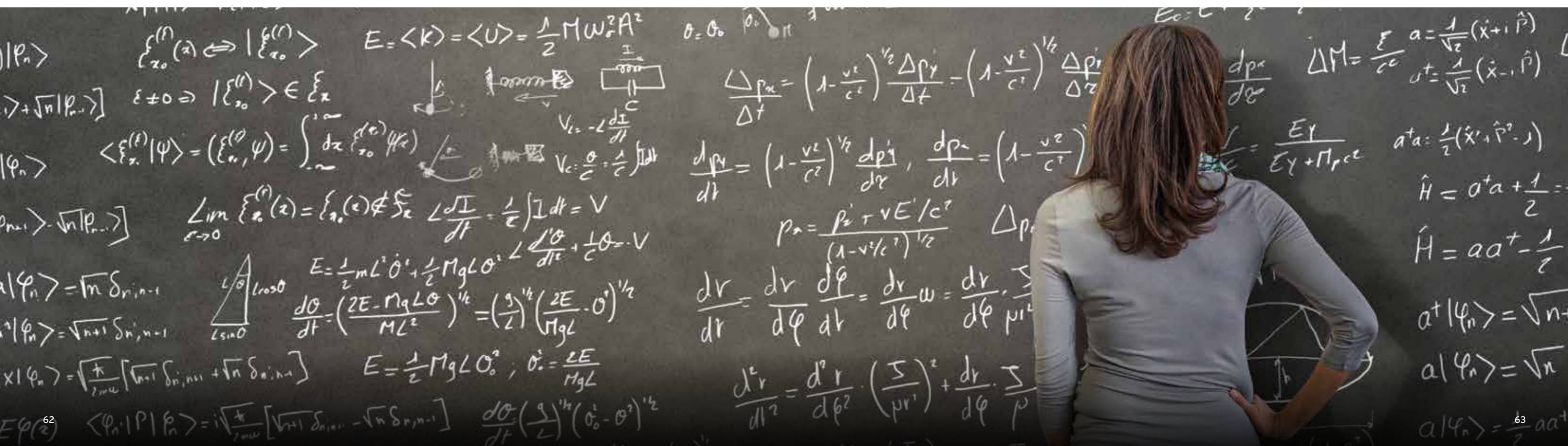
“

Οι ιδανικοί ηγέτες του αύριο δεν είναι ακόμη εδώ!

Και στις δυο φάσεις της έρευνας, πριν και μετά την εκδήλωση της πανδημίας, προσόντα τα οποία καταγράφονται ως βασικά χαρακτηριστικά της σημερινής ηγεσίας, φαίνεται να θεωρούνται λιγότερο κρίσιμα για τους αυριανούς ηγέτες. Χαρακτηριστικότερο παράδειγμα αποτελεί η έμφαση στους στόχους και τα αποτελέσματα, που, ενώ κατατασσόταν στη δεύτερη θέση κατά την αποτύπωση της σημερινής κατάστασης, εν τέλει επιλέγεται ως σημαντικό προσόν για τους αυριανούς ηγέτες, μόνο από έναν στους τέσσερις.

Την ίδια ώρα, μια σειρά από άλλα χαρακτηριστικά φαίνεται να αποκτούν πολύ μεγαλύτερη βαρύτητα,

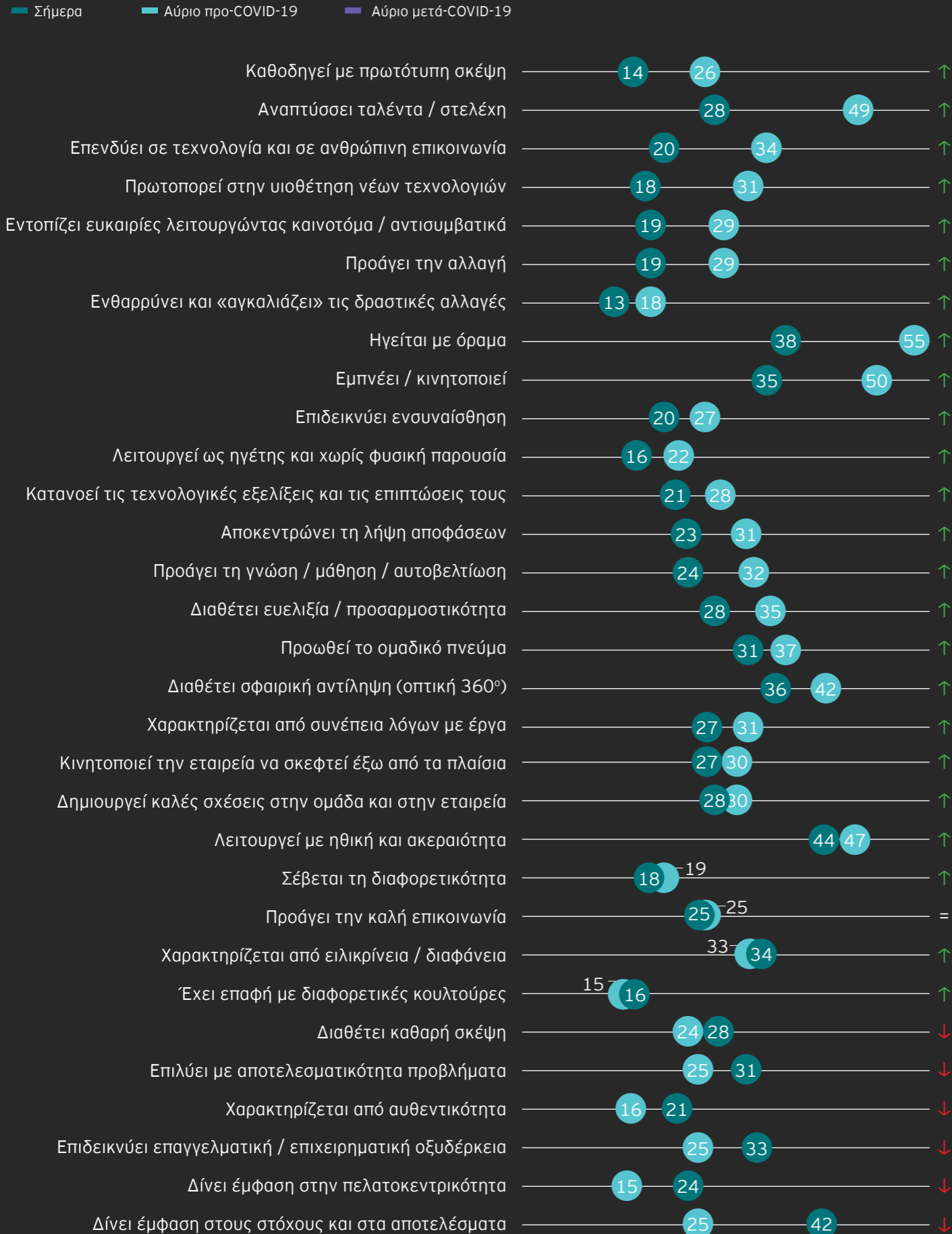
κατά τη σκιαγράφηση των αυριανών ηγετών. Στη φάση πριν την εκδήλωση της πανδημίας, αυτά ήταν, κυρίως, η ύπαρξη οράματος, η ικανότητα να εμπνέουν και να κινητοποιούν, αλλά και να αναπτύσσουν ταλέντα και στελέχη. Κατά την έρευνα του Μαΐου 2020, η εμπειρία της πανδημίας φαίνεται να έχει επαναπροσδιορίσει τις προτεραιότητες των εργαζόμενων, ενισχύοντας αισθητά τη σημασία που αποδίδουν σε τρία διαφορετικά χαρακτηριστικά των αυριανών ηγετών: να διαθέτουν ευελιξία και προσαρμοστικότητα, καθαρή σκέψη, και την ικανότητα να επιλύουν προβλήματα με αποτελεσματικότητα.



Τα 10 πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν / σκιαγραφούν τον ηγέτη / τη διοίκηση της εταιρείας;

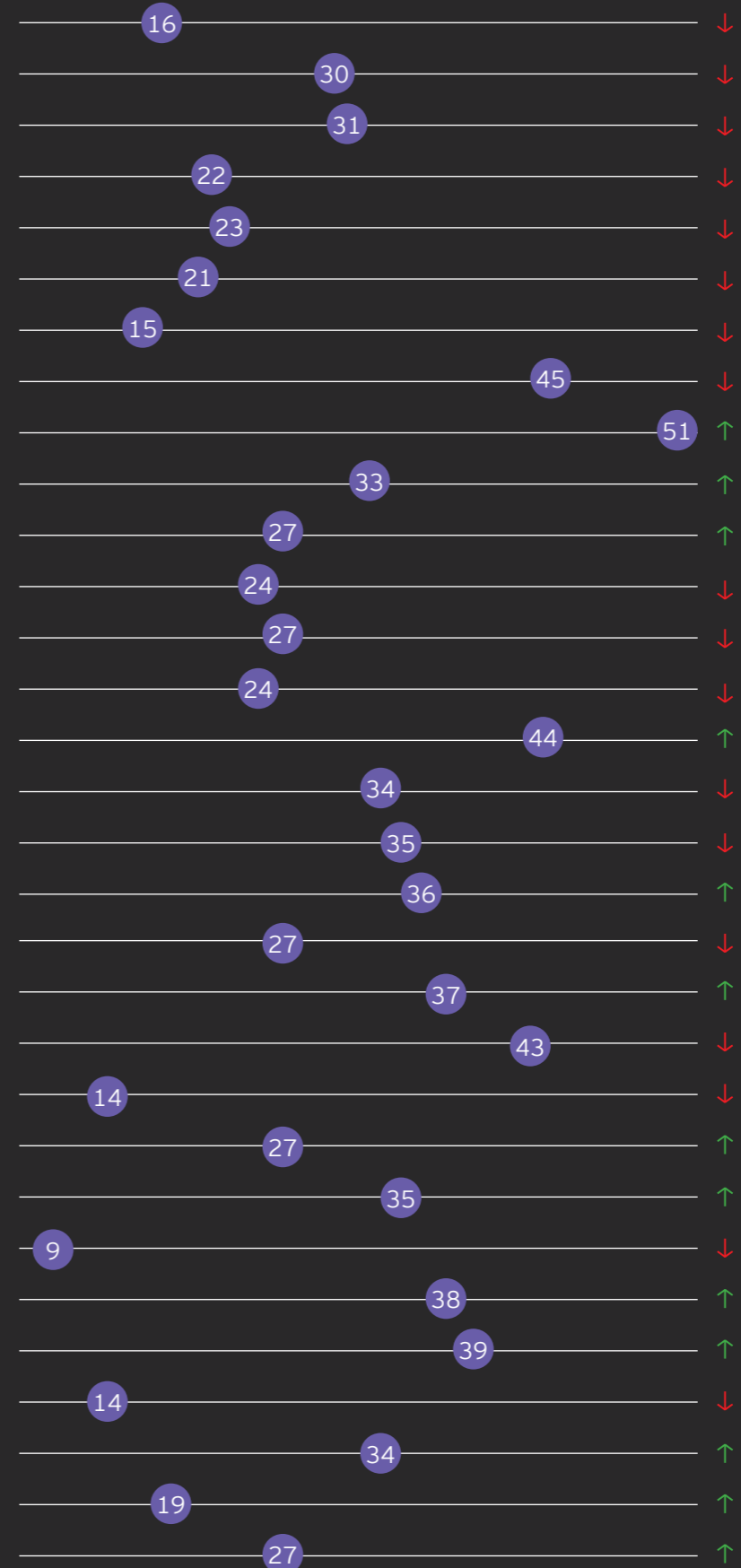
Τα 10 πιο σημαντικά χαρακτηριστικά του ιδανικού ηγέτη για την επόμενη δεκαετία για να θεωρείται επιτυχημένος / αποτελεσματικός;

Ερώτηση πολλαπλών απαντήσεων, τα νούμερα απεικονίζονται σε ποσοστά



Δείγμα: 1270 ερωτηθέντες

Τα 10 πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που απαιτούνται από τον ηγέτη / τη διοίκηση της εταιρείας ώστε να διαχειριστεί αποτελεσματικά την κρίση του κορωνοϊού και να οδηγήσει την εταιρεία με ασφάλεια στη μετά την πανδημία εποχή;



Δείγμα: 636 ερωτηθέντες

Από τη σύγκριση των προσόντων που χαρακτηρίζουν τη σημερινή ηγεσία, με αυτά των ιδανικών ηγετών της επόμενης δεκαετίας, προκύπτει μια σαφής εικόνα για τα χαρακτηριστικά εκείνα στα οποία πρέπει να δοθεί έμφαση στα χρόνια που έρχονται στη μετά την πανδημία εποχή, έναντι εκείνων που κρίνονται ως λιγότερο σημαντικά.

Από την εικόνα αυτή, προκύπτει με σαφήνεια ότι οι εργαζόμενοι αναζητούν στους ηγέτες που θα τους οδηγήσουν στην επόμενη μέρα - μετά, δηλαδή, την εμπειρία του κορωνοϊού - δυο, κυρίως, κατηγορίες χαρακτηριστικών: αφενός, το οραματικό στοιχείο και την ικανότητα να προχωρούν σε στρατηγικές αλλαγές (καθαρή σκέψη, συνέπεια λόγων και πράξεων, ενσυναίσθηση και ικανότητα αποτελεσματικής επίλυσης προβλημάτων), και, αφετέρου, τη δυνατότητα να εξισορροπούν τον ανθρώπινο παράγοντα με τον ψηφιακό μετασχηματισμό (δημιουργία καλών σχέσεων στην ομάδα και λειτουργία χωρίς φυσική παρουσία). Στον αντίποδα, ορισμένα αυτονόητα προσόντα που συνδέονται με την εστίαση στα αποτελέσματα και την επίλυση προβλημάτων - αυτά που θα χαρακτηρίζονταν ως "hygiene factors" - είναι πιθανόν να βρεθούν σε δεύτερη μοίρα.

4. Τυπολογίες ηγετών στην επόμενη δεκαετία

Έχοντας ορίσει τις τυπολογίες της ηγεσίας, όπως αυτή βιώνεται σήμερα, με βάση τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά της, οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν, στη συνέχεια, να ιεραρχήσουν τα χαρακτηριστικά που θεωρούν αναγκαία για τους «ηγέτες του αύριο», με χρονικό ορίζοντα την επόμενη δεκαετία. Η επαναϊεράρχηση αυτή των ηγετικών χαρακτηριστικών, οδηγεί και σε ανακατάταξη των τυπολογιών της ιδανικής αυριανής ηγεσίας. Συγκρίνοντας τις τυπολογίες που προέκυψαν για τους σημερινούς ηγέτες και τους ηγέτες της επόμενης δεκαετίας, πριν και μετά την εμπειρία της πανδημίας, έρχονται στην επιφάνεια ορισμένες σημαντικές διαφοροποιήσεις.

Οι «**Ηγέτες των Ανθρώπων**» (People Leaders), με έμφαση στη σφαιρική αντίληψη 360°, το έντονο οραματικό στοιχείο και την ικανότητα να κινητοποιούν και να εμπνέουν το ανθρώπινο δυναμικό, αποκτούν ακόμη μεγαλύτερη βαρύτητα στο μέλλον, συγκεντρώνοντας τις προτιμήσεις του 46,9% των εργαζόμενων πριν την πανδημία, και του 47,7% μετά την εμπειρία του κορωνοϊού.

Αντίθετα, οι «**Ηγέτες του Ψηφιακού Μετασχηματισμού**» (Digital Transformation Leaders), στους οποίους προσέβλεπε ένας στους τέσσερις εργαζόμενους (26,2%) – πριν την εκδήλωση της πανδημίας – για να τους οδηγήσουν στην επόμενη δεκαετία, φαίνονται να υποχωρούν σήμερα, συγκεντρώνοντας το 16,4% των προτιμήσεων – ποσοστό χαμηλότερο και από εκείνο όσων τους αναγνωρίζουν ως τύπο ηγέτη του σήμερα. Πρόκειται για ένα αξιοπρόσεκτο και, μάλλον, απρόσμενο εύρημα. Μια πρώτη εξήγηση θα μπορούσε να είναι ότι οι ερωτώμενοι, με την εμπειρία της πανδημίας, αισθάνονται ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει συντελεστεί ή, σε κάθε περίπτωση, δρομολογηθεί, και δεν αποτελεί πλέον κορυφαία προτεραιότητα. Μια άλλη ερμηνεία αυτής της

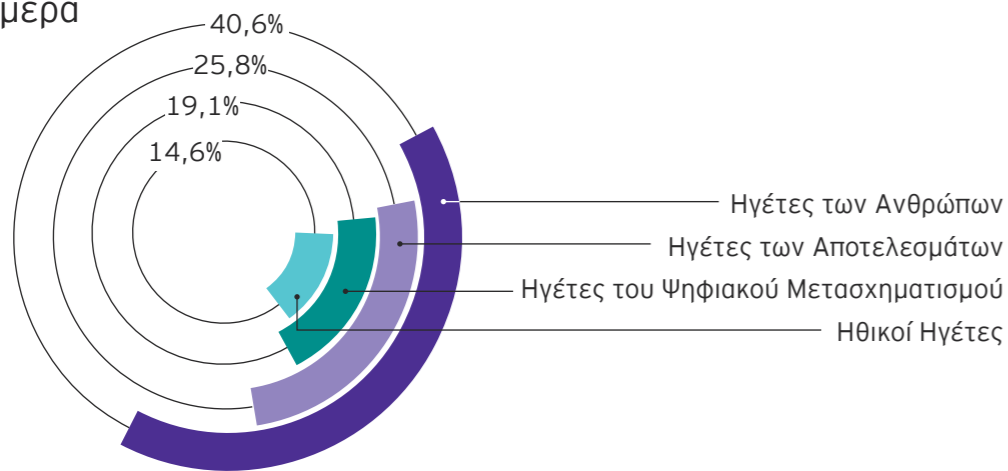
υποχώρησης, είναι ότι οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν πια ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί, μεν, απαραίτητο εργαλείο για το μέλλον, αλλά όχι και αυτοτελή στόχο. Πιθανότερη ερμηνεία, όμως, είναι ότι η πανδημία επιτάχυνε την ψηφιακή λειτουργία των επιχειρήσεων και ανέδειξε την αναγκαιότητα ανάληψης δραστηκών πρωτοβουλιών για τη δρομολόγηση / υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Ακόμη πιο εντυπωσιακές είναι οι μεταβολές που αφορούν στην εικόνα των «**Ηγετών των Αποτελεσμάτων**» (Results Focused Leaders) – των ευφυών και οξυδερκών ηγετών, οι οποίοι επικεντρώνουν τις προσπάθειές τους στην επίλυση προβλημάτων. Τα χαρακτηριστικά αυτά, που αναδείχθηκαν, κατ' εξοχήν, την περίοδο της δεκαετούς κρίσης στη χώρα μας, αποδίδουν στους σημερινούς ηγέτες το 25,8% όσων συμμετείχαν στην έρευνα. Στο διάστημα πριν την εκδήλωση της πανδημίας, οι ερωτώμενοι θεώρησαν ότι τα χαρακτηριστικά αυτά δε θα αποτελούν, πλέον, βασικό ζητούμενο για την επόμενη δεκαετία, και η τυπολογία αυτή βρέθηκε στην τελευταία θέση (11,7%), υπό την επήρεια, ενδεχομένως, της αίσθησης ότι τα δύσκολα βρίσκονταν πίσω μας. Αντίθετα, μετά την εμπειρία του κορωνοϊού, και με πολλές επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν προβλήματα επιβίωσης, οι «**Ηγέτες των Αποτελεσμάτων**» εκτοξεύονται ξανά στη δεύτερη θέση, συγκεντρώνοντας την προτίμηση του 18,7% των ερωτώμενων.

Το πρότυπο, τέλος, των «**Ηθικών Ηγετών**» που λειτουργούν με διαφάνεια (Transparent Moral Leaders), εξακολουθεί να συγκεντρώνει τις προτιμήσεις ενός σχετικά μικρού, αλλά υπολογίσιμου και σταθερού, ποσοστού των ερωτώμενων (15,2% πριν και 17,1% μετά την πανδημία).

Οι τυπολογίες των ηγετών

Σήμερα

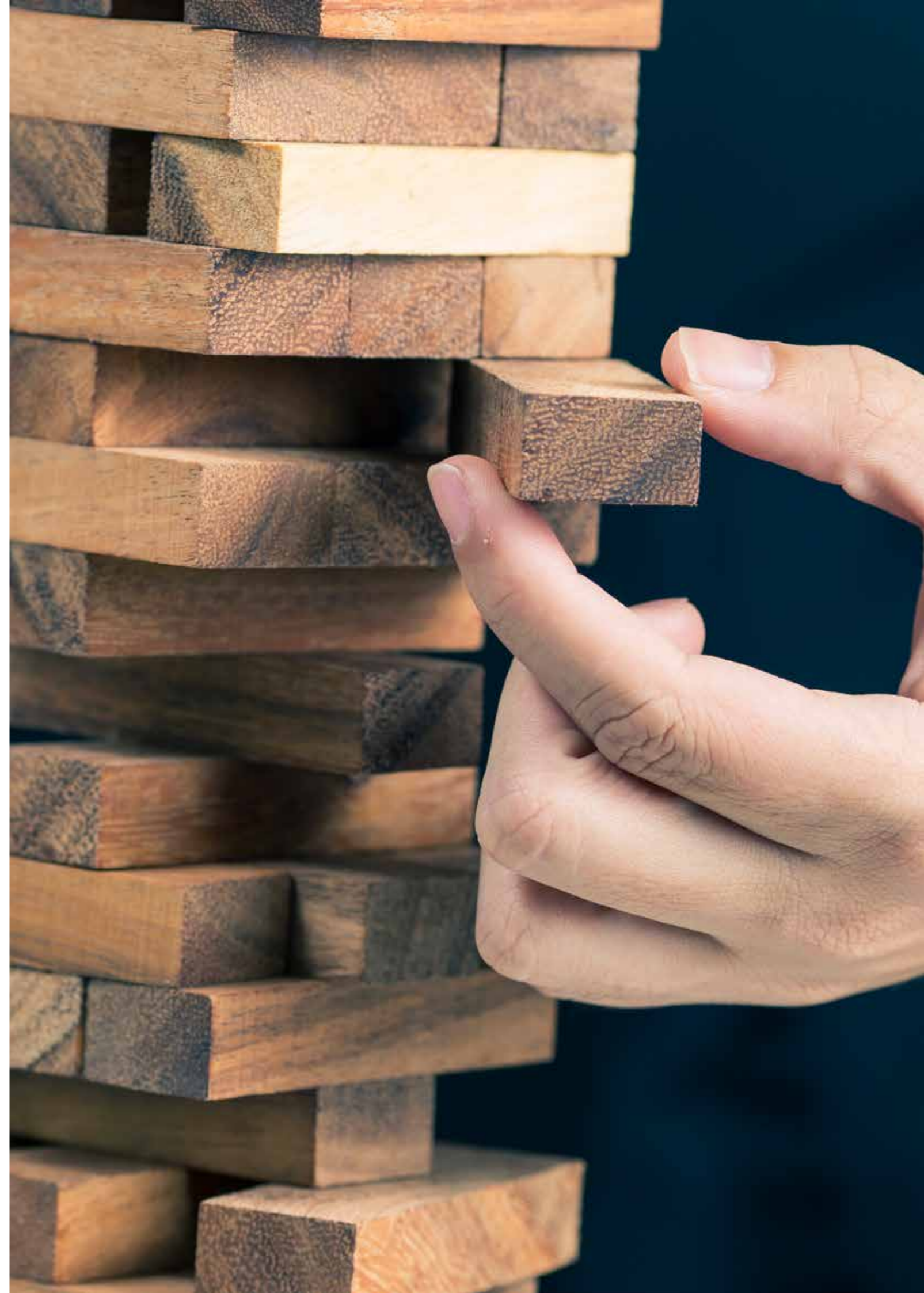


Αύριο

	Προ COVID-19	Μετά COVID-19
Ηγέτες των Ανθρώπων	46,9%	47,7%
Ηγέτες των Αποτελεσμάτων	11,7%	18,7%
Ηγέτες του Ψηφιακού Μετασχηματισμού	26,2%	16,4%
Ηθικοί Ηγέτες	15,2%	17,1%

Η μεγάλη απόσταση μεταξύ των χαρακτηριστικών που αποδίδονται στους σημερινούς ηγέτες, και αυτών που κρίνονται απαραίτητα για τους ηγέτες του αύριο, επιβεβαιώνεται και από τον χαμηλό δείκτη συνοχής μεταξύ

των απαντήσεων στα αντίστοιχα ερωτήματα, που διαμορφώνεται στο 28%. Με άλλα λόγια, συνολικά επτά στους δέκα ερωτώμενους επιλέγουν μια άλλη τυπολογία από την υφιστάμενη.



6

ΜΕΤΕΠΕΙΤΑ

Συμπεράσματα και προτάσεις: Σε αναζήτηση του νέου προτύπου Ηγεσίας



Η άποψη της ΕΥ

Τον Μάρτιο του 2020, ο κόσμος, όπως τον γνωρίζαμε, άλλαξε. Η πανδημία του COVID-19 ώθησε τα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης στα όριά τους, βύθισε την παγκόσμια οικονομία σε μια ύφεση με απροσδιόριστη διάρκεια, ενώ, παράλληλα, αναδιόρθωσε κοινωνικά πρότυπα και συμπεριφορές. Τάσεις που αναμέναμε να δούμε στο μέλλον, αναδύθηκαν - ξαφνικά - σήμερα, υπονομεύοντας τις καθιερωμένες υποθέσεις εργασίας. Οι εξελίξεις αυτές δημιούργησαν ένα εντελώς διαφορετικό οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον, πιέζοντας, έτσι, τους επιχειρηματικούς ηγέτες να διαμορφώσουν νέα επιχειρηματικά μοντέλα και προσεγγίσεις, για να ανταποκριθούν σε αυτό.

Η εμπειρία του κορωνοϊού, ήρθε να επιβεβαιώσει, με τον πιο emphaticό τρόπο, την ανάγκη ενός νέου μοντέλου ηγεσίας. Σε διάστημα, κυριολεκτικά, λίγων ημερών, οι επικεφαλής των επιχειρήσεων σε ολόκληρο τον κόσμο κλήθηκαν να διαχειριστούν μια σειρά από πρωτοφανείς προκλήσεις, για τις οποίες η προηγούμενη εμπειρία τους ελάχιστα τους είχε προετοιμάσει. Χρειάστηκε να προστατεύσουν τη ζωή και την υγεία των ανθρώπων τους και να οργανώσουν τη μετάβαση στην τηλεργασία, εξασφαλίζοντας την ψηφιακή, αλλά και ψυχολογική, επαφή των εργαζόμενων με την εταιρεία, αλλά και μεταξύ τους, διατηρώντας, συγχρόνως, την παραγωγικότητά τους. Παράλληλα με τα προβλήματα του «σήμερα», έπρεπε να διασφαλίσουν το «αύριο» της επιχείρησης, επαναξιολογώντας κόστη, προσαρμόζοντας επιχειρησιακές λειτουργίες, εξασφαλίζοντας ρευστότητα και ενισχύοντας την ανθεκτικότητα της επιχείρησης.

Την ίδια ώρα, όμως, οφείλουν ήδη να προετοιμάζουν την επιχείρηση για το «μετέπειτα», δηλαδή για τη νέα κανονικότητα που θα χαρακτηρίζεται από νέες αξίες, νέες συνήθειες και προσδοκίες των καταναλωτών και των εργαζόμενων, διαφορετική παγκόσμια κατανομή της οικονομικής δραστηριότητας, ακόμη ταχύτερη εξάπλωση της ψηφιακής τεχνολογίας και μεγαλύτερη έμφαση στη βιωσιμότητα.

Στο περιβάλλον αυτό, με βάση τα ευρήματα της έρευνας, τη διεθνή βιβλιογραφία, αλλά και την εμπειρία της καθημερινής επαφής και συνεργασίας της με τις ελληνικές επιχειρήσεις, η ΕΥ Ελλάδος εκτιμά ότι η μετάβαση σε ένα νέο πρότυπο ηγεσίας είναι απαραίτητη στη χώρα. Η μετάβαση αυτή αποτελεί μια απαιτητική διαδικασία που χρειάζεται τις συντονισμένες προσπάθειες, τόσο της σημερινής ηγεσίας, όσο και των επιχειρήσεων, της πολιτικής ηγεσίας και της κοινωνίας συνολικά.

Ο ρόλος των αντικρουόμενων πιέσεων / εντάσεων στην επιχείρηση του σήμερα

Η πρώτη έκδοση της έρευνας της ΕΥ για την Ηγεσία στην Ελλάδα, πραγματοποιήθηκε σε δυο κομβικές για τη χώρα χρονικές περιόδους, που επιβεβαίωσαν την ανάγκη αναδιόρθωσης του ηγετικού μοντέλου στην ελληνική επιχειρηματική ζωή. Κατά την πρώτη χρονική περίοδο, τα πρώτα σημάδια ανασύνταξης της ελληνικής οικονομίας είχαν κάνει δειλά την εμφάνισή τους, ενώ, κατά τη δεύτερη, η εξάπλωση του COVID-19 δημιούργησε νέες προκλήσεις για τους ηγέτες των ελληνικών επιχειρήσεων, οι οποίοι, σε ένα πρωτόγνωρα αβέβαιο και ρευστό περιβάλλον, κλήθηκαν να διασφαλίσουν την υγεία και την ασφάλεια των εργαζόμενων και των πελατών και, βέβαια, τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεών τους.

Η έρευνά μας ανέδειξε την ύπαρξη έντονων αντικρουόμενων ένδο-επιχειρησιακών και έξω-επιχειρησιακών πιέσεων προς τις ηγεσίες των επιχειρήσεων. Αυτές οι εντάσεις-δίπολα γίνονται αντιληπτές από τους εργαζόμενους στις επιχειρήσεις και φαίνεται να προκαλούν προβληματισμό και αμφιβολίες ως προς την ύπαρξη ικανής ηγεσίας. Οι άνθρωποι που κατέχουν ηγετικές θέσεις δεν αισθάνονται ηγέτες, αλλά ούτε και οι εργαζόμενοι φαίνεται να πιστεύουν ότι υπάρχει σήμερα το ιδανικό προφίλ του ηγέτη στην επιχείρησή τους, ικανό να τους εμπνεύσει και να οδηγήσει την επιχείρηση στο αύριο.

Η ΕΥ εκτιμά ότι η ηγεσία σήμερα, και πολύ περισσότερο αύριο, απαιτείται να βρει τη βέλτιστη ισορροπία μεταξύ των αντιφάσεων που την περιβάλλουν και να ηγηθεί στη μετάβαση αυτή, με ευελιξία, μεθοδικότητα και γρήγορα αντανακλαστικά, υιοθετώντας μία νοοτροπία συν-εργατικότητας και καινοτόμου σχεδιασμού της επόμενης ημέρας, θέτοντας στο επίκεντρο τον άνθρωπο και την κοινωνία. Πρέπει, επίσης, να επικεντρωθεί στη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας, παράλληλα με την εστίαση σε θετικές βραχυπρόθεσμες δράσεις.

Ο μετασχηματισμός που καλούνται να υλοποιήσουν οι ηγεσίες των επιχειρήσεων, σύμφωνα με την ΕΥ, δεν μπορεί παρά να πραγματοποιηθεί από μέσα προς τα έξω και να στηριχθεί στους ανθρώπους των επιχειρήσεων, τους πελάτες και όλα τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη.

Εξωτερικό περιβάλλον:

Με βάση τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, αλλά και προηγούμενες έρευνες της ΕΥ, οι κυριότερες εντάσεις που φαίνεται να δέχονται οι ηγέτες από το **εξωτερικό περιβάλλον** της επιχείρησης και να επηρεάζουν το πρότυπο μοντέλο ηγεσίας, είναι οι ακόλουθες:

► Πανδημία Κορωνοϊού vs Κανονικότητα

Η εμφάνιση της πανδημίας του κορωνοϊού στις αρχές του 2020, και οι σαρωτικές επιπτώσεις της στην οικονομία, την κοινωνία και - ιδιαίτερα - την οργάνωση της εργασίας, ήταν αναπόφευκτο να επιταχύνει τις αλλαγές που είχαν ήδη δρομολογηθεί. Ταυτόχρονα, εισήγαγε νέες παραμέτρους και προκλήσεις, που χρειάζεται να διαχειριστούν οι ηγέτες των επιχειρήσεων.

Οι ηγεσίες καλούνται να αντιμετωπίσουν την κρίση της πανδημίας ως ευκαιρία, να ξανασκεφτούν πώς οργανώνεται η εργασία, τι δημιουργεί μια εξαιρετική κουλτούρα, και πώς θα αναβαθμίζουν τη λειτουργία τους μέσα από τις προκλήσεις που, είναι πλέον ξεκάθαρο, δε θα είναι παροδικές.

Καθώς δεν είναι ακόμη σαφές εάν, τότε και σε ποιον βαθμό θα επιστρέψουμε στην κανονικότητα, φαίνεται ότι ίσως θα χρειαστεί όλοι μας να **προσαρμοστούμε** στο περιβάλλον του COVID-19 για έναν χρόνο ακόμη. Με βάση αυτήν την προοπτική, οι ηγετικές ομάδες των επιχειρήσεων θα χρειαστεί να επεξεργαστούν εναλλακτικά σενάρια, που θα αντιμετωπίζουν τις πιθανές ασυνέχειες στην αλυσίδα αξίας, στο πλαίσιο του σημερινού "work from home" λειτουργικού μοντέλου (τηλεργασία). Θα κληθούν, επίσης, να ανασχεδιάσουν την εργασία, ώστε να ικανοποιήσουν την ανάγκη για ένα απομακρυσμένο και, ταυτόχρονα, υβριδικό μοντέλο εργασίας και συνεργασίας, και να πραγματοποιήσουν επενδύσεις στην τεχνολογία και στην παραγωγή νέων δεικτών διαχείρισης της αποδοτικότητας, καθώς και insights / analytics, που θα υποστηρίξουν τη λήψη αποφάσεων και, βέβαια, τη συνεργατικότητα μεταξύ εργαζόμενων, προμηθευτών και πελατών.

Ταυτόχρονα, θα πρέπει να αντιμετωπίσουν τις συνεχόμενες πιέσεις στην ψυχική υγεία των ομάδων τους, που απειλείται από παράγοντες, όπως ο συνεχής εγκλεισμός, η παρατεταμένη απουσία από τον χώρο εργασίας, η έλλειψη άμεσης επαφής με τους συναδέλφους, η φροντίδα των οικείων, κ.α. Η μέριμνα για την ψυχολογική υγεία των εργαζόμενων θα συμβάλει, όχι μόνο στην ικανοποίησή τους και την ευεξία τους, αλλά και στη μείωση των πιθανοτήτων να προβούν σε σημαντικά λάθη στην εργασία και να μην αξιολογήσουν κατάλληλα τους επερχόμενους κινδύνους.

Τέλος, θα χρειαστεί οι ηγέτες να λάβουν πιο ενεργό ρόλο στην αναδιάρθρωση της εταιρικής κουλτούρας, έτσι ώστε να αντισταθμίσουν τη μειωμένη προσωπική επαφή, που δυσχεραίνει τη δημιουργία δεσμών και την απρόσκοπτη μεταφορά γνώσεων και εμπειριών, και να επινοήσουν διαδικτυακές και υβριδικές προσωποποιημένες λύσεις επαφής και σύνδεσης.

► Ψηφιακός μετασχηματισμός, παγκοσμιοποίηση και δημογραφικές αλλαγές vs Παραδοσιακοί κλάδοι οικονομίας / λύσεις

Με καταλύτη την τεχνολογική επανάσταση, την παγκοσμιοποίηση και τις δημογραφικές αλλαγές, το νέο περιβάλλον στο οποίο καλούνται να δραστηριοποιηθούν οι επιχειρήσεις, μεταβάλλεται ουσιαστικά, δημιουργώντας νέες απαιτήσεις για τις ηγεσίες τους. Η εξάπλωση της πανδημίας, όπως ανέδειξε η έκθεση της ΕΥ, *Megatrends 2020 and beyond*, λειτούργησε ως καταλύτης, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για την επιτάχυνση μεγάλων μετασχηματιστικών δυνάμεων, όπως η παγκοσμιοποίηση και η υιοθέτηση της ψηφιακής τεχνολογίας. Ο ρόλος της τεχνολογίας ενισχύεται, καθώς παράγοντες, όπως η Τεχνητή Νοημοσύνη και το Internet of Things αναδιαμορφώνουν ριζικά τις ανθρώπινες δραστηριότητες. Τα δίκτυα 5G και οι εφαρμογές τους, σύμφωνα με την παγκόσμια έρευνα της ΕΥ, *Maximizing the 5G opportunity for enterprise*, γίνονται επιταχυντές για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, καθώς επιτρέπουν τον ριζικό επαναπροσδιορισμό ολόκληρων κλάδων της οικονομίας, διαμορφώνοντας νέες υπηρεσίες και επιχειρηματικά μοντέλα. Ακόμα και πιο παραδοσιακές δομές επιχειρήσεων, όπως εκείνες των εφοδιαστικών αλυσίδων, επηρεάζονται σε υψηλό βαθμό από τον ψηφιακό μετασχηματισμό, με την επίτευξη της επιχειρησιακής αριστείας με επίκεντρο τον άνθρωπο και την υιοθέτηση σύγχρονων λύσεων, όπως αυτή του Smart Factory της ΕΥ, να είναι τα ζητούμενα. Τα όρια μεταξύ των κλάδων της οικονομίας γίνονται δυσδιάκριτα και νέοι παίκτες, με όπλο τις δυνατότητες που τους παρέχει η ψηφιακή τεχνολογία, απειλούν την κυρίαρχη θέση καθιερωμένων μεγάλων επιχειρήσεων.

► Καινοτομία vs Πιέσεις μείωσης κόστους

Βασικός πυλώνας της επιχειρηματικής στρατηγικής αναδεικνύεται, σήμερα, η καινοτομία, καθώς μπορεί να αποτελέσει βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ειδικά σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Ωστόσο, η καινοτομία ανάπτυξη απαιτεί τη διάθεση επαρκούς χρόνου, πόρων και επενδύσεων για Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D), γεγονός που, κατ' αρχήν, προσκρούει στη διαρκώς αυξανόμενη ανάγκη για περιστολή των εξόδων και μείωση του κόστους.

► Δοκιμασμένες λύσεις vs Νέα προϊόντα

Παραδοσιακά, οι επιχειρήσεις αναζητούν τρόπους να αυξήσουν τη δέσμευση των πελατών τους και να ενισχύσουν την πιστότητα στα υπάρχοντα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, ακόμα και σε παραδοσιακούς κλάδους, και η είσοδος νέων «παικτών», συνήθως με τη δύναμη των νέων τεχνολογιών, καθιστά, παράλληλα, απαραίτητη την αναπροσαρμογή και τον εμπλουτισμό τους με νέα προϊόντα / υπηρεσίες. Οι ηγέτες των επιχειρήσεων θα πρέπει να συμβιβάσουν αυτές τις αντίρροπες ανάγκες, συμπληρώνοντας τα παραδοσιακά τους συγκριτικά πλεονεκτήματα με ό,τι νέο μπορεί να εισάγει ο ανταγωνισμός.

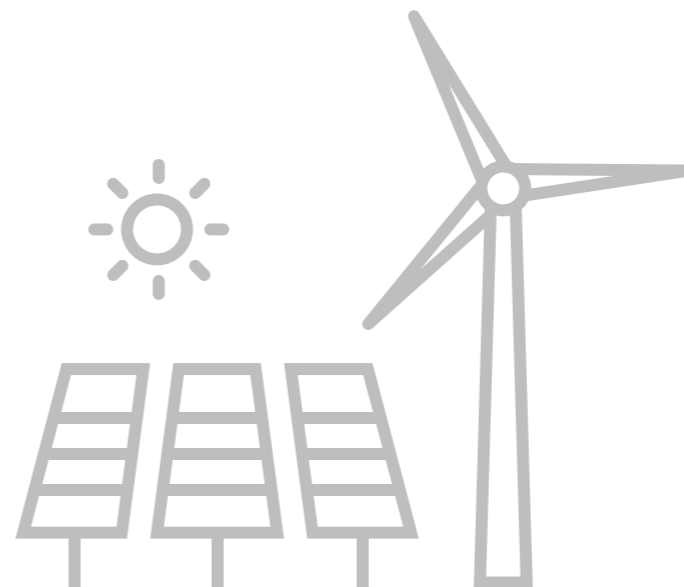
► Προσωποποιημένη / εξατομικευμένη εξυπηρέτηση πελατών vs Αυτοματοποίηση και πίεση χρόνου

Ο πελάτης, από απλός αγοραστής προϊόντων και υπηρεσιών, εγκαθίσταται στην καρδιά της επιχείρησης και αποκτά καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των επιλογών της, με αυξημένες προσδοκίες και απαιτήσεις, και αναζητώντας εξειδικευμένες απαντήσεις και άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες του. Ιδιαίτερα, οι νεότερες γενιές καταναλωτών, που εισέρχονται δυναμικά στην αγορά, έχουν νέες ανάγκες, και διαρκώς αυξανόμενες προσδοκίες και απαιτήσεις εξατομικευμένων εμπειριών από τις επιχειρήσεις.

Στον αντίποδα, και παρά το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την αυξημένη ανάγκη δημιουργίας εξειδικευμένων, προσωποποιημένων και καινοτόμων λύσεων για τους καταναλωτές τους, κατευθύνονται, τελικά, προς την υιοθέτηση αυτοματοποιημένων, γενικευμένων παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, ως αποτέλεσμα των συνεχόμενων πιέσεων μείωσης κόστους και συρρίκνωσης του χρόνου εκτέλεσης εργασιών.

► Περιβάλλον και κλιματική αλλαγή vs Συνήθης επιχειρησιακή λειτουργία

Τα ζητήματα του περιβάλλοντος σε καμία περίπτωση δεν αφήνουν ανεπηρέαστες τις ελληνικές επιχειρήσεις, που οφείλουν να διαμορφώνουν σχέδιο ανταπόκρισης στην κλιματική αλλαγή και μείωσης του περιβαλλοντικού τους αποτυπώματος που προκύπτει από την άμεση ή από την έμμεση (δηλαδή, από τη χρήση πόρων τρίτων) λειτουργία τους. Η άμεση ανταπόκριση στις «περιβαλλοντικές» απαιτήσεις αναδεικνύεται ιδιαίτερα κρίσιμη, καθώς επηρεάζει, τόσο την επιχειρηματική λειτουργία των επιχειρήσεων (λήψη περιβαλλοντικών πιστοποιήσεων, όπως ανθρακικού αποτυπώματος), όσο και την καταναλωτική συμπεριφορά, λόγω της συνεχώς αυξανόμενης ευαισθητοποίησης του κοινού σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα.



Εσωτερικό περιβάλλον:

Παράλληλα με τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, η ΕΥ έχει εντοπίσει σημαντικές εντάσεις που αναδύονται και εντός των τειχών, οι οποίες επιβεβαιώθηκαν και από την παρούσα έρευνα, καθώς ο υψηλός βαθμός διαφορετικότητας, ή και αντίθετων αναγκών και αντιλήψεων, διαμορφώνει ένα ετερόκλητο **εσωτερικό περιβάλλον**, δημιουργώντας επιπλέον προκλήσεις για τις ηγετικές ομάδες.

► Παλαιότερες vs Νεότερες γενεές εργαζόμενων

Ο αντίκτυπος της παρουσίας, σήμερα, τεσσάρων διαφορετικών γενεών στον χώρο εργασίας είναι μεγάλος, καθώς απαιτείται η σε βάθος κατανόηση των διαφορετικών αναγκών και προσδοκιών τους, αλλά και των μέσων επικοινωνίας που μπορούν να τις «αγγίξουν». Παράλληλα, είναι αναγκαία η διαφοροποιημένη προσέγγιση από τις ηγετικές ομάδες, έτσι ώστε να συνδεθούν ουσιαστικά και να αξιοποιήσουν στο μέγιστο την ενέργεια, τις ικανότητες και το δυναμικό τους. Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, είναι ανάγκη να απορριφθούν ηλικιακά στερεότυπα, όπως «οι νέοι δεν πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις», «οι άνω των 50 δεν μπορούν να αποκτήσουν τεχνολογικές γνώσεις», κ.λπ. Η ομαλή και επιτυχής συνύπαρξη και συνεργασία των πολλαπλών γενεών θα αποτελέσει κλειδί για την επιτυχία των επιχειρήσεων, συμβάλλοντας στην οικοδόμηση ενός συμμετοχικού προφίλ ηγεσίας, που ενθαρρύνει και αξιοποιεί τη διαφορετικότητα.

► Διαφορετικότητα και Ενσωμάτωση (Diversity and Inclusion - D&I) vs Καθιερωμένη νοοτροπία

Το ζήτημα της Διαφορετικότητας και Ενσωμάτωσης (D&I) αποτελεί σήμερα από τα πιο σημαντικά θέματα που απασχολούν τις επιχειρήσεις, αλλά και την κοινωνία συνολικά. Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι πλήθος ερευνών επιβεβαιώνουν πως η βελτίωση των επιδόσεων στους εν λόγω δείκτες θα είχε πολλαπλά οφέλη, και παρά τη στόχευση και τις προσπάθειες που ήδη έχουν γίνει προς αυτήν την κατεύθυνση, η πρόοδος είναι πολύ αργή. Σύμφωνα με στοιχεία ερευνών που έχει συλλέξει η ΕΥ, εταιρείες με ομάδες που χαρακτηρίζονται από διαφορετικότητα, έχουν 45% μεγαλύτερες πιθανότητες να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους και 70% μεγαλύτερες πιθανότητες να κατακτήσουν νέες αγορές, ενώ εταιρείες με ηγετικές ομάδες που χαρακτηρίζονται από διαφορετικότητα, αναφέρουν 19% υψηλότερα κέρδη από την καινοτομία³.

Ειδικά όσον αφορά την ισότητα των φύλων στον χώρο εργασίας (gender equity), στην εποχή κινημάτων, όπως το #MeToo, και της έντονης συζήτησης σχετικά με τη συνεχιζόμενη ανισορροπία των αμοιβών και των ίσων ευκαιριών μεταξύ ανδρών και γυναικών, όλο και περισσότερες εταιρείες δηλώνουν ότι επιθυμούν να επιταχύνουν τις προσπάθειές τους σε αυτόν τον τομέα.

Παρόλα αυτά, το πρόβλημα της γυναικείας υπό-εκπροσώπησης σε ηγετικές θέσεις παραμένει κάτι παραπάνω από υπαρκτό. Διεθνώς, οι γυναίκες αποδεικνύουν ότι έχουν τις αναγκαίες δεξιότητες και την ικανότητα να χειριστούν κοινωνικές απαιτήσεις και να διαμορφώσουν τη στρατηγική ατζέντα των επόμενων ετών, δημιουργώντας αξία για τους μετόχους και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Για παράδειγμα, πολλές χώρες των οποίων ηγούνται γυναίκες, φαίνεται να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικότερα την πανδημία του COVID-19, σε σχέση με άλλες χώρες^{4,5,6}. Ίσως αυτό να οφείλεται στο γεγονός ότι, η παρουσία των γυναικών σε ηγετικούς ρόλους, δείχνει να σηματοδοτεί ότι η χώρα δίνει μεγαλύτερη έμφαση στις αξίες της συμμετοχής και της ενσωμάτωσης, καθώς και στις διαφορετικές οπτικές - στοιχεία που είναι καθοριστικά για την αντιμετώπιση της κρίσης.

► Εργασιακό άγχος vs Ανάγκη για ισορροπημένη ζωή

Η οικονομική κρίση, οι έντονες μετασχηματιστικές αλλαγές που βιώνει η κοινωνία, αλλά και, πιο πρόσφατα, η κρίση της πανδημίας, έχουν συμβάλει καθοριστικά στην ενίσχυση της εργασιακής πίεσης και την υπονόμευση της ισορροπίας εργασιακής και προσωπικής ζωής (work-life balance integration). Αυτές οι πιεστικές συνθήκες ευθύνονται για το στρες από το οποίο υποφέρουν όλες οι ιεραρχικές βαθμίδες των επιχειρήσεων και, ιδιαίτερα, τα στελέχη της μεσαίας διοίκησης, όπως επιβεβαιώνει και η έρευνα.

Είναι σαφές ότι τα διευθυντικά στελέχη που πιέζονται ψυχολογικά είναι δύσκολο να δημιουργήσουν αποδοτικές ομάδες με κοινή ταυτότητα, ικανές να μετουσιώσουν το όραμα της ηγεσίας σε απτές πράξεις. Παράλληλα, αυτή η συνθήκη δημιουργεί αυξημένη πίεση στα χαμηλότερα στρώματα της ιεραρχίας, τα οποία συνήθως είναι εργαζόμενοι νεότερης γενιάς, για τους οποίους η ύπαρξη ισορροπημένης ζωής αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης. Σε αυτό συμβάλλει και το γεγονός ότι οι νεότεροι φαίνεται να μην αντιλαμβάνονται (ή να θεωρούν ότι δεν αναγνωρίζεται) το μερίδιο της συνεισφοράς τους στους στόχους και στο γενικότερο όραμα των επιχειρήσεων.

► Νέες / αναβαθμισμένες γνώσεις και δεξιότητες (reskilling / upskilling) vs Υπάρχουσες δεξιότητες

Η ανάγκη συνεχούς αναβάθμισης των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζόμενων αποτελεί σημαντική επιχειρησιακή πρόκληση, την οποία οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις δε φαίνεται να έχουν συμπεριλάβει ακόμα στην ατζέντα τους, λόγω, πιθανώς, του δύσκολου οικονομικού περιβάλλοντος. Ωστόσο, το σίγουρο είναι ότι, στο ταχύτατο αυτό μεταβαλλόμενο περιβάλλον, δεν υπάρχει θέση εργασίας που θα μείνει ανεπηρέαστη από τις αλλαγές που φέρνουν οι νέες τεχνολογίες. Κάθε εργαζόμενος, ανεξάρτητα από την

ηλικία ή το αντικείμενο της εργασίας του, θα χρειαστεί να αφιερώσει χρόνο, είτε για επανακατάρτιση-απόκτηση νέων δεξιοτήτων για μία διαφορετική απασχόληση (reskilling) - είτε για αναβάθμιση και διεύρυνση των γνώσεών του στο υφιστάμενο αντικείμενο εργασίας του (upskilling).

Οι ηγεσίες των επιχειρήσεων είναι αυτές που πρέπει να βγουν μπροστά, να ενθαρρύνουν και να υποστηρίξουν την ανανέωση και τη διαρκή αναβάθμιση των δεξιοτήτων των ανθρώπων τους, σύμφωνα με τις ανάγκες τους, τις εξελίξεις της τεχνολογίας και τις τάσεις της αγοράς.

Οι εργαζόμενοι, από την πλευρά τους, είναι σημαντικό να εξελίσσουν την προσαρμοστικότητα και την κριτική σκέψη, ενώ, παράλληλα, θα πρέπει να απελευθερώσουν «χώρο» όπου κυριαρχούν μη λειτουργικές, πλέον, συνήθειες και προσεγγίσεις: με άλλα λόγια, να «ξεμάθουν»

(unlearn), έτσι ώστε να επιτρέψουν τη δημιουργία νέων γνώσεων.

Τέλος, η επίτευξη αυτογνωσίας και η καλλιέργεια ικανοτήτων ηγεσίας είναι, περισσότερο από ποτέ, αναγκαίες στην ψηφιακή εποχή που βιώνουμε, καθώς ο/η ηγέτης καλείται να συνδεθεί, να εμπνεύσει και να ενεργοποιήσει ανθρώπους, ώστε να αποδώσουν, έχοντας όλο και λιγότερο φυσική επαφή μαζί τους, και σε ένα πλαίσιο ρευστών ορίων εργασίας-προσωπικής ζωής.

Είναι, λοιπόν, σαφές ότι η καλύτερη κατανόηση των αντικρουόμενων αυτών πιέσεων / εντάσεων, τόσο στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον, καθίσταται απαραίτητη, ώστε να γνωρίζει ο/η ηγέτης τι πρέπει να κάνει, προκειμένου να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να οδηγήσει την επιχείρηση σε ένα βιώσιμο αύριο.



Η αποκωδικοποίηση των Ηγετών του Αύριο

Η έρευνά μας, ανέδειξε με emphaticό τρόπο ότι οι τυπολογίες των ηγετών παρουσιάζουν μεταβολές όσον αφορά στο σήμερα και το αύριο. Για παράδειγμα, είδαμε ότι οι ερωτώμενοι απομυθοποιούν σταδιακά τους ηγέτες που ηγούνται του ψηφιακού μετασχηματισμού, καθώς κατανοούν ότι αυτός είναι μια διεργασία που οφείλει να έχει στο επίκεντρο τον άνθρωπο, ενώ η τεχνολογία διευκολύνει ή και επιταχύνει αυτήν τη διαδικασία. Η ηθική, η ακεραιότητα και η αποτελεσματικότητα είναι στοιχεία που, επίσης, πρέπει να έχει ο/η ηγέτης, ώστε να μπορεί να επιτυγχάνει στο ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Ποια, όμως, είναι τα συγκεκριμένα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν οι ηγέτες προκειμένου αυτό να γίνει εφικτό;

Στις σελίδες που ακολουθούν, η ΕΥ Ελλάδα αποκωδικοποιεί και κατηγοριοποιεί τις γνωστικές, συμπεριφορικές και συναισθηματικές πτυχές των Ηγετών του Αύριο, σε τρεις άξονες: όσον αφορά στον εαυτό τους, την επιχείρηση (ή ομάδα) που ηγούνται και την προσφορά που πρέπει να έχουν στην κοινωνία γενικότερα. Με αυτόν τον τρόπο, επιχειρούμε να περιγράψουμε τις κατευθύνσεις που θα μπορούσαν να ακολουθήσουν οι managers στην Ελλάδα, προκειμένου να εξελιχθούν στους ιδανικούς ηγέτες της επόμενης ημέρας.

3. Diversity and Inclusiveness (D&I) means growth, EY, 2020

4. Wittenberg-Cox, A., What do countries with the best coronavirus responses have in common? Women leaders, forbes.com, 13 Απριλίου 2020

5. Champroux-Paillé, L. και Croteau, A.-M., The reason why female leaders are excelling at managing the coronavirus, weforum.org, 18 Μαΐου 2020

6. Coscieme, L., Fioramonti, L., και Trebeck, K., Women in power: it's a matter of life and death, socialeurope.eu, 1 Ιουνίου 2020

A

Ο/Η ΗΓΕΤΗΣ ΩΣ ΑΤΟΜΟ

Τι πρέπει να κάνει ο/η Ηγέτης του Αύριο όσον αφορά στον εαυτό του/της

1. Ευελιξία (Agility)

Ο/Η ηγέτης είναι σημαντικό να αποδέχεται και να «αγκαλιάζει» τις αλλαγές και, μέσω της αυτογνωσίας, να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του/της στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Εστιάζοντας σε μια ευέλικτη προσέγγιση, με αφετηρία τη νοοτροπία της μάθησης και ανάπτυξης, και όχι την υπεράσπιση των κεκτημένων γνώσεων και ικανοτήτων έναντι των άλλων, ο/η ηγέτης μπορεί, για παράδειγμα, να θέτει μέσο- και μακρο-πρόθεσμους στόχους για την προσωπική και επαγγελματική του/της ανάπτυξη, να αναζητά την κατανόηση των καινούριων τεχνολογιών και να τις αξιοποιεί στην επιχείρησή του/της, και να μαθαίνει συνεχώς, αφήνοντας πίσω μη λειτουργικές, πλέον, γνώσεις του παρελθόντος.

Είναι σημαντικό, σε τακτά χρονικά διαστήματα, ο/η ηγέτης να επαναξιολογεί τη στάση που υιοθετεί, θέτοντας τα κατάλληλα ερωτήματα:

«Αποδέχομαι τις αλλαγές, δημιουργώ συνθήκες ασφαλούς ανάπτυξης για την ομάδα μου;»

«Ηγούμαι με θετικότητα μέσα σε συνθήκες ασάφειας και ανατροπών;»

«Είμαι σε επαφή και παρακολουθώ τα συναισθήματά μου, για να προσαρμόσω την ανταπόκρισή μου, έτσι ώστε να είναι κατάλληλη για τις συνθήκες;»

2. Προσωπική Αποστολή

Ο/Η ηγέτης είναι απαραίτητο να δίνει νόημα (self-meaning) στα θέλω και τις πράξεις του/της και να δρα πάντα με γνώμονα έναν Σκοπό, ή τον βαθύτερο λόγο για τον οποίο προβαίνει σε μια συγκεκριμένη ενέργεια. Αυτό επιδρά θετικά στην ψυχολογία του/της, καθώς αντιλαμβάνεται ότι επενδύει τον χρόνο και την ενέργειά του/της σε κάτι σημαντικό. Παράλληλα, η ύπαρξη ενός Σκοπού καθιστά τον/την ηγέτη πιο αυθεντικό/ή, και συμβάλει στην αναγνώριση, την εμπιστοσύνη και την ταύτιση των εργαζόμενων μαζί του/της.

Είναι σημαντικό, σε τακτά χρονικά διαστήματα, ο/η ηγέτης να επαναξιολογεί τη στάση που υιοθετεί, θέτοντας τα κατάλληλα ερωτήματα:

«Φέρνω τον καλύτερό μου εαυτό και τα χαρίσματά μου στον ρόλο;»

«Γνωρίζω τι με εμπνέει και με ικανοποιεί;»

«Βοηθώ τους συνεργάτες μου να βγάλουν τον καλύτερο εαυτό τους;»

3. Ευεξία

Οι ηγέτες είναι σημαντικό να φροντίζουν για τη φυσική, ψυχολογική και πνευματική τους υγεία. Να εξασφαλίζουν ότι είναι παρόντες σε ό,τι συμβαίνει και να διατηρούν θετική ενέργεια και καθαρότητα στη σκέψη και τα συναισθήματά τους. Χρειάζεται να φροντίζουν για την εκγύμνασή τους, καθώς αυτή θα τους δώσει ανθεκτικότητα, και να αφιερώνουν χρόνο στα πράγματα που αγαπάνε, όπως η οικογένεια, οι φίλοι και τα χόμπι καθώς και να αναστοχάζονται.

Είναι σημαντικό, σε τακτά χρονικά διαστήματα, οι ηγέτες να επαναξιολογούν τη στάση που υιοθετούν, θέτοντας τα κατάλληλα ερωτήματα:

«Δεσμεύω χρόνο στο ημερολόγιό μου για άσκηση;»

«Είμαι απαλλαγμένος/η από τύψεις όταν διαθέτω χρόνο για τον εαυτό μου;»

«Όταν είμαι σε αδιέξοδο από ένα πρόβλημα που με ταλαιπωρεί, βρίσκω το πρώτο μικρό βήμα, που θα ξεκλειδώσει τα επόμενα βήματα, τα οποία θα οδηγήσουν στην επίλυση του προβλήματος;»

Νοοτροπία του Παράδοξου (Paradox mindset)

Ο/Η ηγέτης αποδέχεται την ασάφεια, ενώ, παράλληλα, κατανοεί και διαχειρίζεται τις εντάσεις, υιοθετώντας τη νοοτροπία της ανθεκτικότητας στο Παράδοξο.

“

Το πρόβλημα δεν είναι το πρόβλημα.
Το πρόβλημα είναι ο τρόπος που σκεφτόμαστε το πρόβλημα.⁷

Η πιο πρόσφατη ακαδημαϊκή βιβλιογραφία συντείνει στο συμπέρασμα ότι οι ηγέτες, για να μπορούν να αντιμετωπίζουν τις εντάσεις, πρέπει, πρώτον, να αναγνωρίζουν τις συγκεκριμένες αντιφάσεις που διέπουν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, και, δεύτερον, να τις αποδέχονται σαν αλληλένδετες και αλληλοσυγκρουόμενες δυνάμεις της φυσικής λειτουργίας των επιχειρήσεων. Αυτή η νοοτροπία του παράδοξου (paradox mindset) - όπως ονομάζεται - είναι ένας καινοτόμος τρόπος σκέψης για το πώς οι ηγέτες πρέπει να αναγνωρίζουν και να αντιμετωπίζουν τις εντάσεις γύρω τους⁸.

7. Watzlawick, P., Weakland, J. H., και Fisch, R., Change: Principles of problem formation and problem resolution, NY: Norton, 1974
8. Academy of Management Journal τεύχος 61(1) (σελ. 26-45), 2018

Οι τρεις τύποι εντάσεων που διέπουν τους ηγέτες⁹

1. Εντάσεις μάθησης (learning tensions):

Οι εντάσεις μάθησης αφορούν στην ικανότητα των ηγετών να μαθαίνουν και να αναπτύσσονται διαρκώς, αποδέχόμενοι τις προκλήσεις και, πολλές φορές, ξεχνώντας όλα όσα γνωρίζουν έως τώρα. Για παράδειγμα, πώς μπορούν να αποκτούν καινούριες δεξιότητες / γνώσεις, ενώ, ταυτόχρονα, αξιοποιούν και τις ήδη υπάρχουσες; Πώς μπορούν να αναγνωρίζουν και να αποδέχονται τις καινούριες τεχνολογίες, αλλά, παράλληλα, να τις ενσωματώνουν και στην επιχείρηση; Ο απώτερος στόχος είναι οι ηγέτες να κατακτήσουν αυτήν την ικανότητα.

2. Εντάσεις απόδοσης (performance tensions):

Οι εντάσεις απόδοσης αφορούν στα αντικρουόμενα ζητούμενα, ανάγκες, αποτελέσματα και απαιτήσεις που αντιμετωπίζει ένας/μία ηγέτης. Για παράδειγμα: Πώς θα βρω νέες λύσεις σε κάποιο πρόβλημα, ενώ, παράλληλα, θα αποφύγω τα λάθη; Πώς μπορώ να είμαι ευέλικτος/η, ενώ, συγχρόνως, ακολουθώ τους κανόνες; Πώς θα είμαι αυθεντικός/ή, ενώ, ταυτόχρονα, θα ευθυγραμμίζομαι με την κουλτούρα της επιχείρησής μου;

3. Εντάσεις ιδιοκτησίας (belonging tensions):

Οι εντάσεις αφορούν στη σχέση μεταξύ του/της ηγέτη σαν άτομο και σαν μέλος της ηγετικής ομάδας, και της επιχείρησής του/της. Για παράδειγμα: Πώς γίνεται, ταυτόχρονα, να επικεντρώνομαι στα δικά μου καθήκοντα, ενώ, παράλληλα, βοηθάω και τους γύρω μου; Πώς μπορώ να δίνω νόημα (self-meaning) στα θέλω και τις πράξεις μου και σαν άτομο, αλλά και σαν μέλος του συνόλου; Πώς μπορώ να συνεργάζομαι και, ταυτόχρονα, να ανταγωνίζομαι τους άλλους;

Η νοοτροπία του παράδοξου είναι, λοιπόν, απαραίτητη για τον/την Ηγέτη του Αύριο, καθώς οδηγεί σε καινού-

ριους τρόπους αναγνώρισης των προβλημάτων και σε αυξημένη αποτελεσματικότητα, ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσεων, όπου η έλλειψη πόρων είναι ο κανόνας¹⁰. Γιατί συμβαίνει αυτό;

► Διότι, αναγνωρίζοντας τις αντιφατικές πιέσεις / εντάσεις, τα προβλήματα γίνονται καλύτερα κατανοητά.

► Διότι, μέσω της αποδοχής των εντάσεων σαν ένα φυσικό επακόλουθο της σύγχρονης επιχείρησης, ο/η ηγέτης αισθάνεται πιο άνετα να εργάζεται ταυτόχρονα πάνω σε αυτές. Επίσης, αναγνωρίζει ευκολότερα ότι, αυξάνοντας την έμφαση στο ένα άκρο του δίπολου, ελαττώνει την έμφαση στο άλλο άκρο (π.χ. η αύξηση δαπανών για R&D μειώνει την ένταση σε αυτήν την πλευρά, αυξάνει, όμως, την ένταση στην πίεση κόστους).

► Διότι, ο/η ηγέτης αισθάνεται μεγαλύτερη ικανοποίηση γνωρίζοντας ότι έχει καλύτερη εικόνα του προβλήματος, και ότι προσπαθεί να επιτύχει την άμβλυση των αντιφάσεων που δημιουργούν οι αντικρουόμενες πιέσεις.

Πέραν, όμως, της αναγνώρισης ότι ο/η ηγέτης του σήμερα πρέπει να εστιάζει στη νοοτροπία του παράδοξου, αποδεχόμενος τις αντικρουόμενες πιέσεις, πρέπει να έχει και κάποια επιπλέον χαρακτηριστικά που να του/της επιτρέπουν να σκέφτεται και να ενεργεί για την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους.

Η έρευνά μας, υιοθετώντας τη νοοτροπία του παράδοξου, αποκωδικοποίησε κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των Ηγετών του Αύριο, σε σχέση με τις κατευθύνσεις που πρέπει να χαράξουν για την επιχείρηση / ομάδα τους, καθώς και για το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.



9. Ibid.

10. Heracleous, L., και Robson, D., Why the 'paradox mindset' is the key to success, bbc.com, 12 Νοεμβρίου 2020

B

ΑΠΟ ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΗΓΕΤΗΣ ΣΕ ΗΓΕΤΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Τι πρέπει να κάνει ο/η Ηγέτης του Αύριο, όσον αφορά στην επιχείρηση / ομάδα;

1. Ισχυρό αφήγημα ηγεσίας (Strong leadership narrative)

Ο/Η ηγέτης ορίζει με σαφήνεια το όραμα και τον σκοπό της επιχείρησης / ομάδας, ώστε να δημιουργεί ομάδες με κοινή ταυτότητα (common identity / belonging) και προορισμό. Έτσι, μπορεί να ενεργοποιήσει και τη νέα γενιά, η οποία επιζητά πιο ενεργό ρόλο στην εργασία της - δηλαδή, να γνωρίζει για ποιον λόγο εργάζεται και τον τρόπο με τον οποίο, τελικά, η κοινωνία επωφελείται από την προσφορά της.

Είναι σημαντικό, σε τακτά χρονικά διαστήματα, οι ηγέτες να επαναξιολογούν τη στάση που υιοθετούν, θέτοντας τα κατάλληλα ερωτήματα:

«Το όραμά μου, διατηρεί την ισορροπία μεταξύ επιχειρηματικών αποτελεσμάτων και αποτελεσμάτων που αφορούν τους ανθρώπους, δηλαδή, τους εργαζόμενους, τους πελάτες, ή τους προμηθευτές;»

«Εμπνέω τους άλλους, σκιαγραφώντας τους με σαφήνεια ένα καλύτερο αύριο;»

«Δείχνω τον αυθεντικό, αλλά και τον ευάλωτο εαυτό μου;»

«Συνδέομαι με τους άλλους και τους εμπνέω να προσφέρουν στην εταιρεία και την ομάδα όλο τους το δυναμικό και τις δεξιότητές τους;»

2. Ψυχολογική ασφάλεια και Καινοτομία (Psychological Safety and Innovation Context)¹¹

Ο/Η ηγέτης δημιουργεί ένα εργασιακό περιβάλλον που επιτρέπει στους εργαζόμενους να αισθάνονται ασφαλείς, να αναλάβουν ρίσκα και να πειραματιστούν, ενώ, ταυτόχρονα, δεν υιοθετεί, ούτε επιτρέπει να υιοθετούν τα στελέχη της ομάδας, πρακτικές μικροδιαχείρισης (micromanagement). Επενδύει πόρους και δίνει τον απαραίτητο χώρο και χρόνο στην ανάπτυξη της ικανότητας καινοτομίας της ομάδας / επιχείρησης, χωρίς να επικρίνει ενδεχόμενες αποτυχίες. Αναγνωρίζει ότι η καινοτομία προϋποθέτει, σε μεγάλο βαθμό, και την αποτυχία. Ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς, αυξάνει το εγγενές κίνητρό τους (intrinsic motivation) και βοηθάει στην ανοικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ όλων των διοικητικών βαθμίδων

της επιχείρησης, κάτι που μπορεί, μεταξύ άλλων, να μειώσει την πίεση στα μεσαία διευθυντικά στελέχη.

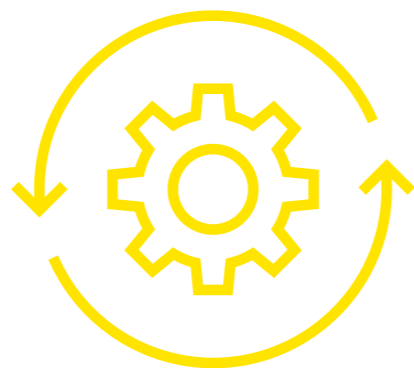
Είναι σημαντικό, σε τακτά χρονικά διαστήματα, οι ηγέτες να επαναξιολογούν τη στάση που υιοθετούν, θέτοντας τα κατάλληλα ερωτήματα:

«Δημιουργώ το κατάλληλο περιβάλλον που θα ενθαρρύνει τους συνεργάτες μου να σκέφτονται, για κάθε τους κίνηση, αν αυτή θα βελτιώσει το μέλλον για τους πελάτες, για τους ίδιους και για τον κλάδο ευρύτερα;»

«Ενθαρρύνω την ταχεία υλοποίηση νέων ιδεών / καινοτομιών, γνωρίζοντας και λαμβάνοντας το αυξημένο ρίσκο της αποτυχίας;»

«Δημιουργώ ένα περιβάλλον όπου μαθαίνουμε γρήγορα από τα λάθη μας, γινόμαστε δυνατότεροι και επιχειρούμε το επόμενο άλμα;»

Όπως γράφει σε ένα από τα τελευταία βιβλία του ο Nassim Nicholas Taleb, με τίτλο «Αντί-ευθραυστότητα» (Antifragile: Things That Gain from Disorder), μερικοί διαπρέπουν και αναπτύσσονται όταν εκτίθενται σε ευμετάβλητες συνθήκες, κινδύνους και αβεβαιότητες - είναι, δηλαδή, αντί-εύθραυστοι, που σημαίνει κάτι παραπάνω από ανθεκτικοί. Αντίστοιχα, ο ανθεκτικός αντιστέκεται στις αιφνίδιες μεταβολές, προστατεύεται και παραμένει ίδιος, και όσο περισσότερο επιδιώκει τη σταθερότητα, τόσο πιο εύθραυστος γίνεται. Η αντί-ευθραυστότητα μας επιτρέπει να χειριστούμε το άγνωστο, να κάνουμε πράγματα χωρίς απαραίτητα να τα καταλαβαίνουμε και να τα κάνουμε καλά. Χρειάζεται, λοιπόν, κανείς να απομακρύνει την ευθραυστότητα, για να μπορέσει να περάσει στην αντί-ευθραυστότητα, όπου, προβαίνοντας σε νέες δοκιμές, και μέσα από τις διακυμάνσεις μικρών αποτυχιών και επιτυχιών, να μπορεί να μαθαίνει, να προσαρμόζεται στις δυσκολίες και, τελικά, να αναδύεται δυνατότερος. Σε αυτό το πλαίσιο, σε συνθήκες χάους, ο/η ηγέτης μπορεί να επιβιώσει, αλλά και να ευδοκιμήσει.



11. Edmondson, A. C., The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth, John Wiley & Sons, 2018

3. Διαφορετικότητα και συμμετοχή

Ο/Η ηγέτης καλλιεργεί μία κουλτούρα εποικοδομητικής ανοιχτής έκφρασης διαφορετικών απόψεων, διασφαλίζοντας την έκφραση της διαφορετικότητας του τρόπου σκέψης, των εμπειριών και των ικανοτήτων, ως προϋπόθεση για την επίτευξη των συλλογικών στόχων. Σε αυτό το περιβάλλον, οι συνεργάτες αισθάνονται ότι «ανήκουν» και ότι η συνεισφορά τους είναι σημαντική και αναγνωρίζεται.

Εξασφαλίζει, παράλληλα, ότι οι πολιτικές που ισχύουν, αφενός, ενισχύουν τη διαφάνεια, τη δικαιοσύνη και τη συνέπεια μεταξύ των αποτελεσμάτων και της ανέλιξης των εργαζόμενων, ανεξαρτήτως φύλου και ηλικίας, σε όλες τις διοικητικές βαθμίδες και, αφετέρου, αναγνωρίζουν την ανοχή στη διαφορετικότητα των απόψεων και πεποιθήσεων (πέραν του φύλου και της ηλικίας). Έτσι, ενισχύεται η εμπιστοσύνη στην ηγεσία και αναπτύσσεται η ειλικρινής και αποτελεσματικότερη επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας / επιχείρησης.

Είναι σημαντικό, σε τακτά χρονικά διαστήματα, οι ηγέτες να επαναξιολογούν τη στάση που υιοθετούν, θέτοντας τα κατάλληλα ερωτήματα:

«Επιζητώ να ακούω διαφορετικές απόψεις και δίνω αξία σε αυτές;»

«Αντιμετωπίζω δυναμικά και έμπρακτα τις προκαταλήψεις, όταν αυτές αναδύονται και δυσχεραίνουν την αποτελεσματική ώσμωση διαφορετικών οπτικών;»

«Έχω ανεπτυγμένους μηχανισμούς αντιμετώπισης φαινομένων απομόνωσης των άλλων, λόγω διαφορετικών πεποιθήσεων, φύλου, σεξουαλικού προσανατολισμού, εθνικότητας ή πολιτικών πεποιθήσεων;»





ΑΠΟ ΤΟΝ/ΤΗΝ ΗΓΕΤΗ ΑΤΟΜΟ → ΗΓΕΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ → ΗΓΕΤΗ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ

Τι πρέπει να κάνει ο/η Ηγέτης του Αύριο σε σχέση με τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) και το ευρύτερο οικοσύστημα της επιχείρησής του/της;

1. Διορατικότητα-Ενσυναίσθηση στην Αγορά και την Κοινότητα (Market & Community Empathy-Insightful)

Ο/Η ηγέτης έχει αυξημένη ενσυναίσθηση σε σχέση με την αγορά και την ευρύτερη κοινότητα. Επιδεικνύει νοοτροπία υπεύθυνης ανταπόκρισης στις δυναμικά εξελισσόμενες ανάγκες της αγοράς, λαμβάνοντας υπόψη τις δυναμικές των κλάδων, των εμπειριών και των αυξανόμενων απαιτήσεων των καταναλωτών και των πολιτών, παράλληλα με τη μειωμένη σημασία των γεωγραφικών περιορισμών, λόγω και των ραγδαία εξελισσόμενων δυνατοτήτων της τεχνολογίας.

Είναι σημαντικό, σε τακτά χρονικά διαστήματα, οι ηγέτες να επαναξιολογούν τη στάση που υιοθετούν, θέτοντας τα κατάλληλα ερωτήματα:

«Είναι η ηγετική ομάδα μου και όλοι οι συνεργάτες συνδεδεμένοι με τις ανάγκες της αγοράς;»

«Μετράμε τα κατάλληλα δεδομένα, και αναλύουμε τα δεδομένα μας με τρόπο που να μας επιτρέπει να διαβλέπουμε τάσεις;»

«Οι υπηρεσίες που παρέχουμε, είναι κατάλληλες για να καλύψουν τις ανάγκες των διαφορετικών τμημάτων (segments) των πελατών / πολιτών; Ενέχουν την αναγκαία εξατομίκευση και ευαισθησία σχέσης αξίας-ποιότητας;»

2. Δημιουργία Μακροπρόθεσμης Αξίας

Ο/Η ηγέτης δημιουργεί σχέσεις με μακροπρόθεσμη αξία (long-term value relationships). Σήμερα, η κοινωνία απαιτεί μεγαλύτερη υπευθυνότητα από τις επιχειρήσεις για τις οποίες εργάζεται, από τις οποίες αγοράζει και στις οποίες επενδύει. Τα επόμενα χρόνια, αναμένεται τα κεφάλαια και τα ταλέντα να μετακινηθούν στις εταιρείες των οποίων η ηγεσία δημιουργεί αξία, όχι μόνο για τους μετόχους, αλλά και μακροπρόθεσμη αξία, για μια διευρυμένη ομάδα ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders), συμπεριλαμβανομένων των εργαζόμενων, των πελατών, της κοινωνίας και των μετόχων.

Είναι σημαντικό, σε τακτά χρονικά διαστήματα, οι ηγέτες να επαναξιολογούν τη στάση που υιοθετούν, θέτοντας τα κατάλληλα ερωτήματα:

«Σε τι βαθμό κατανοώ τι είναι σημαντικό για τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη;»

«Κατανοεί η ηγετική ομάδα από πού προέρχονται οι διαταραχές στην αγορά, ποιες είναι οι διαφαινόμενες τάσεις και τι αξία θέλουν να δημιουργήσει η επιχείρησή τους σε αυτό το μεταβαλλόμενο περιβάλλον;»

«Η διακυβέρνηση της εταιρείας και το επιχειρηματικό μοντέλο λειτουργίας της, εξασφαλίζουν τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας;»

«Είναι κατανοητή η στρατηγική και η πρόθεση δημιουργίας μακροπρόθεσμης αξίας της ηγεσίας, από τους εργαζόμενους, πελάτες, προμηθευτές, τοπικές κοινωνίες και επενδυτές;»

3. Έμφαση στο περιβάλλον, την κοινωνία και την εταιρική διακυβέρνηση, σύμφωνα με τα κριτήρια ESG (Environmental, Social and Corporate Governance)

Η επιχειρηματική ηγεσία οφείλει να βλέπει τις προκλήσεις του περιβάλλοντος, της κοινωνίας και της διακυβέρνησης, μέσα από την οπτική της διαχείρισης κινδύνων, και όχι μέσα από την οπτική της συμμόρφωσης¹². Με αυτόν τον τρόπο, επιτυγχάνει να συνδέσει ξεκάθαρα στοιχεία της στρατηγικής της, τόσο για την αντιμετώπιση των προκλήσεων, όσο και για την αξιοποίηση των ευκαιριών που προκύπτουν. Είναι, πλέον, ξεκάθαρο ότι, τόσο οι εργαζόμενοι, όσο και οι επενδυτές, δίνουν ολοένα και αυξανόμενη έμφαση στην αξιολόγηση των εταιρειών με κριτήριο τις επιδόσεις τους σε αυτά τα ζητήματα. Αξίζει, για παράδειγμα, να σημειωθεί ότι, σε πρόσφατη έρευνα της ΕΥ, το 91% των επενδυτών που συμμετείχαν, ανέφεραν ότι οι μη χρηματοοικονομικές επιδόσεις έχουν διαδραματίσει κεντρικό ρόλο στη λήψη των επενδυτικών τους αποφάσεων¹³.

Μερικά από τα σημαντικά ερωτήματα που χρειάζεται να θέτει η ηγεσία:

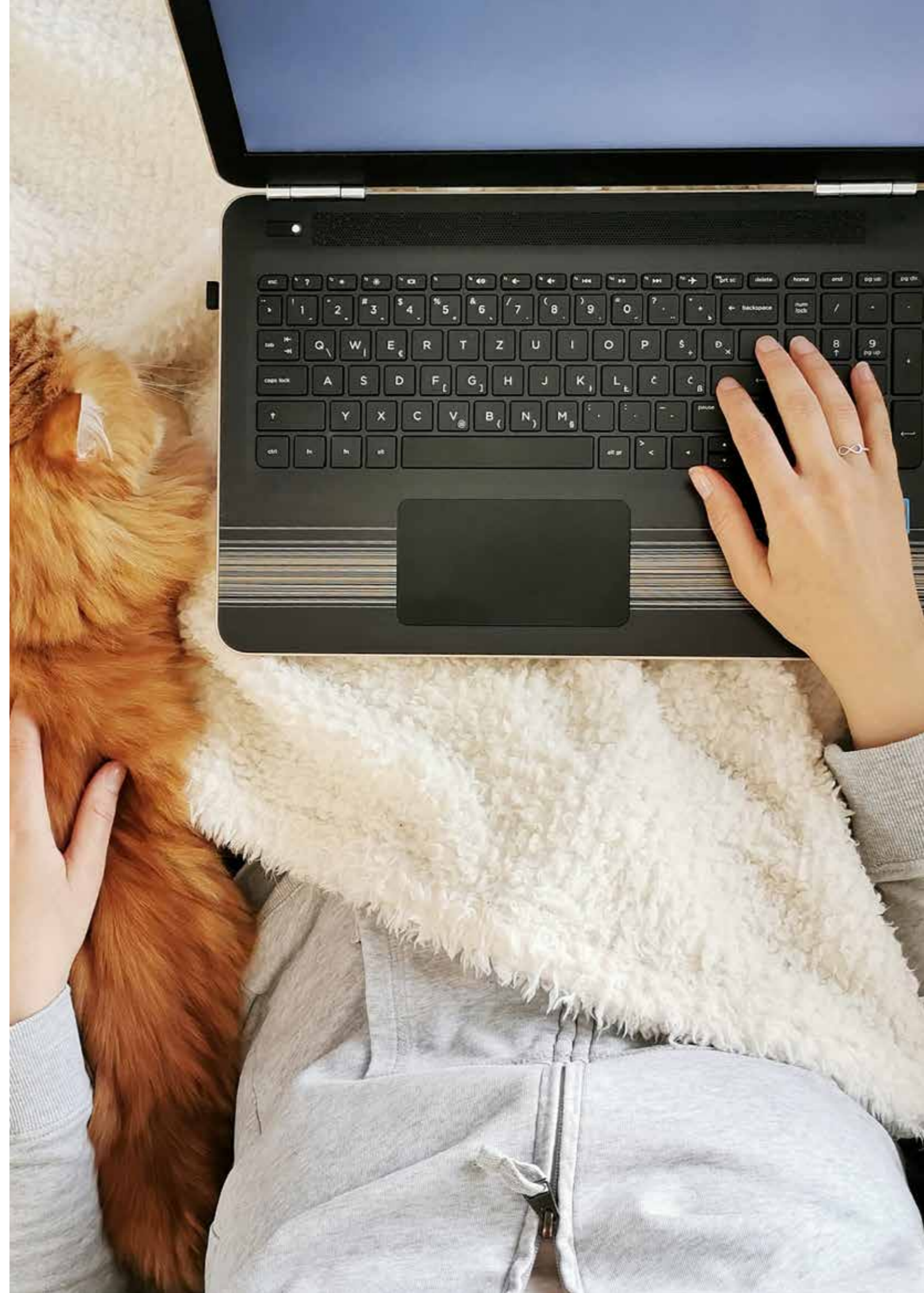
«Έχουμε μια δομημένη προσέγγιση για να αναμένουμε και να ανταποκρινόμαστε σε σύνθετους, μακροπρόθεσμους κινδύνους που απειλούν τη στρατηγική μας και τους στόχους μας;»

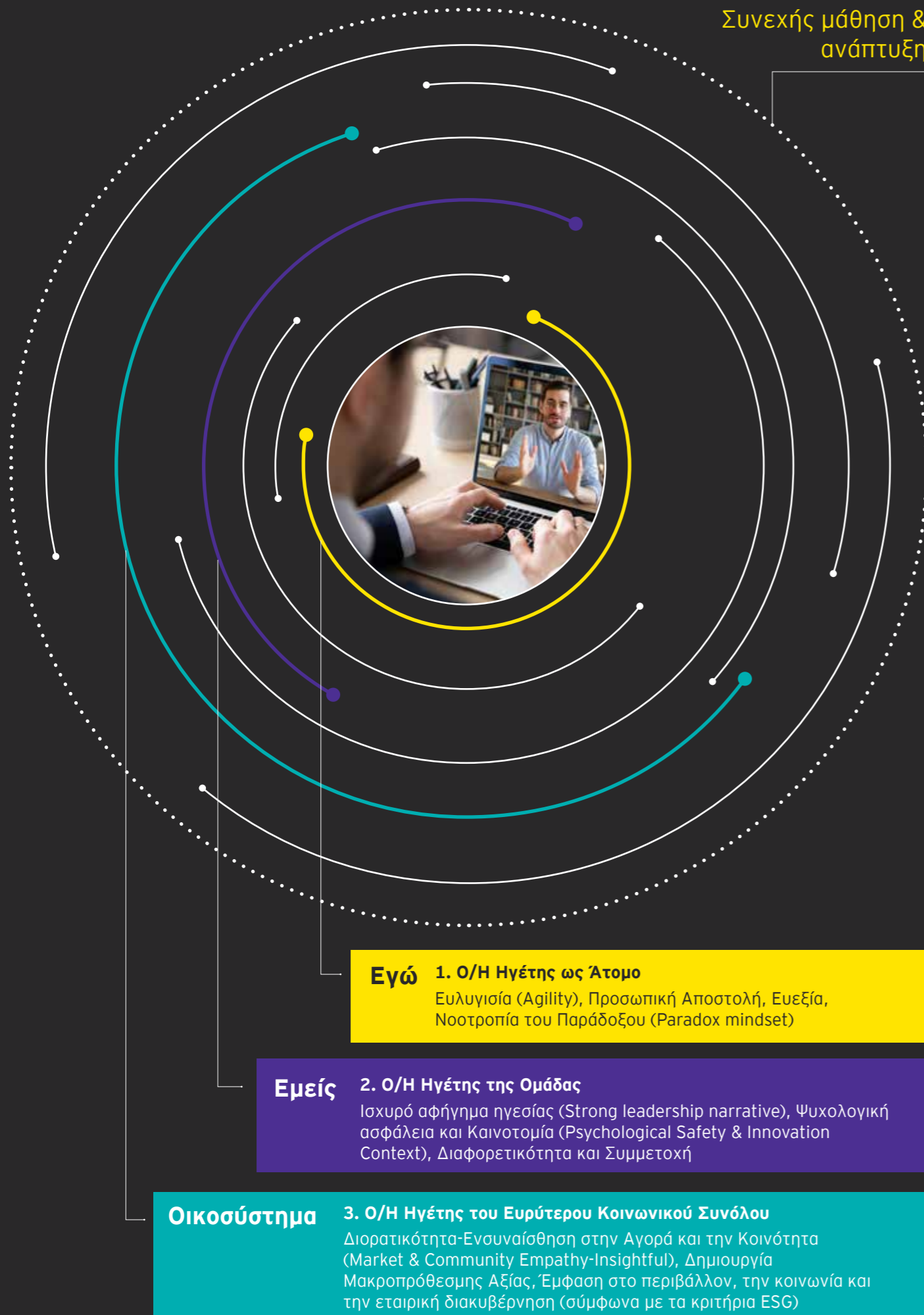
«Έχουμε ενσωματώσει τους κινδύνους που φέρνουν τα κριτήρια ESG, αλλά και τις ευκαιρίες που δημιουργούν, στις καθημερινές μας επιχειρηματικές αποφάσεις;»

«Επικοινωνούμε κατάλληλα και με διαφάνεια στους επενδυτές και τα ενδιαφερόμενα μέρη, τη σύνδεση των στρατηγικών μας στόχων με τις διαστάσεις ESG;»

12. Σεραφείμ, Γ., Ανάλυση: Όταν η βιώσιμη ανάπτυξη γίνεται στρατηγικό πλεονέκτημα, fortunegreece.com, 12 Νοεμβρίου 2020

13. Climate Change and Sustainability Services (CCaSS) Fifth global institutional investor survey, ΕΥ, Ιούλιος 2020





Επίλογος: Οι ηγέτες του σήμερα, του αύριο και του μετέπειτα

Όπως έχει επανειλημμένα διαπιστώσει η ΕΥ, οι ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται σήμερα αντιμέτωπες με μια τριπλή πρόκληση. Καλούνται να πρωταγωνιστήσουν στην επανεκκίνηση της ελληνικής οικονομίας, μετά την έξοδο από τη δεκαετή κρίση. Πρέπει, συγχρόνως, να οικοδομήσουν ένα νέο παραγωγικό μοντέλο, το οποίο θα παρακολουθεί και θα ενσωματώνει τις αλλαγές που επέφερε, κατά το ίδιο περίπου διάστημα, ο δραστικός μετασχηματισμός της παγκόσμιας οικονομίας, με καταλύτες την τεχνολογική επανάσταση, την παγκοσμιοποίηση και τις δημογραφικές αλλαγές. Τέλος, οφείλουν να προσαρμοστούν στη νέα κανονικότητα που δημιουργεί η πανδημία του κορωνοϊού, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά την οργάνωση της εργασίας, την επαφή με τον πελάτη / καταναλωτή και τον νέο πρωταγωνιστικό ρόλο της τεχνολογίας και του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση.

Η ΕΥ εκτιμά ότι, για να ανταποκριθούν σε αυτές τις προκλήσεις, στο σημερινό αβέβαιο και ρευστό περιβάλλον, οι ηγέτες των ελληνικών επιχειρήσεων – μικρών και μεγάλων – θα χρειαστεί να αναπτύξουν μια σειρά από χαρακτηριστικά και δεξιότητες που, σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, δεν κατέχουν σήμερα.

Πρόκειται για μια δύσκολη μάχη, που θα χρειαστεί να δώσουν οι ηγέτες των επιχειρήσεων, σε προσωπικό επίπεδο, αλλά και οι επιχειρήσεις συλλογικά, ως οργανισμοί. Η θετική έκβαση αυτής της μάχης, θα επιβεβαιώσει ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι σε θέση να προχωρήσουν στον μετασχηματισμό τους και να λειτουργήσουν ως καταλύτες για την επανεκκίνηση της

οικονομίας. Συγχρόνως, θα εμπνεύσει την ελληνική κοινωνία, προβάλλοντας το πρότυπο μιας αποτελεσματικής ηγεσίας, η οποία εκπροσωπεί μια νέα, υγιή επιχειρηματικότητα, ικανή να ηγηθεί της νέας αναπτυξιακής προσπάθειας της χώρας.

Τέλος, θα γεφυρώσει το χάσμα που καταγράφεται σήμερα μεταξύ επιχειρηματικής ηγεσίας και μεσαίων και κατώτερων στελεχών, και θα συμβάλει στη δημιουργία της επόμενης γενιάς ηγετών, κάτι που προβάλλει ως το μεγάλο ζητούμενο για τα χρόνια που έρχονται.

Η ελληνική κοινωνία, από την πλευρά της, είναι σήμερα πιο ώριμη και, αντίθετα με προηγούμενες δεκαετίες, αποδέχεται την επιχειρηματικότητα ως δύναμη προόδου και αναγνωρίζει ότι θα αποτελέσει, υποχρεωτικά, τη βασική κινητήρια δύναμη της ανάπτυξης της οικονομίας.

Η περίοδος της πανδημίας απέδειξε ότι η μεγάλη πλειοψηφία των ηγετών των ελληνικών επιχειρήσεων, είναι σε θέση να διαχειριστούν δύσκολες καταστάσεις αποτελεσματικά και με τρόπο που εμπνέει το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού τους, με τους εργαζόμενους να αναγνωρίζουν τη στιβαρή και δίκαιη διαχείριση της κρίσης και να αισθάνονται πιο κοντά στην επιχείρησή τους μετά την πανδημία.

Η κρίση έχει δημιουργήσει ένα παράθυρο ευκαιρίας για τη μετάβαση σε ένα νέο πρότυπο επιχειρηματικής ηγεσίας. Αν το αξιοποιήσουμε, τα οφέλη για τις επιχειρήσεις και την ελληνική οικονομία θα είναι σημαντικά, μετρήσιμα και με διάρκεια.

Μεθοδολογία – Ταυτότητα της Έρευνας

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη από την MRB Hellas S.A., για λογαριασμό της ΕΥ Ελλάδος, με τους ακόλουθους στόχους:

- την κατανόηση της σημασίας του όρου «Ηγεσία» στο σημερινό επιχειρηματικό και οικονομικό πλαίσιο, τόσο όσον αφορά τις ευκαιρίες, όσο και τους περιορισμούς
- τον ορισμό των προκλήσεων που αναδύονται και τον συσχετισμό τους με τις δεξιότητες που απαιτούνται από τους ηγέτες για να αντιμετωπιστούν
- τον εντοπισμό των προτύπων ηγεσίας, καθώς και των πλεονεκτημάτων, αλλά και μειονεκτημάτων του καθενός
- την προβολή της έννοιας «Ηγεσία» στο μέλλον και τον εντοπισμό των απαραίτητων επαναπροσδιορισμών της
- την περιγραφή των τρόπων ανάπτυξης των ηγετών μέσα στους οργανισμούς και την ανίχνευση πιθανών βελτιώσεων

Η ερευνητική μελέτη διεξήχθη σε δυο φάσεις, πριν και μετά την εκδήλωση της πανδημίας, ούτως ώστε να διερευνηθούν οι επιπτώσεις της στις αντιλήψεις του κοινού για την ηγεσία, αλλά και να επιχειρηθεί μία αποτίμηση του χειρισμού της κρίσης από τις επιχειρήσεις, όπως την αντιλήφθηκαν οι ερωτηθέντες. Κάθε φάση περιλάμβανε δυο στάδια: την ποιοτική και την ποσοτική διερεύνηση. Η ποιοτική διερεύνηση αποσκοπούσε στη σε βάθος εξέταση των κυρίαρχων προτύπων ηγεσίας, των δεξιοτήτων και των προκλήσεων, ενώ η ποσοτική διερεύνηση, στην ποσοτικοποίηση των παραμέτρων αυτών.

Για να μπορέσουν να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για την Ηγεσία στην Ελλάδα, για το σήμερα, το αύριο

και το μετέπειτα, η έρευνα εξέτασε ένα διευρυμένο δείγμα ερωτηθέντων, επιχειρώντας να καλύψει όλες τις βαθμίδες ηγεσίας των επιχειρήσεων, αλλά και έναν μεγάλο αριθμό νέων επαγγελματιών και αποφοίτων, με απώτερο σκοπό να διερευνηθεί το πώς αντιλαμβάνονται την ηγεσία οι ηγέτες του σήμερα, τα μεσαία διοικητικά στελέχη ως οι πιθανοί επόμενοι ηγέτες, αλλά και οι νέοι, ως οι ηγέτες του αύριο, οι οποίοι αντλούν έμπνευση από το σήμερα.

Ποιοτική διερεύνηση

Η πρώτη φάση της ποιοτικής διερεύνησης περιλάμβανε 29, συνολικά, σε βάθος συνεντεύξεις, με 14 ανώτερα και ανώτατα διοικητικά στελέχη, 12 μεσαία διοικητικά στελέχη και 3 ειδικούς σε θέματα ηγεσίας, όπως πανεπιστημιακοί καθηγητές και σύμβουλοι εταιρειών αναζήτησης στελεχών (head hunters). Επιπλέον, στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας, διεξήχθησαν και δυο ομαδικές συζητήσεις (focus groups) με νέους πτυχιούχους σε φάση αναζήτησης εργασίας, και με εργαζόμενους με λιγότερα από τρία χρόνια εργασιακής εμπειρίας. Οι συνεντεύξεις και οι συζητήσεις αυτές, έλαβαν χώρα μεταξύ Μαρτίου και Ιουνίου του 2019.

Η δεύτερη φάση της ποιοτικής διερεύνησης έλαβε χώρα μεταξύ 11 και 20 Μαΐου του 2020 και περιλάμβανε έξι σε βάθος συνεντεύξεις με ανώτερα και ανώτατα διοικητικά στελέχη, καθώς και έξι με μεσαία διοικητικά στελέχη.

Ποσοτική διερεύνηση

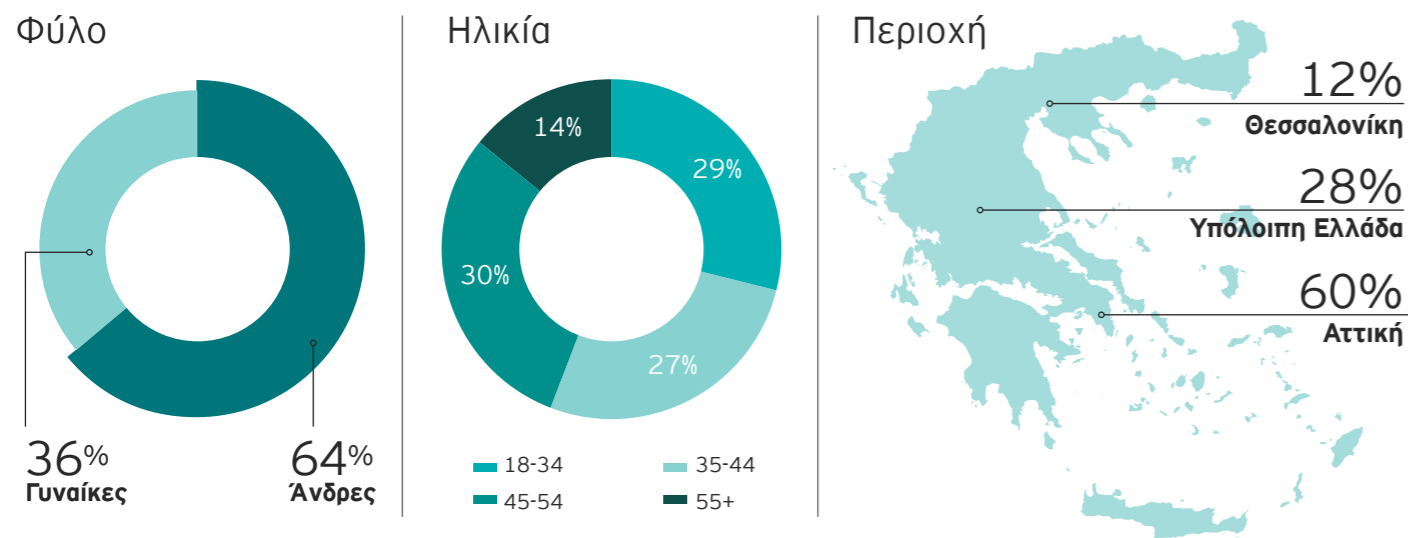
Η ποσοτική διερεύνηση διεξήχθη, επίσης, σε δυο φάσεις:

ΦΑΣΗ 1

Στην πρώτη φάση, η οποία έλαβε χώρα μεταξύ 14 Οκτωβρίου και 27 Νοεμβρίου 2019, ζητήθηκαν οι απόψεις 1.270 εργαζόμενων σε επιχειρήσεις που απασχολούν περισσότερα από 10 άτομα, πανελλαδικά - με αντιπροσώπηση όλων των κλάδων δραστηριότητας (πλην του Δημόσιου

τομέα), με διασπορά τμήματος και θέσης μέσα στην επιχείρηση - μέσω online συνεντεύξεων, με τη χρήση πλήρως δομημένου ερωτηματολογίου, διάρκειας περίπου 15 λεπτών.

Η κατανομή του δείγματος ήταν η ακόλουθη:

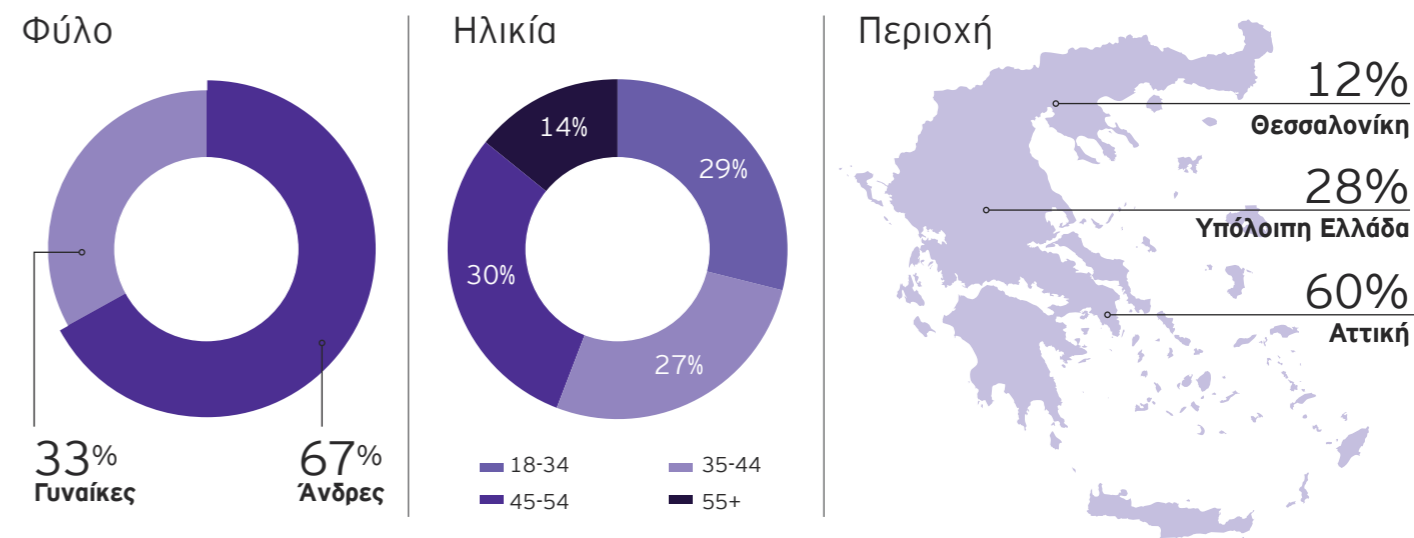


ΦΑΣΗ 2

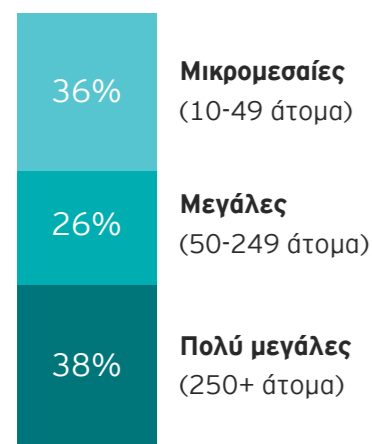
Η δεύτερη φάση της ποσοτικής διερεύνησης διεξήχθη στο διάστημα 11-20 Μαΐου του 2020, ακολουθώντας την ίδια μεθοδολογία, σε δείγμα 636 εργαζόμενων, με παρόμοια διαστρωμάτωση.

Η κατανομή του δείγματος ήταν η ακόλουθη:

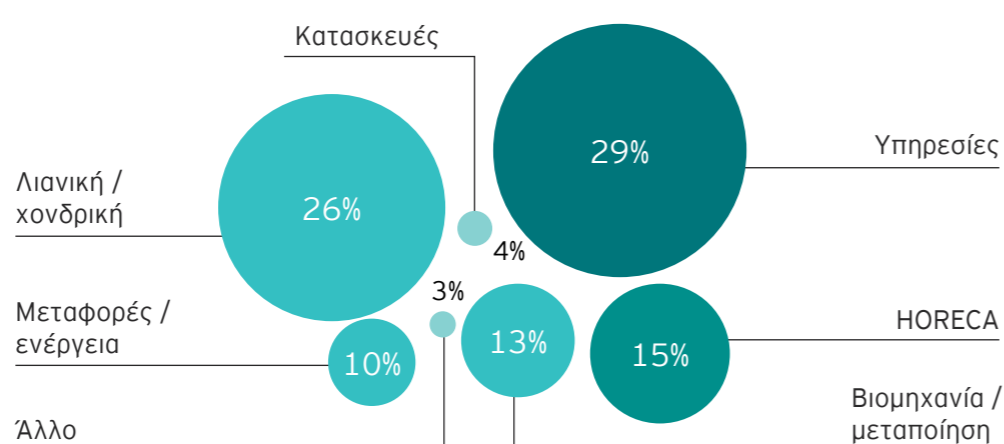
Λόγω στρογγυλοποίησης, τα ποσοστά στα διαγράμματα της ποσοτικής έρευνας μπορεί να μην αθροίζονται στο 100 (+/- 1%)



Μέγεθος επιχείρησης



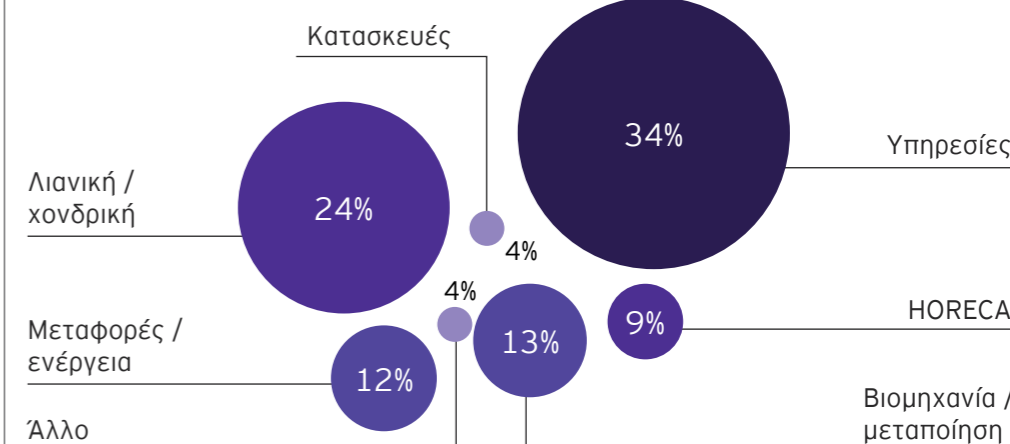
Κλάδος δραστηριότητας



Μέγεθος επιχείρησης



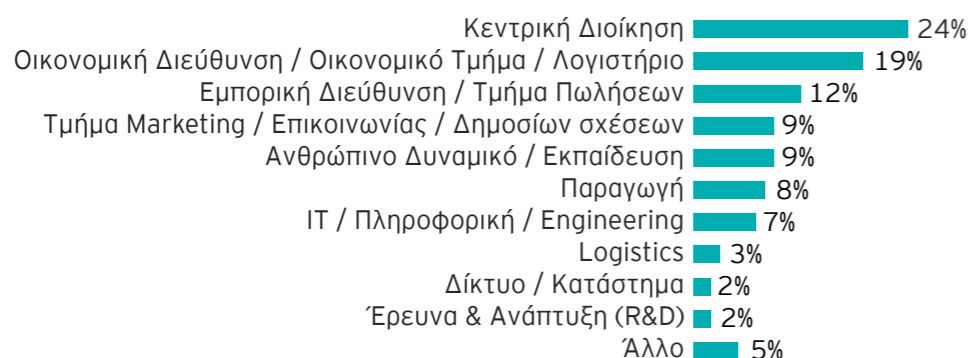
Κλάδος δραστηριότητας



Βαθμίδα



Βαθμίδα (αναλυτικά)



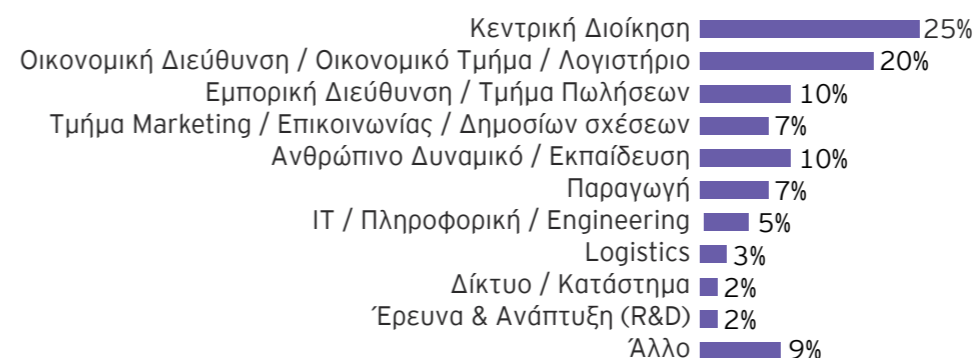
Ταυτότητα εταιρείας



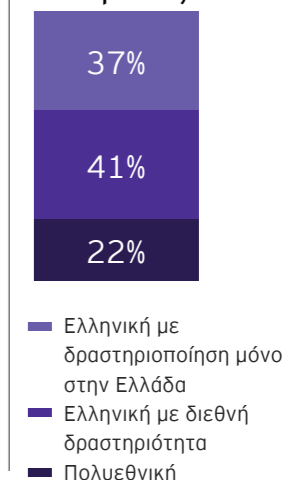
Βαθμίδα



Βαθμίδα (αναλυτικά)



Ταυτότητα εταιρείας





Σχετικά με την Ηγεσία στην ΕΥ

Το σύγχρονο, συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από εκθετικές αλλαγές, με επιταχυντή των αλλαγών την τεχνολογία, βασίζεται, περισσότερο από ποτέ, στο **ανθρώπινο ταλέντο**. Στην ΕΥ πιστεύουμε ότι το νέο αυτό περιβάλλον απαιτεί μια ολιστική προσέγγιση για την απελευθέρωση της δυναμικής του ανθρώπου και τη δημιουργία βιώσιμης αξίας μέσω εκείνου. Το ζητούμενο σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό – «οι σωστοί άνθρωποι, με τις σωστές ικανότητες, στο σωστό μέρος, με το σωστό κόστος, να κάνουν τα σωστά πράγματα» – βρίσκεται στην ατζέντα των περισσότερων επιχειρήσεων.

Ο τομέας Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Ανθρώπινου Δυναμικού (People Advisory Services - PAS) της ΕΥ, με περισσότερους από 13.000 συμβούλους διεθνώς, βοηθά

τους πελάτες σε θέματα που άπτονται της «Ανθρωποκεντρικής Ατζέντας» του επιχειρησιακού μετασχηματισμού. Η ΕΥ επενδύει στην ανάπτυξη της ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα: Ηγέτης ως Άτομο, Ηγέτης της Ομάδας, Ηγέτης της Επιχείρησης και του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου. Επενδύει στις τελευταίες τεχνολογίες και πλατφόρμες για να υποστηρίξει σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας, εταιρικής διακυβέρνησης και οργάνωσης, τη διαδικασία διαχείρισης ταλέντων και προγραμματισμού ανάπτυξης δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού, τη διαχείριση της απόδοσης, και τη στρατηγική κινήτρων και αμοιβών, ενώ προσφέρει ολοκληρωμένες διεθνείς μεθόδους στους τομείς διαχείρισης των αλλαγών και του μετασχηματισμού, των reople analytics και του στρατηγικού προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού και της οργάνωσης.

Αξιοποίηση και ανάπτυξη των δυνατοτήτων των ανθρώπων με στόχο τη δημιουργία βιώσιμης αξίας



Ανθρωποκεντρική Προσέγγιση

- ▶ Στοχεύουμε στην ανάπτυξη κουλτούρας και ηγεσίας που να διευκολύνουν νέους τρόπους εργασίας
- ▶ Διαχειριζόμαστε δυναμικά τις αλλαγές και τη συνεχιζόμενη μάθηση και διευκολύνουμε την εργασιακή εμπειρία και εξέλιξη
- ▶ Αναπτύσσουμε συνεχώς το ανθρώπινο δυναμικό με νέες δεξιότητες
- ▶ Διευκολύνουμε την αποτελεσματική αξιοποίηση και κινητικότητα του ταλέντου
- ▶ Μετασχηματίζουμε τον ρόλο του HR, ώστε να βελτιώνει την εργασιακή εμπειρία και να αναδεικνύει τις δυνατότητες των ανθρώπων

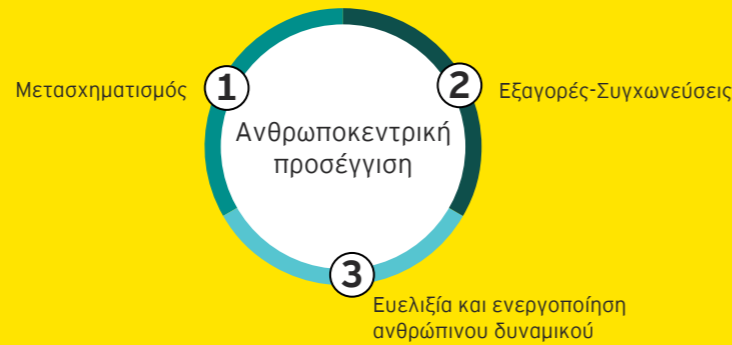
Εντοπίζοντας το «γιατί»:
Τοποθετώντας τους ανθρώπους στο επίκεντρο, με στόχο την ανάδειξη των προοπτικών τους και τη δημιουργία βιώσιμης αξίας

Ο κόσμος αλλάζει συνεχώς λόγω της παγκοσμιοποίησης, των δημογραφικών αλλαγών, της τεχνολογίας και του περιβάλλοντος, και με ακόμα πιο έντονους ρυθμούς εξαιτίας της πανδημίας. Η σύγχρονη πραγματικότητα έχει αναδείξει βασικά θέματα που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, τα οποία καθιστούν απαραίτητο τον επαναπροσδιορισμό της εργασιακής εμπειρίας και την προτεραιοποίηση με επίκεντρο τον άνθρωπο.

Αναγνωρίζοντας «πού» μπορούμε να συνεισφέρουμε

Συνεργαζόμαστε με τα Ανώτατα Στελέχη των επιχειρήσεων, συμβάλλοντας στην ευθυγράμμιση μεταξύ της ηγεσίας, των ανθρώπων και ολόκληρου του οργανισμού στο κρίσιμο σταυροδρόμι του μετασχηματισμού, των εξαγορών-συγχωνεύσεων και της ευελιξίας του ανθρώπινου δυναμικού.

Τοποθετώντας τους ανθρώπους στο επίκεντρο των κρίσιμων εξελίξεων



Προσδιορίζοντας το «τι»

Το μεθοδολογικό πλαίσιο της ΕΥ αναφορικά με τον οργανωσιακό σχεδιασμό, την κουλτούρα, τον εργασιακό προγραμματισμό και την εργασιακή εμπειρία, "Organization, Culture, People and Workforce Experience Framework", μας παρέχει τη δυνατότητα να μιλήσουμε με τις επιχειρήσεις σχετικά με την εξέλιξη των ανθρώπων τους, προσδιορίζοντας τα βασικά τους ζητήματα και δημιουργώντας θετικά στρατηγικά αποτελέσματα.

Σχεδιάζοντας το «πώς»

Στα πλαίσια της Αναθεώρησης του Τρόπου Εργασίας (Work Reimagined), ενσωματώνουμε τις δυνατότητες και τους πόρους της ΕΥ σε στοχευμένες λύσεις:

- 1. Ενδυνάμωση Οργανωσιακού Σκοπού, Κουλτούρας και Ηγεσίας**
Κίνητρο: Παρακινείτε τους ανθρώπους σας να ξεπεράσουν τις δυνατότητές τους, ώστε να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του οργανισμού και του πελάτη;
- 2. Μετασχηματισμός του οργανισμού και του ανθρώπινου δυναμικού**
Ευθυγράμμιση: Είναι οι οργανωτικές και εργασιακές σας δυνατότητες ευθυγραμμισμένες με την εκτέλεση της στρατηγικής σας;
- 3. Εμπειρία Αλλαγής και Μάθηση**
Παρακίνηση: Παρακινείτε τους ανθρώπους σας να αποδίδουν αποτελεσματικά;
- 4. Μετασχηματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού, Συστήματα και Ανταμοιβές, Αποτελεσματική Διακίνηση Ταλέντου**
Επιτάχυνση: Βελτιώνετε τον τρόπο εργασίας, με σκοπό την ενίσχυση της απόδοσης;

Στην κατεύθυνση αυτή, η ΕΥ έχει αναπτύξει μια σειρά από μοντέλα και εργαλεία που συμβάλλουν στην ενίσχυση της ηγεσίας και της υγιούς ανθρωποκεντρικής επιχειρηματικής βιωσιμότητας:

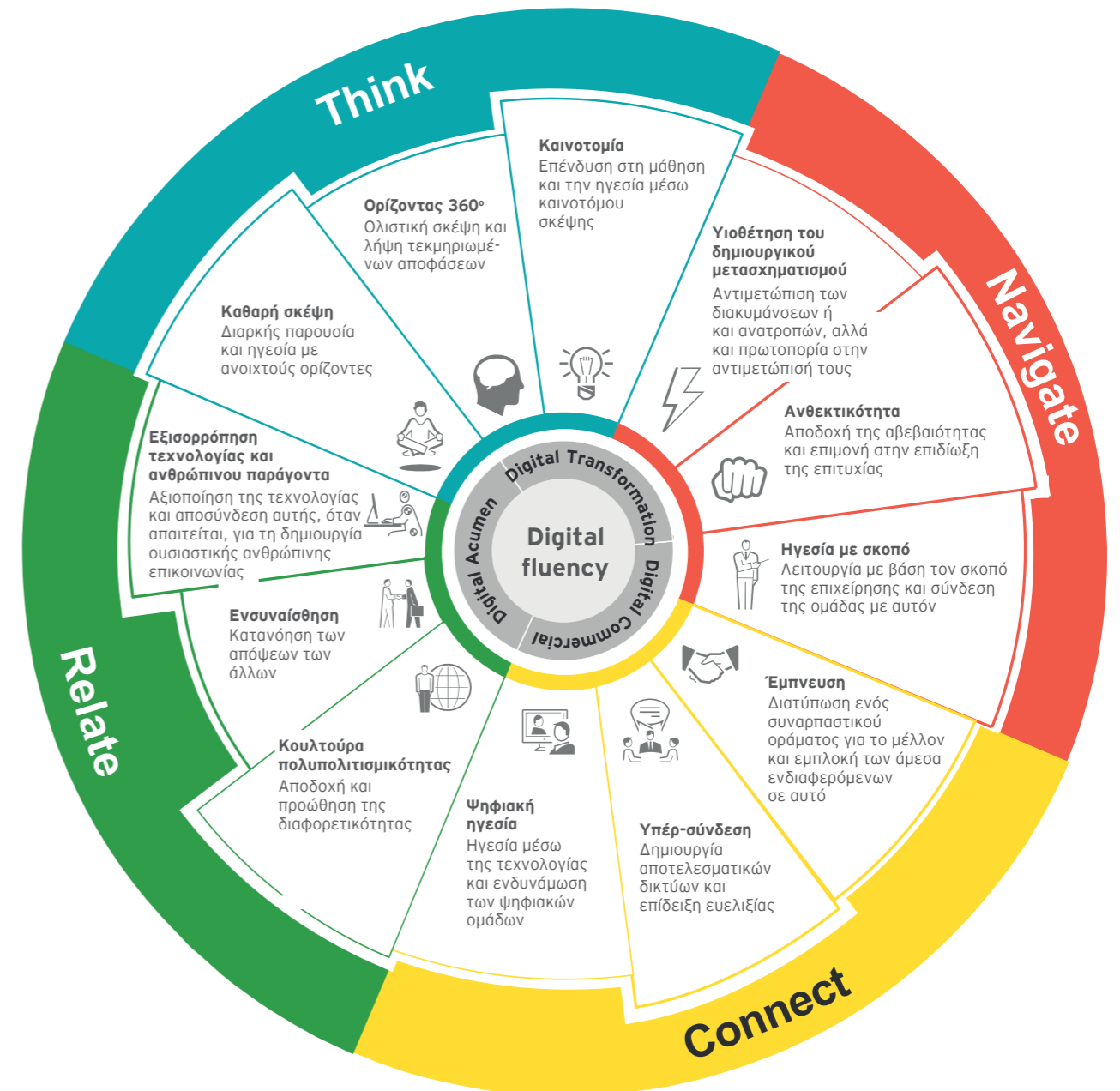
Ηγεσία – ΕΥ Μοντέλο Ηγεσίας στην Ψηφιακή Εποχή

Στην ΕΥ πιστεύουμε ότι το σύγχρονο περιβάλλον απαιτεί ένα διαφορετικό μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας, με νέες, κρίσιμες δεξιότητες που θα συμπληρώνουν αυτά που θεωρούνται ως παραδοσιακά ηγετικά προσόντα και πρότυπα. Η ΕΥ έχει δημιουργήσει το μοντέλο «Ηγεσία Ψηφιακής Εποχής – Digital-Era Leadership».

Το νέο αυτό ηγετικό μοντέλο δεν αφορά μόνο τους επικεφαλής των επιχειρήσεων, αλλά όλους όσους κατέχουν θέσεις ευθύνης – μέχρι και τα νεότερα στελέχη «πρώτης γραμμής» – μιας και σήμερα, περισσότερο από ποτέ, έχει αναδειχθεί η αναγκαιότητα αυτό-ηγεσίας ή ηγεσίας στη διαχείριση των εκάστοτε ενδιαφερόμενων μερών στην αλυσίδα αξίας των επιχειρήσεων, όπως, στο πλαίσιο ομάδων εργασίας, προμηθευτών και πελατών.

Το νέο αυτό ηγετικό πρότυπο της ΕΥ, αφορά στην ανάγνη του/της Ηγέτη του Σήμερα, του Αύριο, και του Μετέπειτα, και αναπτύσσεται σε τέσσερις βασικές διαστάσεις:

- **Navigate** | να πλοηγηθεί σε ένα σύνθετο περιβάλλον, με συνεχείς ανατροπές και διακυμάνσεις
- **Connect** | να συνδέει ανθρώπους και μελλοντικές προοπτικές, παρέχοντας έμπνευση
- **Relate** | να επιδεικνύει ενσυναίσθηση, εξισορροπώντας την τεχνολογία και τον ανθρώπινο παράγοντα, και
- **Think** | να σκέφτεται με διαύγεια, περιέργεια, δημιουργικότητα, και έχοντας σφαιρική οπτική των θεμάτων.



Υπηρεσίες της ΕΥ

Με βάση την ανάλυση αυτή, η ΕΥ προτείνει στις επιχειρήσεις να θέτουν και να απαντούν τα ακόλουθα ερωτήματα:

1 Πόσο έτοιμη είναι η ηγετική σας ομάδα για να ανταποκριθεί σε έναν περίπλοκο κόσμο που βιώνει συνεχείς εξελίξεις και αλλαγές;

2 Τι θα βοηθήσει και, αντίστοιχα, τι θα εμποδίσει τα ηγετικά σας στελέχη από την ανάπτυξη νέων δυνατοτήτων;

3 Πόσο ευθυγραμμισμένη είναι η ηγετική σας ομάδα με τον σκοπό, τη στρατηγική και την κουλτούρα της επιχείρησης;

4 Πόσο κοντά βρίσκεται η ομάδα σας στο να καταστεί μια ομάδα υψηλής απόδοσης;

Η ΕΥ υποστηρίζει τις επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να αναβαθμίσουν και να εκσυγχρονίσουν το μοντέλο ηγεσίας τους και να ενισχύσουν τις ηγετικές δεξιότητες των στελεχών τους, παρέχοντας μια σειρά από συμβουλευτικές υπηρεσίες οι οποίες ανήκουν στους εξής 6 βασικούς πυλώνες:

1. Ευθυγράμμιση της ηγετικής ομάδας

Η ευθυγράμμιση των ηγετικών στελεχών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την υλοποίηση οποιουδήποτε μετασχηματιστικού σχεδιασμού (π.χ. ψηφιοποίηση, βελτιστοποίηση τρόπου λειτουργίας και κόστους) στο πλαίσιο μιας συγκώνευσης, εξαγοράς ή άλλων κρίσιμων αλλαγών στη δομή ή τη σύνθεση του οργανισμού.

2. Διαχείριση διαδοχής

Κατανόηση, προετοιμασία και αποτελεσματική διαχείριση της προσέλκυσης και διατήρησης του ταλέντου των ηγετικών στελεχών.

3. Ικανότητες ηγεσίας

Επιτάχυνση της ανάπτυξης ενός συνόλου σύγχρονων δεξιοτήτων που χρειάζονται οι σημερινοί ηγέτες, με σημείο εκκίνησης την επίτευξη αυτογνωσίας.

4. Συλλογική ηγεσία

Ενεργοποίηση των ηγετικών ομάδων μέσω βέλτιστων πρακτικών, για την καθοδήγηση της ομάδας με σκοπό την επίτευξη υψηλού βαθμού εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της και υψηλών αποδόσεων.

5. Επιτάχυνση της ανάπτυξης νέων ηγετών

Εντοπισμός των ατόμων (και με τη βοήθεια των δεδομένων, των analytics και της τεχνολογίας) με υψηλό δυναμικό και προοπτικές εξέλιξης και επιτάχυνση της ανάπτυξης της επόμενης γενιάς ηγετών, με τη χρήση σύγχρονων μεθόδων ανάπτυξης και ατομικής συμβουλευτικής, αλλά και εργαλείων ανάλυσης δεδομένων και τεχνολογίας της ΕΥ.

6. Στρατηγική ηγεσίας

Βελτιστοποίηση του μοντέλου ηγεσίας, της επένδυσης και της στρατηγικής ηγεσίας του οργανισμού.

Διαχείριση Αλλαγής

EY Change Experience Framework

Το Πλαίσιο Διαχείρισης Αλλαγής της ΕΥ (EY Change Experience Framework) συνδυάζει την επιχειρησιακή δέσμευση, την ετοιμότητα και την υιοθέτηση των εκάστοτε αλλαγών, μέσα από δομημένα πλάνα και δραστηριότητες διαχείρισης της αλλαγής. Ο απώτερος σκοπός είναι να επιταχυνθεί ο επιχειρησιακός μετασχηματισμός, μέσα από τη συνειδητοποίηση των ωφελειών του και της έγκαιρης αντιμετώπισης των ρίσκων που ανακύπτουν, εξασφαλίζοντας τη βιωσιμότητα των εκάστοτε αλλαγών.

Επιχειρησιακή Δέσμευση (Business Engagement):

Επικέντρωση στην ανάπτυξη ενός αφηγήματος αλλαγής που μπορεί να «αγγίξει» και να επηρεάσει θετικά, καθώς και στη διαχείριση των άμεσα ενδιαφερόμενων μερών και στην επικοινωνία που προσανατολίζεται σε συγκεκριμένες «ομάδες στόχους».

Αντιλαμβανόμαστε την επιχειρησιακή δέσμευση ως την ανάγκη να εμπνευσθεί η ηγεσία των οργανισμών, σε όλα τα επίπεδα, για να συμμετέχει και να ενισχύσει τη δυναμική (ώθηση) της αλλαγής, ώστε να δημιουργήσει μια ανατροφοδοτούμενη αλλαγή.

Επιχειρησιακή Ετοιμότητα (Business Readiness):

Επικέντρωση στη διασφάλιση της κατάλληλης προετοιμασίας των άμεσα ενδιαφερόμενων μερών για τη συναίνεση και αποδοχή των επερχόμενων αλλαγών του μετασχηματισμού.

Ο καθορισμός και η εναρμόνιση των ρόλων και των αρμοδιοτήτων, καθώς και η προετοιμασία των Ηγετικών Ομάδων, αποτελούν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για να διασφαλισθεί η διευκόλυνση και η αφοσίωση όλων των άμεσα ενδιαφερόμενων μερών.

Επιχειρησιακή Υιοθέτηση (Business Adoption):

Επικέντρωση στην επίτευξη της βιωσιμότητας της αλλαγής, μέσω των διαδικασιών μεταφοράς και μόχλευσης της γνώσης, με ταυτόχρονη παρακολούθηση των ωφελειών και ευκαιριών.

Συνεχής παρακολούθηση της επίτευξης στόχων, με αναφορές ποιοτικής ανατροφοδότησης και ανάλυση βασικών δεικτών μέτρησης της απόδοσης (Key Performance Indicators), επιτρέποντας την έγκαιρη μεταφορά γνώσης μεταξύ των ανθρώπων και εξασφαλίζοντας τη δημιουργία αποτελεσματικών διαδικασιών ανάπτυξης.

Βασικές αρχές επιτυχούς διαχείρισης της αλλαγής:

Κινητοποίηση (Motivation)



Τα εμπλεκόμενα μέρη καταλαβαίνουν τι αλλαγές απαιτούνται και, γιατί συμβαίνει η αλλαγή, και επιδεικνύουν προθυμία στο να τις πραγματοποιήσουν

Ικανότητα (Capability)



Τα εμπλεκόμενα μέρη είναι ικανά και επαρκώς εξοπλισμένα με τις απαραίτητες γνώσεις και τις δεξιότητες για την αποτελεσματική επίτευξη των αλλαγών

Ενεργοποίηση (Enablement)



Τα εμπλεκόμενα μέρη υποστηρίζονται από τις σωστές δομές και προϋποθέσεις, ώστε να είναι έτοιμα για την αλλαγή

Εταιρική Κουλτούρα

EY Culture Fitness Diagnostic Enabler

Η εταιρική κουλτούρα αντιπροσωπεύει τη δύναμη των ανθρώπων που τροφοδοτεί με ενέργεια όλο τον οργανισμό, εκφράζοντας το πώς οι άνθρωποι συνεργάζονται και υποστηρίζονται μεταξύ τους, πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις και πώς δημιουργείται και συντηρείται η αξία μέσα στον οργανισμό. Οι ηγέτες αξιοποιούν τον ρόλο των άυλων στοιχείων, όπως η κουλτούρα, για να μεταλαμπαδεύσουν αξίες στους μετόχους, στους πελάτες, στους εργαζόμενους και στην κοινωνία, τόσο βραχυπρόθεσμα, όσο και μακροπρόθεσμα.

Μια σωστά νοούμενη κουλτούρα, επιτρέπει στον οργανισμό να διαδώσει τις αξίες και στις παραπάνω τέσσερις αλληλένδετες ομάδες. Τα διευθυντικά στελέχη εμπλέκονται, τόσο στην ανασκόπηση, στον σχεδιασμό, όσο και στην εξέλιξη και στη γενικότερη επίβλεψη της ανάπτυξης της κουλτούρας, έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι δεν παραβλέπονται συμπεριφορές που ξεφεύγουν από την εν λόγω κουλτούρα, ενώ, παράλληλα, ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των πελατών και οι εταιρείες παραμένουν αρκετά ευέλικτες για να προσαρμοστούν.

Οι ηγέτες, ως συντονιστές των επιχειρησιακών εξελίξεων, με καθοριστικό ρόλο σε περιπτώσεις εξαγορών / συγχωνεύσεων, χρειάζεται να εστιάζουν την προσοχή τους στην αναδιάρθρωση και εξέλιξη της κουλτούρας στα νέα δεδομένα που φέρνουν οι αλλαγές αυτές. Η επίτευξη νέων στόχων χρησιμοποιώντας παλιούς τρόπους εργασίας, καθίσταται δύσκολη και αργή. Η EY εξετάζει ενδελεχώς τα συμπεριφορικά αρχέτυπα που

βοηθούν στη μετατροπή της στρατηγικής σε πρότυπα κουλτούρας – τι μορφή έχει σήμερα και τι μορφή θα πρέπει να έχει αύριο.

Ο διαγνωστικός έλεγχος της EY, "EY Culture Fitness Diagnostic", εξετάζει την κουλτούρα ολιστικά, δίνοντας απαντήσεις σε κύρια ερωτήματα: Τι θα χρειαζόταν για να επέλθει η αλλαγή; Ποιες είναι οι επιπτώσεις μιας ενδεχόμενης αλλαγής;

- ▶ Η αξιολόγηση της εταιρικής κουλτούρας θέτει τις στοχευμένες συμπεριφορικές αλλαγές μέσα από την αναγνώριση των εμπλεκόμενων μερών (από πού προέρχεται μια συμπεριφορά και προς ποιον απευθύνεται), και την αλλαγή των κινήτρων των ατόμων εκείνων που ασκούν ένα είδος επιρροής.
- ▶ Καθορισμός των τωρινών και μελλοντικών συμπεριφορών: Σαφής ορισμός των απαιτούμενων συμπεριφορικών αλλαγών
- ▶ Καθιέρωση των σωστών κινητήριων δυνάμεων: Κατανόηση του τι κινητοποιεί τους εργαζόμενους για την πραγματοποίηση της αλλαγής, καθώς και του δικτύου των ανθρώπων που μπορούν να αποτελέσουν τους πρεσβευτές της αλλαγής κουλτούρας.
- ▶ Ανάδειξη των απαραίτητων παρεμβάσεων με σειρά προτεραιότητας: Αναθεώρηση στοιχείων του λειτουργικού μοντέλου ή / και του μοντέλου ηγεσίας, ώστε να επιταχυνθεί η συμπεριφορική αλλαγή.

Δημιουργία Μακροπρόθεσμης Αξίας

EY Long-term Value Framework

Οι εταιρείες συχνά αποτυγχάνουν να συνδέσουν τη στρατηγική τους με τις λειτουργικές τους ικανότητες και τη μέτρηση των αποτελεσμάτων τους. Η προσέγγιση της EY για τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας, τονίζει ότι οι πιο σημαντικές μέθοδοι μέτρησής της είναι εκείνες που συνδέονται με την επιχειρησιακή στρατηγική, τα στρατηγικά πλεονεκτήματα και τους μοχλούς δημιουργίας αξίας.

Θέσπιση στρατηγικής βάσει σκοπού

Η θέσπιση της στρατηγικής απαιτεί τη βαθιά κατανόηση των ενδιαφερόμενων μερών και των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Η ύπαρξη ξεκάθαρου σκοπού και οράματος αποσαφηνίζει τον λόγο ύπαρξης της επιχείρησης και τον επιδιωκόμενο διαρκή αντίκτυπο της.

Κρίσιμα ερωτήματα προς διερεύνηση:

Ποιος είναι ο εγγενής λόγος ύπαρξης της εταιρείας; Ποια αποτελέσματα θα προσδώσει ο σκοπός στα ενδιαφερόμενα μέρη; Είναι οι φιλοδοξίες και η στρατηγική της εταιρείας ευθυγραμμισμένες με τον σκοπό της; Δεδομένης της ταχύτητας των αλλαγών, πώς οι σημερινές διαδικυμάνσεις και μεταβολές πρόκειται να επηρεάσουν τις ανάγκες των ανθρώπων και τη στρατηγική του οργανισμού;

Μέτρηση και αναφορά προόδου

Με σκοπό τη μεγιστοποίηση της υποστήριξης των μετόχων στις στρατηγικές δημιουργίες μακροπρόθεσμης αξίας, η μέτρηση της προόδου της επίτευξης των στόχων που βασίζονται στον εταιρικό σκοπό, θα πρέπει να είναι διαφανής, ισορροπημένη και να συνδέεται με το ευρύτερο φάσμα αξιών.

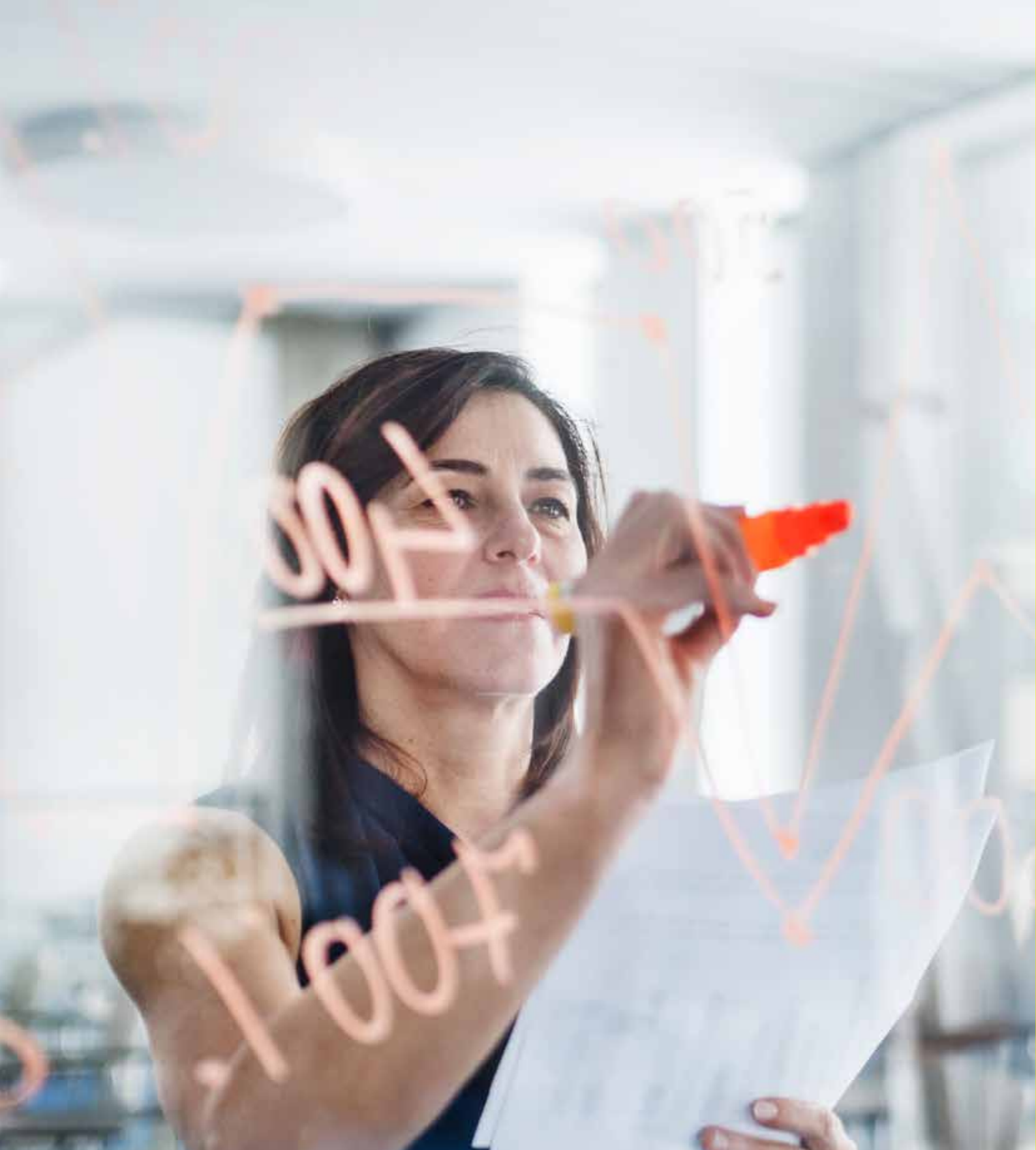
Κρίσιμα ερωτήματα προς διερεύνηση:

Έχει επικοινωνηθεί στα ενδιαφερόμενα μέρη ολόκληρο το εύρος της αξίας που προσδίδεται: οικονομική, καταναλωτική, ανθρώπινη και κοινωνική; Συσχετίζονται οι επιδράσεις των ενδιαφερόμενων μερών με την οικονομική αξία, όπου είναι δυνατόν; Πώς αποτυπώνονται τα άυλα στοιχεία, όπως ο πολιτισμός, η καινοτομία ή η εμπιστοσύνη των καταναλωτών; Πώς κοινοποιείται η ιστορία της δημιουργίας μακροπρόθεσμης αξίας;

Ενσωμάτωση και επιτάχυνση της αξίας

Προκειμένου το κέρδος να μη θεωρηθεί από τους επενδυτές, τις ρυθμιστικές αρχές, τους καταναλωτές και την ευρύτερη κοινωνία ως το μοναδικό σημείο στο οποίο εστιάζει ο οργανισμός, είναι αναγκαίο να ενσωματώνεται σε όλο τον οργανισμό η εστίαση στα ευρύτερα αποτελέσματα στα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι οργανισμοί οφείλουν να αναλαμβάνουν δράση ώστε να προωθούν την καταναλωτική, κοινωνική και ανθρώπινη αξία στα ενδιαφερόμενα μέρη τους, με τα ενδιαφερόμενα μέρη να εστιάζουν σε ένα μεγάλο εύρος θεμάτων – από τα συστήματα αμοιβής των εργαζόμενων, έως τη λειτουργική δομή, και από τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, μέχρι τις στρατηγικές κατανομής και προσέλευσης κεφαλαίων. Η ηγεσία με σκοπό, βελτιώνει την εστίαση στα αποτελέσματα για τα ενδιαφερόμενα μέρη, εστιάζει στη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας και, τέλος, βελτιώνει την απόδοση με έναν δραστικό τρόπο που ξεπερνά τη διάσταση της δημιουργίας κερδών.





Ευθύνη Έκδοσης: ΕΥ Ελλάδος | Συμβουλευτικές Υπηρεσίες Ανθρώπινου Δυναμικού (People Advisory Services)

Συντακτική Επιτροπή (αλφαβητικά):

Γιώργος Αληγιάννης, Ελισσάβετ Βανδώρου, Ευτυχία Κασελάκη, Ήρα Παππά, Γιάννης Σαράντης,
Ευάγγελος-Μάξιμος Σκοπελίτης, Μαρία-Γεωργία Χριστοπούλου

Ειδικοί Συνεργάτες (αλφαβητικά):

Όλγα Επιτροπάκη (Durham University), Μαρία Κατζουράκη (MRB), Ζέτα Μάζου (MRB),
Κωνσταντίνος Μαμμάσης (Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών), Δημήτρης Μαύρος (MRB),
Ιάκωβος Στούμπος (MRB), Ζωή Τριτσαρώλη (MRB)

EY | Building a better working world

Στην EY, σκοπός μας είναι η δημιουργία ενός καλύτερου εργασιακού κόσμου, παράγοντας μακροπρόθεσμη αξία για τους πελάτες μας, τους ανθρώπους μας και την κοινωνία, και οικοδομώντας εμπιστοσύνη στις κεφαλαιαγορές.

Αξιοποιώντας τα δεδομένα και την τεχνολογία, οι πολυσυνθετικές ομάδες μας, σε περισσότερες από 150 χώρες, οικοδομούν την εμπιστοσύνη μέσω της διασφάλισης της καλής λειτουργίας των επιχειρήσεων και βοηθούν τους πελάτες μας να αναπτυχθούν, να μετασχηματιστούν και να λειτουργήσουν αποτελεσματικότερα.

Μέσω των Ελεγκτικών, Συμβουλευτικών, Νομικών και Φορολογικών Υπηρεσιών μας, καθώς και μέσω των Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Εταιρικής Στρατηγικής και Συναλλαγών, οι ομάδες της EY θέτουν καλύτερες ερωτήσεις, για να καταλήξουν σε νέες απαντήσεις στα περίπλοκα ζητήματα που αντιμετωπίζει ο κόσμος μας σήμερα.

Για περισσότερες πληροφορίες, παρακαλούμε επικοινωνήστε με:



Ευτυχία Κασελάκη

Εταίρος, EY Ελλάδα, Επικεφαλής Ιδιωτικού Τομέα, Επικεφαλής Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Ανθρώπινου Δυναμικού και Συμβουλευτικής Ψηφιακού Μετασχηματισμού

T +30 210 2886 600

E eftichia.kasselaki@gr.ey.com

Το λογότυπο EY αναφέρεται στον παγκόσμιο οργανισμό, και μπορεί να αναφέρεται σε μία, ή περισσότερες, από τις εταιρείες μέλη της Ernst & Young Global Limited, καθεμία από τις οποίες αποτελεί ξεχωριστή νομική οντότητα. Η Ernst & Young Global Limited, μια βρετανική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης δια εγγυήσεως, δεν παρέχει υπηρεσίες σε πελάτες. Πληροφορίες αναφορικά με τον τρόπο που η EY συγκεντρώνει και χρησιμοποιεί τυχόν προσωπικά δεδομένα, καθώς και περιγραφή των δικαιωμάτων των υποκειμένων σύμφωνα με τη νομοθεσία περί προσωπικών δεδομένων, είναι διαθέσιμα στον σύνδεσμο ey.com/privacy. Για περισσότερες πληροφορίες για τον οργανισμό μας, παρακαλούμε επισκεφθείτε το ey.com

© 2021 EY

All Rights Reserved.

ey.com



EY



@EY_Greece



EY Greece



eygreece



EY Greece

Το εν λόγω υλικό έχει δημιουργηθεί για σκοπούς γενικής πληροφόρησης και δεν προορίζεται για χρήση ως λογιστική, φορολογική, νομική ή άλλη επαγγελματική συμβουλή. Παρακαλώ επικοινωνήστε με τους συμβούλους σας, για εξειδικευμένη καθοδήγηση.