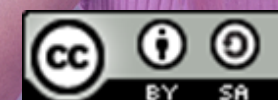




Εκπαιδευτικές Ενότητες για την Πράσινη Μετάβαση

ΕΝΟΤΗΤΑ 7: Βιώσιμη Υγεία

Με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι απόψεις και οι γνώμες που διατυπώνονται εκφράζουν αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών και δεν αντιπροσωπεύουν κατ'ανάγκη τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (ΕΑΕΑ). Η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο ΕΑΕΑ δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τις εκφραζόμενες απόψεις.



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Περιεχόμενα ενότητας

- 1 Βασικές Έννοιες
- 2 Διαδραστική Δραστηριότητα
- 3 Πηγές και μελέτη
- 4 Παραπομπές



Μαθησιακά αποτελέσματα αυτής της ενότητας

- ο Προσδιορισμός της έννοιας και του ρόλου της βιώσιμης ηγεσίας.
- ο Καθορισμός των απαιτούμενων δεξιοτήτων για επιτυχημένους βιώσιμους ηγέτες.
- ο Κατανόηση της σημασίας της βιώσιμης ηγεσίας για τις ΜΜΕ οικογενειακές επιχειρήσεις.
- ο Ενσωμάτωση πράσινης αξίας και υπεύθυνων πρακτικών στην επιχειρηματική ηγεσία.

Στόχος αυτής της ενότητας

Η ενότητα αυτή στοχεύει να εξηγήσει την έννοια και τον καθοριστικό ρόλο της βιώσιμης ηγεσίας για τη διασφάλιση της επιχειρηματικής συνέχειας, ενώ παράλληλα εξισορροπεί την ευημερία των εργαζομένων και ενισχύει την καινοτομία, την προσαρμοστικότητα και τις βιώσιμες πρακτικές.

Έχει σχεδιαστεί για να υποστηρίξει τους ιδιοκτήτες, τους διευθυντές και τους νυν ή μελλοντικούς ηγέτες των ΜΜΕ στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η βιωσιμότητα μπορεί να ενσωματωθεί στη στρατηγική λήψη αποφάσεων και στην οργάνωση.

Υιοθετώντας τις αρχές της ηγεσίας στη βιωσιμότητα και με τον κατάλληλο συνδυασμό δεξιοτήτων, οπτικών και αξιών, τα στελέχη που δραστηριοποιούνται στον τομέα της βιωσιμότητας μπορούν να καθοδηγήσουν τις μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις με όραμα, προσαρμοστικότητα και ηθική προς ένα βιώσιμο μέλλον που ωφελεί τους ανθρώπους, τον πλανήτη και την οικονομία.

Εισαγωγή

Η βιωσιμότητα αποτελεί κεντρικό θέμα για τις επιχειρήσεις παγκοσμίως, καθώς αντιμετωπίζουμε συλλογικά πιεστικές παγκόσμιες προκλήσεις, όπως η κλιματική αλλαγή, η εξάντληση των πόρων και οι κοινωνικές αδικίες.

Οι μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες συχνά χαρακτηρίζονται από περιορισμένους πόρους, καλούνται να ανταποκριθούν στις εν λόγω νέες προκλήσεις. Η βιβλιογραφία έχει καταδείξει τη **συσχέτιση μεταξύ των προσεγγίσεων ηγεσίας και της ανάπτυξης ή/και της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων** (Tantry et al., 2025)).

Η ζήτηση για στρατηγική βιώσιμη ηγεσία δεν ήταν ποτέ μεγαλύτερη, καθώς οι εταιρείες αναγνωρίζουν την ανάγκη



εξισορρόπησης της οικονομικής ανάπτυξης με την περιβαλλοντική και κοινωνική ευθύνη.

Η στρατηγική σημασία των MME για τη δημιουργία θέσεων εργασίας και την εθνική οικονομία των χωρών αυξάνει την ανάγκη διερεύνησης της βιώσιμης ηγεσίας που μπορεί να διασφαλίσει με τον καλύτερο τρόπο την επιβίωση και την ανάπτυξη των μικρότερων επιχειρήσεων.

Θα αναλύσουμε πώς οι βιώσιμοι ηγέτες ανταποκρίνονται στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες της βιωσιμότητας μέσω **πραγματικών μελετών περίπτωσης** και πώς να ενσωματώσουν τις πράσινες αξίες και τις υπεύθυνες πρακτικές στην επιχειρηματική ηγεσία μέσω μιας **διαδραστικής δραστηριότητας**.

Βιώσιμη Ηγεσία



Σχήμα 1



Μακροπρόθεσμο Όραμα

Εξισορρόπηση της βραχυπρόθεσμης κρίσης με τους μακροπρόθεσμους στόχους βιωσιμότητας.



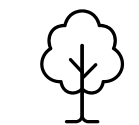
Συνεργασία και Ένταξη

Συνεργασία με ποικίλα ενδιαφερόμενα μέρη για την επίτευξη αναπτυξιακών στόχων.



Ηθική Λήψη Αποφάσεων

Διατήρηση της ακεραιότητας, της διαφάνειας και της λογοδοσίας στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης.



Προσαρμοστικότητα και Ανθεκτικότητα

Προσαρμογή στις αλλαγές και αποτελεσματική αντιμετώπιση των προκλήσεων.

Η βιώσιμη ηγεσία απέκτησε ουσιαστική σημασία την τελευταία δεκαετία, καθώς δίνει προτεραιότητα όχι μόνο στην επιχειρηματική επιτυχία αλλά και στην ευημερία των εργαζομένων, της κοινωνίας και του περιβάλλοντος, στοιχείο καθοριστικής σημασίας για τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης επιχειρηματικής ανάπτυξης.

Ωστόσο, η υιοθέτηση προσεγγίσεων βιώσιμης ηγεσίας οι οποίες χαρακτηρίζονται από εύελικτη λήψη αποφάσεων, μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα σε βάθος χρόνου και προσαρμοστικές στρατηγικές, συνιστά πρόκληση για τις ΜΜΕ οικογενειακές επιχειρήσεις.

Η βιώσιμη ηγεσία συνδυάζει τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης με την ηγεσία, προκειμένου να καθοδηγήσει τους οργανισμούς προς ένα υγιές και υπεύθυνο μέλλον που εστιάζει σε περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς και οικονομικούς παράγοντες. Αποτελεί μια διαδικασία επιρροής που περιλαμβάνει συγκεκριμένες πρακτικές σε προσωπικό, οργανωτικό και στρατηγικό επίπεδο, όπως παρουσιάζεται στο σχετικό βίντεο.

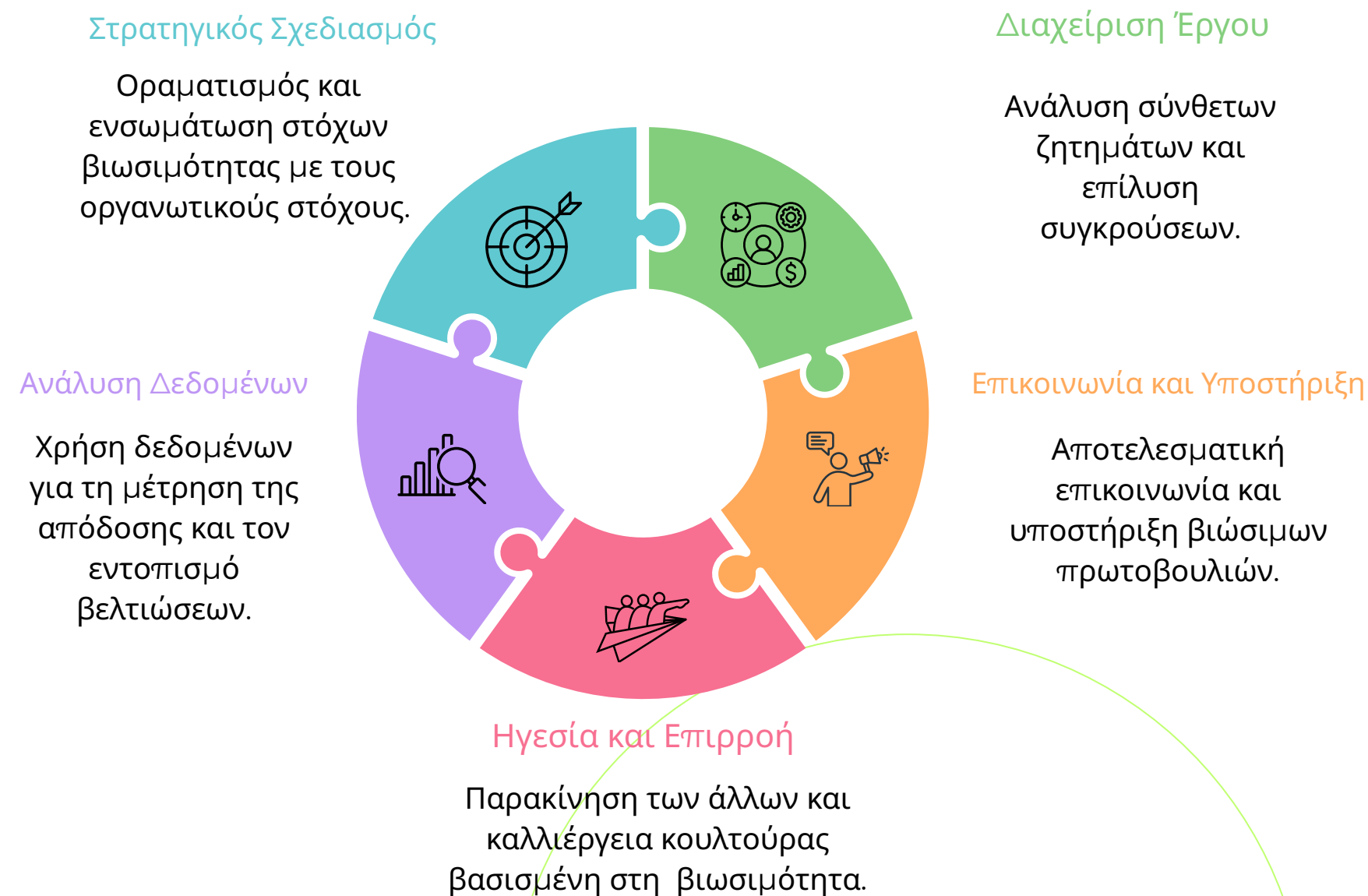
Πέρα από την εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών, προϋποθέτει την καλλιέργεια αντίστοιχης νοοτροπίας, την προώθηση της καινοτομίας και την ενδυνάμωση των ατόμων ώστε να συμβάλλουν στους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs), όπως συνοψίζονται σε τέσσερις βασικές αρχές που απεικονίζονται στο Σχήμα 1.

Βάσει των αρχών αυτών, είναι δυνατό να προσδιοριστούν **οι δεξιότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική άσκηση βιώσιμης ηγεσίας.**

Καταρχάς, τα άτομα που δραστηριοποιούνται στον τομέα της βιωσιμότητας αναγνωρίζουν τη διασύνδεση μεταξύ οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών παραγόντων και επιδιώκουν τη δημιουργία θετικού αντίκτυπου και στους τρεις αυτούς άξονες. Στο πλαίσιο αυτό, **εντοπίζουν προκλήσεις, συνεργάζονται με ποικίλους εμπλεκόμενους φορείς και αναπτύσσουν στρατηγικές που οδηγούν σε ουσιαστικά και μετρήσιμα αποτελέσματα.**

Παράλληλα, ενθαρρύνουν οργανισμούς και κοινότητες **να επαναπροσδιορίσουν τα παραδοσιακά μοντέλα ανάπτυξης και επιτυχίας**, προωθώντας προσεγγίσεις που θέτουν σε προτεραιότητα την ευημερία των ανθρώπων και την προστασία του πλανήτη.

Οι ιδιοκτήτες, τα διοικητικά στελέχη και οι υφιστάμενοι ή μελλοντικοί ηγέτες μικρομεσαίων επιχειρήσεων που επιθυμούν να αναλάβουν ρόλο στον τομέα της βιώσιμης ηγεσίας ενθαρρύνονται να αναπτύξουν τις βασικές δεξιότητες που παρουσιάζονται στο Σχήμα 2



Σχήμα 2



Οφέλη

Για την υιοθέτηση της βιώσιμης ηγεσίας, **οι ηγέτες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων καλούνται να επιτυγχάνουν ισορροπία μεταξύ βιωσιμότητας και κερδοφορίας.**

Η βιώσιμη ηγεσία εστιάζει στη διαμόρφωση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο ενισχύει την απόδοση των ομάδων και προάγει τη δημιουργικότητα. Η ενθάρρυνση της ανοικτής επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας συμβάλλει στη διαμόρφωση μιας υποστηρικτικής οργανωτικής κουλτούρας, ικανής να προσελκύει στοχοπροσηλωμένα άτομα. **Με τον τρόπο αυτό, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν την οργανωτική τους απόδοση και τη δέσμευση των εργαζομένων, καθώς και να αναπτύξουν ένα βιώσιμο επιχειρηματικό πρότυπο.**

Η αναζήτηση ανατροφοδότησης, η παροχή ευκαιριών συνεχούς μάθησης και η ανάπτυξη προγραμμάτων καθοδήγησης (mentoring) αποτελούν θεμελιώδεις άξονες της ανάπτυξης της βιώσιμης ηγεσίας, ενισχύοντας την ανθεκτικότητα και καλλιεργώντας την ανάπτυξη και την καινοτομία στον οργανισμό. Επιπλέον, η ανάθεση αρμοδιοτήτων και η ενδυνάμωση των μελών της ομάδας **ενισχύουν την εμπιστοσύνη, την αυτονομία και το αίσθημα ευθύνης, συμβάλλοντας στην οργανωσιακή προσαρμοστικότητα και διασφαλίζοντας τη μακροπρόθεσμη επιβίωση σε ένα απαιτητικό περιβάλλον.**



Μελέτη περίπτωσης

Προκειμένου να αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο οι σύγχρονοι ηγέτες μικρομεσαίων επιχειρήσεων ανταποκρίνονται στις προκλήσεις της βιωσιμότητας, στο σχετικό βίντεο παρουσιάζεται η περίπτωση του **ομίλου OMNI**.

Στην Ενότητα I έγινε ήδη αναφορά στην εταιρεία **Grupo El Castillo ως μελέτη περίπτωσης εταιρείας**. Μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αναδεικνύονται είναι η **αντίσταση των μεγαλύτερων σε ηλικία μελών**, τα οποία τείνουν να υιοθετούν πιο συντηρητικές προσεγγίσεις, σε αντίθεση με τη νεότερη γενιά, η οποία τοποθετεί τη βιωσιμότητα ως στρατηγική προτεραιότητα για τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και την εταιρική ταυτότητα.

Η Patricia Belmar Moreno έχει προωθήσει τη συστημική καινοτομία μέσω της υλοποίησης «πράσινων» πρωτοβουλιών, όπως η μείωση της χρήσης χαρτιού, η ενίσχυση πρακτικών ανακύκλωσης και η ανάπτυξη ενός καταρτισμένου, ευαισθητοποιημένου και ενεργά συμμετέχοντος ανθρώπινου δυναμικού. Η υιοθέτηση των εν λόγω δράσεων συνιστά στρατηγικό παράγοντα ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας σε μια οικογενειακή επιχείρηση, αποφέροντας τόσο περιβαλλοντικά οφέλη όσο και εξοικονόμηση κόστους.

Η εμπειρία της Grupo El Castillo καταδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο **οι διαγενεακές δυναμικές ηγεσίας επηρεάζουν την υιοθέτηση πρακτικών βιωσιμότητας**. Παράλληλα, αναδεικνύεται ο ρόλος της νεότερης γενιάς ηγετών στην προώθηση πολιτισμικών αλλαγών, η σημασία της σταδιακής υλοποίησης παρεμβάσεων, καθώς και οι προκλήσεις που σχετίζονται με την επέκταση βιώσιμων πρακτικών σε διαφορετικούς τομείς δραστηριότητας.

Η Βιώσιμη Ηγεσία στην Πράξη

Σας προτείνουμε να πραγματοποιήσετε την ακόλουθη δραστηριότητα:

Πρόκληση Βιωσιμότητας για Οικογενειακές Επιχειρήσεις

Διάρκεια: 60–90 λεπτά

Μορφή δραστηριότητας: Ομαδική εργασία (3–5 άτομα ανά ομάδα)

Η δραστηριότητα αποτελείται από πέντε απλά βήματα:

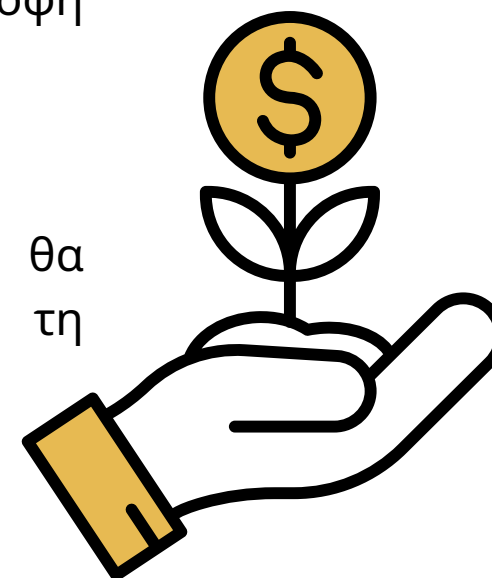
1

Οι ομάδες γνωρίζουν μια φανταστική μικρομεσαία οικογενειακή επιχείρηση, η οποία αντιμετωπίζει αυξανόμενα κόστη, αποχώρηση εργαζομένων και πίεση από τους πελάτες για υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών.

Εσωτερικές εντάσεις: διατήρηση σταθερότητας ή στροφή προς καινοτομία;

Η αποστολή σας:

Να σχεδιάσετε ένα πλάνο βιωσιμότητας που θα διασφαλίζει τόσο την κερδοφορία όσο και τη μακροπρόθεσμη επιβίωση της επιχείρησης.





Κάθε μέλος της ομάδας αναλαμβάνει έναν συγκεκριμένο ρόλο (stakeholder), μέσα από μια κάρτα ρόλου



Ιδρυτής – επιφυλακτικός, με έμφαση στο κόστος, αντιμετωπίζει με σκεπτικισμό τη βιωσιμότητα, εκτός αν αποφέρει άμεσα οικονομικά οφέλη



Διάδοχος – με γνώμονα την καινοτομία, επιθυμεί πράσινο μετασχηματισμό και μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα.



Εκπρόσωπος Εργαζομένων – ασχολείται με την ευημερία στον χώρο εργασίας και τις βιώσιμες πρακτικές στην εργασία.



Οι ομάδες επεξεργάζονται τρία διαφορετικά σενάρια-προκλήσεις, συζητώντας μέσα από τον ρόλο που έχει αναλάβει κάθε μέλος. Στη συνέχεια, ψηφίζουν για τις αποφάσεις που θα ληφθούν και καταγράφουν κάθε απόφαση, μαζί με τις αναμενόμενες βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες επιπτώσεις της.



Αυξανόμενο κόστος ενέργειας:

Θα πρέπει η επιχείρηση να επενδύσει σε ηλιακά πάνελ (υψηλό αρχικό κόστος αλλά εξοικονόμηση σε βάθος χρόνου) ή να επιλέξει φθηνότερα ενεργειακά συμβόλαια βραχυπρόθεσμα;



Απόβλητα & Φήμη:

Μια τοπική εφημερίδα ασκεί κριτική στις πρακτικές διαχείρισης αποβλήτων της επιχείρησης. Πώς θα πρέπει να αντιδράσει η διοίκηση; Να υλοποιήσει ένα κοστοβόρο πρόγραμμα ISO 14001, να ξεκινήσει μια χαμηλού κόστους εσωτερική εκστρατεία ανακύκλωσης ή να το αγνοήσει προσωρινά;



Διατήρηση Ταλέντου:

Νεότεροι εργαζόμενοι σκέφτονται να αποχωρήσουν για να εργαστούν σε εταιρείες με πιο ισχυρό σκοπό και αξίες. Πώς θα πρέπει να αντιδράσει η διοίκηση; Να ενισχύσει τη βιωσιμότητα στον χώρο εργασίας (π.χ. ευέλικτες μορφές εργασίας) ή να επικεντρωθεί αποκλειστικά σε αυξήσεις μισθών

Ανάπτυξη Χάρτη Πορείας προς τη Βιωσιμότητα



Σχήμα 3

4

Μόλις ληφθούν οι αποφάσεις, οι ομάδες τις ενσωματώνουν σε έναν Χάρτη Πορείας προς Βιωσιμότητα, ο οποίος απεικονίζεται στο Σχήμα 3.

5

Οι ομάδες παρουσιάζουν τους οδικούς τους χάρτες. Ο συντονιστής συγκρίνει διαφορετικές επιλογές (π.χ., ορισμένες ομάδες μπορεί να δίνουν προτεραιότητα στις βραχυπρόθεσμες αποταμιεύσεις, άλλες στη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα).

Πηγές για περαιτέρω μελέτη

- Avery, G.C. — Leadership for Sustainable Futures: Achieving Success in a Competitive World– https://www.e-elgar.com/shop/usd/leadership-for-sustainable-futures-9781845421731.html?srsId=AfmBOorER67nF0BYgGbs_MPPgSW-vtxjQbV5Un1S76LEkOWuhS_mc3Kp&utm_source=chatgpt.com
- TED Talk: The Business Benefits of Doing Good by Wendy Woods - https://www.ted.com/talks/wendy_woods_the_business_benefits_of_doing_good





Παραπομπές

- Al Jaghoub, J., Suleiman, A., Takshe, A. A., Moussa, S., Gilani, S. A. M., Sheikh, S., & Tantry, A. (2025). The role of innovation in waste management for enterprises: A critical review of the worldwide literature. *Technology-Driven Business Innovation (Stud. in Systems, Decision and Control*, Vol. 223, pp. 453–464). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-51997-0_38
- Claremont Lincoln University. (n.d.). What is sustainability leadership? Retrieved August 13, 2025, from <https://www.claremontlincoln.edu/news-blog/what-is-sustainability-leadership/>
- Ince, F. (2018). Leadership and sustainability: From the first to the second generation of SMEs ownership. In R. Perez-Urbe, C. Salcedo-Perez, & D. Ocampo-Guzman (Eds.), *Handbook of Research on Intrapreneurship and Organizational Sustainability in SMEs* (pp. 1–22). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-3543-0.ch002>
- Mansour, A., Al-Ahmed, H., Shajrawi, A., Alshaketheep, K., Alshurideh, M., & Deeb, A. (2025). Sustainable leadership in family-owned businesses: The practice of searching profitability and evaluating the business' effects on the environment. *An-Najah University Journal for Research – B (Humanities)*, 39(4), Article 7. <https://doi.org/10.35552/0247.39.4.2420>
- Suriyankietkaew, S., Krittayaruangroj, K., & Iamsawan, N. (2022). Sustainable leadership practices and competencies of SMEs for sustainability and resilience: A community-based social enterprise study. *Sustainability*, 14(10), 5762. <https://doi.org/10.3390/su14105762>
- Tantry, A., & Puri Singh, A. (2016). A study of psychological hardiness across different professions of Kashmir (J&K), India. *International Journal of Advanced Research*, 4(2), 1258–1263.
- Tantry, A., Gilani, S. A. M., Al Sabbah, S., Sitinjak, C., Khan, N., Mulla, T., Askri, S., ... Bhat, R. M. (2025). Sustainable leadership styles adopted by small businesses in the UAE during and post COVID-19. *Discover Sustainability*, 6, Article 570. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01426-z>



Κάντε την Πράσινη Μετάβαση με το **SUFABU!**

www.greensufabu.eu

RegioVision
GmbH Schwerin



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



KNOW
HOUSE



CeFEO
Centre for Family
Entrepreneurship
and Ownership



snprojects

Με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι απόψεις και οι γνώμες που διατυπώνονται εκφράζουν αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών και δεν αντιπροσωπεύουν κατ'ανάγκη τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (ΕΑΕΑ). Η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο ΕΑΕΑ δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τις εκφραζόμενες απόψεις.



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης