



ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΗΓΕΣΙΑ

«ΑΡΧΗ ΑΝΔΡΑ ΔΕΙΚΝΥΣΙΝ ΑΛΛΑ ΚΑΙ ΑΡΧΗΝ ΑΝΗΡ»

*Οι μεγάλοι άνδρες ασχολούνται και με τα μικρά
(Επαμεινώνδας & «τελμαρχία»).*

Μόνο έτσι μπορούν τελικά να μεγαλουργούν!



«Και ο λαός επαινεί τον Επαμεινώνδα γιατί **δεν παραμέλησε το καθήκον του ακόμη και όταν οι Θηβαίοι τον διόρισαν σε ένα ασήμαντο αξίωμα την τελμαρχία, από φθόνο και για να τον προσβάλουν.**

Αντιθέτως δήλωσε πως **όχι μόνο ο διορισμός σε ένα αξίωμα φέρνει διάκριση σε έναν άνδρα αλλά και ένας άνδρας φέρνει διάκριση σε ένα αξίωμα.**

Στη συνέχεια εργάστηκε ώστε να μετατρέψει αυτό το ασήμαντο αξίωμα, σε μεγάλη και αξιοσέβαστη τιμή, ακόμη κι αν αυτό δεν ήταν τίποτε περισσότερο από την εποπτεία του καθαρισμού της κοπριάς και της εκτροπής των λυμάτων από τους δρόμους»! Πλούταρχος, ΠΟΛΙΤΙΚΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΜΑΤΑ

MANAGEMENT

Management είναι η τεχνική της οργάνωσης και ιδίως της διαχείρισης-διοίκησης των συνθετικών ενός Οργανισμού.

Στόχος του η ισορροπία, σταθερότητα και παραγωγικότητα των πολύπλοκων δομών του.

- Δανείζεται μεταξύ άλλων δεδομένα και παρατηρήσεις από την Συμπεριφορική Νευροεπιστήμη & την Ψυχολογία (ιδίως την Κοινωνική), σε τομείς όπως η εργονομία, η παραγωγικότητα, τα κίνητρα & η λήψη αποφάσεων.
- Ως Ψυχολογία νοείται «η επιστημονική μελέτη της συμπεριφοράς των ατόμων και των ψυχικών διεργασιών τους» *American Psychological Association*
- Η Κοινωνική Ψυχολογία αναζητά τη φύση & τα αίτια της ατομικής συμπεριφοράς σε κοινωνικές καταστάσεις. *Baron, Byrne & Suls 1989*
- Ο Hegel πρώτος έβαλε τις βάσεις της ΚΨ καθώς και την ιδέα του Κοινωνικού νου/ Συλλογικού Ασυνειδήτου κατά JUNG.

ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

ΝΕΕΣ ΑΞΙΩΣΕΙΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΗΝ 4-5^η ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΠΟΧΗ

Επένδυση στην ποιότητα της Ηγεσίας & της Λήψης Αποφάσεων

➤ **ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΝΤΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ**

➤ **ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΤΗΤΑ & ΗΘΟΣ**

➤ **ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΑΝΟΙΧΤΗ / ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΗ:**

Έμφαση σε Stakeholders / Donut Core, Κουλτούρα, Αντίστροφη πυραμίδα αντί Ιεραρχική Διευθυντοκεντρική (προς C-suit τύπου Alfred Sloan CEO GM του 1920) χωρίς ενδιάμεσες βαθμίδες, Εξειδίκευση, Ομαδικότητα, Task Force Driven αντί μηχανιστική αποξένωση σε αργοκίνητες/ιδιοτελείς δομές, Λιτή/lean & συνεχής παραγωγή.

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ MANAGEMENT Η ΙΔΕΑ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (The “virtue” of efficiency)

- Ο **Adam Smith** στον «Πλούτο των Εθνών», προκειμένης της αύξησης της παραγωγικότητας συνέστησε την **τμηματοποίηση της εργασίας** ανά εργάτη αντί της ολοκληρωμένης παραγωγής.
- Ο **David Ricardo** εξελίσσοντας την πρόταση αυτή εισήγαγε το «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» στην **εξειδίκευση** (πχ Άγγλοι στην υφαντουργία, Πορτογάλοι στην οινοποιεία).
- Με τις ιδέες αυτές οδηγήθηκε η Βιομηχανική Επανάσταση και η θεωρία του Επιστημονικού Μανατζμεντ από τον **Taylor** & έως τον **Deming** (TQM).

Adam Smith

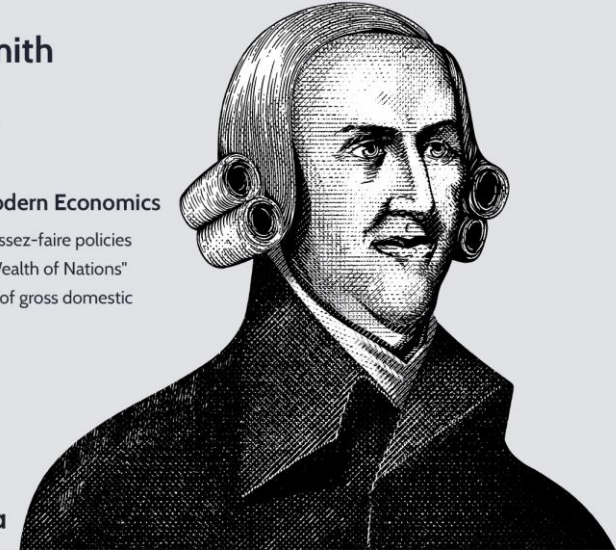
Born: 1723

Died: July 17, 1790

Founder of Modern Economics

- Advocated for laissez-faire policies
- Author of “The Wealth of Nations”
- Created concept of gross domestic product (GDP)

Investopedia



David Ricardo

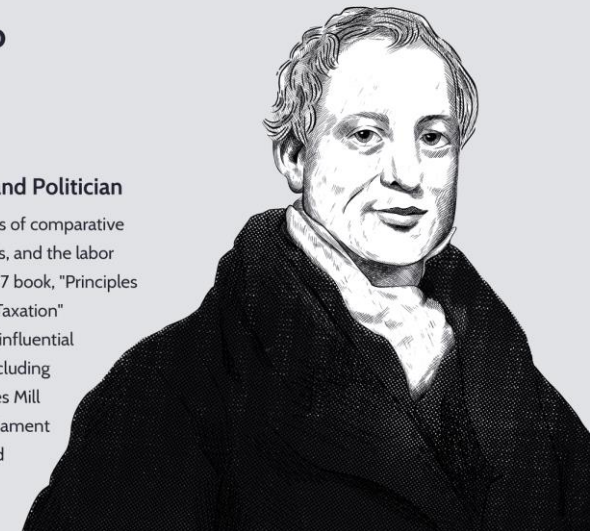
Born: April 18, 1772

Died: September 11, 1823

Classical Economist and Politician

- Best known for his theories of comparative advantage, economic rents, and the labor theory of value and his 1817 book, “Principles of Political Economy and Taxation”
- Held company with other influential economists of the time including Thomas Malthus and James Mill
- Was a member of the Parliament of Great Britain and Ireland

Investopedia



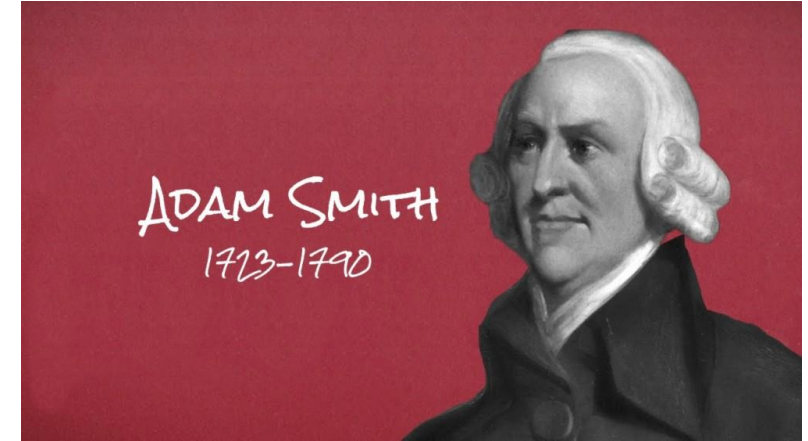
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ MANAGEMENT Η ΙΔΕΑ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (The “virtue” of efficiency)

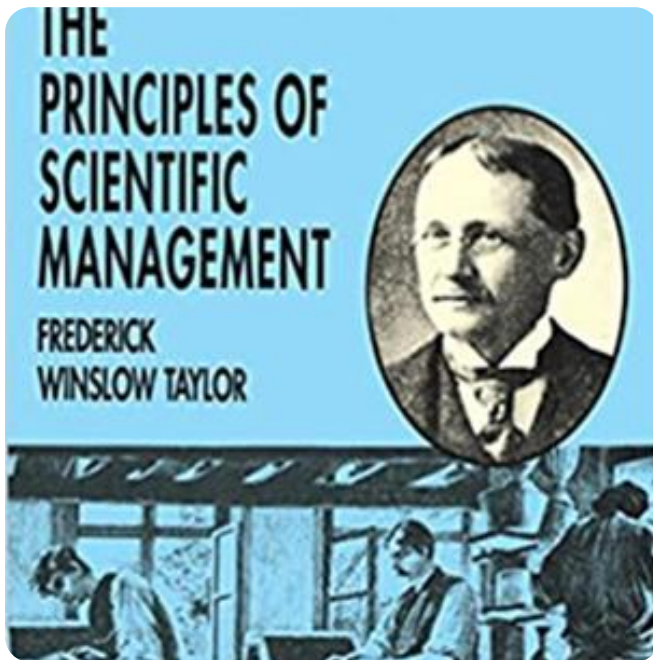
Οι εργαζόμενοι όπως αναλυτικά εξηγεί ο Adam Smith αναπτύσσουν εξειδικευμένες δεξιότητες για να επιτευχθεί ο **«καταμερισμός της εργασίας»** που συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας (ένας εργάτης κατασκευάζει 20 τέλειες περόνες την ημέρα αλλά 10 εργάτες υπο καταμερισμό εργασίας ,περισσότερες από 48.000!)

Οι πολυτεχνίτες δεν μπορούν πια να επιβιώσουν.
Ακόμη και οι φιλόσοφοι εξειδικεύονται...

Αναγνωρίζει βέβαια πως ο καταμερισμός εργασίας εκτός από τα οικονομικά οφέλη, οδηγεί σε επαναλαμβανόμενη εργασία που μπορεί να γίνει εκτός από βαρετή και εξοντωτική αν χρησιμοποιείται ανεξέλεγκτα, προτείνοντας την θέσπιση ορίων.

Δέχεται επίσης πως αυτό αφορά όσους μπορούν να εργαστούν και για τους υπόλοιπους προτείνει το ηθικό χρέος της φιλανθρωπίας.





ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ MANAGEMENT

Η ΙΔΕΑ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (The “virtue” of efficiency)

- Πατέρας του «επιστημονικού management» θεωρείται ο **Frederick Taylor**. Στις αρχές του 1900 η θεωρία του υιοθετείται από προσωπικότητες όπως ο Henry Ford & ο Λένιν.
- “Management is an art of knowing what to do when to do and see that it is done in the best and cheapest way” .
- Βασιζόταν στον **χρόνο** εκτέλεσης & τον εργάτη-μηχανή (που έγινε αντικείμενο σάτιρας στους «Μοντέρνους Καιρούς»).
- Εισήγαγε την εξειδίκευση του βιομηχανικού εργάτη, τα ψυχοσωματικά τεστ, το χρονόμετρο.
- Στην διοικητική ιεραρχία τοποθέτησε σε σκαλοπάτια χαμηλά τους λογιστές, τους υπεύθυνους προσωπικού κλπ και στην κορυφή της πυραμίδας τους Managers . Αντικείμενό τους η «ακτινογραφία» των ανταγωνιστών –benchmarking, ο σχεδιασμός του κατάλληλου συστήματος και του μέλλοντος.

MANAGEMENT THEORY

DIFFERENCE BETWEEN THREE CLASSICAL THEORIES

CHARACTERISTICS	SCIENTIFIC MANAGEMENT THEORY	ADMINISTRATIVE MANAGEMENT THEORY	BUREAUCRATIC MANAGEMENT THEORY
Author	FATHER OF SCIENTIFIC MANAGEMENT  TAYLOR	FATHER OF GENERAL MANAGEMENT  FAYOL	FATHER OF BUREAUCRATIC MANAGEMENT  WEBER
Emphasis on	Production and Engineering (LOW LEVEL MANAGEMENT)	Managerial Functions (TOP LEVEL MANAGEMENT)	Organization Structure (TOP LEVEL MANAGEMENT)
Applications	Specialized Organizations	Universally	Government sectors and Large organization firms

MANAGEMENT THEORY

Σύμφωνα με τον ***Henri Fayol***, οι βασικές Αρχές Διοίκησης είναι :



➤ **Αρχή της Κλιμακωτής Αλυσίδας**

Ύπαρξη μίας αδιάσπαστης γραμμής επικοινωνίας από την κορυφή μέχρι την βάση του Οργανισμού.

➤ **Αρχή της Ενότητας των Εντολών**

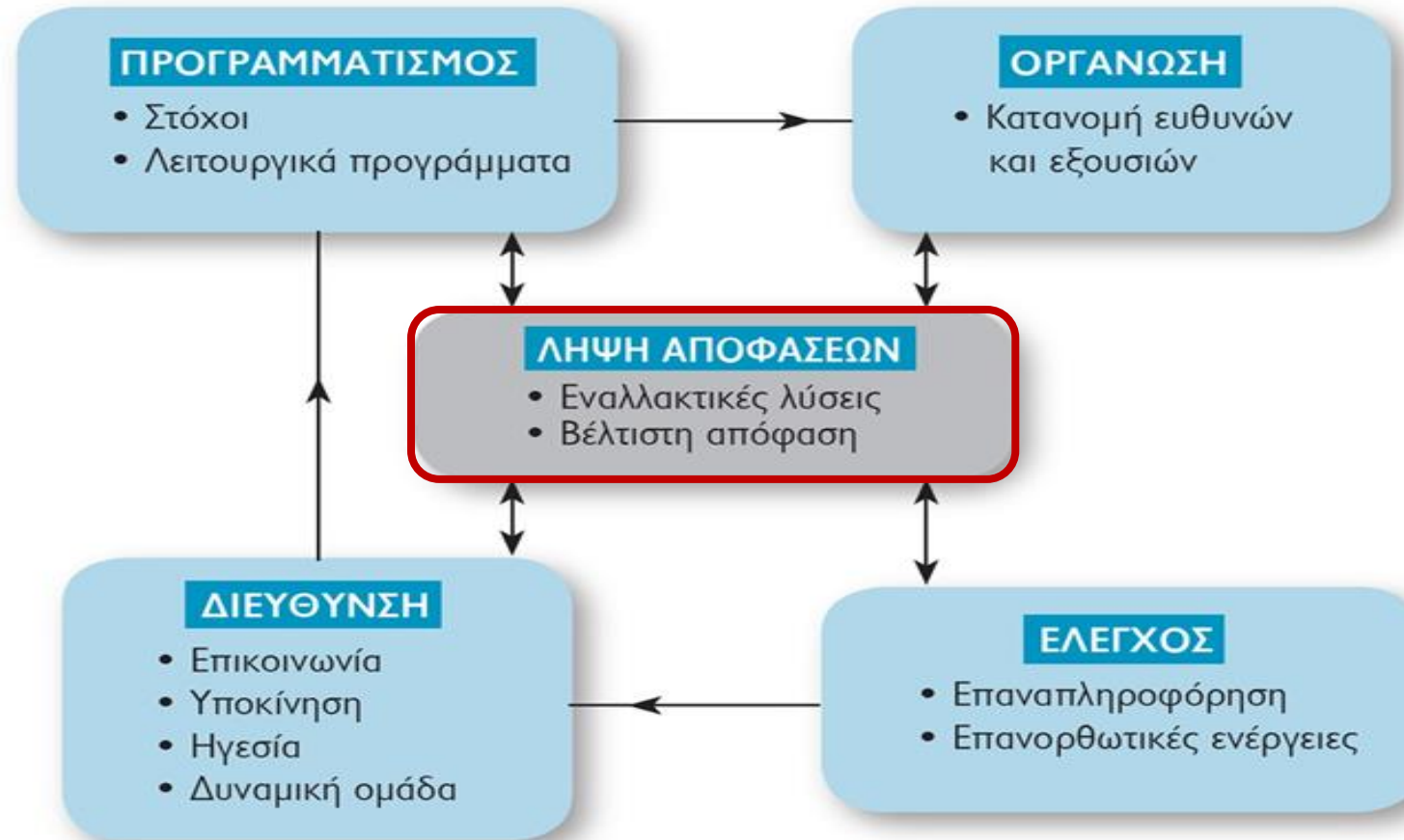
Κάθε άτομο λαμβάνει εντολές από έναν και μόνο προϊστάμενο.

➤ **Αρχή της Ενότητας της Διεύθυνσης**

Κάθε άτομο είναι υπεύθυνο για το σύνολο των δράσεων που έχουν τον ίδιο στόχο απόδοσης.

MANAGEMENT THEORY

Σύμφωνα με τον **Henri Fayol**, οι βασικές λειτουργίες ενός Οργανισμού είναι :



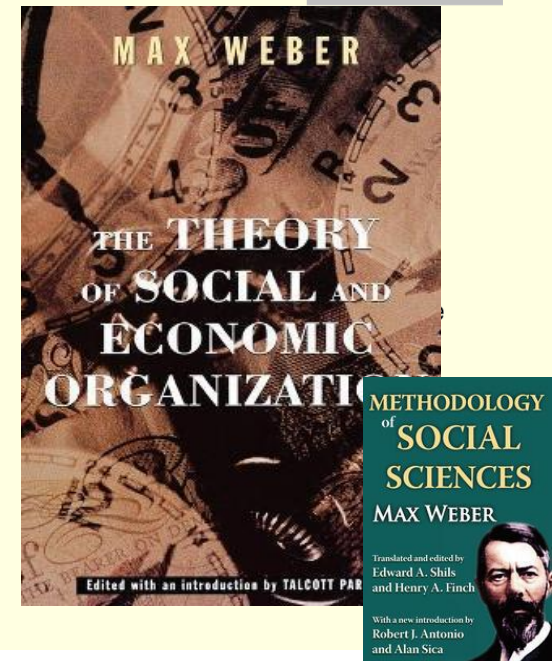
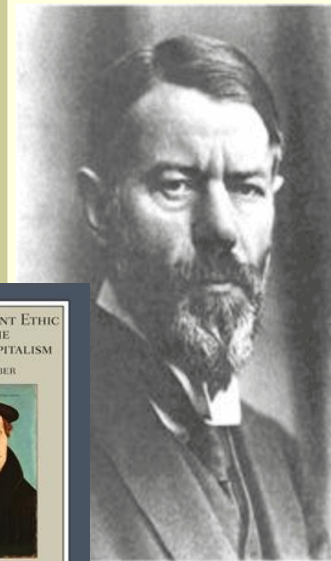
MANAGEMENT THEORY

MAX WEBER BUREAUCRACY THEORY

Principles



Max Weber (1864-1920)



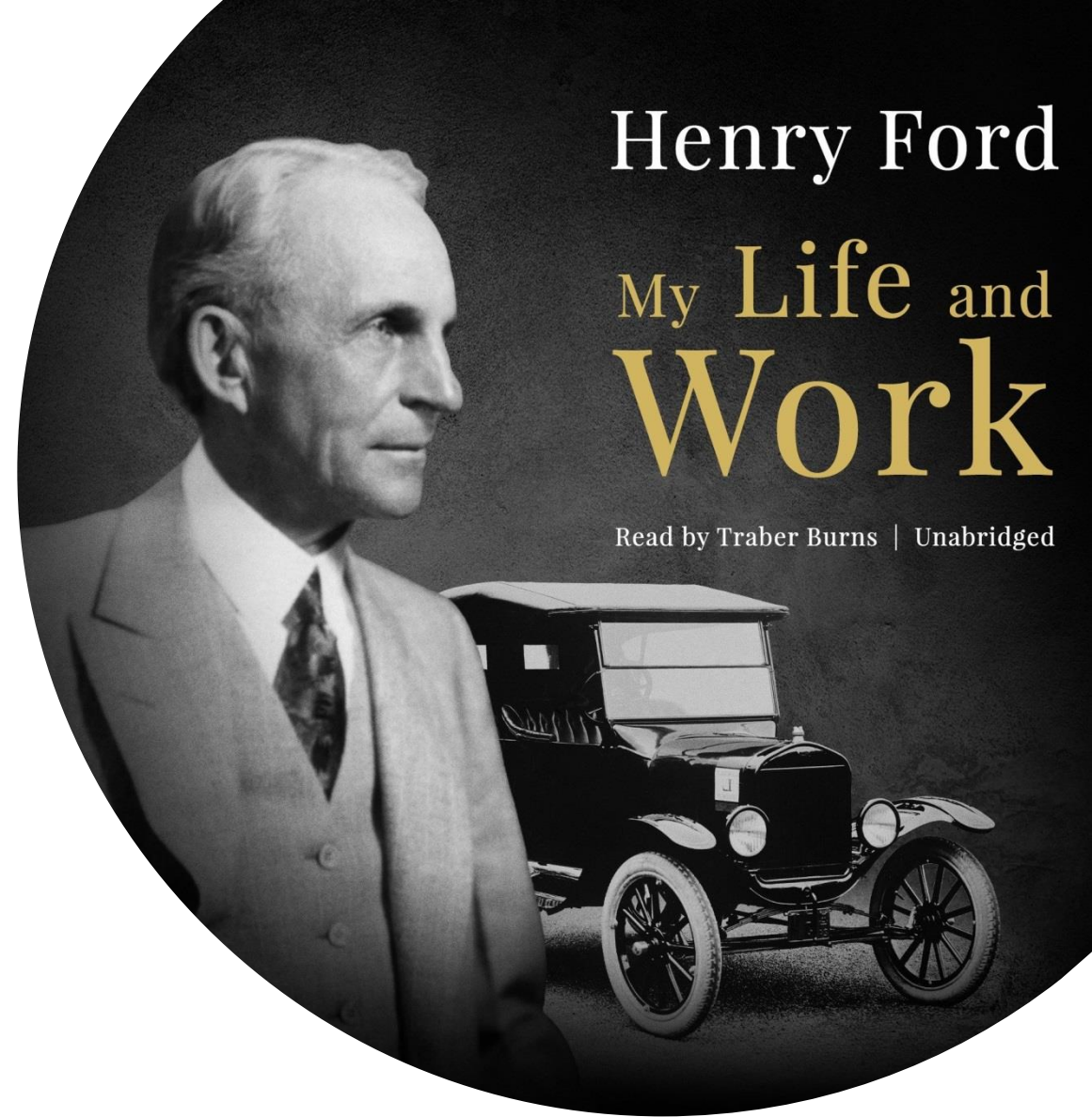
Αδύνατα Σημεία:

Καθήκοντα αυστηρά δομημένα με απουσία πρωτοβουλίας & έλλειψη προσαρμοστικότητας στο περιβάλλον.

Απρόσωπες σχέσεις & άκαμπτη οργανωτική δομή.

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ MANAGEMENT

- Ο Henry Ford καινοτομεί αναπτύσσοντας προϊόν/ιδέα βασισμένο στην λογική & την ανάγκη και όχι στην εμπειρία και παρατήρηση.
- Με τις αρχές του Taylor, μηχανοποιεί & οργανώνει την παραγωγή. Βασίζεται στον καταμερισμό & την εξειδίκευση εργασίας για αύξηση παραγωγικότητας, την οποία και επιβραβεύει (bonus). *Μια πλήρης συναρμολόγηση από έναν εργάτη διαρκεί 25' ενώ από 29 εργάτες μόνο 5'*
- Τυποποιεί & Καθετοποιεί την χρήση υλικών.
- Εποπτεύει Άμεσα (επι-χειρεί...)
- Μαζικοποιεί (15 mio FORD-T με πελάτες το 8% των αγροτών το 1921) με μείωση κόστους / προσιτότητα τιμής (από 850\$ το 1908 σε 440\$ μετά 3 χρόνια!)
- Πολέμιος Τραπεζικής-Υπέρμαχος Πραγματικής Οικονομίας.



ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ MANAGEMENT

- Συνεχιστές της σχολής του Taylor ήταν ο **H.Gantt** (εισηγητής του 5ετούς Business Plan) & ο **E.Deming** (Εισηγητής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας).
- Γκουρού του σύγχρονου Management θεωρείται ο **Peter Drucker**. Ο ίδιος απέκρουε τον χαρακτηρισμό λέγοντας πως οι άνθρωποι τον προφέρουν όταν δυσκολεύονται να προφέρουν την λέξη «τσαρλατάνος».
- Έλεγε πως *επιχειρηματίας είναι αυτός που «προκαλεί αναστάτωση & αποδιοργάνωση καινοτομώντας»*

PETER DRUCKER (1909-2005)

- Ένας από τους τελευταίους εγκυκλοπαιδιστές, πολέμιος της υπερεξειδίκευσης των επιστημόνων.
- Στην πολυμάθειά του αποδίδεται και η σημασία που έδωσε στο Μάνατζμεντ σαν καθοριστικό εργαλείο δομής και λειτουργίας Οργανισμών & Θεσμών.
- Γόνος Αυστριακών μεγαλοαστών, ήρθε από νωρίς σε επαφή με προσωπικότητες όπως ο Φρόϊντ.
- Αρχή του πως η Διοίκηση σε κάθε απόφαση και κάθε δράση, πρέπει να λογαριάζει πριν απ' όλα την οικονομική απόδοση. Ο μόνος τρόπος για να δικαιώσει την ύπαρξη και την εξουσία της είναι τα οικονομικά της αποτελέσματα. Αποτελέσματα που όμως επιτυγχάνονται βάσει επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan) και αρχών διοίκησης βάσει προκαθορισμένων στόχων (Management By Objectives/Benchmarking).



ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ MANAGEMENT

- Η σημερινή πολιτειακή και κοινωνική οργάνωση του ανεπτυγμένου κόσμου βασίζεται στην οικονομική θεωρία / πολιτική οικονομία και την συνακόλουθη **Θεωρία του Επιστημονικού Management!**
- Η **Θεωρία του Επιστημονικού Management** βρίσκεται υπό αδιάκοπη εξέλιξη και στρέφεται ήδη σε ένα ευέλικτο-συχνά μικτό μοντέλο εργασίας, με ανάδειξη ταλέντων προσαρμοσμένων δεξιοτήτων (πχ σε ψηφιακό μετασχηματισμό) που δεσμεύονται βάσει έργου παρά ωραρίου, συνδυάζοντας περισσότερη τηλε-εργασία σε σχέση με την φυσική παρουσία σε εργασιακό χώρο (ενδεικτικά οι ψηφιακοί νομάδες της γενιάς Z αναμένεται να ξεπεράσουν το 1 δις ως το 2035!).
- Κύρια συνθετικά της θεωρίας του Επιστημονικού Management είναι άλλωστε η **Λιτή & χρηστή διαχείριση μέσων Παραγωγής καθώς και η Διοίκηση βάσει Στόχων** (*Benchmarks, **Management By Objectives**, Balanced Scorecards*).

ΛΙΤΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ

(Lean Manufacturing)

Ένα ευέλικτο σύστημα παραγωγής που χρησιμοποιεί λιγότερους πόρους σε σχέση με τα συμβατικά.

Η βασική αρχή της λιτής παραγωγής είναι η εξάλειψη όλων των περιττών διαδικασιών (waste) προκειμένου να αναπτυχθεί μια ταχύτερη και πιο αξιόπιστη ροή παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλότερης ποιότητας και κυρίως με χαμηλό κόστος.

Στοχεύει δηλαδή σε υψηλότερη παραγωγικότητα, μικρότερους χρόνους-κόστος κύκλου / παρτίδας και αυξημένη ποιότητα παραγωγής.

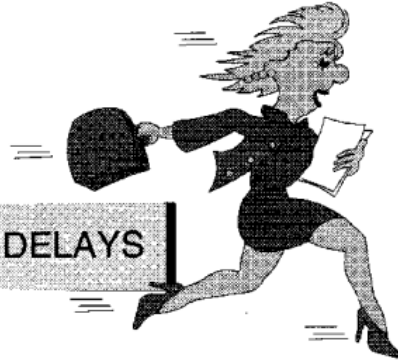
ΛΙΤΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ

(Lean Manufacturing)

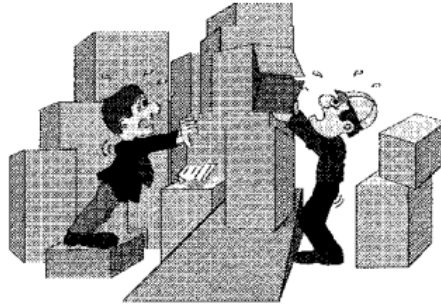
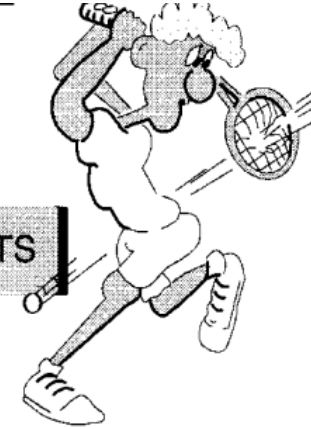
ZERO BREAKDOWNS



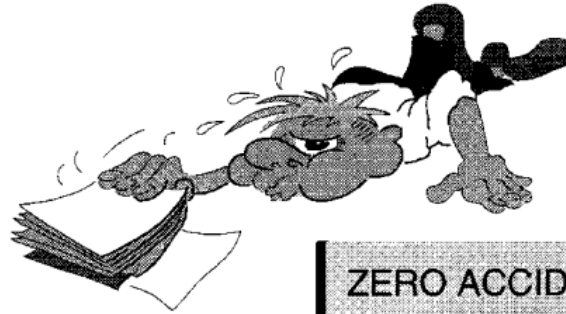
ZERO DELAYS



ZERO DEFECTS



ZERO INVENTORY



ZERO ACCIDENTS



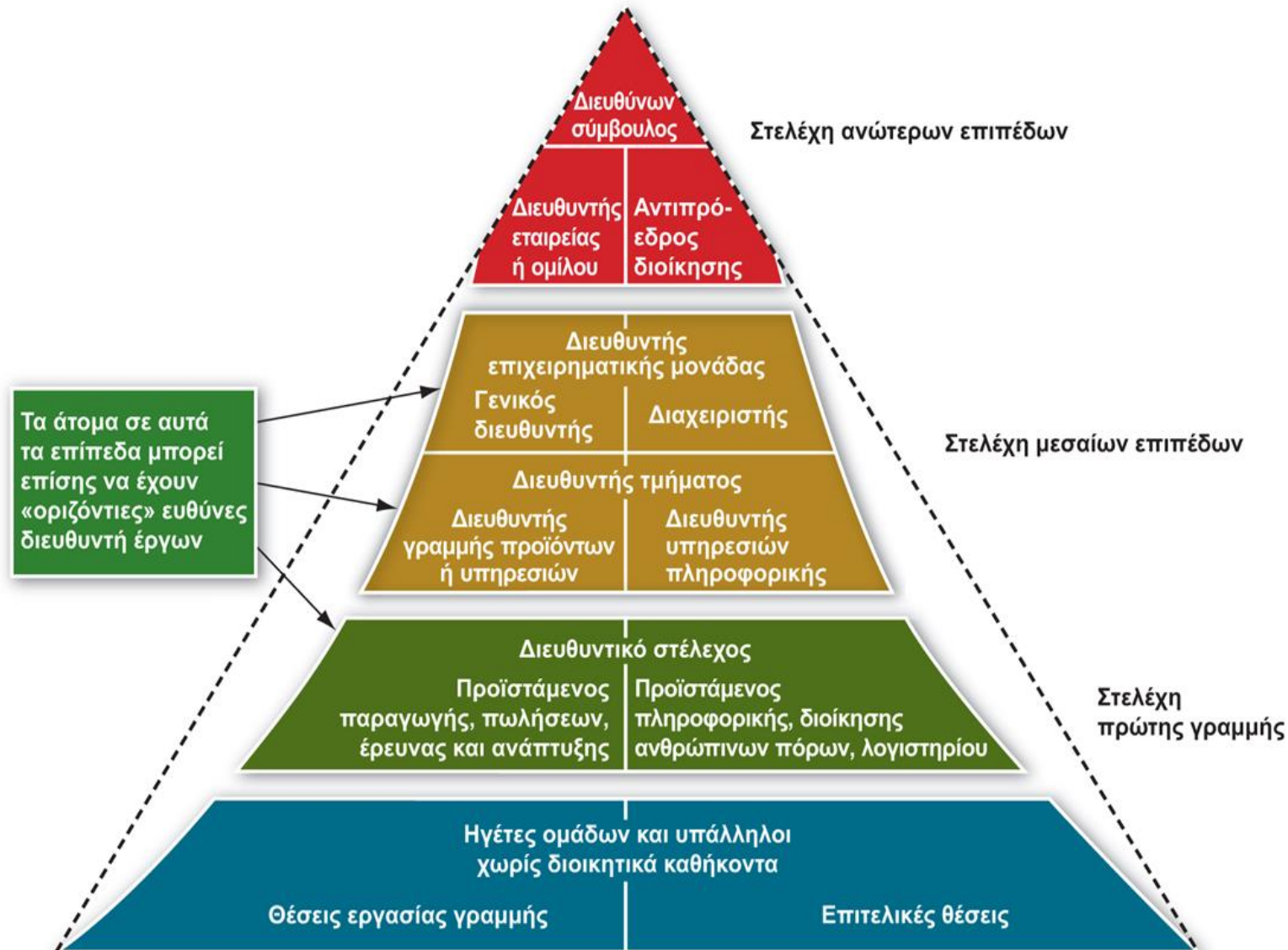
ZERO PAPER

MANAGEMENT THEORY

Οι σκοποί της Οργανωτικής Δομής

- ❖ Διευκολύνει την εφαρμογή της Στρατηγικής
- ❖ Καθορίζει τα καθήκοντα και τις υπευθυνότητες
- ❖ Οργανώνει τις τυπικές σχέσεις αναφοράς
- ❖ Ομαδοποιεί αποτελεσματικά τους εργαζόμενους
- ❖ Διευκολύνει την επικοινωνία
- ❖ Υποδεικνύει την εξουσία και τον έλεγχο
- ❖ Μεγιστοποιεί την παρακίνηση

MANAGEMENT THEORY



MANAGEMENT THEORY

Departmentalization

Λειτουργική:

Ομαδοποιεί τους εργαζομένους με βάση το έργο που εκτελείται (π.χ. τμήματα μηχανικής, λογιστικής, πληροφοριακών συστημάτων, ανθρώπινων πόρων).

Με βάση τα προϊόντα:

Ομαδοποιεί τους εργαζομένους με βάση τους κυριότερους τομείς προϊόντων της εταιρείας (π.χ. γυναικεία υπόδηση, ανδρική υπόδηση και ενδύματα και αξεσουάρ).

Με βάση τους πελάτες:

Ομαδοποιεί τους εργαζομένους με βάση τα προβλήματα και τις ανάγκες των πελατών (π.χ. χονδρική, λιανική, δημόσιος τομέας).

Γεωγραφική:

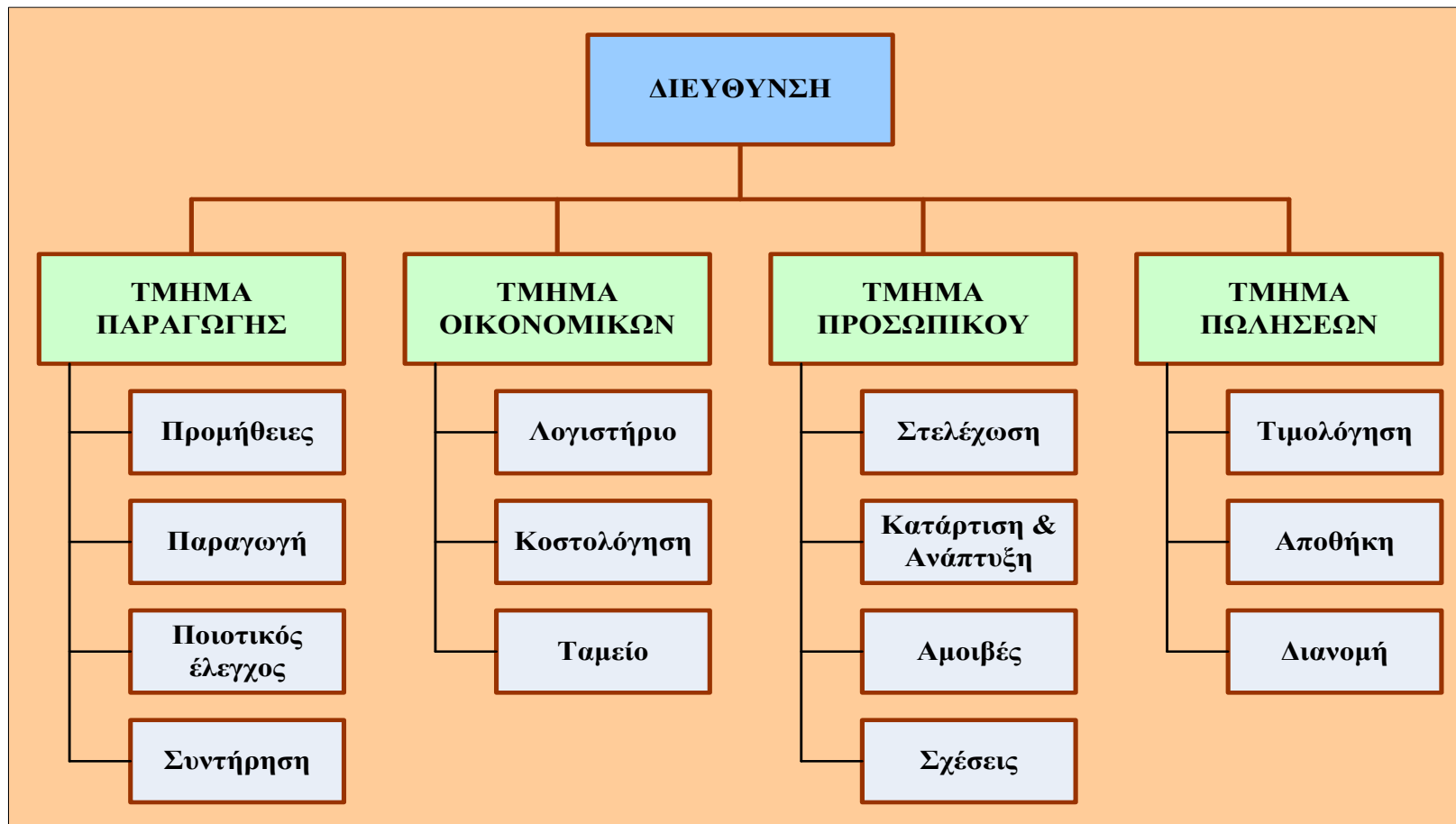
Ομαδοποιεί τους εργαζομένους με βάση την περιοχή που εξυπηρετείται (π.χ. Βόρεια, Νότια, Κεντροδυτικά, Ανατολικά).

Με βάση τις διαδικασίες:

Ομαδοποιεί τους εργαζομένους με βάση τη ροή εργασιών ή πελατών (π.χ. διενέργεια ελέγχων, πληρωμών).

MANAGEMENT THEORY

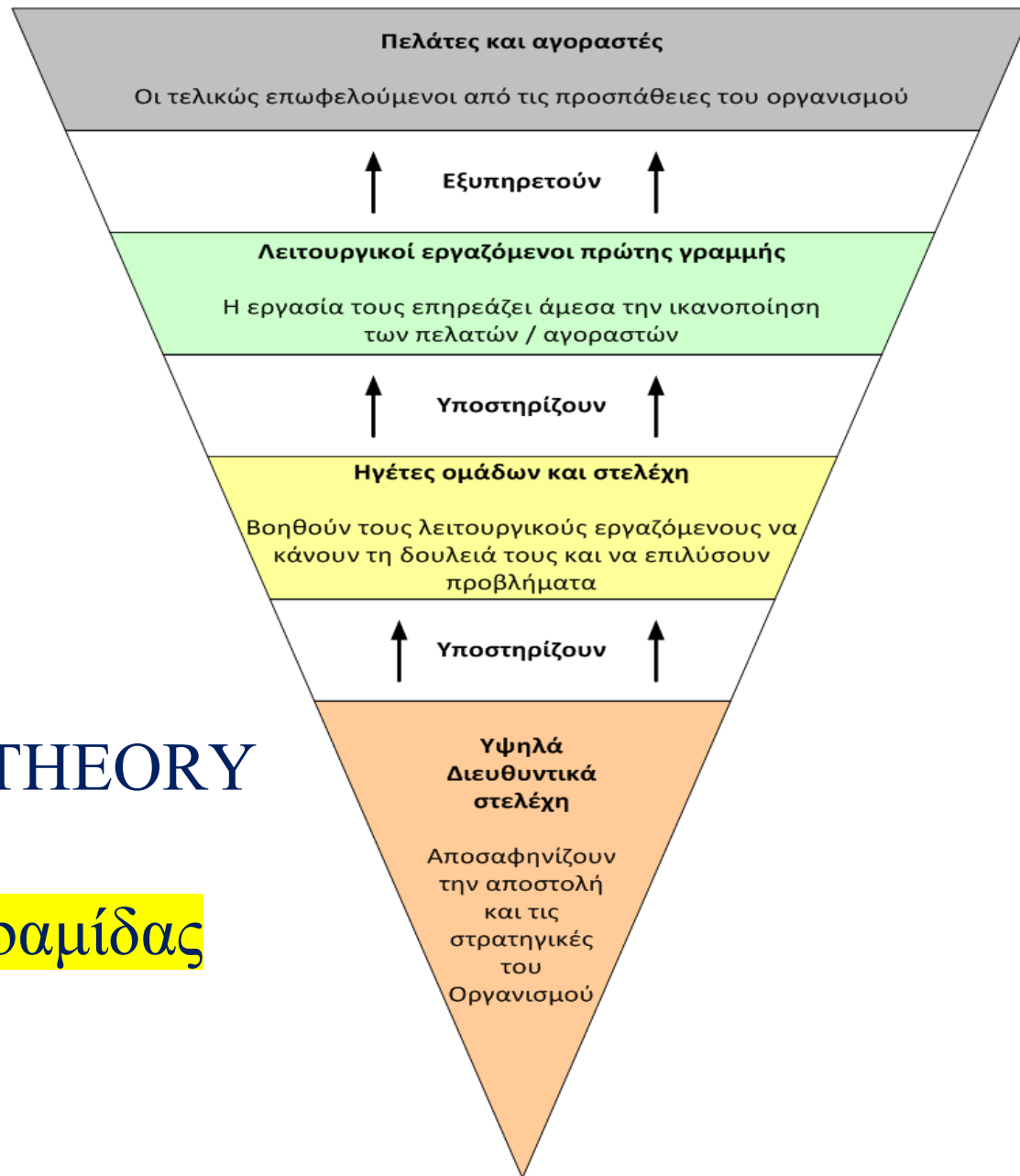
Departmentalization



MANAGEMENT THEORY

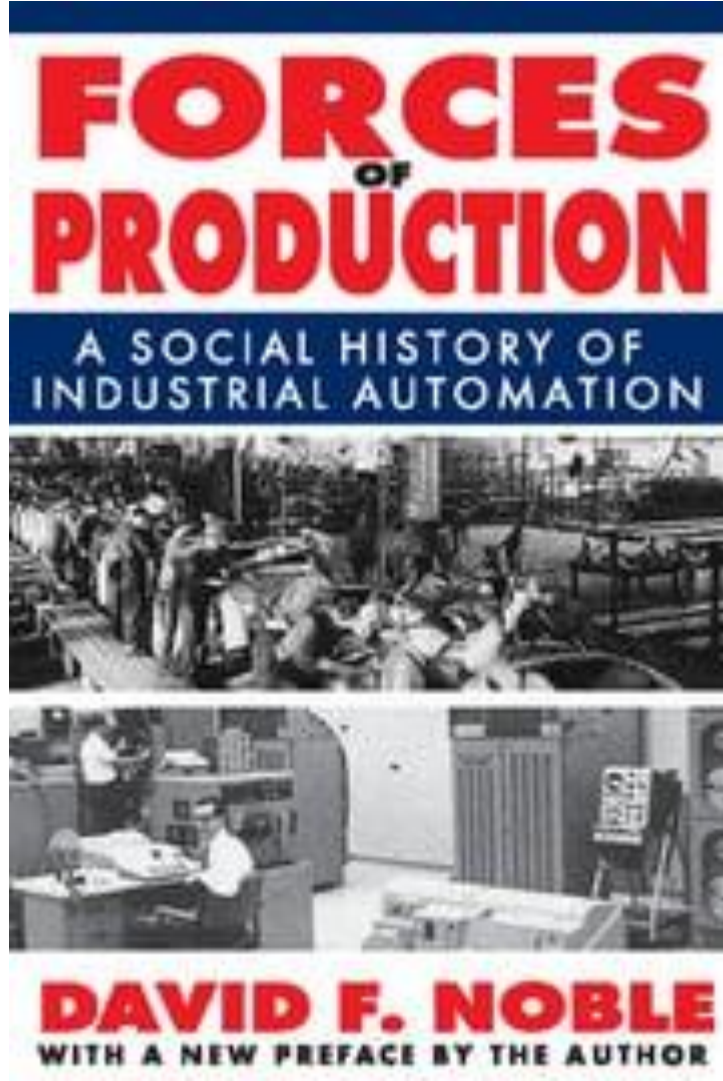
Δομή

Αντίστροφης Πυραμίδας



ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ MANAGEMENT

Αυτοματοποίηση & κοινωνικό αποτύπωμα



- *Forces of Production: A Social History of Industrial Automation* (1984, 1st edition; 2011, 2nd edition)
- David Noble (1945-2010) an MIT professor, recounts the history of machine tool automation in US. He argues that **Computerized Numerical Control machines were introduced both to increase efficiency & to discipline unions** which were stronger in the US in the period following World War II.
- *Forces of Production* argues that **management wanted to take the programming of machine tools**, which as "machines for making machines" are a critical industrial product, out of the hands of union members **and transfer their control, by means of primitive programming, to non-union, college-educated white-collar employees working physically separate from the shop floor.** **Noble's research argues that, in practical terms, the separation was a failure.** *David F. Noble - Wikipedia*

Management By Objectives (MBO)

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΠΡΟΚΑΘΟΡΙΣΜΕΝΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Ένα Διοικητικό Μοντέλο που αποσκοπεί στην βέλτιστη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα ενός Οργανισμού μέσω του καθορισμού αντικειμενικών και ξεκάθαρων στόχων που έχουν συμφωνηθεί ως εφικτοί μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων.



Management By Objectives (MBO)

Εργαλεία

PESTEL
Analysis

SWOT
Analysis

SMART
KPIs
στοχοθεσία

Balanced
Scorecards
στοχοκατανομή

KPI



Management By Objectives (MBO)

K.P.I.s

From *Key Impact Indicators* to:

*Key
Performance
Indicators at deliverables*

SMART

- **S**pecific
- **M**easurable
- **A**chievable
- **R**elevant
- **T**ime_bond

S Specific	M Measurable	A Achievable	R Relevant	T Timely
What do you want to do?	How will you know when you've done it?	Can you accomplish it?	Is it worthwhile?	When exactly do you want to accomplish it?
• Define your goals clearly. • Who is involved? • What do you want to accomplish? • Where will it be done? • Why are you doing this (purpose) • What are your constraints?	• Can you track the progress and measure the outcome? • How much, how many, how will you know when your goal is accomplished?	• Is the goal reasonable enough to be accomplished? • How? • Don't choose goals that are out of reach, or below standard.	• Is the goal worthwhile and will it meet your needs? • Is each goal consistent with other goals you have established • Do they fit with your immediate and future plans?	• Your goals should include a time limit. Completed in... month/day/year. • It will bring a sense of urgency and improve time management.

 Talkwalker

Management By Objectives (MBO)

Balanced Scorecard

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων
(*balanced scorecard*) είναι ένα εργαλείο σχεδιασμού στρατηγικής και ελέγχου της απόδοσης ενός Οργανισμού που δημιούργησαν οι Kaplan και Norton. Επιτρέπει στην Διοίκηση να ελέγχει πόσο καλά λειτουργεί μια επιχείρηση με γνώμονα την επίτευξη των στόχων (KPI) όπως έχουν κατανεμηθεί σε όλο το προσωπικό βάσει προγραμματισμένων δραστηριοτήτων τους.



Management By Objectives (MBO)

Balanced Scorecard

*Η σχέση αιτίου-αποτελέσματος και το πολυδιάστατο επίπεδο στοχοθεσίας που χαρακτηρίζουν **την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων**, μπορούν να ενισχύσουν τις στρατηγικές δυνατότητες των οργανισμών: να αυξήσουν τις επιδόσεις τους (δημιουργώντας τη μέγιστη δυνατή αξία των υπηρεσιών της), να βελτιώσουν τις εσωτερικές τους διεργασίες (εξασφαλίζοντας τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα των λειτουργιών της) και να αναπτύξουν τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού τους (εξελίσσοντας το επίπεδο κατάρτισης, εκσυγχρονίζοντας την τεχνολογική υποδομή και βελτιώνοντας την πολιτική κινήτρων).*

Το πλαίσιο στρατηγικής αξιολόγησης, “Balanced Scorecard” των Kaplan και Norton χρησιμοποιείται εκτεταμένα από το Αμερικανικό Πεντάγωνο

Management By Objectives (MBO)

SWOT Analysis

Κανείς χάρτης δεν βοηθάει, αν δεν ξέρετε που είστε!

STRENGTHS Εσωτερικά <i>Συγκριτικά πλεονεκτήματα προϊόντων & επιχείρησης</i>	WEAKNESSES Εσωτερικά <i>Συγκριτικά μειονεκτήματα προϊόντων & επιχείρησης</i>
OPPORTUNITIES Εξωτερικά <i>Ευκαιρίες Αγορών & Ανταγωνισμού</i>	THREATS Εξωτερικά <i>Απειλές Αγορών & Ανταγωνισμού</i>

Management By Objectives (MBO)

Assessing the Current Situation

The Traditional SWOT Analysis

Strengths
Effective product Good safety profile Convenient presentation Heritage & reputation Opinion leader relationships

Weaknesses
Expensive products Restricted dosing options Promotional expenditure Effective sales calls Supporting publications

Opportunities
Growing market Ageing population Patient groups New formulations New Customer Groups

Threats
Strong competitors New product introductions Generic competition Reimbursement changes Restrictions on promotional activities

- Insight?
- Fuel for competitive thinking?
- Identifying the possibilities for a Product Manager?
- Help encourage creative thinking?
- Drives the activity plans?

Political - Multi-party political system - Pre-election period & political instability - Opposing party leads in exit poll - Increased pressure on cost-containment policies in healthcare	P	Impact on business - Diverged views on policy measures Push back on structural reforms – lack of decision making - More pressure on prices - Cut backs from pharma companies (labor, investment)
Economic - GDP growth projection 2.9% for 2015 vs. -3.3% in 2013 - Positive current account balance vs. STLY - High skilled work force in pharma - High unemployment (~27%) although at a decreasing rate - Reducing Y for SSFs - Increased out-of-pocket payments - Increased pressure from shareholders, need for partnerships	E	Impact on business - Potential reallocation of resources for Health ensuring Sustainability - Potential for increased productivity Pressure on other stakeholders to cover expenses e.g. increased copay for patients (~28%); imposition of excessive rebates & clawback - Reduced disposable Y leading to pressure in prices & in search of alternative treatments - Opportunities for Public-Private Partnerships that could improve outcomes & support innovation
Social - Increasing number of uninsured - Increased prevalence of Chronic & Serious Diseases - Ageing Population - Patients Associations become more visible & demanding	S	Impact on business - Pressure on pharma budget; increased use of HC resources leading to increased expenditure. Need for efficient allocation of resources based on HTA & other policy measures to remove barriers that lead to inequalities in access. - Increased patient awareness, increased demand, thus need for improved health outcomes
Technological - E-prescription - E-patients' medical records - E-procurement for Public Hospitals - Increased use of Social Networking technologies	T	Impact on business Data collection on healthcare resource use such as pharmaceutical expenditure, diagnostics, hospitalisation, epidemiological profile and more that can allow prioritization of healthcare needs, enhanced efficiencies & improved access.
Legal - Excessive MDs - Great delays in judgement awards - Many regulatory & legislative restrictions (e.g. price increases)	L	Impact on business Lack of predictability; Delays in P&R processes; Disincentives on innovation; - Backlog of errors affecting both national & international markets (ERP); Lost income / profits for industry

Συγκριτική Αξιολόγηση/Προτυποποίηση



shutterstock.com · 1593963253

Ο όρος **Benchmarking** αναφέρεται στην τεχνική ή το εργαλείο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της επίδοσης ενός οργανισμού και την ανάδειξη πλεονεκτημάτων ή ελλείψεων σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό.

PETER DRUCKER (1909-2005)

- Κάθε επιχείρηση χρειάζεται 4 τύπους εργαζομένων για να αναπτυχθεί:
α) της σκέψης β) της δράσης γ) τους κοινωνικούς & δ) της 1^{ης} γραμμής
- Από τους εργαζομένους κυρίως της δράσης & της 1^{ης} γραμμής προκύπτει και η κατηγορία των Managers που υποστασιάζεται στο έργο του «το Management στην πράξη» (1954).
- Οι Managers μεταφράζουν την Στρατηγική του Οργανισμού σε ξεκάθαρους στόχους και τον δομούν έτσι ώστε να γίνεται εφικτή η επίτευξη των στόχων. Η «ενδυνάμωση» των στελεχών επιτυγχάνεται με την συμμετοχή τους στην διαμόρφωση των στόχων στα διάφορα στάδια ιεραρχίας-εξειδίκευσης των στόχων συμφωνώντας στο:
*«Τι είναι η επιχείρησή σας ? Ποιος είναι ο πελάτης σας?
Τι θεωρεί ο πελάτης σας αξία (και ανάγκη) χρήσης ?»*



PETER DRUCKER (1909-2005)

- Έργο σταθμός στην καριέρα του το «The Concept of the Corporation» όπου παρουσίαζε την Επιχείρηση όχι απλά σαν έναν Οικονομικό Οργανισμό αλλά και σαν Κοινωνικό σύστημα.
- «Ο Οργανισμός/Επιχείρηση είναι ένα ανθρώπινο κοινωνικό & ηθικό φαινόμενο» που δημιουργεί αξία σε πελάτες, εργαζόμενους και επενδυτές.
- Η «ευφυία» των Οργανισμών και όχι αποκλειστικά η καινοτομία ή η οικονομία τους κάνει απαραίτητους & βιώσιμους καθώς και εξελίξιμη την Μακροοικονομία.
- Έλεγε χαρακτηριστικά και σχετικά μ' αυτό πως
«η κουλτούρα ενός Οργανισμού τρώει την Στρατηγική για πρωϊνό»
- Η σφαίρα επιρροής των ιδεών του υπήρξε αξεπέραστη. Άλλαξε τον ρου της ιστορίας για χιλιάδες επιχειρήσεις.



Οργανωσιακή Κουλτούρα



Ένα σύνολο αξιών, αρχών, πιστεύω, προτύπων / στερεοτύπων, τρόπου σκέψης και συνήθους δράσης που συνομολογούν όλα τα μέλη ενός Οργανισμού.

Αποτελεί προϊόν μακροχρόνιας εξελικτικής διαδικασίας με τη διαβαθμισμένης βαρύτητας συμμετοχή όλων των stakeholders όπως των Μετόχων, Διοικητικών στελεχών, εργαζομένων, πελατών, προμηθευτών και εν γένει περιβάλλοντος.

Έχει δυναμικό χαρακτήρα ως αποτέλεσμα προσαρμογών Δαρβινικού χαρακτήρα.

Ο βαθμός βέβαια των προσαρμογών δεν είναι ίδιος σε όλους τους Οργανισμούς ούτε και η ομοιοστατική ή η νεγκεντροπική τους ικανότητα ως προς το βέλος του χρόνου.

Η κουλτούρα οφείλει να είναι σταθερή ως προς ορισμένες ηθικές ανθρωπιστικές και ιστορικές της αξίες (παράδοσης) αλλά και επινοητική / ευπροσάρμοστη ως προς την υιοθέτηση καινοτομίας των συμμετοχικών αποφάσεων, της αναγνώρισης και ανταμοιβής παραγωγικότητας & δεξιοτήτων κλπ. Ιδιαίτερα μπροστά στην ανάγκη για αλλαγή πρέπει να επάγει την συμμετοχικότητα και να οικοδομεί την συναίνεση προς ένα κοινό όραμα, επιβραβεύοντας έμπρακτα όσους αγκαλιάζουν τις συμφωνημένες και αναγκαίες αλλαγές.

PETER DRUCKER (1909-2005)

- Η κουλτούρα ο τρόπος δηλ στον οποίο συγκλίνουν οι ανθρώπινες ποιότητες προβάλλει σε κάθε πτυχή της επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Η κουλτούρα προστατεύει από ιδιοτροπίες, αστάθειες & μόδες.
- Χαρακτηρίζεται από:
 - Ιστορία, Σύμβολα, Αξίες, Πεποιθήσεις, Παραδοχές, Εθιμοτυπία
- Μειονεκτήματα η αγελαία σκέψη και η στενομυαλιά.



PETER DRUCKER (1909-2005)

- Η GM που πρώτη το υιοθέτησε άρχισε να βλέπει το εργατικό της δυναμικό ως πόρο & όχι ως δαπάνη. Αντί της μονοτονίας της υπερεξειδικευμένης συμμετοχής στη γραμμή παραγωγής που είναι τόσο αντιπαραγωγική όσο ο βραδύτερος εργάτης της και στερεί την αίσθηση της δημιουργίας του τελικού προϊόντος, πρότεινε την ικανοποίηση της συμμετοχικής δημιουργίας και την αυτοδιαχείριση βάσει αποτελέσματος.
- Πίστευε στην μετάβαση από την «οικονομία των αγαθών» στην «οικονομία της γνώσης». Οι εργαζόμενοι που χρησιμοποιούν το μυαλό τους αισθάνονται πιο ελεύθεροι. Λειτουργούν σε ομάδες και με την πρωτοβουλία ενδυναμώνουν την παραγωγικότητά τους.



MANAGEMENT & ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ



MANAGEMENT & ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ

Προσωπικότητα & Ιεράρχηση Αναγκών
από την θετική οπτική της ψυχολογίας



Abraham
Maslow

1908-1970

The father of humanistic
psychology and creator
of Maslow's Hierarchy
of Needs.

MANAGEMENT & ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ

Προσωπικότητα & Ιεράρχηση Αναγκών
από την θετική οπτική της ψυχολογίας

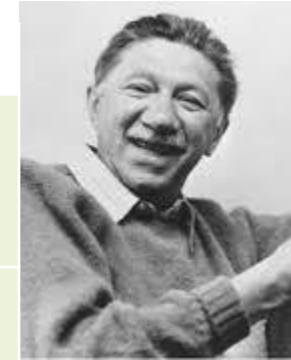
Ανάγκες υψηλότερης βαθμίδας;

**Ανάγκες
αυτοπραγμάτωσης**

- Δημιουργική εργασία και με προκλήσεις
- Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
- Αυτονομία στην εργασία

Ανάγκες αυτοεκτίμησης

- Ευθύνη για μια σημαντική εργασία
- Προαγωγή σε δουλειά μεγαλύτερου κύρους
- Έπαινος και αναγνώριση από τον προϊστάμενο



**Abraham
Maslow**
1908-1970

The father of humanistic
psychology and creator
of Maslow's Hierarchy
of Needs.

Ανάγκες χαμηλότερης βαθμίδας;

Κοινωνικές ανάγκες

- Φιλικοί συνεργάτες
- Αλληλεπίδραση με πελάτες
- Ευχάριστος προϊστάμενος

Ανάγκες ασφάλειας

- Ασφαλείς εργασιακές συνθήκες
- Ασφάλεια εργασίας
- Έπαρκείς αμοιβές και προνόμια

Βιολογικές ανάγκες

- Ξεκούραση και διαλλείματα
- Φυσική άνεση στη δουλειά
- Λογικές ώρες εργασίας

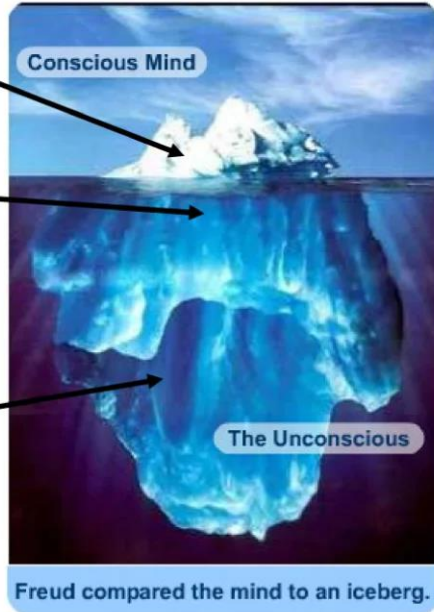


The Unconscious Mind

The conscious. The small amount of mental activity we know about

The preconscious. Things we could be aware of if we wanted or tried.

The unconscious. Things we are unaware of and can not become aware of.



Thoughts
Perceptions

Memories
Stored knowledge

Fears
Unacceptable desires
Violent motives
Irrational wishes
Immoral urges
Selfish needs
Shameful experiences
Traumatic experiences

- Ο Φρόυντ (1856-1939) εισηγήθηκε πως η ανθρώπινη σκέψη οδηγείται από **ασυνείδητες παρορμήσεις**.
- Οι άνθρωποι είναι **υπάρξεις που κινούνται από το αντιφατικό τους ασυνείδητο** που είναι βιολογικής φύσης & ηθικά ουδέτερο, αλλά και υπόκειται σε μηχανισμούς λογοκρισίας κανονιστικού τύπου, εγκαταστημένες στο συνειδητό (ΕΓΩ).
- Αυτό μεταφράζεται σε **διαρκή -σοβαρή ψυχική ένταση & τρωτή διανοητική ισορροπία**.

ΤΑ ΑΡΧΕΤΥΠΑ & ΟΙ 8 ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ JUNG

Ελβετός Ψυχίατρος (1875-1961) δημιουργός της Σχολής
της Αναλυτικής Ψυχολογίας

Τα **Αρχέτυπα** σύμφωνα με τη σχολή του Γιούνγκ είναι
τύποι ψυχολογικής συμπεριφοράς που βρίσκονται
εγγεγραμμένα στο «Συλλογικό μας Ασυνείδητο»

Διαμορφώνεται από μνήμες & πρότυπα συμπεριφοράς
που προέκυπταν καθ'όλη την ιστορία της ανθρωπότητας
απ' όπου πηγάζουν αρχέγονοι φόβοι, μυστικισμός κλπ

Πίστευε σε **4 βασικές ψυχολογικές λειτουργίες** (σκέψη,
συναίσθημα, αίσθηση, αντίληψη) που συμμετέχουν σε
διαφορετική αναλογία στον καθένα και σε **2 βασικούς**
τύπους χαρακτήρων (εξωστρεφή & εσωστρεφή) που
διαμορφώνουν τελικά τους **8 τύπους προσωπικότητας** !



ΟΙ 8 ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ CARL JUNG

Εγκεφαλικός Έξω ή Εσωστρεφής

Ενισχυμένο IQ, λογική, πείσμα, κανονισμό, επιβολή

Συναισθηματικός Έξω ή Εσωστρεφής

Ενισχυμένο EQ, κατανόηση, ευαισθησία.

Αισθητηριακός Έξω ή Εσωστρεφής

Έμφαση στις αισθήσεις, καλλιτεχνία, ικανοποίηση

Αντιληπτικός Έξω ή Εσωστρεφής

Έμφαση σε ερεθίσματα-υπερδιέγερση-διαίσθηση-ατομισμό



ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΩΝ ΚΑΤΑ JUNG

ΕΞΩΣΤΡΕΦΗΣ / ΕΚΔΗΛΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Κ
Υ
Ρ
Ι
Α
Ρ
Χ
Ι
Κ
Ο
Σ

ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΟΣ (ΑΙΣΘΗΣΗ)

Ανάγκη: **Αναγνώριση**

Εγκάρδιος, ενθουσιώδης, παρορμητικός,
ομιλητικός

ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΙΚΟΣ (ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑ)

Ανάγκη : **Ανθρώπινες σχέσεις**

Συνεργάσιμος, ζεστός, φιλικός, δεκτικός,
υπομονετικός, καλοπροαίρετος

ΚΥΡΙΑΡΧΙΚΟΣ (ΑΝΤΙΛΗΨΗ)

Ανάγκη : **Επιτεύγματα**

Δραστήριος, υπερρεαλιστής, αυτοπεποίθηση,
απαιτητικός έως καταπιεστικός

ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΣ (ΣΚΕΨΗ)

Ανάγκη : **Σιγουριά**

Λογικός, αναλυτικός, λεπτολόγος, επιζητά
εγγύηση & εξασφάλιση

Σ
Υ
Γ
Κ
Α
Τ
Α
Β
Α
Τ
Ι
Κ
Ο
Σ

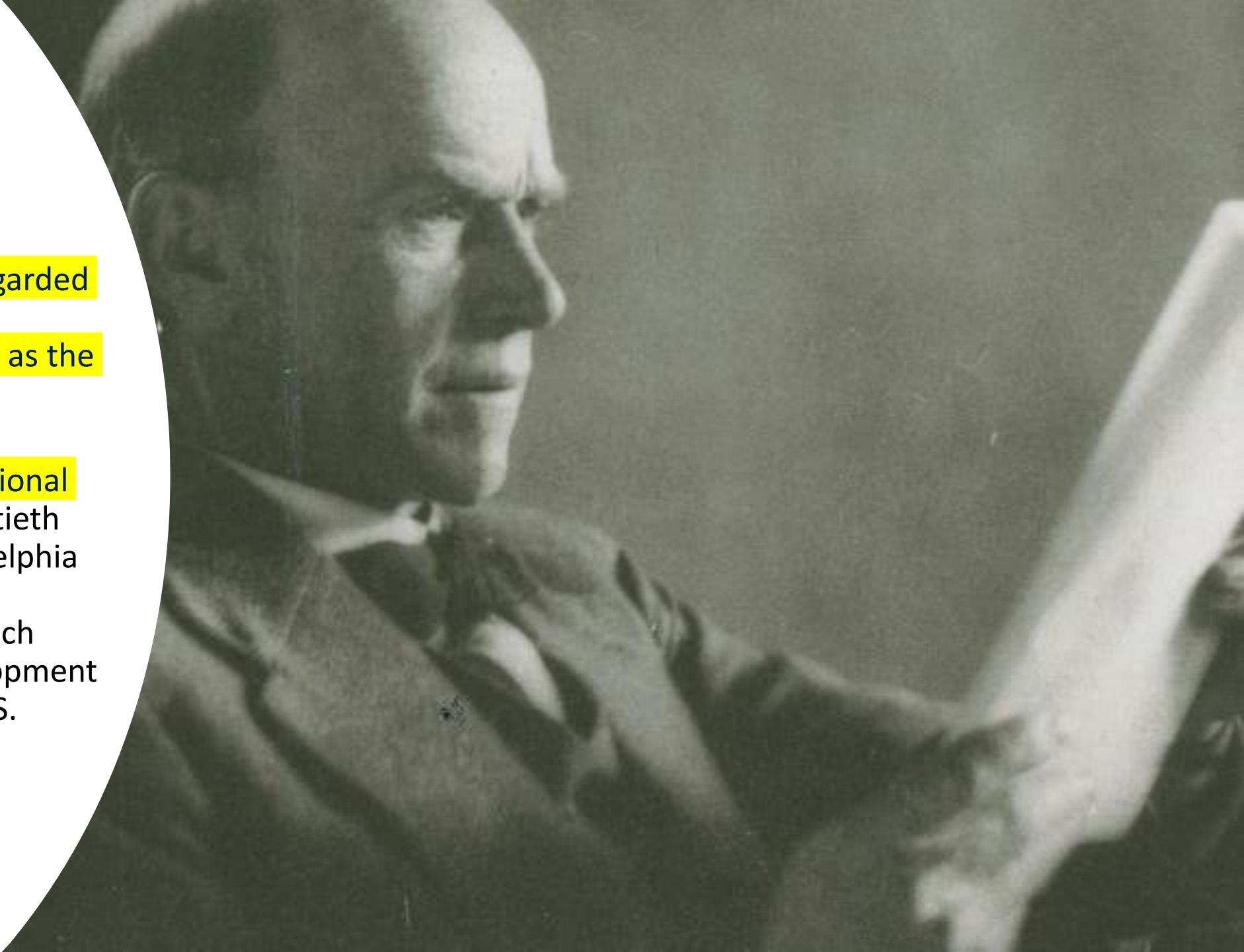
ΕΣΩΣΤΡΕΦΗΣ / ΜΗ ΕΚΔΗΛΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Elton Mayo (1880-1949)

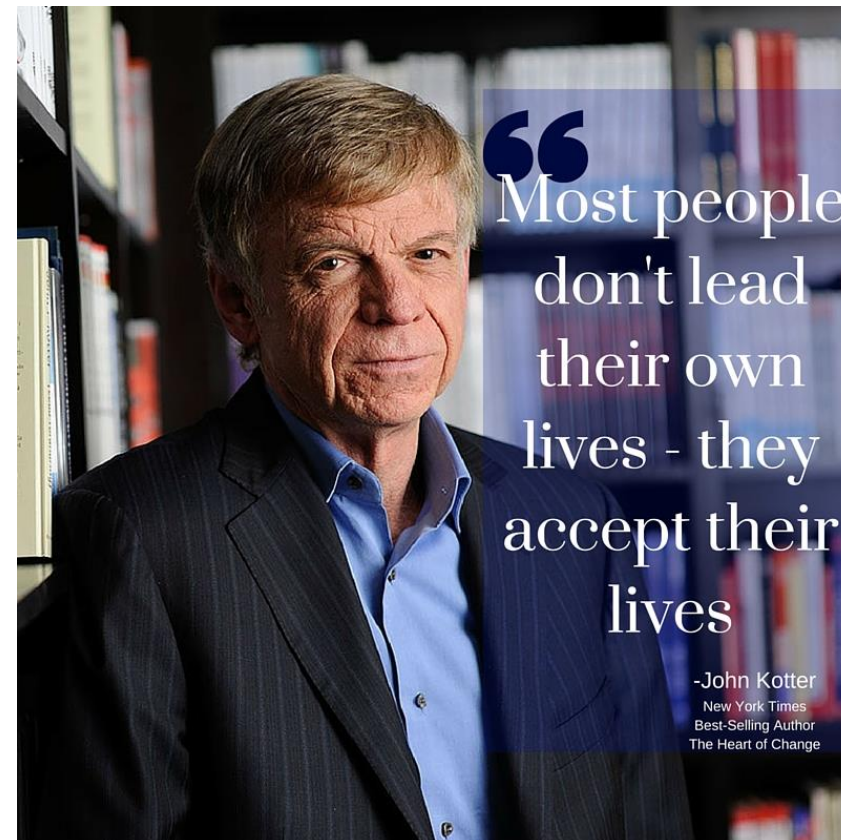
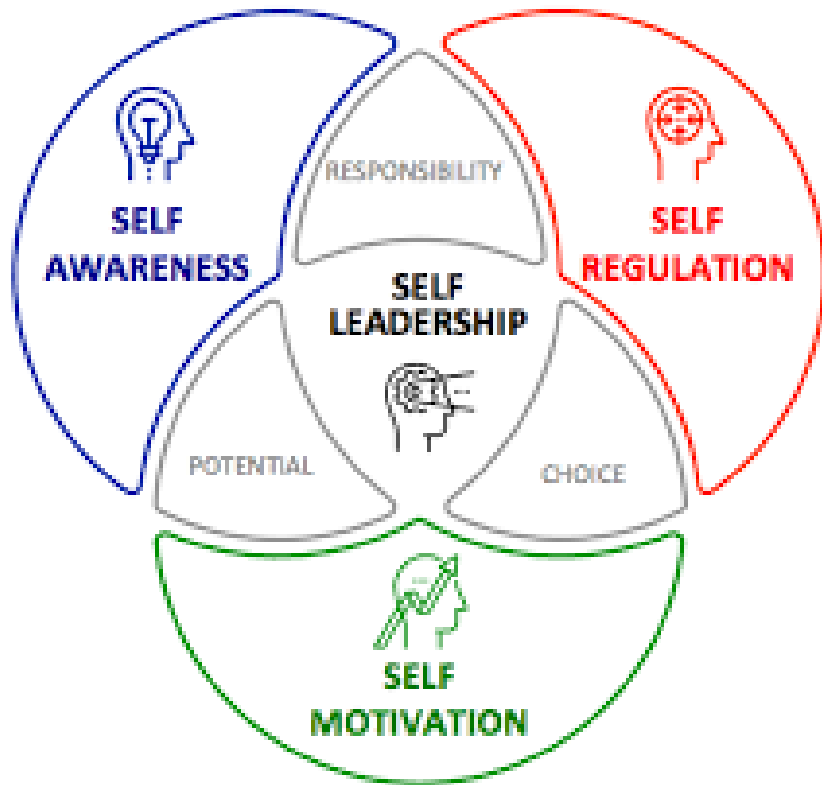
born in Australia is widely regarded as the “father of the human relations movement,” as well as the “father of HR”.

Mayo was involved in several scientific studies of **organizational psychology** in the early twentieth century, including the Philadelphia Spinning Mill Studies and the Hawthorne Experiments, which were influential in the development of corporate culture in the US.

[Elton Mayo Management Theories | NanoGlobals](#)

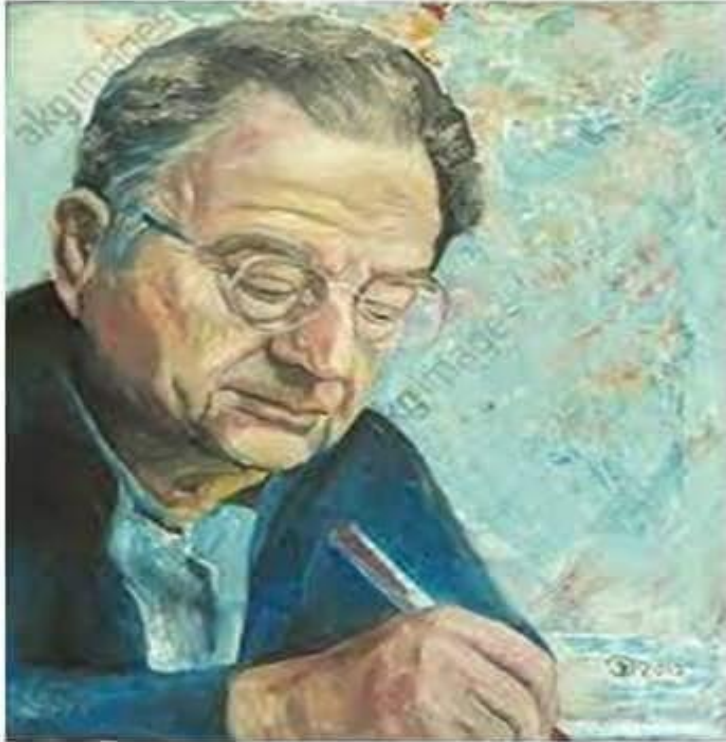


MANAGEMENT & ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ



JOHN KOTTER Prof. Harvard Business School

ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΜΑΖΑΣ



Το γεγονός ότι εκατομμύρια άνθρωποι μοιράζονται τα ίδια ελαττώματα δεν μετατρέπει τα ελαττώματα σε αρετές.

Το γεγονός ότι πιστεύουμε σε τόσα πολλά ψεύδη, δεν μετατρέπει τα ψεύδη σε αλήθειες, και το γεγονός ότι εκατομμύρια άνθρωποι μοιράζονται τον ίδιο βαθμό παράνοιας, δεν καθιστά τους ανθρώπους αυτούς ψυχικά υγιείς.

Erich Fromm

ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΜΑΖΑΣ

«Χιλιάδες απομονωμένα άτομα μπορούν σε μια στιγμή να αποκτήσουν χαρακτήρες μιας ψυχολογικής μάζας.

Κάποιος κίνδυνος ή μεγάλο εθνικό γεγονός που τους ενώνει θα αρκέσει..... Το άτομο στη μάζα προσομοιάζει στις πρωτόγονες υπάρξεις.... Η μονομέρεια & η υπερβολή προφυλάσσουν από την αμφιβολία & την αβεβαιότητα....

Απαραίτητοι οι **Καθοδηγητές** που στρατολογούνται ανάμεσα σε νευρωσικούς έως ημι-παράφρονες..... κάθε συλλογισμός αδυνατίζει απέναντι στην πεποίθησή τους... & το επίκτητο πλαστό τους κύρος είναι περιβεβλημένοι με κάποιους τίτλους που τους κοσμούν με το φωτοστέφανο του κύρους όσο και να είναι μηδαμινή η προσωπική τους αξία.....

Οι πεπειθήσεις τους ως διαβεβαιώσεις έχουν προηγουμένως επαναληφθεί επαρκώς & με ομοφωνία.....και διαθέτουν μια μεταδοτική δύναμη ισχυρότερη των μικροβίων»

Gustave Le Bon * «Ψυχολογία των Μαζών» μτφ Ι.Σ.Χριστοδούλου, εκδ. Ζήτρος



*(1841-1931) Γάλλος γιατρός και συγγραφέας. Ασχολήθηκε συστηματικά με ανθρωπολογία, ψυχολογία και κοινωνιολογία.

**Η αμάθεια, η νωθρότητα κι ο
συβαριτισμός γεννούν μάζες
αντί πολίτες!**

ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΜΑΖΑΣ

«Η ανωνυμία μέσα στον όχλο & η διάχυση της ευθύνης ελευθερώνουν τα ένστικτα & μεταμορφώνουν το άτομο σε εύπιστο-παρορμητικό και ικανό για κάθε ακρότητα.

Η αυταρχικότητα & η μισαλλοδοξία είναι αισθήματα πολύ σαφή για τις μάζες που τα υποστηρίζουν εύκολα και τα εφαρμόζουν. Σέβονται την δύναμη & εντυπωσιάζονται μέτρια από την καλοσύνη που εύκολα θεωρούν μια μορφή αδυναμίας.

Οι συμπάθειές τους δεν ήταν ποτέ για τους αγαθούς κυρίους αλλά για τους τυράννους που τις εξουσίασαν σθεναρά (Καθοδηγητές)

Ο τύπος του ήρωα που αγαπούν οι μάζες θα έχει πάντα τη μορφή ενός Καίσαρα. Η λάμψη του τις θέλγει, η εξουσία του τους επιβάλλεται και το σπαθί του τους τρομάζει».

Gustave Le Bon * «Ψυχολογία των Μαζών» μτφ Ι.Σ.Χριστοδούλου, εκδ. Ζήτρος

Ένα παράδειγμα καθοδηγητή (*Fuhrer*) ήταν ο Χίτλερ που μετέτρεψε μαζικά ανθρώπους σε ανδράποδα.

Τον υπηρέτησαν τυφλά για το καλό της «αδικημένης» τους κοινότητας, ακόμη και ως καταδότες συγγενών τους ή εκτελεστές μαζικών δολοφονιών.



*(1841-1931) Γάλλος γιατρός και συγγραφέας. Ασχολήθηκε συστηματικά με ανθρωπολογία, ψυχολογία και κοινωνιολογία.

«Οι άνθρωποι της μάζας τείνουν σε διανοητική εξίσωση»

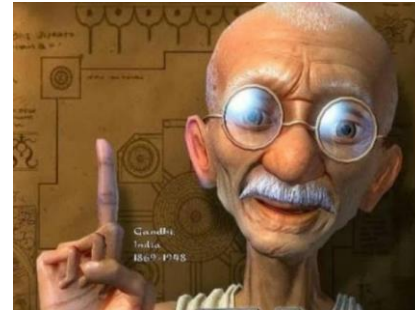
«ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ»

- *Ευτυχία είναι αυτά που σκέφτεσαι, αυτά που λες κι αυτά που κάνεις να είναι σε αρμονία.* ΓΚΑΝΤΙ
- *Ευτυχισμένοι είναι οι ελεύθεροι και ελεύθεροι είναι οι γενναίοι.* ΘΟΥΚΙΔΙΔΗΣ
- *Η συνεχής επιδίωξη απόκτησης και κατανάλωσης υλικών αγαθών είναι όπως το νερό της θάλασσας. Όσο περισσότερο πίνεις τόσο περισσότερο διψάς.* SCHOPENHAUER
- *Ευτυχία δεν είναι να κατέχεις πολλά πράγματα αλλά να έχεις «μετρημένες» επιθυμίες.*
ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ

«ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ»

Τα 7 αμαρτήματα του κόσμου

1. Ευχαρίστηση χωρίς συνείδηση
2. Πλούτος χωρίς εργασία
3. Λατρεία χωρίς θυσία
4. Γνώση χωρίς χαρακτήρα
5. Εμπόριο δίχως ήθος
6. Επιστήμη χωρίς ανθρωπιά
7. Πολιτική δίχως αρχές



«ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ»

ΚΑΝΟΥΜΕ ΜΗΧΑΝΕΣ ΠΟΥ ΕΝΕΡΓΟΥΝ ΣΑΝ ΑΝΘΡΩΠΟΙ
ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΜΕ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ ΠΟΥ ΕΝΕΡΓΟΥΝ
ΣΑ ΜΗΧΑΝΕΣ. Ο ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΤΟΥ 19ΟΥ ΑΙΩΝΑ ΗΤΑΝ ΜΗΤΡΕ
ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΚΑΤΑΝΤΗΣΟΥΝ ΔΟΥΛΟΙ. Ο ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΤΟΥ 20ΟΥ
ΑΙΩΝΑ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΜΗΤΡΕ ΚΑΤΑΝΤΗΣΟΥΜΕ ΔΟΥΛΟΙ,
ΑΛΛΑ ΜΗΤΡΕ ΓΙΝΟΥΜΕ ΡΟΜΗΤΟΙ.

Έριχ Φρομ (Erich Fromm)

23 Μαρτίου 1900 - 18 Μαρτίου 1980

ήταν Γερμανός ψυχολόγος, ψυχαναλυτής,
κοινωνιολόγος, ανθρωπιστής και φιλόσοφος

KM



Χωρίς την αγάπη,
η ανθρωπότητα δεν θα
μπορούσε να υπάρξει
ούτε για μία μέρα.

(Έριχ Φρομ)



«ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ»

Τα χαρακτηριστικά της εποχής



- Πολιτισμός των «αγορών» & των «αναγνωρίσιμων»
- Αποθέωση πληροφορίας, «επικοινωνίας» και συμβόλων/σημάτων
- Ελιτισμός – Συβαριτισμός. Αντί ευψυχίας & «μεσότητας», προσήγοροι σε «βραδυψυχισμό» που υποβάλλεται σε διαδοχικά θεραπευτικά σχήματα «απογείωσης εμπειρίας ή ενάρετου καταναλωτισμού».
- Ατομοκεντρικός καταναλωτικός ετεροκαθορισμός. Εθισμός σε πλεόνασμα αγαθών των Βιομηχανικών Επανάστασεων αμφίβολης χρησιμότητας. Μετανεωτερικός καταναλωτής - ενεργούμενο του μηχανισμού ικανοποίησης επιθυμιών. Εισβολή του metaverse της εικονικής(VR) & επαυξημένης (AR) πραγματικότητας ενός προσωπικού avatar!

«ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ»

Χαρακτηριστικά

"Fashion is a form of ugliness so intolerable that we have to alter it every six months."

Oscar Wilde

NobleQuotes.com

Η κινητήρια δύναμή του αρύεται απο τις πολλαπλές παρασημάνσεις που προκαλεί η ιδιοφυής αγορά & πώληση των επιθυμιών και η ανανέωση του μηχανισμού της έλλειψής τους.

To trendy οδηγεί & θριαμβεύει

«ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ»

Χαρακτηριστικά



Η **μόδα** επιβάλλει την ομοτροπία μιας προοδευτικής κοινωνικής προσαρμογής ως εμπειρία της, εξουδετερώνοντας αισθητικές προτιμήσεις, πολιτισμικές ιδιαιτερότητες & παραδόσεις.

Η απειθαρχία στους κανόνες της είναι αδιανότητη για τον Μετα-νεωτερικό άνθρωπο & τις κοινωνίες του αλγοριθμικού καπιταλισμού της αγοράς.

«ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ»

Χαρακτηριστικά



Για όσους δεν ασκούνται στην αισθητική υπάρχει η μόδα.

Για όσους δεν μπορούν να πιστέψουν υπάρχουν οι τελετές.

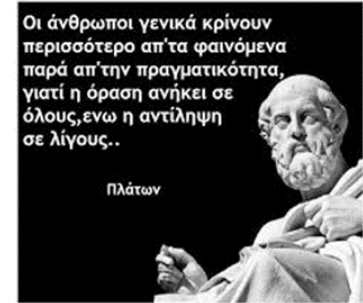
Για όσους δεν ξέρουν να δημιουργούν υπάρχουν οι διαδικασίες.

Για όσους δεν μπορούν να εμπνεύσουν υπάρχουν οι τίτλοι / ταμπέλες.



«ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ»

Εικονική Δικτύωση



- Η εμπειρία μεταλλάσσεται σε κοινωνικο-μιντιακή επιβράβευση
- Η διαδικτυακή επιβράβευση λειτουργεί ως συναισθηματικός επιταχυντής & υποκαθιστά την αυθεντική & πηγαία μέθεξη του γεγονότος.
- Το άγχος αποθανάτισης της εμπειρίας προηγείται της πρόσκτησης.
- Στον ανταγωνισμό των “likes” ηττάται η Πλατωνική απόρριψη της αναπαράστασης των ειδώλων του κόσμου των ιδεών.

MANAGEMENT & ΗΓΕΣΙΑ

- «*Το Management στοχεύει στην σταθερότητα των πολύπλοκων επιχειρησιακών δομών, ενώ η Ηγεσία στις αλλαγές & στην προσαρμοστικότητα στο ρευστό περιβάλλον*» J.Kotter
- «*Οι ηγέτες πρέπει να ορίζουν το υψηλότερο επίπεδο*» Ξενοφών
- «*και ός εάν θέλει εν υμίν είναι πρώτος, έσται υμών δούλος ώσπερ ο υιός του ανθρώπου ουκ ήλθε διακονηθήναι αλλά διακονήσαι και δούναι την ψυχήν αυτού λύτρον αντί πολλών*» Ματθ. 20.27-28

MANAGEMENT & ΗΓΕΣΙΑ



- Ο **Ηγέτης** είναι περισσότερο οραματιστής και “μεταρρυθμιστικός” επαγωγέας αλλαγών παρά “συναλλακτικός” όπως ένας Manager. Δεν στηρίζεται δηλ. μόνο σε σωστές «λειτουργίες ρουτίνας/διαδικασίες» και ιδίως σε σχέσεις «δούναι & λαβείν» με τους ανθρώπους του, αλλά τους μετατρέπει από «οπαδούς» σε ηγέτες, έτοιμους να αντιμετωπίσουν την αλλαγή.
- Ο Ηγέτης εκχωρεί εξουσίες, αναδεικνύοντας άτομα γύρω του που μπορεί να είναι ακόμη και καλύτερα από τον ίδιο. Σε αντιδιαστολή με τον “συναλλακτικό” Manager, ο “μεταρρυθμιστικός” Ηγέτης μοιράζεται το όραμα ενθουσιάζοντας τους ανθρώπους του, ενώ **προσαρμόζεται αδιάκοπα στις συνθήκες, καλωσορίζοντας την αλλαγή.**
- Ο Ηγέτης συνειδητοποιεί πως η πραγματικότητα έχει πάντα πολλές αναγνώσεις και ο ίδιος αποτελεί πρότυπο και καταλύτη σύνθεσης κοινού οράματος και σκοπού / εντελέχειας.

Ηγεσία



- «Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (Ηγέτη) με τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα» (Δ. Μπουραντάς 2005) .
- Η ηγεσία είναι μια διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων στοχεύοντας στην επίτευξη ενός κοινού σκοπού (Northouse, 2016).
- Η ηγεσία είναι το πλέγμα εκείνων των συμπεριφορών που χρησιμοποιείς με τους άλλους όταν προσπαθείς να επηρεάσεις τη δική τους συμπεριφορά (Πασιαρδής, 2012).
- Ο ηγέτης είναι προσανατολισμένος στο μέλλον και προσπαθεί να προβλέψει τις επερχόμενες ανάγκες, τις προκλήσεις αλλά και τους κινδύνους (Stone-Johnson, 2014).

Ηγεσία



- Η ηγεσία είναι η κατεξοχήν καθημερινή σχέση αλληλεπίδρασης του ηγέτη με τους ακολούθους του (Belias et al., 2014).
- Ο ρόλος του ηγέτη είναι να κάνει σαφές στους υφιστάμενους τη σημασία του σκοπού του οργανισμού και των αποτελεσμάτων του έργου, καθώς και του τρόπου με τον οποίο αυτό θα επιτευχθεί (Robbins et al., 2013).
- Ο ηγέτης είναι αυτός ο οποίος οφείλει πρώτα να κατανοήσει, να σκεφτεί, να αισθανθεί και μετά να επηρεάσει, να βοηθήσει, να κατευθύνει τους ακολούθους του σε κοινές δράσεις για την επίτευξη των κοινών σκοπών (DuBrin, 2013).
- Ο ηγέτης αναπτύσσει ένα κοινό όραμα και θέτει τον τόνο ώστε να επηρεάσει τις συμπεριφορές όλων και αυτές να ευθυγραμμίσουν προς την κατεύθυνση του κοινού οράματος (Levi, 2015).
- Ο ηγέτης είναι αυτός που δείχνει προς μια κατεύθυνση και επηρεάζει τα άτομα, ώστε να την ακολουθήσουν, ενθαρρύνοντάς τα, ενώ ταυτόχρονα είναι πρόθυμος να πάρει και ο ίδιος ρίσκα για να τους οδηγήσει σε αυτόν τον προορισμό.

MANAGEMENT & ΗΓΕΣΙΑ



Ένας στρατηγός / ηγέτης θα πρέπει να κατέχει την **αρχή της προσαρμοστικότητας**, διαφορετικά δεν πρέπει να αναλαμβάνει καμία υπεύθυνη θέση. Ο έμπειρος ηγέτης θα χρησιμοποιήσει σωστά **και τον σοφό και τον γενναίο και τον άπληστο και τον ανόητο**. Γιατί ο σοφός ικανοποιείται όταν αποδεικνύει την αξία του, στον γενναίο αρέσει να δείχνει το θάρρος του στη δράση, ο άπληστος αρπάζει γρήγορα τις ευκαιρίες και ο ανόητος δεν φοβάται το θάνατο...

Σουν Τζου «Η τέχνη του πολέμου» 500πχ

“WHAT GOT YOU HERE WON”T GET YOU THERE” *MARSHALL GOLDSMITH*

Δεν θα μπορέσεις ποτέ να περάσεις τον ωκεανό, αν δεν έχεις το θάρρος να χάσεις από τα μάτια σου την στεριά. *Χριστόφορος Κολόμβος*

MANAGEMENT & ΗΓΕΣΙΑ

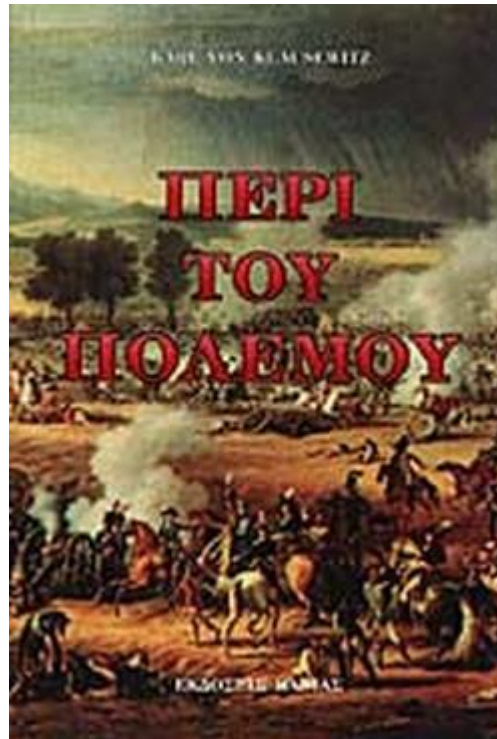


ΚΟΡΥΦΑΙΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΟΙ - ΗΓΕΤΕΣ

Ο Θουκυδίδης του Ολόρου (460 – 399 π.χ.), ο Σουν Τζου μαζί με τον Karl von Clausewitz, αποτελούν τους κορυφαίους «Μέντορες Ηγεσίας» όλων των εποχών.

- Ο Σουν Τζου (544-496πχ), Κινέζος Στρατηγός & συγγραφέας του έργου & απόλυτου εγχειρίδιου management «Η τέχνη του πολέμου»
- Οι Βυζαντινοί αυτοκράτορες Μαυρίκος (582-602 μ.χ.) και Λέων ΣΤ' ο Σοφός (886-912 μ.χ.), συγγραφείς του “Στρατηγικόν”
- Ο στρατάρχης Μαυρίκιος της Σαξονίας (1696 – 1750)
- Ο Μέγας Φρειδερίκος (1740 – 1786)
- Ο Ναπολέων Βοναπάρτης (1769 – 1821)
- Ο Αντουάν - Ανρί, Βαρόνος του Ζομινί (1779-1869)
- Ο Karl von Clausewitz (1780 – 1831) με το έργο του “Περί του Πολέμου” καθιερώθηκε ως ένας από τους κορυφαίους στρατηγικούς διανοητές.

MANAGEMENT & ΗΓΕΣΙΑ



*Η νίκη και η επικράτηση είναι
αποτέλεσμα ιδανικής σύμπραξης
Λαού-Στρατού & Ηγεσίας!*

Karl von Clausewitz

MANAGEMENT & ΗΓΕΣΙΑ



Από την «Τέχνη του Πολέμου» του Σούν Τζο:

Μπορούμε να συνοψίσουμε 3 λόγους για τους οποίους μπορεί μια επιχείρηση να αποτύχει :

- Σχεδιασμός ερήμην του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, με συναισθηματική κυρίως αποκοπή ηγετικής ομάδας και υφισταμένων, να χαθεί δηλαδή το σημείο επαφής μεταξύ τους.
- Παραγνώριση των συνθηκών
- Αδυναμία προσαρμογής και αντίδρασης σε δεδομένες συνθήκες

και 5 σημεία που θα την οδηγούσαν στη νίκη :

- Να ξέρει πότε να πολεμήσει και πότε όχι
- Να ξέρει τις δυνατότητες των μελών της ομάδας του και να τις χρησιμοποιεί ανάλογα
- Να εμψυχώνει όλους στον ίδιο βαθμό. Δεν υπάρχουν σημαντικά και λιγότερο σημαντικά μέλη.
- Να ξέρει να περιμένει ώστε να βρει τον ανταγωνιστή απροετοίμαστο, ενώ αυτός είναι προετοιμασμένος.
- Να μη δέχεται παρεμβάσεις. Ο ηγέτης πρέπει να έχει τη δυνατότητα να κινείται ανεξάρτητα π.χ. από το Δ.Σ. διότι βρίσκεται κοντά στη “μάχη” και γνωρίζει καλύτερα τι πρέπει και τι δεν πρέπει να γίνει.

MANAGEMENT & ΗΓΕΣΙΑ

Όπως ένας Στρατηγός, έτσι Managers και Ηγέτες δεν νοείται να ζητούν απ' τους ανθρώπους τους κάτι που οι ίδιοι δεν θα έκαναν!

MANAGER

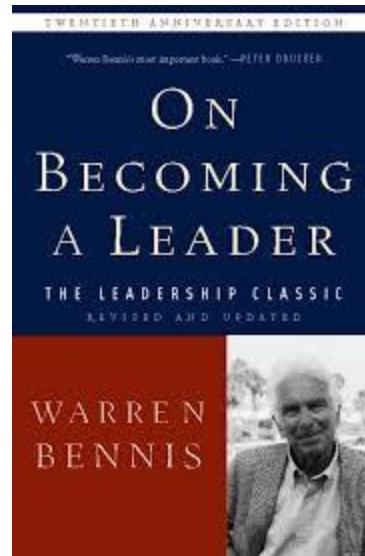
- Διοικεί
- Κάνει τα πράγματα σωστά
- Δέχεται & Υλοποιεί
- Βασίζεται στον έλεγχο
- Κοιτάει βραχυπρόθεσμα
- Αντιγράφει / Μιμείται
- Πρότυπο πειθαρχίας & παραγωγικότητας

ΗΓΕΤΗΣ

- Καινοτομεί
- Κάνει τα σωστά πράγματα
- Αμφισβητεί & Αναπτύσσει
- Εμπνέει
- Κοιτάει μακροπρόθεσμα
- Πρωτοτυπεί / Δημιουργεί
- Πρότυπο αυτοπεποίθησης & διορατικότητας

Good leaders make people feel that they're at the very heart of things, not at the periphery. Everyone feels that he or she makes a difference to the success of the organization. When that happens people feel centered and that gives their work meaning.

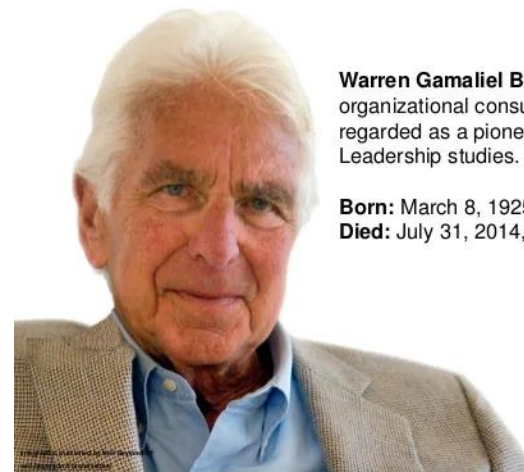
Leadership is the capacity to translate vision into reality.



Emotional intelligence, more than any other factor, more than I.Q. or expertise, accounts for 85% to 90% of success at work...

I.Q. is a threshold competence. You need it, but it doesn't make you a star. Emotional intelligence can.

In life, change is inevitable.
In business, change is vital.



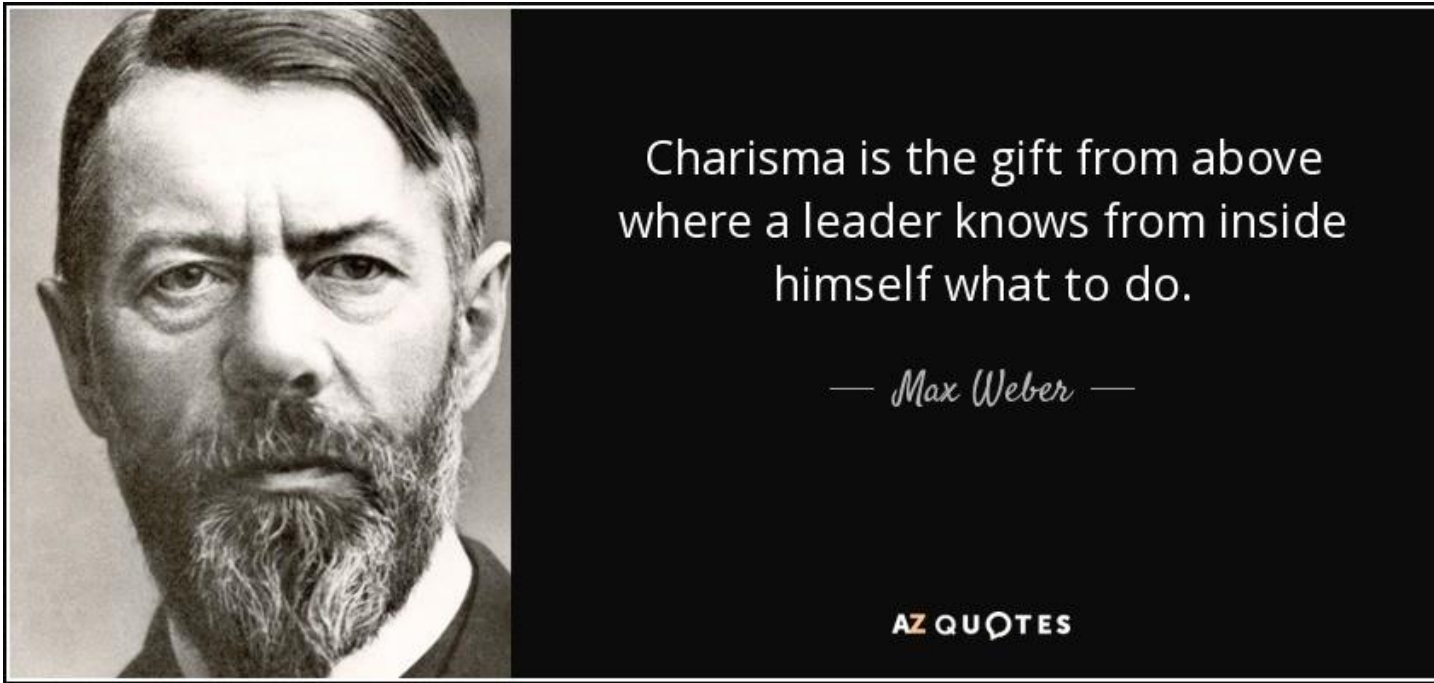
Warren Gamaliel Bennis was an American scholar, organizational consultant and author, widely regarded as a pioneer of the contemporary field of Leadership studies.

Born: March 8, 1925, New York City, NY
Died: July 31, 2014, Los Angeles, CA

MANAGEMENT & ΗΓΕΣΙΑ

- Η άποψη ότι “ο ηγέτης γεννιέται, δεν φτιάχνεται”, εστιάζει την προσοχή στους χαρισματικούς ηγέτες παραβλέποντας την αξία των αρετών & της προσπάθειας. Ο ηγέτης όμως φτιάχνεται με εκπαίδευση και εξάσκηση (IQ & EQ). Επίκαιρη γνώση & δεξιότητες. Με Coaching & Mentoring.
- Εκπαίδευση όχι μόνο τύπου STEM (Science, Technology, Engineering, and Math) αλλά και σε Liberal Arts/ Humanities. Μόνο η ευρεία «εγκυκλοπαιδική» καλλιέργεια δίνει δεξιότητες problem-solving, critical thinking, creativity & logic!

STEM vs. LIBERAL ARTS	
STEM	LIBERAL ARTS
 PRO: They earn around \$65,000 on average after graduation.	 PRO: 80% of employees agree that all students should acquire knowledge in liberal arts
PRO: They're likely to own one full time job instead of a part time job or multiple jobs.	PRO: Emotional intelligence and other soft skills are invaluable in the corporate world.
CON: There are some colleges where STEM majors only earn around \$35,000.	PRO: Graduates earn \$40,000 more during their peak earning ages than recent degree graduates.
CON: 74% of individuals with a STEM bachelor's degree aren't even employed in the STEM field.	CON: They do not earn as much money as their STEM counterparts.
www.TUN.com	



The prominent sociologist Max Weber was the first (in the 1910s) to talk about the role of charisma in leadership, viewing it as “a certain quality of an individual personality, by virtue of which he is set apart from ordinary men and treated as endowed with supernatural, superhuman, or at least specifically exceptional powers or qualities.” Charismatic leaders, in this view, can be a powerful force for social change.



Ο **Μέντωρ** ήταν ένα πρόσωπο της *Οδύσσειας* στο οποίο ο Οδυσσέας εμπιστεύθηκε «τα του οίκου του» όταν έφευγε για τον Τρωικό Πόλεμο. Τη μορφή του Μέντορα επέλεγε να παίρνει η θεά Αθηνά προκειμένου να συνοδεύσει τον Τηλέμαχο στην Πύλο ή στη Σπάρτη σε αναζήτηση του πατέρα του, ή για να προστρέξει σε βοήθεια του Οδυσσέα κατά τη «μνηστηροφονία», δηλαδή την εξόντωση των μνηστήρων της Πηνελόπης.

What Is a Mentor?

List of authors: Suzanne Koven, M.D.

Having benefited from excellent mentors over the course of her career, a physician concludes that a true mentor is someone who has more imagination about you than you have about yourself.

[February 22, 2024](#)

N Engl J Med 2024; 390:683-685

DOI: 10.1056/NEJMp2313304

Types of Hard Skills

- Πτυχίο ΑΕΙ, ΤΕΙ, ΣΑΕΚ...
- Ξένες Γλώσσες
- Χειρισμός Μηχανημάτων
- Προγραμματισμός Η/Υ
- Λογιστικά
- Δακτυλογράφηση, Ανάλυση Δεδομένων, Κυβερνοασφάλεια...

Types of Soft Skills

- ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ
- ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
- ΦΙΛΟΜΑΘΕΙΑ
- ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΟ MENTORING
- «ΔΑΡΒΙΝΕΙΑ» ΕΥΕΛΙΞΙΑ-ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΑ
- ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ
- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ/ΕΠΙΝΟΗΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ
- ΔΙΟΡΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

SOFT SKILLS

Η αγορά εργασίας πέρα από γενική και εξειδικευμένη γνώση και εμπειρία, απαιτεί καλλιέργεια διαπροσωπικών δεξιοτήτων. Διαμορφωμένες προσωπικότητες ως αυτόφωτες ετερότητες ικανές να λύνουν προβλήματα και να προσαρμόζονται στις αλλαγές. Με δεξιότητες & αρετές πέρα από την ακαδημαϊκή και τεχνική τους κατάρτιση που να τους επιτρέπουν να ανταποκρίνονται σε απαιτητικά περιβάλλοντα με δυναμισμό αλλά και ευελιξία. Δεξιότητες καλλιεργούμενες σε καθημερινή βάση σε μια συνεχή διαδικασία μάθησης μέσα από πρακτική και αλληλεπίδραση.

Τα soft skills είναι οι δεξιότητες που καλλιεργούμε ως Αριστοτελικές «έξεις» και αφορούν τις ψυχοκοινωνικές μας εκφάνσεις όπως το ήθος, η ενσυναίσθηση, η δημιουργικότητα, η συνεργασία, η επικοινωνία, η ομαδικότητα, η αξιοποίηση χρόνου, η εμπνευσμένη ηγεσία.

Αρετές που μετατρέπουν ένα δύσκολο περιβάλλον σε δημιουργική σύμπραξη. Που μας βοηθούν να κατανοούμε λεκτικά και εξωλεκτικά, να διαχειριστούμε αποτελεσματικά καταστάσεις υπό πίεση, να λύνουμε προβλήματα που απαιτούν περισσότερα από τις τεχνικές μας γνώσεις. Να εμπνέουμε και να εμπνεόμαστε συνεργαζόμενοι και προσαρμοζόμενοι σε διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες.

SOFT SKILLS

Η αγορά εργασίας πέρα από γενική και εξειδικευμένη γνώση και εμπειρία, απαιτεί καλλιέργεια διαπροσωπικών δεξιοτήτων. Διαμορφωμένες προσωπικότητες ως αυτόφωτες ετερότητες ικανές να λύνουν προβλήματα και να προσαρμόζονται στις αλλαγές. Με δεξιότητες & αρετές πέρα από την ακαδημαϊκή και τεχνική τους κατάρτιση που να τους επιτρέπουν να ανταποκρίνονται σε απαιτητικά περιβάλλοντα με δυναμισμό αλλά και ευελιξία. Δεξιότητες καλλιεργούμενες σε καθημερινή βάση σε μια συνεχή διαδικασία μάθησης μέσα από πρακτική και αλληλεπίδραση.

Η ενσυναίσθηση και η συνεργασία είναι οι πιο θεμελιώδεις δεξιότητες, που επηρεάζουν τη συνοχή και την αποδοτικότητα ιδίως στο περιβάλλον των ομάδων εργασίας (Task Force Teams).

Η διαχείριση επικοινωνιακών προκλήσεων μεταξύ συναδέλφων, συνεργατών ή πελατών, κάνει την σαφή και αποτελεσματική μεταφορά πληροφοριών, θέσεων και ιδεών άκρως απαραίτητη. Ιδίως στα σύγχρονα περιβάλλοντα όπου η αλληλεπίδραση γίνεται μέσω απρόσωπων ψηφιακών καναλιών, η ικανότητα προσαρμογής σε αυτά με επαγγελματισμό, ενσυναίσθηση καθώς και ευελιξία στην διαχείριση συγκρούσεων, συνιστούν πολύτιμες αρετές.

Η διαχείριση της αβεβαιότητας με ευελιξία, είναι καθοριστική για την ανθεκτικότητα των επαγγελματιών. Οι εργαζόμενοι που παραμένουν παραγωγικοί σε περιόδους κρίσης και αξιοποιούν τις αλλαγές ως ευκαιρίες, είναι πολύτιμοι για την άμεση ανάγκη κάθε οργανισμού να προσαρμόζεται σε νέα δεδομένα.

Η ορθή διαχείριση χρόνου. Το περιβάλλον πίεσης που συχνά επικρατεί στις ιδιαίτερα ανταγωνιστικές συνθήκες, απαιτεί συνέπεια σε αυστηρές προθεσμίες και αποτελεσματική διεκπεραίωση σε σφιχτά χρονικά περιθώρια.

Top Hard Skills

LinkedIn reported on the hard skills that are in the greatest demand:³

- Basic Coding
- Project Management
- Google Analytics
- Digital Marketing
- Machine Learning
- Cloud Computing
- Blockchain
- App Development
- Artificial Intelligence
- SQL (Structured Query Language)

Types of Soft Skills

- ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ
- ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
- ΦΙΛΟΜΑΘΕΙΑ
- ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΟ MENTORING
- «ΔΑΡΒΙΝΕΙΑ» ΕΥΕΛΙΞΙΑ-ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΑ
- ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ
- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ/ΕΠΙΝΟΗΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ

Γ.Μ.ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ

<https://www.linkedin.com/pulse/10-in-demand-skills-2021-dr-cecelia-allison/>





Christos Kyratsous,

Senior Vice President, Research Kyratsous, Ph.D., joined Regeneron in 2011 and is the senior vice president of research. He leads the development of our next-generation genetic therapeutics platforms and is the head of the infectious diseases therapeutic focus area.

Dr. Kyratsous previously worked at the Howard Hughes Medical Institute and was a postdoctoral fellow at New York University. He received his B.S. from the Aristotle University of Thessaloniki in Greece and then received his Ph.D. in microbiology at Columbia University.



George D. Yancopoulos

(born 1959) is a Greek-American biomedical scientist who is the co-founder, president and chief scientific officer of Regeneron Pharma. Yancopoulos received his MD and PhD degrees in 1987 from Columbia University's College of Physicians & Surgeons. He then worked in the field of molecular immunology at Columbia University with Dr. Fred Alt, for which he received the Lucille P. Markey Scholar Award. Yancopoulos left academia in 1989 to become the founding scientist and chief scientific officer of Regeneron Pharmaceuticals with founder and chief executive officer Leonard Schleifer, M.D., Ph.D.



Pindaros Roy Vagelos

(born October 8, 1929, in Westfield, New Jersey) is an American physician and business executive, who was president and chief executive officer (1985) and chairman (1986) of the American pharmaceutical company Merck & Co. (known as MSD outside the U.S.).

Since 1995, Vagelos has served as chairman of the board of Regeneron Pharmaceuticals. Vagelos grew up during the Depression as a son of Greek immigrants. He majored in chemistry at the University of Pennsylvania, graduating Phi Beta Kappa in 1950. Vagelos later earned an M.D. from Columbia University in 1954.[5]

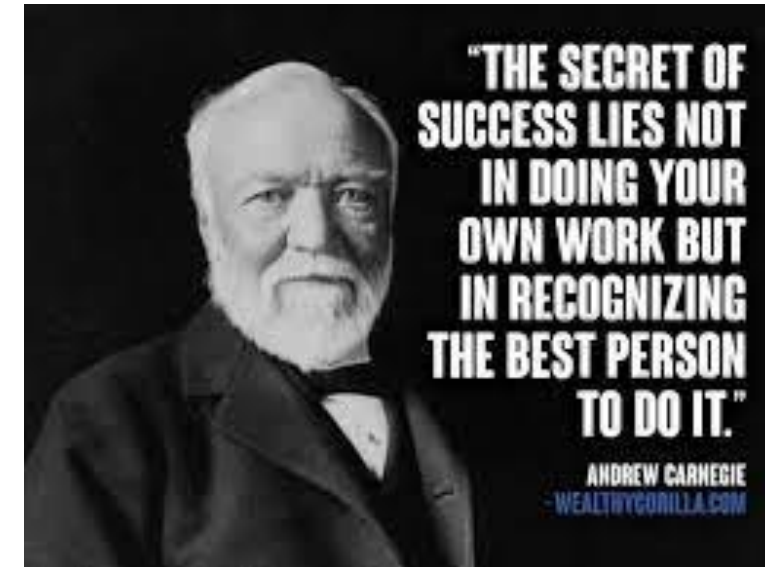


George Scangos,

has served as Vir Biotechnology's President and CEO since January 2017. From July 2010 to December 2016, Dr. Scangos served as CEO of Biogen Inc., from October 1996 to July 2010, as President and CEO at Exelixis, Inc., from 1993 to 1996, as President of Bayer Biotech, where he was responsible for research, business development, process development, manufacturing, engineering and quality assurance. Before joining Bayer Biotechnology in 1987, Dr. Scangos was a Professor of Dr. Scangos served as Chair of PhRMA in 2016, and as the Chair of the California Healthcare Institute in 2010. Dr. Scangos received his B.A. in Biology from Cornell University and a Ph.D. in Microbiology from the University of Massachusetts.

MANAGEMENT & ΗΓΕΣΙΑ

- Η επιχείρηση της γνώσης (πχ Φαρμακευτική) αντιμετωπίζει πολυάριθμα εξειδικευμένα προβλήματα και προκλήσεις που είναι αδύνατον να αντιμετωπιστούν από την αυθεντία οποιουδήποτε επικεφαλής ενός Διοικητικού ρόλου.
- Για την εξασφάλιση συναίνεσης ακούει με ενσυναίσθηση, απορροφά συναισθήματα και εμπνέει συναισθηματική ασφάλεια.
- Ο Μάνατζερ εξασφαλίζει η ροή των πληροφοριών να μην φιλτράρεται, τα μηνύματα να μην δέχονται παρεμβολές, η εταιρική ταυτότητα το όραμα, οι στόχοι να φθάνουν ανόθευτα στους αποδέκτες. Παραδέχεται γρήγορα και κατηγορηματικά τα λάθη του.
- Διοικεί εξατομικεύοντας και πάντα με το δικό του παράδειγμα.
- Ηγέτες και Μάνατζερς βασίζονται στην αξιοπιστία και εμπιστοσύνη στο πρόσωπό τους παρά στην αυθεντία τους. Στην επιλογή επίσης του κατάλληλου συνεργάτη στην κατάλληλη θέση (αντί νεποτισμού ή σιμωνίας).



Νεποτισμός: nepos=ανιψιός / ο νόθος γιός ενός Πάπα

Σιμωνία: Σιμών προσέφερε χρήματα σε Αποστόλους Πέτρο & Ιωάννη για να αποκτήσει το χάρισμα μετάδοσης του Αγίου Πνεύματος (Πράξεις Αποστόλων 8)

Γ.Μ.ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ

*Δεν χρειάζομαι έναν φίλο που αλλάζει όταν αλλάζω
και γνέφει όταν γνέφω.*

Η σκιά μου το κάνει πολύ καλύτερα!

Πλούταρχος



MANAGEMENT & ΗΓΕΣΙΑ

- Η μεγαλύτερη αποτυχία ενός Ηγέτη είναι η **αδυναμία σχηματισμού αποδοτικών ομάδων και συμπράξεων**. Συχνά, ικανά άτομα “πέφτουν θύματα” κακής εργαλειαποίησης / μέτρια σχεδιασμένων διαδικασιών και αποτυγχάνουν. Ακόμη και της ακραίας υπερεργασίας (Ιάπωνες)
- Ο Ηγέτης εξασφαλίζει ότι η ροή των πληροφοριών δεν φιλτράρεται, τα μηνύματα δεν επηρεάζονται από παρεμβολές και οι στόχοι και το όραμα της επιχείρησης φθάνουν στους αποδέκτες με ξεκάθαρο τρόπο. Όχι ρητοί περιορισμοί στην πληροφορία (πχ στοχευμένα στατιστικά στοιχεία)
- Διατυπώνει ξεκάθαρες ερωτήσεις και ακούει με ενσυναίσθηση
- Παραδέχεται γρήγορα και κατηγορηματικά τα λάθη του
- Διοικεί εξατομικεύοντας και πάντα με το δικό του παράδειγμα

Δυναμική των Ομάδων



Η έννοια της ομάδας

- Ομάδα είναι δύο ή περισσότερα άτομα, που αλληλεπιδρούν και που συναντήθηκαν / συγκροτήθηκαν προκειμένου να θέσουν και υλοποιήσουν συγκεκριμένους στόχους
- Ομάδα είναι ένας περιορισμένος αριθμός ατόμων με συμπληρωματικές δεξιότητες (soft skills), αφοσιωμένων σε ένα έργο / κοινό σκοπό, με συγκεκριμένους & επί μέρους αναλυμένους στόχους για τους οποίους συμπράττουν και είναι από κοινού υπεύθυνοι.

ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

- Συνέργειες
- Ενισχυμένη δημιουργικότητα
- Περιορισμένη έκταση λαθών-αστοχιών
- Μεγαλύτερη δέσμευση
- Αυξημένη παρακίνηση

ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

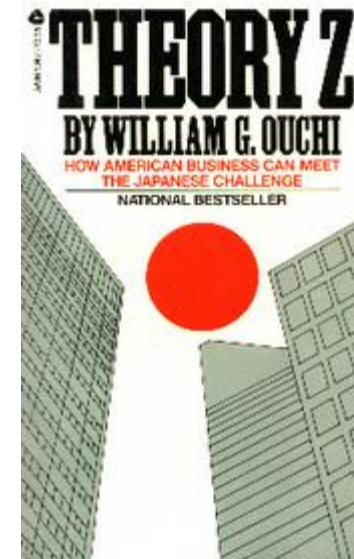
Οι «12 ραβδούχοι» ήταν αξιωματούχοι / υπασπιστές στην αρχαία Ρώμη που συνόδευαν υψηλόβαθμους (όπως τον ύπατο, τους ιερείς, τους δικαστές), μεταφέροντας τα διακριτικά της εξουσίας τους τις φασκές, fascēs-σπάργανα: Ένα Δεμάτι (δέσμη-δεσμός) από ράβδους με πέλεκυ στην κορυφή / σύμβολο της δύναμης και εξουσίας που φέρει ένας Σύνδεσμος - Ομάδα σε σχέση με την Μονάδα. Από την κατάχρηση βέβαια του εμβλήματος προέκυψε η λέξη Φασισμός (fascia) αλλά και από παράφραση της Ισπανικής λέξης Σύνδεσμος – Ομάδα Διοίκησης ο όρος Junda για την ακραία και καταχρηστική δύναμη εξουσίας της Δικτατορίας!



ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΟΥΜΕΝΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Ιαπωνικές Ομάδες Ποιότητας

- Η **ΘΕΩΡΙΑ Z** προβάλλει το ιδεώδες της ανάπτυξης εμπιστοσύνης και την εξασφάλιση “ισόβιας” απασχόλησης ενός αποδεδειγμένα αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού.
- Δημιουργία **ΚΥΚΛΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**: Πρόκειται για μικρές ομάδες ειδικού σκοπού (Task Force Teams) που συνέρχονται σε τακτά χρονικά διαστήματα προσπαθώντας να βελτιώσουν την ποιότητα και να συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας ή/και μείωση του κόστους.
- Αναλύουν τυχόν προβλήματα με βάση τα δεδομένα, τις εμπειρίες και τις δεξιότητές τους. Έπειτα διατυπώνουν πιθανές λύσεις ως προτάσεις στην Διοίκηση.
- Επιστρέφουν στη συνέχεια στην ομάδα ως σχέδια δράσης “προς υλοποίηση” ενισχύοντας την αφοσίωσή της (commitment).



ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Έδη περάσαμε σε οργανωτικά μοντέλα που προωθούν τη συνεργασία για περισσότερη παραγωγικότητα.

Περάσαμε από τις πυραμιδοειδείς δομές της αυστηρής ιεραρχίας σε “πολύγωνα” ή και επάλληλους κύκλους.

Συνεργαζόμενοι “on a project basis”, έχουμε εναλλαγή υπευθύνων παρά προϊσταμένων. Project που για να ολοκληρωθούν χρειάζονται “interdisciplinary” συμμετοχή ετεροτήτων και συνεννόηση. Άρα αντί για κάθετες δομές, skills καλής επικοινωνίας, ομαδικότητας, συναδελφικότητας, που παλαιότερα υποτιμούσαμε!

ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

ΑΠΟ ΤΑ BUSINESS UNITS & ΤΑ COST UNITS ΣΤΑ VALUE CENTERS

Οι Φαρμακευτικές επιχειρήσεις επιδιόμενες
στην Οικονομία της Γνώσης επιλέγουν πλέον Δομές Αξίας
αντί Οργανισμούς Πυραμίδας ή Επιχειρηματικές Μονάδες.

Τα Task Force Teams αναπτύσσονται σε τέτοιες αποκεντρωμένες
αυτοδιοικούμενες αλλά και συντονισμένες δομές όπως ενδεικτικά:
PORTFOLIO – NBD - R&D - MEDICAL – LEGAL/REGULATORY –
FINANCE-CULTURE-TRANSFORMATIVE/CHANGE.....

ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Ομάδες επίλυσης προβλημάτων και εξειδικευμένου έργου, όπου είναι συχνό κατά περίπτωση και κοινή συναινέσει, υφιστάμενοι να συντονίζουν ακόμη και προϊσταμένους βάσει των ειδικών εμπειριών, γνώσεων & δεξιοτήτων που διαθέτουν (soft skills) πάνω στο τεχνικό συνήθως θέμα (task) .

Η έμφαση δηλ. μετατοπίζεται από τον ρόλο στην δεξιότητα!

Since the onset of the Industrial Age, most companies, especially large multinationals, have operated under a system of “command and control.” But **humans aren’t machines** — and designing organizations that way comes at a cost, burying ingenuity and stalling productivity. We’re redesigning the system to give Bayer employees the **autonomy and accountability of a sole proprietor**, supported by the global scale of #TeamBayer.

We call this system **Dynamic Shared Ownership (DSO)**, and it’s built on five core principles:

Mission-first

Focus everything on Health for all, Hunger for none.

Collaborative mindsets

Foster a community that enables creative mindsets and behaviors.

Customer-centric

Deliver faster, more impactful innovations to the customers that depend on us.

Employee empowerment

Those doing the work also make the decisions.

We’re shifting 95% of decision-making from management to the people doing the work.

Nimble working cycles

Embrace continual improvement, with a bias for action, in 90-day cycles.



Οργανωσιακή Κουλτούρα



Ένα σύνολο αξιών, αρχών, πιστεύω, προτύπων / στερεοτύπων, τρόπου σκέψης και συνήθους δράσης που συνομολογούν όλα τα μέλη ενός Οργανισμού.

Αποτελεί προϊόν μακροχρόνιας εξελικτικής διαδικασίας με τη διαβαθμισμένης βαρύτητας συμμετοχή όλων των stakeholders όπως των Μετόχων, Διοικητικών στελεχών, εργαζομένων, πελατών, προμηθευτών και εν γένει περιβάλλοντος.

Έχει δυναμικό χαρακτήρα ως αποτέλεσμα προσαρμογών Δαρβινικού χαρακτήρα.

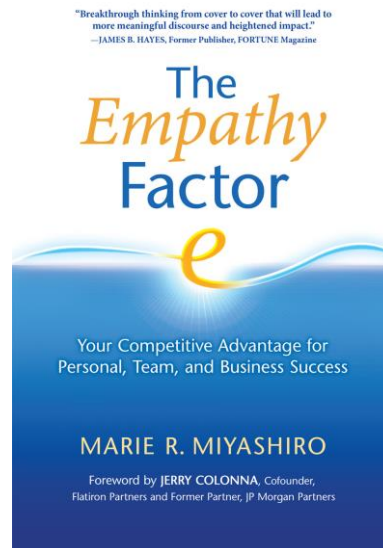
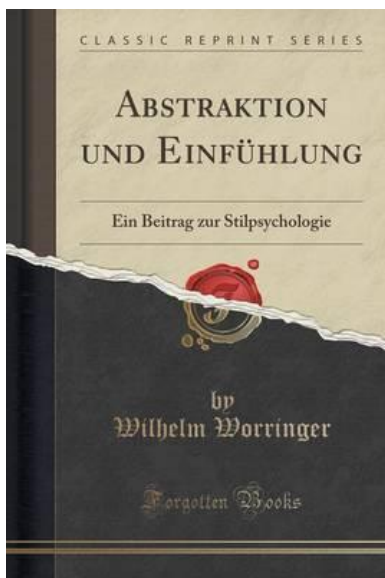
Ο βαθμός βέβαια των προσαρμογών δεν είναι ίδιος σε όλους τους Οργανισμούς ούτε και η ομοιοστατική ή η νεγκεντροπική τους ικανότητα ως προς το βέλος του χρόνου.

Η κουλτούρα οφείλει να είναι σταθερή ως προς ορισμένες ηθικές ανθρωπιστικές και ιστορικές της αξίες (παράδοσης) αλλά και επινοητική / ευπροσάρμοστη ως προς την υιοθέτηση καινοτομίας των συμμετοχικών αποφάσεων, της αναγνώρισης και ανταμοιβής παραγωγικότητας & δεξιοτήτων κλπ. Ιδιαίτερα μπροστά στην ανάγκη για αλλαγή πρέπει να επάγει την συμμετοχικότητα και να οικοδομεί την συναίνεση προς ένα κοινό όραμα, επιβραβεύοντας έμπρακτα όσους αγκαλιάζουν τις συμφωνημένες και αναγκαίες αλλαγές.

Ανθρωποκρατικό Management

- Πρόταση Αξίας για τον εργαζόμενο *(Ικανοποίηση βάσει αρχής ιεράρχησης αναγκών σε ένα περιβάλλον που παραβάλλεται με τους ισχυρούς θεσμούς της μετανεωτερικής κοινωνίας. Κοινωνία που εκτός από κέρδος αναπτύσσει ιδεολογικά υποκατάστατα (ΕΚΕ) και εξελίσσει – ενδυναμώνει εργαζόμενους)*
- Μην προσλαμβάνεις έναν άνθρωπο που εργάζεται για χρήματα μα αυτόν που κάνει μια εργασία επειδή την αγαπά **H.THOREAU**
- Διάλεξε την εργασία που αγαπάς και δεν θα χρειαστεί να «δουλέψεις» ποτέ!
ΚΟΜΦΟΥΚΙΟΣ

ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ & ΑΝΘΡΩΠΟΚΡΑΤΙΚΟ MANAGEMENT



«Όσο εγωιστής κι αν θεωρείται ο άνθρωπος, υπάρχουν ξεκάθαρα στη φύση του ορισμένες αρχές που τον κάνουν συμμετοχο της τύχης των άλλων και καθιστούν αναγκαία για τον ίδιο την ευτυχία του άλλου, παρότι από αυτήν δεν αποκομίζει τίποτε άλλο από το να την παρατηρεί!....Το γεγονός ότι συχνά μας κυριεύει πόνος από τον πόνο του άλλου είναι πολύ εμφανές....αυτό το συναίσθημα όπως όλα τα άλλα πάθη που προέρχονται από την ανθρώπινη φύση, δεν είναι προνόμιο του δεξιτέχνη η του συμπονετικού, αν και ίσως αυτοί το νιώθουν με την πιο εξέχουσα ευαισθησία»

«Η θεωρία των ηθικών συναισθημάτων» Ανταμ Σμιθ 1759

Τον 19^ο αιώνα διαδίδεται στην Φιλοσοφική/ Αισθητική σκέψη ο όρος Einfühlung που δηλώνει όχημα για έκφραση συναισθημάτων των άλλων & στον 20^ο αιώνα ο όρος Empathy (ενσυναίσθηση) από τον Αμερικανό Ψυχολόγο Eduard Titchener (1867-1927)

Ανθρωποκρατικό Management & Συναισθηματική Νοημοσύνη *Emotional Quotient (EQ)*



Σε αντίθεση με την ορθολογική νοημοσύνη (IQ), η συναισθηματική (EQ) περιγράφει δεξιότητες διαφορετικές αλλά ταυτόχρονα συμπληρωματικές αυτών της ακαδημαϊκής κατοχής και διαχείρισης γνώσης (αυτής δηλαδή που ονομάζουμε book smarts), είναι εξελίξιμη και αναπτύσσεται με την ηλικία και την ωριμότητα.

Συμπυκνώνεται σημαντικά (αλλά όχι αποκλειστικά) στον όρο “empathy” που αντίθετα με την ελληνική του προέλευση, ορίζεται ως κατανόηση για τα συναισθήματα των άλλων,

«Πατέρας» του όρου EQ θεωρείται ο **Goleman** που ως μέρος της συναισθηματικής νοημοσύνης θεωρεί συμπεριφορικά χαρακτηριστικά όπως η αυτοδιαχείριση, η κατανόηση, το κίνητρο, οι κοινωνικές σχέσεις κα

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ *Emotional Quotient (EQ)* & ΑΝΘΡΩΠΟΚΡΑΤΙΚΟ MANAGEMENT

Η ικανότητα να αναγνωρίζουμε, συνειδητοποιούμε και κατανοούμε τα αισθήματα (δικά μας και των άλλων) και να τα διαχειριζόμαστε σωστά & αποτελεσματικά, παρά να είμαστε «παραδομένοι στο έλεος τους».

“Emotional Intelligence, Why it can matter more than IQ”, (1995)

*“Working with emotional intelligence” (1998) του **Daniel Goleman***



Ο Goleman όρισε ως EQ ένα σύνολο δεξιοτήτων, όπως τον έλεγχο των συναισθημάτων & συμπεριφορών, των προσωπικών κινήτρων, την κατανόηση και δημιουργία επιτυχημένων διαπροσωπικών σχέσεων.

Διατείνονταν πως “Μια επιτυχημένη καριέρα οφείλεται σχεδόν αποκλειστικά στη συναισθηματική νοημοσύνη και όχι στην τεχνολογική γνώση ή σε άλλα επίκτητα προσόντα”

Ενσυναίσθηση δεν σημαίνει απλώς συναισθάνομαι, σημαίνει "κάνω και κάτι γι' αυτό".

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Emotional Quotient (EQ)

Ο Goleman ως συνιστώσες της συναισθηματικής νοημοσύνης θεωρεί συμπεριφορικά χαρακτηριστικά όπως η αυτοδιαχείριση, η κατανόηση, το κίνητρο, οι κοινωνικές σχέσεις και

Emotional Intelligence 1995, What Makes a Leader 1998, Leadership: The Power of Emotional Intelligence 2011

Στο EQ διακρίνει ως βασικούς άξονες την:

- Ενσυναίσθηση (στη θέση του άλλου)
- Αυτενεργοποίηση (φροντιστής, σύμβουλος, εξομολόγος)
- Κοινωνική επιρροή (σχετική μας θέση)
- Αυτεπίγνωση (αυτοκριτική)
- Αυτοέλεγχος (αυτορρύθμιση)

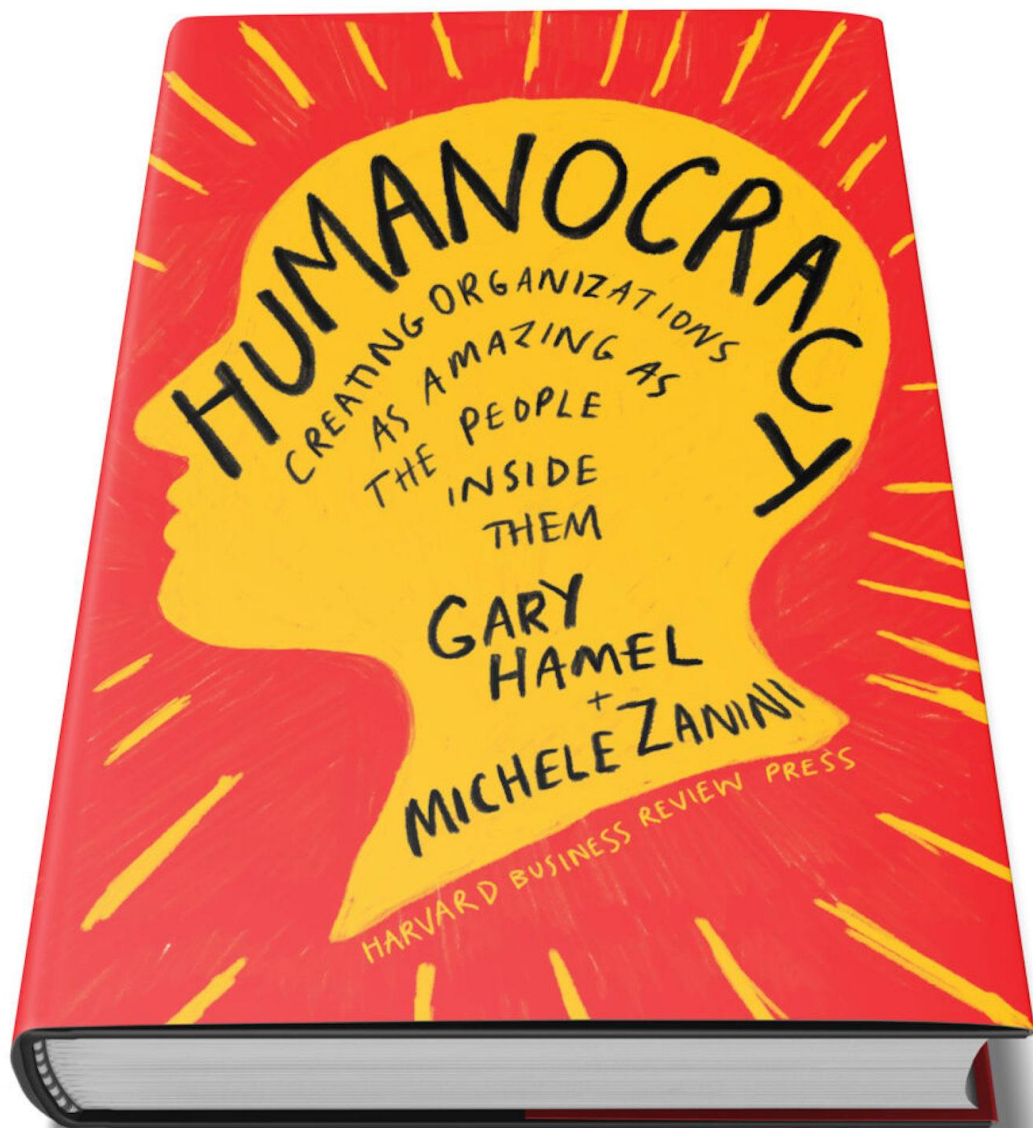
Daniel Goleman

Nothing is more important than empathy for another human being's suffering. Nothing. Not a career, not wealth, not intelligence, certainly not status. We have to feel for one another if we're going to survive with dignity.

~ Audrey Hepburn

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ *Emotional Quotient (EQ)* & ΑΝΘΡΩΠΟΚΡΑΤΙΚΟ MANAGEMENT

- Οι απαραίτητες δεξιότητες -soft skills - των managers όπως: διοίκηση υφισταμένων, κριτική σκέψη, συνεργασία, λήψη αποφάσεων, επίτευξη στόχων, διαχείριση αλλαγής & χρόνου, προσαρμοστικότητα κ.ά., επηρεάζονται από τον συναισθηματικό εγκέφαλο!
- Η πραγματική ικανότητα διαχείρισης του stress, η αποφυγή του «burn out», η ψυχική ανθεκτικότητα, δεν περιορίζονται σε προτροπές του τύπου "μην έχεις στρες & κάνε θετικές σκέψεις", αλλά στην αξιοποίηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, με στόχο την θωράκιση της νοητικής υγείας, την εργασιακή απόδοση και την ενδυνάμωση της εταιρικής κουλτούρας.
- **There are numerous emotional and physical disorders that have been linked to stress. In fact, it's hard to think of any disease in which stress cannot play an aggravating role or any part of the body that is not affected."** *The American Institute of Stress*



THE 7 PRINCIPLES OF HUMANOCRACY



THE POWER OF OWNERSHIP

Employees want to be passionate, engaged, and inspired. So give them the power to do so.



THE POWER OF MARKETS

While markets can't function in the absence of appropriate regulatory structures, they are unmatched in their capacity to harness human wisdom and initiative.



THE POWER OF MERITOCRACY

If you want a human-centric organization you can't have rigid hierarchies that make executives king-like and employees like underlings.



THE POWER OF COMMUNITY

As human beings we are programmed for community. We need to feel like we belong and that we are part of something bigger than ourselves.



THE POWER OF OPENNESS

People should be encouraged to voice different opinions and not feel they have to agree with the boss. Diversity of thought, background, culture, etc...is extremely important to the success of an organization.



THE POWER OF EXPERIMENTATION

You shouldn't let your organization sit still and wait for a crisis to change. In good times and in bad, you must go try something new.



THE POWER OF PARADOX

Conundrums are what make life interesting. You have to help your organization become a master of paradox.

Ανθρωποκρατικό Management

ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

- «Σε μια ανθρωποκρατική επιχείρηση, οι ηγεσίες αναγνωρίζουν την ικανότητα και την αυτοπεποίθηση ως κυρίαρχους μοχλούς επιτυχίας. Όταν τα άτομα αισθάνονται ότι μπορούν ελεύθερα να συναγωνίζονται για να προσθέτουν αξία, τότε η επιχείρηση του αύριο αναδύεται με εμπιστοσύνη στους ανθρώπους της».
- *« οι καλύτερες επιχειρήσεις λειτουργούν με κριτήριο ότι το μεγαλύτερο μέρος της ευφυΐας τους βρίσκεται στους ανθρώπους που κάνουν τη δουλειά και όχι αποκλειστικά στη διοίκηση».*
- *« Το να είναι κάποιος πρωτοπόρος δεν είναι εύκολο. Δεν υπάρχει χάρτης διαδρομής. Το μόνο που μπορεί να καθοδηγήσει τις ηγεσίες είναι η κοσμοθεωρία τους για τους ανθρώπους... Πρέπει όμως να αποφεύγονται οι αντιγραφές, διότι αυτό που λειτουργεί σε έναν οργανισμό μπορεί να μη λειτουργεί σε έναν άλλο». Gary Hamel*

Η **Θεωρία της Πολλαπλής Νοημοσύνης** διατυπώθηκε στο σύγγραμμα του Howard Gardner “The Frames of Mind” ως ανατροπή της άποψης ότι γεννιόμαστε με μία μόνο νοημοσύνη (IQ) εγγενούς και προκαθορισμένης φύσης που δεν γίνεται να αλλάξει!

Η πολλαπλή μας νοημοσύνη χωρίζεται σε **8 τομείς** με έδρα σε διαφορετικές θέσεις του εγκεφάλου και υπο διαφορετικό μίγμα ανάπτυξης στον καθένα μας.

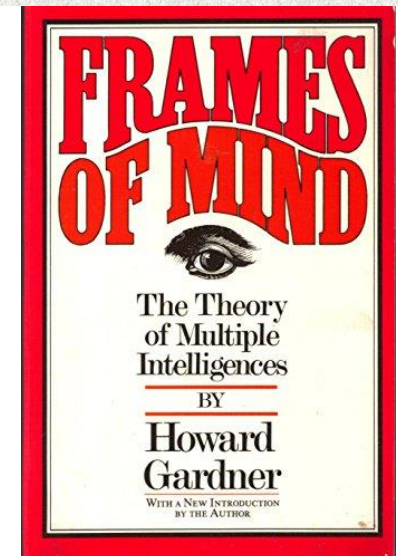
Στο μίγμα αυτό συμμετέχει η βιολογική μας ετερότητα (γονότυπος, φαινότυπος, κληρονομικότητα) σε αλληλεπίδραση με την καλλιέργεια-ανατροφή και τις εμπειρίες μας.

Γι αυτό και δεν υπάρχουν δύο άνθρωποι που να έχουν το ίδιο ακριβώς προφίλ νοημοσύνης.

Σε αντίθεση με την καλλιέργεια-ανατροφή μας, το εκπαιδευτικό σύστημα ασχολείται μονομερώς και μόνο με την γλωσσική και την λογικομαθηματική ευφυΐα μας.

Biography

- Born July 1943; Scranton, PA.
- Developmental psychologist; professor at Harvard.
- Best known for his theory of multiple intelligences; *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences* (1983).
- Humans have different ways of processing information.
- Identified 8 intelligences; 2 more in consideration (existential & pedagogical).



Γ.Μ.ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ

ΛΟΓΙΚΟ-ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΗ

(Ορθολογισμός, σχέση αιτίου αιτιατού, μαθηματικός λογισμός)

ΛΕΚΤΙΚΗ-ΓΛΩΣΣΙΚΗ

(Γλωσσική ερμηνευτική & οντολογία πολύπλοκων εννοιών, λεκτική επικοινωνία)

ΧΩΡΙΚΗ

(οπτική αντίληψη σχημάτων-χρωμάτων-αρχιτεκτονημάτων, αισθητών ή φαντασιακών)

ΚΙΝΑΙΣΘΗΤΙΚΗ

(σωματική δεξιότητα έκφρασης, χορός, άθληση, χειροτεχνία)

ΜΟΥΣΙΚΗ

(αισθητική με αρμονία σύνθεσης ρυθμών & ήχων)

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ- ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗ

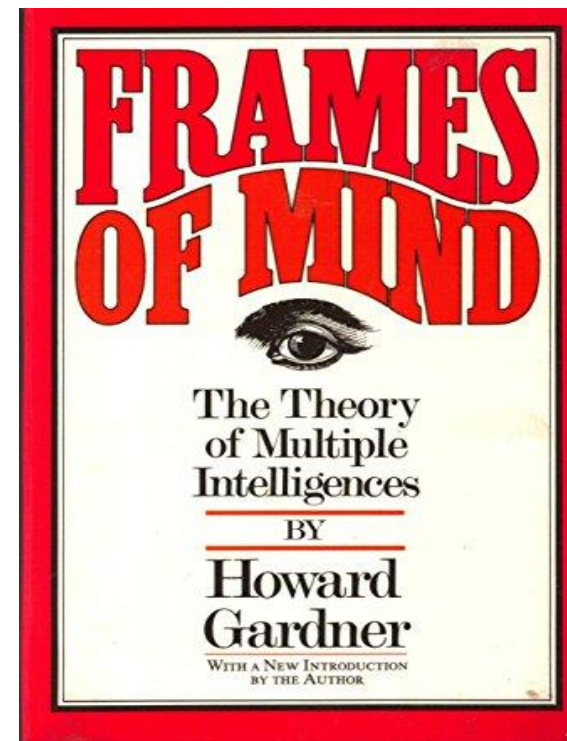
(ενσυναίσθηση, ευαισθησία, συνεργασία, ομαδικότητα)

ΕΝΔΟΠΡΟΣΩΠΙΚΗ

(ενορατικότητα, συλλογιστική αυτογνωσία, αυτάρκεια)

ΦΥΣΙΟΤΡΟΠΙΚΗ

(αίσθηση περιβάλλοντος, ταξινόμηση και κατανόηση φυσικού κόσμου)



Γ.Μ.ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ

"Train people well enough so they can leave, treat them well enough so they don't want to." - Richard Branson



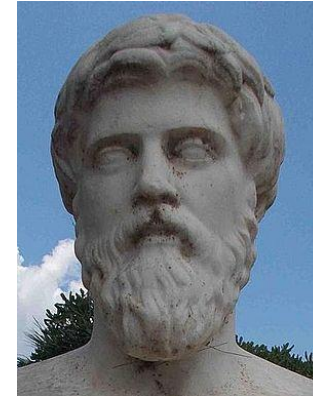
Take care of your employees and they will take care of your business. It's as simple as that.

-Richard Branson



**"Clients do not come first.
Employees come first.
If you take care of your employees ,
they will take care of the clients."**

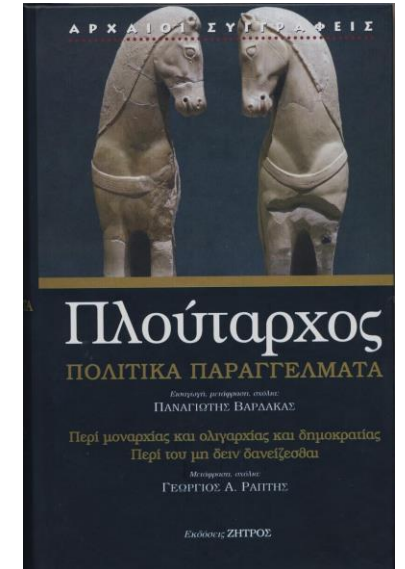
Richard Branson



Ερανισμός από τα «Πολιτικά Παραγγέλματα» του Πλουτάρχου*

- Ο Ηγέτης υπηρετεί το Πλατωνικό & Αριστοτελικό αρεταϊκό πρότυπο.
- Επιδίωξη ευβουλίας-ευδαιμονίας από τον φιλόσοφο που πολιτεύεται & τον πολιτικό που φιλοσοφεί.
- Ρητορική δεινότητα για αποφυγή έργου χωρίς φωνή αλλά & παγίδας δισσών λόγων. «Κανείς λύκος δεν ελέγχεται από τα αυτιά». Λόγος ετοιμόλογος με ενσυναίσθηση που συγκινεί-παρηγορεί-προστατεύει εμπνέοντας πατρική παρρησία-προσεκτική ευστροφία
- Απόδοση τιμής στους πρεσβυτέρους/μέντορες ως κισσός ετερόφωτος / αναρριχητικός.
- Απάρνηση όσων επηρεάζουν την κρίση ή διεκδικούν εξυπηρετήσεις (φίλοι-χρήματα-φθόνος). Όπως ο Σόλων & η φίλοι του που εκμεταλλεύτηκαν την σεισάχθεια. (**Νεποτισμός** / στις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις μόνο 4% διοικούνται από μη συγγενείς των μετόχων!)
- **«Αρχή άνδρα δείκνυσι αλλά και αρχήν ανήρ» ΤΕΛΜΑΡΧΙΑ (Waste Management) : ο Επαμεινώνδας δεν προσεβλήθη αλλά το ανέδειξε σε μέγα & σεμνό αξίωμα. Το ίδιο και ο ΙΕ Πεντζίκης.**
- Αποστροφή Φιλαρχίας. «Αρχόμενος άρχεις» κατ' ακολουθία του Σόλωνα: ΑΡΧΕΣΘΑΙ ΜΑΘΩΝ ΑΡΧΕΙΝ ΕΠΙΣΤΗΣΕΙ

*Ο Πλούταρχος (45-120) ήταν Έλληνας ιστορικός, βιογράφος, φιλόσοφος και δοκιμιογράφος.



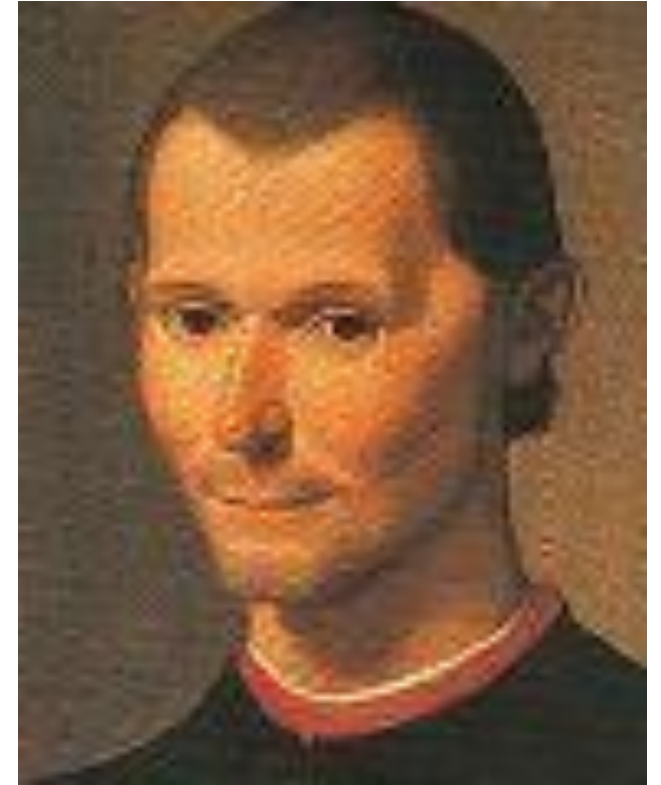
Ερανισμός από τα «Πολιτικά Παραγγέλματα» του Πλουτάρχου*

- Εμείς αντί του εγώ. «Ο Θεός παρ' εμού χρησάμενος»
- «Του τιμάσθαι το τιμάν πολλάκις εστί ενδοξότερον». Να αναρωτιούνται γιατί δεν υπάρχει ο ανδριάντας σου παρά γιατί υπάρχει.
- ΔΙΑΛΛΗΛΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ – ΑΡΕΤΕΣ κατ' αντιστοιχία του SUNTZU. Ανάγκη η κατανομή έργου. Παράδειγμα το χέρι όπου όλα τα δάχτυλα χρειάζονται για να είναι λειτουργικό. Καθένας βέβαια εκεί που του ταιριάζει.
- Πρωτοβουλία επιθυμητή με προϋπόθεση την φρόνηση & Τόλμη
- «Δύναμις ώσπερ φαρμάκου μη κατακεχρημένη». Αλληγορία παραχωρήσεων σε μικρά-αντίστασης στα μείζονα.
- Εύστροφος αναπροσανατολισμός για ιαματική προσφορά γαλήνης – χάριτος.
- ΗΣΥΧΗ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ. Πρόληψη μικρών φιλονικιών πριν γίνουν πυρκαγιές.

*Ο Πλούταρχος (45-120) ήταν Έλληνας ιστορικός, βιογράφος, φιλόσοφος και δοκιμιογράφος.

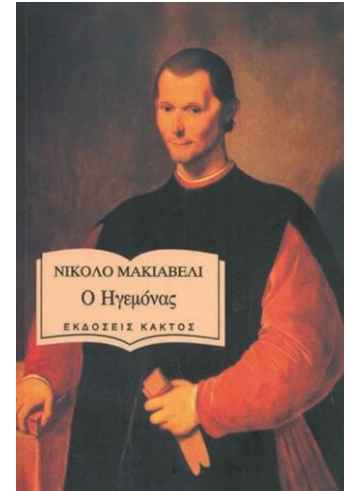
Γ.Μ.ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ

Florentine statesman **Niccolò Machiavelli** (1469–1527) is often called the first political scientist because his analysis of statecraft and governance was realistic rather than idealistic. It took for granted the ways in which states (in his case, the city-states of Italy) and humans actually behave and prescribed on that basis certain guidelines that rulers should follow to acquire or maintain political power. Not since Aristotle had a philosopher considered states as they really are rather than as they ought to be. Not surprisingly, Machiavelli's frank advice, set forth in *Il Principe* (The Prince) and other works, was regarded by most readers as an endorsement of immorality and evil in the political sphere. *“Modern Philosophy From 1500 to present”, Brian Duignan*



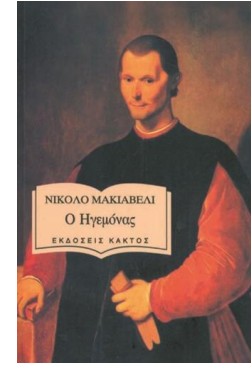
Ερανισμός από τον «Ηγεμόνα» του Μακιαβέλλι (1469-1527)*

- Το καλύτερο κάστρο που θα μπορούσε να κατέχει ένας ηγεμόνας είναι η αγάπη του λαού του.
- Όταν η θέληση είναι μεγάλη, οι δυσκολίες δεν μπορεί να είναι μεγάλες.
- Οι άνθρωποι έχουν το ελάττωμα, όταν έχει νηνεμία, να νομίζουν πως δεν θα έρθει ποτέ καταιγίδα και δεν προετοιμάζονται.
- Ποτέ τίποτε μεγάλο δεν επιτεύχθηκε χωρίς κίνδυνο.
- Οι Ηγεμόνες και οι κυβερνήσεις είναι, μακράν, τα πιο επικίνδυνα στοιχεία σε μια κοινωνία.
- Η φιλοδοξία είναι τόσο δυνατό πάθος, που όσο ψηλά και αν φθάσεις δεν είσαι ικανοποιημένος.
- Πάντα οι άνθρωποι θα επιδιώκουν να βελτιώσουν τη ζωή τους αλλάζοντας αρχηγό.
- Η πρώτη εντύπωση που αφήνει ένας ηγεμόνας είναι αυτή των ανθρώπων που τον περιβάλλουν.
- Η αρετή κι ο πλούτος σπάνια πηγαίνουν στον ίδιο άνθρωπο.
- Η τύχη είναι γυναίκα και γι' αυτό ευνοεί τον νέο που την χειρίζεται με τόλμη.
- Ο ηγέτης αποκτά κύρος με το να είναι είτε αληθινός φίλος είτε πραγματικός εχθρός. Αυτή η τακτική έχει πολύ περισσότερα πλεονεκτήματα από την απλή ουδετερότητα.



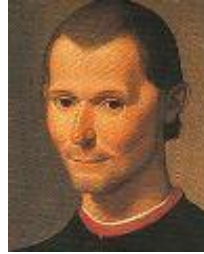
**Ο Νικολό Μακιαβέλλι ήταν Ιταλός διπλωμάτης, πολιτικός, ουμανιστής της περιόδου της Αναγέννησης. Θεωρείται πατέρας της σύγχρονης πολιτικής επιστήμης.*

Ερανισμός από τον «Ηγεμόνα» του Μακιαβέλλι

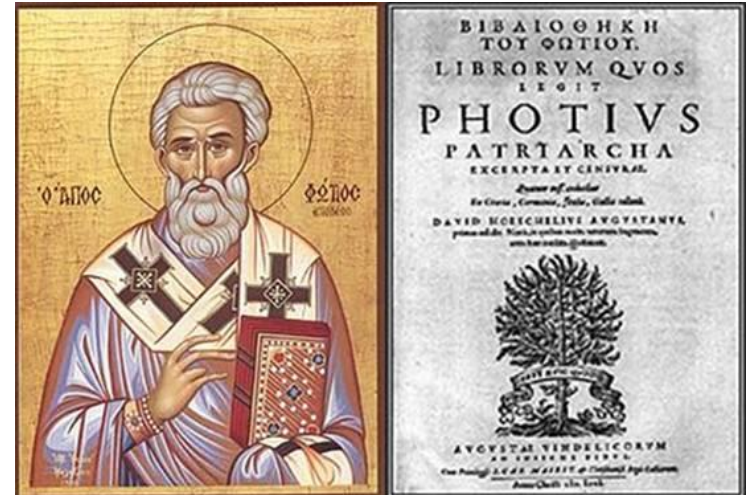


- Τους αντιπάλους σου ή πρέπει να τους παίρνεις με το μέρος σου ή να τους εκμηδενίζεις.
- Ο άνθρωπος είναι καλός μόνο όταν είναι αδύναμος.
- Μόλις κυριαρχήσει σε μια πόλη ένας κυβερνήτης, θα πρέπει να σκεφθεί τι τιμωρίες θα επιβάλει. Πρέπει να τις επιβάλει όλες μια κι έξω και να μην τις ανανεώνει κάθε μέρα.
- Προκαλεί κανείς το ίδιο μίσος με τις καλές πράξεις όσο και με τις κακές.
- Ο μόνος τρόπος να προφυλαχτείς από την κολακεία είναι να δώσεις στους άλλους να καταλάβουν ότι δεν προσβάλλεσαι όταν λένε την αλήθεια. Αλλά όταν όλοι μπορούν να σου λένε την αλήθεια, χάνεις το σεβασμό τους.
- Ποτέ μην προσπαθείς να κερδίσεις με τη βία αυτό που μπορεί να αποκτηθεί με πονηριά
- Μια αλλαγή αφήνει την πόρτα ανοιχτή για να μπουν και άλλες.
- Δεν πρέπει ποτέ να αφήνει κανείς να συνεχίζεται μια ανωμαλία για να αποφύγει έναν πόλεμο, γιατί δεν τον αποφεύγει, αλλά μόνο αλλάζουν οι συνθήκες προς όφελος των αντιπάλων του.
- Ο πόλεμος αρχίζει όταν θέλεις, αλλά δεν τελειώνει όταν θέλεις.

Ερανισμός από τον «Ηγεμόνα» του Μακιαβέλλι

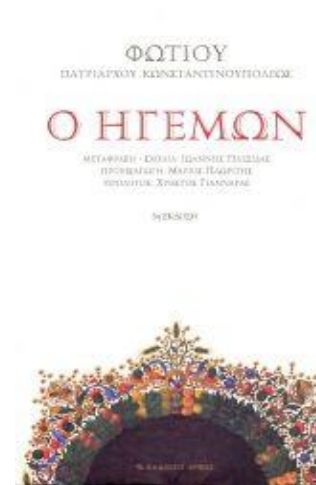


- Οι άνθρωποι είναι αγνώμονες, ασταθείς και υποκριτές· προτιμούν να αποφεύγουν τον κίνδυνο και είναι αχόρταγοι για κέρδος.
- Ξεχνούν ευκολότερα τον θάνατο του πατέρα τους παρά την απώλεια της περιουσίας τους.
- Οι άνθρωποι είναι τόσο αφελείς και τόσο έτοιμοι να υπακούσουν, ώστε ποτέ δεν θα λείψουν τα θύματα σε έναν αχρείο για να κάνει τις απάτες του.
- Ο απλοϊκός λαός πάντα παρασύρεται από την εξωτερική εμφάνιση, και ο κόσμος αποτελείται κυρίως από απλοϊκούς. Ο καθένας βλέπει αυτό που φαίνεται. Λίγοι καταλαβαίνουν αυτό που είσαι. Δεν υπάρχει τίποτε πιο σημαντικό για τον ηγεμόνα από το να φαίνεται ότι είναι θρήσκος.
- Σε ένα ηγεμόνα δεν λείπουν ποτέ οι νόμιμοι λόγοι για να παραβεί μια υπόσχεση.
- Η υπόσχεση που δόθηκε ήταν μια αναγκαιότητα του παρελθόντος. Ο λόγος που δεν κρατήθηκε είναι μια αναγκαιότητα του παρόντος.
- Έναν ηγέτη πρέπει να τον φοβούνται και να τον αγαπούν. Αν δεν γίνεται και τα δύο, τότε καλύτερα μόνο να τον φοβούνται.
- Κάνε το κακό μια κι έξω, αλλά το καλό δίνε το σιγά-σιγά.



Υποθήκες από τον «Ηγεμόνα» του Φωτίου (810-891)

- Το ήθος των αρχόντων γίνεται νόμος για τους υπηκόους του.
- Να ζητάς την γνώμη τους ώστε να τους κάνεις μετόχους αρχής και αποφάσεων
- Ο άρχοντας που άρχει του εαυτού του, άρχει πραγματικά και στον λαό. Να άρχεις με την εύνοια των αρχομένων. Η εύνοιά τους είναι μεγαλύτερο και ασφαλέστερο βάθρο της Αρχής απ' ότι ο φόβος.
- Η ευδαιμονία των αρχομένων αναδείχνει την σύνεση και την δικαιοσύνη της εξουσίας.
- Οι φαύλοι που περιβάλλουν τον άρχοντα διαβάλλουν και το δικό του ήθος
- Στους μόχθους δίνουν δύναμη οι ελπίδες κι οι μόχθοι ελπίδες γεννούν.



Υποθήκες από τον «Ηγεμόνα» του Φωτίου (810-891)

- Λένε πως άξιος άρχοντας είναι όποιος κάνει μεγάλη μια μικρή χώρα. Εγώ όμως σας λέω πως ακόμη σημαντικότερο είναι αν κατορθώσει να κάνει σπουδαία μια πολιτεία φαύλη.
- Την φρόνηση ασκεί η μελέτη & η μνήμη των πράξεων των παλαιότερων & η συναναστροφή με συνετούς και έμπειρους.
- Λόγοι αντί λογοκοπίες, σύνεση αντί για αστόχαστη ορμή κι άστοχες αποφάσεις.
- Πολλές φορές η ραθυμία κατέστρεψε τρανές εξουσίες όταν η ορμή κάτω από σωστή κρίση ξανάφεραν δύναμη στους νικημένους.