



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
UNIVERSITY OF WEST ATTICA



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MBA»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ο ρόλος του ηγέτη στη ψηφιακή εποχή



Όνοματεπώνυμο Φοιτητή (ΑΜ)

Ηλιόπουλος Σταύρος (ΑΜ 21045)

Όνοματεπώνυμο Επιβλέποντα

Δρ. Τουρνά Ελένη

Αθήνα, 2024



**UNIVERSITY OF
WEST ATTICA**
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ



UNIVERSITY OF WEST ATTICA

School Department of Archival, Library and Information Studies

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

«Master in Business Administration (MBA)»

DIPLOMA THESIS

The role of the leader in the digital age



Student name and surname (RN)

Iliopoulos Stauros (AM 21045)

Supervisor name and surname

Dr. Tourna Eleni

Athens, 2024

Πηγή εικόνας εξώφυλλου:

<https://globisinsights.com/leadership/management/augmented-leadership/>



**UNIVERSITY OF
WEST ATTICA**
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ



Ο ρόλος του ηγέτη στη ψηφιακή εποχή

**Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του
Εισηγητή**

**Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την
κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:**

A/A	Επώνυμο /Όνομα	Βαθμίδα/Ιδιότητα	Ψηφιακή Υπογραφή
1	Τουρνά Ελένη	Καθηγήτρια Λογιστικής στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής	
2	Γκίκας Γρηγόριος	Καθηγητής Χρηματοοικονομικής του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής	
3	Ασωνίτου Σοφία	Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Λογιστικής στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Ηλιόπουλος Σταύρος του Γεωργίου, με αριθμό μητρώου MBA 21045, μεταπτυχιακός φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «MBA Διοίκηση Επιχειρήσεων» «Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Ο Συγγραφέας



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ηγεσία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία ενός οργανισμού στον απαιτητικό κόσμο των επιχειρήσεων. Η σύγχρονη ηγεσία διαμορφώνεται από πολλούς ορισμούς και θεωρίες, με τελευταίες έρευνες να την αντιλαμβάνονται ως καθοδηγητική δύναμη που ενεργοποιεί και εμπνέει τους εργαζομένους προς κοινούς στόχους. Σε μια εποχή συνεχών προκλήσεων, η ηγεσία πρέπει να ενσωματώνει στοιχεία ευελιξίας, ενσυναίσθησης, δημιουργίας ομάδων και ικανότητας συμπερίληψης για τη δημιουργία μιας ευέλικτης και καινοτόμου πραγματικότητας. Καίριο ερώτημα είναι πώς επιτυγχάνεται αυτό.

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία εστιάζει στον ρόλο της ηγεσίας στη σύγχρονη ψηφιακή εποχή και τη σημασία του ηγέτη στη διοίκηση μιας επιχείρησης. Ερευνά τις θεμελιώδεις θεωρίες ηγεσίας και προσδιορίζει τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για τον σύγχρονο ηγέτη και τις επιτυχίες που μπορεί να επιτύχει στο σύγχρονο ψηφιακό επαγγελματικό περιβάλλον. Μέσω της διεξαγωγής συνεντεύξεων, εξετάζει τη δυναμική της ηγεσίας και της οργάνωσης στην ομάδα, καθώς και τον ρόλο της ηγεσίας στη ψηφιακή εποχή. Οι απαντήσεις από άτομα ηγετικών θέσεων προσφέρουν απαντήσεις για την εφαρμογή βασικών αρχών ηγεσίας, και τον εξελισσόμενο ρόλο του ηγέτη στις επιχειρήσεις με την βοήθεια των ψηφιακών μέσων

Λέξεις κλειδιά: ηγεσία, ψηφιακή ηγεσία, ρόλοι, παραδοσιακές μορφές ηγεσίας, καινοτομία

ABSTRACT

Leadership is a critical factor for the success of an organisation in the demanding world of business. Modern leadership is shaped by many definitions and theories, with recent research understanding it as a guiding force that energizes and inspires employees towards common goals. In an era of constant challenges, leadership must incorporate elements of flexibility, empathy, team building and inclusiveness to create a flexible and innovative reality. The key question is how this is achieved.

This thesis focuses on the role of leadership in the modern digital age and the importance of the leader in the management of a company. It explores the fundamental theories of leadership and identifies the characteristics required for the modern leader and the successes they can achieve in the modern digital business environment. Through interviews, it examines the dynamics of leadership and organization in the team and the role of leadership in the digital age. Responses from leadership positions offer answers on the application of key leadership principles, and the evolving role of the leader in business with the help of digital media

Keywords: leadership, digital leadership, roles, traditional forms of leadership, innovation

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	vi
ABSTRACT	vii
1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
1.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα	5
1.2 Δομή της εργασίας	5
2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Η ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	7
2.1 Η ηγεσία	7
2.1.1 Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη	10
2.2 Ηγεσία: βήμα ή διαδικασία;	11
2.2.1 Leadership Process Model	13
2.3 Διαφορετικές θεωρίες περί ηγεσίας	15
2.3.1 Great Man Theory	16
2.3.2 Trait theory-Θεωρία Ατομικών Γνωρισμάτων	16
2.3.3 Behavioral theories-Θεωρίες Συμπεριφοράς	17
2.3.4 Η θεωρία X και Y	18
2.3.5 Το πλέγμα ηγεσίας των Blake and Mouton	19
2.3.6 Η συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς των Tannenbaum και Schmidt	22
2.3.7 Ενδεχομενικές θεωρίες ηγεσίας – Contingency Theories	22
2.3.8 Η θεωρία του Warren Bennis	23
2.4 Διάκριση τύπων ηγεσίας	24
2.4.1 Αυταρχική ηγεσία	24
2.4.2 Συμμετοχική ηγεσία	25
2.4.3 Αναθεωρητική ηγεσία	26
2.4.4 Συναλλακτική ηγεσία	27
2.4.5 Μετασχηματιστική ηγεσία	28
2.5 Σημερινές μορφές ηγεσίας	29
2.5.1 Η ηγεσία της ομάδας – Team leadership	30
2.5.2 Υπηρετική ηγεσία – Servant leadership	30
2.5.3 Αυθεντική ηγεσία – Authentic leadership	31
2.5.4 Ηγεσία ενσυναίσθησης – Empathetic leadership	31

2.5.5 Αφυπνισμένη ηγεσία–Awakened leadership	32
2.5.6 Ηγεσία με απήχηση– Resonant leadership.....	32
2.6 Ηγεσία και ομαδικότητα	33
2.6.1 Ηγεσία και οπαδοί	34
2.6.2 Εισαγωγή νέων μελών στην ομάδα	35
2.6.3 Σχέσεις αλληλεπίδρασης ηγέτη και ομάδας.....	37
3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΟΧΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	38
3.1 Ο επιχειρηματικός κόσμος σήμερα	38
3.2 Ψηφιακή εποχή και ηγεσία	39
3.2.1 Ο ψηφιακός μετασχηματισμός.....	41
3.2.2 Οι προκλήσεις.....	42
3.3 Ο σύγχρονος ρόλος του ηγέτη.....	43
3.3.1 Οι απαιτήσεις στο ρόλο του ηγέτη	44
3.3.2 Οι στόχοι που επιτυγχάνονται.....	46
3.3.3 Τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου ηγέτη.....	47
3.4 Μοντέλα που σχετίζονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό	48
3.4.1 Agile methods.....	48
3.4.2 Digital Maturity Models.....	49
3.7 Η επίδοση των επιχειρήσεων	52
4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	54
4.1 Μεθοδολογία	54
4.2 Το ερευνητικό εργαλείο.....	55
4.3 Ανασκόπηση παρόμοιων ερευνών	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: Παρουσίαση και ανάλυση αποτελεσμάτων	60
5.1 Δημογραφικά στοιχεία	60
5.1 Συνέντευξη Ερωτώμενου Α	63
5.2 Συνέντευξη Ερωτώμενου Β	64
5.3 Συνέντευξη Ερωτώμενου Γ.....	66
5.3 Συνέντευξη Ερωτώμενου Δ.....	68
5.4 Συνέντευξη Ερωτώμενου Ε	70
5.4 Συνέντευξη Ερωτώμενου ΣΤ.....	71
5.5 Ανάλυση αποτελεσμάτων.....	73
6 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	76
6.1 Συμπεράσματα.....	76
6.2 Μειονεκτήματα έρευνας και μελλοντικές προτάσεις	80
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	81

Ξενόγλωσσες	81
Παράρτημα Α – Ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα	88
Παράρτημα Β – Ερωτήσεις συνεντεύξεων	89

Ευρετήριο Εικόνων

Εικόνα 1: Dunham And Pierce’s Leadership Process Model Πηγή: (19)	15
Εικόνα 2: Διάγραμμα θεωρίας McGregor Πηγή: (28)	19
Εικόνα 3: Πλέγμα Blake and Mouton Πηγή: (29)	22

Ευρετήριο Γραφημάτων

Γράφημα 1: Οικογενειακή κατάσταση δείγματος	61
Γράφημα 2: Ημερήσιος χρόνος εργασίας	62

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1: Φύλο και ηλικία δείγματος	60
Πίνακας 2: Φύλο και επίπεδο εκπαίδευσης	60
Πίνακας 3: Ηλικία και ημερήσιος χρόνος εργασίας	62

Ευχαριστίες

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για τα εφόδια, τις γνώσεις και τις εμπειρίες που μας μετέφεραν.

Ιδιαίτερος, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κ. Τουρνά – Γερμανού Ελένη, για την πολύτιμη βοήθεια, υπομονή και τη συνεχή υποστήριξη που μου προσέφερε κατά τη διάρκεια υλοποίησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους πήραν μέρος στην διεξαγωγή της έρευνας και συμμετείχαν στη διαδικασία των συνεντεύξεων για την συλλογή πληροφοριών και στοιχείων που χρειάστηκα για την σύνταξη της παρούσας διπλωματικής εργασίας

1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία στοχεύει να μελετήσει εις βάθος τον ρόλο της ηγεσίας στις επιχειρήσεις την σύγχρονη ψηφιακή εποχή και τον ρόλο που διαδραματίζει ο ηγέτης στη διοίκηση της σύγχρονης επιχείρησης, ποια εργαλεία χρησιμοποιεί, με ποιους τρόπους καινοτομεί και πως αναγνωρίζει τις ανάγκες των ανθρώπων της ομάδας του. Πιο συγκεκριμένα, η εργασία ξεκινά με τις θεμελιωμένες θεωρίες ηγεσίας και πως αυτές δημιουργούν μοντέλα ηγεσίας και εμβαθύνοντας στις ανάγκες της σύγχρονης εποχής προσπαθεί να παραθέσει τα χαρακτηριστικά που απαιτεί ο σύγχρονος ρόλος του ηγέτη και τι μπορεί να επιτύχει στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

Για να μπορέσει να συλλέξει και εμπειρικά στοιχεία η εργασία χρησιμοποιεί έναν αριθμό μικρής διάρκειας συνεντεύξεων το οποίο βασίζεται σε δύο μέρη, την ηγεσία και την οργάνωση στην ομάδα και την ηγεσία στην ψηφιακή εποχή. Οι ερωτήσεις αυτές θα συνδράμουν στη δυναμική της εργασίας προσφέροντας απαντήσεις από άτομο ηγετικών θέσεων σε ζητήματα εφαρμογής βασικών αρχών ηγεσίας στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, τους τρόπους μέτρησης της επίδοσης μιας εταιρείας καθώς και τον ρόλο που διαδραματίζει ο ηγέτης πλέον σε αυτήν.

Τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας είναι:

- 1) Ποιος είναι ο ρόλος του ηγέτη στη ψηφιακή εποχή;
- 2) Χρησιμοποιεί ψηφιακά εργαλεία στη καθημερινότητα του για την ομάδα του;
- 3) Ποιο είναι το όραμα για το μέλλον στη ψηφιακά μεταβαλλόμενη εποχή;

1.2 Δομή της εργασίας

Η εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγικό κεφάλαιο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Πρόκειται για το κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που αφορά τις θεωρίες της ηγεσίας, την δράση και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη καθώς και το πώς δρα στα πλαίσια της ομάδας των ζητημάτων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα και τον σύγχρονο ρόλο του ηγέτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Κεφάλαιο που εστιάζει στη ψηφιακή εποχή των επιχειρήσεων, στις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του ρόλου του ηγέτη καθώς και τι επιτυγχάνει με αυτά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Κεφάλαιο που αφορά την μεθοδολογία που θα ακολουθήσει η εργασία καθώς και παρόμοιες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο συγκεκριμένο ζήτημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Το πέμπτο κεφάλαιο αφορά την με την ανάλυση των δεδομένων που θα συλλεχθούν από τα ερωτηματολόγια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Το έκτο κεφάλαιο αφορά τα συμπεράσματα της εργασίας, τους περιορισμούς και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Στο τέλος βρίσκεται η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε κατά την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Η ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

2.1 Η ηγεσία

Η ηγεσία αποτελεί έναν ουσιαστικό πυλώνα στην επίτευξη επιτυχίας για κάθε οργανισμό. Ο κόσμος των επιχειρήσεων τείνει να γίνεται ολοένα και περισσότερο απαιτητικός. Ο ρόλος που κατέχει η ηγεσία είναι εκείνος που μπορεί να καθορίσει την στρατηγική της εταιρείας και την αναδιαμόρφωση των ρόλων (1).

Η ηγεσία αποτελεί ζωτικό παράγοντα για την επιτυχία και την εξέλιξη μιας ομάδας, αλλά και μιας εταιρείας. Ο ηγέτης είναι εκείνο το άτομο που δίνει έμπνευση στους ακόλουθους του και της δυνατότητας που έχει να προβλέπει τα πράγματα πολύ πιο μπροστά από το χρονικό επίπεδο στο οποίο βρίσκεται ο ίδιος και η ομάδα του. Η ηγεσία δεν αφορά μόνο τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης θα δώσει κατευθυντήριες γραμμές ή την εκτέλεση καθηκόντων. Αυτό που συμβαίνει στο ρόλο του ηγέτη είναι πως προωθεί τη συνεργασία, τη δημιουργική σκέψη και την ανάπτυξη των χαρακτηριστικών των ακολούθων του. Διαμορφώνει μια κουλτούρα βασισμένη στην εμπιστοσύνη, τον σεβασμό και την αμοιβαία υποστήριξη, προσφέροντας σε κάθε μέλος τη δυνατότητα να ξεχωρίσει με τις ικανότητές του και να συμβάλει ενεργά στην υλοποίηση των στόχων που έχει θέσει κάθε οργανισμός (2).

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετοί ορισμοί για τον ηγέτη και την ηγεσία. Έχουν διαμορφωθεί πολλά στυλ ηγεσίας και θεωρίες που την αφορούν και κυρίως έχουν να κάνουν με το ποιος κάθε φορά έχει την δυνατότητα της εξουσίας και το εύρος ελέγχου ανάμεσα σε ηγέτη και ακολούθους. Οι τελευταίες έρευνες στο πεδίο δείχνουν πως η ηγεσία είναι η καθοδηγητική δύναμη που κατευθύνει τους εργαζομένους προς

κοινούς στόχους, εμπνέει και ενεργοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό, και διαμορφώνει το περιβάλλον που προάγει την καινοτομία και την ανάπτυξη (3).

Σε αυτές τις συνθήκες διαμορφώνονται νέα μοντέλα ηγεσίας τα οποία συνδυάζουν στοιχεία από τα παλαιότερα. Φαίνεται πως ο ηγέτης στην σημερινή εποχή πρέπει να συνδυάζει ένα εύρος από στοιχεία όπως είναι η ευελιξία, η ενσυναίσθηση, ο μη καθησυχασμός, η δυνατότητα δημιουργίας ομάδων, η ανεπτυγμένη ικανότητα συμπερίληψης. Σε μια εποχή όπου οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν συνεχείς προκλήσεις και αλλαγές, η ηγεσία αναδεικνύεται ως ο κινητήριος και συντονιστικός παράγοντας για τη δημιουργία μιας ευέλικτης και καινοτόμου πραγματικότητας. Το βασικό ζητούμενο είναι με ποιον τρόπο επιτυγχάνεται αυτό (4).

Από τη δεκαετία του 1960, σημαντικοί θεωρητικοί επικεντρώθηκαν στη μελέτη που αφορά την ηγεσία και την διοίκηση των οργανισμών, προωθώντας την ανάγκη για πιο εκτενή έρευνα σε αυτόν τον τομέα. Μελετητές όπως ο Weber, ο Barnard και ο Selznick υποστήριζαν ότι για να μπορέσει κάποιος να αντιληφθεί την έννοια της ηγεσίας πρέπει πρώτα να αναλύσει την παρουσία ή της απουσία ηγετών εντός του πλαισίου ενός οργανισμού.

Μέσω από πολλές μελέτες των νεότερων χρόνων αναλύεται και πάλι ο ορισμός της ηγεσίας από τον Max Weber. Πρόκειται για το άτομο που προσέγγισε τη θεωρία της ηγεσίας μέσα από το πρίσμα της κατάστασης και του οργανισμού στον οποίο αυτή υλοποιείται. Ανέπτυξε την ιδέα ότι η ηγεσία έχει ως βάση την το εάν οι άνθρωποι σε στον χώρο που εργάζονται θεωρούνται παραγωγικοί και πως φέρνουν αποτέλεσμα και επέμεινε πως οι ηγέτες χρειάζεται να είναι ευέλικτοι, δηλαδή να ταιριάζουν κάθε φορά το στυλ ηγεσίας τους στο συγκεκριμένο περιβάλλον που βρίσκονται για να διατηρήσουν την επιτυχία τους. Παρουσίασε τρεις διαφορετικές μορφές ηγεσίας: τη χαρισματική, τη γραφειοκρατική και την παραδοσιακή, καταγράφοντας έτσι διάφορες προσεγγίσεις στον τομέα της ηγεσίας (5).

Σημαντικός για την εξέλιξη που έλαβε ο ορισμός της ηγεσίας είναι και ο ορισμός από τον Barnard. Ο ορισμός του εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία ταυτίζεται με τον ηγέτη ως τον τρόπο επηρεασμού της συμπεριφοράς των υφισταμένων του για να ακολουθήσουν το δικό του σχέδιο δράσης. Ο ίδιος θεωρεί πως το πιο σημαντικό μέρος της ηγεσίας είναι ακριβώς αυτή η ικανότητα του ατόμου να συγκεντρώνει την προσοχή των ανθρώπων σε ένα βασικό αντικείμενο που ενδιαφέρει ολόκληρη την ένωση των

ατόμων και να αντιμετωπίζει προκλήσεις με σκοπό να επιτύχει συγκεκριμένα αποτελέσματα. Στην ουσία, ο Barnard υπογραμμίζει τη σημασία της ηγετικής ικανότητας να ενώνει τους ανθρώπους γύρω από έναν κοινό στόχο και να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις προκλήσεις προκειμένου να επιτύχει θετικά αποτελέσματα (6)

Ο Selznick είναι εκείνος που εστιάζει στις νομικές λειτουργίες των ηγετικών προσωπικοτήτων και θεωρεί ότι οι αποφάσεις των ηγετών είναι ικανές να αλλάξουν χαρακτήρα στη δομή ενός οργανισμού. Κατανοεί την ηγεσία ως έναν τρόπο που έχει την δυνατότητα συνεισφέρει στη καλύτευση των κοινοτήτων και των κοινωνιών αφού υπάρχει συνεχής αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, υπογραμμίζει πώς οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού μέσα από τις ρυθμίσεις και τις αποφάσεις τους (7)

Ιδιαίτερα δημοφιλής είναι και η θεωρία που ανέπτυξε ο Taylor. Σύμφωνα με την θεωρία του, η ηγεσία δεν σχετίζεται με την λεγόμενη επίσημη εξουσία, αλλά περισσότερο έχει να κάνει με τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου χαρακτήρα που κάποια άτομα διαθέτουν και τους επιτρέπουν να είναι ικανοί να καθοδηγήσουν τους άλλους. Ο συγκεκριμένος θεωρητικός εστιάζει στην ευφυΐα και τη δύναμη της άποψης καθώς θεωρεί αυτά τα δύο στοιχεία σημαντικά και πως ευνοούν την ηγεσία. Ακόμα για τον ίδιο η ηγεσία δεν είναι στοιχείο που μπορεί κάποιος να το διδάξει αλλά μπορεί σαν διαδικασία να βελτιωθεί όταν το άτομο θέλει συνεχώς να μαθαίνει. Με την πάροδο του χρόνου, ο ηγέτης μπορεί να αποκτήσει τα στοιχεία της αυτογνωσίας και αυτοπεποίθησης που χρειάζεται για να λειτουργήσει με τρόπο αποτελεσματικό μέσα σε μια ομάδα (8).

Σε κάθε περίπτωση η ηγεσία μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το πλαίσιο και την προοπτική υπό την οποία εξετάζεται. Η ηγεσία, για τον James McGregor Burns, αναπτύσσεται μέσα από μια διαδικασία, κατά την οποία τόσο ηγέτες και οι οπαδοί τους ωθούν ο ένας τον άλλον προς υψηλότερα επίπεδα ηθικής και κινήτρων. Συνεπώς, η ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ως η τέχνη της επιρροής, καθοδηγώντας μια ομάδα ανθρώπων προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Αυτό ενισχύει την ιδέα πως η ηγεσία δεν αφορά μόνο μια σωστή διαχείριση καταστάσεων, αλλά μια πράξη διαμόρφωσης και ενδυνάμωσης των ατόμων για την επίτευξη κοινών στόχων (9).

Οι ερευνητές Lorenz και Portmann παρατηρούν την ηγεσία ως φαινόμενο που υπάρχει ακόμη και στον κόσμο των ζώων, παρά το γεγονός ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των διαφορετικών μορφών ηγεσίας. Το φαινόμενο αυτό καλύπτει ευρεία γκάμα κατηγοριών, από την ηγεσία μεταξύ παιδιών σε προσχολική ηλικία έως την ηγεσία πολιτικών ηγετών που διοικούν έναν λαό. Σημειώνεται ότι ο όρος "ηγεσία" έχει εξελιχθεί περισσότερο σε ένα μεταφορικό έννοια παρά σε μία κυριολεκτική έννοια. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, η ηγεσία δεν περιορίζεται μόνο στον πολιτικό χώρο, αλλά μπορεί επίσης να εφαρμοστεί σε διάφορους τομείς όπως οι Επιστήμες και οι Τέχνες. Στην ουσία, οι ηγέτες θεωρούνται εκείνοι που ασκούν σημαντική επιρροή μέσα στον κύκλο τους, ανεξαρτήτως του πεδίου δράσης τους (10).

2.1.1 Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη

Για να μπορέσει να ηγηθεί αποτελεσματικά, ο ηγέτης πρέπει να κατέχει τη δεξιότητα του αφηγηματικού ταλέντου και να καθορίζει με σαφήνεια το όραμα και τους στόχους της ομάδας ή της εταιρείας. Αυτό είναι σημαντικό, καθώς επιτρέπει στα μέλη να κατανοήσουν εκ των προτέρων τον σκοπό της εργασίας τους και τον αντίκτυπο που έχει στην κοινωνία. Η ικανότητα να καθορίζει με σαφήνεια το όραμα και τους στόχους είναι κρίσιμη, καθώς διευκολύνει την κατανόηση του σκοπού της εργασίας από τα μέλη, προσφέροντας ταυτόχρονα μια σαφή προοπτική για τον κοινωνικό αντίκτυπο της δραστηριότητάς τους. Επιπλέον, ο ηγέτης πρέπει να δημιουργήσει ένα πλαίσιο που να αποπνέει ασφάλεια και να βασίζεται στην καινοτομία. Αυτό ενθαρρύνει τα μέλη να νιώθουν ασφάλεια και αυξάνει το κίνητρό τους, καθώς μπορούν να πειραματιστούν και να δημιουργήσουν χωρίς το φόβο της αποτυχίας (11).

Τέλος, ο ηγέτης πρέπει να έχει πρώτιστο χαρακτηριστικό την προώθηση προς την διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη, προωθώντας με κάθε τρόπο μια συνεχή επικοινωνία και ανταλλαγή απόψεων. Αυτό προάγει ισχυρούς δεσμούς αξιοπιστίας μεταξύ των μελών, προάγοντας την ανέλιξη όλων χωρίς διακρίσεις. Η αποτελεσματική ηγεσία αναδύεται μέσα από πολλαπλές δεξιότητες, ξεκινώντας με την ικανότητα του ηγέτη να προσφέρει ένα καθαρό, πειστικό αφήγημα. Η ανοικτή επικοινωνία και η ανταλλαγή απόψεων προάγουν ισχυρούς δεσμούς αξιοπιστίας. Η προώθηση της

ανέλιξης χωρίς διακρίσεις ενισχύει τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα της ομάδας, δημιουργώντας ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον.

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης χαρακτηρίζεται πρώτα απ' όλα από μια σαφή οπτική για το μέλλον και την τέλεια καθοδήγηση προς τους ορισμένους στόχους. Η ικανότητα να εκφράζουν με σαφήνεια το όραμά τους εμπνέει και κινητοποιεί την ομάδα τους, παρέχοντας τους ένα συγκεκριμένο πλαίσιο εργασίας. Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας είναι η ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας. Το άτομο αυτό χρειάζεται να μπορεί να επικοινωνεί με σαφήνεια και κατανόηση προβάλλοντας ιδέες και παρέχοντας ανατροφοδότηση με έναν τρόπο που είναι κατανοητός και ενθαρρυντικός.

Τονίζεται, επίσης το πόσο σημαντικό ρόλο έχει η συναισθηματική νοημοσύνη και η συμπόνια. Ένας ηγέτης που μπορεί να κατανοήσει και να συνδεθεί με τα μέλη της ομάδας του επιδεικνύει ανθρωπισμό και μπορεί να αντιμετωπίσει προκλήσεις με ενσυναίσθηση. Τέλος, η δυνατότητα γρήγορων και αποτελεσματικών αποφάσεων, καθώς και η προσαρμοστικότητα σε νέες ιδέες και προκλήσεις, είναι κρίσιμες για έναν ηγέτη. Η διαρκής προσαρμογή στις αλλαγές αντικατοπτρίζει όχι μόνο την ευελιξία του ηγέτη αλλά και τη διάθεσή του να προάγει την ανάπτυξη και την επιτυχία της ομάδας (12).

2.2 Ηγεσία: βήμα ή διαδικασία;

Υπάρχει αρκετή διαμάχη στην βιβλιογραφία σχετικά με το αν η ηγεσία αποτελεί γενικότερα ένα βήμα στο άτομο που ηγείται μιας ομάδας, αποκτάται με τον τρόπο της μάθησης ή αν εμπεριέχει μια ολόκληρη διαδικασία. Οι περισσότεροι μελετητές καταλήγουν πως η ηγεσία, ακόμα και για τα άτομα εκείνα που θεωρούνται πως γεννήθηκαν με «ηγετικές» ικανότητες, είναι μια ολόκληρη διαδικασία, ένα σύνολο εμπειριών που κάποιος μαθαίνει να τις αποκτά μέσω καταστάσεων και με το πέρασμα του χρόνου (13).

Σε συνάρτηση με την προηγούμενη παράγραφο, η άποψη των Kesting et al. (2016) τονίζει το πώς η ηγεσία ως διαδικασία βοηθά το άτομο να παρακινεί ή να επηρεάσει τους άλλους για να επιτευχθούν οι οργανωτικοί στόχοι. Πρόκειται για την πρακτική που ενισχύει και ενθαρρύνει την αυτοεκτίμηση και το επίπεδο κινήτρων των εργαζομένων για την επίτευξη των οργανωτικών καθηκόντων και στόχων. Η

παρακίνηση των εργαζομένων σχετίζεται σε αρκετά υψηλό ποσοστό με την αλληλεπίδραση τους με τον ηγέτη και το ηγετικό του στυλ και τις ικανότητές του (14)

Ωστόσο, παλαιότερα, περίπου το 1950 ήδη ο Stodgil είχε αναφέρει την ηγεσία ως μια διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο μπορεί να εμπνεύσει τους ακόλουθους του να ενεργήσουν με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Μάλιστα, ο συγγραφέας μιλά για το σύνολο μιας ομάδας ατόμων (group) που θα δουλέψουν υπό κοινούς στόχους και πρακτικές για να επιτύχουν αποτελέσματα που είναι προκαθορισμένα (15).

Υπάρχει επίσης έντονη η διαμάχη στο συγκεκριμένο επιστημονικό πεδίο για τις διαφορές και τις ομοιότητες μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης. Ορισμένοι ειδικοί και επαγγελματίες, όταν προσπαθούν να ορίσουν την έννοια της ηγεσίας, επισημαίνουν και αντιπαραβάλλουν την ηγεσία με τη διοίκηση. Η βασική διαφορά μεταξύ τους είναι πως οι διαχειριστές επικεντρώνονται στο τι πρέπει να επιτευχθεί τώρα, ενώ οι ηγέτες επικεντρώνονται στο τι πρέπει να επιτευχθεί στο μέλλον. Επιπλέον, η ηγεσία αναφέρεται στη διαδικασία επηρεασμού των άλλων για την κατανόηση και τη συμφωνία για τους κοινούς στόχους, ενώ η διοίκηση εστιάζεται στην τακτοποίηση και τον καθορισμό των πρακτικών. Η ηγεσία επικεντρώνεται στην καλλιέργεια και την ενίσχυση, ενώ η διοίκηση σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα στην επίτευξη της επιτυχίας. Τέλος, η ηγεσία καθορίζει την κατεύθυνση, ενώ η διοίκηση εξασφαλίζει την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών. Οι διάφοροι ορισμοί προσπαθούν να αποσαφηνίσουν τη διαφορά μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης.

Η διοίκηση αποτελεί μια ουσιαστική ικανότητα που πρέπει να έχει ένας ηγέτης. Παράλληλα, κάθε διαχειριστής πρέπει να ενσωματώνει τα στοιχεία της ηγεσίας. Ο Gell (2014) προσφέρει ένα ενδεικτικό παράδειγμα για να επισημάνει τη διαφορά μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης. Συγκεκριμένα, αναφέρεται σε ένα πλοίο, όπου ο καπετάνιος έχει το καθήκον να καθοδηγεί το πλοίο προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Ωστόσο, αυτό δεν είναι εφικτό χωρίς τη συνεισφορά των ατόμων που διαχειρίζονται τις μηχανές. Συνεπώς, το πως καθορίζεται ένα όραμα είναι μια βασική ευθύτων των διοικητών ενός οργανισμού, ενώ η πραγματοποίηση του οράματος είναι βασική ευθύνη των διοικητών ενός οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Northouse (2013), ένας αποτελεσματικός οργανισμός απαιτεί τόσο διοικητικές όσο και ηγετικές δεξιότητες. Η έλλειψη ισορροπίας μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει σε αποκλίσεις από τους προγραμματισμένους στόχους. Οι

διαδικασίες αυτές, παρόλο που παρουσιάζουν ομοιότητες, ενσωματώνουν τόσο την επίδραση όσο και την ανάγκη συνεργασίας και αποτελεσματικότητας για την επίτευξη στόχων. Ο Northouse (2013) θεωρεί πως η διοίκηση διαφέρει από την ηγετική θέση. Η διαφορά αυτή αντανακλάται στον ρόλο, καθώς η διοίκηση επικεντρώνεται στον προγραμματισμό, τα αποτολέσματα του προϋπολογισμού, την οργάνωση, τη στελέχωση, τον έλεγχο και την επίλυση προβλημάτων. Αντίθετα, η ηγεσία επικεντρώνεται στον καθορισμό κατευθύνσεων, την ευθυγράμμιση των ανθρώπων, την παροχή κινήτρων και την έμπνευση (16).

Μετά από τη συζήτηση των επιχειρημάτων διάφορων μελετητών που έχουν να κάνουν με τα διαφορετικά στοιχεία από την μία της ηγεσίας και από την άλλη της διοίκησης, μια μελέτη έφτασε στο συμπέρασμα ότι δεν μπορεί να υπάρχει διάκριση με βάση τον ρόλο, τη διαδικασία ή τη σχέση τους στο πλαίσιο της αποτελεσματικής θεωρίας ηγεσίας. Αυτό προκύπτει, ειδικά καθώς πολλοί ερευνητές συγκλίνουν στην άποψη πως στους οργανισμούς της τελευταίας περιόδου, μια διοίκηση για να είναι επιτυχημένη συμπεριλαμβάνει στοιχεία ηγεσίας. Παρακάτω, ο ερευνητής προτείνει ότι η απάντηση στο ερώτημα για τη διαφορά μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης δεν μπορεί να προκύψει από απλές συζητήσεις, αλλά θα έπρεπε να αναζητηθεί μέσω εμπειρικής έρευνας (1).

Κατά την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με την ηγεσία έναντι της διοίκησης, προκύπτει ότι αρκετοί ερευνητές και επαγγελματίες έχουν σαν πρότυπο το καταξιωμένο θεωρητικό της ηγεσίας, John P. Kotter. Σύμφωνα με τον Kotter (2012), η διοίκηση αποτελεί ένα σύνολο διαδικασιών που εξασφαλίζουν την ομαλή λειτουργία ενός περίπλοκου συστήματος ανθρώπων και τεχνολογίας. Ο ρόλος της περιλαμβάνει πτυχές όπως ο προγραμματισμός, ο προϋπολογισμός, η οργάνωση, η στελέχωση, ο έλεγχος και η επίλυση προβλημάτων.

Αντίθετα, ο ίδιος καθορίζει την ηγεσία ως μια ομάδα διαδικασιών που καθιστούν τους οργανισμούς πρωτοπόρους ή προσαρμόσιμους σε σημαντικές αλλαγές. Ο ρόλος της ηγεσίας περιλαμβάνει τον καθορισμό του όραματος για το μέλλον, την ευθυγράμμιση των ανθρώπων με αυτό και την παρακίνησή τους να το υλοποιήσουν. Συνεπώς, ο Kotter αναδεικνύει τη σημασία της ηγεσίας ως προς την καθοδήγηση των οργανισμών σε αλλαγές και τη δημιουργία κοινής κατεύθυνσης (17).

2.2.1 Leadership Process Model

Υπάρχει ένα συγκεκριμένο και γνωστό μοντέλο στο πεδίο της επιχειρησιακής έρευνας σχετικά με την ηγεσία και πως αποτελεί μια διαδικασία το οποίο ονομάζεται “*Dunham And Pierce’s Leadership Process Model*” (18). Το συγκεκριμένο μοντέλο αναγνωρίζει τον ηγέτη σαν έναν μόνο από τους τέσσερις βασικούς παράγοντες που συμβάλλουν σε κάθε ουσιαστικό αποτέλεσμα εντός ενός οργανισμού. Βασική αρχή είναι πως οι τέσσερις παράγοντες έχουν μια διαδοχική ροή. Σε κάθε περίπτωση ο ηγέτης είναι ο πρώτος παράγοντας.

Οι υπόλοιποι τρεις παράγοντες είναι οι εξής:

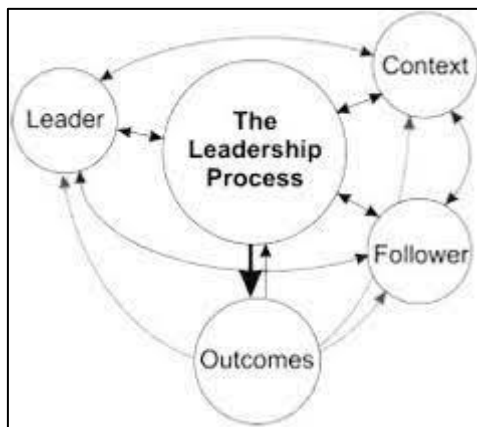
1) Οι ακόλουθοι. Στο συγκεκριμένο μοντέλο ισχύει πως οι οπαδοί ακολουθούν την οδηγία του ηγέτη. Τα άτομα τα οποία βρίσκονται κοντά στον ηγέτη και αποτελούν την ομάδα του τείνουν να είναι συνεχώς δίπλα του για να ζητήσουν κατεύθυνση. Ωστόσο, η διαφορά σε αυτήν την περίπτωση είναι πως η διαδικασία ηγεσίας δεν είναι κατά βάση ιεραρχική, περισσότερο έχει μια συνεχόμενη ροή και δέχεται πως οι ακόλουθοι του ηγέτη μπορεί να βρίσκονται στην ίδια βαθμίδα με εκείνον αλλά τον χρειάζονται για να τους κατευθύνει.

2) Το πλαίσιο. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο είναι το πλαίσιο, ο στόχος που έχει τεθεί για ένα συγκεκριμένο έργο ανεξάρτητα από το μέγεθος του. Ο ηγέτης είναι στην θέση να γνωρίζει πως χρειάζεται πρώτα μια εσωτερική ανάλυση του πλαισίου με το οποίο καλείται να δουλέψει η ομάδα του για να μπορέσουν να συνεχίσουν. Μια λανθασμένη προσέγγιση σε αυτήν την περίπτωση μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιτυχές αποτέλεσμα. Είναι η φάση την οποία βρίσκεται το πλαίσιο που θα δημιουργήσει και την ιδέα της ηγεσίας, δηλαδή τι θέλει να επιτύχει η ομάδα για τον οργανισμό, με ποιον τρόπο μπορεί και ποιος θα την οδηγήσει. Μια αδύναμη κατεύθυνση από την πλευρά του ηγέτη δεν θα μπορέσει να οδηγήσει στην ανάλογη δράση.

3) Αποτελέσματα. Πρόκειται ουσιαστικά για τον τελευταίο παράγοντα καθώς δεν μπορεί να δημιουργηθεί εάν οι οπαδοί του ηγέτη δεν έχουν ακολουθήσει μια συγκεκριμένη κατεύθυνση, δεν έχουν εργαστεί με ένα συγκεκριμένο τρόπο για να πετύχουν κάποια αποτελέσματα. Πρόκειται για το "ορατό" μέρος της διαδικασίας ηγεσίας. Τέλος, επειδή ουσιαστικά πρόκειται και για την απόδειξη της επιτυχίας ή της αποτυχίας ενός πλάνου καθορίζουν και την αξιολόγηση του ηγέτη (18).

Οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των τεσσάρων παραγόντων αλλά και γενικότερα της διαδικασίας της ηγεσίας αντικατοπτρίζονται στην **Εικόνα 1**. Τονίζεται και στην εικόνα

η σημαντικότητα των αποτελεσμάτων (outcomes) για την σημασία της όλης διαδικασίας.



Εικόνα 1: Dunham And Pierce's Leadership Process Model Πηγή: (19)

Πέρα ωστόσο από την αναζήτηση ενός βασικού ορισμού με τα χρόνια και την μελέτη των πρακτικών διοίκησης και ηγεσίας ενός ατόμου σε ομάδες κυρίως σε μεγάλους οργανισμούς προέκυψε ένα σύνολο από θεωρίες που προσπαθεί να ερμηνεύσει την ηγεσία ως φαινόμενο στον οργανωσιακό χώρο.

2.3 Διαφορετικές θεωρίες περί ηγεσίας

Το μεγαλύτερο ζήτημα στην έννοια της ηγεσίας είναι πως κανείς δεν μπορεί ακριβώς να καθορίσει την μορφή της και τα στοιχεία από τα οποία αποτελείται. Ήδη από την δεκαετία του 1980 έχει γίνει αποδεκτό πως ένας ορισμός για την ηγεσία δεν είναι δυνατόν να βρεθεί (20). Ο Bryson (2004) θεωρεί πως η ηγεσία είναι η δύναμη εκεί που οδηγεί τους ανθρώπους στη διαμόρφωση στόχων και κινήτρων όχι για τους ίδιους αλλά για τα υπόλοιπα άτομα γύρω τους. Οι αλλαγές που δρομολογεί η ηγεσία αφορούν την επίτευξη τόσο υφιστάμενων όσο και νέων στόχων (21).

Οι πρώτες θεωρίες που δημιουργήθηκαν στη βιβλιογραφία επικεντρώνονταν σε ευρείες έννοιες οι οποίες σχετίζονταν με τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται ο ηγέτης ή τα χαρακτηριστικά του. Στη σύγχρονη εποχή, όμως, η εστίαση έχει μετακινηθεί περισσότερο στο πως η ηγεσία έχει την δυνατότητα να ασκεί επιρροή στον ηγέτη και σε όσους τον ακολουθούν και αλληλεπιδρούν με εκείνον. Αυτό το ζήτημα έχει

καταπιαστεί από τους θεωρητικούς της Διοικητικής Επιστήμης, με πολλές θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί στον τομέα και θα παρουσιαστούν στις επόμενες παραγράφους.

2.3.1 Great Man Theory

Η "Θεωρία του Μεγάλου Ανθρώπου" ή "Great Man Theory" είναι μια παραδοχή που προέκυψε από τις πρώτες επιστημονικές μελέτες στον τομέα της ηγεσίας. Αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι οι μεγάλοι ηγέτες γεννιούνται, όχι φτιάχνονται, και ότι οι εξαιρετικοί ηγέτες έχουν φυσικές ή εκ των προτέρων καθορισμένες ιδιότητες που τους καθιστούν κατάλληλους για τον ρόλο της ηγεσίας.

Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, η ηγεσία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα άτομα που την ασκούν και όχι τόσο από το περιβάλλον ή τις συνθήκες. Επομένως, πιστεύεται ότι μερικοί άνθρωποι γεννιούνται με τις εξαιρετικές ικανότητες και τα χαρίσματα που απαιτούνται για να είναι αποτελεσματικοί ηγέτες. Αν και η συγκεκριμένη θεωρία περί ηγεσίας αποτελεί μια από τις πρώτες προσεγγίσεις στο πεδίο έχει κριθεί και επικριθεί για τον υπερβολικό της δυαδικό και απλοϊκό χαρακτήρα, καθώς δεν λαμβάνει υπόψη πολλούς άλλους παράγοντες που επηρεάζουν την ηγεσία, όπως ο πολιτισμός, οι κοινωνικές συνθήκες και οι οργανωτικές δομές (22).

2.3.2 Trait theory-Θεωρία Ατομικών Γνωρισμάτων

Η Θεωρία των Ατομικών Γνωρισμάτων, (Trait Theories) αποτελεί μια προσέγγιση στη μελέτη της ηγεσίας που επικεντρώνεται στα ειδικά χαρακτηριστικά ή τα ψυχολογικά γνωρίσματα που έχουν οι ηγέτες. Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, υπάρχουν συγκεκριμένα traits ή ιδιότητες που καθιστούν ένα άτομο κατάλληλο για τον ρόλο της ηγεσίας.

Ο Stodgil (1948) παρουσίασε αυτές τις ιδιότητες-χαρακτηριστικά ως εξής:

- Ικανότητες (ευφύια, ευφράδεια, κρίση, πρωτοτυπία)
- Συμμετοχή (κοινωνικότητα, συνεργασία, προσαρμοστικότητα)Στάτους (δημοτικότητα, κοινωνικό-οικονομικό υπόβαθρο)
- Επιδόσεις (γνώσεις, αθλητικά)
- Υπευθυνότητα (πρωτοβουλία, αυτοπεποίθηση, επιμονή)
- Χαρακτηριστικά της περίπτωσης (στόχοι, χαρακτηριστικά υφισταμένων) (23)

Οι θεωρητικοί που υποστηρίζουν αυτήν την προσέγγιση πιστεύουν ότι υπάρχουν συγκεκριμένες φυσικές, νοητικές, και κοινωνικές ιδιότητες που καθορίζουν την ηγεσία. Αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να περιλαμβάνουν την αυτοπεποίθηση, το χάρισμα της επικοινωνίας, την αντοχή στην πίεση, τη διορατικότητα και άλλα.

Παρότι αυτή η θεωρία έχει συμβάλει στην κατανόηση της σημασίας των προσωπικών χαρακτηριστικών στην ηγεσία, έχει επίσης υποστεί κριτική για τον τρόπο που παραβλέπει άλλους σημαντικούς παράγοντες όπως ο πολιτισμός, οι συνθήκες εργασίας και η κοινωνική συναλλαγή. Επίσης, έχει προκύψει από τις εξελίξεις στον τομέα της ηγεσίας που επικεντρώνονται σε άλλες πτυχές της ηγεσίας, όπως οι διαδικασίες και ο ρόλος του περιβάλλοντος (24).

2.3.3 Behavioral theories-Θεωρίες Συμπεριφοράς

Οι Θεωρίες Συμπεριφοράς (Behavioral Theories) στην ηγεσία επικεντρώνονται στη μελέτη της συμπεριφοράς των ηγετών και των ατόμων που τους ακολουθούν. Αυτές οι θεωρίες αναγνωρίζουν ότι η ηγεσία δεν σχετίζεται μονάχα με τα φυσικά χαρακτηριστικά ή προσωπικότητες των ηγετών, αλλά και με τον τρόπο που ενεργούν και αλληλοεπιδρούν με τους υπόλοιπους.

Οι κύριες πτυχές των Θεωριών Συμπεριφοράς περιλαμβάνουν:

- Θεωρία Συμπεριφορικού Στυλ (Behavioral Style Theory): Αυτή η θεωρία εστιάζει στις διάφορες στρατηγικές συμπεριφοράς των ηγετών, όπως η αυταρχική ηγεσία, η δημοκρατία, η λαμβανόμενη απόφαση, και άλλες.
- Θεωρία Συμπεριφορικών Εργασιακών Καθηκόντων (Behavioral Task Theory): Αυτή η θεωρία επικεντρώνεται στον τρόπο που οι ηγέτες διαχειρίζονται τα καθήκοντά τους και πώς αλληλοεπιδρούν με τους υπαλλήλους τους στο πλαίσιο των εργασιακών καθηκόντων.
- Θεωρία Συμπεριφορικών Προσόντων (Behavioral Skills Theory): Αυτή η προσέγγιση επικεντρώνεται στις δεξιότητες και τις ικανότητες του ηγέτη, όπως η επικοινωνία, η διαπραγμάτευση και η επίλυση προβλημάτων (25).

Οι Θεωρίες Συμπεριφοράς αντιπροσωπεύουν μια μετάβαση από τις προηγούμενες θεωρίες που επικεντρώνονταν σε φυσικά χαρακτηριστικά, εστιάζοντας αντίθετα στη συμπεριφορά και τις δράσεις των ηγετών ως βασικούς παράγοντες που καθορίζουν την αποτελεσματική ηγεσία.

Η ανωτέρω περιγραφή αυτή αντιπροσωπεύει μια σαφή μετάβαση από τις παλαιότερες θεωρίες που επικεντρώνονταν στα εσωτερικά χαρακτηριστικά των ηγετών προς τις πιο σύγχρονες θεωρίες συμπεριφοράς. Σε αυτό το πλαίσιο, η έμφαση τοποθετείται στις παρατηρήσιμες και εμφανείς ενέργειες των ηγετών, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο εκτελούν τα καθήκοντά τους. Αντί να επικεντρώνεται στο "τι είναι" ο ηγέτης (όπως στις προηγούμενες θεωρίες), η προσοχή στρέφεται στο "τι κάνει" και "πώς το κάνει". Αυτή η προσέγγιση αποδίδει έμφαση στις πράξεις και τις συμπεριφορές που έχουν άμεσο αντίκτυπο στη σχέση μεταξύ ηγέτη και οπαδών.

Ο όρος "ηγετική συμπεριφορά" αντικαθιστά την προηγούμενη έμφαση στα εσωτερικά χαρακτηριστικά του ηγέτη και επικεντρώνεται στις πράξεις και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για να καταστεί επιτυχημένη η ηγεσία. Αυτή η προσέγγιση είναι πιο ρεαλιστική και επικεντρώνεται στην πρακτική εφαρμογή των ηγετικών αρχών στο περιβάλλον εργασίας (26).

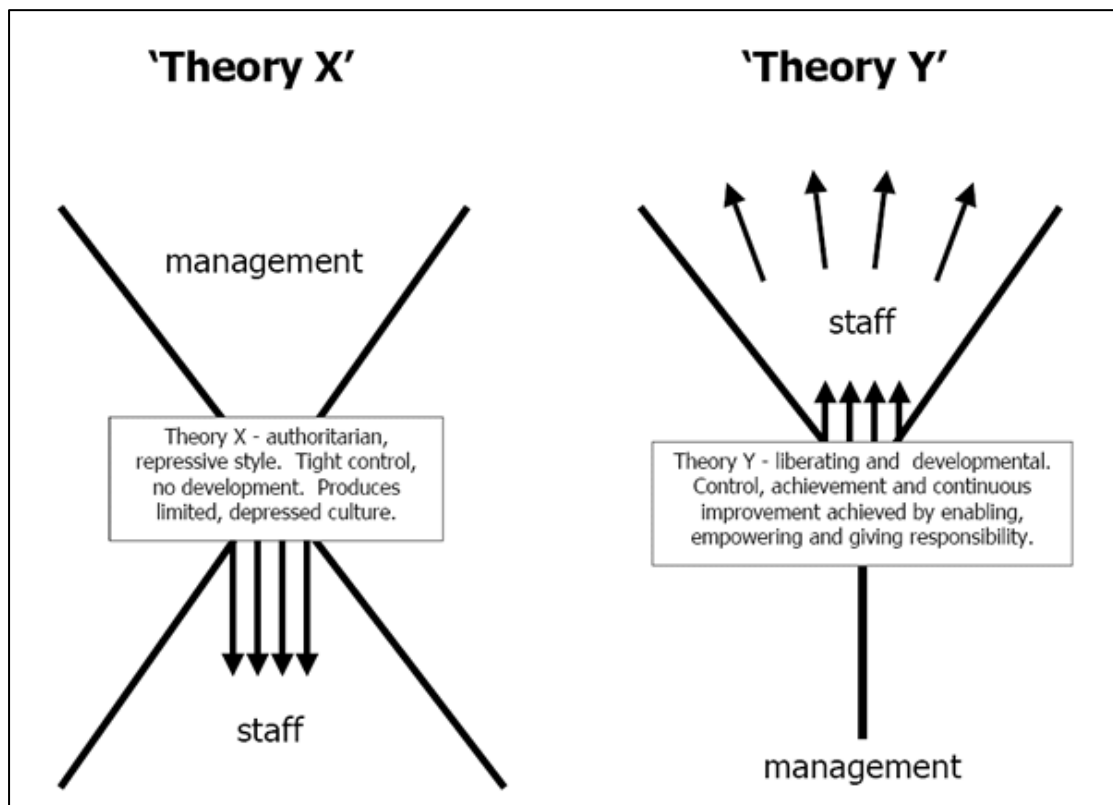
Υπάρχουν διάφορες θεωρίες οι οποίες υπάγονται στις θεωρίες συμπεριφοράς και οι οποίες βοηθούν στη διοίκηση μιας επιχείρησης. Αυτές είναι η θεωρία X και Y του Mac Gregor, το πλέγμα του Blake and Mouton, το πλαίσιο της ηγετικής συμπεριφοράς των Tannenbaum και Schmidt.

2.3.4 Η θεωρία X και Y

Η θεωρία "X" και "Y" του Douglas McGregor αποτελεί ένα διαχωρισμό ανάμεσα σε δύο διαφορετικές προσεγγίσεις σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης και ηγεσίας στον χώρο εργασίας. Η Θεωρία "X" υποστηρίζει μια προσέγγιση παρακολούθησης, υποδεικνύοντας ότι οι εργαζόμενοι είναι, κατά βάση, αδιάφοροι ή αντιπαθείς στην εργασία και χρειάζονται εξωτερική καθοδήγηση και έλεγχο. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η διαχείριση επικεντρώνεται στον έλεγχο, με τη χρήση κυρώσεων και ανταμοιβών για να καθοδηγήσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Αντίθετα, η Θεωρία "Y" υποστηρίζει μια προσέγγιση συνεργασίας, θεωρώντας ότι οι άνθρωποι φυσικά αναζητούν την αυτοεκτίμηση και τη δική τους επίτευξη στην εργασία. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η διαχείριση επικεντρώνεται στην ενθάρρυνση της αυτοεκτίμησης, της συνεργασίας και της ανάπτυξης δυνατοτήτων (27).

Συνοπτικά, η θεωρία "X" εστιάζει στον εξωτερικό έλεγχο και καθοδήγηση, ενώ η θεωρία "Y" επικεντρώνεται στην εσωτερική κίνηση και τη συνεργασία. Ο McGregor προέβαλε αυτές τις θεωρίες για να επισημάνει τον κρίσιμο ρόλο της προσωπικής πεποίθησης των διαχειριστών στη δημιουργία ενός θετικού ή αρνητικού εργασιακού περιβάλλοντος (Εικόνα 2). Βέβαια ο ίδιος ο McGregor θεωρούσε πως πάντα ηγέτης που υιοθετεί ένα δημοκρατικό στιλ ηγεσίας είναι αποτελεσματικός καθώς δίνει προτεραιότητα στο έργο των υφιστάμενων και ενθαρρύνει την ανάληψη ευθυνών για την επίτευξη των στόχων. Με αυτήν την προσέγγιση, ο ηγέτης εμπιστεύεται τους υφιστάμενους του, προωθεί το αίσθημα συμμετοχής και συνεργασίας, και παρέχει την ευκαιρία για δημοκρατικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων.



Εικόνα 2: Διάγραμμα θεωρίας McGregor Πηγή: (28)

2.3.5 Το πλέγμα ηγεσίας των Blake and Mouton

Το πλέγμα ηγεσίας των Blake και Mouton είναι ένα μοντέλο που αναπτύχθηκε για να περιγράψει διάφορες προσεγγίσεις της ηγεσίας, λαμβάνοντας υπόψη δύο κύριες

διαστάσεις: το ενδιαφέρον για το έργο (Production) και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους (People). Το πλέγμα ηγεσίας των Blake και Mouton προσφέρει ένα πλαίσιο για να μπορέσουν να κατανοήσουν τα διοικητικά στελέχη σε έναν οργανισμό διάφορες προσεγγίσεις στην ηγεσία. Βασικό στοιχείο αυτού του μοντέλου είναι η διάκριση μεταξύ του πόσο έντονο είναι το ενδιαφέρον του ηγέτη για το έργο και τους ανθρώπους.

Όπως φαίνεται και στην **Εικόνα 3** Στο άκρο της συνεργατικότητας, υπάρχει η πτυχή "**Παραγωγικότητα**"-9.1, όπου ο ηγέτης επικεντρώνεται κυρίως στην αποτελεσματικότητα της εργασίας, παραμελώντας σε μεγάλο βαθμό την πτυχή των σχέσεων. Στο άλλο άκρο, υπάρχει η πτυχή "**Φροντίδα**"-9.9 όπου ο ηγέτης επικεντρώνεται σε σχέσεις, αλλά παραμελεί σε μεγάλο βαθμό την παραγωγικότητα.

Το ιδανικό σενάριο είναι η ισορροπία, το "**Τέλειο Πρότυπο**"-9.9, όπου ο ηγέτης συνδυάζει αποτελεσματικότητα στο έργο με φροντίδα για τους ανθρώπους, προωθώντας έτσι μια ισορροπημένη και αποδοτική προσέγγιση στην ηγεσία.

Αν αναλυθούν περισσότερο τα στοιχεία του πλέγματος τότε διακρίνονται τα εξής μέρη:

1) Αδιάφορο Στιλ (Διαβάθμιση 1.1):

- Σε αυτό το στιλ, ο ηγέτης εμφανίζεται αδύναμος και ανεύθυνος.
- Δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή όσο και για τους ανθρώπους.
- Αυτή η προσέγγιση μπορεί να οδηγήσει σε ανεπαρκή απόδοση και αποθάρρυνση στους εργαζομένους.

2) Ανθρωπιστικό Στιλ (Διαβάθμιση 1.9):

- Ο συναδελφικός ηγέτης επικεντρώνεται κυρίως στην ευημερία των υφιστάμενων.
- Εμφανίζει ελάχιστο ενδιαφέρον για την παραγωγή.
- Αυτό μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ενός ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας, αλλά μπορεί να περιορίσει την αποτελεσματικότητα.

3) Στιλ του Εκκρεμούς (Διαβάθμιση 5.5):

- Η ηγεσία εδώ είναι ισορροπημένη και ενδιάμεση.
- Δίνεται σημασία τόσο στην παραγωγή όσο και στις σχέσεις με τους ανθρώπους.

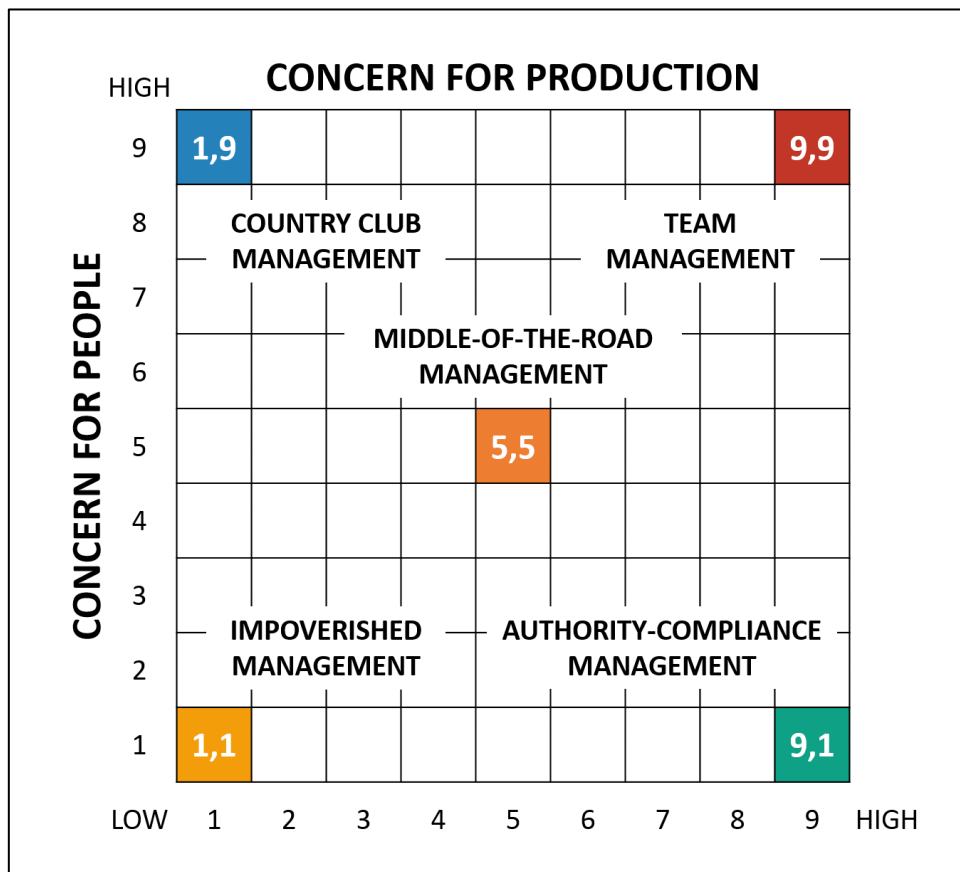
- Αυτό το στιλ επιδιώκει μια ισορροπημένη απόδοση και ικανοποίηση των αναγκών όλων.

4) Αυταρχικό Στιλ (Διαβάθμιση 9.1):

- Ο ηγέτης επικεντρώνεται στον έλεγχο και την ηγεσία με αποφασιστικότητα.
- Δίνεται μεγάλη σημασία στην παραγωγή, ενώ παραμελεί τις σχέσεις με τους ανθρώπους.
- Μπορεί να οδηγήσει σε αποτελεσματική παραγωγή, αλλά μπορεί να δημιουργήσει ανασφάλεια ή δυσαρέσκεια μεταξύ των εργαζομένων.

5) Δημοκρατικό Στιλ (Διαβάθμιση 9.9):

- Ο συνεργατικός ηγέτης επιδιώκει το μέγιστο σε διαπροσωπικές σχέσεις και παραγωγή.
- Δίνει έμφαση στη συμμετοχή και τη συνεργασία.
- Αυτή η προσέγγιση μπορεί να ενθαρρύνει τη δημιουργία ενός θετικού και αποδοτικού εργασιακού περιβάλλοντος (1).



Εικόνα 3: Πλέγμα Blake and Mouton Πηγή: (29)

2.3.6 Η συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς των Tannenbaum και Schmidt

Η συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς των Tannenbaum και Schmidt παρουσιάζει ένα μοντέλο με επτά επίπεδα, που αντικατοπτρίζουν διάφορες προσεγγίσεις στην ηγεσία και τον βαθμό συμμετοχής των υφισταμένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τα επίπεδα αυτά αναλύονται παρακάτω.

Το πρώτο επίπεδο είναι αυτό της πλήρους εξουσίας-authority. Εδώ ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις μόνος του χωρίς να δέχεται συμβουλές από την ομάδα του. Ουσιαστικά, θεωρεί τα μέλη της ομάδας υποδεέστερα και δίνει εντολές. Το δεύτερο επίπεδο είναι εκείνο της ανακοίνωσης των αποφάσεων-tell. Τουλάχιστον σε αυτό το επίπεδο ο ηγέτης έχοντας λάβει μια απόφαση δεν την μετατρέπει απευθείας σε εντολή αλλά την ανακοινώνει στην ομάδα του. Το τρίτο επίπεδο βελτιώνει την διαδικασία. Πρόκειται για επίπεδο εξήγησης-sell. Ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις και προσπαθεί να εξηγήσει και να πείσει τους υφιστάμενους για την ορθότητά τους.

Στο τέταρτο η δομή αλλάζει κυρίως για τους ακολούθους του ηγέτη. Η μεταβλητή αυτήν την φορά είναι η συνεννόηση-consult. Ο ηγέτης συμβουλευεται τους υφιστάμενους προτού λάβει μια απόφαση, αλλά η εξουσία παραμένει στα χέρια του. Το έκτο επίπεδο αφορά την αυτονομία στη λήψη αποφάσεων-delegate. Πρόκειται για το σημείο στο οποίο ο ηγέτης έχει αποφασίσει πως θα αφήσει την πλήρη εξουσία στους υφιστάμενους, αναθέτοντας τους να λάβουν τις αποφάσεις. Τέλος, το έβδομο στάδιο της πλήρους αυτοδιαχείρισης αποτελεί και το υψηλότερο επίπεδο. Ο ηγέτης εγκαταλείπει κάθε εξουσία σχετικά με τις αποφάσεις στους υφιστάμενους (26).

2.3.7 Ενδεχομενικές θεωρίες ηγεσίας – Contingency Theories

Οι ενδεχομενικές θεωρίες ηγεσίας, γνωστές και ως θεωρίες προσαρμογής, προσπαθούν να εξηγήσουν πώς διάφοροι παράγοντες επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε διάφορα περιβάλλοντα και συνθήκες. Αυτές οι θεωρίες υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει ένα ιδανικό ηγετικό στυλ που να είναι κατάλληλο για όλες τις καταστάσεις, αλλά αντιθέτως, ο ηγέτης πρέπει να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του στις συνθήκες που αντιμετωπίζει (2).

Αρκετά γνωστή στη διεθνή βιβλιογραφία είναι η Θεωρία της Κατάστασης (Contingency Theory). Η συγκεκριμένη θεωρία προτείνει ότι για να είναι αποτελεσματική ή ηγεσία που ασκείται πρέπει να υπάρχει μια συνδυαστική επίδραση που προέρχεται από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και των στοιχείων του περιβάλλοντος. Ο βασικός πυρήνας της θεωρίας είναι ότι ο ηγέτης χρειάζεται να αλλάξει το στυλ του στις συγκεκριμένες περιστάσεις και συνθήκες για να είναι αποτελεσματικός. Η συγκεκριμένη θεωρία προωθεί την ιδέα ότι κάθε περίπτωση είναι "ενδεχομένως" διαφορετική και ότι ο ηγέτης πρέπει να αντιδρά ανάλογα.

Επίσης γνωστή είναι και η Θεωρία του Μονοπατιού-Συναλλαγής (Path-Goal Theory). Μια θεωρία κατά την οποία ο ηγέτης πρέπει να επιλέξει το κατάλληλο τρόπο για την επίτευξη των στόχων, με βάση πάντα τις ανάγκες και τις προσδοκίες των ατόμων που βρίσκονται στο πεδίο ελέγχου του. Ουσιαστικά, αυτή η θεωρία επικεντρώνεται στον ρόλο του ηγέτη στο καθορισμό των μονοπατιών (paths) που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης διευκολύνει την πορεία (path) των υφισταμένων του προς την επίτευξη αυτών των στόχων. Στο πλαίσιο της παραπάνω θεωρίας αναπτύσσεται και η θεωρία που περιλαμβάνει την αξιολόγηση περιβαλλοντικών παραγόντων η οποία αποτελεί σημαντικό στάδιο για τον ηγέτη. Η ικανότητα του ηγέτη να αναλύει και να κατανοεί το περιβάλλον του είναι κρίσιμη για τον καθορισμό των κατάλληλων μονοπατιών προς την επίτευξη των στόχων. Επίσης, αναπτύχθηκε και η ιδέα της ευελιξίας που υποδηλώνει την ικανότητα του ηγέτη να προσαρμόζεται σε διάφορες συνθήκες και ανάγκες προκειμένου να επιτύχει τους οραματισμένους στόχους (3)

2.3.8 Η θεωρία του Warren Bennis

Για τον Warren Bennis η ηγεσία ξεκινά από ξεκινά από την αυτογνωσία. Υποστηρίζει πως για να μπορέσει κανείς να καθοδηγήσει και να εμπνεύσει άλλους προς την επίτευξη του οράματός τους, πρέπει πρώτα να έχει ανακαλύψει τον εαυτό του. Είναι αναγκαίο να εκτιμήσει και να δώσει αξία στον εαυτό του, ώστε να μπορεί στη συνέχεια να μοιραστεί αυτήν την αξία με άλλους. Η ηγεσία δεν πρέπει να είναι αυτοσκοπός για να μπορέσει ένα άτομο να προηγηθεί από τους υπόλοιπους, αλλά κυρίως για να εξελιχθεί ως άτομο

Συνεχίζοντας την σκέψη του ο Warren αναφέρει τον όρο "γνώθι σαυτόν" που είναι χαραγμένος στον ναό του Απόλλωνα στους Δελφούς, ο οποίος αναφέρεται στην

αυτογνωσία, ερμηνεύοντας τον με αρκετές διαφορές από την μελέτη στον Ηράκλειτο και τον Σωκράτη. Για την επίτευξη της αυτογνωσίας απαιτείται ατομική προσπάθεια, και μέσα από αυτή τη διαδικασία καλούμαστε να είμαστε αυστηροί με τον εαυτό μας για να βελτιωθούμε. Η αυτοπεποίθηση είναι σημαντική για την επίτευξη των επιθυμιών των ατόμων, και η ισχυρή θέληση είναι απαραίτητη για να μπορούν να κερδίσουν την αυτοπεποίθηση και την αυτοεκτίμηση. Σημειώνεται ότι όλοι οι μεγάλοι ηγέτες εξελίσσονται καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους, μαθαίνοντας συνεχώς νέα πράγματα (30).

2.4 Διάκριση τύπων ηγεσίας

Ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η ηγεσία, το επίπεδο ελέγχου, την ιεραρχική δομή, την κατάσταση επικοινωνίας μεταξύ ηγέτη και ακολούθων διακρίνονται στη βάση νέων θεωριών ηγεσίας διαφορετικοί τύποι ανά κατηγορία. Μέχρι σήμερα στη βιβλιογραφία η βασική κατηγοριοποίηση είναι αυτή που ακολουθείται στην συνέχεια, με το επιθυμητό στάδιο να είναι εκείνο της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

2.4.1 Αυταρχική ηγεσία

Η αυταρχική ηγεσία αναφέρεται σε έναν τύπο ηγεσίας όπου ο ηγέτης σχεδόν απομακρύνεται από τις καθημερινές σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων, και γι' αυτό συχνά χαρακτηρίζεται ως αυτοκρατορική. Σε αυτήν την περίπτωση, το άτομο είναι αυτό που θα θέσει ποιες είναι οι ενέργειες που πρέπει να κάνει η ομάδα καθημερινά. Το προφίλ ενός αυταρχικού ηγέτη περιλαμβάνει ένα άτομο που επικεντρώνεται σημαντικά στον εαυτό του και δεν είναι πρόθυμο να συμπεριλάβει γνώμες άλλων στις δικές του αποφάσεις, είτε πρόκειται για μια μεγάλη ομάδα, είτε για μικρότερη. Η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας σχετίζεται με ένα συγκεντρωτικό έλεγχο της ομάδας εργασίας (3)

Στον συγκεκριμένο τύπο ηγεσίας, η έλλειψη συμμετοχής των μελών της ομάδας οδηγεί σε ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται άνετοι με τον εργοδότη τους και δεν εμπιστεύονται τον ηγέτη τους. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει θέματα στην οργάνωση και στον τρόπο που έχει δομηθεί ο οργανισμός. Παρά ταύτα, υπάρχει η άποψη ότι μπορεί να δημιουργηθεί εμπιστοσύνη ανάμεσα στους εργαζόμενους και τον εργοδότη, ιδίως όταν πρόκειται για οργανική αλλαγή. Σε αυτή την περίπτωση, οι

εργαζόμενοι μπορεί να έχουν εμπιστοσύνη στον ηγέτη που μπορεί να φέρει αλλαγές και να παράγει περισσότερα κέρδη για τον οργανισμό.

Στον τομέα της οικονομικής επίδοσης, ιδίως σε αναδυόμενες αγορές, οι εργαζόμενοι μπορεί να βασίζονται στην εμπιστοσύνη τους στην επαγγελματική επιτυχία των ηγετών και στη συνέπεια τους στην επίτευξη οικονομικών στόχων, περισσότερο παρά στην αυταρχική ηγεσία. Επομένως, υπάρχει ένα είδος σύγκλισης μεταξύ της επαγγελματικής επιτυχίας και της οικονομικής απόδοσης ως βάση για την εμπιστοσύνη στους ηγέτες (31).

Οι ηγέτες που στηρίζονται σε τον τύπο χαρακτηρίζονται από αυστηρότητα. Παρόλα αυτά, ο τύπος ελέγχου που ασκούν, σε ορισμένες περιπτώσεις, έχει ένα θετικό αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι παρακινούνται να κάνουν πράγματα, ακόμα και όταν οι λύσεις πρέπει να παρέχονται άμεσα. Η μεθοδολογία αλλά και το χρονικό επίπεδο στο οποίο εφαρμόζεται αυτό το μοντέλο ηγεσίας εξαρτώνται από παράγοντες όπως η κατεύθυνση των μελών της ομάδας για γρήγορες και αποφασιστικές κινήσεις, ιδιαίτερα σε δύσκολες ομάδες εργασίας.

Βασικό πλεονέκτημα μπορεί να βρεθεί όταν μια ομάδα είναι μικρή σαν σχήμα και εκεί δεν χρειάζεται κάποιος να αναλάβει το ρόλο του ηγέτη. Σε τέτοιου είδους ομάδες που ο ρόλος της ηγεσίας δεν υπάρχει, θεωρείται πως ένα πιο αυταρχικό μοντέλο ηγεσίας μπορεί και να φέρει καλύτερα αποτελέσματα. Το πως συμβαίνει αυτό σχετίζεται με περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει συντονισμός σε ομάδες και χρειάζεται μέσα από δικές τους διαδικασίες να δημιουργήσουν έναν αρχηγό. Πρόκειται δηλαδή για περιπτώσεις όπου θα υπάρξει ένας ηγέτης με βασικό χαρακτηριστικό την αποφασιστικότητα του και θα υπάγεται ενδεχομένως στο πλαίσιο της αυταρχικής ηγεσίας για να μπορέσει να αναλάβει εξ ολοκλήρου την ευθύνη που θα του δώσει η ομάδα ενώ παράλληλα θα αναθέσει τις επιμέρους εργασίες σωστά στα διάφορα μέλη, ώστε να αποφευχθούν αντιπαραθέσεις (32).

2.4.2 Συμμετοχική ηγεσία

Η συμμετοχική ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ο τύπος ηγεσίας εκείνος που έχει σαν βασικά χαρακτηριστικά του την αναγνώριση της συνεισφοράς των ατόμων της ομάδας στο σύνολο και την αξιοποίηση του έργου που παράγουν. Μια άλλη μορφή της θεωρείται και η δημοκρατική ηγεσία καθώς βασίζεται στο τρόπο εξυπηρέτησης των

εργαζομένων αλλά και σε μια περαιτέρω αναγνώριση των δυνατών τους στοιχείο. Αν και υπάρχουν αρκετές ομοιότητες μεταξύ των δύο όρων, εντούτοις η δημοκρατική ηγεσία θεωρείται ως να υποσύνολο της συμμετοχικής ηγεσίας. Υπάρχουν πλεονεκτήματα και στις δύο προσεγγίσεις, όπως η μεγαλύτερη συμμετοχή, ενδυνάμωση και συλλογική σκέψη. Από την άλλη πλευρά υπάρχει και ένα σύνολο προκλήσεων, όπως η ανάγκη για επιπλέον χρόνο και προσπάθεια για να επιτευχθεί συναίνεση, καθώς και η ανάγκη για καλή επικοινωνία και συνεργασία στην ομάδα.

Στο συμμετοχικό στυλ, υπάρχει στο επίκεντρο η ιδέα πως όλα τα άτομα της ομάδας είναι ισότιμα ως προς τα δικαιώματα και την συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων. Ο βασικός στόχος είναι να υπάρχει μια πλήρης συμμετοχή και να αξιοποιούνται όλες οι απόψεις αλλά και οι συνεισφορές σε όλα τα μέλη της ομάδας. Σε ότι αφορά το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης είναι το άτομο που μπορεί να αναγνωρίσει και να ενθαρρύνει τη συνεισφορά των μελών της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας θεωρούν πως ότι πουν θα ληφθεί υπόψιν από τα ανώτερα στελέχη και έτσι διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο στο τρόπο που διαμορφώνονται οι αποφάσεις. Η πράξη αυτή είναι ικανή να δημιουργήσει ένα κίνητρο για την ενεργή συμμετοχή τους και την ανάπτυξη ιδεών και λύσεων.

Ωστόσο, υπάρχει και η αντίθετη όψη που αφορά τα μειονεκτήματα. Η διαδικασία λήψης των αποφάσεων πολλές φορές παίρνει πάρα πολύ χρόνο και χρειάζεται συμμετοχική προσπάθεια από πολλά άτομα. Επίσης, στις περιπτώσεις που δεν υπάρχει κατάλληλη επικοινωνία και συνεργασία ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας τότε θα υπάρξουν συγκρούσεις και δυσαρμονία (33)..

2.4.3 Αναθεωρητική ηγεσία

Είναι η μορφή γνωστή ως "laissez-faire" και βασίζεται στην ανάθεση πρωτοβουλιών στα μέλη μιας ομάδας. Γενικά, θεωρείται ότι μπορεί να φέρει αποτελέσματα στις περιπτώσεις που τα μέλη της ομάδας έχουν την ικανότητα να αναλαμβάνουν ευθύνες, καθώς προτιμούν να ασχολούνται με την ατομική τους εργασία. Από την άλλη πλευρά, οι διαφωνίες ανάμεσα στα μέλη είναι ικανές να διχάσουν μια ομάδα και να οδηγήσουν σε μη ικανοποίηση κινήτρων και χαμηλό ηθικό.

Η ηγεσία "laissez-faire" έχει βασικό χαρακτηριστικό της την ελευθερία των μελών της σε σχέση με πρωτοβουλίες. Ο ηγέτης δεν αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, έχει χαρακτήρα ενθαρρυντικό απέναντι στα μέλη της ομάδας του. Έχει την δυνατότητα να παρέχει τόσο

υποστήριξη αλλά και εκπαίδευση στα μέλη της ομάδας για να αντιμετωπίσουν δυσκολίες στο μέλλον. Οι αποφάσεις θα ληφθούν από τα μέλη της ομάδας, και η ηγεσία αντιλαμβάνεται πως και τα λάθη ανήκουν στα χαρακτηριστικά της ανθρώπινης φύσης. (26).

Η ηγεσία "laissez-faire" θεωρείται ως ένας αποτελεσματικός τύπος ηγεσίας, καθώς οι ηγέτες πιστεύουν ότι οι ακόλουθοι διαθέτουν όλες εκείνες τις δεξιότητες αλλά και την γνώση για να μπορέσουν να ολοκληρώσουν ένα έργο χωρίς συνεχείς μικροελέγχους. Υπάρχουν πλεονεκτήματα σε αυτόν τον τύπο ηγεσίας. Αρχικά, η ανάπτυξη του ατόμου. Τα άτομα αναπτύσσονται και προσωπικά. Οι ηγέτες που βασίζονται σε αυτόν τον τρόπο σκέψης δίνουν την δυνατότητα στα μέλη τους να καλλιεργήσουν τα δυνατά τους σημεία και να προοδεύσουν.

Την ίδια στιγμή δίνεται δυνατότητα για προώθηση της καινοτομίας: Η ελευθερία που παρέχεται επιτρέπει την άσκηση της καινοτομίας. Οι άνθρωποι έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν τις ιδέες τους και να αναπτύξουν καινοτόμες λύσεις. Η λήψη των αποφάσεων γίνεται με ταχύτερο τρόπο. Σε αυτό το μοντέλο ηγεσίας δεν υπάρχει ανάγκη για συνεχείς μικροδιοικήσεις. Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να λαμβάνουν αποφάσεις αυτόνομα. Ένα ακόμα πλεονέκτημα είναι πως παρέχεται απόδοση με υψηλό επίπεδο γνώσης. Τα μέλη είναι εκπαιδευμένα, γνωρίζουν βασικές πληροφορίες και επιτρέπουν με αυτόν τον τρόπο στην ευρύτερη ομάδα να αναδείξει τις γνώσεις του ηγέτη σε θέματα του οργανισμού. Τέλος, βασικό στοιχείο είναι και η ικανοποίηση των μελών. Η ελευθερία αυτή μπορεί να βοηθήσει τα μέλη της ομάδας να αισθάνονται ικανοποιημένα με την εργασία τους, καθώς έχουν την ελευθερία να εργαστούν ανεξάρτητα και να αναπτύξουν τις ιδέες τους (34)..

Παρόλα αυτά, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ορισμένα στοιχεία κατά την επιλογή του στυλ ηγεσίας, όπως ο χαρακτήρας του οργανισμού και οι απαιτήσεις του περιβάλλοντος εργασίας καθώς το μοντέλο αυτό δεν θα μπορεί να λειτουργήσει αν δεν έχουν υπολογιστεί εξ αρχής αυτοί οι παράγοντες (26).

2.4.4 Συναλλακτική ηγεσία

Η συναλλακτική ηγεσία χρησιμοποιεί συναλλαγές, όπως ανταμοιβές και τιμωρίες, για να επιτύχει τους στόχους. Αυτή η προσέγγιση επικεντρώνεται στην τήρηση των καθορισμένων κανόνων και διαδικασιών. Οι ηγέτες που ακολουθούν αυτό το στυλ

ηγεσίας ενδιαφέρονται για την αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιών και υποστηρίζουν τη δομή και την τάξη.

Οι συναλλακτικοί ηγέτες προτιμούν τη σαφήνεια στους στόχους και αναμένουν από τα μέλη της ομάδας τους να συμμορφώνονται με τους κανόνες και τις προδιαγραφές. Χρησιμοποιούν ανταμοιβές για τη θετική συμπεριφορά και τιμωρίες για την αρνητική συμπεριφορά, προκειμένου να διατηρήσουν την τάξη. Αυτό το στυλ ηγεσίας είναι κατάλληλο σε καταστάσεις που απαιτούν δομή, τάξη και ακρίβεια, όπως στη στρατιωτική ηγεσία ή σε οργανωμένες επιχειρησιακές δομές. Επιδιώκει την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων, αλλά μπορεί να παρουσιάσει προκλήσεις σε περιβάλλοντα που απαιτούν καινοτομία και ευελιξία.

Αντίθετα, η μετασχηματιστική ηγεσία επικεντρώνεται στην έμπνευση και παρακίνηση των ανθρώπων. Οι ηγέτες που ακολουθούν αυτήν την προσέγγιση επιδιώκουν να δημιουργήσουν καινοτόμες αλλαγές και να ενθαρρύνουν την αυτοεκτίμηση και την ανάπτυξη των ατόμων. Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι πιο κατάλληλη σε περιβάλλοντα που απαιτούν δημιουργικότητα και ανοικτό πνεύμα (35).

2.4.5 Μετασχηματιστική ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία αντιλαμβάνεται τη σημασία της ανάπτυξης των ανθρώπων και της ικανοποίησης των αναγκών τους. Οι ηγέτες που βρίσκονται σε αυτή την κατηγορία εστιάζουν στη προσωπική ανάπτυξη του ατόμου στο εργασιακό πλαίσιο. . Καταβάλλουν προσπάθειες για την ενίσχυση των αξιών και των ηθικών των εργαζομένων και για την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επιδιώκουν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον συνεχούς μάθησης και βελτίωσης των μελών τους. Δείχνουν ενέργεια, ενθουσιασμό και πάθος για τους στόχους που θέτονται συνολικά.

Για να μπορέσει ένα άτομο να λάβει το συγκεκριμένο ρόλο χρειάζεται ένα σύνολο στοιχείων πέρα από απλές γνώσεις και σωστές ικανότητες. Πρέπει να έχει ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση και αντίληψη σε σχέση με το συναισθηματικό κόσμο των ατόμων και να μπορέσει να επιλύσει γρήγορα διαφορές. Πάνω από όλα θέλει να αλλάξει τον τρόπο σκέψης, τις αντιλήψεις και την συμπεριφορά του ατόμου προς ένα καλύτερο πλαίσιο προσπαθώντας με υατόν τον τρόπο να αναπτύξει το άτομο προσωπικά.

Σύμφωνα με τον Bass (1997), η μετασχηματιστική ηγεσία περιλαμβάνει τέσσερα βασικά στοιχεία:

1) Διανοητική διέγερση: Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι εκείνοι που αλλάζουν τα δεδομένα σε μια υπάρχουσα κατάσταση και μπορούν να προτρέψουν τη δημιουργικότητα των ακόλουθών τους. Δεν περιορίζονται σε παραδοσιακές ιδέες αλλά προσπαθούν να βρουν νέους τρόπους προσέγγισης και ευκαιριών μάθησης. Η διανοητική διέγερση είναι εκείνη που θα προωθήσει την ανάπτυξη κριτικής σκέψης και δεξιοτήτων επίλυσης των προβλημάτων για τη βελτίωση της ομάδας ή του οργανισμού συνολικά.

2) Εξατομικευμένη εξέταση: Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρέχουν υποστήριξη και ενθάρρυνση σε μεμονωμένα άτομα εντός ενός οργανισμού. Διατηρούν ανοιχτές γραμμές επικοινωνίας, ενθαρρύνοντας την ανταλλαγή ιδεών και αναγνωρίζοντας τη μοναδική συνεισφορά κάθε ατόμου.

3) Εμπνευσμένη παρακίνηση: Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν ξεκάθαρο όραμα και παρακινούν τους οπαδούς τους με πάθος και κίνητρο. Δημιουργούν αίσθηση κοινότητας και ενισχύουν την αίσθηση σκοπού, ενθαρρύνοντας τους άλλους να αναπτύξουν το ίδιο πάθος.

4) Ατομική εκτίμηση: Αφορά τον βαθμό με τον οποίο ένας ηγέτης φροντίζει για τις προσωπικές ανάγκες των οπαδών του. Αναγνωρίζει και εκτιμά τα κίνητρα, τις επιθυμίες και τις ανάγκες κάθε μέλους, παρέχοντας εξατομικευμένες ευκαιρίες εκπαίδευσης (36)..

Η μετασχηματιστική ηγεσία επιδιώκει την ανάπτυξη του ατόμου και τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου η καινοτομία και η επίλυση προβλημάτων ενθαρρύνονται.

2.5 Σημερινές μορφές ηγεσίας

Τα τελευταία είκοσι χρόνια η αγορά και οι συνθήκες στο επιχειρηματικό περιβάλλον έχουν αλλάξει. Όπως φάνηκε και νωρίτερα, τα παλαιότερα μοντέλα-θεωρίες ηγεσίας είχαν ένα σύνολο από μειονεκτήματα και δεν μπορούν με ακρίβεια να εφαρμοστούν σήμερα. Οι βασικές θεωρίες που παρουσιάστηκαν στην προηγούμενη ενότητα φαίνεται πως τις τελευταίες δεκαετίες λαμβάνουν άλλη μορφή ανάλογα με τις ανάγκες των οργανισμών.

2.5.1 Η ηγεσία της ομάδας – Team leadership

Σε ευρύτερη έννοια, ο οργανισμός αποτελεί ένα συνολικό σύστημα, αν και οι ηγέτες συνήθως αλληλοεπιδρούν πιο άμεσα με μια συγκεκριμένη ομάδα. Ένας κρίσιμος παράγοντας στη σχέση μεταξύ ενός ηγέτη και της άμεσης ομάδας αναφέρεται στην εμπιστοσύνη. Η σαφής και συχνή επικοινωνία παίζει εξίσου σημαντικό ρόλο σε μια αποτελεσματική ομάδα, εξασφαλίζοντας την ανταλλαγή πληροφοριών και την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Ο ηγέτης της ομάδας διασφαλίζει ότι οι διαδικασίες λειτουργούν ομαλά, χωρίς να παίρνει μόνος του όλες τις αποφάσεις. Αντίθετα, ο ρόλος του είναι περισσότερο υποστηρικτικός, διασφαλίζοντας ότι οι πόροι χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και οι ακόλουθοι έχουν φωνή, εμπνέονται και λαμβάνουν εκπαίδευση και προσοχή όταν απαιτείται, με στόχο την ανάπτυξή τους (37)

Το συγκεκριμένο στυλ ομαδικής ηγεσίας θεωρείται ιδιαίτερα χρήσιμο διότι αυτήν την στιγμή υπάρχουν τεράστιες ανταγωνιστικές και τεχνολογικές προκλήσεις για το επιχειρηματικό περιβάλλον που καθιστούν άμεση την ανάγκη για ισχυρές που ομαδικές δομές εργασίας προκειμένου να παραμείνουν σε έναν οργανισμό τα παραγωγικά και ανταγωνιστικά επίπεδα πριν ακόμα και από την οικονομική κρίση του 2007 (38).

2.5.2 Υπηρετική ηγεσία – Servant leadership

Ο λεγόμενος υπηρετικός ηγέτης κατέχει κυρίως το ρόλο του υπηρέτη, εμπνέοντας το φυσικό αίσθημα της επιθυμίας να υπηρετεί. Η ηγεσία, σύμφωνα με αυτήν την προοπτική, έχει τη ρίζα της στην επιθυμία του αρχηγού της ομάδας να εξυπηρετεί, με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών των άλλων. Ο ηγέτης υπηρέτης επικεντρώνεται κυρίως στην υπηρεσία προς τους οπαδούς, χωρίς να υπάρχει απαίτηση για προσωπική ανέλιξη. Αυτό συνήθως συνδέεται με την αυθεντικότητα, την ηθική, και την πνευματικότητα, απαιτώντας διακριτική ευχέρεια κατά τη λήψη αποφάσεων.

Η υπηρετική ηγεσία αποτελεί σημαντική απόκλιση από άλλα στυλ ηγεσίας, καθώς ο ηγέτης δεν επιδιώκει προσωπική ανέλιξη, αλλά εστιάζει κυρίως στην ευημερία, τις ανάγκες και την πρόοδο των άλλων. Επειδή η υπηρετική ηγεσία επιτρέπει στους οπαδούς να αναπτυχθούν, πολλοί εμπνέονται από αυτό το στυλ και εξελίσσονται σε υπηρετικούς ηγέτες (39).

Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας είναι επίκαιρο στο σημερινό κόσμο της ηγεσίας, καθώς ενισχύει ένα αίσθημα ταπεινότητας στον ηγέτη που το υιοθετεί. Σε ένα περιβάλλον με πολλές περιπτώσεις εγωκεντρικής και ναρκισσιστικής ηγεσίας, αυτό το στυλ μπορεί να

αποτελέσει καλό καθοδηγητικό παράδειγμα για την προσαρμογή των προσεγγίσεών μας. Η υπηρετική ηγεσία, από την πλευρά της υπηρεσίας, επιτρέπει στον ηγέτη να υπηρετεί εκείνους που έχουν τη μεγαλύτερη ανάγκη, με έμφαση στην εξυπηρέτηση εκείνων που έχουν τη μεγαλύτερη ανάγκη (40)

2.5.3 Αυθεντική ηγεσία – Authentic leadership

Πρόκειται για μια μορφή ηγεσίας η οποία βασίζεται στην ειλικρίνεια, την αυθεντικότητα και τη γνησιότητα. Ένας ηγέτης που ασκεί αυθεντική ηγεσία εκφράζει τον εαυτό του με φυσικό και γνήσιο τρόπο. Οι αυθεντικοί ηγέτες χρησιμοποιούν συμπεριφορές που είναι εξιδανικευμένες, εμπνευσμένες, πνευματικές και εξατομικευμένες, επηρεάζοντας την αντίληψη των οπαδών τους. Συνεπώς, ο αυθεντικός ηγέτης είναι αυθόρμητος και γνήσιος στη συμπεριφορά του. Καθώς οι οπαδοί σήμερα είναι εκπαιδευμένοι και κριτικοί, αναζητούν ηγέτες που είναι ειλικρινείς και αληθινοί. Η εμπιστοσύνη και η αμοιβαιότητα αναπτύσσονται όταν οι οπαδοί αντιληφθούν την αυθεντικότητα του ηγέτη.

Οι ηγέτες σε αυτήν την κατηγορία παραμένουν πιστοί στα πάθη και τους σκοπούς τους, δεν είναι ακραίο αυτό που επισημαίνεται στη βιβλιογραφία, πως δηλαδή συμπεριλαμβάνουν ακόμα και την καρδιά τους κατά τη διάρκεια της ηγεσίας. Επιπλέον, μαθαίνουν από τη ζωή τους, γνωρίζουν τον αυθεντικό εαυτό τους και εξισορροπούν εξωτερικά και εσωτερικά κίνητρα. Δημιουργούν ομάδες υποστήριξης, παραμένουν προσγειωμένοι και ενδυναμώνουν τους άλλους να ηγηθούν. Οι σχέσεις που αναπτύσσονται είναι ουσιαστικές και διαρκείς (41).

2.5.4 Ηγεσία ενσυναίσθησης – Empathetic leadership

Η ενσυναίσθηση εδώ και πολλά χρόνια συνεχίζει να αμφισβητείται συχνά όταν γίνεται αναφορά στην ηγεσία, ιδίως στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων. Οι σχολές διοίκησης επιχειρήσεων, γενικά, δεν είχαν την άμεση αναγνώριση της σημασίας της ενσυναίσθησης ως κρίσιμου χαρακτηριστικού της ηγεσίας. Ειδικότερα, φοιτητές στον τομέα των επιχειρήσεων φαίνεται να υποτιμούν τη σημασία της ενσυναίσθησης ως ηγετικού χαρακτηριστικού σύμφωνα με μελέτη του 2012 (42).

Αυτό μπορεί να συνδεθεί με την επικρατούσα ιδέα για τον ηγέτη τύπου X του 20ού αιώνα, που χαρακτηρίζεται από αποφασιστικότητα και έλλειψη ενδιαφέροντος για τις απόψεις των υποτακτικών. Παρόλα αυτά, κατά τη διάρκεια της συζήτησης για την ηγεσία στον 21ο αιώνα, η σημασία της ενσυναίσθησης αναδεικνύεται ως ολοένα πιο

σημαντική. Το ενσυναισθητικό στυλ ηγεσίας αποδεικνύεται επίκαιρο στο σημερινό επαγγελματικό περιβάλλον, καθώς οι εργαζόμενοι επιθυμούν μια πιο εντονη σχέση με τους ηγέτες τους. Αν και αρχικά υπήρχε φόβος ότι η ενσυναίσθηση θα καταστήσει τον ηγέτη αδύναμο, έχει αποδειχθεί ότι οι ενσυναισθητικοί ηγέτες απολαμβάνουν μεγαλύτερο σεβασμό και εκτίμηση (43).

2.5.5 Αφυπνισμένη ηγεσία–Awakened leadership

Η αφυπνισμένη ηγεσία (AL) αποτελεί ένα μετα-ηγετικό στυλ που συνδυάζει πολλαπλά στυλ και χαρακτηριστικά. Αναγνωρίζει ότι δεν υπάρχει ένα ενιαίο στυλ ή χαρακτηριστικό ηγεσίας που να είναι κατάλληλο ανά πάσα στιγμή. Οι "Αφυπνισμένοι ηγέτες" ηγούνται με βάση την καρδιά και την ψυχή τους, απορρίπτοντας την ανάγκη να παίζουν διάφορους ρόλους ανάλογα με τις συνθήκες. Αυτοί εφαρμόζουν μια ολιστική και αυθεντική προσέγγιση σε κάθε περιβάλλον και στιγμή.

Δεδομένων των πολλών και γρήγορων αλλαγών στο περιβάλλον εργασίας, η ηγεσία αυτή βασίζεται κυρίως στην ευελιξία και τη δημιουργικότητα. Τιμά διάφορα στυλ ηγεσίας, όπως το υπηρέτη, καταστατικό, αυθεντικό, εξουσιαστικό, ομαδικό και μετασχηματιστικό, αναγνωρίζοντας ότι υπάρχει κατάλληλος χρόνος και χώρος για καθένα ανάλογα με τις ανάγκες και τις συνθήκες. Η ηγεσία αυτή απαιτεί συνείδηση από τον ηγέτη για το πώς να ενσωματώσει την κατάλληλη προσέγγιση, την επιθυμία να συνεχίσει να εξελίσσεται και τη διατήρηση συναισθηματικού συντονισμού, παραμένοντας παράλληλα αυθεντικός.

Η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας είναι χρήσιμη πλέον στον επιχειρηματικό τομέα καθώς μπορεί ταυτόχρονα να εμπεριέχει πολλαπλά στυλ ηγεσίας, ξεπερνώντας έτσι τα όρια μιας συγκεκριμένης προσέγγισης. Αυτό το αντικατοπτρίζει στην ιδιοτροπία των σύγχρονων απαιτήσεων απόδοσης και αναβαθμίζει ότι πρεσβεύει σε ένα τρόπο ύπαρξης παρά σε ένα στυλ ηγεσίας (44).

2.5.6 Ηγεσία με απήχηση– Resonant leadership

Πρόκειται με μια ηγεσία που μοιράζεται αρκετά στοιχεία με την προηγούμενη μορφή. Συγκεκριμένα, βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη διαίσθηση και επικεντρώνεται στη συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη. Οι ηγέτες με απήχηση θέτουν ως αποστολή τους να εμπνεύσουν τους ανθρώπους στους οργανισμούς τους, μετατρέποντας

προκλήσεις σε ευκαιρίες και προσφέροντας μια αχτίδα ελπίδας σε περιόδους απόγνωσης.

Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας χαρακτηρίζεται από πάθος, υψηλή αίσθηση του σκοπού και κατανόηση των θυσιών που συνοδεύουν τη θέση του ηγέτη. Οι ηγέτες αυτοί νοιάζονται βαθιά για τους άλλους, δίνοντας έμφαση στη φροντίδα του εαυτού τους και στη διαρκή ανανέωση. Επιπλέον, υπάρχει μια διάσταση μετασχηματισμού στην Ηχηρή Ηγεσία, καθώς αυτοί οι ηγέτες εμπνέουν τους ανθρώπους τους να επιτύχουν στόχους που θεωρούνταν προηγουμένως ανέφικτοι. Ένα σημαντικό στοιχείο σε αυτήν την μορφή ηγεσίας είναι η ενσυναίσθηση που βοηθά τους ηγέτες να καθορίσουν μια σωστή προσέγγιση στο δυναμικό τοπίο της ηγεσίας (45).

2.6 Ηγεσία και ομαδικότητα

Η ηγεσία στενά συνδέεται με τη σχέση που αναπτύσσει ένας ηγέτης με τους ακόλουθούς του. Αυτή η σχέση βασίζεται στην αναγνώριση ότι όλοι ανήκουν στο ίδιο σύνολο. Οι ηγέτες προωθούν την ανθρώπινη προσέγγιση, διαμορφώνοντας τη συμπεριφορά τους έτσι ώστε να μοιράζονται κοινές αξίες, ανησυχίες και καταστάσεις με τους συνεργάτες τους.

Η ιδέα είναι ότι οι ηγέτες προσαρμόζονται στο να λειτουργούν ως μέλη μιας ομάδας, προωθώντας κοινή συμφιλίωση που επιδιώκει τα συμφέροντα της ομάδας, αντί των δικών τους. Με αυτόν τον τρόπο, επιλέγουν να συνδεθούν με τους ακόλουθούς τους, παρέχοντας υπηρεσία και επιβραβεύοντας τη συνεισφορά τους στην ομάδα. Αυτή η προσέγγιση καθιστά τον ηγέτη "έναν από εμάς" αντί να απομακρύνεται ως "έναν από τους άλλους". Το να δρά υπέρ της ομάδας, αντί να επικεντρώνεται αποκλειστικά στον εαυτό του, ενισχύει την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία, δημιουργώντας ένα κλίμα όπου ο ηγέτης αντιλαμβάνεται ως ενεργό μέλος της ομάδας (46).

Η πεποίθηση ότι η ψυχή μιας ομάδας κατασκευάζεται από τα ίδια τα μέλη της αντικατοπτρίζει μια σημαντική προσέγγιση στην ηγεσία και τη συνεργασία. Ο ηγέτης είναι υπεύθυνος να διατηρεί υψηλή απόδοση και να παρέχει κίνητρα, αλλά η επιλογή και η δυναμική των μελών αποτελούν καίριους παράγοντες για την επιτυχία της ομάδας. Η έμφαση στο προφίλ και την άνεση των υποψηφίων στη συνεργασία επισημαίνει τη σημασία της προσωπικότητας και της ικανότητας να συνεργάζονται αποτελεσματικά. Επίσης, η προτεραιότητα στην εξέλιξη και την εκπαίδευση καταδεικνύει την αφοσίωση στην ανάπτυξη των μελών της ομάδας. Η συν-

υπευθυνότητα, όπως αναφέρεται, είναι κρίσιμη για την καθημερινή συνεργασία και την επίτευξη κοινών στόχων. Αυτό το στοιχείο της συνεργασίας ενισχύει την ομαδική δυναμική και συμβάλλει στην επίτευξη της κοινής επιτυχίας (5).

2.6.1 Ηγεσία και οπαδοί

Τα άτομα τα οποία ανήκουν στην ομάδα που έχει ο ηγέτης πολλές φορές στη βιβλιογραφία του management αναφέρονται και ως οπαδοί. Είναι πολύ σημαντικό να σημειωθεί πως ότι οι οπαδοί ή οι ακόλουθοι ενός ηγέτη δεν χρειάζεται να περιορίζονται σε υφιστάμενους. Οι οπαδοί μπορούν να προέρχονται από διάφορα επίπεδα και ρόλους εντός του οργανισμού, όπως μάνατζερ, συνομήλικοι, υπάλληλοι χαμηλότερου επιπέδου, προμηθευτές ή πελάτες. Η έννοια της επιρροής στην ηγεσία διακρίνεται σε άμεση και έμμεση επιρροή. Η άμεση επιρροή σημαίνει ότι οι ηγέτες έχουν άμεση επίδραση σε όσους είναι υποταγμένοι ή αναφέρονται απευθείας σε αυτούς. Αντίθετα, η έμμεση επιρροή σημαίνει ότι η επίδραση διαμορφώνεται μέσα από διάφορους άλλους ρόλους και σχέσεις, εκτός από την απευθείας ηγεσία (47).

Σύμφωνα με τον Yukl (2013), Η έμμεση ηγεσία αναφέρεται στην επίδραση που ασκούν οι ηγέτες στους υφιστάμενους τους και στον οργανισμό σε γενικές γραμμές, ακόμη και όταν δεν αναφέρονται απευθείας σε αυτούς. Πρόκειται για μια πολυποίκιλη διαδικασία που επηρεάζει διάφορα επίπεδα και πτυχές του οργανισμού. Οι ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να αλλάζουν συστήματα διοίκησης, να εφαρμόζουν νέες δομές και προγράμματα εργασίας, καθώς και να χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες. Αυτές οι αλλαγές επηρεάζουν τους υπαλλήλους σε διάφορα επίπεδα και τμήματα του οργανισμού, ενδέχεται ακόμη να επηρεάσουν τις περιγραφές των θέσεων εργασίας, δημιουργώντας μια νέα δυναμική στον τρόπο που διαμορφώνεται η εργασία.

Επίσης, η επιρροή των ηγετών στην οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να έχει έμμεση επίδραση στους εργαζόμενους. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω του οράματος και της αποστολής του οργανισμού, των αξιών και των πεποιθήσεων που προωθούνται από την ηγεσία, καθώς και μέσω των συστημάτων επικοινωνίας. Όλα αυτά συνθέτουν την οργανωσιακή κουλτούρα που επιδρά στη συνολική απόδοση και ανάπτυξη του οργανισμού. Η αντίληψη αυτή αντικατοπτρίζει την ποικιλομορφία των σχέσεων και των επιρροών που ασκούνται στο πλαίσιο της ηγεσίας και υπογραμμίζει ότι η επίδραση ενός ηγέτη δεν περιορίζεται απαραίτητα στην άμεση σχέση με τους υφισταμένους (48).

Σύμφωνα με τον Rogan (2015), η ηγεσία απαιτεί ενεργό δέσμευση από τα μέλη της ομάδας. Η δέσμευση αυτή δεν πρέπει να περιορίζεται σε μια απλή λίστα στόχων και καθηκόντων. Αντιθέτως, τα μέλη πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στη μεγιστοποίηση των ικανοτήτων τους. Στο πλαίσιο αυτό, ο ρόλος του ηγέτη είναι να ενθαρρύνει τη συμμετοχή των οπαδών, να διανέμει ευθύνες και να τους ενθαρρύνει. Ο Rogan αντιλαμβάνεται τη "δέσμευση" ως έννοια που περιλαμβάνει τη συμμετοχή, τη δέσμευση και την αφοσίωση των οπαδών. Σε αυτό το πλαίσιο, ο ηγέτης διαδραματίζει καίριο ρόλο στο να εμπλέκει τα μέλη της ομάδας, να τους κατανέμει ευθύνες και να ενθαρρύνει την προσωπική τους συμμετοχή και αφοσίωση στις κοινές προσπάθειες (49).

Η θεωρία ανταλλαγής Ηγετών-Μελών επικεντρώνεται στη δυναμική των ατομικών σχέσεων μεταξύ ηγετών και οπαδών. Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, οι ηγέτες έχουν την τάση να αναπτύσσουν διαφορετικούς τύπους σχέσεων με διάφορα μέλη της ομάδας τους, ανάλογα με το επίπεδο της συνεργασίας και της αφοσίωσης που εμφανίζουν. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ανταλλαγής, οι ηγέτες αναπτύσσουν δύο διακριτικές κατηγορίες οπαδών: τους "εσωτερικούς οπαδούς" (in-group members) και τους "εξωτερικούς οπαδούς" (out-group members). Συνήθως, οι εσωτερικοί οπαδοί απολαμβάνουν περισσότερα προνόμια, ευκαιρίες επιρροής και στήριξης σε σχέση με τους εξωτερικούς οπαδούς. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η θεωρία ανταλλαγής Ηγετών-Μελών υποστηρίζει ότι οι ηγέτες θα πρέπει να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους ανάλογα με τις διαφορές στην επίδοση και την αφοσίωση των οπαδών τους. Αυτή η προσέγγιση αντιτίθεται σε άλλες θεωρίες ηγεσίας που υποστηρίζουν μία ενιαία συμπεριφορά απέναντι σε όλους τους οπαδούς (50).

2.6.2 Εισαγωγή νέων μελών στην ομάδα

Για να εισέλθει ένα νέο μέλος σε μία ομάδα χρειάζεται να περάσει από ένα σύνολο φάσεων. Στη φάση του προσανατολισμού, ένα νέο μέλος αντιμετωπίζει τη γνωριμία και την προσαρμογή σε ένα νέο εργασιακό ή επιχειρηματικό περιβάλλον. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, το μέλος μαθαίνει για τους στόχους, τις αξίες, τους κανόνες, και τις πρακτικές του οργανισμού ή της επιχείρησης. Επιπλέον, αναζητά ευκαιρίες για επικοινωνία και συνεργασία με τους συναδέλφους του. Οι εμπειρίες κατά τη φάση του προσανατολισμού μπορεί να διαφέρουν για κάθε άτομο, καθώς εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες, όπως ο τύπος της εργασίας, η κουλτούρα της εταιρείας, και η φύση των σχέσεων με τους συναδέλφους. Σε αυτό το στάδιο, η ενθάρρυνση και η

υποστήριξη από την ομάδα και τη διοίκηση μπορούν να έχουν σημαντική επίδραση στον τρόπο που ένα νέο μέλος ενσωματώνεται στο νέο περιβάλλον εργασίας.

Κατά τη φάση της σύγκρουσης, τα νέα μέλη εκφράζουν τις απόψεις τους, κάτι που μπορεί να προκαλέσει εντάσεις μέσα στην ομάδα. Σε αυτό το στάδιο, μπορεί να δημιουργηθούν διάφορα υπο-σύνολα ή ομάδες εντός του συνόλου. Μέλη που έχουν κοινές απόψεις ή προσεγγίσεις ενδέχεται να συνδεθούν και να δημιουργήσουν υπο-ομάδες, ενώ όσοι δεν έχουν ξεκάθαρη ή σταθερή άποψη μπορεί να μετακινούνται από το ένα υπο-σύνολο στο άλλο. Αυτή η φάση μπορεί να είναι προκλητική, αλλά ταυτόχρονα παρέχει τη δυνατότητα για ανοιχτό διάλογο και ανταλλαγή απόψεων. Η διαχείριση των συγκρούσεων σε αυτό το στάδιο είναι σημαντική για την επίτευξη συνεργασίας και ενότητας στην ομάδα.

Στη φάση της απόδοσης, η ομάδα βιώνει μια χρονική στιγμή όπου όλα δείχνουν ιδανικά. Οι ενδεχόμενες αντιπαλότητες που είχαν προκύψει εντός της ομάδας έχουν ξεπεραστεί στο μέγιστο βαθμό και όλα τα άτομα ενώνονται για να επιδιώξουν τους κοινούς στόχους τους. Αυτή η περίοδος θεωρείται η πιο παραγωγική για το σύνολο, καθώς η συνεργασία και η συνοχή είναι στο αποκορύφωμά τους. Σε αυτό το στάδιο, η ομάδα επικεντρώνεται στην επίτευξη κοινών επιδιώξεων και στην αποτελεσματική λειτουργία.

Στη στατική φάση, έχει περάσει ένα μεγάλο χρονικό διάστημα στο οποίο έχουν γίνει αλλαγές σε ότι αφορά τόσο τις θέσεις όσο και τους ρόλους των μελών της ομάδας που είναι εξαρχής καθορισμένοι. Τα μέλη έχουν την ικανότητα να δείχνουν διαφορετικότητα σε όποια αλλαγή και πολλές φορές προβάλλουν και αντίσταση. Σε αυτό το κλίμα, τα νέα μέλη που έρχονται αντιμετωπίζουν συνήθως αντίσταση και μη αποδοχή των απόψεών τους.

Επιπλέον, σε αυτήν τη φάση, τα παλαιότερα μέλη κάνουν προσπάθεια να διατηρήσουν τη θέση ισχύος τους και με αυτό το τρόπο απορρίπτουν εξαρχής οποιαδήποτε διαφορετική γνώμη. Είναι κρίσιμο για έναν οργανισμό να λάβει απαραίτητα μέτρα σε αυτήν τη φάση, καθώς μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην αποδοτικότητα και να τον κρατήσει μακριά από τις σημαντικές εξελίξεις της εποχής του. Η με κατά κάποιον τρόπο ασφαλής εισαγωγή των νέων μελών σε μια ομάδα, καθώς και η παρότρυνση από τη διοίκηση, μπορούν να περιορίσουν ή ακόμη και να εξαλείψουν φαινόμενα που οδηγούν στη στατική φάση (51)

2.6.3 Σχέσεις αλληλεπίδρασης ηγέτη και ομάδας

Στο πλαίσιο μιας αγοράς, το ηγετικό πρόσωπο είναι αυτό που θα δώσει την κατεύθυνση στις εξελίξεις, ενώ τα μέλη είναι εκείνα που καταλαβαίνουν την διαφοροποίηση και ασπάζονται την αλλαγή. Σύμφωνα με τον Steve Jobs, η καινοτομία αποτελεί το κλειδί που ξεχωρίζει τον ηγέτη από τον ακόλουθο. Ανά τους αιώνες, εξέχουσες προσωπικότητες επέφεραν αλλαγές και εισήγαγαν πρωτότυπες ιδέες στον τομέα τους. Ένα εργασιακό μοντέλο που προάγει την ανταλλαγή ιδεών μεταξύ συναδέλφων και προϊσταμένων ενδυναμώνει την εταιρεία. Αυτό το μοντέλο είναι προετοιμασμένο να δεχτεί ακόμη και αποτυχίες σε επενδύσεις, ενώ ταυτόχρονα δίνει έμφαση στην παρακίνηση και παρότρυνση των υπαλλήλων. Συνολικά, αυτή η προοδευτική προσέγγιση στην ηγεσία, που βασίζεται στην καινοτομία και στην ενθάρρυνση της συμμετοχής των υπαλλήλων, οδηγεί σε μια εταιρεία που υιοθετεί πρωτοποριακές ιδέες και είναι προετοιμασμένη για τις απαιτήσεις του μέλλοντος (52).

Σε ένα δεύτερο πλαίσιο ένας υπάρχει και ο άμεσος τρόπος εξάρτησης μεταξύ των δύο ομάδων αυτών που έχει να κάνει με το πλαίσιο των πελατειακών σχέσεων που διαμορφώνονται. Το ενιαίο μοντέλο πελατειακών σχέσεων διακρίνεται από τρία βασικά χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν τη φύση και τη λειτουργία του. Καταρχάς, οι πελατειακές σχέσεις αναδύονται ως αποτέλεσμα από δύο ενέργειες. Η πρώτη αφορά την προσφορά-εξασφάλιση υποστήριξης από ένα μέρος και μιας διασφάλισης επιθυμητών προνομίων από το άλλο. Η δεύτερη αφορά ένα σύστημα με πελατειακές δομές που δεν ασχολείται μόνο με την εξαγορά ψήφων, καθώς οι ακόλουθοι συνδράμουν στην υποστήριξη των πολιτικών για την υλοποίηση της πολιτικής πρότασης και των εκστρατειών τους. Τέλος, οι πελατειακές σχέσεις παράγουν ενεργά δίκτυα υποστήριξης, διασφαλίζοντας έτσι τον έλεγχο και την οργάνωση της ομάδας του ηγέτη. Αυτή η πολιτική οργάνωση παραμένει δύσκολο να αποσυνδεθεί από τον πολιτικό χώρο, αποτελώντας ένα ενδιαφέρον πεδίο παρατήρησης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (53).

3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΟΧΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3.1 Ο επιχειρηματικός κόσμος σήμερα

Πολλά είναι τα στοιχεία εκείνα που έχουν αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο διοικούνται οι επιχειρήσεις πλέον αλλά και των απαιτήσεων που έχουν οι ίδιες από το προσωπικό τους (εργαζομένους, διοίκηση) καθώς και από την αγορά. Υπάρχουν πολλές μεταβλητές που καθορίζουν την αλλαγή τόσο στην ηγεσία όσο και στη γενικότερη συμπεριφορά της επιχείρησης.

Σε ένα πρώτο πλαίσιο, εδώ και αρκετά χρόνια η βιβλιογραφία αναφέρει πως υπάρχουν αρκετές μετατοπίσεις στις κοινωνικές αξίες, που προκύπτουν από τροποποιήσεις στο περιβάλλον εργασίας, οδηγούν σε μία πολύ μεγάλη ευαισθητοποίηση των εργαζομένων και σε αυξημένη ανάγκη να συμμετέχουν για να αισθάνονται ικανοποιημένοι. Οι ηγέτες χρειάζεται να εξετάζουν με τακτικό τρόπο μια πιο μεγάλη εικόνα σε σχέση με την μεταβλητή της απόδοσης και να μπορέσουν να διατηρήσουν τα πλέον υψηλά πρότυπα απόδοσής τους αλλά ανοχής για τις διαφορετικές πραγματικότητες, να παραμένουν πιστοί στις βασικές αρχές τους, και να διευρύνουν τους ορίζοντές τους για να παραμένουν ενημερωμένοι για τις εξελίξεις που υπάρχουν στο επιχειρηματικό τοπίο.

Ταυτόχρονα έχει εντοπιστεί τα τελευταία χρόνια και μια μετατόπιση στο ενδιαφέρον των επενδυτών. Δείχνουν ενδιαφέρον για όλο και περισσότερο για την ποιότητα και τις ικανότητες του ηγέτη ενός οργανισμού, σε σχέση με την εμμονή με τα έσοδα και τις αποδόσεις των μετόχων. Η ηθική των ηγετών διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη φάση της αποκατάστασης της εμπιστοσύνης των επενδυτών, απαιτώντας συνεπή και προσεκτική άσκηση από τους ηγέτες των επιχειρήσεων (54).

Η αναφορά στην αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη σε σχέση με την ικανότητά του να προσελκύει ακολούθους αντικατοπτρίζει ένα σημαντικό κομμάτι της σύγχρονης θεώρησης της ηγεσίας. Σύμφωνα με την θεωρία του Haslam, μια ηγεσία θεωρείται επιτυχημένη όταν βασίζεται στο "εμείς" και όχι αποκλειστικά στο "εγώ". Αυτό υποδηλώνει ότι οι ηγέτες που επικεντρώνονται στη δημιουργία συλλογικής ταυτότητας, στην ενίσχυση της συνεργασίας και στην υποστήριξη των μελών της ομάδας τους έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας. Η δημιουργία ενός

συναισθήματος κοινότητας και η στήριξη των ακολούθων αναδεικνύεται ως καθοριστική παράμετρος για την αποτελεσματική ηγεσία.

Από έρευνες στις αρχές της προηγούμενης δεκαετίας φαίνεται πως η ικανότητα να ηγείται οργανωτικής αλλαγής ο ηγέτης είναι κρίσιμη, καθώς περισσότεροι από 70 τοις εκατό των οργανισμών αντιμετωπίζουν προβλήματα στην αντιμετώπιση της αλλαγής. Η ίδια έρευνα επισήμανε πως αντί να αντιμετωπίζουν την αλλαγή με επιφυλακτικότητα, οι ηγέτες πρέπει να την υποδέχονται θετικά. Η έννοια της σταθερότητας έχει εξελιχθεί από τη διατήρηση της ίδιας κατάστασης σε μια ευέλικτη και ανταποκρίσιμη προσέγγιση στην μεταβαλλόμενη καθημερινότητα των επιχειρήσεων (47).

Σύμφωνα με τον Higgs (2003) Για να επιτύχουν, οι ηγέτες πρέπει να αντιδρούν γρήγορα, να προβλέπουν τις αλλαγές, να είναι οραματιστές και στρατηγοί, να θέτουν σαφείς στόχους, να προωθούν και να ανταμείβουν την ευελιξία, να βελτιώνουν την απόδοση της ομάδας και να είναι συνεπείς στην ανατροφοδότησή τους προς τους εργαζομένους προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν τη σύγχυση. Συνεπώς, εκεί που δίνεται βαρύτητα είναι κατα πόσο η ηγεσία είναι ικανή να εφαρμόσει αλλαγές με επιτυχία και να διαχειρίζεται επαναλαμβανόμενες προκλήσεις (55).

Στην έρευνα του ο Marques (2015) επισημαίνει πως αυτό που επιζητούν πλέον οι επιχειρήσεις είναι οι ηγέτες να εξετάσουν ξανά τις κρίσιμες συμπεριφορές στην βάση των μεταβλητών της ευελιξίας των επιχειρηματικών κινήσεων, της φροντίδας για την ομάδα, την δημιουργία της αίσθησης κοινότητας, της δημιουργικότητας, της έμπνευσης, της διευκόλυνσης των διαδικασιών και της ειλικρίνειας. Οι συμπεριφορές που έχουν την μέγιστη σημασία είναι εκείνες στις οποίες οι εργαζόμενοι μπορούν να διατηρούν γραμμές επικοινωνίας με τους ηγέτες τους, να αισθάνονται άνετα και να μπορούν να τους πλησιάζουν και να ανταλλάσσουν ιδέες αλλά και προβληματισμούς (4).

3.2 Ψηφιακή εποχή και ηγεσία

Ένας βασικός παράγοντας που συντελεί στην αλλαγή του μοντέλου της ηγεσίας είναι η τεχνολογία. Η προώθηση της τεχνολογίας συνεχίζεται με ταχείς ρυθμούς, δημιουργώντας αναταραχές σε διάφορους κλάδους. Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την ανάγκη για ψηφιακούς μετασχηματισμούς προκειμένου να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους στη νέα ψηφιακή εποχή.

Κάθε εταιρεία, ανεξαρτήτως μεγέθους, βρίσκεται σε ευάλωτη θέση απέναντι στον ψηφιακό δαρβινισμό, καθώς οι συνήθειες των καταναλωτών εξελίσσονται πιο γρήγορα από την ικανότητά τους να προσαρμοστούν. Σε αυτό το πλαίσιο, οι ανθρώπινοι παράγοντες παραμένουν ουσιαστικοί για κάθε επιχείρηση. Επομένως, καθώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσαρμοστούν, η εξοικείωση των σημερινών και μελλοντικών ηγετών με την ψηφιακή τεχνολογία είναι ζωτικής σημασίας. Αυτό είναι καίριο για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού προβάδισμα και την επιτυχία των επιχειρήσεων.

Δημιουργείται πλέον, όπως έχει αναφερθεί σε θεωρητικό πλαίσιο, μία νέα περίοδος ηγεσίας: Digital Leadership ή Ηγεσία 4.0. Η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας αντιπροσωπεύει ένα καινοτόμο μοντέλο διαχείρισης που καθοδηγεί και υποστηρίζει την ψηφιακή μετάβαση στις επιχειρήσεις, με σκοπό την ενίσχυση της ευελιξίας στις επιχειρηματικές διαδικασίες. Ως ψηφιακός ηγέτης, το άτομο έχει το καθήκον να αποτελεί παράδειγμα και απαραίτητο σύνδεσμο ως ψηφιακός ειδικός και ηγέτης της αλλαγής.

Οι ψηφιακοί ηγέτες είναι κρίσιμοι για την επιτυχία ή την αποτυχία της ψηφιακής (και πολιτιστικής) μεταμόρφωσης μιας εταιρείας. Η ικανότητά τους να καθορίζουν την κατεύθυνση και να επηρεάζουν θετικά τον πολιτισμό αποδεικνύεται καθοριστική για την ευημερία της εταιρείας στα επόμενα χρόνια. Εκτός από τις παραδοσιακές ηγετικές ικανότητες, οι ψηφιακοί ηγέτες πρέπει να διαθέτουν επίσης μαλακές δεξιότητες, όπως καινοτομία, διαφάνεια και ευελιξία. Η επιτυχημένη ψηφιακή ηγεσία προϋποθέτει συνεχή εξέλιξη των ψηφιακών ικανοτήτων και τη μεταφορά αυτών στους υπαλλήλους, μαζί με τον συντονισμό ολόκληρης της ομάδας για την υποστήριξη των πρωτοβουλιών ψηφιακής αλλαγής (56).

Ωστόσο, αυτή η μετάβαση δεν μπορεί να έρθει χωρίς και προκλήσεις. Είναι αναγκαίο να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στη στρατηγική αλλαγής και να εκδηλώνουν προθυμία για προσαρμογή στη νέα τεχνολογία και τους νέους τρόπους εργασίας, προκειμένου να επιτύχουν. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός πρέπει να αντιμετωπιστεί ως μια εκ βάθρων αλλαγή στον πολιτισμό της επιχείρησης. Οι πιέσεις για καινοτομία, ο ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο, η αποκέντρωση της δημιουργίας αξίας, η επανάσταση στη γνώση και η εσωτερική επικοινωνία αποτελούν κρίσιμους παράγοντες που απαιτούν

από τις εταιρείες να αντιμετωπίσουν την ψηφιακή μετάβαση με προσανατολισμό πολιτιστικής αλλαγής.

Στην εποχή της απομακρυσμένης εργασίας, η επιτυχημένη προσέλκυση και διατήρηση εργαζομένων με ψηφιακές δεξιότητες αναδεικνύεται ως υψηλή προτεραιότητα. Επομένως, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αφορά μόνο την τεχνολογική προσαρμογή, αλλά επίσης την προσαρμογή του οργανισμού στη νέα πραγματικότητα και την υιοθέτηση μιας πολιτιστικής φιλοσοφίας που ενισχύει την καινοτομία και την ευελιξία (57).

3.2.1 Ο ψηφιακός μετασχηματισμός

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός ενέχει την εφαρμογή ποικίλων τεχνολογιών, όπως ο υπολογισμός στον νέφος, η τεχνητή νοημοσύνη, η μηχανική μάθηση, το Διαδίκτυο των Πραγμάτων (IoT), τα μεγάλα δεδομένα και άλλες. Πρόκειται για τεχνολογίες που προσφέρουν στις επιχειρήσεις ταχύτητα, αύξηση απόδοσης και ταυτόχρονα μια βελτίωση στη πελατοκεντρική προσέγγιση μέσω εξατομικευμένων αλληλεπιδράσεων. Παράλληλα, διευκολύνουν την αποτελεσματικότερη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, ενώ μπορούν να μειώσουν τους πλεονασμούς λόγω της αυτοματοποίησης.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί την ολοκληρωμένη χρήση τεχνολογίας σε οποιαδήποτε πτυχή μιας επιχείρησης με σκοπό την βελτίωση των λειτουργιών της. Αυτό περιλαμβάνει μια διαφορετική εξέταση των υπαρχουσών διαδικασιών, την αναβάθμιση τη τεχνολογικής υποδομής και τη δημιουργία μιας κουλτούρας ψηφιακού προσανατολισμού. Με την παράλληλη προσέγγιση του ψηφιακού μετασχηματισμού, οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να κάνουν πολύ καλύτερη την διαδικασία της λήψης αποφάσεων, να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και να αυξήσουν τα κέρδη τους.

Παρόλα αυτά, η υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού χρειάζεται ένα σύνολο στοιχείων που είναι κάτι παραπάνω από απλές τεχνολογικές αναβαθμίσεις. Οι επιχειρήσεις χρειάζεται να έχουν όλες τις δικλίδες πως οι υπάλληλοί τους είναι εξοπλισμένοι με τις απαραίτητες δεξιότητες για να περιηγηθούν σε αυτό το νέο τοπίο. Η ηγεσία χρειάζεται να είναι παρών σε όλη αυτήν την διαδικασία από την αρχή έως το τέλος. Αυτό προϋποθέτει ανοιχτούς διαύλους επικοινωνίας και προθυμία για εξερεύνηση νέων ιδεών (58).

Σήμερα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί ζωτικό στοιχείο για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Πρόκειται για την ολοκληρωμένη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων των λειτουργιών, της εμπειρίας των πελατών και της συνολικής στρατηγικής. Η αξιοποίηση αυτών των τεχνολογιών επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εκσυγχρονίσουν τις λειτουργίες τους, να βελτιώσουν τις προσφορές τους και να παρέχουν εξαιρετική εμπειρία στους πελάτες. Πέραν τούτου, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να συλλέγουν πολύτιμα δεδομένα, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιήσουν για την εξατομίκευση της εμπειρίας των πελατών, τη βελτιστοποίηση των προσπαθειών μάρκετινγκ και τη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων. Αυτό τις καθιστά ανταγωνιστικές στην αγορά, βοηθά στην καλύτερη κατανόηση της πελατειακής τους βάσης και ανοίγει νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Με τον ταχύτατο ρυθμό των τεχνολογικών εξελίξεων, οι επιχειρήσεις που αγνοούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό κινδυνεύουν να παραμείνουν πίσω από τους ανταγωνιστές τους και να χάσουν τη σημασία τους. Είναι ουσιαστικό να σημειωθεί ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί συνεχή προσαρμογή στις αλλαγές της τεχνολογίας, στις ανάγκες των πελατών και στις τάσεις της αγοράς. Για να διασφαλίσουν μακροπρόθεσμη επιτυχία, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στον ψηφιακό μετασχηματισμό στη συνολική στρατηγική τους και να επενδύσουν στους απαραίτητους πόρους για να καταστεί δυνατή η ομαλή και αποτελεσματική μετάβαση (59).

3.2.2 Οι προκλήσεις

Ενώ ο ψηφιακός μετασχηματισμός παρουσιάζει συναρπαστικές ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις, αντιμετωπίζει και προκλήσεις. Καταρχάς, αποτελεί μια διακοπή, καθώς νέα ψηφιακά μοντέλα διαταράσσουν τις παραδοσιακές τεχνολογίες και επιχειρηματικά μοντέλα. Αν και αρχικά αυτά τα ψηφιακά μοντέλα μπορεί να φαίνονται χαμηλής ποιότητας, γρήγορα βελτιώνονται και προσαρμόζονται, γίνοντας ελκυστική επιλογή για ορισμένες ομάδες πελατών.

Δεύτερον, η κοινωνική αλλαγή που συνοδεύει τον ψηφιακό μετασχηματισμό καθιστά τη διαχείριση της ποικιλομορφίας των γενεών ουσιαστική ικανότητα. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπίσουν το χάσμα μεταξύ αυτών που μεγάλωσαν με την παρουσία

της ψηφιακής τεχνολογίας και αυτών που γεννήθηκαν πριν από αυτήν. Η ευαισθησία στις διαφορές μεταξύ αυτών των ομάδων είναι κρίσιμη για τη διαχείριση της ποικιλομορφίας.

Επίσης, για να είναι βιώσιμες μετά τον ψηφιακό μετασχηματισμό, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν μια κουλτούρα που υποστηρίζει τον πειραματισμό. Σε έναν κόσμο αβεβαιότητας και ραγδαίας αλλαγής, ο πειραματισμός γίνεται ο κύριος τρόπος εξερεύνησης επιλογών, ειδικά όταν οι πληροφορίες είναι ακριβές ή δύσκολα προσβάσιμες. Για να υποστηρίξουν αυτήν την προσέγγιση, οι επιχειρήσεις χρειάζονται μια κουλτούρα που προάγει τον πειραματισμό, ενώ οι ηγέτες πρέπει να διαθέτουν δεξιότητες που ενθαρρύνουν την ομαδική συνεργασία και την καινοτομία.

Τέλος, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν εμπειρία στη χρήση νέων ψηφιακών καναλιών επικοινωνίας για να επιτευχθεί αποτελεσματική συνεργασία με τη ψηφιακή κοινότητα. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να εξερευνήσουν νέους τρόπους διασύνδεσης με το κοινό τους, όπως διαδικτυακά κοινωνικά δίκτυα, πλατφόρμες ανταλλαγής πληροφοριών και άλλες ψηφιακές επικοινωνιακές μεθόδους. Αυτό επιτρέπει την αποτελεσματική ανταπόκριση στις ανάγκες του ψηφιακού κοινού και τη διατήρηση της σύνδεσης με τις σύγχρονες τάσεις επικοινωνίας. Σε κάθε περίπτωση, ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί επιδεξιότητα στην αντιμετώπιση των προκλήσεων και την ικανότητα προσαρμογής σε έναν ανεπανόρθωτα μεταβαλλόμενο ψηφιακό κόσμο (60).

3.3 Ο σύγχρονος ρόλος του ηγέτη

Μέχρι πρότινος η βιβλιογραφία βασιζόταν σε δύο βασικές θεωρίες που μελετούσαν τα χαρακτηριστικά και την συμπεριφορά του ηγέτη. Ο Stodgil (1948), βασισμένος στην θεωρία των ατομικών γνωρισμάτων αναφέρθηκε σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που εμφανίζουν τα άτομα που θεωρούνται ηγέτες και τα οποία είναι οι προσωπικές ικανότητες όπως η ευφυΐα, η δυνατότητα της συμμετοχής στα κοινά, η κοινωνική αναγνωρισιμότητα, οι επιδόσεις και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε χαρακτήρα (15).

Οι θεωρίες συμπεριφοράς (Behavioral Theories) στον τομέα της ηγεσίας επικεντρώνονται στη μελέτη της συμπεριφοράς των ηγετών και των ατόμων που τους ακολουθούν. Όπως αναφέρθηκε έχουν αναφερθεί διάφορα και διαφορετικά στυλ

συμπεριφοράς ανάλογα τον ηγέτη και την ομάδα (Θεωρίες X και Y, θεωρίες ανταμοιβής κλπ) που καθεμιά από αυτές προσπαθεί να κατανοήσει τη σημασία της συμπεριφοράς των ηγετών και τον τρόπο με τον οποίο αυτή επηρεάζει την απόδοση και την επίτευξη στόχων στην εκάστοτε οργάνωση (26).

Οι παραπάνω θεωρίες τείνουν να συμπληρώνονται ή να αντιπαρατίθενται με τον τρόπο κατά τον οποίο εξελίσσεται ο ρόλος του ηγέτη στη σημερινή εποχή των επιχειρήσεων στο ψηφιακό κόσμο.

3.3.1 Οι απαιτήσεις στο ρόλο του ηγέτη

Σύμφωνα με τους Vincent-Höper, & Stein, (2019) μια βασική απαίτηση στο ρόλο του σημερινού ηγέτη είναι να μπορούν να διαμορφώνουν οι ίδιοι εκ των προτέρων τα χαρακτηριστικά της εργασίας των υπαλλήλων τους, ώστε να μπορούν να προσφέρουν στην μετέπειτα εξέλιξη και ανάπτυξη τους. Οι ίδιοι δημιούργησαν ένα μέτρο συμπεριφοράς ηγεσίας που προωθεί την υγεία και την ανάπτυξη και αξιολογεί μια ποικιλία απαιτήσεων και πόρων εργασίας που παρέχονται μέσω του ηγέτη. Η συγκεκριμένη θεώρηση έρχεται σε αντίθεση με τη μετασχηματιστική ηγεσία, καθώς επιτρέπει πλέον τον ορισμό συγκεκριμένων και παρατηρήσιμων ηγετικών συμπεριφορών που συμβάλλουν στην ευημερία των εργαζομένων (61).

Σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα οι ηγέτες χρειάζεται να παρεμβαίνουν στο εργασιακό περιβάλλον με στόχο να ενίσχυση την ευημερίας των εργαζομένων και να μην βασίζονται μόνο σε θεωρητικά μοντέλα. Απαιτούνται πρακτικές στρατηγικές και εργαλεία για τη διαμόρφωση των εργασιακών χαρακτηριστικών των εργαζομένων. Η παρέμβαση αυτή. Ωστόσο, όπως είχαν τονίσει οι Vincent-Höper et al (2017) σε αυτήν την περίπτωση χρειάζεται ο ηγέτης να ισορροπεί τις πράξεις τους ώστε να μην νιώσει κανένας από τους τους υπαλλήλους υποδεέστερος ή σε καλύτερη θέση από τον συνάδελφο του από την ανάμειξη που θα έχει η ηγεσία (62).

Μια άλλη απαίτηση από τους σημερινούς ηγέτες είναι η ευελιξία στο τρόπο με τον οποίο διοικούν τις ομάδες τους. Στο έργο τους οι Kansil & Sujuti (2024) αναφέρουν πως μέσω αυτής της απαίτησης έχει αρχίσει να δημιουργείται ένα καινούργιο στυλ ηγεσίας, το λεγόμενο «υπηρετικό μοντέλο» (servant style) το οποίο δίνει έμφαση στην ενσυναίσθηση, την ταπεινότητα και την εστίαση στις ανάγκες των άλλων. Στην ψηφιακή εποχή, με την απομακρυσμένη εργασία και το υβριδικό μοντέλο εργασίας να έχουν αλλάξει την καθημερινότητα των εταιρειών αυτοί οι ηγέτες καλούνται να δίνουν

υποστήριξη στα μέλη της ομάδας τους, στην άρση των εμποδίων και στη διευκόλυνση της επιτυχίας τους (63).

Η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας στην ψηφιακή εποχή δίνει έμφαση στην ενσυναίσθηση, την ταπεινότητα και την εστίαση στις ανάγκες των άλλων. Οι ηγέτες δίνουν προτεραιότητα στην κατανόηση και τη σύνδεση με τα μέλη της ομάδας τους σε προσωπικό επίπεδο, καλλιεργώντας την εμπιστοσύνη και τη συμπάθεια σε εικονικές ομάδες όπου οι πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπιδράσεις μπορεί να είναι περιορισμένες. Δίνουν προτεραιότητα στις ανάγκες των μελών της ομάδας τους, ακούγοντας ενεργά τις ανησυχίες τους, παρέχοντας υποστήριξη και απομακρύνοντας τα εμπόδια για να διασφαλίσουν την επιτυχία και την ευημερία, δημιουργώντας ένα υποστηρικτικό και χωρίς αποκλεισμούς εργασιακό περιβάλλον (64).

Επιπλέον, σύμφωνα με τον τα άτομα αυτά υποστηρίζουν τα μέλη της ομάδας τους στην επίτευξη των στόχων τους, παρέχοντας πόρους, καθοδήγηση και καθοδήγηση εξ αποστάσεως, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους παρά τις γεωγραφικές αποστάσεις. Διατηρούν ανοιχτή επικοινωνία και διαφάνεια σχετικά με τις αποφάσεις και τις δράσεις, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη και την ευθυγράμμιση εντός των εικονικών ομάδων. Αξιοποιούν την τεχνολογία για να διατηρούν ουσιαστικές συνδέσεις, χρησιμοποιώντας εργαλεία τηλεδιάσκεψης, πλατφόρμες συνεργασίας και ψηφιακά κανάλια επικοινωνίας για να διευκολύνουν τις αλληλεπιδράσεις και να διασφαλίζουν ότι τα μέλη της ομάδας αισθάνονται συνδεδεμένα και αξιολογημένα (65).

Στα διάφορα μοντέλα ηγεσίας που μελετήθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο οι ηγέτες υιοθετούν διαφορετικές προσεγγίσεις για να καθοδηγήσουν τις ομάδες τους και να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους. Πολλά από αυτά έρχονται σε αντίθεση με την υπηρετική ηγεσία. Η αυταρχική ηγεσία περιλαμβάνει την ανεξάρτητη λήψη αποφάσεων με ελάχιστη συμβολή από τους υφισταμένους, τη διατήρηση αυστηρού ελέγχου στο εργασιακό περιβάλλον και την προσδοκία ακλόνητης υπακοής (1). Η συναλλακτική ηγεσία περιστρέφεται γύρω από τον καθορισμό σαφών ρόλων, αρμοδιοτήτων και προσδοκιών, με τα κίνητρα να καθοδηγούνται από τις ανταμοιβές και τις τιμωρίες με συναλλακτικό τρόπο. Η χαρισματική ηγεσία βασίζεται στο προσωπικό χάρισμα και την επιρροή για να εμπνεύσει και να παρακινήσει τους

οπαδούς, συχνά συσπειρώνοντας την υποστήριξη πίσω από ένα όραμα για τον οργανισμό (26).

Σύμφωνα με τον Matsunanga (2014) καθώς ο κόσμος των επιχειρήσεων ψηφιοποιείται όλο και πιο πολύ οι ηγέτες υποχρεούνται να κατανοούν τις τελευταίες αλλαγές στην τεχνολογία και πως αυτές επηρεάζουν τον κλάδο τους. Αυτό περιλαμβάνει εξοικείωση με ψηφιακά εργαλεία και πλατφόρμες, καθώς και κατανόηση των αναδυόμενων τεχνολογιών, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, το blockchain και η ανάλυση δεδομένων. Απαιτείται οι ηγέτες να μαθαίνουν για την τεχνολογία και να αναπτύξουν ένα ισχυρό επίπεδο ψηφιακής παιδείας για να καταφέρουν να σταθούν με επιτυχία σε αυτό το τοπίο που δημιουργείται (66).

Οι στρατηγικές για την αξιοποίηση της τεχνολογίας περιλαμβάνουν την επένδυση σε ψηφιακά εργαλεία και πλατφόρμες, την παροχή κατάρτισης και υποστήριξης στους υπαλλήλους για την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων και την προώθηση μιας κουλτούρας καινοτομίας και πειραματισμού. Επομένως, υπάρχει αντίφαση με τις θεωρίες της συμπεριφοράς κατά τις οποίες πολλά από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη προέρχονται από την ίδια του την φύση και δεν αναπτύσσονται στη πορεία ή ακόμα και της μετασχηματιστικής ηγεσίας όπου οι ηγέτες είναι πάντα σε ένα μεγαλύτερο επίπεδο από τους ακολούθους τους και τους καθοδηγούν, εδώ η γνώση συνεχίζει να αποκτάται (36).

3.3.2 Οι στόχοι που επιτυγχάνονται

Η καθημερινότητα του ηγέτη της ψηφιακής εποχής συνοδεύεται από ένα σύνολο στόχων που προσπαθεί να επιτύχει καθημερινά. Αρχικά, η στρατηγική ηγεσία στον ψηφιακό κόσμο εκτείνεται πέρα από τα παραδοσιακά παραδείγματα της διαχείρισης. Βασίζεται στην πρόβλεψη των ψηφιακών τάσεων, την κατανόηση των επιπτώσεών τους και τη διαμόρφωση καινοτόμων στρατηγικών που επιτρέπουν στους οργανισμούς να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και συναφείς. Όπως διαφάνηκε από την προηγούμενη υποενότητα και υπογραμμίζεται στο άρθρο των Economic Times οι σύγχρονοι ηγέτες χρειάζεται να διαθέτουν μια ολιστική άποψη της τεχνολογίας, των δυνατοτήτων της και των επιπτώσεών της σε όλες τις πτυχές της επιχείρησης (67).

Το μοντέλο της ηγεσίας με βάση τις αλλαγές στο τρόπο της εργασίας θέτει μέσω της υπηρετικής ηγεσίας μεγάλη έμφαση στην ενσυναίσθηση και την ταπεινότητα, τις οποίες θεωρεί θεμελιώδεις ιδιότητες για τους ηγέτες, καθώς επιτρέπουν στους ηγέτες να κατανοήσουν και να συνδεθούν με τα μέλη της ομάδας τους σε προσωπικό επίπεδο. Στην ψηφιακή εποχή, όπου οι διαπροσωπικές επαφές μπορεί να είναι περιορισμένες, αυτές οι ιδιότητες γίνονται ακόμη πιο κρίσιμες για την δημιουργία εμπιστοσύνης και σχέσεων εντός εικονικών ομάδων.

Η ανάγκη για καθημερινή αλληλεπίδραση με τον υπάλληλο και τις ανησυχίες του αφού η ηγεσία ασκείται από απόσταση σημαίνει ότι οι ηγέτες ακούνε ενεργά τις ανησυχίες, παρέχουν υποστήριξη και απομακρύνουν τα εμπόδια για να εξασφαλίσουν την επιτυχία και την ευημερία των απομακρυσμένων μελών της ομάδας. Αυτή η προσέγγιση συμβάλλει στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού και χωρίς αποκλεισμούς εργασιακού περιβάλλοντος, ακόμη και αν αυτό το περιβάλλον είναι εικονικό (64).

Όπως επισημάνθηκε από τους Vincent-Höper, & Stein (2019) οι ηγέτες είναι αφοσιωμένοι στην υποστήριξη των μελών της ομάδας τους για την επίτευξη των στόχων τους. Στην ψηφιακή εποχή, αυτό να περιλαμβάνει την παροχή πόρων, καθοδήγησης και καθοδήγησης εξ αποστάσεως. Διευκολύνοντας την ανάπτυξη και την εξέλιξη των μελών της ομάδας τους, οι υπηρετικοί ηγέτες τους δίνουν τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους παρά τις γεωγραφικές αποστάσεις (61).

Επιπλέον, η χρήση των ψηφιακών εργαλείων, η μέτρηση της επίδοσης μέσω αυτών, η παροχή επιπλέον πόρων στον εργαζομένο επιτυγχάνει για την σημερινή ηγεσία να τονίσει ακόμα πιο πολύ την σημασία της εμπιστοσύνης και της διαφάνειας καθώς κάθε ενέργεια καταχωρείται. Με αυτόν τον τρόπο αξιοποιείται η τεχνολογία και διατηρούνται την ίδια στιγμή ουσιαστικές συνδέσεις για την παροχή συνεχούς υποστήριξης (68).

3.3.3 Τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου ηγέτη

Σύμφωνα με τις παραδοσιακές θεωρίες ηγεσίας, ο αποτελεσματικός ηγέτης χρειάζεται να διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία είναι εκείνα που τον ξεχωρίζουν και του δίνουν την δυνατότητα να καθοδηγήσει αποτελεσματικά την ομάδα του (1). Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά αφορούν την αυτοπεποίθηση, την αποφασιστικότητα, την έμπρακτη γνώση αλλά και την εμπειρία, την ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας αλλά και εκείνη που τον βοηθά να κερδίζει την ικανότητα να εμπνέουν

εμπιστοσύνη και σεβασμό στην ομάδα τους. Οι συγκεκριμένες θεωρίες υπογραμμίζουν την δυνατότητα οι ηγέτες του παραδοσιακού μοντέλου να χρησιμοποιούνται αποφάσεις με σθένος και να αναλαμβάνουν ευθύνες για τις επιπτώσεις των ενεργειών τους (26).

Τα χαρακτηριστικά που χρειάζεται να έχουν πλέον οι ηγέτες διαφοροποιούνται ή σε ορισμένες περιπτώσεις προστίθενται και άλλα. Στην βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποίησαν οι Tagscherer και Carbon (2023) οι ηγέτες για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στο ψηφιακό μετασχηματισμό της επιτυχή ψηφιοποίηση πρέπει να είναι προορατικοί και εστιασμένοι στον πελάτη ενώ αποδέχονται την αλλαγή. Τα χαρακτηριστικά που υποστηρίζουν την επιτυχή ηγεσία στη ψηφιοποίηση είναι οι επίπεδες ιεραρχίες, η ενδυνάμωση των υπαλλήλων, η ψηφιακή ευφύια και η συμμετοχή σε συνεργασίες και οικοσυστήματα (69).

Τα αποτελέσματά της έρευνας των Tuschner et al (2022) δείχνουν ότι ορισμένα παραδοσιακά χαρακτηριστικά των ηγετών, όπως οι τεχνολογικές, επικοινωνιακές, κινητοποιητικές και οργανωτικές δεξιότητες, είναι επίσης σημαντικά για την ηλεκτρονική ηγεσία. Οι συγγραφείς τονίζουν πως ορισμένα χαρακτηριστικά γίνονται ολοένα και πιο σημαντικά στον ψηφιακό κόσμο καθώς οι ψηφιακοί ηγέτες χρειάζονται προσαρμοστικότητα και προθυμία για ανάληψη κινδύνου για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τη συνεχή αλλαγή, καθώς και υψηλή πολιτιστική, κοινωνική και συναισθηματική νοημοσύνη για να προάγουν τη συνεργασία σε διαφοροποιημένες ομάδες (70). Τέτοιες έρευνες στο τομέα της ψηφιακής ηγεσίας δείχνουν πως οι ψηφιακές τεχνολογίες απαιτούν ιδιαίτερες δεξιότητες διαχείρισης της αλλαγής, συμβουλευτικής και δημιουργίας εμπιστοσύνης.

3.4 Μοντέλα που σχετίζονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό

Όπως είναι φυσικό η διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού ακολουθεί κάποια συγκεκριμένα μοντέλα οργάνωσης και διοίκησης λειτουργιών και διαδικασιών τα οποία θα αναλυθούν στη συνέχεια.

3.4.1 Agile methods

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αναδεικνύει τη σημασία των ευέλικτων μεθόδων ανάπτυξης που υπάρχουν σε θεωρητικό επίπεδο και κυρίως στη διεθνή βιβλιογραφία

όπως το Scrum, το Kanban, το Lean, το Extreme Programming (XP), και το Dynamic Systems Development Method (DSDM) σε σύγκριση με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις τύπου Waterfall (καταρράκτη).

Το Scrum, με την έμφασή του στη συνεργασία και τη διαφάνεια, προάγει τον ψηφιακό συντονισμό μέσα σε ομάδες. Η επαναληπτική ανάπτυξη του επιτρέπει τη γρήγορη προσαρμογή σε μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και ανατροφοδότηση. Το Kanban, μέσω της οπτικής αναπαράστασης των εργασιών και της διαδικασίας, συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση και βελτιστοποίηση των διαδικασιών. Προωθεί επίσης τη συνεχή βελτίωση με τον περιορισμό των εργασιών σε εξέλιξη και τον εντοπισμό των φραγμών στη ροή εργασίας. Οι αρχές του Lean, προερχόμενες από τον τομέα της παραγωγής, στοχεύουν στην εξάλειψη των απωλειών στις διαδικασίες, ουσιαστικό στοιχείο για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και τη μείωση των περιττών βημάτων.

Το Extreme Programming (XP) προωθεί τη συνεχή ενσωμάτωση, εξασφαλίζοντας ότι οι αλλαγές στον κώδικα ενσωματώνονται και δοκιμάζονται τακτικά, μειώνοντας τον κίνδυνο ελαττωματικών αποτελεσμάτων. Η πρακτική του ζευγαρωμένου προγραμματισμού συμβάλλει στον κοινό γνώστη και τη συνεργασία. Η μέθοδος Dynamic Systems Development Method (DSDM), με τον προσανατολισμό του στην προτεραιοποίηση και τον χρονοπρογραμματισμό, εξασφαλίζει την έγκαιρη παράδοση. Η έμφαση στη συμμετοχή των χρηστών συμβάλλει στην ευστοχία των λειτουργιών.

Σε σύγκριση με τη συνολική προσέγγιση Waterfall, οι μέθοδοι Agile είναι πιο ευέλικτες, επικεντρωμένες στον πελάτη, και επιτρέπουν τη διαχείριση κινδύνων σε πιο πρώιμα στάδια. Γενικά, η χρήση Agile μεθόδων στον ψηφιακό μετασχηματισμό δημιουργεί ένα πλαίσιο προσαρμοστικό, εστιάζοντας σε ανταποκρίσεις στις αλλαγές και την εξέλιξη των απαιτήσεων της αγοράς. Η επαναληπτική φύση των μεθόδων Agile αρμόζει ιδανικά στη δυναμική φύση των ψηφιακών τεχνολογιών και των προσδοκιών των χρηστών. Εναπόκεινται στο θέμα της διοίκησης και ιδιαίτερα της ηγεσίας για το ποια μέθοδος είναι η καλύτερη και πιο αποτελεσματική να εφαρμοστεί σε κάθε περίπτωση (71).

3.4.2 Digital Maturity Models

Τα μοντέλα ώριμης ψηφιακής ανάπτυξης (Digital Maturity Models) χρησιμοποιούνται σε πολλούς τομείς και βιομηχανίες για να αξιολογήσουν το βαθμό προηγμένης ψηφιακής εξέλιξης μιας επιχείρησης ή μιας οργάνωσης. Αυτά τα μοντέλα παρέχουν

ένα πλαίσιο αξιολόγησης που βοηθά στο να κατανοήσει κανείς πώς η εταιρεία χρησιμοποιεί την τεχνολογία, τα δεδομένα και τις διαδικασίες για να επιτύχει τους στόχους της.. Υπάρχουν διάφορα μοντέλα ψηφιακής ωριμότητας που χρησιμοποιούνται σε διάφορες βιομηχανίες και τομείς:

1) Gartner Digital Business Maturity Model: Το μοντέλο της Gartner προσδιορίζει πέντε επίπεδα ωριμότητας, από το αρχικό "Εξερεύνηση" μέχρι το προχωρημένο "Επικράτηση". Καθορίζει τις διαφορετικές πτυχές της επιχείρησης που πρέπει να αναπτύξει μια επιχείρηση για να επιτύχει ψηφιακή ωριμότητα.

2) MIT Sloan's Digital Maturity Model: Το MIT Sloan παρέχει ένα πλαίσιο μετατροπής των επιχειρήσεων που αποτελείται από τρεις φάσεις: "Ψηφιακή Πειραματική", "Ψηφιακή Ρεαλιστική", και "Ψηφιακή Επικράτηση". Επικεντρώνεται στην ικανότητα προσαρμογής και εκμετάλλευσης των ψηφιακών ευκαιριών.

3) Capgemini's Digital Transformation Maturity Model: Το μοντέλο της Capgemini αναγνωρίζει τέσσερα στάδια: "Επικείμενη", "Εναρξη", "Επέκταση" και "Επικράτηση". Εστιάζει στην ανάπτυξη τεχνολογικών ικανοτήτων και την οργανωτική μετασχηματιστική διαδικασία.

4) Digital Transformation Maturity Model by InfoSys: Το μοντέλο αυτό της InfoSys παρέχει μια προοδευτική πορεία για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, με τρία επίπεδα: "Εκσυγχρονισμός", "Προκοπή" και "Επανάσταση".

Τα μοντέλα αυτά βοηθούν τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν πού βρίσκονται ψηφιακά σε σχέση με τους στόχους τους και πώς μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους στον ψηφιακό χώρο (72).

Η μετάβαση από παραδοσιακές διαδικασίες σε σύγχρονες μεθόδους και τεχνολογίες αντιπροσωπεύει έναν ουσιαστικό ψηφιακό μετασχηματισμό για διάφορες πτυχές ενός οργανισμού. Τα μοντέλα ψηφιακής αλλαγής εισάγουν νέες τεχνολογίες και τονίζουν επιπλέον τον ρόλο και την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στην επιχείρηση. Διάφορα καταξιωμένα πλαίσια ψηφιακής αλλαγής, όπως το ADKAR και το μοντέλο 8 βημάτων του Kotter, αναδεικνύουν την ανάγκη για σταδιακή προσαρμογή και τη συνεργασία του προσωπικού, επιδιώκοντας την ολοκληρωμένη ενσωμάτωση των καινοτομιών (17).

Η αξιολόγηση και στρατηγική για τον ψηφιακό μετασχηματισμό συνίσταται σε διάφορα στάδια που επιτρέπουν την ομαλή ενσωμάτωση των ψηφιακών αλλαγών στον οργανισμό:

1) Αξιολόγηση και Κατανόηση: Αναλύοντας την τρέχουσα κατάσταση του οργανισμού, κατανοώντας την ψηφιακή του ωριμότητα, και εντοπίζοντας περιοχές που χρειάζονται βελτίωση, δημιουργείται μια βάση για τον σχεδιασμό του ψηφιακού μετασχηματισμού.

2) Οργάνωση και Σχεδιασμός: Δημιουργώντας ένα λεπτομερές σχέδιο, καθορίζονται οι απαραίτητες τεχνολογικές αλλαγές, συμπεριλαμβανομένων αναβαθμίσεων υποδομών, κατανομής πόρων, και χρονοδιαγραμμάτων. Οι στόχοι και οι προτεραιότητες ορίζονται για να επιτευχθεί μια ομαλή και αποτελεσματική υλοποίηση.

Αυτά τα δύο στάδια αποτελούν κρίσιμα σημεία στη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού, προσφέροντας μια συστηματική προσέγγιση για την κατανόηση, προετοιμασία, και υλοποίηση αλλαγών που θα βελτιώσουν τη ψηφιακή ικανότητα και απόδοση του οργανισμού.

3) Παρακολούθηση και Αξιολόγηση: Μετά την εκτέλεση των αλλαγών, η διαδικασία συνεχίζεται με τη συνεχή αξιολόγηση της προόδου. Πραγματοποιούνται συλλογή σχολίων και μετρήσεις για να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα των εφαρμοσμένων αλλαγών. Όπου χρειάζεται, πραγματοποιούνται προσαρμογές και βελτιώσεις.

4) Βιωσιμότητα και Διαρκής Βελτίωση: Είναι ουσιώδες να διασφαλιστεί ότι οι αλλαγές είναι βιώσιμες μακροπρόθεσμα. Αυτό περιλαμβάνει την ενίσχυση μιας κουλτούρας καινοτομίας, συνεχούς ανάπτυξης, και βελτίωσης των ψηφιακών δυνατοτήτων. Η διαδικασία πρέπει να ενσωματώνει μηχανισμούς για συνεχή βελτίωση, διασφαλίζοντας ότι ο οργανισμός παραμένει ενημερωμένος και προσαρμόσιμος σε νέες εξελίξεις.

5) Υλοποίηση: Η υλοποίηση αφορά την εκτέλεση των προγραμματισμένων αλλαγών. Εδώ, αναπτύσσονται νέα ψηφιακά εργαλεία, συστήματα, ή διαδικασίες που υποστηρίζουν την εκπαίδευση των εργαζομένων και ενισχύουν την ψηφιακή ικανότητα του οργανισμού (73).

3.7 Η επίδοση των επιχειρήσεων

Στο πλαίσιο της ψηφιακής εποχής οι επιχειρήσεις προσπαθούν να βρουν τρόπο να μετρήσουν την απόδοσή τους. Η αξιολόγηση της απόδοσης στις επιχειρήσεις με τη χρήση ψηφιακών εργαλείων απαιτεί προσεκτική παρακολούθηση διαφόρων παραγόντων. Κρίσιμο ρόλο παίζουν τα Κλειδιά Επίδοσης (KPIs), που καθορίζονται σύμφωνα με τους στόχους της επιχείρησης, ενώ η ανάλυση δεδομένων από διάφορες πηγές παρέχει σημαντική πληροφορία. Επίσης, η εμπειρία χρήστη αποτελεί κρίσιμο στοιχείο, και η αξιολόγησή της μπορεί να γίνει με χρήση εργαλείων όπως ερωτηματολόγια ικανοποίησης πελατών και μετρήσεις χρόνου απόκρισης.

Σημαντική είναι επίσης η αξιολόγηση του κόστους των ψηφιακών επενδύσεων σε σχέση με τα αναμενόμενα οφέλη, ενώ η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού για τη χρήση νέων τεχνολογιών αποτελεί σημαντικό παράγοντα. Οι επιχειρήσεις πρέπει να υιοθετούν προσεκτικές πρακτικές παρακολούθησης και προσαρμογής για να εξασφαλίσουν τη βέλτιστη απόδοση των ψηφιακών τους προσπαθειών.

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορα ψηφιακά εργαλεία για τη μέτρηση της απόδοσης και τη βελτίωση των διαδικασιών τους. Κάποια από αυτά είναι:

- 1) Συστήματα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού (ERP): Τα ERP ενοποιούν διάφορα τμήματα μιας επιχείρησης, βοηθώντας στην καλύτερη διαχείριση των διαδικασιών, της παραγωγής, των αποθηκών και των πωλήσεων.
- 2) Συστήματα Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών (CRM): Τα CRM βοηθούν στην καταγραφή και διαχείριση των πληροφοριών σχετικά με τους πελάτες, βελτιώνοντας την επικοινωνία και τη σχέση με αυτούς.
- 3) Εργαλεία Ανάλυσης Δεδομένων και Επιχειρηματικής Εξυπηρέτησης (Business Intelligence): Τα BI εργαλεία επιτρέπουν την ανάλυση των δεδομένων για τη λήψη ενδιαφέρουσων επιχειρηματικών αποφάσεων.
- 4) Συστήματα Διαχείρισης Έργων (Project Management): Εργαλεία όπως το Trello, το Asana και το Jira βοηθούν στον συντονισμό των εργασιών και την παρακολούθηση της προόδου των έργων.
- 5) Εργαλεία Ψηφιακού Μάρκετινγκ: Αυτά περιλαμβάνουν εργαλεία για το email marketing, το SEO, το social media management και την ανάλυση απόδοσης καμπανιών.

6) Συστήματα Αυτοματοποίησης Εργασιών (Workflow Automation): Χρησιμοποιούνται για την αυτοματοποίηση επαναλαμβανόμενων καθημερινών διαδικασιών.

Αυτά τα εργαλεία συνεισφέρουν στην εξοικονόμηση χρόνου, την αύξηση της αποτελεσματικότητας και τη βελτίωση της γενικής απόδοσης της επιχείρησης (74).

4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Μεθοδολογία

Η εργασία εμπεριέχει μια πρωτογενή έρευνα η οποία βασίζεται στη ποιοτική μέθοδο συλλογή δεδομένων. Η ποιοτική έρευνα αποτελεί μια ερευνητική προσέγγιση η οποία έχει ως στόχο στην κατανόηση της σημασίας των κοινωνικών φαινομένων από την οπτική των ατόμων που τα βιώνουν. Κατά την διάρκεια της έρευνας αυτής υπάρχει μια άλλη οπτική γωνία η προσπαθεί να προσεγγίσει υποκειμενικά καταστάσεις και να αντιληφθεί πως οι άνθρωποι δημιουργούν και κατανοούν τον κόσμο τους. Σε αντίθεση με την ποσοτική έρευνα, η οποία επικεντρώνεται στη συλλογή και ανάλυση αριθμητικών δεδομένων, η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιεί μη αριθμητικά δεδομένα και στοχεύει στη διερεύνηση του "πώς" και "γιατί" των ανθρώπινων φαινομένων.

Η ποιοτική έρευνα εξετάζει λεπτομερώς τις εμπειρίες και τις απόψεις των συμμετεχόντων. Η συλλογή δεδομένων γίνεται μέσω συνεντεύξεων, ομάδων εστίασης, παρατηρήσεων και αναλύσεων κειμένων ή ντοκουμέντων. Η διαδικασία της ποιοτικής έρευνας είναι ευέλικτη και δυναμική, επιτρέποντας την προσαρμογή της μεθοδολογίας ανάλογα με την πορεία της έρευνας. Οι ερευνητές μπορούν να τροποποιήσουν τις ερωτήσεις ή την προσέγγισή τους με βάση τα ευρήματα που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της έρευνας. Η ανάλυση των δεδομένων στην ποιοτική έρευνα περιλαμβάνει τη θεματική ανάλυση, την ερμηνευτική φαινομενολογική ανάλυση και άλλες μεθόδους που βοηθούν στην εξαγωγή νοημάτων από τα δεδομένα. (75).

Η παρούσα έρευνα αποτελείται από ένα δείγμα 6 ατόμων. Γενικά, η διαδικασία της ανάλυσης ενός δείγματος με ένα αρκετά μικρό αριθμό όπως αυτός της παρούσας εργασίας εξαρτάται από τον σκοπό και τη φύση της ανάλυσης. Για ορισμένους τύπους αναλύσεων, ένα τέτοιο δείγμα πιθανόν να μην είναι επαρκές, ενώ για άλλους είδους αναλύσεων θα μπορούσε να μην είναι αρκετό. Πιο συγκεκριμένα, για ποσοτικές αναλύσεις που απαιτούν στατιστική ανάλυση, το μέγεθος του δείγματος μπορεί να μην είναι επαρκές για να μπορούν να εξαχθούν επαρκή συμπεράσματα, ωστόσο η εργασία κινείται σε ένα συγκεκριμένο χώρο και θέλει να δώσει κάποια υπαρκτά στοιχεία για να συμπληρώσει και την βιβλιογραφική ανασκόπηση. Ακολουθείται η μέθοδος της περιγραφικής στατιστικής. Ωστόσο, για ποιοτικές μελέτες το δείγμα επαρκεί. (75)

Όσον αφορά το δείγμα αυτό αποτελείται από CEO και γενικότερα εργαζομένων σε υψηλές θέσεις ελέγχουν ή ακόμα και διευθυντικές θέσεων τα οποία βρίσκονται στην Ελλάδα σε επιχειρήσεις κυρίως ιδιωτικού τομέα. Η δειγματοληπτική διαδικασία που ακολουθήθηκε είναι αυτή της σκοπιμότητας (purposive sampling) καθώς το δείγμα περιλαμβάνει CEO και εργαζόμενους σε υψηλές ή διευθυντικές θέσεις σε ιδιωτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Η επιλογή έγινε με σκοπό τη συγκέντρωση απόψεων από άτομα που κατέχουν σημαντικές θέσεις ευθύνης και μπορούν να παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με το θέμα της έρευνας. Ταυτόχρονα, οι ερωτώμενοι επιλέχθηκαν βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων (υψηλές ή διευθυντικές θέσεις), κάτι που δείχνει ότι η δειγματοληψία είχε ένα στοιχείο σκοπιμότητας, ώστε να εξασφαλιστεί ότι οι απαντήσεις θα προέρχονταν από άτομα με εξειδικευμένη γνώση και εμπειρία.

Η περίοδος των συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε το Μάιο του 2024 Υπήρξε τόσο προσωπική επαφή με τα άτομα αυτά ενώ σε όσους δεν μπορούσε να υπάρξει μια φυσική συνάντηση λόγω του φόρτου εργασίας απεστάλη μέσω μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ο οδηγός συνέντευξης και ακολούθησε τηλεφωνική συνέντευξη. Αρχικά, οι ερωτώμενοι πριν την συνέντευξη προέβησαν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ενώ είχαν ενημερωθεί για το γενικότερο σκοπό της έρευνας. Επίσης, υπήρξε επιβεβαίωση πως τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα και δεν θα δημοσιοποιηθούν με κανένα τρόπο προσωπικά στοιχεία.

4.2 Το ερευνητικό εργαλείο

Η συγκεκριμένη έρευνα βασίζεται στη δημιουργία ενός οδηγού συνέντευξης. Για να μπορέσει να υπάρξει έμπνευση για την δημιουργία των συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε μελέτη σε δύο ερωτηματολόγια που αφορούν τις μεταβλητές που θέλει να μελετήσει η εργασία. Οι ερωτήσεις ήταν μικρές και διατυπωμένες με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορέσει ο συνεντευξιαζόμενος να μιλήσει όσο εκείνος θέλει και να παρέχει όλες τις πληροφορίες.

Κάθε ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 20 ερωτήσεις σχετικές με τον τομέα της ηγεσίας, τον τρόπο άσκησης της διοίκησης στη καθημερινότητα, τις ανάγκες της επιχείρησης τους καθώς και τον τρόπο μέτρησης της επίδοσης των στόχων τους. Οι πρώτες 10 ερωτήσεις προέρχονται από το M.L.Q (Multifactor Leadership Questionnaire) (Form - 5x) – Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας των Avolio & Bass (2004) (76). Το

συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 45 ερωτήσεις και βρίσκεται σε αμφίδρομη σχέση με το θεωρητικό μέρος της FRLT(Full Range Leadership Theory) των Avolio & Bass καθώς και στοιχεία από το O.C.P. (Organizational Culture Profile) (Form – 5x) – Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Κουλτούρας των O’ Reilly, Chatman & Caldwell (1991) (77). Σκοπός των ερωτήσεων που επιλέχθηκαν είναι να μπορέσουν να δώσουν μια γενικότερη εικόνα για την ηγεσία και τον τρόπο με τον οποίο δρουν τα συγκεκριμένα άτομα στο σύγχρονο ελληνικό και διεθνές περιβάλλον. Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από άλλες δέκα ερωτήσεις οι οποίες σχετίζονται με την ψηφιακή ηγεσία και τον τρόπο με τον οποίον οι σύγχρονοι ηγέτες χρησιμοποιούν και κατά πόσο τα ψηφιακά εργαλεία που είναι διαθέσιμα για επιχειρησιακούς σκοπούς. Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις προέρχονται από έκθεση του οργανισμού CEC που αφορά την ηγεσία στη ψηφιακή εποχή και τον τρόπο με τον οποίο άτομα σε υψηλές διοικητικές θέσεις ασκούν την ηγεσία και επιβλέπουν το έργο των ομάδων τους (78).

Ο βασικός σκοπός των συνεντεύξεων είναι η ανάλυση των βασικών μεταβλητών που συνιστούν την ηγεσία για ένα άτομο στην υψηλότερη βαθμίδα της διοίκησης επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Όπως, προαναφέρθηκε η απευθύνεται σε CEO επιχειρήσεων στην Ελλάδα καθώς και άτομα που βρίσκονται στην ομάδα της λήψης αποφάσεων.

Οι ερωτήσεις που δημιουργήθηκαν για την συνέντευξη ήταν έξι (6) και χωρίστηκαν σε τρεις θεματικές ενότητες όπως περιγράφεται παρακάτω:

- **Φιλοσοφία ηγεσίας και μηχανισμοί υποστήριξης:**

1) Θα μπορούσατε να περιγράψετε μια πρόσφατη κατάσταση στην οποία χρειάστηκε να παρέμβετε πριν ένα ζήτημα κλιμακωθεί σημαντικά;

2) Πώς τη χειριστήκατε και ποιο ήταν το αποτέλεσμα;

- **Προσαρμογή στον ψηφιακό μετασχηματισμό:**

3) Κατά την άποψή σας, πώς έχει επηρεάσει η ψηφιακή τεχνολογία τις επιχειρησιακές και στρατηγικές πτυχές της επιχείρησής σας;

4) Μπορείτε να μοιραστείτε ένα παράδειγμα ψηφιακής καινοτομίας που εφαρμόσατε και η οποία επηρέασε σημαντικά τις επιχειρηματικές σας λειτουργίες ή τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες σας;

- **Όραμα για το μέλλον και ενσωμάτωση της τεχνολογίας:**

5) Κοιτάζοντας προς το μέλλον, πώς βλέπετε ότι οι ψηφιακές διαδικασίες και τεχνολογίες διαμορφώνουν την ηγεσία στον κλάδο σας;

6) Ποια στρατηγικά βήματα εξετάζετε για την ενσωμάτωση περαιτέρω ψηφιακών εξελίξεων στο επιχειρηματικό σας μοντέλο;

4.3 Ανασκόπηση παρόμοιων ερευνών

Υπάρχουν αρκετές έρευνες στο τομέα της διοίκησης και της ηγεσίας που ασχολούνται με το ψηφιακό τομέα. Η πρόσφατη έρευνα της εταιρείας PfB Group για την «Ηγεσία στην εποχή της Τεχνολογίας». Η συγκεκριμένη έρευνα έχει πραγματοποιημένη από την εταιρεία Στρατηγικών Λύσεων Υπηρεσιών Ανθρώπινου Δυναμικού People for Business, αποκαλύπτει ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται να προσαρμόζονται γρήγορα στη νέα ψηφιακή πραγματικότητα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το 51% των εταιρειών έχει ήδη υιοθετήσει ψηφιακούς μετασχηματισμούς, ενώ το 35% αναμένεται να το πράξει τα επόμενα χρόνια. Επιπλέον, οι διευθύνοντες σύμβουλοι διατηρούν τον κύριο ρόλο στην ψηφιακή μετάβαση, με ποσοστό 70,38%. Παράλληλα, παρατηρείται ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός σχετίζεται στενά με την κουλτούρα της επιχείρησης σε ποσοστό 58,75%, επιβεβαιώνοντας ότι δεν επηρεάζει μόνο την τεχνολογική πτυχή.

Τα συμπεράσματα αυτά προέρχονται από ένα δείγμα 282 CEOs επιχειρήσεων στην Ελλάδα, που εκπροσωπούν διάφορους κλάδους της οικονομίας. Η έρευνα περιλαμβάνει επιχειρήσεις με δραστηριότητα στην παροχή υπηρεσιών, την παραγωγή/μεταποίηση, και την εμπορική δραστηριότητα, με μέσο όρο αριθμού εργαζομένων τους 180 (79).

Η έρευνα του Sainger (2018) πραγματοποιεί εκτενή ανασκόπηση διαφόρων ερευνών σχετικά με την ηγεσία και τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Στην αρχή του άρθρου, παρουσιάζεται ένα θεωρητικό πλαίσιο για την ψηφιοποίηση και τον ψηφιακό

μετασχηματισμό, περιγράφοντας την ψηφιοποίηση ως ένα διαδικαστικό αλλαγής. Η μελέτη επισημαίνει ότι ο επιτυχημένος ψηφιακός μετασχηματισμός εξαρτάται από τον τρόπο που οι ηγέτες χρησιμοποιούν την ψηφιακή τεχνολογία για την ανάπτυξη του οργανισμού. Χρησιμοποιούνται αναφορές από διάφορες έρευνες και παραδείγματα από διάφορους ηγέτες και οργανισμούς για να δικαιολογηθεί ότι αυτή είναι η όραση των ηγετών, η προνοητικότητα τους και πώς χρησιμοποιούν την ψηφιακή τεχνολογία για την παραγωγικότητα του οργανισμού.

Επιπλέον, το άρθρο εξετάζει διάφορες διαστάσεις εντός των οργανισμών που οι ηγέτες μετασχηματίζουν για να ενσωματώσουν ψηφιακή τεχνολογία. Αναφέρεται στα κύρια εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες κατά τη διάρκεια της ψηφιακής μετασχηματικής διαδικασίας και προτείνει μέτρα για να ξεπεραστούν αυτά τα εμπόδια. Τελικά, το άρθρο υπογραμμίζει τη σημασία των ηγετών στη ψηφιακή εποχή για την επίτευξη οργανωσιακής αριστείας. Συνολικά, το ερευνητικό άρθρο σκοπεύει να αποδείξει τη σημασία της θέσης των ηγετών και της λήψης αποφάσεων τους για την οργανωσιακή αριστεία σε έναν ψηφιακά μετασχηματισμένο κόσμο (80).

Σημαντική θεωρείται και η έρευνα των Jakubi και Berazhny (2017) που προσπαθούν να ανακαλύψουν την επίδραση των περιβαλλοντικών παραγόντων στη δυναμική της ηγεσίας στο πλαίσιο της ψηφιακής εποχής. Το θεωρητικό κομμάτι ξεκινά με μια εκτενή ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για την ηγεσία, επισημαίνοντας την ανεπάρκεια των παραδοσιακών προσεγγίσεων στην εξελισσόμενη δημιουργική οικονομία. Σε αυτό το πλαίσιο, όπου οι οργανισμοί ευδοκιμούν μέσω της μάθησης, της δημιουργικότητας και της καινοτομίας, οι ερευνητές παρουσιάζουν ένα νεοεμφανιζόμενο παράδειγμα ηγεσίας, όπου η εμπιστοσύνη, η συνεργατική μάθηση, η συνδημιουργία, το δίκτυο επικοινωνίας και η σύνδεση ανθρώπων υπερσχύουν αντίθετα από τις παραδοσιακές μεθόδους εντολής και ελέγχου.

Η εμπειρική ενότητα του άρθρου είναι εξερευνητική, με σκοπό να αναγνωρίσει τις επιπτώσεις της ψηφιοποίησης, απαντώντας σε δύο κεντρικές ερωτήσεις: Πώς η ψηφιοποίηση αλλάζει τις τρέχουσες και μελλοντικές πρακτικές ηγεσίας; Ποιοι είναι οι ψηφιακοί ηγέτες; Η έρευνά επικεντρώνεται σε δύο πεδία: (1) τα τρέχοντα και μελλοντικά καθήκοντα και πρακτικές ηγεσίας των μεσαίων διαχειριστών εταιρειών και (2) τις ικανότητες και τις προσόντα των ψηφιακών ηγετών. Γι' αυτό το λόγο κατασκευάστηκε ένα ερωτηματολόγιο Το ερωτηματολόγιο (Παράρτημα 1)

διανεμήθηκε τον Μάιο του 2017 και κατά τη διάρκεια πολλών εβδομάδων προσέλκυσε κάποιο ενδιαφέρον: συνολικά 35 ανταποκρίσεις, εκ των οποίων 15 ανταποκρινόμενοι συμπλήρωσαν ολόκληρο το ερωτηματολόγιο το οποίο περιλάμβανε τους συναδέλφους των συγγραφέων και τους μεταπτυχιακούς φοιτητές του Πανεπιστημίου Εφαρμοσμένων Επιστημών Haaga-Helia της Φινλανδίας, καθώς και επαγγελματικές επαφές σε επαγγελματικά δίκτυα. Απάντησαν 15 άτομα συνολικά και από τις απαντήσεις αυτής της μικρής κλίμακας έρευνας φαίνεται πως ήδη η ηγεσία έχει αρχίσει να ψηφιοποιείται και πλέον οι ηγέτες πρέπει να αποκτούν μεγαλύτερη εξειδίκευση στη χρήση νέων τεχνολογιών (81).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: Παρουσίαση και ανάλυση αποτελεσμάτων

5.1 Δημογραφικά στοιχεία

Συνολικά το δείγμα αποτελείται από 6 άτομα σε υψηλές ιεραρχικές θέσεις επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

Όπως δίνεται από τα στοιχεία του **Πίνακα 1** το δείγμα είναι κατανεμημένο ανάμεσα στα δύο φύλα με το 54% να είναι άνδρες και το 46% να είναι γυναίκες. Ο μεγαλύτερος αριθμός των ερωτώμενων ανήκει στο ηλικικό εύρος των 25-35 ετών.

Πίνακας 1: Φύλο και ηλικία δείγματος

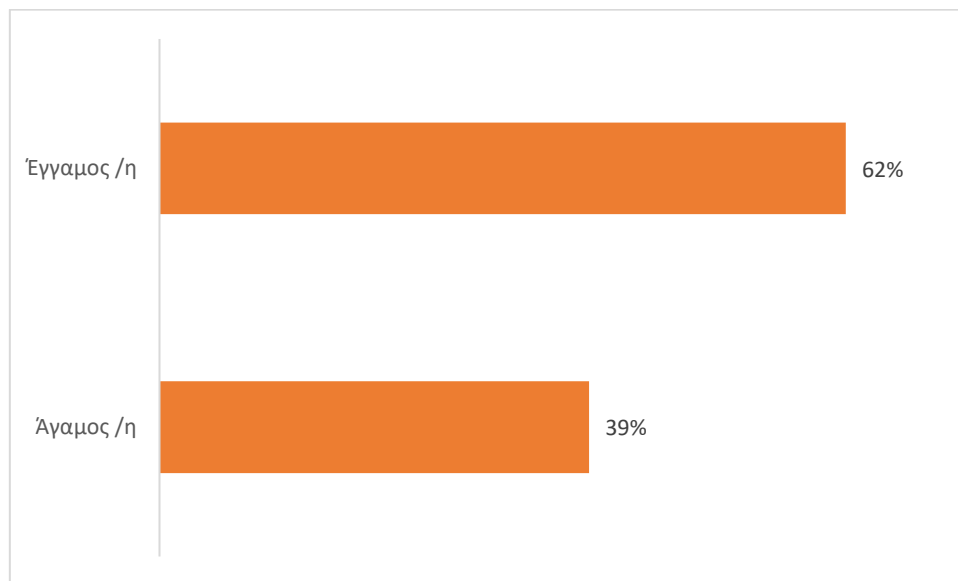
	25-35		36-65		Σύνολο	
	N	%	N	%	N	%
Άνδρας	1	33,33%	1	33,33%	2	33,33%
Γυναίκα	2	66,67%	2	66,67%	4	66,67%

Μια άλλη παράμετρος στα δημογραφικά στοιχεία είναι και το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτώμενων. Τα μεγαλύτερο μέρος του δείγματος (n=4) κατέχει έναν τίτλο μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο. Μόνο ένα άτομο συμπλήρωσε την επιλογή της ανώτερης εκπαίδευσης ενώ 5 άτομα έχουν συμπληρώσει το επίπεδο σπουδών της ανώτατης εκπαίδευσης (**Πίνακας 2**).

Πίνακας 2: Φύλο και επίπεδο εκπαίδευσης

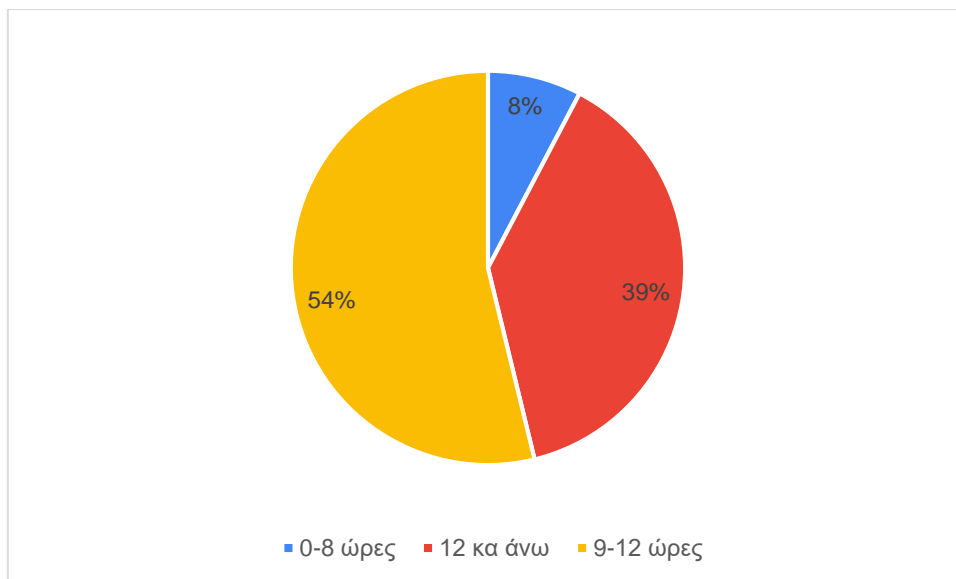
	Ανώτερη εκπαίδευση		Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση / Κάτοχος PhD (Διδακτορικού)		Ανώτατη Εκπαίδευση	
	N	%	N	%	N	%
Άνδρας	0	0,00%	4	57,10%	3	60,00%
Γυναίκα	1	100,00%	3	42,90%	2	40,00%

Η οικογενειακή κατάσταση του δείγματος παρουσιάζεται στο **Γράφημα 1**.



Γράφημα 1: Οικογενειακή κατάσταση δείγματος

Τέλος, στην ενότητα των δημογραφικών στοιχείων υπήρχε και η ερώτηση: *Ποιος είναι ο ημερήσιος χρόνος στην εργασία σας*; Το 54% του δείγματος απάντησε πως εργάζεται 9 με 12 ώρες καθημερινά, το 39% παραπάνω από 12 ώρες και τέλος το 8%, δηλαδή μόλις ένα άτομο δήλωσε πως εργάζεται στο κανονικό πλαίσιο μέχρι και 8 ώρες (Γράφημα 2).



Γράφημα 2: Ημερήσιος χρόνος εργασίας

Επιχειρώντας μια ανάλυση σε σχέση με την ηλικία και τον ημερήσιο χρόνο εργασίας φαίνεται πως το ηλικιακό εύρος των 36-65 χρονών τείνει να ξεπερνά τις 12 ώρες εργασίας ξεφεύγοντας κατά πολύ από το όριο ακόμη και των 9 ωρών.

Πίνακας 3: Ηλικία και ημερήσιος χρόνος εργασίας

	0-8 ώρες		12 και άνω		9-12 ώρες	
	N	%	N	%	N	%
25-35	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
36-65	1	100,00%	4	100,00%	1	100,00%

Δημιουργήθηκαν με βάση τα παραπάνω στοιχεία τα προφίλ για τους 5 ερωτώμενους σε ηγετικές θέσεις:

Ερωτώμενος Α: Προϊστάμενος σε ομάδα εργασίας ιδιωτικού τομέα που ασχολείται με τα logistics, κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, 8 χρόνια στο τομέα

Ερωτώμενος Β: Επικεφαλής ομάδας έρευνας αγοράς, διδακτορικό σε έρευνα και μάρκετινγκ, 10 χρόνια στο τομέα

Ερωτώμενος Γ: Προϊστάμενος σε εταιρεία λιανικής, ανώτατη εκπαίδευση, 4 χρόνια εμπειρία στο συγκεκριμένο τομέα

Ερωτώμενος Δ: Σύμβουλος διευθυντή σε ξενοδοχειακή μονάδα, 12 χρόνια προϋπηρεσία, κάτοχος μεταπτυχιακού στη διοίκηση

Ερωτώμενος Ε: Διευθυντής σε κατασκευαστική εταιρεία, 15 χρόνια προϋπηρεσία, κάτοχος μεταπτυχιακού

Ερωτώμενος ΣΤ: Διευθυντής σε συμβολαιογραφείο, 10 χρόνια, ανώτερη εκπαίδευση

5.1 Συνέντευξη Ερωτώμενου Α

1) Θα μπορούσατε να περιγράψετε μια πρόσφατη κατάσταση στην οποία χρειάστηκε να παρέμβετε πριν ένα ζήτημα κλιμακωθεί σημαντικά;

Ως ιδιοκτήτης και προϊστάμενος μικρών επιχειρήσεων, έμαθα ότι η προληπτική ηγεσία δεν είναι απλώς μια στρατηγική, αλλά μια αναγκαιότητα. Πρόσφατα, ήμασταν στα πρόθυρα να χάσουμε μια κρίσιμη προθεσμία για ένα σημαντικό έργο πελάτη λόγω απρόβλεπτων καθυστερήσεων στην αλυσίδα εφοδιασμού. Αναγνωρίζοντας από νωρίς τις πιθανές επιπτώσεις που θα μπορούσε να έχει αυτή η καθυστέρηση τόσο στην εταιρεία όσο και στη ψυχολογία της ομάδας συγκάλεσα μια συνάντηση με την ομάδα έργου για να επανεκτιμήσουμε το χρονοδιάγραμμα και τους πόρους μας.

2) Πώς τη χειριστήκατε και ποιο ήταν το αποτέλεσμα;

Διαπραγματευτήκαμε κάποια περιθώρια με τον πελάτη και ανακαταναμίσαμε πόρους από λιγότερο κρίσιμες εργασίες. Με βάση αυτήν την κίνηση καταφέραμε να μείνουμε εντός της προθεσμίας συμβιβασμούς στην ποιότητα. Η προσέγγισή μου ήταν πάντα η πρόβλεψη και η ευελιξία - η ετοιμότητα για γρήγορη προσαρμογή είναι απαραίτητη, ιδίως σε ένα περιβάλλον μικρών επιχειρήσεων.

3) Κατά την άποψή σας, πώς έχει επηρεάσει η ψηφιακή τεχνολογία τις επιχειρησιακές και στρατηγικές πτυχές της επιχείρησής σας;

Η ψηφιακή τεχνολογία υπήρξε καθοριστικής σημασίας για τον εξορθολογισμό των λειτουργιών μας και τη βελτίωση των αλληλεπιδράσεων με τους πελάτες μας. Για να μπορέσουμε να συμβαδίσουμε με την τεχνολογία έπρεπε να μελετήσουμε τις πλατφόρμες που θα εξυπηρετούσαν τον σκοπό και της εταιρείας αλλά και της ομάδας.

Μία από τις πιο σημαντικές αλλαγές που κάναμε ήταν η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM) που βασίζεται στο cloud. Αυτό μας επέτρεψε να παρακολουθούμε καλύτερα τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες, να

διαχειριζόμαστε αποτελεσματικότερα τους leads και να παρέχουμε απρόσκοπτη εξυπηρέτηση. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η υιοθέτηση τεχνολογιών απομακρυσμένης εργασίας, η οποία κατέστη ιδιαίτερα κρίσιμη κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19. Οι τεχνολογίες αυτές όχι μόνο μας βοήθησαν να διατηρήσουμε την παραγωγικότητα, αλλά μας επέτρεψαν επίσης να προσελκύσουμε ταλέντα από μια ευρύτερη γεωγραφική περιοχή, γεγονός που αποτελεί τεράστιο πλεονέκτημα.

5) Κοιτάζοντας προς το μέλλον, πώς βλέπετε ότι οι ψηφιακές διαδικασίες και τεχνολογίες διαμορφώνουν την ηγεσία στον κλάδο σας;

Το μέλλον της ηγεσίας στον κλάδο μου, και γενικότερα σε όλους τους τομείς, θα είναι όλο και περισσότερο συνυφασμένο με τις ψηφιακές διαδικασίες. Το όραμά μου περιλαμβάνει την ενσωμάτωση περισσότερων εργαλείων με βάση την τεχνητή νοημοσύνη για τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων και της επιχειρησιακής αποδοτικότητας.

6) Ποια στρατηγικά βήματα εξετάζετε για την ενσωμάτωση περαιτέρω ψηφιακών εξελίξεων στο επιχειρηματικό σας μοντέλο;

Για παράδειγμα, εξετάζω την τεχνητή νοημοσύνη για τη διαχείριση αποθεμάτων, ώστε να προβλέπω με μεγαλύτερη ακρίβεια τα επίπεδα αποθεμάτων και να αποφεύγω την υπεραποθεματοποίηση ή τα αποθέματα. Επιπλέον, σκοπεύω να εξερευνήσω την προηγμένη ανάλυση δεδομένων για να αποκτήσω βαθύτερες γνώσεις σχετικά με τις προτιμήσεις των πελατών και τις τάσεις της αγοράς. Αυτά τα βήματα είναι ζωτικής σημασίας για να παραμείνουμε ανταγωνιστικοί και να ανταποκριθούμε σε ένα ταχέως εξελισσόμενο επιχειρηματικό τοπίο. Ο στόχος δεν είναι απλώς να συμβαδίζουμε με την τεχνολογία, αλλά να την αξιοποιούμε με τρόπο που να ωθεί την επιχείρησή μας προς τα εμπρός.

5.2 Συνέντευξη Ερωτώμενου Β

1) Θα μπορούσατε να περιγράψετε μια πρόσφατη κατάσταση στην οποία χρειάστηκε να παρέμβετε πριν ένα ζήτημα κλιμακωθεί σημαντικά;

Ως εκτελεστικό στέλεχος μιας διεθνούς εταιρείας που δραστηριοποιείται σε ολόκληρη την Ευρώπη, η προληπτική δέσμευση και η υποστήριξη αποτελούν κεντρικό στοιχείο της ηγετικής μου φιλοσοφίας. Πρόσφατα, αντιμετωπίσαμε κανονιστικές αλλαγές σε διάφορες ευρωπαϊκές χώρες που απαιτούσαν γρήγορη προσαρμογή για να αποφύγουμε ζητήματα συμμόρφωσης.

2) Πώς τη χειριστήκατε και ποιο ήταν το αποτέλεσμα;

Ηγήθηκα μιας σειράς στρατηγικών συναντήσεων με τους τοπικούς διευθυντές μας για να κατανοήσουμε πλήρως τον αντίκτυπο αυτών των αλλαγών και να αναπτύξουμε μια ενιαία στρατηγική αντίδρασης. Με τη στενή συνεργασία και την κοινή χρήση πόρων μεταξύ των περιφερειών, εξασφάλισα τη συμμόρφωση, διατηρώντας παράλληλα τη λειτουργική μας αποτελεσματικότητα. Επικεντρώνομαι πάντα στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος όπου οι προκλήσεις αντιμετωπίζονται με συλλογική τεχνογνωσία και ταχεία δράση.

3) Κατά την άποψή σας, πώς έχει επηρεάσει η ψηφιακή τεχνολογία τις επιχειρησιακές και στρατηγικές πτυχές της επιχείρησής σας;

Στην εταιρεία μας, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν είναι απλώς μια λειτουργική αναγκαιότητα- είναι ένας στρατηγικός καταλύτης. Έχουμε εφαρμόσει μια ισχυρή ψηφιακή υποδομή που ενσωματώνει προηγμένες αναλύσεις δεδομένων σε όλες τις δραστηριότητές μας. Αυτό μας επιτρέπει να έχουμε λεπτομερείς γνώσεις σχετικά με τη δυναμική της αγοράς και τη συμπεριφορά των καταναλωτών σε πραγματικό χρόνο.

4) Μπορείτε να μοιραστείτε ένα παράδειγμα ψηφιακής καινοτομίας που εφαρμόσατε και η οποία επηρέασε σημαντικά τις επιχειρηματικές σας λειτουργίες ή τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες σας;

Για παράδειγμα, δρομολογήσαμε πρόσφατα ένα έργο ψηφιακής ολοκλήρωσης που συνδέει τη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού μας με δεδομένα πωλήσεων σε πραγματικό χρόνο, βελτιώνοντας σημαντικά τη διαχείριση των αποθεμάτων μας σε διάφορες αγορές. Αυτές οι τεχνολογίες μας επιτρέπουν να είμαστε πιο ευέλικτοι και να ανταποκρινόμαστε στις αλλαγές της αγοράς, ενισχύοντας την ικανότητά μας να ανταγωνιζόμαστε σε διεθνή κλίμακα.

5) Κοιτάζοντας προς το μέλλον, πώς βλέπετε ότι οι ψηφιακές διαδικασίες και τεχνολογίες διαμορφώνουν την ηγεσία στον κλάδο σας;

Κοιτάζοντας μπροστά, η στρατηγική μας εστίαση είναι στην περαιτέρω ενίσχυση των τεχνολογικών μας δυνατοτήτων για την υποστήριξη της βιώσιμης ανάπτυξης και της καινοτομίας. Μας ενδιαφέρει ιδιαίτερα να επεκτείνουμε τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης και της μηχανικής μάθησης για την αυτοματοποίηση πολύπλοκων διαδικασιών λήψης αποφάσεων, από τα Logistics έως την εξυπηρέτηση πελατών. Επιπλέον, διερευνούμε τις δυνατότητες της τεχνολογίας blockchain για την ενίσχυση της διαφάνειας και της ασφάλειας στις συναλλαγές μας, ιδίως σε τομείς που είναι επιρρεπείς σε υψηλό ρυθμιστικό έλεγχο.

6) Ποια στρατηγικά βήματα εξετάζετε για την ενσωμάτωση περαιτέρω ψηφιακών εξελίξεων στο επιχειρηματικό σας μοντέλο;

Η ενσωμάτωση των τεχνολογιών που περιεγράφηκαν είναι απαραίτητη για την προώθηση της αποτελεσματικότητας, τη διασφάλιση της συμμόρφωσης και την παροχή αξίας στους ενδιαφερόμενους. Το όραμά μας είναι να ηγηθούμε του κλάδου μας όχι μόνο στην παρουσία μας στην αγορά αλλά και στην τεχνολογική πρόοδο, θέτοντας νέα πρότυπα για το τι είναι δυνατό στον τομέα

5.3 Συνέντευξη Ερωτώμενου Γ

1) Θα μπορούσατε να περιγράψετε μια πρόσφατη κατάσταση στην οποία χρειάστηκε να παρέμβετε πριν ένα ζήτημα κλιμακωθεί σημαντικά;

Με την μέχρι τώρα εμπειρία μου έχω διαπιστώσει ότι ένα προληπτικό και υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της σταθερότητας και της ανάπτυξης ειδικά όταν υπάρχουν πολλά τμήματα και υποκαταστήματα και η διοίκηση δεν είναι κεντρική. Ένα πρόσφατο παράδειγμα αφορούσε μια σημαντική πρόκληση σε ένα από τα περιφερειακά μας υποκαταστήματα, όπου υπήρξε ξαφνική αύξηση της εναλλαγής των εργαζομένων.

2) Πώς τη χειριστήκατε και ποιο ήταν το αποτέλεσμα;

Επισκέφθηκα προσωπικά το υποκατάστημα για να συνεργαστώ με τα εναπομείναντα μέλη της ομάδας και να κατανοήσω τις ανησυχίες τους. Μέσω αυτών των συζητήσεων, εντοπίσαμε βασικά ζητήματα που αφορούσαν τον φόρτο εργασίας και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας. Η παρέμβασή μου οδήγησε στην ανάπτυξη ενός νέου προγράμματος ανάπτυξης καριέρας προσαρμοσμένου στο συγκεκριμένο υποκατάστημα, το οποίο βελτίωσε σημαντικά την ικανοποίηση των εργαζομένων και μείωσε τον κύκλο εργασιών. Σημασία έχει να είσαι πρακτικός, να κατανοείς τις μοναδικές ανάγκες κάθε τμήματος της επιχείρησης και να ενεργείς γρήγορα για την αντιμετώπιση των προβλημάτων.

3) Κατά την άποψή σας, πώς έχει επηρεάσει η ψηφιακή τεχνολογία τις επιχειρησιακές και στρατηγικές πτυχές της επιχείρησής σας;

Η επιχείρησή μας έχει αγκαλιάσει τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως βασική στρατηγική για τη βελτίωση των δραστηριοτήτων μας.

4) Μπορείτε να μοιραστείτε ένα παράδειγμα ψηφιακής καινοτομίας που εφαρμόσατε και η οποία επηρέασε σημαντικά τις επιχειρηματικές σας λειτουργίες ή τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες σας;

Έχουμε εφαρμόσει ένα σύστημα προγραμματισμού επιχειρησιακών πόρων (ERP) σε όλες τις τοποθεσίες, το οποίο έχει ενοποιήσει τις δραστηριότητές μας, από τη διαχείριση των αποθεμάτων έως τις οικονομικές συναλλαγές. Αυτή η ενοποίηση μας επέτρεψε να έχουμε ορατότητα σε πραγματικό χρόνο σε όλες τις πτυχές της επιχείρησής μας, η οποία είναι ζωτικής σημασίας για τη γρήγορη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων. Επιπλέον, αρχίσαμε να χρησιμοποιούμε εργαλεία ψηφιακού μάρκετινγκ για να προσαρμόζουμε τις διαφημιστικές μας στρατηγικές στις διάφορες περιοχές με βάση την ανάλυση τοπικών δεδομένων, βελτιώνοντας έτσι τη διείσδυση στην αγορά και τη δέσμευση των πελατών μας.

5) Κοιτάζοντας προς το μέλλον, πώς βλέπετε ότι οι ψηφιακές διαδικασίες και τεχνολογίες διαμορφώνουν την ηγεσία στον κλάδο σας;

Καθώς κοιτάμε προς το μέλλον, η ενσωμάτωση προηγμένων ψηφιακών τεχνολογιών βρίσκεται στην πρώτη γραμμή του στρατηγικού μας σχεδιασμού. Ενδιαφέρομαι ιδιαίτερα για τις δυνατότητες της τεχνολογίας του Διαδικτύου των Πραγμάτων (IoT)

για τη βελτίωση της επιχειρησιακής μας αποτελεσματικότητας. Για παράδειγμα, το IoT θα μπορούσε να επιτρέψει την παρακολούθηση σε πραγματικό χρόνο των περιουσιακών μας στοιχείων σε όλη τη χώρα, γεγονός που θα συμβάλει στη μείωση του κόστους και στη βελτίωση των χρόνων παροχής υπηρεσιών. Ένας άλλος τομέας που διερευνούμε είναι τα μοντέλα μηχανικής μάθησης για την πρόβλεψη των τάσεων της αγοράς και της συμπεριφοράς των καταναλωτών, επιτρέποντάς μας να προσαρμόζουμε δυναμικά τις επιχειρηματικές μας στρατηγικές.

6) Ποια στρατηγικά βήματα εξετάζετε για την ενσωμάτωση περαιτέρω ψηφιακών εξελίξεων στο επιχειρηματικό σας μοντέλο;

Στόχος μας είναι όχι μόνο να βελτιώσουμε τις εσωτερικές διαδικασίες, αλλά και να βελτιώσουμε την εμπειρία των πελατών, καθιστώντας τις υπηρεσίες μας πιο ευέλικτες και εξατομικευμένες. Απώτερος στόχος είναι να διατηρήσουμε το ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα, όντας στην αιχμή της τεχνολογίας που υιοθετείται στον κλάδο μας.

5.3 Συνέντευξη Ερωτώμενου Δ

1) Θα μπορούσατε να περιγράψετε μια πρόσφατη κατάσταση στην οποία χρειάστηκε να παρέμβετε πριν ένα ζήτημα κλιμακωθεί σημαντικά;

Εργάζομαι χρόνια στη συγκεκριμένη θέση και τόσο σε μικρές επιχειρήσεις φιλοξενίας όσο και σε μεγάλες αλυσίδες έχω διαπιστώσει πως η λεγόμενη προληπτική ηγεσία είναι απαραίτητη. Πρόσφατα, αντιμετωπίσαμε μια σημαντική πρόκληση όταν ένα πρόβλημα προμηθευτή της τελευταίας στιγμής απείλησε την επιτυχία μιας εκδήλωσης υψηλού προφίλ που φιλοξενούσαμε.

2) Πώς τη χειριστήκατε και ποιο ήταν το αποτέλεσμα;

Αντιλαμβανόμενος τον πιθανό αντίκτυπο, συγκέντρωσα αμέσως τη διοικητική μου ομάδα για να αναπτύξω ένα σχέδιο έκτακτης ανάγκης. Επικοινωνήσα την σοβαρότητα του ζητήματος με τον διευθυντή και αποφασίσαμε να επικοινωνήσαμε με εναλλακτικούς προμηθευτές και προσαρμόσαμε το χρονοδιάγραμμα της εκδήλωσής μας, διασφαλίζοντας ότι όλα θα εξελίσσονταν ομαλά. Αυτή η εμπειρία με βοήθησε να

αντιληφθώ πως ο ηγετικός ρόλος δεν είναι να δημιουργεί μόνο κατευθύνσεις αλλά να οδηγεί τις ομάδες σε δύσκολες περιόδους.

3) Κατά την άποψή σας, πώς έχει επηρεάσει η ψηφιακή τεχνολογία τις επιχειρησιακές και στρατηγικές πτυχές της επιχείρησής σας;

Η ψηφιακή τεχνολογία έχει φέρει επανάσταση στις δραστηριότητές μας και στις αλληλεπιδράσεις με τους επισκέπτες. Κυρίως η περίοδος που περάσαμε με τα μέτρα για την COVID-19, μας έκανε να αλλάξουμε στρατηγική.

4) Μπορείτε να μοιραστείτε ένα παράδειγμα ψηφιακής καινοτομίας που εφαρμόσατε και η οποία επηρέασε σημαντικά τις επιχειρηματικές σας λειτουργίες ή τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες σας;

Κατά την περίοδο της πανδημίας υιοθετήσαμε το απομακρυσμένο check-in και τα ψηφιακά κλειδιά δωματίων, τα οποία βελτίωσαν την ασφάλεια και την ευκολία των επισκεπτών. Αυτές οι τεχνολογίες όχι μόνο διατήρησαν τη λειτουργική μας αποδοτικότητα, αλλά και διεύρυναν την εμβέλειά μας στην αγορά, καθώς απευθύνονται σε ταξιδιώτες με τεχνολογικές γνώσεις και παρέχουν απρόσκοπτες εμπειρίες. Αν μπορώ να δώσω και ένα ακόμα παράδειγμα, μία από τις πιο επιδραστικές αλλαγές ήταν η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ακινήτων (PMS) που βασίζεται στο cloud. Αυτό βελτίωσε την ικανότητά μας να διαχειριζόμαστε κρατήσεις, να παρακολουθούμε τις προτιμήσεις των επισκεπτών και να παρέχουμε εξατομικευμένες υπηρεσίες. Επιπλέον, κατά τη διάρκεια της πανδημίας

5) Κοιτάζοντας προς το μέλλον, πώς βλέπετε ότι οι ψηφιακές διαδικασίες και τεχνολογίες διαμορφώνουν την ηγεσία στον κλάδο σας;

Το μέλλον της ηγεσίας στον τομέα της φιλοξενίας θα είναι βαθιά συνδεδεμένο με τις ψηφιακές εξελίξεις.

6) Ποια στρατηγικά βήματα εξετάζετε για την ενσωμάτωση περαιτέρω ψηφιακών εξελίξεων στο επιχειρηματικό σας μοντέλο;

Το όραμά μου περιλαμβάνει την ενσωμάτωση περισσότερων εργαλείων με βάση την τεχνητή νοημοσύνη για τη βελτιστοποίηση των λειτουργιών μας και τη βελτίωση των εμπειριών των επισκεπτών. Ένα έργο που σκέφτομαι και σε συζήτηση με τον διευθυντή

είναι να χρησιμοποιηθούν προηγμένες αναλύσεις δεδομένων για να μπορέσω να αποκτήσω πληροφορίες σχετικά με τις προτιμήσεις των επισκεπτών και να προσαρμόσω ανάλογα τις προσφορές μας. Αυτές οι πρωτοβουλίες είναι απαραίτητες για να παραμείνουμε ανταγωνιστικοί και να ανταποκριθούμε σε έναν ταχέως μεταβαλλόμενο κλάδο. Ο στόχος δεν είναι απλώς να συμβαδίζουμε με την τεχνολογία, αλλά να αξιοποιήσουμε τις δυνατότητές της για να αναβαθμίσουμε τις υπηρεσίες προς τους επισκέπτες μας και τη λειτουργική μας αριστεία.

5.4 Συνέντευξη Ερωτώμενου Ε

1) Θα μπορούσατε να περιγράψετε μια πρόσφατη κατάσταση στην οποία χρειάστηκε να παρέμβετε πριν ένα ζήτημα κλιμακωθεί σημαντικά;

Στο χώρο της κατασκευαστικής αγοράς γρήγορα συνειδητοποιείς πως ένα προσόν που πρέπει να έχει ο ηγέτης είναι η ετοιμότητα. Πριν κάποιους μήνες, λόγω των γρήγορων αλλαγών στην αγορά όταν ένας βασικός προμηθευτής απροσδόκητα έπαψε να λειτουργεί, θέτοντας σε κίνδυνο τα επίπεδα των αποθεμάτων μας πριν από μια περίοδο αιχμής των πωλήσεων. Αμέσως κλήθηκαν όλα τα άτομα της ομάδας σε έκτακτο συμβούλιο για να βρούμε εναλλακτικές λύσεις αλλά και το επίπεδο της λεγόμενης «χασούρας» που θα είχαμε.

2) Πώς τη χειριστήκατε και ποιο ήταν το αποτέλεσμα;

Καταφέραμε μέσω του συμβουλίου να επαναπροσδιορίσουμε λύσεις και να έρθουμε σε επαφή με εξωτερικούς συνεργάτες και προμηθευτές που είχαμε αρκετό καιρό να χρησιμοποιήσουμε. Η ταχύτητα στις κινήσεις και η συντονισμένη δράση ήταν αυτή που βοήθησε να ξεπεραστεί η κρίση. Η προσέγγισή μου ήταν πάντα επικεντρωμένη στην πρόβλεψη και την ευελιξία - η γρήγορη προσαρμογή είναι ζωτικής σημασίας στο ταχέως εξελισσόμενο περιβάλλον των κατασκευαστικών εταιρειών

3) Κατά την άποψή σας, πώς έχει επηρεάσει η ψηφιακή τεχνολογία τις επιχειρησιακές και στρατηγικές πτυχές της επιχείρησής σας;

Η ψηφιακή τεχνολογία έχει αλλάξει τον τρόπο της εσωτερικής επικοινωνίας των ομάδων αλλά και του τρόπου με τον οποίο μελετάμε τα υλικά και τα αποθέματα που έχουμε.

4) Μπορείτε να μοιραστείτε ένα παράδειγμα ψηφιακής καινοτομίας που εφαρμόσατε και η οποία επηρέασε σημαντικά τις επιχειρηματικές σας λειτουργίες ή τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες σας;

Μία από τις πιο σημαντικές αλλαγές που έχουμε εφαρμόσει είναι μια πλατφόρμα λιανικής πώλησης omnichannel που ενσωματώνει τις διαδικτυακές και τις εντός καταστήματος δραστηριότητές μας. Αυτό το σύστημα μας επέτρεψε να διαχειριζόμαστε τα αποθέματα πιο αποτελεσματικά, να παρέχουμε διαθεσιμότητα προϊόντων σε πραγματικό χρόνο στους πωλητές μας και να προσφέρουμε μια απρόσκοπτη εμπειρία αγορών σε όλα τα σημεία επαφής.

5) Κοιτάζοντας προς το μέλλον, πώς βλέπετε ότι οι ψηφιακές διαδικασίες και τεχνολογίες διαμορφώνουν την ηγεσία στον κλάδο σας;

Το μέλλον της ηγεσίας στον τομέα του λιανικού εμπορίου θα καθοδηγείται όλο και περισσότερο από την ψηφιακή καινοτομία και ο χώρος της εργασίας αλλά και ο τρόπος σιγά σιγά θα αλλάξει.

6) Ποια στρατηγικά βήματα εξετάζετε για την ενσωμάτωση περαιτέρω ψηφιακών εξελίξεων στο επιχειρηματικό σας μοντέλο;

Μια βασική ιδέα που έχω είναι να μπορέσουμε να εκμεταλλευτούμε τις δυνατότητες που δίνουν οι προηγμένες τεχνολογίες όπως η τεχνητή νοημοσύνη. Έχω έρθει ήδη σε επαφή με το τμήμα IT της εταιρείας για να εξετάσουμε την ενσωμάτωση πλατφόρμας και εφαρμογής που θα μας δίνει την δυνατότητα με βάση την τεχνητή νοημοσύνη και την διαχείριση του όγκου πληροφοριών που έχουμε τόσο χρόνια της καλύτερη κατανόηση της αγοραστικής συμπεριφοράς και των προτιμήσεων, επιτρέποντας μια καλύτερη διατήρηση αποθεμάτων βασισμένη σε προβλέψεις με μοντέλα.

5.4 Συνέντευξη Ερωτώμενου ΣΤ

1) Θα μπορούσατε να περιγράψετε μια πρόσφατη κατάσταση στην οποία χρειάστηκε να παρέμβετε πριν ένα ζήτημα κλιμακωθεί σημαντικά;

Το περασμένο καλοκαίρι για να αποτρέψουμε την επιδείνωση ενός θέματος, εντοπίσαμε μια καθυστέρηση σε ένα έργο που είχε την τάση να εκτραπεί από το χρονοδιάγραμμα.

2) Πώς τη χειριστήκατε και ποιο ήταν το αποτέλεσμα;

Χειριστήκαμε το θέμα εγκαίρως, συγκλίνοντας την ομάδα για να αναλύσουμε τις αιτίες και να διαμορφώσουμε μια νέα στρατηγική εκτέλεσης. Επειδή δουλέψαμε ως ομάδα με κοινό στόχο καταφέραμε να αντιμετωπίσουμε τα προβλήματα εγκαίρως, αποφεύγοντας έτσι μεγαλύτερη καθυστέρηση και δυσαρέσκεια από τους πελάτες.

3) Κατά την άποψή σας, πώς έχει επηρεάσει η ψηφιακή τεχνολογία τις επιχειρησιακές και στρατηγικές πτυχές της επιχείρησής σας;

Η ψηφιακή τεχνολογία επηρέασε δραστικά τις επιχειρησιακές μας διαδικασίες, ενισχύοντας την αυτοματοποίηση, την αναλυτική επεξεργασία δεδομένων και την αύξηση της αποτελεσματικότητας σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας.

4) Μπορείτε να μοιραστείτε ένα παράδειγμα ψηφιακής καινοτομίας που εφαρμόσατε και η οποία επηρέασε σημαντικά τις επιχειρηματικές σας λειτουργίες ή τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες σας;

Ένα παράδειγμα είναι η εφαρμογή ενός συστήματος ευφυούς ανάλυσης δεδομένων για την πρόβλεψη των αναγκών των πελατών, βελτιώνοντας έτσι την εξυπηρέτησή τους και αυξάνοντας την ικανοποίησή τους.

5) Κοιτάζοντας προς το μέλλον, πώς βλέπετε ότι οι ψηφιακές διαδικασίες και τεχνολογίες διαμορφώνουν την ηγεσία στον κλάδο σας;

Βλέπω τις ψηφιακές διαδικασίες και τεχνολογίες να διαμορφώνουν την ηγεσία μας με την προσθήκη εξειδικευμένων εργαλείων για τη διαχείριση ομάδων και τη λήψη αποφάσεων βασισμένη σε δεδομένα.

6) Ποια στρατηγικά βήματα εξετάζετε για την ενσωμάτωση περαιτέρω ψηφιακών εξελίξεων στο επιχειρηματικό σας μοντέλο;

Στο μέλλον, σκεφτόμαστε να ενσωματώσουμε περαιτέρω ψηφιακές εξελίξεις με την υιοθέτηση τεχνολογιών ενισχυμένης πραγματικότητας και αυτοματοποιημένης εκμάθησης για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των στελεχών και τη βελτίωση της παραγωγικότητάς μας.

5.5 Ανάλυση αποτελεσμάτων

Το μικρό δείγμα της έρευνας δίνει κάποια σημαντικά στοιχεία για τον τρόπο της ηγεσίας του σήμερα και τις μεταβολές του ηγέτη στη ψηφιακή εποχή.

Φιλοσοφία ηγεσίας και μηχανισμοί υποστήριξης

Δύο βασικά στοιχεία μπορούν να εξαχθούν σε ότι αφορά την φιλοσοφία της ηγεσίας και τους μηχανισμούς υποστήριξης. Το ένα είναι η προληπτική ηγεσία η οποία αναφέρθηκε σχεδόν από όλους τους ερωτώμενους και η άλλη η δυναμική της ομάδας. Είναι χαρακτηριστικό στοιχείο πως σε κάθε παράδειγμα στην πρώτη ερώτηση οι κινήσεις ήταν πάντα άμεσες και περιλάμβαναν την σύγκλιση μιας μορφής συμβουλίου-έκτακτης συζήτησης για το θέμα που έχει προκύψει.

Ακόμα και στη περίπτωση που ο διευθυντής χρειάστηκε να δράσει άμεσα και να επισκεφθεί μια άλλη περιοχή και τότε βασικό στοιχείο ήταν η συζήτηση με τα εναπομείναντα μέλη της ομάδας. Επομένως, φαίνεται πως η φιλοσοφία της ηγεσίας είναι συμμετοχική, προληπτική και με σχεδιασμό προς το μέλλον. Σε καμία περίπτωση κανένας δεν έλαβε μόνος του την απόφαση και αυτό το στοιχείο ίσως υποδηλώνει την μετατροπή από το παραδοσιακό μοντέλο του ηγέτη που λύνει μόνος του τα προβλήματα στο σημερινό συμμετοχικό ηγέτη. Βασικό στοιχείο η επικοινωνία και η ευελιξία στις κινήσεις.

Προσαρμογή στον ψηφιακό μετασχηματισμό

Από τα στοιχεία των συνεντεύξεων φαίνεται πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει γίνει καλοδεχούμενος στις εταιρείες και τους ηγέτες τους ως ένα μέσο που βοηθά να γίνουν πιο γρήγορα, πιο σωστά και πιο οργανωμένα οι καθημερινές διαδικασίες. Ανάλογα με την επιχείρηση που βρίσκεται κάθε ηγέτης προχωρά και σε μια διαφορετική καινοτομία. Επιχειρήσεις που ασχολούνται με αποθέματα έχουν προχωρήσει σε συστήματα παρακολούθησης αποθεμάτων, ξενοδοχειακές εταιρείες επενδύουν στις ανάλογες εφαρμογές κλπ.

Αυτό που εξήχθη ως βασικό συμπέρασμα είναι πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί ευελιξία και άμεση αντίδραση σε νέες τεχνολογικές εξελίξεις και αλλαγές στο περιβάλλον. Οι ηγέτες πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να προσαρμοστούν γρήγορα και να λάβουν αποφάσεις που θα εξυπηρετούν τις ανάγκες της επιχείρησης σε αυτό το νέο περιβάλλον. Μια τέτοια αλλαγή για πολλούς από τους ερωτώμενους ήταν η πανδημία με τους περιορισμούς που έφερε και τις αλλαγές στη καθημερινή χρήση των επιχειρήσεων εντάσσοντάς τες σε έναν διαφορετικό τομέα.

Όραμα για το μέλλον και ενσωμάτωση της τεχνολογίας

Με βάση τις συνεντεύξεις παρατηρήθηκε ένα σαφές πρότυπο εξέλιξης της ηγεσίας στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, καθώς και μια συνειδητοποίηση της σημασίας της ψηφιακής τεχνολογίας για τη μελλοντική εξέλιξη του επιχειρηματικού μοντέλου. Παρατηρούμε ότι οι ηγέτες αναγνωρίζουν τη σημασία των ψηφιακών διαδικασιών και τεχνολογιών για τη μελλοντική τους ηγεσία. Αντιλαμβάνονται ότι η εξέλιξη προς την ψηφιακή κατεύθυνση απαιτεί εφαρμογή εξειδικευμένων εργαλείων και διαδικασιών για τη διαχείριση ομάδων και τη λήψη αποφάσεων βασισμένη σε δεδομένα.

Επιπλέον ένα άλλο στοιχείο είναι πως οι ηγέτες συνειδητοποιούν ότι η ψηφιακή μετάβαση είναι αναγκαία για την ανταγωνιστικότητα και τη μελλοντική επιτυχία της επιχείρησής τους. Συνεπώς, εξετάζουν στρατηγικά βήματα για την ενσωμάτωση περαιτέρω ψηφιακών εξελίξεων στο επιχειρηματικό τους μοντέλο, όπως η εφαρμογή τεχνολογιών ενισχυμένης πραγματικότητας και αυτοματοποιημένης εκμάθησης.

Συνολικά, παρατηρούμε μια κοινή κατεύθυνση προς την ψηφιακή μετάβαση και την υιοθέτηση προηγμένων τεχνολογιών, με σκοπό τη βελτίωση της ηγεσίας και της απόδοσης των επιχειρήσεων τους. Η ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας στη διαχείριση ομάδων, τη λήψη αποφάσεων και την ανάπτυξη δεξιοτήτων αναμένεται να

επιταχύνει την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεών τους στον συνεχώς εξελισσόμενο ψηφιακό κόσμο.

6 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Συμπεράσματα

Η ηγεσία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία ενός οργανισμού στον σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων. Οι ποικίλοι ορισμοί και θεωρίες που διαμορφώνουν τη σύγχρονη ηγεσία αναγνωρίζουν την ηγεσία ως καθοδηγητική δύναμη που ενεργοποιεί και εμπνέει τους εργαζομένους προς κοινούς στόχους. Στην εποχή των συνεχών προκλήσεων, η ηγεσία πρέπει να ενσωματώνει στοιχεία ευελιξίας, ενσυναίσθησης, δημιουργίας ομάδων και ικανότητας συμπερίληψης για να δημιουργήσει μια ευέλικτη και καινοτόμο πραγματικότητα. Καθοριστικό είναι το ερώτημα πώς επιτυγχάνεται αυτό.

Μέσω από την βιβλιογραφική ανασκόπηση αναπτύσσεται η θεωρία πως για να είναι αποτελεσματικός, ο ηγέτης πρέπει να επιδεικνύει δεξιότητες στο να παρουσιάζει ένα σαφές όραμα και στόχους για την ομάδα ή την εταιρεία του. Η ικανότητα αυτή είναι σημαντική για την κατανόηση και την αφοσίωση των μελών προς τους κοινούς στόχους. Επιπλέον, ο ηγέτης πρέπει να δημιουργήσει ένα ασφαλές περιβάλλον που ενθαρρύνει την καινοτομία και το πείραμα, παρέχοντας έτσι στα μέλη της ομάδας την ασφάλεια και το κίνητρο να αναπτύξουν τις ιδέες τους.

Ένα άλλο στοιχείο που προκύπτει είναι πως χρειάζεται να προωθεί τη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη μέσω της ανοικτής επικοινωνίας και της ανταλλαγής απόψεων, δημιουργώντας έτσι ένα ενωμένο και αποδοτικό περιβάλλον εργασίας. Τέλος, ο ηγέτης πρέπει να είναι προσαρμοστικός και να δείχνει συναισθηματική νοημοσύνη και συμπόνια προς τα μέλη της ομάδας, καθώς και να είναι ικανός στη λήψη γρήγορων και αποτελεσματικών αποφάσεων.

Το μεγαλύτερο ερώτημα που αντιμετωπίζει στο πεδίο που ερευνά την έννοια της ηγεσίας είναι η αδυναμία ενός συγκεκριμένου ορισμού και μορφής της. Από τη δεκαετία του 1980, η ιδέα ότι μπορεί να υπάρξει μια απόλυτη οριστική έννοια για την ηγεσία έχει απορριφθεί. Ο Bryson (2004) θεωρεί την ηγεσία ως τη δύναμη που καθοδηγεί τους ανθρώπους στον καθορισμό στόχων και κινήτρων, όχι μόνο για τον εαυτό τους, αλλά και για τους γύρω τους. Οι αλλαγές που προκαλεί η ηγεσία αφορούν τόσο την επίτευξη υφιστάμενων όσο και νέων στόχων.

Οι πρώτες θεωρίες της ηγεσίας εστιαζόταν σε ευρείες έννοιες που σχετιζόνταν με τη συμπεριφορά ή τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Ωστόσο, στη σύγχρονη εποχή, η προσοχή έχει μετακινηθεί στο πώς η ηγεσία μπορεί να επηρεάσει τον ηγέτη και τους ακολούθους του, καθώς και την αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Αυτό το ζήτημα έχει αναλυθεί από θεωρητικούς της Διοίκησης, με την ανάπτυξη πολλών θεωριών όπως δόθηκαν από την βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Με την αλλαγή των προτιμήσεων των υπαλλήλων, την αλλαγή σχημάτων διοίκησης, της εισαγωγής νέων τεχνολογιών και τον ψηφιακό μετασχηματισμό εντοπίζονται στη βιβλιογραφία και άλλα στυλ ηγεσίας. Για παράδειγμα, η ηγεσία της ομάδας επικεντρώνεται στη δημιουργία ενός συνεκτικού ομαδικού πνεύματος και στην ενθάρρυνση της αλληλεπίδρασης και της ανταλλαγής ιδεών μεταξύ των μελών της ομάδας. Ο ηγέτης σε αυτό το πλαίσιο διαδραματίζει ρόλο συντονιστή, ενθαρρύνοντας τη συνεργασία και διασφαλίζοντας ότι οι διαδικασίες λειτουργούν ομαλά. Η εμπιστοσύνη και η συνεχής επικοινωνία αποτελούν κύριους πυλώνες σε αυτό το μοντέλο.

Από την άλλη πλευρά, η υπηρετική ηγεσία βασίζεται στην ιδέα του ηγέτη ως υπηρέτη της ομάδας του. Ο ηγέτης επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των αναγκών των μελών της ομάδας και στην ενθάρρυνση της ανάπτυξής τους, αντί να επιδιώκει πρωτίστως την προσωπική του ανέλιξη. Αυτή η προσέγγιση εστιάζει στην ταπεινότητα, την αυθεντικότητα και την εξυπηρέτηση των άλλων. Η αυθεντική ηγεσία, η ενσυναίσθηση, η αφυπνισμένη ηγεσία και η ηγεσία με απήχηση είναι όλες σύγχρονες προσεγγίσεις στην ηγεσία που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του σημερινού επιχειρηματικού και εργασιακού περιβάλλοντος.

Αξίζει να σημειωθεί η σημασία για την ηγεσία της ενίσχυσης της ευημερίας των εργαζομένων μέσω πρακτικών παρεμβάσεων στο εργασιακό περιβάλλον. Το "υπηρετικό μοντέλο" είναι ένα νέο προσέγγιση της ηγεσίας που δίνει έμφαση στην ενσυναίσθηση και την ταπεινότητα, ενθαρρύνοντας τη σύνδεση και την υποστήριξη των μελών της ομάδας, ιδίως σε ψηφιακό περιβάλλον. Η εξέλιξη προς την ψηφιοποίηση των επιχειρήσεων απαιτεί από τους ηγέτες να είναι ενημερωμένοι και να αναπτύσσουν ψηφιακές δεξιότητες, προωθώντας την κουλτούρα της καινοτομίας και του πειραματισμού.

Η εκτενής ανάλυση των διαφόρων μοντέλων ηγεσίας αποκαλύπτει αντιθέσεις μεταξύ των παραδοσιακών αντιλήψεων και των απαιτήσεων της σύγχρονης εποχής, καθιστώντας σημαντική την προσαρμογή των ηγετικών πρακτικών στις νέες πραγματικότητες του εργασιακού περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με τις παραδοσιακές θεωρίες ηγεσίας, ένας αποτελεσματικός ηγέτης χαρακτηρίζεται από την αυτοπεποίθηση, την αποφασιστικότητα, την έμπρακτη γνώση και την εμπειρία, καθώς και από την ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας και την ικανότητα να εμπνέουν εμπιστοσύνη και σεβασμό στην ομάδα τους. Ωστόσο, στην ψηφιακή εποχή, οι απαιτήσεις για τους ηγέτες έχουν εξελιχθεί. Οι νεότερες έρευνες στο πεδίο δείχνουν πως οι ηγέτες στην ψηφιακή εποχή πρέπει να είναι προορατικοί, εστιασμένοι στον πελάτη και δεκτικοί στην αλλαγή, με επίπεδες ιεραρχίες και ικανότητα ενδυνάμωσης των υπαλλήλων. Επιπλέον, απαιτούνται ψηφιακή ευφυΐα και συμμετοχή σε συνεργασίες. Ορισμένες έρευνες υπογραμμίζουν τη σημασία των τεχνολογικών, επικοινωνιακών και οργανωτικών δεξιοτήτων για την ηλεκτρονική ηγεσία, καθώς και την προσαρμοστικότητα και την προθυμία για ανάληψη κινδύνου προκειμένου να αντιμετωπίσουν τη συνεχή αλλαγή.

Έχοντας ως βασική ιδέα το γεγονός πως ηγέτες στην ψηφιακή εποχή πρέπει να κατέχουν εκτός από τα παραδοσιακά χαρακτηριστικά και επιπλέον δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που επιφέρει η ψηφιακή επανάσταση η εργασία προχώρησε σε μια μελέτη μέσω συνεντεύξεων

Ένα πρώτο στοιχείο είναι πως η προληπτική προσέγγιση στην ηγεσία είναι ουσιαστική για την αντιμετώπιση προβλημάτων πριν εκδηλωθούν πλήρως. Αντί να αντιδράσουν μετά την επιδείνωση μιας κατάστασης, οι ηγέτες προσπαθούν να προβλέψουν πιθανά προβλήματα και να λάβουν μέτρα εκ των προτέρων για να τα αντιμετωπίσουν. Παράλληλα και η δυναμική της ομάδας. Η ιδέα της συμμετοχικής ηγεσίας υπονοεί ότι οι αποφάσεις δεν λαμβάνονται μονομερώς από έναν ηγέτη, αλλά από ομάδα που συνεργάζεται. Οι ηγέτες ενθαρρύνουν την ανταλλαγή ιδεών και την συνεργασία για την επίλυση προβλημάτων.

Επίσης, κρίσιμο στοιχείο και η επικοινωνία. Οι ηγέτες πρέπει να είναι ικανοί να επικοινωνούν αποτελεσματικά τις αποφάσεις και τις προσδοκίες τους στην ομάδα τους. Επιπλέον, η ευελιξία στις κινήσεις είναι σημαντική για την προσαρμογή σε αλλαγές

και αναπροσαρμογή των στρατηγικών ανάλογα με τις συνθήκες αφού υπάρχει σωστή επικοινωνία εντός της ομάδας.

Συνολικά, η ανάλυσή υποδεικνύει μια μετάβαση από τον παραδοσιακό ηγέτη-εκτελεστή σε έναν πιο συμμετοχικό και ευέλικτο ηγέτη, ο οποίος δρα προληπτικά και ενθαρρύνει τη συνεργασία και την επικοινωνία εντός της ομάδας του ενώ παράλληλα προσπαθεί να χρησιμοποιήσει τις ψηφιακές τεχνολογίες δεδομένου ότι το βασικό όραμα των ερωτώμενων είναι να μπορέσουν να ενσωματώσουν περισσότερες προηγμένες τεχνολογίες στο δυναμικό τους με διάφορες λύσεις τεχνητής νοημοσύνης να επικρατούν.

Η έρευνα έδειξε πως τα βασικά στοιχεία της ηγεσίας περιλαμβάνουν τη σταθερότητα, την προσήλωση στους στόχους της απόδοσης και την καινοτομία μέσω της χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών, τα οποία αντικατοπτρίζουν και τις παραδοσιακές θεωρίες ηγεσίας. Επιπλέον, η έρευνα αναδεικνύει τη σημασία της ηγεσίας όταν είναι προσανατολισμένη προς το άτομο και την οργάνωση που δημιουργεί ο ηγέτης στην επιχείρηση.

Τα τρία βασικά στοιχεία της ηγεσίας φαίνεται να είναι η ευελιξία, η επικοινωνία και η διάθεση για χρήση νέων τεχνολογιών καινοτομίας. Ορισμένα από αυτά τα στοιχεία τα οποία ταυτίζονται και με τις παραδοσιακές θεωρίες περί ηγεσίας. Έμφαση επίσης δίνεται στο τρόπο με τον οποίο προσανατολίζεται η ηγεσία στο άτομο, στην οργάνωση του ηγέτη στην επιχείρηση.

Σε ότι αφορά το σκέλος της έρευνας για την ψηφιακή ηγεσία. σε μια πιο προσεκτική ανάλυση των στοιχείων φαίνεται πως οι ηγέτες επικεντρώνονται στην απαραίτητη γνώση για την ενίσχυση της συνεργασίας των εργαζομένων στον ψηφιακό τομέα και επιδιώκουν να δημιουργήσουν μια ψηφιακή κουλτούρα. Ήδη όλοι οι ερωτώμενοι χρησιμοποιούν ψηφιακά μέσα για να μπορέσουν να συμβαδίσουν με την τεχνολογία και οραματίζονται να χρησιμοποιήσουν ακόμα περισσότερα.

Εν κατακλείδι ο ηγέτης στη ψηφιακή εποχή «κρατά» στοιχεία από τις παραδοσιακές μορφές ηγεσίας, επεμβαίνοντας στο τρόπο που λειτουργεί η ομάδα του για να αποφευχθούν λάθη και αστοχίες αφού ωστόσο επικοινωνεί μαζί τους για να μπορέσει να προσφέρει σταθερότητα στην συνοχή της ομάδας. Ωστόσο, στο μεταβαλλόμενο ψηφιακό περιβάλλον αντιλαμβάνεται πως χρειάζεται η χρήση των ψηφιακών εργαλείων για μεγαλύτερη επίδοση και ταχύτερη επικοινωνία. Αυτή η υιοθέτηση των

παραπάνω τακτικών δεν τον απομακρύνει από το στόχο του που είναι η προσήλωση και η επένδυση στους ανθρώπους του αλλά οραματίζεται τα επόμενα βήματα.

6.2 Μειονεκτήματα έρευνας και μελλοντικές προτάσεις

Τα μειονεκτήματα της συγκεκριμένης έρευνας αφορούν το μικρό αριθμό των συνεντεύξεων που διεξήχθησαν καθώς ένα μεγαλύτερο δείγμα θα μπορούσε να δώσει περισσότερες απαντήσεις σχετικά με τα θέματα της ηγεσίας, του ψηφιακού μετασχηματισμού και του μελλοντικού οράματος της ηγεσίας. Επίσης, δεν υπάρχει αρκετή αναφορά σε ελληνικές δημοσιεύσεις που να αφορούν το ζήτημα και η εργασία στηρίζεται κυρίως στη ξενόγλωσση βιβλιογραφία.

Μελλοντικά, θα μπορούσε μια εργασία να επεκτείνει το περιεχόμενο της συγκεκριμένης εργασίας και να κάνει ένα συνδυασμό ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας. Δηλαδή να χρησιμοποιήσει τόσο ερωτηματολόγια που θα μετρούν την ψηφιακή ηγεσία και τον τρόπο διοίκησης των ομάδων καθώς και να διεξάγει ένα κύκλο συνεντεύξεων με αυτά τα άτομα με σκοπό να καταφέρει να αντλήσει περισσότερες πληροφορίες για το λόγο για τον οποίο ακολουθούνται συγκεκριμένες δράσεις, να γίνουν προτάσεις βελτίωσης της ηγεσίας κλπ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσσες

- Anderson.M. Transformational leadership in Education: A Review of existing literature International Social Science Review. International Social Science Review. 2017.
- Aronson ZH, Dominick PG, Mo W. (2014), “Exhibiting leadership and facilitation behaviors in NPD project-based work: does team personal style composition matter? Engineering Management Journal. 2014: p. 25-35.
- Avolio B, Bass B. The full-range of leadership development NY : Center for Leadership Studies; 1991.
- Bass BM. Leadership and Performance Beyond Expectations New York : Free Press; 1985.
- Bass BM. Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? American Psychologist. 1997: p. 130-140.
- Bellantuono N, Nuzzi A. Digital Transformation Models for the I4.0 Transition: Lessons from the Change Management Literature. Sustainability. 2021.
- Bernard LL. the Qualities of Leaders New York: Henry Holt and Co; 1926.
- Bernsdorf W. Wörterbuch der Soziologie 1,2 2 , editor. Prague: Bookbot,; 1972.
- Blake RR, Mouton JS. Theory and Research for Developing a Science of Leadership.
- Bryson J. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Jossey-Bass. 2004.
- Brown B. Dare to Lead London: EduryPublishing ; 2018. The Journal of Applied Behavioral Science. 1982: p. 275-291.
- Crawford JA, Kelder JA. Do we measure leadership effectively? Articulating and evaluating scale development psychometrics for best practice. The Leadership Quarterly. 2019: p. 133-144.

- Crevani L, Lindgren M, Packendorff J. Leadership, not leaders: on the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*. 2010: p. 77-86.
- Du J, Nan N, Yuan J. Authoritarian Leadership in Organizational Change and Employees' Active Reactions: Have-to and Willing-to Perspectives. *Frontiers in Psychology*. 2020.
- EuropeanManagers. Management in the digital era. CEC European Management. 2018 June.
- George B, Sims P, McLean AN, Mayer D. Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*. 2007: p. 129-138.
- Hansen T, Levine J. Newcomers as change agents: Effects of newcomers' behavioral style and teams' performance optimismFootnote. *Social Influence*. 2008 June: p. 46-61.
- Higgs M. How can we make sense of leadership in the 21st century? *Leadership and Organizational Development Journal*. 2003: p. 273-284.
- Holt S, Marques J. Empathy in leadership: appropriate or misplaced? An empirical study on a topic that is asking for attention. *Journal of Business Ethics*. 2012: p. 95-105.
- Haslam A, Reicher S, Platow M. *The New Psychology of Leadership*. 2nd ed.: Routledge; 2020.
- Iqbal Z, Abid G. Impact of Authoritative and Laissez-Faire Leadership on Thriving at Work: The Moderating Role of Conscientiousness. *Eur J Investig Health Psychol Educ*. 2021.
- Imran A. Personality traits, individual innovativeness and satisfaction with life. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2019 January : p. 38-46.
- Jakubik M, Berazhny I. Rethinking Leadership and It's Practices in the Digital Era. In. *Haaga-Heila*. 2017 May: p. 471-483.
- Jennings MM. Ethics and investment management: true reform. *Financial Analysis Journal*. 2005: p. 45-58.

- Johnson KA, Grazulis J, White JK. Sleep out on the quad: an opportunity for experiential education and servant based leadership. *Critical Questions in Education*. 2014: p. 232-241.
- Kock N, Mayfield M, Mayfield J, Sexton S, De La Garza LM. Empathetic Leadership: How Leader Emotional Support and Understanding Influences Follower Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2019: p. 217-236.
- Kapur R. Characteristics of Effective Leadership. ResearchGate. 2020.
- Kesting P, Ulhøi JP, Song LJ, Niu H. The impact of leadership styles on innovation- a review. *Journal of Innovation Management*. 2016: p. 22-41
- Kotter J. *Leading change*. Harvard Business review press. 2012.
- Kansil C, Sujuti F. Understanding The Concept Of Servant Leadership In The Digital Age Through Keywords Mapping. *Journal Of Strategic and Global Studies*. 2024 January.
- Lawter L, Kopelman R, Prottas D. McGregor's Theory X/Y and Job Performance: A Multilevel, Multi-source Analysis. ; 2015.
- Leventhal H, Cameron L. Behavioral theories and the problem of compliance. *Patient Education and Counseling*. 1987 October: p. 117-138.
- Lunenburg FC. Leader-Member Exchange Theory : Another Perspective on the Leadership Process. *International Journal of Management, Business, and*. 2010: p. 1-5.
- Malik SH. A study of relationship between leader behaviors and subordinate job expectancies: a path goal approach. *Journal Commerce and social science*. 2012: p. 357-371.
- Matsunaga M. *The Role of Digital Literacy in Leadership Singapore*: Springer; 2014.
- Marques JF. Awakened leaders: who are they and why do we need them? *Development and Learning in Organizations*. 2010: p. 7-10.
- McKee A, Massimilian D. Resonant leadership: a new kind of leadership for the digital age. *Journal of Business Strategy*. 2006: p. 45-49.
- Marques J. The changed leadership landscape: what matters today. *Journal of Management Development*. 2015: p. 1310-1322.

- Marques JF. Awakened leaders: who are they and why do we need them? *Development and Learning in Organizations*. 2010: p. 7-10.
- McKee A, Massimilian D. Resonant leadership: a new kind of leadership for the digital age. *Journal of Business Strategy*. 2006: p. 45-49.
- Northouse PG. *Leadership theory and practice*. 6th ed.: SAGE; 2013.
- Northouse Peter G. *Ηγεσία: Θεωρία και πράξη*; 2019.
- Northouse P. *Ηγεσία: Θεωρία και πράξη*: Εκδόσεις Παπασωτηρίου; 2019.
- Oberer B, Erkollar A. Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*. 2019.
- Pogan L. Engagement focused leadership. *Management and Economics*. 2015: p. 88-90.
- Selznick P. *Leadership in administration: A sociological interpretation* New York: Harper & Row.; 1957.
- Pierce J, Gardner D, Cummings L, Dunham R. Organization-Based Self-Esteem: Construct Definition, Measurement, And Validation. *Academy of Management Journal*. 2017 November.
- Taylor RL. *Leadership*: McGraw-Hill Publishing Co; 1989.
- Turan S, Sny C. An Exploration of Transformational Leadership and Its Role in Strategic Planning: A Conceptual Framework. *ISEP*. 1996 September.
- Petra S, Basir K. Enhancing The Role of A Managerial Accountant Through The Infusion of Islamic Values. *AR-RĀ'IQ*. 2019: p. 43-66.
- Sainger G. Leadership in Digital Age: A Study on the Role of Leader in this Era of Digital Transformation. *International Journal on Leadership*. 2018 April : p. 2-5.
- Shuffler ML, Diazgranados D, Maynard MT, Salas E. DEVELOPING, SUSTAINING, AND MAXIMIZING TEAM EFFECTIVENESS: AN INTEGRATIVE, DYNAMIC PERSPECTIVE OF TEAM DEVELOPMENT INTERVENTIONS. *The Academy of Management annals*. 2018: p. 688–724.
- Senjaya S, Pekerti A. Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*. 2010: p. 643-663.
- Stogdill RM. Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*. 1950: p. 1-14.

- Spector BA. Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered. *Leadership*. 2016: p. 250-260.
- Stogdill R. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*. 1948: p. 35-71.
- Tagscherer F, Carbon C. Leadership for successful digitalization: A literature review on companies' internal and external aspects of digitalization. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*. 2023 May.
- Tuschner C, Kirchner-Krath J, Bings J, Schwenkmezger M. Leading in the digital age: A systematic review on leader traits in the context of e-leadership. *30th European Conference on Information Systems (ECIS)*. 2022 June.
- Thordsen T, Murawski M, Bick M. How to Measure Digitalization? A Critical Evaluation of Digital Maturity Models. *Springer Nature*. 2020 March: p. 358–369.
- Valentine J. *iLeadership: the leadership style of Steve Jobs*. Thesis. , Pepperdine University; 2014.
- Vincent-Höper S, Stein M. The Role of Leaders in Designing Employees' Work Characteristics: Validation of the Health- and Development-Promoting Leadership Behavior Questionnaire. *Frontiers in psychology*. 2019 May.
- Vincent-Höper S, Teetzen F, Gregersen S, Nienhaus A. *Leadership and employee well-being*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing; 2017.
- Warren B. *Managing the Dream*, Cambridge , editor.: Perseus Publishing; 2000.
- West M, Lyubovnikova J, Eckert R, Denis JL. Collective leadership for cultures of high quality health care. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2014 September: p. 240-260.
- Wu C, Tsai L. The effect of organizational culture on team interaction and team effectiveness: team leadership as a medium. *Journal of International Management Studies*. 2010: p. 190-198.
- Yukl G. *Leadership in organizations*. 8th ed.: Pearson Prentice Hall; 2013.

Ελληνόγλωσσες

- Καρκαλά Α. Το στοίχημα για μια αποτελεσματική ηγεσία. Διπλωματική εργασία. Αθήνα : Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Διοίκησης Επιχειρήσεων ; 2020.
- Λιαρκοβας Π, Δερμάτης Ζ, Κομνηνός Δ. Μεθοδολογία της έρευνας και συγγραφή επιστημονικών εργασιών : Εκδόσεις Τζιόλας; 2022.
- Μπουραντάς Δ. Μάνατζμεντ, πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες προσεγγίσεις και μέθοδοι, διοικητικές και ηγετικές ικανότητες Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου ; 2015.
- Σαρμανιώτης Χ. Μάνατζμεντ: Μια Ολοκληρωμένη Προσέγγιση Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός ; 2019.
- Χολέβας Γ. Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων Αθήνα : Εκδόσεις Μπίλιας ; 1991.

Πηγές διαδικτύου

- Businessstoyou. Blake and Mouton Managerial Grid: A Behavioural Approach towards Management and Leadership. [Online].; 2020 [cited 2023 Οκτώβριος 11. Available from: <https://www.business-to-you.com/blake-mouton-managerial-grid/>.
- Capital.gr. Τι δείχνει η έρευνα της PfB για την "Ηγεσία στην εποχή της Τεχνολογίας". [Online].; 2019 [cited 2024 Φεβρουάριος 12. Available from: <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3372223/ti-deixnei-i-ereuna-tis-pfb-gia-tin-igesia-stin-epoxi-tis-texnologias/>.
- Kate E. What's the Difference? Agile vs Scrum vs Waterfall vs Kanban. [Online].; 2017 [cited 2024 Φεβρουάριος 2. Available from: <https://www.smartsheet.com/agile-vs-scrum-vs-waterfall-vs-kanban>.

- Kamtsioras G. Ηγεσία και προκλήσεις στην ψηφιακή μεταμόρφωση. [Online].; 2021 [cited 2024 Φεβρουάριος 23. Available from: <https://inbusinessnews.reporter.com.cy/article/2021/9/6/370863/egesia-kai-prokleseis-sten-psephiake-metamorphose/>.
- FreemanagementBooks. Dunham and Pierce's Leadership Process Mode. [Online].; 2017 [cited 2023 Οκτώβριος 23. Available from: <http://www.free-management-ebooks.com/faqld/leadtheory-03.html>
- Stefanovic A. Measuring Performance In the Digital Industry: OKRs. [Online].; 2022 [cited 2024 February 5. Available from: <https://play-media.org/measuring-performance-in-the-digital-industry-okrs/>.
- TheEconomicTimes. Strategic Leadership in a Digital World: Adapting to the Digital Era. [Online].; 2023 [cited 2024 March 12. Available from: <https://economictimes.indiatimes.com/jobs/c-suite/strategic-leadership-in-a-digital-world-adapting-to-the-digital-era/articleshow/105039425.cms?from=mdr>.
- Διονάς Β. Leadership 4.0. [Online].; 2023 [cited 2024 Φεβρουάριος 12. Available from: <https://www.icbs.gr/leadership-4-0-643>.
- Λιαπάκη Ξ. Ξενοφών Λιαπάκης: Ο ρόλος της ηγεσίας στη νέα ψηφιακή εποχή. [Online].; 2022 [cited 2024 Μάρτιος 28. Available from: <https://digital-finance.gr/2022/01/14/xenofon-liapakis-o-rolos-tis-igesias-sti-nea-psifiaki-epochi/>.

Παράρτημα Α – Ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα

Δημογραφικές ερωτήσεις

1) Φύλο :

- Άνδρας
- Γυναίκα

2) Σε ποια ηλικιακή κλίμακα ανήκετε:

- 25- 35
- 36-65
- >65

3) Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας :

- Βασική Εκπαίδευση
- Ανώτερη Εκπαίδευση
- Ανώτατη Εκπαίδευση
- Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση
- Κάτοχος PhD (Διδακτορικού)

4) Οικογενειακή Κατάσταση:

- Έγγαμος /η
- Άγαμος /η
- Χήρος /α
- Διαζευγμένος /η

5) Ποιος είναι ο ημερήσιος χρόνος στην εργασία σας ;

- 0-8 ώρες
- 9-12 ώρες
- 12 κα άνω

Παράρτημα Β – Ερωτήσεις συνεντεύξεων

- 1) Θα μπορούσατε να περιγράψετε μια πρόσφατη κατάσταση στην οποία χρειάστηκε να παρέμβετε πριν ένα ζήτημα κλιμακωθεί σημαντικά;
- 2) Πώς τη χειριστήκατε και ποιο ήταν το αποτέλεσμα;
- 3) Κατά την άποψή σας, πώς έχει επηρεάσει η ψηφιακή τεχνολογία τις επιχειρησιακές και στρατηγικές πτυχές της επιχείρησής σας;
- 4) Μπορείτε να μοιραστείτε ένα παράδειγμα ψηφιακής καινοτομίας που εφαρμόσατε και η οποία επηρέασε σημαντικά τις επιχειρηματικές σας λειτουργίες ή τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες σας;
- 5) Κοιτάζοντας προς το μέλλον, πώς βλέπετε ότι οι ψηφιακές διαδικασίες και τεχνολογίες διαμορφώνουν την ηγεσία στον κλάδο σας;
- 6) Ποια στρατηγικά βήματα εξετάζετε για την ενσωμάτωση περαιτέρω ψηφιακών εξελίξεων στο επιχειρηματικό σας μοντέλο;