

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομίας Και**

**Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων Ελληνικό (MBA)**

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**



***Πως οι Ηγέτες Χρησιμοποιουν την Τεχνολογία (ICT) για να Επηρεασουν τα Εργασιακα Αποτελεσματα των Υφισταμενων τους***

**Δημήτρης Νικολαΐδης**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Δρ. Ηλίας Καπουτζής**

**Νοέμβριος 2023**

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου  
Σχολή Οικονομίας Και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων Ελληνικό (MBA)**

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Πως οι Ηγέτες Χρησιμοποιούν την Τεχνολογία (ICT) για να Επηρεασουν τα Εργασιακά Αποτελέσματα των  
Υφισταμένων τους**

**Δημήτρης Νικολαΐδης**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Δρ. Ηλίας Καπουτζής**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για  
απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών  
Στην Διοίκηση Επιχειρήσεων  
από τη Σχολή Οικονομίας Και Διοίκησης  
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Νοέμβριος 2023**

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει την εξελισσόμενη δυναμική της ηγεσίας στο πλαίσιο των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) σε ελληνικούς και κυπριακούς οργανισμούς. Αναγνωρίζοντας τον σημαντικό μετασχηματισμό των στυλ ηγεσίας λόγω της έλευσης των ΤΠΕ, η μελέτη εστιάζει στην έννοια της ηλεκτρονικής ηγεσίας και τη διαφοροποίησή της από τις παραδοσιακές μορφές ηγεσίας. Η έρευνα στοχεύει στη διερεύνηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των διαφόρων στυλ ηγεσίας (μετασχηματιστικό και συναλλακτικό) και των ΤΠΕ, αναλύοντας τον τρόπο με τον οποίο τα στυλ αυτά προσαρμόζονται ή αλλάζουν σε ψηφιακά περιβάλλοντα. Σημαντικό μέρος της μελέτης αφιερώνεται στην κατανόηση του αντίκτυπου των πρακτικών ηγεσίας με τη διαμεσολάβηση ΤΠΕ στα εργασιακά αποτελέσματα των υφισταμένων, διερευνώντας πτυχές όπως η παρακίνηση, η ενδυνάμωση και η απόδοση στο πλαίσιο εξελισσόμενων εργαλείων ΤΠΕ, όπως τα ηλεκτρονικά μηνύματα, τα ενδοδίκτυα και οι σύγχρονες πλατφόρμες όπως το Slack και το Microsoft Teams. Η μελέτη προσφέρει πληροφορίες για το πώς οι Έλληνες και Κύπριοι ηγέτες, επηρεασμένοι από μοναδικούς κοινωνικοπολιτισμικούς παράγοντες, ενσωματώνουν τις ΤΠΕ στις ηγετικές τους πρακτικές. Η ερευνητική μεθοδολογία βασίζεται κυρίως στη συλλογή ποσοτικών δεδομένων, χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο κλίμακας Likert 5 σημείων.

Αν και η μελέτη παρέχει πολύτιμα ευρήματα σχετικά με το ελληνικό και κυπριακό επιχειρηματικό περιβάλλον, αναγνωρίζει τους περιορισμούς της, όπως η πολιτισμική ιδιαιτερότητα, ο ποσοτικός χαρακτήρας της έρευνας και το ταχέως μεταβαλλόμενο τοπίο της τεχνολογίας. Τα ευρήματα έχουν ως στόχο να συμβάλουν στην κατανόηση της ηλεκτρονικής ηγεσίας, να προσφέρουν πληροφορίες σχετικά με την προσαρμογή των στυλ ηγεσίας σε ψηφιακά περιβάλλοντα και να αναδείξουν την ανθρώπινη πτυχή σε περιβάλλοντα ηγεσίας με τη διαμεσολάβηση της τεχνολογίας.

**Λέξεις-κλειδιά:** Ηλεκτρονική Ηγεσία, Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), Μετασχηματιστική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία, Ελληνικοί και Κυπριακοί Οργανισμοί, Στυλ Ηγεσίας, Ψηφιακές Πλατφόρμες Επικοινωνίας, Αποτελέσματα εργασίας υφισταμένων, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Τεχνολογία στην Ηγεσία.

## Summary

This diploma thesis aims at providing a critical review of the evolving dynamics of leadership in the context of Information and Communication Technologies (ICT) in Greek and Cypriot organizations. Realizing the tremendous leadership change emerging up with the advent of ICT, the study zeroes on the aspect of e-leadership and its differentiation with the traditional forms of operational styles. The first purpose of the research is analyzing the interaction existing among different leadership styles (transformational and transactional) with ICT, investigating their adoptions or mutations in digital environments. Largely, the paper also focuses on realizing how the embodiments of ICT-mediated leadership practices become relevant to subordinates' work outcomes and extends in various aspects including motivation, empowerment as well as performance in light of advancing ICT tools like emails, intranets, as well as contemporary platforms such as Slack and Microsoft Teams. Thus, the study provides some insights into how Greek and Cypriot leaders, driven by the specific socio-cultural environmental factors as above, manifest leadership by virtue of integrating ICT in their leadership practices. The major research design methodology relies chiefly on collecting quantitative data using a 5-point Likert scale questionnaire.

Although the study recognizes such limitations as cultural specificity, quantitative nature of research and the rapidly changing technological landscape, it also gives valuable findings on Greek and Cypriot business environment. The findings will be intended to make some contribution towards the understanding of e-leadership, offering insight into how leadership styles can be adapted or harnessed with a view to better delivery in digital environments as well as drawing attention to the aspect of people within technology-mediated leadership environments.

**Keywords:** E-Leadership, Information and Communication Technologies (ICT), Transformational Leadership, Transactional Leadership, Greek and Cypriot Organisations, Leadership Styles, Digital Communication Platforms, Subordinate Work Results, Organisational Behaviour, Technology in Leadership.

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να εκφράσω τις ιδιαίτερες ευχαριστίες μου στην γυναίκα μου Νάσια για την πολύτιμη για εμένα συνδρομή της κατά την διάρκεια της εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διατριβής. Η υποστήριξη της και η παρουσία της με συνόδευσε σε κάθε βήμα κάνοντας όλη αυτή την διαδικασία ενδιαφέρουσα ξεπερνώντας έτσι όλες τις δυσκολίες και τις προκλήσεις που αντιμετώπισα

## Πίνακας Περιεχομένων

<b>Κεφάλαιο 1ο. Εισαγωγή.....</b>	<b>9</b>
1.1 Εννοιολογικό Πλαίσιο.....	10
1.2 Στόχοι της μελέτης.....	11
1.3 Πλαισίωση των κενών στην υπάρχουσα βιβλιογραφία.....	13
1.4 Συμβολή της μελέτης.....	14
1.5 Πεδίο εφαρμογής και περιορισμοί.....	15
<b>Κεφάλαιο 2ο. Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....</b>	<b>17</b>
2.1 Εξέλιξη της επικοινωνίας ηγεσίας.....	17
2.2 Ο ρόλος των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) στη σύγχρονη ηγεσία.....	18
2.2.1 Οφέλη των ΤΠΕ στην επικοινωνία ηγεσίας.....	18
2.2.2 Προκλήσεις και περιορισμοί των ΤΠΕ στην ηγεσία.....	20
2.3 Στυλ ηγεσίας.....	22
2.4 Το φάσμα των επιπτώσεων: Πώς οι ΤΠΕ επηρεάζουν τα αποτελέσματα της εργασίας των υφισταμένων.....	25
2.4.1 Θετικοί συσχετισμοί στην υπάρχουσα βιβλιογραφία.....	25
2.4.2 Ουδέτερα ή αρνητικά αποτελέσματα: η άλλη όψη του νομίσματος.....	26
2.5 Κενά στην υπάρχουσα βιβλιογραφία.....	27
2.6 Διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων.....	29
2.6.1 Ανάπτυξη του εννοιολογικού πλαισίου.....	29
2.6.2 Διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων.....	30
<b>Κεφάλαιο 3ο. Μεθοδολογία.....</b>	<b>32</b>
3.1 Ερευνητικός σχεδιασμός.....	32
3.2 Ερευνητικό εργαλείο.....	32
3.3 Πληθυσμός – δείγμα.....	32
3.4 Συλλογή και ανάλυση δεδομένων.....	32
3.5 Ηθικά θέματα.....	33
<b>Κεφάλαιο 4ο. Αποτελέσματα.....</b>	<b>34</b>
4.1 Δημογραφικά στοιχεία.....	34
4.2 Μετασχηματιστική Ηγεσία και ΤΠΕ.....	37
4.3 Συναλλακτική Ηγεσία και ΤΠΕ.....	40
4.3 Πολιτισμικές αποχρώσεις στην ψηφιακή ηγεσία.....	43
4.4 Φάσμα Επιπτώσεων των ΤΠΕ στην Ηγεσία.....	46

<b>Κεφάλαιο 5ο. Επίλογος .....</b>	<b>50</b>
<b>Παράρτημα .....</b>	<b>52</b>
Α Ερωτηματολόγιο.....	52
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>55</b>



ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

# Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>. Εισαγωγή

## 1.1 Εννοιολογικό Πλαίσιο

Οι Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) έχουν επηρεάσει όλους τους τομείς της ζωής μας, από το βαθμό των σχέσεων μεταξύ των εταίρων έως την περίπλοκη δυναμική της ηγεσίας εντός των οργανισμών. Παραδοσιακά, η επικοινωνία της ηγεσίας άνθισε με βάση τις πρόσωπο με πρόσωπο συναντήσεις στις οποίες η αλληλεπίδραση χαρακτηριζόταν από φυσικές χειρονομίες (Northouse, 2016). Ωστόσο, η έλευση των ΤΠΕ έχει τοποθετήσει τον ηγέτη σε λειτουργία «αυτόματου πιλότου», όπου οι παραδοσιακές μορφές επιρροής, παροχής κινήτρων και εποπτείας συγκρούονται ή τέμνονται με τις απαιτήσεις που θέτει η τεχνολογία στη σύγχρονη κοινωνία (Bass & Riggio, 2006).

Όπως διατυπώθηκε από τους Avolio, Kahai και Dodge (2001), η τεχνολογική παρέμβαση της επικοινωνίας ηγεσίας μπορεί να αλλάξει με θεμελιώδη τρόπο την ίδια τη φύση της ίδιας της διαδικασίας της ηγεσίας. Αυτό είναι σημαντικό δεδομένου ότι η φύση της επικοινωνίας διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στον καθορισμό των αποτελεσμάτων της εργασίας. Οι ηγέτες, μέσω των ΤΠΕ, είναι πλέον σε θέση να αλληλεπιδρούν με υφιστάμενους χωρίς χρονικούς ή χωρικούς περιορισμούς και, ως εκ τούτου, μπορούν να είναι πολύ πιο ευέλικτοι και να ανταποκρίνονται με περισσότερη ευκολία εν συγκρίσει με προγενέστερες καταστάσεις του παρελθόντος (House et al., 2004).

Ωστόσο, αυτή η πρωτόγνωρη ελευθερία δεν είναι χωρίς προκλήσεις. Η έλλειψη φυσικών ενδείξεων στην εικονική επικοινωνία μπορεί να εμποδίσει την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και σχέσης μεταξύ των ηγετών και των ομάδων τους, ένας παράγοντας ζωτικής σημασίας για τα βέλτιστα αποτελέσματα της εργασίας (Mehra et al., 2006).

Επιπλέον, η υπερβολική εξάρτηση από την εφαρμογή των ΤΠΕ μπορεί να οδηγήσει στο φαινόμενο της υπερφόρτωσης πληροφοριών, όπου οι ηγέτες και οι υφιστάμενοι επιβαρύνονται με συνεχή μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, μηνύματα και ειδοποιήσεις που μακροπρόθεσμα μειώνουν την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση από την εργασία για τις δύο ομάδες.

Κατά συνέπεια, καθίσταται εμφανές ότι τα συλ ηγεσίας και η σχέση τους με τις ΤΠΕ αποτελούν ένα κεντρικό σημείο ακαδημαϊκού ενδιαφέροντος. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, των οποίων η δύναμη έγκειται στον εξοπλισμό και την έμπνευση των οπαδών τους, μπορεί να δυσκολευτούν κατά κάποιον τρόπο να μεταδώσουν σε μια οθόνη τις χαρισματικές τους ικανότητες, ενώ οι ηγέτες που έχουν ως πρότυπο τη συναλλακτική ηγεσία, ως εκ τούτου, επικεντρώνονται περισσότερο σε καθήκοντα και κανόνες, μπορεί να ευδοκιμήσουν σε ένα περιβάλλον όπου κάθε διδασκαλία μπορεί

να τεκμηριωθεί και να παρακολουθείται σχολαστικά (Bass & Riggio, 2006). Συνεπώς, η επίδραση της διαφορικής αλληλεπίδρασης μεταξύ διαφορετικών στυλ ηγεσίας και ΤΠΕ μπορεί να έχει νόημα για τα αποτελέσματα της διπλωματικής εργασίας, καθότι σε μεγάλο βαθμό η αλληλενέργεια αυτή δεν έχει διερευνηθεί.

Μια άλλη νέα διάσταση που η ανά χείρας μελέτη αναδεικνύει αφορά τον πολύ γρήγορο ρυθμό εξέλιξης με τον οποίο εξελίσσονται τα εργαλεία των ΤΠΕ. Από τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και τα intranet<sup>1</sup> των αρχών της δεκαετίας του 2000 έως τις σύγχρονες πλατφόρμες συνεργασίας όπως το Slack και το Microsoft Teams, το ψηφιακό τοπίο βρίσκεται σε συνεχή ροή. Όπως δηλώθηκε σαφώς από τους Daft και Lengel (1986), ο πλούτος σε ένα μέσο επικοινωνίας, η ικανότητά του να επεξεργάζεται διαφορετούμενα ζητήματα, είναι ένα σημαντικό θέμα που σχετίζεται με την επικοινωνία της ηγεσίας. Από αυτή την άποψη, οι επιπτώσεις αυτών των εξελισσόμενων πλατφορμών στην επικοινωνία της ηγεσίας αποτελούν πρόσφορο πεδίο προς διερεύνηση.

Ως εκ τούτου, η χρήση των ΤΠΕ στις διαδικασίες ηγεσίας εγγυάται παράμιλλη αποτελεσματικότητα και ευελιξία, αλλά είναι επίσης συνώνυμη με μυριάδες προκλήσεις και αβεβαιότητες. Προφανώς, η πολύπλοκη αλληλεπίδραση μεταξύ των στυλ ηγεσίας, της φύσης των εργαλείων ΤΠΕ και της συμβολής τους στη διαμόρφωση των αποτελεσμάτων της εργασίας απαιτεί πράγματι μια ολιστική μελέτη, προσφέροντας ιδέες για τους ηγέτες που προσπαθούν να αξιοποιήσουν τη δύναμη της τεχνολογίας χωρίς συμβιβασμούς στην ανθρώπινη επαφή που είναι εγγενής στην αποτελεσματική ηγεσία.

## 1.2 Στόχοι της μελέτης

Η ίδια η φύση της ηγεσίας αλλάζει θεμελιωδώς, με τον περίπλοκο συνδυασμό επιρροής, κινήτρων και εποπτείας να μεταμορφώνει το τοπίο των ηγετών μέσω της ενσωμάτωσης και της εξέλιξης των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ). Οι στόχοι της παρούσας διπλωματικής εργασίας έχουν τεθεί με απώτερο σκοπό να αποσαφηνίσουν αυτή την αλλαγή, διερευνώντας τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες αξιοποιούν τις δυνατότητες των ΤΠΕ και τις επακόλουθες συνέπειες για τα αποτελέσματα της δευτερεύουσας εργασίας.

Αυτή η έρευνα, επομένως, στον πυρήνα της επιδιώκει να κατανοήσει τη δυναμική που υπάρχει σε αυτή τη διεπαφή μεταξύ ηγεσίας και τεχνολογίας. Το σημαντικό έργο των Avolio και Kahai (2003) έφερε στο προσκήνιο την έννοια της ηλεκτρονικής ηγεσίας ως απομάκρυνση από την παραδοσιακή μορφή ηγεσίας (πρόσωπο με πρόσωπο) σε μια ηγεσία που διαμεσολαβείται από την τεχνολογία. Με

---

<sup>1</sup> Το intranet (ή «ενδοδίκτυο» στα ελληνικά) αναφέρεται σε ένα κλειστό δίκτυο υπολογιστών που λειτουργεί με βάση τις τεχνολογίες του Διαδικτύου, όπως τα πρωτόκολλα TCP/IP, το FTP και τα εργαλεία του Παγκόσμιου Ιστού. Πολλές φορές, όταν κάποιος αναφέρεται σε intranet, εννοεί τις ιστοσελίδες και τις online εφαρμογές ενός οργανισμού που είναι διαθέσιμες μόνο στα μέλη του. Σε απλούς όρους, το intranet είναι σαν μια ιδιωτική εκδοχή του Διαδικτύου που χρησιμοποιείται μόνο από έναν οργανισμό.

βάση αυτή την προϋπόθεση, ένας από τους βασικούς στόχους αυτής της μελέτης είναι, επομένως, να ανακαλύψει τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηλεκτρονικής ηγεσίας και να οριοθετήσει πώς αυτό το νέο πρότυπο διαφέρει από τη συμβατική του μορφή.

Η έρευνα επιδιώκει επίσης να αποσαφηνίσει το ρόλο των διαφόρων μορφών ηγεσίας στο πλαίσιο των ΤΠΕ. Πράγματι, οι μελέτες τεκμηριώνουν διάφορα στυλ ηγεσίας και τις μορφές επιρροής που συνδέονται με αυτά - από μετασχηματιστικούς ηγέτες που εμπνέουν τις ομάδες τους έως ηγέτες συναλλαγών που επικεντρώνονται σε δομημένα καθήκοντα και διαδικασίες (Bass, 1999). Πώς όμως ελίσσονται τέτοια στυλ στην ψηφιακή σφαίρα; Και, κυρίως, ποια στυλ αξιοποιούν τα οφέλη των ΤΠΕ πιο αποτελεσματικά; Η απάντηση σε αυτές τις ερωτήσεις είναι απολύτως σημαντική καθότι οι οργανισμοί παγκοσμίως συνεχίζουν την ψηφιακή τους μετάβαση, απαιτώντας ηγέτες που μπορούν να συγχωνεύσουν επιδέξια τα εγγενή στυλ ηγεσίας τους με τις απαιτήσεις και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται από την τεχνολογία.

Παράλληλα, η μελέτη σκοπεύει περαιτέρω να εξετάσει τις επιπτώσεις που προκύπτουν από αυτές τις στρατηγικές ηγεσίας που προκαλούνται από τις ΤΠΕ στα αποτελέσματα της εργασίας των υφισταμένων. Οι υφιστάμενοι αντλούν αυξημένη ενδυνάμωση και κίνητρα, όπως υποδηλώνει η πρακτική των ηγετών τους, λόγω της χρήσης ψηφιακών καναλιών επικοινωνίας; Ή μήπως προφανώς το βρίσκουν αποξενωτικό όσο και απρόσωπο; Με βάση την υπόθεση που διατυπώθηκε από τους Hertel, Geister και Konradt (2005) ότι η οικοδόμηση εμπιστοσύνης και συνοχής εντός των εικονικών ομάδων είναι ιδιαίτερα προβληματική, αυτή η εργασία επιχειρεί να αξιολογήσει ακριβώς πώς η ηγεσία που χρησιμοποιεί διαμεσολαβημένα συστήματα επικοινωνίας ΤΠΕ μπορεί να χρησιμεύσει για να διευκολύνει ή να παρεμποδίσει αυτές τις βασικές ομαδικές διαδικασίες.

Τέλος, αναγνωρίζεται η ανάγκη για συνεχή ενημέρωση στο ταχέως εξελισσόμενο περιβάλλον των εργαλείων ΤΠΕ. Ενώ τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και τα intranet ήταν τα βασικά στοιχεία της εταιρικής επικοινωνίας στις αρχές της δεκαετίας του 2000, οι σύγχρονοι χώροι εργασίας κυριαρχούνται από πλατφόρμες όπως το Slack, το Zoom και το Teams (Cascio & Montealegre, 2016). Η άνοδος των ψηφιακών αυτών πλατφορμών επαναπροσδιορίζει την εμπειρία στο χώρο εργασίας. Ο σκοπός είναι να καθοριστεί, κατά συνέπεια, πώς τέτοιες αλλαγές στα εργαλεία επηρεάζουν τις στρατηγικές ηγεσίας και, ως εκ τούτου, τις εμπειρίες και τις επιδόσεις των υφισταμένων.

Σε κάθε περίπτωση, καθίσταται εμφανές ότι αυτή η μελέτη υπόσχεται μια σημαντική συμβολή στη βάση της γνώσης σχετικά με την ηγεσία της ψηφιακής εποχής. Τα ευρήματα που προκύπτουν από αυτή τη μελέτη μπορούν, επομένως, να εξηγήσουν στους οργανισμούς την πορεία προς τα εμπρός όσον αφορά την εκπαίδευση ηγεσίας που διεξάγεται από αυτούς, διασφαλίζοντας ότι οι ηγέτες τους δεν είναι μόνο γνώστες της τεχνολογίας, αλλά είναι σε θέση να την χρησιμοποιήσουν έτσι ώστε να

ενισχύσουν τα κίνητρα, τη συνοχή και την απόδοση της ομάδας.

### **1.3 Πλαισίωση των κενών στην υπάρχουσα βιβλιογραφία**

Η ηγεσία και η βασική διασύνδεσή της με τις τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) έχουν αποτελέσει ένα πεδίο πολλαπλών ερευνών που περιβάλλεται στο σύγχρονο ακαδημαϊκό τοπίο. Ωστόσο, πολλά κενά είναι αρκετά εμφανή, παρά την αφθονία των προηγούμενων ερευνών που εντάθηκαν στο ιδιαίτερο κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον της Ελλάδας.

Ιστορικά, τα στυλ ηγεσίας ήταν μια πτυχή της εστίασης στις οργανωτικές μελέτες. Συγκεκριμένα πρότυπα μετασχηματιστικής, συναλλακτικής και laissez-faire ηγεσίες έχουν αναλυθεί σε περιβάλλοντα δυτικών οργανώσεων (Bass & Riggio, 2006). Ενώ ο ρόλος των ΤΠΕ στη διαμόρφωση της δυναμικής της ηγεσίας έχει συγκεντρώσει την προσοχή της ακαδημαϊκής κοινότητας σε μεγάλο βαθμό, μια ολιστική κατανόηση του φαινομένου είναι ιδιαίτερα σημαντική. Για παράδειγμα, η σύγχρονη ηγεσία χρησιμοποίησε ψηφιακά εργαλεία για την επίτευξη βελτιωμένης επικοινωνίας και ανάθεσης εργασίας, ο τρόπος με τον οποίο αυτά τα εργαλεία ταιριάζουν ή διαμορφώνονται στους πολλούς διαφορετικούς τύπους στυλ ηγεσίας, ιδιαίτερα στα διαφορετικά πολιτιστικά πλαίσια, είναι πιο αβέβαιος.

Στο ελληνικό και κυπριακό οργανωτικό πλαίσιο, οι αξίες της ηγεσίας αποτελούν ένα αμάλγαμα τόσο των παραδοσιακών μεσογειακών όσο και των σύγχρονων δυτικών πρακτικών (Taras et al., 2013). Ένα τέτοιο μείγμα θα μπορούσε να οδηγήσει σε μοναδικές προσεγγίσεις ηγεσίας κατά τη διασύνδεση με τις ΤΠΕ. Δυστυχώς, η πλειοψηφία των υφιστάμενων μελετών δίνει έμφαση σε μεγαλύτερες οικονομίες όπως οι ΗΠΑ, το Ηνωμένο Βασίλειο ή η Γερμανία, συχνά παραμελώντας τις αποχρώσεις χωρών όπως η Ελλάδα (Papacharissi & Rubin, 2000).

Επίσης, με την υλοποίηση ορισμένων πλεονεκτημάτων που η χρήση των ΤΠΕ έχει επιφέρει στην επικοινωνία της ηγεσίας, π.χ. αποτελεσματικότητα και ευρύτερη εμβέλεια (Venkatesh et al., 2003), οι ολοκληρωμένες μελέτες που χαρτογραφούν τις προκλήσεις και τους περιορισμούς εντός των ελληνικών και κυπριακών ρυθμίσεων, ειδικά, είναι κάπως περιορισμένες. Πράγματι, δεν μπορούν όλες οι τεχνολογικές παρεμβάσεις να εξασφαλίσουν ένα βελτιωμένο αποτέλεσμα στο χώρο εργασίας και είναι πολύ σημαντικό να γίνουν κατανοητές αυτές οι προκλήσεις (De Vries, 2012). Τέτοιες υποθέσεις κινδυνεύουν, στην πραγματικότητα, να παραβλέψουν πιθανές παγίδες ή πολιτισμικές ιδιαιτερότητες εγγενείς σε κάποιο περιβάλλον, όπως η Ελλάδα.

Ένα άλλο κρίσιμο κενό έγκειται στις μετρήσεις των δευτερευόντων αποτελεσμάτων εργασίας σε σχέση με την αύξηση της ηγεσίας στις ΤΠΕ. Η έρευνα έχει δείξει θετικές επιπτώσεις της τεχνολογίας στις εμπειρίες των υφισταμένων (βελτιωμένη επικοινωνία και σαφήνεια καθηκόντων) καθώς και αρνητικές (αυξημένη παρακολούθηση και πιθανή μικροδιαχείριση) (Judge & Piccolo,

2004). Ωστόσο, η δυναμική της Ελλάδας, επηρεασμένη από την οικονομική ιστορία και τις πολιτιστικές αξίες της, θα μπορούσε να δημιουργήσει διαφορετικά αποτελέσματα που δεν έχουν μελετηθεί επαρκώς.

Τέλος, παρόλο που προτείνονται διάφορα μοντέλα έρευνας, οπτικά λίγα από αυτά αντιπροσωπεύουν τη δυναμική της σχέσης μεταξύ ηγεσίας, ΤΠΕ και δευτερευόντων αποτελεσμάτων, ειδικά με την Ελλάδα διαθέσιμη ως κατάλληλο υπόβαθρο. Οι αναπαραστάσεις οπτικών μοντέλων έχουν επίσης τη δυνατότητα απλοποίησης πολύπλοκων θεωρητικών κατασκευών και ως εκ τούτου, μπορούν να αποτελέσουν χρήσιμο εργαλείο τόσο για επιστημονικές όσο και για πρακτικές εφαρμογές (Hofstede, 2011).

Εν ολίγοις, αν και υπάρχει σημαντική ακαδημαϊκή έρευνα για την ηγεσία και τις ΤΠΕ, προκύπτουν εμφανή κενά κατά την κατανόηση της αλληλεπίδρασής τους μέσα στο ελληνικό και κυπριακό οργανωτικό περιβάλλον. Η πλήρωση αυτών των κενών μπορεί να οδηγήσει σε ένα πιο διαφοροποιημένο, πολιτισμικά ευαίσθητο πλαίσιο που θα έχει απήχηση τόσο στην ακαδημαϊκή κοινότητα όσο και στα οργανωτικά περιβάλλοντα.

## 1.4 Συμβολή της μελέτης

Η συζήτηση για την ηγεσία στον τομέα των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) έχει ενταθεί, απηχώντας τις βαθιές αλλαγές που συμβαίνουν στους χώρους εργασίας παγκοσμίως. Καθώς προσαρμοζόμαστε στο νέο αυτό πλαίσιο, αναφύονται νέες προοπτικές που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής και μελέτης. Σε αυτό το πλαίσιο, η παρούσα μελέτη τοποθετεί μια σειρά από σημαντικές συνεισφορές στη βιβλιογραφία καθώς και στην οργανωτική πρακτική γενικότερα.

Κατά εύλογο τρόπο, η μελέτη συμβάλλει στην τρέχουσα κατανόηση που επικρατεί σχετικά με την ηλεκτρονική ηγεσία. Ενώ οι Avolio et al. (2014) παρείχαν ένα θεμέλιο για την εννοιολόγηση της ηλεκτρονικής ηγεσίας, υπάρχει ένα αναγνωρισμένο κενό στην οριοθέτηση των συγκεκριμένων πρακτικών, προκλήσεων και ικανοτήτων που είναι εγγενείς σε αυτό.

Μέσω της παροχής μιας λεπτής εξερεύνησης των χαρακτηριστικών της αποτελεσματικής ηλεκτρονικής ηγεσίας, η έρευνα αυτή παρέχει μια βαθύτερη, πιο λεπτομερή κατανόηση του τι σημαίνει να ηγείσαι σε μια ψηφιακή εποχή. Αυτό θα μπορούσε με τη σειρά του να καθοδηγήσει τις παρεμβάσεις ανάπτυξης ηγεσίας με τους τρόπους που ευθυγραμμίζονται κατάλληλα με τις ανάγκες των σύγχρονων περιβαλλόντων που διαμεσολαβούνται από τις ΤΠΕ.

Δεύτερον, αναμένεται επίσης από αυτή την έρευνα να παράσχει ένα σύνολο νέων γνώσεων κατά την επανεξέταση της διερεύνησης της αλληλεπίδρασης μεταξύ διαφορετικών στυλ ηγεσίας και ΤΠΕ. Αν και τα μετασχηματιστικά και συναλλακτικά στυλ ηγεσίας έχουν διερευνηθεί εντατικά μέσα σε παραδοσιακά περιβάλλοντα (Bass & Riggio, 2006), η εκδήλωσή τους μέσα σε ψηφιακά

πλαίσια παραμένει λιγότερο χαρτογραφημένη. Αυτή η εργασία αναμένεται να αναδείξει πώς αυτά τα στυλ εξελίσσονται, προσαρμόζονται ή ακόμα και μεταλλάσσονται, καθώς έρχονται σε επαφή με τις αναδυόμενες πλατφόρμες ψηφιακής επικοινωνίας. Τέτοιες ιδέες θα μπορούσαν να έχουν εκτεταμένες επιπτώσεις, ειδικά για τους οργανισμούς που επιδιώκουν να ολοκληρώσουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό τους, καθοδηγώντας τους στον εντοπισμό και την καλλιέργεια στυλ ηγεσίας που ευνοούν τέτοια περιβάλλοντα.

Επιπλέον, αυτή η μελέτη συμβάλλει σε ένα σημαντικό κενό στην υπάρχουσα έρευνα, θεωρώντας τα δευτερεύοντα εργασιακά αποτελέσματα ως αναδυόμενα από πρακτικές ηγεσίας που διαμεσολαβούνται από τις ΤΠΕ. Προς το παρόν, η βιβλιογραφία σε αυτόν τον συγκεκριμένο τομέα έχει επικεντρωθεί κυρίως στην ανάλυση των συμπεριφορών των ηγετών ή των ίδιων των τεχνολογικών πλατφορμών (Maruping & Agarwal, 2004). Αντίθετα, αυτή η μελέτη μετατοπίζει το φάκο προς τους αποδέκτες μιας τέτοιας ηγεσίας - τους υφισταμένους. Μετρώντας τις εμπειρίες, τα κίνητρα και τις μετρήσεις απόδοσης ως απάντηση σε διάφορες πρακτικές ηγεσίας που διαμεσολαβούνται από τις ΤΠΕ, η έρευνα υπογραμμίζει την ανθρώπινη διάσταση που συχνά επισκιάζεται από την τεχνολογική αφήγηση.

Τέλος, η μελέτη που επικεντρώνεται στην εξέλιξη των εργαλείων ΤΠΕ και τις επακόλουθες επιπτώσεις της στις πρακτικές ηγεσίας είναι επίκαιρη. Όπως επισημάνθηκε από τους Scott και Davis (2007), ο δυναμισμός στην τεχνολογία απαιτεί συνεχή ενημέρωση των οργανωτικών θεωριών και πρακτικών μας. Αυτή η έρευνα χαρτογραφεί τις επιπτώσεις των νεότερων πλατφορμών επικοινωνίας στην ηγεσία και σε αντάλλαγμα, τον αντίκτυπο που θα είχαν οι έμπειροι ηγέτες στις νεότερες πλατφόρμες επικοινωνίας και επίσης τα επακόλουθα αποτελέσματα εργασίας.

## **1.5 Πεδίο εφαρμογής και περιορισμοί**

Πράγματι, οι πληροφορίες σχετικά με την ενσωμάτωση και τον αντίκτυπο των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) σε όλους τους τομείς ηγεσίας είναι αναμφίβολα κρίσιμες στη συνεχώς εξελισσόμενη ψηφιακή εποχή μας. Αυτή η μελέτη προσπαθεί να εμβαθύνει στο πλέγμα της ηγεσίας και των ΤΠΕ, εξετάζοντας πώς οι ηγέτες αξιοποιούν αυτές τις τεχνολογίες για να κατευθύνουν τα εργασιακά αποτελέσματα των υφισταμένων τους, ιδιαίτερα στο ελληνικό και κυπριακό οργανωτικό πλαίσιο. Ωστόσο, όπως κάθε ακαδημαϊκή αναζήτηση, το πεδίο εφαρμογής αυτής της μελέτης καθορίζεται από ορισμένα όρια και τα αποτελέσματά της υπόκεινται σε διάφορους περιορισμούς.

Όσον αφορά το πεδίο εφαρμογής, η έρευνα οριοθετείται γεωγραφικά στην Ελλάδα. Η Ελλάδα είναι ένα μοναδικό μείγμα των πολιτιστικών αξιών της Μεσογείου, σε συνδυασμό με προηγμένες ταχέως αναπτυσσόμενες πληροφοριακές υποδομές. Σε αυτό το πλαίσιο, η μελέτη προσπάθησε να

τοποθετηθεί ούτως ώστε να παρέχει μια εικόνα για το πώς οι Έλληνες ηγέτες, τους οποίους διαμορφώνουν συγκεκριμένοι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες, πλοηγούνται στο τοπίο των ΤΠΕ στην ηγετική τους πρακτική. Εκτός αυτού, η μελέτη είναι ως επί το πλείστον αφιερωμένη στον εταιρικό τομέα, επιτρέποντας έτσι μια επιλεκτική προσπάθεια της οποίας η εστίαση στηρίζεται στον δυναμισμό της επιχειρηματικής ηγεσίας.

Βέβαια, όπως κάθε μελέτη, υφίστανται ορισμένοι περιορισμοί. Πρώτον, οι πολιτιστικοί παράγοντες που σχετίζονται με τους ελληνικούς και κυπριακούς οργανισμούς δεν οδηγούν απαραίτητα σε γενικεύσεις σε άλλα διεθνή πλαίσια με μεγάλη ευκολία. Όπως επεσήμαναν οι Soderberg και Holden (2002), η οργανωτική έρευνα που είναι αγκυροβολημένη σε μια συγκεκριμένη πολιτιστική πλεονεκτική θέση μπορεί να περιλαμβάνει ορισμένες λεπτές αποχρώσεις που μπορεί να μην είναι γενικά έγκυρες. Ως εκ τούτου, ενώ τα ευρήματα θα έχουν σημαντική σημασία για το ελληνικό και κυπριακό πλαίσιο, η διεθνής γενίκευση μπορεί να απαιτήσει πρόσθετες εκτιμήσεις.

Ο άλλος περιορισμός έγκειται στον ποσοτικό χαρακτήρα της μελέτης. Αν και τα ποσοτικά δεδομένα μπορούν να παρέχουν δομημένες και γενικευμένες γνώσεις, μπορεί να μην συλλαμβάνουν το βάθος των ατομικών εμπειριών τόσο αποτελεσματικά όσο οι ποιοτικές μέθοδοι (Bryman, 2012). Η ηγεσία, όντας ένας σύνθετος, πολυδιάστατος τομέας, συχνά φέρει μαζί της άυλα στοιχεία που οι αριθμοί μπορεί να μην ενσωματώνουν πλήρως (Bryman, 2012).

Σφάλμα μπορεί επίσης να προκύψει από την υιοθέτηση μιας κλίμακας Likert 5 βαθμών στο ερωτηματολόγιο. Αν και οι κλίμακες Likert είναι καλές στη μέτρηση των στάσεων και των αντιλήψεων (Allen & Seaman, 2007), είναι βέβαιο ότι θα υπάρξει προκατάληψη από τους ερωτηθέντες, δεδομένου ότι οι περισσότεροι άνθρωποι είναι πιθανό να απαντήσουν σύμφωνα με αυτό που πιστεύουν ή αισθάνονται ότι είναι κοινωνικά επιθυμητό ή αποδεκτό.

Τέλος, υπάρχει ένας εγγενής περιορισμός στην ταχέως μεταβαλλόμενη φύση της τεχνολογίας. Συνεχώς, αυτά που τα εργαλεία ΤΠΕ και οι πλατφόρμες που χρησιμοποιούνται σήμερα μπορεί να εξελιχθούν σε κάθε πτυχή ή να καταστούν παρωχημένα ή να αντικατασταθούν από νεότερες καινοτομίες στο εγγύς μέλλον (Papert & Harel, 1991). Κατά συνέπεια, τα ευρήματα της μελέτης, αν και επίκαιρα τώρα, μπορεί να χρειαστεί να επανεξεταστούν καθώς τα τεχνολογικά τοπία αλλάζουν.

Συμπερασματικά, ενώ αυτή η μελέτη στοχεύει στην παροχή κρίσιμων γνώσεων σχετικά με τη συμβολή της ηγεσίας και των ΤΠΕ στο ελληνικό και κυπριακό επιχειρηματικό περιβάλλον, είναι σημαντικό για τους αναγνώστες και τους μελλοντικούς ερευνητές να εξετάσουν το πεδίο εφαρμογής και τους περιορισμούς της. Μια τέτοια αναγνώριση διασφαλίζει ότι η έρευνα καταναλώνεται και βασίζεται σε αυτήν με ισορροπημένη και ενημερωμένη προοπτική.



# Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>

## Βιβλιογραφική ανασκόπηση

### 2.1 Εξέλιξη της επικοινωνίας ηγεσίας

Η επικοινωνία της ηγεσίας υπέστη μια μετάλλαξη τον περασμένο αιώνα, μια μεταμόρφωση στενά συνδεδεμένη με τις κοινωνικές, τεχνολογικές και οργανωτικές αλλαγές που διαμορφώνουν τον κόσμο. Η ανίχνευση αυτής της εξέλιξης προσφέρει μια ολοκληρωμένη κατανόηση του σημερινού δεσμού μεταξύ ηγεσίας και επικοινωνίας, σταθερά εξαρτημένης από τα βήματα και τις μετατοπίσεις του παρελθόντος.

Η επικοινωνία της ηγεσίας, εκ των υστέρων, χαρακτηρίστηκε ως ένα ιεραρχικό στυλ από πάνω προς τα κάτω που απαιτούσε την έκδοση εντολών από τον ηγέτη και τους υφισταμένους ελάχιστο ή καθόλου λόγο. Σε αυτόν τον τρόπο επικοινωνίας, οι ηγέτες μιλούσαν πρώτοι και οι από κάτω άκουγαν πρώτοι. Αυτή η προοπτική προέκυψε από τη μηχανιστική άποψη των αρχών του 20ου αιώνα για τους οργανισμούς, που απεικονίζονται κυρίως ως μια δομή που κινείται προς ορισμένες κατευθύνσεις που υποστηρίζονται από τις αρχές επιστημονικής διαχείρισης του Taylor (1911). Εδώ, η αποτελεσματικότητα και η τυποποίηση ήταν υψίστης σημασίας, και η επικοινωνία ήταν πρωτίστως κατευθυντήρια, με στόχο τη διασφάλιση της λειτουργικής συνέπειας.

Ωστόσο, τα μέσα του 20ου αιώνα έφεραν σημαντικές αλλαγές. Η σημασία των κοινωνικών παραγόντων και των διαπροσωπικών σχέσεων στην εργασία-δράση έγινε ο στυλοβάτης του Κινήματος Ανθρωπίνων Σχέσεων, που υπογραμμίζεται από τα έργα του Mayo (1933) στο Hawthorne Works. Η επικοινωνία της ηγεσίας άρχισε να εξελίσσεται από απλή οδηγία σε όλο και πιο συμβουλευτική. Οι ηγέτες άρχισαν να συνειδητοποιούν την ανάγκη για αμφίδρομη επικοινωνία, μηχανισμούς ανατροφοδότησης και τη σημασία του ηθικού των εργαζομένων και της δημιουργίας κινήτρων.

Το δεύτερο μέρος του 20ού αιώνα, κυρίως στις εποχές της δεκαετίας του 1980 και του 1990, εισήγαγε μια ακόμη σημαντική αλλαγή παραδείγματος λόγω της επιρροής των μετασχηματιστικών θεωριών ηγεσίας. Στο Burns (1978), αρχικά αρθρώνεται η ιδέα της μετασχηματιστικής ηγεσίας, σύμφωνα με την οποία οι ηγέτες ενθαρρύνουν και παρακινούν τους οπαδούς τους να προσφέρουν περισσότερα από όσα αναμένονται. Αυτό απαιτούσε έναν τρόπο ανοιχτής, εμπνευσμένης και καθοδηγούμενης από όραμα επικοινωνίας που έρχεται σε αντίθεση με τους τρόπους συναλλαγής.

Από την πλευρά των παραβατών, η προηγμένη τεχνολογία είχε ήδη αρχίσει να αλλάζει τον τρόπο

με τον οποίο οι ηγέτες επικοινωνούσαν με τους υφισταμένους τους. Η άνοδος του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στη δεκαετία του 1980, όπως σημείωσαν οι Sproull και Kiesler (1986), επέτρεψε πολύ ταχύτερη ασύγχρονη επικοινωνία και παρείχε στους ηγέτες νέο χώρο επικοινωνίας με τις ομάδες τους. Αυτό στη συνέχεια έφερε περαιτέρω επανάσταση με την έλευση του διαδικτύου και αργότερα, των πλατφορμών κοινωνικών μέσων που επέτρεψαν την ενημερωμένη επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο των ηγετών με άλλους ηγέτες και οπαδούς, καθώς τα κινητά gadgets ενίσχυσαν την αίσθηση της σύνδεσης και ενίσχυσαν την εμπέλειά τους.

Ο 21ος αιώνας εγκαινίασε μια εποχή ψηφιακού μετασχηματισμού. Εργαλεία όπως η τηλεδιάσκεψη, οι συνεργατικές πλατφόρμες και οι εφαρμογές άμεσων μηνυμάτων έχουν καταστεί αναπόσπαστο μέρος της καθημερινής μας ζωής. Όπως τονίστηκε από τους Westerman, Bonnet και McAfee (2014), υπάρχουν τρεις ιδιότητες που καθορίζουν την επικοινωνία ηγεσίας σε αυτήν την εποχή: αμεσότητα, διαδραστικότητα και ένταξη. Η δυναμική της εξουσίας έχει πλέον μετατοπιστεί με τους ηγέτες να πρέπει να είναι έμπειροι στις πανταχού παρούσες επικοινωνίες, να κατανοούν τις αποχρώσεις στην ψηφιακή γλώσσα του σώματος και το πιο σημαντικό να καλλιεργούν μια αίσθηση κοινότητας στις διασκορπισμένες ομάδες τους.

Ωστόσο, αυτή η ψηφιακή επανάσταση αντιμετωπίζει επίσης τις προκλήσεις της. Η πιθανότητα κακής επικοινωνίας, η απάνθρωπη πτυχή από τα διαπροσωπικά σημάδια πρόσωπο με πρόσωπο και η πιθανότητα ψηφιακής εξάντλησης είναι πραγματικότητες που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες, όπως προωθήθηκε από τους Rainie και Wellman (2012).

Εν ολίγοις, η εξέλιξη στην επικοινωνία ηγεσίας αντικατοπτρίζει τις ευρύτερες τροχιές των κοινωνικών και τεχνολογικών εξελίξεων. Από την οδηγία στη διαλογική, από τη πρόσωπο με πρόσωπο στην πρόσωπο με οθόνη, η επικοινωνία ηγεσίας σήμερα βρίσκεται σε ένα σταυροδρόμι, αντλώντας από το πλούσιο παρελθόν της, αλλά συνεχώς προσαρμοζόμενη στις απαιτήσεις μιας διασυνδεδεμένης ψηφιακής εποχής.

## **2.2 Ο ρόλος των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) στη σύγχρονη ηγεσία**

Οι Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) έχουν σταδιακά αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες συνδέονται, επικοινωνούν και συνεργάζονται εντός της οργανωτικής σφαίρας. Η βαθιά επιρροή των ΤΠΕ είναι εκτεταμένη, διαπερνώντας τα στύλ ηγεσίας, τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και τη συνολική οργανωτική δυναμική.

### **2.2.1 Οφέλη των ΤΠΕ στην επικοινωνία ηγεσίας**

Αυτή η άνοδος των ΤΠΕ έχει προσδώσει πολλά πλεονεκτήματα στην επικοινωνία της ηγεσίας, παίζοντας κεντρικό ρόλο, επαναπροσδιορίζοντας τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες πλοηγούνται

στο πολύπλευρο τοπίο των σύγχρονων οργανισμών.

- i. Βελτιωμένη προσβασιμότητα και προσέγγιση χρηστών: Ίσως το πιο απτό αποτέλεσμα είναι η βελτιωμένη προσβασιμότητα για τα μέλη της ομάδας, τα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς και για ευρύτερο κοινό. Με μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τηλεδιάσκεψη και ανταλλαγή άμεσων μηνυμάτων, είναι δυνατό για τους ηγέτες να επικοινωνούν αμέσως παρά τα γεωγραφικά σύνορα. Αυτό το όφελος ενισχύεται ακόμη περισσότερο στη σημερινή εποχή των παγκόσμιων επιχειρήσεων, όπου τα μέλη των ομάδων τις περισσότερες φορές δεν βρίσκονται στο ίδιο περιβάλλον χωρικά. Όπως υποθέτει ο Castells (2011), με την αναδυόμενη «κοινωνία του δικτύου» οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν και να διατηρήσουν την παρουσία τους, ακόμη και αν είναι γεωγραφικά διαχωρισμένοι από τα μέλη της ομάδας τους.
- ii. Προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας: Τα εργαλεία συνεργασίας όπως το Microsoft Teams ή το Slack έχουν μεταμορφώσει τον τρόπο συνεργασίας των ομάδων. Δεν επιτρέπουν μόνο την επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο μαζί, αλλά και την κοινή χρήση εγγράφων, την από κοινού επεξεργασία καθώς και την παρακολούθηση εργασιών. Σύμφωνα με τους Dery, Ina και John (2017), αυτά τα εργαλεία προάγουν μια ανοιχτή συνεργατική κουλτούρα όπου οι ομάδες λειτουργούν συνεργατικά, συγκεντρώνουν ετερογενείς ιδέες καθώς και κατευθύνουν τη συλλογική καινοτομία.
- iii. Λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων: Τα σύγχρονα εργαλεία ΤΠΕ παρέχουν σαφώς ολοκληρωμένη πρόσβαση σε ορδές δεδομένων. Οι πλατφόρμες που είναι ενσωματωμένες στα αναλυτικά στοιχεία, όπως σημειώνουν οι Bughin και Chui (2010), δίνουν τη δυνατότητα στους ηγέτες να εξορύσσουν αυτά τα δεδομένα, να εξάγουν συμπεράσματα και να λαμβάνουν αποφάσεις βάσει αυτών. Αυτή η προσέγγιση που βασίζεται σε δεδομένα ενισχύει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, διασφαλίζοντας ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται δεν είναι μόνο ένστικτα, αλλά βασίζονται σε εμπειρικά στοιχεία.
- iv. Προσαρμοσμένη και εξατομικευμένη επικοινωνία: Η χρήση προηγμένων εργαλείων ΤΠΕ επιτρέπει την επικοινωνία των μηνυμάτων σύμφωνα με τις προτιμήσεις ενός ατόμου. Αυτό μπορεί να επιτρέψει στους ηγέτες να τμηματοποιήσουν την επικοινωνία τους, όπου μπορούν να είναι σίγουροι ότι το μήνυμα είναι τόσο εξατομικευμένο όσο και σχετικό. Όπως σημειώνεται από τους Fairhurst και Connaughton (2014), μια τέτοια εξατομικευμένη επικοινωνία θα ενισχύσει τα επίπεδα εμπλοκής, θα χτυπήσει τις χορδές με τους στοχευόμενους αποδέκτες σε πολύ βαθύτερο επίπεδο και γενικά θα επιτύχει καλύτερη οργανωτική απόδοση.

- v. Συνεχής μάθηση και προσαρμοστικότητα: Η δυναμική φύση των ΤΠΕ αφήνει τον ηγέτη σε έναν συνεχή κύκλο μάθησης και προσαρμογής. Πλατφόρμες όπως η εκμάθηση LinkedIn ή το Coursera έχουν πολλά να προσφέρουν όσον αφορά τα μαθήματα και τα αποθετήρια γνώσεων. Οι ηγέτες μπορούν να αναλάβουν την πρωτοβουλία της αναβάθμισης των δεξιοτήτων, να ενημερώνονται καλά για τις τάσεις της βιομηχανίας και να διασφαλίζουν ότι είναι καλά εξοπλισμένοι για να διαχειριστούν τις παγίδες της ψηφιακής εποχής, όλα τα συναισθήματα που αντηχούν στον Pfeffer (2015).

Ωστόσο, ενώ τα οφέλη των ΤΠΕ στην επικοινωνία ηγεσίας είναι πολλαπλά, είναι υψίστης σημασίας να τα προσεγγίσουμε με διάκριση. Καθώς το ψηφιακό τοπίο εξελίσσεται, οι προκλήσεις που παρουσιάζει θα εξελίσσονται παράλληλα. Καθίσταται επιτακτική ανάγκη για τους σύγχρονους ηγέτες όχι μόνο να αγκαλιάσουν τα πλεονεκτήματα που παρέχουν οι ΤΠΕ, αλλά και να γνωρίζουν τις περιπλοκές τους, διασφαλίζοντας ότι τα εργαλεία αξιοποιούνται με σύνεση για να αυξήσουν πραγματικά την ηγετική ικανότητα.

### **2.2.2 Προκλήσεις και περιορισμοί των ΤΠΕ στην ηγεσία**

Η εισαγωγή των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) στον τομέα της ηγεσίας, εκτός από την εισαγωγή πλήθους πλεονεκτημάτων, έχει ταυτόχρονα εξελιχθεί σε ένα ευρύ φάσμα προκλήσεων και περιορισμών. Είναι σημαντικό οι ηγέτες να γνωρίζουν αυτές τις λεπτομέρειες, καθώς χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τις ΤΠΕ, διασφαλίζοντας επίσης ότι αποφεύγουν τα πιθανά μειονεκτήματά τους.

- i. Υπερβολική εξάρτηση και τεχνολογική εξάρτηση: Ενώ οι ΤΠΕ παρέχουν απaráμιλλη πρόσβαση πληροφοριών στους ηγέτες και ανώτερη ροή επικοινωνίας, υπάρχει ένας ακάλυπτος κίνδυνος υπερβολικής εξάρτησης. Η υπόθεση ότι η τεχνολογία βελτιώνει πάντα την παραγωγικότητα μπορεί να παραπλανήσει κάποιον. Όπως σημειώνει ο Leonardí (2014), η υπερβολική εξάρτηση από τις τεχνολογικές πλατφόρμες μπορεί να κρατήσει τους ηγέτες και τις ομάδες τους λιγότερο ευέλικτους με μια σειρά σεναρίων όπου οι άμεσες ψηφιακές λύσεις δεν είναι διαθέσιμες σε αυτούς.
- ii. Απώλεια προσωπικής επαφής και λεπτής επικοινωνίας: Το ψηφιακό μέσο, παρ' όλες τις βελτιώσεις της αποτελεσματικότητας που του αποδίδονται, συχνά βρίσκει ανεπαρκή τη μετάδοση πέρα από τις λεπτές αποχρώσεις που αποτελούν αναπόσπαστο μέρος μιας πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας. Τα συναισθήματα, ακόμη και η γλώσσα του σώματος, ζωτικής σημασίας για την επικοινωνία ενός ηγέτη, χάνονται τις περισσότερες φορές όταν επικοινωνούνται ψηφιακά. Όπως επισημαίνουν οι Kahai, Carroll και Justice

(2007), αυτό το κενό μπορεί εύκολα να οδηγήσει σε μια παρεξήγηση που θα μπορούσε με τη σειρά της να είναι επιζήμια για την εμπιστοσύνη και την εγγύτητα της ομάδας.

- iii. Ψηφιακή υπερφόρτωση και υπερφόρτωση πληροφοριών: Η ευκολία προσβασιμότητας μέσω των ΤΠΕ είναι πιθανό να έχει ως αποτέλεσμα την υπερφόρτωση πληροφοριών. Οι ηγέτες βομβαρδίζονται συνεχώς από τέτοιες αμείλικτες ροές μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, μηνυμάτων και ειδοποιήσεων. Αυτό καθιστά δύσκολο το φιλτράρισμα των σχετικών πληροφοριών από το θόρυβο που συζητήθηκε από τους Erppler και Mengis (2004) και διατηρεί τη λήψη αποφάσεων ευκίνητη και τακτοποιημένη.
- iv. Ανησυχίες για την ασφάλεια και παραβιάσεις της ιδιωτικής ζωής: Σε ένα αλληλένδετο ψηφιακό οικοσύστημα, η ασφάλεια και η ιδιωτικότητα θα βρίσκονται στο επίκεντρο. Οι ηγέτες θα αντιμετωπίσουν ζητήματα σχετικά με παραβιάσεις δεδομένων, απειλές στον κυβερνοχώρο καθώς και μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση σε πληροφορίες. Όπως υποθέτει ο Kshetri (2013), αυτές δεν είναι μόνο οι τεχνολογικές ανησυχίες, αλλά έχουν ευρείες επιπτώσεις που θέτουν οργανωτική φήμη, αξιοπιστία και κανονιστική συμμόρφωση.
- v. Ζητήματα ψηφιακής ανισότητας και ένταξης: Η ψηφιακή ζήτηση της ομάδας θα μπορούσε να είναι άνιση σε όλα τα άτομα όσον αφορά την πρόσβαση ή την επάρκεια με προηγμένα εργαλεία ΤΠΕ. Τέτοιες ανισότητες θα μπορούσαν να θέσουν υπό αμφισβήτηση τις αξίες συμπεριληπτικότητας της ομάδας, καθώς ένας τέτοιος διαχωρισμός προκαλεί μια αίσθηση παραγκωνισμού ή μειονεκτήματος, όπως τόνισε ο van Dijk (2006).
- vi. Προσαρμογή στην ταχεία τεχνολογική εξέλιξη: Οι ΤΠΕ εξελίσσονται με εκπληκτικό ρυθμό. Η συνεχής ενημέρωση των συνόλων δεξιοτήτων γίνεται ένα από τα δύσκολα καθήκοντα για κάθε ηγέτη - προσπαθώντας να κατανοήσει και να χρησιμοποιήσει γρήγορα νέες πλατφόρμες, διασφαλίζοντας ότι η ομάδα εκπαιδεύεται με ικανό τρόπο. Όπως σημειώνεται από τους Tarafdar et al. (2007), αυτός ο κύκλος πλεονασμού μπορεί να προκαλέσει τεχνολογικό στρες που είναι επιζήμιο για την αποτελεσματικότητα και την ευημερία του ηγέτη.

Συμπερασματικά, ενώ οι ΤΠΕ έχουν πράγματι φέρει επανάσταση στις επικοινωνιακές πτυχές των ηγετών δεν είναι απαλλαγμένες από προκλήσεις. Οι σύγχρονοι ηγέτες είναι επιφορτισμένοι με την εξισορρόπηση της αξιοποίησης της ανδρείας της τεχνολογίας, παραμένοντας παράλληλα συντονισμένοι με τους περιορισμούς της.

## 2.3 Στυλ ηγεσίας

Η αλληλεπίδραση των στυλ ηγεσίας και η χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) αποτελεί ένα κρίσιμο ζήτημα, το οποίο θα πρέπει να διερευνηθεί εις βάθος. Διάφορα στυλ ηγεσίας αξιοποιούν τις ΤΠΕ με μοναδικούς τρόπους, καθένας από τα οποία προσφέρει σημαντικές πληροφορίες για το πώς η τεχνολογία θα μπορούσε να αξιοποιηθεί με σκοπό να μεγεθύνει τον αντίκτυπο της ηγεσίας ως έννοια.

Ωστόσο, διερωτάται κανείς εύλογα ποια είναι εκείνα τα στυλ ηγεσίας τα οποία εφαρμόζουν αποτελεσματικά τις ΤΠΕ.

*Μετασχηματιστική ηγεσία:* Αυτό το στυλ ηγεσίας είναι ένας ενδιαφέρων συνδυασμός προηγμένης χρήσης ΤΠΕ με έμφαση στο όραμα, την έμπνευση και την αλλαγή προς το καλύτερο σε ακραίο επίπεδο. Οι ηγέτες που υιοθετούν αυτό το στυλ ηγεσίας συχνά αναπτύσσουν ψηφιακές πλατφόρμες για να διατυπώσουν οράματα, να προωθήσουν την καινοτομία, να ενθαρρύνουν τη συνεχή μάθηση μεταξύ των οπαδών τους. Οι Bass και Riggio (2006) δήλωσαν ότι οι μετασχηματιστές ηγέτες χρησιμοποιούν συχνά την ικανότητα των ΤΠΕ να επικοινωνούν με ομάδες, να προωθούν τη διάδοση γνώσεων και ιδεών μεταξύ τους, να διατηρούν τους οργανισμούς ευέλικτους και προσανατολισμένους στο μέλλον σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα.

*Συμμετοχική ηγεσία:* Σε αυτό το στυλ ηγεσίας, γνωστό ως «συμμετοχικό» ή «δημοκρατικό», υπάρχει αμοιβαία λήψη αποφάσεων. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι πλατφόρμες ΤΠΕ, ειδικά τα συνεργατικά εργαλεία όπως το Trello ή το Microsoft Teams, είναι χρήσιμες. Παρέχουν οδούς με τις οποίες διεξάγονται συζητήσεις, συνεδρίες καταγισμού ιδεών και ακόμη και συνεργατική λήψη αποφάσεων. Οι Hargie, Tourish και Wilson (2002) σημείωσαν ότι τέτοιοι συμμετοχικοί ηγέτες που εργάζονται με τις ΤΠΕ θα παρέχουν έναν χώρο εργασίας χωρίς αποκλεισμούς, όπου όλοι οι εργαζόμενοι αισθάνονται πολύτιμοι, γεγονός που με τη σειρά του ενισχύει την οργανωτική δέσμευση.

*Συναλλακτική Ηγεσία:* Βασίζεται σε σαφείς δομές, διαδικασίες καθώς και μηχανισμούς ανταμοιβής και, ως εκ τούτου, έχει ένα ιδιαίτερο πλεονέκτημα της αποτελεσματικότητας ενίσχυσης των ΤΠΕ. Σύμφωνα με τον ορισμό που παρουσίασαν οι Antonakis, Avolio και Sivasubramaniam (2003), οι ηγέτες συναλλαγών συχνά εφαρμόζουν λογισμικό διαχείρισης έργων, πλατφόρμες ανάλυσης δεδομένων και άλλα εργαλεία για την παρακολούθηση της απόδοσης με απώτερο σκοπό να διασφαλίσουν ότι η εκτέλεση των εργασιών πραγματοποιείται εντός καθορισμένων παραμέτρων και οι ανταμοιβές κατανέμονται με τον δέοντα τρόπο.

*Υπηρετική Ηγεσία (ή υποστηρικτική):* Η ουσία της υπηρετικής ηγεσίας (servant leadership) έγκειται στην τοποθέτηση των αναγκών των οπαδών στο προσκήνιο, καθοδηγώντας και υποστηρίζοντάς τους προς την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη. Ο Greenleaf (2002) επισημαίνει ακόμη και

τα ψηφιακά εργαλεία επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται στη ζωή των ηγετών υπηρετών με απώτερο σκοπό την εξυπηρέτηση των αναγκών των μελών της ομάδας, δίνοντας άμεσες ανατροφοδοτήσεις και πόρους υποστήριξης, ώστε να είναι καλά εξοπλισμένοι για αυτές τις απαιτήσεις του ρόλου.

*Ηγεσία Laissez-Faire*: Αυτό είναι ένα στυλ ηγεσίας όπου τα μέλη της ομάδας εργάζονται με αρκετή ελευθερία και οι ΤΠΕ έχουν έναν πολύ ασαφή ευεργετικό παράγοντα σε αυτό το παραδοσιακό στυλ ηγεσίας. Μάλιστα, ενώ αυτοί οι ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν μέσα επικοινωνίας για να παραμείνουν προσβάσιμοι, θα ήταν πολύ πιο ικανοί να δώσουν στις ομάδες τους την ελευθερία να επιλέξουν και να εφαρμόσουν εργαλεία ΤΠΕ ως μέρος της δικής τους εμπειρίας στο χώρο εργασίας, όπως υποστηρίζεται από τους Skogstad et al. (2007).

Εν ολίγοις, κάθε στυλ ηγεσίας διαθέτει τα μοναδικά χαρακτηριστικά του, αλλά ο κοινός πυρήνας έγκειται στο πόσο αποτελεσματικά τα διαφορετικά στυλ αξιοποιούν τις ΤΠΕ για να ενισχύσουν τα εγγενή πλεονεκτήματά τους. Η αλληλεπίδραση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και των ΤΠΕ καταδεικνύει περαιτέρω πως ανεξάρτητα από το στυλ, οι ηγέτες μπορούν να θέτουν την τεχνολογία στην υπηρεσία τους και να την προσαρμόζουν στις ανάγκες τους.

Ωστόσο, στο πλαίσιο αυτό της αλληλεπίδρασης των στυλ ηγεσίας και στη διεπαφή τους με τις Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), δεν ενθουσιάζουν όλα τα στυλ τον ίδιο ενθουσιασμό ή αποτελεσματικότητα στη διαδικασία μόχλευσης μέσω των ψηφιακών εργαλείων. Ορισμένες προσεγγίσεις στην ηγεσία είναι σχετικά πιο ανθεκτικές ή ουδέτερες προς την υιοθέτηση των ΤΠΕ, μια παρατήρηση που επικυρώνεται μέσω εκτεταμένων ερευνών που διεξάγονται στους ακαδημαϊκούς κύκλους.

Το μόνο στυλ που συχνά αναφέρεται για την επιφυλακτικότητά του απέναντι στην προληπτική υιοθέτηση των ΤΠΕ είναι η παραδοσιακή αυταρχική ηγεσία. Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων συγκεντρώνονται σε αυτό το στυλ και μια προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω είναι χαρακτηριστική ενός τέτοιου στυλ. Οι Westerman, Bonnet και McAfee (2014) είχαν διατυπώσει ότι οι αυταρχικοί ηγέτες, από τη φύση τους, απολαμβάνουν καθιερωμένες ρουτίνες και άμεσους ελέγχους. Κάθε υιοθέτηση των εργαλείων ΤΠΕ -και ακόμη περισσότερο εάν αυτά τείνουν να αποκεντρώνουν τη ροή πληροφοριών ή να ενδυναμώνουν τους υπαλλήλους χαμηλότερου επιπέδου- είναι βέβαιο ότι θα εκληφθεί ως πρόκληση για τον έλεγχο που παραδοσιακά ασκούν αυτοί οι ηγέτες. Κατά συνέπεια, τέτοιοι ηγέτες μπορεί να είναι εχθρικοί στην υιοθέτηση συνεργατικών τεχνολογιών ή πλατφορμών που εκδημοκρατίζουν την πρόσβαση στην πληροφορία.

Το στυλ ηγεσίας *Laissez-Faire*, αν και ουσιαστικά προσαρμόσιμο, συχνά υιοθετεί μια αδιάφορη στάση απέναντι στις ΤΠΕ. Σε αντίθεση με την εσφαλμένη αντίληψη ότι οι ηγέτες του *Laissez-faire* είναι πάντα γνώστες της τεχνολογίας, οι Madsen, Miller και John (2005) υποστήριξαν ότι αυτοί οι

ηγέτες συχνά επιδεικνύουν μια στάση του τύπου «ας είναι». Αυτό δεν μεταφράζεται ούτε σε ενεργητική αντίσταση ούτε σε ενθουσιώδη υποστήριξη των εργαλείων ΤΠΕ. Αντ' αυτού, ενθαρρύνοντας τη σύγχυση και την *ad hoc* προσέγγιση που παρέχει στις ομάδες τους αυτονομία να επιλέξουν τα εργαλεία τους για την ατομική λειτουργική ή τοπική περιοχή τους, το στυλ αυτό οδηγεί συχνά σε ένα πλαίσιο όπου εν τέλει υιοθετούνται διαφορετικές τεχνολογίες, οι οποίες χρησιμοποιούνται χωρίς μια συνεκτική ενοποιητική στρατηγική.

Περαιτέρω, δέον όπως σημειωθεί ότι ένα άλλο στυλ ηγεσίας που δύσκολα προσαρμόζεται στη χρήση και εφαρμογή των ΤΠΕ είναι η γραφειοκρατική ηγεσία. Με την έντονη εστίασή του στους κανόνες, τις διαδικασίες και τις ιεραρχίες, ένας γραφειοκρατικός ηγέτης συχνά αγωνίζεται ενόψει της ταχείας τεχνολογικής αλλαγής. Η ανθεκτικότητά αυτού του στυλ ηγεσίας προέρχεται από τον φόβο ότι θα προκαλέσει διαταραχή στις καθιερωμένες διαδικασίες και ότι τα νέα εργαλεία ΤΠΕ θα προκαλέσουν αβεβαιότητα. Οι Rizzuto, Schwarz και Schwarz (2014) επανέλαβαν πώς οι γραφειοκρατικοί ηγέτες συχνά ανέβαλαν την εφαρμογή των ΤΠΕ μέχρι να γίνει υποχρεωτική ή έως ότου άλλοι οργανισμοί είχαν δοκιμάσει και τυποποιήσει εκτενώς τέτοιες τεχνολογίες.

Ένα άλλο σημείο αφορά τη θεωρία της περιστασιακής ηγεσίας. Οι Hersey και Blanchard (1969) πρότειναν ότι η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από το πλαίσιο της κατάστασης, υπονοώντας ότι η αντίσταση ή η ουδετερότητα στις ΤΠΕ μπορεί να μην είναι μόνο η λειτουργία ενός συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας, αλλά και οι συγκεκριμένες οργανωτικές και περιβαλλοντικές συνθήκες. Αυτή η υποκείμενη θεωρία βασίζεται στο γεγονός ότι ακόμη και μερικά από τα παραδοσιακά ανθεκτικά στυλ ηγεσίας μπορεί να αγκαλιάσουν τις ΤΠΕ υπό τέτοιες ευνοϊκές συνθήκες.

Συλλήβδην, η υιοθέτηση των ΤΠΕ στην ηγεσία αποτελεί σε κάθε περίπτωση ένα πολύπλευρο φαινόμενο. Ενώ ορισμένα στυλ «εκμεταλλεύονται» τα ψηφιακά εργαλεία πιο αποτελεσματικά, άλλα φαίνεται να εμφανίζουν αντίσταση ή ουδετερότητα αρκετά διαισθητικά ενημερωμένα από ένα μείγμα των θεμελιωδών αρχών τους και των περιστασιακών περιβαλλόντων στα οποία λειτουργούν. Αυτές οι ιδέες υπογραμμίζουν τη σημασία της ισορροπίας της ηγεσίας και των ΤΠΕ, προειδοποιώντας ενάντια σε γενικές υποθέσεις ή προσεγγίσεις ενός μεγέθους για όλους.



## **2.4 Το φάσμα των επιπτώσεων: Πώς οι ΤΠΕ επηρεάζουν τα αποτελέσματα της εργασίας των υφισταμένων**

### **2.4.1 Θετικοί συσχετισμοί στην υπάρχουσα βιβλιογραφία**

Ένας άλλος αναδυόμενος τομέας έρευνας στην οργανωτική έρευνα είναι η αλληλεπίδραση της ηγεσίας, των ΤΠΕ και των επακόλουθων επιπτώσεών τους στα δευτερεύοντα εργασιακά αποτελέσματα. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σε αυτόν τον τομέα παρουσιάζει μια πλούσια πηγή ερευνών που καταδεικνύουν τη θετική σχέση που υπάρχει μεταξύ της ικανής ηγετικής χρήσης των ΤΠΕ και των αυξημένων δευτερευόντων αποτελεσμάτων εργασίας.

Σε μια ψηφιακή εποχή που επικεντρώνεται στην επικοινωνία, η συνοχή της ομάδας και τα κίνητρα είναι βέβαιο ότι βρίσκονται στην ουσία κάθε εργασίας που στοχεύει στην επίτευξη παραγωγικότητας όταν οι ηγέτες χρησιμοποιούν αποτελεσματικά εργαλεία ΤΠΕ. Οι Avolio, Kahai και Dodge (2000) διαπίστωσαν ότι εάν οι ηγέτες είναι τόσο επιτυχημένοι στο να επωφεληθούν από τις τεχνολογίες επικοινωνίας, τότε αυξάνεται το αίσθημα της ένταξης και της εμπιστοσύνης μεταξύ των υφισταμένων που ανήκουν σε ομάδες, οι οποίες γεωγραφικά δεν είναι στον ίδιο χώρο. Αυτή η εμπιστοσύνη, με τη σειρά της, λειτουργεί ως καταλύτης για καλύτερη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας και περαιτέρω δέσμευση για το κοινό έργο.

Στο ίδιο πνεύμα, ένα άρθρο των Kolfshoten et al. (2006) ασχολήθηκε με το πώς οι ΤΠΕ βοηθούν στη διεξαγωγή συνεδριών καταιγισμού ιδεών μεταξύ ομάδων. Η μελέτη τους καταδεικνύει ότι όταν οι ηγέτες χρησιμοποιούν αποτελεσματικά αυτά τα ψηφιακά εργαλεία καταιγισμού ιδεών, τα αποτελέσματά τους όχι μόνο μεγεθύνουν τον αριθμό των ιδεών και αναδεικνύονται, αλλά και βελτιώνουν σημαντικά την ποιότητά τους. Τα ευρήματα αυτής της μελέτης αντιστοιχούν στη γενική δήλωση ότι οι ΤΠΕ, σε έναν ενοποιημένο συνδυασμό με την ηγεσία, μπορούν να ενισχύσουν τη γνωστική αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών μιας ομάδας και να οδηγήσουν σε μια καινοτόμο επίλυση προβλημάτων.

Μια άλλη σημαντική πτυχή είναι η δυνατότητα ευελιξίας και ανεξαρτησίας που θα μπορούσαν να προσφέρουν οι ΤΠΕ στους υφισταμένους υπαλλήλους. Όπως τονίστηκε από τους Hill, Ferris και Mårtinsons (2003), οι ηγέτες που ενδυναμώνουν τους υφισταμένους τους με τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν εργαλεία ΤΠΕ και να παρέχουν ευκαιρίες για απομακρυσμένη εργασία συχνά παρατηρούν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία από τους υφισταμένους τους και μια βελτιωμένη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής στις ομάδες. Αυτή η ισορροπία δεν αποτελεί πρόσθετο πλεονέκτημα - τελικά οδηγεί σε υψηλή παραγωγικότητα και αφοσίωση, βασικά στοιχεία που απαιτούνται στο σημερινό συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Περαιτέρω, δέον όπως σημειωθεί ότι ο ρόλος της ηγεσίας να διασφαλίσει ότι οι πλατφόρμες συνεχούς μάθησης διατηρούνται μέσω της αξιοποίησης των ΤΠΕ είναι εξίσου σημαντικός. Το έργο του Orlikowski (2002) κατέδειξε ότι ένας ηγέτης που προωθεί την κουλτούρα ηλεκτρονικής μάθησης και τη διαθεσιμότητα για τους υφισταμένους σε ψηφιακά εργαλεία κατάρτισης όχι μόνο ενισχύει το σύνολο δεξιοτήτων των υφισταμένων, αλλά και ενσταλάζει την έννοια της συνεχούς ανάπτυξης. Ένα τέτοιο περιβάλλον οδηγεί πάντα σε βελτιωμένα εργασιακά αποτελέσματα, καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται εξουσιοδοτημένοι να αντιμετωπίσουν τις μεταβαλλόμενες προκλήσεις και αντιλαμβάνονται μια συγκεκριμένη επένδυση που γίνεται στη δική τους βελτίωση τόσο προσωπικά όσο και επαγγελματικά.

Συνθέτοντας τις παραπάνω ιδέες, προκύπτει προφανώς ότι υπάρχουν πολλαπλές θετικές συσχετίσεις μεταξύ των παρεμβάσεων ΤΠΕ που καθοδηγούνται από την ηγεσία και των υποδεέστερων εργασιακών αποτελεσμάτων. Από την ανάπτυξη εμπιστοσύνης στις εικονικές ομάδες έως τη διευκόλυνση του καινοτόμου καταιγισμού ιδεών, από την ευέλικτη εργασία έως την περαιτέρω ενίσχυση της συνεχούς ηλεκτρονικής μάθησης - η βιβλιογραφία επισημαίνει δυναμικά μηχανισμούς μέσω των οποίων οι ΤΠΕ, υπό την οραματική ηγεσία των οργανωτικών επικεφαλής τους, μπορούν να επιφέρουν ριζικές βελτιώσεις στα δευτερεύοντα εργασιακά αποτελέσματα.

#### **2.4.2 Ουδέτερα ή αρνητικά αποτελέσματα: η άλλη όψη του νομίσματος**

Ενώ ένα σημαντικό σώμα βιβλιογραφίας ερευνά τις θετικές επιπτώσεις της ενσωμάτωσης των ΤΠΕ από την ηγεσία στα αποτελέσματα της εργασίας των υφισταμένων, είναι επιτακτική ανάγκη να εξεταστεί κριτικά το αντίστροφο. Αρκετές μελέτες έχουν αναφερθεί στις ουδέτερες ή ακόμη και δυσμενείς συνέπειες αυτής της διασταύρωσης, υπενθυμίζοντάς μας τη λεπτή φύση της οργανωτικής δυναμικής και την πολύπλευρη επιρροή της τεχνολογίας.

Ενώ οι ψηφιακές τεχνολογίες δίνουν υποσχέσεις επικοινωνίας χωρίς σύνορα, λόγω εξάρτησης ή κατάχρησης, το ίδιο παραδόξως οδηγεί σε δυσάρεστες καταστάσεις, όπως επί παραδείγματι η διακοπή της επικοινωνίας. Οι Cameron και Webster (2005) αναφέρθηκαν σε καταστάσεις όπου οι εργαζόμενοι κατακλύζονταν από μια εισροή ψηφιακών μηνυμάτων, με αποτέλεσμα να υποφέρουν από την υπερφόρτωση πληροφοριών. Αντί να διευκολύνει τη σαφέστερη επικοινωνία, ο τεράστιος όγκος των ψηφιακών συνομιλιών κατέληξε να προκαλεί καθυστερήσεις, περισσότερες παρεξηγήσεις και χαμένα μηνύματα με αποτέλεσμα τον πλήρη αποσυντονισμό της εργασίας.

Μια άλλη πτυχή είναι ότι είναι δύσκολο οι εργαζόμενοι να παραμείνουν συνεκτικοί ως ομάδα και να διατηρήσουν προσωπικούς δεσμούς ενώ αλληλεπιδρούν κυρίως μεταξύ τους εικονικά μέσω τηλεργασίας. Οι Kiesler και Cummings (2002) προειδοποίησαν ότι, ενώ οι ΤΠΕ μπορούν να ενισχύσουν την επικοινωνία των καθηκόντων που αναλαμβάνονται, είναι δυνατόν να διαβρώσουν τη σχεσιακή πτυχή της αλληλεπίδρασης των μελών μιας ομάδας. Εμπειρία απομόνωσης, χαμηλό

ηθικό της ομάδας και αδύναμη συνοχή της ομάδας ως αποτέλεσμα της έλλειψης αλληλεπιδράσεων πρόσωπο με πρόσωπο, λίγες μη λεκτικές ενδείξεις επικοινωνίας, καθώς και ευκαιρία για παρεξηγήσεις είναι ορισμένα χαρακτηριστικά παραδείγματα των αρνητικών επιπτώσεων από τη χρήση των ΤΠΕ σε περιβάλλοντα ηγεσίας.

Παράλληλα, παρά την ευελιξία που υποστηρίζεται από τις ΤΠΕ, οι Fenner και Renn (2010) αναγνωρίζουν ότι η συνεχής συνδεσιμότητα τις περισσότερες φορές θολώνει τα όρια της επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αισθάνονται υποχρεωμένοι να είναι «πάντα ενεργοποιημένοι». Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε εξάντληση και υψηλά επίπεδα άγχους ενώ τέτοιου είδους καταστάσεις προκαλούν και μείωση του ενδιαφέροντος για εργασία κυρίως όταν οι ηγέτες επιμένουν ότι κάθε απάντηση πρέπει να είναι άμεση αγνοώντας το θεσμοθετημένο ωράριο εργασίας.

Επιπλέον, όσον αφορά την ηγετική πτυχή της μάθησης μέσω των ΤΠΕ, η μεγάλη πλειονότητα των ψηφιακών πλατφορμών περιέχει πλούσιους πόρους που θα ενισχύσουν τις δεξιότητες. Ωστόσο, οι Bocconi, Kamprylis, και Punie (2012) περιγράφουν ότι όλες οι πρωτοβουλίες ηλεκτρονικής μάθησης δεν ενδείκνυνται για την αποτελεσματική δυνατότητα μεταφοράς δεξιοτήτων. Επί παραδείγματι, η απουσία προσαρμοσμένης ανατροφοδότησης, εξατομικευμένης καθοδήγησης ή πραγματικού πλαισίου μπορεί να καταστήσει ορισμένες ψηφιακές πλατφόρμες μάθησης αναποτελεσματικές, με τους υπαλλήλους απλώς να ξεφυλλίζουν περιεχόμενο χωρίς πραγματική κατανόηση ή εφαρμογή.

Τέλος, σε κάθε περίπτωση υφίσταται μια σαφής απειλή παραβιάσεων της ασφάλειας σχετικά με το απόρρητο των δεδομένων. Καθώς οι ηγέτες και οι υφιστάμενοι εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη χρήση των ΤΠΕ, αυτό εγείρει επίσης μελλοντικό κίνδυνο για επιθέσεις στον κυβερνοχώρο, διαρροές δεδομένων ή ακούσια ανταλλαγή εμπιστευτικών πληροφοριών. Για παράδειγμα, όπως επισημάνθηκε από τους D'Arcy, Hovan και Galletta (2009), τέτοια ζητήματα ασφάλειας μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την εμπιστοσύνη στις ψηφιακές πλατφόρμες και μπορεί να είναι επιβλαβή για τη συνολική παραγωγικότητα και το ηθικό ενός οργανισμού.

Συλλήβδην, σημειώνεται πως αν και η ενσωμάτωση των ΤΠΕ στις πρακτικές ηγεσίας έχει σίγουρα πολλά οφέλη, μια ανασκόπηση της σύγχρονης βιβλιογραφίας σχετικά με αυτό το θέμα καταδεικνύει ορισμένους καίριους τομείς ανησυχίας.

## **2.5 Κενά στην υπάρχουσα βιβλιογραφία**

Το τοπίο των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) στη δυναμική της ηγεσίας κινείται με ταχείς ρυθμούς. Ωστόσο, όπως συμβαίνει με κάθε δυναμισμό που συνοδεύει ένα πεδίο, αρκετοί τομείς διαμάχης συνέχισαν να παραμένουν ανεξερεύνητοι.

Ένα κραυγαλέο κενό είναι η χρονική διάσταση στην επικοινωνία της ηγεσίας μέσω των ΤΠΕ. Αν και έχουν διεξαχθεί μελέτες σχετικά με την επικοινωνία της ηγεσίας με άμεσα αποτελέσματα της χρήσης ψηφιακών πλατφορμών, λείπουν διαχρονικές μελέτες που εξετάζουν τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις. Για παράδειγμα, οι Orlikowski και Scott (2008) υποστήριξαν ότι η άμεση ανατροφοδότηση και η άμεση επικοινωνία μπορούν να βελτιώσουν τη βραχυπρόθεσμη παραγωγικότητα, ενώ μπορούν επίσης να εμποδίσουν τη βαθιά σκέψη και τον προβληματισμό που ήταν η ίδια η ουσία για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και τις καινοτομίες. Στην αντίθετη πλευρά της συζήτησης, υπάρχουν μόνο λίγες εμπειριστατωμένες μελέτες που παρακολουθούν αυτόν τον μακροπρόθεσμο αντίκτυπο εδώ και χρόνια.

Μια άλλη ιδιαίτερα συζητημένη πτυχή αναφέρεται στην παγκοσμιοποίηση της ηγεσίας μέσω των ΤΠΕ. Με τα ψηφιακά εργαλεία, οι ηγέτες διαχειρίζονται διάσπαρτες ομάδες, ωστόσο, οι πολιτιστικές λεπτές αποχρώσεις σχετικά με το στυλ επικοινωνίας και τις προσδοκίες στις περισσότερες περιπτώσεις απόλλονται. Ως εκ τούτου, θεωρείται αυτόματα ότι όλοι κατανοούν την ψηφιακή επικοινωνία με τον ίδιο τρόπο παντού. Το σημαντικό έργο του Hofstede (2001) σχετικά με τις πολιτισμικές διαστάσεις υποδηλώνει το αντίθετο, αναφερόμενο σε πιθανές παρεξηγήσεις και παρερμηνείες στις διαπολιτισμικές ψηφιακές επικοινωνίες. Η μερική ολοκλήρωση που συνδυάζει την επικοινωνία της ηγεσίας των ΤΠΕ με τη διαπολιτισμική δυναμική παραμένει επίσης ένα κενό πεδίο που αξίζει να διερευνηθεί.

Περαιτέρω, σημειώνεται ότι διαμάχη κυριαρχεί σε αυτούς τους τομείς όσον αφορά τον εκδημοκρατισμό της πληροφόρησης. Από την άλλη πλευρά, οι ΤΠΕ προτιμώνται συνήθως για την άρση των ιεραρχικών φραγμών, την προώθηση της ελεύθερης ροής ιδεών και τη διευκόλυνση της συμμετοχικής ηγεσίας. Αντίθετα, ορισμένοι ερευνητές, όπως ο Castells (2007), υποστηρίζουν ότι είναι δυνατόν να κατασκευαστούν ψηφιακές πλατφόρμες με τρόπο που να συγκεντρώνει πληροφορίες, επιτρέποντας έτσι περαιτέρω στην ηγεσία να ελέγχει αφηγήσεις που οδηγούν σε πιθανή κατάχρηση εξουσίας.

Ένα άλλο κενό που ανακύπτει αφορά τη διασταύρωση φύλου-ηγεσίας-ΤΠΕ. Υπάρχει εκτενής βιβλιογραφία σχετικά με τη δυναμική των φύλων στην ηγεσία καθώς επίσης και τη σχέση του φύλου με τις ΤΠΕ, αλλά ο τριγωνισμός των δύο παραμένει ανεξερεύνητο πεδίο έρευνας. Για παράδειγμα, πώς επηρεάζουν τα ψηφιακά μέσα τις εμπειρίες των γυναικών ηγετών για την προώθηση της σταδιοδρομίας τους σε σύγκριση με τους άνδρες ομολόγους τους; Συνεπάγεται διαφορετικές προκλήσεις και οφέλη στον τομέα της ψηφιακής ηγεσίας;

Τέλος, οι ψυχολογικές επιπτώσεις της ηγεσίας που διαμεσολαβείται από τις ΤΠΕ, εκτός από τα μέτρα ικανοποίησης από την εργασία και παραγωγικότητας, φαίνεται να είναι ασαφείς. Περαιτέρω με την αυξανόμενη ψηφιακή κόπωση και τις ανησυχίες για την ψυχική ευημερία των ανθρώπων

στην ψηφιακή εποχή, θα ήταν σημαντικό να διερευνηθεί πώς η ηγεσία μέσω της συνεχούς ψηφιακής δέσμευσης επηρεάζει τις δύο πτυχές της ψυχολογικής υγείας του ηγέτη και του υφισταμένου (Tarafdar et al., 2007).

## **2.6 Διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων**

### **2.6.1 Ανάπτυξη του εννοιολογικού πλαισίου**

Η σύγκλιση ενώνει την επικοινωνία ηγεσίας και τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), μέσα σε έναν δαιδαλώδη πεδίο αλληλεπιδράσεων, αποτελεσμάτων και συνεπειών.

Η αναγνώριση στον πυρήνα της σύνθεσής μας είναι ότι η επικοινωνία ηγεσίας δεν απαιτεί πλέον μια μονοδιάστατη ή μεμονωμένη προσπάθεια. Όπως επεσήμαναν οι West και Turner (2010), τα κανάλια επικοινωνίας έχουν αυξηθεί, το ίδιο και οι επιρροές, καθιστώντας έτσι την επικοινωνία ηγεσίας μια βαθιά δικτυωμένη και πολύ-κομβική κατασκευή. Οι ηγέτες χρησιμοποιούν αυτά τα εργαλεία ΤΠΕ όχι μόνο για να επηρεάσουν τους άμεσους υφισταμένους αλλά και τους ευρύτερους οργανωτικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους, δημιουργώντας κατά συνέπεια ένα οικοσύστημα αλληλεπίδρασης. Η προοπτική του οικοσυστήματος είναι ζωτικής σημασίας για το πλαίσιο μας.

Ωστόσο, κάθε τεχνολογία έφερε μαζί της μια ισχυρή εγγενή λογική – ένα σύστημα συμπεριφορικών και δομικών προσδοκιών που μπορούν να διαμορφώσουν στυλ και στρατηγικές ηγεσίας. Για παράδειγμα, ενώ η συναλλακτική μορφή ηγεσίας μπορεί να προωθείται περισσότερο από μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου λόγω του επιπέδου τυπικότητας και του δομημένου μοντέλου, οι πλατφόρμες κοινωνικών μέσων είναι υποχρεωμένες να προωθούν τη μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας για τον απλό λόγο της ικανότητάς τους να συμμετέχουν και να παρέχουν προσωπική επαφή. Τέτοιες λογικές ενημερώνουν το πώς και γιατί μια αλληλεπίδραση ΤΠΕ-ηγεσίας στο πλαίσιο μας (Fenner et al., 2010).

Εντυπωσιασμένοι από τις ιδέες του Hofstede (2001), αναγνωρίζουμε επίσης ότι υπάρχουν πολιτιστικές αποχρώσεις σε αυτή τη σύνθεση. Είναι αλήθεια ότι οι ΤΠΕ μπορεί να έχουν παγκοσμιοποιήσει την επικοινωνία ηγεσίας, αλλά δεν την ομογενοποίησαν. Οι ηγέτες πρέπει ακόμα να πλοηγηθούν στα πολιτιστικά τοπία, διασφαλίζοντας ότι η ψηφιακή επικοινωνία τους έχει απήχηση σε μια διαφορετική ομάδα ανθρώπων, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά. Αυτή η πτυχή προσθέτει ένα δυναμικό, προσαρμοστικό επίπεδο στο πλαίσιο μας.

Επιπλέον, το φάσμα των αποτελεσμάτων που περιλαμβάνει από θετικές συσχετίσεις έως ουδέτερες ή ακόμα και αρνητικές επιπτώσεις, κάνει τη σύνθεση πιο περίπλοκη. Ομοίως, ενώ τεκμηριώθηκαν περιπτώσεις Avolio, Kahai και Dodge (2001) όπου τα εργαλεία ΤΠΕ μεγέθυναν τον αντίκτυπο της ηγεσίας, υπάρχουν επίσης προειδοποιήσεις όπως αυτές από τους Tarafdar et al. (2007) που μιλούν για το technostress και την πιθανή αποδέσμευση. Ως εκ τούτου, το εννοιολογικό πλαίσιο πρέπει να

φιλοξενήσει αυτή τη διχοτόμηση, απεικονίζοντας τόσο τις δυνατότητες όσο και τις εγγενείς προκλήσεις.

Με βάση τα προαναφερθέντα, το εννοιολογικό μας πλαίσιο προβλέπει την επικοινωνία ηγεσίας στον τομέα των ΤΠΕ ως ένα δυναμικό πολυεπίπεδο οικοσύστημα. Στον πυρήνα, αποτελείται από ηγέτες οι οποίοι περιβάλλονται από ενδιαφερόμενους - υφισταμένους, ομότιμους και εξωτερικές οντότητες μαζί με τα εργαλεία ΤΠΕ τους. Αυτές οι αλληλεπιδράσεις, που καθοδηγούνται από τις υποκείμενες λογικές των εργαλείων ΤΠΕ και διαμορφώνονται από πολιτισμικές αποχρώσεις, αποφέρουν μια σειρά αποτελεσμάτων που είτε αυξάνουν είτε μειώνουν τον αντίκτυπο της ηγεσίας. Αυτό το πλαίσιο λειτουργεί συντείνει στην εμπειρική μας εξερεύνηση και διατύπωση υποθέσεων.

### **2.6.2 Διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων**

Η διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων καθίσταται απαραίτητη στη διερευνητική διαδικασία παρέχοντας κατευθύνσεις για εμπειρική εξερεύνηση. Με βάση αυτή την εκτενή ανασκόπηση της διαθέσιμης βιβλιογραφίας και καθοδηγούμενη από το εννοιολογικό μας πλαίσιο, τα ακόλουθα έχουν ως στόχο να γεφυρώσουν αυτό το χάσμα και να εξηγήσουν περαιτέρω την κατανόησή μας σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες χρησιμοποιούν τις ΤΠΕ για να επηρεάσουν τα δευτερεύοντα εργασιακά αποτελέσματα.

Πρώτα απ' όλα, οι σχέσεις ηγεσίας-ΤΠΕ είναι μια συμβιωτική εταιρική σχέση. Σύμφωνα με τους Bass και Riggio (2006), θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι η μετασχηματιστική ηγεσία που περιλαμβάνει εμπνευσμένα κίνητρα, πνευματική διέγερση και εξατομικευμένη εξέταση, ενώ παράλληλα θα μπορούσε να ενισχυθεί μέσω της συνετής χρήσης του τεράστιου φάσματος εφαρμογών που προσφέρονται από τις ΤΠΕ. Κατά συνέπεια, το ψηφιακό μέσο παρουσιάζεται ως καμβάς στους ηγέτες με σκοπό την αναπαραγωγή έμπνευσης και συνδέεται με τους υφισταμένους στην επίκληση της καινοτομίας και της εμπιστοσύνης. Ως εκ τούτου, η πρώτη μας υπόθεση είναι:

*Ερευνητική Υπόθεση 1: Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν ικανοποιητικά εργαλεία ΤΠΕ απεικονίζουν υψηλότερα επίπεδα μετασχηματιστικών ηγετικών συμπεριφορών και στη συνέχεια οδηγούν σε βελτιωμένα εργασιακά αποτελέσματα μεταξύ των υφισταμένων.*

Από την άλλη, παρά το γεγονός ότι παρουσιάζει ένα φάσμα ευκαιριών, η χρήση των ΤΠΕ δεν είναι χωρίς το δικό της μερίδιο προκλήσεων. Οι Tarafdar et al. (2007) έκρουσαν τον κώδωνα του κινδύνου για το technostress. Στο πλαίσιο της ηγεσίας, η πίεση του να είμαστε πάντα συνδεδεμένοι και διαθέσιμοι μπορεί να προκαλέσει συμπεριφορές συναλλακτικής ηγεσίας που χαρακτηρίζονται από στενή εποπτεία και ενδεχόμενες ανταμοιβές. Ως εκ τούτου, η δεύτερη μας υπόθεση είναι:

*Ερευνητική Υπόθεση 2: Η στήριξη σε εργαλεία ΤΠΕ από τους ηγέτες συνδέεται κυρίως με αυξημένες συμπεριφορές ηγεσίας συναλλαγών που ουσιαστικά μπορεί να μην ενισχύσουν τα αποτελέσματα της εργασίας των υφισταμένων.*

Το άλλο ουσιαστικό ζήτημα της πολιτιστικής αλληλεπίδρασης αφορά τη σφαίρα της ψηφιακής ηγεσίας. Η σκιαγράφηση των πολιτιστικών διαστάσεων από τον Hofstede (2001) υποστηρίζει την ανάγκη κατανόησης και διάσχισης του ποικίλου πολιτιστικού τοπίου στην επικοινωνία της ηγεσίας. Επί του παρόντος, μέσω των ΤΠΕ, οι ηγέτες επικοινωνούν με ένα παγκόσμιο ακροατήριο όπου ένα μήνυμα μπορεί να αντηχεί διαφορετικά μεταξύ των πολιτισμών. Εξ ου και η τρίτη μας υπόθεση προκύπτει:

*Ερευνητική Υπόθεση 3: Οι πολιτισμικά διαφοροποιημένοι ηγέτες με καλύτερα πλεονεκτήματα από τη χρήση εργαλείων ΤΠΕ είναι πιο πιθανό να συγκεντρώσουν θετικά δευτερεύοντα αποτελέσματα εργασίας σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα.*

Τέλος, ο διττός χαρακτήρας του φάσματος επιπτώσεων των ΤΠΕ απαιτεί τη διερεύνηση τόσο των δυνατοτήτων όσο και των εγγενών προκλήσεων του. Παρουσιάζοντας τις περιπτώσεις όπου η χρήση εργαλείων ΤΠΕ μεγέθυνε τις επιπτώσεις στην ηγεσία, οι Avolio et al. (2001) έδειξαν ότι οι αρνητικές ή ουδέτερες συνέπειες που ενδεχομένως προέρχονται από παρόμοιες προσπάθειες δεν έχουν ακόμη διερευνηθεί αρκετά. Με αυτόν τον τρόπο διαμορφώνεται και τεκμηριώνεται η τέταρτη υπόθεσή μας:

*Ερευνητική Υπόθεση 4: Παρόλο που μπορεί να υπάρχουν ορισμένα εργαλεία και πλατφόρμες ΤΠΕ για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, ωστόσο, υπάρχουν εργαλεία των οποίων η υπερβολική χρήση ή ακόμη και η κατάχρηση μπορεί να οδηγήσει σε ουδέτερα καθώς και επιζήμια δευτερεύοντα αποτελέσματα εργασίας.*

# Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>. Μεθοδολογία

## 3.1 Ερευνητικός σχεδιασμός

Η απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν στην παραπάνω ενότητα θα διερευνηθούν μέσω της ποσοτικής ανάλυσης. Γίνεται χρήση της ποσοτικής ανάλυσης από τον ερευνητή διότι θέλει να συγκεντρωθούν οι απόψεις για το υπό εξέταση θέμα. Επιπρόσθετα ο ερευνητής έκανε χρήση της ποσοτικής έρευνας για να συγκεντρώσει επαρκή δεδομένα για το συγκεκριμένο θέμα. Ακόμα ο ερευνητής προτίμησε την διεξαγωγή της ποσοτικής έρευνας διότι είναι μία ερευνητική μέθοδος που έχει ευκολία στην χρήση και στην συλλογή μεγάλου πλήθους δεδομένων, τα οποία κατά κύριο λόγο είναι αριθμητικά. Επίσης η ποσοτική έρευνα διεξάγεται σε σύντομο χρονικό διάστημα σε σχέση με την ποιοτική ανάλυση που θέλει πολύ χρόνο να διεξαχθεί και είναι περίπλοκη.

Ακόμα η ποσοτική έρευνα χρησιμοποιείται ευρέως διότι ο ερευνητής μπορεί να γενικεύσει τα αποτελέσματα και να συνδέσει τα περιγραφική ανάλυση με την επαγωγική ανάλυση, τα οποία είναι χρήσιμα για το θέμα που ερευνάται.

## 3.2 Ερευνητικό εργαλείο

Για να συλλεχθούν τα δεδομένα της έρευνας χορηγήθηκε ένα ερωτηματολόγιο στους συμμετέχοντες. Το ερωτηματολόγιο το κατασκεύασε ο ερευνητής και αποτελείται από 9 ερωτήσεις κλειστού τύπου.

## 3.3 Πληθυσμός – δείγμα

Η συγκεκριμένη έρευνα διεξήχθη σε εργαζομένων ανώτερων θέσεων σε οργανισμούς ή εταιρείες σε υψηλές θέσεις. Για την επιλογή του δείγματος χρησιμοποιήθηκε βολική δειγματοληψία για λόγους ευκολίας και για να συγκεντρωθεί μεγάλο πλήθος συμμετεχόντων και το δείγμα της έρευνας ήταν 121 εργαζόμενοι.

## 3.4 Συλλογή και ανάλυση δεδομένων

Ο ερευνητής αποφάσισε τα δεδομένα να συλλεχθούν σε ποσοτική έρευνα και την χρήση ερωτηματολογίου σκοπεύοντας να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα. Ο ερευνητής αποφάσισε να δοκιμάσει το ερωτηματολόγιο που κατασκεύασε πιλοτικά σε 4 εργαζόμενους σε υψηλές θέσεις σε οργανισμού ή εταιρείες και ύστερα από τις διορθώσεις που επισήμαναν τα άτομα αυτά κατασκευάστηκε ένα ερωτηματολόγιο σε αρχείο WORD. Στην αρχή ο ερευνητής ανέφερε τον



σκοπό της έρευνας και τους υπόσχονταν ότι δεν θα κοινοποιηθούν τα στοιχεία τους και οι απαντήσεις τους. Στην συνέχεια τους έστειλε το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο μέσω e – mail, με την συνοδευτική επιστολή, όπου παρουσιάζονταν ο σκοπός της έρευνας και η θερμή παράκληση να το συμπληρώσουν.

Επειδή η συμμετοχή της έρευνας είναι εθελοντική, οι συμμετέχοντες μπορούσαν να μην συμμετάσχουν στην έρευνα αν δεν το ήθελαν. Ακόμα θα μπορούσαν να αποχωρήσουν οποιαδήποτε στιγμή επιθυμούσαν από την έρευνα. Τέλος τα δεδομένα στις συγκεκριμένης έρευνας εισήχθησαν στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS v. 25 ώστε να πραγματοποιηθούν όλες οι περιγραφικές αναλύσεις και οι στατιστικές αναλύσεις, όπως παρουσιάζεται στο επόμενο κεφάλαιο.

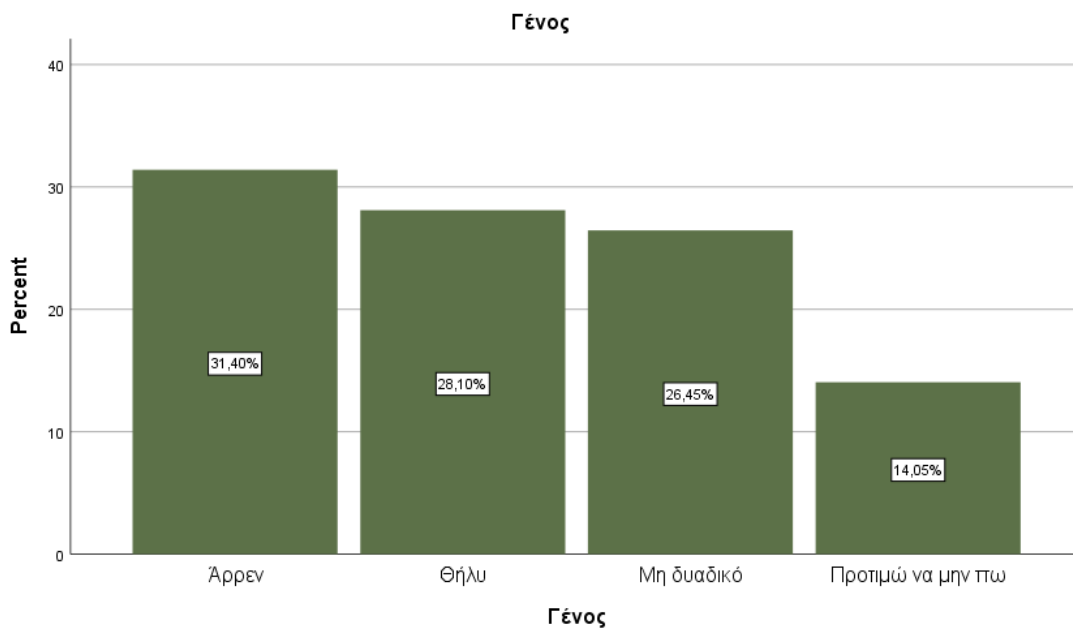
### **3.5 Ηθικά θέματα**

Σε όλη την διάρκεια της έρευνας εφαρμόστηκε ο κώδικας δεοντολογίας των ερευνών. Συγκεκριμένα, ο ερευνητής ενημέρωσε τους συμμετέχοντες και υπέγραψαν φόρμα για την συμμετοχή τους στην έρευνα (πληροφορημένη συναίνεση). Ακόμα υπήρξε στην έρευνα ανωνυμία και εμπιστευτικότητα στα στοιχεία και τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Επιπρόσθετα ο ερευνητής παρείχε το δικαίωμα στους συμμετέχοντες να μην συμμετέχουν στην έρευνα χωρίς να έχουν καμία επίπτωση. Τέλος, ο ερευνητής τους διαβεβαίωσε ότι στην έρευνα θα υπάρξει ειλικρίνεια και διαφάνεια κατά τη διαδικασία και την παρουσίαση αποτελεσμάτων.

# Κεφάλαιο 4°. Αποτελέσματα

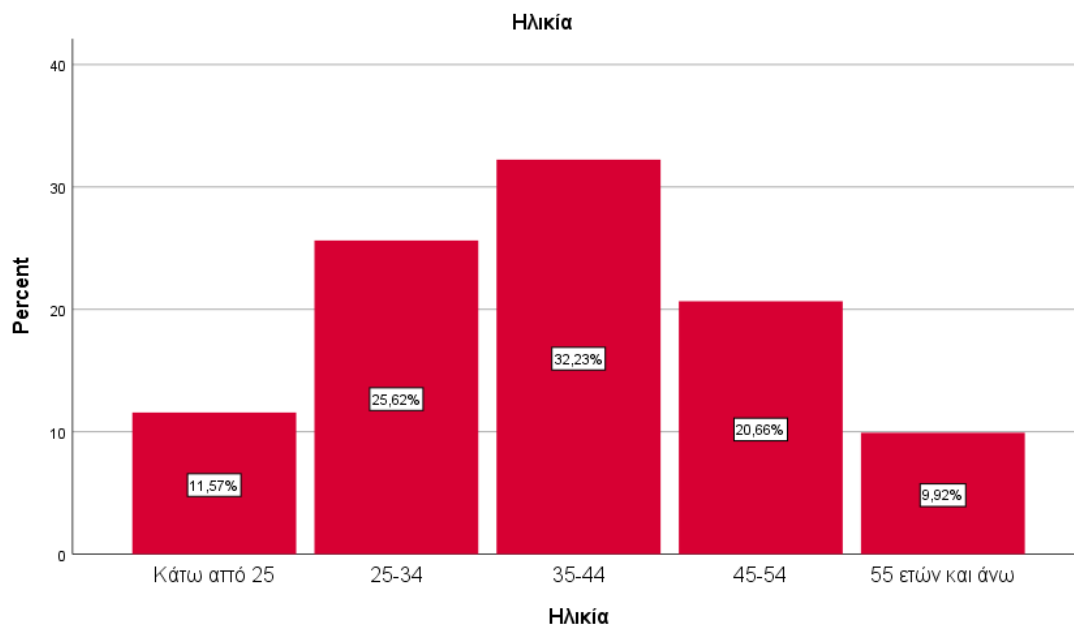
## 4.1 Δημογραφικά στοιχεία

Σε αυτή την έρευνα συμμετείχαν 121 άτομα που εργάζονταν ως ανώτερα στελέχη σε εταιρίες ή οργανισμούς. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες άντρες (N=38, 31.4%). Το 28.1% των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες, το 26.4% αυτών ανήκαν στο μη δυαδικό και 14% αυτών προτίμησαν να μην απαντήσουν.



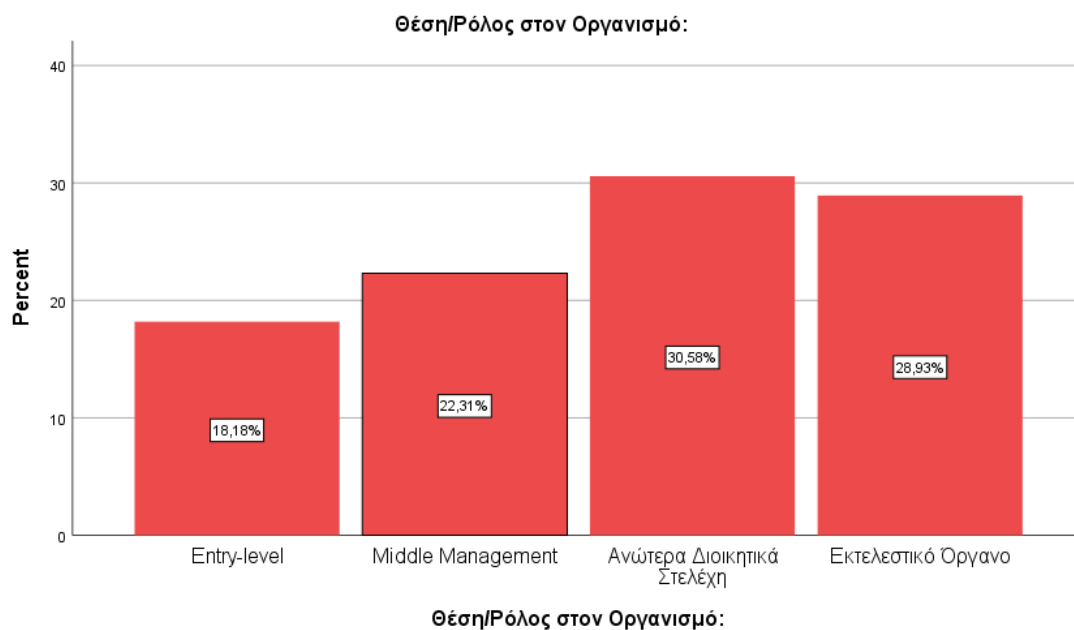
### Διάγραμμα 1: Γένος

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες είχαν ηλικία από 35 – 44 ετών (N=39, 32.2%). Το 25.6% των συμμετεχόντων είχαν ηλικία από 25 – 34 ετών, το 20.7% αυτών είχαν ηλικία από 45 – 54 ετών, το 11.6% αυτών είχαν ηλικία κάτω από 25 ετών και το 9.9% αυτών είχαν ηλικία πάνω από 55 ετών.



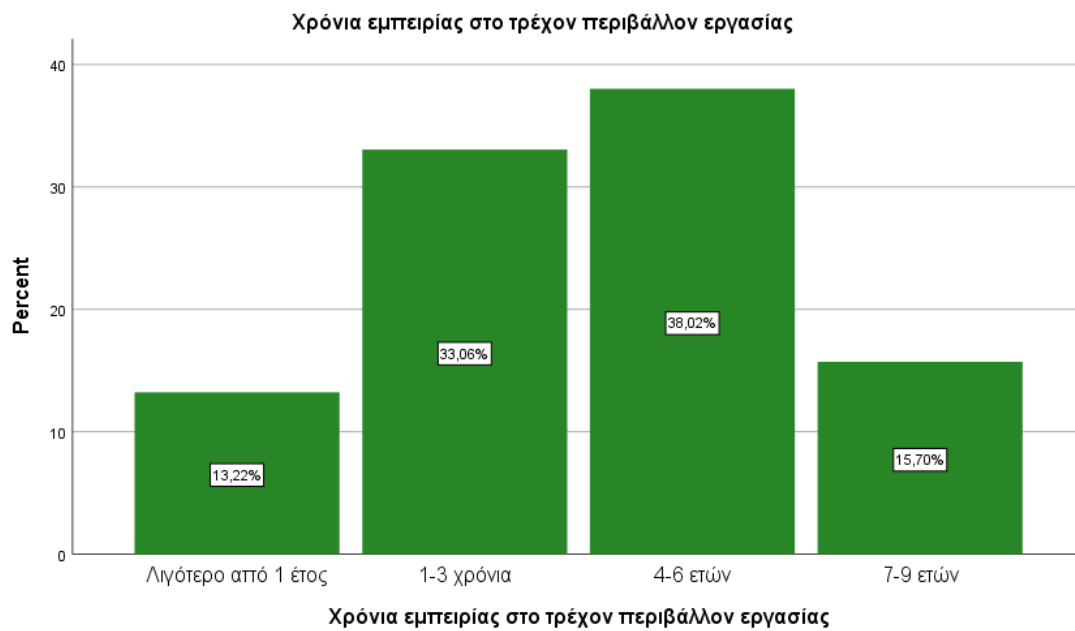
### Διάγραμμα 2: Ηλικία

Από το διάγραμμα 3 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν ανώτερα Διοικητικά Στελέχη (N=37, 30.6%). Το 28.9% των συμμετεχόντων ήταν εκτελεστικά όργανα, το 22.3% αυτών ήταν Middle Management και το 18.2% αυτών ήταν entry – level.



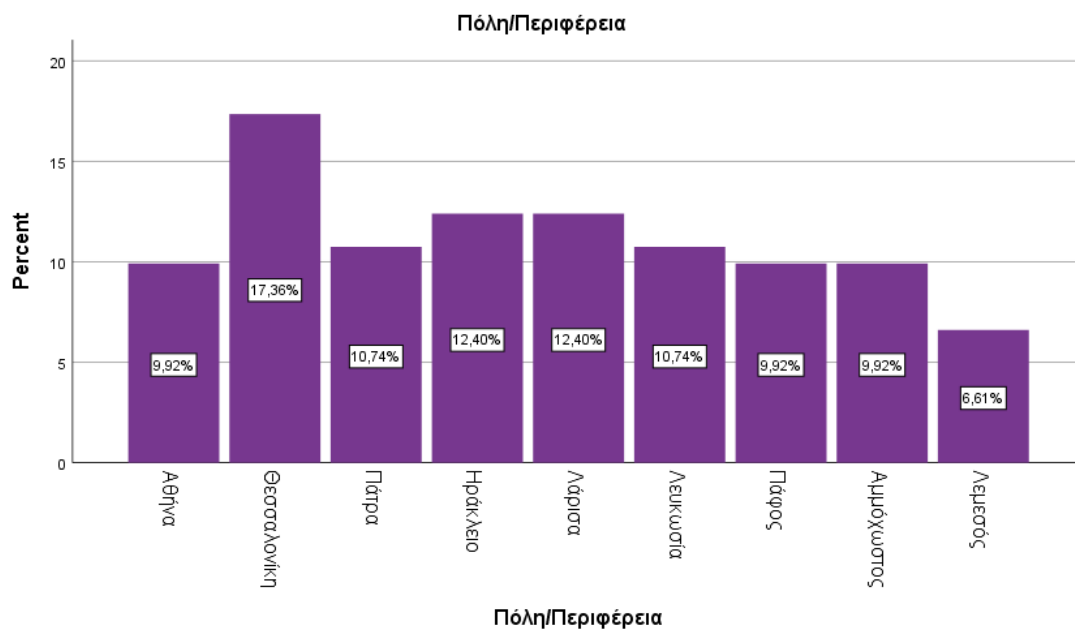
### Διάγραμμα 3: Θέση – Ρόλος στον Οργανισμό

Στο διάγραμμα 4 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες είχαν εμπειρία στο τρέχον περιβάλλον εργασίας από 4 – 6 έτη (N=46, 38%). Το 33.1% των συμμετεχόντων είχαν εμπειρία στο τρέχον περιβάλλον εργασίας από 1 – 3 έτη, το 15.7% των συμμετεχόντων είχαν εμπειρία στο τρέχον περιβάλλον εργασίας από 7 – 9 έτη και το 13.2% αυτών είχαν εμπειρία στο τρέχον περιβάλλον εργασίας λιγότερο από 1 έτος.



**Διάγραμμα 4: Χρόνια εμπειρίας στο τρέχον περιβάλλον εργασίας**

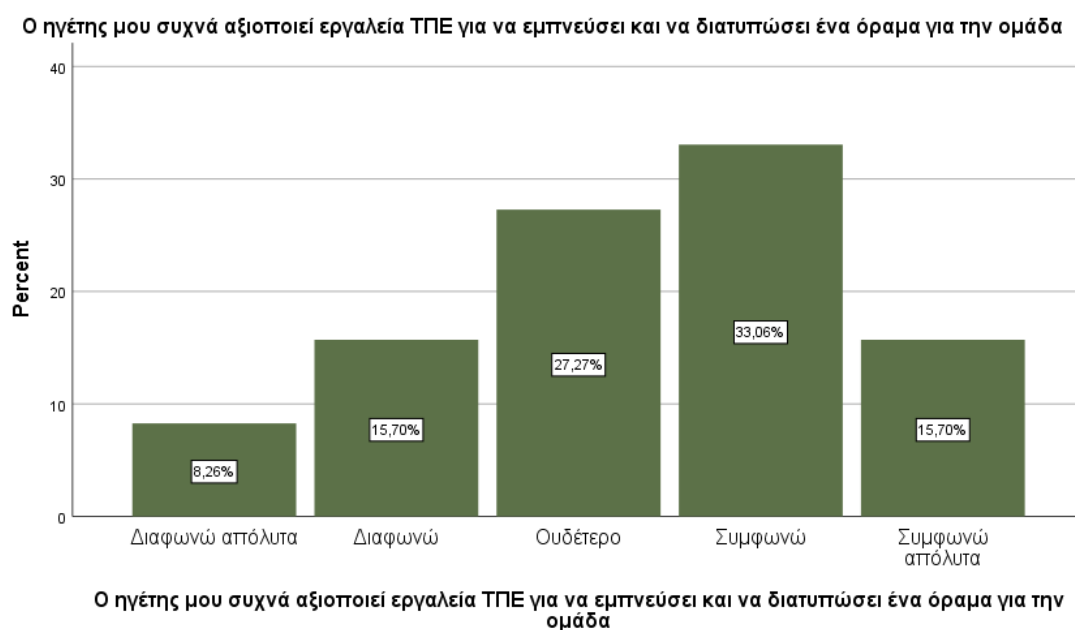
Από το διάγραμμα 5 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες εργάζονταν στην Θεσσαλονίκη (N=21, 17,4%). Το 12,4% των συμμετεχόντων εργάζονταν είτε στο Ηράκλειο, είτε στην Λάρισα, το 10,7% αυτών εργάζονταν είτε στην Πάτρα, είτε στην Λευκωσία, το 9,9% αυτών εργάζονταν είτε στην Αθήνα, είτε στην Πάφο, είτε στην Αμμοχώστο και το 6,6% αυτών εργάζονταν στην Λεμεσό.



**Διάγραμμα 5: Πόλη – Περιφέρεια**

## 4.2 Μετασχηματιστική Ηγεσία και ΤΠΕ

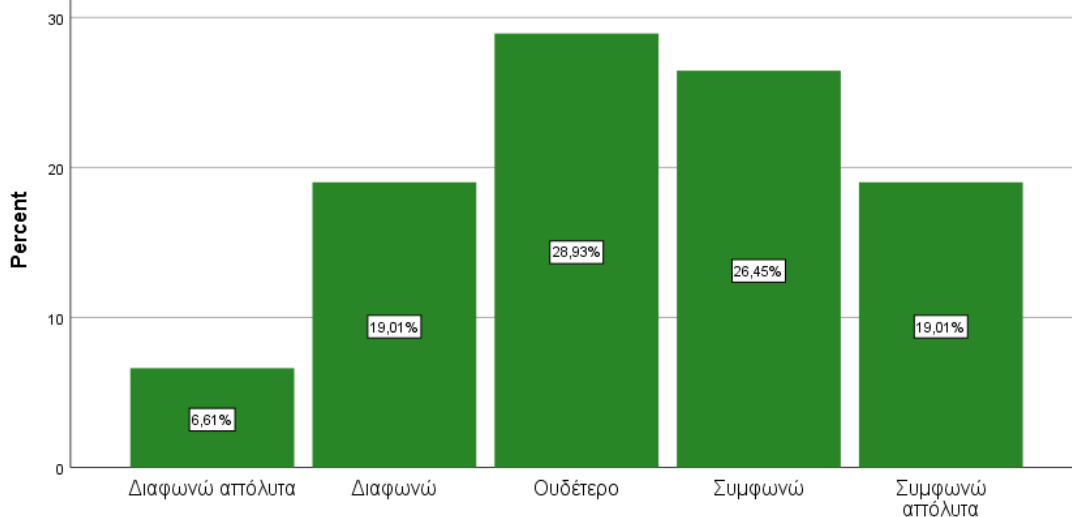
Στο διάγραμμα 6 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν πως ο ηγέτης τους συχνά αξιοποιεί εργαλεία ΤΠΕ για να εμπνεύσει και να διατυπώσει ένα όραμα για την ομάδα (N=40, 33.1%). Το 27.3% των συμμετεχόντων ανέφεραν πως είναι ουδέτεροι πως ο ηγέτης τους συχνά αξιοποιεί εργαλεία ΤΠΕ για να εμπνεύσει και να διατυπώσει ένα όραμα για την ομάδα, το 15.7% αυτών είτε διαφωνούν, είτε συμφωνούν απόλυτα πως ο ηγέτης τους συχνά αξιοποιεί εργαλεία ΤΠΕ για να εμπνεύσει και να διατυπώσει ένα όραμα για την ομάδα και το 8.3% αυτών διαφωνούν απόλυτα πως ο ηγέτης τους συχνά αξιοποιεί εργαλεία ΤΠΕ για να εμπνεύσει και να διατυπώσει ένα όραμα για την ομάδα.



### Διάγραμμα 6: Ο ηγέτης μου συχνά αξιοποιεί εργαλεία ΤΠΕ για να εμπνεύσει και να διατυπώσει ένα όραμα για την ομάδα

Από το διάγραμμα 7 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες είχαν ουδέτερη άποψη αναφορικά με το ότι τα εργαλεία ΤΠΕ υπό την εποπτεία του ηγέτη τους ενισχύουν την πνευματική διέγερση μέσα στην ομάδα (N=35, 28.9%). Το 26.4% των συμμετεχόντων συμφωνούν πως τα εργαλεία ΤΠΕ υπό την εποπτεία του ηγέτη τους ενισχύουν την πνευματική διέγερση μέσα στην ομάδα, το 19% αυτών είτε διαφωνούν, είτε συμφωνούν απόλυτα πως τα εργαλεία ΤΠΕ υπό την εποπτεία του ηγέτη τους ενισχύουν την πνευματική διέγερση μέσα στην ομάδα και το 6.6% αυτών διαφωνούν απόλυτα ότι τα εργαλεία ΤΠΕ υπό την εποπτεία του ηγέτη τους ενισχύουν την πνευματική διέγερση μέσα στην ομάδα.

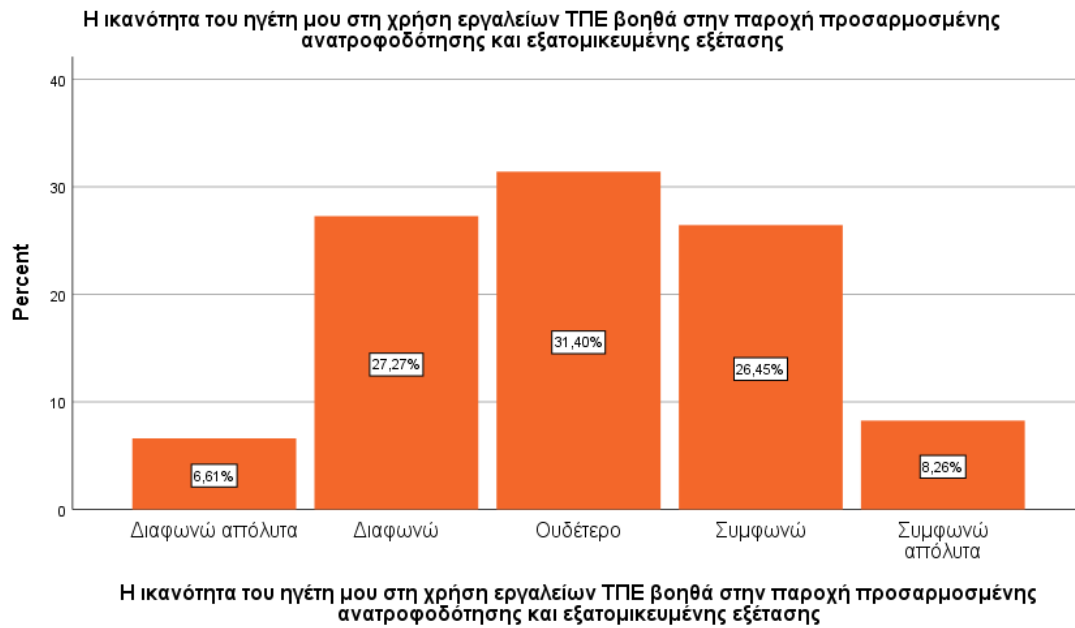
Τα εργαλεία ΤΠΕ υπό την εποπτεία του ηγέτη μου ενισχύουν την πνευματική διέγερση μέσα στην ομάδα.



Τα εργαλεία ΤΠΕ υπό την εποπτεία του ηγέτη μου ενισχύουν την πνευματική διέγερση μέσα στην ομάδα.

**Διάγραμμα 7: Τα εργαλεία ΤΠΕ υπό την εποπτεία του ηγέτη τους ενισχύουν την πνευματική διέγερση μέσα στην ομάδα**

Στο διάγραμμα 8 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν ουδέτερη άποψη αναφορικά με το αν η ικανότητα του ηγέτη τους στη χρήση εργαλείων ΤΠΕ βοηθά στην παροχή προσαρμοσμένης ανατροφοδότησης και εξατομικευμένης εξέτασης (N=38, 31.4%). Το 27.3% των συμμετεχόντων διαφωνούν με το αν η ικανότητα του ηγέτη τους στη χρήση εργαλείων ΤΠΕ βοηθά στην παροχή προσαρμοσμένης ανατροφοδότησης και εξατομικευμένης εξέτασης, το 26.3% των συμμετεχόντων συμφωνούν με το αν η ικανότητα του ηγέτη τους στη χρήση εργαλείων ΤΠΕ βοηθά στην παροχή προσαρμοσμένης ανατροφοδότησης και εξατομικευμένης εξέτασης και το 6.6% αυτών διαφωνούν απόλυτα με το αν η ικανότητα του ηγέτη τους στη χρήση εργαλείων ΤΠΕ βοηθά στην παροχή προσαρμοσμένης ανατροφοδότησης και εξατομικευμένης εξέτασης.



**Διάγραμμα 8: Η ικανότητα του ηγέτη τους στη χρήση εργαλείων ΤΠΕ βοηθά στην παροχή προσαρμοσμένης ανατροφοδότησης και εξατομικευμένης εξέτασης**

Στον πίνακα 1 παρουσιάζεται ο έλεγχος ANOVA ανάμεσα στην θέση – ρόλο των συμμετεχόντων στον οργανισμό και στον βαθμό συμφωνίας της συναλλακτικής ηγεσίας και των ΤΠΕ, σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Από τον πίνακα 1 προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην θέση – ρόλο των συμμετεχόντων στον οργανισμό και στον βαθμό συμφωνίας αναφορικά με το ότι ο ηγέτης τους συχνά αξιοποιεί εργαλεία ΤΠΕ για να εμπνεύσει και να διατυπώσει ένα όραμα για την ομάδα ( $F_{3,120} = 7.008, p < 5\%$ ). Συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες που ήταν ανώτερα διοικητικά στελέχη συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό πως ο ηγέτης τους συχνά αξιοποιεί εργαλεία ΤΠΕ για να εμπνεύσει και να διατυπώσει ένα όραμα για την ομάδα σε σχέση με τους υπόλοιπους.

Ακόμα από τον πίνακα 1 προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην θέση – ρόλο των συμμετεχόντων στον οργανισμό και στον βαθμό συμφωνίας αναφορικά με το ότι τα εργαλεία ΤΠΕ υπό την εποπτεία του ηγέτη τους ενισχύουν την πνευματική διέγερση μέσα στην ομάδα ( $F_{3,120} = 3.026, p < 5\%$ ). Συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες που ήταν εκτελεστικά όργανα συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό πως τα εργαλεία ΤΠΕ υπό την εποπτεία του ηγέτη τους ενισχύουν την πνευματική διέγερση μέσα στην ομάδα σε σχέση με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη.

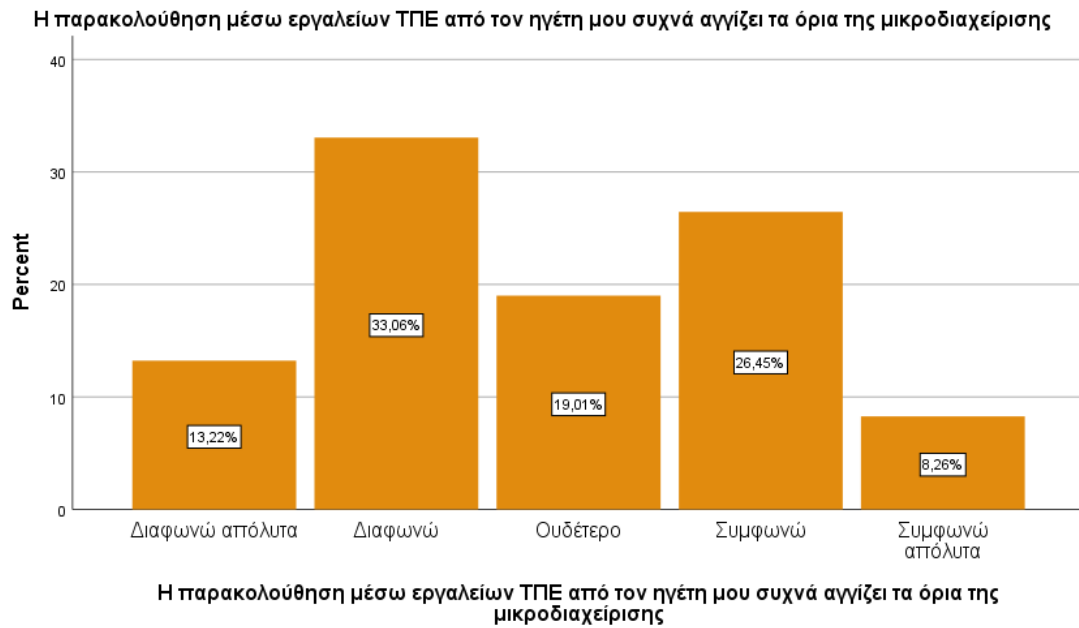
Πίνακας 1: Έλεγχος ANOVA ανάμεσα στην θέση – ρόλο των συμμετεχόντων στον οργανισμό και στον βαθμό συμφωνίας της συναλλακτικής ηγεσίας και των ΤΠΕ

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ο ηγέτης μου συχνά αξιοποιεί εργαλεία ΤΠΕ για να εμπνεύσει και να διατυπώσει ένα όραμα για την ομάδα	Between Groups	24,741	3	8,247	7,008	,000
	Within Groups	137,689	117	1,177		
	Total	162,430	120			
Τα εργαλεία ΤΠΕ υπό την εποπτεία του ηγέτη μου ενισχύουν την πνευματική διέγερση μέσα στην ομάδα.	Between Groups	11,984	3	3,995	3,026	,032
	Within Groups	154,446	117	1,320		
	Total	166,430	120			
Η ικανότητα του ηγέτη μου στη χρήση εργαλείων ΤΠΕ βοηθά στην παροχή προσαρμοσμένης ανατροφοδότησης και εξατομικευμένης εξέτασης	Between Groups	1,605	3	,535	,463	,709
	Within Groups	135,320	117	1,157		
	Total	136,926	120			

### 4.3 Συναλλακτική Ηγεσία και ΤΠΕ

Από το διάγραμμα 9 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες διαφωνούν πως η παρακολούθηση μέσω των εργαλείων ΤΠΕ από τον ηγέτη τους συχνά αγγίζει τα όρια της μικροδιαχείρισης (N=40, 33.1%). Το 26.4% των συμμετεχόντων συμφωνούν πως η παρακολούθηση μέσω των εργαλείων ΤΠΕ από τον ηγέτη τους συχνά αγγίζει τα όρια της μικροδιαχείρισης, το 19% αυτών είχαν ουδέτερη άποψη αναφορικά με την παρακολούθηση μέσω των εργαλείων ΤΠΕ από τον ηγέτη τους συχνά αγγίζει τα όρια της μικροδιαχείρισης, το 13.2% αυτών διαφωνούν απόλυτα πως η παρακολούθηση μέσω των εργαλείων ΤΠΕ από τον ηγέτη τους συχνά αγγίζει τα όρια της μικροδιαχείρισης και το 8.3% αυτών συμφωνούν απόλυτα πως η παρακολούθηση μέσω των εργαλείων ΤΠΕ από τον ηγέτη τους συχνά αγγίζει τα όρια της μικροδιαχείρισης.

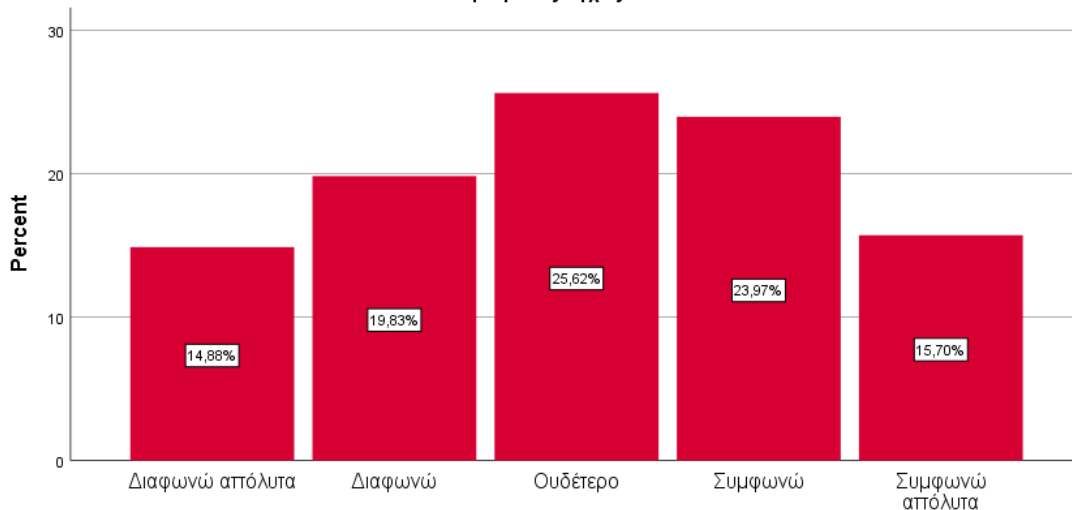




**Διάγραμμα 9: Η παρακολούθηση μέσω των εργαλείων ΤΠΕ από τον ηγέτη τους συχνά αγγίζει τα όρια της μικροδιαχείρισης**

Στο διάγραμμα 10 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν ουδέτερη άποψη αναφορικά με το αν η επιτακτική ανάγκη να είναι συνεχώς συνδεδεμένοι στο διαδίκτυο για την ορατότητα της ηγεσίας που οδηγεί σε προφανές άγχος (N=31, 25.6%). Το 24% των συμμετεχόντων συμφωνούν πως η επιτακτική ανάγκη να είναι συνεχώς συνδεδεμένοι στο διαδίκτυο για την ορατότητα της ηγεσίας σε προφανές άγχος, το 19.8% αυτών διαφωνούν πως η επιτακτική ανάγκη να είναι συνεχώς συνδεδεμένοι στο διαδίκτυο για την ορατότητα της ηγεσίας σε προφανές άγχος, το 15.7% αυτών συμφωνούν απόλυτα πως η επιτακτική ανάγκη να είναι συνεχώς συνδεδεμένοι στο διαδίκτυο για την ορατότητα της ηγεσίας σε προφανές άγχος και το 14.9% αυτών διαφωνούν απόλυτα πως η επιτακτική ανάγκη να είναι συνεχώς συνδεδεμένοι στο διαδίκτυο για την ορατότητα της ηγεσίας σε προφανές άγχος.

Η επιτακτική ανάγκη να είστε συνεχώς συνδεδεμένοι στο διαδίκτυο για την ορατότητα της ηγεσίας οδηγεί σε προφανές άγχος



Η επιτακτική ανάγκη να είστε συνεχώς συνδεδεμένοι στο διαδίκτυο για την ορατότητα της ηγεσίας οδηγεί σε προφανές άγχος

#### Διάγραμμα 10: Η επιτακτική ανάγκη να είναι συνεχώς συνδεδεμένοι στο διαδίκτυο για την ορατότητα της ηγεσίας σε προφανές άγχος

Στον πίνακα 2 παρουσιάζεται ο έλεγχος ANOVA ανάμεσα στα χρόνια εμπειρίας των συμμετεχόντων στο τρέχον περιβάλλον εργασίας και στον βαθμό συμφωνίας της συναλλακτικής ηγεσίας και των ΤΠΕ, σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Από τον πίνακα 2 προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στα χρόνια εμπειρίας των συμμετεχόντων στο τρέχον περιβάλλον εργασίας και στον βαθμό συμφωνίας της παρακολούθησης μέσω εργαλείων ΤΠΕ από τον ηγέτη τους συχνά αγγίζει τα όρια της μικροδιαχείρισης ( $F_{3,120} = 2.845, p < 5\%$ ). Συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες που έχουν από 4 – 6 έτη εμπειρίας των συμμετεχόντων στο τρέχον περιβάλλον εργασίας συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό πως η παρακολούθηση μέσω εργαλείων ΤΠΕ από τον ηγέτη τους συχνά αγγίζει τα όρια της μικροδιαχείρισης συγκριτικά με αυτούς που έχουν 7 – 9 έτη εμπειρίας των συμμετεχόντων στο τρέχον περιβάλλον εργασίας.

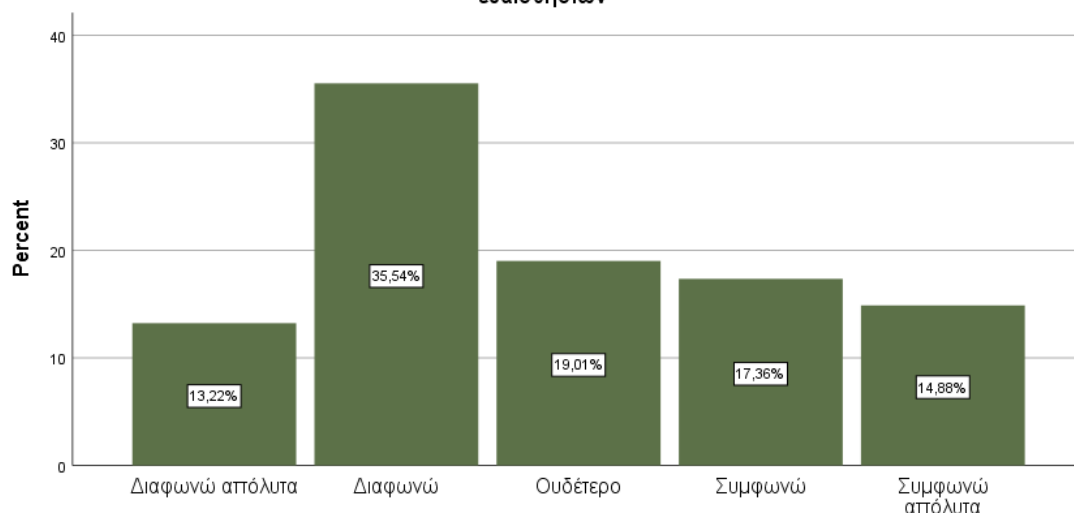
Πίνακας 2: Έλεγχος ANOVA ανάμεσα στα χρόνια εμπειρίας των συμμετεχόντων στο τρέχον περιβάλλον εργασίας και στον βαθμό συμφωνίας της συναλλακτικής ηγεσίας και των ΤΠΕ

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Η παρακολούθηση μέσω εργαλείων ΤΠΕ από τον ηγέτη μου συχνά αγγίζει τα όρια της μικροδιαχείρισης	Between Groups	11,741	3	3,914	2,845	,041
	Within Groups	160,953	117	1,376		
	Total	172,694	120			
Η επιτακτική ανάγκη να είστε συνεχώς συνδεδεμένοι στο διαδίκτυο για την ορατότητα της ηγεσίας οδηγεί σε προφανές άγχος	Between Groups	2,245	3	,748	,441	,724
	Within Groups	198,350	117	1,695		
	Total	200,595	120			

### 4.3 Πολιτισμικές αποχρώσεις στην ψηφιακή ηγεσία

Από το διάγραμμα 11 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες διαφωνούν πως οι επικοινωνίες του ηγέτη τους μέσω των εργαλείων ΤΠΕ αντικατοπτρίζουν μια έντονη κατανόηση των πολιτιστικών ευαισθησιών (N=43, 35.5%). Το 19% των συμμετεχόντων είχαν ουδέτερη άποψη αναφορικά με το αν οι επικοινωνίες του ηγέτη τους μέσω των εργαλείων ΤΠΕ αντικατοπτρίζουν μια έντονη κατανόηση των πολιτιστικών ευαισθησιών, το 17.4% των συμμετεχόντων συμφωνούν πως οι επικοινωνίες του ηγέτη τους μέσω των εργαλείων ΤΠΕ αντικατοπτρίζουν μια έντονη κατανόηση των πολιτιστικών ευαισθησιών, το 14.9% αυτών συμφωνούν απόλυτα πως οι επικοινωνίες του ηγέτη τους μέσω των εργαλείων ΤΠΕ αντικατοπτρίζουν μια έντονη κατανόηση των πολιτιστικών ευαισθησιών και το 13.2% αυτών διαφωνούν απόλυτα πως οι επικοινωνίες του ηγέτη τους μέσω των εργαλείων ΤΠΕ αντικατοπτρίζουν μια έντονη κατανόηση των πολιτιστικών ευαισθησιών.

Οι επικοινωνίες του ηγέτη μου μέσω εργαλείων ΤΠΕ αντικατοπτρίζουν μια έντονη κατανόηση των πολιτιστικών ευαισθησιών

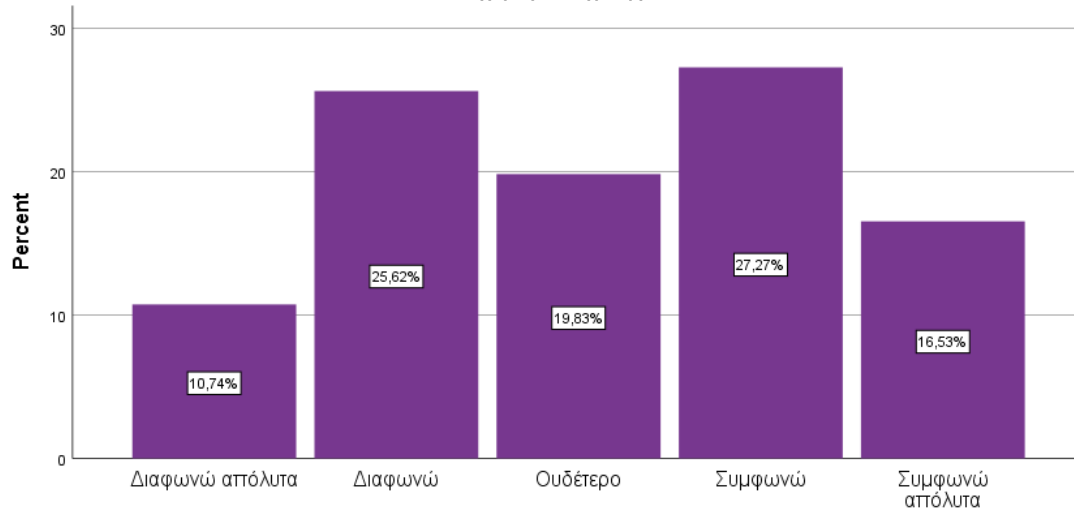


Οι επικοινωνίες του ηγέτη μου μέσω εργαλείων ΤΠΕ αντικατοπτρίζουν μια έντονη κατανόηση των πολιτιστικών ευαισθησιών

**Διάγραμμα 11: Οι επικοινωνίες του ηγέτη τους μέσω των εργαλείων ΤΠΕ αντικατοπτρίζουν μια έντονη κατανόηση των πολιτιστικών ευαισθησιών**

Στο διάγραμμα 12 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν πως οι ψηφιακές πλατφόρμες που χρησιμοποιούν προωθούν πολιτισμικά συμπεριληπτικές συνομιλίες υπό την καθοδήγηση του ηγέτη τους (N=33, 27.3%). Το 25.6% των συμμετεχόντων διαφωνούν πως οι ψηφιακές πλατφόρμες που χρησιμοποιούν προωθούν πολιτισμικά συμπεριληπτικές συνομιλίες υπό την καθοδήγηση του ηγέτη τους, το 19.8% αυτών έχουν ουδέτερη άποψη αναφορικά με το αν οι ψηφιακές πλατφόρμες που χρησιμοποιούν προωθούν πολιτισμικά συμπεριληπτικές συνομιλίες υπό την καθοδήγηση του ηγέτη τους, το 16.5% αυτών συμφωνούν απόλυτα πως οι ψηφιακές πλατφόρμες που χρησιμοποιούν προωθούν πολιτισμικά συμπεριληπτικές συνομιλίες υπό την καθοδήγηση του ηγέτη τους και το 10.7% αυτών διαφωνούν απόλυτα πως οι ψηφιακές πλατφόρμες που χρησιμοποιούν προωθούν πολιτισμικά συμπεριληπτικές συνομιλίες υπό την καθοδήγηση του ηγέτη τους.

Οι ψηφιακές πλατφόρμες που χρησιμοποιούμε προωθούν πολιτισμικά συμπεριληπτικές συνομιλίες υπό την καθοδήγηση του ηγέτη μου



Οι ψηφιακές πλατφόρμες που χρησιμοποιούμε προωθούν πολιτισμικά συμπεριληπτικές συνομιλίες υπό την καθοδήγηση του ηγέτη μου

### Διάγραμμα 12: Οι ψηφιακές πλατφόρμες που χρησιμοποιούν προωθούν πολιτισμικά συμπεριληπτικές συνομιλίες υπό την καθοδήγηση του ηγέτη τους

Στον πίνακα 3 παρουσιάζεται ο έλεγχος ANOVA ανάμεσα στην περιοχή που εργάζονται οι συμμετέχοντες και στο βαθμό συμφωνίας των πολιτισμικών αποχρώσεων στην ψηφιακή ηγεσία, σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Από τον πίνακα 3 προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην περιοχή που εργάζονται οι συμμετέχοντες και στον βαθμό συμφωνίας των συμμετεχόντων για τις επικοινωνίες του ηγέτη τους μέσω εργαλείων ΤΠΕ αντικατοπτρίζουν μια έντονη κατανόηση των πολιτισμικών ευαισθησιών ( $F_{8,120} = 2.325, p < 5\%$ ). Συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες που έμεναν στην Λευκωσία συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό πως οι επικοινωνίες του ηγέτη τους μέσω εργαλείων ΤΠΕ αντικατοπτρίζουν μια έντονη κατανόηση των πολιτισμικών ευαισθησιών σε σχέση με αυτούς που μένουν στην Αθήνα και στην Λάρισα.

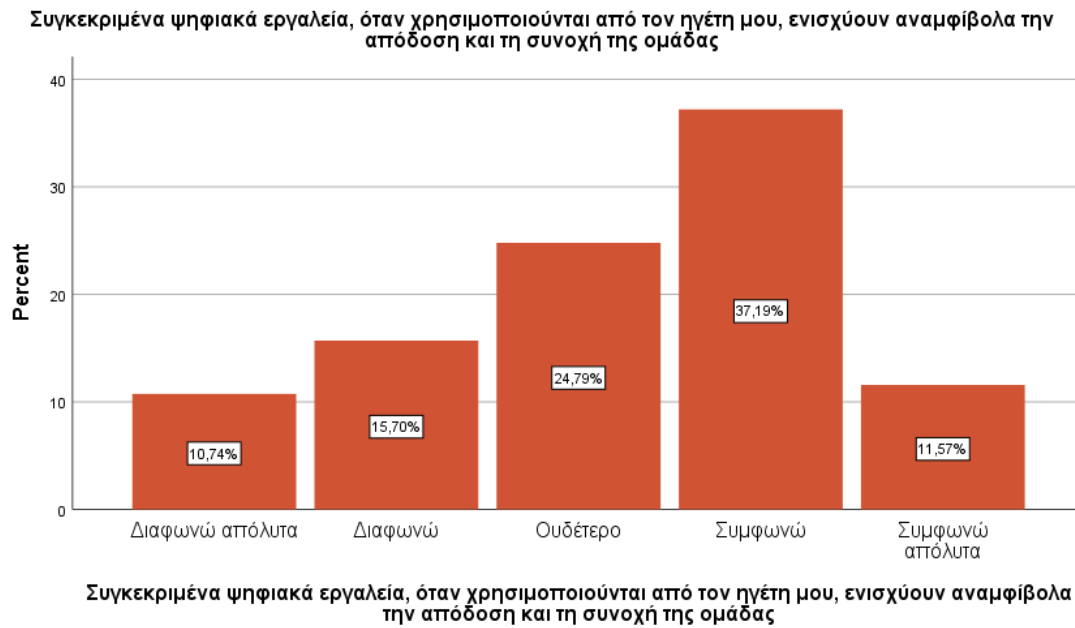
Ακόμα από τον πίνακα 3 προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην περιοχή που εργάζονται οι συμμετέχοντες και στον βαθμό συμφωνίας των συμμετεχόντων για τις ψηφιακές πλατφόρμες που χρησιμοποιούν προωθούν πολιτισμικά συμπεριληπτικές συνομιλίες υπό την καθοδήγηση του ηγέτη τους ( $F_{8,120} = 9.198, p < 5\%$ ). Συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες που έμεναν στην Πάτρα συμφωνούσαν σε μεγαλύτερο βαθμό πως οι ψηφιακές πλατφόρμες που χρησιμοποιούν προωθούν πολιτισμικά συμπεριληπτικές συνομιλίες υπό την καθοδήγηση του ηγέτη τους.

Πίνακας 3: Έλεγχος ANOVA ανάμεσα στην περιοχή που εργάζονται οι συμμετέχοντες και στο βαθμό συμφωνίας των πολιτισμικών αποχρώσεων στην ψηφιακή ηγεσία

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Οι επικοινωνίες του ηγέτη μου μέσω εργαλείων ΤΠΕ αντικατοπτρίζουν μια έντονη κατανόηση των πολιτιστικών ευαισθησιών	Between Groups	28,105	8	3,513	2,325	,024
	Within Groups	169,218	112	1,511		
	Total	197,322	120			
Οι ψηφιακές πλατφόρμες που χρησιμοποιούμε προωθούν πολιτισμικά συμπεριληπτικές συνομιλίες υπό την καθοδήγηση του ηγέτη μου	Between Groups	76,875	8	9,609	9,198	,000
	Within Groups	117,010	112	1,045		
	Total	193,884	120			

#### 4.4 Φάσμα Επιπτώσεων των ΤΠΕ στην Ηγεσία

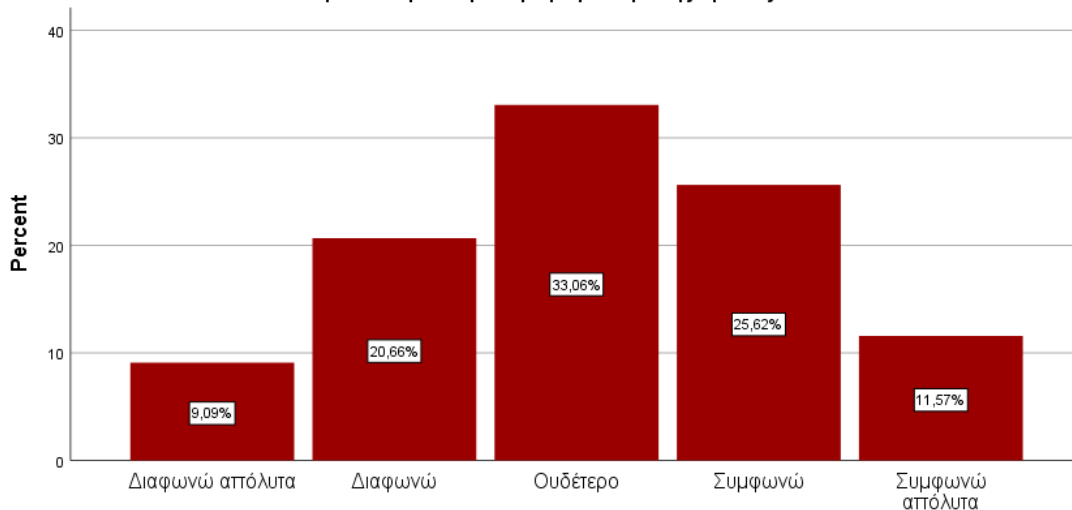
Από το διάγραμμα 13 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν πως συγκεκριμένα τα ψηφιακά εργαλεία, όταν χρησιμοποιούνται από την ηγέτη τους, ενισχύουν αναμφίβολα την απόδοση και τη συνοχή της ομάδας (N=45, 37.2%). Το 24.8% των συμμετεχόντων έχουν ουδέτερη άποψη αναφορικά με το αν συγκεκριμένα τα ψηφιακά εργαλεία, όταν χρησιμοποιούνται από την ηγέτη τους, ενισχύουν αναμφίβολα την απόδοση και τη συνοχή της ομάδας, το 15.7% αυτών διαφωνούν πως συγκεκριμένα τα ψηφιακά εργαλεία, όταν χρησιμοποιούνται από την ηγέτη τους, ενισχύουν αναμφίβολα την απόδοση και τη συνοχή της ομάδας, το 11.6% αυτών συμφωνούν απόλυτα πως συγκεκριμένα τα ψηφιακά εργαλεία, όταν χρησιμοποιούνται από την ηγέτη τους, ενισχύουν αναμφίβολα την απόδοση και τη συνοχή της ομάδας και το 10.7% αυτών διαφωνούν απόλυτα πως συγκεκριμένα τα ψηφιακά εργαλεία, όταν χρησιμοποιούνται από την ηγέτη τους, ενισχύουν αναμφίβολα την απόδοση και τη συνοχή της ομάδας.



**Διάγραμμα 13: Συγκεκριμένα, τα ψηφιακά εργαλεία, όταν χρησιμοποιούνται από την ηγέτη τους, ενισχύουν αναμφίβολα την απόδοση και τη συνοχή της ομάδας**

Στο διάγραμμα 14 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν ουδέτερη άποψη αναφορικά με το αν υπάρχουν προφανείς περιπτώσεις όπου η υπερβολική χρήση ορισμένων εργαλείων ΤΠΕ μειώνει την αφοσίωση και την παραγωγικότητα της ομάδας (N=40, 33.1%). Το 25.6% των συμμετεχόντων συμφωνούν πως υπάρχουν προφανείς περιπτώσεις όπου η υπερβολική χρήση ορισμένων εργαλείων ΤΠΕ μειώνει την αφοσίωση και την παραγωγικότητα της ομάδας, το 20.7% αυτών διαφωνούν πως υπάρχουν προφανείς περιπτώσεις όπου η υπερβολική χρήση ορισμένων εργαλείων ΤΠΕ μειώνει την αφοσίωση και την παραγωγικότητα της ομάδας, το 11.6% αυτών συμφωνούν απόλυτα πως υπάρχουν προφανείς περιπτώσεις όπου η υπερβολική χρήση ορισμένων εργαλείων ΤΠΕ μειώνει την αφοσίωση και την παραγωγικότητα της ομάδας και το 9.1% διαφωνούν απόλυτα πως υπάρχουν προφανείς περιπτώσεις όπου η υπερβολική χρήση ορισμένων εργαλείων ΤΠΕ μειώνει την αφοσίωση και την παραγωγικότητα της ομάδας.

Υπάρχουν προφανείς περιπτώσεις όπου η υπερβολική χρήση ορισμένων εργαλείων ΤΠΕ μειώνει την αφοσίωση και την παραγωγικότητα της ομάδας



Υπάρχουν προφανείς περιπτώσεις όπου η υπερβολική χρήση ορισμένων εργαλείων ΤΠΕ μειώνει την αφοσίωση και την παραγωγικότητα της ομάδας

**Διάγραμμα 14: ύπαρξη προφανών περιπτώσεων όπου η υπερβολική χρήση ορισμένων εργαλείων ΤΠΕ μειώνει την αφοσίωση και την παραγωγικότητα της ομάδας**

Στον πίνακα 4 παρουσιάζεται ο έλεγχος ANOVA ανάμεσα στην ηλικία των συμμετεχόντων και στο Φάσμα Επιπτώσεων των ΤΠΕ στην Ηγεσία, σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Από τον πίνακα 4 προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην ηλικία των συμμετεχόντων και στον βαθμό συμφωνίας της ύπαρξης προφανών περιπτώσεων, όπου η υπερβολική χρήση ορισμένων εργαλείων ΤΠΕ μειώνει την αφοσίωση και την παραγωγικότητα της ομάδας ( $F_{4,120} = 3.128, p < 5\%$ ). Συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες που είχαν ηλικία από 35 – 44 ετών συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι η ύπαρξη προφανών περιπτώσεων, όπου η υπερβολική χρήση ορισμένων εργαλείων ΤΠΕ μειώνει την αφοσίωση και την παραγωγικότητα της ομάδας σε σύγκριση με αυτούς που έχουν ηλικία από 55 ετών και πάνω.



Πίνακας 4: Έλεγχος ANOVA ανάμεσα στην ηλικία των συμμετεχόντων και στο Φάσμα Επιπτώσεων των ΤΠΕ στην Ηγεσία

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Συγκεκριμένα εργαλεία, χρησιμοποιούνται από τον ηγέτη μου, αναμφίβολα και τη συνοχή της ομάδας	ψηφιακά όταν	Between Groups	7,892	4	1,973	1,452	,221
	από τον	Within Groups	157,629	116	1,359		
	ενισχύουν την απόδοση και τη συνοχή της ομάδας	Total	165,521	120			
Υπάρχουν περιπτώσεις υπερβολική ορισμένων εργαλείων ΤΠΕ μειώνει την αφοσίωση και την παραγωγικότητα της ομάδας	προφανείς όπου η	Between Groups	15,074	4	3,769	3,128	,017
	χρήση	Within Groups	139,735	116	1,205		
	ΤΠΕ	Total	154,810	120			

# Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>. Επίλογος

Σε αυτή την έρευνα συμμετείχαν 121 εργαζόμενοι σε οργανισμούς, όπου οι περισσότεροι ήταν άντρες, είχαν ηλικία από 35 – 44 ετών, ήταν ανώτερα Διοικητικά Στελέχη, είχαν εμπειρία στο τρέχον περιβάλλον εργασίας από 4 – 6 έτη και εργάζονταν στην Θεσσαλονίκη.

Αναφορικά με την Μετασχηματιστική Ηγεσία και των ΤΠΕ, από την έρευνα προέκυψε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν πως ο ηγέτης τους συχνά αξιοποιεί εργαλεία ΤΠΕ για να εμπνεύσει και να διατυπώσει ένα όραμα για την ομάδα, είχαν ουδέτερη άποψη αναφορικά με το ότι τα εργαλεία ΤΠΕ υπό την εποπτεία του ηγέτη τους ενισχύουν την πνευματική διέγερση μέσα στην ομάδα και αναφορικά με το αν η ικανότητα του ηγέτη τους στη χρήση εργαλείων ΤΠΕ βοηθά στην παροχή προσαρμοσμένης ανατροφοδότησης και εξατομικευμένης εξέτασης. Επιπρόσθετα από την έρευνα προέκυψε ότι οι συμμετέχοντες που ήταν ανώτερα διοικητικά στελέχη συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό πως ο ηγέτης τους συχνά αξιοποιεί εργαλεία ΤΠΕ για να εμπνεύσει και να διατυπώσει ένα όραμα για την ομάδα σε σχέση με τους υπόλοιπους και πως οι συμμετέχοντες που ήταν εκτελεστικά όργανα συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό πως τα εργαλεία ΤΠΕ υπό την εποπτεία του ηγέτη τους ενισχύουν την πνευματική διέγερση μέσα στην ομάδα σε σχέση με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη.

Σχετικά με την Συναλλακτική Ηγεσία και των ΤΠΕ, από την έρευνα προέκυψε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες διαφωνούν πως η παρακολούθηση μέσω των εργαλείων ΤΠΕ από τον ηγέτη τους συχνά αγγίζει τα όρια της μικροδιαχείρισης και οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν ουδέτερη άποψη αναφορικά με το αν η επιτακτική ανάγκη να είναι συνεχώς συνδεδεμένοι στο διαδίκτυο για την ορατότητα της ηγεσίας που οδηγεί σε προφανές άγχος. Τέλος οι συμμετέχοντες που έχουν από 4 – 6 έτη εμπειρίας των συμμετεχόντων στο τρέχον περιβάλλον εργασίας συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό πως η παρακολούθηση μέσω εργαλείων ΤΠΕ από τον ηγέτη τους συχνά αγγίζει τα όρια της μικροδιαχείρισης συγκριτικά με αυτούς που έχουν 7 – 9 έτη εμπειρίας των συμμετεχόντων στο τρέχον περιβάλλον εργασίας.

Ύστερα εξετάστηκαν οι πολιτισμικές αποχρώσεις στην ψηφιακή ηγεσία, όπου οι περισσότεροι συμμετέχοντες διαφωνούν πως οι επικοινωνίες του ηγέτη τους μέσω των εργαλείων ΤΠΕ αντικατοπτρίζουν μια έντονη κατανόηση των πολιτιστικών ευαισθησιών. Ενώ οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν πως οι ψηφιακές πλατφόρμες που χρησιμοποιούν προωθούν πολιτισμικά συμπεριληπτικές συνομιλίες υπό την καθοδήγηση του ηγέτη τους. Ακόμα οι συμμετέχοντες που έμεναν στην Λευκωσία συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό πως οι επικοινωνίες του ηγέτη τους μέσω εργαλείων ΤΠΕ αντικατοπτρίζουν μια έντονη κατανόηση των πολιτισμικών

ευαισθησιών σε σχέση με αυτούς που μένουν στην Αθήνα και στην Λάρισα. Τέλος οι συμμετέχοντες που έμεναν στην Πάτρα συμφωνούσαν σε μεγαλύτερο βαθμό πως οι ψηφιακές πλατφόρμες που χρησιμοποιούν προωθούν πολιτισμικά συμπεριληπτικές συνομιλίες υπό την καθοδήγηση του ηγέτη τους.

Τέλος διερευνήθηκε ο βαθμός συμφωνίας των συμμετεχόντων για το φάσμα των επιπτώσεων των ΤΠΕ στην ηγεσία. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν πως συγκεκριμένα τα ψηφιακά εργαλεία, όταν χρησιμοποιούνται από την ηγέτη τους, ενισχύουν αναμφίβολα την απόδοση και τη συνοχή της ομάδας και οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν ουδέτερη άποψη αναφορικά με το αν υπάρχουν προφανείς περιπτώσεις όπου η υπερβολική χρήση ορισμένων εργαλείων ΤΠΕ μειώνει την αφοσίωση και την παραγωγικότητα της ομάδας. Ακόμα οι συμμετέχοντες που είχαν ηλικία από 35 – 44 ετών συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι η ύπαρξη προφανών περιπτώσεων, όπου η υπερβολική χρήση ορισμένων εργαλείων ΤΠΕ μειώνει την αφοσίωση και την παραγωγικότητα της ομάδας σε σύγκριση με αυτούς που έχουν ηλικία από 55 ετών και πάνω.

# Παράρτημα

## Α Ερωτηματολόγιο

### Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας και ΤΠΕ

#### Δημογραφικά στοιχεία:

##### 1. Γένος:

- Άρρεν
- Θήλυ
- Μη δυαδικό
- Προτιμώ να μην πω
- Άλλο: \_\_\_\_\_

##### 2. Ηλικία:

- Κάτω από 25
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55 ετών και άνω

##### 3. Θέση/Ρόλος στον Οργανισμό:

- Entry-level
- Middle Management
- Ανώτερα Διοικητικά Στελέχη
- Εκτελεστικό Όργανο
- Άλλο: \_\_\_\_\_

##### 4. Χρόνια εμπειρίας στο τρέχον περιβάλλον εργασίας:

- Λιγότερο από 1 έτος

- 1-3 χρόνια
- 4-6 ετών
- 7-9 ετών
- 10 ετών και άνω

**5. Πόλη/Περιφέρεια:**

- Αθήνα
- Θεσσαλονίκη
- Πάτρα
- Ηράκλειο
- Λάρισα
- Άλλο: \_\_\_\_\_

**Παρακαλείσθε να δηλώσετε το επίπεδο συμφωνίας σας με τις ακόλουθες δηλώσεις χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα:**

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ουδέτερο, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα

**Ενότητα Α: Μετασχηματιστική Ηγεσία και ΤΠΕ**

*Ευθυγραμμίζεται με την υπόθεση Η1*

6. Ο ηγέτης μου συχνά αξιοποιεί εργαλεία ΤΠΕ για να εμπνεύσει και να διατυπώσει ένα όραμα για την ομάδα.

- 1  2  3  4  5

7. Τα εργαλεία ΤΠΕ υπό την εποπτεία του ηγέτη μου ενισχύουν την πνευματική διέγερση μέσα στην ομάδα.

- 1  2  3  4  5

8. Η ικανότητα του ηγέτη μου στη χρήση εργαλείων ΤΠΕ βοηθά στην παροχή προσαρμοσμένης ανατροφοδότησης και εξατομικευμένης εξέτασης.

- 1  2  3  4  5

## **Ενότητα Β: Συναλλακτική Ηγεσία και ΤΠΕ**

*Ευθυγραμμισμένο με την υπόθεση Η2*

9. Η παρακολούθηση μέσω εργαλείων ΤΠΕ από τον ηγέτη μου συχνά αγγίζει τα όρια της μικροδιαχείρισης.

- 1  2  3  4  5

10. Η επιτακτική ανάγκη να είστε συνεχώς συνδεδεμένοι στο διαδίκτυο για την ορατότητα της ηγεσίας οδηγεί σε προφανές άγχος.

- 1  2  3  4  5
- 

## **Ενότητα Γ: Πολιτισμικές αποχρώσεις στην ψηφιακή ηγεσία**

*Ευθυγραμμισμένο με την υπόθεση Η3*

11. Οι επικοινωνίες του ηγέτη μου μέσω εργαλείων ΤΠΕ αντικατοπτρίζουν μια έντονη κατανόηση των πολιτιστικών ευαισθησιών.

- 1  2  3  4  5

12. Οι ψηφιακές πλατφόρμες που χρησιμοποιούμε προωθούν πολιτισμικά συμπεριληπτικές συνομιλίες υπό την καθοδήγηση του ηγέτη μου.

- 1  2  3  4  5
- 

## **Ενότητα Δ: Φάσμα Επιπτώσεων των ΤΠΕ στην Ηγεσία**

*Ευθυγραμμισμένο με την υπόθεση Η4*

13. Συγκεκριμένα ψηφιακά εργαλεία, όταν χρησιμοποιούνται από τον ηγέτη μου, ενισχύουν αναμφίβολα την απόδοση και τη συνοχή της ομάδας.

- 1  2  3  4  5

14. Υπάρχουν προφανείς περιπτώσεις όπου η υπερβολική χρήση ορισμένων εργαλείων ΤΠΕ μειώνει την αφοσίωση και την παραγωγικότητα της ομάδας.

- 1  2  3  4  5
- 

*Εκτιμούμε βαθύτατα τη συμμετοχή σας. Οι γνώσεις σας θα βοηθήσουν σημαντικά την έρευνά μας στην κατανόηση της ηγεσίας και των ΤΠΕ στο ελληνικό και κυπριακό οργανωτικό πλαίσιο.*

## Βιβλιογραφία

- Allen, I. E., & Seaman, C. A. (2007). Likert scales and data analyses. *Quality Progress*, 40(7), 64.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
- Avolio, B. J., & Kahai, S. (2003). Adding the "E" to E-Leadership: How It May Impact Your Leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325-338.
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2001). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bocconi, S., Kampylis, P., & Punie, Y. (2012). *Innovating learning: Key elements for developing creative classrooms in Europe*. European Commission-Joint Research Centre-Institute for Prospective Technological Studies.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford university press.
- Bughin, J., & Chui, M. (2010). The rise of the networked enterprise: Web 2.0 finds its payday. *McKinsey Quarterly*, 4, 3-8.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349-375.
- Cameron, A. F., & Webster, J. (2005). Unintended consequences of emerging communication technologies: Instant Messaging in the workplace. *Computers in Human Behavior*, 21(1), 85-103.
- Castells, M. (2007). Communication, power and counter-power in the network society. *International Journal of Communication*, 1(1), 238-266.
- Castells, M. (2011). *The rise of the network society: The information age: Economy, society,*

*and culture* (Vol. 1). John Wiley & Sons.

- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science*, 32(5), 554-571.
- D'Arcy, J., Hovav, A., & Galletta, D. (2009). User awareness of security countermeasures and its impact on information systems misuse: A deterrence approach. *Information Systems Research*, 20(1), 79-98.
- De Vries, R. E. (2012). Personality predictors of leadership styles and the influence of leadership styles on work engagement. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(4), 408-417.
- Dery, K., Sebastian, I. M., & van der Meulen, N. (2017). The digital workplace is key to digital innovation. *MIS Quarterly Executive*, 16(2), 135-152.
- Eppler, M. J., & Mengis, J. (2004). The concept of information overload: A review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS, and related disciplines. *The Information Society*, 20(5), 325-344.
- Fairhurst, G. T., & Connaughton, S. L. (2014). Leadership: A communicative perspective. *Leadership*, 10(1), 7-35.
- Fenner, G. H., & Renn, R. W. (2010). Technology-assisted supplemental work: Construct definition and a research framework. *Human Resource Management*, 49(4), 601-618.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hargie, O., Tourish, D., & Wilson, N. (2002). Communication audits and the effects of increased information: A follow-up study. *Journal of Business Communication*, 39(4), 414-436.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Life cycle theory of leadership*. Training & Development Journal.
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69-95.
- Hill, N. S., Ferris, M., & Mårtinsons, M. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220-241.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage publications.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture*,



*leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies.* Sage publications.

- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755.
- Kahai, S. S., Carroll, E., & Jestice, R. (2007). Team collaboration in virtual worlds. *The DATABASE for Advances in Information Systems, 38*(4), 61-68.
- Kiesler, S., & Cummings, J. N. (2002). What do we know about proximity and distance in work groups? A legacy of research. *Distributed work, 1*, 57-80.
- Kolfshoten, G., Briggs, R. O., de Vreede, G.-J., & Jacobs, P. H. M. (2006). Conceptual Foundation of the ThinkLet Concept for Collaboration Engineering. *International Journal of Human-Computer Studies, 64*(7), 611-621.
- Kshetri, N. (2013). Privacy and security issues in cloud computing: The role of institutions and institutional evolution. *Telecommunications Policy, 37*(4-5), 372-386.
- Leonardi, P. M. (2014). Social media, knowledge sharing, and innovation: Toward a theory of communication visibility. *Information Systems Research, 25*(4), 796-816.
- Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly, 16*(2), 213-233.
- Maruping, L. M., & Agarwal, R. (2004). Managing team interpersonal processes through technology: A task-technology fit perspective. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 975-990.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization.* New York: MacMillan.
- Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., & Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly, 17*(3), 232-245.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice.* Sage publications.
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science, 13*(3), 249-273.
- Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2008). Sociomateriality: Challenging the separation of technology, work and organization. *The Academy of Management Annals, 2*(1), 433-474.
- Papacharissi, Z., & Rubin, A. M. (2000). Predictors of Internet use. *Journal of Broadcasting & Electronic Media, 44*(2), 175-196.
- Papert, S., & Harel, I. (1991). Situating constructionism. *Constructionism, 36*(2), 1-11.
- Pfeffer, J. (2015). *Leadership BS: Fixing workplaces and careers one truth at a time.* Harper Business.

- Rainie, L., & Wellman, B. (2012). *Networked: The new social operating system*. MIT Press.
- Rizzuto, T. E., Schwarz, A., & Schwarz, C. (2014). Toward a deeper understanding of IT adoption: A multilevel analysis. *Information & Management*, 51(4), 479-487.
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing: Rational, natural and open system perspectives*. Pearson Prentice Hall.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92.
- Sproull, L., & Kiesler, S. (1986). Reducing social context cues: Electronic mail in organizational communication. *Management Science*, 32(11), 1492-1512.
- Söderberg, A. M., & Holden, N. (2002). Rethinking cross-cultural management in a globalizing business world. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(1), 103-121.
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301-328.
- Taras, V., Caprar, D. V., Rottig, D., Sarala, R. M., Zakaria, N., Zhao, F., Jiménez, A., Wankel, C., Lei, W. S., Minor, M. S., Bryla, P., Ordeñana, X., Bode, A., Schuster, A., Vaiginiene, E., Froese, F. J., Bathula, H., Yajnik, N., Baldegger, R., & Huang, V. Z. (2013). A global classroom evaluating the effectiveness of global virtual collaboration as a teaching tool in management education. *Academy of Management Learning and Education*, 12(3), 414-435.
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The Impact of Technostress on Role Stress and Productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301-328.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers.
- van Dijk, J. A. (2006). Digital divide research, achievements, and shortcomings. *Poetics*, 34(4-5), 221-235.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 425-478.
- West, R., & Turner, L. H. (2010). *Introducing communication theory: Analysis and application*. New York: McGraw-Hill.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.

## **ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΣΕΛΙΔΑ**

14.406 λέξεις