**Neapolis University**

**HEPHAESTUS Repository** **http://hephaestus.nup.ac.cy**

Department of Economics and Business þÿ M a s t e r o f B u s i n e s s A d m i n i s t r a t i o n ( œ ' ' )

2025-01

# þÿ — ³ µ Ã ¯ ± º ± ¹ Ã Å ¼ À µ Á ¹ Æ ¿ Á ¬ . ' ½ þÿ Ä É ½ ´ ¹ ± Æ ¿ Á µ Ä ¹ º Î ½ Ã Ä Å » · ³ µ Å þÿ Ä · Â µ À ¯ ´ Á ± Ã ® Â Ä ¿ Å Â Ã Ä · Ã Å ¼ þÿ Ä É ½ Å À ± » » ® » É ½ º ± ¹ Ä · ½ ± À Ì

## þÿ ¤ Ã ± º ± ½ ¯ º ± , £ Ä ± Å Á ¿ Í » ±

þÿ œ µ Ä ± À Ä Å Ç ¹ ± º Ì Á Ì ³ Á ± ¼ ¼ ± " ¹ ¿ ¯ º · Ã · Â • À ¹ Ç µ ¹ Á ® Ã µ É ½ , £ Ç ¿ » ® Ÿ ¹ º ¿ ½ ¿ ¼ ¹ º Î ½
þÿ " ¹ ¿ ¯ º · Ã · Â , ± ½ µ À ¹ Ã Ä ® ¼ ¹ ¿ • µ ¬ À ¿ » ¹ Â ¬ Æ ¿ Å

http://hdl.handle.net/11728/13066

*Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository*

Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου

Distance Master in Business Administration

**Υποβολή : DMDIS600_Διπλωματική εργασία**

**Τίτλος: «Ηγεσία και συμπεριφορά. Ανάλυση των διαφορετικών στυλ ηγεσίας και της επίδρασής τους στη συμπεριφορά των υπαλλήλων και την απόδοσή τους»**

ΤΣΑΚΑΝΙΚΑ ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ

Επιβλέπων καθηγητής: Παπαδημητρίου Χρήστος

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2025

Περίληψη

Ως μία από τις κορυφαίες εταιρείες στον κλάδο των ποτών, η Coca-Cola έχει αναπτύξει ένα πολυδιάστατο μοντέλο ηγεσίας με άμεσο αντίκτυπο στη συμπεριφορά και τις επιδόσεις των εργαζομένων της. Συγκεκριμένα, στην παρούσα εργασία εξετάζονται οι διαφορετικοί τύποι στυλ ηγεσίας που εφαρμόζονται στην Coca-Cola και ο αντίκτυπός τους στην οργανωτική κουλτούρα, την επικοινωνία, τη συνεργασία και τη δέσμευση των εργαζομένων. Παρέχεται μια επισκόπηση των στρατηγικών που εφαρμόζει η εταιρεία, για να εξασφαλίσει βέλτιστη παραγωγικότητα και δέσμευση συμμετοχής του εργατικού δυναμικού.

Για την διεξαγωγή της μελέτης επιλέχθηκε η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας, μέσω της συνέντευξης, καθώς θέλουμε να κατανοήσουμε εις βάθος τις αντιλήψεις, τις εμπειρίες και τις συμπεριφορές των εργαζομένων και των ηγετών της Coca-Cola.

Η παρούσα μελέτη ανέδειξε ότι μια υποστηρικτική ηγεσία, με έμφαση στην ευελιξία, την προσωπική ανάπτυξη και την αναγνώριση των προσπαθειών, δημιουργεί ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον που ενισχύει την εμπιστοσύνη, την παραγωγικότητα και τη δέσμευση των εργαζομένων. Αντίθετα, οι αυταρχικές προσεγγίσεις οδηγούν σε αρνητικά αποτελέσματα, όπως συναισθηματική εξάντληση και αυξημένη αποχώρηση. Η επένδυση στην ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, σε συνδυασμό με δεξιότητες ενσυναίσθησης και συναισθηματικής νοημοσύνης από την ηγεσία, προάγει τη βιώσιμη ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών.

**Λέξεις-κλειδιά:** ηγεσία, Coca-Cola, στυλ ηγεσίας, συμπεριφορά εργαζομένων, οργανωτική κουλτούρα.

Abstract

As one of the leading companies in the beverage industry, Coca-Cola has developed a multidimensional leadership model with a direct impact on the behavior and performance of its employees. Specifically, this paper examines the different types of leadership styles practiced at Coca-Cola and their impact on organizational culture, communication, collaboration and employee engagement. An overview is provided of the strategies employed by the company to ensure optimal productivity and engagement of the workforce.

To conduct the study, the method of qualitative research was chosen, through the interview, as we want to understand in depth the perceptions, experiences and behaviors of the employees and leaders of Coca-Cola.

The present study highlighted that supportive leadership, with an emphasis on flexibility, personal development and recognition of efforts, creates a positive work environment that enhances employee confidence, productivity and commitment. In contrast, authoritarian approaches lead to negative outcomes, such as emotional exhaustion and increased withdrawal. Investing in work-life balance, combined with leadership skills of empathy and emotional intelligence, promotes the sustainable growth and competitiveness of organizations.

Keywords: leadership, Coca-Cola, leadership style, employee behavior, organizational culture.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσοι συνέβαλαν καθοριστικά σε αυτό το σημαντικό βήμα της ακαδημαϊκής μου πορείας.

Ένα ιδιαίτερο ευχαριστώ στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Χρήστο Παπαδημητρίου, για την αμέριστη καθοδήγηση, την πολύτιμη επιστημονική συμβολή του και την αφοσίωση που επέδειξε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας μου. Η υποστήριξή του υπήρξε καθοριστική τόσο για την ανάπτυξη της εργασίας όσο και για την προσωπική μου εξέλιξη.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω θερμά όλους τους διδάσκοντες του προγράμματος σπουδών για τις γνώσεις και την έμπνευση που μου πρόσφεραν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Κάθε μάθημα υπήρξε ένα σημαντικό λιθαράκι για τη διαμόρφωση της επιστημονικής μου σκέψης.

Τέλος, εκφράζω την ευγνωμοσύνη μου στη γραμματεία του πανεπιστημίου για τη συνεχή στήριξη, την άψογη συνεργασία και την πολύτιμη βοήθειά τους καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Αφιέρωση:

*Μετά από 20 χρόνια απουσίας από τον χώρο της εκπαίδευσης,*

*αποφάσισα να ακολουθήσω το όνειρο*

*της απόκτησης του μεταπτυχιακού μου τίτλου.*

*Σε αυτήν την προσπάθεια, άντλησα δύναμη από την οικογένειά μου και ιδιαίτερα από τα δύο μου παιδιά,*

*τη Μαρία και τη Βασιλική.*

*Σ' αυτές τις δύο υπέροχες ψυχές αφιερώνω τη διπλωματική μου εργασία,*

*ευχόμενη να πετύχουν στη ζωή τους περισσότερα από όσα ονειρεύονται και,*

*πάνω απ' όλα,*

*να είναι πάντα ευτυχισμένες.*

*«Ποτέ δεν είναι αργά όταν πραγματικά το θέλεις»*

# Περιεχόμενα

**Εισαγωγή** ..... 7
**Κεφάλαιο 1ο : Ηγεσία** ..... 10
**1.1 Η έννοια και τα είδη της ηγεσίας** ..... 10
**1.2 Ηγεσία και μορφές** ..... 11
**1.3. Οι αρχές της ηγεσίας** ..... 12
**1.4 Η κεντρική ηγεσία στον οργανισμό** ..... 13
**Κεφάλαιο 2ο : Ιστορία και πολιτισμός της Coca-Cola** ..... 14
**2.1. Μια σύντομη ιστορία της Coca-Cola** ..... 14
**2.2. Οργανωτική κουλτούρα της Coca-Cola** ..... 15
**2.3. Στρατηγικές μάρκετινγκ και καινοτομία** ..... 16
**2.4. Πολιτιστική Προσαρμογή** ..... 16
**Κεφάλαιο 3ο . Αποστολή και όραμα της Coca-Cola** ..... 18
**3.1. Αποστολή Coca-Cola** ..... 18
**3.2. Όραμα της Coca-Cola** ..... 19
**3.3. Δέσμευση για βιωσιμότητα** ..... 19
**3.4. Βελτίωση της εταιρικής κουλτούρας** ..... 20
**Κεφάλαιο 4ο . Πολιτιστικές αξίες της Coca-Cola** ..... 21
**4.1. Ηγεσία** ..... 21
**4.2. Συνεργασία** ..... 21
**4.3. Ακεραιότητα** ..... 22
**4.4. Λογοδοσία** ..... 22
**4.5. Πάθος** ..... 23
**4.6. Πολιτισμός και επιτυχία** ..... 23
**Κεφάλαιο 5ο . Στυλ ηγεσίας στην οργάνωση-Coca-Cola** ..... 25
**5.1. Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας** ..... 25
**5.2. Αυταρχικό Στυλ Ηγεσίας** ..... 26
**5.3. Στυλ ηγεσίας Laissez-faire** ..... 26
**5.4. Συμβουλευτικό Δημοκρατικό Στυλ** ..... 27
**5.5. Συνδυάζοντας τα στυλ ηγεσίας** ..... 27
**5.6. Επίδραση των στυλ ηγεσίας στην απόδοση και τη δέσμευση του προσωπικού** ..... 28
**Κεφάλαιο 6: Μεθοδολογία Έρευνα** ..... 29
**6.1 Μέθοδος έρευνας** ..... 29
**6.2 Στόχος και ερευνητικά ερωτήματα** ..... 30
**6.3 Συμμετέχοντες** ..... 31
**6.4 Τρόπος συνεντεύξεων** ..... 33

**Κεφάλαιο 7ο: Συζήτηση** ..... 37
**7.1 Θεματική ανάλυση-αποτελέσματα** ..... 37
**7.2 Στυλ ηγεσίας και επαγγελματική συμπεριφορά** ..... 38
**7.3 Ηγεσία και επαγγελματική ανάπτυξη** ..... 39
**7.4 Τύπος ηγεσίας και ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής** ..... 41
**7.5 Συσχέτιση αποτελεσμάτων με βιβλιογραφικές αναφορές** ..... 42
**Κεφάλαιο 8ο: Συμπεράσματα** ..... 44
**8.1.α. Η Σημασία της Στήριξης και Ενθάρρυνσης** ..... 44
**8.1.β. Ευελιξία και Προσαρμοστικότητα της Ηγεσίας** ..... 45
**8.1.γ.Υποστήριξη και Ψυχολογική Ενδυνάμωση** ..... 46
**8.1.δ. Συμπεράσματα** ..... 48
**8.2 Οφέλη από τα συμπεράσματα της έρευνας** ..... 49
**8.3 Τομείς που μπορεί να βοηθήσει η έρευνα αυτή** ..... 51
**8.4 Δημιουργία Υποστηρικτικού και Δημιουργικού Εργασιακού Περιβάλλοντος για Μακροπρόθεσμη Επιτυχία** ..... 52
**8.5 Προτάσεις προώθησης της παρούσας μελέτης** ..... 54
**8.6 Πρακτικό παράδειγμα** ..... 55
**Κεφάλαιο 9: Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες** ..... 56
**Βιβλιογραφία** ..... 58
**Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία** ..... 58
**Ξενόγλωσση βιβλιογραφία** ..... 58
**Παράρτημα ερωτήσεις / απαντήσεις συνέντευξης** ..... 62

# Εισαγωγή

Η ηγεσία είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που βοηθούν στον προσδιορισμό της οργανωτικής απόδοσης. Για γιγαντιαίους πολυεθνικούς οργανισμούς όπως η Coca-Cola, με την οποία και θα ασχοληθούμε, η ηγεσία καθίσταται απαραίτητη καθώς διαμορφώνει την οργανωτική κουλτούρα, την επικοινωνία, τη συνεργασία και, κυρίως, την απόδοση των εργαζομένων (Papazoglou & Koutouzis, 2020). Εξαιτίας αυτού, οι ηγέτες της οφείλουν να καθοδηγούν και να παρακινούν τους εργαζόμενους με τρόπο που να διασφαλίζει την επίτευξη οργανωτικών στόχων καθώς και την παροχή ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος, (Senge, 1990).

Εφαρμόζοντας διάφορα είδη ηγεσίας που ενθάρρυναν τη δέσμευση και την καινοτομία, η Coca-Cola ήταν σε θέση να προσαρμοστεί στις αλλαγές της αγοράς και στις ανάγκες των καταναλωτών. Η ηγεσία, σε αυτήν την περίπτωση, αντικατοπτρίζει την ικανότητα των διευθυντών να επηρεάζουν τη συμπεριφορά των υπαλλήλων τους και να δημιουργούν μαζί αξίες και συμπεριφορές που αντικατοπτρίζουν καλύτερα την αποστολή και το όραμα της εταιρείας (Awan & Shahzadi, 2023).

Διαφαίνεται λοιπόν, ότι η Coca-Cola βασίζει τη στρατηγική της στην ευελιξία και την ικανότητα προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, προκειμένου να διατηρεί την ανταγωνιστική της λειτουργία σε παγκόσμιο επίπεδο. Όπως αναφέρει ο Argyris, (2008), οι διευθυντές της Coca-Cola αναγνωρίζουν ότι η οργανωτική κουλτούρα και οι διαδικασίες μάθησης διαδραματίζουν τον σημαντικότερο ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης (Boudouaia et al, 2024).

Για το λόγο αυτό, η διαχείριση ηγεσίας στην Coca-Cola συνδέεται κυρίως με την εφαρμογή διαφορετικών μορφών ηγεσίας που ταιριάζουν καλύτερα στις ανάγκες της επιχείρησης. Οι ηγέτες της, οφείλουν να εφαρμόζουν ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, ανάλογα με τις επιταγές της παγκόσμιας αγοράς και με βάση τις ποικίλες απαιτήσεις και προκλήσεις που αντιμετωπίζουν. Η προσαρμογή αυτή, βοηθά στην παροχή ενός ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος που προάγει το ομαδικό πνεύμα και τη συμμετοχή των εργαζομένων (Harris & Jones, 2018).

Επιπλέον, η Coca-Cola είναι σύμφωνη με τις αρχές της συνεργατικής ηγεσίας, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρο να αναπτύξουν τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η συμμετοχή, με τη σειρά της, ενισχύει την αίσθηση

του ανήκειν και της ευθύνης των εργαζομένων απέναντι στην εταιρεία, ενώ ταυτόχρονα αναπτύσσει την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων (Kalogeratos & Pierrakeas, 2022).

Οι ηγέτες της Coca-Cola συνδυάζουν διαφορετικά είδη θεωριών ηγεσίας, όπως τη μετασχηματιστική θεωρία ηγεσίας και την συνεργατική θεωρία ηγεσίας που επιτρέπουν την καλύτερη απόδοση (Gurr, 2023). Για αυτό, αποτελεί καθήκον του ηγέτη να εμπνεύσει τους εργαζόμενους και να τους παρακινήσει ώστε να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και γνώσεις (Timperley, 2011).

Ένας άλλος παράγοντας για την επιτυχία της Coca-Cola είναι η επαγγελματική ανάπτυξη και η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων με σκοπό την αύξηση των δυνατοτήτων τους στην αγορά εργασίας (Schon, 2017). Αυτή η στρατηγική έχει διττά θετικά αποτελέσματα, καθώς όχι μόνο υπάρχει βελτίωση στην απόδοση των επιχειρήσεων αλλά και στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Παράλληλα, η διοίκηση κατανοεί ότι η επιτυχία είναι εφικτή μόνο όταν οι υπάλληλοί της μπορούν να αγκαλιάσουν την αλλαγή και να εργαστούν ως ομάδα. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, είναι αναγκαίο να υπάρχει ένα ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον (Hargreaces & Ainscow, 2015). Στο πλαίσιο αυτό, η διοίκηση της Coca-Cola είναι υπεύθυνη για τη διασφάλιση της συμμετοχής και της αλληλεπίδρασης όλων των εργαζομένων, στοιχεία που ενισχύουν τα επίπεδα της ενότητας του οργανισμού.

Η ηγεσία της Coca-Cola γνωρίζει επίσης τα κοινωνικά ζητήματα που αντιμετωπίζει η εταιρεία παγκοσμίως. Οι ηγέτες των επιχειρήσεων οφείλουν να είναι σε θέση να εκτιμούν και να ανταγωνίζονται τις πολιτιστικές και κοινωνικές διαφορές που επηρεάζουν την επιχείρησή τους (Kools et al, 2020). Πράγματι, η λειτουργία σε παγκόσμιο επίπεδο σημαίνει ότι η Coca Cola δύναται να εφαρμόσει διαφορετικές προσεγγίσεις λαμβάνοντας υπόψη τις συγκεκριμένες ανάγκες των τοπικών αγορών.

Συνοπτικά, η Coca-Cola συνειδητοποιεί ότι οι ηγέτες και η οργανωτική κουλτούρα αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα κλειδιά για την επιτυχία της εταιρείας. Η προσέγγιση της εταιρείας να υιοθετήσει διαφορετικά είδη στυλ ηγεσίας, μαζί με τις συνεχείς επενδύσεις σε υπαλλήλους αλλά και στην ανάπτυξή και εκπαίδευσή τους, ώστε να γίνουν ανταγωνιστικοί στον δυναμικό επιχειρηματικό κόσμο, αποτέλεσαν τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Έτσι, αλλάζοντας με τις ανάγκες των καταναλωτών και πιέζοντας για συμμετοχή και καινοτομία, η Coca-Cola επιβεβαιώνει τη δέσμευσή της για συνεχή βελτίωση και επιτυχία στην αγορά των αναψυκτικών.

Η παρούσα εργασία οργανώνεται σε δύο μέρη. Το Α΄ θεωρητικό μέρος που διερευνεί διάφορες πτυχές των ηγετών της Coca-Cola, ενώ στο Β μέρος, ακολουθεί το ερευνητικό τμήμα της μελέτης. Αρχικά, παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο πάνω στο οποίο βασίζεται η ανάλυση, καθώς και η δήλωση των στόχων της έρευνας. Έπειτα, εξετάζονται τα στυλ ηγεσίας και η σημασία τους εντός του οργανωτικού περιβάλλοντος. Ακολουθεί μια ανασκόπηση της ιστορίας και του πολιτισμού της Coca-Cola, η οποία παρέχει μια αναδρομή στη διαμόρφωση της στρατηγικής ηγεσίας της. Στη συνέχεια, αναφέρεται η αποστολή και το όραμα της εταιρείας που καθοδηγούν τις στρατηγικές και τις αξίες της. Το θεωρητικό μέρος, καταλήγει σε συμπεράσματα για την ανάλυση των στυλ ηγεσίας που εφαρμόζονται στην Coca-Cola και τον αντίκτυπό τους στους υπαλλήλους και την οργανωτική απόδοση της εταιρείας.

Τα ερευνητικά ερωτήματα, όπως αναπτύσσονται στην παρούσα εργασία, περιστρέφονται γύρω από τον τρόπο που η ηγεσία συνδέεται με το ανθρώπινο δυναμικό της Coca-Cola και τον τρόπο που τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας επηρεάζουν ή θα μπορούσαν να επηρεάσουν την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων της. Τα ερευνητικά ερωτήματα, των οποίων επιχειρείται η προσέγγιση μέσω της ποιοτικής μεθοδολογίας έρευνας, σχετίζονται άρρηκτα με τις θεωρίες της ηγεσίας και τονίζουν το ρόλο της υποστήριξης, της αναγνώρισης και της συμμετοχής στην οικοδόμηση θετικής κουλτούρας στα πλαίσια του οργανισμού. Αυτή η σχέση είναι ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες στη μελέτη της στρατηγικής ηγεσίας της Coca-Cola, καθώς υπογραμμίζει τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες της επηρεάζουν τη σταδιοδρομία και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων τους.

# Κεφάλαιο 1ο : Ηγεσία

## 1.1 Η έννοια και τα είδη της ηγεσίας

Η ηγεσία είναι μια πολυδιάστατη έννοια, που περιλαμβάνει μια διαδικασία με την οποία ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων επηρεάζει και καθοδηγεί προς την επίτευξη κοινών στόχων. Ο ορισμός της ηγεσίας σε κάθε οργανισμό ή επιχείρηση έχει μεγάλη σημασία καθώς διαμορφώνει την οργανωτική κουλτούρα, τις επικοινωνίες και τις επιδόσεις των εργαζομένων. Ο Burns, (1978), ορίζει την ηγεσία ως" τη διαδικασία με την οποία ένα άτομο προσπαθεί να επηρεάσει άλλους στην προσέγγισή τους στις δραστηριότητες "για να δημιουργήσει και να επιτύχει ένα κοινό όραμα και εμπλέκει άλλους στην" εργασία προς αυτό το όραμα " (Burns, 1978). Στο πλαίσιο του διαρκώς μεταβαλλόμενου σύγχρονου κόσμου, η ικανότητα της ηγεσίας για καθοδήγηση και προσαρμογή στις κοινωνικές επιταγές, είναι σήμερα περισσότερο αναγκαία από ποτέ (Kotter, 2012).

Οι Bush & Glover, (2014), αναφέρονται στην ηγεσία ως μια δραστηριότητα όπου ένα άτομο καθοδηγεί, επηρεάζει και εμπνέει τους άλλους να επιτύχουν κάτι ή ένα σύνολο στόχων. Αυτός ο ορισμός συνεπώς υποδηλώνει ότι η ηγεσία δεν είναι απλώς μια θέση εξουσίας, αλλά είναι μια σχέση διαδικασίας και αλληλεπίδραση μεταξύ των ηγετών και των αξιωματούχων τους (Leithwood et al, 2008). Ένας ηγέτης οφείλει να είναι ικανός να κατανοήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες της ομάδας του και να τους οδηγήσει σε μια κατεύθυνση που θα αποδειχθεί ευεργετική και αποτελεσματική για το συλλογικό όφελος του οργανισμού. Η νοοτροπία και οι συμπεριφορές των εργαζομένων διαμορφώνονται επίσης από την ηγεσία, η οποία τελικά διαμορφώνει ένα βοηθητικό και παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον (Awan & Shahzadi, 2023).

Στο πλαίσιο αυτό, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η ανάπτυξη οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού, που είναι κρίσιμο να χαρακτηρίζεται από καινοτομία και συμμετοχή (Papazoglou & Koutouzis, 2020). Όπως υποστηρίζουν οι Gurr (2023) και Hargreaves & Ainscow (2015), οι ηγέτες φέρουν την ευθύνη για την τόνωση της ανοιχτής επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των μελών του οργανισμού, με στόχο τα βέλτιστα αποτελέσματα ως προς την επίτευξη των στόχων του.

Αφού αναλύσαμε την έννοια της ηγεσίας και τα διαφορετικά της είδη, είναι σημαντικό να προχωρήσουμε στην εξέταση των μορφών της. Οι μορφές ηγεσίας

αποτελούν τη φυσική συνέχεια της προηγούμενης ενότητας, καθώς εστιάζουν στον τρόπο που οι διαφορετικοί τύποι ηγεσίας εκδηλώνονται στην πράξη, επηρεάζοντας τις δυναμικές και την αποτελεσματικότητα των ομάδων ή των οργανισμών.

## 1.2 Ηγεσία και μορφές

Η ηγεσία κατηγοριοποιείται σε διάφορα στυλ, τα οποία περιλαμβάνουν αρχικά την αυταρχική ηγεσία, η οποία είναι ένα στυλ με κεντρικό έλεγχο και λήψη αποφάσεων από τον ηγέτη χωρίς τη συμμετοχή των υπαλλήλων. Σε καταστάσεις κρίσης, μία ανάλογη μορφή, μπορεί να αποβεί αποτελεσματική καθώς οι αποφάσεις μπορούν να ληφθούν πολύ γρήγορα και άμεσα. Όπως υποστηρίζει ο Goleman, (2000), το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, ενώ μπορεί να κρίνεται αναγκαίο στους τομείς της διαχείρισης κρίσεων ή των καταστάσεων έκτακτης ανάγκης για τις τακτικές λειτουργίες ενός οργανισμού, αναμένεται να περιορίσει τη δημιουργικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη ηθικής και αφοσίωσης των εργαζομένων.

Αντίθετα, η δημοκρατική ηγεσία επιδιώκει να εμπλέξει τους υπαλλήλους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ένας ηγέτης που υιοθετεί αυτό το στυλ παρέχει ένα περιβάλλον στους υπαλλήλους όπου η γνώμη τους θεωρείται πολύτιμη. Σύμφωνα με τις έρευνες που διεξήχθησαν από τους Leithwood et al. (2008) και Harris & Jones, (2018), μία τέτοια μορφή ηγεσίας, βελτιώνει την ικανοποίηση των εργαζομένων, τη δέσμευση τους και, τελικά, την παραγωγικότητα, προωθώντας την ανάπτυξη ενός ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος. Αυτό το στυλ ηγεσίας βοηθά επίσης στην επίτευξη αυτοπεποίθησης και δέσμευσης στον οργανισμό μεταξύ των εργαζομένων.

Μία άλλη μορφή ηγεσίας, εκείνη της μετασχηματιστικής επιδιώκει να εμπνεύσει και να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να επιτύχουν υψηλότερους στόχους. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προωθούν την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, ενώ εμπνέουν τους υπαλλήλους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους. Αυτό το στυλ ηγεσίας έχει μεγάλη σημασία σε εκείνους τους οργανισμούς που θέλουν να προσαρμοστούν με τις συνεχείς αλλαγές της αγοράς (Almaududi Ausat et al, 2022). Παράλληλα, οι ηγέτες επικεντρώνονται στην ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και αλληλεγγύης με τους υφισταμένους τους με σκοπό τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος ευνοϊκού για την ανάπτυξη και την καινοτομία (Burns, 1978).

Από την άλλη πλευρά, η κατανεμημένη ηγεσία επικεντρώνεται στον τρόπο που ο ρόλος του ηγέτη μπορεί να ασκηθεί από όλους τους υπαλλήλους ενός οργανισμού. Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν την κατανεμημένη προσέγγιση ενδυναμώνουν την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη και διαχείριση οργανωτικών αποφάσεων. Σύμφωνα με τον Harris, (2004), πρόκειται για μια ουσιαστική προσέγγιση, δεδομένου ότι ενισχύει την ομαδική συνεργασία καθώς και τη διατμηματική επικοινωνία που οδηγεί σε οργανωτική επιτυχία.

Τέλος, η δίκαιη μορφή ηγεσίας, η οποία διασφαλίζει ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται στο πλαίσιο του οργανισμού, είναι ηθικές και δίκαιες. Οι ηγέτες που υιοθετούν αυτό το στυλ επικεντρώνονται στην έννοια της ευθύνης και της ηθικής. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υποστηρίζονται και ότι είναι σεβαστοί. Η δίκαιη ηγεσία καλλιεργεί την εμπιστοσύνη και την πίστη των εργαζομένων, καθώς οι ηγέτες προσπαθούν να είναι δίκαιοι σε όλες τις αποφάσεις τους. Αυτή η προσέγγιση είναι πολύ χρήσιμη σε οργανισμούς για τη διατήρηση της ηθικής και του επαγγελματισμού (De Hoogh & Hartog, 2008).

Αφού εξετάσαμε τις διάφορες μορφές που μπορεί να λάβει η ηγεσία, το επόμενο βήμα είναι να εστιάσουμε στις θεμελιώδεις αρχές που την καθοδηγούν. Οι αρχές αυτές λειτουργούν ως ο ηθικός και πρακτικός οδηγός για κάθε ηγέτη, ανεξαρτήτως της μορφής που υιοθετεί, διασφαλίζοντας την αποτελεσματικότητα και την ισορροπία στον ρόλο του.

## 1.3. Οι αρχές της ηγεσίας

Ανεξάρτητα από το είδος του στυλ ηγεσίας που ασκείται, υπάρχουν ορισμένες βασικές αρχές που οφείλουν να ακολουθήσουν οι ηγέτες για να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους.

Αρχικά, εκείνη της ανοιχτής και διαφανούς επικοινωνίας, η οποία είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να λειτουργούν οι ηγέτες. Βοηθά στην εδραίωση της πίστης μεταξύ των εργαζομένων και οδηγεί σε αυξημένη αρμονία μεταξύ τους, όπως αναφέρουν οι Bush & Glover, (2014).

Επιπλέον, η ανάπτυξη σχέσεων, βάσει των οποίων οι ηγέτες βοηθούν τους εργαζόμενους ενός οργανισμού και συμβάλλουν στην οργανωτική επιτυχία (Fullan,

2020). Επιπλέον, μία από τις βασικές αρχές, είναι η στρατηγική σκέψη, η ικανότητα, δηλαδή των ηγετών να σκέφτονται στρατηγικά και να σχεδιάζουν τη μελλοντική πορεία του οργανισμού. Οι ηγέτες οφείλουν να είναι σε θέση να εκτιμήσουν τις ευκαιρίες που είναι πιθανό να αντιμετωπίσουν καθώς και τις προκλήσεις (Gurr, 2023).

Τέλος, η ηθική και η ευθύνη, που αποτελούν σημαντικά συστατικά που σχετίζονται με την ακεραιότητα και τη λογοδοσία των αποφάσεων που λαμβάνονται μέσα σε ένα επαγγελματικό περιβάλλον (Schein, 2015). Ευθύνη των ηγετών αποτελεί η κρίση των ενεργειών και των αποφάσεων σε σχέση με την καταλληλότητά τους και σύμφωνα με τις οργανωτικές αξίες του οργανισμού.

Αφού αναλύσαμε τις θεμελιώδεις αρχές που αποτελούν τη βάση της ηγεσίας, είναι σημαντικό να εστιάσουμε στον ρόλο της κεντρικής ηγεσίας μέσα σε έναν οργανισμό. Η εφαρμογή αυτών των αρχών σε κεντρικό επίπεδο αναδεικνύει πώς η ηγεσία μπορεί να διαμορφώσει την κατεύθυνση, τη συνοχή και την επιτυχία του οργανισμού στο σύνολό του.

## 1.4 Η κεντρική ηγεσία στον οργανισμό

Η ηγεσία είναι μια πολύ σημαντική μεταβλητή στην ανάπτυξη ενός οργανισμού και στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Οι ηγέτες καθοδηγούν τις ομάδες τους και εμπνέουν τους υπαλλήλους να επιδιώκουν υψηλότερους στόχους. Η ορθή ηγεσία οδηγεί σε υψηλή παραγωγικότητα, ικανοποίηση των εργαζομένων και βέλτιστα επιχειρηματικά αποτελέσματα (Goleman, 2000).

Στην πραγματικότητα, η Coca-Cola φαίνεται να ακολουθεί μια στρατηγική που δίνει τη δέουσα προσοχή στο ρόλο της ηγεσίας στην επιδίωξη των στρατηγικών της στόχων. Στο πλαίσιο αυτό, ο ρόλος της ηγεσίας της είναι να παρέχει ώθηση για μια θετική οργανωτική κουλτούρα, σύμφωνα με την οποία η δημιουργικότητα και οι καινοτομίες γίνονται τα συλλογικά χαρακτηριστικά των μελών της (Amabile, 1997). Λόγω των ηγετών, οι διευθυντές της Coca-Cola διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι εργάζονται με αφοσίωση και φαντασία.

Συνολικά, η ηγεσία είναι μία πολυδιάστατη έννοια, με βαρύνουσα σημασία για την επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού. Η Coca-Cola εφαρμόζει διαφορετικές μορφές ηγεσίας με βάση τις ανάγκες της αγοράς και των εργαζομένων της. Το στοιχείο αυτό,

επιτρέπει στην εταιρεία να επιτύχει τους στόχους της μέσω των αποτελεσματικών ικανοτήτων των ηγετών της, ως προς την επικοινωνία, την ενδυνάμωση και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Με μια τέτοια ικανότητα προσαρμογής στις ανάγκες των καταναλωτών, τη συμμετοχή και την καινοτομία, η Coca-Cola πετυχαίνει τη συνεχή βελτίωση της εταιρείας και την παγκόσμια επιτυχία στην αγορά αναψυκτικών.

Η ηγεσία, στις διάφορες μορφές και αρχές της, διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της ταυτότητας και της λειτουργίας κάθε οργανισμού. Εξετάζοντας πώς οι βασικές αρχές της ηγεσίας ενσωματώνονται στην κεντρική διοίκηση, οδηγούμαστε φυσικά στην ανάλυση παραδειγμάτων από πραγματικούς οργανισμούς. Στην περίπτωση της Coca-Cola, η ιστορία και ο πολιτισμός της αναδεικνύουν πώς ηγετικές πρακτικές διαμορφώνουν έναν οργανισμό με παγκόσμιο αντίκτυπο, συνδυάζοντας τη στρατηγική διοίκηση με τη βαθιά σύνδεση με τον καταναλωτή.

# Κεφάλαιο 2ο : Ιστορία και πολιτισμός της Coca-Cola

Η Coca-Cola παραμένει μια από τις πιο εμβληματικές εταιρείες σε όλο τον κόσμο, με περισσότερα από 130 χρόνια ιστορίας. Ιδρύθηκε το 1886 από τον Dr Pemberton στην Ατλάντα της Τζόρτζια και έγινε παγκόσμια δύναμη στα αναψυκτικά. Η ιστορία της περιλαμβάνει την καινοτομία, τη στρατηγική μάρκετινγκ και την κοινωνική ευθύνη, συνδέοντας τις παραδοσιακές αξίες με τις σύγχρονες προσεγγίσεις στη διαχείριση και την ηγεσία.

## 2.1. Μια σύντομη ιστορία της Coca-Cola

Η Coca-Cola γεννήθηκε σε μια περίοδο που η αμερικανική κοινωνική και οικονομική ζωή βρισκόταν σε συνεχή αναταραχή. Ο ιδρυτής της, ο φαρμακοποιός Dr Pemberton, που ενδιαφερόταν για τις φαρμακευτικές εφαρμογές των φυτικών εκχυλισμάτων, παρήγαγε ένα εκχύλισμα κόκκων καφέ. Αυτό το σιρόπι, αναμεμειγμένο με ανθρακούχο νερό, εισήχθη στους πελάτες για πρώτη φορά το 1886 ως Coca-Cola (Coca - Cola Company, 2014).

Αργότερα το 1888, η Coca-Cola πωλήθηκε στον Asa Candler. Ο Candler εκσυγχρονίζει το εμπορικό σήμα της εταιρείας μέσω νέων ιδεών μάρκετινγκ. Όπως σημείωσε ο Burns, (1978), ο Candler, ένας αιώνιος υποστηρικτής των προϊόντων, μεταμόρφωσε την Coca-Cola σε μία από τις πιο γνωστές μάρκες παγκοσμίως. Παράλληλα, υποστήριξε τη διαφήμιση, εισάγοντας νέους τρόπους όπως διαφημιστικά προγράμματα, διαφημιστικές πινακίδες και εποχιακές καινοτομίες, καθιστώντας την Coca-Cola ένα δημοφιλές ποτό μεταξύ των καταναλωτών (Goleman, 2000).

Εταιρείες που επενδύουν στην έρευνα και την ανάπτυξη μέσω της δημιουργίας νέων γεύσεων και προϊόντων που ταιριάζουν στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών περιλαμβάνουν την Coca-Cola. Η εισαγωγή της Diet Coke το 1982 και της Coca-Cola Zero το 2005 είναι μια προσέγγιση διαφοροποίησης προϊόντων που υιοθετήθηκε από την εταιρεία για να κυκλοφορήσει σε άλλες αγορές, όπως σημειώθηκε από την Munyua, (2014).

## 2.2. Οργανωτική κουλτούρα της Coca-Cola

Ένα στοιχείο που κάνει την Coca-Cola επιτυχημένη και βιώσιμη είναι η οργανωτική της κουλτούρα. Οι αξίες της εταιρείας κατευθύνονται από την ηγεσία, τη συνεργασία, την ακεραιότητα και τη λογοδοσία. Αυτές οι αξίες είναι σημαντικές για την παροχή ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου ενθαρρύνεται η συμμετοχή των εργαζομένων και η αφοσίωση στο εμπορικό σήμα, σύμφωνα με τον Harris, (2004).

Η οργανωτική κουλτούρα της Coca-Cola ενθαρρύνει την ομαλή συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, η οποία επιτρέπει σε όλους τους υπαλλήλους της να συμμετέχουν ενεργά σε ρόλους λήψης αποφάσεων. Η συμμετοχή αυτή ενίσχυσε τις ομάδες, διασφαλίζοντας την αλληλεγγύη και συνακόλουθα τη δημιουργία ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος, σύμφωνα με τον Gurr, (2023).

Η Coca-Cola ενθαρρύνει επίσης την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων της παρέχοντας υπηρεσίες κατάρτισης που τους βοηθούν να βελτιώσουν το επίπεδο δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους. Η συνεχής εκπαίδευσή τους, εξασφαλίζει μια καλλιεργημένη και ικανή ομάδα, ικανή να ανταγωνιστεί σε οποιοδήποτε επίπεδο παγκοσμίως, (Papazoglou & Koutouzis, 2020).

## 2.3. Στρατηγικές μάρκετινγκ και καινοτομία

Η Coca-Cola έχει επενδύσει σημαντικά σε στρατηγικές μάρκετινγκ για την επίτευξη της ηγετικής της θέσης στην αγορά αναψυκτικών. Οι στρατηγικές αυτές περιλαμβάνουν τις διαφημίσεις, με τις οποίες η εταιρεία ξεχώρισε, δημιουργώντας μερικές από τις πιο αξέχαστες διαφημιστικές καμπάνιες στην ιστορία του μάρκετινγκ. Η απεικόνιση των κοινωνικών αξιών και η ψυχολογική εγγύτητα με τους καταναλωτές, καθιστούν το έμβλημά της συνώνυμο με την ευτυχία και την ενότητα (Craft, 2015).

Παράλληλα, η Coca-Cola εξασφάλισε ότι είχε διαφοροποιημένα προϊόντα μέσω της εισαγωγής διαφορετικών γεύσεων και τύπων για να καλύψει ποικίλες ομάδες με διαφορετικές ανάγκες. Στο πλαίσιο αυτό, ενθάρρυνε επίσης την εισαγωγή υγιεινών επιλογών και φυσικών προϊόντων που ανταγωνίζονται τις σύγχρονες τάσεις (Munyua, 2014).

Τέλος, η επιμονή της στη συνεχή έρευνα και ανάπτυξη, της επιτρέπουν να παρέχει στον καταναλωτή σύγχρονες επιλογές. Μέσω αυτής της στρατηγικής αυτής, η Cola Cola διατηρεί την ανταγωνιστικότητά της στην αγορά και έτσι είναι ικανή να ανταγωνιστεί άλλες μάρκες, όπως δηλώνει ο Goleman, (2000).

## 2.4. Πολιτιστική Προσαρμογή

Ωστόσο, ιδιαίτερα σημαντικό είναι και το στοιχείο της ικανότητας προσαρμογής σε πολιτισμούς και αγορές, γεγονός που εξηγεί τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της Coca-Cola. Η εταιρεία έχει καταλάβει ότι οι καταναλωτές έχουν διαφορετικές ανάγκες σε διάφορες τοποθεσίες. Ως εκ τούτου, υποστηρίζει την ανάγκη να χρησιμοποιηθούν κατάλληλες στρατηγικές μάρκετινγκ και προϊόντα για συγκεκριμένες περιοχές. Στο πλαίσιο αυτό, εισάγει ξεχωριστές γεύσεις στις τοπικές αγορές, με πιο χαρακτηριστικές το ροδάκινο για την Ιαπωνία και τον καφέ για επιλεγμένες αγορές (Coca- Cola Company, 2014).

Με αυτή την πολιτιστική προσαρμογή η Coca-Cola μπόρεσε να επεκτείνει την επιρροή της σε σχεδόν κάθε μέρος του πλανήτη διατηρώντας παράλληλα την ηγετική της θέση στην αγορά. Ως εκ τούτου, είναι πολύ σημαντικό για την ικανότητα της Coca-

Cola να προσαρμόσει την προσφορά της για συνεχή επιτυχία στην παγκόσμια αγορά (Munyua, 2014).

Τα στοιχεία αυτά καταδεικνύουν ότι η ιστορία και ο πολιτισμός της Coca Cola έχουν περιλαμβάνουν παραδείγματα που πολλές επιχειρήσεις θα ήθελαν να εφαρμόσουν για να είναι επιτυχημένες σε ανταγωνιστικές αγορές. Η καινοτομία και οι αλλαγές λόγω των αναγκών των καταναλωτών είναι τα κλειδιά για την επιτυχία της. Παράλληλα, μια ισχυρή οργανωτική κουλτούρα, που θέτει τα θεμέλιά της στη συνεργασία, την επικοινωνία και την ηγεσία που επιτρέπει στην Coca-Cola να διατηρήσει ηγετικές θέσεις στην παγκόσμια αγορά στις κατηγορίες των αναψυκτικών.

Η πλούσια ιστορία και ο μοναδικός πολιτισμός της Coca-Cola έχουν διαμορφώσει την εικόνα και την ταυτότητα του οργανισμού μέσα στις δεκαετίες. Ωστόσο, πέρα από την κληρονομιά και τις αξίες που φέρει, η Coca-Cola καθοδηγείται από μια ξεκάθαρη αποστολή και ένα ισχυρό όραμα για το μέλλον. Αυτά αποτελούν τον πυρήνα της στρατηγικής της, προσδιορίζοντας πώς διατηρεί την παγκόσμια ηγετική της θέση ενώ συνεχίζει να εξελίσσεται.

# Κεφάλαιο 3ο . Αποστολή και όραμα της Coca-Cola

Με τη στρατηγική της, η Coca-Cola είναι ίσως μια από τις πιο αναγνωρίσιμες εταιρείες στον κόσμο, η οποία έχει μια αρκετά ισχυρή και καθοριστική αποστολή και όραμα. Η αποστολή και το όραμα αυτής της εταιρείας δεν είναι απλώς ένα είδος φράσης που θα βρει κανείς σε κάθε διαφημιστικό φυλλάδιο, αλλά αποτελεί τη βάση όλων των δραστηριοτήτων της.

## 3.1. Αποστολή Coca-Cola

Η αποστολή της Coca-Cola είναι "να αναζωογονήσει τον κόσμο, να εμπνεύσει στιγμές ευτυχίας και να δημιουργήσει αξία" (Coca-Cola Company, 2014). Η αποστολή αυτή υποδηλώνει τη δέσμευση της εταιρείας να παρέχει προϊόντα που ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών, προσδιορίζοντας παράλληλα τη σημασία της κοινωνικής πρόνοιας και της αλληλεπίδρασης στις κοινότητες όπου δραστηριοποιούνται οι εταιρείες.

Η Coca-Cola έχει συνειδητοποιήσει ότι η ευημερία της συνδέεται με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και την παροχή προϊόντων που θα ξεπερνούσαν τις γευστικές ανάγκες προς τη διευκόλυνση ευχάριστων εμπειριών. Αυτό το όραμα αντικατοπτρίζει τη δέσμευση της Coca-Cola για ποιότητα και καινοτομία. Ως εκ τούτου, είναι σημαντική η υποστήριξη της εταιρείας για έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων που ανταγωνίζονται στις αγορές αναψυκτικών (Amabile, 1997).

Η αποστολή αυτή έχει επηρεάσει την εταιρική στρατηγική της Coca-Cola, υιοθετώντας μια εταιρική κοινωνική ευθύνη που περιλαμβάνει πρωτοβουλίες που αποσκοπούν στην ενίσχυση της κοινωνικής ευθύνης και της περιβαλλοντικής ευαισθησίας. Η Coca Cola επενδύει σε ορισμένα προγράμματα που συμβάλλουν στην αύξηση της βιωσιμότητας μέσω της προώθησης της ανακύκλωσης και της μείωσης των αποβλήτων για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των ανθρώπων (Coca-Cola Company, 2014).

## 3.2. Όραμα της Coca-Cola

Το όραμα της Coca-Cola, επομένως, είναι συνδεδεμένο με τη βιωσιμότητα και την κοινωνική ευθύνη για την ανάπτυξη ενός υπεύθυνου και βιώσιμου είδους επιχειρηματικού μοντέλου με στόχο την εγγύηση της ανάπτυξης της εταιρείας. Σύμφωνα με την Coca-Cola, "το όραμά τους είναι να είναι η πιο ελκυστική και αξιόπιστη εταιρεία αναψυκτικών στον κόσμο" Munyua (2014). Το όραμα ενημερώνει τις στρατηγικές και τις δραστηριότητες της εταιρείας και προσφέρει τη βάση πάνω στην οποία πρέπει να δημιουργηθούν ή να παρασχεθούν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της.

Οι αξίες της Coca-Cola προσθέτουν αξία σε όλους τους ενδιαφερόμενους, τους καταναλωτές, τους εργαζόμενους, τους προμηθευτές και την κοινωνία. Από την ενίσχυση μιας καλύτερης συνεργασίας με τις τοπικές κοινότητες και οργανισμούς μέχρι την προώθηση της εκπαίδευσης και της ευημερίας των κατοίκων στις περιοχές λειτουργίας τους (Papazoglou & Koutouzis, 2020).

## 3.3. Δέσμευση για βιωσιμότητα

Η Coca-Cola έχει αγκαλιάσει τη βιωσιμότητα και την ανθεκτικότητα ως οδούς επιβίωσης και υλοποίησης των στρατηγικών της στόχων. Η εταιρεία εξαλείφει τα περιβαλλοντικά αποτυπώματά της στο ελάχιστο, ενώ ταυτόχρονα προωθεί την ανακύκλωση και την εξοικονόμηση νερού. Παράλληλα, στοχεύει στην ανακύκλωση του 100% των παραγόμενων προϊόντων και στη μείωση της χρήσης πλαστικών μέσω της προώθησης εναλλακτικών μορφών συσκευασίας στους πελάτες της (Munyua, 2014).

Επενδύει επίσης σε πρωτοβουλίες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μέσω της συμβολής στις τοπικές κοινότητες και της συμμετοχής σε μέτρα που βελτιώνουν την καταπολέμηση της φτώχειας και ενισχύουν την εκπαίδευση. Οι πρωτοβουλίες αυτές, ενσωματώνονται στην επιχειρηματική στρατηγική της Coca-Cola και

αντιπροσωπεύουν τη δέσμευσή της για την ευημερία των κοινωνικών μελών της Craft, (2015).

## 3.4. Βελτίωση της εταιρικής κουλτούρας

Η Coca-Cola γνωρίζει καλά ότι ο παράγοντας πίσω από την επιτυχία ενός οργανισμού είναι η διατήρηση των ανθρώπων ικανοποιημένων και αφοσιωμένων, για αυτό το λόγο έχει αναπτύξει μια εργασιακή κουλτούρα στην οποία παρακινούνται η συμμετοχή και η αλληλεγγύη. Η Coca-Cola στοχεύει στην ακεραιότητα, την ευθύνη και την καινοτομία, αξίες που την καθιστούν ελκυστικό χώρο εργασίας (Harris, 2004).

Από αυτή την άποψη, η διοίκηση της Coca-Cola προωθεί την ελεύθερη αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων και της ηγεσίας με βάση την αμοιβαία συνεργασία και την ανάπτυξη ικανοτήτων. Παράλληλα, η Coca-Cola επικεντρώνεται στην ενίσχυση της εκπαίδευσης και της επαγγελματικής κατάρτισης των εργαζομένων της, ώστε να συμβάλλει αποτελεσματικά στα επιχειρηματικά αποτελέσματα της εταιρείας.

Ο πυρήνας της Coca-Cola, ο οποίος μέχρι τώρα συνέβαλε στην επιτυχία της, περιλαμβάνει την αποστολή και το όραμά της. Τα υπόλοιπα στοιχεία που καθοδηγούν τις στρατηγικές της περιλαμβάνουν τη δέσμευση για τις ανάγκες των καταναλωτών και την ευθύνη έναντι των κοινοτήτων και του περιβάλλοντος. Η καινοτομία και η βιωσιμότητα εξηγούν την ηγετική θέση της Coca-Cola στην αγορά, μια προώθηση της συνεισφοράς αξίας τόσο στους καταναλωτές όσο και στην κοινωνία γενικότερα (Gurr, 2023).

Η αποστολή και το όραμα της Coca-Cola δεν αποτελούν απλώς στρατηγικές δηλώσεις, αλλά εκφράζουν τις βαθύτερες αξίες που διέπουν κάθε πτυχή της λειτουργίας της. Οι πολιτιστικές αξίες της εταιρείας είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την αποστολή της, καθώς καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι, οι συνεργάτες και οι καταναλωτές της βιώνουν την εταιρική κουλτούρα. Μέσα από αυτές τις αξίες, η Coca-Cola ενσαρκώνει την προσήλωση στην ποιότητα, τη συνεργασία και τη βιωσιμότητα.

# Κεφάλαιο 4ο . Πολιτιστικές αξίες της Coca-Cola

Στην καρδιά της επιτυχίας της Coca-Cola βρίσκεται η κουλτούρα, που εμπεριέχει τις πέντε αξίες της, δηλαδή την ηγεσία, τη συνεργασία, την ακεραιότητα, την υπευθυνότητα και το πάθος. Τα στοιχεία αυτά, βοηθούν στην οικοδόμηση μιας υγιούς οργανωτικής κουλτούρας όπου οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ότι εργάζονται με τις οικογένειές τους και υποστηρίζονται από αυτούς (Coca – Cola HBC, 2023).

## 4.1. Ηγεσία

Ο οργανισμός ενθαρρύνει την ηγεσία σε κάθε επίπεδο, με στόχο την αλλαγή των πρωτοβουλιών των εργαζομένων προς την ενεργό συμβολή στη λήψη αποφάσεων. Οι ηγέτες της Coca-Cola επιδιώκουν να εμπνεύσουν και να καθοδηγήσουν άλλους διευκολύνοντας την καινοτομία και την αλληλεπίδραση μεταξύ των παικτών της ομάδας (Goleman, 2000).

Η Coca-Cola κατανοεί ότι η ηγεσία είναι ένας σημαντικός παράγοντας στην ανάπτυξη του εργασιακού περιβάλλοντος. Οι ηγέτες αυτής της εταιρείας σέβονται τις ανάγκες των υφισταμένων τους και προσπαθούν να διευκολύνουν όσο το δυνατόν περισσότερο την πραγματοποίηση των επαγγελματικών τους στόχων. Έτσι, μια τέτοια στάση ενισχύει την αμοιβαία πίστη και εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων και των διευθυντών (Harris, 2004).

## 4.2. Συνεργασία

Η συνεργασία στο πλαίσιο της Coca-Cola εμπνέει την οργανωτική κουλτούρα με διάφορους τρόπους. Σε αυτή την εταιρεία, ένα περιβάλλον συνεργασίας και ανοιχτής επικοινωνίας εμπνέεται μεταξύ των εργαζομένων της και οι εργαζόμενοι επιτρέπεται να συμμετέχουν σε διάφορες δραστηριότητες λήψης αποφάσεων. Αυτή η συμμετοχή αυξάνει τη δέσμευση μεταξύ των εργαζομένων και προωθεί την καινοτομία και τη δημιουργικότητα στην εργασία (Coca Cola, 2023).

Η συνεργασία ενισχύει την ομαδική εργασία και το αίσθημα ευθύνης μεταξύ των μελών της. Είναι σαφές ότι η Coca-Cola αναγνωρίζει τη διαφοροποίηση και την

αλληλεπίδραση μεταξύ των υπαλλήλων της ως τα κλειδιά της επιτυχίας. Πράγματι, η συνεργασία μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία μιας κοινής αξίας κουλτούρας όταν οι απόψεις και οι ιδέες των εργαζομένων μπορούν να βρουν προβληματισμό στο περιβάλλον του χώρου εργασίας (Kools & Stroll, 2016).

Ο οργανισμός προσφέρει στους υπαλλήλους εκπαίδευση για το πώς να συνεργάζονται και ως ομάδα. Η εκπαίδευση αυτή επιτρέπει στον εργαζόμενο να ενισχύσει την επικοινωνία και τη συνεργασία του με άλλους ανθρώπους. Αυτό προχωρά στην προσφορά μιας καλής κουλτούρας μιας ομάδας που ενισχύει την επίτευξη αμοιβαίων στόχων που μοιράζονται, Leithwood et al., (2008).

## 4.3. Ακεραιότητα

Η ακεραιότητα είναι προφανώς μία από τις βασικές αξίες που διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο η Coca-Cola αλληλεπιδρά με τους εργαζόμενους, τους καταναλωτές και την κοινωνία γενικότερα. Ακολουθεί υψηλά πρότυπα εργασιακής συμπεριφοράς. Σε πιο προσωπικό επίπεδο, καταβάλλει σαφώς κάθε δυνατή προσπάθεια για να διαπιστώσει ότι οι αποφάσεις της είναι ηθικές και δίκαιες. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι μια τέτοια δέσμευση για ακεραιότητα πρέπει να δημιουργεί εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης. Πρέπει επίσης να προωθήσει τις προσπάθειες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (De Hoogh & Hartog, 2008).

Η Coca-Cola συνειδητοποιεί ότι η ακεραιότητα είναι ένα συστατικό που βοηθά στην οικοδόμηση της φήμης της και επίσης της εμπιστοσύνης των καταναλωτών. Οι αξίες ακεραιότητας και διαφάνειας επηρεάζουν όλες τις πρακτικές της στην επιχειρηματική δραστηριότητα, γεγονός που καθιστά την Coca-Cola παράδειγμα για άλλες εταιρείες (Craft, 2015).

## 4.4. Λογοδοσία

Μια άλλη βασική αξία της λογοδοσίας της Coca-Cola υπογραμμίζει την ευθύνη αυτής της εταιρείας για το τι κάνει και αποφασίζει. Αυτό σημαίνει ότι η Coca-Cola προωθεί την ευθύνη των εργαζομένων της για τα αποτελέσματα της δραστηριότητάς τους και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Σημαίνει την ανάπτυξη μιας υπεύθυνης

στάσης και την ενθάρρυνση ενός ατόμου για τα αποτελέσματα της κοινής εργασίας (Burns, 1978).

Η λογοδοσία εμπνέει έναν άνθρωπο να ενδοσκοπήσει τον εαυτό του και να αναπτυχθεί προς τα πάνω. Στην Coca-Cola, κάθε εργαζόμενος έχει πλήρη ελευθερία να θέσει τα ζητήματά του και να μοιραστεί τα προβλήματα με τη διοίκηση για υποστήριξη, ενισχύοντας έτσι τις δεξιότητες επικοινωνίας και συμμετοχής ανάλογα (Papazoglou & Koutouzis, 2020).

## 4.5. Πάθος

Η αξία του πάθους είναι ένα από τα βασικά συστατικά του πολιτισμού στην Coca-Cola. Το πάθος αναφέρεται στη δέσμευση και το πάθος που φέρνει ένας εργαζόμενος για να κάνει τη δουλειά. Ως εκ τούτου, κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να επιτρέπεται να εκτελεί τη δουλειά του με ενθουσιασμό, ενώ επιδιώκει να αναπτύξει ευκαιρίες για βελτιώσεις διαδικασιών και προϊόντων για την εταιρεία (Almaududi Ausat et al, 2022).

Αυτό το πάθος ενθαρρύνει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα στο ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι μπορούν να εκφράσουν ανοιχτά τις ιδέες τους και να συμβάλουν στην εξέλιξη της Coca-Cola. Το πάθος των εργαζομένων συμβάλλει στο να γίνει το εργασιακό περιβάλλον ζωντανό και ελκυστικό, όπως προτείνει η Cagatan & Quirap, (2024).

## 4.6. Πολιτισμός και επιτυχία

Η οργανωτική κουλτούρα, στην περίπτωση αυτή, η Coca-Cola, με βάση τις αξίες που περιγράφονται παραπάνω, έχει αποδειχθεί ότι βοηθά στην επιτυχία της εταιρείας στο σύνολό της. Αυτές είναι αλληλένδετες αξίες που διευκολύνουν και επιτρέπουν την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της Coca-Cola. Δηλαδή, με τη δημιουργία ενός ευνοϊκού και θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, θα είναι εφικτό για την Coca-Cola να προμηθευτεί, να αποκτήσει και να διατηρήσει μερικά από τα καλύτερα ταλέντα και να αυξήσει την καινοτόμο ικανότητα και τις ικανότητες της εταιρείας για συνεχή ανταγωνιστικότητα – (Goleman, 2000).

Η Coca-Cola συνειδητοποιεί ότι η οργανωτική κουλτούρα και η αξία της είναι, σε μεγάλο βαθμό, σημαντικές για την ανταπόκριση στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Στην εταιρεία υπάρχουν στρατηγικές για να εξασφαλιστεί μια θετική κουλτούρα για την ικανότητά της να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις της αγοράς, καθώς και να αξιοποιεί ευκαιρίες ανάπτυξης.(Fullan, 2020).

Η κουλτούρα και οι αξίες της Coca-Cola αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της εταιρικής της ταυτότητας και στρατηγικής. Οι πέντε βασικές αξίες περιλαμβάνουν την ηγεσία, τη συνεργασία, την ακεραιότητα, τη λογοδοσία και το πάθος. Αυτά μπορούν να βοηθήσουν στην προώθηση ενός ευνοϊκού και ενθαρρυντικού εργασιακού περιβάλλοντος. Δεδομένου ότι η Coca-Cola μπορεί να εφαρμόσει αυτές τις αξίες στην πράξη, παρέμεινε η κορυφαία εταιρεία στην αγορά και δημιούργησε αξίες για τους καταναλωτές και την κοινωνία στο σύνολό της.

Οι πολιτιστικές αξίες της Coca-Cola αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία στηρίζεται κάθε πτυχή της λειτουργίας της, επηρεάζοντας όχι μόνο την εταιρική κουλτούρα αλλά και τις ηγετικές πρακτικές εντός του οργανισμού. Το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί η Coca-Cola αντανακλά αυτές τις αξίες, προωθώντας τη συνεργασία, την καινοτομία και την έμπνευση, ώστε να διασφαλίζεται η συνοχή και η αποτελεσματικότητα σε παγκόσμιο επίπεδο.

# Κεφάλαιο 5ο . Στυλ ηγεσίας στην οργάνωση-Coca-Cola

Στην Coca-Cola, έναν παγκόσμιο ηγέτη των αναψυκτικών, χρησιμοποιούνται διάφορα στυλ ηγεσίας, ανάλογα με τις ανάγκες στην αγορά και την εσωτερική κουλτούρα. Αυτό το γεγονός επιτρέπει στην Coca-Cola να προσαρμοστεί σε διαφορετικά επιχειρηματικά περιβάλλοντα, έτσι ώστε διαφορετικά στυλ ηγεσίας να ενθαρρύνουν την καινοτομία, την αφοσίωση και τη συμμετοχή των εργαζομένων. Αυτή η ενότητα θα εξετάσει μερικά από τα σημαντικότερα στυλ της Coca-Cola, καθώς και τις οργανωτικές τους επιπτώσεις στην κουλτούρα και την απόδοση των εργαζομένων.

## 5.1. Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας

Μία από τις σημαντικότερες στρατηγικές που έχει υιοθετήσει η Coca-Cola είναι το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, σύμφωνα με το οποίο οι εργαζόμενοι καλούνται ανοιχτά να συμβάλουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι ηγέτες της Coca-Cola παρέχουν την ευκαιρία στους εργαζόμενους να μοιραστούν τις απόψεις τους και να συμμετάσχουν στη λήψη αποφάσεων που μπορεί να επηρεάσουν άμεσα αυτούς και την εταιρεία (Harris & Jones, 2018).

Η συμμετοχή αυτή δημιουργεί στο εργατικό δυναμικό μια αίσθηση ευθύνης της κοινότητας, καθιστώντας τους πιστούς και έμπιστους. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι φωνές τους αποτιμώνται και ακούγονται, γεγονός που, με τη σειρά του, αναπτύσσει μέσα τους την επιθυμία να φέρουν αποτελεσματικές λύσεις και καινοτόμες ιδέες. Η δημοκρατική ηγεσία μπορεί να εξασφαλίσει τη συνεργασία και την επικοινωνία, ένα σημαντικό στοιχείο για την οικοδόμηση μιας θετικής οργανωτικής κουλτούρας (Leithwood & Duke, 1999).

Οι δημοκρατικοί ηγέτες της εταιρείας Coca-Cola έχουν αποδειχθεί αρκετά αποτελεσματικοί στην επιρροή της συμπεριφοράς των εργαζομένων και της οργανωτικής απόδοσης. Συμπεραίνεται επίσης από τους Papazoglou & Koutouzis, (2020), ότι οι οργανισμοί με δημοκρατικό ηγετικό στυλ βελτιώνουν τις ικανοποιήσεις των εργαζομένων και τα καλά αποτελέσματα όσον αφορά την παραγωγικότητα.

## 5.2. Αυταρχικό Στυλ Ηγεσίας

Όπου η υπόθεση απαιτεί επείγουσα και έγκαιρη δράση, η διοίκηση της Coca-Cola μπορεί να εφαρμόσει την αυταρχική προσέγγιση στην ηγεσία. Το αυταρχικό στυλ περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων από την ανώτατη διοίκηση χωρίς πολλές διαβουλεύσεις με τους υπαλλήλους. Παρόλο που το αυταρχικό στυλ φαίνεται περιοριστικό, είναι επίσης σημαντικό κατά τη διάρκεια περιόδων κρίσης ή σε περιόδους ταχείας κίνησης, όπου απαιτείται έγκαιρη δράση (Goleman, 2000).

Αυτό θα είναι το αυταρχικό στυλ της Coca-Cola που εφαρμόζεται σε καταστάσεις που σχετίζονται με τη διαχείριση κρίσεων ή με την εκτέλεση στρατηγικών αλλαγών όταν ο χρόνος είναι ουσιαστικός. Αυτό το είδος στυλ ηγεσίας θα μπορούσε να υποστηρίξει την εταιρεία στην εξασφάλιση καλής απόδοσης, αλλά θα επηρεάσει αρνητικά την ικανοποίηση και την ηθική των εργαζομένων εάν δεν εξισορροπηθεί από άλλα στυλ (Cagatan & Quirap, 2024).

## 5.3. Στυλ ηγεσίας Laissez-faire

Για παράδειγμα, η Coca-Cola χρησιμοποιεί το στυλ ηγεσίας laissez-faire. Τους επιτρέπει να εργάζονται ανεξάρτητα υπό την προϋπόθεση ότι πέτυχαν τους καθορισμένους στόχους απόδοσης. Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν αυτό το στυλ ηγεσίας εμπιστεύτηκαν τους υπαλλήλους και τους έδωσαν την ελευθερία να επιλέξουν πώς να επιτύχουν τους στόχους τους. Αυτό το στυλ ηγεσίας επιτρέπει στους υπαλλήλους να ασκούν αυτονομία και δημιουργικότητα, καθώς μπορούν να δημιουργήσουν στρατηγικές και λύσεις (Kools & Stoll, 2016).

Το στυλ laissez - faire αποδεικνύεται αποτελεσματικό σε εκείνες τις ομάδες που αποτελούνται από έμπειρους και ικανούς επαγγελματίες που ξέρουν πώς να διαχειρίζονται τη δουλειά τους. Απαιτεί επίσης άριστη επικοινωνία και ομαδική εργασία από το επίπεδο διαχείρισης για να κρατήσει τους εργαζόμενους σε αρμονία με τους στόχους της εταιρείας (Gurr, 2023). Αυτό ακριβώς το στυλ στην Coca-Cola έχει βρεθεί ότι αυξάνει τη δημιουργικότητα και τη συμμετοχή των εργαζομένων, ειδικά σε εκείνους τους τομείς της επιχείρησης όπου απαιτείται καινοτομία στη σκέψη και την προσέγγιση (Papazoglou & Koutouzis, 2020).

## 5.4. Συμβουλευτικό Δημοκρατικό Στυλ

Η Coca-Cola υιοθετεί επίσης ένα συμβουλευτικό δημοκρατικό στυλ ηγεσίας όπου οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να προτείνουν διαφορετικές ιδέες και λύσεις στις οποίες η διοίκηση θα εξετάσει και θα εξετάσει. Αυτή η ιδέα ενθαρρύνει και αναπτύσσει τη συμμετοχή και τη δέσμευση των εργαζομένων επειδή πιστεύουν ότι οι σκέψεις τους μετράνε και αποτελούν μέρος των δραστηριοτήτων λήψης αποφάσεων (Burns, 1978).

Στο συμβουλευτικό δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, οι ομάδες εξουσιοδοτούνται και διευκολύνονται οι ανοιχτές επικοινωνίες. Οι ηγέτες της Coca-Cola εργάζονται για να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον στο οποίο όλοι οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να συμμετέχουν στις συζητήσεις και να προσφέρουν τις συνεισφορές τους κατά τη λήψη αποφάσεων. Καλύτερες αποφάσεις προκύπτουν επειδή οι ηγέτες έχουν στη διάθεσή τους μια μεγαλύτερη δεξαμενή ιδεών και συστάσεων από ό, τι αυτοί, οι ίδιοι ή οι υπάλληλοί τους μπορούν να παρέχουν (Harris, 2004).

Η διοίκηση της Coca-Cola κατανοεί ότι εάν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, η περαιτέρω δέσμευση θα διευκολυνθεί ευκολότερα, μαζί με την ηθική, εάν αισθάνονται ότι έχουν συμβάλει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Papazoglou & Koutouzis, 2020).

## 5.5. Συνδυάζοντας τα στυλ ηγεσίας

Η Coca-Cola βασίζει την ηγετική της αρχή στην ευελιξία, συνδυάζοντας έτσι στυλ ανάλογα με τη ζήτηση της αγοράς και τις ανάγκες των εργαζομένων. Η διαφοροποίηση αυτή βοηθά την Coca-Cola να προσαρμοστεί σε διάφορα επιχειρηματικά περιβάλλοντα και επίσης την βοηθά να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά σε παγκόσμιο επίπεδο (Munyua, 2014).

Η προσέγγιση κατάστασης-εξαρτώμενης επιτρέπει στην Coca-Cola να προσαρμοστεί στις διαφορετικές καταστάσεις αλλάζοντας στυλ ηγεσίας. Για παράδειγμα, είναι δυνατόν να μιλήσουμε για επικράτηση σε συνθήκες σταθερότητας και επιχειρηματικής επέκτασης δημοκρατικά και συμβουλευτικά είδη συμπεριφοράς των ηγετών * ωστόσο, σε συνθήκες κρίσης ή σε περιπτώσεις που απαιτούνται

επείγουσες αποφάσεις, η επιχείρηση μπορεί να στραφεί προς πιο αυταρχικά είδη συμπεριφοράς (Goleman, 2000).

## 5.6. Επίδραση των στυλ ηγεσίας στην απόδοση και τη δέσμευση του προσωπικού

Τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας της Coca-Cola σίγουρα επηρεάζουν την απόδοση και τη δέσμευση των εργαζομένων που εργάζονται στο εργατικό δυναμικό της. Οι Δημοκρατικοί και συνεργατικοί τρόποι ηγεσίας έχουν δείξει θετικά αποτελέσματα στο επίπεδο ικανοποίησης και δέσμευσης των εργαζομένων ενός οργανισμού. Εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται τη φωνή και τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, είναι πιο πιθανό να είναι παραγωγικοί και αφοσιωμένοι στην εταιρεία τους (Papazoglou & Koutouzis, 2020).

Από την άλλη πλευρά, ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας, το οποίο δεν έχει εξισορροπηθεί από άλλα στυλ, μπορεί να έχει πολύ αρνητική επίδραση στους υπαλλήλους σε σχέση με την ηθική και την πίστη. Ένα μέλος της ομάδας που αποκλείεται στη λήψη αποφάσεων μπορεί να οδηγήσει σε αποξένωση και αδιαφορία για τους στόχους της εταιρείας (Cagayan & Qui rap, 2024).

Η Coca-Cola εφαρμόζει διαφορετικά είδη στυλ ηγεσίας, προσαρμόζοντάς τα στις διάφορες ανάγκες της αγοράς και της εσωτερικής της κουλτούρας. Αυτά τα στυλ-οι δημοκρατικές, αυταρχικές, laissez-faire και συμβουλευτικές προσεγγίσεις-επιτρέπουν στην Coca-Cola να είναι ανταγωνιστική και να παραμείνει στις ηγετικές θέσεις της αγοράς. Εφαρμόζοντας αυτά τα στυλ, η Coca-Cola προωθεί τους υπαλλήλους από την άποψη της αφοσίωσης και της ικανοποίησης, η οποία στη συνέχεια ενισχύει την οργανωτική απόδοση, οδηγώντας σε μεγαλύτερη επιτυχία.

Το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί η Coca-Cola έχει σημαντική επίδραση στην οργανωτική της κουλτούρα και τη στρατηγική της ανάπτυξης. Η κατανόηση αυτών των ηγετικών προσεγγίσεων είναι κρίσιμη για την ανάλυση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Γι' αυτό, η έρευνα που ακολουθεί εστιάζει στις μεθόδους και εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για να εξετάσουν τα χαρακτηριστικά και τις επιπτώσεις του ηγετικού στυλ στην Coca-Cola, προκειμένου να αναδείξει τη σύνδεση μεταξύ θεωρίας και πράξης στην εταιρική κουλτούρα.

# Κεφάλαιο 6: Μεθοδολογία Έρευνα

## 6.1 Μέθοδος έρευνας

Σε αυτή τη μελέτη, επιλέχθηκε η μέθοδος ποιοτικής έρευνας, καθώς θέλουμε να κατανοήσουμε βαθιά τις αντιλήψεις, τις εμπειρίες και τις συμπεριφορές των εργαζομένων και των ηγετών της Coca-Cola. Μια ποιοτική μεθοδολογία θα είναι κατάλληλη για την ανάλυση των φαινομένων που σχετίζονται με τη δυναμική της ηγεσίας και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, καθώς παρέχει μια εις βάθος ματιά στο πλαίσιο μέσα στο οποίο ενεργούν, χωρίς περιορισμό σε στατιστικά ή αριθμητικά δεδομένα, όπως υπογραμμίζει ο Creswell (2015).

Η ποιοτική μεθοδολογία είναι ιδανική για την εμβάθυνση στην κατανόηση των στυλ ηγεσίας και της επίδρασής τους στη συμπεριφορά και την απόδοση των υπαλλήλων. Αντί να εστιάζει σε αριθμητικά δεδομένα, εξετάζει τα φαινόμενα μέσω της ανάλυσης των εμπειριών, των αντιλήψεων και των συμπεριφορών των ατόμων. Αυτή η προσέγγιση είναι ιδιαίτερα κατάλληλη αφού θέλουμε να εξερευνήσουμε τις προσωπικές απόψεις των υπαλλήλων ή των ηγετών και να κατανοήσεις βαθύτερα τη δυναμική των σχέσεων στον εργασιακό χώρο.

Ειδικότερα, σύμφωνα με τους Ίσαρη και Πούπκο, (2015), η ημι-δομημένη συνέντευξη εφαρμόζεται στην παρούσα έρευνα ως το κύριο εργαλείο συλλογής δεδομένων, καθώς μια τέτοια μέθοδος επιτρέπει στους συμμετέχοντες να εκφράζουν ελεύθερα τις απόψεις τους και τους δίνει την ευκαιρία να υπογραμμίσουν τις ατομικές εμπειρίες και αντιλήψεις που σχετίζονται με διαφορετικές μορφές ηγεσίας και τις επιρροές τους στους εργαζόμενους. Προσφέρει βαθύτερη κατανόηση των προσωπικών εμπειριών και αντιλήψεων των υπαλλήλων και των ηγετών, γεγονός που μπορεί να μας επιτρέψει να αναλύσεις τις αποχρώσεις στη σχέση μεταξύ ηγεσίας, συμπεριφοράς και απόδοσης σε έναν οργανισμό.

Θα πραγματοποιηθεί μέσω καταγραφής των απαντήσεων των συμμετεχόντων και όχι ηχητικής καταγραφής, λόγω των περιορισμών που έχουν θεσπίσει οι ίδιοι οι συμμετέχοντες (Braun & Clarke, 2012).

## 6.2 Στόχος και ερευνητικά ερωτήματα

Ο γενικός στόχος αυτής της έρευνας είναι να εξετάσει και να κατανοήσει σε βάθος πώς τα διάφορα στυλ ηγεσίας που εφαρμόζονται στην Coca-Cola συνδέονται με κρίσιμες παραμέτρους της επαγγελματικής ζωής των εργαζομένων, όπως η επαγγελματική τους συμπεριφορά, η απόδοση και η προσωπική τους ανάπτυξη. Ειδικότερα, η έρευνα αποσκοπεί να αναδείξει τις σύνθετες σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στη δυναμική της ηγεσίας και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, εστιάζοντας στη σημασία που έχει το στυλ ηγεσίας για την πορεία της σταδιοδρομίας τους και τον βαθμό στον οποίο επηρεάζει την ισορροπία ανάμεσα στην επαγγελματική και προσωπική ζωή τους. Σε πιο πρακτικό επίπεδο, η έρευνα εστιάζει σε συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα που αντικατοπτρίζουν τις πολυδιάστατες πτυχές του φαινομένου.

Πρώτον, εξετάζεται πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα διάφορα στυλ ηγεσίας που εφαρμόζονται από τους ηγέτες τους και πώς αυτές οι αντιλήψεις διαμορφώνουν την καθημερινή τους εργασία. Η κατανόηση αυτών των αντιλήψεων είναι καθοριστική για την αναγνώριση των παραγόντων που ενισχύουν ή εμποδίζουν τη συνεργασία και την παραγωγικότητα.

Ερώτημα: Πώς οι εργαζόμενοι στην Coca-Cola αντιλαμβάνονται τα αντίστοιχα στυλ ηγεσίας και πώς αυτά επηρεάζουν την καθημερινή τους εργασία;

Δεύτερον, η έρευνα εξετάζει τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν από τους ηγέτες τους. Αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο αυτές οι πτυχές της ηγεσίας επηρεάζουν την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων, όπως την αυτοεκτίμησή τους, την αίσθηση αυτονομίας και την κινητοποίησή τους για συνεχή βελτίωση.

Ερώτημα: Τι αντιλήψεις έχουν οι εργαζόμενοι σχετικά με την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν από τους ηγέτες τους και πώς αυτό επηρεάζει την προσωπική τους ανάπτυξη;

Τρίτον, διερευνάται ο αντίκτυπος των στυλ ηγεσίας στις ευκαιρίες εξέλιξης και προαγωγής των εργαζομένων. Αυτό περιλαμβάνει την ανάλυση των μηχανισμών μέσω των οποίων η ηγεσία μπορεί να δημιουργεί ένα υποστηρικτικό ή περιοριστικό

περιβάλλον για την επαγγελματική πρόοδο. Είναι σημαντικό να κατανοηθεί εάν και πώς τα στυλ ηγεσίας διευκολύνουν ή παρεμποδίζουν την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την πρόσβαση σε ευκαιρίες σταδιοδρομίας.

Ερώτημα: Ποιος είναι ο αντίκτυπος των στυλ ηγεσίας στις ευκαιρίες εξέλιξης και εξέλιξης της σταδιοδρομίας των εργαζομένων;

Τέλος, εξετάζεται η σχέση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων. Η έρευνα εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας, όπως η ευαισθησία στις ανάγκες των εργαζομένων και η προώθηση ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος, μπορούν να επηρεάσουν τη συνολική ευημερία των εργαζομένων και την ικανότητά τους να διατηρούν μια υγιή ισορροπία ανάμεσα στους δύο αυτούς τομείς.

Ερώτημα: Ποια είναι η σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων;

Αυτά τα ερευνητικά ερωτήματα παρέχουν μια ολιστική προσέγγιση στην κατανόηση του φαινομένου, συνδυάζοντας ποιοτικές πτυχές της ηγεσίας με τη βιωματική εμπειρία των εργαζομένων, και θέτουν τη βάση για τη διαμόρφωση στρατηγικών βελτίωσης τόσο της ηγεσίας όσο και της επαγγελματικής κουλτούρας στον οργανισμό.

## 6.3 Συμμετέχοντες

Η έρευνα περιλαμβάνει τη συμμετοχή συνολικά οκτώ ατόμων, οι οποίοι προέρχονται από διαφορετικά επίπεδα και θέσεις στην οργανωτική δομή της Coca-Cola. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες περιλαμβάνουν εργαζόμενους που κατέχουν διάφορες θέσεις στον οργανισμό, προϊσταμένους, διευθυντές μάρκετινγκ, καθώς και ανώτερα διοικητικά στελέχη. Η επιλογή αυτών των θέσεων δεν είναι τυχαία, αλλά πραγματοποιήθηκε με στόχο τη διερεύνηση μιας ευρείας γκάμας αντιλήψεων και εμπειριών που σχετίζονται με τη δυναμική της ηγεσίας στον οργανισμό.

Η ποικιλομορφία των θέσεων των συμμετεχόντων διασφαλίζει την αντιπροσωπευτικότητα των απόψεων και των εμπειριών τους, καθώς ο ρόλος που διαδραματίζει κάθε άτομο στον οργανισμό επηρεάζει τη σχέση του με τους ηγέτες και τον τρόπο που αντιλαμβάνεται τη διοίκηση. Οι εργαζόμενοι σε διάφορες θέσεις παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες για το πώς η ηγεσία επηρεάζει την καθημερινή τους εργασία και την αίσθηση αυτονομίας ή υποστήριξης που λαμβάνουν. Οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές μάρκετινγκ, από την άλλη, είναι σε θέση να προσφέρουν μια πιο στρατηγική προοπτική, εστιάζοντας στο πώς οι δικές τους ηγετικές πρακτικές επηρεάζουν τις ομάδες τους και την επίτευξη οργανωτικών στόχων. Τέλος, οι διευθυντές συμβάλλουν με την εποπτική τους ματιά, προσφέροντας εκτιμήσεις για τη συνολική ηγετική κουλτούρα της εταιρείας και την επίδρασή της στις πολιτικές και τις διαδικασίες.

Η επιλογή των συμμετεχόντων πραγματοποιήθηκε μέσω στοχευμένης δειγματοληψίας, ώστε να διασφαλιστεί ότι εκπροσωπούνται διαφορετικές κατηγορίες του οργανισμού. Αυτή η στρατηγική επιλογής των δειγμάτων επιτρέπει την ανάλυση των εμπειριών και των αντιλήψεων που ποικίλλουν ανάλογα με το επίπεδο ευθύνης, τις αρμοδιότητες και τον βαθμό εμπλοκής των συμμετεχόντων με τη διοίκηση. Με τον τρόπο αυτόν, η έρευνα εξασφαλίζει μια ολιστική προσέγγιση στη μελέτη των επιδράσεων της ηγεσίας, συνδυάζοντας τις απόψεις των εργαζομένων από τη βάση έως τα υψηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας. Η μέθοδος αυτή ενισχύει την εγκυρότητα και τη γενίκευση των ευρημάτων, παρέχοντας πολύτιμα δεδομένα για τη διαμόρφωση στρατηγικών βελτίωσης της ηγεσίας και της εργασιακής κουλτούρας στην Coca-Cola.

Οι θέσεις που καλύπτουν τα άτομα που ερωτήθηκαν είναι:

- Εργαζόμενοι σε διάφορες θέσεις
- Προϊσταμένους
- Διευθυντές Μάρκετινγκ
- Διευθυντές

## 6.4 Τρόπος συνεντεύξεων

Οι ερωτήσεις της συνέντευξης αποτελούν το βασικό εργαλείο συλλογής δεδομένων για την ποιοτική ανάλυση της έρευνας, καθώς προσφέρουν ευελιξία στη διερεύνηση βαθύτερων εμπειριών και αντιλήψεων. Επιτρέπουν στους συμμετέχοντες να εκφραστούν ελεύθερα, ενώ οι ερευνητές μπορούν να προσαρμόζουν τη συζήτηση ανάλογα με τις απαντήσεις.

Η θεματολογία των ερωτήσεων περιλαμβάνει την αντίληψη των εργαζομένων για το στυλ ηγεσίας, την επίδραση της ηγετικής συμπεριφοράς στην απόδοση, καθώς και τη σχέση της ηγεσίας με την προσωπική ανάπτυξη. Επιπλέον, εξετάζονται θέματα όπως η ομαδική δυναμική, η ικανοποίηση από την εργασία και η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, με έμφαση στην ηγετική κουλτούρα της Coca-Cola.

Η συνέντευξη αποτελεί από τη φύση της ένα ισχυρό εργαλείο για τη συλλογή ποιοτικών δεδομένων, προσφέροντας τη δυνατότητα εις βάθος διερεύνησης σύνθετων ζητημάτων. Ειδικότερα, χρησιμοποιείται για να κατανοηθούν σε βάθος οι εμπειρίες, οι απόψεις και οι στάσεις των συμμετεχόντων, καθώς και για την ανάλυση δεδομένων που δεν μπορούν να παρουσιαστούν εύκολα ποσοτικά, όπως οι προσωπικές αφηγήσεις και οι υποκειμενικές αντιλήψεις. Συνεπώς, η έρευνά μας χαρακτηρίζεται ως ποιοτική, εφόσον η συνέντευξη εστιάζει στη διερεύνηση των μηχανισμών μέσω των οποίων οι διαφορετικοί τύποι ηγεσίας επηρεάζουν τόσο τη συμπεριφορά όσο και την απόδοση των υπαλλήλων.

Οι ποιοτικές αναλύσεις δεδομένων θα χρησιμοποιηθούν για την εξαγωγή συμπερασμάτων με βάση τις βασικές θεωρητικές έννοιες της ηγεσίας και της επαγγελματικής συμπεριφοράς στον οργανισμό χρησιμοποιώντας τα δεδομένα που συλλέγονται.

Επιπλέον, τα δεδομένα αυτά επιτρέπουν σε κάποιον να συγκρίνει διαφορετικές ομάδες απόψεων των συμμετεχόντων-για παράδειγμα, υπαλλήλους, αφεντικά και διευθυντές-ώστε να είναι σε θέση να εξαγάγει αναλυτικά συμπεράσματα σχετικά με το πώς τα διαφορετικά επίπεδα ηγεσίας επηρεάζουν τις ομάδες και τα αποτελέσματα της εταιρείας τους.

Οι ερωτήσεις που θα γίνουν θα επιτρέψουν τη διερεύνηση των υποκειμενικών εμπειριών των συμμετεχόντων σχετικά με τη δυναμική και τη συμπεριφορά της ηγεσίας στο χώρο εργασίας της Coca-Cola.

Οι βασικές ερωτήσεις που περιλαμβάνονται στη συνέντευξη είναι οι εξής:

1. Πώς περιγράφετε το στυλ ηγεσίας που ακολουθείται από τους ηγέτες σας;
2. Ποιες συγκεκριμένες συμπεριφορές ή πρακτικές των ηγετών σας επηρεάζουν την καθημερινή σας εργασία και πώς;
3. Σε ποιο βαθμό αισθάνεστε ότι υποστηρίζεστε και αναγνωρίζεστε από τους ηγέτες σας;
4. Πώς πιστεύετε ότι η ηγεσία επηρεάζει τις ευκαιρίες σας για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη της σταδιοδρομίας σας;
5. Ποια είναι η γνώμη σας σχετικά με την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και τον ρόλο της ηγεσίας στη διαμόρφωσή της;
6. Υπάρχουν συγκεκριμένες περιπτώσεις όπου το στυλ ηγεσίας επηρέασε σημαντικά την επαγγελματική σας απόδοση, είτε θετικά είτε αρνητικά;
7. Πώς η ηγεσία ενθαρρύνει ή αποθαρρύνει τη συνεργασία και την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας σας;

Οι παραπάνω ερωτήσεις σχεδιάστηκαν με σκοπό να προάγουν την αναλυτική σκέψη και να δώσουν τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να περιγράψουν τις εμπειρίες και τις αντιλήψεις τους με τρόπο λεπτομερή και σαφή. Η εστίαση σε ανοικτές ερωτήσεις προσφέρει ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορούν να αναδυθούν νέες ιδέες και θέματα, ενισχύοντας έτσι την πλούσια συλλογή δεδομένων και την εμβάθυνση στη μελέτη του φαινομένου.

Οι ερωτήσεις της συνέντευξης θα είναι ανοιχτές και κλειστές, μικτών ειδών, ώστε να μπορούν να καλύπτουν όσο το δυνατόν περισσότερο το ευρύ φάσμα εμπειριών και απόψεων που εκφράζουν οι συμμετέχοντες.

Οι ανοιχτές ερωτήσεις θα επιτρέψουν στους ερωτηθέντες να εκφράσουν τις απόψεις τους χωρίς περιορισμούς και να αναπτύξουν τις ιδέες τους. Αυτά τα είδη ερωτήσεων φέρνουν σημαντικές πληροφορίες και έρευνα σχετικά με την υποκειμενικότητα κάθε ατόμου.

Παράδειγμα: "Πώς πιστεύετε ότι το στυλ ηγεσίας σας επηρεάζει την καθημερινή σας εργασία;

Αυτές οι ερωτήσεις δίνουν περισσότερο χώρο για ανάλυση, καθώς οι συμμετέχοντες μπορούν να αναπτύξουν την απάντηση σε τέτοιες ερωτήσεις.

Παρακάτω παρουσιάζεται το μοτίβο της συνέντευξης.

**Κατά την έναρξη της συνέντευξης**:

Ενημερώθηκαν οι συνεντευξιαζόμενοι με τα παρακάτω:

«Η έρευνα αποσκοπεί στην ανάλυση των διαφορετικών στυλ ηγεσίας και την εξέταση της επίδρασής τους στη συμπεριφορά των υπαλλήλων καθώς και στην απόδοση τους στον επαγγελματικό χώρο. Μέσα από τη συλλογή δεδομένων, επιδιώκεται να αναδειχθούν σημαντικές πτυχές των πρακτικών ηγεσίας και η σύνδεσή τους με τη δημιουργία αποτελεσματικών και παραγωγικών εργασιακών περιβαλλόντων.

Θα θέλαμε να σας διαβεβαιώσουμε ότι η συμμετοχή σας είναι απολύτως εθελοντική και μπορείτε να αποχωρήσετε από την έρευνα ανά πάσα στιγμή.

Οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν ανώνυμες. Τα δεδομένα που θα συλλεγούν δεν θα περιλαμβάνουν στοιχεία ταυτοποίησης και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας.

Η εμπιστευτικότητα των πληροφοριών σας διασφαλίζεται. Όλα τα στοιχεία θα αποθηκευτούν με ασφαλή τρόπο και θα αναλυθούν μόνο σε συνολική μορφή, χωρίς δυνατότητα εξατομίκευσης.

Η συμβολή σας είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχή ολοκλήρωση της έρευνας και την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων. Σας ευχαριστούμε για τη συνεργασία σας».

**Ακολουθήσαν οι ερωτήσεις ανοικτού τύπου:**

Ερωτήσεις σχετικά με το στυλ ηγεσίας στην εταιρεία.

Προσωπικά ζητήματα σχετικά με τη συμπεριφορά του ηγέτη.

Ζητήματα σχετικά με τις μελλοντικές δυνατότητες ανάπτυξης και σε ποιο βαθμό η ηγεσία έχει συμβάλει ή θα συμβάλει σε αυτή τη διαδικασία.

Ερωτήσεις σχετικά με τη συχνότητα της ληφθείσας υποστήριξης, τη διαχείριση του άγχους, την επίδραση του στυλ ηγεσίας στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

**Κατά το κλείσιμο της συνέντευξης:**

Στο τέλος της συνέντευξης έγιναν γενικές παρατηρήσεις και δόθηκε η δυνατότητα ελεύθερης απάντησης εάν ο συμμετέχων θέλει να πει κάτι παραπάνω.

Στο σημείο αυτό, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι η συνέντευξη με κάθε συμμετέχοντα είχε διάρκεια περίπου 45 λεπτών. Ο διαθέσιμος χρόνος ήταν επαρκής για την κάλυψη των ερωτήσεων που είχαν σχεδιαστεί, ωστόσο προέκυψαν ορισμένες δυσκολίες κατά τη διαδικασία καταγραφής των απαντήσεων. Ειδικότερα, ζήτησα την άδεια για την ηχογράφηση των συνεντεύξεων, καθώς θεωρούσα ότι αυτή η μέθοδος θα εξασφάλιζε μεγαλύτερη ακρίβεια στη συλλογή δεδομένων και θα μείωνε τον χρόνο που απαιτείται για την καταγραφή. Παρ' όλα αυτά, το αίτημα δεν έγινε αποδεκτό από τους συμμετέχοντες, πιθανώς λόγω ανησυχιών για τον βαθμό εχεμύθειας ή την άνεση τους κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

Ως εκ τούτου, αναγκάστηκα να καταγράψω τις απαντήσεις χειρόγραφα κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Αυτή η προσέγγιση, αν και εφικτή, παρουσίασε αρκετές προκλήσεις. Συγκεκριμένα, οι συχνές διακοπές για τη σωστή καταγραφή των λεγομένων συχνά διέκοπταν τη φυσική ροή της συζήτησης, δημιουργώντας μικρές εντάσεις. Επιπλέον, η χειρόγραφη καταγραφή απαιτούσε μεγαλύτερη συγκέντρωση και προσοχή, γεγονός που έκανε τη διαδικασία πιο αργή και απαιτητική.

Συνολικά, η απουσία ηχογράφησης κατέστησε τη συλλογή πληροφοριών περισσότερο χρονοβόρα και πιθανώς επηρέασε την ακρίβεια ορισμένων απαντήσεων. Παρά τις δυσκολίες αυτές, κατέβαλα κάθε δυνατή προσπάθεια να διασφαλίσω την όσο το δυνατόν πληρέστερη καταγραφή των δεδομένων για την επίτευξη των στόχων της έρευνας.

Η μεθοδολογία της έρευνας παρέχει τη βάση για την ανάλυση των δεδομένων και των ευρημάτων που προκύπτουν από την μελέτη του ηγετικού στυλ και της οργανωτικής κουλτούρας της Coca-Cola. Με τα εργαλεία και τις μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν, μπορούμε να προχωρήσουμε στη συζήτηση των αποτελεσμάτων, εστιάζοντας στις επιπτώσεις αυτών των ευρημάτων στην στρατηγική και την οργανωτική ανάπτυξη της εταιρείας.

# Κεφάλαιο 7ο: Συζήτηση

## 7.1 Θεματική ανάλυση-αποτελέσματα

Η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται στη διερεύνηση της επίδρασης των διαφορετικών στυλ ηγεσίας στην επαγγελματική συμπεριφορά και απόδοση, καθώς και στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων στην Coca-Cola. Ειδικότερα, η έρευνα αποσκοπεί να αποκαλύψει πώς οι ηγετικές προσεγγίσεις επηρεάζουν τις εμπειρίες των εργαζομένων σε διαφορετικά επίπεδα της εταιρείας, από απλούς υπαλλήλους έως ανώτερα διοικητικά στελέχη. Με τη χρήση συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν με οκτώ συμμετέχοντες — δύο εργαζόμενους, δύο προϊσταμένους, δύο διευθυντές μάρκετινγκ και δύο γενικούς διευθυντές — η μελέτη ανέδειξε σημαντικά ευρήματα που φωτίζουν τη δυναμική της ηγεσίας εντός του οργανισμού.

Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν σαφώς ότι τα υποστηρικτικά, ενθαρρυντικά και συνεργατικά στυλ ηγεσίας έχουν θετικές επιπτώσεις στην επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων. Αυτά τα στυλ ηγεσίας χαρακτηρίζονται από την έμφαση στη διαφάνεια, την αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζομένων, και την προώθηση μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Οι εργαζόμενοι που βιώνουν τέτοιες ηγετικές προσεγγίσεις αναφέρουν μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση, αίσθηση του ανήκειν και κινητοποίηση για την επίτευξη υψηλών στόχων. Παράλληλα, αυτές οι προσεγγίσεις φαίνεται να διευκολύνουν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, καθώς ενισχύουν την κατανόηση των προσωπικών αναγκών και τον σεβασμό στο όριο μεταξύ εργασίας και προσωπικού χρόνου.

Από την άλλη πλευρά, τα πιο αυστηρά και κατευθυντήρια στυλ ηγεσίας φαίνεται να αποφέρουν υψηλή απόδοση και αποτελεσματικότητα, κυρίως λόγω της έμφασης στη δομή, την πειθαρχία και την αυστηρή καθοδήγηση. Ωστόσο, οι επιπτώσεις αυτών των στυλ στην ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων είναι λιγότερο ευνοϊκές. Οι συμμετέχοντες που βίωσαν τέτοιες ηγετικές προσεγγίσεις αναφέρουν αυξημένα επίπεδα άγχους, μειωμένη αίσθηση αυτονομίας και δυσκολίες στη διατήρηση της ισορροπίας ανάμεσα στις επαγγελματικές και προσωπικές τους υποχρεώσεις. Παρόλο που αυτά τα στυλ μπορούν να είναι αποτελεσματικά σε σύντομες περιόδους ή σε κρίσιμες καταστάσεις, τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματά τους ενδέχεται να υπονομεύουν την ευημερία και τη δέσμευση των εργαζομένων.

Τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαιώνουν τις θεωρητικές παραδοχές της βιβλιογραφίας, τονίζοντας ότι τα συνεργατικά και υποστηρικτικά στυλ ηγεσίας ευνοούν τη διατήρηση μιας υγιούς εργασιακής κουλτούρας που ενισχύει την ανάπτυξη των εργαζομένων και την εταιρική επιτυχία. Αντίθετα, τα αυστηρά ηγετικά στυλ, αν και αποδοτικά υπό ορισμένες συνθήκες, ενδέχεται να θέτουν σε κίνδυνο την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων. Αυτά τα συμπεράσματα προσφέρουν πολύτιμες κατευθύνσεις για τη διαμόρφωση ηγετικών στρατηγικών που ισορροπούν ανάμεσα στην απόδοση και την ανθρώπινη διάσταση της εργασίας.

## 7.2 Στυλ ηγεσίας και επαγγελματική συμπεριφορά

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τις συνεντεύξεις ανέδειξαν ενδιαφέροντα ευρήματα σχετικά με την επίδραση των διαφορετικών στυλ ηγεσίας στην επαγγελματική συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων. Ιδιαίτερα, τα υποστηρικτικά και συνεργατικά στυλ ηγεσίας φαίνεται να δημιουργούν ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την ανάπτυξη, την καινοτομία και την επαγγελματική ικανοποίηση.

Ένας από τους συμμετέχοντες, ο υπάλληλος Α, περιέγραψε την εμπειρία του λέγοντας: *«Το αφεντικό μου είναι πολύ υποστηρικτικό και κατανοητό. Αν κάτι πήγε στραβά, προσπαθούσε πάντα να βρει τη λύση και να μας καθοδηγήσει χωρίς να μας ασκήσει πίεση.»* Αυτή η προσέγγιση, που βασίζεται στην ανοιχτή επικοινωνία, την ενθάρρυνση και την αποφυγή περιττής πίεσης, συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης και ασφάλειας στον χώρο εργασίας. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ενδυναμωμένοι, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και αποδίδουν καλύτερα, χωρίς το βάρος του άγχους. Όπως επισημαίνει ο ίδιος εργαζόμενος, *«Δεν αισθάνομαι πιεσμένος, αλλά αισθάνομαι ότι πρέπει να κάνω τις δουλειές μου σωστά και εγκαίρως. Αυτό με βοηθά να αναπτύξω τις δεξιότητές μου και να αναλάβω πρωτοβουλίες.»* Το περιβάλλον που προάγει το στυλ ηγεσίας του αφεντικού Α ενισχύει την προσωπική ανάπτυξη και επιτρέπει στους εργαζομένους να εκφραστούν δημιουργικά και να αναλάβουν ευθύνες, οδηγώντας σε υψηλότερη απόδοση και επαγγελματική ικανοποίηση.

Από την άλλη πλευρά, το κατευθυντικό στυλ ηγεσίας μπορεί να προσφέρει πλεονεκτήματα στην αποτελεσματικότητα και στην επίτευξη στόχων, αλλά συνοδεύεται από προκλήσεις που σχετίζονται με το άγχος και τη διατήρηση της ψυχολογικής ευημερίας. Ο προϊστάμενος Β, ο οποίος εφαρμόζει μια πιο αυστηρή προσέγγιση, εξηγεί: *«Σε καταστάσεις όπου η πίεση επίτευξης στόχου γίνεται υψηλή, τότε μπορεί να υπάρξει ανάπτυξη άγχους σε αυτήν την ομάδα. Ως εκ τούτου, προσπαθώ πάντα να παρέχω σαφείς στόχους και να τους υποστηρίζω.»* Αυτή η εμπειρία υπογραμμίζει τη διττή φύση της κατευθυντικής ηγεσίας. Ενώ η δομή και η σαφήνεια που παρέχει μπορεί να ενισχύσουν τη συγκέντρωση και την αποδοτικότητα, η υπερβολική πίεση για επίτευξη αποτελεσμάτων ενδέχεται να δημιουργήσει ανησυχία στους εργαζομένους. Το στυλ αυτό είναι αποτελεσματικό σε περιόδους έντασης ή όταν απαιτούνται ταχείς αποφάσεις, αλλά οι μακροπρόθεσμες επιπτώσεις του στην ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων πρέπει να εξεταστούν προσεκτικά.

Η σύγκριση των δύο προσεγγίσεων καταδεικνύει ότι η υποστηρικτική ηγεσία προωθεί την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη με έναν πιο βιώσιμο τρόπο. Παρέχει ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς, ενθαρρυμένοι και ικανοί να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους, κάτι που συμβάλλει στη διατήρηση της ισορροπίας ανάμεσα στην απόδοση και την ψυχική υγεία. Αντίθετα, η αυστηρή ηγεσία, αν και αποτελεσματική για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, πρέπει να συνδυάζεται με στρατηγικές που μειώνουν το άγχος, ώστε να μην υπονομεύεται η συνολική ευημερία των εργαζομένων.

## 7.3 Ηγεσία και επαγγελματική ανάπτυξη

Η επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων αναδείχθηκε ως ένα από τα πιο κρίσιμα θέματα στις συνεντεύξεις, με τους συμμετέχοντες να επισημαίνουν ότι η υποστήριξη από τους ηγέτες αποτελεί κεντρικό παράγοντα για τη διευκόλυνση της ανάπτυξης, η οποία με τη σειρά της συμβάλλει στην αύξηση της απόδοσης και της επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι ηγέτες που επενδύουν στην ανάπτυξη των εργαζομένων μέσω συνεχούς εκπαίδευσης, αναγνώρισης της προσπάθειάς τους και παροχής εποικοδομητικών σχολίων δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου η απόδοση και η καινοτομία ανθούν.

Ένας από τους συμμετέχοντες, το αφεντικό Α, ανέφερε χαρακτηριστικά: «*Προσπαθώ να παρέχω τακτικά σχόλια στους υπαλλήλους μου και να αναγνωρίζω τις επιτυχίες τους, ακόμη και τις μικρές. Ενθαρρύνω τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά σεμινάρια και αναπτυξιακά προγράμματα.*» Αυτή η προσέγγιση υπογραμμίζει την αξία της θετικής ανατροφοδότησης και της συνεχούς μάθησης. Οι εργαζόμενοι που έχουν πρόσβαση σε τέτοιες ευκαιρίες όχι μόνο αισθάνονται πιο ικανοποιημένοι, αλλά ενισχύουν και την αυτοπεποίθησή τους, ενώ βελτιώνουν τις δεξιότητές τους. Η αναγνώριση των μικρών επιτυχιών και η ενθάρρυνση της συμμετοχής σε αναπτυξιακές δραστηριότητες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διατήρηση της δέσμευσης και της αφοσίωσης στο οργανωσιακό όραμα.

Ο Διευθυντής Μάρκετινγκ Α προσέθεσε μια ακόμη σημαντική διάσταση, σημειώνοντας: «*Η παρακολούθηση σεμιναρίων και η τόνωση της καινοτομίας είναι οι κινητήριες δυνάμεις για την ανάπτυξη των τμημάτων. Όταν αντιλαμβανόμαστε ότι οι εργαζόμενοι αναπτύσσονται και εξελίσσονται, αυτό επηρεάζει θετικά τη συνολική απόδοση του Ομίλου.*» Αυτή η δήλωση υπογραμμίζει τη σχέση ανάμεσα στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων και την εταιρική επιτυχία, στοιχείο που αντανακλά τη φιλοσοφία της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, οι ηγέτες επικεντρώνονται στη διαρκή ανάπτυξη των εργαζομένων, ενισχύοντας τις ικανότητές τους για να επιτευχθούν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης σε ολόκληρο τον οργανισμό. Η συμμετοχή σε καινοτόμες δραστηριότητες και πρωτοβουλίες όχι μόνο ενδυναμώνει την επαγγελματική εξέλιξη, αλλά προωθεί και την οργανωσιακή προσαρμοστικότητα στις αλλαγές.

Η έλλειψη υποστήριξης και καθοδήγησης, από την άλλη πλευρά, οδηγεί συχνά σε επαγγελματική στασιμότητα, μειώνοντας τη δέσμευση και την απόδοση των εργαζομένων. Όπως παρατήρησε ένας διευθυντής: «*Αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία είναι να διασφαλίσουμε ότι όλοι γνωρίζουν τη στρατηγική και αισθάνονται ότι οι προσωπικοί τους στόχοι συνδέονται με τους στόχους της εταιρείας.*» Αυτή η προσέγγιση δίνει έμφαση στη δημιουργία μιας συνεκτικής στρατηγικής που ενσωματώνει τις ανάγκες των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι βλέπουν ότι οι ατομικές τους φιλοδοξίες συμβαδίζουν με το όραμα της εταιρείας, αισθάνονται περισσότερο κινητοποιημένοι να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να επιτύχουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην εργασία τους.

Συμπερασματικά, η υποστήριξη και η καθοδήγηση των εργαζομένων από τους ηγέτες, μέσω παροχής ευκαιριών εκπαίδευσης, αναγνώρισης της προσπάθειας και

σύνδεσης προσωπικών και οργανωσιακών στόχων, αποτελεί κλειδί για την επαγγελματική ανάπτυξη και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία του οργανισμού. Η μετασχηματιστική ηγεσία, με την εστίασή της στη συνεχή βελτίωση, μπορεί να δημιουργήσει συνθήκες που προάγουν τόσο την ατομική όσο και τη συλλογική εξέλιξη.

## 7.4 Τύπος ηγεσίας και ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Το θέμα της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής αποτέλεσε σημαντικό ζήτημα που αναδείχθηκε κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων. Οι συμμετέχοντες συμφώνησαν ότι η ηγεσία δεν πρέπει να παραβιάζει τον προσωπικό χρόνο των εργαζομένων, αλλά αντίθετα να δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να ανταπεξέλθουν στις επαγγελματικές απαιτήσεις χωρίς να θυσιάζουν την προσωπική τους ζωή. Η προσέγγιση αυτή συμβάλλει στη μείωση του άγχους, ενώ ταυτόχρονα προάγει την ευημερία και την παραγωγικότητά τους.

Ο Υπάλληλος Α ανέφερε χαρακτηριστικά: «*Συνήθως, το αφεντικό μου σέβεται τον χρόνο μου και αν χρειαστεί να πάρουμε κάποιες επιπλέον ώρες στη δουλειά, πρώτα θα το συζητήσουμε μαζί και θα προσπαθήσουμε να μην το κάνουμε εκτός αν είναι πραγματικά επείγον.*» Αυτή η δήλωση υπογραμμίζει τη σημασία της ευελιξίας και της συνεννόησης σε περιόδους αυξημένων απαιτήσεων. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ο προσωπικός τους χρόνος γίνεται σεβαστός, είναι πιο πιθανό να δείξουν υψηλά επίπεδα αφοσίωσης και να ανταποκριθούν με ενθουσιασμό στις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις. Η ευελιξία στον προγραμματισμό των ωρών εργασίας επιτρέπει στους εργαζόμενους να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις επαγγελματικές και προσωπικές τους υποχρεώσεις, ενισχύοντας την ικανοποίησή τους.

Παράλληλα, ο Διευθυντής Β συμπλήρωσε: «*Σέβομαι πλήρως τον χρόνο και τις προσωπικές υποχρεώσεις των υπαλλήλων μου. Φυσικά, υπάρχουν χρονικές περίοδοι με εντατική εργασία, αλλά προσπαθούμε να το εξισορροπήσουμε επειδή η ευημερία των εργαζομένων είναι σημαντική για την αποτελεσματικότητα.*» Η δήλωση αυτή φανερώνει ότι, ακόμα και σε περιόδους έντονου φόρτου εργασίας, η αναγνώριση των προσωπικών

αναγκών των εργαζομένων παραμένει κεντρική προτεραιότητα. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι η ηγεσία εκτιμά και υποστηρίζει την ευημερία τους έχουν την τάση να εργάζονται πιο αποδοτικά, ενισχύοντας την παραγωγικότητα της ομάδας και την επίτευξη των στόχων της εταιρείας.

Η θεωρία της ηγεσίας των υπηρετών, όπως αναπτύχθηκε από τον Greenleaf (1970), ενισχύει αυτή την προσέγγιση. Η θεωρία υποστηρίζει ότι οι ηγέτες πρέπει να βάζουν πρώτα τις ανάγκες των εργαζομένων, ενδυναμώνοντάς τους και υποστηρίζοντας την ανάπτυξή τους. Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, οι ηγέτες που υιοθετούν αυτό το στυλ ηγεσίας όχι μόνο συμβάλλουν στην ευημερία των εργαζομένων αλλά και δημιουργούν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον που προάγει τη συνολική ικανοποίηση και αποδοτικότητα.

Συνολικά, οι συνεντεύξεις αναδεικνύουν τη σημαντική σχέση μεταξύ της ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και της ηγεσίας. Οι ηγέτες που δείχνουν ενσυναίσθηση και προσφέρουν υποστήριξη προς τους εργαζόμενους συμβάλλουν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας όπου οι επαγγελματικές επιδόσεις και η προσωπική ικανοποίηση μπορούν να συνυπάρχουν αρμονικά.

## 7.5 Συσχέτιση αποτελεσμάτων με βιβλιογραφικές αναφορές

Μετά την συλλογή των δεδομένων μας, σε αντιπαραβολή με τις βιβλιογραφικές αναφορές μας, μπορούμε να αναφέρουμε πως υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα στυλ ηγεσίας όσον αφορά την επίδρασή τους στην επαγγελματική ανάπτυξη και την ευημερία των εργαζομένων. Τα υποστηρικτικά και συνεργατικά στυλ ηγεσίας εστιάζουν στη διαφάνεια, την αναγνώριση, και την καλλιέργεια εμπιστοσύνης, προσφέροντας ένα περιβάλλον που ενισχύει την επαγγελματική ικανοποίηση και τη δέσμευση. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, αυτά τα στυλ συνδέονται θετικά με την ψυχολογική ευημερία, την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, και τη δημιουργία μακροπρόθεσμων σχέσεων εμπιστοσύνης και παραγωγικότητας.

Αντίθετα, τα αυστηρά και κατευθυντήρια στυλ ηγεσίας επικεντρώνονται στη δομή, την πειθαρχία και την αποτελεσματικότητα, παράγοντες που, όπως επισημαίνουν οι θεωρητικές πηγές, μπορούν να αποδώσουν σε σύντομες περιόδους ή κρίσεις.

Ωστόσο, η μακροχρόνια εφαρμογή τους σχετίζεται με αυξημένο εργασιακό άγχος, μειωμένη αίσθηση αυτονομίας και περιορισμένη ευελιξία, επηρεάζοντας αρνητικά την ψυχολογική ευημερία και την αφοσίωση των εργαζομένων.

Η βιβλιογραφία τονίζει την ανάγκη εξισορρόπησης της αποδοτικότητας με την ανθρώπινη διάσταση της εργασίας. Ενώ τα συνεργατικά στυλ ηγεσίας ευνοούν μια βιώσιμη ανάπτυξη, τα αυστηρά στυλ μπορούν να αποφέρουν κέρδη σε συγκεκριμένα πλαίσια, αλλά συχνά με κόστος την ευημερία των εργαζομένων. Συνεπώς, οι ηγέτες πρέπει να υιοθετούν στρατηγικές που προάγουν την ψυχολογική υγεία και τη μακροχρόνια δέσμευση, όπως προτείνουν τα ευρήματα της έρευνας και η σχετική βιβλιογραφία.

Στη συζήτηση των αποτελεσμάτων, αναδείχθηκαν σημαντικές πτυχές της ηγεσίας και της οργανωτικής κουλτούρας της Coca-Cola, οι οποίες έχουν άμεση επίδραση στην αποδοτικότητα και την ανάπτυξη της εταιρείας. Τα ευρήματα αυτής της ανάλυσης μας οδηγούν στο να διατυπώσουμε τα τελικά συμπεράσματα, που συνοψίζουν τα κρίσιμα σημεία της έρευνας και προτείνουν κατευθύνσεις για τη μελλοντική στρατηγική και την ενίσχυση των ηγετικών πρακτικών.

# Κεφάλαιο 8ο: Συμπεράσματα

Η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται στον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζει η ηγεσία στη διαμόρφωση της επαγγελματικής συμπεριφοράς και της απόδοσης των εργαζομένων, χρησιμοποιώντας ως μελέτη περίπτωσης την εταιρεία Coca-Cola. Ειδικότερα, εξετάζονται οι διαφορετικές προσεγγίσεις στην ηγεσία, με στόχο την ανάδειξη των τρόπων με τους οποίους η υποστηρικτική καθοδήγηση, η παροχή κινήτρων και η ευελιξία από την πλευρά των ηγετών μπορούν να ενισχύσουν την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων, να αυξήσουν την παραγωγικότητα και να προάγουν την ευημερία τους. Παράλληλα, η μελέτη διερευνά τις αρνητικές συνέπειες που μπορεί να επιφέρει η εφαρμογή αυστηρών, πιεστικών ή αναποτελεσματικών ηγετικών προσεγγίσεων. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη σημασία της διατήρησης μιας ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, καθώς αυτή η ισορροπία θεωρείται κρίσιμη για την ψυχική υγεία και τη συνολική απόδοση των εργαζομένων. Συνολικά, η έρευνα αποσκοπεί να προσφέρει χρήσιμα συμπεράσματα που μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση των ηγετικών στρατηγικών και, κατ' επέκταση, στη δημιουργία ενός πιο αποδοτικού και ανθρώπινου εργασιακού περιβάλλοντος.

## 8.1.α. Η Σημασία της Στήριξης και Ενθάρρυνσης

Η παρούσα έρευνα ανέδειξε τη σημασία της ηγεσίας ως θεμελιώδους παράγοντα για τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που ενισχύει την επαγγελματική ικανοποίηση και την παραγωγικότητα. Οι ηγέτες που υιοθετούν στρατηγικές προσέγγισης με σαφείς στόχους, συνεχή ενθάρρυνση και παροχή ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη, καταφέρνουν να δημιουργούν ένα θετικό κλίμα που προάγει την αίσθηση αυτοεκτίμησης και εμπιστοσύνης. Το συγκεκριμένο πλαίσιο λειτουργεί καταλυτικά για την ανάπτυξη ισχυρών σχέσεων με τους εργαζομένους, όπου ο αμοιβαίος σεβασμός και η εκτίμηση παίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο. Αυτές οι σχέσεις δεν περιορίζονται μόνο στην επαγγελματική σφαίρα, αλλά έχουν τη δυναμική να επεκτείνονται, δημιουργώντας μια συνολικότερη αίσθηση

αρμονίας μεταξύ των επαγγελματικών υποχρεώσεων και των προσωπικών στόχων των εργαζομένων.

Μια άλλη βασική διάσταση που εξετάστηκε είναι η υποστήριξη της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η οποία αποδείχθηκε ουσιώδης για τη βιώσιμη απόδοση των εργαζομένων. Η ισορροπία αυτή δεν αποτελεί μόνο δείκτη κοινωνικής υπευθυνότητας των ηγετών αλλά και έναν πρακτικό μηχανισμό βελτίωσης της δέσμευσης και της παραγωγικότητας. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι προσωπικές τους ανάγκες γίνονται κατανοητές και λαμβάνονται υπόψη, αποκτούν μια βαθύτερη σύνδεση με το εργασιακό τους περιβάλλον. Οι ηγέτες που υποστηρίζουν αυτήν την προσέγγιση προσφέρουν όχι μόνο την αίσθηση της ασφάλειας αλλά και την ώθηση για μεγαλύτερη προσπάθεια και αποδοτικότητα. Το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία μιας κουλτούρας συνεργασίας και εμπιστοσύνης, όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι οι ανάγκες τους ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της επιχείρησης, ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο τη μακροπρόθεσμη δέσμευση και αφοσίωσή τους.

## 8.1.β. Ευελιξία και Προσαρμοστικότητα της Ηγεσίας

Η ευελιξία αποτελεί θεμελιώδες χαρακτηριστικό των επιτυχημένων ηγετών, οι οποίοι καλούνται να προσαρμόζουν τις στρατηγικές και τις προσεγγίσεις τους στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των εργαζομένων και τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος. Ένας ευέλικτος ηγέτης μπορεί να διακρίνει τις ατομικές ανάγκες των μελών της ομάδας του, ενθαρρύνοντας την ανάληψη πρωτοβουλιών και προωθώντας την ενεργή συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων. Αυτή η προσέγγιση δεν συμβάλλει μόνο στην αύξηση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας αλλά ενισχύει και την αίσθηση της συνεργασίας, καθώς οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι οι φωνές και οι ιδέες τους έχουν αξία. Οι ηγέτες που επενδύουν στην προσαρμογή των μεθόδων τους καταφέρνουν να δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου κάθε εργαζόμενος νιώθει ότι έχει έναν ουσιαστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων της ομάδας.

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η δυνατότητα των ηγετών να παρέχουν ευκαιρίες για επαγγελματική κατάρτιση και ανάπτυξη δεξιοτήτων. Η συνεχής εκπαίδευση και η αναβάθμιση των ικανοτήτων των εργαζομένων ενισχύουν το αίσθημα εμπιστοσύνης στον εαυτό τους και την ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον. Παράλληλα, τέτοιες

ευκαιρίες συμβάλλουν στην ενίσχυση της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης, προσφέροντας στους εργαζομένους τα απαραίτητα εφόδια για να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις προκλήσεις που ανακύπτουν. Ένας ηγέτης που επενδύει στους ανθρώπους του δημιουργεί τις προϋποθέσεις για μια διαρκή κουλτούρα βελτίωσης και ανάπτυξης, ενώ η ενδυνάμωση των δεξιοτήτων συμβάλλει μακροπρόθεσμα στην επίτευξη υψηλών επιδόσεων και στη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της ομάδας ή της επιχείρησης.

Ωστόσο, η έρευνα δεν παραβλέπει τις προκλήσεις που μπορεί να αναδυθούν από την υιοθέτηση αυστηρών και πιεστικών ηγετικών προσεγγίσεων. Αυτές οι προσεγγίσεις, παρά το γεγονός ότι μπορούν να αποδώσουν βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα μέσω της έντονης πίεσης για συμμόρφωση και παραγωγή, συχνά οδηγούν σε αρνητικές συνέπειες. Οι εργαζόμενοι που εκτίθενται σε τέτοιες μεθόδους συχνά βιώνουν συναισθηματική εξάντληση, έντονο άγχος και απώλεια του κινήτρου. Μακροπρόθεσμα, αυτές οι επιπτώσεις μπορούν να μειώσουν την επαγγελματική ικανοποίηση και να αυξήσουν τις πιθανότητες αποχώρησης από την εργασία. Οι εργαζόμενοι που λειτουργούν υπό συνθήκες υπερβολικής πίεσης τείνουν να αποδυναμώνουν τη δέσμευσή τους απέναντι στην ομάδα ή την επιχείρηση, μειώνοντας έτσι τη συνολική αποδοτικότητα.

Επομένως, οι ηγέτες καλούνται να βρουν τη χρυσή τομή ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα και την ανθρώπινη προσέγγιση. Η ισορροπία αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ανάπτυξης ενός περιβάλλοντος που στηρίζεται στην εμπιστοσύνη, την ανοιχτή επικοινωνία και την ενσυναίσθηση, ενώ παράλληλα διατηρείται η δέσμευση για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού. Μόνο μέσα από αυτή την ισορροπία μπορούν οι ηγέτες να εξασφαλίσουν τη βιώσιμη απόδοση και την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων τους.

## 8.1.γ.Υποστήριξη και Ψυχολογική Ενδυνάμωση

Η ψυχολογική υποστήριξη από την πλευρά της ηγεσίας αναδεικνύεται σε έναν από τους πιο κρίσιμους παράγοντες για τη διαμόρφωση ενός υγιούς και παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι εκτιμώνται και ότι λαμβάνουν την απαραίτητη υποστήριξη από τους ηγέτες τους αποκτούν την αυτοπεποίθηση να αναλάβουν μεγαλύτερες ευθύνες και να αναπτύξουν την επαγγελματική τους αυτονομία. Η υποστήριξη αυτή δεν περιορίζεται μόνο στην παροχή συμβουλών, αλλά περιλαμβάνει και την ουσιαστική αναγνώριση των

προσπαθειών και των επιτυχιών των εργαζομένων. Για παράδειγμα, όταν οι ηγέτες αναγνωρίζουν δημοσίως την αξία και τη συμβολή των μελών της ομάδας τους, δημιουργούν ένα κλίμα ενθάρρυνσης που ενισχύει τη διάθεση για πρωτοβουλία και συνεχή βελτίωση.

Επιπλέον, οι δηλώσεις συμμετεχόντων σε σχετικές έρευνες υπογραμμίζουν τη σημασία της καθοδήγησης και της ανατροφοδότησης. Οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν τακτική, εποικοδομητική καθοδήγηση έχουν τη δυνατότητα να βελτιώνουν τις δεξιότητές τους και να αποφεύγουν λάθη, ενώ η αίσθηση ότι οι προσπάθειές τους αναγνωρίζονται και εκτιμώνται, τους δίνει το κίνητρο να συνεχίσουν να εργάζονται με ζήλο. Αυτές οι πρακτικές υποστηρίζουν την ανάπτυξη της υπευθυνότητας, καθώς οι εργαζόμενοι κατανοούν ότι οι ηγέτες τους πιστεύουν στις ικανότητές τους και είναι πρόθυμοι να επενδύσουν στην προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που βασίζεται στην εμπιστοσύνη και τη συνεργασία αποδεικνύεται επίσης εξαιρετικά αποτελεσματική στη διατήρηση της μακροπρόθεσμης δέσμευσης των εργαζομένων. Η εμπιστοσύνη αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για τη λειτουργία της ομάδας, καθώς ενισχύει την επικοινωνία και μειώνει τις συγκρούσεις. Όταν οι ηγέτες καλλιεργούν την εμπιστοσύνη, προωθούν τη διαφάνεια στις διαδικασίες και την ισότιμη μεταχείριση, γεγονός που οδηγεί σε μια κουλτούρα όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν ασφαλείς να μοιραστούν τις ιδέες τους και να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων.

Παράλληλα, η ενίσχυση της συνεργασίας και της αίσθησης του «εμείς» δημιουργεί το υπόβαθρο για την καλλιέργεια της καινοτομίας. Όταν οι εργαζόμενοι δουλεύουν μαζί, ανταλλάσσοντας ιδέες και υποστηρίζοντας ο ένας τον άλλον, το αποτέλεσμα είναι μια διαρκής εξέλιξη τόσο των ατομικών δεξιοτήτων όσο και της συλλογικής ικανότητας της ομάδας. Αυτή η δυναμική οδηγεί σε μακροπρόθεσμη επαγγελματική ανάπτυξη, ενώ οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση και δέσμευση στο έργο τους.

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι όταν οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της εταιρείας, δημιουργείται ένα βαθύ αίσθημα σκοπού. Οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται ότι η επιτυχία τους συνδέεται άμεσα με την πρόοδο του οργανισμού είναι περισσότερο διατεθειμένοι να επενδύσουν χρόνο, ενέργεια και δημιουργικότητα για την επίτευξη των στόχων. Αυτή η σύμπλευση ενισχύει τη δέσμευσή τους και συμβάλλει στη μακροχρόνια επιτυχία τόσο της ομάδας όσο και της εταιρείας στο σύνολό της.

## 8.1.δ. Συμπεράσματα

Η παρούσα μελέτη ανέδειξε τη σημαντικότητα μιας ηγεσίας που θέτει στο επίκεντρο τη στήριξη, την ευελιξία και την προώθηση της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων. Μια τέτοια προσέγγιση δεν περιορίζεται μόνο στην εκπλήρωση των καθημερινών στόχων, αλλά προάγει ένα εργασιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν εμπιστοσύνη και ενθάρρυνση να επιδιώξουν την αυτοβελτίωσή τους. Η ευελιξία των ηγετών επιτρέπει την προσαρμογή στις μοναδικές ανάγκες κάθε εργαζόμενου, ενώ η εστίαση στην προσωπική ανάπτυξη διαμορφώνει μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης και εξέλιξης. Παράλληλα, η αναγνώριση των προσπαθειών, είτε μέσω επίσημων είτε μέσω ανεπίσημων μέσων, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την ενίσχυση της αυτοεκτίμησης και της παρακίνησης, συμβάλλοντας στη δημιουργία μιας αμοιβαίας σχέσης σεβασμού και εκτίμησης.

Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής διαδραματίζει επίσης κομβικό ρόλο στη συνολική ευημερία των εργαζομένων. Όταν οι ηγέτες λαμβάνουν υπόψη τους όχι μόνο τις επαγγελματικές αλλά και τις προσωπικές ανάγκες των μελών της ομάδας τους, δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι εκτιμώνται ως ολοκληρωμένες προσωπικότητες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της δέσμευσής τους προς την εταιρεία, καθώς και την αύξηση της παραγωγικότητας και της δημιουργικότητας. Σε τέτοια περιβάλλοντα, η καινοτομία προκύπτει φυσικά, καθώς οι εργαζόμενοι νιώθουν ασφάλεια να εκφράσουν τις ιδέες τους και να συμβάλουν ενεργά στη διαμόρφωση των στρατηγικών της εταιρείας.

Από την άλλη πλευρά, η μελέτη επιβεβαίωσε ότι οι αυστηρές, αυταρχικές και πιεστικές προσεγγίσεις από την ηγεσία οδηγούν συχνά σε αρνητικά αποτελέσματα. Ενώ μπορεί να παράγουν βραχυπρόθεσμα κέρδη μέσω της επιβολής και της υπερβολικής πίεσης, μακροπρόθεσμα αποδυναμώνουν την αφοσίωση των εργαζομένων και υπονομεύουν την εργασιακή τους ικανοποίηση. Οι πρακτικές αυτές ενδέχεται να προκαλέσουν συναισθηματική εξάντληση, μειωμένη απόδοση και, τελικά, αυξημένη αποχώρηση εργαζομένων. Οι οργανισμοί που βασίζονται σε τέτοιες

προσεγγίσεις συχνά δυσκολεύονται να διατηρήσουν μια βιώσιμη ανάπτυξη, καθώς οι εργαζόμενοί τους χάνουν το κίνητρο και την προθυμία να συνεισφέρουν δημιουργικά.

Επομένως, είναι κρίσιμο για τους ηγέτες να αναπτύξουν δεξιότητες ενσυναίσθησης και συναισθηματικής νοημοσύνης, ώστε να μπορούν να κατανοούν και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των ανθρώπων τους. Η επένδυση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού δεν αποτελεί μόνο ηθική υποχρέωση αλλά και στρατηγική επιλογή που διασφαλίζει τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών. Οι ηγέτες που υιοθετούν μια τέτοια προσέγγιση ενισχύουν τη σχέση εργαζομένων και εταιρείας, δημιουργώντας τις βάσεις για μια σταθερή, παραγωγική και μακροπρόθεσμη συνεργασία.

## 8.2 Οφέλη από τα συμπεράσματα της έρευνας

Η παρούσα μελέτη αναδεικνύει τη σημασία της ηγεσίας ως καθοριστικού παράγοντα που επηρεάζει άμεσα την επαγγελματική συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων, με επίκεντρο την περίπτωση της εταιρείας Coca-Cola. Μέσα από τη διερεύνηση διαφόρων προσεγγίσεων ηγεσίας, η έρευνα αποκάλυψε πώς διαφορετικά ηγετικά στυλ διαμορφώνουν τα εργασιακά αποτελέσματα, με βασικό εύρημα τον καίριο ρόλο των ηγετών στην υποστήριξη, την ενθάρρυνση και τη στοχοθεσία. Αυτές οι πρακτικές όχι μόνο καλλιεργούν ένα περιβάλλον ασφάλειας και παρακίνησης, αλλά ενισχύουν και την αφοσίωση των εργαζομένων, οδηγώντας τους να συνεισφέρουν ουσιαστικά στους εταιρικούς στόχους.

Η ανοιχτή επικοινωνία και η ουσιαστική αλληλεπίδραση μεταξύ ηγετών και εργαζομένων αναδεικνύονται ως πυλώνες μιας επιτυχημένης ηγεσίας. Η δημιουργία μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού προωθεί την επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ ταυτόχρονα ενισχύει την παραγωγικότητα. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι ανάγκες τους λαμβάνονται υπόψη, αυξάνεται η δέσμευσή τους στον οργανισμό. Επιπλέον, οι ηγέτες που προάγουν τη δια βίου μάθηση και την επαγγελματική ανάπτυξη ενθαρρύνουν την ανάληψη πρωτοβουλιών και τη δέσμευση, δημιουργώντας έναν οργανισμό ευέλικτο και προσαρμοστικό στις σύγχρονες προκλήσεις.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη σημασία της ευελιξίας ως χαρακτηριστικού της ηγεσίας. Οι ηγέτες που προσαρμόζουν τις πρακτικές τους στις μεταβαλλόμενες

ανάγκες των εργαζομένων και της επιχείρησης συμβάλλουν στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που ευνοεί τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την ομαδικότητα. Με αυτόν τον τρόπο, καλλιεργούν κλίμα εμπιστοσύνης και ενδυνάμωσης, διασφαλίζοντας τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και ανάπτυξη του οργανισμού. Επιπλέον, η ενίσχυση των δυνατοτήτων των εργαζομένων μέσω εκπαίδευσης και αναγνώρισης των προσπαθειών τους διαμορφώνει ένα εργασιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται σημαντικοί και παραγωγικοί.

Αντίθετα, οι αυστηρές και πιεστικές προσεγγίσεις στην ηγεσία, αν και ενδέχεται να παράγουν βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, συνοδεύονται από σοβαρές αρνητικές συνέπειες. Οι εργαζόμενοι που υφίστανται υπερβολική πίεση και έλλειψη υποστήριξης συχνά εμφανίζουν συναισθηματική εξάντληση, μειωμένη απόδοση και χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης. Αυτές οι συνθήκες όχι μόνο επηρεάζουν την ευημερία των εργαζομένων, αλλά υπονομεύουν και τη μακροπρόθεσμη απόδοση της εταιρείας. Η έλλειψη ευκαιριών για ανάπτυξη, σε συνδυασμό με την απουσία αναγνώρισης, δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αδυνατούν να εξελιχθούν και να συνεισφέρουν ουσιαστικά.

Η μελέτη επισημαίνει ότι η ηγεσία που εστιάζει στις ανάγκες και τις φιλοδοξίες των εργαζομένων δεν είναι απλώς μια ανθρώπινη πρακτική, αλλά μια στρατηγική προτεραιότητα για την επίτευξη εταιρικών στόχων. Οι ηγέτες που επενδύουν σε σχέσεις με τους εργαζομένους, προσφέροντας καθοδήγηση, υποστήριξη και αναγνώριση, δημιουργούν ένα περιβάλλον συνεργασίας και δημιουργικότητας. Ένα τέτοιο περιβάλλον αυξάνει την παραγωγικότητα, μειώνει τα επίπεδα άγχους και προάγει τη συνολική ευημερία των εργαζομένων.

Ιδιαίτερη σημασία έχει η διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η οποία ενισχύεται από την ευελιξία που δείχνουν οι ηγέτες στην οργάνωση του χρόνου των εργαζομένων. Όταν οι υπάλληλοι έχουν τη δυνατότητα να διαχειρίζονται τις υποχρεώσεις τους με τρόπο που δεν υπονομεύει την προσωπική τους ζωή, αυξάνεται η ικανοποίησή τους από την εργασία και ενισχύεται η αφοσίωσή τους στον οργανισμό. Αυτή η προσέγγιση δημιουργεί συνθήκες για ένα περιβάλλον χωρίς περιττές πιέσεις, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να είναι παραγωγικοί και καινοτόμοι.

Η θεωρία της ηγεσίας των υπηρετών (Servant Leadership), όπως αναπτύχθηκε από τον Greenleaf, ενισχύει την κατανόηση των παραπάνω ευρημάτων. Η προσέγγιση αυτή δίνει έμφαση στην υποστήριξη, την ανάπτυξη και την ενδυνάμωση των εργαζομένων, απορρίπτοντας την παραδοσιακή ιεραρχική σχέση εξουσίας. Οι ηγέτες-

υπηρέτες ενθαρρύνουν την προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη, διαμορφώνοντας ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι είναι ελεύθεροι να εκφράσουν τις ιδέες τους και να συνεισφέρουν ουσιαστικά στην επιτυχία του οργανισμού.

Συνολικά, τα ευρήματα αυτής της μελέτης παρέχουν πολύτιμες κατευθυντήριες γραμμές για την ανάπτυξη ηγετικών στρατηγικών που προάγουν τη συνεργασία, την αφοσίωση και την καινοτομία. Εταιρείες όπως η Coca-Cola μπορούν να αξιοποιήσουν αυτές τις γνώσεις για να ενισχύσουν την παραγωγικότητα, την ικανοποίηση και την ευημερία των εργαζομένων τους, ενώ παράλληλα διασφαλίζουν τη βιώσιμη ανάπτυξή τους σε ένα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

## 8.3 Τομείς που μπορεί να βοηθήσει η έρευνα αυτή

Η παρούσα έρευνα αναδεικνύει σημαντικά ευρήματα που μπορούν να αξιοποιηθούν σε ποικίλους τομείς, όπως η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η στρατηγική ηγεσία, η επιχειρησιακή ανάπτυξη και η προαγωγή της ευημερίας των εργαζομένων. Ειδικότερα, στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, τα αποτελέσματα ενισχύουν την άποψη ότι οι ηγέτες οφείλουν να εστιάζουν στην υποστήριξη και ενδυνάμωση των εργαζομένων τους. Μέσα από αυτή την προσέγγιση, οι εργαζόμενοι όχι μόνο νιώθουν ότι οι ανάγκες τους λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, αλλά αποκτούν και ένα ισχυρό κίνητρο για να επιδιώξουν επαγγελματική αριστεία. Όταν οι ηγέτες προσφέρουν συνεχή καθοδήγηση και αναγνώριση, διαμορφώνουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον που προάγει την αφοσίωση και αυξάνει την παραγωγικότητα. Ένα τέτοιο περιβάλλον ενθαρρύνει την ανάπτυξη δεξιοτήτων, την ανάληψη πρωτοβουλιών και τη δέσμευση στους οργανωτικούς στόχους.

Στον τομέα της στρατηγικής ηγεσίας, η μελέτη υπογραμμίζει τη σημασία της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας των ηγετών στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού. Οι ηγέτες που επιδεικνύουν προσαρμοστικότητα μπορούν να ανταποκρίνονται άμεσα στις προκλήσεις, ενώ παράλληλα δημιουργούν μια κουλτούρα εμπιστοσύνης και σεβασμού. Αυτή η ευελιξία επιτρέπει τη διαχείριση σύνθετων καταστάσεων, όπως η εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων, ενισχύοντας την ψυχική ευημερία και μειώνοντας τα επίπεδα άγχους. Επιπλέον, οι ηγέτες που ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ενισχύουν το αίσθημα αυτονομίας και τη

συνεργατικότητα, προάγοντας έτσι την καινοτομία και τη βιωσιμότητα του οργανισμού.

Η έρευνα αυτή προσφέρει, επίσης, πολύτιμα εργαλεία για την επιχειρησιακή ανάπτυξη, αναδεικνύοντας τη σύνδεση μεταξύ της ενίσχυσης του ανθρώπινου δυναμικού και της μακροπρόθεσμης επιτυχίας ενός οργανισμού. Ένα υποστηρικτικό και συμμετοχικό ηγετικό στυλ ενισχύει την ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται στις αλλαγές της αγοράς και να ανταγωνίζεται αποτελεσματικά. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι εκτιμώνται είναι πιο πιθανό να παραμείνουν σε έναν οργανισμό, μειώνοντας το κόστος της ανακύκλωσης προσωπικού και διασφαλίζοντας τη συνέχεια της γνώσης και της εμπειρίας.

Τέλος, η μελέτη ρίχνει φως στη σπουδαιότητα της ευημερίας των εργαζομένων, προτείνοντας πρακτικές που διασφαλίζουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα τόσο των ίδιων όσο και του οργανισμού. Οι ηγέτες που καλλιεργούν ένα εργασιακό περιβάλλον που ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, την εκπαίδευση και την προσωπική ανάπτυξη ενισχύουν την επαγγελματική ικανοποίηση και συμβάλλουν στη συνολική επιτυχία της επιχείρησης. Μέσα από την εφαρμογή τέτοιων πρακτικών, οι οργανισμοί μπορούν να διασφαλίσουν τη διαρκή δέσμευση των εργαζομένων, επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα υψηλή αποδοτικότητα και καλύτερα αποτελέσματα σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας.

## 8.4 Δημιουργία Υποστηρικτικού και Δημιουργικού Εργασιακού Περιβάλλοντος για Μακροπρόθεσμη Επιτυχία

Η υιοθέτηση μιας ηγετικής προσέγγισης που προάγει την ανοιχτή επικοινωνία και τη συνεργασία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη διαμόρφωση ενός θετικού και δημιουργικού εργασιακού περιβάλλοντος. Η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός, που καλλιεργούνται μέσα από τέτοιες ηγετικές πρακτικές, αποτελούν τα θεμέλια για τη δημιουργία ομάδων με υψηλή απόδοση και δέσμευση. Παράλληλα, η ικανότητα των ηγετών να ενισχύουν την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων, μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ευκαιριών συνεχούς μάθησης, συμβάλλει ουσιαστικά στην αύξηση της δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού και στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Όταν οι εργαζόμενοι βλέπουν ότι η επιχείρηση επενδύει στις ικανότητές τους, αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση και παρακινούνται να επιτύχουν.

Στον τομέα της επιχειρησιακής ανάπτυξης, η έρευνα αναδεικνύει τη σημασία μιας στρατηγικής που εστιάζει στην ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων και στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος. Μια τέτοια προσέγγιση όχι μόνο αυξάνει την παραγωγικότητα βραχυπρόθεσμα, αλλά συμβάλλει και στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι που νιώθουν ενδυναμωμένοι και υποστηριζόμενοι από τους ηγέτες τους είναι καλύτερα προετοιμασμένοι να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις της αγοράς, ενισχύοντας τη συνολική ανταγωνιστικότητα του οργανισμού.

Επιπλέον, η έρευνα υπογραμμίζει τη σημασία της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Οι ηγέτες που αναγνωρίζουν την ανάγκη των εργαζομένων για ευελιξία δημιουργούν ένα εργασιακό περιβάλλον που προάγει την ευημερία και την ικανοποίηση. Η δυνατότητα των εργαζομένων να οργανώνουν τον χρόνο τους με τρόπο που εξυπηρετεί τόσο τις επαγγελματικές όσο και τις προσωπικές τους ανάγκες έχει αποδειχθεί ότι μειώνει το άγχος, αυξάνει την αφοσίωση και ενισχύει την παραγωγικότητά τους. Η ευελιξία αυτή ενδυναμώνει τους εργαζομένους, δημιουργώντας ένα κλίμα εμπιστοσύνης και σεβασμού που είναι απαραίτητο για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.

Τέλος, τα ευρήματα της έρευνας εναρμονίζονται με την έννοια της ηγεσίας των υπηρετών (Servant Leadership), σύμφωνα με την οποία οι ηγέτες τοποθετούν τις ανάγκες των εργαζομένων στο επίκεντρο της στρατηγικής τους. Μέσω αυτής της προσέγγισης, οι εργαζόμενοι ενδυναμώνονται τόσο προσωπικά όσο και επαγγελματικά, γεγονός που οδηγεί σε αυξημένη καινοτομία, συνεργασία και συνολική αποτελεσματικότητα. Αυτή η φιλοσοφία ηγεσίας όχι μόνο προάγει τη δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος αλλά και ενισχύει τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και επιτυχία οργανισμών όπως η Coca-Cola και άλλες επιχειρήσεις που επιθυμούν να βελτιώσουν την απόδοση και την αφοσίωση των εργαζομένων τους.

Συνολικά, η έρευνα παρέχει κρίσιμα διδάγματα για τη διαμόρφωση ηγετικών στρατηγικών που επικεντρώνονται στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την προαγωγή της ευημερίας των εργαζομένων και την επίτευξη οργανωτικών στόχων. Τέτοιες στρατηγικές όχι μόνο προάγουν τη βιώσιμη ανάπτυξη των επιχειρήσεων αλλά και δημιουργούν προστιθέμενη αξία για τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς στο σύνολό τους.

## 8.5 Προτάσεις προώθησης της παρούσας μελέτης

Η παρούσα έρευνα έχει τη δυνατότητα να αξιοποιηθεί ευρέως σε διάφορους τομείς, προσφέροντας ουσιαστικά οφέλη σε οργανισμούς, διευθυντικά στελέχη και ακαδημαϊκούς. Συγκεκριμένα, τα ευρήματά της μπορούν να χρησιμοποιηθούν από υπεύθυνους διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μεγάλων επιχειρήσεων με στόχο τη βελτίωση των στρατηγικών υποστήριξης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Μέσα από την εφαρμογή αυτών των ευρημάτων, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν ένα πιο υποστηρικτικό και θετικό εργασιακό περιβάλλον, το οποίο προάγει την επαγγελματική ικανοποίηση, αυξάνει την παραγωγικότητα και ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων στους εταιρικούς στόχους.

Η μελέτη προσφέρει επίσης πολύτιμα διδάγματα για τους ηγέτες και τους διευθυντές, παρέχοντας πρακτικές κατευθύνσεις για την ενδυνάμωση των εργαζομένων. Οι ηγέτες μπορούν να αξιοποιήσουν προσεγγίσεις που ενισχύουν την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, διαμορφώνοντας έναν οργανισμό που ευνοεί τη δέσμευση και τη συνεργασία. Επιπλέον, τα αποτελέσματα της έρευνας είναι σημαντικά για ακαδημαϊκούς και ερευνητές, καθώς προσφέρουν τη βάση για περαιτέρω ανάλυση των στρατηγικών ηγεσίας. Μπορούν, μάλιστα, να συμβάλουν στην ανάπτυξη θεωριών και μοντέλων στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων, με στόχο τη διασύνδεση των ηγετικών πρακτικών με την αποδοτικότητα και την ευημερία των εργαζομένων.

Σε στρατηγικό επίπεδο, η έρευνα υπογραμμίζει τη σημασία της ευελιξίας στις ηγετικές πρακτικές. Η προσαρμογή των ηγετών στις ιδιαίτερες ανάγκες των εργαζομένων αναδεικνύεται ως κρίσιμος παράγοντας για τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης ενός οργανισμού. Οι ευέλικτες προσεγγίσεις, οι οποίες δίνουν έμφαση στην υποστήριξη, την καθοδήγηση και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, συμβάλλουν όχι μόνο στην αύξηση της παραγωγικότητας, αλλά και στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που προάγει τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη.

Για τη συνέχιση της έρευνας, θα ήταν εξαιρετικά χρήσιμο να μελετηθεί η εφαρμογή αυτών των ηγετικών προσεγγίσεων σε διαφορετικούς τομείς και επιχειρησιακά περιβάλλοντα. Η συγκριτική ανάλυση των αποτελεσμάτων θα μπορούσε να αποκαλύψει αν οι στρατηγικές που ενισχύουν την υποστήριξη και την ανάπτυξη των εργαζομένων είναι εξίσου αποτελεσματικές σε διαφορετικές

βιομηχανίες ή πολιτισμικά πλαίσια. Επίσης, μια πιο εστιασμένη μελέτη σε συγκεκριμένα ηγετικά στυλ, όπως η αυθεντική ηγεσία ή η ηγεσία των υπηρετών, και η σχέση τους με την ψυχική υγεία και την επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων, θα μπορούσε να προσφέρει νέες προοπτικές για τη βελτίωση των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Ένας άλλος σημαντικός άξονας για μελλοντική έρευνα αφορά τον αντίκτυπο της ευελιξίας των ηγετών στη διαχείριση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων. Μια πιο λεπτομερής ανάλυση σε αυτόν τον τομέα θα μπορούσε να αναδείξει βέλτιστες πρακτικές για τη δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος που προάγει την ευημερία και μειώνει το άγχος. Τέτοιες πρακτικές όχι μόνο ενισχύουν την επαγγελματική ικανοποίηση, αλλά συμβάλλουν και στην επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων βιωσιμότητας για τον οργανισμό.

Συμπερασματικά, η συνέχιση και η διεύρυνση αυτής της έρευνας μπορεί να παράσχει ακόμα πιο ουσιαστικά ευρήματα, τα οποία θα στηρίξουν την ανάπτυξη προηγμένων ηγετικών στρατηγικών. Αυτές οι στρατηγικές θα έχουν ως κύριο στόχο την ευημερία των εργαζομένων, την αύξηση της παραγωγικότητας και την ενίσχυση της δέσμευσης, προσφέροντας σημαντικά οφέλη τόσο για τους οργανισμούς όσο και για την ευρύτερη κοινωνία.

## 8.6 Πρακτικό παράδειγμα

Οι σύγχρονες εταιρείες, για να επιτύχουν μια αειφόρο ανάπτυξη και να εξασφαλίσουν την ευημερία των εργαζομένων τους, πρέπει να ενσωματώσουν στρατηγικές ηγεσίας που προάγουν τη στήριξη, την ενθάρρυνση, την ευελιξία και την ψυχολογική ενδυνάμωση.

Για παράδειγμα, η δημιουργία προγραμμάτων συνεχούς εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης όχι μόνο ενισχύει τις δεξιότητες των εργαζομένων, αλλά τους δίνει και τη δυνατότητα να αναπτυχθούν σε προσωπικό επίπεδο. Οι εταιρείες, όπως η Coca-Cola, μπορούν να ενσωματώσουν ευέλικτα μοντέλα εργασίας, όπως η δυνατότητα τηλεργασίας ή προσαρμογής των ωραρίων, επιτρέποντας στους εργαζομένους να ισορροπούν καλύτερα τη ζωή τους. Αυτό ενισχύει την αίσθηση της στήριξης από την πλευρά της επιχείρησης και αυξάνει τη δέσμευση των εργαζομένων.

Επιπλέον, η ενσωμάτωση προγραμμάτων ψυχικής υγείας, όπως η παροχή καθοδήγησης και υποστήριξης σε περιόδους πίεσης, αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την ψυχολογική ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς ενισχύει την αντίσταση στο άγχος και προάγει την ευημερία. Η ευελιξία της ηγεσίας, η οποία προσαρμόζει τις στρατηγικές της στις ανάγκες κάθε εργαζομένου, ενισχύει την αίσθηση αξίας και αποδοχής, ενδυναμώνοντας τη σχέση εργαζομένων και οργανισμού. Έτσι, η εφαρμογή αυτών των στρατηγικών μπορεί να οδηγήσει σε ένα πιο υγιές, παραγωγικό και αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό, προσφέροντας ουσιαστικά οφέλη τόσο στους οργανισμούς όσο και στην κοινωνία.

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση της ηγεσίας και της οργανωτικής κουλτούρας της Coca-Cola παρέχουν σημαντικές ενδείξεις για τη συνεχιζόμενη εξέλιξη της εταιρείας και την ενίσχυση των στρατηγικών της. Από τα ευρήματα αυτά, προκύπτουν χρήσιμες προτάσεις για την προώθηση της παρούσας μελέτης, οι οποίες μπορούν να συμβάλουν στην περαιτέρω βελτίωση των ηγετικών πρακτικών και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού.

# Κεφάλαιο 9: Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Βάσει της έρευνας που έχουμε ολοκληρώσει με θέμα την ηγεσία, τη συμπεριφορά των υπαλλήλων και την απόδοσή τους, μπορούμε να εξετάσουμε ποικίλες κατευθύνσεις για μελλοντικές έρευνες. Θα μπορούσαμε να εστιάσουμε στην επίδραση της ηγεσίας στη ψυχική υγεία των εργαζομένων, εξετάζοντας πώς διαφορετικά στυλ ηγεσίας επηρεάζουν την ευεξία, το άγχος και την επαγγελματική εξουθένωση. Επίσης, μας ενδιαφέρει να διερευνήσουμε πώς προσαρμόζεται η ηγεσία σε περιβάλλοντα εξ αποστάσεως ή υβριδικής εργασίας, αναζητώντας τα πιο αποτελεσματικά μοντέλα για τη διατήρηση της δέσμευσης και της παραγωγικότητας.

Μια άλλη κατεύθυνση θα μπορούσε να είναι η μελέτη των διαπολιτισμικών διαφορών στην ηγεσία και πώς οι πολιτισμικές αξίες επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων. Παράλληλα, θα μπορούσαμε να επικεντρωθούμε στη σχέση μεταξύ ηγεσίας και καινοτομίας, εξετάζοντας πώς οι ηγέτες ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και την ανάπτυξη νέων ιδεών.

Επιπλέον, μας ενδιαφέρει η ηθική διάσταση της ηγεσίας, με στόχο να κατανοήσουμε πώς τα στυλ ηγεσίας επηρεάζουν τις ηθικές αποφάσεις των υπαλλήλων. Θα μπορούσαμε να διερευνήσουμε τον ρόλο της ηγεσίας στη διαχείριση και ανάπτυξη ταλέντων, εστιάζοντας στα χαρακτηριστικά που καθιστούν έναν ηγέτη αποτελεσματικό στην καθοδήγηση και την ενδυνάμωση των εργαζομένων.

Άλλες ενδιαφέρουσες προοπτικές περιλαμβάνουν τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ φύλου και στυλ ηγεσίας, την ηγεσία σε συνθήκες κρίσης, και την προσαρμογή της ηγεσίας σε γενιές εργαζομένων. Εξίσου σημαντική είναι η μελέτη της ηγεσίας σε σχέση με την εταιρική κουλτούρα και τη συνοχή των ομάδων.

Με βάση αυτές τις προτάσεις, μπορούμε να προχωρήσουμε σε εξειδικευμένες έρευνες, προσαρμόζοντας τη θεματολογία ανάλογα με τις προτεραιότητές μας και τους στόχους μας.

# Βιβλιογραφία

## Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας* (Νερίνα Κιοσέογλου & Σοφία Λουκέρη, Eds.).

Καραγιάννης, Α. (2017). *Ηγεσία και οργανωσιακή συμπεριφορά* (Θεωρίες και πρακτικές εφαρμογές. Αθήνα: Εκδόσεις Ίκαρος).

Τσάκωνας, Α. (2018). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων και ηγεσία* (Η επίδραση στο κίνητρο και την απόδοση των υπαλλήλων. Επιχειρησιακά Χρονικά)

Μαυρογιάννης, Α. (2019). *Ηγεσία και ψυχολογία* (Η επίδραση των στυλ ηγεσίας στη συμπεριφορά των υπαλλήλων. Διοίκηση Επιχειρήσεων)

## Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Almaududi Ausat, A. M., Suherlan, S., Peirisal, T., & Hirawan, Z. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Work Performance. Journal of Leadership in Organizations, 4(1), 61–82. https://doi.org/10.22146/jlo.71846

Amabile, T. (1997). Motivating Creativity in Organisations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review, 40*(1), 39-58. doi:https://doi.org/10.2307/41165921

Awan, R., & Shahzadi, U. (2023). *2023 Effect of School Heads ' Instructional Leadership Practices Effect of School Heads ' Instructional Leadership Practices on Teachers '. 2023*(October). https://doi.org/10.47205/plhr.2023(7-IV)11

Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In *American Psychological Association eBooks* (pp. 57–71). https://doi.org/10.1037/13620-004

Boudouaia, A., Al-Qadri, A. H., Houichi, A., & Diafi, S. (2024). A study on the effect

of school culture on teachers' commitment to curriculum implementation: The mediating role of self-efficacy and job satisfaction. *Heliyon, 10*(8), e29183. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29183

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

Bush, T., & Glover, D. (2014). School Leadership Models: What Do We Know? *School Leadership and Management, 34*, 1-19.

https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680

Cagatan, A. N. P., & Quirap, E. A. (2024). Collaborative Learning and Learners' Academic Performance. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND ANALYSIS, 07*(03). https://doi.org/10.47191/ijmra/v7-i03-57

Coca Cola. (2023). The Coca-Cola Company Our business strategy, priorities, and leadership model Growth Stage 1 Growth Stage 2 Growth Stage 3. 1–3. https://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/policies/pdf/employment/coca-cola-business-strategy-leadership-model-december-2020.pdf

Craft, A. (2015). Creativity, *Education and Society*. London: Institute of Education Press.

Creswell, J. (2015). Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. Pearson Education Inc

Deal, T., & Peterson, K. (2009). *Shaping School Culture Pitfalls, Paradoxes, and Promises*. San Francisco: CA Jossey-Bass.

De Hoogh, A. H., & Hartog, D. N. D. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly, 19*(3), 297–311. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002

Fullan, M. (2020). *Leading in a Culture of Change*. John Wiley & Sons.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. Harvard Business Review, 78, 78-90.

Gurr, D. (2023). Paper commissioned for the 2024/5 Global Education Monitoring Report, *Leadership and education. 1–44*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000384529/PDF/384529eng.pdf.multi

Hargreaves, A., & Ainscow, M. (2015). The top and bottom of leadership and change. *Phi Delta Kappan, 97*(3), 42–48. https://doi.org/10.1177/0031721715614828

Harris, Alma & Jones, Michelle. (2018). Leading schools as learning organizations. *School Leadership & Management. 38*. 351-354. 10.1080/13632434.2018.1483553.

Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement/Leading or Misleading. *Educational Management Administration & Leadership, 32*(1), 11-24.

Hargreaves, A., & Ainscow, M. (2015). The top and bottom of leadership and change. Phi Delta Kappan, 97(3), 42–48. https://doi.org/10.1177/0031721715614828

Kalogeratos, G., & Pierrakeas, C. (2022, July). Knowledge and skills of the digital transformation of the Greek public school in the post covid era. In 2022 13th *International Conference on Information, Intelligence, Systems & Applications (IISA)* (pp. 1-7). IEEE. DOI:10.1109/IISA56318.2022.9904416

Kools, M., & Stoll, L. (2016). What Makes a School a Learning Organisation? *OECD Education Working Papers, No. 137*. OECD Publishing, Paris. doi.org/10.1787/5jlwm62b3bvh-en

Kotter, J. (2012). *Leading Change. Boston*, MA: Harvard Business Review Press.

Leithwood, Kenneth & Harris, Alma & Hopkins, David. (2008). Seven Strong Claims about Successful School Leadership. *School Leadership & Management. 28*. 27-42. 10.1080/13632430701800060.

Leithwood, K., & Duke, D. L. (1999). A Century's Quest to Understand School Leadership. In J. Murphy, & K. S. Louis (Eds.), *Handbook of Research on Educational Administration: A Project of the American Educational Research Association* (pp. 45-72). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Munyua, Jesse. (2014). *Management & Leadership styles at Coca-Cola Company*. Management and Leadership Styles.

Papazoglou, A., & Koutouzis, M. (2020). *Schools as learning organisations in Greece: Measurement and first indications., 55*, (1), p.p. 43-57, John Wiley & Sons Ltd doi:/10.1111/ejed.12380

Schein, Edgar. (2015). Organizational Psychology Then and Now: Some Observations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2*. 1-19. 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111449.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.

The Coca-Cola Company Reports First Quarter 2014 Results. (n.d.). The Coca-Cola Company. https://investors.coca-colacompany.com/news-events/press-releases/detail/666/the-coca-cola-company-reports-first-quarter-2014-results

Timperley, H. (2011). *Realizing the Power of Professional Learning*. Maidenhead: Open University Press

# Παράρτημα ερωτήσεις / απαντήσεις συνέντευξης

**Συνέντευξη 1: υπάλληλος Α-θέση: υπάλληλος στο τμήμα παραγωγής**

**Ερευνητής: πώς θα περιγράφατε το στυλ ηγεσίας της εταιρείας;**

Υπάλληλος Α: Το στυλ ηγεσίας στην εταιρεία είναι πολύ συνεργατικό και υποστηρικτικό. Το αφεντικό μου δεν με πιέζει ποτέ, αλλά δημιουργεί μια ατμόσφαιρα όπου μπορούμε να συνεργαστούμε και να λύσουμε μαζί οποιοδήποτε πρόβλημα. Κάνει την εργασία ευχάριστη και καθόλου αγχωτική.

**Ερευνητής: πώς πιστεύετε ότι το στυλ ηγεσίας σας επηρεάζει την εργασία σας κάθε μέρα;**

Υπάλληλος Α: Πιστεύω ότι το στυλ ηγεσίας επηρεάζει θετικά την καθημερινή μου ζωή. Δεδομένου ότι δεν υπάρχει αυστηρή πίεση και μπορούμε να μιλήσουμε ανοιχτά, με βοηθά να είμαι πιο αποτελεσματικός και να αναλάβω πρωτοβουλίες χωρίς το φόβο της αποτυχίας.

**Ερευνητής: Έχετε κάποια υποστήριξη και αναγνώριση από τον ηγέτη σας; Πώς επηρεάζει αυτό τη συμπεριφορά σας στην εργασία;**

Υπάλληλος Α: Ναι, το αφεντικό μου είναι πάντα εκεί όταν τον χρειάζομαι. Μας αναγνωρίζει ακόμη και για μικρές επιτυχίες, γεγονός που μας κάνει να νιώθουμε ότι η δουλειά μας αξίζει κάτι. Αυτό ενισχύει την απόδοση επειδή είμαστε σίγουροι και αισθανόμαστε πολύτιμοι.

**Ερευνητής: Τι επαγγελματική ανάπτυξη προσφέρει αυτό το στυλ ηγεσίας;**

Υπάλληλος Α: Ο προϊστάμενός μου μας ενθαρρύνει να συμμετέχουμε σε σεμινάρια και να αναπτύξουμε τις δεξιότητές μας. Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για μάθηση και εξέλιξη στον τομέα μας, γεγονός που ενισχύει την επαγγελματική μας ανάπτυξη.

**Ερευνητής: πώς το στυλ ηγεσίας επηρεάζει την ισορροπία εργασίας-ζωής;**

Υπάλληλος Α: Το στυλ ηγεσίας του αφεντικού μου, μου επιτρέπει να έχω μια καλή ισορροπία. Ακόμα κι αν πρέπει να φύγω νωρίς λόγω προσωπικών υποχρεώσεων, το βρίσκει εντάξει. Σέβεται τους αντίστοιχους χρόνους μας, κρατώντας μας μακριά από το άγχος και τις ακραίες πιέσεις.

**Συνέντευξη 2: Υπάλληλος Β-Θέση: Υπάλληλος Τμήματος Πωλήσεων**

**Ερευνητής: Πώς θα περιγράφατε το στυλ ηγεσίας της εταιρείας;**

Υπάλληλος Β: Το κορυφαίο στυλ του αφεντικού μου είναι ενθουσιώδες και πολύ δυναμικό. Δίνει υψηλούς στόχους, αλλά μας ενθαρρύνει να τους επιτύχουμε με δικές μας πρωτοβουλίες και ευελιξία. Καθοδηγεί και ταυτόχρονα μας δίνει χώρο για την ανάπτυξη των ιδεών μας.

**Ερευνητής: Πώς αισθάνεστε ότι τα στυλ ηγεσίας σας μπορεί να επηρεάσουν την εργασία σας κάθε μέρα;**

Υπάλληλος Β: Το στυλ ηγεσίας με παρακινεί να είμαι δημιουργικός και να προσφέρω διαφορετικές λύσεις στις προκλήσεις της εργασίας. Αν και η πίεση για την επίτευξη των στόχων είναι υψηλή, γνωρίζοντας ότι ο ηγέτης μας, μας υποστηρίζει και μας παρέχει ευκαιρίες για ανάληψη πρωτοβουλιών με βοηθά να παραμείνω κίνητρο.

**Ερευνητής: έχετε κάποια υποστήριξη και αναγνώριση από τον ηγέτη σας; Πώς επηρεάζει αυτό τη συμπεριφορά σας στην εργασία;**

Υπάλληλος Β: Ναι, το αφεντικό μου μας αναγνωρίζει για τις επιτυχίες μας και μας υποστηρίζει όταν έχουμε δυσκολίες. Η υποστήριξή του με βοηθά να παραμείνω επικεντρωμένος στους στόχους μου και να αισθάνομαι πιο σίγουρος για να κάνω τη δουλειά μου. Η αναγνώριση ενισχύει την αυτοεκτίμησή μας και μας οδηγεί να επιτύχουμε περισσότερα.

**Ερευνητής: Ποιες είναι οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης που προσφέρει το στυλ ηγεσίας;**

Υπάλληλος Β: Για παράδειγμα, ο προϊστάμενός μας παρέχει συνήθως τακτική καθοδήγηση και ευκαιρίες να αναλάβει νέες ευθύνες για να διευρύνει τις δεξιότητές μας. Είμαστε σε θέση να παρακολουθήσουμε σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα που ενισχύουν τις γνώσεις μας στο μάρκετινγκ και τις πωλήσεις.

**Ερευνητής: Πώς επηρεάζει το στυλ ηγεσίας την ισορροπία εργασίας-ζωής;**

Υπάλληλος Β: Ο προϊστάμενός μου σέβεται την εποχή μας. Εάν χρειάζονται επιπλέον ώρες, το συζητάμε μεταξύ της ομάδας μας και προσπαθούμε να βρούμε μια ισορροπία μεταξύ προσωπικών και επαγγελματικών δεσμεύσεων. Ενώ η εργασία μπορεί να χρειαστεί υπερωρίες, ποτέ δεν αισθανόμαστε ότι θυσιάζουμε την προσωπική μας ζωή.

**Συνέντευξη 1: Προϊστάμενος Α-Θέση: Προϊστάμενος Τμήματος Παραγωγής**

**Ερευνητής: Πώς θα περιγράφατε το στυλ ηγεσίας σας;**

Προϊστάμενος Α: Το στυλ ηγεσίας μου είναι ως επί το πλείστον συνεργατικό και υποστηρικτικό. Προσπαθώ να είμαι κοντά στην ομάδα μου, να παρέχω καθοδήγηση χωρίς να έχω αυστηρές εντολές. Θέλω οι υπάλληλοί μου να αισθάνονται άνετα να εκφράζουν τις ιδέες τους και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες με σαφείς στόχους και προσδοκίες.

**Ερευνητής: Πώς αισθάνεστε ότι το στυλ ηγεσίας σας επηρεάζει τους υπαλλήλους με τη δουλειά τους κάθε μέρα;**

Προϊστάμενος Α: Νομίζω ότι το συνεργατικό μου στυλ ενθαρρύνει τους ανθρώπους της ομάδας να συνεργαστούν περισσότερο και να επιτύχουν αποτελέσματα χωρίς να αισθάνονται υπό πίεση. Οι εργαζόμενοι μπορούν άνετα να ζητήσουν βοήθεια εάν έχουν και αισθάνονται ότι κάποιος είναι μέρος της λήψης της απόφασης, γεγονός που τους καθιστά παρακινημένους και αποτελεσματικούς.

**Ερευνητής: Οι υπάλληλοί σας λαμβάνουν την υποστήριξη και την αναγνώρισή σας; Πώς επηρεάζει τη συμπεριφορά τους;**

Προϊστάμενος Α: Φυσικά, πιστεύω στην αναγνώριση του έργου των υπαλλήλων μου. Αν κάποιος ξεχωρίζει ή κάνει καλή δουλειά, φροντίζω να το εκφράσω, είτε δημόσια είτε προσωπικά. Αυτή η αναγνώριση τους παρακινεί να συνεχίσουν να εργάζονται σκληρά και να βελτιώνουν την απόδοσή τους. Τους δείχνει επίσης ότι το έργο τους εκτιμάται και είναι σημαντικό για την ομάδα.

**Ερευνητής: ποιες ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης προσφέρετε στους υπαλλήλους σας;**

Προϊστάμενος Α: Οι υπάλληλοί μου λαμβάνουν διάφορα προγράμματα κατάρτισης, σεμινάρια και πρακτικά εργαστήρια για τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους. Προσπαθώ

να τους προσφέρω την ευκαιρία να αποκτήσουν πιο περίπλοκες ευθύνες για να μάθουν και να αναπτυχθούν. Προωθώ την ατομική ανάπτυξη και τη δέσμευση σε έργα που θα οδηγούσαν στη συνολική ανάπτυξη της ομάδας.

**Ερευνητής: Πώς το στυλ ηγεσίας σας επηρεάζει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στους υπαλλήλους σας;**

Προϊστάμενος Α: Το στυλ ηγεσίας μου επιτρέπει στον υπάλληλο να ισορροπήσει την εργασία και την προσωπική του ζωή. Η ομάδα μου γνωρίζει ότι σέβομαι τον ιδιωτικό χρόνο τους και μπορεί, όταν είναι απαραίτητο, να κάμψει τις ώρες εργασίας για να υποστηρίξει τις προσωπικές ανάγκες. Αυτό είναι σημαντικό για να διασφαλίσουμε ότι οι υπάλληλοί μας είναι ευχαριστημένοι και παραγωγικοί.

**Συνέντευξη 2: Επικεφαλής Β-Θέση: Επικεφαλής Τμήματος Πωλήσεων**

**Ερευνητής: Πώς θα περιγράφατε το στυλ ηγεσίας σας;**

Επικεφαλής Β: Το στυλ ηγεσίας μου είναι πιο κατευθυντικό και ο στόχος μου είναι να βεβαιωθώ ότι οι υπάλληλοί μου κατανοούν σαφώς τους στόχους και τις προσδοκίες. Είμαι αυστηρός για την επίτευξη των στόχων, αλλά πάντα προσπαθώ να καταφέρω να είμαι διαθέσιμος για καθοδήγηση και υποστήριξη. Θέλω οι υπάλληλοί μου να αισθάνονται ότι έχουν μια σαφή κατεύθυνση, αλλά πάντα έχουν την πόρτα μου ανοιχτή για συζήτηση και ανατροφοδότηση.

**Ερευνητής: Πώς πιστεύετε ότι το στυλ ηγεσίας σας επηρεάζει την εργασία των εργαζομένων κάθε μέρα;**

Επικεφαλής Β: Πιστεύω ότι το στυλ μου έχει θετική επίδραση στην καθημερινή εργασία των υφισταμένων μου. Θέτω σαφή όρια και απαιτήσεις, και αυτό τους κάνει να αναλάβουν την ευθύνη μέσα στην ομάδα. Όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ακριβώς τι πρέπει να κάνουν, τότε γίνονται πιο οργανωμένοι και επικεντρωμένοι στους στόχους τους. Αν και η πίεση είναι μεγάλη, αυτό τους κρατά προσανατολισμένους και εργάζονται σκληρά.

**Ερευνητής: Οι υπάλληλοί σας λαμβάνουν υποστήριξη και αναγνώριση από εσάς; Πώς επηρεάζει αυτό τη συμπεριφορά τους;**

Επικεφαλής Β: Ναι, σίγουρα. Αν και το στυλ μου είναι πιο αυστηρό, προσπαθώ πάντα να τους αναγνωρίζω όποτε το αξίζουν. Μόλις η ομάδα επιτύχει τα αποτελέσματά της, τους δείχνω την αξία της δουλειάς τους και τους ευχαριστώ για την προσπάθεια που κατέβαλαν. Αυτή η εκτίμηση τους κάνει να θέλουν να εργαστούν σκληρότερα και να κάνουν ακόμα καλύτερη δουλειά.

**Ερευνητής: Ποιες ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης προσφέρετε στους υπαλλήλους σας;**

Επικεφαλής Β: Μέσα στην ομάδα μου, οι ευκαιρίες ανάπτυξης μπορεί να παρέχονται μέσω εξειδικευμένων σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων, κυρίως σε τομείς που σχετίζονται με τις πωλήσεις και την επικοινωνία. Ενθαρρύνω επίσης τους υπαλλήλους να αναλάβουν νέες ευθύνες και να συμμετάσχουν σε σημαντικά έργα, καθώς τους επιτρέπει να μάθουν περισσότερα και να αναπτυχθούν επαγγελματικά .

**Ερευνητής: πώς το στυλ ηγεσίας σας επηρεάζει την ισορροπία εργασίας-ζωής των υπαλλήλων σας;**

Επικεφαλής Β: Αν και είμαι αυστηρός με τους στόχους και την απόδοση, καταλαβαίνω την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Προσπαθώ να προσφέρω ευελιξία όταν είναι δυνατόν, ιδιαίτερα εάν κάποιος πρέπει να εξισορροπήσει τις προσωπικές του υποχρεώσεις. Σέβομαι τον "προσωπικό χρόνο" των εργαζομένων και αν η ομάδα μου χρειάζεται λίγο χρόνο για να ξεκουραστεί ή να ανασυνταχθεί, είμαι πρόθυμος να το καταλάβω.

**Συνέντευξη 1: Διευθυντής Μάρκετινγκ Α**

**Ερευνητής: Μπορείτε να περιγράψετε το στυλ ηγεσίας σας;**

Διευθυντής μάρκετινγκ Α: Το στυλ ηγεσίας μου είναι κυρίως οδηγία, αλλά το συνδυάζω με μια φιλοσοφία ενθάρρυνσης και υποστήριξης. Πιστεύω στο να δίνω τη σαφή κατεύθυνση ή τους στόχους στην ομάδα μου, αλλά ταυτόχρονα να τους δίνω ελεύθερο έλεγχο για να εκφράσουν τις απόψεις τους ή ακόμα και να αναλάβουν πρωτοβουλίες μόνοι τους. Ένας πολύ διαθέσιμος διευθυντής ικανός να παρέχει σχόλια είναι επίσης μέρος του στυλ μου.

**Ερευνητής: Πώς πιστεύετε ότι το στυλ ηγεσίας σας επηρεάζει την εργασία των εργαζομένων κάθε μέρα;**

Διευθυντής μάρκετινγκ Α: Ο τρόπος εργασίας μου τους επιτρέπει να είναι αυτόνομοι, αλλά από την άλλη τους παρέχει την απαραίτητη βοήθεια ώστε να μπορούν να επιτύχουν τους στόχους. Ο τρόπος εργασίας επιτρέπει την αίσθηση ευθύνης και ταυτόχρονα την υποστήριξη από την ομάδα για την αντιμετώπιση καθημερινών αναδυόμενων προβλημάτων. Νομίζω ότι οι υπάλληλοί μου δεν αισθάνονται ντροπαλοί να κάνουν ερωτήσεις και να συζητήσουν νέες ιδέες επειδή βελτιώνουν τη συνεργασία και πυροδοτούν τη δημιουργικότητα.

**Ερευνητής: Από την πλευρά σας, οι υπάλληλοί σας λαμβάνουν υποστήριξη και αναγνώριση; Πώς επηρεάζει αυτό τη συμπεριφορά τους στην εργασία;**

Διευθυντής μάρκετινγκ Α: Ναι, πάντα κάνω ένα σημείο να αναγνωρίσω την καλή δουλειά και επίσης να δώσω ανατροφοδότηση μέχρι το τελευταίο επίπεδο. Η αναγνώριση είναι υψίστης σημασίας για την ομάδα, καθώς βοηθά να τους κάνει να καταλάβουν ότι οι προσπάθειές τους εκτιμώνται καλά. Αυτό τους παρακινεί περισσότερο και τους προετοιμάζει αρκετά για να ανταποκριθούν στις προσδοκίες. Η αναγνώριση της προσωπικής τους ανάπτυξης, με τη σειρά της, θα τους παρακινήσει να συνεχίσουν να εξελίσσονται.

**Ερευνητής: Ποιες είναι οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης που προσφέρει το στυλ ηγεσίας σας;**

Διευθυντής μάρκετινγκ Α: Οι ευκαιρίες ανάπτυξης που συνήθως προσφέρω περιλαμβάνουν την αναγνώριση των δυνατοτήτων των εργαζομένων και τη δυνατότητα ανάληψης νέων ευθυνών. Τους ενθαρρύνω επίσης να συμμετέχουν σε σεμινάρια και προγράμματα κατάρτισης που βοηθούν στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, ειδικά στο μάρκετινγκ και τη στρατηγική. Η επαγγελματική ανάπτυξη σχετίζεται με την ανάπτυξή τους στην εταιρεία.

**Ερευνητής: Πώς το στυλ ηγεσίας σας επηρεάζει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των υπαλλήλων σας;**

Διευθυντής μάρκετινγκ Α: Στην ομάδα μου, προσπαθούμε να διατηρήσουμε μια καλή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Ενώ προκύπτουν περίοδοι έντασης και άγχους, δίνω πάντα στους ανθρώπους μου την ευκαιρία να προσαρμόσουν κατάλληλα τον χρόνο τους. Προσπαθώ να προσφέρω μια ατμόσφαιρα που δεν θα τους επιβαρύνει με υπερβολικό άγχος και θα επιτρέψει τη λήψη φύλλων και ανάπαυσης όπου είναι απολύτως απαραίτητο, ώστε να μην επηρεάσει την ευημερία τους.

**Συνέντευξη 2: Διευθυντής Μάρκετινγκ Β**

**Ερευνητής: Πώς θα περιγράφατε το στυλ ηγεσίας σας;**

Διευθυντής μάρκετινγκ Β: Το στυλ ηγεσίας μου είναι πιο εποπτικό και οργανωτικό. Θέτω ξεκάθαρους στόχους και προσδοκίες για την ομάδα και φροντίζω όλοι να είναι ξεκάθαροι για τον ρόλο και την ευθύνη τους. Δεν αφήνω πολλά περιθώρια αμφιβολίας και αναλαμβάνω την ευθύνη να καθοδηγήσω την ομάδα προς τους στόχους της. Ταυτόχρονα, προσπαθώ να είμαι ανοιχτός στην επικοινωνία και να ενθαρρύνω την ανατροφοδότηση από την ομάδα.

**Ερευνητής: Πώς πιστεύετε ότι το στυλ ηγεσίας σας επηρεάζει την εργασία των εργαζομένων κάθε μέρα;**

Διευθυντής μάρκετινγκ Β: Το στυλ μου προσφέρει σαφείς κατευθύνσεις και αυτό βοηθά την ομάδα να παραμείνει επικεντρωμένη στους στόχους της. Είμαι πολύ αυστηρός σχετικά με τις διαδικασίες και τους στόχους που θέτουμε, αλλά θεωρώ ότι αυτό παρέχει κάποιο είδος ασφάλειας για τους υπαλλήλους μου, γνωρίζοντας ακριβώς τι θα απαιτήσει κάθε μέρα από αυτούς. Αυτό δημιουργεί έναν οργανωμένο, αποτελεσματικό χώρο εργασίας.

**Ερευνητής: Παρέχεται υποστήριξη στους υπαλλήλους σας από εσάς; Πώς επηρεάζει αυτό τη συμπεριφορά τους στην εργασία;**

Διευθυντής μάρκετινγκ Β: Φυσικά, δίνω πάντα αναγνώριση για καλή δουλειά. Αν και είμαι αυστηρός σε στόχους και διαδικασίες, αναγνωρίζω την προσπάθεια και την καλή απόδοση της ομάδας. Η αναγνώριση είναι τόσο σημαντική καθώς δίνει ώθηση στην αυτοεκτίμηση των εργαζομένων για να συνεχίσουν να αγωνίζονται για τα καλύτερα αποτελέσματα. Αυτή η αναγνώριση μπορεί να είναι τόσο για μικρά όσο και για μεγάλα επιτεύγματα.

**Ερευνητής: Ποιες είναι οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης που προσφέρετε στους υπαλλήλους σας;**

Διευθυντής μάρκετινγκ Β: Προσφέρω πολλές ευκαιρίες ανάπτυξης, όπως συμμετοχή σε σεμινάρια, συνεχή κατάρτιση και ειδικά έργα που τους βοηθούν να αναπτύξουν νέες δεξιότητες. Έχω επίσης προγράμματα καθοδήγησης για να βοηθήσω τα νέα μέλη της ομάδας να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να αποκτήσουν εμπειρία σε διάφορους τομείς μάρκετινγκ. Συζητάμε επίσης τακτικά τις δυνατότητες ανάπτυξης στην εταιρεία.

**Ερευνητής: Πώς το στυλ ηγεσίας σας επηρεάζει την ισορροπία εργασίας-ζωής των υπαλλήλων σας;**

Διευθυντής μάρκετινγκ Β: Παρόλο που οι στόχοι και οι προθεσμίες είναι σκληροί, προσπαθώ πάντα να αφήνω τους υφισταμένους μου να έχουν χρόνο για ξεκούραση και να ασχοληθούν με την προσωπική τους ζωή. Είμαι πάντα προσιτός και αν παρατηρήσουμε ότι η πίεση είναι υπερβολική, προσπαθούμε να ανακατανείμουμε την εργασία ή να προσφέρουμε ευελιξία στις ώρες εργασίας. Η ισορροπία είναι αυτό που βοηθά τους ανθρώπους να διατηρούν την παραγωγικότητα και την ευημερία.

**Συνέντευξη 1: Διευθυντής Α**

**Ερευνητής: Πώς θα περιγράφατε το στυλ ηγεσίας σας;**

Διευθυντής Α: Το στυλ ηγεσίας μου είναι πιο στρατηγικό και ενθαρρυντικό. Προσπαθώ να δημιουργήσω μια σαφή κατεύθυνση για την ομάδα, να θέσω στρατηγικούς στόχους και να ενθαρρύνω τη δημιουργικότητα και την πρωτοβουλία. Αντί να εστιάζω μόνο στις διαδικασίες, δίνω στους υπαλλήλους την ευκαιρία να αναλάβουν την ευθύνη και να καινοτομήσουν. Πιστεύω επίσης στην ανάπτυξη και την κατάρτιση των εργαζομένων για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.

**Ερευνητής: Πώς πιστεύετε ότι το στυλ ηγεσίας σας επηρεάζει την εργασία των εργαζομένων κάθε μέρα;**

Διευθυντής Α: Το στυλ μου επηρεάζει θετικά την καθημερινή εργασία, επειδή οι άνθρωποι γνωρίζουν ακριβώς ποιοι είναι οι στόχοι και πώς να τους επιτύχουν. Η στρατηγική που ακολουθούμε απαιτεί συνεργασία και επικοινωνία και νομίζω ότι το στυλ μου τους βοηθά να δουλεύουν πιο αποτελεσματικά και να αισθάνονται ότι αποτελούν μέρος μιας μεγαλύτερης εικόνας. Δεν υπάρχει αβεβαιότητα σχετικά με τις προσδοκίες, έτσι μπορούν να διατηρήσουν την εστίασή τους και να είναι παραγωγικοί.

**Ερευνητής: Οι υφιστάμενοι σας λαμβάνουν υποστήριξη και αναγνώριση από εσάς; Πώς επηρεάζει αυτό τη συμπεριφορά εργασίας τους;**

Διευθυντής Α: Φυσικά. Η αναγνώριση και η υποστήριξη είναι θεμελιώδεις στην ομάδα. Μόλις οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι οι συνεισφορές τους έχουν αναγνωριστεί, θα τους κάνει να προσπαθήσουν σκληρότερα. Πάντα προσπαθώ να τους δείξω ότι εκτιμώ τις προσπάθειές τους ανεξάρτητα από το πόσο μικρά ή μεγάλα είναι τα επιτεύγματα. Η αναγνώριση ενισχύει περισσότερο την ομαδική εργασία και τη δέσμευσή τους στην ομάδα.

**Ερευνητής: Ποιες είναι οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης που προσφέρετε στους υπαλλήλους σας;**

Διευθυντής Α: Προσφέρουμε πολλές ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, σεμιναρίων και εργαστηρίων. Ενθαρρύνω τους υπαλλήλους να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικές συνεδρίες σε εκείνους τους τομείς που ασχολούνται με τη στρατηγική και τις νέες τεχνολογίες στον τομέα μας. Τους δίνω όλες τις πιθανότητες να αναλάβουν νέες ευθύνες και να λάβουν μέρος σε έργα που επεκτείνουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους.

**Ερευνητής: Πώς το στυλ ηγεσίας σας μπορεί να επηρεάσει την ισορροπία εργασίας-ζωής των εργαζομένων;**

Διευθυντής Α: Σέβομαι πλήρως την προσωπική ζωή των εργαζομένων και προσπαθώ να παρέχω ευελιξία στον χρόνο εργασίας, ειδικά όταν υπάρχουν προσωπικές υποχρεώσεις. Αυτό που έχει σημασία για μένα είναι ότι η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι ισχυρή, καθώς αυτό βοηθά την ευημερία των εργαζομένων να διατηρήσει την παραγωγικότητα μακροπρόθεσμα. Συμβουλεύω επίσης την ομάδα να πάρει το χρόνο της αν χρειαστεί και ποτέ να μην συμβιβαστεί στην προσωπική ευημερία.

**Συνέντευξη 2: Διευθυντής Β**

**Ερευνητής: Περιγράψτε το στυλ ηγεσίας σας;**

Διευθυντής Β: Είμαι πιο καθοδηγητικός και αποφασιστικός. Θέτω σαφείς στόχους και απαιτώ την επίτευξή τους από την ομάδα μου. Ωστόσο, είμαι αυστηρός όχι χωρίς λόγο, παρέχοντας πάντα το πλαίσιο και τα απαραίτητα εργαλεία για να πετύχω. Εστιάζω στην αποτελεσματικότητα και τη στρατηγική, δίνοντας ταυτόχρονα αρκετό χώρο στους υπαλλήλους μου για να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να προτείνουν λύσεις.

**Ερευνητής: Πώς πιστεύετε ότι το στυλ ηγεσίας σας επηρεάζει την εργασία των εργαζομένων κάθε μέρα;**

Διευθυντής Β: Νομίζω ότι το στυλ μου δίνει στη δουλειά μια αίσθηση δομής και σαφήνειας. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πραγματικά τι αναμένεται από αυτούς και όταν οι στόχοι είναι σαφέστεροι, θα είναι πιο εστιασμένοι και παραγωγικοί. Προσπαθώ να τονώσω τον ανταγωνισμό μεταξύ τους με ηθικό τρόπο και να βελτιωθώ περαιτέρω, δεδομένου ότι παρέχονται οι απαραίτητες υποδομές και μέσα.

**Ερευνητής: Τι γίνεται με τους υπαλλήλους σας όσον αφορά την αναγνώριση και την υποστήριξη από εσάς; Πώς επηρεάζει αυτό τη συμπεριφορά τους στο χώρο εργασίας;**

Διευθυντής Β: Ναι, τους παρέχω τακτικά σχόλια. αναγνωρίζω την καλή δουλειά τους. Οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι επειδή αισθάνονται ότι οι προσπάθειές τους αναγνωρίζονται στην εταιρεία και αυτό τους κάνει να είναι πιο αφοσιωμένοι στην εταιρεία. Όταν υπάρχει αναγνώριση, οι εργαζόμενοι είναι πιο πρόθυμοι να αποδώσουν καλύτερα και να επιτύχουν επιθυμητά αποτελέσματα. Τους ενθαρρύνει να είναι σε θέση να συνεχίσουν να εργάζονται με ζήλο και συνέπεια.

**Ερευνητής: Ποιες είναι οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης που προσφέρετε στους υπαλλήλους σας;**

Διευθυντής Β: Κατά τη γνώμη μου, η επαγγελματική ανάπτυξη θεωρείται κρίσιμη για την επιτυχία της εταιρείας. Παρέχω στους υπαλλήλους ευκαιρίες να συμμετάσχουν σε εκπαιδευτικά σεμινάρια και ειδικά προγράμματα για την ηγεσία, στρατηγική, και δεξιότητες επικοινωνίας. Ενθαρρύνω την αναγνώριση, την προώθηση με βάση την απόδοση, η οποία επιτρέπει στους υπαλλήλους να υποστηρίζουν υψηλότερες θέσεις με νέες ευθύνες.

**Ερευνητής: Πώς το στυλ ηγεσίας σας επηρεάζει την ισορροπία εργασίας-ζωής των υπαλλήλων σας;**

Διευθυντής Β: Παρά τους αυστηρούς στόχους, προσπαθώ πάντα να δώσω στους υπαλλήλους μου ευελιξία. Παρόλο που υπάρχουν περίοδοι κατά τις οποίες απαιτείται επιπλέον εργασία για την επίτευξη στόχων, ποτέ δεν αναγκάζω κάποιον να εργάζεται συνεχώς εκτός των καθορισμένων ωρών. Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι σημαντική για να αποφευχθούν οι εξαντλητικοί ρυθμοί και να διατηρηθούν οι εργαζόμενοι παραγωγικοί και χαρούμενοι στην εργασία.