

2026-01

þý — · ³ μ ã ¯ ± ã ä · ½ μ à ç Ç ® ä · â æ μ

þý “ ¹ ± ½ ½ ç » ¬ Á · , † ½ ä ¶ μ » ±

þý æ μ ä ± ä ä å Ç ¹ ± ° ì Á ì³ Á ± ¼ ¼ ± ” ¹ ç ¯ ° · ã · â • à ¹ Ç μ ¹ Á ® ã μ é ½ , £ Ç ç » ® ÿ ¹ ° ç ½ ç ¼ ¹ ° î ½
þý ” ¹ ç ¯ ° · ã · â , ± ½ μ à ¹ ã ä ® ¼ ¹ ç • μ ¬ à ç » ¹ â ¬ æ ç å

<http://hdl.handle.net/11728/13409>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**ΕΞ' ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΗΤΗΣ
ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ**

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια

ΓΙΑΝΝΟΛΑΡΗ ΑΝΤΖΕΛΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΟΥΣΤΕΛΙΟΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ

ΙΩΑΝΝΙΝΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2026



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**ΕΞ' ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΗΤΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

**Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση
μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος.**

ΓΙΑΝΝΟΛΑΡΗ ΑΝΤΖΕΛΑ

ΙΩΑΝΝΙΝΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2026

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Άντζελα Γιαννολάρη, 2026.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Σελίδα Εγκυρότητας

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή: Άντζελα Γιαννολάρη

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: Η ηγεσία στην εποχή της Τεχνητής Νοημοσύνης

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος)..... [ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Ή ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Εγώ, η Άντζελα Γιαννολάρη, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Η ηγεσία στην εποχή της Τεχνητής Νοημοσύνης», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Ο/Η Δηλών /σα

Άντζελα Γιαννολάρη

Ιωάννινα, 2026

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου σε όσους συνέβαλλαν θετικά σε όλη αυτή την πορεία.

Ευχαριστώ ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Αθανάσιο Κουστέλιο, ο οποίος με την καθοδήγησή του και την υποστήριξή του, υπήρξε καθοριστικός παράγοντας στην ολοκλήρωση της εργασίας.

Θα ήθελα να ευχαριστώ από καρδιάς τους λατρεμένους μου γονείς, για την υπομονή, τη συνεχή στήριξη και την ενθάρρυνση που μου πρόσφεραν σε όλη την διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στο σύντροφο μου και την κόρη μου για την απεριόριστη αγάπη, κατανόηση και στήριξη. Είναι η δύναμη και η έμπνευσή μου σε κάθε βήμα της πορείας μου έως σήμερα.

Σας ευχαριστώ θερμά όλους.

*Η παρούσα διπλωματική εργασία είναι αφιερωμένη στην οικογένεια
μου,
τον Νίκο, την Τατιάνα, τον Γιώργο και την Θέτιδα.*

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνητής νοημοσύνης έχει μεταμορφώσει σημαντικά το σύγχρονο οργανωτικό περιβάλλον και τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας. Οι ηγέτες καλούνται όλο και περισσότερο να λειτουργούν σε σύνθετα, βασισμένα σε δεδομένα και τεχνολογικά προηγμένα περιβάλλοντα, όπου η τεχνητή νοημοσύνη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων, στον στρατηγικό σχεδιασμό και στην οργανωτική απόδοση. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξετάσει τον ρόλο της ηγεσίας στην εποχή της τεχνητής νοημοσύνης, εστιάζοντας στα οφέλη, τις ηθικές προκλήσεις και τους κινδύνους που συνδέονται με τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στις πρακτικές ηγεσίας.

Η εργασία βασίζεται σε μια συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση σύγχρονων ακαδημαϊκών άρθρων και βιβλίων που σχετίζονται με την ηγεσία, την τεχνητή νοημοσύνη, τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τη διοικητική οργάνωση. Η ανάλυση διερευνά τον τρόπο με τον οποίο η τεχνητή νοημοσύνη υποστηρίζει την ηγεσία μέσω της βελτίωσης της λήψης αποφάσεων, του ενισχυμένου στρατηγικού σχεδιασμού, της αυξημένης αποδοτικότητας και της καινοτομίας. Ταυτόχρονα, η εργασία επισημαίνει κρίσιμα ηθικά ζητήματα, όπως η προστασία των δεδομένων, η αλγοριθμική μεροληψία, η διαφάνεια και η λογοδοσία, καθώς και κινδύνους, όπως η υπερβολική εξάρτηση από την τεχνολογία, η απώλεια θέσεων εργασίας και η μείωση της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης.

Τα ευρήματα δείχνουν ότι η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας όταν χρησιμοποιείται με υπευθυνότητα και ηθική. Ωστόσο, η τεχνολογία δεν μπορεί να αντικαταστήσει την ανθρώπινη κρίση, τη συναισθηματική νοημοσύνη και την ηθική ευθύνη. Η αποτελεσματική ηγεσία

στην εποχή της τεχνητής νοημοσύνης απαιτεί μια ισορροπημένη, ανθρωποκεντρική προσέγγιση που ενσωματώνει τις τεχνολογικές δυνατότητες με τις ηθικές αρχές και τις οργανωτικές αξίες. Η εργασία συμβάλλει στην υπάρχουσα βιβλιογραφία προσφέροντας μια ολοκληρωμένη επισκόπηση των προκλήσεων και των ευκαιριών της ηγεσίας στο πλαίσιο της τεχνητής νοημοσύνης και παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για ηγέτες και οργανισμούς που αντιμετωπίζουν ψηφιακό μετασχηματισμό.

Λέξεις κλειδιά: *Τεχνητή Νοημοσύνη, Ηγεσία, Ανθρωποκεντρική Ηγεσία, Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Λήψη Αποφάσεων.*

Abstract

The rapid development of artificial intelligence has significantly transformed the modern organizational environment and the way leadership is practiced. Leaders are increasingly required to operate in complex, data-driven, and technologically advanced contexts, where artificial intelligence plays an important role in decision-making, strategic planning, and organizational performance. The purpose of this study is to examine the role of leadership in the era of artificial intelligence, focusing on the benefits, ethical challenges, and risks associated with the use of artificial intelligence in leadership practices.

This study is based on a systematic literature review of contemporary academic articles and books related to leadership, artificial intelligence, digital transformation, and organizational management. The analysis explores how artificial intelligence supports leadership through improved decision-making, enhanced strategic planning, increased efficiency, and innovation. At the same time, the study highlights critical ethical issues such as data privacy, algorithmic bias, transparency, and accountability, as well as risks including over-reliance on technology, job displacement, and reduced human interaction.

The findings indicate that artificial intelligence can significantly enhance leadership effectiveness when used responsibly and ethically. However, technology cannot replace human judgment, emotional intelligence, and moral

responsibility. Effective leadership in the age of artificial intelligence requires a balanced, human-centered approach that integrates technological capabilities with ethical principles and organizational values. The study contributes to the existing literature by offering a comprehensive overview of leadership challenges and opportunities in the context of artificial intelligence and provides useful insights for leaders and organizations facing digital transformation.

Keywords: Artificial Intelligence, Leadership, Digital Transformation, Ethical Challenges, Decision-making, Human-centered Approach.

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	vii
Abstract.....	x
Πίνακας περιεχομένων.....	xi
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1. Εισαγωγή	1
1.2. Σημασία έρευνας.....	3
1.3. Σκοπός έρευνας	4
1.4. Ερευνητικά ερωτήματα.....	4
1.5. Μεθοδολογία έρευνας	5
1.6. Περιορισμοί έρευνας	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : ΗΓΕΣΙΑ	8
2.1. Ορισμός και έννοια της ηγεσίας	8
2.2. Εξέλιξη των θεωριών ηγεσίας	9
2.2.1 Θεωρίες χαρακτηριστικών της ηγεσίας.....	9
2.2.2 Θεωρία συμπεριφορικής ηγεσίας	11
2.2.3 Θεωρίες έκτακτης ανάγκης και κατάστασης	12
2.3. Σύγχρονες προσεγγίσεις ηγεσίας	13
2.3.1 Μετασχηματιστική και Συναλλακτική ηγεσία	13
2.3.2 Υπηρετική Ηγεσία	13
2.3.3 Ηθική ηγεσία	14
2.3.4 Αυθεντική ηγεσία.....	14
2.4. Ψηφιακή ηγεσία.....	16
2.5. Ηγεσία και οργανωτική απόδοση	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : ΤΕΧΝΗΤΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	19
3.1. Έννοια και ορισμός της τεχνητής νοημοσύνης	19
3.2. Η εξέλιξη της τεχνητής νοημοσύνης στη διοίκηση	20
3.3. Εφαρμογές της τεχνητής νοημοσύνης στις επιχειρήσεις	22

3.4. Τεχνητή νοημοσύνη και πρακτικές ηγεσίας.....	23
3.5. Ηθικές, κοινωνικές και οργανωτικές επιπτώσεις της τεχνητής νοημοσύνης	25
3.6. Η τεχνητή νοημοσύνη και η οργανωτική αλλαγή	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	28
4.1. Οφέλη της τεχνητής νοημοσύνης στην εφαρμογή της ηγεσίας....	28
4.2. Ηθικές προκλήσεις της τεχνητής νοημοσύνης στην ηγεσία	31
4.3. Κίνδυνοι και απειλές της τεχνητής νοημοσύνης στην ηγεσία	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	39
5.1. Οφέλη της τεχνητής νοημοσύνης στην ηγεσία	39
5.2. Ηθικές προκλήσεις και η ευθύνη της ηγεσίας	41
5.3. Αναγνώριση των κινδύνων για την ηγεσία	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	52
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή

Η ηγεσία συνιστά παράγοντα επιτυχίας των επιχειρήσεων, που συντελεί στην αποτελεσματικότητα της. Από την αρχαιότητα έως το σύγχρονο κόσμο, οι ηγέτες αναλαμβάνουν τον ρόλο του καθοδηγητή σε άτομα ή σε ομάδες, προκειμένου να λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις που συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων (Bass & Riggio, 2006). Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, που μεταβάλλεται συνεχώς από τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, τον έντονο ανταγωνισμό και την αβεβαιότητα που κυριαρχεί, η ηγεσία διαδραματίζει ακόμα πιο σπουδαίο ρόλο (Northouse, 2021).

Η ψηφιακή μετάβαση και η εμφάνιση της τεχνητής νοημοσύνης (TN) έχουν αναδιαμορφώσει τον ρόλο της ηγεσίας και την λειτουργία των επιχειρήσεων. Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η ενσωμάτωση του ψηφιακού μετασχηματισμού θεωρείται αναγκαία (Hossain et al., 2025). Η τεχνητή νοημοσύνη εφαρμόζεται σε πολλούς κλάδους, όπως στην επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων, στην αυτοματοποίηση των διαδικασιών και στην διαχείριση στρατηγικών αποφάσεων (Machucho & Ortiz, 2025). Αυτό σημαίνει πως οι ηγέτες πρέπει να διαχειρίζονται ταυτόχρονα τόσο το ανθρώπινο δυναμικό όσο και τα ψηφιακά εργαλεία, τα οποία επηρεάζουν τις στρατηγικές αποφάσεις των επιχειρήσεων. Παρά τις δυσκολίες που έχει επιφέρει η Τεχνητή Νοημοσύνη, αυτή οδηγεί σε σημαντικές αλλαγές για ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, συμβάλλοντας στην οργανωσιακή απόδοση και στην καινοτομία των σύγχρονων επιχειρήσεων (Yao et al., 2018).

Η συνύπαρξη ανθρώπου και τεχνολογίας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας στις σημερινές επιχειρήσεις. Παρ' όλα αυτά, η εφαρμογή της Τεχνητής Νοημοσύνης δεν περιορίζεται απλώς στην επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων ή στη βελτιστοποίηση των συστημάτων. Παράλληλα, συμβάλλει στις διοικητικές διαδικασίες, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην καινοτομία των επιχειρήσεων. Οι ηγέτες καλούνται να υιοθετούν συνεχώς νέα τεχνολογικά

εργαλεία, να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τα δεδομένα και να εκπαιδεύουν κατάλληλα τους εργαζομένους, ώστε να εξασφαλιστεί η αρμονική συνύπαρξη του ανθρώπινου δυναμικού και των ψηφιακών συστημάτων (Mohanty & Vyas, 2018· Hurwitz et al., 2020).

Ταυτόχρονα, η τεχνολογική μετάβαση προκαλεί νέες προκλήσεις. Οι ηγέτες καλούνται να αντιμετωπίσουν την αντίσταση του προσωπικού στις τεχνολογικές αλλαγές, καθώς να υποστηρίξουν την προσαρμογή σε ένα συνεχές μεταβαλλόμενο τεχνολογικό περιβάλλον. Σύμφωνα με τους Leonardi και Neeley (2022), εκείνοι που αξιοποιούν με επιτυχία την τεχνητή νοημοσύνη σε στρατηγικές διαδικασίες, συνδυάζοντας άνθρωπο με τεχνολογία, προάγουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, προωθώντας τη βιωσιμότητα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Επιπλέον, η τεχνητή νοημοσύνη έχει ανοίξει νέους δρόμους που προηγουμένως ήταν ανέφικτοι για τις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, μέσα από την άμεση επεξεργασία και την ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων, την πρόβλεψη τάσεων και τις τεκμηριωμένες λήψεις αποφάσεων, οι επιχειρήσεις μπορούν να λειτουργούν αποτελεσματικότερα και να προσαρμόζονται στις νέες τάσεις της αγοράς (Beulen & Dans, 2024). Η ορθή αξιοποίηση αυτών των ευκαιριών απαιτεί από την διοίκηση στρατηγική σκέψη, κριτική ικανότητα, δεξιότητες διαχείρισης πολύπλοκων ζητημάτων και ανοιχτούς ορίζοντες (Northouse, 2021). Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις παραμένουν βιώσιμες, ανταγωνιστικές και καινοτόμες στη σύγχρονη αγορά.

Συμπερασματικά, η σύγχρονη ηγεσία είναι άρρηκτα αλληλένδετη με την εξέλιξη της τεχνολογίας. Η σωστή χρήση της τεχνητής νοημοσύνης και η διαμόρφωση ενός οργανωσιακού περιβάλλοντος που υποστηρίζει την εκπαίδευση και την πρωτοτυπία διαδραματίζουν κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας των επιχειρήσεων. Η ηγεσία δεν περιορίζεται στο συντονισμό του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά επεκτείνεται και στην ενσωμάτωση της τεχνολογίας.

1.2 Σημασία έρευνας

Η παρούσα έρευνα αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς επιδιώκει να συνδυάσει την θεωρητική γνώση με την πρακτική εφαρμογή της ηγεσίας στην ψηφιακή εποχή. Η τεχνολογική αναδιαμόρφωση των επιχειρήσεων, συνδυαστικά με την ανάπτυξη της τεχνητής νοημοσύνης (TN), διαμορφώνει ένα νέο επιχειρηματικό κόσμο, στον οποίο οι ηγέτες θα πρέπει να προσαρμοστούν και να λειτουργήσουν αποτελεσματικά (MIT Sloan Management Review, 2020). Η ικανότητα προσαρμογής των ηγετών σε ψηφιακές αλλαγές, καθώς και η κατάλληλη χρήση της TN, αποτελεί σημαντικό παράγοντα στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων και στη βελτίωση της απόδοσης των επιχειρήσεων (Avolio & Kahai, 2003).

Η σημασία της μελέτης δεν περιορίζεται μόνο στην ακαδημαϊκή χρήση της, αλλά διευρύνεται και σε πρακτικό πλαίσιο. Τα αποτελέσματα μπορούν να εφαρμοστούν από επιχειρήσεις και διοικητικό προσωπικό, στοχεύοντας στη βελτίωση των επιχειρήσεων. Ταυτοχρόνως, αναδεικνύεται η ανάγκη της ανάπτυξης δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να χρησιμοποιηθούν όλες οι δυνατότητες της τεχνητής νοημοσύνης και των ψηφιακών μέσων.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση που πλαισιώνει την μελέτη παρέχει μια σφαιρική αποτύπωση των θεωρητικών αντιλήψεων, των υφιστάμενων τάσεων και των πρακτικών, που έχουν ενσωματωθεί σε διάφορα οργανωσιακά περιβάλλοντα. Επίσης, προβάλλονται οι δυσκολίες και οι περιορισμοί που αφορούν την υιοθέτηση της TN, η αντίσταση απέναντι στην αλλαγή, η επιτακτική ανάγκη για συνεχόμενη επαγγελματική εκπαίδευση αλλά και οι αντιμετώπιση ηθικών και κοινωνικών παραμέτρων. Η σε βάθος και ταυτόχρονα λεπτομερής κατανόηση αυτών των παραμέτρων ενισχύει την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων συνδυάζοντας την τεχνολογική και οργανωσιακή προσέγγιση.

Συνοπτικά, η συγκεκριμένη μελέτη συμβάλλει σημαντικά στο ρόλο της ηγεσίας, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο στην εποχή της τεχνολογίας. Παρουσιάζει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση και την καινοτομία. Η αξία της βασίζεται στην δυνατότητα να αναλύσει στρατηγικές, οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν από

ηγέτες και επιχειρήσεις για την ομαλή διαχείριση των δυσκολιών ενός επιχειρηματικού, τεχνολογικού περιβάλλοντος.

1.3 Σκοπός έρευνας

Ο σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης είναι η εξέταση του ρόλου της εφαρμογής της ηγεσίας στην εποχή της τεχνητής νοημοσύνης, εστιάζοντας στα οφέλη, τις ηθικές προκλήσεις και τους κινδύνους που συνδέονται με τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στις πρακτικές ηγεσίας.

1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα

Για την επίτευξη των ανωτέρων στόχων, η παρούσα μελέτη στοχεύει να δώσει απαντήσεις στα ακόλουθα τρία ερωτήματα :

- Ποια είναι τα οφέλη από τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στην άσκηση της ηγεσίας (αποφάσεις, δεξιότητες, στρατηγικός σχεδιασμός κ.α.);
- Ποιες είναι οι προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν από τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης σε θέματα ηθικής και δεοντολογίας (ασφάλεια προσωπικών δεδομένων, διαφάνεια κ.α.);
- Ποιοι είναι οι κίνδυνοι από τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης (εξάρτηση από την τεχνολογία, απώλεια θέσεων εργασίας κ.α.);

1.5 Μεθοδολογία Έρευνας

Στη παρούσα μελέτη χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, με στόχο την διεξοδική και εμπειριστατωμένη ανάλυση της έννοιας της ηγεσίας στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, αλλά και την επίδραση της τεχνητής νοημοσύνης στον τρόπο εφαρμογής της. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση συνιστά ερευνητική μέθοδο για τις κοινωνικές και διοικητικές επιστήμες, δεδομένου ότι επιτρέπει τη συστηματική αποτύπωση των υφιστάμενων θεωρητικών προσεγγίσεων, την αναγνώριση ερευνητικών τάσεων και την κριτική αξιολόγηση της ήδη υπάρχουσας βιβλιογραφίας (Saunders et al., 2019).

Η βιβλιογραφία συλλέχθηκε και επιλέχθηκε προσεχτικά βάση προκαθορισμένων κριτηρίων, στοχεύοντας στην εξασφάλιση της εγκυρότητας των δεδομένων. Η επιλογή έγινε από βιβλία, άρθρα και μελέτες δημοσιευμένα σε έγκριτες διεθνής βάσεις δεδομένων. Ένα από αυτά για παράδειγμα είναι το google scholar, όπου με τη βοήθεια χρήσης λέξεων κλειδιών όπως “leadership”, “artificial intelligence”, “ai” και με τον πολλαπλό συνδυασμό αυτών εντοπίστηκαν οι πιο σχετικές δημοσιεύσεις. Επιπλέον, έγινε προσεκτική ανάγνωση των περιλήψεων και όπου θεωρήθηκε αναγκαίο όλου του κειμένου, προκειμένου να εντοπιστούν οι πιο ουσιώδεις αναλύσεις σχετικά με την ηγεσία και την ΤΝ. Η ανάλυση βασίστηκε κατά κύριο λόγο σε δεδομένα των τελευταίων ετών ενώ προτιμήθηκε βιβλιογραφία σε αγγλική γλώσσα.

Η καταγραφή των βιβλιογραφικών δεδομένων στηρίχθηκε σε διεθνή επιστημονικά άρθρα και σε ακαδημαϊκές έρευνες που μελετούν τον τεχνολογικό μετασχηματισμό και τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στην άσκηση της ηγεσίας. Σημαντική έμφαση δόθηκε σε σύγχρονες δημοσιεύσεις, οι οποίες αξιολογούν τη σχέση ηγεσίας και τεχνολογίας, όπως και τον ρόλο του ηγέτη στην ενσωμάτωση της ΤΝ (Suljic, 2025 · Judijanto, 2022).

Η βιβλιογραφία κατηγοριοποιήθηκε με βάση τα θεωρητικά πεδία:

- i. τα μοντέλα ηγεσίας
- ii. την τεχνητή νοημοσύνη

- iii. τις σύγχρονες μεθόδους εφαρμογής της ψηφιακής τεχνολογίας στον τρόπο άσκησης της ηγεσίας.

Η σύγκριση και η αξιολόγηση της βιβλιογραφίας παρείχε τη δυνατότητα αναγνώρισης των προκλήσεων και των ευκαιριών που συνοδεύουν την υιοθέτηση της τεχνητής νοημοσύνης στη σύγχρονη άσκηση ηγεσίας, θεμελιώνοντας παράλληλα το θεωρητικό πλαίσιο για εκτενέστερη ανάλυση των αποτελεσμάτων (Salisbury, 2025).

Με βάση την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, καθίστανται εμφανή τα θεωρητικά και πρακτικά υπόβαθρα που θα ερευνήσουν εκτενέστερα τη σχέση ηγεσίας και ΤΝ.

1.6 Περιορισμοί έρευνας

Η συγκεκριμένα μεταπτυχιακή εργασία παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι οφείλουν να υπογραμμιστούν για την ορθότερη αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της. Η μειωμένη διαθεσιμότητα επιστημονικών μελετών όσον αφορά τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στην άσκηση της σύγχρονης ηγεσίας μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη συνολική εικόνα της ανάλυσης, καθώς η βιβλιογραφία σε αυτόν τον κλάδο ακόμα διαμορφώνεται και υπάρχουν ερευνητικά κενά (Raisch & Krakowski, 2021· Quaquebeke & Gerpott, 2023).

Επιπλέον, η ραγδαία πρόοδος της τεχνητής νοημοσύνης και των ψηφιακών μέσων, θεωρείται ακόμη ένας περιορισμός, δεδομένου ότι η τεχνολογική εξέλιξη ενδέχεται να οδηγήσει σε ασταθή βιβλιογραφία και ορισμένα συμπεράσματα να θεωρηθούν ξεπερασμένα και μη επαρκή (Floridi, 2019). Επιπλέον, καινοτόμα συστήματα και τεχνολογίες επιδρούν στην επικοινωνία και τη σύνδεση των ηγετών με τους συνεργάτες τους, φαινόμενο που δυσκολεύει την διατύπωση έγκυρων, διαχρονικών αποτελεσμάτων (Bankins et al., 2023).

Συγχρόνως, η μελέτη αυτή αναλύει κυρίως βιβλιογραφικές πηγές από ανεπτυγμένες χώρες, με ισχυρή οικονομία και εξελιγμένη επιχειρηματική τεχνολογία. Κατά συνέπεια, σε ορισμένες γεωγραφικές χώρες, με διαφορετική ψηφιακή ανάπτυξη, επιχειρηματική κουλτούρα και κανονισμούς μπορεί τα συμπεράσματα να διαφέρουν, διότι η εγκυρότητά τους διαμορφώνεται από το γεωγραφικό πλαίσιο (Creswell, 2011).

Ολοκληρώνοντας, η ποιοτική ανάλυση της βιβλιογραφίας δεν θεωρείται πλήρως αντικειμενική επειδή οι προσωπικές εκτιμήσεις του μελετητή διαμορφώνουν την αξιολόγηση και την παρουσίαση των βιβλιογραφικών πηγών. Παρ' ό,τι γίνονται προσπάθειες για αντικειμενικά συμπεράσματα, μπορεί να αποτυπωθεί η προσωπική κρίση του μελετητή, γεγονός που δεν μπορεί να περιοριστεί στη χρήση αυτής της μεθόδου (Denzin & Lincoln, 2017).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΗΓΕΣΙΑ

2.1 Ορισμός και έννοια της ηγεσίας

Η ηγεσία είναι μία από τις πιο εκτενώς μελετημένες έννοιες στις οργανωτικές και διοικητικές επιστήμες, λόγω του κρίσιμου ρόλου της στη διαμόρφωση της ατομικής συμπεριφοράς, της δυναμικής των ομάδων και των οργανωτικών αποτελεσμάτων. Παρά την μεγάλη προσπάθεια των ερευνών, δεν υπάρχει ένας ενιαίος αποδεκτός ορισμός της ηγεσίας, καθώς η έννοια έχει εξελιχθεί ανταποκρινόμενη στις αλλαγές στο κοινωνικό, οικονομικό και οργανωτικό πλαίσιο. Οι πρώτες μελέτες για την ηγεσία εστίαζαν κυρίως στον ρόλο του ηγέτη ως ατόμου που επηρεάζει τους άλλους προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, ενώ οι σύγχρονες προσεγγίσεις δίνουν έμφαση στις διαπροσωπικές, ηθικές και συγκυριακές διαστάσεις της ηγεσίας (Fleishman, 1953· Antonakis & Day, 2018).

Οι κλασικοί ορισμοί της ηγεσίας έδιναν μεγάλη έμφαση στην εξουσία, τη δύναμη και την επιρροή (Gardner, 1989). Ωστόσο ο Burns (1978) όρισε την ηγεσία ως μια διαδικασία στην οποία οι ηγέτες και οι οπαδοί τους εμπλέκονται σε μια αμοιβαία σχέση για την επίτευξη συλλογικών στόχων. Ομοίως, ο Bass (1985) περιέγραψε την ηγεσία ως την ικανότητα να παρακινεί τους οπαδούς να αποδίδουν πέρα από τις προσδοκίες τους, υπογραμμίζοντας τον ρόλο του ηγέτη στην επίδραση των στάσεων και των συμπεριφορών. Αυτοί οι πρώιμοι ορισμοί αντικατοπτρίζουν μια ιεραρχική και επικεντρωμένη στον ηγέτη άποψη, όπου η ηγεσία ασκείται κυρίως μέσω της καθοδήγησης, του ελέγχου και της επίσημης εξουσίας (Stogdill, 1974).

Οι ερμηνείες που βασίζονται στα χαρακτηριστικά διαμόρφωσαν επίσης την κλασική αντίληψη για την ηγεσία, υποδηλώνοντας ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες διαθέτουν εγγενή προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως νοημοσύνη, αυτοπεποίθηση και αποφασιστικότητα. Ωστόσο, εμπειρικά στοιχεία έδειξαν σταδιακά ότι κανένα σύνολο χαρακτηριστικών δεν μπορεί να προβλέψει καθολικά την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε διαφορετικές καταστάσεις και περιβάλλοντα (Judge et al., 2002). Ως αποτέλεσμα, οι ερευνητές άρχισαν να θεωρούν την

ηγεσία όχι απλώς ως ένα σύνολο προσωπικών χαρακτηριστικών, αλλά ως μια διαδικασία που δυναμικά επηρεάζεται από την αλληλεπίδραση, το περιβάλλον και την οργανωσιακή κουλτούρα.

Οι σύγχρονες ερμηνείες της ηγεσίας υιοθετούν μια πιο προσανατολισμένη στη διαδικασία προσέγγιση. Η ηγεσία γίνεται όλο και περισσότερο αντιληπτή ως μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής που λαμβάνει χώρα στο πλαίσιο των σχέσεων και δεν περιορίζεται σε έναν επίσημο ρόλο ή θέση (Northouse, 2021). Ο Yukl (2013) τονίζει ότι η ηγεσία περιλαμβάνει την καθοδήγηση, την παρακίνηση και την ενδυνάμωση των άλλων ώστε να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επιτυχία του οργανισμού. Αυτή η προοπτική υπογραμμίζει τη σημασία της συνεργασίας, της κοινής ευθύνης και της προσαρμοστικότητας στις πρακτικές ηγεσίας.

Οι σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας τονίζουν επίσης τις ηθικές και ανθρωποκεντρικές διαστάσεις της ηγεσίας. Από τους ηγέτες αναμένεται όχι μόνο να επιτυγχάνουν τους οργανωτικούς στόχους, αλλά και να καλλιεργούν την εμπιστοσύνη, την ακεραιότητα και την ψυχολογική ασφάλεια μεταξύ των οπαδών τους (Goethals et al., 2023). Σε αυτό το πλαίσιο, η ηγεσία συνδέεται στενά με τις αξίες, τη συναισθηματική νοημοσύνη και την ικανότητα διαχείρισης της πολυπλοκότητας και της αλλαγής. Αυτοί οι εξελισσόμενοι ορισμοί αντικατοπτρίζουν την αυξανόμενη αναγνώριση ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται τόσο από τις ατομικές ικανότητες όσο και από το ευρύτερο οργανωτικό και κοινωνικό περιβάλλον.

2.2 Εξέλιξη των θεωριών ηγεσίας

2.2.1 Θεωρίες χαρακτηριστικών της ηγεσίας

Οι θεωρίες χαρακτηριστικών αντιπροσωπεύουν την πρώτη συστηματική προσπάθεια κατανόησης της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Αυτές οι θεωρίες βασίζονται στην υπόθεση ότι οι ηγέτες διαθέτουν εγγενή προσωπικά χαρακτηριστικά που τους διακρίνουν από τους μη ηγέτες. Οι πρώτες έρευνες

επικεντρώθηκαν στον προσδιορισμό χαρακτηριστικών όπως η νοημοσύνη, η αυτοπεποίθηση, η κυριαρχία, η ακεραιότητα και η αποφασιστικότητα, τα οποία θεωρούνταν ότι προδιαθέτουν τα άτομα σε ηγετικούς ρόλους (Stogdill, 1974). Η βασική παραδοχή ήταν ότι η ηγεσία είναι σε μεγάλο βαθμό έμφυτη και ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες γεννιούνται και δεν γίνονται.

Οι αρχικές εμπειρικές μελέτες υποστήριξαν την ιδέα ότι ορισμένα χαρακτηριστικά συνδέονταν με την εφαρμογή της ηγεσίας. Για παράδειγμα, οι πρώτες προσεγγίσεις του Stogdill (1974) υποδείκνυαν ότι η νοημοσύνη, η εγρήγορση, η διορατικότητα και η υπευθυνότητα ήταν κοινά χαρακτηριστικά των ηγετών. Ωστόσο, μεταγενέστερες έρευνες αποκάλυψαν σημαντική ασυνέπεια στα ευρήματα, υποδεικνύοντας ότι κανένα σύνολο χαρακτηριστικών δεν μπορούσε να προβλέψει με αξιοπιστία την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε διαφορετικές καταστάσεις και οργανωτικά πλαίσια (House & Aditya, 1997). Αυτός ο περιορισμός αμφισβήτησε τον απόλυτο χαρακτήρα των θεωριών των χαρακτηριστικών και υπογράμμισε την αδυναμία τους να εξηγήσουν την περιβαλλοντική μεταβλητότητα.

Παρά τις κριτικές αυτές, οι θεωρίες των χαρακτηριστικών συνέβαλαν σημαντικά στην καθιέρωση της ηγεσίας ως νόμιμου πεδίου επιστημονικής έρευνας. Οι σύγχρονες προσεγγίσεις που βασίζονται στα χαρακτηριστικά, όπως το πλαίσιο προσωπικότητας Big Five, έχουν βελτιώσει τις προηγούμενες προσεγγίσεις, δίνοντας έμφαση στις στοχαστικές και όχι στις απόλυτες σχέσεις μεταξύ των χαρακτηριστικών και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας (Goldberg, 1993). Σύγχρονες έρευνες υποδηλώνουν ότι χαρακτηριστικά όπως η εξωστρέφεια, η ευσυνειδησία και η συναισθηματική σταθερότητα μπορούν να ενισχύσουν το ηγετικό δυναμικό, ιδιαίτερα όταν ευθυγραμμίζονται με τις απαιτήσεις του πλαισίου (Judge et al., 2002). Έτσι, ενώ οι θεωρίες των χαρακτηριστικών δεν θεωρούνται πλέον επαρκείς από μόνες τους, συνεχίζουν να επηρεάζουν τις πρακτικές επιλογής και ανάπτυξης ηγετών.

2.2.2 Θεωρία συμπεριφορικής ηγεσίας

Σε απάντηση στους περιορισμούς των εξηγήσεων που βασίζονται στα χαρακτηριστικά, η έρευνα για την ηγεσία στράφηκε προς συμπεριφορικές προσεγγίσεις, οι οποίες δίνουν έμφαση στο τι κάνουν οι ηγέτες και όχι στο ποιοί είναι. Οι συμπεριφορικές θεωρίες εμφανίστηκαν έντονα στα μέσα του εικοστού αιώνα και προσπάθησαν να προσδιορίσουν συγκεκριμένες συμπεριφορές ηγεσίας που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα (Stogdill, 1963· Yukl, 2013).. Αυτή η αλλαγή σηματοδότησε μια κρίσιμη καμπή, υποδηλώνοντας ότι οι ηγετικές δεξιότητες μπορούν να αποκτηθούν και να αναπτυχθούν μέσω της εκπαίδευσης και της εμπειρίας.

Σημαντικές μελέτες που διεξήχθησαν στο Πανεπιστήμιο του Οχάιο και στο Πανεπιστήμιο του Μίσιγκαν προσδιόρισαν δύο ευρείες κατηγορίες συμπεριφοράς ηγεσίας: συμπεριφορές προσανατολισμένες στην εργασία και συμπεριφορές προσανατολισμένες στις σχέσεις. Η ηγεσία προσανατολισμένη στην εργασία εστιάζει στη δομή της εργασίας, στον καθορισμό ρόλων, στον καθορισμό στόχων και στη διασφάλιση της ολοκλήρωσης των εργασιών, ενώ η ηγεσία προσανατολισμένη στις σχέσεις δίνει έμφαση στην εμπιστοσύνη, την υποστήριξη, την επικοινωνία και το ενδιαφέρον για την ευημερία των οπαδών. Αυτές οι μελέτες υποδήλωσαν ότι η αποτελεσματική ηγεσία συχνά περιλαμβάνει μια ισορροπία μεταξύ της ολοκλήρωσης των εργασιών και των διαπροσωπικών σχέσεων.

Οι συμπεριφορικές θεωρίες συνέβαλαν σημαντικά στην ανάπτυξη της ηγεσίας, αποδεικνύοντας ότι η αποτελεσματική ηγεσία δεν περιορίζεται σε έμφυτα χαρακτηριστικά, αλλά μπορεί να καλλιεργηθεί μέσω σκόπιμης πρακτικής. Ωστόσο, αυτές οι θεωρίες αντιμετώπισαν επίσης κριτική για την περιορισμένη ικανότητά τους να εξηγήσουν γιατί ορισμένες συμπεριφορές είναι αποτελεσματικές σε ορισμένες καταστάσεις, αλλά αναποτελεσματικές σε άλλες (Robbins & Judge, 2017). Η υπόθεση ότι υπάρχει ένας βέλτιστος ηγετικός στυλ ανεξάρτητα από το πλαίσιο αποδείχθηκε μη ρεαλιστική σε σύνθετα και δυναμικά οργανωτικά περιβάλλοντα.

2.2.3 Θεωρίες έκτακτης ανάγκης και κατάστασης

Η αναγνώριση ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από παράγοντες του πλαισίου οδήγησε στην ανάπτυξη θεωριών έκτακτης ανάγκης και κατάστασης. Η θεωρία έκτακτης ανάγκης του Fiedler (1967) ήταν από τις πρώτες που πρότειναν μια συστηματική σχέση μεταξύ του ηγετικού στυλ και το πόσο ευνοϊκές ή όχι είναι οι συνθήκες στο περιβάλλον.

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, οι ηγέτες που εστιάζουν στην εργασία αποδίδουν καλύτερα σε πολύ ευνοϊκές ή πολύ δυσμενείς καταστάσεις, ενώ οι ηγέτες που εστιάζουν στις σχέσεις είναι πιο αποτελεσματικοί σε μέτρια ευνοϊκές συνθήκες. Αν και είχε μεγάλη επιρροή, το μοντέλο αυτό επικρίθηκε για την άκαμπτη υπόθεση ότι ο ηγετικός στυλ είναι σχετικά σταθερός (Fiedler, 1967).

Τα μοντέλα ηγεσίας κατά κατάσταση, όπως αυτά που πρότειναν οι Hersey και Blanchard (1969), εισήγαγαν μεγαλύτερη ευελιξία, προτείνοντας ότι οι ηγέτες πρέπει να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους με βάση την ικανότητα και την αφοσίωση των οπαδών τους. Αυτή η προσέγγιση έδωσε έμφαση στην προσαρμοστικότητα των ηγετών και στην ανταπόκρισή τους στις ανάγκες των οπαδών, ενισχύοντας την ιδέα ότι η ηγεσία είναι μια δυναμική διαδικασία.

Οι θεωρίες έκτακτης ανάγκης προώθησαν σημαντικά την έρευνα για την ηγεσία, ενσωματώνοντας την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος και την ανθρώπινη μεταβλητότητα. Έθεσαν τα θεωρητικά θεμέλια για μεταγενέστερες προσεγγίσεις που δίνουν έμφαση στην προσαρμοστικότητα, την ευελιξία και την ευφυΐα του πλαισίου και των ιδιοτήτων που είναι όλο και πιο σημαντικές σε τεχνολογικά καθοδηγούμενα και αβέβαια οργανωτικά περιβάλλοντα (Northouse, 2021).

2.3 Σύγχρονες προσεγγίσεις ηγεσίας

2.3.1 Μετασχηματιστική και Συναλλακτική ηγεσία

Μία από τις πιο σημαντικές εξελίξεις στη θεωρία της ηγεσίας ήταν η εισαγωγή των μοντέλων μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας. Η συναλλακτική ηγεσία εστιάζει στις ανταλλαγές μεταξύ ηγετών και οπαδών, όπου η συμμόρφωση επιτυγχάνεται μέσω ανταμοιβών και διορθωτικών ενεργειών (Bass & Riggio, 2006). Αν και αποτελεσματική στη διατήρηση της σταθερότητας και της ρουτίνας, η συναλλακτική ηγεσία συχνά επικρίνεται για την περιορισμένη ικανότητά της να εμπνέει καινοτομία και αλλαγή.

Η μετασχηματιστική ηγεσία, αντίθετα, δίνει έμφαση στο όραμα, την έμπνευση και την προσωπική ανάπτυξη. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρακινούν τους οπαδούς τους ευθυγραμμίζοντας τους ατομικούς στόχους με τις αξίες του οργανισμού, προωθώντας τη δέσμευση, τη δημιουργικότητα και τα υψηλότερα επίπεδα απόδοσης (Bass, 1985).

Οι έρευνες καταδεικνύουν με συνέπεια μια θετική σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και των αποτελεσμάτων, όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων, η καινοτομία και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Jung, 2001· Northouse, 2021). Καθώς οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν αυξανόμενη πολυπλοκότητα και αβεβαιότητα, η μετασχηματιστική ηγεσία έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία στο σύγχρονο πλαίσιο της διοίκησης.

2.3.2 Υπηρετική Ηγεσία

Η υπηρετική ηγεσία αντιπροσωπεύει μια αλλαγή παραδείγματος στη σκέψη της ηγεσίας, τοποθετώντας τις ανάγκες των οπαδών πάνω από το προσωπικό συμφέρον του ηγέτη. Προερχόμενη από τον Greenleaf (2002), η υπηρετική ηγεσία δίνει έμφαση στην ταπεινότητα, την ενσυναίσθηση, τη διακονία και τη δέσμευση για την ανάπτυξη των άλλων. Σε αυτό το μοντέλο, η ηγεσία θεωρείται ως ηθική ευθύνη και όχι ως θέση εξουσίας.

Οι ηγέτες δίνουν προτεραιότητα στην ενδυνάμωση, τη συνεργασία και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Με την προώθηση ενός υποστηρικτικού και χωρίς αποκλεισμούς οργανωτικού κλίματος, ενισχύουν την αφοσίωση, την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση των εργαζομένων (Yukl, 2013). Η υπηρετική ηγεσία συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία, την οργανωτική συμπεριφορά και τη μείωση των προθέσεων αποχώρησης (Liden et al., 2025).

2.3.3 Ηθική ηγεσία

Η ηθική ηγεσία εστιάζει στην επίδειξη και προώθηση της κανονιστικά κατάλληλης συμπεριφοράς μέσω προσωπικών ενεργειών, διαπροσωπικών σχέσεων και διαδικασιών λήψης αποφάσεων (Brown et al., 2005). Οι ηθικοί ηγέτες λειτουργούν ως πρότυπα, θέτοντας σαφή πρότυπα συμπεριφοράς και ενισχύοντας τις ηθικές αξίες μέσω της επικοινωνίας, των συστημάτων ανταμοιβής και των μηχανισμών λογοδοσίας.

Οι ηθικοί ηγέτες επηρεάζουν τα μέλη της ομάδας όχι μόνο μέσω της εξουσίας, αλλά και μέσω του ηθικού παραδείγματος, καλλιεργώντας ένα ηθικό κλίμα που αποθαρρύνει την κακή συμπεριφορά και ενθαρρύνει την υπεύθυνη συμπεριφορά (Goethals et al., 2023).

Οι έρευνες δείχνουν ότι η ηθική ηγεσία συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης, ψυχολογικής ασφάλειας και φωνής των εργαζομένων (Northouse, 2021). Επιπλέον, η ηθική ηγεσία συμβάλλει στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της επιχείρησης, ευθυγραμμίζοντας τις στρατηγικές αποφάσεις με τις κοινωνικές προσδοκίες και τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών.

2.3.4 Αυθεντική ηγεσία

Η αυθεντική ηγεσία δίνει έμφαση στην αυτογνωσία, τη διαφάνεια στις σχέσεις, την εσωτερική ηθική προοπτική και την ισορροπημένη λήψη αποφάσεων (Avalio & Kahai, 2003). Οι αυθεντικοί ηγέτες ενεργούν με συνέπεια σύμφωνα με τις

βασικές τους αξίες και μοιράζονται ανοιχτά πληροφορίες, καλλιεργώντας γνήσιες σχέσεις με τους οπαδούς τους. Αυτή η αυθεντικότητα ενισχύει την αξιοπιστία και την εμπιστοσύνη, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα και ραγδαίες αλλαγές.

Η αυθεντική ηγεσία συνδέεται στενά με τη συναισθηματική νοημοσύνη και την ψυχολογική ανθεκτικότητα. Προωθώντας την ηθική συνέπεια, οι αυθεντικοί ηγέτες δημιουργούν συνθήκες που υποστηρίζουν την ευημερία των εργαζομένων και τη μακροπρόθεσμη δέσμευσή τους. Εμπειρικά στοιχεία δείχνουν ότι η αυθεντική ηγεσία επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση από την εργασία, την οργανωτική δέσμευση και την ατομική απόδοση (Kouzes & Posner, 2023).

Στο πλαίσιο της ψηφιακής μεταμόρφωσης και της τεχνητής νοημοσύνης, η αυθεντική ηγεσία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διατήρηση των ανθρώπινων σχέσεων και των ηθικών θεμελίων. Καθώς τα τεχνολογικά συστήματα μεσολαβούν όλο και περισσότερο στις οργανωτικές διαδικασίες, η αυθεντικότητα βοηθά στη διατήρηση της εμπιστοσύνης, του νοήματος και της ηθικής ευθύνης στην ηγετική πρακτική (Kouzes & Posner, 2023).

Συνολικά, η αυθεντική ηγεσία, η ηθική ηγεσία και η αυθεντική ηγεσία αντικατοπτρίζουν μια ευρύτερη στροφή προς ανθρωποκεντρικά μοντέλα ηγεσίας. Αυτές οι σύγχρονες προσεγγίσεις αναγνωρίζουν ότι η αποτελεσματική ηγεσία εκτείνεται πέρα από τους δείκτες απόδοσης και περιλαμβάνει την ηθική ακεραιότητα, την κοινωνική ευθύνη και την ολιστική ανάπτυξη των ατόμων και των οργανισμών (Avolio & Kahai, 2003). Στο πλαίσιο των ταχέων τεχνολογικών αλλαγών, αυτοί οι τύποι ηγεσίας παρέχουν μια σταθερή βάση για την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας, διατηρώντας παράλληλα την εμπιστοσύνη, τη νομιμότητα και τη μακροπρόθεσμη οργανωτική επιτυχία.

2.4 Ψηφιακή ηγεσία

Η ραγδαία πρόοδος των ψηφιακών τεχνολογιών έχει αναδιαμορφώσει σημαντικά τους ρόλους και τις πρακτικές της ηγεσίας, δημιουργώντας την έννοια της ψηφιακής ηγεσίας. Η ψηφιακή ηγεσία αναφέρεται στην ικανότητα των ηγετών να καθοδηγούν τους οργανισμούς μέσω της ψηφιακής μεταμόρφωσης, ενσωματώνοντας αποτελεσματικά την τεχνολογία με τις ανθρώπινες ικανότητες (Leonardi & Neeley, 2022). Σε αντίθεση με την παραδοσιακή ηγεσία, η ψηφιακή ηγεσία απαιτεί κατανόηση των τεχνολογικών συστημάτων, λήψη αποφάσεων με βάση τα δεδομένα και συνεχή καινοτομία. Οι ψηφιακοί ηγέτες χαρακτηρίζονται από προσαρμοστικότητα, ανοιχτή σκέψη στην αλλαγή και στρατηγικό προσανατολισμό προς την τεχνολογία. Διαθέτουν ψηφιακή νοοτροπία, η οποία περιλαμβάνει την αναγνώριση της αξίας των δεδομένων, των αλγορίθμων και της τεχνητής νοημοσύνης ως εργαλείων που υποστηρίζουν τους οργανωτικούς στόχους (MIT Sloan Management Review, 2020). Αυτή η νοοτροπία επιτρέπει στους ηγέτες να αξιοποιούν την τεχνολογία όχι μόνο για λειτουργική αποδοτικότητα, αλλά και για στρατηγικό πλεονέκτημα και καινοτομία.

Οι ηγετικές ικανότητες σε ψηφιακά περιβάλλοντα εκτείνονται πέρα από τις τεχνικές γνώσεις. Οι ψηφιακοί ηγέτες πρέπει να προωθούν τη συνεργασία μεταξύ ανθρώπων και ευφυών συστημάτων, να διαχειρίζονται την αντίσταση στην τεχνολογική αλλαγή και να διασφαλίζουν την ηθική χρήση των ψηφιακών εργαλείων (Van Quaquebeke & Gerpott, 2023). Οι Avolio και Kahai (2003) τονίζουν ότι η αποτελεσματική ψηφιακή ηγεσία απαιτεί ισχυρές επικοινωνιακές δεξιότητες, συναισθηματική νοημοσύνη και την ικανότητα να χτίζεται εμπιστοσύνη σε εικονικά και υβριδικά εργασιακά περιβάλλοντα.

Επιπλέον, η ψηφιακή ηγεσία συνδέεται στενά με τη μάθηση και τη συνεχή ανάπτυξη. Οι ηγέτες πρέπει να ενθαρρύνουν την ψηφιακή παιδεία μεταξύ των εργαζομένων και να προωθούν μια κουλτούρα πειραματισμού και καινοτομίας (Hossain et al., 2025). Υποστηρίζοντας την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την προσαρμοστικότητα, οι ψηφιακοί ηγέτες επιτρέπουν στους οργανισμούς να

ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις τεχνολογικές αναταραχές και στις εξελισσόμενες απαιτήσεις της αγοράς.

2.5 Ηγεσία και οργανωτική απόδοση

Η ηγεσία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της οργανωτικής απόδοσης, επηρεάζοντας την παρακίνηση των εργαζομένων, την καινοτομία και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Η αποτελεσματική ηγεσία δημιουργεί ένα υποστηρικτικό περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι εκτιμώνται, έχουν κίνητρα και είναι αφοσιωμένοι στους οργανωτικούς στόχους (Yukl, 2013). Οι ηγέτες επηρεάζουν την παρακίνηση μέσω του οράματος, της αναγνώρισης και της ενδυνάμωσης, τα οποία με τη σειρά τους ενισχύουν την ικανοποίηση από την εργασία και την απόδοση.

Η έρευνα καταδεικνύει με συνέπεια μια θετική σχέση μεταξύ ηγεσίας και καινοτομίας. Οι μετασχηματιστικοί και ψηφιακοί ηγετικοί τύποι ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα προωθώντας την αυτονομία, την ανταλλαγή γνώσεων και την ανάληψη κινδύνων (Jung, 2001· Davenport, 2018). Οι ηγέτες που υποστηρίζουν την καινοτομία δημιουργούν συνθήκες που επιτρέπουν στους οργανισμούς να προσαρμοστούν στα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

Η ηγεσία συμβάλλει επιπλέον στη βιωσιμότητα του οργανισμού, εξισορροπώντας τις βραχυπρόθεσμες επιδόσεις με τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους. Η βιώσιμη ηγεσία δίνει έμφαση στην ηθική συμπεριφορά, την κοινωνική ευθύνη και τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών (Salisbury, 2025). Ενσωματώνοντας οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές παραμέτρους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, οι ηγέτες ενισχύουν την ανθεκτικότητα και τη νομιμότητα του οργανισμού.

Στο πλαίσιο της ψηφιακής αναδιαμόρφωσης, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας συνδέεται όλο και περισσότερο με την ικανότητα διαχείρισης της πολυπλοκότητας

και της αβεβαιότητας. Οι ηγέτες που συνδυάζουν επιτυχώς την ανθρώπινη κρίση με τις τεχνολογικές δυνατότητες προωθούν την οργανωτική νοημοσύνη και την προσαρμοστικότητα (Raisch & Krakowski, 2021). Καθώς οι οργανισμοί συνεχίζουν να προσαρμόζονται στις τεχνολογικές αλλαγές, η ηγεσία παραμένει ένας κρίσιμος καθοριστικός παράγοντας της απόδοσης, της καινοτομίας και της βιώσιμης ανάπτυξης μιας επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΤΕΧΝΗΤΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

3.1 Έννοια και ορισμός της τεχνητής νοημοσύνης

Η τεχνητή νοημοσύνη (ΤΝ) έχει αναδειχθεί ως μία από τις πιο μετασχηματιστικές τεχνολογίες του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, επηρεάζοντας τον τρόπο λήψης αποφάσεων, την εκτέλεση διαδικασιών και τη δημιουργία αξίας. Αν και η έννοια της ΤΝ υπάρχει εδώ και αρκετές δεκαετίες, η πρακτική της σημασία για τους οργανισμούς έχει αυξηθεί σημαντικά λόγω των προόδων στην υπολογιστική ισχύ, τη διαθεσιμότητα δεδομένων και την αλγοριθμική πολυπλοκότητα (Russell & Norvig, 2021). Η τεχνητή νοημοσύνη αναφέρεται γενικά στην ικανότητα των μηχανών και των υπολογιστικών συστημάτων να εκτελούν εργασίες που συνήθως απαιτούν ανθρώπινη νοημοσύνη, όπως η μάθηση, η συλλογιστική, η επίλυση προβλημάτων και η αναγνώριση προτύπων (Floridi, 2019).

Οι πρώιμοι ορισμοί της τεχνητής νοημοσύνης επικεντρώνονταν κυρίως σε τεχνικά ζητήματα, δίνοντας έμφαση στην ανάπτυξη μηχανών ικανών να μιμούνται τις ανθρώπινες νοητικές λειτουργίες. Με το πέρασμα του χρόνου, έχουν εμφανιστεί γενικότεροι ορισμοί που αναγνωρίζουν την τεχνητή νοημοσύνη ως ένα υβριδικό μοντέλο άνθρωπου και τεχνολογίας ενσωματωμένο σε οργανωτικά και κοινωνικά πλαίσια (Atchley et al., 2024). Από διοικητική άποψη, η τεχνητή νοημοσύνη δεν είναι απλώς ένα τεχνολογικό εργαλείο, αλλά ένας στρατηγικός πόρος που αναδιαμορφώνει τις οργανωτικές δομές, τις ροές εργασίας και τις πρακτικές ηγεσίας (MIT Sloan Management Review, 2020).

Μια βασική διάκριση στην έρευνα για την τεχνητή νοημοσύνη είναι μεταξύ της στενής (ή αδύναμης) τεχνητής νοημοσύνης και της γενικής (ή ισχυρής) τεχνητής νοημοσύνης. Η στενή τεχνητή νοημοσύνη αναφέρεται σε συστήματα που έχουν σχεδιαστεί για την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών, όπως ανάλυση δεδομένων ή αναγνώριση εικόνων, τα οποία χρησιμοποιούνται ευρέως στις επιχειρήσεις σήμερα. Η τεχνητή νοημοσύνη, η οποία διαθέτει ανθρώπινες γνωστικές ικανότητες σε ένα ευρύ φάσμα εργασιών, παραμένει σε μεγάλο βαθμό θεωρητική (Russell & Norvig, 2021). Ο σύγχρονος οργανωτικός αντίκτυπος της τεχνητής

νοημοσύνης συνδέεται επομένως κυρίως με εφαρμογές της τεχνητής νοημοσύνης που βελτιώνουν την αποδοτικότητα, την ακρίβεια και τη λήψη αποφάσεων.

Οι σύγχρονες προσεγγίσεις για την τεχνητή νοημοσύνη τονίζουν τον ρόλο της στην ενίσχυση και όχι στην αντικατάσταση των ανθρώπινων ικανοτήτων. Οι Raisch και Krakowski (2021) περιγράφουν αυτή τη σχέση ως το παράδοξο της αυτοματοποίησης, υπογραμμίζοντας ότι ενώ η τεχνητή νοημοσύνη αυτοματοποιεί τις καθημερινές εργασίες, ταυτόχρονα αυξάνει τη σημασία της ανθρώπινης κρίσης, της δημιουργικότητας και της ηθικής συλλογιστικής. Αυτή η προοπτική είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ηγεσία των οργανισμών, καθώς υπογραμμίζει την ανάγκη για αποτελεσματική ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης σε συστήματα που έχουν ως επίκεντρο τον άνθρωπο.

3.2 Η εξέλιξη της τεχνητής νοημοσύνης στη διοίκηση

Η υιοθέτηση της τεχνητής νοημοσύνης στις επιχειρήσεις και τη διοίκηση έχει εξελιχθεί σταδιακά, διαμορφωμένη από τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις μεταβαλλόμενες επιχειρησιακές ανάγκες. Στα αρχικά της στάδια, οι εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης στις οργανώσεις περιορίζονταν σε συστήματα εμπειρογνομόνων βασισμένα σε κανόνες, σχεδιασμένα για να υποστηρίξουν συγκεκριμένες εργασίες λήψης αποφάσεων. Αυτά τα συστήματα βασίζονταν σε προκαθορισμένους κανόνες και δεν είχαν την ικανότητα να μαθαίνουν από τα δεδομένα, γεγονός που περιορίζει την ευελιξία και την επεκτασιμότητα τους (Davenport, 2018).

Η ανάπτυξη τεχνικών μηχανικής μάθησης και βαθιάς μάθησης σηματοδότησε μια σημαντική καμπή στην εξέλιξη της τεχνητής νοημοσύνης. Αυτές οι τεχνολογίες επέτρεψαν στα συστήματα να μαθαίνουν από μεγάλα σύνολα δεδομένων, να αναγνωρίζουν πολύπλοκα μοτίβα και να βελτιώνουν την απόδοσή τους με την πάροδο του χρόνου χωρίς ρητή προγραμματισμό (Russell & Norvig, 2021). Ως

αποτέλεσμα, η τεχνητή νοημοσύνη έγινε όλο και πιο εφαρμόσιμη σε διάφορες οργανωτικές λειτουργίες, όπως το μάρκετινγκ, τα οικονομικά, οι λειτουργίες και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

Η ευρεία διαθεσιμότητα των μεγάλων δεδομένων επιτάχυνε περαιτέρω την υιοθέτηση της τεχνητής νοημοσύνης στους οργανισμούς. Τα δεδομένα που δημιουργήθηκαν μέσω ψηφιακών πλατφορμών, αλληλεπιδράσεων με πελάτες και εσωτερικών διαδικασιών παρείχαν την απαραίτητη πρώτη ύλη για την εκπαίδευση των συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Οι οργανισμοί άρχισαν να αναγνωρίζουν τα δεδομένα ως στρατηγικό περιουσιακό στοιχείο και την τεχνητή νοημοσύνη ως βασική ικανότητα για την εξαγωγή αξίας από τις πληροφορίες που βασίζονται σε δεδομένα.

Τα τελευταία χρόνια, η τεχνητή νοημοσύνη έχει μεταβεί από μια πειραματική τεχνολογία σε ένα βασικό συστατικό της οργανωτικής στρατηγικής. Σύμφωνα με το MIT Sloan Management Review (2020), οι κορυφαίοι οργανισμοί ενσωματώνουν όλο και περισσότερο την τεχνητή νοημοσύνη στις διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού τους, χρησιμοποιώντας την για να βελτιώσουν τις προβλέψεις, να βελτιστοποιήσουν την κατανομή των πόρων και να υποστηρίξουν την καινοτομία. Αυτή η μετατόπιση αντικατοπτρίζει την αυξανόμενη κατανόηση ότι η τεχνητή νοημοσύνη δεν είναι απλώς ένα λειτουργικό εργαλείο, αλλά μια δύναμη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οργανωτικής μεταμόρφωσης.

Ωστόσο, η ταχεία εξέλιξη της τεχνητής νοημοσύνης παρουσιάζει αρκετές προκλήσεις για τη διοίκηση. Οι οργανισμοί πρέπει να αντιμετωπίσουν ζητήματα που σχετίζονται με ελλείψεις δεξιοτήτων, τεχνολογική αντίσταση και ηθικά ζητήματα, διασφαλίζοντας παράλληλα την ευθυγράμμιση μεταξύ των πρωτοβουλιών τεχνητής νοημοσύνης και των οργανωτικών στόχων (Bughin et al., 2018). Αυτές οι προκλήσεις υπογραμμίζουν τη σημασία της ηγεσίας στην καθοδήγηση της υιοθέτησης της τεχνητής νοημοσύνης και στη διαχείριση των επιπτώσεών της.

3.3 Εφαρμογές της τεχνητής νοημοσύνης στις επιχειρήσεις

Η τεχνητή νοημοσύνη εφαρμόζεται σε ένα μεγάλο φάσμα οργανωτικών λειτουργιών, αλλάζοντας τελείως τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία και λαμβάνονται οι αποφάσεις. Μία από τις πιο σημαντικές εφαρμογές της τεχνητής νοημοσύνης είναι η υποστήριξη της λήψης αποφάσεων. Τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης μπορούν να αναλύουν τεράστιες ποσότητες δεδομένων σε πραγματικό χρόνο, να εντοπίζουν τάσεις και να παράγουν προγνωστικές πληροφορίες που υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση (Jarrahi, 2018). Παρέχοντας συστάσεις βασισμένες σε αποδεικτικά στοιχεία, η τεχνητή νοημοσύνη βελτιώνει την ακρίβεια και την ταχύτητα των αποφάσεων, ιδίως σε περίπλοκα και αβέβαια περιβάλλοντα.

Η αυτοματοποίηση των οργανωτικών διαδικασιών αποτελεί μια άλλη σημαντική εφαρμογή της τεχνητής νοημοσύνης. Η ευφυής αυτοματοποίηση συνδυάζει τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης με ρομποτική αυτοματοποίηση διαδικασιών για την απλοποίηση επαναλαμβανόμενων και καθημερινών εργασιών, όπως η εισαγωγή δεδομένων, ο προγραμματισμός και η επεξεργασία συναλλαγών (Davenport, 2018). Αυτό επιτρέπει στους υπαλλήλους να επικεντρωθούν σε δραστηριότητες υψηλότερης αξίας που απαιτούν δημιουργικότητα, επίλυση προβλημάτων και διαπροσωπικές δεξιότητες. Ενώ η αυτοματοποίηση εγείρει ανησυχίες σχετικά με την απώλεια θέσεων εργασίας, οι έρευνες δείχνουν ότι δημιουργεί επίσης ευκαιρίες για ανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας και ανάπτυξη δεξιοτήτων (Brynjolfsson & McAfee, 2017) .

Η τεχνητή νοημοσύνη χρησιμοποιείται επίσης όλο και περισσότερο στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Οι εφαρμογές περιλαμβάνουν την πρόσληψη και την επιλογή προσωπικού, την αξιολόγηση της απόδοσης, την ανάλυση της αφοσίωσης των εργαζομένων και τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού. Τα εργαλεία πρόσληψης που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη μπορούν να εξετάσουν αποτελεσματικά μεγάλο αριθμό αιτήσεων, μειώνοντας τον χρόνο και το κόστος που συνδέεται με την πρόσληψη (Boudreau et al., 2021). Ωστόσο, αυτές οι εφαρμογές εγείρουν επίσης ηθικά ζητήματα

σχετικά με την προκατάληψη, τη διαφάνεια και τη δικαιοσύνη, τα οποία απαιτούν προσεκτική διακυβέρνηση και εποπτεία.

Στο στρατηγικό σχεδιασμό, η τεχνητή νοημοσύνη υποστηρίζει την ανάλυση σεναρίων, τις προβλέψεις της αγοράς και τον ανταγωνισμό. Με την ενσωμάτωση δεδομένων από πολλαπλές πηγές, τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης επιτρέπουν στους οργανισμούς να προβλέπουν τις τάσεις της αγοράς και να ανταποκρίνονται προληπτικά στις αλλαγές του περιβάλλοντος (Paschen et al., 2020). Αυτές οι δυνατότητες ενισχύουν την ευελιξία των οργανισμών και υποστηρίζουν τη λήψη μακροπρόθεσμων στρατηγικών αποφάσεων.

Με βάση τα παραπάνω, οι εφαρμογές της τεχνητής νοημοσύνης συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας, στη βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεων και στην ενίσχυση της οργανωτικής απόδοσης. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται από την ικανότητα των επιχειρήσεων να συντονίσουν τις τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης με τις ανθρώπινες ικανότητες, την οργανωσιακή κουλτούρα και τα ηθικά πρότυπα.

3.4 Τεχνητή νοημοσύνη και πρακτικές ηγεσίας

Η ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης στις επιχειρήσεις έχει βαθιές επιπτώσεις στην πρακτική άσκηση ηγεσίας. Οι ηγέτες καλούνται όλο και περισσότερο να λαμβάνουν αποφάσεις σε συνεργασία με ευφυή συστήματα, βασιζόμενα σε πληροφορίες που παράγονται από την τεχνητή νοημοσύνη, διατηρώντας παράλληλα την ευθύνη για τα αποτελέσματα (Raisch & Krakowski, 2021). Αυτή η αλλαγή αμφισβητεί τα παραδοσιακά μοντέλα ηγεσίας και απαιτεί νέες ικανότητες που σχετίζονται με την κατανόηση των δεδομένων, την κριτική σκέψη και την ηθική κρίση.

Η λήψη αποφάσεων ηγεσίας με τη βοήθεια της τεχνητής νοημοσύνης επιτρέπει στους ηγέτες να επεξεργάζονται πιο αποτελεσματικά πολύπλοκες πληροφορίες και να μειώνουν τις γνωστικές προκαταλήψεις. Παρέχοντας αντικειμενικές

πληροφορίες βασισμένες σε δεδομένα, η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να βελτιώσει τον στρατηγικό σχεδιασμό και τη διαχείριση κινδύνων (Jarrahi, 2018). Παρ' όλα αυτά, η υπερβολική εξάρτηση από συστήματα τεχνητής νοημοσύνης μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της ανθρώπινης κρίσης και απώλεια της κατανόησης του πλαισίου, τονίζοντας την ανάγκη για ισορροπημένη συνύπαρξη ανθρώπων και τεχνητής νοημοσύνης.

Η έννοια της επαυξημένης ηγεσίας υπογραμμίζει τη συμπληρωματική σχέση μεταξύ ανθρώπινων ηγετών και τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης. Σε αυτό το μοντέλο, η τεχνητή νοημοσύνη ενισχύει τις αναλυτικές ικανότητες των ηγετών, ενώ οι ανθρώπινοι ηγέτες παρέχουν όραμα, ενσυναίσθηση και ηθική καθοδήγηση (Davenport, 2018). Οι αποτελεσματικοί ηγέτες αναγνωρίζουν τους περιορισμούς της τεχνητής νοημοσύνης και διασφαλίζουν ότι τα τεχνολογικά εργαλεία υποστηρίζουν, αντί να αντικαθιστούν, την ανθρώπινη λήψη αποφάσεων.

Οι πρακτικές ηγεσίας επηρεάζονται και από τη μεταβαλλόμενη φύση της εργασίας που επιτρέπει η τεχνητή νοημοσύνη. Η εξ αποστάσεως εργασία, οι εικονικές ομάδες και οι πλατφόρμες ψηφιακής συνεργασίας απαιτούν από τους ηγέτες να υιοθετήσουν νέες στρατηγικές επικοινωνίας και συντονισμού (Avolio & Kahai, 2003). Η οικοδόμηση εμπιστοσύνης, η διαφάνεια και η συναισθηματική νοημοσύνη αποκτούν ιδιαίτερη σημασία σε ψηφιακά περιβάλλοντα, όπου οι διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις είναι περιορισμένες.

Επιπλέον, οι ηγέτες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της στάσης των επιχειρήσεων απέναντι στην τεχνητή νοημοσύνη. Με την προώθηση μιας κουλτούρας μάθησης και πειραματισμού, οι ηγέτες μπορούν να μειώσουν την αντίσταση στην τεχνολογική αλλαγή και να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων σε πρωτοβουλίες τεχνητής νοημοσύνης (Hossain et al., 2025). Η δέσμευση της ηγεσίας για ηθική χρήση της τεχνητής νοημοσύνης επηρεάζει επίσης την εμπιστοσύνη των εργαζομένων και τη νομιμότητα του οργανισμού.

3.5 Ηθικές, κοινωνικές και οργανωτικές επιπτώσεις της τεχνητής νοημοσύνης

Η αυξανόμενη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στις επιχειρήσεις εγείρει σημαντικά ηθικά, κοινωνικά και οργανωτικά ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν για να εξασφαλιστεί η υπεύθυνη και βιώσιμη εφαρμογή της. Ένα από τα πιο σημαντικά ηθικά ζητήματα αφορά την προστασία και την ασφάλεια των δεδομένων. Τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης βασίζονται σε μεγάλους όγκους δεδομένων, που συχνά περιλαμβάνουν προσωπικές και ευαίσθητες πληροφορίες, γεγονός που αυξάνει τον κίνδυνο παραβίασης και κατάχρησης των δεδομένων (Floridi, 2019).

Η αλγοριθμική μεροληψία αποτελεί ένα άλλο σημαντικό ζήτημα. Τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης που έχουν εκπαιδευτεί με μεροληπτικά δεδομένα ενδέχεται να αναπαράγουν ή να ενισχύουν τις υπάρχουσες ανισότητες, οδηγώντας σε άδικα αποτελέσματα σε τομείς όπως η πρόσληψη, η προαγωγή και η αξιολόγηση της απόδοσης (Mittelstadt et al., 2016). Η αντιμετώπιση της μεροληψίας απαιτεί διαφανείς αλγόριθμους, ποικίλα σύνολα δεδομένων και συνεχή παρακολούθηση, καθώς και ηθική εποπτεία από την ηγεσία.

Η διαφάνεια και η λογοδοσία αποτελούν επίσης κρίσιμες προκλήσεις. Πολλά συστήματα τεχνητής νοημοσύνης λειτουργούν με τρόπο που δεν γίνεται εύκολα αντιληπτός, καθιστώντας δύσκολη την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις (Floridi et al., 2018). Αυτή η έλλειψη διαφάνειας μπορεί να υπονομεύσει την εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων και των ηγετών. Οι ηγέτες πρέπει επομένως να διασφαλίσουν ότι τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης είναι εξηγήσιμα και ευθυγραμμισμένα με τις αξίες και τα ηθικά πρότυπα της επιχείρησης.

Από κοινωνική άποψη, η υιοθέτηση της τεχνητής νοημοσύνης επηρεάζει τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, τις απαιτήσεις δεξιοτήτων και την ευημερία των εργαζομένων. Ενώ η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να ενισχύσει την παραγωγικότητα και να δημιουργήσει νέους ρόλους, μπορεί επίσης να οδηγήσει σε απώλεια θέσεων εργασίας και αυξημένη εργασιακή ανασφάλεια (Makridakis,

2017). Οι επιχειρήσεις έχουν την ευθύνη να υποστηρίζουν πρωτοβουλίες εκπαίδευσης και δια βίου μάθησης που επιτρέπουν στους εργαζομένους να προσαρμοστούν στις ψηφιακές απαιτήσεις της εργασίας.

Η οργανωτική διακυβέρνηση διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων. Η θέσπιση ηθικών κατευθυντήριων γραμμών, πλαισίων διακυβέρνησης και μηχανισμών λογοδοσίας συμβάλλει στη διασφάλιση της υπεύθυνης χρήσης της τεχνητής νοημοσύνης και της ευθυγράμμίσής της με τους οργανωτικούς στόχους (Jobin et al., 2019). Η δέσμευση της ηγεσίας σε ηθικές πρακτικές τεχνητής νοημοσύνης είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης, της νομιμότητας και της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας.

3.6 Η τεχνητή νοημοσύνη και η οργανωτική αλλαγή

Η τεχνητή νοημοσύνη λειτουργεί ως καταλύτης για μια ευρύτερη οργανωτική αλλαγή, αναδιαμορφώνοντας δομές, διαδικασίες και στρατηγικές προτεραιότητες. Οι πρωτοβουλίες ψηφιακής αναδιαμόρφωσης τοποθετούν όλο και περισσότερο την τεχνητή νοημοσύνη στο επίκεντρο της οργανωτικής αλλαγής, αναγνωρίζοντας το δυναμικό της να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα και την καινοτομία (Vial, 2019). Όμως, η επιτυχής αλλαγή απαιτεί κάτι περισσότερο από την υιοθέτηση της τεχνολογίας. Απαιτεί αλλαγές στη νοοτροπία, την κουλτούρα και τις πρακτικές ηγεσίας.

Οι ηγέτες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην καθοδήγηση των επιχειρήσεων μέσω της αναδιαμόρφωσης που βασίζεται στην τεχνητή νοημοσύνη. Διατυπώνοντας ένα σαφές όραμα και ευθυγραμμίζοντας τις πρωτοβουλίες τεχνητής νοημοσύνης με τους οργανωτικούς στόχους, οι ηγέτες μπορούν να εξασφαλίσουν συνοχή και στρατηγική εστίαση (Porter & Heppelmann, 2014). Οι μετασχηματιστικοί και ψηφιακοί τύποι ηγεσίας είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικοί στη διαχείριση της αβεβαιότητας και της πολυπλοκότητας που συνδέονται με την τεχνολογική αλλαγή (Salisbury, 2025). Ο μετασχηματισμός με βάση την τεχνητή

νοημοσύνη υπογραμμίζει τη σημασία της συνεργασίας μεταξύ ανθρώπων και μηχανών. Οι οργανισμοί που ενσωματώνουν αποτελεσματικά την τεχνητή νοημοσύνη στις ροές εργασίας, διατηρώντας παράλληλα την ανθρώπινη αυτονομία και δημιουργικότητα, έχουν περισσότερες πιθανότητες να επιτύχουν τη βιώσιμη αύξηση της απόδοσης (Raisch & Krakowski, 2021). Αυτή η ενσωμάτωση απαιτεί συνεχή μάθηση, λειτουργική συνεργασία και προσαρμοστικότητα.

Το συμπέρασμα που προκύπτει από τα παραπάνω είναι πως η τεχνητή νοημοσύνη αποτελεί τόσο ευκαιρία όσο και πρόκληση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Ο αντίκτυπός της επεκτείνεται πέρα από τα οφέλη στο επίπεδο της αποδοτικότητας και στις πρακτικές ηγεσίας, την οργανωτική κουλτούρα και τα ηθικά πρότυπα. Η κατανόηση των οργανωτικών επιπτώσεων της τεχνητής νοημοσύνης αποτελεί ένα κρίσιμο θεμέλιο για την ανάλυση του ρόλου της ηγεσίας στην εποχή της τεχνητής νοημοσύνης, η οποία θα εξεταστεί περαιτέρω στα επόμενα κεφάλαια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Οφέλη της τεχνητής νοημοσύνης στην εφαρμογή της ηγεσίας

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνητής νοημοσύνης έχει επηρεάσει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η ηγεσία στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Ένα από τα σημαντικότερα οφέλη της τεχνητής νοημοσύνης στην ηγεσία είναι η συμβολή της στη βελτίωση της λήψης αποφάσεων. Οι ηγέτες καλούνται όλο και περισσότερο να λαμβάνουν σύνθετες αποφάσεις σε περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα, πίεση χρόνου και μεγάλους όγκους πληροφοριών. Τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης είναι σε θέση να επεξεργάζονται και να αναλύουν μεγάλα σύνολα δεδομένων γρήγορα και με ακρίβεια, προσφέροντας στους ηγέτες πολύτιμες πληροφορίες που διαφορετικά θα ήταν δύσκολο να αποκτηθούν με παραδοσιακές μεθόδους (Davenport & Ronanki, 2018).

Μέσω της ανάλυσης βάσεων δεδομένων, η τεχνητή νοημοσύνη υποστηρίζει τους ηγέτες εντοπίζοντας μοτίβα, προβλέποντας τάσεις και αξιολογώντας εναλλακτικά σενάρια. Αυτό επιτρέπει στους ηγέτες να λαμβάνουν αποφάσεις που είναι πιο τεκμηριωμένες και λιγότερο επηρεασμένες από προσωπικές προκαταλήψεις. Ο Jarrahi (2018) τονίζει ότι η τεχνητή νοημοσύνη δεν αντικαθιστά την ανθρώπινη λήψη αποφάσεων, αλλά μάλλον την ενισχύει παρέχοντας αναλυτική υποστήριξη. Ως αποτέλεσμα, οι ηγέτες μπορούν να συνδυάσουν τις τεχνολογικές γνώσεις με την ανθρώπινη κρίση, την εμπειρία και την διαίσθηση. Αυτός ο συνδυασμός οδηγεί σε αποφάσεις υψηλότερης ποιότητας και βελτιωμένα οργανωτικά αποτελέσματα.

Ένα άλλο σημαντικό πλεονέκτημα της τεχνητής νοημοσύνης στην ηγεσία είναι η ενίσχυση των ηγετικών δεξιοτήτων. Από τους σύγχρονους ηγέτες αναμένεται να επιδεικνύουν προσαρμοστικότητα, στρατηγική και κριτική σκέψη αλλά και ικανότητες επίλυσης προβλημάτων. Η τεχνητή νοημοσύνη υποστηρίζει την ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων προσφέροντας ανατροφοδότηση σε πραγματικό

χρόνο, ανάλυση απόδοσης και προγνωστικές γνώσεις. Για παράδειγμα, τα εργαλεία που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη μπορούν να αξιολογούν την απόδοση των εργαζομένων, να εντοπίζουν κενά δεξιοτήτων και να προτείνουν εξατομικευμένα σχέδια ανάπτυξης. Αυτό επιτρέπει στους ηγέτες να κατανοήσουν καλύτερα τις ομάδες τους και να υιοθετήσουν ένα πιο υποστηρικτικό και προσανατολισμένο στην καθοδήγηση στυλ ηγεσίας (Boudreau et al., 2021).

Η τεχνητή νοημοσύνη συμβάλλει σε έναν πιο αποτελεσματικό στρατηγικό σχεδιασμό. Η στρατηγική ηγεσία απαιτεί μακροπρόθεσμη προοπτική και ικανότητα πρόβλεψης μελλοντικών προκλήσεων και ευκαιριών. Τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης υποστηρίζουν τον στρατηγικό σχεδιασμό αναλύοντας τις τάσεις της αγοράς, τη συμπεριφορά των πελατών και τη δυναμική του ανταγωνισμού. Σύμφωνα με τους Paschen et al. (2020), οι οργανισμοί που ενσωματώνουν την τεχνητή νοημοσύνη στις διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού τους είναι σε καλύτερη θέση να ανταποκριθούν στις περιβαλλοντικές αλλαγές και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την βιωσιμότητα τους. Οι ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες που παράγει η τεχνητή νοημοσύνη για να αξιολογήσουν διαφορετικές στρατηγικές επιλογές και να καταναείμουν τους πόρους πιο αποτελεσματικά.

Επιπλέον, η τεχνητή νοημοσύνη ενισχύει την επιχειρησιακή αποδοτικότητα, η οποία υποστηρίζει έμμεσα την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Με την αυτοματοποίηση των καθημερινών και επαναλαμβανόμενων εργασιών, η τεχνητή νοημοσύνη επιτρέπει στους ηγέτες να επικεντρωθούν σε δραστηριότητες υψηλότερου επιπέδου, όπως η ανάπτυξη οράματος, η δέσμευση των εργαζομένων και η οργανωτική κουλτούρα. Οι Brynjolfsson και McAfee (2017) υποστηρίζουν ότι η αυτοματοποίηση μέσω της τεχνητής νοημοσύνης αυξάνει την παραγωγικότητα, ενώ απελευθερώνει ανθρώπινους πόρους για πιο δημιουργική και προστιθέμενης αξίας εργασία. Αυτή η αλλαγή επιτρέπει στους ηγέτες να επενδύουν περισσότερο χρόνο στις διαπροσωπικές σχέσεις και στις συμπεριφορές μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Ένα άλλο σημαντικό πλεονέκτημα της τεχνητής νοημοσύνης είναι ο ρόλος της στην υποστήριξη της καινοτομίας. Η καινοτομία είναι μια βασική ευθύνη των σύγχρονων ηγετών, ειδικά σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικά και δυναμικά περιβάλλοντα. Τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης διευκολύνουν την καινοτομία, επιτρέποντας γρήγορους πειραματισμούς, δοκιμές ιδεών με βάση δεδομένα και συνεχή μάθηση. Οι ηγέτες που αξιοποιούν την τεχνητή νοημοσύνη είναι σε θέση να ενθαρρύνουν μια κουλτούρα καινοτομίας, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υποστηρίζονται στην εξερεύνηση νέων λύσεων και στη βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών (Raisch & Krakowski, 2021). Αυτό συμβάλλει στην οργανωτική μάθηση και στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα.

Η τεχνητή νοημοσύνη βελτιώνει επίσης την επικοινωνία και τη συνεργασία εντός των οργανισμών. Οι ψηφιακές πλατφόρμες που υποστηρίζονται από την τεχνητή νοημοσύνη επιτρέπουν την επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο, την εικονική συνεργασία και την ανταλλαγή γνώσεων πέρα από τα γεωγραφικά όρια. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε υβριδικά και απομακρυσμένα εργασιακά περιβάλλοντα, όπου οι ηγέτες πρέπει να διατηρούν τη συνοχή και την εμπιστοσύνη της ομάδας χωρίς φυσική παρουσία. Οι Avolio et al. (2014) υπογραμμίζουν ότι η ψηφιακή ηγεσία που υποστηρίζεται από την τεχνολογία ενισχύει τη διαφάνεια και την εμπλοκή, ενισχύοντας τη σχέση μεταξύ ηγετών και ομάδων.

Επιπρόσθετα, η τεχνητή νοημοσύνη συμβάλλει σε πιο αντικειμενικές και δίκαιες πρακτικές ηγεσίας. Τα συστήματα που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη μπορούν να υποστηρίξουν τους ηγέτες σε τομείς όπως η πρόσληψη, η αξιολόγηση της απόδοσης και οι αποφάσεις προαγωγής, μειώνοντας την υποκειμενική μεροληψία και τις συμπάθειες. Αν και υπάρχουν ηθικά ζητήματα, όταν σχεδιάζεται και παρακολουθείται σωστά, η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να προάγει τη δικαιοσύνη και τη συνέπεια στις αποφάσεις ηγεσίας (Mittelstadt et al., 2016). Αυτό ενισχύει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων και την οργανωτική δικαιοσύνη, που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική ηγεσία στις επιχειρήσεις.

Τα οφέλη της τεχνητής νοημοσύνης στην πρακτική της ηγεσίας είναι αρκετά. Η τεχνητή νοημοσύνη βελτιώνει τη λήψη αποφάσεων, υποστηρίζει την ανάπτυξη δεξιοτήτων, βελτιώνει τον στρατηγικό σχεδιασμό, αυξάνει την αποδοτικότητα, προάγει την καινοτομία και ενισχύει την επικοινωνία. Ωστόσο, αυτά τα οφέλη πραγματοποιούνται μόνο όταν οι ηγέτες χρησιμοποιούν την τεχνητή νοημοσύνη ως υποστηρικτικό εργαλείο και όχι ως υποκατάστατο της ανθρώπινης κρίσης. Η αποτελεσματική ηγεσία στην εποχή της τεχνητής νοημοσύνης απαιτεί μια ισορροπημένη προσέγγιση που ενσωματώνει τις τεχνολογικές δυνατότητες με τις ανθρώπινες αξίες και ικανότητες.

4.2 Ηθικές προκλήσεις της τεχνητής νοημοσύνης στην ηγεσία

Παρά τα σημαντικά οφέλη της τεχνητής νοημοσύνης, η χρήση της στην ηγεσία δημιουργεί επίσης σημαντικές ηθικές και δεοντολογικές προκλήσεις. Ένα από τα πιο κρίσιμα ηθικά ζητήματα σχετίζεται με την προστασία και την ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων. Τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης βασίζονται σε μεγάλους όγκους δεδομένων, πολλά από τα οποία μπορεί να περιλαμβάνουν ευαίσθητες προσωπικές πληροφορίες για υπαλλήλους, πελάτες και ενδιαφερόμενα μέρη. Οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι να διασφαλίζουν ότι τα δεδομένα αυτά συλλέγονται, αποθηκεύονται και χρησιμοποιούνται με ασφαλή και νόμιμο τρόπο (Floridi, 2019).

Οι παραβιάσεις δεδομένων και η μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση σε προσωπικές πληροφορίες μπορούν να υπονομεύσουν την εμπιστοσύνη και να βλάψουν τη φήμη και το όνομα της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, οι ηγέτες πρέπει να εφαρμόζουν ισχυρές πολιτικές προστασίας δεδομένων και να συμμορφώνονται με τα σχετικά νομικά πλαίσια. Σύμφωνα με τους Jobin et al. (2019), η ηθική διακυβέρνηση της τεχνητής νοημοσύνης απαιτεί διαφάνεια, λογοδοσία και σεβασμό των ατομικών δικαιωμάτων. Οι ηγέτες διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στη θέσπιση ηθικών προτύπων και στη διασφάλιση των συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης με τις αξίες της επιχείρησης.

Μια άλλη σημαντική ηθική πρόκληση είναι η αλγοριθμική μεροληψία. Τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης εκπαιδεύονται με βάση ιστορικά δεδομένα, τα οποία ενδέχεται να αντικατοπτρίζουν υπάρχουσες κοινωνικές ανισότητες και διακριτικές πρακτικές. Ως αποτέλεσμα, οι αποφάσεις που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη ενδέχεται να ενισχύουν ακούσια τη μεροληψία σε τομείς όπως η πρόσληψη, η αξιολόγηση της απόδοσης και η προαγωγή. Οι Mittelstadt et al. (2016) σημειώνουν ότι οι μεροληπτικοί αλγόριθμοι μπορούν να οδηγήσουν σε άδικο αποτελέσματα, ιδίως για τις περιθωριοποιημένες ομάδες. Επομένως, οι ηγέτες πρέπει να αξιολογούν κριτικά τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης και να διασφαλίζουν ότι ελέγχονται και ενημερώνονται τακτικά, ώστε να ελαχιστοποιείται η μεροληψία.

Η διαφάνεια αποτελεί επίσης ένα σημαντικό ηθικό ζήτημα στη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης. Πολλά συστήματα τεχνητής νοημοσύνης λειτουργούν ως πολύπλοκα μοντέλα που είναι δύσκολο να ερμηνευθούν. Αυτή η έλλειψη διαφάνειας καθιστά δύσκολο για τους ηγέτες και τους εργαζομένους να κατανοήσουν τον τρόπο λήψης των αποφάσεων. Οι Floridi et al. (2018) υποστηρίζουν ότι η λειτουργία είναι απαραίτητη για την ηθική χρήση της τεχνητής νοημοσύνης, καθώς επιτρέπει στους ενδιαφερόμενους να αμφισβητούν και να αξιολογούν τις αποφάσεις που λαμβάνονται με βάση την τεχνητή νοημοσύνη. Οι ηγέτες πρέπει να διασφαλίζουν ότι τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης που χρησιμοποιούνται εντός των επιχειρήσεών τους είναι όσο το δυνατόν πιο διαφανή και κατανοητά.

Η λογοδοσία αποτελεί μια άλλη ηθική πρόκληση. Όταν οι αποφάσεις επηρεάζονται ή λαμβάνονται από την τεχνητή νοημοσύνη, δεν είναι σαφές ποιος είναι υπεύθυνος για τα αποτελέσματα. Οι ηγέτες δεν μπορούν να μεταφέρουν την ευθύνη στην τεχνολογία, καθώς η ηθική και νομική λογοδοσία παραμένει ανθρώπινη υποχρέωση. Οι Van Quaquebeke και Gerpott (2023) τονίζουν ότι οι ηγέτες πρέπει να διατηρούν την εποπτεία και να αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις αποφάσεις που υποστηρίζονται από την τεχνητή νοημοσύνη. Αυτό απαιτεί

σαφή κατανόηση των περιορισμών και των κινδύνων που συνδέονται με την τεχνητή νοημοσύνη.

Η τεχνητή νοημοσύνη δημιουργεί και ηθικά ζητήματα που σχετίζονται με την αυτονομία και την αξιοπρέπεια των εργαζομένων. Η υπερβολική παρακολούθηση μέσω συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης μπορεί να δημιουργήσει αίσθημα επιτήρησης και να μειώσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων. Ενώ η παρακολούθηση της απόδοσης με βάση την τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα, μπορεί επίσης να οδηγήσει σε άγχος και μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία, εάν δεν εφαρμοστεί με ηθικό τρόπο. Οι ηγέτες πρέπει να εξισορροπούν τον οργανωτικό έλεγχο με τον σεβασμό της ιδιωτικής ζωής και της ευημερίας των εργαζομένων (Bankins et al., 2023).

Επιπλέον, η ηθική χρήση της τεχνητής νοημοσύνης συνδέεται στενά με την οργανωτική κουλτούρα. Οι ηγέτες επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και χρησιμοποιούν την τεχνολογία. Μια κουλτούρα που δίνει προτεραιότητα στην ηθική συμπεριφορά και την ευθύνη να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους ώστε ασχοληθούν θετικά με την τεχνητή νοημοσύνη. Σύμφωνα με τους Goethals et al. (2023), η ηθική ηγεσία είναι απαραίτητη για την καθοδήγηση των οργανισμών μέσω της τεχνολογικής αλλαγής, διατηρώντας παράλληλα την ηθική ακεραιότητα.

Συνοψίζοντας, οι ηθικές και δεοντολογικές προκλήσεις της τεχνητής νοημοσύνης στην ηγεσία είναι πολύπλοκες και πολυδιάστατες. Θέματα που σχετίζονται με την προστασία των δεδομένων, την προκατάληψη, τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και την ευημερία των εργαζομένων απαιτούν προσεκτική εξέταση. Οι ηγέτες πρέπει να υιοθετήσουν μια προληπτική και υπεύθυνη προσέγγιση στη διακυβέρνηση της τεχνητής νοημοσύνης, διασφαλίζοντας ότι η τεχνολογική καινοτομία ευθυγραμμίζεται με τις ηθικές αρχές και τις ανθρώπινες αξίες. Η ηθική ηγεσία στην εποχή της τεχνητής νοημοσύνης δεν είναι προαιρετική, αλλά απαραίτητη για τη βιώσιμη επιτυχία του οργανισμού.

4.3 Κίνδυνοι της τεχνητής νοημοσύνης στην ηγεσία

Αν και η τεχνητή νοημοσύνη προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα για την ηγεσία, η χρήση της ελλοχεύει σημαντικούς κινδύνους και απειλές που οι ηγέτες πρέπει να διαχειρίζονται προσεκτικά. Ένας από τους πιο συζητημένους κινδύνους είναι η υπερβολική εξάρτηση από τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης. Καθώς τα εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης γίνονται όλο και πιο εξελιγμένα και χρησιμοποιούνται ευρέως, οι ηγέτες ενδέχεται να εξαρτώνται όλο και περισσότερο από αυτοματοποιημένες προτάσεις και προγνωστικά μοντέλα. Αυτή η εξάρτηση μπορεί να μειώσει την κριτική σκέψη και να αποδυναμώσει την ικανότητα των ηγετών να αξιολογούν ανθρώπινα πολύπλοκες καταστάσεις. Οι Raisch και Krakowski (2021) υποστηρίζουν ότι η υπερβολική εξάρτηση από την τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να περιορίσει την ανθρώπινη κρίση και να μειώσει την ευελιξία που απαιτείται σε αβέβαια και δυναμικά περιβάλλοντα.

Η υπερβολική εξάρτηση από την τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να οδηγήσει στη διάβρωση των ηγετικών δεξιοτήτων. Η λήψη αποφάσεων, η επίλυση προβλημάτων και η ηθική συλλογιστική είναι βασικές ηγετικές ικανότητες που αναπτύσσονται μέσω της εμπειρίας και της κριτικής σκέψης. Όταν οι ηγέτες αναθέτουν υπερβολική ευθύνη στα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης, ενδέχεται να χάσουν ευκαιρίες να ενισχύσουν αυτές τις δεξιότητες. Ο Jarrahi (2018) τονίζει ότι η τεχνητή νοημοσύνη πρέπει να υποστηρίζει, και όχι να αντικαθιστά, την ανθρώπινη κρίση. Οι ηγέτες που δεν διατηρούν αυτή την ισορροπία κινδυνεύουν να γίνουν παθητικοί χρήστες της τεχνολογίας αντί για ενεργούς υπεύθυνους λήψης αποφάσεων.

Ένας άλλος σημαντικός κίνδυνος που συνδέεται με την τεχνητή νοημοσύνη είναι η πιθανή απώλεια θέσεων εργασίας και οι αλλαγές στις δομές απασχόλησης. Η αυτοματοποίηση που βασίζεται στην τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να αντικαταστήσει τις ρουτίνες και τις επαναλαμβανόμενες εργασίες, οδηγώντας σε απώλεια θέσεων εργασίας σε ορισμένους ρόλους. Ενώ η τεχνητή νοημοσύνη δημιουργεί επίσης νέες ευκαιρίες και ρόλους, η μετάβαση μπορεί να είναι δύσκολη για τους υπαλλήλους που δεν διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες για

να προσαρμοστούν. Ο Makridakis (2017) υπογραμμίζει ότι η τεχνολογική ανεργία παραμένει ένα σοβαρό πρόβλημα, ιδίως σε τομείς με περιορισμένη πρόσβαση σε ευκαιρίες επανεκπαίδευσης και κατάρτισης.

Οι ηγέτες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαχείριση των κοινωνικών επιπτώσεων της απώλειας θέσεων εργασίας. Εάν η υιοθέτηση της τεχνητής νοημοσύνης δεν συνοδεύεται από σαφή επικοινωνία και υποστήριξη, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να βιώσουν φόβο, αντίσταση και μείωση του ηθικού τους. Οι Brynjolfsson και McAfee (2017) υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί πρέπει να επενδύουν στη συνεχή μάθηση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων, ώστε να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να προσαρμοστούν στις τεχνολογικές αλλαγές. Οι ηγέτες που δεν αντιμετωπίζουν αυτά τα ζητήματα κινδυνεύουν να υπονομεύσουν την εμπιστοσύνη και την οργανωτική συνοχή.

Η τεχνητή νοημοσύνη εισάγει κινδύνους που σχετίζονται με λάθη στη λήψη αποφάσεων και περιορισμούς του συστήματος. Αν και τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης είναι εξαιρετικά αποτελεσματικά στην επεξεργασία δεδομένων, δεν είναι αλάνθαστα. Λάθη στην ποιότητα των δεδομένων, στο σχεδιασμό μοντέλων ή στην εφαρμογή συστημάτων μπορούν να οδηγήσουν σε ανακριβή ή παραπλανητικά αποτελέσματα. Οι ηγέτες που ακολουθούν τυφλά τις συστάσεις που παράγονται από την τεχνητή νοημοσύνη ενδέχεται να λάβουν λανθασμένες αποφάσεις με σοβαρές συνέπειες. Σύμφωνα με τον Davenport (2018), η ανθρώπινη εποπτεία είναι απαραίτητη για τον εντοπισμό ανωμαλιών, παραγόντων που σχετίζονται με το πλαίσιο και ηθικών προβληματισμών που τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης ενδέχεται να παραβλέψουν.

Ένας άλλος σημαντικός κίνδυνος είναι η απώλεια της ανθρώπινης σύνδεσης στην ηγεσία. Η αποτελεσματική ηγεσία βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην συναισθηματική νοημοσύνη, την ενσυναίσθηση και την διαπροσωπική επικοινωνία. Η αυξημένη εξάρτηση από εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης μπορεί να μειώσει την άμεση αλληλεπίδραση μεταξύ ηγετών και υπαλλήλων, αποδυναμώνοντας τις σχέσεις και την εμπιστοσύνη. Οι Avolio et al. (2014) σημειώνουν ότι η ψηφιακή ηγεσία απαιτεί σκόπιμες προσπάθειες για τη

διατήρηση της ανθρώπινης σύνδεσης, ιδιαίτερα σε εικονικά και τεχνολογικά περιβάλλοντα. Οι ηγέτες που δίνουν προτεραιότητα στην αποδοτικότητα έναντι των σχέσεων μπορεί να δυσκολευτούν να παρακινήσουν και να εμπνεύσουν τις ομάδες τους.

Η χρήση της τεχνητής νοημοσύνης έχει επίσης κινδύνους που σχετίζονται με την οργανωτική κουλτούρα. Όταν η τεχνητή νοημοσύνη θεωρείται εργαλείο παρακολούθησης ή ελέγχου, μπορεί να δημιουργήσει ένα κλίμα φόβου και αντίστασης. Η υπερβολική παρακολούθηση μέσω συστημάτων απόδοσης που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να υπονομεύσει την ψυχολογική ασφάλεια και να μειώσει την αφοσίωση των εργαζομένων. Οι Bankins et al. (2023) υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες πρέπει να σχεδιάζουν και να επικοινωνούν προσεκτικά τις πρωτοβουλίες τεχνητής νοημοσύνης, ώστε να διασφαλίζουν ότι αυτές θα θεωρούνται υποστηρικτικές και όχι ως μορφή τιμωρίας.

Επιπλέον, η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να συμβάλει στην ανισότητα εντός των επιχειρήσεων. Οι εργαζόμενοι με προηγμένες ψηφιακές δεξιότητες μπορεί να επωφεληθούν περισσότερο από την υιοθέτηση της τεχνητής νοημοσύνης, ενώ άλλοι μπορεί να αισθάνονται περιθωριοποιημένοι ή παραμελημένοι. Αυτό το ψηφιακό χάσμα μπορεί να δημιουργήσει ένταση και να μειώσει τη συνεργασία. Οι ηγέτες πρέπει να διασφαλίσουν την ισότιμη πρόσβαση σε ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης, προκειμένου να αποτρέψουν την ανισότητα και να προωθήσουν την ένταξη. Οι Van Quaquebeke και Gerpott (2023) τονίζουν ότι η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς είναι απαραίτητη για τη διαχείριση της τεχνολογικής αλλαγής με υπευθυνότητα.

Ένας άλλος σημαντικός κίνδυνος αφορά τις μακροπρόθεσμες στρατηγικές επιπτώσεις της τεχνητής νοημοσύνης. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν την τεχνητή νοημοσύνη χωρίς σαφή στρατηγικό όραμα ενδέχεται να επενδύσουν σε τεχνολογίες που δεν συνάδουν με τους στόχους ή τις αξίες τους. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε σπατάλη πόρων. Οι Paschen et al. (2020) προτείνουν ότι οι ηγέτες πρέπει να ενσωματώσουν τις πρωτοβουλίες τεχνητής νοημοσύνης σε ευρύτερες οργανωτικές στρατηγικές για να εξασφαλίσουν συνοχή και βιωσιμότητα. Χωρίς

στρατηγική ευθυγράμμιση, η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να γίνει πηγή διαταραχής αντί για πλεονέκτημα.

Οι ηθικοί κίνδυνοι παραμένουν επίσης στενά συνδεδεμένοι με την ευθύνη της ηγεσίας. Ακόμη και όταν υπάρχουν ηθικά πλαίσια, οι ηγέτες ενδέχεται να αντιμετωπίσουν πιέσεις να δώσουν προτεραιότητα στην αποδοτικότητα ή το κέρδος έναντι των ηθικών παραμέτρων. Ο Floridi (2019) προειδοποιεί ότι οι ηθικές παραλείψεις στη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης μπορούν να έχουν μακροχρόνιες συνέπειες για τη νομιμότητα του οργανισμού και την εμπιστοσύνη του κοινού. Οι ηγέτες πρέπει επομένως να παραμένουν σε επαγρύπνηση και να δεσμεύονται για την τήρηση των ηθικών αρχών, ακόμη και σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα.

Η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να αυξήσει την εξάρτηση των επιχειρήσεων από εξωτερικούς παρόχους τεχνολογίας. Πολλά συστήματα τεχνητής νοημοσύνης αναπτύσσονται και συντηρούνται από τρίτους προμηθευτές, γεγονός που μπορεί να περιορίσει τον έλεγχο και τη διαφάνεια των οργανισμών. Οι ηγέτες πρέπει να αξιολογούν προσεκτικά τις συνεργασίες και να διασφαλίζουν ότι οι εξωτερικές τεχνολογίες ευθυγραμμίζονται με τα εσωτερικά πρότυπα και τις αξίες. Οι Jobin et al. (2019) υπογραμμίζουν τη σημασία των μηχανισμών διακυβέρνησης που αντιμετωπίζουν τους κινδύνους που σχετίζονται με την εξωτερική ανάθεση και την τεχνολογική εξάρτηση.

Συνολικά, οι κίνδυνοι και οι απειλές που συνδέονται με την τεχνητή νοημοσύνη στην ηγεσία είναι σημαντικοί, αλλά διαχειρίσιμοι. Η υπερβολική εξάρτηση από την τεχνολογία, η απώλεια θέσεων εργασίας, τα λάθη στη λήψη αποφάσεων, η απώλεια των ανθρώπινων σχέσεων, η ανισότητα και η στρατηγική αναντιστοιχία αποτελούν βασικές προκλήσεις. Οι ηγέτες πρέπει να υιοθετήσουν μια ισορροπημένη και ανθρωποκεντρική προσέγγιση που αναγνωρίζει τόσο τη δύναμη όσο και τους περιορισμούς της τεχνητής νοημοσύνης. Διατηρώντας την ανθρώπινη εποπτεία, επενδύοντας στην ανάπτυξη των εργαζομένων και ευθυγραμμίζοντας τις πρωτοβουλίες τεχνητής νοημοσύνης με τους ηθικούς και στρατηγικούς στόχους, οι ηγέτες μπορούν να μετριάσουν τους κινδύνους και να

διασφαλίσουν ότι η τεχνητή νοημοσύνη συμβάλλει θετικά στην επιτυχία του οργανισμού.

Αυτό το κεφάλαιο ανέλυσε τα τρία ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης, εξετάζοντας τα οφέλη, τις ηθικές προκλήσεις και τους κινδύνους της τεχνητής νοημοσύνης στην ηγεσία. Η ανάλυση έδειξε ότι η τεχνητή νοημοσύνη προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στη λήψη αποφάσεων, τον στρατηγικό σχεδιασμό, την αποδοτικότητα και την καινοτομία. Ταυτόχρονα, τα ηθικά ζητήματα που σχετίζονται με την προστασία των δεδομένων, την προκατάληψη, τη διαφάνεια και τη λογοδοσία απαιτούν ισχυρή εποπτεία από την ηγεσία και υπεύθυνη διακυβέρνηση. Τέλος, το κεφάλαιο υπογράμμισε τους κινδύνους που συνδέονται με την υπερβολική εξάρτηση από την τεχνολογία, την απώλεια θέσεων εργασίας, τη μείωση των ανθρώπινων σχέσεων και τη στρατηγική αναντιστοιχία.

Τα ευρήματα σε αυτό το κεφαλαίο υποδηλώνουν ότι η τεχνητή νοημοσύνη δεν είναι ούτε ευεργετική ούτε επιβλαβής για την ηγεσία. Ο αντίκτυπός της εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες επιλέγουν να την εφαρμόσουν και να τη διαχειριστούν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

5.1 Οφέλη της τεχνητής νοημοσύνης στην ηγεσία

Τα ευρήματα αυτής της μελέτης δείχνουν ότι η τεχνητή νοημοσύνη έχει θετική επίδραση στην πρακτική της ηγεσίας, ιδίως στους τομείς της λήψης αποφάσεων, του στρατηγικού σχεδιασμού και της οργανωτικής απόδοσης. Ωστόσο, η βιβλιογραφία δείχνει ότι η επίδραση αυτή εξαρτάται από το πλαίσιο εφαρμογής. Η τεχνητή νοημοσύνη ενισχύει την ικανότητα των ηγετών να επεξεργάζονται μεγάλους όγκους πληροφοριών και να λαμβάνουν αποφάσεις που είναι πιο ακριβείς και έγκαιρες. Παρόλα αυτά αξίζει να σημειωθεί ότι τα ευρήματα συνδέονται με παλαιότερες έρευνες που υποδηλώνουν ότι η λήψη αποφάσεων με βάση τα δεδομένα βελτιώνει την οργανωτική αποτελεσματικότητα και μειώνει την αβεβαιότητα σε σύνθετα επιχειρηματικά περιβάλλοντα (Davenport & Ronanki, 2018 · Jarrahi, 2018).

Η βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η τεχνητή νοημοσύνη δεν λειτουργεί ως υποκατάστατο της ηγεσίας, αλλά ως συμπληρωματικό εργαλείο που ενισχύει τις ανθρώπινες ικανότητες. Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν αποτελεσματικά την τεχνητή νοημοσύνη είναι σε θέση να συνδυάζουν αναλυτικές γνώσεις με την ανθρώπινη κρίση, την εμπειρία και την διαίσθηση. Ωστόσο, χρειάζεται προσοχή ώστε η τεχνητή νοημοσύνη να μην υποκαθιστά κρίσιμες ηγετικές αποφάσεις ή να δημιουργεί υπερβολική εξάρτηση από τα δεδομένα. Αυτό υποστηρίζει την άποψη των Raisch και Krakowski (2021), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις υιοθετούν ένα μοντέλο ηγεσίας στο οποίο οι άνθρωποι και τα ψηφιακά συστήματα συνεργάζονται. Τα ευρήματα ενισχύουν την ιδέα ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στην ψηφιακή εποχή εξαρτάται από την ικανότητα ενσωμάτωσης της τεχνολογίας χωρίς να υπονομεύεται η ανθρώπινη κρίση.

Ένα άλλο σημαντικό πλεονέκτημα που συζητείται είναι ο ρόλος της τεχνητής νοημοσύνης στον στρατηγικό σχεδιασμό. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι η τεχνητή νοημοσύνη επιτρέπει στους ηγέτες να αναλύουν τάσεις, να προβλέπουν μελλοντικά σενάρια και να αξιολογούν στρατηγικές εναλλακτικές λύσεις πιο

αποτελεσματικά (Paschen et al., 2020). Όμως, η αξιοπιστία αυτών των προβλέψεων εξαρτάται από την ποιότητα των δεδομένων και την ερμηνεία τους από τον ηγέτη, κάτι που δεν διασφαλίζεται πάντα. Αυτή η ικανότητα είναι ιδιαίτερα πολύτιμη σε ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, όπου οι παραδοσιακές μέθοδοι σχεδιασμού μπορεί να είναι ανεπαρκείς. Η ανάλυση υποδηλώνει ότι η στρατηγική που υποστηρίζεται από τεχνητή νοημοσύνη επιτρέπει στους ηγέτες να είναι πιο προληπτικοί παρά αντιδραστικοί, ενισχύοντας τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της επιχείρησης, εφόσον βέβαια χρησιμοποιείται με βάση την κριτική αξιολόγηση και τους πιθανούς περιορισμούς της.

Η ανάλυση τονίζει και τη συμβολή της τεχνητής νοημοσύνης στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και στη διαχείριση των εργαζομένων. Τα εργαλεία που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη υποστηρίζουν την αξιολόγηση της απόδοσης, την ανάπτυξη ταλέντων, δεξιοτήτων και τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού, επιτρέποντας στους ηγέτες να υιοθετήσουν μια πιο εξατομικευμένη και υποστηρικτική προσέγγιση (Boudreau et al., 2021). Αυτό συνάδει με τις σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας που δίνουν έμφαση στην ενδυνάμωση, την καθοδήγηση και τη συνεχή μάθηση. Ωστόσο, η ανάλυση καθιστά σαφές ότι αυτά τα οφέλη εξαρτώνται από την ηθική και ορθή εφαρμογή.

Συνολικά, η ανάλυση επιβεβαιώνει ότι η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας όταν χρησιμοποιείται υπεύθυνα και συνειδητά. Τα οφέλη όμως απαιτούν ορθή ενσωμάτωση, επαγγελματική ανάπτυξη και αναγνώριση των περιορισμών. Οι ηγέτες που θεωρούν ότι η τεχνητή νοημοσύνη έχει στρατηγικό και υποστηρικτικό ρόλο είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να βελτιώσουν την οργανωτική απόδοση, την καινοτομία και την προσαρμοστικότητα καθώς και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, με τον όρο όμως ότι αξιολογούν σωστά τα αποτελέσματα και δεν στηρίζονται μόνο στα ψηφιακά μέσα.

5.2 Ηθικές προκλήσεις και η ευθύνη της ηγεσίας

Η ανάλυση για τις ηθικές προκλήσεις υπογραμμίζει ότι η ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης στις πρακτικές ηγεσίας δημιουργεί σοβαρά ηθικά και κοινωνικά ζητήματα. Ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα είναι η προστασία των προσωπικών δεδομένων. Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι ηγέτες πρέπει να αναλάβουν την ευθύνη για την προστασία των προσωπικών και οργανωτικών δεδομένων, καθώς οι αποτυχίες σε αυτόν τον τομέα μπορούν να υπονομεύσουν την εμπιστοσύνη και τη νομιμότητα (Floridi, 2019). Η επιτυχής διαχείριση αυτών των ζητημάτων εξαρτάται από τις ικανότητες των ηγετών να εφαρμόζουν ορθά τις πολιτικές διαφύλαξης των προσωπικών δεδομένων. Αυτό υποστηρίζει την υπάρχουσα έρευνα που τονίζει τον κεντρικό ρόλο της ηγεσίας στη δημιουργία ηθικών πλαισίων διακυβέρνησης των δεδομένων (Jobin et al., 2019).

Μια άλλη βασική ηθική πρόκληση που συζητήθηκε είναι η αλγοριθμική μεροληψία. Η βιβλιογραφία υποδηλώνει ότι τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης μπορούν να αναπαράγουν ακούσια τις υπάρχουσες ανισότητες εάν έχουν εκπαιδευτεί με μεροληπτικά δεδομένα (Mittelstadt et al., 2016). Επομένως, θεωρείται σημαντικό να αναρωτηθούμε πόσο αντικειμενικά λειτουργούν αυτά τα συστήματα και κατά πόσο μπορεί ένας ηγέτης να τα ελέγχει. Η ανάλυση τονίζει ότι οι ηγέτες δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν τα αποτελέσματα της τεχνητής νοημοσύνης ως ουδέτερα ή αντικειμενικά. Αντίθετα, πρέπει να παρακολουθούν και να αξιολογούν ενεργά τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης για να διασφαλίζουν τη δικαιοσύνη και τη συμπερίληψη όλων των μελών της ομάδας. Αυτό το εύρημα συνάδει με την έρευνα σχετικά με την ηθική ηγεσία, η οποία τονίζει την υπευθυνότητα και την ηθική συνείδηση στη λήψη αποφάσεων (Goethals et al., 2023).

Η διαφάνεια είναι και αυτό ένα ηθικό ζήτημα. Η ανάλυση δείχνει ότι τα αδιαφανή συστήματα τεχνητής νοημοσύνης μειώνουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων και περιορίζουν την υπευθυνότητα. Η επίτευξη της διαφάνειας ίσως αποδειχθεί δύσκολη λόγω της πολυπλοκότητας των συστημάτων. Οι Floridi et al. (2018) υποστηρίζουν ότι η τεχνητή νοημοσύνη είναι απαραίτητη για την ηθική

νομιμότητα. Η ανάλυση ενισχύει αυτή την άποψη, υπογραμμίζοντας ότι οι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να εξηγούν και να δικαιολογούν τις αποφάσεις που υποστηρίζονται από τα ψηφιακά μέσα, ιδίως όταν αυτές οι αποφάσεις επηρεάζουν την καριέρα και την εξέλιξη των εργαζομένων.

Η ευθύνη της ηγεσίας υπάρχει ως επαναλαμβανόμενο θέμα στην ανάλυση. Ακόμη και όταν οι αποφάσεις επηρεάζονται από την τεχνητή νοημοσύνη, οι ηγέτες παραμένουν ηθικά και νομικά υπεύθυνοι. Οι Van Quaquebeke και Gerpott (2023) τονίζουν ότι η ευθύνη δεν μπορεί να ανατεθεί στην τεχνολογία. Απαιτείται συνεχή ανθρώπινη παρακολούθηση για να εξασφαλιστεί ότι οι αποφάσεις που υποστηρίζονται από την τεχνητή νοημοσύνη παραμένουν δίκαιες. Η ανάλυση υποστηρίζει αυτή τη θέση και υποστηρίζει ότι η ηθική είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης κατά τη διάρκεια της ψηφιακής αναδιαμόρφωσης.

Επιπλέον, η ανάλυση εξετάζει τον αντίκτυπο της τεχνητής νοημοσύνης στην αυτονομία και στην αξιοπρέπεια των εργαζομένων. Η υπερβολική παρακολούθηση και ο έλεγχος μπορεί να βλάψει την ψυχολογική κατάσταση και να μειώσει την αφοσίωση και την αποδοτικότητα (Bankins et al., 2023). Οι ηγέτες πρέπει επομένως να ισορροπούν ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα και τον σεβασμό προς τις ανθρώπινες αξίες. Αυτό ενισχύει τη σημασία μιας ανθρωποκεντρικής ηγετικής προσέγγισης που θέτει την ηθική στο επίκεντρο της εφαρμογής της τεχνολογίας.

Συνοψίζοντας, η ανάλυση δείχνει ότι οι ηθικές προκλήσεις δεν είναι δευτερεύοντα ζητήματα, αλλά κεντρικά θέματα στην ηγεσία που υποστηρίζεται από την τεχνητή νοημοσύνη. Η υπεύθυνη ηγεσία και η ηθική συνείδηση είναι απαραίτητες για να διασφαλιστεί ότι η τεχνητή νοημοσύνη συμβάλλει θετικά στα επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Ωστόσο, η αποτελεσματική εφαρμογή απαιτεί συνεχή κριτική σκέψη για τις ηθικές προκλήσεις που ίσως προκύπτουν.

Εκτός από τα ηθικά ζητήματα που έχουν ήδη συζητηθεί, η ευθύνη της ηγεσίας στη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης επεκτείνεται και στον τρόπο με τον οποίο η ηθική συνείδηση ενσωματώνεται στον οργανισμό. Οι ηγέτες δεν είναι μόνο υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων, αλλά και πρότυπα που επηρεάζουν τη

στάση των εργαζομένων απέναντι στην τεχνολογία. Όταν οι ηγέτες επιδεικνύουν ευαισθησία και αντιμετωπίζουν ανοιχτά τα ηθικά ζητήματα που σχετίζονται με την τεχνητή νοημοσύνη, δημιουργούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης, ασφάλειας και ειλικρίνειας. Αυτό ενθαρρύνει τους εργαζομένους να εκφράζουν τις ανησυχίες τους, να αναφέρουν τα προβλήματα που τους απασχολούν και να συμμετέχουν ενεργά σε συζητήσεις και αποφάσεις σχετικά με την υπεύθυνη χρήση της τεχνολογίας.

Η ηθική ηγεσία στο πλαίσιο της τεχνητής νοημοσύνης απαιτεί επίσης συνεχή εκπαίδευση και προσαρμογή. Καθώς οι τεχνολογίες της τεχνητής νοημοσύνης εξελίσσονται ραγδαία, οι ηθικές προκλήσεις μπορεί να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου. Πρακτικές που θεωρούνται αποδεκτές σήμερα μπορεί να γίνουν προβληματικές στο μέλλον λόγω νέων κανονισμών, κοινωνικών προσδοκιών ή τεχνολογικών εξελίξεων. Αυτό απαιτεί από τους ηγέτες να υιοθετούν μια συνεχή αξιολόγηση των ηθικών πρακτικών τους. Οι ηγέτες πρέπει επομένως να παραμένουν ενημερωμένοι σχετικά με τα ηθικά ζητήματα και τις νομικές απαιτήσεις που σχετίζονται με την τεχνητή νοημοσύνη. Αυτή η συνεχής μάθηση επιτρέπει στους ηγέτες να ενημερώνουν έγκαιρα τις πολιτικές και τις πρακτικές και να προλαμβάνουν ηθικές παραβάσεις πριν αυτές συμβούν.

Επιπλέον, η ηθική ευθύνη περιλαμβάνει τη συμμετοχή όλων των μελών μιας επιχείρησης στις αποφάσεις που σχετίζονται με την τεχνητή νοημοσύνη. Οι εργαζόμενοι, οι πελάτες και οι εξωτερικοί συνεργάτες μπορεί να επηρεαστούν από τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης. Οι ηγέτες που υιοθετούν μια συμμετοχική προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων είναι σε καλύτερη θέση να κατανοήσουν τον ευρύτερο αντίκτυπο των συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης. Αυτή η συμμετοχική προσέγγιση υποστηρίζει την ηθική νομιμότητα και ενισχύει την οργανωτική υπευθυνότητα.

Τέλος, η ηθική ηγεσία στον τομέα της τεχνητής νοημοσύνης συνδέεται στενά με τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις που αγνοούν τα ηθικά ζητήματα μπορεί να επιτύχουν βραχυπρόθεσμα οφέλη από την άποψη της αποδοτικότητας, αλλά διακινδυνεύουν να υποστούν ζημιά στη φήμη τους και

απώλεια εμπιστοσύνης μακροπρόθεσμα. Αυτό αναδεικνύει την ανάγκη των ηγετών να είναι σε θέση να αξιολογούν τα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα ηθικά αποτελέσματα. Οι ηγέτες που ενσωματώνουν ηθικές παραμέτρους στις στρατηγικές αποφάσεις διασφαλίζουν ότι η τεχνητή νοημοσύνη υποστηρίζει όχι μόνο τους στόχους απόδοσης, αλλά και την κοινωνική ευθύνη. Με αυτόν τον τρόπο, η ηθική ηγεσία γίνεται κρίσιμος παράγοντας για τη διατήρηση της αξιοπιστίας, της ανθεκτικότητας και της βιώσιμης επιτυχίας στην εποχή της τεχνητής νοημοσύνης.

5.3 Αναγνώριση των κινδύνων για την ηγεσία

Η ανάλυση για τους κινδύνους που συνδέονται με την τεχνητή νοημοσύνη υπογραμμίζει τη σημασία της διατήρησης κυρίως μιας ανθρωποκεντρικής ηγεσίας. Ένας από τους κύριους κινδύνους που εντοπίστηκαν είναι η υπερβολική εξάρτηση από τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης. Ενώ η τεχνητή νοημοσύνη βελτιώνει την αποτελεσματικότητα και την ακρίβεια, η υπερβολική εξάρτηση μπορεί να αποδυναμώσει την κριτική σκέψη και να μειώσει την ικανότητα των ηγετών να ανταποκρίνονται σε απρόβλεπτες καταστάσεις (Raisch & Krakowski, 2021). Αυτό δημιουργεί ερωτήματα σχετικά με το πώς οι ηγέτες μπορούν να συνδυάσουν την αξιοποίηση της τεχνολογίας με την προσωπική τους κρίση και τη λήψη αποφάσεων. Η ανάλυση υπογραμμίζει ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας απαιτεί συνεχή ανθρώπινη συμμετοχή και προβληματισμό.

Η απώλεια των θέσεων εργασίας είναι ένας άλλος σημαντικός κίνδυνος που συζητείται στη βιβλιογραφία. Η αυτοματοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια θέσεων εργασίας, ιδίως σε καθημερινούς ρόλους, δημιουργώντας φόβο και αντίσταση στην τεχνολογική πρόοδο μεταξύ των εργαζομένων (Makridakis, 2017). Εδώ τίθεται η ανάγκη για αξιολόγηση του κοινωνικού κόστους και των δυνατοτήτων μείωσης των αρνητικών συνεπειών. Η ανάλυση υποδηλώνει ότι οι ηγέτες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαχείριση αυτής της ψηφιακής μετάβασης, υποστηρίζοντας την συνεχή εκπαίδευση και την εμπειρική μάθηση.

Οι Brynjolfsson και McAfee (2017) υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί πρέπει να επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό για να εξασφαλίσουν την τεχνολογική πρόοδο χωρίς αποκλεισμούς. Η ανάλυση υποστηρίζει αυτή την άποψη και υπογραμμίζει την ευθύνη της ηγεσίας στην προώθηση της κοινωνικής βιωσιμότητας.

Η ανάλυση εξετάζει τον κίνδυνο μείωσης των ανθρώπινων σχέσεων στην ηγεσία. Τα ψηφιακά εργαλεία και τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης ενδέχεται να περιορίσουν την πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπίδραση, αποδυναμώνοντας τις σχέσεις και τη συνεργασία (Avolio et al., 2014). Η ανάλυση τονίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη, η ενσυναίσθηση και η επικοινωνία παραμένουν βασικές ηγετικές ιδιότητες, ακόμη και σε εξαιρετικά ψηφιακά περιβάλλοντα. Οι ηγέτες που παραμελούν αυτές τις πτυχές ενδέχεται να δυσκολευτούν να παρακινήσουν και να εμπνεύσουν τις ομάδες τους. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν την τεχνητή νοημοσύνη χωρίς σαφή όραμα ενδέχεται να αντιμετωπίσουν αναποτελεσματικότητα (Paschen et al., 2020). Αυτό δημιουργεί την ανάγκη για συστηματική αξιολόγηση των στρατηγικών επιλογών και των πιθανών αρνητικών επιπτώσεων πριν ακόμα υιοθετηθεί η τεχνολογία. Υπογραμμίζεται και η ανάγκη για στρατηγική ηγεσία που ευθυγραμμίζει τις πρωτοβουλίες τεχνητής νοημοσύνης με τους οργανωτικούς στόχους και αξίες. Χωρίς αυτή την ευθυγράμμιση, η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα αντί για αξία.

Πέρα από τους κοινώς αναγνωρισμένους λειτουργικούς και τεχνολογικούς κινδύνους, η ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης στις πρακτικές ηγεσίας εισάγει βαθύτερες στρατηγικές προκλήσεις που απαιτούν προσεκτική διαχείριση. Ένας από τους πιο κρίσιμους κινδύνους αφορά τη σταδιακή αποδόμηση της ανθρώπινης κρίσης. Καθώς τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης παρέχουν όλο και περισσότερες προβλέψεις και αυτοματοποιημένες αποφάσεις, οι ηγέτες ενδέχεται να εξαρτηθούν υπερβολικά από τα αποτελέσματα των αλγορίθμων, οδηγώντας στην αυτοϊκανοποίηση των αποφάσεων τους. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η ευθύνη μπορεί να μετατοπιστεί από τους ανθρώπινους ηγέτες στα τεχνολογικά

συστήματα, αποδυναμώνοντας τον ηθικό και στρατηγικό ρόλο της ηγεσίας. Αυτή η υπερβολική εξάρτηση μπορεί να είναι ιδιαίτερα επικίνδυνη σε περίπλοκες ή ασαφείς καταστάσεις όπου η κατανόηση του πλαισίου, η ηθική συλλογιστική και η συναισθηματική νοημοσύνη είναι απαραίτητες.

Ένας άλλος σημαντικός κίνδυνος σχετίζεται με την αδιαφάνεια των διαδικασιών λήψης αποφάσεων που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη. Πολλά προηγμένα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης λειτουργούν περίπλοκα, καθιστώντας δύσκολο για τους ηγέτες να κατανοήσουν πλήρως πώς βγαίνουν τα συμπεράσματα. Αυτή η έλλειψη επεξήγησης υπονομεύει τη διαφάνεια και μπορεί να μειώσει την εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων, ειδικά όταν τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης επηρεάζουν τις αξιολογήσεις απόδοσης, τις προαγωγές ή την αναδιάρθρωση του ανθρώπινου δυναμικού. Όταν οι ηγέτες δεν μπορούν να δικαιολογήσουν με σαφήνεια τις αποφάσεις που επηρεάζονται από την τεχνητή νοημοσύνη, απειλείται η νομιμότητα του οργανισμού και η αντίληψη για δικαιοσύνη. Αυτή η πρόκληση θέτει τους ηγέτες σε μια δύσκολη θέση: είναι υπεύθυνοι για τα αποτελέσματα που παράγονται από συστήματα τα οποία ενδέχεται να μην ελέγχουν ή να μην κατανοούν πλήρως.

Η χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στην ηγεσία έχει επίσης κινδύνους για την οργανωτική κουλτούρα. Η αυτοματοποίηση των διαχειριστικών διαδικασιών μπορεί να μειώσει ακούσια την ανθρώπινη αλληλεπίδραση, την ενσυναίσθηση και τις συμπεριφορές ηγεσίας που βασίζονται στις σχέσεις. Η ηγεσία που βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε συστήματα που λειτουργούν με βάση δεδομένα μπορεί να δώσει προτεραιότητα στην αποδοτικότητα και τη βελτιστοποίηση σε βάρος της ευημερίας και της ψυχολογικής ασφάλειας των εργαζομένων. Με την πάροδο του χρόνου, αυτό μπορεί να καλλιεργήσει μια τεχνοκρατική κουλτούρα στην οποία οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι παρακολουθούνται αντί να υποστηρίζονται, μειώνοντας ενδεχομένως την αφοσίωση, τη δημιουργικότητα και την εμπιστοσύνη προς την επιχείρηση. Οι ηγέτες πρέπει να παραμείνουν σε εγρήγορση για να διασφαλίσουν ότι η τεχνολογική αποδοτικότητα δεν υπερισχύει των ανθρωποκεντρικών αξιών.

Η απώλεια θέσεων εργασίας και ο επαναπροσδιορισμός των ρόλων αποτελούν πρόσθετους κινδύνους που επηρεάζουν άμεσα την αξιοπιστία της ηγεσίας και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων. Ενώ η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να ενισχύσει την παραγωγικότητα, μπορεί επίσης να οδηγήσει σε μείωση του εργατικού δυναμικού ή σε σημαντικές αλλαγές στο περιεχόμενο της εργασίας. Εάν αυτές οι μεταβάσεις δεν διαχειριστούν σωστά, μπορούν να προκαλέσουν φόβο, αντίσταση και ηθική αποστασιοποίηση εντός των οργανισμών. Οι ηγέτες που δεν επικοινωνούν με διαφάνεια τις αλλαγές που σχετίζονται με την τεχνητή νοημοσύνη κινδυνεύουν να υπονομεύσουν την εμπιστοσύνη και τη νομιμότητά τους. Η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί όχι μόνο στρατηγική προνοητικότητα, αλλά και συναισθηματική ευαισθησία και ηθική ευθύνη κατά τη διαχείριση των τεχνολογικών αναταραχών.

Επιπλέον, η αλγοριθμική μεροληψία αποτελεί σοβαρό κίνδυνο με μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στην ισότητα και την ένταξη. Τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης που έχουν εκπαιδευτεί με βάση ιστορικά δεδομένα ενδέχεται να αναπαράγουν ή να ενισχύουν υπάρχουσες μεροληψίες που σχετίζονται με το φύλο, την εθνικότητα ή την κοινωνικοοικονομική κατάσταση. Όταν τέτοια συστήματα επηρεάζουν τις αποφάσεις της ηγεσίας, μπορούν να θεσμοθετήσουν τη διάκριση με διακριτικούς αλλά συστηματικούς τρόπους. Οι ηγέτες που δεν παρακολουθούν και δεν διαχειρίζονται ενεργά τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης μπορεί να συμβάλλουν ακούσια σε ανήθικες πρακτικές, εκθέτοντας τους οργανισμούς σε κινδύνους φήμης, νομικούς και κοινωνικούς.

Τέλος, ο γρήγορος ρυθμός της τεχνολογικής ανάπτυξης δημιουργεί ένα στρατηγικό κίνδυνο που σχετίζεται με κενά στις ηγετικές ικανότητες. Πολλοί ηγέτες δεν διαθέτουν επαρκή ψηφιακή παιδεία για να αξιολογήσουν κριτικά τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης, να ερμηνεύσουν τα αλγοριθμικά αποτελέσματα ή να αμφισβητήσουν τις τεχνολογικές παραδοχές. Αυτό το κενό δεξιοτήτων περιορίζει την ικανότητα των ηγετών να ασκούν ενημερωμένη εποπτεία και αυξάνει την εξάρτηση από τεχνικούς εμπειρογνώμονες, ενδεχομένως αποδυναμώνοντας τη στρατηγική αυτονομία. Η αναγνώριση αυτού του κινδύνου

υπογραμμίζει την ανάγκη για συνεχή ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων με έμφαση στην ψηφιακή ικανότητα, την ηθική συνείδηση και την προσαρμοστική σκέψη.

Συμπερασματικά, οι κίνδυνοι που συνδέονται με την τεχνητή νοημοσύνη στην ηγεσία εκτείνονται πέρα από τις τεχνικές αστοχίες και περιλαμβάνουν ηθικές, πολιτισμικές και στρατηγικές διαστάσεις. Η αποτελεσματική ηγεσία στην εποχή της τεχνητής νοημοσύνης απαιτεί συνειδητή προσπάθεια για τη διατήρηση της ανθρώπινης κρίσης, της υπευθυνότητας και των αξιών, με παράλληλη αξιοποίηση των τεχνολογικών δυνατοτήτων. Η αναγνώριση αυτών των κινδύνων αποτελεί κρίσιμη προϋπόθεση για μια υπεύνη, βιώσιμη και ανθρωποκεντρική ηγεσία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6° : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ραγδαία πρόοδος της τεχνητής νοημοσύνης έχει αναδιαμορφώσει ριζικά το πλαίσιο στο οποίο ασκείται η ηγεσία, επαναπροσδιορίζοντας τις παραδοσιακές αντιλήψεις σχετικά με τη λήψη αποφάσεων, την εξουσία και τον οργανωτικό έλεγχο. Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να εξετάσει τον ρόλο της ηγεσίας στην εποχή της τεχνητής νοημοσύνης, με ιδιαίτερη έμφαση στα οφέλη, τις ηθικές προκλήσεις και τους κινδύνους που συνδέονται με την ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης στις πρακτικές ηγεσίας. Βασιζόμενη σε μια εκτενή ανασκόπηση ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας, η παρούσα έρευνα παρέχει μια ολοκληρωμένη θεωρητική σύνθεση που συμβάλλει στην κατανόηση της ηγεσίας ως μιας δυναμικής, ανθρωποκεντρικής διαδικασίας που λειτουργεί σε περιβάλλοντα που καθορίζονται όλο και περισσότερο από την τεχνολογία.

Ένα από τα κεντρικά συμπεράσματα αυτής της μελέτης είναι ότι η τεχνητή νοημοσύνη δεν μειώνει τη σημασία της ηγεσίας, αλλά μάλλον ενισχύει την ευθύνη της. Ενώ τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης προσφέρουν δυνατότητες στην επεξεργασία δεδομένων, την προγνωστική ανάλυση και την επιχειρησιακή αποδοτικότητα, δεν διαθέτουν ηθική λογική, συναισθηματική νοημοσύνη ή συνειδητοποίηση του πλαισίου. Κατά συνέπεια, η ηγεσία στην εποχή της τεχνητής νοημοσύνης απαιτεί αναδιαμόρφωση των ρόλων, όπου οι ηγέτες δεν είναι απλώς υπεύθυνοι για λήψη αποφάσεων, αλλά ηθικοί διαχειριστές, και μεσάζοντες για τη συνεργασία ανθρώπων και τεχνολογίας. Αυτό το εύρημα αμφισβητεί τις τεχνοκρατικές αφηγήσεις που παρουσιάζουν την τεχνητή νοημοσύνη ως υποκατάστατο της ανθρώπινης ηγεσίας και ενισχύει το επιχείρημα ότι η τεχνολογία πρέπει να θεωρείται ως μια δύναμη που ενισχύει και βοηθάει και δεν αντικαθιστά.

Η ανάλυση των θεωριών ηγεσίας αποκάλυψε μια σαφή πορεία από μοντέλα βασισμένα σε χαρακτηριστικά και συμπεριφορά προς πιο αξιακές και ευαίσθητες στο πλαίσιο προσεγγίσεις. Τα σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας, όπως η μετασχηματιστική, η υπηρετική, η ηθική και η αυθεντική ηγεσία, είναι ιδιαίτερα συνδεδεμένα σε περιβάλλοντα που υποστηρίζονται από τεχνητή νοημοσύνη,

καθώς δίνουν έμφαση στην εμπιστοσύνη, την ακεραιότητα, την προσαρμοστικότητα και την ανθρώπινη ανάπτυξη. Αυτοί οι τύποι ηγεσίας ευθυγραμμίζονται στενά με τις απαιτήσεις της ψηφιακής μεταμόρφωσης, όπου επικρατούν η αβεβαιότητα και οι ραγδαίες αλλαγές. Η μελέτη επιβεβαιώνει ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε τέτοια περιβάλλοντα εξαρτάται λιγότερο από την εξουσία και περισσότερο από την επιρροή, την ηθική κρίση και την ικανότητα να ενσωματώνει τις τεχνολογικές δυνατότητες με τις αξίες της επιχείρησης.

Ένα άλλο βασικό συμπέρασμα αφορά τη φύση της τεχνητής νοημοσύνης ως ευκαιρία αλλά και κίνδυνο για την ηγεσία. Από τη μία πλευρά, η τεχνητή νοημοσύνη βελτιώνει την ακρίβεια της λήψης αποφάσεων, τη στρατηγική πρόβλεψη και την οργανωτική αποτελεσματικότητα, επιτρέποντας στους ηγέτες να επεξεργάζονται τεράστιες ποσότητες πληροφοριών και να αναγνωρίζουν μοτίβα πέρα από τα ανθρώπινα όρια. Από την άλλη πλευρά, η υπερβολική εξάρτηση από συστήματα τεχνητής νοημοσύνης δημιουργεί σημαντικούς κινδύνους, όπως η υποβάθμιση της ανθρώπινης κρίσης, η μείωση της λογοδοσίας και η ύπαρξη ηθικών σημείων. Αυτό υπογραμμίζει την ανάγκη οι ηγέτες να διατηρούν κριτική σκέψη και να αποφεύγουν να αναθέτουν την ηθική ευθύνη σε αλγόριθμους. Η αποτελεσματική ηγεσία στην εποχή της τεχνητής νοημοσύνης εξαρτάται επομένως από τη διατήρηση μιας ισορροπίας μεταξύ των ψηφιακών συστημάτων και της ανθρώπινης σκέψης.

Οι ηθικές παράμετροι αναδείχθηκαν ως κεντρικό θέμα σε όλη την ανάλυση. Θέματα όπως η προστασία των δεδομένων, η αλγοριθμική μεροληψία, η διαφάνεια και η υπευθυνότητα δεν είναι απλώς τεχνικές προκλήσεις, αλλά προκλήσεις ηγεσίας. Η μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η ηθική ηγεσία είναι απαραίτητη για τη διαχείριση της χρήσης της τεχνητής νοημοσύνης εντός των επιχειρήσεων. Οι ηγέτες καθορίζουν τη διαμόρφωση ηθικών πολιτισμών και στη διασφάλιση της συνύπαρξης των εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης με τις κοινωνικές αξίες και τα ανθρώπινα δικαιώματα. Η αποτυχία να αντιμετωπιστούν προληπτικά τα ηθικά ζητήματα μπορεί να υπονομεύσει τη νομιμότητα των

επιχειρήσεων, την εμπιστοσύνη των εργαζομένων και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα τους.

Επιπλέον, η μελέτη υπογραμμίζει τον βαθύ αντίκτυπο της τεχνητής νοημοσύνης στην οργανωσιακή κουλτούρα και την εμπειρία των εργαζομένων. Ενώ η αυτοματοποίηση που βασίζεται στην τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να βελτιώσει την παραγωγικότητα, μπορεί επίσης να συμβάλει στην αποξένωση, στο άγχος της παρακολούθησης και στη μείωση των διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων, εάν εφαρμοστεί χωρίς μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση. Οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι για τη διαφύλαξη της ψυχολογικής ασφάλειας, την καλλιέργεια της εμπιστοσύνης και τη διασφάλιση ότι η τεχνολογική αποδοτικότητα δεν υπερσχύει της ανθρώπινης αξιοπρέπειας. Αυτό ενισχύει το επιχείρημα ότι η ηγεσία στην εποχή της τεχνητής νοημοσύνης είναι ηθική, και όχι καθαρά στρατηγική.

Συμπερασματικά, η μελέτη αυτή επιβεβαιώνει ότι η ηγεσία παραμένει ένας κρίσιμος καθοριστικός παράγοντας για την οργανωσιακή επιτυχία στην εποχή της τεχνητής νοημοσύνης. Ωστόσο, η φύση της αποτελεσματικής ηγεσίας υφίσταται αναδιαμόρφωση. Οι ηγέτες πρέπει να αναπτύξουν νέες ικανότητες που συνδυάζουν την ψηφιακή παιδεία με την ηθική ευαισθησία, τη στρατηγική σκέψη με την ενσυναίσθηση και την καινοτομία με την ευθύνη. Η τεχνητή νοημοσύνη μεγεθύνει τις συνέπειες των αποφάσεων της ηγεσίας, καθιστώντας την ποιότητα της ηγεσίας πιο σημαντική από ποτέ. Έτσι, το μέλλον της ηγεσίας δεν εξαρτάται μόνο από την κατάκτηση της τεχνολογίας, αλλά και την συνύπαρξη της τεχνολογικής προόδου με τις ανθρώπινες αξίες και την ηθική ακεραιότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο : ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης υπογραμμίζουν την πολυπλοκότητα της ηγεσίας στην εποχή της τεχνητής νοημοσύνης και αποκαλύπτουν πολλαπλές δυνατότητες για μελλοντική έρευνα. Ενώ η υπάρχουσα βιβλιογραφία έχει σημειώσει σημαντική πρόοδο στη σχέση μεταξύ ηγεσίας και τεχνητής νοημοσύνης, ο τομέας παραμένει συνεχώς ανεπτυγμένος, όσον αφορά την ενίσχυση από εμπειρικά δεδομένα, την ηθική διακυβέρνηση και τις ανθρώπινες επιπτώσεις της αλγοριθμικής λήψης αποφάσεων. Επομένως, η μελλοντική έρευνα είναι απαραίτητη για την εμβάθυνση της κατανόησης, την αντιμετώπιση ζητημάτων και την υποστήριξη της ανάπτυξης υπεύθυνων πρακτικών ηγεσίας σε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την τεχνητή νοημοσύνη.

Μια σημαντική κατεύθυνση για μελλοντική έρευνα περιλαμβάνει την εμπειρική εξέταση των πρακτικών ηγεσίας σε επιχειρήσεις που έχουν ενσωματώσει ενεργά την τεχνητή νοημοσύνη στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων τους. Ποιοτικές μελέτες, όπως συνεντεύξεις με στελέχη, θα μπορούσαν να προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες για το πώς οι ηγέτες βιώνουν και ερμηνεύουν τους εξελισσόμενους ρόλους τους όταν συνεργάζονται με συστήματα τεχνητής νοημοσύνης. Μια τέτοια έρευνα θα επέτρεπε στους μελετητές να διερευνήσουν πώς οι αξίες ηγεσίας, η ηθική και η λογοδοσία εφαρμόζονται σε πραγματικά επιχειρηματικά πλαίσια. Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ηγέτες διαχειρίζονται τις εντάσεις μεταξύ της ανθρώπινης κρίσης και των αλγοριθμικών συστημάτων θα εμπλούτιζε σημαντικά τη βιβλιογραφία.

Εκτός από τις ποιοτικές προσεγγίσεις, μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν ποσοτικές μεθόδους για να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ της υιοθέτησης της τεχνητής νοημοσύνης και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Η έρευνα με βάση ερωτηματολόγια θα μπορούσε να διερευνήσει πώς οι διαφορετικοί ηγετικοί τύποι, όπως η μετασχηματιστική, η ηθική, η υπηρετική και η αυθεντική ηγεσία, περιορίζουν τον αντίκτυπο της τεχνητής νοημοσύνης στα αποτελέσματα των εργαζομένων, την εμπιστοσύνη και την απόδοση. Με την εμπειρική εξέταση αυτών των σχέσεων, οι ερευνητές θα μπορούσαν να

προσδιορίσουν ποιες ηγετικές προσεγγίσεις είναι πιο αποτελεσματικές σε περιβάλλοντα που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη και υπό ποιες συνθήκες. Τέτοια ευρήματα θα προσφέρουν πρακτική καθοδήγηση για την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και στρατηγικού σχεδιασμού.

Μια άλλη υποσχόμενη ερευνητική κατεύθυνση αφορά την ηθική διάσταση της ηγεσίας σε σχέση με την τεχνητή νοημοσύνη. Ενώ οι ηθικές προκλήσεις, όπως η αλγοριθμική μεροληψία, η προστασία των δεδομένων και η διαφάνεια, έχουν συζητηθεί ευρέως, υπάρχουν περιορισμένες εμπειρικές έρευνες που εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες διαχειρίζονται ενεργά αυτά τα ζητήματα στην πράξη. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη και την αξιολόγηση πλαισίων ηθικής διακυβέρνησης της τεχνητής νοημοσύνης από τη σκοπιά της ηγεσίας. Για παράδειγμα, οι μελέτες θα μπορούσαν να εξετάσουν τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες θεσπίζουν ηθικές κατευθυντήριες γραμμές και μηχανισμούς εποπτείας για τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι πρακτικές επηρεάζουν την οργανωτική κουλτούρα και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων.

Οι συγκριτικές μελέτες σε διάφορους κλάδους και τομείς αποτελούν επίσης μια πολύτιμη κατεύθυνση για μελλοντική έρευνα. Ο ρόλος της τεχνητής νοημοσύνης στην ηγεσία μπορεί να διαφέρει σημαντικά μεταξύ τομέων όπως η υγειονομική περίθαλψη, η χρηματοοικονομική, η εκπαίδευση και η δημόσια διοίκηση, όπου τα ηθικά ζητήματα, οι κανονιστικοί περιορισμοί και οι ευθύνες λήψης αποφάσεων ποικίλλουν σημαντικά. Η έρευνα σε συγκεκριμένους τομείς θα μπορούσε να αποκαλύψει πώς οι παράγοντες του περιβάλλοντος διαμορφώνουν τις προκλήσεις ηγεσίας και τις ηθικές προτεραιότητες στην υιοθέτηση της τεχνητής νοημοσύνης. Ομοίως, συγκριτικές μελέτες μεταξύ ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών θα μπορούσαν να παρέχουν πληροφορίες για το πώς οι θεσμικές πιέσεις επηρεάζουν τη συμπεριφορά ηγεσίας σε περιβάλλοντα που εφαρμόζεται η τεχνολογία.

Μελλοντικές έρευνες θα πρέπει επίσης να εξετάσουν τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις της τεχνητής νοημοσύνης στην ταυτότητα της ηγεσίας και στους

επαγγελματικούς ρόλους. Καθώς τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης εκτελούν όλο και περισσότερο αναλυτικές και διαχειριστικές εργασίες, τα παραδοσιακά όρια μεταξύ ηγεσίας, διαχείρισης και τεχνολογίας γίνονται όλο και πιο ασαφή. Διαχρονικές μελέτες θα μπορούσαν να διερευνήσουν τον τρόπο με τον οποίο η αυτοαντίληψη, η εξουσία και το αίσθημα ευθύνης των ηγετών εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου ως απόκριση στη συνεχή αλληλεπίδραση με συστήματα τεχνητής νοημοσύνης. Αυτή η γραμμή έρευνας είναι ιδιαίτερα σημαντική για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο κατασκευάζεται και διατηρείται η νομιμότητα της ηγεσίας σε οργανισμούς που μεσολαβούν αλγοριθμικά.

Μια άλλη σημαντική κατεύθυνση αφορά τη διερεύνηση της ανάπτυξης και της εκπαίδευσης της ηγεσίας στο πλαίσιο της τεχνητής νοημοσύνης. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να διερευνήσουν τον τρόπο με τον οποίο τα προγράμματα κατάρτισης ηγεσίας ενσωματώνουν την ψηφιακή παιδεία, την ηθική συλλογιστική και τις δεξιότητες που σχετίζονται με την τεχνητή νοημοσύνη. Πειραματικές μελέτες θα μπορούσαν να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα διαφορετικών εκπαιδευτικών παρεμβάσεων που έχουν σχεδιαστεί για να προετοιμάσουν τους ηγέτες για περιβάλλοντα που υποστηρίζονται από τεχνητή νοημοσύνη. Τέτοιες έρευνες θα συμβάλουν στη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ θεωρίας και πρακτικής, προσδιορίζοντας τεκμηριωμένες προσεγγίσεις για την ανάπτυξη ηγεσίας στην ψηφιακή εποχή.

Ο ρόλος των εργαζομένων στην ηγεσία που βασίζεται στην τεχνητή νοημοσύνη απαιτεί επίσης περαιτέρω προσοχή. Μεγάλο μέρος της υπάρχουσας βιβλιογραφίας υιοθετεί μια προσέγγιση επικεντρωμένη στον ηγέτη, παραβλέποντας τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται, ανταποκρίνονται και αλληλεπιδρούν με τις αποφάσεις της διοίκησης που επηρεάζονται από την τεχνητή νοημοσύνη. Μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να εξετάσουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στην ηγεσία που υποστηρίζεται από την τεχνητή νοημοσύνη, τις αντιλήψεις περί δικαιοσύνης και διαφάνειας, καθώς και τον ψυχολογικό αντίκτυπο της ψηφιακής διαχείρισης.

Τέλος, η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να υιοθετήσει μια επιστημονική προσέγγιση που θα ενσωματώνει γνώσεις από τις μελέτες ηγεσίας, τα πληροφοριακά συστήματα, την ηθική, την ψυχολογία και την κοινωνιολογία. Οι προκλήσεις που θέτει η τεχνητή νοημοσύνη υπερβαίνουν τα όρια των επιστημονικών κλάδων και απαιτούν αναλυτικά πλαίσια. Η επιστημονική έρευνα μπορεί να προσφέρει πιο λεπτομερείς εξηγήσεις για τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν η τεχνολογία, η ανθρώπινη συμπεριφορά και οι οργανωτικές δομές, συμβάλλοντας τελικά σε πιο υπεύθυνα και ανθρωποκεντρικά μοντέλα ηγεσίας.

Συμπερασματικά, η μελλοντική έρευνα σχετικά με την ηγεσία στην εποχή της τεχνητής νοημοσύνης θα πρέπει να προχωρήσει πέρα από τις περιγραφικές αναφορές και την τεχνολογία προς κριτικές, εμπειρικά τεκμηριωμένες και ηθικά ενημερωμένες έρευνες. Αντιμετωπίζοντας ζητήματα ταυτότητας, ηθικά και ανθρώπινης ευημερίας, οι μελλοντικές μελέτες μπορούν να συμβάλουν στην ανάπτυξη θεωριών ηγεσίας που είναι ικανές να καθοδηγήσουν τις επιχειρήσεις μέσω της τεχνολογικής αναδιαμόρφωσης, διατηρώντας όμως τις ανθρώπινες αξίες και την κοινωνική ευθύνη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Antonakis, J., & Day, D. V. (2018). Leadership: Past, present, and future. In J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), *The nature of leadership* (3rd ed., pp. 3–26). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781506395029.n1>

Atchley, P., Pannell, H., Wofford, K., Hopkins, M., & Atchley, R. A. (2024). Human and AI collaboration in the higher education environment: Opportunities and concerns. *Cognitive Research: Principles and Implications*, 9, Article 20. <https://doi.org/10.1186/s41235-024-00547-9>

Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the “E” to E-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325–338. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X)

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2014). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>

Bankins, S., Formosa, P., & McCabe, J. (2023). Ethical challenges of AI in people management. *Human Resource Management Review*, 33(2), 100899. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100899>

Bankins, S., Ocampo, A., Marrone, M., Restubog, S. L. D., & Woo, S. E. (2023). A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 159–182. <https://doi.org/10.1002/job.2735>

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.

Beulen, E., & Dans, E. (2024). *Data Analytics and Digital Transformation*. Routledge.

Boudreau, J. W., Jesuthasan, R., & Creelman, D. (2021). Work without jobs: How to reboot your organization's work operating system. MIT Press.

Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). Machine, platform, crowd : Harnessing our digital future. W. W. Norton & Company.

Bughin, J., Seong, J., Manyika, J., Chui, M., & Joshi, R. (2018). Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy. McKinsey Global Institute.

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

Creswell, J. W. (2011). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (4th ed.) Pearson.

Davenport, T. H. (2018). The AI advantage: How to put the artificial intelligence revolution to work. MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/11781.001.0001>

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116. [https://openeclass.uom.gr/modules/document/file.php/BA222/%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91%3A%20%CE%91%CE%A1%CE%98%CE%A1%CE%91%20%CE%93%CE%99%CE%91%20%CE%A0%CE%91%CE%A1%CE%9F%CE%A5%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%A3%CE%97/Artificial Intelligence Real World HBR Davenport Ronanki 2018.pdf](https://openeclass.uom.gr/modules/document/file.php/BA222/%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91%3A%20%CE%91%CE%A1%CE%98%CE%A1%CE%91%20%CE%93%CE%99%CE%91%20%CE%A0%CE%91%CE%A1%CE%9F%CE%A5%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%A3%CE%97/Artificial%20Intelligence%20Real%20World%20HBR%20Davenport%20Ronanki%202018.pdf)

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2017). The SAGE handbook of qualitative research (5th ed.). SAGE Publications.

Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.

Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 1–6. <https://doi.org/10.1037/h0056314>

Floridi, L. (2019). *Artificial intelligence: An introduction to the philosophy and ethics of AI*. Oxford University Press.

Floridi, L., Cows, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P., & Vayena, E. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>

Gardner, J. (1989). *On leadership*. Free Press.

Goethals, G. R., Allison, S. T., & Sorenson, G. J. (Eds.). (2023). *The SAGE Encyclopedia of Leadership Studies* (1st ed.). SAGE Publications.

Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26–34. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.48.1.26>

Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice Hall.

Hossain, S., Fernando, M., & Akter, S. (2025). Digital leadership: Towards a dynamic managerial capability perspective of artificial intelligence-driven leader capabilities. *Journal of Management*, 32(2), 189–208. <https://doi.org/10.1177/15480518251319624>

House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90037-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90037-4)

Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human–AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>

Jobin, A., Lenca, M., & Vayena, E. (2019). The global landscape of AI ethics guidelines. *Nature Machine Intelligence*, 1, 389–399. <https://doi.org/10.1038/s42256-019-0088-2>

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>

Judijanto, L., Asfahani, A., & Krisnawati, N. (2022). The future of leadership: Integrating AI technology in management practices. *Journal of Artificial Intelligence and Development*, 1(2), 99–106. <https://edujavare.com/index.php/JAI/article/view/344>

Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185–195. https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1302_6

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2023). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (7th ed.). Wiley.

Leonardi, P. M., & Neeley, T. B. (2022). *The digital mindset: What it really takes to thrive in the age of data, algorithms, and AI*. Harvard Business Review Press.

Liden, R. C., Wang, X., & Wang, Y. (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*, 186, 115036. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036>

Machucho, R., & Ortiz, D. (2025). The impacts of Artificial Intelligence on business innovation: A comprehensive review of applications, organizational challenges, and ethical considerations. *Systems*, 13(4), 264. <https://doi.org/10.3390/systems13040264>

Makridakis, S. (2017). The forthcoming artificial intelligence (AI) revolution: Its impact on society and firms. *Futures*, 90, 46–60. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2017.03.006>

MIT Sloan Management Review. (2020). How AI is transforming the organization (The digital future of management). The MIT Press.
<https://doi.org/10.7551/mitpress/12588.001.0001>

Mittelstadt, B. D., Allo, P., Taddeo, M., Wachter, S., & Floridi, L. (2016). The ethics of algorithms: Mapping the debate. *Big Data & Society*, 3(2), 1–21.
<https://doi.org/10.1177/2053951716679679>

Mohanty, S., & Vyas, S. (2018). How to compete in the age of artificial intelligence: Implementing a collaborative human-machine strategy for your business. Apress.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications, Inc.

Paschen, J., Pitt, C., & Kietzmann, J. (2020). Artificial intelligence: Building blocks and an innovation typology. *Journal of Business Research*, 121, 607–618.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.035>

Paschen, J., Wilson, M., & Ferreira, J. J. (2020). Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. *Business Horizons*, 63, 403-414. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.01.003>

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64–88.

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192-210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.

Russell, S. J., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson.

Salisbury, M. (2025). Leadership in the era of AI: How to grow organizational intelligence. Routledge.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research methods for business students (8th ed.) Pearson.

Stogdill, R. M. (1963). Manual for the leader behavior description questionnaire – Form XII: An experimental revision. Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University, Columbus, 1963. 14, (8).
https://books.google.gr/books/about/Manual_for_the_Leader_Behavior_Descripti.html?id=tIJJPwAACAAJ&redir_esc=y

Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. Free Press.

Suljic, V. (2025). Strategic leadership in AI-driven digital transformation: Ethical governance, innovation management, and sustainable practices for global enterprises and SMEs. SBS Journal of Applied Business Research, 13(1), 17-35.
<https://doi.org/10.70301/JOUR/SBS-JABR/2025/13/1/2>

Van Quaquebeke, N., & Gerpott, F. H. (2023). The now, new, and next of digital leadership: How artificial intelligence will change leadership as we know it. Academy of Management Perspectives, 30(3), 265–275.
<https://doi.org/10.1177/1548051823118173>

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28, 118-144.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Yao, M., Zhou, A., & Jia, M. (2018). Applied artificial intelligence: A handbook for business. O'Reilly Media.

Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson.