



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΙΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

ΜΑΝΩΛΑΚΗ Γ. ΣΟΦΙΑ

Πτυχιούχος Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστημίου Πειραιώς

Επιβλέπουσα:

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια κ. Βικτώρια Πέκκα-Οικονόμου

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2011

Στην ακούραστη μητέρα μου, Βικτώρια
& στον αξέχαστο πατέρα μου, Γιώργο

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής εργασίας μου κυρία Βικτώρια Πέκκα-Οικονόμου, αναπληρώτρια καθηγήτρια του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για την ανάθεση του συγκεκριμένου πολύ ενδιαφέροντος θέματος. Η συνεχής υποστήριξη και καθοδήγηση, οι καίριες υποδείξεις καθώς και η άριστη συνεργασία καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας μελέτης οδήγησαν στο βέλτιστο αποτέλεσμα.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς την οικογένεια, τους φίλους μου και το «έτερον μου ήμισυ», Γιάννη, για την κατανόηση τους, τη συμπαράσταση τους και την υποστήριξη των προσπαθειών μου σε κάθε βήμα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	
1.1 Εισαγωγή.....	3
1.2 Η έννοια της στρατηγικής.....	4
1.3 Η σημασία της στρατηγικής.....	7
1.4 Εκτίμηση του εξωτερικού περιβάλλοντος.....	11
1.4.1 Εισαγωγή.....	11
1.4.2 Το γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης.....	13
1.4.2.1 Πολιτικό περιβάλλον.....	13
1.4.2.2 Οικονομικό περιβάλλον.....	14
1.4.2.3 Κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον.....	16
1.4.2.4 Τεχνολογικό περιβάλλον.....	17
1.4.3 Το άμεσο ή μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης.....	19
1.4.3.1 Η προσέγγιση του Porter.....	21
1.4.3.2 Κριτική και περιορισμοί του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων.....	35
1.4.3.3 Ανάλυση στρατηγικών ομάδων (strategic groups).....	37
1.4.3.4 Εκτίμηση των επιδράσεων του μικρο-περιβάλλοντος.....	41
1.4.4 Εκτίμηση του εσωτερικού περιβάλλοντος.....	42
1.4.4.1 Η θεωρία των πόρων-ικανοτήτων της επιχείρησης.....	44
1.4.4.2 Αποτίμηση της δυνητικής απόδοσης των πόρων-ικανοτήτων.....	46
1.4.4.3 Η έννοια της αλυσίδας αξίας.....	49
1.4.4.4 Η συνεισφορά της αλυσίδας αξίας στη διαμόρφωση στρατηγικής.....	57
1.4.5 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	58
1.5 Σύνοψη κεφαλαίου.....	63
Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....	64

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΗΓΕΣΙΑ

2.1 Εισαγωγή.....	65
2.2 Η έννοια ης ηγεσίας.....	66
2.3 Βασικές κατηγορίες ηγετικών στυλ.....	70
2.4 Θεωρητικά μοντέλα ηγεσίας.....	76
2.5 Οι παράγοντες της ηγεσίας.....	85
2.6 Διάκριση μεταξύ ηγέτη – μάνατζερ.....	87
2.7 Σύνοψη κεφαλαίου.....	91
Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....	92

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

3.1 Εισαγωγή.....	94
3.2 Ιστορική αναδρομή.....	95
3.3 Η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	97
3.4 Το μοντέλο των συναισθηματικών ικανοτήτων.....	99
3.5 Δείκτης νοημοσύνης και συναισθηματική νοημοσύνη.....	102
3.6 Εκμάθηση και βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	103
3.7 Εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	113
3.8 Σύνοψη κεφαλαίου.....	116
Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....	117

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ & ΗΓΕΣΙΑ

4.1 Εισαγωγή.....	118
4.2 Η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία.....	119

4.3 Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη.....	121
4.4 Οργανωτική αντίληψη και ομαδικός δείκτης νοημοσύνης.....	126
4.5 Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη στα πλαίσια της ΔΟΠ.....	130
4.5.1 Κριτήριο και υπο-κριτήρια Ηγεσίας.....	132
4.6 Μελέτες περιπτώσεων.....	140
4.6.1 Merrill Lynch.....	140
4.6.2 Hindustan Lever Limited (Unilever).....	143
4.6.3 Johnson & Johnson.....	147
4.7 Σύνοψη κεφαλαίου.....	152
Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....	153
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	155

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1 Μεταβλητές του περιβάλλοντος.....	12
Πίνακας 2.1 Διοικητικό πλέγμα ή πλέγμα ηγεσίας.....	79
Πίνακας 3.1 Το υπόδειγμα των συναισθηματικών ικανοτήτων.....	101
Πίνακας 4.1 Μοντέλα ηγεσίας & στοιχεία συναισθηματικής νοημοσύνης.....	124

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1 Οι πέντε δυνάμεις του Porter.....	22
Διάγραμμα 1.2 Σχηματική απεικόνιση της αλυσίδας αξίας κατά τον Porter.....	51
Διάγραμμα 1.3 Διάκριση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	59
Διάγραμμα 3.1 Τα «συστατικά» της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	98
Διάγραμμα 4.1 Το μοντέλο αριστείας του EFQM.....	132

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στο πλαίσιο των μεταπτυχιακών σπουδών στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς εκπονήθηκε η παρούσα διπλωματική εργασία με θέμα: «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως παράγοντας διαμόρφωσης και υλοποίησης μιας αποτελεσματικής στρατηγικής» με επιβλέπουσα καθηγήτρια την κυρία Βικτώρια Πέκκα-Οικονόμου. Παρακάτω ακολουθούν τα βασικά σημεία που αναλύονται στα επόμενα κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στον όρο *στρατηγική*, ξεκινώντας με την έννοια και τη σημασία της στρατηγικής για τις επιχειρήσεις. Στη συνέχεια ακολουθεί η λεπτομερής ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (μακρο-περιβάλλον ή γενικευμένο και μικρο-περιβάλλον ή άμεσο), καθώς και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Το συγκεκριμένο κεφάλαιο κλείνει με τη μελέτη της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .

Στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζεται η έννοια της *ηγεσίας*, παρατίθενται τα κυριότερα ηγετικά στυλ, παρουσιάζονται τα βασικά σημεία των σημαντικότερων θεωρητικών υποδειγμάτων και γίνεται διάκριση μεταξύ των εννοιών «ηγέτης» και «μάνατζερ».

Στο τρίτο κεφάλαιο ακολουθεί η ανάλυση του όρου της *συναισθηματικής νοημοσύνης*. Γίνεται μια σύντομη ιστορική αναδρομή και παράθεση ορισμών από επιστήμονες που εντρυφήσαν στο συγκεκριμένο επιστημονικό πεδίο. Σε αυτό το σημείο θεωρείται ουσιώδης η αντιπαράθεση των εννοιών του δείκτη νοημοσύνης (IQ) και της συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ). Τέλος, αναπτύσσεται το θέμα της εκμάθησης και βελτίωσης της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς και των εργαλείων μέτρησης που χρησιμοποιούνται.

Στο τελευταίο κεφάλαιο επιχειρείται ο συνδυασμός των παραπάνω εννοιών, δηλαδή η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία για

την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και μιας αποτελεσματικής στρατηγικής. Σε αυτό το κεφάλαιο κρίνεται αναγκαία η σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και το κριτήριο Ηγεσία (EFQM). Στο τέλος του κεφαλαίου παρατίθενται τρεις μελέτες περιπτώσεων για την πληρέστερη παρουσίαση και τεκμηρίωση των παραπάνω σημείων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο:

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1 Εισαγωγή

Κάθε επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως η συνεργασία ατόμων με κοινούς στόχους για τη διενέργεια επιτυχημένων και κερδοφόρων συναλλαγών με το περιβάλλον. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία των συναλλαγών αποτελεί ο αποτελεσματικός σχεδιασμός τους, ο οποίος πραγματοποιείται με βάση ένα συγκεκριμένο στρατηγικό σχέδιο, που έχει ως σκοπό την εξισορρόπηση των δυνάμεων και αδυναμιών του περιβάλλοντος της επιχείρησης με τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, με τρόπο που η επιχείρηση να απολαμβάνει ένα διαρκές πλεονέκτημα ως προς τους υπόλοιπους ανταγωνιστές.

Το στρατηγικό σχέδιο αποτελεί το αποτέλεσμα της ευρύτερης αποστολής της επιχείρησης, η οποία γενικότερα διαμορφώνεται από έναν αριθμό στοιχείων, όπως είναι η ιστορία της, οι φιλοδοξίες των στελεχών της, το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτει και κατ'επέκταση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει αποκτήσει. Η αποστολή περιλαμβάνει το όραμα της διοίκησής της, μια έντονη εικόνα για το πού η επιχείρηση θα πρέπει να κατευθυνθεί στο μέλλον, τι θα πρέπει να κάνει και ποιον θα εξυπηρετεί.

Επομένως, η στρατηγική αποτελεί μια συγκεκριμένη προσέγγιση με την οποία η διοίκηση μιας επιχείρησης προβαίνει σε ενέργειες, οι οποίες υποστηρίζουν την επίτευξη ορισμένων σκοπών καθώς και την επίλυση όποιων προβλημάτων προκύπτουν από αυτή την προσπάθεια. Προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί, η επιχείρηση θα πρέπει να εξισορροπήσει τις

δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος με τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού. Αυτή η εξισορρόπηση (fit) αναφέρεται στην επιθυμητή στρατηγική της επιχείρησης, η οποία μέσα από τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ, καταλήγει σε προσεκτικά μελετημένη στρατηγική και στη συνέχεια σε υλοποιήσιμη. [Γεωργόπουλος, 2004, σελ. 13]

Στις επόμενες ενότητες αναλύονται διεξοδικά και λεπτομερώς όλοι όροι που αναφέρθηκαν παραπάνω για την πληρέστερη ανάλυση της στρατηγικής στις επιχειρήσεις.

1.2 Η έννοια της στρατηγικής

Στη διεθνή βιβλιογραφία της διοίκησης των επιχειρήσεων η λέξη στρατηγική χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951 σε ένα βιβλίο του William H. Newman. Η λέξη ξεκίνησε να χρησιμοποιείται όταν πλέον έγινε σαφές στους ερευνητές του χώρου της διοίκησης επιχειρήσεων ότι, σε αντίθεση με τα οικονομικά μοντέλα του πλήρους ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν στον ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία, συχνά είχαν σημαντικά διαφορετικά επίπεδα απόδοσης. Μια πιο στενή μελέτη του φαινομένου κατέδειξε ότι οι επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο συχνά υιοθετούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα τους και τη διανομή τους, τις εσωτερικές τους δομές και συστήματα κλπ. Αυτές οι διαφορές μέσα στο ίδιο κλαδικό περιβάλλον ξεκίνησαν να γίνονται γνωστές ως «στρατηγικές». [Παπαδάκης, 2007, σελ. 26]

Στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία συναντά κανείς ποικίλους ορισμούς της έννοιας στρατηγική:

- Ο *Alfred Chandler* ορίζει τη στρατηγική ως «τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων».
- Ο *Andrews* ισχυρίζεται ότι «στρατηγική είναι η διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης».
- Ο *Igor Ansoff* διατυπώνει τον εξής ορισμό: «στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον».
- Κατά τους *Hofer* και *Schendel*, «στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον».
- Για τον *Guerin*, «στρατηγική είναι η τέχνη να τοποθετήσεις την επιχείρηση μέσα στο περιβάλλον σε θέση αρμονική με τους στόχους της, ικανοποιώντας τους περιορισμούς (παράγοντες εσωτερικοί και εξωτερικοί) και ενεργώντας με ένα δομημένο τρόπο μέσα στο χρόνο».
- Κατά τον *James Brain Quinn*, «η στρατηγική είναι το σχέδιο που ολοκληρώνει τους βασικούς σκοπούς μιας επιχείρησης, τις πολιτικές και τις πράξεις σ' ένα ενιαίο σύνολο. Μια καλό-οριζόμενη στρατηγική βοηθά στη διαχείριση και κατανομή των πόρων μιας επιχείρησης σε μια μοναδική και βιώσιμη θέση, που βασίζεται στις εσωτερικές ικανότητες και τα μειονεκτήματά της, τις προσδοκώμενες αλλαγές στο περιβάλλον και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντιπάλων».
- Σύμφωνα με τον *Kenichi Ohmae*, «το τι είναι η στρατηγική της επιχείρησης βρίσκεται με μια λέξη στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο κύριος σκοπός του σχεδιασμού είναι να μπορέσει μια επιχείρηση να κερδίσει, όσο αποτελεσματικότερα γίνεται, μια διατηρήσιμη αιχμή έναντι των

ανταγωνιστών της. Γι' αυτό στρατηγική σημαίνει μια προσπάθεια να αλλάξει η δύναμη μιας επιχείρησης σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της με τον πλέον ανταγωνιστικό τρόπο».

- Κατά τον *Porter*, «στρατηγική είναι η αναζήτηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης και έχει ως αντικείμενο αφ' ενός να προσδιορίσει μια στρατηγική θέση για την επιχείρηση σε μακροχρόνια βάση, αφ' ετέρου να φανερώσει τα μέσα και τις μεθόδους με τις οποίες η επιχείρηση θα μπορεί να βρρίσκει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μακροπρόθεσμη βάση, σε καθεμία από τις δραστηριότητες για τις οποίες αποφασίζει να είναι παρούσα».

[Μιχαλόπουλος - Γρηγορούδης - Ζοπουνίδης, 2007, σελ.24]

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η στρατηγική δεν είναι ένα σύνολο κανόνων ή ένα πακέτο προγραμματισμένων οδηγιών. Η στρατηγική συντονίζει και κατευθύνει τις ανεξάρτητες αποφάσεις ενός οργανισμού, με πρωταρχικό σκοπό την επιτυχή πορεία μέσω καθοδήγησης των διοικητικών αποφάσεων προς απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Πρόκειται, δηλαδή, για ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που συνδέει τα πλεονεκτήματα (δυνάμεις) της επιχείρησης με τις προκλήσεις (ευκαιρίες) του περιβάλλοντος. Διαμορφώνεται με τρόπο που να εξασφαλίζεται ότι οι βασικοί σκοποί του οργανισμού επιτυγχάνονται μέσω της κατάλληλης δραστηριοποίησής του. Αποτελεί το μέσο επίτευξης των σκοπών, αφορά όλα τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης και καλύπτει όλες τις βασικές όψεις της. Συνεπώς, η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, τις φιλοδοξίες και τα πιστεύω των στελεχών της.

[Γεωργόπουλος, 2004, σελ. 20]

1.3 Η σημασία της στρατηγικής

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο στοιχείο κάθε επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθός της, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναπτύσσει και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Είναι γεγονός ότι το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις μεταβάλλεται σε τέτοιο βαθμό και με τέτοια συχνότητα, ώστε αποκαλείται πλέον «πολυτάραχο» (turbulent environment).

Πολλά χαρακτηριστικά του στοιχείου έχουν αλλάξει δραστικά σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια και οι εξελίξεις είναι ταχύτερες. Η δομή της αγοράς έγινε πολύ ανταγωνιστική, η πίεση που ασκούν οι πελάτες είναι ισχυρότερη, ο ρυθμός ανάπτυξης των διαφόρων αγορών πραγματοποιείται με ταχείς και συχνά μη προβλέψιμους ρυθμούς. Ακόμη, ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει μικρυνθεί σε σχέση με το παρελθόν, ενώ παράλληλα η διαφοροποίησή τους έχει προχωρήσει σε υπερβολικό βαθμό, με αποτέλεσμα να αναπτύσσονται συνεχώς νέα προϊόντα. Οι επιχειρήσεις προτιμούν να επιμηκύνουν τη φάση της ωρίμανσης του κύκλου ζωής των προϊόντων τους, παρά να μπαίνουν στη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων που θα ακολουθούν τον παραδοσιακό κύκλο ζωής με τις φάσεις της εισαγωγής, ανάπτυξης, ωρίμανσης και παρακμής.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι το περιβάλλον που έχει να αντιμετωπίσει κάθε επιχείρηση είναι ολοένα και περισσότερο πολύπλοκο, εφόσον είναι πολύ περισσότερες οι ομάδες ενδιαφερόντων (stakeholders) που επηρεάζουν τη δράση της, έχουν ως αποτέλεσμα τη συνεχή αναπροσαρμογή της επιχείρησης απέναντι στα διαφορετικά είδη περιβάλλοντος.

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό μέσο διασύνδεσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της εφόσον προσφέρει την κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή και πολλές φορές προκαλεί αυτή η ίδια αλλαγές στο περιβάλλον της. Μέσω της στρατηγικής η επιχείρηση μεταβάλλεται

επιτυχημένα και ανάλογα με τις εκάστοτε περιβαλλοντικές απαιτήσεις κατά τέτοιο τρόπο ώστε να παραμένει βιώσιμη, να είναι κερδοφόρα και να εκμεταλλεύεται διαρκώς τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα με σημαντικά γι' αυτήν οφέλη.

Με τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής κάθε επιχείρηση είναι ανά πάσα στιγμή σε θέση να γνωρίζει που βρίσκεται η ίδια σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της στο παρόν, αλλά κυρίως την κατεύθυνση που θα κινηθεί στο μέλλον, ποιες ευκαιρίες θα μπορέσει να εκμεταλλευθεί, ποιες απειλές θα πρέπει να αποφύγει, ποιες δυνάμεις της θα ενισχύσει και ποιες αδυναμίες της θα υπερνικήσει. Με αυτόν τον τρόπο έχει πολλές πιθανότητες να αντιμετωπίσει με επιτυχία το ευμετάβλητο περιβάλλον και να πραγματοποιήσει κερδοφόρες συναλλαγές. [Γεωργόπουλος, 2004, σελ. 20-22]

Αξίζει να επισημανθεί ότι η στρατηγική, αν και δεν εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, ωστόσο βοηθάει σίγουρα στην επίτευξή της. Αναλυτικότερα, θα μπορούσε να δοθεί μια σειρά λόγων που καθιστούν τη στρατηγική αναγκαία στον επιχειρησιακό χώρο:

- *Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις*

Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής είναι να θέτει γραμμές πλεύσης. Αποτελεί, θα έλεγε κανείς, ένα είδος πυξίδας για κάθε είδος επιχείρησης. Αν ονομασθεί το που θα ήθελε να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον με τη λέξη αποστολή ή όραμα, τότε η στρατηγική απαντάει στο ερώτημα πως θα μπορούσε η σύγχρονη επιχείρηση να επιτύχει την αποστολή ή το όραμά της. Με βάση τη στρατηγική μιας επιχείρησης καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίησή της. Βέβαια πρέπει να τονιστεί ότι όλα τα παραπάνω ισχύουν στην περίπτωση που θεωρούμε η στρατηγική σχεδιάζεται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης.

- *Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων*

Η ύπαρξη και η εφαρμογή μιας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Ο καθένας αντιλαμβάνεται πόσο σημαντικό είναι αυτό σε ένα περιβάλλον ολόένα και πιο αβέβαιο όπου η πλήρης πληροφόρηση είναι τελείως ουτοπική, όχι επειδή δεν υπάρχουν τα μέσα, αλλά επειδή οι πληροφορίες είναι πολλές και συχνά αλληλοσυγκρουόμενες. Ακόμα και στη πιο μικρή επιχείρηση λαμβάνονται καθημερινά εκατοντάδες αποφάσεις. Κάποιες από αυτές είναι πολύ σημαντικές, κάποιες άλλες λιγότερο σημαντικές. Εάν δεν υπάρχουν κάποιες σταθερές, κάποια κριτήρια, είναι πολύ δύσκολο να εξεταστούν οι συνέπειες κάθε επιλογής και να ληφθεί η βέλτιστη δυνατή απόφαση.

- *Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες*

Ένας τρίτος ρόλος της στρατηγικής, ο οποίος την καθιστά τόσο αναγκαία είναι ότι συμβάλλει στη συγκέντρωση της προσπάθειας όλων και προωθεί τον συντονισμό δραστηριοτήτων. Χωρίς στρατηγική μια επιχείρηση δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων κάθε ένα από τα οποία δρα όπως αυτό θέλει. Η πεμπτουσία, όμως, μιας επιχείρησης είναι η συλλογική δράση την οποία και προσπαθεί να διασφαλίσει η στρατηγική με τον πλέον αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο.

- *Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό*

Επιπροσθέτως, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η στρατηγική είναι αναγκαία γιατί ορίζει τον οργανισμό και είναι, κατά κάποιο τρόπο, η προσωπικότητά του. Η στρατηγική μιας εταιρείας είναι αυτή που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται εκτός αυτής να σχηματίσουν μια άποψη για αυτή. Μια ξεκάθαρη στρατηγική θα πρέπει να απαντάει στο βασικό ερώτημα «τι είδους επιχείρηση είμαστε» και να τοποθετεί έτσι την επιχείρηση απέναντι στους ανταγωνιστές.

- *Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα*

Ίσως ο πιο σημαντικός λόγος για τον οποίο η στρατηγική είναι σημαντική είναι ότι λειτουργεί ως μια γενική κατευθυντήρια αρχή, που μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσεις μια ευκαιρία και μια απειλή για την επιχείρηση. Χωρίς στρατηγική, το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από κάποιους ως απειλή και από άλλους ως ευκαιρία. Η στρατηγική, λοιπόν, εξασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν αποδυναμώνουν η μια την άλλη. Πολύ σημαντικό είναι, επίσης, ότι μειώνοντας την αβεβαιότητα αυξάνει κανείς την παραγωγικότητά του. Τέλος, ακόμα πιο αναγκαία καθίσταται η στρατηγική σε περιόδους έντονων αλλαγών, όταν η αβεβαιότητα είναι ιδιαίτερα αυξημένη. Σε τέτοιες περιόδους, όπου όλα αλλάζουν ταχύτατα, τα στελέχη μιας επιχείρησης που δε διαθέτει στρατηγική είτε δε θα κάνουν τίποτα και θα αντιμετωπίσουν τις αλλαγές παθητικά είτε το καθένα θα δράσει όπως θεωρεί καλύτερα, αναλαμβάνοντας τον κίνδυνο οι πράξεις του να είναι δυνατόν να είναι αντίθετες με αυτές των άλλων.

- *Η στρατηγική προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*

Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα βιώσιμο και διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον, η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους, τις ξεχωριστές ικανότητές τους. Εσωτερικά η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει τις θεμελιώδεις και μοναδικές της ικανότητες (core competencies), τις λοιπές δυνάμεις και αδυναμίες της. Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες.

[Παπαδάκης, 2007, σελ. 29]

1.4 Εκτίμηση εξωτερικού περιβάλλοντος

1.4.1 Εισαγωγή

Το περιβάλλον αποτελείται από όλα τα εξωτερικά στοιχεία που επηρεάζουν τις αποφάσεις της επιχείρησης και την επίδοσή της. Εάν από το σύμπαν αφαιρεθεί το υποσύνολο που αντιπροσωπεύει τον οργανισμό, ό,τι απομένει είναι το περιβάλλον του. Βέβαια στην πράξη η ανεύρεση του εξωτερικού περιβάλλοντος πραγματοποιείται δύσκολα. Οποιαδήποτε επιχείρηση, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο ανήκει, δραστηριοποιείται σε κάποιο περιβάλλον. Αν και οι ιδιαίτεροι τύποι περιβαλλοντικών δυνάμεων καταστάσεων διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο, ένας αριθμός γενικευμένων περιβαλλοντικών δυνάμεων ασκούν σημαντικές επιρροές στις στρατηγικές κάθε επιχείρησης.

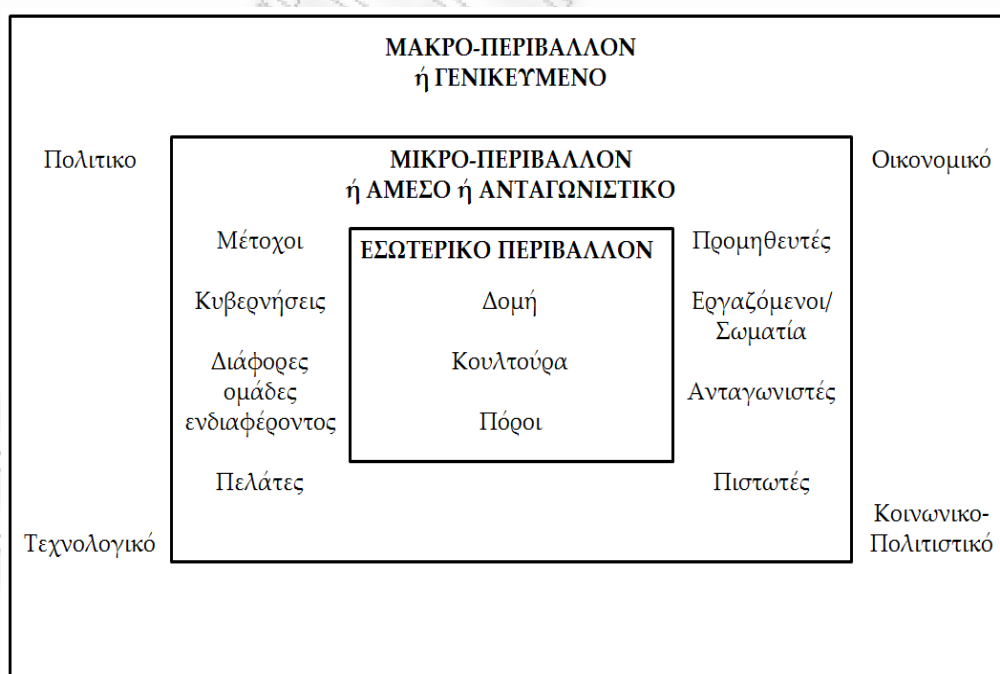
Για τις επιχειρήσεις σήμερα καθίσταται περισσότερο από ποτέ επιτακτική η ανάγκη να αναλύσουν τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να διαπιστώσουν και να αξιολογήσουν σημαντικά γεγονότα και τάσεις που βρίσκονται εκτός ελέγχου της επιχείρησης. Σκοπός της ανάλυσης αυτής είναι να εντοπισθούν ευκαιρίες και απειλές, που θα βοηθήσουν τη διοίκηση να διαμορφώσει τις κατάλληλες στρατηγικές, για να εκμεταλλευθεί τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες, αλλά και για να αποφύγει ή να μειώσει τον αντίκτυπο των απειλών. Επομένως, σκοπός της ανάλυσης του μακρο-περιβάλλοντος είναι να εντοπισθούν οι μεταβλητές-κλειδιά που επηρεάζουν την επιχείρηση, δίνοντάς της έτσι τη δυνατότητα να αντιδράσει άμεσα και γρήγορα στις ταχύτατα μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες, να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της και να ισχυροποιήσει τη θέση της τόσο στην εγχώρια όσο και στην παγκόσμια αγορά.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι μεταβλητές του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Οι γενικότεροι περιβαλλοντικοί παράγοντες, αυτοί που ανήκουν στο γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον βρίσκονται στον

εξωτερικό πίνακα, επειδή δεν επηρεάζουν μόνο το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλά περιέχουν και πιο συγκεκριμένους παράγοντες. Οι συγκεκριμένοι παράγοντες στον εσωτερικό πίνακα σχετίζονται πιο άμεσα με την επιχείρηση (άμεσο περιβάλλον). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι εξωτερικοί παράγοντες είναι δυναμικοί και μεταβάλλονται συνεχώς και επομένως η διοίκηση θα πρέπει να αναγνωρίζει την ανάγκη να προσαρμόζεται στις αλλαγές. Αν αγνοηθούν οι αλλαγές στο περιβάλλον που επηρεάζουν την επιχείρηση, σημαίνει ότι διακυβεύεται ακόμη και η επιβίωσή της. [Γεωργόπουλος, 2004, σελ. 73-74]

Πίνακας 1.1 Μεταβλητές του περιβάλλοντος

[πηγή: Γεωργόπουλος, Στρατηγικό μάνατζμεντ, 2004, σελ. 75]



1.4.2 Το γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης

Το γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία. Αντιπροσωπεύει την ευρεία συλλογή όλων εκείνων των παραγόντων που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν κάθε επιχείρηση σε οποιοδήποτε βιομηχανικό κλάδο. Οι αλλαγές στις τιμές του πετρελαίου, η άνοδος και η πτώση των επιτοκίων, η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, η πολιτική αστάθεια ενός κράτους, η μείωση του πληθυσμού μιας χώρας, η δυνατότητα νέων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών είναι παραδείγματα δυναμικών αλλαγών στο περιβάλλον που μπορεί να έχουν σημαντική επίδραση σε μια επιχείρηση.

Γενικά, οι επιχειρήσεις δε μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό το μακρο-περιβάλλον. Ακόμη, οι παράγοντες αυτοί είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με μεγάλη ακρίβεια. Αν και υπάρχουν πολλοί παράγοντες που διαμορφώνουν αυτό που ονομάζεται μακρο-περιβάλλον, παρακάτω θα εξεταστούν οι εξής κατηγορίες: το πολιτικό (political), το οικονομικό (economic), το κοινωνικο-πολιτιστικό (sociocultural) και το τεχνολογικό (technological) – PEST. [Γεωργόπουλος, 2004, σελ. 78-79]

1.4.2.1 Πολιτικό περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον επηρεάζει το σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Η πολιτική/ νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού

από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατόν να αφυπνίσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα.

Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες. Οι επιχειρήσεις αυτές θα πρέπει να είναι ενήμερες για το σύνολο των διεθνών πολιτικών εξελίξεων. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι γεγονότα που έχουν συμβεί στο παρελθόν αποδεικνύουν ότι δεν είναι καθόλου εύκολο να προβλεφθούν πολιτικές εξελίξεις πάνω σε μία διεθνή βάση. Είναι, λοιπόν, φανερό ότι το πολιτικό περιβάλλον είναι συχνά ιδιαίτερα ρευστό καθώς επηρεάζεται από παράγοντες που είναι εντελώς ξένοι από την δραστηριότητα της επιχείρησης. Αυτό που απαιτείται είναι η χάραξη από τις επιχειρήσεις μιας συνετούς και αποτελεσματικής στρατηγικής που θα μπορεί να είναι συνάμα διαφοροποιημένη και ευκίνητη. [Παπαδάκης, 2007, σελ. 56]

Η πολιτική κατάσταση που επικρατεί σε μια χώρα, καθώς και η πιθανότητα μεταβολής της από διάφορα πολιτικά περιστατικά, όπως απεργίες, ακύρωση οικονομικών συμφωνιών, απαγόρευση εξαγωγής κερδών, νομισματικούς/ τιμολογιακούς/ φορολογικούς ελέγχους και κρατικοποιήσεις, αποκαλείται «πολιτικός κίνδυνος». Συνεπώς, οι κανονισμοί και οι νόμοι που θεσπίζονται από την κυβέρνηση σε εθνικό επίπεδο, από διάφορες ενώσεις σε περιφερειακό και από τους διεθνείς οργανισμούς σε διεθνές επίπεδο μπορεί να θέτουν περιορισμούς στη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση των επιχειρήσεων. [Γεωργόπουλος, 2004, σελ. 81]

1.4.2.2 Οικονομικό περιβάλλον

Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές, καθώς επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο μικρές και

μεγάλες επιχειρήσεις. Έτσι οι μακροοικονομικές εξελίξεις συνιστούν μια κρίσιμη εξωτερική δύναμη σε όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου και οι οποίες είναι πολύ δύσκολο να προβλεφθούν σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Επιτόκια, πληθωρισμός, μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, δείκτες χρηματιστηρίου και το στάδιο του γενικού επιχειρηματικού κύκλου είναι ορισμένοι από τους οικονομικούς δείκτες που μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές σε έναν οργανισμό.

Όταν εξετάζουμε το οικονομικό περιβάλλον, θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη τόσο το επιχειρησιακό οικονομικό περιβάλλον – το οικονομικό, δηλαδή, περιβάλλον που αφορά τη συγκεκριμένη επιχείρηση – αλλά και το βιομηχανικό οικονομικό περιβάλλον – το βιομηχανικό κλάδο, δηλαδή – όσο και το εθνικό οικονομικό περιβάλλον και το παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον, ιδιαίτερα λόγω της παγκοσμιοποίησης των αγορών.

Οι επιπτώσεις των διεθνών οικονομικών τάσεων θα πρέπει να ελέγχονται προσεκτικά από τις επιχειρήσεις. Επομένως, στα πλαίσια του οικονομικού περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναλύουν:

- Την κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη κάθε χώρας, όπως το ΑΕΠ και το κατά κεφαλή εισόδημα
- Το επίπεδο των μισθών και των εργασιακών συνθηκών
- Την προσφορά χρήματος
- Τα επίπεδα ανεργίας
- Το διαθέσιμο εισόδημα των αγοραστών
- Τη διαθεσιμότητα ενέργειας, πρώτων υλών, επικοινωνίας και το ανάλογο κόστος
- Τη σταθερότητα των εθνικών νομισμάτων
- Τις πληθωριστικές τάσεις
- Το ύψος των υλοποιημένων επενδύσεων

[Γεωργόπουλος, 2004, σελ. 82-83]

1.4.2.3 Κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον

Η κοινωνικο-πολιτιστική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι: η θέση της γυναίκας στην εργασία, η διανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και τον ελεύθερο χρόνο. Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον αποτελούν για τις επιχειρήσεις τόσο επικείμενες απειλές όσο και ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη.

Στη διάσταση αυτή της ανάλυσης θα πρέπει να τονίσουμε ιδιαίτερα τους δημογραφικούς παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση και τις στρατηγικές που αυτή χαράσσει. Δημογραφικά στοιχεία όπως η ηλικία, το εισόδημα, η μόρφωση καθώς και οι αλλαγές στο μέγεθος και τη σύνθεση του πληθυσμού είναι βασικά στοιχεία της πληροφόρησης κάθε στελέχους. Κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να επιβιώσει και να αναπτυχθεί θα πρέπει να μελετά τις δημογραφικές τάσεις, έτσι ώστε όχι μόνο να ανακαλύπτει καινούριες ευκαιρίες τις οποίες μπορεί να εκμεταλλευθεί προς όφελός της, αλλά και να προβλέπει επικείμενες αλλαγές.

Οι σημαντικότερες δημογραφικές τάσεις που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια και επιβάλλουν διαφορετικές συνθήκες στο γενικότερο εξωτερικό περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι οι εξής:

- *Παγκόσμια πληθυσμιακή έκρηξη*, η οποία προέρχεται κυρίως από χώρες που δεν έχουν τα μέσα για να τη στηρίξουν. Αύξηση πληθυσμού σημαίνει για τις επιχειρήσεις αύξηση των ανθρώπινων αναγκών, αλλά δεν σημαίνει ανάπτυξη των αγορών παρά μόνο εάν υπάρχει επαρκής αγοραστική δύναμη.

- *Επιβράδυνση του ρυθμού γεννήσεων στον οικονομικά ανεπτυγμένο κόσμο.* Η μειωμένη γεννητικότητα σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες είναι απειλή για ορισμένους κλάδους, ενώ για κάποιους άλλους μπορεί να είναι ευκαιρία.
- *Μετακίνηση από τις μαζικές αγορές στις μικρο-αγορές.* Πολλές εταιρείες μειώνουν την προσοχή τους στο «μέσο» καταναλωτή και αρχίζουν όλο και πιο συχνά να σχεδιάζουν τα προϊόντα τους και να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους για συγκεκριμένες μικρο-αγορές.

Οι δημογραφικές τάσεις είναι, ίσως, από τα λίγα στοιχεία που είναι αξιόπιστα τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μεσοπρόθεσμα. Για το λόγο αυτό, κάθε επιχείρηση υιοθετώντας μια ευέλικτη στρατηγική θα πρέπει να προσαρμόζεται διαρκώς στο εξελισσόμενο δημογραφικό περιβάλλον. [Παπαδάκης, 2007, σελ. 57-59]

1.4.2.4 Τεχνολογικό περιβάλλον

Η διάσταση αυτή της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους. Ωστόσο, μια νέα τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και μια πολύ σημαντική απειλή για μια επιχείρηση, εάν η επιχείρηση δεν μπορεί να προσαρμοστεί αρμονικά στη νέα τεχνολογία.

Είναι γεγονός ότι ο ρυθμός ανάπτυξης μιας εταιρείας επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από το πλήθος των βασικότερων νέων τεχνολογιών που ανακαλύπτονται. Όμως, το να διαχειριστεί η ανώτατη διοίκηση μιας επιχείρησης τη μετάβαση σε μια νέα τεχνολογία μπορεί να είναι όχι μόνο σημαντικό, αλλά ταυτόχρονα και ιδιαίτερα κρίσιμο για την επιβίωσή της. Για το λόγο αυτό, απαιτούνται προσεκτικά βήματα και αποτελεσματική ανάλυση του εξωτερικού

περιβάλλοντος. ωστόσο, θα πρέπει να τονιστεί ότι η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δε σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις, οι οποίες λειτουργούν με κύρια βάση την προηγούμενη τεχνολογία, ξαφνικά θα αντιμετωπίσουν το φάσμα της εξαφάνισης. Συχνά είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με οποιαδήποτε βεβαιότητα οι μακροχρόνιες συνέπειες που μια νέα τεχνολογία θα προκαλέσει σε έναν κλάδο. Οι πωλήσεις της παλαιάς τεχνολογίας εξακολουθούν να υπάρχουν για μια σημαντική περίοδο, κυρίως διότι οι επιχειρήσεις που την έχουν υιοθετήσει συνεχίζουν να την στηρίζουν και να την βελτιώνουν συνεχώς. Κατ' αυτόν τον τρόπο, μια νέα τεχνολογία δεν αποτελεί απαραίτητα και την αρχή του τέλους της υπάρχουσας τεχνολογίας. Τέλος, συχνά είναι σχετικά δύσκολο να προβλέψει κανείς την έκβαση που θα έχει η εισαγωγή μιας καινούριας τεχνολογίας σε ένα κλάδο. [Παπαδάκης, 2007, σελ. 59-60]

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερες για τις εξελίξεις στο μακρο-περιβάλλον, γιατί αυτές μπορούν να αποτελέσουν εν δυνάμει ευκαιρίες ή απειλές. Η ίδια περιβαλλοντική τάση μπορεί να έχει διαφορετικά αποτελέσματα σε επιχειρήσεις διαφορετικών βιομηχανικών κλάδων. Αλλαγές του περιβάλλοντος (PEST) θα οδηγήσουν σε διαφορετικούς αναμενόμενους ρόλους των επιχειρήσεων.

Η φύση αυτών που έχουν συμφέρον για την επιχείρηση (stakeholders) από τη μια πλευρά, αλλά και οι περιβαλλοντικές δυνάμεις από την άλλη, αποτελούν ένα χρήσιμο δείκτη για την πλέον κατάλληλη στρατηγική προσέγγιση που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση. Όταν το περιβάλλον είναι πολυσύνθετο, πολυτάραχο και αβέβαιο, θα πρέπει η επιχείρηση να είναι ιδιαίτερα προσεκτική και να αντιδρά ταχύτατα στις αλλαγές του. Μια προσεκτικά σχεδιασμένη προσέγγιση είναι ιδανική για σταθερές και προβλέψιμες καταστάσεις. Από την άλλη πλευρά, μια περισσότερο προδραστική (proactive) προσέγγιση θα πρέπει να υιοθετείται στις περιπτώσεις που το περιβάλλον αλλάζει ταχύτατα. [Γεωργόπουλος, 2004, σελ. 88-89]

Η πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βρίσκεται στην ικανότητα αναγνώρισης και ανταπόκρισης στην περιβαλλοντική αλλαγή πριν τον ανταγωνισμό. Αν και αυτό είναι προφανές, έχει παρατηρηθεί ότι κάποιες επιχειρήσεις μπορούν να προσαρμοστούν καλύτερα από άλλες και η διαφορά έγκειται στην ικανότητα των στελεχών να αναγνωρίζουν και να αντιλαμβάνονται εξωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες.

Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να ελέγχει επιτυχώς όλους τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντός της, αλλά πρέπει να γίνει επιλογή των σημαντικότερων. Αν και τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη συμφωνούν ότι η στρατηγική σημασία είναι αυτή που θα ορίσει τις σημαντικές μεταβλητές, ορισμένες φορές αποτυγχάνουν να εντοπίσουν ή ακόμη επιλέγουν να αγνοήσουν σημαντικές αλλαγές. Οι προσωπικές αξίες και η εμπειρία των στελεχών επηρεάζουν τόσο την αντίληψη τους για το τι είναι σημαντικό όσο και την ερμηνεία αυτών. [Wheelen - Hunger, 2008, σελ. 81]

1.4.3 Το άμεσο ή μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης

Το μακρο-περιβάλλον περιλαμβάνει εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις στην οικονομία. Τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να ασχολούνται και με τους περιβαλλοντικούς παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα τις επιχειρήσεις τους. Στο μικρο-περιβάλλον περιλαμβάνονται ένα πλήθος δυνάμεων που όλες επηρεάζουν άμεσα την επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι δυνάμεις αυτές βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με την επιχείρηση και αποτελούν τα συστατικά στοιχεία κάθε επιμέρους κλάδου και της οικονομίας γενικότερα. Σκοπός κάθε επιχείρησης είναι να συντονίσει και να συνδυάσει τις δυνάμεις αυτές με τρόπο που να αντλεί ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Το μικρο-περιβάλλον ή ανταγωνιστικό ή άμεσο περιβάλλον είναι εκείνο που έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση. Είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και αναπτύσσεται η επιχείρηση και περιλαμβάνει εκείνα τα στοιχεία ή ομάδες που άμεσα επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις κύριες λειτουργίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Μερικές από αυτές τις ομάδες (stakeholders) είναι οι μέτοχοι (shareholders), οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι τοπικές κοινωνίες, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις, διάφοροι σύλλογοι (π.χ. εμπορικός σύλλογος, βιομηχανικό επιμελητήριο) κ.ά. Πολλές φορές ονομάζεται και βιομηχανικός κλάδος (industry). Ένας βιομηχανικός κλάδος αποτελείται από επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν παρόμοιες παραγωγικές διαδικασίες και απασχολούν όμοιες ειδικότητες εργασίας και πωλούν τα προϊόντα τους σε παρόμοιους βασικά αγοραστές.

Για την κατανόηση του μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης, τα στελέχη θα πρέπει να παρακολουθούν και να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες και τις επιθυμίες κάθε μιας από τις παραπάνω ομάδες. Κάθε ομάδα χρησιμοποιεί διαφορετικά κριτήρια για να καθορίσει κατά πόσο ο οργανισμός ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες της και έτσι κρίνει τη διοίκηση της επιχείρησης. Επομένως, όταν μια από τις ομάδες πιστέψει ότι δεν ικανοποιείται ιδιαίτερα, θα πιέσει τον οργανισμό ώστε να λάβει τα απαραίτητα μέτρα για την ικανοποίησή της. Επομένως, όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας θα πρέπει να γνωρίζουν όχι μόνο τις κύριες ομάδες που υπάρχουν στο μικρο-περιβάλλον, αλλά και τα κριτήρια που κάθε μια από αυτές χρησιμοποιεί για να κρίνει την επίδοση της επιχείρησης. Τα ανώτατα στελέχη, λοιπόν, θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα ενδιαφέροντα και τις επιθυμίες των σημαντικότερων ομάδων του μικρο-περιβάλλοντος, όταν λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις.

Κατά την εξέταση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, τα διευθυντικά στελέχη εστιάζονται κυρίως στο συγκεκριμένο βιομηχανικό κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται η επιχείρηση. Τα στρατηγικά στελέχη πιστεύουν ότι ορισμένα είδη περιβάλλοντος είναι περισσότερο κερδοφόρα ή μπορούν να γίνουν περισσότερο κερδοφόρα από άλλα. Σήμερα εστιάζομαστε περισσότερο στο ρόλο

του βιομηχανικού κλάδου που ανήκει μια επιχείρηση για τον καθορισμό της κερδοφορίας, αν και η ερώτηση του τι ορίζει έναν κλάδο, ή των ορίων του κλάδου είναι δύσκολο να απαντηθεί. Από το 1980 το στρατηγικό μάνατζμεντ έχει σημαντικά επηρεασθεί από τα οικονομικά σχετικά με την κατανόηση της κερδοφορίας του κλάδου.

Έτσι, η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος για οποιαδήποτε επιχείρηση σχετίζεται με την εκτίμηση της ελκυστικότητας ανταγωνισμού του δεδομένου βιομηχανικού κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Η ελκυστικότητα του κλάδου σχετίζεται με την προοπτική κερδοφορίας που έχει μια επιχείρηση, η οποία ανταγωνίζεται στο συγκεκριμένο κλάδο. Συνεπώς, η ελκυστικότητα κάθε κλάδου εξαρτάται από την αλληλεπίδραση των διαφορετικών περιβαλλοντικών δυνάμεων που επηρεάζουν τη φύση του ανταγωνισμού. [Γεωργόπουλος, 2004, σελ. 90-91]

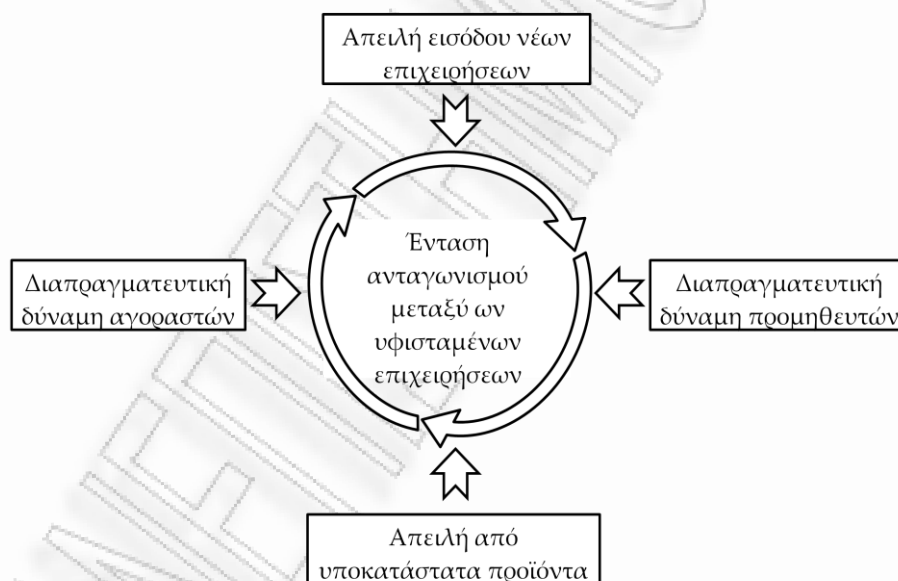
1.4.3.1 Η προσέγγιση του Porter

Ο καθηγητής του Harvard Michael Porter στο βιβλίο του «Ανταγωνιστική Στρατηγική» (Competitive Strategy) υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται. Ο βαθμός αυτής της έντασης καθορίζεται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις/ παράγοντες, οι οποίες καθορίζουν και την κερδοφορία του κλάδου.

Ο Porter ισχυρίζεται ότι η ανταγωνιστική στρατηγική είναι ένας συνδυασμός των στόχων που θέτει η επιχείρηση και των πολιτικών με τις οποίες επιδιώκει να επιτύχει τους στόχους αυτούς. Σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής κάθε επιχείρησης είναι να βρει την κατάλληλη θέση στο βιομηχανικό κλάδο που ανήκει, έτσι ώστε να αμυνθεί αποτελεσματικότερα από

τις ανταγωνιστικές δυνάμεις ή να τις επηρεάσει υπέρ αυτής. Σύμφωνα με τον Porter οι πέντε κύριες δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης είναι οι εξής:

- η απειλή από τους νέο-εισερχόμενους στο βιομηχανικό κλάδο
- η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- η πίεση ή απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων.



Διάγραμμα 1.1 Οι πέντε δυνάμεις του Porter

[πηγή: Porter M., "The Five Competitive Forces that shape Strategy", Harvard Business Review, January 2008]

Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά και διαρκή θεωρητικά υποδείγματα που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την περιγραφή της δομής του κλάδου. Υποστηρίζεται ότι ένας υψηλά ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος όπου εύκολα μπορεί μια επιχείρηση να πραγματοποιήσει κέρδη, ενώ ένας μη ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος όπου η κερδοφορία είναι συχνά χαμηλή ή σταθερά μειούμενη. Η αλληλεξάρτηση ανάμεσα σ' αυτές τις πέντε δυνάμεις παρέχουν σε κάθε κλάδο ένα ιδιαίτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Επίσης, είναι ιδιαίτερης σημασίας το γεγονός ότι το υπόδειγμα του Porter αναφέρεται σε έναν ολόκληρο κλάδο και όχι σε μια μεμονωμένη επιχείρηση. Επομένως, στο κέντρο του υποδείγματος τίθεται ολόκληρος ο βιομηχανικός κλάδος ο οποίος εκτιμάται. [Γεωργόπουλος, 2004, σελ. 92-93]

Παρακάτω εξετάζονται αναλυτικά οι πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού του υποδείγματος του Porter:

➤ **Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων**

Οι νέο-εισερχόμενοι σε έναν κλάδο τυπικά εισάγουν σ' αυτόν νέα δυναμικότητα, την επιθυμία να κερδίσουν μερίδιο αγοράς, καθώς και σημαντικούς πόρους. Συνεπώς, αποτελούν απειλή για τους ήδη υφιστάμενους ανταγωνιστές στον κλάδο. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου, καθώς και από την αναμενόμενη αντίδραση των ήδη υφιστάμενων ανταγωνιστών. Φραγμοί εισόδου αντιπροσωπεύουν εκείνες τις οικονομικές δυνάμεις που επιβραδύνουν ή παρακωλύουν την είσοδο άλλων επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναζητήσουν ή να επηρεάσουν διάφορους φραγμούς εισόδου για να επιβραδύνουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών.

Οικονομίες κλίμακας: καθώς αυξάνεται η ποσότητα ενός προϊόντος που παράγεται, το κόστος κάθε παραγόμενης μονάδας μειώνεται. Αυτά τα οφέλη

αναφέρονται ως οικονομίες κλίμακας. Οικονομίες κλίμακας μπορούν να αποκτηθούν μέσω των περισσότερων επιχειρηματικών λειτουργιών, όπως έρευνα και ανάπτυξη, προμήθεια, παραγωγή, μάρκετινγκ κλπ. Οι νέο-εισερχόμενοι αντιμετωπίζουν ένα δίλημμα όταν οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές έχουν οικονομίες κλίμακας. Η εισαγωγή στον κλάδο σε μικρή κλίμακα τους δημιουργεί μειονέκτημα κόστους, ενώ η εισαγωγή σε μεγάλη κλίμακα (δηλαδή ο νέο-εισερχόμενος να παράγει μεγάλη ποσότητα προϊόντος για να κερδίσει οικονομίες κλίμακας) ενέχει τον κίνδυνο σκληρής αντίδρασης από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές.

Απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο: ο ανταγωνισμός σε ένα νέο βιομηχανικό κλάδο απαιτεί επενδύσεις πόρων από την επιχείρηση. Εκτός από τις εγκαταστάσεις, κεφάλαια απαιτούνται για τα αποθέματα, τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ και άλλες κρίσιμες επιχειρηματικές λειτουργίες. Επομένως, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια δημιουργούν φραγμούς εισόδου, ιδιαίτερα αν η νέο-εισερχόμενη επιχείρηση πρέπει να πραγματοποιήσει επενδύσεις οι οποίες δεν αποδίδουν άμεσα, όπως επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη. Τελικά, αν και η ελκυστικότητα ενός νέου κλάδου μπορεί να είναι μεγάλη, το απαιτούμενο κεφάλαιο για επιτυχημένη είσοδο ίσως να μην είναι διαθέσιμο και η επιχείρηση τελικά να μην εισέλθει στην αγορά.

Διαφοροποίηση προϊόντος: η διαφοροποίηση του προϊόντος είναι ακόμη ένας παράγοντας που περιορίζει την είσοδο σε έναν κλάδο. Η διαφοροποίηση του προϊόντος αναφέρεται στις πραγματικές ή στις αντιλαμβανόμενες διαφορές που καθιστούν ένα προϊόν ιδιαίτερο ή μοναδικό στους αγοραστές. Αποτελεί ένα εργαλείο που οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να δεσμεύσουν την πίστη των αγοραστών για ένα προϊόν και να δημιουργήσουν σε αυτούς κόστος μετακίνησης. Η διαφοροποίηση αυξάνει τους φραγμούς εισόδου επειδή το κόστος υπερνίκησης των προτιμήσεων των υπαρχόντων αγοραστών είναι

πολύ υψηλό για τους νέο-εισερχόμενους. Η πίστη (loyalty) για το προϊόν μπορεί να είναι το αποτέλεσμα της εξυπηρέτησης των πελατών, της αποτελεσματικής εκστρατείας μάρκετινγκ ή της πρωτοπορίας της επιχείρησης σε ένα συγκεκριμένο τομέα.

Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής: το πρόβλημα στις επιχειρήσεις σήμερα δεν είναι να παράγουν ένα καλό προϊόν, αλλά να καταφέρουν να φτάσουν το προϊόν στον πιθανό αγοραστή. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων που, ενώ είχαν παραγωγή καλής ποιότητας προϊόντων, δεν μπορούσαν να διαθέσουν το προϊόν τους στην αγορά. Επομένως, η έλλειψη διαθεσιμότητας καναλιών διανομής για τους νέο-εισερχόμενους θέτει έναν ακόμη σημαντικό φραγμό εισόδου. Συχνά οι υπάρχουσες επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάζουν σημαντικά τα κανάλια διανομής καθυστερώντας ή παρακλύοντας την είσοδο νέων επιχειρήσεων. Οι νέο-εισερχόμενοι για να αντιμετωπίσουν την εταιρεία που είναι ειδική στις διανομές θα πρέπει να προσφέρουν επιθετική προώθηση, η οποία όμως έχει πάρα πολύ μεγάλο κόστος. Όσο λιγότερα είναι τα κανάλια διανομής για ένα προϊόν, τόσο υψηλότερο είναι το κόστος εισόδου για κάποιον νέο-εισερχόμενο στον κλάδο.

Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος: σε ορισμένες περιπτώσεις υφιστάμενοι ανταγωνιστές διαθέτουν πλεονεκτήματα κόστους που οι νέο-εισερχόμενοι δεν είναι σε θέση να αντιγράψουν. Ο υγιής ανταγωνισμός απαιτεί οι νέο-εισερχόμενοι να βρουν τρόπους που θα μειώσουν τη στρατηγική σπουδαιότητα τέτοιων παραγόντων.

Κυβερνητική πολιτική: η κυβέρνηση μπορεί να περιορίσει ή ακόμη και να εμποδίσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε διάφορους κλάδους. Οι κυβερνήσεις μπορούν να ελέγχουν την είσοδο σε διάφορους κλάδους μέσω αδειών και

διαφόρων απαιτήσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα μονοπώλια του ελληνικού κράτους και οι απελευθερώσεις των αγορών. [Γεωργόπουλος, 2004, σελ. 96-98]

➤ Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές αποτελούν τους κύριους συνεργάτες των επιχειρήσεων. Όμως, πολλές φορές η σχέση που δημιουργείται μεταξύ των επιχειρήσεων και των προμηθευτών μπορεί να αποβεί μοιραία. Η αύξηση των τιμών και η παροχή προϊόντων χαμηλότερης ποιότητας είναι δυνητικά μέσα με τα οποία οι προμηθευτές μπορούν να εξασκήσουν πίεση στις ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις. Εάν η επιχείρηση δε μπορεί να ανακτήσει το αυξημένο κόστος μέσω μετακύλησης του κόστους στους αγοραστές, τότε η κερδοφορία της επιχείρησης θα μειωθεί από τις ενέργειες των προμηθευτών. Γενικά, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη εάν:

- υπάρχουν ελάχιστοι προμηθευτές πρώτων υλών. Αυτό μειώνει τη δυνατότητα των ανταγωνιζόμενων στον κλάδο επιχειρήσεων να διαπραγματευτούν για καλύτερες τιμές, συμφωνίες παράδοσης ή ποιότητα. Κατασκευαστές που έχουν κατοχυρώσει τα προϊόντα τους με πατέντα συχνά εξασκούν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.
- δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού για τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες. Εάν δεν υπάρχουν υποκατάστατα, οι επιχειρήσεις του κλάδου θα πρέπει να αγοράζουν από τους υπάρχοντες προμηθευτές, οι οποίοι μπορούν να θέτουν τις τιμές όπου επιθυμούν.
- οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο δεν αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό των πωλούμενων από αυτούς προϊόντων. Επειδή οι επιχειρήσεις του κλάδου δεν αποτελούν σημαντικό πελάτη, οι προμηθευτές μπορούν να μειώσουν την αποστολή των προϊόντων ανάλογα με την στενότητα που αντιμετωπίζουν, να αποστείλουν μέρος της παραγγελίας, να μην εκτελέσουν κάποιες παραγγελίες ή ακόμη και να μη δεχτούν παραγγελίες, ενέργειες που

δημιουργούν προβλήματα στις επιχειρήσεις του κλάδου, μείωση των κερδών και τελικά αύξηση του ανταγωνισμού.

- το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου. Αυτό σημαίνει ότι το προϊόν των προμηθευτών είναι απαραίτητο για την παραγωγή των προϊόντων του βιομηχανικού κλάδου.
- οι προμηθευτές διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα ή έχουν δημιουργήσει «κόστος μετακίνησης» στους αγοραστές. Κόστος μετακίνησης (switching cost) είναι το επιπλέον κόστος που βαρύνει τους αγοραστές όταν αλλάζουν προμηθευτές.
- οι προμηθευτές μπορούν να ολοκληρωθούν εύκολα προς τα εμπρός (καθετοποίηση προς τα εμπρός) και με αυτό τον τρόπο να ανταγωνιστούν άμεσα με τους πρώην αγοραστές.

Οι δυνάμεις αυτές συνδυαζόμενες καθορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή. Όταν η δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη, τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να τους λάβουν σοβαρά υπόψη κατά τη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων. Γενικά, οι προμηθευτές αναζητούν υψηλές τιμές, σταθερή ζήτηση για τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες, έγκαιρη πληρωμή των οφειλών των πελατών τους καθώς και συνέπεια στην τήρηση των διαφόρων συμφωνιών με αυτούς.

Οι προμηθευτές είναι σημαντικοί για την επιχείρηση διότι μπορούν να την υποστηρίξουν σε νέους τρόπους βελτίωσης των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών καθώς και στη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας. Ακόμα, πρέπει να τονιστεί ότι επιχειρήσεις που δεν έχουν διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με τους προμηθευτές τους, μπορούν να εξισορροπήσουν τη δύναμή τους μέσω καθετοποίησης προς τα πίσω ή δημιουργώντας αγοραστικούς συνασπισμούς με άλλους αγοραστές. Η χρησιμοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων και του διαδικτύου είναι δυνατόν να βοηθήσει να δημιουργηθούν καταστάσεις όπου αγοραστές και προμηθευτές θα ωφελούνται αμοιβαία (win-win strategies). [Γεωργόπουλος, 2004, σελ. 100-102]

➤ Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι ανταγωνιζόμενες σε έναν κλάδο επιχειρήσεις επιθυμούν να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων. Οι αγοραστές των επιχειρήσεων επιθυμούν να αγοράζουν προϊόντα στην κατώτερη δυνατή τιμή, στην οποία οι ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις έχουν την κατώτερη αποδεκτή απόδοση της επένδυσης. Για να μειώσουν το κόστος οι αγοραστές διαπραγματεύονται για ανώτερη ποιότητα, καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης και χαμηλότερες τιμές. Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να επιτευχθεί ενθαρρύνοντας ανταγωνιστικές μάχες ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου από τον οποίο αγοράζουν προϊόντα.

Οι αγοραστές μπορούν να θεωρηθούν ως ανταγωνιστική απειλή όταν συμπιέζουν τις τιμές των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων ή όταν επιζητούν υψηλότερη ποιότητα και καλύτερη εξυπηρέτηση. Από την άλλη πλευρά, αγοραστές χωρίς διαπραγματευτική δύναμη προσφέρουν την ευκαιρία στις ανταγωνιζόμενες σε έναν κλάδο επιχειρήσεις να αυξήσουν τις τιμές και να έχουν μεγαλύτερη απόδοση. Σύμφωνα με τον Porter, οι αγοραστές έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με τις ανταγωνιζόμενες σε έναν κλάδο επιχειρήσεις εάν:

- υπάρχει ένας μικρός αριθμός αγοραστών που αγοράζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχονται από τον βιομηχανικό κλάδο. Έτσι δημιουργείται μια κατάσταση όπου οποιαδήποτε ανταγωνιζόμενη επιχείρηση του κλάδου δεν αντέχει να χάσει κάποιο πελάτη. Εάν χαθεί κάποιος πελάτης, τότε κινδυνεύουν να μειώσουν την παραγωγική διαδικασία ή ακόμα και να κλείσουν.
- ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούνται από τους αγοραστές είναι μεγάλος. Οι αγοραστές μεγάλων ποσοτήτων συχνά μπορούν να επιβάλλουν τους όρους που επιθυμούν στα διάφορα συμβόλαια συνεργασιών που δημιουργούνται, να επιτύχουν παραχωρήσεις τιμών ή ακόμη και να πουν στις προμηθεύτριες επιχειρήσεις τι να παράγουν.

- οι αγορές που πραγματοποιούνται από τον αγοραστή σε προϊόντα του κλάδου αντιπροσωπεύουν ένα υψηλό ποσοστό του συνολικού του κόστους. Σε αυτή την περίπτωση οι αγοραστές θα προσπαθήσουν να διερευνήσουν τη αγορά για καλύτερες τιμές στις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις του κλάδου.
- το προϊόν των προμηθευτών είναι αδιαφοροποίητο ή τυποποιημένο και άφθονο. Αυτό σημαίνει ότι οι αγοραστές είναι σίγουροι ότι μπορούν να βρουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού και το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό.
- οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη. Οι αγοραστές είναι κάτω από συνεχή πίεση να διατηρήσουν το κόστος των αγορών σε χαμηλά επίπεδα. Έτσι, τα μικρά κέρδη δημιουργούν κίνητρα για επίτευξη χαμηλότερων τιμών στις προμήθειες υλικών και πρώτων υλών.
- υπάρχει δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω για τον αγοραστή. Αυτό συμβαίνει όταν ο αγοραστής είναι σε θέση να εκτελέσει δραστηριότητες του κλάδου από τον οποίο προμηθεύεται πρώτες ύλες και άλλα υλικά.
- οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στον κλάδο. Η πληροφόρηση σχετικά με τις συνθήκες ζήτησης, τις τρέχουσες τιμές στην αγορά ακόμη και του κόστους παραγωγής προσφέρει τη δυνατότητα στους αγοραστές να ασκήσουν μεγαλύτερη πίεση στην επιχείρηση απ' ό,τι εάν η πληροφόρησή τους ήταν ελλιπής.

Οι δυνάμεις αυτές συνδυαζόμενες καθορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή, ανεξάρτητα εάν είναι ένας βιομηχανικός αγοραστής ή ο τελικός καταναλωτής. Οι αγοραστές χρησιμοποιούν τη δύναμή τους για να κερδίζουν χαμηλές τιμές, υψηλή ποιότητα, καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης και ευνοϊκούς όρους συναλλαγών. Οι αγοραστές ως ένα μέρος του άμεσου ή μικρο-περιβάλλοντος θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τα διευθυντικά στελέχη στις διαδικασίες του στρατηγικού μάνατζμεντ. Όσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική τους δύναμη, τόσο περισσότερους πόρους θα πρέπει να καταναλώνει η επιχείρηση για την παρακολούθηση και τη διαχείρισή τους. Οι ανάγκες, οι επιθυμίες και οι πιθανές ενέργειές τους θα πρέπει πάντοτε να λαμβάνονται υπόψη όταν καθορίζονται οι στρατηγικές και τα σχέδια υλοποίησης.

Σύμφωνα με τον Porter, οι προαναφερόμενες ανταγωνιστικές δυνάμεις, δηλαδή η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, θα πρέπει να εξετάζονται μαζί λόγω των παρόμοιων αποτελεσμάτων που επιφέρουν στον ανταγωνισμό. Πράγματι, όσο μεγαλύτερη είναι η δύναμη των προμηθευτών και των αγοραστών, τόσο συμπιέζονται τα κέρδη των ανταγωνιζόμενων στον κλάδο επιχειρήσεων. [Γεωργόπουλος, 2004, σελ. 103-105]

➤ **Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα**

Όλες οι επιχειρήσεις ενός κλάδου ανταγωνίζονται με επιχειρήσεις άλλων κλάδων που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα, δηλαδή προϊόντα που εξυπηρετούν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με εκείνες του κλάδου που αναλύεται. Ικανά να ικανοποιήσουν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες, αλλά με διαφορετικά χαρακτηριστικά, τα υποκατάστατα προϊόντα θέτουν μια ανώτατη τιμή πώλησης των προϊόντων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων.

Σε γενικές γραμμές, η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ισχυρότερη όταν οι αγοραστές αντιμετωπίζουν μικρό κόστος μετακίνησης, όταν η τιμή των υποκατάστατων προϊόντων είναι χαμηλότερη και η ποιότητα ή η επίδοσή τους είναι ίδια ή μεγαλύτερη από τα προϊόντα του κλάδου. Οι ανταγωνιζόμενες σε έναν κλάδο επιχειρήσεις για να μειώσουν την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων, θα πρέπει να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα που προσφέρουν σε σχέση με τα χαρακτηριστικά που είναι σημαντικά για τους αγοραστές (πχ. τιμή, ποιότητα προϊόντος, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, διανομή του προϊόντος κλπ.). Εάν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία χαρακτηρίζεται ως υποκατάστατο εξαρτάται από το πώς ορίζονται τα όρια του βιομηχανικού κλάδου. [Γεωργόπουλος, 2004, σελ. 105-107]

➤ Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων

Η ένταση του ανταγωνισμού που υπάρχει σε ένα κλάδο είναι ένα σημαντικό στοιχείο που πρέπει να ληφθεί υπόψη στη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Η απειλή εισόδου και υποκατάστατων καθώς και η διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών και αγοραστών παρέχουν το γενικό πλαίσιο ενός κλάδου. Η κερδοφορία ενός κλάδου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη μάχη που δίνεται από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές. Εάν η ένταση του ανταγωνισμού είναι χαμηλή, δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να υψώσουν τις τιμές και να έχουν μεγαλύτερη κερδοφορία. Ο πόλεμος των τιμών θα περιορίσει την κερδοφορία μειώνοντας τα περιθώρια που μπορούν να αποκτηθούν. Επομένως, έντονος ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες σε έναν κλάδο επιχειρήσεις απειλεί μια ισχυρή απειλή στη δυνατότητα επίτευξης κέρδους.

Η αντίληψη του Porter για την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων έχει να κάνει με αυτό που παραδοσιακά θεωρούσαμε ως ανταγωνισμό σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον. Ανταγωνισμός είναι η αρένα που παίζεται το ανταγωνιστικό παιχνίδι, δηλαδή άμεσες ή έμμεσες ενέργειες εναντίον των ανταγωνιστών, ώστε να αμυνθεί η επιχείρηση από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις. Αυτός ο παράγοντας δεν αναφέρεται σε συγκεκριμένες ενέργειες μεμονωμένων ανταγωνιστών, αλλά στη φύση του ανταγωνισμού στο σύνολο του κλάδου και στους παράγοντες εκείνους που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό.

Οι κυριότεροι παράγοντες που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό σε έναν βιομηχανικό κλάδο είναι οι εξής:

- *Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών ή ανταγωνιστές με ισοδύναμο μέγεθος.* Όταν υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές και έχουν το ίδιο μέγεθος υπάρχει ο κίνδυνος έντονου ανταγωνισμού καθώς η κάθε επιχείρηση θα προσπαθεί να επικρατήσει έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστών. Αντίθετα, οι περισσότεροι

σταθερές αγορές είναι εκείνες στις οποίες κυριαρχούν δεσπόζουσες επιχειρήσεις.

- *Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς.* Όταν ένας κλάδος βρίσκεται στη φάση της ανάπτυξης, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πόρους αποτελεσματικά για να εξυπηρετήσουν ένα συνεχώς αυξανόμενο αριθμό πελατών. Σε αυτή την περίπτωση, ίσως εκδηλωθούν πολύ λίγες ενέργειες από τις επιχειρήσεις για να προσελκύσουν πελάτες των ανταγωνιστών. Καθώς ο κλάδος περνά από τη φάση της ανάπτυξης στη φάση της ωρίμανσης ή ακόμα και στη φάση της παρακμής, η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει επειδή οι ανταγωνιστές επιθυμούν να εδραιωθούν ως ηγέτες της αγοράς ή να διατηρήσουν ένα σταθερό μερίδιο. Όταν οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να επιτύχουν τους στόχους των πωλήσεων επειδή δεν θα υπάρξει αύξηση της ζήτησης στην αγορά, οι επιχειρήσεις σε αγορές με χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης θα πρέπει να ανταγωνιστούν έντονα για να κερδίσουν μερίδιο αγοράς από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές.
- *Μεγάλη ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστους ή του κόστους αποθήκευσης στο ολικό κόστος.* Όταν η συμμετοχή του σταθερού κόστους στο συνολικό κόστος παραγωγής είναι μεγάλη, οι επιχειρήσεις προκαλούνται να χρησιμοποιήσουν ολόκληρη ή ένα πολύ μεγάλο μέρος της παραγωγικής τους δυναμικότητας. Έτσι, για να διαμοιράσουν το κόστος σε μεγάλες ποσότητες παραγόμενου προϊόντος, παράγουν μεγάλες ποσότητες. Επομένως, υπάρχει μεγάλη προσφορά προϊόντος στην αγορά με αποτέλεσμα να συμπιέζονται οι τιμές. Τέτοιες ενέργειες αυξάνουν τον ανταγωνισμό των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Το ίδιο συμβαίνει όταν το κόστος αποθήκευσης είναι υψηλό ή το προϊόν είναι φθαρτό. Και στις δυο περιπτώσεις οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να προσφέρουν στην αγορά μεγάλες ποσότητες προϊόντος με αποτέλεσμα να διαταραχθεί η σχέση μεταξύ προσφοράς και ζήτησης με

άμεση συνέπεια στην τιμή του προϊόντος και κατά συνέπεια στην αύξηση του ανταγωνισμού.

- *Χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος ή έλλειψη κόστους μετακίνησης.* Τα διαφοροποιημένα προϊόντα προκαλούν την αναγνώρισή τους από τους αγοραστές. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι χαμηλή σε βιομηχανικούς κλάδους που πολλές επιχειρήσεις έχουν επιτυχώς διαφοροποιήσει τα προϊόντα τους. Όμως, όταν οι αγοραστές θεωρούν το προϊόν του κλάδου αδιαφοροποίητο, ο ανταγωνισμός εντείνεται. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι αποφάσεις των αγοραστών βασίζονται κυρίως στην τιμή και στην εξυπηρέτηση. Λόγω της μη διαφοροποίησης του προϊόντος οι αγοραστές μπορούν εύκολα να μετακινηθούν (χαμηλό κόστος μετακίνησης) ανάμεσα στις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις και να αγοράσουν το προϊόν που τους συμφέρει.
- *Εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη.* Σε μερικούς βιομηχανικούς κλάδους οι υπάρχουσες οικονομίες κλίμακας υπαγορεύουν ότι η παραγωγική δυναμικότητα πρέπει να προστεθεί μόνο σε μεγάλα μεγέθη. Η εγκατάσταση παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη μπορεί να διαταράξει την ισορροπία ανάμεσα στην προσφορά και στη ζήτηση στον κλάδο. Πόλεμος τιμών χρησιμοποιείται συνήθως για να επέλθει η ισορροπία. Η επίτευξη, όμως, ισορροπίας με αυτό τον τρόπο θα έχει αρνητικά αποτελέσματα στην κερδοφορία της επιχείρησης.
- *Παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου.* Μερικές επιχειρήσεις συνεχίζουν να ανταγωνίζονται σε έναν κλάδο ακόμη και αν η αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων είναι χαμηλή ή ακόμη και αρνητική. Οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να ανταγωνίζονται σε έναν κλάδο χωρίς κέρδη λόγω υψηλών εμποδίων εξόδου. Τα εμπόδια εξόδου είναι οικονομικοί, στρατηγικοί ή συναισθηματικοί παράγοντες που αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να

παραμένουν και να συνεχίζουν να ανταγωνίζονται σε έναν κλάδο ακόμα και χωρίς κέρδη. Εμπόδια εξόδου μπορεί να προέρχονται από:

- ✓ Εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία (περιουσιακά στοιχεία με αξίες συνδεδεμένες με συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα ή τοποθεσία)
- ✓ Απαγορευτικό κόστος εξόδου (π.χ. εργασιακές συμβάσεις)
- ✓ Στρατηγικές αλληλεξαρτήσεις (αμοιβαίες σχέσεις εξάρτησης ανάμεσα σε διάφορες στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες της επιχείρησης)
- ✓ Συναισθηματικά εμπόδια (αποστροφή σε χρηματοοικονομικά κρινόμενες επιχειρηματικές αποφάσεις λόγω στενών σχέσεων με το προσωπικό)
- ✓ Κυβερνητικούς και κοινωνικούς περιορισμούς (κοινωνική πολιτική των κυβερνήσεων κτλ.)

Όταν υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου σε έναν κλάδο, οι επιχειρήσεις συνεχίζουν να ανταγωνίζονται χωρίς κέρδη προσφέροντας το προϊόν τους στον κλάδο με αποτέλεσμα η υπερβάλλουσα προσφορά να αυξάνει τον ανταγωνισμό.

Πρέπει να τονιστεί ότι τα εμπόδια εισόδου και εξόδου θα πρέπει να εξετάζονται συγχρόνως όταν μια επιχείρηση επιθυμεί να εισέλθει σε έναν βιομηχανικό κλάδο. Πολλές φορές επιχειρήσεις εξετάζουν μόνο τα εμπόδια εισόδου και αν τα βρουν σε χαμηλά επίπεδα, εισέρχονται στον κλάδο με δυσμενείς συνέπειες όχι μόνο για τη νέο-εισερχόμενη επιχείρηση αλλά και για ολόκληρο τον κλάδο.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι το υπόδειγμα του Porter μπορεί να χρησιμοποιηθεί από επιχειρήσεις που βρίσκονται σε έναν δεδομένο βιομηχανικό κλάδο και ενδιαφέρονται να αμυνθούν από τους παράγοντες του ανταγωνισμού ή από επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισέλθουν στον κλάδο. Συνεπώς, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, το υπόδειγμα εξετάζει τον κλάδο και όχι μεμονωμένες επιχειρήσεις. [Γεωργόπουλος, 2004, σελ. 107-112]

1.4.3.2 Κριτική και περιορισμοί του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων

Το υπόδειγμα του Porter είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τη μελέτη, ανάλυση και κατανόηση του μικρο-επιχειρησιακού περιβάλλοντος. ωστόσο, παρά τη σπουδαιότητά του, έχει υποστηριχθεί πως έχει κάποιες αδυναμίες και ελλείψεις. Μια από τις επικρίσεις που συχνά ακούγονται είναι ότι πρόκειται για ένα στατικό μοντέλο, το οποίο δεν εξετάζει την επίδραση των αλλαγών στο επιχειρησιακό περιβάλλον και στις δυνάμεις που το προσδιορίζουν. Επίσης, κατηγορείται ότι δεν λαμβάνει υπόψη την προοπτική συνεργασίας ανάμεσα στις επιχειρήσεις και στη δυνατότητά τους να επηρεάσουν από κοινού το περιβάλλον. Αυτά τα στοιχεία, τονίζουν οι επικριτές, είναι απαραίτητο να συνεξετάζονται με τις πέντε δυνάμεις του Porter, προκειμένου μια επιχείρηση να διαμορφώσει μια πιο αποτελεσματική στρατηγική.

Το υπόδειγμα του Porter έχει χαρακτηριστεί στατικό και έχει υποστηριχθεί πως βοηθά απλώς στην περιγραφή του περιβάλλοντος και δεν βοηθά στην πρόβλεψή του. Όλοι οι κλάδοι, άλλοι περισσότερο άλλοι λιγότερο, χαρακτηρίζονται από σταδιακές ή απότομες αλλαγές, που επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Ένας τρόπος πρόβλεψης των επικείμενων αλλαγών είναι η εξέταση του σημείου του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται ο κλάδος. Η ένταση και η φύση της καθεμίας από τις πέντε δυνάμεις του Porter διαφέρει αν ο κλάδος βρίσκεται σε εμβρυακό στάδιο ή σε στάδιο ανάπτυξης, ωρίμανσης ή παρακμής.

Εκτός από την αλλαγή πρέπει να εξετάζεται και η αλληλεπίδραση ανάμεσα στις επιχειρήσεις και στο περιβάλλον τους. Στο υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων γίνεται η υπόθεση πως αυτές οι δυνάμεις προσδιορίζουν την ελκυστικότητα του κλάδου και δε λαμβάνεται υπόψη η δυνατότητα των επιχειρήσεων να επιδράσουν στο περιβάλλον τους. Οι επιχειρήσεις δεν είναι παθητικές απέναντι στο περιβάλλον τους, αλλά μπορούν να το επηρεάσουν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό.

Πολλές από τις πλέον πετυχημένες επιχειρήσεις δεν έχουν στηρίξει την επιτυχία τους στην προσπάθειά τους να φτάσουν ή να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους, αλλά σε αυτό που ονομάζεται «καινοτομία αξίας» (value innovation). Στα πλαίσια αυτού του τρόπου δράσης, οι επιχειρήσεις δεν προσδιορίζουν τον τρόπο δράσης σύμφωνα με αυτόν των ανταγωνιστών τους, αλλά προσφέρουν εντελώς διαφορετικά προϊόντα και υπηρεσίες.

Επιπρόσθετα, το μοντέλο του Porter έχει συχνά κατηγορηθεί ότι δεν αναφέρεται στη δυνατότητα των επιχειρήσεων ενός κλάδου να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που μπορούν να προκύψουν από τη συνεργασία τους. Η συνεργασία δεν αντικαθιστά τον ανταγωνισμό αλλά συνυπάρχει με αυτόν. Για παράδειγμα, μια πιθανή συνεργασία ανάμεσα στην επιχείρηση και τους προμηθευτές της μπορεί να είναι περισσότερο αποτελεσματική από το σκληρό ανταγωνισμό μεταξύ τους.

Είναι φανερό πως δεν αποτελούν όλες οι δυνάμεις του Porter ιδιαίτερα πρόσφορο έδαφος για συνεργασία. Είναι πιθανότερο να συνεργαστεί η επιχείρηση με τους πελάτες ή τους προμηθευτές της, παρά με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου, τις νεοεισερχόμενες ή αυτές που προσφέρουν υποκατάστατα προϊόντα. Για παράδειγμα, δυο επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου μπορούν να συνεργαστούν για να εμποδίσουν άλλες να μπουν στον κλάδο ή για να αποφύγουν την απειλή υποκατάστασης. Η σημερινή επιχειρησιακή πραγματικότητα δείχνει ότι μια επιχείρηση προκειμένου να χαράξει μια αποτελεσματική στρατηγική πρέπει να εξετάσει τις ευκαιρίες για συνεργασία που παρουσιάζονται ακόμα και με τους άμεσους ανταγωνιστές της και να τις εκμεταλλευτεί.

Μια ακόμη κριτική που έχει ασκηθεί στο υπόδειγμα είναι πως δε λαμβάνεται υπόψη ο ανθρώπινος παράγοντας. Δε γίνεται καμία σημαντική αναφορά στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και στον τρόπο με τον οποίο μπορεί να επηρεάσει τις εξελίξεις του περιβάλλοντος.

Τέλος, η μελέτη του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης με τη βοήθεια των πέντε δυνάμεων του υποδείγματος του Porter πρέπει να συνδυαστεί με την ανάλυση του ευρύτερου (μάκρο) περιβάλλοντος, για να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο ολοκληρωμένη. [Παπαδάκης, 2007, σελ. 81-83]

1.4.3.3 Ανάλυση στρατηγικών ομάδων (strategic groups)

Η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων είναι χρήσιμη στις περιπτώσεις που κάποιος κλάδος χαρακτηρίζεται από ετερογένεια. Στη συγκεκριμένη ανάλυση χωρίζουμε κάποιον κλάδο σε ομάδες επιχειρήσεων. Οι ομάδες αυτές είναι πλασματικές για να διευκολύνουν την ανάλυση και δε σημαίνει πως πράγματι ο κλάδος διαχωρίζεται με αυτόν τον τρόπο. [Παπαδάκης, 2007, σελ. 83]

Το βασικό στοιχείο που διαφοροποιεί την επιχείρηση που ανταγωνίζεται σε έναν κλάδο είναι η ανταγωνιστική στρατηγική που υλοποιεί και η οποία εξαρτάται από τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της. Επομένως, είναι πολύ πιθανόν οι επιχειρήσεις που ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές να έχουν και παρόμοιες δυνάμεις και αδυναμίες. Η υπόθεση αυτή μας επιτρέπει να κατατάσσουμε τις επιχειρήσεις ενός κλάδου σε συγκεκριμένες ομάδες, οι οποίες αναφέρονται ως στρατηγικές ομάδες. Συνεπώς, κάθε στρατηγική ομάδα αποτελείται από παρόμοιες επιχειρήσεις. Η ομοιογένεια που παρατηρείται στις ομάδες αυτές κάνει ευκολότερη την ανάλυση του κλάδου, αφού μειώνεται σημαντικά ο αριθμός των επιχειρήσεων που θα αναλυθούν.

Η χρησιμότητα των στρατηγικών ομάδων έγκειται στο γεγονός ότι μας επιτρέπουν να κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν και αντιδρούν οι επιχειρήσεις, αναλύοντας τις στρατηγικές ομάδες στο σύνολό τους και όχι κάθε επιχείρηση μεμονωμένα. Το γεγονός αυτό μας δίνει μια πολύ καλή εικόνα για ολόκληρο τον κλάδο, την δομή του, την ελκυστικότητά του και επιτρέπει καλύτερες προβλέψεις για επερχόμενες αλλαγές. Γενικά, οι στρατηγικές ομάδες είναι πολύ χρήσιμες στα διευθυντικά στελέχη γιατί τα βοηθούν να κατανοήσουν

το ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις τους.

Κατά τον Porter, στρατηγική ομάδα είναι το σύνολο των επιχειρηματικών ομάδων, οι οποίες ακολουθούν ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές χρησιμοποιώντας τους ίδιους ή παρόμοιους πόρους. Έτσι, επιχειρήσεις που ακολουθούν την ίδια στρατηγική μπορούν να θεωρηθούν ότι παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά όσον αφορά τη δομή, τον προσανατολισμό και τους στόχους και κατά συνέπεια μπορούν να τοποθετηθούν στην ίδια στρατηγική ομάδα. Επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα μπορεί να είναι παρόμοιες μεταξύ τους σε έναν αριθμό διαφορετικών παραγόντων όπως:

- Αριθμός παραγόμενων προϊόντων
- Χρησιμοποιούμενη τεχνολογία
- Αγοραστές στους οποίους απευθύνονται
- Σχετική έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος
- Χρησιμοποιούμενα κανάλια διανομής
- Αριθμός εξυπηρετούμενων αγορών.

Επομένως, πολλοί και διαφορετικοί παράγοντες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ορίσουν μια συλλογή επιχειρήσεων σε μια στρατηγική ομάδα.

Γενικά, οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα παρουσιάζουν πολλά κοινά σημεία παράλληλα με τις ομοιότητες που εμφανίζουν ως προς την ακολουθούμενη στρατηγική. Συνήθως τείνουν να έχουν παρόμοια μερίδια αγοράς, να έχουν κοινούς στόχους αγοράς και να επηρεάζονται ή να αντιδρούν με παρόμοιους τρόπους στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος ή στις κινήσεις των ανταγωνιστών.

Οι επιχειρήσεις κάθε στρατηγικής ομάδας κινούνται με μεγάλη δυσκολία προς άλλη ομάδα. Οι στρατηγικές ομάδες είναι σταθερές και από το χαρακτηριστικό αυτό ξεχωρίζουν εύκολα μεταξύ τους. Τα εμπόδια στην κινητικότητα μεταξύ των στρατηγικών ομάδων (mobility barriers)

δημιουργούνται καθώς οι στρατηγικές κάθε ομάδας μπορούν να αντιγραφούν πολύ δύσκολα από επιχειρήσεις κάποιας άλλης στρατηγικής ομάδας μέσα στον ίδιο κλάδο. Αποφάσεις για αντιγραφή μπορούν να απαιτήσουν, και συνήθως απαιτούν, σημαντικές δαπάνες, απώλεια πολύτιμου χρόνου και αβεβαιότητα για το αποτέλεσμα.

Ο ανταγωνισμός είναι εντονότερος για τις επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα διότι παράγουν τα ίδια προϊόντα για τους ίδιους καταναλωτές. Μάλιστα, όσο πιο έντονος είναι ο ανταγωνισμός, τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος για την κερδοφορία κάθε επιχείρησης. Επίσης, το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter είναι διαφορετικό για κάθε στρατηγική ομάδα (π.χ. διαφορετική είναι η διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών των μεγάλων και καθιερωμένων εταιρειών σε σχέση με τις μικρότερες και τοπικού χαρακτήρα εταιρείες).

Η ανάλυση του ανταγωνισμού ενός κλάδου στο σύνολό του δεν είναι πάντα ιδιαίτερα χρήσιμη στο να δώσει στην επιχείρηση ή στους επενδυτές επαρκή και αντιπροσωπευτική απεικόνιση της πραγματικότητας, καθώς τα όρια του κλάδου αυτού πιθανόν να είναι ασαφή ή οι διαφορές που χαρακτηρίζουν τις επιχειρήσεις του κλάδου να είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Η διάκριση των στρατηγικών ομάδων δίνει σαφή εικόνα του κλάδου στους πιθανούς επενδυτές, καθώς θα γνωρίζουν με ποιον θα ανταγωνιστούν στον κλάδο, ποιες είναι οι δυνάμεις και αδυναμίες των ανταγωνιστών, ποια η στρατηγική τους και τι αλλαγές θα προκαλέσει η πιθανή είσοδός τους. Τα οφέλη που προκύπτουν από την ανάλυση των στρατηγικών ομάδων είναι:

- Καλύτερη κατανόηση του ανταγωνισμού τόσο για τις επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα, όσο και για τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις διαφορετικές ομάδες.
- Συμβάλλουν στο να εντοπιστούν οι επιχειρήσεις που είναι πιθανό να μεταπηδήσουν από τη μια στρατηγική ομάδα στην άλλη.
- Βοηθάει στην πρόβλεψη των αλλαγών της αγοράς και στην εξερεύνηση νέων στρατηγικών ευκαιριών.

Κατά στον Porter, ο διαχωρισμός των στρατηγικών ομάδων γίνεται με την επιλογή συγκεκριμένων στρατηγικών μεταβλητών, οι οποίες διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις του κλάδου και παίζουν καταλυτικό ρόλο στη βιωσιμότητα ή στην ανάπτυξή τους. Τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να καθορίσουν τους παράγοντες που είναι περισσότερο σχετικοί με τη δική τους επιχείρηση. Οι μεταβλητές που χρησιμοποιούνται συνήθως είναι οι ακόλουθες:

- Η εξειδίκευση, δηλαδή αν η επιχείρηση εστιάζει τις προσπάθειές της σε πιο συγκεκριμένα μικρότερα τμήματα της αγοράς (γεωγραφική εστίαση ή εστίαση στους πελάτες ή εστίαση στα προϊόντα).
- Η αναγνωρισιμότητα των προϊόντων (brand identification), δίνει έμφαση δηλαδή σε αυτό το χαρακτηριστικό και δεν επιθυμεί να ανταγωνιστεί στην τιμή ή σε άλλες μεταβλητές.
- Πολιτική πίεσης (push policy) ή πολιτική έλξης (pull policy), αν δηλαδή ο παραγωγός προωθεί τα προϊόντα μέσω των καναλιών διανομής ή αν τα προωθεί απευθείας στον τελικό καταναλωτή.
- Τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούνται.
- Η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών.
- Αν η επιχείρηση επιθυμεί να είναι ηγέτης στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών ή αν απλά ακολουθεί τους άλλους.
- Η έκταση της κάθετης ολοκλήρωσης.
- Η θέση του κόστους, δηλαδή η επιχείρηση έχει σαν στόχο το μικρότερο δυνατό κόστος στην παραγωγή και διάθεση του προϊόντος ή υπηρεσίας.
- Η τιμολογιακή πολιτική.
- Η έκταση της γεωγραφικής κάλυψης.
- Η δυνατότητα της επιχείρησης να επηρεάζει φορείς και ομάδες.
- Ο αριθμός των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρονται.
- Το ιδιοκτησιακό καθεστώς (αυτόνομη, θυγατρική, συνεταιριστική).
- Η εξυπηρέτηση που παρέχεται από την επιχείρηση και η οποία εξαρτάται από την εγκατάσταση, τη μεταφορά, την παροχή πληροφοριών και γενικά από ενέργειες που αφορούν την «υποστήριξη μετά την πώληση».
- Το μέγεθος της επιχείρησης.

Αφού εντοπιστούν οι πιο σημαντικές μεταβλητές του κλάδου, στη συνέχεια διαμορφώνεται η χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων. Η υπόθεση που γίνεται εδώ είναι ότι οι επιχειρήσεις που έχουν αναπτύξει τις ίδιες μεταβλητές στο ίδιο επίπεδο (π.χ. τον ίδιο βαθμό όσον αφορά την έκταση της κάθετης ολοκλήρωσης ή της διαφοροποίησης των προϊόντων) ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα. Από το σύνολο των μεταβλητών επιλέγονται εκείνες οι δύο που διαφοροποιούν καλύτερα τις επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στον κλάδο.

Οι απόψεις δίστανται όσον αφορά την αξία της ανάλυσης των στρατηγικών ομάδων για την κατανόηση της δομής ενός κλάδου. Ο Porter πιστεύει ότι οι στρατηγικές ομάδες παρέχουν σημαντική πληροφορία για την κατανόηση του τρόπου επιτυχούς ανταγωνισμού σε έναν κλάδο. Άλλοι συγγραφείς έχουν αντίθετη άποψη. Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει πειστική απόδειξη ότι οι στρατηγικές ομάδες υπάρχουν ως μέρος του κλάδου ή ότι η επίδοση της επιχείρησης εξαρτάται από τη συμμετοχή της επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα. Άλλοι υποστηρίζουν ότι η μεγάλη ποικιλία διαφορετικών προϊόντων σε πολλές επιχειρήσεις δυσχεραίνει την υλοποίηση της ανάλυσης των στρατηγικών ομάδων. Παρ' όλες τις κριτικές, η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων βοηθά στην επιλογή και στη μερική κατανόηση των στρατηγικών χαρακτηριστικών ενός κλάδου, την εξέλιξή του και τις στρατηγικές που ιστορικά έχουν επιτρέψει στις επιχειρήσεις να είναι επιτυχημένες. [Γεωργόπουλος, 2004, σελ. 112-118]

1.4.3.4 Εκτίμηση των επιδράσεων του μικρο-περιβάλλοντος

Μια ανάλυση των πέντε δυνάμεων είναι χρήσιμη για πολλούς λόγους. Κατανοώντας πώς οι πέντε παράγοντες επηρεάζουν τον ανταγωνισμό και την κερδοφορία ενός κλάδου, η επιχείρηση μπορεί καλύτερα να αντιληφθεί πώς να τοποθετηθεί στον κλάδο σε σχέση με τους παράγοντες ανταγωνισμού και τι

κέρδη μπορεί να προσδοκά. Επιπρόσθετα, τα στρατηγικά στελέχη μπορεί να αποφασίσουν να μεταβάλλουν τις πέντε δυνάμεις με ενέργειες όπως ανύψωση εμποδίων εισόδου μέσω διαφοροποίησης του προϊόντος ή μεγάλων οικονομικών κλίμακας.

Μια επιχείρηση μπορεί να διεξάγει μια ανάλυση των πέντε παραγόντων ανταγωνισμού πριν προβεί σε οποιαδήποτε ενέργεια για να εισέλθει σε έναν κλάδο. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να συμπεράνει ότι ο κλάδος δεν είναι ελκυστικός λόγω χαμηλών εμποδίων εισόδου, ισχυρών προμηθευτών ή αγοραστών, στενών υποκατάστατων προϊόντων, πολυάριθμων και ισχυρών υφιστάμενων ανταγωνιστών ή υψηλών εμποδίων εξόδου. Τελικά, οι ανάγκες, οι επιθυμίες και οι αναμενόμενες αντιδράσεις των υφιστάμενων επιχειρήσεων, των προμηθευτών και των αγοραστών θα πρέπει να εξετάζονται όταν διαμορφώνονται και υλοποιούνται στρατηγικές.

Τα στρατηγικά στελέχη, για να διοικήσουν μια επιχείρηση αποτελεσματικά, θα πρέπει να κατανοήσουν τη δομή του κλάδου στον οποίο η επιχείρηση ανταγωνίζεται. Αυτή η κατανόηση βοηθά τα στελέχη να επιλέξουν ανταγωνιστικές στρατηγικές που επιτρέπουν στην επιχείρησή τους να επηρεάσει θετικά τις ανταγωνιστικές δυνάμεις ή να τις εμποδίσει να μειώσουν την κερδοφορία της. [Γεωργόπουλος, 2004, σελ. 119]

1.4.4 Εκτίμηση του εσωτερικού περιβάλλοντος

Υπάρχει η άποψη πως, στην προσπάθεια διαμόρφωσης στρατηγικών προγραμμάτων, η επιχείρηση πρέπει να είναι εξωστρεφής και προσανατολισμένη στο εξωτερικό περιβάλλον, καθώς αυτό ασκεί πίεση προς την επιχείρηση με τις συνεχείς αλλαγές που υφίσταται και τη δημιουργία νέων δεδομένων, τα οποία επηρεάζουν τη ζωή και τη δράση της επιχείρησης. Στην

περίπτωση αυτή υποτιμάται πολλές φορές ή θεωρείται ως δεδομένο το επίπεδο οργάνωσης και προετοιμασίας της επιχείρησης, η γνώση της εσωτερικής πραγματικότητας, οι δυνατότητες της επιχείρησης, η συσσωρευμένη εμπειρία ή η απουσία της, η γνώση για τα προϊόντα των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων κ.α. Στις μεγάλες επιχειρήσεις δημιουργείται έτσι εκ των πραγμάτων μια σύγχυση μεταξύ αυτού που ονομάστηκε ανάλυση του εσωτερικού και ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Ουσιαστικά δεν πρέπει να υπάρχει αυστηρή διάκριση μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, γιατί τα δυο αυτά στοιχεία είναι μεταξύ τους συγκοινωνούντα δοχεία, αλληλεπιδρούν και αλληλεξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό και η διάκρισή τους γίνεται για λόγους απλοποίησης και κατανόησης του εσωτερικού και εξωτερικού κόσμου της επιχείρησης.

Δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να λησμονούμε αυτό το είδος διασύνδεσης εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, γιατί πολλά θέματα που πολλές φορές μοιάζουν να είναι στοιχεία του πρώτου ανήκουν στο δεύτερο και αντιστρόφως, ή ανήκουν και στα δυο. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε ότι η ανάλυση ΔΑΕΑ (ανάλυση Δυνάμεων – Αδυναμιών – Ευκαιριών – Απειλών) απέκτησε ιδιαίτερη σημασία και παραμένει ένας βασικός τρόπος γνώσης πολλών στοιχείων που συνθέτουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται και αναπτύσσει τη δράση της η επιχείρηση, ακριβώς διότι εκφράζει μια απόπειρα συνδυασμού του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντός της. [Παπούλιας, 2002, σελ. 101-102]

Κάθε επιχείρηση είναι απαραίτητο να προβεί, εκτός από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για την ανίχνευση ευκαιριών και απειλών, και στην ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Η ανάλυση αυτή στοχεύει στην ανεύρεση εκείνων των μεταβλητών που μπορούν να αποτελούν δυνάμεις ή αδυναμίες της επιχείρησης. Μια μεταβλητή χαρακτηρίζεται ως δύναμη όταν μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Είναι οι πόροι, οι ικανότητες ή άλλα πλεονεκτήματα της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Μια επιχείρηση πρέπει να διαθέτει ή να

μπορεί να αποκτήσει τους πόρους, τη μοναδικότητα και τις ανταγωνιστικές ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής. Ελλείψεις πόρων, κενά στις ικανότητες και αδυναμίες στην ανταγωνιστική θέση κάνουν την επιδίωξη βέβαιων στρατηγικών παρακινδυνευμένες ή ανεπιθύμητες. Συνεπώς, αδυναμία είναι μια κατάσταση που θέτει την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

Η εστίαση του κεφαλαίου αυτού είναι στην ίδια την επιχείρηση. Μέσω της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος μια επιχείρηση καθορίζει τι μπορεί να κάνει, δηλαδή ποιες είναι οι ενέργειες που επιτρέπονται να πραγματοποιηθούν από τους πόρους (resources), τις ικανότητες (capabilities), τη βασική ικανότητα ή τον πυρήνα ανταγωνισμού (core competence) και τη διακεκριμένη ή μοναδική ικανότητά της (distinctive competence). Η ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών απαιτεί τα διευθυντικά στελέχη να κατανοήσουν πως οι δυνάμεις και οι αδυναμίες κάθε επιχείρησης διαφέρουν από αυτές των ανταγωνιστών. Οι διαφορές αυτές θέτουν τα θεμέλια πάνω στα οποία κάθε επιχείρηση βασίζει τη στρατηγική της στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. [Γεωργόπουλος, 2004, σελ. 125-126]

1.4.4.1 Η θεωρία των πόρων – ικανοτήτων της επιχείρησης

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων (resource based view), η οποία έχει αναπτυχθεί τις τελευταίες δύο δεκαετίες, προσβέυει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τις εκμεταλλεύεται.

Οι υποστηρικτές της θέωσης αυτής διατείνονται ότι σε μια περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς – οι προσδοκίες των πελατών είναι άστατες και η τεχνολογία εξελίσσεται

λιγγωδώς - τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εσωτερικού περιβάλλοντος κάθε επιχείρησης συνθέτουν μια περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή μιας στρατηγικής. Από την θεωρία των πόρων και ικανοτήτων προκύπτουν δυο παραδοχές, ώστε να γίνει αντιληπτή η μεγάλη σημασία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Πρώτον, οι πόροι και οι ικανότητες παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική της επιχείρησης και δεύτερον, αποτελούν πρωταρχικές πηγές επιτυχίας και κερδοφορίας.

Καθώς, λοιπόν, η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από τους πόρους και ικανότητές της, αυτά αποτελούν αντικείμενο στρατηγικού ενδιαφέροντος. Αναφορικά με την ταξινόμησή τους, προτείνονται οι ακόλουθες τρεις κατηγορίες:

- Οι φυσικοί πόροι
- Οι ανθρώπινοι πόροι, και
- Οι οργανωσιακοί πόροι

Ενδεικτικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι φυσικοί πόροι περιλαμβάνουν τις πρώτες ύλες, την τεχνολογία, το μηχανολογικό εξοπλισμό και τις καινοτομίες. Οι ανθρώπινοι πόροι αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, τις ικανότητές του, τις γνώσεις που διαθέτει και την εμπειρία του. Οι οργανωσιακοί πόροι αναφέρονται στη χρηματοδότηση, τη διοίκηση, την ηγεσία και την κουλτούρα της επιχείρησης.

Κάθε επιχείρηση διαθέτει σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό μια πλειάδα φυσικών, ανθρώπινων και οργανωσιακών πόρων. Ωστόσο αυτοί από μόνοι τους δεν είναι αρκετοί για να χαρίσουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πρέπει να συνδυάζει αυτούς του αναμφισβήτητα πολύτιμους πόρους για να δημιουργεί ικανότητες (capabilities). Κατά συνέπεια, οι ικανότητες μιας επιχείρησης προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων. Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δυο κατηγορίες, τις οριακές ικανότητες (threshold competencies) και τις ικανότητες κορμού (core competencies). Οι οριακές ικανότητες είναι ικανότητες τις οποίες είτε διαθέτουν

και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Αντιθέτως, οι *ικανότητες κορμού* (ή *μοναδικές ικανότητες*) είναι ικανότητες που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να μας δώσουν διατηρητέο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να μας οδηγήσουν σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα. Για παράδειγμα, μια τεχνολογία ή συγκεκριμένες πρώτες ύλες μπορεί να αποτελούν οριακές ικανότητες γιατί μπορούν να αποκτηθούν χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα, ικανότητες κορμού μπορεί να είναι η επιχειρησιακή κουλτούρα και το κλίμα εργασίας και δεν μπορούν να αποτελέσουν εύκολα αντικείμενο μίμησης. Συνεπώς, γίνεται φανερό ότι το ζητούμενο είναι να αποκτήσει η επιχείρηση *ικανότητες κορμού* – *μοναδικές ικανότητες* για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Βέβαια, και οι οριακές ικανότητες είναι απαραίτητες αφού αποτελούν την αναγκαία συνθήκη, ενώ οι ικανότητες κορμού την ικανή για την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και επιτυχία.

Συνοψίζοντας, η κεντρική ιδέα του εντοπισμού των ικανοτήτων της επιχείρησης είναι να προσδιοριστεί τι μπορεί η επιχείρηση να κάνει καλύτερα από τον ανταγωνισμό. Αυτές οι ικανότητες θα χρησιμοποιηθούν ως βάση και εφελθτήριο για την ανάπτυξη στρατηγικής. [Παπαδάκης, 1998]

1.4.4.2 Αποτίμηση της δυνητικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης

Οι ικανότητες μιας επιχείρησης είναι το αποτέλεσμα της αποδοτικής χρήσης των πόρων που διαθέτει. Από αυτό γίνεται φανερό ότι στη διαδικασία αποτίμησης της δυνητικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων επιβάλλεται να συνυπολογιστούν τόσο οι σχέσεις μεταξύ πόρων και ικανοτήτων, όσο και η πολυπλοκότητα των σχέσεων αυτών. Βασικό κριτήριο της αποτίμησης της δυνητικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων είναι το

κατά πόσο έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η δυνατότητα αυτή συνδέεται άμεσα με το ρυθμό απαξίωσης των πόρων και των ικανοτήτων, καθώς και με την τυχόν αντιγραφή τους από τους ανταγωνιστές. Το κατά πόσο οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης θα αποσβεσθούν ή θα αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης εξαρτάται από ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Αυτά είναι τα εξής:

1. *Σταθερότητα (durability)*: είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης αποσβένονται ή απαξιώνονται. Είναι προφανές ότι όσο μεγαλύτερο κύκλο ζωής παρουσιάζουν οι ικανότητες και οι πόροι, τόσο περισσότερο διατηρούνται και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα. Ο αυξανόμενος ρυθμός ανάπτυξης της τεχνολογίας κατά τα τελευταία χρόνια έχει μειώσει σε μεγάλο βαθμό τη διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που στηρίζονται σε καινοτομίες ή σε τεχνολογικό εξοπλισμό. Το ίδιο φαινόμενο παρατηρείται και στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που βασίζονται σε συγκεκριμένες πλουτοπαραγωγικές πηγές εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης των αγορών και της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αντίθετα, ικανότητες όπως η κουλτούρα ή η φήμη της επιχείρησης χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερο βαθμό σταθερότητας. Γενικά, οι ικανότητες απαξιώνονται συνήθως με πιο αργούς ρυθμούς από τους πόρους.
2. *Διαύγεια (transparency)*: είναι η ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές μπορούν να αναλύσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, δηλαδή να προσδιορίσουν τις ικανότητες, τους πόρους και τη σχέση που τις συνδέει και παρέχει το συγκριτικό πλεονέκτημα. Επομένως, αναφερόμαστε στο χρονικό διάστημα που χρειάζεται να παρέλθει προκειμένου να είναι σε θέση οι ανταγωνιστές να μιμηθούν τις ικανότητες κορμού στις οποίες βασίζεται η στρατηγική της επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερο είναι αυτό το χρονικό διάστημα, τόσο θα είναι η επιχείρηση σε θέση να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό. Όταν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα είναι περίπλοκο και περιλαμβάνει το συνδυασμό και συντονισμό πολλών

ικανοτήτων και πόρων, είναι δύσκολο να εντοπιστεί και να αναλυθεί από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα, πλεονεκτήματα που στηρίζονται σε έναν κυρίαρχο πόρο ή μια δεσπόζουσα ικανότητα γίνονται πιο εύκολα αντικείμενο μίμησης από τους ανταγωνιστές.

3. *Μεταβιβασιμότητα (transferability)*: η μεταβιβασιμότητα είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες προκειμένου να μιμηθούν τη στρατηγική μιας επιχείρησης. Όσο πιο εύκολο είναι να συγκεντρώσουν αυτά τα στοιχεία, τόσο μικρότερη θα είναι η διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης. Η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τα απαραίτητα στοιχεία επηρεάζεται από ορισμένους παράγοντες. Συγκεκριμένα, από την ποιότητα των πληροφοριών που διαθέτουν σχετικά με τους πόρους και τις ικανότητες που θέλουν να αποκτήσουν, τη γεωγραφική διασπορά τους (η οποία ενδέχεται να καταστήσει τη συγκέντρωσή τους κοστολογικά ασύμφορη) και την ιδιαίτερη φύση τους (η οποία μπορεί να κάνει αδύνατη τη μεταβίβασή τους).
4. *Δυνατότητα αντιγραφής (duplicability)*: πρόκειται για τη δυνατότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν τους ίδιους πόρους και ικανότητες για να μιμηθούν την επιτυχία μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, ακόμη και να μια επιχείρηση προσλάβει διοικητικά στελέχη από έναν ανταγωνιστή της, αυτό δε σημαίνει υποχρεωτικά ότι αυτομάτως θα αποκτήσει την αποτελεσματική διοίκηση ή την κουλτούρα του ανταγωνιστή της. Βέβαια, ο μηχανολογικός εξοπλισμός ή οι πρώτες ύλες μπορούν να αποκτηθούν και να χρησιμοποιηθούν χωρίς ιδιαίτερες δυσκολίες. Όμως, εκτός από τα δυο αυτά άκρα, υπάρχουν και ορισμένες ικανότητες που ενώ εκ πρώτης όψεως φαίνονται εύκολα αντιγράψιμες, τελικά αποδεικνύεται ότι αντιγράφονται πολύ δύσκολα, όπως για παράδειγμα τα συστήματα αποθεμάτων just-in-time και οι κύκλοι ποιότητας, οι οποίοι πρωτοεφαρμόστηκαν από ιαπωνικές επιχειρήσεις. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι, παρά τις απλές διεργασίες που απαιτούν ο βαθμός συντονισμού, το υψηλό επίπεδο συνεργασίας και η νοοτροπία που χρειάζεται τις καθιστούν πολύ δύσκολες για μίμηση.

Ενδιαφέρον παράδειγμα αποτελεί η επιχείρηση Toyota. Στο εργοστάσιό της στις Ηνωμένες Πολιτείες επιτρέπεται στα στελέχη ανταγωνιστικών επιχειρήσεων να επισκέπτονται τους χώρους παραγωγής δυο φορές την εβδομάδα και να παρακολουθούν το περίφημο πλέον Toyota Production System (TPS). Θα υπέθετε κανείς ότι η ενέργεια αυτή της Toyota μάλλον επιπόλαιη είναι καθώς είναι πιθανόν οι ανταγωνιστές να μάθουν πολύτιμα μυστικά. Όμως, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Toyota δεν βρίσκεται σε καμία μεμονωμένη δραστηριότητα της διαδικασίας παραγωγής. Το TPS είναι ένα ζωντανό σύστημα που βασίζεται σε επιμέρους ικανότητες, οι οποίες δεν είναι διαυγείς και είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Είναι χαρακτηριστικό ότι ούτε η ίδια η Toyota κατόρθωσε να μεταφέρει με απόλυτη επιτυχία το TPS από την Ιαπωνία στην Αμερική.

Από την ανάλυση που προηγήθηκε εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι πιο σημαντικοί πόροι και ικανότητες μιας επιχείρησης είναι εκείνες που χαρακτηρίζονται από σταθερότητα και διάρκεια, είναι δύσκολο να γίνουν αντιληπτές και να αναλυθούν από τους ανταγωνιστές, δύσκολο να μεταβιβαστούν και να αντιγραφούν. Μια εξίσου σημαντική προϋπόθεση είναι ότι η επιχείρηση πρέπει να έχει την πλήρη κατοχή και τον απόλυτο έλεγχο των πόρων και ικανοτήτων. Ως εκ τούτου, οι εν λόγω πόροι και ικανότητες αποτελούν τις ικανότητες κορμού. Επομένως, είναι φανερό ότι ο σχεδιασμός της στρατηγικής είναι αναγκαίο να στηριχθεί σε αυτές. Στόχος της οφείλει να είναι η όσο το δυνατόν πιο αποδοτική χρήση των ικανοτήτων κορμού ώστε να προκύψουν ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. [Παπαδάκης, 1998]

1.4.4.3 Η έννοια της αλυσίδας αξίας

Ο Porter στο βιβλίο του «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» (Competitive Advantage, 1985), αναφέρεται στην έννοια της αλυσίδας αξίας και στη σημασία

της στον ανταγωνισμό. Στο πλαίσιο της αλυσίδας αξίας, οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης διακρίνονται σε κύριες δραστηριότητες και σε δραστηριότητες υποστήριξης. Οι δυο αυτές κατηγορίες δραστηριοτήτων με ένα όνομα αναφέρονται ως δραστηριότητες αξίας. Ο Porter (1985) θεωρεί ότι μια επιχείρηση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνοντας να εκτελέσει αυτές τις δραστηριότητες αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της. Ειδικότερα, ο Porter περιγράφει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως εξής: «το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από την αξία που η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει στους αγοραστές της, όταν η αξία αυτή υπερέχει από το κόστος δημιουργίας της. Αξία είναι το τι επιθυμούν να πληρώσουν οι καταναλωτές και η υπεροχή της αξίας πηγάζει από την προσφορά χαμηλότερων τιμών από αυτές που πληρώνουν οι καταναλωτές για ισοδύναμα οφέλη, ή από την παροχή μοναδικών οφελών τα οποία αντισταθμίζουν μια υψηλότερη τιμή». Επίσης, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το πλεονέκτημα που αποκτά μια επιχείρηση λόγω της ικανότητάς της να μετατρέπει αποτελεσματικότερα πρώτες ύλες σε έτοιμα προϊόντα ή υπηρεσίες. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πηγάζει από τις πολλές δραστηριότητες που η επιχείρηση εκτελεί, όπως σχεδιασμός, παραγωγή, marketing και πωλήσεις, διανομή και υποστήριξη του προϊόντος.

Κάθε επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο δραστηριοτήτων που είναι απαραίτητες για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη των προϊόντων της. Κάθε μια από αυτές είναι δυνατόν να προσθέτει αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία και επομένως να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης εμφανίζει τη συνολική αξία του προϊόντος και αποτελείται από τις δραστηριότητες αξίας που διακρίνονται επιμέρους σε δυο βασικές κατηγορίες, τις κύριες δραστηριότητες και τις δραστηριότητες υποστήριξης, και το περιθώριο, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα.

Οι δραστηριότητες αξίας αποτελούν το σύνολο των δραστηριοτήτων (φυσικές και τεχνολογικές) που εκτελεί μια επιχείρηση, ενώ το περιθώριο είναι η διαφορά μεταξύ της αξίας του προϊόντος και του συνολικού κόστους εκτέλεσης

όλων των δραστηριοτήτων μέχρι την τελική διάθεσή τους στους πελάτες. Κύριες θεωρούνται οι δραστηριότητες που συμβάλλουν στη φυσική δημιουργία του προϊόντος, στην πώλησή του, στη μεταφορά του στον αγοραστή και στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Υποστηρικτικές δραστηριότητες είναι εκείνες που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για τη διασφάλισή τους και παράλληλα κάθε μια ξεχωριστά υποστηρίζει τις υπόλοιπες.



Διάγραμμα 1.2 Σχηματική απεικόνιση της αλυσίδας αξίας κατά τον Porter
 [Πηγή: Porter M., Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance, 1985, Free Press N.Y.]

Κύριες δραστηριότητες

Η αλληλουχία των δραστηριοτήτων μέσω των οποίων η πρώτη ύλη μετατρέπεται σε οφέλη που απολαμβάνουν οι πελάτες ονομάζονται κύριες δραστηριότητες. Πέντε βασικές δραστηριότητες διαμορφώνουν αυτή την

αλληλουχία: η διαχείριση εισροών, οι λειτουργίες (μετατροπή εισροών σε εκροές), η διαχείριση εκροών, το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις, και οι υπηρεσίες μετά την πώληση. Συνεργαζόμενες οι δραστηριότητες αυτές καθορίζουν τις βασικές λειτουργικές διαδικασίες που περιβάλλουν το προϊόν ή την υπηρεσία.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι δυνατό να γίνει κατανοητό εξετάζοντας την επιχείρηση μόνο ως ενιαίο σύνολο. Πρέπει να διασπαστεί το σύνολο αυτό σε δραστηριότητες, οι οποίες μπορούν να επιτευχθούν με χαμηλότερο κόστος ή αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές και επομένως να προσδώσουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σκοπός είναι να μελετηθεί τόσο η φύση των δραστηριοτήτων όσο και οι υφιστάμενες συνέργιες μεταξύ τους.

➤ *Διαχείριση εισροών (inbound logistics)*

Ασχολείται με τη διακίνηση των υλικών που παραλαμβάνονται από τους προμηθευτές της επιχείρησης. Περιλαμβάνει τις δραστηριότητες της παραλαβής, αποθήκευσης και διαχείρισης των εισαγόμενων στην επιχείρηση υλικών. Αφορά λειτουργίες όπως διαχείριση υλικών, αποθήκευση, έλεγχος αποθεμάτων, προγραμματισμός και διαχείριση των απαιτούμενων μέσων, καθώς και τυχόν επιστροφές σε προμηθευτές. Η διαχείριση εισροών θεωρείται κύρια δραστηριότητα επειδή με αυτή μπορούμε να προσθέσουμε αξία κατά τη διαδικασία εισαγωγής των εισροών και αντιπροσωπεύει μια κύρια πηγή άμεσου κόστους για την επιχείρηση. Επομένως, νέες τεχνικές και βελτιώσεις στον έλεγχο αποθεμάτων, στην αποθήκευση και στη διακίνηση των υλικών μπορούν δραματικά να βελτιώσουν την κοστολογική θέση της επιχείρησης.

➤ *Λειτουργίες (operations)*

Είναι οι δραστηριότητες και οι διαδικασίες που μετατρέπουν πρώτες ύλες, εξαρτήματα και άλλες εισροές σε έτοιμα προϊόντα και αφορούν τη

δημιουργία, κατασκευή και παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, αφορούν τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τον χρησιμοποιούμενο μηχανολογικό εξοπλισμό, τη συσκευασία του προϊόντος, τη συναρμολόγησή του, τη συντήρηση των μηχανημάτων και τον έλεγχο της ποιότητας των προϊόντων. Βελτιώσεις σε οποιαδήποτε από αυτές τις δραστηριότητες συχνά οδηγούν σε προϊόντα υψηλότερης ποιότητας, σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και γενικά σε ταχύτερη ανταπόκριση στις συνθήκες της αγοράς.

➤ *Διαχείριση εκροών (outbound logistics)*

Αναφέρεται στη μεταφορά των έτοιμων προϊόντων στα δίκτυα διανομής. Το βασικό σημείο της διαχείρισης εκροών είναι η διαχείριση της ροής και διανομής των προϊόντων στους ενδιάμεσους αγοραστές, οι οποίοι είναι συνήθως χονδρέμποροι ή λιανοπωλητές. Δραστηριότητες και διαδικασίες που σχετίζονται με η διαχείριση εκροών περιλαμβάνουν την αποθήκευση και διακίνηση των έτοιμων προϊόντων, τον έλεγχο των αποθεμάτων, τη λειτουργία της μεταφοράς τους και τη διαδικασία παραγγελιών. Όπως και στην περίπτωση της διαχείρισης εισροών και των λειτουργιών, βελτιώσεις στην αποδοτικότητα και στην ανταποκρισιμότητα μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης.

➤ *Μάρκετινγκ & Πωλήσεις (marketing & sales)*

Περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως διαφήμιση, προώθηση, μίγμα προϊόντος, τιμολόγηση, διαθέσιμα δίκτυα διανομής, συνεργασία με χονδρεμπόρους και πωλητές. Το μάρκετινγκ θεωρείται σημαντικό γιατί βοηθά την επιχείρηση να καθορίσει το ανταγωνιστικό πεδίο δράσης των δραστηριοτήτων που προσθέτουν αξία. Η δραστηριότητα του μάρκετινγκ ασχολείται και με θέματα τιμολόγησης. Έτσι, η τιμή που η επιχείρηση είναι σε θέση να επιλέξει για το

προϊόν δίνει μια μέτρηση της αξίας που έχει δημιουργήσει για τους πελάτες της. Τέλος, υπάρχουν πολλά σημαντικά θέματα που πρέπει να καθοριστούν, όσον αφορά τον τρόπο διανομής του προϊόντος ή παροχής της υπηρεσίας στους πελάτες. Τα προηγούμενα περιλαμβάνουν την εκτίμηση της θέσης και της διαπραγματευτικής δύναμης των ενδιαμέσων σε σχέση με τη χρήση άμεσου προσωπικού πωλήσεων καθώς και τον καθορισμό της τοποθεσίας των σημείων λιανικής πώλησης.

➤ *Υπηρεσίες μετά την πώληση (service)*

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες μετά την πώληση αναγνωρίζονται σήμερα ως μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες αξίας μιας επιχείρησης. Η αξία τις περισσότερες φορές ορίζεται από τον ίδιο τον πελάτη. Επομένως, η εξυπηρέτηση των πελατών έχει εξελιχθεί σε ένα σημαντικό μέσο ανταγωνισμού οποιουδήποτε επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η εξυπηρέτηση των πελατών περιλαμβάνει δραστηριότητες και διαδικασίες όπως εγγυήσεις, επιδιορθώσεις, ενημέρωση και εκπαίδευση των αγοραστών, προσαρμογή του προϊόντος σε τυχόν απαιτήσεις των αγοραστών, όπως επίσης και ανταπόκριση της επιχείρησης σε συγκεκριμένες ανάγκες και παράπονα των τελικών καταναλωτών. Η εξυπηρέτηση των πελατών είναι πολύ σημαντική ως ανταγωνιστικό όπλο, επειδή η αξία δημιουργείται ακριβώς πριν τον αγοραστή.

Δραστηριότητες υποστήριξης

Οι υπόλοιπες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας υποστηρίζουν τις κύριες δραστηριότητες και ονομάζονται δραστηριότητες υποστήριξης. Οι δραστηριότητες αυτές βοηθούν την επιχείρηση στη βελτίωση του συντονισμού και της αποδοτικότητας όλων των κύριων δραστηριοτήτων. Η προμήθεια, η

ανάπτυξη τεχνολογίας, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και η υποδομή της επιχείρησης αποτελούν τις τέσσερις κύριες κατηγορίες δραστηριοτήτων υποστήριξης.

➤ *Προμήθεια (procurement)*

Η προμήθεια αναφέρεται στη λειτουργία του εφοδιασμού, δηλαδή στις διαδικασίες που εφαρμόζονται για την αγορά των χρησιμοποιούμενων στην αλυσίδα αξίας υλικών, πόρων ή εξαρτημάτων και όχι στα αγοραζόμενα υλικά. Η λειτουργία του εφοδιασμού περιλαμβάνει συγκεκριμένες διαδικασίες, όπως συστήματα λογαριασμών, μεθόδους για τις συναλλαγές με τους προμηθευτές και αγοραστές, καθώς και πληροφοριακά συστήματα για διάφορα εξαρτήματα και ανταλλακτικά. Οι εισροές αυτές είναι σημαντικές τόσο για τις κύριες όσο και για τις υπόλοιπες δραστηριότητες υποστήριξης. Μια επιχείρηση είναι δυνατόν να προμηθευτεί υλικά ή να χρησιμοποιήσει υπηρεσίες σε διάφορα στάδια της αλυσίδας αξίας.

➤ *Ανάπτυξη τεχνολογίας (technology development)*

Η τεχνολογία βρίσκεται σε κάθε δραστηριότητα προστιθέμενης αξίας σε μια επιχείρηση. Δεδομένης της αλματώδους τεχνολογικής αλλαγής που συμβαίνει σε οποιοδήποτε κλάδο, η δραστηριότητα αυτή αποκτά ιδιαίτερη σημασία για κάθε επιχείρηση. Επηρεάζει δραστηριότητες που ποικίλουν από την ανάπτυξη προϊόντων ή διαδικασιών στην εισαγωγή παραγγελιών και τη διανομή των προϊόντων στον πελάτη. Επομένως, η ανάπτυξη τεχνολογίας ξεπερνά τα παραδοσιακά όρια της έρευνας και ανάπτυξης και εκτείνεται πέρα από τις τεχνολογίες που εφαρμόζονται στο προϊόν. Ωστόσο, τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να κατανοήσουν ότι η επένδυση στην τεχνολογία μπορεί να χαρακτηριστεί και ως ένας κίνδυνος για την επιχείρηση, όχι μόνο εξαιτίας του μεγέθους των επενδύσεων, αλλά και λόγω της αβεβαιότητας

πολλών άλλων παραγόντων, όπως η καταναλωτική ζήτηση, η αντιγραφή από τους ανταγωνιστές και οι δραματικές εξελίξεις στην ίδια την τεχνολογία.

➤ *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (human resource management)*

Περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για τη στρατολόγηση, την εκπαίδευση, την προώθηση και την εξέλιξη όλων των εργαζομένων σε μια επιχείρηση. Όπως και με την ανάπτυξη τεχνολογίας, η δραστηριότητα αυτή λαμβάνεται ιδιαίτερα υπόψη από την ανώτατη διοίκηση εξαιτίας του στρατηγικού ρόλου της στη υποστήριξη της επιχείρησης να δημιουργήσει νέους τύπους ανταγωνιστικών δυνάμεων και ικανοτήτων. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει κάθε δραστηριότητα της αλυσίδας αξίας. Συνεπώς, η βελτίωση του επιπέδου ικανοτήτων των εργαζομένων και η διατήρηση άριστων εργασιακών σχέσεων είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία αξίας και την ταυτόχρονη μείωση του κόστους. Έτσι, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει τη δυνατότητα επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βοηθώντας την επιχείρηση να ανταποκριθεί ταχύτερα στις απαιτήσεις της αγοράς μέσω αυξημένης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, καθώς και βελτιωμένης ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών.

➤ *Υποδομή της επιχείρησης (firm infrastructure)*

Περιλαμβάνει επιμέρους δραστηριότητες όπως η χρηματοοικονομική, η λογιστική, οι σχέσεις της επιχείρησης με το ευρύτερο νομικό και πολιτικό περιβάλλον, τα πληροφοριακά συστήματα κ.λπ. Σε αντίθεση με τις υπόλοιπες δραστηριότητες υποστήριξης, η υποδομή υποστηρίζει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας και όχι μεμονωμένες κύριες δραστηριότητες. Επίσης, η υποδομή της επιχείρησης δε θα πρέπει να αγνοείται όταν διαμορφώνονται ανταγωνιστικές στρατηγικές.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί ότι το υπόδειγμα της αλυσίδας αξίας δεν έχει εφαρμογή μόνο σε βιομηχανίες ή γενικά σε επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα, αλλά και στις υπηρεσίες. Για παράδειγμα, ενώ η διαχείριση εκροών για προϊόντα μπορεί να σημαίνει τη μεταφορά και αποθήκευση έτοιμων προϊόντων, για υπηρεσίες η ίδια λειτουργία σχετίζεται με τις διαδικασίες εκείνες με τις οποίες ο αγοραστής φτάνει στην υπηρεσία αν αυτή βρίσκεται σε συγκεκριμένη τοποθεσία. [Γεωργόπουλος, 2004, σελ. 138-147]

1.4.4.4 Η συνεισφορά της αλυσίδας αξίας στη διαμόρφωση στρατηγικής

Η στρατηγική κάθε επιχείρησης διαμορφώνεται σε τρία διαφορετικά επίπεδα: το λειτουργικό (functional level strategies), το επιχειρηματικό (business level strategies) και το επιχειρησιακό (corporate level strategies). Υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ των επιπέδων στρατηγικής και των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας. Κάθε επιμέρους τμήμα ή λειτουργία της επιχείρησης έχει κάποιο βαθμό επιρροής στο παραγόμενο προϊόν ή την παρεχόμενη στους πελάτες υπηρεσία. Γι' αυτό κάθε λειτουργία ή δραστηριότητα πρέπει να εκτελείται με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργεί αξία για τον αγοραστή, η οποία αποτελεί και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας με τις διασυνδέσεις των δραστηριοτήτων αξίας βοηθά στην απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης.

Όπως έχει αναφερθεί προηγουμένως, οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται στο άμεσο ή ανταγωνιστικό ή μικρο-περιβάλλον. Η επιτυχία μιας επιχείρησης στο στίβο του ανταγωνισμού εξαρτάται μεταξύ άλλων και από την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Πλεονεκτήματα κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές μπορούν να επιτευχθούν μέσω αποδοτικότερων και αποτελεσματικότερων παραγωγικών διαδικασιών, χαμηλότερων εξόδων εργασίας, υλικών ή ενός αποτελεσματικού δικτύου διανομής. Πλεονεκτήματα

διαφοροποίησης μπορούν να προέλθουν από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, από καινοτομία ή ανώτερη ποιότητα προϊόντος. Επιπρόσθετα, πλεονεκτήματα που προέρχονται από ταχύτερους χρόνους ανταπόκρισης αντανακλούν την ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται γρήγορα στις συνθήκες της αγοράς ή να διακινεί αποτελεσματικότερα τα παραγόμενα αγαθά.

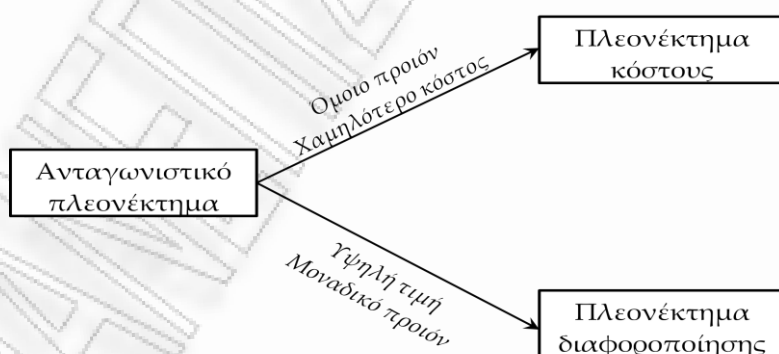
Τα διευθυντικά στελέχη (managers) προσλαμβάνονται από τους ιδιοκτήτες/μετόχους της επιχείρησης για την ικανοποίηση των συμφερόντων τους («αύξηση του πλούτου τους»). Συνεπώς, σε επιχειρησιακό επίπεδο τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να δημιουργούν αξία στους ιδιοκτήτες/μετόχους της επιχείρησης. Η αξία του μετόχου διαφέρει από την αξία του πελάτη, αλλά σχετίζονται μεταξύ τους σε μεγάλο βαθμό. Όπως αναφέρθηκε, η αξία του μετόχου σχετίζεται με τον πλούτο που δημιουργεί η επιχείρηση σε αυτούς μέσω της τιμής της μετοχής ή των κερδών που επιστρέφονται σε αυτούς υπό μορφή μερισμάτων. Η δημιουργία πλούτου με κάθε μορφή εξαρτάται από την επιτυχία των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων (business units) που συνδυάζει η επιχείρηση. Επειδή η δημιουργία αξίας του μετόχου προϋποθέτει τη δημιουργία αξίας του αγοραστή, τα ανώτατα στελέχη πρέπει να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο οι αποφάσεις τους επηρεάζουν την ικανότητα των υπολοίπων στελεχών και εργαζομένων να εκτελούν τις δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας σε χαμηλότερα επίπεδα. [Γεωργόπουλος, 2004, σελ. 154]

1.4.5 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Σύμφωνα με τον R. Grant, «όταν δυο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους (δηλαδή όταν δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν τους ίδιους αγοραστές), ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει τη δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα». Ο ορισμός αυτός υπογραμμίζει ταυτόχρονα και τη σημασία του

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γιατί αποτελεί το διακριτικό γνώρισμα μεταξύ των επιτυχημένων και των λιγότερο επιτυχημένων επιχειρήσεων. Ωστόσο, αυτός ο ορισμός έχει το μειονέκτημα ότι χρησιμοποιεί τις συνέπειες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (δηλαδή τα κέρδη) για να ορίσει την αιτία (δηλαδή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα).

Σύμφωνα με τον Michael Porter, υπάρχουν δυο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: η ηγεσία κόστους (*cost leadership*), δηλαδή η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με το μικρότερο κόστος στην αγορά και η διαφοροποίηση (*differentiation*), δηλαδή η προσφορά ενός προϊόντος που έχει τέτοια γνωρίσματα ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει. Με τους δυο παραπάνω τρόπους τα κέρδη της επιχείρησης αυξάνονται. Στην πρώτη περίπτωση γιατί μειώνεται το κόστος λειτουργίας της και στη δεύτερη γιατί αυξάνονται τα συνολικά της έσοδα.



Διάγραμμα 1.3 Διάκριση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

[πηγή: Grant R. M., Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications, 1998, 3rd Edition, p. 190]

Έχοντας υπόψη τα δυο αυτά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η επιχείρηση έχει βασικά τρεις επιλογές όσον αφορά την ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει:

- Τη στρατηγική ηγεσίας κόστους
- Τη στρατηγική διαφοροποίησης
- Τη στρατηγική εστίασης, που μπορεί να διακριθεί:
 1. Στη στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση
 2. Στη στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους

Κάθε μια από αυτές τις στρατηγικές συνεπάγεται μια εντελώς διαφορετική θεώρηση της οργανωτικής δομής της επιχείρησης, των ικανοτήτων που θα αναπτύξει και γενικότερα της φιλοσοφίας για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών. Προκειμένου μια επιχείρηση να διαμορφώσει την κατάλληλη ανταγωνιστική στρατηγική, θα πρέπει να απαντήσει σε τρία θεμελιώδη ερωτήματα:

1. Ποιοι είναι οι καταναλωτές στους οποίους απευθύνεται ή διαφορετικά ποιους θα ικανοποιήσει. Γίνεται αναφορά κυρίως στο πεδίο δράσης της επιχείρησης, το οποίο μπορεί να είναι ευρύ ή στενό, ανάλογα με τον τρόπο που αποφασίζει η επιχείρηση να κατηγοριοποιήσει το καταναλωτικό κοινό της. Αυτή η τμηματοποίηση είναι απαραίτητη γιατί επιτρέπει την καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.
2. Ποιες είναι οι ανάγκες των καταναλωτών ή διαφορετικά τι θα ικανοποιήσει. Όταν αναφερόμαστε σε ανάγκες εννοούμε οτιδήποτε μπορεί να ικανοποιηθεί μέσα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Ο βαθμός στον οποίο το προϊόν θα ικανοποιήσει ορισμένες από τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού είναι συνάρτηση του επιπέδου διαφοροποίησής του σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Η διαφοροποίηση μπορεί να αναφέρεται είτε στα φυσικά χαρακτηριστικά του είτε στην ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών των καταναλωτών και μπορεί να είναι πραγματική ή

αντιληπτή. Η διαφοροποίηση συνήθως αυξάνει το κόστος του προϊόντος και γι' αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αποφασίσουν μεταξύ υψηλής διαφοροποίησης και υψηλού κόστους, ή χαμηλής διαφοροποίησης και χαμηλού κόστους.

3. Ποιες θεμελιώδεις ικανότητες (μοναδικές ικανότητες – core competencies) θα πρέπει να αναπτύξει η επιχείρηση ή διαφορετικά πώς θα ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών. Σε γενικές γραμμές υπάρχουν οι εξής τρόποι για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μια επιχείρηση: να αναπτύξει ανώτερη ποιότητα, ανώτερη αποδοτικότητα, ανώτερη καινοτομία ή ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών. Συνεπώς, για να επιτύχει σε έναν από αυτούς τους τομείς, θα πρέπει να λάβει αποφάσεις για τις ικανότητες που θα αναπτύξει καθώς και για τον τρόπο με τον οποίο θα οργανώσει και θα συνδυάσει αυτές τις ικανότητες. [Παπαδάκης, 2007, σελ. 198-200]

Όπως έχει αναφερθεί παραπάνω, οι πόροι αποτελούν στοιχεία που έχει στο ενεργητικό της μια επιχείρηση και διακρίνονται σε φυσικούς, ανθρώπινους και οργανωσιακούς. Από την άλλη πλευρά, οι ικανότητες πηγάζουν από τη δυνατότητα της επιχείρησης να εκμεταλλεύεται τους πόρους που έχει στη διάθεσή της και να τις μετατρέπει σε μοναδικές ικανότητες.

Ο Barney στην ανάλυση VRIO ορίζει ότι, για να υπάρχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage), θα πρέπει να:

- ✓ έχει αξία για την επιχείρηση (Value)
- ✓ είναι σπάνιο ανάμεσα στους ανταγωνιστές (Rare)
- ✓ μη μπορεί να αντιγραφεί εύκολα από τους ανταγωνιστές (Imitation)
- ✓ έχει η επιχείρηση τέτοια οργάνωση ώστε να μπορεί να το εκμεταλλευθεί (Organization)

Η αξιολόγηση των πόρων, ικανοτήτων και δυνατοτήτων είναι πολύ σημαντική για μια επιχείρηση προκειμένου να επιβεβαιωθεί αν οι μοναδικές ικανότητες αποτελούν εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες και πιο

συγκεκριμένα, δυνάμεις και αδυναμίες που θα κυριαρχήσουν στο μέλλον της επιχείρησης.

Αν και μια μοναδική ικανότητα της επιχείρησης θεωρείται σίγουρα μια σημαντική δύναμη, μια σημαντική δύναμη μπορεί να μην είναι πάντα μια μοναδική ικανότητα. Όσο οι ανταγωνιστές προσπαθούν να μιμηθούν ή να αντιγράψουν την ικανότητα μιας άλλης επιχείρησης, αυτή που θεωρείτο μοναδική ικανότητα γίνεται η ελάχιστη απαίτηση για να ανταπεξέλθει η επιχείρηση στον ανταγωνισμό. Αυτό συμβαίνει επειδή η συγκεκριμένη ικανότητα δεν είναι πλέον μοναδική.

Σύμφωνα με τους Wheelen & Hunger, δυο χαρακτηριστικά καθορίζουν τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

1. *Διάρκεια (Durability)* είναι ο ρυθμός με τον οποίο απαξιώνονται οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης. Η νέα τεχνολογία μπορεί να απαξιώσει βασικές ικανότητες μιας επιχείρησης.
2. *Δυνατότητα μίμησης ή αντιγραφής (Imitability)* είναι ο ρυθμός με τον οποίο μπορούν να αντιγραφούν οι βασικές ικανότητες μιας επιχείρησης από άλλες. Όταν η μοναδική ικανότητα μιας επιχείρησης αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, τότε οι ανταγωνιστές της θα προσπαθήσουν να την μιμηθούν με κάθε τρόπο. Οι προσπάθειες των ανταγωνιστών πιθανόν να περιλαμβάνουν reverse engineering (αποσυναρμολόγηση του προϊόντος του ανταγωνιστή), πρόσληψη εργαζομένων στον ανταγωνιστή και παραβίαση των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας. Μια βασική ικανότητα της επιχείρησης μπορεί εύκολα να αντιγραφεί, αν υπάρχει:
 - *Διαύγεια (Transparency)* είναι η ταχύτητα με την οποία άλλες επιχειρήσεις μπορούν να αντιληφθούν τη σχέση μεταξύ των πόρων και ικανοτήτων με την επιτυχημένη στρατηγική της επιχείρησης.
 - *Μεταβιβασιμότητα (Transferability)* είναι η ικανότητα των ανταγωνιστών να συλλέξουν πόρους και ικανότητες για να υποστηρίξουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- Δυνατότητα αντιγραφής (*Replicability*) είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να αντιγράψουν τους πόρους και ικανότητες μιας επιχείρησης για να μιμηθούν την επιτυχία της.

Είναι σχετικά εύκολο να γίνει αντικείμενο γνώσης και μίμησης η βασική ικανότητα μιας επιχείρησης, εάν πρόκειται για ρητή γνώση (*explicit knowledge*), δηλαδή γνώση που μπορεί εύκολα να επικοινωνηθεί. Αντίθετα, η σιωπηρή γνώση (*tacit knowledge*) δεν μπορεί να επικοινωνηθεί επειδή είναι ριζωμένη στην εμπειρία των υπαλλήλων ή στην κουλτούρα του οργανισμού. Η σιωπηρή γνώση θεωρείται πιο πολύτιμη και είναι πιθανότερο να οδηγήσει σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με την ρητή, επειδή είναι πιο δύσκολο για τους ανταγωνιστές να τη μιμηθούν. [Wheelen & Hunger, 2008, σελ. 106-108]

1.5 Σύνοψη κεφαλαίου

Στις προηγούμενες παραγράφους μελετήθηκαν αναλυτικά οι βασικές διαστάσεις της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Αρχικά, πρέπει να εξεταστεί το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με σκοπό να παρουσιαστούν οι ευκαιρίες που πρέπει να εκμεταλλευθεί και οι απειλές που θα πρέπει να αποφύγει - ανάλυση PEST για το μακρο-περιβάλλον και ανάλυση Porter για το μικρο-περιβάλλον. Στη συνέχεια, ακολουθεί η εξέταση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης προκειμένου να παρουσιαστούν οι δυνάμεις που θα πρέπει να ενισχυθούν και οι αδυναμίες που θα πρέπει να υπερνικηθούν - θεωρία πόρων/ικανοτήτων και ανάλυση αλυσίδας αξίας. Σε επόμενο στάδιο πρέπει να προσδιοριστεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης σε σχέση με τις υπόλοιπες. Συνεπώς, με τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής κάθε επιχείρησης είναι σε θέση να γνωρίζει που βρίσκεται η ίδια σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της στο παρόν, αλλά κυρίως την κατεύθυνση που θα κινηθεί στο μέλλον.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

- Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκδόσεις Μπένου (2004)*
- Μιχαλόπουλος Μ. - Ζοπουνίδης Κ. - Γρηγορούδης Ε., Στρατηγική των επιχειρήσεων, εκδόσεις Κλειδάριθμος (2007)*
- Παπαδάκης Β., Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, εκδόσεις Μπένου (2007)*
- Παπούλιας Δ., Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών, εκδόσεις Καστανιώτη (2002)*
- Grant R. M., Contemporary Strategy Analysis Concepts, Techniques, Applications, εκδόσεις Blackwell Business (1998) 3rd Edition*
- Porter M., Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance, εκδόσεις Free Press N.Y. (1985)*
- Wheelen T. – Hunger D., Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson International Edition (2008)*

Αρθρογραφία κεφαλαίου

- Παπαδάκης Β., Στρατηγική ανταγωνισμού σε ένα μεταβαλλόμενο και δύσκολα προβλέψιμο περιβάλλον – Η σημασία των πόρων και ικανοτήτων, Συνέδριο ΕΕΔΕ (1998)*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

ΗΓΕΣΙΑ

2.1 Εισαγωγή

Μέχρι το τέλος του 19ου αιώνα, κυρίως λόγω της χαμηλής μόρφωσης που διέθεταν οι εργαζόμενοι, κυριαρχούσε η πεποίθηση ότι σωστός προϊστάμενος είναι αυτός που διοικεί με σκληρή συμπεριφορά και αυταρχικό τρόπο, χρησιμοποιώντας τους εργαζομένους του αποκλειστικά ως μέσα παραγωγής. Το τρίπτυχο της παραδοσιακής αυταρχικής διοίκησης ήταν: σχεδιασμός, οργάνωση και έλεγχος. Σήμερα η εικόνα αυτή αλλάζει σταδιακά αφού μια πλήρως απομονωμένη ηγεσία αδυνατεί να κατανοήσει πλήρως την πραγματικότητα. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι με την πάροδο των ετών, κυρίως χάρη στη μόρφωση και τις γνώσεις που αποκτούσαν, διαφοροποίησαν τη θεώρησή τους και απαίτησαν να μην αντιμετωπίζονται μόνο ως παραγωγικοί πόροι. Φυσικό επακόλουθο ήταν η αναθεώρηση των αρχών διοίκησης εκ μέρους των προϊσταμένων. Διαπιστώθηκε ότι δεν επαρκούσε μόνο η διοίκηση και αναγκαστικά τέθηκαν θέματα ηγεσίας.

Η σημερινή ηγεσία πολλών επιχειρήσεων νιώθει αγωνία σχετικά με τις επερχόμενες αλλαγές αφού αισθάνεται να απειλείται ο κυρίαρχος ρόλος τους. Νιώθει αμηχανία στο άκουσμα νέων μοντέλων διοίκησης που βασίζονται στην ομαδικότητα και την συμμετοχή όλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Στην πραγματικότητα, ωστόσο, η ιεραρχία δεν καταργείται. Εισάγεται με την μορφή κατευθυντήριων γραμμών, δηλαδή πρόκειται για διαφορετική κατανομή.

Μόλις το τελευταίο μισό του 20ου αιώνα η ηγεσία άνθισε ως ακαδημαϊκό πεδίο και κυρίως στις ΗΠΑ (Burns, 2005). Η θεωρητική δουλειά και η πρακτική εφαρμογή σε περιβάλλον μη αμερικάνικο θα ωθήσει τη θεωρία της ηγεσίας από

μια αμερικάνικη σε μια περισσότερο διεθνή προοπτική. Έτσι, από την αμερικάνικη εμμονή για πολιτική – ιστορική – ψυχολογική προσέγγιση της ηγεσίας προχωρούμε σε μια διεπιστημονική θεώρηση της ηγεσίας. Ως τέτοια είναι πρωτοποριακή και έχει ηθικό προσανατολισμό. Κατ’ αυτόν τον τρόπο αποφεύγεται η κατάρα των παραδοσιακών επιστημών, όπου δίνεται έμφαση στην λεπτομέρεια αφήνοντας να διαφεύγει απαρατήρητη η ευρύτερη αλυσίδα οντότητας και άλλα σημεία αναφοράς τα οποία πιθανόν να εξυπηρετήσουν την μελέτη της ηγεσίας με την αποφυγή της υπερβολικής τμηματοποίησης και εν τέλει θρυμματισμού των στοιχείων.

2.2 Η έννοια της ηγεσίας

Σήμερα περισσότερο από ότι στο παρελθόν οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν, για να είναι ποιοτικές, για να υπερέχουν έναντι των ανταγωνιστών και να είναι αποτελεσματικές χρειάζονται ικανή, αποτελεσματική και ποιοτική ηγεσία. Οι ηγέτες κάθε επιχείρησης αποτελούν την πρώτη ύλη για την επιτυχία αλλά και την αποτυχία της. Μια ανεπαρκής και «φτωχή» ηγεσία είναι χειρότερη από μια ανύπαρκτη ηγεσία.

Για πολλούς, οι όροι διοίκηση και ηγεσία θεωρούνται συνώνυμοι, όμως αυτή η ταύτιση δεν είναι σωστή, αφού:

- Διοίκηση (*management*) είναι η εκτέλεση των αναγκαίων λειτουργιών που είναι απαραίτητες για την επιτυχία ενός οργανισμού ή τμήματος αυτού.
- Ηγεσία (*leadership*) είναι η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί χρειάζεται όραμα, προοπτική και κατεύθυνση, να αναπτυχθούν ικανότητες ώστε να εκχωρείται

η εξουσία, να ανατίθενται ευθύνες και να δημιουργείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης. Σύμφωνα με τον W. Bennis «οι μάνατζερς κάνουν τα πράγματα σωστά, οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα».

Αν και το θέμα της ηγεσίας έχει αποτελέσει αντικείμενο θεωρητικών και εμπειρικών ερευνών για πολλές δεκαετίες τώρα τόσο στις επιχειρήσεις-βιομηχανία όσο και σε κοινωνικές ομάδες, μέχρι τώρα δεν υπάρχει μια μόνη θεωρία ή υπόδειγμα που να εξηγεί ακριβώς τι είναι η ηγεσία και γιατί (πως και με βάση ποια κριτήρια) κάποιος χαρακτηρίζεται αποτελεσματικός ή αναποτελεσματικός ηγέτης. Ο τομέας της ηγεσίας, διαπιστώνει ο W. Bennis (1989), είναι «ίσως εκείνος που έχει μελετηθεί περισσότερο και έχει κατανοηθεί λιγότερο από οποιονδήποτε άλλο τομέα του Μάνατζμεντ». [Χυτήρης, 2001, σελ. 240]

Η ηγεσία περιλαμβάνει χαρακτηριστικά που όταν τα συναντήσει κανείς, μπορεί να τα αναγνωρίσει, αλλά είναι δύσκολο να τα περιγράψει. Συνεπώς, μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν πολλοί τρόποι να αντιληφθεί κανείς την έννοια της ηγεσίας και αυτό γιατί μπορεί να σημαίνει διαφορετικά πράγματα στον καθένα. Ένας άλλος τρόπος να οριστεί η έννοια της ηγεσίας βασίζεται στη σχέση της με τη συμπεριφορά των ατόμων αλλά και την επιρροή που ασκεί σ'αυτά. Με απλούς όρους μπορούμε να πούμε ότι είναι «η ικανότητα να επηρεάζεις τα άτομα ώστε να κάνουν πράγματα με τη θέλησή τους» ή «η διεργασία με την οποία ένα άτομο επηρεάζει άλλους στην κατεύθυνση της επίτευξης επιθυμητών στόχων». Με πιο επιστημονικούς όρους μπορούμε να πούμε ότι είναι «η χρησιμοποίηση της εξουσίας στη λήψη αποφάσεων». Η ηγεσία μπορεί να βασίζεται σε ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του ηγέτη ή να σχετίζεται με το ρόλο και την ικανότητά του να επιτυγχάνει αποτελεσματική απόδοση από τους άλλους.

Στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία παρατίθενται διάφοροι ορισμοί όσον αφορά την ηγεσία:

- Κατά τον *Hollander*, «η ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει την ομάδα με κατεύθυνση την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της ομάδας ή της οργάνωσης/ οργανισμού».
- Ο *Yukl* υποστηρίζει ότι «η ηγεσία περιλαμβάνει τις διαδικασίες επιρροής που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας λήψης αποφάσεων του οργανισμού, την δημιουργία κινήτρων για την παραγωγή έργου που αποβλέπει στην επιδίωξη των στόχων καθώς και τη συμβολή στην διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της».
- Κατά τον *Drucker*, «ηγέτης είναι αυτός που έχει άτομα που τον ακολουθούν (ακολουθούς) και για να επιτευχθεί αυτό πρέπει να ασκείται επιρροή σε αυτούς χωρίς, όμως, να αποκλείεται η έλλειψη ακεραιότητας προκειμένου να το επιτύχει».
- Ο *Maxwell* υποστηρίζει ότι «ηγεσία είναι η επιρροή – τίποτα περισσότερο, τίποτα λιγότερο. Για τον ορισμό του ηγέτη πρέπει να εστιάσουμε στην ικανότητά του να επηρεάζει άλλους, τόσο αυτούς που θεωρούν τους εαυτούς τους ακολούθους, όσο και αυτούς που βρίσκονται έξω από αυτόν τον κύκλο».
- Σύμφωνα με τον *Bennis*, «ηγεσία είναι μια λειτουργία για να γνωρίσουμε τον εαυτό μας, να έχουμε ένα όραμα το οποίο μπορεί να επικοινωνηθεί δημιουργώντας εμπιστοσύνη μεταξύ των συναδέλφων και να αναλάβουμε αποτελεσματική δράση για να πραγματοποιηθεί η ηγετική μας δυναμική».
- Σύμφωνα με τον *Μπουραντά*, «η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν τους στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα».

- Ο *Drath* υποστηρίζει ότι «η ηγεσία δεν είναι η κατοχή ενός ηγέτη αλλά μια πλευρά της κοινότητας, είναι η κοινή ικανότητα, η κοινή επίτευξη στόχων».

[www.teal.org.uk]

Η ουσία της ηγεσίας είναι η ικανότητα να δημιουργεί κάποιος όραμα, έμπνευση και ορμή σε μια ομάδα ανθρώπων. Οι άνθρωποι δε μπορούν να ηγηθούν με σχέδια και αναλύσεις. Αντίθετα, μπορούν να ηγηθούν από το τρίπτυχο που αναφέρθηκε παραπάνω. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης εστιάζει όλες τις ενέργειές του για να δημιουργεί ακριβώς αυτούς τους παράγοντες, χρησιμοποιώντας διαφορετικές ικανότητες για κάθε στοιχείο του τρίπτυχου:

1. Το *όραμα* είναι μια θετική εικόνα του τι θα μπορούσε να γίνει ο οργανισμός, καθώς και ο δρόμος προς αυτή την κατεύθυνση. Για να δημιουργηθεί ένα κοινό όραμα, ο ηγέτης είναι ανοιχτός σε νέες ιδέες, οι οποίες ταιριάζουν με την τακτική του οργανισμού, και είναι αρκετά έξυπνος ώστε να εντοπίζει τις καλύτερες. Επίσης, κάτι ζωτικό είναι ότι έχει αρκετά καλή καλλιτεχνική αντίληψη ώστε να μετατρέπει αυτές τις ιδέες σε εικόνες και ιστορίες, που είναι δελεαστικές, ουσιαστικές και εφικτές.
2. Η *έμπνευση* μεταξύ των ατόμων που αποτελούν τον οργανισμό, είναι που κινεί τους ανθρώπους σε δράση. Ο ηγέτης χρησιμοποιεί τις διαπροσωπικές του ικανότητες για να ενθουσιάσει τα άτομα της ομάδας του και τους βοηθάει να αντιληφθούν με ποιους τρόπους ο καθένας μπορεί να ωφεληθεί τόσο από το ταξίδι όσο και από τον προορισμό.
3. Η *ορμή* κατά την εκτέλεση των σχεδίων και των πρωτοβουλιών του οργανισμού είναι αυτό που μεταφέρει τον οργανισμό στον προορισμό του. Χρησιμοποιώντας την προσωπική του ενέργεια και τις ικανότητές του στην επίλυση προβλημάτων, ο ηγέτης κρατά την πορεία της αποστολής στο σωστό δρόμο.

Έτσι, από τις μικρές ομάδες μέχρι τους μεγάλους οργανισμούς είναι απαραίτητη αυτή η φόρμουλα:

$$\text{Ηγεσία} = \text{Όραμα} \times \text{Έμπνευση} \times \text{Ορμή}$$

Από όλα τα συστατικά στοιχεία αυτής της τρίπτυχης φόρμουλας, η ικανότητα του ηγέτη να δημιουργεί ένα κοινό όραμα και να εμπνέει την ομάδα του είναι που τον διαχωρίζει από έναν «διευθυντή». [Landsberg, 2008, σελ. 4]

2.3 Βασικές κατηγορίες ηγετικών στυλ

Οι μέχρι τώρα προσεγγίσεις για την ηγεσία μπορούν να χωριστούν σε τρεις ομάδες. Στην πρώτη ανήκουν εκείνες οι θεωρίες που επιχειρούν να προσδιορίσουν ή να διαπιστώσουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (προσωπικότητας, πνευματικά, κοινωνικά ή και σωματικά) των αποτελεσματικών ηγετών. Στη δεύτερη ανήκουν εκείνοι οι ερευνητές που επιχειρούν να διαπιστώσουν συγκεκριμένους παράγοντες μέσα στην επιχείρηση οι οποίοι επηρεάζουν τη δυνατότητα κάποιου να ηγηθεί. Η τρίτη προσέγγιση περιλαμβάνει εκείνες τις θεωρίες που επιχειρούν να μελετήσουν την ομάδα, δηλαδή τους υφιστάμενους ή οπαδούς και πως επηρεάζουν την άσκηση ηγεσίας, παρά τον ηγέτη. Οι νέες τάσεις για την μελέτη του θέματος της ηγεσίας εστιάζονται στους παράγοντες και των τριών αυτών προσεγγίσεων.

Στο βιβλίο, *Understanding Motivation*, ο J. Adair υποστηρίζει ότι το πόσο θα επιτύχει ο ηγέτης να παρακινήσει τους υφιστάμενους συνεργάτες του για την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου ή το να ακολουθήσουν μια συγκεκριμένη πορεία δράσης, εξαρτάται εξίσου τόσο από αυτόν όσο και από τον εσωτερικό κόσμο

(ανάγκες, φιλοδοξίες, αξίες) των υφισταμένων του. Πρόκειται για τον γνωστό κανόνα του «πενήντα-πενήντα», που είναι μια παραλλαγή της αρχής του Pareto.

Η μέθοδος με την οποία ο ηγέτης επηρεάζει ή και πείθει τους υφισταμένους του (ή οπαδούς του) πολύ συχνά διαφέρει από ηγέτη σε ηγέτη και από τη μία κατάσταση στην άλλη. Αυτή η διαφορά προσδιορίζει και το ηγετικό του στυλ. Με άλλα λόγια, ηγετικό στυλ είναι ο συνδυασμός παραγόντων ή συμπεριφορών που χρησιμοποιεί ο μάνατζερ για να διοικήσει τους υφισταμένους του. Το στυλ αυτό είναι προϊόν των στάσεων του απέναντι στον άνθρωπο, της εξουσίας που κατέχει ή και χρησιμοποιεί και του ενδιαφέροντος που δείχνει τόσο για την παραγωγή (να εκτελεσθεί το έργο – να επιτευχθεί ο στόχος) όσο και για τους ανθρώπους (ανάπτυξη, διατήρηση ή ανάπτυξη του βαθμού ικανοποίησής τους από την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον αλλά και της αναγνώρισής τους ως άτομα και ως προσωπικότητα). [Χυτήρης, 2001, σελ. 240-242]

Κανένα ηγετικό στυλ δεν είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις και για όλους τους μάνατζερς. Επομένως, το πρόβλημα είναι ποιο στυλ είναι κατάλληλο για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, πως ασκείται και κάτω από ποιες συνθήκες; Ποιο είναι το κατάλληλο ηγετικό στυλ εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως:

1. Προσωπικότητα, μόρφωση, εμπειρία και σύστημα αξιών του μάνατζερ.
2. Χαρακτήρας, μόρφωση, εμπειρία, γνώση του έργου, ανάγκες και προσδοκίες των υφισταμένων.
3. Παράγοντες της κατάστασης: τεχνολογία της επιχείρησης, δομή, πολιτικές, συστήματα και διαδικασίες.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι βασικές κατηγορίες των ηγετικών στυλ σύμφωνα με τους J. P. Dascher & J. D. Ninemeier:

➤ *Αυτοκρατορικό ή Εξουσιαστικό ή Δικτατορικό*

Ο μάνατζερ διατηρεί όσο το δυνατόν περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης απόφασης. Λειτουργεί απόλυτα αυταρχικά και λαμβάνει αποφάσεις

χωρίς προηγουμένως να συμβουλευθεί τους εργαζόμενους και δίνει εντολές στις οποίες πρέπει να υπακούσουν χωρίς συζήτηση. Το συγκεκριμένο ηγετικό στυλ μπορεί να εφαρμοστεί σε νέους εργαζόμενους οι οποίοι πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους, σε προσωρινούς υπαλλήλους καθώς και σε «δύσκολους να διοικηθούν» υπαλλήλους, οι οποίοι δεν ανταποκρίνονται σε άλλα στυλ.

➤ *Γραφειοκρατικό*

Ο μάνατζερ διοικεί «με βάση το βιβλίο» και δίνει έμφαση στην εκτέλεση έργων και επίδειξη συμπεριφοράς με βάση συγκεκριμένους κανόνες, πολιτικές και πρότυπες διαδικασίες εκτέλεσης. Επίσης, βασίζεται στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια για να επιλύσει προβλήματα που δεν αντιμετωπίζονται από τους υφιστάμενους κανόνες ή οδηγίες. Το γραφειοκρατικό στυλ μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε εργαζόμενους που πρέπει να ακολουθήσουν προκαθορισμένες διαδικασίες, όπως λογιστές, σε θέματα εφορίας ή προσωπικό αγορών, προμηθειών ή συμβάσεων) και εργαζόμενους που απασχολούνται σε επικίνδυνα έργα ή χειρίζονται επικίνδυνο εξοπλισμό ή εργάζονται κάτω από επικίνδυνες συνθήκες.

➤ *Δημοκρατικό ή Συμμετοχικό*

Ο μάνατζερ συνεργάζεται όσο είναι δυνατόν ή ζητά τη συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Η συμβολή των υφισταμένων επιζητείται και επιδιώκεται. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό. Εργαζόμενοι με υψηλές δεξιότητες ή με μεγάλη εμπειρία μπορούν να ακολουθήσουν το συγκεκριμένο ηγετικό στυλ. Επίσης, εργαζόμενοι που θα χρειαστεί να κάνουν σημαντικές αλλαγές στο χώρο της δουλειάς τους και εργαζόμενοι που θέλουν να κάνουν γνωστά τα παράπονά τους ή ομάδες

εργαζομένων με κοινά προβλήματα είναι πολύ πιθανό να υιοθετούν αυτό το ηγετικό στυλ.

➤ *Χαλαρό*

Ο μάνατζερ ακολουθεί μια πολιτική «μη ανάμιξης» και μεταβιβάζει αρκετή εξουσία δίνοντας το δικαίωμα λήψης απόφασης στους εργαζόμενους. Επιπροσθέτως, δίνει λίγες οδηγίες/ κατευθύνσεις και επιτρέπει στους υφισταμένους του εκτεταμένη ελευθερία. Το χαλαρό στυλ μπορεί να εφαρμοστεί σε εργαζόμενους με υψηλό βαθμό παρακίνησης, όπως σε εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό και σε μερικές περιπτώσεις στους συμβούλους.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι βασικές κατηγορίες των ηγετικών στυλ σύμφωνα με τους Goleman, Boyatzis & McKee (2002):

➤ *Ηγεσία βασισμένη στο όραμα*

Οι ηγέτες αυτού του είδους αποσαφηνίζουν τον προσανατολισμό της ομάδας τους, αλλά όχι και τον τρόπο επίτευξης του οράματος παρακινώντας τους ανθρώπους να καινοτομήσουν, να πειραματιστούν και να ρισκάρουν. Η αίσθηση ότι όλοι δουλεύουν για τον κοινό σκοπό εδραιώνει την ομαδική δέσμευση: οι εργαζόμενοι αισθάνονται υπερήφανοι που ανήκουν στο συγκεκριμένο οργανισμό. Επίσης, οι ηγέτες με όραμα κρατούν κοντά τους πλέον πολύτιμους υπαλλήλους. Όταν οι εργαζόμενοι εναρμονίζονται με τις αξίες, τους στόχους και την αποστολή της επιχείρησης, τότε η τελευταία μετατρέπεται σε επιθυμητό εργοδότη. Η ηγεσία αυτού του είδους μεγιστοποιεί τη γενική εσωτερική προσπάθεια για τους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού.

➤ *Ηγεσία βασισμένη στην υποστήριξη*

Ένας ηγέτης – υποστηρικτής βοηθά τους ανθρώπους να εντοπίσουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους και να τα συνδέσουν με τις προσωπικές και επαγγελματικές τους φιλοδοξίες. Ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να συγκεκριμενοποιήσουν τους μακροπρόθεσμους στόχους τους αλλά και το πρόγραμμα για την επίτευξή τους. Ακόμα, διευκολύνει τον καταμερισμό ευθυνών δίνοντας στους υπαλλήλους αποστολές που τους αφυπνίζουν, αντί ανιαρά καθήκοντα που απλώς βοηθούν για να γίνει μια δουλειά. Δεν αποτελεί έκπληξη ότι αυτό το στυλ ηγεσίας αποδίδει άριστα με όσους υπαλλήλους δείχνουν πρωτοβουλία και έχουν βλέψεις για περαιτέρω επαγγελματική εξέλιξη. Μπορεί, όμως, να αποτύχει όταν ο υπάλληλος δεν έχει τα απαιτούμενα κίνητρα ή χρειάζεται πρόσθετη προσωπική καθοδήγηση και ανατροφοδότηση.

➤ *Ηγεσία βασισμένη στη δημιουργία σχέσεων (συνεργατική)*

Οι συνεργατικοί ηγέτες τείνουν να εκτιμούν τους ανθρώπους και τα συναισθήματά τους, δηλαδή δίνουν μικρότερη έμφαση στην ολοκλήρωση των καθηκόντων και στην επίτευξη των στόχων, και μεγαλύτερη στις συναισθηματικές ανάγκες των υπαλλήλων τους. Μολονότι η χρησιμότητά του είναι περιορισμένη, όταν απαιτούνται άμεσα αποτελέσματα, αυτό το στυλ ηγεσίας έχει εκπληκτικά θετικό αντίκτυπο στην ατμόσφαιρα της ομάδας. Συνεπώς, οι ηγέτες πρέπει να το εφαρμόζουν όταν προσπαθούν να αυξήσουν την αρμονία μέσα στην ομάδα, να ανεβάσουν το ηθικό, να ανοίξουν διαύλους επικοινωνίας ή να επαναφέρουν τη χαμένη εμπιστοσύνη.

➤ *Ηγεσία βασισμένη στη δημοκρατική διοίκηση*

Η δημοκρατική προσέγγιση είναι η άριστη λύση ειδικά σε περιπτώσεις όπου ο ηγέτης δεν είναι σίγουρος για τις μελλοντικές κατευθύνσεις που πρέπει να

ακολουθήσει και χρειάζεται τις ιδέες των άλλων. Βεβαίως το δημοκρατικό στυλ έχει και τα μειονεκτήματά του. Όταν ο ηγέτης το εφαρμόζει κατ' αποκλειστικότητα, οι συσκέψεις μπορεί να διαρκούν για πάντα, οι ιδέες να επαναλαμβάνονται, η συναίνεση να παραμένει ανέφικτη και το μόνο ορατό αποτέλεσμα να είναι ο προγραμματισμός περαιτέρω συναντήσεων. Το τίμημα όλων των παραπάνω ενδέχεται να είναι ο αποπροσανατολισμός, η βραδύτητα και συχνά η κλιμάκωση των συγκρούσεων.

➤ *Ηγεσία βασισμένη στους στόχους (κατευθυντική)*

Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας χρησιμοποιείται για την ανταπόκριση σε νέες προκλήσεις και συναρπαστικούς στόχους. Πολύ συχνά έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ατμόσφαιρα της ομάδας λόγω της μη ορθής άσκησης της ηγεσίας και εφαρμόζεται συνήθως όταν απαιτούνται υψηλής ποιότητας αποτελέσματα από ομάδες που διαθέτουν κίνητρα και ανταγωνιστικότητα. Το κατευθυντικό στυλ ηγεσίας δηλητηριάζει το εργασιακό κλίμα, ειδικά λόγω του συναισθηματικού κόστους που μπορεί να έχει η αποκλειστική εφαρμογή του. Οι κατευθυντικοί ηγέτες δεν διαθέτουν, συνήθως, τη δεξιότητα της ομαδικής συνεργασίας ή της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Το πιο εμφανές αρνητικό χαρακτηριστικό τους είναι η έλλειψη συναισθηματικής αυτοδιαχείρισης.

➤ *Ηγεσία βασισμένη στις διαταγές (καταπιεστική)*

Ο καταπιεστικός ηγέτης καθησυχάζει τους φόβους των υπαλλήλων δίνοντας σαφείς κατευθύνσεις σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης αλλά πολύ συχνά δημιουργείται ιδιαίτερα αρνητική ατμόσφαιρα. Αυτό το στυλ εφαρμόζεται όταν υπάρχουν καταστάσεις κρίσης για την αναστροφή δυσάρεστων αποτελεσμάτων ή σε προβληματικούς υπαλλήλους. Σύμφωνα με έρευνες, από τα έξι στυλ ηγεσίας αυτό είναι το λιγότερο αποτελεσματικό στις

περισσότερες καταστάσεις. Η θετική εφαρμογή του βασισμένου στις προस्ताγές στυλ ηγεσίας απαιτεί τρεις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης: την επιρροή, την επίτευξη και την πρωτοβουλία. Επιπρόσθετα, όπως και στο κατευθυντικό στυλ, έτσι και στην προκειμένη περίπτωση η αυτοεπίγνωση, ο συναισθηματικός αυτοέλεγχος και η ενσυναίσθηση είναι απαραίτητα για να μπορέσει ο ηγέτης να έχει θετικό αποτέλεσμα. [Goleman – Boyatzis - McKee, 2002, σελ. 75-100]

2.4 Θεωρητικά μοντέλα ηγεσίας

Παρακάτω παρουσιάζονται τα βασικά σημεία των πιο σημαντικών θεωρητικών υποδειγμάτων, που έχουν αναπτυχθεί για την ηγεσία.

❖ Θεωρία X, Ψ (D. McGregor)

Ο McGregor (1960) παρουσίασε τη θεωρία του το 1960, σε μια εποχή που στην Αμερική τα διαφημιστικά στην τηλεόραση σύγκριναν τη μάρκα X, που ήταν το αναποτελεσματικό προϊόν, με τη μάρκα Ψ, που ήταν το αποτελεσματικό προϊόν. Κατά τον McGregor, η θεωρία X αντιπροσώπευε μια ξεπερασμένη και αυταρχική άποψη της ανθρώπινης φύσης που δεχόταν ότι οι άνθρωποι είναι από τη φύση τους οκνηροί, δε θέλουν να δουλεύουν και το έργο της διοίκησης είναι να τους πιέζει ή να τους εξαναγκάζει να εργάζονται. Η θεωρία X περιείχε τρεις παραδοχές:

1. Ο κοινός άνθρωπος αντιπαθεί από την φύση του την εργασία και θα την αποφεύγει όταν του δίνεται η ευκαιρία.
2. Επειδή, λοιπόν οι περισσότεροι άνθρωποι αντιπαθούν την εργασία, πρέπει να εξαναγκάζονται, να ελέγχονται, να καθοδηγούνται, να

απειλούνται με τιμωρίες για να πεισθούν να συμβάλλουν στην επιτυχία των στόχων του οργανισμού.

3. Ο κοινός άνθρωπος θέλει να κατευθύνεται, προτιμά να μην αναλαμβάνει ευθύνες, έχει σχετικά μικρές φιλοδοξίες και πάνω απ' όλα θέλει να νιώθει ασφαλής.

Ανεξάρτητα από την προσωπική πείρα των μάνατζερς, η θεωρία του McGregor υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά των υπαλλήλων θα ήταν διαφορετική αν οι μάνατζερς υιοθετούσαν ένα διαφορετικό σύνολο παραδοχών. Σε αντίθεση με την απαισιόδοξη θεωρία Χ για την ανθρώπινη φύση, ο McGregor παρουσίασε ένα σύνολο έξι παραδοχών, που τις ονόμασε θεωρία Ψ:

1. Η καταβολή σωματικής και πνευματικής προσπάθειας στην εργασία είναι κάτι φυσικό. Ο μέσος άνθρωπος δεν αντιπαθεί από τη φύση του την εργασία.
2. Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τιμωριών δεν είναι ο μόνος τρόπος να παρακινηθούν οι άνθρωποι για να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης στην οποία ανήκουν. Οι άνθρωποι μπορούν να καθοδηγούν και να ελέγχουν μόνοι τους τον εαυτό τους για την επίτευξη των έργων που τους έχουν ανατεθεί.
3. Η προσήλωση σε στόχους είναι συνάρτηση της αμοιβής που συνδέεται με την επίτευξή τους.
4. Ο μέσος άνθρωπος διδάσκεται, κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες, όχι μόνο να αποδέχεται αλλά και να επιζητεί την υπευθυνότητα. Η αποφυγή της υπευθυνότητας, η έλλειψη φιλοδοξιών και η έμφαση στην ασφάλεια είναι συνέπειες της εμπειρίας και όχι έμφυτα χαρακτηριστικά του ανθρώπου.
5. Η ικανότητα να επιδειχτεί υψηλός βαθμός φαντασίας, ευφυΐας και δημιουργικότητας στην επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων είναι ευρύτατα διαδεδομένη.
6. Οι πνευματικές δυνατότητες του μέσου ανθρώπου αξιοποιούνται μόνον εν μέρει.

Σύμφωνα με την θεωρία Χ, η ευθύνη για τη φτωχή απόδοση μπορεί να καταλογιστεί στην ανικανότητα των υπαλλήλων να επιδείξουν πρωτοβουλία και να αυτοπαρακινηθούν. Αντιθέτως, η θεωρία Ψ αντιπροσωπεύει μια φωτισμένη άποψη της ανθρώπινης φύσης, που υποδηλώνει ότι οι ανεπάρκειες της επιχείρησης πρέπει να αποδίδονται στη διοίκηση.

Οι παραπάνω απόψεις για την ανθρώπινη φύση αντιπροσωπεύουν ουσιαδώς διαφορετικά πλαίσια αντίληψης, μέσα στα οποία προσπαθούν τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη να κατανοήσουν τη συμπεριφορά των υφισταμένων τους. Ο McGregor εξήγησε ότι οι απόψεις αυτές υπαγόρευαν στους διοικούντες μια εντελώς διαφορετική τακτική για την αντιμετώπιση των οργανωσιακών προβλημάτων.

❖ Το διοικητικό πλέγμα ή πλέγμα ηγεσίας (R. Blake & J. Mouton)

Η θεωρία των Blake & Mouton (1964) αξιολογεί και ορίζει διαφορετικούς τύπους ηγέτη ανάλογα με το ενδιαφέρον που δείχνει κάθε ηγέτης για την παραγωγή και τον εργαζόμενο. Έτσι έφτιαξαν μια σχάρα ή πλέγμα που στον άξονα Χ μετριέται το ενδιαφέρον για παραγωγή και στον άξονα Ψ το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, σε μια κλίμακα από 1 έως 9 βαθμούς. Μέσα από κατάλληλο τεστ ο μάνατζερ μπορεί να προσδιορίσει το δικό του στυλ ηγεσίας καταγράφοντας τη συμπεριφορά που επιδεικνύει κατά την καθημερινή άσκηση ηγεσίας. Συνεπώς, μπορούμε να διακρίνουμε τα ακόλουθα στυλ ηγεσίας:

- Θέση (1,1) - «αδύνατος» μάνατζερ: καταβολή ελάχιστης προσπάθειας για να γίνει η απαιτούμενη εργασία που είναι κατάλληλη για τη διατήρηση της αποδοτικότητας του οργανισμού.
- Θέση (9,1): η επάρκεια των λειτουργιών είναι αποτέλεσμα τακτοποίησης των συνθηκών εργασίας με τέτοιο τρόπο, ώστε η επέμβαση του

ανθρώπινου στοιχείου να γίνεται σε ελάχιστο βαθμό. Ο μάνατζερ σε αυτή τη θέση δίνει σαφώς μεγαλύτερη προτεραιότητα στους στόχους και στα θέματα παραγωγής, παρά στις ανάγκες των υφισταμένων του ή στη διατήρηση φιλικών σχέσεων ή στη μείωση των προστριβών και συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων.

Πίνακας 2.1: Διοικητικό πλέγμα ή πλέγμα ηγεσίας

[πηγή: Χυτήρης Λ., Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, σελ. 246]

9	■								■
8									
7									
6									
5					■				
4									
3									
2									
1	■								■
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Ενδιαφέρον για ανθρώπους

Ενδιαφέρον για παραγωγή / αποτελέσματα

- Θέση (1,9) - μάνατζερ λέσχης: ο μάνατζερ δείχνει μέγιστο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους-υφισταμένους του και ελάχιστο για την παραγωγή, δίνει υψηλή προτεραιότητα στην ικανοποίηση/ ευχαρίστηση και στις σχέσεις των μελών της ομάδας. Αν οι απαιτήσεις του οργανισμού ή του έργου έρχονται σε σύγκρουση με τις ανάγκες ή προτιμήσεις των εργαζομένων, τότε αυτές οι απαιτήσεις ελαχιστοποιούνται ή παραμερίζονται.

- Θέση (5,5) – μάνατζερ του εκκρεμούς: ικανοποιητική απόδοση του οργανισμού είναι δυνατή αν η ανάγκη για εκτέλεση έργου και η ανάγκη για υψηλό ηθικό των εργαζομένων ικανοποιηθούν σε ένα σχετικά καλό επίπεδο.
- Θέση (9,9) – συνεργατικός μάνατζερ: το στυλ αυτό χαρακτηρίζεται από τη διάθεση και προσπάθεια του μάνατζερ ολοκλήρωσης των διαπροσωπικών σχέσεων και εκτέλεσης του έργου. Κάτω από αυτό το στυλ ο μάνατζερ συνεργάζεται με τους υφισταμένους του για οποιοδήποτε πρόβλημα αφορά τόσο αυτούς όσο και την παραγωγή μέσα από τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων.

❖ Το υπόδειγμα Vroom – Yetton

Με βάση την αλληλεπίδραση των παραγόντων που διαμορφώνουν μια κατάσταση στην επιχείρηση έχουν προταθεί διάφορα υποδείγματα «περιστασιακής» ηγεσίας, δηλαδή πώς να συμπεριφερθεί ο ηγέτης. Οι Vroom & Yetton προτείνουν τα δικά τους στυλ ηγεσίας ανάλογα με την περίσταση. Το υπόδειγμά τους εξηγεί πώς οι ηγέτες θα πρέπει να παίρνουν τις αποφάσεις τους στηριζόμενοι σε τρία κριτήρια:

1. Στην ποιότητα της απόφασης (τι αποτέλεσμα θα έχει στην απόδοση της ομάδας).
2. Στην αποδοχή της απόφασης από τους υφισταμένους και τη διάθεσή τους να την υλοποιήσουν.
3. Στο χρόνο που απαιτείται για να ληφθεί η απόφαση.

Το υπόδειγμα αυτό εξισώνει την ηγεσία με τη λήψη αποφάσεων, προτείνοντας ότι η λήψη αποφάσεων είναι από τα πιο σημαντικά πράγματα που κάνει ένας ηγέτης. Το να γνωρίζει κανείς πότε να ζητήσει από τους άλλους να

συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης απόφασης ή πότε να πάρει την απόφαση μόνος του, είναι πολύ σοβαρό θέμα ηγεσίας. Ο ηγέτης θα πρέπει να ξέρει πότε οι συμβουλές των άλλων χρειάζονται και πότε το να τους συμβουλευθεί είναι χάσιμο χρόνου.

Οι Vroom & Yetton (1973) προσδιορίζουν πέντε κύρια στυλ λήψης αποφάσεων ή διαφορετικά, πέντε στυλ ηγεσίας [δυο αυταρχικού τύπου (A₁ και A₂), δύο συμβουλευτικού τύπου (Σ₁ και Σ₂) και ένα ομαδικού τύπου (O)]:

- Στυλ A₁: ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του χωρίς να ζητά ή να επιδιώκει κάποια βοήθεια από τα μέλη της ομάδας και με τις πληροφορίες που έχει στη διάθεσή του εκείνη τη στιγμή.
- Στυλ A₂: ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, αφού πάρει τις αναγκαίες πληροφορίες από τους υφισταμένους-συνεργάτες του.
- Στυλ Σ₁: ο ηγέτης παίρνει την απόφαση, αφού έχει συμβουλευθεί και πάρει ιδέες, γνώμες, προτάσεις από τους υφισταμένους-συνεργάτες του σε προσωπικό επίπεδο.
- Στυλ Σ₂: το πρόβλημα τίθεται στην ομάδα, συλλέγονται οι αναγκαίες πληροφορίες, ακούγονται οι απόψεις και προτάσεις όλων και στη συνέχεια ο ηγέτης αποφασίζει.
- Στυλ O: το πρόβλημα τίθεται στην ομάδα, ο ηγέτης λειτουργεί ως πρόεδρος (δεν προσπαθεί να επηρεάσει τους άλλους) και τελικά η απόφαση λαμβάνεται από κοινού.

Για το πότε είναι κατάλληλο το κάθε στυλ ηγεσίας χρειάζεται να γίνει από τον ηγέτη μια σειρά διαγνωστικών ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις αυτές, όπως προτείνονται από τους Vroom & Yetton, είναι ουσιαστικά κριτήρια για την ορθότητα και την αποδοχή της απόφασης. Η εφαρμογή των ερωτήσεων-κριτηρίων οδηγεί στη δημιουργία ενός δέντρου λήψης αποφάσεων, όπου προτείνεται και το κατάλληλο κάθε φορά στυλ ηγεσίας.

Η έρευνα έχει αποδείξει ότι το υπόδειγμα αυτό γενικά εφαρμόζεται στην πράξη. Όμως, οι μάνατζερς φαίνεται να υιοθετούν περισσότερο τα συμβουλευτικά στυλ, όταν το υπόδειγμα προτείνει το αυταρχικό στυλ λήψης αποφάσεων. Επίσης, έχει διαπιστωθεί σε σχετικές εμπειρικές έρευνες ότι τα ανώτατα στελέχη είναι περισσότερο συμμετοχικά από τα κατώτερα. [Χυτήρης, 2001, σελ. 250]

❖ Θεωρία του κύκλου ζωής ηγεσίας (K. B. Blanchard & P. Hersey)

Η θεωρία του κύκλου ζωής του ηγετικού στυλ είναι μια επέκταση της θεωρίας περί περιστασιακής ηγεσίας και υποστηρίζει ότι, το πόσο αποτελεσματικό θα είναι το στυλ ηγεσίας επηρεάζεται και εξαρτάται από την ωριμότητα των υφισταμένων. Η ωριμότητα των υφισταμένων ορίζεται ως η ικανότητα να θέτει κανείς δύσκολους αλλά ρεαλιστικούς στόχους, η διάθεση για εκτέλεση έργου, η ανάληψη ευθυνών και η εκπαίδευση που έχει λάβει, καθώς και η πείρα πάνω στο έργο. Οι παράγοντες της ωριμότητας έχουν έννοια μόνο σε σχέση με κάποια συγκεκριμένη εργασία που πρέπει να γίνει. Έτσι, κάποιο άτομο (ή ομάδα) δεν είναι γενικά ώριμο ή ανώριμο, παρά μόνο σε σχέση με κάτι συγκεκριμένο.

Σύμφωνα με την θεωρία του κύκλου ζωής του ηγετικού στυλ, καθώς αυξάνεται η ωριμότητα των υφισταμένων, σε σχέση με κάποιο αντικείμενο της εργασίας τους, οι ηγέτες (προϊστάμενοι) θα πρέπει να αρχίσουν να ελαττώνουν τη συμπεριφορά τους την προσανατολισμένη στην επίτευξη αποτελέσματος (εργοκεντρική) και να αυξάνουν τη συμπεριφορά σχέσεων (ανθρωποκεντρική) μέχρι το σημείο όπου οι υφιστάμενοι είναι αρκετά ώριμοι, οπότε θα πρέπει να αρχίσουν να ελαττώνουν και τη συμπεριφορά σχέσεων.

Πιο συγκεκριμένα, αν υποθεθεί ότι η ωριμότητα των υφισταμένων μετρείται σε τέσσερα επίπεδα – από την πολύ χαμηλή ωριμότητα μέχρι την

πλήρη ωριμότητα – τότε δημιουργούνται τέσσερα αντίστοιχα στυλ ηγεσίας, όπως ακολούθως: στυλ διευθυντικό, στυλ συμβουλευτικό, στυλ υποστηρικτικό και στυλ εξουσιοδοτικό.

Έτσι, με επίπεδο ωριμότητας χαμηλό το διευθυντικό στυλ είναι το πιο κατάλληλο. Τούτο διότι, άτομα που είναι μη ικανά προς εκτέλεση έργου (στερούνται ικανοτήτων) και απρόθυμα να αναλάβουν την ευθύνη ολοκλήρωσής του, χρειάζονται σαφείς οδηγίες και περισσότερη επίβλεψη. Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί αυτό το στυλ πρέπει να ορίσει τους ρόλους και να πει στους υφισταμένους του τι να κάνουν, πότε και πώς. Έτσι, δίνει έμφαση σε μια καθοδηγητική συμπεριφορά προσανατολισμένη στο έργο και πολύ λίγη έμφαση στη συμπεριφορά σχέσεων.

Το συμβουλευτικό στυλ χρησιμοποιείται με υφισταμένους χαμηλής προς μέτρια ωριμότητας. Άτομα που είναι μη ικανά προς εκτέλεση έργου αλλά σχετικά πρόθυμα να αναλάβουν ευθύνη χρειάζονται καθοδηγητική συμπεριφορά, επειδή στερούνται ικανοτήτων, αλλά χρειάζονται επίσης υποστηρικτική συμπεριφορά για ενίσχυση της προθυμίας και του ενθουσιασμού τους. Αυτό το στυλ παίρνει το όνομά του από το γεγονός ότι, αν και ο ηγέτης δίνει αρκετές οδηγίες, πρέπει να εξηγήσει γιατί μερικά πράγματα πρέπει να γίνουν, να πείσει δηλαδή τους υφιστάμενους για την επιδιωκόμενη συμπεριφορά. Έτσι, το στυλ αυτό περιλαμβάνει υψηλή εργοκεντρική συμπεριφορά και υψηλή συμπεριφορά προσανατολισμένη στις σχέσεις.

Το υποστηρικτικό στυλ είναι κατάλληλο για υφισταμένους με μέτρια προς υψηλή ωριμότητα. Επειδή οι υφιστάμενοι σε αυτό το επίπεδο ωριμότητας έχουν την ικανότητα να κάνουν ό,τι ζητήσει ο ηγέτης αλλά στερούνται αυτοπεποίθησης και ενθουσιασμού, ο ηγέτης χρειάζεται να υποστηρίξει τις προσπάθειές τους μέσω αμφίδρομης επικοινωνίας και τεχνικών ακρόασης. Αυτό το στυλ ονομάζεται συνεργατικό ή και συμμετοχικό διότι ο υφιστάμενος και ο ηγέτης λαμβάνουν από κοινού αποφάσεις. Εδώ ο κύριος ρόλος του ηγέτη είναι να διευκολύνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και να επικοινωνεί. Έτσι το

στυλ συμμετοχής περιλαμβάνει υψηλή συμπεριφορά σχέσεων (ανθρωποκεντρική) και χαμηλή εργοκεντρική συμπεριφορά.

Το εξουσιοδοτικό στυλ χρησιμοποιείται όταν οι υφιστάμενοι έχουν υψηλό επίπεδο ωριμότητας. Επειδή σε ένα τέτοιο επίπεδο ωριμότητας είναι και ικανά και αυτό-παρακινούνται, λίγη καθοδήγηση και υποστήριξη απαιτείται από τον ηγέτη. Σε μια τέτοια κατάσταση οι υφιστάμενοι μπορούν να αφεθούν να αποφασίσουν οι ίδιοι το πώς, πότε και που να ολοκληρώσουν το έργο τους. Σε αυτό το επίπεδο ωριμότητας είναι και ψυχολογικά ώριμοι και δεν χρειάζονται εκτεταμένη αμφίδρομη επικοινωνία ή υποστηρικτική συμπεριφορά. Το εξουσιοδοτικό στυλ χαρακτηρίζεται από χαμηλή ανθρωποκεντρική και εργοκεντρική συμπεριφορά.

Το πιο σημαντικό στοιχείο στην επιλογή του πιο αποτελεσματικού ηγετικού στυλ είναι να εκτιμηθεί το επίπεδο ωριμότητας των υφισταμένων και να συμπεριφερθεί ο ηγέτης σύμφωνα με την παραπάνω θεωρία. Είναι ευνόητο, βέβαια, ότι με βάση αυτή τη θεωρία ο ηγέτης (προϊστάμενος) θα πρέπει να βοηθήσει τους υφισταμένους του να «ωριμάσουν», ώστε να γίνουν ικανοί και να θέλουν να αναλάβουν ευθύνη – πρωτοβουλία για εκτέλεση έργου. [Χυτήρης, 2001, σελ. 253]

Συμπερασματικά, όπως γίνεται κατανοητό από τις θεωρίες για την ηγεσία που αναπτύχθηκαν παραπάνω, ο ηγέτης επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες και κυρίως από: αυτούς που αφορούν την προσωπικότητά του, τους ανώτερους, τους ομοιόβαθμους και τους υφισταμένους του, αλλά και τους παράγοντες που επηρεάζουν το κλίμα και τις πολιτικές της επιχείρησης. [Χυτήρης, 2001, σελ. 257]

2.5 Οι παράγοντες της ηγεσίας

Ο ορισμός του απαραίτητου συνδυασμού παραγόντων που πρέπει να συνδεθούν όταν εξετάζεται το θέμα της ηγεσίας, δεν είναι μια εργασία που μπορεί εύκολα να ολοκληρωθεί. Είναι πολύ πιθανό να δημιουργηθεί ένας συνδυασμός που δεν επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα σε όλες τις περιπτώσεις, αφού πλέον είναι γεγονός ότι η ηγεσία θεωρείται επιτυχημένη με διαφορετικούς συνδυασμούς χαρακτηριστικών και στρατηγικών ανάλογα με την περίπτωση.

Είναι γενικά αποδεκτό ότι η ηγεσία, η συναισθηματική νοημοσύνη και το έντονο αίσθημα είναι στενά συνδεδεμένα μεταξύ τους. Η επίτευξη κάποιου σκοπού είναι ιδιαίτερα δύσκολη χωρίς τη συμμετοχή των παραπάνω παραγόντων. Ο ηγέτης χωρίς συναισθηματική νοημοσύνη δεν θα έχει την ικανότητα να διαβάζει πίσω από τις λέξεις και να αντιλαμβάνεται αυτά που δεν έχουν ειπωθεί. Ο Goleman ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την «ικανότητα να συγκρατεί κάποιος τις συναισθηματικές παρορμήσεις, να αντιλαμβάνεται τα βαθύτερα αισθήματα των άλλων και να χειρίζεται τις σχέσεις και συγκρούσεις ομαλά.

Μια από τις ιδιότητες που θεωρείται σημαντική για την ηγεσία είναι η καινοτομία. Οι ηγέτες πρέπει να είναι καινοτόμοι προκειμένου να βρίσκονται πάντα ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές, ειδικά στις ανταγωνιστικές αγορές.

Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας είναι η ευφυΐα που αποκτάται μέσω της εκπαίδευσης. Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει τεχνικές γνώσεις έτσι ώστε να μπορούν να τον εμπιστευθούν οι υφιστάμενοί του. Η εξειδίκευση βοηθά τον ηγέτη να πείσει τους υφιστάμενους αλλά και τους άλλους εμπλεκόμενους ότι είναι το κατάλληλο άτομο προκειμένου να ολοκληρώσει την εργασία με επιτυχία, αφού κατέχει τις απαραίτητες γνώσεις.

Η συμμόρφωση είναι ένας παράγοντας που διαχωρίζει έναν ηγέτη από ένα μάνατζερ. Όταν ένας ηγέτης δε συμμορφώνεται, τότε μετατρέπεται σε μάνατζερ που ακολουθεί προκαθορισμένους κανόνες και στρατηγικές παρά καθοδηγεί με έναν ευέλικτο τρόπο ανάλογα με την περίπτωση. Επίσης, ο ηγέτης θα πρέπει να είναι κοντά στις ανάγκες αυτών που καθοδηγεί με στόχο να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους και να βελτιώσει την επικοινωνία.

Ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο για τον ηγέτη είναι να έχει ευρύ πνεύμα. Αυτή η ιδιότητα βοηθά τους ηγέτες να απομακρυνθούν από την άποψη ότι είναι παντογνώστες και τους ενθαρρύνει να αποδέχονται τις απόψεις άλλων ατόμων, όταν είναι σωστές.

Το επόμενο χαρακτηριστικό είναι η επιμονή. Η αυτοπεποίθηση είναι προαπαιτούμενο για να συνεχίσει κάποιος όταν αντιμετωπίζει εμπόδια στην πορεία του προς την επίτευξη κάποιου στόχου.

Η ηθική συμπεριφορά είναι ένα σημαντικό στοιχείο. Δεδομένης της σοβαρότητας της θέσης του ηγέτη, θεωρείται αυτόματα ότι αυτός λαμβάνει σωστές αποφάσεις που ωφελούν τον καθένα. Γι' αυτό το λόγο ο ηγέτης θα πρέπει να έχει ηθικές βάσεις συμπεριφοράς.

Η τελευταία βασική ιδιότητα είναι η επικοινωνία. Οι ηγέτες χρειάζονται ικανότητα επικοινωνίας και ένα καλά οργανωμένο κανάλι πληροφοριών μεταξύ αυτών και των υφισταμένων.

Από τα παραπάνω είναι προφανές ότι η ηγεσία αποτελεί ένα δυναμικό και ανεξάντλητο φαινόμενο με πολλά χαρακτηριστικά που συντελεί αποφασιστικά στην αποτελεσματική πορεία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. [Marques, 2007]

2.6 Διάκριση μεταξύ ηγέτη – μάνατζερ

Η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι δυο διακριτά και συμπληρωματικά συστήματα. Το καθένα έχει δική του λειτουργία και χαρακτηριστικές δραστηριότητες. Και τα δυο είναι απαραίτητα για την επιτυχία στο πολύπλοκο και άστατο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Το μάνατζμεντ ασχολείται με την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας. Χωρίς καλό μάνατζμεντ οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν την τάση να γίνουν χαοτικές και τελικά απειλείται η βιωσιμότητά τους. Το καλό μάνατζμεντ επιτυγχάνει κάποιο βαθμό συνέπειας σε σημαντικές διαστάσεις όπως είναι η ποιότητα και η κερδοφορία των προϊόντων.

Αντίθετα, η ηγεσία αντιμετωπίζει την αλλαγή. Ένας λόγος για τον οποίο η ηγεσία έχει γίνει τόσο σημαντική τα τελευταία χρόνια είναι το γεγονός ότι ο επιχειρηματικός κόσμος έχει γίνει πολύ ανταγωνιστικός και άστατος. Γρήγορες τεχνολογικές αλλαγές, αυξημένος διεθνής ανταγωνισμός, απορρύθμιση της αγοράς, πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα σε επιχειρήσεις εντάσεως κεφαλαίου και δημογραφικές αλλαγές στο εργατικό δυναμικό είναι μερικοί μόνο παράγοντες που έχουν οδηγήσει σε αυτή την αλλαγή. Σημαντικές αλλαγές κρίνονται απαραίτητες για την επιβίωση και τον αποτελεσματικό ανταγωνισμό στο νέο περιβάλλον. Η αλλαγή απαιτεί πάντα ηγεσία.

Αυτές οι διαφορετικές λειτουργίες – αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας και αντιμετώπιση της αλλαγής – σκιαγραφούν τις χαρακτηριστικές δραστηριότητες του μάνατζμεντ και της ηγεσίας. Κάθε σύστημα ενεργειών απαιτεί απόφαση για το τι πρέπει να γίνει και τη δημιουργία δικτύων ανθρώπων και σχέσεων για την επίτευξη των στόχων.

Οι επιχειρήσεις, για να αντιμετωπίσουν την πολυπλοκότητα, πρώτα σχεδιάζουν και προϋπολογίζουν, δηλαδή θέτουν στόχους και σκοπούς για το μέλλον, διαμορφώνουν κατάλληλα βήματα για την επίτευξη των στόχων και κατανέμουν τους απαραίτητους πόρους για την επίτευξη των σχεδίων. Από την

άλλη πλευρά, η ηγεσία για εποικοδομητική αλλαγή σε έναν οργανισμό ξεκινά με τον καθορισμό της κατεύθυνσης, δηλαδή αναπτύσσει ένα όραμα για το μέλλον μαζί με τις στρατηγικές που απαιτούνται για την επίτευξη του οράματος.

Το μάνατζμεντ αναπτύσσει την ικανότητα να επιτύχει το σχέδιο που έχει διαμορφωθεί μέσω της οργάνωσης και της στελέχωσης, δηλαδή δημιουργεί μια οργανωσιακή δομή και θέσεις για να επιτευχθούν οι απαιτήσεις του σχεδίου, στελεχώνει τις θέσεις με άτομα που έχουν τα απαραίτητα προσόντα, αναθέτει ευθύνες και ελέγχει το σύστημα για να παρακολουθεί την εφαρμογή. Η αντίστοιχη δραστηριότητα της ηγεσίας είναι η ευθυγράμμιση των ανθρώπων. Αυτό σημαίνει ότι η νέα κατεύθυνση θα πρέπει να επικοινωνηθεί προς όλους.

Τελικά, το μάνατζμεντ διασφαλίζει την επίτευξη του σχεδίου με τον έλεγχο και την επίλυση προβλημάτων, δηλαδή ελέγχει τα αποτελέσματα με κάθε λεπτομέρεια μέσω αναφορών, συναντήσεων και άλλων εργαλείων, αναγνωρίζει τις αποκλίσεις και σχεδιάζει και οργανώνει προκειμένου να λυθούν τα προβλήματα. Όσον αφορά την ηγεσία, η επίτευξη του οράματος απαιτεί παρακίνηση και έμπνευση, δηλαδή καθοδήγηση των ανθρώπων προς τη σωστή κατεύθυνση παρά τα σημαντικά εμπόδια. [Kotter, 1998]

Ο ηγέτης ενός οργανισμού είναι υπεύθυνος για το στρατηγικό μάνατζμεντ, από το σχεδιασμό στην υλοποίηση και στην αξιολόγηση της επίδοσης και μετά πάλι στο σχεδιασμό σε συνεχή βάση, προκειμένου να συμπεριληφθούν οποιεσδήποτε μεταβολές του περιβάλλοντος και της οργάνωσης. Ο ηγέτης πρέπει να είναι σίγουρος ότι η διαδικασία του μάνατζμεντ ολοκληρώνεται από μέλη του οργανισμού παρά τις διαφορές σε προσωπικά ενδιαφέροντα, τρόπους συμπεριφοράς και ιεραρχικά επίπεδα. Αυτός, άλλωστε, είναι και ο ρόλος του ηγέτη, και όχι του μάνατζερ. Ο ηγέτης είναι μια οντότητα μέσα σε έναν οργανισμό που μπορεί να επηρεάσει τις στάσεις και τις απόψεις των άλλων εργαζομένων μέσα στον οργανισμό. Από την άλλη πλευρά, ο μάνατζερ μπορεί να επηρεάσει περισσότερο τις ενέργειες και τις αποφάσεις τους. Συνεπώς, η ηγεσία δεν είναι συνώνυμο του μάνατζμεντ, αλλά μια ανώτερη έννοια της ικανότητας.

Η ηγεσία ωθεί ένα μέλος του οργανισμού να πει «θα το κάνω επειδή πιστεύω ότι είναι σωστό», ενώ το μάνατζμεντ ωθεί το ίδιο άτομο να πει «θα το κάνω, αν και ξέρω ότι είναι λάθος». Η διαφορά μεταξύ του ενθουσιασμού και της επιφυλακτικότητας μεταξύ των παραπάνω προτάσεων είναι συχνά η διαφορά ανάμεσα στην επιτυχία και την αποτυχία ενός οργανισμού.

Είναι δύσκολο έργο το να επηρεάσει κανείς τις στάσεις και τις απόψεις των εργαζομένων σε έναν οργανισμό με σκοπό να επιτευχθεί μια συντονισμένη και συνεκτική ομαδική προσπάθεια, η οποία απαιτείται για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της στρατηγικής. Θεωρείται ένα ιδιαίτερος δύσκολο έργο λόγω της ποικιλομορφίας των συμπεριφορικών χαρακτηριστικών και του εύρους των λειτουργικών και τεχνικών υπευθυνοτήτων που παρατηρούνται σε έναν οργανισμό. [Hosmer, 2007]

Στη συνέχεια, παρατίθενται τα βασικά ηγετικά χαρακτηριστικά, σύμφωνα με τον Μπουραντά (2010):

- ✓ Ισχυρή θέληση - πάθος για υψηλές επιδόσεις
- ✓ Ταπεινότητα
- ✓ Ακεραιότητα
- ✓ Αξίες – κοινωνική υπευθυνότητα
- ✓ «Τσαγανό» (θάρος, κουράγιο, αντοχή, επιμονή)
- ✓ Συναισθηματική νοημοσύνη
- ✓ Συστημική σκέψη
- ✓ Ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων
- ✓ Ικανότητα επικοινωνίας - πειθούς

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2010), θα μπορούσαν να αναφερθούν δύο θεμελιώδεις διάφορες μεταξύ του μάνατζερ και του ηγέτη: πρώτον, ο ηγέτης

διακρίνεται από τον μάνατζερ στο ότι κάνει τους άλλους ανθρώπους εθελοντικά και πρόθυμα να τον ακολουθούν. Δηλαδή κερδίζει την εμπιστοσύνη, τη δέσμευση, τον ενθουσιασμό, το κέφι, το μυαλό, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων του. Και, δεύτερον, δημιουργεί έναν καλύτερο οργανισμό με μέλλον, κάνοντας αλλαγές –μικρές είτε μεγάλες ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκεται-, ενώ αναπτύσσει και άλλους ηγέτες».

Όσον αφορά τα βασικά χαρακτηριστικά που διακρίνουν έναν ηγέτη, έχουν γραφτεί παρά πολλά με αποτέλεσμα ο κατάλογος να είναι πολύ μεγάλος. Μεταξύ αυτών υπάρχουν ορισμένα που θεωρούνται θεμελιώδη και προκύπτουν από την πλέον σύγχρονη βιβλιογραφία. Κατά τον κύριο Μπουραντά, η θεμελιώδης ικανότητα, που έως τώρα δεν έχει απασχολήσει είτε την έρευνα είτε τη βιβλιογραφία, είναι η μοναξιά του ηγέτη. Είναι, δηλαδή, η ικανότητα του ηγέτη να αισθάνεται τη μοναξιά και να την αξιοποιεί ως πηγή έμπνευσης και δημιουργίας, αυτοστοχασμού, λήψης αποφάσεων και αποτελεσματικών συμπεριφορών. Αυτή η ικανότητα θεωρείται θεμελιώδης γιατί είναι προϋπόθεση για να αναπτυχθούν είτε να αξιοποιηθούν αρκετές από τις υπόλοιπες ηγετικές ικανότητες ή χαρακτηριστικά. Η μοναξιά βοηθά τον ηγέτη να εμπνευσθεί, να δημιουργήσει νέες ιδέες, να αμφισβητήσει την κατεστημένη σκέψη και πρακτική. Να συλλάβει ένα καλύτερο μέλλον, να πάρει πρωτοβουλίες, να τραβήξει μπροστά και να ανοίξει ορίζοντες. Η μοναξιά αποτελεί συστατικό στοιχείο της ηγετικής συμπεριφοράς. Συνεπώς, τα στελέχη που θέλουν να ασκήσουν αποτελεσματική ηγεσία στο χώρο τους θα πρέπει να μάθουν να ζουν και στιγμές μοναξιάς. Θα πρέπει να επιζητούν τέτοιες στιγμές. Να τις αντέχουν, να γοητεύονται από αυτές, να τις αγαπούν ώστε να μπορούν να τις αξιοποιούν δημιουργικά για μια καλύτερη επιχείρηση, για έναν καλύτερο θεσμό στην κοινωνία, για ένα καλύτερο μέλλον για τον άνθρωπο.

2.7 Σύνοψη κεφαλαίου

Στα παραπάνω υποκεφάλαια αναλύθηκε η θεματική ενότητα της ηγεσίας, δεδομένης της σημασίας που έχει για την επιβίωση των επιχειρήσεων, την υπεροχή τους έναντι των υπολοίπων αλλά και τη ζητούμενη αποτελεσματικότητα. Παρουσιάστηκαν εκτενώς οι βασικές κατηγορίες των ηγετικών στυλ, καθώς και τα βασικά σημεία των σημαντικότερων θεωρητικών υποδειγμάτων, που έχουν αναπτυχθεί για την ηγεσία. Επιπρόσθετα, έγινε ιδιαίτερη αναφορά στη διάκριση μεταξύ των όρων «ηγέτης» και «μάνατζερ» με παράθεση απόψεων διάφορων συγγραφέων.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

Χυτήρης Λ., Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, εκδόσεις Interbooks (2001)

Adair J., Understanding Motivation, εκδόσεις Guilford – U.K. (1990)

Bennis W., On Becoming a Leader, εκδόσεις Business Books U.K. (1989)

Goleman D. – Boyatzis R. – McKee A., Ο Νέος Ηγέτης: Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα (2002)

Kotter J., Harvard Business Review on Leadership, εκδόσεις Harvard Business School Press (1998)

Landsberg M., Τα εργαλεία της ηγεσίας, εκδόσεις Προνόμιο (2008)

Mc Gregor D., The Human Side of Enterprise, εκδόσεις McGraw Hill – New York (1960)

Vroom V. – Yetton Ph., Leadership and Decision Making, εκδόσεις University of Pittsburgh Press (1973)

Αρθρογραφία κεφαλαίου

Μπουραντάς Δ., Η μοναξιά του ηγέτη, Καθημερινή (27/9/2010)

Marques J., Leadership: emotional intelligence, passion and...what else?, Journal of Management Development (2007), vol. 26, No 7, p. 644-651

Hosmer T., The importance of strategic leadership, Emerald (2007)

Ηλεκτρονικές διευθύνσεις

www.teal.org.uk

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

3.1 Εισαγωγή

Οι εργασιακοί κανόνες αλλάζουν στην πορεία του χρόνου. Η κρίση για τους εργαζόμενους βασίζεται σε νέα κριτήρια: δεν μετράει μόνο η εκπαίδευση και η πείρα, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο χειρίζεται ο καθένας τον εαυτό του και τους άλλους. Το κριτήριο αυτό εφαρμόζεται όλο και περισσότερο στη διαδικασία επιλογής του ποιος θα προσληφθεί και ποιος όχι, ποιος θα διατηρήσει τη θέση του και ποιος όχι, ποιος θα μείνει στάσιμος και ποιος θα πάρει προαγωγή.

Οι νέοι κανόνες προβλέπουν ποιος έχει περισσότερες πιθανότητες να φτάσει στην κορυφή και ποιος είναι πιθανό να εκτροχιαστεί στην πορεία. Το νέο κριτήριο θεωρεί εκ προοιμίου δεδομένο ότι υπάρχει ευφυΐα και κατάρτιση και ρίχνει ιδιαίτερο βάρος σε ατομικά – προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως η πρωτοβουλία, η ενσυναίσθηση, η προσαρμοστικότητα και η πειθώ.

Τα στοιχεία που ενισχύουν τη θέση ότι πρέπει να πάρουμε στα σοβαρά το κριτήριο βασίζονται σε μελέτες που έγιναν σε δεκάδες χιλιάδες εργαζομένους, που απασχολούνται σε κάθε είδους εργασία. Η έρευνα εντοπίζει τις ιδιότητες που χαρακτηρίζουν το άτομο με τη διακεκριμένη επίδοση. Επίσης, δείχνει ποιες ηγετικές ικανότητες συμβάλλουν καθοριστικά στην επαγγελματική διάκριση, ιδιαίτερα σε ηγετικές θέσεις.

Σε μια εποχή χωρίς εγγυήσεις για εργασιακή σιγουριά, όπου η έννοια της «δουλειάς» αντικαθίσταται ταχύτατα από τις «φορητές δεξιότητες», αυτές οι δεξιότητες ανάγονται σε πρωτίστης σημασίας εφόδια που μας εξασφαλίζουν επαγγελματική απασχόληση στο παρόν αλλά και στο μέλλον. Εδώ και δεκαετίες

γίνεται αναφορά αόριστα γι' αυτά τα ανθρώπινα ταλέντα χρησιμοποιώντας διάφορα ονόματα, από «χαρακτήρας» και «προσωπικότητα» μέχρι «ικανότητα» και «μαλακές δεξιότητες (soft skills)». Σήμερα, όμως, όλα αυτά είναι επιτέλους πιο κατανοητά υπό τον όρο: «συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligence)». [Goleman, 2000, σελ. 21]

3.2 Ιστορική αναδρομή

Περιγραφές της συναισθηματικής νοημοσύνης υπάρχουν από τότε που εμφανίζονται αναφορές σχετικές με την ανθρώπινη συμπεριφορά. Από την Παλαιά και την Καινή Διαθήκη έως τους αρχαίους Έλληνες φιλοσόφους, από τον Σαίξπηρ έως τον Τόμας Τζέφερσον και την σύγχρονη ψυχολογία, η συναισθηματική διάσταση της λογικής θεωρείται θεμελιώδες στοιχείο της ανθρώπινης φύσης. Τα άτομα που εξασκούν τη συναισθηματική νοημοσύνη έχουν τη μοναδική ικανότητα να επιτυγχάνουν σε καταστάσεις στις οποίες άλλοι πασχίζουν να τα καταφέρουν. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι αυτό το απροσδιόριστο «κάτι» που υπάρχει στον καθένα μας. Καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφερόμαστε, χειριζόμαστε την πολυπλοκότητα των κοινωνικών σχέσεων και παίρνουμε προσωπικές αποφάσεις που καταλήγουν σε θετικά αποτελέσματα.

Στις αρχές του 1900 εμφανίστηκε μια νέα επιστημονική τάση που επεδίωκε να μετρήσει το δείκτη νοημοσύνης. Οι πρώτοι επιστήμονες διεξήγαγαν έρευνες για τη γνωστική νοημοσύνη ως μια ταχεία μέθοδο διαχωρισμού εκείνων που είχαν μέτρια απόδοση από αυτούς που είχαν εξαιρετική. Σύντομα ανακάλυψαν ότι η προσέγγιση αυτή είχε περιορισμούς. Πολλοί άνθρωποι ήταν εξαιρετικά έξυπνοι (καλοί στο γραπτό λόγο, το διάβασμα και την αριθμητική) αλλά η ικανότητά τους να ελέγχουν τη συμπεριφορά τους και να τα πηγαίνουν καλά με τους άλλους ήταν περιορισμένη. Ο Thorndike, καθηγητής στο

Πανεπιστήμιο Columbia, ήταν ο πρώτος που χρησιμοποίησε κάποιον όρο για να περιγράψει τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης στις δεκαετίες του 1920 και 1930. Ο όρος «κοινωνική νοημοσύνη» αντικατόπτριζε την ικανότητα των ατόμων που κατείχαν αυτές τις δεξιότητες να τα πηγαίνουν καλά με τους άλλους. [Bradberry & Greaves, 2006, σελ. 47]

Άλλοι ψυχολόγοι της εποχής υιοθέτησαν μια περισσότερο κυνική στάση απέναντι στην κοινωνική νοημοσύνη, θεωρώντας την ως ικανότητα χειραγώγησης των άλλων ανθρώπων. Ωστόσο, η προσωπική νοημοσύνη δε θα πρέπει να αγνοηθεί, κυρίως γιατί έχει και διαισθητικό και λογικό νόημα. Για παράδειγμα, όταν ο Sternberg, ψυχολόγος του Yale, ζήτησε να του περιγράψουν ένα «ευφυές άτομο», τα πρώτα χαρακτηριστικά που του ανέφεραν ήταν οι πρακτικές δεξιότητες. Μια πιο συστηματική έρευνα οδήγησε τον Sternberg πίσω στο συμπέρασμα του Thorndike, ότι η κοινωνική νοημοσύνη είναι ταυτόχρονα διακριτική των ακαδημαϊκών ικανοτήτων και ένα ενδεικτικό στοιχείο του τι κάνει τους ανθρώπους να τα πηγαίνουν καλά στην πρακτική πλευρά της ζωής. Ανάμεσα στις πρακτικές μορφές νοημοσύνης που τόσο πολύ εκτιμώνται στους χώρους εργασίας είναι και το είδος της ευαισθησίας που επιτρέπει στους αποτελεσματικούς μάνατζερ να συλλαμβάνουν τα σιωπηρά μηνύματα.

Μια ομάδα ψυχολόγων κατέληξε σε παρόμοια συμπεράσματα συμφωνώντας με τον Gardner, ότι δηλαδή οι παλιές αντιλήψεις περί δείκτη νοημοσύνης αφορούσαν μόνο μια περιορισμένη κλίμακα γλωσσικών και μαθηματικών δεξιοτήτων και ότι η επιτυχία στα τεστ νοημοσύνης ήταν ένας σχεδόν άμεσος δείκτης επιτυχίας στην τάξη ή στην ακαδημαϊκή έδρα. Αυτοί οι ψυχολόγοι, μεταξύ των οποίων ήταν και οι Sternberg και Salovey, εξέφρασαν μια ευρύτερη άποψη της νοημοσύνης επιχειρώντας να την επαναπροσδιορίσουν με βάση το τι χρειάζεται για μια επιτυχημένη ζωή. Αυτή η μορφή έρευνας επαναφέρει την εκτίμηση του πόσο ουσιαστική είναι η «προσωπική» ή «συναισθηματική νοημοσύνη». [Goleman, 2006, σελ. 77]

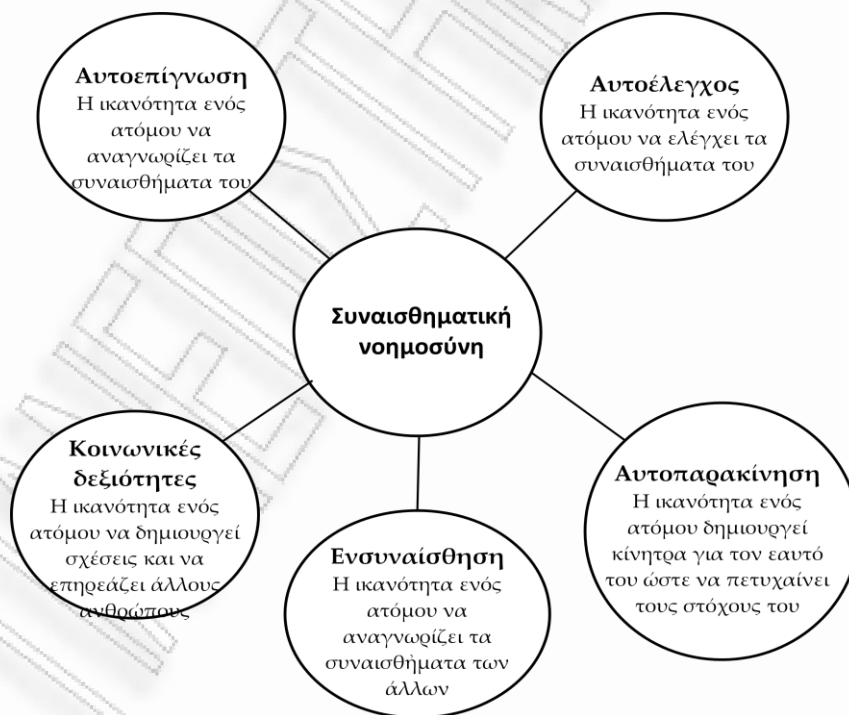
3.3 Η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία παρατίθενται διάφοροι ορισμοί όσον αφορά την έννοια του όρου συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligence – EI). Παρατίθενται οι πιο σημαντικοί:

- Σύμφωνα με τον *Goleman (1997)*, «συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα
 - να γνωρίζεις τι αισθάνεσαι και να είσαι ικανός να διαχειριστείς αυτά τα συναισθήματα, πριν αφήσεις να «χειριστούν αυτά εσένα,
 - να είσαι ικανός να διαχειριστείς τον εαυτό σου ώστε να ολοκληρώνεις τους στόχους σου, να είσαι δημιουργικός και να καταβάλλεις το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων σου,
 - να κατανοείς το τι αισθάνονται οι άλλοι και να μπορείς να χειρίζεσαι αποτελεσματικά τις σχέσεις μαζί τους».
- Σε έναν άλλο ορισμό, επίσης, ο *Goleman (1996)* ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «ένα συνδυασμό δεξιοτήτων που περιλαμβάνει την αυτοεπίγνωση, την αυτορρύθμιση, την παρακίνηση, την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες». Πιο αναλυτικά,
 - ο Αυτοεπίγνωση: να γνωρίζουμε τι αισθανόμαστε κάθε συγκεκριμένη στιγμή και να χρησιμοποιούμε αυτές τις προτιμήσεις ως γνώμονα για τη λήψη αποφάσεων, να κάνουμε μια ρεαλιστική αξιολόγηση των ικανοτήτων μας και να έχουμε ένα καλά τεκμηριωμένο αίσθημα αυτοπεποίθησης.
 - ο Αυτορρύθμιση: να χειριζόμαστε τα συναισθήματά μας με τέτοιο τρόπο ώστε μάλλον να διευκολύνουν παρά να παρεμβαίνουν και να εμποδίζουν την εκάστοτε εργασία, να είμαστε ευσυνείδητοι και να θυσιάζουμε το προσωπικό όφελος για την

εκπλήρωση των στόχων, να συνερχόμαστε εύκολα από δυσάρεστες συναισθηματικές καταστάσεις.

- Παρακίνηση: να χρησιμοποιούμε τις βαθύτερες προτιμήσεις μας για να κινηθούμε προς την εκπλήρωση των στόχων μας, να παίρνουμε πρωτοβουλίες, να προσπαθούμε να βελτιωθούμε και να επιμένουμε παρά τις αποτυχίες και τις ματαιώσεις.
- Ενσυναίσθηση: να καταλαβαίνουμε τι αισθάνονται οι άνθρωποι, να μπορούμε να μπούμε στη θέση τους και να έχουμε συντονισμό με πολλούς διαφορετικούς ανθρώπους.
- Κοινωνικές δεξιότητες: να χειριζόμαστε καλά τα συναισθήματα στις σχέσεις μας και να διαβάζουμε με ακρίβεια τις κοινωνικές καταστάσεις και τα δίκτυα, να έχουμε ομαλή αλληλεπίδραση, να χρησιμοποιούμε αυτές τις ικανότητες για να πείσουμε και να ηγηθούμε, να διαπραγματευθούμε και να επιλύσουμε συμφωνίες στη συνεργασία και την ομαδική εργασία.



Διάγραμμα 3.1. Τα «συστατικά» της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

[πηγή: www.tanea.gr]

- Σύμφωνα με τους *Salovey & Mayer (1990)*, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα που έχει ένα άτομο να αντιλαμβάνεται και να εκφράζει τα συναισθήματά του, να τα προσαρμόζει στη σκέψη του, να κατανοεί την αιτία πρόκλησής τους και να ρυθμίζει τις επιπτώσεις τους τόσο στον εαυτό του όσο και στους γύρω του».
- Κατά τον *Martinez (1997)*, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι «μια σειρά από μη γνωστικές ικανότητες, δεξιότητες και εμπειρίες που επηρεάζουν την ικανότητα ενός ατόμου να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις και πιέσεις του περιβάλλοντος».
- Σύμφωνα με τον *Bar-On (1997)*, η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως «ένα πεδίο προσωπικών, συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων, που επηρεάζει τη δυνατότητα κάθε ατόμου να επιτύχει στις απαιτήσεις και στις πιέσεις του περιβάλλοντός του».

[Dulevicz – Higgs, 2000]

3.4 Το μοντέλο των συναισθηματικών ικανοτήτων

Ως συναισθηματική ικανότητα χαρακτηρίζεται μια εκμαθημένη ικανότητα που βασίζεται στη συναισθηματική νοημοσύνη και έχει ως αποτέλεσμα διακεκριμένη επίδοση στην εργασία. Η συναισθηματική νοημοσύνη καθορίζει τις δυνατότητες που έχουμε ώστε να μάθουμε τις πρακτικές δεξιότητες που βασίζονται στα πέντε στοιχεία της: την αυτοεπίγνωση, τα κίνητρα συμπεριφοράς, την αυτορρύθμιση, την ενσυναίσθηση και την ικανότητα στις σχέσεις με τους άλλους. Η συναισθηματική ικανότητα απεικονίζει πόσο από αυτό το δυναμικό έχει μεταφραστεί σε ικανότητες σχετικές με την εργασία.

Το να έχει κανείς απλώς υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης δεν εγγυάται ότι έχει μάθει τις συναισθηματικές ικανότητες που είναι

σημαντικές για την εργασία, αλλά μόνο ότι έχει μεγάλες δυνατότητες να τις μάθει. Για παράδειγμα, ένα άτομο μπορεί να διαθέτει ιδιαίτερα ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση και να μην έχει μάθει τις δεξιότητες που βασίζονται στην ενσυναίσθηση και καταλήγουν σε ανώτερης ποιότητας εξυπηρέτηση των πελατών, στην επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων μέσω της παροχής συμβουλών ή στην ικανότητα ενοποίησης και εναρμόνισης των μελών μιας ανομοιογενούς ομάδας εργασίας.

Οι συναισθηματικές ικανότητες είναι συγκροτημένες σε ομάδες και η καθεμία από αυτές στηρίζεται σε μια κοινή βασική διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι βασικές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ιδιαίτερα σημαντικές προκειμένου να μάθουν οι άνθρωποι τις ικανότητες που είναι απαραίτητες για να πετύχουν στο χώρο της εργασίας. Για παράδειγμα, αν είναι ανεπαρκείς σε κοινωνικές δεξιότητες, δε θα είναι σε θέση να πείσουν ή να εμπνεύσουν άλλους, να παίξουν ρόλο ηγέτη ομάδων ή να προβούν σε καταλυτικές αλλαγές. Αν έχουν χαμηλό επίπεδο αυτοεπίγνωσης, δε θα κατανοούν τις δικές τους αδυναμίες, ούτε θα διαθέτουν την αυτοπεποίθηση που προέρχεται από την πίστη στα προσόντα τους.

Σύμφωνα με τον Goleman, οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι οι ακόλουθες:

- *Ανεξάρτητες:* η καθεμιά συνεισφέρει με μοναδικό τρόπο στη εργασιακή επίδοση
- *Αλληλεξαρτώμενες:* η καθεμιά από αυτές επηρεάζει ως ένα βαθμό κάποιες άλλες, ενώ υπάρχουν πολλές ισχυρές αλληλεπιδράσεις.
- *Ιεραρχικές:* οι κατηγορίες της συναισθηματικής νοημοσύνης «οικοδομούνται» η μία πάνω στην άλλη. Για παράδειγμα, η αυτοεπίγνωση είναι σημαντική για την αυτορρύθμιση και την ενσυναίσθηση. Η αυτορρύθμιση και η αυτοεπίγνωση συμβάλλουν στην απόκτηση κινήτρων. Όλες οι παραπάνω συμμετέχουν στις κοινωνικές δεξιότητες.
- *Αναγκαίες, αλλά όχι ικανές:* το να έχει κανείς μια βασική ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης δεν εγγυάται ότι θα αναπτύξει ή θα επιδείξει

και τις σχετικές δεξιότητες, όπως είναι η συνεργασία ή η ηγεσία. Παράγοντες όπως το κλίμα ενός οργανισμού ή το ενδιαφέρον ενός ατόμου για την εργασία του θα καθορίσουν αν θα εκδηλωθεί η συγκεκριμένη ικανότητα.

- *Γενικού τύπου:* ο γενικός κατάλογος ισχύει, σε κάποιο βαθμό, για όλες τις εργασίες. Ωστόσο, διαφορετικές εργασίες έχουν και διαφορετικές απαιτήσεις σε ό,τι αφορά τις απαραίτητες δεξιότητες.

Ο παρακάτω πίνακας 3.1 δείχνει τη σχέση ανάμεσα στις πέντε διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και τις είκοσι πέντε συναισθηματικές ικανότητες. Κανείς από εμάς δεν είναι τέλειος σε όλα. Αναπόφευκτα έχουμε ένα προφίλ ισχυρών και αδύνατων σημείων.

Πίνακας 3.1 Το υπόδειγμα των συναισθηματικών ικανοτήτων

[Πηγή: Goleman, Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, 2000, σελ. 54]

<u>ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ</u>	<u>ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ</u>
Αυτοεπίγνωση	Ενσυναίσθηση
Επίγνωση των συναισθημάτων	Κατανόηση των άλλων
Ακριβής αυτοαξιολόγηση	Προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών
Αυτοπεποίθηση	Ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων
	Σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας
Αυτορρύθμιση	Πολιτική αντίληψη
Αυτοέλεγχος	
Αξιοπιστία	Κοινωνικές δεξιότητες
Ευσυνειδησία	Επιρροή
Προσαρμοστικότητα	Επικοινωνία
Καινοτομία	Ηγεσία
Κίνητρα συμπεριφοράς	Καταλυτική δράση όσον αφορά την αλλαγή
Τάση προς επίτευξη	Χειρισμός διαφωνιών
Δέσμευση	Καλλιέργεια δεσμών
Πρωτοβουλία	Σύμπραξη και συνεργασία
Αισιοδοξία	Ομαδικές ικανότητες

3.5 Δείκτης νοημοσύνης και συναισθηματική νοημοσύνη

Ο δείκτης νοημοσύνης (IQ) και η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) δεν είναι δύο αντικρουόμενες, αλλά μάλλον δύο ξεχωριστές ικανότητες. Το πνεύμα συγχέεται με την συναισθηματική οξυδέρκεια. Άνθρωποι με υψηλό δείκτη νοημοσύνης αλλά χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη (ή χαμηλό δείκτη νοημοσύνης και υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη) είναι σχετικά σπάνιοι. Πράγματι, υπάρχει μια σχέση μεταξύ του νοητικού πηλίκου και κάποιων πλευρών της συναισθηματικής νοημοσύνης, αν και είναι αρκετά μικρή. Επομένως, είναι σαφές ότι πρόκειται για εντελώς ανεξάρτητες οντότητες.

Ο Τζακ Μπλοκ, ψυχολόγος στο Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνιας στο Berkeley, προχώρησε σε μια σύγκριση δυο καθαρών θεωρητικών τύπων: ατόμων με συγκριτικά υψηλό δείκτη νοημοσύνης και ατόμων με υψηλές συναισθηματικές επιδόσεις. Οι διαφορές μεταξύ των δυο θεωρητικών τύπων είναι ιδιαίτερα σημαντικές.

Ο καθαρός τύπος με υψηλό δείκτη νοημοσύνης, δηλαδή αυτός που παραμερίζει τη νοημοσύνη της καρδιάς, είναι διανοητικά ικανότατος αλλά ανεπίδεκτος ως προς τον εσωτερικό κόσμο του ατόμου. Τα χαρακτηριστικά διαφέρουν ελαφρά από άνδρες σε γυναίκες. Δεν είναι άξιο απορίας γιατί ο άνδρας με υψηλό δείκτη νοημοσύνης μπορεί να προσδιοριστεί τυπικά από ένα ευρύ φάσμα πνευματικών ενδιαφερόντων και ικανοτήτων. Είναι φιλόδοξος, παραγωγικός, προβλέψιμος και δεν ασχολείται με ζητήματα που αφορούν τον εσωτερικό του κόσμο.

Αντιθέτως, οι άνδρες με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης είναι κοινωνικά ισορροπημένοι, εκδηλωτικοί και πρόσχαροι, ελεύθεροι από φοβίες και σκέψεις άγχους. Έχουν μια αξιοσημείωτη ικανότητα να αφοσιώνονται σε ανθρώπους ή σκοπούς, να αναλαμβάνουν ευθύνες και να τηρούν μια ηθική στάση. Νιώθουν άνετα με τον εαυτό τους, με τους άλλους και με το κοινωνικό σύμπαν μέσα στο οποίο ζουν.

Οι γυναίκες με υψηλό δείκτη νοημοσύνης έχουν την αναμενόμενη πνευματική αυτοπεποίθηση, εκφράζουν εύκολα τις σκέψεις τους, αξιολογούν πνευματικά ζητήματα και έχουν ένα ευρύ φάσμα πνευματικών ενδιαφερόντων. Αντίθετα, οι γυναίκες με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης τείνουν να είναι θετικές, να εκφράζουν ευθέως τα συναισθήματά τους και να νιώθουν θετικά απέναντι στον εαυτό τους. Όπως οι άνδρες, οι γυναίκες είναι εκδηλωτικές, κοινωνικές και εκφράζουν τα συναισθήματά τους κατάλληλα. Αντίθετα με τις γυναίκες που ανήκουν καθαρά στο επίπεδο του υψηλού δείκτη νοημοσύνης, νιώθουν σπάνια άγχος ή ενοχή, ή βυθίζονται σε περισυλλογή.

Φυσικά, αυτή η σκιαγράφηση είναι ακραία, αφού όλοι οι άνθρωποι αναμιγνύουν τη διανοητική με τη συναισθηματική νοημοσύνη σε κάποιο βαθμό. Προσφέρουν, όμως, μια ένδειξη για εκείνα τα χαρακτηριστικά που καθεμιά από αυτές τις διαστάσεις προσθέτει ξεχωριστά στις ιδιότητες ενός ατόμου. Στο βαθμό που το άτομο διαθέτει και τη γνωσιακή και τη συναισθηματική νοημοσύνη, αυτές οι εικόνες συγχωνεύονται. Και όμως, από τις δύο, η συναισθηματική νοημοσύνη ενδυναμώνει πολύ περισσότερο τις ιδιότητες που μας κάνουν πιο ολοκληρωμένους ανθρώπους. [Goleman, 2006, σελ. 80]

3.6 Εκμάθηση και βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης

Τα καλά νέα σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη είναι ότι, αντίθετα από ό,τι ισχύει για το δείκτη νοημοσύνης, μπορεί να βελτιωθεί στην πορεία της ζωής μας. Μέσα από τη φυσιολογική πορεία του βίου, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει την τάση να αυξάνεται όσο το άτομο μαθαίνει να αποκτά μεγαλύτερη επίγνωση των διαθέσεών του, να χειρίζεται καλύτερα τα συναισθήματά του και να δείχνει ενσυναίσθηση. Σε σημαντικό βαθμό, η ίδια η

ωριμότητα αντανακλά τη διεργασία κατά την οποία γινόμαστε πιο νοήμονες σχετικά με τα συναισθήματα.

Σε μια συγκριτική μελέτη αρκετών εκατοντάδων ενηλίκων και εφήβων που έκανε ο Mayer, ψυχολόγος στο Πανεπιστήμιο του New Hampshire, ο οποίος ανέπτυξε μια θεωρία για τη συναισθηματική νοημοσύνη μαζί με τον Salovey από το Yale, οι ενήλικοι ήταν γενικώς καλύτεροι. Επίσης, μια αξιολόγηση που έκανε ο Bar-On για τη συναισθηματική νοημοσύνη σε περισσότερους από 300 άνδρες και γυναίκες, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονταν από έφηβοι μέχρι και άτομα που είχαν περάσει το 50ό έτος της ηλικίας τους, έδειξε μικρές αλλά σημαντικές αυξήσεις όσο τα άτομα περνούν από τη μία ηλικιακή ομάδα στην επόμενη. Όπως καταλήγει ο Mayer: «η συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύσσεται με την ηλικία και την εμπειρία από την παιδική ηλικία μέχρι την ώριμη ηλικία».

Όταν το ζητούμενο είναι η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης, η ωριμότητα αποτελεί πλεονέκτημα. Σε μια μελέτη σχετικά με το πόσο καλά φοιτητές μεταπτυχιακών σπουδών διαχειρίζονταν τα νέα επίπεδα της συναισθηματικής του ικανότητας – φοιτητές ηλικίας από 20 έως 50 ετών – η μεγαλύτερη βελτίωση διαπιστώθηκε σε εκείνους που ήταν γύρω στα 29 ή μεγαλύτεροι σε σύγκριση με φοιτητές κάτω των 25 ετών.

Είναι, ακόμα, ανοικτό το θέμα του κατά πόσον το εύρημα μπορεί να γενικευθεί και σε άλλες ομάδες. Ωστόσο, δείχνει πράγματι ότι, αν υπάρξουν τα κίνητρα, οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι μπορούν να είναι εξίσου ικανοί ή ακόμη και καλύτεροι από τους νεότερους στην κατάκτηση νέων επιπέδων αυτών των ικανοτήτων. Οι άνδρες και οι γυναίκες φαίνεται να είναι εξίσου ικανοί να αυξήσουν τη συναισθηματική τους ικανότητα. Ενώ οι γυναίκες έχουν την τάση να είναι πιο καλές σε ικανότητες που βασίζονται στην ενσυναίσθηση και στις κοινωνικές δεξιότητες και οι άνδρες σε ικανότητες που βασίζονται στην αυτορρύθμιση, η ίδια μελέτη στους μεταπτυχιακούς φοιτητές αποκάλυψε ότι άνδρες και γυναίκες μπορούν να βελτιωθούν στον ίδιο βαθμό, άσχετα με το σημείο εκκίνησής τους.

Αυτή η βελτίωση θέτει τη συναισθηματική νοημοσύνη σε άμεση αντίθεση με το δείκτη νοημοσύνης, ο οποίος γενικώς παραμένει αναλλοίωτος κατά τη διάρκεια της ζωής. Ενώ οι καθαρά γνωστικές ικανότητες παραμένουν σταθερές, τη συναισθηματική ικανότητα μπορεί να τη μάθει κανείς οποτεδήποτε, αρκεί να δοθούν τα σωστά κίνητρα και να γίνει η σωστή προσπάθεια ώστε να καλλιεργηθεί η κατάλληλη ικανότητα.

Η τεχνική εκπαίδευση είναι εύκολη σε σύγκριση με την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ικανότητες όπως η ενσυναίσθηση ή η προσαρμοστικότητα διαφέρουν κατά πολύ από τις γνωστικές ικανότητες επειδή τροφοδοτούνται από διαφορετικές περιοχές του εγκεφάλου. Επειδή η διανοητική μάθηση διαφέρει ουσιαστικά από την αλλαγή συμπεριφοράς, τα μοντέλα εκπαίδευσης για καθεμιά από αυτές διαφέρουν επίσης σημαντικά. Για τις νοητικές ικανότητες η αίθουσα διδασκαλίας είναι ο κατάλληλος χώρος, αφού το να μελετήσει ή να ακούσει κανείς μια φορά για τα θεωρητικά δεδομένα ενός θέματος ίσως να αρκεί για να το μάθει. Η στρατηγική σκέψη μπορεί να διδαχθεί αποτελεσματικά με αυτό τον τρόπο, μακριά από το «δούναι-λαβείν» της εργασιακής ζωής. Αντίθετα, για την αλλαγή στη συμπεριφορά η ίδια η ζωή αποτελεί τον πραγματικό στίβο για τη μάθηση και αυτό απαιτεί εξάσκηση για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Επιπρόσθετα, η εκμάθηση μιας συναισθηματικής ικανότητας απαιτεί την ενεργοποίηση του συναισθηματικού κυκλώματος, εκεί όπου αποθηκεύονται οι κοινωνικές και οι συναισθηματικές συνήθειες. Η αλλαγή αυτών των συνηθειών είναι ένα πιο προκλητικό καθήκον σε σύγκριση με το να προσθέτουμε απλώς νέα δεδομένα στα παλιά. Η συναισθηματική μάθηση απαιτεί μια πιο βαθιά αλλαγή σε νευρολογικό επίπεδο: θα πρέπει όχι μόνο να αποδυναμωθεί η υπάρχουσα συνήθεια, αλλά και να αντικατασταθεί από μια καλύτερη.

Η κατανόηση αυτής της διαφοράς στον τρόπο λειτουργίας του εγκεφάλου είναι σημαντική για το σχεδιασμό μεθόδων διδασκαλίας των συναισθηματικών ικανοτήτων. Ένα συνηθισμένο λάθος που γίνεται από οργανισμούς είναι η προσπάθεια να ενσταλάξουν μια συναισθηματική ικανότητα, όπως ο

προσανατολισμός προς την παροχή υπηρεσιών ή την ηγεσία, χρησιμοποιώντας τις ίδιες τεχνικές που είναι αποτελεσματικές για τη διδασκαλία της δημιουργίας ενός επιχειρηματικού προγράμματος. Αυτό, όμως, δεν είναι αρκετό. Η αλλαγή μιας συνήθειας που βασίζεται στη συναισθηματική νοημοσύνη απαιτεί ένα τελείως νέο είδος μοντέλου μάθησης.

Ενδεικτικά, παρατίθενται κάποιες οδηγίες για την εκπαίδευση στη συναισθηματική νοημοσύνη (Goleman, 2000):

➤ *Αξιολόγηση της εργασίας*

Πριν ξεκινήσει οποιαδήποτε προσπάθεια εκπαίδευσης, είναι απαραίτητο να τεθεί και να απαντηθεί ένα βασικό ερώτημα: τι χρειάζεται για να εκτελεστεί τέλεια αυτή η εργασία; Για παράδειγμα, για τα άτομα που ασχολούνται με το στρατηγικό σχεδιασμό υπάρχουν μελέτες που δείχνουν ότι οι άνθρωποι που διακρίνονται στο στρατηγικό σχεδιασμό δεν διαθέτουν απαραίτητως εκπληκτικές αναλυτικές δεξιότητες. Αντίθετα, οι δεξιότητες που τους κάνουν να ξεχωρίζουν από τους πολλούς αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη, είναι η οξεία πολιτική αντίληψη, η ικανότητα προβολής επιχειρημάτων με συναισθηματικό αντίκτυπο και τα υψηλά επίπεδα διαπροσωπικής επιρροής. Ο σχεδιασμός της εκπαίδευσης πρέπει επίσης να λαμβάνει υπόψη τους τρόπους με τους οποίους μια ομάδα ικανοτήτων υποστηρίζει κάποια άλλη. Οι άνθρωποι σπανίως χρειάζεται να βελτιώσουν μόνο μια ικανότητα, οι συναισθηματικές ικανότητες αλληλεπιδρούν και δεν είναι ανεξάρτητες.

➤ *Ατομική αξιολόγηση*

Γενικά, μια ιδανική αξιολόγηση πρέπει να βασίζεται όχι μόνο σε μια πηγή, αλλά σε πολλές. Μεταξύ αυτών μπορεί να είναι η αυτοαξιολόγηση, καθώς και η ανατροφοδότηση από συναδέλφους της ίδιας βαθμίδας, το αφεντικό και τους υφισταμένους. Η μέθοδος αξιολόγησης των «360 μοιρών» προσφέρει ανατροφοδότηση από όλες αυτές τις πηγές και μπορεί να αποδειχτεί σημαντική πηγή πληροφοριών γύρω από τις ικανότητες που πρέπει να βελτιωθούν. Στην ιδανική της μορφή, μια αξιολόγηση θα πρέπει να

περιλαμβάνει πιο αντικειμενικούς δείκτες της επίδοσης στην εργασία. Παρόλο που κάθε μέθοδος από μόνη της εμπεριέχει την πιθανότητα σφάλματος, όταν αυτές χρησιμοποιηθούν σε συνδυασμό μπορούν να δώσουν μια πιο ακριβή, αν και πιο σύνθετη, εικόνα του προφίλ της συναισθηματικής ικανότητας ενός ατόμου.

➤ *Προσεκτική ενημέρωση των ενδιαφερόμενων για τις αξιολογήσεις*

Η ανατροφοδότηση πολύ συχνά δίνεται αδέξια με ευνόητες κακές συνέπειες. Αν, όμως, χρησιμοποιηθεί με επιδέξιο τρόπο, η ανατροφοδότηση για τις ικανότητες των ατόμων μπορεί να λειτουργήσει ως ένα ανεκτίμητο εργαλείο για την αυτοεξέταση και την καλλιέργεια της αλλαγής και την ανάπτυξης. Αν πάλι χρησιμοποιηθεί με κακό τρόπο, μπορεί να γίνει συναισθηματικό ρόπαλο. Αν υπάρχει ένα έργο που απαιτεί συναισθηματική νοημοσύνη, αυτό είναι η ενημέρωση των ανθρώπων για τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων βάσει της μεθόδου των 360 μοιρών. Σε αυτές τις περιπτώσεις η ενσυναίσθηση, η ευαισθησία και το τακτ θεωρούνται βασικές ιδιότητες. Ένα κοινό σφάλμα είναι η εστίαση στις αδυναμίες των ανθρώπων και όχι στα δυνατά τους σημεία. Αυτό μπορεί να ρίξει ακόμα περισσότερο το ηθικό, αντί να δώσει κίνητρα.

➤ *Μέτρηση της ετοιμότητας*

Η προθυμία είναι βασικός παράγοντας, ωστόσο πολλοί οργανισμοί δεν δίνουν καμία σημασία στο αν τα άτομα που στέλνουν για εκπαίδευση θέλουν να μάθουν ή να αλλάξουν. Ένας γενικός κανόνας είναι ότι μόνο το 20% περίπου των μελών μιας ομάδας είναι έτοιμο σε μια δεδομένη στιγμή να χρησιμοποιήσει όσα έμαθε για να αλλάξει, αν και στη μεγάλη τους πλειοψηφία τα προγράμματα ανάπτυξης έχουν σχεδιαστεί να επρόκειτο να εκπαιδεύσουν άτομα που είναι έτοιμα σε ποσοστό 100%. Το ενδιαφέρον, τα κίνητρα και η ετοιμότητα για αλλαγή – προϋποθέσεις για να συμμετάσχει κανείς στην εκπαίδευση και για να ωφεληθεί από αυτή – μπορούν να αξιολογηθούν. Αν τα άτομα δεν είναι πραγματικά έτοιμα να αλλάξουν, τότε

η προσοχή θα πρέπει να επικεντρωθεί πρώτα σε αυτό το σημείο. Οτιδήποτε άλλο θα είναι σπατάλη χρόνου. Για να αποφευχθεί τέτοια σπατάλη χρόνου και χρήματος, το πρώτο βήμα είναι να βοηθηθούν οι άνθρωποι να αξιολογήσουν την ετοιμότητά τους. Υπάρχουν τέσσερα επίπεδα ετοιμότητας: άγνοια του ατόμου για την κατάστασή του ή απόλυτη άρνηση, προσδοκία για αλλαγή που τοποθετείται σε κάποια αόριστη χρονική στιγμή στο μέλλον, ωριμότητα για τη δημιουργία ενός σχεδίου δράσης και ετοιμότητα για ανάληψη δράσης.

➤ *Δημιουργία κινήτρων*

Αυτό που ισχύει γενικώς είναι ότι τα άτομα μαθαίνουν ανάλογα με το βαθμό της ενεργοποίησής τους. Τα κίνητρα επηρεάζουν ολόκληρη τη διαδικασία μάθησης, από το αν θα αποφασίσει κάποιος να συμμετάσχει μέχρι το αν θα εφαρμόσει στη δουλειά του αυτά που έχει μάθει. Οι άνθρωποι πρέπει να εμπνέονται από τις αξίες, τους στόχους και τα όνειρα που κάνουν γι' αυτά που πιστεύουν ότι μπορούν να πραγματοποιήσουν. Όταν οι άνθρωποι κατανοούν ότι η εκπαίδευση μπορεί να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά τους στην αγορά εργασίας ή μέσα στον οργανισμό, δηλαδή όταν τη δουν ως ευκαιρία, τα κίνητρά τους αυξάνονται. Όσο περισσότερα κίνητρα διαθέτουν οι άνθρωποι για να μάθουν, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης.

➤ *Αυτοδιοίκηση της αλλαγής*

Η μέθοδος της αλυσίδας, όπου όλοι με ένα συγκεκριμένο ρόλο ή καθήκον σε μια εταιρεία περιλαμβάνονται σε ένα παρόμοιο πρόγραμμα, μπορεί να αποδώσει όταν το περιεχόμενο είναι καθαρά γνωστικού περιεχομένου. Όταν, όμως, τα θέματα είναι οι συναισθηματικές ικανότητες, αυτή η προσέγγιση αντιπροσωπεύει μια ξεπερασμένη αντίληψη. Η εξατομίκευση μεγιστοποιεί τη μάθηση. Από μια έρευνα αξιολόγησης σε εταιρείες που βρισκόνταν ανάμεσα στις 500 πρώτες, σύμφωνα με το Fortune, βγήκε το συμπέρασμα ότι όταν οι άνθρωποι υποχρεώνονται να συμμετάσχουν, δημιουργούνται πολλών ειδών

προβλήματα. Μερικοί μπορεί να διαθέτουν ήδη τις δεξιότητες τις οποίες τους στέλνουν να μάθουν, άλλοι δεν τις χρειάζονται, κάποιοι άλλοι απλώς αντιδρούν στην ιδέα ότι είναι υποχρεωμένοι να πάνε, ενώ άλλοι δεν έχουν κίνητρα και δεν τους ενδιαφέρει. Αν, όμως, δοθεί στα άτομα η δυνατότητα να προσαρμόσουν τα προγράμματα μάθησης στις δικές τους ανάγκες και φιλοδοξίες, πολλά από τα παραπάνω προβλήματα ξεπερνιούνται.

➤ *Εστίαση σε σαφείς και εφικτούς στόχους*

Παρότι ένας μεγαλειώδης στόχος είναι πράγματι ελκυστικός, η πρακτική εστίαση πρέπει να γίνεται στα άμεσα, εφικτά βήματα. Εκείνοι που επιχειρούν αλλαγές σε τεράστιες δόσεις θέτουν υποψηφιότητα για αποτυχία. Η κατανομή των στόχων σε μικρότερα επιμέρους βήματα δημιουργεί ηπιότερες προκλήσεις και επιτυχίες. Για παράδειγμα, στην kaizen, μια ιαπωνική στρατηγική, τα άτομα ξεκινούν με στόχους μέτριας δυσκολίας και στη συνέχεια αυξάνουν βαθμιαία την πρόκληση όσο παρατείνεται η διαδικασία.

➤ *Πρόληψη της υποτροπής*

Η καλλιέργεια μιας νέας δεξιότητας είναι σταδιακή διαδικασία με παύσεις και επανεκκινήσεις. Αναπόφευκτα οι παλιές συνήθειες θα αποβάλλονται κατά διαστήματα. Αυτό είναι μια μεγάλη αλήθεια, αφού η νέα συνήθεια μας φαίνεται ξένη και άγνωστη, ενώ η παλιά συνήθεια εξακολουθεί να μας φαίνεται φυσική. Το αποτέλεσμα της εκπαίδευσης μπορεί να αποδυναμωθεί, τουλάχιστον προσωρινά, όταν κανείς έρχεται αντιμέτωπος με ακραίες προκλήσεις. Αυτές οι προσωρινές υποτροπές είναι αναμενόμενες και αυτό μπορεί να αξιοποιηθεί ως πλεονέκτημα για την πρόληψή τους. Το κλειδί για να χρησιμοποιηθούν εποικοδομητικά τα ολισθήματα είναι η συνειδητοποίηση ότι ένα βήμα πίσω δε σημαίνει συνολική υποτροπή. Οι άνθρωποι θα πρέπει να προειδοποιούνται στην αρχή της εκπαίδευσης ότι είναι πιθανό να θέλουν να επιστρέψουν στις παλιές τους συνήθειες. Η εκπαίδευση σχετικά με την πρόληψη των υποτροπών τους προετοιμάζει να αντιδρούν αισιόδοξα,

χρησιμοποιώντας τα ολισθήματα με έξυπνο τρόπο ώστε να συγκεντρώσουν σημαντικές πληροφορίες για τα ευαίσθητα σημεία και τις συνήθειές τους.

➤ *Παροχή ανατροφοδότησης σε σχέση με την επίδοση*

Η ανατροφοδότηση βρίσκεται στον πυρήνα της αλλαγής. Η γνώση του πως τα πάμε μάς βοηθά να διατηρήσουμε τον έλεγχο. Στην πιο ουσιαστική της μορφή, ανατροφοδότηση σημαίνει ότι κάποιος παρατηρεί κατά πόσον ή σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείται η νέα ικανότητα. Όταν τα πηγαίνουμε καλά, είναι δυνατόν να λειτουργεί το φαινόμενο της ενίσχυσης, όπου η θετική ανατροφοδότηση ενισχύει της αυτοπεποίθηση και ωθεί στην εξάσκηση της συναισθηματικής ικανότητας που προσπαθούμε να βελτιώσουμε. Όταν η ανατροφοδότηση παρέχεται με ακατάλληλο τρόπο, πολύ βιαστικά ή δεν παρέχεται καθόλου, το άτομο μπορεί να χάσει το ηθικό και τα κίνητρό του. Θετικά αποτελέσματα προκύπτουν όταν εκείνοι που δίνουν ανατροφοδότηση ξέρουν να το κάνουν με τρόπο δημιουργικό και ενθαρρύνονται ή ανταμείβονται γι' αυτή τους τη στάση. Θα πρέπει, επίσης, και οι ίδιοι να είναι ανοιχτοί στην ανατροφοδότηση.

➤ *Ενθάρρυνση της εξάσκησης*

Οι άνθρωποι μαθαίνουν πιο αποτελεσματικά μια νέα δεξιότητα όταν έχουν πολλές ευκαιρίες να την εξασκήσουν μέσα σε μια μεγάλη χρονική περίοδο, παρά αν η ίδια εξάσκηση γίνει με εντατικό τρόπο μέσα σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα. Ωστόσο, αυτός ο γενικός κανόνας μονίμως αγνοείται στην εκπαίδευση. Άλλο ένα λάθος είναι να αφιερώνεται πολύς χρόνος αποκλειστικά στη συζήτηση για την ικανότητα, χωρίς να υπάρχουν επαρκή χρονικά περιθώρια για την εξάσκησή της υπό ελεγχόμενες συνθήκες. Για να φτάσει κανείς στο σημείο να αντικαταστήσει την παλιά με τη νέα συνήθεια, χρειάζεται εντατική εξάσκηση. Το πόσο χρόνο ακριβώς χρειάζεται κανείς για να μπορέσει να κατακτήσει μια συναισθηματική ικανότητα εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Όσο πιο σύνθετη είναι η ικανότητα, τόσο περισσότερος χρόνος χρειάζεται. Η διαχείριση του χρόνου, η οποία αλληλεπιδρά με λίγες

ικανότητες (ο αυτοέλεγχος, που είναι απαραίτητος για να αντισταθεί κανείς στον πειρασμό να σπαταλά το χρόνο του σε χρονοβόρες δραστηριότητες και η τάση προς επίτευξη, η οποία ενισχύει σε έναν άνθρωπο την επιθυμία για βελτίωση με το να γίνει πιο συνεπής, είναι οι δυο βασικές δεξιότητες για τη σωστή διαχείριση χρόνου), μπορεί να αποκτηθεί πιο γρήγορα από την ηγεσία, για παράδειγμα, που είναι μια ικανότητα υψηλότερου επιπέδου η οποία βασίζεται πάνω σε περισσότερες από έξι άλλες ικανότητες.

➤ *Φροντίδα για υποστήριξη*

Η προγύμναση είναι μια από τις πολλές μορφές που μπορεί να πάρει η παροχή υποστήριξης. Οι σύμβουλοι ή μέντορες μπορούν επίσης να εκτελέσουν τον ίδιο ρόλο. Ενώ, γενικώς, η ύπαρξη ενός μέντορα θεωρείται τρόπος για την προώθηση μιας καριέρας, ένας μέντορας μπορεί επίσης να εκπαιδεύσει με στόχο τη βελτίωση της συναισθηματικής ικανότητας. Ανάλογη αμοιβαία μάθηση μπορεί να προκύψει με πολύ φυσικό τρόπο στις σχέσεις συναδέλφων της ίδιας βαθμίδας, όπου οι άνθρωποι μπορούν να εναλλάσσονται στους ρόλους του μέντορα και του μαθητευόμενου, ανάλογα με τα δυνατά και τα αδύνατά τους σημεία. Για εκείνους που δε διαθέτουν έναν επίσημο μέντορα, μια στρατηγική είναι να βρουν ένα προσωρινό καθοδηγητή, κάποιον ικανό σε μια συγκεκριμένη δεξιότητα ή ικανότητα, ο οποίος θα τους συμβουλευεί για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

➤ *Προσφορά προτύπων*

Κατά τη διαδικασία εκμάθησης μιας νέας συμπεριφοράς, είναι πολύ χρήσιμη η πρόσβαση σε κάποιον ο οποίος αποτελεί μοντέλο-πρότυπο ανθρώπου που κατέχει σε μεγάλο βαθμό αυτή την ικανότητα. Γι' αυτό το λόγο εκείνοι που διδάσκουν τη συναισθηματική ικανότητα θα πρέπει να τη διαθέτουν. Γενικά, διαμορφώνουμε τη συμπεριφορά μας μιμούμενοι την αντίστοιχη συμπεριφορά ατόμων με υψηλό κύρος μέσα στον οργανισμό, κάτι που σημαίνει ότι μπορούμε να αντιγράψουμε τόσο τις κακές όσο και τις καλές συνήθειες. Όταν οι εργαζόμενοι εκτίθενται σε ένα προϊστάμενο που δεν έχει

αυτοσυγκράτηση, έχουν την τάση να γίνονται λιγότερο ανεκτικοί και περισσότερο απότομοι στο δικό τους στυλ ηγεσίας.

➤ *Ενθάρρυνση και ενίσχυση*

Ένας οργανισμός μπορεί να βοηθήσει τους ανθρώπους να βελτιώσουν τις συναισθηματικές τους ικανότητες όχι προσφέροντας απλώς τα σχετικά προγράμματα, αλλά δημιουργώντας παράλληλα μια ατμόσφαιρα που ανταμείβει και επαινεί αυτή τη βελτίωση. Μια μη εμποδωμένη ικανότητα θα πρέπει να εκφράζεται μέσα στις πραγματικές συνθήκες της εργασίας προκειμένου να παγιωθεί. Η έλλειψη συσχέτισης ανάμεσα στη νέα μάθηση και στην πραγματικότητα της εργασίας σημαίνει ότι αυτό που έμαθε κανείς κάποια στιγμή θα εξανεμιστεί. Ίσως, το πιο υποστηρικτικό κλίμα για την εκπαίδευση δημιουργείται όταν ολόκληρη η ομάδα εργασίας εστιάζεται στην από κοινού καλλιέργεια ικανοτήτων.

➤ *Αξιολόγηση*

Κατ' αρχήν πρέπει να καθοριστούν σαφείς δείκτες για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, ειδικά για τις ικανότητες που ήταν ο στόχος της εκπαίδευσης και να συμπεριληφθούν αξιολογήσεις της επίδοσης στην εργασία. Ο σωστός σχεδιασμός προβλέπει μετρήσεις πριν και μετά την εκπαίδευση, καθώς και μακροχρόνια παρακολούθηση για αρκετούς μήνες μετά το τέλος της εκπαίδευσης και ομάδες ελέγχου με συμμετέχοντες που θα επιλέγονται τυχαία. Επειδή αυτή η ιδανική κατάσταση μπορεί να είναι δύσκολο να επιτευχθεί, υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις, όπως η χρήση αρχικών αξιολογήσεων αντί για τη σύγκριση με ομάδες ελέγχου, ή η σύγκριση της αλλαγής που παρουσιάζει ένα άτομο στις επιθυμητές ικανότητες που δε συμπεριλήφθηκε στο πρόγραμμα εκπαίδευσης. Εάν ένα πρόγραμμα αποτύχει, οι συγκεκριμένες πληροφορίες θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να βελτιωθεί ο επόμενος γύρος εκπαίδευσης.

[Goleman, 2000, σελ. 366-392]

3.7 Εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης

Υπάρχει μια πληθώρα ερωτηματολογίων που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Παρακάτω παρουσιάζονται τα κυριότερα από αυτά.

❖ Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS) – Πολυπαραγοντική Κλίμακα Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Ένα από τα σημαντικότερα ερωτηματολόγια αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι το Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS) που αναπτύχθηκε από τους Mayer, Salovey και Caruso το 1998. Είναι περισσότερο ένα τεστ ικανοτήτων παρά ένα τεστ αυτό-αξιολόγησης, οπότε έχει περισσότερο αξιόπιστα αποτελέσματα. Ο εξεταζόμενος καλείται να εκτελέσει μια σειρά από δώδεκα καθήκοντα – τεστ. Οι αρμοδιότητες αυτές αφορούν τέσσερις δεξιότητες, οι οποίες είναι η αντίληψη, η αφομοίωση, η κατανόηση και η διαχείριση των συναισθημάτων. Η αντίληψη αφορά την ικανότητα του ατόμου να διακρίνει τα συναισθήματα μέσα από διάφορα ερεθίσματα. Η αφομοίωση αφορά την ικανότητα να αφομοιώνει συναισθήματα μέσα από γνωστικές διαδικασίες. Η κατανόηση των συναισθημάτων μετριέται από τέσσερα τεστ που περιέχουν συνδυασμούς, ακολουθίες, μεταπτώσεις και μεταβολές των συναισθημάτων. Τέλος, η διαχείριση των συναισθημάτων ελέγχεται από δυο τεστ που αφορούν τον έλεγχο των συναισθημάτων στον ίδιο τον εαυτό των εξεταζόμενων και σε άλλους. Το ερωτηματολόγιο έχει το πλεονέκτημα ότι είναι αντικειμενικό και δεν επικαλύπτεται από τα γενικά τεστ προσωπικότητας του ατόμου. Το MEIS ήταν ο πρόδρομος για το Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). Το MSCEIT αποτελείται από 141 αντικείμενα και η συμπλήρωσή του διαρκεί 30-45 λεπτά. Απευθύνεται σε άτομα ηλικίας 17 ετών και άνω. [Mayer – Caruso, 2008] [www.eiconsortium.org]

❖ Emotional Competence Inventory (ECI) – Απογραφή Συναισθηματικών Δεξιοτήτων

Αναπτύχθηκε από τους Goleman, Boyatzis & Rhee το 1998 και προορίζεται για χρήση στον κόσμο των επιχειρήσεων. Στόχος του μοντέλου είναι να μετρά και να παρέχει συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με τις συναισθηματικές δεξιότητες ενός ατόμου προκειμένου να προβλέψει την εργασιακή απόδοση και να προσδιορίζει εκείνες τις περιοχές των συναισθηματικών ικανοτήτων που χρειάζονται βελτίωση. Το ECI είναι ένα ερωτηματολόγιο 360 μοιρών, δηλαδή το προς εξέταση άτομο αξιολογείται από το περιβάλλον του (από άτομα που το γνωρίζουν) σε είκοσι δεξιότητες που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Έτσι, η αξιολόγηση γίνεται περισσότερο αντικειμενική. Οι είκοσι συναισθηματικές δεξιότητες κατηγοριοποιούνται στους τέσσερις παράγοντες της αυτο-συνείδησης (self-awareness), της κοινωνικής συνείδησης (social awareness), του αυτο-ελέγχου (self-management) και της διαχείρισης σχέσεων (relationship management). Η αυτο-συνείδηση (self-awareness) αφορά στη γνώση των εσωτερικών καταστάσεων, των προτιμήσεων, των πηγών και των προαισθημάτων και αποτελείται από τρεις ικανότητες: την συναισθηματική συνείδηση (emotional awareness), την ακριβή αυτό-αξιολόγηση (accurate self-assessment) και την αυτοπεποίθηση (self-confidence). Ο αυτό-έλεγχος (self-management) αναφέρεται στη διαχείριση των εσωτερικών καταστάσεων και των παρορμήσεων και αποτελείται από έξι ικανότητες: τον συναισθηματικό αυτό-έλεγχο (emotional self-control), τη διαφάνεια (transparency), την προσαρμοστικότητα (adaptability), το επίτευγμα (achievement), την πρωτοβουλία (initiative) και την αισιοδοξία (optimism). Η κοινωνική συνείδηση (social awareness) αναφέρεται στον τρόπο διαχείρισης των σχέσεων με τους άλλους κ έχουν επίγνωση των συναισθημάτων και των αναγκών τους και περιλαμβάνει τρεις ικανότητες: την ενσυναίσθηση (empathy), την οργανωσιακή επίγνωση (organizational awareness) και τον προσανατολισμό στις υπηρεσίες (service orientation). Η διαχείριση σχέσεων (relationship management) αφορά στη δεξιότητα πρόκλησης των επιθυμητών αποκρίσεων σε άλλους και περιλαμβάνει έξι ικανότητες: την ανάπτυξη

άλλων (developing others), την εμπνευσμένη ηγεσία (inspirational leadership), τον καταλύτη αλλαγής (change catalyst), την επιρροή (influence), τη διαχείριση συγκρούσεων (conflict management), την ομαδική εργασία και συνεργασία (teamwork and collaboration). Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διαρκεί 30-45 λεπτά. [www.eiconsortium.org]

❖ **Bar-On Emotional Quotient instrument (Bar-On EQ-i) – Εργαλείο Συναισθηματικής Νοημοσύνης/ Πηλίκου**

Εισήχθηκε το 1997 από τον Bar-On και στηρίζεται στη σημασία που δίνει ο ίδιος σε εκείνες τις μη γνωστικές ικανότητες που συνιστούν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Είναι ένα self-report personality μοντέλο και περιέχει 133 ερωτήσεις που αναλύονται σε πέντε σύνθετους παράγοντες: ενδο-προσωπικός (intra-personal), διαπροσωπικός (inter-personal), ικανότητα προσαρμογής (adaptability), διαχείριση άγχους (stress management) και γενική διάθεση (general mood). Ο ενδο-προσωπικός (intra-personal) παράγοντας περιλαμβάνει τους παρακάτω υπο-παράγοντες: αυτοθεώρηση (self-regard), συναισθηματική αυτογνωσία (emotional self-awareness), αυτοπεποίθηση (assertiveness), ανεξαρτησία (independence) και αυτοπραγμάτωση (self actualization). Ο διαπροσωπικός (inter-personal) παράγοντας αξιολογεί κατά πόσο ένα άτομο έρχεται σε επαφή και καταλαβαίνει τους άλλους και περιλαμβάνει τους εξής υπο-παράγοντες: ενσυναίσθηση (empathy), κοινωνική υπευθυνότητα (social responsibility), διαπροσωπική σχέση (interpersonal relationship). Η ικανότητα προσαρμογής (adaptability) μετρά κατά πόσο το εξεταζόμενο άτομο λύνει επιτυχώς τα προβλήματα που παρουσιάζονται και τα καταφέρει με τις απαιτήσεις του περιβάλλοντός του και περιλαμβάνει τους παρακάτω υπο-παράγοντες: έλεγχος αληθείας (reality testing), ευελιξία (flexibility) και επίλυση προβλημάτων (problem solving). Ο παράγοντας διαχείρισης άγχους (stress management) μετρά την ικανότητα του ατόμου να ανταποκρίνεται θετικά σε συνθήκες στρες και περιλαμβάνει τους εξής υπο-παράγοντες: ανοχή άγχους (stress tolerance) και έλεγχο παρόρμησης

(impulse control). Ο παράγοντας γενικής διάθεσης (*general mood*) αναφέρεται στα επίπεδα ευτυχίας και οπτιμισμού ενός ατόμου και περιλαμβάνει τους εξής υπο-παράγοντες: αισιοδοξία (*optimism*), ευτυχία (*happiness*). Η συμπλήρωση διαρκεί 30 λεπτά και απευθύνεται σε άτομα 16 ετών και άνω. [www.reuvenbaron.org] [www.eiconsortium.org]

3.8 Σύνοψη κεφαλαίου

Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύεται διεξοδικά η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και η σημασία της στο χώρο εργασίας. Για τις επιχειρήσεις δεν έχει σημασία μόνο η εκπαίδευση και η εμπειρία των εργαζομένων, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο χειρίζεται ο καθένας τον εαυτό του και τους άλλους. Παρουσιάζεται αναλυτικά το μοντέλο των συναισθηματικών ικανοτήτων του Goleman και γίνεται διάκριση μεταξύ του δείκτη νοημοσύνης (IQ) και της συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ). Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στο θέμα της εκμάθησης και βελτίωσης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στο τελευταίο υποκεφάλαιο αναφέρονται τα βασικότερα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως είναι το Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS), το Emotional Competence Inventory (ECI) και το Bar-On Emotional Quotient instrument (Bar-On EQ-i).

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

Bradberry T. – Greaves J., Συναισθηματική νοημοσύνη: το απλό βιβλίο, εκδόσεις Κριτική (2006)

Goleman D., Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα (2000)

Goleman D., Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ;, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα (2006)

Goleman D. – Boyatzis R. – McKee A., Ο Νέος Ηγέτης: Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα (2002)

Αρθρογραφία κεφαλαίου

Dulevicz V., Higgs M., Emotional Intelligence: A review and evaluation study, *Journal of Managerial Psychology* (2000), vol. 15, No. 4, p.341-372

Mayer J. – Salovey P. – Caruso D., Emotional Intelligence: new ability or eclectic traits?, *American Psychologist* (September 2008), vol. 63, No. 6, p. 503-517

Mayer J. – Caruso D. – Salovey P., Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence (Intelligence) (2004)

Ηλεκτρονικές διευθύνσεις

www.reuvenbaron.org

www.tanea.gr

www.eiconsortium.org

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ & ΗΓΕΣΙΑ

4.1 Εισαγωγή

Το βασικότερο καθήκον των ηγετών είναι να εμπνέουν θετικά συναισθήματα σε όσους καθοδηγούν. Αυτό συμβαίνει όταν καλλιεργούν την αρμονία και το συντονισμό δημιουργώντας μια δεξαμενή θετικής ενέργειας, που απελευθερώνει τα καλύτερα στοιχεία των ανθρώπων. Συνεπώς, η πρωταρχική υποχρέωση της ηγεσίας είναι η ανάπτυξη των συναισθημάτων.

Αυτή η πρωταρχική διάσταση της ηγεσίας, παρότι συχνά αγνοείται, καθορίζει και το βαθμό στον οποίο οι πράξεις ενός ηγέτη θα αποδώσουν. Γι' αυτό η συναισθηματική νοημοσύνη – η ευφυΐα του συναισθήματος – έχει τόση μεγάλη σημασία για την επιτυχημένη ηγεσία. Η γνήσια ηγεσία απαιτεί την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην πράξη.

Για πάρα πολύ καιρό τα στελέχη αντιμετώπιζαν τα συναισθήματα ως «θόρυβο» ο οποίος επιβάρυνε την ορθολογική λειτουργία του οργανισμού. Η εποχή, όμως, που το συναίσθημα αγνοούνταν ως άσχετο με την επιχείρηση παρήλθε ανεπιστρεπτί. Αυτό που χρειάζονται τώρα οι οργανισμοί σε όλο τον κόσμο είναι να συνειδητοποιήσουν τα οφέλη της γνήσιας ηγεσίας και να καλλιεργήσουν ηγέτες οι οποίοι θα εμφυσήσουν τη συναισθηματική σύμπνοια και θα επιτρέψουν στους εργαζόμενους να προοδεύσουν.

Η ηγεσία επιμερίζεται και διαχέεται, άρα υπάρχουν πολλοί ηγέτες και όχι μόνο ένας. Δεν αφορά αποκλειστικά το άτομο που βρίσκεται στην κορυφή αλλά και κάθε άνθρωπο, σε κάθε επίπεδο, που με τον ένα ή τον άλλο τρόπο λειτουργεί ως ηγέτης σε κάποια ομάδα, οπουδήποτε μέσα στον οργανισμό και οποιαδήποτε θέση και αν κατέχει, είτε είναι απλός υπάλληλος, είτε τμηματάρχης, είτε γενικός

διευθυντής. [Palmer-Walls-Burgess-Stough, 2001, p. 5-10] [Barling-Slater-Kelloway, 2000, p. 157-161]

4. 2 Η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία

Τα καταστροφικά αποτελέσματα του χαμηλού ηθικού των τρομοκρατημένων εργαζομένων ή των αλαζονικών αφεντικών τους – ή οποιαδήποτε από τις δεκάδες παραλλαγές συναισθηματικών δυσκολιών στον εργασιακό τομέα – μπορεί να περάσουν απαρατήρητα από άτομα που δεν εμπλέκονται άμεσα στο συγκεκριμένο χώρο. Παρά ταύτα, το κόστος μπορεί να μετρηθεί με βάση πολλά στοιχεία: μειωμένη παραγωγικότητα, ασυνέπεια στους χρόνους παράδοσης, λάθη και παραλείψεις ή και ομαδικές παραιτήσεις υπαλλήλων με στόχο την εύρεση καλύτερων συνθηκών εργασίας. Αναπόφευκτα υπάρχει ένα τελικό κόστος από τα χαμηλά επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασία. Όταν γίνει ανεξέλεγκτο, είναι δυνατό να οδηγήσει σε καταστροφή ολόκληρες εταιρείες.

Η άποψη περί κόστους – αποτελεσματικότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι μια σχετικά νέα ιδέα για τις επιχειρήσεις, την οποία μάλιστα ορισμένοι διευθύνοντες μπορεί να δυσκολεύονται να αποδεχθούν. Μια μελέτη που έγινε σε 250 στελέχη επιχειρήσεων αποκάλυψε ότι οι περισσότεροι ένιωθαν πως η δουλειά τους απαιτούσε «το μυαλό τους αλλά όχι την καρδιά τους». Πολλοί ανέφεραν το φόβο ότι αν ένιωθαν ενσυναίσθηση ή συμπάθεια γι' αυτούς με τους οποίους δούλευαν, θα έρχονταν σε αντιπαράθεση με τους στόχους του οργανισμού. Ένας είπε ότι η ιδέα να νιώθει τα συναισθήματα των υφισταμένων του ήταν αδιανόητη. Άλλοι ανέφεραν ότι αν δεν παρέμεναν συναισθηματικά αποστασιοποιημένοι, δε θα ήταν σε θέση να πάρουν τις «σκληρές αποφάσεις» που απαιτούσε η δουλειά.

Αυτή η μελέτη πραγματοποιήθηκε στη δεκαετία του 1970, όταν το εργασιακό περιβάλλον ήταν πολύ διαφορετικό. Τέτοιου είδους απόψεις είναι πλέον ξεπερασμένες. Μια νέα ανταγωνιστική πραγματικότητα άρχισε να θέτει τη συναισθηματική νοημοσύνη στο επίκεντρο του εργασιακού χώρου και της αγοράς. Σύμφωνα με την Ζούμποφ, ψυχολόγο στη Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων του Harvard: «οι εταιρείες γνώρισαν μια ριζοσπαστική επανάσταση και μαζί της επήλθε μια αντίστοιχη μεταμόρφωση του συναισθηματικού τοπίου. Προηγήθηκε μια μακρά περίοδος κατά την οποία κυριάρχησε το διευθυντικό πρότυπο στην ιεραρχία των επιχειρήσεων, μια εποχή κατά την οποία επιβραβευόταν το έργο του ικανού αυταρχικού προϊσταμένου που εκμεταλλευόταν τους ανθρώπους. Αλλά εκείνη η άκαμπτη ιεραρχία άρχισε να καταρρέει κατά τη δεκαετία του 1980, κάτω από τη διπλή πίεση της διεθνοποίησης και της τεχνολογίας της πληροφορικής».

Ορισμένοι από τους λόγους για τους οποίους συνέβη αυτό είναι πασιφανείς: φανταστείτε τις συνέπειες που θα έχουν σε μια ομάδα εργασίας οι πράξεις κάποιου ο οποίος είναι ανίκανος να συγκρατήσει τις εκρήξεις του θυμού του ή δεν τον αγγίζουν καθόλου τα συναισθήματα των ανθρώπων γύρω του. Όλες οι συνέπειες της ταραγμένης σκέψης θα εμφανιστούν στον εργασιακό χώρο, όπου όταν οι άνθρωποι αναστατωθούν συναισθηματικά, δε μπορούν να θυμηθούν, να προσέξουν, να μάθουν ή να πάρουν ξεκάθαρες αποφάσεις.

Βλέποντας τη θετική πλευρά, τα πλεονέκτημα που θα προκύψουν από την εκπαίδευση στις βασικές συναισθηματικές δεξιότητες είναι ποικίλα: εναρμόνιση με τα συναισθήματα αυτών με τους οποίους συνεργαζόμαστε, ικανότητα διευθέτησης των διαφωνιών προς αποφυγήν κλιμάκωσης και ευχέρεια ένταξης σε μια κατάσταση ροής της εργασίας. Ηγεσία δεν είναι κυριαρχία, αλλά η τέχνη να πείθεις τους ανθρώπους να εργάζονται προς ένα κοινό στόχο. Και, αν το δούμε από τη σκοπιά της επαγγελματικής πορείας, τίποτα δε μπορεί να είναι περισσότερο ουσιαστικό από την αναγνώριση των βαθύτερων συναισθημάτων μας για ό,τι κάνουμε και την αναγνώριση των

αλλαγών που μπορούν να οδηγήσουν στην εξασφάλιση μεγαλύτερης ικανοποίησης από την εργασία.

Μερικοί από τους λιγότερο εμφανείς λόγους για τους οποίους τα συναισθηματικά χαρίσματα μετακινούνται προς την πρώτη γραμμή των επαγγελματικών δεξιοτήτων καθρεφτίζουν τις σαρωτικές αλλαγές στον εργασιακό χώρο. Τρεις εφαρμογές της συναισθηματικής νοημοσύνης δείχνουν το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν σ' αυτές τις αλλαγές: η ικανότητα μετατροπής των παραπόνων σε εποικοδομητικά σχόλια, η δημιουργία μιας ατμόσφαιρας όπου η διαφορετικότητα εκτιμάται περισσότερο παρά θεωρείται αιτία προστριβών και η ικανότητα δικτυωμένης συνεργασίας. [Goleman, 2006, σελ. 214-216]

4.3 Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη

Κατά τα τελευταία χρόνια οι κοινωνικές ικανότητες γίνονται ολοένα και περισσότερο αναπόσπαστο τμήμα της αποτελεσματικής ηγεσίας. Οι επιχειρήσεις προσανατολίζονται πλέον περισσότερο στην παροχή υπηρεσιών και δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην ηγεσία, έτσι ώστε να παρακινεί και να εμπνέει τους εργαζόμενους, να προωθεί θετικές στάσεις και να δημιουργεί την αίσθηση της συνεισφοράς μεταξύ των εργαζομένων.

Ένας σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματική ηγεσία είναι η συναισθηματική νοημοσύνη. Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από τα παρακάτω βασικά στοιχεία, σύμφωνα με τους Salovey and Mayer και Goleman:

1. κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων
2. ικανότητα ελέγχου των συναισθημάτων
3. συναισθηματικός αυτοέλεγχος

4. ενσυναίσθηση
5. διαχείριση σχέσεων

Η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται προαπαιτούμενο για την αποτελεσματική ηγεσία. Υπάρχουν πολλοί λόγοι που δικαιολογούν την παραπάνω θέση. Πρώτον, οι ηγέτες που γνωρίζουν πώς να διαχειριστούν τα συναισθήματά τους και έχουν αυτοέλεγχο και ενσυναίσθηση, αποτελούν πρότυπο για τους υφισταμένους τους. Με αυτό τον τρόπο βελτιώνεται η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός των εργαζομένων στο πρόσωπο των ηγετών. Δεύτερον, οι ηγέτες με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης δίνουν έμφαση στην κατανόηση των συναισθημάτων των εργαζομένων και είναι σε θέση να τους παρακινήσουν. Τρίτον, σημαντικό στοιχείο είναι η κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων και σημαντικό ρόλο παίζει η ικανότητα στη διαχείριση σχέσεων. Σύμφωνα με τον Ryback (1998), ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης εκδηλώνει τις εξής δέκα βασικές συμπεριφορές που τον διαφοροποιούν σε σχέση με τους όχι και τόσο συναισθηματικά νοήμονες συναδέλφους του:

1. Δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του αλλά η κριτική γίνεται πάντα με εποικοδομητικά σχόλια. Υπάρχει μεγάλη διαφορά στο να πεις «δεν κάνεις καλά τη δουλειά σου» από το να πεις «θα έκανες καλύτερα τη δουλειά σου αν έκανες και αυτό». Το πρώτο είδος κριτικής καταρρακώνει την αυτοπεποίθηση του εργαζόμενου, ενώ το δεύτερο δίνει διόδους βελτίωσης και τον κάνει να αισθάνεται ότι έχει την εκτίμηση και το ενδιαφέρον του προϊσταμένου.
2. Διαθέτει κατανόηση για τους άλλους και τα συναισθήματά τους. Χρησιμοποιεί παραδείγματα από τις δικές του εμπειρίες για να βοηθήσει τους άλλους να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό τους.
3. Είναι ειλικρινής για τα συναισθήματα και τις προθέσεις του. Είναι αυθεντικός και ευθύς και αρθρώνει ξεκάθαρα στόχους, χωρίς περιστροφές, χωρίς υποκρισία και δόλο.

4. Είναι πάντα παρών, έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του και ανοιχτός στην κριτική. Ακόμα και στην περίπτωση που τα πράγματα δεν πάνε καλά, δεν κρατά αμυντική στάση και δεν επιρρίπτει ευθύνες και προβλήματα σε υφισταμένους. Με όπλο τη διαφάνεια και την απόλυτη ειλικρίνεια αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεών του και καταλήγει σε αποφάσεις, αφότου έχει δώσει την ευκαιρία σε όλους τους ενδιαφερόμενους να εκφράσουν τη γνώμη τους.
5. Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια, αλλά και στη μεγάλη εικόνα.
6. Δίνει μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία, καθώς δε διστάζει να μοιραστεί τα συναισθήματά του αλλά είναι επιλεκτικός που και πότε θα το κάνει. Με το να μοιράζεται συναισθήματα και σκέψεις με τους υφισταμένους και τους συναδέλφους του στον κατάλληλο χρόνο, ο ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει μια ισχυρή αίσθηση ομαδικής ταυτότητας αποδεικνύοντας ότι είναι ένα άτομο σίγουρο για τον εαυτό του και κερδίζοντας τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη της ομάδας.
7. Είναι υποστηρικτικός και κάνει τους άλλους να νιώθουν αναντικατάστατοι και πολύτιμοι για την ενεργή συμβολή τους στην επιτυχία της επιχείρησης.
8. Είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις άμεσα προτού πάρουν ανεξέλεγκτες διαστάσεις.
9. Διαθέτει ζήλο και απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμης. Δε θεωρεί ότι έχει να αποδείξει κάτι σε κάποιον αλλά έχει μόνο ευθύνη απέναντι στον εαυτό του, στους υφισταμένους του και στην επιχείρηση.
10. Έχει αυτοπεποίθηση και παρακινεί τους άλλους να εξελιχθούν, τους ενθαρρύνει να πάρουν ρίσκο και να θέσουν υψηλότερους στόχους αξιοποιώντας το ταλέντο και τις δυνατότητές τους.

[Ryback, 1998]

Πίνακας 4.1 Μοντέλα ηγεσίας & στοιχεία συναισθηματικής νοημοσύνης [πηγή: Higgs M., Do leaders need emotional intelligence?: a study of the relationship between emotional intelligence and leadership of change, International Journal of Organisational Behaviour, vol. 5(6), p. 195-212]

Μοντέλα ηγεσίας						
	Bass (1985)	Alimo-Metcalie (1995)	Goffee & Jones (2000)	Kouzes & Posner (1996)	Kofter (1990)	Bennis (1985)
Στοιχεία συναισθηματικής νοημοσύνης						
Αυτογνωσία		<ul style="list-style-type: none"> Αυτογνωσία 	<ul style="list-style-type: none"> Αποκάλυψη διαφορών Επιλεκτική επίδειξη αδυναμιών 	<ul style="list-style-type: none"> Πρόκληση Ενεργοποίηση άλλων 		<ul style="list-style-type: none"> Ανάπτυξη αυτογνωσίας Ανάπτυξη πηγών ανατροφοδότησης
Συναισθηματική ανθεκτικότητα			<ul style="list-style-type: none"> Δυνατή ενσυναίσθηση 	<ul style="list-style-type: none"> Πρόκληση Ενεργοποίηση άλλων 		<ul style="list-style-type: none"> Ισορροπία αλλαγής και μεταβίβασης
Παρακίνηση	<ul style="list-style-type: none"> Χαρισματική ηγεσία 	<ul style="list-style-type: none"> Επίτευξη 	<ul style="list-style-type: none"> Δυνατή ενσυναίσθηση 	<ul style="list-style-type: none"> Πρόκληση Πρότυπος τρόπος 	<ul style="list-style-type: none"> Παρακίνηση και εμπνευση Καθοδήγηση 	<ul style="list-style-type: none"> Πρότυπο ρόλου
Διαπροσωπική ικανότητα	<ul style="list-style-type: none"> Ατομική σκέψη Χαρισματική ηγεσία Διανοητική διεύρεση 		<ul style="list-style-type: none"> Δυνατή ενσυναίσθηση Επιλεκτική επίδειξη αδυναμιών 	<ul style="list-style-type: none"> Πρόκληση Κοινό όραμα Ενεργοποίηση άλλων Πρότυπος τρόπος Ενθάρρυνση 	<ul style="list-style-type: none"> Ευθυγράμμιση ατόμων Ευθυγράμμιση ατόμων 	<ul style="list-style-type: none"> Ανοιγό στυλ
Επίγερση	<ul style="list-style-type: none"> Χαρισματική ηγεσία Ατομική σκέψη 		<ul style="list-style-type: none"> Αποκάλυψη διαφορών Δυνατή ενσυναίσθηση 	<ul style="list-style-type: none"> Κοινό όραμα Ενεργοποίηση άλλων 	<ul style="list-style-type: none"> Ευθυγράμμιση ατόμων Παρακίνηση και εμπνευση Καθοδήγηση 	<ul style="list-style-type: none"> Ανοιγό στυλ
Διαίσθηση	<ul style="list-style-type: none"> Διανοητική διεύρεση 		<ul style="list-style-type: none"> Διαίσθηση 	<ul style="list-style-type: none"> Κοινό όραμα Ενθάρρυνση 		<ul style="list-style-type: none"> Ικανότητα συγκέντρωσης Καινοτομία
Ακεραιότητα	<ul style="list-style-type: none"> Ατομική σκέψη 		<ul style="list-style-type: none"> Δυνατή ενσυναίσθηση Αποκάλυψη αδυναμιών 	<ul style="list-style-type: none"> Πρότυπος τρόπος ενθάρρυνση 	<ul style="list-style-type: none"> Ευθυγράμμιση ατόμων 	<ul style="list-style-type: none"> Πρότυπο ρόλου

Παρακάτω εξετάζονται εκτενέστερα κάποια βασικά στοιχεία που αναφέρθηκαν παραπάνω:

➤ *Ανατροφοδότηση*

Η ανατροφοδότηση είναι αναγκαία στους ανθρώπους προκειμένου να παίρνουν τις απαραίτητες πληροφορίες για να συνεχίσουν τις προσπάθειές τους. Με την αρχική της έννοια στη θεωρία των συστημάτων, η ανατροφοδότηση ή ανάδραση σήμαινε την ανταλλαγή δεδομένων σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας ενός μέρους του συστήματος. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι το ένα μέρος να επηρεάζει τα υπόλοιπα μέρη στο σύστημα, έτσι ώστε να διορθώνεται κάθε απόκλιση με στόχο την ορθή λειτουργία του συστήματος. Σε μια επιχείρηση κάθε εργαζόμενος είναι μέρος του συστήματος και η ανατροφοδότηση αποτελεί ζωτικό στοιχείο κάθε οργανισμού στο σύνολό του. Η ανταλλαγή πληροφοριών επιτρέπει στους εργαζόμενους να γνωρίζουν αν η δουλειά που κάνουν πάει καλά ή χρειάζεται να συντονιστεί, να αναβαθμιστεί ή να επαναπροσανατολιστεί εξ ολοκλήρου.

Με μια έννοια, η κριτική είναι ένα από τα σημαντικότερα καθήκοντα ενός στελέχους. Παρολ' αυτά, δεν έχουν όλοι οι μάνατζερ την ικανότητα της ουσιαστικής ανατροφοδότησης. Η αποτελεσματικότητα, η ικανοποίηση και η παραγωγικότητα των ανθρώπων στην εργασία εξαρτάται από το πόσο καλά πληροφορούνται για τα προβλήματα που σχετίζονται με τη διοίκηση, τα παράπονα και τις παρατηρήσεις των προϊσταμένων τους. Πράγματι, ο τρόπος με τον οποίο εκφράζονται και γίνονται δεκτές οι κριτικές καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το πόσο ευχαριστημένοι είναι οι άνθρωποι με την εργασία και τους συνεργάτες τους.

➤ *Κριτική*

Σε περιπτώσεις όπου οι κριτικές λειτουργούν ως προσωπικές επιθέσεις παρά ως παράπονα που μπορούν να αντιμετωπιστούν, γίνονται η αιτία για τήρηση

αμυντικής στάσης, για άρνηση ευθυνών και τελικά υπεκφυγή ή παθητική αντίσταση που προέρχεται από την αίσθηση άδικης μεταχείρισης. Μια από τις πιο κοινότερες μορφές καταστροφικής κριτικής στο χώρο εργασίας είναι οι γενικευμένες και αόριστες δηλώσεις που διατυπώνονται με απότομο, σαρκαστικό και θυμωμένο ύφος και δεν αφήνουν περιθώρια απάντησης και δεν προτείνουν οποιαδήποτε βελτίωση. Από τη σκοπιά της συναισθηματικής νοημοσύνης, τέτοια κριτική δηλώνει άγνοια των συναισθημάτων των ανθρώπων που τη δέχονται, καθώς και των συνεπειών που θα έχουν αυτά τα συναισθήματα στην ενθάρρυνση, στην παραγωγικότητα και στην αυτοπεποίθηση των εργαζομένων.

Από την άλλη πλευρά, μια επιδέξια κριτική μπορεί να είναι ένα από τα πιο χρήσιμα μηνύματα που μπορεί να μεταδώσει ένας διευθυντής. Μια επιδέξια κριτική επικεντρώνεται στο έργο ή στο καθήκον που το άτομο έχει ήδη εκτελέσει και σ' αυτό που μπορεί να κάνει, αντί να στιγματίζει τις έμφυτες αδυναμίες του χαρακτήρα του όπως αναδεικνύονται μέσα από την ίδια τη δουλειά του. Όσο για τα κίνητρα, όταν οι άνθρωποι πιστέψουν ότι η αποτυχία οφείλεται σε κάποιες εγγενείς προσωπικές τους αδυναμίες που δε μπορούν να διορθωθούν, απελπίζονται και παύουν να προσπαθούν. [Goleman, 2006, σελ.217-218]

4.4 Οργανωτική αντίληψη και ομαδικός δείκτης νοημοσύνης

Ίσως η πιο θεμελιακή μορφή οργανωτικής συλλογικής εργασίας είναι η σύσκεψη. Όταν οι άνθρωποι συγκεντρώνονται για να συνεργαστούν, είτε πρόκειται για σύσκεψη στελεχών με στόχο των προγραμματισμό είτε μια ομαδική εργασία με στόχο ένα κοινό προϊόν, έρχεται στη επιφάνεια μια πολύ πραγματική έννοια: πρόκειται για τον ομαδικό δείκτη νοημοσύνης, που δεν είναι παρά ένα άθροισμα των ταλέντων και των δεξιοτήτων όλων των μελών της ομάδας. Το πόσο καλά ολοκληρώνουν το έργο που έχει ανατεθεί θα καθοριστεί

από το πόσο υψηλός είναι αυτός ο δείκτης νοημοσύνης. Το ξεχωριστό και το πιο σημαντικό στοιχείο στην ομαδική νοημοσύνη, όπως αποδεικνύεται, δεν είναι ο μέσος δείκτης νοημοσύνης με την ακαδημαϊκή έννοια, αλλά ένας δείκτης που προσδιορίζεται κυρίως από το συναίσθημα. Το μυστικό για μια ομάδα με υψηλό δείκτη νοημοσύνης είναι η κοινωνική εναρμόνιση. Η ικανότητα εναρμόνισης είναι το στοιχείο που, σε όμοιες κατά τα άλλα συνθήκες, κάνει μια ομάδα να διακριθεί για την παραγωγικότητα και την επιτυχία της και μια άλλη – της οποίας τα μέλη έχουν ίδια ταλέντα και δεξιότητες – να αποτύχει ή να πάει λιγότερο καλά.

Η πεποίθηση για την ύπαρξη ομαδικής νοημοσύνης εκφράζεται από τον Sternberg, ψυχολόγο του Yale, και τη Williams, απόφοιτο του πανεπιστημίου, οι οποίοι προσπάθησαν να κατανοήσουν γιατί ορισμένες ομάδες είναι πιο αποτελεσματικές από άλλες. Ενώ μια ομάδα μπορεί να μην είναι πιο «έξυπνη» από το άθροισμα των επιμέρους ικανοτήτων, εντούτοις μπορεί να αποδειχτεί πολύ πιο κουτή αν οι εσωτερικές διεργασίες της δεν επιτρέπουν στα μέλη της να μοιραστούν αυτές τις ικανότητες. Αυτή η ρήση έλαβε σάρκα και οστά όταν ο Sternberg και η Williams στρατολόγησαν ανθρώπους για να επανδρώσουν ομάδες εργασίας, οι οποίες αντιμετώπιζαν την πρόκληση προετοιμασίας μια διαφημιστικής εκστρατείας για ένα υποθετικό γλυκαντικό – υποκατάστατο της ζάχαρης.

Το πρώτο αρνητικό στοιχείο που παρατηρήθηκε ήταν ότι οι άνθρωποι που εκδήλωσαν υπερβολικό ενθουσιασμό για τη συμμετοχή τους αποδείχτηκαν τροχοπέδη για την ομάδα και μείωναν τη συνολική επίδοση. Αυτοί οι ανυπόμονοι και υπερδραστήριοι τύποι ήθελαν είτε να ελέγχουν υπερβολικά τους άλλους είτε να τους καθοδηγούν. Τέτοιοι άνθρωποι έδειχναν να στερούνται ένα βασικό στοιχείο κοινωνικής νοημοσύνης, δηλαδή την ικανότητα να αναγνωρίζουν τι είναι κατάλληλο και τι άκαιρο στην κοινωνική συναλλαγή. Ένα άλλο αρνητικό στοιχείο ήταν οι άνθρωποι που δε συμμετείχαν.

Μοναδικός και πιο σημαντικός παράγοντας στη μεγιστοποίηση της απόδοσης μιας ομάδας αποδείχτηκε ο βαθμός στον οποίο τα μέλη της ήταν σε

θέση να δημιουργήσουν μια κατάσταση εσωτερικής αρμονίας, που τους επέτρεπε να εκμεταλλεύονται στο έπακρο τα χαρίσματα και τις ικανότητες των μελών της ομάδας. Η συνολική απόδοση των αρμονικών ομάδων βοηθήθηκε από την ύπαρξη ενός εξαιρετικά ταλαντούχου μέλους. Οι ομάδες στις οποίες παρατηρούνταν περισσότερες προστριβές ήταν λιγότερο ικανές να επωφεληθούν από μέλη προικισμένα με εξαιρετικές ικανότητες. Σε ομάδες όπου υπάρχουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής και κοινωνικής στασιμότητας – είτε οφείλονται σε φόβο ή θυμό, είτε πηγάζουν από αντιπαλότητες ή πικρίες – οι άνθρωποι δε μπορούν να αποδώσουν βέλτιστα. Αντίθετα, η αρμονία επιτρέπει στην ομάδα να εκμεταλλευθεί στο έπακρο τις πιο δημιουργικές και ταλαντούχες πτυχές των μελών της.

Αν και το αποτέλεσμα της παραπάνω μελέτης είναι σαφές για την ομαδική εργασία, έχει και μια γενικότερη σημασία για τον καθένα από όσους εργάζονται σε έναν οργανισμό. Πολλά από τα πράγματα που οι άνθρωποι πετυχαίνουν στη δουλειά τους εξαρτώνται από την ικανότητά τους να οργανώνουν ένα χαλαρό δίκτυο με συναδέλφους. Διαφορετικά έργα μπορεί να επικαλούνται τη βοήθεια διαφορετικών ατόμων του δικτύου. Πράγματι, αυτό δίνει μια ευκαιρία για τη δημιουργία ομάδων ad hoc, που η καθεμιά τους θα διαθέτει τα απαραίτητα μέλη τα οποία βρίσκονται εκεί για να προσφέρουν την ιδανική ποικιλία ταλέντου, πείρας και θέσης. Το πόσο καλά μπορούν να «λειτουργήσουν» σε δίκτυο είναι ένας καίριος παράγοντας για την επιτυχία της εργασίας.

Τα άτυπα δίκτυα είναι ιδιαίτερα ζωτικής σημασίας για την αντιμετώπιση των αναπάντεχων προβλημάτων. Η τυπική οργάνωση υπάρχει για την αντιμετώπιση των αναμενόμενων προβλημάτων. Όταν, όμως, εμφανίζονται αναπάντεχα προβλήματα, έρχεται η σειρά των άτυπων ομάδων. Ο περίπλοκος ιστός που δημιουργούν οι συνάδελφοι κάθε φορά που επικοινωνούν μεταξύ τους εξελίσσεται με τον καιρό σε εντυπωσιακά ισχυρά δίκτυα. Εξαιρετικά ευπροσάρμοστα, τα άτυπα δίκτυα κινούνται διαγώνια και ελλειπτικά ξεπερνώντας χρονοβόρες διαδικασίες, προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος.

Έχουν παρατηρηθεί τουλάχιστον τρεις μορφές άτυπων δικτύων: τα δίκτυα επικοινωνίας (ποιος μιλάει σε ποιον), τα δίκτυα εμπειρίας (βασίζονται σε ανθρώπους προς τους οποίους πρέπει να στραφεί κανείς για συμβουλή) και τα δίκτυα εμπιστοσύνης. Το να είναι κανείς κόμβος σε ένα δίκτυο εμπειρίας σημαίνει ότι έχει φήμη τεχνικής υπεροχής. Όμως, δεν υπάρχει σχέση μεταξύ του να θεωρείται κανείς ειδικός και του να θεωρείται έμπιστος. Ένας τυραννικός κατώτερος υπάλληλος ή διευθυντής μπορεί να έχει πολλή πείρα, αλλά χωρίς την εμπιστοσύνη των άλλων η ικανότητά του να διοικήσει υπονομεύεται και τελικά θα αποκλειστεί από τα άτυπα δίκτυα.

Πέρα και πάνω από την υπεροχή των παραπάνω σπουδαίων δικτύων, άλλες μορφές οργανωτικής αντίληψης περιλαμβάνουν τον πρακτικό συντονισμό των προσπαθειών στην ομαδική εργασία, την ηγετική παρουσία στην επίτευξη ομοφωνίας, την ικανότητα να βλέπουν πράγματα με τα μάτια των άλλων (είτε των πελατών είτε των συναδέλφων στην ομάδα εργασίας), την πειθώ και την προαγωγή της συνεργασίας με ταυτόχρονη αποφυγή συγκρούσεων. Ενώ όλα αυτά βασίζονται σε κοινωνικές δεξιότητες, οι ηγέτες διαθέτουν και ένα άλλο χάρισμα: αναλαμβάνουν πρωτοβουλία παρέχοντας αρκετά κίνητρα στον εαυτό τους ώστε να αποδέχονται περισσότερες ευθύνες από τις ανατιθέμενες εργασίες και αυτό-διευθύνονται με την έννοια ότι ρυθμίζουν το χρόνο και την εργασία τους σωστά. Όλες οι παραπάνω δεξιότητες είναι πλευρές της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Οι βασικές δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης αποδεικνύονται όλο και πιο σημαντικές στην ομαδική εργασία, στη συνεργασία, στην υποβοήθηση των ανθρώπων ώστε να μάθουν πώς να δουλεύουν μαζί αποτελεσματικά. Δεδομένου ότι οι υπηρεσίες που βασίζονται στη γνώση αλλά και ο συσσωρευμένος πνευματικός πλούτος μπαίνουν στο επίκεντρο των οργανισμών, η βελτίωση του τρόπου συνεργασίας των ανθρώπων θα είναι ένα σημαντικό βήμα για την αύξηση της αποδοτικότητας. Εάν οι επιχειρήσεις θέλουν να επιβιώσουν, θα πρέπει να ενισχύσουν με κάθε τρόπο τη συλλογική νοημοσύνη της καρδιάς των εργαζομένων τους. [Goleman, 2006, σελ. 229-235]

4.5 Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη στα πλαίσια της ΔΟΠ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), γνωστή επίσης ως TQM (Total Quality Management), είναι ένας σχετικά νέος τρόπος διοίκησης, δηλαδή μια νέα προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη μιας επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Ως βασικό προσανατολισμό η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) έχει την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Η έννοια του πελάτη είναι διευρυμένη, ώστε να καλύπτει τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης. Οι εξωτερικοί πελάτες είναι οι τελικοί καταναλωτές και χρήστες των προϊόντων και υπηρεσιών. Οι εσωτερικοί πελάτες είναι τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι οι οποίοι άμεσα ή έμμεσα συμβάλλουν στη δημιουργία των προϊόντων και επηρεάζουν την προσφερόμενη ποιότητα μέσα στην επιχείρηση. [Δερβιτσιώτης, 2005, σελ. 43]

Η αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στηρίζεται στην αποδοχή και την τήρηση των παρακάτω αρχών στη διοίκηση των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης:

1. Υποστήριξη και ενεργός συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης με πρώτη προτεραιότητα την ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της.
2. Εστίαση σε ανάγκες και προσδοκίες πελατών κι εργαζομένων.
3. Έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις.
4. Συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων.
5. Λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά στοιχεία.

[Δερβιτσιώτης, 2005, σελ. 44-48]

Σύμφωνα με το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM (EFQM Excellence Model), οι βασικές αρχές της αριστείας είναι οι εξής:

1. Προσανατολισμός στα αποτελέσματα.
2. Προσανατολισμός στον πελάτη.
3. Ηγεσία και συνέπεια στόχων.

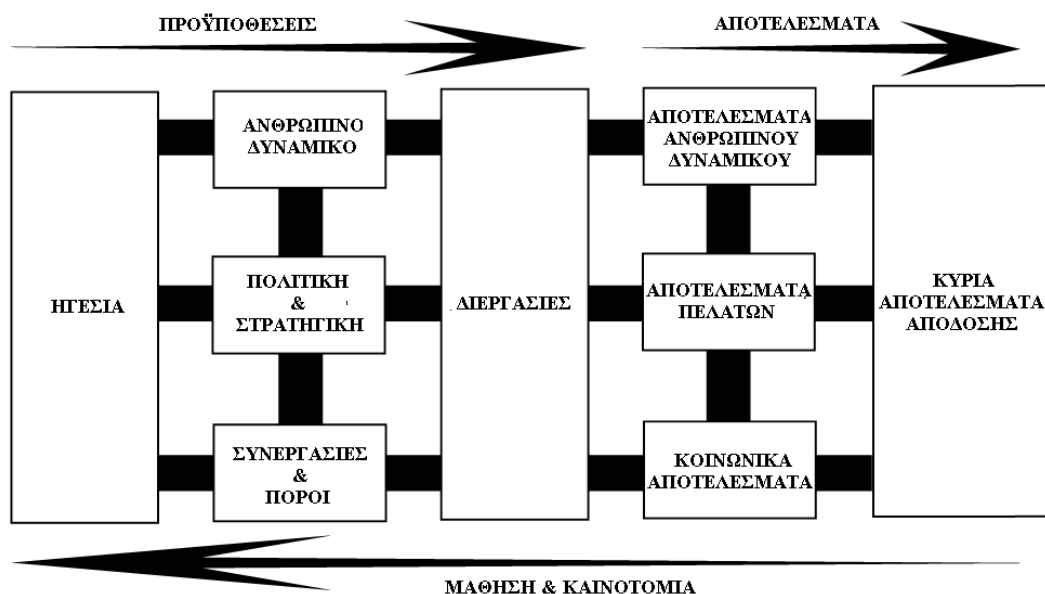
4. Διοίκηση βάσει διεργασιών και δεδομένων.
5. Ανάπτυξη και εμπλοκή ανθρώπων.
6. Συνεχής μάθηση, βελτίωση και καινοτομία.
7. Ανάπτυξη συνεργασιών.
8. Εταιρική κοινωνική ευθύνη.

[www.efqm.org]

Οι παραπάνω αρχές ενσωματώνονται στο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM (European Foundation Quality Management), όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.1. Το μοντέλο βασίζεται σε εννέα κριτήρια, πέντε από τα οποία ονομάζονται προϋποθέσεις (Ηγεσία, Ανθρώπινο Δυναμικό, Στρατηγική και Προγραμματισμός, Συνεργασίες και Πόροι, Διαδικασίες) και τέσσερα αποτελέσματα (Αποτελέσματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, Αποτελέσματα προσανατολισμένα στον πελάτη, Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία και Κύρια αποτελέσματα επίδοσης). Οι προϋποθέσεις (*enablers*) καλύπτουν όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων του οργανισμού και τα αποτελέσματα (*results*) αναφέρονται στο τι επιτυγχάνει σε όλους ανεξαιρέτως τους τομείς, δηλαδή τα αποτελέσματα προέρχονται από τις προϋποθέσεις και εξαρτώνται άμεσα από αυτές, οι οποίες με τη σειρά τους βελτιώνονται με γνώμονα τα αποτελέσματα και συγκεκριμένα μέσα από τη μάθηση και την καινοτομία. Αυτή η διαδικασία επαναλαμβάνεται συνέχεια και είναι η χαρακτηριστικότερη περιγραφή για τη δυναμική φύση του μοντέλου.

Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM αναγνωρίζει ότι μπορεί να υπάρχουν πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις στην επίτευξη της αριστείας σε όλους τους τομείς απόδοσης ενός οργανισμού. Βασίζεται, λοιπόν, στη γενικότερη αρχή ότι τα άριστα αποτελέσματα, όσον αφορά την απόδοση, τους πελάτες, τους ανθρώπους και την κοινωνία, επιτυγχάνονται μέσω της ηγεσίας, η οποία καθοδηγεί την πολιτική και στρατηγική, που με τη σειρά τους εκτελούνται μέσα από τους ανθρώπους, τις συνεργασίες και τις πηγές, καθώς και τις διεργασίες. Αυτή η αρχή εκφράζεται μέσα από τα εννέα κριτήρια του μοντέλου, το καθένα από τα οποία έχει το δικό του ορισμό, ο οποίος εξηγεί τη σημασία του. Επίσης,

κάθε κριτήριο υποστηρίζεται από μια σειρά υπο-κριτηρίων, για να μπορεί να διευκρινιστεί και να αναλυθεί καλύτερα. Παρακάτω αναλύεται το κριτήριο και τα υπο-κριτήρια της Ηγεσίας, καθώς και η σχέση τους με τη συναισθηματική νοημοσύνη. [Assessor Scorebook (EFQM), 2003]



Διάγραμμα 4.1 Το μοντέλο αριστείας του EFQM

[πηγή: www.efqm.org]

4.5.1 Κριτήριο και υποκριτήρια Ηγεσίας

Ο ορισμός για το κριτήριο της Ηγεσίας σύμφωνα με τον EFQM παρατίθεται ως εξής: οι άριστοι ηγέτες αναπτύσσουν και διευκολύνουν την επίτευξη της αποστολής και του οράματος του οργανισμού. Αναπτύσσουν οργανωτικές αξίες και συστήματα που είναι απαραίτητα για την επίτευξη αειφόρου επιτυχίας και τα εφαρμόζουν στην πράξη μέσω των ενεργειών και των

συμπεριφορών τους. Σε καιρούς αλλαγών διατηρούν τη συνέχεια του σκοπού. Όπου κριθεί απαραίτητο, τέτοιοι ηγέτες μπορούν να αλλάξουν την πορεία του οργανισμού και να εμπνεύσουν άλλους να ακολουθήσουν.

Υποκριτήριο 1α: οι ηγέτες διαμορφώνουν την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τον ηθικό κώδικα του οργανισμού και αποτελούν υπόδειγμα ως προς την κουλτούρα της αριστείας. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει ότι οι ηγέτες:

- αναπτύσσουν το σκοπό, το όραμα και την κουλτούρα του οργανισμού
- αναπτύσσουν υποδειγματικές αξίες, ηθική και δημόσιες ευθύνες που υποστηρίζουν την κουλτούρα
- ανασκοπούν και βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα των προσωπικών ηγετικών συμπεριφορών
- συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες βελτίωσης
- ενεργοποιούν και ενθαρρύνουν την ενδυνάμωση, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία π.χ. με την αλλαγή της δομής του οργανισμού, την επιδότηση δραστηριοτήτων μάθησης και βελτίωσης
- ενθαρρύνουν, υποστηρίζουν και δρουν βάσει των αποτελεσμάτων των δραστηριοτήτων μάθησης
- ιεραρχούν τις ενέργειες βελτίωσης
- ενεργοποιούν και ενθαρρύνουν τη συνεργασία στον οργανισμό.

Υποκριτήριο 1β: οι ηγέτες εμπλέκονται προσωπικά στη διασφάλιση ότι το σύστημα διοίκησης του οργανισμού αναπτύσσεται, εφαρμόζεται και συνεχώς βελτιώνεται. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει ότι οι ηγέτες:

- ευθυγραμμίζουν τη δομή του οργανισμού προκειμένου να υποστηριχθεί η πολιτική και στρατηγική του
- διασφαλίζουν την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης διαδικασιών
- θεσπίζουν σαφή ιδιοκτησία των διαδικασιών

- διασφαλίζουν την ανάπτυξη και εφαρμογή μιας διαδικασίας για την ανάπτυξη, εφαρμογή και την αναβάθμιση της πολιτικής και στρατηγικής
- διασφαλίζουν την ανάπτυξη και εφαρμογή μιας διαδικασίας για την αποτελεσματική διακυβέρνηση του οργανισμού
- διασφαλίζουν την ανάπτυξη και εφαρμογή μιας διαδικασίας για τη μέτρηση, ανασκόπηση και βελτίωση των κύριων αποτελεσμάτων
- διασφαλίζουν την ανάπτυξη και εφαρμογή μιας ή περισσότερων διαδικασιών για την ενεργοποίηση, τον προσδιορισμό, το σχεδιασμό και την εφαρμογή βελτιώσεων στις προϋποθέσεις, π.χ. μέσω δημιουργικότητας, καινοτομίας και δραστηριοτήτων μάθησης.

Υποκριτήριο 1γ: οι ηγέτες αλληλεπιδρούν με πελάτες, συνεργάτες και αντιπροσώπους της κοινωνίας. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει ότι οι ηγέτες:

- ικανοποιούν, κατανοούν και ανταποκρίνονται σε ανάγκες και προσδοκίες
- καθιερώνουν και συμμετέχουν σε συνεργασίες
- καθιερώνουν και συμμετέχουν σε κοινές δραστηριότητες βελτίωσης
- αναγνωρίζουν σε μεμονωμένα άτομα και ομάδες των ενδιαφερόμενων μερών τη συνεισφορά τους στην επιχείρηση, την αφοσίωσή τους κλπ.
- συμμετέχουν σε επαγγελματικούς φορείς, συνέδρια και σεμινάρια, κυρίας προωθώντας και υποστηρίζοντας την αριστεία
- προωθούν, υποστηρίζουν και συμμετέχουν σε δραστηριότητες που αποσκοπούν στη βελτίωση του παγκόσμιου περιβάλλοντος και στη συνεισφορά του οργανισμού προς την κοινωνία, ιδιαίτερα όσον αφορά το σεβασμό των δικαιωμάτων και των συμφαρόντων των μελλοντικών γενεών.

Υποκριτήριο 1δ: οι ηγέτες ενισχύουν την κουλτούρα της αριστείας στους ανθρώπους του οργανισμού. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει ότι οι ηγέτες:

- επικοινωνούν προσωπικά στους ανθρώπους το σκοπό, το όραμα, τις αξίες, την πολιτική και στρατηγική, τα σχέδια, τους σκοπούς και τους στόχους
- είναι προσιτοί, ακούν, εμπνέουν, ενώνουν και ανταποκρίνονται στους ανθρώπους
- βοηθούν και υποστηρίζουν τους ανθρώπους για να πετύχουν τα σχέδια, τους σκοπούς και τους στόχους τους
- ενθαρρύνουν και δίνουν τη δυνατότητα στους ανθρώπους να συμμετέχουν σε δραστηριότητες βελτίωσης
- αναγνωρίζουν τόσο την ομαδική όσο και την ατομική προσπάθεια, σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, με έγκαιρο και κατάλληλο τρόπο
- προωθούν και ενθαρρύνουν τις ίσες ευκαιρίες και την ποικιλομορφία.

Υποκριτήριο 1ε: οι ηγέτες αναγνωρίζουν και υπερασπίζονται την οργανωσιακή αλλαγή. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει ότι οι ηγέτες:

- αντιλαμβάνονται τις εσωτερικές και εξωτερικές κινητήριες δυνάμεις της αλλαγής στον οργανισμό
- αναγνωρίζουν και επιλέγουν τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν μέσα στον οργανισμό, στο μοντέλο οργάνωσης και στις εξωτερικές σχέσεις
- ηγούνται της ανάπτυξης σχεδίων αλλαγής
- εξασφαλίζουν επενδύσεις, πηγές και υποστήριξη για την αλλαγή
- διαχειρίζονται την παράδοση και τους κινδύνους του συνολικού χαρτοφυλακίου του προγράμματος της αλλαγής
- εξασφαλίζουν την επιτυχημένη παράδοση της αλλαγής και διαχειρίζονται τους συμμετόχους
- επικοινωνούν τις αλλαγές και τις αιτίες αυτών στους ανθρώπους του οργανισμού και σε άλλα ενδιαφερόμενα μέρη
- υποστηρίζουν και δίνουν τη δυνατότητα στους ανθρώπους να διαχειριστούν την αλλαγή

- μετρούν και αναθεωρούν την αποτελεσματικότητα των αλλαγών και μοιράζονται την αποκτηθείσα γνώση.

[Assessor Scorebook (EFQM), 2003]

Παρακάτω θα γίνει μια προσπάθεια σύνδεσης του κριτηρίου Ηγεσία και των επιμέρους υποκριτηρίων του με τη συναισθηματική νοημοσύνη στα πλαίσια ενός οργανισμού.

Υποκριτήριο 1α: το γεγονός ότι οι ηγέτες αναπτύσσουν το σκοπό, το όραμα και την κουλτούρα του οργανισμού προϋποθέτει ότι μπορούν να αντιλαμβάνονται με ρεαλισμό την πραγματικότητα γύρω τους, προβλέποντας στο μέτρο του εφικτού, το μέλλον και τις εξελίξεις που επίκεινται και συνειδητοποιώντας σε ποια κατεύθυνση πρέπει να οδηγηθεί ο οργανισμός και ποια στρατηγική θα πρέπει να ακολουθηθεί προκειμένου να επιτευχθεί αυτό. Όπως είναι φυσικό, οι ηγέτες θα πρέπει να έχουν κατανοήσει τις αξίες, τις αρχές και τους κανόνες που διέπουν τη λειτουργία του οργανισμού, αλλά παράλληλα να επιδεικνύουν διορατικότητα, δηλαδή να μπορούν να βλέπουν την ολοκληρωμένη εικόνα των πραγμάτων διακρίνοντας μια πιθανά λανθασμένη απόφαση για το μέλλον του οργανισμού. Επίσης, για να μπορούν οι ηγέτες να αναπτύσσουν υποδειγματικές αξίες, ηθική και κοινωνικές ευθύνες που υποστηρίζουν την κουλτούρα θα πρέπει να έχουν συνειδητοποιήσει τις αρχές, τις αξίες και τη νοοτροπία του οργανισμού και στη συνέχεια, έχοντας διατυπώσει τη νέα στρατηγική και πορεία προς το μέλλον, να αποτελέσουν οι ίδιοι υπόδειγμα για την υλοποίησή της μέσω της συμπεριφοράς του σε διαρκή βάση. Ο ηγέτης θεωρείται πρότυπο συμπεριφοράς για τους υπόλοιπους και γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να επιδεικνύουν ηθική συμπεριφορά και ακεραιότητα χαρακτήρα. Στη συνέχεια, οι ηγέτες ανασκοπούν και βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα των προσωπικών ηγετικών συμπεριφορών και για να το επιτύχουν, θα πρέπει να απομακρύνονται από προκαταλήψεις και παγιωμένες πρακτικές σκέψης και να διευρύνουν τους πνευματικούς τους ορίζοντες πέρα από προκαθορισμένα όρια. Ακόμα, θα πρέπει να μαθαίνουν μέσω των εμπειριών τους και να επιδιώκουν τη συνεχή ανατροφοδότηση και κριτική των άλλων ανθρώπων. Οι ηγέτες πρέπει να

ενεργοποιούν και να ενθαρρύνουν την ενδυνάμωση, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, δηλαδή να είναι δημιουργικοί, με φρέσκες ιδέες και αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες ώστε να προσφέρονται αποτελεσματικές λύσεις. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει να είναι δεκτικοί απέναντι σε καινοτομίες και νέες προτάσεις. Τελικά, οι ηγέτες θα πρέπει να ενεργοποιούν και να ενθαρρύνουν τη συνεργασία μέσα στον οργανισμό. Είναι ιδιαίτερα σημαντικές οι συνεργασίες μέσα στον οργανισμό όταν επιδιώκονται αποτελεσματικές αποφάσεις, αρκεί να εξασφαλιστεί η συνοχή, η αίσθηση κοινού σκοπού και η ικανότητα λειτουργίας με ενιαίο τρόπο μεταξύ των μελών της ομάδας, έτσι ώστε να αποφεύγονται οι συγκρούσεις. Η ιδέα της ομαδικής εργασίας σε έναν οργανισμό θα πρέπει να ενισχύεται και να ενθαρρύνεται από τους ηγέτες.

Υποκριτήριο 1β: κατ' αρχήν οι ηγέτες προσαρμόζουν τη δομή του οργανισμού για να υποστηριχθεί η πολιτική και στρατηγική του. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να είναι ευέλικτοι και σε συνεχή αναζήτηση λύσεων και νέων μεθόδων με στόχο περισσότερο λειτουργικές και αποτελεσματικές δομές. Οι ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση να πείθουν για την αναγκαιότητα των αλλαγών. Σύμφωνα με τις υπόλοιπες προτάσεις του συγκεκριμένου υποκριτηρίου, οι ηγέτες θα πρέπει να διακρίνονται από δημιουργικότητα, ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και λήψης των καλύτερων δυνατών αποφάσεων. Στα πλαίσια της συνεχούς βελτίωσης θα πρέπει να μην επαναπαύονται, αλλά να πρωτοστατούν στην ανάπτυξη νέων έργων και δραστηριοτήτων για την ενίσχυση της θέσης του οργανισμού.

Υποκριτήριο 1γ: σε πρώτο στάδιο το συγκεκριμένο υποκριτήριο ελέγχει αν οι ηγέτες ικανοποιούν, κατανοούν και ανταποκρίνονται σε ανάγκες και προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών του οργανισμού. Συνεπώς, οι ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση να αναμένουν, να αναγνωρίζουν, να εκτιμούν και να ικανοποιούν τις ρητές και άρρητες ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών αναπτύσσοντας τα

κατάλληλα προϊόντα ή υπηρεσίες (για τους εξωτερικούς πελάτες) και λαμβάνοντας αντίστοιχη μέριμνα για την τοπική κοινωνία, τους αντιπροσώπους και, φυσικά, τους ανθρώπους του οργανισμού. Για να επιτευχθεί αυτό, οι ηγέτες θα πρέπει να είναι κοντά σε όλες τις προαναφερθείσες ομάδες. Οι ηγέτες δημιουργούν και συμμετέχουν σε συνεργασίες με πελάτες και άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς με σκοπό την παροχή καλύτερων προϊόντων και υπηρεσιών. Οι ηγέτες θα πρέπει να είναι πάντα εύκολα προσβάσιμοι από τα υπόλοιπα μέλη μιας συνεργασίας, να συμμετέχουν ενεργά και προσπαθούν για τη διατήρηση της ισορροπίας στα πλαίσια μιας συνεργασίας. Επίσης, οι ηγέτες θα πρέπει να αναγνωρίζουν τη συνεισφορά, την αφοσίωση στον οργανισμό μεμονωμένων ατόμων ή ομάδων πελατών και αυτό αποτελεί το κλειδί για τη μακροχρόνια επιτυχία του οργανισμού. Η ανάπτυξη ειλικρινών σχέσεων, αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης είναι πρωταρχικής σημασίας.

Υποκριτήριο 1δ: οι ηγέτες ανακοινώνουν προσωπικά τα σκοπό, το όραμα, τις αξίες, την πολιτική, τη στρατηγική, τα σχέδια, τους σκοπούς και τους στόχους στους ανθρώπους, δηλαδή τα κύρια θέματα για τα οποία είναι υπεύθυνοι. Για να έχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα όσον αφορά την κατανόηση από τους ανθρώπους, θα πρέπει να μεριμνήσουν εκ των προτέρων για τη σωστή μεταβίβαση αυτών που επιθυμούν. Εκτός από τη γλώσσα, θα πρέπει να εκφράσουν και τα αντίστοιχα συναισθήματα προκειμένου να επηρεάσουν τους άλλους προς την κατεύθυνση που οι ίδιοι επιθυμούν. Οι ηγέτες θα πρέπει να είναι προσιτοί, να ακούν ενεργά, να εμπνέουν, να ενώνουν και να ανταποκρίνονται στους ανθρώπους, καθώς η επικοινωνία είναι αμφίδρομη. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να είναι εύκολα προσβάσιμοι ανά πάσα στιγμή, να ακούν υπομονετικά και να συμμετέχουν ενεργά και να κατανοούν πλήρως τους συνομιλητές τους. Η καλή επικοινωνία βοηθά σημαντικά στην ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος, κοινής δέσμευσης και συνεργασίας. Οι ηγέτες πρέπει να βοηθούν και να στηρίζουν τους ανθρώπους να πετύχουν τα σχέδια, τους στόχους και τους σκοπούς τους, καθώς η συνολική επιτυχία εξαρτάται από την ατομική επιτυχία καθενός.

Οι ηγέτες θα πρέπει να κατανοούν ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν θετικά και χρήσιμα στοιχεία για να επιτύχουν αυτά που επιδιώκουν και χρειάζονται συμπαράσταση, υποστήριξη και καθοδήγηση προκειμένου να φτάσουν στο υψηλότερο δυνατό σημείο. Όσον αφορά τις δραστηριότητες βελτίωσης, θα πρέπει να υποκινούνται από τον ηγέτη και να αναζητούνται οι καλύτερες αποφάσεις. Σημαντική είναι η επιβράβευση από τον ηγέτη προς αυτούς που συμμετέχουν. Τέλος, οι ηγέτες προωθούν και ενθαρρύνουν τις ίσες ευκαιρίες και την ποικιλία. Οι ηγέτες θα πρέπει να κατανοούν και να διαχειρίζονται τη διαφορετικότητα των ανθρώπων μέσα στον οργανισμό και κατά συνέπεια να εφαρμόζουν ίση μεταχείριση και ίσες ευκαιρίες προς όλους.

Υποκριτήριο 1ε: σε πρώτο στάδιο οι ηγέτες πρέπει να αντιλαμβάνονται τους εσωτερικούς και εξωτερικούς λόγους για αλλαγή στον οργανισμό. Οι αλλαγές στο περιβάλλον του οργανισμού καθιστούν αναγκαία τη λήψη αποφάσεων προκειμένου να ληφθούν οι απαραίτητες αποφάσεις για αλλαγή στον οργανισμό. Οι ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται τις αλλαγές και τις εξελίξεις που επίκεινται και να αναλαμβάνουν δράση αντίστοιχα. Οι ηγέτες θα πρέπει να αναγνωρίζουν και να επιλέγουν τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν στη σωστή χρονική στιγμή και με τον κατάλληλο τρόπο. Τα στελέχη θα πρέπει να ηγούνται της ανάπτυξης σχεδίων αλλαγής, μιας και δεν αρκεί απλά η αντιμετώπιση της αλλαγής. Οι ηγέτες θα πρέπει να είναι διορατικοί και να δημιουργούν οι ίδιοι ευκαιρίες για βελτιωτικές αλλαγές στον οργανισμό. Θα πρέπει να είναι αισιόδοξοι και αποφασιστικοί για να πείσουν τους ανθρώπους ότι οι αλλαγές είναι επωφελείς για όλους, παρουσιάζοντας τα θετικά στοιχεία που προκύπτουν. Οι ηγέτες πρέπει να ανακοινώνουν τις αλλαγές και την ανάγκη γι' αυτές στον οργανισμό και στους λοιπούς συμμετόχους φροντίζοντας παράλληλα να υποστηρίζουν και να ενδυναμώνουν τους ανθρώπους ώστε να συμμετέχουν στις αλλαγές. Οι ηγέτες θα πρέπει να λαμβάνουν τις αποφάσεις για τις αλλαγές και στη συνέχεια να τις ανακοινώνουν και να τις υποστηρίζουν, παρά τις διαφωνίες και τις αμφισβητήσεις που ίσως διατυπωθούν.

Η συμμετοχή των ανθρώπων στην αλλαγή είναι ιδιαίτερης σημασίας για να επιτευχθούν άρτια αποτελέσματα και γι' αυτό οι ηγέτες θα πρέπει να τονίσουν τη σημασία της ενεργούς συμμετοχής στο έργο της αλλαγής. Για την πρακτική εφαρμογή των αλλαγών απαιτείται από τους ηγέτες να εξασφαλίζουν επενδύσεις, πηγές και υποστήριξη για τις αλλαγές. Αν δεν υπάρχουν αυτά τα στοιχεία, κανένα σχέδιο αλλαγής δεν είναι δυνατόν να υλοποιηθεί. Οι ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται πότε και από ποιόν ζητούν συνεργασία. Από τη στιγμή που ξεκινά η εφαρμογή μιας αλλαγής, οι ηγέτες διαχειρίζονται την παράδοση και τους κινδύνους του συνολικού χαρτοφυλακίου τους προγράμματος αλλαγής. Κατά την ολοκλήρωση του προγράμματος, οι ηγέτες εξασφαλίζουν την αποτελεσματική παράδοση των αλλαγών και διαχειρίζονται τους συμμετόχους και φυσικά μετρούν και αναθεωρούν την αποτελεσματικότητα των αλλαγών και μοιράζονται την αποκτηθείσα γνώση. Το τελευταίο βήμα θεωρείται πολύ σημαντικό, αφού συνιστά ανατροφοδότηση για τη διαχείριση επόμενων αλλαγών.

4.6 Μελέτες περιπτώσεων

Παρακάτω αναφέρονται κάποιες μελέτες περιπτώσεων σχετικά με την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία και κατ' επέκταση την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

4.6.1 Merrill Lynch

Ο Jerry ήταν Operations Manager στο γραφείο της Merrill Lynch στη Νέα Υόρκη. Πριν κάποια χρόνια επέβλεπε τη μετακίνηση κάποιων από τον όμιλο στα

γραφεία στο Jersey. Η μετακόμιση φαινομενικά ήταν καλοδεχούμενη από το προσωπικό, καθώς θα μείωνε το χρόνο που απαιτείται για να φτάσουν στα γραφεία και τους φόρους. Ο Jerry διαχειρίστηκε αυτό το έργο με τη συνήθη σχολαστικότητα και φροντίδα. Εργάστηκε μαζί με τους σχεδιαστές και τους αρχιτέκτονες καθώς και με τους υπεύθυνους διαχείρισης του κτιρίου προκειμένου να διασφαλίσει μια ομαλή μετάβαση. Λίγο μετά τη μετακόμιση έλαβε ένα τηλεφώνημα από τον Eddie Fontaine, ανώτατο διευθυντικό στέλεχος των γραφείων στο Jersey. Ο Eddie ανέφερε ότι το προσωπικό θεωρούσε πως εργαζόταν σε ένα «αρρωστημένο» περιβάλλον, επειδή κάποιοι εργαζόμενοι υπέφεραν από αναπνευστικά προβλήματα. Ο Jerry ανησύχησε και άρχισε να ερευνά την κατάσταση. Δημιούργησε μια ομάδα HVAC (heating, ventilation and air conditioning) μαζί με μηχανικούς περιβάλλοντος και μεταφέρθηκαν στο σημείο. Εξέτασαν το κτίριο και έφτιαξαν μια αναφορά.

Ο Jerry και ο Eddie επανεξέτασαν μαζί την αναφορά: η ομάδα HVAC δεν βρήκε κανένα πρόβλημα. Ο Jerry εκτίμησε ότι ο Eddie και η υπόλοιπη ομάδα ίσως αισθάνονται αποκομμένοι από το υπόλοιπο προσωπικό της εταιρείας. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, ο Jerry υποστήριξε τον ηγέτη της ομάδας και τον επαίνεσε για τις εξειδικευμένες γνώσεις του. Για κάποιο χρονικό διάστημα ο Jerry διαχειριζόταν αποτελεσματικά τα συναισθήματα της ομάδας. Ωστόσο, λίγο αργότερα παρουσιάστηκε ένα πρόβλημα σε σχέση με το παρκάρισμα. Ο Jerry μεσολάβησε προκειμένου να επιδιορθώσει την κατάσταση. Όπως και το πρόβλημα εξαερισμού, ήταν και αυτό ένα χρονοβόρο θέμα που απέσπασε την προσοχή από τον πρωταρχικό στόχο τόσο του Jerry όσο και της ομάδας. Ο επόπτης του Jerry άρχισε να ανησυχεί για την έλλειψη συγκέντρωσης και την χαμηλή παραγωγικότητα. Όταν ο επόπτης ρώτησε τον Jerry αν με τη μεσολάβηση σε τέτοια προβλήματα αξιοποιούσε αποδοτικά το χρόνο του, εκείνος απάντησε: «αυτή είναι η δουλειά μου, να λύνω προβλήματα».

Ο Jerry αντιμετώπισε ένα τυπικό εργασιακό θέμα. Ήταν ένας ανταγωνιστικός μάνατζερ και εισήγαγε μια αλλαγή (στη συγκεκριμένη περίπτωση, μια μετακόμιση) και βρέθηκε αντιμέτωπος με τα προβλήματα της

ομάδας στην οποία εφαρμόστηκε η αλλαγή. Όπως είναι φυσικό, υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι για την ανάλυση μιας κατάστασης. Κάποιος θα μπορούσε να ασχοληθεί με την παρακίνηση του εργατικού δυναμικού, τα κίνητρα της μετακίνησης και τα κίνητρα των παραπόνων για αυτή. Από την άλλη πλευρά, κάποιος άλλος θα μπορούσε να θέσει όρια και ποινές για αυτούς που διαταράσσουν το ηθικό. Η ανάλυση της συναισθηματικής νοημοσύνης για την κατάσταση του Jerry ξεκινά, όπως και στις περισσότερες περιπτώσεις, με την εκτίμηση των γεγονότων στον τεχνικό και συναισθηματικό τομέα, που είναι στενά συνδεδεμένα. Αυτό σημαίνει ότι κάτι που φαίνεται τεχνικό, μπορεί να γίνει συναισθηματικό και το ανάποδο. Για παράδειγμα, στη συγκεκριμένη περίπτωση, κάθε πρόβλημα που εμφανίστηκε – προβληματικό κτίριο, στάθμευση και άλλα ζητήματα – ήταν τεχνικά. Όλα μαζί, όμως, είχαν συναισθηματική βάση: η μετακίνηση της ομάδας προκάλεσε κάποια αρνητικά συναισθήματα.

Η διαχείριση του πρώτου προβλήματος σχετικά με το κτίριο από τον Jerry φαίνεται συνετή. Κατ' αρχήν θα μπορούσε να έχει παραλείψει το συναισθηματικό κομμάτι αν είχε χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, ή να το αγνοήσει αν δεν τον ενδιέφερε. Εναλλακτικά, θα μπορούσε να έχει επικεντρωθεί μόνο στον συναισθηματικό τομέα και να αγνοήσει την τεχνική πλευρά ενός πραγματικού ή πιθανού κινδύνου υγείας. Ωστόσο, έπραξε ορθώς καθώς έδωσε τη δέουσα σημασία και στους δυο τομείς. Η αντίδρασή του όσον αφορά τα προβλήματα στάθμευσης ήταν λιγότερο αποτελεσματική. Η αντίληψή του για τα συναισθήματα της ομάδας – ότι η στάθμευση ήταν σημαντική – ήταν αναμφίβολα ακριβής. Η κατανόηση του γεγονότος ότι, εάν δεν αντιμετωπιζόταν το πρόβλημα θα γινόταν χειρότερο, ήταν εξίσου σωστή. Ωστόσο, θέματα όπως το ηθικό και η παραγωγικότητα υπέφεραν.

Στην περίπτωση του Jerry, τα αποτελέσματα του MSCEIT επιβεβαίωσαν και διαλεύκαναν θέματα που είχαν σχέση με την ηγεσία. Οι βαθμοί του στις κλίμακες Perceiving, Facilitating και Understanding ήταν άψογοι. Αυτό δεν ήταν έκπληξη, αφού ο Jerry αντιλήφθηκε την απογοήτευση και το ενδιαφέρον για τα

μέλη της ομάδας και ότι η ομάδα στο Jersey ένωσε απομονωμένη και αποκομμένη από τα υπόλοιπα μέλη (Perceiving Emotion). Ο Jerry χρησιμοποίησε αυτά τα συναισθήματα για να εστιάσει στα τρέχοντα ζητήματα, δηλαδή λεπτομέρειες για το κτίριο και την στάθμευση (Facilitating Thought). Επίσης, κατανόησε ότι η μετακίνηση θα δημιουργούσε θυμό επειδή απομακρυνόταν από την ομάδα και όταν οι άνθρωποι νιώθουν έτσι, η μετάβαση από την ενόχληση στην απογοήτευση και μετά στο θυμό θα αποτελούσε ένα μεγάλο κίνδυνο για την παραγωγικότητα και τη συνοχή της ομάδας (Understanding Emotion). Η βαθμολογία του Jerry στο Management Emotion ήταν η χαμηλότερη. Έτσι, κατάλαβε ότι είχε κατανοήσει ό,τι συνέβαινε στην ομάδα του, αλλά δε μπορούσε να διαχειριστεί τα συναισθήματα. Αν και ο ίδιος γνώριζε καλά ότι το πραγματικό πρόβλημα ήταν τα συναισθήματα της ομάδας για την μετακίνηση, είχε επικεντρωθεί λανθασμένα στα ζητήματα του κτιρίου, της στάθμευσης και άλλων. Αφού κατανόησε, λοιπόν, το πραγματικό πρόβλημα, αποφάσισε να μετακινείται από το γραφείο του δυο φορές την εβδομάδα. Ακόμα, θα μπορούσε να αλλάξει το χώρο των συναντήσεων του προσωπικού και σχεδίασε μια συνάντηση για το καλωσόρισμα στο Jersey. Το σχέδιο τέθηκε σε εφαρμογή σταδιακά με αποτέλεσμα να μειωθούν τα παράπονα και να επανέλθει η παραγωγικότητα. Παρόλ' αυτά ο Jerry συνέχισε να δίνει μεγαλύτερη σημασία στα μεμονωμένα προβλήματα παρά στο σύνολο αυτών και έπρεπε συνεχώς να υπενθυμίζει στον εαυτό του να προχωράει πέρα από τα γεγονότα. [Mayer-Caruso, 2002]

4.6.2 Hindustan Lever Limited (Unilever)

Ο Κέκι Νταντισέθ ανέλαβε πρόεδρος της Hindustan Lever Limited σε μια εποχή ραγδαίων αλλαγών στο επιχειρηματικό περιβάλλον της Ινδίας. Για αρκετά χρόνια η εταιρεία είχε μια ηγεσία η οποία θεωρούνταν επιτυχημένη τόσο

από την άποψη της διαχείρισης όσο και από την άποψη των αποτελεσμάτων. Τώρα, όμως, έπρεπε να αναθεωρήσει την κουλτούρα της, που υπό το φως των νέων συνθηκών έδειχνε γραφειοκρατική, κλειστή και αδιαφανής. Οι ηγέτες ασχολούνταν με τις καθημερινές δραστηριότητες με την ίδια συχνότητα που ασχολούνταν και με τα επιτεύγματα, ενώ οι νόρμες τους υποστήριζαν αυστηρά την ιεραρχία και όχι την εκχώρηση αρμοδιοτήτων. Αυτό συχνά δυσκόλευε την ταχεία εκτέλεση των εργασιών. Αν και υπήρχε καθορισμένη διαδικασία στην ανάδειξη στελεχών, είχε δημιουργηθεί θέμα με τις προαγωγές και σχεδόν κανείς δεν καταλάβαινε ποιος και γιατί ανέβαινε ή επιβραβευόταν εξαιτίας της έλλειψης διαφάνειας.

Ο Κέκι Νταντισέθ ανταποκρίθηκε στην πρόκληση. Κινήθηκε προς το ιδανικό αποδεχόμενος να γίνει ο ίδιος παράδειγμα προς μίμηση. Έδειξε με τη συμπεριφορά του τις αλλαγές που επιθυμούσε, εμπλέκοντας παράλληλα και άλλους στη διαδικασία δημιουργίας ενός νέου οράματος και μιας νέας πραγματικότητας. Πίστευε στην αποκεντρωμένη ηγεσία: θεωρούσε ότι ηγέτης δεν είναι μόνο ο πρόεδρος. Έτσι άφησε περιθώρια και στους άλλους να ενεργοποιηθούν. Μέσα σε ένα χρόνο η κουλτούρα άλλαξε, όλοι άρχισαν να θεωρούν σημαντικές αξίες την ειλικρίνεια, την εμπιστοσύνη και τη μεγαλύτερη διάχυση αρμοδιοτήτων και εξουσιών. Η εταιρεία, όπως και στο παρελθόν, εξακολουθεί να είναι ένα από τα πιο επικερδή και αποδοτικά παρατήματα της Unilever.

Ο Νταντισέθ γνώριζε ότι η εξάλειψη μιας τόσο βαθιά ριζωμένης κουλτούρας και η εναρμόνισή της με το όραμά του θα απαιτούσε πολλά περισσότερα από συζητήσεις, νέες τακτικές ή και κατάρτιση. Ήταν αναγκαίο να επιδεικνύει ο ίδιος με συνέπεια τις αλλαγές που επιθυμούσε. Από την αρχή υιοθέτησε το συνεργατικό στυλ και παράλληλα έναν αρκετά δημοκρατικό τρόπο διοίκησης, συνδυασμός μάλλον ασυνήθιστος για την εταιρεία. Άφησε κατά μέρος τα ημερολόγια και τις καθορισμένες συναντήσεις, τηρώντας μια τακτική «ανοιχτών θυρών» για όλους. Ποτέ του δεν αρνήθηκε να δει έναν υπάλληλο που ήθελε να του μιλήσει. Άκουγε μάλιστα πραγματικά όσα του έλεγαν, δεχόταν προτάσεις και συμβουλές και τις συμπεριλάμβανε στις αποφάσεις. Έσπασε τη

σκληρή ιεραρχία πηγαίνοντας για φαγητό στο κυλικείο με τους κατώτερους υπαλλήλους και γνωρίζοντας τον καθένα σε προσωπικό επίπεδο. Ήξερε ποιου ο γιος ήταν άρρωστος, ποιας η κόρη αρίστευσε στις σπουδές της. Έμαθε ποιους ενδιαφέρονταν στ' αλήθεια για τη δουλειά τους και τους επαινούσε δημόσια. Αποκέντρωσε όσο μπορούσε τη λήψη αποφάσεων, εξουσιοδοτώντας ακόμα και κατώτερους υπαλλήλους να αποφασίζουν για πολλά από εκείνα που τους αφορούσαν. Γενικά, κατόρθωσε να κάνει τους εργαζόμενους να κοιτάζουν βαθειά μέσα τους ώστε να ανακαλύψουν τι είναι σωστό στη δουλειά και να το κάνουν πράξη.

Στην αρχή τον αντιμετώπισαν με καχυποψία, σύντομα όμως κατάλαβαν ότι ήταν απολύτως αληθινός. Ήταν πάντα τόσο διαθέσιμος, προσβάσιμος και διαφανής ώστε κανείς δε χρειαζόταν να εικάσει τις προθέσεις του ή να επιχειρήσει άσκοπους ελιγμούς γύρω του. Οι δεσμοί του με τους ανθρώπους ήταν ειλικρινείς και το αποτέλεσμα αυτών η αμοιβαία εμπιστοσύνη και ο αλληλοσεβασμός. Το πιο σημαντικό είναι ότι το παράδειγμά του διαδόθηκε. Τα στελέχη της ηγετικής ομάδας άρχισαν να κατανοούν πόσο σημαντικό ήταν να μετατρέψουν την ατομική ενεργητικότητα των υπαλλήλων τους σε ομαδική δέσμευση. Οι άνθρωποι άρχισαν να αντιγράφουν τη στάση του Νταντισέθ και σταδιακά η κουλτούρα της επιχείρησης υιοθέτησε ως βασικές της αξίες την ειλικρίνεια και την αμοιβαιότητα. Καθώς οι εργαζόμενοι δεν έχαναν το χρόνο τους σε άσκοπες εικασίες, οι δουλειές ολοκληρώνονταν πολύ πιο γρήγορα και καλά.

Με τον καιρό οι υπάλληλοι έμαθαν να υποστηρίζουν ο ένας τον άλλο τόσο στις επιτυχίες όσο και στις δυσκολίες τους και το συνεργατικό πνεύμα στην εταιρεία αυξήθηκε. Όλοι ένιωθαν πιο ασφαλείς ώστε να αναλάβουν ευθύνες, γεγονός που διευκόλυνε τις καινοτομίες και τη δημιουργικότητα σε κάθε τμήμα. Σε όλα τα τμήματα και τα επίπεδα της εταιρείας – από τους απλούς εργάτες ως τα ανώτερα στελέχη – οι ιδέες άρχισαν να ρέουν με αποτέλεσμα την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας.

Ενόσω έχτιζε ισχυρές και γνήσιες ανθρώπινες σχέσεις, ο Νταντισέθ είχε το βλέμμα καρφωμένο στο στόχο του: τη βελτίωση της αποδοτικότητας του

οργανισμού. Παρόλο που θεωρούσε τους δεσμούς με τους υπαλλήλους ιδιαίτερα σημαντικούς επέμεινε πολύ στην καθιέρωση μιας νέας αίσθησης υπευθυνότητας: όλοι ήταν υπόλογοι απέναντι στον οργανισμό, στην ομάδα τους και στις αρχές τους.

Όπως ήταν επόμενο, οι λειτουργίες στην επιχείρηση επιταχύνθηκαν και απλοποιήθηκαν. Αποφάσεις που στο παρελθόν απαιτούσαν εβδομάδες τώρα λαμβάνονταν μέσα σε λίγες ώρες ή λεπτά, αν και συμμετείχαν πολλοί περισσότεροι. Η δέσμευση στις αποφάσεις αυξήθηκε, εν μέρει λόγω της ουσιαστικότερης συμμετοχής και εν μέρει λόγω της μεγαλύτερης εμπιστοσύνης στην ηγεσία. Μέσα σε ένα χρόνο η αποδοτικότητα αυξήθηκε σε πολύ μεγάλο βαθμό, το ίδιο και η ταχύτητα και η αποτελεσματικότητα στην εφαρμογή της στρατηγικής. Το πρόγραμμα ανάπτυξης της εταιρείας υιοθετήθηκε κυριολεκτικά από όλους και από κάθε επίπεδο.

Ο Κέκι Νταντισέθ ηγούνταν με τις πράξεις του και με τη συμπεριφορά του έδειξε τις αρχές του νέου οργανισμού που ήλπιζε να δημιουργήσει: διαφάνεια, συμμετοχή, τιμιότητα, δυναμισμό και αποτελέσματα, επακριβή και έντιμη αξιολόγηση του τι αποδίδει και τι όχι, σύνδεση των αμοιβών με τα επιτεύγματα. Αξιοποιώντας το πανίσχυρο σύμβολο που αντιπροσωπεύει ο ηγέτης, ο Νταντισέθ βοήθησε τους υπαλλήλους να κατανοήσουν και να ενεργήσουν με βάση τα νέα κριτήρια της συνυπευθυνότητας. Με δυο λόγια, άλλαξε τους βασικούς κανόνες, συντόνισε τους εργαζόμενους με το νέο όραμα και δημιούργησε αρμονία.

Κατά τη διάρκεια αυτής της αναδιοργάνωσης ο Νταντισέθ φρόντιζε να ακολουθεί μερικούς βασικούς κανόνες που πυροδοτούν την αλλαγή:

- Εστίαση της προσοχής στα σημαντικά ζητήματα και στις λύσεις που προάγουν την κοινή συμφωνία και την κατανόηση των απαιτούμενων αλλαγών. Έκφραση των προβλημάτων και εντοπισμός των κρυφών συνηθειών που θεωρούνται δεδομένες ώστε να αποκαλυφθεί η πραγματική κατάσταση και να ενισχυθεί η διάθεση για αλλαγή. Δημιουργία μιας κοινής γλώσσας σε σχέση με τα όσα είναι ή δεν είναι λειτουργικά στον οργανισμό.

- Εστίαση στο ιδανικό με το συνδυασμό των ηγετικών στυλ που αφενός ενδυναμώνουν την αρμονία και επιτρέπουν την ανοιχτή συζήτηση μεταξύ όλων των εργαζομένων για τις μελλοντικές τους ελπίδες, και αφετέρου ενισχύουν την αφοσίωσή τους στον οργανισμό. Σύνδεση των προσωπικών στόχων με ένα πλήρες νοήματος όραμα που δημιουργεί ασφάλεια και διευκολύνει την εξερεύνηση τρόπων για την υλοποίησή του.
- Μετάβαση από τα λόγια στα έργα με πρώτο τον ηγέτη. Η συνένωση όλων γύρω από ένα όνειρο, το πέρασμα από τη συζήτηση στη δράση και η επίδειξη νέων συμπεριφορών αποτελούν ευθύνη του ηγέτη.

[Goleman-Boyatzis-McKee, 2002]

4.6.3 Johnson & Johnson

Διεξήχθη μια έρευνα σε 358 managers στο Johnson & Johnson Consumer & Personal Care Group (JJC & PC Group) παγκοσμίως για να εκτιμηθεί εάν υπάρχουν συγκεκριμένες ηγετικές ικανότητες που διαφοροποιούν τα υψηλόβαθμα διευθυντικά στελέχη των υψηλών επιδόσεων από αυτά των μετρίων επιδόσεων. Οι συμμετέχοντες επιλέχθηκαν τυχαία και κωδικοποιήθηκαν για την επίδοση, το φύλο, το λειτουργικό group και την περιοχή. Οι εργαζόμενοι συμμετείχαν σε μια έρευνα με 183 ερωτήσεις που μετρούσαν διάφορες ικανότητες σχετικές με την ηγεσία συμπεριλαμβανομένων και αυτών που αναφέρονται ως συναισθηματική νοημοσύνη. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι managers υψηλών επιδόσεων έχουν σημαντικά μεγαλύτερη συναισθηματική ικανότητα από τους υπόλοιπους.

Όσον αφορά το ιστορικό της συγκεκριμένης έρευνας, το 1998 ένα άρθρο του Harvard Business Review με τίτλο “What makes a leader” τράβηξε την προσοχή του μάνατζμεντ της Johnson & Johnson’s Consumer Companies (JJCC).

Το άρθρο αυτό του Daniel Goleman, αναφερόταν στη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επιτυχία της ηγεσίας και αποδεικνυε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι συχνά ένας παράγοντας διαφοροποίησης μεταξύ των σπουδαίων και των μετρίων ηγετών. Ο Goleman θεωρεί ότι η βάση για τη συναισθηματική ικανότητα είναι η αυτοεπίγνωση (self-awareness), δηλαδή η γνώση των δυνατοτήτων και των περιορισμών κάποιου καθώς και η κατανόηση των παραγόντων και των καταστάσεων που προκαλούν συναισθήματα σε άλλους. Έχοντας αυτή την επίγνωση κάποιος μπορεί να ελέγξει καλύτερα τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές του και να κατανοήσει καλύτερα άλλους ανθρώπους και συστήματα.

Όσον αφορά το σχεδιασμό της μελέτης περιστρεφόταν γύρω από 183 ερωτήσεις και ήταν ένα μίγμα από το μοντέλο ηγετικών ικανοτήτων J&J, τα Standards of Leadership (SOL) και το Emotional Competence Inventory (ECI). Τα Standards of Leadership (SOL) αποτελούσαν μια σειρά από διοικητικές και ηγετικές ικανότητες δομημένες στη Johnson & Johnson και περιείχαν την επιχειρησιακή φιλοσοφία της εταιρείας στα θέματα της υπευθυνότητας, της ακεραιότητας και της ηθικής συμπεριφοράς. Το Emotional Competence Inventory (ECI), όπως αναφέρθηκε και στο αντίστοιχο υποκεφάλαιο, περιλαμβάνει 20 κοινωνικές και συναισθηματικές ικανότητες οργανωμένες σε τέσσερις ομάδες και πιο συγκεκριμένα: αυτοεπίγνωση (self-awareness), αυτοδιαχείριση (self-management), κοινωνική επίγνωση (social awareness) και κοινωνικές ικανότητες (social skills). Επιλέχθηκαν τυχαία 358 managers και οι συμμετέχοντες ήταν 55% άντρες, 45% γυναίκες και γεωγραφικά κατανεμημένοι ως ακολούθως: 40% Βόρεια Αμερική, 25% Ευρώπη, 20% Ασία και Μέση Ανατολή-Αφρική και 15% Λατινική Αμερική. Οι συμμετέχοντες κωδικοποιήθηκαν σε ευρείες λειτουργικές περιοχές: Administration, Marketing, Operations ή R&D. Επίσης, αναγνωρίστηκαν ως υψηλών επιδόσεων (high performing-HiPR) αν η βαθμολογία τους «υπερέβαινε τις προσδοκίες» και ήταν μεγαλύτερη από 4.0 σε μια κλίμακα επίδοσης των 5 βαθμών. Ως υψηλών δυνατοτήτων (high potential-HiPO) αναγνωρίστηκαν εκείνοι που η βαθμολογία τους ήταν τουλάχιστον 4.0 και υποδείκνυε τη δυνατότητα προαγωγής στο επόμενο επίπεδο ή παραπάνω.

Ζητήθηκε από τους βαθμολογητές να αξιολογήσουν τον ηγέτη βασιζόμενοι σε συμπεριφορικές καταστάσεις και αν ήταν σωστές για αυτόν. Οι βαθμολογίες βασιζόνταν σε μια κλίμακα Likert με επτά βαθμούς από «συμφωνώ λίγο» μέχρι «συμφωνώ πάρα πολύ».

Η μελέτη αποκάλυψε ότι υπάρχει δυνατή σχέση μεταξύ των ηγετών υψηλών επιδόσεων (HiPR) και της συναισθηματικής ικανότητας υποστηρίζοντας τις προτάσεις των θεωρητικών, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας παράγοντας διαφοροποίησης στην ηγετική επίδοση. Οι ηγέτες που έλαβαν βαθμολογία επίδοσης από 4.1 και πάνω βαθμολογήθηκαν σημαντικά παραπάνω από άλλους συμμετέχοντες σε όλες τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι HiPR ηγέτες είχαν αυξημένη αυτοεπίγνωση και αυτοδιαχείριση. Έξι χαρακτηριστικά διαφοροποιούσαν τους HiPR ηγέτες από τους υπόλοιπους: self-confidence (αυτοπεποίθηση), achievement orientation (προσανατολισμός στην επίτευξη), initiative (πρωτοβουλία), leadership (ηγεσία), influence (επιρροή), change catalyst (καταλύτης αλλαγών).

Οι HiPO ηγέτες βαθμολογήθηκαν σημαντικά υψηλότερα σε δεκατρείς από τις είκοσι συναισθηματικές ικανότητες που μετρούνταν. Οι συμβαλλόμενοι δεν μπορούσαν να διακρίνουν του HiPO ηγέτες βαθμολογώντας τους σε έξι από τις είκοσι ικανότητες. Με εξαίρεση μια μικρή διαφοροποίηση στον τομέα της ευσυνειδησίας (conscientiousness), οι συμμετέχοντες δε μπορούσαν να βαθμολογήσουν του HiPO ηγέτες διαφορετικά από τους υπόλοιπους.

Σε αντίθεση με τις αρκετές διαφορές στην επίδοση και τις δυνατότητες, υπήρχαν λιγότερες διαφορές σχετικά με το φύλο. Οι βαθμολογίες παρουσιάζουν διαφορές σε πέντε συναισθηματικές ικανότητες: emotional self-awareness (συναισθηματική αυτό-επίγνωση), conscientiousness (ευσυνειδησία), developing others (ανάπτυξη άλλων), service orientation (έμφαση στην εξυπηρέτηση), communication (επικοινωνία). Σε όλους αυτούς τους τομείς οι γυναίκες έλαβαν υψηλές βαθμολογίες. Οι άντρες βαθμολογήθηκαν υψηλά στην ικανότητα change catalyst (καταλύτης αλλαγών). Η έρευνα που αφορά διαφοροποιήσεις λόγω φύλου στην επίδοση της ηγεσίας δεν έχει αποδείξει ότι οι άντρες και οι γυναίκες

διαφέρουν στην ηγετική αποτελεσματικότητα. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα έδειξε ότι υπάρχει μικρή έως καθόλου διαφοροποίηση στα επίπεδα ικανοποίησης από άντρες ή γυναίκες ηγέτες. Οι γυναίκες ηγέτες ως ομάδα, όταν συγκρίνονται με τους άντρες ηγέτες, τείνουν να παρουσιάζονται περισσότερο φιλικές, ευχάριστες και κοινωνικά ευαισθητοποιημένες. Προγενέστερη έρευνα στην διαφοροποίηση της συναισθηματικής νοημοσύνης λόγω φύλου έχει δείξει ότι με όρους συνολικής συναισθηματικής νοημοσύνης αντρών και γυναικών δεν φαίνεται να υπάρχει κάποια διαφορά, ωστόσο υπάρχει απόδειξη ότι διαφέρουν σε συγκεκριμένες ικανότητες.

Όσον αφορά τις τοπικές διαφοροποιήσεις, παρατηρήθηκαν κάποιες διασκορπισμένες διαφορές στη βαθμολογία ανά περιοχή. Για παράδειγμα, οι ηγέτες από την Ασία έλαβαν χαμηλότερη βαθμολογία, ενώ οι ηγέτες στη Βόρεια Αμερική έλαβαν υψηλότερη βαθμολογία από τους υπόλοιπους. Οι αναφορές έδωσαν υψηλότερες βαθμολογίες στους ηγέτες από την Ευρώπη και τη Βόρεια Αμερική σε σχέση με τους ηγέτες από τις άλλες δυο περιοχές. Οι αποκλίσεις αντικατοπτρίζουν πολιτισμικές διαφορές στα πρότυπα βαθμολόγησης παρά στη διαφορά επίδοσης.

Το αποτέλεσμα της μελέτης ήταν μια σειρά ενεργειών, όπως παρουσιάζονται παρακάτω:

- Το μοντέλο ηγεσίας της εταιρείας, τα Standards of Leadership (Πρότυπα Ηγεσίας), τροποποιήθηκε ώστε να περιλαμβάνει τις διακριτές συναισθηματικές ικανότητες που βρέθηκε ότι λείπουν από το μοντέλο. Αυτό είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό βήμα δεδομένου ότι τα Standards of Leadership σχηματίζουν τη βάση για των διαδικασιών για την επιλογή, την αξιολόγηση και την ανάπτυξη. Το βελτιωμένο μοντέλο έχει ενσωματωθεί στην επισκόπηση της επίδοσης και τις διεργασίες σχεδιασμού της διαδοχής, και τα πρωτόκολλα για την επιλογή τροποποιήθηκαν για να περιλαμβάνουν τις απαραίτητες συναισθηματικές ικανότητες.

- Αναπτύχθηκε μια νέα on-line ανατροφοδότηση 360° βασισμένη στο βελτιωμένο μοντέλο. Το Development Advantage, Standards of Leadership 360° Feedback Survey with Emotional Intelligence (Ανάπτυξη Πλεονεκτήματος, Πρότυπα Ηγεσίας – Έρευνα Ανατροφοδότησης 360° με Συναισθηματική Νοημοσύνη) είναι διαθέσιμο σε όλους τους εργαζόμενους και βοηθά τα άτομα και τις ομάδες να αξιολογήσουν το τρέχον επίπεδο επίδοσης και να λαμβάνουν προτάσεις ανάπτυξης για τη βελτίωση της επίδοσης.
- Τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης άλλαξαν για να εξοικειώσουν τους εργαζόμενους με τις συναισθηματικές, κοινωνικές και σχεσιακές ικανότητες και για να μοιραστούν τα αποτελέσματα της έρευνας.
- Έγιναν προσπάθειες για το χτίσιμο της συναισθηματικής νοημοσύνης σε ολόκληρο τον οργανισμό. Άρχισαν δραστηριότητες αξιολόγησης και ανάπτυξης ικανοτήτων γύρω από τη συναισθηματική νοημοσύνη. Άτομα και ομάδες στον οργανισμό ξεκίνησαν προγράμματα και διεργασίες για τη βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Συμπερασματικά, η παρούσα μελέτη υποστηρίζει τη θέση ότι η συναισθηματική ικανότητα διαφοροποιεί τους επιτυχημένους ηγέτες. Η έρευνα έδειξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη, όπως η τεχνικές ικανότητες, μπορούν να αναπτυχθούν μέσω μιας συστηματικής και συνεπούς προσέγγισης για το χτίσιμο ικανότητας σε προσωπική και κοινωνική επίγνωση, αυτοδιαχείριση και κοινωνική ικανότητα. Ωστόσο, σε αντίθεση με τις τεχνικές ικανότητες, τα μονοπάτια του μυαλού που σχετίζονται με τις κοινωνικές και συναισθηματικές ικανότητες είναι διαφορετικά από αυτά που δεσμεύονται για τη γνωσιακή μάθηση. Η δέσμευση και η συστηματική προσέγγιση που έλαβε η J&J Consumer Companies είναι συνεπής με την εστιασμένη προσέγγιση που είναι απαραίτητη για να δημιουργηθεί ένας συναισθηματικά επαρκής οργανισμός. Ο στρατηγικός κύκλος αξιολόγηση > μάθηση > πρακτική εφαρμογή > ανατροφοδότηση δίνει τη δυνατότητα στα μέλη να δημιουργήσουν ικανότητες που μπορούν να οδηγήσουν σε προσωπική επιτυχία και να αναπτύξουν ηγέτες υψηλών επιδόσεων για τον

οργανισμό. Κλείνοντας είναι απαραίτητο να τονιστεί ότι η ενθάρρυνση και η υποστήριξη των στελεχών και των αντιπροέδρων ανθρώπινου δυναμικού παγκόσμια βοήθησε σημαντικά στη διεξαγωγή της έρευνας σε ένα πολύ δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον όπως η Johnson & Johnson. [Cavallo-Brienza, www.eiconsortium.gr]

4.7 Σύνοψη κεφαλαίου

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην ιδιαίτερη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης όσον αφορά την ηγεσία των επιχειρήσεων. Η ηγεσία βασίζεται στην ανάπτυξη των συναισθημάτων των εργαζομένων και η παράβλεψη τους έχει καταστροφικά αποτελέσματα για την επιχείρηση. Γι' αυτό το λόγο γίνεται εκτενής αναφορά σε θέματα που αφορούν την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης στα πλαίσια της ηγεσίας, αλλά και στη σχέση της οργανωτικής αντίληψης και του ομαδικού δείκτη νοημοσύνης. Επίσης, παρατίθεται η σύζευξη των εννοιών της ηγεσίας, της συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Στο τελευταίο υποκεφάλαιο παρουσιάζονται μελέτες περιπτώσεων (case studies) από τις ακόλουθες εταιρείες: Merrill Lynch, Hindustan Lever Limited (Unilever) και Johnson & Johnson.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

Δεσβιτσιώτης Κ., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη (2005)

EFQM, Assessor Scorebook V 2.1 (2003)

Goleman D., Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ;, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα (2006)

Goleman D. - Boyatzis R. - McKee A., Ο Νέος Ηγέτης: Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα (2002)

Ryback D., Putting emotional intelligence to work. Successful leadership is more than IQ, εκδόσεις Butterworth-Heinmann (1998)

Αρθρογραφία κεφαλαίου

Barling J. – Slater F. – Kelloway K., Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study, Leadership & Organization Development Journal (2000), p. 157-161

Cavallo K. – Brienza D., Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson & Johnson: The Emotional Intelligence and Leadership Study, www.eiconsortium.org

Higgs M., Do leaders need emotional intelligence?: a study of the relationship between emotional intelligence and leadership of change, International Journal of Organisational Behaviour, vol. 5(6), p. 195-212

Mayer J. – Caruso D., The effective leader: Understanding and applying emotional intelligence, Ivey Business Journal (November/ December 2002)

Palmer B. – Walls M. – Burgess Z., Stough C., Emotional intelligence and effective leadership, Leadership & Organization Development Journal (2001), p. 5-10

Ηλεκτρονικές διευθύνσεις

www.iveybusinessjournal.com

www.efqm.org

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκδόσεις Μπένου (2004)
- Δερβιτσιώτης Κ., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη (2005)
- Μιχαλόπουλος Μ. - Ζοπουνίδης Κ. - Γρηγορούδης Ε., Στρατηγική των επιχειρήσεων, εκδόσεις Κλειδάριθμος (2007)
- Παπαδάκης Β., Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, εκδόσεις Μπένου (2007)
- Παπούλιας Δ., Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών, εκδόσεις Καστανιώτη (2002)
- Χυτήρης Λ., Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, εκδόσεις Interbooks (2001)
- Adair J., Understanding Motivation, εκδόσεις Guilford – U.K. (1990)
- Bennis W., On Becoming a Leader, εκδόσεις Business Books U.K. (1989)
- Bradberry T. – Greaves J., Συναισθηματική νοημοσύνη: το απλό βιβλίο, εκδόσεις Κριτική (2006)
- EFQM, Assessor Scorebook V 2.1 (2003)
- Goleman D., Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα (2000)
- Goleman D., Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα (2006)
- Goleman D. - Boyatzis R. - McKee A., Ο Νέος Ηγέτης: Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα (2002)

Grant R. M., Contemporary Strategy Analysis Concepts, Techniques, Applications,
εκδόσεις Blackwell Business (1998) 3rd Edition

Kotter J., Harvard Business Review on Leadership, εκδόσεις Harvard Business School
Press (1998)

Landsberg M., Τα εργαλεία της ηγεσίας, εκδόσεις Προνόμιο (2008)

Mc Gregor D., The Human Side of Enterprise, εκδόσεις McGraw Hill – New York
(1960)

Porter M., Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance,
εκδόσεις Free Press N.Y. (1985)

*Ryback D., Putting emotional intelligence to work. Successful leadership is more than
IQ,* εκδόσεις Butterworth-Heinmann (1998)

Vroom V. – Yetton Ph., Leadership and Decision Making, εκδόσεις University of
Pittsburgh Press (1973)

Wheelen T. – Hunger D., Concepts in Strategic Management and Business Policy,
Pearson International Edition (2008)

ΑΡΘΡΑ

Μπουραντάς Δ., Η μοναξιά του ηγέτη, Καθημερινή (27/9/2010)

*Παπαδάκης Β., Στρατηγική ανταγωνισμού σε ένα μεταβαλλόμενο και δύσκολα
προβλέψιμο περιβάλλον – Η σημασία των πόρων και ικανοτήτων, Συνέδριο
ΕΕΔΕ (1998)*

*Barling J. – Slater F. – Kelloway K., Transformational leadership and emotional
intelligence: an exploratory study, Leadership & Organization Development
Journal (2000), p. 157-161*

Cavallo K. – Brienza D., Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson & Johnson: The Emotional Intelligence and Leadership Study, www.eiconsortium.org

Dulevich V., Higgs M., Emotional Intelligence: A review and evaluation study, Journal of Managerial Psychology (2000), vol. 15, No. 4, p.341-372

Higgs M., Do leaders need emotional intelligence?: a study of the relationship between emotional intelligence and leadership of change, International Journal of Organisational Behaviour, vol. 5(6), p. 195-212

Hosmer T., The importance of strategic leadership, Emerald (2007)

Mayer J. – Caruso D., The effective leader: Understanding and applying emotional intelligence, Ivey Business Journal (November/ December 2002)

Mayer J. – Salovey P. – Caruso D., Emotional Intelligence: new ability or eclectic traits?, American Psychologist (September 2008), vol. 63, No. 6, p. 503-517

Mayer J. – Caruso D. – Salovey P., Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence (Intelligence) (2004)

Marques J., Leadership: emotional intelligence, passion and...what else?, Journal of Management Development (2007), vol. 26, No 7, p. 644-651

Palmer B. – Walls M. – Burgess Z., Stough C., Emotional intelligence and effective leadership, Leadership & Organization Development Journal (2001), p. 5-10

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

www.iveybusinessjournal.com

www.eiconsortium.org

www.reuvenbaron.org

www.tanea.gr

www.teal.org.uk

www.efqm.org

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΑ