

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης

Κατεύθυνση Εφηρμοσμένων Οικονομικών και Διοίκησης

Κοινωνικοοικονομικοί παράγοντες και Στρατηγικές Διαχείρισης που
αναδιαμόρφωσαν τις διάφορες προσεγγίσεις του μάνατζμεντ

Διπλωματική Εργασία

Αντωνία Μπανούζα

Αθήνα, 2025

Τριμελής Επιτροπή

ΠΑΛΑΣΚΑΣ Θ., ΜΠΑΓΕΡΗ Β., ΧΡΙΣΤΟΦΟΡΟΥ Α.



Copyright © Αντωνία Μπανούζα, 2025

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα.....	2
Περίληψη	5
Εισαγωγή	7
Σκοπός της Έρευνας.....	8
Κεφάλαιο 1	9
1.1. Ορισμός Management	9
1.2. Βασικές Λειτουργίες του Management.....	11
1.3. Μάνατζμεντ: Ιστορική εξέλιξη.....	14
1.4. Πώς προσαρμόστηκε στις κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις το Μάνατζμεντ	24
1.5. Χαρακτηριστικά του Μάνατζμεντ τον 21ου αιώνα.....	28
Κεφάλαιο 2	35
2.1. Τι είναι η Συναισθηματική Νοημοσύνη	35
2.2. Ιστορική Αναδρομή.....	37
2.3 Μοντέλα μέτρησης Συναισθηματική Νοημοσύνης.....	39
2.4 Κλίμακες μέτρησης συναισθηματικής νοημοσύνης.....	41
2.5 Η σύνδεση μεταξύ Νευροεπιστήμης, Συναισθήματος και Ηγεσίας	42
Κεφάλαιο 3	46
3.1. Η μελέτη περίπτωσης του Netflix	46
3.2. Ιστορική Αναδρομή.....	47
3.3. Η Netflix κατά τη διάρκεια του Covid- 19.....	55
Κεφάλαιο 4	58
4.1. Μεθοδολογία- Κριτική Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας	58
4.2. Επιλογή των βιβλιογραφικών βάσεων δεδομένων	59
4.3. Φιλτράρισμα- Ανάλυση Δεδομένων.....	59
Κεφάλαιο 5	69
5.1. Συμπεράσματα	69
5.2. Εντοπισμός κενών και μελλοντικής κατεύθυνσης	70
Βιβλιογραφία.....	72

Πίνακας 1: Εργαλεία & τάσεις για το Μάνατζμεντ για το 2023	33
Πίνακας 2: Σγκεντρωτικός πίνακας κριτικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης.....	65

Εικόνα 1: Οι Λειτουργίες του Μάνατζμεντ	13
Εικόνα 2: Προσεγγίσεις του Μάνατζμεντ στο χρόνο	15
Εικόνα 3: Το Ουράνιο Τόξο γνώσεων και δεξιοτήτων του 21ου αιώνα	30
Εικόνα 4: Τα 5 Συστατικά της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	36
Εικόνα 5: Το μεταιχμιακό σύστημα του εγκεφάλου	43
Εικόνα 6: Συνδρομητές Netflix 2024	50

Περίληψη

Η εξέλιξη των θεωριών μάνατζμεντ κατέστησαν το ανθρώπινο κεφάλαιο και τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων το επίκεντρο. Στο επιχειρηματικό περιβάλλον του 21ου αιώνα, η εξέλιξη της τεχνολογίας και το ανθρώπινο κεφάλαιο συνυπάρχουν. Η ανθρώπινη αξία και η τεχνολογία ενώνονται ώστε να αξιοποιήσουν το περιβάλλον που δημιουργεί η τεχνολογία. Οι τακτικές του σύγχρονου μάνατζμεντ του 21ου αιώνα επιτάσσουν την ενσωμάτωση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις στρατηγικές ανάπτυξης της ηγεσίας, καθώς είναι ζωτικής σημασίας η ανάπτυξη και η προώθηση τους. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη κατανοείται πληρέστερα μέσω της εμπειρικής διερεύνησης της εφαρμογής της μέσω της μελέτης επαγγελματιών και επιχειρήσεων σε διάφορους τομείς και σε ποικίλα πεδία δραστηριότητας.

Στην παρούσα έρευνα, περιγράφουμε και αναλύουμε ένα νέο και σύγχρονο μοντέλο διοίκησης που υιοθέτησε η Netflix, μια εταιρεία παγκόσμιας εμβέλειας που εφάρμοσε ριζοσπαστική καινοτομία, προκαλώντας ανατροπή στην επιχειρηματική αγορά μέσω του καινοτόμου τρόπου με τον οποίο δημιουργεί και προσφέρει αξία στους ανθρώπους της. Η μεθοδολογική επιλογή της κριτικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης επέτρεψε τη συγκέντρωση ενός ευρέος φάσματος πηγών – όπως επιστημονικά άρθρα, μελέτες περιπτώσεων και εταιρικές αναφορές – με στόχο να αναδειχθούν οι βασικοί μηχανισμοί που καθόρισαν την εξελικτική πορεία και την επιτυχία του επιχειρηματικού της μοντέλου. Η μελέτη βασίζεται αποκλειστικά σε δευτερογενή δεδομένα, τα οποία συλλέχθηκαν μέσω διερευνητικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης της τελευταίας δεκαετίας. Η προσέγγιση της Netflix στην καινοτομία έχει καταστεί πρότυπο για πολλές επιχειρήσεις παγκοσμίως, ενσωματώνοντας τη συναισθηματική νοημοσύνη και δίνοντας προτεραιότητα στους ανθρώπους της, συμβάλλοντας στην ποιότητα ως θεμελιώδη αξία.

Λέξεις-κλειδιά: Μάνατζμεντ, Συναισθηματική Νοημοσύνη, καινοτομία, διοίκηση

Abstract

The evolution of management theories has made human capital and human resource management a major focus. In the business environment of the 21st century, the evolution of technology is continuous and human capital coexists. Human capital and technology come together to leverage the environment created by technology. Modern 21st century management requires the integration of Emotional Intelligence into leadership development strategies; it is vital to the practice of effective management and should be developed and promoted. Emotional Intelligence is fully appreciated through empirical investigation of its application through the study of practitioners and businesses in a variety of sectors and fields of activity.

In the present study, we describe and analyze a new and modern management model adopted by Netflix, a global company that has implemented radical innovation, disrupting the business market through the innovative way it creates and delivers value to its people. The methodological choice of a critical literature review allowed for the gathering of a wide range of sources - such as scholarly articles, case studies and corporate reports - in order to highlight the key mechanisms that determined the evolutionary trajectory and success of its business model. The study is entirely based on secondary data collected through an in-depth literature review over the last decade. Netflix's approach to innovation has become a model for many companies worldwide, incorporating emotional intelligence and prioritizing its people, contributing to quality as a core value.

Keywords: Management, Emotional Intelligence, innovation, management

Εισαγωγή

Τα παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης αποδεικνύονται ανεπαρκή. Η σημερινή κοινωνικοοικονομική πραγματικότητα επιτάσσει την ανάγκη για αναζήτηση και υιοθέτηση νέων προσεγγίσεων στη διοίκηση, με επίκεντρο τον άνθρωπο.

Από πού πηγάζουν οι σύγχρονες πρακτικές μάνατζμεντ;

Πώς κατάφεραν να ανταποκριθούν στις παγκόσμιες προκλήσεις;

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ), η οποία υιοθετήθηκε από την οικονομική επιστήμη ως μεταβλητή αποτελεσματικότητας της διοικητικής ικανότητας των επιχειρήσεων και των οργανισμών, αποτέλεσε αντικείμενο μεγάλου ακαδημαϊκού ενδιαφέροντος τις τελευταίες δεκαετίες. Είναι καθοριστικό να οριστούν τα συστατικά στοιχεία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ)- νοημοσύνη και συναίσθημα- και πως οι έννοιες αυτές ενσωματώνονται.

Λαμβάνοντας υπόψη τη σημερινή πίεση για καινοτομία και τη διαρκώς μεταβαλλόμενη φύση του εργασιακού περιβάλλοντος, είναι δυνατό να προσφέρουν σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η περίπτωση της εταιρείας Netflix αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα ως προς το μοντέλο διοίκησης που υιοθετεί. Ως συνδρομητική υπηρεσία streaming, το Netflix αναμόρφωσε το μοντέλο διοίκησής της, ενσωματώνοντας τις αρχές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Αυτή η προσέγγιση λειτούργησε ως καταλύτης επιτυχίας, συμβάλλοντας στην επίτευξη υψηλών επιδόσεων. Νέες ιδέες και πρακτικές εμπλουτίζουν τη γνώση για τη μακροπρόθεσμη βελτίωση της διοίκησης.

Σκοπός της Έρευνας

Σκοπός της διπλωματικής αυτής εργασίας είναι η ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας για τη διερεύνηση των κοινωνικοοικονομικών τάσεων στη διοίκηση και το μάνατζμεντ και στο σύγχρονο περιβάλλον λειτουργίας των επιχειρήσεων. Γίνεται μια περιληπτική προσέγγιση της Επιστήμης της Διοίκησης και αναλύονται οι βασικές έννοιες του σύγχρονου Μάνατζμεντ.

Οι σύγχρονες τάσεις επιβάλλουν ωστόσο μια νέα μορφή διοίκησης που βασίζεται στη Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ) και επικεντρώνεται στην ευημερία και την ανάπτυξη των εργαζομένων βελτιώνοντας τη συνολική απόδοση στο σύνολο της επιχείρησης. Ο Daniel Goleman στη θεωρία του για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ) υπογραμμίζει τη σημασία της κατανόησης και της διαχείρισης των συναισθημάτων για τη δημιουργία αποτελεσματικών ηγετών (Goleman, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας, 2000).

Η παρούσα μελέτη θα προσπαθήσει να εξετάσει κατά πόσο υπάρχουσα προσέγγιση διοίκησης της εταιρίας NETFLIX εφαρμόζει τις αρχές ενός νέου σύγχρονου μοντέλου διοίκησης, το οποίο υπερβαίνει το κλασικό μάνατζμεντ, τις ακαδημαϊκές επιδόσεις, και τεχνικές δεξιότητες αλλά κυριαρχούν χαρακτηριστικά που προκύπτουν από τον ορισμό της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, όπως αυτή προκύπτει από τη σχετική βιβλιογραφία. Όπως διαπιστώνεται και από τη μελέτη περίπτωσης που πραγματοποιήθηκε για την εταιρεία της «Netflix», επιχειρείται να αναδειχθεί πώς η ενσυναίσθηση, η αυτογνωσία και η διαχείριση συναισθημάτων επηρεάζουν θετικά την πορεία και την επιτυχία μιας επιχείρησης. Επιπροσθέτως, πως οι βελτιώσεις στην τεχνολογία είναι καθοριστικός παράγοντας ως εργαλείο εντοπισμού, ανάλυσης και ρύθμισης συναισθημάτων, στοιχείο που σύμφωνα με τη βιβλιογραφία του (Côté, 2014) αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονεκτήμα δημιουργικής ανάπτυξης προϊόντων τεχνολογίας. Η μελέτη διαπίστωσε ότι αυτή η νέα προσέγγιση δίνει έμφαση σε παράγοντες που επηρεάζουν, την ανοδική εξέλιξη επιχειρήσεων που ενσωματώνουν αρχές ψυχολογίας και ρύθμισης του συναισθήματος χαράσσοντας μια ανοδική πορεία στο κόσμο της σύγχρονης επιχειρηματικότητας.

Κεφάλαιο 1

1.1. Ορισμός Management

Η σύγχρονη αντίληψη για τη Διοίκηση (όπου στα αγγλικά συναντάται με τον όρο Management) δεν αναπτύχθηκε ξαφνικά, ούτε είναι μια σύγχρονη εφεύρεση, αλλά είναι μια διαδικασία που εξελίχθηκε από την αρχαιότητα, όπου βασιζόταν στην εμπειρία και την παράδοση (προ- επιστημονική περίοδος). Σύμφωνα με τους (Pindur, Rogers, & Pan, 1995) οι προσεγγίσεις του management χρονολογούνται τουλάχιστον 3.000 χρόνια προ Χριστού στην Κίνα και τη Μέση Ανατολή, όπου παρατηρούνται για πρώτη φορά καταγραμμένα χειρόγραφα επιχειρηματικών συναλλαγών της εποχής. Ο Σωκράτης, γύρω στο 400 π.Χ., υποστήριξε ότι η διοίκηση ήταν μια τέχνη ξεχωριστή από εμπειρία και γνώσεις ενώ, ο Πλάτωνας περιγράφει πως η διοίκηση θα πρέπει εκπαιδεύεται, ώστε ο ηγέτης να αναπτύξει τις ενδεδειγμένες δεξιότητες (Pindur, Rogers, & Pan, 1995).

Το μάνατζμεντ ως επιστημονικός όρος αλλά και ως μεθοδολογία στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων εμφανίζεται τον 19ο αιώνα, κατά την περίοδο της «βιομηχανικής επανάστασης», όπου οι τεχνολογικές εξελίξεις άλλαξαν ριζικά τον τρόπο που ζωής, από την οικονομία και κοινωνία μέχρι την πολιτική και τον πολιτισμό. Επομένως, οι ορισμοί για το μάνατζμεντ είναι πολυάριθμοι.

Ο Henry Fayol, από τις αρχές του 20ού αι. αναφέρει «ότι το μάνατζμεντ είναι μια διαδικασία οργάνωσης, να προβλέπεις, να διοικείς, και να σχεδιάζεις, να καθορίζεις στόχους και να αναπτύσσεις στρατηγικές για την επίτευξή τους» (Dwivedi, n.d.). Η διοίκηση για τον Fayol είναι μια σειρά από πράξεις που συντονίζονται για την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων και την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από τον κάθε οργανισμό. (Dwivedi, n.d.)

Ο Frederick Taylor ανέπτυξε την «επιστημονική διοίκηση» θεωρία που περιλαμβάνεται στην Κλασική Διοίκηση. Σύμφωνα με τον Taylor, το κύριο αντικείμενο της διαχείρισης πρέπει να είναι η αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης, σε συνδυασμό με την εκπαίδευση των εργαζομένων για να εξασφαλιστεί ότι κάθε

εργαζόμενος είναι κατάλληλος για τη δουλειά του» (Giannantonio & Hurley-Hanson, 2011).

Ενώ, για τον ο Max Weber, με την έκδοση του « Οικονομία και Κοινωνία» το 1924 περιγράφει το μάνατζμεντ ως τη διοίκηση μέσω της γραφειοκρατίας, με σαφείς κανόνες και διαδικασίες για την εκτέλεση εργασιών, σαφής ιεραρχική δομή και εξειδίκευση της εργασίας (Nickerson, 2024).

Αντιμέτωποι με μια οικονομική και παγκόσμια υγειονομική κρίση τον 21^ο αιώνα, τα παραδοσιακά μοντέλα μάνατζμεντ αποδεικνύονται ελλιπή. Οι ορισμοί του μάνατζμεντ μεταβάλλονται και η παρούσα κοινωνικοοικονομική κατάσταση οδηγεί στην ανάγκη αναζήτησης και επαναπροσδιορισμού του μάνατζμεντ έχοντας επίκεντρο τον άνθρωπο (Lountzis & Palaskas, 2022). Νέες προσεγγίσεις βασίζονται μόνο σε χαρακτηριστικά που προκύπτουν από τον ορισμό της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και στην εξέλιξη της τεχνολογίας. Η συσσωρευμένη γνώση του ανθρώπινου κεφαλαίου –η τεχνολογία- οδηγεί τις επιχειρήσεις πιο κοντά στους στόχους της, διατηρώντας ταυτόχρονα τις ανθρώπινο δυναμικό ικανοποιημένο, βελτιώνοντας την απόδοσή τους (Lountzis & Palaskas, 2022). Η συνειδητοποίηση και αναγνώριση του ρόλου και της σπουδαιότητας των ανθρώπων είναι θεμελιώσης στοιχείο του καλού μάνατζμεντ (Daft R. L., 2010). Τον 21^ο η αιώνα Mary Parker Follett, Αμερικανίδα κοινωνιολόγος, φιλόσοφος, και πρωτοπόρος στον τομέα της διοίκησης και της οργανωσιακής θεωρίας, επηρέασε τη μεταγενέστερη διοικητική σκέψη και όρισε τη διοίκηση ως «την τέχνη του να κάνεις τα πράγματα να γίνονται μέσω των ανθρώπων» (Daft R. L., 2010) σελ 5.

Το μάνατζμεντ είναι η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο μέσω του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου. Σε αυτόν τον ορισμό περιλαμβάνονται δύο σημαντικές ιδέες πρώτον, τις τέσσερις λειτουργίες του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της ηγεσίας και του ελέγχου και δεύτερον, την επίτευξη των οργανωτικών στόχων με αποτελεσματικό τρόπο. Παρακάτω θα εξετάσουμε στις τέσσερις πρωταρχικές λειτουργίες της διοίκησης.

1.2. Βασικές Λειτουργίες του Management

Το μάνατζμεντ ως ανθρώπινη πρακτική είναι τόσο παλιά όσο και η ανθρώπινη ιστορία, όπου οι μέθοδοι και τα εργαλεία έχουν εξελιχθεί, ενώ οι βασικές αρχές και λειτουργίες παραμένουν οι ίδιες. Οι αρχαίοι πολιτισμοί μας έδειξαν ότι η αποτελεσματική οργάνωση και διαχείριση ή μάνατζμεντ είναι απαραίτητες για την επίτευξη μεγάλων στόχων π.χ. η κατασκευή των πυραμίδων της Αιγύπτου κατά την αρχαιότητα, η κατασκευή σχολείων, νοσοκομείων και επιχειρήσεων στο σύγχρονο κόσμο.

Στο μάνατζμεντ λοιπόν, χρειάζεται η ομαδοποίηση αλληλένδετων αρχών για την επίτευξη των στόχων, που αφορούν ανθρώπινες ανάγκες και ορίζεται ως η διαδικασία του: (Μπουραντάς, 2015)

- ο Προγραμματισμού (planning)

Προγραμματισμός: έχουμε τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης, την πορεία των ενεργειών που απαιτούνται, της στρατηγικής και των μέσων για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων, σε ορισμένο χρονικό διάστημα.

Ο Peter Drucker (1986) όρισε τον προγραμματισμό (planning), «ως μια συνεχή διαδικασία λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων στο σήμερα» με ρίσκο και με τη μεγαλύτερη δυνατή επίγνωση των συνεπειών τους στο μέλλον όπου η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων σταθμίζονται μέσω οργανωμένης, συστηματικής ανατροφοδότησης (Drucker, 1986) σελ.92.

- ο Οργάνωσης (organizing)

Οργάνωση: Λειτουργία όπου με βάση τον προγραμματισμό, διαιρείται σε επιμέρους εργασίες, ανατίθεται σε συγκεκριμένα άτομα (στελέχωση επιχείρησης), σε τμήματα και σε ανάλογα ιεραρχικά επίπεδα, ώστε με σωστές διαδικασίες και συντονισμένα έχουμε την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Ο τρόπος που θα σχεδιαστεί η δομή της

επιχείρησης, εξαρτάται από τα τους στόχους της επιχείρησης και η οργάνωση οφείλει να έχει ως αφετηρία τα επιθυμητά αποτελέσματα (Drucker, 1986).

- ο Διοίκησης (leading)

Διοίκηση: λειτουργία όπου επηρεάζεται ο ανθρώπινος παράγοντας- ηγεσία, εμπύχωση, ενθάρρυνση, καθοδήγηση, ώστε κάθε άτομο και μέσα από την ομάδα να συμβάλλει στους στόχους της επιχείρησης.

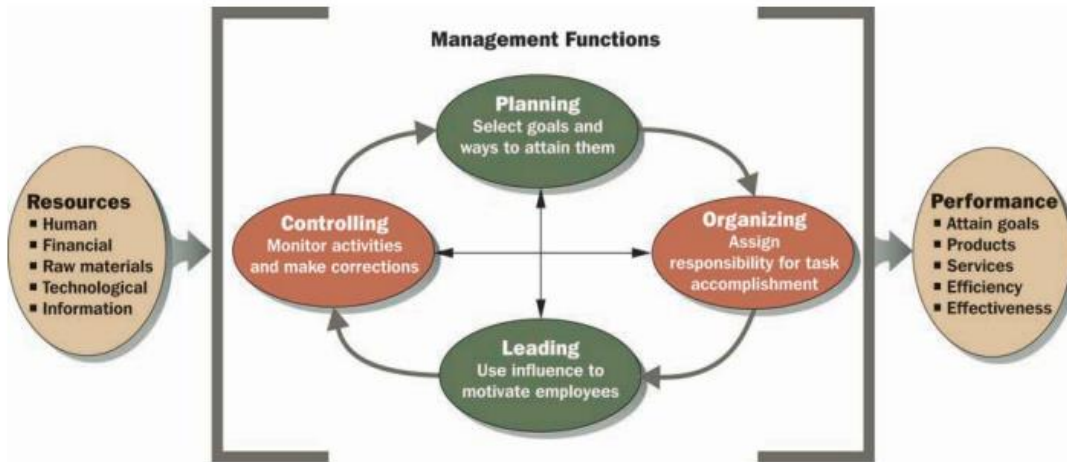
Η ηγεσία εμπεριέχει τη διαμόρφωση μιας κοινής κουλτούρας και αξιών, στη σαφή επικοινωνία των στόχων στους εργαζομένους και στην ενίσχυση της δέσμευσής τους για υψηλή απόδοση. Σε ένα περιβάλλον αβεβαιότητας, παγκόσμιου ανταγωνισμού και πολυμορφίας των ανθρώπων που εργάζονται στις επιχειρήσεις, η δημιουργία μιας εταιρικής κουλτούρας, ο καθορισμός στόχων και παρακίνησης των ανθρώπων της επιχείρησης αποτελούν θεμελιώδη βάση για την επιχειρηματική επιτυχία. (Daft R. L., 2010)

- ο Έλεγχος (controlling)

Έλεγχος: Ο έλεγχος είναι η τέταρτη λειτουργία της διοικητικής διαδικασίας, λειτουργία όπου καθορίζονται τα πρότυπα, με βάση τα οποία μετριοούνται τα αποτελέσματα και οι επιδόσεις ατόμων, ομάδων, μονάδων, ο εντοπισμός και τυχόν αποκλίσεις μεταξύ των στόχων και αποτελεσμάτων και ο καθορισμός διορθωτικών ενεργειών.

Οι τάσεις που προάγουν την ενδυνάμωση και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων έχουν οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις να μειώνουν την έμφαση στον ιεραρχικό έλεγχο και να δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην εκπαίδευση του προσωπικού. Ο στόχος είναι οι εργαζόμενοι να μπορούν να παρακολουθούν και να βελτιώνουν την απόδοσή τους. Παράλληλα, η τεχνολογία δίνει στους διευθυντές τη δυνατότητα να διατηρούν τον απαραίτητο οργανωτικό έλεγχο χωρίς αυστηρούς, κάθετους περιορισμούς (Daft R. L., 2010).

Εικόνα 1: Οι Λειτουργίες του Μάνατζμεντ



Αναδημοσίευση της φωτογραφίας από το βιβλίο Daft, R. (2010). *Management*. South- Western, Cengage Learning, σελ.6

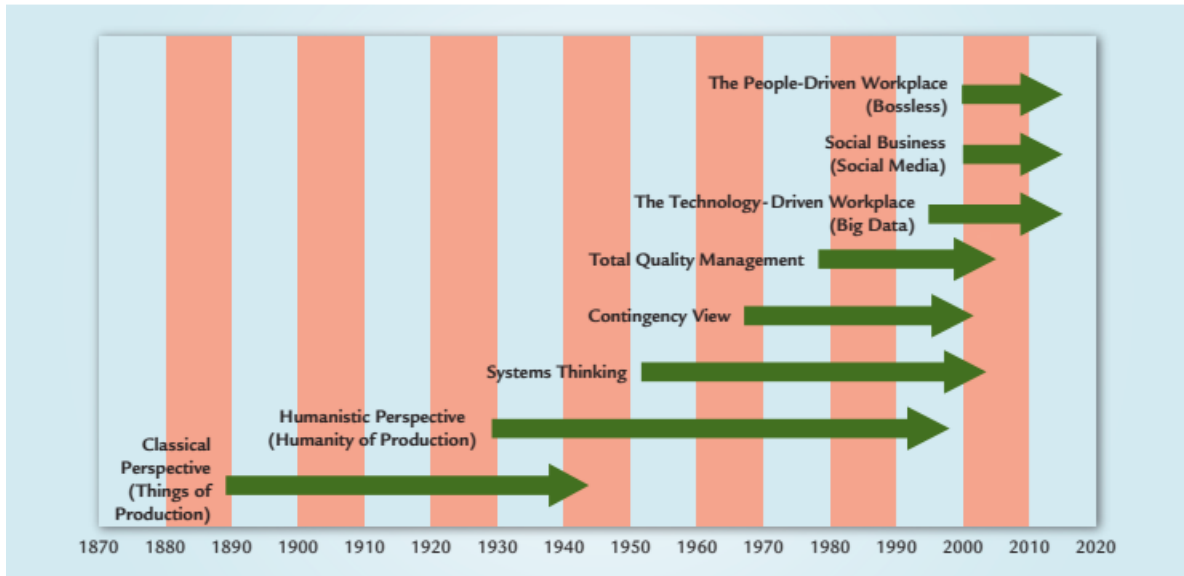
Σε ορισμένους θεωρητικούς, μεταξύ των οποίων και ο Harold Koontz, συναντάμε και μία πέμπτη λειτουργία του μάνατζμεντ, αυτή της Στελέχωσης (Staffing) η οποία παρεμβάλλεται μεταξύ των λειτουργιών της οργάνωσης και της διοίκησης και περιλαμβάνει τη διαδικασία πρόσληψης, εκπαίδευσης, και ανάπτυξης των εργαζομένων και τη διατήρηση αυτού του εργατικού δυναμικού με τα κατάλληλα κίνητρα (Koontz, 1958).

1.3. Μάνατζμεντ: Ιστορική εξέλιξη

Τόσο η θεωρία όσο και η ιστορική εξέλιξη του μάνατζμεντ είναι χρήσιμες και μας καθοδηγούν, οργανώνοντας τις πληροφορίες και παρέχοντας ένα συστηματικό πλαίσιο δράσης. Η θεωρία αποτελεί ένα σχέδιο ή έναν οδικό χάρτη που καθοδηγεί την επιχείρηση και τον μάνατζερ προς την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Η επίσημη μελέτη και ενασχόληση με το μάνατζμεντ είναι σε μεγάλο βαθμό ένα φαινόμενο του εικοστού αιώνα, και ο σχετικά μεγάλος αριθμός προσεγγίσεων του μάνατζμεντ αντανακλά την έλλειψη κοινής συναίνεσης μεταξύ των μελετητών του μάνατζμεντ σχετικά με βασικά ζητήματα θεωρίας και πρακτικής. Η γνώση της ιστορικής εξέλιξης του μάνατζμεντ και των διοικητικών θεωριών μπορεί να βοηθήσει έναν μάνατζερ να έχει γνώσεις εις βάθος, πληροφορίες, ιδέες για τα επιστημονικά θεμέλια που έχουν ενσωματωθεί στην ανάπτυξη του σύγχρονου μάνατζμεντ σήμερα (Daft & Marcic, 2020).

Όπως προαναφέρθηκε, το μάνατζμεντ δεν είναι ένα νέο επιστημονικό πεδίο, έχει όμως ρίζες του στον αρχαίο κόσμο. Ενδεικτικά μπορούν να αναφερθούν, τα Επτά Θαύματα του Αρχαίου Κόσμου, όπως ο Κολοσσός της Ρόδου, οι Κρεμαστοί Κήποι της Βαβυλώνας και η Μεγάλη Πυραμίδα, όπου το μέγεθος και η πολυπλοκότητα αυτών των κατασκευών υποδεικνύουν ότι πρέπει να υπήρχαν άνθρωποι (μάνατζερ) που συντόνιζαν την εργασία για την εκτέλεση τους (RiceUniversity, 2019). Αντιστοίχως, οι Ρωμαίοι και οι αρχαίοι Κινέζοι λαοί δεν θα μπορούσαν να διαχειριστούν τις τεράστιες αυτοκρατορίες τους χωρίς διοίκηση (μάνατζμεντ), αντίστοιχα ούτε οι Φοίνικες και οι Έλληνες θα μπορούσαν να κυριαρχήσουν στο θαλάσσιο εμπόριο χωρίς διοίκηση (RiceUniversity, 2019). Τόσο οι Έλληνες όσο και οι Ρωμαίοι το (800- 400 π.Χ.) ανέλαβαν ένα σύνολο έργων, τα οποία συνέβαλαν στην ανάπτυξη του μάνατζμεντ, όπως οι δρόμοι και τα υδραγωγεία και κοινωνίες που ενθάρρυναν το εμπόριο. Ο Πλάτωνας εισήγαγε την ιδέα του καταμερισμού της εργασίας με γνώμονα την ανθρώπινη διαφορετικότητα, ενώ ο Έλληνας φιλόσοφος Σωκράτης έδωσε έμφαση στην ανάπτυξη διοικητικών δεξιοτήτων, όπως η διαμόρφωση κατάλληλου κλίματος ανταλλαγής και αξιολόγησης πληροφοριών (RiceUniversity, 2019).

Εικόνα 2: Προσεγγίσεις του Μάνατζμεντ στο χρόνο



Αναδημοσίευση της φωτογραφίας από το βιβλίο Daft, R., Marcic, D. (2020). *Understanding Management*. 11th Edition, Cengage Learning Inc. σελ.23

I. Η Κλασσική Προσέγγιση

Πριν από τη Βιομηχανική Επανάσταση, η εργασία εκτελούνταν, κυρίως στο σπίτι και στα αγροκτήματα από καταναγκαστική εργασία (σκλάβους ή μισθωτούς υπηρέτες) ή από μέλη της οικογένειας, και το προϊόν που παρήγαγαν ήταν συχνά για την κατανάλωση των εργοδοτών, της τοπικής κοινωνίας ή την οικογένεια. Η Βιομηχανική Επανάσταση, που άρχισε το 18^ο αι. στην Αγγλία και εξαπλώθηκε αργότερα το 19ο αι. στην Ευρώπη και δυτικότερα στην Αμερική, μεταμόρφωσε το μάνατζμεντ και σηματοδότησε την αρχή για τα πρώτα κείμενα που γράφτηκαν. Η Κλασσική προσέγγιση της διοίκησης αναδύθηκε κατά την περίοδο αυτή. Η οργάνωση μεγάλων εργοστασίων, η εξειδίκευση της εργασίας και η μαζική παραγωγή δημιούργησαν νέες απαιτήσεις για αποτελεσματική διαχείριση, και οι πρώτοι συγγραφείς όπως ο Charles Babbage (1792-1871) αντιλήφθηκε ότι η ανάπτυξη του βιομηχανικού κόσμου αποκτούσε τη συστηματική μελέτη του μάνατζμεντ, της

εργασίας και την τυποποίηση των εργασιακών λειτουργιών, κυρίως της αναπτυσσόμενης ελαφριάς βιομηχανίας, σε μια νέα απαιτητική πραγματικότητα (Πετρίδου, 2020). Ο όρος εισάχθηκε από τον Άγγλο ιστορικό Arnold Toynbee ο οποίος δίδασκε στο Πανεπιστήμιο του Λονδίνου και έγραψε ένα βιβλίο με τίτλο "Λεκτήρια για την βιομηχανική επανάσταση στην Αγγλία" το 1884, έργο σημαντικό για την κατανόηση των ιστορικών και κοινωνικών επιπτώσεων αυτής της περιόδου. (Daniel, 2014)

Η Βιομηχανική Επανάσταση σηματοδότησε ένα πραγματικό σημείο καμπής στην ιστορία της ανθρωπότητας με μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στην οικονομία, τα μέσα μεταφοράς και επικοινωνίας, στις κοινωνικές δομές, στο περιβάλλον (Daft R. L., 2010). Επιπροσθέτως αλλαγές επήλθαν στην οργάνωση της διοίκησης, την εκπαίδευση των εργαζομένων (πολλοί από τους αυτούς μη αγγλόφωνοι μετανάστες), νέα προβλήματα αναδύθηκαν με τον εξοπλισμό των εργοστασίων και την ανάπτυξη μεγάλων πολύπλοκων οργανισμών, όπου απαίτησαν μια νέα προσέγγιση του συντονισμού και του ελέγχου, ενώ προέκυψε ένα «νέο υποείδος του οικονομικού ανθρώπου, ο μισθωτός μάνατζερ». (Daft R. L., 2010) σελ. 37

Ως εκ τούτου αρχίζει η εξέλιξη του σύγχρονου μάνατζμεντ με την κλασική προοπτική, η οποία εμπεριέχει τρία επιμέρους πεδία: το επιστημονική μάνατζμεντ, τη θεωρία της γραφειοκρατείας και τη θεωρία διοικητικών αρχών (Daft R. L., 2010).

Κλασσικές Θεωρίες Διοίκησης

Επιστημονικό Μάνατζμεντ (Scientific Management)

Το Επιστημονικό Μάνατζμεντ δίνει έμφαση στις επιστημονικά καθορισμένες θέσεις εργασίας και στη διαχείριση ως τον τρόπο βελτίωσης της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας της εργασίας. Ως πατέρας της Επιστημονικής Διοίκησης και του οποίου οι συνεισφορές ήταν θεμελιώδεις για την ανάπτυξη της βιομηχανίας στις αρχές του 20ού αιώνα θεωρείται ο Frederick Winslow Taylor (1856-1915) (Daft R. L., 2010). Ο Taylor εισηγήθηκε ότι οι εργαζόμενοι «θα μπορούσαν να αναβαθμιστούν όπως οι μηχανές, τα σωματικά και πνευματικά τους εργαλεία να επαναρυθμιστούν για καλύτερη παραγωγικότητα» (Daft R. L., 2010) σελ.37. Ο Taylor υποστήριζε ότι η βελτίωση της

παραγωγικότητας απαιτούσε αλλαγές στην ίδια τη διοίκηση και, εν συνεχεία, ότι ο τρόπος εφαρμογής αυτών των αλλαγών μπορούσε να καθοριστεί μόνο μέσα από επιστημονική ανάλυση, προκύπτοντας έτσι ο όρος «Επιστημονική Διοίκηση» (Daft R. L., 2010). Στον τομέα της Επιστημονικής Διοίκησης, συνεργάτης του Taylor, ο Henry Gantt, εφάρμοσε ένα πρόγραμμα μισθολογικών κινήτρων που θεωρήθηκε πολύ ανώτερο από αυτό του Taylor, και προέβλεπε μπόνους για τους εργαζόμενους που ολοκλήρωναν τις εργασίες τους σε λιγότερο χρόνο από το προβλεπόμενο. (Pindur, Rogers, & Pan, 1995)

Ενώ η Επιστημονική διαχείριση επικεντρώθηκε στους εργαζόμενους ως άτομα και τα καθήκοντά τους, αυξάνοντας την παραγωγικότητα σε όλους τους κλάδους, οι ιδέες της εξακολουθούν να είναι σημαντικές και σήμερα. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθει από το Harvard Business Review, εξετάζοντας τις καινοτομίες που διαμόρφωσαν το σύγχρονο μάνατζμεντ, θέτει το επιστημονικό μάνατζμεντ στην κορυφή του καταλόγου των 12 σημαντικών καινοτομιών (Hamel, 2006), ενώ σε πιο πρόσφατη δημοσίευση του Harvard Business Review (2022) η επιστημονική διοίκηση παρουσιάζεται ως μία από τις πιο επιδραστικές ιδέες στη διαμόρφωση του σύγχρονου μάνατζμεντ χαρακτηρίζοντάς τη ως καινοτομία (<https://hbr.org/>, 2022). Παρόλα αυτά, επειδή το επιστημονικό μάνατζμεντ αγνόησε το κοινωνικό πλαίσιο και τις ανάγκες των εργαζομένων οδήγησε σε βίαιες συγκρούσεις μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων. (Daft R. L., 2010)

Αυτή η αντίθεση ανάμεσα στην απόδοση και τις ανάγκες των ανθρώπων υπήρξε ένας από τους λόγους που οδήγησαν στην ανάπτυξη νέων θεωριών μάνατζμεντ, όπως η προσέγγιση των ανθρώπινων σχέσεων (Human Relations), που έδωσε έμφαση στη σημασία της ψυχολογίας και των κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων

Θεωρία της Γραφειοκρατίας (Bureaucracy Theory)

Ένας επόμενος κλάδος της Κλασικής προσέγγισης, ο οποίος εξετάζει την επιχείρηση ως σύνολο είναι η θεωρία της Γραφειοκρατίας, όπου Ο Μαξ Βέμπερ (1864–1920), ένας Γερμανός θεωρητικός, πατέρας του Γραφειοκρατικού μάνατζμεντ εισήγαγε τις περισσότερες έννοιες σχετικά με τις γραφειοκρατικές οργανώσεις (Daft R. L., 2010).

Τον 19^ο αιώνα πολλοί οργανισμοί διοικούνταν σε προσωπική, οικογενειακή βάση, οπότε οι εργαζόμενοι ήταν πιστοί σε ένα μόνο άτομο και όχι στον οργανισμό ή στην αξία και το όραμά του. Εφόσον, οι εργαζόμενοι ήταν και ιδιοκτήτες της επιχείρησης χρησιμοποιούσαν τους διαθέσιμους πόρους προς όφελος τους και όχι για την εξυπηρέτηση των πελατών. (Daft R. L., 2010)

Ενώ ο όρος γραφειοκρατία σήμερα έχει αποκτήσει αρνητική σημασία στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις και συνδέεται με ατελείωτους κανόνες και γραφειοκρατία,ωστόσο οι κανόνες και άλλες γραφειοκρατικές διαδικασίες παρέχουν έναν τυποποιημένο τρόπο αντιμετώπισης των εργαζομένων όπου όλοι έχουν ίση μεταχείριση και όλοι γνωρίζουν ποιοι είναι οι κανόνες, πλαίσιο το οποίο επιτρέπει σε πολλούς, επιχειρήσεις και οργανισμούς να γίνουν αποδοτικοί. (Daft R. L., 2010)

Θεωρία Διοικητικών Αρχών (Administrative Principles)

Σημαντικό ρόλο στον τομέα της διοίκησης, διαδραμάτισε ο Γάλλος Henri Fayol (1841–1925) όπου εισήγαγε τη «Συστηματική θεωρία της διοίκησης», μεταφέροντας τη διοικητική διαδικασία πέρα από το βασικό ιεραρχικό μοντέλο που ανέπτυξε ο Taylor, και προτείνοντας συναντήσεις των επικεφαλής τμημάτων με τους υπαλλήλους τους για τη βελτίωση απόδοσης των επιχειρήσεων (Pindur, Rogers, & Pan, 1995). Μία κατηγορία της κλασικής προσέγγισης του μάνατζμεντ όπου επικεντρώνεται στο σύνολο του οργανισμού και όχι στον μεμονωμένο εργαζόμενο. Σύμφωνα με τον Fayol η βασική λειτουργία κάθε μάνατζερ ενσωματώνει τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διοίκηση, τον συντονισμό και τον έλεγχο. (Pindur, Rogers, & Pan, 1995)

Συμπεριφορικές Θεωρίες Διοίκησης

Κίνημα Ανθρωπίνων Σχέσεων (Human Relations Theory)

Την δεκαετία του 1920-1930, αμέσως μετά τη λήξη τα Α΄ παγκοσμίου πολέμου (1914- 1918) ο κόσμος βίωνε έναν συνδυασμό τεχνολογικής ανάπτυξης, οικονομικών κρίσεων και κοινωνικών μεταρρυθμίσεων, που διαμόρφωσαν νέες προσεγγίσεις στη διοίκηση, το επιστημονικό μάνατζμεντ φάνηκε κοντόφθαλμο και ελλιπές (Pindur,

Rogers, & Pan, 1995). Διαπιστώθηκε πως ο ανθρώπινος παράγοντας είχε παραβλεφθεί, έτσι «το συμπεριφορικό μάνατζμεντ» έδωσε έμφαση στον ανθρώπινη διάσταση όπου και οι εργαζόμενοι υπολογίζονται ως αξία για την επιχείρηση (Pindur, Rogers, & Pan, 1995). Αποτελεί μια προσέγγιση στο μάνατζμεντ που αφορά κυρίως την ανθρώπινη ψυχολογία, τα κίνητρα, τις ανθρώπινες σχέσεις, την ηγεσία, και διαφοροποιείται από την απλή μηχανική αποδοτικότητα. Την ίδια περίοδο (1919) έχουμε την ίδρυση της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (International Labour Organization - ILO) όπου υιοθέτησε τη Σύμβαση περί 8ώρου (Hours of Work – Industry Convention), η οποία τέθηκε σε ισχύ μετά το τέλος του πολέμου, και εισήγαγε προωθώντας το οκτάωρο ως διεθνές εργασιακό πρότυπο στοχεύοντας και στόχευε στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και στην προώθηση της κοινωνικής δικαιοσύνης σε όλο τον κόσμο (InternationalLabourOrganization, n.d.).

Την ίδια περίοδο, πραγματοποιούνται μια σειρά μελετών από τον Elton Mayo σε μια ηλεκτρική εταιρεία του Σικάγο, την Western Electric Hawthorne Company, όπου το πείραμα Hawthorne (1924-1932), οδήγησε τον Elton Mayo και τους συνεργάτες του στο να εξετάσουν πώς οι κοινωνικές, ψυχολογικές συνθήκες και οι ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, όλων των βαθμίδων, επηρεάζουν την παραγωγικότητά τους, περισσότερο από τα οικονομικά οφέλη. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης δουλεύουν καλύτερα όταν αισθάνονται ότι τους εκτιμούν και ότι συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Pindur, Rogers, & Pan, 1995) .

Θεωρία Συμπεριφορικής Επιστήμης (Behavioral Science Theory)

Δύο εκπρόσωποι της Συμπεριφορικής Επιστήμης, ήταν ο Abraham Maslow και ο Douglas McGregor. Ο Abraham Maslow (1908-1970), επαγγελματίας ψυχολόγος, παρατήρησε ότι τα προβλήματα των ασθενών του συνήθως προέρχονταν από την αδυναμία ικανοποίησης των αναγκών τους, γεγονός που τον οδήγησε στην γι' αυτό και προχώρησε σε μια ιεράρχηση των αναγκών. Ο Maslow προσδιόρισε πέντε γενικούς τύπους παρακινητικών αναγκών: (Daft R. L., 2010)σελ. 444

1. **Φυσιολογικές ανάγκες:** βασικές ανθρώπινες ανάγκες όπου περιλαμβάνουν τροφή, νερό, ενώ στο πλαίσιο της εργασίας περιλαμβάνουν ανάγκες για επαρκή θερμότητα, αέρα και βασικό μισθό για την εξασφάλιση της επιβίωσης.

2. **Ανάγκες Ασφάλειας:** ασφαλές και σίγουρο φυσικό και συναισθηματικό περιβάλλον σε μια ελεύθερη κοινωνία, ενώ στο εργασιακό περιβάλλον αφορά την εργασιακή ασφάλεια

3. **Ανάγκη συμμετοχής:** αντανακλά την επιθυμία να γίνεται κάποιος αποδεκτός από το περιβάλλον του, ενώ στο εργασιακό περιβάλλον αντικατοπτρίζει την επιθυμία για ομαλές σχέσεις με τους συναδέλφους, τη συμμετοχή σε ομάδες εργασίας και μια θετική σχέση με τους προϊσταμένους

4. **Ανάγκη εκτίμησης:** σχετίζονται με την επιθυμία για μια θετική εικόνα του εαυτού, την αναγνώριση και εκτίμηση από τους άλλους ανθρώπους, ενώ στο εργασιακό πλαίσιο οι ανάγκες εκτίμησης αντανακλούν το κίνητρο για αναγνώριση, κύρος και συνεισφορά στην εργασία

5. **Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης:** η ανώτερη κατηγορία, η οποία περιλαμβάνει τις ανάγκες για αυτοεκπλήρωση, ανάπτυξη του ατόμου και της ικανότητάς του και να γίνει καλύτερος άνθρωπος. Όσον αφορά την εργασία οι ανάγκες ικανοποιούνται όταν στους ανθρώπους παρέχονται ευκαιρίες να αναπτυχθούν, να γίνουν δημιουργικοί, να καταρτιστούν και ν' ανελιχθούν στην εργασία τους.

Όσον αφορά, τον δεύτερο εκπρόσωπο της προσέγγισης των ανθρώπινου δυναμικού, ο Ντάγκλας ΜακΓκρέγκορ (1950) τόνισε τη σημασία της κατανόησης των σχέσεων μεταξύ των κινήτρων και της ανθρώπινης φύσης. Με βάση τις δικές του εμπειρίες ως μάνατζερ και σύμβουλος, είχε εκπαιδευτεί και ως ψυχολόγος, ανέπτυξε διατύπωσε τη θεωρία Χ και Υ., σύμφωνα με την οποία οι μάνατζερ προσπαθούσαν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους χρησιμοποιώντας είτε την αρνητική θεωρία, που ονομάστηκε θεωρία Χ, σύμφωνα με την οποία το μάνατζμεντ στηρίζεται στην κατεύθυνση και τον έλεγχο είτε, με τη δεύτερη θεωρία Υ, η οποία είναι μια θετική θεωρία, που στηρίχθηκε σε νέες πληροφορίες σχετικά με τη ανθρώπινη συμπεριφορά,

όπου οι μάνατζερ πιστεύουν ότι οι άνθρωποι είναι ικανοί να είναι υπεύθυνοι και ώριμοι. (Pindur, Rogers, & Pan, 1995)

Σύμφωνα με τον ΜακΓκρέγκορ, η κλασική προσέγγιση του μάνατζμεντ βασιζόταν σε υποθέσεις της Θεωρίας Χ για τους εργαζόμενους και πρότεινε τη Θεωρία Υ ως μια πιο ρεαλιστική άποψη και ιδέα για τους εργαζόμενους, όπου κάθε επιχείρηση αξιοποιεί την δημιουργικότητα και τη δύναμη του μυαλού των ανθρώπων της. (Daft R. L., 2010)

Σύγχρονες Θεωρίες Διοίκησης

Ο Β' Παγκόσμιος Πόλεμος (1939- 1945) επέφερε αλλαγές στη διοίκηση και το μάνατζμεντ. Στην περίοδο που ακολούθησε μετά τον πόλεμο, σημειώθηκε άνοδος νέων θεωριών μαζί με έντονο ενδιαφέρον για την ανθρώπινη πτυχή του μάνατζμεντ, όπου παρουσιάστηκε στους φορείς λήψης διοικητικών αποφάσεων η ανάγκη για πιο εξελιγμένα εργαλεία από ποτέ άλλοτε. Κατά την περίοδο του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, συγκεντρώθηκαν ομάδες μαθηματικών, φυσικών και άλλων επιστημόνων για την επίλυση στρατιωτικών προβλημάτων και εφαρμογή τεχνικών σε επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας όπως η μετακίνηση τεράστιων ποσοτήτων υλικών και ανθρώπων γρήγορα και αποτελεσματικά. (Daft R. L., 2010)

Ανάμεσα στις προσεγγίσεις για το μάνατζμεντ, μέχρι τώρα, η ανθρωπιστική προσέγγιση είναι η ισχυρότερη από τη δεκαετία του 1950 έως και σήμερα. Τα βιβλία του Peter Drucker «Concept of the Corporation (1946)» και «The Practice of Management (1954)» πυροδότησαν δραματική αύξηση της ακαδημαϊκής μελέτης των επιχειρήσεων και του μάνατζμεντ, όπου υπογραμμίζεται η επιχείρηση ως κοινωνικός και ανθρώπινος θεσμός (Daft & Marcic, 2020). Οι ερευνητές άρχισαν να δημιουργούν πολυάριθμα μαθηματικά εργαλεία για τους μάνατζερς, μελετώντας τις τεχνικές που αναπτύχθηκαν για το στρατό, όπως η εφαρμογή του γραμμικού προγραμματισμού για τη βελτιστοποίηση των λειτουργιών, τον στατιστικό έλεγχο διαδικασιών για τη διαχείριση της ποιότητας (quality management) και το Μοντέλο Περιουσιακών Στοιχείων Κεφαλαίου (Capital Asset Pricing Model CAPM). Την προσπάθεια των ερευνητών ήρθε να ενισχύσει και η τελειοποίηση του υπολογιστή όπου το 1944 η εταιρεία IBM παρουσίασε τον πρώτο αυτόματο υπολογιστή γενικής χρήσης. Επρόκειτο για μια αριθμομηχανή

ουσιαστικά με 760.000 εξαρτήματα και 500 μίλια καλωδίων που χρειαζόταν 11 δευτερόλεπτα για να εκτελέσει μια απλή διαίρεση. Επιπλέον οι εξελίξεις κατά τις δεκαετίες του 1950 και 1960 έκαναν αυτό το νέο εργαλείο όλο και πιο χρήσιμο και οι υπολογιστές έδωσαν τη δυνατότητα στους διευθυντές να συλλέγουν, να αποθηκεύουν και να επεξεργάζονται μεγάλους όγκους δεδομένων για τη λήψη ποσοτικών αποφάσεων. (Daft R. L., 2010)

Ο αντίκτυπος της επιχειρηματικής άνθησης στις αναπτυσσόμενες χώρες μπορεί να ήταν μεγάλος. Οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη σημαίνει, πάνω απ' όλα, μανάτζμεντ. Έγινε σαφές αρκετά νωρίς στη μεταπολεμική περίοδο ότι το μανάτζμεντ είναι ο κρίσιμος παράγοντας της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης. Σύμφωνα με τον Peter Drucker (1986) το μανάτζμεντ παράγει οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη, και μαζί με αυτήν τις αποταμιεύσεις και τις επενδύσεις κεφαλαίου (Drucker, 1986). Το σύγχρονο μανάτζμεντ συνεχίζει να εξελίσσεται ενσωματώνοντας θεωρίες. Τρεις νέες θεωρίες που εμφανίστηκαν ήταν η Συστημική Προσέγγιση (Systems Approach), η Θεωρία Ενδεχομενικότητας (Contingency Theory) και η Διοίκηση Ολικής ποιότητας (Total Quality Management TQM) (Daft & Marcic, 2020).

Συστημική Προσέγγιση (Systems Approach)

Σύμφωνα με τον Daft R. (2010) ένα σύστημα είναι ένα σύνολο αλληλένδετων μερών που λειτουργούν ως σύνολο για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Η συστημική σκέψη είναι η ικανότητα να διακρίνουμε μεμονωμένα τα διακριτά στοιχεία ενός συστήματος ή μιας κατάστασης όσο και τη σύνθετη και μεταβαλλόμενη αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των στοιχείων. Τα υποσυστήματα είναι μέρη ενός συστήματος, μιας επιχείρησης, που εξαρτώνται το ένα από το άλλο και οι αλλαγές σε ένα μέρος του συστήματος (τον οργανισμό) επηρεάζουν άλλα μέρη (Daft R. L., 2010). Οι μανάτζερ είναι αναγκαίο να κατανοούν τη συνέργεια ολόκληρου του οργανισμού, και να μάθουν να ενισχύουν ή να αλλάζουν τα πρότυπα ολόκληρου του συστήματος. Συνέργεια συνεπάγεται ότι το σύνολο είναι μεγαλύτερο, δημιουργείται ένας νέος οργανισμός και η επιχείρηση θα πρέπει να διοικείται ως ένα συντονισμένο σύνολο (Daft R. L., 2010). Οι

μάνατζερς όταν σκέφτονται συστημικά κατανοούν την αλληλεξάρτηση των υποσυστημάτων και καταφέρνουν να χειρίζονται καλύτερα το μάνατζμεντ σε ένα πολύπλοκο περιβάλλον, όπως αυτό της επιχείρησης (Daft R. L., 2010).

Θεωρία Ενδεχομενικότητας (Contingency Theory)

Η Θεωρία της Ενδεχομενικότητας, είναι μια θεωρία διοίκησης που υποδηλώνει ότι το καταλληλότερο στυλ μάνατζμεντ εξαρτάται από το πλαίσιο, ανάλογα με τις εσωτερικές είτε εξωτερικές μεταβλητές όπου κάθε περίπτωση είναι μοναδική, ενώ η εφαρμογή ενός ενιαίου, άκαμπτου και προκαθορισμένου στυλ είναι μακροπρόθεσμα αναποτελεσματική (Rana, Ali, & Saha, 2016). Οι μάνατζερ της Ενδεχομενικότητας θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους το σύνολο των οργανωσιακών και περιβαλλοντικών συνθηκών πριν πάρουν αποφάσεις. Σε αντίθεση με την Συστημική Προσέγγιση, η οποία αναγνωρίζει την αλληλεπίδραση των υποσυστημάτων εντός του οργανισμού η Θεωρία της Ενδεχομενικότητας εστιάζει στο πώς οι επιχειρήσεις προσαρμόζονται στις καταστάσεις που αντιμετωπίζουν και απαιτούν από τους μάνατζερ να εφαρμόσουν διαφορετικές στρατηγικές για διαφορετικές συνθήκες (Rana, Ali, & Saha, 2016).

Διοίκηση Ολικής ποιότητας (Total Quality Management TQM)

Στη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 και 1990, τέλος 20^{ου} αιώνα, ο παγκόσμιος ανταγωνισμός αυξάνεται δραματικά, εμφανίζεται η Θεωρία της Ολικής Ποιότητας (TQM). Η θεωρία οποία εστιάζει στη διαχείριση της επιχείρησης ως σύνολο για την παροχή ποιότητας στους πελάτες, και εξελίχθηκε για να βοηθήσει τους Αμερικανούς μάνατζερ να αντιμετωπίσουν τον παγκόσμιο ανταγωνισμό. Η προσέγγιση της Ολικής ποιότητας με πατέρα του κινήματος τον W. Edwards Deming, εμπνέει με τις αξίες της ποιότητας σε κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης, με τους εργαζόμενους να εμπλέκονται στενά στη διαδικασία παραγωγής, με ενεργή συμμετοχή, εστίαση στον πελάτη, αξιολόγηση και συνεχής βελτίωση του προϊόντος- υπηρεσίας (Daft R. L., 2010). Οι εργαζόμενοι εστιάζουν στις ανάγκες του πελάτη, ώστε να ανταποκριθούν στις ανάγκες και τις προσδοκίες τους, ενώ η αξιολόγηση αφορά τη διαδικασία με την οποία οι εταιρείες εντοπίζουν πώς οι ανταγωνιστές κάνουν κάτι καλύτερα και στη συνέχεια

προσπαθούν να το μιμηθούν ή να το βελτιώσουν (Daft R. L., 2010). Η θεωρία της Ολικής Ποιότητας (TQM) αποτελεί σημαντικό στοιχείο και των σημερινών οργανισμών, και οι μάνατζερ εκτιμούν ότι η συγκριτική αξιολόγηση ειδικότερα θεωρείται αποτελεσματική και ικανοποιητική μέθοδος διαχείρισης. (Daft R. L., 2010)

Οι διαφορετικές προσεγγίσεις που παρουσιάστηκαν έως τώρα, είναι μέρος του σύγχρονου μάνατζμεντ. Οι επιχειρήσεις πειραματίζονται με καινούργιες μεθόδους διοίκησης, ώστε να καλύψουν πιο αποτελεσματικά τις ανάγκες του σύγχρονου περιβάλλοντος και των πελατών τους ωστόσο πρέπει να αλλάξουμε την αντίληψή μας για το μάνατζμεντ, και τη λειτουργία του σε κάθε επιχείρηση. Χρειαζόμαστε να εξανθρωπίσουμε το μάνατζμεντ, αυτή είναι η ανάγκη που έχει δημιουργηθεί, η διοίκηση χρειάζεται να επιδιώκει την ανάπτυξη των ανθρώπων της όσο επιδιώκει και το κέρδος, καθώς είναι αδύνατο να οικοδομήσουμε το μέλλον της κοινωνίας χρησιμοποιώντας τα πρότυπα και τις θεωρίες του παρελθόντος (Daft & Marcic, 2020).

1.4. Πώς προσαρμόστηκε στις κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις το Μάνατζμεντ

Οι θεωρίες που αναφέρονται παραπάνω διαμορφώθηκαν πριν την επικράτηση του διαδικτύου, την ανάπτυξη της τεχνολογίας των επικοινωνιών και την έκρηξη παγκοσμιοποίησης του επιχειρηματικού κόσμου. Ο Gianpiero Petriglieri, σε άρθρο του το 2020, εξετάζει την άποψη ότι οι σύγχρονες θεωρίες διοίκησης μπορεί να μην αντιμετωπίζουν επαρκώς τις τρέχουσες και μελλοντικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις και ότι ίσως υπάρχει αξιοσημείωτη έλλειψη πρωτοποριακών νέων θεωριών, καθώς η θεωρία του μάνατζμεντ αντιμετωπίζει «κρίση μέσης ηλικίας» χαρακτηρίζοντας πλέον το ζήτημα «υπαρξιακό» (Gianpiero, 2020). Στο ίδιο άρθρο υπογραμμίζεται, ότι η αντιμετώπιση αυτής της κατάστασης απαιτεί στροφή της εστίασης σε ένα πιο ανθρώπινο μάνατζμεντ, που δίνει χώρο στον άνθρωπο, συμπεριλαμβάνοντας τις γνώσεις και τις δεξιότητες του. Το μάνατζμεντ σήμερα θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει τις γνώσεις από το πεδίο της ψυχολογίας και ειδικότερα από τον τομέα

της ψυχανάλυσης που ασχολείται με συστήματα οργάνωσης και την ανθρώπινη εκπαίδευση σε οργανισμούς (Gianpiero, 2020).

Την έντονη δεκαετία 1990-2000 η οποία χαρακτηρίζεται από παγκοσμιοποίηση, τεχνολογικές αλλαγές, κοινωνική φιλελευθεροποίηση και την κυριαρχία της αγοράς ως ρυθμιστικού παράγοντα στην εργασία και την οικονομία, μία νέα θεωρία η οποία αναπτύχθηκε από τον Daniel Goleman πριν το 2000, εντάσσει τον όρο της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο, και ονομάζεται Θεωρία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Emotional Intelligence Theory). Η αντίληψη της έννοιας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ), μπορεί να εντοπιστεί στην προσέγγιση της κοινωνικής νοημοσύνης από τον Thorndrike το 1920, (Boyatzis, et al., 2020) στον Wechsler το 1940 όπου η ευτυχία αποτελεί παράγοντα ο οποίος φέρει θετικό αντίκτυπο στην «ευφυή συμπεριφορά» (Bar-On, Emotional Intelligence: An Integral Part of Positive Psychology, 2010), καθώς και στην εξήγηση του Gardner το 1983 και την θεωρία του για τις πολλαπλές διανοητικές ικανότητες (Davis, Christodoulou, Seider, & Gardner, Chapter 24, The Theory of Multiple Intelligences, 2011). Ο όρος «Συναισθηματική Νοημοσύνη» (ΣΝ) χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Michael Beldoch, Κλινικός καθηγητής Ψυχολογίας στην Ψυχιατρική στο Πανεπιστήμιο Cornell, ο οποίος επινόησε τον όρο για μια ερευνητική εργασία του 1964 με τίτλο «*Sensitivity to expression of emotional meaning in three modes of communication*». (Sandeep, n.d.). Αργότερα, το 1990 οι Salovey και Mayer παρουσίασαν ένα άρθρο περιγράφοντας το πλαίσιο για τη ΣΝ, ως ένα σύνολο δεξιοτήτων όπου συμβάλλουν στην ακριβή εκτίμηση, ρύθμιση και έκφραση των συναισθημάτων καθώς προχωρούν προς την επίτευξη σημαντικών στόχων (Salovey & Mayer, 1989- 1990). Έπειτα, πέντε πέντε χρόνια αργότερα, το 1995 ο όρος απέκτησε δημοτικότητα στο επιχειρηματικό περιβάλλον, με τη δημοσίευση του βιβλίου που έγραψε ο Daniel Goleman και περιελάμβανε την ιδέα ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη» (ΣΝ) ως δεξιότητα καθορίζει την επιτυχία κάποιου στη ζωή παρά η Γνωστική Ικανότητα (Intelligence Quotient IQ). (Tiffin & Paton, 2020)

Η δυναμική είσοδος στον 21ο αιώνα

Την περίοδο 1990-2000, λίγο πριν την είσοδο του κόσμου στον 21^ο αιώνα, εμφανίζονται επαναστατικές κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές αλλαγές στις σύγχρονες κοινωνίες. Χρονικά συνάδουν με την πτώση του Τείχους του Βερολίνου (9 Νοεμβρίου 1989), την κατάρρευση των χωρών του σοσιαλισμού και κατ' επέκταση, το τέλος του Ψυχρού Πολέμου, που σηματοδοτεί μια μεγάλη μεταβατική στιγμή της παγκόσμιας ιστορίας και την ένωση της Ευρώπης (Naftemporiki, 2019). Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, ενισχυμένη από δημόσιες επενδύσεις, οδήγησε σε αύξηση παραγωγικότητας και κατανάλωσης, αλλά και σε υψηλό ιδιωτικό χρέος (Weller, 2002). Κατά την διάρκεια διακυβέρνησης του Αμερικανού Προέδρου Μπιλ Κλίντον (από το 1993 έως τις 20 Ιανουαρίου 2001) παρατηρείται πως οι τιμές στο χρηματιστήριο εκτινάχθηκαν πέρα από κάθε προηγούμενο, προκαλώντας διόγκωση των ιδιωτικών καταναλωτικών δαπανών, στη συνέχεια των επενδυτικών δαπανών σε συνδυασμό με τη μισθολογική στασιμότητα των νοικοκυριών με αποτέλεσμα ένας άνευ προηγουμένου δανεισμός ώστε να χρηματοδοτηθεί η καταναλωτική έξαρση. Ορισμένες κριτικές απόψεις τόνισαν ότι το άνευ προηγουμένου χρέος που ανέπτυξαν τα νοικοκυριά, συνετέλεσε στην κρίση χρέους το 2007 -2008 (Gualerzi & Nell, 2010). Ωστόσο, η καταναλωτική δαπάνη συνέχισε να αυξάνεται, παρά την πτώση των χρηματιστηριακών αξιών και την κατάρρευση της "φούσκας των dot-com" το 2000 (Money Review, 2021), η κατανάλωση και η παραγωγή δεν μειώθηκαν, ούτε η παραγωγή και η απασχόληση, παρόλο που υπήρξε επιβράδυνση και μείωση των επενδύσεων, και ακολούθησε μια μακρά περίοδος στασιμότητας.

Η εμφάνιση νέων τεχνολογιών και του διαδικτύου, διαμόρφωσε τον όρο «κοινωνία της γνώσης» (Ασημάκη, Κουστουράκης, & Καμαριανός, 2011 σελ. 112) όπου η πληροφορία γίνεται άμεση, και η ενημέρωση των πολιτών γίνεται εύκολα προσβάσιμη παγκοσμίως. Η εμφάνιση της Κοινωνίας της Πληροφορίας έδωσε τη δυνατότητα τόσο της άμεσης πληροφόρησης και ενημέρωσης, και όσο και της άμεσης επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων. Η αύξηση της παραγωγικότητας στις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (Information and Communication Technologies ICT), στην οποία οφείλεται η ανάπτυξη του διαδικτύου και της πληροφορικής, είναι η θεμελιώδης

καινοτομία της δεκαετίας του 1990 και το κλειδί για το μετασχηματισμό της νέας οικονομίας. Στον ίδιο τομέα ΤΠΕ, συμπεριλαμβάνεται και η ανάπτυξη υλικού και λογισμικού, όπου επέδρασαν στην οικονομία, μέσω της ανάπτυξης των δικτύων, η οποία αναδιοργάνωσε το μάρκετινγκ οδηγώντας σε νέα προϊόντα, υπηρεσίες και βιομηχανίες.

Η ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών και διαδικτύου είχε επιπτώσεις και στον χρηματοπιστωτικό τομέα, εφόσον επιτάχυνε τις χρηματιστηριακές συναλλαγές παρέχοντας αναλυτικές και γρήγορες πληροφορίες, και οι τράπεζες μπορούσαν να παρέχουν στους καταναλωτές πλέον πιστωτικές κάρτες. Η εξάπλωση της πίστωσης οδήγησε σε μια άνθηση του χρηματιστηρίου, εκτίναξε τις τιμές των μετοχών και παράλληλα η ζήτηση για ακίνητα ενίσχυσε τις ανοδικές πιέσεις στη χρηματιστηριακή αγορά. Στη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 οι αξίες των ακινήτων αυξήθηκαν, και τα χαμηλότερα επιτόκια των μεταπολεμικών ετών ώθησαν την αγορά και την αναχρηματοδότηση ακινήτων. Έπειτα, η άνοδος των τιμών των ακινήτων αύξησε τα επίπεδα δανεισμού, προκειμένου να καλυφθεί και η αποπληρωμή πιστωτικών καρτών. Ενώ οι καταναλωτικές δαπάνες αυξάνονταν, τα εισοδήματα των καταναλωτών αυξάνονταν υποτονικά. Η άνθηση στην αγορά των ακινήτων μπορεί να απέτρεψε τη στασιμότητα, και να λειτούργησε ως παροχή εύκολης πίστωσης σε νοικοκυριά, τα οποία συσώρευσαν χρέος σε πρωτοφανή επίπεδα, η χρηματιστηριακή φούσκα μέχρι τα τέλη του 2000 είχε σκάσει. (Gualerzi & Nell, 2010) Όσον αφορά τα ελληνικά δεδομένα, την περίοδο 1995- 2007 η οικονομία παρουσίασε υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, 3,8% ετησίως με αύξηση στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (Α.Ε.Π.) της χώρας 57%, και ενώ σημειώνεται άνθηση στην αγορά ακινήτων, η υπερβολική πίστωση των νοικοκυριών αυξάνει το ιδιωτικό χρέος, και η χώρα ακολουθεί την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση του 2008, με αποτέλεσμα την ελληνική κρίση χρέους που ξεκίνησε το 2009. (IOBE, 2018) Η Ελλάδα, έπειτα από μια κρίση χρέους 10 ετών παρουσίασε θετική ανταπόκριση στις αγορές και βελτίωση των αποδόσεων των ελληνικών ομολόγων μετά την έξοδο της από τα μνημόνια το 2018, και πιο ξεκάθαρα το 2019 όπου η Ελλάδα εκδίδει 10ετές ομόλογο βγαίνοντας στις αγορές, για πρώτη φορά από την έναρξη της κρίσης τη κρίσης χρέους προσελκύοντας το επενδυτικό ενδιαφέρον (BankofGreece, 2020).

Το 2020 η εξάπλωση ενός νέου ιού, του κορονοϊού που προκαλεί τη νόσο Covid-19, έρχεται να αναχαιτίσει την παγκόσμια οικονομία με κύριο χαρακτηριστικό της νόσου τη μεγάλη διασπορά των κρουσμάτων, όπου κατέστησε αναγκαία την εφαρμογή διοικητικών μέτρων περιορισμού και απαγόρευσης του πληθυσμού. Σύμφωνα με την Έκθεση του Διοικητή για το 2020, της Τράπεζας της Ελλάδος, η παγκόσμια κοινωνία υπέστη βαρύτατες ανθρώπινες απώλειες και το παγκόσμιο ΑΕΠ κατέγραψε ιστορική πτώση της τάξεως του 3,5%. Η πανδημία προκάλεσε διαταραχές στην οικονομία που έπληξαν όλους τους κλάδους παραγωγής, ενώ ο τομέας των υπηρεσιών πλήττεται βαρύτερα από τα περιοριστικά μέτρα κοινωνικής επαφής του πληθυσμού σε σύγκριση με άλλους τομείς, όπως π.χ. η βιομηχανία (BankofGreece, 2021). Επιπρόσθετα, η ανάγκη προστασίας του πληθυσμού από τον ιό ανέδειξε την ανάγκη για ψηφιακό μετασχηματισμό οικονομιών και κοινωνιών. Οι εξελίξεις στην κοινωνία και στις επιχειρήσεις είχαν ξεκινήσει να δρομολογούνται πριν από την πανδημία, η κρίση της πανδημίας παγκόσμια, επιτάχυνε την ηλεκτρονική παγκοσμιοποίηση (e-globalisation), χωρίς συγκεκριμένη γεωγραφική εγκατάσταση, την τηλεργασία, , τη διαδεδομένη χρήση της τηλεδιάσκεψης, το ηλεκτρονικό εμπόριο, την εξ' αποστάσεως διδασκαλία, παραδείγματα της αυξημένης διείσδυσης των νέων τεχνολογιών στις οικονομικές και κοινωνικές δομές (BankofGreece, 2021). Το τέλος της πανδημίας θα έρθει με τον μαζικό εμβολιασμό του πληθυσμού, ο οποίος θα διασφαλίσει την αναγκαία ανοσοποίηση έναντι του ιού, επιτρέποντας την ασφαλή επαναδραστηριοποίηση των οικονομιών, ενώ την ίδια στιγμή, αναδύεται ένας νέος κόσμος, ψηφιακός, στον οποίο η γνώση, η επιστημονική έρευνα, η τεχνολογία και η καινοτομία θα αποτελέσουν τις βασικές κινητήριες δυνάμεις της οικονομικής ευημερίας (BankofGreece, 2021).

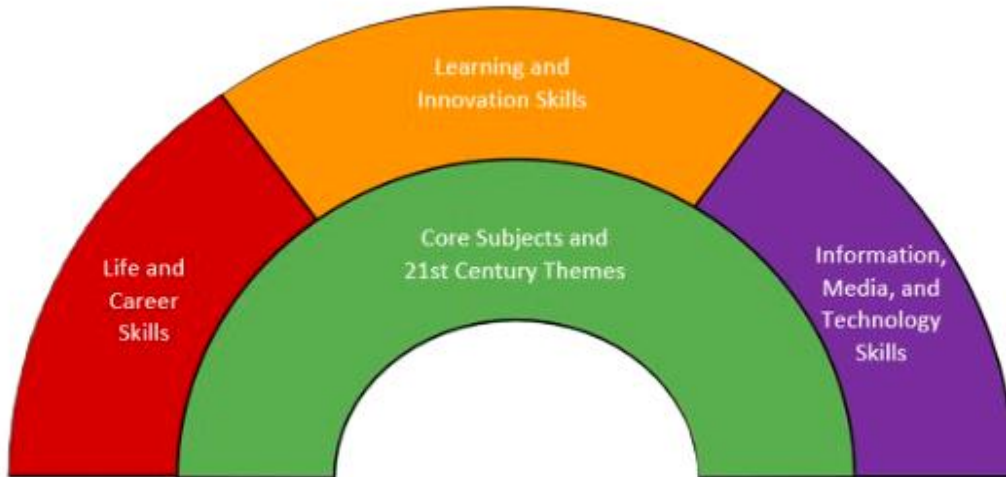
1.5. Χαρακτηριστικά του Μανατζμεντ τον 21ου αιώνα

Ο 21^{ος} αιώνας ξεκίνησε την 1η Ιανουαρίου 2001 και θα τελειώσει στις 31 Δεκεμβρίου του 2100. Πρόκειται για μια περίοδο «βαθιάς μετάβασης» με αλλαγές ίσως πιο ριζικές ακόμη και από εκείνες που εγκαινίασαν τη «Δεύτερη Βιομηχανική Επανάσταση» στα μέσα του 19ου αιώνα ή τις διαρθρωτικές αλλαγές που προκάλεσαν η Μεγάλη Ύφεση (1929) και ο Δεύτερος Παγκόσμιος Πόλεμος (1939-1945) (Dike, Odiwe,

& Ehujo, 2015). Η «Τρίτη Βιομηχανική Επανάσταση» η οποία ξεκίνησε τη δεκαετία του 1960, και αναφέρεται στην επανάσταση των υπολογιστών όπου ο κόσμος και οι επιχειρήσεις κατακλύζονται από την ανάπτυξη των κεντρικών και προσωπικών υπολογιστών και την ανάπτυξη του Διαδικτύου, περιλαμβάνει τη λειτουργία των ηλεκτρονικών και της πληροφορικής (IT- Information Technology) και την αυτοματοποίηση της παραγωγής, τους προσωπικούς υπολογιστές και το διαδίκτυο (Chong, Zhiying, & Ding, 2020). Σήμερα διανύουμε την «Τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση» η οποία ξεκίνησε στις αρχές του 21ου αιώνα και βασίζεται στην ψηφιακή επανάσταση αναδεικνύοντας τεχνολογικές ανακαλύψεις σε διάφορους τομείς, όπως η στατική ανάλυση, η ρομποτική, η τεχνητή νοημοσύνη (AI), το γλωσσικό μοντέλο ChatGPT, η εικονική και επαυξημένη πραγματικότητα (VR), η νανοτεχνολογία, οι υπολογιστές υψηλών επιδόσεων, η βιοτεχνολογία, το Διαδίκτυο των Πραγμάτων (Internet Of Things), η τρισδιάστατη εκτύπωση και τα αυτόνομα οχήματα. Οι προαναφερόμενες προηγμένες τεχνολογίες, προσφέρουν ταχύτητα και έκταση ενέχοντας εξαιρετικές προοπτικές για τις επιχειρήσεις και τα συστήματα παραγωγής του 21^{ου} αιώνα, εξελίσσοντας την Τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση με εκθετικό ρυθμό. Η αυξημένη και διογκούμενη τάση προς την τεχνητή νοημοσύνη, η οποία παρατηρείται υποδεικνύει σημαντικές οικονομικές διαταραχές τα επόμενα χρόνια καθώς με τη βοήθεια της τεχνητής νοημοσύνης (AI) πλέον είναι δυνατό να επιλύονται πολύπλοκα προβλήματα αποτελεί απειλή για πολλά είδη απασχόλησης, και αντικατάστασης ανθρώπων, έχοντας τη δυνατότητα να αυτοματοποιήσουν εργασιακές δραστηριότητες που απορροφούν σήμερα το 60 έως 70 τοις εκατό του χρόνου των εργαζομένων, προσφέροντας ωστόσο νέες προοπτικές ανάπτυξης (McKinsey&Company, 2025) Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη το 2023 από το Παγκόσμιο Ινστιτούτο McKinsey, η τεχνητή νοημοσύνη και η αυτοματοποίηση θα επηρεάσει τα επαγγέλματα και την παγκόσμια αγορά εργασίας μεταξύ 2030- 2060 κι όσον αφορά την παραγωγικότητα μπορεί να προσθέσει αξία τρισεκατομμυρίων δολαρίων στην παγκόσμια οικονομία, όπου εκτιμάται ότι η τεχνητή νοημοσύνη θα μπορούσε να προσθέσει το ισοδύναμο από 2,6 τρις. έως 4,4 τρις. δολάρια ετησίως (McKinsey&Company, 2025).

Βρισκόμαστε σε μια περίοδο τεχνολογικής επανάστασης που επικεντρώνεται στους υπολογιστές, την πληροφορία και επικοινωνία, καθώς και στις τεχνολογίες πολυμέσων. Ερμηνεύεται ως η εποχή των γνώσης, εποχή της πληροφορίας που συνοδεύεται από τεράστιες προκλήσεις: ακραία φτώχεια, κοινωνική βία και πανδημία. Οι επιχειρήσεις του 21ου αιώνα χρειάζονται την «21η ηγεσία, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα του αιώνα» (Trilling & Fadel, 2009) p.84

Εικόνα 3: Το Ουράνιο Τόξο γνώσεων και δεξιοτήτων του 21ου αιώνα



Αναδημοσίευση της φωτογραφίας *The 21st Century Knowledge-and-Skills Rainbow* από το βιβλίο Trilling. B., Fadel. C. (2009). *21st Century Skills: Learning for Life in Our Times*, John Wiley & Sons. p.75

Σύμφωνα με τους (Goleman, Boyatzis, & McKee, *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence.*, 2002) όπου συμπεριλαμβάνουν την ΣΝ στις μαλακές δεξιότητες (soft skills) ενός ηγέτη, αναφέρει ότι η ΣΝ λειτουργεί σε τέσσερις διαστάσεις δηλαδή οι προσωπικές δεξιότητες :

- «αυτογνωσίας»
- και της «αυτοδιαχείρισης»

και οι κοινωνικές δεξιότητες:

- της «διαχείρισης σχέσεων»

- και της «κοινωνικής επίγνωσης» (Goleman, Boyatzis, & McKee, Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence., 2002)

Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες χρησιμοποιούν τα θετικά χαρακτηριστικά τους, όπως το χιούμορ, ως εργαλεία για την αντιμετώπιση δύσκολων εργασιακών καταστάσεων, διατηρώντας με αυτό τον τρόπο ανοιχτή την επικοινωνία με τα μέλη της ομάδας της επιχείρησης ενισχύοντας την εμπιστοσύνη της ομάδας. Ως εκ τούτου, οι σύγχρονοι ηγέτες δεν περιορίζονται στη Γνωστική Νοημοσύνη (IQ), αλλά οφείλουν να έχουν την ικανότητα να διαχειρίζονται τον εαυτό τους, το συναίσθημά τους και τις σχέσεις τους με τους γύρω τους (Korakis & Poulaki, 2025). Το σύγχρονο μάνατζμεντ του 21ου αιώνα απαιτεί την ενσωμάτωση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις στρατηγικές ανάπτυξης της ηγεσίας. Σύμφωνα με τους (Jada, Jena, & Pattnaik, 2016) η ΣΝ αποτελεί τη βάση ανάμεσα στη διαχείριση της διαφορετικότητας, καθώς οι ηγέτες μπορούν να διαχειρίζονται συγκρούσεις που προκύπτουν από πολιτισμικές και προσωπικές διαφορές, και συμβάλλουν στη δημιουργία ενός θετικού κλίματος στην επιχείρηση όπου υποστηρίζεται η συνεργασία και η ισότητα, οπότε οδηγεί τους ανθρώπους της επιχείρησης να πετυχαίνουν καλύτερες οργανωτικές επιδόσεις, προάγοντας στην επιχείρηση την καινοτομία και την προσαρμοστικότητα (Jada, Jena, & Pattnaik, 2016)

Το 2022, παρουσιάζεται μια νέα προσέγγιση στη διοίκηση και το μάνατζμεντ, η οποία εξετάζει πώς η ΣΝ, ιδιαίτερα η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες, αποτελούν βασικό πυλώνα για το μοντέλο «PsychoManagement», όπου συνδυάζει την ψυχολογία και τη διοίκηση, ενισχύοντας την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση μέσω της ΣΝ (Lountzis & Palaskas, 2022). Η έρευνα της μελέτης αυτής, με τη χρήση ερωτηματολόγιων WLEIS (Wong & Law Emotional Intelligence Scale) για τη μέτρηση της ΣΝ των διευθυντών, και ESI (Employee Satisfaction Index) για τη μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, ανέδειξε πως η ΣΝ των διευθυντών συγκέντρωσε υψηλή βαθμολογία στην ενσυναίσθηση και αυτορρύθμιση, οπότε υπήρχε θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ΣΝ των διευθυντών και την ικανοποίηση των εργαζομένων, αναδεικνύοντας το “PsychoManagement” ως καινοτόμο εργαλείο στη διοίκηση.

(Lountzis & Palaskas, 2022). Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί θα πρέπει να επενδύσουν στην εκπαίδευση των ηγετών σε θέματα Συναισθηματικής Νοημοσύνης για να ενισχύσουν τις ικανότητά τους να διαχειρίζονται ετερόκλητες ομάδες, ενώ μέσα από τις δράσεις για την πολυμορφία με τη συναισθηματικά ευφυή ηγεσία, οι εταιρείες μπορούν να επιτύχουν βασικούς στρατηγικούς στόχους και να βελτιώσουν τη συνολική απόδοση (Jada, Jena, & Pattnaik, 2016).

Ενώ η ηγεσία αναγνωρίζεται καθοριστική για την επιτυχία μιας επιχείρησης, οι συγγραφείς επικεντρώνονται σε δημοσιευμένες μελέτες όπου εξετάζεται ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη ενισχύει την απόδοση. Πλήθος ερευνητικών μελετών (Korakis & Poulaki, 2025) (Khajeh, 2018) (Dike, Odiwe, & Ehujaor, 2015) (Khan, Azfar, Hassan Butt, Farooqi, & Asim, 2020) (Aniebonam, Chukwuba, Emeka, & Taylor, 2023) (Wang, Oh, Courtright, & Colbert, 2011) αναδεικνύουν πως η μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership), συνεισφέρει στην καθιέρωση ενός συστήματος αξιών μαζί με την ευκαιρία να αναπτύξουν οι εργαζόμενοι τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους. Η ανάπτυξη και η εστίαση στον άνθρωπο, θεωρήθηκε ότι ήταν ανάγκη για δημοκρατική, συμμετοχική ηγεσία, προσανατολισμένη στις ανθρώπινες σχέσεις και στοχαστική ηγεσία (Bass, 1985).

Τα στελέχη των επιχειρήσεων του σήμερα καλούνται να ηγούνται σε ένα σύνθετο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, διαθέτοντας ψηφιακές δεξιότητες και υπεύθυνη κοινωνικο-περιβαλλοντική στάση. Από το μάνατζμεντ απαιτούνται αποτελεσματικές στρατηγικές και ευέλικτες νοοτροπίες για να ηγηθεί η επιχείρηση σε μια κουλτούρα αλλαγής με τρόπο που εμπνέει τους ανθρώπους της (Dike, Odiwe, & Ehujaor, 2015). Η ηγεσία στον 21ο αιώνα αναφέρεται στην αξιοποίηση της Συναισθηματικής (Goleman, 1998) και Κοινωνικής Νοημοσύνης (Goleman, 2007).

Καινοτόμες ιδέες για την αντιμετώπιση νέων προκλήσεων του μάνατζμεντ με νέες τεχνικές και προσεγγίσεις δημοσιεύονται σε μια από τις κορυφαίες εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων την Bain & Company (Serrano, 2025), η οποία δημοσιεύει τακτικά την έρευνα “Management Tools & Trends”, και αναλύει τα πιο δημοφιλή εργαλεία διοίκησης που χρησιμοποιούνται από στελέχη επιχειρήσεων παγκοσμίως. Στην πρόσφατη έρευνα

(2023), συμμετείχαν περισσότερα από 1.000 στελέχη από διάφορους κλάδους, παρουσιάζονται τεχνικές και καινοτομίες που βοηθούν τις επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες προκλήσεις και στις ανάγκες των πελατών τους. Ακολουθεί ο σχετικός κατάλογος τεχνολογιών και πρωτοποριών (Bain&Company, 2023):

Πίνακας 1: Εργαλεία & τάσεις για το Μάνατζμεντ για το 2023

Top 25 Management Tools & Trends for 2023

Digital and innovation

- 1** Agile Management/ Ευέλικτη διαχείριση
- 2** AI and Machine Learning/ Τεχνητή νοημοσύνη και μηχανική μάθηση
- 3** Customer Experience Management/ Διαχείριση εμπειρίας πελατών
- 4** Design Thinking/ Σχεδιαστική σκέψη
- 5** Digital Transformation/ Ψηφιακός μετασχηματισμός
- 6** Web3 and Blockchain/ Εφαρμογές Web3& αποκεντρωμένη βάση δεδομένων

People and organization

- 7** Change Management Programs/ Προγράμματα διαμόρφωσης Management
- 8** Employee Engagement Systems/ Συστήματα δέσμευσης εργαζομένων
- 9** Flexible Work Models/ Ευέλικτα μοντέλα εργασίας
- 10** Purpose, Mission, and Vision Statements/ Δηλώσεις σκοπού, αποστολής και οράματος επιχείρησης

Operations

- 11** Business Process Reengineering/ Επανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών
- 12** Complexity Reduction/ Μείωση της πολυπλοκότητας
- 13** Lean Six Sigma/ Μεθοδολογία της Λιτής Παραγωγής
- 14** Supply Chain Management/ Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας
- 15** Total Quality Management/ Διαχείριση ολικής ποιότητας

16 Zero-Based Budgeting/ Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης

Strategy and corporate finance

17 Balanced Scorecard/ Στρατηγικό σύστημα μέτρησης της επιχείρησης

18 Corporate Venture Capital/ Εταιρικό επιχειρηματικό κεφάλαιο

19 Objectives and Key Results (OKRs)/ Στόχοι και βασικά αποτελέσματα (OKR)

20 Dynamic Strategic Planning and Budgeting/ Δυναμικός στρατηγικός σχεδιασμός και προϋπολογισμός

21 Scenario Analysis and Contingency Planning/ Ανάλυση σεναρίων και σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης

22 Stakeholder Strategies/ Στρατηγικές ενδιαφερόμενων μερών

Sustainability

23 Decarbonization/ Αποανθρακοποίηση

24 DEI Programs/ Προγράμματα Διαφορετικότητας, Ισότητας & Ένταξης (DEI)

25 ESG Programs/ Προγράμματα για το περιβάλλον, την κοινωνία και τη διακυβέρνηση (ESG)

Κεφάλαιο 2

2.1. Τι είναι η Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ή EQ (Emotional Intelligence, Emotional Quotient) είναι μια σχετικά νέα έννοια, που συναντάται ολοένα και συχνότερα εκτός από την επιστήμη της ψυχολογίας, στο πεδίο του μάνατζμεντ και των επιχειρήσεων. Όλες οι θεωρητικές προσεγγίσεις, που αφορούν την ΣΝ, συγκλίνουν στην θεώρηση ότι πρόκειται για μια «ικανότητα η οποία αφορά ή εφαρμόζεται σε καταστάσεις συναισθηματικού περιεχομένου». Οι δύο προσδιοριστικοί όροι: Συναισθηματική- καθώς αναφέρεται στο θυμικό και Νοημοσύνη- διότι πρόκειται για μια λειτουργία του νου (Πλατσίδου, 2010). Καθώς οι επιχειρήσεις ολοένα μεταβάλλονται, πολυάριθμες έρευνες έχουν τεκμηριώσει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση ενός ατόμου, ενώ παράλληλα, το στυλ ηγεσίας αναγνωρίζεται ως καθοριστικό για την επιτυχία ενός οργανισμού (Korakis & Poulaki, 2025). Οι Barley και Kunda (1992) διατύπωσαν την άποψη, ότι ένας ηγέτης είναι σε θέση να αναπτύσσει σχέσεις με τους ανθρώπους της επιχείρησής του, να ρυθμίζει τη συμπεριφορά και το συναίσθημά τους και ότι το μάνατζμεντ αποτελεί μια μέθοδο άσκησης συναισθημάτων που τελικά ωφελεί τον επιχείρηση (Barley & Kunda, 1992). Η συναισθηματική διάσταση της ηγεσίας απαιτεί από τους ηγέτες να αναγνωρίζουν τόσο τα δικά τους όσο και συνεργατών τους, να κατανοούν, να ερμηνεύουν και να διαχειρίζονται με ενσυναίσθηση. Σύμφωνα με τους Mayer και Salovey, αυτή η ικανότητα ορίζεται ως συναισθηματική ευφυΐα (Mayer & Salovey, 1997).

Μεταγενέστερα, ο Reuven Bar-On, κατασκευαστής του ψυχομετρικού μοντέλου για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, υποστηρίζει ότι η νοημοσύνη συγκροτείται όχι μόνο από τη γνωστική διάσταση (IQ) (Δείκτη Νοημοσύνης- ΔΝ) αλλά και από τη συναισθηματική νοημοσύνη γνωρισμάτων (trait emotional intelligence), η οποία μετράται από τη ΣΝ (Emotional Intelligence EI) και σχετίζεται με την ψυχική υγεία του ατόμου, καθώς και τη λειτουργικότητα του στην κοινωνική και προσωπική του ζωή

(Bar-On, The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence, 2006) (Bar-on & Parker, 2000).

Ο όρος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, προωθήθηκε με το εξαιρετικό βιβλίο του ψυχολόγου Daniel Goleman (1995) «Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ.», δίνοντας τον ορισμό της ΣΝ ως την ικανότητα του ατόμου να αποδέχεται, να καταλαβαίνει και να διαχειρίζεται τα δικά του συναισθήματα και των γύρω του, και να μπορεί να αντιλαμβάνεται πώς τα συναισθήματά του επηρεάζουν τις σκέψεις και τη συμπεριφορά του.

Εικόνα 4: Τα 5 Συστατικά της Συναισθηματικής Νοημοσύνης



Αναδημοσίευση της φωτογραφίας Τα 5 Συστατικά της Συναισθηματικής Νοημοσύνης από την ιστοσελίδα του LinkedIn (Morgan, 2021)

Λίγο αργότερα, στο βιβλίο του Daniel Goleman, Richard Boyatzis και Annie McKee (2002) *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*, έχουμε την

ανανέωση του ορισμού της ΣΝ, όπου διατυπώνονται τα συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης και περιλαμβάνουν πέντε βασικές συνιστώσες, στην αυτοεπίγνωση (**Self-Awareness**), την κατανόηση των συναισθημάτων μας και πως επηρεάζουν τη σκέψη μας, την αυτορρύθμιση (**Self- Regulation**), την ικανότητα δηλαδή να ελέγχουμε τα συναισθήματά μας, το κίνητρο (**Motivation**), την τάση για εργασία και την επιδίωξη των στόχων μας, την ενσυναίσθηση (**Empathy**), την έκφραση των συναισθημάτων μας και κατανόηση της συναισθηματικής κατάσταση των άλλων, και τέλος η ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων (**Social skills**) όπως να διαχειριζόμαστε και να αναπτύσσουμε κοινωνικές σχέσεις, να δημιουργούμε δίκτυα. (Goleman, Boyatzis, & McKee, Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence., 2002)

2.2. Ιστορική Αναδρομή

Στην εισαγωγή του βιβλίου του για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ο Goleman (1995 σελ. 20) αναφέρεται στο παρακάτω απόφθεγμα του Αριστοτέλη ώστε να ορίσει την Συναισθηματικής Νοημοσύνη (Goleman, Emotional intelligence, Why It Can Matter More Than IQ, 1995)

«Ο καθένας μπορεί να θυμώσει- αυτό είναι εύκολο. Το να εξοργιστείς όμως με το σωστό άτομο, για το σωστό λόγο, στο σωστό βαθμό, τη σωστή στιγμή, για το σωστό σκοπό και με το σωστό τρόπο, αυτό είναι δύσκολο.»

Αριστοτέλης 350 Π.Χ.- Ηθικά Νικομάχεια

Περιγραφές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης υπάρχουν από τότε που εμφανίζονται αναφορές σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά. Από τους αρχαίους Έλληνες φιλοσόφους έως την Ανατολή, οι αρχαίοι Κινέζοι φιλόσοφοι όπως ο Κομφούκιος έως την αρχαία Ρώμη, όπως ο Μάρκος Αυρήλιος, τόνιζαν τη σημασία της αυτοκαλλιέργειας και των αρμονικών σχέσεων, ιδέες που συντονίζονται έντονα με τις σύγχρονες έννοιες της συναισθηματικής νοημοσύνης (Neurolaunch.com, 2024).

Τον 20^ο αιώνα ο Thorndike E. (1920), εισήγαγε την ιδέα της κοινωνικής νοημοσύνης, περιγράφοντάς την ως την ικανότητα κατανόησης και διαχείρισης των ανθρώπων και των ανθρώπινων σχέσεων (Thorndike, 1920). Παραδοσιακά ο όρος νοημοσύνη,

σχετιζόταν με την απόδοση στο τεστ νοημοσύνης (IQ test), ωστόσο οι ερευνητές άρχισαν να αμφισβητούν τους περιορισμούς των παραδοσιακών τεστ IQ και προσπάθησαν να κατανοήσουν άλλους παράγοντες που συμβάλλουν στην ανθρώπινη επιτυχία και ευημερία, συμβάλλοντας στην ανάδειξη της εμφάνισης της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ξεχωριστής έννοιας. (Neurolaunch.com, 2024). Αργότερα, ερευνητές όπως ο Wechsler David (1958) όρισε τη νοημοσύνη ως την ικανότητα του ατόμου να σκέπτεται και να συναλλάσσεται αποτελεσματικά με το περιβάλλον του, (Wechsler, 1958) και στις αρχές του 1980 ο Garner έγραψε για την «πολλαπλή νοημοσύνη» και υποστηρίζει διαπιστώνει ότι τα άτομα διαθέτουν περισσότερες από μια, και η ΣΝ βρίσκεται ανάμεσα σε δυο από τις επτά, στη διαπροσωπική και την ενδοπροσωπική νοημοσύνη (Davis, Christodoulou, Seider, & Gardner, Chapter 24, The Theory of Multiple Intelligences, 2011).

Η έρευνα που διεξάχθηκε το 1962 από τους Fleishman και Harris, και δημοσιεύθηκε στο Personnel Psychology, στο πιο αναφερόμενο άρθρο της δεκαετίας του '60 «Patterns of leadership behavior to employee grievances and turnover» μελέτησε πώς οι διαφορετικές ηγετικές συμπεριφορές μπορούν να επηρεάζουν τον κύκλο εργασιών των εργαζομένων. Οι Fleishman και Harris εστίασαν σε δύο βασικά πρότυπα ηγεσίας, τη Μέρμινα, την ένδειξη ενδιαφέροντος και σεβασμού προς τους εργαζόμενους, καθώς και τη Διάρθρωση της εργασίας, την οργάνωση και καθορισμός ρόλων καθηκόντων των εργαζομένων (Fleishman & Harris, 2006). Το 1985, γίνεται διατύπωση του όρου Συναισθηματική Νοημοσύνη, από τον φοιτητή Wayne Leon Payne, ο οποίος συμπεριέλαβε τον όρο στον τίτλο της διδακτορικής του διατριβής «A study of emotion: Developing emotional intelligence». (Πλατσίδου, 2010). Το 1987, ο Keith Beasley στο άρθρο του "The Emotional Quotient," το οποίο εκδόθηκε από το Mensa Magazine, ισχυρίζεται ότι το EQ (Emotional Quotient) , είναι βασικότερο από το IQ (Intelligence Quotient) στη σημερινή κοινωνία, η οποία ενθαρρύνει όσους έχουν υψηλή ευαισθησία στο συναίσθημα, καθώς η Συναισθηματική Νοημοσύνη ορίζεται ως η ικανότητα κάποιου να αισθάνεται, ενώ το IQ είναι η ικανότητα κάποιου να σκέφτεται. (Beasley, 1987)

Στο πρόσφατο 1990, οι ψυχολόγοι Salovey και Mayer ανέπτυξαν για πρώτη φορά τον όρο «Συναισθηματική Νοημοσύνη» ορίζοντας την ως την ικανότητα να παρακολουθεί κανείς τα δικά του συναισθήματά και των άλλων, να τα διαχωρίζει μεταξύ τους και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες για να καθοδηγεί τη σκέψη του και τις ενέργειες του, ενώ στη συνέχεια την επαναπροσδιόρισαν ικανότητα αντίληψης, έκφρασης και ρύθμισης συναισθημάτων για προσωπική και πνευματική ανάπτυξη (Dhani & Sharma, 2016). Μεγάλη δημοτικότητα αποκτά η έννοια της ΣΝ με την έκδοση του βιβλίου του Daniel Goleman το 1995 “Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ”, που έγινε best seller στο εξωτερικό όσο και στην ελληνική αγορά. Το συγκεκριμένο βιβλίο δείχνει ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη επηρεάζει την επιτυχία στη ζωή και στην εργασία, εξηγώντας γιατί άτομα με ίδιο δείκτη νοημοσύνης μπορεί να φτάνουν σε διαφορετικά επίπεδα επιτυχίας (Goleman, Emotional intelligence, Why It Can Matter More Than IQ, 1995). Για τον Reuven Bar-On το 1997, η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι μια σειρά από μη γνωστικές ικανότητες και δεξιότητες που επηρεάζουν την δυνατότητα κάποιου να ανταπεξέλθει επιτυχώς στις κοινωνικές απαιτήσεις. Παράλληλα, με την θεωρητική αποτύπωση της έννοιας της ΣΝ, ξεκίνησαν να δημιουργούνται και τα ψυχομετρικά εργαλεία (τεστ) για τη μέτρησή της, με πρωτοπόρο τον Reuven Bar-On, ο οποίος εξέδωσε το πρώτο τεστ μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Ackley, 2016).

2.3 Μοντέλα μέτρησης Συναισθηματική Νοημοσύνης

Το μοντέλο Goleman

Ο Daniel Goleman είναι ένας ψυχολόγος με σπουδές στο Χάρβαρντ, αφιέρωσε μέρος της καριέρας του ως δημοσιογράφος στους New York Times γράφοντας για τον εγκέφαλο και τις επιστήμες συμπεριφοράς. Ο Goleman, χαρακτηρίζεται ως ιδιάζων, καθώς γράφει για την ψυχολογία και μπορεί να γίνει κατανοητός από τον περισσότερο κόσμο. Επίσης το μοντέλο που ανέπτυξε δεν βασίστηκε σε δικές του μόνο ψυχολογικές έρευνες, ώστε να περάσει από τις δοκιμές της παραδοσιακής επιστημονικής έρευνας αλλά μελέτησε τις υπάρχουσες και συνδύασε δεδομένα από άλλους τομείς, όπως αυτές των επιχειρήσεων και της εκπαίδευσης. Επομένως, το μοντέλο του μπορεί να επικριθεί και να θεωρηθεί

πιο ευάλωτο σε σχέση με τα μοντέλα που προέρχονται από την παραδοσιακή επιστήμη. Ωστόσο αν δεν υπήρχε ο Goleman, δε θα μιλούσαμε για τη ΣΝ (Ackley, 2016). Το μοντέλο του Goleman περιγράφει τις τέσσερις δομές της συναισθηματικής νοημοσύνης: την αυτογνωσία, την η ικανότητα δηλαδή να εντοπίζει και να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του, και να καθοδηγεί τις αποφάσεις του, την αυτοδιαχείριση που περιλαμβάνει τον έλεγχο των συναισθημάτων και την προσαρμογή του στις μεταβαλλόμενες κοινωνικές συνθήκες, την κοινωνική επίγνωση, η οποία συνίσταται στην ικανότητα αντίληψης, να κατανοεί δηλαδή και να αντιδρά στα συναισθήματα των άλλων. Τέλος, η δομή της διαχείρισης σχέσεων περιλαμβάνει την ικανότητα είτε την επιδεξιότητα να εμπνέει, να επηρεάζει και να εξελίσσει τους άλλους, ενώ παράλληλα διαχειρίζεται τις συγκρούσεις (Dhani & Sharma, 2016). Σύμφωνα με τον Goleman οι συναισθηματικές ικανότητες δεν είναι έμφυτα ταλέντα, αλλά μάλλον ικανότητες που μπορούν να διδαχθούν και πρέπει να επεξεργαστούν ώστε να αναπτυχθούν και να επιτύχουν εξαιρετική απόδοση. (Mehta & Singh, 2013)

Το μοντέλο Bar-On

Ο Reuven Bar-On ερευνητής και ψυχολόγος, εισήγαγε τον όρο Συναισθηματικό Πηλίκιο (EQ) στη διδακτορική του διατριβή ως ανάλογο του ευφυούς πηλίκου (IQ). Το μοντέλο του για τη συναισθηματική νοημοσύνη κατατάσσεται στα μικτά μοντέλα, καθώς αποτελείται από γνωστικές ικανότητες, της προσωπικότητας, της υγείας του ατόμου και της κοινωνικής του ευημερίας (Dhani & Sharma, 2016). Ο Reuven Bar-On στήριξε το μοντέλο του έπειτα από ενδελεχή 17ετή έρευνα, και προσδιόρισε έναν κατάλογο 15 συναισθηματικών δεξιοτήτων που συνδέονταν με την επιτυχία πέρα από αυτό που προέβλεπε ο δείκτης νοημοσύνης. Το μοντέλο περιλαμβάνει μια σειρά από πέντε τομείς όπως η συναισθηματική αυτογνωσία, η διεκδικητικότητα, η αυτοεκτίμηση, η αυτοπραγμάτωση, η ανεξαρτησία, η ενσυναίσθηση, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η κοινωνική ευθύνη, η επίλυση προβλημάτων, η εξέταση της πραγματικότητας, η ευελιξία, η ανοχή στο στρες, ο έλεγχος των παρορμήσεων, η ευτυχία και η αισιοδοξία (Mehta & Singh, 2013). Σύμφωνα με τον Bar-On, η συναισθηματική νοημοσύνη κοινωνική νοημοσύνη μπορεί να διδαχθεί και να κατακτηθεί από το άτομο καθώς υπάρχουν

μελέτες που δείχνουν σημαντικές βελτιώσεις στη συναισθηματική-κοινωνική νοημοσύνη μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, εργαστηρίων και καθοδήγησης (coaching). (Bar-On, The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence, 2006)

2.4 Κλίμακες μέτρησης συναισθηματικής νοημοσύνης

Τα παρακάτω εργαλεία, είναι ευρέως μελετημένες μετρήσεις της ΣΝ που μετρούν τις κύριες πτυχές που είναι συχνές στις μετρήσεις της ΣΝ (αντίληψη των συναισθημάτων, ρύθμιση των συναισθημάτων, αξιοποίηση των συναισθημάτων): (O'Connor, Andrew, Maria, & Brett, 2019)

1. Τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης Mayer- Salovey- Caruso (MSCEIT)
2. Δοκιμασία αυτοαναφοράς συναισθηματικής νοημοσύνης (SREIT)
3. Ερωτηματολόγιο συναισθηματικής νοημοσύνης χαρακτηριστικών (TEIQue)
4. Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i)
5. i) Το καταστασιακό τεστ συναισθηματικής διαχείρισης (STEM)
ii) Η Καταστασιακή Δοκιμασία Συναισθηματικής Κατανόησης (STEU)
6. Απογραφή συναισθηματικής και κοινωνικής ικανότητας (ESCI)

Ίσως το πιο τεκμηριωμένο μέτρο μέτρησης της ικανότητας ΣΝ, το οποίο αναφέρεται σε περισσότερες από 1.500 ακαδημαϊκές μελέτες είναι το τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης των Mayer, Salovey, Caruso (MSCEIT). Το τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης MSCEIT μετρά τις διαστάσεις της ικανότητας της αντίληψης συναισθημάτων, της διευκόλυνσης της σκέψης, της κατανόησης των συναισθημάτων και της διαχείρισης των συναισθημάτων. Ακολουθεί μια δομή 4 κλάδων όπου περιλαμβάνονται οι κλίμακες που αντιστοιχούν σε στις δομές που υπάρχουν σε μετρήσεις της ΣΝ ως εξής: η αντίληψη των συναισθημάτων στον εαυτό και τους άλλους, η κατανόηση των συναισθημάτων και η διαχείριση τους, και οι συναισθηματικές αντιδράσεις στον εαυτό και τους άλλους, ώστε να βρίσκει κανείς τους κατάλληλους τρόπους αντιμετώπισης όπως ο φόβος, ο θυμός, η θλίψη. Το συγκεκριμένο τεστ είναι σχετικά ακριβό στη χρήση του, μεγάλης έκτασης (141 στοιχεία) και χρονοβόρο για τη συμπλήρωσή του (30-45 λεπτά) (O'Connor, Andrew, Maria, & Brett, 2019).

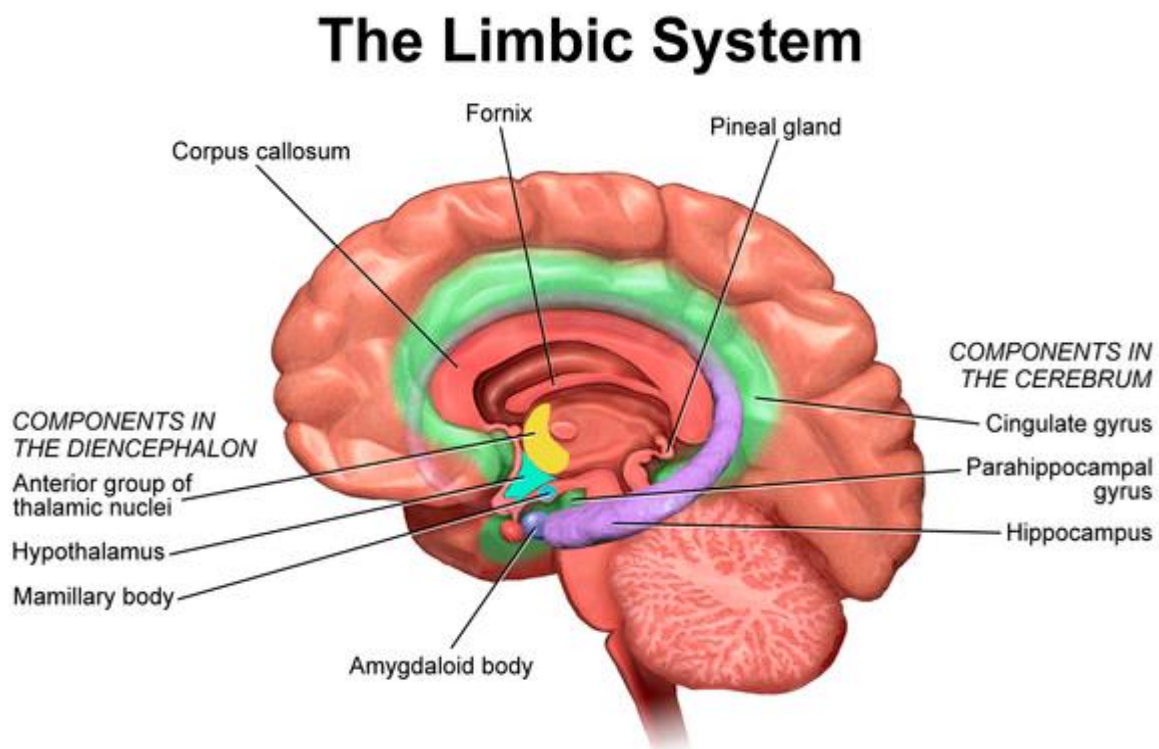
2.5 Η σύνδεση μεταξύ Νευροεπιστήμης, Συναισθήματος και Ηγεσίας

Τα συναισθήματα, θετικά ή αρνητικά, εξυπηρετούν πολλαπλούς σκοπούς καθημερινά στις ανθρώπινες σχέσεις. Ο Αριστοτέλης όρισε τα συναισθήματα ως εκείνα τα συναισθήματα που επηρεάζουν την κρίση των ανθρώπων και που συνοδεύονται επίσης από πόνο ή ευχαρίστηση, και όλα τα παρόμοια συναισθήματα και τα αντίθετά τους. (Leighton, 1982)

Σύμφωνα με τον Solomon 1998, τα συναισθήματα δημιουργούνται στον εγκέφαλο των ανθρώπων ενέχουν μια «πολιτική δύναμη» που κινείται και επηρεάζει τις πράξεις μας (Solomon, 1998) (σελ. 11). Ενώ οι νευρολόγοι αντιμετωπίζουν τα συναισθήματα πρώτα απ' όλα νευρολογικά, το εγκεφαλικό κύκλωμα που συνδέει τη σκέψη και το συναίσθημα αποτελεί τη νευρολογική βάση της γνήσιας ηγεσίας, καθώς τα νευρωτικά συστήματα και συναισθήματα συνδέονται (Goleman, Boyatzis, & McKee, *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence.*, 2002). Όπως μπορούμε να δούμε στην εικόνα 4 το μεταιχμιακό σύστημα στον ανθρώπινο εγκέφαλο ο οποίος αποτελείται από τον θάλαμο, τον υποθάλαμο, τον δικτυωτό σχηματισμό και την αμυγδαλή, δομές οι οποίες στην πραγματικότητα είναι πιο περίπλοκα απ' ό,τι θα τα περιγράψουμε. Το μεταιχμιακό σύστημα του εγκεφάλου υποστηρίζει λειτουργίες, όπως το συναίσθημα, τη συμπεριφορά, τα κίνητρα, τη μακροπρόθεσμη μνήμη, την όσφρηση και την αντίδραση στο στρες (Physiopedia, 2024). Ο υποθάλαμος συνδέεται με την ευχαρίστηση και τη δυστυχία, ενώ ο δικτυωτός σχηματισμός συνδέεται με την κατάθλιψη. Η αμυγδαλή, είναι μια μεταιχμιακή δομή του εγκεφάλου η οποία παρακολουθεί συνεχώς τι μας συμβαίνει και δίνει εντολές σε άλλα μέρη του εγκεφάλου για άμεση δράση αν αναγνωρίσει μια απειλή (Goleman, Boyatzis, & McKee, *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence.*, 2002). Επομένως, δύο νευρικές οδοί εμπλέκονται στην ενεργοποίηση των συναισθημάτων, η φλοιώδης και η υποφλοιώδης. Το μονοπάτι από τον θάλαμο προς την αμυγδαλή ενεργοποιείται από τα συναισθήματα τα οποία δημιουργούνται από μια διαδικασία που είναι γρήγορη και αυτόματη, ενώ αντίθετα το μονοπάτι από τον θάλαμο προς τον νεοφλοιό βοηθά να

σκεφτούμε και να αξιολογήσουμε τα γεγονότα. (Goleman, Boyatzis, & McKee, Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence., 2002)

Εικόνα 5: Το μεταιχμιακό σύστημα του εγκεφάλου



Αναδημοσίευση της φωτογραφίας «Το μεταιχμιακό σύστημα του εγκεφάλου» από την ιστοσελίδα <https://www.physio-pedia.com> (Physiopedia, 2024)

Η ανάπτυξη της ηγεσίας παράγει βιώσιμη, επιθυμητή αλλαγή ως επαναληπτική, κυκλική διαδικασία (Boyatzis, Leadership Development from a Complexity Perspective, 2008). Θα ήταν χρήσιμο να αναφέρουμε δύο ελκυστές που διατυπώθηκαν από τον Boyatzis (2008) τους ανέφερε ως παράξενους ελκυστές, τον Θετικό Συναισθηματικό Ελκυστήρα (PEA- Positive Emotional Attractor) και τον Αρνητικό Συναισθηματικό Ελκυστήρα (NEA- Negative Emotional Attractor), οι οποίοι δημιουργούν δυνάμεις που έλκουν τη συμπεριφορά, τις στάσεις και τα συναισθήματά μας. Τα θετικά συναισθήματα ενισχύονται από βοηθητικές και συνεργατικές συμπεριφορές και δημιουργούν ένα

θετικό βρόχο ανατροφοδότησης. Το άτομο σε μια τέτοια περίπτωση εισέρχεται σε κατάσταση ΡΕΑ.

Όσον αφορά τον (George, 2000), θεωρεί πως τα συναισθήματα και οι διαθέσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στην ηγεσία, εξετάζοντας την αποτελεσματικότητα μιας ηγεσίας καθοδηγούμενης από θετικά συναισθήματα. Παρόλα αυτά, οι ηγέτες είναι ανθρώπινα όντα, με μεγάλη κλίμακα συναισθημάτων που μπορεί να προκαλέσουν ανθρώπινες διαφωνίες, π.χ. η ικανότητα ενός ηγέτη, παρεμποδίζεται από μια κακή διάθεση, όπως το αίσθημα του θυμού μπορεί να δυσκολέψει να χτιστεί μια σχέση εμπιστοσύνης με τους υφισταμένους του. Ταυτόχρονα, ένας ηγέτης που βιώνει συχνά θετικά συναισθήματα, μπορεί να αποτύχει να παρατηρήσει ελλείψεις στην απόδοση των υφισταμένων του ή λάθη. (George, 2000). Η ΣΝ είναι η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τα συναισθήματα, να έχει επίγνωση και να ενεργοποιεί τα συναισθήματα ώστε να παράγει σκέψη και πνευματική ανάπτυξη. Η ΣΝ συμβάλλει αποτελεσματικά στην ηγεσία βοηθώντας τους ηγέτες να αναπτύξουν συλλογικούς στόχους, να εμπνεύσουν θετικά την ομάδα τους, να ενθαρρύνουν την ευελιξία, να προωθήσουν την συνεργασία, να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις και να δημιουργήσουν μια ουσιαστική οργανωτική ταυτότητα.

Σύμφωνα με μια συναρπαστική μελέτη του (Boyatzis R. , 2012) διερεύνησε τους νευρικούς μηχανισμούς που ενεργοποιούνται όταν τα άτομα ανακαλούν αναμνήσεις δυσάρεστων ηγετών, όπου τα ευρήματά της μελέτης αποκάλυψαν ότι η ανάκληση εμπειριών με ασυμβίβαστους ηγέτες οδηγούσε σε αρνητική ενεργοποίηση σε συγκεκριμένες περιοχές του εγκεφάλου, συμπεριλαμβανομένης της δεξιάς κατώτερης μετωπιαίας έλικας, του αριστερού οπίσθιου φλοιού του φλοιού του εγκεφάλου, της δεξιάς μέσης μετωπιαίας έλικας και του δεξιού πρόσθιου φλοιού του φλοιού του εγκεφάλου δεδομένου ότι οι συγκεκριμένες περιοχές του εγκεφάλου σχετίζονται με τη συναισθηματική επεξεργασία, την προσοχή και την κοινωνική νόηση. Η μελέτη υπογραμμίζει την επίδραση του στυλ ηγεσίας στις συναισθηματικές και νευρολογικές αντιδράσεις των ανθρώπων, τονίζοντας τη σημασία της ηγεσίας στην οργανωτική ζωή των ανθρώπων (Boyatzis R. , 2012).

Κεφάλαιο 3

3.1. Η μελέτη περίπτωσης του Netflix

Το Netflix είναι ένα συνδρομητικό διαδικτυακό κανάλι, μια ηλεκτρονική πλατφόρμα, που επιτρέπει στα μέλη που έχουν εγγραφεί στην υπηρεσία να παρακολουθούν τηλεοπτικές εκπομπές και ταινίες μέσω ηλεκτρονικών συσκευών με σύνδεση στο διαδίκτυο, μέσα από την ηλεκτρονική σελίδα του (Τι είναι το Netflix;, 2016). Μέσω της πλατφόρμας έχει τη δυνατότητα ο συνδρομητής να παρακολουθεί το περιεχόμενο των εκπομπών του Netflix, σε έξυπνες τηλεοράσεις (smart tv), υπολογιστές, smartphones, και άλλες ηλεκτρονικές συσκευές που έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο. Το Netflix ήρθε στην Ελλάδα το 2016 και έκτοτε έχει γίνει αρκετά δημοφιλές, με ελληνικούς υπότιτλους, χωρίς διαφημίσεις, με πρόσβαση σε αποκλειστικό περιεχόμενο, το Netflix κατέχει την πρώτη θέση ανάμεσα σε άλλα streaming services (Disney, Apple tv, HBO) αφού για να δει κάποιος μία σειρά αναφορικά με το παρελθόν έπρεπε είτε να την αγοράσει μέσω διαδικτύου, είτε μέσω συνδρομητικών υπηρεσιών. (BusinessReview, 2020)

Το Netflix είναι μια εταιρεία, γνωστή παγκοσμίως, που εφάρμοσε μια ανατρεπτική καινοτομία και συντάραξε την επιχειρηματική αγορά μέσα σε λίγα χρόνια, με έναν τρόπο προσφέροντας αξία όχι μόνο στους πελάτες της, προσφέροντας έναν νέο τρόπο παρακολούθησης ταινιών στο σπίτι. Η κουλτούρα της ελευθερίας, υπευθυνότητας και διαφάνειας επιδιώκεται από ολόκληρη την εταιρεία, όπου ο εργαζόμενος σε όλες τις ομάδες, και από όλες τις διαβαθμίσεις μπορεί να μοιραστεί τις ιδέες του και είναι ενήμερος για τη στρατηγική της εταιρείας. Η μελέτη αυτή, εξετάζει τις κύριες πτυχές της στρατηγικής της εταιρείας για την καινοτομία, η οποία βασίζεται στην ανάπτυξη εξειδικευμένων τεχνολογικών μεθόδων βασισμένων σε ειδικούς αλγορίθμους που χαρτογραφούν τις προτιμήσεις των χρηστών. Η εταιρεία ενσωματώνει μια ευέλικτη νοοτροπία, με μεθόδους και τεχνολογίες οι οποίες μαζί επιτρέπουν στη Netflix να διατηρήσει και να ενισχύσει την καινοτόμο επιχειρηματική της διαδικασία (Souza & Romero, 2021)

3.2. Ιστορική Αναδρομή

Το Netflix ιδρύθηκε από τον Reed Hastings και τον Marc Randolph τον Αύγουστο του 1997, στο Scotts Valley της Καλιφόρνια, και ξεκίνησε ως μια εταιρεία ψυχαγωγίας με αντικείμενο την παροχή streaming περιεχομένου και συνδρομητικού βίντεο κατά παραγγελία (subscription video on demand- SVOD) μέσω διαδικτύου, καθώς και αποστολής DVD μέσω ταχυδρομείου (Wang Y. , 2023).

Ενώ το 1997 έχουμε την ίδρυση της εταιρείας, το 1998 ξεκινά, η πρώτη ιστοσελίδα ενοικίασης και πώλησης ταινιών DVD, και το 1999 η συνδρομητική υπηρεσία προσφέρει στα μέλη της απεριόριστες ενοικιάσεις καταργώντας τα τέλη καθυστέρησης ή μηνιαία όρια ενοικίασης. Εισήγαγε τον αλγόριθμο CineMatch για να καταγράφει τις προτιμήσεις των πελατών, και τα δεδομένα χρησιμοποιούνταν για παροχή συστάσεων στους πελάτες ανάλογες των προτιμήσεών τους. (Wang Y. , 2023). Τα οφέλη της παρακολούθησης εκπομπών και ταινιών σε αυτή τη δομή, είναι ότι τα μέλη της συνδρομητικής υπηρεσίας μπορούν να παίζουν, να διακόπτουν και να συνεχίζουν την παρακολούθηση, χωρίς διαφημίσεις είτε δεσμεύσεις, σε σύγκριση με την παραδοσιακή, γραμμική τηλεοπτική μορφοποίηση. (Luna, 2021)

Μέχρι το 2009, παρείχε περισσότερα από 100.000 κινηματογραφικά DVD με περισσότερους από 10 εκατομμύρια συνδρομητές (Wang Y. , 2023). Επιπλέον, Netflix έχει γίνει ένας από τους παγκόσμιους ηγέτες στις πλατφόρμες μέσων ενημέρωσης. Για το οικονομικό έτος 2024, οι υπηρεσίες πολυμέσων Netflix προσφέρουν ψυχαγωγία παγκοσμίως με 302 εκατομμύρια συνδρομές σε περισσότερες από 190 χώρες (NetflixInvestors, n.d.)

2000	Παρουσιάζεται ένα εξατομικευμένο σύστημα σύστασης ταινιών, το οποίο χρησιμοποιεί τις αξιολογήσεις των μελών σε προηγούμενους τίτλους για να προβλέψει με ακρίβεια τις μελλοντικές επιλογές.
2002	Το Netflix πραγματοποιεί αρχική δημόσια προσφορά του (IPO) στο χρηματιστήριο, με τιμή πώλησης 1δολ/ μετοχή και το διακριτικό NASDAQ NFLX

2003	Το Netflix αποκτά δίπλωμα ευρεσιτεχνίας από το Γραφείο Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας και Εμπορικών Σημάτων των ΗΠΑ για να καλύψει τις συνδρομητικές υπηρεσίες ενοικίασης, καθώς τα μέλη ξεπερνούν το 1 εκατομμύριο
2005	Ξεκινά η λειτουργία Profiles, που επιτρέπει στα μέλη να δημιουργούν διαφορετικές λίστες για διαφορετικούς χρήστες ή/και διαφορετικές διαθέσεις
2006	Τα μέλη του Netflix απαριθμούν 5 εκατομμύρια
2007	Εισάγεται η υπηρεσία Streaming (Watch Now) επιτρέποντας στα μέλη να παρακολουθούν άμεσα σειρές και ταινίες
2008	Συνεργάζεται με μάρκες καταναλωτικών ηλεκτρονικών ειδών για να επιτρέψει την αναπαραγωγή σε Xbox 360, συσκευές αναπαραγωγής ταινιών Blu-ray και τηλεοπτικούς αποκωδικοποιητές
2009	Μετά από 40.000 συμμετοχές, το βραβείο Netflix ύψους 1εκ. Δολαρίων απονέμεται στην ομάδα «Bellkor's Pragmatic Chaos» για τη βελτίωση της ακρίβειας των συστάσεων των συνδρομητών κατά 10%. Οι συνεργασίες streaming επεκτείνονται σε τηλεοράσεις συνδεδεμένες στο διαδίκτυο, καθώς τα μέλη ξεπερνούν τα 10εκ.
2010- 2012	Το Netflix επεκτείνει τις δραστηριότητες του στον Καναδά, τη Λατινική Αμερική, Ηνωμένο Βασίλειο, Ιρλανδία και η ροή δεδομένων ξεκινά σε κινητές συσκευές, μαζί με την πρώτη ειδική εμπειρία για παιδιά. Εμφανίζεται το πρώτο κουμπί Netflix στα τηλεχειριστήρια
2013	Παραγωγή των πρώτων τηλεοπτικών εκπομπών και τα πρώτα βραβεία Emmy για την σειρά «House of Cards»- το πρώτο για υπηρεσία διαδικτυακής ροής.
2014	Τα μέλη ξεπερνούν τα 50εκ. Και επεκτείνονται στην Ευρώπη. Το Netflix ξεκινά τη ροή σε εικόνα 4K Ultra HD.

2015-2019	Το Netflix κερδίζει 23 βραβεία Emmy για τις τηλεοπτικές εκπομπές του και τέσσερα βραβεία Όσκαρ για τις ταινίες του
2020	Ξεκινά η λειτουργία του «Ταμείου Αντίξων Καταστάσεων» για την ενίσχυση των εργαζομένων της δημιουργικής κοινότητας που επλήγησαν από το COVID-19, και το 2% των μετρητών μεταφέρεται σε χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που υποστηρίζουν τις κοινότητες των Μαύρων
2021-2022	Τα μέλη ξεπερνούν τα 200 εκ, ανακοινώνει σχέδια προστασίας του περιβάλλοντος για με μηδενική εκπομπή αερίων του θερμοκηπίου μέχρι το τέλος του 2022. Εγκαινιάζονται παιχνίδια για κινητά. Διοργανώνεται Φεστιβάλ, μια μεγάλη εκδήλωση και διαρκεί 11 ημέρες φιλοξενώντας 295 παραστάσεις
2023	Το Netflix ξεκινά τη ζωντανή ροή προγράμματος με το υποψήφιο για βραβείο Emmy, «Chris Rock: Selective Outrage». Κερδίζει δέκα συνολικά βραβεία Όσκαρ και παράγει επίσης το πρώτο της θεατρικό έργο, το «Stranger Things”: The First Shadow»
2024	Η εταιρεία επεκτείνει το ζωντανό πρόγραμμά που εκπέμπει, και τον αγώνα πυγμαχίας (Jake Paul εναντίον Mike Tyson) ο οποίος σπάει το ρεκόρ για το αθλητικό γεγονός που μεταδόθηκε ποτέ περισσότερο. Παρουσιάζεται η νέα λειτουργία για κινητά τηλέφωνα που επιτρέπει στα μέλη να αποθηκεύουν, να ξαναζουν και να μοιράζονται εύκολα σκηνές του Netflix. Τα μέλη της πλατφόρμας ξεπερνούν τα 300 εκατομμύρια

Οι κύριοι ανταγωνιστές της Netflix είναι η Amazon video, Disney, premier, κλπ. Σε αντίθεση ωστόσο με άλλες εταιρείες μέσων ενημέρωσης και κινηματογράφου με πολυετή πορεία, το Netflix δεν έχει επηρεαστεί από το χρόνο ανάπτυξης και έχει σύντομη ιστορία. Η χρηματιστηριακή αξία της εταιρείας έχει ξεπεράσει τα 100δισ δολάρια ΗΠΑ σε μόλις 20 χρόνια από την ίδρυσή της (Wang Y. , 2023)

Εικόνα 6: Συνδρομητές Netflix 2024

COUNTRY	NETFLIX SUBSCRIBERS 2024
United States	66.7M
Brazil	15.3M
United Kingdom	14.1M
Germany	13.2M
France	10.1M
Mexico	10M
Japan	7M
Canada	6.7M
Australia	6.5M
India	5.5M

Αναδημοσίευση της φωτογραφίας «Συνδρομητές Netflix 2024» από την ιστοσελίδα
<https://worldpopulationreview.com/> (Users Netflix by Country 2025, n.d.)

Ωστόσο η υπηρεσία της Netflix είναι πιο δημοφιλής σε ορισμένες χώρες απ' ό,τι σε άλλες και ακολουθεί η παρακάτω ανάλυση, η οποία αναφέρεται στις κοινωνικές-πολιτικές-οικονομικές εξελίξεις των παραπάνω χωρών που αναφέρονται στον πίνακα:

1. Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής

Το Netflix ιδρύθηκε στις ΗΠΑ το 1997, οπότε δεν αποτελεί έκπληξη ότι για το 2024 θα έχουν τους περισσότερους χρήστες του Netflix ανά χώρα, και με περίπου 67 εκατομμύρια χρήστες του Netflix για τις ΗΠΑ & 7 εκατομμύρια για τον Καναδά αποτελεί την πιο κερδοφόρα αγορά του Netflix. Η κλίμακα, ο πλούτος της αμερικανικής αγοράς και ο κυρίαρχος ρόλος των προϊόντων του «Χόλυγουντ» στην παραγωγή περιεχομένου βίντεο και ταινιών έχει επεκταθεί σε όλο τον κόσμο, που έχουν δημιουργήσει απίστευτα πλεονεκτήματα στην εξαγωγή ταινιών και σειρών (Lotz, Eklund, & Soroka, 2022)

2. Βραζιλία

Η εξάπλωση του Netflix στη Βραζιλία ξεκίνησε επίσημα το 2011, οπότε δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι η Βραζιλία είναι η δεύτερη μεγαλύτερη αγορά για το Netflix καθώς κοινωνικοί και πολιτικό-οικονομικών παράγοντες, συνέβαλαν στην ταχεία αποδοχή της πλατφόρμας από το βραζιλιάνικο κοινό καθώς από τη δεκαετία του 2010, η Βραζιλία σημειώνει μεγάλη διείσδυση στο διαδίκτυο, ειδικά μέσω κινητών τηλεφώνων και tablets σε συνδιασμό με την πτώση του κόστους σε smartphone καθώς και οι δημόσιες επενδύσεις της χώρας σε τηλεπικοινωνιακά δίκτυα αύξησαν την πρόσβαση ακόμα και σε φτωχότερες κοινωνικές τάξεις (Dias & Navarro, 2018). Η χώρα της Βραζιλίας διαθέτει μεγάλο ποσοστό νεανικού πληθυσμού, με μέση ηλικία τα 33 έτη (Brazil Demographics Profile, 2021), προτιμά τις ψηφιακές μορφές ψυχαγωγίας και σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της, το Netflix απέκτησε ένα τεράστιο πλεονέκτημα, βασιζόμενο στην «ανατρεπτική στρατηγική» (disruptive strategy) η οποία περιλαμβάνει μια καλά καθορισμένη ανταγωνιστική στρατηγική χαμηλού κόστους, με ταυτόχρονη υψηλή αντιλαμβανόμενη αξία από τους πελάτες της προσφέροντας μια υπηρεσία streaming με 7 δολάρια ΗΠΑ, φθηνότερα, συγκριτικά με τη συνδρομητική τηλεόραση συμβάλλοντας στην ευρεία πρόσβαση σε on-demand υπηρεσίες (Dias & Navarro, 2018).

3. Ευρώπη

Η επέκταση της γεωγραφικής διάδοσης των σειρών και εκπομπών του Netflix στην Ευρώπη, δεν ήταν απλώς αποτέλεσμα τεχνολογικής προόδου, οικονομικής ανάπτυξης ή εμπορικής στρατηγικής αλλά επηρεάστηκε σημαντικά από κοινωνικούς και πολιτικούς λόγους. Παρατηρείται αλλαγή καταναλωτικών συνηθειών στις νεότερες γενιές, οι οποίες δεν ενδιαφέρονται για τη συμβατική τηλεόραση αλλά έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθούν το περιεχόμενο που τους ενδιαφέρει από οποιαδήποτε συσκευή (κινητά, tablet, smart TVs) (Steemers, 2025). Επιπλέον στο πλαίσιο για τη δημιουργία και ανάπτυξη καινοτόμων ψηφιακών δικτύων και υπηρεσιών, αναπτύχθηκε η Ενιαία Ψηφιακή Αγορά της ΕΕ (Digital Single Market - DSM) η οποία είναι μια στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης (EuropeanParliament E. t., 2017) όπου άτομα και επιχειρήσεις έχουν εύκολη πρόσβαση στο διαδίκτυο. Υπο αυτό το πρίσμα των διαμορφωμένων

συνθηκών, η Ευρωπαϊκή Ένωση από το 2018, με στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, της καινοτομίας και της οικονομικής ανάπτυξη έχει θεσπίσει ρυθμιστικές απαιτήσεις και συγκεκριμένα την Οδηγία για τις Υπηρεσίες Οπτικοακουστικών Μέσων (AVMS), η οποία περιελάμβανε τον όρο ότι οι πλατφόρμες (streaming) πρέπει να προσφέρουν στους Ευρωπαίους καταναλωτές ένα ποσοστό 30% ευρωπαϊκού περιεχομένου (EuropeanParliament, 2018). Συνάμα η Ευρωπαϊκή Ένωση έθεσε πλαίσιο που επέτρεπε στις επιμέρους χώρες να επιβάλλουν στους φορείς streaming να κατανέμουν τα έσοδα πίσω στην εγχώρια παραγωγή ώστε να παράλληλα να προστατεύεται και να προωθείται η ευρωπαϊκής πολιτιστικής κληρονομιά (EuropeanCouncil, 2018). Προκειμένου να συμμορφωθεί με αυτήν την απαίτηση, το Netflix έχει επενδύσει σημαντικά στην παραγωγή και απόκτηση ευρωπαϊκών σειρών και ταινιών ενώ οι ρυθμιστικές απαιτήσεις έχουν οδηγήσει το Netflix να ενισχύσει την παρουσία του στην ευρωπαϊκή αγορά, επενδύοντας σε τοπικές παραγωγές και συνεργαζόμενο με ευρωπαίους δημιουργούς. Γεγονός που βοηθά στην εκπλήρωση των νομικών υποχρεώσεων, αλλά και καθιστά την πλατφόρμα πιο ελκυστική για το ευρωπαϊκό κοινό, προσφέροντας περιεχόμενο που αντανάκλα τις τοπικές κουλτούρες και γλώσσες (Idiz, Irion, Ebbers, & Vliegenthart, 2021)

Στην έρευνα του 2021 "The Netflix Original" and what it means for the production of European television content" αναφέρεται ότι το 2018 το Netflix ξόδεψε 1 δισ δολάρια για ευρωπαϊκά προγράμματα το 2018 και το 2020, το Netflix διέθεσε το ίδιο ποσό για επενδύσεις μόνο στη βρετανική αγορά και αύξησε σημαντικά τις επενδύσεις του στη Γερμανία, την Ιταλία και την Ισπανία (Afilipsoaie, Iordache, & Raats, 2021).

4. Ασιατικές χώρες

Το Netflix ξεκίνησε τις υπηρεσίες του στην Ιαπωνία το 2015 (Zhengyu, 2023), ενώ οι εγγεγραμμένοι συνδρομητές, για το 2024, ξεπέρασαν τα 10 εκατομμύρια, διπλασιάζοντας τη βάση τους μέσα σε τέσσερα χρόνια (Nussey, 2024). Το ιαπωνικό κοινό προτιμά το περιεχόμενο που αντικατοπτρίζει την τοπική κουλτούρα και γλώσσα και η το Netflix αξιοποίησε αυτή την ανάγκη επενδύοντας σε υψηλής ποιότητας ιαπωνικές παραγωγές, στην ιαπωνική γλώσσα με θέματα που τον διαφοροποιούσαν από τους ιαπωνικούς ραδιοτηλεοπτικούς φορείς, παραγωγές που γνώρισαν μεγάλη επιτυχία

(Nussey, 2024). Το Netflix επένδυσε σε εγχώριο περιεχόμενο, σε τοπικούς κινηματογράφους και τηλεοπτικών Ασιατικών ποικιλόμορφων εκπομπών στην Ασία ώστε να παρέμβει περαιτέρω στην παραγωγή ολόκληρης της βιομηχανικής αγοράς κινηματογραφικών και τηλεοπτικών εκπομπών στην Ασία (Zhengyu, 2023). Περαιτέρω, η κατοχύρωση πνευματικής ιδιοκτησίας IP (Intellectual Property – IP) και εμπορικών σημάτων (trademarks) καθιστά τη Netflix να παραμένει ακλόνητη στην Ασία (Zhengyu, 2023).

Η Νότια Κορέα έχει μια ιδιότυπη σχέση με την πλατφόρμα της Netflix, έχει προωθήσει το τοπικό κορεατικό κινηματογραφικό και τηλεοπτικό περιεχόμενο σε νέα παγκόσμια ακροατήρια με μεγάλη επιτυχία. Γεγονός το οποίο οφείλεται σε στις κυβερνητικές επιδοτήσεις στην τοπική παραγωγή υψηλής ποιότητας, καθώς επίσης στο ότι η κυβέρνηση ότι δεν ρυθμίζει τις πλατφόρμες OTT (Over-The-Top) όπως το Netflix (Tambini, 2025). Ωστόσο, η κυβέρνηση είναι σε διαδικασία ρύθμισης και αναδιάρθρωσης για να διασφαλιστεί τόσο ο ανταγωνισμός των πλατφορμών, όσο και η υποστήριξη για τους τοπικούς φορείς εκμετάλλευσης (Tambini, 2025). Συμπερασματικά λοιπόν, το ρυθμιστικό πλαίσιο και οι πολιτικές της Νότιας Κορέας έχουν διαδραματίσει καταλυτικό παράγοντα στην ανταγωνιστική βιομηχανίας περιεχομένου σε παγκόσμιο επίπεδο, παρόλα αυτά η χώρα συνεχίζει να κατέχει ηγετική θέση στην ψηφιακή καινοτομία και τις πολιτιστικές εξαγωγές (Tambini, 2025).

5. Αυστραλία

Η εξάπλωση του Netflix στην Αυστραλία, προκάλεσε αλλαγές τόσο στην κατανάλωση περιεχομένου όσο και στη ρύθμιση της αγοράς ενώ συνέπεσε σε μια περίοδο όπου οι Αυστραλοί καταναλωτές στράφηκαν σε υπηρεσίες streaming, καθώς η πρόσβαση σε περιεχόμενο μέσω διαφόρων συσκευών (smartphones, tablets, smart TVs), ήταν ευκολότερη (Cunningham & Scarlata, 2020). Η διείσδυση της πλατφόρμας αποδεικνύεται από την κατάταξή της ως η χώρα με το δεύτερο υψηλότερο ποσοστό κάλυψης της χώρας από τη Netflix, με πρώτη χώρα τον Καναδά, όπου το Netflix είναι διαθέσιμο για διπλάσιο χρονικό διάστημα από την Αυστραλία (Cunningham & Scarlata, 2020). Επιπρόσθετα, το Netflix διατάραξε το παραδοσιακό μοντέλο τηλεοπτικής

μετάδοσης εκπομπών στη χώρα, το οποίο βασιζόταν σε διαφημιστικά έσοδα και αυστηρούς κανονισμούς περιεχομένου, η μονοπωλιακή υπηρεσία της Αυστραλίας Foxtel αναγκάστηκε να επαναπροσδιορίσει την υπηρεσία της με συνεχείς εναλλαγές για να παραμείνει βιώσιμη ενσωματώνοντας το Netflix στο πρόγραμμα που προσέφερε στο αυστραλιανό κοινό (Cunningham & Scarlata, 2020). Σε μια ετήσια έρευνα σχετικά με το αυστραλιανό περιεχόμενο στη βιβλιοθήκη του Netflix διαπιστώθηκε ότι από το 2019 το τοπικό περιεχόμενο αποτελεί το 1,7% του καταλόγου (Cunningham & Scarlata, 2020). Και ενώ στην Αυστραλία, πριν από το COVID-19, υπήρχε πολιτική στασιμότητα και οι διεθνείς πλατφόρμες streaming, όπως το Netflix λειτουργούσαν εκτός των παραδοσιακών ρυθμιστικών πλαισίων, η πανδημία COVID-19 ανέτρεψε τις πολιτικές που αφορούν τις υπηρεσίες SVOD. Αυτό σημαίνει ότι οι πολιτικές και οι κανονισμοί που αφορούν τις υπηρεσίες συνδρομητικής βίντεο κατά παραγγελία (SVOD) έχουν επηρεαστεί σημαντικά από την πανδημία, οδηγώντας σε αλλαγές και προσαρμογές στις στρατηγικές αντιμετώπισης αυτών των υπηρεσιών (Cunningham & Scarlata, 2020).

6. Ινδία

Όσον αφορά την Ινδία, την 1η μεγαλύτερη χώρα στον κόσμο με πολυποίκλη οικονομία, ισχυρή τεχνολογία (Population of India, n.d.) και 10η στη σειρά κατάταξης παγκοσμίως με συνδρομητές Netflix, εκπροσωπεί μία από τις μεγαλύτερες και ταχύτερα αναπτυσσόμενες ψηφιακές αγορές στον κόσμο (Lotz & Soroka, 2022). Επομένως μια αποτυχία επέκτασης στην Ινδία, σημαίνει κίνδυνος να χαθεί μια ευκαιρία πολλών δισεκατομμυρίων δολαρίων. Ένας άλλος σημαντικός τρόπος με τον οποίο διαφοροποιείται η Netflix, από τις υπόλοιπες υπηρεσίες, είναι εκτός από την προσφορά εγχώριου περιεχομένου και ποικίλων βιβλιοθηκών, εφαρμόζει μια στρατηγική εντοπιότητας, δηλαδή όσον αφορά την Ινδία προσφέρει μια χαμηλότερη τιμή συνδρομής μόνο για κινητά επειδή η τυπική τιμή του Netflix είναι πιο υψηλή σε σχέση με τα πρότυπα της αγοράς (Lotz & Soroka, 2022) και δεύτερον η κατανάλωση βίντεο στην Ινδία γίνεται κυρίως σε κινητές συσκευές, διαμορφώνοντάς έτσι την Ινδία ως ιδανική αγορά επέκτασης, λόγω της εκρηκτικής αύξησης της κατανάλωσης ψηφιακών μέσων (Barraza, 2025)

3.3. Η Netflix κατά τη διάρκεια του Covid- 19

Σύμφωνα με τους Financial Times (2022) δύο χρόνια μετά την εμφάνιση του Covid-19, κατά τη διάρκεια του οποίου η ανθρωπότητα έμεινε στο σπίτι, δημοσίευσε τον κατάλογο με τις εταιρείες των οποίων η χρηματιστηριακή αξία αυξήθηκε περισσότερο σε δολάρια από την 1η Ιανουαρίου 2020, με επικεφαλής την Apple, την Alphabet και τη Microsoft, ενώ στις πρώτες 20 θέσεις συμπεριλαμβάνεται και η Netflix, μεταβάλλοντας τη χρηματιστηριακή της αξία κατά 88% και προσθέτοντας 36 εκατομμύρια συνδρομητές ρεκόρ το 2020 (FinancialTimes, 2022). Ενώ ο ρυθμός αυτός επιβραδύνθηκε το 2021, καθώς ο πληθυσμός εμβολιάστηκε, και επέστρεψε σε πιο κανονικές συνήθειες, η μετοχή του Netflix εκτοξεύτηκε και πάλι αυτό το φθινόπωρο χάρη σε μια πλημμύρα ανανεωμένου περιεχομένου σε εκπομπές και ταινίες (FinancialTimes, 2022). Η πανδημία COVID-19, ενώ δεν ήταν η πρώτη που έζησε ο πλανήτης μεταμόρφωσε τις ζωές των καταναλωτών – και κάλυψε μια «δεκαετία σε ημέρες» με την ψηφιακή επιτάχυνση (Kohli, Timelin, Fabius, & Moulvad, 2020) (σελ.1.). Καθώς η ανθρωπότητα και η οικονομία ανέκαμψε βαθμιαία, έγινε σαφές ότι η περίοδος του αποκλεισμού είχε βαθύ αντίκτυπο στον τρόπο ζωής των ανθρώπων και η περίοδος της μετάδοσης, της αυτοαπομόνωσης και της οικονομικής αβεβαιότητας άλλαξε τον τρόπο συμπεριφοράς των καταναλωτών, σε όλους τους τομείς της ζωής, από τον τρόπο που εργαζόμαστε, τον τρόπο που ψωνίζουμε, τον τρόπο εκπαίδευσής μας και τον τρόπο που διασκεδάζουμε, ενώ πολλές από τις στη συμπεριφορά των ανθρώπων ακόμη διαμορφώνονται, δίνοντας στις εταιρείες την ευκαιρία να συμβάλουν στη διαμόρφωση του νέων συνηθειών. (Kohli, Timelin, Fabius, & Moulvad, 2020)

Το άρθρο «Network based evidence of the financial impact of Covid-19 pandemic» που δημοσιεύτηκε στο International Review of Financial Analysis, εξετάζει τον οικονομικό αντίκτυπο της πανδημίας Covid-19 στις κορυφαίες 50 εταιρείες του δείκτη S&P χρησιμοποιώντας ημερήσια δεδομένα αγοράς και ανάλυση συναισθημάτων, χρησιμοποιώντας έναν δείκτη συναισθημάτων που παράγεται από την εταιρεία Brain ο οποίος κυμαίνεται από -1 έως +1 και αντιπροσωπεύει το συναίσθημα που σχετίζεται με κάθε εταιρεία (Ahelegbey, Cerchiello, & Scaramozzino, 2022). Οι συγγραφείς

χρησιμοποιούν αυτό το μοντέλο ανάλυσης, καθώς στην εποχή του 21^{ου} αιώνα, της άμεσης διάδοσης της πληροφορίας, τα κοινωνικά δίκτυα μπορούν να ενισχύσουν ή να αποδυναμώσουν τη δυναμική των χρηματοπιστωτικών αγορών, όπως και το συναίσθημα των ανθρώπων και όχι αμιγώς οι χρηματοοικονομικές πληροφορίες που έχουν αντίκτυπο στην οικονομική τάση (Ahelegbey, Cerchiello, & Scaramozzino, 2022). Η μετοχή της Netflix και ιδίως οι μετοχές τεχνολογίας (π.χ. Facebook, Amazon, Apple, Google), είχαν καλύτερες επιδόσεις στο χρηματιστήριο καθ' όλη τη διάρκεια της πανδημίας, ενώ οι μετοχές με χαμηλές τιμές έχασαν περίπου το 10% της αξίας τους πριν από την πανδημία, επομένως η Covid-19 έχει αναδιαμορφώσει το κλίμα στα χρηματοοικονομικά δίκτυα, αυξάνοντας τον συστημικό κίνδυνο και αλλάζοντας τη δυναμική των διασυνδέσεων. (Ahelegbey, Cerchiello, & Scaramozzino, 2022).

Σε άλλη μελέτη που αφορά την περίοδο του Covid-19 κατά τη διάρκεια του οποίου τερματίστηκαν οι εξωτερικές δραστηριότητες και αυξήθηκε ο χρόνος που περνούσαν οι άνθρωποι στο σπίτι, οι περιορισμοί είχαν τεράστιο αντίκτυπο στη συμπεριφορά των καταναλωτών, και κατά συνέπεια επιτάχυναν την υπάρχουσα τάση του ψηφιακού μετασχηματισμού (Soldo & Schagerl, 2023). Για πάρα πολύ κόσμο η διασκέδαση περιορίστηκε στην οικιακή ψυχαγωγία και την παρακολούθηση εκπομπών στο διαδίκτυο όπου οι υπηρεσίες SVOD (Subscription Video on Demand) αποτέλεσαν διέξοδο για εκατομμύρια ανθρώπους. Το Netflix, ως ηγέτης στην αγορά SVOD, ήταν ήδη σε πολύ καλή θέση για να επωφεληθεί από τα μέτρα αποκλεισμού COVID-19 που κρατούσαν την ανθρωπότητα κλεισμένη στο σπίτι, μια συνδρομητική πλατφόρμα με σημαντικά πλεονεκτήματα όπως η απλή πρόσβαση, η τεράστια ποικιλία εκπομπών και ταινιών, η ψυχαγωγία χωρίς διαφημίσεις, η χαμηλή χρέωση και η γρήγορη πολιτική ακύρωσης της συνδρομής (Soldo & Schagerl, 2023). Με την έναρξη της πανδημίας, το 2020, το Netflix προσέθεσε σχεδόν 37 εκατομμύρια νέους συνδρομητές, φτάνοντας πάνω από 203 εκατομμύρια παγκοσμίως, με έσοδα όπου το 2020 έφτασαν τα \$6,6δισ. με μέσο τριμηνιαίο ρυθμό ανάπτυξης 5,45%, η τιμή της μετοχής αυξήθηκε οδηγώντας την κεφαλαιοποίηση της εταιρείας στα \$240 δισ. (Soldo & Schagerl, 2023). Η εταιρεία του Netflix, προσαρμόστηκε πολύ γρήγορα στις νέες πρωτοφανείς συνθήκες και έγινε ένας

από τους μεγαλύτερους ωφελούμενους της πανδημίας προσφέροντας μια υπηρεσία, η οποία αντικατέστησε τους κινηματογράφους, τα θέατρα, τις αθλητικές εκδηλώσεις και όλες τις άλλες κοινωνικές εκδηλώσεις σε εκατομμύρια ανθρώπους σε όλο τον κόσμο.

Κεφάλαιο 4

4.1. Μεθοδολογία- Κριτική Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

Στην παρούσα εργασία επιλέχθηκε η μέθοδος της κριτικής ανασκόπησης της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, η οποία αποτελεί μια ολοκληρωμένη διαδικασία, ένα μέσο αξιολόγησης, σύνθεσης και ανάλυσης της διαθέσιμης βιβλιογραφίας γύρω από μια συγκεκριμένη ερευνητική περιοχή. Στον αναπτυσσόμενο τομέα των επιχειρήσεων, η γνώση τον 21^ο αιώνα, επιταχύνεται με τεράστια ταχύτητα και ταυτόχρονα παραμένει κατακερματισμένη. Επομένως, μια επισκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας που σχετίζεται με ένα θέμα συνθέτει προηγούμενες μελέτες και ως εκ τούτου η βιβλιογραφική ανασκόπηση ως ερευνητική μέθοδος να είναι πιο επίκαιρη και σημαντική από κάθε άλλη μέθοδο (Snyder, 2019). Η μεθοδολογία της κριτικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης, περιλαμβάνει εντοπισμό κατάλληλων πηγών, συστηματική διαδικασία αναζήτησης σε βάσεις δεδομένων, και όσων αφορά το μάνατζμεντ, χαρακτηρίζεται ως ένα καίριο εργαλείο, που χρησιμοποιείται για τη διαχείριση της ποικιλομορφίας της γνώσης για μια συγκεκριμένη ερευνητική περιοχή, ενώ υιοθετήθηκαν κριτήρια ένταξης και αποκλεισμού, όπως προτείνουν οι Cronin, Ryan και Coughlan (2008), προκειμένου να διασφαλιστεί η εγκυρότητα και η ποιότητα της βιβλιογραφικής επιλογής (Cronin, Ryan, & Coughlan, 2008). Ο στόχος της διεξαγωγής μιας βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι συχνά να μπορέσει ο ερευνητής να αποτυπώσει και να αξιολογήσει τις υπάρχουσες έρευνες επικράτεια, και να καθορίσει το ερευνητικό ερώτημα για την ανάπτυξη της υφιστάμενης γνώσης (Grant & Booth, 2009).

Κατά κύριο λόγο, η κριτική ανασκόπηση βιβλιογραφίας θα πρέπει περιλαμβάνει μια ουσιαστική περίληψη, χρήσιμη και η οποία συνοδεύεται από μια αντικειμενική ανάλυση και αξιολόγηση της εν λόγω έρευνας. Στη συνέχεια, η κριτική επισκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας θα πρέπει να καταλήγει σε μια αξιολόγηση σχετικά με το πώς ακριβής και πλήρης είναι αυτή η γνώση, θα πρέπει να παρουσιάζει μια μελετημένη κρίση για το τι είναι σωστό και τι λάθος, τι είναι ασαφές και τι λείπει στην υπάρχουσα βιβλιογραφία και όχι να αναπαραχθεί το ίδιο εκτεταμένο περιεχόμενο (Petzold, 1988)

4.2. Επιλογή των βιβλιογραφικών βάσεων δεδομένων

Με την παρούσα μελέτη επιδιώκεται, μέσω μιας βιβλιογραφικής ανασκόπησης, να προσδιορίσει ποια είναι τα χαρακτηριστικά του καινοτόμου επιχειρηματικού μοντέλου της Netflix, όπως αναδεικνύονται στην βιβλιογραφία, και παράλληλα να εντοπίσει τα ευέλικτα πλαίσια, τις προσεγγίσεις και τις λειτουργίες που επιτρέπουν τη συνεχή προσαρμογή και την προώθηση της καινοτομίας της επιχείρησης.

Οι βιβλιογραφικές πηγές για την παρούσα διατριβή αναζητήθηκαν σε διάφορες πηγές και οι λέξεις-κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν ήταν «Συναισθηματική νοημοσύνη», «leadership», «management» και «Netflix». Για την ανάκτηση σχετικών μελετών, χρησιμοποιήθηκαν συνολικά τέσσερις βάσεις δεδομένων για την επιστημονική και ακαδημαϊκή βιβλιογραφία: η Science direct, η διαδικτυακή πλατφόρμα επιστημονικών δημοσιεύσεων με επιστημονικές αξιολογήσεις (<https://www.sciencedirect.com/>, n.d.), την πλατφόρμα κοινής χρήσης ακαδημαϊκών ερευνών, Academia.edu (Academia.edu, n.d.), το επιστημονικό δίκτυο ResearchGate (About ResearchGate, n.d.), και την ψηφιακή βιβλιοθήκη που παρέχει πρόσβαση σε ακαδημαϊκά περιοδικά, βιβλία και πρωτογενές υλικό σε διάφορους επιστημονικούς τομείς JSTOR (About Jstor, n.d.). Η ακαδημαϊκή μηχανή αναζήτησης Google Scholar διερευνήθηκε επίσης για τον εντοπισμό μελετών που πληρούσαν τα κριτήρια επιλεξιμότητας. Πραγματοποιήθηκε προχωρημένη αναζήτηση με τη χρήση τελεστών Boolean (Boolean Operators) «AND» «OR» για να φέρει αποτελέσματα που περιείχαν και τις λέξεις-κλειδιά. Το χρονικό πλαίσιο της έρευνας επεκτάθηκε από το 2010 επιλέγοντας μελέτες και έρευνες που δημοσιεύτηκαν μέχρι και το τέλος του 2024. Δεν εφαρμόστηκαν γεωγραφικοί περιορισμοί.

4.3. Φιλτράρισμα- Ανάλυση Δεδομένων

Μια από τις μία από τις μεγαλύτερες πολυεθνικές εταιρείες παροχής συμβουλευτικών, λογιστικών και ελεγκτικών υπηρεσιών στον κόσμο, η Deloitte, δημοσιεύει ετησίως την έκθεση "Global Human Capital Trends", η οποία εξετάζει τις τάσεις στην ηγεσία και το ανθρώπινο κεφάλαιο. Στην έκθεση του 2020 «The social enterprise at work: Paradox as a path forward» αναλύει τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες του 21^{ου} αιώνα, όπου η εξέλιξη της τεχνολογία είναι συνεχής

και το ανθρώπινο κεφάλαιο συνυπάρχουν. Παραθέτει την προσέγγιση όπου η ανθρώπινη αξία και η τεχνολογία ενώνονται ώστε να αξιοποιήσουν το περιβάλλον που δημιουργεί η τεχνολογία, για την επίτευξη του σκοπού της επιχείρησης. (Deloitte, 2020)

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί το επίκεντρο των δεξιοτήτων του αποτελεσματικού ηγέτη. Θεωρείται, από συγγραφείς, άρθρα και μελέτες, βασικός παράγοντας οργανωσιακής απόδοσης όπου η ηγεσία συμπαρασύρει συναισθηματικά τους άλλους (Goleman, Ο Νέος Ηγέτης, 2014), επηρεάζει τη συνεργασία, την αυτορρύθμιση και την ένωση μέσα στην ομάδα (Pastor, 2014) (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023,) και της συναισθηματικής ανταπόκρισης προς υπαλλήλους ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα των ηγετών (Palmer, Walls, Burgess, & Stough, 2001) (Kerr, Garvin, Heaton, & Boyle, 2006).

Η έρευνα που εκπονήθηκε από (Azouzi & Jarboui, 2012) διερευνά τη σχέση μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του CEO και της αποτελεσματικότητας του διοικητικού συμβουλίου και στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη, επηρεάζει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων των οργανισμών (Azouzi, 2012). Η εξέλιξη των θεωριών διοίκησης και ηγεσίας κατέστησαν το ανθρώπινο κεφάλαιο και τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων το επίκεντρο, επίσης η διαδικασία δημιουργίας αξίας αποτέλεσε το κύριο αντικείμενο των θεωριών εταιρικής διακυβέρνησης. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα ήταν α) Γραμμική παλινδρόμηση (Linear Regression): για την ανάλυση της σχέσης μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αποτελεσματικότητας του διοικητικού συμβουλίου και β) Λογιστική δυαδική παλινδρόμηση (Logistic Binary Regression): για να περιγράψει τη σχέση μεταξύ της δυαδικότητας του διευθύνοντος συμβούλου και των συναισθηματικών μεταβλητών (συναισθηματική νοημοσύνη και συναισθηματικές προκαταλήψεις). Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη μελέτη διαπίστωσαν ότι υφίστανται σημαντικές σχέσεις μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των χαρακτηριστικών του διοικητικού συμβουλίου, όπως το μέγεθος, η ανεξαρτησία και η δυαδικότητα του διευθύνοντος συμβούλου. Η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητα του διοικητικού συμβουλίου και του μειώνοντας τις

γνωστικές προκαταλήψεις και βελτιώνοντας τη λήψη αποφάσεων. Προκύπτει λοιπόν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ζωτικής σημασίας για την άσκηση αποτελεσματικού μάνατζμεντ και θα πρέπει να αναπτυχθεί και να προωθηθεί (Azouzi, 2012). Ωστόσο, ο Oatley (2004) σχολιάζει την άποψη ότι υπάρχει μεγάλη εξάρτηση από ψυχομετρικά τεστ για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, προτείνοντας ότι η εμπειρία στη συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να γίνει καλύτερα κατανοητή μέσω της μελέτης επαγγελματιών σε διάφορους τομείς (Oatley, 2004). Η διοίκηση της Netflix, αναγνωρίζει πως η ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής επιτυγχάνεται χρησιμοποιώντας συναισθηματική νοημοσύνη, δίνοντας προτεραιότητα στους ανθρώπους της, αντιλαμβάνοντας πλήρως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ευτυχίας, όχι μόνο των πελατών του αλλά και των υπαλλήλων της (Minzheong, 2022). Το Netflix εξασφαλίζει, να προσλαμβάνει τους σωστούς ανθρώπους που θα βάλουν πρώτα τα συμφέροντα της εταιρείας, και οι οποίοι υποστηρίζουν την επιθυμία για ένα εργασιακό περιβάλλον υψηλών επιδόσεων, ενισχύοντας τους υπαλλήλους τους να λαμβάνουν πιο καινοτόμες και δημιουργικές αποφάσεις. «Η βασική φιλοσοφία της εταιρείας είναι οι άνθρωποι πάνω από τη διαδικασία» (Minzheong, 2022). Υποστηρίζοντας την καινοτομία έναντι της αποτελεσματικότητας, εκτιμώντας τους ανθρώπους έναντι των διαδικασιών και λειτουργώντας με ελάχιστους ελέγχους, η πολιτική απεριόριστων διακοπών του Netflix αποτελεί ακόμη ένα μάθημα συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς στο βιβλίο «No Rules Rules», ο διευθύνων σύμβουλος του Netflix, Reed Hastings, παρουσιάζει την «Πολιτική Απεριόριστων Διακοπών» όπου επιτρέπει στους εργαζόμενους της εταιρείας να αποφασίζουν πότε θα εργάζονται και πότε θα κάνουν διαλείμματα, προσφέροντας ελευθερία και ευελιξία (Hastings & Meyer, Review of No Rules Rule: Netflix and the Culture of Reinvention, 2022). Ενώ η αρχική εφαρμογή της πολιτικής, αντιμετώπισε το θέμα ότι οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούσαν την ελευθερία τους, παίρνοντας άδεια σε ακατάλληλους μήνες για την εταιρεία (π.χ. στο κλείσιμο του έτους για την δημοσίευση των οικονομικών αποτελεσμάτων για το τμήμα της οικονομικής διαχείρισης) και άλλοι που δεν έπαιρναν διακοπές λόγω του φόβου τους να φανούν μη παραγωγικοί, ο Reed Hastings δίνει πως η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να σας βοηθήσει στη

διόρθωσή του, τονίζοντας τη σημασία των ηγετών που δίνουν το παράδειγμα, πραγματοποιώντας τις διακοπές τους και επικοινωνώντας τις προσδοκίες από τους ανθρώπους της επιχείρησής τους. Όταν γίνεται σωστά, η πολιτική μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων, να μειώσει τη γραφειοκρατία και να προσελκύσει κορυφαία talenta, ιδίως τους Millennials και τη Gen-Z. (Hastings & Meyer, No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention, 2020)

Στο άρθρο της Brightline Initiative το 2018, σχετικά με το ανατρεπτικό μάνατζμεντ της Netflix, όπου μοιράζεται η κουλτούρα της εμπιστοσύνης της εταιρείας ενώ παράλληλα προσαρμόζεται προκειμένου να ανταποκρίνεται στις τάσεις της αγοράς και στις ανάγκες των καταναλωτών. Στο άρθρο ενισχύεται η άποψη ότι η στρατηγική ευελιξία (strategic agility) είναι ίσως ένα από τα βασικά θέματα που συζητούνται σήμερα στις ευέλικτες επιχειρήσεις και αποτελεί τη βάση της επιτυχίας της Netflix (BrightlineInitiative, 2018). Σύμφωνα με πρόσφατη παγκόσμια έρευνα που διεξήγαγε η Economist Intelligence Unit το 2020, η ανεπαρκής ευελιξία αποτελεί το τρίτο πιο συνηθισμένο εμπόδιο για την επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής και θεωρείται ως συνδυασμός μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης των ανθρώπων της εταιρείας, των δεξιοτήτων απόδοσης και μιας δομής που βοηθά τις ομάδες να εργάζονται ταχύτερα και αποτελεσματικότερα σε ποικίλες συνθήκες (BrightlineInitiative, 2018), άποψη η οποία υποστηρίζεται στο άρθρο των Vigfússon, K., Jóhannsdóttir, L., & Ólafsson, S. (2021) όπου μέσα από 35 εμπειρικές μελέτες τα έτη 1980–2020, η έλλειψη ευελιξίας αναδύεται ως εμπόδιο στην εφαρμογή στρατηγικής (Vigfússon, Jóhannsdóttir, & Ólafsson, 2021). Στην έρευνα από τους Modranský, Jakabová, Hanák, & Oláh, 2020 διατυπώνεται η άποψη ότι πέρα από τις εταιρείες λογισμικού, και στην υπόλοιπη βιομηχανία συνειδητοποιούν τα οφέλη της εφαρμογής της ευέλικτης προσέγγισης (agile approach), προωθούνται οι διατμηματικές και αυτοοργανωμένες ομάδες, με συμμετοχή στις αποφάσεις και η αντιμετώπισή τους ως ανθρώπων, όχι ως πόρων καθώς ο ρόλος της ηγεσίας είναι να είναι ηγέτες που υπηρετούν, δίνοντας το παράδειγμα (Modranský, Jakabová, Hanák, & Oláh, 2020).

Το Netflix λειτουργεί ως συνδρομητική υπηρεσία, προσφέρει απεριόριστη πρόσβαση σε περιεχόμενο χωρίς διαφημίσεις και χρησιμοποιεί ένα εξελιγμένο σύστημα συστάσεων που βασίζεται σε αλγόριθμους που αναλύουν τις αλληλεπιδράσεις των χρηστών για να προσαρμόζουν τις προτάσεις περιεχομένου και δέσμευσης των χρηστών σε αντίθεση με τις παραδοσιακές πλατφόρμες, το Netflix δεν συνδέει αγοραστές και πωλητές, αλλά επικεντρώνεται στην ανάλυση των δεδομένων των χρηστών σε μεγάλη κλίμακα για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το περιεχόμενο, κατέχοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Fagerjord & Kueng, 2019). Ταυτόχρονα η επένδυση του Netflix σε πρωτότυπο περιεχόμενο αποτελεί βασικό μέρος της στρατηγικής του, αξιοποιώντας τα δεδομένα των χρηστών για τη δημιουργία επιτυχημένων εκπομπών και ταινιών χρησιμοποιώντας ευέλικτες μεθοδολογίες (όπως το Scrum και το Kanban) για να ενισχύσει τη διαδικασία καινοτομίας του και να διατηρήσει τη στρατηγική ευελιξία (Fagerjord & Kueng, 2019). Έχουν πραγματοποιηθεί μελέτες, μέσα από συνεντεύξεις ανθρώπων που εργάζονται στην κινηματογραφική βιομηχανία, είτε βιβλιογραφικές έρευνες, εξετάζουν πως η πλατφόρμα της Netflix, εφαρμόζει στρατηγική παραγωγής περιεχομένου η οποία ενσωματώνει το περιεχόμενο της ανάλογα με την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται, π.χ. στην Ευρώπη, Ασία (Daphne, 2024), (Taeyoung, 2022) Απευθύνεται στο παγκόσμιο κοινό παράγοντας τοπικό περιεχόμενο, χρησιμοποιεί μεγάλα δεδομένα και αλγόριθμους συστάσεων για να συνδυάσει το περιεχόμενο με τις προτιμήσεις των χρηστών, ενισχύοντας την προβολή και τη δημοτικότητα των τοπικών παραγωγών, στοχεύοντας σε συγκεκριμένα τμήματα κοινού και αναδεικνύει την ικανότητά του για πολιτιστική προσαρμογή (Neira, Clares-Gavilán, & Sánchez-Navarro, 2024). Το γεγονός ότι η Netflix αναδεικνύει τον τοπικό πολιτισμό και την τοπική αγορά με την παραγωγή εκπομπών σε τοπικές γλώσσες, είναι ενδιαφέρον ότι οι μη-αγγλόφωνες εκπομπές κατά τη διάρκεια Ιούνιος 2021 και Δεκεμβρίου 2022, αντιπροσώπευαν το 38% των πιο δημοφιλών τηλεοπτικών εκπομπών του Netflix, φτάνοντας κατά μέσο όρο σε 53 χώρες, επομένως σήμερα, το πρωτότυπο περιεχόμενο του Netflix αποτελεί βασικό ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα δημιουργώντας μοναδική αξία στους συνδρομητές της (Neira, Clares-Gavilán, & Sánchez-Navarro, 2024). Με την

παραγωγή τοπικού περιεχομένου, (π.χ. Money Heist (Ισπανία), Squid Game (Νότια Κορέα), το Netflix τολμά να αξιοποιήσει με επιτυχία τις διεθνείς αγορές, ανταποκρίνεται στην τοπική κουλτούρα, επιτρέποντας έτσι στην πλατφόρμα να επιτύχει επεκτασιμότητα, ενώ παράλληλα ανταποκρίνεται στις περιφερειακές προτιμήσεις (Dimitrakaki, 2025).

Η χρήση των μεγάλων όγκων δεδομένων, αλγόριθμους, η χρήση της μηχανικής μάθησης (machine learning) από το Netflix για την εξατομίκευση των εμπειριών και των προτιμήσεων του χρήστη, αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα της καινοτομίας του αναγνωρίζοντας έτσι την αυξανόμενη σημασία του αποκλειστικού περιεχομένου (Dimitrakaki, 2025). Ειδικότερα, το σύστημα συστάσεων της πλατφόρμας, το οποίο βασίζεται σε αλγόριθμους όπου αναλύεται η συμπεριφορά και οι προτιμήσεις των χρηστών, ενισχύει σημαντικά την ικανοποίηση και δέσμευση των πελατών (Dimitrakaki, 2025). Μια εταιρεία με τέτοια διαδικασία λήψης αποφάσεων με βάση τα δεδομένα, όχι μόνο βελτιώνει την αποδοτικότητα της, αλλά και ενισχύει την εμπλοκή των χρηστών της πλατφόρμας, προσφέροντας στο κοινό εξατομικευμένο περιεχόμενο, βασισμένο στο δικό του συναίσθημα. Παρέχοντας λοιπόν πρωτότυπο και αποκλειστικό περιεχόμενο, το οποίο αναδύεται ως βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το Netflix προσελκύει το παγκόσμιο κοινό με αναγνωρισμένες κριτικούς σειρές από κριτικούς κινηματογράφου (Dimitrakaki, 2025).

Πίνακας 2: Σγκεντρωτικός πίνακας κριτικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης

<i>Συγγραφέας/ Έτος</i>	<i>Τίτλος</i>	<i>Βασικά Σημεία</i>	<i>Μέθοδος</i>	<i>Συμπεράσματα</i>
Coronado-Maldonado, Isabel; Benítez-Márquez, María-Dolores (2023)	Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review	Ανασκόπηση της επίδρασης της ΣΝ στη συμπεριφορά ηγετών και την απόδοση των ομάδων, μελέτη η οποία βασίζεται σε 104 peer-reviewed άρθρα στα έτη (1998–2022)	Συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση	Η ΣΝ αποτελεί βασικό κυρίαρχο στοιχείο της αποτελεσματικής ηγετικής δράσης, με θετικό αντίκτυπο στις ομάδες εργασίας
Daphne, R. (2024)	Local Production for Global Streamers: How Netflix Shapes European Production Cultures	Πώς το Netflix διαμορφώνει τις ευρωπαϊκές κουλτούρες παραγωγής	Ποιοτική έρευνα: συνεντεύξεις με επαγγελματίες της τηλεοπτικής και κινηματογραφικής βιομηχανίας	Η Netflix έχει μετασχηματίσει τον τρόπο παραγωγής στην Ευρώπη, φέρνοντας νέα πρότυπα εργασίας και ενώ προωθεί τοπικό περιεχόμενο, επιβάλλει διεθνείς προδιαγραφές παραγωγής
Dimitraki (2025)	Organizational Innovation: The Case of Netflix	Η μετάβαση της Netflix από το παραδοσιακό μοντέλο διαχείρισης σε μια ευέλικτη, αποκεντρωμένη προσέγγιση	Ποιοτική μελέτη περίπτωσης (case study) με χρήση δεδομένων από βιβλιογραφία, reports, δηλώσεις στελεχών&ακαδημαϊκές πηγές	Η επιτυχία της Netflix δεν βασίζεται μόνο στην τεχνολογία, αλλά κυρίως στο ότι έχει ενσωματώσει την καινοτομία στον πυρήνα της οργανωτικής της κουλτούρας
Fagerjord, A. & Kueng, L. (2019)	Mapping the core actors and flows in streaming video services	Παρουσιάζονται οι βασικές συνιστώσες των υπηρεσιών ροής βίντεο (streaming video services), χρησιμοποιώντας την Netflix ως κεντρικό παράδειγμα	Ποιοτική έρευνα: δευτερογενή δεδομένα από εταιρικές αναφορές, δημοσιεύσεις, και θεωρητική ανάλυση	Η Netflix με την παραγωγή πρωτότυπου περιεχομένου& την εξατομίκευση της εμπειρίας του χρήστη έχει αναδείξει νέα πρότυπα επηρεάζοντας τους ανταγωνιστές της στις υπηρεσίες streaming

Kerr, R.; Garvin, J.; Heaton, N.; Boyle, E (2006)	Emotional intelligence and leadership effectiveness	Το άρθρο εξετάζει τη σχέση μεταξύ ΣΝ και αποτελεσματικότητας ηγεσίας, εστιάζοντας σε πραγματικά δεδομένα από έναν μεγάλο βιομηχανικό οργανισμό	Ποσοτική μεθοδολογία: N38 διευθυντές & 1.258 υφιστάμενοι, Μέτρηση ΣΝ MSCEIT test, Αξιολόγηση ηγεσίας: Βαθμολογίες από τους υφιστάμενους μέσω έρευνας για την απόδοση των προϊσταμένων	Η ΣΝ συνδέεται με την αποτελεσματική ηγεσία, ενώ τα ευρήματα της έρευνας ενισχύουν τη χρήση μετρήσεων και εκπαίδευσης ως εργαλείων ανάπτυξης των ηγετικών ικανοτήτων
Lobato, R. & Meese, J. (2021)	Local Production for Global Streamers	Πως η Netflix, μέσω της αύξησης παραγωγής στην Ευρώπη, επιδρά στις τοπικές τηλεοπτικές κουλτούρες	Ποιοτική έρευνα: συνεντεύξεις από επαγγελματίες της οπτικοακουστικής βιομηχανίας	Ενώ η Netflix ευνοεί την τοπική παραγωγή ταινιών μέσω υψηλών κεφαλαιακών επενδύσεων, ωστόσο κινδυνεύουν να τυποποιηθούν ώστε να ικανοποιούν παγκόσμιες απαιτήσεις
Minzheong (2022)	A Study on the Organizational Resilience of Netflix	Μελέτη της οργανωτικής ανθεκτικότητας του Netflix	Ποιοτική έρευνα: οικονομικά στοιχεία, έρευνες αγοράς και αξιολογήσεις διακυβέρνησης από παγκόσμια ερευνητικά ιδρύματα	Η προσαρμοστική εταιρική κουλτούρα της εταιρείας, η διαφάνεια και ο χώρος εργασίας υψηλών επιδόσεων συμβάλλουν στην ικανότητά της να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις της αγοράς

Modranský, R; Jakabová, S; Hanák, M.& Oláh, A. (2020)	Lean and Agile Project Management and the Challenges for its Implementation in SMEs in Czech Republic	Παρουσιάζονται οι βασικές αρχές της ευέλικτης (Agile) και λιτής (Lean) προσέγγισης & επικεντρώνεται στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (SME)	Ποιοτική έρευνα: συνεντεύξεις και περιγραφική ανάλυση σε στελέχη (SME)	οι SME που ενσωματώνουν Lean&Agile προσεγγίσεις, κερδίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, μέσω της ταχύτερης απόκρισης στις αλλαγές και της βελτιωμένης ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών τους
Azouzi, M. A., & Jarboui, A. (2012)	CEO emotional intelligence and board of directors' efficiency.	Συναισθηματική νοημοσύνη του Διευθύνοντος Συμβούλου και αποτελεσματικότητα	Ποσοτική έρευνα : γραμμική παλινδρόμηση & λογιστική δυαδική παλινδρόμηση	Αλληλεπίδραση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αποτελεσματικότητας της διοίκησης, υποδηλώνοντας ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων
Neira et al. (2023)	Standing up to Hollywood: The Netflix glocal strategy	Στρατηγική της Netflix για την προώθηση σειρών άλλες γλώσσες, συνδιασμός τοπικής παραγωγής και παγκόσμιας διανομής	Ποιοτική έρευνα: Ανάλυση στρατηγικής της Netflix	Η Netflix αμφισβητεί την παραδοσιακή κυριαρχία του Χόλιγουντ, και συνδιαίζει την τοπικής παραγωγής και παγκόσμιας διανομής
Oatley (2004)	Emotional intelligence and the intelligence of emotions	Ιστορική εξέλιξη και θεμέλια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	Ποιοτική έρευνα: Προσέγγιση ιστορικής και εννοιολογικής ανάλυσης	Η ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις και την ηγεσία, Η αποτυχία των ψυχομετρικών τεστ στο πραγματικό περιβάλλον

Palmer, B.; Walls, M.; Burgess, Z.; Stough, C (2001)	Emotional intelligence and effective leadership	Η συναισθηματική νοημοσύνη βρίσκεται στο επίκεντρο του αποτελεσματικού ηγέτη	Ποσοτική μεθοδολογία: N43 διευθυντικές θέσεις, Trait Meta-Mood Scale (TMMS), Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	Θετική συσχέτιση βρέθηκε ανάμεσα στην ΣΝ, ιδίως στην ικανότητα παρακολούθησης και διαχείρισης συναισθημάτων και στα χαρακτηριστικά μετασχηματιστικού ηγέτη, π.χ. Έμπνευση, φερροντίδα
Pastor, Ioan (2014)	Leadership and Emotional Intelligence: The Effect on Performance and Attitude	Διεξήχθη έρευνα σε εργοστάσιο ζάχαρης στη Ρουμανία, για τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης (EI) στην αποτελεσματικότητα ηγεσιών και την εργασιακή ικανοποίηση	Ποσοτική μελέτη: N 254 εργαζόμενοι, Emotional Intelligence Scale, 33 ερωτήσεις αξιολόγησης EI, Job in General (JIG) Index για την εργασιακή ικανοποίηση	Θετική συσχέτιση μεταξύ ΣΝ των ηγετών και της δικής τους εργασιακής απόδοσης
Taeyoung (2022)	Cultural politics of Netflix in local contexts: The case of the Korean media industries	Πολιτιστική πολιτική & στρατηγική	Ποιοτική έρευνα: συνεντεύξεις με πολιτειακούς θεσμούς & στελέχη της βιομηχανίας	Η Netflix λειτουργεί ως "double-edged sword" στην Κορέα: αυξάνει την ορατότητα αλλά προκαλεί πολιτιστική εξάρτηση και θεσμική αβεβαιότητα. Διαμορφώνει νέο μοντέλο εξάρτησης.
Vigfússon, Jóhannsdóttir & Ólafsson (2021)	Obstacles to strategy implementation and success factors: A review of empirical literature.	Εμπόδια στην εφαρμογή της στρατηγικής και παράγοντες επιτυχίας	Συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση 35 αξιολογημένων εμπειρικών μελετών που δημοσιεύθηκαν μεταξύ 1980 και 2020	Τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία της προσαρμοστικής ηγεσίας και των ισχυρών πλαισίων για την επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής.

Κεφάλαιο 5

5.1. Συμπεράσματα

Η παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση επικεντρώθηκε στο να καταδείξει πώς μία από τις σημαντικότερες και πρωτοπόρες υπηρεσίες streaming αναπτύσσει τη διαδικασία καινοτομίας, και το ρόλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις επιχειρήσεις με ευέλικτες μεθοδολογίες. Εστιάζοντας στην ανάλυση και τη σύνθεση υπαρχουσών επιστημονικών ερευνών, ενίσχυσε την επιστημονική εγκυρότητα της εργασίας, χωρίς να περιοριστεί απλώς στη συλλογή δεδομένων.

Ωστόσο, παρά την συνεχή επιτυχία του, το Netflix, και εν μέσω αναδιάρθρωσης της τηλεόρασης, το Netflix αντιμετωπίζει τον ολοένα αυξανόμενο ανταγωνισμό από πλατφόρμες streaming όπως το Disney+, το Amazon Prime Video και HBO Max (Lotz A. , 2021). Αυτές οι προκλήσεις υπογραμμίζουν τη σημασία της συνεχούς καινοτομίας για τη διατήρηση της ηγετικής θέσης σε έναν ταχέως εξελισσόμενο κλάδο. Σύμφωνα με την Lotz (2021), επισημαίνει ότι το Netflix θα πρέπει να διαχειριστεί ζητήματα όπως ο κορεσμός του περιεχομένου, την αύξηση του κόστους παραγωγής και την μετακίνηση του συνδρομητικού κοινού σε τομείς όπως το διαδραστικό περιεχόμενο και το παιχνίδι (Lotz A. , 2021). Η καινοτομία της Netflix βασίστηκε τόσο στην τεχνολογία (με την χρήση αλγορίθμων, τεχνητής νοημοσύνης κ.λπ.), όσο και στην ύπαρξη μιας καινοτόμου, ανοιχτής κουλτούρας και φιλοσοφίας στο εσωτερικό της εταιρείας, γι' αυτό κρίνεται απαραίτητο η υιοθέτηση μιας προοπτικής, διαρκούς καινοτομίας με σημαντικές αλλαγές και αναπροσαρμογές στη φιλοσοφία του μάνατζμεντ, των προϊόντων, υπηρεσιών ή επιχειρηματικών μοντέλων, οι οργανισμοί μπορούν να διαφοροποιηθούν σε μια πολυσύχναστη αγορά (Dimitrakaki, 2025).

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο παγκόσμιο περιβάλλον, η οργανωτική καινοτομία της επιχείρησης είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης επιτυχίας και της βιωσιμότητας της επιχείρησης ώστε να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, προωθώντας την πρόοδο, την αξία στους ανθρώπους της και τη λειτουργική αποτελεσματικότητα. Οι σημερινές επιχειρήσεις υφίστανται αυξανόμενη πίεση όσον αφορά την προσαρμογή τους με ευρύτερους κοινωνικούς και

περιβαλλοντικούς στόχους, όπως η αειφόρος καινοτομία, για παράδειγμα, η οποία περιλαμβάνει τη δημιουργία διαδικασιών και προϊόντων που ελαχιστοποιούν την περιβαλλοντική βλάβη ενώ παράλληλα παράγουν οικονομική και κοινωνική αξία, για την κοινωνία και το περιβάλλον (Dimitrakaki, 2025).

Το Netflix, είναι ανατρεπτικό, καθώς άλλαξε και καθόρισε έναν νέο τρόπο με τον οποίο η βιομηχανία ψυχαγωγίας εκτελεί τις δραστηριότητές της με τη βοήθεια της τεχνολογίας, καταλήγοντας στον πελάτη ένα προϊόν αποκλειστικό. Η δέσμευση που προωθείται στις ομάδες που ακολουθούν τις ευέλικτες πρακτικές δημιουργούν μια κουλτούρα εμπιστοσύνης, δέσμευσης και συνεχούς καινοτομίας, η οποία δεν περιορίζεται μόνο στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που δημιουργούνται, αλλά στην καθημερινή εργασία των ομάδων και του μάνατζμεντ.

Η συμβολή τη εταιρείας της Netflix στην ακαδημαϊκή και επιστημονική κοινότητα αναδεικνύεται σημαντική, καθώς αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα ενσάρκωσης θεωρητικών προσεγγίσεων καθώς αποδεικνύει τι συμβαίνει στην πράξη όσον αφορά τις προσεγγίσεις του μάνατζμεντ. Η πρακτική εφαρμογή πανεπιστημιακών γνώσεων, όπως οι αλγόριθμοι και τα πληροφοριακά συστήματα, σε συνδυασμό με το μοντέλο ηγεσίας, συναισθηματικής νοημοσύνης και καινοτομίας του οργανισμού, αντανakλούν τις διδακτικές προσεγγίσεις που εξετάζονται στις σχολές διοίκησης επιχειρήσεων και μάνατζμεντ. Το παράδειγμα του Netflix αποτελεί αντικείμενο μελέτης σε ερευνητικά άρθρα, εργασίες και πανεπιστημιακές διαλέξεις διεθνώς (Souza & Romero, 2021).

5.2. Εντοπισμός κενών και μελλοντικής κατεύθυνσης

Μολονότι η παρούσα έρευνα προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες, έχει ορισμένους περιορισμούς, που οφείλονται κυρίως στα δευτερογενή δεδομένα. Η έλλειψη πρωτογενών δεδομένων, όπως έρευνες ή συνεντεύξεις με τους αρμόδιους φορείς του κλάδου, μπορεί να περιορίσει το βάθος της κατανόησης των εσωτερικών στρατηγικών και των επιχειρησιακών προκλήσεων της Netflix. Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να αντιμετωπίσει αυτό το κενό ενσωματώνοντας μεθόδους συλλογής πρωτογενών δεδομένων, όπως έρευνες ή συνεντεύξεις, ώστε να παρέχεται μια πιο ολοκληρωμένη ανάλυση των στρατηγικών της Netflix. Επιπλέον, περαιτέρω μελέτες θα

μπορούσαν να διερευνήσουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των ανταγωνιστικών στρατηγικών του Netflix με μεγαλύτερη λεπτομέρεια, ιδίως ως απάντηση στους αναδυόμενους παγκόσμιους ανταγωνιστές και στις εξελισσόμενες συνθήκες της αγοράς. Με την αντιμετώπιση αυτών των περιορισμών, οι μελλοντικές έρευνες μπορούν να βασιστούν στα ευρήματα της παρούσας μελέτης για να προσφέρουν περισσότερες διαφοροποιημένες και αξιοποιήσιμες γνώσεις

Βιβλιογραφία

- (n.d.). Ανάκτηση από <https://www.sciencedirect.com/>: <https://www.sciencedirect.com/>
- (2021, 04 14). Ανάκτηση από Money Review: <https://www.moneyreview.gr/like-today/27307/pos-espase-i-foyska-toy-dot-com/>
- About Jstor*. (n.d.). Ανάκτηση από <https://www.jstor.org/>: <https://about.jstor.org/>
- About ResearchGate*. (n.d.). Ανάκτηση από <https://www.researchgate.net/>: <https://www.researchgate.net/about>
- Academia.edu*. (n.d.). Ανάκτηση από <https://www.academia.edu/>: <https://www.academia.edu/about>
- Ackley, D. (2016). Emotional intelligence: A practical review of models, measures, and applications. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(4). *Practice and Research*, 68(4), DOI: 10.1177/008124631004000106, 269–286.
- Afilipoaie, A., Iordache, C., & Raats, T. (2021). The ‘Netflix Original’ and what it means for the production of European television content. *Critical Studies in Television: The International Journal of Television Studies*, 16(3), 304–325, 304–325, <https://doi.org/10.1177/17496020211023318>.
- Ahelegbey, D. F., Cerchiello, P., & Scaramozzino, R. (2022). Network based evidence of the financial impact of Covid-19 pandemic. *International Review of Financial Analysis*. 81. 102101. 10.1016/j.irfa.2022.102101. , 6, <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102101>.
- Aniebonam, E., Chukwuba, K., Emeka, N., & Taylor, G. (2023). Transformational leadership and transactional leadership styles: systematic review of literature. *International Journal of Applied Research*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8410953>, 9.
- Azouzi, M. A. (2012). CEO Emotional Intelligence and Board of Directors Efficiency. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, Vol.5, No.2, 115-144, DOI: 10.1108/CG-10-2011-0081.
- Bain&Company. (2023). *Management Tools & Trends 2023*. Ανάκτηση από <https://www.bain.com/>: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2023/>
- BankofGreece. (2021). *ΕΚΘΕΣΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΗ, για το έτος 2020*. Αθήνα: Τράπεζα της Ελλάδος.

- Bar- on, R., & Parker, J. (2000). *The Handbook of Emotional Intelligence: The Theory and Practice of Development, Evaluation, Education, and Application--at Home, School, and in the Workplace*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Barley, S., & Kunda, G. (1992). Design and Devotion Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Discourse. *Administrative Science Quarterly*, DOI: 10.2307/2393449, 363-399.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence. *Psicothema*. 18 , 13- 25.
- Bar-On, R. (2010). Emotional Intelligence: An Integral Part of Positive Psychology. *South African Journal of Psychology*, 54-62.
- Barraza, C. (2025, May). *Global Brand, Local Market: A Strategic Analysis of Netflix's Adaptation Challenges in India*. Ανάκτηση από <https://digitalcommons.unl.edu/:https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1853&context=honorstheses>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Beasley, K. (1987, May). *The Emotional Quotient*. Ανάκτηση από <https://www.keithbeasley.co.uk/:https://www.keithbeasley.co.uk/EQ/Original%20EQ%20article.pdf>
- Boyatzis, R. (2008). Leadership Development from a Complexity Perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 60. DOI. 10.1037/1065-9293.60.4.298. , 298-313.
- Boyatzis, R. (2012). Examination of the neural substrates activated in memories of experiences with resonant and dissonant leaders. *The Leadership Quarterly* 23, 259-272, 1-14.
- Boyatzis, R., Carducci, B., Nave, C., Fabio, A., Saklofske, D., & Stough, C. (2020). Social Intelligence. 435-438.
- Brazil Demographics Profile*. (2021, 09 18). Ανάκτηση από https://www.indexmundi.com/:https://www.indexmundi.com/brazil/demographics_profile.html
- BrightlineInitiative. (2018, 09 02). *Netflix's success demonstrates the importance of strategic agility*. Ανάκτηση από <https://www.brightline.org/:https://www.brightline.org/resources/strategic-agility-the-netflix-way/>
- BusinessReview. (2020, January 20). *Netflix: πώς έγινε τόσο επιτυχημένο*. Ανάκτηση από BusinessReview Greece: <https://businessrev.gr/2020/01/20/netflix/>

- Chong, G., Zhiying, J., & Ding, D. (2020). The Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0). Στο *The Emerging Business Models*, doi:10.1142/9789811203930_0001 (σσ. 1-13). WORLD SCIENTIFIC.
- Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M.-D. (2023,). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, Volume 9, Issue 10,, 19, doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356.
- Côté, S. (2014). Emotional Intelligence in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1, 459-488, doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091233.
- Cronin, P., Ryan, F., & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: A step-by-step approach. *British journal of nursing (Mark Allen Publishing)*. 17. , 38-43. doi: 10.12968/bjon.2008.17.1.28059.
- Cunningham, S., & Scarlata, A. (2020). New forms of internationalisation? The impact of Netflix in Australia. *Media International Australia*, 177(1), 149–164. <https://doi.org/10.1177/1329878X20941173>.
- Daft, R. L. (2010). *Management*. USA: South-Western, Cengage Learning.
- Daft, R., & Marcic, D. (2020). *Understanding Management*. Boston, USA: Cengage Learning, Inc.
- Daniel, W. (2014). Arnold Toynbee and the Industrial Revolution: The Science of History, Political Economy and the Machine Past. 30.
- Daphne, R. (2024). Local Production for Global Streamers: How Netflix Shapes European Production Cultures. *International Journal of Communication* 18, 2129-2148, <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/21881/4565>.
- Davis, K., Christodoulou, J., Seider, S., & Gardner, H. (2011). Chapter 24, The Theory of Multiple Intelligences. Στο *Cambridge Handbook of Intelligence* (σσ. 485-503). Cambridge University Press.
- Davis, K., Christodoulou, J., Seider, S., & Gardner, H. (2011). Chapter: 24, The Theory of Multiple Intelligences. Στο *Cambridge Handbook of Intelligence* (σσ. 485- 503). Cambridge University Press.
- Deloitte. (2020). *2020 Deloitte Global Human Capital Trends-The social enterprise at work:Paradox as a path forward*. Deloitte .
- Dhani, P., & Sharma, T. (2016). EMOTIONAL INTELLIGENCE; HISTORY, MODELS AND MEASURES. *International Journal of Science Technology & Management*. 5. , 189-201.

- Dias, M., & Navarro, R. (2018). Is Netflix dominating Brazil? . *International Journal of Business and Management Review*, 6(1), , 19–32, <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.7834643>.
- Dike, V., Odiwe, K., & Ehuja, D. (2015). Leadership and Management in the 21st Century Organizations: A practical approach. *World Journal of Social Science Research*, ISSN 2375-9747 (Print) ISSN 2332-5534 (Online) Vol. 2, No. 2, 21.
- Dimitrakaki, I. (2025). Organizational Innovation: The Case of Netflix. *American Journal of Economics and Business Innovation (AJEBI)*, Volume 4 Issue 1, 12, DOI: <https://doi.org/10.54536/ajebi.v4i1.4151>.
- Drucker, P. (1986). *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Truman Talley Books.
- Dwivedi, S. (n.d.). *Definition of Management by Henri Fayol: Principles & Objectives*. Ανάκτηση από plutuseducation.com/blog: https://plutuseducation.com/blog/definition-of-management-by-henri-fayol/#What_is_Management
- EuropeanCouncil. (2018, 11 06). *Less hate speech and more European content on video streaming services: Council adopts new EU rules*. Ανάκτηση από <https://www.consilium.europa.eu/>: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2018/11/06/less-hate-speech-and-more-european-content-on-video-streaming-services-council-adopts-new-eu-rules/>
- EuropeanParliament, E. (2018, 11 14). *amending Directive 2010/13/EU on the coordination of certain provisions laid down by law, regulation or administrative action in Member States concerning the provision of audiovisual media services (Audiovisual Media Services Directive) in view of changin*. Ανάκτηση από <https://eur-lex.europa.eu/>: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2018/1808/oj/eng>
- EuropeanParliament, E. t. (2017, 06 14). *Regulation (EU) 2017/1128 of the European Parliament and of the Council of 14 June 2017 on cross-border portability of online content services in the internal market (Text with EEA relevance)*. Ανάκτηση από <https://eur-lex.europa.eu/>: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2017/1128/oj/eng>
- Fagerjord, A., & Kueng, L. (2019). Mapping the core actors and flows in streaming video services: What Netflix can tell us about these new media networks. *Journal of Media Business Studies*, 1-16, DOI:10.1080/16522354.2019.1684717.

- Fagerjord, A., & Kueng, L. (2019). Mapping the core actors and flows in streaming video services: what Netflix can tell us about these new media networks. *Journal of Media Business Studies*. 16. 1-16. DOI 10.1080/16522354.2019.1684717. , 1-16.
- FinancialTimes. (2022, January 3). *Prospering in the pandemic: winners and losers of the Covid era*. Ανάκτηση από <https://www.ft.com/>:
<https://www.ft.com/content/8075a9c5-3c43-48a5-b507-5b8f5904f443?utm>
- Fleishman, E. A., & Harris, E. F. (2006). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover: Some post hoc reflections. *Personnel Psychology* 51 (4), DOI.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00740.x, 825-834.
- George, J. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations - HUM RELAT*. 53. DOI: 10.1177/0018726700538001, 1027-1055.
- Giannantonio, C., & Hurley-Hanson, A. (2011). Journal of Business and Management— Vol. 17, No. 1. *Journal of Business and Management*.
- Gianpiero, P. (2020, June 18). *Harvard Business Review*. Ανάκτηση από <https://hbr.org/2020/06/are-our-management-theories-outdated>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence, Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2000). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D. (2014). *Ο Νέος Ηγέτης*. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Grant, M., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health information and libraries journal* 26, 91-108. doi: 10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x. .
- Grubenmann, S. (2016). Matrix Organisation. *Journalism Practice*. 11. 1-19. 10.1080/17512786.2016.1140588. , 19.
- Gualerzi, D., & Nell, E. J. (2010). Transformational Growth in the 1990s: Government, Finance and High-tech. *Review of Political Economy*, 97-117.
- Hamel, G. (2006). *The Why, What, and How of Management Innovation*. <https://static1.1.sqspcdn.com/static/f/110188/7730491/1279203292210/The+Why+What+and+How+of+Management+Innovation+-+Gary+Hamel.pdf>: Harvard Business Review. Ανάκτηση από “The Why, What, and:

- <https://static1.1.sqspcdn.com/static/f/110188/7730491/1279203292210/The+Why+What+and+How+of+Management+Innovation+-+Gary+Hamel.pdf>
- Hastings, R., & Meyer, E. (2020). *No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention*. New York: Ebury Publishing.
- Hastings, R., & Meyer, E. (2022). Review of No Rules Rule: Netflix and the Culture of Reinvention. *A Technological University Dublin journal of research and innovation, Level 3: Vol. 17: Iss. 1, Article 3*, 5.
- <https://hbr.org/>. (2022, October). Ανάκτηση από Harvard Business Review: <https://hbr.org/podcast/2022/10/4-business-ideas-that-changed-the-world-scientific-management?>
- Idiz, D. R., Irion, K., Ebbers, J., & Vliegthart, R. (2021). European audiovisual media policy in the age of global video on demand services: A case study of Netflix in the Netherlands. *Journal of Digital Media & Policy*, 12 (3), 425 - 449, https://doi.org/10.1386/jdmp_00070_1.
- International Labour Organization. (n.d.). *History of the ILO*. Ανάκτηση από <https://www.ilo.org/>: <https://www.ilo.org/about-ilo/history-ilo>
- Jada, U., Jena, L., & Pattnaik, R. (2016). Emotional intelligence, diversity, and organizational performance: Linkages and theoretical approaches for an emerging field. *Jindal Journal of Business Research*, 3(1–2) DOI:10.1177/2278682115627240, 45-67.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 265–279, doi.org/10.1108/01437730610666028.
- Khajeh, E. H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, Vol. 2018 (2018), Article ID 687849, DOI: 10.5171/2018.687849 , 10.
- Khan, H., Azfar, M., Hassan Butt, T., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*. 6. DOI:10.1186/s43093-020-00043-8, 13.
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for Performing Systematic Reviews. 33.
- Kohli, S., Timelin, B., Fabius, V., & Moulvad, V. S. (2020, July 30). Ανάκτηση από McKinsey&Company: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/how%20covid%2019%20is%20changing%20consumer%20behavior%20now%20>

and%20forever/how-covid-19-is-changing-consumer-behaviornow-and-forever.pdf

- Koontz, H. (1958). A Preliminary Statement of Principles of Planning and Control. *The Journal of the Academy of Management*, Apr., 1958, Vol. 1, No. 1 (Apr.), 17.
- Korakis, G., & Poulaki, I. (2025). A Systematic Literature Review on the Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership—A Critical Approach. *Businesses*, DOI:10.3390/businesses5010004, 17.
- Korakis, G., & Poulaki, I. (2025). A Systematic Literature Review on the Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership—A Critical Approach. *Businesses*, 5(1), 4. DOI:10.3390/businesses5010004, 17.
- Leighton, S. R. (1982). Aristotle and the Emotions. *Phronesis* 27, no. 2, 144–74. <http://www.jstor.org/stable/4182148>, 144–74.
- Lotz, A. (2021). *Media disrupted: Surviving pirates, cannibals, and streaming wars*. London: MIT Press.
- Lotz, A. D., & Soroka, S. (2022). Netflix, library analysis, and globalization: Rethinking mass media flows. *Journal of Communication*, 72(4), 511–521, <https://doi.org/10.1093/joc/jqac020>.
- Lotz, A. D., Eklund, O., & Soroka, S. (2022). Netflix, library analysis, and globalization: Rethinking mass media flows. *Journal of Communication*, 72(4), 511–521. <https://doi.org/10.1093/joc/jqac020>.
- Lountzis, G., & Palaskas, T. (2022). «PsychoManagement»: Μία νέα προσέγγιση στη διοίκηση. *ΚΕΠΕ, Οικονομικές Εξελίξεις*, τεύχος 47, 2022, σσ. 100-113, 13.
- Luna, Y. (2021). NETFLIX: A Study on How Diverse Manufacturing Managers Create Organizational Effectiveness in a Changing Global Environment. 13, DOI 10.13140/RG.2.2.35966.72008. .
- Mayer, J., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–34). Στο *What is emotional intelligence?* (σσ. 3-34). New York: Basic Books.
- McKinsey&Company. (2025, 03 02). *The economic potential of generative AI: The next productivity frontier*, June 2023. Ανάκτηση από McKinsey: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/the%20economic%20potential%20of%20generative%20ai%20the%20next%20productivity%20frontier/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontie>

- Mehta, S., & Singh, N. (2013). A Review paper on emotional intelligence: Models and relationship with other constructs. *International Journal of Management & Information Technology*. Vol. 4, No 3, DOI: 10.13140/RG.2.1.1104.7284, 342-353.
- Minzheong, S. (2022). A Study on the Organizational Resilience of Netflix. *International Journal of Internet, Broadcasting and Communication* Vol.14 No.3, , 40-50, <http://dx.doi.org/10.7236/IJIBC.2022.14.3.40>.
- Modranský, R., Jakabová, S., Hanák, M., & Oláh, A. (2020). Lean and Agile Project Management and the Challenges for its Implementation in SMEs in Czech Republic. *Technium Social Sciences Journal*. 9. , 413- 440, DOI:10.47577/tssj.v9i1.1145.
- Morgan, J. (2021, 11 18). *5-components-emotional-intelligence*. Ανάκτηση από <https://www.linkedin.com/pulse/5-components-emotional-intelligence-jacob-morgan/>
- Naftemporiki. (2019, 11 09). *Βερολίνο, 1989: Η πτώση του Τείχους που άλλαξε τον κόσμο*. Ανάκτηση από <https://www.naftemporiki.gr/>: <https://www.naftemporiki.gr/kosmos/1023496/verolino-1989-i-ptosi-tou-teichous-pou-allaxe-ton-kosmo/>
- Neira, E., Clares-Gavilán, J., & Sánchez-Navarro, J. (2024). Standing up to Hollywood: the Netflix glocal strategy for popularising non English-language series worldwide. *Profesional de la información*, v. 32, n. 4,, 1-16, <https://doi.org/10.3145/epi.2023.jul.09>.
- NetflixInvestors. (n.d.). *Financial Statements*. Ανάκτηση από <https://ir.netflix.net/ir-overview/profile/default.aspx>: <https://ir.netflix.net/financials/financial-statements/default.aspx>
- Neurolaunch.com. (2024, 09). Ανάκτηση από Neurolaunch.com: <https://neurolaunch.com/history-of-emotional-intelligence/>
- Nickerson, C. (2024, 02 13). *Bureaucratic Management Theory of Max Weber*. Ανάκτηση από <https://www.simplypsychology.org/>: <https://www.simplypsychology.org/bureaucratic-theory-weber.html>
- Nussey, S. (2024, 12 4). *Netflix Japan subscribers top 10 million*. Ανάκτηση από <https://www.japantimes.co.jp/>: <https://www.japantimes.co.jp/business/2024/12/04/companies/netflix-japan-subscribers/>
- Oatley, K. (2004). Emotional intelligence and the intelligence of emotions. *Psychological Inquiry* 15(3), 216-222.

- O'Connor, P. J., Andrew, H., Maria, K., & Brett, M. (2019). The Measurement of Emotional Intelligence: A Critical Review of the Literature and Recommendations for Researchers and Practitioners. *Frontiers in Psychology, Vol. 10*, DOI=10.3389/fpsyg.2019.01116.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal, 22(1)*, 5–10, doi.org/10.1108/01437730110380174.
- Pastor, I. (2014). Leadership and Emotional Intelligence: The Effect on Performance and Attitude. *Procedia Economics and Finance, 985-992*, doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00658-3.
- Petzold, R. G. (1988). Writing a Critical Review of Descriptive or Experimental Research. *Bulletin of the Council for Research in Music Education, 97*, 19–28.
- Physiopedia. (2024, 07 19). *Limbic System*. Ανάκτηση από <https://www.physio-pedia.com>: https://www.physio-pedia.com/Limbic_System
- Pindur, W., Rogers, S., & Pan, K. (1995). The history of management: a global perspective. *Journal of Management History, 19*.
- Population of India. (n.d.). Ανάκτηση από <https://worldpopulationreview.com>: <https://worldpopulationreview.com/countries/india>
- Rana, M., Ali, J., & Saha, A. (2016). Contemporary Theory of Management: A Comparative Study on Quantitative Approach, System Approach and Contingency Approach . *International Journal of Business and Management Invention, ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X, 14-22*.
- RiceUniversity. (2019). <https://openstax.org/books/principles-management/pages/3-introduction>. Ανάκτηση από <https://openstax.org/>: <https://openstax.org/books/principles-management/pages/3-introduction>
- Salovey, P., & Mayer, J. (1989- 1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality,, Vol. 9(3) 185-211, 185- 211*.
- Sandeep, A. (n.d.). *A Brief History of Emotional Intelligence*. Ανάκτηση από www.socialigence.net: <https://www.socialigence.net/blog/a-brief-history-of-emotional-intelligence/>
- Sanjay, S. (2007). Competing through leadership: The role of Emotional Intelligence. *International Journal of Work Organisation and Emotion 2(2)*, 14.
- Serrano, M. (2025, January 09). *The 10 Most Prestigious Consulting Firms in the World (2025)*. Ανάκτηση από <https://igotanooffer.com/>:

- <https://igotanooffer.com/blogs/mckinsey-case-interview-blog/top-consulting-firms>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, Volume 104, 333-339, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>.
- Soldo, L., & Schagerl, C. (2023). Impact of the Covid-19 Pandemic on Netflix. *MAP Education and Humanities*, 3(1), 75-82. doi: <https://doi.org/10.53880/2744-2373.2023.3.1.75>.
- Solomon, R. (1998). The Politics of Emotion. *Midwest Studies In Philosophy*, 22. doi.org/10.1111/j.1475-4975.1998.tb00328.x, 1-20.
- Souza, I., & Romero, F. (2021). Strategic Innovation Management at Netflix: A Case Study. *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, Ecie*, 955- 962, DOI: 10.34190/EIE.21.206 .
- Steeners, J. (2025, 03 27). *Humour & social media buzz: What young European audiences are watching and what it means for public media*. Ανάκτηση από <https://www.publicmediaalliance.org>: <https://www.publicmediaalliance.org/audience-habits-and-what-it-means-for-public-media/>
- Stogill, R. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Boston: Free Press.
- Taeyoung, K. (2022). Cultural politics of Netflix in local contexts: A case of the Korean media industries. *Media, Culture & Society*, 1508- 1522, doi: 10.1177/01634437221111917.
- Tambini, D. (2025). he “Netflix effect” revisited: OTT video, media globalization and digital sovereignty in 4 countries. *Telecommunications Policy*, Volume 49, Issue 5, 17, <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2025.102935>.
- Thorndike, E. (1920). Intelligence and its uses. *Harper’s Magazine*, 140, σσ. 227–235.
- Tiffin, P., & Paton, L. (2020). When I say... emotional intelligence. *Medical Education*. 54. [10.1111/medu.14160](https://doi.org/10.1111/medu.14160), 5.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Palminder, S. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, Vol. 14, 207–222 (2003), 16.
- Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st century skills: Learning for life in our times*. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.

- Τι είναι το Netflix;*. (2016, 09 06). Ανάκτηση από www.supereverything.gr:
<https://www.supereverything.gr/2016/09/ti-akrivos-einai-to-netflix.html>
- Users Netflix by Country 2025*. (n.d.). Ανάκτηση από
<https://worldpopulationreview.com>:
<https://worldpopulationreview.com/country-rankings/netflix-users-by-country#title>
- Vigfússon, K., Jóhannsdóttir, L., & Ólafsson, S. (2021). Obstacles to strategy implementation and success factors: A review of empirical literature. *Strategic Management, 26* (2), 12–30, <https://doi.org/10.5937/StraMan2102012V>.
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S., & Colbert, A. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management, DOI:10.1177/1059601111401017*, 50.
- Wang, Y. (2023). Research on the Competitive Analysis and Competitive Strategy Optimization of Netflix. Στο *Proceedings of the 2022 4th International Conference on Literature, Art and Human Development (ICLAHD 2022)* (σσ. 373- 381, DOI: 10.2991/978-2-494069-97-8_48).
- Wechsler, D. (1958). *The Measurement And Appraisal Of Adult Intelligence*. Baltimore: The Williams & Wilkins Company.
- Weller, C. E. (2002, April 10). Ανάκτηση από Economic Policy Institute:
https://www.epi.org/publication/webfeatures_viewpoints_l-t_growth_lessons/
- Zhengyu, Y. (2023). Inner logic of the localization of TV program models: A critical analysis of Netflix's early expansion in Asia Pacific. *Media and Communication Research, 4*(4), 12-19, <https://doi.org/10.23977/mediacr.2023.040403>.
- Ασημάκη, Α., Κουσουράκης, Γ., & Καμαριανός, Ι. (2011). Οι έννοιες της Νεωτερικότητας και της Μετανεωτερικότητας και η σχέση τους με τη γνώση. *Το Βήμα των Κοινωνικών Επιστημών. 60.* , 99 – 120.
- BankofGreece. (2020). *ΕΚΘΕΣΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΗ, για το έτος 2019*. Αθήνα: Τράπεζα της Ελλάδος. Ανάκτηση από
<https://www.bankofgreece.gr/Publications/ekthdkth2019.pdf>:
<https://www.bankofgreece.gr/Publications/ekthdkth2019.pdf>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* . New York: Free Press.

- IOBE, Ί. (2018, 03). *Η χρηματοδότηση μέσω χρηματιστηριακής αγοράς και το νέο αναπτυξιακό πρότυπο της Ελλάδας*. Ανάκτηση από https://iobe.gr/https://iobe.gr/docs/research/RES_01_19032108_REP_GR.pdf?
- Μπουραντάς, Δ. (2015). *MANATZMENT, πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο :σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι :διοικητικές & ηγετικές ικανότητες*. Αθήνα: Ε. Μπένου.
- Νικολάου, Σ. (2022). *ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΙΗΣΗ Η διαδικασία της κοινωνικοποίησης και η συμβολή της στη διαμόρφωση του κοινωνικού ανθρώπου*. Αθήνα: Καλλίπος, DOI:10.57713/kallipos-61.
- Πετρίδου, Ε. (2020). *Διοίκηση-μάνατζμεντ : μια εισαγωγική προσέγγιση*. Αθήνα: Σοφία.
- Πλατσίδου, Μ. (2010). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, Θεωρητικά Μοντέλα, Τρόποι Μέτρησης και Εφαρμογές στην Εκπαίδευση και την Εργασία*. Αθήνα: Gutenberg.

Καταλαβαίνω ότι αυτό είναι ένα προσχέδιο της τελικής εργασίας.

Ωστόσο, πέραν των συγκεκριμένων σχολίων που έγιναν, παρακαλώ σημειώστε ότι απουσιάζει:

Ένας συγκεντρωτικός πίνακας με τα αποτελέσματα της κριτικής βιβλιογραφικής επισκόπησης

Σύνδεση νοηματική από το κάθε κεφάλαιο στο επόμενο

Καθαρή δομή (Θεωρητικό – Ερευνητικό – Αποτελέσματα – Συζήτηση

Εστιάστε στη θεωρία που εφαρμόζει στο θέμα σας

