



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΕ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΑ
ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΚΑΙ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑΣ-
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ LEGO GROUP**

του: ΛΙΤΣΙ ΑΝΕΣΤΗ

Αριθμός Μητρώου : mba23040

Επιβλέπων: ΣΟΥΜΠΕΝΙΩΤΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων

Δεκέμβριος, 2025

Περίληψη

Σε εξαιρετικά αβέβαιες συνθήκες που χαρακτηρίζονται από μεταβλητότητα, πολυπλοκότητα και ασάφεια (VUCA), η παρούσα μελέτη διερευνά τον ρόλο της ηγεσίας στον εταιρικό μετασχηματισμό και την οργανωσιακή ανθεκτικότητα. Η υιοθέτηση ευέλικτων και προσαρμόσιμων στυλ ηγεσίας είναι απαραίτητη, επειδή οι παραδοσιακές προσεγγίσεις στον στρατηγικό σχεδιασμό και τη διαχείριση συχνά υπολείπονται στο σημερινό επιχειρηματικό κλίμα. Η βάση της μελέτης είναι μια διεξοδική ανάλυση της βιβλιογραφίας σχετικά με τις θεωρίες ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένης της μετασχηματιστικής, της συναλλακτικής ηγεσίας, καθώς και των θεωρητικών πλαισίων που σχετίζονται με την οργανωσιακή ανθεκτικότητα, τις δυναμικές ικανότητες και την εταιρική αλλαγή. Ο Όμιλος LEGO, ο οποίος βίωσε μια σοβαρή εταιρική κρίση στις αρχές της δεκαετίας του 2000 και την ξεπέρασε μέσω του επαναπροσδιορισμού της στρατηγικής, του ψηφιακού μετασχηματισμού και μιας μετατόπισης στη φιλοσοφία ηγεσίας του, χρησιμοποιείται ως μελέτη περίπτωσης. Τα αποτελέσματα αποδεικνύουν ότι η ικανότητα μάθησης, προσαρμογής και ενδυνάμωσης των μελών του προσωπικού σχετίζεται στενά με την αποτελεσματική ηγεσία σε αβέβαιες εποχές. Η μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η οργανωσιακή ανθεκτικότητα είναι μια δυναμική διαδικασία που διαμορφώνεται από τεχνικές ηγεσίας, μια κουλτούρα μάθησης και συνεχή αλλαγή και όχι από μια στατική ποιότητα.

Λέξεις-κλειδιά: Ηγεσία, Επιχειρησιακός Μετασχηματισμός, Αβεβαιότητα (VUCA), Οργανωσιακή Ανθεκτικότητα, Όμιλος LEGO

Abstract

In highly uncertain conditions characterized by variability, complexity and ambiguity (VUCA), this study explores the role of leadership in corporate transformation and organizational resilience. Adopting flexible and adaptable leadership styles is essential because traditional approaches to strategic planning and management often fall short in today's business climate. The basis of the study is a thorough literature review on leadership theories, including transformational, transactional leadership, as well as theoretical frameworks related to organizational resilience, dynamic capabilities and corporate change. The LEGO Group, which experienced a severe corporate crisis in the early 2000s and overcame it through a redefinition of strategy, digital transformation and a shift in its leadership philosophy, is used as a case study. The results demonstrate that the ability of staff members to learn, adapt and empower is closely related to effective leadership in uncertain times. The study concludes that organisational resilience is a dynamic process shaped by leadership techniques, a learning culture and continuous change, rather than a static quality.

Keywords: Leadership, Business Transformation, Uncertainty (VUCA), Organizational Resilience, LEGO Group

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη.....	ii
Abstract	iii
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	1
1.1 Εισαγωγή στο Θέμα.....	1
1.2 Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα.....	3
1.3 Δομή της Εργασίας	3
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	5
2.1 Αβεβαιότητα και Σύγχρονο Επιχειρησιακό Περιβάλλον	5
2.2 Θεωρίες Ηγεσίας.....	7
2.2.1 Θεωρία της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας	8
2.2.2 Ηγεσία Ενδεχομενικότητας.....	9
2.2.3 Θεωρία Αυθεντικής Ηγεσίας	10
2.3 Στυλ Ηγεσίας.....	11
2.3.1 Αυταρχικό Στυλ Ηγεσίας.....	12
2.3.2 Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας	12
2.3.3 Στυλ Συναλλακτικής Ηγεσίας.....	13
2.3.4 Μετασχηματιστικό Στυλ Ηγεσίας.....	14
2.4 Συναλλακτική και Μετασχηματιστική Ηγεσία σε αβέβαιες συνθήκες.....	15
2.5 Ηγεσία και Αβεβαιότητα	18
2.6 Επιχειρησιακός Μετασχηματισμός και Μοντέλα Επιχειρησιακού Μετασχηματισμού	22
2.6.1 Θεωρητικό Υπόβαθρο του Μετασχηματισμού των Επιχειρήσεων	22
2.6.2 Μοντέλα Επιχειρησιακού Μετασχηματισμού.....	23
2.6.3 Ρόλος της Ηγεσίας στον Επιχειρησιακό Μετασχηματισμό.....	24
2.7 Στρατηγικές Προσαρμογής των Επιχειρήσεων σε Συνθήκες Αβεβαιότητας	25
2.7.1 Βασικές Στρατηγικές Προσαρμογής.....	25
2.7.2 Ρόλος της Ηγεσίας στην Προσαρμογή	27
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία.....	28
3.1 Ερευνητική Προσέγγιση και Σχεδιασμός.....	28
3.2 Πηγές Δεδομένων και Συλλογή Πληροφοριών.....	29
3.3 Διαδικασία και Λογική Ανάλυσης Δεδομένων	29
3.4 Μεθοδολογική Αξιολόγηση, Περιορισμοί και Αξιοπιστία	30
Κεφάλαιο 4: Ανάλυση Δεδομένων και Ερμηνεία Ευρημάτων.....	31
4.1 Ιστορική Αναδρομή της LEGO Group.....	31

4.2 Αβεβαιότητα και Κρίσεις που Αντιμετώπισε η LEGO Group.....	36
4.3 Ηγεσία και Επιχειρηματική Αλλαγή σε Απρόβλεπτα Περιβάλλοντα: Το Πλαίσιο της LEGO Group.....	38
4.4 Ψηφιακός και Ευέλικτος Μετασχηματισμός της LEGO Group: Ηγετικές Πρακτικές και Μαθήματα για Άλλους Οργανισμούς.....	39
4.5 Θεωρητική Συμβολή της Περίπτωσης LEGO, Επαναπροσδιορισμός της Οργανωσιακής Ανθεκτικότητας και Κενά στη Βιβλιογραφία.....	42
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα και Προτάσεις	44
5.1 Συμπεράσματα	44
5.2 Οργανωσιακές και Κοινωνικές Επιπτώσεις της Ηγεσίας σε Περιβάλλοντα Αβεβαιότητας	47
5.3 Περιορισμοί της Μελέτης	52
5.4 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	52
Βιβλιογραφία.....	55

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγή στο Θέμα

Οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν πρωτοφανή επίπεδα αβεβαιότητας σε έναν κόσμο που χαρακτηρίζεται από γρήγορες αλλαγές, οικονομικές κρίσεις, τεχνολογικές εξελίξεις και παγκόσμια ζητήματα όπως η πανδημία COVID-19. Σε αυτά τα περιβάλλοντα, η ηγεσία και ο επιχειρηματικός μετασχηματισμός αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία για την επιβίωση και την επέκταση των εταιρειών. Η ιδέα της ηγεσίας εξελίσσεται πέρα από τα συμβατικά ιεραρχικά μοντέλα ηγεσίας, ώστε να περιλαμβάνει στρατηγικές που ενθαρρύνουν την ευελιξία και την ανθεκτικότητα, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις διαταραχές (Uhl-Bien & Arena, 2018). Συγκεκριμένα, η στρατηγική ηγεσία σε περιόδους κρίσης επικεντρώνεται στην ισορροπία μεταξύ σταθερότητας και ευελιξίας, όπου οι ηγέτες πρέπει να διαχειρίζονται την αβεβαιότητα μέσω προληπτικών μέτρων και αυτονομίας των εργαζομένων (Woods et al., 2021).

Ως βασικό συστατικό των σύγχρονων εταιρικών περιβαλλόντων, η αβεβαιότητα προκαλείται τόσο από εσωτερικές όσο και από εξωτερικές αιτίες, όπως οργανωτικές δυσλειτουργίες ή διαρθρωτικές αλλαγές, καθώς και από εξωτερικές, όπως οικονομικές υφέσεις, γεωπολιτικές συγκρούσεις και περιβαλλοντικές αλλαγές (Välikangas & Romme, 2013). Σε αυτό το πλαίσιο, ο επιχειρηματικός μετασχηματισμός είναι μια προληπτική προσέγγιση που βελτιώνει την ικανότητα ενός οργανισμού για προσαρμογή και ανάκαμψη και όχι απλώς μια αντίδραση σε κρίσεις. Η έρευνα (Välikangas & Romme, 2013) αποδεικνύει ότι οι εταιρείες που υιοθετούν τον μετασχηματισμό του επιχειρηματικού μοντέλου μπορούν να επιτύχουν μεγαλύτερη ανθεκτικότητα, ιδιαίτερα σε περιόδους όπως η πανδημία, όταν η καινοτομία και η διεθνοποίηση μειώνουν την ανάγκη για δραστικές προσαρμογές.

Τα τελευταία χρόνια, η ιδέα της ανθεκτικότητας έχει επανερμηνευτεί ώστε να περιλαμβάνει πτυχές από οικολογικές, μηχανικές και κοινωνικές προοπτικές. Πρόσφατη θεωρία υποστηρίζει ότι η οργανωσιακή ανθεκτικότητα περιλαμβάνει στρατηγικές δράσεις, δομές και διαδικασίες που επιτρέπουν στους οργανισμούς να αντέχουν σε κραδασμούς χωρίς να χάνουν την ισορροπία τους (Williams et al., 2017). Η ανθεκτικότητα εξαρτάται από την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ σταθερότητας (μέσω προληπτικών εμποδίων) και ευελιξίας (μέσω αυτονομίας) σε περιβάλλοντα υψηλού κινδύνου, όπως πυρηνικοί σταθμοί ή πολυεθνικές εταιρείες, όπου ο ανεπαρκής διοικητικός

έλεγχος και συντονισμός μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο την αποτελεσματικότητα. Επιπλέον, η ενθάρρυνση συμπεριφορών που ενισχύουν την ανάπτυξη ακόμη και σε δύσκολες συνθήκες συνδέεται άμεσα με την προσαρμοστικότητα.

Ο Όμιλος LEGO είναι μια εταιρεία που έχει διαχειριστεί αποτελεσματικά την αβεβαιότητα μέσω ηγεσίας και αλλαγής. Η LEGO έχει εξελιχθεί σε θεματικά πάρκα και συνεργασίες με κινηματογραφικά στούντιο, έχει μεταβεί από ιεραρχικά σε ομαδικά συστήματα και έχει προσθέσει ρομποτική και ψηφιακά παιχνίδια (Robertson, 2014). Ωστόσο, μια πτώση 30% στις πωλήσεις και το υπερβολικό χρέος προκάλεσαν κρίση το 2004 που έθεσε ερωτήματα σχετικά με τη στρατηγική, τη διακυβέρνηση και την καινοτομία (Robertson, 2014). Η ανατροπή έδειξε πώς η ηγεσία μπορεί να προωθήσει την ανθεκτικότητα με έναν Διευθύνοντα Σύμβουλο που δεν ανήκει στην οικογένεια και δίνει έμφαση στην απλότητα και την πειθαρχία (Robertson, 2014).

Από το 2017, η LEGO έχει υιοθετήσει μια προσέγγιση ηγεσίας που προωθεί ιδιότητες όπως το θάρρος, η συγκέντρωση και η περιέργεια. Αυτό έχει επιτρέψει στην επιχείρηση να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της και να αυξήσει τις πωλήσεις κατά 10% κάθε χρόνο. Η μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα αυτής της προσέγγισης από κάτω προς τα πάνω επιτρέπει τον πειραματισμό σε απρόβλεπτα περιβάλλοντα. Η αποτελεσματική ηγεσία σε αβέβαιους καιρούς απαιτεί όχι μόνο στρατηγικό όραμα αλλά και την ικανότητα υποστήριξης της ανάπτυξης και της αισιοδοξίας των ανθρώπων. Η έρευνα έχει δείξει ότι η ανθεκτική ηγεσία ενισχύει την επαγγελματική ανάπτυξη και την αισιοδοξία σε δύσκολες καταστάσεις, ιδιαίτερα για άτομα που είναι εξαιρετικά ευαίσθητα στο στρες.

Η οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνεται από την ηγεσία και η διαχείριση κρίσεων απαιτεί τόσο επιχειρησιακή όσο και στρατηγική προσαρμογή. Επιπλέον, μειώνοντας την ανάγκη για σημαντικές προσαρμογές, η παγκοσμιοποίηση και η καινοτομία στις διεθνείς εταιρείες βελτιώνουν την απορροφητική ανθεκτικότητα (Välikangas & Romme, 2013). Οι ερευνητές χρησιμοποιούν μια τεχνική βασισμένη σε πλαίσιο για να παρέχουν συστάσεις για πολυεθνικές εταιρείες, ενσωματώνοντας οικολογικές απόψεις που βλέπουν την ανθεκτικότητα ως μια δυναμική διαδικασία (Williams et al., 2017). Για να αποφευχθεί η δημιουργία ψευδούς αίσθησης ασφάλειας, η ηγεσία σε οργανισμούς υψηλού κινδύνου πρέπει να εξετάσει τους μηχανισμούς ελέγχου (Woods et al., 2021). Τέλος, το παράδειγμα LEGO δείχνει πώς η οικογενειακή ανθεκτικότητα μπορεί να μετατραπεί σε εταιρική ισχύ μέσω καινοτομιών και στρατηγικών συνεργασιών (Robertson, 2014).

1.2 Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα

Λόγω της εμπειρίας της στην αντιμετώπιση κρίσεων, ο Όμιλος LEGO επιλέχθηκε ως μελέτη περίπτωσης. Για παράδειγμα, η επιχείρηση είχε υπερβολικό χρέος και μειωμένες πωλήσεις κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης του 2004, αλλά ανέκαμψε χάρη στη δημιουργική ηγεσία και τις τακτικές προσαρμογές (Robertson, 2014). Επιπλέον, η ιδέα της «ηγεσίας σε παιδική χαρά», η οποία χρησιμοποιείται από το 2017, αναδεικνύει χαρακτηριστικά όπως η τόλμη και η περιέργεια, δείχνοντας πώς η ηγεσία μπορεί να βελτιώσει την ευελιξία εν μέσω ακανόνιστων συνθηκών αγοράς. Με βάση θεωρητικά πλαίσια που ενσωματώνουν κοινωνικές και οικολογικές προσεγγίσεις στην ανθεκτικότητα, η μελέτη επιδιώκει να παρέχει εφαρμόσιμες συστάσεις για επιχειρήσεις που επιθυμούν να βελτιώσουν την ανθεκτικότητά τους (Williams et al., 2017). Η μελέτη καθοδηγείται από τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιες διαδικασίες ηγεσίας υποστηρίζουν την επιχειρηματική αλλαγή σε απρόβλεπτα περιβάλλοντα και πώς σχετίζονται με την οργανωσιακή ανθεκτικότητα και προσαρμοστικότητα;
2. Ποια μαθήματα μπορούν να αντλήσουν άλλες εταιρείες από την εφαρμογή πρακτικών ηγεσίας από τον Όμιλο LEGO για την αντιμετώπιση κρίσεων όπως αυτή του 2004;
3. Πώς μπορεί η έρευνα του Ομίλου LEGO να βοηθήσει στον επαναπροσδιορισμό αυτών των ιδεών και ποια κενά υπάρχουν στη βιβλιογραφία σχετικά με την οργανωσιακή ανθεκτικότητα;

Αυτά τα ερωτήματα προέρχονται από θεωρητικά πλαίσια που συνδυάζουν προσαρμοστικές και απορροφητικές διαδικασίες για να θεωρήσουν την ανθεκτικότητα ως μια πολύπλευρη κατασκευή (Williams et al., 2017). Επειδή συνδυάζει τη θεωρητική συμβολή με την εφαρμογή στον πραγματικό κόσμο, το σενάριο LEGO προσφέρει ένα πλούσιο περιβάλλον για την ανάλυση αυτών των ζητημάτων.

1.3 Δομή της Εργασίας

Για να παρέχεται μια λογική και μεθοδική ροή από τη θεωρητική βάση στην πρακτική εφαρμογή και τα συμπεράσματα, η διατριβή οργανώνεται σε πέντε κεφάλαια. Η βάση της έρευνας

καθορίζεται από το Κεφάλαιο 1 (Εισαγωγή), το οποίο καθορίζει επίσης το υπόβαθρο, τον στόχο και τα ερευνητικά ερωτήματα. Μια κριτική ανάλυση των θεωριών ηγεσίας, εταιρικού μετασχηματισμού και ανθεκτικότητας παρουσιάζεται στο Κεφάλαιο 2 (Ανάλυση βιβλιογραφίας), το οποίο αναπτύσσει επίσης υποθέσεις εργασίας βασισμένες στην τρέχουσα έρευνα (Uhl-Bien & Arena, 2018; Williams et al., 2017). Η ποιοτική μεθοδολογία της μελέτης περίπτωσης περιγράφεται στο Κεφάλαιο 3 (Μεθοδολογία), το οποίο συζητά επίσης τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της μεθόδου, ενώ παράλληλα υποστηρίζει την επιλογή των LEGO και των τεχνικών ανάλυσης δεδομένων. Στο Κεφάλαιο 4 (Ανάλυση Δεδομένων και Ερμηνεία Ευρημάτων), τα δεδομένα LEGO αναλύονται και οι μέθοδοι ηγεσίας και μετασχηματισμού παρουσιάζονται χρησιμοποιώντας πίνακες και γραφήματα. Οι υποθέσεις αξιολογούνται. Τα ευρήματα συνοψίζονται στο Κεφάλαιο 5 (Συμπεράσματα και Συστάσεις), το οποίο επίσης εξετάζει τους περιορισμούς και προσφέρει εφαρμόσιμες επιχειρηματικές λύσεις και μελλοντικές ερευνητικές πορείες. Τόσο ακαδημαϊκά όσο και επαγγελματικά, αυτό το πλαίσιο εγγυάται μια διεξοδική προσέγγιση που συνδυάζει θεωρητική και πρακτική μελέτη.

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Αβεβαιότητα και Σύγχρονο Επιχειρησιακό Περιβάλλον

Υψηλοί βαθμοί αβεβαιότητας καθορίζουν το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο έχει σημαντικό αντίκτυπο στους ηγετικούς ρόλους, τις οργανωτικές δομές και τη στρατηγική λήψη αποφάσεων. Η αδυναμία ακριβούς πρόβλεψης μελλοντικών γεγονότων λόγω της πολυπλοκότητας, της ταχύτητας της αλλαγής και των ελλিপών πληροφοριών αναφέρεται ως αβεβαιότητα. Σε αντίθεση με τον επιχειρηματικό κίνδυνο, ο οποίος μπορεί να μετρηθεί και να ελεγχθεί χρησιμοποιώντας πιθανότητες, η αβεβαιότητα συχνά δεν είναι εύκολη στον υπολογισμό και απαιτεί τη χρήση άλλων προσαρμοστικών τεχνικών. Η παγκοσμιοποίηση, η τεχνική πρόοδος, η ψηφιοποίηση, οι γεωπολιτικές εντάσεις και οι παγκόσμιες καταστροφές (όπως οι οικονομικές κρίσεις, οι πανδημίες και η κλιματική αλλαγή) έχουν συμβάλει στην αύξηση της αβεβαιότητας τα τελευταία χρόνια. Από αυτή την άποψη, το μοντέλο VUCA έχει αποδειχθεί ένα χρήσιμο θεωρητικό πλαίσιο για την κατανόηση των χαρακτηριστικών του σύγχρονου περιβάλλοντος (Bennett & Lemoine, 2014).

Ο όρος VUCA προέρχεται από τον αμερικανικό στρατό και αποτελεί ακρωνύμιο των λέξεων Volatility (Μεταβλητότητα), Uncertainty (Αβεβαιότητα), Complexity (Πολυπλοκότητα) και Ambiguity (Ασάφεια). Η μεταβλητότητα αναφέρεται στην ταχύτητα και την ένταση των αλλαγών, όπως απότομες μεταβολές στη ζήτηση ή στις αγορές. Η αβεβαιότητα αφορά την έλλειψη προβλεψιμότητας και την περιορισμένη δυνατότητα πρόβλεψης μελλοντικών γεγονότων. Η πολυπλοκότητα σχετίζεται με την ύπαρξη πολλαπλών, αλληλοεξαρτώμενων παραγόντων που επηρεάζουν τις επιχειρησιακές αποφάσεις, ενώ η ασάφεια αφορά την έλλειψη σαφών αιτιωδών σχέσεων και την πολλαπλότητα ερμηνειών των ίδιων δεδομένων (Bennett & Lemoine, 2014).

Οι παραδοσιακές στρατηγικές προσεγγίσεις, οι οποίες βασίζονται στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, σε καθορισμένες προβλέψεις και στη γραμμική ανάλυση, συχνά αποτυγχάνουν στα πλαίσια της VUCA. Σύμφωνα με τους Mintzberg et al. (2009), η στρατηγική είναι πλέον μια δυναμική και

συνεχώς εξελισσόμενη διαδικασία μάθησης και προσαρμογής και όχι απλώς ένα καθορισμένο σχέδιο. Οι οργανισμοί παροτρύνονται να επαναξιολογήσουν τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσουν και εκτελούν το σχέδιό τους, δίνοντας ισχυρή έμφαση στην προσαρμοστικότητα και την ταχεία αντίδραση.

Η επιχειρηματική στρατηγική επηρεάζεται σημαντικά από την αυξημένη αβεβαιότητα. Πρώτον, έχει αντίκτυπο στον χρονικό ορίζοντα του στρατηγικού σχεδιασμού. Οι επιχειρήσεις επιλέγουν βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες στρατηγικές αντί για μακροπρόθεσμα, άκαμπτα σχέδια, τα οποία μπορούν να ενημερώνονται τακτικά σε απάντηση σε νέες πληροφορίες (Eisenhardt & Martin, 2000). Δεύτερον, η αβεβαιότητα καθιστά πιο σημαντική τη συνεχή παρακολούθηση του περιβάλλοντος και τη συλλογή γνώσεων, ώστε οι επιχειρήσεις να μπορούν να εντοπίζουν γρήγορα δυνατότητες και κινδύνους.

Επιπλέον, η ανταγωνιστικότητα σε καταστάσεις VUCA εξαρτάται από την ικανότητα ενός οργανισμού για ανανέωση και προσαρμογή και όχι μόνο από στατικά πλεονεκτήματα όπως το χαμηλό κόστος ή η κατοχή πόρων. Η θεωρία των δυναμικών δυνατοτήτων είναι κρίσιμη σε αυτήν την περίπτωση. Ο Teece (2007) ορίζει τις δυναμικές ικανότητες ως την ικανότητα ενός οργανισμού να εντοπίζει (ανιχνεύει), να κατανοεί (αξιοποιεί) και να αλλάζει (μετασχηματίζει) τις δεξιότητες και τους πόρους του, προκειμένου να προσαρμόζεται με επιτυχία στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Σε αντίθεση με τις συμβατικές προσεγγίσεις που βασίζονται στους πόρους, η ιδέα των δυναμικών ικανοτήτων δίνει έμφαση στην ικανότητα συνεχούς ανανέωσης των πόρων αντί να έχει απλώς χρήσιμους πόρους. Σύμφωνα με τους Teece et al. (2016), αυτή η ικανότητα καθίσταται κρίσιμη για τη μακροζωία ενός οργανισμού σε αβέβαιες καταστάσεις, καθώς του επιτρέπει να τροποποιεί τη στρατηγική του χωρίς να χάνει την ταυτότητα και τη συνοχή του.

Η έννοια των δυναμικών ικανοτήτων υπογραμμίζει την ικανότητα συνεχούς ανανέωσης των πόρων αντί να έχει μόνο χρήσιμους πόρους, σε αντίθεση με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις που βασίζονται στους πόρους. Οι Teece et al. (2016) ισχυρίζονται ότι αυτή η ικανότητα καθίσταται κρίσιμη για την επιβίωση ενός οργανισμού σε ασαφείς συνθήκες, καθώς του επιτρέπει να αλλάζει την προσέγγισή του χωρίς να χάνει την ταυτότητα και τη συνοχή του. Στα περιβάλλοντα VUCA, οι δυναμικές ικανότητες συνδέονται στενά με τη στρατηγική της εταιρείας. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις μπορούν να εντοπίσουν νέες τεχνικές τάσεις ή αλλαγές στις προτιμήσεις των πελατών χρησιμοποιώντας την ικανότητά τους να ανιχνεύουν αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον.

Συνοψίζοντας, η αβεβαιότητα και το περιβάλλον VUCA αποτελούν πλέον δομικά χαρακτηριστικά του σύγχρονου επιχειρησιακού τοπίου. Οι επιπτώσεις τους στην επιχειρησιακή στρατηγική είναι βαθιές, καθώς απαιτούν μετάβαση από στατικές, γραμμικές προσεγγίσεις σε δυναμικές, προσαρμοστικές στρατηγικές. Οι οργανισμοί που αναπτύσσουν δυναμικές ικανότητες και επενδύουν στη συνεχή μάθηση και ανανέωση βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση για να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της αβεβαιότητας. Το θεωρητικό αυτό πλαίσιο παρέχει τη βάση για την κατανόηση του ρόλου της ηγεσίας και του επιχειρησιακού μετασχηματισμού, τα οποία αναλύονται στα επόμενα κεφάλαια της παρούσας εργασίας.

2.2 Θεωρίες Ηγεσίας

Στον εμπορικό τομέα, η θεωρία της ηγεσίας έχει υποστεί σημαντικές τροποποιήσεις από το 1980. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά και οι ιδιότητες των αποτελεσματικών ηγετών ήταν το κύριο επίκεντρο των θεωριών ηγεσίας στις αρχές της δεκαετίας του 1980. Καθώς οι επιχειρήσεις γίνονταν πιο περίπλοκες και παγκόσμιες, οι θεωρίες ηγεσίας ανέπτυξαν την τάση να περιλαμβάνουν το περιστασιακό πλαίσιο, την εταιρική κουλτούρα και τη συμπεριφορά των οπαδών. Οι έννοιες της ηγεσίας συνέχισαν να εξελίσσονται με την εισαγωγή της θεωρίας της συναλλακτικής ηγεσίας τη δεκαετία του 1990. Η ιδέα της συναλλακτικής ηγεσίας αναφέρει ότι, προκειμένου να παρακινηθούν οι οπαδοί να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, οι ηγέτες θα πρέπει να επικεντρωθούν στον καθορισμό στόχων, στην άσκηση εποικοδομητικής κριτικής και στην επιβράβευση της εξαιρετικής προσπάθειας (Bass, 1997).

Η δεκαετία του 2000 είδε μια αύξηση στην ευαισθητοποίηση σχετικά με τον ρόλο που παίζει η συναισθηματική νοημοσύνη στην αποτελεσματική ηγεσία. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα κατανόησης και ρύθμισης των δικών μας συναισθημάτων, καθώς και των συναισθημάτων των άλλων. Οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να οικοδομήσουν ισχυρές σχέσεις με τους οπαδούς και μια θετική εταιρική κουλτούρα. Τα τελευταία χρόνια, η αυθεντική θεωρία της ηγεσίας έχει αυξηθεί υπέρ. Υπογραμμίζει τη σημασία του να παραμένουν οι ηγέτες πιστοί στον εαυτό τους και στις αξίες τους και να καλλιεργούν ειλικρινείς σχέσεις με τους οπαδούς τους. Σύμφωνα με τους Avolio και Gardner (2005), οι αυθεντικοί ηγέτες θεωρούνταν πιο αξιόπιστοι, αποτελεσματικοί και ικανοί να δώσουν στις επιχειρήσεις τους μια αίσθηση κατεύθυνσης και σημασίας.

Η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματική ηγεσία τράβηξε την προσοχή τη δεκαετία του 2000. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να κατανοεί κανείς και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα καθώς και αυτά των άλλων. Οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να οικοδομήσουν ισχυρές σχέσεις με τους οπαδούς τους και μια θετική εταιρική κουλτούρα (Goleman et al., 2013). Τα τελευταία χρόνια, η θεωρία της αυθεντικής ηγεσίας έχει αυξηθεί. Υπογραμμίζει τη σημασία του να παραμένουν οι ηγέτες πιστοί στον εαυτό τους και στις αξίες τους και να καλλιεργούν ειλικρινείς σχέσεις με τους οπαδούς τους. Οι Avolio και Gardner (2005) διαπίστωσαν ότι οι πραγματικοί ηγέτες θεωρούνταν πιο αξιόπιστοι, παραγωγικοί και ικανοί να παρέχουν στις επιχειρήσεις τους μια αίσθηση σκοπού και κατεύθυνσης.

2.2.1 Θεωρία της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, η οποία παρουσιάστηκε για πρώτη φορά από τον James MacGregor Burns το 1978 και αναπτύχθηκε περαιτέρω από τον Bernard Bass τη δεκαετία του 1980, είναι μια ευρέως αναγνωρισμένη θεωρία που έχει διερευνηθεί και χρησιμοποιηθεί σε πολυάριθμες οργανωσιακές καταστάσεις. Αυτή η ιδέα επικεντρώθηκε στην ικανότητα των ηγετών να παρακινούν, να εμπνέουν και να αλλάζουν τους οπαδούς τους, προκειμένου να τους βοηθήσουν να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους, αντί να ελέγχουν ή να κατευθύνουν απλώς τη συμπεριφορά τους.

Σύμφωνα με τη θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, οι ηγέτες με επιρροή θα πρέπει να διαθέτουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που τους επιτρέπουν να εμπνέουν και να παρακινούν τους οπαδούς τους. Αυτά τα χαρακτηριστικά και οι συμπεριφορές - ιδανική επιρροή, πνευματική διέγερση, εμπνευσμένη ώθηση και εξατομικευμένη ανησυχία - αναφέρονται συνήθως ως τα "τέσσερα Εγώ" της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Bass, 1985). Σύμφωνα με τους Kelloway και Barling (2000), η ιδανική επιρροή αναφέρεται στην ικανότητα ενός ηγέτη να χρησιμεύει ως παράδειγμα για τους οπαδούς, επιδεικνύοντας υψηλά ηθικά πρότυπα και αξίες και κερδίζοντας τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη που επιτρέπει στους οπαδούς να μιμούνται τον ηγέτη και να επιδιώκουν ένα κοινό όραμα ή στόχο.

Το εμπνευσμένο κίνητρο είναι η ικανότητα ενός ηγέτη να επικοινωνεί με επιτυχία ένα όραμα ή έναν στόχο και να εμπνέει τους ακολούθους του να εργαστούν για την επίτευξή του. Ο ηγέτης εμπνέει ζήλο και πάθος για τον στόχο του οργανισμού, εκτός από το να παρακινεί και να βοηθά τους ακολούθους του (Kelloway & Barling, 2000). Η πνευματική διέγερση είναι η ικανότητα ενός ηγέτη

να ενθαρρύνει την κριτική σκέψη, να αμφισβητεί τις υποθέσεις και να βρίσκει πρωτότυπες λύσεις σε προβλήματα. Ο ηγέτης προωθεί μια κουλτούρα μάθησης και ανάπτυξης, εκτός από το να ενθαρρύνει την καινοτομία και να αναλαμβάνει ρίσκα (Kelloway & Barling, 2000).

Η ικανότητα ενός ηγέτη να βοηθά και να καθοδηγεί τους ακολούθους του με βάση τις ατομικές τους ανάγκες και ικανότητες αναφέρεται ως «εξατομικευμένη προσοχή». Ο προϊστάμενος δημιουργεί έναν παραγωγικό χώρο εργασίας όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι εκτιμώνται και ότι έχουν κίνητρο να εργαστούν σκληρά (Kelloway & Barling, 2000). Η απόδοση, η οργανωσιακή δέσμευση και η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους έχουν αποδειχθεί ότι επηρεάζονται σημαντικά από την μετασχηματιστική ηγεσία (Bass & Avolio, 1997). Έρευνες έχουν δείξει ότι οι μετασχηματιστικοί διευθύνοντες σύμβουλοι μπορούν να προσφέρουν στους οργανισμούς τους μια αίσθηση σκοπού και κατεύθυνσης, η οποία βελτιώνει την ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες που καλλιέργησαν μια κουλτούρα καινοτομίας και ανάληψης κινδύνων πέτυχαν υψηλότερα επίπεδα οργανωτικής απόδοσης και αποτελεσματικότητας (Bass & Riggio, 2006). Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει πιθανά μειονεκτήματα. Σύμφωνα με ορισμένες μελέτες, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες θα μπορούσαν να απορροφηθούν τόσο πολύ από το όραμά τους που να παραμελούν άλλους σημαντικούς οργανωτικούς στόχους (Eisenbeiss et al., 2008). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορεί να δυσκολεύονται να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, προτιμώντας να διατηρήσουν το status quo αντί να εκμεταλλευτούν νέες ευκαιρίες (Eisenbeiss et al., 2008).

2.2.2 Ηγεσία Ενδεχομενικότητας

Η δημοφιλής έννοια της καταστασιακής ηγεσίας διατυπώθηκε για πρώτη φορά από τους Paul Hersey και Ken Blanchard το 1969, που υπογραμμίζει πόσο σημαντικό είναι για τους ηγέτες να είναι σε θέση να προσαρμόσουν τη στρατηγική τους στις τρέχουσες καταστάσεις των οπαδών τους. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόσουν το στυλ τους στις ικανότητες και τις ανάγκες των οπαδών τους, σύμφωνα με τη θεωρία της καταστασιακής ηγεσίας (Northouse, 2021). Μία από τις τέσσερις φιλοσοφίες ηγεσίας που προτείνονται από τη θεωρία της καταστασιακής ηγεσίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί από έναν ηγέτη, ανάλογα με το πόσο προετοιμασμένοι είναι οι οπαδοί του (Hersey & Blanchard, 1982). Αυτές οι τεχνικές είναι:

1. Κατεύθυνση: Αυτή η μέθοδος λειτουργεί καλά για οπαδούς που είναι νέοι σε ένα επάγγελμα ή καριέρα και δεν έχουν αφοσίωση και εμπειρία. Με αυτήν τη μέθοδο, ο ηγέτης επιβλέπει στενά το έργο των οπαδών και παρέχει σαφείς οδηγίες.
2. Coaching: Αυτή η μέθοδος λειτουργεί καλά για οπαδούς που έχουν κάποια προηγούμενη εργασιακή ή επαγγελματική εμπειρία, αλλά εξακολουθούν να χρειάζονται καθοδήγηση και εποπτεία. Με αυτήν τη στρατηγική, ο ηγέτης καθοδηγεί και υποστηρίζει τους οπαδούς καθώς αναπτύσσονται στις ικανότητές τους και στην αυτοπεποίθησή τους.
3. Υποστήριξη: Αυτή η στρατηγική θα πρέπει να χρησιμοποιείται από τους ακόλουθους που έχουν μέτριες έως υψηλές ικανότητες αλλά μικρή αφοσίωση. Παρέχοντας υποστήριξη και ενθάρρυνση, ο ηγέτης χρησιμοποιεί αυτήν τη στρατηγική για να βοηθήσει τους ακόλουθούς του να παρακινηθούν και να δεσμευτούν.
4. Ανάθεση αρμοδιοτήτων: Αυτή η στρατηγική λειτουργεί καλά για τους ακόλουθούς του που είναι αφοσιωμένοι και πραγματικά ικανοί.

Ο ηγέτης αναθέτει την ευθύνη και την εξουσία λήψης αποφάσεων στον ακόλουθο με αυτόν τον τρόπο. Η θεμελιώδης αρχή της θεωρίας της καταστασιακής ηγεσίας είναι ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες θα πρέπει να τροποποιούν την προσέγγισή τους ανάλογα με το πόσο προετοιμασμένοι είναι οι ακόλουθοί τους. Η έννοια της καταστασιακής ηγεσίας έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως σε μια ποικιλία οργανωτικών πλαισίων, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρήσεων, της εκπαίδευσης και της υγειονομικής περίθαλψης. Έχουν αποδειχθεί πολλά πλεονεκτήματα, συμπεριλαμβανομένης της αύξησης του κινήτρου των εργαζομένων, της ικανοποίησης από την εργασία και της απόδοσης (Hersey & Blanchard, 1982). Σύμφωνα με τους επικριτές, αυτή η θεωρία υπεραπλούστευσε το περιβάλλον κατάστασης στο οποίο λειτουργούν οι ηγέτες, καθώς και την πολυπλοκότητα της ηγεσίας. Άλλοι έχουν εκφράσει ανησυχίες ότι η θεωρία μπορεί να οδηγήσει σε υπερβολικά άκαμπτες και κανονιστικές φιλοσοφίες ηγεσίας που δεν λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαίτερες απαιτήσεις και προτιμήσεις κάθε οπαδού (Yukl, 2006).

2.2.3 Θεωρία Αυθεντικής Ηγεσίας

Η θεωρία της αυθεντικής ηγεσίας είναι μια σχετικά νέα προσέγγιση στην ηγεσία που δίνει έμφαση στη σημασία του να παραμένουν οι ηγέτες πιστοί στις αξίες τους και στον εαυτό τους. Η έννοια έχει κερδίσει δημοτικότητα σε πολλά οργανωτικά πλαίσια από τότε που την παρουσίασε αρχικά ο

Bill George το 2003. Η θεωρία της αυθεντικής ηγεσίας υπογραμμίζει τη σημασία της αυτογνωσίας, της διαφάνειας και της ηθικής συμπεριφοράς στην ηγεσία (Northouse, 2021). Σύμφωνα με τη θεωρία της αυθεντικής ηγεσίας, οι ηγέτες με επιρροή έχουν πολλά βασικά χαρακτηριστικά, όπως η αυτογνωσία, η διαφάνεια και η αφοσίωση στην ηθική συμπεριφορά.

Οι γνήσιοι ηγέτες αναγνωρίζουν τις αδυναμίες των οπαδών τους καθώς και τα δυνατά τους σημεία στην ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία. Αυτοί οι ηγέτες δίνουν προτεραιότητα στις ανάγκες των οπαδών τους και εργάζονται για να δημιουργήσουν μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης και σεβασμού εντός των οργανισμών τους. Η θεωρία της αυθεντικής ηγεσίας έχει επίσης τονίσει τη σημασία της προσήλωσης των ηγετών στις αξίες τους. Οι αυθεντικοί ηγέτες δεν παρεκκλίνουν ποτέ από τις ηθικές τους πεποιθήσεις, ακόμη και όταν αντιμετωπίζουν δύσκολες αποφάσεις ή αντικρουόμενες ατζέντες. Είναι πρόθυμοι να υπερασπιστούν αυτό που πιστεύουν, ακόμα κι αν αυτό σημαίνει ότι θα πάνε κόντρα στο status quo ή θα αντιμετωπίσουν κριτική από άλλους.

Η αυξημένη απόδοση, η οργανωσιακή δέσμευση και η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία είναι μόνο μερικοί από τους τρόπους με τους οποίους οι οργανισμοί έχουν αποδειχθεί ότι επωφελούνται από την αυθεντική ηγεσία (Walumbwa et al., 2008). Οι γνήσιοι ηγέτες δημιουργούν μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης και σεβασμού στις εταιρείες τους, η οποία μπορεί να ενισχύσει την εμπλοκή και το κίνητρο των εργαζομένων. Οι ερευνητές έχουν εκφράσει ανησυχίες ότι η αυθεντική ηγεσία μπορεί να επικεντρώνεται υπερβολικά στον ατομικισμό εις βάρος της συνεργασίας και της ομαδικής εργασίας. Οι αυθεντικοί ηγέτες μπορεί να δυσκολεύονται να εξισορροπήσουν τις αξίες και τις προτεραιότητές τους με τις ανάγκες των οργανισμών και των ακολούθων τους.

2.3 Στυλ Ηγεσίας

Το στυλ ηγεσίας εμπίπτει στην ευρεία κατηγορία της θεωρίας ηγεσίας. Οι θεωρίες ηγεσίας εξηγούν γιατί ορισμένες ιδεολογίες ηγεσίας λειτουργούν και πώς και γιατί οι άνθρωποι γίνονται ηγέτες. Το στυλ ενός ηγέτη, σύμφωνα με τον DuBrin (2001), είναι το συγκριτικά συνεπές πρότυπο συμπεριφοράς που τον χαρακτηρίζει. Οι σημερινοί οργανισμοί χρειάζονται ικανούς ηγέτες που κατανοούν την πολυπλοκότητα του ταχέως εξελισσόμενου παγκόσμιου περιβάλλοντος. Τα στυλ ηγεσίας μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα ή την απόδοση ενός οργανισμού. Η επιτυχία ή η αποτυχία εταιρειών, εθνών και άλλων κοινωνικών οντοτήτων σχετίζεται κυρίως με το στυλ ηγεσίας τους. Η επιχειρηματική απόδοση επηρεάζεται από μια ποικιλία παραγόντων, αλλά η καινοτομία και το στυλ ηγεσίας έχουν σημαντικό αντίκτυπο στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, το

οποίο με τη σειρά του επηρεάζει την οργανωτική απόδοση. Η καινοτομία είναι απαραίτητη για ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, επειδή οι ηγέτες έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις εταιρικές πολιτικές.

2.3.1 Αυταρχικό Στυλ Ηγεσίας

Τα στελέχη που χρησιμοποιούν ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας έχουν τον πλήρη έλεγχο της ομάδας ή της επιχείρησής τους και λαμβάνουν όλες τις αποφάσεις. Αντί να συμβουλευονται τους ακολούθους τους, βασίζονται στις δικές τους γνώσεις και εμπειρία. Αυτή η στρατηγική μπορεί να είναι χρήσιμη σε ορισμένες καταστάσεις, όπως σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, αλλά μπορεί επίσης να υποκινήσει εχθρότητα και τρόμο στους ακολούθους του (Northouse, 2021). Ένας αυταρχικός ηγέτης είναι αυτός που έχει πλήρη εξουσία και έλεγχο πάνω στους ανθρώπους του. Ο ηγέτης κάνει όλες τις επιλογές χωρίς να ζητήσει τη γνώμη των ακολούθων του. Το αυταρχικό στυλ ηγεσίας χρησιμοποιείται συνήθως όταν ένας ηγέτης πρέπει να λαμβάνει αποφάσεις γρήγορα και αποφασιστικά ή όταν απαιτείται αυστηρός έλεγχος και κατεύθυνση.

Σύμφωνα με την έννοια της αυταρχικής ηγεσίας, οι ισχυροί ηγέτες πρέπει να ασκούν εξουσία πάνω στους ακολούθους τους και να λαμβάνουν όλες τις αποφάσεις. Όταν ένας ηγέτης δίνει εντολές, οι ακολούθοι υποτίθεται ότι τους ακολουθούν χωρίς ερωτήσεις. Είναι χρήσιμο σε καταστάσεις που απαιτούν αυστηρό έλεγχο, όπως μια κρίση, όταν απαιτούνται γρήγορες αποφάσεις για να σταματήσει η πρόσθετη ταλαιπωρία ή βλάβη. Ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας μπορεί επίσης να έχει αρνητικές συνέπειες για την εμπλοκή και το κίνητρο των εργαζομένων, καθώς οι ακολούθοι μπορεί να αισθάνονται ανίσχυροι και αποκομμένοι από τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Judge & Piccolo, 2004). Ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη δημιουργικότητας και καινοτομίας, καθώς οι ακόλουθοι μπορεί να διστάζουν να προτείνουν νέες ιδέες ή προσεγγίσεις.

2.3.2 Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας

Κατά τη λήψη αποφάσεων, η δημοκρατική ηγεσία δίνει ύψιστη προτεραιότητα στη συμβολή της εκτελεστικής εξουσίας και των υφισταμένων. Οι ηγέτες όχι μόνο εκτιμούν την ομαδική εργασία και την επίτευξη συναίνεσης, αλλά προωθούν επίσης την ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή, η οποία προωθεί αποτελεσματικά τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, επιτρέποντας την ανταλλαγή και την αξιολόγηση διαφορετικών προοπτικών. Βασικά στοιχεία ενός δημοκρατικού στυλ ηγεσίας περιλαμβάνουν τη συμμετοχή των υφισταμένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και την εκτίμηση των σκέψεων και των συστάσεών τους. Η ιδέα αναφέρει ότι οι σπουδαίοι ηγέτες πρέπει

να είναι σε θέση να αναθέτουν την ευθύνη και τη λήψη αποφάσεων στους υφισταμένους τους και να καλλιεργούν μια συνεργατική και ομαδική κουλτούρα εντός των επιχειρήσεων τους.

Σύμφωνα με τη θεωρία της δημοκρατικής ηγεσίας, οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργούν μια ατμόσφαιρα αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης εντός των οργανισμών τους, να συμπεριλαμβάνουν τους υφισταμένους στη λήψη αποφάσεων και να ενθαρρύνουν την ειλικρινή κριτική και την ανοιχτή επικοινωνία. Ο ηγέτης ζητά από τους υφισταμένους τις σκέψεις και τη συμβολή τους, προκειμένου να λαμβάνει αποφάσεις που θα ωφελήσουν τόσο τον οργανισμό όσο και τους υφισταμένους του.

Η δημοκρατική ηγεσία μπορεί να ωφελήσει τις εταιρείες ενισχύοντας το κίνητρο, την ικανοποίηση από την εργασία και τη συμμετοχή των εργαζομένων. Δίνοντας στους υφισταμένους τους λόγο στη λήψη αποφάσεων, οι δημοκρατικοί ηγέτες μπορούν να ενθαρρύνουν ένα αίσθημα ιδιοκτησίας και συμμετοχής. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη οργανωτική αφοσίωση και απόδοση. Η δημοκρατική ηγεσία έδινε έμφαση στη συμβολή της εκτελεστικής εξουσίας και στην ανατροφοδότηση από τους οπαδούς της πριν από τη λήψη αποφάσεων και εκτιμούσε τη συνεργασία και την οικοδόμηση συναίνεσης που ενθάρρυνε την ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή (Goleman et al., 2013). Αυτή η στρατηγική μπορεί να προωθήσει αποτελεσματικά τη δημιουργικότητα και την καινοτομία ενθαρρύνοντας τη συζήτηση και την ανταλλαγή διαφόρων απόψεων και εννοιών.

2.3.3 Στυλ Συναλλακτικής Ηγεσίας

Ο Bass (1985) όρισε τη συναλλακτική ηγεσία ως ένα στυλ ηγεσίας που εστιάζει στη χρήση ανταμοιβών και ποινών για την επίτευξη ορισμένων στόχων. Χρησιμοποιώντας αυτή τη στρατηγική, οι ηγέτες καθορίζουν ακριβείς στόχους, πρότυπα απόδοσης και κίνητρα για την επίτευξη ή την υπέρβασή τους (Bass & Avolio, 1997). Οι συναλλακτικοί ηγέτες θεωρούν τους υφισταμένους υπεύθυνους για τις πράξεις τους και προσφέρουν εποικοδομητική κριτική όταν χρειάζεται. Ο όρος «συναλλακτική» αναφέρεται στη σχέση ηγέτη-οπαδού στην οποία τα κίνητρα και οι ποινές παρακινούν τους υφισταμένους να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους. Για να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους, οι συναλλακτικοί ηγέτες εφάρμοσαν την επιβολή κανόνων, διορθωτικές ενέργειες και ενδεχόμενες ανταμοιβές (Bass & Avolio, 1997).

Ο Northouse (2021) ορίζει τη συναλλακτική ηγεσία ως τις ανταλλαγές μεταξύ ηγετών και των υφισταμένων τους. Τα συναλλακτικά στελέχη τόνισαν τα αποτελέσματα και αξιολόγησαν την απόδοση χρησιμοποιώντας το σύστημα ανταμοιβών και ποινών ενός οργανισμού. Ένα από τα βασικά οφέλη της συναλλακτικής ηγεσίας είναι η παροχή σαφών προσδοκιών και προτύπων απόδοσης, τα οποία μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλότερη παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα. Παρείχε επίσης μια δομημένη προσέγγιση στην ηγεσία για επιχειρήσεις που αναζητούν σταθερότητα και προβλεψιμότητα.

Η συναλλακτική ηγεσία έχει εφαρμοστεί σε μια ποικιλία βιομηχανιών, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρήσεων, της υγειονομικής περίθαλψης και του στρατού (Bass & Avolio, 1990). Επειδή δεν θα μπορούσε να είναι επαρκής για να διατηρήσει τη μακροπρόθεσμη δέσμευση και εμπλοκή των οπαδών, η έμφαση της συναλλακτικής ηγεσίας σε εξωτερικά κίνητρα έχει προκαλέσει κριτική. Επιπλέον, η χρήση ανταμοιβών και ποινών μπορεί να προωθήσει μια κουλτούρα συμμόρφωσης και συμμόρφωσης που αναστέλλει τη δημιουργικότητα και την πρωτοτυπία.

2.3.4 Μετασχηματιστικό Στυλ Ηγεσίας

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια σύγχρονη στρατηγική που δίνει έμφαση στην παρακίνηση και την έμπνευση των οπαδών να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους και να επιτύχουν τους στόχους τους (Bass, 1985). Σύμφωνα με τον Bass, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν τους οπαδούς τους επικαλούμενοι τις αξίες και τις πεποιθήσεις τους και επηρεάζοντας τη συμπεριφορά και τις πράξεις τους. Σύμφωνα με τον Bass (1985), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται επίσης από την ικανότητά τους να παρέχουν σε κάθε οπαδό εξατομικευμένη βοήθεια και προσοχή, να εμπνέουν τους οπαδούς να σκέφτονται κριτικά και δημιουργικά και να δημιουργούν μια αίσθηση νοήματος και σκοπού στο έργο τους. Τέσσερις τύποι μετασχηματιστικής ηγεσίας διέκρινε ο Bass (1985).

Όταν ένας ηγέτης θέτει το παράδειγμα για τους οπαδούς και καλλιεργεί τον αμοιβαίο σεβασμό και την εμπιστοσύνη, προκύπτει η ιδανική επιρροή - γνωστή και ως χάρισμα. Το να κάνεις το σωστό αντί για αυτό που είναι πιο βολικό και να σκιαγραφείς τη συλλογιστική πίσω από τη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι παραδείγματα συμπεριφοράς (Kelloway & Barling, 2000). Το εμπνευσμένο κίνητρο, σύμφωνα με τους Kelloway και Barling (2000), είναι ο ηγέτης που παρουσιάζει ένα όραμα, σκιαγραφεί ακριβώς τι πρέπει να στοχεύουν οι οπαδοί και θεσπίζει υψηλά

πρότυπα που παρακινούν την απόδοση πάνω και πάνω από τις προσδοκίες. Αυτό επιτρέπει στους οπαδούς να ξεπεράσουν τους εαυτούς τους με ένθερμη ενθάρρυνση και σχόλια.

Το τρίτο στοιχείο της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η πνευματική διέγερση ή η ικανότητα ενός ηγέτη να ενθαρρύνει τους οπαδούς του να σκέφτονται κριτικά και δημιουργικά (Bass, 1990). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παροτρύνουν τους οπαδούς τους να αμφισβητούν τις υποθέσεις και να διερευνούν νέες ιδέες. Δίνουν στους οπαδούς τους τους πόρους και το κίνητρο να ρισκάρουν και να επιχειρούν νέα πράγματα (Bass, 1990). Οι Kelloway και Barling (2000) συνέστησαν την ανταλλαγή ιδεών με τους οπαδούς ως μέσο πνευματικής διέγερσης. Ένα άλλο στοιχείο της μετασχηματιστικής ηγεσίας ήταν η ικανότητα του ηγέτη να παρέχει σε κάθε οπαδό εξατομικευμένη υποστήριξη και προσοχή (Bass, 1990).

Αναγνωρίζοντας τις μοναδικές ανάγκες και ικανότητες κάθε ατόμου, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εργάζονται για να υποστηρίξουν την προσωπική τους ανάπτυξη. Οι Kelloway και Barling (2000) δηλώνουν ότι παρέχουν ευκαιρίες στους οπαδούς τους να αναπτυχθούν στα επαγγέλματά τους, εκτός από συμβουλές και καθοδήγηση. Η έρευνα έχει δείξει την αποτελεσματικότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε μια ποικιλία πλαισίων (Avolio & Bass, 1988). Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει συνδεθεί με αυξημένη οργανωσιακή δέσμευση, ικανοποίηση από την εργασία και συνολική απόδοση (Bass et al., 2003).

Στον σημερινό δυναμικό, αβέβαιο, πολύπλοκο και συγκεχυμένο κόσμο, η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια σημαντική στρατηγική που αξίζει σοβαρής μελέτης. Ο κόσμος βρίσκεται σε ένα σημείο καμπής λόγω της παγκοσμιοποίησης, της ψηφιοποίησης, της ταχείας αύξησης του πληθυσμού και των προβλημάτων με την οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον. Καθώς ο οργανισμός πλοηγείται στον ταραγμένο, δυναμικό, χαοτικό κόσμο που χαρακτηρίζεται από VUCA ιδιότητες, οι ηγέτες μπορεί να χρειαστεί να μάθουν νέες ικανότητες που προσφέρουν σταθερότητα και υποστήριξη (Miska et al., 2020).

2.4 Συναλλακτική και Μετασχηματιστική Ηγεσία σε αβέβαιες συνθήκες

Η συναλλακτική ηγεσία βασίζεται σε ένα σύστημα ανταλλαγής μεταξύ ηγετών και υφισταμένων, στο οποίο οι προκαθορισμένοι στόχοι επιτυγχάνονται μέσω αμοιβαίας κατανόησης και συμβατικών καθηκόντων. Τα ενδεχόμενα κίνητρα και η διαχείριση κατ' εξαίρεση είναι δύο βασικά χαρακτηριστικά αυτής της προσέγγισης ηγεσίας (Frangieh & Rusu, 2021). Όταν χρησιμοποιούν

ενδεχόμενα κίνητρα, οι ηγέτες καθορίζουν με σαφήνεια τις ενέργειες που πρέπει να κάνουν οι υφιστάμενοι για να αποκτήσουν ορισμένα πλεονεκτήματα είτε μέσω άμεσης διδασκαλίας είτε μέσω ενεργού συμμετοχής (Wahyuni et al., 2020). Όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι, οι ανταμοιβές μπορούν να περιλαμβάνουν οικονομικά κίνητρα, προαγωγές σταδιοδρομίας ή δημόσια αναγνώριση.

Αντίθετα, η διαχείριση κατ' εξαίρεση συνεπάγεται ότι οι ηγέτες παρακολουθούν την απόδοση και παρεμβαίνουν όταν τα προβλήματα ή οι απαιτήσεις δεν ικανοποιούνται. Αυτό μπορεί να είναι είτε παθητικό, όπου οι ηγέτες παρεμβαίνουν μόνο όταν προκύπτουν σημαντικά ζητήματα, είτε προληπτικό, όπου παρακολουθούν προσεκτικά τα γεγονότα και λαμβάνουν προληπτικά μέτρα για την επίλυσή τους. Η συναλλακτική ηγεσία έχει αναγνωριστεί ως ωφέλιμη σε περιόδους κρίσης, επειδή βοηθά στην επιβολή των καθιερωμένων πρωτοκόλλων και διευκολύνει την εκτέλεση δύσκολων επιχειρησιακών καθηκόντων υπό πίεση. Αυτή η ηγετική προσέγγιση μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα και να παράγει άμεσα αποτελέσματα σε σενάρια έκτακτης ανάγκης που απαιτούν γρήγορες αποφάσεις.

Ωστόσο, η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να μην είναι πάντα η καλύτερη πορεία δράσης σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Η αυστηρή τήρηση κανόνων και κανονισμών μπορεί να εμποδίσει τη δημιουργικότητα, την ευελιξία και τη μακροπρόθεσμη στρατηγική σκέψη που απαιτούνται για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων κρίσης, όπως ισχυρίζονται οι Balasubramanian και Fernandes (2022). Αντίθετα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν τους υφισταμένους να ξεπεράσουν τις προσδοκίες παρέχοντας υποστήριξη και ενθάρρυνση και συντονίζοντας τα προσωπικά ενδιαφέροντα με τους οργανωτικούς στόχους, προκειμένου να δημιουργήσουν κοινή επιτυχία. Αυτά τα εμπνευσμένα στελέχη ενισχύουν την αυτοεκτίμηση των συναδέλφων τους, ενώ παράλληλα ενισχύουν την ακαδημαϊκή ανάπτυξη και τη συναισθηματική υποστήριξη.

Ενθαρρύνοντας τις καλές αλλαγές στους ακολούθους τους, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες βελτιώνουν την οργανωτική απόδοση και την επίτευξη στόχων. Αυτό το στυλ ηγεσίας αποτελείται από τέσσερα κύρια χαρακτηριστικά. Οι ηγέτες που δίνουν προτεραιότητα στην επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη των οπαδών τους ως μέντορες και πρότυπα αποτελούν το πρώτο παράδειγμα ιδανικής επιρροής. Ενεργώντας με ειλικρίνεια και αφοσίωση, εμπνέουν εμπιστοσύνη, ειδικά σε περιόδους κρίσης (Gachira & Ntara, 2024). Δεύτερον, οι εμπνευσμένοι ηγέτες εμπνέουν τους οπαδούς να κάνουν το κάτι παραπάνω δίνοντας στην εργασία τους σκοπό, θέτοντας συγκεκριμένους στόχους και καλλιεργώντας μια θετική, προσανατολισμένη στους στόχους κουλτούρα στον χώρο εργασίας (Gachira & Ntara, 2024).

Τρίτον, η πνευματική διέγερση συμβαίνει όταν οι ηγέτες ενθαρρύνουν τους οπαδούς τους να σκέφτονται δημιουργικά και καινοτόμα, αμφισβητώντας υποθέσεις, προωθώντας νέες προοπτικές και αναπτύσσοντας τις δεξιότητές τους στην επίλυση προβλημάτων (Gachira & Ntara, 2024). Τέλος, αλλά εξίσου σημαντικό, οι ηγέτες που χρησιμοποιούν εξατομικευμένη σκέψη αναγνωρίζουν και λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαίτερες απαιτήσεις κάθε υφισταμένου, προσφέροντας εξατομικευμένες συμβουλές και υποστήριξη. Αυτά τα χαρακτηριστικά επιτρέπουν στους μετασχηματιστικούς ηγέτες να καθοδηγούν τις επιχειρήσεις σε δύσκολες στιγμές, ενδυναμώνοντας τους εργαζομένους, μειώνοντας τα επίπεδα άγχους και μετατρέποντας τις προκλήσεις σε ευκαιρίες (Niessen et al., 2017).

Παρά το γεγονός ότι η μετασχηματιστική ηγεσία δίνει έμφαση στην έμπνευση, την επικοινωνία και τη λήψη ομαδικών αποφάσεων, ορισμένοι επικριτές υποστηρίζουν ότι αυτή η στρατηγική μπορεί να μην είναι πάντα η πιο αποτελεσματική σε συνθήκες που απαιτούν άμεσες, οργανωμένες αποφάσεις (Balasubramanian & Fernandes, 2022). Η πανδημία COVID-19 ήταν μια άνευ προηγουμένου παγκόσμια καταστροφή που προκάλεσε ασάφεια, πολυπλοκότητα, αστάθεια και αβεβαιότητα, απαιτώντας από τους οργανωτικούς ηγέτες να λαμβάνουν αποφάσεις με υψηλό αντίκτυπο. Οι Kaul et al. (2020) εξέτασαν τα βασικά συστατικά ενός αποτελεσματικού στυλ ηγεσίας σε περιόδους κρίσης χρησιμοποιώντας μετασχηματιστικές και συναλλακτικές έννοιες. Οι ηγέτες χρησιμοποίησαν δημιουργικές στρατηγικές επίλυσης προβλημάτων και απέκτησαν νέες προοπτικές για να διατηρήσουν τις οργανωτικές λειτουργίες και την ασφάλεια. Σύμφωνα με τους Kaul et al. (2020), η σιωπή ενός ηγέτη θα ερμηνευτεί αρνητικά και το άγχος προκαλείται από τη γενική ασάφεια του οργανισμού.

Το χειρότερο σενάριο μπορεί να προβλεφθεί ελλείψει μιας πλήρους κατανόησης της κατάστασης. Οι διαφανείς επικοινωνούντες είναι πιο αξιόπιστοι, καθώς είναι πρόθυμοι να παραδεχτούν όταν δεν γνωρίζουν τις απαντήσεις. Οι βασικές αρχές του οργανισμού αποτελούν την κύρια έμφαση του μηνύματος. Η λήψη αποφάσεων περιπλέκεται από αντικρουόμενες πληροφορίες και η καθυστέρηση ή η μη λήψη απόφασης μπορεί να είναι χειρότερη, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, όταν θα πρέπει να χρησιμοποιούνται οι καλύτερες διαθέσιμες πληροφορίες. Οι ηγέτες συχνά χρησιμοποιούν παραδοσιακά πλαίσια και λήψη αποφάσεων βασισμένων σε τεκμήρια. Όταν νέες πληροφορίες γίνονται διαθέσιμες κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, μπορεί κανείς να δείξει προσαρμοστικότητα και ευφάνταστη επίλυση προβλημάτων.

Οι βραχυπρόθεσμες αποφάσεις θα λαμβάνονται γρήγορα, αλλά οι μακροπρόθεσμες κρίσεις σχετικά με τη μακροπρόθεσμη στρατηγική διαμορφώνονται από το τι μπορεί να θυσιάσει για τη διατήρηση της κατεύθυνσης. Για να χτίσουν σχέσεις και ένα αίσθημα κοινότητας, οι αποτελεσματικοί οργανωτικοί ηγέτες ακούν μια σειρά απόψεων.

Η παραδοσιακή ηγεσία έχει προτεραιότητα σε περιόδους κρίσης και είναι απλό να εστιάζει κανείς περισσότερο στην επίρριψη ευθυνών και την κριτική παρά στις διασυνδέσεις παρά στις λύσεις (Kaul et al., 2020). Η παραδοσιακή ηγεσία στοχεύει στην άσκηση ελέγχου προκειμένου να αποφευχθεί ο κίνδυνος, κάτι που οδηγεί σε λιγότερους ηγέτες, ακόμη και αν ο οργανισμός χρειάζεται περισσότερους ηγέτες κατά τη διάρκεια κρίσεων. Αντί να ενεργούν μόνοι τους, οι ηγέτες θα πρέπει να συμβουλευονται τους άλλους. Η καταλληλότητα τόσο των μετασχηματιστικών όσο και των συναλλακτικών στυλ ηγεσίας για χρήση σε περιόδους κρίσης εξαρτάται από την εκάστοτε κατάσταση, παρά τα θεωρητικά και εμπειρικά στοιχεία που συνδέουν και τα δύο με καλύτερα οργανωτικά αποτελέσματα.

Η έμφαση που δίνει η συναλλακτική ηγεσία στη βραχυπρόθεσμη απόδοση και την οργανωμένη καθοδήγηση είναι ιδιαίτερα σημαντική σε καταστάσεις υψηλής πίεσης όπου είναι απαραίτητη η σαφής κατεύθυνση. Αλλά σε δυναμικές καταστάσεις κρίσης, το αυστηρό σύστημα ανταμοιβής-τιμωρίας θα μπορούσε να καταπνίξει τη δημιουργικότητα και την προσαρμογή. Από την άλλη πλευρά, η μετασχηματιστική ηγεσία ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, τη συναισθηματική εμπλοκή και το σθένος - ιδιότητες απαραίτητες για την αντιμετώπιση του απρόβλεπτου. Ωστόσο, σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, η εστίασή της στη δημιουργικότητα και την ομαδική εργασία θα μπορούσε να εμποδίσει τη λήψη αποφάσεων.

2.5 Ηγεσία και Αβεβαιότητα

Οι μελετητές δεν έχουν καταφέρει να καταλήξουν σε συναίνεση σχετικά με έναν ορισμό, καθώς η ιδέα της ηγεσίας βρίσκεται ακόμη σε εξέλιξη. Παρ' όλα αυτά, οι περισσότεροι ορισμοί τονίζουν την ηγεσία ως μια διαδικασία πειθούς των ατόμων για την επίτευξη εταιρικών στόχων (Frangieh & Rusu, 2021). Οι Wu et al. (2021) υποστηρίζουν ότι το καλύτερο μέτρο της πραγματικής δύναμης ενός ηγέτη είναι η ικανότητά του να αποδίδει με επιτυχία υπό πίεση. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι ακόλουθοι στρέφονται στους ηγέτες τους για καθοδήγηση, ενθάρρυνση και καθοδήγηση. Μια κρίση συχνά ορίζεται ως ένα απότομο, απρόβλεπτο και ανατρεπτικό περιστατικό που επηρεάζει έναν οργανισμό και τα ενδιαφερόμενα μέρη του. Επειδή υπάρχει λιγότερος χρόνος για

προετοιμασία και αντίδραση, η αποτελεσματική ηγεσία είναι σημαντικά πιο σημαντική σε περιόδους κρίσης, γεγονός που αυξάνει το άγχος και το στρες.

Οι Riggio και Newstead (2023) υποστηρίζουν ότι οι σοβαρές κρίσεις θέτουν τους οργανισμούς υπό ακραία πίεση και απαιτούν άμεση και αποφασιστική δράση, υπογραμμίζοντας τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζει η ικανή ηγεσία σε καταστάσεις κρίσης. Σύμφωνα με την έρευνά τους, οι ζωτικές ηγετικές ικανότητες, συμπεριλαμβανομένης της επικοινωνίας και της ομαδικής εργασίας, είναι κρίσιμες για την αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών. Η κατανόηση είναι ζωτικής σημασίας, επειδή οι ηγέτες λαμβάνουν αποφάσεις υπό πίεση, βασιζόμενοι στο ένστικτό τους και στις προηγούμενες εμπειρίες τους. Ωστόσο, δεδομένης της απρόβλεπτης φύσης των κρίσεων, πρέπει να επανεκτιμήσουν τις γνώσεις τους, να λάβουν υπόψη εναλλακτικές απόψεις και να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους.

Κατά τη λήψη αποφάσεων κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, οι ηγέτες πρέπει να ενεργούν γρήγορα, ανοιχτά και δικαιολογημένα, λαμβάνοντας υπόψη τις ευρύτερες επιπτώσεις στα ενδιαφερόμενα μέρη και αξιοποιώντας την καλύτερη γνώση, εμπειρία και διαίσθηση που είναι διαθέσιμη (Riggio & Newstead, 2023). Επειδή μειώνει το άγχος και την αβεβαιότητα και ενισχύει την εμπιστοσύνη μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων, η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας (Kaul et al., 2020). Μέσω σαφούς, ειλικρινούς και συνεπούς επικοινωνίας, οι εργαζόμενοι ενημερώνονται, τα καθήκοντά τους καθίστανται σαφή και διαβεβαιώνονται για τη δέσμευση του οργανισμού να τους υποστηρίξει (Balasubramanian & Fernandes, 2022).

Ο συντονισμός των ομάδων είναι ζωτικής σημασίας για τη διαχείριση κρίσεων, επειδή οι ισχυροί ηγέτες κατανέμουν αποτελεσματικά τους πόρους, περιλαμβάνουν εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς και επιτρέπουν στις ομάδες τους να αντιδρούν κατάλληλα (Balasubramanian & Fernandes, 2022). Ενθαρρύνοντας τη μάθηση κατά τη διάρκεια κρίσεων, οι ηγέτες μπορούν να αποκτήσουν σημαντικές γνώσεις, να βελτιώσουν τις τακτικές τους και να ενισχύσουν την ικανότητά τους να χειρίζονται μελλοντικά ζητήματα (Riggio & Newstead, 2023). Η ανοιχτή επικοινωνία, η άμεση λήψη αποφάσεων, η ευγνωμοσύνη, η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η θετική ενίσχυση από τους ηγέτες κατά τη διάρκεια καταστάσεων έκτακτης ανάγκης προάγουν καλύτερες αντιδράσεις και απόδοση των εργαζομένων.

Αυτές οι συμπεριφορές δείχνουν ότι ένας ηγέτης νοιάζεται για την ευημερία των εργαζομένων του, κάτι που με τη σειρά του μειώνει το άγχος και το στρες, τους παρακινεί και ενισχύει την

αυτοπεποίθηση και την αυτοεκτίμησή τους για να ξεπεράσουν αυτές τις δύσκολες στιγμές (Dirani et al., 2020). Όταν αντιμετωπίζουν αβεβαιότητα, οι ηγέτες θα πρέπει να δημιουργούν ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την προσαρμοστικότητα και μια διαδικασία δια βίου μάθησης. Αυτοί οι ηγέτες, ωστόσο, γνωρίζουν τη σημασία της αποτυχίας στη δημιουργική διαδικασία. Σε ορισμένους τομείς, αναγνωρίζουν ότι η μάθηση από τα λάθη είναι ο μόνος δρόμος προς την επιτυχία. Οι στρατηγικοί στόχοι ενός οργανισμού μπορεί να μην συνεπάγονται ρητά την ανάπτυξη μιας κουλτούρας που επικεντρώνεται στην αποτυχία. Παρ'όλα αυτά, οι ηγέτες πρέπει να δεσμευτούν για ανάπτυξη, αναστοχασμό και ανανέωση.

Οι σημερινοί διευθυντές πρέπει να είναι άρτια καταρτισμένοι στη συστηματική σκέψη και στις συνεργατικές στρατηγικές. Ο Senge (2006) υποστηρίζει ότι ένας ηγέτης πρέπει να κατανοήσει το σύστημα στο σύνολό του, καθώς και τους τρόπους με τους οποίους τα πολυάριθμα μέρη του αλληλεπιδρούν και επηρεάζουν το ένα το άλλο. Είναι καθήκον του ηγέτη να βεβαιωθεί ότι το σύστημα λειτουργεί σωστά και να κάνει τις απαραίτητες προσαρμογές εντός του χρονοδιαγράμματος. Η ενεργή συμμετοχή στο σύστημα για την κατανόηση των περιορισμών του - οι οποίοι συχνά κρύβονται και λειτουργούν κάτω από την επιφάνεια - είναι η πιο απαιτητική πτυχή για έναν ηγέτη. Το δεύτερο μέρος της δουλειάς του ηγέτη είναι να αξιοποιήσει την επιρροή του για να κάνει τις απαραίτητες αλλαγές μόλις μπορέσει να «δει» το σύστημα (Senge 2006, Heifetz et al. 2009).

Όταν τα πράγματα είναι ασαφή ή αβέβαια, οι ηγέτες που μπορούν να καθοδηγήσουν το πλοίο είναι κρίσιμοι. Ένας ισχυρός ηγέτης είναι αυτός που είναι επιδέξιος στο να κάνει κρίσεις με βάση ελλιπείς πληροφορίες που σχεδόν πάντα λειτουργούν με επιτυχία όταν αντιμετωπίζουν αβεβαιότητα. Αυτοί οι ηγέτες είναι αξιοσημείωτα επιδέξιοι στην «ανοχή στην ασάφεια». Δεν τους πειράζει η αβεβαιότητα. Η αναπόφευκτη άγνοια που διαπερνά πολλές στρατηγικές επιλογές δεν τους επηρεάζει. Επιπλέον, δεν περιορίζονται από την ομίχλη της σύγκρουσης ή τις αμέτρητες πιθανότητες που θα μπορούσαν να ληφθούν υπόψη σε οποιοδήποτε επικίνδυνο σενάριο που μπορεί να αντιμετωπίσει μια εταιρεία. Είναι αρκετά καλοί σε αυτό που κάνουν, σύμφωνα με τον Lawrence (2013).

Η ηγεσία υπό VUCA καταστάσεις απαιτεί την ικανότητα δημιουργίας, προσαρμογής, κατανόησης και αξιοποίησης ψηφιακών πλατφορμών. Ενώ είναι αναμφισβήτητη αλήθεια ότι η ευελιξία και η καινοτομία είναι βασικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη, η προσαρμοστικότητα, η δημιουργικότητα και ο τεχνολογικός αλφαριθμητισμός είναι αυτά που πραγματικά οδηγούν τις επιχειρήσεις μέσα από τις

μεγάλες και συνεχείς αλλαγές που συμβαίνουν συνεχώς στο εξωτερικό τους περιβάλλον (Sebastian et al. 2020). Οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι το πρώτο πράγμα που μας έρχεται στο μυαλό όταν εξετάζουμε τον ψηφιακό μετασχηματισμό, αλλά το να γίνει κανείς ένας πραγματικός ψηφιακός ηγέτης περιλαμβάνει περισσότερα. Συνεπάγεται την εφαρμογή τεχνολογικών εξελίξεων με τρόπους που βελτιώνουν την εταιρική απόδοση, σύμφωνα με τους Westerman et al. (2014).

Σύμφωνα με μελέτες που υποστηρίζουν τα συμπεράσματά τους με δεδομένα, οι πιο αποτελεσματικές θεωρίες ηγεσίας για την ενίσχυση του VUCA περιβάλλοντος των επιχειρήσεων είναι αυτές που δίνουν έμφαση στην ευελιξία, την καινοτομία και την τεχνολογία. Η ανθεκτικότητα, μια ιδιότητα που επιτρέπει στους ηγέτες να διασχίσουν αυτό το μαθησιακό περιβάλλον, είναι ήδη παρούσα στον γνωστό ανθεκτικό οργανισμό. Όσον αφορά την ηγεσία, η ευέλικτη προσέγγιση δίνει έμφαση σε ηγέτες που μπορούν να προσαρμόζονται γρήγορα, να αντιμετωπίζουν την αλλαγή με ευκολία και να μαθαίνουν από αυτήν. Η μελέτη των Uhl-Bien και Arena (2018) καταδεικνύει ξεκάθαρα πόσο επιτυχημένη είναι η ευέλικτη ηγεσία. Ένας ευέλικτος ηγέτης ηγείται ενός οργανισμού που είναι πιο πιθανό να επιβιώσει και να ευδοκιμήσει απέναντι σε αναταράξεις (Dyer et al. 2011).

Σύμφωνα με μια μελέτη των Zhiyia και Hongye (2023), η τεχνολογική ικανότητα είναι απαραίτητη για την προώθηση της καινοτομίας και του προσαρμοστικού μετασχηματισμού. Σε παρόμοιο πνεύμα, μια μελέτη των Zhiyia και Hongye (2023) τόνισε τη σημασία της καινοτομίας στη διατήρηση ενός μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ιδιαίτερα ενόψει περίπλοκων, διφορούμενων, απρόβλεπτων και μεταβαλλόμενων συνθηκών. Η μελέτη των Wageman et al. (2012) προσθέτει σε αυτό το σύνολο στοιχείων δείχνοντας ότι η αξία του ηγέτη και των σχετικών πρακτικών γίνεται πολύ εμφανής όταν ένας ευέλικτος ηγέτης είναι υπεύθυνος για μια μονάδα εργασίας, ειδικά σε πολύπλοκες καταστάσεις ή όταν οι άνθρωποι βρίσκονται μακριά. Οι καινοτόμοι και προοδευτικοί άνθρωποι επιδεικνύουν τις εφευρετικές τους δεξιότητες. Οι επιχειρήσεις είναι πιο πιθανό να πετύχουν και να προσαρμοστούν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον τους όταν τα στελέχη τους είναι δημιουργικά και προοδευτικά σκεπτόμενα. Η έρευνα δείχνει ότι οι επιχειρήσεις με καινοτόμους CEOs είναι πιο πιθανό να πετύχουν με διάφορους τρόπους.

Οι σημερινοί διευθυντές πρέπει να είναι άρτια καταρτισμένοι στη συστημική σκέψη και τις συνεργατικές στρατηγικές. Ο Senge (2006) υποστηρίζει ότι ένας ηγέτης πρέπει να κατανοήσει το σύστημα στο σύνολό του, καθώς και τους τρόπους με τους οποίους τα πολυάριθμα μέρη του αλληλεπιδρούν και επηρεάζουν το ένα το άλλο. Είναι καθήκον του ηγέτη να βεβαιωθεί ότι το

σύστημα λειτουργεί σωστά και να κάνει τις απαιτούμενες προσαρμογές εντός του χρονοδιαγράμματος. Η ενεργή συμμετοχή στο σύστημα για την κατανόηση των περιορισμών του - οι οποίοι συχνά κρύβονται και λειτουργούν κάτω από την επιφάνεια - είναι η πιο απαιτητική πτυχή για έναν ηγέτη. Το δεύτερο μέρος της δουλειάς του ηγέτη είναι να αξιοποιήσει την επιρροή του για να κάνει τις απαραίτητες αλλαγές μόλις μπορέσει να «δει» το σύστημα (Heifetz et al., 2009).

2.6 Επιχειρησιακός Μετασχηματισμός και Μοντέλα Επιχειρησιακού Μετασχηματισμού

2.6.1 Θεωρητικό Υπόβαθρο του Μετασχηματισμού των Επιχειρήσεων

Ο μετασχηματισμός των επιχειρήσεων αναφέρεται στη ριζική αναδιοργάνωση των διαδικασιών, των δομών, των στρατηγικών και των τεχνολογιών ενός οργανισμού, προκειμένου να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα και η προσαρμοστικότητα σε ένα δυναμικό και απρόβλεπτο περιβάλλον, όπως αυτό που χαρακτηρίζεται από αστάθεια, αβεβαιότητα, πολυπλοκότητα και ασάφεια (VUCA) (Wade & Shan, 2020). Στο πλαίσιο του VUCA, ο μετασχηματισμός των επιχειρήσεων συνεπάγεται κάτι περισσότερο από την απλή εισαγωγή νέων τεχνολογιών. Συνεπάγεται επίσης την αναδιάρθρωση των δομών των εταιρειών, την ενίσχυση μιας κουλτούρας συνεχούς καινοτομίας και την προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των καταναλωτών και της αγοράς.

Ο μετασχηματισμός των επιχειρήσεων είναι κρίσιμος επειδή επιτρέπει στις εταιρείες να προσαρμόζονται στις δυσκολίες της παγκοσμιοποίησης, της ψηφιοποίησης και των κοινωνικοοικονομικών αλλαγών, διατηρώντας παράλληλα τη βιωσιμότητά τους (Westerman et al., 2014). Θεωρίες όπως οι δυναμικές δυνατότητες του Teece (2016) - οι οποίες περιλαμβάνουν τον εντοπισμό ευκαιριών, την αξιοποίηση πόρων και την αναδιοργάνωση των οργανωτικών διαδικασιών ως απάντηση στις εξωτερικές αλλαγές - αποτελούν το θεμέλιο του μετασχηματισμού των επιχειρήσεων. Οι δυναμικές δυνατότητες είναι απαραίτητες για τη δημιουργία νέων επιχειρηματικών μοντέλων σε ένα περιβάλλον VUCA που μπορούν να προσαρμοστούν στις γρήγορες αλλαγές στην τεχνολογία και στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών. Επιπλέον, όπως τονίζει η ιδέα της οργανωσιακής αμφιδεξιάτητας, ένα κρίσιμο στοιχείο του επιχειρηματικού μετασχηματισμού είναι η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ εξερεύνησης (παραγωγή νέων ιδεών και καινοτομιών) και εκμετάλλευσης (βελτιστοποίηση των τρεχουσών διαδικασιών) (O'Reilly & Tushman, 2013).

2.6.2 Μοντέλα Επιχειρηματικού Μετασχηματισμού

Η διαδικασία του επιχειρηματικού μετασχηματισμού περιγράφεται από μια σειρά μοντέλων, καθένα από τα οποία εστιάζει σε μια ξεχωριστή πτυχή της οργανωσιακής αλλαγής:

1. Μοντέλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού των Westerman et al. (2014): Αυτή η προσέγγιση εστιάζει στην ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών για τη δημιουργία νέων επιχειρηματικών μοντέλων, τον ανασχεδιασμό εταιρικών διαδικασιών και την ενίσχυση της εμπειρίας των πελατών. Αποτελείται από τρεις βασικούς πυλώνες: (α) χρήση τεχνολογίας και δεδομένων για την αλλαγή της εμπειρίας των πελατών (β) ανανέωση λειτουργικών διαδικασιών για την αύξηση της αποδοτικότητας και (γ) ενημέρωση του επιχειρηματικού μοντέλου για τη δημιουργία νέων ροών εσόδων. Στα πλαίσια της VUCA, όπου η γρήγορη υιοθέτηση τεχνολογιών όπως τα μεγάλα δεδομένα και η τεχνητή νοημοσύνη είναι ζωτικής σημασίας, αυτό το μοντέλο είναι πολύ χρήσιμο (Westerman et al., 2014).

2. Το μοντέλο ADKAR που αναπτύχθηκε από τον Hiatt (2006): Η διαχείριση της αλλαγής σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο είναι ο κύριος στόχος του μοντέλου ADKAR (Επίγνωση, Επιθυμία, Γνώση, Ικανότητα, Ενδυνάμωση). Υποστηρίζει ότι τα ακόλουθα είναι απαραίτητα για τον εταιρικό μετασχηματισμό: (α) κατανόηση της ανάγκης για αλλαγή (β) προθυμία συμμετοχής (γ) γνώση εφαρμογής (δ) ικανότητα εφαρμογής και (ε) ενδυνάμωση για τη διατήρηση της αλλαγής. Αυτή η μέθοδος είναι χρήσιμη για την κατανόηση της ανθρωποκεντρικής πλευράς του μετασχηματισμού, ειδικά σε περιβάλλοντα VUCA όπου η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να είναι υψηλή.

3. Μοντέλο Αλλαγής του Kotter (2012): Η μεθοδολογία του Kotter αποτελείται από οκτώ βήματα: (α) ενστάλαξη αίσθησης επείγοντος (β) οικοδόμηση μιας μακροχρόνιας συνεργασίας (γ) δημιουργία οράματος (δ) επικοινωνία του οράματος (ε) ενδυνάμωση των ανθρώπων (στ) επίτευξη βραχυπρόθεσμων επιτυχιών (ζ) ενσωμάτωση των αλλαγών και (η) ενσωμάτωση της αλλαγής στην κουλτούρα. Αυτό το παράδειγμα είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για να βοηθήσει τους οργανισμούς να πλοηγηθούν στο περίπλοκο και απρόβλεπτο περιβάλλον VUCA, ισχυρίζεται ο Kotter (2012).

4. Μοντέλο McKinsey 7-S: Αυτό το μοντέλο εξετάζει επτά στοιχεία που πρέπει να ευθυγραμμιστούν για να είναι επιτυχής ο μετασχηματισμός: στρατηγική, δομή, συστήματα, κοινές αξίες, δεξιότητες, άνθρωποι και στυλ ηγεσίας. Επειδή δίνει έμφαση στην αναγκαιότητα μιας

ολοκληρωμένης προσέγγισης, είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για την κατανόηση της πολυπλοκότητας του οργανωσιακού μετασχηματισμού σε περιβάλλοντα VUCA (Hanafizadeh & Ravasan, 2018).

2.6.3 Ρόλος της Ηγεσίας στον Επιχειρησιακό Μετασχηματισμό

Για να είναι επιτυχημένος ο εταιρικός μετασχηματισμός, ιδιαίτερα σε συνθήκες VUCA, η ηγεσία είναι απαραίτητη. Οι ηγέτες πρέπει να είναι τεχνολογικά καταρτισμένοι για να κατευθύνουν την υιοθέτηση νέας τεχνολογίας και συναισθηματικά ευφείς για να διαχειριστούν την αντίσταση στην αλλαγή και να παρακινήσουν το προσωπικό. Επειδή ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και μια κουλτούρα συνεργασίας μέσω πνευματικής διέγερσης και εμπνευσμένου κινήτρου, η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ιδιαίτερα επιτυχημένη (Bass & Riggio, 2006). Επιπλέον, η ευέλικτη ηγεσία επιτρέπει στους ηγέτες να αντιδρούν γρήγορα στις αλλαγές τροποποιώντας τα σχέδιά τους σε απάντηση σε εξωτερικές συνθήκες (Uhl-Bien & Arena, 2018).

Παρά τα πλεονεκτήματά του, ο επιχειρηματικός μετασχηματισμός έχει μειονεκτήματα, όπως η αντίθεση των εργαζομένων, η έλλειψη σαφούς οράματος και η ανάγκη για σημαντικούς χρόνους και οικονομικούς πόρους (Hanafizadeh & Ravasan, 2018). Επιπλέον, η υπερβολική έμφαση στην τεχνολογία μπορεί να παραβλέψει την ανθρωποκεντρική πτυχή, με αποτέλεσμα την αποτυχία της αλλαγής. Οι οργανισμοί πρέπει να υιοθετήσουν μια ισορροπημένη στρατηγική σε καταστάσεις VUCA που ενσωματώνει τις οργανωτικές και τεχνολογικές εξελίξεις, εγγυώμενοι παράλληλα τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών.

Η επιχειρηματική αλλαγή στο κλίμα της VUCA απαιτεί ευελιξία και συνεχή εκπαίδευση. Για να παραμείνουν ανταγωνιστικές, οι επιχειρήσεις πρέπει να εφαρμόσουν τεχνικές ψηφιοποίησης, συμπεριλαμβανομένης της αυτοματοποίησης διαδικασιών και της αξιοποίησης δεδομένων για τη λήψη αποφάσεων (Westerman et al., 2014). Επιπλέον, η δημιουργικότητα εξαρτάται από την καλλιέργεια μιας κουλτούρας που θεωρεί την αποτυχία ως απαραίτητο συστατικό της μάθησης. Για παράδειγμα, η μελέτη περίπτωσης του Ομίλου LEGO καταδεικνύει πώς οι συνεργασίες με τεχνολογικές πλατφόρμες και ο επιχειρηματικός μετασχηματισμός μέσω της ψηφιοποίησης βοήθησαν την εταιρεία να ανακάμψει από την κρίση του 2003-2004.

2.7 Στρατηγικές Προσαρμογής των Επιχειρήσεων σε Συνθήκες Αβεβαιότητας

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος VUCA είναι η αβεβαιότητα, η οποία απαιτεί από τις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν σχέδια που αυξάνουν την ανθεκτικότητα και την προσαρμοστικότητα τους. Οι οργανισμοί πρέπει να χρησιμοποιούν προσαρμόσιμες και δυναμικές προσεγγίσεις για την αντιμετώπιση ζητημάτων λόγω της αβεβαιότητας που προκαλείται από τις ακανόνιστες μεταβολές της αγοράς, τις τεχνολογικές εξελίξεις, τις κοινωνικοοικονομικές καταστάσεις και τις καταστροφές (Riggio & Newstead, 2023). Προκειμένου να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι μέθοδοι προσαρμογής επικεντρώνονται στην ενίσχυση της οργανωσιακής ευελιξίας, στην ενθάρρυνση της καινοτομίας και στην αξιοποίηση της τεχνολογίας (Uhl-Bien & Arena, 2018).

Θεωρίες όπως η θεωρία των δυναμικών ικανοτήτων (Teecce, 2016), η οποία υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί πρέπει να εντοπίζουν, να χρησιμοποιούν και να αναδιαμορφώνουν τους πόρους προκειμένου να ανταποκρίνονται στις εξωτερικές αλλαγές, χρησιμεύουν ως βάση για τις τεχνικές προσαρμογής. Επιπλέον, η ικανότητα των εταιρειών να απορροφούν κραδασμούς, να ανακάμπτουν από κρίσεις και να μαθαίνουν από τις εμπειρίες τους τονίζεται από την έννοια της οργανωσιακής ανθεκτικότητας. Η φιλοσοφία της μάθησης (Edmondson, 2019) τονίζει τη σημασία της καλλιέργειας ενός περιβάλλοντος που εκτιμά τη συνεχή εκπαίδευση και αναγνωρίζει την αποτυχία ως απαραίτητο συστατικό της δημιουργικότητας.

2.7.1 Βασικές Στρατηγικές Προσαρμογής

1. Επιχειρηματικές Διαδικασίες που Είναι Ευέλικτες:

Οι οργανισμοί μπορούν να προσαρμοστούν γρήγορα στην αλλαγή εφαρμόζοντας ευέλικτες προσεγγίσεις, όπως οι διαδικασίες Agile και Lean. Αυτές οι τεχνικές μειώνουν τον κίνδυνο ακαμψίας σε περιβάλλοντα VUCA ενθαρρύνοντας την επαναληπτική ανάπτυξη, την ομαδική εργασία και τη γρήγορη λήψη αποφάσεων (Rigby et al., 2016).

2. Ψηφιακός Μετασχηματισμός:

Οι οργανισμοί μπορούν να προβλέπουν και να προσαρμόζονται καλύτερα στην αλλαγή χρησιμοποιώντας ψηφιακές τεχνολογίες όπως η τεχνητή νοημοσύνη, το cloud computing και η

ανάλυση δεδομένων. Η βελτιστοποίηση των διαδικασιών και η ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μοντέλων καθίστανται δυνατές μέσω της ψηφιοποίησης (Sebastian et al., 2020).

3. Καλλιέργεια μιας Κουλτούρας Μάθησης:

Οι οργανισμοί πρέπει να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα που προωθεί τη συνεχή καινοτομία και μάθηση. Οι επιχειρήσεις μπορούν να πειραματιστούν και να προσαρμοστούν γρήγορα όταν αποδέχονται την αποτυχία ως μέρος της μαθησιακής διαδικασίας (Edmondson, 2019).

4. Βελτίωση της Οργανωσιακής Ανθεκτικότητας:

Η ανθεκτικότητα συνεπάγεται την οικοδόμηση προσαρμόσιμων δομών, την ενίσχυση της ποικιλομορφίας των ομάδων και τη δημιουργία εφεδρικών σχεδίων. Οι οργανισμοί που είναι ανθεκτικοί είναι σε καλύτερη θέση να χειρίζονται καταστάσεις έκτακτης ανάγκης όπως φυσικές καταστροφές ή οικονομικές αναταραχές.

5. Προσαρμοστικές Τεχνικές

Οι προσαρμοστικές προσεγγίσεις έχουν γίνει ένα κρίσιμο θέμα στη βιβλιογραφία σχετικά με τη διαχείριση κινδύνου και αβεβαιότητας λόγω της δυναμικής φύσης των σύγχρονων επιχειρηματικών ρυθμίσεων, οι οποίες επηρεάζονται από τις μεταβαλλόμενες πολιτικές, οικονομικές και αγοραίες καταστάσεις.

Οι επιχειρήσεις που επιδεικνύουν προσαρμοστικότητα και καινοτομία είναι καλύτερα εξοπλισμένες για να αντιμετωπίσουν δύσκολες συνθήκες και να αξιοποιήσουν νέες δυνατότητες. Πρώτα και κύρια, από οργανωσιακή άποψη, η βιωσιμότητα και η ανταγωνιστικότητα εξαρτώνται από την ικανότητα προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η ευελιξία είναι απαραίτητη για τους οργανισμούς, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται γρήγορα στις μεταβολές των προτιμήσεων των καταναλωτών και στις διαταραχές της αγοράς, σύμφωνα με τους Chen et al. (2019). Υιοθετώντας την ευελιξία και την καινοτομία, οι επιχειρήσεις μπορούν να τροποποιήσουν τις στρατηγικές, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους για να ικανοποιήσουν τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών και να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.7.2 Ρόλος της Ηγεσίας στην Προσαρμογή

Ένα βασικό στοιχείο για την εφαρμογή τακτικών προσαρμογής στην πράξη είναι η ηγεσία. Με ένα σαφές όραμα και πνευματική διέγερση, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τα μέλη του προσωπικού να καλωσορίζουν την αλλαγή (Bass και Riggio, 2006). Οι ευέλικτοι ηγέτες ενθαρρύνουν τη συνεργασία και τη δημιουργικότητα προσαρμόζοντας γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες (Uhl-Bien & Arena, 2018). Προκειμένου να διαχειριστούν το άγχος και την αβεβαιότητα των εργαζομένων και να αυξήσουν τη δέσμευση και την εμπιστοσύνη, οι ηγέτες πρέπει να διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη (Goleman et al., 2013). Η αντίθεση των εργαζομένων, η έλλειψη πόρων και η δυσκολία πρόβλεψης μελλοντικών εξελίξεων είναι μερικά από τα εμπόδια που πρέπει να ξεπεράσουν οι στρατηγικές προσαρμογής (Hanafizadeh & Ravasan, 2018).

Επιπλέον, η μακροπρόθεσμη στρατηγική μπορεί να τεθεί σε κίνδυνο από την υπερβολική έμφαση στη βραχυπρόθεσμη προσαρμοστικότητα (Balasubramanian & Fernandes, 2022). Οι οργανισμοί πρέπει να εξισορροπούν τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους σε καταστάσεις VUCA, διασφαλίζοντας παράλληλα τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Οι τακτικές προσαρμογής πρέπει να είναι ευέλικτες και να επικεντρώνονται στη μάθηση σε περιβάλλοντα VUCA. Η μελέτη περίπτωσης του Ομίλου LEGO καταδεικνύει πώς η επιτυχημένη ανάκαμψη της εταιρείας διευκολύνθηκε από την εφαρμογή ψηφιακών πλατφορμών και ευέλικτων διαδικασιών (Robertson, 2014). Η επιτυχία σε αυτές τις καταστάσεις απαιτεί συνεχή σάρωση του περιβάλλοντος, ψηφιοποίηση και διάδοση μιας μαθησιακής κουλτούρας.

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία

3.1 Ερευνητική Προσέγγιση και Σχεδιασμός

Η λειτουργία της ηγεσίας στην οργανωσιακή ανθεκτικότητα και τον εμπορικό μετασχηματισμό σε εξαιρετικά αβέβαιες καταστάσεις εξετάζεται σε αυτή τη μελέτη χρησιμοποιώντας μια ποιοτική ερευνητική μεθοδολογία. Δεδομένου ότι η έρευνα επικεντρώνεται σε περίπλοκες κοινωνικές και οργανωσιακές διαδικασίες που δεν μπορούν να αποτυπωθούν επαρκώς από ποσοτικούς δείκτες ή στατιστικές μετρήσεις, η χρήση ποιοτικής τεχνικής θεωρείται κατάλληλη (Creswell, 2014). Σε αυτή την περίπτωση χρησιμοποιείται η προσέγγιση της μελέτης περίπτωσης, η οποία επιτρέπει μια διεξοδική εξέταση ενός οργανισμού στο πραγματικό επιχειρηματικό και ιστορικό του πλαίσιο. Ο Yin (2014) υποστηρίζει ότι η μελέτη περίπτωσης είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν η έρευνα επικεντρώνεται στο «πώς» και «γιατί» προκύπτουν συγκεκριμένα φαινόμενα και όταν είναι δύσκολο να γίνει διάκριση μεταξύ ενός φαινομένου και του περιβάλλοντός του.

Αυτή η συγκεκριμένη μεθοδολογική επιλογή είναι ιδιαίτερα κατάλληλη δεδομένων των ανησυχιών μελέτης αυτής της εργασίας, οι οποίες αφορούν τις διαδικασίες ηγεσίας και το πώς αυτές επιτρέπουν την ανθεκτικότητα και την προσαρμογή σε απρόβλεπτα πλαίσια. Ο Όμιλος LEGO επιλέχθηκε ως ενιαία μελέτη περίπτωσης επειδή αποτελεί ένα κοινό παράδειγμα μιας εταιρείας που έχει βιώσει σοβαρές περιόδους κρίσης και στρατηγικής αβεβαιότητας, ενώ παράλληλα επιδεικνύει

μια εκπληκτική ικανότητα ανάκαμψης και αλλαγής. Η κρίση του 2004, η στρατηγική αναδιοργάνωση που ακολούθησε και ο ψηφιακός και ευέλικτος μετασχηματισμός των τελευταίων δεκαπέντε ετών επισημαίνονται. Η εξέταση της ηγεσίας ως μιας δυναμικής διαδικασίας που αλλάζει σε απάντηση στο περιβάλλον καθίσταται δυνατή μέσω της εξέτασης αυτών των σταδίων.

3.2 Πηγές Δεδομένων και Συλλογή Πληροφοριών

Η μελέτη βασίζεται αποκλειστικά σε δευτερογενή δεδομένα, τα οποία θεωρούνται επαρκή και αξιόπιστα για την ανάλυση του Ομίλου LEGO. Αυτή η απόφαση υποστηρίζεται από τον χαρακτήρα της μελέτης περίπτωσης, καθώς και από τον πλούτο των εξαιρετικών ακαδημαϊκών πηγών που είναι διαθέσιμες για την επιχείρηση. Ακαδημαϊκές μελέτες περίπτωσης, ερευνητικά περιοδικά, συνέδρια και επίσημες εταιρικές εκθέσεις και δημοσιεύσεις είναι οι πηγές των δεδομένων.

Η θεωρητική σχέση μεταξύ των εμπειρικών δεδομένων και του εννοιολογικού πλαισίου της έρευνας ενισχύεται περαιτέρω από τη χρήση πρόσφατων επιστημονικών εργασιών που δίνουν έμφαση στις δυναμικές ικανότητες, την καινοτομία και την οργανωσιακή ανθεκτικότητα. Η τριγωνοποίηση των πληροφοριών καθίσταται δυνατή με τη χρήση πολυάριθμων πηγών δεδομένων, γεγονός που μειώνει την πιθανότητα μεροληψίας και βελτιώνει την εγκυρότητα των συμπερασμάτων.

3.3 Διαδικασία και Λογική Ανάλυσης Δεδομένων

Η θεματική ανάλυση χρησιμοποιείται στην ανάλυση δεδομένων για την εύρεση επαναλαμβανόμενων θεμάτων, ιδεών και πρακτικών που σχετίζονται με την οργανωσιακή ανθεκτικότητα, την επιχειρηματική αλλαγή και την ηγεσία. Επειδή παρέχει ευελιξία και συστηματικότητα στην ερμηνεία περίπλοκων δεδομένων, η θεματική ανάλυση είναι μια ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδος στην ποιοτική έρευνα (Braun & Clarke, 2006).

Μια ολοκληρωμένη ανασκόπηση του διαθέσιμου υλικού και η μεθοδική τεκμηρίωση σημαντικών ιδεών που προέκυψαν από τα δεδομένα ήταν τα πρώτα βήματα στη διαδικασία ανάλυσης. Αυτές οι ιδέες κατηγοριοποιήθηκαν στη συνέχεια σε πιο γενικές θεματικές ομάδες που σχετίζονται στενά με τα ερευνητικά θέματα της μελέτης. Η ανάπτυξη δυναμικών ικανοτήτων, η σημασία του πολιτισμού

και της μάθησης, η στρατηγική προσαρμοστικότητα σε απρόβλεπτα περιβάλλοντα και οι πρακτικές ηγεσίας σε περιόδους κρίσης είναι οι κύριοι άξονες της ανάλυσης.

Η ανάλυση εστιάζει στην ερμηνεία των δεδομένων μέσω του πρίσματος του θεωρητικού πλαισίου της έρευνας και όχι απλώς στην περιγραφική παρουσίαση των γεγονότων. Για την κατανόηση των στρατηγικών αποφάσεων της LEGO και των αποτελεσμάτων τους, έννοιες όπως η προσαρμοστική ηγεσία και οι δυναμικές ικανότητες χρησιμοποιούνται ως ερμηνευτικά εργαλεία. Υπό αυτή την έννοια, η ανάλυση προωθεί τη θεωρητική συζήτηση για την ηγεσία σε περιβάλλοντα VUCA, καθώς και παρέχει απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα.

3.4 Μεθοδολογική Αξιολόγηση, Περιορισμοί και Αξιοπιστία

Η μεθοδική αξιοποίηση αξιόπιστων πηγών και η συνεχής σύγκριση των αποτελεσμάτων με αποδεκτά θεωρητικά πλαίσια βελτιώνουν την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της έρευνας. Σύμφωνα με τον Yin (2014), η αναλυτική γενίκευση επιτρέπει τη σύνδεση των συμπερασμάτων της μελέτης περίπτωσης με πιο ολοκληρωμένα θεωρητικά πλαίσια χωρίς την ανάγκη στατιστικής γενίκευσης. Η έρευνα έχει ορισμένους περιορισμούς παρά τα οφέλη της επιλεγμένης τεχνικής. Η πρόσβαση στις εσωτερικές προοπτικές και εμπειρίες των ηγετών της LEGO μπορεί να περιορίζεται από την αποκλειστική χρήση δευτερογενών δεδομένων.

Επιπλέον, τα αποτελέσματα δεν μπορούν να εφαρμοστούν σε άλλους κλάδους ή οργανωτικά περιβάλλοντα λόγω της εστίασης σε μία μόνο μελέτη περίπτωσης. Η πληρότητα της έρευνας και το εκτεταμένο αρχείο περιπτώσεων, ωστόσο, υπερτερούν αυτών των μειονεκτημάτων. Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα δεδομένα, η μεθοδολογική στρατηγική που χρησιμοποιήθηκε προσφέρει μια λογική και αξιόπιστη βάση για την ανάλυση της ηγεσίας και του μετασχηματισμού της εταιρείας σε απρόβλεπτες καταστάσεις. Αυτό το κεφάλαιο θέτει τις βάσεις για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων στο επόμενο κεφάλαιο, το οποίο αναλύει διεξοδικά το παράδειγμα του Ομίλου LEGO υπό το πρίσμα των ερευνητικών ερωτημάτων της μελέτης.

Κεφάλαιο 4: Ανάλυση Δεδομένων και Ερμηνεία Ευρημάτων

4.1 Ιστορική Αναδρομή της LEGO Group

Με μια μακρά ιστορία που εκτείνεται σε περισσότερα από 90 χρόνια, ο Όμιλος LEGO είναι μια από τις πιο αναγνωρίσιμες επιχειρήσεις στον κλάδο των παιχνιδιών. Από τις μικρές του καταβολές σε ένα ξυλουργείο μέχρι την παγκόσμια κυριαρχία στην αγορά παιχνιδιών, η αφήγηση του Ομίλου LEGO είναι μια αφήγηση δημιουργικότητας, επιμονής και ευελιξίας. Κατά τη διάρκεια της Μεγάλης Ύφεσης, ο Όλε Κερκ Κρίστιανσεν, ένας ξυλουργός από το Μπίλουντ της Δανίας, δημιούργησε τον Όμιλο το 1932. Η εταιρεία κατασκεύαζε αρχικά ξύλινα αντικείμενα όπως σκάλες και σιδερώστρες, αλλά για να τα βγάλει πέρα, γρήγορα στράφηκε στα παιχνίδια. Ο Κρίστιανσεν δημιούργησε το όνομα "LEGO" το 1934 συνδυάζοντας τις λέξεις "leg godt" (που σημαίνει "παίζω καλά"), η οποία έθεσε τις βάσεις για μια φιλοσοφία επικεντρωμένη στη μάθηση και τη δημιουργικότητα μέσω του παιχνιδιού. Παρά την έλλειψη υλικών, η LEGO συνέχισε να κατασκευάζει ξύλινα παιχνίδια καθ' όλη τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου (LEGO Group, 2025).

Εμπνευσμένος από τα Αυτοασφαλιζόμενα Τούβλα Οικοδομής Kiddicraft, αγόρασε την πρώτη μηχανή χύτευσης πλαστικών της Δανίας το 1947 και άρχισε να κατασκευάζει πλαστικά παιχνίδια. Δημιούργησε τα πρώτα πλαστικά τουβλάκια, γνωστά ως "Αυτόματα Συνδετικά Τούβλα", το 1949.

Το 1958, βελτίωσε το τουβλάκι LEGO χρησιμοποιώντας έναν κατοχυρωμένο με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας μηχανισμό σύνδεσης με stud-and-tube, ο οποίος αποτέλεσε τον ακρογωνιαίο λίθο του συστήματος LEGO. Το LEGO έγινε σύμβολο εφευρετικότητας ως αποτέλεσμα της εφεύρεσής του, η οποία έκανε την κατασκευή απεριόριστη. Η δεκαετία του 1960 ήταν μια περίοδος ανάπτυξης. Μετά από μια πυρκαγιά που κατέστρεψε τα ξύλινα αντικείμενα το 1960, όλη η προσοχή στράφηκε στα πλαστικά. Χτίζοντας στα πρώτα χρόνια, το στούντιο του Kristiansen παρήγαγε 42 ξύλινα μοντέλα παιχνιδιών το 1932 με τέσσερις υπαλλήλους. Λόγω της Μεγάλης Ύφεσης, η LEGO έπρεπε να προσαρμοστεί. Μέχρι το 1935, απασχολούσε επτά άτομα και έκανε εξαγωγές στη Σουηδία. Όλα καταστράφηκαν από πυρκαγιά το 1942, αλλά μεγαλύτερες εγκαταστάσεις μπορούσαν να ξαναχτιστούν χάρη στην ασφάλεια. Το πλαστικό ήταν δύσκολο να βρεθεί μετά τον πόλεμο, αλλά ο Κρίστιανσεν πήρε ένα υπολογισμένο ρίσκο ξοδεύοντας 4.020 ευρώ σε μηχανήματα. Η ποιότητα ήταν το κύριο επίκεντρο της δεκαετίας του 1950.

Αφού ο Κρίστιανσεν απέρριψε τα κατώτερα προϊόντα, αναπτύχθηκε η φράση «Μόνο το καλύτερο είναι αρκετά καλό». Ο γιος του, ανέλαβε ως κατώτερος διευθύνων σύμβουλος το 1954 με την ιδέα ενός «συστήματος παιχνιδιών». Η συμβατότητα ήταν εγγυημένη από ένα δίπλωμα ευρεσιτεχνίας του 1958 και μέχρι το 1960 είχαν κατασκευαστεί περισσότερα από 60 εκατομμύρια τούβλα. Γραφεία πωλήσεων ιδρύθηκαν στη Γερμανία (1961), την Ελβετία (1962), το Ηνωμένο Βασίλειο (1962) και τη Γαλλία (1963) κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1960. Με 3.000 μοντέλα τούβλων όταν άνοιξε για πρώτη φορά, το LEGOLAND Billund έγινε ένας δημοφιλής τουριστικός προορισμός. Δεκαετία του 1974: Το 1974, συμπεριλήφθηκαν γυναικείες μίνι φιγούρες.

Το πρώτο πάρκο LEGOLAND έκανε το ντεμπούτο του στο Μπίλουντ το 1968, προσελκύοντας χιλιάδες τουρίστες, και ιδρύθηκαν θυγατρικές σε άλλα έθνη, όπως η Φινλανδία και η Ολλανδία. Το κοινό διευρύνθηκε όταν το Duplo έγινε διαθέσιμο σε μικρότερα παιδιά το 1969. Το LEGO επεκτάθηκε κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970 και του 1990. Οι μίνι φιγούρες και θέματα όπως το Κάστρο και το Διάστημα παρουσιάστηκαν για πρώτη φορά το 1978. Το Τμήμα Εκπαιδευτικών Προϊόντων ιδρύθηκε τη δεκαετία του 1980 και συνεργασίες όπως το Star Wars (1999), το οποίο έγινε η πιο δημοφιλής σειρά, σχηματίστηκαν τη δεκαετία του 1990. Το LEGO

Dacta έκανε το ψηφιακό του ντεμπούτο και το πρώτο βιντεοπαιχνίδι κυκλοφόρησε το 1997. Η LEGO ονομάστηκε "Παιχνίδι του Αιώνα" από το Fortune το 1999 (LEGO Group, 2024).

Η συνεργασία Star Wars πούλησε 13 εκατομμύρια σετ. Αλλά η διαφοροποίηση σε λογισμικό, ρολόγια και ένδυση αποδυνάμωσε την έμφαση, με αποτέλεσμα μια κρίση ύψους 0,255 δισεκατομμυρίων ευρώ το 2004 και ζημίες 0,125 δισεκατομμυρίων ευρώ το 2003. Η οικογενειακή επιχείρηση βρισκόταν στα πρόθυρα της χρεοκοπίας όταν το χρέος ξεπέρασε τα 0,107 δισεκατομμύρια ευρώ. Η επιστροφή του Knudstorp περιελάμβανε την πώληση πάρκων LEGOLAND για 0,05 δισεκατομμύρια ευρώ, την εξωτερική ανάθεση μη βασικής παραγωγής και τη μείωση των ποικιλιών προϊόντων από 12.900 σε 6.500. Τα κέρδη επέστρεψαν στα 0,068 δισεκατομμύρια ευρώ μέχρι το 2005. Από 1,51 δισεκατομμύρια ευρώ το 2008 σε 4,8 δισεκατομμύρια ευρώ το 2015, τα έσοδα αυξήθηκαν. Στο box office, το franchise ταινιών LEGO κέρδισε 0,4 δισεκατομμύρια ευρώ (LEGO Group, 2024).

Η πανδημία COVID-19 έκλεισε τις βιτρίνες, ενώ οι διαδικτυακές πωλήσεις εκτοξεύτηκαν. Τα έσοδα αυξήθηκαν κατά 13% στα 5,86 δισεκατομμύρια ευρώ το 2020. Η εταιρεία δεσμεύτηκε για το 2021 για δοκιμή πολυμερών φυτικής προέλευσης και επίτευξη ουδετερότητας άνθρακα έως το 2050. Οι γεωπολιτικές ανησυχίες περιλαμβάνουν την αποχώρηση από τη Ρωσία το 2022 και τη χορήγηση 0,013 δισεκατομμυρίων ευρώ σε μετανάστες στην Ουκρανία. Το κόστος επηρεάστηκε από τον πληθωρισμό το 2023, ωστόσο επιτεύχθηκε αύξηση 2% (LEGO Group, 2025).

Η ικανότητα του Ομίλου LEGO να προσαρμόζεται στις συνθήκες της VUCA αποδεικνύεται από το οικονομικό του ιστορικό, το οποίο χαρακτηρίζεται από περιόδους κρίσης και αξιοσημείωτες ανακάμψεις. Λόγω υπερβολικής επέκτασης, η εταιρεία έχασε 0,255 δισεκατομμύρια ευρώ το 2004. Από 0,952 δισεκατομμύρια ευρώ το 2005 σε 4,8 δισεκατομμύρια ευρώ το 2015, η ανάκαμψη ήταν γρήγορη. Παρά την πανδημία COVID-19, υπήρξε αύξηση 13% στα 5,86 δισεκατομμύρια ευρώ το 2020. Το πρώτο εξάμηνο του 2025 σημειώθηκε αύξηση 12% στα 4,64 δισεκατομμύρια ευρώ από το ρεκόρ των 9,96 δισεκατομμυρίων ευρώ το 2024. Με χρέος 0,107 δισεκατομμυρίων ευρώ, η κρίση του 2004 προκλήθηκε από υπερβολική διαφοροποίηση σε μη κερδοφόρα είδη, όπως βιντεοπαιχνίδια και ένδυση (Lego Group, 2024).

Η αναδιάρθρωση της Knudstorp επικεντρώθηκε στην απλότητα, τη μείωση κατά 50% του αποθέματος SKU και την πώληση μη στρατηγικών περιουσιακών στοιχείων, όπως τα πάρκα LEGOLAND, κατά 0,05 δισεκατομμύρια ευρώ. Η επανεστίαση σε βασικά κτίρια και η ενίσχυση

των συμμαχιών με ακίνητα όπως το Star Wars - τα οποία συνεισέφεραν 0,134 δισεκατομμύρια ευρώ το 2005 - ήταν μέρος της προσέγγισης. Τα έσοδα αυξήθηκαν σταθερά μεταξύ 2005 και 2015, από 1,51 δισεκατομμύρια ευρώ το 2008 σε 4,8 δισεκατομμύρια ευρώ το 2015, λόγω επιτυχημένων σειρών όπως το Harry Potter και το Ninjago. Η επιτυχία της ταινίας LEGO το 2014 αύξησε τα έμμεσα έσοδα μέσω της εμπορικής προώθησης κατά 0,4 δισεκατομμύρια ευρώ. Η παραγωγική ικανότητα αυξήθηκε κατά 20% το 2016 λόγω επενδύσεων σε νέες αγορές όπως η Κίνα, όπου κατασκευάστηκε ένα εργοστάσιο (LEGO Group, 2023).

Παρά την καθυστέρηση της παραγωγής λόγω της πανδημίας COVID-19 το 2020, η LEGO μπόρεσε να αξιοποιήσει το ηλεκτρονικό εμπόριο και σημείωσε αύξηση 106% στις διαδικτυακές πωλήσεις. Η ανθεκτικότητα αποδείχθηκε από τα έσοδα ύψους 5,86 δισεκατομμυρίων ευρώ και τα λειτουργικά κέρδη ύψους 1,74 δισεκατομμυρίων ευρώ. Μια επένδυση ύψους 0,134 δισεκατομμυρίων ευρώ σε ψηφιακά κανάλια, όπως το LEGO Shop, βελτίωσε την πρόσβαση των πελατών. Παρά την αύξηση 8% στο κόστος πρώτων υλών λόγω του πληθωρισμού το 2023, η LEGO κατάφερε να διατηρήσει τα περιθώρια κέρδους προσαρμόζοντας τις τιμές κατά 3-5%. Η ζήτηση για σετ υψηλής ποιότητας όπως τα Icons οδήγησε τα έσοδα στα 9,96 δισεκατομμύρια ευρώ το 2024, με καθαρά κέρδη 1,90 δισεκατομμυρίων ευρώ. Με έσοδα 4,64 δισεκατομμυρίων ευρώ από 314 νέα σετ, συμπεριλαμβανομένων των συνεργασιών με τη Nike, το πρώτο εξάμηνο του 2025 κατέδειξε σταθερή πρόοδο (LEGO Group, 2025).

Δίνοντας έμφαση στη δημιουργικότητα και τη μάθηση μέσω του παιχνιδιού, ο Όμιλος LEGO παρέχει μια ευρεία γκάμα προϊόντων που απευθύνονται σε όλες τις ηλικίες. Με την προσθήκη ψηφιακών και φυσικών προϊόντων στο χαρτοφυλάκιο το 2025, η διαφοροποίηση των εσόδων θα αυξήσει την ανθεκτικότητα. Οι κύριες ταξινομήσεις αποτελούνται από (LEGO Group, 2025):

- Duplo: Σχεδιασμένο για μικρά παιδιά (ηλικίας 1 έως 5 ετών), αυτό το προϊόν διαθέτει μεγαλύτερα μπλοκ τόσο για ευκολία χρήσης όσο και για ασφάλεια. Γύρω στο 2024, δημοφιλή σετ όπως το "Duplo My First Train" απέφεραν περίπου 0,05 δισεκατομμύρια ευρώ.
- City: Με θέματα όπως η αστυνομία, η πυροσβεστική και οι κατασκευές, απευθύνεται σε παιδιά ηλικίας 5 έως 12 ετών. Το 2024, η σειρά City θα αντιπροσωπεύει το 15% του συνολικού εισοδήματος, ή περίπου 1,5 δισεκατομμύρια ευρώ.

- **Technic:** περίπλοκα σετ με μηχανικούς μηχανισμούς για ενήλικες και εφήβους (π.χ., LEGO Technic Ferrari, 0,02 δισεκατομμύρια ευρώ σε πωλήσεις). Το δέκα τοις εκατό της αγοράς εξυπηρετείται από αυτήν.
- **Icons:** Προσφέρει σετ υψηλής ποιότητας, όπως το "Titanic" (9.000 τεμάχια, 0,013 δισεκατομμύρια ευρώ), για να προσελκύσει ενήλικες. Αντιπροσωπεύει αύξηση εισοδήματος 20% το 2024.
- **Star Wars:** Συνεργασίες με εταιρείες όπως η Marvel, ο Harry Potter και το Star Wars. Το 2024, το "Millennium Falcon" απέφερε 0,03 δισεκατομμύρια ευρώ.
- **Botanicals:** Βοτανικά μοντέλα ενηλίκων που υποστηρίζουν τη βιωσιμότητα, όπως το "Orchid Set" (0,01 δισεκατομμύρια ευρώ).
- **Ψηφιακά προϊόντα:** Βιντεοπαιχνίδια και εφαρμογές όπως το LEGO Play (LEGO Fortnite, 0,02 δισεκατομμύρια ευρώ σε έσοδα). Μια συνεργασία με την Pokémon εισάγει νέες ψηφιακές εμπειρίες το 2025.

Η LEGO εισήγαγε 314 νέα σετ το 2025, γεγονός που βοήθησε στην αύξηση των εσόδων του πρώτου εξαμήνου κατά 12% (4,64 δισεκατομμύρια ευρώ). Η ζήτηση για premium σετ για ενήλικες (Icons, Botanicals) αυξήθηκε κατά 25% ως αποτέλεσμα της στρατηγικής διαφοροποίησης, και οι συνεργασίες franchise εγγυώνται σταθερά έσοδα. Οι νεότερες γενιές έλκονται από την ψηφιοποίηση, όπως το LEGO Fortnite, το οποίο θα αντιπροσωπεύει το 10% των πωλήσεων το 2024. Καθώς η LEGO αναγνωρίζει τις τάσεις (όπως το ενδιαφέρον των ενηλίκων) και αρπάζει ευκαιρίες (όπως συνεργασίες), η καινοτομία των προϊόντων συνάδει με τις δυναμικές δυνατότητες (LEGO Group, 2023).

Η ισορροπία μεταξύ της διερεύνησης των ψηφιακών αγορών και της μεγιστοποίησης των παραδοσιακών τούβλων αποτελεί παράδειγμα οργανωτικής αμφιδεξιότητας. Με το 60% των τούβλων της να προέρχονται από ανανεώσιμες πηγές έως το 2025 και τη μείωση του περιβαλλοντικού της αντίκτυπου κατά 15% από το 2020, η βιωσιμότητα βελτιώνει τη φήμη της. Η εξάρτηση από τα franchise μπορεί να περιορίσει τη δημιουργική ελευθερία, ενώ η ποικιλία προϊόντων μειώνει τον κίνδυνο. Η έκθεση παρέχει πληροφορίες για εταιρείες που επιθυμούν να διαφοροποιηθούν σε απρόβλεπτες συνθήκες, καταδεικνύοντας πώς τα προϊόντα LEGO βελτιώνουν την ανθεκτικότητα (LEGO Group, 2025).

4.2 Αβεβαιότητα και Κρίσεις που Αντιμετώπισε η LEGO Group

Η οργανωτική ανθεκτικότητα του Ομίλου LEGO σε περιβάλλοντα VUCA έχει δοκιμαστεί από μια σειρά κρίσεων. Αυτές οι καταστροφές περιλαμβάνουν την πανδημία COVID-19 (2020–2021), την οικονομική κρίση του 2003–2004, γεωπολιτικές εντάσεις (π.χ. Ρωσία–Ουκρανία, 2022) και οικονομικές δυσκολίες που σχετίζονται με τον πληθωρισμό (2023–2024). Κάθε κρίση έχει αποκαλύψει διάφορες πτυχές της ικανότητας της LEGO για καινοτομία, προσαρμογή και ανάκαμψη, προσφέροντας σημαντικές πληροφορίες για την οργανωτική ανθεκτικότητα.

- Η Κρίση του 2003–2004

Η οικονομική κρίση του 2003–2004 ήταν η πιο κρίσιμη στιγμή για τη LEGO, καθώς η επιχείρηση κατέγραψε ζημιές 0,255 δισεκατομμυρίων ευρώ το 2004 και βρισκόταν στα πρόθυρα της πτώχευσης με χρέος 0,107 δισεκατομμυρίων ευρώ. Η υπερβολική διαφοροποίηση σε μη κερδοφόρες βιομηχανίες όπως η ένδυση, τα βιντεοπαιχνίδια και τα θεματικά πάρκα οδήγησε στην κρίση, περιπλέκοντας την αλυσίδα εφοδιασμού και αποσπώντας την προσοχή από το κύριο προϊόν, το τουβλάκι LEGO. Η ζήτηση για φυσικά παιχνίδια μειώθηκε κατά 20% το 2003 λόγω του ανταγωνισμού από ψηφιακά παιχνίδια όπως το PlayStation και τα πρώιμα διαδικτυακά παιχνίδια. Πολλές από τις 12.900 παραλλαγές προϊόντων της LEGO ήταν μη κερδοφόρες και το πρόβλημα επιδεινώθηκε από το υψηλό κόστος παραγωγής της εταιρείας.

- Πανδημία COVID-19 (2020–2021)

Η πανδημία COVID-19 ήταν μια εξωτερική κρίση που διατάραξε την παγκόσμια αλυσίδα εφοδιασμού, αναγκάζοντας τη LEGO να κλείσει προσωρινά τα εργοστάσιά της στο Μεξικό και την Κίνα τον Μάρτιο του 2020. Τα 295 φυσικά καταστήματα της εταιρείας έκλεισαν, επηρεάζοντας το 30% των λιανικών πωλήσεων. Παρά τις προκλήσεις, η LEGO πέτυχε αύξηση εσόδων κατά 13%, φτάνοντας τα 5,86 δισεκατομμύρια ευρώ το 2020, κυρίως λόγω της εκρηκτικής αύξησης των διαδικτυακών πωλήσεων κατά 106% μέσω της πλατφόρμας LEGO Shop και των συνεργασιών με διανομείς όπως η Amazon. Η ψηφιοποίηση, με επένδυση 0,134 δισεκατομμυρίων ευρώ σε ψηφιακή υποδομή, επέτρεψε τη συνέχιση των πωλήσεων, ενώ οι καμπάνιες μάρκετινγκ, όπως το "Build From Home", ενίσχυσαν την εμπλοκή των καταναλωτών κατά τη διάρκεια της καραντίνας (LEGO Group, 2024).

- Γεωπολιτικές Εντάσεις (2022)

Η κρίση μεταξύ Ρωσίας και Ουκρανίας το 2022 εμπόδισε την LEGO να εισέλθει στη ρωσική αγορά, η οποία αντιπροσώπευε το 3% των παγκόσμιων πωλήσεών της (περίπου 0,3 δισεκατομμύρια ευρώ το 2021). Η επιχείρηση ενίσχυσε την εικόνα της για κοινωνική ευθύνη διακόπτοντας τις δραστηριότητές της στη Ρωσία και συνεισφέροντας 0,013 δισεκατομμύρια ευρώ για την υποστήριξη των Ουκρανών προσφύγων. Με εργοστάσια στη Δανία, την Ουγγαρία, το Μεξικό, την Κίνα και την Τσεχική Δημοκρατία, η ποικίλη παραγωγική της βάση μείωσε την πιθανότητα διακοπών της αλυσίδας εφοδιασμού, επιτρέποντας την παραγωγή να προχωρήσει με μικρή καθυστέρηση.

- Πληθωρισμός και Οικονομική Επιβράδυνση (2023-2024)

Ο πληθωρισμός την περίοδο 2023-2024 αύξησε το κόστος πρώτων υλών και μεταφοράς κατά 8-10%, ασκώντας πίεση στα περιθώρια κέρδους. Η LEGO απάντησε με προσαρμογές τιμών κατά 3-5%, διατηρώντας την ανταγωνιστικότητα, επενδύοντας παράλληλα στην αποδοτικότητα της παραγωγής, μειώνοντας το κόστος ενέργειας κατά 12% μέσω της χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Παρά την παγκόσμια οικονομική επιβράδυνση, η LEGO πέτυχε ανάπτυξη 2% το 2023 και έσοδα ρεκόρ ύψους 9,96 δισεκατομμυρίων ευρώ το 2024, με το πρώτο εξάμηνο του 2025 να παρουσιάζει αύξηση 12% (4,64 δισεκατομμύρια ευρώ), υποδεικνύοντας ισχυρή ανθεκτικότητα.

Αυτές οι κρίσεις εντάσσονται στο πλαίσιο της VUCA, το οποίο απαιτεί προσαρμοστική ηγεσία λόγω μεταβλητότητας (όπως ο πληθωρισμός), αβεβαιότητας (όπως οι γεωπολιτικές εντάσεις), πολυπλοκότητας (όπως η υπερ-διαφοροποίηση το 2004) και ασάφειας (όπως οι καταναλωτικές τάσεις στην ψηφιακή εποχή) (Uhl-Bien & Arena, 2018). Η διαφοροποίηση της παγκόσμιας παραγωγής και η γρήγορη στροφή στο ηλεκτρονικό εμπόριο κατά τη διάρκεια του COVID καταδεικνύουν την ικανότητα της LEGO να εντοπίζει κινδύνους και να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες. Η ισορροπία μεταξύ της εκμετάλλευσης (βελτιστοποίηση βασικών προϊόντων) και της εξερεύνησης (ψηφιακές καινοτομίες) κατέστη δυνατή χάρη στην οργανωτική αμφιδεξιότητα (O'Reilly & Tushman, 2013).

4.3 Ηγεσία και Επιχειρηματική Αλλαγή σε Απρόβλεπτα Περιβάλλοντα: Το Πλαίσιο της LEGO Group

Υψηλά επίπεδα μεταβλητότητας, τεχνικής αστάθειας και μεταβολές στη συμπεριφορά των πελατών - όλα συστατικά ενός κλασικού περιβάλλοντος VUCA - χαρακτηρίζουν παραδοσιακά το εμπορικό κλίμα στο οποίο λειτουργεί ο Όμιλος LEGO. Ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός έχει παρεμποδιστεί σοβαρά από την εισαγωγή ψηφιακών παιχνιδιών, την απώλεια διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, τη διεθνοποίηση της βιομηχανίας παιχνιδιών και τη μετατόπιση των προτιμήσεων των παιδιών προς τις ψηφιακές εμπειρίες (Andersen & Ross, 2016). Η LEGO ανταποκρίθηκε σε αυτές τις πιέσεις στα τέλη της δεκαετίας του 1990 εφαρμόζοντας τακτικές που αφορούσαν κυρίως την επέκταση και τη διαφοροποίηση της αγοράς.

Ωστόσο, η οργανωτική πολυπλοκότητα, η λειτουργική αναποτελεσματικότητα και η απώλεια ελέγχου του κόστους προέκυψαν από την απουσία σαφούς στρατηγικής κατεύθυνσης και τον διαχωρισμό των νέων πρωτοβουλιών από τις βασικές δεξιότητες της εταιρείας. Αυτή η χρονική περίοδος κατέδειξε επαρκώς τις συνέπειες της αβεβαιότητας λόγω της απουσίας στρατηγικών μηχανισμών μάθησης και προσαρμοστικής ηγεσίας. Για τη LEGO, η κρίση του 2004 σηματοδότησε μια ριζική αλλαγή. Ήταν φανερό από τις μεγάλες οικονομικές απώλειες και τον κίνδυνο για τη βιωσιμότητα ότι το ζήτημα σχετιζόταν άμεσα με την ηγεσία και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και όχι αποκλειστικά με εξωτερικό παράγοντα. Οι περιορισμοί των συμβατικών, γραμμικών μεθόδων στη στρατηγική σε αβέβαιες καταστάσεις αποκαλύφθηκαν από αυτήν την κρίση, η οποία χρησίμευσε ως «κρίσιμη στιγμή μάθησης» (Williams et al., 2017).

Η εξέταση του παραδείγματος LEGO καταδεικνύει ότι ένα σύνολο αλληλένδετων διαδικασιών ηγεσίας, και όχι μία μόνο επιλογή, είναι αυτό που οδηγεί σε επιτυχημένη εταιρική αλλαγή σε απροσδόκητα πλαίσια. Μετά το 2004, η ηγεσία στη LEGO επικεντρώθηκε αρχικά στην εδραίωση οργανωτικής πειθαρχίας και στρατηγικής σαφήνειας. Στο πλαίσιο αυτής της διαδικασίας, οι λειτουργίες της εταιρείας επαναξιολογήθηκαν και τα έργα που δεν πρόσθεσαν αξία ή δεν ταίριαζαν με τις βασικές αξίες της LEGO εγκαταλείφθηκαν (Andersen & Ross, 2016). Η ικανότητα διάκρισης μεταξύ τεχνικών και προσαρμοστικών δυσκολιών είναι ένα θεμελιώδες συστατικό της προσαρμοστικής ηγεσίας, κάτι που αντικατοπτρίζεται σε αυτήν τη στρατηγική απόφαση.

Η ηγεσία συνειδητοποίησε την ανάγκη για μια πιο βαθιά αλλαγή στον τρόπο σκέψης και λειτουργίας του οργανισμού αντί να δοκιμάσει μια βιαστική τεχνολογία ή μια οργανωτική «λύση»

(Uhl-Bien & Arena, 2018). Προκειμένου να δημιουργηθεί το πλαίσιο για μελλοντική προσαρμογή, η έμφαση δόθηκε στη σταθεροποίηση του συστήματος. Η ηγεσία εφάρμοσε διαδικασίες που βελτίωσαν ταυτόχρονα την οργανωσιακή μάθηση και τη διαφάνεια. Τα στελέχη και το προσωπικό ήταν σε θέση να κατανοήσουν τους λόγους πίσω από το πρόβλημα και να συμμετάσχουν ενεργά στη διαδικασία μεταρρύθμισης, παραδεχόμενα ελεύθερα τα λάθη τους και προωθώντας την ενδοσκόπηση. Αυτή η προσέγγιση συνδέεται στενά με την ιδέα της ψυχολογικής ασφάλειας, η οποία θεωρείται απαραίτητη για την προσαρμογή σε απρόβλεπτες καταστάσεις.

Στη LEGO, η οργανωσιακή ανθεκτικότητα έλαβε τη μορφή μιας ικανότητας για συνεχή ανανέωση και αλλαγή και όχι απλώς μιας απλής ανάκαμψης μετά την κρίση. Σε αβέβαιους καιρούς, η ηγεσία ενίσχυσε τη συνοχή του οργανισμού, λειτουργώντας ως σύνδεσμος μεταξύ των καθημερινών λειτουργιών και της στρατηγικής κατεύθυνσης. Η ανθεκτικότητα είναι μια δυναμική διαδικασία που προκύπτει από την εμπειρία κρίσεων και μετασχηματισμών (Lego Group, 2024). Στην περίπτωση της LEGO, η ενδυνάμωση της ομάδας και η προοδευτική αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων ενίσχυσαν την ανθεκτικότητα. Ο αυστηρός έλεγχος έδωσε τη θέση της σε πλαίσια που επέτρεπαν στα μέλη του προσωπικού να δοκιμάζουν νέα πράγματα, να αναπτύσσονται και να προσαρμόζονται. Αυτή η στρατηγική βελτίωσε την ευελιξία του οργανισμού, επιτρέποντας μια ταχύτερη αντίδραση σε νέες ευκαιρίες και δυσκολίες.

Η εξέταση της μακροπρόθεσμης πορείας της LEGO μετά την κρίση του 2004 καθιστά ιδιαίτερα σαφή τη σχέση μεταξύ ηγεσίας και ανθεκτικότητας. Αντί για μια βραχυπρόθεσμη επιστροφή στην κερδοφορία, η επιχείρηση απέκτησε δεξιότητες που της επέτρεψαν να διαχειρίζεται με συνέπεια την απρόβλεπτη κατάσταση. Αυτές οι διαδικασίες χρησίμευσαν ως βάση για τον επακόλουθο ψηφιακό και ευέλικτο μετασχηματισμό, ο οποίος εξετάζεται περαιτέρω στην επόμενη ενότητα του κεφαλαίου.

4.4 Ψηφιακός και Ευέλικτος Μετασχηματισμός της LEGO Group: Ηγετικές Πρακτικές και Μαθήματα για Άλλους Οργανισμούς

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έγινε βασικός στρατηγικός άξονας καθώς ο Όμιλος LEGO προχώρησε προοδευτικά σε ένα νέο στάδιο εταιρικής ανάπτυξης μετά τη σταθεροποίηση που ακολούθησε την κρίση του 2004. Η LEGO αντιμετώπισε τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως μια

ολοκληρωμένη διαδικασία οργανωτικής αλλαγής που επηρέασε τη δομή, τις διαδικασίες, την κουλτούρα και -το σημαντικότερο- τον ρόλο της ηγεσίας, σε αντίθεση με τις εταιρείες που τον θεωρούν τεχνολογική πρόοδο (Andersen & Ross, 2016).

Ήταν προφανές ότι η παραδοσιακή, ιεραρχική λήψη αποφάσεων δεν μπορούσε πλέον να διατηρήσει τον απαραίτητο ρυθμό προσαρμογής, δεδομένου του απρόβλεπτου περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούσε η επιχείρηση, με τις γρήγορες τεχνικές εξελίξεις και τις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πελατών. Η ηγεσία της LEGO συνειδητοποίησε ότι, προκειμένου να βελτιωθεί η οργανωτική ευελιξία και να μειωθούν οι χρόνοι απόκρισης, νέες μέθοδοι εργασίας και συνεργασίας έπρεπε να ενσωματωθούν στην ψηφιακή στρατηγική.

Αυτή η απόφαση σχετίζεται στενά με την έννοια των δυναμικών ικανοτήτων, η οποία υποστηρίζει ότι οι εταιρείες σε απρόβλεπτα περιβάλλοντα πρέπει να δημιουργήσουν συστήματα για συνεχή αναγέννηση και αναδιαμόρφωση πόρων. Στην περίπτωση της LEGO, ο ψηφιακός μετασχηματισμός ενίσχυσε αυτές τις ικανότητες επιτρέποντας στην εταιρεία να αναγνωρίζει τις μεταβολές στην αγορά, να αξιοποιεί νέες δυνατότητες και να τροποποιεί την επιχειρηματική της στρατηγική (Cooper & Sommer, 2018). Η υιοθέτηση ευέλικτων προσεγγίσεων, ιδιαίτερα στις ψηφιακές και τεχνολογικές λειτουργίες της εταιρείας, ήταν ένα βασικό συστατικό του ψηφιακού μετασχηματισμού της LEGO.

Σύμφωνα με την ανάλυση του Sommer (2019), η υιοθέτηση ευέλικτων πρακτικών περιελάμβανε μια σημαντική αλλαγή στη συμπεριφορά και τη νοοτροπία, εκτός από τη χρήση εργαλείων ή πλαισιών. Η ηγεσία επηρεάστηκε άμεσα από τη μετάβαση σε ευέλικτες εργασιακές ρυθμίσεις. Οι ηγέτες αναμενόταν να αναλάβουν έναν πιο βοηθητικό και διευκολυντικό ρόλο αντί για τη συμβατική ελεγκτική θέση. Επικεντρώθηκαν στην παροχή σαφών οδηγιών, στη μείωση των εμποδίων και στη δημιουργία περιβαλλόντων που προωθούν τη συνεργασία και τη μάθηση αντί να σκιαγραφούν συγκεκριμένες λύσεις (Sommer, 2019).

Αυτή η αλλαγή είναι σύμφωνη με τις ιδέες της κατανεμημένης και προσαρμόσιμης ηγεσίας, οι οποίες υποστηρίζουν ότι η ηγεσία αναπτύσσεται σε πολλά οργανωτικά επίπεδα και δεν αποτελεί μόνο τομέα της ανώτερης διοίκησης. Η αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων στη LEGO βελτίωσε την ευελιξία και μείωσε την εξάρτηση από ιεραρχικές δομές, επιτρέποντας στις ομάδες να αντιδρούν ταχύτερα στις αλλαγές της αγοράς. Ο ευέλικτος μετασχηματισμός συνέβαλε επίσης στην αυξημένη οργανωτική ανθεκτικότητα. Ο οργανισμός μπόρεσε να αλλάξει προοδευτικά χωρίς να

θέτει σε κίνδυνο τη γενική του σταθερότητα λόγω της συνεχούς ανατροφοδότησης, των σύντομων κύκλων εργασίας και της εστίασης στη μάθηση από τα λάθη. Σε αυτήν την περίπτωση, η ηγεσία λειτούργησε ως σταθεροποιητική δύναμη κατά τη διάρκεια μιας μεταβατικής περιόδου.

Η ενσωμάτωση τεχνικών ανοιχτής καινοτομίας και η δημιουργία ψηφιακών πλατφορμών που βελτίωσαν τους δεσμούς της εταιρείας με εξωτερικά δίκτυα ήταν κρίσιμα στοιχεία της στρατηγικής ηγεσίας της LEGO. Οι πελάτες μπόρεσαν να συμμετάσχουν ενεργά στη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων μέσω πρωτοβουλιών όπως το LEGO Ideas, το οποίο μετέτρεψε την αβεβαιότητα της αγοράς σε πηγή καινοτόμων πληροφοριών (Farahmand et al., 2024). Επειδή απαιτούσε μια μετατόπιση στις αντιλήψεις του οργανισμού για τον έλεγχο, την ιδιοκτησία των ιδεών και τον οικονομικό κίνδυνο, η ηγεσία ήταν κρίσιμη για τη θεσμοθέτηση αυτών των διαδικασιών. Η LEGO μπόρεσε να τροποποιεί συνεχώς το χαρτοφυλάκιο προϊόντων και υπηρεσιών της, υιοθετώντας την αβεβαιότητα ως δημιουργικό στοιχείο και όχι ως απειλή, γεγονός που βελτίωσε την οργανωσιακή μάθηση.

Αυτή η τεχνική σχετίζεται στενά με τη βιβλιογραφία που υποστηρίζει ότι η διατήρηση ανοιχτών καναλιών μάθησης και αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον βελτιώνει την οργανωσιακή ανθεκτικότητα. Λειτουργώντας ως «μεσολαβητής» μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών πηγών γνώσης, η ηγεσία της LEGO βελτίωσε την ικανότητα της εταιρείας για μάθηση και προσαρμογή. Για άλλες εταιρείες που πρέπει να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα και τις καταστροφές, η μελέτη περίπτωσης της LEGO παρέχει πολύτιμες πληροφορίες. Αρχικά, τονίζει πόσο σημαντικό είναι για τους ηγέτες να είναι σαφείς σε δύσκολες στιγμές. Η εμπειρία του 2004 καταδεικνύει πώς η έλλειψη καθορισμένης στρατηγικής κατεύθυνσης μπορεί να διαβρώσει την οργανωτική συνοχή και να αυξήσει την αβεβαιότητα (Lego Group, 2024).

Δεύτερον, το παράδειγμα LEGO δείχνει ότι οι συνεκτικές διαδικασίες ηγεσίας που προωθούν τη μάθηση, την εμπιστοσύνη και την αποκέντρωση είναι αυτές που συμβάλλουν στην ευελιξία και όχι στις αποσπασματικές προσπάθειες. Οι επιχειρήσεις που θέλουν να γίνουν πιο ανθεκτικές πρέπει να επενδύσουν σε μια κουλτούρα που καλωσορίζει την καινοτομία και αναγνωρίζει τα λάθη. Τρίτον, η εμπειρία της LEGO αποδεικνύει ότι μόνο όταν υπάρχουν συμπληρωματικές ηγετικές συμπεριφορές μπορεί ο ψηφιακός και ο ευέλικτος μετασχηματισμός να χρησιμεύσουν ως καταλύτης για την οργανωσιακή ανανέωση. Η τεχνολογία από μόνη της δεν επαρκεί. Ο οργανισμός χρειάζεται ηγεσία ικανή να επαναπροσδιορίσει ρόλους, διαδικασίες και δυναμική ισχύος. Ταυτόχρονα, γίνεται φανερό ότι ο ψηφιακός και ο ευέλικτος μετασχηματισμός είναι μια έκφραση προσαρμοστικών διαδικασιών

ηγεσίας που βελτιώνουν την οργανωσιακή ανθεκτικότητα, ενισχύοντας την απάντηση στο πρώτο ερώτημα μελέτης (Sommer, 2019).

4.5 Θεωρητική Συμβολή της Περίπτωσης LEGO, Επαναπροσδιορισμός της Οργανωσιακής Ανθεκτικότητας και Κενά στη Βιβλιογραφία

Η ανάλυση του Ομίλου LEGO παρουσιάζει μια ευκαιρία για την επανερμηνεία της οργανωσιακής ανθεκτικότητας με τρόπους που υπερβαίνουν τις συμβατικές μεθόδους. Η ανθεκτικότητα ορίζεται συχνά στη βιβλιογραφία ως η ικανότητα αντοχής σε κραδασμούς και ανάκτησης ισορροπίας μετά από μια κρίση. Ωστόσο, η εμπειρική ιστορία της LEGO καταδεικνύει ότι η ανθεκτικότητα είναι κάτι περισσότερο από απλώς «επιβίωση», αλλά μάλλον η συνεχής ικανότητα αλλαγής απέναντι στην απρόβλεπτη κατάσταση (Lego Group, 2024). Μετά το 2004, η LEGO άλλαξε δραστικά το λειτουργικό της στυλ, τον ηγετικό της ρόλο και τη στρατηγική της κατεύθυνση αντί να επιστρέφει απλώς στην κατάσταση πριν από την κρίση. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, η ανθεκτικότητα θα πρέπει να θεωρείται ως μια δυναμική και εξελισσόμενη διαδικασία που σχετίζεται στενά με την οργανωσιακή μάθηση, την προσαρμογή και την αναγέννηση. Σε αυτήν την περίπτωση, η ηγεσία παίζει κρίσιμο ρόλο στη μετατροπή της κρίσης σε ευκαιρία για ενδοσκόπηση και μετασχηματισμό.

Η ιδέα ότι η οργανωσιακή ανθεκτικότητα προκύπτει από τη συνεχή αλληλεπίδραση στρατηγικής, κουλτούρας και ηγεσίας και όχι από ξεχωριστές πρακτικές ή εργαλεία υποστηρίζεται από την εμπειρία της LEGO. Η ικανότητα μιας εταιρείας να διατηρεί την βασική της ταυτότητα, ενώ ταυτόχρονα μετασχηματίζεται, είναι ένα κρίσιμο στοιχείο αυτής της δυναμικής κατανόησης της ανθεκτικότητας. Η σημασία της ηγεσίας ως συνδετικού κρίκου μεταξύ της οργανωσιακής ανθεκτικότητας και της ευελιξίας είναι ένα από τα πιο σημαντικά συμπεράσματα της μελέτης. Στην περίπτωση της LEGO, η ηγεσία λειτούργησε ως μια διαδικασία που διαμόρφωσε το περιβάλλον στο οποίο η εταιρεία μπορούσε να πειραματιστεί, να μάθει και να αναπτυχθεί, εκτός από το ότι χρησίμευσε ως όχημα για στρατηγικές αποφάσεις (Sommer, 2019).

Μετά την κρίση του 2004, αναδύθηκε η προσαρμοστική ηγεσία, επιτρέποντας στη LEGO να διαχειρίζεται ταυτόχρονα τόσο τους άμεσους περιορισμούς όσο και τις μακροπρόθεσμες στρατηγικές ανησυχίες. Η ενίσχυση της ανθεκτικότητας απαιτούσε την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ σταθερότητας και αλλαγής. Η ηγεσία βελτίωσε την προσαρμογή χωρίς να υπονομεύει την

οργανωσιακή συνοχή, θέτοντας σαφή στρατηγικά όρια που επέτρεπαν στις ομάδες να λειτουργούν ανεξάρτητα. Η ανάλυση αποδεικνύει ότι ενώ η προσαρμογή δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς συμβουλές ηγεσίας, η ανθεκτικότητα δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς αυτές. Έτσι, το παράδειγμα της LEGO παρέχει μια πιο εμπειριστατωμένη κατανόηση του πώς αυτές οι ιδέες σχετίζονται μεταξύ τους, δείχνοντας ότι η ηγεσία είναι η κινητήρια δύναμη πίσω από την ενοποίησή τους σε ένα συνεκτικό οργανωσιακό πλαίσιο (Farahmand et al., 2024).

Η παρούσα έρευνα συμβάλλει στη θεωρητική συζήτηση γύρω από την οργανωσιακή ανθεκτικότητα με τρεις βασικούς τρόπους. Πρώτον, αναδεικνύει την ανθεκτικότητα ως διαδικασία και όχι ως στατικό χαρακτηριστικό. Η μακροχρόνια πορεία της LEGO δείχνει ότι η ανθεκτικότητα αναπτύσσεται σταδιακά μέσα από επαναλαμβανόμενους κύκλους κρίσης, μάθησης και μετασχηματισμού. Δεύτερον, η μελέτη υπογραμμίζει τον ρόλο της ηγεσίας ως βασικού μηχανισμού ενεργοποίησης της ανθεκτικότητας. Σε αντίθεση με προσεγγίσεις που εστιάζουν κυρίως σε δομές, πόρους ή διαδικασίες, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας δείχνουν ότι οι ηγετικές πρακτικές είναι καθοριστικές για το πώς οι οργανισμοί αντιλαμβάνονται και διαχειρίζονται την αβεβαιότητα (Lego Group, 2024).

Τρίτον, η περίπτωση της LEGO συνδέει την ανθεκτικότητα με τις δυναμικές ικανότητες και τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η έρευνα δείχνει ότι οι οργανισμοί που επενδύουν σε μηχανισμούς συνεχούς ανανέωσης και μάθησης είναι καλύτερα προετοιμασμένοι να αντιμετωπίσουν μελλοντικές κρίσεις, ακόμη και όταν αυτές δεν μπορούν να προβλεφθούν. Η σύνδεση αυτή εμπλουτίζει τη βιβλιογραφία, η οποία συχνά εξετάζει τις έννοιες αυτές αποσπασματικά. Αυτή η μελέτη εντοπίζει ορισμένα σημαντικά κενά στη βιβλιογραφία σχετικά με την οργανωσιακή ανθεκτικότητα, παρά τις σημαντικές εξελίξεις σε αυτόν τον τομέα. Η έλλειψη προσοχής που δίνεται στην ηγεσία ως δυναμική διαδικασία είναι ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα.

Πολλές μελέτες επικεντρώνονται σε δομικές ή λειτουργικές πτυχές της ανθεκτικότητας, αγνοώντας πώς η οργανωσιακή συμπεριφορά διαμορφώνεται με την πάροδο του χρόνου από τις πρακτικές ηγεσίας. Η απουσία εκτεταμένων, μακροπρόθεσμων μελετών περίπτωσης που εξετάζουν την ανθεκτικότητα ως εξελικτική διαδικασία αντιπροσωπεύει ένα δεύτερο κενό. Επειδή οι επιπτώσεις των αποφάσεων ηγεσίας γίνονται εμφανείς με την πάροδο του χρόνου και όχι άμεσα, το σενάριο LEGO υπογραμμίζει τη σημασία της χρονικής διάστασης στην κατανόηση της ανθεκτικότητας. Σύμφωνα με αυτή τη μελέτη, αυτές οι συνήθειες είναι θεμελιώδεις για την ανθεκτικότητα και έχουν

αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις βλέπουν και διαχειρίζονται την αβεβαιότητα. Δεν είναι μόνο εργαλεία για προσαρμογή (Lego Group, 2024).

Συμπερασματικά, το Κεφάλαιο 4 προσέφερε μια διεξοδική εξέταση του παραδείγματος του Ομίλου LEGO σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης. Πρώτον, αποδείχθηκε ότι η στρατηγική σαφήνεια, η μάθηση, η αποκέντρωση και η οικοδόμηση εμπιστοσύνης - όλα αυτά συνδέονται στενά με την οργανωσιακή ανθεκτικότητα και την προσαρμοστικότητα - είναι πρακτικές ηγεσίας που διευκολύνουν την εταιρική αλλαγή σε απρόβλεπτες συνθήκες. Δεύτερον, άλλες εταιρείες μπορούν να μάθουν πολλά από την εμπειρία της LEGO, η οποία κατέδειξε ότι η αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων απαιτεί τεχνικές ηγεσίας που δίνουν προτεραιότητα στη μακροπρόθεσμη οργανωτική ανάπτυξη έναντι των γρήγορων λύσεων. Τρίτον, η μελέτη άνοιξε νέους δρόμους για μελλοντική έρευνα, επισημαίνοντας σημαντικά κενά στη βιβλιογραφία και συμβάλλοντας στον επαναπροσδιορισμό της οργανωτικής ανθεκτικότητας. Η σύνθεση των αποτελεσμάτων, η διατύπωση των τελικών συμπερασμάτων και οι θεωρητικές και πρακτικές επιπτώσεις αυτής της έρευνας είναι τα κύρια θέματα του επόμενου κεφαλαίου της εργασίας.

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα και Προτάσεις

5.1 Συμπεράσματα

Οι σημερινοί ηγέτες αντιμετωπίζουν τεράστια εμπόδια στον κόσμο της VUCA. Το εταιρικό τοπίο αλλάζει γρήγορα και απροειδοποίητα στις μέρες μας. Οι ικανότητές τους δοκιμάζονται όπως λίγοι άλλοι σε αυτό το ασταθές, αβέβαιο, πολύπλοκο και διφορούμενο περιβάλλον. Σύμφωνα με τους Schoemaker et al. (2018), τα υψηλότερα κλιμάκια πρέπει σαφώς και με τον πιο δυναμικό τρόπο να αποκλίνουν από τις παραδοσιακές τεχνικές ηγεσίας. Οι ηγέτες θα πρέπει να καλλιεργούν μια ατμόσφαιρα που προωθεί την ευελιξία και τη συνεχή μάθηση όταν αντιμετωπίζουν την αβεβαιότητα. Ωστόσο, αυτοί οι ηγέτες αναγνωρίζουν επίσης τον κρίσιμο ρόλο που παίζει η

αποτυχία στη διαδικασία της καινοτομίας. Κατανοούν ότι η μάθηση από τα λάθη είναι μερικές φορές ο καλύτερος δρόμος προς την επιτυχία. Η ανάπτυξη πολιτισμών προσανατολισμένων στην αποτυχία μπορεί να μην περιλαμβάνεται συγκεκριμένα στους στρατηγικούς στόχους ενός οργανισμού. Ωστόσο, είναι επιτακτική ανάγκη οι ηγέτες να δεσμευτούν για ανάπτυξη, επανεξέταση και αναγέννηση (Edmondson, 2019).

Οι σημερινοί διευθυντές πρέπει να έχουν μια σταθερή κατανόηση των συνεργατικών μεθόδων και της συστημικής σκέψης. Ένας ηγέτης πρέπει να κατανοεί το σύστημα στο σύνολό του και πώς τα πολλά συστατικά του αλληλεπιδρούν και επηρεάζουν το ένα το άλλο. Η δουλειά του ηγέτη είναι να διασφαλίζει ότι το σύστημα λειτουργεί ομαλά και να εκτελεί άμεσα τυχόν απαραίτητες αλλαγές. Το πιο δύσκολο κομμάτι για έναν ηγέτη είναι να συμμετέχει ενεργά στο σύστημα για να δει τους περιορισμούς του, οι οποίοι συχνά κρύβονται και λειτουργούν πίσω από την επιφάνεια (Senge, 2006, Heifetz et al., 2009). Οι ηγέτες που μπορούν να καθοδηγήσουν το πλοίο είναι απαραίτητοι σε καταστάσεις όπου υπάρχει αβεβαιότητα ή έλλειψη σαφήνειας. Κάποιος που είναι επιδέξιος στη λήψη αποφάσεων που δεν είναι πλήρως ενημερωμένες αλλά σχεδόν πάντα φαίνεται να λειτουργούν είναι ένας σπουδαίος ηγέτης σε μια αβέβαιη περίσταση.

Η ικανότητα προσαρμογής, η δημιουργικότητα και η κατανόηση και χρήση ψηφιακών πλατφορμών είναι απαραίτητες για την ηγεσία σε σενάρια VUCA. Ενώ η ευελιξία και η καινοτομία είναι αναμφίβολα σημαντικές ιδιότητες για έναν ηγέτη, η προσαρμοστικότητα, η δημιουργικότητα και ο τεχνολογικός αλφαριθμητισμός είναι αυτά που στην πραγματικότητα ωθούν τις επιχειρήσεις μέσα από τις σημαντικές και συνεχείς αλλαγές που υπάρχουν συνεχώς στο εξωτερικό τους περιβάλλον. Όταν σκεφτόμαστε τον ψηφιακό μετασχηματισμό, συνήθως επικεντρωνόμαστε στις τεχνολογικές εξελίξεις, αλλά το να είσαι πραγματικός ψηφιακός ηγέτης συνεπάγεται περισσότερο. Συνεπάγεται την εφαρμογή τεχνικών καινοτομιών με τρόπους που βελτιώνουν την επιχειρηματική απόδοση.

Η σύγχρονη ηγεσία πρέπει να συνδυάζει την αναστάτωση και την ψηφιοποίηση επιπλέον των τυπικών χαρακτηριστικών VUCA. Η αναστάτωση μπορεί να προκύψει από αλλαγές στην αγορά, τεχνολογικές εξελίξεις ή παγκόσμια γεγονότα. Οι προηγουμένως αποτελεσματικές επιχειρηματικές μέθοδοι ενδέχεται να χρειαστεί να επαναξιολογηθούν και ενδεχομένως να προσαρμοστούν λόγω αυτών των αλλαγών. Προκειμένου να υπάρξουν θετικά αποτελέσματα στις δυνατότητες βελτίωσης των οικονομικών προοπτικών και της παραγωγικότητας, η τεχνολογία πρέπει να ενσωματωθεί σε κάθε τομέα λειτουργίας ταυτόχρονα (Verhoef et al., 2021). Ωστόσο, ο επαναπροσδιορισμός του

έργου είναι εφικτός μόνο εάν κάθε μέλος της ομάδας έχει ένα εξαιρετικό όραμα για το πώς πρέπει να αντιμετωπίζεται η εργασία επόμενης γενιάς (Hongchai & Weber, 2023).

Χρησιμοποιώντας τον Όμιλο LEGO ως μελέτη περίπτωσης, η παρούσα μελέτη εξέτασε τη λειτουργία της ηγεσίας και του εταιρικού μετασχηματισμού σε περιβάλλοντα υψηλής αβεβαιότητας. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι δυναμικές ικανότητες, η οργανωσιακή αμφιδεξιότητα και η προσαρμοστική και μετασχηματιστική ηγεσία είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική πλοήγηση σε περιβάλλοντα VUCA (ασταθή, αβέβαια, πολύπλοκα και διαφορούμενα). Χρησιμοποιώντας τακτικές όπως η ψηφιοποίηση, η διαφοροποίηση της παραγωγής, η απλοποίηση και η αφοσίωση στη βιωσιμότητα, ο Όμιλος LEGO έδειξε ότι οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να μετατρέψουν τα εμπόδια σε ευκαιρίες και να αυξήσουν την αντοχή τους στην κρίση.

Η μετασχηματιστική ηγεσία του Ομίλου κατά τη διάρκεια της κρίσης του 2004 είχε ως αποτέλεσμα μια σημαντική μείωση της πολυπλοκότητας, με την πώληση μη στρατηγικών περιουσιακών στοιχείων όπως τα θεματικά πάρκα LEGOLAND για 0,05 δισεκατομμύρια ευρώ και μια μείωση στις παραλλαγές προϊόντων από 12.900 σε 6.500. Κέρδη ύψους 0,068 δισεκατομμυρίων ευρώ πραγματοποιήθηκαν το 2005 ως αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής συγκέντρωσης στον πυρήνα της μάρκας. Παρά τον πληθωρισμό και τα γεωπολιτικά προβλήματα, η εταιρεία κατέγραψε έσοδα 9,96 δισεκατομμυρίων ευρώ το 2024. Αυτές οι στρατηγικές συνάδουν με τις δυναμικές ικανότητες του Teece (2016), οι οποίες αποδεικνύονται από την ικανότητα της LEGO να αναγνωρίζει και να αξιοποιεί δυνατότητες όπως η ψηφιοποίηση και η βιωσιμότητα, και το θεωρητικό πλαίσιο προσαρμοστικής ηγεσίας των Uhl-Bien και Arena (2018), το οποίο υπογραμμίζει την αναγκαιότητα της προσαρμοστικότητας.

Σύμφωνα με τους O'Reilly και Tushman (2013), η οργανωσιακή αμφιδεξιότητα ήταν απαραίτητη για την επιτυχία της LEGO. Η επιχείρηση έχει επιτύχει μια ισορροπία μεταξύ εξερεύνησης και εκμετάλλευσης (βελτιστοποίηση βασικών ειδών όπως τα τούβλα). Οι διαδικτυακές πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 106% το 2020 ως αποτέλεσμα της επένδυσης 0,134 δισεκατομμυρίων ευρώ σε διαδικτυακές πλατφόρμες κατά τη διάρκεια του COVID-19, και η καμπάνια "Build From Home" βελτίωσε την εμπλοκή των πελατών. Όπως αποδεικνύεται από την κρίση Ρωσίας-Ουκρανίας του 2022, η ποικιλομορφία της βιομηχανικής βάσης σε όλη τη Δανία, την Ουγγαρία, το Μεξικό, την Κίνα και την Τσεχική Δημοκρατία μείωσε τους κινδύνους της αλυσίδας εφοδιασμού.

Επιπλέον, η αφοσίωση της μάρκας στη βιωσιμότητα - χρησιμοποιώντας μόνο ανανεώσιμες πηγές ενέργειας το 2020 και 60% τούβλα φυτικής προέλευσης το 2025 - ενίσχυσε τη φήμη της και προσέλκυσε πελάτες με οικολογική συνείδηση. Σύμφωνα με τη μελέτη, η ανθεκτικότητα είναι μια προληπτική διαδικασία που απαιτεί στρατηγικό όραμα, προσαρμοστικότητα και δημιουργικότητα και όχι μόνο μια απάντηση σε καταστροφές. Οι οργανισμοί μπορούν να ευημερήσουν σε καταστάσεις VUCA εφαρμόζοντας ευέλικτες δομές, ενδυναμώνοντας τους ανθρώπους και επενδύοντας σε τεχνολογία και προσπάθειες βιωσιμότητας, όπως αποδεικνύεται από την επιτυχία της LEGO. Γεφυρώνοντας το χάσμα μεταξύ των θεωρητικών πλαισίων και των εφαρμογών του πραγματικού κόσμου, ειδικά σε πολυεθνικές εταιρείες, τα ευρήματα προωθούν τη θεωρία ανθεκτικότητας και παρέχουν πληροφορίες για τη βελτίωση της οργανωτικής ανθεκτικότητας και τη διαχείριση της αβεβαιότητας.

5.2 Οργανωσιακές και Κοινωνικές Επιπτώσεις της Ηγεσίας σε Περιβάλλοντα Αβεβαιότητας

Οργανωσιακές επιπτώσεις

- ✓ Καλλιέργεια μιας Κουλτούρας Καινοτομίας

Οι οργανισμοί πρέπει να καλλιεργήσουν μια καινοτόμο και προσαρμόσιμη κουλτούρα εάν θέλουν να ευημερήσουν στο ταχέως μεταβαλλόμενο εμπορικό περιβάλλον του σήμερα. Οι οργανισμοί μπορούν να προσαρμοστούν με επιτυχία στις μεταβαλλόμενες δυναμικές και τις αβεβαιότητες της αγοράς, δίνοντας έμφαση στην καινοτομία και την ευελιξία. Αυτό τους θέτει σε θέση να επωφεληθούν από νέες ευκαιρίες και να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η καλλιέργεια μιας τέτοιας κουλτούρας απαιτεί την υιοθέτηση μετρήσιμων κινδύνων και την ενθάρρυνση του πειραματισμού. Οι οργανισμοί μπορούν να διερευνήσουν νέες έννοιες, τεχνολογίες και επιχειρηματικά μοντέλα χωρίς να ανησυχούν για την αποτυχία όταν ενθαρρύνεται ο πειραματισμός.

Οι οργανισμοί μπορούν να βρουν νέες γνώσεις, να αναγνωρίσουν ελκυστικές ευκαιρίες και να προωθήσουν τη συνεχή ανάπτυξη, καλλιεργώντας ένα περιβάλλον όπου οι άνθρωποι αισθάνονται ότι έχουν την εξουσία να πειραματίζονται και να δοκιμάζουν δημιουργικές λύσεις. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αμφισβητούν την υπάρχουσα κατάσταση και να διερευνούν νέους τρόπους

επίλυσης προβλημάτων μέσω του πειραματισμού, κάτι που καλλιεργεί μια στάση περιέργειας και μάθησης. Η υιοθέτηση υπολογισμένων κινδύνων είναι απαραίτητη για τους οργανισμούς ώστε να καινοτομούν και να παραμένουν μπροστά από την καμπύλη. Ενώ η ανάληψη κινδύνων συνεπάγεται εγγενώς αβεβαιότητα, οι υπολογισμένοι κίνδυνοι είναι τεκμηριωμένες αποφάσεις που ζυγίζουν τα πιθανά οφέλη έναντι των πιθανών μειονεκτημάτων (Schoemaker et al., 2018).

Ενθαρρύνοντας τους εργαζομένους να αναλαμβάνουν υπολογισμένα ρίσκα, οι οργανισμοί καλλιεργούν μια κουλτούρα επιχειρηματικότητας και καινοτομίας, όπου τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, να λαμβάνουν τολμηρές αποφάσεις και να επιδιώκουν φιλόδοξους στόχους. Η αποδοχή των υπολογισμένων κινδύνων απαιτεί την προθυμία αποδοχής της αποτυχίας ως φυσικού μέρους της διαδικασίας καινοτομίας και την εκμάθηση από τις αποτυχίες και τα λάθη. Επιπλέον, η καλλιέργεια μιας κουλτούρας καινοτομίας και ευελιξίας απαιτεί ισχυρή ηγεσία και μια υποστηρικτική οργανωσιακή κουλτούρα. Οι ηγέτες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στον καθορισμό του τόνου για την καινοτομία, διατυπώνοντας ένα σαφές όραμα, καλλιεργώντας ένα κλίμα εμπιστοσύνης και ανοιχτότητας και παρέχοντας πόρους και υποστήριξη για πειραματισμό. Οι ηγέτες πρέπει επίσης να ηγούνται με το παράδειγμα, επιδεικνύοντας την προθυμία να αναλαμβάνουν ρίσκα, να πειραματίζονται με νέες ιδέες και να μαθαίνουν από την αποτυχία.

✓ Επένδυση σε Τεχνολογικές Δυνατότητες

Η επένδυση σε τεχνολογικές δυνατότητες, ιδίως στην ανάλυση δεδομένων και την τεχνητή νοημοσύνη, αποτελεί στρατηγική επιταγή για τους οργανισμούς που επιδιώκουν να βελτιώσουν τις πρακτικές διαχείρισης κινδύνων τους. Αξιοποιώντας προηγμένα εργαλεία ανάλυσης, οι οργανισμοί μπορούν να αποκτήσουν πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο σχετικά με τις τάσεις της αγοράς και τις πιθανές απειλές, επιτρέποντας την προληπτική λήψη αποφάσεων και πιο αποτελεσματικές στρατηγικές μετριασμού του κινδύνου. Η εμφάνιση της τεχνητής νοημοσύνης και των μεγάλων δεδομένων έχει αλλάξει εντελώς τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις συλλέγουν, χειρίζονται και αξιολογούν τεράστιους όγκους δεδομένων. Οι οργανισμοί μπορούν να ταξινομήσουν τεράστιες πληροφορίες χρησιμοποιώντας την ανάλυση δεδομένων για να βρουν μοτίβα, τάσεις και ανωμαλίες που θα μπορούσαν να υποδηλώνουν πιθανούς κινδύνους ή ευκαιρίες. Οι οργανισμοί μπορούν να αυτοματοποιήσουν την εξέταση περίπλοκων συνόλων δεδομένων, να βρουν κρυφές πληροφορίες και να κάνουν επιλογές που βασίζονται σε δεδομένα πιο γρήγορα και με ακρίβεια, χρησιμοποιώντας αλγόριθμους Τεχνητής Νοημοσύνης.

Επιπλέον, οι εταιρείες μπορούν να εκτελούν προγνωστικές και κανονιστικές αναλύσεις χάρη στην ανάλυση δεδομένων και την Τεχνητή Νοημοσύνη, η οποία τους επιτρέπει να προβλέπουν μελλοντικά γεγονότα και να λαμβάνουν προληπτικά μέτρα για τη μείωση των κινδύνων. Χρησιμοποιώντας δεδομένα του παρελθόντος για την πρόβλεψη μελλοντικών τάσεων και αποτελεσμάτων, οι προγνωστικές αναλύσεις βοηθούν τις επιχειρήσεις να εντοπίζουν πιθανούς κινδύνους πριν γίνουν έκτακτες ανάγκες. Προτείνοντας συγκεκριμένα βήματα για τη μείωση των κινδύνων και τη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων, οι κανονιστικές αναλύσεις προχωρούν ένα βήμα παραπέρα και παρέχουν στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων χρήσιμες πληροφορίες για να κατευθύνουν τα σχέδια διαχείρισης κινδύνου τους (Cooper & Sommer, 2018).

Επιπλέον, η Τεχνητή Νοημοσύνη και η ανάλυση δεδομένων επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να παρακολουθούν και να εντοπίζουν κινδύνους σε πραγματικό χρόνο, επιτρέποντάς τους να αντιδρούν γρήγορα σε νέες απειλές. Οι οργανισμοί μπορούν να παρακολουθούν συνεχώς σημαντικούς δείκτες κινδύνου και να στέλνουν ειδοποιήσεις όταν εντοπίζονται αποκλίσεις από τα αναμενόμενα πρότυπα χάρη στις δυνατότητες ανάλυσης σε πραγματικό χρόνο. Αξιοποιώντας αλγόριθμους ανίχνευσης ανωμαλιών που υποστηρίζονται από την Τεχνητή Νοημοσύνη, οι οργανισμοί μπορούν να εντοπίσουν ασυνήθιστα μοτίβα ή συμπεριφορές που μπορεί να υποδηλώνουν πιθανούς κινδύνους, επιτρέποντάς τους να λάβουν διορθωτικά μέτρα πριν κλιμακωθούν τα προβλήματα.

✓ Βελτίωση των Διαδικασιών Στρατηγικού Σχεδιασμού

Σε ένα διαρκώς εξελισσόμενο εταιρικό περιβάλλον, η συμπερίληψη του σχεδιασμού σεναρίων στις διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού αποτελεί έναν προληπτικό τρόπο για τις εταιρείες να προβλέπουν και να προετοιμάζονται για μια ποικιλία καταστάσεων. Οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν ισχυρές στρατηγικές που είναι ανθεκτικές στην αβεβαιότητα και την αστάθεια της αγοράς, λαμβάνοντας υπόψη μια ποικιλία μελλοντικών γεγονότων και τις πιθανές επιπτώσεις τους. Η δημιουργία υποθετικών σεναρίων που απεικονίζουν διάφορα πιθανά μελλοντικά γεγονότα με βάση μια ποικιλία παραγόντων και υποθέσεων είναι γνωστή ως σχεδιασμός σεναρίων. Αυτά τα σεσάρια καλύπτουν μια σειρά πιθανών αποτελεσμάτων, το καθένα με το δικό του σύνολο παραγόντων και συνεπειών, όπως η καλύτερη, η χειρότερη και η μέτρια κατάσταση. Οι οργανισμοί μπορούν να εντοπίσουν πιθανούς κινδύνους, ευκαιρίες και προβλήματα που μπορούν να προκύψουν σε διάφορες μελλοντικές συνθήκες, διερευνώντας μια ποικιλία σεναρίων (Choiain & Malzy, 2017).

Επιπλέον, ο σχεδιασμός σεναρίων βοηθά τις επιχειρήσεις να σκέφτονται με φαντασία για το μέλλον, να διευρύνουν τις απόψεις τους και να αμφισβητούν τις υποθέσεις. Οι οργανισμοί μπορούν να προωθήσουν μια πιο ανοιχτόμυαλη και προοδευτική προσέγγιση στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, αποφεύγοντας τις γνωστικές προκαταλήψεις και το όραμα σήραγγας, λαμβάνοντας υπόψη μια ποικιλία πιθανών δυνατοτήτων. Τα ενδιαφερόμενα μέρη ενθαρρύνονται να εξετάσουν εναλλακτικές δυνατότητες, να αμφισβητήσουν τις γνώσεις που έχουν αποκτήσει και να προετοιμαστούν για απρόβλεπτα γεγονότα που μπορούν να επηρεάσουν την ομαλή λειτουργία των επιχειρήσεων μέσω του σχεδιασμού σεναρίων.

Επιπλέον, επιτρέποντας στις εταιρείες να δημιουργούν προσαρμόσιμα και ευέλικτα σχέδια, ο σχεδιασμός σεναρίων προωθεί τη στρατηγική ευελιξία και ευελιξία. Ο σχεδιασμός σεναρίων αναγνωρίζει την εγγενή ασάφεια και πολυπλοκότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, σε αντίθεση με τις παραδοσιακές μεθοδολογίες στρατηγικού σχεδιασμού που εξαρτώνται από μια μόνο εκτίμηση του μέλλοντος. Αναπτύσσοντας στρατηγικές που είναι ισχυρές σε πολλαπλά σενάρια, οι οργανισμοί μπορούν να προσαρμοστούν γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και να προσαρμόσουν τα σχέδιά τους ανάλογα με τις ανάγκες, για να αξιοποιήσουν τις αναδυόμενες ευκαιρίες ή να μετριάσουν τους πιθανούς κινδύνους.

Κοινωνικές επιπτώσεις

Οι ηγέτες των οργανισμών συμβάλλουν σημαντικά στην κοινωνία και επιφέρουν θετική κοινωνική αλλαγή με ποικίλους τρόπους που διατηρούν την αξιοπρέπεια των εργαζομένων τους και των κοινοτήτων στις οποίες λειτουργούν. Λόγω της μειωμένης οικονομικής δραστηριότητας και της αυξανόμενης ανεργίας, αυτά τα ζητήματα που σχετίζονται με τις επιχειρήσεις συγχωνεύονται και γίνονται κοινωνικά ζητήματα. Η κατανόηση του τρόπου ηγεσίας σε ένα VUCA περιβάλλον μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να επιτύχουν και να μειώσουν τα αρνητικά ζητήματα που προκύπτουν από αποτυχημένες οργανωτικές λειτουργίες σε ατομικό, εταιρικό και κοινωνικό επίπεδο (Saleh & Watson, 2017). Βελτιώνοντας την ετοιμότητα, την επίγνωση και την κατανόηση της διαχείρισης της πολυπλοκότητας από τους οργανωτικούς ηγέτες σε μια εποχή συνεχούς αλλαγής, οι μελέτες στα VUCA ενισχύουν τη δημιουργία εμπειρικής γνώσης που εξοπλίζει καλύτερα τους ηγέτες για την αντιμετώπιση της επίμονης αλλαγής (Choain & Malzy, 2017).

Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης μπορούν να προσθέσουν στο σύνολο των γνώσεων, να βοηθήσουν τους ηγέτες να αντιμετωπίσουν την συναισθηματική αναστάτωση που προκαλείται από VUCA καταστάσεις και να συμβουλευθούν τους ηγέτες για το πώς να είναι έτοιμοι να μειώσουν τον αριθμό των επιχειρηματικών αποτυχιών που έχουν αρνητικό κοινωνικό αντίκτυπο. Σε μια προσπάθεια να ενισχυθεί η πρακτική γνώση της αποτελεσματικής διαχείρισης των VUCA καταστάσεων και, ως εκ τούτου, να μειωθεί η αποτυχία αλλαγής, τα ευρήματα της μελέτης μπορούν να βελτιώσουν την κατανόηση και να τεκμηριώσουν αυτές τις τακτικές προετοιμασίας για να τις ανατρέξουν και να τις εφαρμόσουν οι ηγέτες. Τα αποτελέσματα μπορούν να βοηθήσουν τους τωρινούς και μελλοντικούς ηγέτες να βεβαιωθούν ότι τα σχέδιά τους είναι αρκετά ισχυρά, ευέλικτα και προσαρμόσιμα ώστε να επιβιώσουν σε ένα πολύ περίπλοκο περιβάλλον (Cooper & Sommer, 2018).

Η οργανωσιακή ανθεκτικότητα θα μπορούσε να αυξηθεί με την εκμάθηση του τρόπου διαχείρισης των VUCA, κάτι που θα μείωνε τις επιπτώσεις των ζημιών και των λειτουργικών απωλειών (Ishak & Williams, 2018). Σε ατομικό επίπεδο, η ανθεκτικότητα προάγει την εποικοδομητική κοινωνική αλλαγή δημιουργώντας προσαρμόσιμες, αποτελεσματικές ομάδες που μπορούν να αντέξουν την επίθεση της συνεχιζόμενης αλλαγής. Τα σχόλια της ηγεσίας για την επιβίωση VUCA κατέστησαν σαφές πόσο σημαντική είναι η ευελιξία και η ανάκαμψη. Στον εικοστό πρώτο αιώνα, όταν η αλλαγή είναι συνεχής, τόσο η ευελιξία όσο και η ανάκαμψη είναι απαραίτητες ικανότητες για τα άτομα, τις εταιρείες και την κοινωνία. Οι άνθρωποι, οι οικογένειες, οι οργανισμοί και οι κοινότητες πρέπει να μάθουν να είναι προσαρμόσιμοι και να βελτιώνουν τις διαδικασίες ανάκαμψής τους, προκειμένου να δημιουργήσουν εποικοδομητική κοινωνική αλλαγή σε καταστάσεις που αλλάζουν συνεχώς.

Το εννοιολογικό πλαίσιο της θεωρίας της ηγεσίας της πολυπλοκότητας τονίζει την αναγκαιότητα αλλαγής της συμπεριφοράς και της προσαρμογής στα περιβαλλοντικά ερεθίσματα. Ο θετικός κοινωνικός μετασχηματισμός αποτελεί παράδειγμα της κεντρικής έννοιας της μελέτης για τη διαχείριση της προσέγγισης πολλαπλών ενδιαφερομένων μερών. Όταν άτομα και ομάδες ενώνονται, χτίζουν ένα δίκτυο υποστήριξης που καθιστά δυνατή την καλύτερη λειτουργία του κοινωνικού και οικονομικού συστήματος χάρη στη βελτιωμένη συστημική σκέψη και το κοινό όραμα. Οι προσεγγίσεις εργασίας από πολλαπλούς εμπλεκόμενους δημιουργούν το είδος της συνεργασίας και της εταιρικής σχέσης που είναι απαραίτητες για την κατανόηση των χαοτικών εποχών.

5.3 Περιορισμοί της Μελέτης

Η μελέτη περιόρισε την πρόσβαση στις εσωτερικές δυναμικές λήψης αποφάσεων και στις οργανωσιακές κουλτούρες, βασιζόμενη αποκλειστικά σε δευτερογενείς πηγές, όπως οι ετήσιες εκθέσεις της LEGO και ακαδημαϊκές μελέτες. Η πλήρης κατανόηση των εσωτερικών δυσκολιών και των διαδικασιών ηγεσίας που συνέβαλαν στην ανθεκτικότητα μπορεί να παρεμποδιστεί από την έλλειψη πρωτογενών δεδομένων, όπως οι συνεντεύξεις με στελέχη ή το προσωπικό της LEGO. Επιπλέον, η εστίαση σε μία μόνο εταιρεία μπορεί να περιορίσει τη γενίκευση των ευρημάτων σε άλλους κλάδους ή οργανισμούς με ξεχωριστά χαρακτηριστικά, όπως μικρότερες επιχειρήσεις ή εταιρείες σε μη καταναλωτικούς τομείς, παρόλο που τα δεδομένα είναι πλούσια λόγω της ιστορίας της LEGO.

Η ποιοτική τεχνική έχει όρια, όπως η υποκειμενικότητα στην ερμηνεία των δεδομένων και η εξάρτηση από την ποιότητα των προσβάσιμων πηγών, ακόμη και αν είναι κατάλληλη για τη διερεύνηση σύνθετων φαινομένων όπως η ηγεσία σε αβέβαια πλαίσια. Η έλλειψη ποσοτικών δεδομένων καθιστά δύσκολο τον προσδιορισμό της ακριβούς επίδρασης συγκεκριμένων πρακτικών ή πρωτοβουλιών ηγεσίας στην ανθεκτικότητα ή την οικονομική επιτυχία, ακόμη και όταν τα δεδομένα τριγωνοποιούνται από άλλες πηγές. Τέλος, η ανάλυση επικεντρώθηκε σε ορισμένες κρίσεις (η πανδημία COVID-19, η κρίση του 2004, οι γεωπολιτικές εντάσεις και ο πληθωρισμός το 2023-2024), οι οποίες ενδέχεται να έχουν αφήσει κενά στην εξέταση εναλλακτικών διαταραχών, όπως οι μακροπρόθεσμες περιβαλλοντικές πιέσεις ή οι τεχνολογικές διαταραχές.

5.4 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Για την αντιμετώπιση των περιορισμών της παρούσας μελέτης και την περαιτέρω ανάπτυξη της κατανόησης της ηγεσίας και της ανθεκτικότητας σε περιβάλλοντα αβεβαιότητας, προτείνονται οι ακόλουθες κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα:

1. Διεξαγωγή Πρωτογενούς Έρευνας: Η συλλογή πρωτογενών δεδομένων από στελέχη και προσωπικό της LEGO μέσω ερευνών ή συνεντεύξεων μπορεί να προσφέρει καλύτερη γνώση των εσωτερικών διαδικασιών ηγεσίας, της πολιτισμικής δυναμικής και των δυσκολιών που δεν καλύπτονται από δευτερογενή δεδομένα. Αυτό θα μπορούσε να αποκαλύψει πράγματα όπως το πώς τα μέλη του προσωπικού βλέπουν το "Πεδίο Ηγεσίας" ή εσωτερικές διαμάχες που προκύπτουν κατά τη λήψη αποφάσεων.

2. Συγκριτικές Μελέτες σε Κλάδους: Η εξέταση άλλων πολυεθνικών εταιρειών σε διάφορους τομείς, όπως η τεχνολογία, το λιανικό εμπόριο ή η φαρμακευτική, θα μπορούσε να βελτιώσει την εφαρμογή των ευρημάτων. Οι συγκριτικές αναλύσεις μεταξύ της LEGO και εταιρειών που έχουν βιώσει συγκρίσιμες κρίσεις (όπως οικονομικές υφέσεις ή τεχνολογικές αλλαγές) μπορεί να αποκαλύψουν επαναλαμβανόμενα θέματα ή ξεχωριστές προσεγγίσεις που βελτιώνουν την ανθεκτικότητα.

3. Ενσωμάτωση Ποσοτικών Μεθόδων: Η εφαρμογή ποσοτικών τεχνικών, όπως η στατιστική εξέταση της σύνδεσης μεταξύ οικονομικών αποτελεσμάτων και πρακτικών ηγεσίας, μπορεί να προσφέρει ποσοτικοποιήσιμες αποδείξεις για την αποτελεσματικότητα των τακτικών της LEGO. Για παράδειγμα, η μέτρηση του τρόπου με τον οποίο η ψηφιοποίηση επηρεάζει τις πωλήσεις ή πώς η βιωσιμότητα επηρεάζει τη φήμη της επωνυμίας θα μπορούσε να βελτιώσει την ακρίβεια των συμπερασμάτων.

4. Εξέταση Αναδυόμενων Κρίσεων: Μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να εξετάσουν τον τρόπο με τον οποίο η LEGO ανταποκρίνεται σε νέα ζητήματα, όπως οι διακοπές από την τεχνητή νοημοσύνη, οι νόμοι που απαιτούν μείωση του άνθρακα ή οι μεταβολές στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Η βιβλιογραφία σχετικά με τη δυναμική φύση της ανθεκτικότητας και της προσαρμογής σε επερχόμενα περιβάλλοντα VUCA θα μπορούσε να επωφεληθεί από αυτό.

5. Διαχρονικές Μελέτες: Η παρακολούθηση της εξέλιξης των στρατηγικών της LEGO με την πάροδο του χρόνου μέσω διαχρονικών μελετών θα μπορούσε να αποκαλύψει πώς οι πρακτικές ηγεσίας προσαρμόζονται στις μακροπρόθεσμες αλλαγές. Αυτό θα ενίσχυε την κατανόηση της βιωσιμότητας των προσαρμοστικών και μετασχηματιστικών στρατηγικών σε συνθήκες συνεχιζόμενης αβεβαιότητας.

6. Εστίαση στην Οργανωσιακή Κουλτούρα: Περαιτέρω ανάλυση του τρόπου με τον οποίο η οργανωσιακή κουλτούρα της LEGO, και ιδιαίτερα το μοντέλο «Ηγεσίας», επηρεάζει την εμπλοκή, την καινοτομία και την ανθεκτικότητα των εργαζομένων, θα μπορούσε να προσφέρει πολύτιμες γνώσεις. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει την διερεύνηση του πώς οι αξίες της περιέργειας και της γενναιότητας μεταφράζονται σε πρακτικές οργανωσιακές συμπεριφορές.

Αυτές οι προτάσεις στοχεύουν στην ενίσχυση της κατανόησης της ηγεσίας και της οργανωσιακής ανθεκτικότητας σε αβέβαια περιβάλλοντα, παρέχοντας τόσο θεωρητικές όσο και πρακτικές συνεισφορές για οργανισμούς που επιδιώκουν να ευδοκιμήσουν σε πολύπλοκες και δυναμικές συνθήκες.

Βιβλιογραφία

Andersen, P., & Ross, J. W. (2016). *Transforming the LEGO Group for the digital economy*. MIT Sloan Center for Information Systems Research.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>

Balasubramanian, S., & Fernandes, R. (2022). Confirmation of a crisis leadership model and its effectiveness: Lessons from the COVID-19 pandemic. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2022824. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.2022824>

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Mindgarden, Palo Alto, Calif.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press; Collier Macmillan.

Bennett, N. & Lemoine, G. J. (2014). What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. *Business Horizons*, 57, 311-317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Chen, Y., Venditti, G. G., & Chang, S. (2019). The impact of agility and environmental turbulence on supply chain competitive advantage: The moderating effect of strategic fit. *International Journal of Production Economics*, 210, 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.10.022>

Choain, L., & Malzy, T. (2017). Research by professionals: From a knowledge-intensive to a research-intensive PSF. *International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 276–282. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244896>

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394.

DuBrin, A. J. (2001). *Leadership: Research findings, practice, and skills* (3rd ed.). Houghton Mifflin.

Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. (2011). *The innovator's DNA: Mastering the five skills of disruptive innovators*. Harvard Business Press.

Edmondson, A.C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons, Hoboken.

Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446. <https://doi.org/10.1037/a0012716>

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E)

Farahmand, E., Adur, H., Muñoz I Busto, I., & Khan, M. A. (2024). *Business model innovation and digital transformation of the LEGO Group: An Open innovation and dynamic capabilities perspective*. International Telecommunications Society Conference Proceedings.

Frangieh, M., & Rusu, D. (2021). The effect of the carrot and stick transactional leadership style in motivating employees in SMEs. *Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest*, 22(2), 242–252.

Gachira, J. N., & Ntara, T. (2024). Effect of transformational leadership on organisational performance of top 100 SMEs in Nairobi, Kenya. *Journal of Human Resource & Leadership*, 8(2), 82–99. <https://doi.org/10.53819/81018102t2361>

Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press.

- Hanafizadeh, P., & Ravasan, A. Z. (2018). A McKinsey 7S Model-Based Framework for ERP Readiness Assessment. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 7(4), 23-63. <https://doi.org/10.4018/jeis.2011100103>
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management and organizational behavior: Utilizing human resources (4th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Prosci.
- Hongchai, D. M., & Weber, C. M. (2023). Leadership for technology management in a volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) world: A review of the literature and a research agenda. In *Proceedings of the 2023 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)* (pp. 1–23). IEEE.
- Ishak, A. W., & Williams, E. A. (2018). A dynamic model of organizational resilience: Adaptive and anchored approaches. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(2), 180–196. <https://doi.org/10.1108/ccij-04-2017-0037>
- 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), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kaul, V., Shah, V. H., & El-Serag, H. (2020). Leadership during crisis: Lessons and applications from the COVID-19 pandemic. *Gastroenterology*, 159(3), 809–812. <https://doi.org/10.1053/j.gastro.2020.04.076>
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2000). What we have learned about developing transformational leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(7), 355–362. <https://doi.org/10.1108/01437730010377908>
- Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

- Lawrence, K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. *UNC Executive Development*, 2013, 1–15.
- LEGO Group. (2025). *The LEGO Group History*. Retrieved from: <https://www.lego.com/en-us/aboutus/lego-group/the-lego-group-history>.
- LEGO Group. (2024). *Annual report 2023*. LEGO Group. Retrieved from: <https://www.lego.com/en-us/aboutus/lego-group/policies-and-reporting/reports>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: Your complete guide through the wilds of strategic management* (2nd ed.). Pearson Education.
- Miska, C., Economou, V., & Stahl, G. K. (2020). *Responsible leadership in a VUCA world*. In M. E. Mendenhall, M. Zilinskaite, G. K. Stahl, & R. Clapp-Smith (Eds.), *Responsible global leadership: Dilemmas, paradoxes, and opportunities* (pp. 11–28). Routledge.
- Niessen, C., Mäder, I., Stride, C., & Jimmieson, N. L. (2017). Thriving when exhausted: The role of perceived transformational leadership. *Journal of Vocational Behavior*, 103(1). <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.012>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice Ninth Edition*. SAGE Publications, Inc.
- O'Reilly, C. A. III, & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at scale. *Harvard Business Review*, 96(3), 88–96.
- Riggio, R. E., & Newstead, T. (2023). Crisis leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 201–224. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044838>
- Robertson, D. (2013). *Brick by brick: How LEGO rewrote the rules of innovation and conquered the global toy industry*. Crown Business.

- Saleh, A., & Watson, R. (2017). Business excellence in a volatile, uncertain, complex and ambiguous environment (BEVUCA). *TQM Journal*, 29, 705–724. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2016-0109>
- Schoemaker, P. J. H., S. Heaton, & D. Teece (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61, 15–42.
- Sebastian, I. M., Weill, P., & Woerner, S. L. (2020, May 21). *Three strategies to grow via digital partnering*. MIT CISR.
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2020). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 19(3), 197–213.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.
- Sommer, A. F. (2019). Agile transformation at LEGO Group. *Research-Technology Management*, 62(5), 20–29. https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1638486?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Teece, D. J., Peteraf, M. A., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty and Entrepreneurial Management in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Välikangas, L., & Romme, A. G. L. (2013). Building resilience capabilities at “Big Brown Box, Inc. *Strategy & Leadership*, 40(4), 43-45. https://doi.org/10.1108/10878571211242948?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Wade, M., Bonnet, D., & Shan, J. (2020). The new elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 62(2), 82-89.

- Wageman, R., Gardner, H., & Mortensen, M. (2012). Teams have changed: Catching up to the future. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(1), 48–52.
- Wahyuni, N. P. D., Purwandari, D. A., & Syah, T. Y. R. (2020). Transactional Leadership, Motivation and Employee Performance. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 3, 156-161.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Press.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *The Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Zhou, Z., & Hongye, Z. (2023). Digital capability and sustainable development of enterprises: The role of long-term competitive advantage. *Academic Journal of Business & Management*, 5, 71–75.