



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εθνικών και Καποδιστριακών
Πανεπιστημίων Αθηνών
— ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837 —

Σχολή Επιστημών της Αγωγής
Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ»

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΕ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ : ΤΟ ΑΘΩΝΙΚΟ
MANAGEMENT.

Συγγραφή : Ανδριανή Καλύβα, Α.Μ. : 216907

Επιβλέπων Καθηγητής: Ιωάννης Σαλμών

Αθήνα 2018

«Τὸ δὲ σπουδαῖον εἶναι ἔστι τὸ τὰς ἀρετὰς ἔχειν. Δεῖ ἄρα, εἴ τις μέλλει ἐν τοῖς πολιτικοῖς πρακτικὸς εἶναι, τὸ ἦθος εἶναι σπουδαῖος». Αριστοτέλης, Ηθικά Μεγάλα Α΄

«Ἐστὶν δὲ ἦθος μὲν τὸ τοιοῦτον ὁ δηλοῖ τὴν προαίρεσιν». Αριστοτέλης, Ποητική, 1450b 8 – 9

“There is no such thing as business ethics. There is only one kind you have to adhere to the highest standards”. Marvin Bower

«It’s not the strongest or the most intelligent who will survive but those who can best manage change». Charles Darwin

“People don’t resist change. They resist being changed”. Peter Senge

“From Watergate we learned what generations before us have known; Our Constitution works. And during Watergate years it was interpreted again so as to reaffirm that no one- absolutely no one – is above the law”. Leon Jaworski



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί το επιστέγασμα της φοίτησής μου στο Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Εκπαιδευτική Τεχνολογία και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων» που διενεργείται από το Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης του ΕΚΠΑ και του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Επιθυμώ να ευχαριστήσω θερμά τον αξιότιμο επιβλέποντα Καθηγητή, κύριο Ιωάννη Σαλμόν, Επίκουρο Καθηγητή του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, για την άψογη συνεργασία, την ενθάρρυνση και καθοδήγηση κατά τη διάρκεια εκπόνησης της μελέτης αυτής. Συγκεκριμένα, οι πολύτιμες συμβουλές που έλαβα από τις συζητήσεις με τον κύριο Σαλμόν κατά τη διετή μου φοίτηση με βοήθησαν να εξελιχθώ ως επαγγελματίας και ως προσωπικότητα.

Παρακολουθώντας τις διαδραστικές ακαδημαϊκές διαλέξεις του κυρίου Σαλμόν και συνομιλώντας μαζί του, καταλήξαμε από κοινού στην επιλογή ενός άκρως ενδιαφέροντος και επίκαιρου θέματος, το οποίο καλύπτει τα επιστημονικά πεδία τόσο της Επιχειρηματικής Ηθικής Δεοντολογίας, όσο και της Διαχείρισης Αλλαγής.

Παράλληλα, είμαι ευγνώμων για τις γνώσεις που αποκόμισα από τη συμμετοχή μου στο συγκεκριμένο μεταπτυχιακό, καθότι διαθέτει άμεση διασύνδεση με την αγορά εργασίας και λειτούργησε καταλυτικά στην επαγγελματική μου αποκατάσταση στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μεγάλης εταιρείας που δραστηριοποιείται στον τομέα της εισαγωγής ανταλλακτικών αυτοκινήτων.

Επίσης, ευχαριστώ όλους τους Καθηγητές του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών για τη συνεργασία και το υποστηρικτικό περιβάλλον που μας προσέφεραν.

Τέλος, ευχαριστώ από καρδιάς τα αγαπημένα μου πρόσωπα που με παρακινούν δυναμικά, ως προς την υλοποίηση των στόχων μου.

Στη μνήμη του παππού μου, Βασίλειου Κορμηκιάρη, που με τον βίο που διήγε, αποτελεί στο διηνεκές πρότυπο ηθικού ανθρώπου και επαγγελματία.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι επιπτώσεις της οικονομικής ύφεσης και των επερχόμενων δυσχερειών που βιώνουμε ως πολίτες αλλά και ως επαγγελματίες τα τελευταία χρόνια, έχουν αφήσει ανεξίτηλο το στίγμα τους στην καθημερινότητα, στις αξίες, στις αρχές, στην κουλτούρα μας. Παράλληλα, οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται, χάρη στη δυναμική του ανθρώπινου παράγοντα και αποτελούν ζωντανό κύτταρο της κοινωνίας, καλούνται να αναμετρηθούν σε μια άνιση μάχη με τη νέα πραγματικότητα, γεμάτη προκλήσεις, αλλαγές, ευκαιρίες. Συνεπώς, οι οργανισμοί στην προσπάθειά τους να διατηρήσουν τη θέση τους στην αγορά, εμφανίζονται ευέλικτοι, καινοτόμοι και ευπροσάρμοστοι στις επιταγές της νέας οικονομίας.

Όπως γίνεται αντιληπτό, το πολυσύνθετο και άκρως ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, χρειάζεται να διαπνέεται από ηθική ακεραιότητα, διαφάνεια, ισονομία συμβαδίζοντας με διεθνή πρότυπα και κανόνες δεοντολογίας. Συνάμα, ο καταγιγισμός των επιχειρηματικών σκανδάλων που έχουν έρθει στο φως της δημοσιότητας, έχει εγείρει ποικίλα ερωτήματα, αναφορικά το ποιόν των επιχειρηματιών που χρειαζόμαστε ως κοινωνικό σύνολο.

Επίσης, σημαίνοντα ρόλο για την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας, διαδραματίζει το κοινωνικό πρόσωπο των εταιρειών, μέσω της ευαισθητοποίησης και του σεβασμού που επιδεικνύουν απέναντι στο περιβάλλον και στο συνάνθρωπο. Όσες επιχειρήσεις λειτουργήσουν με αυτές τις αρχές θα οικοδομήσουν σχέσεις εμπιστοσύνης, θα διασφαλίσουν την αφοσίωση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών τους και θα ενισχύσουν τη φήμη τους.

Σκοπό του παρόντος πονήματος αποτελεί η μελέτη των πεπραγμένων των επιχειρήσεων – οργανισμών, αναφορικά με την ύπαρξη ή μη ηθικής ακεραιότητας, επί τη βάση του συνόλου των συναλλαγών τους, η διερεύνηση των σχέσεων αλληλεξάρτησης του εσωτερικού με το εξωτερικό περιβάλλον τους καθώς και οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται για την υιοθέτηση και διαχείριση των αλλαγών, που αναπόφευκτα κάνουν την εμφάνισή τους, καθιστώντας διαρκώς μεταβαλλόμενο και ασταθές το πεδίο δράσης τους.

Παράλληλα κινούμενοι στον ίδιο άξονα, με στόχο να απαντηθούν τα προαναφερθέντα ερευνητικά ερωτήματα που αποτέλεσαν το έναυσμα της έρευνας για τη συγγραφή της παρούσας εργασίας, αξιοποιείται η γνώση που εκπηγάζει από την εφαρμογή του μοντέλου του Αθωνικού Management, με τη μορφή της μελέτης περίπτωσης, ώστε να προσεγγιστεί εναλλακτικά ο τρόπος θέασης του σύγχρονου επιχειρείν από την πλευρά του μοναστικού διοικείν.

Κλείνοντας, το πρωτότυπο αυτό μοντέλο διοίκησης, με συνεχή χιλιετή παρουσία στο Άγιο Όρος, επιλέχθηκε να μελετηθεί ως υπόδειγμα, διότι προσεγγίζει τα πάντα με γνώμονα τον άνθρωπο και λόγω αυτού, έχει αρχίσει να κατακτά τον επιχειρηματικό κόσμο και όπως διαφαίνεται από τα πρώτα στάδια εφαρμογής του, δύναται να προαγάγει το ευ επιχειρείν και να επαναπροσδιορίσει τα όρια της προσωπικής και συναλλακτικής ηθικής των ατόμων που εργάζονται ως υψηλόβαθμα διευθυντικά στελέχη.

ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ : επιχείρηση, οργανισμός, ανθρώπινο κεφάλαιο, διευθυντικά στελέχη, γραφειοκρατία, ηθική, επιχειρηματική ηθική δεοντολογία, εταιρική κοινωνική ευθύνη, ηθικά διλήμματα, ηθικές επιλογές, επιχειρηματικά σκάνδαλα, οργανωσιακή κουλτούρα, οργανωσιακή αλλαγή, διαχείριση αλλαγής, είδη αλλαγής, αντίσταση στην αλλαγή, Αθωνικό Management, μοναστικός βίος

ABSTRACT

The impact of the financial crisis and the upcoming difficulties that we have experienced as citizens and as professionals in recent years, have left their mark on our daily routine, values, principles and on our culture. At the same time, organizations that expand their business, thanks to the dynamism of the human factor, represent a living cell of society, are called upon to confront an unequal battle with the new reality, full of challenges, changes, opportunities. As a result, organizations, in their efforts to maintain their position on the market, appear flexible, innovative and adaptable to the demands of the new economy.

As is perceived, the complex and highly competitive business environment needs to be inspired by moral integrity, transparency, equality in line with international standards and ethics. At the same time, the burst of business scandals that have come to light has raised a variety of questions as to the nature of the entrepreneurs we need as a whole.

Furthermore, an important role in achieving business excellence is played by the social face of companies through awareness and respect towards the environment and their fellow human beings. Those businesses that operate with these principles will build trust relationships, ensure the loyalty of their internal and external customers and enhance their reputation.

The aim of this essay is to study the actions of enterprises - organizations, regarding the existence or not of moral integrity, on the basis of all their transactions, to investigate the relations of interdependence of the interior with their external environment and the practices used to adopt and manage the changes that inevitably make their appearance, making their field of action uncertain and unstable.

Moreover, in order to answer the aforementioned research questions, which triggered the research for the writing of the present work, the knowledge derived from the application of the Athonian Management model, in the form of a case study, alternatively, the way of viewing modern business on the part of the monastic administration is approached.

In closing, this original model of administration, with a continuous millenary presence on Mount Athos, was chosen as a model because it approached everything on a man-based basis, and because of this it has begun to conquer the business world and as it transpires from the early stages of its implementation, can promote the business and redefine the limits of the personal and transactional ethics of individuals who work as top managers.

KEY- WORDS: organization, human capital, managers, bureaucracy, ethos, business ethics, corporate social responsibility, moral dilemmas, moral choices, business scandals, organizational culture, organizational change, change management, kinds of change, resistance to change, Athonian Management, monastic life

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ABSTRACT.....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ : Η ΕΞΕΛΙΚΤΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΣΤΟ ΠΕΡΑΣΜΑ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗ ΓΡΑΦΕΙΚΡΑΤΙΑ	12
1.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ «ΗΘΙΚΗ».....	12
1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ.....	15
1.2.1 Η ΗΘΙΚΗ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΝ ΣΩΚΡΑΤΗ	15
1.2.2 Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΠΟΥ ΔΙΝΕΙ ΣΤΗΝ ΗΘΙΚΗ Ο ΠΛΑΤΩΝΑΣ	15
1.2.3 Η ΗΘΙΚΗ ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΟΥ ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗ.....	16
1.2.4 Ο MAX WEBER ΚΑΙ Η ΠΡΟΤΕΣΤΑΝΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ	17
1.3 ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΟΤΕΣΤΑΝΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ ΣΤΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ	19
1.3.1 ΓΝΩΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ	19
1.3.2 ΛΟΓΟΙ ΕΠΙΚΡΑΤΗΣΗΣ ΤΗΣ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑΣ	21
1.4 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΟΝ WEBER.....	23
1.5 Η ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΝ KARL MARX	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: Η ΗΘΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	30
2.1 ΕΙΣΔΥΟΝΤΑΣ ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΟΝΤΟΤΗΤΑ – ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	30
2.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ.....	33
2.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....	35
2.4 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	39
2.5 ΔΕΙΚΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ (CR Index).....	40
2.6 ΗΘΙΚΕΣ – ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ	41
2.7 ΗΘΙΚΟΙ ΛΑΒΥΡΙΝΘΟΙ	42

2.8 ΣΚΑΝΔΑΛΑ ΠΟΥ ΣΥΝΤΑΡΑΞΑΝ ΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΚΗΝΗ, ΔΙΑΡΡΗΓΝΥΟΝΤΑΣ ΤΑ ΟΡΙΑ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ.....	45
2.8.1 Watergate.....	46
2.8.2 Υπόθεση Snowden.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ : ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	54
3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	54
3.2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ	54
3.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	54
3.4 ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	56
3.5 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	59
3.6 ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ.....	60
3.7 Ο ΦΟΡΕΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	62
3.8 ΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΤΕΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	62
3.9 ΟΙ ΕΚΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	62
3.10 ΟΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΕΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ : Ο JOHN P. ΚΟΤΤΕΡ	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (CASE STUDY): «ΠΡΟΑΓΟΝΤΑΣ ΤΟ ΕΥ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΜΕΣΩ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΟΥ ΑΘΩΝΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ»	64
5.1 ΓΝΩΡΙΜΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΘΩΝΙΚΗ ΧΕΡΣΟΝΗΣΟ – ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ.....	64
5.2 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΟΥ ΑΓΙΟΥ ΟΡΟΥΣ	66
5.3 ΤΑ ΕΠΤΑ ΜΥΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΜΟΝΑΧΩΝ.....	67
5.4 “ΠΡΟΑΓΟΝΤΑΣ ΤΟ ΕΥ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΟΥ ΑΘΩΝΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ”	86
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ :	90
Βιβλιογραφία	Error! Bookmark not defined.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρούσα εργασία διερευνάται η σημασία ύπαρξης της επιχειρηματικής ηθικής για την επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης των οργανισμών, μέσω της ευαισθητοποίησης των αναγνωστών, πάνω σε επίκαιρα ζητήματα ηθικής και κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς, από πλευράς των επιχειρήσεων. Ξεκινώντας, γίνεται μια ιστορική αναδρομή στον όρο ηθική και ακολούθως γίνεται η σύνδεσή της με τον κόσμο των επιχειρήσεων. Ουσιαστικά, διερευνάται ο βαθμός της θετικής επιρροής που απορρέει από την υιοθέτηση προτύπων ηθικής δεοντολογίας. Επιπλέον, η ώθηση για την περαιτέρω ενασχόληση με την επιχειρηματική ηθική, προήλθε από την αποκάλυψη πολύκροτων σκανδάλων που ανέτρεψαν την πολιτική σκακιέρα.

Προχωρώντας, μελετάται και αναλύεται η θεματική της διαχείρισης αλλαγής σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Συγκεκριμένα, αρχικά εισάγεται η έννοια της αλλαγής, έπειτα πραγματοποιείται μια επισκόπηση των κυριότερων θεωρητικών αναφορών αναφορικά με την έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, ακολουθεί η παρουσίαση εργαλείων, μεθόδων και συμπεριφορών επαυξάνουν την αποτελεσματικότητα και μειώνουν το κόστος υλοποίησης μιας αλλαγής και τέλος προσδιορίζονται τα αίτια της συχνής αποτυχίας των προσπαθειών υιοθέτησης προγραμμάτων αλλαγής. Για να καταστούν επιτυχημένες οι αλλαγές στο εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών, χρειάζεται αναθεώρηση της νοοτροπίας, των στάσεων και της συμπεριφοράς των στελεχών τους.

Συνεχίζοντας, στο τελευταίο μέρος της εργασίας αποτυπώνονται οι αρχές ενός καινοτόμου και αποτελεσματικού μοντέλου διοίκησης, εμπνευσμένο από την αθόρυβη μοναστηριακή ζωή της Αθωνικής πολιτείας. Το Αθωνικό Management, με αδιάλειπτη χιλιετή παρουσία στο Άγιο Όρος, τοποθετεί στο επίκεντρό του το ήθος, την ταπεινότητα, τον άνθρωπο, επιθυμώντας να καταστεί δρομοδείκτης ως προς την πορεία κατάκτησης του «ευ επιχειρείν», στα πλαίσια ενός αλληπάλληλα μεταβαλλόμενου κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος. Λόγω της ομοιότητας της φιλοσοφίας του Αθωνικού με το Ιαπωνικό Management, φαίνεται να κερδίζει

σταδιακά έδαφος στο χώρο των επιχειρήσεων, καθώς αποδεικνύεται εφαρμόσιμο και αποτελεσματικό.

Όσον αφορά στη μεθοδολογία και στα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν για την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας, πραγματοποιήθηκε πολύπλευρη σταδιακή βιβλιογραφική έρευνα τόσο σε ελληνικό όσο και σε ξενόγλωσσα επίπεδο καθώς και μελέτη σχετικής αρθρογραφία, ενώ παράλληλα αξιοποιήθηκαν χρηστικές πληροφορίες από επίσημους διαδικτυακούς τόπους που συμπληρώνουν, επιβεβαιώνουν και αναδεικνύουν με παραστατικότερο τρόπο τα όσα καταγράφονται.

Η εργασία που ακολουθεί διαρθρώνεται σε **έξι κεφάλαια**.

Στο **πρώτο** κεφάλαιο εισάγεται στον αναγνώστη ο όρος της ηθικής και ο όρος της γραφειοκρατίας. Καταρχάς επιχειρείται η ολιστική προσέγγισή τους, μέσω της προβολής των διαστάσεων που καταλαμβάνουν με το πέρασμα του χρόνου. Συγκεκριμένα, έχουν επιλεγεί και μετέπειτα παρουσιάζονται οι οπτικές περί της ηθικής και της γραφειοκρατίας, διά στόματος ορισμένων εξεχόντων διανοητών που επηρέασαν καθοριστικά το σκέπτεσθαι και τους πνευματικούς ορίζοντες της ανθρωπότητας σε παγκόσμια κλίμακα. Επίσης, διερευνάται η σχέση της προτεσταντικής ηθικής με τη γραφειοκρατία και οι επιρροές που άσκησαν οι δύο αυτές βαρυσήμαντες έννοιες στα στελέχη των επιχειρήσεων κατά το παρελθόν.

Στο **δεύτερο** κεφάλαιο, μελετάται και αναλύεται διεξοδικά η έννοια της επιχειρηματικής ηθικής δεοντολογίας, με αφετηρία τη θέση της στα γραφειοκρατικά επιχειρηματικά περιβάλλοντα της Αμερικής στη δεκαετία του 1980 έως τις ημέρες μας. Προχωρώντας, σκιαγραφούνται οι εκφάνσεις της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που αναδεικνύουν «το ανθρώπινο πρόσωπο» των επιχειρήσεων, έναντι του κοινωνικού συνόλου. Επιπλέον, γίνεται παράθεση δύο πολύκροτων σκανδάλων, το Watergate και η υπόθεση Snowden, που έστρεψαν το βλέμμα των ερευνητών στην αναζήτηση ορίων της ηθικής, στην αδυσώπητη αρένα της οικονομίας και της πολιτικής. Τα δύο αυτά σκάνδαλα, στάθηκαν αφορμή για ποικίλες δημόσιες συζητήσεις, με θέμα την αυθαίρετη πρόσβαση σε ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα, μέσω της ιδιοτελούς χρήσης της άρσης του απορρήτου.

Στο **τρίτο κεφάλαιο**, γίνεται λόγος για το θεματικό πεδίο διαχείρισης της αλλαγής που είναι άκρως επίκαιρο στον τομέα των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Όπως

είναι κοινά αποδεκτό, η αστάθεια του κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος που εντάσσονται οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, τους ωθεί να ανταποκριθούν θετικά στο κάλεσμα για την υιοθέτηση κάθε είδους αλλαγής, που απαιτείται για τη βιώσιμη ανάπτυξή τους και την εξελικτική τους πορεία. Παράλληλα, αναδεικνύεται η ιδιαίτερη σημασία της οργανωσιακής αλλαγής που δύναται να επιφέρει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα σε κάθε είδους οργανισμό.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο**, καταγράφεται συνοπτικά το μοντέλο διαχείρισης αλλαγής των οκτώ βημάτων του John P. Kotter.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο**, που αντιπροσωπεύει και το ερευνητικό κομμάτι της παρούσας εργασίας, πραγματοποιείται η γνωριμία με ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης, το αποκαλούμενο ως Αθωνικό Management. Η οπτική που φέρνει στο φως η Αθωνική σκέψη, όπως προκύπτει μέσα της μελέτης της ζωής και της κουλτούρας των μοναχών, φανερώνει ότι οι βάσεις για την αποτελεσματική επιχειρηματική δράση, εδράζονται σε παραδοσιακές – κλασσικές αξίες και ιδανικά, όπως αυτά της ταπεινότητας και της ηθικής. Η απήχηση που καταλαμβάνει το Αθωνικό Management το τελευταίο διάστημα είναι άξια αναφοράς, καθώς μεγάλες εταιρείες και οργανισμοί ταυτίζονται με τη φιλοσοφία του και αξιοποιούν δημιουργικά τις αρχές του.

Στο **έκτο κεφάλαιο**, παρατίθενται τα συμπεράσματα που προέκυψαν κατόπιν της διαδικασίας συγγραφής του παρόντος πονήματος. Τέλος, ευχόμαστε αυτή η ερευνητική τοποθέτηση να κεντρίσει το ενδιαφέρον των αναγνωστών και να αποτελέσει αφορμή για περαιτέρω επιστημονική διερεύνηση στο προσεχές μέλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ : Η ΕΞΕΛΙΚΤΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΣΤΟ ΠΕΡΑΣΜΑ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗ ΓΡΑΦΕΙΚΡΑΤΙΑ

1.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ «ΗΘΙΚΗ»

Το πολυσυζητημένο θέμα της ηθικής, έχει προβληματίσει έντονα τις ανθρώπινες κοινωνίες από τότε που άρχισαν δειλά να σχηματίζονται καθώς τα μέλη τους επιθυμούσαν να θέσουν σαφείς κανόνες και όρια, με σκοπό την επίτευξη μιας αρμονικής διαβίωσης. Ερευνώντας βιβλιογραφικά την έννοια της «ηθικής» ανά τους αιώνες, καθίσταται πράγματι ιδιαίτερα δύσκολο να αποδοθεί ένας και μοναδικός ορισμός, ο οποίος να δύναται να την επεξηγήσει στο πλήρες μέγεθός της και να απεικονίσει τις εκφάνσεις της.

Με τον όρο ήθος (στα αγγλικά *moral* και *Moralität* ή *moralité* στην παλιά γαλλική που προέρχεται από το λατινικό *moralitas* και μεταφράζεται ως καλή συμπεριφορά, καλός χαρακτήρας) αναφερόμαστε στη συμπεριφορά του ανθρώπου μέσα στην κοινωνία. Σχετίζεται δε με τα ψυχικά χαρίσματα του ανθρώπου και την αντίληψη που έχει ο καθένας ως προς τον κόσμο στον οποίο κατοικεί. Το ήθος είναι το σύνολο των ψυχικών στοιχείων που συναποτελούν τον χαρακτήρα ενός ανθρώπου, όπως εκδηλώνεται στη συμπεριφορά του (Μπαμπινιώτης, 2012). (Βασιλείου & Σταματάκης, 2000)

Είναι η βαθύτερη διαμόρφωση και η καλλιέργεια του χαρακτήρα του πολίτη, ώστε να συμπεριφέρεται λελογισμένα, με μέτρο και αξιοπρέπεια, σεβόμενος τόσο τον εαυτό του όσο και τους άλλους. Τα ήθη, είναι οι μορφές συμπεριφοράς που αναπτύσσονται στις ομάδες ανθρώπων μέσα από τον τρόπο ζωής, τις αντιλήψεις, τις αξίες, την ιστορία και την καλλιέργειά τους σε βάθος. Η ηθική, είναι η μελέτη των ηθών μιας κοινωνίας και κατ' επέκταση το σύστημα των κανόνων σκέψης και συμπεριφοράς που ρυθμίζει τις πράξεις και τις στάσεις μιας κοινωνίας σε ορισμένο χρόνο. (Μπαμπινιώτης, 2012)

Τα ήθη υποδηλώνουν το σύνολο των συνηθειών, οι οποίες θεωρούνται σημαντικές στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων μιας κοινωνίας. Η παράβαση των ηθών προκαλεί μεταξύ των άλλων αγανάκτηση και δικαιολογεί, τόσο την ηθική αποδοκιμασία, όσο

και την επιβολή κυρώσεων κατά του παραβάτη. Τα ήθη διαφέρουν από λαό σε λαό και εξαρτώνται από την παράδοσή τους και τον βαθμό ανάπτυξης του κάθε λαού. Τα χρηστά ήθη είναι οι ιδέες του κοινωνικού ανθρώπου ο οποίος κατά τη γενική αντίληψη σκέπτεται χρηστά και με σωφροσύνη (Βασιλείου & Σταματάκης, 2000)

Κατά τον Καθηγητή Μπαμπινιώτη (2012), η ηθική είναι ο κλάδος της φιλοσοφίας που ασχολείται με τις αξιολογικές κρίσεις με θέμα τη διάκριση του καλού από το κακό και επιδιώκει να προσδιορίσει τον σκοπό της ζωής του ανθρώπου, καθώς και τα μέσα για την επίτευξη του σκοπού αυτού.

Ο Schermerhorn (2011) ορίζει ότι ηθική είναι «ο κώδικας ηθικών αρχών, ο οποίος θέτει πρότυπα καλού ή κακού, σωστού ή λάθους στη συμπεριφορά του ατόμου», ενώ ηθική συμπεριφορά είναι αυτή η οποία θεωρείται ως αποδεκτή και σωστή στο πλαίσιο του ισχύοντος ηθικού κώδικα. Πολλές φορές βρισκόμαστε μπροστά σε ένα ηθικό δίλημμα και απαιτείται να επιλέξουμε μια δράση, που μπορεί να είναι σε ατομικό ή/και ομαδικό όφελος, αλλά δεν μπορεί να θεωρηθεί ηθική.

Η ηθική είναι ένας κώδικας συμπεριφοράς ή πεποιθήσεων που η κοινωνία τον θεωρεί έγκυρο και ο οποίος διαμορφώνει το τι είναι σωστό και τι λάθος. Είναι, δηλαδή, «οι κοινές αντιλήψεις της ηθικής που έχουν αλλάξει σημαντικά με την πάροδο του χρόνου».

Στα αγγλικά, ο όρος ηθική (ethics) ορίζεται, ως «the explicit, philosophical reflection on moral beliefs and practices. Ethics is a conscious stepping back and reflecting on morality, just as musicology is a conscious reflection on music» (ρητό, φιλοσοφικός προβληματισμός σχετικά με τις ηθικές πεποιθήσεις και τις πρακτικές. Είναι η συνειδητή ενίσχυση και ο προβληματισμός σχετικά με την ηθική, όπως ακριβώς και η μουσικολογία είναι μια συνειδητή σκέψη για τη μουσική) (Hinman, 2012).

Από κανονιστικής απόψεως, τα ήθη διαμορφώνονται σε έναν ιδανικό κώδικα, ένα σύνολο κανόνων συμπεριφοράς που υπαγορεύεται από ένα σύστημα ηθικής και το οποίο προσδιορίζει τα όρια εντός των οποίων το άτομο μπορεί να κινηθεί ((Rachels & Rachels, 2012)Κύριοι κλάδοι της ηθικής είναι η μεταηθική, η δεοντολογία, η εφαρμοσμένη ηθική, η ηθική ψυχολογία και η περιγραφική ηθική. (Rachels & Rachels, 2012). Κάτω από το πρίσμα της φιλοσοφίας, η ηθική, υπό την ευρεία έννοια, είναι κάθε σύνολο βασικών προτάσεων, οι οποίες αποσκοπούν στο να αξιολογήσουν

ή να καθορίσουν μορφές συμπεριφοράς και είναι καθολικές, εφαρμόσιμες, επιτακτικές, απαιτούν από τους δρώντες να καθορίζουν τις ενέργειές τους με τέτοιο τρόπο, ώστε να λαμβάνουν υπόψη και τα συμφέροντα όσων επηρεάζονται από αυτές και, τέλος, να είναι δικαιολογημένες (Rachels & Rachels, 2012).

Η ηθική, κατά τον φιλοσοφικό και εννοιολογικό ορισμό, είναι η μελέτη των ηθών, δηλαδή αξιών, αντιλήψεων και συμπεριφορών μιας κοινωνίας και κατ' επέκταση το σύστημα των κανόνων σκέψης και συμπεριφοράς που ρυθμίζει τις στάσεις και τις πράξεις μιας κοινωνίας, σε ορισμένο τόπο και χρόνο. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της ηθικής είναι το γεωγραφικό, το τεχνολογικό και το πολιτισμικό περιβάλλον.

Η ηθική χρησιμοποιείται για να καταδείξει τη δίκαιη, την ενάρετη, τη σύμφωνη προς τους κανόνες, πράξη και συμπεριφορά, αλλά και το σύστημα κανόνων που επικρατούν και ρυθμίζουν τη συμπεριφορά μιας κοινωνίας, σε κάποια συγκεκριμένη εποχή.

Στις κοινωνικές επιστήμες η ηθική είναι ο «χώρος» των δομών, των αξιών και των σκοπών, τόσο των ατομικών όσο και των ομαδικών ενεργειών και δράσεων μιας ομάδας, αλλά και της συνολικής κοινωνίας. Στη θεωρία της σφαίρας του κοινωνικού πράττειν, η σφαίρα της ηθικής (έθος), αναφέρεται στις επιλογές που κάνει κάποιος και κυρίως στην κατανομή, μεταξύ των προαναφερθέντων σφαιρών, με βάση την ηθική. Σύμφωνα με το Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας (1998), το έθος είναι η πράξη, η ενέργεια ή η συμπεριφορά που παρατηρείται τακτικά και επαναληπτικά. δραστηριοτήτων μιας ομάδας, αλλά και της συνολικής κοινωνίας.

Η ηθική αντιπροσωπεύει μία παγκόσμια διαπολιτισμική αξία, συνδέεται με όλες τις κοινωνικές δομές και γι' αυτόν τον λόγο οφείλει να μελετηθεί, τόσο από ιστορική – συγκριτική άποψη, όσο και από μία εξελικτική προοπτική. Προοπτική, η οποία θα μας οδηγήσει από την εξελικτική ηθική στην εποχή της αποηθικοποίησης, στη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη κοινωνία, όπου το κάθε φυσικό και νομικό πρόσωπο θα λειτουργεί αποκλειστικά με γνώμονα τα προσωπικά του συμφέροντα για να επιτύχει τη μεγαλύτερη δυνατή ευημερία (Αργυριάδης, 2010). Η ηθική διαμορφώνεται ανά εποχή. Κάτι που ήταν ηθικό πριν από μερικά χρόνια, σήμερα μπορεί να είναι ανήθικο και το αντίστροφο, όπως για παράδειγμα ο θεσμός της

δουλείας στην Αρχαία Ελλάδα και σήμερα. Κάτι που είναι ηθικό σε μία κοινωνία, σε μία άλλη μπορεί να είναι ανήθικο.

1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ

1.2.1 Η ΗΘΙΚΗ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΝ ΣΩΚΡΑΤΗ

Ο Σωκράτης (470 π. Χ. ή 469 π. Χ. - 399 π. Χ.) είναι ο θεμελιωτής της ηθικής φιλοσοφίας, διότι η ηθική και το ενδιαφέρον για τον εσωτερικό κόσμο αποτέλεσε το κύριο αντικείμενο της σκέψης και της αναζήτησής του. Πίστευε ότι υπάρχει μία σταθερή ηθική αντικειμενικότητας (αυτοεπίγνωση) που προσπαθούσε να την καθορίσει, σε αντίθεση με τους σοφιστές που είχαν καταλήξει στο συμπέρασμα, ότι δεν υπάρχει ηθική εμπειρία. Ο Σωκράτης δίδαξε πρώτος μία ηθική που βασιζόταν περισσότερο στις απαιτήσεις της ατομικής συνείδησης και λιγότερο στις απαιτήσεις του κράτους. Συσχέτισε την ηθική με τη γνώση αυτού που είναι πραγματικά καλό και χρήσιμο για τον άνθρωπο. Υπό την αίρεση ότι «η αρετή είναι γνώση» υποστηρίζει πως, αν ο άνθρωπος δεν έχει και δεν αποκτήσει τη γνώση, δεν μπορεί να είναι ενάρετος. Σύμφωνα με τον φιλόσοφο μόνο η συνειδητή και σκόπιμη δράση μπορεί να κριθεί και να αξιολογηθεί από την ηθική σκοπιά και στη βάση ηθικών κριτηρίων. Πίστευε, ότι όποιος ήξερε το σωστό και το δίκαιο δεν θα μπορούσε να πράξει το άδικο και το λάθος.

Η καταδίκη του ήταν αποτέλεσμα της σύγκρουσης ανάμεσα στις νόμιμες αξιώσεις της συλλογικής και της ατομικής ηθικής, όταν το ατομικό και το συλλογικό συγκρούονται. Όταν ο σύγχρονος manager επικαλείται τη δικαιοσύνη, την πολιτική ανδρεία, τη σωφροσύνη και την τιμιότητα, τότε ουσιαστικά αναφέρεται στη Σωκρατική ηθική (Φιλοσοφικός Λόγος (Γ Γενικού Λυκείου - Θεωρητικής Κατεύθυνσης) - Βιβλίο Μαθητή (Εμπλουτισμένο))

1.2.2 Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΠΟΥ ΔΙΝΕΙ ΣΤΗΝ ΗΘΙΚΗ Ο ΠΛΑΤΩΝΑΣ

Ο Πλάτωνας (427 π. Χ. – 347 π. Χ.) όσο και ο Αριστοτέλης θεωρούσαν, ότι μέρος της ηθικής είναι να διαμορφωθούν οι συνθήκες, υπό τις οποίες θα μπορούσε να επιτευχθεί ευτυχία σε κάθε κοινωνία. Άρα η γνώση και η προσέγγιση της ευτυχίας γίνονται η ουσία της επιστήμης του καλού και της ηθικής. Το έργο του «Πολιτεία» συμβάλλει στην επιστροφή της ψυχής στον εαυτό της, την ανύψωση του ηθικού «εγώ» πάνω από το κράτος που παρήκμαζε. Θεωρεί ότι η πρώτη υπόθεση του κράτους είναι η ηθικότητα του πολίτη. Χαρακτηριστικά στον «Γοργία» αναφέρει, ότι η ηθική διδασκαλία είναι η πρώτη ανάγκη της κοινωνικής ζωής και πρέπει να επεκταθεί σε όλα τα επίπεδα. Σε πολλά από τα έργα του Πλάτωνα δεσπόζει μία σειρά από ηθικά ερωτήματα σχετικά με την ουσία της αρετής, την ενότητα, την πολλαπλότητα των όψεών της και τον τρόπο διδασκαλίας της αρετής. Γνώρισμα όλων αυτών των ηθικών και των πολιτικών αναζητήσεων είναι, ότι οι διάλογοι καταλήγουν σε αδιέξοδο. Ο Πλάτωνας δέχεται την αξία της ρητορικής, ως μέσο εκπαίδευσης της ηθικής και της πολιτικής (Φιλοσοφικός Λόγος (Γ Γενικού Λυκείου - Θεωρητικής Κατεύθυνσης) - Βιβλίο Μαθητή (Εμπλουτισμένο)).

1.2.3 Η ΗΘΙΚΗ ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΟΥ ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗ

Η διδασκαλία του Αριστοτέλη (384 π. Χ. – 322 π. Χ.) αφορούσε τη μεταφυσική φιλοσοφία, τον κόσμο και τη φύση, τον άνθρωπο, την ηθική, την πολιτική θεωρία, τη λογική και την ποιητική. Τα κυριότερα έργα του, που πραγματεύονται το ήθος και τον χαρακτήρα, είναι τα Ηθικά Νικομάχεια (10 βιβλία), τα Ηθικά Ευδήμεια (7 βιβλία) και τα Ηθικά Μεγάλια (2 βιβλία). Έγραφε, για το ήθος και για την ηθική, για τον λόγο και για τη λογική και εξηγούσε ότι, όταν κάποιος κατέχει αυτά τα στοιχεία, μπορεί να φθάσει στην αριστεία. Συνέδεσε την ηθική με την αρετή και την πραγματεία. Η ηθική του Αριστοτέλη διαμορφώνεται σε οργανωτική αρχή της κοινωνίας και είναι ορθολογική. Είναι αναγκαίο να μελετηθεί πρώτα η ανθρώπινη εμπειρία και αφού γίνει κατανοητή, πρέπει να γνωστοποιηθεί στους ανθρώπους πώς να συμπεριφέρονται. Οι θεμελιακές αρετές, τις οποίες διατύπωσε, ήταν η φρόνηση, η δικαιοσύνη, η σοφία και η νόηση.

Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη το σύστημα ηθικής είναι το σύνολο των συμπεριφορών που υποστηρίζεται από την κοινωνία και εκφράζεται με έναν συγκεκριμένο κώδικα

αρχών. Το ήθος είναι η «συνήθεια του αγαθού» και η ηθική αφορά την επιλογή του αγαθού, η οποία στη συνέχεια εμφανίζεται ως πραγματική συμπεριφορά. Η ηθική δεν μπορεί να γίνει αντιληπτή ως αντικείμενο επιβράβευσης ή τιμωρίας αλλά, κυρίως, ως αποτέλεσμα της επιλογής του αγαθού. Το βασικό κριτήριο για την καλή διακυβέρνηση είναι η πρακτική της αρετής. Στόχος δεν είναι μόνο η απάντηση στην ερώτηση ποια είναι η ηθική στάση, αλλά κυρίως πώς θα γίνει πράξη και πώς θα εφαρμοσθεί αυτή (Πατσιώτη-Τσακουνίδη, 2015).

Ο Αριστοτέλης θεωρεί ότι τα ηθικά προτερήματα δεν θα αποκτηθούν μόνο διά μέσου των μαθημάτων, αλλά μέσω της συνεχιζόμενης διδασκαλίας και της εξάσκησης (η φύση είναι η βάση του έθους). Στο Β΄ Βιβλίο στα «Ηθικά Νικομάχεια» αναφέρει χαρακτηριστικά, ότι οι ηθικές αρετές δημιουργούνται με τη συνήθεια και ότι καμία απ' αυτές δεν τη διαθέτουμε εκ φύσεως. Ο Αριστοτέλης ήταν θερμός υποστηρικτής της άποψης ότι το ήθος του ανθρώπου δεν εξαρτάται από τη φύση του, ούτε από τη διδασκαλία, αλλά από το έθος, δηλαδή τη συνήθεια και την επαναλαμβανόμενη άσκηση (Πατσιώτη-Τσακουνίδη, 2015). (Φιλοσοφικός Λόγος (Γ Γενικού Λυκείου - Θεωρητικής Κατεύθυνσης) - Βιβλίο Μαθητή (Εμπλουτισμένο))

1.2.4 Ο MAX WEBER ΚΑΙ Η ΠΡΟΤΕΣΤΑΝΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ

Ο προτεσταντισμός ορίζεται ως ένα χριστιανικό δόγμα που διαμορφώθηκε κατά τη μεταρρύθμιση στη Δυτική Εκκλησία τον 16^ο αιώνα υπό την ηγεσία του Μαρτίνου Λούθηρου, του Ιωάννη Καλβίνου, του Ούρλιχ Ζβίγγλιου κ.ά. και διακρίνεται σε δύο κύριες τάσεις (Λουθηρανοί, Μεταρρυθμιστές).

Αποτελεί έναν από τους τρεις μεγάλους κλάδους του Χριστιανισμού (Ορθοδοξία, Ρωμαιοκαθολικισμός, Προτεσταντισμός) με αξιόλογες θρησκευτικές κοινότητες στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης, της Βόρειας Αμερικής, της Αφρικής και της Αυστραλίας. Συνολικά μετρά πάνω από 900 εκατομμύρια πιστούς σε παγκόσμια κλίμακα, περίπου το 40% των Χριστιανών.

Στη διδασκαλία του παραδέχεται ως αποκλειστική αυθεντία την Αγία Γραφή σε ζητήματα πίστεως και εκκλησιαστικής οργάνωσης, αμφισβητεί την αξία της Ιεράς Παράδοσης, έχοντας καταργήσει τα μυστήρια, με εξαίρεση το Βάπτισμα και τη Θεία Ευχαριστία. Το όνομα του δόγματος προέρχεται από τη λατινική λέξη

«Protestantismus» που σημαίνει διαμαρτυρία και εξ αυτού έχει και άλλες ονομασίες, όπως Διαμαρτυρόμενη Εκκλησία ή Διαμαρτυρόμενοι.

Ο Weber (1864 – 1920) προσπάθησε να συνδέσει την επίδραση των θρησκευτικών και ηθικών ιδεών με την ανάπτυξη του οικονομικού πνεύματος του καπιταλισμού. Κατά τον Weber, η θρησκεία παραμένει τροφοδότης και θεματοφύλακας του κατεστημένου τρόπου οργάνωσης και εξασφαλίζει, τόσο την υλική πρόοδο του πολιτισμού, όσο και την ηθική υπόσταση των ατόμων. Η ηθική της υπευθυνότητας σημαίνει την πλήρη και ειλικρινή διάθεση ανάληψης της ευθύνης των πράξεων και των παραλείψεών του, καθώς και των αποτελεσμάτων που αυτές επιφέρουν. Ιδίως, η προσταγή της υπευθυνότητας και της αξιοπιστίας συνιστά «καίρια ψυχολογική ικανότητα του πολιτικού» που έγκειται στη δυνατότητά του να αντιμετωπίζει την πραγματικότητα με εσωτερική συγκέντρωση και ηρεμία (Τάτσης, 1998).

Η προτεσταντική ηθική διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη του καπιταλισμού. Η επιμελής εργασία του ανθρώπου είναι το κυριότερο καθήκον, που του όρισε ο Θεός, και γι' αυτό η απόκτηση πλούτου με επαγγελματικό ήθος και ορθολογική οργάνωση είναι η ευλογία του. Η εμφάνιση του προτεσταντισμού καθόρισε, ως προορισμό του ανθρώπου, την πιστή εκτέλεση της εργασίας, η οποία θεωρήθηκε μορφή θρησκευτικής λατρείας.

Κατά τον Weber, η γέννηση του ευρωπαϊκού καπιταλισμού δεν είναι μόνο αποτέλεσμα της συσσώρευσης του κεφαλαίου και της αλλαγής των τεχνικών μέσων, που συνέβαλε στην άνοδο μιας τάξης, αλλά η γέννηση αυτού αντλεί τη δύναμή της από το θρησκευτικό στοιχείο. Η ηθική του προτεσταντισμού συνέβαλε στην εντατικοποίηση και στην πειθαρχία της εργασίας, στην απενεχοποίηση του κέρδους και της συσσώρευσης του χρήματος – χρήμα το οποίο έγινε αυτοσκοπός των πιστών – και μ' αυτόν τον τρόπο κατάφερε να ξεπεράσει τις ηθικές και τις ιδεολογικές αντιστάσεις.

Έγραφε ότι «καμία οικονομική ηθική δεν προσδιορίζεται αποκλειστικά και μόνο από τη θρησκεία...ο θρησκευτικός προσδιορισμός της ανθρώπινης συμπεριφοράς αποτελεί έναν και μόνον έναν από τους προσδιοριστικούς παράγοντες της οικονομικής ηθικής...ο θρησκευτικά προσδιορισμένος τρόπος ζωής, επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τους οικονομικούς και πολιτικούς παράγοντες που λειτουργούν μέσα στα συγκεκριμένα...πλαίσια» (Weber, 2006).

Η προτεσταντική ηθική θεμελίωσε ηθικά τον αμερικανικό καπιταλισμό. Κατά την προτεσταντική ηθική η αδιάκοπη εργασία αποτελεί θρησκευτικό καθήκον των πιστών. Μέσα από τη σκληρή εργασία ο άνθρωπος βαδίζει στο δρόμο του Θεού και καταφέρνει να σώσει την ψυχή του. Σε περίπτωση που η εργασία φέρει πλούτο στον εργαζόμενο, αυτό επισφραγίζει την αναγνώριση του Θεού για το έργο του. Οι πιστοί οφείλουν να διαβιούν ασκητικά και να μην υποκύπτουν στον υλικό ευδαιμονισμό.

Η περίοδος που ήταν στο απόγειό της η προτεσταντική ηθική ανάγεται μεταξύ του 17^{ου} και των μέσων του 19^{ου} αιώνα στην Αμερική αλλά και στη Δυτική Ευρώπη, νομιμοποιώντας ηθικά τη συσσώρευση πλούτου.

1.3 ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΟΤΕΣΤΑΝΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ ΣΤΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ

1.3.1 ΓΝΩΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ

Το οργανωτικό υπόδειγμα της «γραφειοκρατίας» αποτελεί οργανωτική μορφή παγκόσμιας εμβέλειας που έχει επηρεάσει τόσο τις δημόσιες οργανώσεις όσο και το επιχειρηματικό πεδίο σε όλον τον πλανήτη.

Η γραφειοκρατία κατά τον Max Weber Η έννοια της γραφειοκρατίας διατυπώθηκε για πρώτη φορά από τον Max Weber και αναφέρεται στη συνηθέστερη μορφή οργάνωσης «που χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτισμό, ιεραρχία, εξουσία, πειθαρχία, κανόνες, καριέρα, καταμερισμό εργασίας, θητεία».

Οι υποστηρικτές του γραφειοκρατικού τρόπου οργάνωσης τονίζουν ότι παρέχει σαφείς διαδικασίες επικοινωνίας, καθώς και σαφείς προδιαγραφές εξουσίας, αρμοδιότητας και ευθύνης, αποκλείοντας, ή τουλάχιστον μειώνοντας σε μεγάλο βαθμό, φαινόμενα ευνοιοκρατίας, διακρίσεων και εξουσιαστικών αυθαιρεσιών.

Παράλληλα προϋποθέτει τις έννοιες της ειδίκευσης και της εμπειρίας. Η γραφειοκρατία, με την σημερινή της μορφή, εμφανίζεται στην Ευρώπη από την εποχή ακόμη που αρχίζει να εδραιώνεται το απολυταρχικό κράτος. Γραφειοκρατικές ωστόσο οργανώσεις σε τεράστια μεγέθη υπήρχαν και σε προηγούμενες εποχές, κάτω από διαφορετικές συνθήκες. Ως ιστορικά παραδείγματα μεγάλων γραφειοκρατικών συστημάτων ο Weber αναφέρει :

την Αίγυπτο της εποχής του Νέου Βασιλείου, την τελευταία περίοδο των Ρωμαϊκών Πριγκιπάτων και ιδιαίτερα κατά την περίοδο της βασιλείας του Διοκλητιανού, όπως και κατά την περίοδο του Βυζαντίου που τη διαδέχτηκε (σε συνδυασμό με πάμπολλα φεουδαλικά και πατρογονικά στοιχεία, πολιτικής και κοινωνικής κυριαρχίας), την Ρωμαιοκαθολική Εκκλησία, από το τέλος του δέκατου τρίτου αιώνα και μετά, την Κίνα από την εποχή του Shi Huang Ti, ως τις μέρες μας.

Στην Αυστριακή Αυτοκρατορία από το 18ο αιώνα είχε κιάλας αναπτυχθεί μια ενήμερη, αποτελεσματική, συγκεντρωτική και σχετικά εκσυγχρονισμένη γραφειοκρατία, απαλλαγμένη από προλήψεις και ελάχιστα διαβρωμένη από την κεντρική εξουσία. Στη διάρκεια του επόμενου αιώνα έπαψε να διατηρεί όλα αυτά τα χαρίσματα. Διατηρούσε πάντως ακόμα κάποια στοιχεία που την έκαναν πολύ πιο αποτελεσματική σε σύγκριση με τις γραφειοκρατίες άλλων χωρών.

Στην Πρωσία, την πατρίδα του Weber, τα πράγματα είχαν εξελιχθεί ευνοϊκότερα σε αυτόν τον τομέα. Η πολιτιστική αναγέννηση που συντελείται στη χώρα αυτή κατά το 19ο αιώνα και οι μεταρρυθμίσεις που εισάγονται στα πανεπιστήμια δημιούργησαν ένα πνεύμα αξιών και παιδείας που επηρέασε το προσωπικό στις δημόσιες υπηρεσίες.

Αργότερα η τάξη των γραφειοκρατών θα ταυτιστεί σχεδόν με τα συμφέροντα της άρχουσας τάξης, σε σημείο που η διοίκηση να πάρει τη θέση της κυβέρνησης. Γενικά πάντως, σε όλη τη διάρκεια του περασμένου αιώνα κυριάρχησε μια διοικητική μηχανή που θεωρούνταν από πολλούς ως πρότυπο τάξης, αποτελεσματικότητας και πειθαρχίας. (Weber, 2006).

Από την εποχή, λοιπόν, εκείνη αρχίζει να εισάγεται και να εξαπλώνεται η γραφειοκρατική οργάνωση σε όλες τις κοινωνικές σχέσεις. Επικρατούν σταδιακά σε όλους τους χώρους η λογική και οι κανόνες του γραφειοκρατισμού, εκτοπίζοντας προϋπάρχουσες αρχές, σχέσεις και θεσμούς. Η εμφάνιση έτσι των γραφειοκρατικών δομών και η επικράτηση της γραφειοκρατικής λογικής, λειτουργούν ως παράγοντες θεσμικών αλλαγών και κοινωνικών μεταπτώσεων, που οδηγούν στην πρόοδο και την εξέλιξη, σύμφωνα με τον Weber .

1.3.2 ΛΟΓΟΙ ΕΠΙΚΡΑΤΗΣΗΣ ΤΗΣ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑΣ

Οι λόγοι επικράτησης και επέκτασης της γραφειοκρατικής οργάνωσης στη σύγχρονη εποχή, κατά τον Weber, είναι: Η επικράτηση της χρηματικής οικονομίας. Η επέκταση της χρηματικής οικονομίας είναι μια από τις βασικές προϋποθέσεις της σύγχρονης γραφειοκρατίας, στο βαθμό που η αμοιβή των υπαλλήλων που την υπηρετούν, γίνεται με τη μορφή μισθών σε κανονική βάση.

Αλλά, όσο σημαντική και αν είναι η χρηματική οικονομία για την εμφάνιση και λειτουργία της γραφειοκρατικής οργάνωσης, δεν θα πρέπει από μόνη της να θεωρείται ικανή συνθήκη για την εδραίωση της. Απλώς επηρεάζει τη μορφή και τους ρυθμούς της επέκτασης της, αφού η ιστορία μας δείχνει ότι χωρίς τη χρηματική οικονομία, η γραφειοκρατική δομή δεν μπορεί να αποφύγει τις εσωτερικές αλλοιώσεις. Και με αυτή την έννοια η επικράτηση της χρηματιστικής οικονομίας θεωρείται προϋπόθεση της επέκτασης της γραφειοκρατικής οργάνωσης. Εμφάνιση και εδραίωση της καπιταλιστικής οικονομίας.

Ο υψηλός βαθμός αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της γραφειοκρατικής οργάνωσης, είναι στενά συνυφασμένος με την ανάπτυξη του κεφαλαιοκρατικού τρόπου παραγωγής. Απαιτείται μια εκτεταμένη κατανομή της εργασίας για να αντιμετωπιστούν οι ανάγκες της αποτελεσματικότητας των μεγάλων επιχειρήσεων. Η επέκταση του κεφαλαίου δεν συντελεί μόνο στην απομάκρυνση του εργάτη από τα μέσα παραγωγής.

Απαιτεί επίσης όλο και περισσότερο αποτελεσματικά μέσα διοίκησης, ώστε να προσαρμόζεται συνεχώς στην τεχνολογική πρόοδο που αφορά τις παραγωγικές διαδικασίες. Είναι ανάγκη να δημιουργηθούν σταθερές συνθήκες αγοράς, ώστε να μην διακόπτονται από τυχαία ή απρόβλεπτα περιστατικά, όπως είναι οι αυθαίρετες πολιτικές αλλαγές ή οι ανεξέλεγκτες κοινωνικές ταραχές (Τερλεξής, 1996).

Ο καπιταλισμός χρειάζεται σταθερή και νόμιμη κυβέρνηση, που σημαίνει κυβερνητικά σχήματα και διευθυντικούς μηχανισμούς γραφειοκρατικά οργανωμένα. Ροπή των δυτικών κοινωνιών προς τον ορθολογισμό. Πρόκειται για μια συστηματική οργάνωση της πραγματικότητας. Η γενική τάση προς τον ορθολογισμό εμφανίζεται επίσης στην ανάπτυξη της σύγχρονης επιστήμης, σε συνδυασμό με την ορθολογική θεωρία, το μαθηματικό ορθολογισμό και τη συστηματική εμπειρική παρατήρηση. Το δημοκρατικό καθεστώς διακυβέρνησης έχει παίξει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη

της γραφειοκρατίας, με την έννοια της ανατροπής της παραδοσιακής εξουσίας των ευγενών και της αντικατάστασης τους από εξειδικευμένους κρατικούς λειτουργούς, οι οποίοι διορίζονται στις θέσεις που κατέχουν με βάση την εκπαίδευση, τα προσόντα και τις ικανότητες τους (Jackall, 2005).

Η γραφειοκρατική οργάνωση, στη σύγχρονη μορφή της, επιδιώκει την εξισορρόπηση ανάμεσα σε οικονομικές και κοινωνικές ανισότητες. Η ανάπτυξη δηλαδή της γραφειοκρατίας ευνοεί την επικράτηση ενός εξισωτικού πνεύματος ανάμεσα στους πελάτες, τα μέλη ή τους οπαδούς της όποιας γραφειοκρατικής οργάνωσης. Όπως και το αντίστροφο. Κάθε εξισωτική διαδικασία συμβάλλει στη δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών για την ανάπτυξη της γραφειοκρατίας, μειώνοντας ή εξουδετερώνοντας το 'δημόσιο λειτουργό' ή τον 'αξιωματούχο' (κάτοχο ελεγκτικού ή διευθυντικού ρόλου) που ασκεί εξουσία η οποία βασίζεται σε προνόμια, παρανομία ή απάτη.

Η αύξηση των μεγεθών και η πολυπλοκότητα των διευθυντικών προβλημάτων. Στην Ευρώπη, τα κεντρικά οργανωμένα κράτη από το Μεσαίωνα και εδώ, έπρεπε να αντιμετωπίσουν πρωτόγνωρα διευθυντικά καθήκοντα. Τα κράτη αυτά ήταν υποχρεωμένα να ελέγχουν εκτεταμένες περιοχές και πολυάριθμους πληθυσμούς, ενώ παράλληλα έπρεπε να παρέχουν κοινωνικές υπηρεσίες της μορφής και της έκτασης που ήταν αγνώστα σε κάθε προηγούμενη μορφή κράτους.

Η πολυπλοκότητα αυτών των καθηκόντων απαιτούσε ακρίβεια, ταχύτητα, εξειδικευμένη γνώση και αποτελεσματική οργάνωση. Απαιτούσε με άλλα λόγια γραφειοκρατικούς μηχανισμούς οργάνωσης και ελέγχου. Παράλληλα, η κατά καιρούς ραγδαία αύξηση του πληθυσμού πολλαπλασίαζε τα διευθυντικά καθήκοντα που θα έπρεπε να αντιμετωπιστούν με τη βοήθεια ευρύτερων οργανωτικών συστημάτων. Οι πολυπληθείς οργανώσεις, που συστήνονται από το 16ο αιώνα και μετά, παίρνουν γραφειοκρατικές μορφές και διαστάσεις.

Τα γραφειοκρατικά συστήματα οργάνωσης αναπτύσσονται στις μεγάλης κλίμακας καπιταλιστικές επιχειρήσεις. Και όσο μεγαλύτερη η επιχείρηση, τόσο ευρύτερος ο ρόλος της γραφειοκρατίας. Τεχνική υπεροχή. Η γραφειοκρατία αναπτύχθηκε χάρη στην ορθολογική και τεχνική υπεροχή της, σε αποτελεσματικό μηχανισμό για την αντιμετώπιση πολύπλοκων προβλημάτων της σύγχρονης κοινωνίας. Ο αποφασιστικός λόγος για την ανάπτυξη της γραφειοκρατικής οργάνωσης "υπήρξε πάντα η καθαρά τεχνική υπεροχή της απέναντι σε οποιαδήποτε άλλη μορφή

οργάνωσης. Μια πλήρως αναπτυγμένη γραφειοκρατική μηχανή βρίσκεται, σε σύγκριση με άλλες οργανώσεις, στην ίδια αντιστοιχία που βρίσκεται ο μηχανικός σε σύγκριση με το μη μηχανικό τρόπο παραγωγής". Η ιδιαιτερότητα της σύγχρονης κουλτούρας και ιδιαίτερα η τεχνική και οικονομική της βάση, απαιτούν ακριβή και τεκμηριωμένο απολογισμό των αποτελεσμάτων κάθε δραστηριότητας.

1.4 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΟΝ WEBER

Κατά την Βεμπεριανή θεωρία η γραφειοκρατία ορίζεται σαν ένας «ιδεατός τύπος» και τα βασικά του χαρακτηριστικά είναι τα ακόλουθα : Τα άτομα που συμμετέχουν σε μια γραφειοκρατική οργάνωση είναι πρόσωπα ελεύθερα και υπακούουν μόνο σε συγκεκριμένα καθήκοντα και υποχρεώσεις που προκύπτουν από τη θέση που κατέχουν. Έχουν δηλαδή μια τυπική σχέση με την οργάνωση και οφείλουν να συμμορφώνονται προς τις απρόσωπες οργανωτικές ρυθμίσεις και τους κανόνες που δεν αντιτίθενται με τις διαδικασίες που προβλέπονται σ' αυτή την οργάνωση. Σε κάθε γραφειοκρατική οργάνωση τα μέλη έχουν συγκεκριμένες αρμοδιότητες και καθήκοντα, τα οποία πρέπει να εκτελέσουν.

Οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα καθορίζονται από τους ισχύοντες νόμους, κανόνες, κλπ. και χωρίζονται ανάλογα με το βαθμό ή το αξίωμα που έχει κάθε μέλος. Η έκταση των αρμοδιοτήτων σε συνάρτηση με την ιεραρχική δόμηση της οργάνωσης ποικίλει, όσον αφορά τα περιθώρια ελευθερίας δράσης, υπευθυνότητας και επιβολής ελέγχου. Σύνθετοι τομείς δραστηριοτήτων διαιρούνται σε επιμέρους δραστηριότητες που πρέπει να εκτελεσθούν από τα μέλη.

Η εξουσία στις γραφειοκρατικές οργανώσεις είναι διαρθρωμένη ιεραρχικά, δηλαδή η υπευθυνότητα και η ισχύς αυξάνονται κλιμακωτά από κάτω προς τα πάνω και ο βαθμός αρμοδιοτήτων καθορίζεται ανάλογα με τη βαθμίδα. Οι ανώτερες διοικητικές θέσεις μπορούν να ασκήσουν έλεγχο και εποπτεία σε όλες τις κατώτερες θέσεις. Η ιεραρχική μορφή γραφειοκρατικής διάρθρωσης παρατηρείται στο δημόσιο αλλά και στον ιδιωτικό τομέα λαμβάνοντας πάντα την μορφή της πυραμίδας. Όσο πιο κάτω βρίσκεται μια θέση, τόσο λιγότερη ευθύνη και ισχύ διαθέτει.

Όσο αυξάνονται η ευθύνη και η ισχύς, τόσο μειώνεται ο αριθμός των θέσεων που παρέχουν το δικαίωμα να την ασκήσουν. Τα άτομα που στελεχώνουν ένα

γραφειοκρατικό μηχανισμό επιλέγονται (δεν εκλέγονται) με βάση τα προσόντα τους, τις γνώσεις τους και τις ικανότητές τους που επιβεβαιώνονται είτε με αναγνωρισμένους τίτλους σπουδών είτε με εξετάσεις. Εκτός από τις γνώσεις που κατέχει ο υπάλληλος, όταν προσληφθεί σε μια γραφειοκρατική οργάνωση, αποκτά με τον καιρό πρόσθετες γνώσεις αφ' ενός στο συγκεκριμένο πεδίο αρμοδιοτήτων του και αφ' ετέρου στον τρόπο της συνολικής λειτουργίας της οργάνωσης.

Η αμοιβή των υπαλλήλων συνιστάται κατά κύριο λόγο στην καταβολή σταθερού μισθού και συνταξιοδοτικού δικαιώματος. Το ύψος της αμοιβής ποικίλλει ανάλογα με την ιεραρχική θέση και τη χρονική διάρκεια της απασχόλησης. Η απασχόληση έχει συνήθως χαρακτήρα μονιμότητας. Η καταγγελία της συμβασιακής σχέσης μπορεί να προέλθει και από τα δύο μέρη. Η καθιέρωση της μονιμότητας θεσπίστηκε, με σκοπό να εξασφαλίσει την ουδετερότητα, την ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητα των υπαλλήλων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους απέναντι στις πολιτικές διακυμάνσεις και στην ευνοιοκρατία.

Η μονιμότητα και η κατοχύρωση της σταδιοδρομίας επιβάλλουν στους υπαλλήλους την υποχρέωση να απασχολούνται αποκλειστικά στη γραφειοκρατική οργάνωση ή τουλάχιστον να αποτελεί η απασχόλησή τους αυτή την κύρια θέση τους. Η παραγωγή και η εξέλιξη των υπαλλήλων γίνεται είτε κατ' αρχαιότητα, δηλαδή παραμονή στην κάθε βαθμίδα για ένα χρονικό διάστημα, είτε κατ' εκλογή, δηλαδή ανάλογα με τις ικανότητες και τις επιδόσεις.

Η περιουσία της γραφειοκρατικής οργάνωσης διαχωρίζεται από την προσωπική περιουσία των μελών της οργάνωσης. Τα μέλη της οργάνωσης δεν κατέχουν κανένα τμήμα της ούτε μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη θέση τους ή τον εξοπλισμό της οργάνωσης για προσωπικό πλουτισμό. Ο «ιδανικός υπάλληλος» εκτελεί τα καθήκοντά του κρατώντας μια στάση τυπική και απρόσωπη.

Η εκπλήρωση των καθηκόντων και υποχρεώσεων προδιαγράφεται από τους κανόνες και τις ρυθμίσεις που διέπουν την οργάνωση και όχι από τις προσωπικές εκτιμήσεις και τα συναισθήματα απέναντι στους συναδέλφους και στους πελάτες. Για τον Weber η επέκταση και εδραίωση του γραφειοκρατικού φαινομένου, υπήρξε καθοριστικός παράγοντας κοινωνικής μεταλλαγής. Είδε την γραφειοκρατία ως δύναμη επαναστατική, ικανή να επιφέρει θεσμικές αλλαγές που μπορούσαν να μεταβάλλουν τη μορφή του κόσμου.

Ο Weber θεωρείται πρωτοπόρος στη διερεύνηση του γραφειοκρατισμού, ως δύναμης που ξεπερνάει τα όρια της δημόσιας διοίκησης. Διαχέεται σε όλες τις θεσμοθετημένες σφαίρες των ανθρωπίνων σχέσεων και των κοινωνικών επαφών (οικονομία, θρησκεία, συνδικαλισμό, εκπαίδευση κτλ.) Αυτό συνεπάγεται την αποξένωση των παραγωγών, όχι μόνο από τα μέσα παραγωγής, αλλά και από τα μέσα της διοίκησης, του ελέγχου, της ιδεολογικής κατήχησης, της εκπαιδευτικής διαδικασίας, της καλλιτεχνικής δημιουργίας κτλ. (Weber, 2006).

Η απόλυτη τεχνική υπεροχή της γραφειοκρατικής οργάνωσης έναντι των άλλων μορφών οργάνωσης, είναι η αιτία της συνεχούς εξάπλωσης της σε ολόκληρο τον κοινωνικό χώρο, ιδιαίτερα τους τελευταίους δύο αιώνες: Ακρίβεια, ταχύτητα, καθαρότητα, γνώση των αρχείων, συνοχή, εχεμύθεια, ενότητα, αυστηρή υποταγή, μείωση του υλικού και προσωπικού κόστους - όλα αυτά τα βρίσκουμε στον υψηλότερο βαθμό μόνο στην αυστηρή γραφειοκρατική διοίκηση.

Βασικό χαρακτηριστικό της Βεμπεριανής θεώρησης είναι η ορθολογικότητα. Η εξουσία βασίζεται στην ορθολογική και κανονιστική κωδικοποίηση. Ορίζονται τα όρια κάθε εργασίας μέσω του καταμερισμού και των προδιαγραφών εργασίας και του καθορισμού λειτουργικών τμημάτων. Τα όρια της εξουσίας προσδιορίζονται για το κάθε μέλος απρόσωπα και τα μέλη είτε διορίζονται είτε εκλέγονται. Κάθε γραφειοκρατική θέση διαθέτει συγκεκριμένη εξουσία.

Η εξουσιαστική ιεραρχία αποτελεί προσδιορισμένη αλυσίδα εντολών και ελέγχου. Ο συγκεντρωτισμός παρέχει στη διεύθυνση τη δυνατότητα συντονισμού των λειτουργιών και εργασιών της οργάνωσης. Οι κανόνες, τα κίνητρα για την υποταγή στους κανόνες, η ύπαρξη χρονικά καθορισμένης θητείας και ο έλεγχος του εσωτερικού περιβάλλοντος της οργάνωσης συμβάλλουν στη σταθερότητα και στην προβλεψιμότητα.

Μετά τον Βέμπερ, οι οπαδοί των ιδεών του εξακολούθησαν να εστιάζονται στις διοικητικές λειτουργίες της κρατικής γραφειοκρατίας και τη σημασία τους για το κοινωνικό και πολιτικό σύστημα. Παράλληλα όμως, υπογράμμισαν και τη μη ορθολογική, αναποτελεσματική της πλευρά. Υποστηρίχτηκε δηλαδή, ότι η έμφαση που αποδίδεται στην ακρίβεια και την επιστημοσύνη, τη σταθερότητα και τη συστηματική δράση, μπορεί να έχει τα αντίθετα αποτελέσματα από τα αναμενόμενα. Κανόνες και διατάξεις, μμεθοδεύσεις και κανονισμοί, που συνήθως θεωρούνται απλά

μέσα για την επίτευξη σκοπών, μπορεί κάλλιστα να γίνουν αυτοσκοποί. Εργαζόμενοι κάτω από ίδιες ή παρόμοιες συνθήκες εργασίας, οι υπάλληλοι μιας γραφειοκρατίας αναπτύσσουν συναισθήματα ομαδικότητας και συνοχής, τα οποία μπορεί να καταλήξουν εμπόδιο σε ενδεχόμενες αλλαγές.

Εκεί όπου οι αξιωματούχοι υποτίθεται ότι έχουν οριστεί να υπηρετούν το κοινό, είναι δυνατόν, το απρόσωπο στοιχείο που παρεμβαίνει κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους να τους φέρει αντιμέτωπους με τα εξατομικευμένα συμφέροντα των πελατών τους. Η γραφειοκρατική δομή της οργάνωσης, συνεπώς, που για τον Weber είναι ορθολογική, μπορεί εύκολα να καταλήξει σε παραλογισμούς και για το κοινό που υπηρετεί, και για τους ίδιους τους σκοπούς της οργάνωσης.

1.5 Η ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΝ KARL MARX

Μια ακόμη σημαντική θεωρία που αναπτύχθηκε σχετικά με την γραφειοκρατία, ήταν αυτή του Karl Marx. Για τον Marx, η γραφειοκρατία δεν αποτελεί τμήμα της γενικότερης και αναπόφευκτης συνθήκης του καταμερισμού εργασίας, που παρατηρείται σε όλες τις σφαίρες της κοινωνικής ζωής, όπως υποστήριζε ο Weber. Παρά τις αντιθέσεις που ενυπάρχουν ανάμεσα στους δυο, ο Marx επηρέασε τον Weber, περισσότερο μέσα γενικότερες τοποθετήσεις του γύρω από τις συνέπειες της αποξένωσης που προκαλεί το καθεστώς της γραφειοκρατικής οργάνωσης στη σύγχρονη κοινωνία μάλλον, παρά με τον εξειδικευμένο προβληματισμό του πάνω στην έννοια του κράτους και των διευθυντικών του μηχανισμών.

Οι θεωρίες του Marx του έγιναν όραμα, ιδεολογία, κίνημα. Η σκέψη του δεν έπαψε να επισκιάζει οποιαδήποτε άλλη σκέψη πάνω στο θέμα. Μια σειρά από κοινωνικές αναλύσεις και θεωρητικές προτάσεις που ακολούθησαν, εμφανίστηκαν σε αντιπαράθεση προς τις θέσεις του Marx ή σε μια προσπάθεια να προωθήσουν τη σκέψη του ένα βήμα παραπέρα. Παρόλα αυτά ωστόσο, ο Marx δεν μπορεί να θεωρηθεί ως ο βασικός αναλυτής του γραφειοκρατικού φαινομένου. Ο αντικειμενικός του στόχος, που υιοθετήθηκε ενθέρμως αργότερα από τον Lenin, ήταν σε γενικές γραμμές η « καταστροφή της κρατικής μηχανής » από την προλεταριακή επανάσταση. Συγκέντρωσε την προσοχή του στην αποκάλυψη των μεθόδων με τις οποίες ένας ορισμένος τρόπος παραγωγής, σε συνδυασμό με ορισμένες πολιτικές

σχέσεις και καπιταλιστικές μορφές εκμετάλλευσης, εδραιώνουν και προάγουν την κυριαρχία της αστικής τάξης.

Είδε το πρόβλημα της γραφειοκρατίας να μην περιορίζεται μόνο στην ύπαρξη μερικών ανίκανων και ανεύθυνων διοικητικών υπαλλήλων, αλλά να επεκτείνεται στις σχέσεις του διευθυντικού μηχανισμού με το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί, αλλά δεν ασχολήθηκε με το φαινόμενο συστηματικά και εκτεταμένα. Ο Marx ασχολήθηκε με το πρόβλημα μόνο σε συνδυασμό με άλλα προβλήματα, όπως η ταξική εκμετάλλευση, που βρίσκεται πάντα στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος του, ή η κρίση της καπιταλιστικής κοινωνίας και η μετάβαση της μέσα από το σοσιαλισμό στην κομμουνιστική κοινωνία. (Jackall, 2005).

Αναφέρεται στη γραφειοκρατία, όταν μιλάει για την Οικονομικά κυρίαρχη τάξη ή όταν προχωρεί στη διάκριση ανάμεσα στην πολιτική κοινωνία (το κράτος) και την κοινωνία των πολιτών. Όταν αναφέρεται στη γραφειοκρατία, έχει υπόψη του συνήθως τις συνθήκες που διαχωρίζουν τον πολίτη, ως μέλος της αστικής κοινωνίας, από το κράτος. Η γραφειοκρατία είναι το φυσικό επακόλουθο του διαχωρισμού ανάμεσα στην πολιτική κοινωνία (το κράτος) και στην κοινωνία των ιδιωτών (τη σφαίρα της ατομικής ελευθερίας). Οι γραφειοκρατικές σχέσεις διεισδύουν και καλύπτουν όλες τις σφαίρες της ζωής, αφού όλα σε αυτό τον κόσμο γίνονται αντικείμενο διευθυντικής διαπραγμάτευσης. Σε κανένα στάδιο κοινωνικής εξέλιξης δεν είδε τη γραφειοκρατία ως μηχανισμό εκδημοκρατισμού ή ως παράγοντα εκλογίκευσης των διαδικασιών της παραγωγής, όπως θα κάνει αργότερα ο Weber.

Ο γραφειοκρατισμός, είναι αποτέλεσμα του καπιταλιστικού τρόπου παραγωγής και των πολιτικοκοινωνικών σχέσεων. Η λειτουργία και ανάπτυξη της γραφειοκρατίας είναι αποτέλεσμα δύο κυρίως παραγόντων: α) της διαίρεσης ανάμεσα στην κοινωνία και το κράτος, χωρίς την οποία δεν θα είχε κανένα λόγο ύπαρξης, και β) της αντίθεσης ανάμεσα στα διάφορα οικονομικά συμφέροντα και τις κοινωνικές ομάδες, η καθεμία από τις οποίες αγωνίζεται να επικρατήσει και να επεκτείνει τη δύναμη της, σε βάρος των άλλων.

Η ιεραρχία, μια από τις βασικότερες οργανωτικές αρχές της γραφειοκρατίας, ευνοεί και αναπαράγει αυθαιρεσίες της διοίκησης. Αυτοί που βρίσκονται στα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας αναγκάζονται να υποκύπτουν στους ανωτέρους και να

υπακούουν πιστά στους κανόνες και τις διαταγές, βοηθώντας έτσι στην διατήρηση της αυθαιρεσίας και της υποτέλειας.

Αυτοί που βρίσκονται στα ανώτερα κλιμάκια, στηρίζονται μόνο σε αυτούς που βρίσκονται στα κατώτερα κλιμάκια. Και οι δύο αυτές ομάδες μαζί γίνονται ένα, ενάντια σε όλους όσους βρίσκονται έξω από αυτό το σύστημα ιεραρχίας. Με αυτό τον τρόπο η γραφειοκρατία μετατρέπεται σε μια «κλειστή και επιμελώς περιφρουρούμενη κάστα». Ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό της γραφειοκρατίας είναι η ανικανότητα. Υπάρχει έλλειψη πρωτοβουλίας και φαντασία. Ο γραφειοκράτης συχνά δε συνειδητοποιεί την παρασιτική φύση της δουλειάς του, πιστεύοντας ότι ενεργεί για το γενικό συμφέρον. Αυτή η αυταπάτη ενισχύεται από την ιεραρχία και την πειθαρχία που επιβάλλει η γραφειοκρατία.

Επίσης, οι γραφειοκράτες αγωνίζονται για την κατοχύρωση της θέσης τους και των προνομίων τους και θεωρούν, ότι αυτό που κάνουν είναι χρήσιμο και απαραίτητο για τους σκοπούς της οργάνωσης και γενικότερα για την κοινωνία. Έτσι, η γραφειοκρατία μετατρέπεται σε ένα άρτια οργανωμένο σύστημα συντεχνιακών συμφερόντων. Προάγει και σκόπιμα διασφαλίζει τα συμφέροντα της άρχουσας τάξης, αν και πάντα προσπαθεί για την απόκτησης δύναμης και για λογαριασμό της. Ο σκοπός του κράτους μετατρέπεται σε ιδιωτικό σκοπό της γραφειοκρατίας.

Η γραφειοκρατία λοιπόν, ως κρατικός μηχανισμός συμβάλλει στην διατήρηση της οικονομικής και πολιτικής κυριαρχίας της άρχουσας τάξης, ενώ είναι ταυτόχρονα και μηχανισμός διαχείρισης των περίπλοκων υποθέσεων της κοινωνικής ζωής. Τέλος, αξίζει να διατυπωθεί, ότι ο Marx δεν αναφέρθηκε μόνο στη δημόσια γραφειοκρατία, όπως πιστεύεται. Ασχολήθηκε επίσης και με την ιδιωτική γραφειοκρατία, που στις μέρες του είχε αναπτυχθεί στις μεγάλες επιχειρήσεις, στα πλαίσια της καπιταλιστικής οργάνωσης.

Η γραφειοκρατία υπήρξε ιστορικά ένα αποτελεσματικό σύστημα οργάνωσης επειδή επέτρεψε την αποσύνδεση των δραστηριοτήτων μιας οργάνωσης από τους συγκεκριμένους ανθρώπους που την ασκούσαν. Η καθιέρωση τυποποιημένων διαδικασιών, η διατήρηση φακέλων, οι προαγωγές με βάση την ικανότητα και η εξειδίκευση προσδίδουν σε μια οργάνωση, πάνω απ' όλα, διάρκεια και συνέχεια. Έτσι, το γεγονός ότι η γραφειοκρατική διοίκηση θεωρείται από τεχνική πλευρά ως ο

περισσότερο έλλογος τύπος διακυβέρνησης, την καθιστά απαραίτητο διευθυντικό μηχανισμό.

Έχει, δηλαδή το γραφειοκρατικό μοντέλο, ορισμένα πλεονεκτήματα, όπως η ορθολογική κατανομή του έργου, το σύστημα κανόνων και προτύπων λειτουργίας και η αξιοκρατική επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, που συμβάλουν θετικά στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Παρ' όλα αυτά η γραφειοκρατία έχει βασικά μειονεκτήματα, όπως η τυπολατρία και οι κανόνες και οι κανονισμοί εργασίας, που καθιστούν έναν οργανισμό δύσκαμπτο και αναποτελεσματικό.

Την γραφειοκρατία μπορούμε να την διακρίνουμε σε δυο κατηγορίες. Την εσωτερική, εκείνη δηλαδή που δεν είναι ορατή στον πολίτη, αναφέρεται δηλαδή στα *interna* της δημοσίας διοίκησης. Ο πολίτης, δυστυχώς, είναι ο τελικός αποδέκτης των συνεπειών της. Υπάρχει, όμως και η εξωτερική γραφειοκρατία, δηλαδή αυτή που ζει καθημερινά ο πολίτης. Οι δυο αυτές μορφές αποτελούν έναν από τους βασικότερους συντελεστές της ταλαιπωρίας των πολιτών και σημαντικό τροφοδότη της διαφθοράς. Το έλλειψ, ασαφές και αναχρονιστικό νομοθετικό-κανονιστικό πλαίσιο, η ανεπαρκής υπηρεσιακή και περιορισμένη επιστημονική κατάρτιση, η ευθυνοφοβία των υπαλλήλων είναι οι κύριοι τροφοδότες της γραφειοκρατίας .

Αποδοτικότητα – αναποτελεσματικότητα φερέφωνα του γραφειοκρατικού φαινομένου. Ένα μεγάλο ερώτημα που προκύπτει είναι αφού δεν υπάρχει ανταγωνισμός στον γραφειοκρατικό τρόπο οργάνωσης, πώς μπορούμε να διασφαλίσουμε, ότι η γραφειοκρατία θα κάνει καλά και όσο το δυνατόν πιο οικονομικά τη δουλειά της, ενόψει των σύγχρονων προβλημάτων, όπως για παράδειγμα διαφθορά, κωλυσιεργία, κακή οργάνωση ;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: Η ΗΘΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1 ΕΙΣΔΥΟΝΤΑΣ ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΟΝΤΟΤΗΤΑ – ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Η επιχείρηση αποτελεί ένα στοιχείο της κοινωνίας μας, το ίδιο σημαντικό με την οικογένεια. Το μεγαλύτερο μέρος των ανθρώπων διαθέτει το ένα τρίτο περίπου από το χρόνο του στις επιχειρήσεις. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που καταναλώνονται προέρχονται από αυτές. Επίσης η απασχόληση και το εισόδημα των περισσότερων ανθρώπων καθώς και η εξέλιξη της οικονομίας κάθε χώρας εξαρτάται από τις επιχειρήσεις (Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών - Βιβλίο Μαθητή)

Η επιχείρηση αποτελεί ασφαλώς μια κοινωνική οργάνωση, ξεχωρίζει όμως από αυτή, γιατί συνδέεται με την έννοια του "επιχειρείν" ή της επιχειρηματικότητας. Πρακτικά, η έννοια αυτή:

Πρώτο, σημαίνει το συνδυασμό των συντελεστών παραγωγής με σκοπό τη δημιουργία υλικών αγαθών ή υπηρεσιών.

Δεύτερο, εμπεριέχει το στοιχείο της εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών.

Τρίτο, εμπεριέχει το στοιχείο του κινδύνου, που σημαίνει ότι κάθε επιχειρούμενος συνδυασμός συντελεστών παραγωγής μπορεί να αποτύχει στο σκοπό του.

Βάσει αυτού του γενικό εννοιολογικού προσδιορισμού, στη συνέχεια γίνεται προσπάθεια να διευκρινιστεί ακόμη περισσότερο τί είναι επιχείρηση ;

❖ Η Επιχείρηση ως Παραγωγική Μονάδα - Οικονομική Οργάνωση

Η επιχείρηση αποτελεί μια παραγωγική - οικονομική μονάδα, με την έννοια ότι συνδυάζει και αξιοποιεί τους συντελεστές παραγωγής (εργασία, κεφάλαιο, γνώση, τεχνολογία κτλ.), προκειμένου να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες, με σκοπό τη διάθεση τους μέσω του μηχανισμού της αγοράς στους καταναλωτές. Αποτελεί, δηλαδή, την οργάνωση που παράγει πλούτο, με την έννοια των αγαθών με τα οποία ικανοποιούνται ανθρώπινες ανάγκες. Ταυτόχρονα όμως συμμετέχει σε κάθε

οικονομική δραστηριότητα, αφού, προκειμένου για παράδειγμα να παράγει, παίζει τους ρόλους του επενδυτή, του καταναλωτή, του αποταμιευτή, του δανειζόμενου, κτλ.

Από την προηγούμενη περιγραφή γίνεται σαφές, ότι η επιχείρηση αποτελεί μια κατ'εξοχήν παραγωγική μονάδα. Η επιχείρηση παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία τα διαθέτει έναντι μιας αξίας ανταλλαγής μέσω του μηχανισμού της αγοράς. Έτσι, η ύπαρξη της εξαρτάται από την ικανότητα να αποκτά έσοδα και κέρδη μέσω του μηχανισμού αυτού. Οι παραγωγικές μονάδες που δεν είναι επιχειρήσεις δε διαθέτουν τα προϊόντα με αυτόν τον τρόπο (έναντι μιας αξίας ανταλλαγής μέσω του μηχανισμού της αγοράς) και η επιβίωση τους δεν εξαρτάται από αυτό. Συμπληρωματικά, η επιχείρηση συνδέεται στενά με την ανάληψη ποικίλων κινδύνων. Αυτό σημαίνει, ότι η λειτουργία μιας επιχείρησης ή μια επιχειρηματική δραστηριότητα συνδέεται με πιθανότητα κέρδους ή ζημίας.

❖ **Η Επιχείρηση ως Κοινωνική Οργάνωση**

Η επιχείρηση αποτελεί μια οργάνωση, όπως αυτή έχει περιγραφεί προηγουμένως. Είναι χρήσιμο όμως στο σημείο αυτό να τονιστούν και τα κοινωνικά της στοιχεία. Η επιχείρηση συνιστά μια κοινωνική πραγματικότητα ή "κοινωνική κατασκευή", αφού αποτελείται από ανθρώπους και στηρίζεται στην αξία τους. Αυτό συνοπτικά σημαίνει ότι:

Η επιχείρηση εκφράζει έναν τρόπο συλλογικής δράσης

Στο πλαίσιο αυτής αναπτύσσονται κοινωνικές σχέσεις, όπως διαπροσωπικές σχέσεις, σχέσεις αλληλεγγύης και άλλες.

Παράλληλα, η επιχείρηση αντιπροσωπεύει μια κοινωνική οργάνωση στην οποία συνυπάρχουν, «συγκρούονται» και γίνονται αντικείμενο διαπραγμάτευσης διαφορετικά συμφέροντα διαφορετικών ομάδων, όπως, για παράδειγμα, εργαζόμενοι-εργοδότες.

Στην επιχείρηση υπάρχουν σχέσεις εξουσίας, με την έννοια ότι για κάθε ζήτημα που απαιτείται απόφαση υπάρχει "νόμιμο" δικαίωμα, που προσδιορίζει ποιος ή ποιοι θα

αποφασίσουν και ποιοι είναι υποχρεωμένοι να συμμορφωθούν σ' αυτήν ή να την εκτελέσουν.

Η επιχείρηση λειτουργεί σύμφωνα με ένα πλαίσιο τυπικών ή άτυπων κανόνων, που ρυθμίζουν ή υποχρεώνουν σε συμμόρφωση την ατομική ή ομαδική συμπεριφορά των ανθρώπων.

Η επιχείρηση, εκτός από προϊόντα ή υπηρεσίες, προσφέρει απασχόληση, ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών και πρέπει να «αισθάνεται» κοινωνική ευθύνη απέναντι στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον της.

❖ Η Επιχείρηση ως Θεσμός

Η επιχείρηση αποτελεί ένα θεμελιώδη θεσμό, τουλάχιστον ίσης σπουδαιότητας με αυτή των υπολοίπων θεσμών, όπως, για παράδειγμα, του σχολείου ή της δικαιοσύνης. Αποτελεί βασικό πυλώνα της κοινωνίας. Η ανάπτυξη, η ευημερία, η κοινωνική δικαιοσύνη, και η εξέλιξη των κοινωνιών συνδέεται άμεσα με το θεσμό της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, προσδιορίζονται σε σημαντικό βαθμό από το πλαίσιο ρυθμιστικών διατάξεων π.χ. (Σύνταγμα, νόμος) κάθε κοινωνίας, η ίδρυση, η λειτουργία κάθε επιχείρησης, οι σχέσεις μεταξύ αυτής και του περιβάλλοντος της (π.χ. εργαζόμενοι, μέτοχοι, προμηθευτές, δανειστές, πελάτες) που συνδέονται με την επιχείρηση, ακόμη και η διάλυσή της. Η επιχείρηση είναι επίσης υποχρεωμένη να διατυπώνει επισήμως τους βασικούς κανόνες που διέπουν τη φύση και τη λειτουργία της (π.χ. καταστατικό) και να διαθέτει θεσμική οργάνωση (Γενική Συνέλευση, Διοικητικά Συμβούλια, κτλ).

❖ Η Πολιτισμική Διάσταση της Επιχείρησης

Η επιχείρηση πέρα από την οικονομική, θεσμική και την κοινωνική της οργάνωση διαθέτει και αναπτύσσει τη δική της κουλτούρα. Με τον όρο κουλτούρα νοείται ένα σύστημα κοινών αξιών, "πιστεύω", εννοιών, παραδοχών, συμβόλων, εθίμων, κανόνων και προτύπων που ισχύουν σε μια ομάδα ανθρώπων ή μια οργάνωση.

Η κουλτούρα είναι ένα από τα κυριότερα συστατικά στοιχεία μιας κοινωνικής οργάνωσης, αφού προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό της λειτουργία της. Προσδιορίζει τις

σχέσεις των ανθρώπων στο πλαίσιο της οργάνωσης, τις σχέσεις της οργάνωσης με το περιβάλλον της, τις στάσεις της οργάνωσης ως προς τα προϊόντα, τους πελάτες, το περιβάλλον κτλ.

❖ Η Επιχείρηση ως Σύστημα

Όπως κάθε οργάνωση, έτσι και η επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύστημα, και, συνεπώς, να γίνει αντιληπτή και να μελετάται ως τέτοιο. Διευκρινίζεται ότι σύστημα είναι ένα σύνολο στοιχείων ή μερών τα οποία συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις αλληλεπίδρασης και αποτελούν μια ολότητα. Κοντολογίς η επιχείρηση :

- ❖ λαμβάνει ως εισροές από το περιβάλλον ανθρώπινους, οικονομικούς, υλικούς και άλλους πόρους.
- ❖ επεξεργάζεται-μετασχηματίζει-μεταποιεί τους πόρους αυτούς μέσω διάφορων λειτουργιών και μέσων.
- ❖ παρέχει στο περιβάλλον τις εκροές (π.χ. προϊόντα-υπηρεσίες).
- ❖ είναι διακριτή από το περιβάλλον της, με την έννοια ότι έχει σύνορα.
- ❖ προσαρμόζεται στο περιβάλλον της μέσω του μηχανισμού ελέγχου-ανατροφοδότησης.

Με βάση τη συστημική προσέγγιση, η διοίκηση των επιχειρήσεων απαιτεί την κατανόηση και τη μελέτη του κάθε στοιχείου-μέρους της ξεχωριστά, αλλά και τις σχέσεις μεταξύ αυτών. Για παράδειγμα, δεν αρκεί μόνο να μελετηθεί η τεχνολογία μιας επιχείρησης, αλλά και η σχέση αυτής με τους ανθρώπους. Αυτό ασφαλώς συνεπάγεται και για την επιχείρηση, όπως και για κάθε άλλο οργανισμό, τη διεπιστημονική προσέγγιση των ζητημάτων της διοίκησής τους (Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών - Βιβλίο Μαθητή).

2.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ

Επιχειρηματική ηθική είναι το σύνολο των κανόνων και των αρχών που ωθούν τη συμπεριφορά των ατόμων στο χώρο των επιχειρήσεων. Οι ηθικές αξίες θεωρούνται πιο σημαντικές αξίες μιας οργανωσιακής κουλτούρας. Αποτελούν κώδικα αρχών και αξιών αποδεκτό από την κοινωνία και το άτομο, σχετικά με το είναι σωστό και τι λάθος, τι είναι ηθικό ή ανήθικο, δίκαιο ή άδικο κ.λπ. Διακρίνονται από τις

νομοθετικές ρυθμίσεις που δημιουργούνται από την πολιτεία και αποτελούν ένα κωδικοποιημένο σύνολο αρχών που προσδιορίζουν τη συμπεριφορά των ατόμων, δεδομένου ότι οι ηθικές αξίες ρυθμίζουν ό,τι δεν ρυθμίζεται από τη νομοθεσία. Έτσι, ηθικό δίλημμα προκύπτει όταν κάθε εναλλακτική λύση θεωρείται ως μη αποδεκτή γιατί αντιτίθεται στις ηθικές αξίες. Τα ηθικά διλήμματα μειώνονται και οι επιλογές γίνονται πιο εύκολες όταν οι ηθικές αξίες ενσωματώνονται στην επιχειρησιακή κουλτούρα (Αντωνίου, 2016).

Η επιχειρηματική ηθική στο πλαίσιο εσωτερικής λειτουργίας είναι αναγκαίο να επικοινωνηθεί κατάλληλα στο προσωπικό υπογραμμίζοντας την αδιαπραγμάτευτη δέσμευση της διοίκησης για τήρηση της ηθικής μέσα από έναν κώδικα δεοντολογίας και συμπεριφοράς. Για να συνειδητοποιήσουμε τη σημασία της Επιχειρηματικής ηθικής πρέπει να δούμε τι πράγματι συνιστά μια επιχειρηματική οντότητα (επιχείρηση / οργανισμός / υπηρεσία / επαγγελματίας).

Ισχύει ακόμη ο ορισμός του Friedman (κατά Milton Friedman: η κοινωνική ευθύνη της σύγχρονης εταιρίας είναι απλά να μεγιστοποιεί τα κέρδη) περί Αλυσίδας Προσθήκης Αξίας, ότι διαδοχικές διεργασίες επί υλικών και άυλων πόρων παράγουν προϊόντα/υπηρεσίες προσθέτοντας διαδοχικά αξία και ότι το τελικό προϊόν συνιστά τη δημιουργία αξίας; (Moon & Bonny, 2016)

Και δεν πρέπει να λησμονούμε ότι η οικονομική εκδοχή (Ο σκοπός αγιάζει τα μέσα) του Μακιαβελισμού, είναι τόσο ισχυρή όσο η πολιτική αναλήθεια είναι ενάρετη. Το να ψεύδεται ή να κρύβεις την αλήθεια μπορεί, σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως έχει φανεί, να είναι καλύτερο για τους ανθρώπους. Η εξαπάτηση έχει σε ορισμένες συνθήκες αρκετούς «φίλους» και στον κόσμο των επιχειρήσεων. Ιδιαίτερα όταν τα αποτελέσματα των τελευταίων δεν είναι θετικά και θα μπορούσαν να δημιουργήσουν αβεβαιότητες, αρνητικές για την πορεία μιας επιχείρησης..

Ένας επίσης σημαντικός παράγοντας που διαμορφώνει την ανταγωνιστικότητα αφορά το επιχειρηματικό περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Προς την κατεύθυνση αυτή διαφορετικοί διεθνείς οργανισμοί έχουν αναπτύξει ένα σημαντικό αριθμό δεικτών, με στόχο τη συγκριτική αποτίμηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στο σύνολο σχεδόν των χωρών παγκοσμίως. Η ανάλυση χρησιμοποιεί τους δείκτες της Παγκόσμιας Τράπεζας που αφορούν τη «διευκόλυνση και υποστήριξη της επιχειρηματικότητας» (Ease of Doing Business) . Ο γενικός δείκτης,

καθώς και επτά σημαντικοί επιμέρους δείκτες που αφορούν την έκθεση του 2014, μαζί με τους αντίστοιχους για το 2013, εμφανίζονται στον παρακάτω Πίνακα. Η θέση της Ελλάδας συγκρίνεται με εκείνη άλλων ευρωπαϊκών χωρών και με τους μέσους όρους της ΕΕ-27 και της ζώνης του ευρώ. Σε ό,τι αφορά τη γενική κατάταξη, η Ελλάδα βρίσκεται στην 72η θέση, σε σύνολο 189 χωρών παγκοσμίως. Η συνολική κατάταξη της Ελλάδας έχει βελτιωθεί σημαντικά σε σχέση με το 2013 (89η θέση) αλλά εξακολουθεί να παραμένει ιδιαίτερα χαμηλή και αυτό σημαίνει ότι, το επιχειρηματικό περιβάλλον της χώρας υστερεί σε σχέση με άλλες χώρες της Ευρώπης (Ασπρίδης, 2015).

Αναφορικά με τους επί μέρους δείκτες, εντυπωσιακή ήταν η βελτίωση στον δείκτη «ευκολία ίδρυσης νέων επιχειρήσεων». Η Ελλάδα βρίσκεται πλέον στην 36η θέση από την 147η το προηγούμενο έτος. Αυτό οφείλεται στον σημαντικό περιορισμό των διαδικασιών, τη μεγάλη μείωση του κόστους ίδρυσης της επιχείρησης και στην κατάργηση της υποχρέωσης ελάχιστης καταβολής κεφαλαίου. Σημαντική είναι και η καλύτερευση της σχετικής θέσης της χώρας στην κατηγορία «προστασία επενδυτών», καθώς κατέχει πλέον την 80ή θέση από την 113η τον προηγούμενο χρόνο. Επίσης πρόοδο παρουσίασε στην κατηγορία «διευκόλυνση διεθνούς εμπορίου», (από την 61η θέση το 2013 στην 52η το 2014), λόγω κυρίως της εισαγωγής μηχανισμού ηλεκτρονικής δήλωσης των εξαγωγών, ενώ μικρή βελτίωση σημειώθηκε και στην κατηγορία της «φορολογικής επιβάρυνσης». Από την άλλη πλευρά, η σχετική θέση της χώρας επιδεινώθηκε σε ό,τι αφορά την ευκολία εκκαθάρισης επιχειρήσεων (από την 63η στην 87η), την «ταχύτητα επίλυσης εμπορικών διαφορών» (από την 91η στην 98η) και την «ευκολία χρηματοδότησης (από την 82η στην 86η). Ειδικά για την τελευταία κατηγορία, η εξασφάλιση επαρκούς ρευστότητας παίζει καθοριστικό ρόλο για τη διασφάλιση της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων στην παρούσα συγκυρία της κρίσης.

2.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Η αναφορά στην εταιρική διακυβέρνηση, όπως και στην εταιρική κοινωνική ευθύνη, είναι απαραίτητες ώστε να κατανοήσουμε τις έννοιες αυτών και να τις συνδέσουμε με την επιχειρηματική ηθική και τις ηθικές αξίες. Το θέμα της Εταιρικής Διακυβέρνησης και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι στην επικαιρότητα για αρκετούς λόγους. Η παγκοσμιοποίηση και η απελευθέρωση της αγοράς αποτελούν έναν πρώτο λόγο.

Έπειτα υπήρξε η επέκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε αναπτυσσόμενες χώρες, η μόλυνση του περιβάλλοντος και η αύξηση της ανεργίας που αποτελούν εξίσου σημαντικούς λόγους για τις δυο έννοιες. Τέλος, η υιοθέτηση και η εφαρμογή των δύο εννοιών συμβάλλουν στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, στην διαφάνεια και στην κερδοφορία της επιχείρησης.

Ο ΟΟΣΑ (1999) ορίζει την εταιρική διακυβέρνηση ως το σύστημα με το οποίο οι εταιρείες ελέγχονται, συγκεκριμενοποιούνται τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις μεταξύ του Δ.Σ, των ανωτάτων εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών, των μετόχων (shareholders) και των λοιπών ενδιαφερομένων (stakeholders), όπως είναι οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές και οι πελάτες. Επίσης μέσω της Εταιρικής Διακυβέρνησης, ορίζεται η δομή της εταιρείας, η στρατηγική που θα ακολουθηθεί για την εκπλήρωση των στόχων, προσδιορίζονται οι κίνδυνοι και πως θα τους διαχειριστούν ενώ πολύ βασικό είναι ότι παρέχεται και η δυνατότητα στους ενδιαφερόμενους να παρακολουθήσουν την απόδοση της διοίκησης από τη υλοποίηση των ανωτέρω.

Για αυτούς του λόγους και ο ΟΟΣΑ θεωρεί ότι οι επιχειρήσεις μέσω της Εταιρικής Διακυβέρνησης , δηλαδή μέσα από την αξιοποίηση των πόρων της, την αποτελεσματική οργάνωση της εσωτερικής της Επιχειρηματική Ηθική και οι Αξίες της Κοινωνίας ως Προτεραιότητα για την Παιδεία 15 λειτουργίας της εσωτερικής οργάνωσης, γίνονται πιο ανταγωνιστικές, αναβαθμίζουν το επίπεδο της ανταγωνιστικότητας με υγιείς πρακτικές ενώ συμβάλλουν στην καθιέρωση των διαφανών πολιτικών τόσο στις ιδιωτικές επιχειρήσεις όσο και στους δημόσιους οργανισμούς.

Όπως αναφέρουν οι Shleifer και Vishny (1997), η εταιρική διακυβέρνηση έχει να κάνει με τους τρόπους με τους οποίους οι παροχείς χρηματοδότησης των επιχειρήσεων, διασφαλίζουν τους εαυτούς τους ώστε να πάρουν πίσω την απόδοση για την επένδυσή τους, ενώ η επιτροπή Cadbury ορίζει ως εταιρική διακυβέρνηση το σύστημα με το οποίο οι εταιρίες παρακολουθούνται και ελέγχονται (Cadbury Report,1992). Στην Μεγάλη Βρετανία τα σκάνδαλα διάφορων εταιρειών οδήγησαν στη σύσταση της επιτροπής Cadbury η οποία το 1992 διατύπωσε ένα εθελοντικό κώδικα για την Εταιρική Διακυβέρνηση. Στην Ιαπωνία μετά την κρίση της δεκαετίας του 1990 άρχισε μεγάλος διάλογος για τις αλλαγές της Εταιρικής Διακυβέρνησης,

που οδήγησε σε ψήφιση νόμου το 2003, που καθορίζει μια σειρά από μηχανισμούς παρακολούθησης της εκτελεστικής διοίκησης. Στην Αμερική το Κογκρέσο το 2002 ψήφισε νόμο σχετικά με την Εταιρική Διακυβέρνηση, αλλά και το χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης θέσπισε νέα κριτήρια για την εισαγωγή εταιρειών, μεταξύ των οποίων είναι το διοικητικό συμβούλιο να απαρτίζεται στην πλειοψηφία του από ανεξάρτητα μέλη και η ελεγκτική επιτροπή να αποτελείται αποκλειστικά από ανεξάρτητα μέλη.

Στην Ελλάδα, το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης έχει αναπτυχθεί κυρίως μέσω της υιοθέτησης υποχρεωτικών κανόνων, όπως ο Νόμος 3016/2002, που επιβάλλει τη συμμετοχή μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών στα ΔΣ των ελληνικών εισηγμένων εταιρειών, τη θέσπιση και τη λειτουργία μονάδας εσωτερικού ελέγχου και την υιοθέτηση εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας. Επιπλέον, ένα πλήθος άλλων νομοθετικών πράξεων ενσωμάτωσαν στο ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο τις ευρωπαϊκές οδηγίες εταιρικού δικαίου, δημιουργώντας νέους κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης, όπως ο Νόμος 3693/2008, που επιβάλλει τη σύσταση επιτροπών ελέγχου, καθώς και σημαντικές υποχρεώσεις γνωστοποίησης, όσον αφορά στο ιδιοκτησιακό καθεστώς και τη διακυβέρνηση μιας εταιρείας, ο Νόμος 3884/2010 που αφορά σε δικαιώματα των μετόχων και πρόσθετες εταιρικές υποχρεώσεις γνωστοποιήσεων προς τους μετόχους στο πλαίσιο της προετοιμασίας της Γενικής Συνέλευσης και ο Νόμος 3873/2010, που ενσωμάτωσε στην ελληνική έννομη τάξη την Οδηγία 2006/46/EK της Ευρωπαϊκής Ένωσης, περί ετησίων και ενοποιημένων λογαριασμών εταιρειών ορισμένων μορφών. Σύμφωνα με τον Νόμο 3873/2010, οι εισηγμένες εταιρείες στο Χρηματιστήριο είναι πλέον υποχρεωμένες να υποβάλλουν δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης γίνεται αναφορά στα πορίσματα τόσο της επιχειρηματικής ανάλυσης, όσο του εσωτερικού ελέγχου των αξιολογήσεων της επιχειρηματικής απόδοσης, στη σχέση με τους μετόχους, ενώ περιγράφονται το επίπεδο και η διόρθωση των επιχειρηματικών αμοιβών.

Οι ετήσιες εκθέσεις που δημοσιεύουν οι επιχειρήσεις είναι δυσνόητες ενδεχομένως για τον αναγνώστη που δεν έχει λογιστικές, χρηματοοικονομικές, ελεγκτικές γνώσεις ή που δεν μπορεί να αναλύσει αριθμοδείκτες. Το γεγονός όμως ότι οι κώδικες Εταιρικής Διακυβέρνησης εμφανίζονται στις επίσημες ιστοσελίδες των επιχειρήσεων, βοηθά τον ενδιαφερόμενο να σχηματίσει εικόνα για τη ποιότητα της δράσης μιας επιχείρησης και να τη συγκρίνει με άλλες αντίστοιχες του κλάδου. Τέλος, στην Ελλάδα, όπως εξάλλου και στις περισσότερες άλλες χώρες, ο Νόμος περί ανωνύμων

εταιρειών (Ν. 2190/1920, τον οποίον τροποποιούν πολλές από τις παραπάνω διατάξεις) περιλαμβάνει τους βασικούς κανόνες διακυβέρνησής τους. Ο Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης συντάχθηκε με πρωτοβουλία του ΣΕΒ σύνδεσμος επιχειρήσεων και βιομηχανιών, και κατόπιν τροποποιήθηκε στο πλαίσιο της πρώτης αναθεώρησής του από το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΣΕΔ) στις 28 Ιουνίου 2013. Η Εταιρική Διακυβέρνηση καθιερώνει κανόνες όπως:

1. Ορισμένος αριθμός των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου πρέπει να είναι "ανεξάρτητα", που σημαίνει ότι δεν πρέπει να έχουν επαγγελματική σχέση με την εταιρεία, ή συγγενική σχέση με κάποιον από τους μεγαλομετόχους.
2. Στην εταιρεία λειτουργεί τμήμα "Εσωτερικού Ελέγχου" το οποίο πρέπει να αποτελείται από όσο το δυνατόν περισσότερα ανεξάρτητα μέλη και έχει σαν σκοπό του τον έλεγχο των πεπραγμένων του ΔΣ και των μεγαλομετόχων, που πρέπει να γίνονται με γνώμονα το συμφέρον της εταιρείας και όχι το προσωπικό τους συμφέρον.
3. Διαφορετικά πρόσωπα για τις θέσεις του Προέδρου και του διευθύνοντος Συμβούλου της εταιρείας.
4. Λειτουργία εταιρικής ιστοσελίδας, η οποία έχει κύριο σκοπό να ενημερώνει τους μετόχους για τα δρώμενα της επιχείρησης.
5. Λειτουργία "επιτροπής ελέγχου" στην εταιρεία, η οποία "ελέγχει τους ελεγκτές"
6. Λειτουργία επιτροπής αξιολόγησης και αμοιβών διευθυντικών στελεχών.

Εκτός, όμως, της νομοθεσίας και το ότι έχουν δημοσιευτεί πάνω από πενήντα Κώδικες Εταιρικής Διακυβέρνησης σε ολόκληρο τον κόσμο, όλα αυτά τα σκάνδαλα και οι κακοδιαχειρίσεις διάφορων επιχειρήσεων αποδεικνύουν ότι υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης όσον αφορά το αντικείμενο της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Οποιοδήποτε σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης δεν μπορεί να αποτελέσει εγγύηση για την ορθή διακυβέρνηση μιας επιχείρησης. Υπεύθυνοι για την αποτελεσματική εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος είναι τα πρόσωπα που ασκούν τη διοίκηση της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα ο χαρακτήρας, η εντιμότητα και η ακεραιότητα αυτών των προσώπων.

Η υιοθέτηση κανόνων Εταιρικής Διακυβέρνησης απλώς ενισχύει τους μηχανισμούς ελέγχου της ορθής λειτουργίας μιας επιχείρησης, διασφαλίζοντας στους μετόχους τα μέσα, ώστε να έχουν τη δυνατότητα αποτελεσματικού ελέγχου των ατόμων που έχουν επιφορτιστεί με το έργο της διοίκησης μιας επιχείρησης. Δηλαδή, η Εταιρική Διακυβέρνηση παρέχει τη δυνατότητα στους μετόχους να προστατέψουν τα συμφέροντά τους από πιθανή ανήθικη συμπεριφορά της Διοίκησης. Υποστηρίζουμε, όπως και ο Fombrun, ότι η κατάρρευση του διαχωρισμού μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών οργανωτικών δομών προκαλεί νέες μορφές διαφάνειας και οδηγεί σε νέου είδους αλληλεξαρτήσεις ανάμεσα στην κουλτούρα, στην ταυτότητα και στην εικόνα.

2.4 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στην Πράσινη Βίβλο το 2001 περιγράφει την ΕΚΕ ως την έννοια σύμφωνα με την οποία, *«οι εταιρείες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.»* Στα μέσα της δεκαετίας του 1990 η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μπήκε στην πολιτική ατζέντα ως το κύριο μέσο για την επίτευξη της κοινωνικής συνοχής και της Βιώσιμης Ανάπτυξης (Ρεσ, 2013)

Οι Ευρωπαίοι πολιτικοί ηγέτες και οι μεγάλοι εργοδοτικοί φορείς συνειδητοποίησαν ότι είναι αδύνατον να υπάρξει ανάπτυξη χωρίς κοινωνική ευημερία και αναγνωρίζοντας πως οι κυβερνήσεις αδυνατούσαν να καλύψουν τις μεγάλες κοινωνικές ανάγκες, κάλεσαν τις επιχειρήσεις μέσα από την ανάπτυξη της υπεύθυνης επιχειρηματικότητας, γνωστή ως ΕΚΕ, να συμβάλλουν στο στόχο αυτό, συνδέοντας τις επιχειρήσεις τους εθελοντικά με την υιοθέτηση της ΕΚΕ „Λισαβόνα 2000. (Μέκος, 2003) (Ρεσ, 2013).

Πολλοί είναι εκείνοι, που θεωρούν και πρεσβεύουν με αισιοδοξία και βεβαιότητα πως η Βιώσιμη Ανάπτυξη με όλες τις επιμέρους εκδοχές της (πράσινες επενδύσεις, κλιματική αλλαγή, ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, διαχείριση αποβλήτων, ορθολογική χρήση νερού και πόρων, ανακύκλωση, κοινωνικές επενδύσεις, διαφάνεια, λογοδοσία (reporting), εταιρική διακυβέρνηση) αποτελεί τη μοναδική διέξοδο στη σημερινή κρίση αξιών που διέπει τη κοινωνία μας εφόσον μόνο αυτή μπορεί να μας εξασφαλίσει ένα ασφαλές και «βιώσιμο» μέλλον (Μέκος, 2003).

Σύμφωνα με έκθεση της Greenpeace, το μοντέλο της πράσινης ανάπτυξης, μέσω της αξιοποίησης νέων τεχνολογιών θα δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας (περίπου 256.000-403.500, ως το 2020) αλλά και νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Ενδεικτικά παραδείγματα τέτοιων έργων αφορούν την ανάπτυξη ανανεώσιμων πηγών ενέργειας παραγωγή βιολογικών προϊόντων, τα οικολογικά μεταφορικά μέσα, η οικολογική δόμηση, η διαχείριση και αξιοποίηση των αποβλήτων, οι μηχανισμοί βιολογικού καθαρισμού.

Σε μια εταιρεία, η εσωτερική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αφορά κυρίως τους υπαλλήλους και συνδέονται με θέματα όπως, η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, η υγεία και η ασφάλεια καθώς και η διαχείριση της αλλαγής ενώ οι περιβαλλοντικές υπεύθυνες πρακτικές σχετίζονται κυρίως με τη διαχείριση των φυσικών πόρων που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή. Ανοίγουν το δρόμο για τη διαχείριση της αλλαγής και το συνδυασμό της κοινωνικής ανάπτυξης με τη βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα (Θανόπουλος, 2013).

Τα στελέχη καλούνται τις ωραίες προσεγγίσεις για την ΕΚΕ να τις μετατρέψουν σε απτούς δείκτες που να συμβάλλουν τόσο στην χρηματοοικονομική ανάπτυξη των οργανισμών τους όσο και της σύνδεσης της εταιρικής εικόνας τους με αξίες πιο μεγάλες που να αφορούν όλη την κοινωνία.

2.5 ΔΕΙΚΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ (CR Index)

Το CR Index (Δείκτης Εταιρικής Ευθύνης) αναπτύχθηκε από το Business in the Community το 2002, σε συνεργασία με αναλυτές του City of London και εκπροσώπους επιχειρήσεων, μέσω μίας σειράς διαβουλεύσεων και εργαστηρίων στα οποία συμμετείχαν περισσότερες από 80 εταιρείες, καθώς και άλλα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη. Ο Δείκτης Εταιρικής ευθύνης είναι το πιο αναγνωρισμένο εργαλείο συγκριτικής αξιολόγησης των εταιρειών ως προς τις επιδόσεις τους σε θέματα ΕΚΕ, με βάση διεθνή κριτήρια.

Στην Ελλάδα το CR Index αντιπροσωπεύεται αποκλειστικά από το Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης, Αστική μη Κερδοσκοπική Εταιρία, σε συνεργασία με το BITC. Πρωταρχικός στόχος του Ινστιτούτου είναι να παρέχει στις Ελληνικές Επιχειρήσεις και Οργανισμούς ένα διεθνώς αναγνωρισμένο εργαλείο αξιολόγησης των επιδόσεών τους σε θέματα ΕΚΕ, για την καλύτερη ενσωμάτωσή της στη στρατηγική και την

πρακτική τους. Πιο αναλυτικά ο δείκτης CRI μετράει την απόδοση των επιχειρήσεων και την επίδρασή τους:

1. Στην κοινωνία, αξιολογώντας την υποστήριξη που παρέχει σε πρωτοβουλίες των τοπικών και εθνικών κοινωνιών βοηθώντας στο χτίσιμο εποικοδομητικών σχέσεων με τις κοινωνίες αυτές και τη δημιουργία Αμοιβαίας Εμπιστοσύνης.
2. Στο περιβάλλον, αξιολογώντας τις πολιτικές τους και τις ενέργειές τους για τον περιορισμό των δυσμενών επιδράσεων που εξασκεί στις κλιματικές αλλαγές βοηθώντας να συνειδητοποιήσουν ότι η μετάβασή τους σε μια οικονομία που απαιτεί περιορισμό του διοξειδίου του άνθρακος αντιπροσωπεύει τόσο ένα μεγάλο ρίσκο όσο και μια μεγάλη ευκαιρία.
3. Στην αγορά και τους καταναλωτές, αξιολογώντας την επίδοσή τους στις σχέσεις τους με τους πελάτες τους και την αγορά και στο κατά πόσο παρακολουθούν, κατανοούν και ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταλλασσόμενες ανάγκες των καταναλωτών. Στο πώς δηλαδή πωλούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες με υπευθυνότητα, σωστή ποιότητα και τιμές.
4. Στους εργαζομένους, αξιολογώντας τη συμπεριφορά και τις πολιτικές τους στα εργασιακά θέματα όπως: Ασφάλεια, Υγιεινή, Ειλικρινή Επικοινωνία και Δίκαιη Μεταχείριση (Θανόπουλος, 2013).

2.6 ΗΘΙΚΕΣ – ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ

Οι κοινωνικές αξίες αποτελούσαν πάντοτε τις «κατευθυντήριες γραμμές» για την πορεία τόσο των ατόμων όσο και ολόκληρων κοινωνιών. Ακόμη και στις πιο πρωτόγονες κοινωνίες και πολιτισμούς. Κινητήριες δυνάμεις προκύπτουν από τη διασταύρωση των αξιών και των πεποιθήσεων, των κοινωνικών, περιβαλλοντικών, οικονομικών, τεχνολογικών και πολιτικών τάσεων. Αυτές οι συνέργειες αποκαλύπτουν ισχυρές δυνάμεις, που ταυτόχρονα επηρεάζουν και διαμορφώνουν το μέλλον.

Πηγές ηθικών αξιών στις οργανώσεις

1. Προσωπική ηθική των μελών : Τα Πιστεύω, Οι Αξίες

2. Οργανωσιακή κουλτούρα : Οι Τελετές επιβράβευσης, Τα Σύμβολα Η Ιστορία της κάθε επιχείρησης

3. Οργανωσιακά συστήματα και πολιτικές : Ο Κώδικας ηθικής, Τα Συστήματα ανταμοιβών, Οι Προαγωγές, Η Εκπαίδευση, Η Στρατολόγηση, Οι Επιλογές, Η Δομή, Η Ηγεσία και η συμπεριφορά προϊσταμένων, Η Ασφάλεια και η προστασία των εργαζομένων , Οι Δεσμοί Συνεργασίας των συναδέλφων.

Τρόποι ενσωμάτωσης των ηθικών αξιών στην εταιρική κουλτούρα.

1. Καθορισμός υπευθυνότητας
2. Μέθοδοι επικοινωνίας
3. Εκπαίδευση
4. Παράδειγμα προϊσταμένων
5. Ανατροφοδότηση και αξιολόγηση προγράμματος (Ασπρίδης, 2015)

2.7 ΗΘΙΚΟΙ ΛΑΒΥΡΙΝΘΟΙ

Το γνωστό συγγραφικό έργο του Robert Jackall «Ηθικοί Λαβύρινθοι», δημοσιεύτηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1980, συγκεκριμένα το έτος 1988 και αποτελεί πλέον, κλασική μελέτη στη θεωρία των οργανώσεων και στην κοινωνιολογία των επιχειρήσεων. Παρά το γεγονός, ότι η παγκοσμιοποιημένη κοινωνία στην οποία ζούμε έχει διαφοροποιηθεί σε μεγάλο βαθμό, η έρευνα πεδίου του Jackall δύναται να μας εισαγάγει στα άδυτα του κόσμου των επιχειρήσεων και να γνωρίσουμε εκ των έσω, τους ηθικούς κώδικες συμπεριφοράς που διατρέχουν την εργασία των διοικητικών και διευθυντικών στελεχών της Αμερικανικής βιομηχανικής κοινωνίας του 1980.

Αξίζει να αναφερθεί επίσης ότι ο Jackall διετέλεσε επί χρόνια καθηγητής στο Williams College της Μασαχουσέτης, κατέχοντας την έδρα της κοινωνιολογίας. Η εμπειρική έρευνα που διενέργησε στόχευε στην απόκτηση ενδεδειγμένης εικόνας των νοοτροπιών, συνηθειών, «του σκέπτεσθαι» των ανώτερων διοικητικών στελεχών που επάνδρωναν διευθυντικά κλιμάκια. Ουσιαστικά, είχε απευθυνθεί σε 36 εταιρείες

προκειμένου να κατανοήσει την ποικιλία των μεθόδων στρατηγικού σχεδιασμού και ακολούθως της πολύπλοκης διαδικασίας λήψης αποφάσεων, όσο και των αρχών και των μεθόδων, βάσει των οποίων οργανώνεται καθημερινά η εταιρική ζωή και κουλτούρα.

Εντύπωση προκαλεί το γεγονός, ότι εκείνος πέτυχε να έρθει σε άμεση επαφή με στελέχη όλων των ιεραρχικών βαθμίδων, αποκτώντας πρόσβαση σε «καλά κρυμμένα μυστικά» της εταιρικής ζωής της εποχής του. Συνεχίζοντας, βάσισε την έρευνά του στη συμμετοχική και μη παρατήρηση των ποικιλόμορφων πτυχών οργάνωσης και λειτουργίας των υπό εξέταση εταιρειών. Στα στοιχεία που συγκέντρωσε, εντάσσονται και εκείνα από επτά εμπειριστατωμένες και 143 ημιδιαρθρωμένες συνεντεύξεις. Διεξήγαγε την έρευνά του σε διαφορετικές χρονικές περιόδους, οι οποίες διήρκεσαν συνολικά περίπου πέντε χρόνια, από το 1980 έως το 1985.

Μελετώντας το έργο του γίνεται σαφές ότι η σύγχρονη εταιρεία συνιστά μια άρτια οργανωμένη γραφειοκρατική δομή, δηλωτικής της απόλυτης εξουσίας, της κυριαρχίας των ανωτέρων προς τους ιεραρχικά κατωτέρους. Δηλαδή, η λειτουργία της σύγχρονης εταιρείας ως κοινωνικής δομής κατατείνει στη συσσώρευση και στην αναπαραγωγή του «πολιτικού» κεφαλαίου των διευθυντικών στελεχών, τα οποία διαπνέονται από ίδιον όφελος, τη θεσμική λογική που εκφράζουν τη διαδικαστική ορθολογικότητα, τη σχετικότητα και την ευελιξία στο επίπεδο της ηθικής επαγγελματικής δεοντολογίας.

Η γραφειοκρατικοποίηση της σύγχρονης επιχείρησης αλλά και της εργασίας αποδυνάμωσε την ισχύ της προτεσταντικής ηθικής και το συνακόλουθο εργασιακό ήθος στην Αμερική, μέσω του οποίου αποδιδόταν η σωτηριολογική διάσταση στις έννοιες της εργασίας, της ατομικής προόδου και της κοινωνικής καταξίωσης.

Σύμφωνα με τον Jackall, η εργασία είχε πλέον καταστεί ρουτίνα. Η κατάσταση αυτή είχε οδηγήσει τα στελέχη των επιχειρήσεων να μην συναισθάνονται τις συνέπειες των αποφάσεων και των ενεργειών τους. Η οργανωτική δομή των εταιρειών είχε συγκροτηθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να επικρατεί μια στενή μορφή εργαλειακής ορθολογικότητας, αυστηρά προσηλωμένη στην υλοποίηση σχεδίων, στην επίτευξη λειτουργικών στόχων, οι οποίοι θα πρέπει να είναι απολύτως μετρήσιμοι.

Τα διοικητικά/ διευθυντικά στελέχη κινούνται αδιαλείπτως σε ένα ευμετάβλητο κοινωνικό περιβάλλον, υποβάλλοντας τις προσωπικές τους απόψεις και ηθικές αντιλήψεις σε διαρκή αυτοπεριορισμό και αυτοέλεγχο. Έτσι μόνο, μπορούν να βελτιώσουν τις αποδόσεις τους και να επιβιώσουν από τον ενδοεταιρικό ανταγωνισμό.

Ταυτόχρονα, βασικό κίνητρο πίσω από τις αποφάσεις και τις ενέργειές τους είναι -αν καταστεί κάτι τέτοιο αναγκαίο- να διατηρήσουν ένα περιθώριο ελιγμών, για να αντιμετωπίσουν είτε ένα άλλο στέλεχος που ελίσσεται αποτελεσματικότερα και άρα έχει περισσότερες πιθανότητες να ανέλθει ταχύτερα στην ιεραρχία, είτε αυτές που αποκαλούνται 'αποφάσεις στομαχικού τύπου' - αποφάσεις, δηλαδή, που έχουν να κάνουν με μεγάλα χρηματικά ποσά, με τη δημόσια έκθεσή τους ή με σημαντικές επιπτώσεις στην εταιρεία.

Πρόκειται για έναν αβυσσαλέο αγώνα κατίσχυσης, για ένα κατ' ουσίαν πολιτικό παίγνιο ανάμεσα στα στελέχη μιας εταιρείας. Η ενδεχομενικότητα που επικρατεί στο εταιρικό περιβάλλον υποχρεώνει τα στελέχη να διατυπώνουν μια άκρως 'ρεαλιστική' αντιμετώπιση των ηθικών διλημάτων στην καθημερινότητά τους: ***‘Το ορθό στην εταιρεία ταυτίζεται με αυτό που ζητά από εσένα ο τύπος που βρίσκεται πάνω από εσένα στην ιεραρχία. Αυτό είναι η ηθική στην εταιρεία’.*** (Jackall, 2005)

Επιπλέον, στη χαρτογράφηση του σύγχρονου εταιρικού περιβάλλοντος που επιχειρεί ο Jackall, μπορούμε να ξεχωρίσουμε και τις ακόλουθες χαρακτηριστικές πτυχές: συγκεντρωτισμός αλλά και κατ' επίφαση αποκεντρωση, αναγκαστικός ιδρυματισμός, παραγωγή εταιρικής μυθολογίας, επιφαινόμενη συνοχή και κοινωνικότητα, επίκληση με ρητό ή άρρητο τρόπο εννοιών/αρχών, όπως ο όρος 'οικογένεια' για την περιγραφή της εταιρείας, διαδικασίες/τελετουργίες κοινωνικής μύησης/προσχώρησης στους διευθυντικούς κύκλους κ.λπ.

Στον εταιρικό κόσμο, η αναζήτηση της επιτυχίας, η διαρκής άνοδος στην ιεραρχία συνιστούν ηθική επιταγή που επιβάλλει θυσίες στον προσωπικό χρόνο ή στο χρόνο που διαθέτει κανείς για την πραγματική του οικογένεια. Στο κατ' ευφημισμόν ομαδικό παιχνίδι, που τόσο ευφυώς επικαλούνται οι προϊστάμενοι τμημάτων ή τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη και που δεν είναι άλλο από την απόλυτη ευθυγράμμιση με την 'ιδεολογία' της στιγμής, όλοι 'κυνηγούν' την 'κύρια ευκαιρία' χωρίς ηθικούς ή 'πολιτικούς' ενδοιασμούς και μέσα από σχήματα πατρωνίας, ευνοιοκρατίας και

συμμαχούν τα οποία ασφαλώς ουδεμία σχέση έχουν με συστήματα αντικειμενικής αξιολόγησης και ύπαρξης αξιοκρατικών κριτηρίων. Το ομαδικό εταιρικό παιχνίδι επιτάσσει να ξέρει κανείς να ‘πουλάει’ αποτελεσματικά τον εαυτό του στις κατάλληλες περιστάσεις και να αποφεύγει να εκτίθεται ή να πέφτει σε κρίσιμα ‘πολιτικά’ λάθη στους ‘λαβύρινθους’ της εταιρείας (Jackall, 2005).

Τα διευθυντικά στελέχη ή όσοι αποβλέπουν σε μια τέτοια καριέρα λειτουργούν στο πλαίσιο ενός τυπικού ή λειτουργικού ορθολογισμού ‘κοιτάζοντας προς τα πάνω και γύρω’, όπως περιγράφεται στο ομότιτλο κεφάλαιο 4. Ο λειτουργικός ορθολογισμός επιβάλλει τη χρήση των εταιρικών ‘γνωστικών χαρτών... που κατασκευάζουν τα ίδια τα διευθυντικά στελέχη για τον κόσμο τους, οι οποίοι γνωστικοί χάρτες μεταβάλλονται συνεχώς και υπόκεινται σε αναδρομική ερμηνεία και επανερμηνεία’. Οι γνωστικοί αυτοί χάρτες συγκροτούν εντέλει το πλαίσιο μέσα στο οποίο καλούνται να λειτουργήσουν όλοι οι εργαζόμενοι στην εταιρεία. Οι γνωστικοί αυτοί χάρτες παίρνουν σάρκα και οστά με ποικίλους τρόπους, ανάμεσα στους οποίους και η συστηματική χρήση μιας ‘ευφημιστικής’ εταιρικής γλώσσας, γεμάτη από στερεοτυπικές εκφράσεις και σύμβολα. Έτσι, η εταιρική γραφειοκρατία καταφέρνει να μετασχηματίζει όλα τα ηθικά ζητήματα που αφορούν είτε το εσωτερικό της επιχείρησης είτε τη σχέση της με το σύνολο των stakeholders σε άμεσα πρακτικά ζητήματα· σε ζητήματα ‘αντιστάθμισης’ μεταξύ αρχών και σκοπιμότητας. Η δεοντολογία τείνει να ταυτισθεί με τις κατευθυντήριες γραμμές και πολιτικές της εταιρείας, η ηθική με το πρωτόκολλο, οι αξίες με τις προσωπικές προτιμήσεις, την επιδεξιότητα και την αξιοπιστία εντός της επιχείρησης. Ο Jackall είναι απόλυτος στο συμπέρασμά του: *«Στην πραγματικότητα, και εξαιτίας του κεντρικού ρόλου που παίζουν στην εποχή μας τα διευθυντικά στελέχη, συμβάλλουν -ακούσια και ως αποτέλεσμα του προσωπικού τους αγώνα για επιβίωση- στη δημιουργία και στην αναδημιουργία μιας κοινωνίας στην οποία η ηθική ταυτίζεται με την αναζήτηση της προσωπικής επιβίωσης και του προσωπικού οφέλους».* (Jackall, 2005).

2.8 ΣΚΑΝΔΑΛΑ ΠΟΥ ΣΥΝΤΑΡΑΞΑΝ ΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΚΗΝΗ, ΔΙΑΡΡΗΓΝΥΟΝΤΑΣ ΤΑ ΟΡΙΑ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ

2.8.1 Watergate

Το **σκάνδαλο Watergate** ήταν ένα μεγάλο πολιτικό σκάνδαλο που συνέβη στις Ηνωμένες Πολιτείες στη δεκαετία του 1970, μετά από μια διάρρηξη στην έδρα της Εθνικής Επιτροπής Δημοκρατικών (DNC) στο συγκρότημα γραφείων Watergate στην Ουάσιγκτον, στις 17 Ιουνίου του 1972 και την απόπειρα συγκάλυψης και συμμετοχής σε αυτές τις ενέργειες από τον τότε πρόεδρο των Ηνωμένων Πολιτειών, Ρίτσαρντ Νίξον και της κυβέρνησής του. Όταν η συνωμοσία αποκαλύφθηκε και ερευνήθηκε από το Κογκρέσο των ΗΠΑ, ο Νίξον αντιστάθηκε στους ελέγχους, το οποίο οδήγησε σε μια συνταγματική κρίση (Σκάνδαλο Watergate)

Το σκάνδαλο οδήγησε στην ανακάλυψη καταχρήσεων εξουσίας από τα μέλη της κυβέρνησης του Νίξον, την έναρξη διαδικασίας καθαίρεσης εναντίον του προέδρου που τελικά οδήγησε στην παραίτηση του Νίξον. Λόγω του σκανδάλου παραπέμφθηκαν σε δίκη 69 άτομα, από τους οποίους 48 βρέθηκαν ένοχοι. Πολλοί από τους κατηγορούμενους ήταν κορυφαίοι αξιωματούχοι της προεδρίας Νίξον.

Η υπόθεση ξεκίνησε με τη σύλληψη πέντε ανδρών για τη διάρρηξη στην έδρα του DNC στο συγκρότημα Watergate το Σάββατο 17 Ιουνίου 1972. Το FBI στην έρευνά του ανακάλυψε σύνδεση μεταξύ των μετρητών που βρέθηκαν υπό την κατοχή των διαρρηκτών και παρανόμων χρηματοδοτήσεων (μαύρο ταμείο), οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν από την Επιτροπή για την επανεκλογή του Προέδρου (CREEP) για τις εκλογές του 1972. (Σκάνδαλο Watergate).

Τον Ιούλιο του 1973, άρχισαν να πληθαίνουν τα στοιχεία εναντίον του επιτελείου του προέδρου, συμπεριλαμβανομένων μαρτυριών από πρώην μέλη του επιτελείου που δόθηκαν στην επιτροπή της Γερουσίας που ερευνούσε το Γουότεργκεϊτ. Η (Σκάνδαλο Watergate) έρευνα αποκάλυψε ότι ο πρόεδρος Νίξον είχε μια μαγνητοταινία καταγραφής στο γραφείο του και ότι είχε καταγράψει πολλές συζητήσεις.

Μετά από μια σειρά δικαστικών μαχών, το Ανώτατο Δικαστήριο ομόφωνα έκρινε ότι ο πρόεδρος ήταν υποχρεωμένος να δημοσιεύσει τις μαγνητοταινίες για να τις ερευνήσει η κυβέρνηση. Οι ταινίες αποκάλυψαν ότι ο Νίξον είχε επιχειρήσει να καλύψει τις δραστηριότητες που έλαβαν χώρα μετά τη διάρρηξη και να

χρησιμοποιήσει ομοσπονδιακούς αξιωματούχους για να αποπροσανατολίσει την έρευνα. Καθώς έφτασε να αντιμετωπίσει πρόταση μομφής και καθαίρεσης από τη Βουλή των Αντιπροσώπων και σχεδόν σίγουρη καταδίκη από την Γερουσία, ο Νίξον παραιτήθηκε από την προεδρία στις 9 Αυγούστου 1974, οπότε απέφυγε την πρότασης. Στις 8 Σεπτεμβρίου 1974 ο επόμενος πρόεδρος Τζέραλντ Φορντ του απένειμε χάρη.

Κεντρικό ρόλο στην αποκάλυψη της υπόθεσης είχε η εφημερίδα Washington Post και ειδικότερα οι δημοσιογράφοι Καρλ Μπέρνσταϊν και Μπομπ Γούντγουορντ οι οποίοι με σειρά ρεπορτάζ αποκάλυπταν όλο και περισσότερες πτυχές του σκανδάλου. Ένα χρόνο αργότερα, πάνω στην έρευνα των Γούντγουορντ και Μπέρνσταϊν, βασίστηκε το 1976 η ταινία του Άλαν Πάκουλα, "Όλοι οι Άνθρωποι του Προέδρου" με πρωταγωνιστές τους Ντάστιν Χόφμαν, Ρόμπερτ Ρέντφορντ και Τζέισον Ρόμπαρτς, η οποία και ήταν υποψηφία για το όσκαρ καλύτερης ταινίας την ίδια χρονιά.

Οι εντελώς ανήθικες μυστικές επιχειρήσεις που ενέκρινε ο πρόεδρος Ρίτσαρντ Νίξον για να αμαυρώσει την προεκλογική εκστρατεία των Δημοκρατικών και η συμμετοχή του στην προσπάθεια συγκάλυψης, προκάλεσαν ένα απ' τα μεγαλύτερα πολιτικά σκάνδαλα στην ιστορία της Αμερικής.

Το όνομα Watergate προέρχεται από το ξενοδοχείο και τα γραφεία Γουότεργκεϊτ στην Ουάσινγκτον, όπου το Δημοκρατικό Κόμμα διατηρούσε τα κεντρικά γραφεία του το 1972. Τις πρώτες πρωινές ώρες της 17ης Ιουλίου, ένας φύλακας στα γραφεία του 6ου ορόφου, παρατήρησε πως σε αρκετές από τις πόρτες είχε τοποθετηθεί κολλητική ταινία, ώστε να κλείνουν χωρίς να κλειδώνουν, οπότε κάλεσε την αστυνομία. Πέντε άνδρες πιάστηκαν να φωτογραφίζουν και να κλέβουν έγγραφα, καθώς και να τοποθετούν κοριούς σε τηλεφωνικές γραμμές. Αφού συνελήφθησαν, τον Σεπτέμβριο ασκήθηκε δίωξη εναντίον τους για διάφορα αδικήματα. Τον επόμενο Ιανουάριο καταδικάστηκαν.

Οι «Υδραυλικοί του Λευκού Οίκου» Η ανακάλυψη αυτή ήταν η αρχή μιας πορείας που θα οδηγούσε τελικά στον ίδιο τον πρόεδρο των ΗΠΑ. Η διάρρηξη ήταν μέρος ενός προεκλογικού σχεδίου των Ρεπουμπλικάνων. Επικεφαλής της κομπίνας ήταν η επιτροπή επανεκλογής του προέδρου Νίξον. Σε αυτή συμμετείχαν ο πρώην γενικός εισαγγελέας Τζον Μίτσελ και ο προεδρικός σύμβουλος Τζον Ντιν. Δουλειά του Ντιν

ήταν να παρακολουθεί, να κατασκοπεύει και γενικά να σαμποτάρει το Δημοκρατικό Κόμμα. Τη διάρρηξη είχε οργανώσει ο πρώην πράκτορας του FBI, Τζ. Γκόρντον Λίντι, με τη βοήθεια του πρώην πράκτορα της CIA, Εβ. Χάουαρντ Χαντ. Και οι δύο συμμετείχαν σε μια μυστική ομάδα γνωστή ως «Υδραυλικοί του Λευκού Οίκου». Σκοπός της ήταν να αποτρέπει τη διαρροή ευαίσθητων πληροφοριών από την κυβέρνηση προς τα μέσα ενημέρωσης. Χρησιμοποιούσαν, όμως παράνομες ή ανορθόδοξες μεθόδους. Σύντομα, το FBI ανακάλυψε το όνομα του πράκτορα Χαντ στις ατζέντες δύο διαρρηκτών.

Ο πρόεδρος Νίξον, θέλοντας να εμποδίσει την αποκάλυψη της αλήθειας, διέταξε τον υπεύθυνο του πολιτικού του γραφείου να δώσει εντολή στη CIA να μπλοκάρει την έρευνα του FBI για λόγους εθνικής ασφάλειας. Δύο δημοσιογράφοι από την εφημερίδα «Washington Post», οι Καρλ Μπέρνστιν και Μπομπ Γούνντγορντ, είχαν ήδη μυριστεί τη διαπλοκή. Με τη βοήθεια ενός πληροφοριοδότη από το FBI, γνωστό τότε μόνο με το κωδικό όνομα «Βαθύ Λαρύγγι», άρχισαν να συνδέουν τη διάρρηξη με το γραφείο του Νίξον.

Πολλές δεκαετίες μετά, αποκαλύφθηκε ότι πληροφοριοδότης ήταν ο αναπληρωτής διευθυντής του FBI. Σταδιακά, οι δύο δημοσιογράφοι έφεραν στο φως κι άλλα στοιχεία: Ένας από τους διαρρήκτες δούλεψε ως βοηθός ασφαλείας στο Ρεπουμπλικάνικο Κόμμα. Μία επιταγή από τον λογαριασμό ενός άλλου διαρρήκτη είχε αρχικά εκδοθεί υπέρ της προεκλογικής εκστρατείας του Νίξον. Όταν ο Μίτσελ ήταν γενικός εισαγγελέας, είχε διαχειριστεί ένα κονδύλι, με το οποίο χρηματοδοτούσε μυστικές επιχειρήσεις, ώστε να βρίσκει πληροφορίες σε βάρος των Δημοκρατικών. Μέχρι τον Οκτώβριο, το FBI είχε τεκμηριώσει το σκάνδαλο. Είχε συνδέσει το Γουότεργκεϊτ με μια μυστική επιχείρηση μεγάλης κλίμακας για την επανεκλογή του Νίξον. Βέβαια αυτό δεν εμπόδισε τον πρόεδρο να επανεκλεγεί θριαμβευτικά τον επόμενο μήνα.

Την άνοιξη του 1973, όλοι μιλούσαν για «συγκάλυψη», ακόμα και στα υψηλότερα κλιμάκια. Οι βασικοί μάρτυρες άρχισαν να σπάνε και μιλάνε... Ένας από τους διαρρήκτες ανέφερε πως είχε διαπράξει ψευδορκία στη δίκη και τόσο εκείνος όσο και οι υπόλοιποι, είχαν δεχθεί πιέσεις για να δώσουν λάθος στοιχεία. Ένας άλλος από τους διαρρήκτες, είπε στους εισαγγελείς ότι ήταν μπλεγμένοι οι Τζον Ντιν και Τζον Μίτσελ. Στο μεταξύ, οι βοηθοί του Νίξον αρνούνταν κάθε ανάμειξη του προέδρου.

Τον Απρίλιο, οι εισαγγελείς πληροφόρησαν τον πρόεδρο πως οι δύο βασικοί βοηθοί του ήταν μπλεγμένοι στη συγκάλυψη. Ο Νίξον ζήτησε την παραίτησή τους, βγαίνοντας στην τηλεόραση και λέγοντας στο έθνος πόσο δύσκολη ήταν η συγκεκριμένη απόφαση. Ανακοίνωσε επίσης την απομάκρυνση του Τζον Τζιν, τον οποίον είχε απολύσει.

Στο μεταξύ, η Γερουσία είχε εγκρίνει τη συγκρότηση μιας ειδικής επιτροπής για τη διερεύνηση του Γουότεργκεϊτ, η οποία συνεδρίασε για πρώτη φορά στις 17 Μαΐου 1973. Τρία τηλεοπτικά δίκτυα κάλυπταν ζωντανά τις συνεδριάσεις της. Τον Ιούνιο, ένας βοηθός από τον Λευκό Οίκο αποκάλυψε πως ο πρόεδρος Νίξον είχε εγκαταστήσει ένα σύστημα αυτόματης καταγραφής στα γραφεία του κτιρίου. Όλες οι συζητήσεις καταγράφονταν.

Ο ειδικός εισαγγελέας ζήτησε τις λεγόμενες «κασέτες του Νίξον», αλλά ο πρόεδρος αρνήθηκε να τις παραδώσει και διέταξε να αποσύρει την αίτηση. Ο εισαγγελέας αρνήθηκε και ο Νίξον απείλησε να τον αποπέμψει, μία κίνηση που τον έκανε να φανεί ένοχος και έβλαψε την εικόνα του. Οι υποψίες αυξήθηκαν όταν οι δικηγόροι του Νίξον αποκάλυψαν πως υπήρχε ένα κενό 18,5 λεπτών στις κασέτες. Κανείς δεν πίστεψε τη γραμματέα, όταν ισχυρίστηκε ότι εκείνη είχε σβήσει κατά λάθος το συγκεκριμένο κομμάτι.

Μέχρι τον Μάρτιο του επόμενου έτους, επτά βοηθοί του Νίξον είχαν κατηγορηθεί για παρεμπόδιση της έρευνας. Ο κλοιός έσφιγγε ολοένα και περισσότερο. Ο Νίξον γλίτωσε παρά τρίχα την παραπομπή, αλλά εξακολούθησε να υποστηρίζει πως δεν γνώριζε τίποτα για τη διάρρηξη ή τη συγκάλυψη. Τον Ιούλιο του 1974, το Ανώτατο Δικαστήριο τον διέταξε να παραδώσει τις κασέτες στον ειδικό εισαγγελέα, το οποίο και έκανε στα τέλη του μήνα. Από τις κασέτες, έγινε σαφές ότι είχε εγκρίνει πληρωμές προς τους κατηγορούμενους για την υπόθεση Γουότεργκεϊτ. Τον Ιούλιο, ξεκίνησαν οι διαδικασίες παραπομπής τους. Η παραίτηση του Νίξον Στις 5 Αυγούστου, ο Λευκός Οίκος παρέδωσε μια κασέτα που είχε ηχογραφηθεί λίγο μετά τη διάρρηξη. Ήταν το τελειωτικό χτύπημα. Η κασέτα περιείχε συζητήσεις του Χόλντμαν με τον πρόεδρο για τις διαρρήξεις του Γουότεργκεϊτ και το σχέδιο συγκάλυψης, ενώ ο Νίξον φάνηκε να δίνει ξεκάθαρα την έγκρισή του. Δεν υπήρχε καμία αμφιβολία ότι ο πρόεδρος έλεγε ψέματα. Στις 8 Αυγούστου, ο Νίξον ανακοίνωσε την παραίτησή του.

Ο αντιπρόεδρος Τζέραλντ Φορντ αναλαμβάνει πρόεδρος και απαλλάσσει τον Νίξον από όλες τις κατηγορίες σε σχέση με το σκάνδαλο.

2.8.2 Υπόθεση Snowden

Ο Edward Joseph Snowden (γέννηση : 21 Ιουνίου 1983) είναι Αμερικανός διαχειριστής συστημάτων που εργαζόταν, βάσει συμβολαίου, για την NSA και την CIA. Το 2013, ο Snowden διέρρευσε στη δημοσιότητα απόρρητες πληροφορίες από την NSA (Εθνική Υπηρεσία Ασφαλείας των ΗΠΑ), αναφορικά με τα προγράμματα μαζικής παρακολούθησης που εφαρμόζουν οι Αμερικανικές και Βρετανικές κυβερνήσεις. Οι πληροφορίες αποκαλύπτουν τα προγράμματα παρακολούθησης που τρέχει η NSA με τη συνεργασία εταιρειών τηλεπικοινωνιών και Ευρωπαϊκών κυβερνήσεων.

Στις 20 Μαΐου 2013, ο Snowden πέταξε στο Χόνγκ Κόνγκ, αφού εγκατέλειψε την εργασία του σε μια εγκατάσταση της NSA στη Χαβάη, έχοντας στην κατοχή του τέσσερις φορητούς υπολογιστές με μερικά από τα πιο υψηλά διαβαθμισμένα μυστικά της κυβέρνησης των ΗΠΑ.

Στις αρχές Ιουνίου οι δημοσιογράφοι της βρετανικής εφημερίδας Guardian, Glenn Greenwald και Ewen MacAskill, φθάνουν από τη Νέα Υόρκη στο Χόνγκ Κόνγκ. Συναντιούνται με τον Snowden στο ξενοδοχείο Kowloon και έτσι αρχίζει μια εβδομάδα εκτενών και άκρως αποκαλυπτικών συνεντεύξεων.

Τέσσερις μήνες αργότερα, η Guardian δημοσιεύει την πρώτη αποκλειστική της είδηση από τις πληροφορίες του Snowden, αποκαλύπτοντας μυστική δικαστική απόφαση που δείχνει ότι η κυβέρνηση των ΗΠΑ είχε επιβάλλει στο γίγαντα των τηλεπικοινωνιών Verizon να παραδώσει τα αρχεία των τηλεφώνων εκατομμυρίων Αμερικανών.

Στις 6 Ιουνίου γίνεται η δεύτερη μεγάλη αποκάλυψη για το απόρρητο πρόγραμμα Prism, το οποίο δίνει στην NSA άμεση πρόσβαση σε δεδομένα που τηρούνται από την Google, το Facebook, την Apple και άλλους κολοσσούς του Διαδικτύου στις ΗΠΑ. Οι εταιρείες τεχνολογίας αρνούνται ωστόσο ότι έχουν δημιουργήσει «πόρτα πρόσβασης» στα συστήματά τους για την κυβέρνηση των ΗΠΑ.

Οι αντιδράσεις από τις ΗΠΑ είναι άμεσες καθώς το πλήγμα είναι πολύ μεγάλο. Ο Μπαράκ Ομπάμα υπερασπίζεται τα δύο προγράμματα, λέγοντας ότι αυτά επιβλέπονται από τα δικαστήρια του Κογκρέσο, υποστηρίζοντας ότι είχε επιτευχθεί μεταξύ της ασφάλειας και της ιδιωτικής ζωής «η σωστή ισορροπία»: *«Δεν μπορείς να έχεις 100% ασφάλεια και ταυτόχρονα 100% προστασία της ιδιωτικής ζωής και μηδενική ταλαιπωρία»*, λέει χαρακτηριστικά ο πρόεδρος των ΗΠΑ (Harding, 2014).

Οι αποκαλύψεις όμως συνεχίζονται και το σκάνδαλο αποκτά διεθνείς διαστάσεις με τα περισσότερα κράτη να ζητούν άμεσα εξηγήσεις από τις ΗΠΑ.

Σύμφωνα με τα όσα μάλιστα έχουν έρθει στη δημοσιότητα, οι αμερικανικές υπηρεσίες είχαν βάλει στο στόχαστρό τους και αρκετές ευρωπαϊκές διπλωματικές αποστολές, ανάμεσά τους την ελληνική πρεσβεία και την ελληνική αποστολή στα Ηνωμένα Έθνη.

Στη συνέχεια ο Snowden και ενώ οι ΗΠΑ επιδιώκουν με κάθε τρόπο την έκδοσή του, αποχωρεί από το Χόνγκ Κόνγκ με πτήση για τη Μόσχα, ενώ παράλληλα ζητάει άσυλο από τον Ισημερινό.

Έκτοτε ξεκινά μια πραγματική οδύσσεια για τον πρώην κατάσκοπο, καθώς βρίσκεται στην ουσία εγκλωβισμένος σε μια ζώνη τράνζιτ του αεροδρομίου της Μόσχας, σύμφωνα με πληροφορίες, επιδιώκοντας καθημερινά να βρει ένα ασφαλές καταφύγιο.

Σύμφωνα με το Wikileaks, ο Snowden έχει ζητήσει έως τώρα πολιτικό άσυλο από 21 χώρες. Οι περισσότερες απάντησαν κατηγορηματικά όχι, όπως για παράδειγμα η Ινδία, η Φινλανδία και η Πολωνία. Η Βραζιλία δεν έχει αποφανθεί, η Αυστρία, η Ισπανία, η Ιρλανδία και η Νορβηγία διατηρούν όμοια στάση με τον Ισημερινό, υποστηρίζοντας ότι δεν μπορούν να παράσχουν άσυλο, εφόσον ο Snowden δεν βρίσκεται στο έδαφός τους (Harding, 2014).

Η Ρωσία που δεν συνδέεται με συμφωνία έκδοσης με τις ΗΠΑ, έχει δηλώσει ότι δεν του προσάπτει ουδεμία κατηγορία. Άλλωστε, δεν βρίσκεται ακόμη σε ρωσικό έδαφος, αφού δεν πέρασε από τον έλεγχο διαβατηρίων.

Πολιτικοί αναλυτές αναφέρουν ότι η υπόθεση προβληματίζει έντονα τις ρωσικές αρχές. *«Ο Σνόουντεν είναι μια βάλιτσα χωρίς χερούλι». Εάν τον εκδώσουν, θα*

πληγεί ανεπανόρθωτα το κύρος τους. Εάν δεν τον εκδώσουν, θα δυσχεράνουν σοβαρά τις σχέσεις τους με τις ΗΠΑ», δήλωσε ο αναλυτής Αλεξάντρο Γκολτς.

Αν και ο πρόεδρος Ομπάμα έχει δηλώσει ότι η Ουάσινγκτον δεν προτίθεται να διαπραγματευτεί την υπόθεση Σνόουντεν με τη Μόσχα, εικάζεται ότι υπάρχει στο παρασκήνιο μια πιθανή διαπραγμάτευση για την τύχη του Σνόουντεν, η οποία τυχόν συμπεριλάβει την ανταλλαγή του με τον πιλότο Κωνσταντίν Γιαρόσενκο και τον πρώην στρατιωτικό Βίκτορ Μπουτ, πρόσωπα που εκτίουν ποινές φυλάκισης στις ΗΠΑ για εμπόριο ναρκωτικών και όπλων αντίστοιχα.

Αναμφίλεκτα, ο Snowden έγινε γνωστός στο ευρύ κοινό κατόπιν των ιστοριών που βασίζονται στο υλικό που έδωσε και εμφανίστηκαν στις εφημερίδες, The Guardian και The Washington Post. Επίσης, περαιτέρω αποκαλύψεις έγιναν και από άλλες εφημερίδες, συμπεριλαμβανομένης της Der Spiegel και της The New York Times.

Συνεχίζοντας, στις 21 Ιουνίου του 2013, το Υπουργείο Δικαιοσύνης των ΗΠΑ αποσφράγισε τις κατηγορίες εναντίον του Snowden, συγκεκριμένα δύο κατηγορίες για παραβίαση του νόμου κατασκοπείας και της κλοπής κρατικών περιουσιακών στοιχείων. Στις 23 Ιουνίου του ίδιου έτους, πέταξε στη Μόσχα, όπου σύμφωνα με πληροφορίες παρέμεινε για περισσότερο από ένα μήνα. Αργότερα εκείνο το καλοκαίρι, οι ρωσικές αρχές του χορήγησαν προσωρινό πολιτικό άσυλο, διάρκειας ενός έτους, το οποίο μετέπειτα παρατάθηκε κατά τρία χρόνια.

Από το 2015, εξακολουθεί να ζει σε άγνωστη τοποθεσία στη Ρωσία, ενώ παράλληλα αναζητά άσυλο και αλλού.

Η αμφιλεγόμενη προσωπικότητα του Snowden έχει προκαλέσει ποικίλους χαρακτηρισμούς, όπως ήρωας, πληροφοριοδότης, έναν διαφωνών, πατριώτης και προδότης. Οι αποκαλύψεις του εκκίνησαν δημόσιες συζητήσεις σχετικά με τη μαζική παρακολούθηση, την κυβερνητική μυστικότητα και την ισορροπία μεταξύ της εθνικής ασφάλειας και της προστασίας της ιδιωτικής ζωής.

Βασικός του συνεργάτης υπήρξε ο Γκλεν Γκρίνγκουολντ της εφημερίδας The Guardian, στην οποία και δημοσιεύτηκαν μια σειρά από εκθέσεις που βασίζονταν στις αποκαλύψεις του Snowden τον Ιούνιο του 2013. Ο Snowden αποκάλυψε πληροφορίες για μια σειρά από απόρρητα προγράμματα των μυστικών υπηρεσιών,

συμπεριλαμβανομένης της παρεμπόδισης των αμερικανικών και ευρωπαϊκών τηλεφωνικών μεταδεδωμένων και των προγραμμάτων παρακολούθησης PRISM και Tempora. Ο Snowden, δήλωσε ότι οι διαρροές αποτέλεσαν ουσιαστικά μια προσπάθεια ενημέρωσης του κοινού σχετικά με το συμβαίνει στο όνομά του και τι εναντίον του.

Στις 14 Ιουνίου 2013, οι Αμερικανοί ομοσπονδιακοί εισαγγελείς κατέθεσαν μια σφραγισμένη μήνυση, η οποία δημοσιοποιήθηκε στις 21 Ιουνίου, αποδίδοντας κατηγορίες στον Snowden για κλοπή κυβερνητικής ιδιοκτησίας, κυκλοφορία πληροφοριών εθνικής άμυνας άνευ άδειας και για σκόπιμη διαβίβαση απόρρητων εγγράφων των μυστικών υπηρεσιών σε μη εξουσιοδοτημένους αποδέκτες. Η τελευταία κατηγορία υπάγεται στο νόμο περί κατασκοπείας του 1917.

Οι πληροφορίες που διοχέτευσε ο Snowden, θεωρείται ότι έχουν δημιουργήσει από τις σημαντικότερες ηθικές βλάβες στην NSA. Ο Μάθιου Μ. Έιντι, ιστορικός των μυστικών υπηρεσιών στην Ουάσινγκτον, ανέφερε ότι οι πράξεις του Snowden «επιβεβαίωσαν τις μακροχρόνιες υποψίες, ότι οι παρακολουθήσεις της NSA σε αυτή τη χώρα έχουν φτάσει πολύ πιο βαθιά απ' όσο γνωρίζαμε».

Έπειτα από πολλές αιτήσεις για άσυλο σε άλλες χώρες, η Βενεζουέλα δέχτηκε τελικά την αίτησή του για άσυλο. Ο πρόεδρος της χώρας, Νίκολας Μαδούρο δήλωσε στις 5 Ιουλίου 2013, ότι αποφάσισε να προσφέρει «ανθρωπιστικό άσυλο» στο νεαρό Αμερικανό.

Την 1^η Αυγούστου 2013 ο Snowden αναχώρησε από το αεροδρόμιο του Σερεμέτιβο της Μόσχας, καθώς η Ρωσία παραχώρησε σε αυτόν προσωρινό πολιτικό άσυλο για ένα χρόνο. Ο Snowden μεταφέρθηκε σε άγνωστη αλλά ασφαλή τοποθεσία.

Η αντίδραση της αμερικανικής κυβέρνησης ήταν η δυσαρέσκεια για την απόφαση της Μόσχας να δώσει άσυλο στον Snowden.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ : ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ

3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Αλλαγή : Είναι η μετάβαση από μια κατάσταση σε μία άλλη. Επειδή ζούμε σε ένα κόσμο που τα πάντα μεταβάλλονται και είναι ρευστά, οι οργανισμοί πρέπει να πάρουν κάποιες αποφάσεις για την μετέπειτα πορεία τους μέσα στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιούνται, αλλά και για να καταφέρουν να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό άλλων επιχειρήσεων, καταφεύγουν στην αλλαγή. Η αλλαγή μπορεί να πραγματοποιηθεί σε διάφορα επίπεδα του οργανισμού όπως στη δομή, στις διαδικασίες, στη τεχνολογία, στη κουλτούρα, στο κανονισμό λειτουργίας και στη στρατηγική του (Κουφίδου-Ξηροτύρη, 2001).

3.2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ

Λέγεται η αποτελεσματική διαχείριση μιας επιχειρηματικής αλλαγής, ώστε τα στελέχη της επιχείρησης, οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής να συνεργασθούν προκειμένου να υποβοηθήσουν τις απαραίτητες διαδικασίες για την επιδιωκόμενη τεχνολογική ή οργανωσιακή αλλαγή (Χυτήρης Λ. Σ., 2017).

3.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Βρισκόμαστε στην εποχή της αλλαγής. Το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει σημαντικά και αδιάκοπα τα τελευταία 100 χρόνια. Οι αλλαγές αυτές είναι αποτέλεσμα της νέας δομής της οικονομίας, εντείνονται ακόμη περισσότερο στις μέρες μας και συνεπώς οι αλλαγές αυτές έχουν επηρεάσει και τον τρόπο που διοικούνται οι οργανισμοί, ανοίγοντας το δρόμο στη Διοίκηση Αλλαγών, που είναι ένα από τα πιο εξελισσόμενα γνωστικά πεδία της ευρύτερης επιστημονικής περιοχής που καλύπτει η Διοικητική Επιστήμη. Εάν θελήσουμε να δώσουμε έναν ορισμό στη Διοίκηση της Αλλαγής θα μπορούσαμε να πούμε ότι «είναι η αποτελεσματική διαχείριση μιας επιχειρηματικής αλλαγής, ώστε τα στελέχη της επιχείρησης, οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής να συνεργασθούν προκειμένου να υποβοηθήσουν τις απαραίτητες διαδικασίες για την επιδιωκόμενη τεχνολογική ή οργανωσιακή αλλαγή» (Χυτήρης Λ. Σ., 2017).

Θα λέγαμε ότι η προετοιμασία μιας επιχείρησης για να προχωρήσει σε μια σημαντική οργανωσιακή αλλαγή δεν απέχει από μια προεκλογική εκστρατεία ενός πολιτικού σύμφωνα με τους ειδικούς και αυτό διότι ένας ηγέτης σε μια επιχείρηση (όπως και ο πολιτικός) αντιλαμβάνεται ότι μια περίοδος αλλαγών τού προσφέρει μοναδική ευκαιρία για να προχωρήσει με μια στρατηγικά στοχευμένη και δυναμική επικοινωνία στη δημιουργία γύρω του ενός κλίματος υποστήριξης, να ενισχύσει τη σταθερότητα και να αναπροσαρμόσει τη στάση και τη συμπεριφορά του έτσι, ώστε να κερδίσει τους αντικειμενικούς στόχους του. Επιγραμματικά, λοιπόν, οι ειδικοί τονίζουν ότι το «κλειδί» για μια επιτυχή οργανωσιακή αλλαγή είναι η επικοινωνία βάσει στρατηγικής και ότι τα ανώτατα στελέχη πρέπει να εμπλέκονται ενεργά και να γίνονται πομποί και δέκτες της πληροφόρησης.

Οι οργανισμοί σχεδιάζουν αλλαγές σε τμήματα της δομής τους, των διαδικασιών τους και των λειτουργιών τους, σε μια προσπάθεια να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα τους εκτιμώντας σωστά προηγούμενες εμπειρίες αλλά και αναμενόμενες αντιδράσεις.

Παρά το γεγονός ότι οι αλλαγές που επιχειρούνται είναι σχεδιασμένες και καλά οργανωμένες, σημαντικό ποσοστό των επιχειρούμενων προγραμμάτων αλλαγής είτε αποτυγχάνουν, είτε στην καλύτερη περίπτωση οδηγούν σε μερικά και όχι ριζικά αποτελέσματα.

Τα υπάρχοντα μοντέλα σχετικά με τη διοίκηση της αλλαγής (change management) μπορεί να προσφέρουν το κατάλληλο θεωρητικό υπόβαθρο για τη μελέτη της αναμόρφωσης ενός οργανισμού σε επιχειρηματικό αφού εξετάζουν το πώς οι άνθρωποι επηρεάζονται από τις προσπάθειες αναμόρφωσης κάθε μορφής, καθώς και ποιες παρεμβάσεις θα πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε η αναμόρφωση να είναι επιτυχής.

Οι θεωρίες διοίκησης της αλλαγής προτείνουν οδηγίες για την αναμόρφωση των οργανισμών και των διαδικασιών που αυτοί εκτελούν προσεγγίζοντας το θέμα κυρίως μακροσκοπικά χωρίς να δίνουν έμφαση στα άτομα τα οποία εμπλέκονται άμεσα στην αλλαγή. Στόχος μας είναι να δούμε τις αντιδράσεις που προβάλλουν τα άτομα στην επιχειρούμενη οργανωσιακή αλλαγή και αν προβάλλουν αντίσταση στην αλλαγή (resistance to change) που αποτελεί τη βασική αιτία για αναποτελεσματικές προσπάθειες αναμόρφωσης συγχρόνων οργανισμών. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο

ότι η αλλαγή συνήθως γίνεται αντιληπτή από τα άτομα ως η μετάβαση από μια κατάσταση η οποία είναι γνωστή σε μια άλλη άγνωστη, απειλητική και μη επιθυμητή.

Βρισκόμαστε λοιπόν μπροστά στο εξής παράδοξο: Ενώ στα κοινωνικά συστήματα των περισσότερων ανεπτυγμένων χωρών δίνεται έμφαση στην ικανότητα του ατόμου για συνεχή αλλαγή, εντούτοις όταν οργανισμοί επιχειρούν να ξεκινήσουν προγράμματα αλλαγής συχνά βρίσκονται αντιμέτωποι με άτομα ή ομάδες ατόμων τα οποία αντιστέκονται στην επιχειρούμενες αλλαγές.

3.4 ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Η οργανωσιακή αλλαγή που είναι η μετατροπή μιας υφιστάμενης κατάστασης σε μια νέα θα λέγαμε ότι εμπεριέχει μέσα της την έννοια του μετασχηματισμού των στοιχείων της οργάνωσης καθώς και την έννοια της μετάβασης από την υφιστάμενη κατάσταση στη νέα.

Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να αφορούν οποιοδήποτε στοιχείο της οργάνωσης όπως η στρατηγική, οι δομές, τα συστήματα, οι διαδικασίες, οι κανονισμοί, οι πολιτικές, η κουλτούρα, οι ικανότητες, οι συμπεριφορές, η τεχνολογία, οι επιχειρηματικές δραστηριότητες. (Χυτήρης Λ. Σ., 2017)

Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να διαφέρουν ως προς το σκοπό και το περιεχόμενό τους, την έκταση και τις συνέπειές τους. Στη σύγχρονη βιβλιογραφία προτείνονται διάφορες τυπολογίες των οργανωσιακών αλλαγών οι οποίες συμβάλλουν στην κατανόησή τους και στην πιο αποτελεσματική διοίκηση τους. Η διάκριση τους εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως :

- τη δυνατότητα αντίδρασης
- την ένταση και την έκταση
- το ερέθισμα για αλλαγή

Με βάση τη δυνατότητα αντίδρασης :

- ❖ Ανάλογα με τις πιέσεις που δέχεται η οργάνωση από το εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον, μπορούν να διακριθούν δύο κατηγορίες αλλαγών:

Η Επιβαλλόμενη - απρογραμματίστη αλλαγή • Η Αναμενόμενη- προγραμματισμένη αλλαγή

Η Επιβαλλόμενη ή απρογραμματίστη είναι η αλλαγή που πραγματοποιείται ξαφνικά σε μια οργάνωση, χωρίς ιδιαίτερη προετοιμασία. Αυτή η αλλαγή κρίνεται απαραίτητη, όταν κάποιες απρόβλεπτες συγκυρίες ωθούν τον οργανισμό να πάρει βιαστικές αποφάσεις προκειμένου να συνεχίσει να έχει ζωτικό χαρακτήρα. Με άλλα λόγια, η απρογραμματίστη αλλαγή είναι το τυχαίο αποτέλεσμα που προκαλείται από μια εξωτερική ενέργεια (ενέργεια αλλαγής), η οποία στοχεύει στην αποκατάσταση του ισοζυγίου μεταξύ του περιβάλλοντος και του συστήματος.

Τέτοιου είδους αλλαγές προκαλούν πολλές αντιδράσεις και διαταράσσουν το κλίμα του οργανισμού. Ένα παράδειγμα απρογραμματίστης αλλαγής είναι η εργασία του προσωπικού περισσότερων ωρών πέραν του συνηθισμένου ωραρίου, προκειμένου να ανταπεξέλθει στις παραγγελίες που έχει αναλάβει.

Η αναμενόμενη ή προγραμματισμένη αλλαγή πραγματοποιείται κατόπιν κάποιου προγράμματος που έχει υιοθετήσει ο οργανισμός. Το είδος αυτό της αλλαγής είναι αποτέλεσμα μελέτης, σχεδιασμού και συνεργασίας διαφόρων παραγόντων αλλαγής, που στοχεύουν στη διευκόλυνση της αποδοχής της αλλαγής από τα άτομα στα οποία αναφέρεται η αλλαγή.

Σε τέτοιου είδους αλλαγές, η ενημέρωση του προσωπικού είναι ξεκάθαρη και γίνεται νωρίτερα από την εφαρμογή της αλλαγής, καθώς η διοίκηση επιδιώκει να το προσαρμόσει στην ιδέα, ώστε να μειωθούν οι αντιδράσεις που θα προκύψουν. Ένα παράδειγμα προγραμματισμένης αλλαγής είναι η προσθήκη ηλεκτρονικών υπολογιστών στη διαδικασία μιας εργασίας, για την οποία, παρέχεται από πριν στο προσωπικό κάποια στοιχειώδης εκπαίδευση, ώστε να είναι σε θέση να κάνει σωστή χρήση τους.

Με βάση την ένταση και έκταση, ανάλογα πόσα τμήματα του οργανισμού θα επηρεάσει και σε πόσο χρονικό διάστημα θα γίνει αυτό, μπορούν να διακριθούν δύο κατηγορίες αλλαγών :

• Σταδιακή αλλαγή • Ριζοσπαστική αλλαγή Η σταδιακή αλλαγή πραγματοποιείται σε φάσεις στους τομείς ή στα τμήματα του οργανισμού και μεσολαβεί κάποιο χρονικό περιθώριο μέχρι την ολοκλήρωσή της. Στη σταδιακή αλλαγή, μπορεί να εφαρμοστεί η αλλαγή σε ένα τμήμα της οργάνωσης, προκειμένου να μελετηθεί και να εξεταστεί το κατά πόσο είναι εφικτή και φέρνει θετικά αποτελέσματα. Επίσης, μπορεί να εφαρμοστεί ένα μέρος της αλλαγής και στη συνέχεια τα επόμενα, ώστε η προσαρμογή να γίνει πιο εύκολα. Ένα παράδειγμα τέτοιας αλλαγής είναι η εν μέρει τοποθέτηση και χρησιμοποίηση μηχανημάτων στην εργασία και στη συνέχεια η πλήρης αντικατάσταση της χειρωνακτικής εργασίας.

Η ριζοσπαστική αλλαγή εφαρμόζεται ραγδαία και πραγματοποιείται σε ολόκληρη την έκταση της οργάνωσης, δηλαδή σε όλα τα τμήματά της. Αυτό γίνεται σε γοργούς ρυθμούς, ώστε να υπάρξει άμεση αποκοπή από τα προηγούμενα αντίστοιχα δεδομένα της οργάνωσης. Ένα παράδειγμα ριζοσπαστικής αλλαγής είναι η άμεση αντικατάσταση της χειρωνακτικής εργασίας σε μια οργάνωση από νέας τεχνολογίας μηχανήματα.

Με βάση το ερέθισμα για αλλαγή Ανάλογα από το τι θα επηρεαστεί η οργάνωση, ώστε να προβεί στην αλλαγή, μπορούν να διακριθούν δύο κατηγορίες αλλαγών :

• Προδραστική αλλαγή • Αντιδραστική αλλαγή Η προδραστική αλλαγή πραγματοποιείται από μια οργάνωση που έχει κάνει κάποιες συγκεκριμένες προβλέψεις για το μέλλον και προβαίνει στις αντίστοιχες ενέργειες, προκειμένου να βρίσκεται πρώτη στις εξελίξεις. Για παράδειγμα, ένα σούπερ μάρκετ προβαίνει στην αντικατάσταση των πλαστικών τσαντών από ανακυκλώσιμες, επειδή πρόβλεψε την αύξηση της τάσης για ανακύκλωση. Η αντιδραστική αλλαγή πραγματοποιείται ύστερα από κάποιο εξωτερικό ερέθισμα που δέχεται η οργάνωση. Με αυτόν τον τρόπο, η συγκεκριμένη οργάνωση δίνει την απάντησή της. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που ασχολείται με το εμπόριο ρίχνει τις τιμές της, διότι αντιλαμβάνεται την απήχηση την οικονομικής κρίσης στους καταναλωτές.

Γενικά οι αλλαγές που συμβαίνουν στις επιχειρήσεις αφορούν κυρίως δύο βασικά επίπεδα: (α) Το σύστημα παραγωγής και ότι δεν περιλαμβάνει άμεσα τους εργαζομένους (π.χ. αυτοματοποίηση παραγωγής, επέκταση εργοστασίου, παραγωγή νέου προϊόντος, μηχανοργάνωση, διοικητικά συστήματα πληροφοριών). Πιο συγκεκριμένα, οι αλλαγές στο συγκεκριμένο επίπεδο επηρεάζουν τρεις βασικούς

παράγοντες: • Τον παράγοντα δομής, που περιλαμβάνει ότι αφορά τη δομή, τις διαδικασίες και τη συγκρότηση του οργανισμού. Π.χ. πολιτικές διαδικασίες, διαδικασίες ελέγχου και επικοινωνίας. • Τον τεχνολογικό παράγοντα (τεχνολογία), που περιλαμβάνει ότι αφορά το μηχανολογικό εξοπλισμό, την παραγωγική διαδικασία και τις εγκαταστάσεις. • Τον παράγοντα έργο, που περιλαμβάνει τον τρόπο προετοιμασίας, σχεδιασμού, προγραμματισμού και οργάνωσης κάθε έργου π.χ. έργο ρουτίνας, απαιτεί πολλές και εξειδικευμένες γνώσεις, απαιτεί υψηλή ευθύνη.

(β) Το σύστημα ανθρώπινος παράγοντας που περιλαμβάνει ότι αφορά τους εργαζομένους και γενικά τους ανθρώπινους πόρους, και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, όπως η τεχνική τους επάρκεια, οι ικανότητες επικοινωνίας, η στάση τους απέναντι στην εργασία ή τους προϊσταμένους, το σύστημα προαγωγών, η διαδικασία ικανοποίησης παραπόνων, η εκπαίδευση προσωπικού, οι ανταμοιβές, οι μειώσεις προσωπικού (Χυτήρης, 2001).

3.5 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Στρατηγική της συμπεριφοράς Η στρατηγική της συμπεριφοράς υιοθετεί μια επιμόρφωση των εργαζομένων και προσέγγιση στην ανάπτυξη. Υποστηρίζει ότι η εκμάθηση των εργαζομένων θα τους οδηγήσει στο να μπορούν να αντιληφθούν την αναγκαιότητα της οργανωσιακής αλλαγής. Αυτή η εκμάθηση θα περιλαμβάνει την απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και νέων στάσεων, που θα οδηγήσουν σε νέες συμπεριφορές. Αυτές οι νέες συμπεριφορές θα είναι ικανές να οδηγήσουν σε βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης

Στρατηγική της δομής Η στρατηγική της δομής υιοθετεί μια οργανωτική προσέγγιση σχεδιασμού. Προϋποθέτει ότι η οργανωτική δομή και ο σχεδιασμός θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένα (ή να επανευθυγραμμιστούν) σύμφωνα με το όραμα, την κατεύθυνση, την αποστολή, ή τους στόχους της οργάνωσης.

Η στρατηγική της δομής ενσωματώνει τις αλλαγές σε ένα οργανόγραμμα. Οι εργαζόμενοι, οι μονάδες, τα τμήματα και οι υπηρεσίες θα μπορούν να ευθυγραμμιστούν με τη βελτιστοποίηση των πόρων. Για παράδειγμα, οι ιεραρχίες θα μπορούσαν να είναι πεπλατυσμένες και η διαδικασία της λήψης αποφάσεων θα

μπορούσε να τοποθετηθεί πιο κοντά στο σημείο της δράσης. Σημαντικές εργασίες θα μπορούσαν να γίνουν από αυτοκατευθυνόμενες ομάδες. Τέτοιες επανευθυγραμμισμένες σχέσεις θα οδηγήσουν σε βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης.

Στρατηγική της τεχνικής :

Η στρατηγική της τεχνικής υιοθετεί μια προσέγγιση συνεχούς βελτίωσης. Προϋποθέτει ότι οι διεργασίες στους τομείς της εστίασης των πελατών, των προϊόντων, της παροχής υπηρεσιών, της υποστήριξης, των προμηθειών και της συνεργασίας θα μπορούσε να βελτιωθεί. Η στρατηγική αυτή υποστηρίζει επίσης ότι η τεχνολογία πρέπει να συνεχώς να εκσυγχρονίζεται και να ευθυγραμμιστεί με τις διαδικασίες της παραγωγής και των υπηρεσιών ώστε να καταστεί η εργασία πιο αποδοτική και πιο αποτελεσματική. Η συνεχής βελτίωση της διαδικασίας με την ευθυγράμμιση της τεχνολογίας θα οδηγήσει σε βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης .

3.6 ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Ο βασικότερος παράγοντας που επηρεάζει τη λειτουργία μιας επιχείρησης είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Παρά το γεγονός ότι η αλλαγή αποτελεί βασικό στοιχείο της φύσης του ανθρώπου, συνήθως τα άτομα αντιστέκονται. Σε κάθε οργανωσιακή αλλαγή παρατηρούνται σχεδόν όλες οι στάσεις, από την ‘ενεργή υποστήριξη’ έως την ‘ενεργή άρνηση’ και συνεπώς, η υλοποίηση οργανωσιακών αλλαγών, απαιτεί την αποτελεσματική αντιμετώπιση των αντιστάσεων σε αυτές τις αλλαγές. Σε επίπεδο οργανισμών η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί μια έκφραση συντήρησης και αποστροφής, η οποία προκαλείται συνήθως ως απάντηση σε κάποια επιχειρούμενη αλλαγή.

Σύμφωνα με τον Ansoff (1988), η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί ένα σύνθετο φαινόμενο το οποίο προκαλεί μη αναμενόμενες και αδικαιολόγητες καθυστερήσεις, αύξηση του κόστους και αστάθεια κατά τη διαδικασία στρατηγικής αλλαγής.

Συνήθως η έκφραση «αντίσταση στην αλλαγή», προέρχεται από τα ανώτατα στελέχη του οργανισμού, τα οποία τη συνδέουν με αρνητικές στάσεις και αντιλήψεις, με αντιπαραγωγική συμπεριφορά ή ακόμα και με αποχωρήσεις εργαζομένων.

Μάλιστα έχει κυριαρχήσει η φράση αυτή να έχει αρνητική χροιά και να θεωρείται από τη διοίκηση ως εχθρός, ο οποίος θα πρέπει να νικηθεί με κάθε κόστος προκειμένου η επιχειρούμενη αλλαγή να είναι επιτυχής.

Η άποψη ότι η αντίσταση είναι κάτι άσχημο συχνά συνδέεται με την αντίληψη ότι η καινοτομία είναι πάντα κάτι θετικό και καλό. Πολλοί μελετητές πιστεύουν ότι η αρνητική άποψη που υπάρχει διάχυτη για την αντίσταση στην αλλαγή, δεν βασίζεται σε ένα καλά θεμελιωμένο θεωρητικό υπόβαθρο. Στην πραγματικότητα αρκετοί ερευνητές έχουν διαπιστώσει και τη θετική διάσταση της αντίστασης στην αλλαγή όπως για παράδειγμα η αντίσταση στην αλλαγή είναι καλύτερη από την απάθεια, παρέχει εναλλακτικές λύσεις, ενώ αποτελεί ένδειξη ότι ενδεχομένως να χρειάζονται περισσότερη αξιολόγηση, τα πιθανά αποτελέσματα της επιχειρούμενης αλλαγής. Τις περισσότερες φορές, οι λόγοι που προκαλούν την αντίσταση δεν είναι δύσκολο να εντοπιστούν και αυτό γιατί τα οφέλη για τον οργανισμό που προκύπτουν από μια αλλαγή δεν είναι πάντα ταυτόσημα με τα συμφέροντα των ατόμων που καλούνται να πραγματοποιήσουν την αλλαγή αυτή.

Εντούτοις υπάρχουν και άτομα τα οποία αντιστέκονται ακόμα και όταν οι επιχειρούμενες αλλαγές συμφωνούν με τα συμφέροντα τους. Η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένα πολύπλοκο και πολυδιάστατο φαινόμενο το οποίο προκαλείται από διάφορους παράγοντες. Εμπόδιο στην επιχειρούμενη αλλαγή, μπορεί να αποτελεί και η κουλτούρα που επικρατεί στον οργανισμό. Σε επίπεδο ατόμου παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν σε αντίσταση στις επιχειρούμενες αλλαγές είναι: το αίσθημα που έχουν τα άτομα ότι λαμβάνονται σημαντικές αποφάσεις χωρίς να ερωτηθούν, η δογματικότητα, η έλλειψη ευελιξίας και προσαρμοστικότητας, η απροθυμία να εγκαταλειφθούν παλιές συνήθειες που θα δούμε και στη συνέχεια.

3.7 Ο ΦΟΡΕΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Σε κάθε αλλαγή υπάρχουν κάποιιοι φορείς, οι οποίοι προτείνουν, σχεδιάζουν, υλοποιούν κ είναι υποστηρικτές της αλλαγής όπως είναι (Χυτήρης, 2001) :

- Ο Ηγέτης Οργανισμού
- Οι Προγραμματιστές Αλλαγής
- Οι Εκτελεστές Αλλαγής
- Οι Υποστηρικτές Αλλαγής

4.6.1 Ο ηγέτης του οργανισμού Ο ηγέτης αντιλαμβάνεται την χρονική περίοδο, όπου ο οργανισμός πρέπει να προβεί στην πραγματοποίηση της αλλαγής και προγραμματίζει-προτείνει τρόπους υλοποίησης της. Ο ηγέτης βρίσκεται στην υψηλότερη ιεραρχικά βαθμίδα μέσα στον οργανισμό και είναι εκείνος που θέτει τους στόχους και τις επιδιώξεις του οργανισμού, καθώς επίσης και αυτός που φέρει το μεγαλύτερο μέρος ευθύνης για την πορεία του. Με λίγα λόγια, ηγέτες χαρακτηρίζονται τα στελέχη, τα οποία προΐστανται άλλων φορέων θέσεως εργασίας (Χυτήρης, 2001).

3.8 ΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΤΕΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Οι προγραμματιστές μετατρέπουν την ιδέα της αλλαγής σε σχέδια και προγράμματα δράσης, στα οποία αναλύεται το τι πρέπει να γίνει και με ποιο τρόπο. Μελετούν και καταγράφουν με ακρίβεια τα βήματα που θα ακολουθηθούν, προκειμένου να επιτευχθεί η αλλαγή. Οι προγραμματιστές είναι άτομα που εργάζονται ήδη στην οργάνωση ή προσλαμβάνονται γι' αυτό το σκοπό και μόλις ολοκληρωθεί αποχωρούν (Χυτήρης, 2001).

3.9 ΟΙ ΕΚΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΑΛΛΑΓΗΣ

Οι εκτελεστές ασχολούνται με το πρακτικό μέρος της αλλαγής. Είναι εκείνοι στους οποίους έχουν ανατεθεί κάποιες εργασίες και τις εκτελούν. Αυτές οι εργασίες προκύπτουν από το πρόγραμμα δράσης των προγραμματιστών. Εκτελεστές της αλλαγής μπορεί να είναι άτομα από τις ανώτερες μέχρι και τις κατώτερες βαθμίδες της οργάνωσης (Χυτήρης, 2001).

3.10 ΟΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΕΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Οι υποστηρικτές της αλλαγής Οι υποστηρικτές της αλλαγής συμβάλλουν υλικά ή ψυχολογικά στην πραγματοποίηση της αλλαγής. Δηλαδή, είτε ενισχύουν οικονομικά την οργάνωση, ώστε να ανταπεξέλθει στα έξοδα που μπορεί να έχει η διαδικασία της αλλαγής, είτε εμψυχώνουν τους εργαζόμενους στο δούν την αναγκαιότητά της και να

την στηρίξουν. Υποστηρικτής της αλλαγής μπορεί να είναι η διοίκηση της οργάνωσης, ένας άλλος οργανισμός ή οποιοδήποτε άτομο μέσα στην οργάνωση (Χυτήρης Λ. , 2001).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ : Ο JOHN P. KOTTER

Το μοντέλο διαχείρισης αλλαγής του John P. Kotter (1996), το οποίο αναφέρεται στη διαδικασία της αλλαγής σε στρατηγικό επίπεδο και δημιουργήθηκε μετά από έρευνα πάνω από 100 οργανισμών με διαφορετικά μεγέθη και σε διαφορετικούς τομείς. Οι κύριες προτάσεις του μοντέλου είναι πώς η διαδικασία της αλλαγής αποτελείται από οκτώ επί μέρους στάδια, κάθε ένα από τα οποία διαρκεί μεγάλο χρονικό διάστημα. Οποιοδήποτε λάθος σε κάθε ένα από αυτά τα στάδια μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες στη διαδικασία της αλλαγής.

Τα οκτώ βήματα του μοντέλου διαχείρισης της αλλαγής του Kotter προτείνουν :

- ❖ **Δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος (sense of urgency)**
- ❖ **Δημιουργία της ηγετικής ομάδας (guiding coalition)**
- ❖ **Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής (vision and strategy)**
- ❖ **Επικοινωνία του οράματος της αλλαγής (communicate the change vision)**
- ❖ **Ενίσχυση της δράσης σε όλα τα επίπεδα (απομάκρυνση εμποδίων, ενθάρρυνση πρωτοβουλιών)**
- ❖ **Επίτευξη βραχυπρόθεσμων νικών-επιτυχιών (short-term wins)**
- ❖ **Παγίωση των κερδών και παραγωγή περισσότερων αλλαγών (consolidate gains and produce more change)**
- ❖ **Ενσωμάτωση νέων προσεγγίσεων στην κουλτούρα (Anchor new approaches in the culture (Kotter, 2001)**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (CASE STUDY): ««ΠΡΟΑΓΟΝΤΑΣ ΤΟ ΕΥ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΜΕΣΩ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΟΥ ΑΘΩΝΙΚΟΥ MANATZMENT»»

5.1 ΓΝΩΡΙΜΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΘΩΝΙΚΗ ΧΕΡΣΟΝΗΣΟ – ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Σύμφωνα με τον Καταστατικό Χάρτη του Αγίου Όρους της 10ης Μαΐου 1924:

- ❖ Ονομάζεται χερσόνησος του Άθω και βρίσκεται στο ανατολικότερο σημείο (“τρίτο πόδι”) της Χαλκιδικής.
- ❖ Είναι αυτοδιοίκητο και κυρίαρχο τμήμα του Ελληνικού κράτους.
- ❖ Το Άγιο Όρος αποτελεί «Αυτόνομη Μοναστική Πολιτεία».
- ❖ Από πνευματικής άποψης ανήκει στη δικαιοδοσία του Οικουμενικού Πατριαρχείου.
- ❖ Όλοι οι μοναχοί αποκτούν την ελληνική υπηκοότητα.
- ❖ Υπάρχουν 20 ιερές μονές μεταξύ των οποίων έχει κατανεμηθεί εδαφικά η χερσόνησος του Άθω.
- ❖ Η διοίκηση ασκείται μέσω εκπροσώπων των μονών που αποτελούν την Ιερά Κοινότητα.
- ❖ Δεν επιτρέπεται καμιά μεταβολή του διοικητικού συστήματος, του αριθμού των μονών και της ιεραρχικής τους τάξης.
- ❖ Ο Καταστατικός Χάρτης συντάσσεται και ψηφίζεται από τις 20 μονές και επικυρώνεται από το Οικουμενικό Πατριαρχείο και από την Βουλή των Ελλήνων.
- ❖ Η ακριβής τήρηση του αγιορείτικου καθεστώτος τελεί υπό την ανώτατη εποπτεία του Οικουμενικού Πατριαρχείου.

- ❖ Το διοικητικό σκέλος τελεί υπό την εποπτεία του ελληνικού κράτους, στο οποίο ανήκει αποκλειστικά η διαφύλαξη της δημόσιας τάξης και ασφάλειας.
- ❖ Από το Υπουργείο Εξωτερικών ορίζεται Πολιτικός Διοικητής που εποπτεύει την ασφάλεια και την τήρηση της δημόσιας τάξης.
- ❖ Το Άγιο Όρος έχει ειδικό τελωνειακό και φορολογικό καθεστώς.

Η δικαιοσύνη στο Άγιο Όρος απονέμεται μόνο όσον αφορά τις εκκλησιαστικές παραβιάσεις. Επί των αδικημάτων του κοινού ποινικού κώδικα, πλην των πταισμάτων, αρμόδια είναι τα δικαστήρια της Θεσσαλονίκης.

- ❖ Οι ιερές μονές του Αγίου Όρους είναι αυτοδιοίκητες.
- ❖ Επίσημη γλώσσα είναι η ελληνική.
- ❖ Η αλιεία επιτρέπεται μόνο από τους μοναχούς για λόγους αυτοσυντήρησης.
- ❖ Απαγορεύεται η είσοδος των γυναικών.
- ❖ Η πρόσβαση γίνεται μέσω θαλάσσης.
- ❖ Τηρείται η βυζαντινή ώρα. Η μέρα ξεκινάει με το ηλιοβασίλεμα.
- ❖ Το Άγιο Όρος θεωρείται το μακροβιότερο μοναστηριακό κέντρο στον κόσμο με παρουσία πάνω από 11 αιώνες.
- ❖ Ανήκει στα Μνημεία Παγκόσμιας Πολιτιστικής Κληρονομιάς της UNESCO.

Το ιστορικότερο κείμενο του Αγίου Όρους είναι το **Τυπικό του 972 μΧ**, ρυθμίζει τη λειτουργία και τις αρμοδιότητες της **κεντρικής διοίκησης**, οριοθετεί τις σχέσεις της με τους μοναχούς και προσδιορίζει τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών των μοναχών. Είναι υπογεγραμμένο ιδιοχείρως από τον αυτοκράτορα του Βυζαντίου Ιωάννη Τζιμισκή και τον Άγιο Αθανάσιο τον Αθωνίτη. Ονομάζεται «**Τράγος**», γιατί είναι γραμμένο σε δέρμα τράγου. Αποτελείται από 2.710 λέξεις και έχει διαστάσεις 3,15 μ.× 0,45 μ.

Το Άγιο Όρος είναι μια αυτάρκης, οργανωμένη κοινωνία που μέσα στα όρια της, πέρα από τις υπόλοιπες λειτουργίες της, παράγει, συσκευάζει και εμπορεύεται προϊόντα μέσα από διάφορα κανάλια πώλησης. Υπάρχουν μονές που διαθέτουν

καθετοποιημένες μονάδες και παρασκευάζουν δικά τους προϊόντα σύμφωνα με την τεχνογνωσία που διαθέτουν οι μοναχοί τους.

Αρκετές μονές καλλιεργούν δικά τους αμπέλια (πρωτογενής παραγωγή), διαθέτουν οινοποιεία (δημιουργία προϊόντων), συσκευαστήρια και εμφιαλωτήρια.

Τα προϊόντα που παράγουν δεν προορίζονται μόνο για δική τους χρήση αλλά και για πώληση.

Το Άγιο Όρος είναι ένα από τα ισχυρότερα brand name στον κόσμο (Σπηλιώτης, 2017)

5.2 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΟΥ ΑΓΙΟΥ ΟΡΟΥΣ

Το Άγιο Όρος συνδυάζει τη λειτουργικότητα με την υπευθυνότητα σε τομείς όπως το περιβάλλον, την εξοικονόμηση ενέργειας, την κοινωνική και πολιτισμική συνεισφορά, την πολυσυλλεκτικότητα. Αυτό το παράδειγμα ενδείκνυται ως παράδειγμα για τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Περιβάλλον:

Τι ισχύει στο Άγιο Όρος ως προς τη συμπεριφορά προς το περιβάλλον:

Κατανάλωση Ενέργειας: Κάθε μονή είναι ενεργειακά αυτόνομη, καθώς έχει προηγηθεί η μέριμνα για τη σχετική υποδομή είτε με την κατασκευή έργων παραγωγής ενέργειας, όπως υδροηλεκτρικών μονάδων, είτε με την εγκατάσταση φωτοβολταϊκών συστημάτων, ενώ μόνο σε περίπτωση αυξημένων αναγκών χρησιμοποιούνται γεννήτριες πετρελαίου.

Κατανάλωση Νερού: Για τις ανάγκες του πόσιμου νερού και της άρδευσης έχουν προνοήσει για τεχνικές παρεμβάσεις, ώστε το νερό να έρχεται από το βουνό χωρίς καμιά επεξεργασία και δαπάνη ενέργειας.

Περιορισμός ρύπων: Μέσα από τις τεχνικές που χρησιμοποιούν καταφέρνουν να μην ρυπαίνουν το περιβάλλον.

Προστασία Βιοποικιλότητας: Προστατεύουν το περιβάλλον, αναδεικνύουν το παρθένο τοπίο και ζουν μέσα σ' αυτό χωρίς να το βλάπτουν.

Κοινωνία: Εκτός από την συμβολή τους στην αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών προβλημάτων, οι μοναχοί στο Άγιο Όρος επιτελούν και σημαντικό κοινωνικό έργο. Και όλη αυτή η υποστήριξη δεν εμπίπτει σε καμία διαδικασία συναλλαγής ή ανταπόδοσης.

Η προσφορά των μοναχών προς τον συνάνθρωπο είναι βασικός πυλώνας του ευρύτερου ήθους του Αγίου Όρους.

Πολιτισμός: Δίνουν έμφαση στη μεγάλη πολιτιστική κληρονομιά και την αναδεικνύουν. Εκθέτουν, μάλιστα, κατά περιόδους τους πολύτιμους θησαυρούς που διαθέτουν.

Πολυπολιτισμικότητα: Υποστηρίζουν και εφαρμόζουν στην πράξη την εθνολογική πολυσυλλεκτικότητα, καθώς εκεί συναντάς μοναχούς από διαφορετικές χώρες και εθνικότητες του κόσμου.

Εκτός από τις ελληνικές μονές, υπάρχει ρωσική, σέρβικη, βουλγάρικη.

Όλοι ζουν αρμονικά δεμένοι μεταξύ τους και έχουν αφομοιωθεί πλήρως στην κοινωνία του Αγίου Όρους (Σπηλιώτης, 2017).

5.3 ΤΑ ΕΠΤΑ ΜΥΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΜΟΝΑΧΩΝ

Παρακάτω ακολουθούν τα 7 μυστικά της επιτυχημένης οργάνωσης και διοίκησης του Αγίου Όρους, όπου σύμφωνα με το σύγγραμμα « Ο μοναχός που έγινε CEO», του Θεόδωρη Σπηλιώτη, μπορούν να εφαρμοστούν από τους CEO, οδηγώντας τους στην ορθότερη αντιμετώπιση του ανθρωπίνου δυναμικού που καλούνται να διαχειριστούν.

Όπως θα παρατηρήσετε, τα μυστικά αυτά έχουν τις ρίζες τους στην παράδοση της ελληνικής κοινωνίας και αναδεικνύονται διαχρονικά. Τα 7 κλειδιά της επιτυχίας του πρωτότυπου αυτού μοντέλου διοίκησης στοχεύουν να «ανοίξουν τις πόρτες τις επιχειρηματικότητας» και να καθοδηγήσουν τους managers ως μέντορες.

Μυστικό 1 : Απλότητα - Σεμνότητα - Ταπεινότητα

Στην περίπτωση του μοναχού:

Οι μοναχοί ακούν τους πιστούς με σεμνότητα και με το βλέμμα στραμμένο προς τα κάτω. Ποτέ δεν σχολιάζουν κάτι με αρνητική διάθεση και δε συμμετέχουν σε συζητήσεις που δε γνωρίζουν ή δεν τους αφορούν. Για κανέναν λόγο δε σε διακόπτουν, ενώ σε αφήνουν πάντα να ολοκληρώσεις τη σκέψη σου. Γενικά, από τη συμπεριφορά τους εισπράττεις έναν συνδυασμό σεμνότητας και ταπεινοφροσύνης.

Είναι χαρακτηριστικό επίσης ότι οι μοναχοί δεν κρατούν κλειδωμένες τις γνώσεις τους για τους ίδιους. Δε διεκδικούν την αποκλειστικότητα της γνώσης ούτε τη δόξα της πατρότητάς της. Και γι' αυτό τις μεταδίδουν, τις αφήνουν ελεύθερες να τις γευτούμε και να εξελιχθούμε.

Στην περίπτωση του εργαζόμενου:

Ο συνδυασμός ταπεινότητας - απλότητας συνιστά μία από τις σημαντικότερες αρετές στον εργαζόμενο. Η απουσία αλαζονείας και καυχησιολογίας βοηθά στη συνοχή της ομάδας των εργαζομένων, ενώ οι επιτυχίες που κατακτώνται, αποδίδονται στη συλλογική και οργανωμένη προσπάθεια, αφού κανείς δεν επιδιώκει να προβληθεί εις βάρος των υπολοίπων.

Η έλλειψη ανάγκης για αυτοπροβολή και αυτοεπιβεβαίωση βοηθά τον εργαζόμενο να είναι πιο δεκτικός σε πάσης φύσεως αλλαγές και προτάσεις καθώς και σε διαφορετικούς τρόπους προσέγγισης διαφόρων καταστάσεων, ενίοτε και κρίσεων στο εργασιακό περιβάλλον. Τον βοηθά ουσιαστικά να βλέπει τα πράγματα πιο

καθαρά, να είναι διαλλακτικός και να οδηγείται σε ασφαλείς λύσεις και συμπεράσματα.

Μυστικό 2 : Υπακοή - Πειθαρχία - Συνέπεια

Στην περίπτωση του μοναχού:

Η υπακοή είναι μια σπουδαία λέξη, που την επαναλαμβάνουν συνεχώς οι μοναχοί, ενώ η εφαρμογή της βοηθά σε πολλά επίπεδα τη συνύπαρξη. Φέρνει την πειθαρχία και κατ' επέκταση τη συνέπεια. Και αυτός είναι ο ορισμός του αυτοσεβασμού και του αλληλοσεβασμού. Υπακοή και εγωισμός είναι δύο έννοιες αντιφατικές. Ό,τι συνθέτει η μία, το αποδομεί η άλλη. Γι' αυτό και στις συναναστροφές των μοναχών δε διακρίνεις εγωισμούς. Η κοινότητα των μοναχών παρουσιάζει την εικόνα μιας σφιχτά δεμένης οικογένειας με απόλυτη εμπιστοσύνη και σεβασμό μεταξύ των μελών της.

Μια ομάδα που τηρεί τη συνέπεια και την πειθαρχία σε όλες της τις εκφράσεις, ακόμα και στη διαχείριση του κοινού χρόνου (πχ συνέπεια στην προσέλευση την ώρα του γεύματος ή της Θείας λειτουργίας), δεν μπορεί παρά να πετυχαίνει μεγάλα ποσοστά παραγωγικότητας.

Στην περίπτωση του εργαζόμενου:

Αν αφαιρεθεί ο εγωισμός από τη ζωή μας, θα απλοποιηθεί η σκέψη μας και ο νους θα λειτουργεί με μεγαλύτερη διαύγεια και ευθύτητα.

Χωρίς εγωισμούς, αλλά με απλότητα, σεμνότητα και ταπεινότητα, οι εργαζόμενοι οδηγούνται στη συνέπεια και υποσυνείδητα πειθαρχούν, γιατί αναπτύσσεται μεταξύ τους το αίσθημα της εμπιστοσύνης.

Αυτό οδηγεί στην εξέλιξη του ανθρώπου-εργαζόμενου, της ομάδας και κατ' επέκταση της εταιρείας.

Η πειθαρχία μπορεί να εξελίξει εσωτερικά έναν άνθρωπο, καθώς τον προφυλάσσει από τον παρορμητισμό στη λήψη αποφάσεων και την εκδήλωση επιπόλαιων συμπεριφορών.

Η πειθαρχία ξεκινά πρώτα από μέσα μας ως αυτοπειθαρχία και εξωτερικεύεται με την συμπεριφορά μας προς τους συνάδελφους αλλά και την εταιρεία στην οποία εργαζόμαστε.

Οι πειθαρχημένοι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση διεκπεραιώνουν τα καθήκοντά τους όχι μόνο με γνώμονα την ταχύτητα (δηλ. συνέπεια στον χρόνο και στη διαχείριση του κοινού χρόνου) αλλά και το αποτέλεσμα (δηλ. συνέπεια στον προσωπικό και ομαδικό στόχο).

Μυστικό 3 : Πίστη – Πάθος – Αγάπη

Στην περίπτωση του μοναχού:

Πρόκειται ίσως για το πιο δυνατό τρίπτυχο που έχουν αυτοί οι άνθρωποι και το οποίο τους κάνει δυνατούς και ταυτόχρονα ελευθέρους. Η έννοια της πίστης δεν αφορά τη θρησκευτική πίστη.

Μιλώντας για πίστη εννοούμε την **πίστη στον εαυτό τους** και σε αυτό που κάνουν. Από εκεί ξεκινούν όλα. Αν δεν έχεις πίστη στον εαυτό σου, δεν μπορείς να πιστέψεις σε κάτι που κάνεις και εν τέλει δε θα πετύχεις τον προσωπικό σου στόχο.

Αυτό διδάσκουν οι μοναχοί με τον τρόπο τους δίνοντας πάντα το παράδειγμα. Η πίστη τους κάνει να μην απογοητεύονται. Δεν υπάρχει κάτι που μπορεί να τους αποθαρρύνει. Έχουν πίστη στον στόχο και την αξία της προσπάθειας και αυτή η στάση εξουδετερώνει κάθε αίσθημα απογοήτευσης που μπορεί να γεννά η οποιαδήποτε μικρή ή μεγάλη αποτυχία ή κακοτυχία.

Στην περίπτωση του εργαζόμενου:

Η εταιρεία είναι απαραίτητο να δίνει στους εργαζόμενους ένα καθαρό όραμα με κίνητρα και προσανατολισμό που προκύπτουν από το επιχειρησιακό της πλάνο. Αυτό τροφοδοτεί τον εργαζόμενο με πάθος και αγάπη για το αντικείμενο ευθύνης που του έχει ανατεθεί.

Αξίζει να αναφέρουμε εδώ το παράδειγμα μιας start up εταιρείας. “Start up εταιρείες” ονομάζονται κυρίως οι τεχνολογικές εταιρείες που ξεκινούν με σχεδόν μηδενικό κεφάλαιο και λανσάρουν κάποιο καινοτόμο προϊόν ή υπηρεσία που έρχεται να καλύψει το αντίστοιχο κενό που υπάρχει στην αγορά. Φιλοδοξούν να απλοποιήσουν την καθημερινότητα και τις συναλλαγές σε διάφορους τομείς και να προτείνουν σύγχρονους τρόπους προσέγγισης αλλάζοντας τα μέχρι τώρα δεδομένα.

Στις start up εταιρείες δε συμμετέχει κάποιος για το χρηματικό κέρδος, αλλά για την πίστη στο αποτέλεσμα. Μια μικρή και νεοφυής εταιρεία μπορεί να τα καταφέρει, όταν με πάθος και πίστη οι άνθρωποί της υπηρετούν με συνέπεια το κοινό όραμα και ξεπερνούν, με την αφοσίωση τους στον στόχο, τους ανασταλτικούς παράγοντες που τυχόν προκύπτουν.

Οποιοδήποτε επιχειρηματικό εγχείρημα χρειάζεται αγάπη για να λειτουργήσει και να αποδώσει. Οι start up εταιρείες είναι μικρές οικογένειες χωρίς πολύπλοκες και πολυεπίπεδες δομές και αυτό που χρειάζονται για να λειτουργήσουν είναι η αγάπη και η αφοσίωση των εργαζομένων, ό,τι δηλαδή χρειάζονται και τα μέλη μιας κανονικής οικογένειας.

Αντίθετα, μια μεγάλη εταιρεία όπου οι δομές είναι δύσκαμπτες και πολύπλοκες, η ύπαρξη των τριών αυτών χαρακτηριστικών μπορεί να ξεκλειδώσει το μυστικό της αποδοτικότητας και να φέρει εξαιρετικά μετρήσιμα αποτελέσματα.

Οι πιο πετυχημένες επιχειρήσεις είναι αυτές που μεταδίδουν το όραμά τους μέχρι τον τελευταίο εργαζόμενο, έχουν τον άνθρωπο ως επίκεντρο και επενδύουν σε αυτόν.

Το εταιρικό όραμα είναι ο κινητήριος μοχλός της παραγωγικότητας του εργαζόμενου. Μια εταιρεία με σαφές και ξεκάθαρο όραμα και αποστολή χαράζει

πάντα τα βήματα ενός μελετημένου στρατηγικού σχεδιασμού, πάνω στα οποία οι εργαζόμενοι πατούν και νιώθοντας ασφάλεια και εμπιστοσύνη για το κύρος της εταιρείας τους, δημιουργούν και παράγουν.

Ο εργαζόμενος που συνειδητοποιεί τον στόχο του μέσα σε μια εταιρεία, αναπτύσσει το αίσθημα της εσωτερικής ευθύνης, κάτι που μεταφράζεται μακροπρόθεσμα σε παραγωγικότητα και αποδοτικότητα. Είναι πολύ σημαντικό η εταιρεία να δημιουργεί το πλαίσιο των συνθηκών εκείνων που θα κάνουν τον εργαζόμενο να νιώθει κομμάτι του δυναμικού της, της εταιρικής φιλοσοφίας και του οράματός της.

Μάλιστα, εταιρείες που εφαρμόζουν τη συγκεκριμένη πολιτική απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό τους, το εμπλέκουν μέσω διαφόρων τεχνικών και διαδραστικών ασκήσεων στην αναπροσαρμογή και ενίοτε αναθεώρηση του εταιρικού τους οράματος.

Η καλή πρόθεση των εταιρειών να πιστέψουν στον εργαζόμενο και να του δείξουν αγάπη και πίστη, τον δεσμεύουν ηθικά και τον κάνουν να πιστέψει και αυτός με την σειρά του στην εταιρεία και στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξή της.

Μυστικό 4 : Στόχος - Μέτρο (εγκράτεια)

Στην περίπτωση του μοναχού:

Σημαντικό σημείο στη στάση ζωής των μοναχών είναι ο στόχος και η προσήλωση σε αυτόν.

Καθένας τους μπορεί να έχει διαφορετικό στόχο, όμως όλοι υπηρετούν τους εξατομικευμένους στόχους με ευλάβεια και συνέπεια και δεν εγκαταλείπουν ποτέ την προσπάθεια για την επίτευξή τους.

Όσο ταπεινοί κι αν είναι οι στόχοι τους, από το πιο συνηθισμένο διακόνημα μέχρι την ύψιστη πνευματική κατάκτηση, η προσήλωση στην ολοκλήρωσή τους είναι η ίδια. Τίποτα δεν μπορεί να αποσπάσει την προσοχή τους και έτσι μέσα από την πραγμάτωση των επιμέρους στόχων, έρχεται η επίτευξη των συλλογικών στόχων και μέσα από αυτήν έρχεται και η δική τους αυτοπραγμάτωση.

Η γαλήνη στο πρόσωπο των μοναχών αντικατοπτρίζει τη γαλήνη του εσωτερικού τους κόσμου και την αρμονία της καθημερινής τους ζωής. Αυτή η ισορροπία και στωικότητα που εκπέμπουν δεν είναι τυχαία. Είναι μια προοδευτική κατάκτηση όλων όσοι εκπαιδεύονται στην εγκράτεια και τον αυτοέλεγχο. Η εγκράτεια είναι μια αρετή που προφυλάσσει από περιττές πλεονεξίες και οδηγεί στην αυτάρκεια, κάτι που αποτελεί προϋπόθεση μιας ήρεμης και ευτυχισμένης ζωής.

Η εγκράτεια είναι απόλυτα συνυφασμένη με το μέτρο. Τίποτε, δεν μπορεί να αποδώσει στη ζωή, αν δεν τηρείται το μέτρο σε κάθε ανθρώπινη έκφραση και δραστηριότητα. Το μέτρο είναι αυτό που δίνει στα πράγματα την πραγματική τους διάσταση, ενώ συγχρόνως οριοθετεί και προφυλάσσει από τον κίνδυνο της εκτροπής.

Στην περίπτωση του εργαζομένου:

Οι στόχοι για τον καθέναν μας είναι διαφορετικοί και εξαρτώνται από τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουμε τη ζωή. Γι' αυτό και για άλλους είναι βραχυπρόθεσμοι και ταπεινοί και για άλλους μακροπρόθεσμοι και μεγαλεπήβολοι.

Στην περίπτωση του εργαζόμενου, όπως είδαμε και παραπάνω, η ύπαρξη συγκεκριμένου εταιρικού οράματος τον βοηθά να θέσει στόχους προσωπικούς που ουσιαστικά αντικατοπτρίζουν τους στόχους της εταιρείας.

Σε κάθε περίπτωση ωστόσο, οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και να εντάσσονται μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα. Μόνο τότε θα μπορέσουμε να

ενεργοποιήσουμε τις κατάλληλες δυνάμεις και να αναπτύξουμε συγκεκριμένες δεξιότητες και δράσεις για την υλοποίησή τους.

Ο εργαζόμενος σε μια επιχείρηση νιώθει έτοιμος να θέσει μικρούς ή μεγάλους στόχους και να ξεδιπλώσει τη δημιουργικότητά του, όταν αρχίζει να θωρακίζεται και να τονώνεται η αυταξία του, όταν αρχίζει να νιώθει ισότιμο μέλος της επιχείρησης με τους υπόλοιπους συναδέλφους και όταν η επιχείρηση στην οποία ανήκει, τον κάνει να νιώθει κομμάτι της εταιρικής οικογένειας και επιτυχίας. Όλα αυτά αποτελούν μια συνθήκη που ενεργοποιεί τον ατομικό μηχανισμό, ο οποίος με τη σειρά του τροφοδοτεί με περισσότερη ενέργεια τους μηχανισμούς όλης της επιχείρησης.

Μυστικό 5 : «Των Φρονίμων ολίγα»- Καλές Σχέσεις – Η χρήση του ενικού

Στην περίπτωση του μοναχού:

Από τα πρώτα πράγματα που παρατηρεί κανείς όταν φτάνει στη μονή και έρχεται σε επαφή με τους μοναχούς, είναι ότι δεν τους αποσπάζ εύκολα κουβέντες, πέρα από έναν χαιρετισμό.

Ακόμα και στις σύντομες συνομιλίες με τους επισκέπτες είναι λιγομίλητοι. Θέλουν τα λόγια τους να είναι μετρημένα και σωστά και όχι περιττά και ανούσια.

Όπως χαρακτηριστικά λένε και οι ίδιοι «*Των φρονίμων ολίγα*». Δηλαδή, λίγα λόγια. Δε μιλώ πολύ, αλλά ακούω.

Οι πράξεις εξάλλου έναντι των λόγων είναι σαφώς ισχυρότερο αποδεικτικό μέσο των σκέψεων και των προθέσεών μας. Τα λόγια δεν μπορούν να μεταφραστούν σε αποτέλεσμα, ενώ αντίθετα οι πράξεις είναι μετρήσιμες και μπορούν να αναλυθούν με λόγια.

Μια άλλη λεπτομέρεια που διακρίνει κανείς σε μια μονή, είναι πως οι μοναχοί έχουν εξαιρετικές σχέσεις μεταξύ τους, αν και θα περίμενε κανείς πως η διαρκής

συμβίωση και συναναστροφή στους ίδιους χώρους θα δικαιολογούσε ενδεχόμενες προστριβές. Υπάρχει ωστόσο σεβασμός, εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ τους και αυτό βοηθά σαφώς τη συνεργασία τους και κατ' επέκταση την καλή λειτουργία της μονής.

Εντύπωση, επίσης, προκαλεί ότι οι μοναχοί μιλούν μεταξύ τους στον ενικό. Αυτό γίνεται, γιατί αφενός γνωρίζονται και συνεργάζονται καλά μεταξύ τους και αφετέρου γιατί η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός που δείχνει ο ένας στον άλλον, τους κάνει να νιώθουν άνετα και να επιλέγουν έναν τρόπο επικοινωνίας που μαρτυρά την ουσία της σχέσης και όχι «το φαίνεσθαι» που επιβάλλει στις ανθρώπινες και επαγγελματικές σχέσεις τον πληθυντικό ευγενείας.

Στην περίπτωση του εργαζόμενου:

Σε μια εταιρεία ένας εργαζόμενος που δε μιλά πολύ, είναι συνήθως ένας άνθρωπος που σκέφτεται καλά πριν πει κάτι, ξέρει να διακρίνει την επαγγελματική από τη συναδελφική σχέση και είναι εστιασμένος στον στόχο του, άρα είναι υπεύθυνος και κατά βάση αποδοτικός.

Δεν προκαλεί δυσαρέσκεις, άρα και εντάσεις, και αυτό βοηθάει στην καλή λειτουργία της επιχείρησης. Όλα έχουν να κάνουν με την *Υπακοή* που αναφέραμε παραπάνω. Εξάλλου, όταν δε μιλάμε πολύ, η ενέργεια δεν ξοδεύεται άσκοπα.

Επίσης, η εμπειρία από προσωπικές και επαγγελματικές σχέσεις δείχνει ότι αυτοί που χαίρουν της μεγαλύτερης εκτίμησης στις ανθρώπινες συναναστροφές είναι αυτοί που μιλούν με μέτρο και συνετά, χωρίς φλυαρίες και κενά λόγια.

Οι άνθρωποι αυτοί κερδίζουν τους γύρω τους, γιατί είναι λακωνικά αποτελεσματικοί.

Βασικό συστατικό επιτυχίας μιας επιχείρησης είναι οι καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και αυτό είναι κάτι για το οποίο η ίδια η επιχείρηση έχει την κύρια ευθύνη να καλλιεργεί και να διευκολύνει.

Σε πρόσφατη έρευνα που έγινε στην Αμερική σε άτομα νεαρής ηλικίας, πάνω από το 80% των ερωτηθέντων απάντησε ότι ο σημαντικότερος στόχος στη ζωή τους είναι να γίνουν πλούσιοι και από αυτούς το 50% απάντησε ότι ο τρόπος για να το πετύχουν είναι να γίνουν διάσημοι.

Στην Αμερική, για 75 συναπτά έτη διεξάγεται μια έρευνα από το πανεπιστήμιο του Harvard που μελετά τις ζωές και επιλογές 724 ανδρών από την εφηβεία ως τα βαθιά τους γεράματα.

Σύμφωνα με τον DrRobertWaldinger, επικεφαλής της έρευνας, η οποία παρουσιάστηκε στο TEDxBeaconStreet το 2015, αυτό που τους κάνει υγιείς και ευτυχισμένους είναι οι καλές σχέσεις. Αυτές τους κρατούν ευτυχισμένους και υγιείς.

Οι κοινωνικές σχέσεις είναι ωφέλιμες για τους ανθρώπους, ενώ η μοναξιά αποδυναμώνει και εξουδετερώνει σταδιακά τον οργανισμό. Αποδεικνύεται ότι οι άνθρωποι που είναι κοινωνικά συνδεδεμένοι με την οικογένεια, τους φίλους, την κοινότητα και λοιπές κοινωνικές ομάδες είναι ευτυχισμένοι, σωματικά υγιείς και ζουν περισσότερο από τα άτομα εκείνα που είναι λιγότερο δεμένα με έναν κοινωνικό ιστό.

Η μοναξιά είναι τοξική. Οι άνθρωποι που είναι περισσότερο απομονωμένοι από άλλους είναι λιγότερο ευτυχισμένοι, η υγεία τους και η λειτουργία του εγκεφάλου τους φθίνει νωρίτερα – περίπου στη μέση ηλικία - και ζουν λιγότερο.

Αυτό που έχει σημασία δεν είναι ο αριθμός των φίλων που έχει κανείς, αλλά η ποιότητα των σχέσεων που διατηρεί και αναπτύσσει. Το να ζεις συνέχεια μέσα σε συγκρούσεις και καταπιεσμένες σχέσεις αποδεικνύεται κακό για την υγεία. Αντίθετα, αυτοί που στα πενήντα τους χρόνια είναι ευτυχισμένοι με τις σχέσεις τους, στατιστικά εξακολουθούν να έχουν καλή υγεία και στα ογδόντα τους.

Οι υγιείς σχέσεις δεν προστατεύουν μόνο το ανθρώπινο σώμα αλλά και το ανθρώπινο πνεύμα. Μια ασφαλής και υγιής σχέση που βασίζεται σε στέρεες βάσεις και αξίες, ενδυναμώνεται και επισφραγίζεται με το πέρασμα στην τρίτη ηλικία. Συνεπώς, χρειάζεται συνεχή προσπάθεια για να διατηρηθούν οι καλές σχέσεις.

Το μυστικό για μια καλή ζωή δεν είναι ο υλικός πλούτος, η φήμη και η επαγγελματική καταξίωση. Οι άνθρωποι που προόδευαν στη ζωή τους είναι αυτοί που αφοσιώθηκαν στις σχέσεις τους με την οικογένεια, τους φίλους και το κοινωνικό τους περιβάλλον.

Είναι απαραίτητο οι εργαζόμενοι να έχουν καλές σχέσεις μεταξύ τους και αυτό πρέπει να υπάρχει μέσα στην κουλτούρα της εταιρείας και να χτίζεται καθημερινά.

Σε μεγάλες εταιρείες οι εργαζόμενοι επικοινωνούν μεταξύ τους στον ενικό και αυτό γίνεται αβίαστα, γιατί νιώθουν οικειότητα και συγχρόνως σεβασμό προς τον συνομιλητή τους. Υπάρχει αλληλοεκτίμηση, πνεύμα ισότητας και ελευθερίας. Ο ενικός δεν αναιρεί τον σεβασμό, ενώ ο πληθυντικός δεν αρκεί από μόνος του πάντα για να αποδώσει σεβασμό.

Μυστικό 6 : Ήθος - Ακεραιότητα

Στην περίπτωση του μοναχού:

Όλοι οι μοναχοί εργάζονται για το κοινό καλό με σκοπό να συνεισφέρουν σε αυτό χωρίς διάθεση επίδειξης και υπερβολής.

Αυτό φαίνεται εξάλλου και στη συνειδητή αποχή τους από σχόλια και χαρακτηρισμούς, όταν συμμετέχουν σε κάποια συζήτηση.

Με τη στάση τους αυτή, δε χάνουν την ενέργειά τους σε ασήμαντα πράγματα, ενώ καταφέρνουν να βρίσκουν το κέντρο της ισορροπίας τους.

«Το να μη σχολιάζουμε τη σκέψη, την άποψη και τη στάση των άλλων δείχνει το ήθος μας;»

Η ηθική δεν είναι κάτι μονοσήμαντο. Είναι ένα σύστημα :

- αξιών
- κανόνων
- αντιλήψεων

το οποίο καθορίζει τον χαρακτήρα, τη στάση ζωής μας και τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουμε τις διάφορες καταστάσεις.

Υπάρχουν δυο είδη Ηθικής:

α) Η εσωτερική ηθική των μοναχών. Είναι ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρονται μεταξύ τους. Κανείς δεν εποφθαλμιά κάτι ξένο, αφού κοινός στόχος είναι η αρμονική λειτουργία της μονής. Δεν υπάρχει εξάλλου φιλοδοξία αναρρίχησης στην ιεραρχία με δόλιους και αδιαφανείς τρόπους, αφού όλα γίνονται με δημοκρατικές διαδικασίες μέσω εκλογών.

β) Η εξωτερική ηθική των μοναχών. Είναι ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρονται στους προσκυνητές.

❖ Αν ο χαρακτήρας του μοναχού είναι ακέραιος, δεν έχει να φοβάται τίποτα.

Σε περίπτωση όμως που δημιουργεί προβλήματα εσωτερικά στη μονή ή η συναναστροφή του με τους προσκυνητές δεν είναι η ενδεδειγμένη, η δομή και οι κανόνες της μονής είναι τέτοιοι που θα τον απομονώσουν και θα τον θέσουν εκτός μονής χωρίς καμία επιφύλαξη.

Στην περίπτωση του εργαζόμενου:

Το ήθος είναι σημαντικό για τους εργαζόμενους ως μονάδες αλλά και για τις επιχειρήσεις ως δομές. Πράγματι, η Επιχειρηματική Ηθική (Business Ethics) αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα σημεία στην επίσημη γλώσσα του Management.

Η ακεραιότητα του ήθους του εργαζόμενου σε μία επιχείρηση αποτελεί αναγκαιότητα τόσο για το μέλλον του ίδιου στην επιχείρηση όσο και για το μέλλον της ίδιας της εταιρείας.

Σε μια εποχή που καλλιεργεί την ατομική φιλοδοξία και τον υψηλό ανταγωνισμό, ένας εργαζόμενος με ήθος, συνετή και σταθερά υπεύθυνη στάση σε μια εταιρεία, δεν μπορεί να υποβαθμιστεί παρά μόνο να αναβαθμιστεί σε ανώτερους τομείς ευθύνης. Το ήθος είναι μία αρετή ανταποδοτική.

Όσον αφορά στο επιχειρηματικό κομμάτι, μια επιχείρηση όσο πιο οργανωμένη είναι, τόσο πιο αυστηρά πρότυπα ηθικής έχει ή θα πρέπει να έχει.

Σε κάθε περίπτωση, τα τυπικά και επιπλέον προσόντα που μπορεί να έχει κάποιος, είναι το εισιτήριο για μια θέση εργασίας. Το διαβατήριο όμως είναι το ήθος. Και αυτό αποτελεί συνθήκη με την ισχύ του κανόνα.

Μυστικό 7: Τρόπος Ζωής **(Διατροφή – Σωματική Άσκηση – Ξεκούραση)**

Στην περίπτωση του μοναχού:

Διατροφή : Η διατροφή των μοναχών μας δίνει το καλό παράδειγμα για το είδος διατροφής που θα πρέπει να ακολουθούμε στη ζωή μας. Οι μοναχοί δεν τρώνε κρέας. Τρώνε πολλά όσπρια και σε ορισμένες περιπτώσεις, τρώνε ψάρι.

Τρώνε δυο φορές την ημέρα σε συγκεκριμένες ώρες και καταναλώνουν μικρές ποσότητες.

Κατά τους καλοκαιρινούς μήνες τα γεύματα είναι δύο: ένα στις 8 πμ, το λεγόμενο *μεσημεριανό*, και ένα στις 6μμ, το *βραδινό* ή *αλλιώς δείπνο*.

Υπάρχουν μόνο αυτά τα δύο γεύματα, ενώ δεν προβλέπεται πρωινό ή οποιοδήποτε ενδιάμεσο γεύμα.

Κατά τους χειμερινούς μήνες, το ωράριο διαφέρει κατά μια ώρα.

Το ωράριο που ακολουθούν οι Αγιορείτες είναι το ηλιακό, που συνηθίζεται να λέγεται “βυζαντινή ώρα”.

Βάση του βυζαντινού ωραρίου είναι το ηλιοβασίλεμα. Με τη δύση του ηλίου τελειώνει η μέρα και η συγκεκριμένη στιγμή συμπίπτει για τους μοναχούς με την ώρα δώδεκα τα μεσάνυχτα.

Με αυτόν τον τρόπο γνωρίζουν με ακρίβεια πότε θα φάνε και έτσι έχει προσαρμοστεί ο οργανισμός τους σε μια ισορροπημένη διατροφή σε συγκεκριμένο ωράριο.

Επιπλέον, τηρείται το μέτρο στο φαγητό με την κατανάλωση συγκεκριμένων ποσοτήτων. Συγκεκριμένα, μόλις τελειώσει η ποσότητα του γεύματός τους, δεν υπάρχει δυνατότητα για επιπλέον ποσότητα.

Το επίπεδο ποιότητας των φαγητών τους είναι πολύ υψηλό, καθώς όλα τα εδώδιμα αγαθά είναι βιολογικής καλλιέργειας και προέρχονται από τα χωράφια τους.

Ο τρόπος μαγειρέματος είναι πολύ απλός και υγιεινός και τα φαγητά που επιλέγουν να παρασκευάζουν, τους βοηθούν στην πνευματική τους εγρήγορση και στην ενδυνάμωση των αντοχών τους στη σωματική άσκηση. Έτσι ανταποκρίνονται με επιτυχία στις εργασίες τους.

Παρά την απουσία κρέατος από το διαιτολόγιό τους, δεν παρουσιάζουν προβλήματα υγείας, αντιθέτως σπάνια εκδηλώνουν κάποια ασθένεια και, αν αυτή παρουσιαστεί, θα είναι σε μεγάλη ηλικία.

❖ **Αξίζει να σημειωθεί ότι οι μοναχοί δεν καπνίζουν.**

Συνοπτικά παρατίθενται τα μυστικά διατροφής των Αγιορειτών μοναχών :

- ❖ Τροφές χωρίς λίπη και καρυκεύματα
- ❖ Μικρά γεύματα σε συγκεκριμένες ώρες
- ❖ Εγκράτεια στην ποσότητα
- ❖ Αποχή από το κρέας
- ❖ Αποκλειστική χρήση ελαιόλαδου στα φαγητά
- ❖ Κανένα λίπος, βούτυρο, μαργαρίνες, κρέμα γάλακτος, και άλλα συναφή προϊόντα στην παρασκευή των γευμάτων
- ❖ Ελιές, λαχανικά, ψωμί και ζυμαρικά
- ❖ Τυριά, αυγά και πίτες (τις ημέρες που δεν απέχουν από το λάδι ή μετά τις μεγάλες νηστείες)

- ❖ Σπάνια κατανάλωση μαλάκιων (καλαμάρια, χταπόδια, σουπιές), κυρίως την περίοδο των νηστειών

- ❖ Κατανάλωση χωρίς περιορισμό χόρτων, μανιταριών και φρούτων του δάσους (αγριοφράουλες, κούμαρα, βατόμουρα, κράνα, κάστανα κ.ά)

- ❖ Κρασί, τσίπουρο, καφές, τσάι

- ❖ Λουκούμια και χαλβάς

- ❖ Το κρέας το αντικαθιστούν με άφθονα λαχανικά και φρούτα, που είναι πλούσια σε βιταμίνες (A, C, E), φυλλικό οξύ, ιχνοστοιχεία, αντιοξειδωτικά και φυτικές ίνες. Η διατροφή τους είναι «φτωχή» μόνο σε κορεσμένα ζωικά λίπη.
- ❖ Τα όσπρια, με τη σειρά τους, αποτελούν το «κρέας» της νηστείας. Παρέχουν σύνθετους υδατάνθρακες αλλά και φυτικές πρωτεΐνες με μηδαμινό λίπος. Αν συνδυαστούν σωστά με δημητριακά (ρύζι, καλαμπόκι, ψωμί), μας δίνουν πρωτεΐνες, ισάξιες του κρέατος.

- ❖ Το ψωμί βρίσκεται στη βάση της μοναστηριακής διατροφικής πυραμίδας και εκτός από τους σύνθετους υδατάνθρακες (βασική πηγή ενέργειας για τον οργανισμό μας), περιέχει φυτικές ίνες και βιταμίνες B και E. Ένα πλούσιο σε διατροφικές αξίες διαιτολόγιο, όπως αυτό των μοναχών, πέρα από το ότι συνιστά κατά τους ειδικούς μια φυσική ασπίδα προστασίας από καρδιαγγειακά νοσήματα, ωφελεί στα παρακάτω:
 - Μειώνει τα επίπεδα χοληστερίνης και τριγλυκεριδίων στο αίμα
 - Βοηθά την καλύτερη ρύθμιση του σακχάρου και της αρτηριακής πίεσης
 - Προστατεύει από οστεοπόρωση και διάφορους τύπους καρκίνου
 - Διαθέτει αντιγηραντικές ιδιότητες
 - Ευνοεί την καλύτερη λειτουργία του εντέρου

Για τους μοναχούς η βάση όλων των αρετών είναι η νηστεία.

- ❖ Η Νηστεία είναι ο διαρκής μετριασμός της τροφής με σύνεση και διάκριση.

- ❖ Ο νόμος της νηστείας φαινομενικά αφορά το σώμα, και ειδικότερα το στομάχι, στην πραγματικότητα όμως αφορά την ψυχή, και ειδικότερα τον νου.
- ❖ Στο πλαίσιο του 7^{ου} συνεδρίου ογκολογίας Δυτικής Ελλάδας, που πραγματοποιήθηκε στις 10 Δεκεμβρίου 2011 στην Πάτρα, μίλησε και ο Αγιορείτης Μοναχός Επιφάνιος, Γέροντας του Ιερού Καθίσματος Αγίου Ευσταθίου (Μυλοπόταμος). Παραθέτω σκόπιμα σχετικό απόσπασμα από την ομιλία του:

«Σήμερα στο Άγιον Όρος ζουν περίπου δύο χιλιάδες μοναχοί. Συνήθως πεθαίνουν από φυσιολογικά αίτια στα βαθιά γεράματα. Σημαντικότερο ρόλο στη σωματική υγεία των μοναχών παίζει η επιβεβλημένη νηστεία».

Η νηστεία, σαν κανόνας από τους Άγιους Πατέρες, δεν είναι τιμωρία. Είναι σωτήριος υπόδειξη. Οι μοναχοί ακολουθούν τους κανόνες της νηστείας με ευχαρίστηση, γιατί βιώνουν τα οφέλη της.

- ❖ **Λοιπές ευεργετικές ιδιότητες της διατροφής των μοναχών στη ζωή τους:**

A. Μακροζωία

Οι περισσότεροι μοναχοί πεθαίνουν μετά τα ογδόντα πέντε χρόνια. Οι θάνατοι από τα εβδομήντα έως τα ογδόντα πέντε χρόνια είναι λίγοι. Υπάρχουν όμως και αρκετοί μοναχοί που πεθαίνουν μετά τα ενενήντα πέντε. Επίσης, υπάρχουν περιπτώσεις μοναχών οι οποίοι ζουν περισσότερο και από εκατό χρόνια.

B. Καλή φυσική κατάσταση

Γ. Ισορροπημένη ψυχοσωματική κατάσταση, ευεξία

Δ. Ελαχιστοποίηση των ποσοστών θανάτου από καρκίνο στομάχου και πνευμόνων και σχεδόν μηδενικά ποσοστά καρκίνου του παχέος εντέρου και του προστάτη. Τα τελευταία εικοσιπέντε χρόνια, έχει διαπιστωθεί μόνο μια περίπτωση θανάτου από καρκίνο του παχέος εντέρου.

Ε. Χαμηλό ποσοστό καρδιολογικών περιστατικών, καθώς και άλλων οργανικών αντιδράσεων που έχουν άμεση σχέση με την καρδιά (πχ πίεση, αρτηριοσκλήρυνση, χοληστερίνη, τριγλυκερίδια κλπ.)

Λοιπές συνήθειες μοναχών που μεγιστοποιούν τα οφέλη της διατροφικής τους κουλτούρας:

Σωματική Άσκηση:

Παρόλο που τρέφονται δυο φορές την ημέρα, έχουν έντονη κινητικότητα και σωματική άσκηση. Γυμνάζονται με φυσικό τρόπο μέσα από τις αγροτικές και τις καθημερινές ασχολίες τους. Για την εκτέλεση εξάλλου των διακονημάτων χρειάζεται καλή φυσική κατάσταση. Είναι απαραίτητη για να αντέξει κάποιος τις καθημερινές εργασίες, που μπορεί να είναι περισσότερες από μία και να διαρκούν αρκετές ώρες.

Κοινή εστίαση:

Οι μοναχοί τρώνε όλοι μαζί σαν οικογένεια σε προγραμματισμένα γεύματα. Έτσι πετυχαίνουν τη σταθερότητα στον μεταβολισμό τους, ενώ με την αποφυγή κατανάλωσης διαδοχικών και ακατάστατων γευμάτων ή μεγάλων ποσοτήτων διευκολύνουν την πέψη του οργανισμού τους, κάτι που τους επιτρέπει την πνευματική τους ανασύνταξη και επαναλειτουργία.

Ξεκούραση :

Οι μοναχοί για να αντέξουν την κόπωση κατά τη διάρκεια της ημέρας - αφού ξυπνούν περίπου στις 3:30 το πρωί - και μετά το πέρας του γεύματος, πηγαίνουν για ξεκούραση 2-3 ωρών για να ακολουθήσει στη συνέχεια για τον καθένα το διατεταγμένο διακόνημα. Έχουν δηλαδή κενά ξεκούρασης, ώστε να παίρνουν δυνάμεις. Αν εξετάσουμε την έντονη σωματική άσκηση σε συνάρτηση με τη λιτή διατροφή, θα δούμε ότι αυτό που τους κρατάει δραστήριους όλη την ημέρα είναι η ποιότητα της διατροφής τους και όχι η ποσότητα.

Στην περίπτωση του εργαζόμενου:

Διατροφή :

Είναι πολύ σημαντική η διατροφή των εργαζομένων σε μία επιχείρηση. Και με τον όρο “διατροφή” δε θεωρείται μόνο η διατροφή με τη στενή έννοια της λέξης αλλά και η διαδικασία κατά την οποία οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε μια κοινή αίθουσα εστιατορίου και τρώνε όλοι μαζί. Αυτό είναι πολύ σημαντικό, καθώς δίνει στο σύνολο τον χαρακτήρα της ομάδας - οικογένειας.

Στις στρατιωτικές σχολές τρώνε όλοι μαζί (συμπεριλαμβανομένου του Διοικητή της σχολής) το ίδιο φαγητό και την ίδια ποσότητα χωρίς καμία διάκριση.

Σε μεγάλες εταιρείες του εξωτερικού και της Ελλάδας τρώνε όλοι οι εργαζόμενοι μαζί ή ανά ομάδες. Έτσι πετυχαίνεται καλύτερη επικοινωνία και διασπείρεται το πνεύμα της ομαδικότητας, της εταιρικότητας και της αλληλεγγύης.

Ανεξάρτητα αν μια εταιρεία είναι μικρή η μεγάλη, θα πρέπει να διαθέτει έναν ενιαίο χώρο για το γεύμα των εργαζομένων.

Η συνεύρεση σ' έναν κοινό ξεχωριστό χώρο την ώρα της εστίασης, βοηθά τους εργαζόμενους να έχουν καλύτερη επικοινωνία μεταξύ τους, να συζητούν θέματα που δεν έχουν σχέση με τη δουλειά τους, να ξεκουράζουν τον νου τους με χαλαρές

συζητήσεις και να επιστρέφουν στα καθήκοντά τους ανανεωμένοι και ξεκούραστοι πνευματικά.

Όσον αφορά στην ποιότητα της διατροφής, μπορεί η εταιρεία να επιλέγει φαγητά που διευκολύνουν την πνευματική διαύγεια των εργαζομένων ή να τους προτείνει ένα διατροφικό μενού, σε περίπτωση που δε διαθέτει εστιατόριο.

Τα οφέλη είναι κοινά τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για την εταιρεία, καθώς η υγιεινή διατροφή βοηθά την καθαρότητα του πνεύματος τους και κατά συνέπεια την καλύτερη απόδοση και παραγωγικότητα.

Επίσης, η υγιεινή διατροφή κρατά τους εργαζόμενους σε καλή φυσική και σωματική κατάσταση, με αποτέλεσμα να μην είναι φιλάσθενοι, αλλά ανθεκτικοί και έτσι να μη χρειάζεται να απέχουν τακτικά από τα καθήκοντά τους για λόγους ασθενείας.

Σωματική Άσκηση :

Είναι χρήσιμη η γυμναστική άσκηση για τους εργαζόμενους. Δεν είναι τυχαίο που πολλές εταιρίες στο εξωτερικό έχουν γυμναστήρια εντός των εγκαταστάσεών τους.

Άλλες πάλι εταιρείες καλύπτουν με δικά τους έξοδα τη συνδρομή των υπαλλήλων τους σε κάποιο γυμναστήριο, σε περίπτωση που δε διαθέτουν χώρο εντός των εγκαταστάσεών τους.

Είναι καλό να υπάρχει μέριμνα ώστε η πνευματικότητα των εργαζομένων να διευκολύνεται μέσω της σωματικής τους ευεξίας.

Ξεκούραση :

Σε πολλές χώρες, όπως για παράδειγμα στην Κύπρο, οι εταιρείες δουλεύουν με σπαστό ωράριο. Το μεσημέρι διακόπτουν τις εργασίες τους, ξεκουράζονται για 2-3 ώρες συνήθως και ξαναρχίζουν.

Άλλες πάλι επιχειρήσεις έχουν ευέλικτο ωράριο εργασίας.

❖ **Τελικά, πόσες ώρες την ημέρα είναι ο εργαζόμενος
πραγματικά αποδοτικός;**

Σημασία έχει να βρεθεί ο τρόπος με τον οποίο μπορεί κανείς να είναι πραγματικά αποδοτικός και όχι να θεωρείται παραγωγικός εκείνος που δουλεύει 10 – 12 ώρες συνεχόμενα.

Σημασία λοιπόν δεν έχει πόσες ώρες δουλεύεις αλλά η ποιότητα της δουλειάς που παράγεις.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω στοιχεία, που για τους μοναχούς μπορούν να αποτελούν τρόπο ζωής δέκα συνεχείς αιώνες τώρα, όμως για έναν εξωτερικό επισκέπτη αποδεικνύεται να είναι η επιτομή της αρμονικής ζωής και της επιτυχημένης δραστηριότητας (Σπηλιώτης, 2017).

5.4 “ΠΡΟΑΓΟΝΤΑΣ ΤΟ ΕΥ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΟΥ ΑΘΩΝΙΚΟΥ MANAGEMENT”

«Το ήθος είναι αρετή ανταποδοτική»,

από το βιβλίο *«Ο Μοναχός που έγινε CEO»*, Σπηλιώτης Θεοδωρής

Το ερευνητικό μου ενδιαφέρον για τη θέση που καταλαμβάνει η ηθική στον κλάδο του επιχειρείν, ενταγμένο στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, με θέμα «Επιχειρηματική ηθική και δεοντολογία. Διαχείριση αλλαγής σε επιχειρήσεις και οργανισμούς», πυροδοτήθηκε χάρη στη μελέτη του βιβλίου του κυρίου Θεοδωρή Σπηλιώτη *«Ο Μοναχός που έγινε CEO»*.

Ο συγγραφέας και θεμελιωτής του Αθωνικού management, κατόπιν επισταμένης έρευνας που διεξήγαγε στη χερσόνησο του Άθω, κατόρθωσε να επικοινωνήσει στο ευρύ κοινό, ένα πρότυπο είδος management που έχει αναδείξει το Άγιο Όρος σε ένα από τα ισχυρότερα brand names διεθνώς.

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός, ότι η φιλοσοφία του Αθωνικού management, διαθέτοντας ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό, ομοιάζει με τις πρακτικές που

υιοθετεί το Ιαπωνικό management, γνωστό και ως συμμετοχικό, το οποίο εφαρμόζει εδώ και πολλά χρόνια η πλειοψηφία επιτυχημένων διευθυντικών στελεχών πολυεθνικών εταιρειών. Επιπροσθέτως, τα δύο προαναφερθέντα μοντέλα διοίκησης πορεύονται επιτυχημένα χάρη στην αξιοποίηση των παραδόσεών τους, οι οποίες συγκροτούν τις αρχές τους, σε συνδυασμό με τις πνευματικές αρετές που διαθέτουν οι ηγέτες τους.

Πράγματι, η πρώτη επαφή με το Αθωνικό management, το οποίο κατέχει αδιάλειπτη χιλιετή παρουσία στο Άγιο Όρος, αποτελεί τροφή για γόνιμη σκέψη και περαιτέρω προβληματισμό στον αναγνώστη που επιθυμεί να γνωρίσει μια διαφορετική πτυχή του μοναστικού βίου. Επίσης, αξίζει να υπογραμμιστεί το γεγονός, ότι ο τρόπος λειτουργίας και διοίκησης των δομών της Αθωνικής πολιτείας δύναται να παραλληλιστεί με αυτόν που ακολουθούν οι start up εταιρείες, όπως αποδεικνύεται από τον συγγραφέα.

Συγκεκριμένα, μέσω των ευρημάτων του κυρίου Σπηλιώτη, ήρθαν στο φως οι καινοτόμες στρατηγικές διοίκησης που χρησιμοποιούνται από τους μοναχούς και που μπορούν να εφαρμοστούν στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα, ενθαρρύνοντας την αυτενέργεια, την ταπεινότητα, την παραγωγικότητα και προάγοντας το συναλλακτικό ήθος. Κατά αυτό τον τρόπο, το περιβάλλον εργασίας κάθε εταιρείας γίνεται πιο ευχάριστο, δημιουργικό και συμβάλλει τα μέγιστα στην ανάπτυξη δεσμών οικογένειας μεταξύ των μελών του, επαυξάνοντας την αίσθηση του ανήκειν.

Προχωρώντας, μια ορολογία που απαντάται ολοένα και περισσότερο στο λεξιλόγιο των CEO αλλά και των ακαδημαϊκών και τυγχάνει πολλαπλών ερμηνειών, είναι αυτή της ηθικής (Business Ethics /Corporate Ethics). Συνοπτικά, θα μπορούσαμε να πούμε, ότι η επιχειρηματική ηθική διαμορφώνει τους κανόνες δεοντολογίας που διέπουν τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων, οριοθετεί τη δέουσα επαγγελματική συμπεριφορά, στοιχειοθετεί τον τρόπο λήψης αποφάσεων και ουσιαστικά αντανakλά την οργανωσιακή κουλτούρα των εκάστοτε επιχειρήσεων και οργανισμών.

Επιπλέον, το αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη μελέτη της επιχειρηματικής ηθικής επιτείνεται από το άκουσμα γεγονότων που θέτουν εν αμφιβόλω την παρουσία

ηθικών προτύπων στις οικονομικές συναλλαγές που αναπτύσσονται στον πολυσύνθετο και άκρως ανταγωνιστικό κόσμο των επιχειρήσεων.

Αδιαμφισβήτητα, οι συνεχώς αυξανόμενες ανακατατάξεις που έχουν επισυμβεί τις τελευταίες δεκαετίες, έχουν επηρεάσει καταλυτικά την ποιότητα των επιχειρηματικών δράσεων, αναπλαισιώνοντας το πεδίο θέασης της πραγματικότητας που καλούνται να διαχειριστούν οι μάνατζερ και οι CEO. Επίσης, το διαρκώς μεταβαλλόμενο τοπίο, που απορρέει από την οικονομική ύφεση, αναδεικνύει νέες προκλήσεις που κρίνονται απαραίτητες για τη βιωσιμότητα και την υγιή ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Παράλληλα, η δημοσιοποίηση πολύκροτων σκανδάλων με προεκτάσεις στο χώρο της πολιτικής και της οικονομίας, τόσο στις ΗΠΑ όσο και στην Ευρώπη, έχει επιφέρει αλλεπάλληλους κλυδωνισμούς στην παγκόσμια κοινωνία του 21^{ου} αιώνα, συνταράσσοντας την κοινή γνώμη και διαφοροποιώντας την εικόνα του τρέχοντος επιχειρείν.

Ταυτόχρονα, έχει αρχίσει να τίθεται υπό αίρεση η ακεραιότητα και η υπόληψη υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών που παρουσιάζονται ανακόλουθοι, ως προς τους θεσπισμένους κώδικες δεοντολογίας, ευρισκόμενοι να εμπλέκονται σε παράνομες πράξεις, όπως για παράδειγμα σε χρηματοοικονομικές απάτες, με ανεπανόρθωτο υλικό και ηθικό κόστος για τις κεφαλαιαγορές.

Όπως γίνεται αντιληπτό, οι συνέπειες των προαναφερθέντων σκανδάλων έχουν καταστήσει επιτακτική την ανάγκη για την ενδελεχή μελέτη του ρόλου που διαδραματίζει η ηθική, ως προς την ορθή διαχείριση ηθικών διλημμάτων, κρίσεων, αλλαγών που είναι καθοριστικής σημασίας για την επιβίωση και την ευημερία επιχειρήσεων, ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης, όπως αυτή που διαβιούμε.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να γίνει ιδιαίτερη αναφορά στον ακρογωνιαίο λίθο του Αθωνικού management που συνάμα αποτελεί ένα από επτά «τα μυστικά» της επιτυχίας του, το οποίο αφορά στο ήθος και στην εν γένει ακεραιότητα που διαπνέει το μοναστικό βίο σε όλες τις εκφάνσεις του, αποτελώντας δρομοδείκτη για το πολυπόθητο ευ ζην και το ευ επιχειρείν.

Μέσα από τις σελίδες του βιβλίου καθίσταται σαφές ότι οι μοναχοί νιώθουν πληρότητα (επαγγελματική ικανοποίηση) τελώντας διάφορα διακονήματα, τα οποία εναλλάσσονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, συνεργάζονται αρμονικά για την

εκπλήρωση κοινών στόχων, έχοντας αναπτυγμένη την αίσθηση της ανιδιοτελούς προσφοράς, χωρίς να διακατέχονται από καμία διάθεση αυτοπροβολής απέναντι στο κοινωνικό σύνολο. Εν ολίγοις, η πνευματικότητα που καλλιεργείται μέσα από την πίστη και τη νηστεία, συνιστά ξεκάθαρα την κινητήριου δύναμη των Αγιορειτών.

Στρέφοντας το βλέμμα στον σχεδόν απόλυτα γραφειοκρατικοποιημένο δυτικό τρόπο λειτουργίας των σημερινών επιχειρήσεων καθώς και στα πρόσωπα εταιρικά περιβάλλοντα, θα ήταν χρήσιμη και ταυτόχρονα αποτελεσματική για το ανθρώπινο δυναμικό, η υιοθέτηση της οργανωσιακής κουλτούρας που έχει διαμορφώσει το Αθωνικό management, μέσω της ενθάρρυνσης πρακτικών διαύγειας και της ενδυνάμωσης των συναδελφικών σχέσεων.

Κατά αυτό τον τρόπο οι μοναχοί επιτυγχάνουν να διαβιούν ισορροπημένα σε ένα καθόλα δημοκρατικά διαμορφωμένο περιβάλλον, δίχως να εμφιλοχωρούν ανάμεσά τους συγκρούσεις που θα μπορούσαν να διαρρήξουν τις σχέσεις τους, αποσπώντας την προσοχή τους από την αφοσίωση στο όραμά τους. Στον ίδιο άξονα κινείται και η συμπεριφορά τους και απέναντι στο πλήθος πιστών που συρρέει για να προσκυνήσει και να γίνει κοινωνός της Θείας Χάρης της Αθωνικής πολιτείας.

Πράγματι, η ταπεινότητα και η σεμνότητα με την οποία επιλέγουν οι μοναχοί να αντιμετωπίσουν τους συνανθρώπους τους, αλλά και τον ίδιο τον εαυτό τους, απωθεί τη δημιουργία δυσάρεστων συμβάντων που παρεμποδίζουν την ομαλή συμβίωση. Σε περιπτώσεις μη συμμόρφωσης με τους κανόνες λειτουργίας, προβλέπεται ακόμη και η απομάκρυνση από τις μονές.

Όπως γίνεται αντιληπτό, η παρουσία του ήθους και της εν γένει ακεραιότητας καταλαμβάνει κομβικό ρόλο στις οποιοσδήποτε συναλλαγές που αναπτύσσονται, μέσω των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων, καθώς δημιουργούν την αίσθηση εμπιστοσύνης και υπογραμμίζουν την αξιοπιστία του οργανισμού μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών του.

Καταλήγοντας, αξίζει ιδιαίτερης μνείας, ότι η φιλοσοφία οργάνωσης και διοίκησης του Αγίου Όρους έχει αποτελέσει πηγή έμπνευσης από μεγάλη μερίδα managers και CEOs πολυεθνικών εταιρειών αλλά και οργανισμών που επιχειρούν να αναβαθμίσουν ολόπλευρα την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους, μέσω της εκπαίδευσης του ανθρώπινου κεφαλαίου τους στο μοντέλο του Αθωνικού

Management, στοχεύοντας στην επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας. Τέλος, όπως διαφαίνεται, η απόκτηση και η εφαρμογή της νέας γνώσης αναπλάθουν την έως τώρα επιχειρηματική συμπεριφορά, αποδίδοντάς της ξεκάθαρα συγκριτικό πλεονέκτημα στην ελληνική και όχι μόνο αγορά.

Ορισμένα παραδείγματα εταιρειών και οργανισμών που υιοθέτησαν το Αθωνικό Management είναι η WH Smith, η Avis και ο δήμος Ίου. (Χιόνης, 2018)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ :

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο ζούμε η έννοια της επιχειρηματικότητας αποτελεί ζωτικό στοιχείο της οικονομικής, κοινωνικής, οργανωσιακής και προσωπικής επιτυχίας. Η μελέτη του φαινομένου αποτελεί πρόκληση λόγω της σημαντικότητάς του, αλλά και λόγω της δυσκολίας για τον εντοπισμό και την αποσαφήνιση των δυνάμεων και των παραγόντων που δρουν και επηρεάζουν το φαινόμενο της επιχειρηματικότητας.

Η επιχειρηματική συμπεριφορά είναι κάτι παραπάνω από τη δημιουργία μιας επιχείρησης ή ενός νέου προϊόντος και σαν μια πολύπλοκη διαδικασία λαμβάνει χώρα σε διάφορους τομείς των συγχρόνων επιχειρήσεων και οργανισμών. Στις μέρες μας η επιχειρηματική δραστηριότητα είναι μια έννοια άρρηκτα συνδεδεμένη με την οικονομία και τα μεγέθη που την διαμορφώνουν και αυτό διότι βρισκόμαστε σε ένα οικονομικό περιβάλλον που συνεχώς αλλάζει και η επιβίωση των οικονομικών μονάδων που συμμετέχουν σε αυτό εξαρτάται από πολλούς παράγοντες.

Οι οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές που συντελούνται σήμερα οδήγησαν επιχειρήσεις και οργανισμούς στην ανάγκη εστίασης τους στην άμεση προσέλκυση και ικανοποίηση του πελάτη σε μια προσπάθεια να έχουν ένα πιο ανθρωποκεντρικό και φιλικό προφίλ προκειμένου να επιβιώσουν.

Αυτό συμβαίνει διότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το μεγαλύτερο και το πλέον προσοδοφόρο κεφάλαιο για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό και είναι βέβαιο πως στο μέλλον οι ανάγκες υποστήριξης αυτού του παράγοντα θα αυξάνονται με γοργούς ρυθμούς. Υποχρέωση όλων όσων ασχολούνται με την εργασιακή διαδικασία από

όποια θέση και αν βρίσκονται είναι να αυξάνουν τους ρυθμούς παραγωγής, να μεγιστοποιούν τα κέρδη και να εξαπλώνουν τη φήμη της δουλειάς τους, όλα αυτά όμως θα επιτευχθούν με τη βοήθεια ανθρώπων οι οποίοι θα πρέπει να έχουν την απαιτούμενη υποστήριξη και την συναισθηματική ικανότητα για να προσφέρουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

Στην εργασία μας εξετάσαμε το φλέγον ζήτημα της επιχειρηματικής ηθικής και τις εκφάνσεις της από το παρελθόν ως τη σύγχρονη εποχή σε συνδυασμό με τη διαχείριση αλλαγών που συμβαίνουν καθημερινά στους οργανισμούς καθώς και το κατά πόσο οι αλλαγές αυτές επηρεάζουν την επιχειρηματική συμπεριφορά των ανθρώπων που αποτελούν τους πρωταγωνιστές της κάθε αλλαγής.

Μια οργάνωση θα πρέπει να είναι σε θέση να μπορεί να κρίνει εάν χρειάζεται να κάνει αλλαγές προκειμένου να είναι βιώσιμη. Η σωστή επίγνωση της παρούσας κατάστασης και η συνεργασία μεταξύ των μελών, βοηθούν την οργάνωση να λύνει τα προβλήματά της, πραγματοποιώντας τις κατάλληλες αλλαγές, που όντως θα τη βοηθήσουν.

Στόχος λοιπόν είναι η ελαχιστοποίηση των γραφειοκρατικών διαδικασιών που ταλαιπωρούν περισσότερο τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες των επιχειρήσεων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα μια ανασυγκροτημένη διοίκηση αποτελεσματική που προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες, σε ένα περιβάλλον πλήρους διαφάνειας.

Μην ξεχνάμε ότι κλειδί για την επιτυχία των αλλαγών είναι η διοίκηση της αλλαγής και ο τρόπος επιλογής αυτών που θα εισάγουν και θα οργανώσουν τον ανασχεδιασμό.

Εξάλλου η επιχειρηματικότητα είναι ουσιαστικά νοοτροπία, κυρίως των ατόμων που ανήκουν σε μια ανομοιογενή ομάδα και που έχουν το ταλέντο να αναγνωρίζουν ευκαιρίες εκεί που οι άλλοι δεν τις βλέπουν και να οργανώνονται για να επιτύχουν το τελικά επιδιωκόμενο όφελος.

Η επιχειρηματικότητα σαφώς είναι στενά συνδεδεμένη με την καινοτομία, που αναζητά διαρκώς κάτι νέο, το οποίο να ανταποκρίνεται στις εξελισσόμενες ανάγκες του ανθρώπου και για το σκοπό αυτό αναπλάθει το παλιό. Οφείλει όμως να είναι το ίδιο συνδεδεμένη και με τη κοινωνική υπευθυνότητα και το σεβασμό στην οικολογική ισορροπία, προκειμένου να παραμείνει ωφέλιμη και επομένως βιώσιμη.

Τέλος, βάσει της αξιοποίησης του εργαλείου της μελέτης περίπτωσης, περιηγηθήκαμε νοητικά στην Αθωνική Χερσόνησο και ανακαλύψαμε το μυστικό «επιχειρηματικής» και όχι μόνο επιτυχίας που προτείνει το χιλιετές μοναστικό μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης, κατανοώντας τα βασικά στοιχεία που το απαρτίζουν. Κλείνοντας, επιθυμούμε να εστιάσουμε την προσοχή μας ότι το Αθωνικό Management, ως μία επιχειρηματική αποκάλυψη, πληροί τις προϋποθέσεις για να αποτελέσει τ πρότυπο μιας νέας στρατηγικής κι ενός άλλου προσανατολισμού στη φιλοσοφία μιας σύγχρονης εταιρείας ή ενός οργανισμού.

Έργα που αναφέρονται

Harding, L. (2014). *The Snowden Files (The Inside Story of the World's Most Wanted Man)*. Guardian Books and Faber & Faber Ltd.

Hinman, L. (2012). *Ethics : A Pluralistic Approach to Moral Theory*. Cengage Learning US.

Jackall, R. (2005). *Ηθικοί Λαβύρινθοι : ηθική, επιχειρήσεις και ο κόσμος των μάνατζερ*. (Χ. Τσούκας, Επιμ., & Ε. Αστερίου, Μεταφρ.) Αθήνα: Καστανιώτης.

Kotter, J. (2001). *Ηγέτης στις αλλαγές*. (Σ. Ανδρέας, Μεταφρ.) Κριτική.

Moon, C., & Bonny, C. (2016). *Ηθική των Επιχειρήσεων* (Τόμ. The Economist Books). ΚΕΡΚΥΡΑ Α.Ε.

Moriarty, J. (2016). *Business Ethics*. Ανάκτηση 2018, από Stanford Encyclopedia of Philosophy: <https://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/>

Rachels, J., & Rachels, S. (2012). *Στοιχεία ηθικής φιλοσοφίας*. (Φ. Παιονίδης, Επιμ., & Ξ. Μπαμιατζόγλου, Μεταφρ.) Οκτώ.

Weber, M. (2006). *Η προτεσταντική ηθική και το πνεύμα του καπιταλισμού*. (Β. Φίλιας, Επιμ., & Μ. Κυπραίος, Μεταφρ.) Αθήνα: Gutenberg.

Αντωνίου, Α.-Σ. (2016). *Ηθική των επιχειρήσεων*. Αθήνα: Gutenberg.

Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών - Βιβλίο Μαθητή . (n.d.). Ανάκτηση 2018, από Ebooks.Edu.gr: <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/218,1095/>

Ασπρίδης, Γ. (2015). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη : Η όψη του ανθρώπινου παράγοντα στην επιχείρηση*. ΣΕΑΒ.

Βασιλείου, Θ., & Σταματάκης, Ν. (2000). *Επίτομο εννοιολογικό λεξικό επιστημών του ανθρώπου*. Αθήνα: Gutenberg.

Θανόπουλος, Γ. (2013). *Επιχειρηματική ηθική και δεοντολογία. Στην εποχή της εταιρικής διακυβέρνησης*. Φαίδιμος.

Μέκος, Ζ. (2003). *Η εταιρική διακυβέρνηση. Όψεις του προβλήματος και πιθανές απαντήσεις*. Θεσσαλονίκη: Σταμούλης.

Μπαμπινιώτης, Γ. (2012). *Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.

Πατσιώτη-Τσακπουνίδη, Ι. (2015). *Η ηθική των επιχειρήσεων και ο αριστοτελικός ηγέτης*. Αθήνα: Εκδοτικός Οργανισμός Λιβάνη.

Ρεσ, Σ. (2013). *Η επιχειρηματική ηθική ως μέσο ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητας*. Αθήνα: Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής.

Σκανδαλο Watergate. (n.d.). Ανάκτηση 2018, από Μηχανή του χρόνου: <http://www.mixanitouxronou.gr/skandalo-watergate-i-apokalipsi-pou-odigise-stin-paretsi-enos-proedrou-ton-ipa-pou-molis-iche-eklegi-o-nixon-iche-stisi-ichografisis-parakolouthisis-ke-pagides-gia-tous-antipalous-tou-pios-itan/>

Σκάνδαλο Watergate. (n.d.). Ανάκτηση 2018, από Wikipedia: https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CE%BA%CE%AC%CE%BD%CE%B4%CE%B1%CE%BB%CE%BF_%CE%93%CE%BF%CF%85%CF%8C%CF%84%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%BA%CE%B5%CE%B9%CF%84

Σπηλιώτης, Θ. (2017). *Ο Μοναχός που έγινε CEO*. Αθήνα: iWrite.

Τερλεξής, Π. (1996). *Διευθυντικές Ολιγαρχίες : Γραφειοκρατία, Κράτος, Κοινωνική Οργάνωση*. Αθήνα: Παπαζήσης.

Φιλοσοφικός Λόγος (Γ Γενικού Λυκείου - Θεωρητικής Κατεύθυνσης) - Βιβλίο Μαθητή (Εμπλουτισμένο). (n.d.). Ανάκτηση 2018, από Ebooks.edu.gr: <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C128/680/4510,20309/>

Χιόνης, Γ. (2018). *Sputnik news*. Ανάκτηση 2018, από Το Άγιο Όρος ως επιχείρηση και ο μοναχός ως CEO: Το Αθωνικό Management κατακτά τον κόσμο: <https://sputniknews.gr/oikonomia/201810081057511-monaxos-ceo-agio-oros-epixeiriseis-ekklisia/>

Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Interbooks.

Χυτήρης, Λ. Σ. (2017). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Ε. Μπένου.

