

# στρατηγική ηγεσία lead to last

Πρόγραμμα Ανάπτυξης Ηγετικών Στελεχών



Πώς οι πρωτοπόρες  
επιχειρήσεις και τα ηγετικά  
στελέχη οδηγούν τις εξελίξεις  
και εξασφαλίζουν τη  
διαρκή επιτυχία

Καθηγητής Δ. Μπουραντάς

Διευθυντής Executive MBA και  
M.Sc. in Human Resources Management  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



Learning Intelligence  
*breaking the rules first*

# ένα μοναδικό πρόγραμμα που αναπτύσσει την κουλτούρα και την πρακτική της σύγχρονης ηγεσίας

Σε ένα περιβάλλον που γίνεται όλο και περισσότερο παγκόσμιο, ανταγωνιστικό, απαιτητικό και αβέβαιο, ίσως η μοναδική πηγή δημιουργίας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων – το DNA της διαρκούς επιτυχίας της επιχείρησης – είναι η **ηγετική ομάδα**. Αυτή εξασφαλίζει τη δημιουργία μοναδικών εταιρικών ικανοτήτων που δεν αντιγράφονται και δεν μεταφέρονται στον ανταγωνισμό, όπως η ικανότητα συνεχούς και έγκαιρης προσαρμογής, μάθησης και ανάπτυξης, η ικανότητα εξασφάλισης των κατάλληλων ανθρώπων και η κινητοποίησή τους, η εταιρική κουλτούρα και το οργανωσιακό κλίμα, η ικανότητα διαμόρφωσης έξυπνων στρατηγικών και η αποτελεσματική υλοποίηση αυτών. Το πρόγραμμα Στρατηγικής Ηγεσίας αποτελεί μια «εργαστηριακή άσκηση» ανάπτυξης της ηγετικής ομάδας. Πρόκειται για ένα μοναδικό πρόγραμμα στην Ελλάδα που απευθύνεται σε **ανώτερα και ανώτατα στελέχη** και έχει δοκιμασθεί με επιτυχία σε ομάδες ανώτατης διοίκησης γνωστών και μεγάλων επιχειρήσεων.

## στόχοι - αξία

Επιδίωξη του Προγράμματος δεν είναι η απόκτηση γνώσης, αλλά η μάθηση, με την έννοια της αλλαγής του τρόπου σκέψης, της κουλτούρας και της συμπεριφοράς. Σκοπός του είναι η **ουσιαστική βελτίωση** του Μάνατζμεντ και της Ηγεσίας που ασκείται από τα στελέχη στην πράξη, διευρύνοντας τα κοινά νοητικά μοντέλα (mindsets). Πιο συγκεκριμένα, το Πρόγραμμα στοχεύει να βοηθήσει τους συμμετέχοντες ώστε να:

- Αποκτήσουν πλήρη, σαφή και κοινή εικόνα για το μοντέλο Μάνατζμεντ που απαντά με αποτελεσματικότητα στις σύγχρονες και μελλοντικές προκλήσεις και εξασφαλίζει τη **διαρκή επιτυχία**.

- Διαγνώσουν τις **αδυναμίες** του Μάνατζμεντ και της Ηγεσίας που ασκείται στην επιχείρησή τους ή στην οργανωτική τους μονάδα και να σχεδιάσουν την αντιμετώπισή τους.

- Κατανοήσουν τους **νέους ηγετικούς ρόλους**, μέσω των οποίων οι επιτυχημένοι μάνατζερ, οδηγώντας τις εξελίξεις, εξασφαλίζουν τη διαρκή ανταγωνιστικότητα, τη συνεχή πρωτοπορία και τη διαρκή επιτυχία των επιχειρήσεών τους.

- Εντοπίσουν **ευκαιρίες βελτίωσης** στον τρόπο που οι ίδιοι ασκούν το Μάνατζμεντ και την Ηγεσία και να σχεδιάσουν την υλοποίησή τους.

- Αναπτύξουν την ικανότητα **ηγεσίας των αλλαγών**, ώστε να βελτιώσουν τη δυνατότητα της επιχείρησης να

προσαρμόζεται έγκαιρα, να ανανεώνεται και να μαθαίνει συνεχώς.

Η επίτευξη των στόχων αυτών προϋποθέτει την **αυτογνωσία** των μελών της ηγετικής ομάδας για την υφιστάμενη κατάσταση και την κοινή συνειδητοποίηση των ευκαιριών βελτίωσης αυτής. Πρακτικά, αυτό απαιτεί την ύπαρξη κοινής αντίληψης ως προς τις απαντήσεις των παρακάτω θεμελιωδών ερωτημάτων:

- Σε ποιο βαθμό η επιχείρηση εφαρμόζει το μοντέλο Μάνατζμεντ που εξασφαλίζει την ανταγωνιστικότητα και τη διαρκή επιτυχία στον 21ο αιώνα; Ποιες βελτιώσεις απαιτούνται στο υφιστάμενο μοντέλο και πώς θα επιτευχθούν;
- Σε ποιο βαθμό οι βασικές παράμετροι που προσδιορίζουν την επιχειρηματική επιτυχία, όπως στρατηγικές, δομές, διεργασίες, συστήματα, άνθρωποι, κουλτούρα και ηγεσία είναι κατάλληλες και ευθυγραμμισμένες μεταξύ τους; Ποιες προσαρμογές πρέπει να γίνουν, ώστε να εξασφαλισθεί η μελλοντική επιτυχία;
- Τα στελέχη της ανώτερης διοίκησης λειτουργούν ως **αποτελεσματικοί ηγέτες**; Παίζουν τους συγκεκριμένους ηγετικούς ρόλους και με το κατάλληλο στίλ που απαιτούν οι επιχειρησιακοί στόχοι και οι σύγχρονες συνθήκες; Ποιες βελτιώσεις θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε **εξαιρετικά αποτελέσματα**;
- Πως μπορεί να ενισχυθεί η ικανότητα συνεχούς μάθησης, ανάπτυξης και προσαρμογής της επιχείρησης στις εξελίξεις;



## μεθοδολογία

Δεδομένου ότι ο σκοπός του Προγράμματος είναι η μάθηση και η **ουσιαστική αλλαγή στην πράξη**, οι μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται είναι σύγχρονοι και εργαστηριακοί.

Πρόκειται για ένα action learning πρόγραμμα, το οποίο οδηγεί στην άμεση **εφαρμογή της γνώσης** στην πράξη. Εκτός από τις εργαστηριακές ασκήσεις (ομαδικές εργασίες, μελέτες περιπτώσεων, παίγνια, ταινίες, κ.λπ.), κύριο στοιχείο της μεθοδολογίας του Προγράμματος είναι η διάγνωση, από τους συμμετέχοντες, του Μάνατζμεντ της επιχείρησης και της δικής τους διοικητικής-ηγετικής συμπεριφοράς, αλλά και ο σχεδιασμός βελτιώσεων στην πράξη, μέσω σύγχρονων εργαλείων, όπως 360° feedback, οδηγών εφαρμογής, συναντήσεων παρακολούθησης και υποστήριξης (follow up).

Επιπλέον, ιδιαίτερα σημαντικό χαρακτηριστικό του Προγράμματος είναι η δημιουργία «αισθήματος επείγοντος» (sense of urgency) για μάθηση και αλλαγή, μέσω της έκθεσης των συμμετεχόντων στις πλέον σύγχρονες λογικές και προσεγγίσεις μάνατζμεντ και ηγεσίας των διαρκώς επιτυχημένων και εξαιρετικών παγκοσμίως επιχειρήσεων.

### σε ποιους απευθύνεται

- Ανώτατα και ανώτερα διοικητικά στελέχη
- Στελέχη που προορίζονται να αναλάβουν θέσεις ανώτερης διοικητικής ευθύνης
- Επιχειρηματίες
- Μέλη Διοικητικών Συμβουλίων

### ενδεικτικό πρόγραμμα<sup>1</sup>

#### 1η ημέρα διαρκώς επιτυχημένη επιχείρηση

- Πηγή μαθημάτων: Γιατί αποτυγχάνουν οι επιτυχημένες επιχειρήσεις;
- Ομαδική εργασία: Διάγνωση συμπτωμάτων μη έγκαιρης προσαρμογής
- Πηγή μαθημάτων: Διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις (from "Built to Last" to "Good to Great")
- Ταινία: "Built to Last", J. Porras, Καθηγητής, *Stanford Business School*
- Μοντέλο Μάνατζμεντ διαρκούς επιτυχίας
- Ομαδική εργασία: Μελέτη περίπτωσης του Harvard Business School, «Δύο δεκαετίες της *General Electric* και ο *Jack Welch*»
- Ομαδική εργασία: Διάγνωση του χάσματος του μοντέλου Μάνατζμεντ της επιχείρησης από το μοντέλο διαρκούς επιτυχίας. Σχέδιο βελτίωσης.
- Ο ρόλος της ηγεσίας στη διαρκή επιτυχία

<sup>1</sup>Επισημαίνεται ότι, τόσο το περιεχόμενο όσο και η διάρκεια του Προγράμματος, προσαρμόζεται στις συγκεκριμένες ανάγκες και ιδιαιτερότητες κάθε επιχείρησης

## 2η ημέρα ηγεσία διαρκούς επιτυχίας

- Ηγεσία και Μάνατζμεντ
- Ομαδική άσκηση
- Συστημική προσέγγιση της ηγεσίας
- Ηγετική συμπεριφορά
- Ομαδική άσκηση – Μελέτη περίπτωσης ηγεσίας
- Ηγετικά στίλ – Χαρακτήρας ηγετικής συμπεριφοράς
- Ταινία
- Ηγετικοί ρόλοι
- Ομαδική άσκηση
- Ταινία: Jack Welch
- Αυτο-διάγνωση ηγετικών ρόλων. Σχέδιο βελτίωσης

- Ηγετικά χαρακτηριστικά και μετα-ικανότητες
- Αυτο-διάγνωση ηγετικών χαρακτηριστικών - ικανοτήτων. Σχέδιο βελτίωσης
- Ανάπτυξη ηγετών – Μετα-ηγεσία
- Διάγνωση της ανάπτυξης της ηγεσίας στην επιχείρηση. Σχέδιο βελτίωσης
- Ηγετική ομάδα: Ομαδική άσκηση. Παίγνιο. Αυτο-διάγνωση. Σχέδιο βελτίωσης

## 3η ημέρα ικανότητα συνεχούς προσαρμογής και μάθησης

- Θεμελιώδη ζητήματα ηγεσίας αλλαγών
- Ομαδική εργασία: Μελέτη περίπτωσης αλλαγών

- Ο ρόλος των ηγετικών στελεχών στις αλλαγές
- Αυτο-διάγνωση (ατομική εργασία)
- Η εταιρική κουλτούρα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Αλλαγή-ανάπτυξη της εταιρικής κουλτούρας
- Μελέτη περίπτωσης: Αλλαγή εταιρικής κουλτούρας

- Ο ρόλος των ηγετικών στελεχών στην ανάπτυξη της εταιρικής κουλτούρας
- Αυτο-διάγνωση (ατομική εργασία)
- Ανάπτυξη ικανότητας συνεχούς προσαρμογής – αλλαγής της επιχείρησης: Οργανωσιακή Μάθηση
- Ομαδική εργασία: Μελέτη περίπτωσης
- Ταινία: Gary Hammett (Καθηγητής, *Harvard Business School*)
- Πρακτικοί μέθοδοι ανάπτυξης της ικανότητας συνεχούς προσαρμογής-αλλαγής και οργανωσιακής μάθησης (*workout program* και *CAP* της *GE*, *πρακτικές δημιουργικότητας και καινοτομίας*)

- Ομαδική εργασία: Μελέτη περίπτωσης
- Ομαδική εργασία: Διάγνωση της ικανότητας συνεχούς προσαρμογής της επιχείρησης. Σχέδιο βελτίωσης



## Καθηγητής Δημήτρης Μπουραντάς

Ο Δημήτρης Μπουραντάς είναι καθηγητής Μάνατζμεντ και Διοίκησης Ανθρωπίνων

Πόρων στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Είναι επίσης Διευθυντής του Executive MBA και συν-Διευθυντής του M.Sc. in Human Resources Management του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Έχει διευθύνει μεγάλο αριθμό ερευνητικών προγραμμάτων για το μάνατζμεντ και την ηγεσία στην Ελλάδα και έχουν εκδοθεί αρκετά βιβλία του. Μεγάλος αριθμός ερευνητικών εργασιών του έχουν δημοσιευθεί στα πλέον έγκυρα διεθνή επιστημονικά περιοδικά, μεταξύ των οποίων: Organization Science, Organization Studies, Long Range Planning, European Management Journal, International Journal of Human Resources Management, Employees Relations, Revue Francaise de Gestion, Scandinavian Management Journal, Journal of Managerial Psychology, Journal of Applied Business Research, Leadership Quarterly, Journal of Global Marketing, Technology Analysis and Strategic Management, International Studies of Management and Organization.

Έχει εργαστεί ως εκπαιδευτής και σύμβουλος για μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, μεταξύ των οποίων οι: TITAN, SAP, Nestle, Coca-Cola, United Distillers Vit, Citibank, PepsiCo, Vodafone, Cosmote, Unilever, Oracle, BAT, L'Oreal, Eurobank, Alpha Bank, Εθνική Τράπεζα Ελλάδος, Εγνατία Τράπεζα, Εμπορική Τράπεζα, Carrefour, Schneider, Boehringer, Μινέρβα Ελαιουργική, Εθνική Ασφαλιστική, Λαμπρόπουλος, Αλουμύλ, Marks & Spencer, Tasty, Εμπορική Τράπεζα, Intertrust, LogicDIS, ATE, ΕΛΤΑ, ΑΒ Βασιλόπουλος, κ.α.

Εξειδικεύεται στην ανάπτυξη ηγετικών στελεχών, τη διοίκηση αλλαγών, τις ομάδες ανώτατης διοίκησης, την ανάπτυξη κλίματος και κουλτούρας, τη στρατηγική ευθυγράμμιση των επιχειρήσεων και τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Έχει βραβευθεί με «Τίτλους Υψηλής Διδακτικής Επίδοσης» από το τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Ενδεικτικές εταιρίες των οποίων ανώτατα και ανώτερα στελέχη έχουν παρακολουθήσει πρόσφατα το συγκεκριμένο πρόγραμμα:

- TITAN
- ΕΘΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ
- ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
- ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
- INTERTRUST
- SAP
- ΑΛΟΥΜΥΛ
- MARKS & SPENCER
- ΜΙΝΕΡΒΑ
- ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ



Learning Intelligence  
*breaking the rules first*

Πληροφορίες - Επικοινωνία

Τηλ.: 6979727910, 6979727909, email: [Learn-in@ath.forthnet.gr](mailto:Learn-in@ath.forthnet.gr)