



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ –  
ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΕ ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ (MBA TQM  
INTERNATIONAL)

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Ηγεσία ως παράγοντας δημιουργίας ανταγωνιστικού  
πλεονεκτήματος: Μελέτη Περίπτωσης**

**ΜΙΧΑΗΛΙΑ Ι. ΒΛΑΧΟΥ**

Επιβλέπων: Καθηγητής Νικόλαος Γεωργόπουλος

Πειραιάς,  
Νοέμβριος 2024



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: MBA-TQM» με τίτλο: **«Ηγεσία ως παράγοντας δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: Μελέτη Περίπτωσης»**, έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: Μιχαηλία Βλάχου

Ημερομηνία: 18/11/2024

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει την ηγεσία ως παράγοντα δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις. Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της ηγεσίας μέσα από διάφορους ορισμούς και συσχετίζοντάς την με το μάνατζμεντ, ενώ εξετάζονται διαφορετικά στυλ, προσεγγίσεις και θεωρίες ηγεσίας, με έμφαση στις σύγχρονες προσεγγίσεις. Το δεύτερο κεφάλαιο εστιάζει στη σχέση ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης, επισημαίνοντας πως η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας για έναν ηγέτη και ενισχύει την εργασιακή επίδοση. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια και το υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ όπως και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς και η μεταξύ τους σύνδεση, υπογραμμίζοντας τη σημασία της στρατηγικής για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία των επιχειρήσεων. Το τέταρτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στην έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εξηγώντας τον ορισμό του και τον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού ως θεμελιώδη παράγοντα στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζει μια μελέτη περίπτωσης σε ασφαλιστική εταιρεία, όπου γίνεται στρατηγική ανάλυσή της, επιβεβαιώνοντας την αξία της θεωρίας που αναπτύχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια. Μέσα από τη συγκεκριμένη ανάλυση, διαπιστώνεται ότι η εστίαση στον ανθρώπινο παράγοντα μπορεί να προσδώσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση, επιβεβαιώνοντας τη σύνδεση της ηγεσίας με την επιτυχία και τη βιωσιμότητα της επιχειρηματικής στρατηγικής.

**Λέξεις κλειδιά:** Ηγεσία, Συναισθηματική νοημοσύνη, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

## **Abstract**

This thesis examines leadership as a factor in creating a competitive advantage for businesses. The first chapter analyzes the concept of leadership through various definitions, drawing connections with management while exploring different leadership styles, approaches, and theories, with an emphasis on contemporary approaches. The second chapter focuses on the relationship between leadership and emotional intelligence, highlighting how emotional intelligence is a crucial success factor for leaders and enhances workplace performance. The third chapter presents the concept and framework of Strategic Management and Total Quality Management, as well as their interconnection, underscoring the importance of strategy for the long-term success of organizations. The fourth chapter centers on the concept of competitive advantage, explaining its definition and the role of human resources as a fundamental factor in creating sustainable competitive advantage. The final chapter presents a case study of an insurance company, providing a strategic analysis that validates the theoretical perspectives discussed in the previous chapters. This analysis demonstrates that focusing on the human factor can grant a significant competitive advantage to a business, affirming the connection between leadership and the success and sustainability of business strategy.

**Keywords:** Leadership, Emotional Intelligence, Strategic Management, Total Quality Management, Competitive Advantage

## Ευχαριστήριο Σημείωμα

Ολοκληρώνοντας τον κύκλο των μεταπτυχιακών μου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Ολική Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό, θα ήθελα αρχικά να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ. Γεωργόπουλο Νικόλαο που επέβλεψε την παρούσα διπλωματική, για τις πολύτιμες συμβουλές και τη καθοδήγηση που μου παρείχε για την εκπόνηση της μελέτης.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου για όλα τα ηθικά εφόδια που μου παρείχαν αλλά και τις αδελφές μου για την αμέριστη υποστήριξή τους κατά τη διάρκεια του προγράμματος.

Τέλος, ευχαριστώ τους φίλους και συμφοιτητές μου με τους οποίους μοιραστήκαμε πολλές όμορφες στιγμές, κάνοντας αυτή την εμπειρία μοναδική.

## Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη.....	2
Ευχαριστήριο Σημείωμα .....	4
<b>Κεφάλαιο 1 Η έννοια της ηγεσίας .....</b>	<b>7</b>
1.1 Ορισμοί της ηγεσίας.....	7
1.2 Ηγεσία και Μάνατζμεντ .....	8
1.3 Στυλ Ηγεσίας.....	11
1.4 Προσεγγίσεις και θεωρίες στην Ηγεσία .....	15
1.5 Σύγχρονες προσεγγίσεις της ηγεσίας .....	19
1.6 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1.....	25
<b>Κεφάλαιο 2 Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη ως παράγοντας υψηλής εργασιακής επίδοσης .....</b>	<b>27</b>
2.1 Ορισμός συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασία.....	27
2.1.1 Ορισμοί Συναισθηματικής Νοημοσύνης .....	28
2.1.2 Διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης .....	30
2.1.3 Συναισθηματική νοημοσύνη στην εργασία.....	32
2.2 Ηγεσία και εργασιακές επιδόσεις.....	33
2.3 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2.....	43
<b>Κεφάλαιο 3 Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Ποιότητα.....</b>	<b>44</b>
3.1 Ο ορισμός της Στρατηγικής.....	44
3.2 Η διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	45
3.3 Το υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ .....	47
3.3.1 Ανίχνευση περιβάλλοντος .....	48
3.3.2 Διαμόρφωση στρατηγικής .....	52
3.3.3 Υλοποίηση στρατηγικής.....	53
3.3.4 Αξιολόγηση και έλεγχος.....	55
3.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....	56
3.4.1 Αρχές Δ.Ο.Π. ....	59
3.5 Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Δ.Ο.Π. ....	60
3.6 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3.....	63
<b>Κεφάλαιο 4 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .....</b>	<b>66</b>
4.1 Ορισμός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .....	66
4.2 Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .....	67
4.3 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και Δ.Ο.Π.....	69
4.4 Το ανθρώπινο δυναμικό ως παράγοντας θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .	71
4.5 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4.....	85
<b>Κεφάλαιο 5 Μελέτη περίπτωσης: Στρατηγική Ανάλυση της Ασφαλιστικής Εταιρείας «E-Insurance».....</b>	<b>88</b>
5.1 Εισαγωγή.....	88

5.2 Γενικευμένο περιβάλλον – Pest analysis .....	89
5.3 Άμεσο περιβάλλον – Υπόδειγμα Porter .....	91
5.4 Φιλοσοφία της εταιρείας.....	94
5.5 Η ηγεσία της εταιρείας .....	96
5.6 Ανθρώπινο δυναμικό.....	96
5.7 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη .....	100
5.8 SWOT Ανάλυση .....	101
5.9 Στρατηγικές κατευθύνσεις.....	103
5.10 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5 .....	105
Επίλογος.....	106
Συγκεντρωτική Βιβλιογραφία.....	107

# Κεφάλαιο 1

## Η έννοια της ηγεσίας

### 1.1 Ορισμοί της ηγεσίας

Η ηγεσία, από ανθρωπολογική προσέγγιση, θεωρείται παγκόσμιο φαινόμενο και εντοπίζεται σε όλες τις κοινωνίες και τους πολιτισμούς. Αναλύοντας τον όρο “ηγεσία” ετυμολογικά, προέρχεται από το αρχαίο ρήμα «ἡγέομαι- ἡγοῦμαι», το οποίο σημαίνει να είμαι οδηγός, να προπορεύομαι, να δείχνω το δρόμο (Χυτήρης, Άννινος, 2015) και άρα μπορεί να οριστεί ως η καθοδήγηση ανθρώπων από κάποιον προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση (Μαυρουδής, 1999). Παρά το γεγονός ότι η έννοια της ηγεσίας, αποτελεί έναν όρο που χρησιμοποιείται από πλήθος επιστημών όπως η ψυχολογία, η κοινωνιολογία και η ιστορία, δεν έχει προκύψει ένας και μόνο συγκεκριμένος ορισμός της από τους θεωρητικούς των επιστημών αυτών.

Ο Max Weber (1922), ένας από τους θεμελιωτές της κοινωνιολογίας, ορίζει την ηγεσία στο πλαίσιο της εξουσίας, ειδικά της «χαρισματικής εξουσίας». Σύμφωνα με τον Weber, η ηγεσία ασκείται από άτομα που έχουν «χαρισματική» ικανότητα, μια ιδιαίτερη προσωπική ποιότητα που κάνει τους ακόλουθους να ταυτίζονται μαζί τους και να τους ακολουθούν πιστά.

Ο Kurt Lewin (1939) και οι συνεργάτες του ανέπτυξαν μία από τις πρώτες εμπειρικές μελέτες της ηγεσίας, ταξινομώντας τα στυλ σε τρία είδη: αυταρχικό, δημοκρατικό και laissez-faire. Η έρευνά του έδειξε πώς κάθε τύπος ηγεσίας επηρεάζει την απόδοση και τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας.

Σύμφωνα με τον Greenwood (2020) η ηγεσία αποτελεί βασική λειτουργία ενός οργανισμού και τη συνδέει με την επικοινωνία και τη συνεργασία των μελών του οργανισμού. Ο ηγέτης, κατά τον Barnard, λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος που ενώνει τις προσπάθειες των ατόμων για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Οι Haslam, Reicher & Platow (2020) υποστηρίζουν ότι η ηγεσία δεν βασίζεται μόνο στα χαρακτηριστικά του ηγέτη αλλά είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης με τις ανάγκες και τις προσδοκίες της ομάδας. Η ηγεσία ορίζεται ως μια δυναμική σχέση μεταξύ ηγέτη και ακολούθων.



Ο Burns (2020) εισήγαγε την έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας, περιγράφοντας την ηγεσία ως μια διαδικασία αμοιβαίου επηρεασμού όπου ο ηγέτης και οι ακόλουθοι αναπτύσσουν υψηλότερα επίπεδα ηθικής και κινήτρων. Αυτή η μορφή ηγεσίας ξεπερνά τις παραδοσιακές συναλλακτικές προσεγγίσεις, δημιουργώντας αλλαγές και πρόοδο στον οργανισμό.

Ο Bass & Riggio (2020) ανέπτυξε περαιτέρω τις ιδέες του Burns, διακρίνοντας την ηγεσία σε δύο τύπους: συναλλακτική και μετασχηματιστική. Ο συναλλακτικός ηγέτης βασίζεται σε ανταμοιβές και τιμωρίες, ενώ ο μετασχηματιστικός ηγέτης εμπνέει, παρακινεί και επηρεάζει τους ακολούθους του προς το συλλογικό όραμα.

Ο Northouse (2016) προσφέρει έναν σύγχρονο ορισμό της ηγεσίας ως μια διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Η ηγεσία περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση μεταξύ ηγέτη και ακολούθων και θεωρείται ως μία δυναμική διαδικασία που εξελίσσεται ανάλογα με το πλαίσιο και τους στόχους.

Ανεξαρτήτως των ποικίλων ορισμών που έχουν δοθεί για τον όρο ηγεσία, αποτελούν κοινό παρονομαστή όλων οι έννοιες επιρροή, όραμα, αποστολή, στόχοι.

## **1.2 Ηγεσία και Μάνατζμεντ**

Η ερμηνεία των εννοιών “ηγέτης” και “μάνατζερ” έχει απασχολήσει πολλούς θεωρητικούς της επιστημονικής διοίκησης και έχουν προκύψει πολλές αντιπαραθέσεις, καθώς τίθεται συχνά το ερώτημα για το κατά πόσο υπάρχει εννοιολογική διαφορά μεταξύ τους. Ο καθηγητής του HBS John Kotter ισχυρίστηκε ότι διοίκηση σημαίνει ανταπόκριση στην πολυπλοκότητα. Προκειμένου να ολοκληρωθεί μία εργασία, οι μάνατζερ θα πρέπει να επικεντρώνονται στο να ελέγχουν και να οργανώνουν τις διαδικασίες οι οποίες θα επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ενέργειες όπως η διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, η δημιουργία προϋπολογισμών, ο προγραμματισμός και η στελέχωση, συνιστούν ενέργειες που σχετίζονται με τη διοίκηση. Απ’ την άλλη πλευρά, ο Kotter υποστηρίζει ότι η ηγεσία συνδέεται με την ανταπόκριση στις αλλαγές και στην ικανότητα του ηγέτη να διακρίνει ευκαιρίες και να εστιάζει

στις ιδέες παρά στις διαδικασίες. Δραστηριότητες ηγεσίας αποτελούν η χάραξη κατευθύνσεων, η ευθυγράμμιση ατόμων και η παροχή κινήτρων. Σύμφωνα με τον Kotter οι όροι ηγέτης και μάνατζερ δεν είναι ασύμβατοι αλλά αλληλένδετοι. Ένας επιτυχημένος μάνατζερ κατέχει δεξιότητες τόσο της ηγεσίας όσο και της διοίκησης προκειμένου να ανταπεξέλθει επαρκώς στις αυξημένες ανάγκες ενός οργανισμού (Harvard Business Review, 2017).

Ο Abraham Zaleznik (1977) ήταν από τους πρώτους που πρότειναν ότι οι ηγέτες και οι διευθυντές διαφέρουν ουσιαστικά στη νοοτροπία, στον τρόπο σκέψης και στη συμπεριφορά τους. Στην εργασία του, ο Zaleznik υποστήριξε ότι οι ηγέτες χαρακτηρίζονται από δημιουργικότητα και επιθυμία για αλλαγή και ανανέωση, ενώ οι διευθυντές εστιάζουν στην οργάνωση, στον έλεγχο και στη διατήρηση της σταθερότητας. Ο ηγέτης δημιουργεί όραμα και εμπνέει, ενώ ο διευθυντής φροντίζει για τη σωστή υλοποίηση και λειτουργία των συστημάτων.

Οι James MacGregor Burns και Bernard Bass (1978, 1985) αναπτύσσουν τη διάκριση μεταξύ ηγεσίας και διαχείρισης μέσω της θεωρίας της συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας. Ο Burns ανέδειξε ότι οι ηγέτες (μετασχηματιστικοί) διαφέρουν από τους διευθυντές (συναλλακτικοί) στον τρόπο που επιδρούν στους ακολούθους τους: οι ηγέτες εμπνέουν και κινητοποιούν, ενώ οι διευθυντές εφαρμόζουν ρητές συναλλαγές, όπως ανταμοιβές και τιμωρίες, για να εξασφαλίσουν την απόδοση και τη συμμόρφωση. Ο Bass ανέπτυξε περαιτέρω τη θεωρία, δίνοντας έμφαση στην αλλαγή που μπορεί να επιφέρει ένας ηγέτης.

Η ηγεσία αποτελεί μία ικανότητα που πολλές φορές υποστηρίζεται πως είναι έμφυτη στα στελέχη, καθώς εντοπίζονται χαρακτηριστικά όπως εξυπνάδα, αυτοπεποίθηση, όραμα, ευφράδεια, ταλέντο και αποφασιστικότητα. Παρόλα αυτά η επιστήμη θεωρεί ότι οι παραπάνω δεξιότητες δεν είναι απαραίτητως έμφυτες, αντιθέτως μαθαίνονται και τα στελέχη μπορούν να τις αναπτύξουν, εάν τις διδαχθούν και διαρκώς να τις εξελίσσουν. Ο καθηγητής HBS Robert Steven Kaplan υποστηρίζει ότι η ηγεσία είναι κάτι που θα πρέπει να δουλεύεται και όχι μια συγκεκριμένη κατάσταση ή προορισμός και πως η ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων είναι μία συνεχής πρακτική (Harvard Business Review, 2017).

Οι κύριες διαφορές ενός μάνατζερ και ενός ηγέτη παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 1.1. Διαφορές Μάνατζερ και Ηγέτη

	<b>Μάνατζερ</b>	<b>Ηγέτης</b>
1	Διορίζεται.	Αναδεικνύεται.
2	Στηρίζεται στην υπακοή.	Η ομάδα τον ακολουθεί εθελοντικά.
3	Βασίζεται στη νόμιμη εξουσία.	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη.
4	Δίνει οδηγίες- εντολές, ανταμοιβές- τιμωρίες, παρακινεί μέσω «κατώτερων αναγκών».	Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει, εκμαιοεί και επικοινωνεί.
5	Ελέγχει.	Κερδίζει την εμπιστοσύνη, την πρόθυμη συμμετοχή, τον ενθουσιασμό και την αφοσίωση.
6	Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική.	Δίνει έμφαση στους ανθρώπους και τα συναισθήματα.
7	Κινείται σε προκαθορισμένα- τυπικά πλαίσια.	Ανοίγει ορίζοντες.
8	Δέχεται και διαχειρίζεται την υπάρχουσα κατάσταση.	Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί.
9	Αποδέχεται την πραγματικότητα.	Ερευνά την πραγματικότητα.
10	Προτιμά τη σταθερότητα.	Βρίσκει νέους, καινοτόμους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων, αναλαμβάνει ρίσκα.
11	Δίνει έμφαση στο παρόν, λειτουργεί με βραχυπρόθεσμο πλάνο.	Έχει μακροχρόνιο όραμα.
12	Κάνει τα πράγματα σωστά.	Κάνει τα σωστά πράγματα.
13	Μιλά στο μυαλό.	Μιλά στην καρδιά.

14	Βλέπει τους συνεργάτες του ως υφισταμένους.	Αναπτύσσει με τους συνεργάτες του σχέσεις φιλικές, αλληλεγγύης κτλ.
15	Για αυτόν οι στόχοι είναι αντικειμενικοί, αναγκαίοι.	Δε λαμβάνει τίποτα ως δεδομένο. Αναζητά το διαφορετικό και το καινούργιο. Σκέφτεται ριζοσπαστικά.
16	Ακολουθεί την πολιτική της εταιρείας.	Έχει προσωπική αντίληψη για τους στόχους, οι οποίοι εκφράζουν και δικά του οράματα, ιδανικά, επιθυμίες.

Πηγή: «Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Δ. Μπουραντά, 2005.

### 1.3 Στυλ Ηγεσίας

Η ικανότητα ενός ηγέτη να ασκεί επιρροή στους υφισταμένους του προκειμένου να επιτυγχάνονται τα προσδοκώμενα αποτελέσματα προϋποθέτει τόσο ενέργειες του ίδιου, όσο και των υφισταμένων του αναλόγως των προσδοκιών, των αξιών και των αναγκών τους (Adair, 1990). Ο τρόπος τον οποίο ο εκάστοτε ηγέτης επιλέγει ώστε να εμπνεύσει τους υφισταμένους του διαφέρει, καθώς εξαρτάται από τον ίδιο και το προσωπικό ηγετικό στυλ που θα καλλιεργήσει. Το στυλ που θα εφαρμόσει ο ηγέτης σχετίζεται με τις καταβολές του, τη στάση του απέναντι στις ανθρώπινες σχέσεις και την αντίληψη του σχετικά με την άσκηση εξουσίας. Στη συνέχεια αναλύονται τα διάφορα στυλ ηγεσίας.

#### 1. Εξουσιαστικό στυλ

Σύμφωνα με το εξουσιαστικό στυλ ηγεσίας το στέλεχος εστιάζει στη θεσμοθετημένη εξουσία που διαθέτει και στο δικαίωμα λήψης αποφάσεων τις οποίες λαμβάνει αυταρχικά με την απουσία συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης τους. Οι υφιστάμενοι του οφείλουν να υπακούν σε αυτές όπως και στις αποφάσεις του εν γένει, καθώς ενεργεί με αυταρχική συμπεριφορά. Το στυλ αυτό τις περισσότερες φορές εφαρμόζεται σε νέους εργαζόμενους προκειμένου να μάθουν γρήγορα το έργο, σε προσωρινούς υπαλλήλους ή σε εργαζόμενους δύσκολους να διοικηθούν που δεν έχει αποδώσει

η εφαρμογή εναλλακτικών στυλ (Χυτήρης, Άννινος, 2015). Σε περίπτωση μη συμμόρφωσης τους με τις εντολές του προϊστάμενου προβλέπεται η απόλυσή τους.

Το αποτέλεσμα άσκησης του εξουσιαστικού στυλ ηγεσίας είναι ότι δημιουργείται κλίμα εκφοβισμού στο εργασιακό περιβάλλον, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν την ευκαιρία να συμμετέχουν ουσιαστικά στις αποφάσεις που λαμβάνονται και αφορούν το αντικείμενο εργασίας τους, παρά μόνο κατέχουν διεκπεραιωτικό ρόλο. Η αποδοτικότητά τους είναι μειωμένη και άρα προκύπτουν συχνά αποχωρήσεις λόγω δυσαρέσκειας (Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K., 1939).

## **2. Γραφειοκρατικό στυλ**

Η εφαρμογή του γραφειοκρατικού στυλ από τα στελέχη σχετίζεται με την “by the book” διοίκηση. Πιο συγκεκριμένα, ο ηγέτης φροντίζει να ακολουθεί πιστά της διαδικασίες, τις πολιτικές και τους κανόνες που ορίζονται από τον οργανισμό. Στην περίπτωση που προκύψει κάποιο ζήτημα το οποίο δεν μπορεί να επιλυθεί σύμφωνα με τις υπάρχουσες διαδικασίες, το στέλεχος θα πρέπει να απευθυνθεί στο ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Αυτού του είδους η ηγεσία είναι συνηθισμένη σε οργανισμούς που απαιτούν αυστηρή συμμόρφωση με τους κανόνες, όπως κυβερνητικές υπηρεσίες και μεγάλες επιχειρήσεις (Weber, M. 1947).

## **3. Δημοκρατικό στυλ**

Το δημοκρατικό στυλ προϋποθέτει την ενεργή συμμετοχή των μελών της ομάδας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με εργασιακά θέματα που τους αφορούν. Εναλλακτικά, ο ηγέτης προτού λάβει την απόφαση, έχει ήδη συμβουλευτεί τη γνώμη των υφισταμένων του (Gastil, 1994). Το στυλ αυτό είναι κατάλληλο σε ομάδες που στελεχώνονται από εργαζόμενους σημαντικής εμπειρίας και υψηλών δεξιοτήτων.

Δεδομένου ότι ο ηγέτης εφαρμόζοντας το δημοκρατικό στυλ επιδιώκει να κερδίσει την εμπιστοσύνη και το σεβασμό της ομάδας του, καταναλώνει αρκετό χρόνο προκειμένου να το επιτύχει. Παρόλα αυτά, αρκετές φορές ο χρόνος που

σπαταλάται δεν επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, καθώς τίθενται υπό συζήτηση ήδη γνωστά θέματα που εν τέλει διαταράσσουν την στοχοπροσήλωση της ομάδας (Gastil, 1994).

Συνεπώς, ο τύπος αυτός αντενδείκνυται σε περιπτώσεις που οι υφιστάμενοι δεν διαθέτουν επαρκή εμπειρία και άρα δεν μπορούν να αναδείξουν επωφελείς προτάσεις, όπως επίσης και σε περιόδους κρίσης όπου απαιτείται η λήψη άμεσων αποφάσεων (Goleman, 2000).

#### **4. Συναδελφικό στυλ**

Το στέλεχος εφαρμόζοντας το συναδελφικό στυλ ηγεσίας θέτει σε δεύτερη προτεραιότητα τους εταιρικούς στόχους και επικεντρώνεται στο να δημιουργήσει συναισθηματικούς δεσμούς με τα μέλη της ομάδας μεταξύ τους αλλά και με τον ίδιο, αποσκοπώντας στην εξασφάλιση της ικανοποίησής τους. Ο ηγέτης με αυτόν τον τρόπο κερδίζει την εμπιστοσύνη της ομάδας του με αποτέλεσμα να προκύπτει ένα ελεύθερο κλίμα συνεργασίας μεταξύ αυτού και των μελών της, καθώς αυτά αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, εκφέρουν τις απόψεις τους οι οποίες λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, αναπτύσσουν και υλοποιούν νέες ιδέες. Η απουσία αυταρχικών συμπεριφορών από πλευράς του ηγέτη είναι φυσικό επακόλουθο εφαρμογής αυτού του στυλ και άρα η αποδοτικότητα των εργαζομένων είναι πιο αυξημένη.

Τα σημαντικά και θετικά αποτελέσματα εφαρμογής του συναδελφικού στυλ ηγεσίας αναδεικνύονται σε περιόδους υψηλής πίεσης που η ομάδα χρειάζεται να βελτιώσει την επικοινωνία της και να διατηρήσει τις αρμονικές σχέσεις ο ηγέτης με τους εργαζόμενους. Απ' την άλλη πλευρά, η διαρκής εστίαση στις βελτιωμένες σχέσεις της ομάδας, μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλά επίπεδα την επίδοσή της, δεδομένου ότι απουσιάζει η επιχειρησιακή κατεύθυνση και άρα οι αρμοδιότητες των εργαζομένων πιθανώς να διεκπεραιώνονται ελλιπώς, αφού πραγματοποιούνται κατά το δοκούν.

Συνυπολογίζοντας όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά του συναδελφικού στυλ ηγεσίας, συμπεραίνεται ότι εάν συνδυαστεί με το εξουσιαστικό στυλ προκειμένου να αλληλοσυμπληρώνονται μεταξύ τους, θα μπορούσαν να επιτευχθούν με αποτελεσματικότερο τρόπο οι εταιρικοί στόχοι (Goleman, 2000).

## **5. Συντονιστικό στυλ**

Το συντονιστικό στυλ ηγεσίας προβλέπει ότι το στέλεχος επιδιώκει ως πρώτη προτεραιότητα την επίτευξη των εταιρικών στόχων, αποσαφηνίζοντας την ανάγκη αυτή και στην ίδια την ομάδα. Κατ' επέκταση ο ηγέτης δεν θεωρεί αποδεκτές τις ανεπαρκείς αποδόσεις των μελών της ομάδας του και για το λόγο αυτό σε περίπτωση μη συμμόρφωσής τους, απομακρύνονται από αυτή.

Η συγκεκριμένη προσέγγιση αφενός διασφαλίζει την υψηλή απόδοση όλων των μελών της ομάδας, αφετέρου όμως θέτει σε κίνδυνο το κλίμα της ομάδας το οποίο διαταράσσεται λόγω της συνεχούς πίεσης και της έλλειψης ομαδικότητας που προκύπτει, αφού δεν είναι εφικτό να ληφθούν πρωτοβουλίες από την ομάδα. Οι εργαζόμενοι ενδέχεται να αισθανθούν πληκτικά σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας τους, ενώ παράλληλα δεν επιβραβεύονται για τις επιδόσεις τους και άρα δημιουργείται ένα ευρύτερο κλίμα δυσαρέσκειας.

Συνεπώς, το συντονικό στυλ ηγεσίας, μπορεί να δράσει αποτελεσματικά σε ολιγομελή τμήματα με εξειδικευμένη εργασία που τα μέλη της ομάδας διαθέτουν επαρκή εμπειρία και αυξημένες γνωστικές ικανότητες (Goleman, 2000).

## **6. Προπονητικό στυλ**

Ο ηγέτης κατά την εφαρμογή του προπονητικού στυλ φροντίζει να εστιάσει στο επαγγελματικό προφίλ των μελών της ομάδας του προκειμένου να αναπτύξει την προσωπικότητά τους. Με άλλα λόγια, αναγνωρίζονται τα δυνατά και αδύναμα στοιχεία των εργαζομένων ώστε σύμφωνα με αυτά να τεθούν βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι, όπως επίσης και το πλάνο για την επίτευξή τους.

Η ανάληψη πρωτοβουλιών και ο επιμερισμός των εργασιών σε όλα τα μέλη της ομάδας, αποτελούν χαρακτηριστικά του εν θέματι στυλ, ενέχοντας το ρίσκο να υπάρξει καθυστέρηση στα παραδοτέα του εκάστοτε έργου. Η διαδικασία αυτή αποβλέπει στα μακροπρόθεσμα οφέλη που θα προκύψουν για τους εργαζόμενους, καθώς έχουν καταφέρει να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους και να κερδίσουν εμπειρία και εκπαίδευση.

Η εφαρμογή του προπονητικού στυλ είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα εωσότου η ομάδα καταφέρει να φτάσει στο σημείο να αποδίδει τα μέγιστα. Αυτός ο τύπος

ηγεσίας αποδίδει κυρίως σε ομάδες όπου τα μέλη τους γνωρίζουν τα δυνατά και τα τρωτά τους σημεία και στοχεύουν στην βελτίωση της απόδοσης τους, καθώς επίσης και σε άτομα που είναι διατεθειμένοι να προπονηθούν και να καθοδηγηθούν προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους (Goleman, 2000).

#### **1.4 Προσεγγίσεις και θεωρίες στην Ηγεσία**

##### **1. Προσέγγιση χαρακτηριστικών της προσωπικότητας**

Η συγκεκριμένη προσέγγιση υποστηρίζει ότι οι ηγέτες γεννιούνται με ορισμένα έμφυτα χαρακτηριστικά τα οποία αποτελούν χάρισμα. Για το λόγο αυτό, οι πρώιμες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν το 1920 και 1930 για την ηγεσία, εστίαζαν στην εξεύρεση των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών που διαχωρίζουν τους ηγέτες από τους υπόλοιπους ανθρώπους. Οι αναζητήσεις αυτές είχαν στόχο να καθοριστούν σαφώς τα στοιχεία που αποτελούν έναν ηγέτη και όχι να αποκρυσταλλώσουν τον τρόπο που εκείνος ηγείται αποτελεσματικά. Συνεπώς, οι θεωρητικοί εκείνης της εποχής ανέλυσαν τα επιμέρους χαρακτηριστικά σημαντικών ηγετών που είχαν διακριθεί προκειμένου να εξηγήσουν πώς τα χαρακτηριστικά που κατέχει εκ γενετής ένα άτομο μπορούν να συνδεθούν με την επιτυχία του ως ηγέτης. Ο σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας ήταν να αποσαφηνιστούν τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που διακρίνουν τους ηγέτες ώστε να ξεχωρίσουν άμεσα και να τοποθετηθούν σε ηγετικές θέσεις κατακτώντας την επιτυχία, δεδομένου ότι κατείχαν εκ γενετής τα σχετικά χαρίσματα. Τα χαρακτηριστικά αυτά ήταν προσωπικά, ψυχικά και σωματικά με ορισμένα εξ' αυτών να είναι τα εξής: ευφυΐα, πρωτοβουλία, επιμονή, αυτοπεποίθηση, κοινωνικότητα, αρρενωπότητα, προσαρμοστικότητα, κυριαρχία, επιτυχία, διορατικότητα, επιρροή, παρακίνηση, ακεραιότητα, γνωστική ικανότητα. Η προσπάθεια των ερευνών αυτών να συσχετίσουν απόλυτα τα παραπάνω χαρακτηριστικά με διακεκριμένους ηγέτες, δεν ήταν εφικτή (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002).



## 2. Προσέγγιση από τη σκοπιά της οργανωσιακής κουλτούρας

Σύμφωνα με τον Denison (1990) στο έργο του Corporate Culture and Organizational Effectiveness, τονίζει ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού επηρεάζει βαθιά την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Ο Denison υποστηρίζει ότι οι ηγέτες διαμορφώνουν και καλλιεργούν την κουλτούρα, καθορίζοντας τις κοινές αξίες, τις πεποιθήσεις και τις στάσεις που καθοδηγούν τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού. Στην προσέγγιση αυτή, η οργανωσιακή κουλτούρα δεν είναι απλώς ένα περιφερειακό στοιχείο, αλλά αποτελεί τον πυρήνα που ενισχύει τη δέσμευση, την προσαρμοστικότητα και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων. Ο Denison αναγνωρίζει τέσσερις βασικές διαστάσεις που συμβάλλουν στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα: τη συμμετοχή, τη συνοχή, την προσαρμοστικότητα και την αποστολή. Αυτές οι διαστάσεις αποτελούν πλαίσιο για την υιοθέτηση κοινών αξιών και στόχων, τα οποία επιτρέπουν στα μέλη να αισθάνονται συνδεδεμένα με τον οργανισμό και δεσμευμένα στους στόχους του. Οι ηγέτες που προάγουν μια ισχυρή κουλτούρα και υποστηρίζουν αυτές τις διαστάσεις, σύμφωνα με τον Denison, καταφέρνουν να επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας και συνοχής, διότι ενισχύουν την αίσθηση του σκοπού και κατευθύνουν τις προσπάθειες των μελών προς ένα κοινό όραμα.

## 3. Ενδεχομενική προσέγγιση

Η ενδεχομενική προσέγγιση ορίζει ότι ο ηγέτης δρα στα πλαίσια ενός συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας το οποίο σχετίζεται με ενδεχόμενα ή συγκεκριμένες περιστάσεις. Οι προσεγγίσεις αυτές στηρίζονται στην ανάλυση της ηγεσίας σύμφωνα με την ηγετική συμπεριφορά στα μέλη της ομάδας και είναι οι εξής:

- **Το πρότυπο των Tannenbaum and Schmidt**

Το πρότυπο των Tannenbaum και Schmidt που αναπτύχθηκε το 1958, σύμφωνα με τον Yukl (2013), επικεντρώνεται στην ευελιξία της ηγεσίας και τη δυνατότητα του ηγέτη να επιλέξει το στυλ που ταιριάζει καλύτερα στις περιστάσεις. Με άλλα λόγια, υποστηρίζεται ότι τα διάφορα στυλ

ηγεσίας διέπονται από μία συνέχεια μεταξύ τους η οποία αρχίζει από το εξουσιαστικό – αυταρχικό στυλ ηγεσίας που εστιάζει στον προϊστάμενο και κλιμακώνεται ως το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας που εστιάζει στους εργαζόμενους και την πλήρη ανάθεση ευθυνών σε αυτούς. Οι Tannenbaum και Schmidt επισημαίνουν ότι η επιλογή του στυλ επηρεάζεται από παράγοντες όπως το επίπεδο ωριμότητας της ομάδας, η εμπιστοσύνη μεταξύ ηγέτη και ομάδας, και η φύση του έργου. Καθώς ο ηγέτης αποκτά μεγαλύτερη εμπειρία και κατανοεί τις ανάγκες της ομάδας, μπορεί να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του, αυξάνοντας τη συμμετοχικότητα ή τη συγκέντρωση της εξουσίας, ανάλογα με την περίπτωση. Έτσι, το πρότυπο αυτό υπογραμμίζει την προσαρμοστικότητα του ηγέτη και τη σημασία της κατανόησης του πλαισίου για την επίτευξη αποτελεσματικών αποφάσεων και την ενίσχυση της συνεργασίας και της εμπιστοσύνης στην ομάδα (Yulk 2013).

- **Η Θεωρία «Πορείας – Στόχου»**

Η θεωρία «Πορείας – Στόχου» του House (1971), όπως παρουσιάζεται στη μελέτη του ίδιου, βασίζεται στην ιδέα ότι ο ρόλος του ηγέτη είναι να καθοδηγεί και να υποστηρίζει τους ακόλουθους στην επίτευξη των στόχων τους, παρέχοντάς τους σαφήνεια και κίνητρα. Πιο συγκεκριμένα, διερευνά πως θα ενεργήσει ο ηγέτης ώστε να ασκήσει επιρροή στους υφισταμένους του και εκείνοι να παρακινηθούν για να αποδώσουν τα μέγιστα επιτυγχάνοντας τους στόχους του οργανισμού. Ο ηγέτης στα πλαίσια αυτά, θα πρέπει να διαμορφώσει αναλυτικά τα στάδια της πορείας των μελών της ομάδας του για την επίτευξη των στόχων. Τα μέλη της ομάδας με την σειρά τους θα ακολουθούν πιστά το διαμορφωμένο πλάνο που σκοπό έχει την σύνδεση των προσωπικών στόχων και ανταμοιβών με αυτούς του οργανισμού.

Ο House αναπτύσσοντας μία πιο πρόσφατη εκδοχή της εν θέματι θεωρίας, αναφέρθηκε σε τέσσερα στυλ ηγεσίας:

- Το καθοδηγητικό σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης δίνει τις κατευθύνσεις στην ομάδα του προκειμένου να επιτευχθεί το προσδοκώμενο αποτέλεσμα.
- Το υποστηρικτικό σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης είναι προσιτός προς τους υφιστάμενους του και προσπαθεί να κατανοήσει και να καλύψει τις ανάγκες τους.
- Το συμμετοχικό στυλ κατά το οποίο ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τις απόψεις των υφιστάμενων του και τις λαμβάνει υπ' όψιν του προτού λάβει μία απόφαση.
- Το προσανατολισμένο σε επιτεύγματα στυλ σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης θέτει την ανάγκη επίτευξης συγκεκριμένων στόχων και εμπιστεύεται την ομάδα του για την υλοποίησή τους.

Παράμετρος που καθορίζει την εφαρμογή ενός εκ των παραπάνω στυλ ηγεσίας, έχει να κάνει με τη προσωπικότητα των εργαζομένων και τις αντιλήψεις τους αναφορικά με τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες τους, τις δεξιότητες και την αντίληψή τους σχετικά με το σύστημα εξουσίας. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, ο ηγέτης λαμβάνει το ρόλο εκείνου που επηρεάζει τις προσδοκίες των συνεργατών του προκειμένου να επιτυγχάνονται οι στόχοι (House, 1971).

Το καθοδηγητικό στυλ ηγεσίας εντείνει την ικανοποίηση των εργαζομένων και την παρότρυνση που αισθάνονται για την εφαρμογή των αρμοδιοτήτων τους όταν αυτά δεν είναι σαφώς προσδιορισμένα. Οι υφιστάμενοι που δεν αισθάνονται έντονα την ανάγκη της επαγγελματικής επιτυχίας και επίτευξης εταιρικών στόχων, δεν κινητοποιούνται από το προσανατολισμένο σε επιτεύγματα πρότυπο ηγεσίας. Αντίθετα, εκείνοι που ενδιαφέρονται για την διαρκή επιτυχία τους, με την εφαρμογή αυτού του στυλ, αισθάνονται ικανοποίηση λόγω της τελικώς αυξημένης απόδοσής τους (House, 1971).

- **Το μοντέλο των Vroom-Yetton**

Το μοντέλο των Vroom και Yetton, προτείνει ότι ο τρόπος που ένας ηγέτης επιλέγει να συμπεριφερθεί εξαρτάται από μία σειρά διαδοχικών αποφάσεων. Αυτές οι αποφάσεις λαμβάνονται αφού ο ηγέτης έχει

εξετάσει επτά διλήμματα που αφορούν την τρέχουσα κατάσταση. Τα διλήμματα σχετίζονται με τα εξής ζητήματα: i. Τη σημασία της απόφασης. ii. Το επίπεδο πληροφόρησης που διαθέτει. iii. Την κατανόηση του προβλήματος. iv. Την ανάγκη για συναίνεση των υφισταμένων. v. Το βαθμό στον οποίο οι υφιστάμενοι αποδέχονται τις αποφάσεις που λαμβάνει μόνος του ο ηγέτης. vi. Το βαθμό αποδοχής των στόχων του οργανισμού από τους υφισταμένους. vii. Την πιθανότητα συγκρούσεων μεταξύ των μελών της ομάδας λόγω των αποφάσεων που έχουν ληφθεί. Σύμφωνα με τη θεωρία των Vroom και Yetton, υπάρχουν πέντε διαφορετικά στυλ ηγεσίας που μπορεί να επιλέξει ο ηγέτης:

1. Αυταρχικό (α): Ο ηγέτης, με βάση τις υπάρχουσες πληροφορίες, λαμβάνει μόνος του την απόφαση και απλώς την ανακοινώνει στους υφισταμένους.
2. Αυταρχικό (β): Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, αλλά για να διαμορφώσει την απόφασή του αντλεί πληροφορίες από τους υφισταμένους του.
3. Συμβουλευτικό (α): Ο ηγέτης συζητά προσωπικά με τους υφισταμένους πριν αποφασίσει, ωστόσο η τελική απόφαση είναι δική του.
4. Συμβουλευτικό (β): Ο ηγέτης συζητά το θέμα με ομάδες υφισταμένων και μετά αποφασίζει μόνος του.
5. Συμμετοχικό: Ο ηγέτης θέτει το ζήτημα στην ομάδα και, μετά από συλλογική συζήτηση, η απόφαση λαμβάνεται από όλα τα μέλη της ομάδας από κοινού (Vroom & Jago 1988).

### **1.5 Σύγχρονες προσεγγίσεις της ηγεσίας**

Από το 1980 και έπειτα οι μελέτες σχετικά με την ηγεσία άρχισαν να εστιάζουν σε πιο σύγχρονες προσεγγίσεις, καθώς εντοπιζόταν η διάκριση μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ. Οι σύγχρονες προσεγγίσεις που πραγματεύονται αυτά τα ζητήματα, διαθέτουν ορισμένα κοινά σημεία στην οπτική τους, με κυριότερες από αυτές να είναι η «οραματική ηγεσία», η «χαρισματικής ηγεσία», η «ηθική ηγεσία».

## **1. Η οραματική ηγεσία**

Η οραματική ηγεσία, όπως αναλύεται στο έργο του Kouzes και Posner (2003) “The Leadership Challenge”, επικεντρώνεται στη δύναμη ενός εμπνευσμένου οράματος, που συνδέει και κινητοποιεί τους ανθρώπους γύρω από κοινούς στόχους. Οι οραματικοί ηγέτες ξεχωρίζουν για την ικανότητά τους να δημιουργούν μια ελκυστική εικόνα για το μέλλον, που όχι μόνο αντικατοπτρίζει τις αξίες και τα ιδανικά του οργανισμού, αλλά ταυτόχρονα ενθαρρύνει τους υφισταμένους να προσπαθήσουν να υπερβούν τον εαυτό τους για την επίτευξη αυτού του οράματος. Σύμφωνα με τους Kouzes και Posner, οι οραματικοί ηγέτες επιδιώκουν να εμπνεύσουν εμπιστοσύνη και να κινητοποιήσουν τα μέλη της ομάδας, επιδεικνύοντας προσωπική αφοσίωση και πάθος για την επίτευξη του κοινού στόχου.

Στο πλαίσιο της οραματικής ηγεσίας, οι ηγέτες δεν περιορίζονται απλώς στην κατεύθυνση της ομάδας, αλλά παίζουν έναν ρόλο καθοδηγητικό και ταυτόχρονα ενθαρρυντικό, δίνοντας έμφαση στην προσωπική ανάπτυξη των υφισταμένων τους. Ένα από τα κύρια στοιχεία της οραματικής ηγεσίας είναι η επικοινωνία: ο ηγέτης πρέπει να μεταδίδει το όραμά του με τρόπο ξεκάθαρο και εμπνευσμένο, ώστε να δημιουργεί μια αίσθηση δέσμευσης και κοινού σκοπού στην ομάδα. Επιπλέον, ο ηγέτης πρέπει να μπορεί να προσαρμόζει το όραμα στις τρέχουσες ανάγκες και να ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία, ώστε οι υφιστάμενοι να αισθάνονται ότι συμμετέχουν και έχουν λόγο στη διαμόρφωση του μέλλοντος.

Η οραματική ηγεσία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην αλλαγή και την καινοτομία, καθώς δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για τους εργαζομένους να υποστηρίζουν και να συμμετέχουν ενεργά σε στρατηγικές πρωτοβουλίες και αναδιαρθρώσεις. Έτσι, οι οραματικοί ηγέτες βοηθούν τους οργανισμούς να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις και να προσαρμόζονται με επιτυχία στις δυναμικές απαιτήσεις του περιβάλλοντος, ενισχύοντας την ανθεκτικότητα και την ευελιξία τους (Kouzes & Posner, 2003).

## **2. Η χαρισματική ηγεσία**

Η προσέγγιση που αφορά στη χαρισματική ηγεσία παρουσιάζει τον ηγέτη να δρα με σημείο αναφοράς την προσωπικότητά του. Αυτού του τύπου οι ηγέτες

αφενός διανθίζουν διαρκώς τις δεξιότητες τους και αφετέρου εστιάζουν σημαντικά στη προσωπικότητα των μελών της ομάδας τους προκειμένου να κερδίσουν την εμπιστοσύνη τους.

Η χαρισματική ηγεσία αποτέλεσε ζήτημα που απασχόλησε τον Weber, ο οποίος αναγνώριζε αυτό το τύπο ηγετών που κατέχουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και χαρίσματα όπως ηρωισμό, εξαιρετικό χαρακτήρα, στοιχεία που προσομοιάζουν με πρότυπα και αντιλήψεις οπαδών. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο ηγέτης να παρακινεί και να ελκύει τους "οπαδούς" του, έχοντας ταυτόχρονα μια ειδική δύναμη, τη λεγόμενη "δύναμη αναφοράς" μέσω της οποίας επηρεάζει την ομάδα του εμφυσώντας στα μέλη της ιδανικά, οράματα, στόχους, και κατευθύνσεις δράσης (Weber, 1978).

Επιπλέον, οι Conger & Kanungo (1998) ανέφεραν ότι η χαρισματική ηγεσία εστιάζει στην αποστολή και στο όραμα. Πιο συγκεκριμένα, διέκριναν τέσσερα στάδια για την εφαρμογή της χαρισματικής ηγεσίας :

- 1) Αρχικά, κρίσιμης σημασίας είναι η διαμόρφωση ενός οράματος που συνάδει με τις συνθήκες και τις απαιτήσεις του οργανισμού. Το στρατηγικό όραμα για την επιχείρηση λειτουργεί ως θεμελιώδης κατευθυντήρια γραμμή για τις καθημερινές αποφάσεις.
- 2) Τη δημιουργία πίστης στο όραμα και την αποστολή. Ο ηγέτης προσπαθεί να δημιουργήσει κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ της ομάδας, μέσω της ανάληψης προσωπικού ρίσκου.
- 3) Την ανάπτυξη και βελτίωση των υφισταμένων η οποία προκύπτει από την παραδειγματική συμπεριφορά του ίδιου του ηγέτη, μέσω της οποίας υποδεικνύει τον τρόπο για την υλοποίηση της αποστολής, ενδυναμώνοντας τους συνεργάτες και δημιουργώντας ένα σύστημα αξιών και κανόνων.

Ορισμένα από τα βασικά χαρακτηριστικά ενός χαρισματικού ηγέτη είναι:

- Διαθέτει αυτογνωσία ως προς δυνατά και αδύνατα στοιχεία του, έχοντας παράλληλα εμπιστοσύνη στη κρίση και τις ικανότητές του.

- Διαθέτει πίστη στο όραμα και την αποστολή του οργανισμού, φροντίζοντας να τα επικοινωνεί ορθά στους συνεργάτες του. Θέτει στόχους σύμφωνα με αυτά και επικεντρώνεται στην υλοποίησή τους.
- Είναι ευέλικτος στην εισαγωγή και διαχείριση των αλλαγών επιζητώντας καινοτόμες πρωτοβουλίες και λύσεις σε ζητήματα που προκύπτουν.
- Διαθέτει επικοινωνιακό ταλέντο, έχοντας παράλληλα την ικανότητα να διαχέει τις απαραίτητες πληροφορίες προς την άλλη πλευρά προκειμένου να υλοποιηθεί το εκάστοτε έργο.
- Διακατέχεται από προσωπική στοχοπροσήλωση η οποία είναι σαφής και προσανατολισμένη σε συγκεκριμένο όραμα και αποστολή που προτίθεται να υλοποιήσει.
- Διαθέτει φιλοδοξία, επιμονή για την επίτευξη ατομικών και ομαδικών στόχων, ψυχραιμία για τη διαχείριση δύσκολων καταστάσεων.
- Διακρίνεται από δικαιοσύνη, ειλικρίνεια, εντιμότητα, αξιοπιστία, συνέπεια στις υποσχέσεις του, σεβασμό και ηθική συμπεριφορά.
- Διαθέτει ενσυναίσθηση αντιλαμβανόμενος τη θέση των εργαζομένων όταν αυτό χρειάζεται, τα διαφορετικά χαρακτηριστικά που κατέχουν, δημιουργώντας ένα κλίμα που προάγει την ανοιχτή επικοινωνία άνευ φόβου.
- Έχει ψυχικά αποθέματα προκειμένου να διαχειριστεί δύσκολες καταστάσεις, διαθέτοντας επιμονή και υπομονή ώστε να συνεχίσει να εργάζεται σκληρά.
- Είναι δεκτικός στην κριτική και γι' αυτό ζητά από τους συνεργάτες του να ανατροφοδοτείται από την άποψή τους σχετικά με τη συμπεριφορά του.
- Διαθέτει πειθώ μέσω λογικών επιχειρημάτων και έχει αναλυτική σκέψη.
- Δύναται να μειώνει αποτελεσματικά το εργασιακό άγχος.
- Κατανέμει ορθά τις εργασίες και αρμοδιότητες στους συνεργάτες του ενδυναμώνοντας τους, χωρίς να είναι συγκεντρωτικός.
- Παρέχει ψυχολογική ασφάλεια στους συνεργάτες του σε περιόδους κρίσης ή σημαντικών αλλαγών και τους βοηθά να προσαρμόζονται.
- Επιβραβεύει και αναγνωρίζει την προσπάθεια.
- Συνιστά παράδειγμα προς μίμηση ακολουθώντας όσα ο ίδιος πρεσβεύει.

- Έχει το προσόν να εμπνέει τους υφισταμένους του και να τους αξιοποιεί με το καλύτερο δυνατό τρόπο, αναπτύσσοντας τους στη κοινή τους πορεία.

### **3. Η ηθική ηγεσία**

Η ηθική ηγεσία σύμφωνα με τους Brown και Treviño (2005), αφορά την ικανότητα του ηγέτη να καθοδηγεί με βάση ηθικές αξίες και ακεραιότητα, επηρεάζοντας θετικά τη συμπεριφορά των υφισταμένων του και το ευρύτερο κλίμα του οργανισμού. Οι ηθικοί ηγέτες διακρίνονται για τη δέσμευσή τους στις αρχές της δικαιοσύνης, της εντιμότητας και της υπευθυνότητας, στοιχεία που δεν καθορίζουν μόνο τις δικές τους πράξεις αλλά διαμορφώνουν και τις προσδοκίες για την ηθική συμπεριφορά της ομάδας τους. Στηριζόμενοι στη θεωρία της κοινωνικής μάθησης, οι Brown και συνεργάτες υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες λειτουργούν ως πρότυπα προς μίμηση, καθώς οι εργαζόμενοι τείνουν να παρατηρούν και να υιοθετούν τις ηθικές συμπεριφορές που οι ηγέτες επιδεικνύουν.

Η ηθική ηγεσία δεν επικεντρώνεται μόνο στο να αποτρέπει συμπεριφορές που θεωρούνται ανεπιθύμητες, όπως η ανεντιμότητα ή η εκμετάλλευση, αλλά επιδιώκει να καλλιεργήσει μία κουλτούρα ηθικής ακεραιότητας και εμπιστοσύνης. Ο ηθικός ηγέτης ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία και διαμορφώνει ένα περιβάλλον όπου τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ασφάλεια να εκφράσουν απόψεις και προβληματισμούς χωρίς φόβο αντιποίνων. Μέσω της δίκαιης αντιμετώπισης και της διαφάνειας, ο ηθικός ηγέτης ενισχύει την αίσθηση εμπιστοσύνης και αφοσίωσης στον οργανισμό, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη απόδοση και αυξημένη επαγγελματική ικανοποίηση.

Επιπλέον, η ηθική ηγεσία ενθαρρύνει τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του οργανισμού, προωθώντας πρακτικές που σέβονται τους εργαζομένους και την κοινωνία. Η σημασία της ηθικής ηγεσίας σε έναν σύγχρονο οργανισμό δεν είναι απλώς να τηρεί τη νομιμότητα, αλλά να λειτουργεί ως θετικό παράδειγμα, ενδυναμώνοντας τη δέσμευση των ακολούθων προς το συλλογικό καλό και



καθοδηγώντας τους να συμβάλλουν υπεύθυνα στην επιτυχία του οργανισμού (Brown & Treviño 2006) .

## **1.6 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1**

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

- Μαυρουδής Γ. (1999), Η τέχνη της ηγεσίας, Εκδόσεις Leader Book, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ., (2005), Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική .
- Χυτήρης Λ., Λουκάς Α. (2015), Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα.

### **Ξένη Βιβλιογραφία**

- Adair, J (1990), Understanding motivation. Guilford: Talbot Adair Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2020), The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. 5th Edition. Free Press.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006), Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Burns, J. M. (2020), Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness. Atlantic Monthly Press.
- Cashman K. (1998), Leadership from the inside out, Provo, Utah, Executive Excellence Publishing.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998), Charismatic Leadership in Organizations.
- Denison, D. R. (1990), Corporate Culture and Organizational Effectiveness. Wiley.
- Gastil, J. (1994). "A Definition and Illustration of Democratic Leadership". *Human Relations*, 47(8), 953-975.
- Goleman, D. (2000), Leadership that gets results. *Harvard Business Review*.
- Greenwood, R. (2020), Re-discovering Barnard: The Functions of the Leader? *Journal of Management History*.
- Harvard Business Review (2017), Manager's Handbook: The 17 Skills Leaders Need To Stand Out, Harvard Business Review, Boston.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2020), The New Psychology of Leadership: Identity, Influence, and Power. 2nd Edition. Psychology Press.
- House, R. J. (1971), "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002), "Personality and leadership: A qualitative and quantitative review". *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003), *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939), "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates". *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.

Northouse, P. G. (2016), *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). Sage Publications.

Rosenbach, W. E., & Taylor, R. L. (Eds.), (1993), *Contemporary issues in leadership*. Oxford: Westview Press.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988), *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Prentice Hall.

Weber, M. (1922), *Economy and Society*. University of California Press.

Weber, M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*. Translated by A. M. Henderson & T. Parsons. Free Press.

Weber, M., (1978), *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. G. Roth, & C. Wittich (Eds.). Berkeley: University of California Press.

Yukl, G. (2013), *Leadership in Organizations* (8th ed.).

Zaleznik, A. (1977), "Managers and Leaders: Are They Different?" *Harvard Business Review*, 55(3), 67-78.

## **Κεφάλαιο 2**

### **Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη ως παράγοντας υψηλής εργασιακής επίδοσης**

#### **2.1 Ορισμός συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασία**

Οι οργανισμοί του σύγχρονου επιχειρησιακού περιβάλλοντος, δίνουν έμφαση τόσο σε ζητήματα που αφορούν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχουν, όσο και σε θέματα που σχετίζονται με τους εργαζόμενους και την εξέλιξή τους. Η εξέλιξη των εργαζομένων είναι άμεσα συνυφασμένη με τη συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς οι οργανισμοί έχουν ως στόχο τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος, που να εστιάζει στην υλοποίηση των στόχων των επιχειρήσεων και παράλληλα να εμπνέει ασφάλεια στους εργαζομένους.

Οι παλαιότερες θεωρήσεις που αφορούσαν το κόσμο της επιχειρηματικότητας, αγνοούσαν πλήρως τη σημασία εκδήλωσης συναισθημάτων τόσο για τους υπαλλήλους όσο και για τα στελέχη και έτσι αυτά θεωρούνταν έκφραση αδυναμίας. Οι πρόσφατες θεωρίες των ερευνητών, αξιολογούν την εκδήλωση των διαφόρων συναισθημάτων ως πηγή οφέλους για όλες τις πλευρές, καθώς αποτελούν σημαντική πηγή πληροφόρησης η οποία εφόσον αναγνωριστεί και αξιοποιηθεί κατάλληλα, είναι δυνατόν να επιφέρει ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα (Cooper & Sawaf, 1996).

Η παγκοσμιοποίηση αποτέλεσε έναν από τους λόγους που προέκυψε μεταστροφή στον τρόπο που αντιμετωπίζεται το παραπάνω ζήτημα (Goleman, 1998). Πιο συγκεκριμένα, όταν ένας εργαζόμενος βρίσκεται μόνος του σε έναν εργασιακό χώρο, είναι πιθανό να παραβλέψει το συναίσθημά του όταν αυτό εκδηλώνεται, κάτι το οποίο δεν θα μπορούσε να συμβεί εάν άνηκε σε κάποια ομάδα όπου μπορούν να προκύψουν συγκρούσεις ή συμπάθειες. Η ύπαρξη της παγκοσμιοποίησης συνετέλεσε και για έναν επιπλέον λόγο στην αναγνώριση της σπουδαιότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το γεγονός ότι σήμερα υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν τον διαπολιτισμικό διάλογο και κατακτούν επωφελείς συμφωνίες, έχει να κάνει με την ύπαρξη

ενσυναίσθησης μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, αντίληψης της διαφορετικότητας και κατανόησης του ενός για τη θέση του άλλου.

### **2.1.1 Ορισμοί Συναισθηματικής Νοημοσύνης**

Ο Thorndike το 1920 εισήγαγε τον όρο «Κοινωνική Νοημοσύνη» περιγράφοντας με αυτόν ότι η δεξιότητα ορισμένων ατόμων να μπορούν να διαχειρίζονται τις κοινωνικές σχέσεις και τα διάφορα ζητήματα που μπορούν να προκύψουν από αυτές, είχε ως αποτέλεσμα να έχουν τελικά ομαλές σχέσεις με τους άλλους.

Οι ψυχολόγοι Peter Salovey και John D. Mayer εισήγαγαν για πρώτη φορά την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, ορίζοντάς την ως την ικανότητα να αναγνωρίζει, να κατανοεί, να εκφράζει, να ρυθμίζει και να διαχειρίζεται κανείς τα συναισθήματα του εαυτού και των άλλων. Θεώρησαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως βασικό στοιχείο της κοινωνικής νοημοσύνης και υποστήριξαν ότι είναι καθοριστική για τις διαπροσωπικές σχέσεις και την επιτυχία στο κοινωνικό πλαίσιο (Salovey & Mayer, 1990).

Ο Daniel Goleman εκλαΐκευσε την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και την παρουσίασε ως κρίσιμο στοιχείο για την επαγγελματική επιτυχία. Ο Goleman θεώρησε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από δεξιότητες όπως η αυτογνωσία, η αυτορρύθμιση, η ενσυναίσθηση, τα κίνητρα και οι κοινωνικές δεξιότητες, και υποστήριξε ότι αυτά τα στοιχεία μπορεί να υπερκαλύψουν τη γνωστική νοημοσύνη στην πρόβλεψη της επαγγελματικής επιτυχίας (Goleman, 1995).

Ο Reuven Bar-On πρότεινε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως σύνολο συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων που καθορίζουν πόσο επιτυχώς μπορεί ένα άτομο να κατανοεί και να εκφράζει συναισθήματα, να επικοινωνεί με άλλους και να αντιμετωπίζει τις πιέσεις της ζωής. Το μοντέλο του Bar-On περιλάμβανε την ενδοπροσωπική και διαπροσωπική ικανότητα, την προσαρμοστικότητα, τη διαχείριση του άγχους και τη γενική διάθεση (Bar-On, 1997).

Οι Mayer και Salovey επανεξέτασαν και επέκτειναν τον αρχικό τους ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης, ορίζοντάς την ως ικανότητα επεξεργασίας

πληροφοριών σχετικών με τα συναισθήματα και χρήσης τους για την καθοδήγηση της σκέψης και της δράσης. Επικέντρωσαν στη σημασία της αναγνώρισης, της κατανόησης, της ρύθμισης και της διαχείρισης συναισθημάτων, κάτι που συμβάλλει στην κοινωνική και προσωπική ευημερία (Mayer & Salovey, 1997).

Οι Cooper και Sawaf πρότειναν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως τη «νοημοσύνη των συναισθημάτων», περιγράφοντάς την ως την ικανότητα να παρατηρούμε, να κατανοούμε και να χρησιμοποιούμε τα συναισθήματα για να εμπλουτίσουμε τη σκέψη και την ηγεσία. Εστιάζουν στη δημιουργικότητα και την εμπιστοσύνη που προκύπτουν από τη συναισθηματική νοημοσύνη, θεωρώντας την καθοριστική για την ηγεσία και τη λήψη αποφάσεων (Cooper & Sawaf, 1997).

Οι Petrides και Furnham εισήγαγαν την έννοια της «γνωσιακής συναισθηματικής νοημοσύνης» και διαχώρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη σε δύο τύπους: τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ιδιοσυγκρασία (trait EI) και τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα (ability EI). Σύμφωνα με τον ορισμό τους, η συναισθηματική νοημοσύνη αφορά ένα ευρύ φάσμα συναισθηματικών αντιδράσεων και συναισθηματικών ιδιοτήτων, όπως η αισιοδοξία και η διαχείριση του άγχους (Petrides & Furnham, 2001).

Οι Boyatzis, Goleman και Rhee περιέγραψαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως συνδυασμό συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων που μπορούν να διδαχθούν και να βελτιωθούν. Υποστήριξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από συστατικά όπως η αυτογνωσία, η αυτορρύθμιση, η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες και παίζουν ρόλο-κλειδί στη διαχείριση ανθρώπων και στη δημιουργία σχέσεων (Boyatzis, Goleman & Rhee, 2000).

Οι Schutte και συνεργάτες πρότειναν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως τη σύνθεση δεξιοτήτων που βοηθούν το άτομο να διαχειρίζεται τα συναισθήματα αποτελεσματικά, να βελτιώνει τις σχέσεις του και να αντιμετωπίζει καταστάσεις άγχους και έντασης. Ο ορισμός τους επικεντρώνεται στην ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τα δικά του συναισθήματα και των άλλων, να τα ρυθμίζει και να δημιουργεί θετική ψυχολογική προσαρμογή (Schutte et al., 2001).

### 2.1.2 Διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης

Η κατηγοριοποίηση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε διαστάσεις, βοηθά να γίνει κατανοητή η έννοιά της εμπράκτως.

Εξηγώντας τις παρακάτω τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι εφικτό να βελτιωθούν οι δεξιότητες ενός ατόμου σε αυτήν.

- **Αυτεπίγνωση:** Η αυτεπίγνωση συνίσταται στην ειλικρίνεια για τις πράξεις, τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά ενός ατόμου και στον τρόπο που αυτά επηρεάζουν τους γύρω του. Η ικανότητα να κατέχει κάποιος αυτό το επίπεδο αυτογνωσίας, προϋποθέτει να είναι ρεαλιστής και όχι επικριτικός με τον εαυτό του ως προς τις τάσεις και τις συνηθισμένες αντιδράσεις του (Harvard Business Review, “Breakthrough Leadership”). Η κατανόηση και ερμηνεία των συναισθημάτων του ίδιου του ατόμου, σημαίνει ότι αυτό έχει διαθέσει χρόνο ώστε να τα μελετήσει και να αντιληφθεί από που προέρχονται και ποιος είναι ο λόγος που αισθάνεται έτσι. Η αυτοπεποίθηση και η ρεαλιστική αυτοαξιολόγηση, συντελούν καθοριστικά στην προσωπική εξέλιξη των ατόμων.
- **Αυτοέλεγχος:** Ο συναισθηματικός αυτοέλεγχος συνίσταται στην ικανότητα ελέγχου ή ανακατεύθυνσης των αποδιοργανωτικών παρορμήσεων και διαθέσεων ενός ατόμου όπως επίσης και στην τάση να αναβάλλει την γρήγορη εξαγωγή συμπερασμάτων (Harvard Business Review, “Breakthrough Leadership”). Η ικανότητα του αυτοελέγχου, βοηθά το άτομο να αποφεύγει συναισθηματικές εκρήξεις οι οποίες λειτουργούν αρνητικά αφενός στο ίδιο και αφετέρου στα εμπλεκόμενα μέρη. Ο αυτοέλεγχος και η αυτεπίγνωση είναι αλληλένδετα χαρακτηριστικά που συνήθως κατέχει κάποιος που διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη.
- **Ενσυναίσθηση:** Η ενσυναίσθηση αποτελεί την ικανότητα κατανόησης της συναισθηματικής διάπλασης και των κινήτρων των άλλων ανθρώπων. Επιπλέον, πρόκειται για τη δεξιότητα διαχείρισης των άλλων βάσει των συναισθηματικών τους αντιδράσεων και αναγκών (Harvard Business Review, “Breakthrough Leadership”). Η έλλειψη αυτής της

ικανότητας επιδεικνύει αδυναμία στην κατανόηση της θέσης του άλλου, γεγονός που οδηγεί σε αποτυχία επικοινωνίας τόσο σε προσωπικές όσο και σε επαγγελματικές σχέσεις. Κατ' επέκταση, ο ηγέτης μιας ομάδας θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τη συναισθηματική κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα μέλη της ομάδας του προκειμένου να αποφεύγει τις συγκρούσεις – εντάσεις που θα αποπροσανατολίσουν την ομάδα από τους στόχους της.

- **Διαχείριση σχέσεων:** Η διαχείριση των σχέσεων στην ηγεσία σχετίζεται με την ικανότητα ενός ατόμου να αναπτύξει τους συναναστρεφόμενους του, να δημιουργήσει πνεύμα ομαδικότητας, εμπιστοσύνης και ειλικρινούς επικοινωνίας. Η δεξιότητα αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς έχει ως αποτέλεσμα την επιτυχή προώθηση αλλαγών σε έναν οργανισμό αλλά και τη συνδρομή ενός ηγέτη προς τα μέλη της ομάδας του ώστε να πετυχαίνουν τους στόχους τους. Τα άτομα αυτά αναγνωρίζουν την ανάγκη ύπαρξης ομαδικής εργασίας και τη σπουδαιότητα της, επιδιώκουν την δημιουργία συμμάχων για την επίτευξη αλλαγών και αποτελούν οι ίδιοι πρότυπο για τους υπολοίπους. Ο τρόπος διαχείρισης των σχέσεων δημιουργεί ένα είδος σύνδεσης με τους άλλους ανθρώπους, η ισχύς της οποίας εξαρτάται από το ποια είναι η συμπεριφορά και κατανόηση προς τους άλλους αλλά και τι βιώματα έχουν υπάρξει μαζί τους.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι πρώτες δύο διαστάσεις σχετίζονται με τον εαυτό του κάθε ατόμου και συνιστούν εσωτερικές διεργασίες που πραγματοποιούνται ώστε να χειριστεί τα προσωπικά του ζητήματα. Οι τελευταίες δύο διαστάσεις, σχετίζονται με τους άλλους και αποτελούν τις εξωτερικές διεργασίες, βάσει των οποίων φαίνεται πως το άτομο διαχειρίζεται τις σχέσεις του με τους άλλους. Το σύνολο ωστόσο των διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι αλληλένδετες μεταξύ τους, καθώς συχνά η μία αποτελεί προϋπόθεση της άλλης ή η μία εξαρτάται απ' την άλλη.

Οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης χαρακτηρίζονται από τις εξής ιδιότητες:



- **Αυτόνομες:** Καθεμία από τις τέσσερις διαστάσεις συμβάλει με διαφορετικό τρόπο στην επικοινωνιακή και εργασιακή αποτελεσματικότητα.
- **Αλληλοεξαρτώμενες:** Καθεμία από τις τέσσερις διαστάσεις επηρεάζει την άλλη όπως επίσης αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους.
- **Ιεραρχικές:** Οι διαφορετικές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης αλληλοσυμπληρώνονται και στηρίζουν η μία την άλλη. Πιο συγκεκριμένα, η αυτεπίγνωση αποτελεί θεμέλιο για την ανάπτυξη της αυτορρύθμισης και της ενσυναίσθησης. Η αυτορρύθμιση και η αυτεπίγνωση με τη σειρά τους ενισχύουν την δημιουργία κινήτρων, ενώ συνολικά όλες αυτές οι δεξιότητες συνεισφέρουν στην ανάπτυξη των κοινωνικών ικανοτήτων.
- **Αναγκαίες αλλά όχι ικανές:** Το ότι κάποιος κατέχει στοιχειωδώς την ικανότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν συνεπάγεται του γεγονότος ότι το ίδιο άτομο δύναται να αναπτύξει περεταίρω δεξιότητες που θα τον καταστήσουν ηγέτη. Το ενδιαφέρον ενός ατόμου για την προσωπική και επαγγελματική του εξέλιξη, αποτελεί σημαντικό παράγοντα που θα μπορούσε να καθορίσει την πληρέστερη ανάπτυξη αυτής της ικανότητας.

### **2.1.3 Συναισθηματική νοημοσύνη στην εργασία**

Από το 1990 και έπειτα που παρουσιάστηκε ενεργά η ιδέα της συναισθηματικής νοημοσύνης, έχει αποτελέσει χαρακτηριστικό σύμφωνα με το οποίο κρίνεται σε σημαντικό βαθμό η επιτυχία ενός ηγέτη. Οι έρευνες που πραγματοποίησε ο Goleman σε σχέση με αυτό το ζήτημα από διοικητική σκοπιά, απέδειξαν ότι η ύπαρξη συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ηγέτη, είναι καθοριστικής σημασίας και αξίας, περισσότερο απ' ότι μπορεί να είναι τεχνικές δεξιότητες, το IQ ή το όραμα. Το EQ (Emotional Quotient) αποτελεί πλέον κριτήριο προσλήψεων και προαγωγών, στοιχείο αξιολόγησης επιδόσεων και δεξιότητα που κρίνεται σκόπιμο να εκπαιδεύεται στους οργανισμούς μέσω σεμιναρίων επαγγελματικής ανάπτυξης.

Παρά το γεγονός ότι είναι εύκολο σε ένα χώρο εργασίας να παραμεριστούν τα

συναισθήματα γιατί πολλοί θεωρούν ότι δεν σχετίζονται με αυτόν, οι ηγέτες είναι σημαντικό να γνωρίζουν τόσο τα δικά τους συναισθήματα, όσο και των γύρω τους και να ωφεληθούν από αυτή τη γνώση, ενεργώντας συνειδητά και όχι απερίσκεπτα ή αντιπαραγωγικά (Harvard Business Review, “Breakthrough Leadership”).

## 2.2 Ηγεσία και εργασιακές επιδόσεις

Η συσχέτιση της εργασιακής επίδοσης των μελών μίας ομάδας και των ηγετικών χαρακτηριστικών του επικεφαλής αυτής, αποτέλεσαν ένα θέμα που έχρηζε ανάλυσης από την επιστημονική κοινότητα, καθώς την απασχόλησε σημαντικά. Οι Bono και Judge (2000) πραγματοποίησαν έρευνα ώστε να εξετάσουν αν υπάρχει συσχέτιση των παραπάνω χαρακτηριστικών και στη περίπτωση που υπάρχει, σε ποιο βαθμό αλληλεξαρτώνται. Στα πλαίσια της έρευνας έγινε χρήση μίας αυτό-αξιολόγησης των εργαζομένων από την οποία εξήχθησαν κάποια σημαντικά αποτελέσματα για τον καθέναν που συμμετείχε σ’ αυτή. Στην αυτό-αξιολόγηση περιλαμβάνονταν ορισμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που ανταποκρίνονται σε κριτήρια τα οποία σχετίζονται με το κατά πόσο αυτά τα χαρακτηριστικά υπόκεινται σε αξιολόγηση. Πιο συγκεκριμένα, τα κριτήρια αυτά ικανοποιούνται από τα εξής χαρακτηριστικά:

- α) Αυτοεκτίμηση: αποτελεί τη βασική αίσθηση που έχει ο καθένας για την αταξία του.
- β) Αυτοαποτελεσματικότητα: συνιστά την εκτίμηση κάποιου για την ικανότητα που κατέχει ώστε να εκτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο υπό συγκεκριμένες συνθήκες με επιτυχία.
- γ) Εσωτερική έδρα ελέγχου: αποτελεί την εξωτερίκευση της «εγωκεντρικής» εκτίμησης κάποιου ότι μπορεί να ελέγξει ένα σύνολο εξωγενών και μη παραγόντων της ζωής του.
- δ) Συναισθηματική σταθερότητα: αφορά την κατάσταση στην οποία κάποιος αισθάνεται ασφάλεια, σταθερότητα και εμπιστοσύνη.

Βάσει των ανωτέρω εννοιών, δομήθηκαν οι υποθέσεις της έρευνας που διενεργήθηκε, οι οποίες αποσκοπούσαν στη σύνδεση των τεσσάρων αυτών στοιχείων με την εργασιακή επίδοση. Τα αποτελέσματά της στοιχειοθετήθηκαν από τα εξής ευρήματα.

- Η αυτοεκτίμηση και η εργασιακή επίδοση συσχετίζονται θετικά, δεδομένου ότι τα άτομα που διαθέτουν σταθερότητα ενεργούν βάσει της ήδη υπάρχουσας αυτοεικόνας τους.
- Η αυτοαποτελεσματικότητα και η εργασιακή επίδοση συσχετίζονται θετικά, καθώς τα άτομα που την κατέχουν, τείνουν να αυξάνουν τις προσδοκίες για τον εαυτό τους και να επιμένουν ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους.
- Η εσωτερική έδρα ελέγχου και η εργασιακή επίδοση συσχετίζονται θετικά, καθώς τα άτομα που κατέχουν αυτό το χαρακτηριστικό εντείνουν τις προσπάθειές τους για βελτιωμένη επίδοση όταν αυτή δεν ανταποκρίνεται στα ζητούμενα επίπεδα.
- Η συναισθηματική σταθερότητα και η εργασιακή επίδοση συσχετίζονται θετικά, καθώς τα άτομα που αισθάνονται μία διαρκή ασφάλεια και εμπιστοσύνη τόσο για τον εαυτό τους, όσο και για το ευρύτερο επαγγελματικό περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσονται, τείνουν να στοχοπροσηλώνονται απαρέγκλιτα για την επίτευξη των μέγιστων δυνατών αποτελεσμάτων τους.

Μία επιπλέον προσέγγιση που μελετήθηκε από τον Williams το 1997 αφορούσε την οπτική της αυτό - ηγεσίας η οποία ορίζεται ως η διαδικασία επιρροής του εαυτού με σκοπό να καλλιεργηθούν η αυτό - καθοδήγηση και η αυτό - παρακίνηση οι οποίες είναι απαραίτητες για την εκτέλεση ενός έργου (Neck et al, 1995). Είναι σημαντικό οι παραπάνω έννοιες να διακριθούν από αυτές της αυτό - ρύθμισης και της αυτό - διαχείρισης. Το σημείο διαφοροποίησής τους, έγκειται στις εσωτερικές πηγές από τις οποίες απορρέουν συμπεριφορικά πρότυπα.

Οι υποθέσεις αυτής της προσέγγισης συνδέουν την έννοια της αυτό - ηγεσίας

με το μοντέλο των πέντε παραγόντων συνδυαστικά με ορισμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Πιο συγκεκριμένα:

1. Η εξωστρέφεια ως χαρακτηριστικό μιας προσωπικότητας, συσχετίζεται θετικά με την αυτό - ηγεσία, αφού υπάρχει έμφυτα η τάση να αντιμετωπίζεται ευνοϊκά ό,τι προκύπτει, διαθέτοντας αποτελεσματικότητα που προέρχεται από το ίδιο το άτομο.
2. Ο νευρωτισμός, ως χαρακτηριστικό προσωπικότητας, συσχετίζεται αρνητικά με την αυτό - ηγεσία, καθώς τα άτομα που διακατέχονται από αυτό το στοιχείο, αδυνατούν να αποβάλουν συναισθήματα όπως άγχος, ανησυχία, φόβο, απογοήτευση, με αποτέλεσμα να τείνουν διαρκώς προς μία απαισιόδοξη και αρνητική οπτική, τόσο για τους εαυτούς τους όσο και για τους άλλους.
3. Το χαρακτηριστικό της ευσυνειδησίας συσχετίζεται θετικά με την αυτό - ηγεσία, καθώς διαθέτοντάς το, το άτομο δύναται να αυτό - καθοδηγείται και άρα να κατέχει ένα από τα βασικά αποτελέσματα που επιδιώκει η ηγεσία του εαυτού.
4. Το χαρακτηριστικό της φιλομάθειας συσχετίζεται θετικά με την αυτό - ηγεσία, αφού το στοιχείο αυτό ενέχει τη διανοητικότητα, τη φαντασία και την προθυμία για διαρκή μάθηση, που οδηγούν σε όλο και ταχύτερη ανάπτυξη της ηγεσίας του εαυτού.
5. Το χαρακτηριστικό της φιλικότητας συσχετίζεται αρνητικά με την αυτό - ηγεσία, αφού αυτό έχει να κάνει με το κατά πόσο ένα άτομο αποτελεί ομαδικό παίκτη και έμπιστο συνεργάτη, στοιχεία που δεν απαιτούνται για αυτή τη διαδικασία.
6. Το χαρακτηριστικό της αυτό - αποτελεσματικότητας συσχετίζεται θετικά με την αυτό - ηγεσία.
7. Το χαρακτηριστικό της υψηλής αυτοεκτίμησης συσχετίζεται θετικά με την αυτό - ηγεσία, καθώς τα άτομα που διακρίνονται από αυτό το στοιχείο δεν είναι ευεπηρέαστοι χαρακτήρες, με αποτέλεσμα, αυτό τους το γνώρισμα, να διευκολύνει την διαδικασία.

8. Το χαρακτηριστικό του εσωτερικού ελέγχου συσχετίζεται θετικά με την αυτό – ηγεσία, αφού και αυτό το γνώρισμα, συμπληρωματικά με την ευσυνειδησία, οδηγούν στην αυτό – καθοδήγηση που αποτελεί ζητούμενο για την ηγεσία του εαυτού. Επιπλέον, τα άτομα αυτά, προτίθενται να αναλάβουν πρωτοβουλίες σε σχέση με την ανάπτυξή τους, χωρίς να αναμένουν να λάβουν χώρα ενέργειες εξωγενώς από άλλα πρόσωπα του εργασιακού τους περιβάλλοντος.

Συμπερασματικά, αναλύοντας τις παραπάνω υποθέσεις, διαπιστώνεται ότι συνολικά, υπάρχει θετική -κατά κύριο λόγο- συσχέτιση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και της διαδικασίας αυτό – ηγεσίας.

### **2.3 Συναισθηματική νοημοσύνη και επιτυχία ενός ηγέτη**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο Daniel Goleman όρισε την συναισθηματική νοημοσύνη ως έναν συνδυασμό αυτοεπίγνωσης, αυτοελέγχου κινήτρων, ενσυναίσθησης και κοινωνικών δεξιοτήτων. Πώς όμως ο συνδυασμός των παραπάνω στοιχείων θα οδηγήσει τον ηγέτη μιας ομάδας, επί του πρακτέου, στην επιτυχή διαχείριση τόσο των ίδιων των μελών για την ανάπτυξή τους, όσο και των καθημερινών ζητημάτων που τίθενται προς επίλυση;

#### **1. Η σημασία της αυτοεπίγνωσης**

Η αυτοεπίγνωση έχει να κάνει με την ικανότητα ειλικρινούς παρατήρησης του ατόμου των πράξεων, των συναισθημάτων και των συμπεριφορών του ίδιου και πώς αυτές επιδρούν στους γύρω του. Η ανάπτυξη της αυτοεπίγνωσης είναι δύσκολη εξαιτίας του ότι τα δύσκολα συναισθήματα υπάρχει η τάση να πλαισιώνονται από εκείνα που είναι πιο ασφαλή και οικεία. Συνεπώς, για να μπορέσει να καλλιεργηθεί η αυτοεπίγνωση, χρειάζεται να εντοπιστεί το μοτίβο αντίδρασης στα διάφορα αρνητικά συναισθήματα που προκαλούνται. Κάνοντας μία ενδοσκόπηση των θετικών και αρνητικών συναισθημάτων που δημιουργήθηκαν κατά τη διάρκεια μιας ημέρας αλλά και το κατά πόσο αυτά ήταν αποτελεσματικά, βοηθά να προκύψει το συμπέρασμα για το αν η

διαχείριση που τελικά υπήρξε χρήζει αλλαγής ή βελτίωσης. Επιπλέον, η ψύχραιμη ή μη ψύχραιμη αντιμετώπιση ενός εργαζομένου, η εστίαση στην επιτυχία και όχι μόνο στα προβλήματα μιας κατάστασης και η αξιοποίηση της ανατροφοδότησης που λαμβάνεται από τους συναδέλφους και τους υφιστάμενους, συνιστούν σημαντικά στο να αναπτυχθεί παραγωγικά η αυτοεπίγνωση ενός ηγέτη. Ιδιαίτερα χρήσιμη μπορεί να αποβεί η παρατήρηση των αυτόματων αντιδράσεων του εαυτού προκειμένου αυτές να καταστούν σταδιακά προσαρμοστικές σύμφωνα με την εκάστοτε συνθήκη που προκύπτει. Με άλλα λόγια, εάν μπορέσει από το άτομο να εντοπιστεί το μοτίβο των δυσπροσαρμοστικών συμπεριφορών που παρουσιάζει (όπως για παράδειγμα χρονοτριβή, άρνηση, επιθετικότητα, αμυντικότητα), είναι εφικτό οι συγκεκριμένες αυτές συναισθηματικές συνήθειες σταδιακά να μετατραπούν, καθώς πρόκειται για ελαστικά και όχι προδιαγεγραμμένα μοτίβα.

## **2. Συναισθηματική σταθερότητα και αυτοέλεγχος**

Η απόκτηση της αυτοεπίγνωσης συνιστά το αρχικό βήμα, καθώς προκύπτει η αντίληψη των συναισθημάτων. Έπεται το βήμα της αντίληψης τους μέσω της αυτογνωσίας ώστε να μπορέσει το άτομο να τα διαχειριστεί. Σύμφωνα με τον Goleman, η συγκεκριμένη ικανότητα αποτελεί τον αυτοέλεγχο ο οποίος είναι καίριας σημασίας.

Ο πρώτος λόγος είναι ότι η ομάδα ενός ηγέτη αντιδρά σύμφωνα με τη δική του διάθεση, αφού είναι μεταδοτική και τα δικά του συναισθήματα καθορίζουν ανάλογα τις εργασιακές εμπειρίες των συνεργατών του. Ο Goleman ορίζει τον προαναφερθέν μηχανισμό ως *μετάδοση διάθεσης*. Πιο συγκεκριμένα, αν ο ηγέτης της ομάδας είναι αγχωμένος, απαισιόδοξος ή στεναχωρημένος, τα μέλη της ομάδας θα νιώθουν εξίσου το ίδιο, παρότι μπορεί οι ίδιοι να μην έχουν αυτή τη συναισθηματική προδιάθεση. Το παραπάνω γεγονός, εξηγείται από το ότι οι διαθέσεις μεταδίδονται σε σωματικό επίπεδο μέσω ενός ανοιχτού κυκλώματος στο οποίο συμμετέχουν επίπεδα ορμονών, καρδιαγγειακές λειτουργίες, ρυθμοί ύπνου και λειτουργίες του ανοσοποιητικού. Το σώμα λοιπόν, αντιδρά ακούσια σε αυτά τα σήματα και αυτές οι διακριτές σωματικές αλλαγές συνδυάζονται τελικά σε μία πλήρη συναισθηματική εμπειρία – καλή ή κακή.

Ο δεύτερος λόγος είναι ότι η συναισθηματική σταθερότητα δίνει στο άτομο τη

δυνατότητα να επεξεργάζεται επαρκώς και ορθά τη λήψη αποφάσεων που ενέχουν σημαντικό αντίκτυπο, με αποτέλεσμα να αποφεύγονται παρορμητικές ή συναισθηματικά φορτισμένες επιλογές. Το παραπάνω χαρακτηριστικό διατήρησης ψυχραιμίας μπορεί να αξιολογηθεί ως ιδιαίτερα επωφελές, δεδομένου ότι στα σύγχρονα επιχειρηματικά περιβάλλοντα προκύπτουν συχνά περίοδοι αβεβαιότητας και ξαφνικών αλλαγών.

Τέλος, ο αυτοέλεγχος ενός ηγέτη διαφυλάσσει την ακεραιότητά του. Ο περιορισμός των παρορμήσεων και η συνειδητή αντίσταση σε ηθικούς πειρασμούς που δύνανται να καταλήξουν επιβλαβείς για την πορεία του σε έναν οργανισμό, συνιστούν τρόπους διατήρησης του σεβασμού και της εμπιστοσύνης των μελών της ομάδας.

### **3. Διαχείριση αδυναμιών**

Εκτός από τη διαχείριση συναισθημάτων που όπως αναφέρθηκε παραπάνω είναι καίριας σημασίας για την επιτυχημένη άσκηση ηγεσίας, εξίσου σημαντικό ρόλο παίζει και η διαχείριση των αδυναμιών που εντοπίζει το άτομο στον εαυτό του, όπως για παράδειγμα συμπεριφορές που προκαλούν ευαισθησία ή εσωτερική αναταραχή. Πολλές φορές η ύπαρξη αδυναμίας διαχείρισης τέτοιων συνθηκών, έχει ως αποτέλεσμα την έλλειψη ελέγχου της εκάστοτε δυσχερούς κατάστασης. Η Lisa Lai που ειδικεύεται στη στρατηγική επιχειρήσεων και στη συμβουλευτική στελεχών, προτείνει ένα τρίπτυχο στρατηγικής για τη διατήρηση της ηρεμίας σε δύσκολες καταστάσεις:

- **Αναγνώριση του γεγονότος**

Η μετουσίωση της αυτοεπίγνωσης σε πρακτική εφαρμογή αποτελεί βασική συνιστώσα επίλυσης μιας κατάστασης. Για να μπορέσει να υπάρξει επίγνωση μίας αδυναμίας είναι απαραίτητο από πλευράς του ατόμου να είναι σε θέση να αναγνωρίζει από που αυτή προέρχεται. Πολλές φορές η αιτίες αφορούν προσωπικές εμπειρίες από άτομα του περιβάλλοντός μας ή παλαιότερες επαγγελματικές συμπεριφορικές εμπειρίες που έχουμε υποστεί οι οποίες είχαν αρνητικό αντίκτυπο. Με άλλα λόγια, η εστίαση στο έναυσμα που πυροδοτεί τα συναισθήματα και

άρα τις αδυναμίες του ατόμου, συντελεί ώστε να αποφευχθεί συνειδητά η προβολή του παρελθόντος σε παρούσες καταστάσεις.

- **Αφαίρεση του εαυτού μέσα από την ιστορία**

Πολλές φορές το γεγονός που λαμβάνει χώρα και ενοχλεί το άτομο που δυσκολεύεται να το διαχειριστεί, δεν έχει να κάνει με το ίδιο και άρα δεν είναι προσωπικό. Η συμπεριφορά της άλλης πλευράς, ενδέχεται να μην έχει να κάνει με το άτομο που την αποδέχεται και έτσι χρειάζεται να δίνεται η πραγματική διάσταση που αναλογεί στην εκάστοτε κατάσταση, μέσω της αποστασιοποίησης από το γεγονός, σαν αυτό να συνέβαινε σε κάποιο τρίτο πρόσωπο, προκειμένου να προκύψει μία ρεαλιστική οπτική του θέματος.

- **Ανάπτυξη ενός σωματικού συνθήματος**

Τα έντονα συναισθήματα επηρεάζουν έντονα τις σκέψεις του ατόμου αλλά χρησιμοποιώντας κατάλληλα το σώμα του, είναι εφικτό να ανακατευθυνθούν οι σκέψεις αυτές. Κατά τη διάρκεια μιας δύσκολης κατάστασης, μία διακριτική χειρονομία ή κίνηση δύναται να επαναφέρει το άτομο στο παρόν (όπως για παράδειγμα οι ενωμένες παλάμες, οι βαθιές αναπνοές, η εστίαση του βλέμματος σε ένα σημείο για μερικά δευτερόλεπτα).

Ακόμη και αν τελικά δεν μπορέσει να επέλθει διατήρηση της ψυχραιμίας σε μία συνθήκη που θα ήταν απαραίτητο, η συμπεριφορά του ατόμου σε σχέση με αυτό, είναι εφικτό να ανατρέψει τη τελική εικόνα του αποδέκτη που την προκάλεσε. Η αναγνώριση του τι συνέβη όπως και το να ζητηθεί συγγνώμη λόγω πιθανής προσβολής ή δημιουργίας έντασης, αποτελεί ορθή διαχείριση της κατάστασης παρότι έπεται του δυσάρεστου γεγονότος. Εξηγώντας μάλιστα, με τον κατάλληλο τρόπο, τον ακριβή λόγο που το άτομο να ξέσπασε στο μέλος της ομάδας του και αναλύοντας τα συναισθήματα που του προκάλεσε (όπως για παράδειγμα συναισθηματική δυσφορία λόγω έλλειψης σεβασμού), έχει αποδειχθεί από επιστημονικές έρευνες, ότι υπάρχει ανταπόκριση με μεγαλύτερη κατανόηση και συγχώρεση.

#### **4. Διαχείριση συναισθημάτων ενός εργαζομένου**



Η διαχείριση των συναισθημάτων του μάνατζερ είναι τόσο σημαντική όσο και η διαχείριση της συναισθηματικής κατάστασης και των αντιδράσεων των μελών της ομάδας. Παρά το γεγονός ότι ο ηγέτης δεν μπορεί να καθορίσει το πως θα νιώσει ή θα επιλέξει να αντιδράσει κάποιος συνεργάτης του, μπορεί να αποκτήσει την ικανότητα να τον καθοδηγήσει προς μία κατεύθυνση. Η ανακατεύθυνση ενός δυσάρεστου συναισθήματος σε θετικό και εν τέλει παραγωγικό, τόσο για το ίδιο το άτομο όσο και για την ομάδα, προϋποθέτει την αναγνώριση του συναισθήματος από τον μάνατζερ. Ο τρόπος που μπορεί ένα τέτοιο ζήτημα με έναν εργαζόμενο να επιλυθεί περιλαμβάνει μία σειρά σημαντικών βημάτων που αναλύονται ως εξής:

- **Εντοπισμός του συναισθήματος**

Η έγκαιρη διαπίστωση των σημαδιών στη συμπεριφορά ενός συνεργάτη που υποδεικνύουν ότι υπάρχει πρόβλημα, είναι ιδιαίτερα σημαντική σε αυτό το βήμα. Η γλώσσα του σώματος παίζει καταλυτικό ρόλο σε αυτή τη διαπίστωση, καθώς η λεκτική αποτύπωση μίας θέσης, πιθανώς να διαφέρει από τις κινήσεις ή τις αντιδράσεις του προσώπου. Η προσήνεια από πλευράς του μάνατζερ σε μία τέτοια περίπτωση, που αποσκοπεί στο να ρωτήσει να μάθει πως αισθάνεται ο συνεργάτης του, θα μπορέσει να αποκωδικοποιήσει τα πραγματικά του συναισθήματα.

- **Εξάσκηση της ενεργητικής ακρόασης**

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή ολοκλήρωση αυτού του βήματος είναι η ανοιχτή επικοινωνία του μάνατζερ με τον υπάλληλο προκειμένου να αναζητηθούν τα προβλήματα που πυροδοτούν την συναισθηματική του απόκριση. Η συζήτηση αυτή θα μπορέσει να δημιουργήσει μια ολοκληρωμένη εικόνα του μοτίβου σκέψεων και συμπεριφορών του, που οδηγούν σε ανάλογες αντιδράσεις. Κάνοντας ανοιχτές ερωτήσεις και επαναδιατυπώνοντας τα όσα ακούγονται από τον εργαζόμενο, ο μάνατζερ προσπαθεί να κατανοήσει τι κινητοποιεί τα συναισθήματά του.

- **Επαναπροσδιορισμός των συναισθημάτων του υφισταμένου**

Σ' αυτό το στάδιο πρόκειται να φανούν χρήσιμες οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν από το προηγούμενο βήμα. Βάσει αυτών των πληροφοριών, προτείνεται η ανάπτυξη μιας εμπειριστατωμένης εικασίας σχετικά με αυτό που συμβαίνει και στη συνέχεια η απάντηση αυτής από τον εργαζόμενο. Αν ο μάνατζερ έχει δίκιο στο ερώτημα που έθεσε (σχετικά με την αίσθηση του για αυτό που ο υπάλληλος αισθάνθηκε), ο υπάλληλος θα νιώσει ότι απευθύνεται σε έναν ενεργητικό ακροατή. Εάν ο μάνατζερ έχει άδικο, τότε η αντίδραση του υπαλλήλου θα του διδάξει κάτι χρήσιμο.

Η συγκεκριμένη διαδικασία ενδέχεται προκαλέσει στο μέλος της ομάδας μια ευάλωτη συναισθηματική κατάσταση, ιδίως αν αυτή συμβαίνει σε ένα ομαδικό περιβάλλον. Το ίδιο μπορεί να συμβεί σε όλα τα μέλη της ομάδας αν η ένσταση του ενός, αποτελεί προβληματισμό όλων. Είναι σημαντικό σε αυτό το σημείο ο μάνατζερ να καθησυχάσει την ομάδα του διευκρινίζοντας ότι η συζήτηση αυτή, αποσκοπεί σε παραγωγική επίλυση του ζητήματος.

- **Υπεράσπιση των κανόνων της ομάδας**

Η ανοιχτή επικοινωνία βρίσκει εφαρμογή και σε αυτό το στάδιο, καθώς είναι χρήσιμο για όλους, τόσο σε ατομικό όσο και ομαδικό επίπεδο, να διευκρινίζονται οι μη αποδεκτές ενέργειες και συμπεριφορές. Στο σύνολο των μελών της ομάδας, θα πρέπει να είναι σαφές ότι λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι κανόνες που έχουν τεθεί από κοινού. Εδώ, είναι σκόπιμο να τονιστεί η λεπτότητα χειρισμού που χρειάζεται να υπάρξει αλλά και η ύπαρξη ενσυναίσθησης προς τα συναισθήματα των άλλων.

- **Ύπαρξη κατανόησης όταν ενδείκνυται**

Ορισμένες φορές ενδέχεται ο προβληματισμός του υφισταμένου ενός μάνατζερ να αφορά τον ίδιο εξαιτίας της συμπεριφοράς του ή των όσων ανέφερε. Πιθανώς να έπραξε κάτι ανάρμοστο ή να τόνισε χωρίς να το συνειδητοποιήσει κάποια αδυναμία του. Όταν αναγνωριστεί η αρνητική επίδραση του μάνατζερ προς τον συνεργάτη του, τότε εκείνος θα

συμπεράνει ότι είναι κοντά του και προτίθεται να επιλύσει τη ρίζα του προβλήματος.

Οι παραπάνω στρατηγικές βοηθούν ώστε ο μάνατζερ και τα μέλη της ομάδας να διατηρούν τις ισορροπίες σε δύσκολες ή συναισθηματικά φορτισμένες συνθήκες, και παράλληλα αναπτύσσουν την συναισθηματική τους νοημοσύνη. Συνολικά, η συμβολή των σταδίων αυτών, είναι ιδιαίτερα σημαντική αφού θα καταστήσουν περισσότερο παραγωγική την ομάδα, άρα και τον οργανισμό.

## **5. Ανάπτυξη κοινωνικής επίγνωσης της ομάδας**

Η βελτίωση της ατομικής συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων, θα συντελέσει στην ανάπτυξη της δυναμικής της ομάδας συνολικά. Επιπλέον όμως, μπορεί να αναπτυχθεί η συναισθηματική νοοτροπία της ομάδας, καθορίζοντας προσδοκίες για τον τρόπο που συσχετίζεται ο μάνατζερ με την ομάδα του καθημερινά (για παράδειγμα τρόπους διαχείρισης άγχους και επίλυσης δυσκολιών). Οι ερευνητές του Πανεπιστημίου Case Western Reserve και του Κολεγίου Marist, Vanessa Urch Druskat και Steven B. Wolff, ανέπτυξαν τη θεωρία της ομαδικής συναισθηματικής νοημοσύνης, αναφερόμενοι στο ότι θέτοντας κανόνες όπως οι παραπάνω, η διαχείριση της διάθεσης της ομάδας είναι ευκολότερη, ειδικά σε συνθήκες πίεσης. Η θετική διάθεση που προέρχεται από τον επικεφαλής της ομάδας, δύναται να επιδράσει άμεσα θετικά την ομάδα, ενισχύοντας τα κίνητρα και την παραγωγικότητά της (Harvard Business Review, "Breakthrough Leadership").

Συνοψίζοντας, η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ηγέτη, είναι μία διηνεκής διαδικασία καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής του πορείας, συνιστώντας μία καίρια δεξιότητα που υποστηρίζει τη νοοτροπία του. Δηλαδή το τρόπο που διαχειρίζεται τα κίνητρά του, πώς δημιουργεί σχέσεις που υποστηρίζουν τους στόχους του, πώς βοηθά τους συνεργάτες του να βελτιωθούν, πώς διευκολύνει πολλές και διαφορετικές προσωπικότητες να συνεργάζονται για έναν κοινό σκοπό και πώς λαμβάνει τις σωστές επιχειρηματικές αποφάσεις σε διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες.

### 2.3 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2

- Bar-On, (1997), The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence.
- Boyatzis, Goleman & Rhee, (2000), Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI).
- Boyatzis, R., Goleman, D., & Rhee, K., (2000), Clustering competence in emotional intelligence: insights from the emotional competence inventory (ECI). In R. Bar-On & J.D.A. Parker (eds.): Handbook of emotional intelligence (pp. 343–362). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cooper & Sawaf (1997), Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations.
- Goleman, (1995), Emotional Intelligence.
- Harvard Business Review (2017), Manager's Handbook: The 17 Skills Leaders Need To Stand Out, Harvard Business Review, Boston.
- Judge, T. A., Bono, J. E. (2000), Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership, *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751 – 765.
- Mayer, J. D., DiPaolo, M. T., & Salovey, P., (1990), Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 54, 772-781. A first demonstration study of how emotional intelligence can be measured.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D.R., (2004), Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications. *Psychological Inquiry*, 15, 197-215.
- Neck, C. P., G. L. Stewart, & C. C. Manz. (1995), Thought Self-Leadership As a Framework for Enhancing the Performance of Performance Appraisers, *Journal of Applied Behavioral Science*, 31(3), 278 – 302. [In Williams, S. (1997). *Personality and Self-leadership*, *Human Resource Management Review*, 7(2), 139-155].
- Petrides & Furnham, (2001), Trait Emotional Intelligence: Psychometric Investigation with Reference to Established Trait Taxonomies.
- Salovey & Mayer (1990), Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*
- Thorndike, E. L., (1920), Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.

## Κεφάλαιο 3

### Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Ποιότητα

#### 3.1 Ο ορισμός της Στρατηγικής

Η έννοια της Στρατηγικής των επιχειρήσεων όπως και οι ορισμοί της που έχουν αναλυθεί, είναι πολυάριθμοι. Πολλές φορές ο όρος αποτελεί ταυτόσημη έννοια με εκείνη του οράματος ενός οργανισμού, τη γνωστοποίηση της αποστολής, όπως επίσης και τη καθημερινή δραστηριότητα των διοικητικών στελεχών που αποσκοπούν στην χάραξη (διαμόρφωση) και εφαρμογή (υλοποίηση) της Στρατηγικής.

Πραγματοποιώντας μια ιστορική αναδρομή στην εννοιολογική προσέγγιση του όρου, διαπιστώνεται ότι το 1951, ο Newman αρχικά ανέλυσε τη φύση και τη σημασία της στρατηγικής και στη συνέχεια το 1960 οι Andrews, Christiansen και Ansoff, αναφέρθηκαν για πρώτη φορά στη σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού, του προκατόχου του στρατηγικού μάνατζμεντ. Στη πορεία των επόμενων ετών, ακολούθησε από τους ερευνητές μία τάση γενίκευσης η οποία κατέληγε να παράγει ορισμένα κοινά υποδείγματα, που συνετέλεσαν σημαντικά ώστε να δημιουργηθεί πληθώρα τεχνοοικονομικών και θεωρητικών εργαλείων τα οποία χρησιμοποιούνται ακόμη και σήμερα για σκοπούς ανάλυσης (Παπαδάκης,2002).

Η σημασία του όρου έχει αναλυθεί με ποικίλους ορισμούς κυρίως λόγω της ελληνικής ρίζας της λέξης στρατηγικής που σημαίνει «η τέχνη του πολέμου». Ακολουθούν ορισμένοι εξ αυτών.

1. Ο Henry Mintzberg περιγράφει τη στρατηγική ως ένα σύνολο σχεδίων, προτύπων, θέσεων και προοπτικών που κατευθύνουν και διαμορφώνουν τις μακροπρόθεσμες κινήσεις ενός οργανισμού. Θεωρεί τη στρατηγική ως μια δυναμική διαδικασία που μπορεί να μεταβάλλεται ανάλογα με τις περιστάσεις, καθώς συνδυάζει τις προγραμματισμένες ενέργειες με τις προσαρμογές που γίνονται στην πορεία (Mintzberg, H., 1987).
2. Ο Igor Ansoff βλέπει τη στρατηγική ως τη διαδικασία που επιτρέπει σε έναν οργανισμό να εναρμονίσει τους εσωτερικούς του πόρους με τις

ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η στρατηγική, σύμφωνα με τον Ansoff, είναι ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός επιδιώκει την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα του σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα (Ansoff, I., 2019).

3. Ο Michael Porter ορίζει τη στρατηγική ως τη δημιουργία μιας μοναδικής και αξιόλογης θέσης για τον οργανισμό μέσα στην αγορά, η οποία επιτυγχάνεται μέσω ενός συνδυασμού δραστηριοτήτων που τον διαφοροποιούν από τον ανταγωνισμό. Η στρατηγική, για τον Porter, αφορά την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της επιλογής τομέων όπου η επιχείρηση μπορεί να υπερέχει (Porter, M., 1980).
4. Ο Kenneth Andrews ορίζει τη στρατηγική ως την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού μέσω των αποφάσεων που αφορούν τους πόρους και τις δραστηριότητές του. Τονίζει ότι η στρατηγική περιλαμβάνει τόσο τον καθορισμό των στόχων όσο και την εκτίμηση των διαθέσιμων πόρων και των εξωτερικών παραγόντων για την επίτευξη αυτών των στόχων (Andrews, K., 1971).

Αναλυτικότερα, καταλήγοντας σε έναν πιο σαφή ορισμό, ο όρος στρατηγική χρησιμοποιείται προκειμένου να ορίσει ένα σύνολο προγραμματισμένων ενεργειών που αφορά σε μακροπρόθεσμη μελλοντική δράση ώστε ο οργανισμός να δύναται να ανταγωνιστεί με τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, επιτυγχάνοντας τους τιθέμενους στόχους του (Χυτήρης, 2013). Η στρατηγική καθορίζει προτεραιότητες για το πώς, έναντι ποιων ανταγωνιστών, πού (σε ποιες αγορές), πότε και γιατί θα ανταγωνιστεί η επιχείρηση. Επί της ουσίας, τα ανωτέρω, αποτελούν μία αέναη διαδικασία, καθώς πρόκειται για ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον το οποίο αναγκάζει τις επιχειρήσεις να βρίσκονται σε διαρκή εγρήγορση για πιθανή επαναξιολόγηση και επαναπροσδιορισμό της στρατηγικής που ακολουθούν.

### **3.2 Η διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ**

Για να μπορέσει η στρατηγική να καταστεί αποτελεσματική, χρειάζεται να έχει προσδιοριστεί σαφώς ποιο είναι το όραμα της επιχείρησης, δηλαδή η μελλοντική

επιθυμητή κατάσταση στην οποία επιθυμεί να βρεθεί, ποιοι είναι οι σκοποί της, δηλαδή τί θέλει να κάνει και μέχρι πότε, καθώς και πώς θα αξιολογηθούν οι ενέργειες που έγιναν προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι σκοποί. Επιπλέον, η στρατηγική αναλύει κατά πόσο οι τιθέμενοι σκοποί της επιχείρησης είναι υλοποιήσιμοι, δεδομένων των συνθηκών που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό της περιβάλλον, όπως για παράδειγμα ανταγωνιστές, διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών, ανάγκες πελατών. Εξίσου σημαντική κρίνεται και η αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος, βάσει της οποίας εξετάζεται αν αυτά τα οποία στοχεύει να κάνει η επιχείρηση, δύνανται να υλοποιηθούν από τους υλικούς και άυλους πόρους που διαθέτει.

Αναλυτικότερα, η διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία ή αλλιώς τέσσερις βασικές δραστηριότητες (Wheelen et al., 2018):

1. Ανίχνευση περιβάλλοντος
2. Διαμόρφωση στρατηγικής
3. Υλοποίηση στρατηγικής
4. Αξιολόγηση και έλεγχος στρατηγικής

Η πρώτη εκ των διαδικασιών του υποδείγματος στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η ανίχνευση περιβάλλοντος η οποία αποσκοπεί στην εύρεση των πιο σημαντικών εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων (στρατηγικοί παράγοντες) οι οποίοι μπορούν να καθορίσουν σε σημαντικό βαθμό τη μελλοντική πορεία του οργανισμού. Ο εντοπισμός των συγκεκριμένων παραγόντων, συνιστά στη βέλτιστη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, στην βέλτιστη διαχείριση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, στην ανίχνευση και αξιοποίηση ευκαιριών και στην διασφάλιση αποφυγής κινδύνων (Choo, 2001).

Η δεύτερη διαδικασία αφορά στη διαμόρφωση στρατηγικής. Το στάδιο αυτό, αποσκοπεί στην αξιοποίηση δεδομένων και γνώσεων που συγκεντρώθηκαν από τα στελέχη ανιχνεύοντας το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Επιπλέον, η διαδικασία αυτή αποσκοπεί στην ανάθεση

συγκεκριμένων οργανωσιακών στόχων οι οποίοι θα καταστήσουν διατηρήσιμο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού και θα μεγιστοποιούν τα κέρδη του, χαράζοντας την κατάλληλη στρατηγική μέσω της οποίας θα υλοποιηθούν οι σκοποί (Chaneta, 2011). Σημαντικό στοιχείο του συγκεκριμένου σταδίου ως προς τη λήψη μελλοντικών αποφάσεων, αποτελεί η συμπερίληψη της αποστολής, των αξιών και όσων πρεσβεύει η επιχείρηση.

Η τρίτη διαδικασία αφορά στην υλοποίηση στρατηγικής που αποσκοπεί στην πραγματοποίηση όλων των ενεργειών που προγραμματίστηκαν κατά τη διαμόρφωσή της, προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι σκοποί. Οι ενέργειες που αφορούν στο συγκεκριμένο στάδιο, βρίσκονται υπ' ευθύνη των μεσαίων στελεχών και εκείνων της πρώτης γραμμής, αφού έχουν κατευθυνθεί μέσω των ανωτέρων τους, βάσει των ισχυουσών πολιτικών και διαδικασιών που έχουν ήδη αποφασιστεί κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής (Γεωργόπουλος. 2013).

Η τέταρτη διαδικασία αφορά στην αξιολόγηση και τον έλεγχο. Αναλυτικότερα, κατά την ολοκλήρωση συγκεκριμένων χρονικών σημείων ή επιλεγμένων διαδικασιών, τα στελέχη θα πρέπει να αντιπαραβάλουν τα πραγματικά αποτελέσματα έναντι των επιθυμητών, ούτως ώστε να εντοπιστούν τα σημεία που υπήρξαν αποκλίνουσες επιδόσεις και στη συνέχεια να αποφασίσουν ποιές διορθωτικές ενέργειες θα ακολουθηθούν ή πώς ενδεχομένως θα αναμορφώσουν τον υφιστάμενο στρατηγικό σχεδιασμό (Γεωργόπουλος. 2013).

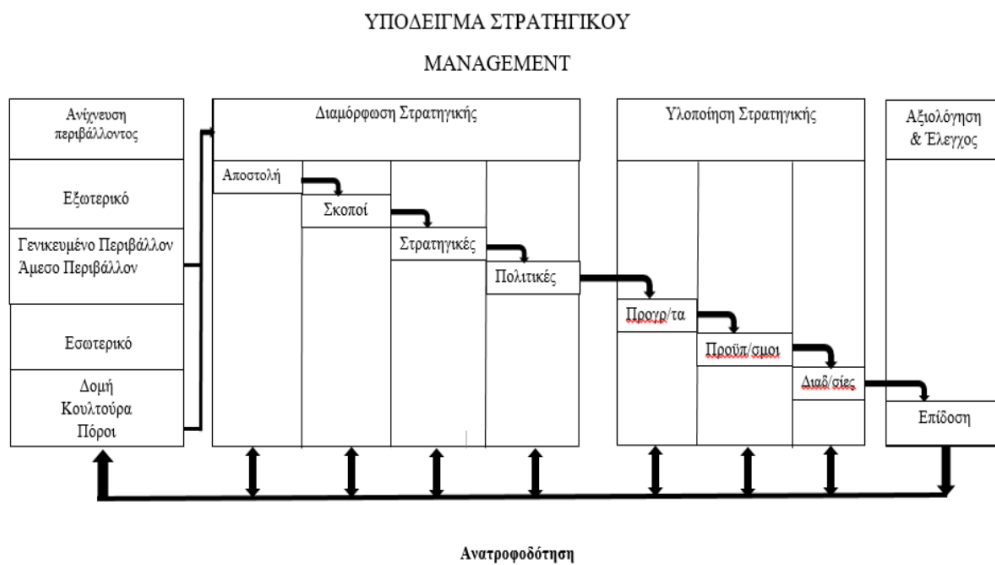
### **3.3 Το υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ**

Η δημιουργία του υποδείγματος στρατηγικού μάνατζμεντ από τον Wheelen και τους συνεργάτες του (σχήμα 1), αποτέλεσε ένα μοντέλο που αναλύει εις βάθος τις επιμέρους διεργασίες με σκοπό να γίνουν κατανοητές οι αλληλεξαρτήσεις που εντοπίζονται μεταξύ τους.

Οι διεργασίες ξεκινούν με εκείνη της ανίχνευσης περιβάλλοντος η οποία χρησιμεύει σημαντικά, σε όλα τα επόμενα στάδια. Στη συνέχεια, προβλέπεται η διαμόρφωση ή αναδιαμόρφωση της αποστολής του οργανισμού όταν αυτό απαιτείται. Το τρίτο στάδιο σχετίζεται με την παρατήρηση πως κάθε βήμα γίνεται είσοδος του ακριβώς επόμενου μέχρι που η διεργασία του στρατηγικού μάνατζμεντ ολοκληρώνει έναν κύκλο με τον έλεγχο των αποτελεσμάτων της



επιχείρησης. Κάθε νέος κύκλος ενεργοποιείται με τη διαδικασία της ανατροφοδότησης, ενώ τα βέλη στο κάτω μέρος του σχήματος υποδηλώνουν τη δυναμικότητα της διαδικασίας, καθώς η ανατροφοδότηση περικλείεται ανά πάσα στιγμή σε οποιοδήποτε στάδιο της διεργασίας, πριν καν ολοκληρωθεί. Στις περιπτώσεις που κρίνεται σκόπιμο, επαναπροσδιορίζεται ο σχεδιασμός ενεργειών ή αποφάσεων της επιχείρησης εάν διαπιστωθεί ότι υπάρχουν αποκλείσεις από τις προσδοκώμενες επιδόσεις ή εάν μεταβληθεί κάποιος στρατηγικός παράγοντας.



Σχήμα 1: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Wheelen et al. , 2018

### 3.3.1 Ανίχνευση περιβάλλοντος

Το στάδιο ανίχνευσης περιβάλλοντος δημιουργήθηκε προκειμένου να αναλυθούν εκτενώς τα διάφορα είδη περιβάλλοντος εντός των οποίων αναπτύσσεται ο οργανισμός και αποτελούνται από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον, το οποίο επιμερίζεται στο γενικευμένο (societal environment) και το άμεσο (task environment) (Γεωργόπουλος, 2013). Τα διοικητικά στελέχη χρειάζεται να διακρίνονται από ικανότητα αντίληψης

καθεμίας περιβαλλοντικής μεταβλητής, ταξινομώντας κατάλληλα κάθε μία από αυτές και τις πληροφορίες που προκύπτουν, καθώς αυτή η διεργασία πρόκειται να παίξει σημαντικό ρόλο στα μετέπειτα στάδια.

Αναφορικά με το γενικευμένο περιβάλλον, διαπιστώνεται πως περιλαμβάνονται τομείς όπως η οικονομία, η τεχνολογία, η κοινωνία, καθώς και νομικοί-πολιτικοί παράγοντες οι οποίοι συνιστούν το ευρύτερο περιβάλλον επιρροής της επιχείρησης με μικρότερο ή μεγαλύτερο σε εκείνη αντίκτυπο. Επιπλέον, το άμεσο περιβάλλον σχετίζεται με παράγοντες που επηρεάζουν το κλάδο δραστηριοποίησης του οργανισμού. Τέλος, το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, περιλαμβάνει ό,τι οριοθετείται αμιγώς εντός αυτής, δηλαδή τη δομή, την κουλτούρα, τις αξίες και τους πόρους που διαθέτει. Δεδομένου ότι κάθε περιβάλλον είναι υποσύνολο του άλλου, διαπιστώνεται μεταξύ τους μία σχέση αλληλεπίδρασης.

Το γενικευμένο περιβάλλον ενός οργανισμού μπορεί να αναλυθεί αποτελεσματικά μέσω του μοντέλου PEST, που εστιάζει στους εξωτερικούς παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την επιχείρηση. Η PEST ανάλυση αναφέρεται σε τέσσερις κατηγορίες: πολιτικό-νομικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Σύμφωνα με τους Johnson, Scholes και Whittington (2008), η κατανόηση αυτών των εξωτερικών παραγόντων είναι κρίσιμη, καθώς εξετάζεται η επίδραση που ασκείται στην επίδοση της επιχείρησης μέσω αυτών. Το Πολιτικό-νομικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις κυβερνητικές πολιτικές, τη ρυθμιστική νομοθεσία, και άλλες αποφάσεις που καθορίζουν το νομικό πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης (φορολογία, προστασία των καταναλωτών, εργασιακά δικαιώματα). Το οικονομικό περιβάλλον περιλαμβάνει οικονομικούς παράγοντες, όπως οι δείκτες ανάπτυξης του ΑΕΠ, ο πληθωρισμός, τα επιτόκια και οι συναλλαγματικές ισοτιμίες που καθορίζουν τις δυνατότητες κερδοφορίας και ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Το κοινωνικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις πολιτιστικές τάσεις, τις δημογραφικές αλλαγές και τις αλλαγές στις προτιμήσεις και ανάγκες των καταναλωτών. Τέλος, το τεχνολογικό περιβάλλον εξετάζει μεταβολές που πραγματοποιούνται σε τεχνολογικά εργαλεία και καινοτομίες που μπορούν να εφαρμοστούν στον οργανισμό αλλά και στον κλάδο εν γένει, αφού παρουσιάζεται ραγδαία ανάπτυξη την οποία οι εταιρείες καλούνται να παρακολουθούν διαρκώς (Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R., 2008).

Η ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος πραγματοποιείται μέσω του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter (σχήμα 2). Η συγκεκριμένη ανάλυση αρχικά, στηρίζεται στον ορθό προσδιορισμό του κλάδου εντός του οποίου ανταγωνίζεται η επιχείρηση, όπως επίσης των προμηθευτών και πελατών της. Κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική η ολοκλήρωση του προαναφερθέντος σταδίου έτσι ώστε να μην εξαχθούν λανθασμένα συμπεράσματα και ληφθούν μη ρεαλιστικές αποφάσεις.

Βάσει του μοντέλου του Porter, η πρώτη δύναμη που αναλύεται είναι αυτή της απειλής νεοεισερχόμενων στον κλάδο, σύμφωνα με την οποία ερευνάται τί προϋποθέσεις πληρούνται ώστε να προστεθεί νέος ανταγωνιστής στον κλάδο. Η δεύτερη μεταβλητή είναι η απειλή υποκατάστατων προϊόντων τα οποία θα μπορούσαν δυνητικά να υποκαταστήσουν τις ανάγκες που καλύπτει το υφιστάμενο προϊόν ή υπηρεσία του οργανισμού είτε μονομερώς είτε εξ ολοκλήρου. Η τρίτη δύναμη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, δηλαδή το σύνολο των αγοραστών της εταιρείας που αναλύεται ως προς τις ποσότητες που αγοράζουν, το μέγεθος της πρόσβασης που έχουν σε πληροφορίες του προϊόντος της επιχείρησης και των υποκατάστατών του, το πόσο διαφοροποιημένο ή μη είναι το προϊόν και το πόσο θα κοστίζει σε έναν αγοραστή να επιλέξει ένα προϊόν από έναν ανταγωνιστή. Η τέταρτη μεταβλητή αφορά στη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών που αναλύεται ποιος είναι ο αριθμός τους, ποιο είναι το κόστος αλλαγής προμηθευτή, πόσο διαφοροποιημένο θα καταστεί το προϊόν στη περίπτωση αλλαγής του και το κατά πόσο ο προμηθευτής μπορεί να ολοκληρώσει προς τα εμπρός, δηλαδή να παράξει το προϊόν που παράγει η επιχείρηση. Η πέμπτη δύναμη είναι ο υφιστάμενος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου που αναλύεται ο αριθμός των επιχειρήσεων στον κλάδο, τα μερίδια αγοράς τους, ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου, η εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας και τα εμπόδια εξόδου της επιχείρησης από τον κλάδο (Porter, 1979, Γεωργόπουλος, 2013, Wheelen et al., 2018).



Σχήμα 2: Μοντέλο των πέντε δυνάμεων

Πηγή: Porter, 1979

Η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος είθισται να πραγματοποιείται μέσω της SWOT ανάλυσης και πιο συγκεκριμένα αναλύονται οι δυνάμεις (strengths), οι αδυναμίες (weaknesses), οι ευκαιρίες (opportunities) και οι απειλές (threats) του οργανισμού. Για την ευκολότερη χρήση του εργαλείου αυτού, δύνανται οι παραπάνω κατηγορίες να ομαδοποιηθούν σε εσωτερικούς παράγοντες (δυνάμεις, αδυναμίες) και εξωτερικούς παράγοντες (ευκαιρίες, απειλές). Οι εξωτερικοί παράγοντες της SWOT ανάλυσης μπορούν να έχουν προσδιοριστεί, εφόσον έχει προηγηθεί η PEST ανάλυση και ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter. Μέσω της διερεύνησης των εξωτερικών παραγόντων η επιχείρηση δοκιμάζεται ως προς την ανταγωνιστικότητα και προσαρμοστικότητά της και μέσω της ανάλυσης των εσωτερικών παραγόντων η επιχείρηση αντιλαμβάνεται τα σημεία προς βελτίωση αλλά και τα σημεία υπεροχής της και άρα το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα (Wheelen et al., 2018).

### 3.3.2 Διαμόρφωση στρατηγικής

Ως διαμόρφωση στρατηγικής ορίζεται η ανάπτυξη μακροχρόνιου σχεδιασμού για τη διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών του περιβάλλοντος υπό το πρίσμα των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013). Το στάδιο διαμόρφωσης - επιλογής της στρατηγικής περιλαμβάνει την συγκέντρωση και αξιολόγηση δεδομένων που έχουν ληφθεί από την ανίχνευση περιβάλλοντος και στη συνέχεια η αξιοποίησή τους προκειμένου να προσδιοριστεί ή να επαναπροσδιοριστεί η αποστολή της επιχείρησης, να θέσει τους σκοπούς, και τη στρατηγική και τις πολιτικές μέσω των οποίων θα τους επιτύχει. Ο σαφής προσδιορισμός της αποστολής του οργανισμού, ορίζει συγκεκριμένα το βασικό λόγο της ύπαρξής του, με αποτέλεσμα να αποσαφηνίζονται οι σχέσεις του με άλλες επιχειρήσεις, οι ενδεχόμενοι μελλοντικοί προμηθευτές, οι πελάτες και ανταγωνιστές και τέλος ο καθορισμός του καταναλωτικού κοινού στο οποίο απευθύνεται (Παπαδάκης, 2016). Η αποστολή της επιχείρησης παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην κουλτούρα που διαμορφώνει και στην ευρύτερη ταυτότητά της, καθώς την τοποθετεί στην αγορά και τον κλάδο που δραστηριοποιείται, αποσαφηνίζοντας στους υπαλλήλους της ότι οι καθημερινές τους εργασίες προσανατολίζονται στην υλοποίηση αυτής της αποστολής (Collins, J. C., & Porras, J. I., 2020).

Συσχετίζοντας το όραμα με την αποστολή και την αποστολή με τους σκοπούς της επιχείρησης, το όραμα της επιχείρησης είναι η επιθυμητή κατάσταση στην οποία τα διοικητικά στελέχη θέλουν να φτάσει η επιχείρηση, δηλαδή η κατάσταση στην οποία θα φτάσει η επιχείρηση, αν πετύχει την αποστολή της (Γεωργόπουλος, 2013). Με άλλα λόγια, η αποστολή του οργανισμού δημιουργεί στους μάνατζερς τις κατευθυντήριες γραμμές για τον μακροχρόνιο στρατηγικό σχεδιασμό των επόμενων, για παράδειγμα πέντε έως δέκα ετών και οι σκοποί μετατρέπουν την αποστολή σε πιο μικρούς και συγκεκριμένους στόχους (Chaneta, 2011). Η εφαρμογή της διοίκησης με σκοπούς επιδεικνύει για μια επιχείρηση την πρόθεσή της για διαρκή βελτίωση και προσαρμοστικότητα στις μεταβολές που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον προκειμένου να καλύπτονται οι ανάγκες των πελατών της (Δερβιτσιώτης & Λαγοδήμος, 2007). Οι αντικειμενικοί σκοποί του οργανισμού χρειάζεται να είναι σαφώς

προσδιορισμένοι και κοινώς αντιληπτοί για όλους τους εργαζόμενους που σχετίζονται με αυτούς, όπως επίσης και εύκολα μετρήσιμοι, προκειμένου καθένας από αυτούς να γνωρίζει πού στοχεύει αλλά και ποιους δείκτες επηρεάζει ανάλογα με το επίπεδο ιεραρχίας και το βαθμό εμπλοκής του σε αυτούς (Grant, 1996) . Με αυτόν τον τρόπο, κάθε τμήμα της επιχείρησης οδεύει προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση ώστε να επιτευχθούν οι καθορισμένοι γι' αυτό σκοποί και έτσι ολόκληρη η επιχείρηση κινείται προς τον συνολικά επιθυμητό σκοπό (David, 2011). Το στάδιο διαμόρφωσης στρατηγικής ολοκληρώνεται με την σχεδίαση πολιτικών που συνδέει τη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής, καθώς λειτουργεί και ως μέσο επικοινωνίας μεταξύ των ανώτατων, μεσαίων και πρώτης γραμμής στελεχών. Οι πολιτικές λειτουργούν ως μια γενική καθοδήγηση ώστε να λαμβάνονται αποφάσεις, επιτρέποντας στο προσωπικό να δρα ανεξάρτητα, χωρίς να χρειάζεται διαρκώς οδηγίες από τους προϊσταμένους του. Το περιεχόμενό τους διασφαλίζει ότι όποιος τις ακολουθεί είναι σε αρμονία με τους στόχους που επιδιώκει να επιτύχει η επιχείρηση (Γεωργόπουλος, 2013). Έχοντας διαμορφώσει με ορθό τρόπο τις πολιτικές, η επιχείρηση επωφελείται σημαντικά, καθώς αρχικά εξισορροπούνται ζητήματα μεταξύ δύο τμημάτων που ανταγωνίζονται για συναφείς πόρους, αφού διευκρινίζεται ποιες ενέργειες έχουν μεγαλύτερη αξία για τον πελάτη. Επομένως, οι εργαζόμενοι δύνανται να αξιολογήσουν κατά πόσο μία ενέργεια ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική που έχει χαράξει η εταιρεία, λειτουργώντας έτσι σε μόνιμη βάση με τέτοιο τρόπο που η επιχείρηση επωφελείται. Επιπλέον, η ορθά διαμορφωμένες πολιτικές, δημιουργούν στους εργαζόμενους την δυνατότητα να αναλάβουν πρωτοβουλίες σχετικές με τις αρμοδιότητές τους, αφού γνωρίζουν το πλαίσιο εντός του οποίου μπορούν να κινηθούν (Wheelen et al., 2018).

### **3.3.3 Υλοποίηση στρατηγικής**

Σε συνέχεια του σταδίου της διαμόρφωσης στρατηγικής, ακολουθεί αυτό της υλοποίησής της κατά το οποίο τα ενδιάμεσα και κατώτερα επίπεδα στρατηγικής είναι αρμόδια να εφαρμόσουν όλα όσα προγραμματίστηκαν στη διαμόρφωση. Στο βήμα αυτό εξακολουθούν να εμπλέκονται τα ανώτερα στελέχη, αφού θα

πρέπει να ελέγχουν την ορθή εφαρμογή της στρατηγικής, να παρακολουθούν τυχόν αποκλίσεις και να παρουσιάζουν ανανεωμένες ιδέες που μεγιστοποιούν τα αποτελέσματα του οργανισμού. Τα προγράμματα, οι προϋπολογισμοί των προγραμμάτων και οι διαδικασίες βοηθούν τους διοικούντες των τμημάτων να μετατρέψουν τη στρατηγική και τις πολιτικές της εταιρείας σε καθημερινές δραστηριότητες (Γεωργόπουλος, 2013).

Τα προγράμματα αποτελούν την περιγραφή όλων των ενεργειών και δράσεων που πρέπει να πραγματοποιηθούν για την υποστήριξη της στρατηγικής μιας εταιρείας. Αυτές οι δράσεις ονομάζονται τακτικές. Οι τακτικές ενός οργανισμού είναι οι επιμέρους ενέργειες που συμβάλλουν στην υλοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου και έχουν μικρότερη διάρκεια σε σύγκριση με τη στρατηγική. Τα προγράμματα συνδέονται άμεσα με τους προϋπολογισμούς, οι οποίοι καταγράφουν το κόστος τους. Η οικονομική αυτή ανάλυση είναι καθοριστική για το αν ένα πρόγραμμα θα υλοποιηθεί ή θα απορριφθεί, ανάλογα με την απόδοσή του (Γεωργόπουλος, 2013).

Οι προϋπολογισμοί δεν είναι απλώς λεπτομερή οικονομικά σχέδια, αλλά λειτουργούν και ως πρόβλεψη για τις μελλοντικές οικονομικές συνθήκες της εταιρείας. Είναι λογικό πως όσο περισσότερα κέρδη και οφέλη προβλέπουν, τόσο πιο πιθανό είναι να επιλεγούν τα αντίστοιχα προγράμματα, καθώς τα οικονομικά οφέλη συνδέονται άμεσα με την ικανοποίηση των πελατών και των μετόχων, την ενίσχυση της φήμης κ.λπ. Επιπλέον, οι προϋπολογισμοί αποτελούν το τελευταίο σημείο όπου ελέγχεται η βιωσιμότητα της στρατηγικής που έχει επιλεγεί (Wheelen et al., 2018).

Αφού εγκριθεί ένα πρόγραμμα, ακολουθούν οι διαδικασίες που το υποστηρίζουν, προσφέροντας επιπλέον λεπτομέρειες σχετικά με τις δράσεις που πρέπει να εκτελεστούν από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη. Οι λειτουργικές διαδικασίες προσδιορίζουν τη σειρά ενεργειών των στελεχών και καθορίζουν τις αρμοδιότητες και ευθύνες τους, συνδέοντας τις διεργασίες και τις καθημερινές δράσεις με την οργανωτική δομή της επιχείρησης (Δερβιτσιώτης & Λαγοδήμος, 2007). Οι καθημερινές ενέργειες, βάσει αυτών των διαδικασιών, αποτελούν το τελικό στάδιο για την υλοποίηση της στρατηγικής.

Εξίσου και στο στάδιο υλοποίησης της στρατηγικής αναδεικνύονται η ανατροφοδότηση και ο έλεγχος, προκειμένου να παρακολουθείται η επιβίωση

και η κερδοφορία της επιχείρησης. Τα ανώτερα στελέχη πρέπει να επιδιώκουν συνεχώς τον εντοπισμό των απαραίτητων προσαρμογών της εταιρείας στους υφιστάμενους στόχους της. Αυτές οι προσαρμογές ενδεχομένως να επηρεάσουν την εσωτερική οργανωτική δομή, τις ανάγκες σε νέες οργανωσιακές ή τεχνικές δεξιότητες, την κατανομή του προσωπικού στα διάφορα τμήματα, καθώς και τις παλιές πολιτικές, πρακτικές και διαδικασίες της επιχείρησης, ακόμα και την κουλτούρα του οργανισμού (Grant, 1996). Πραγματοποιώντας τις παραπάνω προσαρμογές, το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διαμορφώνεται κάθε φορά στο εξωτερικό περιβάλλον.

Παρά το γεγονός ότι η διαμόρφωση στρατηγικής προϋποθέτει τη συγκέντρωση και διαχείριση πολλών δεδομένων και ιδιαίτερη προσοχή κατά το σχεδιασμό της, η υλοποίηση αποτελεί το πιο περίπλοκο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ και γι' αυτό δαπανάται ο περισσότερος χρόνος σε αυτό (David, 2011). Αυτό το κομμάτι του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι εκείνο που θα κρίνει στην πράξη την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης. Σε αντίθεση με τη διαμόρφωση στρατηγικής, στην υλοποίηση συμμετέχει σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό το προσωπικό της εταιρείας. Για το λόγο αυτό, η αποτελεσματική επικοινωνία, η ομαδικότητα και η ορθά προσανατολισμένη ηγεσία είναι απαραίτητοι παράγοντες για την επιτυχημένη υλοποίηση της στρατηγικής (Hrebiniak, 2006).

### **3.3.4 Αξιολόγηση και έλεγχος**

Η διεργασία αξιολόγησης και ελέγχου αποσκοπεί στο να ελεγχθούν και να αξιολογηθούν τα πραγματικά αποτελέσματα που προκύπτουν από την υλοποίηση της στρατηγικής, συγκρίνοντάς τα με τους τιθέμενους σκοπούς κατά το σχεδιασμό. Σε αυτό το στάδιο, η επιχείρηση εστιάζει επιδόσεις της, δηλαδή στα αποτελέσματά της και όχι στους επιχειρηματικούς σκοπούς.

Η επίδοση ορίζεται ως το μετρήσιμο αποτέλεσμα μιας ενέργειας (Wheelen et al., 2018) και μετριέται ως το αποτέλεσμα της προηγούμενης σχέσης. Από την άλλη, η αποδοτικότητα είναι ποσοτική και μετριέται ως το αποτέλεσμα των εκροών προς τις εισροές, δηλαδή αξιολογεί πόσο αποτελεσματικά έχει χρησιμοποιήσει η επιχείρηση τους πόρους της για να παράξει τις επιθυμητές εκροές (Γεωργόπουλος, 2013). Ιδανικά, αυτό το κλάσμα θα πρέπει να έχει



αποτέλεσμα μεγαλύτερο του ενός, ενώ αποτελέσματα κάτω από το ένα είναι λιγότερο ικανοποιητικά και εφιστούν την προσοχή της διοίκησης. Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα, αυτή είναι ποιοτική έννοια και αποτυπώνει τόσο συμπεριφορικούς όρους, όσο και το ποιό είναι η εικόνα και η φήμη του οργανισμού.

### **3.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.), ως νέος τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων, άρχισε να εφαρμόζεται το 1949 από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας. Η πρωτοβουλία αυτή υιοθετήθηκε στις ΗΠΑ με καθυστέρηση περίπου 30 ετών, τη δεκαετία του 1980, και λίγο αργότερα επεκτάθηκε στην Ευρώπη.

Οι διοικήσεις των σημερινών επιχειρήσεων, ακολουθούν τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.), προσπαθώντας να αποδεσμευτούν από τις παραδοσιακές θεωρίες τις οποίες δεν έχουν αποχωριστεί εξ ολοκλήρου ακόμη. Ο όρος «ολική» αναφέρεται στην ενεργή συμμετοχή όλων των μελών της επιχείρησης, ιδίως των εργαζομένων, στην παραγωγική διαδικασία, ενώ ο όρος «ποιότητα» τονίζει την προτεραιότητα που δίνεται στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, θέτοντας τον πελάτη στο επίκεντρο. Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης, με την επιτυχία της να βασίζεται στην ικανότητα επίτευξης ενός βέλτιστου συνδυασμού όλων των συντελεστών παραγωγής. Πρόκειται για μία σύγχρονη φιλοσοφία, που καινοτομεί συγκριτικά με τα παραδοσιακά μοντέλα, αφενός στον τρόπο λειτουργίας της διοίκησης και αφετέρου στον συντονισμό και την εκτέλεση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Αυτές οι καινοτομίες περιλαμβάνουν τους εξής παράγοντες:

#### **1. Ο ρόλος της διοίκησης και ο ρόλος των εργαζομένων**

Οι καινοτομίες που αναφέρθηκαν σε σχέση με τη διοίκηση αφορούν την αυτοδιαχείριση, τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και τη συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη. Αυτές οι αλλαγές μεταμορφώνουν ριζικά τους συντηρητικούς ρόλους των διευθυντών που ήταν υπεύθυνοι για τη

συλλογή πληροφοριών, τη λήψη αποφάσεων και τον καθορισμό κινήτρων, αμοιβών και ποινών. Οι ρόλοι αυτοί στις σημερινές επιχειρήσεις, αναθεωρούνται, με τη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο των διευθυντών να περιορίζονται, ενώ οι εργαζόμενοι αποκτούν πιο ενισχυμένο ρόλο. Η ροή της πληροφορίας δεν είναι πλέον μόνο κάθετη, αλλά και οριζόντια, με ομάδες από διάφορα τμήματα να συνεργάζονται, βελτιώνοντας την επικοινωνία. Η αλληλεπίδραση του διευθυντή με το σύνολο της επιχείρησης φέρνει επίσης σημαντικές αλλαγές στη δομή της, καθώς η άμεση επικοινωνία καθιστά τα μεσαία ιεραρχικά επίπεδα περιττά και συνεπώς καταργούνται. Αυτό οδηγεί σε πιο επίπεδες οργανωτικές δομές, χωρίς την κλασική ιεραρχική πυραμίδα. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στα κέρδη, τους δημιουργεί το αίσθημα ότι η επιχείρηση τους ανήκει εν μέρει, γεγονός που αυξάνει τα κίνητρα παραγωγικότητάς τους. Αυτή η εξέλιξη αποτελεί επιχείρημα για όσους επικρίνουν το μοντέλο της Δ.Ο.Π., καθώς υποστηρίζουν ότι ο σύγχρονος καπιταλισμός έχει βρει τρόπο να μειώσει την παραδοσιακή αντίθεση μεταξύ κεφαλαίου και εργασίας, όπως ορίζεται στις μαρξιστικές θεωρίες. Οι καπιταλιστές επιστρέφουν ένα μέρος της υπεραξίας στους εργαζόμενους με τη μορφή κερδοφορίας, αμβλύνοντας έτσι τις κοινωνικές αντιθέσεις.

## **2. Ο συντονισμός και η ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης**

Σχετικά με τον συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της εταιρείας, παρατηρούνται οι εξής μεταβολές: η αυξημένη εστίαση στους πελάτες παρέχει στην επιχείρηση εξωστρέφεια, δηλαδή έναν εξωτερικό προσανατολισμό που κάθε τμήμα της μπορεί να ανταποκριθεί. Έτσι, διευκολύνεται η μέτρηση και η βελτίωση των διαδικασιών, όπως οι πωλήσεις, το marketing και τα χρηματοοικονομικά. Εστιάζοντας στους πελάτες αφενός συγκεκριμενοποιείται ο στόχος και αφετέρου δημιουργείται ένας μηχανισμός ενοποίησης των διαδικασιών, ολοκληρώνοντας την αλυσίδα από τον προμηθευτή έως τον καταναλωτή. Καθιστά δυνατή την αλληλουχία των διαδικασιών, εξασφαλίζοντας τη σωστή ροή των προϊόντων ή υπηρεσιών από την προμήθεια πρώτων υλών έως την παράδοση στον τελικό καταναλωτή. Έτσι, συνδέονται η διασφάλιση ποιότητας και η συνεχής βελτίωσή της με το γενικό στρατηγικό

σχεδιασμό της εταιρείας. Επιπλέον, η επιχείρηση κερδίζει την εμπιστοσύνη των πελατών, γεγονός που τους οδηγεί στο να την επιλέγουν σταθερά.

Οι διαφορές που εντοπίζονται στα κλασικά μοντέλα – θεωρίες μάνατζμεντ συγκριτικά με τη Δ.Ο.Π., είναι οι ακόλουθες:

- Οι στόχοι της επιχείρησης και οι στόχοι των εργαζομένων

Σύμφωνα με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.), μείζονος σημασίας είναι η ικανοποίηση των πελατών, ενώ η επιδίωξη για αύξηση των κερδών παραμένει σημαντική με μακροπρόθεσμο όμως προσανατολισμό. Αντίθετα, οι παλαιότερες θεωρίες μάνατζμεντ προσέγγιζαν ως αυτοσκοπό της διοίκησης τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Επιπλέον, ενώ στο παρελθόν οι εργαζόμενοι παρακινούνταν κυρίως από οικονομικά κίνητρα, στοχεύοντας στην αύξηση των εσόδων τους και στη μείωση της προσπάθειας που κατέβαλαν, σήμερα οι στόχοι τους περιλαμβάνουν και κοινωνικές ή ψυχολογικές πτυχές. Έτσι, συνδυάζουν την προσωπική ικανοποίηση με την κοινωνική αναγνώριση. Η συμμετοχή των εργαζομένων κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων της επιχείρησης, ενισχύει την ψυχολογία τους και τους προσφέρει κοινωνική καταξίωση, κερδίζοντας έτσι το σεβασμό του κοινωνικού τους περιβάλλοντος.

- Ο έλεγχος που ασκεί η επιχείρηση στους εργαζομένους

Βάσει των παραδοσιακών θεωριών, ο βασικός στόχος μιας επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση των κερδών, με την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας να αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επίτευξή της. Αυτή η αύξηση μπορεί να επιτευχθεί μέσω μεθόδων όπως η εντατικοποίηση της εργασίας, ο έλεγχος, ο αυστηρός καταμερισμός των καθηκόντων και η υπερβολική εξειδίκευση, τεχνικές που σήμερα δέχονται αυστηρή κριτική. Από τη άλλη πλευρά, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επικεντρώνεται στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης ως ενός παραγωγικού συστήματος, προωθώντας συνεχώς καινοτομίες και βελτιώσεις, ενώ σέβεται τους εργαζόμενους και τις συνθήκες εργασίας τους. Οι διευθυντές που παλαιότερα συντόνιζαν τους υφισταμένους τους, τώρα αναπτύσσουν σχέσεις εμπιστοσύνης, θεωρώντας τους εργαζόμενους ως ειδικούς και ικανούς αυτοδιοίκησης και συντονισμού.

- Ο ρόλος της πληροφόρησης

Τα παραδοσιακά πρότυπα ορίζουν ότι το σύστημα πληροφόρησης ακολουθεί ιεραρχική δομή προκειμένου να υποστηρίζει τη λήψη αποφάσεων από τους διευθυντές που επιβλέπουν τους υφισταμένους τους. Από την άλλη πλευρά, η Δ.Ο.Π ορίζει ότι οι πληροφορίες είναι ενημερωμένες με βάση τη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα, λειτουργώντας ως σημαντικό εργαλείο για την αυτοδιοίκηση των εργαζομένων, την οριζόντια επικοινωνία και την αναζήτηση καινοτομιών. Επίσης, ενώ στην πρώτη περίπτωση η ανάλυση επικεντρώνεται στη διάκριση επιχειρήσεων και αγορών στις ανεπτυγμένες βιομηχανικές χώρες, στη δεύτερη περίπτωση η προσοχή μετατοπίζεται στον πελάτη και στην ανάγκη συνεχούς συνεργασίας με προμηθευτές και πελάτες.

### 3.4.1 Αρχές Δ.Ο.Π.

Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα «μοντέλο διοίκησης» που η επιτυχία του εξαρτάται από την επιδίωξη του άριστου συνδυασμού όλων των παραγωγικών συντελεστών μιας επιχείρησης χρησιμοποιώντας τα πορίσματα όχι μόνο της επιστήμης της διοίκησης, αλλά και άλλων επιστημών, όπως για παράδειγμα η μικροοικονομική, η ψυχολογία, η κοινωνιολογία.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) αποτελεί την απάντηση των επιχειρήσεων στις σύγχρονες απαιτήσεις για προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Αυτή η μέθοδος διοίκησης βασίζεται στις εξής κύριες αρχές:

1. **Συστημική προσέγγιση:** Η Δ.Ο.Π. αντιμετωπίζει την επιχείρηση ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα στο οποίο όλες οι διεργασίες είναι αλληλένδετες και αλληλεξαρτώμενες. Κάθε λειτουργία εντός της επιχείρησης πρέπει να συμβάλλει στην παραγωγή ποιότητας και να συνεργάζεται για τη βελτίωση του συνολικού αποτελέσματος. Αυτή η συστημική προσέγγιση εξασφαλίζει ότι η ποιότητα δεν είναι μόνο ευθύνη ενός τμήματος, αλλά όλης της επιχείρησης, ενοποιώντας τις διαδικασίες σε μια ενιαία, αποτελεσματική στρατηγική (Deming, 1986).
2. **Εστίαση στις ανάγκες του πελάτη:** Μία εκ των σημαντικότερων αρχών της Δ.Ο.Π. είναι η πελατοκεντρική προσέγγιση, που αναγνωρίζει

την ανάγκη κατανόησης και ικανοποίησης των απαιτήσεων του πελάτη. Η ποιότητα προσδιορίζεται από το πόσο καλά ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ανταποκρίνεται στις ανάγκες του πελάτη, καθιστώντας την ικανοποίηση του πελάτη πρωταρχικό στόχο. Μέσα από συνεχείς έρευνες, αναλύσεις και ανατροφοδότηση, οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την Δ.Ο.Π., επιδιώκουν να προσαρμόζουν τα προϊόντα τους με βάση τις προσδοκίες των πελατών (Juran, 1989).

3. **Συνεχής βελτίωση των διοικητικών διεργασιών:** Η Δ.Ο.Π. ενθαρρύνει τη συνεχή βελτίωση, μια διαδικασία όπου η επιχείρηση διαρκώς αξιολογεί και βελτιώνει τις διοικητικές και παραγωγικές διεργασίες της. Αυτή η βελτίωση μπορεί να επιτευχθεί μέσα από πρακτικές όπως ο κύκλος PDCA (Plan-Do-Check-Act), ο οποίος καθοδηγεί τη συστηματική επίλυση προβλημάτων και επιδιώκει να προάγει την καινοτομία και την αποδοτικότητα (Imai, 2021).
4. **Συμμετοχή όλων των εργαζομένων:** Η Δ.Ο.Π. δίνει μεγάλη σημασία στη συμμετοχή των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα της παραγωγικής διαδικασίας, θεωρώντας ότι κάθε εργαζόμενος συνεισφέρει στη βελτίωση της ποιότητας. Οι εργαζόμενοι είναι εκπαιδευμένοι να αναγνωρίζουν προβλήματα και να συμμετέχουν ενεργά σε διαδικασίες που επιδιώκουν την ποιοτική αναβάθμιση. Μέσα από ομάδες εργασίας και πρωτοβουλίες ενθάρρυνσης, οι εργαζόμενοι νιώθουν πιο υπεύθυνοι και ενδυναμωμένοι, γεγονός που ενισχύει τη δέσμευσή τους στην ποιότητα (Crosby, 2021).

### 3.5 Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Δ.Ο.Π.

Η ποιότητα και το στρατηγικό μάνατζμεντ μοιράζονται πολλά κοινά χαρακτηριστικά. Οι βασικές προσεγγίσεις της ποιότητας έχουν παρόμοιες αρχές και διαδικασίες με αυτές του στρατηγικού μάνατζμεντ. Έτσι, μια εταιρεία μπορεί εύκολα να ενσωματώσει την έννοια της ποιότητας στη στρατηγική της. Τα κύρια κοινά σημεία περιλαμβάνουν τα εξής (Garvin, 1987).

- Συστημική προσέγγιση των διεργασιών
- Ο σχεδιασμός ως το πρώτο διεργασία πριν από κάθε δράση
- Έλεγχος των αποτελεσμάτων και εστίαση στη συνεχή βελτίωση
- Διαχείριση της αποκτηθείσας γνώσης
- Αξιολόγηση της επίδοσης
- Ενεργή συμμετοχή όλων των επιπέδων ιεραρχίας
- Καθοριστική σημασία της ηγεσίας
- Ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων μερών, με έμφαση στους πελάτες.

Συνδέοντας το στρατηγικό μάνατζμεντ με την ποιότητα, εντοπίζονται επιπλέον σημεία επαφής:

**Ανίχνευση περιβάλλοντος:** Οι πελατειακές απαιτήσεις αυξάνονται και ο ανταγωνισμός εντείνεται (Foster, 2010). Οι επιχειρήσεις πρέπει να υιοθετήσουν κουλτούρες όπως αυτή της ποιότητας για να διασφαλίσουν την επιβίωσή τους, καθώς μέσω της συνεχούς βελτίωσης επωφελούνται σε πολλούς τομείς. Ωστόσο, υπάρχει ο κίνδυνος η υπερβολική εστίαση στις τρέχουσες ανάγκες των πελατών να περιορίσει την καινοτομία, καθώς οι επιχειρήσεις μπορεί να αγνοήσουν ανεξερεύνητες αγορές και πελάτες (Foster, 2010).

**Διαμόρφωση στρατηγικής:** Το στρατηγικό μάνατζμεντ ποιότητας ορίζεται ως «η διεργασία διαμόρφωσης και ανάπτυξης της διαχείρισης της ποιότητας εντός του ολικού πλαισίου του στρατηγικού σχεδιασμού με τρόπο που να ευθυγραμμίζεται με όλες τις άλλες πρωτοβουλίες και καινοτομίες μιας εταιρείας, όπως ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών, η διαχείριση κόστους, ο έλεγχος αποθεμάτων και η ανάλυση στόχων» (Foster, 2010). Αυτό περιλαμβάνει τη χρήση εργαλείων ποιότητας στον σχεδιασμό, την επένδυση σε τεχνολογίες που ενισχύουν την αποδοτικότητα και τη βελτίωση των διαδικασιών.

**Έλεγχος και αξιολόγηση:** Υπάρχει ισχυρή σύνδεση μεταξύ του στρατηγικού μάνατζμεντ, της ποιότητας και της επιχειρηματικής αριστείας, μέσω της εφαρμογής στρατηγικών και τεχνικών ολικής ποιότητας. Η επιχειρηματική αριστεία συνδέεται με την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και υψηλών επιδόσεων, όπως αυτές των κορυφαίων εταιρειών

παγκοσμίως (Oakland, 2014). Οι εταιρείες μπορούν να αξιολογούν την πρόδοό τους με βάση τις δικές τους επιδόσεις, αλλά και συγκρίνοντας με τις κορυφαίες πρακτικές άλλων επιτυχημένων επιχειρήσεων.

Επιπλέον, μείζονος σημασίας κρίνεται να αναφερθεί ότι ένας οργανισμός ενσωματώνοντας μια στρατηγική ποιότητας, δύναται να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ολική ποιότητα δεν πρέπει να ταυτίζεται αποκλειστικά με μια στρατηγική διαφοροποίησης. Αποτελεί μια ευρύτερη φιλοσοφία που διαχέεται σε ολόκληρο τον οργανισμό, όχι μόνο στο παραγωγικό του τμήμα. Η στρατηγική της εταιρείας διαμορφώνεται από διάφορους παράγοντες, όπως η ίδια η εταιρεία, το περιβάλλον, η αγορά και ο ανταγωνισμός. Η ολική ποιότητα επιτρέπει σε μια εταιρεία να υιοθετήσει μια στρατηγική ηγεσίας κόστους, αξιοποιώντας μεθοδολογίες όπως η λιτή παραγωγή, οι οποίες αποσκοπούν στη μείωση του κόστους και τον μηδενισμό των σπαταλών. Ταυτόχρονα, μπορεί να υποστηρίξει και μια στρατηγική διαφοροποίησης, καθώς μέσω εργαλείων ποιότητας και των προτύπων ISO, η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει υψηλές προδιαγραφές για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, που θα διαθέτουν μοναδικά χαρακτηριστικά (Powell, 1995).

Τέλος, τα πιθανά οφέλη από την ενσωμάτωση της ποιότητας στη στρατηγική της εταιρείας περιλαμβάνουν (Womack & Jones 1996):

- Ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης
- Μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμοστικότητα σε αλλαγές της αγοράς
- Βελτίωση των διεργασιών
- Αύξηση της παραγωγικότητας
- Βελτιωμένη εικόνα και φήμη
- Μείωση του κόστους και αύξηση της κερδοφορίας
- Βελτιωμένη εστίαση και ικανοποίηση των πελατών
- Βελτιωμένο ηθικό και αυξημένη αφοσίωση των εργαζομένων
- Κατάρτιση προσωπικού
- Βελτιωμένη αξία για τους μετόχους.

### **3.6 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3**

#### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

Γεωργόπουλος, Ν. (2013), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, 3η έκδοση.

Δερβιτσιώτης, Κ., Λαγοδήμος, Α. (2007) , «Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων: Ανάλυση – Βελτίωση – Στρατηγικές», Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, 2η έκδοση.

Παπαδάκης Β. (2006) , Στρατηγική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα

Παπαδάκης, Β. (2016), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Εκδόσεις: Γ.Μπένου, 7η έκδοση.

#### **Ξένη Βιβλιογραφία**

Mintzberg, H., (1987), The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. California Management Review.

Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2019), From Strategic Planning to Strategic Management. Palgrave Macmillan. Baker, T., (2002). "Customer-focused organizations", Journal of Management Development, Vol. 21, No. 4.

Choo, C.W., (2001) "Environmental scanning as information seeking and organizational learning", Information Research, Vol.7(1) .

Collins, J. C., & Porras, J. I. (2020), Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies – 25th Anniversary Edition. HarperBusiness.

Crosby, P. B. (2021), Quality 4.0: Using Data Analytics for Continuous Improvement. McGraw-Hill Education.

David, F. R. (2011), Strategic Management: Concepts and Cases. 13th Edition. Pearson.

Deming, W. Edwards (1986), Out of the Crisis. MIT Press.

Foster, S. T. (2010), Managing Quality: Integrating the Supply Chain. Pearson Education.

García-Bernal, J., Ramírez-Alesón, M (2015), "Why And How TQM Leads To Performance Improvements", Quality Management Journal, Vol.22(3), pp.23-37.



Garvin, D. A. (1987), *Competing on the Eight Dimensions of Quality*. Harvard Business Review, Vol. 65(6), 101-109.

Ghobadian, A., Seng Woo, H. (1996), "Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards". *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.13(2), pp.10–44.

Grant, R. M. (1996), *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*. *Strategic Management Journal*, 17.

Hrebiniak, L. G. (2006), *Obstacles to Effective Strategy Implementation*. *Organizational Dynamics*, 35(1).

Imai, M. (2021), *Kaizen: The Secret behind Japan's Success*. 4th Edition. McGraw-Hill Education.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R., (2008), *Exploring Corporate Strategy*.

Juran, J. M. (1989), *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook*. Free Press.

Kwak, Y., Anbari, F. (2006), "Benefits, obstacles, and future of Six Sigma approach", *Technovation*, Vol.26(5-6), pp. 708-715.

Nedelea, S., Paun, L. (2009), "The importance of the strategic management process in the knowledge- based economy", *Review of International Comparative Management*, Vol.10(1), pp.95-105.

Oakland, J. S. (2014), *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases*. Routledge.

Porter, M. E. (1979) , "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, Vol.57(2), pp.137–145.

Porter, M., (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

Powell, T. C. (1995), *Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study*. *Strategic Management Journal*, Vol.16(1).

Prajogo, D.I., Sohal, A.S. (2001), "TQM and innovation: A literature review and research framework", *Technovation*, Vol.21(9), pp.539–558.

Wheelen, T., Hunger, D., Hoffman, A., Bamford, C. (2018) , *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*", Pearson Publishing, 15th edition.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996), *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Simon & Schuster.

## Κεφάλαιο 4

### Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

#### 4.1 Ορισμός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σύμφωνα με τον Hao Ma (1999), προκύπτει από τα ξεχωριστά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που τις καθιστούν διαφοροποιημένες συγκριτικά με τους ανταγωνιστές τους, κατέχοντας μεγαλύτερη αξία. Ο Ma εξηγεί ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η «ασυμμετρία ή η διαφορετικότητα στα χαρακτηριστικά ή τους παράγοντες κάθε επιχείρησης που της επιτρέπει να εξυπηρετεί τους πελάτες καλύτερα από τους ανταγωνιστές και έτσι να δημιουργεί μεγαλύτερη αξία και να επιτυγχάνει μια ανώτερη επίδοση». Παρόλα αυτά, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν συνδέεται απαραίτητα με ανώτερη επίδοση, καθώς μία πιο υψηλή επίδοση ενός ανταγωνιστή μπορεί να υποδηλώνει ότι καλύπτει με βέλτιστο τρόπο τις συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών. Η βέλτιστη δυνατή επίδοση επιτυγχάνεται έναν συνδυασμό ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που συνεχώς ανανεώνονται (Hao Ma, 1999).

Σχετικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ο Porter (1985) επισημαίνει ότι *«το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από την ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί αξία στους πελάτες, η οποία ξεπερνά το κόστος δημιουργίας της. Αξία είναι αυτό που προτίθενται να πληρώσουν οι αγοραστές και η ανώτερη αξία δημιουργείται από την προσφορά προϊόντων με παρόμοια χαρακτηριστικά σε χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές ή από την προσφορά μοναδικών προϊόντων που υπεραντισταθμίζουν την υψηλότερη τιμή»*. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαχωρίζεται σε δύο βασικές κατηγορίες οι οποίες είναι: α) χαμηλή θέση κόστους και β) μοναδικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας αντιληπτή από τον πελάτη.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χαμηλής θέσης κόστους αφορά την ικανότητα μιας επιχείρησης να παράγει και να προσφέρει τα προϊόντα της με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Αντίθετα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της μοναδικότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας αντιληπτή από τον πελάτη εστιάζει στη μοναδικότητα και την διαφορετικότητα ορισμένων

χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας, τα οποία αναγνωρίζονται από τον πελάτη, δημιουργώντας του την επιθυμία να πληρώσει υψηλότερη τιμή (Παπαδάκης, 2007). Σύμφωνα με τον Rothaermel (2008) «μια επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν δημιουργεί μεγαλύτερη οικονομική αξία σε σχέση με τους ανταγωνιστές της». Η «οικονομική αξία» αναφέρεται στη διαφορά ανάμεσα στην αξία που αντιλαμβάνεται ο πελάτης και στο συνολικό κόστος για την παραγωγή της αξίας. Επομένως, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ορίζεται από τη διαφορά ανάμεσα στην αξία που αντιλαμβάνεται ο πελάτης και το κόστος παραγωγής του προϊόντος, θέτοντας το σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές. Συμπερασματικά, αν η οικονομική αξία που δημιουργεί μια επιχείρηση είναι μεγαλύτερη από αυτή των ανταγωνιστών της, τότε η επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αν η αξία που δημιουργείται είναι ίση με των ανταγωνιστών, τότε προκύπτει ανταγωνιστική ισοτιμία. Τέλος, αν η οικονομική αξία της επιχείρησης είναι μικρότερη από των ανταγωνιστών, τότε η επιχείρηση βρίσκεται σε μειονεκτική θέση.

#### **4.2 Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Έχει υπάρξει σημαντική βιβλιογραφική ανάλυση σε σχέση με την έννοια του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με τους Baaij, Reinmoeller και Nierce (2007) να αναφέρουν ότι υπάρχουν τρεις διαφορετικές σχολές φιλοσοφίας σχετικά με τον εν θέματι όρο.

Η πρώτη, η νεοκλασική σχολή, υποστηρίζει ότι η επίτευξή του είναι ανέφικτη, λόγω του ότι σε συνθήκες τέλειου ανταγωνισμού, οι δυνάμεις της αγοράς εξαλείφουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και δεν επιτρέπουν υψηλότερες επιδόσεις ή κέρδη εκτός των αναμενόμενων. Η δεύτερη, η δομική σχολή σκέψης, υποστηρίζει ότι η επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι εφικτή. Σύμφωνα με αυτή, η βιομηχανική οργάνωση και η προσέγγιση που βασίζεται στην αγορά, καθώς και η θεωρία που εστιάζει στους πόρους, επιτρέπουν την επίτευξη και διατήρηση ανώτερης επίδοσης. Η προσέγγιση που βασίζεται στην αγορά υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί επιτυγχάνουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εντοπίζοντας και αξιοποιώντας ευκαιρίες στο εξωτερικό τους περιβάλλον και προσαρμόζοντάς τες στο εσωτερικό τους.

Αντίθετα, η θεωρία των πόρων αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις αποκτούν διατηρήσιμο πλεονέκτημα όταν κατέχουν πολύτιμους, σπάνιους και μη αντιγράψιμους πόρους που δεν μπορούν να αντικατασταθούν. Η τρίτη σχολή σκέψης, η δυναμική σχολή, βασίζεται στις έννοιες του υπερανταγωνισμού και των εξελικτικών οικονομικών. Σύμφωνα με αυτή, σε ένα δυναμικό περιβάλλον οι οργανισμοί δεν μπορούν να διατηρήσουν μακροχρόνια τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα, καθώς αυτά είναι προσωρινά. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις μπορούν να διατηρήσουν την ανώτερη απόδοσή τους, συλλέγοντας και αξιοποιώντας αυτά τα προσωρινά πλεονεκτήματα (Pekka – Economou & Sigalas, 2008).

Εξάγοντας κάποια συμπεράσματα για τις τρεις προαναφερθείσες σχολές σκέψης για το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η νεοκλασική σχολή θέτει ως απαραίτητη προϋπόθεση το να υφίστανται οι τέλει αγορές, εν αντιθέσει με τη δομική και τη δυναμική σχολή που επικεντρώνονται στις ατέλειες της αγοράς. Επίσης, η νεοκλασική και η δομική σχολή συμφωνούν ότι οι αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι προβλέψιμες και σταθερές, ενώ η δυναμική σχολή τονίζει ότι οι αλλαγές είναι απρόβλεπτες και προκαλούν αναταράξεις στο οικονομικό σύστημα. Οι διαφορές αυτές οφείλονται στις έτερες παραδοχές κάθε σχολής για τη λειτουργία της αγοράς και τις μεταβολές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Κατά τη παρέλευση των ετών, η δομική και η δυναμική σχολή επιβεβαιώνουν ότι οι ατελείς αγορές συμβάλλουν στη θεμελίωση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά η δυναμική σχολή εξετάζει επιπλέον παράγοντες που συμβάλλουν στη διατήρηση υψηλής επίδοσης.

Η έννοια του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αναδείχθηκε κυρίως όταν ο Day (1984) ισχυρίστηκε ότι ορισμένες στρατηγικές βοηθούν τους οργανισμούς να κατέχουν μακροπρόθεσμα τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα. Αργότερα, το 1985, ο Porter θεμελίωσε τον όρο μέσω των στρατηγικών ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης, αλλά δεν παρείχε έναν επίσημο ορισμό. Ο Barney (1991) ήταν αυτός που διατύπωσε έναν πιο συγκεκριμένο ορισμό, αναφέροντας ότι μια επιχείρηση έχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν εφαρμόζει μια στρατηγική δημιουργίας αξίας που οι υπάρχοντες ή μελλοντικοί ανταγωνιστές δεν μπορούν να υιοθετήσουν ή να αναπαράγουν τα οφέλη της (Hoffman, 2000). Σύμφωνα με την προσέγγιση

αυτή, μια επιχείρηση έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν εφαρμόζει μια στρατηγική που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να αντιγράψουν άμεσα ή εύκολα. Το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όμως, περιλαμβάνει και την αδυναμία των ανταγωνιστών να αναπαράγουν τα οφέλη αυτής της στρατηγικής, στοιχείο που το διαφοροποιεί από το απλό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barney, 2000). Δεν αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη χρονική διάρκεια, αλλά στην ικανότητα της επιχείρησης να διατηρεί ένα προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών, χωρίς να τους επιτρέπει να αντιγράψουν και να επωφεληθούν από τη στρατηγική της. Ωστόσο, το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν αποτελεί εγγύηση διαχρονικής επιτυχίας. Για να επιτευχθεί αυτό, η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί τόσο το εξωτερικό περιβάλλον (ευκαιρίες και απειλές) όσο και το εσωτερικό (δυνάμεις και αδυναμίες). Έτσι, οι επιχειρήσεις μπορούν να θεμελιώσουν και να διατηρήσουν το πλεονέκτημά τους, αν υιοθετήσουν στρατηγικές που ενισχύουν τις δυνάμεις τους και εκμεταλλεύονται τις εξωτερικές ευκαιρίες, περιορίζοντας τις αδυναμίες τους.

#### **4.3 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και Δ.Ο.Π.**

Η Ολική Ποιότητα αποτελεί ένα σύγχρονο σύστημα διοίκησης που στοχεύει στη συνολική δέσμευση ενός οργανισμού ώστε να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Ένα σημαντικό ποσοστό των επιχειρήσεων αντιλαμβάνεται τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ως τον πλέον βασικό τρόπο λειτουργίας, με όλους τους εργαζομένους και τα διοικητικά στελέχη να δεσμεύονται στην πλήρη ικανοποίηση των πελατών, ακολουθώντας ένα συνεχές μονοπάτι βελτίωσης με επίκεντρο τον άνθρωπο. Η ορθή διαμόρφωση και υλοποίηση μιας στρατηγικής βασισμένης στην Ολική Ποιότητα αποσκοπεί στην επίτευξη άριστης επίδοσης, δηλαδή στην εξασφάλιση υψηλών επιπέδων ποιότητας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος (Pekka-Economou και Chatzikonstantinou, 2009).

Ο Powell (1995), συμπέρανε ότι οι οργανισμοί που υιοθετούν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας κατέχουν πλεονεκτήματα συγκριτικά με τις υπόλοιπες, τονίζοντας ωστόσο ότι απαιτείται χρόνος για να εμφανιστούν τα πρώτα θετικά αποτελέσματα, γι' αυτό και οι εταιρείες που την εφαρμόζουν μακροπρόθεσμα

κατακτούν μεγαλύτερα οφέλη σε σχέση με εκείνες που μόλις ξεκίνησαν την υιοθέτηση των αρχών της. Επιπλέον, ο Powell (1995) διαπίστωσε ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συνδέεται θετικά με άριστες οικονομικές επιδόσεις.

Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το Αμερικάνικο Γενικό Λογιστήριο (GAO, 1995), οι επιχειρήσεις που εφάρμοσαν τις αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βελτίωσαν τα επίπεδα εξυπηρέτησης και ικανοποίησης πελατών, αύξησαν τη διατήρηση πελατών, μείωσαν τα παράπονα και ενίσχυσαν την ανταγωνιστικότητά τους αυξάνοντας το μερίδιό τους στην αγορά και τα κέρδη τους. Επίσης, σε οργανωσιακό επίπεδο, οι επιχειρήσεις αυτές επωφελήθηκαν μέσω προγραμμάτων που εστίαζαν στην υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων, ώστε να παραμένουν ικανοποιημένοι, όπως επίσης εστίασαν και στην βελτίωση της παραγωγικότητάς τους, μειώνοντας παράλληλα το κόστος (Pekka-Economou και Chatzikonstantinou, 2009).

Η έρευνα των Hansson και Eriksson (2002) συνέκρινε σουηδικές εταιρείες με άλλους ανταγωνιστές τους που είχαν λάβει βραβεία ποιότητας και αυτή κατέδειξε ότι οι εταιρείες που εφάρμοζαν αρχές Δ.Ο.Π. εμφάνιζαν σημαντικά βελτιωμένη επίδοση έναντι των λοιπών εταιρειών που δεν ακολουθούσαν ανάλογες αρχές. Μέσω των πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οι επιχειρήσεις αυτές υπερτερούσαν σε επίπεδο πωλήσεων ποσοστού απασχόλησης και του συνολικού ρυθμού αύξησης του ενεργητικού τους. Ο Fuentes (2006) μελέτησε τη σχέση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με τον στρατηγικό σχεδιασμό στις επιχειρήσεις και εξήγαγε το συμπέρασμα ότι εφαρμόζοντας τις αρχές της Ολικής Ποιότητας, παράλληλα με τη σωστή στρατηγική σχεδίαση, οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν υψηλά επίπεδα οργανωσιακής επίδοσης και βελτιώνουν τη θέση τους στην αγορά (Pekka-Economou και Chatzikonstantinou, 2009).

Συμπερασματικά, από τις παραπάνω διαπιστώσεις της βιβλιογραφίας φαίνεται ότι συσχετίζονται άμεσα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, καθώς τακτικές υπό το πρίσμα της ποιότητας καθιστούν τις επιχειρήσεις να ανταγωνίζονται κατέχοντας θέση ισχύος έναντι των λοιπών συναφών εταιρειών. Άρα, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας καθορίζει το πλαίσιο μέσα από το οποίο διαμορφώνονται τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η διατήρηση του εκάστοτε ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

εξαρτάται άμεσα από τις θεμελιώδεις αρχές της Ολικής Ποιότητας (προσανατολισμός στον πελάτη, δέσμευση, συμμετοχή και ομαδικό πνεύμα των εργαζομένων της επιχείρησης και συνεχής βελτίωση των διοικητικών διεργασιών).

#### **4.4 Το ανθρώπινο δυναμικό ως παράγοντας θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Οι μελετητές Barney & Wright (1997) βάσει ερευνών που έχουν πραγματοποιήσει, ισχυρίζονται ότι οι άνθρωποι πόροι σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον είναι μείζονος σημασίας ως προς την επίδοσή της, τονίζοντας μάλιστα ότι το ανθρώπινο δυναμικό συνιστά το σπουδαιότερο περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού. Ο Barney (1991), ανέφερε ότι υφίστανται τρεις βασικοί πυλώνες πόρων από τους οποίους προκύπτει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αυτοί είναι οι φυσικοί πόροι (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης), οι οργανωτικοί πόροι (δομή, σχεδιασμός, συντονισμός, συστήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων) και τέλος οι άνθρωποι πόροι (δεξιότητες, ικανότητες, νοημοσύνη και κρίση των εργαζομένων) (Barney & Wright, 1997). Σύμφωνα με τα σύγχρονα επιχειρηματικά δεδομένα, οι οργανισμοί τείνουν να προσανατολίζονται σε ζητήματα που αφορούν στον ανθρώπινο παράγοντα, μη θέτοντας ως πρώτη προτεραιότητα αμιγώς την ανάπτυξη και βελτίωση των τεχνολογιών, των χρηματοοικονομικών και των στρατηγικών μάρκετινγκ (Pekka-Economidou και Lykogianni, 2005). Οι επιχειρήσεις αναζητούν πλέον άυλα περιουσιακά στοιχεία, όπως το ταλέντο και το πνευματικό κεφάλαιο των εργαζομένων, τα οποία μπορούν να προσφέρουν αξία στον οργανισμό και στους μετόχους (Pekka-Economidou και Lykogianni, 2005). Η σημασία ωστόσο της εστίασης στη διαρκή ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων είναι διττή, καθώς εκτός από τα οφέλη που αποκομίζει η επιχείρηση, δημιουργείται προστιθέμενη αξία για τους πελάτες αφού εξυπηρετούνται άριστα.

Για τους παραπάνω λόγους, είναι σημαντικό να αναλυθεί η σημασία της δέσμευσης, της συμμετοχής και του ομαδικού πνεύματος των υπαλλήλων, σε ένα περιβάλλον επηρεασμένο από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.



Επιπλέον, η ανάλυση της αξίας ενδυνάμωσης του ρόλου των εργαζομένων, η κατάλληλη εκπαίδευση και η δίκαιη αμοιβή τους, πρόκειται να αναλυθούν προκειμένου να τεκμηριωθεί ότι όλα τα παραπάνω συντελούν στη θεμελίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της εστίασης στον ανθρώπινο παράγοντα.

## **1. Δέσμευση των εργαζομένων**

Η επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στους οργανισμούς είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη δημιουργία ουσιαστικής σχέσης με τους εργαζομένους τους, καθώς όταν αυτοί είναι ικανοποιημένοι αποβαίνει αυξημένη η παραγωγικότητά τους. Γι' αυτό, οι διευθύνοντες των επιχειρήσεων επιδιώκουν να ενσωματώσουν πλήρως τους εργαζόμενους στο εργασιακό περιβάλλον και να τους κάνουν να αισθάνονται ότι είναι ένα σημαντικό κομμάτι τους. Η δέσμευση, επομένως, αντικατοπτρίζει το βαθμό που οι υπάλληλοι αισθάνονται αναπόσπαστο κομμάτι του οργανισμού, καταβάλλοντας πρόθυμη και ουσιαστική προσπάθεια για την ολοκλήρωση των εργασιών τους και των στόχων του οργανισμού (Evans & Lindsey, 2011). Επομένως, ως δέσμευση του εργαζομένου νοείται η διαρκής του προσπάθεια για την επιτυχή ολοκλήρωση των αρμοδιοτήτων του, η ενεργή συμμετοχή του σε ζητήματα που αφορούν την εταιρεία και ενίοτε η δημιουργία συναισθηματικής σύνδεσης. Συχνά, μάλιστα, δεδομένου ότι ενδιαφέρεται έντονα για την ευημερία του οργανισμού, εμπλέκεται σε αρμοδιότητες πέρα από τις συνηθισμένες και αντιλαμβάνεται το ρόλο του ως ένα συνεργάτη που δύναται να παρουσιάσει τις ιδέες και απόψεις του, όταν αυτό κρίνεται σκόπιμο. Με άλλα λόγια, σε αυτή τη περίπτωση δεν πρόκειται απλώς για έναν υπάλληλο που λογίζεται ως διεκπεραιωτής εργασιών. Η δέσμευση υποδηλώνει ότι ο εργαζόμενος έχει αναπτύξει ισχυρούς δεσμούς με την επιχείρηση και τη θεωρεί ως το ιδανικό περιβάλλον εργασίας. Αυτό φαίνεται και από την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και φιλίας με συναδέλφους, ενισχύοντας το ομαδικό πνεύμα (Corporate Leadership Council, 2004). Προκειμένου να μπορέσει να δημιουργηθεί ένα κλίμα που να συνάδει με τα παραπάνω, είναι απαραίτητο ο οργανισμός να ενεργήσει κατάλληλα ώστε οι εργαζόμενοι να καταβάλλουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους διαρκώς, μέσω

της ανάθεσης ουσιαστικών καθηκόντων που προσφέρουν κίνητρα και ενδιαφέρον και με τη σωστή καθοδήγηση από τα στελέχη για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Καίριας σημασίας, από πλευράς των στελεχών, θεωρείται η καλλιέργεια του αισθήματος της ευθύνης στους εργαζόμενους, χωρίς να προκαλείται φόβος ή ανασφάλεια. Καθόλου αμελητέα επίσης, δεν κρίνεται η παροχή ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο επιτρέπει στους υπαλλήλους να εργάζονται άνευ κινδύνου. Ένα τέτοιο περιβάλλον προάγει τη δέσμευση των εργαζομένων και τους συνδέει με τον οργανισμό (Evans & Lindsey, 2011).

Συμπερασματικά, η δέσμευση των εργαζομένων είναι σημαντική, καθώς προσφέρει πολλαπλά πλεονεκτήματα στους οργανισμούς, όπως (Evans & Lindsey, 2011) :

- Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας αντί για αντιπαραθέσεις
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων και ηγετικών ικανοτήτων για την επίτευξη στόχων
- Ενίσχυση της ηθικής των εργαζομένων και ανάληψη υποχρεώσεων για το καλό του οργανισμού
- Προώθηση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας, που αποτελούν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Κατανόηση και ενσωμάτωση των αρχών της ολικής ποιότητας στην κουλτούρα του οργανισμού
- Έγκαιρη αντιμετώπιση προβλημάτων
- Βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας.

Η δέσμευση των εργαζομένων κατηγοριοποιείται σε δύο είδη που είναι η ορθολογική δέσμευση και η συναισθηματική δέσμευση (Corporate Leadership Council 2004). Αρχικά, η ορθολογική δέσμευση αναφέρεται στο κατά πόσο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι μάνατζερς, οι ομάδες και ο οργανισμός γενικότερα λειτουργούν για το κοινό τους συμφέρον, δηλαδή για την οικονομική ανάπτυξη και την επαγγελματική επιτυχία της επιχείρησης. Η συναισθηματική δέσμευση αναφέρεται στο πόσο πολύ οι εργαζόμενοι εκτιμούν την εργασία τους, αντλούν ικανοποίηση από αυτή και εμπιστεύονται τους μάνατζερς, τις ομάδες τους και τον οργανισμό.

Η δέσμευση συνδέεται με τέσσερις βασικούς άξονες: την καθημερινή εργασία, την ομάδα, τον άμεσο προϊστάμενο και τον οργανισμό συνολικά. Τα αποτελέσματα αυτής της δέσμευσης περιλαμβάνουν την προαιρετική προσπάθεια και την πρόθεση για παραμονή στον οργανισμό. Η προαιρετική προσπάθεια υποδηλώνει την προθυμία του εργαζομένου να αναλάβει καθήκοντα εκτός των τυπικών υποχρεώσεών του, όπως η συνεισφορά σε αρμοδιότητες συναδέλφων, η ανάληψη επιπλέον αρμοδιοτήτων ή η βελτίωση της εργασίας μέσω καινοτόμων μεθόδων. Αυτές οι εθελοντικές ενέργειες, που είναι στη διακριτική ευχέρεια του εργαζομένου, ενισχύουν την απόδοση του οργανισμού.

Από την άλλη πλευρά, η πρόθεση για παραμονή υποδεικνύει την επιθυμία του εργαζομένου να συνεχίσει στον οργανισμό. Ωστόσο, μπορεί κατά τη διάρκεια της παραμονής του να έχει την πρόθεση να αναζητήσει νέα εργασία ή να σκέφτεται την παραίτηση. Ενδέχεται επίσης να αναζητά ενεργά νέες θέσεις, στέλνοντας βιογραφικά και ακολουθώντας τις σχετικές διαδικασίες. Έτσι, η πρόθεση για παραμονή μπορεί να υποδηλώνει ότι ο εργαζόμενος βιώνει απογοήτευση ή φθορά, κάτι που ενδέχεται να βλάψει τον οργανισμό (Corporate Leadership Council, 2004).

## **2. Συμμετοχή των εργαζομένων**

Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δίνουν έμφαση στην ενθάρρυνση των εργαζομένων να λαμβάνουν μέρος στη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και στην εξυπηρέτηση των πελατών. Η ενίσχυση της συμμετοχής των εργαζομένων αποτελεί βασική προδιαγραφή επιτυχημένης υλοποίησης τέτοιων στρατηγικών. Ένας από τους στρατηγικούς στόχους των επιχειρήσεων πρέπει να είναι η προώθηση της συμμετοχής των υπαλλήλων σε ένα περιβάλλον που στοχεύει στη βελτίωση της ποιότητας, καθώς αυτό μπορεί να προσδώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αναζητούν και να τους οδηγήσει σε ανώτερη επίδοση (Pekka-Economou & Chatzikonstantinou, 2005).

Οι επιχειρήσεις που υποστηρίζουν τη συμμετοχή των υπαλλήλων τους δημιουργούν ένα εργασιακό περιβάλλον που στηρίζεται στην ελευθερία

επιλογής, τη λήψη αποφάσεων και την ανάληψη αυξημένων αρμοδιοτήτων. Η έννοια της συμμετοχής λοιπόν, αναφέρεται σε οποιαδήποτε διαδικασία κατά την οποία οι εργαζόμενοι έχουν λόγο στις αποφάσεις της διοίκησης. Δηλαδή, περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες στις οποίες οι εργαζόμενοι -και όχι μόνο τα στελέχη- συμβάλλουν θετικά ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της διοίκησης που επηρεάζουν την εργασία τους. Επιπλέον, ως συμμετοχή νοείται ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να επηρεάζουν τις αποφάσεις μέσα από τη συνεργασία και την ανταλλαγή πληροφοριών με τα ανώτερα στελέχη (Pekka-Economou και Lykogianni, 2005).

Σύμφωνα με τα παραπάνω συμπεραίνονται τρία βασικά δεδομένα που αφορούν την έννοια της συμμετοχής: η επιρροή, η αλληλεπίδραση και η ανταλλαγή πληροφοριών. Η επιρροή αφορά το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι και τα στελέχη μοιράζονται ισότιμα τις ευθύνες και τις αρμοδιότητες κατά τη λήψη των αποφάσεων, χωρίς να υπερισχύει ή να μειονεκτεί η άποψη κάποιου. Η αλληλεπίδραση μεταξύ στελεχών και εργαζομένων, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα που εστιάζουν στην Ολική Ποιότητα, είναι κρίσιμη, καθώς προάγει τη συνεργασία και την καλύτερη επίλυση προβλημάτων μέσω της ανταλλαγής διαφορετικών απόψεων. Η αλληλεπίδραση στοχεύει στη διαμόρφωση θετικών και δημοκρατικών σχέσεων μεταξύ των υψηλόβαθμων στελεχών και των εργαζομένων, αποφεύγοντας αυταρχικές πρακτικές. Τέλος, οι ειδικοί στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συμφωνούν ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να παρέχουν στους εργαζόμενους πλήρη ενημέρωση για τα καθήκοντά τους και να τους δίνουν τις απαραίτητες πληροφορίες για να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και να εκφράζουν την άποψή τους. Κατά συνέπεια, η ανταλλαγή πληροφοριών είναι βασικός παράγοντας για την ενίσχυση της συμμετοχής των εργαζομένων (Pekka-Economou και Lykogianni, 2005).

Η συμμετοχή των εργαζομένων δεν πρέπει να θεωρείται πανάκεια για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Είναι επιπλέον, λανθασμένο να δημιουργούν τα στελέχη την εντύπωση στους εργαζομένους χαμηλότερων ιεραρχικών βαθμίδων ότι λαμβάνεται υπόψη η γνώμη τους στις αποφάσεις, ενώ αυτό δεν ισχύει στην πραγματικότητα. Εξίσου λανθασμένη είναι η άποψη ότι η συμμετοχή των εργαζομένων απειλεί την οργανωσιακή κουλτούρα. Αντ' αυτού, θα πρέπει να εκλαμβάνεται ως ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις

επιχειρήσεις, αποδεικνύοντας τη δέσμευση της διοίκησης στην αρχή της συνεχούς βελτίωσης και στη φροντίδα για την ευημερία του προσωπικού. Η συνειδητοποίηση των αναντικατάστατων πλεονεκτημάτων της συμμετοχής των εργαζομένων από τις επιχειρήσεις, θα οδηγήσει σε προβάδισμα έναντι του ανταγωνισμού εξαιτίας της μοναδικότητας του ανθρώπινου παράγοντα που δεν είναι εφικτό να αντιγραφεί. Οι εργαζόμενοι αποτελούν πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο για τον οργανισμό, συνεισφέροντας με τις ξεχωριστές δεξιότητες, γνώσεις και ιδέες τους, γεγονός που οδηγεί σε πλεονεκτήματα. Έτσι, δεν αποτελούν απλώς πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά θέτουν και τις βάσεις για να διατηρηθεί αυτό το πλεονέκτημα μακροπρόθεσμα (Barney & Wright, 1997). Τα διευθυντικά στελέχη της σύγχρονης επιχειρηματικής πραγματικότητας πρέπει να αναγνωρίσουν ότι η συμμετοχή των εργαζομένων είναι ένα εργαλείο που, αν χρησιμοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να αποφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα, υπό την προϋπόθεση ότι θα εφαρμόζεται μια δημοκρατική προσέγγιση, όπου οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν ευθύνες και η διοίκηση διατηρεί σχέσεις αλληλεξάρτησης μαζί τους (Pekka-Economou και Lykogianni). Οι παραδοσιακές μέθοδοι διοίκησης που βασίζονται στις εντολές δεν συντελούν στην βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού και άρα η υιοθέτηση μιας πιο φιλελεύθερης φιλοσοφίας που επιτρέπει στους εργαζόμενους να καινοτομούν και να συμμετέχουν σε αλλαγές οι οποίες σχετίζονται με αυτούς (Evans & Lindsey, 2011).

Μία πρόταση θεμελίωσης της συμμετοχής των εργαζομένων είναι η εφαρμογή ενός συστήματος προτάσεων. Αυτό το σύστημα επιτρέπει στους εργαζόμενους να προτείνουν και να αξιολογούν ιδέες για μείωση κόστους, βελτίωση ποιότητας ή ακόμα και ζητήματα ασφάλειας στον χώρο εργασίας, προσφέροντάς τους παράλληλα ανταμοιβές (κίνητρα, αμοιβές ή μπόνους). Προκειμένου να μπορέσει να λειτουργήσει πρακτικά το σύστημα προτάσεων από τους εργαζόμενους, καθοριστικής σημασίας είναι στοιχεία όπως η κινητοποίηση (motivation) και η ενδυνάμωση (empowerment). Η κινητοποίηση μπορεί να είναι εσωτερική, φυσική και ουσιαστική ή εξωτερική, μέσω κινήτρων και μπόνους. Άυλοι παράγοντες, όπως η αναγνώριση, οι επιτυχίες και η αίσθηση προόδου, μπορούν να ενισχύσουν τη συμμετοχή και την ικανοποίηση από την εργασία (Evans & Lindsey, 2011). Παράλληλα, απτά κίνητρα όπως αυξήσεις μισθών, μπόνους,

αμοιβή ανά κομμάτι, αναλόγως την φύση της εκάστοτε εργασίας ή διάφορες άλλες μορφές επιβράβευσης, δύνανται να ενεργοποιήσουν τους εργαζομένους να συμμετέχουν (Χυτήρης, 2001). Τα συστήματα ανταμοιβής και αναγνώρισης που εφαρμόζουν οι οργανισμοί γίνονται αντιληπτά από τους εργαζομένους και εξασφαλίζουν τη συμμετοχή τους, δημιουργώντας ένα ευνοϊκό κλίμα εντός της επιχείρησης.

Εστιάζοντας σε έναν ακόμη παράγοντα που παίζει σημαντικό ρόλο στην αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων, διαπιστώνεται ότι η εκπαίδευσή τους συνδέεται άμεσα με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Για να εφαρμοστεί αποτελεσματικά η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και, κατ' επέκταση, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι απαραίτητη. Τέτοια προγράμματα εκπαίδευσης όχι μόνο ενισχύουν την επιθυμία των εργαζομένων να συμμετέχουν, αλλά επίσης βελτιώνουν τις ικανότητές τους, ενισχύουν το αίσθημα του ανήκειν στον οργανισμό, προάγουν την ευημερία τους στον χώρο εργασίας και αυξάνουν τη δέσμευσή τους. Κατά συνέπεια, παρατηρείται βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Cherrington (1995), η εκπαίδευση δύναται να ενισχύσει επιθυμητές συμπεριφορές στους εργαζομένους, όπως είναι η αφοσίωση.

Τα προγράμματα ανταμοιβής, αναγνώρισης και εκπαίδευσης δείχνουν τη διάθεση της διοίκησης να ενισχύσει την ισχύ των υπαλλήλων, ώστε αυτοί να μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις και να επιλύουν προβλήματα που σχετίζονται με τις αρμοδιότητές τους (Boon et al., 2007).

Ως ενδυνάμωση των εργαζομένων, που αναφέρθηκε παραπάνω, θεωρείται η μεταβίβαση ευθυνών από τη διοίκηση προς τους υπαλλήλους σε χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα, είτε αυτοί εργάζονται στην παραγωγή είτε εξυπηρετούν πελάτες. Πιο συγκεκριμένα, η ενδυνάμωση αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο για την προώθηση της συμμετοχής, της κινητοποίησης, της ικανοποίησης και της αφοσίωσης του εργαζομένου (Boon et al., 2007).

Προϋπόθεση για την ενδυνάμωση είναι να δοθούν νέοι ρόλοι στους υπαλλήλους, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να παίρνουν αποφάσεις για τα ζητήματα που τους απασχολούν, αντί να τα διαχειρίζονται τα ανώτερα στελέχη. Η ενδυνάμωση αναφέρεται στην ανάθεση εξουσίας στους υπαλλήλους για να αποφασίζουν με βάση τις αντιλήψεις και ανάγκες τους, έχοντας έλεγχο της

εργασίας τους και μαθαίνοντας από τα λάθη τους. Αυτή είναι η συμπεριφορική διάσταση της ενδυνάμωσης, που δείχνει τον ρόλο της ανώτατης διοίκησης στην υποστήριξη των εργαζομένων. Υπάρχει επίσης η ψυχολογική διάσταση, που εστιάζει στην άποψη των εργαζομένων για τις ενέργειες της διοίκησης και πώς τις αντιλαμβάνονται. Στη συγκεκριμένη προσέγγιση, η εστίαση γίνεται στα συναισθήματα των εργαζομένων και όχι στις ενέργειες των στελεχών (Pelit et al., 2011).

Η εμπιστοσύνη προς τους υπαλλήλους αποτελεί βασικό στοιχείο της ενδυνάμωσης. Πρέπει να τους δοθεί αυτοπεποίθηση και τα κατάλληλα εργαλεία για να επιτελούν τις αρμοδιότητές τους, κάτι που σημαίνει ότι η διοίκηση πρέπει να μοιράζεται μέρος της εξουσίας της και να εντάσσει τους εργαζόμενους στο όραμά της. Αυτό επιτυγχάνεται με παροχή εκπαίδευσης, επιμορφωτικών προγραμμάτων, αλλά και πληροφόρησης σχετικά με τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης (Evans & Lindsey, 2011). Για το λόγο αυτό, η διοίκηση πρέπει να αναγνωρίσει ότι ενισχύοντας τον ρόλο των εργαζομένων, αποκτά και η ίδια νέες ευθύνες. Χρειάζεται να είναι προσεκτική στην επιλογή και εκπαίδευση νέων υπαλλήλων, ώστε να αναγνωρίζει εκείνους που μπορούν να διαχειριστούν πρόσθετες ευθύνες και να αναλάβουν ρίσκα.

### **3. Ομαδική εργασία και θεμελίωση επιχειρηματικής αριστείας**

Η καλλιέργεια της ομαδικότητας στους εργαζομένους θεωρείται σημαντικό εργαλείο για την αντιμετώπιση των προκλήσεων του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, καθώς και για τη δημιουργία ευέλικτων και αποδοτικών οργανισμών που είναι ικανοί να προσαρμοστούν και να προωθήσουν την αλλαγή (Castka et al., 2003). Μέσω της αξιοποίησης των ομάδων επίσης, φαίνεται να προωθείται η διηνεκής προσπάθεια για βελτίωση και η αναπαραγωγή καινοτόμων ιδεών.

Η δημιουργία των ομάδων βέβαια αποτελεί ένα καίριας σημασίας ζητούμενο τόσο για τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων, όσο και για τους επενδυτές τους, δεδομένου ότι προσβλέπουν οι ομάδες αυτές να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία στα έργα τους. Συνεπώς, τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν οι οργανισμοί από την ανάπτυξη της ομαδικότητας είναι διπλά:

αφενός, οι ομάδες συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης των οργανισμών μέσω της συμμετοχής, της μάθησης και της επικοινωνίας και αφετέρου, αποδίδοντας με ολόένα και βελτιωμένα αποτελέσματα οι ομάδες, αυξάνονται οι πιθανότητες προσέλκυσης επενδυτών, δημιουργώντας έτσι μεγαλύτερη αξία στον οργανισμό.

Βάσει ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί, υποστηρίζεται ότι προκειμένου να ολοκληρωθεί η δημιουργία μιας ομάδας μεσολαβούν διάφορα στάδια τα οποία όπως περιγράφονται από τους Tuckman και Jensen (1997), είναι τέσσερα: το στάδιο της μορφοποίησης, το στάδιο των εντάσεων και διαφωνιών, το στάδιο δημιουργίας κανόνων και το στάδιο της εκτέλεσης. Αυτά τα στάδια, μετουσιώνουν το μοντέλο FSNP (form, storm, norm, perform) και περιγράφουν την εξελικτική πορεία μιας ομάδας μέχρι να φτάσει στο σημείο όπου θα λειτουργεί ως ενιαία δύναμη με ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και επίτευξης στόχων (Castka et al., 2003).

Επιπρόσθετα, η σύνθεση της ομάδας αποτελεί άλλο ένα κρίσιμο στοιχείο. Η θεωρία υποστηρίζει ότι κανένα άτομο δεν διαθέτει όλα τα επιθυμητά, θετικά χαρακτηριστικά, ενώ σε ομαδικό επίπεδο, αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να συγκεντρωθούν από διαφορετικούς ανθρώπους. Επιπλέον, οι ρόλοι των μελών, οι προτιμήσεις, οι συνήθειες, οι συμπεριφορές, οι προσωπικότητες και η διαφορετικότητά τους έχουν καθοριστική σημασία και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την συγκρότηση των ομάδων (Castka et al., 2003). Η κατανόηση αυτών των στοιχείων αντικατοπτρίζει τον τρόπο λειτουργίας και απόδοσης των ομάδων.

### **3.1 Το μοντέλο TEaM (Teamwork Excellence Model)**

Η προσπάθεια για την υιοθέτηση μιας κουλτούρας που προάγει την ομαδική εργασία δεν αποτελεί απλή διαδικασία, καθώς κατά τη διάρκειά της, ανακύπτουν πολλά ζητήματα που δεν είναι εύκολο να επιλυθούν. Ένα καίριο ερώτημα που μπορεί να προκύψει είναι το ποιος είναι ο τρόπος να μετρηθεί, να ελεγχθεί και να αξιολογηθεί η ομαδική εργασία, ώστε να διασφαλιστεί η συνεχής βελτίωση. Η δυσκολία του ερωτήματος εντείνεται, καθώς η αξιολόγηση της



επίδοσης συμπεριλαμβάνει ως παράγοντες το άτομο, την ομάδα και τον οργανισμό, συνδέοντας τους (Castka et al., 2003).

Τα διοικητικά στελέχη προχωρούν σε αξιολογήσεις της επίδοσης για να εξασφαλίσουν ότι ο οργανισμός και τα υποσυστήματά του (διαδικασίες, ομάδες, εργαζόμενοι και πελάτες), λειτουργούν συντονισμένα και είναι προσανατολισμένα προς τους στόχους και το όραμα της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Rummier και Bracher (1995), η μέτρηση συμβάλλει στη βελτίωση των αποτελεσμάτων και στο συντονισμό των επιμέρους τμημάτων του οργανισμού για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Παρά το γεγονός ότι η μέτρηση και αξιολόγηση της επίδοσης είναι μείζονος σημασίας για την ανάπτυξη τόσο των ομάδων όσο και της επιχείρησης εν γένει, συχνά οι ομάδες δεν γνωρίζουν πώς να μετρήσουν και έπειτα πώς να αξιοποιήσουν δεδομένα που αφορούν στα δυνατά και αδύναμα σημεία τους. Συμβαίνει επίσης, οι οργανισμοί να επιδιώκουν αλλαγή στην κουλτούρα τους και να ενθαρρύνουν την ομαδικότητα, χωρίς ταυτόχρονα να αναπροσαρμόζουν τα συστήματα μέτρησης της επίδοσης, ώστε να αντικατοπτρίσουν αυτήν την αλλαγή. Οι μελετητές υποστηρίζουν ότι η ομάδα σχετίζεται με την επίδοση, καθώς αυτή συμβάλλει στην επίτευξή της. Ωστόσο, λίγες ομάδες προχωρούν στην αξιολόγηση της επίδοσής τους. Συνεπώς, είναι απαραίτητο για τη σωστή λειτουργία και ανάπτυξη των ομάδων να δημιουργηθεί ένα σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης ώστε οι προϊστάμενοι και τα μέλη των ομάδων να μπορούν να αξιολογούν τις δραστηριότητές τους και να εντοπίζουν βελτιώσεις που χρειάζονται βάσει των δεδομένων των μετρήσεων.

Οι Syer και Connolly (1996) προτείνουν δύο τρόπους για την αξιολόγηση της επίδοσης των ομάδων. Ο πρώτος είναι να αναλύσουν τα διάφορα στάδια εξέλιξης που διανύει μια ομάδα (form, storm, norm, perform), χρησιμοποιώντας το μοντέλο FSNP. Ο δεύτερος τρόπος είναι να εξεταστεί η σύνθεση της ομάδας, δηλαδή οι ρόλοι που αναλαμβάνει κάθε μέλος (όπως αρχηγός, συντονιστής, υπεύθυνος υλοποίησης), και να αξιολογηθεί η επίδοση μέσα από αυτούς τους ρόλους. Από αυτή τη διαδικασία συμπεραίνεται ότι χρειάζεται να γίνουν ενέργειες αντικατάστασης μελών που δεν πληρούν τα κριτήρια, με άλλα που πληρούν τις απαιτήσεις.

Οι Chang et al. (1995), υποστηρίζουν ότι πρέπει να αξιολογείται η ικανότητα της ομάδας να επιτυγχάνει τους στόχους της και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την επίτευξή τους. Το κατά πόσο επιτυγχάνονται οι στόχοι και η δυναμική των ομάδων αποτελούν το κεντρικό σημείο της αξιολόγησης, που γίνεται εφικτή μέσω της σαφήνειας των σκοπών, της υποστήριξης της ηγεσίας, της ικανότητας επίλυσης προβλημάτων, της δημιουργικότητας, της κατανόησης των ρόλων, της επιβράβευσης, της διαχείρισης των συγκρούσεων και της δημιουργίας αποτελεσματικών επικοινωνιακών καναλιών. Αυτά τα ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια βοηθούν τις ομάδες να αξιολογήσουν τα αποτελέσματά τους και να βελτιώσουν τις διαδικασίες τους. Παραδείγματα ποσοτικών κριτηρίων είναι οι έρευνες και η ανάλυση δεδομένων, ενώ ποιοτικά κριτήρια περιλαμβάνουν τις συνεντεύξεις και τα κρίσιμα περιστατικά.

Ο Zigon (1997) υποστηρίζει ότι για μια επιτυχημένη αξιολόγηση της επίδοσης των ομάδων είναι απαραίτητος ο καθορισμός συγκεκριμένων αποτελεσμάτων και προτύπων για κάθε μέλος της ομάδας. Επίσης, είναι σημαντικό να προσδιοριστούν οι προτεραιότητες και η σημασία των αποτελεσμάτων τόσο σε ομαδικό όσο και σε ατομικό επίπεδο. Τέλος, η συλλογή όλων των σχετικών δεδομένων επίδοσης είναι κρίσιμη, ώστε οι ομάδες να μπορούν να συγκρίνουν την επίδοσή τους με βάση τα καθορισμένα πρότυπα.

Τα βραβεία που απονέμονται για την επιβράβευση των ομάδων που διακρίνονται για την αριστεία τους, αντικατοπτρίζουν τη σημασία της αξιολόγησης της επίδοσης των ομάδων. Το National Society for Quality through Teamwork (NSQT), έχει δημιουργήσει ένα μοντέλο που περιλαμβάνει εφτά στάδια για την αξιολόγηση της αριστείας των ομάδων. Το μοντέλο NSQT εξετάζει διάφορους τομείς όπως η δέσμευση της διοίκησης και ο σχεδιασμός, η κατάρτιση και εκπαίδευση, η εφαρμογή, η μέτρηση και η συγκριτική αξιολόγηση, η αναγνώριση και επιβράβευση, η αναζωογόνηση και η επικοινωνία.

Η μέτρηση της επίδοσης μιας ομάδας είναι μια περίπλοκη διαδικασία, όπως αποδεικνύεται και από τις ποικίλες απόψεις των ειδικών. Μια νέα προσέγγιση αναδεικνύει τη σημασία της μέτρησης της επίδοσης μέσω του επιχειρηματικού μοντέλου αριστείας EFQM. Υπάρχουν υποστηρικτές της άποψης ότι το εθνικό

βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige και το ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας συνιστούν ενδεδειγμένα εργαλεία για την αξιολόγηση της επίδοσης και την εφαρμογή ολικής ποιότητας. Η αξιολόγηση επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αντιληφθούν καλύτερα πώς να μετρούν κρίσιμες δραστηριότητες, να αξιολογούν διαδικασίες και αποτελέσματα, και να χρησιμοποιούν τη μέτρηση για βελτίωση και όχι για αυστηρό έλεγχο. Επίσης, ενισχύει την επικοινωνία και τον στρατηγικό σχεδιασμό των επόμενων βημάτων τους. Το επιχειρηματικό μοντέλο αριστείας EFQM προωθεί την αυτοαξιολόγηση, η οποία δημιουργεί έναν κοινό κώδικα επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό και τα τμήματά του, όπως είναι οι ομάδες, ώστε να μπορούν να συγκρίνουν τις επιδόσεις τους. Τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης χρησιμοποιούνται για τη διαμόρφωση του στρατηγικού μάνατζμεντ και των προγραμμάτων δράσης, οδηγώντας έτσι στη βελτίωση και στην ανάπτυξη νέων αξιών για τον οργανισμό, όπως η ανάπτυξη πελατειακών σχέσεων, η διαχείριση διαδικασιών και η αξία του ανθρώπινου δυναμικού.

Το μοντέλο TEaM που είναι ένα αναδιαμορφωμένο μοντέλο αριστείας για ομάδες, βασίζεται στο πρότυπο επιχειρηματικής αριστείας EFQM και λειτουργεί ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης και μέτρησης της επίδοσης των ομάδων και της συνεργατικής εργασίας εντός των οργανισμών. Αποτελείται από δέκα κριτήρια, εκ των οποίων τα έξι αφορούν προϋποθέσεις και τα τέσσερα αποτελέσματα. Σημειώνεται ότι τα αρχικά κριτήρια του EFQM έχουν αλλάξει μορφή, ως ένα βαθμό, ώστε να εξυπηρετούν καλύτερα τον σκοπό αξιολόγησης των ομάδων, προσθέτοντας ένα νέο κριτήριο που ονομάζεται "παράγοντες ομαδικής εργασίας". Η μεθοδολογία και η ερμηνεία του τροποποιημένου μοντέλου TEaM είναι παρόμοιες με αυτές του EFQM. Ειδικότερα, οι προϋποθέσεις αναφέρονται στις μεθόδους που χρησιμοποιεί η ομάδα για να ανταποκριθεί στο κριτήριο, καθώς και στα εργαλεία και τις τεχνικές που εφαρμόζει, εξετάζοντας παράλληλα αν η προσέγγιση είναι ολιστική και πλήρως εφαρμοσμένη. Οι προϋποθέσεις διακρίνονται σε δύο κατηγορίες που είναι οι οργανωσιακές προϋποθέσεις και οι προϋποθέσεις της ομάδας. Στην πρώτη περίπτωση, η ομάδα εξετάζει τις οργανωτικές πτυχές που επηρεάζουν την ανάπτυξη της ομαδικότητας, προσαρμόζοντας τα κριτήρια του EFQM για την αξιολόγηση της ομάδας. Με τον τρόπο αυτό, σκιαγραφείται πώς επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα στο πλαίσιο

της οργανωσιακής κουλτούρας. Με άλλα λόγια, κάθε ομάδα ή μέλος της εξετάζει τον ρόλο και την επιρροή του οργανισμού σε σχέση με την ηγεσία, το προσωπικό, τις πολιτικές, τη στρατηγική, τις συνεργασίες και τους διαθέσιμους πόρους. Στη δεύτερη περίπτωση, οι προϋποθέσεις της ομάδας αφορούν τους παράγοντες επιτυχίας των ομάδων και την συμβολή τους στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους, με έμφαση στις διαδικασίες των ομάδων που δείχνουν πώς επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα (Castka et al.,2003). Όσον αφορά τα αποτελέσματα, αυτά εξετάζονται με βάση τις θετικές τάσεις και τη σύγκριση με τους σκοπούς, καταγράφοντας τι έχει καταφέρει ή όχι η ομάδα και αν καλύπτει όλες τις σχετικές περιοχές του οργανισμού. Τέλος, η ένδειξη της καινοτομίας και της μάθησης εμφανίζεται ως ανατροφοδότηση, η οποία συμβάλλει στην επιχειρηματική αριστεία, δεδομένου ότι η καινοτομία και η μάθηση αποτελούν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Castka et al.,2003).

### **3.2 Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και TEaM**

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν το μοντέλο αριστείας TEaM διαθέτουν δύο τρόπους με τους οποίους μπορούν να αναπτύξουν ένα σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω εσωτερικής συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking).

Αρχικά, ο πρώτος τρόπος σχετίζεται με τη διάδοση της γνώσης και των βέλτιστων πρακτικών που αναδεικνύει το μοντέλο TEaM, με εστίαση στην επίδοση των ομάδων. Αυτή η διαδικασία είναι δύσκολο να αντιγραφεί από άλλες ανταγωνίστριες εταιρείες, ειδικά όταν αφορά την άτυπη γνώση, η οποία δεν προέρχεται από εξωτερικές πηγές. Έχει αποδειχθεί ότι η αξιοποίηση αυτής της έμφυτης γνώσης προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μέσα από το μοντέλο TEaM, οι οργανισμοί αξιολογούν τις ομάδες τους, ενώ και οι ίδιες οι ομάδες προχωρούν σε αυτοαξιολόγηση, χρησιμοποιώντας τα δεδομένα που προκύπτουν. Μέσω αυτής της διαδικασίας, μπορούν να αναλύσουν τάσεις, εντοπίζουν ομοιότητες και διαφορές, καθώς και καλές ή κακές πρακτικές. Αυτή η αξιοποίηση της γνώσης επιτρέπει στα στελέχη να λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις για την κατανομή πόρων, με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης των ομάδων.

Έπειτα, ο δεύτερος τρόπος είναι η προώθηση της συνεχούς καινοτομίας μέσω της αυτοαξιολόγησης, η οποία συμβάλλει στην ανάπτυξη ικανοτήτων για την ενδυνάμωση της ομάδας. Η αυτοαξιολόγηση βοηθά στην αξιολόγηση όλων των διαστάσεων του μοντέλου TEaM, ενισχύοντας την εμφάνιση της καινοτομίας και της μάθησης. Αυτή η διαδικασία δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη να καθιερώσουν αλλαγές και να αποκτήσουν στρατηγικά πλεονεκτήματα, οδηγώντας τους οργανισμούς σε υψηλές επιδόσεις.

Συνολικά, η καινοτομία, η γνώση και η μάθηση προκύπτουν από τη συνεχή εφαρμογή του μοντέλου TEaM και συνδέονται με τις καθημερινές πρακτικές, τις συνήθειες και τις σχέσεις των ομάδων. Η θεμελίωση αυτών των χαρακτηριστικών απαιτεί χρόνο και είναι δύσκολο να αναπαραχθεί ή να μεταφερθεί σε άλλες επιχειρήσεις. Η καθημερινή συνεργασία και η ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των μελών των ομάδων είναι ο παράγοντας που δημιουργεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι, το μοντέλο TEaM λειτουργεί ως εργαλείο που προάγει τη μάθηση και διαμορφώνει θετικά πρότυπα συμπεριφοράς, καθοδηγώντας τις επιχειρήσεις προς την επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Castka et al., 2003).

## 4.5 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4

### Ελληνική Βιβλιογραφία

Παπαδάκης Β., 2007, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», τόμος Α': θεωρία, εκδ. Ε. Μπένου.

Χυτήρης Λ. (2001), "Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις". Εκδ. INTERBOOKS, Αθήνα.

### Ξένη Βιβλιογραφία

Baaij, M., Reinmoeller, P., Niepce, N. (2007), "Sustained superior performance in changing environments: towards a synthesis and a research agenda", Strategic Change.

Barney B.J. (2000) "Firms resources and sustained competitive advantage", Joel A.C Baum, Frank Dobbin, in (ed.) Economics Meets Sociology in Strategic Management (Advances in Strategic Management, Volume 17), Emerald Group Publishing Limited.

Barney J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management 17.

Barney J. B., Whright P. M. (1997), "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage", CAHRS working paper.

Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resources Studies.

Barney J. B., Whright P. M. (1997), "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage", CAHRS working paper.

Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resources Studies.

Castka P., Bamber C. J., Sharp J. M. (2003), "Measuring teamwork culture: the use of a modified EFQM model", Journal of Management Development, Vol. 22 Iss: 2.

Chang R., Bader G., Bloom A. (1995), "Measuring team performance", Kogan Page, London.

Cherrington D. J. (1995), "The Management of Human Resources, 4th ed., Prentice- Hall, Englewood Cliffs, NJ.

"Corporate Leadership Council (2004), "Driving Performance and Retention

Through Employee Engagement: A Quantitative Analysis of Effective Engagement Strategies, Corporate Executive Board."

Day G.S. (1984), "Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage", St. Paul, MN: West Publishing Company.

Evans J.R., Lindsay W.M., (2011) "The Management and Control of Quality", 8th ed. Thomson South-Western.

Hansson J., Eriksson H. (2002), "The impact of TQM on Financial Performance", Measuring Business Excellence.

Hoffman N.P. (2000) "An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present, Future", Academy of Marketing Science Review.

Pekka Economou V., Sigalas C. (2008) "Searching for a new paradigm in Competitive Strategy: The use of financial statements in mapping strategy", Proceedings of the 2nd International Conference on Accounting and Finance, August 28-29, Thessaloniki, Greece.

Pekka-Economou V., Chatzikonstantinou V. (2009) "Gaining Company's Sustained Competitive Advantage, is Really a Necessary Precondition for Improved Organizational Performance? The Case of TQM", European Research Studies, Vol. XII, Iss: 3.

Pekka-Economou V., Lykogianni V. (2005), "The Human Factors as a Source of Competitive Advantage in the new Globalized Markets", 37th World Congress of the International Institute of Sociology, Research Committee 10: "Globalization, Union Involvement and Participation", Stockholm, Sweden.

Pelit E., Ozturk Y., Arslanturk Y. (2011), "The effects of employee empowerment on employee job satisfaction: A case study on hotels in Turkey", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 23 Iss: 6.

Porter M. (1985) "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York, The Free Press.

Powell T.C., (1995): "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study", Strategic Management Journal, Vol. 16 No. 1.

Rothaermel F.T. (2008) "Chapter 7 Competitive advantage in technology intensive industries", Gary D. Libecap, Marie C. Thursby, in (ed.) Technological Innovation: Generating Economics Results (Advances in the Study of

Entrepreneurship, Innovation & Economic Growth, Volume 18), Emerald Group Publishing Limited.

Zigon J. (1997), "Team performance measurement: a process for creating team performance standards", Compensation and Benefits Review, Vol. 29 No. 1.



## Κεφάλαιο 5

### Μελέτη περίπτωσης: Στρατηγική Ανάλυση της Ασφαλιστικής Εταιρείας «E-Insurance»

Στο παρόν κεφάλαιο, πρόκειται να αναλυθεί η μελέτη περίπτωσης της ασφαλιστικής εταιρείας «E-Insurance» ως προς τη στρατηγική της, σύμφωνα με το υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Για τις ανάγκες της παρούσας διπλωματικής θα διατηρηθεί η ανωνυμία της εταιρείας που αναλύεται. Η ασφαλιστική εταιρεία E-Insurance δραστηριοποιείται περισσότερο από 50 χρόνια στην Ελλάδα, διαθέτοντας πάνω από 1 εκατομμύριο πελάτες (ιδιώτες και επιχειρήσεις). Δραστηριοποιείται σε όλους τους τομείς ασφάλισης και πιο συγκεκριμένα, στη Ζωή, στην Υγεία, στην προστασία της Περιουσίας, στις υπηρεσίες Βοήθειας και στον τομέα παροχής υπηρεσιών Υγείας. Η παρακάτω έρευνα, αναφέρεται στην ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, στην αποστολή, στο όραμα και στους σκοπούς, εστιάζοντας στις στρατηγικές κατευθύνσεις που ακολουθούνται στον οργανισμό.

#### 5.1 Εισαγωγή

Η εταιρεία E-Insurance αποτέλεσε έναν ασφαλιστικό οργανισμό που συνδέθηκε με την ιδιωτική ασφάλιση, έχοντας αναδειχθεί για την προσήλωσή της στην ικανοποίηση των ασφαλιστικών αναγκών των πολιτών και στην ανάπτυξη πρωτοποριακών προϊόντων και υπηρεσιών. Παρακάτω πρόκειται να αναδειχθούν ορισμένα καίρια σημεία αναφοράς της συγκεκριμένης εταιρείας που αφορούν στην εξέλιξή της, από την ίδρυσή της το 1969 μέχρι σήμερα.

Η ίδρυση της E-Insurance το 1969 πραγματοποιήθηκε έχοντας ως αντικείμενο τις Γενικές Ασφαλίσεις και λίγα χρόνια αργότερα δραστηριοποιείται στον τομέα των Αμοιβαίων Κεφαλαίων αλλά και στον τομέα της Άμεσης Βοήθειας και Πιστωτικών Καρτών. Δεν άργησε να ακολουθήσει η ένταξή της στον τομέα της υγείας και της ασφάλειας οχημάτων, παρέχοντας σχετικές υπηρεσίες. Λίγα χρόνια αργότερα, η εταιρεία προσχώρησε σε έναν μεγάλο ευρωπαϊκό όμιλο χρηματοοικονομικών υπηρεσιών με σημαντική ασφαλιστική τεχνογνωσία ο οποίος συμβάλλει στη μακροπρόθεσμη οικονομική ευρωστία του οργανισμού.

Έπειτα, δημιούργησε μία καινοτόμο μέθοδο για την απευθείας διάθεση ασφαλιστικών προγραμμάτων μέσω του Διαδικτύου, αναπτύσσοντας μία εταιρεία για την υλοποίηση του παραπάνω σκοπού η οποία λίγα χρόνια αργότερα απέκτησε δραστηριότητα και στην Κύπρο. Ιδιαίτερα σημαντικής αξίας στην πορεία της εταιρείας υπήρξε η δημιουργία άρτιων και ιδιόκτητων υποδομών στους τομείς της υγείας μέσω κλινικών και πολυιατρείων, προκειμένου να καθίσταται αποτελεσματική και ολοκληρωμένη η αντιμετώπιση οποιουδήποτε περιστατικού ασφαλισμένου. Επιπλέον, δημιουργήθηκαν σημεία Βοήθειας, τα λεγόμενα Carpoints, διαθέτοντας μονάδες αποζημίωσης, επισκευής αυτοκινήτων, οχήματα οδικής βοήθειας και ασθενοφόρα. Η E-Insurance επιπλέον, εντάχθηκε στο Ελληνικό δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, ως κύριο μέλος του, ενώ παράλληλα εκκινεί τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού της ώστε να καταστεί εκσυγχρονισμένη ως προς τις λειτουργίες της.

Η E-Insurance δραστηριοποιείται στους τομείς ασφαλίσεων ζωής, ασφαλίσεων υγείας, ασφαλίσεων κατά ζημιών, ασφαλίσεων βοήθειας (άμεσης ιατρικής και οδικής) και τέλος χρηματοοικονομικών και άλλων υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, το πλαίσιο των ασφαλιστικών προγραμμάτων (ατομικών, ομαδικών και επιχειρήσεων) βασίζεται σε τέσσερις πυλώνες οι οποίοι είναι α) η ανθρώπινη παραγωγικότητα, β) η περιουσία, γ) οι αποταμιεύσεις και δ) οι αστικές ευθύνες.

## 5.2 Γενικευμένο περιβάλλον – Pest analysis

Το γενικευμένο περιβάλλον (societal environment) περιλαμβάνει τομείς όπως η οικονομία, η τεχνολογία, η κοινωνία, καθώς και νομικο-πολιτικούς παράγοντες οι οποίοι συνιστούν το ευρύτερο περιβάλλον επιρροής της επιχείρησης με μικρότερο ή μεγαλύτερο σε εκείνη αντίκτυπο. Όπως ήδη αναφέρθηκε στο τρίτο κεφάλαιο, το γενικευμένο περιβάλλον αναλύεται μέσω της PEST analysis.

1. **Οικονομικό περιβάλλον:** Η κρίση χρέους στην ευρωζώνη έχει σημαντικό αντίκτυπο στην ασφαλιστική βιομηχανία, καθώς η αυστηρή δημοσιονομική πολιτική και τα μέτρα λιτότητας πλήττουν την οικονομία.

Η μείωση μισθών και συντάξεων, καθώς και η αύξηση του Φ.Π.Α. εντείνουν την φτώχεια και μειώνουν την κατανάλωση. Η ασφάλιση πιστώσεων έχει γίνει επικίνδυνη και οι ασφαλιστικές εταιρείες είναι επιφυλακτικές να αναλάβουν τέτοια ρίσκα. Η κρίση χρέους και η πτώση των αγορών ενισχύουν τις προκλήσεις για τη βιομηχανία, πλήττοντας την εμπιστοσύνη των καταναλωτών.

2. **Πολιτικό – νομικό περιβάλλον:** Το κύριο χαρακτηριστικό του σημερινού πολιτικού τοπίου είναι η αστάθειά του. Οι πολιτικές αποφάσεις αλλάζουν γρήγορα και η εφαρμογή τους είναι συχνά δύσκολη. Αυτή η αστάθεια επηρεάζει τις επιχειρήσεις, καθώς πολλές δυσκολεύονται να λάβουν στρατηγικές αποφάσεις για το μέλλον τους, μερικές δε αποφασίζουν να αποχωρήσουν από την αγορά αναζητώντας πιο σταθερά περιβάλλοντα. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις καταφεύγουν σε δοκιμασμένες στρατηγικές, με αποτέλεσμα την καθυστέρηση στην ανάπτυξή τους και την αναμονή για καλύτερες πολιτικές εξελίξεις. Οι ασφαλιστικές εταιρείες, ειδικότερα, πλήττονται από αυτές τις πολιτικές προκλήσεις και την αβεβαιότητα. Άλλοι σημαντικοί πολιτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις συχνές αλλαγές στη νομοθεσία (όπως η αύξηση φόρων και Φ.Π.Α.), και τις καθυστερήσεις ελέγχων από εποπτικές αρχές, που οδηγούν σε στρεβλώσεις στην αγορά.
3. **Κοινωνικό περιβάλλον :** Η αδυναμία του κράτους να παρέχει αποτελεσματικές υπηρεσίες έχει ενισχύσει τη σημασία της ιδιωτικής ασφάλισης. Η ανεργία και η φτώχεια πλήττουν τη μεσαία τάξη και αυξάνουν την εγκληματικότητα. Οι δημόσιες υπηρεσίες υγείας και συντάξεων μειώνονται σε ποιότητα, με αποτέλεσμα να είναι απαραίτητη η ιδιωτική ασφάλιση για την κάλυψη των κενών και την παροχή αξιοπρεπών συντάξεων.
4. **Τεχνολογικό περιβάλλον:** Η τεχνολογία έχει επηρεάσει ριζικά τον ασφαλιστικό κλάδο. Η υιοθέτηση ψηφιακών λύσεων και η χρήση του Διαδικτύου έχουν αλλάξει τον τρόπο πώλησης ασφαλιστικών προϊόντων,

καθιστώντας τις ασφαλιστικές εταιρείες πιο ανταγωνιστικές. Νέες τεχνολογίες επιτρέπουν την ανάπτυξη εξατομικευμένων προϊόντων και τη βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών, προσδιορίζοντας έναν συναρπαστικό δρόμο για το μέλλον του συγκεκριμένου κλάδου. Οι παραπάνω τεχνολογικές εξελίξεις στον κλάδο των ασφαλιστικών εταιρειών έχει εντατικοποιηθεί ακόμη περισσότερο από τη κρίσιμη περίοδο της πανδημίας COVID-19 και έπειτα. Πιο συγκεκριμένα, οι περίοδοι της καραντίνας, τα μέτρα κοινωνικής αποστασιοποίησης και η ανάγκη για απομακρυσμένη εργασία που προκλήθηκαν από την πανδημία, ανάγκασαν τις ασφαλιστικές εταιρείες να στραφούν άμεσα και ολοκληρωμένα στην ψηφιοποίηση. Η εν θέματι περίοδος λειτούργησε ως επιταχυντής του ψηφιακού μετασχηματισμού στον κλάδο (Ali, S. H., Foreman, J., & Tozan, Y., 2020), αναδεικνύοντας την άμεση ανάγκη για απομακρυσμένη εργασία, επαφές χωρίς φυσική παρουσία και σύγχρονες ψηφιακές διαδικασίες. Οι ασφαλιστικές εταιρείες κλήθηκαν να προσαρμοστούν άμεσα, διασφαλίζοντας τη συνέχεια της λειτουργίας τους και καλύπτοντας τις μεταβαλλόμενες ανάγκες πελατών και εργαζομένων τους. Για να καλυφθούν οι ανάγκες των πελατών, οι ασφαλιστικές εταιρείες προχώρησαν στην ενίσχυση των ψηφιακών τους καναλιών, στην βελτιστοποίηση των ιστοσελίδων τους και στην ανάπτυξη των εφαρμογών μέσω κινητών τηλεφώνων. Παράλληλα, κρίθηκε αναγκαία η υιοθέτηση εργαλείων για απομακρυσμένη εργασία και εικονική συνεργασία, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να λειτουργούν αποτελεσματικά σε ένα ψηφιακό περιβάλλον.

### **5.3 Άμεσο περιβάλλον – Υπόδειγμα Porter**

Το περιβάλλον της βιομηχανίας αποτελείται από παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση και, επομένως, η επιχείρηση πρέπει να τους διαχειριστεί προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να αναλυθούν με το μοντέλο του Porter, το οποίο περιλαμβάνει τις ακόλουθες πέντε δυνάμεις: α) απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων, β) απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες, γ) διαπραγματευτική δύναμη των

προμηθευτών, δ) διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και ε) υφιστάμενος ανταγωνισμός (Porter, 1979, Γεωργόπουλος, 2013, Wheelen et al, 2018).

**1. Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων:** Η απειλή από νέες επιχειρήσεις στην αγορά ασφαλειών μπορεί να θεωρηθεί σχετικά περιορισμένη, κυρίως λόγω των υψηλών εμποδίων εισόδου. Οι νεοεισερχόμενοι θα χρειαστούν μεγάλο κεφάλαιο για την ίδρυση και ανάπτυξη μιας ασφαλιστικής εταιρείας, καθώς και για την υποστήριξη των οικονομικών δεσμεύσεων και τη συμμόρφωση με αυστηρούς κανονισμούς. Επιπλέον, οι ήδη υπάρχουσες εταιρείες στον κλάδο, με την εκτεταμένη εμπειρία και την ισχυρή παρουσία της στην αγορά, έχει δημιουργήσει ισχυρές σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες τους, γεγονός που καθιστά δύσκολη την είσοδο νέων ανταγωνιστών. Ο κλάδος επενδύει επίσης στην ψηφιοποίηση και στις καινοτόμες ασφαλιστικές υπηρεσίες, καθιστώντας δύσκολη την ανταγωνιστική είσοδο νέων εταιρειών χωρίς αντίστοιχη τεχνολογική υποδομή. Συνεπώς, αν και η απειλή από νέες επιχειρήσεις είναι παρούσα, η στρατηγική θέση και το μέγεθος των εταιρειών μειώνουν σημαντικά την πιθανότητα απειλής.

**2. Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα ή Υπηρεσίες:** Στον ασφαλιστικό κλάδο, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες είναι σχετικά χαμηλή. Παρότι οι αγοραστές έχουν την επιλογή διαφορετικών μορφών αποταμίευσης και επενδύσεων, οι ασφαλιστικές υπηρεσίες, όπως η υγειονομική και η περιουσιακή ασφάλιση, παρέχουν μοναδικά οφέλη που είναι δύσκολο να αντικατασταθούν. Επίσης, οι επιχειρήσεις του κλάδου διαφοροποιούνται προσφέροντας εξειδικευμένες υπηρεσίες, όπως ψηφιακές λύσεις και προσωπική εξυπηρέτηση, που ενισχύουν τη θέση της και καθιστούν λιγότερο πιθανή την επιλογή υποκατάστατων. Ωστόσο, η τάση των τεχνολογικών εταιρειών να εισέρχονται στον χώρο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και οι πλατφόρμες που προσφέρουν παρόμοιες υπηρεσίες χαμηλού κόστους μπορεί να αποτελούν δυνητική απειλή, καθώς μειώνουν το συνολικό κόστος για τον πελάτη. Επιπρόσθετα, ως υποκατάστατες υπηρεσίες των ιδιωτικών ασφαλιστικών εταιρειών θεωρούνται εν μέρει οι υπηρεσίες που παρέχονται από τις τράπεζες, τα αμοιβαία κεφάλαια και τις επενδυτικές εταιρείες.

**3. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών:** Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στο ασφαλιστικό κλάδο είναι σχετικά χαμηλή. Ιδιαίτερα οι μεγάλες επιχειρήσεις, συνεργάζονται με διάφορους προμηθευτές, όπως παρόχους υγειονομικής περίθαλψης και εξειδικευμένους τεχνολογικούς συνεργάτες. Το μέγεθος και η δυναμική των εταιρειών μειώνουν τη διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών, αφού μπορούν να αναζητήσουν άλλες επιλογές αν οι όροι συνεργασίας δεν είναι ευνοϊκοί. Οι ανταγωνιζόμενες εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να επιλέγουν τους προμηθευτές τους και να εξασφαλίζουν ανταγωνιστικούς όρους, γεγονός που τους επιτρέπει να διατηρούν χαμηλό κόστος και πολύ καλή ποιότητα υπηρεσιών. Η συνεργασία με εξειδικευμένους παρόχους ψηφιακών υπηρεσιών και υγειονομικής κάλυψης επιτρέπει στις εταιρείες να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να βελτιώσουν την προσφορά τους προς τους πελάτες. Επιπλέον, μεταξύ των ιδιομορφιών όμως του κλάδου, θα πρέπει να καταγραφεί η διαπραγματευτική δύναμη δύο διαφορετικών «ομάδων» που στηρίζουν τη λειτουργία των ασφαλιστικών εταιρειών. Η μία είναι η ομάδα των αντασφαλιστικών τριάνταεπτά εταιρειών, οι οποίες αναλαμβάνουν μέρος του κινδύνου που έχουν επωμιστεί οι ασφαλιστικές εταιρείες, έναντι ασφαλίστρου. Η άλλη ομάδα είναι αυτή των διαμεσολαβούντων στην ασφάλιση προσώπων (ασφαλιστικοί πράκτορες, μεσίτες ασφαλίσεων και ασφαλιστικοί σύμβουλοι).

**4. Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών:** Αγοραστές των ασφαλιστικών προϊόντων – υπηρεσιών είναι τα μεμονωμένα άτομα - ιδιώτες και οι επιχειρήσεις. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι σχετικά υψηλή, καθώς οι πελάτες διαθέτουν πολλές επιλογές ασφαλιστικών παρόχων. Η εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες μέσω του Διαδικτύου δίνει στους πελάτες τη δυνατότητα να συγκρίνουν προϊόντα και υπηρεσίες και να επιλέξουν εκείνα που τους προσφέρουν την καλύτερη σχέση ποιότητας-τιμής. Για να ανταπεξέλθει στην αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, ο κλάδος επενδύει στην παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών και στην ανάπτυξη προγραμμάτων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του πελάτη. Με τον τρόπο αυτόν, επιχειρεί να αυξήσει την πιστότητα των πελατών και να μειώσει τη δύναμη τους στην επιλογή ανταγωνιστικών λύσεων. Οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις αξιοποιούν τη στρατηγική της ψηφιακής λειτουργίας για να ενισχύσουν την εμπειρία των

πελατών και να τους προσφέρουν προστιθέμενη αξία, κάτι που μειώνει τη διαπραγματευτική ισχύ τους.

**5. Υφιστάμενος Ανταγωνισμός:** Ο ανταγωνισμός στον ασφαλιστικό κλάδο είναι έντονος, με πολλές εταιρείες να προσπαθούν να κερδίσουν μερίδιο αγοράς μέσω ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών. Ο κλάδος αντιμετωπίζει έντονο ανταγωνισμό, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, προσφέροντας ψηφιακές λύσεις και εξειδικευμένες καλύψεις. Παράλληλα, ανταποκρίνονται στον έντονο ανταγωνισμό ενισχύοντας την καινοτομία και επενδύοντας σε τεχνολογικές λύσεις, όπως η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών και η ανάπτυξη εξατομικευμένων προϊόντων.

Συμπερασματικά, η στρατηγική ανάλυση του συγκεκριμένου κλάδου μέσω του μοντέλου Porter αποκαλύπτει τη δυναμική της στον ασφαλιστικό κλάδο και τη δυνατότητα της να προσαρμόζεται στις πιέσεις της αγοράς. Παρά τις προκλήσεις που απορρέουν από τον ανταγωνισμό, τις ανάγκες των πελατών και τις νέες τάσεις, οι επιχειρήσεις του κλάδου έχουν αναπτύξει μια στρατηγική με κεντρικό άξονα την καινοτομία, την ψηφιοποίηση και την υψηλή ποιότητα υπηρεσιών.

#### 5.4 Φιλοσοφία της εταιρείας

Η φιλοσοφία της E-Insurance βασίζεται στην αποστολή, το όραμα και τις αξίες που τη διαφοροποιούν από άλλες εταιρείες του κλάδου. Η αποστολή της είναι να δημιουργεί υπηρεσίες που βελτιώνουν και προστατεύουν τη ζωή των ανθρώπων, αποτελώντας τον πυρήνα του σχεδιασμού των υπηρεσιών της. Η αποστολή της εταιρείας υπογραμμίζει τη δέσμευσή της στη βελτίωση της ποιότητας ζωής όλων των ενδιαφερόμενων μερών, προσφέροντας σημαντική αξία στους εξής τομείς. Αρχικά, στους πελάτες της, με την παροχή υψηλής ποιότητας ασφαλιστικών προϊόντων, αξιόπιστων υπηρεσιών υγείας και προσωπικής υποστήριξης, επαγγελματικής καθοδήγησης και εξυπηρέτησης που υπερβαίνουν τις προσδοκίες τους. Έπειτα, στο προσωπικό και στους ασφαλιστικούς συμβούλους, ενθαρρύνοντας μία κουλτούρα προσανατολισμένη στην πελατοκεντρική φροντίδα, τη δημιουργικότητα και την υψηλή απόδοση, με

ανταμοιβές που αντανακλούν την προστιθέμενη αξία που παράγουν. Επιπλέον, στους μετόχους της, ως μία κερδοφόρα και οικονομικά ισχυρή εταιρεία που αυτοχρηματοδοτεί την ανάπτυξή της, προσφέροντας ταυτόχρονα μακροπρόθεσμη αξία. Τέλος, στην κοινωνία, συμβάλλοντας ουσιαστικά στις ανάγκες της μέσω της υποστήριξης κοινωνικά ευπαθών ομάδων, της εκπαίδευσης και ενημέρωσης των πολιτών για τη διαχείριση κινδύνων, της φροντίδας της υγείας και της προστασίας του περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, η E-Insurance δύναται να διαφοροποιηθεί από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές στον κλάδο της καθώς, το σύγχρονο και πολυκαναλικό μοντέλο διανομής της, οι άρτιες και ιδιόκτητες υποδομές της στους τομείς της Υγείας και Βοήθειας (Carepoints), αλλά και η τεχνογνωσία των ανθρώπων της, την καθιστούν να μπορεί να παρέχει ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών που έχουν δημιουργηθεί για να ανταποκρίνονται στις πολύπλευρες και σύγχρονες ανάγκες των ασφαλισμένων.

Το όραμά της είναι να γίνει ο κορυφαίος ψηφιακός ασφαλιστής στην Ελλάδα, επιτυγχάνοντας την πρωτοκαθεδρία στην ψηφιακή ασφάλιση. Για να επιτύχει αυτό το όραμα, η εταιρεία έχει ορίσει κρίσιμες αξίες στις οποίες δίνει διαρκώς έμφαση.

Πρώτη αξία είναι η εμπιστοσύνη, που επιδιώκει να εδραιώσει με πελάτες και συνεργάτες. Δεύτερη είναι η προσήλωση στον πελάτη, που βρίσκεται στο κέντρο κάθε ενέργειας της εταιρείας, καθώς αυτός αξιολογεί τις υπηρεσίες και τελικά καθορίζει την επιτυχία τους. Η τρίτη αξία είναι η καινοτομία, που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της ταυτότητάς της, στοχεύοντας συνεχώς στη δημιουργία πρωτοποριακών υπηρεσιών. Τέλος, η αποτελεσματικότητα κρίνεται ζωτική, καθώς διασφαλίζει την ικανοποίηση των πελατών και τη βιωσιμότητα της εταιρείας, ιδίως λόγω της άυλης φύσης των υπηρεσιών.

Αυτές οι αξίες συνθέτουν ένα δίκτυο που ενισχύει τη συνέπεια, το κέρδος και την αξιοπιστία της E-Insurance. Μαζί με το όραμα και την αποστολή της, δημιουργούν ένα περιβάλλον που προωθεί όχι μόνο την επιτυχία, αλλά και την αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ εταιρείας, εργαζομένων και προμηθευτών, εξασφαλίζοντας τη μακροπρόθεσμη πορεία της επιχείρησης.



## 5.5 Η ηγεσία της εταιρείας

Για την ορθή λειτουργία και διαχείριση του οργανισμού, έχει δημιουργηθεί το Διοικητικό Συμβούλιο το οποίο αποτελείται από τον Πρόεδρο του ομίλου, τον Αντιπρόεδρο, τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, τον Γενικό Διευθυντή, τον Γενικό Διευθυντή των υπηρεσιών που σχετίζονται με τα οικονομικά και τέσσερα ακόμη μέλη που ανήκουν στο διοικητικό συμβούλιο. Όλα αυτά τα άτομα είναι κυρίως υπεύθυνα για τη λήψη αποφάσεων που διασφαλίζουν την ομαλή λειτουργία του ομίλου και τη μεγιστοποίηση των κερδών του. Παράλληλα, είναι αρμόδιοι για αποφάσεις που επηρεάζουν το προσωπικό του ομίλου. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι το σύνολο των παραπάνω μελών εστιάζει σημαντικά στις αξίες της εταιρείας και συμβαδίζει με το όραμα και την αποστολή της.

## 5.6 Ανθρώπινο δυναμικό

Η E-Insurance αποδίδει μεγάλη σημασία στο προσωπικό της, κατανοώντας ότι στηρίζει τη λειτουργία, την επιβίωση και την επιτυχία της σε αυτούς τους ανθρώπους, εξασφαλίζοντας κατάλληλη εκπαίδευση και την αίσθηση ότι ως εργοδότης ενδιαφέρεται τόσο για κάθε εργαζόμενο όσο και για την ομάδα συνολικά. Μάλιστα, αναγνωρίζει ότι η επιτυχία της οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στους εργαζόμενους που υποστηρίζουν το έργο της και την κορυφαία θέση της στην αγορά. Η εταιρεία αναγνωρίζει ότι, ανεξάρτητα από τη θέση τους, οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι που καθοδηγούν την πρόοδό της, δεσμευόμενοι να παρέχουν στους πελάτες της εταιρείας υπηρεσίες που ανταποκρίνονται πλήρως στις προσδοκίες τους, τόσο για την ασφάλεια της ζωής τους όσο και για την προστασία των περιουσιακών τους στοιχείων. Παράλληλα, η εταιρεία επιλέγει προσωπικό με ικανότητες και διάθεση για διαρκή εξέλιξη, ώστε να δημιουργεί πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, ενώ με αυτόν τον τρόπο αποκτά και βαθύτερη γνώση της αγοράς. Η επιχείρηση στηρίζεται στην εμπειρία και τις δεξιότητες των εργαζομένων της, καθώς και στην προσήλωσή τους στις πραγματικές ανάγκες των πελατών που εξυπηρετούν. Προκειμένου οι εργαζόμενοι να διατηρούν υψηλό επίπεδο γνώσεων, η εταιρεία τους προσφέρει εκπαιδευτικά προγράμματα καθ' όλη τη διάρκεια της καριέρας τους,

κατανοώντας ότι η εκπαίδευση είναι ανεκτίμητης αξίας, καλύπτοντας τις ανάγκες αυτών των προγραμμάτων και ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή των εργαζομένων. Παράλληλα, όμως, επενδύει στην εκπαίδευση για να αυξήσει τις δεξιότητες του προσωπικού της, ώστε αυτό να παραμένει το κύριο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, ξεπερνώντας τις απαιτήσεις της αγοράς. Η E-Insurance στηρίζεται στην πρακτική εφαρμογή των γνώσεων από το προσωπικό της, διασφαλίζοντας υψηλή απόδοση και παραγωγικότητα, με υπηρεσίες άριστης ποιότητας. Αυτό επιτυγχάνεται όταν οι στόχοι της εταιρείας συμβαδίζουν με τις επιδιώξεις των εργαζομένων και τα οφέλη που αποκομίζουν από τα προγράμματα κατάρτισης. Αυτός ο συνδυασμός αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό, δίνοντάς του τη δυνατότητα να διαμορφώνει το προσωπικό του σύμφωνα με τις ανάγκες του και να εξασφαλίζει την αποδοτικότητα στο μέγιστο επίπεδο μέσω των ειδικών προγραμμάτων που προσφέρει. Πέραν της διαρκούς εκπαίδευσης και κατάρτισης που εξασφαλίζεται για τους εργαζομένους από την E-Insurance και δεδομένου ότι τους θεωρεί ως ένα πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο που συνιστά πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα συντελέσει στην υλοποίηση των επιχειρησιακών σκοπών και της αποστολής της εταιρείας, έχει μεριμνήσει να τους παρέχει σημαντικές επιπρόσθετες παροχές. Οι παροχές αυτές αφορούν σε άριστες συνθήκες εργασίας, σημαντική επαγγελματική εμπειρία σε έναν κορυφαίο του κλάδου οργανισμό και ιατρική περίθαλψη στους ίδιους και τις οικογένειές τους. Οι συγκεκριμένες προδιαγραφές, καθιστούν ιδιαίτερα ελκυστικό το επαγγελματικό περιβάλλον διατηρώντας και βελτιώνοντας την θετική φήμη του οργανισμού ως εργοδότη, προσελκύοντας νέους και ικανούς συνεργάτες, ενώ παράλληλα διατηρείται η ικανοποίηση των υφιστάμενων.

Η E-Insurance έχει αναπτύξει ένα πλήρες σύστημα Διοίκησης της Επίδοσης το οποίο ευθυγραμμίζεται με το όραμα και τους στρατηγικούς της στόχους. Βασισμένο στον διάλογο, το σύστημα αυτό στοχεύει σε μια δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση της συνεισφοράς κάθε εργαζομένου, εξασφαλίζοντας παράλληλα την αντίστοιχη ανταμοιβή με βάση τα ίδια κριτήρια. Η οργανωμένη αξιολόγηση των παραμέτρων της ατομικής απόδοσης ενισχύει την αίσθηση συμμετοχής και αναγνώρισης στους κόλπους της εταιρείας.

Η εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης των εργαζομένων προσφέρει πολλαπλά οφέλη τόσο στον οργανισμό όσο και στους υπαλλήλους. Η E-Insurance υλοποιεί ένα σύστημα που βασίζεται σε συγκεκριμένες διαδικασίες: το Πλαίσιο Ικανοτήτων και Συμπεριφορών (Competency Framework), το Σύστημα Διαβάθμισης Θέσεων Εργασίας (Grading System) και την Πολιτική Ανταμοιβής (Reward Scheme). Στο πλαίσιο της Πολιτικής Ανταμοιβής, αναδεικνύεται η σημασία της για το Σύστημα Διοίκησης Απόδοσης, καθώς έχει σχεδιαστεί ώστε να αναγνωρίζει και να επιβραβεύει τους εργαζόμενους σε πολλαπλά επίπεδα. Πέρα από τον συμφωνηθέντα μισθό, οι εργαζόμενοι της E-Insurance απολαμβάνουν ένα πακέτο πρόσθετων παροχών, οι οποίες περιλαμβάνουν τόσο οικονομικές απολαβές όσο και ηθικές επιβραβεύσεις. Ενδεικτικά, προσφέρονται ομαδική ασφάλιση ζωής, μειωμένα ασφάλιστρα για ασφάλιση αυτοκινήτου, επίδομα βρεφονηπιακού σταθμού, ευέλικτα ωράρια εργασίας και αναγνώριση προσωπικής συνεισφοράς, όπως η βράβευση των Υπαλλήλων της Χρονιάς.

Η E-Insurance ενσωματώνει το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας σε όλο το φάσμα της λειτουργίας της, διαμορφώνοντας ένα περιβάλλον εργασίας που στηρίζεται στη συνεργασία, τη συμμετοχή και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού της. Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, το οποίο χαρακτηρίζεται από τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και την ενίσχυση της αίσθησης αναγνώρισης, εφαρμόζεται με σαφήνεια μέσω του συστήματος Διοίκησης της Επίδοσης που έχει υιοθετήσει η εταιρεία. Η E-Insurance αναγνωρίζει τη στρατηγική σημασία του ανθρώπινου δυναμικού της, επενδύοντας συνεχώς στην εκπαίδευση και την ανάπτυξή του. Αυτό ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων και δημιουργεί αμοιβαία οφέλη τόσο για τους ίδιους όσο και για την εταιρεία. Παράλληλα, το σύστημα επιβράβευσης και οι επιπλέον παροχές, όπως ομαδική ασφάλιση ζωής και ευέλικτα ωράρια, προάγουν ένα περιβάλλον που τιμά τις συνεισφορές των εργαζομένων και τους παρέχει κίνητρα για διαρκή βελτίωση. Αυτή η πρακτική αντικατοπτρίζει τις αρχές του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας, το οποίο δίνει έμφαση στη δημιουργία μιας συμπεριληπτικής κουλτούρας και στην αμοιβαία κατανόηση μεταξύ διοίκησης και προσωπικού. Επιπλέον, η επιλογή εργαζομένων με δεξιότητες και

διάθεση για εξέλιξη υποστηρίζει τον στόχο της εταιρείας να παραμένει ανταγωνιστική. Η συνεχής εκπαίδευση και η εφαρμογή του Πλαισίου Ικανοτήτων και Συμπεριφορών δείχνουν τη δέσμευση για ανοιχτή επικοινωνία και συνεργασία. Ο διάλογος που ενσωματώνεται στη διαδικασία αξιολόγησης εξασφαλίζει ότι οι απόψεις των εργαζομένων λαμβάνονται υπόψη, ενισχύοντας την αίσθηση του «ανήκειν» και της ισότιμης συμμετοχής. Η σύνδεση των στόχων της εταιρείας με τις ατομικές επιδιώξεις των εργαζομένων αντικατοπτρίζει τη φιλοσοφία του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας, το οποίο προάγει τη συλλογικότητα και τη συμμετοχικότητα. Η εταιρεία κατανοεί ότι οι εργαζόμενοί της δεν είναι μόνο εκτελεστές αλλά και στρατηγικοί συνεργάτες που επηρεάζουν τη βιωσιμότητα και την καινοτομία. Αυτό το αμοιβαίο όφελος αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του δημοκρατικού στυλ, επιτρέποντας την ανάπτυξη και των δύο μερών.

Στην περίπτωση της E-Insurance, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί βασικό στοιχείο για την επιτυχημένη εφαρμογή του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας που υιοθετεί η εταιρεία. Το δημοκρατικό στυλ, όπως εφαρμόζεται από την E-Insurance, προάγει τη συμμετοχικότητα και την αίσθηση αναγνώρισης στους εργαζομένους, ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη είναι το κλειδί για την αποτελεσματική υλοποίηση αυτής της στρατηγικής. Οι διευθύνοντες στην E-Insurance χρησιμοποιούν ενσυναίσθηση για να κατανοήσουν τις ανάγκες των εργαζομένων, όπως η συνεχής εκπαίδευση και οι παροχές που διατίθενται, αναγνωρίζοντας τη σημασία της ευημερίας τους. Μέσα από την αυτογνωσία και τη διαχείριση των συναισθημάτων, οι ηγέτες της εταιρείας διατηρούν ισορροπία στις σχέσεις τους με το προσωπικό και εξασφαλίζουν ότι οι διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης είναι δίκαιες και αντικειμενικές. Αυτό είναι εμφανές στο σύστημα Διοίκησης της Επίδοσης, το οποίο βασίζεται στον διάλογο και στην αναγνώριση της ατομικής συνεισφοράς, στοιχεία που δημιουργούν εμπιστοσύνη και αυξάνουν την αίσθηση του «ανήκειν». Επιπλέον, η κοινωνική δεξιότητα των ηγετών της E-Insurance ενισχύει την ομαδικότητα και την ανοιχτή επικοινωνία. Η ενθάρρυνση για συμμετοχή στις αποφάσεις και η προσφορά κινήτρων, όπως η βράβευση υπαλλήλων, ενισχύουν το δημοκρατικό μοντέλο διοίκησης. Οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι οι ιδέες και οι προσπάθειές τους εκτιμώνται, γεγονός που αυξάνει τη δέσμευσή τους προς την εταιρεία. Το περιβάλλον που

διαμορφώνεται από τη χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης και του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας έχει άμεσο αντίκτυπο στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι εργαζόμενοι της E-Insurance αναπτύσσονται προσωπικά και επαγγελματικά, με αποτέλεσμα να συμβάλλουν ενεργά στην καινοτομία και στη διατήρηση της ηγετικής θέσης της εταιρείας στην αγορά. Αυτή η σύνδεση αναδεικνύει πώς η συναισθηματική νοημοσύνη λειτουργεί ως θεμέλιο για την επιτυχία του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας στην E-Insurance.

### **5.7 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**

Η E-Insurance αντιμετωπίζει με σοβαρότητα την κοινωνική ευθύνη, θεωρώντας την ως ευκαιρία να δείξει ότι ενδιαφέρεται ουσιαστικά για τους ανθρώπους και όχι μόνο για τους πελάτες της. Μέσω των πρακτικών και των δράσεων της, η εταιρεία αναγνωρίζει τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι άνθρωποι τα τελευταία χρόνια και προσπαθεί να τους υποστηρίξει με κάθε δυνατό τρόπο. Για να υλοποιήσει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα κοινωνικής ευθύνης, η E-Insurance έχει συνάψει συνεργασίες που της επιτρέπουν να παρέχει υπηρεσίες σε τομείς όπως η υγεία, η πρόληψη, η παιδεία, ο πολιτισμός και το περιβάλλον, δείχνοντας έμπρακτα τη σημασία που αποδίδει σε αυτούς τους τομείς. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη της E-Insurance ενισχύει την εμπιστοσύνη των ασφαλισμένων της, συμβάλλει στην ανάπτυξη εταιρικής κουλτούρας και ενδυναμώνει τους δεσμούς των εργαζομένων με την εταιρεία, δημιουργώντας θετικά οικονομικά αποτελέσματα και προοπτικές. Για τον στρατηγικό σχεδιασμό των δράσεων κοινωνικής ευθύνης, η E-Insurance έχει συστήσει ειδική επιτροπή πενταμελούς σύνθεσης, υπό την προεδρία του Διευθύνοντος Συμβούλου, με σκοπό να κατευθύνει τις ενέργειές της ως προς τις ευθύνες της απέναντι στην κοινωνία.

Με τις παραπάνω πρωτοβουλίες, είναι εμφανές ότι η E-Insurance έχει κατακτήσει μια σημαντική θέση στην αγορά, προσφέροντας ευρύ φάσμα υπηρεσιών που καλύπτουν τις βασικές ανάγκες του κλάδου της. Παράλληλα, επενδύει στους εργαζομένους της μέσω συνεχούς εκπαίδευσης, ώστε να

επιτυγχάνεται η μέγιστη απόδοση. Ενώ εστιάζει στη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας, δεν παραμελεί τις ευθύνες της για την προστασία των εργαζομένων, της κοινωνίας, του περιβάλλοντος και του πολιτισμού, διατηρώντας συνολικά μια υπεύθυνη στάση απέναντι στην κοινωνία.

## 5.8 SWOT Ανάλυση

Όπως αναλύθηκε και στο τρίτο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης, η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος πραγματοποιείται μέσω της SWOT Ανάλυσης στην οποία αναλύονται οι δυνάμεις (strengths), οι αδυναμίες (weaknesses), οι ευκαιρίες (opportunities) και οι απειλές (threats) του οργανισμού. Παρακάτω αναλύονται οι εσωτερικοί παράγοντες (δυνάμεις και αδυναμίες) και οι εξωτερικοί παράγοντες (ευκαιρίες και απειλές) για την εταιρεία E-Insurance.

- **Δυνάμεις:** Η Insurance διαθέτει πολλά δυνατά σημεία που ξεκινούν από την πολύχρονη παρουσία της στην αγορά, η οποία ξεπερνά τα πενήντα χρόνια λειτουργίας. Αυτή η μακροχρόνια παρουσία της έχει επιτρέψει να εδραιώσει ένα ισχυρό όνομα και μια καλή φήμη στον κλάδο της, κάτι που δεν καταφέρνουν όλες οι επιχειρήσεις. Επιπλέον, προσφέρει ένα ευρύ φάσμα ασφαλιστικών υπηρεσιών που καλύπτουν τις ανάγκες των καταναλωτών, προσφέροντας έτσι περισσότερες επιλογές στους πελάτες της. Η Insurance έχει δείξει ευελιξία, αναγνωρίζοντας και διορθώνοντας τα λάθη της, ακόμη και μέσω αλλαγών στη διοίκηση, για να εξασφαλίσει τη συνέχιση της λειτουργίας της. Τα προϊόντα της διατίθενται σε περισσότερα σημεία, καθιστώντας τα πιο προσιτά και αυξάνοντας την προβολή των υπηρεσιών της. Οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να προχωρήσουν ιεραρχικά και να αξιολογηθούν αξιοκρατικά, γεγονός που ενισχύει τη θετική εικόνα της εταιρείας ως εργοδότη. Το υψηλό επίπεδο γνώσεων που απαιτείται από το προσωπικό της βοηθά στην καλή κατάρτιση των εργαζομένων, ενώ η εκπαίδευσή τους διασφαλίζει την προσαρμογή τους στις εξελίξεις του κλάδου. Η εταιρεία προσφέρει

υπηρεσίες σε κεντρικά και εύκολα προσβάσιμα σημεία, διευκολύνοντας έτσι τους πελάτες. Οι προσιτές τιμές και η δυνατότητα αποπληρωμής σε δόσεις προσαρμόζονται στις ανάγκες των καταναλωτών, λαμβάνοντας υπόψη τις οικονομικές δυσκολίες που αντιμετωπίζει η πλειοψηφία. Το ευχάριστο περιβάλλον εργασίας βοηθά στην προσέλκυση προσωπικού και ενισχύει την επιθυμία τους να εργαστούν για την επιχείρηση.

- **Αδυναμίες:** Η φύση του προϊόντος που προσφέρει η E-Insurance αποτελεί αδυναμία, καθώς οι καταναλωτές δεν μπορούν να το αξιολογήσουν εκ των προτέρων. Οι ασφαλιστικές υπηρεσίες παρουσιάζουν δυσκολία, καθώς η εταιρεία πρέπει να πείσει τους καταναλωτές να προστατευτούν από μελλοντικούς κινδύνους, κάτι που δεν είναι εύκολο. Η επιχείρηση απαιτεί από τους εργαζόμενους εξειδικευμένες γνώσεις, κάτι που αποτελεί πρόκληση, καθώς η γνώση εξελίσσεται και οι εργαζόμενοι χρειάζονται διαρκή εκπαίδευση. Αυτό δημιουργεί κόστος για την επιχείρηση, και η απόλυση έμπειρου προσωπικού μπορεί να βλάψει τη φήμη της. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα μπορεί να γίνουν πρόβλημα, αν δεν υπάρχει ανταπόκριση από τους εργαζόμενους. Επίσης, η αναζήτηση εργαζομένων με υψηλό επίπεδο γνώσεων μπορεί να αποδειχθεί δύσκολη λόγω της οικονομικής κρίσης.
- **Ευκαιρίες:** Η E-Insurance έχει περιορισμένες ευκαιρίες, καθώς ήδη καλύπτει ένα μεγάλο εύρος υπηρεσιών. Ωστόσο, μπορεί να επεκταθεί σε νέες αγορές, ακόμη και διεθνής, και να προσφέρει νέες υπηρεσίες που να ανταποκρίνονται στις οικονομικές δυνατότητες των καταναλωτών. Μια νέα υπηρεσία ασφάλισης για ανέργους θα μπορούσε να αποδειχθεί ωφέλιμη.
- **Απειλές:** Οι απειλές είναι περισσότερες, καθώς κάθε νέα επιχείρηση αποτελεί ανταγωνισμό, ενώ η οικονομική κατάσταση της χώρας και τα φορολογικά μέτρα λειτουργούν αρνητικά για την επιχείρηση. Παράλληλα, οι δημόσιοι ασφαλιστικοί οργανισμοί και άλλες επιχειρήσεις του κλάδου αποτελούν ανταγωνιστική απειλή. Η ενδεχόμενη επέκταση της εταιρείας στο εξωτερικό, συνοδεύεται από νέες προκλήσεις, αφού εκεί υπάρχει μεγαλύτερος ανταγωνισμός.

## 5.9 Στρατηγικές κατευθύνσεις

Η E-Insurance εφαρμόζει ένα στρατηγικό πλάνο για να προλαμβάνει τις αναμενόμενες αλλαγές και να διατηρεί την αναγκαία σταθερότητα και συνοχή στην ταχύτατη μετάβαση προς μία νέα, ριζικά διαφοροποιημένη εποχή. Οι κύριοι άξονες της ψηφιακής ασφάλισης, της τεχνολογικής υποδομής και της μεθόδου «Lean» είναι τα εργαλεία που στηρίζουν την προσαρμογή της εταιρείας στις νέες εξελίξεις. Με την υιοθέτηση της «Lean» φιλοσοφίας, η Insurance επιδιώκει να ενισχύσει τη συνολική αξία που παρέχει στο τρίπτυχο «πελάτης – προσωπικό – οικονομική σταθερότητα». Αυτή η προσέγγιση διασφαλίζει αξιοπιστία και σταθερότητα, ενώ παράλληλα αναδεικνύει την υπευθυνότητα ως βασικό στοιχείο της στρατηγικής της. Παρακάτω παρατίθεται μια συνοπτική παρουσίαση των τριών στρατηγικών πυλώνων:

**Lean:** Επιδίωξη της άριστης απόδοσης και λειτουργίας σε κάθε τομέα διοίκησης, ώστε να εξασφαλίζεται διαρκής αξία για την εταιρεία, τους εργαζόμενους, τους συνεργάτες και τους πελάτες της.

**Ψηφιοποίηση:** Ολοκληρωμένη ανάπτυξη ψηφιακών λύσεων σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων, με στόχο να γίνει η Insurance ο κορυφαίος ψηφιακός ασφαλιστής της αγοράς.

**Καινοτομία:** Συστηματική αναζήτηση και υλοποίηση καινοτόμων ιδεών, με την ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων.

Διαρκείς σκοποί της της Επιχειρηματικής Στρατηγικής της εταιρείας είναι οι ακόλουθοι:

- Απλοποίηση και τυποποίηση διαδικασιών
- Ποιότητα υπηρεσιών
- Μείωση κόστους
- Επιχειρηματική αριστεία
- Μεθοδολογία «Lean» στις διαδικασίες
- Αποτελεσματική διαχείριση ζημιών
- Πολυκαναλική διανομή



Σε συνέχεια των ανωτέρω σκοπών, παρατίθενται οι στρατηγικές κατευθύνσεις της Insurance οι οποίες καθορίζουν τη διαμόρφωση και υλοποίηση των στρατηγικών της σε επιχειρηματικό επίπεδο.

1. Αναβαθμισμένη εμπειρία του πελάτη. Ο συγκεκριμένος στόχος περιλαμβάνει την εύρεση και αποτελεσματική διαχείριση της εμπειρίας του πελάτη σε όλες τις προϊοντικές γραμμές, την υιοθέτηση μεθόδων marketing σχετικών με τις ανάγκες του σύγχρονου πελάτη και τη νέα ψηφιακή εμπειρία.
2. Ψηφιοποίηση του οργανισμού. Ο συγκεκριμένος στόχος περιλαμβάνει γρήγορες, απλές και τυποποιημένες διαδικασίες. Αυτοματοποίηση των διαδικασιών της εταιρείας σε ποσοστό άνω του 80%.
3. Καινοτόμες λύσεις. Ο συγκεκριμένος στόχος περιλαμβάνει συν-δημιουργία προϊόντων με τους πελάτες, σημαντική διαφοροποίηση των προτάσεων/οικοσυστημάτων, κίνητρα και προγράμματα ανταμοιβής για τους πελάτες, προσιτές λύσεις.
4. Καινοτόμος τρόπος εργασίας. Ο συγκεκριμένος στόχος περιλαμβάνει την ανταμοιβή των εργαζομένων σύμφωνα με την παραγόμενη αξία, την εκτεταμένη αντίληψη συνεργασίας και ομαδικότητας, την ύπαρξη πρωτοβουλίας και υπευθυνότητας των εργαζομένων και την μέριμνα για διαρκή εκπαίδευσή τους προκειμένου να υπάρχει μόνιμη ανάπτυξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους.

## **5.10 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5**

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

Γεωργόπουλος, Ν. (2013), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, 3η έκδοση.

Παπαδάκης Βασίλης (2012), Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου.

### **Ξένη Βιβλιογραφία**

Porter, M. E. (1979) , How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard Business Review.

Seetharaman, P. (2020), Business models shifts: Impact of Covid-19. International Journal of Information Management, 54.

Wheelen, T., Hunger, D., Hoffman, A., Bamford, C. (2018) , Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability, Pearson Publishing, 15th edition.

## Επίλογος

Στην παρούσα εργασία, παρουσιάστηκε αρχικά η ηγεσία η οποία αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς συνδέεται άμεσα με την επιτυχία και τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Η ανάλυση της έννοιας της ηγεσίας, ανέδειξε τη σημασία της διαφοροποίησης μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ, ενώ οι διαφορετικές προσεγγίσεις, τα στυλ και οι σύγχρονες θεωρίες υπογράμμισαν την πολυπλοκότητα και την ευελιξία που απαιτείται από τους ηγέτες για να ανταποκριθούν στις ανάγκες του οργανισμού και του περιβάλλοντος. Στη συνέχεια, η συναισθηματική νοημοσύνη αναδείχθηκε ως ένας καθοριστικός παράγοντας υψηλής εργασιακής επίδοσης και επιτυχίας ενός ηγέτη. Μέσα από την κατανόηση και τη διαχείριση των συναισθημάτων, οι ηγέτες μπορούν να ενδυναμώσουν τις ομάδες τους, να αυξήσουν την αποδοτικότητα και να ενισχύσουν τη δέσμευση των εργαζομένων. Αναδείχθηκε επιπλέον, η σημασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, υπογραμμίζοντας ότι ο ορθός σχεδιασμός και η ευθυγράμμιση των πόρων και των διαδικασιών με τους στόχους της επιχείρησης είναι βασικά για τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας. Παρουσιάστηκε επίσης, το ανθρώπινο δυναμικό ως κεντρικός παράγοντας για τη διατήρηση ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η επένδυση στους εργαζόμενους και η ενδυνάμωσή τους μέσω της ηγεσίας συνιστούν κρίσιμες στρατηγικές για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Τέλος, η μελέτη περίπτωσης της ασφαλιστικής εταιρείας επιβεβαίωσε ότι η έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα και στη οδηγεί σε σαφή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Συμπερασματικά, η ηγεσία αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την επιτυχία ενός οργανισμού, καθώς συνδυάζει στρατηγική διορατικότητα, συναισθηματική ευφυΐα και ανθρώπινη προσέγγιση, δημιουργώντας μια σταθερή βάση για την επίτευξη μακροχρόνιων στόχων και βιωσιμότητας.

## Συγκεντρωτική Βιβλιογραφία

- Μαυρουδής Γ. (1999), Η τέχνη της ηγεσίας, Εκδόσεις Leader Book, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ., (2005), Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική
- Χυτήρης Λ., Λουκάς Α. (2015), Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα
- Γεωργόπουλος, Ν. (2013), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, 3η έκδοση.
- Δερβιτσιώτης, Κ., Λαγοδήμος, Α. (2007) , «Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων: Ανάλυση – Βελτίωση – Στρατηγικές», Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, 2η έκδοση.
- Παπαδάκης Β. (2006) , Στρατηγική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα
- Παπαδάκης, Β. (2016), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Εκδόσεις: Γ.Μπένου, 7η έκδοση.
- Παπαδάκης Β., (2007), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», τόμος Α΄: θεωρία, εκδ. Ε. Μπένου.
- Χυτήρης Λ. (2001), «Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις». Εκδ. INTERBOOKS, Αθήνα.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2013), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, 3η έκδοση.
- Παπαδάκης Βασίλης (2012), Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Χυτήρης Λ., (2013), «Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Φαίδιμος
- Adair, J. (1990). Understanding motivation. Guilford: Talbot Adair Press.
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2019), From Strategic Planning to Strategic Management. Palgrave Macmillan.
- Baaij, M., Reinmoeller, P., Niepce, N. (2007), «Sustained superior performance in changing environments: towards a synthesis and a research agenda», Strategic Change.

Baker, T., (2002). "Customer-focused organizations", *Journal of Management Development*, Vol. 21, No. 4.

Bar-On, (1997), *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*

Barney B.J. (2000) "Firms resources and sustained competitive advantage", Joel A.C Baum, Frank Dobbin, in (ed.) *Economics Meets Sociology in Strategic Management (Advances in Strategic Management, Volume 17)*, Emerald Group Publishing Limited.

Barney J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* 17.

Barney J. B., Whright P. M. (1997), "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage", CAHRS working paper. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resources Studies.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2020), *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 5th Edition. Free Press.

Boyatzis, Goleman & Rhee, (2000) *Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)*.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006), *Ethical leadership: A review and future directions*. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.

Burns, J. M. (2020), *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. Atlantic Monthly Press.

Cashman K. (1998), *Leadership from the inside out*, Provo, Utah, Executive Excellence Publishing.

Castka P., Bamber C. J., Sharp J. M. (2003), "Measuring teamwork culture: the use of a modified EFQM model", *Journal of Management Development*, Vol. 22 Iss: 2.

Chaneta, I. (2011) , "Strategic Management Process", *Journal of Comprehensive Research*, Vol.5, pp.17- 25.

Chang R., Bader G., Bloom A. (1995), "Measuring team performance", Kogan Page, London.

Cherrington D. J. (1995), "The Management of Human Resources, 4th ed., Prentice- Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Choo, C.W., (2001) "Environmental scanning as information seeking and organizational learning", *Information Research*, Vol.7(1) .

Collins, J. C., & Porras, J. I. (2020), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies – 25th Anniversary Edition*. HarperBusiness.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998), *Charismatic Leadership in Organizations*.

Cooper & Sawaf (1997), *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*.

"Corporate Leadership Council (2004), "Driving Performance and Retention Through Employee Engagement: A Quantitative Analysis of Effective Engagement Strategies, Corporate Executive Board."

Crosby, P. B. (2021), *Quality 4.0: Using Data Analytics for Continuous Improvement*. McGraw-Hill Education.

David, F. R. (2011), *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th Edition. Pearson.

Day G.S. (1984), "Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage", St. Paul, MN: West Publishing Company.

Deming, W. Edwards (1986), *Out of the Crisis*. MIT Press.

Denison, D. R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley.

Evans J.R., Lindsay W.M., (2011) "The Management and Control of Quality", 8th ed. Thomson South-Western.

Foster, S. T. (2010), *Managing Quality: Integrating the Supply Chain*. Pearson Education.

García-Bernal, J., Ramírez-Alesón, M (2015), "Why And How TQM Leads To Performance Improvements", *Quality Management Journal*, Vol.22(3), pp.23-37.

Garvin, D. A. (1987), *Competing on the Eight Dimensions of Quality*. Harvard Business Review, Vol. 65(6), 101-109.

Gastil, J. (1994), *A Definition and Illustration of Democratic Leadership*. Human Relations, 47(8), 953-975.

Ghobadian, A., Seng Woo, H. (1996), "Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards". *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.13(2), pp.10–44.

Goleman, (1995), *Emotional Intelligence*.

Goleman, D. (2000): *Leadership that gets results*. Harvard Business Review.

Grant, R. M. (1996), Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17

Greenwood, R. (2020), Re-discovering Barnard: The Functions of the Leader? *Journal of Management History*.

Hansson J., Eriksson H. (2002), "The impact of TQM on Financial Performance", *Measuring Business Excellence*.

Harvard Business Review (2017): *Manager's Handbook: The 17 Skills Leaders Need To Stand Out*, Harvard Business Review, Boston

Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2020), *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence, and Power*. 2nd Edition. Psychology Press.

Hoffman N.P. (2000) "An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present, Future", *Academy of Marketing Science Review*.

House, R. J. (1971), "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.

Hrebiniak, L. G. (2006), *Obstacles to Effective Strategy Implementation*. *Organizational Dynamics*, 35(1).

Imai, M. (2021), *Kaizen: The Secret behind Japan's Success*. 4th Edition. McGraw-Hill Education.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R., (2008), *Exploring Corporate Strategy*.

Judge, T. A., Bono, J. E. (2000), "Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751 – 765.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002), *Personality and leadership: A qualitative and quantitative review*. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.

Juran, J. M. (1989), *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook*. Free Press.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003), *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass.

Kwak, Y., Anbari, F. (2006), "Benefits, obstacles, and future of Six Sigma approach", *Technovation*, Vol.26(5-6), pp. 708-715.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939), *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.

Mayer, J. D., DiPaolo, M. T., & Salovey, P., (1990), Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 54, 772-781. A first demonstration study of how emotional intelligence can be measured.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D.R., (2004), Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications. *Psychological Inquiry*, 15, 197-215.

Mintzberg, H., (1987), The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*.

Neck, C. P., G. L. Stewart, & C. C. Manz. (1995), "Thought Self-Leadership As a Framework for Enhancing the Performance of Performance Appraisers", *Journal of Applied Behavioral Science*, 31(3), 278 – 302. [In Williams, S. (1997). *Personality and Self-leadership*, *Human Resource Management Review*, 7(2), 139-155].

Neck, C. P., G. L. Stewart, & C. C. Manz. (1995), "Thought Self-Leadership As a Framework for Enhancing the Performance of Performance Appraisers", *Journal of Applied Behavioral Science*, 31(3), 278 – 302. [In Williams, S. (1997). *Personality and Self-leadership*, *Human Resource Management Review*, 7(2), 139-155].

Nedelea, S., Paun, L. (2009), "The importance of the strategic management process in the knowledge- based economy", *Review of International Comparative Management*, Vol.10(1), pp.95-105.

Northouse, P. G. (2016), *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). Sage Publications.

Oakland, J. S. (2014), *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases*. Routledge.

Pekka Economou V., Sigalas C. (2008) "Searching for a new paradigm in Competitive Strategy: The use of financial statements in mapping strategy", *Proceedings of the 2nd International Conference on Accounting and Finance*, August 28-29, Thessaloniki, Greece.

Pekka-Economou V., Chatzikonstantinou V. (2009) "Gaining Company's Sustained Competitive Advantage, is Really a Necessary Precondition for Improved Organizational Performance? The Case of TQM", *European Research Studies*, Vol. XII, Iss: 3.



Pekka-Economou V., Lykogianni V. (2005), "The Human Factors as a Source of Competitive Advantage in the new Globalized Markets", 37th World Congress of the International Institute of Sociology, Research Committee 10: "Globalization, Union Involvement and Participation", Stockholm, Sweden.

Pelit E., Ozturk Y., Arslanturk Y. (2011), "The effects of employee empowerment on employee job satisfaction: A case study on hotels in Turkey", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23 Iss: 6.

Petrides & Furnham, (2001), *Trait Emotional Intelligence: Psychometric Investigation with Reference to Established Trait Taxonomies*.

Porter M. (1985) "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York, The Free Press.

Porter, M. E. (1979) , "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, Vol.57(2), pp.137–145.

Porter, M., (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

Powell T.C., (1995): "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study", *Strategic Management Journal*, Vol. 16 No. 1.

Prajogo, D.I., Sohal, A.S. (2001), "TQM and innovation: A literature review and research framework", *Technovation*, Vol.21(9), pp.539–558.

Rosenbach, W. E., & Taylor, R. L. (Eds.), (1993), *Contemporary issues in leadership*. Oxford: Westview Press.

Rothaermel F.T. (2008) "Chapter 7 Competitive advantage in technology intensive industries", Gary D. Libecap, Marie C. Thursby, in (ed.) *Technological Innovation: Generating Economics Results (Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation & Economic Growth, Volume 18)*, Emerald Group Publishing Limited.

Salovey & Mayer (1990), *Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality*

Seetharaman, P. (2020), *Business models shifts: Impact of Covid-19*. *International Journal of Information Management*, 54.

Thorndike, E. L., (1920), *Intelligence and its uses*. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988), *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Prentice Hall.

Weber, M. (1922), *Economy and Society*. University of California Press.

Weber, M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*. Translated by A. M. Henderson & T. Parsons. Free Press.

Weber, M., (1978), *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. G. Roth, & C. Wittich (Eds.). Berkeley: University of California Press.

Wheelen, T., Hunger, D., Hoffman, A., Bamford, C. (2018) , "Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability", Pearson Publishing, 15th edition.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996), *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Simon & Schuster.

Yukl, G. (2013), *Leadership in Organizations* (8th ed.).

Zaleznik, A. (1977), *Managers and Leaders: Are They Different?*. Harvard Business Review, 55(3), 67-78.

Zigon J. (1997), "Team performance measurement: a process for creating team performance standards", *Compensation and Benefits Review*, Vol. 29 No. 1.