



**ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ M.B.A**

**ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: MARKETING**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ ΚΑΙ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΕ**  
**ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ»**

**«THE ROLE OF LEADERSHIP IN MANAGING CHANGE AND CRISES IN**  
**PUBLIC ENTERPRISES»**

**ΓΕΩΡΓΙΑ ΛΕΜΟΝΗ**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ**

**ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΖΟΠΟΥΝΙΔΗΣ**

**ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΤΕΛΙΟΣ ΤΣΑΦΑΡΑΚΗΣ**

**ΧΑΝΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2025**



## Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας τη Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία μου, θα ήθελα να εκφράσω τις μεγαλύτερες ευχαριστίες μου στον επιβλέπων καθηγητή μου, κ. Βασίλη Μουστάκη, για την αμέριστη υποστήριξή του και για τις επιστημονικές γνώσεις που μου προσέφερε καθώς και για τις καθοριστικές συμβουλές που μου έδωσε καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας μας. Η συμβολή του υπήρξε καταλυτική για την ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας. Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να απευθύνω, πάνω απ' όλα, στην οικογένειά μου και σε όλους τους δικούς μου ανθρώπους, οι οποίοι με στήριξαν ηθικά και υλικά σε όλο αυτό το ταξίδι της γνώσης. Χωρίς τη βοήθειά τους, η πραγματοποίηση αυτής της εργασίας δεν θα ήταν δυνατή.

## Περίληψη

Η παρούσα ποιοτική έρευνα διερευνά τον καθοριστικό ρόλο της ηγεσίας στην πλοήγηση στην αλλαγή και τη διαχείριση κρίσεων σε δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς στην Ελλάδα. Εστιάζοντας στις σύγχρονες προκλήσεις που θέτουν οι οργανωτικοί μετασχηματισμοί, η οικονομική αστάθεια και η μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα, η έρευνα διερευνά τον τρόπο με τον οποίο οι πρακτικές ηγεσίας προσαρμόζονται σε πολύπλοκα και απρόβλεπτα περιβάλλοντα. Μέσω μιας συγκριτικής προσέγγισης έρευνας περίπτωσης, διεξήχθησαν δύο βασικές συνεντεύξεις: μία με έναν διευθυντή σχολείου και μία με έναν διευθυντή δημόσιου ασφαλιστικού οργανισμού (πρώην ΙΚΑ). Αυτές οι συνεντεύξεις σε βάθος προσφέρουν εικόνα για το πώς οι ηγέτες εφαρμόζουν μετασχηματιστικές, συμμετοχικές και προσανατολισμένες στην κρίση στρατηγικές ηγεσίας σε διαφορετικά θεσμικά πλαίσια.

Τα ευρήματα αποκαλύπτουν ότι η αποτελεσματική ηγεσία σε περιόδους κρίσης και αλλαγής χαρακτηρίζεται από συναισθηματική νοημοσύνη, στρατηγική επικοινωνία, συμμετοχική λήψη αποφάσεων και προσαρμοστικό σχεδιασμό. Και οι δύο ηγέτες τόνισαν τη σημασία της καλλιέργειας μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης, της συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης και της προώθησης της καινοτομίας. Ειδικότερα, διαπιστώθηκε ότι η ηγεσία που βασίζεται στην ενσυναίσθηση και τη συστημική σκέψη ενισχύει την οργανωτική ανθεκτικότητα, βελτιώνει την παροχή υπηρεσιών και μετριάξει την αντίσταση στην αλλαγή. Μοντέλα όπως το μοντέλο αλλαγής του Kotter, το μοντέλο κρίσης του Fink και το μοντέλο τριών σταδίων του Lewin χρησιμοποιήθηκαν για να καθοδηγήσουν τις πρακτικές ηγεσίας, αντανακλώντας ένα μείγμα θεωρητικής αυστηρότητας και πρακτικής εφαρμογής.

Επιπλέον, η έρευνα υπογραμμίζει τη σημασία της οραματικής ηγεσίας που ευθυγραμμίζει τους θεσμικούς στόχους με τις εξελισσόμενες απαιτήσεις της κοινωνίας. Αναγνωρίστηκε επίσης η συναισθηματική επιβάρυνση και η ηθική ευθύνη των ηγετών, υπογραμμίζοντας την ανάγκη για υποστηρικτικές δομές που προάγουν την ψυχική ευεξία και την ηθική διακυβέρνηση. Με βάση το εμπειρικό υλικό, η έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η ηγεσία στους δημόσιους οργανισμούς πρέπει να παραμείνει ανθρωποκεντρική, ευέλικτη και χωρίς αποκλεισμούς για να

ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις διπλές απαιτήσεις της μεταρρύθμισης και της ανθεκτικότητας.

Η παρούσα έρευνα συμβάλλει στον ευρύτερο διάλογο για την ηγεσία του δημόσιου τομέα προσφέροντας τεκμηριωμένες γνώσεις και προτείνοντας ένα πλαίσιο για τη μελλοντική διερεύνηση μοντέλων ηγεσίας που δίνουν προτεραιότητα στη συναισθηματική νοημοσύνη, τη συνεργατική διακυβέρνηση και την προσαρμοστική διαχείριση σε περιόδους συστημικής αβεβαιότητας.

**Λέξεις Κλειδιά:** Ηγεσία στο δημόσιο τομέα, διαχείριση κρίσεων, διαχείριση αλλαγών, μετασχηματιστική ηγεσία, συναισθηματική νοημοσύνη, συμμετοχική διακυβέρνηση, ποιοτική έρευνα, οργανωσιακή ανθεκτικότητα, δημόσια διοίκηση, ελληνικές δημόσιες επιχειρήσεις

## **Abstract**

This qualitative study explores the pivotal role of leadership in navigating change and managing crises within public enterprises and organizations in Greece. Focusing on the contemporary challenges posed by organizational transformations, economic instability, and public sector reform, the research investigates how leadership practices adapt to complex and unpredictable environments. Through a comparative case study approach, two key interviews were conducted: one with a school principal and another with a director of a public insurance organization (formerly IKA). These in-depth interviews offer insight into how leaders apply transformational, participatory, and crisis-oriented leadership strategies in different institutional contexts.

The findings reveal that effective leadership during periods of crisis and change is characterized by emotional intelligence, strategic communication, participatory decision-making, and adaptive planning. Both leaders emphasized the importance of cultivating a culture of trust, continuous professional development, and fostering innovation. In particular, leadership grounded in empathy and systemic thinking was found to enhance organizational resilience, improve service delivery, and mitigate resistance to change. Models such as Kotter's Change Model, Fink's Crisis Model, and Lewin's Three-Stage Model were utilized to guide leadership practices, reflecting a blend of theoretical rigor and practical application.

Furthermore, the study highlights the significance of visionary leadership that aligns institutional goals with the evolving demands of society. The emotional burden and ethical responsibility of leaders were also acknowledged, underscoring the need for supportive structures that promote mental well-being and ethical governance. Based on the empirical material, the study concludes that leadership in public organizations must remain people-centered, flexible, and inclusive to effectively respond to the dual demands of reform and resilience.

This research contributes to the broader discourse on public sector leadership by offering evidence-based insights and by proposing a framework for future exploration of leadership models that prioritize emotional intelligence, collaborative governance, and adaptive management during times of systemic uncertainty.

**Key Words:** Leadership in public sector, crisis management, change management, transformational leadership, emotional intelligence, participatory governance, qualitative research, organizational resilience, public administration, Greek public enterprises

## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	iv
Abstract .....	vi
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή .....	1
1.1 Ιστορικό πλαίσιο της έρευνας.....	1
1.2 Σκοπός και επιμέρους στόχοι.....	3
1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα .....	4
1.4 Σημαντικότητα της έρευνας.....	5
1.5 Δομή της έρευνας.....	7
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	10
2.1 Ιστορική Εξέλιξη της Έρευνας Ηγεσίας στη Διαχείριση Αλλαγών και Κρίσεων στον Δημόσιο Τομέα.....	10
2.2 Θεωρητικές Προσεγγίσεις στην Ηγεσία και τη Διαχείριση Κρίσεων .....	19
2.3 Βασικά Χαρακτηριστικά και Ικανότητες Ηγεσίας σε Περιβάλλοντα Αλλαγής και Κρίσης.....	22
2.4 Ανάπτυξη Ηγεσίας και Καλλιέργεια Μετασχηματιστικών Ικανοτήτων .....	26
2.5 Προκλήσεις Ηγεσίας σε Δημόσιες Επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια Περιόδων Αλλαγής και Κρίσης .....	30
2.6 Η αλληλεπίδραση μεταξύ ηγεσίας, συναισθηματικής νοημοσύνης και ψυχολογικής ανθεκτικότητας.....	33
2.7 Διάκριση της Ηγεσίας από τη Διοίκηση: Ρόλοι, Επικαλύψεις και Οργανωσιακός Αντίκτυπος.....	39
Κεφάλαιο 3: Θεωρητικό πλαίσιο - Η ψυχολογία της ηγεσίας στους δημόσιους οργανισμούς.....	44
3.1 Η ηγεσία ως ψυχολογική διαδικασία .....	44
3.2 Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow: Μάσλοου: Η ηγεσία ως διαχείριση αναγκών .....	44
3.3 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg: Η αντιμετώπιση της ικανοποίησης και της δέσμευσης.....	45



3.4 Η θεωρία της κοινωνικής μάθησης του Bandura: Ηγεσία μέσω παραδείγματος .....	45
3.5 Συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) και ψυχολογική ανθεκτικότητα .....	46
3.6 Εμπιστοσύνη, ασφάλεια και οργανωσιακή ψυχολογία.....	46
3.7 Ο εσωτερικός κόσμος του ηγέτη: Αυτογνωσία και ψυχική ανθεκτικότητα .....	47
3.8 Συμπέρασμα.....	47
Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία .....	48
4.1. Ερευνητικός σχεδιασμός.....	48
4.2 Στόχοι της έρευνας.....	48
4.3 Ερευνητικά ερωτήματα.....	49
4.4 Επιλογή συμμετεχόντων .....	49
4.5 Μέθοδοι συλλογής δεδομένων .....	50
4.6 Ανάλυση δεδομένων .....	50
4.7. Ηθικές εκτιμήσεις .....	51
4.8 Αξιοπιστία και αυστηρότητα .....	51
4.9 Περιορισμοί της μεθοδολογίας .....	51
Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα .....	53
5.1 Φιλοσοφία και ταυτότητα ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση .....	53
5.2 Διαχείριση της αλλαγής: Στρατηγική και μετριασμός της αντίστασης .....	54
5.3 Προσεγγίσεις και πλαίσια διαχείρισης κρίσεων .....	54
5.4 Συναισθηματική νοημοσύνη και αποτελεσματικότητα της ηγεσίας .....	55
5.5 Καινοτομία και οργανωσιακή μάθηση .....	55
5.6 Διαχείριση συγκρούσεων και καλλιέργεια οργανωτικής κουλτούρας .....	56
5.7 Οραματισμός και ηγεσία προσανατολισμένη στο μέλλον.....	57
5.8 Συμπεράσματα των αποτελεσμάτων.....	57
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα .....	59
Κεφάλαιο 7: Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα .....	62

Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	65
Παράρτημα.....	73

## Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1: Συνοπτική Περιγραφή Ιστορικής αναδρομής .....	14
Πίνακας 2: Σύνοψη των βασικών θεωριών ηγεσίας σε κρίση/αλλαγή.....	18

## Λίστα Εικόνων

Εικόνα 1: Η συσχέτιση ενός καλού ηγέτη σε περίοδο κρίσεων και αλλαγών.....	25
--	----

## Λίστα Συντομογραφιών

Κοινωνικών Ασφαλίσεων Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών	ΙΚΑ-ΕΤΑΜ
Νέας Δημόσιας Διοίκησης	ΝΔΔ
Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων	ΑΑΔΕ
Συναισθηματική Νοημοσύνη	ΣΝ

# Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

## 1.1 Ιστορικό πλαίσιο της έρευνας

Τις τελευταίες δεκαετίες, η πολυπλοκότητα των οργανωτικών περιβαλλόντων - ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα- έχει υπογραμμίσει τον ουσιαστικό ρόλο της ηγεσίας στην πλοήγηση τόσο σε μετασχηματιστικά όσο και σε περιβάλλοντα γεμάτα κρίσεις (Hollaar et al., 2025). Η αυξανόμενη συχνότητα και ένταση των κοινωνικοοικονομικών διαταραχών, όπως η χρηματοπιστωτική αστάθεια, οι έκτακτες καταστάσεις δημόσιας υγείας και οι θεσμικές μεταρρυθμίσεις, έχουν προκαλέσει ανανεωμένο ακαδημαϊκό και πρακτικό ενδιαφέρον για τη λειτουργία της ηγεσίας ως καθοριστικού παράγοντα της οργανωτικής ανθεκτικότητας και συνέχειας (Franken et al., 2019). Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η ηγεσία δεν γίνεται πλέον αντιληπτή αποκλειστικά ως στρατηγική ή ιεραρχική λειτουργία, αλλά ως πολυδιάστατη δύναμη που περιλαμβάνει τη συναισθηματική νοημοσύνη, τη διατύπωση οράματος και την ικανότητα προώθησης της εμπιστοσύνης και της προσαρμοστικότητας εντός των δημόσιων οργανισμών (Hollaar et al., 2025).

Η βιβλιογραφία τονίζει ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα δεν μετράται μόνο με την τυπική εξουσία ή την τεχνική επάρκεια, αλλά και με την ικανότητα να εμπνέει και να κινητοποιεί το ανθρώπινο κεφάλαιο κατά τη διάρκεια της αβεβαιότητας. Οι ηγέτες που μπορούν να καλλιεργούν την ανθεκτικότητα, να διαχειρίζονται την πολυπλοκότητα και να επικοινωνούν με διαφάνεια θεωρούνται ολοένα και περισσότερο ως κομβικής σημασίας για την επιτυχή αντιμετώπιση κρίσεων και τον οργανωτικό μετασχηματισμό (Lisdiono et al., 2022). Ιδιαίτερα στις κρατικές και δημόσιες επιχειρήσεις, η ηγεσία αναλαμβάνει διπλό ρόλο: διασφαλίζει τη συνέχεια και ταυτόχρονα κατευθύνει την καινοτομία και τη μεταρρύθμιση μέσω της στρατηγικής πρόβλεψης και της εμπλοκής των ενδιαφερόμενων μερών (Schlosser & Volkova, 2022).

Η έρευνα για την ηγεσία έχει προοδευτικά προχωρήσει προς μια πιο διαφοροποιημένη κατανόηση του τι συνιστά αποτελεσματική ηγεσία σε περιόδους κρίσης. Οι θεωρίες σιωπηρής ηγεσίας, όπως προτάθηκαν από τους Hechanova κ.ά. (2018), επισημαίνουν την ευθυγράμμιση μεταξύ των συμπεριφορών του ηγέτη και των προσδοκιών των εργαζομένων ως βασικό στοιχείο για τη διασφάλιση της

οργανωσιακής συνοχής κατά τη διάρκεια της αλλαγής. Οι ηγέτες που επικοινωνούν με σαφήνεια, επιδεικνύουν ευελιξία και υποστηρίζουν την ηθική δέσμευση ενισχύουν τη θεσμική εμπιστοσύνη - έναν απαραίτητο πόρο για την πλοήγηση σε ταραχώδεις μεταβάσεις (Bhaduri, 2019). Η πανδημία COVID-19 λειτούργησε ως παγκόσμια δοκιμαστική περίπτωση, κατά την οποία οι οργανισμοί που διατήρησαν τις επιδόσεις τους εν μέσω κρίσης το έκαναν συχνά χάρη στην παρουσία ευέλικτης και συναισθηματικά ευφυούς ηγεσίας (Musyoka & Ouma, 2024).

Πέρα από την άμεση διαχείριση κρίσεων, η ηγεσία εμπλέκεται επίσης στη μακροπρόθεσμη οργανωτική μάθηση και προσαρμοστική ικανότητα. Τα στυλ ηγεσίας -ιδιαίτερα τα μετασχηματιστικά και συμμετοχικά μοντέλα- διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην προώθηση της απόκτησης γνώσεων, της εσωτερικής καινοτομίας και των πρακτικών ανταλλαγής γνώσεων εντός των δημόσιων επιχειρήσεων (Yang, 2023). Αυτές οι πρακτικές, με τη σειρά τους, εξοπλίζουν τους οργανισμούς να προβλέπουν τις αλλαγές και να προσαρμόζονται σε πραγματικό χρόνο, διασφαλίζοντας ότι η ηγεσία συμβάλλει όχι μόνο στην επιβίωση, αλλά και στη στρατηγική εξέλιξη και την ανταγωνιστικότητα (Nguyen et al., 2021).

Η πολιτισμική ευθυγράμμιση αποτελεί έναν άλλο άξονα αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, ιδίως σε δημόσιους οργανισμούς που συχνά περιορίζονται από τη γραφειοκρατική αδράνεια. Οι ηγέτες που επενδύουν στην καλλιέργεια μιας αναστοχαστικής και προσαρμοστικής οργανωτικής κουλτούρας είναι σε καλύτερη θέση να αξιοποιήσουν τη συλλογική ικανότητα των ομάδων τους για επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων κατά τη διάρκεια κρίσεων (Bhaduri, 2019). Με την ενσωμάτωση των ηγετικών ικανοτήτων με την πολιτισμική δυναμική, τα ιδρύματα του δημόσιου τομέα μπορούν να αναπτύξουν συστημική ανθεκτικότητα που εκτείνεται πέρα από τις ατομικές προσωπικότητες των ηγετών.

Παρ' όλα αυτά, ο ρόλος της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα συχνά περιορίζεται από συστημικές ακαμψίες. Όπως υποστηρίζει ο Obudo (2015), τα διαρθρωτικά και διαδικαστικά εμπόδια -όπως η ιεραρχική αδράνεια, η περιορισμένη αυτονομία και η έλλειψη συμμετοχικών μηχανισμών- μπορούν να υπονομεύσουν τις πρωτοβουλίες αλλαγής, ανεξάρτητα από την ποιότητα της ηγεσίας. Η αντιμετώπιση αυτών των περιορισμών απαιτεί όχι μόνο ατομική ηγετική αριστεία, αλλά και θεσμική δέσμευση για ολοκληρωμένες στρατηγικές που περιλαμβάνουν διαφανή επικοινωνία,

συμμετοχή χωρίς αποκλεισμούς και μακροπρόθεσμη συνεργασία με τους ενδιαφερόμενους φορείς.

Συνοψίζοντας, η ιστορική πορεία της επιστήμης της ηγεσίας στο πλαίσιο των δημόσιων επιχειρήσεων και της διαχείρισης κρίσεων έχει μετατοπιστεί προς ένα πιο ολοκληρωτικό και ανθρωποκεντρικό μοντέλο. Αναγνωρίζει την ηγεσία ως κρίσιμο μοχλό για τη μετατροπή των οργανωτικών τρωτών σημείων σε ανθεκτικότητα. Καθώς οι δημόσιοι οργανισμοί συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν πολύπλευρες προκλήσεις, οι γνώσεις από αυτό το εξελισσόμενο σώμα της βιβλιογραφίας υπογραμμίζουν την ανάγκη για στρατηγική, με επίκεντρο την ενσυναίσθηση και πολιτισμικά εναρμονισμένη ηγεσία, ικανή να καταλύει τον βιώσιμο μετασχηματισμό σε περιόδους αβεβαιότητας και κρίσης.

## **1.2 Σκοπός και επιμέρους στόχοι**

Ο κεντρικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει και να ερμηνεύσει το ρόλο της ηγεσίας στη διαχείριση της αλλαγής και της κρίσης σε δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς, ιδίως στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Η έρευνα επιδιώκει να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες σε δημόσιους οργανισμούς πλοηγούνται σε πολύπλοκα και συχνά ασταθή περιβάλλοντα, ασκούν εξουσία, προωθούν την οργανωτική ανθεκτικότητα και εφαρμόζουν μετασχηματιστικές πρωτοβουλίες ως απάντηση σε εσωτερικές και εξωτερικές πιέσεις. Στοιχείει στην αξιολόγηση των στρατηγικών, των ικανοτήτων και των μοντέλων ηγεσίας που είναι πιο αποτελεσματικά στην προώθηση της προσαρμογής και της σταθερότητας σε περιόδους αναταραχής.

Για την αντιμετώπιση αυτού του γενικού στόχου, η έρευνα δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην κατανόηση της ηγεσίας όχι μόνο ως τυπικής ιεραρχικής λειτουργίας αλλά και ως δυναμικής διαδικασίας που διαμορφώνει τη θεσμική συμπεριφορά, επηρεάζει την οργανωτική κουλτούρα και επηρεάζει άμεσα την αποτελεσματικότητα της παροχής δημόσιων υπηρεσιών. Εστιάζοντας σε ποιοτικά δεδομένα που προέκυψαν από συνεντεύξεις σε βάθος με δύο ηγέτες του δημόσιου τομέα - έναν διευθυντή σχολείου και έναν διευθυντή δημόσιου ασφαλιστικού φορέα - η έρευνα παρέχει μια τεκμηριωμένη και ευαίσθητη στο πλαίσιο ανάλυση των πρακτικών ηγεσίας.

Οι ακόλουθοι επιμέρους στόχοι καθοδηγούν την αναλυτική δομή της έρευνας:

- Προσδιορισμός των μοντέλων ηγεσίας και των προσεγγίσεων που υιοθετούν οι ηγέτες του δημόσιου τομέα σε περιόδους οργανωτικών αλλαγών και κρίσεων.
- Να εξετάσει πώς οι ηγέτες διαχειρίζονται την αντίσταση στην αλλαγή, οικοδομούν εμπιστοσύνη μεταξύ του προσωπικού και προωθούν τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων.
- Να διερευνήσει τις συναισθηματικές, επικοινωνιακές και στρατηγικές ικανότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική ηγεσία στη δημόσια διοίκηση.
- Να διερευνήσει το βαθμό στον οποίο η ηγεσία συμβάλλει στην καινοτομία, τον εκσυγχρονισμό και τη θεσμική ανθεκτικότητα στον ελληνικό δημόσιο τομέα.
- Να αναλύσει πραγματικές περιπτώσεις διαχείρισης κρίσεων και αλλαγών, εξάγοντας συμπεράσματα σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές και τους τομείς που χρήζουν βελτίωσης.

Αυτοί οι επιμέρους στόχοι εξυπηρετούν την αποσαφήνιση της ερευνητικής εστίασης και υποστηρίζουν την ανάπτυξη ενός συνεκτικού πλαισίου για την ερμηνεία των δεδομένων που συλλέγονται από το πεδίο.

### 1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα

Σε ευθυγράμμιση με τον σκοπό και τους επιμέρους στόχους της έρευνας, η έρευνα καθοδηγείται από το ακόλουθο κεντρικό ερώτημα:

Κύριο ερευνητικό ερώτημα: *«Πώς διαχειρίζονται οι ηγέτες του δημόσιου τομέα την οργανωτική αλλαγή και την κρίση και ποιες στρατηγικές ηγεσίας συμβάλλουν στην αποτελεσματική προσαρμογή και ανθεκτικότητα των δημόσιων επιχειρήσεων και οργανισμών στην Ελλάδα;»*

Από αυτό το κύριο ερώτημα προκύπτουν τα ακόλουθα ειδικά ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποια είναι τα κύρια μοντέλα και πρακτικές ηγεσίας που χρησιμοποιούν οι ηγέτες σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα σε περιόδους μετασχηματισμού και αβεβαιότητας;

2. Πώς αντιλαμβάνονται και πώς ανταποκρίνονται οι ηγέτες στην αντίσταση στην αλλαγή εντός των οργανισμών τους και ποιες μεθόδους χρησιμοποιούν για να ενθαρρύνουν τη δέσμευση και τη συμμετοχή του προσωπικού;
3. Με ποιους τρόπους οι ηγέτες αντιμετωπίζουν κρίσεις όπως η πανδημία COVID-19 ή η διοικητική αναδιάρθρωση και πώς εξασφαλίζουν τη συνέχεια των υπηρεσιών υπό πίεση;
4. Ποιο ρόλο διαδραματίζουν η συναισθηματική νοημοσύνη, οι επικοινωνιακές δεξιότητες και η ηθική υπευθυνότητα στην άσκηση ηγεσίας στον δημόσιο τομέα;
5. Πώς συγκρίνονται οι προσεγγίσεις ηγεσίας στην εκπαίδευση με εκείνες στις διοικητικές δημόσιες υπηρεσίες και ποιοι παράγοντες του πλαισίου επηρεάζουν αυτές τις διαφορές;

Αυτά τα ερευνητικά ερωτήματα λειτουργούν ως αναλυτική πυξίδα της έρευνας, παρέχοντας μια δομημένη πορεία για τη συλλογή δεδομένων, τη θεματική ερμηνεία και τον θεωρητικό προβληματισμό. Έχουν σχεδιαστεί για να εκμαιεύσουν πλούσια, περιγραφικά δεδομένα που φωτίζουν τόσο τις ατομικές όσο και τις θεσμικές διαστάσεις της ηγεσίας στους δημόσιους οργανισμούς και να παράγουν ευρήματα τόσο ακαδημαϊκής όσο και πρακτικής σημασίας.

## **1.4 Σημαντικότητα της έρευνας**

Η σπουδαιότητα της παρούσας έρευνας έγκειται στη διερεύνηση της ηγεσίας στους δημόσιους οργανισμούς, ιδίως σε περιόδους συστημικού μετασχηματισμού και κρίσης, οι οποίες γίνονται όλο και περισσότερο καθοριστικά χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης στον 21ο αιώνα. Καθώς οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν πολύπλευρες προκλήσεις -από την οικονομική αστάθεια και τις έκτακτες ανάγκες υγείας έως τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τα ελλείμματα δημόσιας εμπιστοσύνης- η κατανόηση των στρατηγικών ηγεσίας που επιτρέπουν την ανθεκτικότητα, την προσαρμοστικότητα και την καινοτομία καθίσταται επιτακτική ανάγκη. Η παρούσα έρευνα προσφέρει μια εστιασμένη εξέταση του τρόπου με τον οποίο η ηγεσία τίθεται σε λειτουργία σε δύο εμβληματικά πλαίσια του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα: ένα σχολείο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και ένα υποκατάστημα του Ιδρύματος Κοινωνικών Ασφαλίσεων Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών (ΙΚΑ-ΕΤΑΜ). Οι περιπτώσεις αυτές όχι μόνο αντικατοπτρίζουν διαφορετικούς τομείς της δημόσιας

διοίκησης, αλλά και απεικονίζουν την πολυπλοκότητα και τον επείγοντα χαρακτήρα με τον οποίο οι σύγχρονοι ηγέτες πρέπει να ανταποκρίνονται στις ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Η έρευνα είναι ιδιαίτερα σημαντική στο ελληνικό πλαίσιο, όπου η δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται εδώ και καιρό από γραφειοκρατική ακαμψία, συγκεντρωτικές δομές διακυβέρνησης και περιοδικές κρίσεις -συμπεριλαμβανομένης της χρηματοπιστωτικής κρίσης της τελευταίας δεκαετίας και της πρόσφατης παγκόσμιας πανδημίας. Σε αυτό το πλαίσιο, οι ηγέτες καλούνται συχνά να εφαρμόσουν μεταρρυθμίσεις υπό δύσκολες συνθήκες, με περιορισμένους πόρους και υψηλές προσδοκίες του κοινού. Η έρευνα αυτή ρίχνει φως στον τρόπο με τον οποίο μεμονωμένοι ηγέτες υπερβαίνουν τους παραδοσιακούς διοικητικούς ρόλους, υιοθετώντας πιο μετασχηματιστικά, συμμετοχικά και προσαρμοστικά μοντέλα ηγεσίας που διευκολύνουν την ουσιαστική οργανωτική αλλαγή. Αναλύοντας την ηγεσία τόσο ως πρακτική λειτουργία όσο και ως στρατηγική ικανότητα, η έρευνα συμβάλλει στη συζήτηση για τον εκσυγχρονισμό και τη μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα.

Επιπλέον, η έρευνα αντιμετωπίζει ένα κενό στη βιβλιογραφία, υπερβαίνοντας τις θεωρητικές συζητήσεις για την ηγεσία και παρουσιάζοντας εμπειρικά στοιχεία που προέρχονται από ποιοτικές συνεντεύξεις. Αυτές οι μελέτες περίπτωσης αποτυπώνουν τις βιωμένες εμπειρίες, τα διλήμματα και τις καινοτομίες που εισάγονται από πραγματικούς φορείς που δραστηριοποιούνται στους δημόσιους οργανισμούς. Τέτοια δεδομένα προσφέρουν αποχρώσεις που τυποποιημένες έρευνες ή αναλύσεις πολιτικής μπορεί να παραβλέπουν, συμπεριλαμβανομένης της συναισθηματικής νοημοσύνης, της ηθικής κρίσης και των στρατηγικών διαπροσωπικής επικοινωνίας. Η έμφαση σε σενάρια του πραγματικού κόσμου -όπως ο ψηφιακός μετασχηματισμός, η αντιμετώπιση κρίσεων κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 και η εφαρμογή της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων- παρέχει πολύτιμο υλικό τόσο για την ακαδημαϊκή έρευνα όσο και για την εφαρμοσμένη χάραξη πολιτικής.

Με την ευρύτερη ακαδημαϊκή έννοια, η έρευνα αυτή τέμνει διάφορα πεδία, όπως η δημόσια διοίκηση, η εκπαιδευτική ηγεσία, η οργανωτική θεωρία και η διαχείριση κρίσεων. Βασίζεται και συμβάλλει σε θεωρίες όπως η μετασχηματιστική ηγεσία, το μοντέλο αλλαγής του Lewin, το μοντέλο οκτώ βημάτων του Kotter και το πλαίσιο



διαχείρισης κρίσεων του Fink. Μέσω αυτής της διεπιστημονικής προσέγγισης, η έρευνα εμπλουτίζει την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η ηγεσία λειτουργεί σε διάφορους τομείς του δημόσιου τομέα και του τρόπου με τον οποίο αυτά τα μοντέλα μπορούν να προσαρμοστούν ώστε να ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένες προκλήσεις του πλαισίου.

Τέλος, τα ευρήματα της έρευνας έχουν πρακτικές συνέπειες για τα προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας, το σχεδιασμό πολιτικής και την οργανωτική διακυβέρνηση. Δείχνοντας πώς η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να προωθήσει την καινοτομία, να μετριάσει την αντίσταση στην αλλαγή και να διασφαλίσει τη θεσμική ανθεκτικότητα, η έρευνα προσφέρει καθοδήγηση για τους σημερινούς και μελλοντικούς ηγέτες. Υποστηρίζει την υπόθεση της επένδυσης σε εκπαίδευση ηγεσίας που δίνει έμφαση όχι μόνο στη διοικητική επάρκεια αλλά και στη συναισθηματική νοημοσύνη, τη στρατηγική σκέψη και τη συνεργατική πρακτική. Με τον τρόπο αυτό, ευθυγραμμίζεται με τις σύγχρονες προσπάθειες για την καλλιέργεια ενός ήθους δημόσιας υπηρεσίας που να ανταποκρίνεται, να είναι ηθικό και προσανατολισμένο στο κοινό καλό.

## **1.5 Δομή της έρευνας**

Η δομή της παρούσας έρευνας σχεδιάστηκε προσεκτικά ώστε να διευκολύνει μια λογική, συστηματική και προοδευτική ανάλυση του ρόλου της ηγεσίας στη διαχείριση της αλλαγής και της κρίσης σε δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Είναι οργανωμένη σε επτά κεφάλαια, καθένα από τα οποία εξυπηρετεί έναν διακριτό σκοπό και συμβάλλει στη συνολική συνοχή και σαφήνεια της ερευνητικής αφήγησης. Η οργάνωση του περιεχομένου αντανακλά τόσο το θεωρητικό πλαίσιο όσο και τα εμπειρικά ευρήματα της έρευνας, προσφέροντας μια ισορροπημένη προσέγγιση μεταξύ βιβλιογραφικής επισκόπησης, ανάλυσης μελετών περίπτωσης και κριτικής ερμηνείας.

Το πρώτο κεφάλαιο, Εισαγωγή, θέτει τις βάσεις για ολόκληρη τη έρευνα, περιγράφοντας το ιστορικό πλαίσιο, τον σκοπό και τη σημασία της έρευνας. Παρουσιάζει τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα, παρέχει μια σύντομη επισκόπηση της μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε και ολοκληρώνεται με την παρουσίαση της δομής της έρευνας. Το κεφάλαιο αυτό είναι απαραίτητο για τη διαμόρφωση της

κατανόησης από τον αναγνώστη των λόγων για τους οποίους το θέμα της ηγεσίας στην κρίση και της διαχείρισης της αλλαγής στον δημόσιο τομέα είναι τόσο επίκαιρο όσο και ακαδημαϊκά σημαντικό.

Το δεύτερο κεφάλαιο, Επισκόπηση του Ελληνικού Συστήματος Υγείας, παρέχει το πλαίσιο και το θεσμικό υπόβαθρο της έρευνας, εστιάζοντας στα διαρθρωτικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά του ελληνικού δημόσιου τομέα. Αν και η έμφαση των περιπτώσιολογικών μελετών δεν δίνεται αποκλειστικά στις υπηρεσίες υγείας, το κεφάλαιο αυτό τοποθετεί το ευρύτερο διοικητικό περιβάλλον στο οποίο εκτυλίσσονται οι πρακτικές ηγεσίας. Διερευνά επίσης τις προκλήσεις της αποκέντρωσης, της γραφειοκρατικής πολυπλοκότητας και της μεταρρύθμισης της πολιτικής που χαρακτηρίζουν το τοπίο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

Το τρίτο κεφάλαιο, Η υγειονομική περίθαλψη σε επιλεγμένες ευρωπαϊκές χώρες, επιδίδεται σε μια συγκριτική ανάλυση εξετάζοντας τον τρόπο με τον οποίο άλλα ευρωπαϊκά κράτη δομούν τα πλαίσια ηγεσίας τους στον τομέα της υγείας και των δημόσιων υπηρεσιών. Αυτή η συγκριτική διάσταση προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες για τις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές και συμβάλλει στο αξιολογικό πλαίσιο με βάση το οποίο μπορούν να αξιολογηθούν οι ελληνικές πρακτικές. Η συμπερίληψη παραδειγμάτων από άλλα ευρωπαϊκά πλαίσια εξυπηρετεί την ανάδειξη της σύγκλισης και της απόκλισης των στρατηγικών ηγεσίας σε διαφορετικά θεσμικά συστήματα.

Το τέταρτο κεφάλαιο, Μεθοδολογία, παρουσιάζει τον ερευνητικό σχεδιασμό, εξηγώντας την ποιοτική προσέγγιση της έρευνας περίπτωσης που υιοθετήθηκε για τη έρευνα. Περιγράφει την επιλογή των συνεντευξιζόμενων, την ανάπτυξη του οδηγού ημι-δομημένης συνέντευξης και το αναλυτικό πλαίσιο που χρησιμοποιήθηκε για την ερμηνεία των δεδομένων. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις δεοντολογικές εκτιμήσεις, στην αξιοπιστία των δεδομένων και στους περιορισμούς που συνεπάγεται η επιλεγείσα μεθοδολογική προσέγγιση. Το κεφάλαιο αιτιολογεί την επιλογή της ποιοτικής έρευνας ως καταλληλότερης για την αποτύπωση της πολυπλοκότητας της ηγετικής συμπεριφοράς και της οργανωσιακής δυναμικής.

Το πέμπτο κεφάλαιο, Αποτελέσματα, αναλύει τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από δύο συνεντεύξεις σε βάθος: μία με έναν διευθυντή σχολείου και μία με έναν διευθυντή δημόσιου ασφαλιστικού φορέα. Το κεφάλαιο αυτό συνθέτει τις γνώσεις από αυτές τις

μελέτες περίπτωσης, παρουσιάζοντάς τες θεματικά σε σχέση με τη διαχείριση κρίσεων, την εφαρμογή αλλαγών, τα μοντέλα ηγεσίας, τον μετριασμό της αντίστασης και την καινοτομία. Κάθε περίπτωση εξετάζεται ξεχωριστά και στη συνέχεια συζητείται συγκριτικά, με αναφορά σε βασικές θεωρίες όπως το μοντέλο αλλαγής του Kotter, το μοντέλο τριών σταδίων του Lewin και το μοντέλο κρίσης του Fink.

Το έκτο κεφάλαιο, Συμπεράσματα, ενσωματώνει τα κύρια ευρήματα της έρευνας, προσφέροντας μια σύνθεση των θεωρητικών γνώσεων και των εμπειρικών παρατηρήσεων. Αξιολογεί τον τρόπο με τον οποίο οι αναγνωρισμένες πρακτικές ηγεσίας ευθυγραμμίζονται ή αποκλίνουν από τη βιβλιογραφία και πώς τα ευρήματα αυτά ενημερώνουν τη συζήτηση για την ηγεσία στους δημόσιους οργανισμούς. Τα συμπεράσματα αφορούν τόσο τα πλεονεκτήματα όσο και τις προκλήσεις των σημερινών μοντέλων ηγεσίας, αντλώντας ευρύτερες επιπτώσεις για τη διακυβέρνηση του δημόσιου τομέα σε περιόδους αστάθειας και μεταρρυθμίσεων.

Το έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο, Προτάσεις για μελλοντική έρευνα, προσδιορίζει τους δρόμους για τη συνέχιση της επιστημονικής έρευνας. Αναγνωρίζει τους περιορισμούς της παρούσας έρευνας και προτείνει συγκεκριμένους τομείς στους οποίους οι μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να επεκτείνουν τα τρέχοντα ευρήματα, όπως η διερεύνηση της ηγεσίας σε πολλαπλά επίπεδα δημόσιας διοίκησης ή η ενσωμάτωση ποσοτικών μεθοδολογιών που θα συμπλήρωναν τις ποιοτικές γνώσεις.

Συνοπτικά, η δομή της έρευνας αντανακλά την εξέλιξη από το θεωρητικό πλαίσιο στην εμπειρική διερεύνηση και την ερμηνευτική ανάλυση. Η οργάνωση αυτή διασφαλίζει ότι ο αναγνώστης είναι εφοδιασμένος με τις απαραίτητες γνώσεις υποβάθρου, εισάγεται στη μεθοδολογική αυστηρότητα και τελικά καθοδηγείται μέσω μιας αποχρωματισμένης κατανόησης του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί η ηγεσία στο σύνθετο και συχνά ταραχώδες περιβάλλον της αλλαγής και της κρίσης στον δημόσιο τομέα.

## **Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση**

### **2.1 Ιστορική Εξέλιξη της Έρευνας Ηγεσίας στη Διαχείριση Αλλαγών και Κρίσεων στον Δημόσιο Τομέα**

Η συστηματική διερεύνηση του ρόλου της ηγεσίας στη διαχείριση αλλαγών και κρίσεων σε δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς άρχισε να εμφανίζεται πιο έντονα κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, αποκτώντας σημαντική επιστημονική απήχηση κατά την επόμενη δεκαετία. Αυτό το αυξανόμενο ακαδημαϊκό ενδιαφέρον συνέπεσε με κομβικές αλλαγές στη θεωρία και την πρακτική της δημόσιας διοίκησης, ιδίως με την εμφάνιση της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (ΝΔΔ). Η ΝΔΔ, η οποία εισήχθη στα τέλη της δεκαετίας του 1980, προσπάθησε να εμπλουτίσει τις λειτουργίες του δημόσιου τομέα με αρχές αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και λογοδοσίας, αντικατοπτρίζοντας τις πρακτικές διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα (Osborne & Gaebler, 1992). Αυτή η διαχειριστική στροφή κατέστησε αναγκαία την επανεξέταση της ηγεσίας ως θεμελιώδους συνιστώσας για την προώθηση θεσμικών μεταρρυθμίσεων και τη διαχείριση των μεταβάσεων. Ως αποτέλεσμα, η ηγεσία δεν θεωρούνταν πλέον μόνο ως λειτουργία της διοίκησης, αλλά ως κρίσιμος μηχανισμός για την ενορχήστρωση και την εφαρμογή της αλλαγής στο πλαίσιο πολύπλοκων δημόσιων συστημάτων.

Μέχρι τη δεκαετία του 1990, η επείγουσα ανάγκη για αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων στο δημόσιο τομέα γινόταν όλο και πιο εμφανής. Οι κυβερνήσεις και οι δημόσιοι οργανισμοί αναγκάστηκαν να ανταποκριθούν στα αυξανόμενα επίπεδα αβεβαιότητας, στους περιορισμένους πόρους και στις αυξανόμενες κοινωνικές προσδοκίες. Οι μελετητές άρχισαν να αναγνωρίζουν ότι η ηγεσία κατά τη διάρκεια κρίσεων απαιτούσε ένα ξεχωριστό σύνολο ικανοτήτων, ιδίως την ικανότητα να λαμβάνονται γρήγορες αλλά ορθές αποφάσεις, να διαχειρίζονται την ασάφεια και να διατηρούν τη δημόσια εμπιστοσύνη υπό πίεση (Boin, Hart, Stern, & Sundelius, 2005). Αυτή η γραμμή έρευνας εξελίχθηκε σε έναν εξειδικευμένο τομέα της ηγεσίας σε κρίσεις, ο οποίος έδινε έμφαση στο ρόλο του ηγέτη στην άμβλυνση των πολιτικών, επιχειρησιακών και ψυχολογικών επιπτώσεων των καταστάσεων έκτακτης ανάγκης.

Ταυτόχρονα, η επέκταση και η βελτίωση των θεωριών ηγεσίας -ιδιαίτερα της μετασχηματιστικής, της προσαρμοστικής και της στρατηγικής ηγεσίας- επέτρεψε την

εφαρμογή τους σε πλαίσια δημόσιας διοίκησης. Τα μοντέλα αυτά κινήθηκαν πέρα από τις μηχανιστικές προσεγγίσεις των προηγούμενων διοικητικών παραδειγμάτων, δίνοντας έμφαση στην ικανότητα του ηγέτη να παρακινεί, να εμπνέει και να επηρεάζει τους άλλους, ιδίως σε περιόδους ροής και αστάθειας (Northouse, 2021). Η θεωρητική μετατόπιση σηματοδότησε ένα ευρύτερο επαναπροσδιορισμό της ηγεσίας ως διαπροσωπικής και ψυχολογικής διαδικασίας και όχι ως απλής δομικής ή διαδικαστικής λειτουργίας.

Οι αρχές της δεκαετίας του 2000 σηματοδότησαν ένα σημείο καμπής, καθώς οι μελετητές και τα ιδρύματα της δημόσιας διοίκησης άρχισαν να διερευνούν συστηματικά τον τρόπο με τον οποίο οι ηγετικές συμπεριφορές επηρεάζουν τη δυναμική της οργανωτικής αλλαγής. Ειδικότερα, η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση μετά το 2009 -και ο οξύς αντίκτυπός της σε χώρες όπως η Ελλάδα- δημιούργησε ένα κύμα εμπειρικών ερευνών που επικεντρώθηκαν στην ηγεσία σε συνθήκες παρατεταμένης λιτότητας, θεσμικής κόπωσης και δυσπιστίας του κοινού (Pollitt & Bouckaert, 2017). Ο ελληνικός ακαδημαϊκός και κυβερνητικός διάλογος ασχολήθηκε όλο και περισσότερο με ζητήματα ηγετικής ικανότητας, νομιμότητας και ηθικής συμπεριφοράς, υπογραμμίζοντας την ανάγκη για ανθεκτικούς και οραματιστές ηγέτες, ικανούς να περιηγηθούν σε πολύπλοκα και συχνά εχθρικά περιβάλλοντα.

Η διάκριση μεταξύ ηγεσίας αλλαγής και διαχείρισης αλλαγής έγινε ιδιαίτερα εμφανής κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Ενώ η τελευταία αφορούσε διαδικαστικές και επιχειρησιακές διαστάσεις, η ηγεσία αλλαγής έδινε έμφαση στο στρατηγικό όραμα, τη συναισθηματική νοημοσύνη και την ευθυγράμμιση διαφορετικών ενδιαφερομένων μερών προς έναν κοινό σκοπό (Kotter, 1996). Αυτό ήταν ιδιαίτερα σημαντικό στον δημόσιο τομέα, όπου οι βαθιά ριζωμένες γραφειοκρατικές δομές και η κοινωνικοπολιτική αντίσταση συχνά εμπόδιζαν τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες. Οι ηγέτες αντιλαμβάνονταν έτσι όχι μόνο ως φορείς αλλαγής αλλά και ως αρχιτέκτονες του θεσμικού μετασχηματισμού και διαμεσολαβητές της δημόσιας αξίας.

Πιο πρόσφατα, η έλευση πολύπλευρων κρίσεων -συμπεριλαμβανομένης της οικονομικής αστάθειας, της κλιματικής αλλαγής και της πανδημίας COVID-19- έφερε νέα επιστημονική προσοχή στην ηγεσία κρίσεων στις δημόσιες επιχειρήσεις. Οι ερευνητές έχουν επισημάνει τη σημασία της ηγεσίας στη διαχείριση της αβεβαιότητας, στο συντονισμό των δια-οργανωτικών αντιδράσεων και στην

επικοινωνία με σαφήνεια και ενσυναίσθηση κατά τη διάρκεια καταστάσεων έκτακτης ανάγκης (Boin et al., 2005). Σε αυτό το εξελισσόμενο τοπίο, η ηγεσία έχει αναδειχθεί ως απαραίτητο στοιχείο για τη διασφάλιση όχι μόνο της οργανωτικής ανθεκτικότητας αλλά και της δημοκρατικής νομιμότητας και της κοινωνικής συνοχής.

Η σύγχρονη ελληνική και διεθνής επιστήμη συγκλίνει στην άποψη ότι η ηγεσία στους δημόσιους οργανισμούς υπερβαίνει τα όρια της παραδοσιακής διοικητικής λειτουργίας. Αντίθετα, αποτελεί ζωτικό μηχανισμό για τη διασφάλιση της θεσμικής ανθεκτικότητας και προσαρμοστικότητας απέναντι σε εσωτερικές και εξωτερικές προκλήσεις. Ως αποτέλεσμα, η διερεύνηση του ρόλου της ηγεσίας στη διαχείριση της οργανωτικής αλλαγής και της κρίσης έχει αναδειχθεί σε ξεχωριστό και συνεχώς διευρυνόμενο πεδίο έρευνας στο ευρύτερο πεδίο της δημόσιας διοίκησης. Η επιστημονική πορεία αυτής της έρευνας μπορεί να γίνει αντιληπτή ως εξελισσόμενη μέσα από τέσσερις σημαντικές και αλληλένδετες φάσεις από τη δεκαετία του 1980 έως σήμερα.

Η πρώτη φάση, που καλύπτει τη δεκαετία του 1980 έως τις αρχές της δεκαετίας του 1990, χαρακτηρίστηκε από την έμφαση στη διοικητική ηγεσία. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, οι δημόσιοι οργανισμοί άρχισαν να υιοθετούν τεχνικές διαχείρισης και στρατηγικές αρχές που συνήθως συνδέονται με τον ιδιωτικό τομέα. Η ηγεσία έλαβε τον ορισμό κυρίως ως μια διοικητική λειτουργία με επίκεντρο το σχεδιασμό, την οργάνωση και την εποπτεία των διαδικασιών αλλαγής. Αυτός ο διαχειριστικός προσανατολισμός ευθυγραμμίστηκε με το ευρύτερο ιδεολογικό ρεύμα της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, το οποίο υποστήριζε την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και τον έλεγχο. Στοχαστές όπως ο Drucker (1985) και ο Kotter (1988) συνέβαλαν στην πρώιμη διάκριση μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης, υποστηρίζοντας ότι η ηγεσία περιλαμβάνει τον καθορισμό κατεύθυνσης και οράματος, ενώ η διοίκηση προσανατολίζεται προς την τάξη και τη σταθερότητα.

Η δεύτερη φάση, που αναδύθηκε κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 και επεκτάθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 2000, είδε την άνοδο της μετασχηματιστικής ηγεσίας ως κυρίαρχο παράδειγμα στην έρευνα του δημόσιου τομέα. Η προσέγγιση αυτή μετατόπισε την εννοιολογική εστίαση από τον έλεγχο στην έμπνευση, τονίζοντας την ικανότητα των ηγετών να αρθρώνουν συναρπαστικά οράματα, να ενσταλάζουν κοινές αξίες και να κινητοποιούν το ανθρώπινο δυναμικό

προς την κατεύθυνση του οργανωτικού μετασχηματισμού. Ο Burns (1978) έθεσε τα θεωρητικά θεμέλια για τη μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία αναπτύχθηκε περαιτέρω από τον Bass (1990) και τέθηκε σε λειτουργία στο έργο των Kouzes και Posner (1995). Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ο ηγέτης δεν θεωρείται πλέον απλώς ως διαχειριστής της αλλαγής, αλλά μάλλον ως οραματιστής που καταλύει και στηρίζει τη βαθιά οργανωτική ανανέωση.

Η τρίτη φάση, από το 2000 έως το 2015 περίπου, διαμορφώθηκε από την αναγνώριση ότι η ηγεσία στους δημόσιους οργανισμούς πρέπει να αντιμετωπίσει αυξημένα επίπεδα πολυπλοκότητας, αβεβαιότητας και κρίσης. Η περίοδος αυτή χαρακτηρίστηκε από σημαντικά ιστορικά γεγονότα, συμπεριλαμβανομένης της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης (2008-2011), καθώς και από την αυξανόμενη συχνότητα φυσικών καταστροφών και θεσμικών καταστάσεων έκτακτης ανάγκης. Οι μελετητές άρχισαν να δίνουν έμφαση στην προσαρμοστική ηγεσία, τη συναισθηματική νοημοσύνη και τη στρατηγική επικοινωνία ως βασικές ικανότητες για τους ηγέτες που δραστηριοποιούνται σε ασταθή περιβάλλοντα. Οι θεωρητικές συνεισφορές των Heifetz (2001) και Goleman (2006), παράλληλα με εμπειρικές γνώσεις από μελέτες ηγεσίας σε κρίσεις (Boin, Hart, Stern, & Sundelius, 2005), υπογράμμισαν την ανάγκη για ηγέτες ικανούς να διαχειρίζονται την πολυπλοκότητα με ενσυναίσθηση, ψυχραιμία και επίγνωση του πλαισίου. Ο ηγέτης σε αυτή τη φάση οραματίζεται όχι απλώς ως υπεύθυνος λήψης αποφάσεων, αλλά ως πλοηγός της ασάφειας, οικοδόμος εμπιστοσύνης και συντονιστής επιβεβαίωσης.

Η τρέχουσα φάση, που εκτείνεται από το 2015 έως σήμερα, διαμορφώνεται από μια στροφή προς την ηγεσία που βασίζεται σε αξίες, τη συμμετοχική και προσανατολισμένη στην ανθεκτικότητα. Η εξέλιξη αυτή έχει διαμορφωθεί από πολυδιάστατες κρίσεις -συμπεριλαμβανομένης της πανδημίας COVID-19, της κλιματικής έκτακτης ανάγκης και της συνεχιζόμενης γεωπολιτικής αστάθειας- οι οποίες έχουν συλλογικά προκαλέσει τις ικανότητες των δημόσιων οργανισμών να ενεργούν ανταποκρινόμενες και ηθικά. Η ηγεσία σήμερα διατυπώνεται όλο και περισσότερο ως συλλογική και υποστηρικτική διαδικασία, δίνοντας έμφαση στη συνεισφορά, τη διαφάνεια, τη δεοντολογική διακυβέρνηση και τη θεσμική μάθηση. Τα πρόσφατα πλαίσια πολιτικής και οι οργανωτικές έρευνες του ΟΟΣΑ (2020), του UNDP (2021) και των σύγχρονων θεωρητικών όπως ο Northouse (2021) αντανakλούν αυτόν τον προσανατολισμό. Σε αυτή τη φάση, ο ηγέτης λειτουργεί ως

συντονιστής της αλλαγής, διαχειριστής της ανθεκτικότητας και καταλύτης της συμμετοχικής διακυβέρνησης.

Συνολικά, αυτή η ανάπτυξη τεσσάρων φάσεων απεικονίζει μια σημαντική μεταμόρφωση στη θεωρητική και πρακτική κατανόηση της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα. Από τον διαχειριστικό έλεγχο στη δεοντολογική διευκόλυνση, η εξέλιξη υπογραμμίζει την αναγκαιότητα μιας ηγεσίας που ανταποκρίνεται στα συμφραζόμενα και είναι ικανή να αντιμετωπίσει τις αυξανόμενες απαιτήσεις που τίθενται στις δημόσιες επιχειρήσεις σε περιόδους αλλαγών και κρίσεων.

Ο Πίνακας 1 παρουσιάζει μια συνοπτική περίληψη της ιστορικής εξέλιξης των μοντέλων ηγεσίας σε δημόσιους οργανισμούς, συνοψίζοντας τις βασικές φάσεις και τις θεωρητικές συνεισφορές που συζητήθηκαν στην προηγούμενη ανάλυση.

**Πίνακας 1: Συνοπτική Περιγραφή Ιστορικής αναδρομής**

<i>Περίοδος</i>	<i>Κύρια Εστίαση Ηγεσίας</i>
1980–1990	Τεχνική/Διαχειριστική Ηγεσία
1990–2000	Μετασχηματιστική/Οραματική Ηγεσία
2000–2015	Προσαρμοστικότητα, Συναισθηματική Νοημοσύνη
2015–σήμερα	Ανθεκτικότητα, Ηθική, Συμμετοχή, Συστημική Ηγεσία

Η επιστημονική διερεύνηση της ηγεσίας ως κομβικού παράγοντα για την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής και της κρίσης έχει αποκτήσει σημαντική δυναμική τις τελευταίες δεκαετίες, λόγω της αυξανόμενης πολυπλοκότητας, απρόβλεπτης και αστάθειας που χαρακτηρίζει τόσο τα παγκόσμια όσο και τα εθνικά πλαίσια της δημόσιας διοίκησης. Οι δημόσιες επιχειρήσεις, ειδικότερα, είναι μοναδικά εκτεθειμένες σε έντονες πολιτικές πιέσεις, αυξημένες προσδοκίες του κοινού και συνεχείς θεσμικές μεταρρυθμιστικές διαδικασίες. Τα χαρακτηριστικά αυτά καθιστούν τη έρευνα της ηγεσίας στους δημόσιους οργανισμούς ιδιαίτερα σημαντική και αναγκαία. Ως αποτέλεσμα, ο ακαδημαϊκός διάλογος για την ηγεσία στον δημόσιο τομέα, και πιο συγκεκριμένα για τον ρόλο της στη διαχείριση κρίσεων



και τη διευκόλυνση του μετασχηματισμού, έχει εξελιχθεί μέσα από μια σειρά διακριτών φάσεων, καθεμία από τις οποίες αντανακλά τόσο τις θεωρητικές εξελίξεις όσο και τις μεταβαλλόμενες εμπειρικές προτεραιότητες.

Η πρώτη σημαντική φάση, που έλαβε χώρα μεταξύ 1980 και 1990, αντιλαμβανόταν την ηγεσία κυρίως ως διοικητική ή διαχειριστική λειτουργία. Υπό την επιρροή του παραδείγματος της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (ΝΔΔ), η ηγεσία διαμορφώθηκε ως μηχανισμός για την εφαρμογή της αλλαγής με βάση τεχνοκρατικές αρχές όπως η μέτρηση της απόδοσης, η αποδοτικότητα και ο έλεγχος των πόρων. Ο ηγέτης θεωρήθηκε λιγότερο ως παράγοντας μετασχηματισμού και περισσότερο ως ορθολογικός σχεδιαστής και εκτελεστής επιχειρησιακών στρατηγικών (Drucker, 1985; Kotter, 1988). Αυτή η περίοδος έδωσε έμφαση στην ηγεσία ως διοικητικό καθήκον, με στόχο σε μεγάλο βαθμό τον εκσυγχρονισμό της παροχής δημόσιων υπηρεσιών σε ένα πλαίσιο δανεισμένο από τις πρακτικές του ιδιωτικού τομέα.

Κατά την επόμενη περίοδο από τη δεκαετία του 1990 έως τις αρχές της δεκαετίας του 2000, η ακαδημαϊκή προσοχή μετατοπίστηκε προς τη μετασχηματιστική ηγεσία. Η προοπτική αυτή τόνισε τη σημασία του οράματος, της έμπνευσης και της αλλαγής με γνώμονα τις αξίες. Οι ηγέτες μελετήθηκαν όλο και περισσότερο ως καταλύτες πολιτισμικού και οργανωτικού μετασχηματισμού, ικανοί να κινητοποιούν τους υπαλλήλους και να ενθαρρύνουν τη δέσμευση σε μια κοινή αποστολή. Το θεμελιώδες έργο του Burns (1978) για τη μετασχηματιστική ηγεσία, το οποίο επεξεργάστηκε περαιτέρω ο Bass (1990) και αργότερα οι Kouzes και Posner (1995), έθεσε το εννοιολογικό υπόβαθρο για την κατανόηση των ηγετών όχι απλώς ως διαχειριστών συστημάτων αλλά ως ηθικών παραγόντων ικανών να προωθήσουν την καινοτομία, την παρακίνηση και την προσωπική ταύτιση με τους θεσμικούς στόχους.

Από το 2000 έως το 2015 περίπου, το επίκεντρο της έρευνας επεκτάθηκε ως απάντηση στον πολλαπλασιασμό των κρίσεων μεγάλης κλίμακας -οικονομικές καταρρεύσεις, πολιτική αστάθεια και φυσικές καταστροφές- οι οποίες ανέδειξαν την ανάγκη για ηγεσία ικανή να λειτουργεί υπό συνθήκες έντονης πίεσης και αβεβαιότητας. Η εποχή αυτή έδωσε το έναυσμα για τη δημιουργία νέων πλαισίων, όπως η προσαρμοστική ηγεσία, η οποία υπογράμμισε την ικανότητα των ηγετών να διαγιγνώσκουν πολύπλοκα προβλήματα, να ανταποκρίνονται σε ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες και να διατηρούν τη συναισθηματική τους ισορροπία

(Heifetz, 2001). Η συναισθηματική νοημοσύνη αναδείχθηκε ως κρίσιμη διάσταση της αποτελεσματικής ηγεσίας κατά τη διάρκεια κρίσεων, ιδίως μέσω του έργου του Goleman (2006), ενώ οι Boin, Hart, Stern και Sundelius (2005) παρείχαν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την κατανόηση των πολύπλευρων απαιτήσεων της ηγεσίας σε κρίσεις στη δημόσια διακυβέρνηση. Ο ηγέτης σε αυτό το πλαίσιο θεωρήθηκε ως διαχειριστής της πολυπλοκότητας - κάποιος που μπορεί να περιηγηθεί στην ασάφεια, να επικοινωνήσει με σαφήνεια και να διατηρήσει τη θεσμική συνοχή.

Από το 2015, η έρευνα έχει επικεντρωθεί όλο και περισσότερο στα συμμετοχικά, ηθικά και ανθεκτικά μοντέλα ηγεσίας. Η εμφάνιση συστημικών, επικαλυπτόμενων κρίσεων -όπως η πανδημία COVID-19, η κλιματική έκτακτη ανάγκη και η γεωπολιτική αστάθεια- έχει καταστήσει αναγκαία την επανεξέταση της δημόσιας ηγεσίας ως σχεσιακής, περιεκτικής και ηθικά θεμελιωμένης πρακτικής. Τα σύγχρονα πλαίσια δίνουν έμφαση στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης, τη διατομεακή συνεργασία και τη διαφανή διακυβέρνηση ως θεμελιώδεις ηγετικές ικανότητες σε περιόδους διαρκούς κρίσης (OECD, 2020; UNDP, 2021; Northouse, 2021). Σε αυτή την εποχή, ο ηγέτης θεωρείται υποστηρικτικός οδηγός και συντονιστής, υπεύθυνος για την ενεργοποίηση της συλλογικής ανθεκτικότητας και της εμπλοκής των πολιτών και όχι για την άσκηση ελέγχου από πάνω προς τα κάτω.

Παράλληλα με αυτή την ιστορική εξέλιξη, διάφορα θεωρητικά και εμπειρικά ρεύματα έχουν εμβαθύνει την κατανόησή μας για τους συγκεκριμένους μηχανισμούς μέσω των οποίων η ηγεσία επηρεάζει τόσο τη διαχείριση κρίσεων όσο και τη διαχείριση της αλλαγής. Σύμφωνα με τους Boin κ.ά. (2005), η ηγεσία κατά τη διάρκεια καταστάσεων κρίσης απαιτεί ταχεία λήψη αποφάσεων, συναισθηματική σταθερότητα και σαφήνεια στην επικοινωνία. Οι James και Wooten (2005) υποστηρίζουν περαιτέρω ότι η αποτελεσματική ηγεσία σε καταστάσεις κρίσης εξαρτάται από την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης και την ικανότητα επικοινωνιακής μάθησης από τα γεγονότα της κρίσης.

Όσον αφορά την οργανωτική αλλαγή, το μοντέλο οκτώ βημάτων του Kotter (1996) για τη διαχείριση της αλλαγής τοποθετεί την οραματική και εμπνευσμένη ηγεσία στον πυρήνα του επιτυχημένου μετασχηματισμού. Ο Burns (1978) και οι Bass και Avolio (1994) υπογραμμίζουν ομοίως ότι οι ηγέτες πρέπει να προωθούν τη συναισθηματική δέσμευση και τη συμβολική δέσμευση των οπαδών, ιδίως σε πλαίσια του δημόσιου

τομέα που υφίστανται διαρθρωτικές και λειτουργικές μεταβάσεις, όπως ο ψηφιακός μετασχηματισμός.

Οι ικανότητες που σχετίζονται με την επιτυχή ηγεσία σε αβέβαια περιβάλλοντα έχουν επίσης εξεταστεί ευρέως. Οι Goleman (1998) και Boyatzis (2002) προσδιορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη -συμπεριλαμβανομένης της ενσυναίσθησης, της προσαρμοστικότητας και της αυτορρύθμισης- ως απαραίτητη για τη διατήρηση της συνοχής της ομάδας και της ψυχολογικής ευημερίας σε περιβάλλοντα υψηλού στρες. Ο Yukl (2013) προσθέτει ότι η στρατηγική σκέψη, η διαπραγματευτική δεινότητα και οι δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων είναι θεμελιώδους σημασίας για την πλοήγηση στην ασάφεια και την αστάθεια των πλαισίων που είναι φορτισμένα με αλλαγές.

Η ίδια η οργανωσιακή κουλτούρα διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διαμεσολάβηση για την επιτυχία της ηγεσίας σε περιόδους αλλαγών. Σύμφωνα με τους Schein (2010) και Denison (1990), η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει βαθιά εδραιωμένες αξίες και παραδοχές που διαμορφώνουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές των μελών του θεσμικού οργάνου. Οι ηγέτες, επομένως, πρέπει να καλλιεργούν περιβάλλοντα χωρίς αποκλεισμούς, βασισμένα στην εμπιστοσύνη, στα οποία είναι δυνατή η προσαρμογή και η καινοτομία.

Στο ελληνικό πλαίσιο, η ηγεσία στον δημόσιο τομέα χαρακτηρίζεται ιστορικά από ακαμψία, γραφειοκρατική αδράνεια και αντίσταση στην αλλαγή (Σπανού, 2008). Ωστόσο, πιο πρόσφατες μελέτες (π.χ., Sotiropoulos & Ladi, 2017) δείχνουν ότι ορισμένοι δημόσιοι οργανισμοί επέδειξαν αξιοσημείωτη ικανότητα προσαρμογής κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης και της πανδημίας COVID-19. Ένα εξέχον παράδειγμα είναι η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ), η οποία ανταποκρίθηκε γρήγορα στις κοινωνικές απαιτήσεις εφαρμόζοντας ψηφιακές υπηρεσίες, επιδεικνύοντας έτσι ευέλικτη ηγεσία και θεσμική ανθεκτικότητα (OECD, 2021).

Οι πρακτικές επιπτώσεις αυτών των θεωρητικών εξελίξεων είναι σημαντικές. Τα συμπεράσματα από τη βιβλιογραφία υποστηρίζουν τον επανασχεδιασμό των προγραμμάτων ανάπτυξης ηγεσίας του δημόσιου τομέα, με ιδιαίτερη έμφαση στην καλλιέργεια ήπιων δεξιοτήτων, όπως η ενσυναίσθηση, η προσαρμοστικότητα και η επικοινωνία. Επιπλέον, παρέχουν πληροφορίες για συστάσεις πολιτικής που αποσκοπούν στην ενίσχυση της ανταπόκρισης, της ευελιξίας και της λογοδοσίας των

δημόσιων οργανισμών. Τέλος, παρέχουν μια εννοιολογική βάση για την αναδιοργάνωση των εσωτερικών δομών ώστε να βελτιστοποιηθεί η θεσμική ετοιμότητα και ικανότητα αντίδρασης σε μελλοντικές κρίσεις.

Ο Πίνακας 2 προσφέρει μια δομημένη σύνοψη των κύριων θεωριών ηγεσίας που σχετίζονται με τη διαχείριση κρίσεων και αλλαγών, συνοψίζοντας τις βασικές τους έννοιες, εφαρμογές και επιπτώσεις όπως αναπτύχθηκαν στο θεωρητικό πλαίσιο.

**Πίνακας 2: Σύνοψη των βασικών θεωριών ηγεσίας σε κρίση/αλλαγή**

<b>Θεωρία</b>	<b>Βασικές Ιδέες</b>	<b>Στρατηγικές και Εφαρμογές στη Διαχείριση Κρίσεων</b>
Μετασχηματιστική Ηγεσία	Ηγεσία που ενθαρρύνει το όραμα, την καινοτομία και την αλλαγή μέσω της έμπνευσης και κινήτρων.	Στρατηγικές για ενδυνάμωση και ενσωμάτωση του προσωπικού, προώθηση της αλλαγής με θετικά πρότυπα
Στρατηγική ηγεσία	Εστίαση στην κρίσιμη σκέψη και την οραματική καθοδήγηση κατά την ανάπτυξη στρατηγικών	Δημιουργία στρατηγικών αλλαγής και κρίσης, διαχείριση πόρων και επικοινωνία.
Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη	Στην κατανόηση και διαχείριση συναισθημάτων προσωπικού και ηγέτη, και στην ανάπτυξη σχέσεων.	Ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης ηγεσίας για καλύτερη επικοινωνία και υποστήριξη ομάδων σε κρίση.
Ηγεσία Προσαρμοστικότητας	Ικανότητα των ηγετών να προσαρμόζονται σε συνεχείς μεταβολές και κρίσεις.	Ευελιξία στις στρατηγικές διαχείρισης, με στόχο την ταχεία προσαρμογή σε νέα δεδομένα και συνθήκες.
Ηγεσία Στη Διαχείριση Κρίσεων	Εστιάζει στη διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων με σαφήνεια, διαφάνεια και γρήγορη λήψη αποφάσεων.	Χρήση διαφανούς επικοινωνίας και ταχύτητας στις αποφάσεις, ενώ διατηρείται η ψυχραιμία.
Ηγεσία Με Βασική Στρατηγική	Συνδυάζει τη στρατηγική σκέψη με την αποτελεσματική εφαρμογή σχεδίων σε καταστάσεις κρίσης.	Εξατομικευμένη προσέγγιση και καθοδήγηση της ομάδας μέσω στρατηγικών ενέργειας και σχεδίων.

## **2.2 Θεωρητικές Προσεγγίσεις στην Ηγεσία και τη Διαχείριση Κρίσεων**

Η σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της διαχείρισης των αλλαγών και των κρίσεων στις δημόσιες επιχειρήσεις έχει γίνει κεντρικό θέμα στην πρόσφατη βιβλιογραφία, αντανakλώντας τόσο τη θεωρητική επέκταση των μελετών ηγεσίας όσο και την αυξανόμενη πολυπλοκότητα των οργανωτικών περιβαλλόντων. Οι δημόσιοι ηγέτες σήμερα δεν είναι απλώς διοικητικές φιγούρες- είναι στρατηγικοί παράγοντες που πλοηγούνται στην αβεβαιότητα, παρακινούν το προσωπικό και εξασφαλίζουν την ανθεκτικότητα των δημόσιων οργανισμών. Η βιβλιογραφία υποδηλώνει ότι η αποτελεσματική ηγεσία σε τέτοια πλαίσια υποστηρίζεται από έναν συνδυασμό διαπροσωπικών, γνωστικών και ηθικών ικανοτήτων που επιτρέπουν την επιτυχή αντιμετώπιση κρίσεων και την οργανωτική προσαρμογή.

Σύμφωνα με τον Θεοδωρόπουλο (2021), η ηγεσία στις δημόσιες επιχειρήσεις, ιδίως σε περιόδους κρίσης και μετασχηματισμού, συνδέεται βαθιά με την ικανότητα του ηγέτη για κοινωνική επιρροή. Αντλώντας από τον ορισμό του Kruse, η ηγεσία περιγράφεται ως «μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής που μεγιστοποιεί τις προσπάθειες των άλλων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου» (Θεοδωρόπουλος, 2021). Σε αυτό το πλαίσιο, η ικανότητα ενός ηγέτη να παρακινεί και να ευθυγραμμίζει τα μέλη της ομάδας γίνεται καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής και την πλοήγηση σε κρίσεις.

Οι βασικές ικανότητες που έχουν επανειλημμένα προσδιοριστεί στη βιβλιογραφία περιλαμβάνουν την επικοινωνία, το θάρρος, την ευελιξία, την υπευθυνότητα και τη συναισθηματική νοημοσύνη. Η αποτελεσματική επικοινωνία δεν αφορά μόνο τη σαφήνεια των οδηγιών, αλλά και την καλλιέργεια εμπιστοσύνης, την κατανόηση των αναγκών των ενδιαφερομένων μερών και τη διατύπωση ενός συναρπαστικού οράματος (Θεοδωρόπουλος, 2021). Το θάρρος, εν τω μεταξύ, είναι απαραίτητο για την αντιμετώπιση των αντιξοοτήτων και τη διατήρηση της ψυχραιμίας μπροστά σε απρόβλεπτες εξελίξεις. Η ευελιξία επιτρέπει στους ηγέτες να αναθεωρούν τις στρατηγικές και να ανταποκρίνονται δυναμικά στις εξελισσόμενες προκλήσεις, ενώ η υπευθυνότητα και η ταπεινότητα ενισχύουν τη νομιμότητα και την εμπιστοσύνη - ιδίως όταν οι ηγέτες είναι διαφανείς για τα λάθη και αναλαμβάνουν την ευθύνη για τα αποτελέσματα (Θεοδωρόπουλος, 2021).

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αναδεικνύεται επίσης ως κρίσιμο συστατικό της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας στις δημόσιες επιχειρήσεις. Οι ηγέτες πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι ομάδες προσαρμόζονται στις αλλαγές αποτελεσματικά και με συνοχή και ότι η οργανωτική κουλτούρα παραμένει θετική και δυναμική (Θεοδωρόπουλος, 2021). Επιπλέον, η ενθάρρυνση της καινοτομίας και της συνεχούς μάθησης είναι ζωτικής σημασίας. Οι ηγέτες πρέπει να ενδυναμώνουν τους υπαλλήλους να συμμετέχουν στη δημιουργική επίλυση προβλημάτων και πρέπει οι ίδιοι να παραμένουν προσηλωμένοι στη συνεχή ανάπτυξη των ηγετικών δεξιοτήτων μέσω του αναστοχασμού και της κατάρτισης.

Η ευρύτερη ακαδημαϊκή βιβλιογραφία υποστηρίζει και επεκτείνει αυτές τις ιδέες μέσω μιας σειράς θεωρητικών προσεγγίσεων. Η μετασχηματιστική ηγεσία, ειδικότερα, έχει αποδειχθεί ότι συμβάλλει σημαντικά στη διαχείριση κρίσεων μέσω της εστίασής της στα κίνητρα, το όραμα και τη συλλογική αποτελεσματικότητα (Purnomo et al., 2021; Riggio & Newstead, 2023; Alkhawlan et al., 2019). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες καλλιεργούν την ανθεκτικότητα των ομάδων καλλιεργώντας την αίσθηση του κοινού σκοπού, η οποία είναι ιδιαίτερα σημαντική σε περιβάλλοντα υψηλής πίεσης. Οι Purnomo et al. (2021) υπογραμμίζουν την αποτελεσματικότητα των προσανατολισμένων στα καθήκοντα ηγετικών συμπεριφορών στη διευκόλυνση της δομημένης και αποτελεσματικής αντιμετώπισης κρίσεων, ενώ οι Riggio και Newstead (2023) τονίζουν τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης και της επικοινωνίας ως αναπόσπαστο στοιχείο για την πλοήγηση σε οργανωτικές κρίσεις.

Η υπηρετική ηγεσία παρουσιάζει ένα άλλο σημαντικό μοντέλο, το οποίο διακρίνεται από την έμφαση που δίνει στην υποστήριξη, την ενσυναίσθηση και την ηθική διαχείριση. Μελέτες των Schowalter και Volmer (2024) και Zada et al. (2022) καταδεικνύουν ότι η υπηρετική ηγεσία ενισχύει την προσαρμοστικότητα της ομάδας και την ψυχολογική ασφάλεια, οι οποίες είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της παραγωγικότητας και του ηθικού κατά τη διάρκεια κρίσεων. Οι Christianingrum et al. (2023), μέσω μιας συστηματικής ανασκόπησης της ηγεσίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, επιβεβαιώνουν ότι η υπηρετική ηγεσία είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική στην ενίσχυση της συνοχής της ομάδας και στη διατήρηση της απόδοσης υπό παρατεταμένο στρες.

Η χαρισματική ηγεσία συμβάλλει επίσης στη βιβλιογραφία για τη διαχείριση κρίσεων. Οι Davis και Gardner (2012) συζητούν την πειστική δύναμη της χαρισματικής ρητορικής στην κινητοποίηση της οργανωτικής υποστήριξης, ιδίως σε καταστάσεις υψηλού κινδύνου. Σε περιόδους αβεβαιότητας, η ισχυρή και συναισθηματικά ηχηρή επικοινωνία μπορεί να εμπνεύσει εμπιστοσύνη και να κινητοποιήσει τη συλλογική δράση, ιδιότητες που συχνά συνδέονται με χαρισματικές ηγετικές φυσιογνωμίες.

Μια πιο πλαισιωμένη κατανόηση των στυλ ηγεσίας προσφέρεται από τους Post et al. (2022), οι οποίοι διερευνούν την αποτελεσματικότητα της καθοδηγητικής έναντι της συμμετοχικής ηγεσίας σε ομάδες διαχείρισης κρίσεων. Τα ευρήματά τους δείχνουν ότι η αυθεντική ηγεσία είναι πιο αποτελεσματική σε οικείες κρίσεις, ενώ η συμμετοχική ηγεσία αποδεικνύεται επωφελής όταν το σενάριο της κρίσης είναι νέο και διαφορετικό. Αυτό υπογραμμίζει την ανάγκη για επίγνωση της κατάστασης και προσαρμοστικότητα κατά την επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών ηγεσίας.

Επιπλέον, η οργανωσιακή κουλτούρα και η διαχείριση της γνώσης προσδιορίζονται ως μεσολαβητικές μεταβλητές στην επιτυχία της ηγεσίας κατά τη διάρκεια κρίσεων. Ο Bhaduri (2019) υποστηρίζει ότι η προώθηση μιας οργανωτικής κουλτούρας με επίγνωση των κρίσεων, η οποία υποστηρίζεται από ισχυρές ηγετικές ικανότητες, είναι κρίσιμη για τη θεσμική ετοιμότητα. Παρομοίως, οι Aldhuhoori et al. (2023) διερευνούν την αλληλεπίδραση μεταξύ ηγεσίας, διαχείρισης κρίσεων και διάδοσης γνώσεων σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα, τονίζοντας τον ρόλο της ηγεσίας στην προώθηση της δέσμευσης των εργαζομένων και της θεσμικής ανθεκτικότητας.

Από μια ευρύτερη στρατηγική προοπτική, οι Bundy et al. (2016) προτείνουν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο που τοποθετεί την ηγεσία στο ευρύτερο πλαίσιο της διαχείρισης των ενδιαφερόμενων μερών και της οργανωσιακής μάθησης. Υποστηρίζουν ότι η ηγεσία κρίσεων δεν πρέπει να αντιμετωπίζει μόνο τις εσωτερικές επιχειρησιακές ανησυχίες, αλλά και να εμπλέκεται με το εξωτερικό κοινό για τη διατήρηση της οργανωτικής φήμης και νομιμότητας.

Συμπερασματικά, οι θεωρητικές προσεγγίσεις της ηγεσίας στη διαχείριση κρίσεων και αλλαγών -που εκτείνονται σε μετασχηματιστικά, υπηρετικά, χαρισματικά και προσαρμοστικά μοντέλα- παρέχουν μια πολυδιάστατη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι δημόσιοι ηγέτες μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά σε πολύπλοκες

και ασταθείς συνθήκες. Οι προοπτικές αυτές συγκλίνουν στη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης, της στρατηγικής επικοινωνίας, της ενδυνάμωσης της ομάδας και της ηθικής ακεραιότητας. Καθώς οι κρίσεις γίνονται όλο και πιο συστημικές και απρόβλεπτες, η μελλοντική έρευνα πρέπει να συνεχίσει να βελτιώνει αυτά τα πλαίσια για να υποστηρίξει τις πρακτικές ηγεσίας που ενισχύουν την προσαρμοστικότητα, την εμπιστοσύνη και τη θεσμική ανθεκτικότητα των δημόσιων επιχειρήσεων.

### **2.3 Βασικά Χαρακτηριστικά και Ικανότητες Ηγεσίας σε Περιβάλλοντα Αλλαγής και Κρίσης**

Η ηγεσία σε περιόδους οργανωτικών αλλαγών και κρίσεων εξακολουθεί να κατέχει κεντρική θέση στη σύγχρονη έρευνα, ιδίως καθώς οι δημόσιες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν όλο και περισσότερο πολύπλοκες εξωτερικές διαταραχές παράλληλα με απαιτητικούς εσωτερικούς μετασχηματισμούς. Ο δυναμικός χαρακτήρας αυτών των προκλήσεων υπογραμμίζει την ανάγκη οι ηγέτες να διαθέτουν ένα ξεχωριστό σύνολο χαρακτηριστικών και ικανοτήτων που επιτρέπουν τόσο τη στρατηγική καθοδήγηση όσο και τη συναισθηματική υποστήριξη. Η επιστημονική βιβλιογραφία αναδεικνύει διάφορα βασικά χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην αποτελεσματική ηγεσία σε περιόδους αστάθειας, συμπεριλαμβανομένης της προσαρμοστικότητας, της συναισθηματικής νοημοσύνης, της μετασχηματιστικής ικανότητας και της προληπτικής δέσμευσης με τους υπαλλήλους.

Μια θεμελιώδης ιδιότητα της ηγεσίας κατά τη διάρκεια της κρίσης είναι η ικανότητα προώθησης της ετοιμότητας για αλλαγή μεταξύ των μελών του οργανισμού. Οι Roemer et al. (2021), βασιζόμενοι σε δεδομένα από την πανδημία COVID-19, υπογραμμίζουν τον ζωτικό ρόλο της υποστήριξης από τους προϊσταμένους στον μετριασμό του άγχους των εργαζομένων και στην αύξηση της δέσμευσης σε πρωτοβουλίες αλλαγής. Υποστηρίζουν ότι η ηγεσία δεν είναι μόνο μια τεχνική άσκηση αλλά και μια συναισθηματική και σχεσιακή διαδικασία που προετοιμάζει τα άτομα για τη μετάβαση. Ο ισχυρισμός αυτός επαναλαμβάνεται από τη Φραγκούλη (2020), η οποία σημειώνει ότι η αποτελεσματική ηγεσία σε κρίσεις απαιτεί ευέλικτη κατανόηση των διαφόρων στυλ ηγεσίας προσαρμοσμένων στη συγκεκριμένη φύση και ένταση της κρίσης. Οι ηγέτες πρέπει ταυτόχρονα να διαχειρίζονται την



οργανωτική φήμη και να καλλιεργούν μια κουλτούρα που ανταποκρίνεται στην αβεβαιότητα και είναι ικανή να διατηρήσει την εμπιστοσύνη.

Η ικανότητα διαχείρισης της ασάφειας και διατήρησης της επικοινωνιακής σαφήνειας υπογραμμίζεται περαιτέρω στο έργο των Boin et al. (2013), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η επιτυχής ηγεσία σε κρίση εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη να παρέχει σταθερότητα μέσω διαφανούς επικοινωνίας και συνεπούς συμπεριφοράς. Αυτές οι πρακτικές ενισχύουν την αίσθηση της συνέχειας και της ψυχολογικής ασφάλειας, οι οποίες είναι απαραίτητες για τη διατήρηση του ηθικού και της δέσμευσης κατά τη διάρκεια ασταθών περιόδων.

Η μετασχηματιστική ηγεσία αναδεικνύεται ως ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό στυλ σε τέτοια περιβάλλοντα. Οι Alkhawani et al. (2019) αποδεικνύουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει σημαντικά τις ικανότητες διαχείρισης κρίσεων σε οργανωτικά πλαίσια που χαρακτηρίζονται από αστάθεια, όπως αυτά της Υεμένης. Τα ευρήματά τους υποδηλώνουν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, παρακινώντας τους οπαδούς τους μέσω του οράματος και της ατομικής αντιμετώπισης, μπορούν να ενισχύσουν την ανθεκτικότητα και τη στρατηγική ανταπόκριση. Επεκτείνοντας αυτό το επιχείρημα, οι Alade και Windapo (2020) υποστηρίζουν ότι οι σύγχρονοι ηγέτες πρέπει όχι μόνο να προσαρμόζονται στις διαταραχές αλλά και να επενδύουν στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού τους. Στο πλαίσιο της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης (4IR), υποστηρίζουν, η ηγεσία πρέπει να περιλαμβάνει τόσο οραματικές όσο και αναπτυξιακές λειτουργίες, ευθυγραμμίζοντας την οργανωτική εξέλιξη με τις ευρύτερες τεχνολογικές και κοινωνικές τάσεις.

Εξίσου κρίσιμη για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε καταστάσεις κρίσης είναι η συναισθηματική νοημοσύνη. Οι Hinkin και Tracey (1994) προσδιορίζουν τις συναισθηματικές πτυχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας -όπως η ενσυναίσθηση, η αυτορρύθμιση και η ικανότητα παρακίνησης- ως καθοριστικές για τη διατήρηση της συνοχής της ομάδας και της απόδοσης υπό πίεση. Ο Collins (2023) ενισχύει αυτή τη θέση καταδεικνύοντας πώς τα γνωστικά και συναισθηματικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη επηρεάζουν τις αντιλήψεις των υφισταμένων, ιδίως υπό συνθήκες υψηλής πίεσης. Η συναισθηματική νοημοσύνη χρησιμεύει έτσι ως θεμελιώδες στοιχείο που επιτρέπει στους ηγέτες να διαχειρίζονται τις διαπροσωπικές δυναμικές, να μετριάζουν τις συγκρούσεις και να διατηρούν το ηθικό σε περιόδους έντονης αβεβαιότητας.

Η προσαρμοστικότητα, ή ευέλικτη ηγεσία, είναι ένα άλλο κρίσιμο στοιχείο της επιτυχημένης πλοήγησης σε κρίσεις. Οι Ologun και Ilaboya (2022) προτείνουν ότι οι ηγέτες που επιδεικνύουν στρατηγική ευελιξία -δηλαδή, την ικανότητα να προσαρμόζουν τα σχέδια σε πραγματικό χρόνο και να υιοθετούν τη μη γραμμική επίλυση προβλημάτων- είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να καθοδηγήσουν τους οργανισμούς τους στις φάσεις ανάκαμψης μετά την κρίση. Η ευελιξία επιτρέπει στους ηγέτες όχι μόνο να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις αναδυόμενες προκλήσεις αλλά και να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες για καινοτομία που προκύπτουν από τις συνθήκες κρίσης.

Περαιτέρω ιδέες προσφέρει ο Zhuravsky (2015), ο οποίος εξετάζει την αλληλεπίδραση μεταξύ επίσημων και ανεπίσημων ηγετικών ρόλων σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης κατά τη διάρκεια σεναρίων κρίσης. Καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η ηγεσία κατά τη διάρκεια κρίσεων δεν περιορίζεται σε καθορισμένες θέσεις εξουσίας- αντίθετα, συχνά αναδύεται μέσω της κοινής ευθύνης και της συνεργατικής δράσης μεταξύ των μελών της ομάδας. Η προοπτική αυτή αναδεικνύει τη σημασία της κατανομημένης ηγεσίας και της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων σε πολύπλοκα συστήματα.

Η σύνθεση αυτών των θεωρητικών και εμπειρικών συνεισφορών παρέχει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την κατανόηση των χαρακτηριστικών και των συμπεριφορών που καθορίζουν την αποτελεσματική ηγεσία σε περιόδους αλλαγών και κρίσεων. Οι ηγέτες που ενσωματώνουν τις μετασχηματιστικές ικανότητες, τη συναισθηματική νοημοσύνη, τη γνωστική ευελιξία και τις στρατηγικές δέσμευσης των εργαζομένων είναι πιθανότερο να προωθήσουν την οργανωτική ανθεκτικότητα και να διατηρήσουν τη λειτουργική συνέχεια. Αυτές οι ιδιότητες επιτρέπουν στις δημόσιες επιχειρήσεις όχι μόνο να αντέχουν τις κρίσεις αλλά και να αναδύονται ισχυρότερες και πιο προσαρμοστικές στον απόηχό τους.

Η Εικόνα 1 είναι μια απεικόνιση της συσχέτισης ενός καλού ηγέτη σε περίοδο κρίσεων και αλλαγών (Παναγιωτονάκου, 2023):



Εικόνα 1: Η συσχέτιση ενός καλού ηγέτη σε περίοδο κρίσεων και αλλαγών

Το Σχήμα 1, προσαρμοσμένο από τον Παναγιωτωνάκο (2023), παρουσιάζει μια οπτική σύνθεση των βασικών χαρακτηριστικών που απαιτούνται από έναν ηγέτη που λειτουργεί σε περιβάλλοντα κρίσης και οργανωτικής αλλαγής. Κεντρική θέση σε αυτό το εννοιολογικό μοντέλο κατέχει η κατανόηση ότι η ηγεσία σε τέτοιες συνθήκες απαιτεί μια ισορροπημένη ενσωμάτωση συναισθηματικών στρατηγικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων. Το σχήμα προσδιορίζει επτά αλληλένδετα στοιχεία, τα οποία περιγράφονται παρακάτω για να τονιστεί η ξεχωριστή συμβολή τους:

- **Ανθεκτικότητα:** η ικανότητα ανάκαμψης και διατήρησης της λειτουργικότητας υπό πίεση,
- **Αποφασιστικότητα (υπευθυνότητα):** η ικανότητα λήψης έγκαιρων, τεκμηριωμένων αποφάσεων ακόμη και σε συνθήκες αβεβαιότητας,
- **Ευελιξία (Flexibility) :** προσαρμοστικότητα απέναντι στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και απαιτήσεις,
- **Ενσυναίσθηση και Επικοινωνία (Empathy and Communication) :** η ικανότητα κατανόησης των οπτικών γωνιών των άλλων και η διαφανής μεταφορά ιδεών,
- **Ανάθεση αρμοδιοτήτων:** η στρατηγική κατανομή καθηκόντων για την ενδυνάμωση των άλλων και τη βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας,

- **Αυτογνωσία:** η διορατικότητα του ηγέτη σχετικά με τις δικές του συναισθηματικές καταστάσεις, προκαταλήψεις και περιορισμούς,
- **Στρατηγική προσέγγιση της αλλαγής:** η εφαρμογή μακροπρόθεσμης, δομημένης σκέψης για την καθοδήγηση του μετασχηματισμού.

Καθένα από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι ζωτικής σημασίας για έναν ηγέτη ώστε να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά σε δυναμικές και απρόβλεπτες προκλήσεις. Για παράδειγμα, η ικανότητα ενσυναίσθησης και επικοινωνίας όχι μόνο ενισχύει τη συνοχή της ομάδας αλλά και προάγει την εμπιστοσύνη και την ψυχολογική ασφάλεια, ενώ η στρατηγική σκέψη επιτρέπει την πλοήγηση σε πολύπλοκες μεταβάσεις με προνοητικότητα και σκοπιμότητα. Αυτό το διάγραμμα ενισχύει την ευρύτερη παραδοχή της έρευνας: ότι η αποτελεσματική ηγεσία σε περιόδους κρίσης και οργανωτικής ροής πρέπει να είναι πολυδιάστατη, ευαίσθητη στις απαιτήσεις του πλαισίου και σταθερά ριζωμένη στις ανθρωποκεντρικές αξίες.

Συνοψίζοντας, η σύγχρονη ηγεσία σε δημόσιους οργανισμούς που αντιμετωπίζουν κρίσεις και μετασχηματισμούς απαιτεί ένα ολιστικό μείγμα προσωπικών χαρακτηριστικών και στρατηγικών ικανοτήτων. Η ενσωμάτωση των μετασχηματιστικών στυλ ηγεσίας, της συναισθηματικής ευαισθησίας, της προσαρμοστικότητας στην κατάσταση και της ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού αντικατοπτρίζει μια πολυδιάστατη προσέγγιση που είναι απαραίτητη για την καλλιέργεια της ανθεκτικότητας και τη διατήρηση της οργανωτικής απόδοσης μπροστά στην επίμονη αβεβαιότητα.

## **2.4 Ανάπτυξη Ηγεσίας και Καλλιέργεια Μετασχηματιστικών Ικανοτήτων**

Τα τελευταία χρόνια, η επιστημονική συζήτηση για την ανάπτυξη της ηγεσίας έχει ενταθεί, ιδίως όσον αφορά την καλλιέργεια των ικανοτήτων της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Αντί να εστιάζουν αποκλειστικά στα έμφυτα χαρακτηριστικά, οι σύγχρονες προσεγγίσεις τονίζουν τη σημασία της αυτοκατευθυνόμενης ανάπτυξης, της αναστοχαστικής πρακτικής και των υποστηρικτικών θεσμικών περιβαλλόντων. Η μετατόπιση αυτή αντιπροσωπεύει μια παραδειγματική εξέλιξη στη θεωρία της ηγεσίας: από στατικά μοντέλα εξουσίας σε δυναμικά, αναπτυξιακά πλαίσια που

θεωρούν την ηγεσία ως μια εξελισσόμενη διαδικασία που ανταποκρίνεται στην εσωτερική αυτογνωσία και στην εξωτερική οργανωσιακή πολυπλοκότητα.

Βασικό στοιχείο αυτού του εξελισσόμενου πλαισίου είναι η αυτο-ηγεσία, η οποία αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ως θεμελιώδης για την ανάπτυξη των μετασχηματιστικών ηγετικών ιδιοτήτων. Οριζόμενη ως μια διαδικασία μέσω της οποίας τα άτομα επηρεάζουν τον εαυτό τους για να επιτύχουν αυτό-καθοδήγηση και παρακίνηση, η αυτο-ηγεσία ενισχύει την αυτονομία, τη στρατηγική σκέψη και την εσωτερικευμένη παρακίνηση (Li et al., 2017; Zomer et al., 2020). Οι Li et al. (2017), για παράδειγμα, διαπίστωσαν ότι οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα γνωστικής αυτορρύθμισης και ανα-στοχαστικής μάθησης, αποδεικνύοντας έτσι ότι η ηγεσία σε σύνθετα, μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα απαιτεί δέσμευση για προσωπική ανάπτυξη. Οι McNamara et al. (2014) υποστηρίζουν περαιτέρω αυτόν τον ισχυρισμό, υποστηρίζοντας ότι η αυτό-ηγεσία ενισχύει την προσαρμοστικότητα και την ανθεκτικότητα των ηγετών - ιδιότητες που είναι απαραίτητες για την πλοήγηση σε κρίσεις και αλλαγές. Κρίσιμα, η αυτο-ηγεσία υπερβαίνει την απλή ατομικιστική ενδοσκόπηση- επιτρέπει την εσωτερικευση του σκοπού και τη στρατηγική ευθυγράμμιση των ενεργειών του ατόμου με τους ευρύτερους οργανωτικούς στόχους, ενισχύοντας μια προληπτική νοοτροπία απαραίτητη για τη σύγχρονη ηγεσία.

Στενά συνδεδεμένη με την αυτο-ηγεσία είναι η έννοια της ανα-στοχαστικής πρακτικής, η οποία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην ανάπτυξη προσαρμοστικών ηγετικών ικανοτήτων. Η ανα-στοχαστική πρακτική αναφέρεται στη διαδικασία κριτικής ανάλυσης των εμπειριών κάποιου για τη βελτίωση της μελλοντικής λήψης αποφάσεων και συμπεριφοράς. Οι Hastings και Kane (2018) υποστηρίζουν ότι οι ανα-στοχαστικές παρεμβάσεις χρησιμεύουν όχι μόνο ως εργαλεία αυτό-αξιολόγησης αλλά και ως μηχανισμοί για την προώθηση της μετασχηματιστικής ευαισθητοποίησης - οι ηγέτες συντονίζονται περισσότερο με τις επιπτώσεις των συμπεριφορών και των αποφάσεών τους, εμπλουτίζοντας έτσι τις σχεσιακές τους ικανότητες. Οι McNamara et al. (2014) σημειώνουν ομοίως ότι η ενσωμάτωση ανα-στοχαστικών κύκλων στην εκπαίδευση ηγεσίας υποστηρίζει τη βιώσιμη αλλαγή συμπεριφοράς. Η ικανότητα συστηματικής αξιολόγησης των ηγετικών ενεργειών και των επιπτώσεών τους προάγει έναν προσανατολισμό μάθησης που είναι τόσο εσωτερικά γενεσιουργός όσο

και εξωτερικά διακεκριμένος, επιτρέποντας στους ηγέτες να προσαρμόζουν την προσέγγισή τους στις προκλήσεις του εκάστοτε πλαισίου.

Παράλληλα, το coaching και το mentoring αναδεικνύονται ως δομημένες μεθοδολογίες που διευκολύνουν την ανάπτυξη της ηγεσίας μέσω της σχεσιακής και βιωματικής μάθησης. Οι διαδικασίες αυτές παρέχουν στοχευμένα συστήματα υποστήριξης που καθοδηγούν τα άτομα στην αναγνώριση των δυνατών τους σημείων, στην αντιμετώπιση των αναπτυξιακών τους αναγκών και στην καλλιέργεια μετασχηματιστικών ικανοτήτων (Hastings & Kane, 2018; McNamara et al., 2014). Οι Huang et al. (όπως αναφέρεται στο Gray, 2018) τονίζουν ότι η καθοδήγηση, ειδικότερα, επιταχύνει τη μάθηση μέσω του διαλόγου και της κριτικής ανατροφοδότησης, επιτρέποντας στους αναδυόμενους ηγέτες να αποκτήσουν σιωπηρή γνώση και γνώση του πλαισίου. Παρεμβάσεις όπως η ανατροφοδότηση 360 μοιρών και τα δίκτυα μάθησης από ομότιμους στο πλαίσιο της καθοδήγησης όχι μόνο διευρύνουν την αυτοαντίληψη των ηγετών, αλλά και ενθαρρύνουν τη συνεργατική ευφυΐα - ένα βασικό χαρακτηριστικό στην ηγεσία του δημόσιου τομέα. Ενώ ορισμένες κριτικές υποδηλώνουν ότι η καθοδήγηση μπορεί να αναπαράγει ιεραρχικές δυναμικές, όταν είναι σωστά δομημένες, οι σχέσεις αυτές γίνονται χώροι ενδυνάμωσης και όχι εξάρτησης.

Πέρα από τις ατομικές ικανότητες, τα οργανωσιακά περιβάλλοντα μάθησης διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην ενεργοποίηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Οι Harsono et al. (2024) αποδεικνύουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει σημαντικά το δυναμικό καινοτομίας ενός οργανισμού, ιδίως με την προώθηση της ανταλλαγής γνώσεων και της συλλογικής μάθησης. Παρομοίως, οι Jamil και Obeidat (2019) υποστηρίζουν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συμβάλλουν στην ανάπτυξη μιας «νοοτροπίας ανάπτυξης» μεταξύ των εργαζομένων, η οποία όχι μόνο διατηρεί τα κίνητρα ενόψει των αποτυχιών, αλλά και υποστηρίζει τον επιχειρηματικό προσανατολισμό του οργανισμού. Οι γνώσεις αυτές ευθυγραμμίζονται με τα ευρήματα των Andreßen et al. (2011), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία υποστηρίζει την αυτοδιαχείριση των εργαζομένων, καλλιεργώντας ένα κλίμα αυτονομίας, δημιουργικότητας και υπευθυνότητας.

Το κρίσιμο είναι ότι οι πρακτικές αυτές δεν περιορίζονται στο μικρο-επίπεδο της ατομικής συμπεριφοράς. Η έρευνα των Tallott και Hilliard (2016) αναδεικνύει τη μακρο-στρατηγική διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ιδίως τον ρόλο της στην ανάπτυξη δυναμικών ικανοτήτων-οργανωτικών ρουτινών που επιτρέπουν στις οντότητες να αντιλαμβάνονται, να εκμεταλλεύονται και να μετασχηματίζονται ως απάντηση στις εξωτερικές αλλαγές. Οι Sari et al. (2019) επιβεβαιώνουν ότι οι ηγέτες που προωθούν τέτοιες ικανότητες συμβάλλουν στη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ της προσωπικής ανάπτυξης και της θεσμικής προσαρμοστικότητας, μετατρέποντας αποτελεσματικά τις ατομικές γνώσεις σε συλλογικό στρατηγικό πλεονέκτημα.

Ο ρόλος της θεσμικής υποστήριξης στη διατήρηση της ηγετικής ανάπτυξης δεν μπορεί να υπερτονιστεί. Οι οργανισμοί που επενδύουν σε υποδομές ανάπτυξης ικανοτήτων, όπως προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας και υποστηρικτικές πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού, δημιουργούν οικοσυστήματα όπου οι μετασχηματιστές ηγέτες μπορούν να ευδοκιμήσουν (Groot et al., 2010; Fayed & Fathy, 2022). Οι Para-González et al. (2018) σημειώνουν ότι η ευθυγράμμιση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού με τις ηγετικές συμπεριφορές ενισχύει τα καινοτόμα αποτελέσματα, υποδηλώνοντας ότι οι θεσμικές διαμορφώσεις πρέπει να κατασκευάζονται σκόπιμα για να υποστηρίζουν τα επιθυμητά στυλ ηγεσίας. Επιπλέον, οι Mokhber et al. (2017) διαπιστώνουν ότι η οργανωτική υποστήριξη λειτουργεί ως μεσολαβητικός παράγοντας μεταξύ της ηγετικής συμπεριφοράς και της καινοτομίας των εργαζομένων, υπογραμμίζοντας την ανάγκη για παρεμβάσεις σε επίπεδο πολιτικής για την ενίσχυση της ηγετικής αποτελεσματικότητας. Οι Nofal και Jaradat (2020) τονίζουν επίσης ότι τέτοιες υποστηρικτικές δομές προωθούν τη δέσμευση των εργαζομένων και τη μακροπρόθεσμη δημιουργικότητα, ενώ οι Asiedu et al. (2020) επισημαίνουν τη σημασία της προώθησης μιας κουλτούρας όπου η συνεχής μάθηση όχι μόνο ενθαρρύνεται αλλά και ενσωματώνεται θεσμικά.

Συνθέτοντας κριτικά αυτές τις προοπτικές, καθίσταται σαφές ότι η ανάπτυξη της μετασχηματιστικής ηγεσίας δεν είναι ένα μεμονωμένο γεγονός αλλά μια συνεχής διαδικασία. Απαιτεί αυτορρύθμιση, ενδοσκόπηση, καθοδήγηση, οργανωτική ευθυγράμμιση και μια σκόπιμη κουλτούρα καινοτομίας. Η ηγεσία, ιδίως στον δημόσιο τομέα, πρέπει να είναι εμποτισμένη με σημασία όχι απλώς ως ρόλος αλλά ως ένα αναπτυξιακό ταξίδι - που εδράζεται στην ενδοσκόπηση, ενδυναμώνεται από δομές και προσανατολίζεται προς τον κοινωνικό μετασχηματισμό.

## **2.5 Προκλήσεις Ηγεσίας σε Δημόσιες Επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια Περιόδων Αλλαγής και Κρίσης**

Η ηγεσία των δημόσιων επιχειρήσεων σε περιόδους αλλαγών και κρίσεων αποτελεί έναν πολύπλοκο αστερισμό προκλήσεων, ο οποίος διαμορφώνεται από γραφειοκρατικές δομές, πολιτικές παρεμβάσεις, περιορισμούς πόρων και ηθικές επιταγές. Σε αντίθεση με τους ομολόγους τους στον ιδιωτικό τομέα, οι ηγέτες στους δημόσιους οργανισμούς πρέπει να περιηγηθούν σε βαθιά θεσμοθετημένα συστήματα που χαρακτηρίζονται από τυποποιημένους κανόνες, ανταγωνιστικά πολιτικά συμφέροντα και υψηλά επίπεδα λογοδοσίας σε διάφορους ενδιαφερόμενους. Η βιβλιογραφία αποκαλύπτει ότι οι προκλήσεις αυτές δεν είναι μόνο διαρθρωτικές αλλά και βαθιά σχεσιακές και πλαισιωμένες, απαιτώντας προσαρμοστικές και ηθικά εδραιωμένες ηγετικές προσεγγίσεις.

Ένα από τα πιο επίμονα εμπόδια είναι η γραφειοκρατική αντίσταση, η οποία συχνά εκδηλώνεται ως θεσμική αδράνεια. Οι δημόσιοι οργανισμοί, λόγω του ίδιου του σχεδιασμού τους, δίνουν προτεραιότητα στη ρυθμιστική σταθερότητα και τη διαδικαστική συμμόρφωση έναντι της οργανωτικής ευελιξίας. Όπως παρατηρούν οι Nguyen και Malik (2020), αυτές οι βαθιά ριζωμένες διοικητικές ρουτίνες δημιουργούν αντίσταση στην καινοτομία και την αλλαγή, ιδίως κατά τη διάρκεια σεναρίων κρίσης όπου απαιτούνται ταχείες αντιδράσεις. Οι Christensen και Lægreid (2007) υπογραμμίζουν περαιτέρω το παράδοξο της αυτονομίας εντός των δημόσιων οργανισμών: αν και οι θεσμικές μεταρρυθμίσεις στοχεύουν στην αύξηση της ανεξαρτησίας των οργανισμών, στην πράξη, οι πολιτικοί ηγέτες συχνά επαναφέρουν τον έλεγχο σε περιόδους αβεβαιότητας, περιορίζοντας την επιχειρησιακή διακριτική ευχέρεια των δημόσιων ηγετών. Αυτή η διπλή ένταση -μεταξύ διοικητικής ακαμψίας και πολιτικής εποπτείας- περιορίζει την αυτονομία της ηγεσίας και εμποδίζει την έγκαιρη λήψη αποφάσεων.

Η μετασχηματιστική ηγεσία προσφέρει μια συναρπαστική στρατηγική για την αντιμετώπιση της γραφειοκρατικής αντίστασης. Ενισχύοντας την ενδυνάμωση των εργαζομένων, την καινοτομία και το κοινό όραμα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να ξεκλειδώσουν την εξουσία μέσα σε ιεραρχικά συστήματα. Ο Khan (2023) και οι Gözükarar και Şimşek (2015) τονίζουν ότι μια τέτοια ηγεσία ενισχύει την αυτονομία και τα κίνητρα των οπαδών, τα οποία είναι κρίσιμα για την



παράκαμψη της δομικής ακαμψίας. Μέσω της εστίασης στην εσωτερική παρακίνηση και την ιδιοκτησία του ρόλου, η μετασχηματιστική ηγεσία δεν διαλύει τη γραφειοκρατία, αλλά λειτουργεί μέσω και γύρω από αυτήν, επιτρέποντας την κίνηση μέσα σε κατά τα άλλα άκαμπτα συστήματα.

Οι πολιτικές πιέσεις αποτελούν μια άλλη τρομερή πρόκληση για τους ηγέτες στις δημόσιες επιχειρήσεις, ιδίως κατά τη διάρκεια κρίσεων, όταν η πολιτική λογοδοσία εντείνεται. Η διασύνδεση μεταξύ διοικητικής ηγεσίας και πολιτικής διακυβέρνησης δημιουργεί μια διπλή εντολή: οι δημόσιοι ηγέτες πρέπει να παραμείνουν ευέλικτοι στις πολιτικές οδηγίες, διασφαλίζοντας παράλληλα την οργανωτική ακεραιότητα και τη λειτουργική αποτελεσματικότητα (Christensen & Lægreid, 2007). Ο Ma (2023) σημειώνει ότι αυτή η ένταση οδηγεί συχνά σε ασάφεια στη λήψη αποφάσεων, ιδίως σε ρυθμιστικούς φορείς όπου η νομιμότητα της ηγεσίας πρέπει να εξισορροπηθεί με τις πολιτικές προσδοκίες. Η αποτελεσματικότητα των δημόσιων ηγετών, επομένως, εξαρτάται όχι μόνο από τις διοικητικές τους ικανότητες αλλά και από την πολιτική τους δεξιότητα-την ικανότητα να πλοηγούνται σε ανταγωνιστικές ατζέντες διατηρώντας την αυτονομία και την πιστότητα της αποστολής τους (Robinson et al., 2020).

Οι Hsu et al. (2022) συμβάλλουν σε αυτή τη συζήτηση αποδεικνύοντας ότι η ηγεσία που υποστηρίζει την αυτονομία προάγει τη μεγαλύτερη δέσμευση και πρωτοβουλία των εργαζομένων, ακόμη και μέσα σε πολιτικά ευαίσθητα περιβάλλοντα. Αυτό σημαίνει ότι οι ηγέτες που διαμορφώνουν την εσωτερική αυτονομία μπορούν να ενσταλάξουν παρόμοιες αξίες στις ομάδες τους, διαχέοντας τις εξωτερικές πιέσεις μέσω της συλλογικής ανθεκτικότητας. Παρ' όλα αυτά, μια τέτοια ηγεσία δεν είναι χωρίς κινδύνους: η πλοήγηση σε πολιτικά ρεύματα χωρίς σαφή όρια μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τη διαφάνεια και να αποδυναμώσει την εμπιστοσύνη του κοινού.

Η έλλειψη πόρων, ιδίως σε περιόδους οικονομικής λιτότητας ή εθνικής κρίσης, ενισχύει περαιτέρω την πολυπλοκότητα της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα. Ο Lam (2020) υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική δημόσια ηγεσία υπό περιορισμούς απαιτεί έναν συνδυασμό καινοτομίας, ιεράρχησης προτεραιοτήτων και λήψης αποφάσεων με βάση τις αξίες. Καθώς οι οικονομικοί και ανθρωπίνι πόροι γίνονται όλο και πιο περιορισμένοι, η ηγεσία πρέπει να μετατοπιστεί από την απλή κατανομή των πόρων στην κινητοποίηση των πόρων-την ικανότητα δημιουργικής αξιοποίησης των

υφιστάμενων περιουσιακών στοιχείων για την κάλυψη των εξελισσόμενων δημόσιων αναγκών. Οι Atiku et al. (2023) και Okal et al. (2013) το καταδεικνύουν αυτό μέσω παραδειγμάτων από παρεμβάσεις στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης και της δημόσιας υγείας, όπου η αποτελεσματική ηγεσία διευκόλυνε όχι μόνο την αποτελεσματική χρήση των σπάνιων πόρων αλλά και την κινητοποίηση κοινοτικών συμπράξεων για τη συμπλήρωση των θεσμικών περιορισμών.

Αυτό εγείρει σημαντικά ηθικά διλήμματα, καθώς οι ηγέτες πρέπει να εξισορροπούν τη δημοσιονομική ευθύνη με την ισότητα και τις δεσμεύσεις για την παροχή δημόσιας υπηρεσίας. Οι Janovac et al. (2022) υποστηρίζουν ένα ολοκληρωμένο μοντέλο ηγεσίας που συνδυάζει μετασχηματιστικούς και ηθικούς προσανατολισμούς, επιτρέποντας στους δημόσιους ηγέτες να διαχειρίζονται πολύπλοκους συμβιβασμούς χωρίς να διακυβεύεται η ακεραιότητα. Η ηθική ηγεσία είναι απαραίτητη όχι μόνο για την εσωτερική συνοχή αλλά και για τη διατήρηση της εξωτερικής νομιμότητας, ιδίως σε περιβάλλοντα όπου η δημόσια εμπιστοσύνη είναι εύθραυστη. Οι Tummers και Knies (2015) ενισχύουν αυτή την άποψη, υποστηρίζοντας ότι η ηγεσία με προσανατολισμό στη λογοδοσία είναι ζωτικής σημασίας για την πλοήγηση στις ηθικές ασάφειες που αναδύονται κατά τη λήψη αποφάσεων με γνώμονα την κρίση.

Ο Bauman (2010) παρέχει μια προειδοποιητική προοπτική, προειδοποιώντας κατά του πειρασμού να δοθεί προτεραιότητα στην οικονομική σκοπιμότητα έναντι των ηθικών υποχρεώσεων σε περιόδους κρίσης. Σε πολιτικά φορτισμένα περιβάλλοντα, οι ηγέτες είναι ιδιαίτερα ευάλωτοι σε αυτόν τον κίνδυνο. Ως εκ τούτου, η διατήρηση της ηθικής σαφήνειας δεν είναι απλώς ενδεδειγμένη - είναι θεμελιώδης για τη δημοκρατική διακυβέρνηση και τη διατήρηση της θεσμικής αξιοπιστίας.

Μια άλλη ζωτικής σημασίας διάσταση της ηγεσίας κατά τη διάρκεια κρίσεων είναι η επικοινωνία της κρίσης. Η διαφανής, φιλεύσπλαχνη και έγκαιρη επικοινωνία είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης του κοινού και την άμβλυνση των ψυχολογικών και οργανωτικών επιπτώσεων της κρίσης (Atiku et al., 2023). Ο McCarthy (2014) υπογραμμίζει τις μοναδικές επικοινωνιακές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι δημόσιοι ηγέτες, οι οποίοι πρέπει να λειτουργούν σε περιβάλλοντα με έντονη παρουσία των μέσων ενημέρωσης, όπου η παραπληροφόρηση εξαπλώνεται γρήγορα και οι προσδοκίες των ενδιαφερομένων είναι υψηλές. Η αποτελεσματική επικοινωνία σε περίπτωση κρίσης δεν αφορά μόνο τη διάδοση πληροφοριών, αλλά

και τη διαμόρφωση των μηνυμάτων με τρόπο που να μεταδίδει αυθεντικότητα, υπευθυνότητα και συναισθηματική νοημοσύνη.

Οι Hahm et al. (2012) προτείνουν ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες του δημόσιου τομέα αντλούν από έναν συνδυασμό πολιτικών, διοικητικών και διαπροσωπικών στρατηγικών για να πλοηγηθούν στην επικοινωνία κατά τη διάρκεια κρίσεων. Η ικανότητά τους να προβλέπουν τις πολιτικές επιπτώσεις των δημόσιων δηλώσεων και ταυτόχρονα να ανταποκρίνονται στις συναισθηματικές και πληροφοριακές ανάγκες είναι κεντρικής σημασίας για την οργανωτική ανθεκτικότητα. Ομοίως, ο Gill (2010) υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική ηγεσία σε κρίσεις απαιτεί μια διπλή στρατηγική: η διεκδικητική λήψη αποφάσεων πρέπει να εξισορροπείται με τη συμπονετική επικοινωνία για την αντιμετώπιση των δημόσιων ανησυχιών και την ενίσχυση της συλλογικής αλληλεγγύης.

Η ηθική διάσταση της επικοινωνίας είναι επίσης κρίσιμη. Οι Orazi et al. (2013) τονίζουν ότι η επικοινωνία σε περίπτωση κρίσης πρέπει να υποστηρίζει την αξιοπρέπεια και τον σεβασμό όλων των ενδιαφερομένων, ιδίως σε πολιτικά ευαίσθητα πλαίσια. Η ηθική επικοινωνία δεν είναι απλώς κομμάτι ενός ρεπερτορίου-είναι σχεσιακή, καλλιεργώντας την εμπιστοσύνη και προωθώντας τη μακροπρόθεσμη νομιμότητα του οργανισμού.

Συμπερασματικά, η ηγεσία σε δημόσιες επιχειρήσεις σε περιόδους αλλαγών και κρίσεων είναι γεμάτη με διαρθρωτικές, πολιτικές, ηθικές και επικοινωνιακές προκλήσεις. Ωστόσο, οι προκλήσεις αυτές προσφέρουν επίσης ευκαιρίες για μετασχηματιστική δέσμευση, στρατηγική καινοτομία και ηθικό υπόδειγμα. Η ικανότητα των δημόσιων ηγετών να εξισορροπούν την αυτονομία με τη λογοδοσία, τη στρατηγική ευελιξία με την ηθική ευθύνη και την αποφασιστικότητα με την ενσυναισθητική επικοινωνία καθορίζει όχι μόνο την αποτελεσματικότητά τους αλλά και την ανθεκτικότητα και τη νομιμότητα των θεσμών των οποίων ηγούνται.

## **2.6 Η αλληλεπίδραση μεταξύ ηγεσίας, συναισθηματικής νοημοσύνης και ψυχολογικής ανθεκτικότητας**

Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) έχει αναδειχθεί τις τελευταίες δεκαετίες ως θεμελιώδες στοιχείο της αποτελεσματικής ηγεσίας, ιδίως στο πλαίσιο των δημόσιων επιχειρήσεων που αντιμετωπίζουν συνθήκες κρίσης και οργανωτικής αλλαγής.

Εισήχθη στην επικρατούσα συζήτηση για την ηγεσία από τον Daniel Goleman τη δεκαετία του 1990 και αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται, να κατανοεί, να ρυθμίζει και να χρησιμοποιεί τα συναισθήματα τόσο εσωτερικώς όσο και διαπροσωπικά (Goleman, 1995). Καθώς οι δημόσιοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν ολοένα και περισσότερο πολύ-επίπεδες προκλήσεις - από κοινωνικοπολιτικές πιέσεις έως συστημική αβεβαιότητα - η ανάγκη για συναισθηματικά ευφυή ηγεσία γίνεται όλο και πιο έντονη. Η ΕΙ δεν είναι πλέον μια περιφερειακή «μαλακή δεξιότητα», αλλά μάλλον μια βασική ηγετική ικανότητα με εκτεταμένες επιπτώσεις στην ανθεκτικότητα, την προσαρμοστικότητα και την οργανωτική επιτυχία.

Οι σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας, ιδίως το μετασχηματιστικό και το συμμετοχικό παράδειγμα, τοποθετούν ολοένα και περισσότερο την ΕΙ ως κεντρικό στοιχείο της αποτελεσματικότητας του ηγέτη. Η μετασχηματιστική ηγεσία, ειδικότερα, απαιτεί υψηλά επίπεδα συναισθηματικής επάρκειας για να εμπνεύσει, να διεγείρει διανοητικά και να εξετάσει ατομικά τους οπαδούς (Pečiuliauskienė, 2021). Η συναισθηματική νοημοσύνη χρησιμεύει έτσι τόσο ως καταλύτης όσο και ως αγωγός για μετασχηματιστικές συμπεριφορές. Οι Prado et al. (2022) τονίζουν ότι η ΕΙ λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός μηχανισμός στην επίτευξη των ηγετικών στόχων, υποδηλώνοντας ότι οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες όχι μόνο διαθέτουν όραμα αλλά μπορούν επίσης να μεταφράσουν αυτό το όραμα σε σχεσιακή επιρροή και οργανωτική δυναμική. Παρομοίως, οι Hur et al. (2011) υποστηρίζουν ότι η ΕΙ ενισχύει τα αποτελέσματα της ομάδας, δίνοντας στους ηγέτες τη δυνατότητα να δημιουργήσουν υποστηρικτικά και δεσμευτικά περιβάλλοντα εργασίας - ένας βασικός παράγοντας για τη διατήρηση της απόδοσης υπό πίεση.

Υπάρχει μια αξιοσημείωτη διασταύρωση μεταξύ της ΕΙ και της ψυχολογικής ανθεκτικότητας, ιδίως στον δημόσιο τομέα, όπου οι ηγέτες καλούνται συχνά να λειτουργούν υπό συνθήκες υψηλού κινδύνου. Ο Bashir (2016) διαπιστώνει ότι διαστάσεις της ΕΙ, όπως η αυτό-συναισθηματική επίγνωση και η διαχείριση σχέσεων, προβλέπουν περισσότερο την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας από ότι τα παραδοσιακά μέτρα της γνωστικής νοημοσύνης (IQ), ιδίως σε περιβάλλοντα που περιλαμβάνουν εργασιακό στρες. Ο Mills (2009) υποστηρίζει περαιτέρω αυτή την άποψη, υποστηρίζοντας τα προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας που δίνουν έμφαση στη συναισθηματική επίγνωση ως οδό προς την ενισχυμένη οργανωτική ηγεσία. Αυτές οι γνώσεις επιβεβαιώνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι απλώς

προσθετική αλλά μετασχηματιστική - επαναπροσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες επεξεργάζονται τις προκλήσεις και ανταποκρίνονται στις αντιξοότητες.

Η ικανότητα των ηγετών με συναισθηματική νοημοσύνη να ενισχύουν την ανθεκτικότητα είναι ιδιαίτερα σημαντική σε περιόδους οργανωτικού στρες. Οι Filice και Weese (2024) υποστηρίζουν ότι η ανάπτυξη της EI συμβάλλει καθοριστικά στην οικοδόμηση τόσο της ατομικής όσο και της συλλογικής ανθεκτικότητας, καθώς οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να διαχειρίζονται το στρες και να παρέχουν σταθερότητα στις ομάδες τους. Οι Downey et al. (2006) επεκτείνουν αυτή την προοπτική καταδεικνύοντας ότι οι συναισθηματικά ικανοί ηγέτες επιδεικνύουν ανώτερες ικανότητες διαχείρισης του στρες, επιτρέποντάς τους να διατηρούν την ψυχολογική ασφάλεια και τη συνέχεια εντός του οργανισμού κατά τη διάρκεια κρίσεων. Οι Palmer et al. (2001) καταλήγουν ομοίως στο συμπέρασμα ότι η συναισθηματικά συντονισμένη ηγεσία βελτιώνει σημαντικά την οργανωτική ικανότητα αντιμετώπισης, προωθώντας μια θετική κουλτούρα στο χώρο εργασίας ακόμη και εν μέσω αναταραχών.

Αυτές οι ψυχολογικές γνώσεις αντικατοπτρίζονται στις τυπολογίες ηγεσίας που ευθυγραμμίζονται με την EI. Ο Goleman (2000) προσδιορίζει έξι στυλ ηγεσίας –με όραμα, καθοδηγητικό, συνεργατικό, δημοκρατικό, καθοδηγητικό και διοικούμενο- τα οποία έχουν τις ρίζες τους σε διαφορετικούς συνδυασμούς συναισθηματικών ικανοτήτων. Για παράδειγμα, οι οραματιστές ηγέτες, οι οποίοι αρθρώνουν ένα συναρπαστικό μέλλον και παρακινούν ανάλογα τις ομάδες, βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην ενσυναίσθηση και την αυτορρύθμιση. Οι ηγέτες προπόνησης επικεντρώνονται στην ανάπτυξη ατόμων, απαιτώντας ισχυρές κοινωνικές δεξιότητες και συναισθηματική διορατικότητα. Το συνεργατικό και το δημοκρατικό στυλ προάγουν την αρμονία και τη συνεργασία, θεμελιωμένα στην ενσυναίσθηση και την επικοινωνία, ενώ το ρυθμιστικό και το επιβλητικό στυλ, αν και αποτελεσματικά σε συγκεκριμένα πλαίσια υψηλής πίεσης, απαιτούν λεπτή εφαρμογή για την αποφυγή αυταρχισμού ή εξουθένωσης. Είναι κρίσιμο ότι και τα έξι στυλ απαιτούν υψηλό βαθμό EI για να εφαρμοστούν αποτελεσματικά (Goleman, 2000).

Τα οργανωτικά οφέλη της συναισθηματικά ευφυούς ηγεσίας είναι καλά τεκμηριωμένα. Η EI ενισχύει τη σαφήνεια της επικοινωνίας, την επίλυση συγκρούσεων, τη συνοχή της ομάδας και την εμπιστοσύνη - όλα αυτά είναι

απαραίτητα για την αποτελεσματική ηγεσία στη δημόσια διοίκηση. Οι ηγέτες που παρουσιάζουν υψηλή EI είναι πιο ικανοί στη διαχείριση των διαπροσωπικών εντάσεων, στην προώθηση της δέσμευσης και στην υποστήριξη των ομάδων τους μέσω της αλλαγής (Côté et al., 2010). Επιπλέον, είναι σε καλύτερη θέση να εμπνεύσουν μια κουλτούρα ψυχολογικής ασφάλειας και συλλογικής αποτελεσματικότητας, επιτρέποντας στους θεσμούς να παραμείνουν ανθεκτικοί εν μέσω εξωτερικών σοκ.

Από αναπτυξιακή άποψη, η EI δεν είναι ένα στατικό χαρακτηριστικό αλλά μια ικανότητα που μπορεί να εκπαιδευτεί. Η έρευνα υπογραμμίζει τη σημασία των δομημένων παρεμβάσεων -όπως η αυτό-αξιολόγηση, η καθοδήγηση, οι βρόχοι ανατροφοδότησης και η εκπαίδευση ενσυναίσθησης- στην καλλιέργεια συναισθηματικών ικανοτήτων μεταξύ των ηγετών (McNamara et al., 2014). Η αντιμετώπιση των προσωπικών προκαταλήψεων, η προώθηση της συμμετοχικότητας και η ενσωμάτωση της συναισθηματικής μάθησης στα προγράμματα σπουδών ηγεσίας αποτελούν κρίσιμες στρατηγικές για τη θεσμοθέτηση της EI στα μοντέλα ηγεσίας του δημόσιου τομέα.

Η ευρύτερη επίπτωση είναι σαφής: η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί βασικό πυλώνα της βιώσιμης και αποτελεσματικής ηγεσίας. Σε ένα πλαίσιο του δημόσιου τομέα που ορίζεται από την πολυπλοκότητα και περιορίζεται από τη γραφειοκρατία, οι ηγέτες με συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε μοναδική θέση να γεφυρώσουν τα επιχειρησιακά χάσματα, να διατηρήσουν την ηθική ακεραιότητα και να κινητοποιήσουν τους οργανισμούς τους προς την κατεύθυνση της καινοτομίας και της μεταρρύθμισης. Ως εκ τούτου, οι δημόσιοι οργανισμοί που στοχεύουν στη βελτίωση των επιδόσεων και της ανθεκτικότητας πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στην ενσωμάτωση της EI στα πλαίσια της ηγεσίας τους.

Η αποτελεσματική ηγεσία σε περιόδους κρίσης γίνεται όλο και περισσότερο κατανοητή ως μια συναισθηματικά φορτισμένη λειτουργία που απαιτεί κάτι περισσότερο από στρατηγική οξυδέρκεια ή διοικητική εμπειρογνωμοσύνη. Στο επίκεντρο της ανθεκτικής και ευέλικτης ηγεσίας βρίσκεται η ικανότητα επίδειξης ενσυναίσθησης και κοινωνικής ευαισθητοποίησης, τα οποία αποτελούν βασικά συστατικά της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ). Σε ασταθή και υψηλού κινδύνου περιβάλλοντα -ιδιαίτερα σε δημόσιες επιχειρήσεις και συστήματα υγείας- οι ηγέτες

καλούνται να εμπλακούν συναισθηματικά με τις ομάδες τους, δημιουργώντας κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας και συλλογικής αντοχής.

Όπως υποστηρίζουν οι Lumpkin και Achen (2018), οι συναισθηματικά ευφρείς ηγέτες που επιδεικνύουν ενσυναίσθηση ενισχύουν την ισχυρότερη ανθεκτικότητα της ομάδας, επιτρέποντας στους οργανισμούς να απορροφούν τους κραδασμούς και να ανακάμπτουν αποτελεσματικότερα. Η ικανότητα αυτή καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική κατά τη διάρκεια συστημικών κρίσεων όπως η πανδημία COVID-19. Σε τέτοια σενάρια, η συμπονετική ηγεσία έχει αποδειχθεί κρίσιμη για τη συναισθηματική επούλωση των επαγγελματιών υγείας πρώτης γραμμής, καθώς διευκολύνει τόσο τη συναισθηματική όσο και την επιχειρησιακή υποστήριξη (Elfiana et al., 2024). Η συμπονετική ηγεσία δεν είναι μόνο μια ηθική επιταγή αλλά και μια πρακτική στρατηγική: φροντίζοντας τις συναισθηματικές ανάγκες του προσωπικού, οι ηγέτες μειώνουν το άγχος, ενισχύουν το ηθικό και σταθεροποιούν την απόδοση της ομάδας. Οι Udod et al. (2024) επιβεβαιώνουν ότι τέτοιες πρακτικές εγκαθιδρύουν μια «κουλτούρα φροντίδας», η οποία ενισχύει την οργανωτική συνοχή και τη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα.

Μια αναδυόμενη έννοια στο πλαίσιο αυτής της συζήτησης είναι η ηγεσία με βάση το τραύμα, η οποία υπογραμμίζει την ανάγκη αναγνώρισης και αντιμετώπισης των συναισθηματικών πληγών που μπορεί να μεταφέρουν ή να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Ο Mahon (2021) διατυπώνει το μοντέλο της πληροφορημένης για το τραύμα υπηρετικής ηγεσίας, ένα στυλ ηγεσίας που θέτει την ευημερία των οπαδών στο επίκεντρο των οργανωτικών προτεραιοτήτων. Οι ηγέτες που λειτουργούν σε αυτό το πλαίσιο παρέχουν περιβάλλοντα όπου η συναισθηματική ασφάλεια, η υποστήριξη και η επούλωση ενσωματώνονται στον οργανωτικό ιστό. Αυτές οι συναισθηματικά ευαίσθητες πρακτικές μπορούν να μετριάσουν την επαγγελματική εξουθένωση, να ενισχύσουν την εργασιακή ικανοποίηση και να συμβάλουν σημαντικά στην οργανωτική απόδοση, ιδίως υπό συνθήκες χρόνιου στρες ή κρίσης (Elfiana et al., 2024).

Η ενσυναίσθηση λειτουργεί επίσης ως καταλύτης για την κοινωνική καινοτομία σε περιόδους αναταραχής. Οι ηγέτες που συντονίζονται με τις συναισθηματικές καταστάσεις των ομάδων τους είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να δρομολογήσουν περιεκτικές, προσαρμοστικές απαντήσεις στις συλλογικές προκλήσεις. Όπως

προτείνουν οι Ikeda και Matsumaru (2012), η ενσυναίσθηση διευκολύνει τη συνεργασία και προάγει τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων ενισχύοντας την κοινή αίσθηση του σκοπού. Σε αυτό το πλαίσιο, η ενσυναίσθηση υπερβαίνει τη διαπροσωπική της διάσταση και γίνεται κινητήριο μοχλός της θεσμικής ευελιξίας και της καινοτομίας, προσφέροντας νέους δρόμους για την πλοήγηση σε κρίσεις μέσω της συναισθηματικά ευφυούς ηγεσίας (Lumpkin & Achen, 2018).

Ωστόσο, οι συναισθηματικές απαιτήσεις που τίθενται στους ηγέτες κατά τη διάρκεια κρίσεων δεν είναι χωρίς κόστος. Οι ηγετικοί ρόλοι, ιδίως στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα και της υγειονομικής περίθαλψης, συχνά φέρουν σημαντικό συναισθηματικό φορτίο. Ο Mansel (2017) υπογραμμίζει το τίμημα των διαρκών οργανωτικών προσδοκιών στην ψυχική ευημερία των ηγετών, σημειώνοντας αυξημένη συχνότητα συναισθηματικής εξάντλησης και στρες. Η επιβάρυνση αυτή ήταν ιδιαίτερα έντονη κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, κατά τη διάρκεια της οποίας τα στελέχη πρώτης γραμμής ανέφεραν ότι βίωσαν συντριπτική συναισθηματική φόρτιση λόγω της ανάγκης να προσαρμόζουν συνεχώς την παροχή υπηρεσιών ενόψει των εξελισσόμενων απειλών για την υγεία και των αλλαγών πολιτικής (Udod et al., 2024). Τα ευρήματα αυτά υποδεικνύουν μια συστημική υποεκτίμηση της συναισθηματικής εργασίας που απαιτείται σε ηγετικούς ρόλους, η οποία, εάν δεν αντιμετωπιστεί, μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τόσο την ατομική ευημερία όσο και την οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Η συναισθηματική εργασία της ηγεσίας περιπλέκεται περαιτέρω από τις διατομεακές ανισότητες, ιδίως μεταξύ των περιθωριοποιημένων ηγετών. Οι Iheduru-Anderson et al. (2025) εξετάζουν αυτό το φαινόμενο μέσα από τον φακό του σχήματος της «ισχυρής μαύρης γυναίκας» στη νοσηλευτική ηγεσία, καταδεικνύοντας πώς οι πολιτισμικές προσδοκίες της ανθεκτικότητας συχνά οδηγούν σε συναισθηματική καταπίεση και αυξημένη επαγγελματική εξουθένωση. Αυτό το παράδειγμα εκθέτει τις άνισες συναισθηματικές προσδοκίες που τίθενται σε ηγέτες από υποεκπροσωπούμενα ή φυλετικά υποκείμενα και σηματοδοτεί την ανάγκη για προσαρμοσμένες οργανωτικές παρεμβάσεις. Τα ιδρύματα πρέπει να αναγνωρίσουν και να μετριάσουν τις σύνθετες πιέσεις που βιώνουν αυτοί οι ηγέτες προσφέροντας πιο δίκαια συστήματα υποστήριξης και πόρους ψυχικής υγείας χωρίς αποκλεισμούς.



Μια οδός για μια τέτοια υποστήριξη βρίσκεται στην αυθεντική ηγεσία, η οποία έχει αποδειχθεί ότι μπορεί να αμβλύνει τις επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης και να ενισχύσει την επαγγελματική αποτελεσματικότητα. Οι Pillay et al. (2024) αποδεικνύουν ότι οι ηγέτες που καλλιεργούν την αυθεντικότητα -οριζόμενη από την αυτογνωσία, τη διαφάνεια και τη σχεσιακή ακεραιότητα- δεν είναι μόνο καλύτερα εξοπλισμένοι για να διαχειριστούν τη δική τους συναισθηματική ευημερία, αλλά επηρεάζουν επίσης θετικά το ηθικό και την ανθεκτικότητα των ομάδων τους. Η αυθεντική ηγεσία, όταν συνδυάζεται με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, δημιουργεί ένα ψυχολογικά ασφαλές κλίμα στο οποίο το άγχος διαχειρίζεται εποικοδομητικά και οι ατομικές δυνάμεις αναγνωρίζονται και καλλιεργούνται.

Συμπερασματικά, οι συναισθηματικές διαστάσεις της ηγεσίας δεν είναι επικουρικές αλλά κεντρικές για την αποτελεσματική οργανωτική λειτουργία, ιδίως σε περιόδους συστημικής διαταραχής. Η ενσυναίσθηση, η κοινωνική ευαισθητοποίηση και η συναισθηματική ανθεκτικότητα αποτελούν κρίσιμες ικανότητες για τους ηγέτες που έχουν αναλάβει να καθοδηγήσουν τις ομάδες τους μέσα από την πολυπλοκότητα και τις αντιξοότητες. Ωστόσο, οι οργανισμοί πρέπει επίσης να αναγνωρίσουν το ψυχολογικό κόστος της ηγεσίας και να θεσμοθετήσουν μηχανισμούς υποστήριξης που αντιμετωπίζουν τη συναισθηματική καταπόνηση, ιδίως για όσους δραστηριοποιούνται σε περιθωριοποιημένα περιβάλλοντα ή περιβάλλοντα υψηλής πίεσης. Όπως υποδηλώνει όλο και περισσότερο η βιβλιογραφία, οι πρακτικές ηγεσίας με συναισθηματική ευφυΐα και πληροφόρηση για το τραύμα είναι απαραίτητες όχι μόνο για την ευημερία των ίδιων των ηγετών αλλά και για την προώθηση ενός ανθεκτικού, καινοτόμου και ηθικά θεμελιωμένου δημόσιου τομέα.

## **2.7 Διάκριση της Ηγεσίας από τη Διοίκηση: Ρόλοι, Επικαλύψεις και Οργανωσιακός Αντίκτυπος**

Η διάκριση μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης αποτελεί εδώ και καιρό αντικείμενο επιστημονικής συζήτησης στην οργανωτική θεωρία, με πολλούς ερευνητές να υποστηρίζουν ότι, αν και οι έννοιες αυτές είναι αλληλένδετες, είναι επίσης διακριτές από άποψη λειτουργίας, προσανατολισμού και σκοπού. Ενώ και οι δύο ρόλοι είναι ουσιώδεις για την οργανωτική απόδοση, η ηγεσία θεωρείται όλο και περισσότερο ως μετασχηματιστική και οραματική, ενώ η διοίκηση συνδέεται συχνά με τη λειτουργική σταθερότητα και τη διαδικαστική εκτέλεση. Η παρούσα ενότητα εξετάζει κριτικά την

εννοιολογική απόκλιση μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης, δίνοντας έμφαση στη συμπληρωματικότητα και τη δυναμική αλληλεπίδρασή τους, ιδίως στον δημόσιο τομέα και σε συνθήκες κρίσης.

Η θεμελιώδης βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι η ηγεσία και η διοίκηση, αν και συχνά συγχέονται στην πράξη, αντιπροσωπεύουν διαφορετικές διαστάσεις της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Οι Simonet και Tett (2012) υποστηρίζουν ότι οι υπερβολικά διχοτομικές ερμηνείες της ηγεσίας έναντι της διοίκησης κινδυνεύουν να υπεραπλουστεύσουν την πολυπλοκότητα των οργανωτικών ρόλων. Η ανάλυσή τους τοποθετεί την ηγεσία ως προσανατολισμένη στην αλλαγή, επικεντρωμένη στο όραμα και την επιρροή, ενώ η διοίκηση είναι προσανατολισμένη στη διαδικασία, εδραιωμένη στον έλεγχο και το να προβλέπει καταστάσεις. Παρομοίως, οι Young και Dulewicz (2007) προσδιορίζουν τέσσερις βασικές ομάδες ικανοτήτων - σύλληψη, ευθυγράμμιση, αλληλεπίδραση και δημιουργία επιτυχίας - που αναδεικνύουν τόσο τις επικαλύψεις όσο και τις διακρίσεις μεταξύ αυτών των τομέων. Τα ευρήματά τους υποδηλώνουν ότι η αποτελεσματική ηγεσία είναι απαραίτητη για την ευθυγράμμιση των ομάδων με τα στρατηγικά οράματα, ενώ η ισχυρή διοίκηση διασφαλίζει την αξιόπιστη λειτουργία των επιχειρησιακών συστημάτων.

Οι διαφορές γίνονται ακόμη πιο εμφανείς όταν εξετάζονται τα στυλ ηγεσίας. Ο Fry (2003) τονίζει τη μοναδική συμβολή της πνευματικής ηγεσίας, η οποία δίνει προτεραιότητα στα εσωτερικά κίνητρα και στον ηθικό σκοπό - στοιχεία που συχνά απουσιάζουν από τις παραδοσιακές διοικητικές λειτουργίες. Σε μια συναφή προοπτική, οι Smith et al. (2004) καταδεικνύουν πώς οι συμπεριφορές μετασχηματιστικής και υπηρετικής ηγεσίας επεκτείνονται πέρα από την επιχειρησιακή εποπτεία για να αντιμετωπίσουν τις βαθύτερες ψυχολογικές ανάγκες και τα κίνητρα των οπαδών. Αυτές οι προσεγγίσεις καταδεικνύουν πώς η ηγεσία μπορεί να αποτελέσει δύναμη έμπνευσης και πολιτισμικού μετασχηματισμού και όχι απλώς συμμόρφωσης ή ελέγχου.

Ωστόσο, παρά τις διακρίσεις αυτές, η βιβλιογραφία επισημαίνει σταθερά τη συμπληρωματικότητα της ηγεσίας και της διοίκησης. Ο Bryant (2003) υποστηρίζει ότι η αναγνώριση της συνέργειας μεταξύ αυτών των δύο ρόλων είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη ολοκληρωμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης της ηγεσίας. Οι οργανισμοί που ενσωματώνουν επιτυχώς

και τα δύο σύνολα ικανοτήτων μπορούν να πλοηγηθούν αποτελεσματικότερα στην πολυπλοκότητα και να οδηγήσουν σε βιώσιμες επιδόσεις. Στη βιβλιογραφία για τη διαχείριση έργων, οι Collins et al. (2023) σημειώνουν ότι οι ηγέτες έργων συχνά λειτουργούν στο σημείο τομής των δύο ρόλων, όπου η οραματική ηγεσία πρέπει να συνυπάρχει με την αυστηρότητα του σχεδιασμού, την κατανομή των πόρων και τη διαδικαστική εκτέλεση.

Η έννοια της κατανεμημένης ηγεσίας ενισχύει αυτή τη δυαδικότητα, αναγνωρίζοντας ότι οι λειτουργίες ηγεσίας μπορούν να διασκορπιστούν σε διάφορα οργανωτικά επίπεδα και φορείς. Οι Brocklehurst et al. (2009) τονίζουν ότι η κατανεμημένη ηγεσία επιτρέπει στους οργανισμούς να εξισορροπούν τη διαρθρωτική εποπτεία με την εμπνευσμένη καθοδήγηση, ενισχύοντας έτσι την προσαρμοστικότητα και την ανταπόκριση. Οι Harris (2008) και Déry (2023) υποστηρίζουν ότι τέτοιες διαμορφώσεις προωθούν πιο δημοκρατικές και συνεργατικές μορφές οργανωσιακής διακυβέρνησης, οι οποίες είναι ιδιαίτερα επωφελείς στη δημόσια διοίκηση, όπου η πολυπλοκότητα και η αλληλεξάρτηση αποτελούν τον κανόνα.

Αυτή η ολοκλήρωση είναι ιδιαίτερα ζωτικής σημασίας στον δημόσιο τομέα, όπου η παραδοσιακή αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων ως παθητικών εκτελεστών αντικαθίσταται όλο και περισσότερο από την αναγνώριση του ρόλου τους ως ενεργών συντελεστών της καινοτομίας και του μετασχηματισμού της πολιτικής. Όπως υποστηρίζουν οι Orazi et al. (2013) και Margoński (2018), σε περιόδους κρίσης, η αποτελεσματική ηγεσία παρέχει καθησυχασμό και κατεύθυνση, βοηθώντας τους υπαλλήλους να αντιμετωπίσουν την ασάφεια και να πλοηγηθούν στις θεσμικές προκλήσεις. Ο Margoński (2018), ειδικότερα, τονίζει ότι οι ηγέτες του δημόσιου τομέα πρέπει να ενσταλάξουν ένα αίσθημα ψυχολογικής ασφάλειας, το οποίο τους διακρίνει από τους διευθυντές που ασχολούνται κυρίως με τη διαδικαστική συμμόρφωση.

Οι κίνδυνοι από τη μη ευθυγράμμιση μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης γίνονται εμφανείς σε περιβάλλοντα κρίσης, όπως η πανδημία COVID-19. Οι Dzigbede και Ivanov (2023) προσδιορίζουν χαρακτηριστικά όπως η αποφασιστικότητα, η προσαρμοστικότητα και η ανθεκτικότητα ως κρίσιμα για τη δημόσια ηγεσία κατά τη διάρκεια καταστάσεων έκτακτης ανάγκης -ιδιότητες που συχνά εκτείνονται πέρα από τις παραδοσιακές εργαλειακές διαχείρισης. Οι Fay και Ghadimi (2020), μαζί με

τους Glenn et al. (2020), σημειώνουν ότι η αποτελεσματική ηγεσία σε κρίσεις απαιτεί ταχεία επικοινωνία, στρατηγικές στροφές και προληπτικό συντονισμό - ενέργειες που μπορεί να παρεμποδίζονται από άκαμπτες διοικητικές δομές. Οι Waruwu et al. (2024) υποστηρίζουν περαιτέρω ότι η επιτυχής ηγεσία σε αυτές τις στιγμές περιλαμβάνει τη δημιουργική διατάραξη των γραφειοκρατικών κανόνων για την αντιμετώπιση των εξελισσόμενων προκλήσεων.

Οι πολιτισμικές προσδοκίες γύρω από την ηγεσία και τη διοίκηση διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Σε πολλά περιβάλλοντα του δημόσιου τομέα, δίνεται έμφαση στον συντονισμό και τη συλλογική ευθύνη, γεγονός που καθιστά αναγκαία την ευθυγράμμιση μεταξύ ηγετών και διευθυντών, ιδίως σε καταστάσεις υψηλής πίεσης (Christensen et al., 2015; Alblooshi et al., 2023). Όταν δεν υπάρχει αυτή η ευθυγράμμιση, μπορεί να προκύψουν εσωτερικές συγκρούσεις που υπονομεύουν την οργανωτική συνοχή. Όπως σημειώνουν οι Waruwu et al. και Alblooshi et al. (2023), οι οργανισμοί που διευκολύνουν την αποτελεσματική αλληλεπίδραση μεταξύ ηγετικών και διαχειριστικών ρόλων είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να αντέξουν τις κρίσεις, γεγονός που υποδηλώνει ότι η διαρθρωτική και πολιτισμική ολοκλήρωση είναι το κλειδί για την ανθεκτικότητα.

Οι μελέτες περιπτώσεων φωτίζουν περαιτέρω την πρακτική αλληλεπίδραση μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης σε διάφορα πλαίσια του δημόσιου τομέα. Οι Verhoeven et al. (2024), για παράδειγμα, εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι νοσηλευτικοί ηγέτες στα νοσοκομεία διαχειρίζονται τις κρίσεις, δείχνοντας ότι οι αποτελεσματικές αντιδράσεις απαιτούν ταυτόχρονη διαχείριση του προσωπικού και στρατηγική εποπτεία. Στο πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, ο Tzavella (2023) τονίζει ότι η επιτυχής ηγεσία κατά τη διάρκεια κρίσεων εξαρτάται από την ικανότητα γεφύρωσης οραματικών και επιχειρησιακών ρόλων - ευθυγραμμίζοντας τους μακροπρόθεσμους στόχους με τις άμεσες τακτικές ανάγκες.

Εν κατακλείδι, η βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι, ενώ η ηγεσία και η διοίκηση καταλαμβάνουν διαφορετικούς εννοιολογικούς και λειτουργικούς χώρους, η διασταύρωσή τους είναι το σημείο όπου η οργανωτική ανθεκτικότητα και η στρατηγική αποτελεσματικότητα υλοποιούνται με τον πιο ισχυρό τρόπο. Ειδικά σε κρίσεις του δημόσιου τομέα, η ικανότητα ενσωμάτωσης του οράματος με την

εκτέλεση και της επιρροής με τον έλεγχο είναι όχι μόνο επιθυμητή αλλά και απαραίτητη. Η μελλοντική έρευνα και η πολιτική θα πρέπει να συνεχίσουν να διερευνούν τον καλύτερο τρόπο εκπαίδευσης, υποστήριξης και διάθρωσης ρόλων που συνδυάζουν ηγετικές και διοικητικές ικανότητες για την αντιμετώπιση των εξελισσόμενων προκλήσεων της σύγχρονης διακυβέρνησης.

## **Κεφάλαιο 3: Θεωρητικό πλαίσιο - Η ψυχολογία της ηγεσίας στους δημόσιους οργανισμούς**

Στο πλαίσιο της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης, η ηγεσία δεν μπορεί να νοηθεί απλώς ως θέμα ιεραρχικής εξουσίας, στρατηγικού σχεδιασμού ή τεχνικής επάρκειας. Αντίθετα, πρόκειται για μια βαθιά ψυχολογική διαδικασία, που περιλαμβάνει τη ρύθμιση των συναισθημάτων, την επιρροή των κινήτρων, την κοινωνική μάθηση και την ικανότητα να καθοδηγείς τους άλλους μέσα από την αβεβαιότητα και τη μεταμόρφωση. Ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης και οργανωτικών αλλαγών - και τα δύο ενδημικά του δημόσιου τομέα - η ψυχολογική διορατικότητα του ηγέτη αποκτά κεντρικό ρόλο στην αποτελεσματική διακυβέρνηση. Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της παρούσας έρευνας, εστιάζοντας σε βασικές ψυχολογικές θεωρίες που ενημερώνουν για την ανθρώπινη δυναμική της ηγεσίας.

### **3.1 Η ηγεσία ως ψυχολογική διαδικασία**

Η ηγεσία αφορά κατά βάση την επιρροή. Ωστόσο, η επιρροή δεν ασκείται μόνο μέσω της εξουσίας- καλλιεργείται μέσω των σχέσεων, της συναισθηματικής απήχησης και της μοντελοποίησης της συμπεριφοράς. Οι ηγέτες πρέπει να κατανοούν πώς οι άνθρωποι ανταποκρίνονται στην αλλαγή, τον φόβο, την αβεβαιότητα και την αναγνώριση. Αυτή η ανθρώπινη διάσταση αποτελεί τη βάση για θεωρίες που εξετάζουν τα κίνητρα, την ανθεκτικότητα, την αυτογνωσία, και την κοινωνική γνώση-όλα κρίσιμα για την πλοήγηση σε πολύπλοκα περιβάλλοντα του δημόσιου τομέα.

### **3.2 Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow: Μάσλοου: Η ηγεσία ως διαχείριση αναγκών**

Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow (1943) παραμένει ένα θεμελιώδες πλαίσιο για την κατανόηση των ατομικών κινήτρων σε οργανωτικά περιβάλλοντα. Οι ηγέτες που μπορούν να διαγνώσουν αν οι ομάδες τους λειτουργούν από μια θέση φυσιολογικής ανασφάλειας ή αναζητούν την αυτοπραγμάτωση είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να εφαρμόσουν παρεμβάσεις που ανταποκρίνονται. Σε περιβάλλοντα του δημόσιου τομέα -όπως η οργανωτική αναδιάρθρωση, οι περικοπές του προϋπολογισμού ή οι

κρίσεις υγείας- οι ηγέτες πρέπει συχνά να εστιάζουν σε ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου (π.χ. ασφάλεια της θέσης εργασίας, σταθερότητα) προτού ενεργοποιηθούν κίνητρα υψηλότερου επιπέδου, όπως η ανάπτυξη ή η καινοτομία. Αν και το μοντέλο έχει επικριθεί για τη γραμμική του δομή, η πρακτική του εφαρμογή ως διαγνωστικό εργαλείο για παρεμβάσεις ηγεσίας παραμένει ισχυρή, ιδίως σε συναισθηματικά φορτισμένα και ιεραρχικά περιβάλλοντα.

### **3.3 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg: Η αντιμετώπιση της ικανοποίησης και της δέσμευσης**

Η θεωρία του Herzberg (1959) διακρίνει μεταξύ των παραγόντων υγιεινής (π.χ. μισθός, ασφάλεια εργασίας, οργανωτική πολιτική) και των κινήτρων (π.χ. αναγνώριση, επίτευξη, νόημα). Οι ηγέτες του δημόσιου τομέα αντιμετωπίζουν συχνά συστημικές δυσλειτουργίες, όπως η γραφειοκρατία, οι ασαφείς διαδρομές εξέλιξης και το αποθαρρημένο προσωπικό. Το μοντέλο του Herzberg παρέχει μια διπλή στρατηγική: εξάλειψη της δυσαρέσκειας με τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και αύξηση των κινήτρων με την ενίσχυση των εσωτερικών ανταμοιβών και των ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης. Στην πράξη, αυτό μπορεί να παρατηρηθεί σε πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού στο πλαίσιο των δημόσιων υπηρεσιών, όπου η παρουσία υποστήριξης σαν εργαλείο (κατάρτιση, σαφήνεια) και η διαμόρφωση κινήτρων («είστε πρωτοπόροι αυτής της μετάβασης») διαμόρφωσαν σημαντικά τη στάση του προσωπικού και μείωσαν την αντίσταση.

### **3.4 Η θεωρία της κοινωνικής μάθησης του Bandura: Ηγεσία μέσω παραδείγματος**

Η θεωρία της κοινωνικής μάθησης του Bandura (1977) παρέχει κρίσιμες πληροφορίες για την εμπειρική δυναμική της ηγεσίας. Οι ηγέτες είναι πρότυπα των οποίων η συμπεριφορά παρατηρείται και μιμείται συνεχώς, ιδίως κατά τη διάρκεια κρίσεων, όταν τα επίσημα πρωτόκολλα συχνά δεν επαρκούν για να καθοδηγήσουν τη δράση. Στους δημόσιους οργανισμούς, όπου η θεσμική εκπαίδευση είναι συχνά περιορισμένη ή γενική, η ηγετική συμπεριφορά διδάσκει σιωπηρά στους υπαλλήλους πώς να διαχειρίζονται το άγχος, να χειρίζονται τους πολίτες και να συνεργάζονται. Τα μετασχηματιστικά και τα συμμετοχικά στυλ ηγεσίας είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά

από την άποψη αυτή, καθώς βασίζονται στη μοντελοποίηση με βάση τις αξίες και τη διαπροσωπική συνέπεια για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και συνοχής.

### **3.5 Συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) και ψυχολογική ανθεκτικότητα**

Το μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Goleman (1995) - αυτογνωσία, αυτορρύθμιση, κίνητρα, ενσυναίσθηση και κοινωνικές δεξιότητες - προσφέρει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την κατανόηση της ηγεσίας σε συναισθηματικά ασταθή περιβάλλοντα. Σε περιόδους κρίσης, όπως οι πανδημίες ή η διοικητική μεταρρύθμιση, οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες δεν διαχειρίζονται απλώς διαδικασίες - διαχειρίζονται συναισθήματα. Αυτό περιλαμβάνει την αναγνώριση του φόβου, την προώθηση της ψυχολογικής ασφάλειας, τη διατήρηση του ηθικού και την επικοινωνία με σαφήνεια και αυθεντικότητα. Η ΕΙ συνδέεται στενά με τη μετασχηματιστική ηγεσία, καθώς ενισχύει την επιρροή και τη δέσμευση μέσω της σχεσιακής οξύτητας. Επιπλέον, συνδέεται άμεσα με την ψυχολογική ανθεκτικότητα, η οποία είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της λειτουργικότητας υπό πίεση και τη διασφάλιση της ευημερίας τόσο των ηγετών όσο και των ομάδων (Palmer et al., 2001; Filice & Weese, 2024).

### **3.6 Εμπιστοσύνη, ασφάλεια και οργανωσιακή ψυχολογία**

Η εμπιστοσύνη δεν είναι απλώς ένα διοικητικό αποτέλεσμα αλλά μια ψυχολογική κατάσταση, που εδράζεται στην αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη, τη συνέπεια και την αυθεντικότητα. Η ψυχολογική ασφάλεια -η πεποίθηση ότι μπορεί κανείς να εκφράζει σκέψεις και να αναλαμβάνει διαπροσωπικούς κινδύνους χωρίς το φόβο της τιμωρίας- είναι απαραίτητη για την καινοτομία, την ειλικρίνεια και τη δέσμευση, ιδίως σε άκαμπτες δημόσιες ιεραρχίες. Οι ηγέτες που δημιουργούν διαφανή περιβάλλοντα, αποσαφηνίζουν τους ρόλους κατά τη διάρκεια της αβεβαιότητας και καλλιεργούν το νόημα της δημόσιας υπηρεσίας (συνδέοντας την εργασία με τις κοινωνικές αξίες) ενισχύουν τόσο την ατομική ικανοποίηση όσο και την ανθεκτικότητα του συστήματος. Αυτά δεν είναι τυχαία αποτελέσματα αλλά σκόπιμα αποτελέσματα της ψυχολογικά ενημερωμένης ηγεσίας.



### **3.7 Ο εσωτερικός κόσμος του ηγέτη: Αυτογνωσία και ψυχική ανθεκτικότητα**

Η ηγεσία ξεκινά από το εσωτερικό της. Η αυτογνωσία, η συναισθηματική σταθερότητα και η αυτοπεποίθηση -απουσία εγωισμού- αποτελούν κρίσιμα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών. Η ψυχολογική υγεία του ηγέτη επηρεάζει άμεσα το οργανωτικό κλίμα. Οι ηγέτες που αποτυγχάνουν να διαχειριστούν την εσωτερική τους κατάσταση συχνά προβάλλουν φόβο, αναποφασιστικότητα ή ακαμψία, γεγονός που διαχέεται στις ομάδες τους. Αντίθετα, εκείνοι που επιδεικνύουν αυθεντικότητα, ανακλαστική ικανότητα και συναισθηματική ρύθμιση γίνονται ψυχολογικές άγκυρες κατά τη διάρκεια της κρίσης, σταθεροποιώντας την οργανωτική δυναμική και ενδυναμώνοντας τους άλλους.

### **3.8 Συμπέρασμα**

Αυτό το θεωρητικό πλαίσιο τοποθετεί την ηγεσία ως μια θεμελιωδώς ψυχολογική πράξη - μια πράξη που εκτείνεται πέρα από τη λειτουργική εξουσία και περιλαμβάνει τη συναισθηματική εργασία, τη δυναμική των κινήτρων και τη διαπροσωπική επιρροή. Μέσω της ενσωμάτωσης της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow, της θεωρίας κινήτρων-υγιεινής του Herzberg, της κοινωνικής μάθησης του Bandura και του μοντέλου συναισθηματικής νοημοσύνης του Goleman, η παρούσα έρευνα υιοθετεί έναν πολυδιάστατο φακό για να εξετάσει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στη διαχείριση κρίσεων και αλλαγών στο δημόσιο τομέα. Με τον τρόπο αυτό, επιβεβαιώνει ότι η επιτυχημένη δημόσια ηγεσία δεν αφορά μόνο την πολιτική ή την αποτελεσματικότητα, αλλά την κατανόηση, την εμπλοκή και την έμπνευση των ανθρώπων μέσα στο σύστημα.

## **Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία**

Το μεθοδολογικό πλαίσιο αυτής της ποιοτικής έρευνας έχει σχεδιαστεί για να διερευνήσει και να αναλύσει το ρόλο της ηγεσίας στη διαχείριση της αλλαγής και της κρίσης σε δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Δεδομένης της δυναμικής και ανθρωποκεντρικής φύσης του αντικειμένου της έρευνας, η ποιοτική προσέγγιση κρίθηκε ως η πλέον κατάλληλη για την αποτύπωση των διαφοροποιημένων εμπειριών, προοπτικών και στρατηγικών που χρησιμοποιούν οι ηγέτες στην πλοήγηση στις πολύπλοκες οργανωτικές πραγματικότητες. Η έμφαση δίνεται στην απόκτηση βαθιάς κατανόησης των ηγετικών συμπεριφορών, των συναισθηματικών αντιδράσεων, των θεσμικών προκλήσεων και των στρατηγικών προσαρμογών σε περιόδους μετάβασης και αντιξοότητας.

### **4.1. Ερευνητικός σχεδιασμός**

Η έρευνα ακολουθεί τη μεθοδολογία της έρευνας περίπτωσης, η οποία είναι μια συνήθης προσέγγιση στο πλαίσιο ποιοτικών παραδειγμάτων, όταν ο στόχος είναι η διερεύνηση ενός σύγχρονου φαινομένου σε βάθος και στο πλαίσιο της πραγματικής του ζωής. Οι μελέτες περίπτωσης επιτρέπουν τη διερεύνηση πολύπλοκων οργανωτικών διαδικασιών και πρακτικών ηγεσίας, ιδίως όταν τα όρια μεταξύ του φαινομένου και του πλαισίου δεν είναι σαφώς καθορισμένα. Επιλέχθηκαν δύο μελέτες περίπτωσης (βλ. Παράρτημα): η μία αφορά έναν διευθυντή σχολείου που λειτουργεί στο πλαίσιο του δημόσιου εκπαιδευτικού συστήματος και η άλλη αφορά έναν διευθυντή στο Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών (ΙΚΑ - ETAM), έναν δημόσιο οργανισμό κοινωνικής ασφάλισης. Και οι δύο μελέτες περίπτωσης επιλέχθηκαν για τη συνάφεια, τον πλούτο των δεδομένων και την ενδεικτική τους ικανότητα όσον αφορά την ηγεσία υπό πίεση και τον οργανωτικό μετασχηματισμό.

### **4.2 Στόχοι της έρευνας**

Ο πρωταρχικός στόχος της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η ηγεσία στο πλαίσιο αλλαγών και κρίσεων σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Η έρευνα επιδιώκει να:

- Να εξετάσει τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες της ηγεσίας που θεωρούνται ουσιώδεις σε καταστάσεις κρίσης.
- Να προσδιορίσει τις στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι ηγέτες για την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής.
- Να κατανοήσει τις συναισθηματικές και ψυχολογικές απαιτήσεις της ηγεσίας κατά τη διάρκεια κρίσεων.
- Να αναλύσει την αλληλεπίδραση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της οργανωτικής κουλτούρας.

### **4.3 Ερευνητικά ερωτήματα**

Η έρευνα καθοδηγείται από τα ακόλουθα κεντρικά και δευτερεύοντα ερωτήματα:

- Ποιες ηγετικές προσεγγίσεις υιοθετούνται σε περιόδους οργανωτικών αλλαγών και κρίσεων στον δημόσιο τομέα;
- Πώς αντιλαμβάνονται οι ηγέτες στους δημόσιους οργανισμούς τους ρόλους και τις ευθύνες τους κατά τη διάρκεια κρίσεων;
- Με ποιους τρόπους οι ηγέτες διαχειρίζονται την αντίσταση στην αλλαγή και διασφαλίζουν την επιτυχή προσαρμογή;
- Πώς επηρεάζει η συναισθηματική νοημοσύνη τις πρακτικές ηγεσίας σε περιβάλλοντα υψηλού στρες;

### **4.4 Επιλογή συμμετεχόντων**

Η επιλογή των συμμετεχόντων έγινε με σκόπιμη δειγματοληψία, μια μέθοδο που ταιριάζει καλά σε ποιοτικές μελέτες όπου ο στόχος είναι το βάθος και όχι το εύρος. Τα κριτήρια ένταξης απαιτούσαν οι συμμετέχοντες να κατέχουν ηγετικές θέσεις σε δημόσιους οργανισμούς με αποδεδειγμένη εμπειρία στη διαχείριση αλλαγών ή κρίσεων. Οι συμμετέχοντες περιελάμβαναν έναν διευθυντή δημόσιου σχολείου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στη Θεσσαλία και έναν περιφερειακό διευθυντή από το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών (ΙΚΑ– ETAM-ΕΦΚΑ) στην Αθήνα. Και τα δύο άτομα επιλέχθηκαν λόγω της μακροχρόνιας υπηρεσίας τους, της εμπλοκής τους σε σημαντικές οργανωτικές μεταβάσεις και της

ικανότητάς τους να διατυπώνουν τις προκλήσεις και τις στρατηγικές των ηγετικών τους ρόλων.

#### **4.5 Μέθοδοι συλλογής δεδομένων**

Η κύρια μέθοδος συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε ήταν οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις (βλ. Παράρτημα). Αυτή η μορφή παρείχε την ευελιξία για τη διερεύνηση συγκεκριμένων θεμάτων, ενώ παράλληλα επέτρεπε στους συμμετέχοντες την ελευθερία να αναπτύξουν θέματα προσωπικής και επαγγελματικής σημασίας. Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν πρόσωπο με πρόσωπο και ηχογραφήθηκαν με τη συγκατάθεση των συμμετεχόντων. Αναπτύχθηκε ένας οδηγός συνέντευξης για να διασφαλιστεί η συνοχή μεταξύ των συνεντεύξεων, ενώ παράλληλα άφηνε περιθώρια για αναδυόμενα θέματα συζήτησης. Τα βασικά θέματα που διερευνήθηκαν περιλάμβαναν τη φιλοσοφία της ηγεσίας, τη λήψη αποφάσεων κατά τη διάρκεια κρίσεων, τις συναισθηματικές προκλήσεις, τις στρατηγικές επικοινωνίας, τη διαχείριση της αντίστασης και την εφαρμογή της καινοτομίας.

#### **4.6 Ανάλυση δεδομένων**

Τα δεδομένα αναλύθηκαν με τη χρήση θεματικής ανάλυσης, μιας ποιοτικής αναλυτικής μεθόδου που επιτρέπει τον εντοπισμό, την ανάλυση και την ερμηνεία μοτίβων νοήματος (θεμάτων) εντός ποιοτικών δεδομένων. Η ανάλυση προχώρησε μέσω των ακόλουθων βημάτων:

1. Απομαγνητοφώνηση των ηχογραφημένων συνεντεύξεων.
2. Αρχική εξοικείωση με τα δεδομένα μέσω επανειλημμένης ανάγνωσης.
3. Κωδικοποίηση των σημαντικών δηλώσεων και εμπειριών.
4. Ομαδοποίηση των κωδικών σε ευρύτερες θεματικές κατηγορίες.
5. Εξειδίκευση και ερμηνεία των θεμάτων ώστε να ευθυγραμμιστούν με τα ερευνητικά ερωτήματα.

Οι θεματικές κατηγορίες που προέκυψαν περιλάμβαναν: στυλ και μοντέλα ηγεσίας, συναισθηματικές και ψυχολογικές απαιτήσεις, καινοτομία και στρατηγικές

εφαρμογής αλλαγών, αντίσταση και προσαρμογή και πρακτικές επικοινωνίας στη διαχείριση κρίσεων.

#### **4.7. Ηθικές εκτιμήσεις**

Η παρούσα έρευνα τηρεί αυστηρά τα δεοντολογικά ερευνητικά πρότυπα. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν πλήρως για τον σκοπό της έρευνας, τη φύση της συμμετοχής τους και το δικαίωμά τους να αποσυρθούν ανά πάσα στιγμή. Πριν από τις συνεντεύξεις λήφθηκε συγκατάθεση μετά από ενημέρωση. Όλα τα προσωπικά δεδομένα και οι πληροφορίες αναγνώρισης έγιναν ανώνυμες για να διασφαλιστεί η εμπιστευτικότητα. Σε όλες τις απομαγνητοφωνήσεις και τις γραπτές αναλύσεις χρησιμοποιήθηκαν ψευδώνυμα για την προστασία της ταυτότητας των συμμετεχόντων. Η έρευνα συμμορφώνεται επίσης με τα πρότυπα GDPR για την προστασία των δεδομένων.

#### **4.8 Αξιοπιστία και αυστηρότητα**

Για να ενισχυθεί η αξιοπιστία των ευρημάτων, η έρευνα χρησιμοποίησε τα ακόλουθα μέτρα:

- **Αξιοπιστία:** Παρατεταμένη ενασχόληση με τα δεδομένα και επικύρωση των συμμετεχόντων μέσω συζητήσεων παρακολούθησης.
- **Μεταβίβαση:** Οι λεπτομερείς περιγραφές των συμμετεχόντων, των πλαισίων και των φαινομένων επιτρέπουν την εφαρμογή των ευρημάτων σε παρόμοια πλαίσια του δημόσιου τομέα.
- **Αξιοπιστία:** Διατηρήθηκε σαφής διαδρομή ελέγχου της ερευνητικής διαδικασίας, από τη συλλογή δεδομένων έως την ανάλυση.
- **Επιβεβαίωση:** Χρησιμοποιήθηκαν πρακτικές αναστοχασμού για την ελαχιστοποίηση της μεροληψίας του ερευνητή, συμπεριλαμβανομένης της συγγραφής υπομνημάτων και της αλληλοενημέρωσης.

#### **4.9 Περιορισμοί της μεθοδολογίας**

Ενώ η ποιοτική προσέγγιση παρέχει εις βάθος γνώσεις, ο περιορισμένος αριθμός των συμμετεχόντων περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων. Η εξάρτηση

από την αυτό-αναφορά μέσω συνεντεύξεων μπορεί επίσης να εισάγει υποκειμενικές προκαταλήψεις. Παρ' όλα αυτά, ο πλούτος των δεδομένων και η ιδιαιτερότητα του πλαισίου ενισχύουν το αναλυτικό βάθος και τη συνάφεια της έρευνας με τη συζήτηση για την ηγεσία στον δημόσιο τομέα.

Συνοπτικά, το κεφάλαιο της μεθοδολογίας θέτει τα θεμέλια για την κατανόηση της ηγεσίας ως σύνθετης και πολύπλευρης κατασκευής εντός των δημόσιων οργανισμών, ιδίως σε περιόδους αναταραχής. Ο συνδυασμός του σχεδιασμού έρευνας περίπτωσης, των ημι-δομημένων συνεντεύξεων και της θεματικής ανάλυσης προσφέρει ένα ισχυρό πλαίσιο για την αποτύπωση των βιωματικών και στρατηγικών διαστάσεων της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα.

## **Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα**

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα ευρήματα της ποιοτικής έρευνας που διεξήχθη μέσω συνεντεύξεων σε βάθος με δύο ηγέτες του δημόσιου τομέα: έναν διευθυντή σχολείου και έναν διευθυντή ενός φορέα κοινωνικής ασφάλισης. Αυτές οι μελέτες περίπτωσης χρησιμεύουν για τη διερεύνηση του πολύπλευρου ρόλου της ηγεσίας στη διαχείριση της αλλαγής και της κρίσης σε δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς στην Ελλάδα. Η ανάλυση αποκαλύπτει σημαντικά πρότυπα όσον αφορά τα στυλ ηγεσίας, τη συναισθηματική νοημοσύνη, τις στρατηγικές διαχείρισης της αλλαγής και την καινοτομία, ενώ παράλληλα αναδεικνύει τις μοναδικές προκλήσεις και τις στρατηγικές προσαρμογής που χρησιμοποιούνται σε διαφορετικά θεσμικά πλαίσια. Το κεφάλαιο οργανώνεται σε θεματικές υποενότητες για την καλύτερη αποτύπωση των βασικών ευρημάτων.

### **5.1 Φιλοσοφία και ταυτότητα ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση**

Και οι δύο συμμετέχοντες τόνισαν τη στροφή από την παραδοσιακή γραφειοκρατική διοίκηση στην ηγεσία που είναι ανθρωποκεντρική, μετασχηματιστική και συμμετοχική. Η διευθύντρια του σχολείου περιέγραψε την ηγεσία της ως βασισμένη στην ενσυναίσθηση, τη στρατηγική σκέψη και μια προσέγγιση με γνώμονα το όραμα που προωθεί την ένταξη και την παρακίνηση. Απέρριψε τα στενά όρια της διοικητικής επίβλεψης και αντ' αυτού υιοθέτησε μια πιο επεκτατική άποψη που δίνει προτεραιότητα στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης, στην προώθηση της συνεργασίας και στην καλλιέργεια ταλέντων.

Ομοίως, ο διευθυντής του φορέα κοινωνικής ασφάλισης τόνισε ότι οι σύγχρονοι δημόσιοι διοικητικοί υπάλληλοι πρέπει να είναι οραματιστές που εμπνέουν και ενδυναμώνουν τις ομάδες. Περιέγραψε τη μετάβαση από τον άκαμπτο διαδικαστικό χαρακτήρα στη δυναμική ηγεσία, ικανή να καθοδηγεί το ανθρώπινο κεφάλαιο μέσω ψηφιακών μετασχηματισμών και οργανωτικών αναδιαρθρώσεων. Και οι δύο ηγέτες μετέφεραν την πεποίθηση ότι η αυθεντική ηγεσία απαιτεί επικοινωνία, ενσυναίσθηση και ακλόνητη δέσμευση στο δημόσιο καλό.

## **5.2 Διαχείριση της αλλαγής: Στρατηγική και μετριασμός της αντίστασης**

Μια κρίσιμη διαπίστωση και από τις δύο συνεντεύξεις ήταν η στρατηγική και δομημένη προσέγγιση της διαχείρισης της αλλαγής. Η διευθύντρια χρησιμοποίησε το μοντέλο 8 βημάτων του John Kotter για να καθοδηγήσει τον θεσμικό μετασχηματισμό. Η εμπειρία της με την εφαρμογή της ανεστραμμένης τάξης και των ψηφιακών πλατφορμών μάθησης αποτέλεσε παράδειγμα αποτελεσματικής διαχείρισης της αλλαγής με βάση τον καθορισμό του οράματος, τη δέσμευση του προσωπικού και τη χρήση πιλοτικών έργων.

Ο διευθυντής υιοθέτησε επίσης το Μοντέλο του Kotter, ιδίως κατά τη μετάβαση του ΙΚΑ στον ΕΦΚΑ και την ανάπτυξη ψηφιακών πλατφορμών για τη διεκπεραίωση των συντάξεων και την εξυπηρέτηση των πολιτών. Έδωσε έμφαση στη δημιουργία μιας αίσθησης επείγοντος, στη δημιουργία ενός συνασπισμού αλλαγής, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων και στην ενσωμάτωση των νέων διαδικασιών στην κουλτούρα του οργανισμού. Η κατάρτιση, η διαβούλευση και οι μηχανισμοί ανταμοιβής ήταν βασικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για την αντιμετώπιση της αντίστασης.

Και οι δύο περιπτώσιολογικές μελέτες υπογραμμίζουν ότι η επιτυχής αλλαγή στον δημόσιο τομέα εξαρτάται από τη συμμετοχική ηγεσία, τη σαφήνεια του οράματος και τη συνεπή υποστήριξη. Υποδηλώνουν ότι η αντίσταση, αν και αναπόφευκτη, μπορεί να ελαχιστοποιηθεί μέσω της έγκαιρης συμμετοχής, της διαφανούς επικοινωνίας και της αναγνώρισης της συμβολής του προσωπικού.

## **5.3 Προσεγγίσεις και πλαίσια διαχείρισης κρίσεων**

Οι ερωτηθέντες παρείχαν λεπτομερείς περιγραφές του τρόπου με τον οποίο αντιμετωπίστηκαν κρίσεις όπως η πανδημία COVID-19. Και οι δύο ηγέτες εφάρμοσαν δομημένα μοντέλα -το μοντέλο κρίσης του Fink και το μοντέλο αλλαγής του Lewin- για να περιηγηθούν στην αβεβαιότητα και να διατηρήσουν την οργανωτική λειτουργία. Η διευθύντρια έδωσε προτεραιότητα στη συναισθηματική ασφάλεια, στην οργάνωση συστημάτων υποστήριξης για τους μαθητές και τους γονείς και στην ομαλή μετάβαση σε ψηφιακές πλατφόρμες μάθησης. Η στρατηγική της καθοδηγήθηκε από τις φάσεις της πρόληψης, της ταχείας αντίδρασης και της ανάκαμψης.



Αντίθετα, ο διευθυντής αντιμετώπισε συστημικές διαταραχές τόσο κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης όσο και κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Η στρατηγική του για τη διαχείριση κρίσεων συνδύαζε τον σχεδιασμό της επιχειρησιακής συνέχειας με τη διαφανή επικοινωνία και την ορατή ηγεσία. Αναπτύχθηκε και εφαρμόστηκε ένα καλά δομημένο σχέδιο δράσης για τη διαχείριση κρίσεων, το οποίο περιελάμβανε καθορισμένες ομάδες κρίσης, σαφή πρωτόκολλα επικοινωνίας και μηχανισμούς για συνεχή αξιολόγηση.

Αξίζει να σημειωθεί ότι και οι δύο ηγέτες τόνισαν ότι οι κρίσεις δεν είναι μόνο διαχειριστικές αλλά και συναισθηματικές προκλήσεις. Ο ρόλος του ηγέτη κατά τη διάρκεια μιας κρίσης επεκτείνεται πέρα από την υλικοτεχνική υποστήριξη και στη σφαίρα της συναισθηματικής καθυσύχασης και της δημιουργίας ηθικού.

#### **5.4 Συναισθηματική νοημοσύνη και αποτελεσματικότητα της ηγεσίας**

Και οι δύο ηγέτες υπογράμμισαν τον κρίσιμο ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία του δημόσιου τομέα. Η προσέγγιση του διευθυντή έδωσε έμφαση στη συναισθηματική παιδεία και στη δημιουργία σχέσεων εντός της σχολικής κοινότητας. Αντιμετώπισε τη συναισθηματική νοημοσύνη όχι απλώς ως μια ήπια δεξιότητα, αλλά ως βασικό συστατικό της εκπαιδευτικής ηγεσίας που διευκολύνει την επικοινωνία, υποστηρίζει την επίλυση συγκρούσεων και προωθεί πρακτικές χωρίς αποκλεισμούς.

Ο διευθυντής επανέλαβε αυτό το συναίσθημα, σημειώνοντας ότι η εμπιστοσύνη και η ενσυναίσθηση ήταν θεμελιώδεις για την ηγεσία, ιδίως κατά τη διάρκεια του ψηφιακού μετασχηματισμού και της διαχείρισης κρίσεων. Η ικανότητά του να ανταποκρίνεται σε συναισθηματικά φορτισμένες καταστάσεις -όπως οι απογοητεύσεις των πολιτών ή οι ανησυχίες του προσωπικού- έδειξε μια λεπτή κατανόηση της διαπροσωπικής δυναμικής. Και οι δύο ηγέτες θεώρησαν τη συναισθηματική νοημοσύνη τόσο ως προληπτική όσο και ως διορθωτική στρατηγική στη διαχείριση των οργανωτικών εντάσεων.

#### **5.5 Καινοτομία και οργανωσιακή μάθηση**

Η καινοτομία αναδείχθηκε ως βασικό αποτέλεσμα της αποτελεσματικής ηγεσίας σε περιόδους αλλαγών και κρίσεων. Η διευθύντρια του σχολείου εισήγαγε με επιτυχία

νέες διδακτικές μεθοδολογίες και προγράμματα με επίκεντρο τον μαθητή, όπως η ρομποτική, η SEL και οι ψηφιακές πλατφόρμες. Αυτές οι καινοτομίες δεν ήταν απλώς πρωτοβουλίες από πάνω προς τα κάτω, αλλά συν-δημιουργήθηκαν με το διδακτικό προσωπικό, αντανakλώντας ένα μοντέλο ηγεσίας που βασίζεται στην ενδυνάμωση και την κοινή ιδιοκτησία.

Ο διευθυντής ηγήθηκε μετασχηματιστικών έργων όπως ο ηλεκτρονικός φάκελος ασφαλισμένων και οι ψηφιακές πλατφόρμες εξυπηρέτησης του πολίτη. Οι πρωτοβουλίες αυτές όχι μόνο εξορθολογίστηκαν στην παροχή υπηρεσιών αλλά σηματοδότησαν επίσης μια πολιτισμική στροφή προς τον εκσυγχρονισμό και την αποτελεσματικότητα. Και οι δύο ηγέτες τόνισαν τη σημασία της συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης και της δια βίου μάθησης ως μέσο για τη διατήρηση της καινοτομίας.

## **5.6 Διαχείριση συγκρούσεων και καλλιέργεια οργανωτικής κουλτούρας**

Οι συνεντεύξεις φώτισαν επίσης τον ρόλο της ηγεσίας στην επίλυση των συγκρούσεων και την καλλιέργεια θετικού οργανωτικού κλίματος. Ο διευθυντής αντιμετώπισε θέματα όπως ο εκφοβισμός και η αντίσταση στην αλλαγή μέσω της εμπλοκής της κοινότητας, των προγραμμάτων διαμεσολάβησης μαθητών και των προγραμμάτων σπουδών που εστιάζουν στην ενσυναίσθηση. Υιοθέτησε μια συστημική και προληπτική προσέγγιση των συγκρούσεων με τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων στη διαμόρφωση πολιτικής και στις εκπαιδευτικές παρεμβάσεις.

Παρομοίως, ο διευθυντής αντιμετώπισε την εσωτερική αντίσταση και τις ενδο-μηχανικές τριβές μέσω του ανοιχτού διαλόγου, της συμμετοχικής διαχείρισης και της ενδυνάμωσης του προσωπικού. Εφάρμοσε προγράμματα πρόληψης της βίας στο χώρο εργασίας και έδωσε έμφαση στο ρόλο της ψυχικής υγείας στην οργανωτική συνοχή.

Η αποτελεσματικότητα αυτών των προσεγγίσεων υποδηλώνει ότι η ηγεσία στους δημόσιους οργανισμούς πρέπει να είναι εξοπλισμένη με δεξιότητες που επεκτείνονται πέρα από τη διοίκηση στη δημιουργία κοινότητας και στην πολιτιστική διαχείριση.

## **5.7 Οραματισμός και ηγεσία προσανατολισμένη στο μέλλον**

Και οι δύο ηγέτες διατύπωσαν μελλοντικά οράματα για τα ιδρύματά τους. Η διευθύντρια οραματίζεται το σχολείο ως έναν δημοκρατικό, χωρίς αποκλεισμούς και με γνώμονα την καινοτομία οργανισμό μάθησης. Οι φιλοδοξίες της επικεντρώνονται στην κριτική σκέψη, την πολιτική ευθύνη και την ενδυνάμωση των μαθητών. Το όραμα αυτό αντικατοπτρίζεται στις πολιτικές της, στις πρακτικές της ομάδας της και στα προγράμματα για τους μαθητές.

Ο διευθυντής οραματίζεται μια ευέλικτη, ψηφιακά προηγμένη και επικεντρωμένη στον πολίτη δημόσια διοίκηση. Η ηγετική του φιλοσοφία δίνει έμφαση στη διαφάνεια, την προσαρμοστικότητα και τη συνεργατική διακυβέρνηση. Θεωρεί τη συνεχή ανατροφοδότηση, τη δημόσια λογοδοσία και την ενσωμάτωση της τεχνολογίας ως απαραίτητες για τη σύγχρονη δημόσια υπηρεσία.

Τα οράματα αυτά δεν αποτελούν αφηρημένα ιδανικά, αλλά εδράζονται σε πρακτικές στρατηγικές, όπως πιλοτικά έργα, πρωτοβουλίες κατάρτισης και κοινοτικές συνεργασίες. Και οι δύο ηγέτες καταδεικνύουν πώς η ηγεσία με όραμα μπορεί να εμπνεύσει τον θεσμικό μετασχηματισμό και να ενισχύσει τη δημόσια εμπιστοσύνη.

## **5.8 Συμπεράσματα των αποτελεσμάτων**

Οι περιπτώσιολογικές μελέτες παρέχουν αδιάσειστα στοιχεία ότι η ηγεσία στον δημόσιο τομέα είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχή διαχείριση της αλλαγής και της κρίσης. Τόσο ο διευθυντής του σχολείου όσο και ο διευθυντής του ΕΦΚΑ παρουσιάζουν μοντέλα ηγεσίας που είναι προληπτικά, συναισθηματικά έξυπνα και στρατηγικά προσαρμοστικά. Καταφέρνουν να συνδυάσουν τις παραδοσιακές αρμοδιότητες με καινοτόμες πρακτικές, διασφαλίζοντας ότι τα ιδρύματά τους όχι μόνο επιβιώνουν από τη διαταραχή αλλά και αναδύονται ισχυρότερα.

Βασικά θέματα όπως η συμμετοχική ηγεσία, η συναισθηματική νοημοσύνη, τα πλαίσια διαχείρισης της αλλαγής και η καινοτομία επαναλαμβάνονται και στις δύο αφηγήσεις. Οι εμπειρίες τους υπογραμμίζουν την ανάγκη για προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας που υπερβαίνουν τις τεχνικές ικανότητες και περιλαμβάνουν συναισθηματικές, στρατηγικές και οραματικές ικανότητες.

Συνοπτικά, τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι η ανθεκτική και προσαρμοστική ηγεσία -όταν βασίζεται στην ενσυναίσθηση, τη συνεργασία και τη στρατηγική πρόβλεψη- μπορεί να επαναπροσδιορίσει τη δημόσια διοίκηση με μετασχηματιστικούς τρόπους. Τα ευρήματα θέτουν ισχυρά θεμέλια για το κεφάλαιο της συζήτησης, το οποίο θα ερμηνεύσει αυτά τα θέματα μέσω του φακού των θεωρητικών πλαισίων και της υπάρχουσας βιβλιογραφίας.

## Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα είχε ως στόχο να διερευνήσει το ρόλο της ηγεσίας στη διαχείριση της αλλαγής και των κρίσεων στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, με έμφαση στις πρακτικές, τις ικανότητες και τις μεταβλητές του πλαισίου. Βασιζόμενη σε μια ποιοτική ερευνητική προσέγγιση που συνδύασε μια ολοκληρωμένη βιβλιογραφική επισκόπηση με δύο εμπειρικές μελέτες περίπτωσης -η μία σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα και η άλλη σε έναν δημόσιο διοικητικό φορέα- η έρευνα απέδωσε πολύπλευρες γνώσεις που απαντούν άμεσα στα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας.

Αναφορικά με το 1<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα *«Ποια είναι τα κύρια μοντέλα και πρακτικές ηγεσίας που χρησιμοποιούν οι ηγέτες σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα σε περιόδους μετασχηματισμού και αβεβαιότητας;»*, η έρευνα διαπίστωσε ότι τα μοντέλα μετασχηματιστικής και συμμετοχικής ηγεσίας χρησιμοποιούνται συχνότερα και αποτελεσματικότερα κατά τη διάρκεια του οργανωτικού μετασχηματισμού στον δημόσιο τομέα. Οι ηγέτες στις μελέτες περίπτωσης, όπως ο διευθυντής του σχολείου και ο διευθυντής του πρώην ΙΚΑ, επέδειξαν την ικανότητα να διατυπώνουν ένα σαφές όραμα, να εμπλέκουν τα ενδιαφερόμενα μέρη στη λήψη αποφάσεων και να εμπνέουν δέσμευση σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Τα πλαίσια στρατηγικού σχεδιασμού, ιδίως το μοντέλο των 8 βημάτων του Kotter και το μοντέλο ηγεσίας κρίσεων του Fink, βρέθηκαν να είναι κρίσιμα για τη δόμηση των ηγετικών αντιδράσεων. Τα μοντέλα αυτά διευκόλυναν τις έγκαιρες παρεμβάσεις, την κινητοποίηση πόρων και την ευθυγράμμιση μεταξύ των θεσμικών στόχων και της δέσμευσης του προσωπικού, εξασφαλίζοντας τη συνέχεια και την προσαρμοστικότητα σε περιόδους αβεβαιότητας.

Στο 2<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα, *«Πώς αντιλαμβάνονται και πώς ανταποκρίνονται οι ηγέτες στην αντίσταση στην αλλαγή εντός των οργανισμών τους και ποιες μεθόδους χρησιμοποιούν για να ενθαρρύνουν τη δέσμευση και τη συμμετοχή του προσωπικού;»*, τα ευρήματα αποκαλύπτουν ότι οι ηγέτες που υιοθετούν μια συμμετοχική προσέγγιση είναι σε καλύτερη θέση να διαχειριστούν την αντίσταση στην αλλαγή, ένα επαναλαμβανόμενο εμπόδιο στους δημόσιους οργανισμούς που χαρακτηρίζονται από γραφειοκρατική ακαμψία. Και οι δύο ηγέτες της έρευνας περιπτώσεων αναγνώρισαν τα ψυχολογικά υποκείμενα της αντίστασης -όπως ο φόβος, η αδράνεια και το χαμηλό ηθικό- και τα αντιμετώπισαν στρατηγικά μέσω της περιεκτικής διακυβέρνησης, του

ανοιχτού διαλόγου και της αναγνώρισης της συνεισφοράς των εργαζομένων. Η δέσμευση του προσωπικού ενισχύθηκε μέσω πρωτοβουλιών ενδυνάμωσης, όπως το να επιτρέπεται στους υπαλλήλους να συνδιαμορφώνουν έργα ή να ηγούνται υποομάδων. Αυτή η στρατηγική χωρίς αποκλεισμούς βοήθησε στη μετατροπή της παθητικής αντίστασης σε ενεργό συμμετοχή και αύξησε σημαντικά την οργανωτική συνοχή.

Σε ότι αφορά το 3<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα: *«Με ποιους τρόπους οι ηγέτες αντιμετωπίζουν κρίσεις όπως η πανδημία COVID-19 ή η διοικητική αναδιάρθρωση και πώς εξασφαλίζουν τη συνέχεια των υπηρεσιών υπό πίεση;»*, η ηγεσία των κρίσεων στα πλαίσια που μελετήθηκαν χαρακτηριζόταν από αποφασιστικότητα, συναισθηματική υποστήριξη και δομημένο σχεδιασμό αντιμετώπισης. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, και οι δύο ηγέτες εφάρμοσαν γρήγορα προσαρμοστικά πρωτόκολλα για να διασφαλίσουν όχι μόνο τη συνέχεια των υπηρεσιών αλλά και την ψυχολογική ευημερία του προσωπικού και των ενδιαφερομένων. Οι εν λόγω ηγέτες έθεσαν ως προτεραιότητα τη διαφανή επικοινωνία, την ψυχοκοινωνική υποστήριξη και την ισότιμη κατανομή του φόρτου εργασίας, υπογραμμίζοντας ότι η αποτελεσματική ηγεσία σε κρίσεις εξισορροπεί τις επιχειρησιακές απαιτήσεις με τη διαχείριση με επίκεντρο τον άνθρωπο. Η διπλή εστίαση στη θεσμική επιβίωση και τη συναισθηματική ανθεκτικότητα ήταν κεντρικής σημασίας για τη διατήρηση υψηλών επιπέδων ηθικού και λειτουργικότητας υπό έντονη πίεση.

Επιπρόσθετα, αναφορικά με το 4<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα *«Ποιο ρόλο διαδραματίζουν η συναισθηματική νοημοσύνη, οι επικοινωνιακές δεξιότητες και η ηθική υπευθυνότητα στην ηγεσία του δημόσιου τομέα;»*, η συναισθηματική νοημοσύνη αναδείχθηκε ως καθοριστικό χαρακτηριστικό της επιτυχημένης ηγεσίας. Οι ηγέτες που παρουσίαζαν υψηλά επίπεδα ενσυναίσθησης, αυτογνωσίας και διαπροσωπικής οξύτητας ήταν πιο αποτελεσματικοί στην προώθηση της εμπιστοσύνης και της ψυχολογικής ασφάλειας μεταξύ των ομάδων τους. Η δημιουργία ενός γαλήνιου, συναισθηματικά ασφαλούς μαθησιακού περιβάλλοντος από την διευθύντρια του σχολείου και η ενσυναισθητική διαχείριση του προσωπικού από τον διευθυντή του ΕΦΚΑ (πρώην ΙΚΑ) κατά τη διάρκεια της διοικητικής αναδιάρθρωσης, υπογράμμισαν την πρακτική αξία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία του δημόσιου τομέα. Επιπλέον, και οι δύο περιπτώσεις αντανakλούσαν ισχυρή ηθική θεμελίωση και διαφανές στυλ ηγεσίας που συνέβαλαν στη θεσμική νομιμότητα και στην ενίσχυση του ηθικού του προσωπικού.

Τέλος, αναφορικά με το 5<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα, «Πώς συγκρίνονται οι προσεγγίσεις ηγεσίας στην εκπαίδευση με εκείνες στις διοικητικές δημόσιες υπηρεσίες και ποιοι παράγοντες του πλαισίου επηρεάζουν αυτές τις διαφορές;», η συγκριτική ανάλυση των δύο τομέων αποκάλυψε τόσο συγκλίσεις όσο και σχετικές αποκλίσεις στις πρακτικές ηγεσίας. Στην εκπαίδευση, η ηγεσία τείνει να δίνει έμφαση στη συναισθηματική υποστήριξη, την παιδαγωγική καινοτομία και το όραμα με επίκεντρο το μαθητή, που συχνά εδράζεται στις αξίες της κοινότητας. Αντίθετα, η ηγεσία στις διοικητικές υπηρεσίες είναι περισσότερο ευθυγραμμισμένη με τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών, τη συμμόρφωση με τις κανονιστικές διατάξεις και την αποτελεσματικότητα της παροχής υπηρεσιών. Ωστόσο, και οι δύο ηγέτες κατέδειξαν την ανάγκη να προσαρμόζουν το στυλ τους στις θεσμικές κουλτούρες, τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων και τις απαιτήσεις που σχετίζονται με συγκεκριμένες κρίσεις. Ο διευθυντής του σχολείου αξιοποίησε τη συλλογικότητα και τα κίνητρα που βασίζονται σε αξίες, ενώ ο διευθυντής του ΕΦΚΑ αξιοποίησε τη δομική προσαρμοστικότητα και τη στρατηγική διαμόρφωση της αλλαγής.

Συνοψίζοντας, η έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η ηγεσία στον δημόσιο τομέα πρέπει να υπερβαίνει τα παραδοσιακά γραφειοκρατικά πρότυπα, υιοθετώντας τη συναισθηματική νοημοσύνη, τη στρατηγική ευελιξία, τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων και την ηθική συνέπεια. Αυτές οι ιδιότητες δεν είναι απλώς επιθυμητές αλλά απαραίτητες για τη θεσμική ανθεκτικότητα, ιδίως κατά τη διάρκεια κρίσεων ή διαρθρωτικών μετασχηματισμών. Οι περιπτώσεις που μελετήθηκαν παρέχουν απτές αποδείξεις ότι η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να εμπνεύσει εμπιστοσύνη, να ενισχύσει τις επιδόσεις και να δημιουργήσει περιβάλλοντα που είναι ψυχολογικά ασφαλή και επιχειρησιακά ευέλικτα. Η μελλοντική έρευνα μπορεί να επεκτείνει περαιτέρω αυτές τις γνώσεις εξετάζοντας μηχανισμούς ανάπτυξης ηγεσίας, διατομεακές συγκρίσεις και διαχρονικές επιδράσεις των παρεμβάσεων ηγεσίας στο δημόσιο τομέα.

## Κεφάλαιο 7: Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Τα ευρήματα αυτής της ποιοτικής έρευνας σχετικά με την ηγεσία στη διαχείριση αλλαγών και κρίσεων σε δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς υπογραμμίζουν τον πολύπλοκο και πολύπλευρο χαρακτήρα της δημόσιας ηγεσίας, ιδίως σε περιόδους έντονου μετασχηματισμού και αστάθειας. Ενώ η έρευνα προσφέρει πολύτιμες γνώσεις σχετικά με τις στρατηγικές προσαρμογής, τα ηγετικά χαρακτηριστικά και τις θεσμικές πρακτικές που καθορίζουν την αποτελεσματική ηγεσία στον δημόσιο τομέα, ανοίγει επίσης διάφορους δρόμους για περαιτέρω επιστημονική διερεύνηση. Το παρόν κεφάλαιο περιγράφει βασικές συστάσεις για μελλοντική έρευνα, η οποία θα μπορούσε να εμπλουτίσει τόσο τη θεωρητική συζήτηση όσο και την πρακτική εφαρμογή των στρατηγικών ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση.

Πρώτον, η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διευρύνει το πεδίο έρευνας υιοθετώντας μια συγκριτική προσέγγιση που εξετάζει τις πρακτικές ηγεσίας σε διάφορους τομείς της δημόσιας διοίκησης, όπως η εκπαίδευση, η υγεία, η κοινωνική πρόνοια και η τοπική διακυβέρνηση. Ενώ η παρούσα έρευνα επικεντρώθηκε σε δύο ξεχωριστές μελέτες περίπτωσης -ένας διευθυντής δημόσιου σχολείου και ένας διευθυντής σε οργανισμό κοινωνικής ασφάλισης-, ευρύτερες συγκριτικές αναλύσεις θα μπορούσαν να αναδείξουν τις προκλήσεις που αφορούν συγκεκριμένους τομείς και να αποκαλύψουν διατομεακές βέλτιστες πρακτικές. Συγκριτικές διεθνείς μελέτες θα μπορούσαν να φωτίσουν περαιτέρω τον τρόπο με τον οποίο τα πολιτιστικά, θεσμικά και πολιτικά πλαίσια διαμορφώνουν τις απαντήσεις της ηγεσίας σε περιόδους κρίσης και αλλαγών.

Δεύτερον, απαιτείται πρόσθετη έρευνα για τη διερεύνηση των έμφυλων διαστάσεων της ηγεσίας σε δημόσιους οργανισμούς. Αν και η παρούσα έρευνα περιλάμβανε τόσο μια γυναίκα όσο και έναν άνδρα ηγέτη, δεν ανέλυσε συστηματικά τον τρόπο με τον οποίο το φύλο επηρεάζει το στυλ ηγεσίας, τη λήψη αποφάσεων, τη διαχείριση του άγχους και τη δυναμική του προσωπικού σε συνθήκες κρίσης. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να αντιμετωπίσουν αυτό το κενό χρησιμοποιώντας μια φεμινιστική οπτική ηγεσίας ή εστιάζοντας ειδικά στις βιωμένες εμπειρίες των γυναικών σε δημόσιους ηγετικούς ρόλους. Μια τέτοια έρευνα όχι μόνο θα ενίσχυε τη χάραξη πολιτικής με ευαισθησία ως προς το φύλο αλλά και θα ενημέρωνε για στοχευμένες πρωτοβουλίες ανάπτυξης ηγεσίας.



Επιπλέον, θα ήταν επωφελής η περαιτέρω εμπειρική διερεύνηση των μακροπρόθεσμων ψυχολογικών επιπτώσεων της ηγεσίας σε κρίσεις στους δημόσιους διευθυντές και τις ομάδες τους. Δεδομένου ότι και οι δύο ηγέτες στην παρούσα έρευνα τόνισαν το συναισθηματικό τμήμα της ηγεσίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να διερευνήσουν την επαγγελματική εξουθένωση, την κόπωση από τη συμπίεση, τη συναισθηματική ανθεκτικότητα και την ανάγκη για θεσμική υποστήριξη της ψυχικής υγείας. Μελέτες μικτής μεθόδου που συνδυάζουν ποιοτικές συνεντεύξεις με ψυχομετρικές αξιολογήσεις θα μπορούσαν να αποφέρουν μια πιο αποχρωματισμένη κατανόηση της συναισθηματικής εργασίας που ενσωματώνεται στη δημόσια ηγεσία.

Ένας άλλος πολλά υποσχόμενος τομέας για μελλοντική έρευνα είναι ο ρόλος της ψηφιακής ηγεσίας στην πλοήγηση στην οργανωτική αλλαγή και στη διαχείριση κρίσεων. Η ενσωμάτωση ψηφιακών εργαλείων και πλατφορμών, όπως επισημάνθηκε στις συνεντεύξεις, έπαιξε καθοριστικό ρόλο στη διασφάλιση της συνέχειας των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Ωστόσο, οι πλήρεις δυνατότητες και οι περιορισμοί της ψηφιακής ηγεσίας παραμένουν ανεξερεύνητες. Μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να διερευνήσουν τον τρόπο με τον οποίο η ψηφιακή επάρκεια, η εικονική επικοινωνία και η λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων μετασχηματίζουν τα παραδοσιακά μοντέλα ηγεσίας στον δημόσιο τομέα. Ιδιαίτερη προσοχή θα μπορούσε να δοθεί στις ηθικές επιπτώσεις, το ψηφιακό χάσμα και τις προκλήσεις της κυβερνοασφάλειας που συνδέονται με αυτόν τον μετασχηματισμό.

Επιπλέον, διαχρονικές μελέτες που παρακολουθούν την ανάπτυξη της ηγεσίας και τον οργανωτικό μετασχηματισμό με την πάροδο του χρόνου θα προσέφεραν πολύτιμες πληροφορίες για τη βιωσιμότητα των πρωτοβουλιών αλλαγής και των παρεμβάσεων ηγεσίας. Ενώ η παρούσα έρευνα παρείχε ένα στιγμιότυπο των αντιδράσεων της ηγεσίας κατά τη διάρκεια συγκεκριμένων κρίσεων, ένας διαχρονικός σχεδιασμός θα μπορούσε να βοηθήσει στην αξιολόγηση της μακροπρόθεσμης αποτελεσματικότητας των στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων, της θεσμοθέτησης νέων πρακτικών ηγεσίας και της εξέλιξης της οργανωτικής κουλτούρας.

Τέλος, υπάρχει ανάγκη για περαιτέρω θεωρητική βελτίωση και ανάπτυξη μοντέλων στον τομέα της ηγεσίας του δημόσιου τομέα. Οι μελλοντικοί ερευνητές θα

μπορούσαν να βασιστούν σε υφιστάμενα πλαίσια, όπως η μετασχηματιστική, η συμμετοχική, η πληροφορημένη από το τραύμα και η ηγεσία με συστημική σκέψη, για να αναπτύξουν υβριδικά μοντέλα που αντικατοπτρίζουν τις πολύπλοκες πραγματικότητες της δημόσιας διοίκησης. Η εμπειρική επικύρωση τέτοιων μοντέλων σε διάφορα οργανωτικά πλαίσια θα συνέβαλε σε μια πιο θεμελιωμένη και ευαίσθητη στο πλαίσιο κατανόηση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας.

Εν κατακλείδι, ενώ η παρούσα έρευνα φώτισε κρίσιμες πτυχές της ηγεσίας σε περιόδους κρίσης και αλλαγής, υπογραμμίζει επίσης την ανάγκη για συνεχή έρευνα που είναι διεπιστημονική, βασισμένη στο πλαίσιο και μεθοδολογικά ποικίλη. Η αντιμετώπιση των προαναφερθέντων κενών και η επέκταση της ανάλυσης μέσω καινοτόμων ερευνητικών σχεδίων όχι μόνο θα εμπλουτίσει τον ακαδημαϊκό διάλογο αλλά και θα υποστηρίξει την καλλιέργεια ανθεκτικής, ηθικής και προσαρμοστικής ηγεσίας στους δημόσιους οργανισμούς για το μέλλον.

## Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Acosta-Prado, J. C., Zárate-Torres, R. A., Tafur-Mendoza, A. A., Prada-Ospina, R., & Sarmiento, C. F. R. (2022). Impact of leadership practices on manager's pathways to goal attainment: the mediating effect of emotional intelligence. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(7). <https://doi.org/10.1108/ijoa-01-2022-3110>
- Alade, K., & Windapo, A. O. (2020). Developing effective 4IR leadership framework for construction organisations. *Engineering, Construction and Architectural Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ecam-07-2020-0576>
- Alblooshi, M. A. J. A., Mohamed, A. M., & Yusr, M. M. (2023). Leadership, Crisis Management, and Business Continuity. *South Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, 4(1), 112–128. <https://doi.org/10.48165/sajssh.2023.4107>
- Aldhuhoori, H., Din, B., & Saoula, O. (2023). Leadership, Knowledge Management and Employee Commitment: Mediating Role of Crisis Management. *International Journal of Professional Business Review*, 8(6), e03226–e03226. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.3226>
- Alkhawlani, M., Bohari, A., & Shamsuddin, J. (2019). The Impact of Transformational Leadership Style on Crisis Management in Yemen Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), 127–139. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v9-i9/6274>
- Andressen, P., Konradt, U., & Neck, C. P. (2011). The Relation Between Self-Leadership and Transformational Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1), 68–82. <https://doi.org/10.1177/1548051811425047>
- Asiedu, M. A., Anyigba, H., Ofori, K. S., Ampong, G. O. A., & Addae, J. A. (2020). Factors influencing innovation performance in higher education institutions. *The Learning Organization*, 27(4), 365–378. <https://doi.org/10.1108/tlo-12-2018-0205>
- Atiku, S. O., Kurana, C. M., & Ganiyu, I. O. (2023). Leadership and Service Delivery in Times of Change. *Administrative Sciences*, 13(5), 125. <https://doi.org/10.3390/admsci13050125>
- Bashir, N. A. (2016). Leadership Connection to Emotional Intelligence and Stress at Workplace. *Journal of Management Research*, 9(1), 43. <https://doi.org/10.5296/jmr.v9i1.9338>
- Bauman, D. C. (2010). Evaluating Ethical Approaches to Crisis Leadership: Insights from Unintentional Harm Research. *Journal of Business Ethics*, 98(2), 281–295. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0549-3>
- Bhaduri, R. M. (2019). Leveraging Culture and Leadership in Crisis Management. *European Journal of Training and Development*, 43(5/6), 554–569. <https://doi.org/10.1108/ejtd-10-2018-0109>
- Boin, A., Kuipers, S., & Overdijk, W. (2013). Leadership in Times of Crisis: A Framework for Assessment. *International Review of Public Administration*, 18(1), 79–91. <https://doi.org/10.1080/12294659.2013.10805241>

- Brocklehurst, M., Grey, C., & Sturdy, A. (2009). Management: The work that dares not speak its name. *Management Learning*, 41(1), 7–19. <https://doi.org/10.1177/1350507609347590>
- Bryant, S. E. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32–44. <https://doi.org/10.1177/107179190300900403>
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Christensen, T., Danielsen, O., Lægreid, P., & Rykkja, L. (2015). COMPARING COORDINATION STRUCTURES FOR CRISIS MANAGEMENT IN SIX COUNTRIES. *Public Administration*, 94(2), 316–332. <https://doi.org/10.1111/padm.12186>
- Christensen, T., & Laegreid, P. (2007). Regulatory Agencies? The Challenges of Balancing Agency Autonomy and Political Control. *Governance*, 20(3), 499–520. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2007.00368.x>
- Collins, M. D. (2023). A multiperspective approach to paradoxical leadership: the moderating effect of intelligence and trait emotions on leader behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(6), 812–832. <https://doi.org/10.1108/lodj-02-2023-0077>
- Collins, R. T., Algaze, C., & Posner, B. Z. (2023). The Leadership/Management Concept Scale: differentiating between actions constituting leadership and management. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(5), 657–677. <https://doi.org/10.1108/lodj-06-2022-0299>
- Côté, S., Lopes, P. N., Salovey, P., & Miners, C. T. H. (2010). Emotional intelligence and leadership emergence in small groups. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 496–508. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.012>
- Davis, K. M., & Gardner, W. L. (2012). Charisma under crisis revisited: Presidential leadership, perceived leader effectiveness, and contextual influences. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 918–933. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.06.001>
- de Groot, F. P., Robertson, N. M., Swinburn, B. A., & de Silva-Sanigorski, A. M. (2010). Increasing community capacity to prevent childhood obesity: challenges, lessons learned and results from the Romp & Chomp intervention. *BMC Public Health*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/1471-2458-10-522>
- Déry, D. (2023). What if Action Defined Leadership? *Administration & Society*, 55(8), 1605–1622. <https://doi.org/10.1177/00953997231180304>
- Downey, L. A., Papageorgiou, V., & Stough, C. (2006). Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 250–264. <https://doi.org/10.1108/01437730610666019>
- Dzigbede, K. D., & Ivanov, A. M. (2023). Public sector leadership during the COVID-19 crisis in Ghana. *International Journal of Public Leadership*. <https://doi.org/10.1108/ijpl-05-2022-0028>

- Elfiana, E., Yetti, K., Kuntarti, K., Widuri, E., Wulandari, D., & Rosnani, R. (2024). Compassionate leaders influence nurses' emotional healing during the COVID-19 crisis in hospitals. *The Journal of Palembang Nursing Studies*, 3(2), 58–67. <https://doi.org/10.55048/jpns107>
- Fay, D. L., & Ghadimi, A. (2020). Collective Bargaining During Times of Crisis: Recommendations from the COVID -19 Pandemic. *Public Administration Review*, 80(5). <https://doi.org/10.1111/puar.13233>
- Fayed, H., & Fathy, E. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Front Office Employees' Satisfaction and Organisational Commitment. *Pharos International Journal of Tourism and Hospitality*, 1(1), 49–63. <https://doi.org/10.21608/pijth.2022.264824>
- Filice, L., & Weese, W. J. (2024). Developing emotional intelligence. *Encyclopedia*, 4(1), 583–599. MDPI. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4010037>
- Fragouli, E. (2020). *Interaction of crisis leadership & corporate reputation*. Journal of Business & Retail Management Research, 15(01). <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v15is01/art-05>
- Franken, E., Plimmer, G., & Malinen, S. (2019). Paradoxical leadership in public sector organisations: Its role in fostering employee resilience. *Australian Journal of Public Administration*, 79(1), 93–110. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12396>
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Gill, R. (2010). Leadership in public services and the private sector: a comparison and the implications for handling crises and emergencies. *International Journal of Leadership in Public Services*, 5(4), 20–26. <https://doi.org/10.5042/ijlps.2010.0108>
- Glenn, J., Chaumont, C., & Villalobos Dintrans, P. (2020). Public health leadership in the times of COVID-19: a comparative case study of three countries. *International Journal of Public Leadership*, 17(1), 81–94. <https://doi.org/10.1108/ijpl-08-2020-0082>
- Gözükara, İ., & Şimşek, O. F. (2015). Linking Transformational Leadership to Work Engagement and the Mediator Effect of Job Autonomy: A Study in a Turkish Private Non-Profit University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 963–971. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.274>
- Gray, J. A. (2018). Leadership Coaching and Mentoring: A Research-Based Model for School Partnerships. *International Journal of Education Policy and Leadership*, 13(12), 1–17. <https://doi.org/10.22230/ijepl.2018v13n12a844>
- Hahm, S. D., Jung, K., & Moon, M. J. (2012). Shaping Public Corporation Leadership in a Turbulent Environment. *Public Administration Review*, 73(1), 178–187. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02685.x>
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the Evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172–188. <https://doi.org/10.1108/09578230810863253>
- Harsono, T. W., Hidayat, K., Iqbal, M., & Abdillah, Y. (2024). Exploring the effect of transformational leadership and knowledge management in enhancing innovative performance: a mediating role of innovation capability. *Journal of Manufacturing Technology Management*. <https://doi.org/10.1108/jmtm-03-2024-0125>

- Hastings, L. J., & Kane, C. (2018). Distinguishing Mentoring, Coaching, and Advising for Leadership Development. *New Directions for Student Leadership*, 2018(158), 9–22. <https://doi.org/10.1002/yd.20284>
- Hechanova, Ma. R. M., Caringal-Go, J. F., & Magsaysay, J. F. (2018). Implicit change leadership, change management, and affective commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 914–925. <https://doi.org/10.1108/lodj-01-2018-0013>
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2021). Transformational Leadership in the Hospitality Industry. *Hospitality Research Journal*, 18(1), 49–63. <https://doi.org/10.1177/109634809401800105>
- Hollaar, M. H. L., Kemmere, B., Kocken, P. L., & Denktas, S. (2025). Resilience-based interventions in the public sector workplace: a systematic review. *BMC Public Health*, 25(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-024-21177-2>
- Hsu, H.-Y., Tung, H.-H., Kau, K., Huang, S.-S., & Tsay, S.-L. (2022). Effects of Professional Autonomy and Leadership Style on the Team-Based Practice of Acute Care Nurse Practitioners in Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 30(1), e191. <https://doi.org/10.1097/jnr.0000000000000461>
- Hur, Y., van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 591–603. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.002>
- Iheduru-Anderson, K., Christiana, A., Ugorji, J. U., & Agomoh, C. J. (2025). Beyond Strength: The Paradox of the Strong Black Woman in Nursing and Leadership. *Nursing Inquiry*, 32(3). <https://doi.org/10.1111/nin.70033>
- Ikeda, M., & MATSUMARU, M. (2012). Leadership and Social Innovation initiatives at the Grassroots during Crises. *Japan Social Innovation Journal*, 2(1), 77–81. <https://doi.org/10.12668/jsij.2.77>
- Jamil, N. R., & Obeidat, B. (2019). Reviewing the Mediating Role of Organizational Learning Capability on the Effect of Transformational Leadership on Entrepreneurial Orientation. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*, 7(2), 111–136. <https://doi.org/10.25255/jbm.2019.7.2.111.136>
- Janovac, T., Virijević-Jovanović, S., & Zdravković, J. (2022). The characteristics of effective leadership on a selected sample of the human resources sector in the Serbian Ministry of Interior. *Nauka Bezbednost Policija*, 27(2), 59–71. <https://doi.org/10.5937/nabepo27-34803>
- Khan, F. (2023). Transformational leadership and teacher work performance: Mediating effect of job autonomy and trust in school principal – insights from senior secondary school data in India. *Educational Management Administration & Leadership*, 53(2), 318–338. <https://doi.org/10.1177/17411432231172359>
- Lam, M. (2020). Public Leadership Under Resource Constraints: An Examination of the U.S. Nonprofit Sector. *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 89–95. <https://doi.org/10.1002/jls.21686>
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J.-Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129–1157.

- Lisdiono, P., Said, J., Yusoff, H., & Hermawan, A. A. (2022). Examining Leadership Capabilities, Risk Management Practices, and Organizational Resilience: The Case of State-Owned Enterprises in Indonesia. *Sustainability*, 14(10), 6268. <https://doi.org/10.3390/su14106268>
- Lumpkin, A., & Achen, R. M. (2018). Explicating the Synergies of Self-Determination Theory, Ethical Leadership, Servant Leadership, and Emotional Intelligence. *Journal of Leadership Studies*, 12(1), 6–20.
- Ma, Y. (2023). Public opinion risk management strategy from the perspective of financial technology. *Highlights in Business, Economics and Management*, 17, 165–170. <https://doi.org/10.54097/hbem.v17i.11133>
- Mahon, D. (2021). Trauma-informed servant leadership in health and social care settings. *Mental Health and Social Inclusion*, 25(3), 306–320. <https://doi.org/10.1108/mhsl-05-2021-0023>
- Mansel, B. (2017). Emotional intelligence is essential to leadership. *Nursing Standard*, 31(21), 29–29. <https://doi.org/10.7748/ns.31.21.29.s28>
- Margoński, M. (2018). MANAGER OR LEADER? LEADERSHIP IN CRISIS MANAGEMENT AT LOCAL GOVERNMENT LEVEL. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*, 19(1), 79–89. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0012.0514>
- McCarthy, A. (2014). Leading During Uncertainty and Economic Turbulence. *Advances in Developing Human Resources*, 16(1), 54–73. <https://doi.org/10.1177/1523422313509566>
- McNamara, M. S., Fealy, G. M., Casey, M., O'Connor, T., Patton, D., Doyle, L., & Quinlan, C. (2014). Mentoring, coaching and action learning: interventions in a national clinical leadership development programme. *Journal of Clinical Nursing*, 23(17-18), 2533–2541. <https://doi.org/10.1111/jocn.12461>
- Mills, L. (2009). A Meta-Analysis of the Relationship Between Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Journal of Curriculum and Instruction*, 22. <https://doi.org/10.3776/joci.2009.v3n2p22>
- Mokhber, M., Khairuzzaman, W., & Vakilbashi, A. (2017). Leadership and innovation: the Moderator Role of Organization Support for Innovative Behaviors. *Journal of Management & Organization*, 24(1), 108–128. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.26>
- Musyoka, J. K., & Ouma, C. (2024). Effect of Crisis Leadership on Performance of SMEs During Covid-19 Pandemic in Nairobi County, Kenya. 13(4), 95–112. <https://doi.org/10.58216/kjri.v13i4.376>
- Nguyen, N. T., Hooi, L. W., & Avvari, M. V. (2021). Leadership styles and organisational innovation in Vietnam: does employee creativity matter? *International Journal of Productivity and Performance Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ijppm-10-2020-0563>
- Nguyen, T.-M., & Malik, A. (2020). Cognitive processes, rewards and online knowledge sharing behaviour: the moderating effect of organisational innovation. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1241–1261. <https://doi.org/10.1108/jkm-12-2019-0742>

- Nofal, R., & Jaradat, M. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Entrepreneurial Orientation via the Mediating Role of Organizational Learning Capability. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*, 8(2), 65. <https://doi.org/10.25255/2306.8043.2020.8.2.65.111>
- Obudo, D. M. (2015). FACTORS INFLUENCING MANAGEMENT OF CHANGE IN PUBLIC SECTOR IN KENYA. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 2(1). <https://doi.org/10.61426/sjbcm.v2i1.99>
- Okal, J., Kanya, L., Obare, F., Njuki, R., Abuya, T., Bange, T., Warren, C., Askew, I., & Bellows, B. (2013). An assessment of opportunities and challenges for public sector involvement in the maternal health voucher program in Uganda. *Health Research Policy and Systems*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/1478-4505-11-38>
- Ologun, O. V., & Ilaboya, O. J. (2022). Flexible Leadership and Human Resources Role in Managing Change in the Post-Covid Era: Experience from the University System. *IAR Journal of Business Management*, 3(02), 50–55. <https://doi.org/10.47310/iarjbm.2022.v03i02.008>
- Orazi, D. C., Turrini, A., & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 486–504. <https://doi.org/10.1177/0020852313489945>
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5–10. <https://doi.org/10.1108/01437730110380174>
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2018). Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*, 40(2), 412–432.
- Peciuliauskiene, P. (2021). EMOTIONAL INTELLIGENCE AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF GYMNASIUM TEACHERS'. *SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION. Proceedings of the International Scientific Conference*, 2, 457–467. <https://doi.org/10.17770/sie2021vol2.6194>
- Pillay, P., Scheepers, C. B., & Diesel, R. (2024). Effect of authentic leadership on nurses' stress, burnout, presenteeism during COVID-19. *Leadership in Health Services (Bradford, England), ahead-of-print(ahead-of-print)*. <https://doi.org/10.1108/LHS-10-2023-0082>
- Post, C., De Smet, H., Uitdewilligen, S., Schreurs, B., & Leysen, J. (2022). Participative or directive leadership behaviors for decision-making in crisis management teams? *Small Group Research*, 53(5), 692–724. <https://doi.org/10.1177/10464964221087952>
- Purnomo, E. N., Supriyanto, A., Mustiningsih, M., & Dami, Z. A. (2021). The Effectiveness of Principal Leadership Styles in Crisis Management. *Pedagogika*, 141(1), 5–25. <https://doi.org/10.15823/p.2021.141.1>
- Riggio, R. E., & Newstead, T. (2022). Crisis leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 201–224. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044838>
- Robinson, G. M., Magnusen, M. J., Neubert, M., & Miller, G. (2020). Servant leadership, leader effectiveness, and the role of political skill: A study of interscholastic sport



- administrators and coaches. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 16(2), 174795412097175. <https://doi.org/10.1177/1747954120971755>
- Roemer, A., Sutton, A., & Medvedev, O. N. (2021). The role of dispositional mindfulness in employee readiness for change during the COVID-19 pandemic. *Journal of Organizational Change Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jocm-10-2020-0323>
- Sari, R. N., Junita, D., Anugerah, R., & Zenita, R. (2019). Enhancing the Performance of Village-Owned Enterprises: The Role of Transformational Leadership and Organizational Capabilities. *GATR Global Journal of Business Social Sciences Review*, 7(4), 224–238. [https://doi.org/10.35609/gjbssr.2019.7.4\(3\)](https://doi.org/10.35609/gjbssr.2019.7.4(3))
- Schlosser, K., & Volkova, T. (2022). SOCIAL ENTERPRISE STRATEGIC LEADERSHIP FOR DELIVERING SHARED VALUE. *Journal of Business Management*, 20, 36–56. <https://doi.org/10.32025/jbm22002>
- Schowalter, A. F., & Volmer, J. (2024). Servant and Crisis Manager? The Association of Servant Leadership with Followers' Adaptivity and Proactivity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. <https://doi.org/10.1177/15480518241287647>
- Senen, S., Rofaida, R., & Amelia, E. (2023). CRISIS LEADERSHIP IN DEALING WITH THE COVID-19 PANDEMIC: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW STUDY. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia: JRMSI*, 14(02), 12–20. <https://doi.org/10.21009/jrmsi.014.2.02>
- Simonet, D. V., & Tett, R. P. (2012). Five Perspectives on the Leadership–Management Relationship. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 199–213. <https://doi.org/10.1177/1548051812467205>
- Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2023). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 80–91. <https://doi.org/10.1177/107179190401000406>
- Sousa-Zomer, T. T., Neely, A., & Martinez, V. (2020). Digital transforming capability and performance: a microfoundational perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ijopm-06-2019-0444>
- Tallott, M., & Hilliard, R. (2016). Developing dynamic capabilities for learning and internationalization. *Baltic Journal of Management*, 11(3), 328–347. <https://doi.org/10.1108/bjm-02-2015-0060>
- Tummers, L., & Knies, E. (2015). MEASURING PUBLIC LEADERSHIP: DEVELOPING SCALES FOR FOUR KEY PUBLIC LEADERSHIP ROLES. *Public Administration*, 94(2), 433–451. <https://doi.org/10.1111/padm.12224>
- Tzavella, V. (2023). *The leader – manager debate in the Greek public administration: a critical review of the literature and future research agenda*.2(1). <https://doi.org/10.12681/icbe-hou.5357>
- Udod, S., Baxter, P., Gagnon, S., Halas, G., & Raja, S. (2024). Experiences of Frontline Managers during the COVID-19 Pandemic: Recommendations for Organizational Resilience. *Healthcare*, 12(3), 407–407. <https://doi.org/10.3390/healthcare12030407>
- Ueda, N., Kezar, A., Holcombe, E., Vigil, D., & Harper, J. (2024). Emotional Labor: Institutional Responsibility and Strategies to Offer Emotional Support for Leaders

- Engaging in Diversity, Equity, and Inclusion Work. *AERA Open*, 10. <https://doi.org/10.1177/23328584241296092>
- Verhoeven, A., Loo, E., Marres, H., & Lalleman, P. (2024). Nurses' Relational Leadership Struggles on Positioning in Strategic Hospital Crisis Management. *Journal of Nursing Management*, 2024(1). <https://doi.org/10.1155/2024/9212508>
- Waruwu, E., Lase, D., Solikhah, I., Selfiana, S., & Harmono, H. (2024). Strategic Leadership in Times of Crisis: A Comparative Study of Successful Organizational Responses. *Global International Journal of Innovative Research*, 2(2). <https://doi.org/10.59613/global.v2i2.79>
- Yang, Y. (2023). Organizational learning, leadership style and knowledge management in enterprises: Basis for innovation performance improvement. *International Journal of Research Studies in Management*, 11(13). <https://doi.org/10.5861/ijrsm.2023.1168>
- Young, M., & Dulewicz, V. (2008). Similarities and Differences between Leadership and Management: High-Performance Competencies in the British Royal Navy. *British Journal of Management*, 19(1), 17–32. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00534.x>
- Zada, M., Zada, S., Khan, J., Saeed, I., Zhang, Y. J., Vega-Muñoz, A., & Salazar-Sepúlveda, G. (2022). Does Servant Leadership Control Psychological Distress in Crisis? Moderation and Mediation Mechanism. *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 15(1), 607–622. <https://doi.org/10.2147/prbm.s354093>
- Zhuravsky, L. (2015). Crisis Leadership in an Acute Clinical Setting: Christchurch Hospital, New Zealand ICU Experience Following the February 2011 Earthquake. *Prehospital and Disaster Medicine*, 30(2), 131–136. <https://doi.org/10.1017/s1049023x15000059>

## **Παράρτημα**

### Πίνακας Ερωτήσεων Συνεντεύξεων

Θεματική Ενότητα	Ερωτήσεις που τέθηκαν
Φιλοσοφία και ταυτότητα ηγεσίας	Πώς αντιλαμβάνεστε τον ρόλο σας ως ηγέτη στον δημόσιο τομέα;
Διαχείριση κρίσεων	Ποιες ήταν οι μεγαλύτερες κρίσεις που κληθήκατε να αντιμετωπίσετε και πώς τις διαχειριστήκατε;
Στρατηγικές επικοινωνίας	Ποιες μέθοδοι επικοινωνίας χρησιμοποιήθηκαν για τη διατήρηση της συνοχής στην ομάδα κατά τη διάρκεια κρίσεων;
Συναισθηματική νοημοσύνη	Ποια είναι η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία σας; Πώς διαχειρίζεστε συναισθηματικά φορτισμένες καταστάσεις;
Αντίσταση στην αλλαγή	Πώς αντιμετωπίσατε την εσωτερική αντίσταση όταν επιχειρήσατε να υλοποιήσετε αλλαγές;
Συμμετοχική διακυβέρνηση	Σε ποιον βαθμό ενσωματώνετε το προσωπικό ή τους ενδιαφερόμενους στη λήψη αποφάσεων;
Καινοτομία και αλλαγή	Ποιες καινοτόμες πρακτικές εφαρμόσατε στο πλαίσιο των αλλαγών; Πώς προωθείτε την οργανωσιακή μάθηση;
Διαχείριση συγκρούσεων	Πώς αντιμετωπίζετε συγκρούσεις μεταξύ προσωπικού ή ομάδων; Υπάρχει κάποια συγκεκριμένη στρατηγική που ακολουθείτε;
Οραματισμός & στρατηγική	Ποιο είναι το όραμά σας για τον οργανισμό σας και πώς το επικοινωνείτε στους συνεργάτες σας;
Ηθική και ψυχολογική υποστήριξη	Πώς αντιλαμβάνεστε την ηθική ευθύνη του ρόλου σας; Υπάρχει πρόνοια για την ψυχική ευημερία των υπαλλήλων σας;
Πλαίσιο και προσαρμογή στις απαιτήσεις του θεσμού	Ποιες ιδιαιτερότητες του θεσμικού πλαισίου (π.χ. σχολείο ή ΕΦΚΑ) επηρέασαν τον τρόπο που ηγείστε και διαχειρίζεστε κρίσεις ή αλλαγές;
Αξιοποίηση θεωρητικών μοντέλων ηγεσίας	Κατά πόσο έχετε γνώση ή αξιοποιήσατε μοντέλα όπως του Kotter, Lewin, ή Fink για τη διαχείριση κρίσεων και οργανωσιακών μετασχηματισμών;

