



ΕΛΛΗΝΙΚΟ
ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ



UNIVERSITY of NICOSIA

ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ, ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**"Ηγεσία και Διοίκηση στον Τραπεζικό Τομέα: Σύγχρονες
προσεγγίσεις και επιπτώσεις στην απόδοση"**

ΓΚΟΥΤΖΙΑΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ:158708

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΕΣ ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ Α : ΔΑΣΙΛΑΣ ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ

ΣΥΝ-ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ Β : ΒΡΟΝΤΗΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ

ΙΩΑΝΝΙΝΑ, ΜΑΪΟΣ 2026

.....

© Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2026 Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του φοιτητή Γκούτζια Ευάγγελου του Σωτηρίου που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση», (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός Γκούτζιας Ευάγγελος του Σωτηρίου, διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

«Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Απόστολο Δασίλα για τις πολύτιμες συμβουλές του σε ότι αφορά την εκπόνηση της συγκεκριμένης Διπλωματικής εργασίας».

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μελέτη εξετάζει τον ρόλο της ηγεσίας στον τραπεζικό τομέα και διερευνά τη συμβολή της στην οργανωσιακή απόδοση, την οργανωσιακή κουλτούρα, την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση, τη διατήρηση ταλέντων και τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Ο τραπεζικός κλάδος λειτουργεί σε περιβάλλον κανονιστικής αυστηρότητας, υψηλής έκθεσης σε κινδύνους και διαρκούς τεχνολογικής αναδιάρθρωσης. Ιδίως μετά τη χρηματοπιστωτική κρίση του 2008, οι μεταρρυθμίσεις του διεθνούς ρυθμιστικού πλαισίου, η ενίσχυση των μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης και η επιτάχυνση της ψηφιοποίησης έχουν μεταβάλει ουσιαστικά τις απαιτήσεις άσκησης ηγεσίας. Σε αυτό το περιβάλλον, η ηγεσία δεν περιορίζεται στη διοικητική εποπτεία, αλλά αναδεικνύεται σε στρατηγικό και πολιτισμικό μηχανισμό ενοποίησης οργανωσιακών στόχων, κανονιστικών απαιτήσεων και ανθρώπινου δυναμικού.

Σκοπός της μελέτης είναι η αποτύπωση και ερμηνευτική σύνθεση των σύγχρονων θεωρητικών και εμπειρικών προσεγγίσεων ηγεσίας στον τραπεζικό τομέα, καθώς και η διερεύνηση των μηχανισμών μέσω των οποίων οι ηγετικές πρακτικές επηρεάζουν κρίσιμες οργανωσιακές εκβάσεις. Η έρευνα βασίστηκε στη μεθοδολογία της θεματικής ποιοτικής ανάλυσης (Thematic Qualitative Analysis), σύμφωνα με το πλαίσιο των Braun and Clarke (2006) ακολουθώντας επαναληπτική διαδικασία εξοικείωσης με το υλικό, αρχικής κωδικοποίησης, αναζήτησης, αναθεώρησης και οριστικοποίησης θεματικών αξόνων. Μέσω της συστηματικής σύνθεσης της διεθνούς βιβλιογραφίας, κυρίως μετά το 2008, αναδείχθηκαν επαναλαμβανόμενα εννοιολογικά μοτίβα που συνδέουν τα ηγετικά μοντέλα με τη στρατηγική κατεύθυνση, την εταιρική διακυβέρνηση, τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και τη διαχείριση κινδύνων στις τράπεζες.

Τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι η αποτελεσματική ηγεσία στον τραπεζικό κλάδο δεν ταυτίζεται με μεμονωμένο στυλ, αλλά διαμορφώνεται ως σύνθετο και προσαρμοστικό σχήμα που συνδυάζει ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό, θεσμική υπευθυνότητα, σαφή στοχοθεσία και ικανότητα διαχείρισης μεταβολών.

Η μετασχηματιστική και η υποστηρικτική ηγεσία ενισχύουν την εμπιστοσύνη, την ψυχολογική ασφάλεια, την οργανωσιακή μάθηση και τη δέσμευση των εργαζομένων, ενώ η ύπαρξη σαφών δομών ελέγχου, πλαισίων συμμόρφωσης και μηχανισμών διαχείρισης κινδύνων διασφαλίζει λειτουργική σταθερότητα και θεσμική αξιοπιστία. Η ηγεσία διαμορφώνει τον αξιακό προσανατολισμό της διοίκησης, επηρεάζοντας τη διαμόρφωση αξιών, προτύπων συμπεριφοράς και κουλτούρας υπευθυνότητας.

Παράλληλα, αναδεικνύεται ότι η επίδραση της ηγεσίας στην οργανωσιακή απόδοση είναι κυρίως έμμεση και διαμεσολαβείται από την οργανωσιακή κουλτούρα, την κουλτούρα κινδύνου και την ποιότητα της εταιρικής διακυβέρνησης. Η απόδοση προσεγγίζεται ως πολυδιάστατη έννοια που περιλαμβάνει χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, δείκτες φήμης και θεσμικής αξιοπιστίας. Επιπλέον, η βιβλιογραφία τεκμηριώνει ισχυρή σχέση μεταξύ ηγετικών πρακτικών, εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν τη διατήρηση ταλέντων και τη μείωση της πρόθεσης αποχώρησης. Σε συνθήκες ψηφιακού μετασχηματισμού, η ανάπτυξη και αναβάθμιση δεξιοτήτων αναδεικνύεται σε κρίσιμο παράγοντα οργανωσιακής προσαρμοστικότητας, καινοτομίας και ανταγωνιστικότητας.

Επιπλέον, η ανάλυση αναδεικνύει τη σημασία της ευθυγράμμισης μεταξύ στρατηγικής ηγεσίας και θεσμικού πλαισίου, ιδίως σε συνθήκες αυξημένης ρυθμιστικής πίεσης και τεχνολογικής επιτάχυνσης. Η αποτελεσματική ηγεσία προϋποθέτει ενοποίηση στρατηγικών προτεραιοτήτων, κανονιστικών απαιτήσεων και ανθρώπινων δυνατοτήτων, ώστε να διασφαλίζεται οργανωσιακή συνοχή και διατηρήσιμη ανταγωνιστικότητα.

Συνολικά, η μελέτη καταλήγει ότι η ηγεσία στον τραπεζικό τομέα αποτελεί θεμελιώδη στρατηγική και θεσμική αναγκαιότητα. Λειτουργεί ως συστημικός μηχανισμός ευθυγράμμισης στρατηγικής, κανονιστικού πλαισίου και ανθρώπινου κεφαλαίου, συμβάλλοντας στην οργανωσιακή απόδοση και στη διατήρηση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας σε περιβάλλον αβεβαιότητας. Η έρευνα προσφέρει ένα ερμηνευτικό πλαίσιο κατανόησης της ηγεσίας ως καταλυτικού παράγοντα οργανωσιακής συνοχής και στρατηγικής ευθυγράμμισης στον σύγχρονο τραπεζικό οργανισμό.

Λέξεις κλειδιά: ηγεσία στον τραπεζικό τομέα, μετασχηματιστική ηγεσία, ψηφιακή ηγεσία, οργανωσιακή απόδοση, διατήρηση ταλέντων, εταιρική διακυβέρνηση.

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΔΑΔ - Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

OECD - Organization for Economic Co-operation and Development

RQ - Research Question

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	xι
1. Εισαγωγή	1
1.1 Κεντρικές ιδέες και αντικείμενο της εργασίας	1
1.2 Σημασία του θέματος και αιτιολόγηση του ερευνητικού ενδιαφέροντος	1
1.3 Σκοπός και στόχοι της εργασίας	2
1.3.1 Επιμέρους στόχοι	2
1.3.2 Σύνδεση των στόχων με το ερευνητικό πρόβλημα	3
1.4 Ερευνητικά ερωτήματα	3
1.5 Μεθοδολογική προσέγγιση	4
1.6 Δομή της εργασίας	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	6
2. Θεωρητικό Πλαίσιο και Προσεγγίσεις Ηγεσίας	6
2.1 Ορισμός και βασικές θεωρίες ηγεσίας.	6
2.1.1 Εισαγωγή	6
2.1.2. Συνοπτική εξέλιξη της θεωρίας της ηγεσίας	7
2.2 Σύγχρονες μορφές ηγεσίας	8
2.2.1 Εισαγωγή	8
2.2.2 Συναλλακτική Ηγεσία	8
2.2.3 Μετασχηματιστική Ηγεσία	9
2.2.4 Ψηφιακή ηγεσία	10
2.2.5. Υπηρεσιακή ηγεσία	11
2.3. Αρχές και λειτουργίες διοίκησης στους τραπεζικούς οργανισμούς	12
2.4 Το τραπεζικό περιβάλλον: θεσμική πολυπλοκότητα, διακυβέρνηση και ψηφιακή μετάβαση	13
2.5 Ψηφιακός Μετασχηματισμός και FinTech	14
2.5.1 Ψηφιακή αναδιάρθρωση της αλυσίδας αξίας και του επιχειρηματικού μοντέλου	14
2.6 Στρατηγικές προκλήσεις για τις διοικήσεις των τραπεζών	16
2.7 Ηγεσία, οργανωσιακή κουλτούρα και απόδοση στον τραπεζικό κλάδο	17
2.8 Ηγεσία, εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση προσωπικού στον τραπεζικό κλάδο	19
2.9 Διαχείριση και διατήρηση ταλέντων στον τραπεζικό κλάδο	23

2.9.1	Εννοιολογική προσέγγιση της διαχείρισης ταλέντων	23
2.9.2	Μηχανισμοί διατήρησης ταλέντων και οργανωσιακοί παράγοντες	24
2.9.3	Ανάπτυξη δεξιοτήτων και διατήρηση ταλέντων σε συνθήκη ψηφιακού μετασχηματισμού	25
2.10	Καλές πρακτικές ηγεσίας στον σύγχρονο τραπεζικό τομέα	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο		29
3.	Κεφάλαιο Μεθοδολογίας	29
3.1	Εισαγωγή	29
3.2	Ερευνητική Φιλοσοφία	29
3.3	Ερευνητική Προσέγγιση	30
3.4	Ερευνητική Στρατηγική	30
3.5	Επιλογή Ερευνητικής Μεθόδου	31
3.6	Συλλογή Δεδομένων	32
3.7	Ανάλυση Δεδομένων	33
3.8	Ηθικές Παράμετροι	33
3.9	Αξιοπιστία και Εγκυρότητα της Έρευνας	34
3.10	Μεθοδολογικοί Περιορισμοί	34
3.11	Σύνοψη Κεφαλαίου	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο		36
4.1	Εισαγωγή	36
4.2	Θεματική Ανάλυση ανά Ερευνητικό Ερώτημα (RQ1-RQ4)	36
4.3	Αποτελέσματα	43
4.3.1	Θέμα 1: Ηγεσία ως μηχανισμός κουλτούρας και διακυβέρνησης (RQ2, με γέφυρα από RQ1)	43
4.3.2	Θέμα 2: Πολυδιάστατη απόδοση και θεσμική αξιοπιστία (RQ2)	44
4.3.2.1	Σύνοψη Θέματος 2	45
4.3.3	Θέμα 3: Κουλτούρα κινδύνου και εσωτερική διακυβέρνηση (RQ2)	45
4.3.3.1	Ηγεσία και διαμόρφωση κουλτούρας κινδύνου	45
4.3.3.2	Ηγεσία και Εσωτερική Διακυβέρνηση	45
4.3.3.3	Σύνοψη Θέματος 3	46
4.3.4	Θέμα 4: Ηγεσία → ικανοποίηση → δέσμευση → διατήρηση (RQ3)	46
4.3.4.1.	Ηγεσία ως διαμορφωτής εργασιακής εμπειρίας	46
4.3.4.2	Εργασιακή Ικανοποίηση ως Διαμεσολαβητικός Μηχανισμός	47

4.3.4.3: Διατήρηση Ταλέντων σε Περιβάλλον Κανονιστικής και Ψηφιακής Πίεσης	47
4.3.5. Θέμα 5: Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Απαιτήσεις Ηγεσίας (RQ4)	48
4.3.5.1 Στρατηγικός Μετασχηματισμός Επιχειρηματικού Μοντέλου (RQ4)	48
4.3.5.2: Θεσμική Πολυπλοκότητα και Οικοσυστήματα FinTech	48
4.3.5.3: Οργανωσιακή Ευθυγράμμιση στην Ψηφιακή Μετάβαση	49
4.3.5.4 Σύνοψη Θέματος 5	49
4. 4. Συζήτηση	50
4.4.1 Ηγεσία, κουλτούρα και οργανωσιακή απόδοση (RQ1)	50
4.4.2 Ηγεσία, κουλτούρα κινδύνου και εταιρική διακυβέρνηση (RQ2)	51
4.4.3 Ηγεσία, εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση (RQ3)	52
4.4.3.1 Εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση	52
4.4.3.2 Διατήρηση ταλέντων και ανάπτυξη δεξιοτήτων	52
4.4.4 Ψηφιακός μετασχηματισμός, FinTech και μεταβολή των απαιτήσεων ηγεσίας (RQ4)	53
4.5 Ενοποιητική Θεωρητική Σύνθεση	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο	56
5. Συμπεράσματα – Συνεισφορά - Προεκτάσεις – Περιορισμοί – Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	56
5.1 Συμπεράσματα	56
5.1.1 Αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας στον σύγχρονο τραπεζικό τομέα (RQ1)	56
5.1.2 Ηγεσία, οργανωσιακή απόδοση, κουλτούρα και πρακτικές ΔΑΔ στις τράπεζες (RQ2)	57
5.1.3 Ηγεσία, εργασιακή ικανοποίηση, δέσμευση και διατήρηση ταλέντων (RQ3)	57
5.1.4 Ψηφιακός μετασχηματισμός / FinTech και νέες απαιτήσεις ηγεσίας (RQ4)	58
5.1.5 Συνολική ερμηνευτική σύνθεση	58
5.2 Συνεισφορά	59
5.3 Πρακτικές Προεκτάσεις	60
5.4 Ερευνητικοί Περιορισμοί	61
5.5 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα	62
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	64

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Σελίδα

<u>Πίνακας 1. Αποτελέσματα της θεματική ανάλυσης για το ερευνητικό ερώτημα RQ1</u>	37
<u>Πίνακας 2. Αποτελέσματα της θεματική ανάλυσης για το ερευνητικό ερώτημα RQ2</u>	38
<u>Πίνακας 3. Αποτελέσματα της θεματική ανάλυσης για το ερευνητικό ερώτημα RQ3</u>	41
<u>Πίνακας 4. Αποτελέσματα της θεματική ανάλυσης για το ερευνητικό ερώτημα RQ4</u>	42

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1. Εισαγωγή

Ο τραπεζικός τομέας αποτελεί έναν από τους βασικότερους πυλώνες του οικονομικού συστήματος, διαδραματίζοντας καθοριστικό ρόλο στη χρηματοπιστωτική σταθερότητα και την οικονομική ανάπτυξη. Η λειτουργία του επηρεάζεται άμεσα από τις παγκόσμιες οικονομικές εξελίξεις, την τεχνολογική πρόοδο, τη ρυθμιστική πολιτική και τις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς. Σε ένα περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού και συνεχούς μετασχηματισμού, η αποτελεσματική ηγεσία και διοίκηση αναδεικνύονται σε κρίσιμους παράγοντες για την προσαρμοστικότητα, την αποδοτικότητα και τη μακροχρόνια βιωσιμότητα των τραπεζικών οργανισμών (Northouse, 2022).

Ωστόσο, σημαντικό πρόβλημα που παρατηρείται διεθνώς αφορά τη δυσκολία πολλών τραπεζικών ιδρυμάτων να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις σύγχρονες οικονομικές, τεχνολογικές και οργανωσιακές προκλήσεις. Η δυσκολία αυτή συχνά συνδέεται με την εφαρμογή αναποτελεσματικών διοικητικών μοντέλων ή με την έλλειψη κατάλληλων ηγετικών δεξιοτήτων, τόσο σε ανώτατο όσο και σε μεσαίο διοικητικό επίπεδο. Οι αδυναμίες αυτές επηρεάζουν τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, την οργανωσιακή συνοχή, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και τελικά τη συνολική οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

1.1 Κεντρικές ιδέες και αντικείμενο της εργασίας

Η παρούσα εργασία εστιάζει στη μελέτη των σύγχρονων μορφών ηγεσίας στον τραπεζικό τομέα, με έμφαση στη μετασχηματιστική, τη συναλλακτική και την υπηρεσιακή ηγεσία (Bass and Riggio, 2006). Εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο τα διαφορετικά ηγετικά στυλ επηρεάζουν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, τη διαμόρφωση της οργανωτικής κουλτούρας και τη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Κεντρική ιδέα αποτελεί η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ ηγετικών πρακτικών και οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, εστιάζοντας ιδιαίτερα στην απόδοση, την ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων (Armstrong and Taylor, 2023).

1.2 Σημασία του θέματος και αιτιολόγηση του ερευνητικού ενδιαφέροντος

Η επιλογή του θέματος βασίζεται στη στρατηγική σημασία που έχει η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα των τραπεζών για τη συνολική οικονομική σταθερότητα και ανάπτυξη μιας χώρας. Η ποιότητα της ηγεσίας επηρεάζει άμεσα την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την ανθεκτικότητα των τραπεζών σε περιόδους κρίσεων και την ικανότητά τους

να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις της ψηφιακής εποχής. Ιδιαίτερη έμφαση αποδίδεται στο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο αποτελεί βασικό μοχλό επιτυχίας των τραπεζικών οργανισμών, καθώς ο τρόπος διοίκησης και η ηγετική προσέγγιση διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση, τη δέσμευση, τη διατήρηση ταλέντων και το γενικότερο οργανωσιακό κλίμα.

Στην ελληνική αλλά και στη διεθνή πραγματικότητα, οι τράπεζες καλούνται να διαχειριστούν τις συνέπειες της οικονομικής κρίσης του 2008 και να ανταποκριθούν σε σύγχρονες προκλήσεις, όπως η ψηφιοποίηση, η κυβερνοασφάλεια και η βιώσιμη τραπεζική ανάπτυξη (Vives, 2019). Τα μοντέλα διοίκησης και οι τύποι ηγεσίας που υιοθετούνται δεν επηρεάζουν μόνο την εσωτερική λειτουργία των οργανισμών, αλλά έχουν και ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό αποτύπωμα.

Παρά τον αυξανόμενο όγκο σχετικών ερευνών, η διεθνής βιβλιογραφία εμφανίζει κατακερματισμό ως προς τη συστηματική σύνδεση των ηγετικών προσεγγίσεων με τους οργανωσιακούς και θεσμικούς μηχανισμούς που διαμορφώνουν την αποτελεσματικότητα και τη βιωσιμότητα των τραπεζών. Η έμφαση συχνά δίνεται είτε στα ηγετικά στυλ μεμονωμένα είτε σε επιμέρους οργανωσιακές εκβάσεις, χωρίς μια συνθετική και ερμηνευτική αποτύπωση των μεταξύ τους σχέσεων στο σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον.

Ως εκ τούτου, καθίσταται αναγκαία μια συστηματική και θεματική βιβλιογραφική προσέγγιση που θα επιτρέψει την εννοιολογική σύνθεση των σχετικών ευρημάτων και την κατανόηση των μηχανισμών μέσω των οποίων η ηγεσία συμβάλλει στη διαμόρφωση ανθεκτικών, αποτελεσματικών και προσαρμοστικών τραπεζικών οργανισμών

1.3 Σκοπός και στόχοι της εργασίας

Κεντρικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η συστηματική και θεματική διερεύνηση των σύγχρονων προσεγγίσεων ηγεσίας και διοίκησης στον τραπεζικό τομέα, όπως αποτυπώνονται στη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία, καθώς και η εννοιολογική σύνθεση των μηχανισμών μέσω των οποίων επηρεάζουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις εξελίξεις μετά την κρίση του 2008 και στον ρόλο του ψηφιακού μετασχηματισμού στη διαμόρφωση νέων ηγετικών απαιτήσεων.

1.3.1 Επιμέρους στόχοι

Για την επίτευξη του κεντρικού σκοπού, η εργασία επιδιώκει:

1. Να αναλύσει τις βασικές και σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας που εφαρμόζονται στον τραπεζικό τομέα, με έμφαση στη μετασχηματιστική, τη συναλλακτική, την υπηρεσιακή και την ψηφιακή ηγεσία.
2. Να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ ηγετικών στυλ και οργανωσιακής απόδοσης, οργανωσιακής κουλτούρας και ποιότητας διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, μέσω οργανωσιακών και θεσμικών μηχανισμών.
3. Να εξετάσει τον αντίκτυπο της ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση, τη δέσμευση και τη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού στις τράπεζες.
4. Να αναδείξει τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι τραπεζικές διοικήσεις στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού και της ενίσχυσης του ανταγωνισμού από τις FinTech εταιρείες.
5. Να καταγράψει και να συνθέσει καλές πρακτικές ηγεσίας από τη διεθνή βιβλιογραφία, οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν στον σύγχρονο τραπεζικό τομέα.

1.3.2 Σύνδεση των στόχων με το ερευνητικό πρόβλημα

Οι ανωτέρω στόχοι συνδέονται άμεσα με το ερευνητικό πρόβλημα της δυσκολίας προσαρμογής πολλών τραπεζικών οργανισμών στις σύγχρονες οικονομικές, τεχνολογικές και οργανωσιακές προκλήσεις. Μέσα από τη συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση επιχειρείται ο εντοπισμός ηγετικών προτύπων και διοικητικών πρακτικών που συμβάλλουν στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της ανθεκτικότητας και της βιωσιμότητας των τραπεζών.

1.4 Ερευνητικά ερωτήματα

Με βάση τον σκοπό και τους στόχους της ανασκόπησης, διατυπώνονται τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

Ερευνητικό Ερώτημα 1: Ποια ηγετικά στυλ αναδεικνύονται ως αποτελεσματικότερα στον σύγχρονο τραπεζικό τομέα, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία μετά το 2008;

Ερευνητικό Ερώτημα 2: Πώς επηρεάζουν τα διαφορετικά ηγετικά στυλ μέσω οργανωσιακών και θεσμικών μηχανισμών, την οργανωσιακή απόδοση, την κουλτούρα και τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό κλάδο;

Ερευνητικό Ερώτημα 3: Ποια είναι η σχέση μεταξύ ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης, δέσμευσης και διατήρησης των εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο;

Ερευνητικό Ερώτημα 4: Με ποιον τρόπο ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η ανάπτυξη των FinTech επηρεάζουν τις απαιτήσεις και τις πρακτικές ηγεσίας στον τραπεζικό τομέα;

Τα ερευνητικά ερωτήματα διατυπώνονται με σαφήνεια και αντιστοιχούν άμεσα στους επιμέρους στόχους της ανασκόπησης, διασφαλίζοντας τη συνοχή και τη λογική συνέχεια της.

1.5 Μεθοδολογική προσέγγιση

Η παρούσα εργασία υιοθετεί ποιοτική ερευνητική προσέγγιση και εφαρμόζει θεματική ποιοτική ανάλυση της βιβλιογραφίας. Η θεματική ανάλυση συνιστά μέθοδο εντοπισμού, οργάνωσης και ερμηνείας επαναλαμβανόμενων μοτίβων νοήματος εντός ενός συνόλου δεδομένων, επιτρέποντας τη συστηματική σύνθεση θεωρητικών και εμπειρικών ευρημάτων.

Η βιβλιογραφική αναζήτηση πραγματοποιήθηκε σε διεθνείς ακαδημαϊκές βάσεις δεδομένων, όπως Scopus, Web of Science, Google Scholar), με χρήση συνδυασμών λέξεων-κλειδιών που σχετίζονται με την ηγεσία, τον τραπεζικό τομέα, την οργανωσιακή απόδοση και τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Η επιλογή των πηγών βασίστηκε σε κριτήρια συνάφειας, επιστημονικής ποιότητας και επικαιρότητας.

Μετά τη διαδικασία εντοπισμού και διαλογής των μελετών, το υλικό αναλύθηκε θεματικά. Τα ευρήματα οργανώθηκαν σε επιμέρους θεματικές ενότητες, οι οποίες αναδείχθηκαν μέσα από την επαναλαμβανόμενη ανάγνωση και τη συγκριτική ερμηνεία της βιβλιογραφίας. Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει τη βαθύτερη κατανόηση των σχέσεων μεταξύ ηγεσίας, εργασιακής ικανοποίησης, οργανωσιακής δέσμευσης και διατήρησης ταλέντων στον τραπεζικό κλάδο.

1.6 Δομή της εργασίας

Η εργασία οργανώνεται σε πέντε κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την εισαγωγή, όπου παρουσιάζονται το ερευνητικό πλαίσιο, ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης, καθώς και η συνοπτική μεθοδολογική προσέγγιση. Το δεύτερο κεφάλαιο αναπτύσσει το θεωρητικό πλαίσιο, εξετάζοντας τις βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις της ηγεσίας, της εργασιακής ικανοποίησης, της οργανωσιακής δέσμευσης και της διαχείρισης ταλέντων στον τραπεζικό κλάδο, υπό το πρίσμα του ψηφιακού μετασχηματισμού. Το τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζει τη μεθοδολογία της έρευνας, περιγράφοντας το ερευνητικό σχέδιο, τη διαδικασία συλλογής δεδομένων και την εφαρμογή της θεματικής ποιοτικής ανάλυσης. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρατίθενται τα ερευνητικά ευρήματα και αναπτύσσεται η συζήτησή τους σε συνάρτηση με τα ερευνητικά ερωτήματα και το θεωρητικό πλαίσιο. Τέλος, το πέμπτο

κεφάλαιο συνοψίζει τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης, αναδεικνύει τις θεωρητικές και πρακτικές προεκτάσεις και διατυπώνει προτάσεις για μελλοντική έρευνα, ενώ ακολουθεί η βιβλιογραφία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2. Θεωρητικό Πλαίσιο και Προσεγγίσεις Ηγεσίας

2.1 Ορισμός και βασικές θεωρίες ηγεσίας.

2.1.1 Εισαγωγή

Η έννοια της ηγεσίας έχει διατηρήσει κεντρική θέση στον λόγο περί διοίκησης, καθώς αποτελεί ένα σύνθετο και δυναμικό φαινόμενο, άρρηκτα συνδεδεμένο με πολιτικές, κοινωνικές και παγκόσμιες εξελίξεις. Στη σχετική βιβλιογραφία καταγράφονται περισσότερες από χίλιοι πεντακόσιοι διαφορετικοί ορισμοί και άνω των εξήντα έξι θεωριών ηγεσίας, γεγονός που αναδεικνύει την πολυπλοκότητά της (Mango, 2018). Παρότι δεν υπάρχει καθολική συμφωνία ως προς τον ορισμό της, η εξέταση βασικών θεωρητικών προσεγγίσεων επιτρέπει την κατανόηση της εξελικτικής πορείας του φαινομένου.

Οι πρώτοι ορισμοί, όπως αυτός του Moore (1927), αντιμετώπιζαν την ηγεσία ως τη δυνατότητα του ηγέτη να επιβάλλει τη βούλησή του και να εξασφαλίζει υπακοή, σεβασμό και συνεργασία. Η προσέγγιση αυτή αντανακλούσε μια αντίληψη ηγεσίας εστιασμένη στην κυριαρχία και όχι στις ανάγκες των ακολούθων. Αργότερα, ο Munroe (2014) τόνισε ότι η ηγεσία ασκείται μέσω έμπνευσης και όχι μέσω χειραγώγησης, ενώ ο Hollander (1978) την περιέγραψε ως διαδικασία επιρροής μεταξύ ηγέτη και ακολούθων. Ο Maxwell (2007), προχώρησε ακόμη περισσότερο υποστηρίζοντας ότι η ουσία της ηγεσίας είναι η επιρροή, ούτε περισσότερη ούτε λιγότερη.

Μια πιο ριζοσπαστική θεώρηση προτάθηκε από τον Bass (1990), ο οποίος υποστήριξε ότι η ηγεσία δεν ανήκει αποκλειστικά στον τυπικό ηγέτη, αλλά μπορεί να ασκηθεί από οποιοδήποτε μέλος της ομάδας μέσω της αναδιαμόρφωσης καταστάσεων και προσδοκιών. Στο ίδιο πνεύμα, ο Kutz (2010) επεσήμανε ότι η ηγετική επιρροή μπορεί να αφορά υφισταμένους, ομότιμους και ανωτέρους, υπερβαίνοντας τη στενή έννοια των τυπικών ρόλων, όπως τονίζει και ο Byram (2000). Ο Northouse (2016) ανέδειξε τη σημασία του κοινού σκοπού, περιγράφοντας την ηγεσία ως διαδικασία με την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα για την επίτευξη συλλογικών στόχων. Αντίστοιχα, ο Yukl (2013), υποστήριξε ότι ηγεσία σημαίνει να βοηθά ο ηγέτης ώστε οι άλλοι να κατανοήσουν τι πρέπει να γίνει, πώς πρέπει να γίνει και να υποστηρίξει τις ομαδικές προσπάθειες προς επίτευξη των στόχων.

Μια πιο λειτουργική οπτική εισάγει ο Olojube (2013), ο οποίος ορίζει την ηγεσία ως ευθύνη αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων και διασφάλισης συνοχής στο πλαίσιο του οργανισμού. Η πιο επιδραστική ίσως θεώρηση ανήκει στον Burns (1978), ο οποίος περιγράφει την ηγεσία ως

αμφίδρομη διαδικασία κινητοποίησης πόρων, αξιών και κινήτρων σε ένα περιβάλλον ανταγωνισμού και συνεργασίας, με σκοπό την επίτευξη στόχων που μπορεί να είναι κοινοί ή ατομικοί για ηγέτες και ακολούθους.

Παρά τη διαφορετικότητα των προσεγγίσεων, κοινά στοιχεία εμφανίζονται σταθερά. Πρώτον, η ηγεσία εκλαμβάνεται ως διαδικασία, δηλαδή ως ένα διαδραστικό γεγονός μεταξύ ηγέτη και ακολούθων. Δεύτερον, προϋποθέτει επιρροή, η οποία όμως δεν αποτελεί πλέον τον μόνο ούτε τον σημαντικότερο παράγοντα: η σύγχρονη κοινωνία αναζητά ηθική και υπεύθυνη ηγεσία, προσανατολισμένη στο κοινό καλό (Drouillard and Kleiner, 1996). Τρίτον, η ηγεσία πραγματοποιείται μέσα σε ομάδες, καθώς η ύπαρξη κοινών σκοπών γεννά την ανάγκη για ηγετική λειτουργία. Τέλος, προϋποθέτει κοινό στόχο, ο οποίος συνδέει τον ηγέτη με την ομάδα και αποτελεί τη βάση για συλλογική δράση. Με βάση τα παραπάνω, η ηγεσία μπορεί να οριστεί ως μια διαδικασία αλληλεπίδρασης που λαμβάνει χώρα μέσα σε μια ομάδα με κοινό στόχο και ενεργοποιείται μέσω της επιρροής ενός μέλους, προς όφελος τόσο των συμμετεχόντων όσο και της ευρύτερης κοινωνίας (Northhouse, 2016). Συνεπώς, ο ηγέτης οφείλει να ευθυγραμμίζει τους στόχους της ομάδας με τις ανάγκες και τις προσδοκίες της κοινωνίας.

Οι πρώιμες θεωρίες ηγεσίας (του Μεγάλου Ανδρός και των Χαρακτηριστικών) παρείχαν το αρχικό πλαίσιο, αλλά δεν επαρκούν για την κατανόηση της σύγχρονης τραπεζικής ηγεσίας.

2.1.2. Συνοπτική εξέλιξη της θεωρίας της ηγεσίας

Η εξέλιξη της θεωρίας της ηγεσίας αποτυπώνει τη μετάβαση από στατικές και ατομοκεντρικές προσεγγίσεις προς πιο δυναμικά και πλαισιοκεντρικά μοντέλα. Οι πρώιμες θεωρήσεις εστίασαν κυρίως σε ατομικά χαρακτηριστικά των ηγετών, ενώ οι μεταγενέστερες προσεγγίσεις ανέδειξαν τη σημασία των συμπεριφορών και της αλληλεπίδρασης με τους ακολούθους (Yukl, 2013; Northhouse, 2016). Στη συνέχεια, οι ενδεχομενικές και καταστασιακές θεωρίες υπογράμμισαν ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από τη συμβατότητα μεταξύ ηγετικού στυλ και οργανωσιακού περιβάλλοντος (Burns, 1978).

Η θεωρητική αυτή εξέλιξη οδήγησε στην ανάδυση σύγχρονων, πολυδιάστατων μοντέλων, όπως η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία (Bass and Avolio, 1997), τα οποία ανταποκρίνονται πληρέστερα στις απαιτήσεις σύνθετων και θεσμικά ρυθμιζόμενων οργανισμών. Στο τραπεζικό περιβάλλον, όπου η λειτουργία των οργανισμών διαμορφώνεται από κανονιστική πίεση, διαχείριση κινδύνων και ψηφιακή αναδιάρθρωση, τα σύγχρονα αυτά πρότυπα παρέχουν το εννοιολογικό υπόβαθρο για την ανάλυση των ερευνητικών ερωτημάτων

της παρούσας μελέτης (RQ1–RQ4). Ειδικότερα, στο τραπεζικό πλαίσιο, όπου ηγετικές αποφάσεις επηρεάζουν άμεσα τη διακυβέρνηση κινδύνου, τη συμμόρφωση και τη στρατηγική κατεύθυνση, η θεωρητική αυτή εξέλιξη αποκτά αυξημένη θεσμική σημασία.

2.2 Σύγχρονες μορφές ηγεσίας

2.2.1 Εισαγωγή

Η σύγχρονη βιβλιογραφία προσεγγίζει την ηγεσία ως δυναμική και πολυπαραγοντική διαδικασία, η οποία διαμορφώνεται από τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος και τις οργανωσιακές συνθήκες (Avolio, Walumbwa and Weber, 2009; Dinh et al., 2014). Στο σύγχρονο επιχειρηματικό πλαίσιο, που χαρακτηρίζεται από τεχνολογική επιτάχυνση, αυξημένη κανονιστική πολυπλοκότητα και διαρκή μεταβολή, η ηγεσία συνδέεται άμεσα με τη διαχείριση αλλαγής, την οργανωσιακή ανθεκτικότητα και τη βιώσιμη απόδοση.

Στον τραπεζικό τομέα, η οργανωσιακή απόδοση δεν περιορίζεται σε χρηματοοικονομικούς δείκτες (π.χ. ROE, ROA), αλλά περιλαμβάνει μη χρηματοοικονομικές διαστάσεις, όπως η φήμη, η εμπιστοσύνη, η ποιότητα υπηρεσιών, η αποτελεσματική διακυβέρνηση και η κουλτούρα κινδύνου. Η έμφαση αυτή απορρέει από τη συστημική σημασία των τραπεζών και το αυστηρό εποπτικό πλαίσιο, όπου η ηγετική συμπεριφορά επηρεάζει άμεσα τη συμμόρφωση, τη λογοδοσία και τη θεσμική αξιοπιστία (Basel Committee on Banking Supervision, 2015; Erkens, Hung and Matos, 2012; Vives, 2019).

Σε αυτό το πλαίσιο αναδεικνύονται σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας, όπως η μετασχηματιστική, η συναλλακτική, η ψηφιακή και η υπηρεσιακή ηγεσία, τα οποία ανταποκρίνονται σε διαφορετικές αλλά συμπληρωματικές οργανωσιακές ανάγκες, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα υψηλής ρύθμισης και τεχνολογικού μετασχηματισμού, όπως ο τραπεζικός κλάδος.

2.2.2 Συναλλακτική Ηγεσία

Η συναλλακτική ηγεσία βασίζεται στη λογική της ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη και ακολούθων, όπου η επίτευξη προκαθορισμένων στόχων συνδέεται με ανταμοιβές, ενώ οι αποκλίσεις αντιμετωπίζονται μέσω διορθωτικών παρεμβάσεων (Bass and Avolio, 1997; Antonakis, Avolio and Sivasubramaniam, 2003). Ο ηγέτης καθορίζει σαφείς ρόλους, κανόνες και κριτήρια αξιολόγησης, διαμορφώνοντας ένα πλαίσιο λειτουργικής σταθερότητας και προβλεψιμότητας.

Η συναλλακτική ηγεσία περιλαμβάνει τρεις βασικές διαστάσεις:

(α) ανταμοιβή βάσει ενδεχομένων,

(β) ενεργή διοίκηση μέσω εξαιρέσεων και

(γ) παθητική διοίκηση μέσω εξαιρέσεων.

Στον τραπεζικό κλάδο, όπου κυριαρχούν αυστηρές κανονιστικές απαιτήσεις, συστήματα εσωτερικού ελέγχου και αυξημένη έκθεση σε κινδύνους, η συναλλακτική ηγεσία συνδέεται με τη διασφάλιση συμμόρφωσης, τη μείωση λειτουργικών σφαλμάτων και τη σταθερότητα των διαδικασιών (Basel Committee on Banking Supervision, 2015). Η έμφαση σε σαφείς στόχους, έλεγχο και λογοδοσία ενισχύει τη διακυβέρνηση κινδύνου και την οργανωσιακή πειθαρχία.

Παρότι η υπερβολική εξάρτηση από συναλλακτικές πρακτικές ενδέχεται να περιορίσει την καινοτομία, η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η συναλλακτική ηγεσία λειτουργεί συμπληρωματικά προς τη μετασχηματιστική, παρέχοντας τη δομική βάση πάνω στην οποία μπορεί να αναπτυχθεί στρατηγική αλλαγή και ψηφιακός μετασχηματισμός (Bass and Avolio, 1997).

2.2.3 Μετασχηματιστική Ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί μία από τις πλέον επιδραστικές σύγχρονες προσεγγίσεις, καθώς συνδέεται με τη διαμόρφωση κοινών αξιών, την ενίσχυση της δέσμευσης και τη στρατηγική κατεύθυνση των οργανισμών (Jung, Wu and Chow, 2008). Η έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας αντλεί τη θεωρητική της αφετηρία από το έργο του Burns (1978), ο οποίος αντιλήφθηκε την ηγεσία ως διαδικασία αμοιβαίας κινητοποίησης γύρω από κοινά ιδανικά, και αναπτύχθηκε περαιτέρω από τον Bass (1985), στο πλαίσιο του μοντέλου ηγεσίας «πλήρους φάσματος» (Bass and Avolio, 1997).

Σύμφωνα με το μοντέλο των Bass and Avolio (1990, 1997), η μετασχηματιστική ηγεσία συγκροτείται από τέσσερις βασικές διαστάσεις:

(α) εξιδανικευμένη επίδραση, όπου ο ηγέτης λειτουργεί ως πρότυπο ακεραιότητας και υπευθυνότητας,

(β) εμπνευσμένη παρακίνηση, μέσω διατύπωσης ελκυστικού και συνεκτικού οράματος,

(γ) διανοητική διέγερση, που ενθαρρύνει την αμφισβήτηση κατεστημένων πρακτικών και την καινοτομία, και

(δ) εξατομικευμένη φροντίδα, η οποία εστιάζει στην ανάπτυξη και υποστήριξη των εργαζομένων.

Η μετασχηματιστική ηγεσία δεν περιορίζεται στη λειτουργική διαχείριση, αλλά επιδρά στη διαμόρφωση οργανωσιακής κουλτούρας, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη, τη συνεργασία και την οργανωσιακή μάθηση. Σε περιβάλλοντα υψηλής πολυπλοκότητας, όπως ο τραπεζικός κλάδος, όπου οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν κανονιστικές πιέσεις, ψηφιακό μετασχηματισμό και ανάγκη στρατηγικής προσαρμογής, η μετασχηματιστική ηγεσία συμβάλλει στη διαχείριση αλλαγής και στην καλλιέργεια κουλτούρας υπευθυνότητας και καινοτομίας (Gumusluoglu and Pisev, 2009).

Αν και το ερευνητικό ενδιαφέρον επικεντρώνεται κυρίως στη μετα-2008 περίοδο, οι κλασικές θεωρητικές προσεγγίσεις των Burns and Bass χρησιμοποιούνται ως εννοιολογική βάση για τον ορισμό και την κατανόηση του ηγετικού αυτού προτύπου.

2.2.4 Ψηφιακή ηγεσία

Η ψηφιακή ηγεσία αναφέρεται στη στρατηγική αξιοποίηση της τεχνολογίας για τον μετασχηματισμό επιχειρηματικών μοντέλων, οργανωσιακών δομών και διαδικασιών λήψης αποφάσεων (Westerman, Bonnet and McAfee, 2014; Verhoef et al., 2021). Δεν περιορίζεται στη διαχείριση τεχνολογικών έργων, αλλά συνδέεται με τη διαμόρφωση ψηφιακού οράματος, τη διαχείριση οργανωσιακής αλλαγής και την καλλιέργεια κουλτούρας καινοτομίας (Hess et al., 2016; Kane et al., 2015).

Η βιβλιογραφία συγκλίνει σε τρεις βασικές διαστάσεις της ψηφιακής ηγεσίας:

(α) στρατηγική διάσταση, που αφορά τη διατύπωση συνεκτικού ψηφιακού οράματος και τη σύνδεση της τεχνολογίας με τη δημιουργία αξίας (Matt, Hess and Benlian, 2015),

(β) δομική-οργανωσιακή διάσταση, που περιλαμβάνει την ανάπτυξη ευέλικτων δομών και διαλειτουργικών συνεργασιών, και

(γ) ανθρωποκεντρική διάσταση, η οποία εστιάζει στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων και την ενίσχυση ψυχολογικής ασφάλειας (Cortellazzo, Bruni and Zampieri, 2019).

Η ψηφιακή ηγεσία παρουσιάζει σημαντικές συνάφειες με υφιστάμενα θεωρητικά μοντέλα, όπως η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία (Cortellazzo, Bruni and Zampieri, 2019). Παράλληλα, η βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η ψηφιακή ηγεσία λειτουργεί ως μηχανισμός ενοποίησης τεχνολογικών δυνατοτήτων, οργανωσιακής κουλτούρας και στρατηγικής αλλαγής (Eberl and Drews, 2021). Η μετασχηματιστική ηγεσία συμβάλλει στη διαμόρφωση οράματος και κουλτούρας αλλαγής, ενώ η συναλλακτική ηγεσία διασφαλίζει

συμμόρφωση, έλεγχο και σταθερότητα σε περιβάλλοντα αυξημένης ρύθμισης. Υπό αυτό το πρίσμα, η ψηφιακή ηγεσία λειτουργεί συμπληρωματικά προς υφιστάμενα ηγετικά πρότυπα, ενισχύοντας τη στρατηγική ενοποίηση τεχνολογίας, διακυβέρνησης και οργανωσιακής αλλαγής.

Στον τραπεζικό τομέα, όπου οι οργανισμοί λειτουργούν υπό αυστηρό εποπτικό πλαίσιο και αυξανόμενο ανταγωνισμό από fintech επιχειρήσεις, η ψηφιακή ηγεσία συνδέεται με την ικανότητα εξισορρόπησης καινοτομίας και κανονιστικής συμμόρφωσης (Gomber, Koch and Siering, 2017).

Η αποτελεσματική ψηφιακή ηγεσία συμβάλλει στη διαμόρφωση ψηφιακής στρατηγικής, στην ενίσχυση οργανωσιακής ανθεκτικότητας και στη διατήρηση θεσμικής εμπιστοσύνης, αποτελώντας κρίσιμο παράγοντα βιωσιμότητας στο σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον.

2.2.5. Υπηρεσιακή ηγεσία

Η υπηρεσιακή ηγεσία αποτελεί ανθρωποκεντρική προσέγγιση, η οποία θέτει στο επίκεντρο την ανάπτυξη, την ευημερία και την ενδυνάμωση των ακολούθων (Eva et al., 2019). Ο Greenleaf (1977) εισήγαγε την έννοια του ηγέτη που «υπηρετεί πρώτα», υποστηρίζοντας ότι η ηγεσία θεμελιώνεται στην ηθική δέσμευση και στη φροντίδα για τους άλλους. Στο πλαίσιο αυτό, ο ηγέτης λειτουργεί ως θεματοφύλακας της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων, καλλιεργώντας περιβάλλον εμπιστοσύνης και ψυχολογικής ασφάλειας (van Dierendonck, 2011).

Σε αντίθεση με τη μετασχηματιστική ηγεσία, όπου η ανάπτυξη των εργαζομένων συχνά συνδέεται με την επίτευξη στρατηγικών στόχων, η υπηρεσιακή ηγεσία προτεραιοποιεί τη φροντίδα και την ενδυνάμωση ως αυτοτελή σκοπό (Stone, Russell and Patterson, 2004). Η έμφαση στην ενσυναίσθηση, στην υποστήριξη και στη δημιουργία οργανωσιακής κοινότητας συνδέεται με αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και συναισθηματικής δέσμευσης (Hoch et al., 2018).

Στον τραπεζικό τομέα, όπου η πίεση για επίδοση συνυπάρχει με αυστηρές κανονιστικές απαιτήσεις, η υπηρεσιακή ηγεσία μπορεί να συμβάλει στη μείωση πρόθεσης αποχώρησης και στην ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης, μέσω ενίσχυσης της υποστήριξης και της αναγνώρισης (Yagil and Oren, 2021). Επιπλέον, η καλλιέργεια κουλτούρας φροντίδας και ηθικής υπευθυνότητας συνδέεται με θεσμική αξιοπιστία και μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Συνεπώς, η υπηρεσιακή ηγεσία συνιστά διακριτό πρότυπο που εστιάζει στην ανθρώπινη

διάσταση της διοίκησης και λειτουργεί ως βασικός μηχανισμός ενίσχυσης ικανοποίησης, δέσμευσης και διατήρησης προσωπικού.

Τα παραπάνω ηγετικά πρότυπα δεν λειτουργούν απομονωμένα, αλλά αλληλοεπιδρούν δυναμικά με τις οργανωσιακές δομές, τη διακυβέρνηση και τις στρατηγικές προτεραιότητες των τραπεζικών οργανισμών. Στο σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας συνδέεται άμεσα με τη διαχείριση κινδύνων, τη συμμόρφωση με κανονιστικές απαιτήσεις και την ικανότητα προσαρμογής σε συνθήκες ψηφιακού μετασχηματισμού (Basel Committee on Banking Supervision, 2015; European Central Bank, 2016). Για τον λόγο αυτό, η ανάλυση των ηγετικών προτύπων απαιτεί τη σύνδεσή τους με το ευρύτερο διοικητικό και θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των τραπεζών.

2.3. Αρχές και λειτουργίες διοίκησης στους τραπεζικούς οργανισμούς

Η διοίκηση των τραπεζικών οργανισμών διαμορφώνεται από αυστηρά ρυθμιστικά πλαίσια, αυξημένη έκθεση σε χρηματοοικονομικούς και λειτουργικούς κινδύνους και τη διαρκή ανάγκη εξισορρόπησης μεταξύ σταθερότητας και στρατηγικής καινοτομίας (Saunders and Cornett, 2019). Σε αντίθεση με άλλους κλάδους, η διοικητική λειτουργία στις τράπεζες συνδέεται άμεσα με τη θεσμική αξιοπιστία, τη δημόσια εμπιστοσύνη και τη συστημική σταθερότητα.

Στο σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον, οι βασικές διοικητικές λειτουργίες- προγραμματισμός, οργάνωση, ηγεσία και έλεγχος- ενσωματώνονται σε ένα πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης και ολιστικής διαχείρισης κινδύνων (Basel Committee on Banking Supervision, 2015). Η διαφάνεια, η λογοδοσία και η καλλιέργεια κατάλληλης κουλτούρας κινδύνου αποτελούν θεμελιώδεις προϋποθέσεις νομιμότητας και βιωσιμότητας (Power, 2007; Scott, 2013).

Η κανονιστική πολυπλοκότητα και οι τεχνολογικές εξελίξεις απαιτούν ευέλικτες διοικητικές δομές και στρατηγική προσαρμοστικότητα. Οι τράπεζες καλούνται να συνδυάσουν παραδοσιακούς μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου και συμμόρφωσης με διαδικασίες ψηφιακού μετασχηματισμού, οι οποίες αναδιαμορφώνουν επιχειρηματικά μοντέλα και οργανωτικές δομές (Matt, Hess and Benlian, 2015). Η ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών δεν αποτελεί απλώς τεχνική επιλογή, αλλά στρατηγική διοικητική απόφαση με επιπτώσεις στη δομή, στις ικανότητες και στην κουλτούρα του οργανισμού. Η αξιοποίηση γνώσης, δεδομένων και ψηφιακών δυνατοτήτων μετασχηματίζει τις οργανωσιακές διαδικασίες και την παραγωγή αξίας στον τραπεζικό τομέα (Schiuma, Santarsiero, Carlucci and Jarrar, 2024).

Ιδιαίτερη σημασία έχει η λειτουργία ελέγχου, καθώς οι τράπεζες λειτουργούν υπό συνεχή εποπτεία και αυξημένες απαιτήσεις κεφαλαιακής επάρκειας, ρευστότητας και διαχείρισης κινδύνου (Basel Committee on Banking Supervision, 2015). Οι μηχανισμοί εσωτερικού ελέγχου, η συμμόρφωση και η διακυβέρνηση κινδύνων συνιστούν βασικούς άξονες διοικητικής σταθερότητας.

Σε αυτό το πλαίσιο, η ηγεσία δεν λειτουργεί αποκομμένα από τις διοικητικές δομές, αλλά ως μηχανισμός οργανωσιακής ευθυγράμμισης μεταξύ στρατηγικής, κουλτούρας, κινδύνου και κανονιστικών απαιτήσεων. Η αποτελεσματική τραπεζική διοίκηση προϋποθέτει τη σύνθεση διακυβέρνησης, τεχνολογικής προσαρμογής και ανθρωποκεντρικής διαχείρισης, ώστε να διασφαλίζεται τόσο η λειτουργική σταθερότητα όσο και η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα (Basel Committee on Banking Supervision, 2015; Matt, Hess and Benlian, 2015). Το ανωτέρω πλαίσιο αναφέρεται κυρίως στη διοικητική λειτουργία εντός του οργανισμού. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα των λειτουργιών αυτών διαμορφώνεται από το ευρύτερο θεσμικό και κανονιστικό περιβάλλον, το οποίο εξετάζεται στην επόμενη ενότητα.

2.4 Το τραπεζικό περιβάλλον: θεσμική πολυπλοκότητα, διακυβέρνηση και ψηφιακή μετάβαση

Ο τραπεζικός τομέας λειτουργεί σε περιβάλλον αυξημένης κανονιστικής εποπτείας, υψηλής έκθεσης σε χρηματοοικονομικούς και λειτουργικούς κινδύνους, έντονης θεσμικής λογοδοσίας και σημαντικών αλλαγών στις απαιτούμενες δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού λόγω της ψηφιακής μετάβασης (Ernst and Young, 2016). Σε αντίθεση με άλλους επιχειρηματικούς κλάδους, η οργανωσιακή λειτουργία των τραπεζών συνδέεται άμεσα με τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα και τη δημόσια εμπιστοσύνη, γεγονός που καθιστά τη διακυβέρνηση και την κουλτούρα κινδύνου κεντρικούς άξονες διοικητικής αποτελεσματικότητας (Basel Committee on Banking Supervision, 2015; International Monetary Fund, 2009; Polasik and Kotkowski, 2022).

Μετά τη διεθνή χρηματοπιστωτική κρίση, το ρυθμιστικό πλαίσιο ενισχύθηκε σημαντικά μέσω των μεταρρυθμίσεων της Βασιλείας II και III, της μακρο-προληπτικής εποπτείας και της αυστηροποίησης των κεφαλαιακών και ρευστότητας απαιτήσεων (Basel Committee on Banking Supervision, 2011). Η μετατόπιση από μικρο-προληπτική σε συστημική προσέγγιση κινδύνου ανέδειξε την ανάγκη ενοποιημένης εποπτείας, διαφανούς λογοδοσίας και αποτελεσματικής εσωτερικής διακυβέρνησης. Σε αυτό το πλαίσιο, η ποιότητα των διοικητικών δομών και η συνέπεια του “tone at the top” αναγνωρίζονται ως καθοριστικοί

παράγοντες περιορισμού του συστημικού και λειτουργικού κινδύνου (Basel Committee on Banking Supervision, 2015).

Παράλληλα, οι τράπεζες εξελίχθηκαν σε πολυεπίδεδους οργανισμούς με σύνθετες εταιρικές δομές, διασυνورياκή δραστηριότητα και αυξημένη οργανωτική πολυπλοκότητα. Η πολυπλοκότητα αυτή ενισχύει τις προκλήσεις συντονισμού, ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων, ιδίως όταν οι γραμμές αναφοράς και οι μηχανισμοί λογοδοσίας δεν ευθυγραμμίζονται πλήρως με τη στρατηγική κατεύθυνση του ομίλου (Alexander, 2015; Basel Committee on Banking Supervision, 2015). Ως εκ τούτου, η διακυβέρνηση δεν περιορίζεται σε τυπικές δομές, αλλά προϋποθέτει συνεκτική οργανωσιακή κουλτούρα και σαφή κατανομή ευθυνών.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός προσθέτει επιπλέον επίπεδο πολυπλοκότητας. Η υιοθέτηση τεχνολογιών όπως big data, αυτοματοποίηση, cloud computing και τεχνητή νοημοσύνη αναδιαμορφώνει επιχειρηματικά μοντέλα, διαδικασίες και δομές λήψης αποφάσεων (Matt, Hess and Benlian, 2015; Kane et al., 2015). Παράλληλα, δημιουργούνται νέες μορφές λειτουργικού κινδύνου, ιδίως σε θέματα κυβερνοασφάλειας, προστασίας δεδομένων και επιχειρησιακής ανθεκτικότητας (Basel Committee on Banking Supervision, 2021). Η διαχείριση της ψηφιακής μετάβασης απαιτεί ενοποίηση τεχνολογικής στρατηγικής, κανονιστικής συμμόρφωσης και οργανωσιακής προσαρμογής.

Συνολικά, το τραπεζικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από θεσμική πυκνότητα, κανονιστική επιβάρυνση και τεχνολογική επιτάχυνση. Η αποτελεσματική λειτουργία των τραπεζών εξαρτάται από την ικανότητα ευθυγράμμισης στρατηγικής, διακυβέρνησης κινδύνου, οργανωσιακής κουλτούρας και ψηφιακής προσαρμογής (Basel Committee on Banking Supervision, 2015; Matt, Hess and Benlian, 2015; Kane et al., 2015). Στο πλαίσιο αυτό, η ηγεσία αναδύεται ως κρίσιμος μηχανισμός ενοποίησης αυτών των διαστάσεων, ιδίως σε περιβάλλον αυξημένης ρυθμιστικής πίεσης και τεχνολογικής μεταβολής.

2.5 Ψηφιακός Μετασχηματισμός και FinTech

2.5.1 Ψηφιακή αναδιάρθρωση της αλυσίδας αξίας και του επιχειρηματικού μοντέλου

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνιστά δομική αναδιάρθρωση της τραπεζικής αλυσίδας αξίας και των επιχειρηματικών μοντέλων, μεταβάλλοντας τον τρόπο δημιουργίας και διανομής αξίας στα οικοσυστήματα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών (Christensen, 1997; Varian, 2001; Iansiti and Levien, 2004). Η μετάβαση από φυσικά κανάλια σε ψηφιακές πλατφόρμες, η αξιοποίηση δεδομένων και η αυτοματοποίηση διαδικασιών επαναπροσδιορίζουν τη σχέση

τράπεζας–πελάτη και ενισχύουν την πελατοκεντρική στρατηγική (Omarini, 2016; Fichman et al., 2014). Η τεχνολογία δεν λειτουργεί απλώς ως εργαλείο αποδοτικότητας, αλλά ως καταλύτης επιχειρηματικού μετασχηματισμού (Fichman et al., 2014), επηρεάζοντας δομές, ικανότητες και μηχανισμούς λήψης αποφάσεων. Η εξέλιξη αυτή αναδιαμορφώνει τις στρατηγικές προτεραιότητες και τις απαιτήσεις άσκησης ηγεσίας σε επίπεδο ανώτατης διοίκησης, καθώς η ψηφιακή κατεύθυνση ενσωματώνεται στον πυρήνα του επιχειρηματικού σχεδιασμού (Kane et al., 2015; CapGemini and Efma, 2016).

2.5.2 Οικοσυστήματα FinTech, ανοικτή τραπεζική και θεσμική πολυπλοκότητα

Η επιτάχυνση της ψηφιοποίησης συνέπεσε με αυστηρότερο κανονιστικό πλαίσιο και αυξημένες πιέσεις κερδοφορίας (Alessandri and Haldane, 2009; Ayadi et al., 2012, Lautenschläger). Ρυθμιστικές παρεμβάσεις, όπως η PSD2, άνοιξαν τις τραπεζικές υποδομές σε τρίτους παρόχους και επιτάχυναν τη μετάβαση σε οικοσυστήματα ανοικτής τραπεζικής (European Parliament and Council, 2015).

Οι FinTech επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται είτε ανταγωνιστικά είτε συμπληρωματικά προς τις τράπεζες, εντός ενός πλαισίου συστημικής καινοτομίας που βασίζεται στη διαλειτουργικότητα και τη συνεργασία (Harris and Wonglimpiyarat, 2023; Broeders and Khanna, 2015). Η συνύπαρξη συνεργασίας και ανταγωνισμού εντείνει την ανάγκη ηγετικής ενοποίησης στρατηγικής, κανονιστικής συμμόρφωσης και διαχείρισης κινδύνου. Σε αυτό το περιβάλλον, η εμπιστοσύνη, η κυβερνοασφάλεια και η προστασία δεδομένων καθίστανται κρίσιμες διαστάσεις βιωσιμότητας (Brainard, 2017; Basel Committee on Banking Supervision, 2021; Borgogno and Manganeli, 2021).

2.5.3 Ηγετικές απαιτήσεις στη συνθήκη ψηφιακής και κανονιστικής μετάβασης

Η ψηφιακή αναδιάρθρωση και η ενίσχυση της κανονιστικής εποπτείας μεταβάλλουν ουσιαστικά τις απαιτήσεις άσκησης ηγεσίας στον τραπεζικό κλάδο (Ristanović et al., 2025). Η ηγεσία καλείται να ενοποιήσει στρατηγική, τεχνολογία, διακυβέρνηση κινδύνου και ανθρώπινες ικανότητες, διασφαλίζοντας οργανωσιακή ευθυγράμμιση σε περιβάλλον αυξημένης πολυπλοκότητας (Cortelazzo, Bruni and Zampieri, 2019; Verhoef et al., 2021).

Η επιτυχής ψηφιακή μετάβαση προϋποθέτει οργανωσιακή αναπροσαρμογή και ενίσχυση ψηφιακών ικανοτήτων, διατηρώντας ταυτόχρονα θεσμική συμμόρφωση και διακυβέρνηση κινδύνου (Basel Committee on Banking Supervision, 2015; Matt, Hess and Benlian, 2015). Υπό αυτό το πρίσμα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αποτελεί απλώς τεχνολογική

αναβάθμιση, αλλά θεσμική και οργανωσιακή αναδιάρθρωση του τραπεζικού μοντέλου, εντός της οποίας η ηγεσία λειτουργεί ως μηχανισμός στρατηγικής ενοποίησης.

2.6 Στρατηγικές προκλήσεις για τις διοικήσεις των τραπεζών

Η υλοποίηση στρατηγικής στον τραπεζικό κλάδο συνιστά ιδιαίτερα σύνθετη διαδικασία, καθώς διαμορφώνεται από περιβάλλον αυξημένης κανονιστικής εποπτείας, έντονης οργανωτικής πολυπλοκότητας, υψηλής ευαισθησίας στον κίνδυνο και ταχείας τεχνολογικής εξέλιξης (Ahmed, 2025). Σε αντίθεση με λιγότερο ρυθμιζόμενους κλάδους, τα ανώτατα τραπεζικά στελέχη καλούνται να ευθυγραμμίζουν τους στρατηγικούς στόχους όχι μόνο με τις συνθήκες της αγοράς και τον ανταγωνισμό, αλλά και με αυστηρές εποπτικές απαιτήσεις, πρότυπα εταιρικής διακυβέρνησης και πλαίσια διαχείρισης κινδύνων (Basel Committee on Banking Supervision, 2015; International Monetary Fund, 2009).

Υπό αυτές τις συνθήκες, η στρατηγική πρόκληση εντοπίζεται λιγότερο στη διαμόρφωση της στρατηγικής και περισσότερο στην αποτελεσματική υλοποίησή της. Η επιτυχής εκτέλεση προϋποθέτει συνεκτική ευθυγράμμιση οργανωτικής δομής, συστημάτων κινήτρων, διαδικασιών ελέγχου, διαθέσιμων πόρων και οργανωσιακής κουλτούρας με τους στρατηγικούς στόχους (Thompson, Strickland and Gamble, 2007; David, 2013). Στον τραπεζικό τομέα, η ευθυγράμμιση αυτή αποκτά πρόσθετη σημασία, καθώς οι αποφάσεις επηρεάζουν άμεσα τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα και τη δημόσια εμπιστοσύνη.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στρατηγικής επιτυχίας. Ως σύστημα κοινών αξιών και αντιλήψεων, επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη αντιλαμβάνονται τον κίνδυνο, ανταποκρίνονται σε κανονιστικές απαιτήσεις και υιοθετούν αλλαγές (Pearce and Robinson, 2007). Στον τραπεζικό κλάδο, η καλλιέργεια ισχυρής κουλτούρας κινδύνου και συμμόρφωσης θεωρείται βασική προϋπόθεση βιωσιμότητας (Basel Committee on Banking Supervision, 2015).

Ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης είναι καθοριστικός, καθώς μέσω των αποφάσεων και των συμπεριφορών της διαμορφώνει το «τόνο στην κορυφή» (tone at the top) και επηρεάζει την οργανωσιακή δέσμευση (Weirich and Koontz, 1993).

Παράλληλα, η οργανωτική δομή και τα συστήματα αμοιβών λειτουργούν ως μηχανισμοί ευθυγράμμισης ατομικών και οργανωσιακών στόχων. Ιδίως στον τραπεζικό τομέα, τα χρηματοοικονομικά κίνητρα οφείλουν να συνδέονται με μακροπρόθεσμα και προσαρμοσμένα στον κίνδυνο αποτελέσματα, ώστε να αποφεύγονται στρεβλώσεις στη λήψη αποφάσεων (Basel Committee on Banking Supervision, 2010; Financial Stability Board, 2014a). Η ορθή

στελέχωση κρίσιμων θέσεων και η ενεργή «ιδιοκτησία» της στρατηγικής από την ανώτατη διοίκηση αποτελούν βασικές προϋποθέσεις επιτυχούς υλοποίησης (Hill, Jones and Schilling, 2015).

Τέλος, η αποτελεσματική διοίκηση απόδοσης προϋποθέτει σαφή στοχοθεσία, διαφάνεια κριτηρίων αξιολόγησης και σύνδεση των στόχων με εποπτικούς δείκτες και πλαίσια διαχείρισης κινδύνων. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαμόρφωση στόχων ενισχύει τη δέσμευση και μειώνει την αντίσταση στην αλλαγή, υπό την προϋπόθεση ότι οι στόχοι είναι ρεαλιστικοί και υποστηρίζονται από επαρκείς πόρους (Kaplan and Norton, 2001; Cummings and Worley, 2005).

Συνολικά, οι στρατηγικές προκλήσεις για τις διοικήσεις των τραπεζών δεν περιορίζονται στον σχεδιασμό, αλλά επικεντρώνονται στην ικανότητα συντονισμένης εφαρμογής στρατηγικών επιλογών εντός ενός πλαισίου κανονιστικής αυστηρότητας, αυξημένης λογοδοσίας και τεχνολογικής μεταβολής. Υπό αυτή την οπτική, η ηγεσία και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναδεικνύονται σε κρίσιμους μηχανισμούς στρατηγικής εκτέλεσης, καθώς επηρεάζουν άμεσα τη δέσμευση, την οργανωσιακή κουλτούρα και την ικανότητα προσαρμογής σε συνθήκες αβεβαιότητας (de Haan and Vlahu, 2013; OECD, 2015).

2.7 Ηγεσία, οργανωσιακή κουλτούρα και απόδοση στον τραπεζικό κλάδο

Στον τραπεζικό κλάδο, η ηγεσία λειτουργεί ως θεσμικά ενσωματωμένος μηχανισμός που υπερβαίνει την ατομική επιρροή και συνδέεται άμεσα με τη στρατηγική κατεύθυνση, την εταιρική διακυβέρνηση και τη μακροπρόθεσμη οργανωσιακή απόδοση (Hague et al., 2025). Η αποτελεσματική ηγεσία και διακυβέρνηση συμβάλλουν επίσης στη σταθερότητα των τραπεζικών οργανισμών και στη διατήρηση της εμπιστοσύνης των αγορών και των καταθετών (Boot, Hoffmann, Laeven and Ratnovski, 2021). Πρόσφατες εμπειρικές μελέτες στον τραπεζικό τομέα επιβεβαιώνουν ότι η ποιότητα της διοίκησης και της εταιρικής διακυβέρνησης επηρεάζει θετικά την οικονομική και μη οικονομική απόδοση των τραπεζών (Banna et al., 2022). Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασικό μηχανισμό μέσω του οποίου η ηγεσία ενισχύει την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Morawski και Jabłonowska-Luba, 2021). Η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο και στις οργανωσιακές ικανότητες αναγνωρίζεται ως κρίσιμος παράγοντας ανταγωνιστικότητας και βιωσιμότητας των τραπεζικών οργανισμών (Hill, Jones and Schilling, 2015; Murinde, Rizopoulos and Zachariadis, 2022).

Η ποιότητα της διοίκησης συνδέεται άμεσα με τη διαχείριση κινδύνων και τη σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος, καθώς οι αποφάσεις των ηγετικών στελεχών επηρεάζουν τη μακροπρόθεσμη οργανωσιακή ανθεκτικότητα και την αποδοτικότητα των τραπεζών (Haldane, 2012). Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τη συμπεριφορά και τις αξίες της ηγεσίας, καθώς οι ηγέτες διαμορφώνουν τα πρότυπα δράσης και τις θεσμικές πρακτικές μέσα στον οργανισμό (Schein, 2010; Smircich and Morgan, 1982). Η σχέση μεταξύ ηγετικών προτύπων, οργανωσιακής κουλτούρας και απόδοσης αποτελεί κεντρικό ζήτημα στη διεθνή βιβλιογραφία, ιδίως στον τραπεζικό κλάδο όπου οι διοικητικές αποφάσεις επηρεάζουν άμεσα τη διακυβέρνηση κινδύνου και τη θεσμική αξιοπιστία. Οι τράπεζες λειτουργούν σε περιβάλλον αυξημένης ρύθμισης και εποπτείας, όπου η εμπιστοσύνη αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση βιωσιμότητας. Στο πλαίσιο αυτό, η ηγεσία διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί ευθυγραμμίζουν τη στρατηγική τους με κανονιστικές, κοινωνικές και ηθικές προσδοκίες (Bank of International Settlements, 2015; Yukl, 2013).

Η διεθνής βιβλιογραφία αναδεικνύει τον καθοριστικό ρόλο του «tone at the top» ως βασικού μηχανισμού μετάδοσης αξιών και προτύπων συμπεριφοράς εντός των τραπεζικών οργανισμών (Smircich and Morgan, 1982; Bank of International Settlements, 2015). Το ηγετικό πρότυπο επηρεάζει την αντίληψη των εργαζομένων για τη συμμόρφωση, την ανάληψη κινδύνου και την ισορροπία μεταξύ επιχειρησιακών στόχων και θεσμικής αξιοπιστίας. Οι αναλύσεις που ακολούθησαν τη χρηματοπιστωτική κρίση κατέδειξαν ότι αδυναμίες στην ηγεσία και στη διακυβέρνηση συνδέθηκαν με υπερβολική ανάληψη κινδύνου και υποβάθμιση της ποιότητας λήψης αποφάσεων (OECD, 2010; Walker, 2009).

Η οργανωσιακή απόδοση στον τραπεζικό κλάδο προσεγγίζεται πλέον ως πολυδιάστατη έννοια, η οποία υπερβαίνει τους στενούς χρηματοοικονομικούς δείκτες και ενσωματώνει ποιοτικά και θεσμικά κριτήρια (Erkens, Hung and Matos, 2012; Haldane, 2012; European Central Bank, 2016a; Wali, van Paridon and Darwish, 2023)). Η ποιότητα υπηρεσιών, η φήμη και η θεσμική αξιοπιστία αποτελούν κρίσιμες διαστάσεις της απόδοσης, οι οποίες επηρεάζονται έμμεσα αλλά καθοριστικά από τις ηγετικές πρακτικές (Zhou, Brown and Dev, 2008; Guo, Duff and Hair, 2008). Η φήμη λειτουργεί ως μηχανισμός μείωσης αβεβαιότητας και ενίσχυσης εμπιστοσύνης, ενώ η συνεπής και αξιόπιστη ηγεσία συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα θεσμικής αξιοπιστίας (Ruiz and García, 2021; Gatzert και Schmit, 2016; Wallace, de Chernatony and Buil, 2011).

Παράλληλα, η βιωσιμότητα και η ανθεκτικότητα αναδεικνύονται σε κεντρικούς πυλώνες οργανωσιακής απόδοσης, ιδίως υπό το πρίσμα αυξημένων κανονιστικών και κοινωνικών

απαιτήσεων (Bank of International Settlements, 2015; Financial Stability Board, 2017; Adams and Mehran, 2012). Η ηγεσία επηρεάζει τον βαθμό ενσωμάτωσης αρχών υπεύθυνης τραπεζικής στη στρατηγική και στη λειτουργία του οργανισμού, ενισχύοντας τη μακροπρόθεσμη σταθερότητα (Kiss, 2026).

Κομβικό ρόλο στη σύνδεση ηγεσίας και απόδοσης διαδραματίζει η οργανωσιακή κουλτούρα. Η κουλτούρα νοείται ως σύστημα κοινών αξιών και άτυπων κανόνων που καθοδηγούν τη συμπεριφορά και τη λήψη αποφάσεων (Schein, 2010; Robbins, 2003). Στον τραπεζικό κλάδο, η κουλτούρα κινδύνου και συμμόρφωσης εξειδικεύει το πολιτισμικό αυτό πλαίσιο, καθορίζοντας τα όρια αποδεκτής ανάληψης κινδύνου και την ισορροπία μεταξύ απόδοσης και θεσμικής ευθύνης (Power, 2009; Bank for International Settlements, 2015).

Η συνέπεια μεταξύ διακηρυγμένων αρχών και διοικητικών πρακτικών ενισχύει την εσωτερίκευση αξιών υπευθυνότητας και λογοδοσίας, ενώ η ασυνέπεια δύναται να υπονομεύσει τη θεσμική αξιοπιστία (Baron, Greenberg, DeNisi, and Goddard (1990); European Central Bank, 2016b). Τέλος, σε περιβάλλον ψηφιοποίησης, τεχνολογικών εξελίξεων και αυστηρότερης ρύθμισης, η ικανότητα οργανωσιακής προσαρμογής καθίσταται κρίσιμη διάσταση απόδοσης. Η ηγεσία λειτουργεί ως καταλύτης μάθησης και προσαρμοστικότητας (Senge, 2006), διαμορφώνοντας δομές και κουλτούρες που υποστηρίζουν την καινοτομία και την ευελιξία χωρίς να υπονομεύουν τη θεσμική σταθερότητα (Power, 2009; Bank of International Settlements, 2015).

Συνολικά, η ηγεσία στον τραπεζικό κλάδο συγκροτεί θεσμικό και πολιτισμικό μηχανισμό διαμόρφωσης οργανωσιακών προϋποθέσεων, εντός των οποίων παράγεται βιώσιμη απόδοση. Δεν δρα απλώς ως λειτουργικός επιταχυντής αποτελεσμάτων, αλλά ως παράγοντας διαμόρφωσης κουλτούρας κινδύνου, θεσμικής αξιοπιστίας και στρατηγικής ανθεκτικότητας. Υπό αυτό το πρίσμα, η σύνδεση ηγεσίας, κουλτούρας και απόδοσης αποκτά διαρθρωτικό και όχι συγκυριακό χαρακτήρα. Οι θεωρητικές αυτές παραδοχές παρέχουν το εννοιολογικό υπόβαθρο για τη διερεύνηση της σχέσης ηγετικών προτύπων, οργανωσιακής κουλτούρας και απόδοσης στον τραπεζικό κλάδο, όπως εξετάζεται στα επόμενα κεφάλαια.

2.8 Ηγεσία, εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση προσωπικού στον τραπεζικό κλάδο

Η ηγεσία αποτελεί κεντρικό παράγοντα διαμόρφωσης της οργανωσιακής συμπεριφοράς και των εργασιακών στάσεων, επηρεάζοντας ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το εργασιακό τους περιβάλλον, αξιολογούν την εμπειρία τους και

τοποθετούνται απέναντι στον οργανισμό. Η επιρροή της ηγεσίας δεν περιορίζεται στη διαχείριση διαδικασιών ή στην επίτευξη στόχων, αλλά εκτείνεται στη διαμόρφωση ψυχολογικού κλίματος, εμπιστοσύνης, αντίληψης δικαιοσύνης και οργανωσιακής ταύτισης (Podsakoff, MacKenzie, Moorman and Fetter, 1990; Judge et al., 2004; Yukl, 2013). Ιδιαίτερα σε οργανισμούς υψηλής πολυπλοκότητας, όπως οι τράπεζες, όπου συνυπάρχουν αυστηρές κανονιστικές απαιτήσεις, πίεση απόδοσης και έντονη πελατειακή διάδραση, η ποιότητα της ηγετικής καθοδήγησης επηρεάζει άμεσα τόσο την αποτελεσματικότητα όσο και τη βιωσιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

Η εργασιακή ικανοποίηση συνιστά θεμελιώδη δείκτη ποιότητας της εργασιακής εμπειρίας. Σύμφωνα με τους Luthans et al., (2020), πρόκειται για θετική συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την αξιολόγηση της εργασίας και των εργασιακών εμπειριών. Ο Spector (2003) επισημαίνει ότι η ικανοποίηση είναι πολυδιάστατη, περιλαμβάνοντας πτυχές όπως οι αμοιβές, οι συνθήκες εργασίας, η ποιότητα εποπτείας, οι σχέσεις με συναδέλφους και οι ευκαιρίες εξέλιξης. Η ηγεσία επηρεάζει έμμεσα και άμεσα όλες αυτές τις διαστάσεις, καθώς διαμορφώνει τις πρακτικές αναγνώρισης, τη σαφήνεια ρόλων, την κατανομή ευθυνών και τη διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων.

Πρόσφατες μελέτες επιβεβαιώνουν ότι η ποιότητα της σχέσης μεταξύ ηγέτη και εργαζομένων συμβάλλει σημαντικά στη δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος και στην ενίσχυση της ψυχολογικής ασφάλειας των εργαζομένων, επηρεάζοντας θετικά την εργασιακή εμπειρία και την ικανοποίηση από την εργασία (Nupung, Kim, Rakangthong, Ru-Zhue and Issayeva 2025; Lydiana et al. 2025). Παράλληλα, η βιβλιογραφία δείχνει ότι η ποιότητα της ηγεσίας επηρεάζει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων, ιδιαίτερα σε απαιτητικά οργανωσιακά περιβάλλοντα όπως ο τραπεζικός κλάδος (Ng et al., 2025; Isola, 2025).

Στη διεθνή βιβλιογραφία, η εργασιακή ικανοποίηση έχει αναγνωριστεί στη βιβλιογραφία ως σημαντικός προγνωστικός παράγοντας οργανωσιακής δέσμευσης, καθώς οι θετικές εργασιακές εμπειρίες ενισχύουν την ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό και μειώνουν την πρόθεση αποχώρησης (Porter et al., 1974; Cohen, 1993; Mathieu and Zajac, 1990; Meyer and Allen, 1991). Πιο πρόσφατες εμπειρικές μελέτες επιβεβαιώνουν τα παραπάνω ευρήματα, υποστηρίζοντας ότι η υποστηρικτική ηγεσία και οι πρακτικές αναγνώρισης ενισχύουν περαιτέρω τη συναισθηματική δέσμευση και τη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού (Baidaoun and Anderson, 2024)

Στον τραπεζικό κλάδο, η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης είναι ιδιαίτερα αυξημένη. Οι εργαζόμενοι λειτουργούν υπό συνθήκες έντονου ελέγχου, ποσοτικών στόχων, κανονιστικής συμμόρφωσης και συνεχούς αξιολόγησης. Σε τέτοιο περιβάλλον, η ύπαρξη ηγεσίας που προσφέρει υποστήριξη, καθοδήγηση και αναγνώριση λειτουργεί προστατευτικά έναντι του άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης (Cetin et al., 2012; Siahaan, 2017; Asrar-ul-Haq and Kuchinke, 2016). Η σαφήνεια στρατηγικής κατεύθυνσης και η συνέπεια στη συμπεριφορά του ηγέτη ενισχύουν το αίσθημα προβλεψιμότητας και επαγγελματικής ασφάλειας, στοιχεία που συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης.

Παράλληλα, η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί κρίσιμη μεταβλητή για τη διατήρηση και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού. Το τρισδιάστατο μοντέλο των Meyer and Allen (1991) διακρίνει τη δέσμευση σε συναισθηματική, συνέχειας και κανονιστική. Η συναισθηματική δέσμευση αφορά τη βαθύτερη ταύτιση και συναισθηματική σύνδεση με τον οργανισμό. Η δέσμευση συνέχειας βασίζεται στον υπολογισμό του κόστους αποχώρησης, ενώ η κανονιστική συνδέεται με το αίσθημα υποχρέωσης παραμονής. Η βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι η ηγεσία επηρεάζει κυρίως τη συναισθηματική διάσταση, μέσω της ενίσχυσης της εμπιστοσύνης, της δικαιοσύνης και της αξιακής σύγκλισης (Hoffman et al., 2011; Park and Rainey, 2007; Herold et al., 2008).

Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει αναδειχθεί ως ιδιαίτερα αποτελεσματική στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης (Bushra, Usman and Naveed, 2011), καθώς και της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων (Lydiana et al., 2025; Musau and Muathe, 2025; Alqararah, Shehadeh and Yaseen, 2025). Μέσω της διατύπωσης ελκυστικού οράματος, της εμπνευσμένης παρακίνησης και της εξατομικευμένης φροντίδας, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες καλλιεργούν κλίμα εμπιστοσύνης και ψυχολογικής ενδυνάμωσης (Burns, 1978; Bass and Avolio, 1995; Bass, 1999). Η διανοητική διέγερση ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και τη συμμετοχή, ενώ η εξατομικευμένη υποστήριξη ενισχύει την αίσθηση αναγνώρισης και αξίας και συμβάλλει στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού (Accenture, 2020). Στο τραπεζικό περιβάλλον, όπου οι οργανωσιακές αλλαγές είναι συχνές λόγω τεχνολογικής μετάβασης και ρυθμιστικών εξελίξεων, η μετασχηματιστική ηγεσία λειτουργεί ως παράγοντας σταθερότητας και προσαρμοστικότητας, υποστηρίζοντας παράλληλα την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και την προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στις απαιτήσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού (Accenture, 2020).

Αντίθετα, η αποκλειστικά συναλλακτική ηγεσία, η οποία βασίζεται σε ανταμοιβές και ελέγχους, διασφαλίζει συμμόρφωση αλλά δεν ενισχύει απαραίτητα τη βαθύτερη οργανωσιακή ταύτιση. Παράλληλα, η απουσία ηγετικής καθοδήγησης (*laissez-faire*) έχει συνδεθεί με χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και δέσμευσης, καθώς δημιουργεί αβεβαιότητα και έλλειψη προσανατολισμού (Podsakoff, MacKenzie and Bommer, 1996; Asrar-ul-Haq and Kuchinke, 2016).

Ιδιαίτερη σημασία παρουσιάζει ο διαμεσολαβητικός ρόλος της εργασιακής ικανοποίησης στη σχέση μεταξύ ηγεσίας και οργανωσιακής δέσμευσης. Οι θετικές ηγετικές συμπεριφορές αυξάνουν την ικανοποίηση από την εργασία, η οποία με τη σειρά της ενισχύει τη συναισθηματική δέσμευση και μειώνει την πρόθεση αποχώρησης (Malhotra and Mukherjee, 2004; Malik et al., 2017). Η διαδρομή αυτή είναι κρίσιμη για τον τραπεζικό κλάδο, όπου η απώλεια έμπειρων στελεχών συνεπάγεται υψηλό κόστος γνώσης και προσαρμογής.

Συνολικά, η ηγεσία συνιστά τον βασικό μηχανισμό μέσω του οποίου οι οργανωσιακές δομές, οι κανονιστικές απαιτήσεις και οι στρατηγικές επιδιώξεις μετασχηματίζονται σε συγκεκριμένες εργασιακές εμπειρίες και στάσεις (Yukl, 2013). Στον τραπεζικό κλάδο, όπου η λειτουργία των οργανισμών διέπεται από αυξημένη θεσμική πίεση, σύνθετα πλαίσια διακυβέρνησης και εντατικοποιημένη λογοδοσία, η ποιότητα της ηγετικής άσκησης καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την εργασία τους και τη σχέση τους με τον οργανισμό.

Η εργασιακή ικανοποίηση αναδεικνύεται ως κομβικός ψυχολογικός μηχανισμός που διαμεσολαβεί τη μετάβαση από τις ηγετικές πρακτικές στην οργανωσιακή δέσμευση, ενισχύοντας τη συναισθηματική ταύτιση, την εμπιστοσύνη και τη σταθερότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Υπό αυτό το πρίσμα, η ηγεσία δεν περιορίζεται σε λειτουργική καθοδήγηση, αλλά αποκτά θεσμική και στρατηγική διάσταση, συμβάλλοντας καθοριστικά στη συνοχή, την ανθεκτικότητα και τη βιώσιμη ανάπτυξη των τραπεζικών οργανισμών.

Οι παραπάνω σχέσεις αποτελούν εννοιολογική βάση για τη διερεύνηση των μηχανισμών μέσω των οποίων τα ηγετικά πρότυπα επηρεάζουν ικανοποίηση, δέσμευση και πρόθεση παραμονής στον τραπεζικό κλάδο.

2.9 Διαχείριση και διατήρηση ταλέντων στον τραπεζικό κλάδο

2.9.1 Εννοιολογική προσέγγιση της διαχείρισης ταλέντων

Η διαχείριση ταλέντων αποτελεί σύγχρονη στρατηγική προσέγγιση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, η οποία εστιάζει στη διαφοροποιημένη αξιοποίηση εργαζομένων με κρίσιμες δεξιότητες και καθοριστική συμβολή στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού (Boudreau and Ramstad, 2005). Σε αντίθεση με τις καθολικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, η διαχείριση ταλέντων υιοθετεί περισσότερο στοχευμένη και επιλεκτική λογική, δίνοντας έμφαση στον εντοπισμό καίριων οργανωσιακών θέσεων και στη συστηματική ανάπτυξη εργαζομένων υψηλού δυναμικού για την κάλυψή τους (Collings and Mellahi, 2009).

Η έννοια αναπτύχθηκε έντονα από τις αρχές της δεκαετίας του 2000, ως απάντηση στον αυξανόμενο ανταγωνισμό για εξειδικευμένο ανθρώπινο κεφάλαιο και στην εντεινόμενη σημασία της γνώσης και των δεξιοτήτων για την οργανωσιακή απόδοση (Cappelli, 2008). Παρά τη ραγδαία διάδοσή της, η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι το πεδίο χαρακτηρίζεται από θεωρητική πολυφωνία και εννοιολογικό κατακερματισμό, καθώς οι προσεγγίσεις κυμαίνονται από την αναδιατύπωση της παραδοσιακής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έως τη δημιουργία αποκλειστικών «δεξαμενών ταλέντου» (Lewis and Heckman, 2006).

Η θεωρητική θεμελίωση της διαχείρισης ταλέντων αντλείται κυρίως από την Προσέγγιση των Πόρων (Resource-Based View), σύμφωνα με την οποία το ανθρώπινο κεφάλαιο συνιστά πολύτιμο, σπάνιο και δύσκολα αντιγράψιμο οργανωσιακό πόρο, ικανό να διασφαλίσει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barney, 1991; Modau et al. 2018). Υπό αυτό το πρίσμα, η στοχευμένη επένδυση σε εργαζόμενους υψηλού δυναμικού δεν αποτελεί απλώς λειτουργική πρακτική διαχείρισης προσωπικού, αλλά στρατηγική επιλογή που συνδέεται άμεσα με τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του οργανισμού.

Ωστόσο, η σχέση μεταξύ διαχείρισης ταλέντων και διατήρησης εργαζομένων δεν έχει αποσαφηνιστεί πλήρως στη βιβλιογραφία, καθώς συχνά μεσολαβούν ενδιάμεσες μεταβλητές, όπως η οργανωσιακή δέσμευση και η εμπλοκή των εργαζομένων (Meyer and Smith, 2000; Aguinis and Kraiger, 2009; Allen, Bryant and Vardaman, 2010; Sparrow, Hird and Cooper (2015); Bughin, Hazan, Lund et al., 2018; Theodorsson, Gudlaugsson, and Gudmundsdottir, 2022). Συνεπώς, η διαχείριση ταλέντων οφείλει να εξετάζεται όχι μόνο ως σύνολο πρακτικών, αλλά ως σύστημα που επηρεάζει ψυχολογικούς και συμπεριφορικούς μηχανισμούς.

2.9.2 Μηχανισμοί διατήρησης ταλέντων και οργανωσιακοί παράγοντες

Η διατήρηση ταλέντων αναγνωρίζεται ως κρίσιμος παράγοντας οργανωσιακής επιβίωσης και ανάπτυξης, ιδίως σε περιβάλλοντα αυξημένου ανταγωνισμού και κινητικότητας της αγοράς εργασίας (Lawler, 2005). Η απόφαση των εργαζομένων να παραμείνουν σε έναν οργανισμό επηρεάζεται από ένα πλέγμα αλληλένδετων παραγόντων, που περιλαμβάνει τόσο υλικές όσο και άυλες διαστάσεις της εργασιακής εμπειρίας.

Η βιβλιογραφία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αναγνωρίζει την αμοιβή ως έναν από τους πλέον τεκμηριωμένους μηχανισμούς διατήρησης, καθώς δίκαιες και ανταγωνιστικές δομές αποδοχών ενισχύουν την παρακίνηση, την αυτοεκτίμηση και τη δέσμευση, μειώνοντας την πρόθεση αποχώρησης (Lawler, 1973; Burgess and Ratto, 2003; Nelson and Quick, 2006; Yamamoto, 2011). Παράλληλα, οι ευκαιρίες προαγωγής και επαγγελματικής εξέλιξης, ιδίως όταν συνοδεύονται από συστηματική εκπαίδευση και ανάπτυξη σταδιοδρομίας, συμβάλλουν ουσιαστικά στη διατήρηση εργαζομένων υψηλού δυναμικού (Garrett and Humphreys, 2008; Cook and Crossman, 2004; Cheng and Ho, 2001). Αντίθετα, συστήματα που χαρακτηρίζονται από αδιαφάνεια ή αντιλαμβανόμενη αδικία ενδέχεται να υπονομεύσουν τη συνοχή και να ενισχύσουν την πρόθεση αποχώρησης (Colquitt, et al., 2001; Bolman, 2008).

Επιπλέον, το εργασιακό περιβάλλον και οι διαπροσωπικές σχέσεις αποτελούν κρίσιμες διαστάσεις διατήρησης. Υποστηρικτικά περιβάλλοντα που προάγουν την κοινωνική αλληλεπίδραση και την αναγνώριση της συμβολής των εργαζομένων ενισχύουν τη δέσμευση και την απόδοση (Skalli, Theodossiou and Vasileiou, 2007; Robbins, 2003). Ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο ρόλος της ηγεσίας, καθώς η υποστηρικτική και δίκαιη ηγετική συμπεριφορά μειώνει την πρόθεση αποχώρησης, ενώ αρνητικές σχέσεις με προϊστάμενους μπορούν να λειτουργήσουν ως ισχυρός παράγοντας ώθησης προς την έξοδο (Baron, Greenberg, DeNisi, and Goddard, 1990); Holton, Mitchell, Lee and Eberly, 2008; Hausknecht, Rodda, Howard, 2009).

Οι παραπάνω μηχανισμοί μπορούν να ερμηνευθούν υπό το πρίσμα της Θεωρίας Κοινωνικής Ανταλλαγής, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι ανταποδίδουν την οργανωσιακή υποστήριξη με αυξημένη δέσμευση και μειωμένη πρόθεση αποχώρησης (Michaels, Handfield-Jones and Axelrod, 2001). Συνεπώς, η διατήρηση ταλέντων δεν εξαρτάται από μεμονωμένες πρακτικές, αλλά από τη συνολική αντίληψη δικαιοσύνης, υποστήριξης και προοπτικής που διαμορφώνεται εντός του οργανισμού.

2.9.3 Ανάπτυξη δεξιοτήτων και διατήρηση ταλέντων σε συνθήκη ψηφιακού μετασχηματισμού

Στον τραπεζικό κλάδο, η διατήρηση ταλέντων αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς οι οργανισμοί εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από εξειδικευμένες τεχνικές, αναλυτικές και ψηφιακές δεξιότητες. Η ψηφιοποίηση των τραπεζικών λειτουργιών έχει μεταβάλει ουσιαστικά τις απαιτήσεις ρόλων, ενισχύοντας τη σημασία της συνεχούς αναβάθμισης δεξιοτήτων (Brown et al., 2017; World Economic Forum, 2020).

Σύμφωνα με τη Θεωρία Ανθρώπινου Κεφαλαίου, η επένδυση στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων ενισχύει την αξία του ανθρώπινου δυναμικού και συμβάλλει στη διατήρηση του στον οργανισμό (Lawler, 2008; Allen, Bryant and Vardaman, 2010; Aguinis and Kraiger, 2009). Στο σύγχρονο περιβάλλον ψηφιακού μετασχηματισμού, η συνεχής αναβάθμιση και η επανακατάρτιση δεξιοτήτων αναγνωρίζονται ως κρίσιμοι παράγοντες διατήρησης της απασχολησιμότητας και ενίσχυσης της οργανωσιακής προσαρμοστικότητας, ιδίως σε κλάδους υψηλής έντασης γνώσης όπως ο τραπεζικός (World Economic Forum, 2020). Η ανάπτυξη δεξιοτήτων και οι πρακτικές οργανωσιακής υποστήριξης αποτελούν βασικούς μηχανισμούς ενίσχυσης της εργασιακής απόδοσης και της επαγγελματικής εξέλιξης των εργαζομένων, συμβάλλοντας παράλληλα στη διατήρηση προσωπικού σε απαιτητικά οργανωσιακά περιβάλλοντα (Assefa και Kassa, 2021; Theodorsson, Gudlaugsson and Gudmundsdottir, 2022; Karim et al., 2025).

Η διεθνής βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι πρακτικές ανάπτυξης δεξιοτήτων, όπως η επαγγελματική κατάρτιση, η ανάπτυξη ψηφιακών και αναλυτικών ικανοτήτων, η εμπειρική μάθηση και το mentoring, ενισχύουν τη διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων (Bartlett, 2001; Govaerts et al., 2011; Makela et al., 2010). Παράλληλα, συστηματικές βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις επισημαίνουν ότι η ανάπτυξη δεξιοτήτων αποτελεί κεντρικό ζήτημα για τη λειτουργική αποτελεσματικότητα και την προσαρμοστικότητα των τραπεζών (Theodorsson, Gudlaugsson and Gudmundsdottir, 2022), ενώ θεσμικές εκθέσεις αναδεικνύουν τη στροφή των οργανισμών σε εσωτερικά προγράμματα κατάρτισης που εστιάζουν σε ψηφιακές, αναλυτικές και γνωστικές δεξιότητες (PwC, 2018).

Συνολικά, η διεθνής βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι η στρατηγική διαχείριση και διατήρηση ταλέντων δεν αποτελεί αποσπασματική πρακτική ανθρώπινου δυναμικού, αλλά συστημικό μηχανισμό που επηρεάζει την οργανωσιακή απόδοση, την κουλτούρα και τη βιωσιμότητα των τραπεζικών οργανισμών. Η σύνδεση των πρακτικών διαχείρισης ταλέντων με την εργασιακή ικανοποίηση, τη δέσμευση και την πρόθεση παραμονής αναδεικνύει τη σημασία των

ενδιάμεσων ψυχολογικών μηχανισμών που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Παράλληλα, η επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού ενισχύει τον ρόλο της ανάπτυξης δεξιοτήτων ως κρίσιμου παράγοντα οργανωσιακής προσαρμοστικότητας (Meyer and Smith, 2000; Govaerts et al., 2011). Υπό αυτό το πρίσμα, η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ ηγεσίας, ανάπτυξης δεξιοτήτων και διατήρησης εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο καθίσταται ερευνητικά αναγκαία, θεμελιώνοντας τα αντίστοιχα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μελέτης.

2.10 Καλές πρακτικές ηγεσίας στον σύγχρονο τραπεζικό τομέα

Το σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον, ιδίως μετά τη χρηματοπιστωτική κρίση του 2008, χαρακτηρίζεται από αυξημένη κανονιστική εποπτεία, ενισχυμένες απαιτήσεις διαφάνειας και λογοδοσίας, καθώς και από ταχεία τεχνολογική εξέλιξη. Η διασύνδεση χρηματοοικονομικών, λειτουργικών και τεχνολογικών κινδύνων καθιστά αναγκαία την υιοθέτηση συνεκτικών και ολιστικών προτύπων ηγεσίας, τα οποία υπερβαίνουν αποσπασματικές προσεγγίσεις διοίκησης και ενοποιούν στρατηγική κατεύθυνση, οργανωσιακή κουλτούρα και μηχανισμούς διακυβέρνησης (Weick, Sutcliffe and Obstfeld, 2005; Deloitte, 2012). Οι καλές πρακτικές ηγεσίας στον τραπεζικό τομέα δεν περιορίζονται σε ατομικά χαρακτηριστικά ή σε συγκεκριμένο στυλ διοίκησης, αλλά συγκροτούν σύστημα συμπεριφορών που μετατρέπει τις θεσμικές απαιτήσεις σε καθημερινή οργανωσιακή πράξη.

Κεντρική διάσταση αποτελεσματικής ηγεσίας αποτελεί η ικανότητα ερμηνείας της οργανωσιακής πολυπλοκότητας και μετατροπής της σε σαφείς και κατανοητές κατευθύνσεις δράσης. Οι ηγέτες καλούνται να συνδέουν στρατηγικούς στόχους, κανονιστικές υποχρεώσεις και λειτουργικές διαδικασίες σε ένα συνεκτικό πλαίσιο που καθοδηγεί τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Weick, 1995; Weick, Sutcliffe and Obstfeld 2005). Η διαφανής επικοινωνία, η συνέπεια μεταξύ λόγων και πράξεων και η συστηματική ανατροφοδότηση ενισχύουν την εμπιστοσύνη και μειώνουν την αβεβαιότητα, ιδίως σε οργανισμούς όπου οι απαιτήσεις συμμόρφωσης και διαχείρισης κινδύνου είναι ιδιαίτερα αυξημένες (Wallace, de Chernatony and Buil, 2011; Belias and Koustelios, 2014). Όταν οι αξίες υπευθυνότητας, διαφάνειας και ακεραιότητας μεταφράζονται σε συγκεκριμένες κατευθυντήριες γραμμές και πρότυπα συμπεριφοράς, περιορίζεται η σύγχυση ρόλων και ενισχύεται η οργανωσιακή συνοχή.

Η σαφήνεια προτεραιοτήτων και η συνέπεια στην εφαρμογή πολιτικών περιορίζουν την εμφάνιση αντικρουόμενων μηνυμάτων εντός του οργανισμού και ενισχύουν την προβλεψιμότητα στη λήψη αποφάσεων. Σε περιβάλλον αυστηρής ρύθμισης, η σταθερότητα

αυτή λειτουργεί προστατευτικά έναντι λειτουργικών σφαλμάτων και ενισχύει την εμπιστοσύνη τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά.

Παράλληλα, η σύγχρονη διακυβέρνηση κινδύνων δεν εξαντλείται σε τυπικούς μηχανισμούς ελέγχου, αλλά εστιάζει στις αντιλήψεις, στα κίνητρα και στις καθημερινές πρακτικές που καθοδηγούν την ανάληψη και διαχείριση κινδύνου (Power, 2009; Mikes και Kaplan, 2015). Η αποτελεσματική ηγεσία διασφαλίζει ότι οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου, τα συστήματα αξιολόγησης και οι δομές λογοδοσίας ευθυγραμμίζονται με τις αρχές υπεύθυνης τραπεζικής λειτουργίας (Basel Committee on Banking Supervision, 2015). Ιδιαίτερη σημασία έχει η σύνδεση των συστημάτων κινήτρων με μακροπρόθεσμα και προσαρμοσμένα στον κίνδυνο αποτελέσματα, ώστε να αποφεύγονται στρεβλώσεις στη λήψη αποφάσεων. Η σαφής κατανομή ευθυνών, η έγκαιρη αναφορά αποκλίσεων και η ενίσχυση κουλτούρας λογοδοσίας συμβάλλουν στη σταθερότητα του οργανισμού. Η ενδιάμεση διοίκηση διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο, λειτουργώντας ως σύνδεσμος μεταξύ στρατηγικής κατεύθυνσης και καθημερινής λειτουργίας και διασφαλίζοντας ότι οι αξίες της ανώτατης διοίκησης εσωτερικεύονται σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας (Sheedy and Griffin, 2018).

Επιπλέον, οι καλές πρακτικές ηγεσίας συνδέονται με την καλλιέργεια οργανωσιακής μάθησης και προσαρμοστικότητας. Σε περιβάλλοντα έντονων τεχνολογικών και θεσμικών μεταβολών, η καλλιέργεια οργανωσιακής μάθησης και αναστοχασμού συμβάλλει στην έγκαιρη προσαρμογή των οργανισμών και στη βελτίωση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων (Argyris and Schön 1996; Deloitte, 2012; Chughtai, Syed, Naseer and Chinchilla (2024).

Στο πλαίσιο αυτό, οι αξίες, οι δεξιότητες και τα κίνητρα του ανθρώπινου δυναμικού συγκροτούν βασικά στοιχεία οργανωσιακής ταυτότητας και επηρεάζουν τη συμπεριφορά κινδύνου και την ποιότητα λήψης αποφάσεων. Παράλληλα, η ποιότητα της καθημερινής εργασιακής εμπειρίας επηρεάζει άμεσα τη δέσμευση και την υπευθυνότητα των εργαζομένων. Η σαφήνεια ρόλων, η δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και ο κατάλληλος βαθμός αυτονομίας μειώνουν τη σύγκρουση ρόλων και ενισχύουν τη λειτουργική αποτελεσματικότητα (Parker, Wall and Cordery, 2001; Wallace, Edwards, Arnold, Frazier and Finch, 2011).

Η προσαρμοστικότητα αποκτά ιδιαίτερη σημασία στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού, όπου η αναβάθμιση δεξιοτήτων και η ενσωμάτωση τεχνολογικών εργαλείων επηρεάζουν άμεσα την οργανωσιακή ανθεκτικότητα. Η ηγεσία, επομένως, καλείται

να συνδυάζει σταθερότητα κανονιστικής συμμόρφωσης με ικανότητα καινοτομικής προσαρμογής.

Συνολικά, οι καλές πρακτικές ηγεσίας στον τραπεζικό τομέα συνιστούν συνεκτικό πλαίσιο που ενοποιεί στρατηγική, οργανωσιακή κουλτούρα και διακυβέρνηση, μετατρέποντας τις θεσμικές απαιτήσεις σε καθημερινή πρακτική και συμβάλλοντας στη σταθερότητα, την προσαρμοστικότητα και τη βιώσιμη απόδοση των οργανισμών (OECD, 2014).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3. Κεφάλαιο Μεθοδολογίας

3.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει το μεθοδολογικό πλαίσιο της μελέτης, το οποίο καθοδηγεί την ανάλυση του ζητήματος της ηγεσίας και διοίκησης στον τραπεζικό τομέα. Η έρευνα υιοθετεί ερμηνευτική φιλοσοφική προσέγγιση και ακολουθεί επαγωγική ποιοτική στρατηγική, βασισμένη σε δευτερογενή βιβλιογραφικά δεδομένα.

Η ανάλυση της βιβλιογραφίας πραγματοποιείται μέσω της θεματικής ανάλυσης σύμφωνα με το μοντέλο των Braun and Clarke (2006), με στόχο την ανάδειξη επαναλαμβανόμενων εννοιολογικών μοτίβων που σχετίζονται με τα στύλ ηγεσίας, την οργανωσιακή απόδοση, τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και τον ψηφιακό μετασχηματισμό στον τραπεζικό κλάδο.

Στις επόμενες ενότητες παρουσιάζονται αναλυτικά η ερευνητική φιλοσοφία, η ερευνητική προσέγγιση, η στρατηγική, η επιλογή μεθόδου, η διαδικασία συλλογής δεδομένων και τα στάδια της θεματικής ανάλυσης που ακολουθήθηκαν.

3.2 Ερευνητική Φιλοσοφία

Η ερευνητική προσέγγιση αφορά τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσεται ή ελέγχεται η θεωρία στο πλαίσιο μιας μελέτης και συνδέεται με τη σχέση μεταξύ θεωρίας και έρευνας (Saunders, Lewis and Thornhill, 2009). Η παρούσα εργασία υιοθετεί ερμηνευτική φιλοσοφική προσέγγιση, η οποία, σύμφωνα με την παραπάνω μελέτη, υποστηρίζει ότι η κοινωνική πραγματικότητα είναι κοινωνικά κατασκευασμένη και ερμηνεύεται μέσα από τα νοήματα που αποδίδουν τα άτομα στις εμπειρίες τους. Στο πλαίσιο της ηγεσίας και διοίκησης στον τραπεζικό τομέα, έννοιες όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, η δέσμευση εργαζομένων, η κουλτούρα κινδύνου και ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν περιορίζονται σε ποσοτικά μετρήσιμους δείκτες, αλλά ενσωματώνουν αξίες, στάσεις, συμπεριφορές και κοινωνικές αλληλεπιδράσεις.

Η ερμηνευτική φιλοσοφία επιτρέπει την σε βάθος κατανόηση αυτών των φαινομένων μέσω της ανάλυσης της σχετικής βιβλιογραφίας, εστιάζοντας στον τρόπο με τον οποίο οι ερευνητές προσεγγίζουν και νοηματοδοτούν τον ρόλο της ηγεσίας στα σύγχρονα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (τράπεζες). Αντί της αναζήτησης γενικεύσιμων και καθολικών νόμων, η μελέτη

επιδιώκει την ανάδειξη εννοιολογικών προτύπων και θεματικών κατευθύνσεων που αναδύονται μέσα από τη συστηματική εξέταση της υπάρχουσας γνώσης.

Η επιλογή της ερμηνευτικής προσέγγισης κρίνεται κατάλληλη, καθώς το αντικείμενο της έρευνας αφορά σύνθετα οργανωσιακά φαινόμενα, τα οποία επηρεάζονται από θεσμικά πλαίσια, πολιτισμικές παραμέτρους και στρατηγικές επιλογές. Επομένως, η κατανόηση της ηγεσίας στον τραπεζικό τομέα προϋποθέτει ερμηνευτική ανάλυση των θεωρητικών και εμπειρικών προσεγγίσεων που έχουν αναπτυχθεί στη διεθνή βιβλιογραφία.

3.3 Ερευνητική Προσέγγιση

Η ερευνητική προσέγγιση αναφέρεται στη σχέση μεταξύ θεωρίας και δεδομένων και αφορά τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσεται ή ελέγχεται η θεωρία στο πλαίσιο μιας μελέτης (Saunders, Lewis and Thornhill, 2009). Η παρούσα έρευνα ακολουθεί επαγωγική (inductive) προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία η ανάπτυξη εννοιών και θεματικών κατευθύνσεων προκύπτει μέσα από την ανάλυση των δεδομένων και όχι από τη δοκιμή προϋπάρχουσας θεωρίας.

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, τα δεδομένα αφορούν τη σχετική διεθνή βιβλιογραφία για την ηγεσία και διοίκηση στον τραπεζικό τομέα. Μέσα από τη συστηματική εξέταση των επιστημονικών πηγών, αναζητήθηκαν επαναλαμβανόμενα εννοιολογικά μοτίβα που σχετίζονται με τα στυλ ηγεσίας, την οργανωσιακή απόδοση, τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Η επαγωγική λογική κρίθηκε κατάλληλη, καθώς η μελέτη δεν επιδιώκει να επαληθεύσει ένα συγκεκριμένο θεωρητικό μοντέλο, αλλά να συνθέσει την υπάρχουσα γνώση και να αναδείξει συγκλίσεις, αποκλίσεις και εννοιολογικά κενά στη βιβλιογραφία. Η διερευνητική και ερμηνευτική φύση της έρευνας καθιστά την επαγωγική προσέγγιση μεθοδολογικά συνεπή με τους στόχους της μελέτης.

3.4 Ερευνητική Στρατηγική

Η ερευνητική στρατηγική ορίζεται ως το γενικό σχέδιο απάντησης των ερευνητικών ερωτημάτων (Saunders, Lewis and Thornhill, 2009). Η παρούσα έρευνα υιοθετεί ποιοτική στρατηγική.

Η ποιοτική έρευνα δίνει έμφαση στο νόημα, την ερμηνεία και το οργανωσιακό πλαίσιο, αντί της αποκλειστικής εστίασης στην αριθμητική μέτρηση. Περιλαμβάνει ενδελεχή ανάλυση κειμένων, θεωρητικών προσεγγίσεων και εννοιολογικών σχέσεων.

Η ποιοτική προσέγγιση είναι κατάλληλη για τη μελέτη της ηγεσίας στον τραπεζικό τομέα, καθώς η ηγετική συμπεριφορά, η οργανωσιακή κουλτούρα και οι πρακτικές διοίκησης συνδέονται με αξίες, αντιλήψεις και θεσμικά πλαίσια. Τα στοιχεία αυτά δεν μπορούν να αποτυπωθούν αποκλειστικά μέσω ποσοτικών δεικτών αλλά απαιτούν ερμηνευτική και εννοιολογική ανάλυση.

3.5 Επιλογή Ερευνητικής Μεθόδου

Η επιλογή ερευνητικής μεθόδου αφορά τον τρόπο απόκτησης και ανάλυσης των δεδομένων στο πλαίσιο μιας μελέτης (Saunders, Lewis and Thornhill, 2009). Η παρούσα έρευνα βασίζεται σε δευτερογενή ποιοτική έρευνα.

Η δευτερογενής έρευνα αναλύει υφιστάμενο επιστημονικό υλικό αντί να συλλέγει νέα εμπειρικά δεδομένα. Τα δεδομένα της μελέτης περιλαμβάνουν επιστημονικά άρθρα με κριτές, ακαδημαϊκά βιβλία και αξιόπιστες πηγές που σχετίζονται με την ηγεσία, τη διοίκηση και τις οργανωσιακές πρακτικές στον τραπεζικό τομέα.

Η χρήση δευτερογενούς έρευνας κρίνεται κατάλληλη, καθώς η μελέτη αποσκοπεί στη συστηματική ανάλυση και σύνθεση της υφιστάμενης βιβλιογραφίας σχετικά με την ηγεσία στον τραπεζικό τομέα, χωρίς τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων. Μέσω αυτής της διαδικασίας καθίσταται δυνατός ο εντοπισμός επαναλαμβανόμενων εννοιολογικών μοτίβων, συγκλίσεων και ερευνητικών κενών.

Οι θεματικές κατηγορίες δεν προέκυψαν αυθαίρετα, αλλά διαμορφώθηκαν μέσω συνδυασμού επαγωγικής και απαγωγικής (deductive) λογικής. Η διαδικασία ανάλυσης ακολούθησε το πλαίσιο των Braun and Clarke (2006), περιλαμβάνοντας εξοικείωση με το υλικό, αρχική κωδικοποίηση, αναζήτηση θεμάτων, αναθεώρηση και ορισμό των τελικών θεματικών ενοτήτων. Συγκεκριμένα, αξιοποιήθηκαν θεωρητικές πηγές της βιβλιογραφίας για ζητήματα όπως ηγετικά πρότυπα, οργανωσιακή κουλτούρα, διακυβέρνηση, δέσμευση, διαχείριση ταλέντων, ψηφιακός μετασχηματισμός, τα οποία λειτούργησαν ως εννοιολογικό πλαίσιο αναφοράς. Παράλληλα, η κωδικοποίηση εξελίχθηκε επαγωγικά μέσω συστηματικής σύγκρισης και ομαδοποίησης των ευρημάτων της βιβλιογραφικής ανάλυσης, έως ότου

διαμορφωθεί σταθερό και συνεκτικό θεματικό σχήμα. Η διαδικασία αυτή διασφαλίζει τη θεωρητική συνέπεια μεταξύ θεωρητικού πλαισίου και τελικών θεματικών ενοτήτων. Η επαναληπτική αναθεώρηση και αναδιαμόρφωση των κωδικών και των θεματικών ενοτήτων ενίσχυσε τη συνοχή και την ερμηνευτική εγκυρότητα της ανάλυσης.

Μονάδα ανάλυσης αποτέλεσαν οι θεωρητικές και εμπειρικές αναφορές της βιβλιογραφίας που συνδέουν ρητά την ηγεσία με οργανωσιακές εκβάσεις στον τραπεζικό κλάδο, και όχι οι μεμονωμένοι οργανισμοί ή περιπτώσεις. Η επιλογή της βιβλιογραφίας βασίστηκε σε κριτήρια συνάφειας με τα ερευνητικά ερωτήματα, δημοσίευση σε επιστημονικά περιοδικά με κριτές, και χρονική εστίαση κυρίως μετά το 2008, λόγω της μεταβολής του ρυθμιστικού και τραπεζικού περιβάλλοντος.

Τα ερευνητικά ερωτήματα λειτούργησαν ως οργανωτικός άξονας παρουσίασης των θεματικών και όχι ως προκαθορισμένα «φίλτρα» περιορισμού της ανάλυσης. Η διαδικασία ανάλυσης ήταν επαναληπτική, με συνεχή σύγκριση μεταξύ κωδικών, θεματικών και θεωρητικού πλαισίου, ενισχύοντας την ερμηνευτική εγκυρότητα της μελέτης.

3.6 Συλλογή Δεδομένων

Η συλλογή δεδομένων περιγράφει τη διαδικασία εντοπισμού, επιλογής και οργάνωσης του υλικού που αναλύεται στο πλαίσιο μιας δευτερογενούς μελέτης (Saunders, Lewis and Thornhill, 2009). Στην παρούσα εργασία, τα δεδομένα προέρχονται από επιστημονικά άρθρα με κριτές, ακαδημαϊκά συγγράμματα και θεσμικές ή κλαδικές εκθέσεις που σχετίζονται με την ηγεσία, την οργανωσιακή κουλτούρα, τη διακυβέρνηση και τον ψηφιακό μετασχηματισμό στον τραπεζικό και ευρύτερο χρηματοπιστωτικό τομέα. Επίσης, αξιοποιήθηκαν δημοσιεύσεις διεθνών οργανισμών και εποπτικών αρχών (Bank for International Settlements, 2015; Basel Committee on Banking Supervision, 2015), καθώς και κλαδικές εκθέσεις συμβουλευτικών οργανισμών (Accenture, 2020; Deloitte, 2012), οι οποίες αποτέλεσαν συμπληρωματικές πηγές δευτερογενών δεδομένων για τη θεματική ανάλυση.

Η αναζήτηση πραγματοποιήθηκε με τη χρήση στοχευμένων λέξεων-κλειδιών που αφορούσαν την ηγεσία, τη διοίκηση τραπεζικών οργανισμών, την οργανωσιακή απόδοση, τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και τον ψηφιακό μετασχηματισμό στον χρηματοπιστωτικό τομέα. Το χρονικό εύρος των μελετών εκτείνεται από τις κλασικές θεωρητικές προσεγγίσεις του 20ού αιώνα έως σύγχρονες εμπειρικές και θεσμικές δημοσιεύσεις της περιόδου 2000–2025,

διασφαλίζοντας τόσο θεωρητική θεμελίωση όσο και επικαιροποιημένη ανάλυση του τραπεζικού περιβάλλοντος.

Η επιλογή του υλικού βασίστηκε σε σαφή κριτήρια ένταξης και αποκλεισμού. Συμπεριλήφθηκαν μελέτες που παρουσίαζαν άμεση συνάφεια με το αντικείμενο της έρευνας και δημοσιεύθηκαν σε έγκυρα επιστημονικά περιοδικά ή από αναγνωρισμένους θεσμικούς φορείς. Αποκλείστηκαν μη επιστημονικές πηγές, δημοσιεύσεις χωρίς σαφές θεωρητικό ή ερευνητικό πλαίσιο, καθώς και κείμενα που δεν σχετίζονταν με τον τραπεζικό ή ευρύτερο χρηματοπιστωτικό τομέα. Η διαδικασία αυτή ενίσχυσε τη συνάφεια, την αξιοπιστία και τη μεθοδολογική συνοχή της ανάλυσης.

3.7 Ανάλυση Δεδομένων

Η ανάλυση δεδομένων αφορά την εξαγωγή νοήματος από το υλικό που συλλέχθηκε. Η παρούσα εργασία εφαρμόζει θεματική ποιοτική ανάλυση, σύμφωνα με το πλαίσιο των Brawn and Clarke (2006). Η θεματική ανάλυση επιτρέπει τον εντοπισμό επαναλαμβανόμενων μοτίβων και εννοιών μέσα στα δεδομένα της μελέτης.

Η διαδικασία περιλάμβανε ανάγνωση και εξοικείωση με τη βιβλιογραφία, αρχική κωδικοποίηση βασικών ιδεών, σύνδεση των κωδικών σε ευρύτερα θέματα και οργάνωση των θεμάτων ώστε να αναδειχθούν οι μεταξύ τους σχέσεις. Η μέθοδος αυτή επιτρέπει τη συστηματική σύνθεση εννοιών που εμφανίζονται σε πολλαπλές μελέτες.

Στην παρούσα έρευνα, ζητήματα όπως τα στυλ ηγεσίας, η οργανωσιακή κουλτούρα, η εταιρική διακυβέρνηση και ο ψηφιακός μετασχηματισμός αναγνωρίστηκαν ως επαναλαμβανόμενα στοιχεία στη βιβλιογραφία και οργανώθηκαν σε θεματικά πλαίσια. Η προσέγγιση είναι επαγωγική και ερμηνευτική, καθώς τα θέματα αναδύθηκαν μέσα από την ανάλυση του υλικού και συνδέθηκαν με τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης. Η διαδικασία θεματικής ανάλυσης οδήγησε στην ανάδειξη βασικών θεματικών ενοτήτων, οι οποίες παρουσιάζονται αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο.

3.8 Ηθικές Παράμετροι

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο των αρχών της επιστημονικής δεοντολογίας και της ακαδημαϊκής ακεραιότητας. Όπως επισημαίνουν οι Saunders, Lewis, and Thornhill, (2009), η ερευνητική διαδικασία οφείλει να διέπεται από διαφάνεια, ακρίβεια και σεβασμό

προς τις πηγές γνώσης. Καθώς πρόκειται για δευτερογενή μελέτη, δεν πραγματοποιήθηκε συλλογή πρωτογενών δεδομένων.

Η ηθική διάσταση της έρευνας εστιάζει στην ορθή χρήση της βιβλιογραφίας, στην ακριβή απόδοση των πηγών και στην αποφυγή λογοκλοπής, η οποία αποτελεί θεμελιώδη αρχή της επιστημονικής ακεραιότητας (Zimba and Gasparyan, 2021). Οι ιδέες των συγγραφέων αποδίδονται με συνέπεια και οι παραπομπές ακολουθούν τα προβλεπόμενα ακαδημαϊκά πρότυπα.

Παρότι η έρευνα δεν ενέχει άμεσους ηθικούς κινδύνους, η τήρηση των κανόνων δεοντολογίας αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας και της επιστημονικής εγκυρότητας της μελέτης.

3.9 Αξιοπιστία και Εγκυρότητα της Έρευνας

Η αξιοπιστία αναφέρεται στη συνέπεια και τη συστηματικότητα της ερευνητικής διαδικασίας, ενώ η εγκυρότητα σχετίζεται με την ακρίβεια και τη συνάφεια των ευρημάτων ως προς τους στόχους της μελέτης. Στην παρούσα έρευνα, η αξιοπιστία διασφαλίζεται μέσω της συστηματικής διαδικασίας συλλογής βιβλιογραφικών πηγών, των σαφώς ορισμένων κριτηρίων επιλογής και της εφαρμογής θεματικής ανάλυσης σύμφωνα με το πλαίσιο των Braun and Clarke (2006; 2022).

Η εγκυρότητα ενισχύεται μέσω της σαφούς ευθυγράμμισης μεταξύ ερευνητικού σκοπού, ερευνητικών ερωτημάτων και θεματικών ενοτήτων που προέκυψαν από την ανάλυση. Επιπλέον, η χρήση έγκριτων και αξιολογημένων επιστημονικών πηγών συμβάλλει στη θεωρητική τεκμηρίωση των συμπερασμάτων.

Η ποιοτική έρευνα δεν επιδιώκει στατιστική αναπαραγωγιμότητα, αλλά εννοιολογική συνέπεια και λογική σύνδεση μεταξύ δεδομένων και ερμηνείας. Η σαφής περιγραφή των σταδίων της ανάλυσης και η τεκμηριωμένη σύνθεση της βιβλιογραφίας ενισχύουν την αξιοπιστία και τη σημασία των ευρημάτων της μελέτης.

3.10 Μεθοδολογικοί Περιορισμοί

Η επιλεγμένη μεθοδολογική προσέγγιση παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς. Η ποιοτική έρευνα έχει ερμηνευτικό χαρακτήρα και δεν επιδιώκει στατιστική γενίκευση, αλλά εννοιολογική κατανόηση (Saunders, Lewis, and Thornhill 2009; Braun and Clarke, 2006). Η

απουσία πρωτογενών δεδομένων περιορίζει τη δυνατότητα εμπειρικής επιβεβαίωσης των συμπερασμάτων, καθώς η ανάλυση βασίζεται αποκλειστικά σε δευτερογενείς πηγές (Bryman, 2016).

Επιπλέον, τα συμπεράσματα των πηγών ενδέχεται να επηρεάζονται από το θεσμικό και χρονικό πλαίσιο στο οποίο αναπτύχθηκαν. Παρά τους περιορισμούς αυτούς, η ερευνητική στρατηγική κρίνεται κατάλληλη, καθώς ο στόχος της μελέτης είναι η θεωρητική σύνθεση και όχι η εμπειρική γενίκευση. Η ρητή αναγνώριση των περιορισμών ενισχύει τη διαφάνεια και τη μεθοδολογική συνέπεια της έρευνας.

3.11 Σύνοψη Κεφαλαίου

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάστηκε η μεθοδολογική προσέγγιση της μελέτης. Η έρευνα βασίστηκε σε ερμηνευτική φιλοσοφία και επαγωγική λογική, υιοθετώντας ποιοτική στρατηγική και δευτερογενή ανάλυση βιβλιογραφικών πηγών. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω θεματικής ποιοτικής ανάλυσης σύμφωνα με το πλαίσιο των Braun και Clarke (2006), με στόχο την ανάδειξη επαναλαμβανόμενων εννοιολογικών μοτίβων στη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με την ηγεσία και τον τραπεζικό τομέα.

Παρουσιάστηκαν, επίσης, ζητήματα αξιοπιστίας, εγκυρότητας και ηθικής δεοντολογίας, καθώς και οι βασικοί μεθοδολογικοί περιορισμοί της έρευνας. Η συστηματική περιγραφή των σταδίων της ερευνητικής διαδικασίας διασφαλίζει τη διαφάνεια και τη συνοχή της μελέτης, θέτοντας το πλαίσιο για την παρουσίαση και ανάλυση των θεματικών ευρημάτων στο επόμενο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4.1 Αποτελέσματα Ποιοτικής Έρευνας

4.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τα ευρήματα της θεματικής ποιοτικής ανάλυσης της βιβλιογραφίας. Τα τελικά θέματα προέκυψαν επαγωγικά μέσω διαδικασίας κωδικοποίησης και ομαδοποίησης επαναλαμβανόμενων εννοιολογικών μοτίβων σύμφωνα με τα στάδια που προβλέπονται από τη Θεματική Ανάλυση των Braun and Clarke (2006), και ευθυγραμμίζονται άμεσα με τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης. Η ανάλυση ανέδειξε πέντε θεματικούς άξονες που αποτυπώνουν τη σχέση ηγεσίας και τραπεζικού τομέα: (α) ηγεσία ως μηχανισμός οργανωσιακής κουλτούρας και διακυβέρνησης, (β) πολυδιάστατη οργανωσιακή απόδοση και θεσμική αξιοπιστία, (γ) κουλτούρα κινδύνου και εσωτερική διακυβέρνηση, (δ) αλυσιδωτή σχέση ηγεσίας-ικανοποίησης-δέσμευσης-διατήρησης, και (ε) ψηφιακός μετασχηματισμός/FinTech και νέες απαιτήσεις ηγεσίας.

Στις ενότητες που ακολουθούν παρουσιάζονται οι θεματικές ενότητες και τα επιμέρους ευρήματα, με ρητή αντιστοίχιση στα RQ1-RQ4, προκειμένου να αποτυπωθούν τόσο τα κεντρικά μοτίβα όσο και οι μηχανισμοί μέσω των οποίων η ηγεσία συνδέεται με κουλτούρα, απόδοση, διακυβέρνηση κινδύνου, ανθρώπινο δυναμικό και ψηφιακή προσαρμογή στον τραπεζικό κλάδο. Οι πέντε θεματικοί άξονες δεν ταυτίζονται αριθμητικά με τα τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα, καθώς ορισμένα ερωτήματα αναπτύσσονται σε περισσότερες της μίας θεματικές ενότητες λόγω της συστημικής φύσης της ηγεσίας.

4.2 Θεματική Ανάλυση ανά Ερευνητικό Ερώτημα (RQ1-RQ4)

Η διαδικασία ανάλυσης ακολούθησε συνδυαστική προσέγγιση. Συγκεκριμένα, αξιοποιήθηκαν βασικές έννοιες του θεωρητικού πλαισίου, οι οποίες λειτούργησαν ως αρχικός οδηγός της ανάλυσης. Στη συνέχεια, οι κωδικοί και οι θεματικές ενότητες διαμορφώθηκαν επαγωγικά μέσα από τη συστηματική κωδικοποίηση της βιβλιογραφίας. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται ότι τα θέματα βασίζονται τόσο στη θεωρία όσο και σε επαναλαμβανόμενα μοτίβα του υλικού, με σαφή σύνδεση με τα ερευνητικά ερωτήματα (RQ1-RQ4).

Η μελέτη οργανώθηκε με βάση διαδικασία θεματικής ανάλυσης (Thematic Analysis) σύμφωνα με το πλαίσιο των Braun and Clarke (2006), ακολουθώντας τα στάδια αρχικής κωδικοποίησης, αναζήτησης θεμάτων, αναθεώρησης και ορισμού των θεματικών αξόνων, με

στόχο τη συστηματική σύνθεση της υφιστάμενης βιβλιογραφίας. Τα αποτελέσματα της θεματικής ανάλυσης για το ερευνητικό ερώτημα RQ1 παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 1, όπου αποτυπώνονται τα βασικά θέματα, οι υποκατηγορίες και οι αντίστοιχοι κώδικες που προέκυψαν από την ανάλυση της βιβλιογραφίας.

Πίνακας 1. Αποτελέσματα της θεματικής ανάλυσης για το ερευνητικό ερώτημα RQ1

Τελικό Θέμα (Final Theme)	Υποθέματα (Sub-Themes)	Αρχικοί Θεματικοί Κώδικες που Εντοπίστηκαν (Initial Codes Identified)	Επεξήγηση της Διαδικασίας Κωδικοποίησης (Coding Process Explanation)	Υποστηρικτικές Πηγές (Supporting Sources)
Η μετασχηματιστική ηγεσία ως συχνά αναφερόμενο αποτελεσματικό πρότυπο στον τραπεζικό κλάδο	Κοινό όραμα και αξιακή ευθυγράμμιση, ενίσχυση κινήτρων εργαζόμενων Ηγεσία αλλαγής	εμπνευσμένη παρακίνηση, εξιδανικευμένη επίδραση, διανοητική διέγερση, εξατομικευμένη φροντίδα, διαμόρφωση κουλτούρας μάθησης	Οι μελέτες της βιβλιογραφίας αναδεικνύουν τη θετική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην οργανωσιακή απόδοση, στη δέσμευση των εργαζομένων και στη διαχείριση αλλαγής στον τραπεζικό κλάδο. Στο στάδιο αναζήτησης και αναθεώρησης των θεμάτων, οι επιμέρους κωδικοί συντέθηκαν σε κυρίαρχο θεματικό άξονα που αναδεικνύει πρότυπα ηγετικής αποτελεσματικότητας	Burns (1978); Bass and Avolio (1997); Jung, Wu and Chow (2008); Gumusluoglu και Ilsev (2009); Malik et al. (2017); Bushra, Usman, and Naveed (2011); Girardi and Sararte (2023)
Η συναλλακτική ηγεσία ως μηχανισμός οργανωσιακής σταθερότητας και κανονιστικής συμμόρφωσης	Ανταμοιβή βάσει ενδεχομένων Διοίκηση μέσω εξαιρέσεων Κανονιστική συμμόρφωση	ανταμοιβή βάση επίδοσης, σύμβαση απόδοσης, ενεργή διοίκηση μέσω εξαιρέσεων, κανονιστική συμμόρφωση, τήρηση κανόνων, μείωση λειτουργικών σφαλμάτων	Οι αναφορές στη συναλλακτική ηγεσία ομαδοποιήθηκαν ως στυλ λειτουργικής αποτελεσματικότητας σε περιβάλλον αυστηρής ρύθμισης.	Bass and Avolio (1997); Bank for International Settlements (2015); Basel Committee 2015; Wali, van Paridon, and Darwish, (2023); Kiss (2026); Ahmed (2025)
Ψηφιακή και υπηρεσιακή ηγεσία ως σύγχρονα πρότυπα ηγεσίας στον τραπεζικό τομέα	Ψηφιακό όραμα και τεχνολογικός μετασχηματισμός, ανθρωποκεντρική ηγεσία και ενδυνάμωση εργαζομένων, βιωσιμότητα και ηθική ευθύνη	ψηφιακός μετασχηματισμός, ενδυνάμωση των εργαζομένων, ηθική δέσμευση	Οι αρχικοί κώδικες που σχετίζονται με το ψηφιακό όραμα, τον τεχνολογικό μετασχηματισμό και την οργανωσιακή καινοτομία ομαδοποιήθηκαν στο υπό-θέμα της ψηφιακής ηγεσίας, ενώ οι κώδικες που αφορούν την ενδυνάμωση των εργαζομένων και την	Kane et al. (2015); Verhoef et al. (2021); Eva et al. (2019); Lapiso (2023); Yagil and Oren (2021); Theodorsson, Gudlaugsson and Gudmundsdottir (2022); Eberl and Drews (2021); Schiuma,

Τελικό Θέμα (Final Theme)	Υποθέματα (Sub-Themes)	Αρχικοί Θεματικοί Κώδικες που Εντοπίστηκαν (Initial Codes Identified)	Επεξήγηση της Διαδικασίας Κωδικοποίησης (Coding Process Explanation)	Υποστηρικτικές Πηγές (Supporting Sources)
			ηθική δέσμευση συγκροτούν τα υπό-θέματα της ανθρωποκεντρικής και υπηρεσιακής ηγεσίας	Santarsiero, Carlucci and Jarrar (2024)

Πηγή. Ιδία επεξεργασία βάσει της βιβλιογραφικής ανάλυσης.

Τα ευρήματα του RQ1 αποτυπώνουν τα ηγετικά πρότυπα που αναδεικνύονται στη βιβλιογραφία ως συχνότερα τεκμηριωμένα ως αποτελεσματικά στο σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον (μετασχηματιστική, συναλλακτική, ψηφιακή/υπηρεσιακή ηγεσία). Στη συνέχεια, η ανάλυση μετακινείται από το «ποιο στυλ» στο «μέσω ποιων μηχανισμών», εστιάζοντας στους θεσμικούς και οργανωσιακούς μηχανισμούς μέσω των οποίων η ηγεσία μεταφράζεται σε κουλτούρα, διακυβέρνηση και πολυδιάστατη απόδοση στον τραπεζικό κλάδο. Συνολικά, τα ευρήματα του RQ1 υποδεικνύουν ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στον τραπεζικό κλάδο δεν είναι μονοδιάστατη, αλλά συγκυριακή και θεσμικά προσδιορισμένη. Η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται κυρίως με αλλαγή, καινοτομία και ενίσχυση δέσμευσης, ενώ η συναλλακτική ηγεσία εμφανίζεται λειτουργικά αναγκαία σε περιβάλλον αυστηρής ρύθμισης. Παράλληλα, η ψηφιακή και υπηρεσιακή ηγεσία αναδύονται ως ενοποιητικές μορφές που γεφυρώνουν τεχνολογικό μετασχηματισμό και οργανωσιακή συνοχή. Αν και το ερευνητικό ερώτημα εστιάζει στη μετά-2008 βιβλιογραφία, οι κλασσικές θεωρητικές προσεγγίσεις (π.χ. Burns, 1978; Bass and Avolio, 1997) αξιοποιούνται ως εννοιολογική βάση για τον ορισμό και τη θεωρητική προσέγγιση των ηγετικών στυλ.

Τα αποτελέσματα της θεματικής ανάλυσης για το ερευνητικό ερώτημα RQ2 παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 2, όπου αποτυπώνονται τα βασικά θέματα, οι υποκατηγορίες και οι αντίστοιχοι κώδικες που προέκυψαν από την ανάλυση της βιβλιογραφίας.

Πίνακας 2. Αποτελέσματα της θεματικής ανάλυσης για το ερευνητικό ερώτημα RQ2

Τελικό Θέμα (Final Theme)	Υποθέματα (Sub-Themes)	Αρχικοί Θεματικοί Κώδικες που Εντοπίστηκαν (Initial Codes Identified)	Επεξήγηση της Διαδικασίας Κωδικοποίησης (Coding Process Explanation)	Υποστηρικτικές Πηγές (Supporting Sources)
Η ηγεσία ως διαμορφωτής οργανωσιακής κουλτούρας	Ηθική της Διοίκησης - Tone at the top, Κουλτούρα	κοινές αξίες, λογοδοσία, διαφάνεια, κανονιστική συμμόρφωση,	οι έννοιες που συνδέουν ηγεσία με κουλτούρα και διακυβέρνηση ομαδοποιήθηκαν σε	Bank for International Settlements (2015); Smircich and Morgan (1982); Schein (2010); Power (2009); ECB (2016a); Dürst

Τελικό Θέμα (Final Theme)	Υποθέματα (Sub-Themes)	Αρχικοί Θεματικοί Κώδικες που Εντοπίστηκαν (Initial Codes Identified)	Επεξήγηση της Διαδικασίας Κωδικοποίησης (Coding Process Explanation)	Υποστηρικτικές Πηγές (Supporting Sources)
	κινδύνου, θεσμική συμμόρφωση, στρατηγική ευθυγράμμιση, εταιρική διακυβέρνηση,	μηχανισμοί διακυβέρνησης	θεματική που αφορά τη λειτουργία της ηγεσίας εντός υφιστάμενων θεσμικών πλαισίων	και Kunz (2025a,b); Kiss (2026)
Η ηγεσία και η πολυδιάστατη οργανωσιακή απόδοση	Ποιότητα υπηρεσιών, Φήμη, Βιωσιμότητα	Ανθεκτικότητα οργανισμού σε κρίσεις, προσαρμοστικότητα οργανισμού σε μεταβαλλόμενο περιβάλλον	Η απόδοση κωδικοποιήθηκε ως πολυδιάστατη (χρηματοοικονομική και μη), σύμφωνα με το τραπεζικό/εποπτικό πλαίσιο. Οι αναφορές σε απόδοση πέρα από χρηματοοικονομικούς δείκτες ομαδοποιήθηκαν ως πολυδιάστατη επίδραση ηγεσίας στην απόδοση.	Διαστάσεις/μηχανισμοί πολυδιάστατης οργανωσιακής απόδοσης: Ανθρώπινο κεφάλαιο ως μηχανισμός απόδοσης: Boudreau and Ramstad (2005); Cappelli (2008), Θεσμική/μη χρηματοοικονομική απόδοση, (εμπιστοσύνη/φήμη/ Ανθεκτικότητα/διακυβέρνηση: Erkens, Hung and Matos (2012); Haldane (2012); Ruiz and Garcia (2021); Gatzert and Schmit (2016); Vives (2019); Berger et al. (2021); Boot, Hoffmann, Laeven and Ratnovski (2021); Banna, Mia, Nourani and Yarovaya (2022)
Η ηγεσία και η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	Διαχείριση ταλέντων Ανάπτυξη δεξιοτήτων Εργασιακή εμπειρία	Πρακτικές προσέλευσης και διατήρησης ταλέντων, εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων, υποστηρικτική ηγεσία, αναγνώριση της συνεισφοράς	Εντοπίστηκαν αναφορές που συνδέουν ηγεσία με πρακτικές HR και ανάπτυξη ανθρώπινου κεφαλαίου.	Boudreau and Ramstad (2005); Cappelli (2008); Theodorsson, Gudlaugsson and Gudmundsdottir, (2022); Morawski and Jablonowska-Luba (2021); Murinde Rizopoulos and Zachariadis (2022); Nesindande, Saurombe and Joseph (2025); Kis (2026)

Πηγή: Ίδια επεξεργασία βάσει της βιβλιογραφικής ανάλυσης

Τα ευρήματα δείχνουν ότι, ανεξαρτήτως επιμέρους στυλ, η επιρροή της ηγεσίας στην απόδοση, την κουλτούρα και τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) δεν είναι άμεση, αλλά διαμεσολαβείται μέσω θεσμικών και οργανωσιακών μηχανισμών. Η κουλτούρα κινδύνου, η εταιρική διακυβέρνηση και η στρατηγική ευθυγράμμιση λειτουργούν ως δομές μετάφρασης των ηγετικών προθέσεων σε μετρήσιμη απόδοση, με τη μετασχηματιστική και την υποστηρικτική ηγεσία να αναφέρονται συχνότερα στη βιβλιογραφία ως συνδεδεμένες με θετικές εκβάσεις. Η ηγεσία σε τραπεζικό περιβάλλον συνεπώς λειτουργεί ως αρχιτεκτονικός μηχανισμός διαμόρφωσης συστημάτων και όχι μόνο συμπεριφορών.

Παρότι η ανάλυση του RQ2 εστιάζει κυρίως στους οργανωσιακούς και θεσμικούς μηχανισμούς μέσω των οποίων η ηγεσία επηρεάζει την απόδοση, την κουλτούρα και την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, τα ευρήματα υποδεικνύουν διαφοροποιήσεις ανά ηγετικό στυλ. Συγκεκριμένα, η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με τη διαμόρφωση κουλτούρας μάθησης και οργανωσιακής δέσμευσης, η συναλλακτική ηγεσία εμφανίζεται λειτουργικά συνδεδεμένη με τη σταθερότητα, τη συμμόρφωση και τον έλεγχο κινδύνου, ενώ οι ψηφιακές και υπηρεσιακές μορφές ηγεσίες αναδεικνύονται σε περιβάλλοντα στρατηγικού μετασχηματισμού και τεχνολογικής προσαρμογής. Υπό αυτήν έννοια, τα διαφορετικά ηγετικά στυλ δεν λειτουργούν απομονωμένα, αλλά ενεργοποιούν διαφορετικούς οργανωσιακούς μηχανισμούς.

Τα αποτελέσματα της θεματικής ανάλυσης για το ερευνητικό ερώτημα RQ3 παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 3, όπου αποτυπώνονται τα βασικά θέματα, οι υποκατηγορίες και οι αντίστοιχοι κώδικες που προέκυψαν από την ανάλυση της βιβλιογραφίας.

Πίνακας 3. Αποτελέσματα της θεματική ανάλυσης για το ερευνητικό ερώτημα RQ3

Τελικό Θέμα (Final Theme)	Υποθέματα (Sub-Themes)	Αρχικοί Θεματικοί Κώδικες που Εντοπίστηκαν (Initial Codes Identified)	Επεξήγηση της Διαδικασίας Κωδικοποίησης (Coding Process Explanation)	Υποστηρικτικές Πηγές (Supporting Sources)
Η ηγεσία ως διαμορφωτής εργασιακής εμπειρίας στον τραπεζικό κλάδο	Ποιότητα σχέσης ηγέτη-εργαζόμενου, ψυχολογική ασφάλεια	Θεωρία Ανταλλαγής Ηγέτη-Μέλους, Αναγνώριση, υποστήριξη	Μέσω θεματικής σύνθεσης αναδείχτηκε η ηγεσία ως βασικός παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης	Graen and Uhl-Bien (1995); Judge et al. (2004); Edmondson (2018/2019); Nupueng, Kim, Rakangthong, Ru-Zhue and Issayeva (2025); Lydiana et al. (2025)
Η εργασιακή ικανοποίηση ως διαμεσολαβητικός μηχανισμός δέσμευσης	Συναισθηματική δέσμευση, κανονιστική δέσμευση	Συναισθηματική δέσμευση, πρόθεση αποχώρησης	Η θεματική ομαδοποίηση των κωδικών ανέδειξε την αλυσίδα ηγεσία-ικανοποίηση-δέσμευση	Meyer and Allen (1991); Tett and Meyer (1993); Mathieu and Zajac (1990), Cohen (1993); Porter et al. (1974); Saari and Judge (2004); Montani, Courcy and Vandenberghe (2017); Ng et al. (2025); Hausknecht, Rodda and Howard (2009); Baidaoun and Anderson (2024); Isola (2025)
Ανάπτυξη δεξιοτήτων ως μηχανισμός βιώσιμης διατήρησης	Αναβάθμιση δεξιοτήτων, καθοδήγηση, οργανωτική υποστήριξη	Εκπαίδευση, καριέρα, πρόοδος	Οι αρχικοί κωδικοί που σχετίζονται με την εκπαίδευση, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την οργανωσιακή υποστήριξη ομαδοποιήθηκαν θεματικά, αναδεικνύοντας τη σημασία της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού ως μηχανισμού διατήρησης προσωπικού στο τραπεζικό περιβάλλον.	Eisenberger et al. (1986); Theodorsson et al. (2022); Montani, Courcy and Vandenberghe (2017); Assefa and Kassa, 2021; Hausknecht, Rodda and Howard (2009); Karim et al. (2025)

Πηγή: Ιδία επεξεργασία βάσει της βιβλιογραφικής ανάλυσης

Τα ευρήματα του RQ3 συμπληρώνουν το RQ2, δείχνοντας ότι η θεσμική και πολιτισμική διάσταση της ηγεσίας μεταφράζεται σε μικρο-επίπεδο μέσω της εργασιακής εμπειρίας. Η αλυσίδα ηγεσία-ικανοποίηση-δέσμευση-διατήρηση αναδεικνύεται στη βιβλιογραφία ως ανθρώπινος μηχανισμός βιωσιμότητας, ιδιαίτερα κρίσιμος σε τραπεζικά ιδρύματα που αντιμετωπίζουν ψηφιακή και κανονιστική πίεση.

Τα αποτελέσματα της θεματικής ανάλυσης για το ερευνητικό ερώτημα RQ4 παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 4, όπου αποτυπώνονται τα βασικά θέματα, οι υποκατηγορίες και οι αντίστοιχοι κώδικες που προέκυψαν από την ανάλυση της βιβλιογραφίας.

Πίνακας 4. Αποτελέσματα της θεματικής ανάλυσης για το ερευνητικό ερώτημα RQ4

Τελικό Θέμα (Final Theme)	Υποθέματα (Sub-Themes)	Αρχικοί Θεματικοί Κώδικες που Εντοπίστηκαν (Initial Codes Identified)	Επεξήγηση της Διαδικασίας Κωδικοποίησης (Coding Process Explanation)	Υποστηρικτικές Πηγές (Supporting Sources)
Μετασχηματισμός ηγετικών απαιτήσεων λόγω ψηφιακής αναδιάρθρωσης	Ψηφιακή αλυσίδα αξίας, πελατοκεντρική στρατηγική ψηφιακή σύγκλιση και οικοσυστήματα	ριζικές μεταβολές, μετασχηματισμός επιχειρηματικών μοντέλων, τοποθέτηση του πελάτη στο επίκεντρο, ψηφιακή σύγκλιση	Μέσω επαγωγικής θεματικής ανάλυσης, η θεματική ομαδοποίηση των αρχικών κωδικών ανέδειξε επαναλαμβανόμενα μοτίβα που αποτυπώνουν τη μεταβολή των στρατηγικών απαιτήσεων της ηγεσίας στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού	Christensen (1997); Varian (2001); Iansiti and Levien (2004); Fichman et al., (2014); Omarini (2016); CapGemini and Efma (2016); Ristanović et al., (2025); Lydiana et al. (2025); Musau and Muathe, (2025); Alqararah, Shehadeh and Yaseen (2025)
Ο ενοποιητικός ρόλος της ηγεσίας σε περιβάλλον FinTech και κανονιστικής πολυπλοκότητας	Ηγεσία ως μηχανισμός ενοποίησης κανονιστικών απαιτήσεων, κανονιστική πίεση και PSD2, Συστημική καινοτομία, Ενίσχυση εμπιστοσύνης στο χρηματοπιστωτικό σύστημα	ενίσχυση κανονιστικής εποπτείας, μετάβαση προς συνεργατικά οικοσυστήματα, ανάπτυξη συστημικής καινοτομίας,	Οι αναφορές σε κανονιστική πίεση, ψηφιακά οικοσυστήματα και συνεργασία με FinTech κωδικοποιήθηκαν αρχικά ως δομικές αλλαγές του περιβάλλοντος. Στη συνέχεια ομαδοποιήθηκαν σε θεματική που αποτυπώνει την ανάγκη ενοποίησης τεχνολογίας, ρύθμισης και εμπιστοσύνης	Lautenschläger (2017); European Parliament and Council (2015); Harris and Wonglimpiyarat (2023); Broeders and Khanna (2015); Brainard (2017); Borgogno and Manganelli (2021); Polasik and Kotkowski (2022); Vives (2019); Lee and Shin (2018)
Στρατηγική ευθυγράμμιση ηγεσίας υπό ψηφιακή και κανονιστική πίεση	Ευθυγράμμιση στρατηγικής και οργανωτικής δομής, καλλιέργεια κουλτούρας κινδύνου, συστήματα κινήτρων και	ευθυγράμμιση στρατηγικής, οργανωτική δομή, κουλτούρα διαχείρισης κινδύνου, συστήματα	Η επαγωγική θεματική ανάλυση των αρχικών κωδικών οδήγησε στην ανάπτυξη ευρύτερων θεματικών κατηγοριών, οι οποίες αποτυπώνουν	Bateman and Zeithaml (1993); Kaplan και Norton (2001); Thompson, Strickland and Gamble, (2007); IMF (2009); de Haan and Vlahu (2013);

Τελικό Θέμα (Final Theme)	Υποθέματα (Sub-Themes)	Αρχικοί Θεματικοί Κώδικες που Εντοπίστηκαν (Initial Codes Identified)	Επεξήγηση της Διαδικασίας Κωδικοποίησης (Coding Process Explanation)	Υποστηρικτικές Πηγές (Supporting Sources)
	ανταμοιβών, ανάπτυξη ανθρώπινου κεφαλαίου και ψηφιακών δεξιοτήτων, διοίκηση και αξιολόγηση απόδοσης	κινήτρων, προσέλκυση και ανάπτυξη στελεχών, ψηφιακές ικανότητες, διοίκηση απόδοσης, οργανωτικοί πόροι	επαναλαμβανόμενα μοτίβα ηγετικών πρακτικών στο πλαίσιο στρατηγικής και οργανωσιακής ευθυγράμμισης.	Basel Committee on Banking Supervision (2015); Alexander, 2015; OECD (2015); Murinde, Rizopoulos and Zachariadis (2022); Erel and Liebersohn (2022); Alqararah, Shehadeh and Yaseen (2025); Chatterjee (2025); Podder and Ghosh (2025); Abdurrahman (2025); Li et al. (2025); Rupeika- Apoqa et al. (2025)

Πηγή: Ιδία επεξεργασία βάσει της βιβλιογραφικής ανάλυσης

Η ενοποίηση των επιμέρους κωδικών οργανώθηκε γύρω από έναν κεντρικό ερμηνευτικό άξονα της ηγεσίας ως συστημικού μηχανισμού οργανωσιακής ευθυγράμμισης των βασικών λειτουργιών του οργανισμού. Η διαδικασία ανάλυσης ήταν επαναληπτική και κυκλική, με συνεχή αναθεώρηση και αναδιαμόρφωση των θεματικών αξόνων έως τη σταθεροποίηση της θεματικής δομής. Η θεματική σύνθεση κατέδειξε ότι σε όλα τα ερευνητικά ερωτήματα η ηγεσία λειτουργεί ως συστημικός μηχανισμός ευθυγράμμισης μεταξύ στρατηγικής, κουλτούρας, διακυβέρνησης, ανθρώπινου κεφαλαίου και ψηφιακού μετασχηματισμού.

4.3 Αποτελέσματα

4.3.1 Θέμα 1: Ηγεσία ως μηχανισμός κουλτούρας και διακυβέρνησης (RQ2, με γέφυρα από RQ1)

Η θεματική ανάλυση καταδεικνύει ότι η ηγεσία στον τραπεζικό κλάδο δεν λειτουργεί απλώς ως διοικητικός ρόλος, αλλά ως θεσμικός μηχανισμός διαμόρφωσης και εδραίωσης οργανωσιακής κουλτούρας. Οι επαναλαμβανόμενες αναφορές σε έννοιες όπως ««ήθος της διοίκησης»», «κουλτούρα κινδύνου», «θεσμική αξιοπιστία», «λογοδοσία» και «διαφάνεια» ομαδοποιήθηκαν σε θεματική που αποτυπώνει τη συμβολική και κανονιστική λειτουργία της ηγεσίας.

Τα ευρήματα δείχνουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα δεν αντιμετωπίζεται ως παθητικό περιβάλλον, αλλά ως αποτέλεσμα συνεπούς ηγετικής καθοδήγησης. Η ηγεσία λειτουργεί ως φορέας αξιών, επηρεάζοντας την ερμηνεία του κινδύνου, τη στάση απέναντι στη συμμόρφωση και τη διακριτική ευχέρεια στη λήψη αποφάσεων. Ιδιαίτερη έμφαση αποδίδεται στη συνέπεια μεταξύ διακηρυγμένων αρχών και πραγματικών διοικητικών πρακτικών, καθώς η ασυνέπεια αναγνωρίζεται ως παράγοντας αποδυνάμωσης της κουλτούρας και της διακυβέρνησης.

Συνολικά, η ηγεσία εμφανίζεται ως ο πρωτογενής μηχανισμός μέσω του οποίου η στρατηγική και η εταιρική διακυβέρνηση μεταφράζονται σε καθημερινές οργανωσιακές πρακτικές, διαμορφώνοντας πρότυπα συμπεριφοράς, αντιλήψεις κινδύνου και θεσμική συνέπεια.

4.3.2 Θέμα 2: Πολυδιάστατη απόδοση και θεσμική αξιοπιστία (RQ2)

Στον τραπεζικό κλάδο, η «απόδοση» προσεγγίζεται ως πολυδιάστατη έννοια, καθώς η θεσμική αξιοπιστία, η διακυβέρνηση κινδύνου και η επιχειρησιακή ανθεκτικότητα λειτουργούν ως προϋποθέσεις βιώσιμης χρηματοοικονομικής επίδοσης. Υπό αυτό το πρίσμα, μη χρηματοοικονομικές εκβάσεις όπως εμπιστοσύνη, φήμη και ανθεκτικότητα δεν αποτελούν συμπληρωματικούς δείκτες, αλλά οργανικά στοιχεία της οργανωσιακής απόδοσης σε περιβάλλον αυξημένης εποπτείας.

Η ανάλυση υποδεικνύει ότι η οργανωσιακή απόδοση στον τραπεζικό κλάδο προσεγγίζεται ως πολυδιάστατη έννοια, υπερβαίνοντας στενά χρηματοοικονομικά κριτήρια (Girardi and Sarate, 2023). Κωδικοί όπως «ποιότητα υπηρεσιών», «φήμη», «βιωσιμότητα», «ανθεκτικότητα», «προσαρμοστικότητα» και «μακροπρόθεσμη σταθερότητα» συγκροτούν έναν θεματικό άξονα που συνδέει άμεσα την ηγεσία με ευρύτερες διαστάσεις απόδοσης.

Τα ευρήματα δείχνουν ότι η ηγεσία επηρεάζει έμμεσα αλλά καθοριστικά την ποιότητα των υπηρεσιών, διαμορφώνοντας το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι αλληλοεπιδρούν με τους πελάτες. Παράλληλα, η φήμη της τράπεζας αναδεικνύεται ως άυλο αλλά κρίσιμο αποτέλεσμα ηγετικών επιλογών, ιδίως σε συνθήκες κρίσεων και αυξημένης εποπτείας.

Η βιωσιμότητα και η ανθεκτικότητα εμφανίζονται ως μακροπρόθεσμα αποτελέσματα ηγετικής στρατηγικής, ιδίως όταν αυτή ενσωματώνει υπεύθυνες πρακτικές διαχείρισης κινδύνου και προσαρμοστικότητα σε τεχνολογικές και κανονιστικές αλλαγές.

4.3.2.1 Σύνοψη Θέματος 2

Το μοτίβο που αναδύεται από τη θεματική ανάλυση είναι ότι η ηγεσία εμφανίζεται ως ενδιάμεσος θεσμικός κόμβος που συνδέει την εταιρική διακυβέρνηση με την οργανωσιακή απόδοση μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας. Η κουλτούρα λειτουργεί ως μηχανισμός μετάφρασης των στρατηγικών επιδιώξεων σε συμπεριφορές και πρακτικές που υποστηρίζουν βιώσιμη και μακροπρόθεσμη απόδοση.

4.3.3 Θέμα 3: Κουλτούρα κινδύνου και εσωτερική διακυβέρνηση (RQ2)

4.3.3.1 Ηγεσία και διαμόρφωση κουλτούρας κινδύνου

Η θεματική ανάλυση ανέδειξε ότι η κουλτούρα κινδύνου στον τραπεζικό κλάδο δεν διαμορφώνεται αποκλειστικά μέσω τυπικών μηχανισμών ελέγχου, αλλά επηρεάζεται ουσιαστικά από το ηγετικό πρότυπο και τον «τόνο της ανώτατης διοίκησης». Οι επαναλαμβανόμενοι κωδικοί ««ήθος της διοίκησης» - (tone at the top), «κουλτούρα συμμόρφωσης», «υπευθυνότητα», «λογοδοσία», «εσωτερίκευση αξιών» και «ισορροπία μεταξύ απόδοσης και κινδύνου» ομαδοποιήθηκαν σε θεματική που αποτυπώνει τον κανονιστικό ρόλο της ηγεσίας.

Τα ευρήματα δείχνουν ότι η ηγεσία εμφανίζεται ως βασικός ερμηνευτικός μηχανισμός του κινδύνου, επηρεάζοντας όχι μόνο τον καθορισμό των αποδεκτών ορίων, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο αυτά γίνονται αντιληπτά από τα οργανωσιακά μέλη. Η συνέπεια μεταξύ δηλωμένων αρχών και πραγματικών πρακτικών καταγράφεται ως κρίσιμος παράγοντας ενίσχυσης της θεσμικής αξιοπιστίας και περιορισμού αποκλίνουσας συμπεριφοράς. Υπό αυτή την έννοια, η κουλτούρα κινδύνου προκύπτει από τη συνεπή ηγετική κατεύθυνση και δεν παρουσιάζεται ως αυτόνομο οργανωσιακό χαρακτηριστικό.

4.3.3.2 Ηγεσία και Εσωτερική Διακυβέρνηση

Η ανάλυση υποδεικνύει ότι η αποτελεσματικότητα των δομών διακυβέρνησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο βιώνονται και εφαρμόζονται στην καθημερινή λειτουργία. Κωδικοί όπως «εσωτερικοί μηχανισμοί ελέγχου», «χάσμα αντίληψης μεταξύ διοίκησης και πρώτης γραμμής», «ενδιάμεση διοικητική βαθμίδα», «διαχείριση σύγκρουσης ρόλων» και «συμπεριφορά κινδύνου» συγκροτούν έναν θεματικό άξονα που συνδέει την ηγεσία με τη λειτουργική διάσταση της διακυβέρνησης.

Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι τυπικές δομές δεν εμφανίζονται ως επαρκείς από μόνες τους. Η ηγεσία παρουσιάζεται να διαμεσολαβεί μεταξύ στρατηγικής κατεύθυνσης και καθημερινής πρακτικής, ιδίως σε περιβάλλον αυξημένης κανονιστικής πίεσης. Όταν οι ηγετικές πρακτικές ενισχύουν τη σαφήνεια ρόλων, τη νοηματοδότηση των εποπτικών απαιτήσεων και τη λειτουργική αποτελεσματικότητα των μηχανισμών ελέγχου, καταγράφεται μείωση της σύγκρουσης στόχων και περιορισμός της πιθανότητας ανεπιθύμητης συμπεριφοράς κινδύνου. Υπό αυτή την έννοια, η διακυβέρνηση καταγράφεται ως δυναμικό σύστημα που εξαρτάται από τη συμπεριφορική συνέπεια και τη διαμεσολαβητική λειτουργία της ηγεσίας.

4.3.3.3 Σύνοψη Θέματος 3

Πέρα από τα επιμέρους υπό-θέματα, η θεματική ανάλυση ανέδειξε ένα κεντρικό μοτίβο: η ηγεσία αναδύεται ως συστημικός ρυθμιστικός παράγοντας της σχέσης μεταξύ απόδοσης και κινδύνου. Η κουλτούρα κινδύνου εμφανίζεται ως το ενδιάμεσο επίπεδο μέσω του οποίου οι κανονιστικές απαιτήσεις μεταφράζονται σε καθημερινή οργανωσιακή πρακτική. Τα ευρήματα δείχνουν ότι η ηγετική συνέπεια και η εσωτερίκευση αξιών συνδέονται με τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την πίεση απόδοσης, την εποπτεία και τις στρατηγικές επιδιώξεις. Υπό αυτή την έννοια, η εταιρική διακυβέρνηση και η συμπεριφορά κινδύνου καταγράφονται ως άρρηκτα συνδεδεμένες με τη συνεπή καλλιέργεια οργανωσιακής κουλτούρας.

4.3.4 Θέμα 4: Ηγεσία → ικανοποίηση → δέσμευση → διατήρηση (RQ3)

4.3.4.1. Ηγεσία ως διαμορφωτής εργασιακής εμπειρίας

Η θεματική ανάλυση ανέδειξε ότι η ηγεσία εμφανίζεται να επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι βιώνουν το εργασιακό τους περιβάλλον. Κωδικοί όπως «σαφήνεια ρόλων», «υποστήριξη», «αναγνώριση», «ποιότητα σχέσης ηγέτη-εργαζομένου», «επικοινωνιακή επάρκεια» και «ψυχολογική ασφάλεια» συγκροτούν έναν θεματικό άξονα που συνδέει την ηγεσία με την εργασιακή ικανοποίηση.

Τα ευρήματα δείχνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση δεν αποδίδεται αποκλειστικά στα αντικειμενικά χαρακτηριστικά της εργασίας, αλλά συνδέεται με τον τρόπο με τον οποίο οι ηγετικές πρακτικές νοηματοδοτούν τις απαιτήσεις, τις κανονιστικές πιέσεις και τους στόχους απόδοσης. Στον τραπεζικό κλάδο, όπου η εργασία χαρακτηρίζεται από υψηλή τυποποίηση και έντονη εποπτεία, η ηγεσία καταγράφεται ως παράγοντας που συμβάλλει στη σταθεροποίηση της εργασιακής εμπειρίας και στον περιορισμό της αντιλαμβανόμενης έντασης. Υπό αυτή την

έννοια, η ηγεσία προκύπτει ως κρίσιμος διαμεσολαβητικός παράγοντας μεταξύ θεσμικού περιβάλλοντος και καθημερινής εργασιακής εμπειρίας.

4.3.4.2 Εργασιακή Ικανοποίηση ως Διαμεσολαβητικός Μηχανισμός

Η ανάλυση κατέδειξε ότι η εργασιακή ικανοποίηση αναδύεται ως ενδιάμεσος θεματικός κόμβος μεταξύ ηγεσίας και οργανωσιακής δέσμευσης. Οι επαναλαμβανόμενες αναφορές σε «συναισθηματική ταύτιση», «αξιακή σύγκλιση», «εμπιστοσύνη», «εσωτερίκευση οργανωσιακών αξιών» και «μειωμένη πρόθεση αποχώρησης» συγκροτούν έναν ενιαίο άξονα που συνδέει την εμπειρία ηγεσίας με μορφές δέσμευσης.

Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι μετασχηματιστικές και υποστηρικτικές ηγετικές πρακτικές συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, η οποία με τη σειρά της εμφανίζεται να σχετίζεται κυρίως με συναισθηματική και κανονιστική δέσμευση. Η δέσμευση καταγράφεται ως ψυχολογική σύνδεση με τον οργανισμό και όχι ως αποτέλεσμα εξαναγκασμού ή κόστους αποχώρησης.

Η διατήρηση προκύπτει στο πλαίσιο αυτής της αλυσιδωτής σχέσης, η οποία ξεκινά από την εμπειρία ηγεσίας, διέρχεται από την εργασιακή ικανοποίηση και συνδέεται με μορφές οργανωσιακής δέσμευσης.

4.3.4.3: Διατήρηση Ταλέντων σε Περιβάλλον Κανονιστικής και Ψηφιακής Πίεσης

Η ανάλυση ανέδειξε ότι η διατήρηση στον τραπεζικό κλάδο συνδέεται όχι μόνο με αμοιβές και ευκαιρίες εξέλιξης, αλλά και με την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη και την επένδυση στην ανάπτυξη δεξιοτήτων. Κωδικοί όπως «εκπαίδευση», «ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων», «προοπτικές εξέλιξης», «υποστηρικτικό περιβάλλον» και «σχέσεις με προϊσταμένους» συγκροτούν έναν θεματικό άξονα που τοποθετεί τη διατήρηση εντός του ευρύτερου ηγετικού και οργανωσιακού πλαισίου.

Τα ευρήματα δείχνουν ότι, σε συνθήκες ψηφιακού μετασχηματισμού και αυξημένης κινητικότητας ανθρώπινου κεφαλαίου, η διατήρηση εμφανίζεται να σχετίζεται με στρατηγικές επένδυσης σε δεξιότητες και με την ποιότητα της ηγετικής σχέσης. Τα ευρήματα συνάδουν με πρόσφατες προσεγγίσεις που συνδέουν την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την ηγεσία με τη βιώσιμη διατήρηση σε περιβάλλον ψηφιακής μετάβασης. Η απουσία υποστήριξης ή σαφούς προοπτικής εξέλιξης καταγράφεται ως παράγοντας που συνδέεται με αυξημένη πρόθεση αποχώρησης, ενώ η αναγνώριση και η ανάπτυξη συνδέονται με σταθερότερη παραμονή.

4.3.4.4 Σύνοψη Θέματος 4

Πέρα από τα επιμέρους ευρήματα, η θεματική ανάλυση ανέδειξε ένα συνεκτικό μοτίβο σχέσεων μεταξύ ηγεσίας, εργασιακής ικανοποίησης, οργανωσιακής δέσμευσης και

διατήρησης. Τα δεδομένα υποδεικνύουν ότι οι διαστάσεις αυτές δεν εμφανίζονται ως ανεξάρτητες, αλλά ως

διαδοχικά συνδεδεμένες. Η ηγεσία καταγράφεται ως αφηρητικό σημείο της διαδικασίας, η εργασιακή ικανοποίηση αναδύεται ως ενδιάμεση εμπειρική διάσταση, η οργανωσιακή δέσμευση αποτυπώνεται ως ψυχολογική σύνδεση με τον οργανισμό και η διατήρηση εμφανίζεται ως συμπεριφορική έκβαση αυτής της αλληλουχίας. Στο πλαίσιο του τραπεζικού κλάδου, η διατήρηση δεν προκύπτει ως αυτόνομη μεταβλητή, αλλά εντάσσεται στο ευρύτερο πλέγμα σχέσεων που συνδέει την ηγετική εμπειρία με τις στάσεις και τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

4.3.5. Θέμα 5: Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Απαιτήσεις Ηγεσίας (RQ4)

Στο RQ4, η ηγεσία προσεγγίζεται όχι ως στυλ, αλλά ως σύνολο ικανοτήτων και πρακτικών, που απαιτούνται για την ευθυγράμμιση στρατηγικής-τεχνολογίας-ρύθμισης στο τραπεζικό οικοσύστημα

4.3.5.1 Στρατηγικός Μετασχηματισμός Επιχειρηματικού Μοντέλου (RQ4)

Τα ευρήματα του Πίνακα 4, τα οποία προέκυψαν μέσω αρχικής κωδικοποίησης και θεματικής της σχετικής βιβλιογραφίας δείχνουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η ανάπτυξη των FinTech αναδύονται ως παράγοντες που επαναπροσδιορίζουν τις στρατηγικές απαιτήσεις της ηγεσίας στον τραπεζικό τομέα.

Κατά το στάδιο της αρχικής κωδικοποίησης εντοπίστηκαν επαναλαμβανόμενοι όροι όπως «ριζικές μεταβολές», «μετασχηματισμός επιχειρηματικών μοντέλων», «ψηφιακή σύγκλιση», «ψηφιακή δίνη» και «τοποθέτηση του πελάτη στο επίκεντρο». Στη συνέχεια, μέσω θεματικής ομαδοποίησης, οι έννοιες αυτές συγκροτήθηκαν σε θεματικό άξονα που αποτυπώνει αναδιάρθρωση της αλυσίδας αξίας και ενσωμάτωση της τεχνολογίας στη στρατηγική λειτουργία των οργανισμών.

Τα δεδομένα καταγράφουν μετατόπιση του ρόλου της ηγεσίας προς εντονότερη εμπλοκή σε ζητήματα στρατηγικού σχεδιασμού και ψηφιακής κατεύθυνσης, με την τεχνολογία να εμφανίζεται ως κεντρική διάσταση της επιχειρηματικής λογικής.

4.3.5.2: Θεσμική Πολυπλοκότητα και Οικοσυστήματα FinTech

Η ανάλυση των δεδομένων ανέδειξε ότι η ανάπτυξη των FinTech και η ενίσχυση του κανονιστικού πλαισίου (π.χ. PSD2) συνδέονται με αυξημένη πολυπλοκότητα του τραπεζικού οικοσυστήματος και με μεταβολή των απαιτήσεων άσκησης ηγεσίας.

Στο στάδιο της αρχικής κωδικοποίησης εντοπίστηκαν επαναλαμβανόμενες αναφορές σε «αυστηρότερα κανονιστικά πλαίσια», «ψηφιακά οικοσυστήματα», «συστημική καινοτομία» και «μετάβαση από ανταγωνισμό σε συνεργασία». Στη συνέχεια, μέσω θεματικής ομαδοποίησης και αναθεώρησης των κωδικών, οι έννοιες αυτές συγκροτήθηκαν σε θεματικό άξονα που αποτυπώνει τον ενοποιητικό ρόλο της ηγεσίας σε περιβάλλον ανοικτής τραπεζικής.

Τα ευρήματα δείχνουν ότι η ηγεσία καταγράφεται να εμπλέκεται ταυτόχρονα σε ζητήματα τεχνολογικής καινοτομίας, κανονιστικής συμμόρφωσης και διαχείρισης εμπιστοσύνης. Η εμπιστοσύνη εμφανίζεται ως επαναλαμβανόμενη διάσταση στο ψηφιακό περιβάλλον, συνδεδεμένη με τη λειτουργία και τη σταθερότητα του τραπεζικού οργανισμού.

4.3.5.3: Οργανωσιακή Ευθυγράμμιση στην Ψηφιακή Μετάβαση

Η ανάλυση της ενότητας 3.4 έδειξε ότι η υλοποίηση της ψηφιακής στρατηγικής δεν αποτελεί αυτόνομη τεχνολογική διαδικασία, αλλά συνδέεται με συγκεκριμένες ηγετικές και οργανωσιακές πρακτικές. Στο στάδιο της αρχικής κωδικοποίησης αναδείχτηκαν επαναλαμβανόμενοι κωδικοί όπως «ευθυγράμμιση στρατηγικής και δομής», «οργανωσιακή κουλτούρα», «συστήματα κινήτρων», «διοίκηση απόδοσης» και «προσέλκυση και ανάπτυξη στελεχών».

Στο στάδιο αναζήτησης και αναθεώρησης των θεμάτων, οι επιμέρους κωδικοί συντέθηκαν σε ευρύτερο θεματικό άξονα που αποτυπώνει τις εσωτερικές οργανωσιακές διαστάσεις της ψηφιακής μετάβασης. Η θεματική σύνθεση καταδεικνύει εμπλοκή της ηγεσίας σε διαδικασίες ευθυγράμμισης στρατηγικής, δομής, κουλτούρας και ανθρώπινου δυναμικού, ιδίως σε περιβάλλον αυξημένης κανονιστικής εποπτείας και τεχνολογικής επιτάχυνσης.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός εμφανίζεται να συνδέεται όχι μόνο με στρατηγικές μεταβολές, αλλά και με προσαρμογές στις πρακτικές διοίκησης, κινητοποίησης και διαχείρισης κινδύνου σε οργανωσιακό επίπεδο.

4.3.5.4 Σύνοψη Θέματος 5

Συνολικά, η θεματική ανάλυση καταγράφει την ηγεσία στον σύγχρονο τραπεζικό τομέα ως σημείο διασύνδεσης μεταξύ στρατηγικής, θεσμικού πλαισίου, οργανωσιακής κουλτούρας και ανθρώπινου δυναμικού. Οι επιμέρους διαστάσεις που εξετάστηκαν, όπως οργανωσιακή απόδοση, δέσμευση προσωπικού, διατήρηση ταλέντων και ψηφιακή προσαρμογή, εμφανίζονται στα δεδομένα ως αλληλοσυνδεδεμένα πεδία. Τα ευρήματα των τεσσάρων

ερευνητικών ερωτημάτων συγκλίνουν στην αποτύπωση της ηγεσίας ως κεντρικού παράγοντα ευθυγράμμισης στρατηγικής, θεσμικών απαιτήσεων και οργανωσιακής πρακτικής. Παράλληλα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η ανάπτυξη των FinTech συνδέονται με μεταβολή των απαιτήσεων ηγεσίας σε στρατηγικό, θεσμικό και οργανωσιακό επίπεδο. Στο σύνολό τους, τα δεδομένα αναδεικνύουν ένα συνεκτικό πλαίσιο σχέσεων μεταξύ ηγεσίας, κουλτούρας, διακυβέρνησης, ανθρώπινου δυναμικού και ψηφιακής προσαρμογής.

4. 4. Συζήτηση

Η παρούσα μελέτη αναδεικνύει τον ρόλο της ηγεσίας στον τραπεζικό τομέα υπό το πρίσμα της οργανωσιακής κουλτούρας, της απόδοσης, της διακυβέρνησης κινδύνου, της εργασιακής δέσμευσης και του ψηφιακού μετασχηματισμού. Τα ευρήματα της θεματικής ανάλυσης ανέδειξαν ένα συνεκτικό πλέγμα σχέσεων, σύμφωνα με το οποίο η ηγεσία δεν δρα ως απομονωμένη διοικητική λειτουργία, αλλά ενσωματώνεται σε πολλαπλά επίπεδα του οργανωσιακού συστήματος.

Στην ενότητα αυτή επιχειρείται η ερμηνευτική τοποθέτηση των ευρημάτων σε σχέση με το θεωρητικό πλαίσιο και τη διεθνή βιβλιογραφία, καθώς και η ανάδειξη της θεωρητικής και πρακτικής τους συμβολής.

4.4.1 Ηγεσία, κουλτούρα και οργανωσιακή απόδοση (RQ1)

Τα ευρήματα της μελέτης υποδηλώνουν ότι η σχέση μεταξύ ηγεσίας και οργανωσιακής απόδοσης στον τραπεζικό κλάδο δεν είναι άμεση ή γραμμική, αλλά διαμεσολαβείται από την οργανωσιακή κουλτούρα και, ειδικότερα, από την κουλτούρα κινδύνου και τη θεσμική συνέπεια. Η ηγεσία φαίνεται να ενσωματώνεται στις δομές εταιρικής διακυβέρνησης και να επηρεάζει την απόδοση μέσω της διαμόρφωσης αξιών, προτύπων συμπεριφοράς και αντιλήψεων περί κινδύνου.

Η έννοια του «ήθους της διοίκησης» (tone at the top) αποκτά, υπό το πρίσμα αυτό, ιδιαίτερη σημασία. Σε συμφωνία με τη σχετική βιβλιογραφία περί εταιρικής διακυβέρνησης και ηγετικού παραδείγματος, ο ηγετικός τόνος λειτουργεί ως συμβολικός και κανονιστικός μηχανισμός μετάδοσης αξιών, επηρεάζοντας τον τρόπο με τον οποίο τα οργανωσιακά μέλη ερμηνεύουν την απόδοση, τον κίνδυνο και τη συμμόρφωση.

Παράλληλα, η απόδοση δεν περιορίζεται σε χρηματοοικονομικούς δείκτες, αλλά προσλαμβάνει πολυδιάστατο χαρακτήρα, ενσωματώνοντας τη φήμη, τη βιωσιμότητα, την

ποιότητα υπηρεσιών και την προσαρμοστικότητα. Στον τραπεζικό κλάδο, διαστάσεις όπως η εμπιστοσύνη, η αποτελεσματική διακυβέρνηση κινδύνων και η επιχειρησιακή ανθεκτικότητα δεν αποτελούν απλώς συμπληρωματικούς δείκτες, αλλά θεμελιώδεις προϋποθέσεις πρόσβασης σε ρευστότητα, διατήρησης καταθέσεων και συμμόρφωσης με το εποπτικό πλαίσιο (Basel Committee on Banking Supervision, 2015; Haldane, 2012). Συνεπώς, στο τραπεζικό πλαίσιο η απόδοση δεν ορίζεται μόνο μέσω των δεικτών ROA/ROE, αλλά ως σύνολο χρηματοοικονομικών και θεσμικών εκβάσεων που καθορίζουν τη βιωσιμότητα και τη νομιμοποίηση του οργανισμού. Υπό αυτή την έννοια, οι μη χρηματοοικονομικές εκβάσεις συνιστούν οργανικά στοιχεία της ίδιας της οργανωσιακής απόδοσης. Η διαπίστωση αυτή συνάδει με προσεγγίσεις που αντιλαμβάνονται την απόδοση ως σύνθετο θεσμικό και κοινωνικό αποτέλεσμα, το οποίο προκύπτει από την εσωτερίκευση οργανωσιακών αξιών και στρατηγικών προτεραιοτήτων. Υπό αυτή την οπτική, η οργανωσιακή κουλτούρα αναδεικνύεται ως βασικός διαμεσολαβητικός μηχανισμός μεταξύ ηγεσίας και απόδοσης. Η απόδοση προσεγγίζεται, συνεπώς, ως συστημικό αποτέλεσμα θεσμικής και οργανωσιακής ευθυγράμμισης. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η ηγεσία στον τραπεζικό κλάδο επαναπροσδιορίζεται όχι ως άμεσος παραγωγικός παράγοντας, αλλά ως θεσμικός διαμορφωτής των συνθηκών που καθιστούν δυνατή τη βιώσιμη και ανθεκτική απόδοση.

4.4.2 Ηγεσία, κουλτούρα κινδύνου και εταιρική διακυβέρνηση (RQ2)

Τα ευρήματα της μελέτης υποδηλώνουν ότι η ηγεσία επηρεάζει ουσιαστικά τη διαμόρφωση κουλτούρας κινδύνου και τη λειτουργική αποτελεσματικότητα της εταιρικής διακυβέρνησης στον τραπεζικό κλάδο. Σε συμφωνία με θεσμικές και συμπεριφορικές προσεγγίσεις της διακυβέρνησης, η κουλτούρα κινδύνου δεν εμφανίζεται ως απλή συμμόρφωση με κανονιστικές απαιτήσεις, αλλά ως εσωτερίκευση αξιών και προτύπων συμπεριφοράς.

Η έννοια του «ήθους της διοίκησης» αναδεικνύεται ως κρίσιμος μηχανισμός ευθυγράμμισης στρατηγικών επιδιώξεων και κανονιστικών υποχρεώσεων. Η ηγεσία φαίνεται να λειτουργεί ως συστημικός ρυθμιστής της σχέσης μεταξύ απόδοσης και κινδύνου, επηρεάζοντας τον τρόπο με τον οποίο τα οργανωσιακά μέλη ερμηνεύουν τα όρια αποδεκτής ανάληψης κινδύνου. Τα αποτελέσματα επεκτείνουν τη διεθνή βιβλιογραφία, καθώς δείχνουν ότι στον τραπεζικό κλάδο η κουλτούρα κινδύνου δεν αποτελεί απλώς κανονιστική απαίτηση αλλά μηχανισμό εσωτερικής θεσμικής σταθερότητας. Υπό αυτό το πρίσμα, η εταιρική διακυβέρνηση δεν συνιστά στατικό κανονιστικό πλαίσιο, αλλά δυναμικό σύστημα του οποίου η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από τη συμπεριφορική και αξιακή συνέπεια της ηγεσίας.

4.4.3 Ηγεσία, εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση (RQ3)

4.4.3.1 Εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση

Σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, τα ευρήματα αναδεικνύουν ότι η ηγεσία επηρεάζει τις εργασιακές στάσεις κυρίως μέσω της ποιότητας της σχέσης ηγέτη–εργαζομένου και της διαμόρφωσης υποστηρικτικού εργασιακού κλίματος. Η παρατήρηση αυτή συνάδει με προσεγγίσεις όπως η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής και το μοντέλο Leader–Member Exchange, σύμφωνα με τα οποία η ποιότητα της σχέσης με τον προϊστάμενο διαμορφώνει στάσεις εμπιστοσύνης και αμοιβαιότητας.

Η μετασχηματιστική ηγεσία αναδεικνύεται ως ιδιαίτερα λειτουργική σε περιβάλλοντα υψηλής κανονιστικής πίεσης, καθώς καλλιεργεί νόημα, αξιακή σύγκλιση και ψυχολογική ασφάλεια. Μέσα από αυτές τις διαστάσεις δημιουργούνται οι προϋποθέσεις εργασιακής ικανοποίησης, η οποία με τη σειρά της συνδέεται με ενισχυμένη συναισθηματική και κανονιστική δέσμευση.

Η μελέτη ενισχύει, επομένως, το θεωρητικό σχήμα σύμφωνα με το οποίο η εργασιακή ικανοποίηση λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός μηχανισμός μεταξύ ηγεσίας και οργανωσιακής δέσμευσης. Η δέσμευση δεν εμφανίζεται ως αποτέλεσμα εξαναγκασμού ή κόστους αποχώρησης, αλλά ως ψυχολογική ταύτιση με τον οργανισμό, γεγονός που αποκτά ιδιαίτερη σημασία στον τραπεζικό κλάδο, όπου οι κανονιστικές απαιτήσεις και η τυποποίηση θα μπορούσαν διαφορετικά να αποδυναμώσουν το αίσθημα νοήματος. Έτσι, η οργανωσιακή δέσμευση προκύπτει ως αποτέλεσμα εσωτερίκευσης αξιών και νοήματος, επιβεβαιώνοντας τον καθοριστικό ρόλο της ηγεσίας στη διαμόρφωση βιώσιμων εργασιακών στάσεων.

4.4.3.2 Διατήρηση ταλέντων και ανάπτυξη δεξιοτήτων

Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η διαχείριση ταλέντων στον τραπεζικό κλάδο δεν περιορίζεται σε παραδοσιακές πρακτικές ανταμοιβής, αλλά εντάσσεται σε ένα ευρύτερο στρατηγικό πλαίσιο που συνδέεται με την ικανότητα των οργανισμών να ανταποκριθούν σε συνθήκες ψηφιακής και κανονιστικής πολυπλοκότητας. Η διατήρηση αναδύεται ως αποτέλεσμα ενός συνεκτικού συστήματος που περιλαμβάνει ευκαιρίες εξέλιξης, ανάπτυξη δεξιοτήτων, αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη και θεσμική δικαιοσύνη.

Η έμφαση στην ανάπτυξη ψηφιακών και αναλυτικών δεξιοτήτων συνδέεται με προσεγγίσεις της θεωρίας ανθρώπινου κεφαλαίου και των δυναμικών ικανοτήτων, σύμφωνα με τις οποίες η βιωσιμότητα των οργανισμών εξαρτάται από την αναβάθμιση και ανανέωση των γνώσεων και

δεξιοτήτων τους. Παράλληλα, η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη, όπως αναδεικνύεται στη σχετική βιβλιογραφία, λειτουργεί ως κρίσιμος παράγοντας μείωσης της πρόθεσης αποχώρησης.

Υπό αυτό το πρίσμα, η διατήρηση στον τραπεζικό κλάδο δεν προκύπτει ως απομονωμένη λειτουργία ανθρώπινου δυναμικού, αλλά ως οργανικά ενσωματωμένη διαδικασία που συνδέεται με την ηγεσία, την οργανωσιακή κουλτούρα και την ψηφιακή μετάβαση. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η διαχείριση ταλέντων καθίσταται κρίσιμος μηχανισμός οργανωσιακής βιωσιμότητας σε περιβάλλον αυξημένης τεχνολογικής και θεσμικής πολυπλοκότητας.

4.4.4 Ψηφιακός μετασχηματισμός, FinTech και μεταβολή των απαιτήσεων ηγεσίας (RQ4)

Τα ευρήματα της μελέτης υποδηλώνουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η άνοδος των FinTech δεν περιορίζονται σε τεχνολογικές προσαρμογές, αλλά συνεπάγονται μεταβολή του ρόλου και των απαιτήσεων ηγεσίας σε τρία αλληλένδετα επίπεδα: στρατηγικό, θεσμικό και οργανωσιακό.

Σε στρατηγικό επίπεδο, η ηγεσία καλείται να επαναπροσδιορίσει το επιχειρηματικό μοντέλο και την αλυσίδα αξίας, ενσωματώνοντας την τεχνολογία στον πυρήνα της δημιουργίας αξίας, σε ένα περιβάλλον όπου ο ανταγωνισμός και οι δομές διαμεσολάβησης μετασχηματίζονται ριζικά (Philippon, 2022; Murinde, Rizopoulos and Zachariadis, 2022). Η διαπίστωση αυτή συνδέεται με θεωρητικές προσεγγίσεις στρατηγικής ηγεσίας και δυναμικών ικανοτήτων, σύμφωνα με τις οποίες οι οργανισμοί οφείλουν να αναπροσαρμόζουν τις ικανότητές τους σε περιβάλλοντα ταχείας τεχνολογικής αλλαγής.

Σε θεσμικό επίπεδο, η ανάπτυξη ανοικτών οικοσυστημάτων και η εφαρμογή κανονιστικών πλαισίων, όπως η PSD2, ενισχύουν την ανάγκη για ηγεσία που συνδυάζει καινοτομία, κανονιστική συμμόρφωση και διαχείριση εμπιστοσύνης. Η ηγεσία εμφανίζεται να λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος μεταξύ τεχνολογικής εξέλιξης και θεσμικής σταθερότητας.

Σε οργανωσιακό επίπεδο, η ψηφιακή μετάβαση συνδέεται με την ευθυγράμμιση δομής, κουλτούρας, συστημάτων κινήτρων και ανθρώπινου δυναμικού, γεγονός που αναδεικνύει τη σημασία της ηγεσίας ως μηχανισμού εσωτερικής ολοκλήρωσης.

Υπό αυτή την οπτική, η ηγεσία μετασχηματίζεται από διαχειριστική λειτουργία σε συστημικό μηχανισμό στρατηγικής ενοποίησης τεχνολογίας, κινδύνου και ανθρώπινου κεφαλαίου.

4.5 Ενοποιητική Θεωρητική Σύνθεση

Η παρούσα μελέτη καταδεικνύει ότι η ηγεσία στον σύγχρονο τραπεζικό τομέα δεν μπορεί να αναλυθεί ως μεμονωμένη διοικητική λειτουργία, αλλά ως πολυεπίπεδος θεσμικός και οργανωσιακός μηχανισμός. Τα ευρήματα των τεσσάρων ερευνητικών ερωτημάτων συγκλίνουν στη διαπίστωση ότι η ηγεσία λειτουργεί ως κόμβος διασύνδεσης μεταξύ στρατηγικής κατεύθυνσης, θεσμικών απαιτήσεων, οργανωσιακής κουλτούρας και ανθρώπινου δυναμικού.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αναδεικνύεται ως ο κεντρικός διαμεσολαβητικός μηχανισμός μέσω του οποίου η ηγεσία επηρεάζει πολυδιάστατες εκβάσεις: την οργανωσιακή απόδοση, τη διαχείριση κινδύνου, τη θεσμική αξιοπιστία, καθώς και τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές. Υπό αυτή την οπτική, η σχέση ηγεσίας-απόδοσης δεν είναι γραμμική, αλλά συστημική και έμμεσα διαμεσολαβημένη.

Παράλληλα, η μελέτη αναδεικνύει ότι η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση λειτουργούν ως ενδιάμεσοι ψυχολογικοί μηχανισμοί που μεταφράζουν τις ηγετικές πρακτικές σε συμπεριφορικές εκβάσεις διατήρησης. Η διατήρηση ταλέντων δεν εμφανίζεται ως αυτόνομη λειτουργία ανθρώπινου δυναμικού, αλλά ως αποτέλεσμα εσωτερικής ευθυγράμμισης μεταξύ στρατηγικής, κουλτούρας και ηγετικής σχέσης.

Επιπλέον, ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η ανάπτυξη των FinTech εισάγουν μια νέα διάσταση πολυπλοκότητας, μεταβάλλοντας τις απαιτήσεις ηγεσίας σε τρία αλληλένδετα επίπεδα: στρατηγικό, θεσμικό και οργανωσιακό. Η ηγεσία καλείται να ενοποιήσει τεχνολογική καινοτομία, κανονιστική συμμόρφωση και διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου, εντός ενός περιβάλλοντος αυξημένης αβεβαιότητας.

Συνολικά, η μελέτη προτείνει ένα ενοποιητικό εννοιολογικό σχήμα σύμφωνα με το οποίο η ηγεσία στον τραπεζικό κλάδο λειτουργεί ως συστημικός μηχανισμός ευθυγράμμισης στρατηγικής, θεσμικών δομών και οργανωσιακής συμπεριφοράς. Μέσω της διαμόρφωσης κουλτούρας, της ρύθμισης της σχέσης απόδοσης-κινδύνου και της ενίσχυσης της οργανωσιακής ταύτισης, η ηγεσία καθίσταται θεμελιώδης παράγοντας βιώσιμης και προσαρμοστικής οργανωσιακής λειτουργίας σε περιβάλλον υψηλής κανονιστικής και

τεχνολογικής πολυπλοκότητας. Τα τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα (RQ1-RQ4) αποτυπώνουν διαφορετικά επίπεδα του ίδιου συστήματος: ηγετικά πρότυπα (RQ1), θεσμικοί/πολιτισμικοί μηχανισμοί (RQ2), ατομικές εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές (RQ3) και στρατηγική ενοποίηση ψηφιακής–κανονιστικής πολυπλοκότητας (RQ4).

Εν κατακλείδι, τα ευρήματα επιβεβαιώνουν ότι η σχέση ηγεσίας και απόδοσης δεν είναι άμεση, αλλά διαμεσολαβείται από την οργανωσιακή κουλτούρα, τη διακυβέρνηση και τις εργασιακές στάσεις. Το προτεινόμενο σχήμα αναδεικνύει τη σημασία της εσωτερικής συνοχής και της στρατηγικής ευθυγράμμισης ως προϋποθέσεων βιώσιμης λειτουργίας στον σύγχρονο τραπεζικό κλάδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

5. Συμπεράσματα – Συνεισφορά - Προεκτάσεις – Περιορισμοί – Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

5.1 Κύρια Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα διερεύνησε τον ρόλο της ηγεσίας στον τραπεζικό τομέα υπό το πρίσμα της οργανωσιακής κουλτούρας, της οργανωσιακής απόδοσης, της εργασιακής ικανοποίησης, της οργανωσιακής δέσμευσης, της διατήρησης ταλέντων και του ψηφιακού μετασχηματισμού. Τα ευρήματα της θεματικής ανάλυσης καταδεικνύουν ότι η ηγεσία δεν συνιστά απομονωμένη διοικητική πρακτική, αλλά λειτουργεί ως συστημικός μηχανισμός που ενοποιεί στρατηγικές επιλογές, θεσμικές απαιτήσεις και καθημερινές οργανωσιακές πρακτικές, διαμορφώνοντας καθοριστικά τη συμπεριφορά, την κουλτούρα και τη βιώσιμη προσαρμοστικότητα των τραπεζικών οργανισμών. Στις υποενότητες που ακολουθούν, τα συμπεράσματα οργανώνονται ανά ερευνητικό ερώτημα (RQ1–RQ4).

5.1.1 Αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας στον σύγχρονο τραπεζικό τομέα (RQ1)

Τα ευρήματα της θεματικής ανάλυσης συγκλίνουν στο ότι, μετά το 2008, τα αποτελεσματικότερα στυλ ηγεσίας στον τραπεζικό τομέα είναι εκείνα που συνδυάζουν ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό με ικανότητα διαχείρισης αλλαγής και πολυπλοκότητας. Ειδικότερα, η μετασχηματιστική, η υπηρεσιακή και η ψηφιακή ηγεσία αναδεικνύονται ως καταλληλότερες για περιβάλλοντα υψηλής κανονιστικής πίεσης, αυξημένων απαιτήσεων συμμόρφωσης και επιταχυνόμενου τεχνολογικού μετασχηματισμού, καθώς ενισχύουν την εμπιστοσύνη, τη μάθηση, την προσαρμοστικότητα και τη δέσμευση των εργαζομένων. Παράλληλα, η συναλλακτική ηγεσία δεν εμφανίζεται ως ανταγωνιστική αλλά ως λειτουργικά συμπληρωματική, ιδίως όταν απαιτούνται σαφείς στόχοι, τυποποίηση, έλεγχος και μείωση σφαλμάτων σε περιβάλλοντα υψηλού ρίσκου.

Κατά συνέπεια, το RQ1 απαντάται μέσω της ανάδειξης ενός «υβριδικού» προτύπου αποτελεσματικής ηγεσίας: οι τράπεζες χρειάζονται ηγεσία που διατηρεί τη λειτουργική σταθερότητα και τη συμμόρφωση, χωρίς να υπονομεύει την καινοτομία, την ψυχολογική ασφάλεια και την ικανότητα μετασχηματισμού. Στο πλαίσιο αυτό, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας δεν ταυτίζεται με ένα και μόνο στυλ, αλλά με τη στοχευμένη συμπληρωματικότητα

ηγετικών πρακτικών ανάλογα με τις θεσμικές και τεχνολογικές απαιτήσεις του περιβάλλοντος.

5.1.2 Ηγεσία, οργανωσιακή απόδοση, κουλτούρα και πρακτικές ΔΑΔ στις τράπεζες (RQ2)

Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι στον τραπεζικό κλάδο η ηγεσία ενσωματώνεται στις δομές εταιρικής διακυβέρνησης και επηρεάζει την οργανωσιακή απόδοση κυρίως έμμεσα, μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας και των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η έννοια του «ήθους της διοίκησης» λειτουργεί ως κανονιστικός και συμβολικός μηχανισμός μετάδοσης αξιών, προτύπων συμπεριφοράς και αντιλήψεων περί κινδύνου, καθορίζοντας τον τρόπο με τον οποίο ευθυγραμμίζονται οι στρατηγικές επιδιώξεις με τις κανονιστικές και θεσμικές απαιτήσεις.

Επιπλέον, η οργανωσιακή απόδοση δεν περιορίζεται σε χρηματοοικονομικούς δείκτες, αλλά προσλαμβάνει πολυδιάστατο χαρακτήρα, ενσωματώνοντας την ποιότητα υπηρεσιών, τη φήμη, τη βιωσιμότητα και την προσαρμοστικότητα. Η ηγεσία επιδρά στις διαστάσεις αυτές μέσω της καλλιέργειας κουλτούρας κινδύνου, λογοδοσίας και θεσμικής αξιοπιστίας, αλλά και μέσω της διαμόρφωσης εσωτερικών μηχανισμών εφαρμογής (δομή, στοχοθεσία, κίνητρα, συστήματα αξιολόγησης) που μεταφράζουν τη στρατηγική σε καθημερινές πρακτικές. Συνεπώς, το RQ2 απαντάται με την ανάδειξη της οργανωσιακής κουλτούρας και των πρακτικών ΔΑΔ ως βασικών διαμεσολαβητικών μηχανισμών που συνδέουν την ηγεσία με τη βιώσιμη οργανωσιακή απόδοση σε αυστηρά ρυθμιζόμενα περιβάλλοντα.

5.1.3 Ηγεσία, εργασιακή ικανοποίηση, δέσμευση και διατήρηση ταλέντων (RQ3)

Σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, τα ευρήματα επιβεβαιώνουν ότι η ηγεσία επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση και τη διατήρηση των εργαζομένων κυρίως μέσω της ποιότητας της σχέσης ηγέτη-εργαζομένου και της διαμόρφωσης υποστηρικτικού εργασιακού κλίματος. Η μετασχηματιστική και η υποστηρικτική/ανθρωποκεντρική ηγεσία αναδεικνύονται ως ιδιαίτερα κατάλληλες σε περιβάλλοντα υψηλής πίεσης και τυποποίησης, καθώς καλλιεργούν νόημα, αναγνώριση, ψυχολογική ασφάλεια και εμπιστοσύνη.

Τα αποτελέσματα ενισχύουν το σχήμα σύμφωνα με το οποίο η εργασιακή ικανοποίηση λειτουργεί ως κρίσιμος διαμεσολαβητικός μηχανισμός μεταξύ ηγεσίας και οργανωσιακής δέσμευσης, ενώ η δέσμευση συνδέεται με χαμηλότερη πρόθεση αποχώρησης. Παράλληλα, η

διατήρηση ταλέντων δεν προκύπτει μονοδιάστατα από την αμοιβή, αλλά από ένα συνεκτικό σύστημα οργανωσιακής υποστήριξης που περιλαμβάνει δίκαιες διαδικασίες, ευκαιρίες εξέλιξης και στοχευμένη ανάπτυξη δεξιοτήτων. Ιδίως σε συνθήκες ψηφιακού μετασχηματισμού, η ανάπτυξη ψηφιακών και αναλυτικών δεξιοτήτων, σε συνδυασμό με πρακτικές mentoring και εσωτερικής μάθησης, ενισχύει την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη και λειτουργεί ως μηχανισμός διατήρησης κρίσιμου ανθρώπινου κεφαλαίου. Κατά συνέπεια, το RQ3 απαντάται μέσα από μια συνεκτική αλυσίδα επιρροής: ηγεσία → εργασιακή ικανοποίηση → δέσμευση → διατήρηση/μείωση πρόθεσης αποχώρησης, με την ανάπτυξη δεξιοτήτων να ενισχύει λειτουργικά τη βιωσιμότητα της διατήρησης.

5.1.4 Ψηφιακός μετασχηματισμός / FinTech και νέες απαιτήσεις ηγεσίας (RQ4)

Η θεματική ανάλυση κατέδειξε ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η άνοδος των FinTech επηρεάζουν τις πρακτικές ηγεσίας σε τρία διακριτά αλλά αλληλένδετα επίπεδα: στρατηγικό, θεσμικό και οργανωσιακό.

Σε στρατηγικό επίπεδο, η ηγεσία καλείται να επαναπροσδιορίσει το επιχειρηματικό μοντέλο, την αλυσίδα αξίας και τη σχέση με τον πελάτη, ενσωματώνοντας την τεχνολογία ως πυρήνα στρατηγικής δημιουργίας αξίας. Σε θεσμικό επίπεδο, η ανάπτυξη ανοικτών οικοσυστημάτων και η εφαρμογή κανονιστικών πλαισίων όπως η PSD2 αυξάνουν την ανάγκη για ηγεσία που συνδυάζει καινοτομία, κανονιστική συμμόρφωση και διαχείριση εμπιστοσύνης. Σε οργανωσιακό επίπεδο, η επιτυχής υλοποίηση της ψηφιακής στρατηγικής εξαρτάται από την ευθυγράμμιση δομής, κουλτούρας, συστημάτων κινήτρων και ανθρώπινου δυναμικού. Κατά συνέπεια, το RQ4 απαντάται μέσω της διαπίστωσης ότι η ηγεσία μετασχηματίζεται από διαχειριστική λειτουργία σε συστημικό μηχανισμό στρατηγικής ενοποίησης τεχνολογίας, κινδύνου και ανθρώπινου κεφαλαίου.

5.1.5 Συνολική ερμηνευτική σύνθεση

Συνολικά, η μελέτη αναδεικνύει ότι στον σύγχρονο τραπεζικό τομέα η ηγεσία λειτουργεί ως κόμβος διασύνδεσης μεταξύ στρατηγικής, θεσμικού πλαισίου, οργανωσιακής κουλτούρας και ανθρώπινου δυναμικού. Η οργανωσιακή απόδοση, η δέσμευση προσωπικού, η διατήρηση ταλέντων και η ψηφιακή προσαρμογή δεν αποτελούν ανεξάρτητες διαστάσεις, αλλά αλληλοεπιδρώντα πεδία που ενοποιούνται μέσω συνεπών ηγετικών πρακτικών.

Υπό αυτή την οπτική, η συμβολή της έρευνας έγκειται στη σύνθεση ενός ενοποιητικού σχήματος, σύμφωνα με το οποίο η ηγεσία στον τραπεζικό κλάδο δεν περιορίζεται στη

διοικητική καθοδήγηση, αλλά λειτουργεί ως θεσμικός και πολιτισμικός μηχανισμός που υποστηρίζει τη σταθερότητα, την προσαρμοστικότητα και τη βιώσιμη απόδοση σε περιβάλλον υψηλής πολυπλοκότητας.

5.2 Συνεισφορά

Η παρούσα μελέτη συμβάλλει στη βιβλιογραφία της ηγεσίας στον τραπεζικό τομέα μέσω μιας ενοποιητικής προσέγγισης που συνδέει τη στρατηγική, την οργανωσιακή κουλτούρα, τις εργασιακές στάσεις, τη διαχείριση ταλέντων και τον ψηφιακό μετασχηματισμό σε ένα συνεκτικό ερμηνευτικό πλαίσιο. Σε αντίθεση με μελέτες που εξετάζουν αποσπασματικά τις διαστάσεις αυτές, η παρούσα ανάλυση αναδεικνύει τον συστημικό χαρακτήρα της ηγεσίας ως μηχανισμού διασύνδεσης θεσμικών, οργανωσιακών και ανθρώπινων παραμέτρων σε περιβάλλοντα αυξημένης κανονιστικής και τεχνολογικής πολυπλοκότητας.

Πρώτον, η αναλύει ενισχύει τη θεωρητική κατανόηση της σχέσης ηγεσίας και οργανωσιακής απόδοσης, αναδεικνύοντας τον διαμεσολαβητικό ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας. Η απόδοση προσεγγίζεται ως πολυδιάστατη έννοια που υπερβαίνει τα χρηματοοικονομικά μεγέθη και ενσωματώνει θεσμικές και συμπεριφορικές διαστάσεις, μετατοπίζοντας τη θεωρητική έμφαση από άμεσες αιτιώδεις σχέσεις σε πολιτισμικά και θεσμικά διαμεσολαβημένες επιδράσεις της ηγεσίας.

Ακολούθως, η παρούσα προσέγγιση ενοποιεί τη θεωρία μετασχηματιστικής ηγεσίας με τη θεωρία οργανωσιακής συμπεριφοράς, τεκμηριώνοντας τον ρόλο της εργασιακής ικανοποίησης ως μηχανισμού σύνδεσης μεταξύ ηγετικών πρακτικών και οργανωσιακής δέσμευσης σε περιβάλλοντα υψηλής κανονιστικής πίεσης. Το θεωρητικό αυτό εύρημα αναδεικνύει ότι η ηγεσία στον τραπεζικό τομέα δεν επηρεάζει μόνο στρατηγικά αποτελέσματα, αλλά και τις ψυχολογικές και κοινωνικές βάσεις της οργανωσιακής σταθερότητας.

Περαιτέρω, η παρούσα ανάλυση επεκτείνει τη βιβλιογραφία της διαχείρισης ταλέντων εντάσσοντάς την στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού, προσεγγίζοντας την ανάπτυξη δεξιοτήτων ως στρατηγικό μηχανισμό βιωσιμότητας και όχι ως επιμέρους λειτουργία ανθρώπινου δυναμικού. Με τον τρόπο αυτό, αναδεικνύεται η σύνδεση μεταξύ ανθρώπινου κεφαλαίου, οργανωσιακής ανθεκτικότητας και στρατηγικής εκτέλεσης.

Τέλος, η μελέτη συμβάλλει στην κατανόηση της μεταβολής των απαιτήσεων ηγεσίας υπό συνθήκες ψηφιακής μετάβασης και ανάπτυξης FinTech, προτείνοντας ένα ερμηνευτικό σχήμα σύμφωνα με το οποίο η ηγεσία μετασχηματίζεται σε μηχανισμό στρατηγικής ενοποίησης τεχνολογίας, κανονιστικής συμμόρφωσης, εμπιστοσύνης και οργανωσιακής ευθυγράμμισης.

Συνολικά, προτείνεται ένα ενοποιητικό θεωρητικό πλαίσιο που αναδεικνύει την ηγεσία στον τραπεζικό τομέα ως θεσμικό και πολιτισμικό μηχανισμό διαμόρφωσης στρατηγικής συνοχής, οργανωσιακής ανθεκτικότητας και βιώσιμης απόδοσης, εμπλουτίζοντας τη σύγχρονη θεωρητική συζήτηση για τη διοίκηση οργανισμών σε περιβάλλον υψηλής θεσμικής και τεχνολογικής πολυπλοκότητας.

5.3 Πρακτικές Προεκτάσεις

Τα ευρήματα της παρούσας ανάλυσης έχουν ουσιαστικές πρακτικές προεκτάσεις για τις διοικήσεις τραπεζών, τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού και τους υπεύθυνους στρατηγικού σχεδιασμού σε περιβάλλον ψηφιακής και κανονιστικής πολυπλοκότητας.

Σε επίπεδο εταιρικής διακυβέρνησης, αναδεικνύεται η ανάγκη διαμόρφωσης συνεκτικού «ηγετικού τόνου» που ενσωματώνει υπευθυνότητα, διαφάνεια και συνετή διαχείριση κινδύνου. Η οργανωσιακή απόδοση στον τραπεζικό κλάδο εξαρτάται από τη συνοχή μεταξύ στρατηγικής, κουλτούρας και καθημερινών πρακτικών και όχι αποκλειστικά από χρηματοοικονομικούς δείκτες. Οι ανώτατες διοικήσεις καλούνται, συνεπώς, να επενδύσουν στη συστηματική καλλιέργεια κουλτούρας κινδύνου που εξισορροπεί την επιδίωξη απόδοσης με τη θεσμική σταθερότητα και την εμπιστοσύνη των πελατών.

Σε επίπεδο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι η ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί κρίσιμη προϋπόθεση οργανωσιακής δέσμευσης. Η ανάπτυξη προγραμμάτων ηγεσίας που εστιάζουν στην επικοινωνία, την αναγνώριση, την καθοδήγηση και την ενδυνάμωση εργαζομένων μπορεί να περιορίσει την πρόθεση αποχώρησης και να βελτιώσει την ποιότητα εξυπηρέτησης, στοιχείο στρατηγικής σημασίας για τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Όσον αφορά τη διαχείριση ταλέντων, η έρευνα καταδεικνύει ότι η διατήρηση εξειδικευμένων στελεχών δεν μπορεί να βασίζεται αποκλειστικά σε οικονομικά κίνητρα. Απαιτείται ολοκληρωμένο πλαίσιο που συνδυάζει δίκαιες αμοιβές, σαφείς διαδρομές σταδιοδρομίας, συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη ψηφιακών και αναλυτικών δεξιοτήτων. Η επένδυση σε

αναβάθμιση και επανακατάρτιση δεξιοτήτων λειτουργεί ως μηχανισμός οργανωσιακής ανθεκτικότητας και μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας.

Σε συνθήκες ψηφιακού μετασχηματισμού και ανάπτυξης FinTech, καθίσταται αναγκαία μια στρατηγική προσέγγιση που ενοποιεί τεχνολογία, κανονιστική συμμόρφωση και εμπιστοσύνη. Η μετάβαση προς συνεργατικά οικοσυστήματα απαιτεί ικανότητα διαχείρισης δια-οργανωσιακών σχέσεων, διασφάλιση κανονιστικής επάρκειας και προστασία της φήμης. Η ενσωμάτωση της τεχνολογίας δεν αποτελεί τεχνικό έργο, αλλά συνολικό οργανωσιακό μετασχηματισμό που επηρεάζει δομές, ρόλους και συστήματα κινήτρων.

Τέλος, η επιτυχής υλοποίηση στρατηγικών επιλογών σε ψηφιακό περιβάλλον προϋποθέτει ευθυγράμμιση μεταξύ οργανωσιακής δομής, κουλτούρας, συστημάτων ανταμοιβής και μηχανισμών διοίκησης απόδοσης. Η σαφής στοχοθεσία και η συμβατότητα κινήτρων με τη στρατηγική κατεύθυνση μειώνουν τις συγκρούσεις ρόλων και ενισχύουν την οργανωσιακή συνοχή.

Συνολικά, καθίσταται σαφές ότι στον σύγχρονο τραπεζικό τομέα η άσκηση διοίκησης δεν μπορεί να περιορίζεται στη διαχείριση καθημερινών λειτουργιών, αλλά απαιτεί στρατηγική διορατικότητα, θεσμική ευαισθησία και ικανότητα διαμόρφωσης κουλτούρας που υποστηρίζει τη βιώσιμη ανάπτυξη σε συνθήκες αυξημένης πολυπλοκότητας.

5.4 Ερευνητικοί Περιορισμοί

Η παρούσα μελέτη βασίζεται στη μεθοδολογία της θεματικής ανάλυσης επί δευτερογενών πηγών και στη συστηματική σύνθεση της υφιστάμενης διεθνούς βιβλιογραφίας. Ως εκ τούτου, δεν περιλαμβάνει πρωτογενή εμπειρικά δεδομένα από συγκεκριμένους τραπεζικούς οργανισμούς ή στελέχη. Η ερμηνεία των ευρημάτων στηρίζεται στη συγκριτική ανάλυση και ενοποίηση προηγούμενων μελετών, γεγονός που συνεπάγεται ότι τα συμπεράσματα αντανακλούν τη θεωρητική και εμπειρική ποικιλία της υφιστάμενης βιβλιογραφίας.

Επιπλέον, η ετερογένεια των επιμέρους ερευνών ως προς το μεθοδολογικό τους πλαίσιο, το γεωγραφικό τους πεδίο και τα θεσμικά χαρακτηριστικά των τραπεζικών συστημάτων ενδέχεται να επηρεάζει τον βαθμό γενικευσιμότητας των συμπερασμάτων. Οι διαφορές μεταξύ ανεπτυγμένων και αναδύομενων αγορών, καθώς και μεταξύ διαφορετικών κανονιστικών πλαισίων, περιορίζουν τη δυνατότητα εξαγωγής ομοιόμορφων συμπερασμάτων για το σύνολο του τραπεζικού τομέα.

Παράλληλα, η έμφαση κυρίως σε αγγλόφωνες πηγές μπορεί να υποεκπροσωπεί εθνικές ή περιφερειακές ιδιαιτερότητες, ιδιαίτερα σε τραπεζικά συστήματα με διαφορετικά πολιτισμικά ή θεσμικά χαρακτηριστικά. Αν και η επιλογή διεθνούς βιβλιογραφίας διασφαλίζει συγκριτική οπτική, ενδέχεται να περιορίζει τη σε βάθος κατανόηση ειδικών εθνικών πλαισίων.

Τέλος, η φύση της θεματικής ανάλυσης ως ερμηνευτικής ποιοτικής προσέγγισης συνεπάγεται ότι τα ευρήματα αντανακλούν τη συνθετική και εννοιολογική ερμηνεία του ερευνητή, γεγονός που υπογραμμίζει την ανάγκη εμπειρικής επιβεβαίωσης των προτεινόμενων εννοιολογικών σχέσεων μέσω πρωτογενών ερευνητικών σχεδιασμών.

5.5 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να επεκτείνουν τα ευρήματα της παρούσας μελέτης μέσω πρωτογενών εμπειρικών προσεγγίσεων, όπως ποιοτικές συνεντεύξεις με ανώτατα στελέχη τραπεζών ή ποσοτικές έρευνες που θα εξετάζουν εμπειρικά τις σχέσεις μεταξύ ηγεσίας, οργανωσιακής κουλτούρας, εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η διερεύνηση της ψηφιακής ηγεσίας σε συγκεκριμένα τραπεζικά οικοσυστήματα, ιδίως σε συνθήκες ανοικτής τραπεζικής και συνεργασίας με FinTech οργανισμούς. Μελέτες περίπτωσης ή συγκριτικές αναλύσεις μεταξύ χωρών και τύπων τραπεζών θα μπορούσαν να αναδείξουν τον ρόλο θεσμικών διαφορών στην εφαρμογή ηγετικών πρακτικών.

Επιπλέον, μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει τη διαχρονική σχέση μεταξύ ηγεσίας και οργανωσιακής ανθεκτικότητας, ιδίως σε περιόδους χρηματοοικονομικής ή τεχνολογικής κρίσης. Η σύνδεση της κουλτούρας κινδύνου με την ψηφιακή προσαρμοστικότητα και τη διατήρηση ταλέντων αποτελεί επίσης ένα ερευνητικό πεδίο με σημαντικές θεωρητικές και πρακτικές προεκτάσεις.

Τέλος, η ενσωμάτωση μικτών μεθόδων θα μπορούσε να ενισχύσει την κατανόηση των μηχανισμών μέσω των οποίων η ηγεσία επιδρά στη βιώσιμη απόδοση των τραπεζικών οργανισμών, συνδυάζοντας ποιοτική ερμηνεία με ποσοτική επιβεβαίωση.

Συνολικά, η παρούσα εργασία καταδεικνύει ότι η αποτελεσματική ηγεσία στον τραπεζικό τομέα δεν αποτελεί απλώς διοικητική επιλογή, αλλά στρατηγική και θεσμική προϋπόθεση οργανωσιακής ανθεκτικότητας, εμπιστοσύνης και βιώσιμης ανάπτυξης, λειτουργώντας ως

συστημικός μηχανισμός που διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί νοηματοδοτούν και διαχειρίζονται την αλλαγή. Σε συνθήκες αυξημένης κανονιστικής πολυπλοκότητας και επιταχυνόμενου ψηφιακού μετασχηματισμού, η ηγεσία αναδεικνύεται σε καθοριστικό παράγοντα ενοποίησης στρατηγικής, κουλτούρας και ανθρώπινου δυναμικού, ενισχύοντας την ικανότητα των τραπεζικών οργανισμών να προσαρμόζονται, να διαχειρίζονται τον κίνδυνο και να διασφαλίζουν τη μακροπρόθεσμη σταθερότητά τους σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο χρηματοπιστωτικό περιβάλλον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Abdurrahman, A. (2025), Examining the impact of digital transformation on digital product innovation performance in banking industry through the integration of resource-based view and dynamic capabilities, *Journal of Strategy και Innovation*, 36(1), 200540, <https://doi.org/10.1016/j.jsinno.2025.200540>

Accenture (2020), *Reskilling the workforce in financial services*, Dublin: Accenture Research.

Adams, R. B., & Mehran, H. (2012). Bank board structure and performance: Evidence for large bank holding companies. *Journal of Financial Intermediation*, 21(2), pp. 243-267, <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2011.09.002>

Aguinis, H. and Kraiger, K. (2009), Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society, *Annual Review of Psychology*, 60(1), pp. 451-474, <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>

Ahmed, M. (2025), Determinants of Financial Performance in Islamic and Conventional Banks: The Mediating Role of Operating Efficiency and the Moderating Effect of Sharia Compliance, *Contemporary Journal of Social Science Review*, 3(4), pp. 338-347, <https://contemporaryjournal.com/index.php/14/article/view/1217>

Alessandri, P. and Haldane, A.G. (2009), Banking on the state, *BIS Review*, 139, Basel: Bank for International Settlements.

Allen, D. G. Bryant, P. C., and Vardaman, J. M. (2010), Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies, *Academy of Management Perspectives*, 24(2), pp. 48-64, <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>

Alexander, K. (2015), Regulating the structure of the EU banking sector, *European Business Organization Law Review*, 16(2), pp. 227–253, <https://doi.org/10.1007/s40804-015-0012-0>

Alqararah, E. Shehadeh, M. and Yaseen, H. (2025), The role of digital transformation capabilities in improving banking performance in Jordanian commercial banks, *Journal of Risk and Financial Management*, 18(4), pp. 1-22, <https://doi.org/10.3390/jrfm18040196>

Antonakis, J. Avolio, B.J. and Sivasubramaniam, N. (2003), Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the MLQ, *The Leadership Quarterly*, 14(3), pp. 261–295, [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)

- Argyris, C. and Schön (1996), *Organizational learning II: Theory, method, and practice*, Reading, MA: Addison-Wesley
- Armstrong, M. and Taylor, S. (2023), *Armstrong's handbook of human resource management practice*, 16th edn, London: Kogan Page.
- Assefa, M. and Kassa, E. C. (2021), Effect of human resource management practices on employees' job satisfaction in banking sector, *Abyssinia Journal of Business and Social Sciences*, 6(1), pp. 36-46, <https://doi.org/10.20372/ajbs.2021.6.1.253>
- Asrar-ul-Haq, M. and Kuchinke, K.P. (2016), Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks, *Future Business Journal*, 2(1), pp. 54–64, <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002>
- Avolio, B.J. Walumbwa, F.O. and Weber, T.J. (2009), Leadership: Current theories, research, and future directions, *Annual Review of Psychology*, 60(1), pp. 421–449, <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Ayadi, R. Arbak, E. and De Groen, W.P. (2012), *Regulation of European banks and business models: Towards a new paradigm*, Brussels: Centre for European Policy Studies.
- Banna, H. Mia, M. A. Nourani, M. και Yarovaya, L. (2022), Fintech-based financial inclusion and risk-taking of microfinance institutions (MFIs): Evidence from Sub-Saharan Africa, *Finance Research Letters*, 45, 102149, <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102149>
- Bank for International Settlements (2015), *Corporate governance principles for banks*, BIS.
- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), pp. 99-120, <https://doi.org/10.1177/014920639101700>
- Baron, R. A. Greenberg, J. DeNisi, A. S. and Goddard, R. (1990), *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (Vol. 1). Boston: Allyn and Bacon.
- Bartlett, K.R. (2001), The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field, *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), pp. 335–352, <https://doi.org/10.1002/hrdq.1001>
- Basel Committee on Banking Supervision (2010), *Principles for enhancing corporate governance*, Basel: Bank for International Settlements.

Basel Committee on Banking Supervision (2011), *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*, Basel: Bank for International Settlements.

Basel Committee on Banking Supervision (2015), *Corporate governance principles for banks*, Basel: Bank for International Settlements.

Basel Committee on Banking Supervision (2021), *Principles for operational resilience*, Basel: Bank for International Settlements.

Bass, B.M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press.

Bass, B.M. (1990), From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, 18(3), pp. 19–31, [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)

Bass, B.M. (1999), Two decades of research and development in transformational leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), pp. 9–32, <https://doi.org/10.1080/135943299398410>

Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1995), *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*, Redwood City, CA: Mind Garden, <https://doi.org/10.1037/t03624-000>

Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1997), *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, CA: Mind Garden.

Bass, B.M. and Riggio, R.E. (2006), *Transformational leadership*, 2nd edn, Mahwah, NJ: Psychology Press.

Bateman, T.S. and Zeithaml, C.P. (1993), *Management: Function and strategy*, Homewood, IL: Irwin.

Belias, D. and Koustelios, A. (2014), Leadership and job satisfaction: A review, *European Scientific Journal*, 10(8), pp. 24–46.

Berger, A. N. Demirgüç-Kunt, A. Moshirian, F. και Saunders, A. (2021), The way forward for banks during the COVID-19 crisis and beyond: Government and central bank responses, threats to the global banking industry, *Journal of Banking και Finance*, Vol. 133, 106303, <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2021.106303>

Bolman, L.G. (2008), *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*, 4th edn, San Francisco: Jossey-Bass.

- Boot, A. Hoffmann, P. Laeven, L. και Ratnovski, L. (2021), Fintech: what's old, what's new? *Journal of Financial Stability*, 53, 100836, <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2020.100836>
- Borgogno, O. and Manganelli, A. (2021), Financial technology and regulation: the competitive impact of open banking, *Market και Competition Law Review*, 5(1), pp. 105-139, <https://doi.org/10.34632/mclawreview.2021.10010>
- Boudreau, J. W. and Ramstad, P. M. (2005), Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition, *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 44(2), pp.129-136, <https://doi.org/10.1002/hrm.20054>
- Brainard, L. (2017), *Where do banks fit in the FinTech stack? Speech*, Board of Governors of the Federal Reserve System, 28 April.
- Braun, V. and Clarke, V. 2006, Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), pp.77–101, <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brown, J. Gosling, T. Sethi, B. Sheppard, B. Stubbings, C. Sviokla, J., ... and Fisher, L. (2017), Workforce of the future: The competing forces shaping 2030. *London: PWC*, <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/publications/workforce-of-the-future.html>
- Broeders, H. and Khanna, S. (2015), *Strategic choices for banks in the digital age*, McKinsey and Company, 7.
- Bryman, A. (2016), *Social research methods*, Oxford university press.
- Bughin, J. Hazan, E. Lund, S. Dahlström, P. Wiesinger, A. and Subramaniam, A. (2018), Skill shift: Automation and the future of the workforce, *McKinsey Global Institute*, 1; pp. 3-84.
- Burgess, S. and Ratto, M. (2003), The role of incentives in the public sector, *Economic Journal*, 113(490), pp. F1–F24., <http://dx.doi.org/10.1093/oxrep/19.2.285>
- Burgess, S. and Ratto, M. (2003), The role of incentives in the public sector: Issues and evidence, *Oxford Review of Economic Policy*, 19(2), pp. 285-300, <https://doi.org/10.1093/oxrep/19.2.285>
- Burns, J.M. (1978), *Leadership*, New York: Harper και Row.

- Bushra, F. Usman, A. and Naveed, A. (2011), Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan), *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), pp. 261–267.
- Byram, D.A. (2000), Leadership: A skill, not a role, *AACN Clinical Issues*, 11(3), pp. 463–469, <https://doi.org/10.1097/00044067-200008000-00012>
- Capgemini and Efma (2016), *World retail banking report*, Paris: Capgemini.
- Cappelli, P. (2008), Talent management for the twenty-first century, *Harvard Business Review*, 86(3), pp. 74–81.
- Chatterjee, P. (2025), Innovative disruption in financial technology and payment systems, *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 7(2), pp. 289-301, <https://doi.org/10.35912/ijfam.v7i2.3133>
- Cheng, E.W.L. and Ho, D.C.K. (2001), A review of transfer of training studies in the past decade, *Personnel Review*, 30(1), pp. 102–118, <https://doi.org/10.1108/00483480110380163>
- Christensen, C.M. (1997), *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*, Boston: Harvard Business School Press.
- Chughtai, M. S. Syed, F. Naseer, S. and Chinchilla, N. (2024), Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy, *Current Psychology*, 43(33), pp. 27262-27281. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-023-04669-z>
- Cohen, A. (1993), Organizational commitment and turnover: A meta-analysis, *Academy of Management Journal*, 36(5), pp. 1140–1157, <https://doi.org/10.5465/256650>
- Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009), Strategic talent management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*, 19(4), pp. 304–313, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Colquitt, J.A. Conlon, D.E. Wesson, M.J. Porter, C.O.L.H. and Ng, K.Y. (2001), Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), pp. 425–445, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Cook, J. and Crossman, A. (2004), Satisfaction with performance appraisal systems: A study of role perceptions, *Journal of Managerial Psychology*, 19(5), pp. 526–541, <https://doi.org/10.1108/02683940410543605>

Cortellazzo, L. Bruni, E. and Zampieri, R. (2019), The role of leadership in a digitalized world: A review, *Frontiers in Psychology*, Vol. 10, 456340, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>

Cummings, T.G. and Worley, C.G. (2005), *Organization development and change*, 8th edn, Mason, OH: South-Western College Publishing.

David, F.R. (2013), *Strategic management: Concepts and cases*, 14th edn. Harlow: Pearson Education.

de Haan, J. and Vlahu, R. (2013), Corporate governance of banks: A survey, *Journal of Economic Surveys*, 30(2), pp. 228–277, <https://doi.org/10.1111/joes.12101>

Deloitte (2012), *Culture and conduct in financial services: Driving sustainable performance*, London: Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Dinh, J.E. Lord, R.G. Gardner, W.L. Meuser, J.D. Liden, R.C. and Hu, J. (2014), Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives, *The Leadership Quarterly*, 25(1), pp. 36–62, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>

Drouillard, S. and Kleiner, B. (1996), Good leadership, *Management Development Review*, 9(5), pp. 30–33, <https://doi.org/10.1108/09622519610131554>

Dürst, N. and Kunz, J. (2025a), The risk culture scale: a measurement tool to comprehensively assess banks' risk culture, *Abacus*, <https://doi.org/10.1111/abac.12370>

Dürst, N. and Kunz, J. (2025b), Embedding risk culture in a financial institution: an action research perspective, *Review of Managerial Science*, 1-36. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00946-2>

Eberl, J. K. and Drews, P. (2021), Digital Leadership–Mountain or molehill? A literature review. In *International Conference on Wirtschaftsinformatik* (pp. 223-237). Springer, Cham, https://doi.org/10.1007/978-3-030-86800-0_17

Edmondson, A. (2018), *The fearless organization*, Hoboken, NJ: Wiley.

Edmondson, A.C. (2019), *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*, Hoboken, NJ: Wiley.

- Eisenberger, R. et al. (1986), Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Erkens, D.H. Hung, M. and Matos, P. (2012), Corporate governance in the 2007–2008 financial crisis, Evidence from financial institutions worldwide, *Journal of Corporate Finance*, 18(2), 389-411, <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2012.01.005>
- European Parliament and Council (2015), Directive (EU) 2015/2366 on payment services in the internal market (PSD2), *Official Journal of the European Union*, L337, pp. 35–127.
- Eva, N. Robin, M. Sendjaya, S. van Dierendonck, D. and Liden, R.C. (2019), Servant leadership: A systematic review and call for future research, *The Leadership Quarterly*, 30(1), pp. 111–132, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fichman, R.G. Dos Santos, B.L. and Zheng, Z.E. (2014), Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the information systems curriculum, *MIS Quarterly*, 38(2), pp. 329–354, <https://doi.org/10.25300/MISQ/2014/38.2.01>
- Financial Stability Board (2014a), *Guidance on supervisory interaction with financial institutions on risk culture: A framework for assessing risk culture*, Basel: Financial Stability Board.
- Financial Stability Board (2017), *Guidance on supervisory interaction with financial institutions on risk culture*, FSB.
- Gatzert, N. and Schmit, J. (2016), Supporting strategic success through enterprise-wide reputation risk management, *The Journal of Risk Finance*, 17(1), 26-45, <https://doi.org/10.1108/JRF-09-2015-0083>
- Girardi, G. Rubim Sarate, JA (2023), Is it possible to identify transformational leadership in a financial institution? *Revista de Gestao*, 30(2), pp. 133–146, <https://doi.org/10.1108/REG-12-2020-0141>
- Gomber, P. Koch, J. A. and Siering, M. (2017), Digital finance and fintech: Current research and future directions, *Journal of Business Economics*, 87(5), pp. 537–580, <https://doi.org/10.1007/s11573-017-0852-x>
- Govaerts, N. Kyndt, E. Dochy, F. and Baert, H. (2011), Influence of learning and working climate on the retention of talented employees, *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35-55, <https://doi.org/10.1108/13665621111097245>

- Graen, G. B. and Uhl-Bien, M. (1995), Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective, *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247, [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Greenleaf, R.K. (1977), *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, New York: Paulist Press.
- Gumusluoglu, L. and Ilsev, A. (2009), Transformational leadership, creativity, and organizational innovation, *Journal of Business Research*, 62(4), pp. 461-473, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Guo, X. Duff, A. and Hair, M. (2008), Service quality measurement in the Chinese corporate banking market, *International Journal of Bank Marketing*, 26(5), pp. 305–327, <https://doi.org/10.1108/02652320810894389>
- Haldane, A. G. (2012), Control rights (and wrongs), *Economic Affairs*, 32(2), pp. 47-58, <https://doi.org/10.1111/j.1468-0270.2012.02155.x>
- Harris, W.L. and Wonglimpiyarat, J. (2023), Fintech and the Digital Transformation of the Banking Landscape. In: Walker, T., Nikbakht, E., Kooli, M. (eds) *The Fintech Disruption*, Palgrave Studies in Financial Services Technology, Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-23069-1_3
- Hausknecht, J. P. Rodda, J. and Howard, M. J. (2009), Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying, *Human Resource Management*, 48(2), pp. 269-288, <https://doi.org/10.1002/hrm.20279>
- Herold, D. M. Fedor, D. B. Caldwell, S. and Liu, Y. (2008), The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study, *Journal of applied psychology*, 93(2), p. 346, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>
- Hill, C.W.L. Jones, G.R. and Schilling, M.A. (2015), *Strategic management: Theory: An integrated approach*, 11th edn. Boston, MA: Cengage Learning.
- Hoch, J.E. Bommer, W.H. Dulebohn, J.H. and Wu, D. (2018), Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis, *Journal of Management*, 44(2), pp. 501–529, <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>

Hoffman, B.J. Bynum, B.H. Piccolo, R.F. and Sutton, A.W. (2011), Person–organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness, *Academy of Management Journal*, 54(4), pp. 779–796, <https://doi.org/10.5465/amj.2011.64870139>

Hollander, E.P. (1978), *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*, New York: Free Press.

Iansiti, M. and Levien, R. (2004), *The keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*, Boston: Harvard Business School Press.

International Monetary Fund (2009), *Global financial stability report: Responding to the financial crisis and measuring systemic risks*, Washington, DC: IMF.

Isola, B. O. (2025), Employee engagement through transformational leadership: Strategy for creating a thriving team in the banking sector of Canada, *International Journal of Research in Innovation and Social Science (IJRISS)*, <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.908000625>

Judge, T.A. Piccolo, R.F. and Ilies, R. (2004), The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research, *Journal of Applied Psychology*, 89(1), pp. 36–51, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>

Jung, D.D. Wu, A. and Chow, C.W. (2008), Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation, *The Leadership Quarterly*, 19(5), pp. 582–594, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.007>

Kane, G.C. Palmer, D. Phillips, A.N. Kiron, D. and Buckley, N. (2015), Strategy, not technology, drives digital transformation, *MIT Sloan Management Review and Deloitte*.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001), *The strategy-focused organization*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Karim, R. A. Rabiul, M. K. Munira, S. Karim, D. N. and Kawser, S. (2025), Fostering employee retention intention through talent development practices, employee empowerment and organisational learning in the private banking sector, *The Learning Organization*, 32(4), pp. 641-659, <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2024-0359>

Kiss, E.M. (2026), Unpacking the micro-foundations of dynamic capabilities in retail banking, *International Journal of Organizational Analysis*, 34 (1), p: 211–238, <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2024-4920>

- Kutz, M.R. (2010), Leadership in athletic training: Implication for practice and education in allied health care, *Journal of Allied Health*, 39(4), pp. 265–279.
- Lapiso, D. (2023), The effect of servant leadership style on bank performance: Evidences from Berhan bank of Ethiopia, *International Journal of Research Science and Management*, 10(11), pp. 9–18, <https://ijrsm.com/index.php/journal-ijrsm/article/view/746>
- Lautenschläger, S. (2017), *ECB FinTech workshop [Speech]*, European Central Bank, 27 March.
- Lawler, E.E. (1973), *Motivation in work organizations*, Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Lawler, E.E. (2005), Creating high performance organizations, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), pp. 10–17, <https://doi.org/10.1177/1038411105050304>
- Lawler, E.E. (2008), *Talent: Making people your competitive advantage*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Lee, I. and Shin, Y. J. (2018), Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges, *Business horizons*, 61(1), 35-46, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.003>
- Lewis, R.E. and Heckman, R.J. (2006), Talent management: A critical review, *Human Resource Management Review*, 16(2), pp. 139–154, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Luthans, F. Luthans, B. C. and Luthans, K. W. (2020), *Organizational behavior: An evidence-based approach*, Emerald Publishing Limited.
- Lydiana, Y. F. Gustomo, A. και Bangun, Y. R. (2025), Bank leadership in the digital age: Fostering meaningful employee experiences through transformation, *Journal of Management και Organization*, 31(6), pp. 2748-2769, <https://doi.org/10.1017/jmo.2025.10028>
- Makela, K. Björkman, I. and Ehrnrooth, M. (2010), How do MNCs establish global talent management systems? *Journal of World Business*, 45(2), pp. 134–145, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.020>
- Malhotra, N. and Mukherjee, A. (2004), The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres, *Journal of Services Marketing*, 18(3), pp. 162–174, <https://doi.org/10.1108/08876040410536477>

- Malik, W.U., Javed, M. and Hassan, S.T. (2017), Influence of transformational leadership components on job satisfaction and organizational commitment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1), pp. 147–166, <https://jes.ac.pk/index.php/jes/article/view/336>
- Mango, E. (2018), *Rethinking leadership theories*, London: Routledge.
- Mathieu, J.E. and Zajac, D.M. (1990), A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108(2), pp. 171–194, <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Matt, C. Hess, T. and Benlian, A. (2015), Digital transformation strategies, *Business and Information Systems Engineering*, 57(5), pp. 339–343, <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Maxwell, J.C. (2007), *The 21 irrefutable laws of leadership*, Nashville: Thomas Nelson.
- Modau, F. D. Dhanpat, N. Lugisani, P. MaboJane, R. and Phiri, M. (2018), Exploring employee retention and intention to leave within a call centre, *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), pp. 1-13, <https://hdl.handle.net/10520/EJC-e305e272a>
- Holtom, B. C. Mitchell, T. R. Lee, T. W. and Eberly, M. B. (2008), 5 turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management Annals*, 2(1), pp. 231-274, <https://doi.org/10.5465/19416520802211552>
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), pp. 61–89, [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P. and Smith, C. A. (2000), HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, 17(4), pp. 319-331, <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2000.tb00231.x>
- Michaels, E. Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001), *The war for talent.*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Mikes, A. and Kaplan, R.S. (2015), Towards a contingency theory of enterprise risk management, *Harvard Business School Working Paper*, No 13-063, pp. 1-64, <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2311293>
- Montani, F. Courcy, F. και Vandenberghe, C. (2017), Innovating under stress: The role of commitment and leader-member exchange, *Journal of Business Research*, 77, pp. 1-13, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.024>
- Moore, B.V. (1927), The May Conference on Leadership, *Personnel Journal*, 6(124), pp. 50-74.
- Morawski, M. and Jabłonowska-Luba, L. (2021), The importance of positive leadership in the process of change on the example of the banking sector, *Foundations of Management*, 13(1), pp. 85–102, DOI: 10.2478/fman-2021-0007
- Musau, N. N. and Muathe, S. M. (2025), Digital transformation strategy: the quest for competitive advantage among commercial banks in Kenya, *International Journal of Research in Business and Social Science*, 14(5), pp. 1-24, DOI:10.20525/ijrbs.v14i5.4308
- Munroe, M. (2014), *The power of character in leadership: How values, morals, ethics, and principles affect leaders*, Whitaker House.
- Murinde, V. Rizopoulos, E. και Zachariadis, M. (2022), The impact of the FinTech revolution on the future of banking: Opportunities and risks, *International Review of Financial Analysis*, 81, 102103, <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102103>
- Nelson, D.L. and Quick, J.C. (2006), *Organizational behavior: Foundations, realities, and challenges*, 5th ed. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Northouse, P.G. (2016), *Leadership: Theory and practice*, 7th edn, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Northouse, P.G. (2022), *Leadership: Theory and practice*, 9th edn, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Nesindande, A. R.M. Saurombe, M. D. and Joseph, R. M. (2025), Exploring a Digital Banking Talent Management Framework at a Banking Institution in South Africa, *Sage Open*, 15(2) 21582440251336020, <https://doi.org/10.1177/21582440251336020>
- Nupueng, S. Kim, L. Rakangthong, N. K. Ru-Zhue, J. και Issayeva, G. (2025), Bank employee satisfaction review, *Asia Pacific Management Review*, 100412, <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2025.100412>

Ololube, N.P. (2013), *Educational management, planning and supervision: model for effective implementation*, Owerri, Nigeria: SpringField Publishers.

Omarini, A. (2016), *Retail banking: Business transformation and competitive strategies for the future*, London: Palgrave Macmillan.

Organization for Economic Co-operation and Development (2010), *Corporate governance and the financial crisis*, Paris: OECD Publishing.

Organization for Economic Co-operation and Development (2014), *Risk management and corporate governance*, Paris: OECD Publishing.

Organization for Economic Co-operation and Development (2015), *G20/OECD principles of corporate governance*, Paris: OECD Publishing.

Park, S.M. and Rainey, H.G. (2007), Antecedents, mediators, and consequences of affective, normative, and continuance commitment, *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), pp. 197–226, <https://doi.org/10.1177/0734371X06296>.

Parker, S.K. Wall, T.D. and Cordery, J.L. (2001), Future work design research and practice, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), pp. 413–440, <https://doi.org/10.1348/096317901167460>

Pearce, J.A. and Robinson, R.B. (2007), *Strategic management: Formulation, implementation and control*, 10th edn, New York: McGraw-Hill.

Podder, B. και Ghosh, J. (2025), Digital transformation: how it impacts bank performance for emerging economies, *International Journal of Emerging Markets*, forthcoming, <https://doi.org/10.1108/IJOEM-05-2025-1108>

Podsakoff, P.M. MacKenzie, S.B. and Bommer, W.H. (1996), Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors, *Journal of Management*, 22(2), pp. 259–298, <https://doi.org/10.1177/014920639602200>

Podsakoff, P.M. MacKenzie, S.B. Moorman, R.H. and Fetter, R. (1990), Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors, *Leadership Quarterly*, 1(2), pp. 107–142, [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

- Polasik, M. and Kotkowski, R. (2022), The open banking adoption among consumers in Europe: The role of privacy, trust, and digital financial inclusion, *Trust, and Digital Financial Inclusion*, SSRN Working Paper, <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4105648>
- Porter, L.W. Steers, R.M. Mowday, R.T. and Boulian, P.V. (1974), Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59(5), pp. 603–609, <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Power, M. (2007), *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*, Oxford: Oxford University Press.
- Power, M. (2009), The risk management of nothing, *Accounting, Organizations and Society*, 34(6–7), pp. 849–855, <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.06.001>
- PwC (2018), *Improving employee retention with real-time insights*, London: PricewaterhouseCoopers, <https://www.pwc.com/my/en/perspective/workforce/230118-improving-employee-retention-with-real-time-rewards.html>
- Ristanović, V. Primorac, D. και Mulović Trgovac, A. (2025), Banking in the Age of Blockchain and FinTech: A Hybrid Efficiency Framework for Emerging Economies, *Journal of Risk and Financial Management*, 18(8), 458, <https://doi.org/10.3390/jrfm18080458>
- Robbins, S.P. (2003), *Organizational behavior*, 10th edn, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Ruiz, B. and García, J.A. (2021), Analyzing the relationship between CSR and reputation in the banking sector, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, 102552. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102552>
- Rupeika-Apoga, R. Priede, J. Berzins, G. και Kehris, E. (2025), Regulation and innovation in digital finance: The transformation of Latvia's banking sector, *Digital Business*, 5(2), pp. 1-12, <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2025.100147>
- Saari, L.M. and Judge, T.A. (2004), Employee attitudes and job satisfaction, *Human Resource Management*, 43(4), pp. 395–407, <https://doi.org/10.1002/hrm.20032>
- Saunders, M. Lewis, P. and Thornhill, A. (2009), *Research methods for business students*, Pearson education.
- Saunders, A. and Cornett, M.M. (2019), *Financial institutions management: A risk management approach*, 9th edn, New York: McGraw-Hill.

- Schein, E.H. (2010), *Organizational culture and leadership*, 4th edn, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schiuma, G. Santarsiero, F. Carlucci, D. and Jarrar, Y. (2024), Transformative leadership competencies for organizational digital transformation, *Business Horizons*, 67(4), pp. 425-437, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.004>
- Scott, W.R. (2013), *Institutions and organizations: Ideas, interests and identities*, 4th edn, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Senge, P.M. (2006), *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Broadway Business.
- Sheedy, E.A. and Griffin, B. (2018), Risk governance, structures, culture, and behavior: A view from the inside, *Corporate Governance: An International Review*, 26(1), pp. 4–22, <https://doi.org/10.1111/corg.12200>
- Siahaan, E. (2017), Antecedents of employee performance and the influence on employee job satisfaction in banking service sector in Indonesia, *Banks and Bank Systems*, 12(4), pp. 75–89, [DOI:10.21511/bbs.12\(4\).2017.07](https://doi.org/10.21511/bbs.12(4).2017.07)
- Skalli, A. Theodossiou, I. and Vasileiou, E. (2007), Jobs as Lancaster goods, Facets of Job Satisfaction and Overall Job Satisfaction, *Labour Economics*, 37(5), pp. 1906–1920, [DOI:10.1016/j.socec.2008.04.003](https://doi.org/10.1016/j.socec.2008.04.003)
- Smircich, L. and Morgan, G. (1982), Leadership: The management of meaning, *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), pp. 257–273, <https://doi.org/10.1177/002188638201800303>
- Sparrow, P. Hird, M. and Cooper, C. L. (2015), Strategic talent management, In *Do we need HR? Repositioning people management for success*, London: Palgrave Macmillan UK, https://doi.org/10.1057/9781137313775_7
- Spector, P.E. (2003), *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*, 3rd edn, New York: Wiley.
- Stone, A.G. Russell, R.F. and Patterson, K. (2004), Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus, *The Leadership and Organization Development Journal*, 25(4), pp. 349–361, <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>

- Tett, R. P. and Meyer, J. P. (1993), Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings, *Personnel Psychology*, 46(2), pp. 259–293, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Theodorsson, U. Gudlaugsson, T. and Gudmundsdottir, S. (2022), Talent management in the banking sector: A systematic literature review, *Administrative Sciences*, 12(2), p. 61, <https://doi.org/10.3390/admsci12020061>
- Thompson, A.A. Strickland, A.J. and Gamble, J.E. (2007), *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage*, 15th edn. New York: McGraw-Hill.
- van Dierendonck, D. (2011), Servant leadership: A review and synthesis, *Journal of Management*, 37(4), pp. 1228–1261, <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- van Dierendonck, D. Stam, D., Boersma, P. de Windt, N. and Alkema, J. (2014), Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes, *The Leadership Quarterly*, 25(3), pp. 544–562, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.014>
- Varian, H. R. (2001). High-technology industries and market structure. *University of California, Berkeley*, pp. 1-33.
- Verhoef, P.C. Broekhuizen, T. Bart, Y. Bhattacharya, A. Dong, J.Q. Fabian, N. and Haenlein, M. (2021), Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda, *Journal of Business Research*, 122, pp. 889–901, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vives, X. (2019), Digital disruption in banking, *Annual Review of Financial Economics*, 11, pp. 243–272, <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-100719-120854>
- Wali, K. van Paridon, K. and Darwish, B.K. (2023), Strengthening banking sector governance: Challenges and solutions, *Future Business Journal*, 9(1), pp. 1-11, <https://doi.org/10.1186/s43093-023-00279-0>
- Walker, D. (2009), *A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities*. London: HM Treasury, <https://image.guardian.co.uk/sys-files/Guardian/documents/2009/11/26/walker-review.pdf>
- Wallace, E. De Chernatony, L. and Buil, I. (2011), How leadership and commitment influence bank employees' adoption of their bank's values, *Journal of business ethics*, 101(3), pp. 397-414, <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0728-2>

Wallace, J.C. Edwards, B.D. Arnold, T. Frazier, M.L. and Finch, D.M. (2011), Work stressors, role-based performance, and the moderating influence of organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 94(1), pp. 254–262, <https://doi.org/10.1037/a0013090>

Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Weick, K.E. Sutcliffe, K.M. and Obstfeld, D. (2005), Organizing and the process of sensemaking, *Organization Science*, 16(4), pp. 409–421, <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>

Wehrich, H. and Koontz, H. (1993), *Management: A global perspective*, 10th edn. New York: McGraw-Hill.

Westerman, G. Bonnet, D. and McAfee, A. (2014), *Leading digital: Turning technology into business transformation*, Boston: Harvard Business Review Press.

World Economic Forum (2020), *The future of jobs report 2020*, Geneva: World Economic Forum.

Yagil, D. and Oren, R. (2021), Servant leadership, engagement, and employee outcomes: The moderating roles of proactivity and job autonomy, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(1), pp. 58–67, <https://doi.org/10.5093/jwop2021a1>

Yamamoto, H. (2011), The relationship between employee benefit management and employee retention, *International Journal of Human Resource Management*, 22(17), pp. 3550–3564, <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560871>

Yukl, G. (2013), *Leadership in organizations*, 8th edn. Boston: Pearson.

Zimba, O. και Gasparyan, A. (2021), Plagiarism detection and prevention: a primer for researchers, *Reumatologia/Rheumatology*, 59(3), pp. 132-137, <https://doi.org/10.5114/reum.2021.105974>