

Югозападен университет «Неофит Рилски»
Стопански факултет
Катедра «Бизнес мениджмънт и маркетинг»

Константинос Атанасиос Гулас (*Konstantinos Athanasios
Goulas*)

**Лидерски стилове и тяхното приложение в
гръцката индустрия**

Автореферат

на дисертация за присъждане на образователна и научна степен
«доктор» по научна специалност «Икономика и Мениджмънт
(индустрия)»

Научен ръководител:

Проф. д-р Райна Димитрова

Благоевград 2025 г.

Дисертацията съдържа въведение, изложение в три глави и заключение. Тя е в обем от 204 стандартни текстови страници и са използвани 175 литературни източника. Текстът включва 20 графики, 9 таблици с данни и 11 фигури. Дисертацията има Приложение, разделено на четири подраздела и в обем от 54 страници.

Авторът е докторант в редовна форма на обучение на английски език в катедра «Бизнес мениджмънт и маркетинг» на Стопански факултет на Югозападен университет «Неофит Рилски» -Благоевград.

Защитата на дисертацията ще се проведе на 31/03/2025 г. в Югозападен университет «Неофит Рилски» - Благоевград в зала 8312 от 11.00 часа. Материалите по защитата се намират в катедра «Бизнес мениджмънт и маркетинг» на Стопански факултет на Югозападен университет «Неофит Рилски» - Благоевград.

1. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИЯТА

Актуалност и значимост на темата

Това проучване е важно поради ограничените констатации в тази конкретна област, тъй като то допринася за знанията и опита на гръцките мениджъри за постигане на ефективно лидерство чрез ефективна организационна култура, задоволителни условия на труд, вдъхновение и мотивация на техните висши служители и като общ резултат за дългосрочен просперитет на фирмата. Основната цел на това изследване е да представи рамка за естеството на стиловете на мениджмънт и лидерство, които гръцките индустриализирани фирми са възприели. Освен това, тази разработка представя определящите фактори, които влияят на мениджърите на фирмите да изберат тези стилове, като направи емпиричен анализ на стиловете на лидерство на адекватна извадка от фирми, които се развиват в различни сектори в рамките на тяхната фирмена ефективност. Това ще доведе до характеризиране на идеалния стил на лидерство.

Основни теми

В това конкретно проучване се прави опит да се дефинира лидерският профил, който може да се справи с неблагоприятни условия и да води бизнеса по плавен път през справяне с кризи. По-конкретно, индивидуалните характеристики и стилове се изследват в лидерството и програмите за развитие на лидерство, свързани с готовността на възприятието на лидера като цяло по отношение на криза и по-специално по отношение на финансова криза. Бяха открити няколко проучвания, занимаващи се с подобни обекти [Sheaffer, Bogler, & Sarfaty (2011); Wang, Lee-Davies, Kakabadse, & Xie (2011); Mano – Negrin R., & Sheaffer Z. (2004)], докато нито едно не комбинираше всичко по-горе и не включваше информация за лидерски умения в програми за развитие, но дори и едно, което да се отнася до гръцките индустриални предприятия. Следователно, това проучване се

стреми да покрие тази празнина в изследванията, която се крие в комбинацията от горните параметри и се фокусира върху конкретна географска област.

Проучват се три основни критерия по отношение на лидерството, което гръцките мениджъри избират да приемат:

1. Ролята и стилът на поведение на изпълнителния директор във връзка със статуса на собственост,
2. Ролята и стилът на поведение на всички висши и средни мениджъри, като производствения мениджър, финансовия мениджър и мениджъра продажби,
3. Организационната култура, която лидерът възприема за себе си и своите подчинени.

По-конкретно, в тази дисертация се разглеждат развиващите се връзки между горните критерии и начина, по който те влияят върху представянето на фирмата. Това изследване ще доведе до разбиране на рамката на стила на лидерство, който мениджърите трябва да възприемат. Чрез тази рамка тази теза взема предвид три основни преобладаващи фактора, които са:

1. Въздействието на стила на мениджмънт, който мениджърите възприемат,
2. Средата, в която се развиват фирмите,
3. Бизнес стратегията, прилагана от фирмите.

Отправната точка за изследване на моделите на мениджмънт в гръцката индустрия беше подходът на конкуриращи се ценности за организационна ефективност (Quinn, 1981; Quinn & Rohrbaugh, 1983), като се признава съвместното съществуване на противоречиви ценности в бизнеса. По отношение на методологията на изследването беше проведено качествено проучване. Като лидерство за интервютата беше използван полуструктуриран въпросник.

Това проучване е важно поради ограничените констатации в тази конкретна област, тъй като то допринася за знанията и опита на гръцките мениджъри за постигане на ефективно лидерство чрез ефективна организационна култура,

задоволителни условия на труд, вдъхновение и мотивация на техните висши служители и като общ резултат за дългосрочен просперитет на фирмата.

Обект на изследването са стиловете на мениджмънт и лидерство в гръцката индустрия.

Предмет на изследването са основните характеристики на лидерските стилове и тяхното влияние върху развитието на предприятията и човешките ресурси в гръцката индустрия.

Основната **научна теза** на настоящото изследване е, че лидерските стилове оказват силно влияние върху успешното развитие на индустриалните предприятия в Гърция и върху мотивацията и продуктивността на човешките ресурси в сектора..

Основната цел на това изследване е да представи рамка за естеството на стиловете на мениджмънт и лидерство, които гръцките индустриализирани фирми са възприели. Освен това, тази дипломна работа ще представи определящите фактори, които влияят на мениджърите на фирмите да изберат тези стилове, като направи емпиричен анализ на стиловете на лидерство на адекватна извадка от фирми, които се развиват в различни сектори в рамките на тяхната фирмена ефективност; това ще ни доведе до идеалния стил на лидерство.

За постигането на тази цел настоящото изследване се фокусира върху решаването на следните **задачи**:

1. Теоретичен анализ на лидерските стилове, вкл. лидерството и концепциите за лидерски стилове, подходите за изучаване на лидерските стилове, лидерските концепции и характеристики.
2. Изследване на връзката между лидерство и удовлетворение от работата.
3. Анализ и оценка на състоянието и развитието на предприятията от индустриалния сектор в Гърция.
4. Емпирично проучване на лидерските стилове в гръцката индустрия включващо:
 - разработване на методическата рамка на изследването;
 - набиране на емпиричната информация;
 - прилагане на качествен метод за анализ на набраната емпирична информация;

- прилагане на метода на контент анализ на информацията;
- разработване на въпросник за провеждане на проучването;
- анализ и оценка на набраната емпирична информация;
- контент анализ;
- идентифициране на характеристиките на лидера.

Основният интерес на автора относно рамката за идеалните стилове на мениджмънт и лидерство в гръцката индустрия е създаден от предишния му опит във фирми като член на финансовия персонал на фирмата и по-късно чрез професионалния му ангажимент като съветник на предлага констатациите като ръководна рамка във фирмите, с които е свързан.

Това изследване има за цел да представи преобладаващите стилове на мениджмънт и лидерство в индустриалния сектор на гръцката икономика. Представени са емпирични данни от въпросници и задълбочени интервюта с висши мениджъри на гръцки индустрии.

Методология и ресурси

Изследвани са десет различни гръцки компании през месеците от януари до май 2024 г. Извадката (лидери-директори на фирмите) е разнородна, като се състои от пет жени и пет мъже лидери на различна възраст от 28 до 55 години.

Критерии за оценка

Стилове на лидерство в индустриалния сектор на гръцката икономика. Ще бъдат представени емпирични данни от въпросници и дълбочинни интервюта с висши мениджъри на гръцки компании.

Структура и съдържание

Тази дисертация съдържа въведение, изложение в три глави и заключение. Дисертацията е в обем от 204 стандартни текстови страници и са използвани 175 литературни източника. Текстът включва 20 графики, 9 таблици с данни и 11 фигури. Дисертацията има Приложение, разделено на четири подраздела

и това е в обем от 54 страници. Структурата на изложението е следната:

Въведение

Първа глава. ТЕОРЕТИЧНА ОСНОВА НА ЛИДЕРСКИТЕ СТИЛОВЕ

- 1.1 Концепции за лидерство и стилове на лидерство
- 1.2 Подходи при изучаване на лидерски стилове
- 1.3 Концепции и характеристики на лидера
- 1.4 Типология на лидерските стилове
- 1.5 Развитие на лидери
- 1.6 Лидерство и удовлетворение от работата

Втора глава. СЪСТОЯНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА ОТ ИНДУСТРИАЛНИЯ СЕКТОР В ГЪРЦИЯ

- 2.1 Структурни и качествени характеристики на гръцката индустрия
- 2.2 Мястото на индустрията през годините на криза в гърция
- 2.3 История на рамката на гръцката индустриална политика
- 2.4 Търсене на модерна институционална рамка на индустриалната политика
- 2.5 Статут на собственост на фирми в гръцкия индустриален сектор

Трета глава. ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ НА ЛИДЕРСКИТЕ СТИЛОВЕ В ГРЪЦКАТА ИНДУСТРИЯ

- 3.1 Методологическа рамка на изследването
- 3.2 Събиране на данни
- 3.3 Метод за анализ на качествени данни
- 3.4 Приложение на анализ на съдържанието към настоящото изследване
- 3.5 Въпросник
- 3.6 Анализ и оценка на данните
- 3.7 Анализ на съдържанието
- 3.8 Характеристики на лидера

ЗАКЛЮЧЕНИЕ
РЕФЕРЕНЦИИ
ПРИЛОЖЕНИЕ
СПРАВКА ЗА ОСНОВНИТЕ ПРИНОСИ В
ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД
СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА НА
ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Глава 1. Теоретична основа на лидерските стилове

Лидерството означава процесът на влияние върху хората за постигане на набор от общи цели, като същевременно се изгражда консенсус в група. Това е многоизмерна концепция, която има няколко определения и тълкувания от различни учени през годините. Според Boulding (1956), лидерството е да накараш другите хора да направят това, което е необходимо. Другите по-нови общи дефиниции на лидерството са от Northouse (2010) и Kruse (2013), които поставят лидерството като процес на социално влияние, който максимизира усилията на други хора, инвестирани в постигането на обща цел. Въпреки това, независимо от определението, лидерството има някои основни елементи, които са едни и същи в почти всички определения: то включва социално влияние, постигане на целта и изграждане на сплотеност.

Лидерството може да се промени поради фактори, но ефективните лидери обикновено имат тази комбинация от характеристики с чувствителност и гъвкавост, добра комуникация. Те разбират последователите достатъчно добре, за да се погрижат за необходимите нужди, мотивация, емоционално състояние на другия човек. Добрият силен лидер ще бъде много зависим от комуникацията, тъй като това е основното нещо, както вербално, така и невербално, което помага при установяването на отношения за изграждане на доверие. Лидерството също е много контекстуално и следователно е представена зависимост от променливостта на ситуацияите, които влияят върху вземането на решения и поведението.

Има разлика между лидерство и мениджмънт. Лидерството е свързано с вдъхновение и мотивация на хората плюс създаване на пространство за иновации и сътрудничество. От друга страна, лидерството е по-загрижено за техническите аспекти и процедурите на планиране, организация и последователност. Докато мениджърите се грижат повече за политиките и мерките за контрол, лидерите търсят лично влияние и карат хората да надхвърлят формалните мерки. Ефективното лидерство изисква такива принципи като самосъзнание, отчетност и вземане на решения навреме. Преди всичко лидерът трябва да се съобразява със самоусъвършенстването и самопризнаването със силните и слабите страни за по-добро влияние върху екипа. Честността, компетентността и емпатията създават доверие и надеждност сред последователите - лидерът печели уважение, като практикува лично благоприличие и справедливо отношение. Силният лидер ще покаже, като върви напред, че той/тя е с екипа и като наставлява членовете да предават неговата визия и цели.

Концепцията за лидерство се е развила чрез различни теоретични подходи, които разглеждат сложността на това как ефективността на лидерството може да бъде концептуализирана. Една ранна теория, подходът на чертите, заявява, че лидерството е основно вродена черта и успешните лидери показват характеристики като самоувереност, инициативност и емоционална интелигентност. Настоящите изследвания обаче признават, че въпреки че чертите наистина помагат за развитието на лидер, те сами по себе си не носят тежестта, за да бъде лидерът успешен.

Ситуационният подход придобива значение по-късно. Теорията за непредвидените обстоятелства от Fred Fiedler подчертава взаимодействието на структурата на задачите, взаимоотношенията между лидер и членове и позиционната власт в ефективността на лидерството. След това теорията за ситуационното лидерство допълнително усъвършенства тази концепция, като заявява, че лидерът трябва да адаптира своя стил към готовността и желанието на последователите да изпълнят задачата.

Функционалният подход се интересува от действието на лидера, като се отклонява от гледната точка на чертите към гледната точка на поведението; какво прави лидерът, за да постигне целите на организацията. Barnard посочи, че висшите ръководители изискват като условие идентифициране на цели, намиране на ресурси и въвеждане на ефективни комуникационни канали. Подходът силно подчертава ключовата роля, която се очаква да играе лидерът за постигане и поддържане на организационно сближаване и успех.

Релационните подходи се фокусират върху взаимодействието между лидер и неговите последователи. Възгледът на George Graen относно теорията за обмен между лидер и член се фокусира върху това как лидерите изграждат обмен с членовете на своите екипи и как качеството на този обмен влияе на доверието, мотивацията и организационния ангажимент. Висококачественият обмен поражда уважение между лидера и членовете на неговия екип и от своя страна повишава ефективността на екипа. Нискокачественият обмен вероятно ще доведе до недоразумения и малко доверие. Друг много влиятелен възглед е трансформационният подход, който разглежда лидерството като процес на вдъхновяване и издигане на последователите до все по-високи нива на ефективност. Трансформационните лидери действат с харизма, осигурявайки интелектуална стимулация и индивидуално внимание към установяването на споделена цел - не като транзакционните лидери, които мислят по пътя на наградите и наказанията. В транзакционния подход лидерството мотивира чрез фокусиране върху получаването на награди в настоящето. За разлика от това, трансформационното лидерство разглежда вътрешната мотивация и визионерския фокус в дългосрочен план.

Лидерството също така означава да сте наясно с онези характеристики и качества, които водят до успех. Един от основните градивни елементи на лидерството е почтеността, която развива доверие и поддържа правилното етично вземане на решения. В това отношение лидерството също трябва да е добро в делегирането, а именно да поеме правилния набор от отговорности на хората в екипа и след това да ги

подкрепя/упълномощава с необходимите ресурси. Комуникацията е още едно важно умение, тъй като лидерите трябва ясно да предават своята визия и да вдъхновяват сътрудничеството между различни групи. Емпатията и уважението спомагат за изграждането на добри междуличностни отношения. Гъвкавостта и адаптивността помагат на лидерите да се справят през бързо променящите се пейзажи. Стилете на лидерство са многобройни, защото отразяват различни маниери на ръководене на екипи. Авторитарният лидер ще иска да решава сам и ще изисква от членовете стриктно да следват всичките му решения, за да ги задоволят. Демократичният лидер, от друга страна, ще насърчава и ще дава възможност на екипа да помогне при вземането на решения по въпросите. Под лидерството на *laissez faire* членовете на екипа получават значителна свобода да бъдат креативни в проектирането на това как да свършат работата си. Те са свободни да решават сами. Развитие на лидерство не е събитие, а пътуване. Непрекъснатото обучение и развитие с опит в различни сектори е част от играта за всеки лидер. Компаниите също играят роля в насърчаването им чрез предоставяне на ресурси, наставничество и възможности за растеж. Това, което е необходимо, е баланс между личностно развитие и осъзнаване на ситуацията, за да се научите да промените стила на лидера с нарастващите нужди на екипите и компанията. Теориите зад стила на лидерство показват, че идеалният стил на лидерство не съществува. По-скоро фактът е, че успехът на лидера се крие в способността му да се вписва в тънките детайли на дадена организация, неговите характеристики и дори ситуацията като цяло. Следователно лидерството не е дейност на едно гише, а динамичен процес, който изисква коктейл от далновидни, гъвкави и междуличностни способности за вдъхновяване и насочване на екипи към постигането на общи цели.

Глава 2. Състояние и развитие на предприятията от индустриалния сектор в Гърция

Индустриалният сектор на Гърция с течение на времето е бил обект на огромна промяна чрез множество структурни,

икономически и политически налагания. Тази глава ще представи историческото и настоящото състояние на гръцката индустрия и ще направи анализ на нейната структура, предизвикателства и възможен път на развитие. Предоставено е подробно описание на гръцката индустриална рамка, нейното развитие по време на кризата и политиките, които са повлияли на нейното развитие.

Предистория на развитие и структурни характеристики. Това е характеристика на гръцкия индустриален сектор в исторически план, преобладаването на малките и средни предприятия, и продължава да бъде така. Разпространението на малките и средни предприятия е отражение на по-широка икономическа култура в Гърция, традиционно базирана на семейни и управлявани фирми. Въпреки че структурата е насърчила голяма част от предприемчивостта и ловкостта, тя е довела и до проблеми, особено по отношение на напредъка, излизането на международния пазар и инвестирането в технологичен напредък.

Производството е сърцето на индустриалната дейност. Сред основните индустрии са хранително-вкусовата, текстилната, химическата и металообработващата промишленост. Конкуренетоспособността и степента на интеграция в международните пазари на тези отрасли се различават. Някои сектори бяха стабилни и иновативни през трудни времена, докато други, като текстилната промишленост, не успяха да се справят с натиска, създаден от конкурентни производители на ниски разходи на международните пазари. Именно през този период промишленото производство се оказа сериозно свито поради по-ниското вътрешно търсене, кредитните улеснения, които бяха донякъде ограничени, и като цяло спадащите инвестиции. Много фирми трябваше или да съкратят работници, или да затворят, като по този начин подхраниха повече безработица и влошиха още повече икономиката.

Кризата също така разкри структурните слабости на гръцката индустрия: липса на диверсификация и зависимост от традиционните сектори. Въпреки че като цяло експортно ориентирани индустрии са сравнително добре поставени, те са изправени пред трудности, произтичащи от силното евро и

нарастващата конкуренция от нововъзникващите пазари. Този факт просто подчертава още веднъж значението на наличието на съвременна диверсифицирана индустриална база, по-способна да устои на външни шокове.

Гръцката индустриална политика изигра историческа роля в процеса на развитие на индустрията. Ранните индустриални политики се основават повече на предоставяне на подкрепа за конкретни индустрии и региони, което включва предимно субсидии и данъчни облекчения. Въпреки че тези стъпки осигуриха незабавно облекчение, в същото време те развиха много критики за генерирането на много краткосрочно представяне и на структурните причини.

В последния период се правят опити за изграждане на съвременна институционална рамка на индустриалната политика. Това включва опити за насърчаване на иновациите, повишаване на производителността и насърчаване на устойчивото развитие. Политиките все повече наблягат на научноизследователската и развойна дейност и на внедряването на модерни производствени технологии. Но те са загубили ефективната си сила поради неефективността на бюрокрацията и липсата на подходяща последователност в прилагането.

Има някои особености в структурата на собствеността на гръцкия индустриален сектор. Значителна част от компаниите поддържат себе си като семеен бизнес, което в много случаи отразява стила на мениджмънт и процедурата на вземане на решения. По този начин семейната собственост насърчава поемането на дългосрочни ангажименти. В същото време обаче това ограничава способността на една компания да осигури външни източници на финансиране и да професионализира структурата си на мениджмънт.

Инвестициите в гръцкия промишлен сектор по редица причини са традиционно ниски. Те включват ограничен достъп до капитал, регулаторни бариери и високи разходи за създаване на стартиращо предприятие. Неотдавнашната икономическа криза допълнително засили тези проблеми и доведе до драстичен спад както на вътрешните, така и на преките чуждестранни инвестиции.

От друга страна, има и успешни инвестиционни казуси, особено в сектори със силен експортен потенциал. Например, непрекъснато разрастващият се сектор на храните и напитките – основан на плодородната селскостопанска база в Гърция и нарастващото търсене на средиземноморски продукти – привлече интереса на международните пазари. Като глобална тенденция към устойчиво развитие, водеща за такива сектори като възобновяеми енергийни източници, въз основа на които Гърция има богати природни ресурси, поддържа оптимистична инвестиционна среда.

Тази глава се занимава с влиянието на организационната култура и лидерството върху промишленото представяне. Като важен фактор в способността да реагирате ефективно и да станете иновативни, ефективното лидерство доминира голяма част от дискусиата, която следва. Организационната култура на гръцките фирми в по-голямата си част е доста традиционна и следователно силно йерархична въз основа на подхода на мениджърите от по-ранни времена. Налице е обаче все по-голямо осъзнаване на необходимостта от по-демократични, гъвкави форми на лидерство, особено в лицето на глобализацията и все по-високите степени на конкурентоспособност между нациите.

В гръцкия промишлен сектор повечето от мениджърите следват съществуващия лидерски стил на структурата на собственост на фирмата. По този начин, докато семейните фирми изобразяват доста авторитарна форма на вземане на решения и малко на върха, които представят бавна адаптивност и иновации - особено на динамичните пазари - други се оказаха по-устойчиви и по-добре работещи с по-демократичен и консултативен стил на лидерство.

Съживяването на индустриалния сектор е сред многото ключови приоритети, които трябва да бъдат разгледани от Гърция. Насърчаването на иновациите и технологиите ще бъде решаващ елемент за постигане на конкурентоспособност. Това ще бъде постигнато чрез конкретно насърчаване на изследователски и развойни дейности и насърчаване на сътрудничеството между промишлеността и науката, придружено от инвестиции в цифровизация. Подпомагането на

малките и средни предприятия и стартиращите предприятия за достъп до финансиране също е ключов фактор за насърчаване на иновациите.

Второ, развитието на възможностите за износ е от решаващо значение за гръцката индустрия, за да стане част от глобалните вериги за създаване на стойност. Това включва по-добро брандиране на гръцките продукти и премахване на логистичните и регулаторни неудобства, които възпират търговията. Хранителната промишленост, фармацевтичните продукти и възобновяемата енергия имат огромни перспективи за растеж на световните пазари.

Трето, бизнес средата е само един аспект от засилващото се привличане на инвестиции. Въпреки това, много бюрокрации, неефективност в процеса на регулиране и липсата на стабилна макроикономическа среда са ключовите моменти, които създават по-добра инфраструктура, особено в транспортните и енергийните системи, които могат да подкрепят растежа на индустриите, развитието на човешкия капитал, което, накрая, е друга критична елемент в индустриалната трансформация. Инвестициите в програми за образование и обучение, ориентирани към нуждите на индустрията, могат да запълнят пропуските в уменията и да насърчат иновативна и продуктивна работна сила.

Заклучение

Гръцкият индустриален сектор не е унищожен, въпреки многото съдбоносни предизвикателства. Ако се опитаме да обобщим факторите за развитие на гръцкия индустриален сектор, историята, аспектите на структурната политика със сигурност ще доминират в субективния дискурс, но настоящите оценки разкриват драстичните влияния на икономическите кризи и глобализацията. Въпреки че наистина има очевидни предизвикателства, характеризиращи се с ниски инвестиции, бюрократична неефективност и присъщи структурни слабости, има и известно място за растеж и иновации, които да бъдат взети от тях.

Ако Гърция приеме модерни политики, които се фокусират върху иновациите, експортния капацитет и изграждането на човешки капитал, това ще бъде стабилна и конкурентна база за индустрията в Гърция. Лидерството и културата ще трябва да се намесят, за да позволят оформянето на компании сред много динамичния глобален пейзаж. Гръцкият индустриален сектор, с правилните стратегии и реформи, може да предложи много за устойчив икономически растеж.

Глава 3. Емпирично изследване на стиловете на лидерство в гръцката индустрия

Тази глава е задълбочен емпиричен анализ на стиловете на лидерство, възприети в гръцкия индустриален сектор. Основната цел е да се разберат методологиите, основните констатации и последиците относно лидерските практики, по-специално в индустриалната структура на Гърция.

Методология на Изследването: Настоящото проучване възприе методология на качествено изследване за изследване на стиловете на лидерство и тяхното въздействие върху организационните резултати. Бяха проведени полуструктурирани интервюта с десет лидери, работещи в различни гръцки индустриални фирми, като се гарантира еднакво представителство както на мъже, така и на жени лидери. Интервюираните лидери принадлежаха към различни индустрии и наименования, обхващащи висш и среден мениджмънт. Извадката, включваща участници на възраст 28-55 години, отразява балансирана гледна точка по въпроса:

- Стилът на поведение на изпълнителния директор и връзката му със структурите на собственост,
- Лидерските практики на висше и средно ниво на мениджмънт, което включва производствени, финансови и мениджъри по продажбите,
- Ролята на организационната култура в ръководенето на лидерските практики и влиянието върху подчинените.

Събиране и анализ на данни

Интервютата бяха проведени с помощта на полуструктуриран въпросник, за да се изведат лидерските поведения, предизвикателствата и резултатите по по-добър начин. Методът на анализ на съдържанието беше приложен за извършване на систематично изследване на данните. Действаше като улесняване на разпознаването на модели, теми или връзки, залегнали в отговорите.

Демографските данни, включително пол, възраст и опит, хвърлят адекватна светлина върху контекста на перспективите на лидерите. Отговорите бяха допълнително категоризирани, за да се изведат темите, които се повтарят като очевидни стилове на вземане на решения и практики на комуникационни и мотивационни стратегии.

Разпространение на авторитарното лидерство: Много от лидерите в гръцката индустрия практикуват авторитарен стил на лидерство, особено във фирми, които се притежават и управляват от семейства. Централизацията на вземането на решения е на много високо ниво с лидери, които предимно предпочитат да използват правомощията си, отколкото да обединяват усилия. Това е мотивирано от културната и структурна среда на гръцкия бизнес, където конвенционалните йерархии изобилстват.

Тенденции за сътрудничество и участие: Много лидери на по-големи или международно ориентирани компании са склонни към по-активно лидерство - следователно, далеч от авторитарното. По-отворена комуникация, вземане на решения с участието на екипа и овластяване на служителите бяха характеристики, използвани от лидерите, за да управляват прехода към модерна управленска практика.

Влияние на структурата на собствеността: Всъщност структурата на собствеността значително повлия на стила на лидерство. По-конкретно, семейните фирми са склонни да използват по-авторитарни и директивни стилове, докато публичните или финансираните отвън компании предпочитат съвместни и трансформационни стилове на лидерство. Точно тази разлика вече оказва голямо влияние върху начина, по който динамиката на собствеността влияе върху управленското поведение.

Организационна култура: Изследването илюстрира много силната връзка, която съществува между лидерските стилове и организационната култура. Иновативните и ориентирани към промяната лидери вдъхнаха култура на работа в екип и откритост. От друга страна, високите нива на бюрократични организации са склонни да са по-противни на промените и имат малко участие на работниците.

Динамика на пола в лидерството: Жените лидери бяха склонни да бъдат по-активни и демократични и да се фокусират повече върху изграждането на взаимоотношения и развитието на служителите. Мъжете лидери са склонни повече към директивен стил и се фокусират върху постигането на целите и ефективността. Тези различия между половете отразяват някаква развиваща се динамика относно лидерството в гръцките индустрии.

Предизвикателства за развитие на лидерството: Въпреки че много гръцки фирми успяха да актуализират своите лидерски практики, те все още имат проблем с развитието на добри лидери. Най-очевидните недостатъци включват ограничения достъп до официални програми за обучение, съпротива срещу промяната и оскъдните възможности за менторство.

Проучването установи, че стилът на лидерство е значително свързан с организационното представяне. Лидерите, използващи стилове на трансформация и участие, имаха по-добри резултати по отношение на удовлетвореността на служителите, както и с иновациите и адаптивността. Авторитетните лидерски стилове в повечето случаи водят до възпрепятстване на морала на служителите и организационната гъвкавост.

Факторите, които оформят тази връзка, са способността на лидерите да мотивират работниците и да комуникират добре и да съгласуват усилията на екипа с целите на организацията. Лидерите, които се съсредоточиха върху изграждането на доверие и насърчаването на сътрудничеството, постигнаха по-голям успех в управлението на предизвикателствата и стимулирането на ефективността.

Насърчаване на трансформационното лидерство: Гръцките фирми трябва да възприемат такива стилове на лидерство, за да създадат вдъхновяваща и даваща сила работна среда. Това може да бъде трансформиращо лидерство, осигуряващо визия, вдъхновение и сътрудничество, което може да доведе до креативност и адаптивност в конкурентната индустриална структура.

Промяна на организационната култура: Преминването от много строги йерархични организации към култури, които са гъвкави и приобщаващи, ще направи голяма разлика в ангажираността и иновациите в работата. В това отношение лидерството трябва да бъде модел за откритост и сътрудничество, за да развие култура на многообразие и работа в екип.

Включване на пола в лидерски позиции: Организациите трябва да полагат сериозни усилия за насърчаване на жените лидери, като по този начин признават различните стилове на лидерство като еднакво важни. Програмите и политиките за менторство, които работят за равенство между половете, могат да намалят съществуващите пропуски.

Съгласуване на лидерството със стратегическите цели: Уверете се, че поведението на лидерите и процесът на вземане на решения отразяват този фокус върху стратегическите цели на организацията - особено обръщайки внимание на дългосрочната визия, овластяването на служителите и адаптивността в лицето на външни предизвикателства.

Статистическият анализ на нашето откритие разкри:

Резултатите от това проучване показват, че авторитарното лидерство все още е много доминиращо в много гръцки фирми, особено в семейните фирми. Авторитарното лидерство се характеризира с централизирано вземане на решения и стриктно спазване на йерархията, с много малко пропуски за участие на служителите. Лидерството на такива организации обикновено предписва стратегии и оперативни процеси, които да се следват, оставяйки много малко място за принос или иновации на подчинените.

Културни Норми: В традиционния гръцки бизнес се спазва принципът на зачитане на йерархията. Гръцките лидери

използват по-авторитарен стил на лидерство, основан на културните норми на страната.

Семейни Фирми: Гръцките фирми са предимно тези, контролирани от семейството, с наследство на лидерството; стилът е много автократичен и продължава да бъде същият.

Печалба: Въпреки че този подход предлага ниво на яснота и посока, той има и някои сериозни недостатъци. Работниците, работещи при автократичен стил на мениджмънт, често се чувстват демотивирани и имат ограничена свобода и следователно не притежават мотивация, което води до намалена иновация и адаптивност. Подходът е много неподходящ за ожесточена конкуренция в динамични индустрии, които зависят от креативността и сътрудничеството.

Възходът на партиципативното лидерство в по-големите, международно ориентирани фирми: Всъщност точно обратното се случва в големите, международно ориентирани фирми, където партиципативните лидерски стилове стават все по-популярни. Лидерите в такива организации са склонни да наблягат на сътрудничеството, като включват служителите във вземането на решения и развиват чувство за споделена собственост към целите на организацията. Характеристики на този подход:

Отворена комуникация: В това отношение лидерите позволяват обратна връзка и поддържат прозрачен диалог с членовете на екипа.

Овластяване на служителите: Повече автономия в екипите води до повече удовлетворение от работата и креативност.

Лидерството с участие е свързано с по-добри организационни резултати, включително по-голяма иновативност, по-голяма ангажираност на служителите и по-голяма адаптивност. Най-често лидерите оперират с тази форма на лидерска практика на същото ниво на международните управленски тенденции. Поради това те ценят приобщаването и сътрудничеството като начини за осигуряване на дългосрочен успех. Структурите на собствеността на гръцката промишленост значително очертават лидерските стилове. Като се има предвид, че семейните фирми имат лъвския дял от сектора, те най-вече

представяват автократично и директивно лидерство поради господство, произтичащо от централизацията. Вземането на решения е най-много натоварено с малко хора, най-вероятно членове на едно и също семейство, което води до проблеми като:

Съпротива срещу промяна: Семейните лидери може да искат старите методологии повече от иновациите.

Ограничен напредък: Неспособността за напредък е по-обща характеристика на автократичните настройки, които обикновено намират за доста предизвикателство да отговорят на повишените изисквания на обхвата или международните пазари.

От друга страна, публични или финансирани отвън организации показват по-добра гъвкавост, за да приемат партньорство и трансформационно лидерство. Висш мениджмънт в тези фирми е по-вероятно да инвестира ресурси в развитието на лидерски способности, да прилага приобщаващи практики и преди всичко да гарантира високо ниво на ангажираност от служителите, изобразявайки натиска на конкуренцията и влиянието на по-големите заинтересовани страни.

Динамика на пола: Емпиричното изследване разкри някои очевидни различия, основани на пола, свързани със стиловете на лидерство, предпочитани от жените, ръководещи гръцката индустрия.

Оглавете класациите за изграждане на взаимоотношения, развитие на служителите и вземане на решения. Тези характеристики са по-пряко свързани с основните принципи на трансформационното лидерство, доказано, че подобряват нивата на организационно представяне чрез доверие и приобщаване в рамките на културата. Междувременно, мъжете лидери бяха по-привързани към насоките и целите, искаха да свършат нещата и да бъдат ефективни.

Тук обаче има очевидна разлика, която подчертава защо разнообразието в лидерството може да бъде предимство. Жените лидери са склонни да имат по-удовлетворени и ангажирани служители поради стила на участие; по-големият брой жени в лидерството може да означава по-добро организационно представяне.

Организационна култура като условна променлива: Организационната култура се оказва една от условните променливи, които оказват влияние върху стила на лидерство и неговата ефективност. Фирмите със силна, твърда йерархична организационна култура са склонни да поддържат все повече автократично лидерство и възпиращи иновации и овластяване на служителите. Напротив, организациите със силни, отворени и гъвкави културни формации улесняват работата на лидери, практикуващи партиципативни и трансформационни лидерски стилове.

Тази констатация предполага, че организационната култура играе двойна роля, действайки като:

Барьера за промяна: Старите култури стават много очевидни, тъй като не приемат или насърчават нови съвременни форми на лидерска практика, давайки малко или никакво място за иновации.

Шампион на промяната: Адаптивните култури впрягат креативността и сътрудничеството, както и приобщаването, което прави прогресивните стилове на лидерство по-ефективни.

Проблеми с развитието на лидерството: Дори при нарастващата необходимост от добро лидерство, проучването посочи редица предизвикателства в развитието на лидерството.

Липса на програми за обучение: Много компании нямат официални програми за развитие на лидерски качества, особено в случай на семейни фирми.

Липса на възможности за наставничество: Редки са случаите, в които лидерите получават шанс да бъдат обработени и усъвършенствани в своите умения от някои наставници; те обикновено се учат с възрастта или като следват някои вековни практики.

Съпротива срещу промяна: Традиционната организационна култура и инерцията в организацията действат като пречка за промяната в лидерските философии.

Преодоляването на тези трудности ще направи компаниите в Гърция способни да развият лидери, които ще могат да

управляват своите организации през сложностите, задаващи се в индустриалния сектор. Програмите за развитие на лидерство за комуникация и емоционална интелигентност биха могли да помогнат за запълването на тази празнина по отношение на фокуса на промяната.

Лидерство и организационно представяне
Изследването потвърди, че има значителна връзка между лидерския стил и организационното представяне. Трансформационното и активното лидерство влияе положително върху представянето чрез:

Повишаване на интереса и мотивацията на служителите.
Насърчаването на иновативността и гъвкавостта.

Създаването на многофункционален екип, който отговаря на целите си, е огромно предизвикателство. За разлика от това, автократичното лидерство доста често се свързва с нисък морал в организацията, възпрепятствана креативност и ограничена организационна гъвкавост, особено на силно конкурентни и динамични пазари. Следователно констатациите разкриват необходимостта гръцките фирми да преминат към стилове на лидерство с повече сътрудничество и приобщаване.

Заклучителни изводи

Това, което следва, са заключенията и възможните приложими препоръки, които могат да подобрят лидерските практики в гръцката индустрия, като се имат предвид констатациите от това емпирично проучване:

Обучение за трансформационно лидерство: Обучете лидерите да мотивират и да позволяват на своите подчинени да поемат рисковете, които биха довели до иновации и устойчивост. Насърчаване на многообразието между половете: По-голямото участие на жени лидери би внушило разнообразие на мисленето и лидерство с участие.

Инвестиране в развитие на лидерство: Аспекти на формалното обучение и наставничество в ефективността на лидерството.

Трансформиране на организационната култура: Организациите трябва да се трансформират от фиксирани организационни структури към гъвкави и съвместни култури, които подхранват принципите на съвременното лидерство. Именно чрез тези измерения гръцките фирми могат да станат по-конкурентоспособни чрез иновации и изграждане на устойчиви организации, за да процъфтяват в глобализираната икономика.

Глава 4: Заключение

В глава 4 се прави преглед на констатациите от емпиричното проучване на стиловете на лидерство в гръцката индустрия, като се извеждат изводи за използването на управленски практики и техния ефект върху организационното представяне. Изследването доказва лидерски стилове, свързани с ефективността на организациите при справяне и преодоляване на предизвикателства и създаване на условия, които в крайна сметка водят до устойчив успех. Лидерството се очертава като важната управленска променлива, определяща не само вътрешната работа на организациите, но и това колко добре са позиционирани организациите в конкуренцията в рамките на един непрекъснато глобализиращ се пазар.

Едно от основните открития отбелязва, че ефективността на организацията се влияе от стиловете на трансформация и участието на лидерство. Тези подходи подчертават участието на служителите, откритостта в комуникацията и споделената визия, което помага за насърчаване на иновациите и повдигане на морала на служителите. Лидерите, използващи такива стилове, бяха отбелязани като ръководещи своите екипи по начини, които са в съответствие много добре с организационните цели, като по този начин предизвикват висока ангажираност и производителност от страна на служителите. Резултатите изглежда показват, че с нарастващата взаимосвързаност на организациите и усложняването на предизвикателствата стиловете на лидерство, фокусирани върху гъвкавостта и приобщаването, намират по-голямо обещание за ефективност.

Напротив, лидерството в гръцките компании е предимно от старомодния авторитарен и авторитарен тип и, особено в

семејните проблеми, все още се основава на изключително ограничени режими на централизирано вземане на решения и негъвкави йерархии, които потискат креативността и свободната инициатива на служителите и изтичането цялостната гъвкавост на организацията. Това може да бъде ефективно в среди, които трябва да бъдат много добре контролирани или по време на криза, но да го държите в ръка означава да задушите разхлабените, динамични и иновативни подходи, необходими за дългосрочен растеж.

Организационните структури на собственост имат формиращо влияние върху стила на лидерство и организационното поведение. Доминиращи сред структурите на собственост в гръцкия индустриален сектор, семејните компании гравитират повече към автократично лидерство поради зависимостта си от високи нива на йерархично управление и централно вземане на решения. Този модел често има основни традиционни ценности и е устойчив на промени. Напротив, публичните и международно ориентирани компании са по-склонни да практикуват партиципативни и трансформационни типове лидерство. Доста често, опитвайки се да се изравнят в икономиката на света, тези организации наблягат повече на сътрудничеството, иновациите и овластяването на служителите.

Друг жизненоважен фактор, който влияе върху това колко добре един лидер може да се представи в една организация, е нейната култура. Тъй като културата на една организация може свободно да осигури сътрудничеството, гъвкавостта и креативността, необходими за възприемане на нови форми на лидерство, ръководене на служители и подобряване на общата производителност. За разлика от тях, повечето организационни култури са сковани и силно бюрократични, като по този начин потискат промяната и участието на служителите и особено че всички добри лидерски практики са постигнати. Това са реални културни проблеми, формиращи решаваща причина за гръцките организации да инвестират в културна промяна като част от техните по-широки кампании за развитие на лидерство.

Тази глава подчертава много належащата необходимост от организирани програми за развитие на лидерство в гръцката

индустрия. Въпреки че се признава значението на съвременния стил на лидерство, много организации нямат необходимата инфраструктура, за да развият своите лидери правилно. Програми за обучение и неадекватни или никакви възможности за наставничество и недостатъчни ресурси за професионално израстване в много компании/организации. Тази празнина намалява капацитета на една организация по-късно да развие някои форми на лидери, които могат да се справят със сложността в съвременната индустриална ситуация.

Констатациите предполагат, че организациите трябва като приоритет да въведат добре структурирани програми за развитие на лидерство. Освен това такива програми трябва да се концентрират върху въоръжаването на лидерите с компетенциите и техниките, необходими за вдъхновяване на техните екипи, плюс иновации и ефективно управление на промяната. Такива програми също трябва да се съсредоточат върху интересите на семейния бизнес, като подкрепят движението от традиционните йерархични организационни модели към по-гъвкави и активни форми.

Констатациите също така подчертават тежестта на динамиката на пола с лидерството. Жените лидери в гръцката индустрия бяха по-склонни да използват стилове на участие и демократизъм и да се свързват повече с изграждането на взаимоотношения, развитието на служителите и сътрудничеството. В съответствие с трансформационното лидерство, за което е установено, че влияе положително на организационното представяне, тези измерения са по-приобщаващи по природа в сравнение с мъжете лидери. Въпреки че са по-директни и ориентирани към постиженията от мъжете лидери, мъжете лидери също могат да се научат да се възползват от някои от по-демократичните практики. Стратегически, това увеличава организационната гъвкавост, когато повече жени са напреднали на ръководни позиции и съответно подхранва културата на откритост и иновации.

В заключение, първата половина на глава 4 очертава сложната взаимовръзка между стиловете на лидерство, организационната култура и структурите на собственост в

гръцкия индустриален сектор. Има ярък призив за възприемане на съвременно лидерство, което се основава на сътрудничество, гъвкавост и ангажираност на служителите. Това би формирало основа, върху която пропуските в развитието на лидерството могат да бъдат преодолені, културната трансформация може да бъде напреднала и разнообразието може да бъде прегърнато, така че гръцките фирми да могат да се конкурират по-добре в лицето на нарастващите предизвикателства на световния пазар.

Втората половина на глава 4 продължава анализа на последиците от емпиричните констатации върху лидерските стилове в гръцката индустрия. Той конкретно разглежда подробните предизвикателства, възможните изходи и по-широките последици от лидерските практики върху организационното представяне и индустриалното развитие.

Една от основните теми на лидерството е способността да се адаптира и стратегически да се приведе в съответствие. Резултатите от тези измерения отразяват, че гръцкото ръководство трябва да използва повече и по-гъвкави подходи, за да се справи с уникалните предизвикателства, създадени от икономическата нестабилност и глобалната конкуренция. По-конкретно, лидерите, които привеждат своите стратегии в съответствие с целите на организациите и изискванията на външния пазар, са в много по-добра позиция да бъдат устойчиви и да направят устойчиво успешни. Това разкрива вратичките на лидерството в традиционния индустриален сектор. Авторитарното и директивно лидерство, въпреки че се използва широко, не е много подходящо за нови жанрове организации, които изискват иновации, сътрудничество и гъвкавост. Те обикновено в крайна сметка водят до ниски нива на ангажираност и морал от служителите, особено на динамични пазари с високо ниво на конкуренция. Вместо това лидерството с участие и трансформация доведе до по-добро представяне на екипа, иновации и удовлетворение на служителите. Лидерите, които се ангажират със служителите, овластяват ги и внасят споделено чувство за цел, значително помагат за организационната гъвкавост и растеж.

Този раздел обръща специално внимание на приноса на образованието и обучението за развитието на лидерството. Поради това много гръцки фирми признават лидерските качества, но в по-голямата част от тях има празнота по отношение на възможностите за формално обучение и развитие. Фокусираните програми върху уменията, които комуникациите или емоционалната интелигентност, или вземането на решения, или дори управлението на промените изграждат, твърдят, че такива програми след това ще вземат предвид специфичните нужди и много пъти допълнителния натиск, който се упражнява върху тях, като не се модернизират управлението и накрая като се има предвид уникалността на гръцкия индустриален пейзаж, който семейните фирми имат като цяло.

Значението на развитието на култура на сътрудничество в рамките на организацията е очевидно в нашите резултати. Културната трансформация е изрично един от ключовите аспекти на преминаването към ефективни лидерски практики. Организациите с твърда и много йерархична култура винаги избягват промяната и в този смисъл задушават процеса на организационен напредък и прилагането на нови идеи. Културите на откритост, гъвкавост и ангажираност на служителите обаче създават идеална среда за използване на трансформационни и активни стилове на лидерство.

Разнообразието на лидерите и приобщаването на лидерите се очертаха като двете най-критични теми. Динамиката на половете в гръцкото лидерство показва, че жените на ръководни позиции възприемат по-демократични и активни лидерски стилове и се фокусират върху сътрудничеството и изграждането на взаимоотношения. Разнообразието между половете в рамките на ръководните позиции също подобрява множеството перспективи и подходи, които увеличават структурната гъвкавост и иновациите. Повишеното участие и приобщаване на жените се считат за необходими от гръцките компании, за да бъдат конкурентоспособни в контекста на глобализацията.

Констатациите също така подчертават необходимостта от справяне, като цяло, със системните предизвикателства на гръцката индустрия. Бюрократичната неефективност при достъпа

до финансиране и регулаторните пречки възпрепятстват потенциала на индустрията за растеж. Справянето с тези предизвикателства ще изисква ефективно лидерство, тъй като това са лидерите, които имат уникална склонност да защитават промени в политиката, да подобряват ефективността и да насърчават иновациите в организацията.

С други думи, нашето изследване потвърждава, че гръцките индустриални фирми трябва спешно да възприемат съвременни стилове на лидерство, които се фокусират върху сътрудничеството, иновациите и адаптивността. Ако организациите могат да запълнят пропуските в обучението и развитието, да създадат приобщаващи култури и да приведат своите лидерски практики в съответствие със стратегическите цели, тогава те са направили всичко, за да заслужат устойчивост и конкурентоспособност. И накрая, главата завършва, като обобщава факта, че гръцката индустрия трябва да се научи да се променя, като ефективното лидерство преобръща ключа към устойчив растеж и трансформация, свързана с развитието.

III. СПРАВКА ЗА ОСНОВНИТЕ ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Изследвани, систематизирани и обобщени са теоретични виждания и постановки за същността и характеристиките на управлението и лидерските стилове и тяхното значение за успеха и просперитета на индустриалните предприятия в Гърция. На основата на проучване на достиженията на теоретичната мисъл са представени концепции и характеристики на лидера. Установена е типология на лидерските стилове и са изведени особености на развитието на лидера.
2. Направен е обстоен преглед на състоянието и развитието на индустриалния сектор в Гърция. Изведени са структурни и количествени характеристики на сектора. Установени са доминиращите лидерски стилове в организациите от индустриалния и публичния сектор в Гърция.

Идентифицирани са основни проблеми свързани със състоянието на гръцката индустрия.

3. Изследвани са теоретичните и практико-приложни аспекти на подход за осъществяване на емпирично изследване на управлението и лидерските стилове в индустриалния сектор в Гърция. Въз основа на това е разработена адаптирана и допълнена методическа рамка на анализа. Методическата рамка включва парадигмата, философията и дизайна на изследването, типа на необходимите емпирични данни и процедурата за тяхното набиране, средствата и методите за анализ на данните.
4. Разработената методическа рамка е апробирана в изследването и е направен обстоен анализ на управлението и лидерските стилове в индустриалния сектор в Гърция. Изведени са обобщени ключови резултати от направения анализ. На тази база са идентифицирани конкретни характеристики на лидера в предприятията от индустриалния сектор в Гърция.

IV. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА

1. **Goulas, K. (2022):** Descriptive Review of structural and qualitative characteristics in Greek Industry. Economics and Management, Volume XIX, Issue 1, pp. 25-33, ISSN: 2683-1325 doi: 10.37708/em.swu.v19i1.3
2. **Goulas, K. (2022):** A Review of traditional approaches of studying Leadership styles. Entrepreneurship, Volume X, Issue 1, pp. 50-58, ISSN: 2738-7402, doi: 10.37708/ep.swu.v10i1.5
3. **Goulas, K. (2022):** A descriptive review of effective leadership models. Annual of the College of Tourism-Blagoevgrad, Volume 1/2022, Issue 1, ISSN: 2815-4169, pp. 148-162

South-West University "Neofit Rilski"
Faculty of Economics
Department of "Business Management and Marketing"

Konstantinos Athanasios Goulas

**LEADERSHIP STYLES AND THEIR APPLICATION IN GREEK
INDUSTRY**

Abstract

of a dissertation for the award of an educational and scientific degree "Doctor" in the
scientific specialty "Economics and Management (Industry)"

Supervisor:

Prof. Rayna Dimitrova, PHD

Blagoevgrad 2025

The dissertation contains an introduction, an exposition in three chapters and a conclusion. It is in a volume of 204 standard text pages and 175 literally sources were used. The text includes 20 Graphs, 9 tables with data and 11 figures. The dissertation has an Appendix divided into four subsections and this is in a volume of 54 pages.

The author of the dissertation is a PhD student in full-time form of education in English in the Department of “Business Management and Marketing” at the Faculty of Economics of the South-West University “Neofit Rilski”-Blagoevgrad.

The defence of the thesis will take place on the 31.03.2025 in the South-West University "Neofit Rilski" Blagoevgrad in the hall 8312 at 11.00 AM. Defence materials are available at the Department of Business Management and Marketing, Faculty of Economics of the South-West University “Neofit Rilski” Blagoevgrad.

1. GENERAL CHARACTERISTICS OF THE DISSERTATION

Relevance and Importance of the topic

This project is written as a thesis for the PhD in Industrial Economics and Management on account of the Faculty of Economics of the South-West Neofit- Rilski University. This study is important due to limited findings in this particular field because it contributes to the knowledge and experience of Greek managers to achieve effective leadership through effective organizational culture, satisfying working conditions, inspiration and motivation on their superior employees and as a total result to the long-term prosperity of the firm. The main goal of this research is to present a framework about the nature of the management and leadership styles that the Greek industrialized firms have adopted. Moreover, this thesis will present the determinant factors that influence the firms' managers to choose these styles by making an empirical analysis of the leadership styles of an adequate sample of firms that are developing in different sectors within their firm performance; this will lead us to the ideal style of leadership.

Core Themes

In this particular work, an attempt is made to define the leadership profile that can cope with adverse conditions and lead the business on a smooth path through dealing with crises. More specifically, individual characteristics and styles are explored in leadership and the leadership development programs associated with the perception preparedness of a leader in general regarding a crisis and in particular regarding a financial crisis. Few studies were found dealing with similar objects [Sheaffer, Bogler, & Sarfaty (2011); Wang, Lee-Davies, Kakabadse, & Xie (2011); Mano – Negrin R., & Sheaffer Z. (2004)], while none were found to combine all of the above and include information about development programs leadership skills, but not even one that refers to Greek industrial enterprises. Therefore, this paper seeks to cover this research gap that lies in the combination of the above parameters and focuses on a specific geographic area.

Goals and Objectives

Three basic criteria are being investigated regarding the leadership that Greek managers choose to adopt. These are the following:

1. The role and the behavioral style of the C.E.O in correlation with the status ownership
2. The role and the behavioral style of all the upper- and middle managers such as the production manager, the financial manager, and the sales manager.
3. The organizational culture that the leader is adopting for himself/herself and his/her subordinates.

More particularly, we are going to be examined in this thesis the developing relations between the above criteria and the way that these are influencing the firm performance. This research is going to lead the readers to understand the framework of the leadership style that the managers should adopt.

Detailed Module Overviews

The Starting point for investigating management models in Greek industry was the approach of competing values for organizational effectiveness (Quinn, 1981; Quinn & Rohrbaugh, 1983) recognizing the co-existence of conflicting values in business. Regarding the research methodology, a qualitative study was carried out. A semi-structured questionnaire was used as a guide for the interviews.

Moreover, three basic criteria are being investigated regarding the leadership that managers of the Greek industrialized firms choose to adopt. These are the following:

- The role and the behavioral style of the C.E.O in correlation with the status ownership
- The role and the behavioral style of all the upper- and middle managers such as the production manager, the financial manager, and the sales manager.
- The organizational culture that the Chief executive officer is adopting for himself and his subordinates.

More particularly, there are going to be examined in this thesis the developing relations between the above criteria and the way that these are influencing the firm performance. This research is going to lead the readers to understand the framework of the leadership style that the managers should adopt. Through this framework, this thesis is taking into consideration three basic predominant factors which are:

1. The impact of the managing style that the managers are adopting
2. The environment in which the firms are being developed
3. The business strategy implemented by the firms.

This study is important due to limited findings in this particular field because it contributes to the knowledge and experience of Greek managers to achieve effective leadership through effective organizational culture, satisfying working conditions, inspiration and motivation on their superior employees and as a total result to the prosperity of the firm.

The **object** of the study are management and leadership styles in Greek Industry.

The **subject** of the study are the main characteristics of the leadership styles and their influence on the development of the enterprises and human resources in Greek Industry.

The main **scientific thesis** of the present study is that the leadership styles have a strong impact on the successful development of the industrial enterprises in Greece and on the motivation and productivity of the human resources in the sector.

The **main goal** of this research is to present a framework about the nature of the management and leadership styles that the Greek industrialized firms have adopted. Moreover, this thesis will present the determinant factors that influence the firms' managers to choose these styles by making an empirical analysis of the leadership styles of an adequate sample of firms that are developing in different sectors within their firm performance; this will lead us to the ideal style of leadership.

To achieve this goal, the present study focuses on solving the following **tasks**:

1. Theoretical analysis of the background of the leadership styles including leadership and leadership styles concepts, approaches in studying leadership styles, leader's concepts and characteristics.
2. Studying the relation between the leadership and job satisfaction.
3. Analysis and assessment of the state and development of the industrial sector enterprises in Greece.
4. Conducting an empirical study of leadership styles in Greek industry including:
 - elaboration of the methodological framework of the study;
 - data collection;
 - applying of the qualitative data analysis method;
 - application of content analysis to the present research;
 - elaboration of the study questionnaire;

- analysis and evaluation of the data;
- content analysis;
- identification of the characteristics of a leader.

The main interest of the author of this thesis about the framework for the ideal management and leadership styles in Greek industry was created through his previous experience in firms as a member of the financing staff of the firm and later through his professional engagement as a counselor to propose the findings as a guiding framework in the firms that he is associated with.

This research aims to present the prevailing management and leadership styles in the industrial sector of the Greek economy. Empirical data from questionnaires and in-depth interviews with upper managers of Greek industries are presented.

Methodologies and Resources

We investigated ten different Greek companies, in the months of January to May 2024. The sample (leaders-directors of the firms) was heterogeneous, as well it consisted of five female and five male leaders, with varying ages from 28 to 55 years old.

The main interest of the author of this thesis about the framework for the ideal management and leadership styles in Greek industry was created through his previous experience in firms as a member of the financing staff of the firm and later through his professional engagement as a counselor to propose the findings as a guiding framework in the firms that he is associated in order to ensure for them a long-term prosperity.

Assessment Criteria

Leadership styles in the industrial sector of the Greek economy. There are going to be presented empirical data from questionnaires and in-depth interviews with upper managers of Greek companies.

Structure and Content

The dissertation contains an introduction, an exposition in three chapters and a conclusion. It is in a volume of 204 standard text pages and 175 literally sources were used. The text includes 20 Graphs, 9 tables with data and 11 figures The dissertation has an

Appendix divided into four subsections and this is in a volume of 54 pages. The structure of exhibition is as follows:

Introduction

First Chapter. THEORETICAL BACKGROUND OF THE LEADERSHIP STYLES

- 1.1 Leadership and Leadership styles concepts
- 1.2 Approaches in studying leadership styles
- 1.3 Leader's concepts and characteristics
- 1.4 Typology of leadership styles
- 1.5 Leader Development
- 1.6 Leadership and job satisfaction

Second Chapter. STATE AND DEVELOPMENT OF THE INDUSTRIAL SECTOR ENTERPRISES IN GREECE

- 2.1 Structural and qualitative characteristics of the Greek Industry
- 2.2 The place of Industry through the years of crisis in Greece
- 2.3 History of Greek Industrial policy framework
- 2.4 A demand for modern institutional framework of industrial policy
- 2.5 Ownership status of firms in Greek Industrial sector

Third chapter. AN EMPIRICAL STUDY OF LEADERSHIP STYLES IN GREEK INDUSTRY

- 3.1 Methodological Framework of the study
- 3.2 Data collection
- 3.3 Qualitative Data Analysis Method
- 3.4 Application of Content Analysis to the present research
- 3.5 Questionnaire
- 3.6 Analysis and Evaluation of the Data
- 3.7 Content Analysis
- 3.8 Characteristics of a leader

CONCLUSION

REFERENCES

APPENDIX

DISSERTATION CONTRIBUTIONS REFERENCE

LIST OF DISSERTATION PUBLICATIONS

Chapter 1. Theoretical background of the leadership styles

Leadership means the process of influencing people to achieve a set of common objectives, while building consensus in a group. This is a multidimensional concept having several definitions and interpretations by different scholars over the years. According to Boulding (1956), leadership is getting other people to do what is needed. The other more recent common definitions of leadership are by Northouse (2010) and Kruse (2013) who posit leadership to be a process of social influence that maximizes the efforts of other people invested in achieving a common goal. However, no matter the definition, leadership has some core elements which are the same in almost every definition: it involves social influence, getting the goal accomplished, and building cohesion.

Leadership may change due to factors but effective leaders usually have this mix of characteristics with sensitivity and flexibility, good communication. They understand the followers well enough to cater to the required needs, motivation, emotional state of the other person. A good strong leader will be very dependent on communication, as this is the main thing, both verbally and non-verbally, which helps in enacting trust-building relationships. Leadership is also very contextual and hence there is presented a dependence on the variability of situations that influence decision-making and behavior.

There is a difference between leadership and management. Leadership is all about inspiration and motivation of people plus creating a space for innovation and collaboration. On the other hand, management is more concerned with the technical aspects and procedures of planning, organization, and consistency. While managers care more for policies and measures of control, leaders look to personal influence and driving people to exceed the formal measures. Effective leadership demands such principles as self-consciousness, accountability, and making decisions in time. Above all, a leader should be considerate of self-improvement and self-recognition with strengths and weaknesses for better influence on the team. Honesty, competence, and empathy create trust and credibility with followers—a leader wins respect by practicing personal decency and fair treatment. A strong leader will show, by going ahead, that s/he is with the team and by mentoring the members to convey his vision and goals.

The concept of leadership has developed through various theoretical approaches that view the complexities of how leadership effectiveness can be conceptualized. An early theory, the trait approach, stated that leadership is basically an inborn trait and successful leaders show characteristics such as self-confidence, initiative, and emotional intelligence. Current research, however, admits that while indeed traits do help in developing a leader, they alone do not carry the weight for a leader to be successful.

The situational approach gained importance later on. Contingency theory by Fred Fiedler underscores the interaction of task structure, leader-member relationships, and

positional power in the effectiveness of leadership. Situational leadership theory then further refines this concept by stating that a leader has to adapt his style to readiness and the willingness of followers to perform the task.

The functional approach is interested in the act of the leader, shifting away from the trait view to the behavior view; what a leader does to attain organizational goals. Barnard pointed out that top executives require, as a condition, identifying objectives, finding resources, and instituting effective communication channels. The approach strongly underlines the key role that a leader is expected to play in attaining and maintaining organizational cohesion and success.

Relational approaches focus on the interaction between a leader and his followers. George Graen's take on the Leader-Member Exchange Theory focuses on how leaders build exchanges with the members of their teams and how the quality of those exchanges affects trust, motivation, and organizational commitment. High-quality exchanges breed respect between the leader and his team members and, in turn, increase the performance of the team. Low-quality exchanges are likely to produce misunderstandings and little trust. One other very influential view is the transformational approach, which considers leadership to be a process of inspiring and elevating followers to ever greater levels of performance. Transformational leaders act with charisma, providing intellectual stimulation and individualized consideration toward the establishment of a shared purpose—not like transactional leaders, who think in the way of rewards and punishments. Inside a transactional approach, leadership motivates through a focus on getting rewards in the present. In contrast, transformational leadership looks at intrinsic motivation and visionary focus for the long term.

Leadership is also about being aware of those features and attributes that lead to success. One of the core building blocks of leadership is integrity, which develops trust and maintains proper ethical decision-making. In this regard, leadership must also be good at delegation, namely handling over the right set of responsibilities to the people in the team and then supporting/empowering them with the necessary resources. Communication is yet another important skill, as leaders need to transfer their vision clearly and inspire collaboration from different groups. Empathy and respect help build good interpersonal relations. Agility and adaptability help leaders steer through fast-changing landscapes. Leadership styles are very numerous because they reflect different manners of leading teams. The autocratic leader will want to decide alone and will demand that members strictly follow all his decisions to meet their satisfaction. The democratic leader, on the other hand, will encourage and give the team the opportunity to help decide on matters. Under laissez-faire leadership, team members are given considerable freedom to be creative in designing how they can get their work done. They

are free to decide for themselves. Leadership development is not an event but a journey. Continuous learning and development with experience in varied sectors is a part of the game for every leader. Companies also have a role in encouraging them by providing resources, mentoring, and growth opportunities. What is needed is a balance between personal development and situational awareness to learn to fluctuate the leader's style with the growing needs of the teams and the company. The theories behind the leadership style demonstrate that the perfect leadership style doesn't exist. Rather, the fact of the matter is that the success of a leader lies in his capability to fit into the hairy details of a given organization, his characteristics, and even the situation at large. Leadership, therefore, is not a one-stop activity but a dynamic process that demands a cocktail of visionary, flexible, and interpersonal abilities in inspiring and steering teams towards the achievement of common goals.

Chapter 2. State and development of the industrial sector enterprises in Greece

The industrial sector of Greece has, over time, been subject to massive change through a host of structural, economic, and political impositions. This chapter will present the historical and current state of Greek industry and will make an analysis of its structure, challenges, and possible development path. An extensive description is provided for the Greek industrial framework, its evolution during the crisis, and the policies that have influenced its development.

Background of development and structural features. This has been a feature of the Greek industrial sector historically, SME predominance, and it continues to be so. SME prevalence is a reflection of a broader economic culture in Greece traditionally based on family-owned and run businesses. While the structure has encouraged a good deal of entrepreneurship and agility, it also has led to problems, especially with regard to scaling up, going international, and investing in tech advances.

Manufacturing is the heart of industrial activity. Among the major industries are food processing, textiles, chemicals, and metal production. The competitiveness and extent of integration into international markets of these industries differ. Some sectors have been robust and innovative through tough times, while some others such as the textile industry failed to cope with the pressure created by competitive low-cost producers in international markets. It was during this period that industrial production proved seriously contracted on account of lower domestic demand, credit facilities which had been somewhat curtailed, and generally sagging investment. A lot of firms had to either lay off workers or close down, thereby fueling more unemployment and worsening the economy even more.

The crisis also unveiled the structural weaknesses of the Greek industry: lack of diversification and dependence on traditional sectors. Even though generally the export-oriented industries are relatively well placed, they are challenged by hardships resulting from a strong euro and rising competition from emerging markets. This fact simply underlines once more the relevance of having a modern diversified industrial base better able to resist external shocks.

Greek industrial policy has played a historic role in the developmental process of the industry. The early industrial policies were more based on providing support to specific industries and regions, which mostly included subsidies and tax concessions. Though these steps provided immediate relief, at the same time, they developed a lot of criticism for generating the very short-run performance of the structural causes as well.

In the recent period, attempts have been made to build a contemporary institutional framework for industrial policy. This includes attempts to foster innovation, enhance productivity, and promote sustainable development. Policies have increasingly emphasized on R&D and the adoption of advanced manufacturing technologies. But these have lost their effective strength due to inefficiency of bureaucracy and lack of proper consistency in implementation.

There are some particular features in the ownership structure of the Greek industrial sector. A significant portion of the companies maintains itself as a family business, which in many cases reflects the style of management and the procedure of decision making. The family ownership, thus, promotes long-term commitments. At the same time, however, it constrains the ability of a company to secure outside funding sources and professionalize its structure of management.

Investment in the Greek industrial sector has been for a number of reasons traditionally low. These include limited access to capital, regulatory barriers, and high costs of establishing a start-up. The recent economic crisis has further amplified these problems and has resulted in a drastic decline in both domestic and FDI.

On the other hand, there are also successful investment cases, especially in sectors with strong export potential. For instance, the ever-growing food and beverage sector— borne on the back of a fertile agricultural base in Greece and a rising demand for Mediterranean products— has captured the interest of international markets. As a global trend towards sustainable development, leading the way for such sectors as renewables, based on which Greece has rich natural resources, sustains an optimistic investment environment.

This chapter deals with the influence of organizational culture and leadership on industrial performance. As a significant factor in the capacity to respond effectively and become innovative, effective leadership dominates much of the discussion that follows. The organizational culture of Greek firms tends to be, for the most part, quite traditional and therefore highly hierarchical based on the approach of managers from earlier times. There is, however, an increasing realization of the necessity of more democratic, flexible forms of leadership, especially in the face of globalization and the ever-heightening degrees of competitiveness among nations.

In the Greek industrial sector, most of the managers follow the existing leadership style of the ownership structure of the firm . Thus, while family-owned firms depict a rather autocratic form of decision and few at the top, which present slow adaptability and innovation—especially in dynamic markets— others have proved more resilient and better performing with a more democratic and consultative leadership style.

Revitalization of the industrial sector is amongst many key priorities that need to be addressed by Greece. Promotion of innovation and technology will be crucial elements for thriving towards competitiveness. This will be achieved by specifically fostering research and development activities and promoting the collaboration of industry and science, accompanied by investments in digitalization. Supporting SMEs and start-ups to access finance is also a key enabler for promoting innovation.

Second, developing export capabilities is critical for Greek industry to become part of global value chains. This involves better branding of Greek products and eliminating the logistical and regulatory nuisances that discourage trade. Food processing, pharmaceuticals, and renewable energy have enormous growth prospects on world markets.

Third, the business environment is just one aspect of an enhancing investment pull. However, many bureaucracies, inefficiency in the regulation process, and not having a stable macroeconomic environment are the key points that create a better infrastructure especially in transportation and energy systems that can support the growth of industries human capital development which is, lastly, another critical element in industrial transformation. Investment in education and training programs oriented to industry needs can close skills gaps and foster an innovative and productive workforce.

Conclusion

The Greek industrial sector is not destroyed, despite many fateful challenges. If one tries

to recapitulate the development factors of the Greek industrial sector, history, structural policy aspects would certainly dominate the subjective discourse, but the current assessments revealed the drastic influences of economic crises and globalization. While indeed there are evident challenges characterized by low investment, bureaucratic inefficiency, and inherent structural weaknesses, there is also some room for growth and innovation to be taken from them.

If Greece adopts modern policies that focus on innovation, export capacity, and human capital building, this will be a sturdy and competitive base for industry in Greece. Leadership and culture will have to step in so as to allow the shaping up of companies amidst the very dynamic global landscape. The Greek industrial sector, with the right strategies and reform, can offer much for sustainable economic growth.

Chapter 3. An Empirical Study of Leadership Styles in Greek Industry

This chapter is a thorough empirical analysis of the leadership styles adopted in the Greek industrial sector. The main objective is to comprehend the methodologies, principal findings, and implications concerning leadership practices, specifically in the industrial set-up of Greece.

Research Methodology The present study adopted a qualitative research methodology to study the leadership styles and their impact on organizational outcomes. Semi-structured interviews were conducted with ten leaders working in different Greek industrial firms, ensuring equal representation of both male and female leaders. The interviewed leaders belonged to varied industries and designations covering upper and middle management. The sample, including participants with an age range of 28-55, reflected a balanced perspective on the issue.

The CEO's behavioral style, and its relationship with ownership structures. The leadership practices of top and middle-level management which includes production, finance, and sales managers.

The role of organizational culture in guiding leadership practices and influencing subordinates.

Data Collection and Analysis

The Interviews were conducted with the help of a semi-structured questionnaire to bring out the leadership behaviors, challenges, and outcomes in a better way. The method of content

analysis was applied in making a systematic study of the data. It acted in the facilitation of recognizing patterns, themes or relationships lying in the responses.

The demographic data, including gender, age, and experience, throw adequate light on the context of the leaders' perspectives. The responses were further categorized to bring out the themes that recurred as apparent decision-making styles and practices of communication and motivational strategies.

Autocratic Leadership Prevalence: Many of the Greek industry leaders practice an autocratic style of leadership, especially in firms that are owned and managed by families. Centralization of decision-making is at a very high level with leaders who mostly prefer using their powers than pooling efforts. This is motivated by the cultural and structural environment of Greek businesses, where conventional hierarchies abound.

Collaborative and Participative Trends: Many leaders of bigger or internationally-oriented companies tend towards more participative leadership— hence, away from autocratic. More open communication, making decisions with input from the team, and empowering employees were characteristics being used by leaders to manage the transition to modern management practice.

Impact of Ownership Structure: Indeed, the ownership structure significantly influenced the style of leadership. Specifically, family-owned firms tended to use more authoritarian and directive styles, while publicly-owned or externally financed companies preferred collaborative and transformational styles of leadership. Just that difference already has a great impact on how ownership dynamics influence managerial behavior.

Organizational Culture: The research illustrated the very strong link that exists between leadership styles and organizational culture. Innovating and change-oriented leaders instilled a culture of teamwork and openness. On the other hand, high levels of bureaucratic organizations tend to be more change-averse and have little involvement of workers.

Gender Dynamics in Leadership: The women leaders tended to be more participative and democratic and focus more on building relationships and employee development. The male leaders tended more toward directive styles and focused on goal achievement and efficiency. These gendered differences reflect some evolving dynamics about leadership in Greek industries.

Leadership Development Challenges: Although many Greek firms have managed to update their leadership practices, they still have a problem developing good leaders. The most

glaring shortcomings involved limited access to formal training programs, resistance to change, and the scantiness of mentorship opportunities.

The study found that leadership style is significantly related to organizational performance. Leaders using transformational and participative styles had better outcomes in employee satisfaction, as well as with innovation and adaptability. Authoritative leadership styles, on most occasions, resulted in impeding the morale of the employees and organizational agility.

Factors that shape this relationship are the ability of the leaders to motivate workers and to communicate well and align team efforts with the organization's goals. Leaders who concentrated on trust building and encouraging cooperation found more success in managing challenges and driving performance.

Promoting Transformational Leadership: Greek firms should adopt such leadership styles to create an inspiring and power-giving work environment. This could be transformational leadership, ensuring vision, inspiration, and collaboration that can bring about creativity and adaptability in the competitive industrial structure.

Organizational Culture Change: Moving from very strict hierarchical organizations to cultures that are flexible and inclusive will make a big difference in engagement and innovation at work. In this regard, leadership needs to role model openness and collaboration in order to develop a culture of diversity and teamwork.

Gender Inclusivity in Leadership Positions: Organizations should make strong efforts to encourage female leaders, thereby recognizing diverse styles of leadership as equally important. Mentorship programs and policies that work toward gender equality can reduce the existing gaps.

Leadership Alignment with Strategic Goals: Ensure that leaders' behaviors and decision-making process reflect this focus on the organization's strategic aims — particularly paying attention to a long-term vision, empowerment of employees, and adaptability in the face of external challenges.

The statistical analysis of our finding revealed:

The results of this study indicate that autocratic leadership is still very dominant in many Greek firms, especially family-owned businesses. Autocratic leadership is marked by centralized decision-making and the strict observance of hierarchy, with very little slack for

employee involvement. The leadership of such organizations will usually prescribe strategies and operational processes to be followed, leaving very little room for subordinates' inputs or innovation.

Cultural Norms: In traditional Greek business, the principle of respect for hierarchy is followed. The Greek leaders use a more authoritarian leadership style based on the cultural norms of the country.

Family-Owned Firms: Greek businesses are mostly those family-controlled ones with the inheritance of leadership; the style is very much autocratic and keeps on being the same.

Gain: While this approach offers a level of clarity and direction, it also has some serious drawbacks. Workers working under an autocratic management style often feel demotivated and have limited freedom and hence do not own motivation leading to reduced innovation and adaptability. The approach is very unsuitable for stiff competition in dynamic industries that depend upon creativity and collaboration.

The Rise of Participative Leadership in Greater, Internationally-Oriented Firms
Actually, quite the opposite is happening in big, internationally-oriented firms where participative leadership styles are increasingly popular. Leaders in such organizations tend to emphasize collaboration by including employees in decision making and developing a sense of shared ownership toward organizational goals. This approach features:
Open Communication: In this regard, leaders enable feedback and maintain transparent dialogues with team members.

Employee Empowerment: More autonomy in teams leads to more job satisfaction and creativity.

Participative leadership is associated with better organizational outcomes, including greater innovation, more employee engagement, and greater adaptability. Mostly, leaders operate with this form of leadership practice the same level of international management trends. Thus, they value inclusiveness and collaboration as the ways to secure long-run success. The ownership structures of the Greek industry significantly frame the leadership styles. Given that family firms have the lion's share of the sector, they mostly represent autocratic and directive leadership due to dominance arising from centralization. Decision-making is at most top-heavy with few individuals, most probably members of the same family, leading to issues like:

Resistance to Change: The family leaders may want the old methodologies more than innovation.

Limited Scalability: Inability to scale up is a more general characteristic of autocratic setups, which generally find it quite challenging to meet the increased requirements of scope or international markets.

On the other hand, public-owned or externally-financed organizations exhibit better flexibility to embrace partnership and transformational leadership. Top management in these firms is more likely to invest resources in the development of leadership capabilities, implement inclusive practices and above all, ensure a high level of commitment from employees, depicting the pressure of competition and the larger stakeholders' influence.

Gender Dynamics :The empirical investigation brought out some conspicuous gender-based distinctions relating to leadership styles preferred by women leading the Greek industry.

Top the charts in relationship-building, employees' development, and decision-making. These characteristics are more directly aligned with the core principles of transformational leadership, proven to enhance levels of organizational performance through trust and inclusiveness within the culture. Meantime, the male leaders were more dotting on directions and goals, wanting to get things done and to be efficient.

Here, however, is an apparent difference that underscores why diversity in leadership can be an asset. Female leaders tend to have more satisfied and engaged employees because of the participative style; a higher number of women in leadership may mean better organizational performance.

Organizational Culture as a Contingent Variable: The organizational culture proved to be one of the contingent variables surfacing influences upon leadership style and its effectiveness. Firms with a strong, stiff hierarchical organizational culture tend to perpetuate autocratic leadership more and disincentive innovation and employee empowerment. On the contrary, organizations with strong, open, and flexible cultural formations facilitate the work of leaders practicing participative and transformational leadership styles.

This finding suggests that organizational culture plays a dual role in acting as: A Change Barrier: Old cultures of becoming highly evident, as they do not embrace or encourage new modern forms of leadership practice, giving little or no room for innovation.

Champion of Change: Adaptive cultures harness creativity and collaboration as well as inclusivity, making progressive leadership styles more effective

Problems with Leadership Development: Even with the increasing necessity for good leadership, the study pointed to a number of challenges within leadership development.

Absence of Training Programs: Many companies do not have formal programs to develop leadership qualities, particularly in the case of family-owned businesses.
Lack of Mentorship Opportunities: Rare are instances where leaders get a chance to be groomed and polished in their skill sets by some mentors; they usually learn with age or by following some age-old practices.

Change Resistance: Traditional organizational culture and inertia within the organization act as impediments to change in leadership philosophies.

Overcoming these difficulties will make the companies in Greece capable of developing leaders who will be able to steer their organizations through the complexities looming in the industrial sector. Leadership development programs for communication and emotional intelligence could help fill this gap regarding the focus of change.
Leadership and Organizational Performance

The research confirmed that there is a significant relationship between leadership style and organizational performance. Transformational and participative leadership impacts positively on performance through:

Increasing employee interest and motivation. The encouragement of innovativeness and flexibility.

Creating a cross-functional team that meets its objectives is a huge challenge. In contrast, autocratic leadership is quite often associated with low morale in the organization, hampered creativity, and limited organizational flexibility, especially in highly competitive and dynamic markets. The findings therefore reveal the need for Greek firms to transit to leadership styles with more collaboration and inclusiveness.

Concluding Implications

What follows are the conclusions and the possible actionable recommendations that can improve leadership practices in the Greek industry, considering the findings of this empirical study:

Transformational Leadership Training: Train leaders to motivate and allow their subordinates to take the risks that would bring about innovation and resilience.
Promoting Gender Diversity: More participation of women leaders would instill diversity of thought and participative leadership.

Investing in Leadership Development: Aspects of formal training and mentoring in leadership effectiveness.

Transforming Organizational Culture: Organizations need to transform from fixed organizational structures to flexible and collaborative cultures that nurture the principles of contemporary leadership. It is through these dimensions that Greek firms can become more competitive by innovating and building resilient organizations to flourish in a globalized economy.

Chapter 4: Conclusions

In Chapter 4, the empirical study findings on leadership styles in Greek industry are reviewed, drawing implications for the use of management practices and their effect on organizational performance. The research proved leadership styles associated with the effectiveness of organizations in handling and overcoming challenges and creating conditions that eventually lead to sustained success. Leadership emerged as the important managerial variable determining not just the internal workings of organizations but also how well-placed organizations are in competing within an ever-globalizing market.

One of the major findings notes that organizational performance is influenced by transformational and participative leadership styles. These approaches emphasize the involvement of employees, openness in communication, and shared vision, which helps in fostering innovation and lifting the morale of the employees. The leaders using such styles were noted as leading their teams in ways that aligned very well with organizational goals, thus invoking high commitment and productivity from the employees. The results seem to indicate that with the growing interconnectedness of organizations and the complication of challenges, leadership styles focusing on flexibility and inclusiveness find greater promise of effectiveness.

On the contrary, leadership in Greek companies is mostly of the old-fashioned autocratic and authoritarian type and, particularly in family concerns, is still based on extremely limited

regimes of centralized decision-making and inflexible hierarchies that suppress creativity and free employee initiative and drain an organization's overall flexibility. This can be effective in environments that need to be very well-controlled or in times of crisis, but holding that in hand means stifling the loose, dynamic, and innovative approaches needed for long-run growth.

Organizational ownership structures have a formative influence on leadership style and organizational behavior. Dominant amongst ownership structures in the Greek industrial sector, family-owned companies gravitate more towards autocratic leadership due to their reliance on high levels of hierarchy management and central decision-making. This model often has underpinning traditional values and is change-resistant. On the contrary, public and internationally oriented companies are more likely to practice participative and transformational types of leadership. Quite often, in trying to match up in the economy of the globe, these organizations lay more stress on cooperation, innovation, and empowerment of employees.

Another vital factor that affects how well a leader can perform in an organization is its culture. For the culture of an organization can freely provide the cooperation, flexibility, and creativity necessary to embrace new forms of leadership, leading employees and improving overall productivity. In contrast, most organizational cultures are stiff and highly bureaucratic, thus suppressing change and buy-in of employee involvement, and especially that all good leadership practices are achieved. These are real cultural issues, forming a crucial reason for Greek organizations to invest in cultural change as part of their broader campaigns towards leadership development.

This chapter underscores the very pressing necessity for organized leadership development programs within the Greek industry. Even though the importance of up-to-date leadership style is acknowledged, many organizations do not have the required infrastructure to develop their leaders properly. Training programs, and inadequate or no mentoring opportunities, and insufficient resources for professional growth in many companies/organizations. This gap reduces the capacity of an organization to later develop some forms of leaders, that can deal with complexities in the modern industrial situation.

The findings implied that organizations have to, as a matter of priority, put in place well-structured leadership development programs. Furthermore, such programs should concentrate on arming the leaders with the competencies and techniques required to inspire their teams plus innovation and effective management of change. Such programs also need to focus on the interests of family-owned businesses by supporting movement from traditional hierarchical organizational models to more flexible and participative forms.

The findings also underscore the gravity of the gender dynamic with leadership. The female leaders in the Greek industry were more inclined to use participative and democratic styles and relate more to building relationships, developing employees, and collaboration. Consistent with transformational leadership that has been found to positively influence organizational performance, these dimensions are more inclusive in nature as compared to the male leaders. Though more directive and achievement-driven than the male leaders, the male leaders could also learn to benefit from some of the more democratic practices. Strategically, it increases organizational flexibility when more women are advanced to leading positions and nurtures the culture of being open-minded and innovative accordingly.

To conclude, the first half of Chapter 4 draws out the complex interrelationship between leadership styles, organizational culture, and ownership structures in the Greek industrial sector. There is a clarion call for the adoption of contemporary leadership that is based on collaboration, flexibility, and employee commitment. This would form a basis upon which leadership development gaps can be capped, cultural transformation can be advanced, and diversity can be embraced so that Greek firms can compete better in the face of growing challenges in the world market.

The second half of Chapter 4 continues the analysis of the implications of the empirical findings on leadership styles in Greek industry. It specifically looks at the detailed challenges, possible ways out, and broader implications of leadership practices on organizational performance and industrial development.

One major theme of leadership is to be able to adapt and strategically align. The results of these dimensions reflect that Greek leadership has to use more and more flexible approaches to handle the very unique challenges created by economic instability and global competition. More specifically, leaders that align their strategies with the aims of organizations and the requirements of the external market are in far better place to be resilient and make sustainably successful. This reveals the loopholes of leadership in the traditional industrial sector. Autocratic and directive leadership although being used widely are not very fit for new genres of organizations that require innovation, collaboration, and agility. These usually end up producing low levels of engagement and morale from employees, especially in dynamic markets with a high level of competition. Instead participative and transformational leadership led to better team performance, innovation, and employee satisfaction. Leaders engaging with employees, empowering them, and bringing a shared sense of purpose greatly help in organizational agility and growth.

This section pays special attention to the contribution of education and training to leadership development. Many Greek firms, therefore, acknowledge leadership matters, but

there is a lacuna of a greater part of them concerning formal training and development opportunities. Focus programs on skills that communications or emotional intelligence or decision-making or even change management builds argue that such programs will then take into specific account the peculiar needs and very many times the extra pressure that is exerted on them by not modernizing the management and finally taking into consideration the uniqueness of Greek industrial landscape that family-owned firms have in general.

The importance of developing a culture of collaboration within the organization is obvious in our results. Cultural transformation is, explicitly, one of the key aspects of moving towards effective leadership practices. Organizations with rigid and very hierarchical cultures always shy away from change and, in that sense, stifle the organizational advancement process and the implementation of new ideas. Cultures of openness, flexibility, and employee involvement, however, set an ideal environment for using transformational and participative leadership styles.

Leadership diversity and leadership inclusivity emerged as the two most critical themes. The gender dynamics of Greek leadership indicated that women in leadership positions adopt more democratic and participative leadership styles and focus on collaboration and relationship building. Gender diversity within leadership positions also enhances multiple perspectives and approaches that increase structural flexibility and innovation. The increased involvement and inclusivity of women are considered necessary by Greek companies to be competitive in the context of globalization.

The findings also underscore the need to tackle, in general, the systemic challenges of the Greek industry. Bureaucratic inefficiencies in financing access and regulatory obstacles impede industry's potential for growth. Navigating these challenges will require effective leadership, as it stands the leaders that have unique propensity in championing policy changes, improving efficiency and fomenting innovation within the organization.

In other words, our research reinforces that Greek industrial firms should, as a matter of urgency, adopt contemporary leadership styles that focus on collaboration, innovation, and adaptability. If organizations can fill in the training and development gaps, create inclusive cultures, and align their leadership practices to strategic goals, then they have done everything to deserve resilience and competitiveness. Finally, the chapter ends by summing up the fact that Greek industry must learn to change, effective leadership turning the key, to sustainable growth and development-related transformation.

III. DISSERTATION CONTRIBUTIONS REFERENCE

1. Theoretical views and propositions on the essence and characteristics of management and leadership styles and their importance for the success and prosperity of industrial enterprises in Greece have been studied, systematized and summarized. Based on the study of the achievements of theoretical thought, concepts and characteristics of the leader have been presented. A typology of leadership styles has been established and features of the development of the leader have been deduced.
2. A comprehensive review of the state and development of the industrial sector in Greece has been made. Structural and quantitative characteristics of the sector have been derived. The dominant leadership styles in industrial and public sector organizations in Greece have been established. The main problems related to the state of Greek industry have been identified.
3. The theoretical and practical aspects of an approach to conducting an empirical study of management and leadership styles in the industrial sector in Greece have been studied. Based on this, an adapted and supplemented methodological framework of the analysis has been developed. The methodological framework includes the paradigm, philosophy and design of the study, the type of empirical data required and the procedure for their collection, the means and methods for data analysis.
4. The developed methodological framework has been tested in the study and a comprehensive analysis of management and leadership styles in the industrial sector in Greece has been made. Key results from the analysis have been summarized. On this basis, specific characteristics of the leader in enterprises from the industrial sector in Greece have been identified.

IV. LIST OF PUBLICATIONS ON THE TOPIC OF THE DISSERTATION

1. **Goulas K. (2022):** Descriptive Review of structural and qualitative characteristics in Greek Industry. *Economics and Management*, Volume XIX, Issue 1, pp. 25-33, ISSN: 2683-1325 doi: 10.37708/em.swu.v19i1.3
2. **Goulas K. (2022):** A Review of traditional approaches of studying Leadership styles. *Entrepreneurship*, Volume X, Issue 1, pp. 50-58, ISSN: 2738-7402, doi: 10.37708/ep.swu.v10i1.5
3. **Goulas K. (2022):** A descriptive review of effective leadership models. *Annual of the College of Tourism- Blagoevgrad*, Volume 1/2022, Issue 1, ISSN: 2815-4169 , pp. 148-162