Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου

ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

DMBA650_S23/05

«Η Ηγεσία ως μέσω ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των σύγχρονων επιχειρήσεων»

ΑΛΙΤΣΑΝΙ ΦΙΟΡΙΝΑ

ΜΑΙΟΣ 2023

ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

DMBA650_S23/05

«Η Ηγεσία ως μέσω ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των σύγχρονων επιχειρήσεων»

Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (DMBA) στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις

ΑΛΙΤΣΑΝΙ ΦΙΟΡΙΝΑ

ΜΑΙΟΣ 2023

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © **Φιορίνα Αλιτσάνι, 2023**

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Ή ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η **Φιορίνα Αλιτσάνι**, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «**Η Ηγεσία ως μέσω ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των σύγχρονων επιχειρήσεων**», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η Δηλούσα

Αλιτσάνι Φιορίνα

Περιεχόμενο

Κεφάλαιο 1ο Εισαγωγή 7

1.1 Σκοπός και στόχοι 8

Κεφάλαιο 2ο Ανασκόπηση βιβλιογραφίας και υποθέσεις 9

2.1 Ηγεσία 9

2.2 Σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας 12

2.2.1 Χαρισματική ηγεσία 12

2.2.2 Οραματιστική ηγεσία 16

2.2.3 Συναλλακτική ηγεσία 19

2.2.4 Μετασχηματική ηγεσία 20

2.2.5 Ο ηγέτης ως υπηρέτης 20

2.3 Προσανατολισμός της ηγεσίας στη μάθηση 21

2.4 Ηγεσία και Εταιρική στρατηγική και εταιρική απόδοση 23

2.5 Ηγεσία και ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων 24

2.6 Σχετικές έρευνες 30

Κεφάλαιο 3ο Μεθοδολογία της έρευνας 32

3.1 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα 32

3.2 Δείγμα της έρευνας 32

3.3 Εργαλείο έρευνας 32

3.4 Συλλογή δεδομένων 33

3.5 Ανάλυση δεδομένων 34

3.6 Αποτελέσματα έρευνας 34

Κεφάλαιο 4ο Συζήτηση 55

4.1 Περιορισμοί μελέτης 56

4.2 Μελλοντικές προτάσεις 57

Επίλογος 58

Βιβλιογραφία 59

Παράρτημα..... 63

Κεφάλαιο 1ο Εισαγωγή

Ο ανταγωνισμός στην παγκόσμια οικονομία του 21ου αιώνα είναι πολύπλοκος, προκλητικός και γεμάτος ανταγωνιστικές ευκαιρίες και απειλές. Οι αποτελεσματικές πρακτικές στρατηγικής ηγεσίας μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους, ενώ ανταγωνίζονται σε ταραχώδη και απρόβλεπτα περιβάλλοντα. Η παγκόσμια οικονομία είναι ένα σημαντικό αμετάκλητο γεγονός, η ύπαρξη του οποίου έχει ήδη επηρεάσει σημαντικά τις σημερινές πρακτικές στρατηγικής ηγεσίας και προσφέρει γνώσεις σχετικά με τις πρακτικές που θα πρέπει να χρησιμοποιούνται στο μέλλον (Drucker et al., 1997). Εξετάζοντας τις κατάλληλες και συχνά καινοτόμες πρακτικές στρατηγικής ηγεσίας που χρησιμοποιούνται σήμερα με επιτυχία από οραματικούς οργανισμούς, είναι δυνατόν να εντοπίσουμε και να κατανοήσουμε πρακτικές που θα είναι αποτελεσματικές στον επόμενο αιώνα.

Η ανάλυση αυτή είναι σημαντική, διότι η ηγεσία μπορεί να αποδειχθεί ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί. Χωρίς αποτελεσματική ηγεσία, η πιθανότητα μια επιχείρηση να επιτύχει ανώτερες ή ακόμη και ικανοποιητικές επιδόσεις όταν αντιμετωπίζει τις προκλήσεις της παγκόσμιας οικονομίας θα μειωθεί σημαντικά. Η ηγεσία ορίζεται ως η ικανότητα ενός ατόμου να προβλέπει, να οραματίζεται, να διατηρεί την ευελιξία του, να σκέφτεται στρατηγικά και να συνεργάζεται με άλλους για να δρομολογήσει αλλαγές που θα δημιουργήσουν ένα βιώσιμο μέλλον για τον οργανισμό. Η δημιουργία βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ο καθολικός στόχος όλων των επιχειρήσεων, η ικανότητα άσκησης στρατηγικής ηγεσίας με ανταγωνιστικά ανώτερο τρόπο διευκολύνει τις προσπάθειες της επιχείρησης να κερδίσει υψηλές αποδόσεις από τις επενδύσεις της (Hoskisson et al., 2012).

1.1 Σκοπός και στόχοι

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να παρουσιάσει στοιχεία της αποτελεσματικής ηγεσίας τα οποία βοηθούν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, μίας και οι πρακτικές στρατηγικής ηγεσίας μίας επιχείρησης μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι στόχοι της αφορούν τη μελέτη διαφόρων μοντέλων ηγεσίας και των χαρακτηριστικών τους και οι μέθοδοι που ακολουθούνται συνολικά για την ανάπτυξη της καινοτομίας και της βελτίωσης της απόδοσης ενός οργανισμού. Μέσα στο ερευνητικό μέρος αναλύεται η επιρροή της ηγεσίας στον τραπεζικό κλάδο συγκεκριμένα.

Κεφάλαιο 2ο Ανασκόπηση βιβλιογραφίας και υποθέσεις

2.1 Ηγεσία

Η έννοια της ηγεσίας έχει μελετηθεί από αρκετούς συγγραφείς που εξετάζουν τους οργανισμούς υψηλών επιδόσεων. Στην παρούσα έρευνα που αναζητά τις πηγές υψηλής απόδοσης σε οργανισμούς υψηλής απόδοσης της Τουρκίας, προτείνεται το στυλ ηγεσίας ως βασική προϋπόθεση που οδηγεί σε υψηλές επιδόσεις.

Εκτός από το στυλ ηγεσίας τονίζεται και η ανταγωνιστικότητα της κουλτούρας ως ένας άλλος παράγοντας υψηλής απόδοσης. Οι εταιρείες που καταφέρνουν να είναι «οργανισμοί υψηλής απόδοσης» και όχι «επιζώντες» σε ένα πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, έχουν ανταγωνιστικότητα κουλτούρας. Οι Hult, Snow και Kandemir (2003) ορίζουν την ανταγωνιστικότητα της κουλτούρας ως «τον βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός είναι προδιατεθειμένος να ανιχνεύσει και να καλύψει τα κενά μεταξύ αυτού που επιθυμεί η αγορά και αυτού που προσφέρεται» και υποστηρίζουν ότι τέσσερις παράγοντες που βασίζονται στην κουλτούρα - επιχειρηματικός προσανατολισμός, προσανατολισμός προς την αγορά, προσανατολισμός στην μάθηση και καινοτομία - συλλογικά δημιουργούν την ανταγωνιστικότητα της κουλτούρας ενός οργανισμού. Ο σύνθετος συνδυασμός αυτών των τεσσάρων παραγόντων χρησιμεύει ως οδηγός για τους διαχειριστές καθώς επιδιώκουν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις τους στην αγορά (Zahra & Wright, 2016).

Στο πλαίσιο της ανταγωνιστικότητας της κουλτούρας, γίνεται εστίαση στην αντίληψη ότι ο προσανατολισμός στη μάθηση ως ένα από τα πολιτισμικά στοιχεία που επηρεάζουν την απόδοση της εταιρείας μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της απόδοσης της εταιρείας.

Η πρώιμη έρευνα για τη συμπεριφορά του ηγέτη διεξήχθη από ψυχολόγους τη δεκαετία του 1950-1960 και πολλές από τις μελέτες σχετικά με τη συμπεριφορά ηγεσίας επηρεάστηκαν από δύο πρωτοπόρες σχολές: τις σπουδές ηγεσίας του Οχάιο και τις σπουδές ηγεσίας του Μίσιγκαν.

Οι ερευνητές στο Πανεπιστήμιο του Οχάιο που συμμετείχαν στην έρευνα, εντόπισαν δύο κύριες συμπεριφορές που ονομάστηκαν δομή σκέψης και έναρξης. Η

σκέψη εμπίπτει στην κατηγορία της συμπεριφοράς προσανατολισμένης στους ανθρώπους και είναι ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης έχει επίγνωση των υφισταμένων, σέβεται τις ιδέες και τα συναισθήματά τους και δημιουργεί αμοιβαία εμπιστοσύνη. Οι σκεπτόμενοι ηγέτες είναι φιλικοί, παρέχουν ανοιχτή επικοινωνία, αναπτύσσουν ομαδική εργασία και προσανατολίζονται προς τους υφισταμένους τους. Από την άλλη πλευρά, η δομή έναρξης είναι ο βαθμός συμπεριφοράς της εργασίας που είναι ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης είναι προσανατολισμένος στην εργασία και κατευθύνει τις δευτερεύουσες εργασιακές δραστηριότητες προς την επίτευξη του στόχου. Οι ηγέτες με αυτό το στυλ δίνουν συνήθως οδηγίες, αφιερώνουν χρόνο στον προγραμματισμό, δίνουν έμφαση στις προθεσμίες και παρέχουν σαφή χρονοδιαγράμματα των εργασιακών δραστηριοτήτων.

Οι ερευνητές στο Πανεπιστήμιο του Μίσιγκαν εξέτασαν την αποτελεσματική και αναποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά. Οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες, που ονομάζονται ηγέτες με επίκεντρο τους εργαζομένους, εστιάζουν στις ανθρώπινες ανάγκες των υφισταμένων για να δημιουργήσουν αποτελεσματικές ομάδες εργασίας με στόχους υψηλών επιδόσεων, ενώ οι λιγότερο αποτελεσματικοί ηγέτες που ονομάζονται ηγέτες με επίκεντρο την εργασία, τείνουν να ενδιαφέρονται λιγότερο για τον στόχο, τα επιτεύγματα και τις ανθρώπινες ανάγκες υπέρ της ικανοποίησης των χρονοδιαγραμμάτων, της διατήρησης του κόστους σε χαμηλά επίπεδα και της επίτευξης αποδοτικότητας της παραγωγής (Daft, 2021).

Στη δεκαετία του 1980, οι εταιρείες άρχισαν να λειτουργούν σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Για να επιβιώσουν στο νέο περιβάλλον, οι οργανισμοί συνειδητοποίησαν ότι πρέπει να αλλάξουν. Έτσι, η διαχείριση της αλλαγής και η καθοδήγηση των οργανισμών προς αυτή την κατεύθυνση αποτέλεσε το κύριο μέλημα των στελεχών. Επιπλέον, η διαχείριση της αλλαγής αποτέλεσε επίσης το κύριο μέλημα των στελεχών και η πιο κρίσιμη ευθύνη της ηγεσίας. Σε αυτό το πλαίσιο προέκυψαν οι θεωρίες ηγεσίας σχετικά με τον μετασχηματισμό και το χάρισμα (Renz, 2016).

Σύμφωνα με τη συμπεριφορική προσέγγιση της ηγεσίας, ο Yukl (2008) ορίζει επίσης την ηγεσία ως τη διαδικασία επιρροής των άλλων και συμφωνίας για το τι πρέπει να γίνει και πώς μπορεί να γίνει αποτελεσματικά και ως διαδικασία

διευκόλυνσης των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών για την επίτευξη των κοινών στόχων και πρότεινε ένα μοντέλο ηγεσίας τριών διαστάσεων: ηγεσία προσανατολισμένη στην εργασία, ηγεσία προσανατολισμένη στις σχέσεις και ηγεσία προσανατολισμένη στην αλλαγή. Ενώ η διάσταση της ηγεσίας που προσανατολίζεται στην εργασία είναι πανομοιότυπη με τους ηγέτες με επίκεντρο την εργασία των μελετών ηγεσίας της σχολής του Μίσιγκαν και τη δομή της έναρξης των μελετών ηγεσίας της σχολής του Οχάιο, η προσανατολισμένη στις σχέσεις ηγεσία είναι ίδια με τους ηγέτες με επίκεντρο τους εργαζόμενους της σχολής του Μίτσιγκαν και της σκέψης της σχολής του Οχάιο (Uhl-Bien & Arena, 2018).

Η διάσταση της «ηγεσίας με προσανατολισμό την αλλαγή» έχει περισσότερα κοινά χαρακτηριστικά με τις ηγετικές συμπεριφορές του χαρισματικού και του μετασχηματιστικού ηγέτη. Παράλληλα με τη συμπεριφοριστική προσέγγιση της ηγεσίας και το μοντέλο ηγεσίας του Yukl (2008), η ηγεσία εξετάζεται ως «διαδικασία» και «μοιραζόμενος ρόλος» σε ολόκληρο τον οργανισμό και όχι ως χαρακτηριστικά ενός ατόμου και λαμβάνονται υπόψη τρεις τύποι ηγετικής συμπεριφοράς – ηγετική συμπεριφορά προσανατολισμένη στην εργασία, ηγετική συμπεριφορά προσανατολισμένη στις σχέσεις και ηγετική συμπεριφορά προσανατολισμένη στην αλλαγή.

Ηγετική συμπεριφορά προσανατολισμένη στην εργασία (TOL): Αυτός ο τύπος συμπεριφοράς αφορά πρωτίστως την ολοκλήρωση της εργασίας, την αποτελεσματική χρήση του προσωπικού και των πόρων και τη διατήρηση εύρυθμων αξιόπιστων λειτουργιών. Τρεις συγκεκριμένοι τύποι συμπεριφορών με γνώμονα την εργασία είναι: (1) ο προγραμματισμός, (2) η διευκρίνιση και (3) η παρακολούθηση.

Ηγεσία με προσανατολισμό στις σχέσεις (ROL): Αυτός ο τύπος συμπεριφοράς ασχολείται κυρίως με τη βελτίωση των σχέσεων και την παροχή βοήθειας στους ανθρώπους, την αύξηση της συνεργασίας και της ομαδικής εργασίας, την αύξηση της ικανοποίησης των υφισταμένων από την εργασία και την οικοδόμηση ταύτισης με τον οργανισμό. Τρεις συγκεκριμένοι τύποι συμπεριφορών που προσανατολίζονται στις σχέσεις είναι: (1) υποστηρικτική, (2) αναπτυξιακή και (3) αναγνωριστική.

Ηγεσία με προσανατολισμό στην αλλαγή (COL): Αυτός ο τύπος συμπεριφοράς αφορά κυρίως τη βελτίωση στρατηγικών αποφάσεων, την προσαρμογή στην αλλαγή

του περιβάλλοντος, την αύξηση της ευελιξίας και της καινοτομίας, την πραγματοποίηση σημαντικών αλλαγών σε διαδικασίες, προϊόντα ή υπηρεσίες και την απόκτηση δέσμευσης για τις αλλαγές. Οι συγκεκριμένοι τύποι συμπεριφορών ηγεσίας με προσανατολισμό την αλλαγή μπορούν να ταξινομηθούν ως συμπεριφορές που: (1) επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα, (2) αναπτύσσουν ένα όραμα, (3) εφαρμόζουν την αλλαγή, (4)αυξάνουν την καινοτομία και τη μάθηση (Yahava & Ebrahim, 2016).

2.2 Σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας

2.2.1 Χαρισματική ηγεσία

Το ερώτημα τι είναι χαρισματικός ηγέτης, απασχολούσε και απασχολεί την ακαδημαϊκή κοινότητα, είναι ο λαοπλάνος; ο δημεγέρτης; ο μοιραία επικίνδυνος παρανοϊκός; ή απλώς ο «καλοβαλμένος» και «καλοστημένος», ευπρεπής πολιτικός ο οποίος δίνει μια ωραία εικόνα (Κακουριώτης, 2018). Σύμφωνα με τον Α. Κακουριώτη στο άρθρο του *«Τι σημαίνει χαρισματικός ηγέτης»*, ορίζεται ως: *«Η Χάρις, η ισχύς που ελκύει και καθιστά ένα πρόσωπο ικανό να ασκεί μεγάλη επιρροή ή να προκαλεί θαυμασμό»*

Κάνοντας μια αναδρομή στο παρελθόν, συναντάμε πολλές και διαφορετικές απόψεις για το πώς ορίστηκε η χαρισματική ηγεσία μέσα στα χρόνια. Ξεκινώντας το ταξίδι μας στο χρόνο, μια από τις πρώτες θεωρίες που αναπτύχτηκαν είχαν ως αφετηρία κληρονομικά και φυσικά χαρακτηριστικά. Η έννοια της χαρισματικής ηγεσίας ερμηνεύτηκε από τις εσωτερικές ιδιότητες με τις οποίες ένα πρόσωπό έχει γεννηθεί. Η σκέψη ήταν, ότι εάν τα γνωρίσματα που διαφοροποιούν τον ηγέτη από τους οπαδούς του θα μπορούσαν να προσδιοριστούν, οι ηγέτες θα μπορούσαν να αξιολογηθούν γρήγορα και να τεθούν στο τιμόνι της καθοδήγησης.

Βέβαια η πρώτη συστηματική έρευνα πάνω στον τρόπο συμπεριφοράς του χαρισματικού ηγέτη ως προς την ομάδα έγινε την δεκαετία του 1930 στο πανεπιστήμιο της Lowa από τους Lippitt και White κάτω από την καθοδήγηση του Lewin (1944). Οι προσπάθειες συγκεντρώθηκαν στον προσδιορισμό των βασικών στυλ ηγετικής συμπεριφοράς και του εντοπισμού του πιο αποτελεσματικού μεταξύ

αυτών (Μπουραντάς, 2011).

Ο χαρισματικός ηγέτης χρησιμοποιεί εξουσία επί των οπαδών του, αλλά και οι οπαδοί του έχουν εξουσία επί του ηγέτη. Έτσι, η σχέση αυτή είναι διαδραστική από τη φύση της. Η ηθική του χαρισματικού ηγέτη είναι σε μεγάλο βαθμό ένα ζήτημα που αφορά τον τρόπο χρήσης της εξουσίας, δηλαδή το πώς και με ποιον τρόπο (Μαυρογορδάτος, 2010. Οι στόχοι και τα οχήματα της ηγεσίας είναι τα κύρια αντικείμενα, όταν αξιολογεί κανείς τη δεοντολογική συμπεριφορά του χαρισματικού ηγέτη. Ίσως οι καταλληλότερες θέσεις για την ανάλυση της εξουσίας του χαρισματικού ηγέτη είναι η κριτική θεωρία και η μεταμοντερνιστική θεώρηση της εξουσίας.

Το χάρισμα έχει διαφορετικές πηγές και κάθε προσπάθεια να το προσδιορίσει κανείς σε ένα συγκεκριμένο σύνολο ανθρώπινων ιδιοτήτων θα ήταν μάταιη. Και το χάρισμα δεν αφορά μόνο τα λόγια, τα ιδανικά και την εκλογή (Δαμουλιάνου, 2007). Μπορεί να κάνει πράγματα να γίνουν και είναι καλό για τις επιχειρήσεις, ιδίως μακροπρόθεσμα. Οι διευθύνοντες σύμβουλοι που έχουν την ικανότητα να είναι χαρισματικοί και που έχουν την ικανότητα αυτοελέγχου όσον αφορά τη χρήση της εξουσίας τους έχουν την υψηλότερη απόδοση των περιουσιακών στοιχείων και είναι επίσης πιο κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνοι. Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι ο ηθικός προσανατολισμός του ηγέτη σχετίζεται στενά με την ικανοποίηση από την εργασία των οπαδών και την οργανωτική δέσμευση. Οι χαρισματικοί ηγέτες που έχουν υψηλό ηθικό προσανατολισμό έχουν καλύτερο εργασιακό περιβάλλον με μειωμένη διαπροσωπική και εργασιακή απόκλιση. Όλα αυτά έχουν νόημα επειδή οι ηγέτες είναι πρότυπα- ο τρόπος με τον οποίο ενεργούν διαχέεται στον οργανισμό. Το χάρισμα μπορεί να αξιοποιηθεί όχι μόνο για οικονομικούς σκοπούς- μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να κάνουμε καλά και να κάνουμε τους οργανισμούς χώρους όπου τα άτομα μπορούν να ευδοκιμήσουν. Όσο πιο ταραγμένη είναι η οικονομική κατάσταση, τόσο περισσότερο τα άτομα θέλουν να καθοδηγούνται από έναν ηγέτη που μπορεί να τους καθησυχάσει, να τους δώσει ελπίδα και να δείξει το τόξο προς τη σωστή κατεύθυνση (Μπουραντάς ,2015).

Σε αυτή την περίπτωση, ο ηγέτης με χάρισμα αναδεικνύεται ως επιτακτική ανάγκη για την ανταγωνιστικότητα όχι μόνο των μεγάλων, αλλά και των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Οι προκλήσεις που φέρνει η παγκοσμιοποίηση απαιτούν καλύτερη, ταχύτερη και αποτελεσματικότερη ανταπόκριση από όλες τις επιχειρήσεις προκειμένου να διατηρήσουν και να ενισχύσουν την ανταγωνιστική τους θέση. Από την άποψη αυτή, οι εργαζόμενοι, ιδίως ο ηγέτης, έχουν καταστεί βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις. Ο ηγέτης με χάρισμα είναι το πρόσωπο που έχει την ικανότητα να δημιουργεί στους εργαζόμενους ισχυρή πίστη στο δικό του όραμα. Σύμφωνα με την έρευνά μας, η μετασχηματιστική ηγεσία και η συναλλακτική ηγεσία που βασίζεται σε βραβεία και επαίνους έχουν θετικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, ενώ η συναλλακτική ηγεσία που βασίζεται σε προληπτικά διορθωτικά μέτρα ή παρεμβάσεις μετά την εμφάνιση αποκλίσεων έχουν αρνητικό αντίκτυπο, ιδίως στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Αυτό υποδηλώνει την ανάγκη σταδιακής αποδοχής και εφαρμογής της μετασχηματιστικής και χαρισματικής ηγεσίας σε μεγαλύτερο βαθμό από τις επιχειρήσεις αυτές.

Σε αυτές τις διαδικασίες μεταξύ των ηγετών και των καθοδηγούμενων είναι σημαντική η ηθική και τα συναισθήματα. Η εφαρμοσμένη επιχειρηματική ηθική, στην παραδοσιακή της μορφή, προσπαθεί να "πει και να ορίσει" τι είδους δράση είναι η Καλή Επιχειρηματική Ζωή. Ένα δύσκολο ζήτημα είναι ότι οι διάφορες ηθικές θεωρίες διατυπώνουν διαφορετικά κριτήρια και, ως εκ τούτου, δίνουν διαφορετικές και ενίοτε αντιφατικές λύσεις σε ηθικά προβλήματα. Η εφαρμοσμένη επιχειρηματική ηθική μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ρόλο κηδεμόνα για την αξιολόγηση του ποιο είδος χαρισματικής ηγεσίας είναι "καλό" ή "κακό", ή "σωστό" ή "λάθος", όταν μελετάται η επίδρασή της στους οπαδούς και στην κοινωνία στο σύνολο της. Αλλά οι αξίες και γεννιούνται κοινωνικά και πεθαίνουν κοινωνικά. Δεν υπάρχει αντικειμενικό μέτρο για την αξία, ούτε μόνο ένας σωστός τρόπος για τον ορισμό και την εξήγηση του χαρίσματος. Οι παραδοσιακές ηθικές θεωρίες είναι επίσης ορθολογικές με την έννοια ότι συνεπάγονται την αποκοπή των συναισθημάτων και των λεγόμενων ανορθολογικών στοιχείων του νου ή γενικά δεν εστιάζουν σε αυτά. Σίγουρα όμως η χαρισματική ηγεσία που περιλαμβάνει την πειθώ και τη ρητορική μεταξύ των ηγετών

είναι συναισθηματικά φορτισμένη. Με την πλαισίωση είναι δυνατόν να σπάσει η κηδεμονία και να διερευνηθούν ηθικά ζητήματα στον τομέα, δείχνοντας την πολλαπλότητα και την πολυπλοκότητα σε πραγματικές περιπτώσεις χαρισματικής ηγεσίας (Δαμουλιάνου, 2003).

Η επιχειρηματική ηθική είναι ένα αμφιλεγόμενο ζήτημα, αν και θεωρείται ζωτικό μέρος της καθημερινής επιχειρηματικής ζωής. Η σημασία της ηθικής συνήθως δικαιολογείται με την άποψη ότι οι περισσότεροι άνθρωποι θέλουν να ζουν σε μια κοινωνία στην οποία επικρατούν η δικαιοσύνη και η φιλανθρωπία. Η μέριμνα για την επιχειρηματική ηθική είναι επίσης θέμα πρακτικής ζωής όταν εξετάζεται το οικονομικό σύστημα. Τα οικονομικά συστήματα μπορούν να αντέξουν μόνο εάν λειτουργούν με τέτοιο τρόπο ώστε η πλειοψηφία των ανθρώπων να πιστεύει ότι εκεί επικρατεί τουλάχιστον κάποιος βαθμός δικαιοσύνης. Εάν το σύστημα δεν έχει νομιμότητα, είναι πιθανό να αποτύχει. Η χαρισματική ηγεσία στη θετική της μορφή είναι αλτρουιστική, επηρεάζει με ενδυναμωτικούς τρόπους, δίνει έμφαση στο όραμα αλλάζοντας τις βασικές στάσεις, πεποιθήσεις και αξίες των οπαδών και εκδηλώνει ανάγκες που είναι αυτοαναπτυξιακές. Στις αρνητικές μορφές υπάρχουν εγωιστικά συμφέροντα, στρατηγικές ελέγχου, ανάγκες για προσωπική εξουσία και έμφαση στη συμπεριφορά συμμόρφωσης και ταύτισης με τον ηγέτη, που καθιστούν τη χαρισματική ηγεσία αντιδεοντολογική (Takala & Aaltio, 2004).

Παρ' όλα αυτά, η ηγεσία, γενικά, σημαίνει διαδικασία "επιρροής" στη συμπεριφορά των άλλων για την επίτευξη στόχων, κατά την οποία σέβονται πλήρως την ελευθερία και την άποψή τους. Δίνει τη δυνατότητα στην ομάδα (διευθυντές/εργαζόμενοι) να συνεργαστεί στη διαδικασία ανάπτυξης και ανταλλαγής απόψεων προς το όραμα της επιτυχίας και της βιωσιμότητας.

Ο Kotter (2008), έχει εκπονήσει ένα βασικό έργο που προσδιορίζει τη σχέση μεταξύ της σύγχρονης ηγεσίας και της ανάγκης για εξουσία. Με τίτλο "Ισχύς και επιρροή", το βιβλίο υποστηρίζει ότι οι σύγχρονες πιέσεις ευθύνονται για την καθιέρωση των δεξιοτήτων επιρροής ως επιτακτική ανάγκη για όσους ασχολούνται με την ηγεσία. Ως αποτέλεσμα της αυξανόμενης πολυπλοκότητας του κοινωνικού

περιβάλλοντος που περιβάλλει τους οργανισμούς, οι εσωτερικές σχέσεις έχουν γίνει πιο ποικίλες, αλλά και πιο αλληλεξαρτώμενες.

Αυτή η αύξηση της ποικιλομορφίας και της αλληλεξάρτησης έχει μετατρέψει πολλές θέσεις εργασίας ατομικής συνεισφοράς και διοίκησης σε θέσεις εργασίας που απαιτούν ισχυρή ηγεσία - δηλαδή θέσεις εργασίας που απαιτούν από τους κατόχους θέσεων εργασίας να κάνουν πράγματα μέσω άλλων, αλλά δεν παρέχουν έλεγχο σε όλους αυτούς τους άλλους (Kotter, 2008). Αυτές οι νέες θέσεις εργασίας έχουν συνεπώς κάτι σαν "κενό εξουσίας" που πρέπει να αντισταθμιστεί με την ανάπτυξη προηγμένων δεξιοτήτων επιρροής και πειθούς. Οι δεξιότητες αυτές θα βοηθήσουν τους ηγέτες να καθοδηγήσουν ένα ποικίλο σύνολο εργαζομένων, τόσο προϊσταμένων όσο και υφισταμένων, προς τους επιθυμητούς στόχους. Προκειμένου να επιτύχει κάποιος τους στόχους του, οι ηγέτες θα πρέπει να επικεντρωθούν στις αξίες, διότι οι αξίες ουσιαστικά καθιστούν έναν ηγέτη αντιπροσωπεύοντας αυτό που ηγείται (Kotter, 2008).

Η εξουσία και η ηγεσία συνδέονται στενά: ενώ ένα άτομο μπορεί να ασκεί εξουσία χωρίς να είναι ηγέτης, ένα άτομο δεν μπορεί να είναι ηγέτης χωρίς εξουσία. Τα στελέχη μικρών επιχειρήσεων μπορούν να βελτιώσουν τις ηγετικές τους ικανότητες κατανοώντας τις πηγές ισχύος και επιρροής.

2.2.2 Οραματιστική ηγεσία

Μια παράξενη διαδικασία φαίνεται να συμβαίνει καθώς έννοιες όπως η κουλτούρα και το χάρισμα μετακινούνται από την πράξη στην έρευνα. Οι έννοιες αυτές, που χρησιμοποιούνται χαλαρά στην πράξη, καθώς εισέρχονται στον ακαδημαϊκό χώρο, υπόκεινται σε μια συντονισμένη προσπάθεια να τις αναγκάσουν να ξαπλώσουν και να συμπεριφερθούν, να τις καταστήσουν σωστά επιστημονικές. Κατά τη διαδικασία αυτή φαίνεται να χάνουν τη συναισθηματική τους απήχηση, δεν εκφράζουν πλέον την πραγματικότητα που οι επαγγελματίες προσπάθησαν αρχικά να συλλάβουν. Η ηγεσία είναι άλλη μία τέτοια έννοια (Kouzes & Posner, 2012).

Η στρατηγική μπορεί επίσης να είναι μια τέτοια έννοια. Μεγάλη προσπάθεια έχει αφιερωθεί στο στρατηγικό μάνατζμεντ για να την περιορίσει, να την καθηλώσει, όπως και για να περιορίσει τη διαδικασία με την οποία διαμορφώνεται. Πιο πρόσφατα, οι έννοιες της στρατηγικής και της ηγεσίας συνδυάστηκαν σε εκείνη του στρατηγικού οράματος. Τόσο στον ακαδημαϊκό χώρο, όσο και στην πράξη (Bhatti & Alyahya, 2021). Αυτό έχει χαρακτηριστεί ως το κλειδί για τη διαχείριση όλο και πιο πολύπλοκων οργανισμών. Σε γενικές γραμμές, ωστόσο, οι προσπάθειες να μετατραπεί η δημιουργία στρατηγικού οράματος σε μια διαχειρίσιμη διαδικασία, μια διαδικασία που μπορεί να ερευνηθεί, να διδαχθεί και να υιοθετηθεί από τους μάνατζερ, κινδυνεύουν να της στερήσουν τη ζωτικότητά της.

Ιδιαίτερη ανησυχία θα πρέπει να προκαλεί η τάση να ενταχθεί το στρατηγικό όραμα στην ηγεσία γενικά, με άλλα λόγια να εκλαμβάνεται ως μια ακόμη κατηγορία στυλ ηγεσίας. Τα περισσότερα συγγράμματα φαίνεται να συμφωνούν ότι το όραμα της ηγεσίας, ή "οραματισμός", όπως έχει μερικές φορές αποκληθεί η διαδικασία, μπορεί να αναλυθεί σε τρία διακριτά στάδια: (1) ο οραματισμός μιας εικόνας μιας επιθυμητής μελλοντικής οργανωτικής κατάστασης, η οποία (2) όταν εκφράζεται αποτελεσματικά χρησιμεύει (3) για να ενδυναμώσει αυτούς τους οπαδούς ώστε να μπορούν να υλοποιήσουν το όραμα. Μια τέτοια άποψη θέτει τεράστιο έλεγχο στα χέρια του μεμονωμένου ηγέτη (Kotter, 2016).

Εάν ο τομέας της στρατηγικής διοίκησης θέλει να καταστήσει την έννοια του στρατηγικού οράματος κατάλληλη για τους δικούς του σκοπούς, πρέπει να την αντιμετωπίσει με μοναδικό τρόπο. Αυτό ακριβώς επιχειρούμε να κάνουμε στην παρούσα εργασία, ξεκινώντας από τρεις παραδοχές που διαφέρουν από εκείνες της παραδοσιακής βιβλιογραφίας για την ηγεσία. Πρώτον, υποθέτουμε ότι η οραματική ηγεσία είναι ένα δυναμικό, διαδραστικό φαινόμενο, σε αντίθεση με μια μονόδρομη διαδικασία. Δεύτερον, υποθέτουμε ότι η μελέτη του στρατηγικού οράματος πρέπει να λαμβάνει υπόψη το στρατηγικό περιεχόμενο καθώς και τα στρατηγικά πλαίσια του προϊόντος, της αγοράς, του ζητήματος, της διαδικασίας και του οργανισμού. Τρίτον, υποθέτουμε ότι το οραματικό στυλ μπορεί να λάβει ποικίλες διαφορετικές μορφές που έχουμε περιγράψει μέχρι στιγμής, πιστεύουμε ότι είναι κοινά για την

οραματική ηγεσία γενικά. Όμως από άλλες απόψεις τα πλαίσια ποικίλλουν, τα ζητήματα ποικίλλουν, οι ηγέτες ποικίλλουν. Αν το όραμα είναι ένα δράμα, τότε το σενάριο, η σκηνοθεσία, οι ηθοποιοί και το κοινό μπορεί να ποικίλλουν- πολλοί συνδυασμοί μπορούν να παράγουν ζωντανή, συναρπαστική αναπαράσταση (Kotter, 2016).

Η έννοια του οράματος φαίνεται να περιλαμβάνει μια ποικιλία νοητικών ικανοτήτων, αυτό που μπορεί να ονομαστεί οραματιστικό στυλ (Loughhead, 2009). Ειδικότερα, το όραμα έχει εξομοιωθεί με την ικανότητα "φαντασίας", "έμπνευσης", "διορατικότητας", "πρόβλεψης" και "οξυδέρκειας". Η ανάλυση ορισμένων οραματιστών ηγετών που συναντήσαμε στην έρευνα, μας υποδηλώνει ότι οι μεμονωμένοι ηγέτες παρουσιάζουν χαρακτηριστικά στυλ, τα οποία ορισμένες ικανότητες από αυτές είναι εξέχουσες, ενώ οι άλλες, αν και παρούσες παραμένουν δευτερεύουσες.

Το οραματικό στυλ εκφράζεται μέσω της στρατηγικής διαδικασίας. Εντοπίζουμε δύο στοιχεία αυτής - τη νοητική της προέλευση και την εξέλιξή της. Η διανοητική προέλευση αναφέρεται σε εκείνο το συνδυασμό διανοητικών και κοινωνικών δυναμικών, ιδιαίτερων για το άτομο, που γεννά το όραμα εξ’ αρχής. Για παράδειγμα, το όραμα μπορεί να προκύψει κυρίως μέσω της ενδοσκόπησης ή της αλληλεπίδρασης ή μέσω του συνδυασμού των δύο. Η εξέλιξη αναφέρεται στη σκοπιμότητα και το ρυθμό ανάπτυξης του οράματος. Ορισμένα οράματα αναπτύσσονται πιο σκόπιμα, μέσω ελεγχόμενης συνειδητής σκέψης. Άλλα αναδύονται μέσα από μια λιγότερο συνειδητή διαδικασία μάθησης. Επίσης, ορισμένα εμφανίζονται ξαφνικά (όπως μια επίσκεψη), ενώ άλλα αναπτύσσονται σταδιακά, κομμάτι-κομμάτι με την πάροδο του χρόνου σε μια σταδιακή διαδικασία. Θα μπορούσαμε επίσης να σημειώσουμε την πτυχή της έντασης, η οποία αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο το όραμα κυριεύει τον οραματιστή και όσους τον περιβάλλουν, και τη διάρκεια, η οποία αναφέρεται στην ανθεκτικότητα του οράματος, που εκτείνεται ακόμη και πέρα από τη σταδιοδρομία του οραματιστή, καθώς διαποτίζει τη συμπεριφορά ενός οργανισμού για γενιές. Επίσης, υπάρχουν διαφοροποιήσεις στο εξωτερικό πλαίσιο που επηρεάζουν την οραματική διαδικασία.

Η φύση του ίδιου του οργανισμού μπορεί να ποικίλλει, ως προς την ιδιοκτησία, τη δομή, το μέγεθος, το στάδιο ανάπτυξης κ.λπ., για παράδειγμα, να είναι δημόσιος ή ιδιωτικός, να αναπτύσσει επιχειρηματική δραστηριότητα ή να είναι ώριμη αναδιοργάνωση. Το ίδιο μπορεί να ισχύει και για τον κλάδο και το ευρύτερο περιβάλλον, από την παραδοσιακή μαζική παραγωγή έως τη σύγχρονη υψηλή τεχνολογία κ.λπ. (Loughhead, 2009).

2.2.3 Συναλλακτική ηγεσία

Ο συναλλακτικός ηγέτης εστιάζει στην ανταλλαγή πληροφοριών και στη καλή επικοινωνία μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του. Οι υφιστάμενοι ανταμείβονται για την απόδοση τους και ο ηγέτης επωφελείται από την επιτυχημένη εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Η παρούσα διαδικασία ανταλλαγής μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του εξαρτάται από τη καλή πίστη των εμπλεκόμενων μερών και από την επιθυμία τους να επιτύχουν τους στόχους τους. Ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι του δεσμεύονται στα πλαίσια μιας συνεχής ανταλλαγής πληροφοριών η οποία βασίζεται στη τιμιότητα, στην υπευθυνότητα, στην εμπιστοσύνη αλλά και στο δίκαιο τρόπο άσκησης διοίκησης από τη πλευρά του ηγέτη (Bass & Bass, 2008).

Τα χαρακτηριστικά του συναλλακτικού ηγέτη είναι τα ακόλουθα: Α) Βασίζεται στη συναλλακτική αμοιβή, ουσιαστικά ο ηγέτης για να πάρει αυτό που θέλει από τους υφισταμένους του, τους παρέχει αμοιβές, τους βραβεύει και γενικά η σχέση του βασίζεται σε μια διαδικασία δούναι και λαβείν. Β) Ο ηγέτης είναι σε συνεχή εγρήγορση ώστε να επέμβει όταν θεωρήσει ότι οι υφιστάμενοι του, χρειάζονται τη βοήθεια του αναφορικά με την άσκηση των καθηκόντων τους. Γ) Ακολουθεί μια παθητική στάση μέχρι να εντοπίσει πρόβλημα και να γίνει ενεργός. Δ) Ελάχιστη παρουσία του ηγέτη, ο οποίος αποφεύγει να λάβει μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ο ρόλος του είναι περισσότερο επιφανειακός σε σχέση με τα άλλα μοντέλα ηγεσίας (Τριαντάρη, 2020).

2.2.4 Μετασχηματική ηγεσία

Η μετασχηματική ηγεσία εστιάζει στη συνεχή μεταμόρφωση των ανθρώπων αλλά και του οργανισμού στο σύνολο του. Βάση ανάπτυξης του οργανισμού είναι ο ηγέτης. Ο ηγέτης αποτελεί πρότυπο για τους άλλους, είναι ηθικός και λαμβάνει την ευθύνη των αποφάσεων του οργανισμού. Συνεργάζεται με τους υφισταμένους του έχει όμως αυτός την ευθύνη και το πρώτο λόγο ειδικά σε θέματα στρατηγικής σημασίας για τον οργανισμό, που διοικεί. Η παρούσα ηγεσία αναφέρεται σε υψηλά ιδανικά και αξίες, τα οποία υπάρχουν στο επίκεντρο της διοικητικής προσέγγισης του ηγέτη. Επίσης ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι δίκαιος, εμπνέει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του, παρέχει κίνητρα, ενώ δεσμεύει με τη συμπεριφορά του, τους υφισταμένους του στους στόχους και το όραμα του. Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Choi et al., 2016): Α) Ο ηγέτης αποτελεί πρότυπο για τους υφισταμένους του, τους εμπνέει και τον ακολουθούν σε ότι τους ζητήσει, διότι γνωρίζουν ότι ενδιαφέρεται για τους ίδιους και πως, ότι τους προτείνει το κάνει για το καλό του οργανισμού και για το καλό το δικό τους. Β) Έχει την ικανότητα να αλλάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων και να τους κάνει να σκέφτονται σφαιρικά καθώς και για το καλό του οργανισμού. Γ) Μιλά για το μέλλον, έχει όραμα και εμπνέει τους υφισταμένους του με τη φιλοσοφία του και την ευρύτερη στρατηγική, με την οποία διαχειρίζεται τα θέματα και προσπαθεί να δώσει λύσεις που να βοηθούν τον οργανισμό και να τον καθιστούν ανταγωνιστικό στις αγοραίες δράσεις του. Δ) Ο ηγέτης συμβουλεύει, υποστηρίζει και καθοδηγεί τους υφισταμένους του, με το καλύτερο δυνατό τρόπο.

2.2.5 Ο ηγέτης ως υπηρέτης

Τη δεκαετία του 1970 για πρώτη φορά ο Robert Greenleaf, διατύπωσε τη θεωρία του «Υπηρέτη- Ηγέτη». Ο παρόν ηγέτης θέτει σε προτεραιότητα τους συνεργάτες του και την ανάπτυξη των ταλέντων τους (Pawar et al.,2020). Έχει ως βασικό του στόχο το κοινό καλό, επίσης απαξιώνει τις υλικές αποζημιώσεις προς όφελος της ανάπτυξης ενός περιβάλλοντος εργασίας, όπου οι εργαζόμενοι είναι ευτυχισμένοι, εργάζονται με ζήλο και με υπέρμετρο ενθουσιασμό. Τα βασικά του

χαρακτηριστικά είναι τα ακόλουθα: Α) Παρέχει συνεχή καθοδήγηση στους υφισταμένους του. Β) Χτίζει σχέσεις εμπιστοσύνης. Γ) Εμπλέκεται στη παραγωγική διαδικασία και έχει άμεση συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Δ) Δίνει ο ίδιος το παράδειγμα στους υφισταμένους του και δεν περιμένει από αυτούς να αντιμετωπίσουν τις καθημερινές δυσκολίες που καλείται να διαχειριστεί ο οργανισμός, αλλά αναλαμβάνει ο ίδιος την ευθύνη. Ε) Δημιουργεί φιλικό κλίμα που βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και στη καλή συνεργασία. Ο βασικός κίνδυνος εφαρμογής του παρόντος μοντέλου ηγεσίας, είναι ότι αν ο ηγέτης δεν είναι ικανός να το ακολουθήσει τότε ελλοχεύει ο κίνδυνος να χάσει τον έλεγχο και να καταστεί αναποτελεσματικός σε επίπεδο καθοδήγησης χάνοντας το σεβασμό των υφισταμένων του. Οδηγώντας τον σε αδιέξοδο αναφορικά με τους στόχους του και το ευρύτερο όραμα του.

2.3 Προσανατολισμός της ηγεσίας στη μάθηση

Ο προσανατολισμός στη μάθηση ως πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κλειδί για τη μελλοντική οργανωσιακή επιτυχία, έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης επιστημονικών κλάδων όπως η ψυχολογία, η διαχείριση, η κοινωνιολογία και η οργανωτική θεωρία, το μάρκετινγκ και η στρατηγική διοίκησης.

Η εννοιολόγηση του προσανατολισμού στη μάθηση παρουσιάζει δύο σημεία εστίασης: ορισμένοι μελετητές δίνουν έμφαση στη δημιουργία και στα συστήματα διάδοσης ως μηχανισμό μέσω του οποίου λαμβάνει χώρα η μάθηση, ενώ άλλοι θεωρούν τις εταιρείες ως «γνωστικές επιχειρήσεις» και προβάλλουν την ανάγκη για ένα κοινό νοητικό μοντέλο, ένα κοινό οργανωσιακό όραμα και μια ανοιχτόμυαλη προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων. Συνδυάζοντας τις δύο προσεγγίσεις, ο προσανατολισμός στη μάθηση μπορεί να θεωρηθεί ως η ενθάρρυνση των οργανωτικών αξιών που επηρεάζουν την πιθανότητα της επιχείρησης να χρησιμοποιήσει και να δημιουργήσει γνώση. Οι εταιρείες με ισχυρό προσανατολισμό στη μάθηση ενθαρρύνουν συνεχώς, ή ακόμη και απαιτούν, από τους εργαζομένους να αμφισβητούν τους οργανωσιακούς κανόνες, τις αξίες και τις πρακτικές που καθοδηγούν τις ενέργειες και τις δραστηριότητές τους στον οργανισμό. Υπό αυτήν

την άποψη, ο προσανατολισμός στη μάθηση επηρεάζει τον βαθμό στον οποίο τα μέλη του οργανισμού ενθαρρύνονται, ακόμη και προκαλούνται να σκεφτούν έξω από τα συνηθισμένα. Οι αξίες που συσχετίζονται συνήθως με τον προσανατολισμό στη μάθηση περιστρέφονται γύρω από (1) τη δέσμευση για μάθηση, (2) την ευρύτητα του πνεύματος, και (3) το κοινό όραμα (Ejimabo, 2015).

Δέσμευση στη μάθηση: Αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση δίνει αξία στη μάθηση. Η δέσμευση για μάθηση αφορά την αξία που δίνεται στις μαθησιακές δραστηριότητες μέσα σε έναν οργανισμό, και τον βαθμό στον οποίο αυτή η αξία θεωρείται αξιωματική για την επιχείρηση. Με άλλα λόγια, οι εταιρείες θα πρέπει να αναπτύξουν την ικανότητα να σκέφτονται, να συλλογίζονται και να εκτιμούν την ανάγκη κατανόησης των αιτιών και των αποτελεσμάτων των πράξεων τους. Οι οργανισμοί που έχουν δεσμευτεί στη μάθηση εκτιμούν την ανάγκη κατανόησης της αιτίας και των αποτελεσμάτων των πράξεων τους, κάτι που είναι απαραίτητο για τις επιχειρήσεις προκειμένου να εντοπίζουν και να διορθώνουν τακτικά τα λάθη τους στην πράξη. Εάν ένας οργανισμός δίνει μεγαλύτερη αξία στη μάθηση, είναι πιθανό να προκύψει περισσότερη μάθηση. Η ευρύτητα του πνεύματος αναφέρεται στην προθυμία του οργανισμού να αμφισβητεί συνεχώς τις επί μακρόν αποδεκτές παραδοχές, την ρουτίνα και τις πεποιθήσεις της εταιρείας (Jyoti & Dev, 2015).

Η ευρύτητα του πνεύματος συνδέεται με την έννοια της «ξεμάθησης». Οι επιχειρήσεις μαθαίνουν από τις προηγούμενες επιτυχίες και αποτυχίες τους, επεξεργάζονται αυτές τις πληροφορίες και τις ενσωματώνουν στα νοητικά τους μοντέλα που επηρεάζουν τον τρόπο σκέψης και πρακτικής. Αυτά τα νοητικά μοντέλα μπορεί να καταστούν άκυρα καθώς το εξωτερικό περιβάλλον αλλάζει συνεχώς. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις πρέπει να αμφισβητούν προληπτικά τα νοητικά τους μοντέλα και να εμπλέκονται στην ξεμάθηση. Στο επίκεντρο της οργανωσιακής μάθησης βρίσκεται η ικανότητα ξεμάθησης πεποιθήσεων και πρακτικών που ήταν αποδεκτά επί μακρόν. Επομένως, οι οργανισμοί πρέπει να είναι αρκετά ανοιχτόμυαλοι ώστε να αμφισβητήσουν τον τρόπο με τον οποίο υλοποιούν τις διαδικασίες και πρακτικές τους. Διαφορετικά, η παρωχημένη ρουτίνα και τα νοητικά μοντέλα θα αρχίσουν να περιορίζουν τον οργανισμό (Waldman & Bowen, 2016).

Κοινό όραμα: Αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση αναπτύσσει και διατηρεί μια καθολικά κατανοητή εστίαση από τον οργανισμό που ενισχύει την ενέργεια, τον ενθουσιασμό και τον σκοπό του οργανισμού. Ενώ ο Loughead (2009) περιγράφει ένα τέτοιο όραμα ως «ορατή ηγεσία», ο Mahmoud κ.ά. (2016) το περιγράφουν ως «σύγκλιση στόχων». Το κοινό όραμα δίνει στα μέλη του οργανισμού μια αίσθηση σκοπού, κατεύθυνσης και παρέχει στα άτομα, ως παράγοντες μάθησης τις οργανωσιακές προσδοκίες, τα αποτελέσματα που πρέπει να μετρηθούν και τις θεωρίες που χρησιμοποιούνται. Χωρίς κοινό όραμα, τα άτομα είναι λιγότερο πιθανό να μοιράζονται κυρίαρχες λογικές (π.χ. επιχειρηματική αποστολή) ή επιθυμητά αποτελέσματα (π.χ. πωλήσεις, μερίδιο αγοράς, απόδοση επένδυσης) και έχουν λιγότερα κίνητρα για μάθηση. Με άλλα λόγια, τα άτομα έχουν ευρύτητα πνεύματος και είναι αφοσιωμένα στη μάθηση όταν έχουν κίνητρα για μάθηση, αλλά μπορεί να τους είναι δύσκολο να γνωρίζουν το τι θα μάθουν εκτός και εάν υπάρχει ένα κοινό όραμα. Αυτή η διάσταση είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί ότι η μάθηση θα λάβει χώρα προς την ίδια κατεύθυνση και θα δώσει τα απαιτούμενα κίνητρα για επίτευξη.

2.4 Ηγεσία και Εταιρική στρατηγική και εταιρική απόδοση

Η απόδοση αποτελεί ένα θέμα που εξετάζεται συνεχώς στους περισσότερους κλάδους της διοίκησης, συμπεριλαμβανομένης της στρατηγικής διοίκησης, τόσο από ακαδημαϊκούς μελετητές όσο και από εταιρικούς διευθυντές. Αν και τα βασικά σημεία για τη βελτίωση και την διαχείριση της οργανωσιακής απόδοσης είναι ευρέως διαθέσιμα, η ακαδημαϊκή κοινότητα έχει απασχοληθεί με τις συζητήσεις σχετικά με θέματα ορολογίας, επίπεδα ανάλυσης (π.χ. άτομο, μονάδα εργασίας ή οργανισμός συνολικά) και εννοιολογικές βάσεις για την αξιολόγηση της απόδοσης (Vij & Bedi, 2016).

Οι Provasnek κ.ά., (2017) πρότειναν ένα δισδιάστατο σχήμα ταξινόμησης. Αφενός διαφοροποίησαν τους οικονομικούς και λειτουργικούς δείκτες και αφετέρου διέκριναν μεταξύ πληροφοριών πρωτογενούς και δευτερογενούς πηγής. Ενώ τα χρηματοοικονομικά μέτρα σχετίζονται με τα λογιστικά μέτρα και την οικονομική

απόδοση (π.χ. κέρδη, πωλήσεις), τα επιχειρησιακά μέτρα σχετίζονται με παράγοντες επιχειρησιακής επιτυχίας που μπορεί να οδηγήσουν σε οικονομική απόδοση, όπως η ικανοποίηση των πελατών, η ποιότητα, το μερίδιο αγοράς ή η ανάπτυξη νέου προϊόντος. Από την άποψη της πηγής πληροφοριών, τα δεδομένα για τα πρωτογενή μέτρα συλλέγονται από τον οργανισμό, ενώ τα δεδομένα για τα δευτερεύοντα μέτρα συλλέγονται από εξωτερικές ή παράγωγες βάσεις δεδομένων.

Μια άλλη ταξινόμηση διακρίνει μεταξύ των αντικειμενικών και των υποκειμενικών μέτρων. Τα αντικειμενικά μέτρα αναφέρονται σε δείκτες απόδοσης που έχουν ποσοτικοποιηθεί αμερόληπτα. Συνήθως είναι οικονομικοί δείκτες που λαμβάνονται απευθείας από οργανισμούς μέσω δευτερογενών πηγών. Από την άλλη πλευρά, τα υποκειμενικά μέτρα αναφέρονται στην κριτική αξιολόγηση από εσωτερικούς ή εξωτερικούς ερωτώμενους. Συνήθως καλύπτουν τόσο οικονομικούς όσο και λειτουργικούς/εμπορικούς δείκτες (Mahmoud et al., 2016).

Τα μέτρα απόδοσης που χρησιμοποιούνται σε έρευνες ενδέχεται να διαφέρουν ανάλογα με τον στόχο και τα χαρακτηριστικά της έρευνας. Τα υποκειμενικά μέτρα που βασίζονται στις αξιολογήσεις και τις κρίσεις των στελεχών σχετικά με την κερδοφορία, τις πωλήσεις, το μερίδιο αγοράς, την ικανοποίηση των πελατών και ούτω καθεξής χρησιμοποιούνται συχνά σε έρευνες που σχετίζονται με τη διοίκηση και την οργανωσιακή κουλτούρα. Οι Gonzalez-Benito και Gonzalez-Benito (2006) προτείνουν τα υποκειμενικά μέτρα στον τομέα του μάρκετινγκ και της διοίκησης επειδή η υποκειμενική προσέγγιση διευκολύνει τη μέτρηση της σύνθετης διάστασης της απόδοσης. Τα υποκειμενικά μέτρα διευκολύνουν επίσης τη διατομεακή ανάλυση μέσω τομέων και αγορών, επειδή η απόδοση μπορεί να ποσοτικοποιηθεί σε σύγκριση με τους στόχους ή τους ανταγωνιστές (Yu et al., 2019).

2.5 Ηγεσία και ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων

Ένα όραμα πρέπει να αναπτύσσεται από ηγέτες, από εκείνες τις προσωπικότητες με το σθένος και την επιρροή να κατοχυρώσουν μια κατεύθυνση και να κινητοποιήσουν τον οργανισμό. Πρέπει επίσης το όραμα να ανακοινώνεται στους υφισταμένους και να υποστηρίζεται από αυτούς. Οφείλει να είναι αναλυτικό και

λεπτομερές, έτσι ώστε κάθε μέλος του οργανισμού να μπορεί να καταλάβει τον δικό του ρόλο στο σύνολο. Τέλος ένα όραμα πρέπει να είναι ανυψωτικό και εμψυχωτικό.

Η ικανοποίηση των ηγετών στους οργανισμούς δίνει το αίσθημα δύναμης και κύρους, μια ευκαιρία να βοηθήσεις τους άλλους, καλές ευκαιρίες για εξέλιξη. Επίσης δίνει μια ευκαιρία να ελέγχεις οικονομικούς και άλλους πόρους και ένα αίσθημα του ότι ανήκεις στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τα ευρήματα κλειδιά για την ηγεσία αφορούν στο ότι χωρίς ηγεσία οι οργανισμοί, κλονίζονται σε περιόδους αλλαγών.

Η ηγεσία είναι σημαντική από την αίθουσα του διοικητικού συμβουλίου μέχρι την είσοδο του οργανισμού. Οι θέσεις και οι τίτλοι έχουν μικρή ή καθόλου σχέση με την απόδοση. Η οργανωτική ηγεσία περιλαμβάνει αλληλεξάρτηση περισσότερο από ότι ατομικισμό. Οι ηγέτες παροτρύνουν τους υφισταμένους να αναλαμβάνουν καθήκοντα ηγεσίας. Οι διοικητικές ικανότητες είναι ένα ουσιώδες στοιχείο της οργανωτικής επιτυχίας. Η ηγεσία έχει το δικό της ειδικό πρίσμα (Ζαβλανός, 2016).

Ένας ηγέτης δείχνει αφοσίωση στους ανθρώπους μέσω 3 διαφορετικών τρόπων. Μέσω της προσέγγισης, δεδομένου ότι οι άνθρωποι χρειάζονται επαφή και στήριξη και οι ηγέτες σε όλα τα επίπεδα της υπευθυνότητάς τους το αναγνωρίζουν ως ένα από τα πρωταρχικά τους καθήκοντα. Μέσω της επικοινωνίας, εφόσον οι αποτελεσματικοί ηγέτες γνωρίζουν την αξία της επικοινωνίας και συναντιούνται με τους υφισταμένους τους σε τακτά χρονικά διαστήματα. Τέλος μέσω της υποστήριξης, διότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες γνωρίζουν την αξία of timely feedback, προσφέρουν feedback, επαίνους, και στήριξη.

Οι ηγετικοί ρόλοι είναι (Μπουραντάς, 2015):

- Κατανόηση και ερμηνεία του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση: Ένας ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να διαισθάνεται τι έρχεται μπροστά του, να βλέπει τις ευκαιρίες που πρέπει να αποτελέσουν στόχο δράσης και να βλέπει τις απειλές πριν υλοποιηθούν. Και η άποψη αυτή πρέπει να είναι πολύ μακριά στο μέλλον. Οι ηγέτες που βλέπουν μόνο ό,τι έχουν ξαναδεί, των οποίων το εύρος και το όραμα περιορίζεται από την εμπειρία του παρελθόντος, αποδεικνύονται ανεπαρκείς σε έναν ταχέως μεταβαλλόμενο κόσμο. Δεδομένου ότι περιμένουμε από τους ηγέτες να έχουν

τα μάτια τους στον ορίζοντα και τα πόδια τους στο έδαφος, αυτό σημαίνει ότι η ηγεσία είναι μια υψηλή αποστολή. Το βλέμμα στον ορίζοντα δεν υποδηλώνει ότι η εμπειρία είναι άσχετη. Αντιθέτως, στο βαθμό που οι άνθρωποι έχουν βιώσει εμπειρίες και έχουν μάθει από αυτές, συνήθως θα έχουν αναπτύξει κρίση και, ίσως, κάποια σοφία. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες όντως μαθαίνουν από τα λάθη της ιστορίας, ώστε να μπορούν να αποφύγουν την επανάληψη τους. Όμως το μέλλον σπάνια προσφέρει ακριβώς το ίδιο σύνολο συνθηκών που υπήρχαν χθες, και το αυριανό περιβάλλον πρέπει να ερμηνεύεται υπό το πρίσμα της χθεσινής εμπειρίας - αλλά σπάνια με τον ίδιο ακριβώς νοητικό χάρτη ή πρότυπο.

- Διατύπωση στρατηγικών νίκης: Αν η ηγεσία έχει να κάνει με την επίτευξη αποτελεσμάτων, τότε ο ρόλος του ηγέτη είναι να αναπτύσσει τις σωστές στρατηγικές για την επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων - στρατηγικών νίκης. Οι επιχειρήσεις κερδίζουν χρήματα δημιουργώντας αξία για έναν πελάτη και στη συνέχεια δεσμεύοντας μέρος αυτής για τον εαυτό τους από αυτό που πληρώνει ο πελάτης για την αξία που δημιουργήθηκε. Οι στρατηγικές είναι κάτι πολύ περισσότερο από προθέσεις, περιγράφουν τι πρόκειται να κάνει ένας οργανισμός για να επιτύχει έναν καθορισμένο σκοπό, καθώς και τους τρόπους και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για να επιτευχθεί αυτό. Το τι και το πώς συνοδεύονται συνήθως από στρατηγικά σχέδια που περιγράφουν λεπτομερώς ποιος θα κάνει τι, με ποιους πόρους, μέχρι πότε και όλες τις άλλες λεπτομέρειες που επιτρέπουν την αποτελεσματική και αποδοτική κατανομή και τον συντονισμό κεφαλαίων και ανθρώπων. Δεδομένου ότι οι άνθρωποι γενικά ακολουθούν καλύτερα τους ηγέτες όταν κατανοούν γιατί τους ζητείται να κινηθούν προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση, οι στρατηγικές παρέχουν συνήθως πειστικούς λόγους για δράση. Οι στρατηγικές χρειάζονται σε όλα τα επίπεδα των οργανισμών, από το γραφείο του διευθύνοντος συμβούλου μέχρι τη στρατηγική του μεμονωμένου πωλητή για την περιοχή του. Και αυτές οι στρατηγικές πρέπει να είναι ολοκληρωμένες και συντονισμένες, αν πρόκειται να εκτελεστούν σωστά.

- Εκτέλεση στρατηγικών: Οι στρατηγικές είναι πολύτιμες μόνο αν μπορούν να εκτελεστούν καλά. Και η εκτέλεση οποιουδήποτε σχεδίου είναι πολύτιμη μόνο εάν η στρατηγική είναι σωστή. Η διαφωνία για το ποια είναι πιο σημαντική είναι, επομένως, άσκοπη. Και οι δύο είναι κρίσιμες για την επιτυχία. Οι μοναδικές στρατηγικές είναι σπάνιες. Υπάρχουν πολλά στοιχεία που συμβάλλουν στην εκτέλεση των στρατηγικών. Βασικά μεταξύ αυτών είναι: Η ευθυγράμμιση των στρατηγικών των διαφόρων τμημάτων και υπομονάδων του οργανισμού, ώστε κάθε μονάδα και κάθε άτομο να προσπαθεί να επιτύχει στόχους και σκοπούς που συμβάλλουν στη συνολική αποστολή, το όραμα και τους στόχους. Η διαχείριση της απόδοσης, σε επίπεδο ατόμου, ομάδας, τμήματος και οργανωτικής μονάδας, ώστε να διασφαλίζεται ότι οι σωστοί άνθρωποι προσλαμβάνονται, εκπαιδεύονται, αναπτύσσονται, παρακινούνται και κατευθύνονται με τρόπους που υποστηρίζουν την αποστολή, το όραμα και τους στόχους του οργανισμού, σύμφωνα με τις οργανωτικές αξίες. Η ηγεσία της στρατηγικής και επιχειρησιακής αλλαγής, όχι μόνο ως απάντηση σε "φλεγόμενες πλατφόρμες", αλλά και ως πρόβλεψη γεγονότων και καταστάσεων που πολλοί άνθρωποι στον οργανισμό δεν μπορούν να κατανοήσουν ή να οραματιστούν τη στιγμή που πρέπει να σχεδιαστεί και να δρομολογηθεί η αλλαγή.

- Η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων και η πραγματοποίηση στρατηγικών προσαρμογών: Η τέλεια στρατηγική, που εκτελείται άψογα, είναι μάλλον η εξαίρεση παρά ο κανόνας. Οι ηγέτες αναγνωρίζουν τις πιθανές ατέλειες κάθε σχεδίου και φροντίζουν να παρακολουθούν συστηματικά και διεξοδικά τα αποτελέσματα, όντας πάντα προετοιμασμένοι να κάνουν προσαρμογές ή να αλλάξουν εντελώς τη στρατηγική. Οι καλύτερες στρατηγικές και τα καλύτερα σχέδια ενσωματώνουν μετρήσεις, αλλά οι έξυπνοι ηγέτες είναι πάντα σε εγρήγορση για το απρόβλεπτο. Οι πραγματικά αποτελεσματικοί ηγέτες κατανοούν την αδυναμία των στρατηγικών σχεδίων. Καταλαβαίνουν επίσης ότι αν ενεργήσουν άμεσα, μπορούν συχνά να κάνουν

ενδιάμεσες διορθώσεις στα σχέδια που μπορούν να τα επαναφέρουν σε σωστή τροχιά, ή μπορεί ακόμη και να βρουν μια ανώτερη λύση. Επιπλέον, δεν εθελοτυφλούν ποτέ στην ιδέα ότι μπορεί να έχουν κάνει λάθος. Οι εξαιρετικά αποτελεσματικοί ηγέτες αυξάνουν επίσης την ευαισθησία τους σε ασυμφωνίες όταν αναπτύσσουν νέες στρατηγικές.

- Οικοδόμηση οργανωτικών ικανοτήτων: Οι εξαιρετικά αποτελεσματικοί ηγέτες ενεργούν ταυτόχρονα για βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες προοπτικές. Έτσι, ενώ ερευνούν το περιβάλλον τους, αναπτύσσουν στρατηγικές νίκης και τις εκτελούν με ευφυή τρόπο, και τις παρακολουθούν συστηματικά, επενδύουν επίσης χρόνο, προσπάθεια και χρήματα στην οικοδόμηση των βασικών ικανοτήτων, των διοικητικών και ηγετικών ταλέντων του οργανισμού τους. Ο μάνατζερ επιχειρήσεων συχνά μειώνει το κόστος για να ανταποκριθεί στις πιέσεις κέρδους. Αυτό γίνεται συχνά εις βάρος οτιδήποτε υπόσχεται μακροπρόθεσμες αποδόσεις. Πολλές επιχειρήσεις που επικεντρώνονται σε βασικά προϊόντα, όπως αυτές που ασχολούνται με την παραγωγή χάλυβα, ανταποκρίνονται στις μειώσεις της τιμής του χάλυβα ή στις αυξήσεις του κόστους των εισροών με απολύσεις με αντίστροφη σειρά αρχαιότητας, με πάγωμα των προσλήψεων, με διακοπή κάθε πρόσληψης νέου προσωπικού, με αναβολή ή ακύρωση της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων.

> Οι εξαιρετικοί ηγέτες σε βάθος χρόνου αναγνωρίζουν ότι πρέπει να συνεχίσουν να επενδύουν στις βασικές ικανότητες, την ίδια στιγμή που παράγουν αποτελέσματα βραχυπρόθεσμα. Είτε πρόκειται για την ανανέωση των φυσικών εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού, των μηχανημάτων ή της δεξαμενής ταλέντων, αντιπροσωπεύει το μέλλον του οργανισμού.

Η ηγεσία συμβάλει στην κοινωνική συνοχή και την ενοποίηση των μαζικών προσπαθειών, ιδιαίτερα σε δύσκολες για τις κοινωνικές ομάδες περιστάσεις. Η ανάδειξη του σωστού ηγέτη αποτελεί τη βάση για την σωστή ανάπτυξη ενός οργανισμού. Υπάρχουν βέβαια περιπτώσεις όπου ο ηγέτης αποτυγχάνει, όπου ο ηγέτης δεν μπορεί να πραγματοποιήσει αυτά τα οποία έχει βάλει σαν στόχο. Σε αυτές τις περιπτώσεις αρχίζει η αμφισβήτηση από τους οπαδούς, η οποία αναφέρετε κυρίως στις ικανότητες του ηγέτη(Eales-White ,2003).

Η ακτινοβολία του ηγέτη είναι αυτή η οποία ασκεί αποφασιστική επιρροή στα μέλη της ομάδας η οποία τον ακολουθεί. Μέσα από τις αρχές της διοίκησης καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο ρόλος του ηγέτη μέσα σε κάθε οργανισμό είναι πολύ σημαντικός και συμβάλει στην υποκίνηση του προσωπικού, αλλά και στην αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας (Daft, 2012).

Είναι αδύνατον μια ομάδα χωρίς ηγέτη να επιτύχει και αυτό θα συμβεί γιατί τις λείπουν δύο πολύ βασικά στοιχεία. Η πειθαρχία και η καθοδήγηση. Χωρίς αυτά τα δύο στοιχεία το αποτέλεσμα είναι, η ομάδα να παρουσιάζει έλλειψη συντονισμού μεταξύ των ενεργειών των μελών της. Κάθε ομάδα χρειάζεται ηγέτη είτε αυτός είναι διορισμένος όπως συμβαίνει στις τυπικές οργάνωσης, είτε αναδεικνύεται άτυπα και δια κοινής αποδοχής των μελών της (Daft, 2012).

Ακόμα και σε περίπτωση που η ομάδα αποφασίζει από κοινού είναι αναγκαία η παρουσία ενός ηγέτη, γιατί ακόμα και σε αυτή την περίπτωση υφίσταται η ανάγκη παροχής κάποιων οδηγιών, συμβουλών ή κατευθύνσεων. Η σπουδαιότητα της αποτελεσματικής διοίκησης για έναν οργανισμό είναι γενικά αναγνωρισμένη. Ο ηγέτης είναι εκείνος που διαθέτει τις γνώσεις, τη διορατικότητα και την πείρα που απαιτείται, για την επιλογή των στόχων της επιχείρησης (Φαναριώτης, 2019).

Τα καθήκοντα του αποτελεσματικού ηγέτη είναι η κατανομή και διαχείριση των υλικών μέσων, του ανθρώπινου δυναμικού, των χρηματικών κεφαλαίων, η διαχείριση της ποιότητας στο χώρο εργασίας, των καλών σχέσεων μεταξύ των εργαζόμενων και των αλλαγών και των κρίσεων (Φαναριώτης, 2019). Στο σημείο αυτό θα μπορούσε να αναφερθεί ότι κάθε εργαζόμενος είναι ηγέτης, μιας και ανεξάρτητα από τον τίτλο και τη θέση, χρησιμοποιεί γνώσεις και δεξιότητες για τη λήψη αποφάσεων με τους άλλους και για τους άλλους (Dickenson-Hazard, 2000).

2.6 Σχετικές έρευνες

Το επιχείρημα ότι η ηγεσία είναι ο καθοριστικός παράγοντας στην απόδοση της επιχείρησης αποτελεί το αντικείμενο ενδιαφέροντος στη βιβλιογραφία της διοίκησης, με αρκετές μελέτες να έχουν προτείνει μια συσχέτιση μεταξύ της συμπεριφοράς ηγεσίας και ορισμένων μετρήσεων της οργανωσιακής απόδοσης. Από την άλλη πλευρά, πολλές έρευνες δεν διαπίστωσαν άμεση σχέση μεταξύ της ηγετικής συμπεριφοράς και της απόδοσης. Ως αποτέλεσμα, ορισμένοι συγγραφείς αμφισβητούν την προσπάθεια δημιουργίας μιας άμεσης σχέσης μεταξύ της ηγεσίας και της απόδοσης της εταιρείας, και αναζητούν τους παράγοντες που μεσολαβούν στη σχέση μεταξύ της ηγετικής συμπεριφοράς και της απόδοσης της εταιρείας. Με βάση αυτήν την άποψη, δόθηκε έμφαση στον προσανατολισμό στη μάθηση και αναζητήθηκε η μεσολαβητική επίδραση αυτού του παράγοντα στη σχέση μεταξύ του στυλ συμπεριφοράς ηγεσίας και της απόδοσης της εταιρείας (Carnes, Houghton & Ellison, 2015).

Πολλοί συγγραφείς έχουν υποστηρίξει τις σχέσεις μεταξύ της ηγεσίας και της οργανωσιακής μάθησης. Οι ηγέτες μπορούν να αποφασίσουν άμεσα να εισάγουν νέες ιδέες στον οργανισμό, να θέσουν συγκεκριμένους στόχους, να ενθαρρύνουν τους υφισταμένους για καινοτομία και μάθηση. Ειδικά η ηγεσία προσανατολισμένη στις σχέσεις και η ηγεσία προσανατολισμένη στην αλλαγή εστιάζοντας στην ενεργό προώθηση της συμμετοχής των εργαζομένων σε συλλογικές αποφάσεις και δραστηριότητες, παρέχουν στις ομάδες κατεύθυνση, ενέργεια και υποστήριξη για τη διαδικασία αλλαγής και οργανωσιακής μάθησης. Οι Park και Kim (2018) υποστηρίζουν επίσης ότι η μετασχηματιστική ηγεσία τροφοδοτεί την οργανωσιακή μάθηση προάγοντας την πνευματική διέγερση, τα κίνητρα για έμπνευση και την αυτοπεποίθηση μεταξύ των μελών ενός οργανισμού.

Η βιβλιογραφία σχετικά με τη σχέση του προσανατολισμού στη μάθηση με την απόδοση δείχνει, ότι οι οργανισμοί με υψηλά επίπεδα προσανατολισμού στη μάθηση γενικά υπερτερούν έναντι των ανταγωνιστών τους, ειδικά στο σημερινό ταραχώδες και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι Ozkaya κ.ά. (2015) υποστηρίζουν αυτή τη θετική σχέση δηλώνοντας ότι «η καλλιέργεια μιας μαθησιακής κουλτούρας μπορεί πράγματι να αποτελέσει ένα από τα κύρια μέσα για την απόκτηση και διατήρηση

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος», ενώ οι Abbu και Gopalakrishna (2021) εντόπισαν στοιχεία για την υποστήριξη μιας θετικής σχέσης μεταξύ του προσανατολισμού στη μάθηση και της επιχειρηματικής απόδοσης. Σύμφωνα με τους Gomes και Wojahn (2017), ένας προσανατολισμός στη μάθηση υποδηλώνει ότι μια επιχείρηση επικεντρώνεται στους πελάτες της και επειδή εστιάζει στην κατανόηση και την αποτελεσματική ικανοποίηση των εκφρασμένων ή μη αναγκών τους μέσω νέων προϊόντων, υπηρεσιών και τρόπων επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αυτό θα πρέπει να οδηγήσει άμεσα σε ανώτερα αποτελέσματα, όπως μεγαλύτερη επιτυχία νέων προϊόντων, υψηλότερη διατήρηση πελατών, υψηλότερη ποιότητα που καθορίζεται από τον πελάτη και τελικά, ανώτερη ανάπτυξη ή/και κερδοφορία.

Μια άλλη απόδειξη της θετικής σχέσης μεταξύ του προσανατολισμού στη μάθηση και της απόδοσης της εταιρείας είναι το βασικό δόγμα της προσέγγισης της καμπύλης μάθησης/εμπειρίας στο ότι με τη συσσώρευση εμπειρίας, το κόστος παραγωγής μειώνεται. Συνεπώς, σε αυτή τη βάση μπορεί να συναχθεί ότι η μάθηση μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη απόδοση μειώνοντας το κόστος παραγωγής.

Κεφάλαιο 3ο Μεθοδολογία της έρευνας

3.1 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Στην έρευνα που ακολουθεί διερευνώνται τα μοντέλα ηγεσίας που ακολουθούνται στους τραπεζικούς οργανισμούς και οι μέθοδοι που ακολουθούνται για την ανάπτυξη της καινοτομίας και της βελτίωσης της απόδοσης του οργανισμού συνολικά. Μέσα από την έρευνα αναλύεται η επιρροή της ηγεσίας στο επίπεδο που οι τραπεζικοί οργανισμοί ακολουθούν μεθόδους καινοτομίας και βελτίωσης της απόδοσης, αλλά και το πως η θέση υπηρεσίας επηρεάζει τις απόψεις των συμμετεχόντων. Με βάση τα παραπάνω, διερευνώνται 2 ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία διατυπώνονται ως εξής:

- Το μοντέλο ηγεσίας που ακολουθείται στους τραπεζικούς οργανισμούς επηρεάζει το επίπεδο στο οποίο υιοθετούν μεθόδους καινοτομίας και βελτίωσης της απόδοσης;
- Η θέση εργασίας των ερωτηθέντων επηρεάζει τις απόψεις τους αναφορικά με το επίπεδο στο οποίο οι τραπεζικοί οργανισμοί υιοθετούν μεθόδους καινοτομίας και βελτίωσης της απόδοσης;

3.2 Δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από συνολικά 167 εργαζόμενους στους τραπεζικούς οργανισμούς της Κύπρου. Πιο αναλυτικά, οι περισσότεροι ερωτηθέντες φαίνεται να είναι γυναίκες και από 31 έως 40 ετών. Παράλληλα, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος απαρτίζεται από προϊσταμένους.

3.3 Εργαλείο έρευνας

Για την επίτευξη των σκοπών της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο 3 ενοτήτων συνολικά. Το εν λόγω ερωτηματολόγιο βασίστηκε στην έρευνα του Belas (2013) και των Özsahin, Zehir και Acar (2011) (Παράρτημα). Η μελέτη του πρώτου ερευνούσε τη σχέση μεταξύ του εφαρμοσμένου στυλ ηγεσίας και

της παραγωγικότητας των τραπεζικών υπαλλήλων στη Σλοβακία, ενώ οι δεύτεροι εξέτασαν τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων υψηλής απόδοσης με εστίαση στην ηγεσία και την πολιτισμική ανταγωνιστικότητα.

Η πρώτη ενότητα απαρτίζεται από 3 ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες διερευνούν το φύλο, την ηλικία, καθώς και την θέση εργασίας των συμμετεχόντων. Η δεύτερη ενότητα διερευνά το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούνται στους τραπεζικούς οργανισμούς που απασχολούνται οι συμμετέχοντες και πιο συγκεκριμένα στην διαχείριση τραπεζικών συναλλαγών, στην απόδοση του τμήματος, στην διαχείριση προσωπικού, στην διαχείριση των εργαζομένων, καθώς και στην αύξηση της παραγωγικότητας σε περίπτωση βελτίωσης των συνθηκών εργασιών. Η συγκεκριμένη ενότητα περιλαμβάνει 5 ερωτήσεις επίσης κλειστού τύπου. Η τελευταία ενότητα περιλαμβάνει συνολικά 29 ερωτήσεις τύπου Likert, οι οποίες επικεντρώνονται στο επίπεδο στο οποίο οι τραπεζικοί οργανισμοί υιοθετούν μεθόδους καινοτομίας και βελτίωσης της επίδοσης των εργαζομένων. Οι ερωτήσεις τύπου Likert δέχονται τιμές από το 1-Διαφωνώ απόλυτα έως το 5-Συμφωνώ απόλυτα, ενώ όσο αυξάνεται ο μέσος όρος τους, τόσο περισσότερο συμφωνούν οι συμμετέχοντες με την εκάστοτε δήλωση.

3.4 Συλλογή δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με την χρήση ενός αρχείου Google form, το οποίο περιέχει όλες τις μεταβλητές του ερευνητικού εργαλείου, καθώς και τις πιθανές απαντήσεις τους. Το αρχείο διαμοιράσθηκε σε ομάδες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, οι οποίες σχετίζονται με τραπεζικούς οργανισμούς, ώστε να απαντήσει το κατάλληλο κοινό. Επιπλέον, το Google form συνοδεύεται και από κατάλληλη εισαγωγική επιστολή, η οποία ενημερώνει τους συμμετέχοντες για τους σκοπούς και τους λόγους διεξαγωγής της έρευνας. Παράλληλα, δίνονται πληροφορίες για τον τρόπο συμπλήρωσης και τον εκτιμώμενο χρόνο, καθώς και για το γεγονός πως η συμμετοχή των εργαζομένων είναι εθελοντική και ανώνυμη. Τέλος, παρέχονται και τα ηλεκτρονικά στοιχεία επικοινωνίας της ερευνήτριας, σε περίπτωση

που υπάρχει κάποιο πρόβλημα κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ή κάποια απορία από μεριάς των συμμετεχόντων.

3.5 Ανάλυση δεδομένων

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPPS v.25. Πιο συγκεκριμένα, για την παρουσίαση όλων των μεταβλητών υπολογίστηκαν μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις, συχνότητες και ποσοστά, ενώ για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis. Τα παραπάνω, παρουσιάζονται μέσα από κατάλληλους πίνακες και αντίστοιχα γραφήματα.

3.6 Αποτελέσματα έρευνας

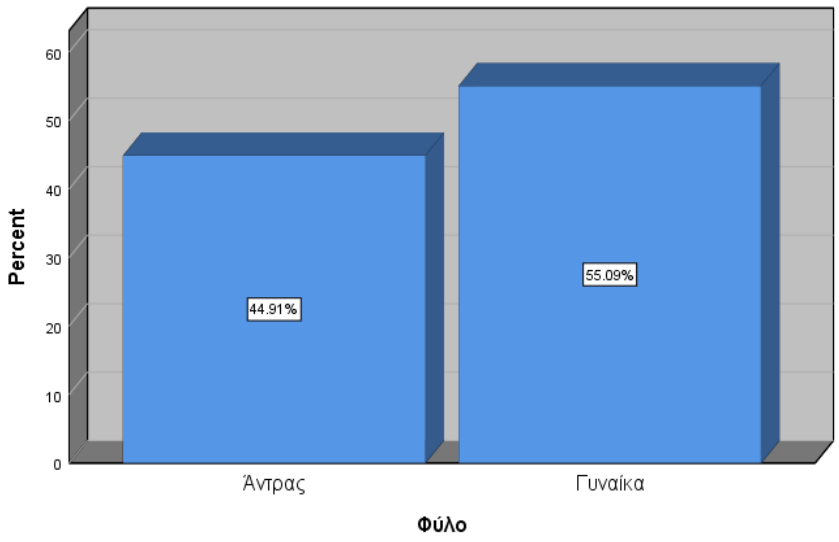
Στην ενότητα που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, ενώ διερευνώνται και τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν.

Στον Πίνακα 1 και το Γράφημα 1, αναλύεται το φύλο των συμμετεχόντων. Το 55.1% αυτών είναι γυναίκες, ενώ το 44.9% ανήκει στους άνδρες συμμετέχοντες.

Πίνακας 1. Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άντρας	75	44.9	44.9	44.9
	Γυναίκα	92	55.1	55.1	100.0
	Total	167	100.0	100.0	

Γράφημα 1. Φύλο

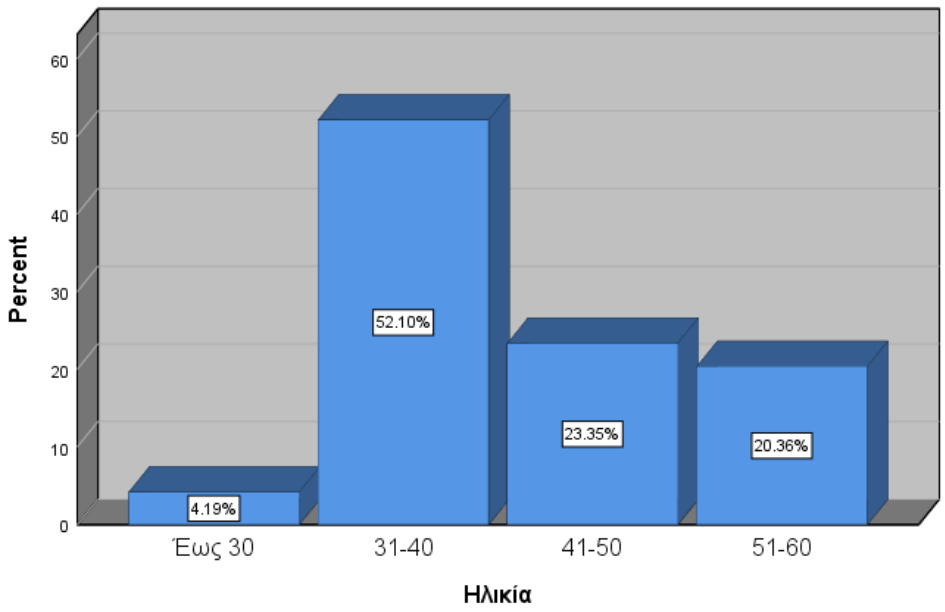


Στον Πίνακα 2 και το Γράφημα 2, παρατίθεται η ηλικία του δείγματος. Το 52.1% αγγίζουν όσοι είναι 31 με 40 ετών και το 23.4% είναι 41 με 50 ετών. Επιπλέον, το 20.4% αγγίζουν όσοι είναι 51 με 60 ετών και το 4.2% είναι έως 30 ετών.

Πίνακας 2. Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έως 30	7	4.2	4.2	4.2
	31-40	87	52.1	52.1	56.3
	41-50	39	23.4	23.4	79.6
	51-60	34	20.4	20.4	100.0
	Total	167	100.0	100.0	

Γράφημα 2. Ηλικία

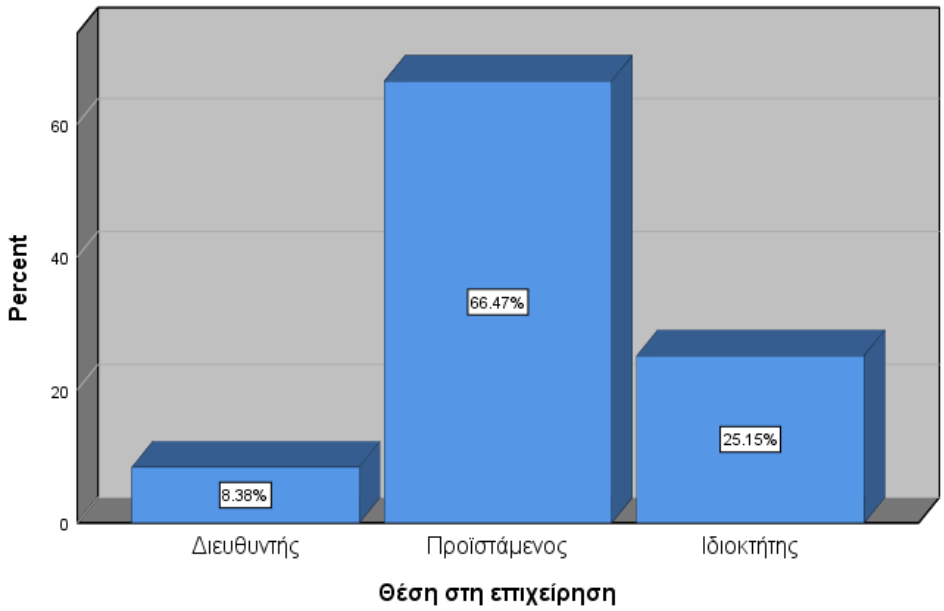


Αναφορικά με την θέση των συμμετεχόντων στην επιχείρηση, το 66.5% αγγίζουν όσοι είναι προϊστάμενοι. Το 25.1% καταλαμβάνουν οι ιδιοκτήτες και το 8.4% ανήκει σε όσους είναι διευθυντές στους τραπεζικούς οργανισμούς στους οποίους απασχολούνται. Τα παραπάνω, παρουσιάζονται στον Πίνακα 3 και το Γράφημα 3.

Πίνακας 3. Θέση στη επιχείρηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διευθυντής	14	8.4	8.4	8.4
	Προϊστάμενος	111	66.5	66.5	74.9
	Ιδιοκτήτης	42	25.1	25.1	100.0
	Total	167	100.0	100.0	

Γράφημα 3. Θέση στη επιχείρηση

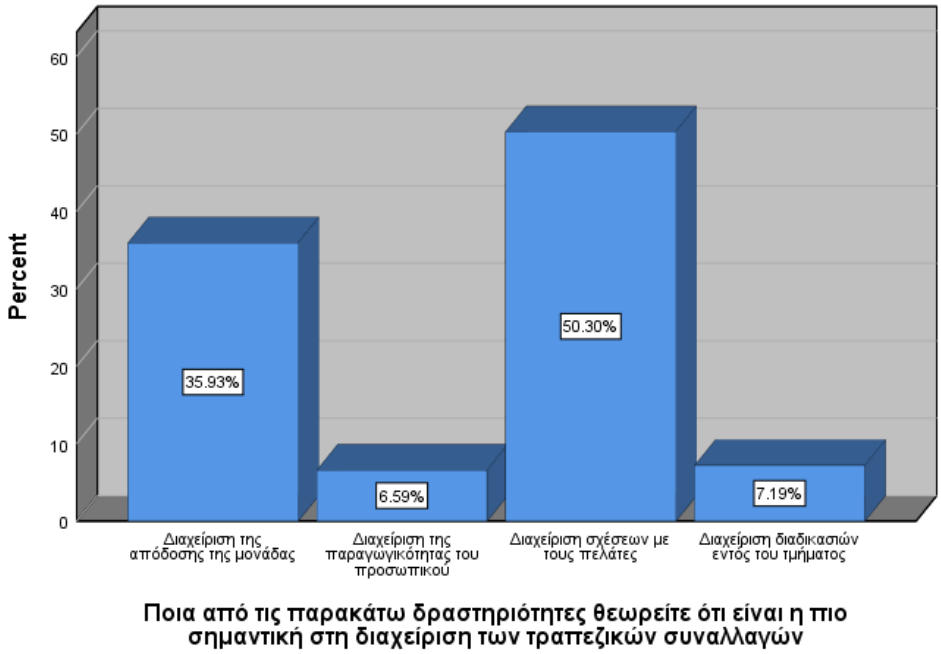


Στον Πίνακα 4 και το Γράφημα 4, αναλύεται ο τύπος ηγεσίας που προτιμάται και η διοίκηση που θεωρείται πιο σημαντική στους τραπεζικούς οργανισμούς αναφορικά με τις τραπεζικές συναλλαγές. Το 50.3% των συμμετεχόντων αναφέρουν πως πραγματοποιείται διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, το 35.9% κάνουν λόγο για διαχείριση της απόδοσης της μονάδας και το 7.2% στην διαχείριση διαδικασιών εντός του τμήματος. Παράλληλα, το 6.6% αγγίζουν οι ερωτηθέντες που αναφέρουν την διαχείριση της παραγωγικότητας του προσωπικού.

Πίνακας 4. Ποια από τις παρακάτω δραστηριότητες θεωρείτε ότι είναι η πιο σημαντική στη διαχείριση των τραπεζικών συναλλαγών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαχείριση της απόδοσης της μονάδας	60	35.9	35.9	35.9
	Διαχείριση της παραγωγικότητας του προσωπικού	11	6.6	6.6	42.5
	Διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες	84	50.3	50.3	92.8
	Διαχείριση διαδικασιών εντός του τμήματος	12	7.2	7.2	100.0
	Total	167	100.0	100.0	

Γράφημα 4. Ποια από τις παρακάτω δραστηριότητες θεωρείτε ότι είναι η πιο σημαντική στη διαχείριση των τραπεζικών συναλλαγών

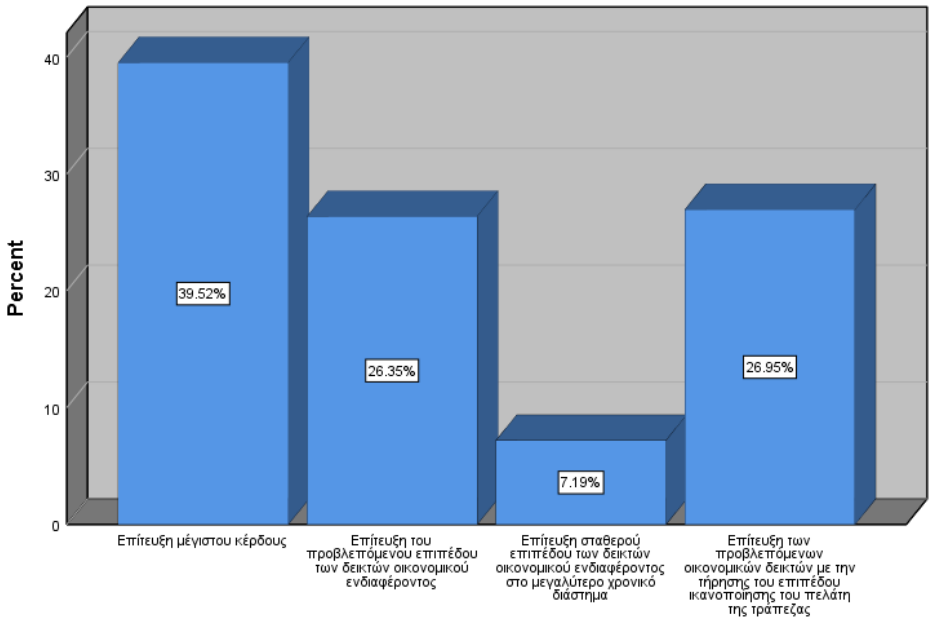


Ο Πίνακας 5 και το Γράφημα 5, επικεντρώνονται στον τρόπο διαχείρισης της απόδοσης του τμήματος. Το 39.5% αναφέρουν πως η διαχείριση επικεντρώνεται στην επίτευξη μέγιστου κέρδους και το 26.9% στην επίτευξη των προβλεπόμενων οικονομικών δεικτών με την τήρησης του επιπέδου ικανοποίησης του πελάτη της τράπεζας. Παράλληλα, το 26.3% αγγίζουν όσοι αναφέρονται σε επίτευξη του προβλεπόμενου επιπέδου δεικτών οικονομικού ενδιαφέροντος και μόλις το 7.2% των ερωτώμενων κάνουν λόγο για επίτευξη σταθερού επιπέδου των δεικτών οικονομικού ενδιαφέροντος στο μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

Πίνακας 5. Στη διαχείριση απόδοσης τμήματος επικεντρώνομαι

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Επίτευξη μέγιστου κέρδους	66	39.5	39.5	39.5
	Επίτευξη του προβλεπόμενου επιπέδου των δεικτών οικονομικού ενδιαφέροντος	44	26.3	26.3	65.9
	Επίτευξη σταθερού επιπέδου των δεικτών οικονομικού ενδιαφέροντος στο μεγαλύτερο χρονικό διάστημα	12	7.2	7.2	73.1
	Επίτευξη των προβλεπόμενων οικονομικών δεικτών με την τήρησης του επιπέδου ικανοποίησης του πελάτη της τράπεζας	45	26.9	26.9	100.0
	Total	167	100.0	100.0	

Γράφημα 5. Στη διαχείριση απόδοσης τμήματος επικεντρώνομαι

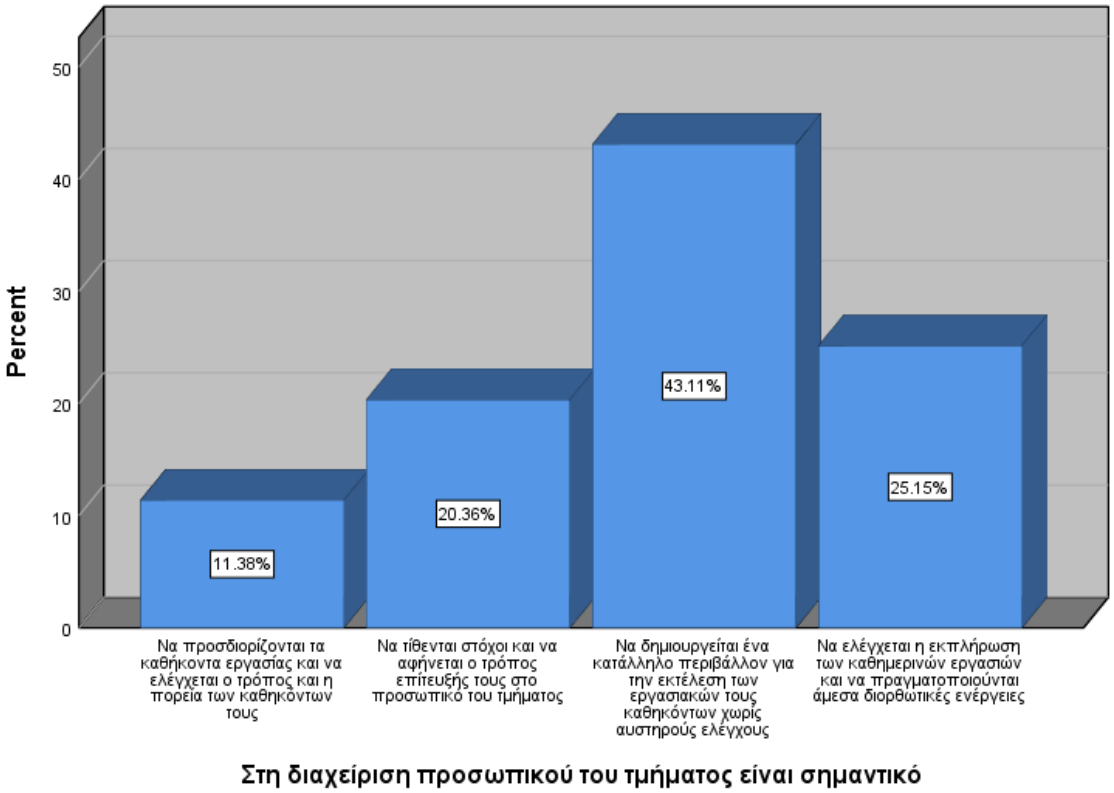


Στον Πίνακα 6 και το Γράφημα 6, αναλύεται η γραμμή που ακολουθούν οι τραπεζικοί οργανισμοί στην διαχείριση του προσωπικού, σύμφωνα με την άποψη των συμμετεχόντων. Το 43.1% αγγίζουν όσοι αναφέρουν πως είναι σημαντικό για τον οργανισμό τους να δημιουργείται ένα κατάλληλο περιβάλλον για την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων χωρίς αυστηρούς ελέγχους, με το 25.1% να θεωρούν πως είναι σημαντικό να ελέγχεται η εκπλήρωση των καθημερινών εργασιών και να πραγματοποιούνται άμεσα διορθωτικές ενέργειες. Ταυτόχρονα, όσοι κρίνουν ως πιο σημαντικό το να τίθενται στόχοι και να αφήνεται ο τρόπος επίτευξής τους στο προσωπικό του τμήματος αγγίζουν το 20.4% και το υπόλοιπο 11.4% θεωρούν πως πιο σημαντικό είναι να προσδιορίζονται τα καθήκοντα εργασίας και να ελέγχεται ο τρόπος και η πορεία των καθηκόντων τους.

Πίνακας 6. Στη διαχείριση προσωπικού του τμήματος είναι σημαντικό

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Να προσδιορίζονται τα καθήκοντα εργασίας και να ελέγχεται ο τρόπος και η πορεία των καθηκόντων τους	19	11.4	11.4	11.4
	Να τίθενται στόχοι και να αφήνεται ο τρόπος επίτευξής τους στο προσωπικό του τμήματος	34	20.4	20.4	31.7
	Να δημιουργείται ένα κατάλληλο περιβάλλον για την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων χωρίς αυστηρούς ελέγχους	72	43.1	43.1	74.9
	Να ελέγχεται η εκπλήρωση των καθημερινών εργασιών και να πραγματοποιούνται άμεσα διορθωτικές ενέργειες	42	25.1	25.1	100.0
	Total	167	100.0	100.0	

Γράφημα 6. Στη διαχείριση προσωπικού του τμήματος είναι σημαντικό

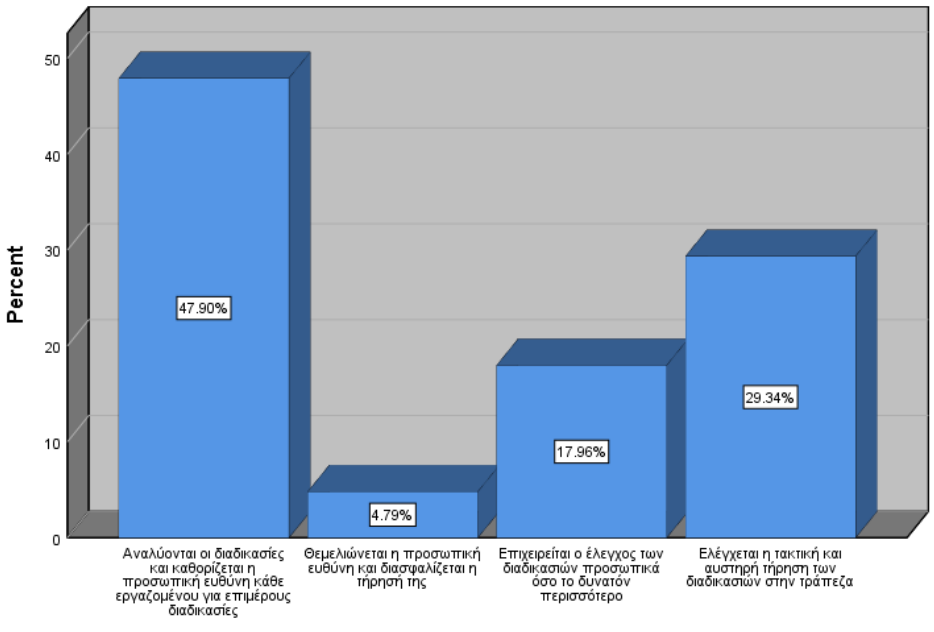


Στον Πίνακα 7 και το Γράφημα 7, διερευνάται η άποψη των συμμετεχόντων, αναφορικά με την εντός του τμήματος διαχείριση των εργαζομένων που ακολουθούν οι τραπεζικοί οργανισμοί στους οποίους απασχολούνται. Το 47.9% των ερωτηθέντων αναφέρουν πως αναλύονται οι διαδικασίες και καθορίζεται η προσωπική ευθύνη κάθε εργαζομένου για επιμέρους διαδικασίες, το 29.3% πως ελέγχεται η τακτική και αυστηρή τήρηση των διαδικασιών στην τράπεζα και το 18% πως επιχειρείται ο έλεγχος των διαδικασιών προσωπικά όσο το δυνατόν περισσότερο. Επιπλέον, το 4.8% αγγίζουν όσοι αναφέρουν πως θεμελιώνεται η προσωπική ευθύνη και διασφαλίζεται η τήρησή της.

Πίνακας 7. Εντός του τμήματος για τη διαχείριση των εργαζομένων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αναλύονται οι διαδικασίες και καθορίζεται η προσωπική ευθύνη κάθε εργαζομένου για επιμέρους διαδικασίες	80	47.9	47.9	47.9
	Θεμελιώνεται η προσωπική ευθύνη και διασφαλίζεται η τήρησή της	8	4.8	4.8	52.7
	Επιχειρείται ο έλεγχος των διαδικασιών προσωπικά όσο το δυνατόν περισσότερο	30	18.0	18.0	70.7
	Ελέγχεται η τακτική και αυστηρή τήρηση των διαδικασιών στην τράπεζα	49	29.3	29.3	100.0
	Total	167	100.0	100.0	

Γράφημα 7. Εντός του τμήματος για τη διαχείριση των εργαζομένων

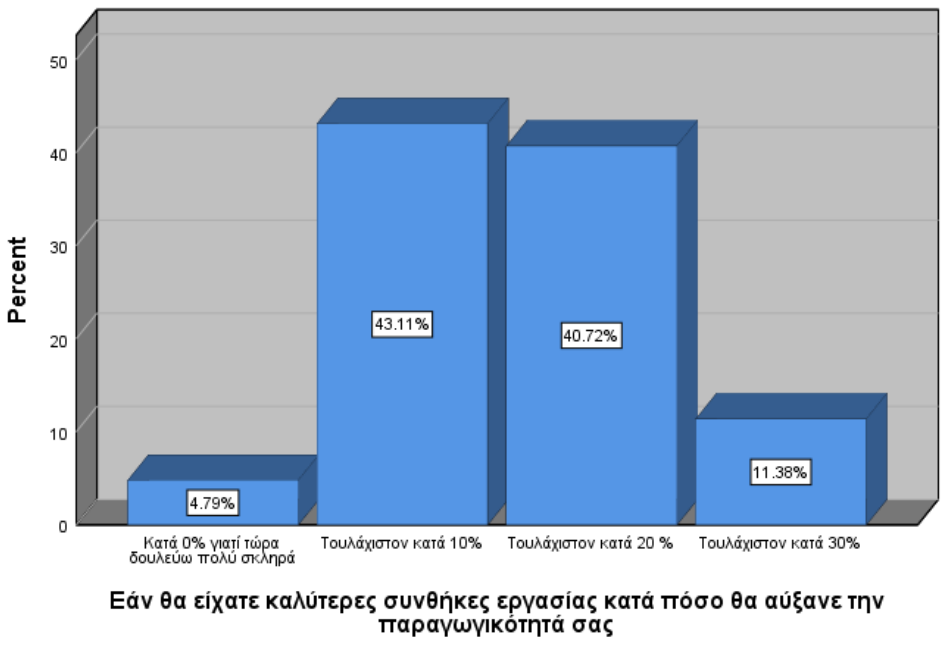


Στον Πίνακα 8 και το Γράφημα 8, παρατηρείται πως το 43.1% των συμμετεχόντων θεωρούν πως η παραγωγικότητα τους θα αυξανόταν κατά τουλάχιστον 10% εάν είχαν καλύτερες συνθήκες εργασίας, με το 40.7% να κάνει λόγο για αύξηση της παραγωγικότητας ίση με 20%. Επιπλέον, το 11.4% ανήκει σε όσους αναφέρουν αύξηση της παραγωγικότητας κατά 30% και το 4.8% αναφέρουν πως δεν θα αυξανόταν η παραγωγικότητα τους, καθώς ήδη δουλεύουν πολύ σκληρά.

Πίνακας 8. Εάν θα είχατε καλύτερες συνθήκες εργασίας κατά πόσο θα αύξανε την παραγωγικότητά σας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Κατά 0% γιατί τώρα δουλεύω πολύ σκληρά	8	4.8	4.8	4.8
	Τουλάχιστον κατά 10%	72	43.1	43.1	47.9
	Τουλάχιστον κατά 20 %	68	40.7	40.7	88.6
	Τουλάχιστον κατά 30%	19	11.4	11.4	100.0
	Total	167	100.0	100.0	

Γράφημα 8. Εάν θα είχατε καλύτερες συνθήκες εργασίας κατά πόσο θα αύξανε την παραγωγικότητά σας



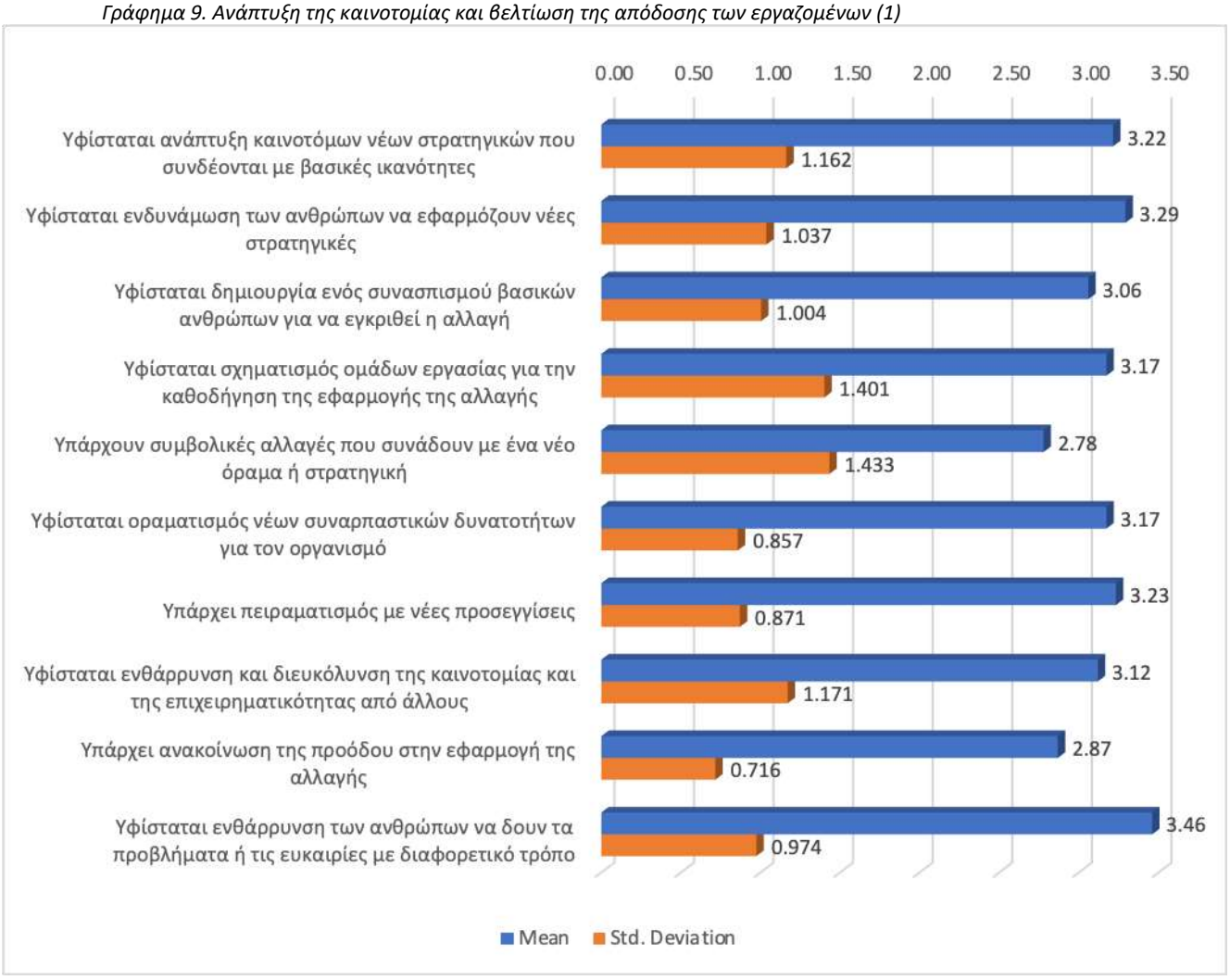
Στην συνέχεια, μελετώνται οι μέθοδοι που ακολουθούνται στους τραπεζικούς οργανισμούς για την ανάπτυξη της καινοτομίας και της βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων γενικότερα. Η κλίμακα αποτελείται από 29 δηλώσεις, οι οποίες διαχωρίστηκαν σε 3 ομάδες για την καλύτερη και πιο αποδοτική παρουσίαση και ανάλυση τους. Επιπλέον, δέχονται τιμές από το 1 έως το 5 (1-Διαφωνώ απόλυτα, 2-Διαφωνώ, 3- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4-Συμφωνώ, 5-Συμφωνώ απόλυτα) και όσο αυξάνεται ο μέσος όρος, τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο συμφωνίας των ερωτηθέντων με την εκάστοτε δήλωση.

Στον Πίνακα 9 και το Γράφημα 9, φαίνεται πως ανάμεσα στην ουδετερότητα και την συμφωνία, με τάση προς το πρώτο, κατατάσσονται οι ερωτηθέντες ως προς το ότι υφίσταται ενθάρρυνση των ανθρώπων να δουν τα προβλήματα με διαφορετικό τρόπο (3.46) και πως υπάρχει ενδυνάμωση των ανθρώπων να εφαρμόζουν νέες στρατηγικές (3.29). Επιπλέον, ουδέτερη είναι η στάση τους αναφορικά με το ότι υπάρχει πειραματισμός με νέες προσεγγίσεις (3.23), ανάπτυξη καινοτόμων νέων στρατηγικών που συνδέονται με βασικές ικανότητες (3.22) και σχηματισμός ομάδων εργασίας για την καθοδήγηση της εφαρμογής της αλλαγής (3.17). Παράλληλα, οι ερωτηθέντες ουδέτεροι είναι όσον αφορά την ύπαρξη οραματισμού νέων συναρπαστικών δυνατοτήτων για τον οργανισμό (3.17), διευκόλυνση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας από άλλους (3.12) και δημιουργία ενός συνασπισμού βασικών ανθρώπων για να εγκριθεί η αλλαγή (3.06). Τέλος, ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν οι συμμετέχοντες αναφορικά με την ύπαρξη ανακοινώσεων προόδου στην εφαρμογή της αλλαγής (2.87) και συμβολικών αλλαγών που συνάδουν με ένα νέο όραμα ή στρατηγική (2.78).

Πίνακας 9. Ανάπτυξη της καινοτομίας και βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (1)

	Mean	Std. Deviation
Υφίσταται ανάπτυξη καινοτόμων νέων στρατηγικών που συνδέονται με βασικές ικανότητες	3.22	1.162
Υφίσταται ενδυνάμωση των ανθρώπων να εφαρμόζουν νέες στρατηγικές	3.29	1.037
Υφίσταται δημιουργία ενός συνασπισμού βασικών ανθρώπων για να εγκριθεί η αλλαγή	3.06	1.004
Υφίσταται σχηματισμός ομάδων εργασίας για την καθοδήγηση της εφαρμογής της αλλαγής	3.17	1.401
Υπάρχουν συμβολικές αλλαγές που συνάδουν με ένα νέο όραμα ή στρατηγική	2.78	1.433
Υφίσταται οραματισμός νέων συναρπαστικών δυνατοτήτων για τον οργανισμό	3.17	0.857
Υπάρχει πειραματισμός με νέες προσεγγίσεις	3.23	0.871
Υφίσταται ενθάρρυνση και διευκόλυνση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας από άλλους	3.12	1.171
Υπάρχει ανακοίνωση της προόδου στην εφαρμογή της αλλαγής	2.87	0.716
Υφίσταται ενθάρρυνση των ανθρώπων να δουν τα προβλήματα ή τις ευκαιρίες με διαφορετικό τρόπο	3.46	0.974

Γράφημα 9. Ανάπτυξη της καινοτομίας και βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (1)

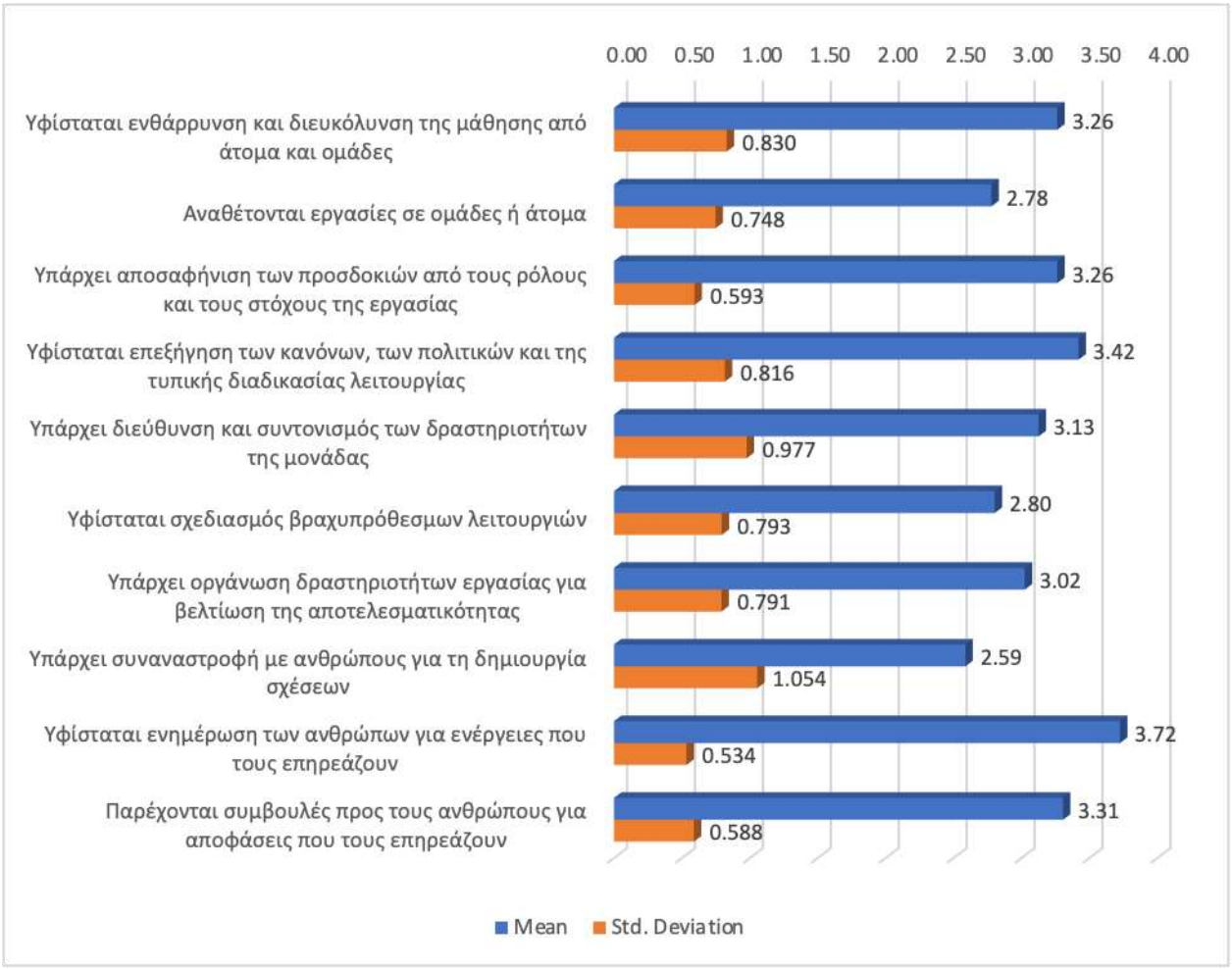


Στον Πίνακα 10 και το Γράφημα 10, είναι εμφανές πως ανάμεσα στην ουδετερότητα και την συμφωνία, με τάση προς την συμφωνία, τοποθετούν οι συμμετέχοντες την άποψη τους ως προς το ότι υπάρχει ενημέρωση των ανθρώπων για ενέργειες που τους επηρεάζουν (3.72). Στην ίδια κλίμακα, με τάση προς την ουδετερότητα, κατατάσσονται οι ερωτώμενοι αναφορικά με το ότι υφίσταται επεξήγηση των κανόνων, των πολιτικών και της τυπικής διαδικασίας λειτουργίας (3.42), πως παρέχονται συμβουλές προς τους ανθρώπους για αποφάσεις που τους επηρεάζουν (3.31), ότι υφίσταται ενθάρρυνση και διευκόλυνση της μάθησης από άτομα και ομάδες (3.26) και πως υπάρχει αποσαφήνιση των προσδοκιών από τους ρόλους και τους στόχους της εργασίας (3.26). Ωστόσο, οι συμμετέχοντες ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν πως υπάρχει διεύθυνση και συντονισμός των δραστηριοτήτων της μονάδας (3.13), οργάνωση δραστηριοτήτων εργασίας για βελτίωση της αποτελεσματικότητας (3.02), σχεδιασμός βραχυπρόθεσμων λειτουργιών (2.80) και ότι αναθέτονται εργασίες σε ομάδες ή άτομα (2.78). Τέλος, μεταξύ του «Διαφωνώ» και του «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», με τάση προς το δεύτερο, βρίσκονται οι ερωτηθέντες ως προς το ότι υπάρχει συναναστροφή με ανθρώπους για τη δημιουργία σχέσεων (2.59).

Πίνακας 10. Ανάπτυξη της καινοτομίας και βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (2)

	Mean	Std. Deviation
Υφίσταται ενθάρρυνση και διευκόλυνση της μάθησης από άτομα και ομάδες	3.26	0.830
Αναθέτονται εργασίες σε ομάδες ή άτομα	2.78	0.748
Υπάρχει αποσαφήνιση των προσδοκιών από τους ρόλους και τους στόχους της εργασίας	3.26	0.593
Υφίσταται επεξήγηση των κανόνων, των πολιτικών και της τυπικής διαδικασίας λειτουργίας	3.42	0.816
Υπάρχει διεύθυνση και συντονισμός των δραστηριοτήτων της μονάδας	3.13	0.977
Υφίσταται σχεδιασμός βραχυπρόθεσμων λειτουργιών	2.80	0.793
Υπάρχει οργάνωση δραστηριοτήτων εργασίας για βελτίωση της αποτελεσματικότητας	3.02	0.791
Υπάρχει συναναστροφή με ανθρώπους για τη δημιουργία σχέσεων	2.59	1.054
Υφίσταται ενημέρωση των ανθρώπων για ενέργειες που τους επηρεάζουν	3.72	0.534
Παρέχονται συμβουλές προς τους ανθρώπους για αποφάσεις που τους επηρεάζουν	3.31	0.588

Γράφημα 10. Ανάπτυξη της καινοτομίας και βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (2)

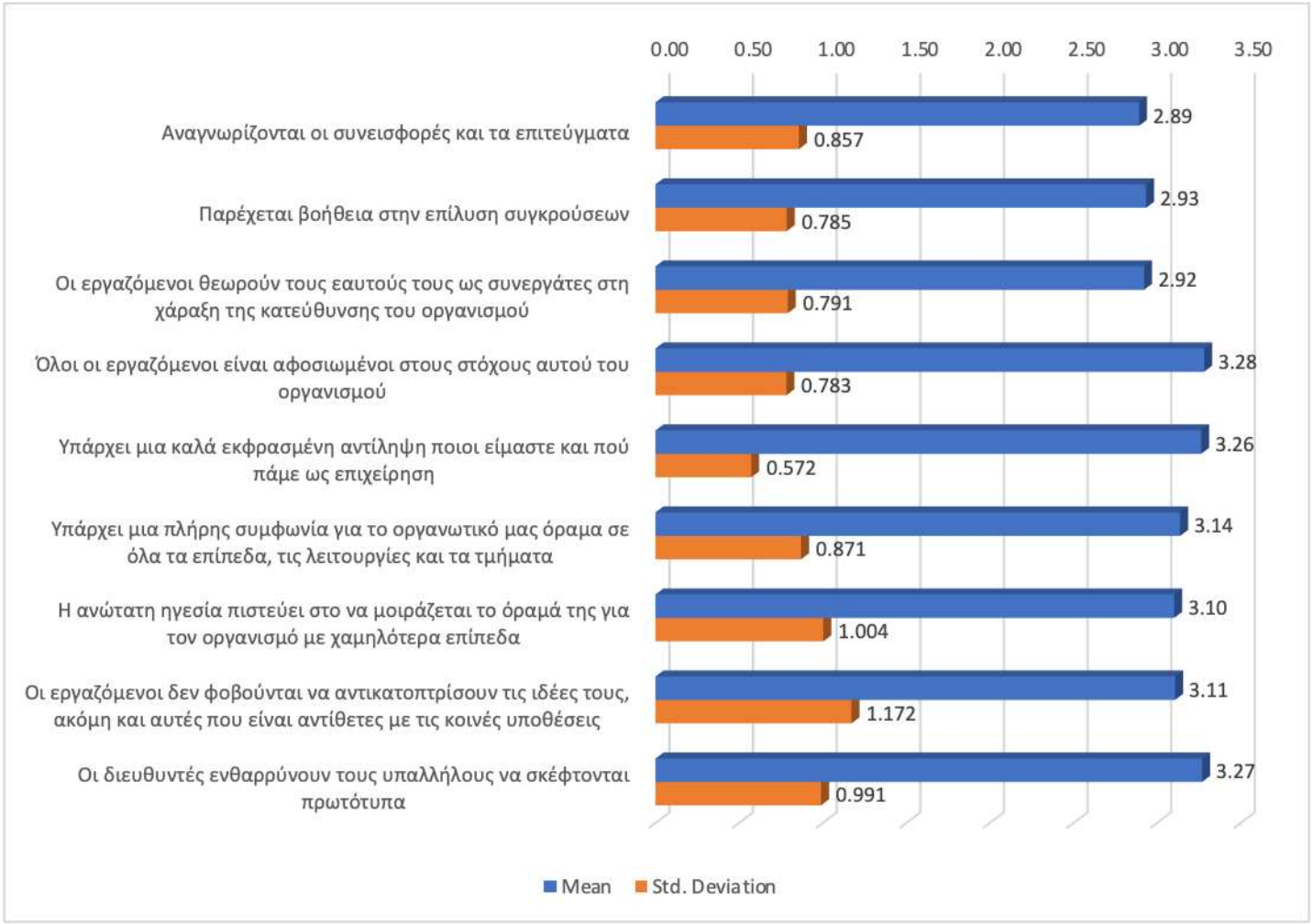


Συνεχίζοντας, μέσα από τον Πίνακα 11 και το Γράφημα 11, είναι εμφανές πως μεταξύ ουδετερότητας και συμφωνίας, τείνοντας προς το πρώτο, βρίσκονται οι συμμετέχοντες ως προς το ότι όλοι οι εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι στους στόχους αυτού του οργανισμού (3.28), πως οι διευθυντές ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να σκέφτονται πρωτότυπα (3.27) και πως υπάρχει μια καλά εκφρασμένη αντίληψη ποιοι είμαστε και πού πάμε ως επιχείρηση (3.26). Ταυτόχρονα, ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν πως υπάρχει μια πλήρης συμφωνία για το οργανωτικό μας όραμα σε όλα τα επίπεδα, τις λειτουργίες και τα τμήματα (3.14), ότι οι εργαζόμενοι δεν φοβούνται να αντικατοπτρίσουν τις ιδέες τους, ακόμη και αυτές που είναι αντίθετες με τις κοινές υποθέσεις (3.11) και πως η ανώτατη ηγεσία πιστεύει στο να μοιράζεται το όραμά της για τον οργανισμό με χαμηλότερα επίπεδα (3.10). Τέλος, ουδέτερη είναι η στάση των συμμετεχόντων και ως προς το ότι παρέχεται βοήθεια στην επίλυση συγκρούσεων (2.93), πως οι εργαζόμενοι θεωρούν τους εαυτούς τους ως συνεργάτες στη χάραξη της κατεύθυνσης του οργανισμού (2.92) και πως αναγνωρίζονται οι συνεισφορές και τα επιτεύγματα (2.89).

Πίνακας 11. Ανάπτυξη της καινοτομίας και βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (3)

	Mean	Std. Deviation
Αναγνωρίζονται οι συνεισφορές και τα επιτεύγματα	2.89	0.857
Παρέχεται βοήθεια στην επίλυση συγκρούσεων	2.93	0.785
Οι εργαζόμενοι θεωρούν τους εαυτούς τους ως συνεργάτες στη χάραξη της κατεύθυνσης του οργανισμού	2.92	0.791
Όλοι οι εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι στους στόχους αυτού του οργανισμού	3.28	0.783
Υπάρχει μια καλά εκφρασμένη αντίληψη ποιοι είμαστε και πού πάμε ως επιχείρηση	3.26	0.572
Υπάρχει μια πλήρης συμφωνία για το οργανωτικό μας όραμα σε όλα τα επίπεδα, τις λειτουργίες και τα τμήματα	3.14	0.871
Η ανώτατη ηγεσία πιστεύει στο να μοιράζεται το όραμά της για τον οργανισμό με χαμηλότερα επίπεδα	3.10	1.004
Οι εργαζόμενοι δεν φοβούνται να αντικατοπτρίσουν τις ιδέες τους, ακόμη και αυτές που είναι αντίθετες με τις κοινές υποθέσεις	3.11	1.172
Οι διευθυντές ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να σκέφτονται πρωτότυπα	3.27	0.991

Γράφημα 11. Ανάπτυξη της καινοτομίας και βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (3)

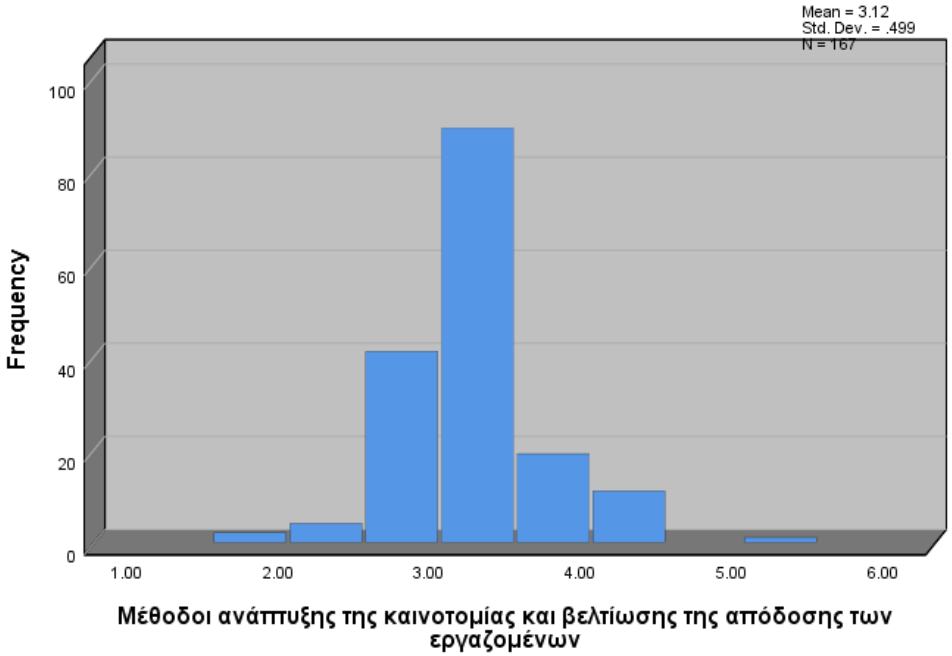


Με βάση τις παραπάνω μεταβλητές υπολογίσθηκε μια μεταβλητή-Score, η οποία αντιπροσωπεύει το επίπεδο στο οποίο οι τραπεζικοί οργανισμοί χρησιμοποιούν μεθόδους ανάπτυξης της καινοτομίας και βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων. Η μεταβλητή-Score αποτελείται από τον μέσο όρο 29 δηλώσεων και δέχεται τιμές από το 1 έως το 5, με αύξηση του μέσου όρου, να ταυτίζεται με αύξηση του επιπέδου στο οποίο οι τραπεζικοί οργανισμοί υιοθετούν τις συγκεκριμένες μεθόδους. Παράλληλα, χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha και η αξιοπιστία της κλίμακας αναδείχθηκε εξαιρετικά υψηλή, με τιμή 0.912. Επομένως, η μεταβλητή-Score αποθηκεύει με αξιόπιστο τρόπο τις πληροφορίες των δηλώσεων που την αποτελούν. Στον Πίνακα 12 και το Γράφημα 12, παρατηρείται πως το επίπεδο στο οποίο οι τραπεζικοί οργανισμοί υιοθετούν μεθόδους ανάπτυξης της καινοτομίας και βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων κατατάσσεται οριακά άνω του μετρίου (3.12).

Πίνακας 12. Επίπεδο υιοθέτησης μεθόδων ανάπτυξης της καινοτομίας και βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων

Μέθοδοι ανάπτυξης της καινοτομίας και βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων		
N	Valid	167
	Missing	0
Mean		3.1235
Std. Deviation		0.49882
Minimum		1.52
Maximum		5.00
Cronbach's Alpha		0.912
N of Items		29

Γράφημα 12. Επίπεδο υιοθέτησης μεθόδων ανάπτυξης της καινοτομίας και βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων



Για την απάντηση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis. Στον Πίνακα 13 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου, αναδεικνύοντας 4 στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις.

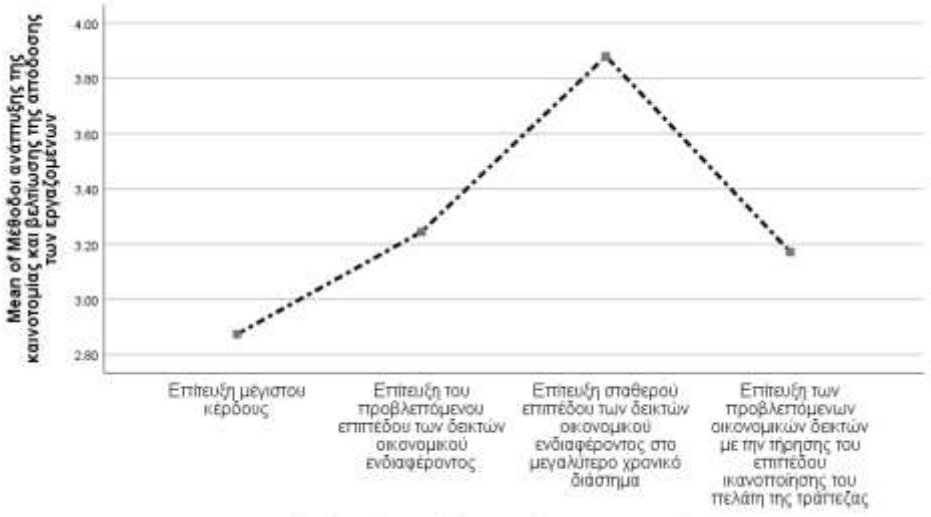
Πίνακας 13. Διαφοροποιήσεις ως προς τον τύπο ηγεσίας

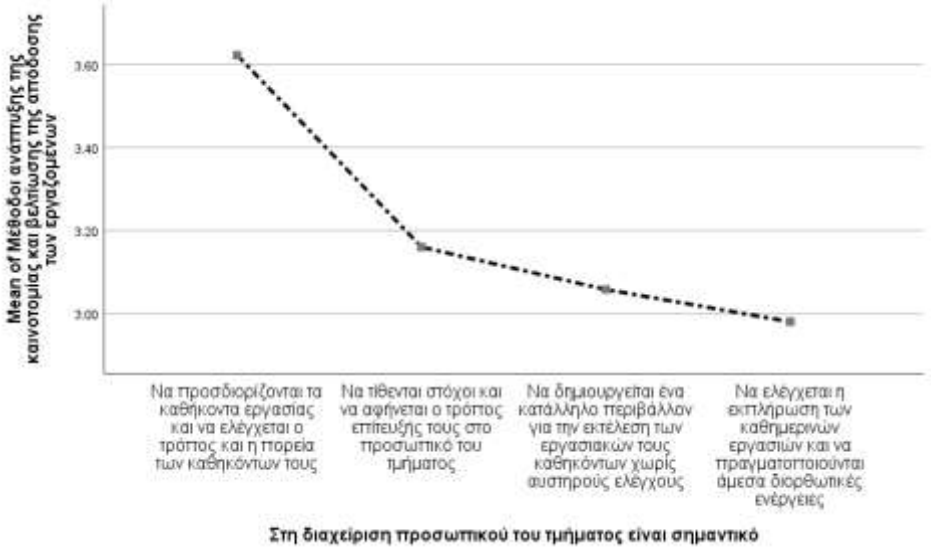
	Μέθοδοι ανάπτυξης της καινοτομίας και βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων
Ποια από τις παρακάτω δραστηριότητες θεωρείτε ότι είναι η πιο σημαντική στη διαχείριση των τραπεζικών συναλλαγών	0.320
Στη διαχείριση απόδοσης τμήματος επικεντρώνομαι	***0.000***
Στη διαχείριση προσωπικού του τμήματος είναι σημαντικό	***0.000***
Εντός του τμήματος για τη διαχείριση των εργαζομένων	***0.000***
Εάν θα είχατε καλύτερες συνθήκες εργασίας κατά πόσο θα αύξανε την παραγωγικότητά σας	***0.006***

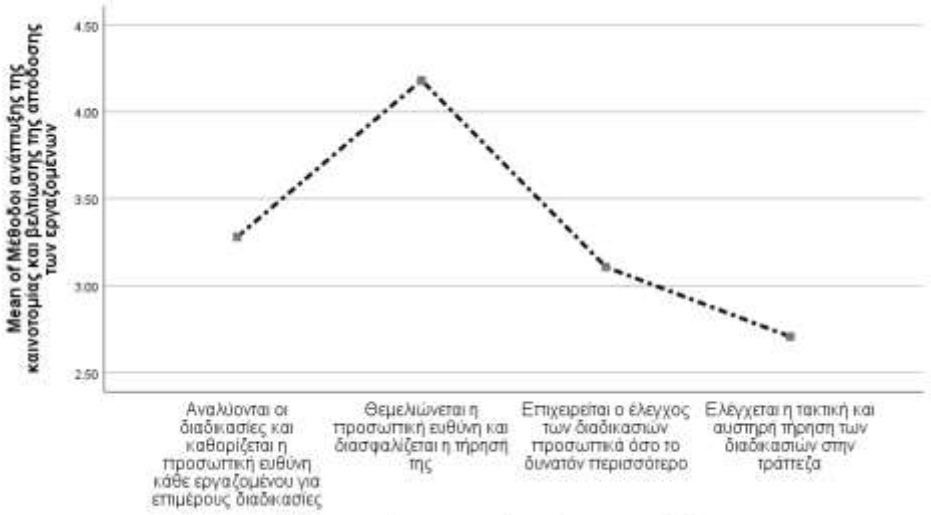
Στα Γραφήματα 13-16 είναι εμφανές πως οι συμμετέχοντες που αναφέρουν πως στην διαχείριση απόδοσης του τμήματος οι οργανισμοί επικεντρώνονται στην

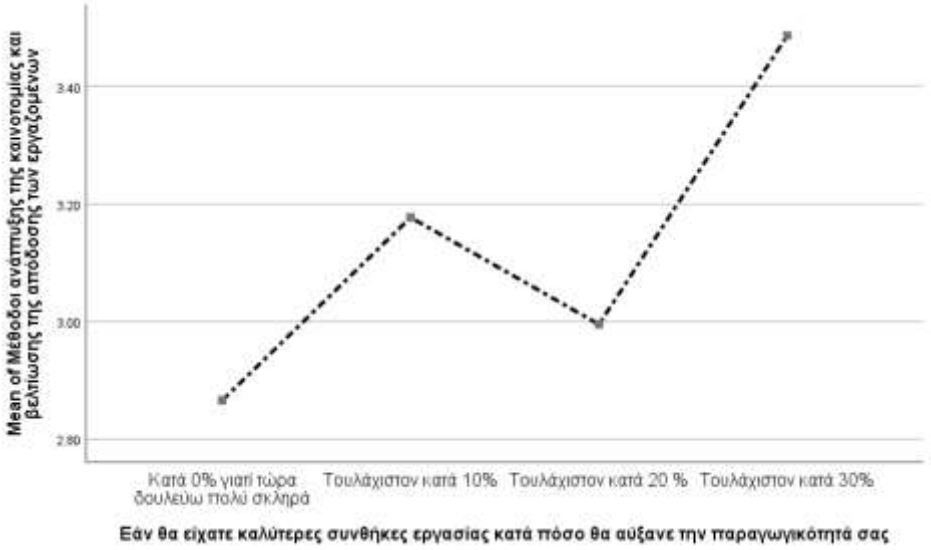
επίτευξη σταθερού επιπέδου των οικονομικών δεικτών στο μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, υποστηρίζουν σε υψηλότερο επίπεδο πως οι τραπεζικοί οργανισμοί στους οποίους εργάζονται υιοθετούν μεθόδους ανάπτυξης της καινοτομίας και της βελτίωσης της επίδοσης των εργαζομένων. Επιπλέον, περισσότερο συμφωνούν πως υιοθετούνται οι μέθοδοι αυτές όσοι δηλώνουν πως στη διαχείριση προσωπικού τμήματος είναι σημαντικό να προσδιορίζονται τα καθήκοντα εργασίας, πως στην διαχείριση των εργαζομένων είναι σημαντικότερο να θεμελιώνεται η προσωπική ευθύνη και όσοι υποστηρίζουν πως βελτίωση των συνθηκών εργασίας θα οδηγούσε σε αύξηση της παραγωγικότητας τουλάχιστον κατά 30%.

Γραφήματα 13-16. Διαφοροποιήσεις ως προς τον τύπο ηγεσίας







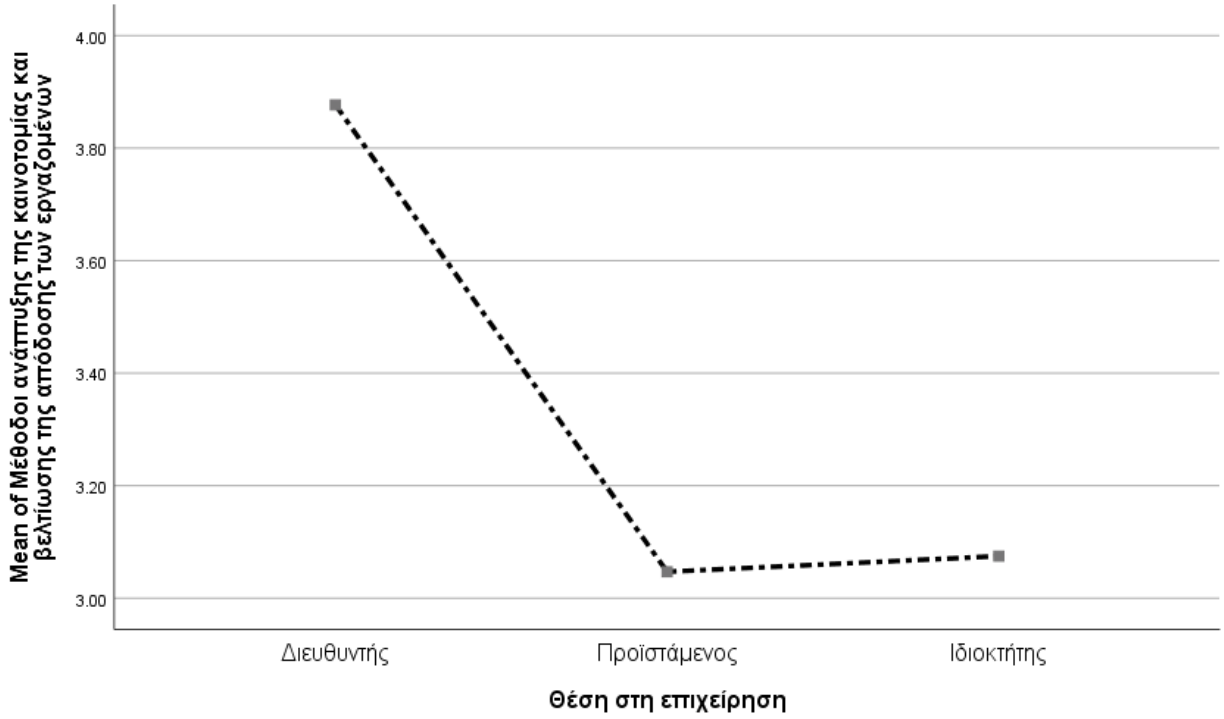


Με σκοπό την απάντηση του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος, χρησιμοποιήθηκε για άλλη μια φορά ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis. Στον Πίνακα 14 που παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του, αναδεικνύεται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση. Με βάση το Γράφημα 17, είναι εμφανές πως οι διευθυντές σε υψηλότερο βαθμό υποστηρίζουν πως ο τραπεζικός οργανισμός υιοθετεί μεθόδους ανάπτυξης της καινοτομίας και βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων, ενώ λιγότερο συμφωνούν οι προϊστάμενοι του δείγματος.

Πίνακας 14. Διαφοροποίηση ως προς την θέση στην επιχείρηση

	Θέση στη επιχείρηση
Μέθοδοι ανάπτυξης της καινοτομίας και βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων	0.065

Γράφημα 17. Διαφοροποίηση ως προς την θέση στην επιχείρηση



Κεφάλαιο 4ο Συζήτηση

Στην παραπάνω έρευνα διερευνώνται τα μοντέλα ηγεσίας που ακολουθούνται στους τραπεζικούς οργανισμούς και οι μέθοδοι που αυτοί έχουν υιοθετήσει με σκοπό την ανάπτυξη της καινοτομίας και της βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων. Πιο αναλυτικά, στην έρευνα έλαβαν μέρος συνολικά 167 συμμετέχοντες εκ των οποίων οι περισσότεροι είναι γυναίκες. Επιπλέον, πιο συχνά οι συμμετέχοντες είναι 31 με 40 ετών και εργάζονται ως προϊστάμενοι στον εργασιακό τους χώρο.

Μέσα από την έρευνα αναδείχθηκε πως πιο συχνά οι συμμετέχοντες δηλώνουν πως θεωρείται πιο σημαντική η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες αναφορικά με τις τραπεζικές συναλλαγές, ενώ η διαχείριση τμήματος πιο σημαντικό είναι να επικεντρώνεται στην επίτευξη μέγιστου κέρδους. Επιπλέον, πιο συχνά οι ερωτώμενοι υποστηρίζουν πως στην διαχείριση προσωπικού είναι σημαντικό για τον οργανισμό τους να δημιουργείται ένα κατάλληλο περιβάλλον για την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων χωρίς αυστηρούς ελέγχους. Ακόμη, στην διαχείριση των εργαζομένων, αυτό με την μεγαλύτερη σημασία αναδείχθηκε η ανάλυση των διαδικασιών και ο καθορισμός της προσωπικής ευθύνης κάθε εργαζομένου για επιμέρους διαδικασίες. Ταυτόχρονα, οι περισσότεροι ερωτηθέντες αναφέρουν πως οι καλύτερες εργασιακές συνθήκες θα αύξαναν την παραγωγικότητα τους τουλάχιστον κατά 10% με 20%. Γεγονός που ο Yukl (2008) υποστηρίζει με το μοντέλο ηγεσίας τριών διαστάσεων, ηγεσία προσανατολισμένη στην εργασία, ηγεσία προσανατολισμένη στις σχέσεις και ηγεσία προσανατολισμένη στην αλλαγή, πιστεύοντας πως έτσι η αποτελεσματικότητα θα διευκολυνθεί μέσω ατομικών και συλλογικών προσπαθειών για την επίτευξη του κοινού οράματος.

Συνεχίζοντας, σε υψηλότερο βαθμό οι ερωτώμενοι συμφωνούν πως υφίσταται ενθάρρυνση των ανθρώπων να δουν τα προβλήματα με διαφορετικό τρόπο και πως υπάρχει ενημέρωση των ανθρώπων για ενέργειες που τους επηρεάζουν. Επιπλέον, σε ιδιαίτερα υψηλό βαθμό υποστηρίζουν ότι υφίσταται επεξήγηση των κανόνων, των πολιτικών και της τυπικής διαδικασίας λειτουργίας. Γενικότερα, φαίνεται πως το επίπεδο στο οποίο θεωρούν ότι οι τραπεζικοί οργανισμοί υιοθετούν μεθόδους ανάπτυξης της καινοτομίας και βελτίωσης της

απόδοσης των εργαζομένων κατατάσσεται οριακά άνω του μετρίου. Ο Daft (2021) αναφέρει ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας αφορά τους ηγέτες που έχουν επίκεντρο τους υπαλλήλους και τις ανθρώπινες ανάγκες για να δημιουργηθεί η απαιτούμενη αποδοτικότητα.

Διερευνώντας το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, παρατηρείται πως όσοι εργαζόμενοι συμφωνούν ότι στην διαχείριση απόδοσης του τμήματος οι οργανισμοί επικεντρώνονται στην επίτευξη σταθερού επιπέδου των οικονομικών δεικτών στο μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, είναι πιο θετικοί αναφορικά με το ότι οι τραπεζικοί οργανισμοί στους οποίους εργάζονται υιοθετούν μεθόδους ανάπτυξης της καινοτομίας και της βελτίωσης της επίδοσης των εργαζομένων. Ταυτόχρονα, σε υψηλότερα επίπεδο συμφωνούν πως υιοθετούνται οι μέθοδοι αυτοί, οι ερωτηθέντες που υποστηρίζουν πως στη διαχείριση προσωπικού τμήματος είναι σημαντικό να προσδιορίζονται τα καθήκοντα εργασίας, πως στην διαχείριση των εργαζομένων είναι σημαντικότερο να θεμελιώνεται η προσωπική ευθύνη και όσοι υποστηρίζουν πως η βελτίωση των συνθηκών εργασίας θα οδηγούσε σε αύξηση της παραγωγικότητας τουλάχιστον κατά 30%. Σύμφωνα με τους Bass και Bass (2008), η ηγεσία που εστιάζει στην ανταλλαγή πληροφοριών και στη καλή επικοινωνία έχει σαν αποτέλεσμα την επιτυχημένη εκπλήρωση των καθηκόντων. Ακόμη, μέσα από το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, φαίνεται πως πιο πολύ συμφωνούν όσοι βρίσκεται σε θέση διευθυντή, πως ο τραπεζικός οργανισμός υιοθετεί μεθόδους ανάπτυξης της καινοτομίας και βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων, ενώ λιγότερο συμφωνούν οι προϊστάμενοι.

4.1 Περιορισμοί μελέτης

Ο σημαντικότερος περιορισμός της μελέτης είναι το ίδιο το δείγμα. Πιο αναλυτικά, φαίνεται πως αρκετές ομάδες εργαζομένων δεν αντιπροσωπεύονται σε σημαντικό βαθμό, όπως οι ηλικίες κάτω των 30 ετών. Επιπλέον, δεν υπάρχει μεγάλη αντιπροσώπευση και από τους εργαζομένους στην διαχείριση απόδοσης της ομάδας και σχέσεων με τους πελάτες. Ταυτόχρονα, πρέπει να ληφθεί υπόψη και η αναστάτωση των οργανισμών λόγω της πανδημίας του Covid-19, καθώς το e-banking

και οι ψηφιακές τεχνολογίες στον τομέα των τραπεζών χρησιμοποιήθηκαν σε ιδιαίτερα μεγάλο βαθμό συγκριτικά με τα προηγούμενα έτη.

4.2 Μελλοντικές προτάσεις

Μελλοντικά το δείγμα θα μπορούσε να διευρυνθεί με σκοπό την ισότιμη αντιπροσώπευση όλων των ηλικιακών ομάδων, καθώς και των εργαζομένων από διάφορους τομείς εργασίας. Παράλληλα, θα μπορούσαν να μελετηθούν οι πιθανές διαφοροποιήσεις ως προς τις απόψεις των εργαζομένων ως προς τον κάθε τραπεζικό οργανισμό που εργάζονται. Η έρευνα ακόμα, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί και εκτός ορίων της Κύπρου, έτσι ώστε να γίνουν συγκρίσεις εντός και εκτός Κύπρου.

Επίλογος

Στην παρούσα εργασία ο κύριος ερευνητικός στόχος είναι να προσδιοριστεί ο αντίκτυπος της ηγεσίας ως μέσο ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των σύγχρονων επιχειρήσεων. Μέσω αυτής της μελέτης προσδιορίζεται η υπόθεση ότι υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ της ηγεσίας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό το αποτέλεσμα διαπιστώνεται ότι υπάρχει ισχυρή σχέση της ηγεσίας με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ηγεσία είναι ένα σημαντικό μέρος ενός οργανισμού. Πιστεύεται πραγματικά ότι αν ο οργανισμός αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, τότε προχωρά στην επιτυχία της επιχείρησής του, η οποία μπορεί να είναι μετρήσιμη και διαχειρίσιμη.

Για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για έναν οργανισμό, ο ρόλος της ηγεσίας είναι πολύ σημαντικός, διότι η ηγεσία είναι γνωστή ως η ραχοκοκαλιά ενός οργανισμού και η κύρια πηγή για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην παρούσα μελέτη, παρουσιάστηκαν ορισμένα μοντέλα ηγεσίας που μπορούν να καθορίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δηλαδή, έγινε προσπάθεια να εντοπιστεί ο αντίκτυπος της ηγεσίας στο θέμα της ανταγωνιστικότητας. Η ερευνητική ανάλυση διερεύνησε τα μοντέλα ηγεσίας που ακολουθούνται στους τραπεζικούς οργανισμούς και οι μέθοδοι που αυτοί έχουν υιοθετήσει με σκοπό την ανάπτυξη της καινοτομίας και της βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων. Παρατηρήθηκε ότι υπάρχει άμεση και θετική σχέση μεταξύ ηγεσίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό σημαίνει ότι η ηγεσία είναι άμεσα ανάλογη με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Βιβλιογραφία

Abbu, H. R., &Gopalakrishna, P. (2021). Synergistic effects of market orientation implementation and internalization on firm performance: Direct marketing service provider industry. *Journal of Business Research*, *125*, 851-863.

Bass, B.M. & Bass, R. (2008) *The Bass Handbook of Leadership; Theory, Research and Managerial Applications*, 4th Edition. New York, NY: Free Press.

Belas, J. (2013). The leadership style and the productiveness of employees in the banking sector in Slovakia. *Journal of Competitiveness*.

Bhatti, M. A., & Alyahya, M. (2021) Role of leadership style in enhancing health workers job performance, *Polish Journal of Management Studies*, 24(2

Carnes, A., Houghton, J. D., & Ellison, C. N. (2015). What matters most in leader selection? The role of personality and implicit leadership theories. *Leadership & Organization Development Journal*, *36*(4), 360-379.

Choi, S.L., Goh, C.F., Adam, M.B.H. & Tan, O.K. (2016) Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment, *Hum Resource Health*, 14: 73

Daft, R. L. (2021). *Management*.Cengage Learning.

Dickenson-Hazard, N. (2000). Every nurse is a leader. *Nursing*, *30*(11), 8.

Drucker, P. F., Dyson, E., Handy, C., Saffo, P., & Senge, P. M. (1997). Looking ahead: implications of the present. *Harvard business review*, *75*(5), 18-27.

Ejimabo, N. O. (2015). The influence of decision making in organizational leadership and management activities. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, *4*(2), 2222-2839.

Gomes, G., &Wojahn, R. M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração (São Paulo)*, *52*, 163-175.

González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2006). A review of determinant factors of

environmental proactivity. *Business Strategy and the environment*, *15*(2), 87-102.

Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Harrison, J. S. (2012). *Competing for advantage*. Cengage Learning.

Hult, G. T. M., Snow, C. C., & Kandemir, D. (2003). The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. *Journal of management*, *29*(3), 401-426.

Jyoti, J., &Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*.

Kotter, J.P. (2016) *Leading Change. Boston*, MA: Harvard Business School Press.

Kouzes, J. & Posner, B. (2012) *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*, 5th Edition. Jossey-Bass Publishers

Lewin, K. (1944). A research approach to leadership problems. *The Journal of Educational Sociology*, *17*(7), 392-398.

Loughead, R. M. (2009) *A transformational model of visionary leadership*, University of Pittsburgh.

Mahmoud, M. A., Blankson, C., Owusu-Frimpong, N., Nwankwo, S., &Trang, T. P. (2016). Market orientation, learning orientation and business performance: The mediating role of innovation. *International Journal of Bank Marketing*.

Ozkaya, H. E., Droge, C., Hult, G. T. M., Calantone, R., &Ozkaya, E. (2015).Market orientation, knowledge competence, and innovation. *International Journal of Research in Marketing*, *32*(3), 309-318.

Özsahin, M., Zehir, C., & Acar, A. Z. (2011). Linking leadership style to firm performance: the mediating effect of the learning orientation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *24*, 1546-1559.

Park, S., & Kim, E. J. (2018).Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, *22*(6), 1408-1423.

Pawar, A., Sudan, K., Satini, S., & Sunarsi, D. (2020). Organizational servant leadership.

International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership, 63-76.

Provasnek, A. K., Schmid, E., Geissler, B., & Steiner, G. (2017). Sustainable corporate entrepreneurship: Performance and strategies toward innovation. *Business Strategy and the Environment*, *26*(4), 521-535.

Renz, D. O. (2016). *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*. John Wiley & Sons.

Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The leadership quarterly*, *29*(1), 89-104.

Vij, S., &Bedi, H. S. (2016). Are subjective business performance measures justified?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *65*(5), 603-621.

Waldman, D. A., & Bowen, D. E. (2016). Learning to be a paradox-savvy leader. *Academy of Management Perspectives*, *30*(3), 316-327.

Yahaya, R., &Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of management development*, *35*(2), 190-216.

Yu, A., Lumpkin, G. T., Praveen Parboteeah, K., &Stambaugh, J. E. (2019). Autonomy and family business performance: The joint effect of environmental dynamism and national culture. *International Small Business Journal*, *37*(2), 153-185.

Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, *19*(6), 708-722.

Zahra, S. A., & Wright, M. (2016). Understanding the social role of entrepreneurship. *Journal of management studies*, *53*(4), 610-629.

Δαμουλιανου Χ.,(2003), Η ηγεσία κατέκτησε τη θέση του μάνατζμεντ, Ανάκτηση από http://news.kathimerini.gr/4Dcgi/4Dcgi/_w_articles_civ_2_09/ 11/2003_83403 [Πρόσβαση 2-4-23]

Δαμουλιάνου, Χ., (2007), *Η μοναξιά του ηγέτη*. Ανάκτηση από http://www.kathimerini.gr/326460/article/oikonomia/epixeirhseis/storytelling-anaptyssei-hgetes [Πρόσβαση 2-4-23]

Ζαβλανός, Μ. (2016). Οργάνωση και διοίκηση. *Αθήνα, Έλλην*.

Κακουριώτης, Α., (1998). «Τι σημαίνει χαρισματικός ηγέτης». Ανάκτηση από http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&artid=100740&ct=114&dt=28/06/1998 [Πρόσβαση 4-4-23]

Μαυρογορδάτος, Γ. Θ.,(2010). *Ο χαρισματικός ηγέτης*. Ανάκτηση από http://www.kairatos.com.gr/afieromata/venizelos/venizelos2.htm [Πρόσβαση 4-4-23]

Μπουραντάς Δ.,(2011), *Μάνατζμεντ*, Μπένος

Μπουραντάς, Δ., (2015), *Ηγεσία - Ο Δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Κριτική.

Τριαντάρη, Σ. (2020) *Θεωρίες ηγεσίας. Από τον αριστοτελικό Ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κ.&Μ. Σταμούλη- Χαρπαντίδης-Σάρτινας

Φαναριώτης, Π. (2019). Διοίκηση δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών. *Δημόσια Διοίκηση*, *2*.

Takala, T., & Aaltio, I. (2004). Charismatic leadership and ethics from gender perspective. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*.

Kotter, J. P. (2008). *Force for change: How leadership differs from management*. Simon and Schuster.

Παράρτημα

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ

1.Φύλο:

☐ Άντρας

☐ Γυναίκα

2.Ηλικία:

☐ <30

☐ 31-40

☐ 41-50

☐ 51-60

☐ >60

3.Θέση στη επιχείρηση

☐ Διευθυντής

☐ Προϊστάμενος

☐ Ιδιοκτήτης

ΚΥΡΙΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

ΕΝΟΤΗΤΑ 1 ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

1.1 Ποια από τις παρακάτω δραστηριότητες θεωρείτε ότι είναι η πιο σημαντική στη διαχείριση των τραπεζικών συναλλαγών;

☐ Διαχείριση της απόδοσης της μονάδας

☐ Διαχείριση της παραγωγικότητας του προσωπικού

☐ Διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες

☐ Διαχείριση διαδικασιών εντός του τμήματος

1.2 Στη διαχείριση απόδοσης τμήματος επικεντρώνομαι

☐ Επίτευξη μέγιστου κέρδους

☐ Επίτευξη του προβλεπόμενου επιπέδου των δεικτών οικονομικού ενδιαφέροντος

☐ Επίτευξη σταθερού επιπέδου των δεικτών οικονομικού ενδιαφέροντος στο μεγαλύτερο χρονικό διάστημα

☐ Επίτευξη των προβλεπόμενων επιπέδων δεικτών οικονομικού ενδιαφέροντος με την προϋπόθεση τήρησης του επιπέδου ικανοποίησης του πελάτη της τράπεζας

1.3 Στη διαχείριση προσωπικού του τμήματος είναι σημαντικό

☐ Να προσδιορίζονται τα καθήκοντα εργασίας και να ελέγχεται ο τρόπος και η πορεία των καθηκόντων τους

☐ Να τίθενται στόχοι και να αφήνεται ο τρόπος επίτευξής τους στο προσωπικό του τμήματος

☐ Να δημιουργείται ένα κατάλληλο περιβάλλον για την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων χωρίς αυστηρούς ελέγχους

☐ Να ελέγχεται η εκπλήρωση των καθημερινών εργασιών και να πραγματοποιούνται άμεσα διορθωτικές ενέργειες

1.4 Εντός του τμήματος για τη διαχείριση των εργαζομένων

☐ Αναλύονται οι διαδικασίες λεπτομερώς και καθορίζεται η προσωπική ευθύνη ενός συγκεκριμένου εργαζομένου για επιμέρους διαδικασίες

☐ Θεμελιώνεται η προσωπική ευθύνη και διασφαλίζεται η τήρησή της

☐ Επιχειρείται ο έλεγχος των διαδικασιών προσωπικά όσο το δυνατόν περισσότερο

☐ Ελέγχεται η τακτική και αυστηρή τήρηση των διαδικασιών στην τράπεζα

1.5 Εάν θα είχατε καλύτερες συνθήκες εργασίας (π.χ., η τράπεζα θα σας εκτιμούσε περισσότερο, θα είχατε προϋποθέσεις για επαγγελματική ανάπτυξη, οι προτάσεις σας θα αναλύονταν προσεκτικά από την τράπεζα κ.λπ.), κατά πόσο θα αύξανε την παραγωγικότητά σας;

☐ Κατά 0% γιατί τώρα δουλεύω πολύ σκληρά

☐ Τουλάχιστον κατά 10%

☐ Τουλάχιστον κατά 20 %

☐ Τουλάχιστον κατά 30%

ΕΝΟΤΗΤΑ 2 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	**ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ**	**ΔΙΑΦΩΝΩ**	**ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ**	**ΣΥΜΦΩΝΩ**	**ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ**
2.1 Υφίσταται ανάπτυξη καινοτόμων νέων στρατηγικών που συνδέονται με βασικές ικανότητες					
2.2 Υφίσταται ενδυνάμωση των ανθρώπων να εφαρμόζουν νέες στρατηγικές					
2.3 Υφίσταται δημιουργία ενός συνασπισμού βασικών ανθρώπων για να εγκριθεί η αλλαγή					
2.4 Υφίσταται σχηματισμός ομάδων εργασίας για την καθοδήγηση της εφαρμογής της αλλαγής					
2.5 Υπάρχουν συμβολικές αλλαγές που συνάδουν με ένα νέο όραμα ή στρατηγική					
2.6 Υφίσταται οραματισμός νέων συναρπαστικών δυνατοτήτων για τον οργανισμό					
2.7 Υπάρχει πειραματισμός με νέες προσεγγίσεις					
2.8 Υφίσταται ενθάρρυνση και διευκόλυνση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας από άλλους					

2.9 Υπάρχει ανακοίνωση της προόδου στην εφαρμογή της αλλαγής					
2.10 Υφίσταται ενθάρρυνση των ανθρώπων να δουν τα προβλήματα ή τις ευκαιρίες με διαφορετικό τρόπο					
2.11 Υφίσταται ενθάρρυνση και διευκόλυνση της μάθησης από άτομα και ομάδες					
2.12 Αναθέτονται εργασίες σε ομάδες ή άτομα					
2.13 Υπάρχει αποσαφήνιση των προσδοκιών από τους ρόλους και τους στόχους της εργασίας					
2.14 Υφίσταται επεξήγηση των κανόνων, των πολιτικών και της τυπικής διαδικασίας λειτουργίας					
2.15 Υπάρχει διεύθυνση και συντονισμός των δραστηριοτήτων της μονάδας					
2.16 Υφίσταται σχεδιασμός βραχυπρόθεσμων λειτουργιών					
2.17 Υπάρχει οργάνωση δραστηριοτήτων εργασίας για βελτίωση της αποτελεσματικότητας					
2.18 Υπάρχει συναναστροφή με ανθρώπους για τη δημιουργία σχέσεων					
2.19 Υφίσταται ενημέρωση των ανθρώπων για ενέργειες που τους επηρεάζουν					
2.20 Παρέχονται συμβουλές προς τους ανθρώπους για αποφάσεις που τους επηρεάζουν					

2.21 Αναγνωρίζονται οι συνεισφορές και των επιτεύγματα					
2.22 Παρέχεται βοήθειας στην επίλυση συγκρούσεων					
2.23 Οι εργαζόμενοι θεωρούν τους εαυτούς τους ως συνεργάτες στη χάραξη της κατεύθυνσης του οργανισμού					
2.24 Όλοι οι εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι στους στόχους αυτού του οργανισμού					
2.25 Υπάρχει μια καλά εκφρασμένη αντίληψη ποιοι είμαστε και πού πάμε ως επιχείρηση					
2.26 Υπάρχει μια πλήρης συμφωνία για το οργανωτικό μας όραμα σε όλα τα επίπεδα, τις λειτουργίες και τα τμήματα					
2.27 Η ανώτατη ηγεσία πιστεύει στο να μοιράζεται το όραμά της για τον οργανισμό με χαμηλότερα επίπεδα					
2.28 Οι εργαζόμενοι δεν φοβούνται να αντικατοπτρίσουν τις ιδέες τους, ακόμη και αυτές που είναι αντίθετες με τις κοινές υποθέσεις					
2.29 Οι διευθυντές ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να σκέφτονται πρωτότυπα.					