

Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ: ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟ FOLLOWERSHIP



**Μια ποιοτική διερεύνηση των προκλήσεων μάθησης και ανάπτυξης
ηγετών στον ελληνικό οργανωσιακό χώρο**

ΕΥΑΝΘΙΑ ΚΟΥΡΤΜΠΟΥΤΙΑΝΝΗ, ORGANIZATIONAL COACH & TRAINER
ΜΑΡΤΙΟΣ 2026

Πνευματικά δικαιώματα και όροι χρήσης

© 2026 Ευανθία Θ. Κουρμπουγιάννη

Διατηρούνται όλα τα δικαιώματα. Το παρόν ερευνητικό report αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία της συγγραφέως. Απαγορεύεται η αναπαραγωγή, διανομή, τροποποίηση ή δημοσίευση οποιουδήποτε μέρους του παρόντος κειμένου χωρίς προηγούμενη γραπτή άδεια της συγγραφέως, με εξαίρεση σύντομες αναφορές για ακαδημαϊκούς ή ενημερωτικούς σκοπούς με σαφή αναφορά στην πηγή.

Το περιεχόμενο του report βασίζεται σε ερευνητικά δεδομένα που συλλέχθηκαν στο πλαίσιο του συγκεκριμένου έργου. Οι απόψεις, τα συμπεράσματα και οι ερμηνείες που παρουσιάζονται εκφράζουν αποκλειστικά τη συγγραφέα και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα τις θέσεις των οργανισμών ή των προσώπων που συνέβαλαν στη διευκόλυνση της έρευνας.

Τα δεδομένα των συμμετεχόντων έχουν συλλεχθεί και χρησιμοποιηθεί σύμφωνα με τις αρχές της ερευνητικής δεοντολογίας και της προστασίας προσωπικών δεδομένων. Όλες οι αναφορές σε συμμετέχοντες είναι ανώνυμες και δεν επιτρέπουν την ταυτοποίησή τους.

Το παρόν report προορίζεται για ενημερωτικούς και ερευνητικούς σκοπούς και δεν αποτελεί επαγγελματική ή νομική συμβουλή.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η υλοποίηση της παρούσας έρευνας δεν θα ήταν δυνατή χωρίς τη συμβολή πολλών ανθρώπων και κοινοτήτων που μοιράστηκαν γενναιόδωρα τον χρόνο, τη γνώση και την εμπειρία τους.

Θερμές ευχαριστίες οφείλονται πρωτίστως στους συμμετέχοντες της έρευνας, οι οποίοι με ειλικρίνεια και ανοιχτότητα μοιράστηκαν τις προσωπικές και επαγγελματικές τους εμπειρίες. Η συμβολή τους αποτελεί τον πυρήνα της γνώσης που προέκυψε από το παρόν έργο.

Ιδιαίτερη ευγνωμοσύνη εκφράζεται προς τον οργανισμό **Women Do Business**, του οποίου η υποστήριξη και η ενεργοποίηση του δικτύου του συνέβαλαν καθοριστικά στη δυνατότητα υλοποίησης της έρευνας και στη σύνδεση με πολύτιμους συμμετέχοντες.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους coaches που, είτε μέσα από την επαγγελματική τους συνεργασία είτε μέσα από τη φιλία τους, αποτέλεσαν πηγή ενθάρρυνσης και στήριξης σε όλη τη διάρκεια της ανάπτυξης αυτού του project. Η παρουσία τους υπενθυμίζει ότι η επαγγελματική ανάπτυξη είναι συχνά μια συλλογική διαδρομή μάθησης και έμπνευσης.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	3
1. EXECUTIVE SUMMARY.....	6
2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	7
2.1 Σύγχρονες προσεγγίσεις της ηγεσίας.....	7
2.2 Η ανάδυση της θεωρίας followership.....	7
2.3 Η σχεσιακή κατασκευή της ηγεσίας.....	7
2.4 Ηγεσία σε πολύπλοκα οργανωσιακά συστήματα.....	8
2.5 Ο ρόλος του coaching στην ανάπτυξη ηγετών.....	8
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	9
3.1 Ερευνητικός σχεδιασμός.....	9
3.2 Δείγμα και δειγματοληψία.....	9
3.3 Συλλογή δεδομένων.....	11
3.4 Διαδικασία ανάλυσης δεδομένων.....	11
3.5 Διασφάλιση αξιοπιστίας της ανάλυσης.....	12
3.6 Αναστοχαστική τοποθέτηση της ερευνητριας (Reflexivity).....	12
4. ΕΥΡΗΜΑΤΑ.....	13
4.1 Εισαγωγή στα ευρήματα.....	13
4.2 ΘΕΜΑ Α – Ηγεσία ως ενσώματη διαχείριση πίεσης.....	13
Buffer / φίλτρο.....	13
Συναισθηματικό φορτίο.....	14
Αντικρουόμενες απαιτήσεις.....	15
Ανάγκη εξισορρόπησης / προσαρμογής.....	15
4.3 ΘΕΜΑ Β – Ηγεσία ως διαχείριση πολυεπίπεδης ασυμβατότητας.....	16
Οργανωσιακά σιλό.....	16
Ανταγωνιστικές προτεραιότητες.....	17
Χάσμα γενεών.....	18
Ρυθμοί αλλαγής και Αβεβαιότητα.....	19
4.4 ΘΕΜΑ Γ – Η δυσκολία ανάμεσα στον «Άλλο» και τον Εαυτό.....	20
Έλλειψη ανάληψης ευθύνης.....	20

Αντίσταση στην αλλαγή.....	21
Αποστασιοποίηση.....	22
Διάσπαση προσοχής.....	23
«Ρωγμές» αναστοχασμού.....	24
4.5 ΘΕΜΑ Δ – Το coaching ως διαπραγματευόμενη πρακτική ανάπτυξης.....	24
Μετασηματιστικό δυναμικό.....	25
Προϋποθέσεις επιτυχίας.....	25
Σκεπτικισμός και αμφισημία.....	26
Εσωτερικός και εξωτερικός coach.....	27
4.6 ΘΕΜΑ Ε – Ηγεσία ως ταυτότητα και αξιακή συνοχή.....	28
Αυθεντικότητα.....	28
Εμπιστοσύνη.....	29
Ευθυγράμμιση αξιών.....	30
Αυτογνωσία και αυτοηγεσία.....	31
4.7 ΘΕΜΑ ΣΤ – Χάσμα επίγνωσης και ενσάρκωσης.....	31
Γνώση έναντι εφαρμογής.....	32
Εκπαίδευση έναντι πρακτικής.....	32
Αίσθηση επάρκειας.....	33
Επιλεκτική ανάπτυξη.....	34
4.8 Σύνθεση ευρημάτων: Προς ένα Μοντέλο Σύγχρονης Ηγετικής Εμπειρίας.....	37
5. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΗΓΕΤΕΣ.....	39
6. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ COACHING ΣΤΗ ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΗΓΕΤΩΝ.....	40
6.1 Η σύνδεση της ηγετικής εμπειρίας με developmental models της coaching σχέσης.....	40
7. ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	42
7.1 Επιπτώσεις για την πρακτική του coaching.....	43
8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	45

1. EXECUTIVE SUMMARY

Η παρούσα έρευνα διερευνά την εμπειρία της ηγεσίας στον σύγχρονο οργανισμό εστιάζοντας στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα στελέχη στη μάθηση και ανάπτυξη ηγετών στον ελληνικό corporate χώρο. Σε ένα περιβάλλον αυξανόμενης οργανωσιακής πολυπλοκότητας οι ηγέτες καλούνται να διαχειριστούν ταυτόχρονα πολλαπλές και συχνά αντικρουόμενες απαιτήσεις, οι οποίες σχετίζονται με την επίτευξη αποτελεσμάτων, τη διαχείριση ανθρώπων και την προσαρμογή σε συνεχείς αλλαγές.

Η έρευνα βασίστηκε σε ποιοτική μεθοδολογία και συγκεκριμένα στη Reflexive Thematic Analysis (Braun & Clarke, 2006, 2019, 2021), με στόχο την ανάδειξη επαναλαμβανόμενων μοτίβων νοήματος στις εμπειρίες στελεχών που εμπλέκονται στη μάθηση και ανάπτυξη ηγετών. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ημι-δομημένων συνεντεύξεων ιδιάρκειας 20-30 λεπτών με δέκα συμμετέχοντες που κατέχουν θέσεις senior leadership, HR management ή Learning & Development στον ελληνικό corporate χώρο.

Η ανάλυση των δεδομένων ανέδειξε έξι βασικά θέματα που αποτυπώνουν διαφορετικές πτυχές της σύγχρονης εμπειρίας της ηγεσίας. Τα θέματα αυτά σχετίζονται με την πολυπλοκότητα του οργανωσιακού περιβάλλοντος, την πίεση που βιώνουν οι ηγέτες στον ρόλο τους, τον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύουν τις δυσκολίες στη συνεργασία με άλλους, καθώς και τις αντιλήψεις τους σχετικά με τον ρόλο της μάθησης, της ανάπτυξης και του coaching. Παράλληλα, τα ευρήματα αναδεικνύουν ότι η ηγετική ταυτότητα διαμορφώνεται μέσα από μια συνεχή διαδικασία αναστοχασμού και διαπραγμάτευσης μεταξύ οργανωσιακών προσδοκιών, προσωπικών αξιών και σχέσεων με άλλους ανθρώπους στον οργανισμό.

Ένα από τα βασικά ευρήματα της έρευνας είναι ότι η εμπειρία της ηγεσίας χαρακτηρίζεται από μια διαρκή ένταση μεταξύ δύο ρόλων: της καθοδήγησης και του followership. Παρότι οι ηγέτες καλούνται να καθοδηγήσουν ομάδες και να επηρεάσουν την κατεύθυνση των οργανισμών τους, ταυτόχρονα βρίσκονται και οι ίδιοι σε θέση followership απέναντι σε ανώτερα επίπεδα διοίκησης, οργανωσιακές στρατηγικές και θεσμικές πιέσεις. Η διπλή αυτή θέση φαίνεται να διαμορφώνει σε σημαντικό βαθμό τον τρόπο με τον οποίο βιώνεται και ασκείται η ηγεσία στον σύγχρονο οργανισμό.

Τα ευρήματα της έρευνας υποδηλώνουν ότι η ανάπτυξη ηγετών δεν μπορεί να περιοριστεί σε τεχνικές δεξιότητες ή προγράμματα κατάρτισης, αλλά απαιτεί βαθύτερη κατανόηση **της εμπειρίας του ηγετικού ρόλου** μέσα σε σύνθετα οργανωσιακά περιβάλλοντα. Σε αυτό το πλαίσιο, το coaching αναδεικνύεται ως πιθανός χώρος αναστοχασμού που μπορεί να υποστηρίξει τους ηγέτες στην κατανόηση και διαχείριση των εντάσεων που συνοδεύουν τον ρόλο τους.

Συνολικά, η έρευνα συμβάλλει στην κατανόηση της ηγεσίας ως δυναμικής εμπειρίας που διαμορφώνεται μέσα από οργανωσιακές σχέσεις, πιέσεις και νοηματοδοτήσεις. Η προσέγγιση αυτή αναδεικνύει την ανάγκη για πιο **αναστοχαστικές και συστημικές προσεγγίσεις** στη μάθηση και ανάπτυξη ηγετών στους σύγχρονους οργανισμούς.

2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Σύγχρονες προσεγγίσεις της ηγεσίας

Η έννοια της ηγεσίας έχει αποτελέσει αντικείμενο εκτεταμένης μελέτης στη βιβλιογραφία των οργανωσιακών σπουδών και της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Παραδοσιακά η ηγεσία προσεγγιζόταν κυρίως ως σύνολο χαρακτηριστικών ή δεξιοτήτων που διέκριναν ορισμένα άτομα μέσα στους οργανισμούς. Σταδιακά όμως, η έρευνα μετακινήθηκε προς πιο σχεσιακές και συστημικές προσεγγίσεις, οι οποίες αντιμετωπίζουν την ηγεσία ως διαδικασία που αναδύεται μέσα από την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών ενός οργανισμού.

Σύμφωνα με αυτές τις σύγχρονες προσεγγίσεις, η ηγεσία δεν αποτελεί αποκλειστικά ατομική ιδιότητα αλλά δυναμική σχέση που διαμορφώνεται μέσα σε συγκεκριμένα κοινωνικά και οργανωσιακά πλαίσια. Η έμφαση δηλαδή μετατοπίζεται από την ταυτότητα και τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη στους τρόπους και τις προϋποθέσεις βάσει των οποίων αναδύεται η ηγεσία μέσα από τις σχέσεις και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ ανθρώπων (Uhl-Bien, Riggio, Lowe & Carsten, 2014).

Η μετατόπιση αυτή αντανακλά και την αυξανόμενη πολυπλοκότητα των σύγχρονων οργανισμών, όπου η λήψη αποφάσεων και η άσκηση επιρροής δεν περιορίζονται σε μία ιεραρχική κατεύθυνση αλλά διαμορφώνονται μέσα από δίκτυα σχέσεων, συνεργασιών και αλληλεξαρτήσεων.

2.2 Η ανάδυση της θεωρίας followership

Στο πλαίσιο αυτής της μετατόπισης, η έννοια του followership έχει αποκτήσει αυξανόμενο ενδιαφέρον στη διεθνή βιβλιογραφία. Αντί να αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι απλώς ως παθητικοί αποδέκτες ηγετικής επιρροής, η έρευνα αναγνωρίζει ότι οι followers αποτελούν ενεργούς συμμετέχοντες στη διαδικασία της ηγεσίας.

Οι Kelley (1992) και Chaleff (2009) υπήρξαν από τους πρώτους ερευνητές που ανέδειξαν τη σημασία του ρόλου των followers στην οργανωσιακή λειτουργία. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας δεν εξαρτάται μόνο από τις ικανότητες του ηγέτη αλλά και από τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται, συνεργάζονται και συνδιαμορφώνουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Πιο πρόσφατες θεωρητικές προσεγγίσεις έχουν προτείνει ότι η ηγεσία και το followership αποτελούν αλληλένδετες διαδικασίες που συγκροτούνται μέσα από την οργανωσιακή αλληλεπίδραση. Οι Uhl-Bien και συνεργάτες (2014) υποστηρίζουν ότι η ηγεσία δεν μπορεί να κατανοηθεί χωρίς τη μελέτη του followership, καθώς οι δύο ρόλοι αποτελούν **συμπληρωματικές όψεις της ίδιας κοινωνικής διαδικασίας**.

Από αυτή την οπτική, η ηγεσία πέρα από την άσκηση επιρροής προς τα κάτω περιλαμβάνει επίσης και την ικανότητα ανταπόκρισης σε επιρροές που προέρχονται από διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού.

2.3 Η σχεσιακή κατασκευή της ηγεσίας

Μια σημαντική εξέλιξη στη θεωρητική κατανόηση της ηγεσίας αποτελεί η προσέγγιση της κατασκευής ηγετικής ταυτότητας. Σύμφωνα με τους DeRue και Ashford (2010), οι ρόλοι του ηγέτη και του ακόλουθου δεν αποτελούν σταθερές θέσεις μέσα στην οργανωσιακή δομή, αλλά διαμορφώνονται μέσα από κοινωνικές διαδικασίες αλληλεπίδρασης.

Συγκεκριμένα οι συγγραφείς προτείνουν ότι τα άτομα μέσα σε έναν οργανισμό «διεκδικούν» (claim) και «αναγνωρίζουν» (grant) ηγετικές ταυτότητες μέσα από τις καθημερινές τους αλληλεπιδράσεις. Μέσα από αυτή τη διαδικασία οι ρόλοι του ηγέτη και του ακόλουθου συγκροτούνται και επαναπροσδιορίζονται συνεχώς.

Η προσέγγιση αυτή υπογραμμίζει τη σχεσιακή φύση της ηγεσίας και ενισχύει την αντίληψη ότι η ηγεσία δεν αποτελεί σταθερό χαρακτηριστικό ενός ατόμου αλλά δυναμική διαδικασία που αναδύεται μέσα από τις οργανωσιακές σχέσεις.

2.4 Ηγεσία σε πολύπλοκα οργανωσιακά συστήματα

Παράλληλα με τις σχεσιακές προσεγγίσεις της ηγεσίας σημαντική επιρροή έχει ασκήσει και η θεωρία της complexity leadership. Η θεωρία αυτή προτείνει ότι οι σύγχρονοι οργανισμοί λειτουργούν ως πολύπλοκα προσαρμοστικά συστήματα, εντός των οποίων η ηγεσία αναδύεται από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού.

Οι Uhl-Bien, Marion και McKelvey (2007) υποστηρίζουν ότι η ηγεσία σε τέτοια περιβάλλοντα δεν μπορεί να περιοριστεί σε ατομικές συμπεριφορές ηγετών, αλλά πρέπει να ιδωθεί ως διαδικασία που αναδύεται μέσα από δυναμικά δίκτυα σχέσεων και αλληλεπιδράσεων. Αντίστοιχα, οι Lichtenstein et al. (2006) επισημαίνουν ότι σε σύνθετα οργανωσιακά συστήματα η ηγεσία αποτελεί συχνά αποτέλεσμα συλλογικών διεργασιών που επιτρέπουν την εμφάνιση νέων μορφών οργάνωσης και συνεργασίας.

Οι προσεγγίσεις αυτές αναδεικνύουν τη σημασία της κατανόησης της ηγεσίας μέσα στο ευρύτερο οργανωσιακό πλαίσιο και υπογραμμίζουν ότι η αποτελεσματική ηγεσία συνδέεται με την ικανότητα διαχείρισης της πολυπλοκότητας και των αλληλεξαρτήσεων που χαρακτηρίζουν τα σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα.

2.5 Ο ρόλος του coaching στην ανάπτυξη ηγετών

Μέσα στο πλαίσιο των παραπάνω θεωρητικών προσεγγίσεων το coaching έχει αναδειχθεί ως μια σημαντική πρακτική για τη μάθηση και ανάπτυξη ηγετών. Στη σύγχρονη βιβλιογραφία το coaching αντιμετωπίζεται ως διαδικασία που υποστηρίζει την αναστοχαστική μάθηση και τη διερεύνηση των προσωπικών και επαγγελματικών προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες.

Σύμφωνα με τον De Haan (2008) η coaching σχέση δημιουργεί έναν χώρο διαλόγου και αναστοχασμού μέσα στον οποίο οι ηγέτες μπορούν να εξετάσουν τις εμπειρίες τους, να επαναξιολογήσουν τις παραδοχές τους και να αναπτύξουν νέες οπτικές για τον ρόλο τους. Παρόμοια, ο Stelter (2009) υπογραμμίζει ότι το coaching λειτουργεί ως αναστοχαστικός χώρος που επιτρέπει την εξερεύνηση ταυτότητας και νοήματος μέσα σε σύνθετα κοινωνικά και οργανωσιακά περιβάλλοντα.

Η βιβλιογραφία για το developmental coaching (Bachkirova, 2011) επισημαίνει επίσης ότι η ανάπτυξη ηγετών δεν περιορίζεται στην απόκτηση τεχνικών δεξιοτήτων αλλά συνδέεται με βαθύτερες διεργασίες προσωπικής μάθησης και ανάπτυξης. Από αυτή την οπτική το coaching μπορεί να υποστηρίξει τους ηγέτες στη διαχείριση της πολυπλοκότητας των οργανωσιακών ρόλων και στην καλλιέργεια μεγαλύτερης επίγνωσης σχετικά με τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας.

Η ίδια η coaching διαδικασία, εξάλλου, αποτελεί πεδίο καλλιέργειας και έκφρασης της αυτοηγεσίας του ηγέτη, ο οποίος καλείται να αξιοποιήσει την εν λόγω εμπειρία του μέσα στην coaching σχέση στην καλλιέργεια και τη θεμελίωση των σχέσεών του με τους ακολούθους του.

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Ερευνητικός σχεδιασμός

Η παρούσα έρευνα ακολούθησε ποιοτική ερευνητική προσέγγιση με στόχο τη διερεύνηση της εμπειρίας στελεχών που εμπλέκονται στη μάθηση και ανάπτυξη ηγετών στον ελληνικό corporate χώρο. Για την ανάλυση των δεδομένων επιλέχθηκε η μέθοδος της **Reflexive Thematic Analysis (RTA)**, όπως έχει αναπτυχθεί από τις Braun και Clarke (2006, 2019, 2021).

Η Reflexive Thematic Analysis αποτελεί μια ευέλικτη μέθοδο ποιοτικής ανάλυσης που επιτρέπει τον εντοπισμό, την ανάλυση και την ερμηνεία επαναλαμβανόμενων μοτίβων νοήματος μέσα σε ποιοτικά δεδομένα (Braun & Clarke, 2006). Στην προσέγγιση αυτή τα θέματα δεν ανακαλύπτονται στα δεδομένα, όπως συμβαίνει σε άλλες μορφές ποιοτικής ανάλυσης, αλλά θεωρείται ότι **κατασκευάζονται ερμηνευτικά μέσα από την ενεργή εμπλοκή του ερευνητή** στην αναλυτική διαδικασία (Braun & Clarke, 2019). Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για ερευνητικά ερωτήματα που επιδιώκουν να κατανοήσουν εμπειρίες, αντιλήψεις και νοηματοδοτήσεις κοινωνικών φαινομένων.

Η ανάλυση υιοθέτησε **επαγωγική και δεδομενοκεντρική προσέγγιση**, όπου οι κώδικες και τα θέματα προέκυψαν από τα ίδια τα δεδομένα και όχι από προκαθορισμένο θεωρητικό πλαίσιο (Braun & Clarke, 2006). Η επιλογή αυτή κρίθηκε κατάλληλη, καθώς στόχος της έρευνας ήταν να αναδειχθούν οι τρόποι με τους οποίους τα ίδια τα στελέχη νοηματοδοτούν τις προκλήσεις της ηγεσίας και τον ρόλο της μάθησης και ανάπτυξης ηγετών.

3.2 Δείγμα και δειγματοληψία

Η δειγματοληψία βασίστηκε σε **κριτήρια εμπειρίας στη μάθηση και ανάπτυξη ηγετών** στον ελληνικό corporate χώρο. Συγκεκριμένα, συμμετέχοντες αναζητήθηκαν μεταξύ:

- στελεχών που κατέχουν θέσεις **senior leadership** και άνω,
- **HR Leaders** και
- **Learning & Development Specialists** που εμπλέκονται ενεργά στη μάθηση και ανάπτυξη ηγετών.

Η προσέγγιση των συμμετεχόντων πραγματοποιήθηκε μέσω δημόσιας πρόσκλησης στο LinkedIn καθώς και μέσω στοχευμένων προσκλήσεων μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου προς στελέχη του επαγγελματικού δικτύου της ερευνήτριας που πληρούσαν τα κριτήρια συμμετοχής.

Οι προσκεκλημένοι έλαβαν επίσης έντυπο ενημέρωσης και συναίνεσης και είχαν την ευκαιρία να θέσουν ερωτήσεις σχετικά με ηθικά ή άλλα ζητήματα της έρευνας (π.χ. προστασία των δεδομένων τους, σκοπός και έκταση της έρευνας κ.λπ), πριν αποφασίσουν θετικά ή αρνητικά για τη συμμετοχή τους.

Το τελικό δείγμα διαμορφώθηκε από τους συμμετέχοντες που ανταποκρίθηκαν θετικά στην πρόσκληση συμμετοχής. Από τους συμμετέχοντες τέσσερις είναι επίσης πιστοποιημένοι ή/και διαπιστευμένοι coaches και εφαρμόζουν στοιχεία coaching στο πλαίσιο του ρόλου τους ως **manager-as-coach**, χωρίς ωστόσο να κατέχουν επίσημη θέση **internal coach** εντός των οργανισμών τους.

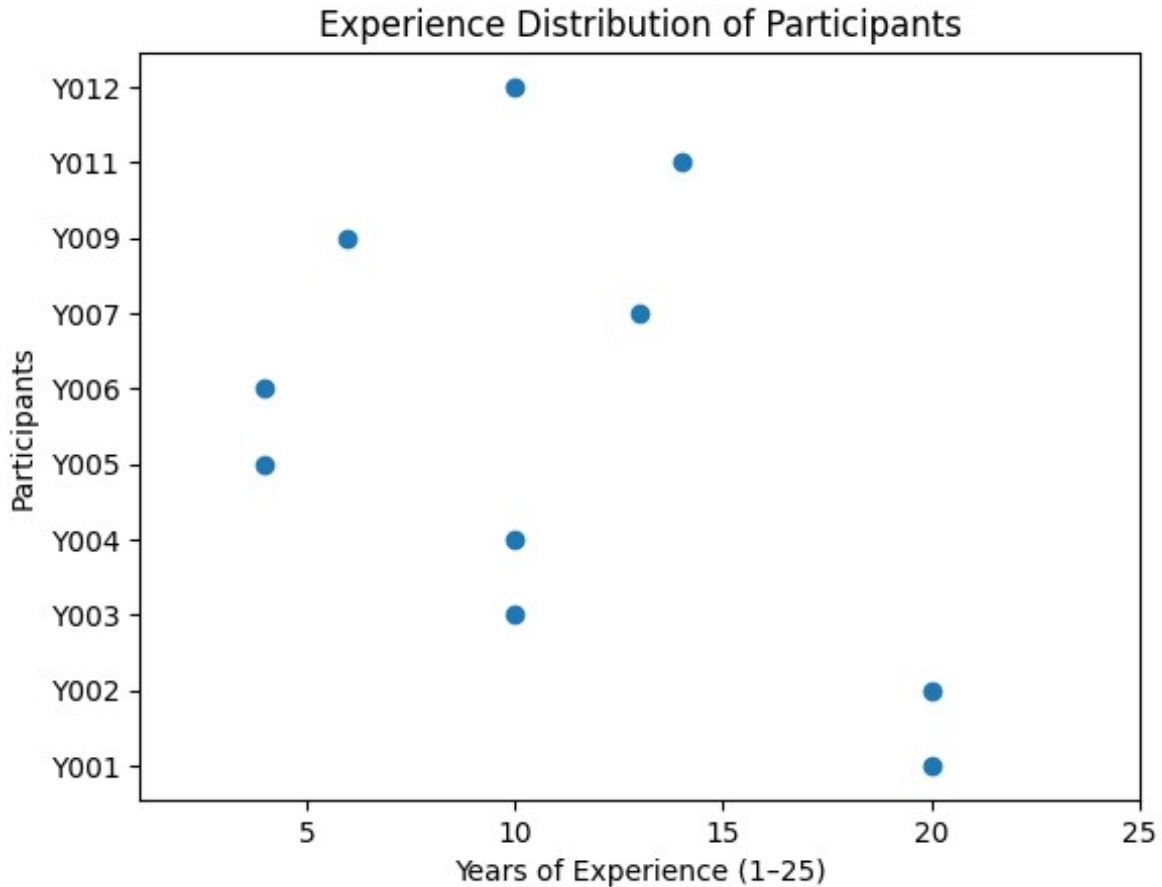
ID ¹	Ρόλος	Industry	Χρόνια εμπειρίας ²
Y001	Deputy Manager	Banking	20
Y002	Corporate Affairs & Sustainability	Food Service	20

1 Η παράλειψη των προοδευτικών αριθμών συμμετεχόντων Y008 και Y010 οφείλεται στη μη προσέλευση στη συνέντευξη συμμετεχόντων που αρχικά αποδέχθηκαν την πρόσκληση και στους οποίους είχε αποδοθεί αρ. Συμμετέχοντα (ID).

2 Αφορά χρόνια εμπειρίας στη μάθηση και ανάπτυξη ηγετών είτε επίσημα είτε ανεπίσημα μεταξύ των καθηκόντων των ρόλων τους και όχι το σύνολο της εργασιακής τους εμπειρίας.

ID	Ρόλος	Industry	Χρόνια εμπειρίας
	Director		
Y003	Marketing Manager	Retail	10
Y004	HR Manager	Food Industry	10
Y005	Sales Development Manager / Key Account Manager	Pharmaceutical	4
Y006	HR Advisor	Financial Services	4
Y007	Managing Director	Oil & Gas	13
Y009	Plant HR Manager	Food Industry	6
Y011	Regional HR Manager	Insurance	14
Y012	People & Culture Manager & Payroll	Hospitality	10

Πίνακας 1: Δημογραφικά δεδομένα συμμετεχόντων



Εικόνα 1: Διάγραμμα αποτύπωσης των ετών εμπειρίας των συμμετεχόντων στο αρχικό αντικείμενο της έρευνας.

3.3 Συλλογή δεδομένων

Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω δέκα (10) **ημι-δομημένων συνεντεύξεων** διάρκειας 20 – 30 λεπτών, οι οποίες επέτρεψαν τη διερεύνηση των εμπειριών και αντιλήψεων των συμμετεχόντων με ευελιξία και βάθος.

Οι βασικές ερωτήσεις των συνεντεύξεων ήταν οι εξής:

1. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα σημαντικότερα στοιχεία που καλείται να κερδίσει ένας ηγέτης στον κλάδο σας σήμερα;
2. Ποιες συμπεριφορές ή ελλείψεις βλέπετε πιο συχνά να δυσκολεύουν τους ανθρώπους σας στην επίτευξη στόχων;
3. Πότε θεωρείτε ότι μια παρέμβαση coaching ατομικά ή ομαδικά μπορεί να κάνει τη διαφορά;
4. Ποια είναι τα μεγαλύτερα ρίσκα στην ανάθεση τέτοιων παρεμβάσεων σε εξωτερικούς συνεργάτες;
5. Τι θα θέλατε να γνωρίζετε περαιτέρω για τη μάθηση και ανάπτυξη ηγετών;

Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων διατυπώθηκαν επίσης **συμπληρωματικές και διευκρινιστικές ερωτήσεις**, οι οποίες προέκυψαν από τα λεγόμενα των συμμετεχόντων με στόχο την περαιτέρω διερεύνηση των εμπειριών και των νοηματοδοτήσεών τους.

Αρχικά ο τίτλος της έρευνας αφορούσε τις προσδοκίες από τη μάθηση και ανάπτυξη ηγετών και το ρόλο του οργανωσιακού coaching. Ωστόσο κατά τη διάρκεια της ανάλυσης των δεδομένων το ερευνητικό ενδιαφέρον μετατοπίστηκε προς τη **βιωμένη εμπειρία της ηγεσίας**, γεγονός που οδήγησε στην περαιτέρω επέκταση του ερευνητικού πλαισίου.

3.4 Διαδικασία ανάλυσης δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων ακολούθησε τα **έξι στάδια της Reflexive Thematic Analysis** όπως προτείνονται από τις Braun και Clarke (2006):

1. **Εξοικείωση με τα δεδομένα**
Η ερευνήτρια μελέτησε επανειλημμένα τις απομαγνητοφωνήσεις των συνεντεύξεων, ώστε να αποκτήσει βαθιά κατανόηση του περιεχομένου τους.
2. **Αρχική κωδικοποίηση**
Αναπτύχθηκαν αρχικοί κώδικες που αποτύπωναν σημαντικά στοιχεία νοήματος μέσα στα δεδομένα.
3. **Αναζήτηση θεμάτων**
Οι επιμέρους κώδικες ομαδοποιήθηκαν σε ευρύτερα εννοιολογικά μοτίβα, που οδήγησαν στον εντοπισμό πιθανών θεμάτων.
4. **Αναθεώρηση θεμάτων**
Τα θέματα εξετάστηκαν σε σχέση με τους αρχικούς κώδικες και τα δεδομένα αξιοποιώντας και διαδικασία αντίστροφου ελέγχου, προκειμένου να διασφαλιστεί η εσωτερική συνοχή και η εννοιολογική τους σαφήνεια.
5. **Ορισμός και ονομασία θεμάτων**
Τα θέματα επαναπροσδιορίστηκαν και (ανα)διατυπώθηκαν με τρόπο που να αποτυπώνει τη βασική τους σημασία.
6. **Παρουσίαση των αποτελεσμάτων**
Τα τελικά θέματα παρουσιάστηκαν μέσα από την ανάλυση και την ερμηνεία των δεδομένων με τη χρήση αντιπροσωπευτικών αποσπασμάτων από τις συνεντεύξεις.

Η διαδικασία ανάλυσης βασίστηκε στην ενεργή ερμηνευτική εμπλοκή της ερευνήτριας, όπως προτείνεται στη Reflexive Thematic Analysis (Braun & Clarke, 2019)· δηλαδή τα θέματα αντιμετωπίστηκαν ως αποτέλεσμα αναστοχαστικής αλληλεπίδρασης μεταξύ ερευνήτριας και δεδομένων και όχι ως αντικειμενικές κατηγορίες που προϋπάρχουν στα δεδομένα.

3.5 Διασφάλιση αξιοπιστίας της ανάλυσης

Η αξιοπιστία της ποιοτικής ανάλυσης εξετάστηκε μέσα από τα αντίστοιχα κριτήρια εμπιστευσιμότητας που έχουν προταθεί στη βιβλιογραφία της θεματικής ανάλυσης (Nowell et al., 2017). Η διαδικασία κωδικοποίησης και ανάπτυξης θεμάτων πραγματοποιήθηκε με διαδοχικές αναγνώσεις των δεδομένων και επαναλαμβανόμενες αναθεωρήσεις των κωδίκων και των θεμάτων, ώστε να διασφαλιστεί η εννοιολογική συνοχή της ανάλυσης.

Στο πλαίσιο της διαδικασίας αυτής αξιοποιήθηκε επίσης η υποστήριξη τεχνητής νοημοσύνης, και συγκεκριμένα το **ChatGPT (OpenAI, μοντέλο GPT-5.3)**, ως εργαλείο υποστήριξης της αναλυτικής διαδικασίας, όχι όμως ως ανεξάρτητο εργαλείο ανάλυσης δεδομένων. Συγκεκριμένα η χρήση του αξιοποιήθηκε στη διασταύρωση της συνοχής των κωδίκων και στην επισήμανση πιθανών εννοιολογικών κενών, υπερκαλύψεων ή (αλληλο)αναιρέσεων εντός των δεδομένων. Το εν λόγω εργαλείο, συνεπώς, αξιοποιήθηκε για την υποστήριξη της προοπτικής της ερευνήτριας χωρίς να εμπλακεί δημιουργικά στην ανάλυσή της, ώστε να διασφαλιστεί η υποκειμενικότητα της συν-κατασκευής ερευνήτριας και δεδομένων που προτείνει η μεθοδολογία της Reflexive Thematic Analysis.

Κατά συνέπεια η τελική ερμηνεία των δεδομένων, η ανάπτυξη των θεμάτων, η θεωρητική τους σύνδεση, όπως και η συγγραφή του παρόντος αποτελούν αποκλειστικά έργο και ευθύνη της ερευνήτριας.

3.6 Αναστοχαστική τοποθέτηση της ερευνήτριας (Reflexivity)

Σύμφωνα με την προσέγγιση της Reflexive Thematic Analysis η διαδικασία ανάλυσης των δεδομένων δε θεωρείται ουδέτερη ή πλήρως αντικειμενική. Αντίθετα, αναγνωρίζεται ότι ο ερευνητής συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία ερμηνείας των δεδομένων και ότι οι εμπειρίες, οι γνώσεις και οι επαγγελματικές του ταυτότητες επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο αναγνωρίζονται και ερμηνεύονται τα μοτίβα νοήματος μέσα στα δεδομένα (Braun & Clarke, 2019, 2021).

Στην παρούσα έρευνα η ερευνήτρια δραστηριοποιείται επαγγελματικά στον χώρο της οργανωσιακής ανάπτυξης και του coaching. Η επαγγελματική αυτή εμπειρία παρείχε, πέραν του βασικού κινήτρου και της περιέργειας για το παρόν εγχείρημα, επίσης σημαντική εξοικείωση με το πεδίο της μάθησης και ανάπτυξης ηγετών, διευκολύνοντας την κατανόηση του οργανωσιακού πλαισίου μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι συμμετέχοντες. Ταυτόχρονα η εμπλοκή αυτή καθιστά απαραίτητη τη συνειδητή αναστοχαστική στάση απέναντι στις προσωπικές παραδοχές και εμπειρίες που ενδέχεται να επηρεάσουν την ερμηνεία των δεδομένων μέσα από την παρείσφρηση προϋπαρχόντων ελλιπώς οργανωμένων ή συστηματοποιημένων δεδομένων και νοημάτων/ προϊόντων αναστοχασμού από τη μέχρι σήμερα εργασία της, τα οποία δεν αφορούν την παρούσα έρευνα, ούτε έχουν συλλεχθεί με αντίστοιχες προϋποθέσεις/ κριτήρια και διαδικασίες.

Καθ' όλη τη διάρκεια της ανάλυσης δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στη διατήρηση μιας αναστοχαστικής στάσης απέναντι στις αρχικές υποθέσεις της ερευνήτριας με την τήρηση σύντομων και αυθόρμητων εγγραφών ημερολογίου, επιτρέποντας στα δεδομένα να καθοδηγήσουν την ανάπτυξη των κωδίκων και των θεμάτων. Η επιλογή επαγωγικής και δεδομενοκεντρικής προσέγγισης στην ανάλυση συνέβαλε στη διατήρηση της εστίασης στις εμπειρίες και τις νοηματοδοτήσεις των συμμετεχόντων.

Παράλληλα, η διαδικασία ανάλυσης περιλάμβανε επαναλαμβανόμενη αναθεώρηση των κωδίκων και των θεμάτων, καθώς και αναστοχασμό σχετικά με τις ερμηνευτικές επιλογές της ερευνήτριας. Η αναστοχαστική αυτή διαδικασία αποτελεί βασικό στοιχείο της Reflexive Thematic Analysis, καθώς αναγνωρίζει ότι η παραγωγή γνώσης στηρίζεται στη δημιουργική και κριτική εμπλοκή του ερευνητή με τα δεδομένα (Braun & Clarke, 2021).

Εν κατακλείδι η τελική διαμόρφωση των θεμάτων και η ερμηνεία των ευρημάτων παρέμειναν αποκλειστικά ευθύνη της ερευνήτριας, σύμφωνα με τις αρχές της Reflexive Thematic Analysis που αναγνωρίζουν τον ερευνητή ως ενεργό κατασκευαστή και ερμηνευτή των νοημάτων που προκύπτουν από τα δεδομένα.

4. ΕΥΡΗΜΑΤΑ³

4.1 Εισαγωγή στα ευρήματα

Η ανάλυση των συνεντεύξεων ανέδειξε μια σύνθετη και πολυεπίπεδη εικόνα της σύγχρονης ηγεσίας, όπως αυτή βιώνεται και νοηματοδοτείται από στελέχη σε διαφορετικά οργανωσιακά περιβάλλοντα. Τα δεδομένα αποτυπώνουν μια δυναμική πραγματικότητα, όπου η ηγεσία φαίνεται να διαμορφώνεται μέσα από τη συνεχή διαπραγμάτευση πολλαπλών και συχνά αντικρουόμενων παραγόντων.

Στο επίκεντρο αυτής της πραγματικότητας αναδύεται η ηγεσία ως μια διαδικασία που δεν αφορά αποκλειστικά τη λήψη αποφάσεων ή την καθοδήγηση ομάδων, αλλά εμπεριέχει έντονα στοιχεία **διαχείρισης πίεσης, ερμηνείας της πολυπλοκότητας και συγκρότησης ταυτότητας**. Οι συμμετέχοντες περιγράφουν έναν ρόλο που εκτείνεται πέρα από τα τυπικά οργανωσιακά όρια και συνδέεται άμεσα με τη συναισθηματική εμπλοκή, την προσωπική ευθύνη και την ανάγκη συνεχούς προσαρμογής.

Η θεματική ανάλυση οδήγησε στην ανάπτυξη ενός εννοιολογικού μοντέλου, το οποίο αποτυπώνει αυτήν τη διαπραγματευτική φύση της ηγεσίας μεταξύ τεσσάρων βασικών διαστάσεων: της πίεσης που προκύπτει από το οργανωσιακό περιβάλλον, της πολυεπίπεδης ασυμβατότητας που χαρακτηρίζει τα σύγχρονα συστήματα εργασίας, του τρόπου με τον οποίο οι ηγέτες νοηματοδοτούν τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν, καθώς και της ταυτότητας που συγκροτούν ως επαγγελματίες και ως άνθρωποι.

Ειδικότερα, η ανάλυση ανέδειξε έξι βασικά θέματα. Τα δύο πρώτα αφορούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν οι ηγέτες: την πολυεπίπεδη ασυμβατότητα των οργανωσιακών συνθηκών και τη μετατροπή αυτής της ασυμβατότητας σε βιωμένη πίεση. Τα επόμενα δύο θέματα σχετίζονται με τον τρόπο ερμηνείας και αντιμετώπισης των δυσκολιών, με ιδιαίτερη έμφαση στην τάση αναζήτησης της ευθύνης στον Άλλο αλλά και στις ρωγμές αυτής της οπτικής, καθώς και στη θέση του coaching ως μιας αμφίσημης και συμφραζόμενης πρακτικής ανάπτυξης. Το πέμπτο θέμα εστιάζει στην ηγεσία ως ταυτότητα, αναδεικνύοντας τη σημασία της αυθεντικότητας, των αξιών και της αυτογνωσίας. Τέλος, ένα οριζόντιο, διαπεραστικό θέμα αφορά το χάσμα μεταξύ επίγνωσης και ενσάρκωσης/ ενσωμάτωσης, το οποίο εμφανίζεται να διατρέχει όλες τις παραπάνω διαστάσεις.

Το μοντέλο αυτό δεν προτείνει μια κανονιστική ή «ιδανική» εκδοχή της ηγεσίας, αλλά επιχειρεί να αποτυπώσει τις εντάσεις, τις αντιφάσεις και τις μετατοπίσεις που χαρακτηρίζουν την εμπειρία των συμμετεχόντων. Με τον τρόπο αυτό, τα ευρήματα δεν περιορίζονται στην περιγραφή επιμέρους προκλήσεων, αλλά συμβάλλουν στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ίδιοι οι ηγέτες αντιλαμβάνονται, ερμηνεύουν και διαχειρίζονται τον ρόλο τους σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

4.2 ΘΕΜΑ Α – Ηγεσία ως ενσώματη διαχείριση πίεσης⁴

Το πρώτο θέμα αναδεικνύει την εμπειρία της ηγεσίας ως μια διαδικασία συνεχούς και συχνά έντονης πίεσης, που δεν περιορίζεται σε οργανωσιακές απαιτήσεις αλλά εκτείνεται στη συναισθηματική και προσωπική εμπλοκή του ηγέτη. Οι συμμετέχοντες περιγράφουν τον ρόλο του ηγέτη ως «buffer» ή φίλτρο των πιέσεων που προκύπτουν από διαφορετικές κατευθύνσεις και απαιτήσεις του συστήματος.

Buffer / φίλτρο

Ένας συμμετέχων (Υ001) αναφέρει χαρακτηριστικά ότι ο ηγέτης λειτουργεί ως «ξύλο που τρως... και να μην το δώσεις προς τα κάτω», υπογραμμίζοντας την ανάγκη να απορροφηθούν οι πιέσεις χωρίς να μετακυλιστούν στην

3 Στην παρουσίαση των ευρημάτων κάθε αναφορά σε λεχθέντα συμμετέχοντα/ συμμετέχουσας γίνεται σε αρσενικό γένος, καθώς η έρευνα δεν αναζητά διαφορές μεταξύ φύλων στις τοποθετήσεις και τα υποκείμενα αντιμετωπίζονται ομοιογενώς ως προς αυτήν την παράμετρο.

4 Για την υποστήριξη των κωδικών του κάθε θέματος έχει γίνει προσπάθεια να παρουσιαστούν αποσπάσματα επαρκώς εκτενή, ώστε να μη χαθούν τα συμφραζόμενα και η ουσία του νοήματος. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα κάποια αποσπάσματα, στον οποιόν την έκταση αναδύονται περισσότεροι του ενός κώδικες, να επαναλαμβάνονται.

ομάδα. Ο Υ004 συμπληρώνει ότι συχνά ο ηγέτης είναι buffer των πιέσεων ολούθε, δείχνοντας ότι η λειτουργία αυτή είναι συστηματική και όχι περιστασιακή.

«Καθώς έρχονται από τη διοίκηση οι οδηγίες, πολλές φορές με πολύ απαιτητικό τρόπο, που αυτό όλο όμως δεν πρέπει να περάσει στο υπόλοιπο προσωπικό, πρέπει **πώς εσύ αυτό το “ξύλο” που τρως, σαν ηγέτης από τους ανώτερους σου, πώς να μην το μεταφράσεις σε “ξύλο” προς τα κάτω**, αλλά να το δώσεις με έναν τρόπο που να τους ενθαρρύνεις, να τους ενισχύσεις και να τους παροτρύνεις και να δώσεις κίνητρο.»

Υ001

«... πιέζονται από τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος γιατί αυτοί είναι οι υπεύθυνοι να τις υλοποιήσουν. Πιέζονται από τους υπαλλήλους που δεν έχουν τη θέληση ή το motivation ή γίνονται συνέχεια αλλαγές, φεύγει κόσμος, έρχεται κόσμος λείπει κόσμος, δεν έχει ολοκληρωμένη ομάδα **πρέπει να φέρει τα αποτελέσματα, είναι στο στόχαστρο του business** γιατί είναι αυτός που θα μιλήσει με το μεγάλο πελάτη, δηλαδή **λαμβάνει όλες τις πιέσεις από παντού**, είναι ένας manager, people manager και ένας executor.»

Υ004

«...θεωρώ ότι σε leadership ρόλους και σε people management ρόλους και ηγετικούς ρόλους είναι πολύ δύσκολο πολλές φορές να ισορροπήσεις, να αφουγκραστείς τις μεγαλύτερες ανάγκες της ομάδας από διαφορετικούς ανθρώπους, από διαφορετικά τμήματα και να μπορέσεις να έχεις empathy... να μπορέσεις να **εφαρμόσεις μάλλον αποφάσεις που δεν είναι πάντα θετικές για όλους**. Οπότε θεωρώ ότι είναι και συναισθηματικό κόστος, emotional κόστος για έναν leader και το πρακτικό κόστος που έχει να διαχειριστεί»

Υ009

Συναισθηματικό φορτίο

Το συναισθηματικό κόστος που συνδέεται με τη θέση αυτή αναδεικνύεται επίσης ρητά: ο Υ009 σημειώνει ότι το μεγαλύτερο πρόβλημα είναι η «απουσία συναισθηματικής νοημοσύνης», γιατί «όλοι έχουμε συναισθηματική νοημοσύνη, απλά δεν επιλέγουμε να την εφαρμόσουμε σε πολλά σημεία», υπογραμμίζοντας την εσωτερική πίεση και την προσωπική ευθύνη που συνοδεύουν την ηγεσία.

«...γιατί θεωρώ ότι σε leadership ρόλους και σε people management ρόλους και ηγετικούς ρόλους είναι πολύ δύσκολο πολλές φορές να ισορροπήσεις... να μπορέσεις να εφαρμόσεις μάλλον αποφάσεις που δεν είναι πάντα θετικές για όλους. Οπότε θεωρώ ότι είναι και **συναισθηματικό κόστος, emotional κόστος για έναν leader** και το πρακτικό κόστος που έχει να διαχειριστεί»

«Νομίζω ότι το μεγαλύτερο πρόβλημα σε εισαγωγικά challenge ή αυτό που παρατηρώ, είναι η **απουσία συναισθηματικής νοημοσύνης** πολλές φορές σε καταστάσεις, ή όχι η απουσία, γιατί θεωρώ ότι όλοι έχουμε συναισθηματική νοημοσύνη, απλά δεν επιλέγουμε να την εφαρμόσουμε σε πολλά σημεία»

Υ009

«Έχω λοιπόν δει ότι πολλοί ηγέτες κάνουν **compromise τις αξίες τους** για να πετύχουν το τελικό profit. Και αυτό **έρχεται με κάποιο κόστος**. Και για τον ηγέτη που ουσιαστικά καταπατεί τις αξίες του, αλλά και για τον ηγέτη που δεν.»

Υ007

Αντικρουόμενες απαιτήσεις

Οι ηγέτες καλούνται να ισορροπήσουν πολλές φορές αντικρουόμενες απαιτήσεις. Ο Υ002 σχολιάζει ότι «πρέπει να διαχειρίζεσαι το τώρα που διαρκώς μεταβάλλεται με ένα βλέμμα στο μετά το οποίο είναι πάρα πολύ αβέβαιο», υποδεικνύοντας την ένταση μεταξύ άμεσων υποχρεώσεων και στρατηγικής προοπτικής. Παράλληλα, οι Υ001 και Υ004 αναγνωρίζουν ότι η πίεση είναι συχνά παραγωγική αλλά και καταπιεστική, καθώς απαιτεί από τον ηγέτη να συνδυάζει διαφορετικές προσδοκίες χωρίς να χάνει την αίσθηση της κατεύθυνσης.

«Κοίταξε, νομίζω τα στοιχήματα για τους ηγέτες είναι ίδια σε όλους τους κλάδους και έχουν να κάνουν με το γεγονός ότι σήμερα όπως είναι τα πράγματα **πρέπει να μπορείς να διαχειρίζεσαι το τώρα που διαρκώς μεταβάλλεται με ένα βλέμμα στο μετά το οποίο είναι πάρα πολύ αβέβαιο**. Άρα παλιά σχεδιάζαμε με έναν ορίζοντα, θυμάμαι, πενταετίες, δεκαετίες, κάναμε σχέδια στρατηγικά, τριετίες, πλάνα κλπ. Τώρα, ναι, πάντα θα κάνεις πλάνο γιατί πρέπει να υπάρχει ένας μπούσουλας γενικός πρέπει όμως να είσαι έτοιμος να το αναθεωρείς κάθε τρεις και λίγο».

Υ002

«Αν σκεφτείς ότι **η ανώτερη διοίκηση λέει ένα όραμα, η μεσαία διοίκηση το μεταφράζει αυτό το ποιοτικό που δίνει σε κάτι ποσοτικά που είναι άφραστα...** Ας πούμε ένα παράδειγμα, λένε οι πιο πάνω ότι εσείς δεν είσατε πωλητές, δεν πουλάτε προϊόντα, δεν είσατε σύμβουλοι. Η μεσαία διοίκηση λέει ότι πρέπει να πουλάς προϊόντα γιατί έχεις στόχο αυτό και αυτό και αυτό. Άρα **αυτά αντικρούονται - και πώς κάποιος μπορεί να τα συνδυάσει και να πει στον υπάλληλο, “θέλουμε αυτό”**».

Υ001

«...λαμβάνει όλες τις πιέσεις από παντού, είναι ένας **manager, people manager και ένας executor**. Δεν μπορεί να είναι και τα δύο· οι επιχειρήσεις νομίζω ότι έχουν δει λάθος αυτόν τον ρόλο, δεν μπορεί ο manager να κάνει τον ρόλο του υπαλλήλου τον ρόλο της assistant τον ρόλο του strategic partner και όλα αυτά να τα κάνει χωρίς υποστήριξη σε training, σε tools, σε ανθρώπους...».

Υ004

«Οπότε μπορεί να βρω μία ομάδα η οποία έχει **μισθοδοσίες που δεν αντιστοιχούν ούτε με την καριέρα τους, ούτε με τον background τους**, ούτε με αυτό που δίνουν, το value στο day-to-day τους. Άρα έχω να αντιμετωπίσω αυτό το conflict. **Αυτό το conflict μπορεί να δημιουργεί και μέσα στην ομάδα θέματα μη δικαιοσύνης**. Άρα ένα μεγάλο challenge θα έλεγα πως είναι και αυτό. Να μπορέσω να φέρω τα πράγματα σωστά σε ένα δίκαιο και αντικειμενικό level»

Υ012

Ανάγκη εξισορρόπησης / προσαρμογής

Οι συμμετέχοντες τονίζουν επίσης την ανάγκη συνεχούς προσαρμογής και ευελιξίας. Ο Υ001 περιγράφει τη διαχείριση αλλαγών ως «πολύ σημαντική σε αυτή τη φάση που είμαστε, να μπορεί κάποιος να το διαχειριστεί... να τις ενστερνίζεται ο ίδιος και να τις μεταφράζει στους υφισταμένους του». Ο Υ002 προσθέτει ότι «παλιά σχεδιάζαμε με έναν ορίζοντα πενταετίας, δεκαετίας... τώρα πρέπει να είσαι έτοιμος να το αναθεωρείς κάθε τρεις και λίγο», υπογραμμίζοντας την ανάγκη για συνεχή ευελιξία και επίγνωση του περιβάλλοντος.

«Είμαστε σε συνεχόμενες αλλαγές, οπότε η **διαχείριση αλλαγών** είναι πολύ σημαντικό σε αυτή τη φάση που είμαστε, να μπορεί κάποιος να το διαχειριστεί αυτό, τις αλλαγές τις συνεχόμενες και ό,τι αυτό σημαίνει, που σημαίνει **να τις ενστερνίζεται ο ίδιος**, να τις μεταφράζει στους υφισταμένους του, και όλοι μαζί να πηγαίνουμε στην ίδια κατεύθυνση».

Υ001

«Θεωρώ ότι η **πίεση της καθημερινότητας** είναι πολλές φορές αποτρεπτική από να σκεφτόμαστε πιο στρατηγικά. Δηλαδή χανόμαστε πολλές φορές μέσα στο day-to-day τι πρέπει να κάνω, τι deadline έχω... Και χάνουμε ίσως το στρατηγικό κομμάτι. [...] Αν όμως οργανωθεί σωστά ο χρόνος μας... **θέλει λίγο μαεστρία στο πώς να το διαχειρίζεσαι σωστά, ώστε να μπορέσεις να τα χωρέσεις όλα...** Θέλει έναν καθημερινό αγώνα».

Y012

«Εγώ πιστεύω ότι οι **leaders** αυτή τη στιγμή θα πρέπει να **κάνουμε λίγο μεγαλύτερο pace**, πιο γρήγορο pace για να **φτάσουμε λίγο τις εξελίξεις στο digital AI κομμάτι** και πώς αυτό μπορεί να μπει στους οργανισμούς, γιατί θεωρώ ότι θα αλλάξει πολύ τα πράγματα και σε leadership επίπεδο θεωρώ ότι είναι κάτι το οποίο θα βοηθήσει πάρα πολύ και **θα διαφοροποιήσει όσους γίνουν πιο ready να εφαρμόσουν πράγματα** και να μπορέσουν να έχουν έτσι μία ελάχιστη γνώση για να μπορέσουν να τα αξιοποιήσουν για το καλύτερο σκοπό».

Y009

«Κοίταξε, νομίζω τα στοιχεία για τους ηγέτες είναι ίδια σε όλους τους κλάδους και έχουν να κάνουν με το γεγονός ότι σήμερα όπως είναι τα πράγματα **πρέπει να μπορείς να διαχειρίζεσαι το τώρα που διαρκώς μεταβάλλεται με ένα βλέμμα στο μετά το οποίο είναι πάρα πολύ αβέβαιο**. Άρα παλιά σχεδιάζαμε με έναν ορίζοντα, θυμάμαι, πενταετίες, δεκαετίες, κάναμε σχέδια στρατηγικά, τριετίες, πλάνα κλπ. Τώρα, ναι, πάντα θα κάνεις πλάνο γιατί πρέπει να υπάρχει ένας μπούσουλας γενικός, **πρέπει όμως να είσαι έτοιμος να το αναθεωρείς κάθε τρεις και λίγο**».

Y002

Συνολικά, το ΘΕΜΑ Α δείχνει ότι η ηγεσία δεν βιώνεται μόνο ως λειτουργικός ή γνωστικός ρόλος αλλά ενσωματώνει έντονα **σωματικά και συναισθηματικά στοιχεία**, όπου η πίεση από το περιβάλλον γίνεται εσωτερική εμπειρία που απαιτεί συνεχή διαχείριση, προσαρμογή και ευαισθησία απέναντι στους ανθρώπους και τις διαδικασίες που υπάγονται στον ηγέτη.

Κατακλείδα: Η ηγεσία, όπως αποτυπώνεται εδώ, δεν είναι μόνο λήψη αποφάσεων υπό πίεση, αλλά μια διαδικασία συνεχούς απορρόφησης και επεξεργασίας της πίεσης, που καθορίζει σημαντικά την καθημερινή εμπειρία και την ταυτότητα του ηγέτη.

4.3 ΘΕΜΑ Β – Ηγεσία ως διαχείριση πολυεπίπεδης ασυμβατότητας

Το δεύτερο θέμα αναδεικνύει το **οργανωσιακό περιβάλλον** μέσα στο οποίο καλούνται να λειτουργήσουν οι ηγέτες. Οι συμμετέχοντες περιγράφουν ένα πλαίσιο που χαρακτηρίζεται από πολλαπλές μορφές ασυμβατότητας: μεταξύ οργανωσιακών μονάδων, μεταξύ διαφορετικών προτεραιοτήτων, μεταξύ γενεών εργαζομένων και μεταξύ διαφορετικών χρονικών οριζόντων σχεδιασμού. Σε αυτό το πλαίσιο, η ηγεσία φαίνεται να συνδέεται στενά με την ικανότητα διαχείρισης και ενοποίησης αυτών των αποκλίσεων.

Οργανωσιακά σιλό

Αρκετοί συμμετέχοντες επισημαίνουν ότι οι οργανισμοί συχνά λειτουργούν μέσα από τμήματα που έχουν διαφορετικές λογικές και προτεραιότητες. Ο Y003 αναφέρει ότι «πέρα από το δικό σου τμήμα, υπάρχουν και άλλα τμήματα που θα πρέπει να συγχρονιστούν και να συνεργαστούν, που ίσως δεν έχουν τους ίδιους στόχους με εσένα». Αντίστοιχα, ο Y012 σημειώνει ότι πολλές φορές οι ομάδες «αναγκάζονται να λειτουργούν έτσι σε δικά τους σιλό... να φροντίσουν για την αποτελεσματικότητα της ομάδας τους σαν υποσύνολο και όχι σαν σύνολο». Η ηγεσία, σε αυτό το πλαίσιο, περιγράφεται ως προσπάθεια γεφύρωσης αυτών των διαχωρισμών.

«Πέρα από το δικό σου τμήμα, υπάρχουν και άλλα τμήματα που θα πρέπει να συγχρονιστούν και να συνεργαστούν, που ίσως δεν έχουν τους ίδιους στόχους με εσένα, οπότε δεν είναι προς την ίδια κατεύθυνση. Για παράδειγμα, μία προτεραιότητα που μπορεί να είναι για μένα, σαν υπεύθυνος marketing, πολύ σημαντική, για κάποιον άλλον που είναι σε ένα άλλο τμήμα, ας πούμε, μπορεί να μην είναι τόσο σημαντική. Οπότε **θα πρέπει να τον πείσεις ότι αυτό που κάνουμε είναι win-win και για τους δύο**. Εκεί, ίσως, είναι λίγο το δύσκολο κομμάτι.»

Υ003

«Νομίζω ότι είναι απαραίτητο και θα πω ότι εξαρτάται στις συνθήκες. Δηλαδή, έχω δει ανθρώπους που ηγούνται ομάδες και μεγάλες ομάδες, αλλά να μην υπάρχουν οι συνθήκες να μπορέσουν να εκφράσουν αυτόν τον προβληματισμό, να προσπαθήσουν να αλλάξουν. Οπότε **αναγκάζονται να λειτουργούν έτσι σε δικά τους σιλό, να κάνουν απλά τη δουλειά τους**, να φροντίσουν για την αποτελεσματικότητα της ομάδας τους σαν υποσύνολο και όχι σαν σύνολο.»

Υ012

«Στη δική μας περίπτωση μπορεί να έχουν να κάνουν, επειδή είναι μια υπηρεσία η οποία μπορεί να αλλάζει καθημερινά, όσο και αν αυτό ακούγεται περίεργο, γιατί είναι μια υπηρεσία που είναι λίγο πολύπλοκη, μπορεί να μην έχει την ολιστική αυτή γνώση, αν θα μπορούσα να το πω. Οπότε εκεί πάλι τι απαιτείται; Απαιτείται **να υπάρχει πολύ καλή συνεργασία με όλους τους υπόλοιπους peers του ενδεχομένως ή με τους υπόλοιπους συναδέλφους μέσα στον οργανισμό**, προκειμένου να μπορεί να ενημερώνεται διαρκώς για όλες αυτές τις αλλαγές που γίνονται στο προϊόν το δικό μας.»

Υ006

«Εμείς εδώ είμαστε μία ομάδα, ένα team. Και ο καθένας παίζει το puzzle του ανάλογα πού βρίσκεται και δίνει η ομάδα. [...] Εγώ είμαι υπέρμαχος του ομαδικού πνεύματος. **Δεν μου αρέσουν οι μοναχικοί καβαλάρηδες**. “Πάω μπροστά, δεν με νοιάζει το πλήθος δεν με νοιάζει ποιον έχω δίπλα μου δεν με πειράζει αν εγώ πάω για το στόχο μου εγώ κοιτώ την πάρτη μου.” Αυτό δυσκολεύει πάρα πολύ και εμάς σαν ηγέτες... **και με ενοχλεί γιατί μπλοκάρουν όλη την ομάδα. Σπάει η ένωση. Σπάει η αλληλεπίδραση.**»

Υ005

Ανταγωνιστικές προτεραιότητες

Η ύπαρξη διαφορετικών οργανωσιακών προτεραιοτήτων δημιουργεί επιπλέον προκλήσεις. Όπως επισημαίνει ο Υ003, «μία προτεραιότητα που μπορεί να είναι για μένα πολύ σημαντική... για κάποιον άλλον σε άλλο τμήμα μπορεί να μην είναι τόσο σημαντική», γεγονός που απαιτεί από τον ηγέτη να πείσει ότι μια πρωτοβουλία μπορεί να είναι «win-win και για τους δύο». Παράλληλα, η καθημερινότητα φαίνεται να αποσπά την προσοχή από τον στρατηγικό σχεδιασμό. Ο Υ012 παρατηρεί ότι «η πίεση της καθημερινότητας είναι πολλές φορές αποτρεπτική από το να σκεφτόμαστε πιο στρατηγικά», καθώς οι άμεσες υποχρεώσεις και τα deadlines συχνά υπερισχύουν.

«Για παράδειγμα, **μία προτεραιότητα που μπορεί να είναι για μένα, σαν υπεύθυνος marketing, πολύ σημαντική, για κάποιον άλλον που είναι σε ένα άλλο τμήμα, ας πούμε, μπορεί να μην είναι τόσο σημαντική**. Οπότε θα πρέπει να τον πείσεις ότι αυτό που κάνουμε είναι **win-win** και για τους δύο. Εκεί, ίσως, είναι λίγο το δύσκολο κομμάτι.»

Υ003

«Θεωρώ ότι η **πίεση της καθημερινότητας είναι πολλές φορές αποτρεπτική από το να σκεφτόμαστε πιο στρατηγικά**. Δηλαδή χανόμαστε πολλές φορές μέσα στο **day-to-day** τι πρέπει να κάνω, τι deadline έχω, πω-πω ανοίγει το ξενοδοχείο, πω-πω πρέπει να κάνω αυτό. Και χάνουμε ίσως το στρατηγικό κομμάτι. Ή μπορεί στο day-to-day της διαχείρισης της ομάδας να θεωρήσω πολυτέλεια το να μοιραστώ με την ομάδα μου κάποια αποτελέσματα, κάποιους στόχους».

Y012

«Εγώ είμαι υπέρμαχος του ομαδικού πνεύματος. Δεν μου αρέσουν οι **μοναχικοί καβαλάρηδες**: “Πάω μπροστά, δεν με νοιάζει το πλήθος, δεν με νοιάζει ποιον έχω δίπλα μου, δεν με πειράζει αν εγώ πάω για το στόχο μου, εγώ κοιτώ την πάρτη μου.” Αυτό δυσκολεύει πάρα πολύ και εμάς σαν ηγέτες... και με ενοχλεί γιατί **μπλοκάρουν όλη την ομάδα. Σπάει η ένωση. Σπάει η αλληλεπίδραση.**»

Y005

«**Αλλαγές από το εξωτερικό περιβάλλον** περιλαμβάνουν και αλλαγές νομοθεσίας, πολιτικών. Αν μιλάμε για πολυεθνική εταιρεία, **αλλαγές που έρχονται κυρίως από τη μαμά εταιρεία, από το γκρουπ**. Αυτό είναι το πρώτο, γιατί **πρέπει να είσαι γρήγορος, πρέπει να είσαι compliant**, ενέχει πρόστιμα. [...] Χρειάζεται να επενδύσει περισσότερο χρόνο αυτός και η ομάδα του, ίσως και η εταιρεία resources... για να εκπαιδύσουμε το HR μας, να εκπαιδύσουμε τον κόσμο μας, τους manager μας, να κάνουμε update τα συστήματά μας, **να κάνουμε monitor συνεχώς, να είμαστε updated...** είναι ένα τεράστιο project. Χρειάζεται ένας άνθρωπος για να παρακολουθεί μόνο αυτό».

Y004

Χάσμα γενεών

Μια άλλη πηγή ασυμβατότητας εντοπίζεται στις διαφορετικές αντιλήψεις για την εργασία μεταξύ γενεών. Ο Y001 περιγράφει ότι «υπάρχει αυτό το χάσμα ανάμεσα στις γενιές», όπου οι παλαιότεροι θεωρούν ότι οι νεότεροι «δεν δίνονται τόσο πολύ στη δουλειά τους», ενώ οι νεότεροι δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην προσωπική ζωή. Από την άλλη πλευρά, ο Y002 αναγνωρίζει ότι οι νεότερες γενιές «έχουν πολύ καλύτερη πυξίδα σχετικά με το work-life balance», αν και επισημαίνει ότι η ευκολία πρόσβασης στην πληροφορία μπορεί να δημιουργεί την αίσθηση ότι «είναι παντογνώστες». Οι διαφορετικές αυτές αντιλήψεις φαίνεται να δημιουργούν νέες απαιτήσεις για τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας.

«Είναι και ένα ακόμα φαινόμενο που ίσως εντείνει το συγκεκριμένο. Έχει να κάνει με τις **διαφορετικές γενιές, διαφορετικές ηλικίες**. Για παράδειγμα, οι νέες γενιές είναι πιο **tech-oriented, tech-savvy**, μπορούν να κάνουν πάρα πολλά πράγματα. Μπορούν να κάνουν **παπάδες με το AI, με τα Excel**, τα πάντα. [...] Αν στη θέση αυτή υπάρχει ένας άνθρωπος που είναι 30 χρόνια **με το χαρτί και το μισθό και το κομπιουτεράκι**, δεν θα μπορέσει να ανταπεξέλθει».

Y004

«Το μεγαλύτερο challenge για μένα στο leadership είναι το κομμάτι του inclusive people management... γιατί η αλήθεια είναι ότι **έχουν κάνει shift και τα younger generations και οι νεότερες γενιές**, σε μία πιο έντονη ανάγκη να είναι ο εαυτός τους στην εργασία, να μπορούν να εξελίσσονται μέσα σε αυτήν. [...] Οι νεότερες γενιές **δεν αποκόπτουν την προσωπική από την επαγγελματική ζωή**, που είναι κάτι πολύ θετικό, δεν είναι κάτι αρνητικό, αρκεί να βρεθεί αυτή η ισορροπία».

Y009

«...υπάρχει αυτό το **χάσμα ανάμεσα στις γενιές** που και αυτό κάνει τους πιο παλιούς να διαμαρτύρονται ότι οι νέοι **δεν δίνονται τόσο πολύ στη δουλειά τους, δεν αφιερώνονται, κοιτάνε τα δικαιώματα τους μόνο** από την άλλη και οι νέοι έχουν την αυτή όλη “ξέρεις και εμείς θέλουμε να ζήσουμε, εγώ δεν θα κάτσω υπερωρίες έτσι χωρίς να πληρώνομαι, αυτό που κάνετε εσείς”, οπότε υπάρχει εκεί πέρα μια **τεράστια διαφορά κουλτούρας εργασιακής** που και αυτό είναι ένα πρόβλημα».

Υ001

«[Οι νέες γενιές] έχουν **πολύ καλύτερη πυξίδα από τη δικιά μας γενιά σχετικά με το work-life balance**, με αυτά που είναι διατεθειμένοι να κάνουν, με τα όρια που θέλουν να βάλουν, τα οποία εμείς δεν είχαμε. Και τελικά ήταν κακό αυτό κατά τη γνώμη μου, κοιτώντας πίσω. Από την άλλη, έχουν μία... λόγω της πρόσβασης που έχουν στην πληροφορία, την απρόσκοπη, ας πούμε, πρόσβαση, έχουν μία **αίσθηση ότι είναι παντογνώστες**. Πολλές φορές το βλέπεις αυτό στα παιδιά αυτά, ότι αισθάνονται ότι το ξέρουν...».

Υ002

Ρυθμοί αλλαγής και Αβεβαιότητα

Τέλος, οι συμμετέχοντες τονίζουν ότι ο αυξημένος ρυθμός αλλαγών στο οργανωσιακό περιβάλλον εντείνει τις παραπάνω ασυμβατότητες. Ο Υ001 σημειώνει ότι «είμαστε σε συνεχόμενες αλλαγές», γεγονός που απαιτεί από τον ηγέτη όχι μόνο να προσαρμόζεται ο ίδιος αλλά και «να τις μεταφράζει στους υφισταμένους του». Ο Υ002 περιγράφει ότι τα παραδοσιακά μοντέλα μακροπρόθεσμου σχεδιασμού έχουν μεταβληθεί σημαντικά: «παλιά σχεδιάζαμε με ορίζοντα πενταετίας... τώρα πρέπει να είσαι έτοιμος να το αναθεωρείς κάθε τρεις και λίγο».

«Είμαστε σε συνεχόμενες αλλαγές, οπότε η **διαχείριση αλλαγών** είναι πολύ σημαντικό σε αυτή τη φάση που είμαστε, να μπορεί κάποιος να το διαχειριστεί αυτό, τις αλλαγές τις συνεχόμενες και ότι αυτό σημαίνει, που σημαίνει **να τις ενστερνίζεται ο ίδιος, να τις μεταφράζει τους υφισταμένους του** και όλοι μαζί να πηγαίνουμε στην ίδια κατεύθυνση».

Υ001

«Κοίταξε, νομίζω τα στοιχήματα για τους ηγέτες είναι ίδια σε όλους τους κλάδους και έχουν να κάνουν με το γεγονός ότι σήμερα όπως είναι τα πράγματα **πρέπει να μπορείς να διαχειρίζεσαι το τώρα που διαρκώς μεταβάλλεται με ένα βλέμμα στο μετά το οποίο είναι πάρα πολύ αβέβαιο**. Άρα παλιά σχεδιάζαμε με έναν ορίζοντα, θυμάμαι, πενταετίες, δεκαετίες, κάναμε σχέδια στρατηγικά, τριετίες, πλάνα κλπ. Τώρα, ναι, πάντα θα κάνεις πλάνο γιατί πρέπει να υπάρχει ένας μπούσουλας γενικός **πρέπει όμως να είσαι έτοιμος να το αναθεωρείς κάθε τρεις και λίγο**».

Υ002

«Εγώ πιστεύω ότι οι leaders αυτή τη στιγμή θα πρέπει να κάνουμε **λίγο μεγαλύτερο pace, πιο γρήγορο pace για να φτάσουμε λίγο τις εξελίξεις στο digital AI κομμάτι** και πώς αυτό μπορεί να μπει στους οργανισμούς, γιατί θεωρώ ότι θα αλλάξει πολύ τα πράγματα και σε leadership επίπεδο θεωρώ ότι είναι κάτι το οποίο θα βοηθήσει πάρα πολύ και θα διαφοροποιήσει όσους γίνουν πιο ready να εφαρμόσουν πράγματα...»

Υ009

«Αλλαγές από το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνουν και αλλαγές νομοθεσίας, πολιτικών. [...] Αυτό είναι το πρώτο, γιατί **πρέπει να είσαι γρήγορος, πρέπει να είσαι compliant...** Χρειάζεται να επενδύσει περισσότερο χρόνο αυτός και η ομάδα του... να κάνουμε update τα συστήματά μας, να κάνουμε monitor συνεχώς, να είμαστε updated... είναι ένα τεράστιο project».

Y004

«Είναι πολύ της μόδας το AI, χρησιμοποιείται πάρα πολύ, μπαίνει στην καθημερινότητά μας σήμερα. Μάλιστα, άκουγα στο ροδιάφωνο ότι είναι τέσσερα χρόνια τώρα από τότε που δημιουργήθηκε το πρώτο chatbot κι εντυπωσιάστηκα, δηλαδή, λέω, πω-πω, **αργήσαμε να το πάρουμε πρέφα.** [...] Παρ' όλα αυτά, αρχίζει και **εισβάλλει στη ζωής μας.** Οπότε, μένει να δούμε πώς θα επηρεάσει αυτό την εργασιακή σχέση.»

Y011

«Στη δική μας περίπτωση μπορεί να έχουν να κάνουν, επειδή είναι μια **υπηρεσία η οποία μπορεί να αλλάζει καθημερινά**, όσο και αν αυτό ακούγεται περίεργο, γιατί είναι μια υπηρεσία που είναι λίγο πολύπλοκη, μπορεί να μην έχει την ολιστική αυτή γνώση... Απαιτείται στο να υπάρχει πολύ καλή **συνεργασία με όλους τους υπόλοιπους peers** του ενδεχομένως... προκειμένου να μπορεί να **ενημερώνεται διαρκώς για όλες αυτές τις αλλαγές...**»

Y006

Συνολικά, το θέμα αυτό αναδεικνύει ότι οι ηγέτες λειτουργούν μέσα σε ένα περιβάλλον, όπου **οι ασυμβατότητες δεν αποτελούν εξαίρεση αλλά μόνιμο χαρακτηριστικό του οργανωσιακού πλαισίου.** Οι διαφορετικές λογικές μεταξύ τμημάτων, γενεών και χρονικών οριζώντων δημιουργούν ένα πεδίο, στο οποίο η ηγεσία συνδέεται στενά με την ικανότητα συντονισμού και ερμηνείας πολλαπλών και συχνά αντικρουόμενων πραγματικοτήτων.

Κατακλείδα: Υπό αυτή την έννοια, η ηγεσία φαίνεται να λειτουργεί όχι μόνο ως μηχανισμός λήψης αποφάσεων αλλά και ως διαδικασία συνεχούς «μετάφρασης» μεταξύ διαφορετικών οργανωσιακών κόσμων.

4.4 ΘΕΜΑ Γ – Η δυσκολία ανάμεσα στον «Άλλο» και τον Εαυτό

Το τρίτο θέμα αφορά **τον τρόπο με τον οποίο οι συμμετέχοντες νοηματοδοτούν τις δυσκολίες** που αντιμετωπίζουν στην καθημερινή άσκηση της ηγεσίας. Οι αφηγήσεις τους δείχνουν ότι οι προκλήσεις συχνά αποδίδονται σε χαρακτηριστικά ή συμπεριφορές των εργαζομένων, όπως η περιορισμένη ανάληψη ευθύνης, η αντίσταση στην αλλαγή ή η διάσπαση της προσοχής. Παράλληλα όμως σε ορισμένες περιπτώσεις εμφανίζονται και στιγμές αναστοχασμού, όπου οι ίδιοι οι ηγέτες συμπεριλαμβάνουν τον εαυτό τους στην εξίσωση της δυσκολίας.

Έλλειψη ανάληψης ευθύνης

Αρκετοί συμμετέχοντες αναφέρουν ότι η κινητοποίηση των εργαζομένων αποτελεί σημαντική πρόκληση. Ο Y002 σημειώνει ότι «ο μόνος στόχος να κάνεις μία δουλειά είναι να θεωρήσεις ότι είσαι owner της... οπότε πάντα προσπαθώ να βρω τη φιλοδοξία του καθενός για να την κινητοποιήσω. Δυσκολεύομαι». Αντίστοιχα, ο Y001 αναφέρει ότι «οι νέοι δεν δίνονται τόσο πολύ στη δουλειά τους, δεν αφιερώνονται, κοιτάνε τα δικαιώματά τους μόνο». Οι αναφορές αυτές αποτυπώνουν μια αντίληψη ότι η έλλειψη προσωπικής δέσμευσης αποτελεί βασική αιτία δυσκολιών στην επίτευξη στόχων.

«Πιστεύω ότι ο μόνος στόχος να κάνεις μία δουλειά είναι να θεωρήσεις ότι είσαι **owner της, ότι σου ανήκει**. Για να γίνεις owner πρέπει να έχεις κάποιο benefit. Είναι αυτό το **what's in it for me**. Οπότε πάντα προσπαθώ να βρω τη φιλοδοξία του καθενός για να την κινητοποιήσω. **Δυσκολεύομαι**. [...] Πιστεύω ότι χρειάζεται ένα κίνητρο για να βελτιώνεσαι. Και αισθάνομαι ότι τα πράγματα αλλάζουν τόσο γρήγορα, τα παιδιά αυτά βλέπουν μπροστά τους τόσο αδιέξοδα. Κάπου ίσως λείπει το κίνητρο αυτό».

Υ002

«...οι νεότερες γενιές που μπαίνουν έχουν πολύ διαφορετική φιλοσοφία και αντίληψη για την εργασία και υπάρχει αυτό το **χάσμα ανάμεσα στις γενιές** που και αυτό κάνει τους πιο παλιούς να διαμαρτύρονται ότι **οι νέοι δεν δίνονται τόσο πολύ στη δουλειά τους, δεν αφιερώνονται, κοιτάνε τα δικαιώματα τους μόνο**· από την άλλη και οι νέοι έχουν την αυτή ότι ξέρεις και εμείς θέλουμε να ζήσουμε... οπότε υπάρχει εκεί πέρα μια τεράστια διαφορά κουλτούρας εργασιακής που και αυτό είναι ένα πρόβλημα».

Υ001

«Συμπεριφορές του κόσμου που δυσκολεύουν τους ηγέτες. Πάρα πολλές φορές **ο κόσμος περιχαρακώνεται στο δικό του... θα το πω στο job description**. Δηλαδή, του έχουν ανατεθεί τρία πράγματα, άπαξ και υπάρχει ένα τέταρτο πράγμα, υπάρχει **αντίσταση**. Και γι' αυτό έφερα ως πρωταρχικό πρόβλημα οποιαδήποτε αλλαγή, η αλλαγή, το πώς οι ίδιοι το διαχειρίζονται και σαν άνθρωποι και σαν ηγέτες ομάδων απαιτεί πολύ μεγάλο effort. Γιατί πρέπει να παρακινήσεις και πρέπει να πείσεις και πρέπει να δώσεις το **vision και το why** στον εργαζόμενο γιατί να κάνει αυτό το κάτι παραπάνω ή το κάτι διαφορετικό όταν το έχεις συνηθίσει όλα αυτά τα χρόνια».

Υ004

«Εγώ είμαι υπέρμαχος του ομαδικού πνεύματος. Δεν μου αρέσουν οι **μοναχικοί καβαλάρηδες**. “Πάω μπροστά, δεν με νοιάζει το πλήθος δεν με νοιάζει ποιον έχω δίπλα μου δεν με πειράζει αν εγώ πάω για το στόχο μου **εγώ κοιτώ την πάρτη μου**.” Αυτό δυσκολεύει πάρα πολύ και εμάς σαν ηγέτες... και με ενοχλεί γιατί **μπλοκάρουν όλη την ομάδα**. Σπάει η ένωση. Σπάει η αλληλεπίδραση. [...] Θεες να γίνεις καλύτερος για την πάρτη σου, για το εγώ σου, για την εικόνα σου, για τον ανταγωνισμό σου; Πάω πάσο. Μη γίνεις ανταγωνιστικός με τον συναδελφό σου...».

Υ005

Αντίσταση στην αλλαγή

Η αντίσταση σε νέες απαιτήσεις ή πρωτοβουλίες αποτελεί επίσης συχνό σημείο αναφοράς. Ο Υ004 περιγράφει ότι «πάρα πολλές φορές ο κόσμος περιχαρακώνεται στο δικό του... job description. Δηλαδή, του έχουν ανατεθεί τρία πράγματα, άπαξ και υπάρχει ένα τέταρτο πράγμα, υπάρχει αντίσταση». Αντίστοιχα, ο Υ001 επισημαίνει ότι ακόμη και παρεμβάσεις ανάπτυξης μπορεί να συναντήσουν αντιδράσεις: «ένα από τα ρίσκα είναι ότι δεν θα γίνει αποδεκτό από όλους... κάποιιοι θα το σνομπάρουν, κάποιιοι θα πούνε δεν χρειάζεται».

«Συμπεριφορές του κόσμου που δυσκολεύουν τους ηγέτες. Πάρα πολλές φορές **ο κόσμος περιχαρακώνεται στο δικό του... θα το πω στο job description**. Δηλαδή, του έχουν ανατεθεί τρία πράγματα, **άπαξ και υπάρχει ένα τέταρτο πράγμα, υπάρχει αντίσταση**. Και γι' αυτό έφερα ως πρωταρχικό πρόβλημα οποιαδήποτε αλλαγή, η αλλαγή, το πώς οι ίδιοι το διαχειρίζονται και σαν άνθρωποι και σαν ηγέτες ομάδων απαιτεί πολύ μεγάλο effort».

«Γιατί πρέπει να παρακινήσεις και πρέπει να πείσεις και πρέπει να δώσεις το vision και το why στον εργαζόμενο γιατί να κάνει αυτό το κάτι παραπάνω ή το κάτι διαφορετικό όταν το έχεις συνηθίσει όλα αυτά τα χρόνια. Άρα σίγουρα το πώς οι ίδιοι άνθρωποι - **στους ίδιους ανθρώπους δεν αρέσουν οι αλλαγές, δεν αρέσει το διαφορετικό, το κάτι παραπάνω, θέλουν αντισταθμίσματα, θέλουν ανταλλάγματα**».

Y004

«Ένα από τα **ρίσκα είναι ότι δεν θα γίνει αποδεκτό από όλους, κάποιιοι θα το σνομπάρουν κάποιιοι θα πούνε δεν χρειάζεται, κάποιιοι θα το πολεμήσουν ίσως**. Νομίζω ότι αυτό είναι το βασικό γιατί όταν κάτι γίνεται υποχρεωτικά... ο άλλος δεν καταλαβαίνει και δεν αναγνωρίζει την αξία αυτού του πράγματος οπότε αυτό είναι νομίζω τα μεγαλύτερα ρίσκα».

«...ένα άλλο πάρα πολύ δύσκολο κομμάτι είναι η διαχείριση του κόσμου καθώς **αλλάζουν συνέχεια οι διαδικασίες**, πια κλείνουν ταμεία, οι άνθρωποι πρέπει να μάθουν να εξυπηρετούνται μόνοι τους, **κάποιιοι αρνούνται πολύ σθεναρά, απαιτούν πράγματα που δεν μπορείς πια να προσφέρεις**, οπότε πρέπει να βρεις έναν τρόπο που να ακολουθείς την οδηγία της τράπεζας...».

Y001

Αποστασιοποίηση

Η αποστασιοποίηση από την εργασία περιγράφεται επίσης ως ένα από τα βασικά εμπόδια για την επίτευξη αποτελεσμάτων. Ο Y002 αναφέρει ότι «υπάρχει μία δυσκολία στο να κινητοποιηθούν οι άνθρωποι... στο να κάνεις commit, να αυξήσεις παραγωγικότητα, να δώσεις παραπάνω». Αντίστοιχα, ο Y001 σημειώνει ότι «πολλά παιδιά έχουν ένα game και παίζει στο κινητό τους την ώρα που δουλεύουν», αναφέροντας τη διάχυτη παρουσία ψηφιακών περισπασμών στο εργασιακό περιβάλλον.

«...ένα άλλο - δεν είναι όλα τα παιδιά αλλά αρκετά παιδιά - με τα κινητά. Όχι το να μιλήσεις εντάξει και με την οικογένειά όσο κάτι χρειάζεται και τα λουπά, **πολλά παιδιά έχουν ένα game και παίζει στο κινητό τους την ώρα που δουλεύουν και το παρακολουθούν**. Λέω και πάλι δεν είναι όλα, αλλά γενικά υπάρχει αυτή η τάση πως το κινητό και ο χρόνος που χάνεται ακόμη και το να πας από τη δουλειά στο κινητό και από το κινητό να ξαναγυρίσεις, **για να γυρίσεις το μυαλό από το ένα στο άλλο απαιτεί λίγο χρόνο**, οπότε υπάρχει μία συνεχόμενη [διάσπαση]».

Y001

«Απλά σήμερα εγώ εντοπίζω ότι υπάρχει μία **δυσκολία στο να κινητοποιηθούν οι άνθρωποι**. Δεν ξέρουμε πια τι είναι αυτό που τους οδηγεί να γίνουν καλύτερα - μέσα σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον πάντα μιλάω, έτσι, όχι εκεί έξω. [...] **Στο να κάνεις commit, να αυξήσεις παραγωγικότητα, να δώσεις παραπάνω. Αυτό.**»

Y002

«Υπήρξε και ξέρω ακριβώς τι έφταιξε. Ήταν αυτό... Ποια είναι η λέξη... **το φράγμα που είχε βάλει ο ίδιος ο coach στο να ακούσει αυτό που του δίνονταν ως feedback.** Και ακόμα και αν το άκουγε, επειδή του ήταν δυσάρεστο, το άκουγε για λίγο και μετά δεν το δούλευε ώστε να το επεξεργαστεί και να προχωρήσει, δηλαδή επέστρεφε στον αρχικό του σημείο. Αλλά έφταιγε αυτό, **έφταιγε το ότι ήταν κλειστός**».

Y011

Διάσπαση προσοχής

Με παρόμοιο τρόπο η συνεχής εναλλαγή ερεθισμάτων φαίνεται να επηρεάζει τη συγκέντρωση και τη συνέπεια στην εργασία. Ο Y001 περιγράφει ότι «ο χρόνος που χάνεται ακόμη και το να πας από τη δουλειά στο κινητό και από το κινητό να ξαναγυρίσεις... δημιουργεί μία συνεχόμενη διάσπαση». Ο Y002 συμπληρώνει ότι «χρειάζεται μεγάλη προσήλωση στα σημαντικά και στα ουσιαστικά... γιατί μας πιάνει και η καθημερινότητα που σε παρασύρει».

«...και επίσης ένα άλλο - δεν είναι όλα τα παιδιά αλλά αρκετά παιδιά - με τα κινητά. Όχι το να μιλήσεις εντάξει και με την οικογένειά όσο κάτι χρειάζεται και τα λοιπά, **πολλά παιδιά έχουν ένα game και παίζει στο κινητό τους την ώρα που δουλεύουν και το παρακολουθούν.** Λέω και πάλι δεν είναι όλα, αλλά γενικά υπάρχει αυτή η τάση πως το κινητό και ο χρόνος που χάνεται ακόμη και το να πας από τη δουλειά στο κινητό και από το κινητό να ξαναγυρίσεις, **για να γυρίσεις το μυαλό από το ένα στο άλλο απαιτεί λίγο χρόνο, οπότε υπάρχει μία συνεχόμενη [διάσπαση]**».

Y001

«Άρα χρειάζεται μεγάλη ευελιξία, **χρειάζεται μεγάλη προσήλωση και εστίαση στα σημαντικά και στα ουσιαστικά που δεν είναι πάντα, δεν φαίνονται πάντα με την πρώτη ματιά, γιατί μας πιάνει και η καθημερινότητα που σε παρασύρει.** [...] Άρα, μπορεί να έχεις κάθε μέρα να διαχειριστείς πάρα πολλά θέματα. Να εστιάζεις όμως και να μην χάνεις την πορεία και να πεις, ok, σήμερα μου έσκασε μια κρίση εδώ, έγινε ένα θέμα εκεί... **Να θυμάσαι στο τέλος της μέρας ότι εμένα η πορεία μου είναι προς τα εκεί κι εκεί θέλω να πάω**».

Y002

«Θεωρώ ότι **η πίεση της καθημερινότητας είναι πολλές φορές αποτρεπτική από να σκεφτόμαστε πιο στρατηγικά.** Δηλαδή **χανόμαστε πολλές φορές μέσα στο day-to-day** τι πρέπει να κάνω, τι deadline έχω, πω-πω ανοίγει το ξενοδοχείο, πω-πω πρέπει να κάνω αυτό. Και χάνουμε ίσως το στρατηγικό κομμάτι. Ή μπορεί στο day-to-day της διαχείρισης της ομάδας να θεωρήσω πολυτέλεια του να μοιραστώ με την ομάδα μου κάποια αποτελέσματα, κάποιους στόχους».

«...κατά καιρούς έχω προσπαθήσει διάφορα από το weekly reporting όπου εκεί διαπιστώνεις - μα τι έκανα όλη την εβδομάδα; Όταν αποτυπώνεις, όταν γράφεις, γιατί **πολλές φορές γράφουμε την agenda, τι έχω να κάνω, αλλά μας λείπει το να γράφω τον απολογισμό της ημέρας, τι έκανα τελικά.** [...] Δηλαδή **έφαγα πολύ χρόνο επειδή πήγα στο άλλο ξενοδοχείο και είδα δύο συναδέλφους που ναι, και αυτό μέσα στο πρόγραμμα είναι, αλλά μήπως μπορούσα το δίωρο να το κάνω μία ώρα ή μισή;** Οπότε ίσως να δουλέψω, ίσως να είχα και εγώ περισσότερο χρόνο, **να εστιάσω στο να βοηθήσω περισσότερο στο κομμάτι αυτό**».

Y012

«Ρωγμές» αναστοχασμού

Παρότι οι δυσκολίες αποδίδονται συχνά σε χαρακτηριστικά των άλλων, σε ορισμένες περιπτώσεις εμφανίζονται και στιγμές αυτοαναστοχασμού. Ο Υ002, για παράδειγμα, αναγνωρίζει ότι οι νεότερες γενιές μπορεί να διαθέτουν «πολύ καλύτερη πυξίδα σχετικά με το work-life balance» σε σχέση με προηγούμενες γενιές, σημειώνοντας μάλιστα ότι «κοιτώντας πίσω... ίσως δεν ήταν καλό» το παλαιότερο μοντέλο εργασιακής αφοσίωσης. Σε άλλο σημείο, ο ίδιος συμμετέχων δηλώνει ότι «βρίσκομαι σε μια πορεία που πολύ συχνά κάνω question το leadership quality το δικό μου», εντάσσοντας τον εαυτό του στη διαδικασία κριτικής αξιολόγησης. Παρόμοια, ο Υ009 επισημαίνει ότι η έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης «μας αφορά όλους», καθώς «όλοι έχουμε συναισθηματική νοημοσύνη, απλά δεν επιλέγουμε να την εφαρμόσουμε σε πολλά σημεία».

«Σίγουρα σε πρώτη φάση το πιο βασικό είναι να κάνει lead τον εαυτό του. Άρα στην πρώτη φάση θα πρέπει να δουλέψει αρκετά με τον εαυτό του, να έρθει να κάνει όλη αυτή την εαυτόαναγνώριση. **Να δει τα δικά του ενδεχομένως σημεία προς βελτίωση.**»

Υ006

«Έχουν πολύ καλύτερη πυξίδα από τη δικιά μας γενιά σχετικά με το work-life balance, με αυτά που είναι διατεθειμένοι να κάνουν, με τα όρια που θέλουν να βάλουν, τα οποία εμείς δεν είχαμε. **Και τελικά ήταν κακό αυτό κατά τη γνώμη μου, κοιτώντας πίσω.**»

«Άρα, όπως όλοι άλλοι και εγώ θεωρώ τον εαυτό μου leader. Ή θέλω να θεωρώ τον εαυτό μου leader. **Άρα εγώ βρίσκομαι σε μια πορεία που πολύ συχνά κάνουν question το leadership quality το δικό μου.**»

Υ002

«Εγώ ποτέ δεν λέω όχι στο κάτι, στο παρακάτω, στην αναθεώρηση όσων γνωρίζουμε. **Τίποτα δεν γνωρίζουμε. Όλα πάλι απ' την αρχή - ένα restart θέλουν πάντα.** Και πάντα, κλείνοντας, ανανεωνόμαστε από την γνώση. Γινόμαστε πιο καινούργιοι, πιο φρέσκοι».

Υ005

Συνολικά, το θέμα αυτό δείχνει ότι οι δυσκολίες της ηγεσίας **συχνά ερμηνεύονται μέσα από συμπεριφορές ή στάσεις των άλλων, χωρίς όμως η οπτική αυτή να είναι απολύτως σταθερή.** Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι συμμετέχοντες φαίνεται να επανεξετάζουν τις δικές τους παραδοχές και να εντάσσουν τον εαυτό τους στη δυναμική των προβλημάτων που περιγράφουν.

Κατακλείδα: Η εμπειρία της ηγεσίας φαίνεται έτσι να διαμορφώνεται σε ένα πεδίο διαρκούς διαπραγματεύσεως μεταξύ της τάσης απόδοσης της δυσκολίας στους άλλους και της σταδιακής αναγνώρισης ότι οι ίδιες οι ηγετικές πρακτικές αποτελούν επίσης μέρος αυτής της εξίσωσης.

4.5 ΘΕΜΑ Δ – Το coaching ως διαπραγματευόμενη πρακτική ανάπτυξης

Το τέταρτο θέμα αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται **το ρόλο του coaching στην ανάπτυξη ηγετών και ομάδων.** Παρότι αναγνωρίζεται συχνά ως δυναμικό ισχυρό εργαλείο ανάπτυξης, οι αφηγήσεις δείχνουν ότι η αποτελεσματικότητά του δε θεωρείται δεδομένη. Αντίθετα, παρουσιάζεται ως πρακτική που εξαρτάται από συγκεκριμένες προϋποθέσεις, από το πλαίσιο εφαρμογής της και από τη στάση των συμμετεχόντων απέναντι στη διαδικασία.

Μετασχηματιστικό δυναμικό

Ορισμένοι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν το coaching ως ιδιαίτερα αποτελεσματική παρέμβαση ανάπτυξης. Όπως σημειώνει ο Υ007, «το coaching μπορεί να κάνει θαύματα», υποδηλώνοντας ότι, όταν εφαρμόζεται σε κατάλληλες συνθήκες, μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στην ανάπτυξη των ηγετικών δεξιοτήτων και στην προσωπική εξέλιξη των στελεχών. Η αντίληψη αυτή συνδέεται με την ιδέα ότι το coaching επιτρέπει βαθύτερη κατανόηση του εαυτού και των σχέσεων μέσα στον οργανισμό.

«Θεωρώ ότι το **οργανωσιακό coaching μπορεί να κάνει θαύματα** μέσα σε ένα οργανισμό. Θεωρώ ότι μπορεί να βοηθήσει είτε σε προσωπικό επίπεδο ένα leader ή ένα υπάλληλο είτε σε ένα ομαδικό επίπεδο. Θεωρώ ότι είναι πολύπλευρη συνεισφορά του οργανωσιακού coaching. Μπορεί δηλαδή να βοηθήσει μια ομάδα να έρθει πιο κοντά, μπορεί να βοηθήσει σε **conflict resolution**, μπορεί να βοηθήσει μια ομάδα να φτάσει στο στόχο της, είτε soft, είτε hard target. Μπορεί να αλλάξει την κουλτούρα ενός οργανισμού, ένας γραφείο.»

Υ007

«Εμένα η δουλειά ενός coach είναι **να με απογειώσει, είναι να με εκτοξεύσει**, είναι να μου δημιουργήσει μια εσωτερική ανάγκη αναζήτησης, αυτοβελτίωσης αυτοεκτίμησης, αυτοαγκαλιάς, όλοι κάτι ζητάμε, όλοι μας, όλοι μας έχουμε κάποια ανάγκη που πρέπει να τη δουλέψουμε και να τη φέρουμε στο φως. [...] Ο coach είναι ο φάρος σου. Είναι ο φακός σου. Θα σε πάει... θα το πας εσύ και απλά εσένα θα σου **φωτίσει τις γωνίες**.»

Υ005

«Σίγουρα για μένα βασικά να πω ότι το coaching σε όλα αυτά τα levels, δηλαδή κάποιος ο οποίος είναι leader, είναι πάρα πολύ σημαντικό... θεωρώ ότι είναι πολύ σημαντικό για να χτιστούν σωστά θεμέλια και σωστές βάσεις στο κομμάτι του leadership, να παρέχεται ένα coaching στον άνθρωπο αυτό ενδεχομένως και από προτού αναλάβει τον ρόλο για να μπορέσει τι... **να δουλέψει πολύ με τον εαυτό του**. Άρα να έχεις προετοιμάσει τον άνθρωπο αυτό στο να δουλέψει πολύ σε βάθος τον εαυτό του για να μπορέσει αργότερα όταν θα του ανατεθεί και ένας τέτοιος ρόλος να είναι λίγο περισσότερο έτοιμος για μια τέτοια θέση που από κάτω θα πρέπει να σαπορτάρει μια ολόκληρη ομάδα.»

Υ006

«Το coaching όμως νομίζω ότι και σε επίπεδο **team coaching** θα μπορούσε να ήταν πολύ βοηθητικό, ώστε να είναι όλοι μέσα για να μπορούν να δουν ο καθένας από τη μεριά του αλλουνού τι συμβαίνει, τι σκέφτεται, πώς αντιμετωπίζει - πολλές φορές δηλαδή δεν καταλαβαίνει κάποιος το τι τραβάει ο διευθυντής, τι ακούει στα teams, στις ενημερώσεις αυτά... αν όμως καταλάβει το πώς είναι η πίεση ίσως και να το δει λίγο διαφορετικά· και αντίστροφα πάλι δηλαδή νομίζω ότι ίσως ένα team coaching θα μπορούσε **να ενώσει τις ομάδες**.»

Υ001

Προϋποθέσεις επιτυχίας

Ταυτόχρονα, αρκετοί συμμετέχοντες τονίζουν ότι η επιτυχία μιας coaching παρέμβασης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ετοιμότητα και τη διάθεση των συμμετεχόντων να εμπλακούν στη διαδικασία. Ο Υ004 σημειώνει ότι όταν μια παρέμβαση «imposed», δηλαδή επιβάλλεται από τον οργανισμό, «δεν δουλεύει», υποδεικνύοντας ότι η προσωπική δέσμευση και η εθελοντική συμμετοχή αποτελούν κρίσιμες προϋποθέσεις. Η εμπιστοσύνη μεταξύ coach και συμμετέχοντα αναφέρεται επίσης ως βασικός παράγοντας για τη δημιουργία ενός ασφαλούς πλαισίου αναστοχασμού.

«Έχω αποφανθεί ότι το coaching θα βοηθήσει όποιον **πραγματικά θέλει να αλλάξει**. Δηλαδή, αν έχει έρθει σε αυτό το σημείο που λέει ναι, εγώ έχω βρει περίπου πού θέλω να γίνω develop τι μου λείπει ή τι χρειάζομαι σαν εργαλεία. Δηλαδή, να έρθει η επιθυμία από τον ίδιο τον άνθρωπο. Όταν γίνει **imposed** από την εταιρεία "εσύ θα κάνεις coaching", **δεν είδα ποτέ αποτέλεσμα**. Σαν bottom line, είναι πάρα πολύ αποτελεσματικό και το έχω δει να δουλεύει με την προϋπόθεση ότι ο ίδιος ο άνθρωπος θέλει να δουλέψει μέσα σε αυτό το πλαίσιο.»

Y004

«Θα πρέπει να υπάρχει σίγουρα ειλικρίνεια και... να είναι ανοιχτός ο ηγέτης. Να είναι **ανοιχτός στο να είναι ευάλωτος**, να πει τα αδύναμα σημεία του έτσι όπως τα αισθάνεται για να μπορέσει να δεχτεί, να ακούσει. Να υπάρχει αυτός ο διάλογος. Γιατί όσο κι αν έχει η εταιρεία τη διάθεση να επενδύσει και ο άνθρωπος να επενδύσει χρόνο, έτσι; Γιατί θέλει χρόνο αυτό. **Εάν δεν είσαι ανοιχτός, δεν θα αποκομίσεις αποτελέσματα.**»

Y011

«Με ενδιαφέρει πάρα πολύ να κερδηθεί ο σεβασμός, να κερδηθεί η **εμπιστοσύνη**. Και όταν αυτά τα δύο τα έχεις σαν βάση, μπορείς να διανθίσεις στο εύρος που έχει κάθε υπάλληλος... Το έχω δει, σου είπα, εγώ έχω ανθρώπους που ήρθαν μόνοι τους και είπαν, άκου, έχω θέμα, δεν μπορώ. Μόνοι τους. **Είδαν την ανάγκη τους μόνοι τους**. Δεν τους φύτρωσε κάτι.»

Y005

«Εκεί θα πρέπει να έχει χτιστεί ένα **mentality coaching** και συνεχούς βελτίωσης και τα λοιπά, για να μπορέσει να το αποδεχθεί και ο οργανισμός με αυτόν τον τρόπο. Και πολλοί leaders έχουν μια συστολή, θα λέγαμε, με το κομμάτι αυτό, έχοντας από κάτω ομάδα ή ολόκληρο οργανισμό. [...] θεωρώ ότι υπάρχει και εκεί σε leadership positions μια προκατάληψη, αν ο οργανισμός δεν είναι τέτοιος, ώστε να το αγκαλιάζει και να είναι κάτι νορμάλ.»

Y009

Σκεπτικισμός και αμφισημία

Παρά τις θετικές αναφορές, ορισμένοι συμμετέχοντες εκφράζουν επιφυλάξεις σχετικά με το coaching ως έννοια ή πρακτική. Ο Y002 αναφέρει ότι πολλές φορές το coaching αντιμετωπίζεται ως «φλου», υποδηλώνοντας ότι η έννοια μπορεί να είναι ασαφής ή να μην έχει πάντα σαφή πρακτική εφαρμογή μέσα στον οργανισμό. Η παρατήρηση αυτή δείχνει ότι η αντίληψη για το coaching δεν είναι ενιαία και ότι η αξία του συχνά εξαρτάται από το πώς ενσωματώνεται στο ευρύτερο πλαίσιο μάθησης και ανάπτυξης.

«Θα πρέπει στην πορεία να υπάρχει ένα stop the clock - "καθόμαστε τώρα να δούμε τι έχουμε πετύχει μέχρι τώρα". Το οποίο όμως να είναι σαφές από την αρχή. [...] Και η επιτυχία ορίζεται, ως επιτυχία ορίζουμε αυτό. Άρα έχεις ένα benchmark το οποίο να... Γιατί αυτά δεν είναι και εύκολο να τα αξιολογήσεις. **Εννοώ ότι οι έννοιες που σχετίζονται με το coaching είναι λίγο... φλου.**»

Y002

«Απλά το πρόβλημα που υπάρχει σήμερα στους οργανισμούς είναι ότι **ο κόσμος δεν πιστεύει στο coaching**. Κι όταν λέω ο κόσμος, εννοώ οι εταιρείες. Ακόμα. Ακόμα. [...] Δεν θα πρέπει ο coach να κάνει over-promises στην εταιρεία. Θα πρέπει να είναι πολύ φειδωλός. Θα πρέπει να δώσει στην εταιρεία μετρήσιμα αποτελέσματα. **Τίποτα fluffy και τίποτα vague.**»

Y007

«**Στο δικό μου επίπεδο δεν είναι τόσο χρήσιμο αυτή τη στιγμή.** Δεν είναι το coaching που λείπει ούτε από τα στελέχη δικού μου επιπέδου, ούτε από τα χαμηλότερα στελέχη. [...] Δεν ξέρω αν σε κάποιο αυτοαπασχολούμενο ή σε κάποια επιχειρηματία σε αυτό το επίπεδο δεν μπορούσε να βοηθήσει. [...] Το να γίνει κάποιο training ναι, κάποιο συγκεκριμένο training... ένα training διαχείρισης χρόνου, ένα training empathy... τέτοια trainings.»

Y003

«Όταν μπαίνει ένας leader στη διαδικασία του coaching, αμέσως, επικοινωνιακά, μπαίνει ο οργανισμός σε μια διαδικασία ότι το **coaching σε κάποιον leader είναι για να βελτιώσει απαραίτητα ή γιατί δεν έχει καλό performance ή γιατί υπάρχουν προβλήματα.** Εκεί θα πρέπει να έχει χτιστεί ένα mentality coaching και συνεχούς βελτίωσης... γιατί θεωρώ ότι υπάρχει και εκεί σε leadership positions μια **προκατάληψη**, αν ο οργανισμός δεν είναι τέτοιος, ώστε να το αγκαλιάζει και να είναι κάτι νορμάλ.»

Y009

Εσωτερικός και εξωτερικός coach

Μια επιπλέον διάσταση αφορά τη διαφορά μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών coaches. Ορισμένοι συμμετέχοντες θεωρούν ότι ένας εξωτερικός συνεργάτης μπορεί να προσφέρει μεγαλύτερη αντικειμενικότητα και ουδετερότητα, ενώ άλλοι επισημαίνουν ότι ένας εσωτερικός coach διαθέτει βαθύτερη κατανόηση του οργανωσιακού πλαισίου. Η ένταση αυτή αναδεικνύει το γεγονός ότι η επιλογή μεταξύ των δύο μοντέλων δεν είναι πάντα αυτονόητη και εξαρτάται από τις ανάγκες και την κουλτούρα του οργανισμού.

«Ναι, ναι, ναι, γιατί το ίδιο συμβαίνει και στις εκπαιδεύσεις όταν έρχονται εξωτερικοί υπάρχει μια αυτή που λέει ότι “εσύ δεν ξέρεις τι τραβάμε και δεν μπορείς να μου φέρνεις παραδείγματα που δεν είναι πραγματικά στην εκπαίδευση” ενώ όταν είναι ένας που είναι εσωτερικός και ξέρει όλη τη διαδικασία και ξέρει τι είναι αυτό, είναι πιο αποδεκτό, γιατί και εκείνος η αλήθεια είναι πως δεν λέει φανφάρες, πράγματα φανταστικά, π.χ. όταν κάνουμε ένα σεμινάριο πωλήσεων και έρχεται ένας εξωτερικός συνεργάτης μιλάει καθαρά για πωλήσεις... επειδή δεν ασχολούμαστε μόνο με πωλήσεις δεν μπορούν να εφαρμοστούν αυτά που λέει.»

Y001

«Πιστεύω περισσότερο από τον internal coach. Γιατί πολλές φορές οι υπάλληλοι θεωρούν ένα internal coach **bias-driven**, ενώ ο εξωτερικός coach έρχεται και είναι **αμερόληπτος**. Και πιστεύω πάρα πολύ σε αυτό, εγώ προσωπικά.»

Y007

«Εγώ δεν το θεωρώ ρίσκο. Το αντίθετο, το επιλέγω αν έχω την ευχέρεια. [...] Προτιμώ έναν **external unbiased**, δηλαδή το αντίθετο, εγώ δεν βρίσκω ρίσκο. Σίγουρα, να πω κάποιες σκέψεις, όχι ρίσκο, σκέψεις. Ένας external δεν μπορεί να ξέρει την κουλτούρα, δεν μπορεί να ξέρει τα πρόσωπα, άρα **λειτουργεί σαν λευκό χαρτί** απέναντι στον coachee. Αυτό σημαίνει ότι αν είναι λίγο έξυπνος ο coachee μπορεί να τον κάνει και λίγο manipulate.»

Y004

«Αυτό έχει και την καλή πλευρά, θα πω, γιατί είναι ένας άνθρωπος με μια **αντικειμενική ματιά, δεν γνωρίζει τα politics**, δεν γνωρίζει ποιος έχει αντιδικία με ποιον. Άρα μπαίνει μια καθαρή ματιά μέσα στην εταιρεία. Αυτή είναι η καλή πλευρά. [...] Η challenging πλευρά είναι ότι ακριβώς επειδή δεν γνωρίζει, μπορεί πολλές φορές να κατευθύνει είτε λανθασμένα είτε να οδηγηθεί σε συμπεράσματα τα οποία **δεν συνάδουν με την πραγματικότητα**. [...] Πιθανώς, επίσης, μπορεί να μην γνωρίζει και το core business.»

Υ012

Συνολικά, το θέμα αυτό δείχνει ότι το coaching **δεν αντιμετωπίζεται από τους συμμετέχοντες ως καθολική λύση** για την ανάπτυξη ηγετών. Αντίθετα, παρουσιάζεται ως πρακτική της οποίας η αξία εξαρτάται από το πώς εφαρμόζεται, από τις προϋποθέσεις που τη συνοδεύουν και από τον τρόπο με τον οποίο ενσωματώνεται στο οργανωσιακό πλαίσιο.

Κατακλείδα: Υπό αυτή την έννοια, το coaching εμφανίζεται λιγότερο ως σταθερή μέθοδος ανάπτυξης και περισσότερο ως **πρακτική που αποκτά νόημα μέσα από τη σχέση** μεταξύ οργανισμού, συμμετεχόντων και συγκεκριμένου πλαισίου εφαρμογής.

4.6 ΘΕΜΑ Ε – Ηγεσία ως ταυτότητα και αξιακή συνοχή

Πέρα από τις οργανωσιακές πιέσεις και τις καθημερινές προκλήσεις, οι αφηγήσεις των συμμετεχόντων δείχνουν ότι η ηγεσία βιώνεται και ως **προσωπική διαδικασία συγκρότησης ταυτότητας**. Οι συμμετέχοντες αναφέρονται συχνά σε αξίες, στάσεις και εσωτερικές ποιότητες που θεωρούν ότι χαρακτηρίζουν έναν αποτελεσματικό ηγέτη. Η ηγεσία, με αυτή την έννοια, δεν παρουσιάζεται μόνο ως σύνολο δεξιοτήτων, αλλά ως **τρόπος ύπαρξης και σχέσης με τους άλλους** μέσα στον οργανισμό.

Αυθεντικότητα

Η αυθεντικότητα εμφανίζεται ως βασικό στοιχείο της ηγετικής ταυτότητας. Οι συμμετέχοντες τονίζουν τη σημασία της συνέπειας μεταξύ λόγων και πράξεων και της ειλικρίνειας στις σχέσεις με την ομάδα. Σε αυτό το πλαίσιο, η ηγεσία συνδέεται με την ικανότητα να λειτουργεί κανείς με τρόπο που αντανακλά τις προσωπικές του αξίες και όχι απλώς τις τυπικές απαιτήσεις του ρόλου.

«Σίγουρα σε πρώτη φάση το πιο βασικό είναι να κάνει **lead τον εαυτό του**. Άρα στην πρώτη φάση θα πρέπει να δουλέψει αρκετά με τον εαυτό του, να έρθει να κάνει όλη αυτή την **εαυτόναγνώριση**. Και από εκεί και πέρα να δουλέψει πολύ το κομμάτι της αποδοχής μέσα από το **κομμάτι της αυθεντικότητας**, έτσι ώστε να μπορέσει στη συνέχεια, εφόσον έχει δει δικά του πράγματα, τα δικά του σημεία προς βελτίωση, να μπορεί να τα επικοινωνήσει σε δεύτερη φάση στους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται... Η αυθεντικότητα αυτή θα κάνει και τους άλλους πιο δεκτικούς στο να συνεργαστούν μαζί μου, θα τους δέσει μαζί μου, θα τους βοηθήσει να με εμπιστευθούν, γιατί θα είμαι ο εαυτός μου.»

Υ006

«Ποια θεωρείς ότι είναι τα σημαντικότερα στοιχήματα... **Να μείνει πιστός στον εαυτό του και στις αξίες του**. Έχω λοιπόν δει ότι πολλοί ηγέτες κάνουν **compromise τις αξίες τους** για να πετύχουν το τελικό profit. Και αυτό έρχεται με κάποιο κόστος. Καθημερινά ο leader έρχεται σε... έχει την ευκαιρία να δει αν η εταιρεία έχει αυθεντικά values και αυθεντικό αξιακό σύστημα, αν το έχει, τότε ο leader ασκεί πιο εύκολα τις δικές του αξίες. Ποιες συμπεριφορές δυσκολεύουν; Όταν υπάρχει **mismatch μεταξύ αυτών που λέμε και αυτών που κάνουμε**. Και επίσης όταν ο leader λέει άλλα και κάνει άλλα στο τέλος.»

Υ007

«Με ενδιαφέρει πάρα πολύ να κερδηθεί ο σεβασμός, να κερδηθεί η εμπιστοσύνη. Δεν είναι ο ηγέτης, είναι ο **άνθρωπος που μπορώ να εμπιστευτώ**, είναι ο άνθρωπος που ξέρω ότι θα με ακούσει, ότι θα λειτουργήσει για μένα. Βλέπω τον άνθρωπο. **Οι τίτλοι είναι για έξω από το παιχνίδι αυτό.** Δηλαδή οι τίτλοι είναι για τα βιογραφικά μας, η τίτλη είναι για την εξαγορά μας, είναι για τους ανταγωνιστές μας. Εμείς εδώ είμαστε μία ομάδα, ένα team.»

Y005

«Το μεγαλύτερο challenge για μένα στο leadership είναι το κομμάτι του inclusive people management και του να διατηρηθεί ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον όπου ακούγονται οι ανάγκες των ανθρώπων, γιατί η αλήθεια είναι ότι έχουν κάνει shift... σε μία πιο **έντονη ανάγκη να είναι ο εαυτός τους στην εργασία.** Το challenge αυτό εκφράζεται στους ηγέτες μέσω του να μπορούν να είναι **role models**, να μπορούν με τη συμπεριφορά τους να εμπνέουν τον κόσμο και με τις πράξεις τους.»

Y009

Εμπιστοσύνη

Η εμπιστοσύνη παρουσιάζεται επίσης ως θεμελιώδης προϋπόθεση για τη λειτουργία των ομάδων. Οι συμμετέχοντες αναφέρουν ότι η σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ ηγέτη και ομάδας αποτελεί βασικό παράγοντα για την αποτελεσματική συνεργασία και τη δέσμευση των εργαζομένων. Η εμπιστοσύνη αυτή φαίνεται να καλλιεργείται μέσα από τη συνέπεια, τη διαφάνεια και την ειλικρινή επικοινωνία.

«Το πιο βασικό στοιχείο είναι να μπορέσει να **κερδίσει την εμπιστοσύνη των ανθρώπων** ή της ομάδας και γενικότερα της εταιρείας. Και από εκεί και πέρα φυσικά είναι να μπορέσει να ανταπεξέλθει και στον υπάρχοντα ρόλο του. Σίγουρα σε πρώτη φάση το πιο βασικό είναι να κάνει **lead τον εαυτό του.** Άρα στην πρώτη φάση θα πρέπει να δουλέψει αρκετά με τον εαυτό του, να έρθει να κάνει όλη αυτή την εαυτόαναγνώριση. Και από εκεί και πέρα να δουλέψει πολύ το κομμάτι της αποδοχής μέσα από το κομμάτι της **αυθεντικότητας**, έτσι ώστε να μπορέσει στη συνέχεια [...] να μπορεί να τα επικοινωνήσει [...] στους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται. Για να μπορέσει όλο αυτό να επικοινωνηθεί, να δουλέψει η συνεργασία μεταξύ των ανθρώπων, αυτών των σχέσεων αυτών και στη συνέχεια όλο αυτό να βοηθήσει στο **χτίσιμο της εμπιστοσύνης.**»

Y006

«Σίγουρα είναι το κομμάτι της ομαδικότητας να καταφέρει να θέσει την ομάδα του - να κερδίσει την εμπιστοσύνη της. Θεωρώ πολύ βασική την εμπιστοσύνη σαν ένα στοιχείο μιας συνεργασίας και σε επαγγελματικό και σε προσωπικό επίπεδο. **Χωρίς εμπιστοσύνη δεν υφίσταται καμία σχέση.** Οπότε, σίγουρα μια μεγάλη πρόκληση και μια σημαντική προτεραιότητα για έναν ηγέτη ή people manager είναι να κερδίσει την εμπιστοσύνη της ομάδας του και των συνεργατών του. Παράλληλα, θεωρώ πάρα πολύ σημαντικό να μπορέσει να ευθυγραμμίσει την ομάδα, **να μοιράζεται μαζί της την πληροφορία**, να τους δείχνει τη μεγάλη εικόνα και να τους βοηθήσει να βρουν τον δρόμο τους μέσα σε αυτή την εικόνα.»

Y012

«Με ενδιαφέρει πάρα πολύ να κερδηθεί ο σεβασμός, να κερδηθεί η **εμπιστοσύνη.** Και όταν αυτά τα δύο τα έχεις σαν βάση, μπορείς να διανθίσεις στο εύρος που έχει κάθε υπάλληλος [...] να διανθίσει ό,τι έχει μέσα η ψυχή του. [...] Δεν είναι ο ηγέτης, είναι ο άνθρωπος που μπορώ να εμπιστευτώ, είναι ο άνθρωπος που ξέρω ότι θα με ακούσει, ότι θα λειτουργήσει για μένα. [...] Οι τίτλοι είναι για έξω από το παιχνίδι αυτό. [...] Εμείς εδώ είμαστε **μία ομάδα, ένα team.** Και ο καθένας παίζει το puzzle του ανάλογα πού βρίσκεται και δένει η ομάδα.»

Y005

«Όταν υπάρχει **mismatch μεταξύ αυτών που λέμε και αυτών που κάνουμε**, [...] ο leader δεν μπορεί να κάνει deliver. Και επίσης όταν ο leader λέει άλλα και κάνει άλλα στο τέλος. Και αυτό είναι **counterproductive**. [...] Πρέπει να υπάρχει ένα περιβάλλον όπου ο ένας σέβεται τον άλλον. Να υπάρχουν αξίες τις οποίες όλη ομάδα τις συμμερίζεται. Και φυσικά κανόνες που όλοι σεβόμαστε. Ένα πλαίσιο όπου όλοι γνωρίζουμε ότι δουλεύουμε με βάση αυτό το πλαίσιο.»

Υ007

Ευθυγράμμιση αξιών

Ένα ακόμη στοιχείο που αναδεικνύεται είναι η σημασία της ευθυγράμμισης μεταξύ προσωπικών και οργανωσιακών αξιών. Οι συμμετέχοντες περιγράφουν ότι η ηγεσία συχνά συνεπάγεται την ανάγκη να ισορροπήσει κανείς μεταξύ διαφορετικών απαιτήσεων, χωρίς όμως να απομακρύνεται από τις βασικές του αρχές. Η διάσταση αυτή συνδέεται συχνά με διλήμματα που προκύπτουν στην καθημερινή λειτουργία των οργανισμών.

«Έχω λοιπόν δει ότι πολλοί ηγέτες κάνουν **compromise τις αξίες τους** για να πετύχουν το τελικό profit. Και αυτό έρχεται με κάποιο κόστος. Και για τον ηγέτη που ουσιαστικά καταπατεί τις αξίες του, αλλά και για τον ηγέτη που δεν. Γιατί ο ηγέτης που “δεν”, θα βρεθεί υπόλογος για χαμηλή κερδοφορία και για λάθος πρακτικές. [...] **Δεν μπορεί ο leader να κάνει leadership, αν το αξιακό του σύστημα δεν είναι ευθυγραμμισμένο με της εταιρείας.** [...] Όταν η αγορά όμως δεν είναι καλή και η εταιρεία θα πρέπει για δικούς της λόγους να κάνει focus περισσότερο στο profitability, τότε υπάρχει **σοβαρό conflict**.»

«Καθημερινά ο leader έχει την ευκαιρία να δει αν η εταιρεία έχει **αυθεντικά values και αυθεντικό αξιακό σύστημα**, αν το έχει, τότε ο leader ασκεί πιο εύκολα τις δικές του αξίες· αν υπάρχει conflict εκεί, τότε ο leader ουσιαστικά δεν μπορεί να είναι παραγωγικός και έρχεται σε **conflict εσωτερικό**. Διότι έχουμε την εταιρεία η οποία δεν έχει το ίδιο αξιακό σύστημα με το leader. [...] Επομένως καθημερινά τα πράγματα είναι πιο εύκολα όταν υπάρχει κοινή βάση, **κοινό αξιακό σύστημα**.»

Υ007

«Αν, για παράδειγμα, μια επιχείρηση έχει στο επίκεντρο, στην κουλτούρα της, μια ισχυρή **αίσθηση ηθικής**, πάει να πει ότι δεν θα πάει να κάνει αθέμητο δοκιμασμό ακόμα και αν της δοθεί η ευκαιρία. Αυτό, λοιπόν, είναι ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο μια επιχείρηση λειτουργεί. Και όταν υπάρχει ένα τέτοιο πλαίσιο, **ο ηγέτης έχει ένα roadmap**, έχει έναν τρόπο για να μπορεί να κρίνει τελικά τι είναι σημαντικό και τι όχι. [...] Την **ευθυγράμμιση λοιπόν με τις εταιρικές αξίες** βάζεις στο επίκεντρο και την επίγνωση του αντικτύπου της κάθε μικρής ή και μεγαλύτερης απόφασης.»

Υ002

«Πρέπει να είναι πολύ καλός **ισορροπιστής**. [...] Καθώς έρχονται από τη διοίκηση οι οδηγίες, πολλές φορές με πολύ απαιτητικό τρόπο, που αυτό όλο όμως δεν πρέπει να περάσει στο υπόλοιπο προσωπικό, πρέπει πώς εσύ **αυτό το “ξύλο” που τρως, σαν ηγέτης από τους ανώτερους σου, πώς να μην το μεταφράσεις σε “ξύλο” προς τα κάτω**, αλλά να το δώσεις με έναν τρόπο που να τους ενθαρρύνεις, να τους ενισχύσεις και να τους παροτρύνεις και να δώσεις κίνητρο. Αυτό είναι ένα πάρα πολύ δύσκολο κομμάτι θεωρώ.»

Υ001

Αυτογνωσία και αυτοηγεσία

Η αυτογνωσία αναφέρεται επανειλημμένα ως κρίσιμη δεξιότητα για την άσκηση της ηγεσίας. Ο Υ002, για παράδειγμα, σημειώνει ότι «όπως όλοι οι άλλοι και εγώ θεωρώ τον εαυτό μου leader... άρα βρίσκομαι σε μια πορεία που πολύ συχνά κάνω question to leadership quality το δικό μου». Η αναφορά αυτή δείχνει ότι η ηγεσία βιώνεται ως μια διαδικασία συνεχούς αναστοχασμού και προσωπικής ανάπτυξης, όπου ο ηγέτης καλείται να επανεξετάζει τις επιλογές και τις πρακτικές του.

«Κοίταξε να δεις όλοι, ειδικά όταν ξεπερνάμε σε μια συγκεκριμένη ηλικία και είμαστε ακόμα στο business μας αρέσει να θεωρούμε τους αυτούς μας leaders. Τελεία. [...] Άρα, όπως όλοι άλλοι και εγώ θεωρώ τον εαυτό μου leader. Ή θέλω να θεωρώ τον εαυτό μου leader. Άρα εγώ **βρίσκομαι σε μια πορεία που πολύ συχνά κάνουν question to leadership quality το δικό μου**. Και επίσης προσπαθώ να βρω [...] τι είναι αυτό το πράγμα το οποίο πρέπει να προσφέρουμε στη νέα γενιά [...] για να τους ενισχύσουμε να γίνουν καλύτεροι leaders.»

Υ002

«Σίγουρα σε πρώτη φάση το πιο βασικό είναι **να κάνει lead τον εαυτό του**. Άρα στην πρώτη φάση θα πρέπει να δουλέψει αρκετά με τον εαυτό του, να έρθει να κάνει **όλη αυτή την εαυτόαναγνώριση**. Να δει τα δικά του ενδεχομένως σημεία προς βελτίωση. [...] Να έχεις προετοιμάσει τον άνθρωπο αυτό στο **να δουλέψει πολύ σε βάθος τον εαυτό του** για να μπορέσει αργότερα όταν θα του ανατεθεί και ένας τέτοιος ρόλος να είναι λίγο περισσότερο έτοιμος για μια τέτοια θέση.»

Υ006

«Εμένα η δουλειά ενός coach είναι να με απογειώσει, είναι να με εκτοξεύσει, είναι να μου δημιουργήσει μια **εσωτερική ανάγκη αναζήτησης, αυτοβελτίωσης αυτοεκτίμησης, αυτοαγκαλιάς**, όλοι κάτι ζητάμε, όλοι μας, όλοι μας έχουμε κάποια ανάγκη που πρέπει να τη δουλέψουμε και να τη φέρουμε στο φως. [...] Ο coach είναι ο φάρος σου. Είναι ο φακός σου. Θα σε πάει... θα το πας εσύ και απλά εσένα θα σου **φωτίσει τις γωνίες**.»

Υ005

«Θα πρέπει να υπάρχει σίγουρα ειλικρίνεια και... να είναι ένας ανοιχτός ο ηγέτης. Να είναι ένας **ανοιχτός στο να είναι ευάλωτος, να πει τα αδύναμα σημεία του** έτσι όπως τα αισθάνεται για να μπορέσει να δεχτεί, να ακούσει. Να υπάρχει αυτός ο διάλογος. [...] Εάν δεν είσαι ανοιχτός, δεν θα αποκομίσεις αποτελέσματα.»

Υ011

Συνολικά, το θέμα αυτό αναδεικνύει ότι οι συμμετέχοντες δεν αντιλαμβάνονται την ηγεσία μόνο ως λειτουργικό ρόλο μέσα στον οργανισμό, αλλά και ως **προσωπική διαδρομή που συνδέεται με αξίες, στάσεις και εσωτερικές διεργασίες**. Η αποτελεσματική ηγεσία, σύμφωνα με τις αφηγήσεις τους, φαίνεται να προκύπτει από τη συνεχή προσπάθεια **ευθυγράμμισης** μεταξύ επαγγελματικών απαιτήσεων και προσωπικής ταυτότητας.

Κατακλείδα: Η ηγεσία εμφανίζεται έτσι όχι μόνο ως οργανωσιακή λειτουργία αλλά και ως **διαδικασία προσωπικής συγκρότησης**, όπου οι αξίες και η αυτογνωσία διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο ασκείται ο ρόλος.

4.7 ΘΕΜΑ ΣΤ – Χάσμα επίγνωσης και ενσάρκωσης

Πέρα από τις επιμέρους προκλήσεις που περιγράφηκαν στα προηγούμενα θέματα, η ανάλυση ανέδειξε ένα **οριζόντιο μοτίβο** που φαίνεται να διατρέχει τις αφηγήσεις των συμμετεχόντων: την απόσταση μεταξύ της

επίγνωσης των ηγετικών αρχών και της συνεπούς εφαρμογής τους στην πράξη. Το χάσμα αυτό εμφανίζεται σε διαφορετικά σημεία των συνεντεύξεων και συνδέεται με τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες αντιλαμβάνονται την προσωπική τους ανάπτυξη, την εκπαίδευση και την καθημερινή άσκηση της ηγεσίας.

Γνώση έναντι εφαρμογής

Οι συμμετέχοντες συχνά αναγνωρίζουν ότι η γνώση γύρω από την ηγεσία και την ανάπτυξη δεξιοτήτων είναι ευρέως διαθέσιμη, ωστόσο η εφαρμογή αυτής της γνώσης δεν είναι πάντα αυτονόητη. Όπως επισημαίνει ένας συμμετέχων, υπάρχει συχνά ένα «gap μεταξύ γνώσης και εφαρμογής», καθώς η εκπαίδευση ή η θεωρητική κατανόηση μιας έννοιας δεν μεταφράζεται απαραίτητα σε καθημερινή πρακτική. Η παρατήρηση αυτή αναδεικνύει ότι η ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων δεν εξαρτάται μόνο από την απόκτηση γνώσης, αλλά και από την ικανότητα ενσωμάτωσής της στη συμπεριφορά.

«...λόγω της πρόσβασης που έχουν στην πληροφορία, την απρόσκοπη, ας πούμε, πρόσβαση, έχουν μία αίσθηση ότι είναι παντογνώστες. Πολλές φορές το βλέπεις αυτό σε παιδιά αυτά, ότι αισθάνονται ότι το ξέρουν, ότι το έχουν πάρει αυτά. Αυτό το **gap ανάμεσα στη γνώση, στην απλή γνώση, το διαβάζω κάτι και το έμαθα, και στο πώς αυτό το πράγμα το εφαρμόζω**, έχοντας μία εμπειρία, και έχοντας φάει τα μούτρα μου ή έχοντας σκεφτεί κάτι παραπάνω από την προηγούμενη φορά που το σκέφτηκα, σε αυτό βλέπω μία δυναμία.»

Y002

«Κοίτα το **training δεν νομίζω ότι μπορεί να κάνει πολλά πράγματα**, δηλαδή γίνονται διάφορα διάφορες εκπαιδεύσεις, αλλά το training είναι εκεί και μένει εκεί και **πας την άλλη μέρα στη δουλειά και συνεχίζεις αυτό που είχες αφήσει πριν από το training**. Το coaching όμως νομίζω ότι και σε επίπεδο team coaching θα μπορούσε να ήταν πολύ βοηθητικό, ώστε να είναι όλοι μέσα για να μπορούν να δουν ο καθένας από τη μεριά του αλλουνού τι συμβαίνει...»

«...τη γνώση την αποκτάς τη διαβάζεις βρίσκεις εγκυκλίους και τα λοιπά, όσο σε θέματα συμπεριφοράς, αντιμετώπισης καταστάσεων, αντιμετώπισης πελατών, αντιμετώπισης συναδέλφων όλα αυτά τα πράγματα ανάπτυξη πελατολογίου, όλα αυτά που δεν διδάσκονται, αυτά τα πράγματα **όσο στα σεμινάρια και να κάνεις αν δεν τα δουλέψεις και δεν τα δεις να κάνεις τον job training δεν μπορείς να τα...**»

Y001

«Νομίζω ότι το μεγαλύτερο πρόβλημα σε εισαγωγικά challenge ή αυτό που παρατηρώ, είναι η **απουσία συναισθηματικής νοημοσύνης πολλές φορές σε καταστάσεις, ή όχι η απουσία, γιατί θεωρώ ότι όλοι έχουμε συναισθηματική νοημοσύνη, απλά δεν επιλέγουμε να την εφαρμόσουμε σε πολλά σημεία**. Νομίζω ότι αυτό είναι το μεγαλύτερο challenge που παρατηρώ.»

Y009

Εκπαίδευση έναντι πρακτικής

Συναφής με το παραπάνω είναι και η διάκριση μεταξύ εκπαιδευτικών παρεμβάσεων και πραγματικής αλλαγής πρακτικών. Οι συμμετέχοντες σημειώνουν ότι πολλές φορές η εκπαίδευση «μένει εκεί», δηλαδή παραμένει σε επίπεδο θεωρητικής κατανόησης χωρίς να μετασχηματίζεται σε ουσιαστική αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας των ηγετών μέσα στον οργανισμό.

«...έχουν μία αίσθηση ότι είναι παντογνώστες. Πολλές φορές το βλέπεις αυτό σε παιδιά αυτά, ότι αισθάνονται ότι το ξέρουν, ότι το έχουν πάρει αυτά. Αυτό το **gap ανάμεσα στη γνώση, στην απλή γνώση, το διαβάζω κάτι και το έμαθα, και στο πώς αυτό το πράγμα το εφαρμόζω**, έχοντας μία εμπειρία, και έχοντας φάει τα μούτρα μου ή έχοντας σκεφτεί κάτι παραπάνω από την προηγούμενη φορά που το σκέφτηκα, σε αυτό βλέπω μία δυναμία.»

Y002

«...τη γνώση την αποκτάς τη διαβάζεις βρίσκεις εγκυκλίους και τα λοιπά, όσο σε θέματα συμπεριφοράς, αντιμετώπισης καταστάσεων, αντιμετώπισης πελατών, αντιμετώπισης συναδέλφων - όλα αυτά τα πράγματα... αυτά τα πράγματα **όσα σεμινάρια και να κάνεις, αν δεν τα δουλέψεις και δεν τα δεις να κάνεις το job training δεν μπορείς να τα...**»

«Κοίτα το **training δεν νομίζω ότι μπορεί να κάνει πολλά πράγματα**, δηλαδή γίνονται διάφορα διάφορες εκπαιδεύσεις, αλλά το **training είναι εκεί και μένει εκεί και πας την άλλη μέρα στη δουλειά και συνεχίζεις αυτό που είχες αφήσει πριν από το training**. Το coaching όμως νομίζω ότι και σε επίπεδο team coaching θα μπορούσε να ήταν πολύ βοηθητικό, ώστε να είναι όλοι μέσα για να μπορούν να δουν ο καθένας από τη μεριά του αλλουνού τι συμβαίνει...»

Y001

«...πολλές φορές εσωτερικά μπορούμε να θεωρούμε ότι το **training είναι part του HR. Δηλαδή θα κάνουμε onboarding, θα κάνουμε δύο-τρία πράγματα και that's it**, μπορείς να συνεχίσεις τώρα να φέρεις το αποτέλεσμα. Αλλά είναι μια **συνεχής κατάσταση η καθημερινή**, ειδικά για έναν νέο άνθρωπο, senior ή μη, που κάνει join σε μια εταιρεία και χρειάζεται αυτή την υποστήριξη από τον leader του τμήματος...»

Y009

Αίσθηση επάρκειας

Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι συμμετέχοντες εμφανίζονται να θεωρούν ότι δεν έχουν άμεση ανάγκη περαιτέρω ανάπτυξης, υποδηλώνοντας μια αίσθηση επάρκειας ως προς τις ηγετικές τους δεξιότητες. Η στάση αυτή δεν εκφράζεται απαραίτητα ως άρνηση της μάθησης, αλλά συχνά συνδέεται με την αντίληψη ότι οι υπάρχουσες πρακτικές λειτουργούν επαρκώς μέσα στο συγκεκριμένο οργανωσιακό πλαίσιο.

«Νομίζω πως **δεν έχω κάτι αυτή τη στιγμή στο μυαλό μου σαν έλλειψη**, όχι ότι έχω φτάσει το κολοφόνα της δόξας μου, αλλά με όλα αυτά τα χρόνια νομίζω ότι και έχοντας περάσει την οικονομική κρίση τα capital control, το κορονοϊό και τα λοιπά ήταν πολύ μεγάλα σχολεία στην διαχείριση ανθρώπων, κρίσεων, αλλαγών... και για μένα αυτή είναι η ανταμοιβή, και **αισθάνομαι πλήρης σαν ηγέτης** και δεν θέλω να είμαι πάνω από κανέναν ούτε κάτω από κανέναν.»

Y001

«**Στο δικό μου επίπεδο δεν είναι τόσο χρήσιμο αυτή τη στιγμή**. Δεν είναι το coaching που λείπει ούτε από τα στελέχη δικού μου επιπέδου, ούτε από τα χαμηλότερα στελέχη. [...] Δεν ξέρω αν σε κάποιο αυτοαπασχολούμενο ή σε κάποια επιχειρηματία σε αυτό το επίπεδο δεν μπορούσε να βοηθήσει. [...] Το να γίνει κάποιο training ναι, κάποιο συγκεκριμένο training... ένα training διαχείρισης χρόνου, ένα training empathy.»

Y003

«Επίσης, ένα δεύτερο challenge που παρατηρώ, είναι ότι πολλές φορές όσο αναπτύσσονται οι άνθρωποι ιεραρχικά σε έναν οργανισμό, μπορούν να φτάσουν ένα peak και να σταματήσει κάπου εκεί η εξέλιξη. [...] Γιατί **ίσως οι άνθρωποι θεωρούμε ότι έχουμε καταφέρει κάτι και σταματάει εκεί**. Και είναι μια ανάγκη της ομάδας, θεωρώ, μιας υγιούς ομάδας, να βλέπει αυτή την εξέλιξη σε όλα τα επίπεδα.»

Y009

«Κοίταξε να δεις όλοι, ειδικά όταν ξεπερνάμε σε μια συγκεκριμένη ηλικία και είμαστε ακόμα στο business **μας** **αρέσει να θεωρούμε τους αυτούς μας leaders. Τελεία.** Θα βρούμε λοιπόν όλοι μία δικαιολογία και ένα κάτι από όλα αυτά που είμαστε, να πούμε εγώ είμαι leader, γιατί έκανα αυτό, γιατί για κάποιο λόγο πρέπει να είσαι leader για να πάρεις σύνταξη μια μέρα.»

Y002

Επιλεκτική ανάπτυξη

Ταυτόχρονα, οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν ότι η ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων δεν είναι μια ομοιόμορφη διαδικασία. Συχνά επιλέγονται συγκεκριμένοι τομείς στους οποίους εστιάζει κανείς, ενώ άλλοι παραμένουν λιγότερο επεξεργασμένοι. Αυτή η επιλεκτική προσέγγιση αντανακλά τόσο τις προσωπικές προτεραιότητες των ηγετών όσο και τις πιέσεις του οργανωσιακού περιβάλλοντος.

«Στο δικό μου επίπεδο δεν είναι τόσο χρήσιμο αυτή τη στιγμή. **Δεν είναι το coaching που λείπει** ούτε από τα στελέχη δικού μου επιπέδου, ούτε από τα χαμηλότερα στελέχη. [...] Το να γίνει κάποιο training ναι, κάποιο συγκεκριμένο training ένα συγκεκριμένο όμως, ένα **training διαχείρισης χρόνου, ένα training empathy**, πώς να δείξεις empathy, ένα training... τέτοια trainings. Training επικοινωνίας.»

Y003

«...πολλές φορές και ειδικότερα στο supply chain δίδεται μια **μικρότερη έμφαση στο κομμάτι των soft skills**, της ενίσχυσης του προσωπικού προς αυτή την κατεύθυνση και **μεγαλύτερη έμφαση στα technical skills**, στο cost management... και το λέω επειδή έχω δέξει το supply chain και το έχω βιώσει λίγο περισσότερο αυτό το κομμάτι. [...] είναι πολύ δύσκολο πολλές φορές να ισορροπήσεις, να αφουγγαστείς τις μεγαλύτερες ανάγκες της ομάδας από διαφορετικούς ανθρώπους [...] και να μπορέσεις να έχεις empathy.»

Y009

«...τη γνώση την αποκτάς τη διαβάξεις βρίσκεις εγκυκλίους και τα λοιπά, όσο σε **θέματα συμπεριφοράς, αντιμετώπισης καταστάσεων, αντιμετώπισης πελατών, αντιμετώπισης συναδέλφων** όλα αυτά τα πράγματα ανάπτυξη πελατολογίου, όλα αυτά που δεν διδάσκονται, αυτά τα πράγματα όσο στα σεμινάρια και να κάνεις αν δεν τα δουλέψεις και δεν τα δεις να κάνεις τον job training δεν μπορείς να τα...»

Y001

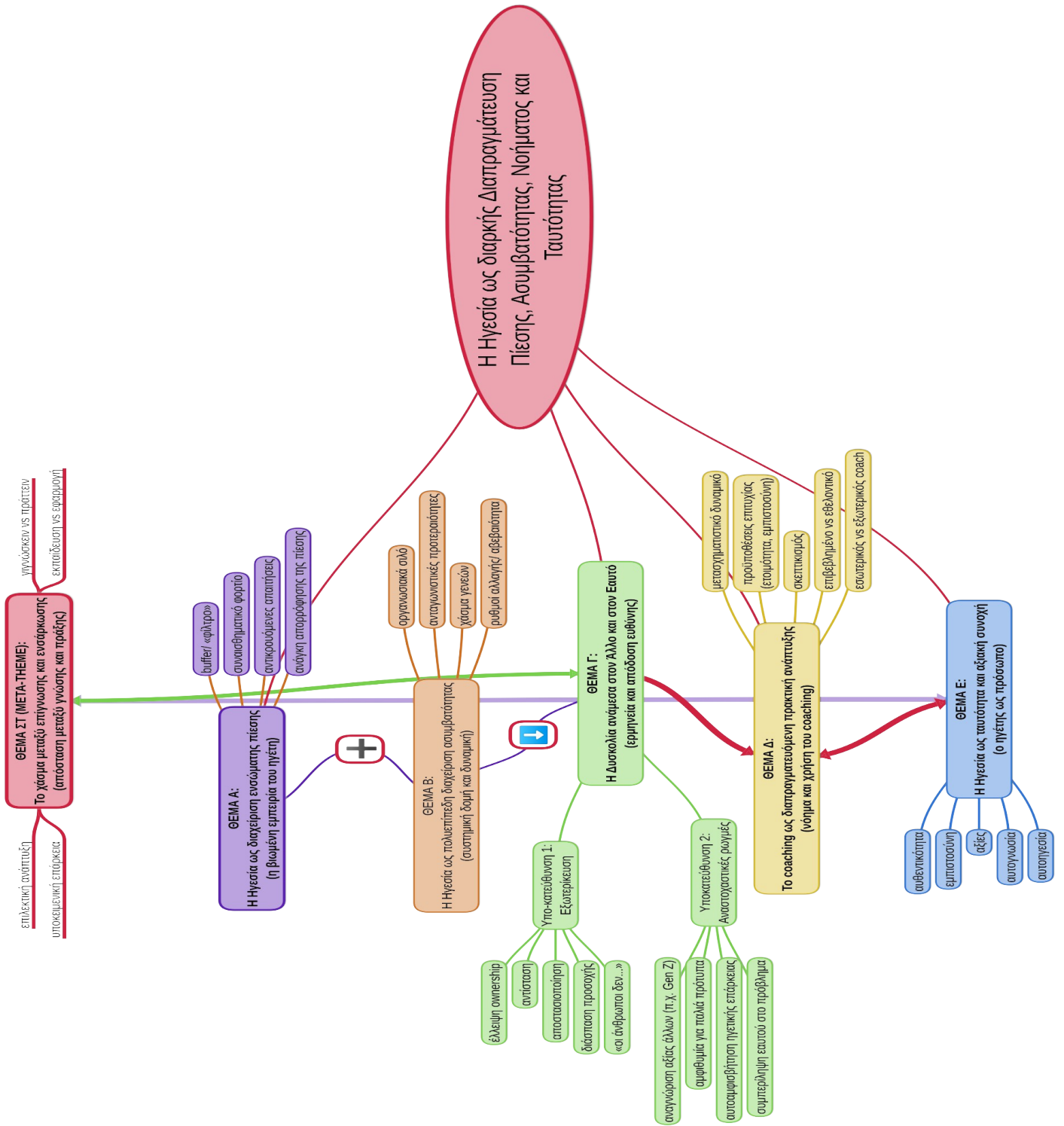
«Μέσα από το coaching θα μπορούσαν οι ηγέτες να αυξήσουν την αυτοπεποίθησή τους σε κάποια **θέματα people management**. Θα μπορούσαν να εξασκηθούν στο καθημερινό feedback. Θα μπορούσαν να ενδυναμωθούν στην **λήψη αυτών των δύσκολων αποφάσεων** που συζητούμε και να υποστηριχθούν στο conflict management, στη διαχείριση συγκρούσεων.»

Y011

Συνολικά, το θέμα αυτό δείχνει ότι η επίγνωση των αρχών της ηγεσίας δεν οδηγεί αυτόματα στην πλήρη ενσωμάτωσή τους στην καθημερινή πρακτική. Οι συμμετέχοντες φαίνεται να κινούνται σε μια **διαρκή διαδικασία διαπραγμάτευσης μεταξύ γνώσης, εμπειρίας και πραγματικών οργανωσιακών περιορισμών.**

Κατακλείδα: Το χάσμα μεταξύ επίγνωσης και ενσάρκωσης δεν εμφανίζεται ως ατομική αδυναμία των ηγετών, αλλά ως χαρακτηριστικό της ίδιας της δυναμικής της ηγεσίας, όπου η γνώση, οι οργανωσιακές πιέσεις και οι προσωπικές πρακτικές συνυπάρχουν σε μια συνεχή διαδικασία προσαρμογής.

Εικόνα 2: Θεματικός Χάρτης



4.8 Σύνθεση ευρημάτων: Προς ένα Μοντέλο Σύγχρονης Ηγετικής Εμπειρίας

Η ανάλυση των συνεντεύξεων ανέδειξε - πέρα από τις επιμέρους προκλήσεις ή αντιλήψεις σχετικά με την ηγεσία - και ένα ευρύτερο μοτίβο που συνδέει τα διαφορετικά θέματα μεταξύ τους. Τα ευρήματα δείχνουν ότι η εμπειρία της ηγεσίας διαμορφώνεται μέσα από μια συνεχή διαπραγμάτευση μεταξύ του οργανωσιακού περιβάλλοντος, των απαιτήσεων του ρόλου και της προσωπικής ταυτότητας του ηγέτη.

Στο επίπεδο του οργανωσιακού πλαισίου, οι συμμετέχοντες περιγράφουν ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από πολυεπίπεδη ασυμβατότητα: διαφορετικά τμήματα λειτουργούν με διαφορετικές προτεραιότητες, οι γενιές εργαζομένων έχουν διαφορετικές προσδοκίες από την εργασία και ο ρυθμός αλλαγών μεταβάλλει συνεχώς τους χρονικούς ορίζοντες σχεδιασμού. Η κατάσταση αυτή δημιουργεί ένα σύνθετο πλαίσιο μέσα στο οποίο οι ηγέτες καλούνται να λειτουργήσουν.

Η πολυπλοκότητα αυτή μετασηματίζεται σε βιωμένη εμπειρία πίεσης για τους ίδιους τους ηγέτες. Όπως προκύπτει από τις αφηγήσεις τους, ο ρόλος τους συχνά λειτουργεί ως σημείο απορρόφησης και φιλτραρίσματος των πιέσεων που προκύπτουν από διαφορετικές κατευθύνσεις μέσα στον οργανισμό. Η πίεση αυτή δεν βιώνεται μόνο ως λειτουργική απαίτηση, αλλά και ως συναισθηματική εμπειρία που επηρεάζει την καθημερινή άσκηση της ηγεσίας.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, οι ηγέτες επιχειρούν να ερμηνεύσουν τις δυσκολίες που συναντούν. Σε αρκετές περιπτώσεις, οι προκλήσεις αποδίδονται σε συμπεριφορές ή στάσεις των εργαζομένων, όπως η περιορισμένη δέσμευση ή η αντίσταση στην αλλαγή. Ταυτόχρονα όμως, οι αφηγήσεις περιλαμβάνουν και στιγμές αναστοχασμού, όπου οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν ότι οι ίδιες οι ηγετικές πρακτικές αποτελούν μέρος της δυναμικής που περιγράφουν.

Σε αυτό το σημείο εμφανίζεται και ο ρόλος του coaching ως μιας πιθανής παρέμβασης ανάπτυξης. Οι συμμετέχοντες δεν το αντιμετωπίζουν ως αυτονόητη λύση, αλλά ως πρακτική της οποίας η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από το πλαίσιο εφαρμογής της, τη διάθεση των συμμετεχόντων και την ποιότητα της σχέσης που αναπτύσσεται μέσα στη διαδικασία.

Παράλληλα, οι αφηγήσεις αναδεικνύουν ότι η ηγεσία βιώνεται και ως προσωπική διαδικασία συγκρότησης ταυτότητας. Αξίες όπως η αυθεντικότητα, η εμπιστοσύνη και η αυτογνωσία εμφανίζονται ως βασικά στοιχεία του τρόπου με τον οποίο οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται τον ρόλο τους.

Τέλος, ένα διαπεραστικό μοτίβο που συνδέει όλα τα παραπάνω είναι το χάσμα μεταξύ επίγνωσης και ενσάρκωσης. Παρότι οι συμμετέχοντες δείχνουν να διαθέτουν σαφή αντίληψη για τις αρχές της ηγεσίας και της ανάπτυξης, η εφαρμογή αυτών των αρχών στην καθημερινή πρακτική φαίνεται να αποτελεί μια πιο σύνθετη και συχνά ατελή διαδικασία.

Συνολικά, τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η σύγχρονη εμπειρία της ηγεσίας δεν μπορεί να κατανοηθεί ως ένα σύνολο σταθερών δεξιοτήτων. Αντίθετα, φαίνεται να αποτελεί μια δυναμική διαδικασία διαχείρισης πολυπλοκότητας, όπου οι οργανωσιακές συνθήκες, οι σχέσεις με τους άλλους και η προσωπική ταυτότητα του ηγέτη αλληλεπιδρούν διαρκώς.



Σχήμα 1. Εννοιολογικό μοντέλο της εμπειρίας της ηγεσίας.

5. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΗΓΕΤΕΣ

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας αναδεικνύουν ότι η σύγχρονη εμπειρία της ηγεσίας διαμορφώνεται μέσα σε ένα περιβάλλον αυξανόμενης πολυπλοκότητας, όπου οι ηγέτες καλούνται να διαχειριστούν ταυτόχρονα οργανωσιακές πιέσεις, πολλαπλές προσδοκίες και διαφορετικές αντιλήψεις για την εργασία. Στο πλαίσιο αυτό, η ανάπτυξη ηγετών δεν μπορεί να περιορίζεται στην εκπαίδευση μεμονωμένων δεξιοτήτων, αλλά απαιτεί **μια πιο ολιστική προσέγγιση** που λαμβάνει υπόψη τόσο το οργανωσιακό περιβάλλον όσο και την προσωπική εμπειρία του ηγέτη.

Για τους οργανισμούς, τα ευρήματα υποδεικνύουν τη σημασία δημιουργίας **πλαισίων που ενισχύουν τον συντονισμό μεταξύ διαφορετικών λειτουργιών** και περιορίζουν την αποσπασματικότητα που συχνά δημιουργούν τα οργανωσιακά «σιλό». Παράλληλα, η αναγνώριση των διαφορετικών προσδοκιών μεταξύ γενεών εργαζομένων μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη πρακτικών ηγεσίας που ανταποκρίνονται καλύτερα στις σύγχρονες ανάγκες των ομάδων.

Για τους ίδιους τους ηγέτες, η έρευνα αναδεικνύει **τη σημασία της αυτογνωσίας και του αναστοχασμού** ως βασικών στοιχείων της ηγετικής πρακτικής. Η επίγνωση των πιέσεων που συνοδεύουν τον ρόλο, αλλά και η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ίδιες οι ηγετικές πρακτικές επηρεάζουν τη δυναμική της ομάδας, φαίνεται να αποτελούν σημαντικές προϋποθέσεις για την αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας.

Συνολικά, τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι η ανάπτυξη ηγετών δεν είναι απλώς ζήτημα απόκτησης γνώσεων ή εργαλείων, αλλά και διαδικασία κατανόησης της ίδιας της εμπειρίας της ηγεσίας μέσα στο εκάστοτε οργανωσιακό πλαίσιο.

6. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ COACHING ΣΤΗ ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΗΓΕΤΩΝ

Μέσα στο πλαίσιο των παραπάνω ευρημάτων, το coaching εμφανίζεται ως μία από τις πρακτικές που μπορούν να υποστηρίξουν τη μάθηση και ανάπτυξη ηγετών. Ωστόσο, οι συμμετέχοντες δεν το αντιμετωπίζουν ως καθολική ή αυτονόητη λύση. Αντίθετα, η αποτελεσματικότητά του φαίνεται να εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο ενσωματώνεται στο οργανωσιακό περιβάλλον και από τις συνθήκες μέσα στις οποίες εφαρμόζεται.

Οι αφηγήσεις των συμμετεχόντων δείχνουν ότι το coaching μπορεί να λειτουργήσει ως **χώρος αναστοχασμού**, όπου οι ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να εξετάσουν τις πρακτικές τους, να αναγνωρίσουν τις πιέσεις που αντιμετωπίζουν και **να αναπτύξουν νέες οπτικές** για τον ρόλο τους. Ταυτόχρονα όμως, η επιτυχία μιας coaching παρέμβασης φαίνεται να εξαρτάται από τη διάθεση των συμμετεχόντων να εμπλακούν ουσιαστικά στη διαδικασία, καθώς και από τη σχέση εμπιστοσύνης που αναπτύσσεται με τον coach.

Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται επίσης στο πλαίσιο εφαρμογής του coaching. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η εξωτερική οπτική ενός coach μπορεί να συμβάλει στην αποστασιοποίηση από τις καθημερινές πιέσεις του οργανισμού. Σε άλλες, η βαθύτερη κατανόηση του οργανωσιακού πλαισίου από έναν εσωτερικό coach μπορεί να διευκολύνει την πρακτική εφαρμογή των συζητήσεων που αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας.

Με τον τρόπο αυτό, το coaching φαίνεται να αποκτά ιδιαίτερη αξία όταν λειτουργεί ως **συμπληρωματικός χώρος μάθησης**, όπου η γνώση, η εμπειρία και ο προσωπικός αναστοχασμός συναντώνται και συμβάλλουν στη σταδιακή **ενσωμάτωση των ηγετικών αρχών στην καθημερινή πρακτική**.

6.1 Η σύνδεση της ηγετικής εμπειρίας με developmental models της coaching σχέσης

Το εννοιολογικό μοντέλο που προέκυψε από την ανάλυση των δεδομένων δείχνει μια πορεία που ξεκινά από το οργανωσιακό πλαίσιο και την εμπειρία πίεσης, περνά από την ερμηνεία των δυσκολιών και οδηγεί τελικά σε μια πιο αναστοχαστική ανάπτυξη της ηγετικής ταυτότητας. Η πορεία αυτή παρουσιάζει ορισμένες ομοιότητες με τα **αναπτυξιακά μοντέλα της coaching σχέσης**, τα οποία περιγράφουν τη μετάβαση από αρχικές φάσεις εστίασης στα προβλήματα προς βαθύτερες φάσεις αναστοχασμού και μετασχηματισμού.

Στη βιβλιογραφία του coaching, αρκετά μοντέλα προτείνουν ότι η σχέση coach–client εξελίσσεται μέσα από διακριτά στάδια. Σε αρχικά στάδια, η προσοχή συχνά εστιάζει σε εξωτερικά ζητήματα ή προβλήματα που αποδίδονται στο περιβάλλον ή σε άλλους ανθρώπους. Σταδιακά, καθώς αναπτύσσεται εμπιστοσύνη και αυξάνεται η αναστοχαστική ικανότητα του coachee, η διερεύνηση επανεστιάζεται προς βαθύτερες προσωπικές παραδοχές, αξίες και ταυτότητες (De Haan, 2008· Stelter, 2009).

Μια παρόμοια δυναμική φαίνεται να αναδύεται και στα ευρήματα της παρούσας έρευνας. Οι συμμετέχοντες αρχικά περιγράφουν τις δυσκολίες της ηγεσίας μέσα από εξωτερικούς παράγοντες, όπως οργανωσιακές πιέσεις, ασυμβατότητες μεταξύ τμημάτων ή στάσεις εργαζομένων. Ωστόσο, σε αρκετές περιπτώσεις εμφανίζονται στιγμές αναστοχασμού, όπου οι ίδιοι οι ηγέτες επανεξετάζουν τις δικές τους πρακτικές και τον τρόπο με τον οποίο συγκροτούν την ηγετική τους ταυτότητα.

Η μετάβαση αυτή από την εξωτερική ερμηνεία των προβλημάτων προς την εσωτερική διερεύνηση της ηγετικής ταυτότητας θυμίζει τη μετάβαση που περιγράφεται στα αναπτυξιακά μοντέλα του coaching, όπου η διαδικασία μετακινείται από την επίλυση προβλημάτων προς βαθύτερη προσωπική μάθηση και μετασχηματισμό (Cox, Bachkirova & Clutterbuck, 2018).

Από αυτή την οπτική, το εννοιολογικό μοντέλο που προέκυψε από τα δεδομένα μπορεί να ιδωθεί όχι μόνο ως περιγραφή της εμπειρίας της ηγεσίας αλλά και ως **ένδειξη μιας ευρύτερης αναπτυξιακής δυναμικής**. Η ηγετική εμπειρία φαίνεται να εξελίσσεται μέσα από μια διαδικασία σταδιακής αναστοχαστικής επεξεργασίας των πιέσεων και των σχέσεων που διαμορφώνουν τον ρόλο του ηγέτη.

Η σύνδεση αυτή αποκτά ιδιαίτερη σημασία για τον ρόλο του coaching στην ανάπτυξη ηγετών. Εάν η εμπειρία της ηγεσίας περιέχει μια τέτοια αναπτυξιακή δυναμική, τότε η ίδια η coaching σχέση μπορεί να λειτουργήσει ως ένας ενδιάμεσος χώρος βιωματικής διερεύνησης, όπου ο ηγέτης καλείται να επεξεργαστεί τις εντάσεις και τις αντιφάσεις του ρόλου του. Μέσα στη δυναμική της coaching σχέσης ο ηγέτης δεν αναστοχάζεται μόνο αφηρημένα πάνω στις προκλήσεις της ηγεσίας, αλλά έχει τη δυνατότητα **να δοκιμάσει στην πράξη τρόπους κατανόησης του εαυτού και των σχέσεών του με τους άλλους**. Με τον τρόπο αυτό η διαδικασία του coaching λειτουργεί ως ένα είδος ασφαλούς πλαισίου εμπειρικής δοκιμής της ηγετικής πρακτικής όπου ζητήματα που αναδύονται στον οργανωσιακό χώρο μεταφέρονται προς επεξεργασία στο επίπεδο της προσωπικής επίγνωσης. Η πορεία αυτή μπορεί να υποστηρίξει μια σταδιακή μετακίνηση από περισσότερο αντιδραστικούς τρόπους διαχείρισης των προκλήσεων της ηγεσίας προς μια πιο αναστοχαστική και συνειδητή άσκηση του ρόλου.

7. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας υποδηλώνουν ότι η εμπειρία της ηγεσίας, όπως περιγράφεται από τους συμμετέχοντες, δεν μπορεί να κατανοηθεί αποκλειστικά ως άσκηση επιρροής προς τα κάτω. Αντίθετα, οι αφηγήσεις τους αποτυπώνουν έναν ρόλο που διαμορφώνεται μέσα σε ένα πλέγμα σχέσεων και απαιτήσεων που εκτείνονται τόσο προς τις ομάδες όσο και προς το ευρύτερο οργανωσιακό σύστημα. Με άλλα λόγια, ο σύγχρονος ηγέτης φαίνεται να λειτουργεί **ταυτόχρονα ως καθοδηγητής και ως ακόλουθος**.

Η παρατήρηση αυτή συνάδει με τη σύγχρονη βιβλιογραφία για το followership, η οποία υποστηρίζει ότι η ηγεσία και το followership αποτελούν αλληλένδετες και αμοιβαία συγκροτούμενες διαδικασίες μέσα σε οργανωσιακά συστήματα (Uhl-Bien, Riggio, Lowe & Carsten, 2014). Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, η ηγεσία δεν αποτελεί αποκλειστικά ιδιότητα ενός ατόμου, αλλά αναδύεται μέσα από δυναμικές σχέσεις μεταξύ ρόλων που αλληλεπιδρούν μέσα στον οργανισμό.

Η σχεσιακή αυτή διάσταση της ηγεσίας αναδεικνύεται και στη θεωρία της **κατασκευής ηγετικής ταυτότητας**. Οι DeRue και Ashford (2010) προτείνουν ότι οι ρόλοι του ηγέτη και του ακόλουθου δεν αποτελούν σταθερές θέσεις μέσα στην ιεραρχία, αλλά συγκροτούνται μέσα από κοινωνικές διαδικασίες αλληλεπίδρασης, στις οποίες τα άτομα «διεκδικούν» και «αναγνωρίζουν» ηγετικές ταυτότητες. Μέσα από αυτή τη διαδικασία «claim και grant» των ηγετικών ταυτοτήτων οι οργανωσιακοί ρόλοι διαμορφώνονται διαρκώς με την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών ενός συστήματος. Η οπτική αυτή προσφέρει ένα χρήσιμο θεωρητικό πλαίσιο για την κατανόηση των ευρημάτων της παρούσας έρευνας, όπου οι συμμετέχοντες εμφανίζονται να κινούνται διαρκώς μεταξύ των ρόλων καθοδήγησης και προσαρμογής.

Η δυναμική αυτή γίνεται ιδιαίτερα εμφανής μέσα από τα ευρήματα που σχετίζονται με τη βιωμένη εμπειρία πίεσης των ηγετών. Όπως αναδείχθηκε στο ΘΕΜΑ Α, οι συμμετέχοντες περιγράφουν τον ρόλο τους ως σημείο απορρόφησης και φιλτραρίσματος πιέσεων που προέρχονται από διαφορετικές κατευθύνσεις μέσα στον οργανισμό. Η θέση αυτή υποδηλώνει ότι οι ηγέτες δεν λειτουργούν μόνο ως πηγή κατεύθυνσης για τις ομάδες τους αλλά και ως αποδέκτες οργανωσιακών απαιτήσεων και στρατηγικών αποφάσεων που διαμορφώνονται πέρα από τον άμεσο έλεγχό τους.

Η παραπάνω εμπειρία συνδέεται επίσης με τα ευρήματα του ΘΕΜΑΤΟΣ Β, όπου το οργανωσιακό περιβάλλον περιγράφεται ως πεδίο πολυεπίπεδης ασυμβατότητας. Οι ηγέτες καλούνται να συντονίσουν διαφορετικές λειτουργίες, να διαχειριστούν ανταγωνιστικές προτεραιότητες μεταξύ τμημάτων και να γεφυρώσουν διαφορετικές αντιλήψεις για την εργασία μεταξύ γενεών εργαζομένων. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο η ηγεσία εμφανίζεται λιγότερο ως γραμμική διαδικασία καθοδήγησης και περισσότερο ως **διαδικασία διαμεσολάβησης** μεταξύ διαφορετικών οργανωσιακών λογικών.

Η οπτική αυτή ευθυγραμμίζεται και με τη θεωρία της **complexity leadership**, η οποία υποστηρίζει ότι η ηγεσία σε σύγχρονους οργανισμούς αναδύεται μέσα από αλληλεπιδράσεις σε πολύπλοκα προσαρμοστικά συστήματα και δεν περιορίζεται σε ατομικές συμπεριφορές ηγετών (Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007). Στο πλαίσιο αυτό, οι ηγέτες λειτουργούν ως κόμβοι μέσα σε δίκτυα σχέσεων που καλούνται να διαχειριστούν ταυτόχρονα διαφορετικές ροές πληροφορίας, προσδοκιών και επιρροών.

Παρόμοια, οι Lichtenstein και συνεργάτες (2006) υποστηρίζουν ότι η ηγεσία σε σύνθετα οργανωσιακά περιβάλλοντα δεν αποτελεί αποτέλεσμα μεμονωμένων ενεργειών, αλλά αναδύεται μέσα από διαδικασίες αλληλεπίδρασης που επιτρέπουν την εμφάνιση νέων μορφών οργάνωσης και συντονισμού. Από αυτή την οπτική, ο ηγέτης δεν αποτελεί απλώς πηγή κατεύθυνσης αλλά και μέρος ενός δυναμικού συστήματος στο οποίο η επιρροή διαμοιράζεται.

Η προσέγγιση αυτή βοηθά στην κατανόηση και των ευρημάτων του ΘΕΜΑΤΟΣ ΣΤ, όπου αναδείχθηκε το χάσμα μεταξύ επίγνωσης και ενσάρκωσης των ηγετικών αρχών. Η δυσκολία εφαρμογής των αρχών της ηγεσίας στην καθημερινή πρακτική δεν φαίνεται να αποτελεί απλώς ατομικό ζήτημα δεξιοτήτων αλλά μάλλον **αντανάκλαση της πολυπλοκότητας του συστήματος** μέσα στο οποίο καλούνται να λειτουργήσουν οι ηγέτες.

Υπό αυτό το πρίσμα τα ευρήματα της παρούσας έρευνας υποδηλώνουν ότι η σύγχρονη εμπειρία της ηγεσίας εμπεριέχει **μια εγγενή διάσταση followership**. Οι ηγέτες καλούνται όχι μόνο να διαμορφώσουν κατεύθυνση για τις ομάδες τους αλλά και να ανταποκριθούν σε στρατηγικές αποφάσεις, οργανωσιακές δομές και συστημικές πιέσεις που διαμορφώνονται πέρα από τον άμεσο έλεγχο τους. Η εμπειρία της ηγεσίας φαίνεται έτσι να τοποθετείται σε ένα ενδιάμεσο επίπεδο μεταξύ επιρροής και προσαρμογής.

Η οπτική αυτή ευθυγραμμίζεται με την προσέγγιση της «κατασκευής ηγετικής ταυτότητας» που προτείνουν οι DeRue και Ashford (2010), σύμφωνα με την οποία οι ρόλοι ηγέτη και ακόλουθου δεν αποτελούν σταθερές ιδιότητες αλλά αναδύονται μέσα από κοινωνικές διαδικασίες αλληλεπίδρασης όπου τα άτομα διεκδικούν και αναγνωρίζουν ηγετικές ταυτότητες.

Υπό αυτή την έννοια, η ηγεσία μπορεί να ιδωθεί λιγότερο ως ατομικό χαρακτηριστικό και περισσότερο ως θέση μέσα σε ένα δίκτυο σχέσεων όπου οι ρόλοι του ηγέτη και του ακόλουθου διαμορφώνονται αμοιβαία μέσα σε ένα σύνθετο οργανωσιακό σύστημα.

Η παραπάνω ερμηνεία των ευρημάτων έχει επίσης σημαντικές συνέπειες για τον σχεδιασμό και την αξιολόγηση παρεμβάσεων coaching που απευθύνονται σε ηγέτες. Εάν η ηγεσία συγκροτείται μέσα από τη διαρκή αλληλεπίδραση των ρόλων του leader και του follower, τότε οι παρεμβάσεις ανάπτυξης δεν μπορούν να περιορίζονται στην ενίσχυση επιμέρους ηγετικών δεξιοτήτων ή στην επίτευξη προκαθορισμένων δεικτών απόδοσης. Αντίθετα, η εστίαση μετατοπίζεται προς την ανάπτυξη της ικανότητας των ηγετών να αναγνωρίζουν και να διαχειρίζονται τις σχεσιακές και συστημικές δυναμικές μέσα στις οποίες συγκροτείται ο ρόλος τους. Υπό αυτή την οπτική, τα αποτελέσματα του coaching αναζητούνται **λιγότερο σε μεμονωμένες μεταβολές συμπεριφοράς και περισσότερο σε αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες κατανοούν τη θέση τους** μέσα στο οργανωσιακό σύστημα, επεξεργάζονται τις εντάσεις μεταξύ επιρροής και προσαρμογής και αναπτύσσουν μεγαλύτερη ικανότητα αναστοχαστικής στάσης απέναντι στις σχέσεις που συγκροτούν την ηγετική τους πρακτική.

Ομοίως η πλαισίωση ενός coaching προγράμματος μπορεί να μετατοπιστεί από την υπόσχεση βελτίωσης συγκεκριμένων ηγετικών ικανοτήτων προς την παροχή ενός δομημένου χώρου διερεύνησης της εμπειρίας της ηγεσίας μέσα στο σύστημα σχέσεων του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο το coaching αναδεικνύεται ως διαδικασία που υποστηρίζει **την κατανόηση και επεξεργασία της εγγενούς πολυπλοκότητας του ηγετικού ρόλου**.

7.1 Επιπτώσεις για την πρακτική του coaching

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας προσφέρουν σημαντικές ενδείξεις για τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να επαναπροσδιοριστεί η εστίαση των παρεμβάσεων coaching που απευθύνονται σε ηγέτες. Εάν η εμπειρία της ηγεσίας διαμορφώνεται μέσα σε ένα πλέγμα σχέσεων στο οποίο οι ρόλοι του leader και του follower συνυπάρχουν και αλληλεπιδρούν, τότε η ανάπτυξη της ηγεσίας δεν μπορεί να προσεγγιστεί αποκλειστικά ως καλλιέργεια επιμέρους δεξιοτήτων επιρροής ή λήψης αποφάσεων. Αντίθετα, το coaching καλείται να δημιουργήσει έναν χώρο όπου οι ηγέτες μπορούν να διερευνήσουν **τη σχεσιακή και συστημική φύση του ρόλου τους** μέσα στον οργανισμό.

Μέσα από αυτή την οπτική η coaching σχέση μπορεί να λειτουργήσει ως ένα ασφαλές πλαίσιο αναστοχασμού πάνω στις πολλαπλές απαιτήσεις που συγκροτούν την εμπειρία της ηγεσίας. Οι ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να επεξεργαστούν τις εντάσεις που προκύπτουν από την ταυτόχρονη ανάγκη να επηρεάζουν προς τα κάτω να συνεργάζονται οριζόντια και να ανταποκρίνονται προς τα πάνω σε στρατηγικές αποφάσεις και οργανωσιακές προσδοκίες. Η διερεύνηση αυτών των δυναμικών επιτρέπει τη σταδιακή μετατόπιση της προσοχής **από την αναζήτηση «ορθών» ηγετικών συμπεριφορών προς την κατανόηση** των σχέσεων και των συστημικών πιέσεων μέσα στις οποίες οι συμπεριφορές αυτές αποκτούν νόημα.

Η μετατόπιση αυτή έχει επίσης συνέπειες για τον τρόπο με τον οποίο ορίζονται και αξιολογούνται τα αποτελέσματα των παρεμβάσεων coaching. Σε μια περισσότερο **συστημική και σχεσιακή προσέγγιση της ηγεσίας** τα αποτελέσματα δεν περιορίζονται σε μετρήσιμες βελτιώσεις συγκεκριμένων δεξιοτήτων ή σε άμεσα επιχειρησιακά metrics. Αντίθετα μπορούν να εκδηλώνονται σε ποιοτικές μεταβολές στον τρόπο με τον οποίο οι

ηγέτες κατανοούν τη θέση τους μέσα στο οργανωσιακό σύστημα στη μεγαλύτερη ικανότητά τους να αναγνωρίζουν αντικρουόμενες απαιτήσεις και να διαχειρίζονται δημιουργικά τις εντάσεις που αυτές παράγουν καθώς και στην ανάπτυξη μιας πιο αναστοχαστικής στάσης απέναντι στον ίδιο τους τον ρόλο.

Παράλληλα τα ευρήματα της έρευνας υποδηλώνουν ότι το coaching μπορεί να λειτουργήσει ως ένας ενδιάμεσος χώρος εμπειρικής επεξεργασίας της ηγεσίας. Ζητήματα που αναδύονται στον οργανωσιακό χώρο μπορούν **να μεταφερθούν μέσα στη coaching σχέση** και να διερευνηθούν σε ένα πλαίσιο που επιτρέπει μεγαλύτερη επίγνωση των σχεσιακών δυναμικών που τα παράγουν. Με τον τρόπο αυτό η διαδικασία του coaching δεν περιορίζεται σε μια συζήτηση γύρω από οργανωσιακά προβλήματα αλλά μετατρέπεται σε πεδίο κατάκτησης των τρόπων με τους οποίους οι ηγέτες σχετίζονται με το σύστημα στο οποίο ανήκουν.

Τέλος η παραπάνω οπτική επηρεάζει και τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να διατυπωθεί η πρόταση αξίας ενός coaching προγράμματος προς οργανισμούς και ηγέτες. Αντί να παρουσιάζεται αποκλειστικά ως διαδικασία ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων, το coaching μπορεί να πλαισιωθεί ως ένας χώρος διερεύνησης της εμπειρίας της ηγεσίας μέσα σε πολύπλοκα οργανωσιακά συστήματα. Σε αυτό το πλαίσιο η αξία του coaching συνδέεται με την ενίσχυση της ικανότητας των ηγετών να κινούνται με μεγαλύτερη επίγνωση μέσα στις πολλαπλές σχέσεις που συγκροτούν τον ρόλο τους και να διαχειρίζονται δημιουργικά την **εγγενή ένταση που προκύπτει από τη συνύπαρξη των ρόλων του leader και του follower** στην καθημερινή οργανωσιακή πρακτική.

8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bachkirova, T. (2011). *Developmental coaching: Working with the self*. Open University Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328–352. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., & McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 543–562. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.015>
- Chaleff, I. (2009). *The courageous follower: Standing up to and for our leaders* (3rd ed.). Berrett-Koehler.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2018). *The complete handbook of coaching* (3rd ed.). Sage.
- De Haan, E. (2008). *Relational coaching: Journeys towards mastering one-to-one learning*. Wiley.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627–647. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.53503267>
- Kelley, R. E. (1992). *The power of followership*. Doubleday.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Stelter, R. (2009). Coaching as a reflective space in a society of growing diversity. *International Coaching Psychology Review*, 4(2), 207–217.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.007>