

Πολυτεχνείο Κρήτης
Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης



Διπλωματική εργασία

*Θέμα: Ο ρόλος της ηγεσίας στην καλλιέργεια της
επιχειρησιακής ηθικής*

Μπουλουκάκη Ελευθερία

2005010006

Επιβλέπων καθηγητής: Βασίλειος Μουστάκης

XANIA 2016

“Όσοι προσπαθούν να γράψουν ή να μιλήσουν για την ηθική προσκρούουν στα όρια των δυνατοτήτων της γλώσσας. Όμως, η επιθυμία να πούμε κάτι για το έσχατο νόημα της ζωής, το απόλυτο αγαθό, την απόλυτη αξία, είναι τεκμήριο μιας τάσης του ανθρώπινου πνεύματος, την οποία δεν μπορώ παρά να σέβομαι βαθιά.” L. Wittgenstein

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερος τα άτομα εκείνα που με την υποστήριξη τους βοήθησαν ιδιαίτερος στην εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας. Πρωτίστως τον επιβλέπων καθηγητή τον κ. Μουστάκη για την άψογη συνεργασία μας. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους κυρίους: Εμμανουήλ Κουναλάκη, Εμμανουήλ Διαλυνά,

Βενιζέλο Μηλάκη και Ιωάννη Στεφανάκη για τον χρόνο τους και τη διάθεση συνεργασίας για την ολοκλήρωση των προφορικών συνεντεύξεων και τέλος τους γονείς μου Ηρακλή και Μαρία Μπουλουκάκη για την πολύτιμη υποστήριξη τους.

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
ΗΓΕΣΙΑ.....	8
Ορισμοί και έννοια της ηγεσίας.....	8
Υπάρχει διαφορά μεταξύ Ηγεσίας & Μάνατζμεντ;.....	10
Ηγεσία : Εξέλιξη του τομέα	13
Προτερήματα Ηγετών	14
Ηγέτες: γεννιούνται ή γίνονται ;	15
Ανάπτυξη του ηγέτη- ταλέντου (Talent Leadership).....	16
Συμπεράσματα	17
Θεωρίες ηγετικής συμπεριφοράς και μοντέλα ηγεσίας.....	17
Το μοντέλο Adair	19
Η θεωρία του Likert.....	20
Το μοντέλο Fiedler.....	21
Το μοντέλο Bonoma- Slevin.....	23
Η θεωρία της άσκησης διοικητικής εξουσίας (X ή Y), McGregor.....	23
Η θεωρία του Bennis	24
Διοικητική σχάρα των Blake- Mouton.....	25
Το μοντέλο των Vroom- Yetton.....	26
Το μοντέλο Kouzes	27
Η σχέση ηγεσίας-εταιρικής κουλτούρας και ηθικής.....	29
Συμπερασματικά για την ηγεσία.....	31
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ.....	33
ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΗΘΙΚΗ	33
Η ηθική των επιχειρήσεων (Business Ethics)	34
Ιστορική αναδρομή	35
Δυσκολία για την εφαρμογή των κωδίκων ηθικής	36
ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗ.....	37
Οι ηθικοί κανόνες των επιχειρήσεων.....	37
Ορισμός	37
Η σπουδαιότητα της Ηθικής στη διοίκηση των οργανισμών	39
Κώδικας Δεοντολογίας.....	40
Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων.....	42
Εταιρική ηθική.....	44

Ορισμός εταιρικής ηθικής.....	44
Μπορεί να διδαχθεί η Ηθική στις επιχειρήσεις;.....	45
Μέσα διαμόρφωσης της Επιχειρησιακής Ηθικής Συμπεριφοράς	47
Διδασκαλία της ηθικής - Προγράμματα εκπαίδευσης για τους υπαλλήλους	48
Κώδικες πρακτικής και ηθικής συμπεριφοράς στις επιχειρήσεις	49
Περιοδικές επαναξιολογήσεις στην κατάρτιση ηθικής	50
Σεβασμός των δικαιωμάτων των εργαζομένων.....	50
Η ηθική ηγεσία ως πηγή αξίας για την επιχείρηση.....	53
Περιγραφή του ηθικού ηγέτη	53
Οι συνέπειες της έλλειψης Ηθικής Ηγεσίας	54
Οι θετικές επιπτώσεις από την υιοθέτηση μιας ηθικής συμπεριφοράς	55
Προτάσεις για την δημιουργία μιας ηθικής επιχείρησης	57
Συμπέρασμα.....	58
ΕΡΕΥΝΑ	59
Η συνέντευξη.....	60
Συνέντευξη σε βάθος	61
Πρωταρχική έρευνα	61
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	62
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	64
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ -ΙΣΤΟΓΡΑΦΙΑ	65
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	67
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ	67
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ	67

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από αλλεπάλληλες έντονες μεταβολές, από αβεβαιότητα και από ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και οργανισμών που δέχονται πιέσεις για αύξηση της κερδοφορίας και μείωση παντός είδους κόστους. Ο ανταγωνισμός διαρκώς εντείνεται, ως απόρροια της παγκοσμιοποίησης και της εξέλιξης της τεχνολογίας της πληροφορίας. Ο ρόλος του ηγέτη στις επιχειρήσεις δεν ήταν ποτέ τόσο σύνθετος και γεμάτος προκλήσεις. Ο κόσμος γύρω μας αλλάζει ραγδαία και ζητά από εκείνους που βρίσκονται στις θέσεις μάνατζερ να αναλαμβάνουν συνεχώς μεταβαλλόμενους ρόλους και υπευθυνότητες. Αυτό που χρειάζονται οι επιχειρήσεις σε ένα κόσμο που αλλάζει με ιλιγγιώδη ταχύτητα, προκειμένου να επέλθει η αλλαγή, είναι ένας πυρήνας, μια ομάδα στελεχών, απαλλαγμένη από καταστροφικούς εγωισμούς και μικροψυχίες. Μια ομάδα ατόμων που θα μπορούν να δημιουργήσουν και να μεταδώσουν οράματα και στρατηγικές. Ατόμων που θα ασχολούνται με την αλλαγή. Ατόμων που θα αποστασιοποιηθούν από την αυταρέσκεια που διακατέχει τους μάνατζερ. Δηλαδή μία ομάδα ηγετών που θα οδηγήσουν τον οργανισμό στην αλλαγή.

Στο παρελθόν οι προσπάθειες των στελεχών των επιχειρήσεων αναλώθηκαν και εξαντλήθηκαν στην κατάστρωση προϋπολογισμών, επιχειρηματικών σχεδίων, οργανώσεων, στελεχώσεων, δομών, διαδικασιών. Τα στελέχη μπορούσαν να οριστούν σαν μάνατζερ (διοικητικοί) που ασχολήθηκαν με το καθεστώς που ίσχυε. Η ηγεσία όμως ξεκινά από το σημείο που η διαχειριστική εργασία τελειώνει. Εκεί όπου τα συστήματα ανταμοιβών και τιμωριών, ελέγχου και αξιολόγησης δίνουν τόπο στην καινοτομία, την ακεραιότητα του χαρακτήρα και το θάρρος των πεποιθήσεων.

Ηγεσία σημαίνει να κατευθύνουμε την προοπτική και τα οράματα των ανθρώπων σε υψηλότερες σφαίρες. Να βελτιώνουμε τις αποδόσεις και την αποτελεσματικότητα των συνεργατών μας σε υψηλά επίπεδα και να χτίζουμε προσωπικότητες απαλλαγμένες από συνηθισμένες ανεπάρκειες και πέρα από μέτριες επιδόσεις. Η ουσία της ηγεσίας υποθέτει ότι κάθε άνθρωπος που εργάζεται για τον ηγέτη είναι εθελοντής. Βρίσκεται εκεί επειδή το επιθυμεί και όχι επειδή είναι αναγκασμένος. Η αναζήτηση της ηγεσίας είναι πρώτιστα μια εσωτερική αναζήτηση, μια αναζήτηση ώστε να ανακαλύψει ο ηγέτης ποιος είναι πραγματικά. Θα μπορούσε να λεχθεί ότι ο ηγέτης είναι ειδικός στο να διευθύνει ανθρώπους με σκοπό τη δημιουργία κλίματος, μέσα στο οποίο μια ομάδα θα μπορεί να αποδίδει το μέγιστο των δυνατοτήτων της.

Γενικά οι ηγέτες και συγκεκριμένα τα εξειδικευμένα στελέχη επιχειρήσεων και οργανισμών, είναι αυτοί που περισσότερο από κάθε άλλη ομάδα ανθρώπων κατευθύνουν και προσδιορίζουν την πορεία μιας κοινωνίας. Λαμβάνουν όλες σχεδόν τις επιχειρηματικές αποφάσεις σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο, κατευθύνουν τους δημόσιους οργανισμούς και υπηρεσίες και κατέχουν νευραλγικές θέσεις στον κρατικό και κυβερνητικό μηχανισμό. Αναμφίβολα το μάνατζμεντ ως επιστήμη και τέχνη χρειάζεται τη μεγαλύτερη προσοχή αλλά και τη μελέτη μας διότι καθορίζει, σε μεγάλο βαθμό, το πόσο καλά διοικούνται οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, η οικονομία, το κράτος και κατ' επέκταση η κοινωνία. Η ηγεσία είναι πηγή πιστεύω και αξιών.

Όντας κατανοητός ο ρόλος της ηγεσίας στον κόσμο των επιχειρήσεων είναι επακόλουθο να δημιουργηθούν πολλά ερωτήματα σχετικά με τον πολύπλευρο αυτό ρόλο και τον συσχετισμό του ρόλου αυτού με διάφορα άλλα θέματα που εφάπτονται με την επιχείρηση. Ένα σημαντικό ζήτημα που τίθεται ολοένα και περισσότερο είναι η ηθική των επιχειρήσεων καθώς και ο ρόλος που μπορεί να έχει η ηγεσία στο τόσο ευαίσθητο αυτό ζήτημα.

Η Επιχειρησιακή Ηθική, έχει τις ρίζες της πολύ παλιά, ως κλάδος της Ηθικής Φιλοσοφίας, ορίζει τους ηθικούς κανόνες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Η παρούσα εργασία επιχειρεί αναλύοντας τις έννοιες της επιχειρησιακής ηθικής και της ηγεσίας να παρουσιάσει τους συσχετισμούς που προκύπτουν προσδοκώντας να εξετάσει τις παραμέτρους της ηθικής ηγεσίας.

Επίσης παρουσιάζονται οι απόψεις κάποιων επιφανών επιχειρηματιών της πόλης του Ηρακλείου που ερωτώνται πάνω στο συγκεκριμένο θέμα, δίνοντας μια εικόνα για τη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα.

ΗΓΕΣΙΑ

Ορισμοί και έννοια της ηγεσίας

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν εκατοντάδες αν όχι χιλιάδες ορισμοί της «ηγεσίας» οι οποίοι συγκλίνουν ως προς τον στόχο που είναι η επιρροή της συμπεριφοράς των μελών μιας κοινωνικής οργάνωσης, ενώ τα βιβλία και οι μελέτες που δημοσιεύονται κάθε χρόνο είναι επίσης πολλά. Μόλις το τελευταίο μισό του 20^{ου} αιώνα η «ηγεσία» άνθισε ως ακαδημαϊκό πεδίο και κυρίως στις ΗΠΑ (*J. MacGregor Burns, 2005*)

Για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, η ηγεσία αποτελεί ένα παράγοντα κλειδί αφού προσδιορίζει την συμπεριφορά και το βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων και κατά συνέπεια την λειτουργία και ανάπτυξη τους. Ηγέτης είναι εκείνο το άτομο που μέσω της συμπεριφοράς του ασκεί επιρροή πάνω σε άλλα άτομα (followers) και τους κάνει να εθελοντικά και πρόθυμα να τον ακολουθούν. Ο ρόλος του επιχειρηματικού ηγέτη είναι πολυδιάστατος και απαιτεί ένα ευρύ φάσμα προσόντων, τόσο επαγγελματικών όσο και ακαδημαϊκών. Ένας ηγέτης πρέπει να διαθέτει διοικητικές ικανότητες αλλά και να αποτελεί παράλληλα πηγή έμπνευσης για όλους τους συνεργάτες του (*Μπουραντάς 2002*).

Οι *Bennis & Nanus (1985)* ορίζουν την ηγεσία ως την φυσική έκφραση ενός ανθρώπου ολοκληρωμένου και ο *Cashman (1998)* ως την αυθεντική αυτοέκφραση που δημιουργεί αξία.

Ο W. Bennis, διακεκριμένος καθηγητής της ηγεσίας, συμπεραίνει ότι «η ηγεσία είναι το πλέον καθημερινό φαινόμενο στη γη που έχουμε κατανοήσει ελάχιστα» (*Bennis W. 1989*)

Ο πολυβραβευμένος γκουρού/καθηγητής ειδικός στο μάνατζμεντ Jay Conger αναφέρει σε βιβλίο του ότι: «*Ηγεσία είναι η δραστηριότητα που κοιτάει προς τα εμπρός, κατανοώντας τις μεταπτώσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, αναδεικνύοντας όμως την εγκατάλειψη ή/και συγκεκριμένων δραστηριοτήτων του παρελθόντος. Πρόκειται για τον καθορισμό ενός προσανατολισμένου οράματος προς το μέλλον και επίσης για την εποικοδομητική δημιουργία άριστων επαγγελματικών σχέσεων με στελέχη. Πρόκειται για την ύπαρξη ενός προτύπου μοντέλου/ρόλου σε προσωπικές ενέργειες, ώστε να ελπίζετε ότι θα το υιοθετήσουν και οι οπαδοί σας*» (*Conger, 2009*).

Ηγεσία κατά τον καθηγητή ηγεσίας και μάνατζμεντ, *Maxwell* είναι η ικανότητα συσπείρωσης μιας ομάδας ατόμων γύρω από το πρόσωπο ενός ατόμου, προκειμένου να επιτευχθεί ένας κοινός σκοπός, υπό ένα σχήμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αλληλοκατανόησης (*Maxwell, 2001*).

Ο καταξιωμένος Έλληνας καθηγητής της επιστήμης του Management *Δημήτρης Μπουραντάς*, αξιοποιώντας και συνθέτοντας τους πιο έγκυρους ορισμούς που

υπάρχουν στη βιβλιογραφία όρισε την ηγεσία ως «τη λειτουργία μέσω της οποίας επηρεάζεται η συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα (σκέψη, συναισθήματα, εμπύχωση, ενθάρρυνση, υποκίνηση, καθοδήγηση κλπ.), από ένα άτομο (τον ηγέτη), έτσι ώστε εθελοντικά και πρόθυμα κάθε άτομο -ξεχωριστά ή σε αποτελεσματική ομαδική συνεργασία- να έχει τη διάθεση και την ικανότητα να συμβάλλει στην αποτελεσματική υλοποίηση στόχων και τη φιλοδοξία της ομάδας για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον» (Μπουραντάς Δ., 2005).

Σύμφωνα με τον *Alan Keith*, «Ηγεσία σημαίνει εύρεση ή δημιουργία ενός τρόπου, ώστε οι άνθρωποι να συμβάλλουν, για την πραγματοποίηση ενός εξαιρετικού αποτελέσματος». Η ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί ως μία διαδικασία επίδρασης της συμπεριφοράς και των πράξεων μιας μικρής ή μεγάλης ομάδας, ακόμα κι ενός ατόμου ξεχωριστά, κατά τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να προσπαθήσουν με προθυμία να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας στην οποία ανήκουν και δραστηριοποιούνται. Αυτό μπορεί να γίνει με την καθοδήγηση την ανάπτυξη των ατόμων, την παρακίνηση, τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης (*Kouzes & Posner, 2007*).

Ενώ πάντως μέχρι τώρα γίνονταν αποκλειστικά λόγος για ατομική ηγεσία, τελευταία η ηγεσία προσεγγίζεται ως συλλογικό φαινόμενο (*Drath & Palus, 1994*). Ο *Drath (2001)* υποστηρίζει ότι η ηγεσία δεν είναι η κατοχή ενός ηγέτη αλλά μια πλευρά της κοινότητας, είναι η κοινή ικανότητα, η κοινή επίτευξη στόχων. Με αυτό το «συλλογικό» πρόσωπο της ηγεσίας συμφωνούν και οι *Bass (1991)*, *Chanoch & Nouse (2001)* και *Hunt (2004)*.

Σύμφωνα με το λεξικό της νεοελληνικής γλώσσας του καθηγητή γλωσσολογίας *Μπαμπινιώτη (1998)*, η ηγεσία είναι η άσκηση εξουσίας και καθοδηγητικού ρόλου στα πλαίσια μιας ομάδας. Σύμφωνα με το λεξικό της νεοελληνικής γλώσσας των εκδόσεων *Πατάκη (1996)*, ο ορισμός της ηγεσίας είναι: «(ουσ.) αρχηγία, καθοδήγηση, και αυτοί που την ασκούν (η ηγεσία του στρατού, του κόμματος κ.τ.λ.)».

Η αναζήτηση της ηγεσίας είναι πρώτιστα μια εσωτερική αναζήτηση, μια αναζήτηση ώστε να ανακαλύψει ο ηγέτης ποιος πραγματικά είναι. Η ηγεσία κινείται στην επίτευξη υψηλών στόχων. Οι τέσσερις ηθικοί στόχοι για την ηγεσία είναι:

- 1. Απελευθέρωση του ανθρώπινου δυναμισμού,**
- 2. Εξισορρόπηση των αναγκών του ατόμου και της κοινότητας,**
- 3. Υπεράσπιση των θεμελιωδών αξιών της κοινότητας,**
- 4. Ενστάλαξη στα άτομα αίσθησης πρωτοβουλίας και ευθύνης.**

Ηγεσία σημαίνει να κατευθύνουμε την προοπτική και τα οράματα των ανθρώπων σε υψηλότερες σφαίρες, να βελτιώνουμε τις αποδόσεις και την αποτελεσματικότητα των συνεργατών μας ανεβάζοντάς την σε υψηλά επίπεδα και να χτίζουμε προσωπικότητες

απαλλαγμένες από συνηθισμένες ανεπάρκειες και πέρα από μέτριες επιδόσεις. Η ουσία της ηγεσίας υποθέτει ότι κάθε άνθρωπος που εργάζεται για τον ηγέτη είναι ένας εθελοντής βρίσκεται εκεί επειδή το επιθυμεί και όχι επειδή είναι αναγκασμένος. Η εμπειρία διδάσκει ότι η ηγεσία είναι ένα σύνολο αφομοιώσιμων ικανοτήτων. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση μπορούν να βοηθήσουν προς αυτή την κατεύθυνση.

Υπάρχει διαφορά μεταξύ Ηγεσίας & Μάνατζμεντ;

Οι περισσότεροι άνθρωποι συγχέουν πολλές φορές την έννοια του ηγέτη με αυτή του μάνατζερ. Θεωρούν δηλαδή πως οι δύο έννοιες ταυτίζονται απόλυτα και στο άκουσμα της λέξης ηγέτης, ανακύπτει κατευθείαν στο μυαλό τους ο ρόλος του μάνατζερ.

Για κάποιους μελετητές, το μάνατζμεντ αντιμετωπίζει την πολυπλοκότητα στις σύγχρονες οργανώσεις, ενώ η ηγεσία αντιμετωπίζει τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου και εδώ έγκειται η ειδοποιός διαφορά τους. Οι μάνατζερ είναι οι άνθρωποι που εργάζονται σε μια εταιρεία και κάνουν τα πράγματα σωστά ενώ οι ηγέτες είναι οι άνθρωποι που κάνουν τα σωστά πράγματα (Bennis, 1989)

Συγγραφείς όπως ο καθηγητής του μάνατζμεντ *Peter Drucker* διατύπωσαν απόψεις, όπως: «*Management σημαίνει εκτέλεση της εργασίας μέσω άλλων ή ότι κάποιος διευθύνει την εργασία των άλλων*» .

Για τον *W. Bennis (1994)* ο manager διοικεί, ελέγχει, εστιάζει σε συστήματα, έχει βραχυχρόνια οπτική, ρωτάει το πώς και πότε, ενώ ο leader/ηγέτης καινοτομεί, αναπτύσσει, εστιάζει στους ανθρώπους, έχει μακροχρόνια οπτική, εμπνέει εμπιστοσύνη, ρωτάει τι και γιατί. Όπως λέει «*Το να γίνει κάποιος ηγέτης είναι συνώνυμο του να γίνει ο εαυτός του. Είναι τόσο απλό αλλά και τόσο δύσκολο*».

Ο *Covey St. (1994)* υποστηρίζει ότι όταν αρχίζουμε να βλέπουμε μέσα από την ηγεσία και όχι μέσα από το παράδειγμα της διοίκησης, αρχίζουμε να βλέπουμε ευκαιρίες σε σημείο που ποτέ στο παρελθόν δεν είχαμε σκεφτεί. Η διοίκηση είναι προσανατολισμένη στο πρόβλημα και η ηγεσία στην ευκαιρία. Χρειάζεται διαφοροποίηση των ρόλων αλλά κρίνεται απαραίτητη η συνύπαρξη και των δύο για την ορθή λειτουργία της οργάνωσης.

Οι διαφορές μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ εντοπίζονται σε τέσσερις τομείς: στους στόχους, στο έργο, στις σχέσεις που διατηρούν με τους άλλους και στην εικόνα που έχουν οι ίδιοι για τον εαυτό τους.

Για να πετύχει τους στόχους του ο ηγέτης πρέπει να ασκεί ταυτόχρονα και τις διοικητικές λειτουργίες του μάνατζερ αλλά και για να θεωρείται ο μάνατζερ ένας «ιδανικός» ηγέτης οφείλει να υιοθετεί τα κύρια χαρακτηριστικά της ηγεσίας.

Ο καθηγητής Δημ.Μπουραντάς (2005) συνοψίζει τις διαφορές μεταξύ μάνατζερ και ηγέτη στον **Πίνακα 1** παρακάτω:

MANATZEP	ΗΓΕΤΗΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Διορίζεται • Χρησιμοποιεί νόμιμη εξουσία • Δίνει οδηγίες - εντολές, τιμωρίες • Ελέγχει • Δίνει έμφαση στις διαδικασίες στα συστήματα και στη λογική • Κινείται σε προκαθορισμένα. πλαίσια • Ενδιαφέρεται κυρίως για το «πως» • Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση • Αποδέχεται την πραγματικότητα • Δίνει έμφαση στο παρόν-βραχυπρόθεσμη προοπτική • Κάνει τα πράγματα σωστά 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναδεικνύεται • Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη • Περνάει όραμα. εμπνέει, πείθει • Κερδίζει εμπιστοσύνη • Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τα συναισθήματα. την καρδιά • Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια • Ενδιαφέρεται κυρίως για το γιατί • Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί • Ερευνά την πραγματικότητα • Δίνει έμφαση στο μάλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική • Κάνει τα σωστά πράγματα

Πηγή: Μπουραντάς Δ. (2005), βιβλίο «Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας»

Όταν τα συστατικά στοιχεία των δύο εννοιών συγκλίνουν και συναντώνται σε ένα άτομο τότε έχουμε τον ιδανικό, αποτελεσματικό ηγέτη. Συχνά συγχέεται ο ρόλος του ηγέτη με αυτόν του μάνατζερ. Σίγουρα υπάρχουν κοινά σημεία μεταξύ των δύο, αλλά

οι ρόλοι είναι διαφορετικοί, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά. Ο ηγέτης διοικεί, ρωτώντας μόνο τι και γιατί, επικεντρώνοντας την προσοχή του στη μακροχρόνια περίοδο. Ο μάνατζερ εκτελεί ρωτώντας πως και γιατί, ενώ ο χρονικός ορίζοντας μέσα στον οποίο πρέπει να φέρει αποτελέσματα είναι πιο βραχυχρόνιος (Conger J., 1998).

Σύμφωνα με τους Kate Williams & Bob Johnson «όλοι μπορούμε να σκεφτούμε κάποιους εξαιρετικούς μάνατζερ οι οποίοι είναι πολύ κοινότοποι όταν πρόκειται να αναλάβουν το ρόλο του ηγέτη. Μπορεί όμως να γνωρίζουμε εμπνευσμένους ηγέτες οι οποίοι έχουν την ικανότητα να δημιουργούν στους γύρω τους εμπιστοσύνη, αλλά να στερούνται προσόντων μάνατζμεντ» (Williams K. & Johnson B., 2005).

Ο παράγοντας «τύχη» είναι και αυτός ουσιώδης και βασίζεται περισσότερο στην διαίσθηση ως προς την ανάληψη ρίσκου. Αυτό όμως που κάνει την διαφορά είναι η ικανότητα του δυνητικού ηγέτη να κάνει δυνατό αυτό που φαίνεται αδύνατο.

Ηγεσία : Εξέλιξη του τομέα

Σύμφωνα με τον καθηγητή *Jay Conger* η αύξηση του ενδιαφέροντος για την ηγεσία οφείλεται στον παγκόσμιο ανταγωνισμό. Η άνοδος των ασιατικών αγορών όπως της Ιαπωνίας και της Κίνας καθώς και των Ευρωπαϊκών χωρών επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την κυριαρχία των Αμερικανικών επιχειρήσεων . Οι συνθήκες αυτές απαιτούσαν εντοπισμό κύριων ικανοτήτων αλλά και πιθανών σημείων αδυναμίας και θαρραλέα ηγεσία που θα τολμήσει να κάνει τομές, να δυσαρεστήσει και να ταραξεί τα νερά αν χρειαστεί, με άλλα λόγια απαιτείτο χαρισματική ηγεσία (*Conger, 1998*).

Η συζήτηση για την ανάγκη της χαρισματικής ηγεσίας στους οργανισμούς ξεκίνησε από τον γερμανό κοινωνιολόγο *Max Weber*. Ο *Weber* το 1947 διακρίνει τρεις μορφές εξουσίας :

- τη χαρισματική,
- την παραδοσιακή και
- τη νόμιμη.

Η **χαρισματική** εξουσία βασίζεται στην αφοσίωση προς ένα εξαιρετικό άτομο με πολλές προσωπικές ικανότητες και χαρίσματα. Διακρίνεται από λογική, συναισθηματισμό, αποτελεσματικότητα και στηρίζεται καθαρά στην αξία και την προσωπικότητα του ηγέτη.

Η **παραδοσιακή** εξουσία στηρίζεται στην πεποίθηση ότι οφείλεται πιστή υπακοή σε αυτούς που ασκούν εξουσία λόγω της θέσεώς τους. Η εξουσία αυτή είναι καθαρά εθιμοτυπική.

Η **νόμιμη** εξουσία βασίζεται σε νόμους και κανονισμούς οι οποίοι μπορούν να αλλάξουν μέσα από επίσημες διαδικασίες. Η υπακοή είναι προς τους νόμους και όχι προς τη θέση (*Conger, 1998*)

Προτερήματα Ηγετών

Ερευνητές στην ανάπτυξη απόδοσης έχουν δημιουργήσει μια ισχυρή θεωρία ότι οι Ηγέτες έχουν κοινά χαρακτηριστικά και μοτίβα συμπεριφοράς. Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι Ηγέτες συνήθως διακρίνονται με τους παρακάτω τρόπους:

- Δημιουργούν όραμα - Βλέπουν μπροστά και αναπτύσσουν στρατηγική για να γίνουν πράγματα στο μέλλον.
- Επικοινωνούν δυναμικά - Μεταδίδουν τις ιδέες με σαφήνεια, εμπιστοσύνη και πάθος,
- Επιδεικνύουν συναίσθηση - Είναι ειλικρινά ευαίσθητα προς τα άτομα και τις ομάδες,
- Εργάζονται με ανοιχτό μυαλό - Δέχονται ευπρόσδεκτα τις ιδέες των άλλων,
- Πειραματίζονται συνέχεια - Παίρνουν ρίσκα καθώς αναζητούν καινούργιους τρόπους να βελτιώσουν αποτελέσματα,
- Έχουν οξυμμένη αυτογνωσία - Είναι εξαιρετικά ρεαλιστές σχετικά με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους,
- Υποστηρίζουν συνεργασίες - Εντοπίζουν τα κοινά στοιχεία και παρακινούν τους άλλους να εργάζονται ομαδικά,
- Εμπνέουν - Εμπνέουν αυτοεπιβεβαίωση στην ομάδα τους και υποκινούν αποδόσεις αιχμής

(Williams K. & Johnson B. , 2005).

Ηγέτες: γεννιούνται ή γίνονται ;

Η λίστα που παρατέθηκε παραπάνω, ίσως μοιάζει ουτοπική! Ωστόσο, υπάρχει και η άλλη πλευρά, πίσω από το προφανές. Αν κοιτάξουμε πάλι προσεκτικά τη λίστα των προτερημάτων, Θα διαπιστώσουμε ότι τα περισσότερα, αν όχι όλα, τα εφαρμόζουμε στην καθημερινή μας ζωή - όπως π.χ. να παίρνουμε δύσκολες αποφάσεις, να ακούμε προσεκτικά ή να κρατάμε τις υποσχέσεις μας. Σε όλα αυτά τα προτερήματα μπορεί κάποιος να εκπαιδευτεί. Πρόκειται για δεξιότητες τις οποίες όλοι μπορούμε να αποκτήσουμε αρκεί να αναγνωρίσουμε γιατί είναι σημαντικές και πώς πρέπει να τις προσεγγίσουμε (Williams K. & Johnson B., 2005).

Όπως υποστηρίζει και ο John Adair: «οι ικανότητες ηγεσίας μπορούν να αναπτυχθούν, αλλά πρέπει ήδη να προϋπάρχουν» (J. Adair, 1989).

Το πλεονέκτημα ενός ηγέτη ξεδιπλώνεται μέσα από έξι βασικούς πυλώνες, δίνοντας του τη δυνατότητα να είναι σε θέση να κατανοήσει και να καλλιεργήσει τις ηγετικές του ικανότητες ώστε να:

- Αναγνωρίζει τα χαρακτηριστικά και το στυλ άλλων ηγετών (αφορά σε συνεργάτες ή μη),
- «Ακονίζει» τις υπάρχουσες δεξιότητες.
- Κατακτά καινούργιες δυνάμεις,
- Αναπτύσσει τις δυνατότητες (αφορά στους ίδιους αλλά και σε συνεργάτες ή μη),
- Καλλιεργεί το ταλέντο (αφορά σε συνεργάτες),
- Ενισχύει την κερδοφορία.

Ένας ηγέτης γεννιέται σε ένα βαθμό, όπως όλοι οι άνθρωποι, αλλά κυρίως γίνεται-εκπαιδεύεται. Τα γονίδια και τα έμφυτα ταλέντα σαφώς παίζουν ρόλο, όμως αν κανείς δεν τα αναπτύξει, από μόνα τους δεν οδηγούν πουθενά. Πράγματι υπάρχουν ταλέντα και σημαντικά στοιχεία της προσωπικότητας ή του χαρακτήρα του ατόμου που συνδέονται άμεσα με την άσκηση της ηγεσίας και διαμορφώνονται στα πρώτα χρόνια της ηλικίας του και εν πάση περιπτώσει πριν αρχίσει να εργάζεται.

Ταυτόχρονα, είναι αλήθεια ότι τα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων δημιουργούνται (Μπουραντάς, 2005)

Η ικανότητα άσκησης αποδοτικής ηγεσίας αποκτάται και βελτιώνεται, μέσω εκπαίδευσης και πρακτικής εμπειρίας. Έτσι η κατάρτιση, μέσω της εκπαίδευσης, πρέπει να ξεπεράσει το στάδιο της θεωρίας, προσφέροντας κυρίως πρακτικά εργαλεία και τεχνικές για να γίνουν αποτελεσματικοί οι ηγέτες. Από την μέχρι τώρα διερεύνηση της θεωρίας αποδεικνύεται ότι τα προτερήματα της είναι αντικείμενο εκπαίδευσης και κάθε μάνατζερ μπορεί να τα αναπτύξει. Ο ηγέτης αποτελεί την κινητήρια δύναμη που θέτει σε λειτουργία τις δραστηριότητες μιας εταιρίας.

Ανάπτυξη του ηγέτη- ταλέντου (Talent Leadership)

Κοιτάζοντας πίσω 30 με 40 χρόνια η ανάπτυξη του talent leadership για τα ανώτερα και μεσαία στελέχη μιας επιχείρησης γινόταν μέσω σεμιναρίων από ειδικευμένους εκπαιδευτικούς οργανισμούς προκειμένου να βοηθήσει τους μάνατζερ να αξιολογήσουν αρχικά κάθε κατάσταση και ακολούθως να εφαρμόσουν την κατάλληλη ηγετική συμπεριφορά (*Paul Jersey & Kenneth Blanchard, 1984*).

Για τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων η ανάπτυξη του talent leadership βασιζόταν σε πανεπιστημιακά προγράμματα τα οποία είχαν διάρκεια από κάποιες βδομάδες μέχρι κάποιους μήνες όπως ένα μίνι MBA. Αρκετά διαδεδομένη αυτή την περίοδο ήταν μια πιο ριζική μορφή εκπαίδευσης η οποία καλείται sensitivity training και ήταν εστιασμένη στην διαπροσωπική συμπεριφορά του μάνατζερ. Αυτές οι διαδικασίες ήταν πρόδρομοι του πιο δομημένου και λιγότερο συναισθηματικού εργαλείου αυτό αξιολόγησης και εκμάθησης εμπειριών από το 1990 και έπειτα (*Goleman, 1996*).

Ο κατάλληλα καταρτισμένος ηγέτης έχοντας εντοπίσει τα βασικά συστατικά-δεξιότητες, νοοτροπίες, συμπεριφορές- που σηματοδοτούν τα πιο πετυχημένα άτομα και ομάδες, δίνει έμφαση στις αρχές της κορυφαίας ηγεσίας- από τη δημιουργική ακρόαση και υποστήριξη εμπιστοσύνης μέχρι τη σφυρηλάτηση σχέσεων συνεργασίας και ενίσχυσης των ομαδικών αποτελεσμάτων. Με αυτόν τον τρόπο θα βοηθηθούν οι επιχειρήσεις και θα αξιοποιήσουν τα οφέλη ενός κατάλληλου ηγέτη.

Συμπεράσματα

Εστιάζοντας στις προκλήσεις της ηγεσίας:

- Οι ηγέτες πρέπει οι ίδιοι να δίνουν το προσωπικό παράδειγμα ώστε να ακολουθήσουν οι υφιστάμενοι τους,
- Οι ηγέτες πρέπει να αναπτύσσουν στρατηγικές ώστε το όραμα τους να γίνεται πράξη,
- Η αυτογνωσία του ηγέτη δίνει προστιθέμενη αξία σε κάθε επιχείρηση και τα στελέχη της,
- Πρέπει να τολμούν την υπέρβαση, για να αποκομίζουν την επιτυχία.

Θεωρίες ηγετικής συμπεριφοράς και μοντέλα ηγεσίας

Μέχρι το τέλος του 19^{ου} αιώνα, λόγω κυρίως της χαμηλής μόρφωσης που διέθεταν οι εργαζόμενοι, κυριαρχούσε η πεποίθηση ότι σωστός προϊστάμενος είναι αυτός που διοικεί με σκληρή συμπεριφορά και αυταρχικό τρόπο, χρησιμοποιώντας τους εργαζόμενους αποκλειστικά σαν μέσα παραγωγής.

Οι εργαζόμενοι με την πάροδο των ετών και κυρίως χάρη στη μόρφωση και στις γνώσεις που αποκτούσαν, διαφοροποίησαν τη θεώρηση τους και απαίτησαν να μην αντιμετωπίζονται μόνο σαν παραγωγικοί πόροι. Φυσικό επακόλουθο αυτού ήταν η αναθεώρηση εκ μέρους των προϊσταμένων των αρχών διοίκησης.

Διαπιστώθηκε ότι δεν επαρκούσε μόνο η διοίκηση και αναγκαστικά τέθηκαν θέματα ηγεσίας. Από το σημείο αυτό και έπειτα, το θέμα της ηγεσίας έχει απασχολήσει πολλούς ακαδημαϊκούς, θεωρητικούς αλλά και εμπειρικούς ερευνητές.

Συμβουλευόμενοι τη βιβλιογραφία αναδεικνύεται ότι τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας είναι τα ακόλουθα: το αυταρχικό στυλ, το δημοκρατικό στυλ και το εξουσιοδοτικό στυλ. Πιο αναλυτικά:

- **Στο αυταρχικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς** ο ηγέτης αντλεί δύναμη από την θέση την οποία κατέχει. Δεν είναι δημοφιλής μεταξύ των μελών της ομάδας, τα άτομα τα οποία διευθύνει υποκινούνται μόνο από το χρήμα και από κανέναν άλλο παράγοντα και τέλος μεταβιβάζει διαταγές χωρίς να δίνει διευκρινήσεις και παραπάνω οδηγίες στα μέλη της ομάδας του. Από την άλλη μεριά τα μέλη της ομάδας δεν αναλαμβάνουν ευθύνες, αλλά εκτελούν μόνο τις οδηγίες. Η παραγωγή αυξάνεται μόνο αν ο ηγέτης είναι παρών, ενώ η παραγωγή μειώνεται όταν ο ηγέτης είναι απών. Οι κριτικές είναι αντικειμενικές και δεν υπάρχουν παράπονα και διαφωνίες στην ομάδα.
- **Στο δημοκρατικό στυλ διοίκησης**, ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις με την συμμετοχή της ομάδας. Όταν αναγκαστεί να πάρει μόνος του τις αποφάσεις εξηγεί τους λόγους στα μέλη της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας δεν διστάζουν να πάρουν τις ευθύνες όταν χρειαστεί. Υιοθετούν εύκολα τις αλλαγές και τις νέες ιδέες. Ακόμα, η ποιότητα της εργασίας είναι υψηλή είτε με την παρουσία του προϊσταμένου, είτε με την απουσία του. Η ομάδα συνήθως αισθάνεται επιτυχημένη
- **Στο εξουσιοδοτικό στυλ ηγεσίας**, ο ηγέτης δεν παίρνει αρκετή από την ευθύνη, δεν έχει δηλαδή εμπιστοσύνη στις ηγετικές του ικανότητες. Η ομάδα δεν έχει στόχους. Η έλλειψη στόχων, όπως έχει ήδη ειπωθεί, είναι ένας αναποτελεσματικός παράγοντας για την πρόοδο της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας παίρνουν αποφάσεις σύμφωνα με τις επιθυμίες τους, το ενδιαφέρον τους για την δουλειά είναι περιορισμένο, η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη, όπως και το αίσθημα της ομάδας, το ηθικό τους από την άλλη μεριά είναι χαλαρό

(Dascher & Ninemeier, *Χυτήρης, 1994*).

Στη συνέχεια παρατίθεται μια συνοπτική επισκόπηση της βιβλιογραφίας, σχετικής με τα μοντέλα-θεωρίες ηγεσίας που έχουν κατά καιρούς διατυπωθεί από καταξιωμένους ακαδημαϊκούς.

Το μοντέλο Adair

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο οι άνθρωποι μπορούν να εκπαιδευτούν σε θέματα ηγεσίας, αφού η ηγετική ικανότητα μπορεί να αποκτηθεί και δεν είναι κληρονομική. Βάσει του μοντέλου Adair υπάρχουν τρεις ανάγκες στα μέλη μιας ομάδας:

1. *Η ανάγκη αποπεράτωσης του έργου,*
2. *Οι προσωπικές ανάγκες και*
3. *Η ανάγκη να παραμείνουν δεμένοι σαν ομάδα*

Ακόμα σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο οι ηγετικές δραστηριότητες είναι:

- *Ο προγραμματισμός*
- *Η ανάθεση δραστηριοτήτων,*
- *Η αξιολόγηση,*
- *Η αναγνώριση.*
- *Η πληροφόρηση και*
- *Το ομαδικό πνεύμα*

Τέλος σύμφωνα με αυτή την θεωρία:

- *Η παρακίνηση ξεκινάει τόσο από το εσωτερικό του ατόμου, όσο και από εξωτερικούς παράγοντες.*
- *Το σύνολο πρέπει να είναι μεγαλύτερο από τα επιμέρους αθροίσματα. Συνεπαγωγή αυτού είναι η ικανότητα αποφυγής των συγκρούσεων και η δημιουργία συμμετοχικών διαδικασιών και υποστήριξης*
- *Ο καθένας οφείλει να γνωρίζει τις ευθύνες του, την εργασία που του αναλογεί στις ικανότητες του και να είναι γνώστης της αναγνώρισης της προσφοράς του.*

Η θεωρία του Likert

Ο Likert προσπάθησε για πολλά χρόνια να ερευνήσει τον τομέα της ηγεσίας. Η θεωρία του βασίστηκε σε τέσσερα συστήματα:

• Το αυταρχικό εκμεταλλευτικό

Οι σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του είναι περιορισμένες. Οι εντολές ξεκινούν από τα υψηλότερα κλιμάκια και κατεβαίνουν προς τα χαμηλότερα, χωρίς να υπάρχει τρόπος αλλαγής ή επηρεασμού τους. Ο ηγέτης δεν εμπιστεύεται τους υφισταμένους του και εφαρμόζει έντονους ελέγχους, διοικώντας αυστηρά συγκεντρωτικά. Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα είναι υποβαθμισμένη. Από τον ανθρώπινο παράγοντα στερείται το δικαίωμα της επιλογής, ακόμα και σε θέματα που τον αφορούν άμεσα. Φυσικό επακόλουθο είναι το προσωπικό να παρακινείται μόνο μέσω εκφοβισμού ή απειλής. Η συμπεριφορά δε που προκύπτει από το προσωπικό είναι αρνητική, η παραγωγικότητα κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα και το επίπεδο ροής του προσωπικού είναι υψηλό.

• Το καλοπροαίρετο αυταρχικό

Η διαφορά που έχει αυτό το σύστημα από το προηγούμενο, έγκειται στην προσπάθεια που καταβάλλει ο ηγέτης να πείσει τους υφισταμένους του, ότι γίνονται προς όφελός τους. Επιτρέπει κάποια σχετική επικοινωνία των κατωτέρων με τα ανώτερα κλιμάκια και, για την παρακίνηση του ανθρώπινου παράγοντα χρησιμοποιεί κάποιες οικονομικές παροχές και όχι την απειλή της τιμωρίας.

• Το συμβουλευτικό

Ο ηγέτης εμπιστεύεται και ζητάει τη συμβουλή των υφισταμένων του. Η επικοινωνία που αναπτύσσεται είναι αμφίδρομη, αφορά όμως μόνο δευτερευούσης σημασίας αποφάσεις και όχι σημαντικές. Η τιμωρία χρησιμοποιείται ως μέσο παραδειγματισμού σε εξαιρετικά ειδικές και συγκεκριμένες περιπτώσεις.

Το συμμετοχικό

Ο ηγέτης εμπιστεύεται απόλυτα τους υφισταμένους του και οι αποφάσεις λαμβάνονται συμμετοχικά (ηγέτης και ομάδα). Η επικοινωνία είναι αμφίδρομη, χωρίς προσκόμματα και οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται είναι δημοκρατικές. Επιδιώκεται η ομαδική-συλλογική εργασία και γίνεται προσπάθεια παροχής συλλογικών αμοιβών. Ο Likert οδηγήθηκε τελικά στο συμπέρασμα, ότι το συγκεκριμένο σύστημα είναι και το πλέον αποτελεσματικό. Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν το σύστημα αυτό είναι παραγωγικότεροι σε σχέση με τους προηγούμενους.

Ο Likert παράλληλα με την προηγούμενη άποψη απέδειξε ότι δεν συσχετίζονται άμεσα το στυλ ηγεσίας με το βαθμό απόδοσης της ομάδας. Σχέση αναπτύσσεται έμμεσα όταν μεσολαβήσουν και άλλες μεταβλητές, τις οποίες ο ίδιος ονομάζει παρεμβαίνουσες.

Το μοντέλο Fiedler

Η θεωρία του Fiedler υποστηρίζει ότι, η αποτελεσματικότητα του κάθε στυλ που ασκείται εξαρτάται από την κατάσταση στην οποία η ηγεσία λαμβάνει χώρα. Αυτό σημαίνει ότι δεν παίζουν ρόλο μόνο το στυλ ηγεσίας του κάθε ηγέτη, αλλά και ο οργανισμός στον οποίο δραστηριοποιείται. Εάν θέλει κάποια εταιρεία να βελτιώσει την απόδοση της πρέπει να γνωρίζει όχι μόνο πως θα εκπαιδεύσει τους ηγέτες αλλά και πως θα δημιουργήσει ένα περιβάλλον στο οποίο ο ηγέτης θα λειτουργήσει και θα αποδώσει τα μέγιστα των δυνατοτήτων του.

Ονομάζεται και μοντέλο της εξάρτησης. Οι μεταβλητές του μοντέλου είναι:

1. Οι σχέσεις του Ηγέτη με τα μέλη,
2. Η δομή των καθηκόντων,
3. Η εξουσία του ηγέτη

Αναλύοντας τις μεταβλητές:

- Στο <1> εξετάζεται ο βαθμός που τα μέλη δέχονται, θαυμάζουν και είναι πρόθυμα να ακολουθήσουν τον Ηγέτη. Ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη που τρέφει ο ένας για τον άλλον είναι πολύ σημαντικός
- Στο <2> εξετάζεται ο βαθμός που, τα καθήκοντα μιας εργασίας, είναι σωστά οργανωμένα, η σαφήνεια των διατυπωμένων σκοπών και οι ισχύουσες διαδικασίες για τη διεκπεραίωση της δουλειάς. Οι εργασίες χωρίζονται στις δομημένες (απλές ρουτίνες) και στις αδόμητες (σύνθετες, με ποικιλία).
- Στο <3> εξετάζεται το μέγεθος της επίσημης εξουσίας και της κοινωνικής υπόστασης που διαθέτει ο ηγέτης. Εδώ, είναι σημαντικό να οριστεί η πραγματική εξουσία στην οποία θα πρέπει να περιλαμβάνονται και όλες οι μορφές της που συμπληρώνουν την τυπική

Στις τρεις αυτές μεταβλητές υπάρχουν δυο διαβαθμίσεις με τη σειρά που αναφέρονται:

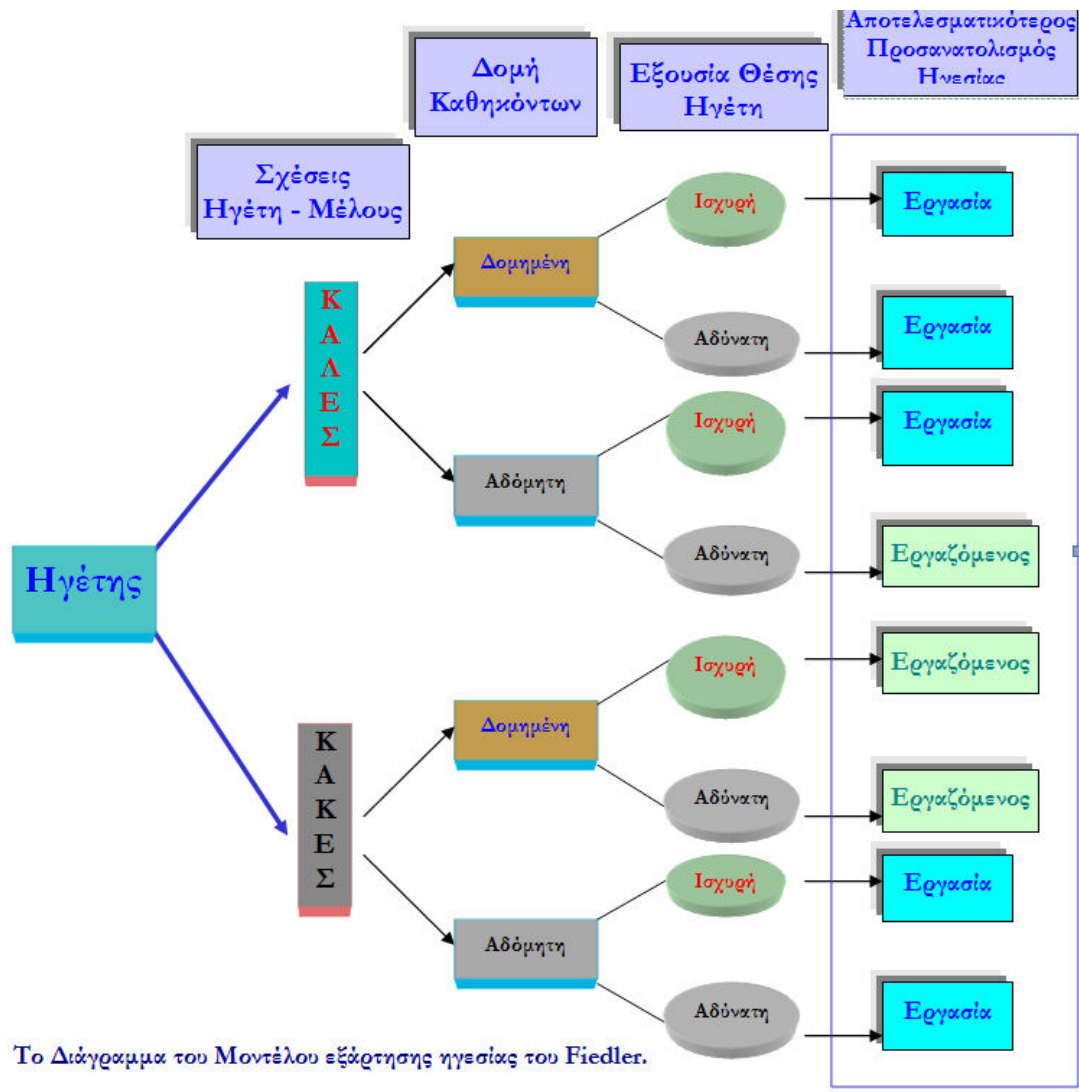
- *Ισχυρή* • *Ασθενής*,
- *Υψηλή* — *Χαμηλή*,
- *Καλή* — *Κακή*.

Επίσης υπάρχουν τρεις καταστάσεις του περιβάλλοντος για το μοντέλο αυτό για:

- *Πολύ Ευνοϊκή*,

- Μέση Τιμή Καταλληλότητας
- Δυσμενής

Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση του μοντέλου εξάρτησης ηγεσίας του Fiedler:



Πρότυπο Ηγεσίας FIEDLER (Mullins, 2014).

Ο συνδυασμός των παραπάνω μεταβλητών με το περιβάλλον δίνει ένα πίνακα επιλογής του κατάλληλου κάθε φορά στυλ ηγεσίας (π.χ. έμφαση στο καθήκον, έμφαση τις σχέσεις κλπ). Ανάλογα δηλαδή με τον συνδυασμό των παραπάνω παραγόντων προκύπτει αν ο προσανατολισμός του ηγέτη πρέπει να είναι προς την εργασία ή τον άνθρωπο. Μέσα από τη θεωρία αυτή δημιουργήθηκε ο όρος: « ο λιγότερο προτιμώμενος επιθυμητός συνεργάτης», για τον οποίο θα πρέπει κανείς να είναι προσανατολισμένος προς την εργασία.

Το μοντέλο Bonoma- Slevin

Βάσει αυτού του μοντέλου υπάρχουν τέσσερα στυλ ηγέτη:

1. *Ο συμμετοχικός, ο οποίος θέτει το θέμα στην ομάδα και αυτή αποφασίζει*
2. *Ο συμβουλευτικός, ο οποίος αποφασίζει μεν μόνος του αλλά παίρνοντας τις πληροφορίες από την ομάδα,*
3. *Ο αυτοκράτορας, ο οποίος αποφασίζει μόνος του χωρίς πληροφορίες και*
4. *Ο μέτοχος, ο οποίος δίνει την εξουσία στην ομάδα και δεν ασχολείται.*

Η θεωρία της άσκησης διοικητικής εξουσίας (X ή Y), McGregor

Η άσκηση της διοικητικής εξουσίας στο πρώτο ήμισυ του αιώνα μας ήταν βασικά αυταρχική στη φύση της. Η ηγεσία εφαρμόζε αυστηρά, σκληρά και αυθαίρετα μέτρα, στη μεταχείριση των υφισταμένων. Αυτή η αντιμετώπιση της ηγετικής λειτουργίας ήταν απόρροια μιας ορισμένης αντίληψης της ουσίας της διοίκησης που, κατά τον καθηγητή *Ντάγκλας Μακ Γκρέγκορ*, του M.I.T, συνοψίζεται στις εξής θέσεις, που έγιναν γνωστές ως «*Θεωρία X*»:

1. Ο ηγέτης είναι υπεύθυνος για την οργάνωση, όλων των σημαντικών στοιχείων της παραγωγής. Αυτά είναι: άνθρωποι, χρήμα, μηχανές, μέθοδοι, αγορές και εφόδια,
2. Ο ηγέτης οφείλει να κατευθύνει, να υποκινεί, να ελέγχει και να τροποποιεί την ανθρώπινη συμπεριφορά και να την προσαρμόζει στις ανάγκες της επιχείρησης.
3. Χωρίς αυτές τις προϋποθέσεις, οι άνθρωποι θα ήταν νωθροί και αδιάφοροι για τις ανάγκες της επιχείρησης. Ευθύνη λοιπόν του ηγέτη, είναι να πείθει, να ανταμείβει, να τιμωρεί και να ελέγχει τους υφισταμένους.

Αν εξεταστούν αυτές οι αντιλήψεις, γίνονται ορατές οι πεποιθήσεις, επάνω στις οποίες χτίστηκε η «*Θεωρία X*»:

1. Ο μέσος άνθρωπος έμφυτα απεχθάνεται την εργασία και την αποφεύγει, όταν μπορεί,
2. Έχει ελάχιστες φιλοδοξίες, αποφεύγει την ανάληψη ευθύνης και προτιμά να τον κατευθύνουν,
3. Είναι έμφυτα εγωκεντρικός και δεν ενδιαφέρεται για τις ανάγκες της επιχείρησης.

Η συσσωρευμένη πείρα επιτρέπει να γνωρίζουμε, πως η ηγεσία που στηρίζεται σε αυταρχικές μεθόδους έχει σημειώσει παταγώδεις αποτυχίες στις προσπάθειες της να κατευθύνει το ανθρώπινο δυναμικό.

Η σωστή εκτίμηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ανθρώπινη υποκίνηση, επιβάλλει την επανεξέταση του θέματος κάτω από το πρίσμα διαφορετικών πεποιθήσεων και αντιλήψεων για την ουσία της ανθρώπινης φύσης. Οι αντιλήψεις αυτές συνοψίζονται στη Θεωρία που ο *Μακ Γκρέγκορ* ονομάζει «*Θεωρία Υ*»:

1. Η ηγεσία είναι υπεύθυνη για την οργάνωση των στοιχείων της παραγωγής, δηλ. ανθρώπους, χρήμα, μηχανές, μεθόδους, αγορές κλπ.,
2. Όμως, οι άνθρωποι δεν είναι από τη φύση τους νωθοί και αδιάφοροι για τις ανάγκες της επιχείρησης. Έγιναν έτσι, ως αποτέλεσμα των εμπειριών τους μέσα στην επιχείρηση,
3. Η υποκίνηση, η δυνατότητα για ανάπτυξη, η ικανότητα ανάληψης ευθυνών, η ετοιμότητα να κατευθυνθεί η συμπεριφορά προς την ικανοποίηση των αναγκών του οργανισμού -όλα βρίσκονται μέσα στους ανθρώπους. Δεν τα δημιουργεί η ηγεσία. Είναι καθήκον της ηγεσίας να αναγνωρίσει την ύπαρξη αυτών των ανθρώπινων χαρακτηριστικών και να συμβάλει θετικά στην ανάπτυξη τους,
4. Είναι στοιχειώδης ευθύνη της ηγεσίας να δημιουργήσει συνθήκες και λειτουργικές διαδικασίες, μέσα από τις οποίες οι άνθρωποι θα μπορούν να πραγματοποιήσουν τους δικούς τους στόχους, ενώ, παράλληλα, κατευθύνουν τις προσπάθειες τους προς την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης

Αυτές οι θέσεις συνθέτουν, βασικά, την έννοια της ηγεσίας με βάση τους στόχους, σε αντίθεση με την παραδοσιακή μέθοδο της ηγεσίας με βάση τον έλεγχο της συμπεριφοράς. κατά το πρότυπο της «*Θεωρίας Χ*», θα πρέπει επίσης να σημειωθεί πως η «*Θεωρία Υ*» δεν συνεπάγεται χαλάρωμα της ηγετικής λειτουργίας ή υποβιβασμό των στόχων ή άλλα πράγματα που συνήθως σχετίζονται με αδύνατη, αναιμική ηγεσία. Είναι μια δυναμική, αυτό ενισχυόμενη διαδικασία που ενεργοποιεί ολόκληρο τον άνθρωπο.

Η θεωρία του Bennis

Η αρχή της θεωρίας αυτής είναι ότι: «*οι ηγέτες είναι για να κάνουν τα πράγματα «σωστά».*»

Για να γίνει αυτό απαιτείται:

- Το όραμα, που είναι η γέφυρα που ενώνει το παρόν με το μέλλον,
- Η μετάδοση του οράματος, δηλαδή η επικοινωνία,

- Η ανάπτυξη εμπιστοσύνης. που είναι η συναισθηματική κόλλα που ενώνει τους συνεργάτες με τον ηγέτη και προϋποθέτει συνέπεια, σταθερότητα,
- Το self-management του ηγέτη, δηλαδή απαιτείται από αυτόν επιμονή, αυτογνωσία, δέσμευση, προκλήσεις.

Ο Bennis εφιστά την προσοχή στα παρακάτω δύο σημεία. «Το μεγαλύτερο πρόβλημα στην ηγεσία είναι η πολύ πρόωμη επιτυχία. Η πιο αξιόλογη ιδιότητα είναι ο τρόπος αντίδρασης στις αποτυχίες»(Bennis. 1989).

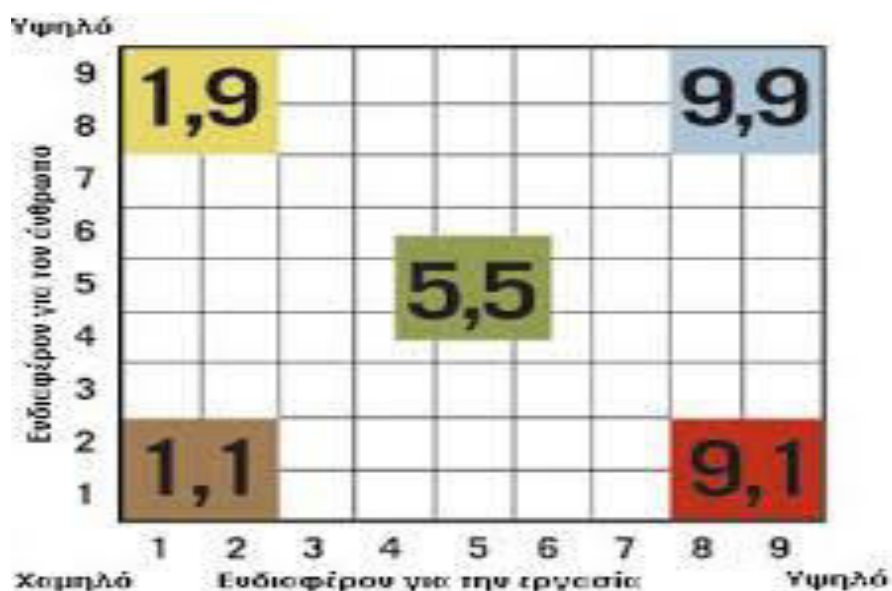
Διοικητική σχάρα των Blake- Mouton

Η θεωρία των Blake- Mouton έχει δύο βασικούς προσανατολισμούς

Με βάση τον πρώτο προσανατολισμό το ενδιαφέρον του ηγέτη επικεντρώνεται στην επίτευξη των στόχων που σχετίζονται με την παραγωγή.

Με βάση τον δεύτερο προσανατολισμό το ενδιαφέρον του ηγέτη επικεντρώνεται στον ανθρώπινο παράγοντα.

Παρατίθεται σχετικός πίνακας :



Πηγή: Moorhead/ Griffin., “Organizational Behaviour”, 1998,

Κατά τους *Blake- Mouton*, τα πιο αντιπροσωπευτικό στυλ ηγεσίας είναι 5:

- Ο ηγέτης ο οποίος υιοθετεί το στυλ 0,9 δείχνει σαφέστατο ενδιαφέρον προς τον ανθρώπινο παράγοντα. Πιστεύει ότι η ικανοποίηση των στόχων της ομάδας περνά μέσα από την ικανοποίηση των μελών της.
- Από την άλλη μεριά ο ηγέτης του στυλ 9,1 εστιάζει το ενδιαφέρον του στους μη ανθρώπινους παράγοντες της παραγωγής όπως είναι οι νέες τεχνικές της παραγωγής, οι νέες διαδικασίες, κ.λπ.,
- Το στυλ ηγεσίας 1,1 δεν είναι καθόλου αποτελεσματικό. Ο ηγέτης εδώ δεν δείχνει ενδιαφέρον ούτε για τους εργαζομένου (ανθρώπινος παράγοντας). αλλά ούτε και για την παραγωγή.
- Το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς 5,5 δηλώνει μια ενδιάμεση κατάσταση. Το ενδιαφέρον του ηγέτη εδώ επικεντρώνεται στην παραγωγή και στους εργαζομένους. Η έμφαση άλλοτε δίνεται στο άτομο-εργαζόμενο και άλλοτε στους εργαζομένους,
- Τέλος, το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας κατά τους *Blake- Mouton* είναι το 9,9. Ο ηγέτης καταβάλλει προσπάθειες τόσο για την ικανοποίηση των υφισταμένων του όσο και για την επίτευξη του στόχου. Απορρίπτεται εδώ η άποψη, ότι οι εργαζόμενοι θα λάβουν ικανοποίηση από την επίτευξη του στόχου.

Το μοντέλο των *Vroom- Yetton*

«Όταν κάποιος προσπαθεί να επηρεάσει κάποιον άλλον ασκεί Ηγεσία».

Το αποτέλεσμα κρίνεται ως πετυχημένο ή αποτυχημένο με βάση το αν η προκύπτουσα συμπεριφορά είναι η επιθυμητή ή όχι. Βέβαια, οι δυο αυτές καταστάσεις δεν είναι μοναδικές γιατί υπάρχουν και όλες οι ενδιάμεσες. Μπορεί όμως η συμπεριφορά να άλλαξε όχι με την βούληση του ατόμου αλλά με εξαναγκασμό, με τη βία ή από υπακοή στην εξουσία. Δεν είναι βέβαιο συνεπώς πάντα αν πετυχαίνοντας την αλλαγή της συμπεριφοράς κάποιου έχουμε επιτυχή εξουσία.

Οι *Vroom- Yetton* διαπίστωσαν την αδυναμία των μοντέλων να διατυπώσουν μια σχέση που να συνδέει την συμπεριφορά του ηγέτη με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται. Οι *Vroom- Yetton* ανέπτυξαν ένα μοντέλο για να καλύψουν το κενό αυτό. Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει 5 στυλ ηγεσίας που αναφέρονται στην συμμετοχή ή όχι των ατόμων στην λήψη των αποφάσεων:

1. Το *πρώτο αυταρχικό στυλ*, σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης παίρνει μόνος του μια απόφαση με βάση τις πληροφορίες που έχει και μετά τις διαβιβάζει στους υφισταμένους του,

2. Το *δεύτερο αυταρχικό στυλ*, όπου ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις χρησιμοποιώντας πληροφορίες που αυτός ήδη έχει αλλά και πληροφορίες που παίρνει από τους υφισταμένους του.
3. Το *πρώτο συμβουλευτικό στυλ*, κατά το οποίο ο ηγέτης παίρνει μεν μόνος του τις αποφάσεις αλλά πριν συζητά και συμβουλευέται τον κάθε υφιστάμενό του ατομικά.
4. Το *δεύτερο συμβουλευτικό στυλ*. Εδώ ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα σε ομάδες, ζητά την γνώμη των ομάδων αλλά την τελική απόφαση την λαμβάνει μόνος του.
5. Το *δημοκρατικό στυλ ή συμμετοχικό*. Εδώ η λήψη των αποφάσεων είναι συλλογική. Ο ηγέτης παρουσιάζει το πρόβλημα στην ομάδα όπου και συζητείται και λαμβάνονται οι τελικές αποφάσεις.

Οι *Vroom-Yetton* πιστεύουν ότι οι ηγέτες μπορούν κάθε φορά να υιοθετούν διαφορετικά στυλ ηγεσίας.

Το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας πρέπει να προσδιορίζεται από τις ακόλουθες αρχές:

- Τον ορισμό του προβλήματος,
- Τις πληροφορίες οι οποίες είναι διαθέσιμες για το πρόβλημα,
- Την σπουδαιότητα της συναίνεσης για το συγκεκριμένο πρόβλημα,
- Την ύπαρξη συγκρούσεων που πηγάζουν από το συγκεκριμένο πρόβλημα,
- Τον βαθμό αποδοχής των στόχων της οργάνωσης,

Σε γενικές γραμμές, επισημαίνεται και από τη βιβλιογραφία ότι, τα στυλ ηγεσίας των *Vroom-Yetton* είναι απλό και μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία.

Το μοντέλο Kouzes

Σύμφωνα με το μοντέλο *Kouzes* υπάρχουν πέντε θεμελιώδεις πρακτικές και δέκα προτάσεις προς τον ηγέτη, οι οποίες ορίζουν την υποδειγματική ηγεσία.

Οι πέντε θεμελιώδεις πρακτικές κατά το μοντέλο *Kouzes* είναι:

1. Οι ηγέτες προκαλούν τη διαδικασία. Αναζητούν τις ευκαιρίες προκειμένου να αλλάξουν το καθεστώς. Ψάχνουν για καινοτόμους τρόπους βελτίωσης της οργάνωσης. Πειραματίζονται και

εκτίθενται στον κίνδυνο. Δέχονται την αποτυχία ως ευκαιρία εκμάθησης

2. Οι ηγέτες εμπνέουν ένα κοινό όραμα. Οραματίζονται την ιδανική εικόνα του μέλλοντος αυτό που η επιχείρηση μπορεί να γίνει μέσω της ισχυρής πειθούς που διαθέτουν οι ηγέτες στρατολογούν και άλλους στο όραμά τους. Δίνουν ζωή στα οράματα τους. Παθιάζονται πιστεύοντας ότι μπορούν να κάνουν τη διαφορά.
3. Οι ηγέτες επιτρέπουν στους άλλους να ενεργήσουν. Σέβονται τους ανθρώπους Ενθαρρύνουν τη συνεργασία. Δημιουργούν μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης που σέβεται την ανθρώπινη αξιοπρέπεια. Ενισχύουν τους άλλους και τους κάνουν να αισθανθούν ισχυροί,
4. Οι ηγέτες διαμορφώνουν τον τρόπο. Δημιουργούν τα πρότυπα της τελειότητας και θέτουν το παράδειγμα. Σπάνε το στόχο σε μικρά τμήματα, προκειμένου να μην πνιγεί η δράση. Περιορίζουν την γραφειοκρατία και δημιουργούν τις ευκαιρίες για αλλαγή. Χρησιμοποιούν τη δική τους κουλτούρα και τη διαχέουν σε όλους τους πόρους.
5. Οι ηγέτες ενθαρρύνουν. Κάνουν τους ανθρώπους τους να αισθανθούν ηγέτες. Αναγνωρίζουν την προσπάθεια του καθενός. Γιορτάζουν τις επιτυχίες.

Οι δέκα προτάσεις του μοντέλου Kouzes είναι:

1. Ψάξτε τις ευκαιρίες που θα προκαλέσουν την αλλαγή, την καινοτομία, τη βελτίωση
2. Το πείραμα διατρέχει κινδύνους και τα λάθη διδάσκουν.
3. Προβλέψτε ένα μέλλον εξυψωτικά και εξευγενισμένο.
4. Στρατολογήστε ανθρώπους σε ένα κοινό όραμα.
5. Ενθαρρύνετε τη συνεργασία μέσα από ανανεωμένη κουλτούρα και με την προώθηση κοινών στόχων καθώς και την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης
6. Ενισχύστε τους ανθρώπους μοιράζοντάς τους πληροφόρηση, εξουσίες και αναγνωρίζοντας τις προσπάθειές τους.
7. Θέστε το παράδειγμα για τους άλλους με τη συμπεριφορά σας, η οποία είναι σύμφωνη με τις δηλωμένες αξίες σας.
8. Κερδίζει το σχέδιο που προωθεί τη συνέπεια, την πρόοδο και οικοδομεί την υποχρέωση
9. Αναγνωρίστε τη συνεισφορά καθενός στην επιτυχία του στόχου.
10. Γιορτάστε την επιτυχία

Η σχέση ηγεσίας-εταιρικής κουλτούρας και ηθικής

Οι επαγγελματικές και ηθικές αξίες που εμφυσούνται από την ηγεσία θα αποτελέσουν το κανονιστικό πρότυπο για τους εργαζομένους συντελώντας στην αποτελεσματική και ενιαία χειραγώγηση δύσκολων καταστάσεων. Αυτή η ομοιογενοποίηση της συμπεριφοράς των μελών είναι που εξασφαλίζει την σταθερή λειτουργία της εταιρικής κουλτούρας και παράλληλα καθίσταται εμπόδιο σε οποιαδήποτε πρόκληση άκαιρης, μη ορθής αλλαγής. Η εταιρική κουλτούρα δεν λειτουργεί σαν γυάλα, αποκομμένη από το λοιπό περιβάλλον. Ακριβώς αυτή η αλληλεπίδραση με το δυναμικό εξωτερικό περιβάλλον είναι που επιβάλλει επαναπροσδιορισμό της ύπαρξης, δομής, λειτουργίας και κουλτούρας η οποία και θα καθορίσει ένα τύπο ηγεσίας πιο σύγχρονο, προσαρμοστικό και λειτουργικό με βάση τη συνεχώς μεταβαλλόμενη ανταγωνιστική πραγματικότητα, ένα τύπο ηγεσίας που θα είναι αρεστός και συμβατός με τη νέα διαμορφωθείσα κουλτούρα.

Η ηγεσία και η εταιρική κουλτούρα βρίσκονται σε μια συνεχή διαδικασία αλληλεπίδρασης και ετεροκαθορισμού. Σε ένα αρχικό στάδιο οι ιδρυτές είναι αυτοί που καθορίζουν τις κυρίαρχες αξίες μέσα από τις προσωπικές αξίες και πιστεύω. Έτσι, επιλέγονται άτομα τα οποία ενστερνίζονται αυτές τις αξίες και τα ίδια προσελκύονται από κουλτούρες που εφάπτονται στις δικές τους αξίες. Έτσι οι αρχικές αξίες της ηγεσίας γίνονται η κυρίαρχη κουλτούρα.

Η εταιρική κουλτούρα αφορά σε μια αίσθηση συλλογικής ταυτότητας της επιχείρησης, που δημιουργείται με την ύπαρξη ενός συστήματος κοινών αξιών και πεποιθήσεων. Ένα τέτοιο σύστημα διαμορφώνει κάποιους κανόνες συμπεριφοράς από τους οποίους καθοδηγούνται οι δραστηριότητες των ατόμων. Κάθε επιχείρηση διέπεται από τη δική της εταιρική κουλτούρα η οποία αναφέρεται σε ένα κοινό σύστημα αξιών, πεποιθήσεων και κανόνων συμπεριφοράς μεταξύ των εργαζομένων της και των συμβαλλόμενων μερών. Επίσης κάθε επιχείρηση βασίζεται σε ένα κοινό σύστημα αξιών που έχει κάποια χαρακτηριστικά όπως τη δημιουργία αξιών για τους πελάτες, την ακεραιότητα των εργαζομένων, την εμφανή ηγεσία, την δέσμευση στην εξέλιξη του ανθρώπου, τη συνεχή βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών, την εξασφάλιση ασφάλειας των υπαλλήλων, την ανώτερη επιχειρησιακή οργάνωση, την ειλικρίνεια και την έγκυρη και συνεχή πληροφόρηση.

Στην εποχή μας οι άνθρωποι έχουν ταυτόχρονα πολλούς ρόλους, πολλοί από τους οποίους είναι ανταγωνιστικοί. Δεν είναι σπάνιο κάποιος να είναι μέτοχος σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, καταναλωτής και προμηθευτής ενώ συμμετέχει σαν μέλος σε διάφορες κοινωνικές και περιβαλλοντικές οργανώσεις ταυτόχρονα. Οι καταναλωτές στις δυτικές κοινωνίες χαρακτηρίζονται από την αυξημένη πληροφόρηση που επιθυμούν και λαμβάνουν, απαιτούν από τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις κοινωνική υπευθυνότητα και ηθικές αρχές και εξετάζουν εξονυχιστικά όχι μόνο την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που αγοράζουν αλλά όλη την συμπεριφορά της επιχείρησης και της δραστηριότητες της σε κοινωνικό,

περιβαλλοντικό και ανθρωπιστικό επίπεδο. Οι επιχειρήσεις στο πλαίσιο αυτό ορίζουν πλέον την αποστολή τους με ευρείς κοινωνικούς όρους και αποσυνδέονται από το αυστηρό πλαίσιο της ανάπτυξης και του κέρδους. Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται πλέον την σημασία της ανάπτυξης και υποστήριξης της εταιρικής κουλτούρας και τον ρόλο που διαδραματίζει στην επίτευξη του επιχειρησιακού οράματος και των στόχων.

Η κουλτούρα προσδίδει στα άτομα μια οργάνωση μια αίσθηση συλλογικής ταυτότητας και τα δεσμεύει προς πεποιθήσεις και αξίες που είναι μεγαλύτερες από αυτά. Η κουλτούρα έχει διπλό ρόλο μέσα στις επιχειρήσεις :Κατ αρχήν συσπειρώνει τα μέλη τους και ορίζει τις σχέσεις τους με άλλα μέλη και δεύτερον εξυπηρετεί την προσαρμογή του οργανισμού στο εξωτερικό περιβάλλον. Αν και η κουλτούρα μπορεί να τροφοδοτείται από οποιοδήποτε τμήμα της επιχείρησης συνήθως αναπτύσσεται αρχικά από τις προσωπικές πεποιθήσεις και σύστημα αξιών των ιδρυτών, διαχέεται σε όλη την οργάνωση, γίνεται έθιμο, τελετουργία, γλώσσα και σύμβολα, συναλλάσσεται με την προσωπική ηθική των μελών, τα συστήματα και τις οργανωτικές δομές αλλά και τους συμμετόχους (stakeholders) και διατηρείται ή αλλάζει από την ανώτατη διοίκηση αντικατοπτρίζοντας εντέλει στην ηθική του οργανισμού. Η κουλτούρα και η ηθική των οργανισμών και η κοινωνική ευθύνη που προκύπτει από αυτές απαντούν στην μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζουν σήμερα οι ηγέτες: Αφενός στην αυθόρμητη συνεργασία

ωστόσο των μελών των οργανισμών σε ιεραρχικές δομές διοίκησης και οργανώσεις, αφετέρου στην αποδοχή του οργανισμού από την κοινωνία/ κοινότητα που λειτουργεί. Αυτό απαιτεί οι σύγχρονοι μάνατζερ να ενστερνιστούν, να προάγουν και να αναπτύσσουν την εταιρική κουλτούρα πρώτα μέσω της συμπεριφοράς τους και μετά μέσω της γλώσσας, τελετών, συμβόλων αλλά και της δομής και του κώδικα δεοντολογίας που ταιριάζει στις αξίες του οργανισμού και της κοινωνίας που δραστηριοποιείται.

Συμπερασματικά για την ηγεσία

Σήμερα, η ηγεσία είναι κριτήριο για κάθε επαγγελματία. Οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα μιας εταιρίας αναγνωρίζουν το ρόλο τους στην εκπλήρωση της αποστολής της εταιρίας. Αναζητούν της κατάλληλες λύσεις για τις σκληρές επιχειρηματικές προκλήσεις. Η σύγχρονη επιχειρηματική κοινωνία ξέρει πώς οι ηγέτες είναι το καύσιμο για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης και γνωρίζουν επίσης ότι το πλεονέκτημα του Ηγέτη εμβαθύνει στις ιδιότητές του, προς και για τους εργαζόμενους. Τα αποτελέσματα αντικατοπτρίζονται δυναμικά

Η έννοια της ηγεσίας και του ηγέτη δεν είναι αυτή που έχουν στο μυαλό τους ορισμένα στελέχη που θεωρούν ότι η ηγεσία και ο ηγέτης ταυτίζεται αποκλειστικά με την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Για τη Διοικητική Επιστήμη, η ηγεσία και ο ηγέτης δεν έχει καμία σχέση με αυτήν την έννοια της «κορυφής», δηλαδή της ανώτατης διοίκησης επιχείρησης ή οργανισμού. Η έννοια της ηγεσίας βέβαια στις σύγχρονες επιχειρήσεις έχει καθιερωθεί να αποκαλείται μάνατζμεντ. Η αποτελεσματική ηγεσία εμπεριέχει την άσκηση του μάνατζμεντ αλλά περικλείει αυτή την «τυποποιημένη» ίσως λειτουργία της άσκησης εξουσίας σε ένα ευρύτερο πλαίσιο που έχει να κάνει και με την επένδυση στον εσωτερικό κόσμο του ανθρώπινου δυναμικού.

Ένας μάνατζερ ο οποίος έχει όλα τα χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι το ιδανικό άτομο να οδηγήσει την εταιρεία του ψηλά στο πλαίσιο της σύγχρονης μη στατικής εποχής, της εποχής των συνεχών αλλαγών και της συνεχούς ανασφάλειας που διανύουμε.

Οι εξελίξεις αυτές, σε συνδυασμό με τον αντίκτυπο της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης, προκαλούν σημαντικές αλλαγές στην οργάνωση των επιχειρήσεων και στους στόχους, τους οποίους καλούνται να υπηρετήσουν οι μάνατζερ και οι ηγέτες. Ταυτόχρονα, αναδεικνύουν ανάγλυφα την ανάγκη αναθεώρησης βασικών αρχών και πρακτικών του σύγχρονου management στο ολόένα πιο σύνθετο και απαιτητικό επιχειρησιακό περιβάλλον.

Πέρα από τα οράματα και τις μεγάλες ιδέες, ο ρόλος του ηγέτη είναι να μεταφέρει συνήθειες και συμπεριφορές στην ομάδα διοίκησης και σε ολόκληρη την επιχείρηση ή οργανισμό όπου ηγείται.

Τη σημερινή εποχή, ο ρόλος του ηγέτη περιλαμβάνει μεταξύ άλλων το δύσκολο συνδυασμό:

1. της μεσοπρόθεσμης ανάπτυξης /ευρωστίας της εταιρείας του εν μέσω των εκάστοτε συνθηκών της αγοράς και
2. της επιμονής στη μακροπρόθεσμη βελτίωση των εταιρικών χαρακτηριστικών, που θα εξασφαλίσουν την αναγκαία ευελιξία στην εταιρεία ώστε να μπορέσει να συνεχίσει την ανάπτυξή της όταν οι σημερινές συνθήκες αλλάξουν.

Η εταιρική ευελιξία πηγάζει από τέσσερα χαρακτηριστικά:

1. την κατανόηση των συνθηκών,
2. την επιλογή μεταξύ εναλλακτικών λύσεων,
3. την εκτέλεση των επιλεγθέντων έργων και
4. Την εύκαιρη αναθεώρηση των παραπάνω.

Τα εταιρικά χαρακτηριστικά αλλάζουν μέσω της συμπεριφοράς του ίδιου του ηγέτη, και συνεπώς το πρώτο που θα πρέπει να κάνουμε είναι να εξετάσουμε τις δικές μας συμπεριφορές.

Ο ρόλος του καλού ηγέτη είναι να μάθει στην ομάδα του να επιλέγει μόνο τις σημαντικές προτεραιότητες και να κατανέμει τους πόρους της σύμφωνα με τη δυνητική ωφέλεια της κάθε προτεραιότητας. Επίσης ο ρόλος του καλού ηγέτη είναι να φτιάξει ένα περιβάλλον (και να το προάγει με την καθημερινή συμπεριφορά του) όπου οι managers θα δέχονται (αντί να υπομένουν) τα έργα που αναλαμβάνουν και θα αισθάνονται προσωπική ανάγκη να υλοποιούν τις υποσχέσεις τους.

Η σύλληψη και η διατύπωση των στόχων μιας επιχείρησης είναι ευθύνη του ηγέτη. Αυτός θέτει το όραμα που εμπνέει, διατυπώνει ξεκάθαρα τους συλλογικούς και επιμέρους στόχους και τους υλοποιεί σε διαρκώς μεταβαλλόμενες καταστάσεις, παραμένοντας σταθερός στις αξίες της επιχείρησης και μεταβάλλοντας τα σχέδια δράσης και την ακολουθούμενη στρατηγική, όποτε είναι απαραίτητο. προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι. Πέρα όμως από την ανάγκη να θέτουν στόχους, οι ηγέτες χρειάζεται να αποτελούν υποδείγματα, που με τη συμπεριφορά τους σηματοδοτούν τι είναι σημαντικό, δίνουν το καλό παράδειγμα και μούν τους εργαζόμενους σε εκείνες τις συμπεριφορές που είναι αποδεκτές, εναρμονίζονται με τις κοινές αξίες και οδηγούν στην επίτευξη του τελικού σκοπού της επιχείρησης.

Επιγραμματικά αυτά που χαρακτηρίζουν τον ηγέτη είναι οι τεχνικές συμπεριφοράς, η γενική στάση απέναντι στα πράγματα, τις εξελίξεις και τους ανθρώπους. Η ουσία της ηγεσίας υποθέτει ότι κάθε άνθρωπος που εργάζεται για τον ηγέτη, είναι ένας εθελοντής. Βρίσκεται εκεί επειδή το επιθυμεί και όχι επειδή είναι αναγκασμένος.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ

ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΗΘΙΚΗ

Η λέξη ηθική προέρχεται από την αρχαία Ελλάδα από την αρχαία Ελληνική λέξη «ηθική» που σημαίνει χαρακτήρας, και μάλιστα οι αρχαίοι Έλληνες εννοούσαν τα σχετικά ζητήματα και τι πρέπει να κάνουν οι άνθρωποι όσον αφορά το χαρακτήρα τους (*Αριστοτέλης, 350 π.χ.*)

Όπως αναφέρεται στο βιβλίο *Επιχειρηματική Ηθική και δεοντολογία του Γιάννη Θανόπουλου*, ηθική είναι:

- Ο κλάδος της φιλοσοφίας που ασχολείται με τις αξίες που σχετίζονται με την ανθρώπινη συμπεριφορά, όσον αφορά την ορθότητα ή την ακαταλληλότητα πράξεων, την αγαθότητα ή μη κινήτρων και σκοπών.
- Κάθε διδασκαλία θρησκείας, ιδεολογίας ή δογματικών πεποιθήσεων που καθορίζει τι είναι καλό και τι κακό ή τι επιτρέπεται και τι απαγορεύεται σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικό πλαίσιο.
- Ένα συνεχώς εξελισσόμενο σύνολο κανόνων ανθρώπινης συμπεριφοράς που χαρακτηρίζει μια κοινωνική ομάδα σε μια δεδομένη εποχή.
- Το σύνολο των αρχών και των αξιών που έχει αρχίσει και τηρεί ένα άτομο στην καθημερινή του ζωή και
- Σε πιο πρακτική βάση, η ηθική ασχολείται με το πώς οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν τους άλλους και τα υπόλοιπα όντα, ώστε να προάγεται το κοινωνικό συμφέρον, η πρόοδος, η δημιουργικότητα, η έννοια του καλού ή του κακού, του δίκαιου ή του άδικου.

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς αυτούς θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε ένα άτομο ως ηθικό ή ανήθικο. Προσθέτοντας μια διάσταση σκοπιμότητας στην έννοια της ηθικής που λέει ότι : *«η ηθική ασχολείται με το πώς οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν τους άλλους και τα υπόλοιπα όντα ώστε να προάγεται το κοινωνικό συμφέρον, η πρόοδος, η δημιουργικότητα, η έννοια του καλού και του κακού, του δίκαιου ή του άδικου».* (Thiroux)

Στην Αγγλία για την ηθική αναφέρθηκε εκτεταμένα ο *Adam Smith* θέλοντας να δείξει ότι το δίκαιο και η ηθική δεν στηρίζονται τόσο στην φιλαυτία, όσο στην οικονομική ενέργεια του ανθρώπου. Και στη Γαλλία έγινε εκτεταμένη μελέτη για την ηθική με πρωτεργάτη τον *Καρτέσιο*, ενώ στη Γερμανία ο *Νίτσε* είναι ο εισηγητής της άρνησης της κρατούσας ηθικής, της ανατροπής των ηθικών αξιών και της επικράτησης του θεανθρώπου. Η κρατούσα ηθική, είναι η ηθική των δούλων και η αποτροπή αυτής είναι το καθήκον της ανθρωπότητας υποστηρίζει στο βιβλίο του *«Die Umwertung aller Werte».* (Επανεκτίμηση αξιών)

Άκρως ορθολογική είναι η εκτίμηση του *Kant*. Δύο είναι τα ηθικά διδάγματα του ιδρυτή της κριτικής φιλοσοφίας στους νεότερους χρόνους: Πρώτον, ότι υπάρχει σε εμάς ο ηθικός νόμος και δεύτερον, ότι ο νόμος αυτός εκδηλώνεται σε γενική και τυπική προστακτική.

Η εφαρμοσμένη ηθική ξεκίνησε τη δεκαετία του 70 με ορισμένους κλάδους όπως η ιατρική ηθική, και δειλά- δειλά η περιβαλλοντική ηθική. Προοδευτικά τα τελευταία χρόνια, στο πλαίσιο της Επιχειρηματικής Ηθικής, έχουν αναπτυχθεί, ως αυτοτελείς κλάδοι της Εταιρικής Διακυβέρνησης, πλέον: η ηθική της έρευνας, η ηθική της επιστήμης, η ηθική της τεχνολογίας η κλινική ηθική, η διαπολιτισμική ηθική, η ηθική των υπολογιστών, η ηθική της σχέσης των γενεών, των φύλων, της λήψης των αποφάσεων, η ακαδημαϊκή ηθική, η γεωργική ηθική, η ηθική της δημοσιογραφίας η ηθική της διαφήμισης, η οργανωσιακή ηθική, η πυρηνική ηθική κ.λπ. (*Μ.Δραγώνα – Μονάχου περιοδικό CogitoNo 5*).

Η ηθική των επιχειρήσεων (Business Ethics)

Σύμφωνα με τον *Rushworth Kidder*, πρόεδρο του Ινστιτούτου Διεθνούς ηθικής των ΗΠΑ, *επιχειρησιακή ηθική είναι οι ηθικοί κανόνες στους οποίους βασίζει μια επιχείρηση τη λειτουργία της.*

Ο κάτοχος βραβείου Νόμπελ Οικονομικών *Milton Friedman* υποστήριξε ότι η κοινωνική ευθύνη της επιχειρηματικότητας είναι μόνο μια, να χρησιμοποιεί τους πόρους της και να εμπλέκεται σε δραστηριότητες που είναι σχεδιασμένες για να αυξάνουν τα κέρδη της. Στο πέρασμα των χρόνων αυτή η άποψη έχει αλλάξει.

Η επιχειρηματική ηθική δηλαδή η ιδέα ότι οι επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να συμπεριφέρονται σύμφωνα με κάποια ηθικά πρότυπα αλλά να επιδεικνύουν επίσης και ένα επίπεδο κοινωνικής ευθύνης σε διάφορους ενδιαφερόμενους (από τους εργαζόμενους και τους προμηθευτές έως και τους πελάτες και το ευρύ κοινό) καταλαμβάνει πλέον *μεγαλύτερη προτεραιότητα στα θέματα ημερήσιας διάταξης του μάνατζμεντ.*

Η *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ)* δηλαδή η ευθύνη απέναντι στον άνθρωπο (εργαζόμενο, καταναλωτή), το περιβάλλον, την πολιτιστική μας κληρονομιά, τον επενδυτή και γενικά το κοινωνικό σύνολο, αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ως ουσιαστικός παράγοντας για τη βιώσιμη εμπορική επιτυχία. Ένα τμήμα της ΕΚΕ είναι η *επιχειρηματική ηθική*. Το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον απαιτεί από τις επιχειρήσεις να λειτουργούν με ήθος και κανόνες πέρα και πάνω από το νόμο, ενώ η κοινωνία και οι καταναλωτές περιμένουν πλέον όλο και περισσότερα πριν αποφασίσουν για το προϊόν ή την υπηρεσία που θα αγοράσουν (*Περιοδικό Executive, Απρίλιος 2005, απόσπασμα από συνέντευξη του προέδρου του EBENGR κ. Αντώνη Γκορτζή*).

Επιχειρηματική ηθική είναι η εφαρμογή στην επιχειρηματική συμπεριφορά των γενικών αρχών περί ηθικής με σκοπό την δημιουργική εξισορρόπηση και σύνθεση των συμφερόντων και των σχέσεων επιχείρησης-μετόχου-εργαζόμενου-πολίτη-πελάτη-καταναλωτή-κοινωνικού συνόλου (Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής EBENGR αναφορά από το καταστατικό του στο τι ορίζεται επιχειρηματική ηθική)

Αξίζει να σημειωθεί ότι η υιοθέτηση κανόνων δεοντολογίας και επιχειρηματικής ηθικής από τον επιχειρηματικό κόσμο σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται και από τα γενικότερα εθνικά και περιφερειακά χαρακτηριστικά. Η σύγχρονη επιχείρηση οφείλει να έχει κοινωνικά αποδεκτές διαδικασίες, η καλύτερα μια επιχειρηματική ηθική διατυπωμένη με συνέπεια και κοινωνική συμβατότητα.

Ιστορική αναδρομή

Παράδειγμα αποτελεί η εταιρία Cadbury, η οποία εθελοντικά στις αρχές του 20^{ου} αιώνα προέβαλλε τους δικούς της κώδικες ηθικής.

Γύρω στο 1990 αναπτύχθηκε η επιχειρησιακή ηθική αναπτύχθηκε. Διορίστηκαν σύμβουλοι ηθικής σε επιχειρήσεις, συντάχθηκαν οδηγίες για την ηθική συμπεριφορά και κυριάρχησε το αγγλόφωνο ακρωνύμιο RICE από τα αρχικά Respect, Integrity, Communications and Excellence (*Melanie Boyd, "Juanita's Paintings : A manager's personal ethics and performance review"*)

Δυσκολία για την εφαρμογή των κωδίκων ηθικής

Η δυσκολία για την εφαρμογή των κωδίκων ηθικής έγκειται στο γεγονός ότι δεν μπορεί να υπάρξει αποτελεσματική παρέμβαση των φιλοσόφων ή των ειδημόνων ενός αντικειμένου για να επιβληθεί ένας κώδικας ηθικής. Αν κάποιος θέλει να βρει απαντήσεις σε ηθικά ερωτήματα, νομίζει ότι αυτό μπορεί να το κάνει η φιλοσοφία. Δεν είναι όμως έτσι. Αυτό που μπορεί να κάνει η φιλοσοφία είναι να θέσει σαφείς επεξηγήσεις για διφορούμενες λέξεις ή έννοιες. Δεν υπάρχει περίπτωση να βρεθεί κάποια ηθική θεωρία που να ταυτίζεται απόλυτα με την ηθική λογική αντίληψη του καθενός, γιατί είναι δόγματα διαισθητικής γνώσης του καθενός, τα οποία δεν αποτελούν κοινές ηθικές πεποιθήσεις για όλους.

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗ

Οι ηθικοί κανόνες των επιχειρήσεων.

Η ηθική είναι κλάδος της φιλοσοφίας. Το αντικείμενό της είναι η μελέτη της ηθικής και ανήθικης συμπεριφοράς των ατόμων, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε κρίσεις και να καταλήξει σε προτάσεις. Οι συνήθειες και τα έθιμα επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων. Ακόμα, οι αντιλήψεις μας περί σωστού και λάθους βασίζονται στον ηθικό κώδικα με τον οποίο αναστραφήκαμε. Για να αντιμετωπίσουν οι υπάλληλοι τα ηθικά προβλήματα, πρέπει οι οργανισμοί να δημιουργήσουν έναν κώδικα ηθικής. Αυτοί οι κώδικες περιγράφουν τις αξίες και τους ηθικούς κανόνες που περιμένει η επιχείρηση από τους υπαλλήλους να ακολουθήσουν. Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε την ηθική των επιχειρήσεων, τον κώδικα δεοντολογίας και την κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων.

Ορισμός

Η μελέτη της ηθικής στη διοίκηση παίζει σπουδαίο ρόλο σήμερα και μπορεί να θεωρηθεί σαν τον καταλύτη στις δραστηριότητες της κοινωνικής ευθύνης που έχουν οι μάνατζερ.

• *Ηθική είναι ένα σύνολο από αξίες και αρχές που κατευθύνουν τη συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας με βάση το τι κοινωνία θεωρείται σωστό ή λάθος.* Η ηθική παράγεται από τη λέξη «ήθος» που σημαίνει συνήθεια ή το χαρακτήρα των ατόμων. Με άλλα λόγια δείχνει πότε η συμπεριφορά είναι αποδεκτή και πότε όχι.

Η ηθική περιλαμβάνει:

- α. την διάκριση ανάμεσα σε γεγονότα και πιστεύω,
- β. την εκτίμηση των θεμάτων με βάση ηθικούς όρους και
- γ. την εφαρμογή ηθικών αρχών μέσα σε μια κατάσταση

Οι ηθικές αρχές περιγράφουν γενικούς κανόνες αποδεκτής συμπεριφοράς. Έχουν μεγάλη σπουδαιότητα στην κοινωνία και δεν μπορούν να αλλάξουν εύκολα. Οι ηθικές αρχές και οι αξίες που εκπροσωπεί μια επιχείρηση είναι θεμελιώδεις για την ηθική των επιχειρήσεων.

Οι ηθικοί κανόνες των επιχειρήσεων είναι η εξέταση της ορθότητας ή μη των συμπεριφορών, των αποφάσεων ή των ενεργειών των ατόμων που εργάζονται στις επιχειρήσεις. Επομένως, η ηθική των επιχειρήσεων είναι η μελέτη ηθικών αρχών που πρέπει να διέπουν την λειτουργία των επιχειρήσεων και περιέχει τις σχέσεις μεταξύ του οργανισμού και των ατόμων που έχουν συμφέροντα από αυτόν, όπως, για παράδειγμα, οι μέτοχοι, οι πελάτες, οι υπάλληλοι, κλπ.

Η ηθική συμπεριφορά στη διοίκηση καθορίζεται από πρότυπα και αρχές που καθοδηγούν τις ενέργειες και αποφάσεις των μάνατζερ και συνάμα προσδιορίζουν αν αυτές οι ενέργειες είναι ή δεν είναι ηθικά ορθές.

- ηθική του ατόμου που περιλαμβάνει τις αξίες, τις πεποιθήσεις και γενικά την ηθική του ανάπτυξη μέσα από το δικό του πλαίσιο,
- η οργανωτική κουλτούρα που περιλαμβάνει τις τυπικότητες, τις γιορτές, τα διηγήματα, τη γλώσσα, τα σύμβολα και την ιστορία και
- το οργανωτικό σύστημα που περιλαμβάνει τη δομή, την πολιτική, τους κανόνες και τα διάφορα συστήματα αμοιβών, επιλογής και εκπαίδευσης.

Κάθε απόφαση που λαμβάνεται σε μια επιχείρηση έχει συνέπειες για όλους τους άλλους που βρίσκονται μέσα κι έξω από την επιχείρηση.

Οι υποθέσεις του μάνατζερ σχετικά με το πόλο, που έχει ο οργανισμός του στην κοινωνία, τον κατευθύνουν να διατυπώσει τους στόχους τους οποίους θέλει να εκπληρώσει και παράλληλα να προσδιορίσει την ορθότητα ή μη των χρησιμοποιούμενων μεθόδων για την εκπλήρωση των στόχων αυτών.

Σήμερα οι αποφάσεις που παίρνουν οι μάνατζερ κρίνονται δημόσια από διάφορες ενδιαφερόμενες ομάδες ατόμων. Γι' αυτό και οι μάνατζερ παίρνουν αποφάσεις με βάση κάποια πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς. Επίσης, κάθε οργανισμός έχει έναν κώδικα ηθικής συμπεριφοράς, τον οποίο πρέπει να ακολουθούν όλα τα άτομα που εργάζονται σ' αυτόν.

Η σπουδαιότητα της Ηθικής στη διοίκηση των οργανισμών

Οι μάνατζερ πρέπει να διέπονται από ηθικές αρχές. Αν αυτές δεν υπάρχουν, οι εταιρίες δεν μπορούν να είναι ανταγωνιστικές σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Η ηθική και η ανταγωνιστικότητα συμβαδίζουν. Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει στην περίπτωση κατά την οποία έχει άτομα που το ένα προσπαθεί να κλέψει το άλλο και η συνεργασία μεταξύ τους δεν είναι ειλικρινής.

Οι μάνατζερ πρέπει να προσδιορίζουν στην αρχή τους παράγοντες που διαμορφώνουν την ηθική στον τρόπο συμπεριφοράς των υπαλλήλων. Οι παράγοντες αυτοί πρέπει να αναζητηθούν μέσα από τον πολιτισμικό, οργανωτικό και εξωτερικό χώρο. Στον οργανωτικό χώρο πρέπει να εξετασθούν ο δεοντολογικός κώδικας, η πολιτική επιχείρησης, τα συστήματα αμοιβών, τιμωρίας κλπ. Ακόμα, μια πράξη που είναι ηθική για κάποιον και ανήθικη για κάποιον άλλο. Για παράδειγμα, κάποιο κατασκευαστικό μυστικό που μεταδίδεται σε μια άλλη επιχείρηση είναι ανήθικο για την πρώτη αλλά όχι και τόσο σημαντικό πρόβλημα ηθικής για την δεύτερη.

Ορισμένα ηθικά προβλήματα που πρέπει να προσέξουν ιδιαίτερα οι μάνατζερ στην λειτουργία των οργανισμών είναι η σεξουαλική παρενόχληση, οι διακρίσεις στις αμοιβές και προαγωγές και το δικαίωμα ιδιωτικής ζωής.

Η εφαρμογή της ηθικής στις επιχειρήσεις μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα. Για παράδειγμα, διάφορα προγράμματα ασφαλείας των εργαζομένων και των οικογενειών τους μειώνουν τον αριθμό των ατυχημάτων και κατ' επέκταση το κόστος που θα είχαν, με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας. Το ενδιαφέρον της επιχείρησης για τους πελάτες βελτιώνει την εντύπωση ότι η ικανοποίηση των πελατών έχει προτεραιότητα σε σχέση με την επιδίωξη του κέρδους του οργανισμού.

Οι μάνατζερ είναι ευχαριστημένοι, όταν αισθάνονται ότι οι ενέργειές τους θεωρούνται ηθικές από όλα τα άτομα που βρίσκονται μέσα κι έξω από τον οργανισμό. Αυτό συμβαίνει στην περίπτωση κατά την οποία ακολουθούν ή είναι σύμφωνες με μία ή περισσότερες από τους παρακάτω ηθικούς τρόπους –κριτήρια.

1. **Το χρυσό κανόνα (golden rule).** Ο μάνατζερ πρέπει έχει για τους άλλους τη συμπεριφορά που θα ήθελε και εκείνοι να έχουν προς αυτόν.
2. **Την κοινωφελή αρχή (utilitarian principle).** Ηθική συμπεριφορά θεωρείται αυτή που παρέχει το μεγαλύτερο καλό σε μεγαλύτερο ποσοστό αριθμού ατόμων. Σύμφωνα με την αρχή αυτή ο μάνατζερ πρέπει να ενεργεί με τρόπο που να παρέχει το μεγαλύτερο όφελος σε περισσότερα άτομα. Εδώ μια απόφαση είναι σωστή, όταν προκύπτει όφελος για τους άλλους, ενώ είναι λαθεμένη, όταν προκύπτει καταστροφή στους άλλους. Ακολουθώντας αυτή την αρχή ο μάνατζερ πρέπει να είναι ενήμερος για τα οφέλη και τους κινδύνους που μπορεί να προκαλέσει μια ενέργειά του.
3. **Την οικουμενικότητα (Universalism)** Η οικουμενικότητα είναι ένας τρόπος-κριτήριο που δέχεται ότι η ηθική σε μια απόφαση εξαρτάται από τα κίνητρα ή τις προθέσεις του ατόμου που παίρνει μια απόφαση. Αυτές όμως οι προσωπικές

προθέσεις και κίνητρα μπορούν να μεταφραστούν σε προσωπικά καθήκοντα ή υποχρεώσεις, που όλοι θα έπρεπε να αναλαμβάνουν κατά τον ίδιο οικουμενικό τρόπο, εφόσον η κατάσταση παραμένει ίδια.

4. **Την επιμεριστική δικαιοσύνη (distributive justice).** Είναι ο τρόπος που βασίζεται κατά κύριο λόγο στην έννοια της δικαιοσύνης. Εδώ ο μάνατζερ μεταχειρίζεται τα άτομα κατά τον ίδιο τρόπο, ασχέτως φύλου, εθνικότητας, φυλής, ηλικίας ή άλλων χαρακτηριστικών. Στην περίπτωση αυτή οι μάνατζερ πρέπει να κατανέμουν με δικαιοσύνη τα οφέλη στα άτομα. Η πρακτική αυτή είναι απαραίτητη για την κοινωνική συνεργασία.

5. **Την προσωπική ελευθερία (personal liberty).** Είναι ο τρόπος που βασίζεται κατά κύριο λόγο στην ατομική επιλογή. Μια απόφαση που παραβιάζει την ατομική ελευθερία δεν είναι συνεπής με την ιδέα της προσωπικής ελευθερίας. Ένα σύστημα αμοιβών, για παράδειγμα, που αμείβει τα άτομα ανάλογα με την επιλογή τους στον χρόνο απασχόλησης στην εργασία (μερική ή πλήρης) είναι συνεπές με την ιδέα της προσωπικής ελευθερίας.

Κώδικας Δεοντολογίας

Ο κώδικας δεοντολογίας περιέχει προτάσεις οι οποίες καθοδηγούν τα άτομα στη λήψη των αποφάσεων και στις δραστηριότητες που πραγματοποιούν μέσα στην επιχείρηση. Ο κώδικας δεοντολογίας σημαίνει καθήκοντα και υποχρεώσεις του ατόμου. Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν κώδικες δεοντολογίας. Αυτό όμως δε σημαίνει ότι μέσα σ' αυτούς τους κώδικες μπορούν να διατυπωθούν όλες οι οδηγίες που είναι αναγκαίες για να προσδιοριστεί πότε μια ενέργεια είναι ηθική και πότε όχι. Οι μάνατζερ πρέπει από καιρό σε καιρό να αξιολογούν τους κώδικες δεοντολογίας και να τους βελτιώνουν. Η ακεραιότητα και η ηθική υπάρχουν ή δεν υπάρχουν στο άτομο. Όταν υπάρχουν, πρέπει να επιβεβαιώνονται. Όταν δεν υπάρχουν, πρέπει να αναφέρονται και να επεξηγούνται οι αξίες, και οι κανόνες γενικότερα οι υποχρεώσεις που έχουν οι υπάλληλοι μέσα στην επιχείρηση. Παράλληλα πρέπει να γίνεται και εκπαίδευση σχετικά με τις ηθικές πρακτικές που πρέπει τα άτομα να ακολουθούν.

Για να είναι η ακεραιότητα και ηθική βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης να προσπαθούν και να δείχνουν τα στοιχεία αυτά στους άλλους.

Συγκεκριμένα είναι:

- τίμιοι και αξιόπιστοι στις σχέσεις τους,
- αξιόπιστοι στη διεκπεραίωση των καθηκόντων και υπευθυνότητων τους,
- συνεπείς, έμπιστοι και σαφής σ' αυτά που λένε, γράφουν και κάνουν,

- συνεργάσιμοι και επικοινωνητικοί σ' όλες τις φάσεις της εργασίας και
- δίκαιοι στις συνεργασίες με υφισταμένους, συναδέλφους και πελάτες.

Παρακάτω δίνονται ενδεικτικά κάποιες προτάσεις δεοντολογίας.

- Κάθε άτομο πρέπει να θεωρείται ότι αποτελεί μια οντότητα.
- Να υπάρχει σεβασμός στην προσωπικότητα κάθε ατόμου.
- Οι αμοιβές να είναι δίκαιες.
- Οι υπάλληλοι να έχουν τη δυνατότητα να κάνουν προτάσεις.
- Όλα τα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση πρέπει να είναι υπεύθυνα για το περιβάλλον τους.

Ο σχεδιασμός του κώδικα δεοντολογίας πρέπει να δίνει απαντήσεις στις παρακάτω ερωτήσεις.

1.Είναι ο κώδικας ένα δημόσιο έγγραφο;

Οι κώδικες δεοντολογίας πρέπει να διανέμονται στα άτομα. Αν πράγματι ο κώδικας είναι ηθικός, αναφέρει την προσήλωση που πρέπει έχει ο οργανισμός στις ηθικές πρακτικές που αφορά

2.Παρέχει ο κώδικας δεοντολογίας συγκεκριμένες οδηγίες;

Ο κώδικας πρέπει να δίνει οδηγίες που να είναι αποδεκτές και κατανοητές από όλα τα άτομα.

3.Περιλαμβάνει ο κώδικας προτάσεις σχετικά με την ευθύνη του οργανισμού έναντι του υπαλλήλου;

Ο κώδικας δεν πρέπει να περιλαμβάνει μόνο προτάσεις-οδηγίες για τον υπάλληλο, αλλά και δεσμεύσεις που πρέπει να αναλάβει η επιχείρηση για τον υπάλληλο.

Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων

Κοινωνική ευθύνη είναι η υποχρέωση του οργανισμού να συμπεριφέρεται σύμφωνα με ηθικούς κανόνες. Να χρησιμοποιεί δηλαδή τις πηγές του κατά τρόπο τέτοιο που να επωφελείται η κοινωνία. Υπάρχουν όμως και ορισμοί που εμπεριέχουν όχι μόνο την ηθική πλευρά, αλλά και την οικονομική, τη νομική και τη φιλανθρωπική ευθύνη των επιχειρήσεων.

Η κοινωνία θεωρεί την επιχείρηση σαν ένα οικονομικό οργανισμό που παράγει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αυτή χρειάζεται, ενώ παράλληλα προσπαθεί να αποκομίζει κέρδη από αυτά. Οι μάνατζερ όμως διευθύνουν την επιχείρηση προς όφελος των ιδιοκτητών της. Οι επιχειρήσεις επίσης υποχρεούνται να συμμορφώνονται με τους νόμους της πολιτείας στην οποία ανήκουν, απ' όπου και προκύπτουν οι νομικές τους ευθύνες. Επομένως, η επιχείρηση δεν είναι ανεξάρτητη· λειτουργεί σαν ένα κράτος που έχει νόμους και ηθικές αρχές και άρα έχει την ευθύνη να προστατεύει και να βελτιώνει την ευημερία της κοινωνίας. Η ηθική ευθύνη των επιχειρήσεων θεωρείται ως δεδομένο για την κοινωνία· δεν είναι γραπτή. Η κοινωνία περιμένει από την επιχείρηση ενέργειες που θα την κάνουν καλύτερη και όχι χειρότερη απ' ότι είναι. Τέλος, φιλανθρωπική ευθύνη είναι πράξη οικιοθελής για την επιχείρηση και δεν αναμένεται από την κοινωνία συν όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη.

Το ότι θεωρείται νομική, ηθική ή φιλανθρωπική ευθύνη διαφέρει από κουλτούρα σε κουλτούρα. Για παράδειγμα η δια βίου απασχόληση στην ίδια την επιχείρηση θα μπορούσε να θεωρηθεί σαν φιλανθρωπική υπευθυνότητα στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, ενώ για την Ιαπωνία αποτελεί ηθική ευθύνη των επιχειρήσεων.

Η κοινωνική ανταπόκριση (responsiveness) αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται στις καταστάσεις των κοινωνικών αλλαγών. Η κοινωνική ευθύνη απαιτεί από τις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν τι είναι σωστό ή λάθος, δηλαδή να αναζητήσουν ή να αποδεχθούν τις θεμελιώδεις αρχές.

Η κοινωνική ανταπόκριση καθοδηγείται από κοινωνικά πρότυπα. Η αξία των κοινωνικών προτύπων έγκειται στο γεγονός ότι παρέχουν στους μάνατζερ ένα σπουδαίο οδηγό στη λήψη των αποφάσεων. Όταν η ίδια η επιχείρηση αποσύρει αμέσως από την αγορά προϊόντα τα οποία βρέθηκαν ελαττωματικά, τότε λέμε ότι η επιχείρηση έχει κοινωνική ανταπόκριση.

Πολλοί μάνατζερ πιστεύουν ότι η σπουδαιότερη κοινωνική ενέργεια που πρέπει να υποστηρίζουν στην επιχείρησή τους είναι η *αύξηση του κέρδους*. Αυτή είναι μια συντηρητική άποψη που στηρίζεται στις παρακάτω απόψεις.

1. Σε μια καπιταλιστική κοινωνία η μεγιστοποίηση του κέρδους παίζει πρωταρχικό ρόλο στις επιχειρήσεις.
2. Η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων ανατρέπει το σύστημα αγοράς, γιατί, αν η επιχείρηση ακολουθεί ένα πρόγραμμα κοινωνικής δραστηριότητας, το κόστος που προκαλεί διοχετεύεται στους καταναλωτές με τη μορφή αύξησης

των τιμών των προϊόντων. Το προστιθέμενο κοινωνικό κόστος διαταράσσει την ισορροπία της αγοράς

3. Οι ρόλοι των επιχειρήσεων και της κυβέρνησης μερικές φορές συγχέονται και
4. Οι επιχειρήσεις μπορούν να γίνουν πολύ ισχυρές.

Εταιρική ηθική

Ορισμός εταιρικής ηθικής

Οι καθηγητές *William C. Frederick*, *Keith Davis* και *James E. Post* τονίζουν, ότι η εταιρική ηθική δεν αποτελεί ένα ειδικό σύνολο ηθικών κανόνων διαφορετικό από την ηθική γενικά, το οποίο εφαρμόζεται μόνο στην επιχειρηματική δραστηριότητα.

Εταιρική ηθική (business ethics) είναι η εφαρμογή των γενικών ηθικών κανόνων στην επιχειρηματική συμπεριφορά. Για να κατανοηθεί η έννοια της εταιρικής ηθικής, χρειάζεται να αποσαφηνιστεί το αντικείμενο του ορισμού. Είναι χρήσιμο να γίνει διάκριση μεταξύ πεποιθήσεων περί δικαίου και σφάλματος, καλού και κακού, ή ηθικών αξιών, από τη μια πλευρά και από την άλλη, των ειδικών ρυθμίσεων στη συμπεριφορά ή στις πράξεις που περιλαμβάνουν αυτές τις πεποιθήσεις. Το επιχειρηματικό φαινόμενο έχει σαν συστατικό τη δράση: έχει να κάνει με συμπεριφορές, συναλλαγές, ανθρώπινες σχέσεις, πωλήσεις, αγορές, ενοικιάσεις, συμβόλαια, παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών. Ακόμα κι αν θα μπορούσαμε να βρούμε ένα θεωρητικό σύστημα των προτεραιοτήτων για τις ηθικές αξίες, θα ήταν σχεδόν αδύνατο να εφαρμοστούν τέτοιες θεωρίες και κριτήρια σε αυτή τη συλλογή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, χωρίς συγκρούσεις και συμπλοκές.

Η επιχείρηση πρέπει να κάνει την εργασία της, υιοθετώντας όλα όσα μπορεί να μάθει από την ποικιλία των βασικών αρχών και των θεωριών της ηθικής αλλά μην γίνει ένα όργανο αποκλειστικά υποτελές σε αυτό που προτείνει η μια ή η άλλη ηθική θεωρία

Μερικές από τις διαστάσεις και τα όρια της εταιρικής ηθικής είναι:

1. Η εταιρική ηθική είναι εφαρμοσμένη «ηθική». Φέρνει απαντήσεις, όχι μόνο μια διαμάχη. Αφορά τα συγκεκριμένα σχέδια της συμπεριφοράς, που δεν αποβάλλουν αλλά που υπερβαίνουν τέτοιες γενικευμένες ιδιότητες όπως την τιμιότητα ή τη δικαιοσύνη.
2. Η εταιρική ηθική εξετάζει τις σχέσεις. Πρέπει να είναι αποδεκτή καθώς επίσης και βεβαιωμένη. Η ισχύς της εξαρτάται από την αμοιβαία αποδοχή.
3. Η εταιρική ηθική μπορεί συχνά να θεσμοποιηθεί, με τις συστηματικές διαδικασίες και τους κανόνες.
4. Η εταιρική ηθική σχεδιάζεται για να παρέχει έναν κοινό παρονομαστή της κατανόησης και της επικοινωνίας μεταξύ των συμμετεχόντων σε μια συναλλαγή ή σε μια σχέση, απλοποιώντας απέραντα τη διαδικασία διαπραγμάτευσης με την παροχή της προβλεψιμότητας και της αξιοπιστίας στη συμπεριφορά των υποθέσεων/σχέσεων.
5. Μια εταιρική ηθική (ή πρότυπο συμπεριφοράς) ισχύει μόνο για τον τομέα της κοινής αποδοχής από τα συμβαλλόμενα μέρη που επηρεάζονται από τη σχετική συναλλαγή.

Μπορεί να διδαχθεί η Ηθική στις επιχειρήσεις;

Μια μάλλον λανθασμένη θεωρία καταλήγει στο συμπέρασμα ότι δεν μπορεί να διδαχθεί το ήθος στον επιχειρηματικό τομέα. Υπάρχει μια διαδεδομένη αντίληψη πως ο «ηθικός κόσμος» του καθενός μας έχει πλέον διαμορφωθεί όταν φτάσουμε στην ηλικία ανωτέρων σπουδών ή όταν οι νέοι άνθρωποι βρίσκονται στις αρχές της καριέρας τους. Οι γνώμες και οι θεωρίες περί ήθους και ηθικής, με μια μάλλον περίπλοκη διαδικασία, αρχίζουν από την παιδική ηλικία, μεταβιβάζονται στην εφηβική και καταλήγουν στην ώριμη ηλικία, στην ηλικία που το άτομο πλέον ξέρει να κινείται ανάμεσα σε συνομηλίκους του, συγγενείς, φίλους και συνεργάτες.

Πλέον επικροτείται η θεωρία πως η ηθική μπορεί κάλλιστα να διδαχθεί. Δεδομένου ότι τα πιο πολλά άτομα εισέρχονται στον επαγγελματικό τομέα σε νεαρή ηλικία υπάρχει η εκδοχή ότι ο εσωτερικός τους κόσμος μπορεί να επηρεαστεί ευμενώς. Είναι μάλιστα αποδεδειγμένο γεγονός πως οι εμπειρογνώμονες ατόμων που έλαβαν μέρος σε διάφορα ηθικοπλαστικά προγράμματα μεταξύ είκοσι και τριάντα χρονών, κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η κρίση τους και οι διανοητικές τους ικανότητες είναι πιο ώριμες από άτομα πιο νεαρής ηλικίας.

Η ηθική συμπεριφορά δεν βασίζεται μόνο στον καλό χαρακτήρα του ατόμου. Μπορεί η καλή ανατροφή να παίζει ένα σπουδαίο ρόλο και να βοηθά τον καθένα μας να ξεχωρίζει το καλό από το κακό, δεν είναι όμως ο μόνος παράγοντας ο οποίος επηρεάζει τη συμπεριφορά μας. Εκπαιδευτικά προγράμματα σε ζητήματα ηθικής στις επιχειρήσεις μπορούν να διαμορφώσουν τις ηθικές αξίες και τη συμπεριφορά των νεαρών ατόμων.

Στη σημερινή πολυσύνθετη κοινωνία πολλά είναι τα άτομα που χρειάζονται επιπρόσθετη καθοδήγηση. Μπορεί κάλλιστα να τους παραχωρηθεί βοήθεια ούτως ώστε να αναγνωρίζουν τα ηθικά διλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσουν στο χώρο εργασίας τους και επίσης πρέπει να είναι γνώστες των κανόνων και κανονισμών που ισχύουν σ αυτό το πλαίσιο.

Επίσης μπορούν να γίνουν γνώστες αιτιολογικής στρατηγικής η οποία γίνεται είδος μεθόδου και τους οδηγεί στη λήψη καλών αποφάσεων στο χώρο της εργασίας τους Μπορούν έτσι να αντιληφθούν την πολύπλοκη σύνθεση που κανείς αντιμετωπίζει στην εργασία του και που μπορεί κάλλιστα να έρθει σε αντίθεση με την επιθυμία του για σωστές και ηθικές αποφάσεις.

Μια άλλη παράμετρος που θα πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν είναι η συνεχώς αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων και η χρήση του διαδικτύου καθώς πολλοί από εκείνους που κατέχουν διαχειριστικές θέσεις σε εταιρίες ξαφνικά βρίσκονται αντιμέτωποι με χίλια δυο διλήματα ηθικού χαρακτήρα σε διεθνή ατμόσφαιρα. Εάν κάποιος στην ηγεσία μιας επιχείρησης διεκπεραιώνοντας τις υποχρεώσεις του, προσπαθεί να αντιμετωπίσει κάθε πρόβλημα ηθικής στο δικό του τόπο και χώρο, είμαι εύλογο ότι οι δυσκολίες πολλαπλασιάζονται όταν ο ίδιος άνθρωπος ή ομάδα ανθρώπων προσπαθούν να ανταπεξέλθουν σε ένα ξένο περιβάλλον και έρχονται σε

επαφή με άτομα που δεν μιλούν την ίδια γλώσσα. Οι επιχειρηματίες αυτοί πρέπει να διδαχθούν πώς να διευθύνουν επιχειρήσεις σε αλλοεθνείς χώρες και πώς να διευθύνουν προσωπικό το οποίο εργάζεται σε διεθνές πλαίσιο. Επειδή όμως η συμπεριφορά μας επηρεάζεται και ελέγχεται από το φυσικό μας περιβάλλον στο χώρο εργασίας και από τα κορυφαία πρόσωπα και τη διεύθυνση εργασίας, μπορούμε λοιπόν να φτάσουμε στο συμπέρασμα και να πούμε με βεβαιότητα πως επιμορφωτικά ιδρύματα και χώροι εργασίας μπορούν να διδάξουν τους υπαλλήλους τους ηθική στον επιχειρηματικό τομέα και να τους οδηγήσουν προς την κατεύθυνση του σωστού και ηθικού δρόμου. (Χρήστος και Μαρία Παπουτσή «Κληροδοματικής Έδρας Παπουτσή Ηθική στις επιχειρήσεις» στο *Southern New Hampshire University*, 2001)

Μέσα διαμόρφωσης της Επιχειρησιακής Ηθικής Συμπεριφοράς

Η δημιουργία ενός ηθικού και κοινωνικά υπεύθυνου χώρου εργασίας δεν είναι απλά ζήτημα τύχης και κοινής λογικής. Οι ανώτεροι διευθυντές, οι οποίοι βοηθούνται από άλλους διευθυντές και επαγγελματίες, μπορούν να δημιουργήσουν στρατηγικές και προγράμματα με στόχο να ενθαρρύνουν την επιχειρησιακή ηθική και τις κοινωνικά αποδεκτές πράξεις. Πηγές ηθικών αξιών στην επιχείρηση θεωρούνται τα προσωπικά πιστεύω και αξίες που ενθαρρύνονται μέσω τελετών, συμβόλων και χαρακτηρίζουν την ιστορία της επιχείρησης, ενώ υλοποιούνται μέσω συγκεκριμένων οργανωσιακών συστημάτων και πολιτικών, όπως:

- Προγράμματα Διδασκαλίας της Ηθικής
- Συστήματα επιλογής και εκπαίδευσης
- Κώδικες ηθικής Συμπεριφοράς
- Περιοδικές επαναξιολογήσεις στην κατάρτιση ηθικής
- Κριτήρια προαγωγών και ανάπτυξης προσωπικού
- Οργανωτική δομή
- Ηθική Ηγεσία και συμπεριφορά προϊσταμένων
- Σεβασμός των δικαιωμάτων των εργαζομένων
- Ασφάλεια και προστασία εργαζομένων
- Συστήματα ανταμοιβών
- Συμπεριφορά συναδέλφων

Παρακάτω, θα αναλυθούν ορισμένα από τα παραπάνω μέσα διαμόρφωσης Ηθικής Συμπεριφοράς. Αξίζει να αναφέρουμε ότι η ηθική στους εργασιακούς και επιχειρησιακούς χώρους κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος και καθιερώνεται σιγά – σιγά στη συνείδηση των ατόμων που λαμβάνουν τις αποφάσεις. Από εκεί που γίνεται η αρχή, είναι το σημείο όπου πολλές εταιρείες και πολλοί επιχειρηματίες αρχίζουν να αντιλαμβάνονται πως η ηθική δεν είναι κάτι ξέχωρο από την καθημερινότητα και πως θα πρέπει να είναι παρούσα καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας και κυρίως από τη στιγμή εκείνη που ένας εργαζόμενος περνά το κατώφλι του χώρου εργασίας του. Η ηθική έχει θέση τόσο στη δημόσια και την επαγγελματική ζωή όσο και στην προσωπική. Δεν είναι άλλωστε δυνατόν, και δεν πρέπει, να υπάρχει διαφορετική αντιμετώπισή της όταν πρόκειται για τον ιδιωτικό ή όχι βίο.

Αν λάβουμε υπ' όψιν τα παραπάνω, τότε είναι εύκολο να κατανοήσουμε γιατί ορισμένες επιχειρήσεις – πρωτοπόροι υιοθετούν αυστηρούς κανόνες ηθικής τόσο για τη διοίκηση όσο και για τους υπαλλήλους.

Διδασκαλία της ηθικής - Προγράμματα εκπαίδευσης για τους υπαλλήλους
Μια μάλλον αλαζονικά λανθασμένη θεωρία καταλήγει στο συμπέρασμα ότι δεν μπορεί να διδαχθεί το "ήθος" στον επιχειρηματικό τομέα. Υπάρχει μια διαδεδομένη αντίληψη πως ο "ηθικός κόσμος" του καθ' ενός μας έχει πλέον διαμορφωθεί, όταν φτάσουμε στην ηλικία ανωτέρων σπουδών ή όταν οι νέοι άνθρωποι βρίσκονται στις αρχές της καριέρας τους. Οι γνώμες και οι θεωρίες περί ήθους και ηθικής με μια μάλλον περίπλοκη διαδικασία αρχίζει από την παιδική ηλικία, μεταβιβάζεται στην εφηβική και καταλήγει στην ώριμη ηλικία, στην ηλικία που το άτομο πλέον ξέρει να κινείται ανάμεσα σε συνομηλίκους του, φίλους, συνεργάτες και συγγενείς. Η έρευνα, λοιπόν, επικροτεί τη θεωρία πως η ηθική μπορεί κάλλιστα να διδαχθεί. Δεδομένου ότι τα πιο πολλά άτομα εισέρχονται στον επαγγελματικό τομέα σε νεαρή ηλικία, υπάρχει η εκδοχή ότι ο εσωτερικός τους κόσμος μπορεί να επηρεαστεί ευμενώς. Η ηθική συμπεριφορά δεν βασίζεται μόνον στον καλό χαρακτήρα του ατόμου. Μπορεί η καλή ανατροφή να παίζει ένα σπουδαίο ρόλο και να βοηθά τον καθένα μας να ξεχωρίζει το καλό από το κακό, δεν είναι όμως ο μόνος παράγοντας ο οποίος επηρεάζει τη συμπεριφορά μας. Εκπαιδευτικά προγράμματα σε ζητήματα ηθικής στις επιχειρήσεις μπορούν να διαμορφώσουν τις ηθικές αξίες και συμπεριφορά νεαρών ατόμων. Στη σημερινή πολυσύνθετη κοινωνία, πολλά είναι τα άτομα που χρειάζονται επιπρόσθετη καθοδήγηση. Μπορεί κάλλιστα να τους παραχωρηθεί βοήθεια ούτως ώστε να αναγνωρίζουν τα ηθικά διλήμματα που μπορεί να αντιμετωπίσουν στο χώρο εργασίας τους και επίσης, πρέπει να είναι γνώστες των κανόνων και των κανονισμών που ισχύουν σ' αυτό το πλαίσιο. Επίσης μπορούν να γίνουν γνώστες αιτιολογικής στρατηγικής, η οποία γίνεται είδος μεθόδου και τους οδηγεί στη λήψη καλών αποφάσεων στο χώρο εργασίας τους. Μπορούν έτσι να αντιληφθούν την πολύπλοκη σύνθεση που κανείς αντιμετωπίζει στη δουλειά του και που μπορεί κάλλιστα να έρθει σε αντίθεση με την επιθυμία του για σωστές και ηθικές αποφάσεις. Με τη συνεχή αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων και τη χρήση του Διαδικτύου, πολλοί είναι αυτοί που κατέχουν διαχειριστικές θέσεις σε παγκόσμιες εταιρίες και ξαφνικά βρίσκονται αντιμέτωποι με χίλια δυο διλήμματα ηθικού χαρακτήρα σε μια διεθνή ατμόσφαιρα. Εάν κάποιος επιχειρηματίας διεκπεραιώνοντας τις υποχρεώσεις του, προσπαθεί να αντιμετωπίσει κάθε πρόβλημα ηθικής στο δικό του τόπο και χώρο, φαντασθείτε πόσο οι δυσκολίες πολλαπλασιάζονται, όταν ο ίδιος επιχειρηματίας προσπαθεί να αντεπεξέλθει σε τέτοιου είδους προβληματισμούς σε ένα ξένο περιβάλλον και έρχεται σε επαφή με άτομα που δεν μιλούν την ίδια γλώσσα. Οι επιχειρηματίες αυτοί πρέπει να διδαχθούν πώς να διευθύνουν επιχειρήσεις σε αλλοεθνείς χώρες και πώς να διευθύνουν εργάτες οι οποίοι εργάζονται σε ένα διεθνές πλαίσιο. Μπορούμε να πούμε με βεβαιότητα πως επιμορφωτικά ιδρύματα και χώροι εργασίας μπορούν να διδάξουν τους υπαλλήλους τους ηθική στον επιχειρηματικό τομέα και να τους οδηγήσουν προς την κατεύθυνση του ηθικού και σωστού δρόμου. Πολλά πανεπιστήμια εντάσσουν στα προγράμματα σπουδών τους τη διδασκαλία της ηθικής και για τον λόγο που αναφέρθηκε παραπάνω. Νέοι επιχειρηματίες θα περάσουν αυτές τις αντιλήψεις στο εργατικό δυναμικό και θα καταλάβουν και εκείνοι με τη σειρά τους την ανάγκη εφαρμογής της ηθικής και στον ιδιωτικό τομέα. Οι πολυεθνικές εταιρίες θα είναι έτσι σε θέση να προλαμβάνουν τα σκάνδαλα που

γίνονται πρωτοσέλιδα σε εθνικό ή και διεθνές επίπεδο. Η μικρή επιχείρηση θα είναι σε θέση να κρατήσει πελάτες και να προσελκύσει καινούργιους. Πολλές εταιρίες, σήμερα εκπαιδεύουν τα διοικητικά στελέχη πάνω στους ηθικούς κανόνες. Οι μορφές εκπαίδευσης περιλαμβάνουν μηνύματα ηθικής από τα στελέχη, ειδικά μαθήματα ηθικής στα κολέγια και ασκήσεις ηθικής. Αυτά τα προγράμματα εκπαίδευσης ενισχύουν την ιδέα ότι η ηθικά και κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά είναι τόσο σωστή όσο και καλή για την επιχείρηση. Προ πάντων, ένα υψηλό επίπεδο ηθικής σε κάθε επιχείρηση θα πρέπει να τίθεται σε ισχύ τουλάχιστον για τους πελάτες. Αν μη τι άλλο, είναι ο πελάτης που πρέπει να απολαμβάνει τα ευεργετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή των ηθικών επιχειρησιακών πρακτικών. Μακροπρόθεσμα, μια επιχείρηση θα συγκεντρώσει τα μεγάλα επιδιωκόμενα κέρδη από μια ευρεία βάση πελατών που θα αισθάνεται ότι αντιμετωπίζεται με συνέπεια και ειλικρίνεια.

Κώδικες πρακτικής και ηθικής συμπεριφοράς στις επιχειρήσεις

Ένας τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να βοηθήσουν τα στελέχη τους να πάρουν αποφάσεις σε θέματα που έχουν μια σαφή ηθική διάσταση, είναι η εισαγωγή κωδικών πρακτικής και ηθικής. Οι κώδικες πρακτικής περιλαμβάνουν ένα σύνολο κανόνων που αφορούν στην συμπεριφορά των ανθρώπων. Οι κώδικες πρακτικής είτε προτρέπουν ή αποτρέπουν. Συχνά, όμως, εκλαμβάνονται σαν ιδιαιτερότητα, περιοριστικοί ή και άχρηστοι, μιας και η πραγματικότητα ξεπερνάει τα συγκεκριμένα θέματα στα οποία αναφέρονται. Αντίθετα, ένας κώδικας ηθικής παροτρύνει τα μέλη της επιχείρησης να επιδεικνύουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως τιμιότητα, ακεραιότητα, αντικειμενικότητα, υποδεικνύοντας έτσι ένα πλαίσιο αναφοράς μέσα στο οποίο τα στελέχη ενθαρρύνονται να λαμβάνουν τις αποφάσεις τους. Το όφελος μιας επιχείρησης από την υιοθέτηση ενός κώδικα ηθικής μπορεί να είναι η αποφυγή δικαστικών περιπετειών, η διευκόλυνση των διαπραγματεύσεων και ο χειρισμός προβλημάτων.

Για παράδειγμα, η εταιρεία Invaluable Consulting A.E., η οποία ειδικεύεται στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών προς εταιρίες, ιδιώτες και οργανισμούς, με στόχο την παροχή ποιοτικά άρτιων υπηρεσιών, καθοδηγείται κι εμπνέεται από ένα μοντέλο βασισμένο στο τρίπτυχο Ηθική-Ποιότητα-Υπεροχή, παραμένοντας παράλληλα πιστή στη φιλοσοφία του Κώδικα Δεοντολογίας της. Η φιλοσοφία του Κώδικα Δεοντολογίας της Invaluable εκφράζει ηθικές δεσμεύσεις και υπευθυνότητες προς ανάληψη από στελέχη όλων των βαθμίδων της εταιρείας και σε σχέση με την επαγγελματική συμπεριφορά που επιδεικνύουν προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, συνεργάτες και κοινωνία – με την πεποίθηση ότι η επιδίωξη δεοντολογικής συμπεριφοράς και η επιχειρηματική καταξίωση είναι αλληλένδετες. Ο Κώδικας Δεοντολογίας της είναι το αποτέλεσμα μιας συλλογικής προσπάθειας ενοποίησης των αξιών που σχηματίζουν τις μεθόδους εργασίας της και που παρέχουν το θεμέλιο λίθο της ταυτότητάς της και της εταιρικής της καταξίωσης.

Έρευνα του Ethical Investment Research Services (Σεπτ. 2005), σε 2.800 μεγάλες επιχειρήσεις σε 23 χώρες, διαπιστώθηκε ότι το 54% των επιχειρήσεων είχαν διαμορφώσει κώδικες ηθικής και δεοντολογίας. Το βασικό συμπέρασμα της έρευνας ήταν ότι διαπιστώνεται χάσμα μεταξύ της ύπαρξης επίσημων εταιρικών πολιτικών και της ουσιαστικής εφαρμογής τους στις καθημερινές εργασιακές σχέσεις και πρακτικές. Χωρίς να υποτιμάται η χρησιμότητα των κωδικών δεοντολογίας και ηθικής, το πρόβλημα έχει σίγουρα ευρύτερες διαστάσεις και συνδέεται άμεσα με τις ηθικές αξίες που διαμορφώνονται, την εκάστοτε χρονική στιγμή, σε κάθε κοινωνία. Πριν από 30 χρόνια, οι ανθρώπινες σχέσεις υποστήριξης, φροντίδας, μέριμνας για το γείτονά μας ήταν εντελώς διαφορετικές από σήμερα, όπου η απομόνωση του ατόμου στις μεγαλουπόλεις τον ωθεί στην αδιαφορία για το συνάνθρωπο και τον ατομικισμό.

Περιοδικές επαναξιολογήσεις στην κατάρτιση ηθικής

Επίσης, προτείνονται οι περιοδικές επαναξιολογήσεις στην κατάρτιση ηθικής, δεδομένου ότι οι εποχές αλλάζουν και τα κριτήρια των ανθρώπων επαναπροσδιορίζονται. Ένα καλό παράδειγμα θα ήταν η πρώτη επίθεση hacker σε δίκτυο υπολογιστών, κάτι που το έκανε επειδή απλά και μόνο μπορούσε να το κάνει. Οι υπολογιστές ήταν μία εξαιρετικά καινή τεχνολογία για την εποχή εκείνη και ήταν πολύ δύσκολο να απαντήσει κανείς στο ερώτημα κατά πόσο ήταν ηθική ή ανήθικη μια τέτοια κίνηση. Πάντοτε θα εγείρονται νέα ζητήματα ηθικής, στα οποία η κοινωνία θα καλείται να δώσει δύσκολες απαντήσεις. Όσο πλησιάζουμε στο μέλλον έρχεται νέα τεχνολογία και αναπτύσσονται νέα μέσα για την εξυπηρέτησή μας. Η ηθική θα παίζει, και θα πρέπει να αρχίσει να παίζει αν δεν το κάνει ήδη, έναν από τους σημαντικότερους ρόλους στη διαμόρφωση της ανθρώπινης και της επιχειρηματικής κοινωνίας στο μέλλον. Για το λόγο αυτόν, είναι απαραίτητη η υιοθέτησή της από σήμερα.

Σεβασμός των δικαιωμάτων των εργαζομένων

Στην καρδιά του προβλήματος βρίσκεται ο σεβασμός των δικαιωμάτων των εργαζομένων, ο οποίος αποτελεί το πλαίσιο πάνω στο οποίο θα δομηθεί η οργανωσιακή κουλτούρα. Τα δικαιώματα των εργαζομένων και η «οργανωσιακή δικαιοσύνη» (organizational justice) είναι ένας ταχύτατα εξελισσόμενος κλάδος της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων προς μια πολύ βασική ομάδα συμφερόντων: τους εργαζομένους. Βεβαίως, τα συντάγματα των διαφόρων χωρών μπορεί να θεμελιώνουν ατομικά δικαιώματα, όπως η ελευθερία του λόγου, του συνεταιρίζεσθαι, της εργασίας και της μόρφωσης, αλλά σε ποιό βαθμό αυτά υλοποιούνται μέσω των σχετικών νόμων και εφαρμόζονται μέσα στους εργασιακούς χώρους; Ποιά πραγματικά δικαιώματα έχει ο εργαζόμενος και πως αυτά διασφαλίζονται μέσα σε

κάθε εργασιακό χώρο; Π.χ. σε ποιο βαθμό υπάρχουν μηχανισμοί μέσα σε μια επιχείρηση, οι οποίοι δίνουν την ευκαιρία στον εργαζόμενο να «βρει το δίκιο του», όταν θεωρεί ότι αδικείται; Ο βαθμός στον οποίο μια επιχείρηση ενδιαφέρεται και εφαρμόζει πραγματικά τα δικαιώματα των εργαζομένων και την ανάπτυξη μιας φιλοσοφίας δικαιοσύνης στον εργασιακό χώρο εξαρτάται από παράγοντες όπως η φιλοσοφία της επιχείρησης, η οργανωσιακή κουλτούρα, η επικρατούσα ηγετική συμπεριφορά. Τα δικαιώματα αυτά αφορούν την αξιοπρεπή μεταχείριση όλων των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, οικογενειακής κατάστασης, θρησκευτικών πεποιθήσεων, πολιτικών πεποιθήσεων. Μπορούμε να τα διακρίνουμε σε δύο βασικές κατηγορίες:

(α) τα δικαιώματα που αφορούν την εξασφάλιση εργασίας και είναι:

- Ίσες ευκαιρίες στην απασχόληση,
- Τεκμηριωμένη απόλυση,

(β) τα δικαιώματα που αφορούν στον τρόπο με τον οποίο ρυθμίζονται και υλοποιούνται οι όροι εργασίας μέσα στον εργασιακό χώρο, ανεξάρτητα αν τα δικαιώματα αυτά διασφαλίζονται από το νόμο ή από συλλογικές συμβάσεις ή συμφωνίες, και είναι:

- Στο δικαίωμα για ενημέρωση (π.χ. για την πορεία της επιχείρησης, ιδιαίτερα αν σκοπεύει να κλείσει, για τους κινδύνους υγείας και ατυχημάτων στον εργασιακό χώρο, για τους τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του, για τις δυνατότητες εκπαίδευσης, για τους λόγους απόλυσης, κλπ.).
- Στο δικαίωμα για προστασία (π.χ. από σεξουαλική παρενόχληση, από εκδίκηση όταν ο εργαζόμενος εκφράσει παράπονα για συγκεκριμένες ενέργειες του εργοδότη ή του προϊσταμένου, από συμμετοχή σε σωματείο, από εκμετάλλευση των προσωπικών του στοιχείων, από διακρίσεις λόγω φύλου, κλπ.).
- Στο δικαίωμα για ίση μεταχείριση.
- Στο δικαίωμα προστασίας των συνδικαλιστικών ελευθεριών.
- Στο δικαίωμα συμμετοχής ή ενημέρωσης ή έκφρασης γνώμης στη λήψη αποφάσεων.

Ο σεβασμός και των δύο κατηγοριών των ατομικών δικαιωμάτων θεωρείται ότι ωφελεί μακροχρόνια και την επιχείρηση, γιατί υποστηρίζει την αφοσίωση και υποκίνηση των εργαζομένων, βελτιώνει τη δημόσια εικόνα της, δημιουργεί αίσθηση κοινωνικής υπευθυνότητας, προστατεύει από δικαστικά έξοδα και αποζημιώσεις. Το σημαντικότερο όμως, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η δυνατότητα ανάπτυξης αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένων, γεγονός που θεμελιώνει μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα.

Ένα παράδειγμα: Η καλή επιχειρησιακή ηθική αποτελεί παράδοση στην Carrier Hellas. Από το 1932, ο Δρ Willis Carrier περιέγραψε στο Business Policy Letter, ένα

εγχειρίδιο επιχειρησιακής πολιτικής, τις θεμελιώδεις αρχές από τις οποίες η Carrier διέπεται και είναι γνωστή μέχρι και σήμερα. Η φήμη της ως επιχείρηση έχει χτιστεί από χιλιάδες ανθρώπους και μέσα από πολλές γενεές. Είναι το πολυτιμότερο προτέρημά της, στηρίζοντας την ηγετική της θέση στην αγορά και την υπερηφάνεια που διέπει όλους τους εργαζόμενους στην εταιρεία.

Σήμερα, η Carrier είναι δεσμευμένη από τον Κώδικα Ηθικής της, ο οποίος καθιερώθηκε από τη UTC (United Technologies Corporation) το 1990. Οι αξίες και οι αρχές που εκφράζονται στον Κώδικα Ηθικής, παρέχουν τις θεμελιώδεις οδηγίες για κάθε απόφαση και μέτρα που λαμβάνονται στην Carrier. Διέπουν τις σχέσεις που έχει με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους μετόχους, τους ανταγωνιστές, και το κοινωνικό περιβάλλον... καθώς επίσης και μεταξύ των υπαλλήλων. Η εξοικείωση με τον Κώδικα Ηθικής και των σχετικών πρακτικών του είναι το πρώτο βήμα. Το Κέντρο Εκπαίδευσης Επιχειρησιακών Πρακτικών προσφέρει on-line το Επιμορφωτικό Πρόγραμμα Ηθών. Τα διοικητικά και διευθυντικά στελέχη, καθώς και σειρά υπαλλήλων της Carrier αναμένεται να ολοκληρώσουν και να περάσουν δύο σειρές μαθημάτων ετησίως από το on-line επιμορφωτικό πρόγραμμα. Η συμμετοχή και απόδοση στο συγκεκριμένο πρόγραμμα αποτελεί ένα από τα κριτήρια της ετήσιας αξιολόγησής τους. Η συμμετοχή των υπαλλήλων της Carrier στο επιμορφωτικό πρόγραμμα το 2004 ήταν σημαντική, με ετήσια αύξηση πάνω από 5.500 συμμετέχοντες. Συνολικά, οι υπάλληλοι της Carrier που συμμετέχουν στο πρόγραμμα, είναι περισσότεροι από 11.000. Το 2004, οι υπάλληλοι της Carrier ολοκλήρωσαν και πέρασαν 22.728 σειρές μαθημάτων. Κατ' αρχάς, υπάρχει ένα δίκτυο Ανώτερων υπαλλήλων Επιχειρησιακής Πρακτικής (Business Practice Officers - BPO) σε διάφορα σημεία παρουσίας της Carrier σε όλον τον κόσμο. Οι BPO, ο προϊστάμενος της, ο προϊστάμενος Ανθρωπίνου Δυναμικού και ο λειτουργικά οικονομικός προϊστάμενος, αποτελούν σημαντικά σημεία της επαφής για έναν υπάλληλο, στην περίπτωση που προκύψει ένα ηθικό επιχειρησιακό ζήτημα. Επίσης, τα προγράμματα DIALOG και eDIALOG (DIALOG - United Technologies Corporation) που είναι εμπιστευτικά, σε γραπτή μορφή, με αμφίδρομη επικοινωνία, επιτρέπουν στους υπαλλήλους να κάνουν προτάσεις, να αναφέρουν πιθανά προβλήματα ή ζητήματα που προκύπτουν, καθώς και την εκτίμησή τους, ενώ πάντα θα λάβουν μια απάντηση σε ένα λογικό χρονικό διάστημα. Η Διεύθυνση έχει σαν στόχο την απάντηση σε μια ερώτηση μέσω του DIALOG μέσα σε δύο εβδομάδες. Ο Dr. Willis Carrier γνώριζε ότι τα “καλά ήθη” δημιουργούν τα ισχυρά θεμέλια για μια καλή επιχείρηση. Εκατό έτη αργότερα, η Carrier και η UTC συνεχίζουν να τον επαληθεύουν. Τα καλά ήθη, κάνουν την καλή επιχείρηση... και είναι ο σωστός τρόπος συμπεριφοράς.

Η ηθική ηγεσία ως πηγή αξίας για την επιχείρηση

Σε περιόδους κρίσεων, όπως αυτή βιώνουμε σήμερα, γίνεται επιτακτικότερη από ποτέ, η ανάγκη επαναπροσδιορισμού των αξιών που καθοδηγούν τις ενέργειες των ηγετών των επιχειρήσεων. Αυτές οι αξίες είναι που θα τους βοηθήσουν να απαντήσουν αποτελεσματικά στις προκλήσεις ενός ραγδαία μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Από τους επιχειρηματικούς ηγέτες απαιτείται, πλέον, να ικανοποιούν έναν αριθμό διαφορετικών απαιτήσεων και προσδοκιών. Αφενός, θα πρέπει να επιδείξουν μια ικανότητα επίτευξης σταθερών θετικών οικονομικών αποτελεσμάτων σε μια περίοδο ύφεσης, και αφετέρου, αυτό να επιτευχθεί μέσα σε ένα ηθικό πλαίσιο που να εγγυάται τη σταθερότητα της επιχείρησης και την κοινωνική και ηθική αποδοχή της.

Ο τρόπος που ο κάθε ηγέτης θα κατορθώσει να συγκεράσει τις δύο παραπάνω απαιτήσεις, κάθε φορά που θα βρεθεί μπροστά σε ένα σταυροδρόμι κρίσιμων αποφάσεων, θα καθορίσει, τελικά, και την ηθική του ποιότητα. Ο ηθικός ηγέτης κάθε φορά που θα βρεθεί αντιμέτωπος με ένα δίλημμα, θα διαλέξει να κάνει όχι μόνο αυτό που είναι σωστό, αλλά θα το κάνει και με το σωστό τρόπο.

Αυτό που θα προσπαθήσω να αποδείξω σε αυτή τη σύντομη ανάλυση είναι ότι : η ηθική ηγεσία δεν εντάσσεται στα πλαίσια μιας παλιομοδίτικης προσέγγισης της ηγεσίας του τύπου ‘πνεύμα και ηθική’, αλλά είναι μια ευκαιρία για δημιουργία αξίας για την εταιρία.

Περιγραφή του ηθικού ηγέτη

Αν θέλαμε να δώσουμε μια σύντομη περιγραφή του ηθικού ηγέτη, θα λέγαμε ότι είναι αυτός που αποφασίζει και ενεργεί με βάση τις ηθικές αξίες τις οποίες προσπαθεί να μεταλαμπαδεύσει στους ανθρώπους της επιχείρησης που ηγείται.

Ο ηθικός ηγέτης ως προσωπικότητα έχει ξεκάθαρες αξίες, είναι δίκαιος και ειλικρινής, έχει επικοινωνιακές ικανότητες, ενδιαφέρεται για τους άλλους και είναι αξιόπιστος.

Ο ηθικός ηγέτης ως επαγγελματίας πέραν από τα βασικά χαρακτηριστικά των ηγετών- όπως η δημιουργία ξεκάθαρου οράματος, η παρακίνηση, η έμπνευση- προσπαθεί να ενσταλάξει στην επιχείρηση που ηγείται την ηθική, μιλάει για τις αξίες, επικοινωνεί τον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις, κρατάει τις υποσχέσεις του, επιβραβεύει την ηθική συμπεριφορά των εργαζομένων, επιπλήττει τους εργαζόμενους που καταστρατηγούν τα ηθικά στάνταρτ, είναι δίκαιος και ,τέλος, πάντα λαμβάνει υπόψη του την ηθική όταν παίρνει αποφάσεις.

Οι συνέπειες της έλλειψης Ηθικής Ηγεσίας

Το να ασκεί ένας ηγέτης με έντιμο τρόπο τα καθήκοντα του είναι ο σωστός τρόπος για να διοικεί κάποιος. Μέτοχοι, εργαζόμενοι και άλλες ομάδες ενδιαφερομένων, όπως οι προμηθευτές και η τοπική κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, επιθυμούν και αξίζουν να απολαμβάνουν μιας ηθικής αντιμετώπισης.

Η αναγκαιότητα, όμως, της ηθικής ηγεσίας, μπορεί να γίνει πιο εμφανής από την ανάλυση των επιπτώσεων που υφίσταται μια επιχείρηση όταν αυτή απουσιάζει. Μερικές από αυτές οι επιπτώσεις είναι οι κάτωθι :

α) Η Κατάρρευση της εταιρικής κουλτούρας

Αν ένας ηγέτης δεν διοικεί με ηθικό τρόπο χάνει την αξιοπιστία του, και αν χάσει την αξιοπιστία του χάνει και την νομιμοποίηση από την οποία πηγάζει η ηγεσία.

Όταν ένας ηγέτης χάνει την νομιμοποίηση του, το υπόβαθρο στο οποίο στηρίζεται μια αποτελεσματική επιχείρηση καταρρέει δηλ. η εμπιστοσύνη, η δικαιοσύνη, η ισότητα και οι άλλες αξίες της εταιρίας. Ολοένα και περισσότεροι εργαζόμενοι θα 'κατρακυλούν' σε ανήθικες συμπεριφορές μέχρι του σημείου όπου οι κακές πρακτικές θα γίνουν νόρμες. Ως συνέπεια, το σύνολο της εταιρικής κουλτούρας θα καταρρεύσει.

β) Η Μείωση της αξίας των μετόχων

Πολλές εταιρίες είδαν την αξία των μετόχων τους να καταρρέουν ως αποτέλεσμα ηθικών προβλημάτων και των συνεπειών τους. Ο ρόλος των λεγόμενων 'goldenboys' στην κατακρήμνιση της αξίας των τιμών πασίγνωστων πολυεθνικών εταιρειών και στη διαμόρφωση της καλπάζουσας χρηματοπιστωτικής κρίσης είναι ένα πρόσφατο χαρακτηριστικό παράδειγμα, χωρίς να ξεχνάμε και τις παλαιότερες υποθέσεις όπως της Enron ή της WorldCom.

Αν ένας ηγέτης δεν διέπεται από ηθικές αξίες είναι πιο εύκολο να υιοθετήσει αμφίβολες οικονομικές και επιχειρηματικές πρακτικές. Οι συνέπειες από την αποκάλυψη αυτών των πρακτικών, ειδικά, για τις εταιρίες που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, έχουν αποδειχθεί ολέθριες. Π.χ. εταιρίες είδαν τις τιμές των μετοχών τους να εκμηδενίζονται, κάτω από το βάρος αποκαλύψεων για δημοσίευση παραποιημένων λογιστικών στοιχείων.

γ) Η δυσφήμιση

Η επιχειρηματική ανευθυνότητα που επέδειξαν γνωστές εταιρίες, σε παγκόσμιο επίπεδο, τις τελευταίες δεκαετίες, τις έφεραν αντιμέτωπες με δικαστικές περιπέτειες και τους προκάλεσαν σημαντική δυσφήμιση και βλάβη. Χρειάζονται είκοσι χρόνια

για να οικοδομηθεί η φήμη μιας εταιρίας και πέντε λεπτά για να καταστραφεί, σύμφωνα με τον Warren Buffett.

Ως συνέπεια των παραπάνω, σήμερα, εμφανίζεται μια αυξανόμενη τάση εκ μέρους των ηγετών και των επιχειρήσεων να κοιτούν πέρα από το στενό συμφέρον των μετόχων. Το ενδιαφέρον, για το συμφέρον άμεσα ενδιαφερομένων ομάδων όπως οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, οι πελάτες και το ευρύ κοινό, εντάσσεται στα πλαίσια μιας κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς της εταιρίας, που τείνει να καταλαμβάνει πλέον μεγαλύτερη προτεραιότητα στα θέματα ημερήσιας διάταξης του μανάτζμεντ.

δ) Η μη δυνατότητα προσέλκυσης ταλαντούχων εργαζομένων

Όταν γίνει γνωστό ότι μια εταιρία καταφεύγει σε ανήθικες πρακτικές μπορεί να ξεφύγει από το νόμο, αλλά είναι σίγουρο ότι θα είναι πολύ δύσκολο να προσελκύσει ταλαντούχους εργαζόμενους. Τα καλά και ταλαντούχα στελέχη δεν αρέσκονται να απασχολούνται σε επιχειρήσεις, όπου δεν τηρούνται σαφείς κανόνες και δεν υφίσταται σεβασμός στις αξίες.

ε) Η διόγκωση του κανονιστικού περιβάλλοντος

Όταν στις επιχειρήσεις εμφανίζονται φαινόμενα ανήθικης συμπεριφοράς, η αναγκαιότητα για ένα περισσότερο κανονιστικό περιβάλλον μεγαλώνει, γεγονός που δυσκολεύει όλες τις εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην οικονομία και αυξάνει το κόστος λειτουργίας τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα σκάνδαλα τύπου Enron στις Η.Π.Α. που προκάλεσαν την ψήφιση του νόμου Sarbane – Oxley και ειδικά του άρθρου 404.

Δεν είναι μόνο ηθικά σωστό να διοικεί κάποιος με δικαιοσύνη, αξιοπιστία και διαφάνεια, είναι και οικονομικά συμφέρον. Το να κερδίσει μια επιχείρηση την εμπιστοσύνη των πελατών και των εργαζομένων της δεν είναι μόνο ένα ηθικό ζητούμενο, αλλά μια αξία που θα βοηθήσει την εταιρία να επιβιώσει στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Οι θετικές επιπτώσεις από την υιοθέτηση μιας ηθικής συμπεριφοράς

α) Η δημιουργία εμπιστων και ευχαριστημένων εργαζομένων

Εξασκώντας ηθική ηγεσία οι ηγέτες εμπνέουν και δημιουργούν εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Δημιουργούν ένα κλίμα, μια κουλτούρα και τις συνθήκες εκείνες που θα επιτρέψουν στους εργαζόμενους, να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην απόδοση της εταιρίας. Ίσως είναι ένας δύσκολος και μακρύς δρόμος, αλλά το αποτέλεσμα αξίζει τον κόπο.

Έρευνα το 2002 στις Η.Π.Α. έδειξε ότι οι επιχειρήσεις που δημιουργούν πιστό προσωπικό, αφενός ελαχιστοποιούν τον κίνδυνο να παρουσιαστούν φαινόμενα διαφθοράς, και αφετέρου, έχουν περισσότερες πιθανότητες να επικρατήσουν στο επιχειρησιακό ανταγωνισμό.

Αντίθετα, όταν οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση δεν είναι ευχαριστημένοι και συνδεδεμένοι με την εταιρία που εργάζονται, τότε αποδείχθηκε ότι, είναι αρκετά πιθανό, να έχουν μια πολύ κακή άποψη για αυτούς που διοικούν την εταιρία. Ως συνέπεια, αυτοί οι εργαζόμενοι, όχι μόνο, θα κάνουν κακό στην παραγωγικότητα και, τελικά, στο οικονομικό αποτέλεσμα της εταιρίας, αλλά και θα διαχύσουν αμφιβολία και καχυποψία σε όλο το εργατικό δυναμικό.

β) Η δημιουργία καλής φήμης

Για να εμπεδωθεί και να αναπτυχθεί η φήμη και η εμπιστοσύνη σε μια επιχείρηση και σε ένα εμπορικό σήμα, ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους είναι μέσω της διαφάνειας, της παροχής πληροφοριών και της καλής διακυβέρνησης. Η φήμη μιας επιχείρησης την ξεχωρίζει από τις ανταγωνίστριές της και αποτελεί ένα από τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.

γ) Η Ευκαιρία για διαφοροποίηση

Η ηθική ηγεσία είναι μια καλή ευκαιρία για να διαφοροποιηθεί κάποιος από τον ανταγωνισμό και να προσθέσει αξία στο εμπορικό σήμα και στην επιχείρηση που ηγείται. Το παράδειγμα της εταιρίας Bodyshop είναι χαρακτηριστικό.

δ) Η προσέλκυση καλών προμηθευτών

Οι εταιρίες με ξεκάθαρες αξίες και στόχους έχουν μεγαλύτερη ευκολία να προσελκύουν προμηθευτές που παρέχουν προϊόντα σταθερής και υψηλής ποιότητας.

ε) Οι αυξημένες οικονομικές επιδόσεις

Η δημιουργία μιας ηθικής επιχείρησης είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για να οικοδομηθεί ένα ευνοϊκό επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο η επιχείρηση θα απολαμβάνει της εμπιστοσύνης των μετόχων, των εργαζομένων, των πελατών και των άλλων ομάδων ενδιαφερόμενων. Η οικονομική απόδοση της αξιοπιστίας είναι υψηλή, για τους ηγέτες που θα επενδύσουν σε αυτή.

Έρευνες έχουν δείξει ότι εταιρίες που από το 1990 εφαρμόζουν τον ηθικό έλεγχο δίνοντας έμφαση πέρα από την οικονομική και στην περιβαλλοντολογική και κοινωνική σταθερότητα, έχουν υψηλότερες αποδόσεις από τις άλλες εταιρίες του δείκτη S & P 500.

Σήμερα κολοσσιαίες πολυεθνικές εταιρίες μετά τις δικαστικές ,και όχι μόνο, περιπέτειες που είχαν στο παρελθόν, είναι σήμερα πρωτοπόροι της ηθικής και κοινωνικής υπευθυνότητας.

Προτάσεις για την δημιουργία μιας ηθικής επιχείρησης

Η ηθική ηγεσία, φυσικά, δεν είναι κάτι απλό. Έχει να κάνει και με την προσωπικότητα του κάθε ηγέτη. Ούτε είναι αυτόματη η διαδικασία, μετατροπής μιας επιχείρησης σε ηθική και κοινωνικά υπεύθυνη.

Για τη δημιουργία μιας επιχείρησης που θα κυριαρχεί η εμπιστοσύνη και η υπευθυνότητα, ο ηγέτης θα πρέπει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον στο οποίο οι αποφάσεις που θα λαμβάνονται θα είναι εναρμονισμένες με ένα πλαίσιο αξιών. Η ύπαρξη ξεκάθαρων προτύπων λειτουργίας και συμπεριφοράς θα αποτελεί την πυξίδα που θα κατευθύνει τους εργαζόμενους προς την ηθική συμπεριφορά. Στις Η.Π.Α. πολλές εταιρίες δημιουργούν κώδικες δεοντολογίας οι οποίοι αποτελούν τα δομικά χαρακτηριστικά της αποδεκτής συμπεριφοράς.

Τι μπορεί, λοιπόν, να κάνει ένας ηγέτης για να ενθαρρύνει την ηθική συμπεριφορά στην επιχείρηση που διοικεί;

Πρώτον, οι αξίες και οι στόχοι μιας επιχείρησης πρέπει να είναι ξεκάθαροι και γνωστοί σε όλους. Όλοι οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό πρέπει να γνωρίζουν τι είναι αποδεκτό και τι όχι. Δεν θα πρέπει να υπάρχει κενό μεταξύ γνώσης σχετικά με αυτό που πρέπει να γίνει και πραγματικής δράσης.

Δεύτερον, οι ηγέτες μιας επιχείρησης πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί στο ποιοι προσλαμβάνονται σε μια εταιρία. Ίσως, εκτός από τις ικανότητές τους, οι υποψήφιοι σε μια επιχείρηση θα πρέπει να αξιολογούνται και για τις αξίες τους. Η μακροχρόνια επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται και από το να τοποθετήσεις τους σωστούς ανθρώπους στη σωστή θέση. Το να επιλέξει μια εταιρία ανθρώπους που μοιράζονται τις ίδιες αξίες με την εταιρία που θα εργαστούν είναι σημαντικό για να οικοδομηθεί μια ηθική κουλτούρα στην εταιρία και να υπάρξει μακροχρόνια επιχειρηματική επιτυχία.

Τρίτον, το νέο προσωπικό πρέπει να κοινωνικοποιηθεί στο περιβάλλον της επιχείρησης, έτσι ώστε να υιοθετήσει τις αξίες του. Μια καλή ευκαιρία είναι τα προγράμματα ένταξης του νέου προσωπικού. Ένας τρόπος για να προωθηθεί η ηθική συμπεριφορά των νέων εργαζομένων στην επιχείρηση, είναι να ακούν τους

παλαιότερους managers να αναλύουν τις αξίες της εταιρίας και, πολύ περισσότερο, να πράττουν σύμφωνα με αυτές.

Τέταρτον, η υπευθυνότητα και η υπενθύμιση είναι σημαντικά για να μπουν σε εφαρμογή οι ηθικές αξίες. Τα συστήματα και η διαδικασίες πρέπει να υπενθυμίζουν στους ανθρώπους τις υποχρεώσεις τους και να τους βοηθούν να συνδέουν τα λόγια με τα έργα. Σε εταιρίες με αξιοπιστία τα λόγια με τα έργα συνδέονται. Όταν οι αξίες κατευθύνουν την συμπεριφορά, η ταύτιση λόγων και έργων προωθεί την δημιουργία μιας ηθικής κουλτούρας.

Πέμπτον, ο τρόπος που προσδιορίζεται η επιτυχία σε μια επιχείρηση είναι πολύ καθοριστικός. Αν η επιτυχία ορισθεί μόνο σε επίπεδο οικονομικών αποτελεσμάτων, χωρίς την περιγραφή του ηθικού πλαισίου, τότε οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να χρησιμοποιήσουν μη ηθικούς τρόπους για να τα επιτύχουν. Και πάλι το παράδειγμα των 'goldenboys' είναι χαρακτηριστικό.

Τέλος, ένας από τους καλύτερους τρόπους για να ασκήσει θετική επίδραση, ένας ηγέτης στην ηθική συμπεριφορά των άλλων, είναι να κατανέμει δίκαια τους πόρους της επιχείρησης. Ο τρόπος που οι άνθρωποι, τα κεφάλαια, τα πάγια και ο χρόνος κατανέμονται σε μια επιχείρηση από τους διοικούντες, δημιουργεί την αντίληψη της δικαιοσύνης και της ισότητας ή το αντίθετο.

Συμπέρασμα

Συμπερασματικά, η υιοθέτηση μιας ηθικής και κοινωνικά υπεύθυνης πολιτικής, εκ μέρους μιας επιχείρησης, μόνο θετικά αποτελέσματα μπορεί να επιφέρει μακροπρόθεσμα για την αξία της επιχείρησης. Αντιθέτως η υιοθέτηση μιας ανήθικης και κοινωνικά ανεύθυνης πολιτικής μπορεί ακόμη και να διαγράψει μια επιχείρηση από τον επιχειρηματικό χάρτη. Η ηθική ηγεσία δεν είναι πολυτέλεια, αλλά αναγκαιότητα για την οικονομική μακροβιότητα μιας επιχείρησης.

ΕΡΕΥΝΑ

Τα βασικά είδη της έρευνας είναι δύο:

- **ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

Σκοπός της ποσοτικής έρευνας είναι η εύρεση σχέσεων μεταξύ διαφόρων παραγόντων. Η ποσοτική έρευνα αναφέρεται στη συστηματική διερεύνηση φαινομένων με στατιστικές μεθόδους, μαθηματικά μοντέλα και αριθμητικά δεδομένα. Χρησιμοποιείται συνήθως αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων και επιδιώκεται γενίκευση σε ένα ευρύτερο πληθυσμό. Η συλλογή δεδομένων γίνεται με δομημένα πρωτόκολλα, όπως ερωτηματολόγια, κλίμακες και δοκίμια επιτευγμάτων.

- **ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

Αυτοτελώς ή συμπληρωματικά προς τις ποσοτικές τεχνικές, η ποιοτική προσέγγιση στην έρευνα στοχεύει στην διερεύνηση και κατανόηση σε βάθος των κοινωνικών φαινομένων. Παρέχοντας τη δυνατότητα στον ερευνητή να αντλήσει πλούσιες πληροφορίες για το υπό εξέταση θέμα, η ποιοτική έρευνα αποτελεί την ενδεδειγμένη μεθοδολογία για να απαντηθούν τα ερωτήματα που σχετίζονται με το "Γιατί;" και το "Πώς;" των φαινομένων. Η ποιοτική προσέγγιση αποτελεί μια κατά βάση διερευνητική (exploratory) μέθοδο. Στοχεύει περισσότερο στην ανάδυση νέων τυποποιήσεων και θεωρητικών μοντέλων παρά στην επαλήθευση υποθέσεων ή στη γενίκευση σε ένα μεγαλύτερο πληθυσμό. Το βασικό πλεονέκτημα των ποιοτικών μεθόδων που εξυπηρετεί αυτή την στόχευση είναι η ευελιξία που χαρακτηρίζει την ερευνητική διαδικασία.

Η ποιοτική έρευνα αποτελεί την κατάλληλη μεθοδολογική επιλογή για να διερευνηθούν σε βάθος οι αναπαραστάσεις, οι στάσεις, οι αντιλήψεις, τα κίνητρα, καθώς και τα συναισθηματικά και συμβολικά/ φαντασιακά δεδομένα και δεδομένα της συμπεριφοράς των ατόμων. Στόχος της ποιοτικής διερεύνησης δεν αποτελεί απλά η περιγραφή μιας στάσης ή μιας συμπεριφοράς αλλά η ολιστική κατανόηση. Η ποιοτική έρευνα διερευνά την εμπειρία των ατόμων και τα υποκειμενικά νοήματα που τη συγκροτούν, εστιάζοντας πάντα στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτισμικό (αξιακό και ιδεολογικό) πλαίσιο (context) στο οποίο εγγράφεται. Χαρακτηριστικά της ποιοτικής προσέγγισης είναι το μικρό δείγμα συμμετεχόντων, η ανάλυση λόγου ή/και κειμένων.

Για την παρούσα εργασία επιλέχθηκε η ποιοτική έρευνα καθώς κρίθηκε καταλληλότερη για το είδος του θέματος.

Η τεχνική που θα χρησιμοποιηθεί στο πλαίσιο διεξαγωγής της ποιοτικής έρευνας είναι οι *συνεντεύξεις βάθους* με καθοδήγηση στη συνέντευξη προκειμένου να εντοπιστούν οι επιθυμητές πληροφορίες και να ενθαρρύνεται ο ερωτώμενος ώστε να εξωτερικεύεται.

Η συνέντευξη

- Είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος συλλογής δεδομένων στις ποιοτικές έρευνες
- Βασίζεται στις ερωτήσεις – Ερωτηματολόγιο
- Συνδέεται με την προφορικότητα
- Έχει τις βάσεις της στην Κοινωνική Έρευνα
- Ανήκει στην ποιοτική έρευνα
- Μπορεί να χρησιμοποιεί τεχνικές ακόμα και από το πεδίο της Ψυχανάλυσης

Τα είδη της συνέντευξης είναι οι τυποποιημένες συνεντεύξεις και οι μη τυποποιημένες συνεντεύξεις.

Στις τυποποιημένες συνεντεύξεις περιλαμβάνονται:

(α) *η δομημένη συνέντευξη*: Είναι πολύ σχετική με το ερωτηματολόγιο, απλά συλλέγει κάποιες περισσότερες λεπτομέρειες. Ο ερευνητής ρωτάει μια σειρά από αυστηρά προκαθορισμένες ερωτήσεις και οι απαντήσεις που ζητάει είναι επίσης πάνω σε πολύ συγκεκριμένα θέματα. Αυτό σημαίνει ότι σε όλους τους συμμετέχοντες γίνονται ακριβώς οι ίδιες ερωτήσεις, με τα ίδια ακριβώς λόγια, με την ίδια σειρά από έναν ερευνητή που έχει εκπαιδευθεί να συμπεριφέρεται σε κάθε συμμετέχοντα με τον ίδιο τρόπο (συνήθως ουδέτερο),

(β) *η ημιδομημένη συνέντευξη*: Είναι πιο ευέλικτη μορφή συνέντευξης. Επιτρέπει να εμβαθύνει κανείς περισσότερο. Μπορεί να αλλάξουν οι διευκρινιστικές ερωτήσεις ή και η σειρά των ερωτήσεων. Χρησιμοποιείται πολύ συχνά στις πιλοτικές έρευνες,

(γ) *η ομαδική συνέντευξη* (δομημένη ή ημιδομημένη): Χρησιμοποιείται όταν ενδιαφέρει στον ερευνητή να συλλέξει πληροφορίες για την αλληλεπίδραση και πως αυτή επηρεάζει τον τρόπο που διαμορφώνονται ή αλλάζουν οι απόψεις των συμμετεχόντων. Βοηθάει πολύ όταν διερευνώνται ευαίσθητα θέματα, όπως αντικοινωνικές συμπεριφορές (βία, ναρκωτικά κλπ).

Οι μη τυποποιημένες συνεντεύξεις έχουν σκοπό να συλλέξουν όσο γίνεται περισσότερες πληροφορίες από το συμμετέχοντα. Πάντα υπάρχει μια αρχική δομή, απλά είναι περισσότερο ευέλικτη. Η αλληλεπίδραση των δύο ή περισσότερων ατόμων είναι αυτή που καθορίζει την πορεία της συνέντευξης. Δίνει την αίσθηση στο συμμετέχοντα ότι απλά γίνεται μια συζήτηση. Ο ερευνητής, όμως, έχει συγκεκριμένα πράγματα που θέλει να μάθει ή να ελέγξει. Οι μη τυποποιημένες συνεντεύξεις περιλαμβάνουν την ομαδική (μη δομημένη), εθνογραφική (χωρίς δομή), ιστορίες ζωής, άτυπη συνέντευξη, συζήτηση ή «ωτακουστική».

Συνέντευξη σε βάθος

- Η συνέντευξη σε βάθος μας προσφέρει πολύτιμα στοιχεία τα οποία δεν θα είχαμε την ευκαιρία να ανακαλύψουμε με άλλους τρόπους έρευνας.
- Είναι μια κατάδυση στον εσωτερικό κόσμο των ανθρώπων

Η τεχνική των συνεντεύξεων σε βάθος χρησιμοποιείται κυρίως στις παρακάτω περιπτώσεις:

- Όταν θέλουμε να διερευνήσουμε ένα θέμα διεξοδικά και σε βάθος χωρίς να επηρεάζεται ο ερωτώμενος από τη δυναμική της ομάδας.
- Όταν το εξεταζόμενο θέμα είναι αρκετά προσωπικό και ο ερωτώμενος ίσως να διστάσει να μιλήσει δημοσίως.

Το είδος της συνέντευξης θα είναι τυποποιημένη ημιδομημένη.

Πρωταρχική έρευνα

Πρώτη στη σειρά, στην ποιότητα ή στη σημασία, βασική έρευνα: επιμελής έρευνα ή εξέταση για την αναζήτηση γεγονότων ή αρχών, κοπιώδης ή συνεχής έρευνα για την αναζήτηση της αλήθειας.

Παίρνουμε συνέντευξη από άτομα που έχουν ειδική γνώση για το θέμα μας καθώς γούνται σημαντικών επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι οι εξής:

Dialynas S.A.(Τεχνολογία Περιβάλλοντος)

Strategic Business Solutions (Συμβουλευτικές Υπηρεσίες, Έρευνες αγοράς, Επενδυτικά Προγράμματα, Εκπαίδευση Προσωπικού)

Solar Energy Stefanakis(Έρευνα, ανάπτυξη και εγκατάσταση ηλιακών συστημάτων)

Κρήνη Club (Εταιρία εμφιάλωσης νερού)

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η συνέντευξη με τους προαναφερθέντες κυρίους οι οποίοι είναι επιφανείς επιχειρηματίες και διοικούν επιχειρήσεις με πολύχρονη πορεία και επιτυχίες στο ενεργητικό τους, μας έδωσε μια εικόνα τις σύγχρονης επιχειρηματικής πραγματικότητας αναφορικά με τα θέματα που εξετάζουμε στην παρούσα μελέτη.

Μέσω της μελέτης των απαντήσεων των ερωτηθέντων καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα.

Οι ηγεσίες των επιχειρήσεων στη χώρα μας, από τη στιγμή που υφίστανται σημαίνει ότι διοικούνται από ικανές ηγεσίες, καθώς στην αντίθετη περίπτωση οι ηγεσίες δεν θα μπορούσαν εύκολα να ήταν ικανές να αντιμετωπίσουν και να ξεπεράσουν τα σύγχρονα επιχειρηματικά προβλήματα ειδικά στη χώρα μας, που εκτός από τα χρηματοοικονομικά προβλήματα καλούνται προς αντιμετώπιση προβλήματα σχετικά με τον «δυσκίνητο» κρατικό μηχανισμό. Οι επιχειρήσεις που δεν είχαν ικανές και ευέλικτες ηγεσίες είδαν σαν αποτέλεσμα τη διακοπή των εργασιών τους, όπως συνέβη σε χιλιάδες επιχειρήσεις στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια. Στην αντίπερα όχθη όμως ευτυχώς βλέπουμε επιχειρήσεις των οποίων οι ηγεσίες κατόρθωσαν όχι μόνο την συνέχιση της λειτουργίας τους και την εξέλιξη τους, αλλά και επιχειρήσεις που κατάφεραν να δημιουργηθούν και να ανελιχθούν σε αυτές τις αντίξοες συνθήκες.

Μια σημαντική επίσης παράμετρος είναι η εξειδικευμένη κατάρτιση των διοικούντων, πράγμα το οποίο τα τελευταία χρόνια αποκτά την δέουσα σημασία και το βλέπουμε αυτό κυρίως στους νέους επιχειρηματίες που εμφανίζονται πολύ περισσότερο εξειδικευμένοι και καταρτισμένοι απ' ό,τι παλαιότερα, καθώς είναι η φύση των σύγχρονων επιχειρηματικών προβλημάτων τέτοια, που δεν αρκεί μόνο η πείρα για την επίλυση τους, αλλά απαιτείται και μεγάλη εξειδίκευση για την αντιμετώπιση τους. Γι αυτό άλλωστε παρατηρούμε στις μέρες μας μια σημαντική διαφοροποίηση όσον αφορά την επιλογή των ατόμων εκείνων που διοικούν μια επιχείρηση. Συνήθως στις μέρες μας, και ειδικότερα από τις μεγάλες επιχειρήσεις, επιλέγονται άτομα πιο εξειδικευμένα, ενώ παλαιότερα μέσω της ιεραρχίας, ανελάμβαναν διοικήσεις άτομα τα οποία δεν είχαν απαραίτητα λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση και εξειδίκευση για να διοικήσουν.

Όσον αφορά το θέμα της ηθικής των επιχειρήσεων στον Ελλαδικό χώρο υπάρχουν πολλά βήματα ακόμα που πρέπει να γίνουν. Κατ' αρχήν το θέμα της ηθικής υπόστασης των επιχειρήσεων έχει απασχολήσει τις επιχειρήσεις σχετικά λίγα χρόνια παρ' όλα αυτά βέβαια βλέπουμε τις επιχειρήσεις και εξελίσσονται συνεχώς στον τομέα αυτό. Υπάρχει βέβαια στην ελληνική κοινωνία μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση που σε πολλές περιπτώσεις δημιουργούσε «άτυπους» κανόνες ηθικής στον επιχειρηματικό κόσμο, όμως αυτό δεν εξέφραζε το σύνολο των επιχειρήσεων. Επομένως υπάρχει η ανάγκη για την θέσπιση προκαθορισμένων κανόνων ηθικής ειδικότερα για τις επιχειρήσεις που δεν έχουν εργαστεί προς την κατεύθυνση αυτή. Σήμερα ευτυχώς αρχίζουν οι ηγεσίες των επιχειρήσεων να κατανοούν, ότι εκτός από το οικονομικό κέρδος θα πρέπει οι επιχειρήσεις να έχουν και στόχο μια

εναρμονισμένη με κανόνες ηθικής λειτουργία, γεγονός που θα είναι ευεργετικό για την επιχείρηση και το εξωτερικό της περιβάλλον, έστω και μακροπρόθεσμα. Θα πρέπει δηλαδή στην ιεράρχηση των αναγκών της επιχείρησης να τεθεί σε υψηλή θέση η ηθική υπόσταση της επιχείρησης, πράγμα που δεν συμβαίνει ακόμα στο σύνολο των επιχειρήσεων.

Η ηγεσία μιας επιχείρησης είναι εκείνη που καλείται να ρυθμίσει και να αντιμετωπίσει όλα τα ζητήματα ηθικής που θα τεθούν σε μια επιχείρηση, από το ξεκίνημα της και καθ' όλη τη διάρκεια της λειτουργίας της. Κι αυτό γιατί η ηθική αποτελεί ένα από τα ζητήματα της ηγεσίας για το οποίο θα πρέπει να χαρακτηί στρατηγική και πορεία πλεύσης, όπως και για τα λοιπά ζητήματα μιας επιχείρησης. Επομένως γίνεται αντιληπτό ότι το επίπεδο της ηγεσίας είναι ανάλογο του επιπέδου της ηθικής σε μια επιχείρηση καθώς εάν ο ηγέτης διέπεται από ηθικές αξίες, μέλημα του θα είναι η μεταλαμπάδευση των ηθικών εκείνων αξιών στους υφιστάμενους του και η έκφραση όλων εκείνων των ηθικών αξιών και στην λειτουργία της επιχείρησης σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον.

Η σχέση της ηγεσίας και της ηθικής σε μια επιχείρηση είναι πράγματα άρρηκτα συνδεδεμένα καθώς ο ηγέτης είναι εκείνος που θα πρέπει να βρει τους τρόπους να εκπαιδεύσει τους υφιστάμενους του σε θέματα ηθικής, να ορίσει το ακριβές πλαίσιο ηθικής που θα διέπει την λειτουργία της επιχείρησης, αλλά εκτός από την κατάρτιση του προσωπικού θα πρέπει και η ίδια η ηγεσία να βρει τους τρόπους και τους επιδέξιους χειρισμούς εκείνους με τους οποίους θα ικανοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης και παράλληλα να τηρούνται οι κανόνες ηθικής και δεοντολογίας που έχουν θεσπιστεί, σεβόμενη τους ανθρώπους, την κοινωνία και το περιβάλλον.

Η ηθική μιας επιχείρησης μπορεί να εκφραστεί στην κοινωνία με ποικίλους τρόπους. Εάν η επιχείρηση διακρίνεται από εξωστρέφεια, κάποιοι από αυτούς τους τρόπους είναι η διαφήμιση, οι χορηγίες, η οργάνωση φιλανθρωπικών δράσεων κ.α. Όμως ακόμα και αν η επιχείρηση δεν διακρίνεται από εξωστρέφεια, η ηθική εκφράζεται μέσω του ανθρώπινου δυναμικού της, με εργασία που θα εμπνέεται από σεβασμό και ηθικές αξίες, μέσω του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας του οποίου η παραγωγή και διάθεση θα γίνεται με σεβασμό στο περιβάλλον, στην κοινωνία και τον καταναλωτή.

Οι ηγεσίες στη χώρα μας έχουν έρθει στη δυσμενή θέση να καλούνται να αντιμετωπίσουν σωρεία προβλημάτων και ιδιαίτερα λόγω της εφαρμοζόμενης δημοσιονομικής πολιτικής των τελευταίων χρόνων. Μόνο οι πραγματικά ικανές ηγεσίες μπορούν να κάνουν τα επιχειρήσεις να ορθοποδήσουν και να επιφέρουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα, καθώς απαιτούνται ιδιαίτερα ευέλικτοι χειρισμοί, ανοικτές προοπτικές και υπερπροσπάθεια ίσως περισσότερο από ποτέ στην χειραγώγηση δύσκολων και απαιτητικών καταστάσεων. Όλα αυτά βέβαια χωρίς να παραγκωνίζονται τα ζητήματα της ηθικής και η σπουδαιότητα τους, καθώς σε μια κοινωνία που οι ηθικές αξίες έχουν υποβαθμιστεί είναι πρωτίστης σημασίας να τονωθούν αυτές, μέσω της επιχειρησιακής ηθικής.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο ρόλος της ηγεσίας στην καλλιέργεια της επιχειρησιακής ηθικής είναι κάτι παραπάνω από καθοριστικός. Η ηγεσία ειδικά στις μέρες μας πρέπει να είναι πυλώνας ηθικών αξιών και να φροντίζει για την ηθική υπόσταση της επιχείρησης, τόσο στο προσωπικό της, όσο και στις δράσεις της στο εξωτερικό της περιβάλλον. Ο ηγέτης μπορεί μέσω των συμπεριφορών και των δράσεων του, αφ' ενός να λειτουργεί η εταιρία μέσα σε πλαίσια ηθικής και να ευεργετεί το κοινωνικό σύνολο και αφ' ετέρου να είναι το υπόδειγμα ηθικής δράσης και συμπεριφοράς για τους λοιπούς εργαζόμενους. Δεν επαρκεί όμως αυτό καθώς ο ρόλος του ηγέτη είναι επίσης να φροντίσει να παρέχεται υψηλού επιπέδου εκπαίδευση και υποστήριξη που να αφορά τα ζητήματα της ηθικής και να επιβλέπει την τήρηση των προβλεπόμενων κανόνων που έχουν οριστεί.

Η ηθική ηγεσία στις μέρες μας πρέπει να γίνει ο κανόνας, καθώς η εναρμόνιση μιας επιχείρησης με ηθικούς κανόνες είναι αναγκαία, για την κοινωνία, για τους ανθρώπους αλλά και για την ίδια την επιχείρηση καθώς της παρέχει την εύνοια και την υποστήριξη του προσωπικού της μέσω του εταιρικού οράματος που ενισχύεται, αλλά και την διαρκή εύνοια και υποστήριξη του κοινωνικού συνόλου, που είναι παράγοντας ιδιαίτερης σημασίας για τις επιχειρήσεις σήμερα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ -ΙΣΤΟΓΡΑΦΙΑ

- <https://ineapolitiki.wordpress.com>
- «Η ηθική ηγεσία ως πηγή αξίας για την επιχείρηση» Κωνσταντίνου Ζιάβρα
- «Επιχειρηματική Ηθική και δεοντολογία» του Γιάννη Θανόπουλου,
- «Ethics: Theory and practice» Jacques P. Thiroux
- «Die Umwertung aller Werte».(Επανεκτίμηση αξιών) Νίτσε
- Συνέντευξη της Μ.Δραγώνα – Μονάχου (περιοδικό CogitoNo 5).
- Περιοδικό Executive, Απρίλιος 2005, απόσπασμα από συνέντευξη του προέδρου του EBEN GR κ. Αντώνη Γκορτζή).
- “Juanita’s Paintings: A manager’s personal ethics and performance review”, Melanie Boyd Library administration and management, 19 no.1 (Winter 2005) 31-32.
- «Κληροδοματικής Έδρας Παπουτσή Ηθική στις επιχειρήσεις» Χρήστος και Μαρία Παπουτσή στο Southern New Hampshire University, 2001
- “Leadership” Burns J.m. 1978
- “Leaders: The strategies for taking charge” Bennis, W.G. & Nanus, B.(1985)
- «MANATZMENT» Μπουραντάς Δημήτρης (2002Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ)
- “Leadership From The Inside Out: Seven Pathways to Mastery” .Cashman, K. (1998)
- “On becoming a leader” Bennis W. (1989),
- “Strategy driven Talent Management: A leadership Imperative”, Conger A. Jay (2009)
- «Οι 21 απαραίτητες αρετές του ηγέτη», Maxwell C. John, (2001),
- «Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Μπουραντάς Δημήτρης (2005)
- “The leadership challenge”, Kouzes J.M. & Posner, B.Z., (2007)
- “MAKING COMMON SENSE Leadership as Meaning-Making in a Community of Practice”, Wilfred H. Drath and Charles J. Palus (1994)
- “The Deep Blue Sea, Rethinking the Source of Leadership”, Wilfred Drath’s (2001)
- “Full Range Leadership Theory”, Avolio & Bass (1991)
- “Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests”, Jacobsen, Chanoch, House, Robert J.
- “The World’s Most Powerful Leadership Principle”, Hunter 2004
- “On becoming a leader” Bennis W. (1994), 2nd edition
- “First Things First: To Live, to Love, to Learn, to Leave a Legacy”, Stephen Covey, A. Roger Merrill, and Rebecca R. Merrill, New York: Simonand Schuster, 1994
- “Charismatic Leadership”, Conger A. Jay (1998) Sage Publications
- «Εισαγωγή στο μάνατζμεντ», Williams K.& Johnson B., 2005). Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ
- “Great Leaders”, Adair J. (1989), Guildfrod: Talbot Adair Press
- “The Management of Organizational Behaviour” Hersey P. & Blanchard K.H. (1984)
- “Emotional Intelligence: Why it can matter more than I.Q.”, Goleman D. (1996), Bantam Books
- «Οργανωσιακή συμπεριφορά», Dascher J.P & Ninemeier J .D, Χυτήρης Λ. (1994), Εκδόσεις Interbooks.
- “New Patterns in Management” ,Likert, R., (1961), New York M Graw- Hill
- “A theory of leadership effectiveness” ,Fiedler F., (1976), New York M Graw- Hill
- “The Human Side of Enterprise”, McGregor, D. (1960). New York: McGraw-Hill.

- «Αποτελεσματική Διοίκηση, Σκέψεις και Συμβουλές», Κατσάλης, Α. (2001). Αθήνα: Κλειδάριθμος. (bonoma -slevin)
- “On becoming a leader”, Bennis, W. (1999). London: Business Books.
- «Οργανωσιακή συμπεριφορά», Χυτήρης, Λ. (1994).. Αθήνα: Interbooks (blake-mouton)
- “Leadership and decision making”, Vroom V., & Yetton P., (1973), university of Pittsburg press
- «Οργανωτική Συμπεριφορά», Δρ.Μύρων Μ. Ζαβλανός , 2002, σελ.43-50)(ηγεσία και ηθική)
- «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον», Ξηροτύρη – Κουφίδου Στέλλα, 3η έκδ., Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ, Θεσσαλονίκη, 2001 (Μέσα διαμόρφωσης της Επιχειρησιακής Ηθικής Συμπεριφοράς, Σεβασμός των δικαιωμάτων των εργαζομένων)
- http://www.helleniccomserve.com/ethics_greek.html (Διδασκαλία της ηθικής - Προγράμματα εκπαίδευσης για τους υπαλλήλους)
- «Βασικές αρχές μάνατζμεντ», Dubrin J. Andrew, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 4η εκδ., Αθήνα, 1998 (Διδασκαλία της ηθικής - Προγράμματα εκπαίδευσης για τους υπαλλήλους)
- <http://www.tour.teithe.gr/dpt/files/455.doc> (Διδασκαλία της ηθικής - Προγράμματα εκπαίδευσης για τους υπαλλήλους)
- http://www.agsm.gr/gr/about/research/2003_team_results.stm (Κώδικες πρακτικής και ηθικής συμπεριφοράς στις επιχειρήσεις)
- http://www.invaluable.gr/page_1181364707812.html (Κώδικες πρακτικής και ηθικής συμπεριφοράς στις επιχειρήσεις)
- <http://www.carrier.gr/carriergreek/news/news070405.htm> (Παράδειγμα Carrier)
- http://lab.pe.uth.gr/psych/images/stories/pdf/various/diavaste_perissotera_gia_poiotikes_methodoys_ereynas.pdf

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

1. Εκτιμάτε ότι σήμερα οι επιχειρήσεις στη χώρα μας διοικούνται από ηγεσίες ικανές να αντιμετωπίσουν επιτυχώς τα σύγχρονα επιχειρηματικά προβλήματα;
2. Σε ποιο βαθμό οι επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει την ηθική τους στις σχέσεις τους με το κοινωνικό σύνολο;
3. Εκτιμάτε ότι το επίπεδο της ηθικής κάθε επιχείρησης είναι ανάλογο του επιπέδου της ηγεσίας της και γιατί;
4. Ποια είναι η σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της επιχειρησιακής ηθικής σε μια επιχείρηση;
5. Πως μπορεί να εκφραστεί η επιχειρησιακή ηθική μιας επιχείρησης και να γίνει αντιληπτή από την κοινωνία μέσω της ηγεσίας μιας επιχείρησης;
6. Θεωρείτε ότι ακόμα και στη δύσκολη εποχή που περνάει η χώρα μας λόγω της εφαρμοζόμενης δημοσιονομικής πολιτικής, μια ικανή ηγεσία μπορεί να επιτύχει καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

CEO της Dialynas S.A.

Δρ. Εμμανουήλ Διαλυνάς, CEO

Δρ. Χημικός Μηχανικός, Beng MSc Phd με πολυετή εμπειρία στις χημικοτεχνικές μελέτες και στέλεχος της εταιρείας από το 2003.

1. Εκτιμάτε ότι σήμερα οι επιχειρήσεις στη χώρα μας διοικούνται από ηγεσίες ικανές να αντιμετωπίσουν επιτυχώς τα σύγχρονα επιχειρηματικά προβλήματα;

Ο κ. Διαλυνάς πίστευε ανέκαθεν ότι αυτός που κρατάει το τιμόνι, η «ηγεσία» ουσιαστικά είναι υπεύθυνος για οτιδήποτε έχει να κάνει με τα θετικά και τα αρνητικά στην εξέλιξη και λειτουργία της επιχείρησης. Υπάρχουν όμως εξωγενείς παράμετροι όπως τα σύγχρονα επιχειρηματικά προβλήματα, όπως η κρίση μετά το 2009 που έχει επιφέρει τεράστια θέματα και λουκέτα ιδιαίτερα στον κατασκευαστικό κλάδο. Όμως ο κ. Διαλυνάς αναφέρει ότι σήμερα η ηγεσία είναι πολύ πιο καταρτισμένη και πολύ

πιο εξειδικευμένη σε σχέση με το παρελθόν. Παλαιότερα αν εξαιρέσουμε κάποιους δαιμόνιους επιχειρηματίες και κάποιους με ιδιαίτερα τεχνικές γνώσεις, δεν ήταν τόσο συχνό το φαινόμενο το τιμόνι να το κρατάει ένας άνθρωπος ιδιαίτερος εξειδικευμένος, αλλά μέσω της διάρθρωσης μιας εταιρίας γινόταν ανέλιξη κάποιου ατόμου και έφτανε στην κορυφή χωρίς να είναι απαραίτητα καλό ή ικανό. Σήμερα όμως οι άνθρωποι στις θέσεις αυτές είναι πιο εξειδικευμένοι στην κατεύθυνση του να λύνουν προβλήματα, ενημερώνονται συνεχώς με σεμινάρια, έχουν γνώση του ανταγωνισμού και της αγοράς. Η απάντηση λοιπόν είναι ότι σήμερα σίγουρα οι ηγεσίες είναι ικανές στο μεγαλύτερο ποσοστό και η απόδειξη είναι όλες εκείνες οι επιχειρήσεις που δημιουργήθηκαν και άνθησαν κατά τη διάρκεια της κρίσης.

2. Σε ποιο βαθμό οι επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει την ηθική τους στις σχέσεις τους με το κοινωνικό σύνολο;

Ο κ. Διαλυνάς διακρίνει ότι το κοινωνικό σύνολο και οι σχέσεις που έχει με μια επιχείρηση (η εταιρική ευθύνη) έχουν προχωρήσει πολύ σε σχέση με παλιότερα. Γενικά ο ρόλος κάθε εταιρίας είναι να πετυχαίνει τους στόχους της, να έχει κέρδος και να είναι βιώσιμη. Παλαιότερα κέρδος θεωρούνταν καθαρά το οικονομικό κέρδος οπότε ο ρόλος κάθε ηγεσίας ήταν να μειώνει τις δαπάνες σε κάθε κατεύθυνση προκειμένου να ανεβάσει τα κέρδη και έτσι να αποδείξει την υπόσταση ή την ικανότητα της. Ο κ. Διαλυνάς τονίζει την διαφοροποίηση με σήμερα, όπου ως κέρδος δεν είναι μόνο το χρήμα, αλλά και η επίτευξη του στόχου της εταιρικής ευθύνης, της κοινωνικής ευθύνης, κατεύθυνση προς την οποία βαδίζουν οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα. Ο κ. Διαλυνάς μας αναφέρει ένα τοπικό παράδειγμα της τάσης αυτής των επιχειρήσεων, με αφορμή την ανέγερση του κρητικού χωριού SOS στην οποία η ανταπόκριση και συνεισφορά των τοπικών επιχειρήσεων ήταν αξιοθαύμαστη. Θεωρώντας ο κ. Διαλυνάς ότι η ηθική των επιχειρήσεων προχωράει πολύ καλά στην εποχή μας, προσδοκά να έχει και στην δικιά του εταιρία μια αντίστοιχη εξέλιξη.

3. Εκτιμάτε ότι το επίπεδο της ηθικής κάθε επιχείρησης είναι ανάλογο του επιπέδου της ηγεσίας της και γιατί;

Εκτιμάει ο κ. Διαλυνάς, ότι το τιμόνι η αλλιώς decision making αγγλιστί, είναι το άτομο εκείνο που θα περνάει κατά κάποιο τρόπο το δικό του στίγμα, το δικό του κομμάτι, οπότε εάν στις προτεραιότητες αυτού του ατόμου είναι η ηθική της εταιρίας, τότε μέλημα του θα είναι να υπάρξει μια αρμονία ανάμεσα στην παροχή του προϊόντος, στην ορθή κοστολόγηση και στο κοινωνικό έργο. Εάν ο ηγέτης λοιπόν έχει αυτή την ευαισθησία σαφώς και θα υπάρξει άμεσο αντίκτυπο στον τρόπο που διοικεί, οπότε σίγουρα το επίπεδο της ηθικής μιας επιχείρησης είναι ανάλογο του επιπέδου της ηγεσίας της.

4. Ποια είναι η σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της επιχειρησιακής ηθικής σε μια επιχείρηση;

Ο κ. Διαλυνάς μας λέει ότι υπάρχει άμεση σχέση. Αναφέρει ότι παλαιότερα μια εταιρία διοικούνταν από έναν ή δύο τρεις ανθρώπους (μικρομεσαίες επιχειρήσεις), ή

από το διοικητικό συμβούλιο (μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις) το οποίο ορίζει έναν πρόεδρο ή διοικητικό σύμβουλο κ.τ.λ.). Το άτομο αυτό έχει το ρόλο να κάνει αυτή τη δουλειά, να μεριμνά δηλαδή για τα θέματα της ηθικής. Το διοικητικό συμβούλιο δεν μπορούμε να πούμε ότι έχει άμεση σχέση καθώς αυτό ορίζει τους στόχους της επιχείρησης. Αλλά εφόσον έχουν οριστεί οι στόχοι, ο διορισμένος δ. σύμβουλος έχει τα βάρη των επιλογών πάνω του. Δηλαδή εάν μετά από αυτό έχει το δικό του τρόπο να ξεδιπλώσει την επιχειρησιακή ηθική, πάλι θα έχει αντίκτυπο και θα μπορέσει να τον ξεδιπλώσει έχοντας ικανοποιήσει και τους στόχους.

5. Πως μπορεί να εκφραστεί η επιχειρησιακή ηθική μιας επιχείρησης και να γίνει αντιληπτή από την κοινωνία μέσω της ηγεσίας μιας επιχείρησης;

Εδώ ο κ. Διαλυνάς μιλάει καθαρά για εξωστρέφεια, για το πόσο δηλαδή προβάλλει μια εταιρία τον εαυτό της και τις δράσεις της, κυρίως με πράξεις και παροχές στο κοινωνικό σύνολο, όπως για παράδειγμα με διαφημίσεις στο διαδίκτυο, συνέδρια, εκθέσεις, χορηγίες, φιλανθρωπίες κ.α. Αυτός είναι εξωτερικός τρόπος έκφρασης. Ο εσωτερικός είναι μέσω του προσωπικού.

6. Θεωρείτε ότι ακόμα και στη δύσκολη εποχή που περνάει η χώρα μας λόγω της εφαρμοζόμενης δημοσιονομικής πολιτικής, μια ικανή ηγεσία μπορεί να επιτύχει καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα;

Ο κ Διαλυνάς θεωρεί ότι μόνο μια ικανή ηγεσία μπορεί να επιτύχει καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα. Για κείνον αποτελεί το κλειδί και όχι μια απλή συμμετοχή. Μόνο οι ηγεσίες που μπορούν να κατευθύνουν την επιχείρηση και το προσωπικό τους στο να γίνουν πιο ανταγωνιστικές και να ανοιχτούν σε νέους τομείς. Οπότε ο μόνος εμπλεκόμενος είναι η ηγεσία και η ικανότητα αυτής.

Διευθυντής της STRATEGIC BUSINESS SOLUTIONS

Εμμ. Ν. Κουναλάκης

Οικονομολόγος MBA και υποψήφιος διδάκτωρ Παν. Αιγαίου

1. Εκτιμάτε ότι σήμερα οι επιχειρήσεις στη χώρα μας διοικούνται από ηγεσίες ικανές να αντιμετωπίσουν επιτυχώς τα σύγχρονα επιχειρηματικά προβλήματα;

Ο κ. Κουναλάκης εκτιμάει ότι δεν μπορούμε δυστυχώς να το πούμε αυτό για το σύνολο των επιχειρήσεων στη χώρα μας. Δεν διοικούνται όλες οι επιχειρήσεις από ικανές ηγεσίες για να αντιμετωπίσουν τα σύγχρονα επιχειρηματικά προβλήματα. Σίγουρα οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν λύσει το θέμα αυτό σε υψηλό βαθμό, όμως επειδή η πλειονότητα των επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι μικρομεσαίες δεν νομίζει

ο ερωτώμενος ότι έχουν όλες τις ικανές ηγεσίες που απαιτούνται για να λυθούν και να αντιμετωπιστούν τα σύγχρονα επιχειρηματικά προβλήματα. Οι άνθρωποι που διοικούν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν έχουν τις περισσότερες φορές όλες εκείνες τις απαιτούμενες γνώσεις ή και τις ικανότητες για αυτό το σκοπό και πολύ περισσότερο για να εντυπώσουν σε πιο ευαίσθητα θέματα όπως είναι η ηθική των επιχειρήσεων.

2. Σε ποιο βαθμό οι επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει την ηθική τους στις σχέσεις τους με το κοινωνικό σύνολο;

Σ αυτό το σημείο ο Κ Κουναλάκης επιμένει πως πρέπει να λαμβάνουμε υπ' όψιν τον διαχωρισμό των επιχειρήσεων σε μικρές και μεγάλες γιατί αν τις εξετάσουμε όλες μαζί πιθανότατα θα αδικηθούν επιχειρήσεις (κατά κανόνα μεγάλες και κάποιες μικρότερες) που σε υψηλό βαθμό μπορούμε να πούμε πως ναι, έχουν αναπτύξει το θέμα της ηθικής και της λειτουργίας τους σε ένα πλαίσιο ηθικής σε σχέση με το κοινωνικό σύνολο. Όμως σε γενικές γραμμές υπάρχει ελλειμματική επικοινωνία για να θεωρήσουμε ότι υπάρχουν ολοκληρωμένες σχέσεις των επιχειρήσεων με την κοινωνία. Συνολικά οι επιχειρήσεις στον ελλαδικό χώρο βρίσκονται σε χαμηλό επίπεδο αναφορικά με αυτό το θέμα όμως δεν γίνεται αυτό λόγω του ότι θέλουν οι επιχειρήσεις κάτι να κρύψουν, απλώς γίνεται λόγω άγνοιας ή λόγω λάθος ιεραρχήσεων όσον αφορά την σημαντικότητα των επιχειρηματικών θεμάτων που έχουν να επιλύσουν. Στο σύνολο λοιπόν εκτιμά ο κ. Κουναλάκης πως οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα έχουν αναπτύξει σε χαμηλό βαθμό την ηθική τους αλλά αν μπορούσαμε να δικαιολογήσουμε κάπως την κατάσταση αυτή θα λέγαμε ότι οι επιχειρήσεις και η κοινωνία διέκρινε καθαρά τη σημασία της ηθικής στις επιχειρήσεις μετά το 1990. Οπότε θεωρείται σαν θέμα διοίκησης ένα φρέσκο θέμα και ελπίζει ο κ. Κουναλάκης ότι και οι διοικήσεις των μικρών επιχειρήσεων θα προσαρμοστούν και θα ορίσουν έτσι πλαίσιο ηθικών αρχών, κανόνες και κώδικες δεοντολογίας ώστε να τονωθούν στο κομμάτι αυτό.

3. Εκτιμάτε ότι το επίπεδο της ηθικής κάθε επιχείρησης είναι ανάλογο του επιπέδου της ηγεσίας της και γιατί;

Ο κ. Κουναλάκης πιστεύει ότι γενικά ισχύει αυτό εάν δηλαδή για παράδειγμα είναι χαμηλό το επίπεδο ηγεσίας θα είναι και χαμηλό το επίπεδο της ηθικής χωρίς αυτό να σημαίνει πως δεν υπάρχουν και εξαιρέσεις. Γενικά όταν λέμε ηγεσία θα έπρεπε να εννοούμε την καλώς εννοούμενη ηγεσία, μια ηγεσία που θα έχει μνεία της την λειτουργία της επιχείρησης σε ένα ηθικό πλαίσιο με αξίες, κανόνες και δεοντολογίες προς κάθε κατεύθυνση. Στον αντίποδα υπάρχει και η πιο σκληρή ηγεσία που είναι περισσότερο στραμμένη στο επιχειρηματικό κομμάτι, στο να λύνει ζητήματα, να παρακινεί και να στρέφεται περισσότερο στα αποτελέσματα απ' ότι στο ηθικό μέρος και στους ανθρώπους με την έννοια της ανθρωπιάς. Η σχέση της ηθικής με το επίπεδο της ηγεσίας είναι ανάλογη, σίγουρα όμως υπάρχει το έλλειμα ότι πολλές επιχειρήσεις δεν είναι εστιασμένες στο θέμα της ηθικής και επομένως υπάρχει πρόβλημα. Πιστεύει επίσης ο κ. Κουναλάκης ότι για να γίνουν δεκτές οι

αντικειμενικές ανάγκες της επιχείρησης από την κοινωνία και για να επιτευχθούν περισσότερα από την επιχείρηση και σε επίπεδο οικονομικό και όχι μόνον, θα πρέπει οι επιχειρήσεις μέσα απ' τις δραστηριότητες τους να εκπαιδευτούν σε επίπεδο ηγεσίας τέτοιο που μέσω της εκπαίδευσης αυτής να προσανατολίσει την επιχείρηση να λειτουργεί σε ένα πλαίσιο ηθικής, δηλαδή να εφαρμόζουν σε υψηλό βαθμό την επιχειρησιακή ηθική.

4. Ποια είναι η σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της επιχειρησιακής ηθικής σε μια επιχείρηση;

Ο κ. Κουναλάκης πιστεύει ότι σαφώς υπάρχει σχέση. Η σωστή και ηθική ηγεσία συνεπάγεται ότι η επιχείρηση ενέχει ένα πλαίσιο ηθικών αρχών εντός του οποίου λειτουργεί και δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Εάν βεβαίως υπάρχει ηθική ηγεσία θα μπορεί η επιχείρηση να μιλάει για συνέργεια και θα μπορεί να μιλάει και να ορίσει ηθικά πρότυπα. Άρα δηλαδή σύμφωνα με τον κ. Κουναλάκη αυτά τα δύο είναι αλληλένδετα και έτσι θα έπρεπε να είναι, να μην υπάρχει δηλαδή ηγεσία που να έχει σκληρά χαρακτηριστικά όσον αφορά το εσωτερικό της επιχείρησης και να εστιάζει καθαρά στα οικονομικά αποτελέσματα και σαφώς να έχει πλοκάμια και προς την κατεύθυνση της επιχειρησιακής ηθικής. Θα πρέπει η ηγεσίες να αναλαμβάνουν το ρόλο του ακριβού καθορισμού του πλαισίου ηθικής και των κώδικων δεοντολογίας μέσα στην επιχείρηση για να αποφευχθεί η δημιουργία σύγχυσης καθώς το κάθε άτομο έχει δικό του σύστημα αξιών και θα πρέπει να υπάρξει μια κοινή συνισταμένη που είναι ο ρόλος της ηγεσίας να ορίσει, καθώς και ο ορισμός των κώδικων ηθικής της σχέσης της επιχείρησης με την κοινωνία, οπότε είναι εμφανές πόσο αναγκαίο είναι το υψηλό επίπεδο ηγεσίας για τη ρύθμιση όλων αυτών.

5. Πως μπορεί να εκφραστεί η επιχειρησιακή ηθική μιας επιχείρησης και να γίνει αντιληπτή από την κοινωνία μέσω της ηγεσίας μιας επιχείρησης;

Ο κ. Κουναλάκης αναφέρει ότι μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους. Ένας πρωταρχικός σύμφωνα με αυτόν είναι να εκφραστεί η επιχειρησιακή ηθική πρωτίστως εσωτερικά στο ανθρώπινο δυναμικό της και να αντανakλάται από τις σχέσεις όλων των εργαζομένων είτε μεταξύ τους είτε μεταξύ στις σχέσεις και την κοινωνικότητα προϊσταμένων – υφισταμένων και στον τρόπο που αντιλαμβάνονται όλοι αυτοί τα ζητήματα της επιχείρησης, καθώς η καλή εσωτερική λειτουργία αντανakλάται προς τα έξω, προς την κοινωνία δηλαδή με πολύ εύκολους τρόπους.

6. Θεωρείτε ότι ακόμα και στη δύσκολη εποχή που περνάει η χώρα μας λόγω της εφαρμοζόμενης δημοσιονομικής πολιτικής, μια ικανή ηγεσία μπορεί να επιτύχει καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα;

Η άνωθεν ερώτηση βρίσκει σύμφωνο τον κ. Κουναλάκη ο οποίος πιστεύει πως στην δύσκολη αυτή οικονομική και κοινωνική κρίση που διανύουμε, μπορούν να υπάρξουν ηγεσίες ικανές για να πετύχουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα. Τονίζει πως σαν

κοινωνία έχουμε ανάγκη από πραγματικούς ηγέτες χωρίς να διαβλέψουμε το γεγονός βέβαια πως υπάρχουν σήμερα και ηθικοί ηγέτες και σίγουρα αναζητώντας αυτές τις περιοχές δράσης της επιχείρησης, διαπιστώνουμε πως ειδικά σήμερα που οι νέοι άνθρωποι είναι περισσότερο καταρτισμένοι σε αυτά τα θέματα, λειτουργούν σε νέα πλαίσια που κάνουν τις επιχειρήσεις πιο ανταγωνιστικές και πιο αποδεκτές σε επίπεδο ηθικής από την κοινωνία. Βεβαίως σε αυτές τις περιπτώσεις θα προκύψουν και καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα χωρίς όμως αυτό να είναι το μόνο απαιτούμενο από τις ηγεσίες. Το επιπλέον ζητούμενο θα πρέπει να είναι μέσω της ηγεσίας να υπάρχει και η επιχειρησιακή ηθική γιατί είναι απαραίτητο σήμερα σε μια κοινωνία που λειτουργεί με ελάχιστες αξίες να τονωθούν αυτά τα θέματα ειδικά μέσω της επιχειρηματικότητας των επιχειρήσεων.

Διευθυντής της SOLARENERGIE STEFANAKIS

Dr. Γιάννης Στεφανάκης Dr. – Ing. Sich. – Ing

- 1. Εκτιμάτε ότι σήμερα οι επιχειρήσεις στη χώρα μας διοικούνται από ηγεσίες ικανές να αντιμετωπίσουν επιτυχώς τα σύγχρονα επιχειρηματικά προβλήματα;**

Σύμφωνα με τον κ. Στεφανάκη αυτό είναι ένα θέμα που πρέπει να εξεταστεί αναφορικά με διάφορους παράγοντες όπως είναι το μέγεθος της επιχείρησης, ο αριθμός των εργαζομένων, η ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος κ.α. Σε τοπικό επίπεδο, στην Κρήτη δεν υπάρχουν πολύ μεγάλες εταιρίες και βαριές βιομηχανίες, όμως οι εταιρίες που υπάρχουν στην Ελλάδα πιστεύει κ.κ. Στεφανάκης ότι διοικούνται από ικανά στελέχη και ηγεσίες καθώς καλούνται να αντιμετωπίζουν συνεχώς πολύ δύσκολα προβλήματα γραφειοκρατίας και κρατικής διοίκησης.

- 2. Σε ποιο βαθμό οι επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει την ηθική τους στις σχέσεις τους με το κοινωνικό σύνολο;**

Το θέμα της ηθικής στις επιχειρήσεις της χώρας μας δυστυχώς στις περισσότερες περιπτώσεις δεν είναι θέμα πρώτιστο, διότι κυριαρχούν στην πρώτη γραμμή οι οικονομικές απαιτήσεις και ανάγκες ειδικότερα σήμερα λόγω των δυσκολιών που αντιμετωπίζει ολόκληρη η χώρα, οπότε δυστυχώς παραγκωνίζεται η ηθική υπόσταση των επιχειρήσεων. Παρ' όλα αυτά παρατηρεί ο κ. Στεφανάκης ότι στη χώρα μας εκφράζονται πολλές φορές οι ηθικές αξίες μέσω της σχετικής συμπόνοιας θα λέγαμε μεταξύ του εργοδότη και των εργαζομένων και λόγω των συνθηκών και λόγω της παράδοσης που υπάρχει στον ελληνικό χώρο.

- 3. Εκτιμάτε ότι το επίπεδο της ηθικής κάθε επιχείρησης είναι ανάλογο του επιπέδου της ηγεσίας της και γιατί;**

Εκτιμάει ο κ. Στεφανάκης ότι υπάρχει μια αναλογία καθώς υπάρχουν οι συνισταμένες της ηθικής που θα πρέπει σε κάθε επιχείρηση να είναι ορισμένες και αυτό το ρόλο

καλείται να εκπληρώσει ο υπεύθυνος για την χάραξη στρατηγικών της επιχείρησης που είναι η ηγεσία της επομένως το επίπεδο των ηθικών αρχών αυτών που θα οριστούν για την επιχείρηση είναι ανάλογο του επιπέδου της ηγεσίας

4. Ποια είναι η σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της επιχειρησιακής ηθικής σε μια επιχείρηση;

Πιστεύει ο κ. Στεφανάκης ότι η σχέση αυτή εξαρτάται από το επίπεδο της ηγεσίας και των εργαζομένων για παράδειγμα αν η ηγεσία ειδικότερα αλλά και οι εργαζόμενοι είναι ακαδημαϊκού επιπέδου θα υπάρχουν άλλοι κανόνες δεοντολογίες και άλλη έκφραση των εργασιακών σχέσεων μεταξύ τους χωρίς αυτό να είναι βέβαια και απόλυτο καθώς σε όλες τις περιπτώσεις υπάρχουν και εξαιρέσεις. Τονίζει ο κ. Στεφανάκης ότι στη χώρα μας είναι πιο ανεπτυγμένο το ανθρωπιστικό αίσθημα όσον αφορά τις εργασιακές σχέσεις απ' ότι στις λοιπές ευρωπαϊκές χώρες όπως γενικότερα διαφαίνεται να είναι έτσι στον ευρωπαϊκό νότο απ' ότι στο βορρά.

5. Πως μπορεί να εκφραστεί η επιχειρησιακή ηθική μιας επιχείρησης και να γίνει αντιληπτή από την κοινωνία μέσω της ηγεσίας μιας επιχείρησης;

Σύμφωνα με τον κ. Στεφανάκη αυτό μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους, με τον πιο δημοφιλή όπως είναι η διαφήμιση ή και με το ίδιο το προϊόν, το οποίο μπορεί να παραχθεί και να διανεμηθεί με τρόπους που να διέπονται από ηθικές αξίες που να ευνοούν την κοινωνία.

6. Θεωρείτε ότι ακόμα και στη δύσκολη εποχή που περνάει η χώρα μας λόγω της εφαρμοζόμενης δημοσιονομικής πολιτικής, μια ικανή ηγεσία μπορεί να επιτύχει καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα;

Αυτό είναι αδιαμφισβήτητο σύμφωνα με τον κ. Στεφανάκη. Αναφέρει ότι στη νότιο Ευρώπη δεν υπάρχει αυτό που λέγεται ορθολογισμός εργασίας και ορθολογισμός στην κατανάλωση. Εάν υπάρξει μέσω της ηγεσίας καλύτερος συσχετισμός σε αυτά τα δύο μπορεί να συντονιστεί καλύτερα η παραγωγή και η κατανάλωση και να επιτευχθούν άριστα οικονομικά αποτελέσματα. Σε αυτόν τον τομέα θα πρέπει να υπάρξει αρκετή προσπάθεια από τις ηγεσίες για να υπάρξει σύμπλευση και παραλληλισμός με τα άλλα κράτη του ευρωπαϊκού βορρά, όμως τα αποτελέσματα θα δικαιώσουν.

Ιδρυτής της ΜΗΛΑΚΗΣ BENIZΕΛΟΣ ΑΕΤΒΕ (ΚΡΗΝΗ club)

Μηλάκης Βενιζέλος, ιδρυτής της ΚΡΗΝΗ club που ιδρύθηκε το 2003 και αναπτύχθηκε ως μια από τις ανταγωνιστικότερες του κλάδο του εμφιαλωμένου νερού στην Κρήτη.

1. Εκτιμάτε ότι σήμερα οι επιχειρήσεις στη χώρα μας διοικούνται από ηγεσίες ικανές να αντιμετωπίσουν επιτυχώς τα σύγχρονα επιχειρηματικά προβλήματα;

Ο κ. Μηλάκης πιστεύει ότι για να επιβιώσει μια επιχείρηση στις μέρες μας στον Ελλαδικό χώρο πρέπει απαραίτητως να διοικείται από ηγεσίες πάρα πολύ ικανές. Κι αυτό γιατί είναι το πλήθος και το είδος των επιχειρηματικών προβλημάτων τέτοιο που για να αντιμετωπιστούν χρειάζονται πληθώρα γνώσεων και ικανοτήτων από μέρους των ηγετών. Επομένως, σύμφωνα με τον ερωτώμενο, οι επιχειρήσεις στη χώρα μας που συνεχίζουν να υφίστανται παρά τα ολοένα αυξανόμενα προβλήματα, οφείλεται στο γεγονός ότι διαθέτουν ηγεσίες τέτοιες που με τους επιδέξιους χειρισμούς τους καταφέρνουν και ξεπερνούν τις δυσκολίες.

2. Σε ποιο βαθμό οι επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει την ηθική τους στις σχέσεις τους με το κοινωνικό σύνολο;

Οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν την ηθική τους με διάφορους τρόπους. Το παν είναι να έχει η κάθε επιχείρηση ένα πλαίσιο τέτοιο που να προάγει μέσω των δραστηριοτήτων της και του ανθρώπινου δυναμικού της, ένα ήθος τέτοιο που να είναι ευεργετικό για το κοινωνικό σύνολο. Οι ελληνικές επιχειρήσεις θεωρεί ο κ. Μηλάκης ότι έχουν αρκετό δρόμο ακόμα να διαβούν, αν και υπάρχουν ευτυχώς ολοένα και περισσότερα παραδείγματα επιχειρήσεων που παρουσιάζουν μεγάλη εξέλιξη στην κατεύθυνση αυτή.

3. Εκτιμάτε ότι το επίπεδο της ηθικής κάθε επιχείρησης είναι ανάλογο του επιπέδου της ηγεσίας της και γιατί;

Σύμφωνα με τον κ. Μηλάκη η ηθική σε μια επιχείρηση είναι ένα από τα θέματα τα οποία τα καθορίζει η εκάστοτε ηγεσία μιας επιχείρησης. Εάν το επίπεδο της ηγεσίας είναι υψηλό, παρατηρούμε ότι τα θέματα της ηθικής, τόσο εντός της επιχείρησης αλλά και όσον αφορά τις δραστηριότητες της επιχείρησης που έχουν αντίκτυπο στο εξωτερικό περιβάλλον, είναι αυστηρά καθορισμένα μέσω πρωτοκόλλων έτσι ώστε να μην τεθούν ασάφειες και θέματα αμφισβήτησης σε όλες τις εκφάνσεις της λειτουργίας της επιχείρησης που η πορεία τους δύναται να επηρεαστεί από διαφορετικές πολιτικές ηθικής. Σε αντίθετη περίπτωση, όπου το επίπεδο της ηγεσίας είναι χαμηλό, παρατηρούμε ότι τα ζητήματα ηθικής είναι ένα θέμα που συχνά αγνοείται, ή δεν υπάρχει αυστηρότητα όσον αφορά τα ζητήματα της ηθικής, με αρνητικά σαφώς αποτελέσματα.

4. Ποια είναι η σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της επιχειρησιακής ηθικής σε μια επιχείρηση;

Είναι δύο θέματα άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους, τονίζει ο κ. Μηλάκης, καθώς η ηγεσία είναι αυτή που αρχικά θα ορίσει τους κανόνες ηθικής που θα διέπουν τη λειτουργία της επιχείρησης, μετέπειτα θα επιβλέπει την σωστή εφαρμογή τους και θα μεριμνά για αυτό και τέλος και σημαντικότερο, η ηγεσία είναι αυτή που θα φροντίζει

για την τήρηση των ηθικών ζητημάτων όταν θα υπάρξουν επιχειρηματικά προβλήματα είτε εντός είτε εκτός της επιχείρησης που θα γίνου σκόπελοι και θα προσπαθήσουν να υπονομεύσουν την τήρηση της ηθικής, φαινόμενα που δείχνει η καθημερινότητα πολύ συχνά.

5. Πως μπορεί να εκφραστεί η επιχειρησιακή ηθική μιας επιχείρησης και να γίνει αντιληπτή από την κοινωνία μέσω της ηγεσίας μιας επιχείρησης;

Σύμφωνα από τον κύριο Μηλάκη η ηθική μιας επιχείρησης ακόμα κι αν η επιχείρηση λειτουργεί με εσωστρέφεια και δεν διαφημίζει τις δράσεις της, είναι κάτι που γίνεται φανερό στην κοινωνία έστω και μακροπρόθεσμα, ειδικότερα στις μικρές τοπικές κοινωνίες και αυτό εκφράζεται με τις πράξεις της, με τη στάση της απέναντι στο προσωπικό της, τον σεβασμό στον καταναλωτή και το σεβασμό του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Τέτοιες εταιρίες επικροτούνται από την κοινή γνώμη με τα ανάλογα αποτελέσματα.

6. Θεωρείτε ότι ακόμα και στη δύσκολη εποχή που περνάει η χώρα μας λόγω της εφαρμοζόμενης δημοσιονομικής πολιτικής, μια ικανή ηγεσία μπορεί να επιτύχει καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα;

Σύμφωνα με τον κ. Μηλάκη μόνο μια ικανή ηγεσία μπορεί στις μέρες μας να το επιτύχει αυτό καθώς οι προσπάθειες που θα πρέπει να γίνονται καθημερινά από μια επιχείρηση για να επιβιώσει και να κερδοφορήσει θα πρέπει να είναι πάρα πολύ μεγάλες. Κατά τη γνώμη λοιπόν του κ. Μηλάκη θα πρέπει η ηγεσίες να είναι τόσο ικανές που να μπορούν συνεχώς να υπερπηδούν τα επιχειρηματικά προβλήματα που στις μέρες μας πολλές φορές φαντάζουν ανυπέρβλητα και να καταφέρουν να επιτύχουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα.

