LEADINGΕΑΣΕ

ΤΕΥΧΟΣ 50 • ΑΠΡΙΛΙΟΣ-ΙΟΥΝΙΟΣ 2021

ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΑ ΕΚΔΟΣΗ ΤΗΣ **Ε**ΤΑΙΡΙΑΣ **Α**ΝΩΤΑΤΩΝ **Σ**ΤΕΛΕΧΩΝ **Ε**ΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

50ο

Επετειακό Τεύχος

ΘΕΣΜΙΚΗ ΘΕΣΗ ΕΑΣΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

ESG ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΜΟΝΟΔΡΟΜΟΣ Ή «ΙΕΡΟ ΔΙΣΚΟΠΟΤΗΡΟ»;

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΚΡΙΣΗΣ

Alba Graduate Business School

THE AMERICAN COLLEGE OF GREECE
Pierce
Deree
Alba
1875

Executive MBA

A program for Senior and Upper-level executives

Average Work Experience

18

Average Age

42

Top & Upper Management	74%
Middle Management	26%

Convenience
36 weekends (10:00-17:00)
2 weekends per month
20 months

Learn from the best
6 senior Alba faculty and 16 top visiting professors from renowned schools such as Harvard, Wharton, Duke, LBS, Insead, Darden, Michigan, Bocconi.

Efficient Learning
No exams, in-class projects, case problem solving, role playing, individual assignments.

Focus on
Leadership
Strategy
Digital transformation
Innovation

Need personalized information?
Contact us at executivemba@alba.acg.edu

EFMD ACCREDITED | MSc
ASSOCIATION OF MBAS ACCREDITED
NECHE New England Commission of Higher Education

6-8 Xenias str., 115 28, Athens-Greece
T: +302108964531, **www.alba.acg.edu**

50 τεύχη… and counting!

Κρατάτε στα χέρια σας το 50ο LeadingΕΑΣΕ - ένα τεύχος σίγουρα ξεχωριστό για εμάς, με τόσες θερμές ευχές από καρδιάς από εσάς! Το ταξίδι για τη δημιουργία αυτού του περιοδικού ξεκίνησε πριν περίπου 13 χρόνια όταν μαζί με τον τότε Πρόεδρο Μιχάλη Παγίδα αποφασίσαμε να προχωρήσουμε στη δημιουργία μιας αναβαθμισμένης περιοδικής έκδοσης που θα διαδεχόταν το «Ηγεσία & Διοίκηση» - το αγαπημένο για δεκαετίες περιοδικό μας που με περισσή, θυμάμαι, αγάπη και μεράκι εκδίδαμε ανελλιπώς. Ήταν μια ολιγοσέλιδη πλην όμως αξιοπρεπής, φροντισμένη έκδοση όπου παρουσιάζαμε στα μέλη μας όλες τις πρωτοβουλίες κι εκδηλώσεις της ΕΑΣΕ, με πλούσιο... φωτορεπορτάζ και κείμενα γραμμένα με την εξαίρετη πένα του Ανδρέα Πομόνη.

Το Leading ΕΑΣΕ όμως σε τίποτα δεν έμοιαζε με ό,τι είχαμε ήδη κάνει. Ήταν ένα εντελώς νέο, τολμηρό «εγχείρημα» που αν και πέρασε από συμπληγάδες, κατάφερε να ανταποκριθεί και να ξεπεράσει στους αρχικούς στόχους που είχαμε θέσει: να έχει περιεχόμενο που να ενδιαφέρει εξίσου τα μέλη μας αλλά και το ευρύτερο επιχειρηματικό κοινό στο οποίο απευθύνεται η ΕΑΣΕ, να έχει μια συντακτική ομάδα υψηλών προδιαγραφών και να έχει συνέχεια, να μη σταματήσει δηλαδή η έκδοσή του. Ήταν ένα στοίχημα, πρώτα με τον εαυτό μας. Και η «συνταγή» πέτυχε..! Πενήντα τεύχη leadingΕΑΣΕ λοιπόν... 50 τεύχη γεμάτα προσπάθειες, δράσεις, αναμνήσεις, συγκινήσεις ακόμη και... περιπέτειες (διότι απρόοπτα συμβαίνουν πάντα). Μοιάζει σαν να ήταν χθες που συνάντησα τον εκδότη μας Μιχάλη Μπούσια και του εξήγησα τί είχαμε κατά νου γι' αυτό το περιοδικό. Μοιράστηκε το πάθος, εμπλούτισε το όραμα, συμμερίστηκε τους στόχους και μαζί δημιουργήσαμε μια αξιόλογη έκδοση.

Το νέο περιοδικό αναβάθμισε την ουσία και παρουσίαση της πληροφορίας και με το αυξημένο τιράζ του (2000 τεύχη) φτάνει κάθε τρίμηνο στα γραφεία των CEO μελών μας αλλά και σε πλήθος επιχειρηματιών, φορέων και πολιτικών. Και κρίνοντας από όσα εσείς μου/μας λέτε κατά καιρούς, είναι ένα περιοδικό που αγαπάτε και βρίσκετε πάντα στις σελίδες του κάτι αξιόλογο να διαβάσετε.

Είμαι υπερήφανος για το έργο της ομάδας της ΕΑΣΕ - της Έφης Πίντζου και της Κωνσταντίνας Μακρυθανάση που βρίσκονται πίσω από τα κείμενα και τις παρουσιάσεις στο περιοδικό τα οποία αναδεικνύουν όλες τις δράσεις μας! Και θέλω να ευχαριστήσω, επίσης, τη δημοσιογραφική ομάδα της Boussias, για τη συνεργασία, τον επαγγελματισμό και τις θεματικές ηγεσίας που προτείνουν για ανάπτυξη κάθε φορά.

Πάντα πίστευα ότι όταν είναι να αποφασίσεις, το καλύτερο είναι να πράξεις το σωστό. Το δεύτερο καλύτερο είναι να πράξεις λάθος. Το χειρότερο όλων δε, είναι να μην κάνεις τίποτα... Έχοντας ζήσει το περιοδικό εν τη γενέσει του, νιώθω μεγάλη ικανοποίηση για το ταξίδι που αποφασίσαμε και για την πορεία του μέχρι τώρα. Και κάθε φορά θα προσπαθούμε για το καλύτερο, μετουσιώνοντας σε πράξεις το όραμα αυτού του Οργανισμού κι επικοινωνώντας το σε όλους εσάς!

Χρόνια Πολλά στο Leading ΕΑΣΕ, στους συντελεστές και στους αναγνώστες του.

Καλό καλοκαίρι σε όλους!

Γιάννης Αναστασόπουλος
Σύμβουλος Διοίκησης ΕΑΣΕ

LEADINGEASE
ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΑ ΕΚΔΟΣΗ ΤΗΣ **Ε**ΤΑΙΡΙΑΣ **Α**ΝΩΤΑΤΩΝ **Σ**ΤΕΛΕΧΩΝ **Ε**ΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΤΕΥΧΟΣ 50 • ΑΠΡΙΛΙΟΣ - ΙΟΥΝΙΟΣ 2021

14

Η ΘΕΣΜΙΚΗ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΑΣΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ & Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ Δ.Σ.

Η διαφάνεια και η λογοδοσία της Ηγεσίας των επιχειρήσεων και το Πλαίσιο της Εταιρικής Διακυβέρνησης άλλαξε σελίδα μετά τα επανειλημμένα περιστατικά εταιρικής αστοχίας και τις μεγάλες κρίσεις εταιρικής απάτης των αρχών του 21ου αιώνα.

16

ΑΦΙΕΡΩΜΑ: 50ο ΤΕΥΧΟΣ LEADINGEASE

Το περιοδικό της ΕΑΣΕ γιορτάζει τα 50 τεύχη με σκέψεις και ευχές αναγνωστών.

22

Η ΧΑΡΑΞΗ ESG ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, ΜΟΝΟΔΡΟΜΟΣ Ή «ΙΕΡΟ ΔΙΣΚΟΠΟΤΗΡΟ» ΓΙΑ ΤΟΥΣ CEOS;

Το 2020 ήταν μια χρονιά που χαρακτηρίστηκε από την πανδημική κρίση, την κοινωνική ανισότητα, αλλά και το ευμετάβλητο περιβάλλον, το οποίο επηρέασε την οικονομία παγκοσμίως. Επομένως, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι τα θέματα ESG «αγγίζουν» πλέον και τις ηγεσίες.

Στην υπηρεσία της σύγχρονης ηγεσίας

Η εκάθαρο όραμα, ακεραιότητα, ειλικρίνεια, διαφάνεια. Οι θεμελιώδεις αρχές της ηγεσίας παραμένουν αναλλοίωτες μέσα στον χρόνο, ωστόσο τα μοντέλα ηγεσίας εξελίσσονται διαρκώς, καθώς οι αλλαγές στα περιβάλλοντα δράσης των οργανισμών είναι πιο ραγδαίες από ποτέ την τελευταία δεκαετία.
Από την «αυταρχική» ηγεσία του 20ου αιώνα, τα κοινωνικά κινήματα και η ενδυνάμωση των ομάδων έχουν οδηγήσει πλέον σε μία πιο συνεργατική και συμπεριληπτική προσέγγιση, όπου οι αποφάσεις είναι περισσότερο αποτέλεσμα εσωτερικής ανάπτυξης και συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού και λιγότερο επιβεβλημένες από την κορυφή. Αυτός ο νέος τρόπος ηγεσίας νοηματοδοτεί τον σκοπό της εργασίας, ανοίγοντας τις πόρτες στην καινοτομία και δημιουργικότητα των οργανισμών.

Πολλές ακόμη αλλαγές, όπως η διαρκής εξέλιξη της τεχνολογίας που ξεκλειδώνει ολοένα και περισσότερες δυνατότητες, αφήνουν το αποτύπωμά τους στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρηματικοί ηγέτες επαναπροσδιορίζουν τον ρόλο τους.

Την τελευταία δεκαετία, το ανώτατο management της Ελλάδας έχει στα χέρια του ένα πολύτιμο εργαλείο ενημέρωσης και επικοινωνίας, έναν πλοηγό τάσεων και εκσυγχρονισμού στο απαιτητικό έργο του. Το περιοδικό Leading ΕΑΣΕ της Εταιρίας Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων αποτελεί σημείο αναφοράς για την εξέλιξη της ηγεσίας στη χώρα μας και η Boussias έχει τη χαρά και την τιμή να συνοδοιπορεί με την ΕΑΣΕ στη δημιουργία του εντύπου.

Στους κεντρικούς πυλώνες του οράματος της Εταιρίας Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων εντάσσεται η δημιουργία προστιθέμενης αξίας προς τα μέλη της, η ενίσχυση της επικοινωνίας μεταξύ των μελών, η διαρκής επιμόρφωση. Τους παραπάνω στόχους και αξίες μοιράζεται και η Boussias, υπηρετώντας με το εκδοτικό της έργο τη δημιουργία ισχυρών και ενημερωμένων επαγγελματικών κοινοτήτων σε σειρά κλάδων και αγορών.

Η επέτειος των 50 τευχών μας βρίσκει έτοιμους να συνεχίσουμε να υπηρετούμε τους στόχους της Εταιρίας Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων μέσα από τις σελίδες του Leading ΕΑΣΕ. Ένας από τους πλέον εμβληματικούς ηγέτες του 20ου αιώνα, ο John F. Kennedy, είχε πει: «Η ηγεσία και η γνώση είναι απαραίτητες η μία στην άλλη». Καθώς η ΕΑΣΕ συνεχίζει δυναμικά να επιμορφώνει τα μέλη της, εμείς θα είμαστε εδώ με όλες μας τις δυνάμεις για να υπηρετούμε το όραμα της Ένωσης και να συνεισφέρουμε στην προαγωγή του ανώτατου management στην Ελλάδα.

Μιχάλης Μπούσιας
Εκδότης

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Το βήμα του προέδρου

8 50 ΤΕΥΧΗ LEADINGEASE

Ηγεσία

28 ΧΤΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟ ΒΕΛΤΙΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΓΙΑ ΜΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ «ΕΠΟΜΕΝΗ ΗΜΕΡΑ»

34 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΚΡΙΣΗΣ

40 ΜΗΧΑΝΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ: ΤΙ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΝΩΡΙΖΟΥΝ ΟΣΟΙ ΒΡΙΣΚΟΝΤΑΙ ΣΤΟ «ΤΙΜΟΝΙ»

Ανθρώπινο Δυναμικό

44 ΠΩΣ ΝΑ ΧΤΙΣΕΤΕ ΤΟ DATA LITERACY ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΣΑΣ

48 ΠΩΣ ΝΑ ΜΙΛΗΣΕΤΕ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΣΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ ΣΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟ

50 11 «ΜΥΘΟΙ» ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΛΑΘΟΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Ευ Ζην

62 ΑΣΤΥΠΑΛΑΙΑ: ΧΑΛΑΡΩΣΗ ΣΤΗΝ «ΠΕΤΑΛΟΥΔΑ» ΤΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ

νέα ΕΑΣΕ

55 ΟΙ ΔΗΜΟΙ ΩΣ ΜΟΧΛΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΗ ΜΕΤΑ COVID-19 ΕΠΟΧΗ

55 REAL ESTATE: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΑΚΙΝΗΤΑ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ

55 Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΕΑΣΕ ΣΤΗΝ ΕΚΔΗΛΩΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΟΒΡΕΤΑΝΙΚΟΥ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟΥ

56 CEO PANEL, POWERED BY ΕΑΣΕ - PROJECT FUTURE, POWERED BY REGENERATION

56 ΕΝΕΡΓΕΙΑ: ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

56 ΟΙ ΔΡΟΜΟΙ ΤΟΥ ΦΩΤΟΣ

57 ΣΕΙΡΑ ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΩΝ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΛΛΑΔΑ 2.0. | Η PWC ΕΜΒΑΘΥΝΕΙ ΚΑΙ ΕΠΕΞΗΓΕΙ ΤΟΥΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥΣ ΑΞΟΝΕΣ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

57 ΝΕΑ ΗΓΕΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ ΕΠΙΚΕΦΑΛΗΣ ΤΩΝ ΕΥΡΩΠΑΙΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΤΗΣ CEC

58 ΝΕΑ ΜΕΛΗ ΣΤΗΝ ΕΑΣΕ

Μόνιμες Στήλες

10 ΔΙΕΘΝΗ ΝΕΑ

66 ΛΕΞΙΚΟ

Οι απόψεις των συντακτών δεν αποτελούν απαραίτητα απόψεις του ιδιοκτήτη του περιοδικού.

Ιδιοκτήτης
Εταιρία Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων (ΕΑΣΕ)
Λεωφ. Ηρακλείου 446Α, Νέο Ηράκλειο 14122
τηλ: 210-6894323-4, fax: 210-2851855
email: aceo@ease.gr

ISSN 1792-1554

Η Εταιρία Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων (ΕΑΣΕ) είναι αναγνωρισμένο μη κερδοσκοπικό Σωματείο (Αποφάσεις Πρωτοδικείου 1569/1986, 3903/1994, 6446/1998, 6/2013)

Διοικητικό Συμβούλιο ΕΑΣΕ

Πρόεδρος: Βασίλης Ραμπάτ, Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος, XEROX HELLAS S.A.

Αντιπρόεδρος: Μάριος Μίκαϊτς, Γενικός Διευθυντής, ΕΛΙΝ ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΤΕ

Γενικός Γραμματέας: Γιάννης Παπαχρήστου, Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος Ομίλου, CHIPITA AE

Ταμίας: Γιάννης Κολοβός, Διευθύνων Σύμβουλος, EDENRED GREECE

Μέλη: Βαλέρια Τσάμη, Διευθύνουσα Σύμβουλος, FOCUS BARI AE, Ντορίνα Οικονομοπούλου, Γενική Διευθύντρια, MARSH ΕΠΕ ΜΕΣΙΤΕΣ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ, Γιώργος Κατινιώτης, Διευθύνων Σύμβουλος, MYRMEX Inc

Σύμβουλος Διοίκησης ΕΑΣΕ: Γιάννης Αναστασόπουλος

Συντονισμός:
Έφη Πίντζου, Υπεύθυνη Επικοινωνίας & Εκδηλώσεων ΕΑΣΕ

Η τριμηνιαία έκδοση διανέμεται δωρεάν και εκδίδεται στην Ελλάδα

Κωδικός: 8542

BOUSSIAS

Εκδότης: Μιχάλης Μπούσιας

Σύμβουλος Εκδόσεων:
Δημήτρης Κορδεράς

Διευθύντρια Εκδόσεων:
Αντωνία Κατσουλιέρη

ΣΥΝΤΑΞΗ
Συντονισμός Έκδοσης:
Νάνσυ Βλαχάκη

Συντάκτες: Νάνσυ Βλαχάκη, Έλενα Ερμείδου, Δημήτρης Κορδεράς, Κατερίνα Κυρίτση, Χριστόφορος Παυλάκης, Βίκη Τρύφωνα

CREATIVE DPT:
Creative Director: Γιώργος Τριχιάς
Γραφιστική επιμέλεια: Γιώτα Χειλάκου

ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ
Μαρίνα Καφέζα, τηλ.: 210 6617 777 (εσωτ. 252), fax: 210 6617 778, mkafeza@boussias.com

ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ
Κωνσταντίνος Χασιώτης, 210 6617777 (εσωτ. 254)
Λίνα Γκολομάζου, Αλέξης Σουλιώτης

ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ
Δήμητρα Σπανού, 210 6617777 (εσωτ. 120)

ΕΚΤΥΠΩΣΗ-ΒΙΒΛΙΟΔΕΣΙΑ
Pressious - Αρβανιτίδης

IMAGE BANK
Adode Stock

BOUSSIAS ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Ε.Π.Ε.
Κλεισθένους 338, Τ.Κ. 153 44, Γέρακας
Τηλ.: 210 661 7777, Fax: 210 661 7778
e-mail: info@boussias.com
http://www.boussias.com

Executive Level: Ο δρόμος «άνοιξε» για την εύρεση Ανώτατων Στελεχών

«Ένας ηγέτης», έλεγε ο John Maxwell «ξέρει τον δρόμο, διανύει τον δρόμο και δείχνει στους άλλους τον δρόμο». Ποιος, όμως, είναι εκείνος που ανοίγει τον δρόμο για τον ηγέτη; Η Executive Level δημιουργήθηκε με αυτό κατά νου: να ανοίξει τον δρόμο για να αναδειχθούν και να αναπτυχθούν όπως τους αξίζει οι ηγέτες του σήμερα και του αύριο.

Έλενα Γεωργανά,Business Partner @Executive Level

Από τη στιγμή της ίδρυσής της, κορυφαίες εταιρείες στην Ελλάδα απευθύνονται στην Executive Level, για να σχεδιάσουν μια ολιστική Στρατηγική Ταλέντου, να εντοπίσουν τα ταλέντα που χρειάζονται, και να φτιάξουν ηγετικές ομάδες που θα τους δώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό κάνουμε στην Executive Level: Φτιάχνουμε για εσάς -αλλά και μαζί με εσάς- το μέλλον της αναζήτησης των καλύτερων C-Level στελεχών της αγοράς, έχοντας επίγνωση ότι στη σημερινή εποχή η οικοδόμηση μιας κορυφαίας ομάδας ηγεσίας έχει περισσότερη σημασία από ποτέ.

Ποια είναι τα 3 βασικά στάδια της δράσης της Executive Level;

Αναζήτηση: Έχουμε πρόσβαση στη μεγαλύτερη διαθέσιμη δεξαμενή ταλέντων και βιογραφικών, επιτυχημένων και περιζήτητων στελεχών. Με αρωγούς την πείρα των συνεργατών μας και το εκτεταμένο δίκτυό μας, βρίσκουμε αυτό που χρειάζεστε.

Αξιολόγηση: Χρησιμοποιούμε ένα σύνολο μέσων, από ενδελεχείς συνεντεύξεις μέχρι καινοτόμα εργαλεία αξιολόγησης, για να ξεχωρίσουμε τα κατάλληλα για εσάς στελέχη.

Επιλογή: Σας προτείνουμε τα στελέχη που θα ταιριάξουν καλύτερα στις ανάγκες σας. Να είστε σίγουροι ότι θα έχετε να επιλέξετε ανάμεσα σε ισάξια ταλέντα, έχοντας παράλληλα εμάς στο πλευρό σας για να κάνετε την πιο καίρια τελική επιλογή.

Συμπληρωματικά με την εύρεση και επιλογή υψηλόβαθμων στελεχών, τι άλλο πετυχαίνουμε με την Executive Level;

Το να σας ενδυναμώσουμε, βοηθώντας σας να βρείτε τον επόμενο CFO, CTO, Commercial Director κ.ά, είναι μόνο η μία πλευρά του νομίσματος. Η δεύτερη και εξίσου σημαντική είναι ότι συμβάλλουμε στο να καλλιεργήσετε μέσα στον οργανισμό σας τα ηγετικά skills που χρειάζεστε και να επιφέρετε μέσα από μια ικανή ομάδα ηγετών κρίσιμες αλλαγές σε επίπεδο στρατηγικής και εταιρικής κουλτούρας.

Τι είναι αυτό που διαφοροποιεί την Executive Level από «παραδοσιακές» εταιρείες;

Εκτός από την εκτεταμένη εμπειρία των ανθρώπων της Executive Level, μια ακόμα ειδοποιός διαφορά είναι ότι για εμάς πρωτεύουσα σημασία έχει το να αναδείξουμε τον κατάλληλο άνθρωπο για κάθε ρόλο, ενισχύοντας τον οργανισμό σας ώστε να απαγκιστρωθεί από στεγανά και στερεότυπα που σχετίζονται με την εύρεση των «ιδανικών» στελεχών, όπως το φύλο, το background τους, ή άλλα περιοριστικά πλαίσια. Επίσης, συγκριτικό πλεονέκτημα της Executive Level είναι ότι ανήκει στο group του kariera.gr, στο πιο διευρυμένο οικοσύστημα της αγοράς εργασίας στην Ελλάδα, με αξιοσημείωτο expertise στη διαμόρφωση ενός βιώσιμου εργασιακού τοπίου για τα επόμενα χρόνια.

INFO

Η Executive Level αποτελεί ένα spin-off του kariera.gr. Οι δύο βασικοί άνθρωποι πίσω απο τη γρήγορη επιτυχία του είναι ο Φώτης Ρήγας (CEO) και η Έλενα Γεωργανά (Business Partner)! Ανακαλύψτε τι μπορεί να σας προσφέρει η Executive Level αναλυτικά στο resources.kariera.gr/employers/executive-level και στο 210 81 15 318.

50 τεύχη LEADINGΕΑΣΕ

Το τεύχος αυτό του LEADINGΕΑΣΕ είναι το 50ο και αποτυπώνει μία μακρά κοινή πορεία για τα μέλη της ΕΑΣΕ. Συνεπώς, τιμής ένεκεν αυτό το κείμενο θα είναι αφιερωμένο σε μία ιστορική αναδρομή, την οποία θα διανθίσω με αναμνήσεις και σκέψεις.

Δεν θα μπορούσε να λείπει ένα στοχευμένο κανάλι επικοινωνίας για ένα όραμα που έγινε πραγματικότητα και ξεκίνησε από τη διάθεσή μας να προσφέρουμε στη χώρα και στην επιχειρηματικότητα μέσα από την τεχνογνωσία και το δίκτυο που διαθέτουμε ως Ανώτατα Στελέχη.

Αν ξεφυλλίσουμε εκείνο το πρώτο τεύχος, υπάρχουν σίγουρα πολλές διαφορές από το σήμερα και μία παρακαταθήκη που δεν υπήρχε τότε, όταν το μέλλον του οργανισμού ήταν ακόμη δεκάδες λευκές σελίδες. Υπήρχε όμως κάτι κοινό με το σήμερα: η προσήλωση στις αξίες που διέπουν το καταστατικό της ΕΑΣΕ και η αφοσίωση στους στόχους που συνδέονται με αυτούς.

Αν κάτι μας διδάσκει η σύγκριση αυτή του παρελθόντος με το παρόν είναι το πόσο σημαντικό είναι να καθοδηγούμαστε από κάτι που μας εμπνέει, ένα purpose όπως λέγεται στην ορολογία της σύγχρονης Επικοινωνίας. Αυτό είναι η σταθερά μας.

Είτε βρισκόμαστε σε περιβάλλον οικονομικής κρίσης και αβεβαιότητας, είτε έχουμε να διαχειριστούμε μία πανδημία-σενάριο που κανένας μας δεν θα θεωρούσε αληθινό πριν το 2020-είμαι περήφανος που το LEADINGΕΑΣΕ στέκεται αντάξιο εκείνου του αρχικού ιδρυτικού οράματος, που είχα την ευτυχία ως παλιό μέλος να το δω να μετουσιώνεται σε έργο.

Όσοι και όσες είναι μέλη της ΕΑΣΕ εδώ και αρκετά χρόνια, είμαι βέβαιος ότι θα ταξιδεύουν ήδη σε στιγμές που έχουν αποτυπωθεί στη μνήμη μας και στο LEADINGΕΑΣΕ. Άλλωστε η μνήμη μας είναι ένα φωτογραφικό άλμπουμ Για κάποιους και κάποιες η πορεία αυτή είναι ταυτισμένη με την ανέλιξή τους. Για άλλους και άλλες συμπίπτει με σημαντικές προσωπικές τους στιγμές.

Για όλους και όλες όμως αναμφίβολα η συμμετοχή στην ΕΑΣΕ ήταν η αρχή μιας υπέροχης κοινής πορείας και το LEADINGΕΑΣΕ ο σταθμός της. Σκεφτήκαμε λοιπόν και το συγκεκριμένο τεύχος που κρατάτε να είναι επετειακό και θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους και όλες όσους/ες μας στείλατε τις ευχές σας.

Προφανώς και ελπίζουμε να μπορέσουμε να γιορτάσουμε αυτά τα γενέθλια μαζί μετά από πολύ καιρό, αν και η επικοινωνία μας μέσα από τη χρήση της τεχνολογίας ήταν τακτική. Βλέποντας τα πρόσωπα που συμμετέχουν σε αυτό το εορταστικό αφιέρωμα, πιστεύω ότι θα

σκεφτείτε και εσείς πως μας έχει λείψει ένα κανονικό πάρτυ σαν αυτά που συνηθίζαμε να κάνουμε κάθε καλοκαίρι.

Κλείνοντας, μετά το παρελθόν, θα προσπαθήσω να φανταστώ το μέλλον. Όταν 35 και 50 χρόνια αργότερα, τα σημερινά παιδιά πάρουν τη σκυτάλη και συνεδριάζουν ως Διοικητικό Συμβούλιο της ΕΑΣΕ. Κάποιος, θα βρει αυτό το περιοδικό σε μία χρονοκάψουλα και θα μάθει ίσως κάποια πράγματα που δεν γνώριζε για το πώς ήταν η ΕΑΣΕ κάποτε.

Scripta manent και το LEADINGΕΑΣΕ ίσως αντιμετωπίζεται κάποτε σαν ιστορικό αρχείο. Αυτό που δεν μπορούμε δυστυχώς να εκτυπώσουμε ακόμη-αν και έχοντας μία γνώση για τις δυνατότητες εκτυπώσεων του μέλλοντος δεν το αποκλείω- είναι αυτά που έχει αφήσει στις καρδιές μας. Αναμνήσεις προσωπικές για τον καθένα και την καθεμία ξεχωριστά και όμως τόσο κοινές σε επίπεδο οράματος. Με αυτές γράφτηκε η ιστορία του LEADINGΕΑΣΕ και συνεχίζεται...

Βασίλης Ραμπάτ
Πρόεδρος ΕΑΣΕ

> Αν κάτι μας διδάσκει η σύγκριση αυτή του παρελθόντος με το παρόν είναι το πόσο σημαντικό είναι να καθοδηγούμαστε από κάτι που μας εμπνέει, ένα purpose όπως λέγεται στην ορολογία της σύγχρονης Επικοινωνίας. Αυτό είναι η σταθερά μας.

Accenture: Οι επενδύσεις στην τεχνολογία & τη βιωσιμότητα θα προσθέσουν 5,7 εκατ. νέες θέσεις εργασίας

Οι επενδύσεις σε ψηφιακές τεχνολογίες και βιωσιμότητα θα μπορούσαν να προσθέσουν έως και 5,7 εκατομμύρια νέες θέσεις εργασίας σε ολόκληρη την Ευρώπη έως το 2030, σύμφωνα με μελέτη της Accenture. Οι τομείς στους οποίους θα δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας περιλαμβάνουν τους κλάδους βιομηχανικού εξοπλισμού, υψηλής τεχνολογίας, λογισμικού, υπηρεσιών κοινής ωφελείας, αυτοκινητοβιομηχανίας, βιοεπιστημών, τηλεπικοινωνιών και μέσων. Ωστόσο, για να δημιουργηθούν αυτές οι θέσεις εργασίας, η Ευρώπη θα πρέπει να ενισχύσει την παγκόσμια ηγετική της θέση στην αυτοκινητοβιομηχανία, τα καταναλωτικά αγαθά, τις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας και τη χημική βιομηχανία και να αξιοποιήσει τη δυναμική των κλάδων στις οποίες οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις είναι ήδη εδραιωμένες, όπως η αεροδιαστημική και η άμυνα, οι βιοεπιστήμες, οι τηλεπικοινωνίες και τα μέσα. Παράλληλα, ευκαιρίες υπάρχουν και σε άλλους κλάδους όπως του βιομηχανικού εξοπλισμού, της τεχνολογίας και του λογισμικού, οι οποίοι θα πρέπει να επενδύσουν περαιτέρω στην καινοτομία και να επιταχύνουν το μετασχηματισμό τους, τόσο σε επίπεδο ψηφιακών τεχνολογιών όσο και βιωσιμότητας. Σύμφωνα με τη μελέτη:

- Οι τεχνολογικές επενδύσεις θα πρέπει να εστιάσουν στην τεχνητή νοημοσύνη, που αναφέρθηκε από το 66% των ερωτηθέντων, το 5G και 6G (58%), το cloud (52%) και τις μπαταρίες επόμενης γενιάς (34%).
- Όταν ζητήθηκε να προσδιορίσουν τομείς με υψηλή ανάπτυξη, το «smart manufacturing» αναφέρθηκε από τους περισσότερους ερωτηθέντες (55%), ακολουθούμενο από την «ψηφιακή υγεία» (50%), την «έξυπνη κινητικότητα» (46%) και την «ενεργειακή μετάβαση» (33%).
- Το 88% των ευρωπαϊκών εταιρειών σκοπεύει να αυξήσει τις επενδύσεις σε πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού και βιωσιμότητας φέτος, ενώ μόλις 58% αύξησε τις αντίστοιχες επενδύσεις το 2020.

CFOs: ΑΝΑΜΕΝΟΥΝ ΑΜΕΣΗ ΑΝΑΚΑΜΨΗ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

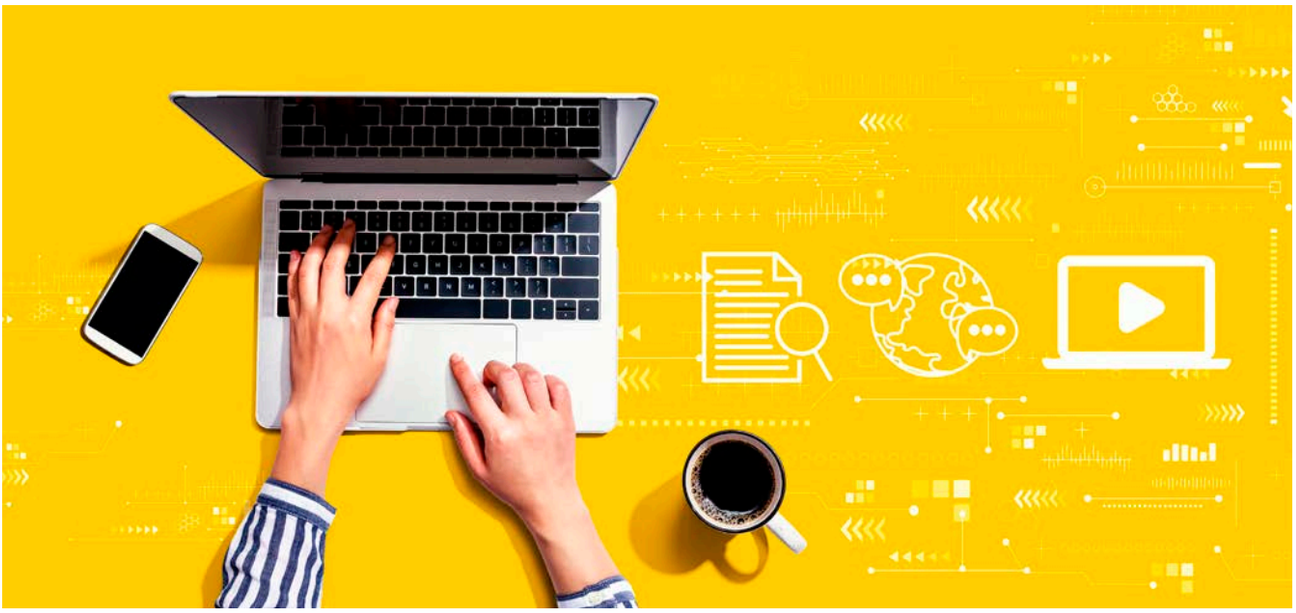
Ιδιαίτερα αισιόδοξοι για την ανάκαμψη της οικονομίας τους επόμενους 12 μήνες εμφανίζονται οι επικεφαλής των οικονομικών επιτελείων των εταιρειών στην Ευρώπη, όπως αποτυπώνεται στην 13η έκδοση της έρευνας European CFO Survey της Deloitte. Η έρευνα διοργανώνεται από την Deloitte δύο φορές τον χρόνο με τη συμμετοχή περίπου 1.500 CFOs από 19 ευρωπαϊκές χώρες, ενώ η συγκεκριμένη έκδοση συνέλεξε απαντήσεις τον Μάρτιο του 2021.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, το 74% των Ευρωπαίων CFOs αναμένουν άνοδο των εσόδων των εταιρειών τους μέσα στον επόμενο χρόνο, ενώ την ίδια στιγμή μόνο το 12% των ευρωπαίων συμμετεχόντων προβλέπει μείωση εσόδων.

Η βελτίωση του αισθήματος αισιοδοξίας φαίνεται πως είναι διάχυτη σε όλες τις χώρες και σε όλους τους τομείς της οικονομίας, ενώ η επιχειρηματική εμπιστοσύνη βρίσκεται στο υψηλότερο σημείο από το 2015. Είναι αξιοσημείωτο ότι η αύξηση της αισιοδοξίας είναι πιο έντονη σε χώρες εκτός Ευρωζώνης και αυτό φαίνεται κυρίως από την αισιόδοξη στάση των CFOs στο Ηνωμένο Βασίλειο, όπου το 78% των ερωτηθέντων -το υψηλότερο μάλιστα ποσοστό από όλες τις χώρες που συμμετέχουν στην έρευνα- δηλώνουν ότι αισθάνονται πιο αισιόδοξοι για το μέλλον σε σχέση με πριν από τρεις μήνες.

ΕΕ: ΠΡΟΣΤΙΜΑ 300 ΕΚΑΤ. ΕΥΡΩ ΓΙΑ ΠΑΡΑΒΙΑΣΗ ΤΟΥ GDPR ΤΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΤΡΙΑ ΧΡΟΝΙΑ

Η Ευρώπη έχει επιβάλει τα τελευταία τρία χρόνια 300 εκατ. ευρώ πρόστιμα για παραβιάσεις της νομοθεσίας προστασίας προσωπικών δεδομένων. Πρόκειται για τα πρόστιμα, που έχουν επιβληθεί από τον Μάϊο του 2018, οπότε τέθηκε σε εφαρμογή ο Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων (GDPR). Η Ελλάδα βρίσκεται στη 12η θέση της λίστας των ευρωπαϊκών χωρών που έχουν επιβάλει τις υψηλότερες χρηματικές ποινές για παραβιάσεις του GDPR από τον Μάιο του 2018 μέχρι σήμερα, με συνολικά πρόστιμα ύψους 765.000 ευρώ. Ο Κανονισμός, τον οποίο ενεργοποίησε η Ευρωπαϊκή Ένωση στις 25 Μαΐου 2018, με στόχο να δώσει στους πολίτες μεγαλύτερο έλεγχο των δεδομένων και της ιδιωτικής ζωής τους, έχει ήδη έναν βαρύ απολογισμό. Συνολικά, στη διάρκεια της τριετίας, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει εκδώσει 648 αποφάσεις κυρώσεων κατά οργανώσεων, που παραβιάζουν τη νομοθεσία περί προστασίας δεδομένων. Τα παραπάνω δεδομένα βασίζονται σε στατιστικά στοιχεία του GDPR Enforcement Tracker Report, το οποίο συντάσσει η νομική εταιρεία CMS - International Law Firm και τα οποία παρουσιάζει ο ΣΕΠΕ. Σύμφωνα με τα σχετικά στοιχεία, τα πιο βαριά πρόστιμα για παραβιάσεις του GDPR έχει επιβάλει, μέχρι στιγμής, η Ιταλία, με το συνολικό ποσό να ανέρχεται σε €70 εκατ. Μέχρι στιγμής, η Ιταλία έχει επιβάλει συνολικά 77 πρόστιμα. Η Γαλλία καταλαμβάνει τη δεύτερη θέση με συνολικά πρόστιμα ύψους €54,6 εκατ., μετρώντας συνολικά 13 περιπτώσεις παραβιάσεων μέσα σε τρία χρόνια. Στην τρίτη θέση βρίσκεται η Γερμανία, όπου οι παραβιάσεις του GDPR κόστισαν στις εταιρείες πρόστιμα 48,6 εκατ. Η Μεγάλη Βρετανία κατατάσσεται τέταρτη, με τα πρόστιμα να ανέρχονται σε 44,2 εκατ. ευρώ. Το ποσό αυτό αντιστοιχεί σε μόλις τέσσερις περιπτώσεις παραβιάσεων του νόμου περί GDPR.



EY: Αισιόδοξη για το μέλλον της η Gen Z

Αισιόδοξοι για τις μελλοντικές προοπτικές τους εμφανίζονται οι νέοι 16-25 ετών (Gen Z), σύμφωνα με την παγκόσμια έρευνα που διεξήχθη από την EY, σε συνεργασία με το JA Worldwide, με δείγμα 6.000 άτομα από 17 χώρες. Αναλυτικότερα, το 82% των συμμετεχόντων αισθάνεται αισιόδοξο ότι θα έχει καταφέρει να βρει ουσιαστική εργασία και να επιλύσει σειρά παγκόσμιων προκλήσεων το 2030, με το 53% να ελπίζει ότι θα διοικεί τη δική του επιχείρηση σε 10 χρόνια, ενώ το 85% δηλώνει ότι έχει εμπιστοσύνη στις ικανότητές του όσον αφορά στη χρήση της τεχνολογίας.

Επιπρόσθετα, το 74% αισθάνεται «αισιόδοξο» για την επίδραση που θα έχει η αυτοματοποίηση στις επαγγελματικές προοπτικές του και το 54% θεωρεί ότι η εκπαίδευση που έχει λάβει, το έχει προετοιμάσει επαρκώς για να είναι επιτυχημένο το 2030. Όταν τους ζητήθηκε να ιεραρχήσουν τα σχολικά μαθήματα κατά σειρά εκπαιδευτικής αξίας, η πλειοψηφία (77%) των συμμετεχόντων ανέδειξε τον περιβαλλοντικό αλφαβητισμό και τον επαγγελματικό προσανατολισμό ανάμεσα στα τρία σημαντικότερα, με τον χρηματοοικονομικό αλφαβητισμό, την αντίληψη του ενεργού πολίτη του κόσμου, τον ψηφιακό αλφαβητισμό και την επιχειρηματικότητα να λαμβάνουν εξίσου υψηλές βαθμολογίες.

Όσον αφορά τους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσε να βελτιωθεί το εκπαιδευτικό σύστημα, το 59% της Gen Z δηλώνει ότι θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση σε εμπειρίες που σχετίζονται με τον χώρο εργασίας και το 57% στην καθοδήγηση και την παροχή συμβουλών από επαγγελματίες. Τέλος, παρότι το 60% αντιλαμβάνεται το εκπαιδευτικό σύστημα ως τον σημαντικότερο θεσμό που μπορεί να το προετοιμάσει για το μέλλον, το 53% αναμένει από τις πολυεθνικές και τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις να το προετοιμάσουν για τις αναδυόμενες τάσεις.

«Άντεξαν» οι ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις εν μέσω πανδημίας

Την αντοχή τους στις επιπτώσεις της πανδημίας του Covid-19 απέδειξαν οι ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις, σύμφωνα με τη μελέτη «Υιοθετώντας μία μακροπρόθεσμη θεώρηση: Μαθήματα αντοχής από τις ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις» του STEP Project Global Consortium, του European Family Businesses (EFB) και της KPMG Private Enterprise.

Μεταξύ άλλων, αναφέρεται ότι, για όλες τις επιχειρήσεις της Ευρώπης, ο πρώτος αντίκτυπος της πανδημίας έγινε αισθητός στα έσοδα με 64% να αναφέρουν αρχικές απώλειες εσόδων, σε σύγκριση με το 69% των οικογενειακών επιχειρήσεων παγκοσμίως. Επίσης, 25% των οικογενειακών επιχειρήσεων κατάφεραν να διατηρήσουν τα επίπεδα των εσόδων τους και 11% παρουσίασαν αυξήσεις.

Από τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες συμμετείχαν στην έρευνα, 63% ανέφεραν απώλεια εσόδων, 18% σταθερά έσοδα και 19% αύξηση εσόδων. Επιπλέον, μείωσαν το εργατικό δυναμικό τους σε ποσοστό κοντά στον παγκόσμιο μέσο όρο (8,35%). Για την αντιμετώπιση των συνεπειών ακολούθησαν το τρίπτυχο: Σταθεροποίηση με αλλαγές στην απασχόληση και μείωση δαπανών, Αξιοποίηση των προγραμμάτων κυβερνητικής υποστήριξης, και Εξορθολογισμός λειτουργιών και επαναπροσδιορισμός του μέλλοντός τους.

ΤΟ ΥΒΡΙΔΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΡΟΤΙΜΟΥΝ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

Σύμφωνα με τη μελέτη «The Future of Work: Productive Anywhere» της Accenture, που βασίζεται σε έρευνα 9.326 εργαζομένων από 11 χώρες, το 83% των ερωτηθέντων προτιμά ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας, με το 40% να αισθάνεται πως μπορεί να είναι παραγωγικό και υγιές δουλεύοντας από οπουδήποτε, ενώ το 85% εξ αυτών υποστηρίζει ότι σκοπεύει να παραμείνει στην ίδια εταιρεία για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ωστόσο, το 74% των Gen Zers επιθυμεί να δουλεύει περισσότερο με συναδέλφους δια ζώσης, ποσοστό υψηλότερο σε σχέση με τους Gen Xers (66%) και τους Baby Boomers (68%). Επιπρόσθετα, η μελέτη σημειώνει ότι αυτό που διαχωρίζει τους εργαζόμενους που είναι παραγωγικοί δουλεύοντας από οπουδήποτε (40%) από εκείνους που αισθάνονται απομονωμένοι και απογοητευμένοι (8%) δεν είναι το άγχος, αλλά το αν έχουν τους κατάλληλους πόρους σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο. Επίσης, βάσει της μελέτης, το 63% των εταιρειών με υψηλή αύξηση εσόδων έχει ήδη ενεργοποιήσει μοντέλα παραγωγικότητας και εργασίας από οπουδήποτε για τους ανθρώπους του, ενώ το 69% των εταιρειών με αρνητική ή μηδενική ανάπτυξη εξακολουθεί να επικεντρώνεται στην τοποθεσία που οι άνθρωποι θα εργαστούν. Τέλος, η Accenture προτείνει στις εταιρείες να στηριχθούν σε 4 πυλώνες: Σύγχρονο HR, Σχεδιασμός εργασίας με επίκεντρο τον άνθρωπο, Ψηφιακές δεξιότητες και Ανθρωποκεντρική ηγεσία.

YouGov: Ανυπομονησία για την επιστροφή των επαγγελματικών ταξιδιών

Σύμφωνα με έρευνα της YouGov για λογαριασμό της Emburse, με δείγμα 1.202 άτομα στο Ηνωμένο Βασίλειο, τα επαγγελματικά ταξίδια είναι ζωτικής σημασίας για την ενδυνάμωση των επιχειρησιακών σχέσεων. Αναλυτικότερα, το 70% των ερωτηθέντων συμφωνεί πως τα επαγγελματικά ταξίδια και η πραγματοποίηση δια ζώσης συναντήσεων βοηθούν στην ενδυνάμωση των επαγγελματικών σχέσεων, με το 45% να εξηγεί ότι αν είχε την ευκαιρία να πραγματοποιήσει τα εν λόγω ταξίδια, θα ανυπομονούσε να βγει εκτός σπιτιού, ενώ το 44% των παντρεμένων συμμετεχόντων τόνισε ότι θα ήταν ενθουσιασμένο να «δραπετεύσει» από το σπίτι λόγω του επαγγελματικού ταξιδιού. Την ίδια άποψη εξέφρασε και το 47% των ατόμων με παιδιά. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι ηλικίας 18-34 ετών θα ήταν περισσότερο πρόθυμοι να ταξιδέψουν (52%) σε σχέση με τους άνω των 55 ετών (38%), ενώ όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των παιδιών στο σπίτι, τόσο μεγαλύτερη και η επιθυμία για επαγγελματικά ταξίδια (46% με ένα παιδί, 49% με δύο, 54% με τρία ή παραπάνω παιδιά). Επίσης, το 54% των συμμετεχόντων ανυπομονεί να επανέλθει στα επαγγελματικά ταξίδια, με πιο πρόθυμα τα άτομα 18-24 ετών (34%) και λιγότερο πρόθυμη την ηλικιακή ομάδα 45-54 ετών (20%). Τέλος, αναφορικά με τους λόγους που τους κάνουν να ανυπομονούν για τα επαγγελματικά ταξίδια, το 37% σημείωσε τη διαμονή σε ωραία ξενοδοχεία, το 26% την εξερεύνηση νέων πόλεων και χωρών, το 22% τη δια ζώσης συνάντηση με συναδέλφους, πελάτες και υποψηφίους και το 18% την αλλαγή του τόπου εργασίας.

ΤΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΚΡΑΤΗ ΠΙΣΩ ΣΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΗΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΔΕΚΑΕΤΙΑΣ 2030

Η έκθεση με τίτλο «Achieving the Digital Decade: Recovery & Resilience Plan Contribution» αποκαλύπτει ότι η Ευρώπη πρέπει να καλύψει σημαντικά κενά, προκειμένου να επιτύχει τους φιλόδοξους στόχους Ψηφιακής Δεκαετίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το 2030. Με βάση την οικονομική ανάλυση των Εθνικών Σχεδίων Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας 20 κρατών μελών, έναντι των στόχων της Ψηφιακής δεκαετίας για το 2030, τα κενά φαίνονται μεγαλύτερα όσον αφορά στην ψηφιακή υποδομή, τους ειδικούς στον τομέα των Τεχνολογιών Πληροφορικής & Επικοινωνιών (ΤΠΕ), την ψηφιοποίηση των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜμΕ) και την υιοθέτηση λύσεων cloud. Σημειώνεται ότι η εν λόγω έκθεση διενεργήθηκε από την Deloitte για τη Vodafone.

Sodexo Engage: Καταγράφει τα πιο «στρεσογόνα» καθήκοντα για τους εργαζόμενους

Τα περισσότερο «στρεσογόνα» καθήκοντα για τους εργαζομένους καταγράφει σε νέα της έρευνα η Sodexo Engage, με δείγμα πάνω από 1.500 άτομα στο Ηνωμένο Βασίλειο. Αναλυτικότερα, βάσει της εν λόγω έρευνας, το 26,8% των εργαζομένων αγχώνεται περισσότερο όταν πρέπει να αντιμετωπίσει κάποια παράπονα, με ένα 21,1% να βρίσκει εξαιρετικά πιεστικό το multitasking και το 18,7% στρεσάρεται από τα συνεχόμενα meetings κατά τη διάρκεια της ημέρας. Επιπλέον, το 17,6% των ερωτηθέντων εξήγησε ότι αισθάνεται μεγαλύτερο στρες από τα performance reviews και το 17,4% όταν χρειάζεται να συνομιλήσει τηλεφωνικά με τους πελάτες. Υψηλά ποσοστά άγχους καταγράφονται και όταν απαιτείται από τα άτομα να παρουσιάσουν κάτι (17,1%), στη διαχείριση της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας (15%) και στην επίλυση διάφορων προβλημάτων ή τεχνικών ζητημάτων (15%), ενώ το 14,3% δήλωσε ότι αγχώνεται από την εργασία με μεγάλα ψηφιακά αρχεία και το 14% με τις πρόσωπο με πρόσωπο συναντήσεις με τον manager του. Επίσης, η έρευνα καταγράφει διαφορές ανάλογα με τον κλάδο εργασίας. Έτσι, οι εργαζόμενοι στον κλάδο των κατασκευών, της αρχιτεκτονικής και της μηχανικής στρεσάρονται περισσότερο από το multitasking (34,3%), όπως και αυτοί που εργάζονται στις Τέχνες και τον Πολιτισμό (18,5%) και στην Εκπαίδευση (22,1%). Αναφορικά με τον κλάδο των οικονομικών, το 25,7% αγχώνεται από τα συνεχόμενα meetings, ενώ η διαχείριση των παραπόνων πιέζει περισσότερο τους εργαζόμενους στους κλάδους της Υγείας (28,1%), του IT και των τηλεπικοινωνιών (25,5%), των υποδομών (28,7%), του Retail και της Ψυχαγωγίας (37,8%) και τον ταξιδιωτικό και των μεταφορών (35,3%).

Thales: Σοβαρούς κινδύνους ασφάλειας δεδομένων «κρύβει» η τηλεργασία

Η Thales έδωσε στη δημοσιότητα τα αποτελέσματα της έκθεσης Thales Global Data Threat 2021, μελέτη που διεξήχθη από την 451 Research, μέρος της S&P Global Market Intelligence, η οποία αποτυπώνει την ανησυχία της πλειονότητας των επιχειρήσεων (σε ποσοστό 82%) για την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο κατά την τηλεργασία, ένα χρόνο μετά την πανδημία. Σύμφωνα με αυτή, 4 στις 5 (82%) επιχειρήσεις εξακολουθούν να ανησυχούν για τους κινδύνους ασφάλειας όσων εργάζονται εξ αποστάσεως, παρά το γεγονός ότι πολλοί διερευνούν πιθανά υβριδικά μοντέλα εργασίας. Παράλληλα, σχεδόν οι μισοί (47%) αναφέρουν αύξηση του όγκου, της σοβαρότητας ή / και του εύρους των επιθέσεων στον κυβερνοχώρο τους τελευταίους 12 μήνες, ενώ από όσους έχουν βιώσει κάποια στιγμή παραβίαση, στο 41% τους συνέβη τον τελευταίο χρόνο, σχεδόν διπλάσιο νούμερο σε σύγκριση με το 2019 (21%). Παρά τον αυξημένο κίνδυνο που προκαλεί η εξ αποστάσεως εργασία σε επιχειρήσεις καθόλη τη διάρκεια της πανδημίας, σχεδόν οι μισές (46%) αναφέρουν ότι η υποδομή ασφαλείας τους δεν ήταν έτοιμη να αντιμετωπίσει τους κινδύνους που προκάλεσε η Covid-19. Στην πραγματικότητα, μόνο ένας στους πέντε (20%) οργανισμούς πιστεύει ότι ήταν πολύ προετοιμασμένος. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι μισές (50%) επιχειρήσεις αναφέρουν ότι πάνω από το 40% των δεδομένων τους αποθηκεύονται σε εξωτερικά περιβάλλοντα νέφους (cloud), ωστόσο μόνο το 17% από αυτές έχουν κρυπτογραφήσει τουλάχιστον τα μισά από τα ευαίσθητα δεδομένα τους που είναι αποθηκευμένα στο cloud.

Η ΘΕΣΜΙΚΗ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΑΣΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ & Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ Δ.Σ.

Η διαφάνεια και η λογοδοσία της Ηγεσίας των επιχειρήσεων και το Πλαίσιο της Εταιρικής Διακυβέρνησης άλλαξε σελίδα μετά τα επανειλημμένα περιστατικά εταιρικής αστοχίας και τις μεγάλες κρίσεις εταιρικής απάτης των αρχών του 21ου αιώνα.
Η εποχή όπου η Διοίκηση των επιχειρήσεων ήταν μια εσωστρεφής και κλειστή διαδικασία έχει παρέλθει ανεπιστρεπτί.

Σε όλες τις ανεπτυγμένες οικονομίες το πλαίσιο/οι καλές πρακτικές της Εταιρικής Διακυβέρνησης, με βασικό άξονα την αποτελεσματική λειτουργία των Διοικητικών Συμβουλίων, είναι η βάση της Αειφόρου Ανάπτυξης των επιχειρήσεων και οργανισμών και κατά συνέπεια των κοινωνιών.

Οι βασικοί πυλώνες της πετυχημένης λειτουργίας των Δ.Σ. είναι:

- Η σαφώς διατυπωμένη διάκριση ρόλων, αρμοδιοτήτων και ευθυνών μεταξύ Μετόχων, ΔΣ και Διοίκησης.
- Η δημιουργία και επιστροφή Αξίας για όλους τους Εμπλεκόμενους συμπεριλαμβανομένης και της Κοινωνίας (Stakeholders Capitalism).
- Η Συμμόρφωση με την Νομοθεσία, τους κανονισμούς και τις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης, καθώς και τα διεθνή πρότυπα του ESG (Περιβάλλον, Κοινωνία, Διακυβέρνηση).
- Η Ισχυρή, Αποτελεσματική και με στοιχεία Διαφορετικότητας σύνθεση του ΔΣ, ώστε να μπορεί να επιτελεί το έργο που του έχουν αναθέσει οι μέτοχοι και να καθορίζει επιτυχώς τον Σκοπό, την Αποστολή, το Όραμα και την Μακροχρόνια Στρατηγική της επιχείρησης.
- Η τακτική αξιολόγηση της ουσιαστικής λειτουργίας του ΔΣ σε θέματα λειτουργίας, κανονιστικής συμμόρφωσης, δομής και στελέχωσης.
- Η Υποστήριξη του Διευθύνοντα Συμβούλου της Εταιρείας στην πραγμάτωση του οράματος και της στρατηγικής, με στόχο την Αειφόρο Ανάπτυξη της Εταιρίας.
- Η Επιλογή, η Αξιολόγηση και ο προγραμματισμός της Διάδοχης του Διευθύνοντα Συμβούλου.
- Η προώθηση προγραμμάτων Αμοιβών και Συστημάτων παροχών για την διοίκηση

ΔΗΛΩΣΗ ΤΟΥ κ. ΓΙΑΝΝΗ ΑΝΑΣΤΑΣΟΠΟΥΛΟΥ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΑΝΗΓΥΡΙΚΗ ΕΝΑΡΞΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΗΣ ΤΟΥ ΧΑΑ ΤΗΣ 6ης ΙΟΥΛΙΟΥ 2021

Με αφορμή την έκδοση του Αναθεωρημένου Ελληνικού Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης πραγματοποιήθηκε την Τρίτη 6 Ιουλίου 2021 με πανηγυρικό τρόπο η έναρξη της Συνεδρίασης του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών. Η ΕΑΣΕ ήταν παρούσα με τον Σύμβουλο Διοίκησης, κ. Γιάννη Αναστασόπουλο, μέλος του Ελληνικού Συμβουλίου Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΣΕΔ), ο οποίος συμμετείχε στις εργασίες διαμόρφωσης του Κώδικα. Κατά τη διάρκεια της εκδήλωσης ο κ. Αναστασόπουλος δήλωσε: «Ως εκπρόσωπος της ΕΑΣΕ που εκφράζει το ανώτατο επαγγελματικό μάνατζμεντ στην Ελλάδα, χαιρετίζω την ολοκλήρωση του νέου Ελληνικού Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης. Η ελληνική επιχειρηματικότητα χρειάζεται ενέσεις αξιοπιστίας για να προσελκύσει κεφάλαια για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και οι Έλληνες CEOs χρειάζονται αξιοκρατικά, αξιόπιστα και καταρτισμένα Δ.Σ. για να μπορέσουν να διοικήσουν αποτελεσματικά μία εταιρεία. Πιστεύω για τους επαγγελματίες managers ότι βασική προϋπόθεση για την ανάληψη της ευθύνης διοίκησης μιας εταιρίας θα πρέπει να είναι η εφαρμογή των κανόνων της Εταιρικής Διακυβέρνησης στο Διοικητικό Συμβούλιό της. Ο νόμος για την Εταιρική Διακυβέρνηση και ο Ελληνικός Κώδικας που τον συνοδεύει αποτελεί σημαντικό βήμα για την ανάπτυξη της Ελληνικής επιχειρηματικότητας. Είναι μία επένδυση υψηλής κερδοφορίας για τις εταιρίες, όχι μόνο για τις εισηγμένες, αλλά και τις εκτός Χρηματιστηρίου. Η υιοθέτησή του δε, είναι αναγκαία για την εμπέδωση των απαραίτητων σχέσεων εμπιστοσύνης, για να τραβήξουμε το δρόμο της ανάπτυξης».

που να ευθυγραμμίζονται με την επίτευξη των Μακροχρονίων στόχων της Εταιρείας λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψιν το συνολικό σύστημα Αμοιβών του προσωπικού αυτής.
- Η Δημιουργία και εδραίωση μηχανισμού επιτήρησης και αξιολόγησης των πρακτικών της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Είναι γεγονός ότι η Εταιρική Διακυβέρνηση δεν αποτελεί πλέον μία τυπική διαδικασία συμμόρφωσης (ticking the boxes) που αφορά τα Νομικά τμήματα. Η Ηγεσία του Δ.Σ. έχει την συνολική ευθύνη για όλους τους πυλώνες μιας πετυχημένης Εταιρικής Διακυβέρνησης και ο ρόλος του CEO ως βασικό εκτελεστικό μέλος του Δ.Σ., καθίσταται σημαντικότερος. Η μακροχρόνια βιώσιμη ανάπτυξη και απόδοση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι βασισμένη στην αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του Δ.Σ. και της πετυχημένης εφαρμογής Αρχών και Πρακτικών καλής Εταιρικής Διακυβέρνησης. Οι εταιρίες που εφαρμόζουν τα παραπάνω έχουν αποδόσεις σαφώς πολύ καλύτερες από αυτές του μέσου όρου των επιχειρήσεων, σύμφωνα με έγκυρες μελέτες της τελευταίας δεκαετίας σε παγκόσμιο επίπεδο. Ανάλογες μελέτες στο σύνολο των ανεπτυγμένων οικονομιών αλλά και στις περισσότερες αναπτυσσόμενες χώρες δείχνουν ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων υιοθετεί πλέον Πρακτικές και Κουλτούρα αποτελεσματικής Εταιρικής Διακυβέρνησης και Αποτελεσματικής Ηγεσίας των Δ.Σ.

Τι προτείνουμε για την Ελλάδα ως ΕΑΣΕ

Η ΕΑΣΕ ως φορέας έκφρασης του ανώτατου επαγγελματικού μάνατζμεντ και προάγοντας την ανάπτυξη της υγιούς επιχειρηματικότητας, προωθεί ενεργά την εφαρμογή των αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης στο Ελληνικό Επιχειρείν με πρωτοβουλίες, όπως:
- Συμμετοχή στο Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΣΕΔ) και ουσιαστική συνεισφορά στη διαμόρφωση και επικαιροποίηση του Ελληνικού Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης, σύμφωνα με το Ν.4706/2020 και τα Διεθνή πρότυπα και τις σύγχρονες βέλτιστες πρακτικές.
- Δημιουργία ομάδας δράσης μελών με εμπειρία στο θέμα.
- Προώθηση του θεμάτων εταιρικής διακυβέρνησης μέσω άρθρων και τοποθετήσεων στις εκδηλώσεις της ΕΑΣΕ, τα Μ.Μ.Ε. και τα κοινωνικά δίκτυα και προτροπή των μελών της για υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών Εταιρικής Διακυβέρνησης και Αποτελεσματικής Ηγεσίας.
- Διοργάνωση εκδηλώσεων για την ενημέρωση/εκπαίδευση των μελών μας σε θέματα καλών πρακτικών ΕΔ.

Επιπροσθέτως, η ΕΑΣΕ προτείνει τις εξής ενέργειες από τους εμπλεκόμενους φορείς:
- Ενίσχυση της εφαρμογής του Ελληνικού Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις μεγάλες ελληνικές και κυρίως τις εισηγμένες επιχειρήσεις, μέσω εργαλείων και συστημάτων συγκριτικής αξιολόγησης από το Χρηματιστήριο Αθηνών και την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς.
- Εφαρμογή του Ελληνικού Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις μη εισηγμένες Μεγάλες Επιχειρήσεις αλλά και τις θυγατρικές των πολυεθνικών.
- Εφαρμογή της Δήλωσης Εταιρικής Διακυβέρνησης, σύμφωνα με το Ν.4706/2020, αλλά και τις διεθνείς πρακτικές (Investors Stewardship Code), για τις μεγάλες και αναπτυσσόμενες εταιρείες στην Ελλάδα, με στόχο την προσέλκυση διεθνών επενδυτών.
- Ενθάρρυνση σύνταξης οδηγών «καλών διεθνών πρακτικών» σε ότι αφορά το προφίλ των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών των ΔΣ.

Η ΕΑΣΕ θεωρεί ότι η τήρηση των κανόνων Εταιρικής Διακυβέρνησης, αποτελεί βασική προϋπόθεση για την εμπέδωση εμπιστοσύνης της κοινωνίας τόσο προς το Κράτος, όσο και τις επιχειρήσεις ιδιωτικές και δημόσιες.
Για το λόγο αυτό προτείνει την εφαρμογή τους στις εταιρίες και οργανισμούς του Δημοσίου με την κατάλληλη νομοθετική ρύθμιση όπου χρειάζεται. Για την κάλυψη της αναλογίας συμμετοχής των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών στα Δ.Σ. που προβλέπει ο Ν. 4706/2020, σημαντική κρίνεται η κεφαλαιοποίηση της υφιστάμενης τεχνογνωσίας και εμπειρίας των επαγγελματιών managers μελών της ΕΑΣΕ.

ΧΡΟΝΙΑ ΠΟΛΛΑ LEADINGΕΑΣΕ

Το περιοδικό της ΕΑΣΕ γιορτάζει τα 50 τεύχη με σκέψεις κι ευχές αναγνωστών

Το πρώτο τεύχος του Leading ΕΑΣΕ εκδόθηκε το 2009. Επιθυμία μας ήταν να σχεδιάσουμε ένα περιοδικό που να προσεγγίζει με σύγχρονο τρόπο τις εξελίξεις στις επιχειρήσεις και το management.

Από το editorial του Συμβούλου Διοίκησης της ΕΑΣΕ, κ. **Γιάννη Αναστασόπουλου** εκείνου του τεύχους διαβάζουμε:
«Η έκδοση που κρατάτε στα χέρια σας είναι το αποτέλεσμα μιας ομαδικής προσπάθειας που στόχο έχει την προσφορά ενός περιοδικού ποιότητας... Σκοπός μας είναι το Leading ΕΑΣΕ να 'αφουγκράζεται' τον παλμό των γεγονότων, να αντανακλά την εικόνα της οικονομικής ζωής και την πορεία των ανωτάτων στελεχών... να χαράσσει κάθε φορά τις 'συντεταγμένες' επάνω στις οποίες πρέπει να κινείται ο σύγχρονος επιχειρηματικός ηγέτης». Έκτοτε το Leading ΕΑΣΕ εκδίδεται ανελλιπώς κάθε τρίμηνο και φτάνει τα χέρια όλων των μελών της ΕΑΣΕ καθώς και πολλών επιχειρηματικών ηγετών, φορέων και οργανισμών με συνολικό τιράζ δυο χιλιάδες αντίτυπα.

Για να γιορτάσουμε τα 50 τεύχη του Leading ΕΑΣΕ απευθυνθήκαμε σε αναγνώστες του περιοδικού - μέλη και φίλους της ΕΑΣΕ. Ζητήσαμε από όλους να συμπληρώσουν τις ίδιες τρεις φράσεις:

- **Το Leading ΕΑΣΕ συνδράμει στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής ηγεσίας καθώς...**
- **Ηγέτης σημαίνει...**
- **Εύχομαι στο Leading ΕΑΣΕ για την επέτειό του...**

Χρόνια Πολλά και δημιουργικά στο Leading ΕΑΣΕ. Να συνεχίσει να εμπνέει, να δίνει χώρο στα μέλη να εκφράσουν τις απόψεις κι εμπειρίες τους, να συμβάλει ενεργά στην ενημέρωση για τις νέες τάσεις στο management, να αναδεικνύει επιτυχημένα παραδείγματα, να αποτελεί έναν δημιουργικό ιμάντα μεταφοράς γνώσης, να εντείνει την αντίληψη της επιχειρηματικότητας, να βοηθά τα στελέχη να προάγουν τη δημιουργικότητα των συνεργατών τους, να αποτελεί παράθυρο με θέα τις μελλοντικές εξελίξεις, να γεννά γόνιμους προβληματισμούς, να ενημερώνει για καυτά θέματα ηγεσίας, να προσφέρει ερεθίσματα γνώσης, να διευκολύνει την ανταλλαγή εμπειριών και απόψεων, να δίνει επιπλέον ευκαιρίες για επαγγελματική και κοινωνική δικτύωση, να συμβάλει στον διάλογο γύρω από θέματα οικονομίας και ηγεσίας, να δίνει έμφαση στην αναγκαιότητα ύπαρξης τεχνοκρατικού κι επαγγελματικού μάνατζμεντ.

Κρατώντας τις σκέψεις κι ευχές όλων σας, δεσμευόμαστε ότι θα συνεχίσουμε να επιδιώκουμε το καλύτερο, για την ανάδειξη του σύγχρονου μάνατζμεντ μέσα από τις σελίδες αυτής έκδοσης.

Αριστομένης Αγγελόπουλος
Ιδρυτικό και Ομότιμο μέλος ΕΑΣΕ

Το LEADINGEASΕ συνδράμει στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής ηγεσίας, καθώς αποτελεί ζωντανό, αποτελεσματικό μέσο επικοινωνίας, σύνδεσμο των μελών της. Με εγκυρότητα και επίκαιρες παρεμβάσεις συντηρεί το ενδιαφέρον, παρουσιάζοντας και αξιολογώντας την επικαιρότητα. Συγχρόνως δίνει χώρο στα μέλη να εκφράζουν τις απόψεις και εμπειρίες τους τόσο απαραίτητα σε όλους εμάς

Ηγέτης σημαίνει εκείνον που με την προσωπικότητα, ενέργειες, αποφάσεις και την εν γένει επικοινωνία του καθοδηγεί, ενθουσιάζει, κινητοποιεί και παρασύρει τους συνεργάτες του να επιτυγχάνουν προδιαγεγραμμένους και ξεκάθαρους στόχους

Εύχομαι στο LEADINGEASΕ για την επέτειό του με την βοήθεια των εκάστοτε συντελεστών του, να συνεχίζει να θεωρείται απαραίτητο βοήθημα όσων το παρακολουθούν και το διαβάζουν.

Χριστίνα Αντωνίου
Διευθύνουσα Σύμβουλος, Daikin Hellas

Το LEADINGEASΕ συνδράμει στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής ηγεσίας, καθώς η θεματολογία του περιλαμβάνει πάντα ενδιαφέροντα άρθρα γύρω από το Management.

Ηγέτης σημαίνει να εμπνέεις. Τους ανθρώπους της ομάδας σου, την εταιρία, τους συνεργάτες, την κοινωνία.

Εύχομαι στο LEADINGEASΕ για την επέτειό του να γίνει το τρέχον τεύχος ιστορικό ντοκουμέντο δεκαετίες μετά, όταν η ΕΑΣΕ θα συνεχίζει δυναμικά.

Κώστας Αξαρλόγλου, *Πρύτανης και Καθηγητής Διεθνών Επιχειρηματικών Σχέσεων, ALBA Graduate Business School*

Το LEADINGEASΕ συνδράμει στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής ηγεσίας, καθώς με την θεματολογία του συμβάλει ενεργά στην ενημέρωση των ηγετών για τις νέες τάσεις και προκλήσεις του management.

Ηγέτης σημαίνει να έχεις ως καίρια δεξιότητα να αναπτύσσεις συνεχώς νέα γνώση και να αποτελείς δυναμικό μέρος ενός δικτύου διάχυσης της γνώσης, και το LEADINGEASΕ συμβάλει αποτελεσματικά σε αυτό.

Εύχομαι στο LEADINGEASΕ για την επέτειό του, να συνεχίζει με την ίδια επιτυχία την σημαντική συνεισφορά του στην επιχειρηματική κοινότητα της χώρας μας.

Ευθύμιος Βιδάλης
Πρόεδρος της Εκτελεστικής Επιτροπής του ΣΕΒ

Το LEADINGEASE συνδράμει στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής ηγεσίας, καθώς αναδεικνύει επιτυχημένα παραδείγματα ηγετών, που αντιμετώπισαν και μετέτρεψαν προβλήματα σε ευκαιρίες για τις εταιρίες τους, επενδύοντας στο ταλέντο της ομάδας τους.

Ηγέτης σημαίνει να μπορείς να ξεπερνάς τους περιορισμούς, που έχει ο καθένας μας σαν άτομο, δημιουργώντας κοινό όραμα για το μέλλον με την ομάδα, συνδυάζοντας την ευρηματικότητα και τη δημιουργική ενέργεια των ανθρώπων για την επίτευξη των κοινών στόχων.

Εύχομαι στο LEADINGEASE για την επέτειό του άλλα 50 τεύχη με ακόμη πιο λαμπρά παραδείγματα επιχειρηματικών ηγετών - ανδρών και γυναικών.

Αλέξανδρος Δανιηλίδης
Διευθύνων Σύμβουλος, Αθηναϊκή Ζυθοποιία

Το LEADINGEASE συνδράμει στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής ηγεσίας, καθώς αποτελεί ένα δημιουργικό ιμάντα μεταφοράς γνώσης, εμπειριών και ερωτημάτων που εξελίσσουν τα στελέχη του σήμερα.

Ηγέτης σημαίνει να μπορείς όχι απλά να προβλέπεις αλλά και να δημιουργείς το αύριο, αναπτύσσοντας συστηματικά και αδιάλειπτα τις ικανότητες των μονάδων και των ομάδων που ηγείσαι.

Εύχομαι στο LEADINGEASE για την επέτειό του να κάνει με την ίδια συνέπεια αυτό που λέει και ο τίτλος του: "LEAD".

Όλγα Ίτσιου, *Technical Director, Dimand A.E. Real Estate Development*

Το LEADINGEASE συνδράμει στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής ηγεσίας, καθώς
καλύπτει θέματα που ενισχύουν τις γνώσεις των μελών και εντείνουν την αντίληψη της επιχειρηματικότητας.

Ηγέτης σημαίνει να δημιουργείς το όραμα, να εμπνέεις την ομάδα, να έχεις την συνολική εικόνα των πραγμάτων, να διαφυλάσσεις την αρμονία σε μια ομάδα ανθρώπων, να μαθαίνεις από τα λάθη σου και να μένεις προσηλωμένος στον στόχο σου. Ηγέτης σημαίνει να μοιράζεσαι την επιτυχία!

Εύχομαι στο LEADINGEASE για την επέτειό του να συνεχίσει να αποτελεί έμπνευση στον επιχειρηματικό κλάδο και να συνεχίσει να συμβάλει στον δημόσιο διάλογο με ακόμη μεγαλύτερη επιτυχία!

Παντελής Κουβέλης
Διευθύνων Σύμβουλος,
All Experts Facilities Services AE

Το LEADINGEASΕ συνδράμει στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής ηγεσίας, καθώς είναι τελικά ένα χάρισμα, για να μπορείς να προάγεις την δημιουργικότητα των συνεργατών και να μεταλαμπαδεύεις το όραμά σου.

Ηγέτης σημαίνει να μπορεί ένα άτομο να ασκεί θετική και δημιουργική επιρροή πάνω σε άλλα άτομα, για να συμμετέχουν πρόθυμα στην υλοποίηση των στόχων του.

Εύχομαι στο LEADINGEASΕ για την επέτειό του τα καλύτερα. Είναι χαρά και τιμή μου που συμμετέχω σ' αυτό το αφιέρωμα.

Πέτρος Κωνσταντινίδης
President & Partner, Global Reputation Building & Protection Leader, Hill & Knowlton Strategies

Το LEADINGEASΕ συνδράμει στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής ηγεσίας, καθώς αποτελεί ένα παράθυρο με θέα τις μελλοντικές εξελίξεις, που βοηθάει τους ηγέτες των εταιρειών να χαράξουν τη δική τους στρατηγική ώστε να γίνουν Future Ready Now!

«Ηγέτης σημαίνει..», δεν θα τολμούσα να οριοθετήσω την έννοια ηγέτης, διότι αποτελεί μία έννοια που συνεχώς εξελίσσεται διαχρονικά και πρωτοστατεί στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της κοινωνίας.

Εύχομαι στο LEADINGEASΕ για την επέτειό του, συνεχή πρωτοπορία και να μας ξαφνιάζει με πράγματα που δεν περιμένουμε αλλά παρόλα αυτά τα θέλουμε!

Αριστοτέλης Παντελιάδης
Διευθύνων Σύμβουλος, ΜΕΤΡΟ ΑΕΒΕ

Το LEADINGEASΕ συνδράμει στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής ηγεσίας, καθώς με την επιλογή των κειμένων για την ηγεσία, τα οποία καταγράφουν τις πιο σύγχρονες τάσεις στο χώρο του management, γεννά γόνιμους προβληματισμούς και νέες ιδέες

Ηγέτης σημαίνει διευθυντής ορχήστρας που κάνει τους μουσικούς του να αγαπούν τη δουλειά τους και την ομάδα τους και να αγωνίζονται να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους.

Εύχομαι στο LEADINGEASΕ για την επέτειό του να γίνεται όλο και καλύτερο, να εμπλουτίζει την ύλη του, να αποτελεί μια πηγή έμπνευσης για τα στελέχη.

Δημήτρης Παπανικητόπουλος
Πρόεδρος, LINKAGE HELLAS

Το LEADINGEASE συνδράμει στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής ηγεσίας, καθώς μας ενημερώνει για όλες τις τελευταίες τάσεις και εξελίξεις στα πιο «καυτά» θέματα Ηγεσίας.

Ηγέτης σημαίνει κάποιος που δίνει φως και έτσι πείθει τους ανθρώπους του να κινηθούν προς έναν κοινό στόχο, βοηθώντας τους ταυτόχρονα να πετυχαίνουν τα όνειρά τους.

Εύχομαι στο LEADINGEASE για την επέτειό του να συνεχίσει να μας δίνει το φως του!

Μαντώ Πατσαούρα
Γενική Διευθύντρια, ΚΑΡΙΕΡΑ

Το LEADINGEASE συνδράμει στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής ηγεσίας, σκιαγραφώντας και καλλιεργώντας για τους αναγνώστες του το νέο πρότυπο αυθεντικής, αποτελεσματικής και διαχρονικής ηγεσίας, και προσφέροντάς τους «ερεθίσματα» γνώσης και βέλτιστων πρακτικών sustainable leadership.

Ηγέτης σημαίνει να οραματίζεσαι ένα καλύτερο αύριο, και να γίνεσαι «ένα» με τους ανθρώπους σου στην προσπάθεια να το δημιουργήσεις.

Εύχομαι στο LEADINGEASE για την επέτειό του να συνεχίσει να συμβάλλει ουσιαστικά, για πολλά ακόμη χρόνια, στην ενδυνάμωση των ανωτάτων στελεχών του σήμερα και στη δημιουργία των ηγετών του αύριο.

Κώστας Πετρόπουλος, *Επίτιμος Πρόεδρος, Πέτρος Πετρόπουλος ΑΕΒΕ*

Το LEADINGEASE συνδράμει στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής ηγεσίας, καθώς διευκολύνει την ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών μεταξύ επαγγελματιών του κλάδου Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Ηγέτης σημαίνει [Για τον ορισμό του ηγέτη…] Παραφράζω από ένα κινέζικο γνωμικό: Ο ηγέτης λέει «δέστε τι επέτυχα!». Ο καλύτερος ηγέτης λέει «δέστε τι επιτύχαμε!». Ο σπουδαίος ηγέτης λέει «δέστε τι επιτύχατε!».

Εύχομαι στο LEADINGEASE για την επέτειό του να συνεχίσει την πορεία του για τα επόμενα 100 χρόνια!

Βασίλης Σταύρου
Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος, ΑΒ Βασιλόπουλος

Το LEADINGEASE συνδράμει στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής ηγεσίας, καθώς μας ενημερώνει για τις εξελίξεις & τις αλλαγές στην αγορά αλλά και την οικονομία, μας δίνει επιπλέον ευκαιρίες για επαγγελματική & κοινωνική δικτύωση, μας προσφέρει χρήσιμα ερεθίσματα για όσα αλλάζουν γύρω μας.

Ηγέτης σημαίνει να βάζεις τον άνθρωπο στο κέντρο. Να προσαρμόζεσαι γρήγορα, να ακούς, να επικοινωνείς, να προτείνεις καινοτόμες λύσεις με κοινωνική ευαισθησία.

Εύχομαι στο LEADINGEASE για την επέτειό του να συνεχίσει να αποτελεί ένα «εργαλείο» και έναν δραστήριο «φορέα» επικοινωνίας, αλληλεπίδρασης και ανάπτυξης για την επιχειρηματική ηγεσία.

Ιουλία Τσέτη, *Pharmacist MSc, CEO Ομίλου Φαρμακευτικών Επιχειρήσεων Τσέτη, Μέλος ΔΣ, ΣΕΒ, Πρόεδρος ΔΣ, Global Compact Network Hellas*

Το LEADINGEASE συνδράμει στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής ηγεσίας, καθώς εκπροσωπεί το ανώτατο management στην Ελλάδα, συμβάλλοντας στο δημόσιο διάλογο γύρω από θέματα Ηγεσίας, Ανάπτυξης, διαρθρωτικών και αναγκαίων μεταρρυθμίσεων της οικονομίας.

Ηγέτης σημαίνει έμπνευση, όραμα, στοχοπροσήλωση, ενθουσιασμός, δικαιοσύνη. Ο Ηγέτης οφείλει να λειτουργεί αμφιδέξια, ως μαέστρος σε μία «καλοκουρδισμένη ορχήστρα», που μπορεί να εμπνεύσει τα στελέχη του, να τα καθοδηγήσει και ταυτόχρονα να τα ενθαρρύνει να αναλάβουν ευθύνες και να γίνουν μέρος ενός δημιουργικού εγχειρήματος.

Εύχομαι στο LEADINGEASE για την επέτειό του πολλά δημιουργικά έτη, πάντα να εκπλήσσει και να αφυπνίζει.

Βασίλης Φουρλής, *Executive Chairman, FOURLIS AE ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ*

Το LEADINGEASE συνδράμει στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής ηγεσίας, με τη συνεχή έμφαση στην αναγκαιότητα της ύπαρξης τεχνοκρατικού και επαγγελματικού management. Ιδιαίτερα στην Ελλάδα όπου υπερτερούν αριθμητικά οι οικογενειακές επιχειρήσεις, η ΕΑΣΕ και το LEADINGEASE παίζουν σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια εξορθολογισμού αυτών των επιχειρήσεων.

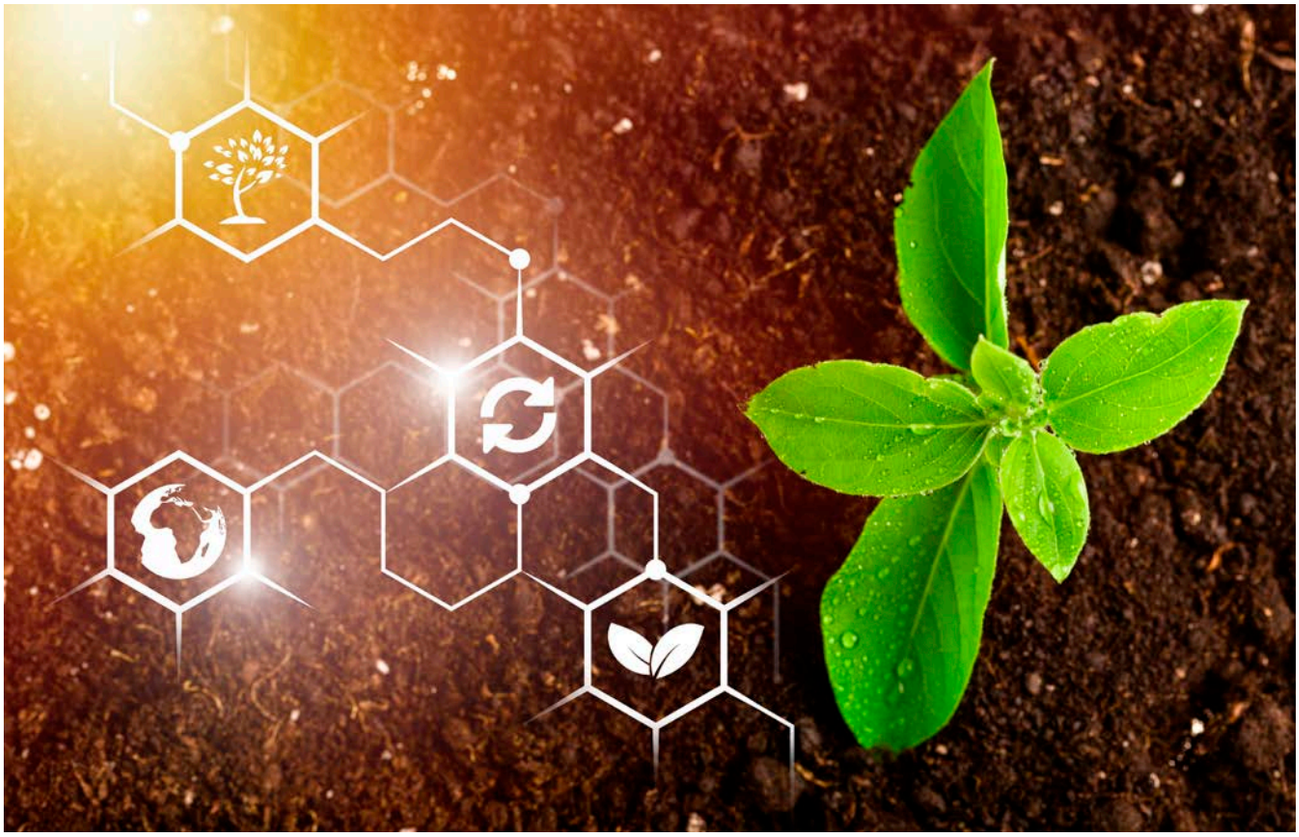
Ηγέτης σημαίνει αυτός/ή που συνεισφέρει καταλυτικά στην αυτοεκτίμηση των ανθρώπων που διοικεί. Η έμπνευση και το προσωπικό παράδειγμα είναι απαραίτητα συστατικά.

Εύχομαι στο LEADINGEASE για την επέτειό του να συνεχίσει την πολύτιμη προσφορά του στην ελληνική επιχείρηση, οικονομία και κοινωνία.

Η χάραξη ESG στρατηγικής, μονόδρομος ή «Ιερό Δισκοπότηρο» για τους CEOs;

Πολλές μελέτες έχουν καταστήσει πλέον σαφές ότι οι επιχειρήσεις με κοινωνική συνείδηση είναι πιο πιθανό να προσελκύσουν επενδυτές και πιστούς πελάτες. Το 2020 ήταν μια χρόνια που χαρακτηρίστηκε από την πανδημική κρίση, την κοινωνική ανισότητα, αλλά και το ευμετάβλητο περιβάλλον, το οποίο επηρέασε την οικονομία παγκοσμίως. Επομένως, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι τα θέματα ESG «αγγίζουν» πλέον και τις ηγεσίες. Επιπλέον, τα ESG δεν μπορούν να θεωρούνται ένα ακόμη tick στην to-do list για τη διατήρηση της φήμης μιας επιχείρησης. Και αυτό, διότι, οι επενδυτές σήμερα λαμβάνουν υπόψη τις μετρήσεις και τις αξιολογήσεις ESG, κατά τη λήψη αποφάσεων, κατανοώντας τον αντίκτυπο που μπορεί να έχουν για τα κέρδη και το performance ενός οργανισμού.

ΤΗΣ ΚΑΤΕΙΝΑΣ ΚΥΡΙΤΣΗ, kkyritsi@boussias.com



Με γεωμετρική πρόοδο αυξάνονται οι επενδύσεις με κριτήρια ESG παγκοσμίως, τη στιγμή, όπου η εφαρμογή τους από μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις, funds και τράπεζες «σκοντάφτει» σε ελλιπή γνώση και εκπαίδευση. Και ενώ η στρατηγική για τη βιωσιμότητα υπερβαίνει τη συζήτηση γύρω από δείκτες και πρότυπα, τα οποία αποτελούν ένα πλαίσιο μέτρησης, χωρίς να ανταποκρίνονται στο πραγματικό αποτύπωμα το οποίο αφήνει τελικά ένας οργανισμός στην κοινωνία, στο περιβάλλον και στις σχέσεις του με τους κοινωνικούς εταίρους, οι ανάγκες της παγκόσμιας αγοράς για σαφή και διαφανή κριτήρια εντείνονται. Συγκεκριμένα, μεταξύ των ετών 2018-2020, μόνο οι επενδύσεις σε σχέση με την κλιματική αλλαγή αυξήθηκαν κατά 39%, αγγίζοντας τα 4,2 τρισ. δολάρια, αναφέρει το Ινστιτούτο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Δημοσίου Δικαίου (EPLO). Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια, τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης υιοθετεί ένας αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων, οι οποίες αναγνωρίζουν ή επιχειρούν να αναγνωρίσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τις οποίες έχει αναπτύξει το κοινωνικό σύνολο, σχετικά με τον ρόλο τους στην αντιμετώπιση παγκόσμιων προκλήσεων. Από την πλευρά τους, οι επενδυτές ενδιαφέρονται για πληροφορίες και ποσοτικά στοιχεία, τα οποία δημοσιοποιούνται με διαφανείς διαδικασίες, μέσω των δεικτών ESG, προκειμένου να αξιολογήσουν τον μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό μιας εταιρείας, την ενσωμάτωση των σύγχρονων κοινωνικών και περιβαλλοντικών κατευθύνσεων, καθώς και τις ευρύτερες επιδόσεις της στην πορεία για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Από την άλλη μεριά, οι συνεπείς επιδόσεις σε σημαντικά ESG ζητήματα και η άμεση σχέση τους με την οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων θα εκλαμβάνονται όλο και περισσότερο ως κρίσιμα στοιχεία του corporate story, επισημαίνει το MIT Sloan Management. Προοδευτικά, οι ομάδες management θα αντιμετωπίζουν τις διαφοροποιημένες στρατηγικές για τη βιωσιμότητα ως πηγές, οι οποίες θα τους εξασφαλίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Και αυτό, διότι οι επενδυτές, αναμφίβολα, όπως αναφέρει, θα ποσοτικοποιούν την αξία του πλεονεκτήματος αυτού, αναμένοντας από το management των επιχειρήσεων να το επεξηγεί, μαζί με όλα τα ESG στοιχεία, τα οποία συνεισφέρουν στην επίτευξή του, στο πλαίσιο των τριμηνιαίων εκθέσεών τους.

Λαμβάνοντας αποφάσεις περί ESG στρατηγικής

Δεδομένης της σημασίας την οποία δίνουν οι επενδυτές στην ESG στρατηγική των επιχειρήσεων, τα κριτήρια ESG δεν μπορούν πλέον να αποτελούν απλώς ένα tick στην to-do list τους. Αντίθετα, οφείλουν να αντιμετωπίζονται ως μια συνεχιζόμενη διαδικασία, πυλώνας για τη φήμη κάθε επιχείρησης. Αυτό αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι, πέρυσι, επενδύθηκαν σε ESG funds 347 δισ. δολάρια, ενώ εκδόθηκαν ομόλογα ESG ύψους 490 δισ. δολαρίων, αναφέρει σε άρθρο του στο CEO Today Magazine ο Joe Baguley, Vice President and Chief Technology Officer for EMEA at VMware. Και συμπληρώνει ότι η παρουσίαση ενός ανθεκτικού, agile και ευέλικτου οράματος για το μέλλον αποτελεί τον άξονα της ανταγωνιστικής διαφοροποίησης μεταξύ των επιχειρήσεων. Και τα κριτήρια ESG διαδραματίζουν καίριο ρόλο σε αυτό. Ποια είναι, όμως, τα βασικά στοιχεία που πρέπει να αναλογιστούν οι CEOs, προσεγγίζοντας την ESG στρατηγικής τους; Το CEO Today Magazine προτείνει 5 σημεία-κλειδιά στην κατεύθυνση αυτή.

Η βιωσιμότητα επηρεάζει την καταναλωτική συμπεριφορά

Ακόμη και επιχειρήσεις οι οποίες δεν αναζητούν ενεργά επενδυτές χρειάζεται να έχουν τη δυνατότητα να διατυπώσουν ένα «πράσινο» πρόγραμμα, ώστε να διατηρήσουν τους πελάτες τους. Τα διαπιστευτήρια μιας επιχείρησης με γνώμονα τη βιωσιμότητα έχουν αυξανόμενη σημασία στις αγοραστικές συνήθειες του καταναλωτικού κοινού, με πρόσφατη έρευνα της VMware να αποκαλύπτει ότι 33% των Βρετανών δηλώνουν ότι θα σταματήσουν να επιλέγουν επιχειρήσεις, οι οποίες δεν μοιράζονται δημοσίως τις περί ηθικής πολιτικές τους, ενώ 35% ότι θα ήταν διατεθειμένοι να καταβάλλουν μεγαλύτερο χρηματικό ποσό για προϊόντα ή υπηρεσίες σε εταιρείες και brands, τα οποία επιδεικνύουν «πράσινη» συμπεριφορά, όπως χρήση ΑΠΕ, μετάβαση σε μηδενικές εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα κ.ά.

Ένοχες και οι digital υπηρεσίες

Παρά τη ραγδαία και επιτυχημένη ανάπτυξη των πρωτοβουλιών ψηφιακού με-

τασχηματισμού από πολλές επιχειρήσεις πέρυσι, εξαιτίας των συνθηκών πανδημίας, οι CEOs δεν θα πρέπει να παραβλέπουν το γεγονός ότι οι ψηφιακές υπηρεσίες συμβάλλουν μαζικά στις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα. Ως εκ τούτου, οφείλουν να εξασφαλίσουν ότι η όποια αναζήτηση για περαιτέρω ψηφιακό μετασχηματισμό δεν θα γίνεται εις βάρος του ανθρακικού αποτυπώματος της εταιρείας τους.

Κλειδί οι βιώσιμες συνεργασίες

Το προφίλ των επιχειρήσεων σε σχέση με την ESG στρατηγική τους δεν κρίνεται αποκλειστικά από τις ίδιες, αλλά και από τις συνεργασίες που διατηρούν, καθώς και τους ίδιους τους συνεργάτες τους. Εν δυνάμει συνεργάτες ή προμηθευτές θα πρέπει αντίστοιχα να πληρούν τα περί βιωσιμότητας standards των επιχειρήσεων, τα οποία θα πρέπει να εξετάζονται πριν τη σύναψη οποιασδήποτε συμφωνίας. Επομένως, για τη διασφάλιση ότι ένας δυνητικός συνεργάτης αποτελεί κατάλληλο match μακροπρόθεσμα, οφείλει να ερωτηθεί, πέραν των νυν επιτευγμάτων του, και για τις μελλοντικές του φιλοδοξίες σε επίπεδο περιβάλλοντος, κοινωνίας ή εταιρικής διακυβέρνησης.

Με προσανατολισμό ένα βιώσιμο μέλλον

Καθώς τα κριτήρια ESG αναδεικνύονται ως «εκ των ων ουκ άνευ» για την εμπορική επιτυχία κάθε οργανισμού, τόσο σε σχέση με τους πελάτες του, όσο και με τους συνεργάτες και επενδυτές, οι CEOs οφείλουν να διασφαλίσουν ότι οι αποφάσεις τους κινούνται με προσανατολισμό ένα βιώσιμο μέλλον. Όσοι ενεργούν με τη συγκεκριμένη λογική, παρέχοντας, παράλληλα, τη διαφάνεια που επιθυμούν επενδυτές και καταναλωτές, θα ανταμειφθούν από την αγορά.

Αναλαμβάνοντας ευθύνες

Για τη μετάβαση από τη θεωρία και το όραμα των ESG στρατηγικών στον επιχειρησιακό και οργανωτικό μετασχηματισμό τους, οι οργανισμοί θα πρέπει να εμφυσήσουν σε όλα τα στελέχη τους την ανάγκη συνεργασίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, ως προς αυτό, αποτελεί έρευνα της PwC, σύμφωνα με την οποία 1 στις 2 σχεδόν επιχειρήσεις του δείκτη FTSE 100, συνέδεσαν την αμοιβή ηγετικών στελεχών τους με τους στόχους τους αναφορικά με τα ESG. Με αυτόν τον τρόπο, εισάγουν έναν μεγαλύτερο βαθμό ευθύνης για τον αντίκτυπο των αποφάσεών τους στις δεσμεύσεις τους για το περιβάλλον, τη βιωσιμότητα και το diversity, διασφαλίζοντας ότι όλοι εργάζονται με στόχο οι δεσμεύσεις αυτές να γίνουν πραγματικότητα.

Αξιοπιστία και ενσωμάτωση: Κλειδί η εταιρική συμπεριφορά

Πώς μπορούν, ωστόσο, οι επιχειρήσεις να επιλέξουν τα κατάλληλα για τις ίδιες κριτήρια ESG και να τα ενσωματώσουν; Συνήθως, οι οργανισμοί αξιολόγησης είναι εκείνοι, οι οποίοι επιλέγουν τις εταιρείες που θα αξιολογήσουν και αυτό συμβαίνει με βάση τη ζήτηση των επενδυτών ή των χρηματοοικονομικών φορέων, αναφέρει σε άρθρο του το Κέντρο Αειφορίας CSE. Από την πλευρά τους, οι επιχειρήσεις που επιζητούν να καταστούν περισσότερο ενεργητικές στον τομέα αυτό, μπορούν να επιλέξουν τον καταλληλότερο οργανισμό με βάση τις βέλτιστες πρακτικές που ακολουθούν οι εταιρείες του κλάδου τους. Το σημαντικότερο, ωστόσο, υποστηρίζει, είναι η εταιρική συμπεριφορά. Και αυτό, σύμφωνα με την ετήσια έρευνα του CSE για τα ESG στη Βόρεια Αμερική, το 2020, εξασφαλίζεται μέσω της ολοκληρωμένης στρατηγικής ESG και της διαφάνειας στις Εκθέσεις Βιώσιμης Ανάπτυξης. Όσον αφορά στα κοινά εργαλεία και τις πολιτικές, τα οποία κάνουν τη διαφορά σε επίπεδο ESG επιδόσεων, περιλαμβάνει, ενδεικτικά, την ολιστική στρατηγική και δημοσίευση ανεξάρτητης έκθεσης ESG, τον καθορισμό φιλόδοξων στόχων και τον εντοπισμό κινδύνων και ευκαιριών σε όλα τα σημαντικά θέματα, καθώς και την ενσωμάτωση και χρήση αξιόπιστων προτύπων, όπως GRI, SASB, TCFD και CDP. Παράλληλα, υπογραμμίζει ότι οι εκτιμήσεις και οι αξιολογήσεις ESG, οι οποίες δημοσιεύονται και επικοινωνούνται, διασφαλίζουν τη διαφάνεια στις πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης και μπορούν να βοηθήσουν ουσιαστικά στη χρηματοδότηση.

Εταιρικό context και προτεραιότητες κατά τη σύνδεση executive pay με ESGs

Αποτελεσματικό μεν, αμφιλεγόμενο δε χαρακτηρίζει το ζήτημα της σύνδεσης της αμοιβής ηγετικών στελεχών άρθρο στο

Harvard Law School Forum on Corporate Governance. Και αυτό, διότι η σύνδεση δεικτών ESG με αυτήν, μπορεί μεν να οδηγήσει στην αλλαγή ενός οργανισμού, χρειάζεται, ωστόσο, ιδιαίτερη, όπως αναφέρεται προσοχή, ώστε το διοικητικό συμβούλιο, το οποίο αποφασίσει σχετικά, να λάβει υπόψη το context όπου λειτουργεί η επιχείρηση και τις προτεραιότητές της, χρησιμοποιώντας τον δείκτη αυτόν συμπληρωματικά και ενισχυτικά προς τα υφιστάμενα οικονομικά κίνητρα. Επιπλέον, θα πρέπει να εξετάσει κάθε δείκτη πριν την εισαγωγή του στο compensation, καθώς οι εν λόγω δείκτες δεν αποτελούν μία και μόνο απόφαση, αλλά συνιστούν ένα «ταξίδι», το οποίο έχει στόχο να αναδείξει συγκεκριμένα ζητήματα τόσο στο εσωτερικό, όσο και στον περίγυρο του οργανισμού. Ταυτόχρονα, προτείνει ότι για τη σύνδεσή τους θα πρέπει να συντρέχουν ειδικές προϋποθέσεις τόσο από πλευράς management, όσο και διοικητικού συμβουλίου. Ενδεικτικά, θα πρέπει οι 2 εταιρικοί πυλώνες να αναγνωρίζουν το ζήτημα ως προτεραιότητα, να αντιλαμβάνονται ότι η ανάδειξη ενός ζητήματος ESG ενδέχεται να επηρεάσει ακουσίως μηνύματα, τα οποία αφορούν σε άλλα εταιρικά ζητήματα, να έχουν ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής αυτής και των αποτελεσμάτων της, καθώς και να δεσμεύονται ότι θα διατηρήσουν τον συγκεκριμένο δείκτη για ένα ικανό χρονικό διάστημα με σταθερούς στόχους. Η δέσμευση του διοικητικού συμβουλίου διαθέτει βαρύνουσα σημασία, καθώς οι στόχοι που συνδέονται με τα κριτήρια ESG είναι και οφείλουν να είναι μακροπρόθεσμοι, να μην προσομοιάζουν με «πυροτεχνήματα», τα οποία δημιουργούν εντυπώσεις, και να είναι κατάλληλα προτεραιοποιημένοι, ώστε να εξασφαλίζεται η επιθυμητή ισορροπία με στόχο το καλύτερο αποτέλεσμα. Παράλληλα, τα διοικητικά συμβούλια θα πρέπει να ξεκινούν με μετριοπαθή βήματα, εστιάζοντας στα θέματα που σχετίζονται ως επί το πλείστον με την επιχείρησή τους, παρά να επεκτείνονται σε πολλαπλά ESG ζητήματα ταυτόχρονα. Και αυτό διότι τα ESGs περικλείουν μια πλειάδα θεμάτων, τα οποία είναι πρακτικά αδύνατον να συνιστούν προτεραιότητα για κάθε κλάδο.

> Το προφίλ των επιχειρήσεων σε σχέση με την ESG στρατηγική τους δεν κρίνεται αποκλειστικά από τις ίδιες, αλλά και από τις συνεργασίες που διατηρούν

Actual επιδόσεις ή «στάχτη στα μάτια» των επενδυτών;

Ειδικοί της παγκόσμιας αγοράς εκφράζουν προβληματισμούς σχετικά με τους λόγους για τους οποίους οι αμοιβές των CEOs συνδέονται με δείκτες ESG. Ο Shivaram Rajgopal, Kester and Byrnes Professor στο Columbia Business School, σε άρθρο του στο Forbes, αναφερόμενος στην αμερικανική αγορά, εκφράζει την υπόθεση ότι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα κριτήρια ESG στις υψηλές αυτές αμοιβές ως έναν τρόπο να αποσπάσουν την προσοχή και να διατηρήσουν ικανοποιημένους τους 3 διεθνείς θεσμικούς επενδυτές -Vanguard Group, State Street και Black Rock- για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, ώστε να μην εστιάσουν βαθύτερα στο shareholder value, το οποίο αποδίδει η κίνηση αυτή. Εκ πρώτης όψεως, η υπόθεση αφορά σε μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες, έχοντας από νωρίς υιοθετήσει την πρακτική αυτή, ξεχωρίζουν σε επίπεδο οικονομικών δεικτών και αντιμετωπίζονται περισσότερο παθητικά από τους μεγάλους επενδυτές. Με αυτόν τον τρόπο και ενώ οι μικρότεροι shareholders αδυνατούν να φέρουν μια κάποια αλλαγή, οι αγορές διαπραγματεύσιμων αμοιβαίων κεφαλαίων (ETFs) και δεικτών συνεχίζονται απρόσκοπτα, ανεξαρτήτως γνώσης του περιεχομένου τους. Ο μόνος -εφόσον υφίσταται- έλεγχος των επιχειρήσεων αφορά στην τιμή μετοχής. Επομένως, όσο η μετοχή κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα, τόσο λιγότερα ερωτήματα εγείρονται, παρατηρεί ο Shivaram Rajgopal.

«Walk before you run»

Για τους προαναφερθέντες λόγους, το Harvard Law School Forum on Corporate Governance σχολιάζει ότι, καθώς οι εταιρείες προσανατολίζονται όλο και περισσότερο στον καλύτερο δυνατό τρόπο διαμόρφωσης των αμοιβών, αντίστοιχα με τα επιτεύγματα των κριτηρίων ESG, καλό θα ήταν να υιοθετήσουν μια καταγραφή του ετήσιου προγράμματος κινήτρων τους. Η διατήρηση ενός scorecard, όπως το χαρακτηρίζει, δίνει τη δυνατότητα σύνθεσης των τομέων, όπου θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα βάσει των ESGs, και ίσως συμπερίληψης και κάποιων ποιοτικών στόχων. Τα αποτελέσματα στο scorecard, όπως θα διαμορφώνονται με βάση τη διακριτική ευχέρεια του διοικητικού συμβουλίου, θα αντιπροσωπεύουν ένα μικρό μέρος της αποζημίωσης. Σταδιακά και καθώς τα ΔΣ θα αντιλαμβάνονται καλύτερα τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν τα κίνητρα αυτά, μπορούν να αντικαταστήσουν το scorecard με αριθμητικούς δείκτες, οι οποίοι θα μετρούν την ετήσια πρόοδο αναφορικά με τους μακροπρόθεσμους στόχους των επιχειρήσεων που διοικούν. Οι στόχοι αυτοί ενδέχεται να επεκταθούν στο LTI plan τους, καθώς οι περισσότεροι απαιτούν προσπάθειες ετών. Μάλιστα, το Harvard Law School Forum on Corporate Governance επικαλείται και μελέτη του, το 2020, για τα ESG κίνητρα των επιχειρήσεων του Fortune 200, σύμφωνα με την οποία από το 62% των επιχειρήσεων, οι οποίες αποκάλυψαν το κίνητρο αυτό για τους Senior Executives, μόλις το 23% χρησιμοποίησε ένα μοναδικό αυτόνομο metric. Οι υπόλοιπες είτε εξέτασαν τους ESG δείκτες σε σχέση με το ατομικό performance (45%) ή συνέχισαν με την προσέγγιση του scorecard (32%). Σε κάθε περίπτωση, αναφέρεται, η διαδικασία αυτή ενέχει σημαντικό ρίσκο, γι' αυτό προτείνεται να «περπατήσουν πριν τρέξουν» (walk before you

run), παρακολουθώντας το κίνητρο για κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και ακολούθως εντάσσοντάς του στην αποζημίωση των CEOs.

Τα ESGs μέρος της οικονομικής ατζέντας

Κατά πόσο, όμως, τα κριτήρια ESG λαμβάνουν τη θέση που τους αρμόζει στις οικονομικές εκθέσεις των επιχειρήσεων και στις τριμηνιαίες τηλεδιασκέψεις σχετικά με τα οικονομικά τους; Οι συναντήσεις αυτές χρειάζονται αναθεώρηση, καθώς το management δαπανά πολλή ενέργεια για την προετοιμασία τους και τα τμήματα investor relations τις αντιμετωπίζουν ως σημαντικά venues για να μοιραστούν στοιχεία για το equity, υπογραμμίζει άρθρο του MIT Sloan Management Review. Ωστόσο, συχνά, κατά τη διάρκειά τους, δίνεται έμφαση στο βραχυπρόθεσμο οικονομικό όφελος παρά στις μακροπρόθεσμες επενδύσεις στο ανθρώπινο δυναμικό, στο R&D και τη βιωσιμότητα. Και αυτό συμβαίνει ανεξαρτήτως από τις άμεσες και σοβαρές επιπτώσεις των ζητημάτων ESG στην επιτυχία των επιχειρήσεων σε βάθος χρόνου. Υποστηρίζει δε ότι οι οργανισμοί οφείλουν να ενσωματώσουν συνολικά στην επιχειρησιακή στρατηγική τους τα κριτήρια ESG, από το να τα υποβαθμίζουν.

Παράλληλα, αναγνωρίζει ότι αποτελεί πρόκληση να συμπεριλάβουν περισσότερες πληροφορίες για τα ESG κριτήρια στα quarterly earnings calls για μια σειρά από αιτίες, μεταξύ των οποίων η επικοινωνία τους μέσω άλλων καναλιών, όπως εταιρικά websites, CDP, ετήσιους απολογισμούς βιωσιμότητας κ.ά. Παρ' όλα αυτά, παρατηρεί, επικαλούμενο στοιχεία της Intelligize, ότι πλέον σημειώνεται συγκρατημένη πρόοδος, καθώς, από το 2018 έως το 2020, οι αναφορές στα ESGs, σύμφωνα με τα πρακτικά τέτοιου είδους τηλεδιασκέψεων, παρουσίασαν αύξηση 671% και οι αναφορές σε diversity, equity και diversity & inclusion (DEI) 751%. Επιπλέον, η αύξηση της συζήτησης από την πλευρά των επιχειρήσεων σχετικά με θέματα που άπτονται των ESGs, συνδέονται άμεσα με τη βελτίωση των επιδόσεών τους στον τομέα αυτόν, ενώ ανακύπτουν συχνότερα και στα earnings calls -κυρίως σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό τη φυλετική ισότητα και το DEI.

Από την «αφάνεια» στην ενσωμάτωση σε 5 βήματα

Δεδομένου ότι τα earnings calls αποτελούν για τις επιχειρήσεις ένα σημαντικό event, οι ηγεσίες οφείλουν να εμπλέξουν τους συμμετέχοντες, ώστε να προάγονται οι ESG στόχοι που έχουν θέσει για τον οργανισμό τους. Αυτό ενδέχεται να σημαίνει ότι θα χρειαστεί ένας βαθμός οργάνωσης του call, ώστε να διασφαλιστεί ότι το ESG story θα ακουστεί με τρόπο, ο οποίος, αφενός, θα ενημερώνει και, αφετέρου, θα ενεργοποιεί τους παρόντες. Για την ενίσχυση του επιχειρήματός του, το MIT Sloan Management Review αναφέρεται σε 5 βήματα, με στόχο την αντιμετώπιση τυχόν προκλήσεων κατά την ενσωμάτωση περιεχομένου ESG σε αυτά.

1. Προετοιμάστε το έδαφος:

Οι συμμετέχοντες στα earnings calls είναι πιθανόν να δεχτούν πληροφορίες σχετικές με τα ESG κριτήρια πιο ευχάριστα, εάν έχει προηγηθεί ενημέρωσή τους με σχετικές πληροφορίες. Και αυτό, διότι τόσο το management, όσο και οι επενδυτές χρειάζονται ένα βασικό επίπεδο εξοικείωσης στα θέματα αυτά. Αυτό επιτυγχάνεται με μια σειρά από τρόπους, ξεκινώντας με την παροχή δεδομένων σε σχέση με τη βιωσιμότητα, όπως οι ετήσιοι απολογισμοί βιωσιμότητας, KPIs και οικονομικά μεγέθη, τα οποία συνδέουν τις επιδόσεις της εταιρείας σε επίπεδο sustainability με τις οικονομικές της επιδόσεις.

2. Ενσωμάτωση ESGs στην ατζέντα του earnings call:

Σημαντικό ρόλο για την ανάδειξη των ESGs στα earning calls των οργανισμών διαδραματίζει ο σχεδιασμός της διεξαγωγής τους, με τρόπο που θα τα ενσωματώνει πλήρως. Μια επιλογή, σύμφωνα με το MIT Sloan Management Review, είναι η παροχή τριμηνιαίων updates για σημαντικές ESG επιδόσεις και οικονομικών αποτελεσμάτων, τα οποία βασίζονται στα ESGs, όπως έσοδα από βιώσιμα προϊόντα ή υπηρεσίες και λειτουργικά οφέλη μέσω της μείωσης των αποβλήτων.

3. Ενημέρωση σχετικά με το ROI των ESGs:

Τα disclosures αποκλειστικά και μόνο σχετικά με την πρόοδο των οργανισμών σε σχέση με τα ESG κριτήρια δεν ενδιαφέρουν τόσο τους επενδυτές. Αντ' αυτού προτείνεται στις επιχειρήσεις να εκθέτουν τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό τους, εξηγώντας τα ουσιαστικά ζητήματα ESG τα οποία διαχειρίζονται, ακολουθούμενα από τον οικονομικό, κατά περίπτωση, αντίκτυπό τους.

4. Ανάπτυξη διαλειτουργικών συνεργασιών:

Συχνά, τα disclosures τα οποία σχετίζονται με τα ESGs απαιτούν την in-house συνεργασία μεταξύ τμημάτων, όπως για τη συμπαραγωγή σχετικού περιεχομένου ή τον προσδιορισμό KPIs, τα οποία διευκολύνουν τους υπολογισμούς του ROI στις ατομικές ESG επενδύσεις. Σχετικές κινήσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν και από πλευράς management, προκειμένου να καθιερώσει σταθερές εσωτερικές διαδικασίες, οι οποίες ενθαρρύνουν τη συνεργασία.

5. Τα earnings calls ως «θέαμα»:

Τα earnings calls αποτελούν μια ιδιαίτερα ελεγχόμενη και μελετημένη ως προς τις λεπτομέρειές της εταιρική εκδήλωση, την οποία το MIT Sloan Management Review παρομοιάζει με μια «θεατρική σκηνή», όπου πρωταγωνιστές είναι η επιχείρηση και οι αναλυτές της. Ως εκ τούτου, εάν οι ομάδες management προσθέσουν τα ESGs ως στρατηγικό στοιχείο στη συζήτηση, είναι απαραίτητο να εξασφαλίσουν την συνδρομή των αναλυτών, προκειμένου να στρέψουν μέρος της συζήτησης για τα τριμηνιαία κέρδη προς τα μακροπρόθεσμα θέματα που σχετίζονται με τα ESGs. Σε παρόμοιες τακτικές συμπεριλαμβάνονται η εκ των προτέρων προσέγγιση των sales-focused αναλυτών, τους οποίους μπορούν να παροτρύνουν να κάνουν ερωτήσεις αναφορικά με το ESG story της επιχείρησης.

Το μέλλον των επιδόσεων ESG: Αξιοπιστία και εμπιστοσύνη

Φαίνεται, επομένως, ότι τα κριτήρια ESG ήρθαν για να μείνουν και συνιστούν πλέον κρίσιμο παράγοντα για την αξιολόγηση της βιωσιμότητας και ανθεκτικότητας των επιχειρήσεων. Επιπλέον, η δημοσιοποίηση των σχετικών Εκθέσεων και η αξιόπιστη πληροφορία, την οποία περιλαμβάνουν, ενδυναμώνουν την εμπιστοσύνη, την οποία επιδεικνύουν στις επιχειρήσεις οι αγορές. Οι επενδυτές χρειάζονται γνωστοποιήσεις ESG, κατανοητές και διαφανείς, βασισμένες σε ποιοτικά δεδομένα και σε αδιάβλητες και αξιόπιστες διαδικασίες και συστήματα, σημειώνει, σε άρθρο του στο euro2day.gr, ο Βασίλης Καμινάρης, Εταίρος της ΕΥ Ελλάδος και Επικεφαλής Υπηρεσιών Διασφάλισης της ΕΥ στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Με αφορμή την παγκόσμια έρευνα της KPMG, με τίτλο «How will ESG performance shape your future?», αναφέρει ότι η έρευνα διαπιστώνει σημαντικό ενδιαφέρον από πλευράς των επενδυτών για μια ανεξάρτητη και αντικειμενική ματιά στις επιδόσεις ESG με 75% των συμμετεχόντων να αναφέρουν ότι θεωρούν πολύ χρήσιμη τη διασφάλιση της αξιοπιστίας της διαδικασίας ανάλυσης και προγραμματισμού, την οποία εφαρμόζουν οι εταιρείες για την εξέταση του θέματος της κλιματικής αλλαγής και 82% ότι θα είχε μεγάλη αξία η ανεξάρτητη διασφάλιση της επίδρασης των περιβαλλοντικών επενδύσεων. Όσον αφορά στις προτάσεις της έρευνας για το πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των επενδυτών, διασφαλίζοντας ότι οι ESG επιδόσεις τους είναι στα αναμενόμενα επίπεδα, περιλαμβάνονται οι εξής: Ισχυροποίηση των δεσμών μεταξύ χρηματοοικονομικής και μη χρηματοοικονομικής απόδοσης, Αύξηση της αξιοπιστίας της ανάλυσης κινδύνων / ευκαιριών από την κλιματική αλλαγή και της μετάβασης σε μία οικονομία χαμηλού άνθρακα στο μέλλον, καθώς και αποτελεσματικότερη επικοινωνία, εφαρμόζοντας το πλαίσιο TCFD, και Ανάπτυξη αξιόπιστων πρακτικών μη χρηματοοικονομικής πληροφόρησης.

ΠΗΓΕΣ:

1. «Lip Service Won't Cut It – CEOs Must Invest In an ESG Strategy», Joe Baguley, Vice President and Chief Technology Officer for EMEA at VMware, CEO Today Magazine, 16 Απριλίου 2021

2. «Moving Cautiously on ESG Incentives in Compensation», Harvard Law School Forum on Corporate Governance, Deborah Beckmann, Blair Jones & Avi Sheldon, Semler Brossy Consulting Group LLC, 15 Απριλίου 2021

3. «Πώς να αντιμετωπίσετε τη σύγχυση από τα ESG», Κέντρο Αειφορίας, 12 Απριλίου 2021

4. «Are Companies Tying CEO Pay To ESG Because It's Not Linked To Performance?», Shivaram Rajgopal, Kester and Byrnes Professor, Columbia Business School, 29 Απριλίου 2021

5. «How to Bring ESG Into the Quarterly Earnings Call», MIT Sloan Management Review, Brian Tomlinson, Tensie Whelan, Kevin Eckerle, 10 Μαΐου 2021

Χτίζοντας το βέλτιστο εργασιακό μοντέλο για μια καλύτερη «επόμενη ημέρα»

Αν και, 15 μήνες νωρίτερα, η εξ αποστάσεως εργασία αποτελούσε μονόδρομο για το ανθρώπινο δυναμικό και τις επιχειρήσεις, λίγοι θεωρούσαν ότι, σήμερα, θα συνέχιζαν να επικοινωνούν με τηλεδιασκέψεις. Και ενώ τα έκτακτα μέτρα καθίστανται προοδευτικά σχεδόν ανυπόφορα, η εκπόνηση σχεδίων από τις επιχειρήσεις για επιστροφή στον χώρο εργασίας, αποτελεί μια σπάνια ίσως ευκαιρία, ώστε τα μαθήματα που αποκτήθηκαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας να αποτελέσουν τον νέο «οδηγό» προς ένα πιο βιώσιμο εργασιακό μοντέλο.

ΤΗΣ ΚΑΤΕΡΙΝΑΣ ΚΥΡΙΤΣΗ, kkyritsi@boussias.com

Ο σχεδιασμός για την επιστροφή στον χώρο εργασίας προσφέρει στις επιχειρήσεις μια πρώτης τάξεως ευκαιρία να μετουσιωθούν τα διδάγματα της πανδημίας σε ένα πιο βιώσιμο εργασιακό μοντέλο. Τα ζητήματα σχετικά με την εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής, τα οποία προϋπήρχαν της πανδημίας, τώρα έχουν ενταθεί με τα μέτρα έκτακτης ανάγκης, τα οποία εφαρμόστηκαν στις αρχές του 2020, να φθίνουν. Καθώς οι ηγεσίες δίνουν έμφαση στην εκπόνηση σχεδίων για την επιστροφή των ανθρώπων τους στο γραφείο, χρειάζεται να λάβουν υπόψη τόσο τις ψυχολογικές, όσο και τις φυσικές ανάγκες τους, καθώς και να κατασταλάξουν στον τρόπο με τον οποίο θα τις αντιμετωπίσουν στο πλαίσιο της πορείας τους προς τη νέα κανονικότητα.

ΕΠΙΠΛΑΣΤΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΕ ΡΥΘΜΟΥΣ SPRINTER

Οι ανησυχίες που προκάλεσε η πανδημία, οδήγησαν τις επιχειρήσεις να προχωρήσουν σε απότομες αλλαγές και πολυάριθμες αναπροσαρμογές, οι οποίες, σε καμία περίπτωση, δεν επρόκειτο να είναι μόνιμες, επισημαίνει το MIT Sloan Management Review. Μάλιστα, τέτοιου είδους disruption της καθημερινότητας φαίνεται να «ξύπνησε» το ένστικτο επιβίωσης στον άνθρωπο, οδηγώντας τόσο σε αγχώδεις διαταραχές, όσο και σε υπερκινητικότητα. Επιπλέον, η απελευθέρωση των ορμονών του στρες και η αντίδραση του οργανισμού σε αυτές είναι άμεση και πυροδοτείται ενστικτωδώς. Η σύνδεση αυτή είναι, εξάλλου, υπεύθυνη για την έκρηξη παραγωγικότητας, η οποία παρατηρήθηκε τα 3 πρώτα τρίμηνα του 2020, όταν ακόμη η παραγωγικότητα παρέμενε στα ίδια ή και σε υψηλότερα επίπεδα σε σχέση με την προ-πανδημίας περίοδο.

Ωστόσο, στο δ΄ τρίμηνο, τα πράγματα άλλαξαν. Σύμφωνα με το Bureau of Labor Statistics των ΗΠΑ, πρόσφατα δεδομένα σχετικά με την παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, αποκάλυψαν ότι οι 3 τελευταίοι μήνες του 2020 χαρακτηρίστηκαν από μια μείωση της παραγωγικότητας κατά 4,2% -τη μεγαλύτερη μείωση, σε τριμηνιαία βάση, των τελευταίων 40 ετών. Το εύρημα, υποστηρίζει η έρευνα, αποτελεί απόδειξη ότι το υψηλής έντασης survival mode, στο οποίο λειτουργούν, το τελευταίο διάστημα, οι άνθρωποι δεν είναι πλέον βιώσιμο και έχει πάψει να αποδίδει. Αντιθέτως, η συνέχιση εργασίας σε αυτούς τους ρυθμούς παρομοιάζεται με αθλητικούς όρους από το Bureau of Labor Statistics, ως η απαίτηση για την ολοκλήρωση ενός μαραθωνίου με ρυθμούς sprint.

ΠΕΡΝΩΝΤΑΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΒΙΩΣΗ ΣΤΗΝ ΑΦΥΠΝΙΣΗ

Επομένως, ο σχεδιασμός της επιστροφής στον φυσικό χώρο εργασίας θα πρέπει να περικλείει μεθόδους, οι οποίες μπορούν να ξυπνήσουν στους ανθρώπους των επιχειρήσεων την ανάγκη να θριαμβεύσουν. Άλλωστε, αντίθετα με το mode επιβίωσης, που είχε επιβληθεί, επιβραδύνοντας προοδευτικά την κριτική σκέψη και τη δημιουργικότητα, το thrive response ενεργοποιεί την περιέργεια και την επιθυμία για νέες ανακαλύψεις. Ο ανθρώπινος εγκέφαλος, επισημαίνει το MIT Sloan Management Review, απελευθερώνει χημικές ουσίες, οι οποίες προδιαθέτουν τον άνθρωπο να δραστηριοποιείται σε κοινωνικό επίπεδο, με αποτέλεσμα μεγαλύτερο βαθμό εμπιστοσύνης και συνεργατικότητας, επιτρέποντάς του να αναζητά ευκαιρίες, παρά για κινδύνους. Σύμφωνα, μάλιστα, με την intentional change θεωρία του Δρ. Richard Boyatzis, την οποία επικαλείται το Bureau of Labor Statistics, οι ηγέτες οφείλουν να ενεργοποιούν θετικά συναισθήματα στους ανθρώπους των οποίων ηγούνται, μέσω του positive emotional attractor (PEA), μιας αυτορρυθμιζόμενης, όπως λέγεται, κατάστασης θετικών συναισθημάτων, με στόχο την ενίσχυση χαρακτηριστικών, όπως κινητοποίηση, προσπάθεια, ευελιξία, δημιουργική σκέψη, ανθεκτικότητα, και άλλων ευπροσάρμοστων συμπεριφορών.

MISSION, ΕΥΕΞΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΓΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Επιπλέον, οι ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να αφυπνίσουν το PEA των ανθρώπων τους, συμμετέχοντας σε συζητήσεις μαζί τους σχετικά με αυτό που θεωρούν ως πιο αποτελεσματικό από τη μετάβαση στη virtual εργασία και έπειτα, καθώς και με αυτό που θα επιθυμούσαν περισσότερο στο πλαίσιο ενός ιδανικού εργασιακού περιβάλλοντος, προτείνει το Journal of Management Development. Ακολούθως, μπορούν να ενσωματώσουν μέρος του feedback που απέκτησαν στα μελλοντικά σχέδια του οργανισμού τους. Άλλωστε, όπως επισημαίνει το MIT Sloan Management Review, τα βιώσιμα μοντέλα εργασίας των επιχειρήσεων καθορίζονται καλύτερα από τους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτές. Παροτρύνει δε τους ηγέτες τους να σκεφτούν το ενδεχόμενο να συμπεριλάβουν στη διαδικασία σχεδιασμού ενός μετα-πανδημικού χώρου εργασίας περισσότερα πρόσωπα από ό,τι συνήθως.

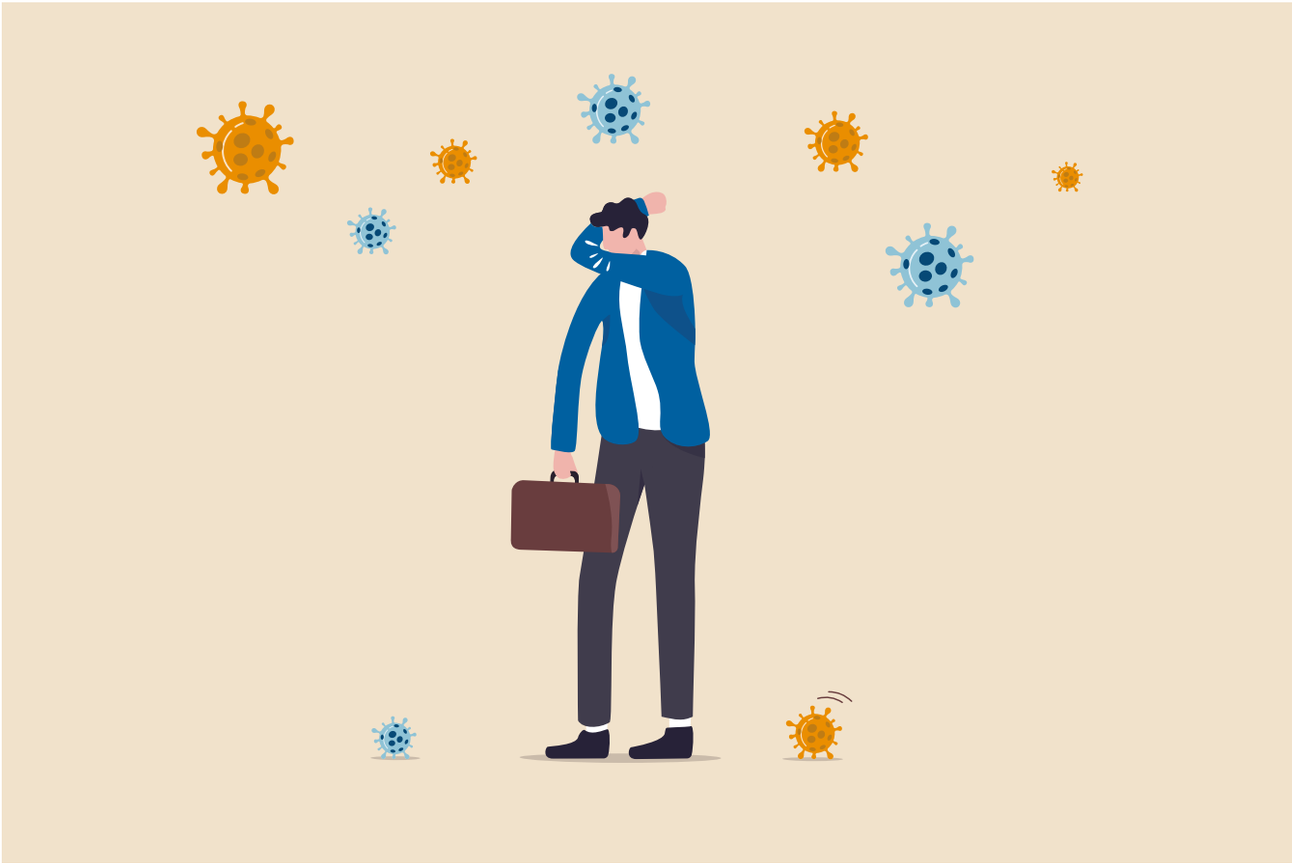
Και ενώ η συμμετοχή του συνόλου των ανθρώπων στις επιχειρησιακές αποφάσεις αποτελεί δύσκολο εγχείρημα, το αίσθημα υποστήριξης και συμμετοχής, το οποίο μπορεί να εμπνεύσει η ηγεσία,

> Οι CEOs θα πρέπει να επιδεικνύουν, αφενός ευαισθησία και ενσυναίσθηση και, αφετέρου, την ισχύ και τη λογική, ώστε το δυναμικό να βασίζεται σε αυτούς

μέσω της άμεσης και διαφανούς επικοινωνίας, είναι ικανό να πυροδοτήσει την απόκριση προς την επιτυχία. Με αυτόν τον τρόπο, αναφέρει το MIT Sloan Management Review, οι επικεφαλής μπορούν να εμπνεύσουν τις ομάδες τους, δίνοντάς τους το αίσθημα της ενότητας προς ένα κοινό mission, υποστηρίζοντας την πνευματική και συναισθηματική ευημερία τους και αξιοποιώντας τα ξεχωριστά ταλέντα τους. Η επιτυχία ενός οργανισμού προκύπτει από το δυναμικό, το οποίο είναι υπερήφανο για την εργασία του, αισθάνεται δυνατό να ακολουθήσει αυτά που το ενθουσιάζουν και προοδεύει σταθερά προς έναν ξεκάθαρο στόχο. Επιπλέον, ο συγχρωτισμός με συναδέλφους είναι εκείνος, ο οποίος δημιουργεί δεσμούς και αίσθημα συντροφικότητας μεταξύ τους, ενώ η κοινωνική απομόνωση οδηγεί στην αποσύνδεση και την απομάκρυνση τους, σημειώνει, σε άρθρο του το Forbes.

ΤΟ BURNOUT «ΚΑΙΕΙ», ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ, ΚΥΡΙΩΣ ΤΙΣ ΓΥΝΑΙΚΕΣ

Το σύνδρομο της εργασιακής εξουθένωσης (burnout), το οποίο πλέον έχει ενταχθεί στο International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας, ιδιαιτέρως υπό συνθήκες κοινωνικής αποστασιοποίησης, έπληξε, το 2020, στις ΗΠΑ, το 76% του ανθρώπινου δυναμικού, αναφέρει έρευνα της εταιρείας Spring Health σε δείγμα 1.100 εργαζόμενων Αμερικανών. Σύμφωνα με τα ευρήματά της, η εργασιακή ανασφάλεια, οι αυξημένες εργασιακές υποχρεώσεις, οι πιεστικές συνθήκες διαβίωσης και η αύξηση της τηλεκπαίδευσης κατατάχθηκαν στους κύριους παράγοντες για την εμφάνιση burnout. Επιπλέον, επιβεβαίωσε αυτό που ενδέχεται ήδη να παρατηρούν οι επικεφαλής των εταιρειών, ότι η εργασιακή εξουθένωση εξελίσσεται σε μια νέα μάστιγα στον χώρο εργασίας. Ειδικότερα, παρατηρήθηκε ότι οι σοβαρότερες επιπτώσεις αφορούν στο γυναικείο φύλο με 2,3 εκατ. γυναίκες να εγκαταλείπουν, από πέρυσι τον Μάρτιο, την εργασία τους, σε αντίθεση με τους άνδρες, στους οποίους ο αριθμός αυτός ανήλθε, για το ίδιο χρονικό διάστημα, σε 1,8 εκατ. Και αυτό, όπως επισημαίνει η έρευνα, δεν οφείλεται σε οικειοθελή αποχώρησή τους, αλλά, αντίθετα, λόγω έλλειψης επαρκούς υποστήριξης, τόσο στην εργασία, όσο και στον χώρο του σπιτιού, ώστε να συνεχίσουν να εργάζονται. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενες μητέρες είναι πολύ πιθανότερο να εγκαταλεί-



ψουν την καριέρα τους σε σχέση με τους εργαζόμενους πατέρες, παρά το γεγονός ότι εταιρείες με επικεφαλής γυναίκες εμφανίζουν, αφενός, μεγαλύτερα κέρδη και, αφετέρου, καλύτερο performance.

ΣΤΗΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ ΜΕ ΣΤΟΧΟ ΤΟ BIG PICTURE

Εξάλλου, η συνθήκη την οποία επέβαλλε η πανδημία οδήγησε στη σύγχυση μεταξύ του χώρου εργασίας με τον χώρο του σπιτιού, πράγμα το οποίο έκανε πολλούς να διερωτώνται σχετικά με το τέλος του ενός και την αφετηρία του άλλου. Αν και επιτυχημένη, η μετάβαση στο virtual μοντέλο, για πολλές εταιρείες, τους στέρησε την ευρύτερη εικόνα. Καθώς ο virtual τρόπος εργασίας εγκαθιδρύεται πλέον ως η «νέα κανονικότητα», πολλοί οργανισμοί δυσκολεύονται να αντιληφθούν τις επιπτώσεις του νέου περιβάλλοντος στους ανθρώπους τους, επισημαίνει το MIT Sloan Management Review. Παράλληλα, οι απαιτήσεις αυξάνονται με τους επικεφαλής να ζητούν όλο και καλύτερα αποτελέσματα και τα middle στελέχη όλο και περισσότερο προσωπικό. Επιπλέον, σε ορισμένες περιπτώσεις, το ανθρώπινο δυναμικό κάνει λόγο για ακόμη πιο πιεστικά ωράρια σε σύγκριση με τα προ πανδημίας επίπεδα. Ακριβώς επειδή οι ηγέτες δύσκολα αντιλαμβάνονται το γεγονός ότι η τρέχουσα πραγματικότητα κάθε άλλο παρά βιώσιμη είναι, η μείωση της παραγωγικότητας, το δ΄ τρίμηνο του 2020, θα πρέπει να αποτελέσει κώδωνα κινδύνου, με τη διατήρηση των ταλέντων, την επανεξέταση των πολιτικών εργασίας και την εφαρμογή τους να προτείνονται ως μια καλή αφετηρία. Τα στελέχη οφείλουν να πραγματοποιούν ειλικρινείς διαλόγους με τους επικεφαλής σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να υποστηρίξουν τους ανθρώπους με επιπλέον αρμοδιότητες στο σπίτι με στόχο την ανεύρεση δημιουργικών λύσεων και των κατάλληλων συστημάτων υποστήριξης. Τα διευθυντικά στελέχη, ανεξαρτήτως επιπέδου, θα πρέπει να εκπαιδεύονται στον εντοπισμό των ενδείξεων εργασιακής εξουθένωσης στο δυναμικό, το οποίο με τη σειρά του θα πρέπει να ενθαρρύνεται να μιλά ανοιχτά για τον φόρτο εργασίας του και την κατάσταση της διάθεσής του.

ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ ΣΕ SHARED WORKSPACE

Επομένως, ενόψει της νέα εποχής και της μετάβασης σε αυτήν, το δίλημμα για τους ηγέτες είναι, αφενός, να αποφασί-

σουν τον χρόνο αυτής της μετάβασης με ασφάλεια, και, αφετέρου, να καταλήξουν σχετικά με την ασφάλεια του οργανισμού και των ανθρώπων του, μέχρις ότου η μετάβαση αυτή να πραγματοποιηθεί επιτυχώς.

Η τηλεργασία, η οποία επιβλήθηκε από τον κορωνοϊό και τα επακόλουθα ζητήματα ασφάλειας, υποχρέωσε τις ηγεσίες να γίνουν πιο ευέλικτες. Ωστόσο, η μετάβαση σε νέα εργασιακά μοντέλα οδηγείται από μια λιγότερο επείγουσα ίσως, αλλά εξίσου σημαντική, επιθυμία για ασφαλή in-person συνεργασία, η οποία ενδέχεται να επιβάλλει μειωμένη ευελιξία και χωροθεσία. Προκειμένου να αποφύγουν ένα ακόμα survive response των ανθρώπων τους κατά τη μεταβατική αυτή περίοδο, οι επικεφαλής θα πρέπει να ενεργούν προσεκτικά και να επικοινωνούν μαζί τους με διαφάνεια. Και αυτό, διότι η μετάβαση από τον κατ' οίκον περιορισμό, τους τελευταίους μήνες, σε ένα πιο επίσημο workflow μοντέλο, αναπόφευκτα θα ταράξει τα νερά. Όπως ορισμένοι εργαζόμενοι δυσφορούσαν σχετικά με τις συνθήκες εργασίας προ πανδημίας, κάποιοι πιθανόν να δυσανασχετήσουν με την post pandemic τάξη πραγμάτων.

Η ενεργοποίηση του thrive response φαίνεται ότι θα είναι ευκολότερη για ανθρώπους, οι οποίοι επιθυμούν έντονα να επιστρέψουν σε έναν κοινό χώρο εργασίας, με την κλασική του έννοια, ενώ, αντίθετα, για άλλους, αυτή η «απώλεια» ευελιξίας θα μπορούσε να έχει το αντίθετο αποτέλεσμα.

Παρά δε το γεγονός ότι είναι δύσκολο να είναι ευχαριστημένοι οι πάντες, το καλύτερο για τους επικεφαλής είναι να ηγούνται των αλλαγών με ενσυναίσθηση και διαφάνεια.

Επιπλέον, οι CEOs θα πρέπει να επιδεικνύουν, αφενός μεν, ευαισθησία και ενσυναίσθηση και, αφετέρου, την ισχύ και τη λογική που απαιτείται, ώστε το δυναμικό να βασίζεται σε αυτούς, αναφέρει η Washington Post. Όσο για την «τετραλογία» με την οποία μπορούν να επιτύχουν την ομαλή αυτή μετάβαση, περιλαμβάνει τις ακόλουθες αρχές:

- Visibility, μέσα από την άμεση και διαρκή επικοινωνία των CEOs, ενισχύοντας τους ανθρώπους τους
- Συμπερίληψη, με ενεργό συμμετοχή στο πρόγραμμα επιστροφής στην εργασία για κάθε μέλος της ομάδας, μέσω ανοιχτού διαλόγου και τακτικού feedback
- Συνέπεια, μέσω της δέσμευσης για δομημένη και τακτική επικοινωνία, διασφαλίζοντας ότι η «νέα κανονικότητα» γίνεται αισθητή το ταχύτερο από το προσωπικό, και
- Διαφάνεια, παρέχοντας επαρκή επικοινωνία από τα χαμηλά επίπεδα ιεραρχίας στα C-suite στελέχη για τον τρόπο επιστροφής στον χώρο εργασίας, και απαντώντας σε κάθε ερώτηση, προκειμένου να μην δημιουργείται άγχος και σύγχυση.

TEACHING AN OLD DOG NEW TRICKS

Το κυρίως πρόβλημα στη δημιουργία μια νέας κανονικότητας είναι ακριβώς ο όρος «κανονικότητα», ο οποίος παραπέμπει σε κάτι σύνηθες, τυπικό και καθιερωμένο, σε μια χρονική στιγμή, η οποία κάθε άλλο παρά συνηθισμένη μπορεί να χαρακτηριστεί.

Η αναζήτηση τρόπων εφαρμογής ενός παρωχημένου κανόνα σε ένα διαφορετικό περιβάλλον οδηγεί συνήθως σε υπερβολική εξάρτηση από προηγούμενα μοτίβα, περιορίζοντας την ικανότητα επινόησης και δημιουργίας κάποιου, πραγματικά καινοτόμου και πιθανότατα βελτιωμένου, πλαισίου.

Για να προχωρήσουν στο επόμενο βήμα, οι εταιρείες οφείλουν να βοηθήσουν τους ανθρώπους τους να κατανοήσουν τους λόγους για τους οποίους οι επείγουσες πολιτικές, οι οποίες υπαγόρευσαν την εξ αποστάσεως εργασία, είναι προσωρινές, και πώς μια σειρά από πιο συγκεκριμένες και βιώσιμες προσδοκίες θα αποβούν επωφελείς για όλους. Επιπλέον, σύμφωνα με το Harvard Business Review, οι αποφάσεις, τις οποίες θα κληθούν να λάβουν οι CEOs τους επόμενους μήνες θα θέσουν τον «τόνο» για τον τρόπο εργασίας στο μέλλον, επηρεάζοντας τόσο τις σχέσεις που έχουν ήδη διαμορφωθεί μεταξύ του δυναμικού, όσο και τη συναισθηματική τους σύνδεση με την επιχείρηση.

Το «όχημα» προς αυτήν την κατεύθυνση είναι η συνεργασία, η θετική αντιμετώπιση των εταιρικών σχεδίων για το μέλλον, η ανοιχτή επικοινωνία τους έγκαιρα και η συλλογική ανταλλαγή απόψεων. Η συνεργασία, άλλωστε, αποτελεί θεμέλιο μιας ισχυρότερης εταιρικής κουλτούρας και ενός αποτελεσματικότερου σχεδιασμού για την επιστροφή στον χώρο εργασίας.

Αν και, βραχυπρόθεσμα, η ενεργή συνεργασία ενδέχεται να απαιτεί περισσότερο χρόνο, προκειμένου να αποκτηθεί το μεγαλύτερο δυνατό feedback αναφορικά με τον σχεδιασμό, μακροπρόθεσμα, μπορεί να εξοικονομήσει χρόνο και ενέργεια. Ξεκινώντας έγκαιρα τη διαδικασία αυτή, οι ηγεσίες των εταιρειών θα μεγιστοποιήσουν τα πλεονεκτήματά της.

Και ενώ η post-Covid περίοδος διαθέτει ακόμη αρκετά θολά σημεία, ιδανικά, οι εταιρείες θα πρέπει να δράσουν προληπτικά, ακόμη και αν δεν έχουν, προς το παρόν, διαθέσιμες όλες τις απαντήσεις. Τέλος, θα πρέπει να απαντούν θετικά στις προκλήσεις, χτίζοντας ένα μέλλον, το οποίο θα περικλείει τα διδάγματα της εμπειρίας της πανδημίας για ευελιξία, ταχύτητα και εγρήγορση.

Με αυτόν τον τρόπο, οι οργανισμοί θα έχουν τις μέγιστες πιθανότητες να «αναδυθούν» από την κρίση αυτή ισχυρότερες, τόσο σε σχέση με την παραγωγικότητά τους και το customer experience, όσο και με ένα δραστήριο και πιστό ανθρώπινο δυναμικό.

Πηγές:

1. «Building Better Work Models for the Next Normal», MIT Sloan Management Review, 22 Απριλίου 2021
2. «Productivity and Costs, First Quarter 2021, Revised», US Bureau of Labor Statistics, 3 Ιουνίου 2021
3. «Burnout Nation» online study, Health Spring, Δεκέμβριος 2021
4. «A CEO's Guide to Planning a Return to the Office», Dan Ciampa, Harvard Business Review, 25 Φεβρουαρίου 2021

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός ίσως δεν είναι αυτό που νομίζετε

Σε τι διαφέρει ο ψηφιακός μετασχηματισμός σε σύγκριση με τις οργανωσιακές αλλαγές που πάντα συνοδεύουν τις τεχνολογίες πληροφορικής (IT) στις επιχειρήσεις; Μήπως πρόκειται απλώς για νέες λέξεις; Σαφώς υπάρχουν αρκετές ομοιότητες που σημαίνει ότι μπορούμε να εφαρμόσουμε πολλά από τα σκληρά μαθήματα του παρελθόντος.

Του Νίκου Μυλωνόπουλου, Associate Professor of Digital Business,
Alba Graduate Business School, The American College of Greece

Όμως, «όλη η ψηφιοποίηση στον κόσμο δεν πρόκειται από μόνη της να κάνει μία επιχείρηση ψηφιακή εταιρεία ». Επανειλημμένες μελέτες δείχνουν ότι λιγότερο από 30% των πρωτοβουλιών ψηφιακού μετασχηματισμού εκπληρώνουν τους αρχικούς τους στόχους . Για παράδειγμα, οι εταιρείες συχνά τρέφουν ανεδαφικές πεποιθήσεις ότι οι τεχνολογίες, από μόνες τους, θα λύσουν προβλήματα οργάνωσης ή στρατηγικής. Μερικές φορές, η μόδα οδηγεί τις επενδύσεις στην τεχνολογία χωρίς σαφήνεια στόχων. Λιγότερο προφανή είναι προβλήματα σχετικά με οργανωτικές δομές που εμποδίζουν ανθρώπους-κλειδιά να αναλάβουν την ιδιοκτησία της αλλαγής. Συχνά ανακαλύπτουμε ότι η υιοθέτηση της καινοτομίας έρχεται σε σύγκρουση με την κουλτούρα της επιχείρησης. Όλα αυτά έχουν καταγραφεί μέσα από πολλές δεκαετίες εμπειρίας στις επενδύσεις πληροφορικής.

Αυτή τη φορά, ωστόσο, υπάρχει μία κρίσιμη διαφορά. Ενώ η οργανωσιακή αλλαγή που ακολουθεί τις επενδύσεις στην πληροφορική ενισχύει το προϋπάρχον επιχειρηματικό μοντέλο, ο ψηφιακός μετασχηματισμός ωθεί τις εταιρείες να επαναπροσδιορίσουν ποιες είναι και τι προσφέρουν στους πελάτες τους.

Για παράδειγμα:

- Ένας τηλεπικοινωνιακός φορέας μπορεί να γίνει πάροχος περιεχομένου.
- Μια επιχείρηση ηλεκτρισμού μπορεί να γίνει ενορχηστρωτής οικοσυστήματος IoT (Internet of Things) για τη διαχείριση ενέργειας.
- Μια επιχείρηση λιανεμπορίου μπορεί να στραφεί στην ενορχήστρωση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η ψηφιακή ανατροπή (disruption) αλλάζει τους κανόνες επιβίωσης και ανταγωνισμού και επιβάλλει την αναζήτηση νέας ταυτότητας και επιχειρηματικού μοντέλου. Επομένως, ο ψηφιακός μετασχηματισμός σημαίνει νέες πηγές εσόδων και ένα νέο σετ βασικών ικανοτήτων. Ενώπιον αυτής της πρόκλησης, ορισμένες εταιρείες που επείγει να μετασχηματιστούν ψηφιακά επενδύουν στην τεχνολογία με ένα στενό ορίζοντα, για να προστατεύσουν το καθιερωμένο μοντέλο λειτουργίας. Για παράδειγμα, επαναλαμβάνουν τις δοκιμασμένες συνταγές περασμένων επιτυχιών και δεν είναι δεκτικές σε καινοτόμους πειραματισμούς. Επιπλέον, έχουν επιλεγεί από τους επενδυτές τους για την προβλεψιμότητα της οικονομικής τους απόδοσης, το οποίο σημαίνει ότι αυτοί οι επενδυτές τείνουν να αποφεύγουν τα απαραίτητα ρίσκα που συνδέονται με την ανατρεπτική καινοτομία. Τέλος, το μεγάλο μέγεθος μιας επιχείρησης μπορεί να γίνει μειονέκτημα αν η αλλαγή κατεύθυνσης προϋποθέτει μεγάλη αναδιοργάνωση ή αν οι καινοτομίες δεν αποκτούν μεγάλη κλίμακα με τον ίδιο ρυθμό με τον οποίο το παλαιό μοντέλο ανατρέπεται από τον νέο ανταγωνισμό.

Για να αποφύγουν την ανατροπή που υπέστησαν εταιρείες όπως η Kodak ή η Nokia, οι επιχειρήσεις καλούνται να αναγνωρίσουν και να διαχειριστούν έγκαιρα το εξής παράδοξο: να κρατήσουν τις ζωτικές ικανότητες του παρελθόντος, ενώ ταυτόχρονα να επιδιώκουν την ψηφιακή καινοτομία, προκειμένου να δημιουργήσουν τις νέες βάσεις της ανταγωνιστικότητάς τους στο μέλλον.

Με το σκεπτικό αυτό, η ΕΑΣΕ σε συνεργασία με το Alba παρουσιάζει Ελληνικά case studies ψηφιακού μετασχηματισμού στη σειρά εκδηλώσεων Tech2CEO, ξεκινώντας στις 7 Ιουλίου.

Ο ρόλος του ηγέτη σε περιόδους κρίσης

Αισιοδοξία, όραμα και αποτελεσματική επικοινωνία τα δομικά ζητούμενα. Οι χαρισματικοί ηγέτες γνωρίζουν ότι οι δυσκολίες και τα προβλήματα που αντιμετώπισαν σε περιόδους κρίσης είναι αποτέλεσμα του τι έκαναν κατά την περίοδο της «κανονικότητας», και ότι οι μέρες όπου όλα κυλούν καλά, είναι αποτέλεσμα των δράσεων και αποφάσεων που έλαβαν στους δύσκολους καιρούς.

ΤΟΥ ΔΗΜΗΤΡΗ ΚΟΡΔΕΡΑ, dkorderas@boussias.com

Πρόκειται για μια εξαιρετικά ριζοσπαστική προσέγγιση για τον ρόλο του ηγέτη σε δύσκολους καιρούς, όπως αποτυπώθηκε από τον Philip J. Harkins, εκ των σημαντικότερων συμβούλων επιχειρήσεων σε θέματα ηγεσίας, καινοτομίας, ανάπτυξης ταλέντων και επικοινωνίας. Σύμφωνα με τον ίδιο, δύο από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να επιδεικνύει ο ηγέτης σε περιόδους κρίσης είναι η ψυχραιμία και η αποτελεσματικότητα με την οποία κινείται τόσο στο ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον, όσο και στο περιβάλλον του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας του. Και εκείνο που πάντα διακρίνει τους χαρισματικούς ηγέτες από τους managers είναι ότι οι πρώτοι στέλνουν συχνά μηνύματα ότι οι δυσκολίες θα ξεπεραστούν και τα καλύτερα έρχονται.

Διότι όταν σχεδιάζουν τις κινήσεις τους με βάση τη «μεγάλη» εικόνα, σε ένα εύλογο χρονικό ορίζοντα και όχι στα στενά χρονικά όρια μιας κρίσης, είναι προφανές ότι έχουν όραμα και διαθέτουν τον χαρακτήρα του ηγέτη που εμπνέει εμπιστοσύνη και καθοδηγεί.

Τα τελευταία 15 περίπου χρόνια, με αφορμή και την παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008, έγινε εμφανές σε όλους ότι η παγκοσμιοποίηση έχει εκμηδενίσει αποστάσεις και όχι μόνο τις γεωγραφικές. Κατά συνέπεια και οι κρίσεις (οικονομικές, υγειονομικές, περιβαλλοντικές, κοινωνικές κ.ά.) αποκτούν πλέον παγκόσμιο χαρακτήρα, ενώ η εμφάνισή τους γίνεται ολοένα και συχνότερη. Και κάπου εδώ υπεισέρχεται ο ρόλος του ηγέτη –όχι μόνο ενός CEO, αλλά ακόμα και ενός πολιτικού ηγέτη-, ο οποίος οφείλει να έχει στραμμένο το βλέμμα του στον κόσμο και να παρακολουθεί τις διεθνείς εξελίξεις σε όλα τα πεδία, όχι μόνο του στενού του ενδιαφέροντος, αλλά ευρύτερα. Εάν το κάνει αυτό θα μπορεί να προβλέπει όσο το δυνατόν πιο έγκαιρα μια διαφαινόμενη κρίση, η οποία δυσκολότερα πλέον θα μπορεί να επηρεάσει τον ίδιο και τον οργανισμό ή την κοινωνική ομάδα στην οποία ανήκει. Φυσικά αυτό δεν

> Οκτώ είναι τα βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη σε μια κρίση: Επικοινωνία, σαφήνεια οράματος και αξιών, ενεργό ενδιαφέρον, προσωπικό παράδειγμα, χαρακτήρας, αρμοδιότητα, θάρρος, αποφασιστικότητα

εκμηδενίζει τους κινδύνους, δεδομένου ότι πάντα υπάρχουν και θα υπάρχουν και κρίσεις οι οποίες είναι απρόβλεπτες και μη αναμενόμενες.

Που και αυτές, όμως, δεν καθιστούν τον ηγέτη άμοιρο ευθυνών, δεδομένου ότι ο ίδιος οφείλει να βρίσκεται διαρκώς σε εγρήγορση, έχοντας εναλλακτικά σχέδια δράσης (Plan B ή C) για πολλά αρνητικά και απίθανα σενάρια. Μελετώντας ουσιαστικά, με προσοχή και με ανοικτό μυαλό τις κρίσεις που πέρασαν τις τελευταίες δεκαετίες η οικονομία, η επιχειρηματικότητα και η κοινωνία, ο ηγέτης θα πρέπει να είναι υποψιασμένος για τα πάντα. Μπορεί αυτό να ακούγεται δύσκολο – και να είναι -, ωστόσο αποτελεί ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου ηγέτη.

Σύμφωνα με τον Herzberg Frederick και τη μελέτη του με τίτλο «One More Time: How Do You Motivate Employees?», τρία είναι τα δομικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης κυρίως σε περιόδους κρίσης: Να δημιουργεί αισιοδοξία, να χτίζει ηθικό και να είναι αποτελεσματικός στην επικοινωνία του.

Ρεαλιστική αισιοδοξία

«Αυτό που θέλουμε δεν είναι τυφλή αισιοδοξία, αλλά ευέλικτη αισιοδοξία, αισιοδοξία με τα μάτια της ανοικτά. Πρέπει να είμαστε ικανοί να χρησιμοποιήσουμε την έντονη αίσθηση της πραγματικότητας της απαισιοδοξίας όποτε την χρειαζόμαστε, χωρίς όμως να διαμένουμε στις σκοτεινές της σκιές.

Τα πλεονεκτήματα της αισιοδοξίας αυτού του τύπου είναι κατά τη γνώμη μου απεριόριστα» είχε πει ο Martin E.P. Seligman, Ph.D, αμερικανός ψυχολόγος, εκπαιδευτής και συγγραφέας σημαντικών βιβλίων αυτοβελτίωσης. Η αισιοδοξία δεν είναι κάτι απλό, δεν έχει να κάνει με το αν θέλει κάποιος να βλέπει το ποτήρι μισογεμάτο, δεν είναι απλά η θετική σκέψη. Η ρεαλιστική αισιοδοξία είναι ένας συγκεκριμένος τρόπος με τον οποίο εξηγείς στον εαυτό σου τα γεγονότα που σου συμβαίνουν και στη συνέχεια επιλέγεις εσύ ποιες ενέργειες θα κάνεις ώστε να απαντήσεις σε αυτά.

Εκατοντάδες είναι οι έρευνες που έχουν γίνει εδώ και χρόνια ανά τον κόσμο οι οποίες δείχνουν ότι τα υψηλά επίπεδα αισιοδοξίας οδηγούν σε μακροπρόθεσμη επιτυχία όχι μόνο στον επαγγελματικό και επιχειρηματικό τομέα, αλλά ακόμα και στην ίδια τη ζωή. Πριν μερικά χρόνια η MetLife χρησιμοποίησε μια αξιολόγηση αισιόδοξης συμπεριφοράς για την επιλογή και πρόσληψη πωλητών. Όσοι πέτυχαν υψηλότερο βαθμό στην κλίμακα αισιοδοξίας ξεπέρασαν σε πωλήσεις τους άλλους στο πρώτο έτος κατά 27% και κατά 37% στα πρώτα δύο χρόνια. Και δεν ήταν μόνο αυτό.

Επειδή παρέμειναν στην εταιρεία αντί να παραιτηθούν από απογοήτευση, η MetLife γλίτωσε εκατομμύρια δολάρια στην επιλογή προσωπικού. Ένα άλλο παράδειγμα, αφορά στην εταιρεία American Express Financial Advisors, η οποία σχεδίασε ένα ευρύ και ιδιαίτερα καινοτόμο πρόγραμμα καθοδήγησης στην εκπαίδευση αισιοδοξίας και αύξησε τις πωλήσεις της ικανοποιητικά μετά από 3 μήνες, με αποτέλεσμα το συγκεκριμένο πρόγραμμα να λάβει μόνιμη θέση στην εκπαίδευση. Η ρεαλιστική αισιοδοξία του ηγέτη, λοιπόν, αποτελεί αναγκαία και ικανή συνθήκη για την επιτυχία της διοίκησής του σε περιόδους κρίσης. Και τι σημαίνει αυτό για τον ίδιο;

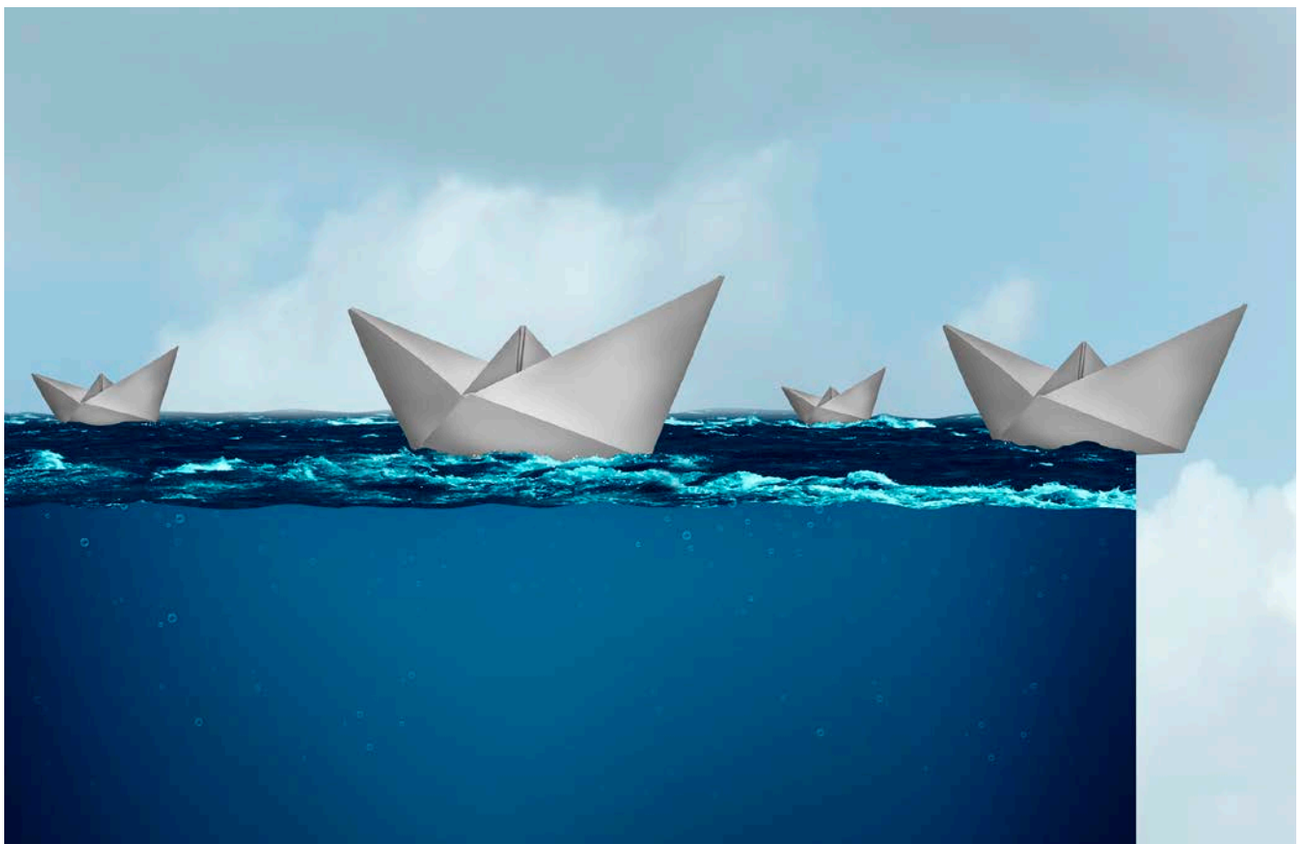
Ότι διατηρεί υψηλή παραγωγικότητα εν όψει αποτυχιών, διαχειρίζεται το άγχος αποτελεσματικά και παραμένει υγιής, επικεντρώνεται στο μέλλον και βλέπει τη «μεγάλη» εικόνα, δεν αφιερώνει υπερβολικό χρόνο αναδεικνύοντας τις ανάγκες και τις ανησυχίες των άλλων, δεν «κολλάει» σε αρνητικά γεγονότα. Και φυσικά, εκεί που ο απαισιόδοξος βλέπει προβλήματα και καταστροφές, ο ρεαλιστικά αισιόδοξος ηγέτης βλέπει προκλήσεις.

> «Ο ρόλος του στρατού σε περιόδους ειρήνης είναι να προετοιμάζεται για τον πόλεμο» αναφέρει ένα παλαιό γνωμικό. Αυτός θα πρέπει να είναι και ο ρόλος του χαρισματικού ηγέτη, να προετοιμάζει το ανθρώπινο δυναμικό του για τις κρίσεις που θα έρθουν αργά ή γρήγορα

Τα βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη «στα δύσκολα»

Είναι πολύ βασικό ο ηγέτης να διαθέτει αξίες, οι οποίες να παραμένουν σταθερές στις περιόδου κρίσης, αφού πάνω σε αυτές θα χτιστεί η σταθερότητα της εταιρείας, του οργανισμού και των ανθρώπων του. Αξίες όπως το ήθος, η εντιμότητα, η υπευθυνότητα και η συνέπεια.

Από εκεί και πέρα, είναι σημαντικό να δείχνει ότι μπαίνει στα δύσκολα, δεν φοβάται να «τσαλακωθεί» και δίνει το παράδειγμα στα στελέχη και στους ερ-



γαζόμενους ότι «βγαίνει μπροστά» και δεν κρύβεται.

Όλα αυτά βέβαια δεν θα είχαν κανένα νόημα εάν ο ίδιος δεν διαθέτει ταυτόχρονα ένα ξεκάθαρο στρατηγικό σχέδιο, με συγκεκριμένους στόχους, το οποίο να το επικοινωνεί σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού άμεσα, ξεκάθαρα και χωρίς γκρίζες ζώνες. Αυτό απαιτεί διαρκή επικοινωνία με όλα τα επίπεδα της διοίκησης, τα στελέχη της οποίας θα πρέπει να τα προετοιμάσει για να προσαρμοστούν στις νέες αλλαγές, τις οποίες στη συνέχεια τα στελέχη αυτά θα κληθούν να περάσουν στα μεσαία και κατώτερα στελέχη. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται ένα περιβάλλον καθαρό, ασφαλές, που προάγει το engagement και τη δημιουργικότητα.

Από την άλλη μεριά, ο ηγέτης θα πρέπει διαρκώς να επιδιώκει να μαθαίνει τι σκέφτονται τα στελέχη του, τι αισθάνονται, αλλά και τι χρειάζονται ώστε να προχωρήσουν απρόσκοπτα στη δουλειά τους. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να δώσει ξεκάθαρες κατευθύνσεις και αρμοδιότητες, απαιτώντας υπευθυνότητα και αποτελέσματα.

Εδώ όμως υπάρχει και ένα λεπτό σημείο που μπορεί να κρίνει την επιτυχία: από τη στιγμή που θα δώσει τις κατευθύνσεις, ο ηγέτης θα πρέπει να κρατήσει διακριτική απόσταση και να επιτρέψει στη διοικητική του ομάδα να αναλάβει πρωτοβουλίες κι ευθύνες για να φέρει τα απαιτούμενα αποτελέσματα.

Σε όλη αυτή τη διαδικασία το να μοιράζεται εμπειρίες και πληροφορίες με την ομάδα του είναι πολύ σημαντικό, ώστε να έχει τη δυνατότητα στη συνέχεια να λαμβάνει μεν γρήγορες, αλλά όχι επιπόλαιες αποφάσεις.

Ο ηγέτης που ξεχωρίζει στην περίοδο της κρίσης είναι εκείνος που προσαρμόζεται εύκολα και γρήγορα στις αλλαγές

των συνθηκών, τις οποίες δεν τις βλέπει ως απειλή, αλλά ως ευκαιρία να διορθώσει, να αναπροσαρμόσει, να αλλάξει και γενικότερα να κάνει όλα όσα δεν είχε την ευκαιρία να κάνει κατά τις περιόδους της ευημερίας.

Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης

Οι ηγέτες που κατανοούν τη σχέση μεταξύ συναισθημάτων και συμπεριφοράς θα είναι πιο αποτελεσματικοί κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, επειδή κατανοούν πώς να ανταποκριθούν στις ανάγκες των ανθρώπων του οργανισμού, καταφέρνοντας έτσι να επηρεάσουν και τη συμπεριφορά τους. Είναι αναμενόμενο και φυσικό ότι κατά τη διάρκεια της κρίσης τα συναισθήματα είναι ασταθή, γεγονός το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε ασυνήθιστες συμπεριφορές. Κλειδί για την ηγεσία σε περίοδο κρίσης είναι η πρόβλεψη αυτών των αλυσιδωτών γεγονότων και η καθοδήγηση με τέτοιο τρόπο ώστε να επιστρέψει η ισορροπία σε όλο τον οργανισμό.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, ο John Mayer και ο Peter Salovey εισήγαγαν μια έννοια που σήμερα κυριαρχεί ως «Συναισθηματική Νοημοσύνη». Αυτό το είδος νοημοσύνης περιγράφει την ικανότητα ενός ατόμου να κατανοήσει τα δικά του συναισθήματα, καθώς και τα συναισθήματα των άλλων, περιγράφοντας παράλληλα την ικανότητά του να δρα και να συμπεριφέρεται ανάλογα με την κατάσταση.

Σε αρκετά από τα βιβλία που εξέδωσε, τα οποία έχουν σχέση με την συναισθη-

ματική νοημοσύνη, ο Daniel Goleman, αναφέρει ότι η κοινωνική ευαισθητοποίηση και οι κοινωνικές δεξιότητες είναι δύο από τους πέντε τομείς αρμοδιότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η κοινωνική ευαισθητοποίηση περιλαμβάνει τη σωστή εκτίμηση διαφορετικών προοπτικών και την ευαισθησία προς τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων. Η κοινωνική ευαισθησία είναι ουσιαστικά η δυνατότητα να ανιχνεύει κανείς και να ανταποκρίνεται στα συναισθήματα, τις διαθέσεις, τις προθέσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των άλλων.

Οι κοινωνικές δεξιότητες από την άλλη, περιλαμβάνουν το ενδιαφέρον για το τι συμβαίνει γύρω μας, την επικοινωνία, τα επίκαιρα σχόλια, τις παρατηρήσεις και τέλος τη θετική διαχείριση συναισθημάτων.

Σε παλαιότερη ερευνά του το Κέντρο Δημιουργικής Ηγεσίας, διαπίστωσε πως οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν υψηλό συναισθηματικό δείκτη νοημοσύνης. Και αυτό ακριβώς το χαρακτηριστικό είναι που μπορεί να κάνει τη διαφορά για έναν ηγέτη σε περιόδους κρίσης.

> Οι ηγέτες που κατανοούν τη σχέση μεταξύ συναισθημάτων και συμπεριφοράς θα είναι πιο αποτελεσματικοί κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, επειδή κατανοούν πώς να ανταποκριθούν στις ανάγκες των ανθρώπων του οργανισμού, καταφέρνοντας έτσι να επηρεάσουν και τη συμπεριφορά τους

«Ο στρατός που ετοιμάζεται για πόλεμο»

Ίσως το πιο σημαντικό είναι ότι όλα τα παραπάνω σφυρηλατούν τον χαρακτηρισμό του ηγέτη ως χαρισματικού και για τη συνέχεια, μετά το πέρας της κρίσης, την οποία είναι νομοτελειακό ότι θα διαδεχθεί μια άλλη, σε άγνωστο χρόνο, με άγνωστα χαρακτηριστικά.

Ωστόσο, η κρίση που μόλις ο ίδιος και η εταιρεία του βίωσαν και ξεπέρασαν, τον έχει κάνει – ή πρέπει να τον έχει κάνει - πιο σοφό και έχει ισχυροποιήσει τον χαρακτηρισμό του «χαρισματικού ηγέτη». Και αυτό διότι η κρίση τον έκανε σοφότερο και του έδωσε τη δυνατότητα να ανακαλύψει προβλήματα, αδυναμίες και παραλείψεις που ήταν καλά κρυμμένες. Έτσι, με την επαναφορά της – όποιας – «κανονικότητας», έχει πλέον – ή πρέπει να έχει – τον χρόνο και το καθαρό μυαλό για να προχωρήσει στις απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις που θα κάνουν την εταιρεία ή τον οργανισμό του ισχυρότερο και πιο έτοιμο και ευέλικτο για τις μελλοντικές προκλήσεις.

«Ο ρόλος του στρατού σε περιόδους ειρήνης είναι να προετοιμάζεται για τον πόλεμο» αναφέρει ένα παλαιό γνωμικό. Και αυτός θα πρέπει να είναι και ο ρόλος του χαρισματικού ηγέτη, να προετοιμάζει το ανθρώπινο δυναμικό του για τις κρίσεις που θα έρθουν αργά ή γρήγορα.

Ο ρόλος του ηγέτη μετά την κρίση

Δύο πρέπει να είναι οι πρώτοι στόχοι του ηγέτη μετά από μια κρίση. Από τη μια να αποκαταστήσει και να ενισχύσει τις σχέσεις των ανθρώπων της εταιρείας μεταξύ τους – που στις κρίσεις δοκιμάζονται - και από την άλλη να τους προετοιμάσει για την επόμενη.

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης μετά από μια κρίση πρέπει να διαβεβαιώσει τους εργαζομένους του ότι η πιθανότητα να επαναληφθεί η ίδια κρίση είναι σχεδόν ανύπαρκτη.

Σε αντίθετη περίπτωση, τα επίπεδα άγχους θα παραμείνουν υψηλά και θα επηρεάσουν σημαντικά το ηθικό και την παραγωγικότητα.

Οι ηγέτες σε όλα τα επίπεδα θα πρέπει να μιλήσουν στα στελέχη και στους εργαζόμενους προσωπικά, μοιράζοντας μαζί τους αυτά τα προληπτικά μέτρα που επρόκειτο να ληφθούν για την αποφυγή νέας κρίσης. Έτσι θα έχουν την ευκαιρία και τα στελέχη και όλοι οι εργαζόμενοι να έρθουν κοντά στον ηγέτη ξανά και να τον ρωτήσουν όλα όσα τους απασχολούν και τους προβληματίζουν για την επόμενη μέρα.

Μέσα από τις απαντήσεις, αλλά και τις διαβεβαιώσεις είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα προκύψει ο σπόρος για τη δημιουργία μιας νέας πραγματικότητας για την εταιρεία ή τον οργανισμό, το πρώτο βήμα για την ανοικοδόμηση και την αναθεώρηση της στρατηγικής επικοινωνίας.

Είναι πολύ σημαντικό κάποια θετικά στοιχεία που προέκυψαν μέσα από την κρίση να μην σταματήσουν να εφαρμόζονται μετά από αυτήν.

Όπως π.χ. η ξεκάθαρη και διαρκής επικοινωνία του ηγέτη με τους εργαζόμενους. Διαφορετικά θα φανεί ότι κάθε θετικό που προέκυψε ήταν επιφανειακό και ευκαιριακό, προκαλώντας ρήγματα τόσο στην αξιοπιστία του ηγέτη, όσο και στον ευρύτερη κουλτούρα της εταιρείας.

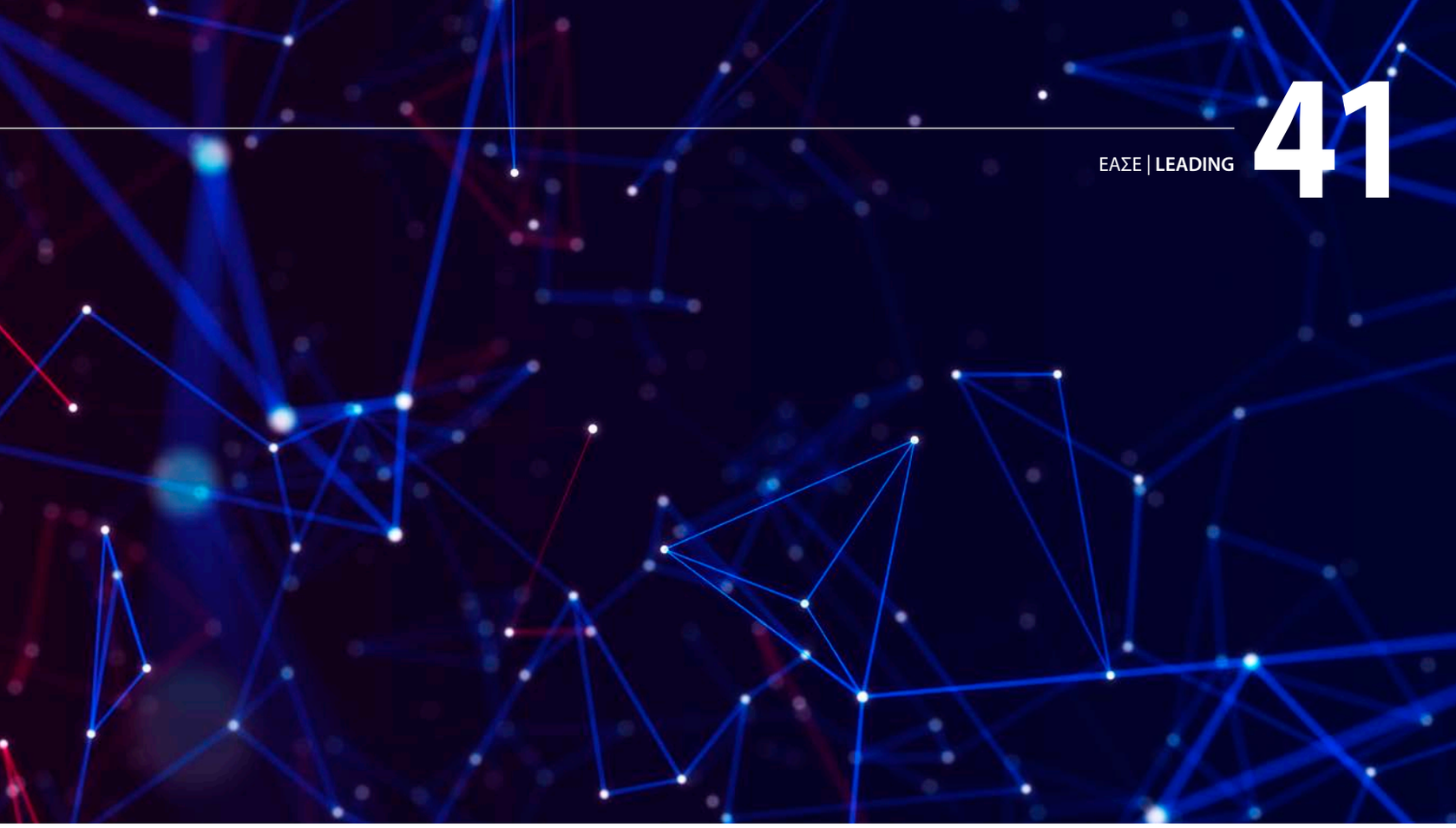
Μηχανική μάθηση: Τι θα πρέπει να γνωρίζουν όσοι βρίσκονται στο «τιμόνι»

Οι εταιρείες χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο τους «ενισχυτές τεχνητής μάθησης», έναν τύπο τεχνητής νοημοσύνης (AI) που συχνά βελτιώνεται μέσω δοκιμών και σφαλμάτων, ωστόσο πρόκειται για μία μέθοδο που μπορεί να επιφέρει επικίνδυνες συνέπειες. Τα στελέχη θα πρέπει να τηρούν πέντε κανόνες καθώς ενσωματώνουν την τεχνολογία AI με στόχο να εκπληρώσουν τη στρατηγική τους.

ΤΗΣ ΕΛΕΝΑΣ ΕΡΜΕΙΔΟΥ

Οι επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο περιλαμβάνουν στις στρατηγικές τους τις πρακτικές μηχανικής μάθησης ολοένα και περισσότερο. Ουσιαστικά πρόκειται για προγράμματα ενίσχυσης εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης, τα οποία παρατηρείται ότι έχουν τεράστιες εφαρμογές στα social media. Πώς; Τα στοιχεία που μπορούν να συλλέξουν άμεσα και γρήγορα μπορεί να χρησιμεύσουν για τον σχεδιασμό μία «μεγάλης» διαφημιστικής καμπάνιας. Την ίδια στιγμή, όμως, έχουν εφαρμογές και σε άλλους τομείς, όπως για παράδειγμα στην αυτοματοποίηση των διαδικασιών, στη λήψη αποφάσεων και στη διαχείριση μεγάλου όγκου δεδομένων για εμπορικούς και βιομηχανικούς σκοπούς, στη βελτίωση διαδικασιών ρουτίνας κ.ά.

Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη, που λαμβάνουν αποφάσεις κατά κόρον, κερδίζουν το προβάδισμα μέσα από τη συνολική αξιοποίηση των εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης. Ωστόσο, κάθε βήμα προς την τεχνητή νοημοσύνη και τις εφαρμογές τεχνητής μάθησης απαιτεί ιδιάζουσα προσοχή. Τα προγράμματα τεχνητής μάθησης θα πρέπει να ξέρουμε ότι συνεχώς «μαθαίνουν». Διορθώνονται και βελτιώνονται μέσα από συνεχείς δοκιμές και από τα δικά τους λάθη. Καθότι τα εν λόγω προγράμ-



ματα δεν υπολείπονται λαθών και μπορεί να «δράσουν» επικίνδυνα, χειραγωγώντας ή ελέγχοντας τις αποφάσεις, οι ειδικοί καλούνται να προγραμματίζουν τις μηχανές αυτές και όσοι βρίσκονται στο «τιμόνι» μίας επιχείρησης θα πρέπει να ελέγχουν ακόμα και τα ίδια τους τα βήματα.

Αν και κάπως ακραίο, το παράδειγμα που ακολουθεί βοηθά στο να να γίνει αντιληπτή η κατάσταση που επικρατεί σήμερα: Το περιεχόμενο που κυκλοφορεί στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης «γεννά» ενίοτε συνθήκες πόλωσης. Ως ένα από τα πολύ δυνατά όπλα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, η πόλωση δύναται να προκληθεί από τη μηχανική μάθηση, στις περιπτώσεις που έχει προγραμματιστεί κατάλληλα με στόχο την χειραγώγηση ή τον έλεγχο των αποφάσεων.

Η λειτουργία αυτή θα πρέπει να επισημάνουμε ότι ξεκινά από τον άνθρωπο και καταλήγει στον άνθρωπο. Με ποιον τρόπο; Η μηχανική μάθηση, δηλαδή το τι θα δεχτεί μία μηχανή και τι θα απορρίψει, χρειάζεται «ανθρώπινο χέρι», ενώ την τελική απόφαση για το αν θα γίνει, για παράδειγμα, διάσημο ένα προϊόν διαφήμισης, πάλι την παίρνει ο άνθρωπος με το αν θα ενδώσει στο προϊόν διαφήμισης.

Εντούτοις, θα πρέπει να παραδεχτούμε ότι η χειραγώγηση είναι πολύ πιο εύκολη όταν γίνεται από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπου η πίεση που ασκείται είναι έμμεση αλλά και συνεχής.

Γνωρίζοντας πλέον το πώς λειτουργεί η μηχανική μάθηση, κατανοούμε ότι ο άνθρωπος είναι αυτός που θα πρέπει να φροντίσει να «τιθασεύσει» τις λειτουργίες της μηχανικής μάθησης για να περιορίσει και να ελέγξει τυχόν λάθη που μπορεί να οδηγήσουν σε ζημιογόνες καταστάσεις. Πώς θα γίνει αυτό; Από τον (σωστό) προγραμματισμό των αλγορίθμων. Οι ηγέτες όλων των επιχειρήσεων παγκοσμίως που ενσωματώνουν στη στρατηγική τους τις λειτουργίες μηχανικής μάθησης, συστήνεται να εφαρμόσουν και να πληρούν πέντε μέτρα για την προστασία τους και τη διαχείριση απρόσμενων συνεπειών.

Από εδώ αρχίζει η ιστορία μας

Οι εταιρείες κοινωνικής δικτύωσης, στην προσπάθειά τους να συνδέσουν τον κόσμο και να χτίσουν κοινότητες, ισχυρίζονται ότι χρειάζονται έσοδα από διαφημίσεις για να συνεχίσουν να παρέχουν τις υπηρεσίες τους δωρεάν. Τελικά, όμως, τίποτα δεν είναι πραγματικά δωρεάν.

Για αυτές τις εταιρείες, περισσότερες προβολές ισοδυναμούν με περισσότερα χρήματα και κέρδος. Οπότε, τι κάνουν; Βελτιώνουν όπως θέλουν τους αλγόριθμούς τους για να πετύχουν τον στόχο τους και να αυξήσουν την αφοσίωση της κοινότητας που έχουν χτίσει με τον τρόπο τους. Όσο περισσότερες προβολές μπορούν να προσελκύσουν οι αλγόριθμοι στην πλατφόρμα, τόσο το καλύτερο για τις εταιρείες. Όταν ένας αλγόριθμος προωθεί μια συγκεκριμένη ανάρτηση και διαπιστώνει ότι οι προβολές αυξάνονται, τότε, βάσει προγραμματισμού που έχει γίνει, θα εντατικοποιήσει τους ρυθμούς, φτιάχνοντας συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, ορίζοντας τον στόχο, τη συχνότητα και τον βαθμό προώθησης των αναρτήσεων έτσι ώστε να έρθουν περισσότερες προβολές σε πιο ευρύ κοινό. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται μηχανική μάθηση.

Για να δούμε που οδηγεί αυτό, δεν χρειάζεται κάποιος να είναι ειδικός πάνω στη μηχανική μάθηση. Οι προκλητικές δημοσιεύσεις που δημιουργούν έντονα συναισθήματα, πάντα θα έχουν περισσότερες προβολές και ως εκ τούτου, ο αλγόριθμος θα λειτουργήσει υπέρ τους, αυξάνοντας κατά τα τινά συνεχώς τα έσοδα της πλατφόρμας. Αυτό που χρή-

ζει προσοχής είναι πως δεν είναι μόνο οι κοινωνικές πλατφόρμες που χρησιμοποιούν τη μηχανική μάθηση, και τους αλγόριθμους AI.

Καθώς, οι επιχειρήσεις όλο και πιο πολύ υιοθετούν η μία μετά την άλλη τις πρακτικές τεχνητής νοημοσύνης και μηχανικής μάθησης, η ηγεσία οφείλει δίχως άλλη σκέψη να εξετάσει ενδελεχώς τα προβλήματα που δημιουργούνται από τις εταιρείες κοινωνικής δικτύωσης, ώστε να κατανοήσει πλήρως το πώς ακούσια, χωρίς να το έχει αντιληφθεί, μπορεί να φέρει τον οργανισμό αντιμέτωπο με δυσάρεστες καταστάσεις.

Το κλειδί της υπόθεσης είναι οι ηγεσίες να εντοπίσουν τα προβλήματα και να βρουν τρόπους να αποφύγουν να κάνουν λάθη που κάλλιστα θα μπορούσαν να προβλέψουν ώστε να μην γίνουν.

Στα μονοπάτια της μηχανικής μάθησης

Για να κατανοήσουμε την αιτία και το αποτέλεσμα που βλέπουμε στις κοινωνικές πλατφόρμες, χρήσιμο είναι να μάθουμε περισσότερα για τον τρόπο λειτουργίας των αλγορίθμων μηχανικής μάθησης. Και, ενώ οι λειτουργίες, που θα μπορούσαμε να τις αποκαλέσουμε ως δραστηριότητες, είναι έντονα εμφανείς στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, έχουν αρχίσει να γίνονται ορατές σε κάθε είδους οργανισμό, ανεξάρτητα από τον αν ανήκει στις social media εταιρείες.

Οι μηχανές μηχανικής μάθησης, που θα μπορούσαμε να τις βαφτίσουμε και «μυστικούς πράκτορες», έχουν πάρει μαθήματα για να αναζητούν μία συγκεκριμένη ανταμοιβή, κάνοντας συγκεκριμένες ενέργειες κατά τη διάρκεια μίας δεδομένης κατάστασης. Στην περίπτωση αυτή, η ανταμοιβή δεν είναι άλλη από τις προβολές - όσο περισσότερες, τόσο το καλύτερο. Στους «πράκτορές» μας δίνεται η ελευθερία να αποφασίσουν σε ποιο κοινό θα στοχεύσουν, καθώς και πόσο συχνά να κάνουν συγκεκριμένες προσφορές.

Οι ενέργειες που κάνει ο πράκτοράς μας είναι, με άλλα λόγια, η πολιτική που έχει διαλέξει να εφαρμόσει για να πετύχει τον σκοπό του.

Οι πολιτικές αυτές καθορίζουν πώς ένας πράκτορας μπορεί να συμπεριφέρεται σε διαφορετικές περιστάσεις, ο οποίος είναι ελεύθερος να πειραματιστεί εντός του πλαισίου της πολιτικής που έχει ο ίδιος καθορίσει. Αυτό το κάνει με σκοπό να διαπιστώσει ποιοι συνδυασμοί ενεργειών και καταστάσεων (ζεύγη κατάστασης-δράσης) είναι πιο αποτελεσματικοί για να αυξήσει ακόμα περισσότερο την ανταμοιβή του. Καθώς μέσα στον χρόνο μαθαίνει τι και πώς λειτουργεί κάτι καλύτερα, αποφασίζει να ακολουθήσει την πολιτική αυτή, εγκαταλείποντας όποιες προσεγγίσεις ήταν λιγότερο αποτελεσματικές.

Μέσω μιας επαναληπτικής διαδικασίας που είναι η δοκιμή και το σφάλμα, ο πράκτορας/τεχνολογία μηχανικής μάθησης γίνεται όλο και καλύτερος στο πώς να επιτύχει την καλύτερη ανταμοιβή. Εάν αυτή η διαδικασία μας ακούγεται οικεία, είναι επειδή το μοντέλο της διαδικασίας αυτής είναι «κομμένο και ραμμένο» πάνω στον τρόπο που λειτουργεί ο εγκέφαλός μας. Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι πράκτορες επιδιώκουν να πετύχουν τους στόχους τους, μας κάνει να κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να προγραμματιστούν προκειμένου να προληφθεί μία ζημιά. Και για να δούμε με περισσότερη αισιοδοξία τις λειτουργίες της μηχανικής μάθησης, θα πρέπει να παρατηρήσουμε ότι είναι πιο δύσκολο να αλλάξουμε μία ανθρώπινη συμπεριφορά από ότι μία μηχανική συμπεριφορά. Αυτό έχει σημαντικές επιδράσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αλλά σαφώς και στις περιπτώσεις των επιχειρήσεων, όπου η μηχανική μάθηση αλληλεπιδρά με τους ανθρώπους.

> Οι μηχανές μηχανικής μάθησης, ως «μυστικοί πράκτορες», έχουν πάρει μαθήματα για να αναζητούν μία συγκεκριμένη ανταμοιβή, κάνοντας συγκεκριμένες ενέργειες

Κανόνες ηγεσίας

Ό,τι κι αν πιστεύετε για την ηγεσία του Facebook και του Twitter, το σίγουρο είναι ότι δεν θέλησε να δημιουργήσει συνθήκες πόλωσης. Ωστόσο, οι εντολές που δόθηκαν στους διευθυντές, σύμφωνα με το Harvard Business Review, ήταν να μεγιστοποιήσουν τα έσοδα και να επιτύχουν γιγαντιαία ανάπτυξη. Ακριβώς για να πετύχουν τους σκοπούς αυτούς σχεδιάστηκαν οι πράκτορες μηχανικής μάθησης, ωστόσο οι συνέπειες δεν είναι καθόλου αμελητέες.

Το πώς έχουν οπλιστεί οι πλατφόρμες αυτές για να πετύχουν τον σκοπό τους είναι ένα παράδειγμα κάπως ακραίο. Τα ίδια προγράμματα μηχανικής μάθησης μπορεί να έχουν επίσης εφαρμογές σε χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, στην υγειονομική περίθαλψη, στις υπηρεσίες μάρκετινγκ, στα τυχερά παιχνίδια, στους αυτοματισμούς και σε άλλους τομείς. Αν λοιπόν και εδώ είναι μονομερής η επιδίωξη της ανταμοιβής, θα οδηγηθούμε σε απρόσμενες ανεπιθύμητες ανθρώπινες συμπεριφορές.

Η τεχνητή νοημοσύνη δεν διέπεται από ηθικούς κανόνες και κανόνες δεοντολογίας, οι άνθρωποι που τα δημιουργούν και τα χειρίζονται οφείλουν, όμως, να έχουν.

Πέντε μέτρα πρόληψης των επιπτώσεων

Ακολουθούν πέντε μέτρα που πρέπει να τηρούν οι ηγέτες καθώς ενσωματώνουν τις εφαρμογές μηχανικής μάθησης στη στρατηγική τους.

1. **Θα πρέπει να δίνετε τη δέουσα προσοχή στις επισημάνσεις των πιθανών σφαλμάτων** που σας υποδεικνύει ο πράκτορας μηχανικής μάθησης. Μειώνοντας τον συνολικό αριθμό σφαλμάτων, ενδεχομένως ο αλγόριθμος να μειώσει και τον συνολικό χρόνο αναθεώρησης. Πιθανά να υπάρξουν ύποπτα γρήγοροι ρυθμοί εξέτασης και ελέγχου ακόμα και για σύνθετα λάθη. Έτσι, εδώ καταλαβαίνουμε ότι μία εταιρεία μπορεί να δημιουργήσει ένα «πράκτορα μηχανικής μάθησης» για να διασφαλίσει καλύτερη ποιότητα με απώτερο στόχο την βελτιστοποίηση των συναλλαγών της.

2. **Θα πρέπει να γίνεται συστηματική αξιολόγηση των αποκλίσεων από το αναμενόμενο.** Μέχρι σήμερα, λίγες εταιρείες αξιολογούν μεθοδικά τον τρόπο με τον οποίο η μηχανική μάθηση επηρεάζει τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Ξεκινήστε κάποια στιγμή, ρωτώντας και μάλιστα σε τακτά χρονικά διαστήματα, τους επιστήμονες που έχετε στην ομάδα σας, για δεδομένα σχετικά με αλλαγές συμπεριφοράς που σχετίζονται με τις δραστηριότητες της μηχανικής μάθησης. Εάν δείτε μια απόκλιση από το αναμενόμενο, αρχίστε να αναζητάτε την αιτία.

3. **Συνδιαλεχτείτε με τους χρήστες, τους πελάτες, ή άλλους για να πάρετε απαντήσεις σχετικά με τις εφαρμογές μηχανικής μάθησης.** Ενώ αυτοί που βρίσκονται στο τέλος μίας διαδικασίας που εκτελείται από τη μηχανική μάθηση ενδέχεται να μην γνωρίζουν ότι επηρεάζονται από αυτή, μπορείτε ωστόσο να πάρετε μία εικόνα για το αποτέλεσμα. Να σημειώσουμε ότι αρκετοί από το κοινό που θα συνομιλήσετε μπορεί να πιστεύουν ότι οι λειτουργίες της μηχανικής μάθησης είναι αλάνθαστες. Με αυτό το δεδομένο θα δίνουν λιγότερη προσοχή στη σχέση «αιτία και αποτέλεσμα». Παρεμπιπτόντως, μια τέτοια υπερβολική εξάρτηση από την τεχνητή νοημοσύνη, είναι ένας λόγος για τον οποίο οι άνθρωποι συντρίβουν τα αυτοκινούμενα οχήματα τους. Τρέφοντας υψηλή εμπιστοσύνη στις λειτουργίες της τεχνητής νοημοσύνης και της μηχανικής μάθησης, αφήνουν όλο τον έλεγχο του αυτοκινήτου τους και της σωματικής τους ακεραιότητας στους αλγόριθμους.

> Η τεχνητή νοημοσύνη δεν διέπεται από ηθικούς κανόνες και κανόνες δεοντολογίας. Οι άνθρωποι, όμως, οφείλουν να έχουν

4. **Εάν η μηχανική μάθηση προωθεί και ενισχύει ανεπιθύμητες συμπεριφορές, σπεύσατε και τροποποιήστε τις πολιτικές.** Στοχεύοντας να βελτιώσουν την πολιτική της ανταμοιβής τους, οι περισσότερες ομάδες προγραμματισμού τεχνητής νοημοσύνης προσαρμόζουν συνεχώς τις πολιτικές των «πρακτόρων», τροποποιώντας γενικά τα ζεύγη κατάστασης-δράσης, για παράδειγμα την ώρα σε έναν κύκλο χρέωσης (κατάσταση) στην οποία ένας πράκτορας μηχανικής μάθησης θα στείλει μια εντολή πληρωμής (ενέργεια).

5. **Εάν οι ανεπιθύμητες συμπεριφορές επιμένουν, αλλάξτε τη συνάρτηση ανταμοιβής.** Η προσαρμογή των ζευγών μπορεί συχνά να περιορίσει τις ανεπιθύμητες συμπεριφορές, αλλά όχι πάντα. Αν η ηγεσία της επιχείρησης παρά την εφαρμογή των τεσσάρων μέτρων δεν επιτύχει τους στόχους της, τότε θα πρέπει να τραβήξει το μαγικό ραβδί που θα αλλάξει τον στόχο της μηχανικής μάθησης. Με άλλα λόγια, αν όλα έχουν πάει λάθος και τα αποτελέσματα είναι επιβλαβή, θα πρέπει να προσαρμοστούμε στις καταστάσεις και να αρχίσουμε να εξετάζουμε τον χαρακτήρα της ίδιας της ανταμοιβής.

Και εδώ ξεκινάει η συζήτηση που έχει να κάνει με την τροποποίηση του επιχειρηματικού μοντέλου της ανταμοιβής, που σημαίνει ότι οι πράκτορες μηχανικής μάθησης θα πρέπει να σταματήσουν την ανταμοιβή με οποιοδήποτε κόστος. Η ιδέα στην περίπτωση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης μπορεί να φαίνεται ριζοσπαστική, τελεί όμως υπό συζήτηση μετά τις αδιανόητες καταχρήσεις και τα όσα συνέβησαν με τον πρώην πρόεδρο των ΗΠΑ, Ντόναλντ Τράμπ.

Καθώς οι πράκτορες μηχανικής μάθησης και άλλοι τύποι τεχνητής νοημοσύνης επιφορτίζονται καθημερινώς όλο και περισσότερο με την προώθηση και επίτευξη των εταιρικών στόχων, είναι πραγματικά επιτακτική ανάγκη οι ηγέτες κάθε επιχείρησης από κάθε κλάδο της οικονομίας να μάθουν για την τεχνητή νοημοσύνη και τις λειτουργίες της, για τις βλάβες και τις ζημιές που μπορεί κάλλιστα να προκαλέσει σε μία επιχείρηση ή στην κοινωνία αν δεν περιοριστεί και δεν γίνει συνετά η διαχείρισή της. Θα πρέπει επίσης τα ανώτατα στελέχη μίας επιχείρησης που έχει υιοθετήσει εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης να ξέρουν πολύ καλά να διαχωρίζουν το όφελος από την ζημιά, να ξέρουν που να σταματήσουν και αν έχουν διαπραχθεί λάθη να το γνωρίζουν και να έχουν ορίσει τις σωστές παραμέτρους. Κατά ειρωνικό τρόπο, αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με το Harvard Business Review, ένα θετικό αποτέλεσμα των κοινωνικών μέσων είναι ότι υπήρξε ένα σημαντικό κανάλι στην αύξηση της ευαισθητοποίησης των ανθρώπων για την εταιρική ηθική και τη συμπεριφορά, συμπεριλαμβανομένων των πλατφορμών.

Πηγή:

Harvard Business Review, "5 Rules to manage AI's Unintended Consequences, Bob Suh, 05/2021

Πώς να χτίσετε το Data literacy στον οργανισμό σας

Η ικανότητα των ανθρώπων να κατανοούν και να διαχειρίζονται σε ικανοποιητικό βαθμό τα δεδομένα αποτελεί μία αναγκαία δεξιότητα στον εργασιακό χώρο.
Το χαμηλό επίπεδο data literacy αποτελεί ένα από τα βασικά εμπόδια στην ανάπτυξη των οργανισμών, ιδίως όσων έχουν ενσωματώσει τα analytics στο επιχειρηματικό τους μοντέλο.
Για να επιτευχθεί, όμως, το data literacy και να οικοδομηθεί η αντίστοιχη κουλτούρα, οι ηγέτες οφείλουν να γνωρίζουν τι σημαίνει, ποια είναι η αξία του και να καθιερώσουν μία «κοινή γλώσσα» επικοινωνίας και μάθησης.

ΠΗΓΗ: MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW | ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΝΑΝΣΥ ΒΛΑΧΑΚΗ

Το data literacy, δηλαδή η ικανότητα των εργαζομένων να κατανοούν και να «δουλεύουν» με τα δεδομένα σε ικανοποιητικό βαθμό, μπορεί είτε να λειτουργήσει ως το «επόμενο» βήμα, είτε να αποτελέσει εμπόδιο για όποιον οργανισμό θέλει, σε επιχειρησιακό επίπεδο, να είναι data-driven. Σύμφωνα με έρευνα της Gartner σε Chief Data Officers, το χαμηλό επίπεδο data literacy είναι ένα από τα τρία εμπόδια για μία εταιρεία που στοχεύει να χτίσει δυνατές data & analytics ομάδες. Την ίδια στιγμή, έρευνα της Accenture, με δείγμα 9.000 εργαζόμενους σε διάφορους ρόλους, διαπίστωσε ότι μόλις το 2% ένιωθε σίγουρο για τις data literacy δεξιότητες που διαθέτει.

«Σε έναν κόσμο που κατακλύζεται από δεδομένα, οι εταιρείες που έχουν data-literate ανθρώπους, θα είναι νικήτριες», αναφέρει χαρακτηριστικά ο Miro Kazakoff, Senior Lecturer, MIT Sloan σε σχετικό άρθρο. Αν και ο δρόμος δεν είναι εύκολος και απαιτούνται αρκετές προσπάθειες, το data training «αξίζει τον κόπο» και όσοι ηγούνται στον επιχειρηματικό στίβο, οφείλουν να δώσουν τη δέουσα προσοχή. Στο ίδιο συνηγορεί και η Piyanka Jain, data science expert και

συγγραφέας του «Behind Every Good Decision: How anyone can use Business Analytics to turn data into profitable insight». Όπως χαρακτηριστικά επισημαίνει, «τα δεδομένα είναι το νέο νόμισμα, η "γλώσσα" των επιχειρήσεων. Οφείλουμε να είμαστε σε θέση να επικοινωνήσουμε μέσω αυτής». Στο πλαίσιο αυτό, αποτελεί άμεση ανάγκη το ανθρώπινο δυναμικό να εκπαιδευτεί προς αυτή την κατεύθυνση, αρχίζοντας από το γιατί είναι σημαντικό, ορίζοντας ποια δεδομένα ταιριάζουν στον οργανισμό (καθώς 'it's not one size fits all') και να καθοριστεί μία κοινή βάση απαραίτητων και κατάλληλων δεξιοτήτων για όλους, καθώς και μία κοινή γλώσσα δεδομένων.

ΟΡΙΣΜΟΣ

Ας δούμε, όμως, πιο στοχευμένα τι ορίζεται ως data literacy. Οι Catherine D' Ignazio, MIT professor και Rahul Bhargava, research scientist δίνουν την εξής περιγραφή: Το data literacy είναι η ικανότητα να

- «διαβάζουμε» δεδομένα, που σημαίνει να κατανοούμε τι είναι τα δεδομένα και ποιες πτυχές αντιπροσωπεύουν στην εκάστοτε περίπτωση,
- «δουλεύουμε» με δεδομένα, δηλαδή να τα δημιουργούμε, αποκτούμε, αποκωδικοποιούμε και διαχειριζόμαστε,
- αναλύουμε δεδομένα, το οποίο περιλαμβάνει τη συλλογή βάσει φίλτρων, τη διαλογή και την ταξινόμηση, τη σύγκριση και την απόδοση των στοιχείων,
- επιχειρηματολογούμε με βάση τα δεδομένα, το οποίο σημαίνει ότι μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τα δεδομένα για να υποστηρίξουμε μία θέση και μία απόφαση αλλά και να επικοινωνήσουμε κάποιο μήνυμα στο εκάστοτε κοινό.

Συνεπώς, το data literacy είναι κάτι παραπάνω από απλή κατανόηση αριθμών και στοιχείων. Για να είναι κάποιος data literate πρέπει ταυτόχρονα να είναι verbally literate, numerically literate και graphically literate. Αυτό αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση για τους οργανισμούς. Το πώς, δηλαδή, θα εντάξουν ανθρώπινο δυναμικό με ένα τέτοιο σύνολο δεξιοτήτων, καθώς το data literacy απαιτεί από τους ανθρώπους να αποδίδουν σε υψηλό επίπεδο και να έχουν δεξιότητες που δεν έχουν διδαχθεί συνολικά. Για παράδειγμα, το να είναι κάποιος graphically literate, είναι ένα καινούριο πεδίο, άγνωστο και για τους ίδιους τους οργανισμούς, πόσο μάλλον για τους εργαζόμενους. Ως εκ τούτου, δεν μπορούμε να υποθέσουμε ότι είναι επαρκές το επίπεδο αλφαβητισμού, καθώς κάτι τέτοιο δεν ήταν μέρος της τυπικής εκπαίδευσης που έχουν λάβει. Ο αλφαβητισμός αναφορικά με τα δεδομένα σημαίνει επίσης ότι το άτομο είναι σε θέση να υπερβαίνει την ανάλυση και να επικοινωνεί αποτελεσματικά τα data σε όποιους κρίνεται σκόπιμο. Ωστόσο, αυτό δεν συνεπάγεται ότι κάθε εργαζόμενος χρειάζεται να είναι data scientist ή να μπορεί να «φορά το καπέλο» αυτό εφόσον ζητηθεί.

Οι διαφορετικοί ρόλοι, λαμβάνοντας υπόψη τον κλάδο δραστηριοποίησης κάθε οργανισμού, απαιτούν διαφορετικό επίπεδο «γραφής και ανάγνωσης». Το ζητούμενο είναι να υπάρχει το απαραίτητο ποσοστό αλφαβητισμού βάσει ρόλου και αρμοδιοτήτων. Σίγουρα δεν είναι αναγκαίο ο κάθε εργαζόμενος να μπορεί να αντιμετωπίσει ζητήματα υψηλότερου επίπεδου, όπως κενά ή προβλήματα στα δεδομένα ή να αναζητήσει εναλλακτικές πηγές data, έχοντας άπταιστες γνώσεις. Αυτό που είναι μείζονος σημασίας είναι ο καθένας να μπορεί να «αποκρυπτογραφήσει» τα δεδομένα που έχει στη διάθεσή του, να καταλάβει τι σημαίνουν και από που προέρχονται. Από την πλευρά του, ο οργανισμός καλείται να προσδιορίσει το επίπεδο data literacy που έχει και να σκιαγραφήσει το προφίλ των ανθρώπων του ως προς αυτό.

Μπορεί, για παράδειγμα, να έχει data skeptics εργαζόμενους, δηλαδή ανθρώπους που βλέπουν οτιδήποτε σχετικό επιφυλακτικά και το απορρίπτουν και να αποφασίσει ότι δεν θέλει, ως εταιρεία, να έχει εργαζόμενους με τέτοιο προφίλ. Από την άλλη, το να έχει data enthusiasts, δηλαδή άτομα που είναι πρόθυμα να μάθουν περισσότερα και «αγκαλιάζουν» τα δεδομένα, μπορεί να είναι το επιθυμητό την παρούσα χρονική περίοδο, με γνώμονα την περαιτέρω εκπαίδευση και επένδυση της εταιρείας σε αυτή την ομάδα εσωτερικού κοινού.

Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ

Καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται και η επιχειρησιακή λειτουργία στηρίζεται όλο και περισσότερο σε δεδομένα και αριθμούς, είναι περισσότερο από αναγκαίο το ανθρώπινο δυναμικό να διαθέτει τα αντίστοιχα skills, αλλά και επίπεδο awareness. Ο όγκος των δεδομένων ακολουθεί αυξητική τάση, γεγονός που από μόνο του αποτελεί ένα στοιχείο που δεν μπορεί να αμεληθεί. Η ηγεσία οφείλει να λάβει υπόψη της αυτή τη νέα πρόκληση και να θωρακιστεί ανάλογα, ιδιαίτερα αν σε αυτή τη διαπίστωση προστεθεί και το γεγονός ότι αρκετές λειτουργίες και δραστηριότητες αναμένεται να αυτοματοποιηθούν. Σε αυτή την περίπτωση, οι εργασίες που θα γίνονται από τον άνθρωπο θα απαιτούν περισσότερη κριτική ικανότητα, η οποία επηρεάζεται και βελτιώνεται άμεσα από το data literacy.

«Τα άτομα με γνώσεις δεδομένων λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις», υποστηρίζει ο M. Kazakoff και οι επιχειρήσεις χρειάζονται πλέον ηγέτες και υπεύθυνους που λαμβάνουν αποφάσεις γρηγορότερα από ποτέ. Κατ' επέκταση, αυτό δημιουργεί την ανάγκη το ανθρώπινο δυναμικό να διακρίνεται για το data literacy, με τους οργανισμούς να θέτουν σε προτεραιότητα την ενδυνάμωση και την εκπαίδευση των εργαζομένων τους στη διαχείριση και στην κατανόηση των data.

Όπως αναφέρει, μάλιστα, το Harvard Business Review, οι επιτυχημένες εταιρείες επιτρέπουν σε εργαζόμενους πρώτης γραμμής, όπως οι εκπρόσωποι εξυπηρέτησης πελατών και οι εργαζόμενοι παράδοσης και επισκευής, να έχουν στη διάθεσή τους δεδομένα και πληροφορίες προκειμένου να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν αυτές τις πληροφορίες, όπως έχει αποδειχθεί, οι εταιρείες παρουσιάζουν υψηλότερα ποσοστά ικανοποίησης πελατών

και εργασιακής ικανοποίησης, αλλά και υψηλότερη παραγωγικότητα και top-line ανάπτυξη.

ΠΛΑΝΟ ΟΙΚΟΔΟΜΗΣΗΣ

Όπως έχει αναφερθεί, δεν υπάρχει μία στρατηγική ή ένας και μοναδικός τρόπος ούτως ώστε μία εταιρεία να δημιουργήσει το κατάλληλο πλαίσιο ανάπτυξης και επιπέδου data literacy. Οργανισμοί όπως οι Google, Comcast, Regeneron έχει παρατηρηθεί ότι ακολουθούν ένα πλαίσιο 3 βημάτων: Καθορισμός στόχων data literacy, αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης και των υφιστάμενων δεξιοτήτων και καθορισμός των κατάλληλων μαθησιακών «διαδρομών». Το MIT Sloan Management Review προτείνει τα εξής βήματα-στάδια:

1. Διαχωρισμός μεταξύ του data literacy & technical literacy

Οι επιχειρήσεις έχουν αφιερώσει χρόνο και επενδύσει πόρους στην εκπαίδευση των ανθρώπων τους σε ό,τι αφορά την τεχνολογία, τα εργαλεία, τον αυτοματισμό κ.ά. Πλέον, όμως, η τάση αφορά στα δεδομένα, εξού και χρειάζεται επανεκτίμηση της κατάστασης. Αν, για παράδειγμα, ένας οργανισμός ξοδεύει το 80% στα τεχνολογικά επιτεύγματα και το 20% στη διαχείριση των δεδομένων, μήπως ήρθε η ώρα να αντιστρέψει αυτή την κατάσταση και να κάνει την τεχνολογία εύκολα προσβάσιμη και διαχειρίσιμη, έτσι ώστε να αφιερώσει περισσότερο χρόνο στα δεδομένα;

2. Συγκεκριμένο επίπεδο αναφοράς για τις απαιτούμενες δεξιότητες των εργαζομένων

Η οικοδόμηση του data literacy προϋποθέτει ότι ο οργανισμός γνωρίζει το υφιστάμενο επίπεδο δεξιοτήτων αλλά και ποιο είναι το επίπεδο επάρκειας για τους διάφορους τύπους εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο, θα είναι σε θέση να σχεδιάσει και να υλοποιήσει τις απαραίτητες ενέργειες για το upskilling του ανθρώπινο δυναμικού. Μια πρακτική θα μπορούσε να είναι κάθε εργαζόμενος να κληθεί να συμπληρώσει μία αξιολόγηση αναφορικά με το πόσο data literate είναι ως μέρος της σκιαγράφησης του συνολικού επιπέδου ωριμότητας της εταιρείας.

3. Κοινή γλώσσα

Κάθε κουλτούρα, κάθε πολιτισμός έχει τη δική του γλώσσα, αλλιώς δεν μπορεί να λειτουργήσει. Η γλώσσα είναι ο κώδικας επικοινωνίας. Η καθιέρωση μίας κοινής «φωνής» είναι πολύ σημαντική για τη δημιουργία κουλτούρας δεδομένων. Ως εκ τούτου, κάθε οργανισμός καλείται να διασφαλίσει ότι τα μέλη του έχουν ένα κοινό τρόπο να μιλούν για τα δεδομένα. Παραδείγματος χάριν, η συνεργασία των αναλυτών με marketers για τη βελτιστοποίηση της απόδοσης της διαφημιστικής επένδυσης (Return on ad spend), προϋποθέτει ότι οι marketers μπορούν να καταλάβουν τους όρους που χρησιμοποιούνται από τους αναλυτές και έχουν αντίστοιχες γνώσεις.

4. Κουλτούρα μάθησης και επιβράβευσης

Οι ηγέτες οφείλουν να μεριμνήσουν προκειμένου να καλλιεργήσουν ένα περιβάλλον που επιβραβεύει και ανταμείβει την περιέργεια και τη διάθεση μάθησης αντί να «τιμωρεί» την έλλειψη γνώσης. Εξάλλου, σε οργανισμούς που υπάρχει κουλτούρα φόβου και όχι συνεχούς μάθησης και βελτίωσης, οι άνθρωποι δεν ενθαρρύνονται για να μάθουν, αντιθέτως νιώθουν μειονεκτικά για τις γνώσεις που δεν διαθέτουν.

Επίσης, αν παρατηρούνται λάθη στη διαχείριση των δεδομένων, θα πρέπει να αποφεύγεται η επίπληξη και η τιμωρία, αφού θα αποθαρρύνει τους ανθρώπους και θα οδηγήσει στο να κρύβουν στοιχεία κ.ά. Αυτή είναι ακόμα μία πτυχή της κουλτούρας και του κλίματος: ότι τα λάθη επιτρέπονται και ο οργανισμός είναι παρών για να αντιστρέψει, μέσα από στοχευμένες ενέργειες, το αποτέλεσμα αυτό.

5. Ο καθένας μαθαίνει διαφορετικά

Αναμφίβολα, δεν έχουν όλοι οι άνθρωποι το ίδιο στυλ μάθησης. Αυτό είναι κάτι που οι ηγέτες καλούνται να λάβουν υπόψη όταν εκπαιδεύουν τους ανθρώπους τους και σχεδιάζουν προγράμματα reskilling & upskilling. Το ζητούμενο είναι η υλοποίηση τέτοιων ενεργειών να είναι συνεχής, στο σωστό μέγεθος και στο σωστό μέσο.

6. Τι σημαίνει επιτυχία

Χωρίς μετρήσεις για το τι είναι επιτυχές και τι όχι, είναι δύσκολο να γνωρίζει κάποιος αν οι πρωτοβουλίες για την οικοδόμηση του data literacy αποδίδουν. Μία μονάδα μέτρησης της επιτυχίας είναι το data literacy να συνδεθεί με τα αποτελέσματα κάποιου μεγάλου και σημαντικού Project.

7. Συμμετοχή της ηγεσίας

Μπορεί οι Chief Data Officers να είναι οι υπεύθυνοι για τα δεδομένα και για τις πρωτοβουλίες αλφαβητισμού του ανθρώπινου δυναμικού, αυτό όμως δεν σημαίνει ότι τα ανώτατα στελέχη δεν φέρουν ευθύνη.

Αντιθέτως, πρέπει να συμμετέχουν, δίνοντας το παράδειγμα, και να μπορούν να μοντελοποιούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η ηγεσία είναι το κλειδί και αυτό δεν αμφισβητείται πλέον. Τα προγράμματα data literacy δεν πρέπει να λανσάρονται και να αρχίζουν χωρίς τα executive στελέχη να συμμετέχουν ουσιαστικά και ενεργά.

8. Δεν αρκεί μόνο το data literacy

Πολλές φορές οι ηγέτες έχουν την πεποίθηση ότι το data literacy είναι ένα «μακρύ ταξίδι», αγνοώντας ότι η πρόοδος μπορεί να είναι μετρήσιμη και να σημειωθεί σε χρονικό ορίζοντα ενός έτους. Το data literacy δεν είναι το μόνο που χρειάζεται μία data-driven εταιρεία.

Αποτελεί, σίγουρα, μέρος της μεγαλύτερης εικόνας, στην οποία συμπεριλαμβάνεται το επίπεδο ωριμότητας του οργανισμού, το πόσο data-driven είναι η ίδια η διοίκηση και οι ηγέτες και σίγουρα κατά πόσο η λήψη αποφάσεων βασίζεται στα δεδομένα. Μπορεί το data literacy να είναι το νέο buzzword, όμως το παζλ μίας data κουλτούρας έχει πολλά κομμάτια. Όλα έχουν ως αφετηρία το τρόπο σκέψης, το mindset, και σιγά σιγά οικοδομούνται και καλλιεργούνται. Έτσι, και με το data literacy.

Πώς να μιλήσετε στους εργαζόμενους για την επιστροφή στο γραφείο

Παρότι η επιθυμία για άμεση επιστροφή στην «κανονικότητα» είναι μεγάλη, η πραγματικότητα είναι πώς οι εργασιακοί χώροι δεν θα είναι οι ίδιοι με την προ κορωνοϊού εποχή, ενώ η προτροπή για τον εμβολιασμό των εργαζομένων δεν είναι αρκετή. Τι θα ήταν σκόπιμο να πράξουν οι εταιρείες κατά την επιστροφή των ανθρώπων τους στο γραφείο;

ΤΟΥ ΧΡΙΣΤΟΦΟΡΟΥ ΠΑΥΛΑΚΗ, chpavlakis@boussias.com

Όταν ξεκίνησε η πανδημία του κορωνοϊού, υπήρξε μια αξιοσημείωτη πρόβλεψη πως μια από τις μακροπρόθεσμες συνέπειές της θα είναι το τέλος του χώρου των γραφείων. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγε η Gartner σε πρόσφατο webinar της με δείγμα άνω των 200 ατόμων, μόνο το 1% των μεσαίων επιχειρήσεων σχεδιάζει να αξιοποιήσει πλήρως την εξ αποστάσεως εργασία και μόλις το 5% των μεσαίων εταιρειών σχεδιάζει την πλήρη επιστροφή του ανθρώπινου δυναμικού του στον φυσικό εργασιακό χώρο, ενώ το 94% θα υιοθετήσει ένα μεικτό, υβριδικό μοντέλο. Καθώς όλο και περισσότερα άτομα εμβολιάζονται, οι ηγέτες των επιχειρήσεων χρειάζεται να αλλάξουν τρόπο σκέψης και να μεταβούν από την αφηρημένη ερώτηση του που θα εργαστούν τα άτομα στο ότι θα υπάρξει μια συγκεκριμένη μέρα που θα σημάνει μια κάποια επιστροφή στο γραφείο. Η ερώτηση του πώς θα γίνει η επιστροφή στο γραφείο θα αποτελέσει μεγαλύτερη πρόκληση σε σχέση με την αιφνίδια τηλεργασία τον Μάρτιο του 2020, εξαιτίας των κανόνων, νομοθετικών διατάξεων και της κατάστασης εμβολιασμού των εργαζομένων.

«Κοιτώντας το δάσος»

Η έρευνα έδειξε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων υποστηρίζει την ιδέα ο εργοδότης της να καταστήσει υποχρεωτικό τον εμβολιασμό κατά του κορωνοϊού. Ωστόσο, μόνο το 8% των ερωτηθέντων υποστήριξε ότι σχεδιάζει να ζητήσει αποδεικτικό εμβολιασμού ως μέρος της στρατηγικής του για την επιστροφή στο γραφείο. Η πιο συνηθισμένη τακτική των μεσαίων επιχειρήσεων είναι να ενθαρρύνουν ενεργά τον εμβολιασμό, αλλά να μην ζητήσουν απόδειξη για την κατάσταση εμβολιασμού (48%) και να ζητήσουν από τους ίδιους τους εργαζόμενους να καταγράψουν αν έχουν εμβολιαστεί ή όχι (36%). Και με τις δύο αυτές προσεγγίσεις, οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να είναι σίγουρες και να έχουν πραγματική εικόνα για τον βαθμό που τελικά οι εργαζόμενοί τους έχουν εμβολιαστεί. Παράλληλα, αναφορικά με τα διαβατήρια εμβολιασμού ως μέσου απόδειξης της κατάστασης εμβολιασμού κάποιου, υπάρχουν ορισμένοι λόγοι που δεν τα καθιστούν ιδανικές επιλογές. Αρχικά, η ταχύτητα με την οποία αναπτύσσονται φαίνεται να είναι πιο αργή σε σχέση με αυτή που ακολουθούν οι

επιχειρήσεις στον σχεδιασμό τους για την επαναλειτουργία των εγκαταστάσεών τους, ενώ διαφορετικά μέρη φαίνεται να εφαρμόζουν άλλες στρατηγικές. Για παράδειγμα, στις ΗΠΑ, ενώ στο Τέξας και στην Φλόριντα ανακοινώθηκε πρόσφατα ότι οι εργοδότες δεν θα επιτρέπεται να τα χρησιμοποιούν, σε άλλες πολιτείες, όπως η Νέα Υόρκη και το Ιλινόι, διακρίνεται ένα θετικότερο κλίμα για την αξιοποίησή τους. Τέτοιες διαφορετικές προσεγγίσεις δυσχεραίνουν ακόμα περισσότερο το έργο της δημιουργίας ξεκάθαρων και δίκαιων πολιτικών για τις εταιρείες, ιδιαίτερα αν αυτές είναι πολυεθνικές ή διαθέτουν ανθρώπινο δυναμικό που δεν βρίσκεται συγκεντρωμένο σε ένα σημείο.

Επιπρόσθετα, πολλοί εργοδότες διστάζουν να συλλέξουν τέτοιου είδους πληροφορίες, λόγω των πιθανών νομικών κυρώσεων ή άλλων ανησυχιών περί ιδιωτικότητας. Οι CHROs έχουν υποστηρίξει ότι, επειδή τα εμβόλια αποτελούν μέρος του αρχείου της υγειονομικής φροντίδας και περίθαλψης του εργαζομένου, η συγκέντρωση πληροφοριών σε σχέση με το ποιος έχει εμβολιαστεί θα μπορούσε τελικά να θεωρηθεί παραβίαση της ιδιωτικότητας και του απορρήτου. Επιπλέον, θα μπορούσαν να υπάρξουν νομικές αξιώσεις αν ένας εργαζόμενος αντιδράσει αρνητικά στον υποχρεωτικό εμβολιασμό που θα επιβληθεί από τον εργοδότη του, ενώ ένας εργοδότης μπορεί να έρθει αντιμέτωπος και με κάποια μήνυση αν δημιουργήσει συνθήκες που δεν θα είναι δίκαιες για όσους εργαζόμενους έχουν επιλέξει να μην εμβολιαστούν. Ακόμα και στην περίπτωση που ο νόμος είναι με την πλευρά του εργοδότη, το πλήγμα στη φήμη της εταιρείας από μια δικαστική διαμάχη θα είναι σοβαρό για τις περισσότερες επιχειρήσεις.

Πώς προάγεται ένα ασφαλές περιβάλλον

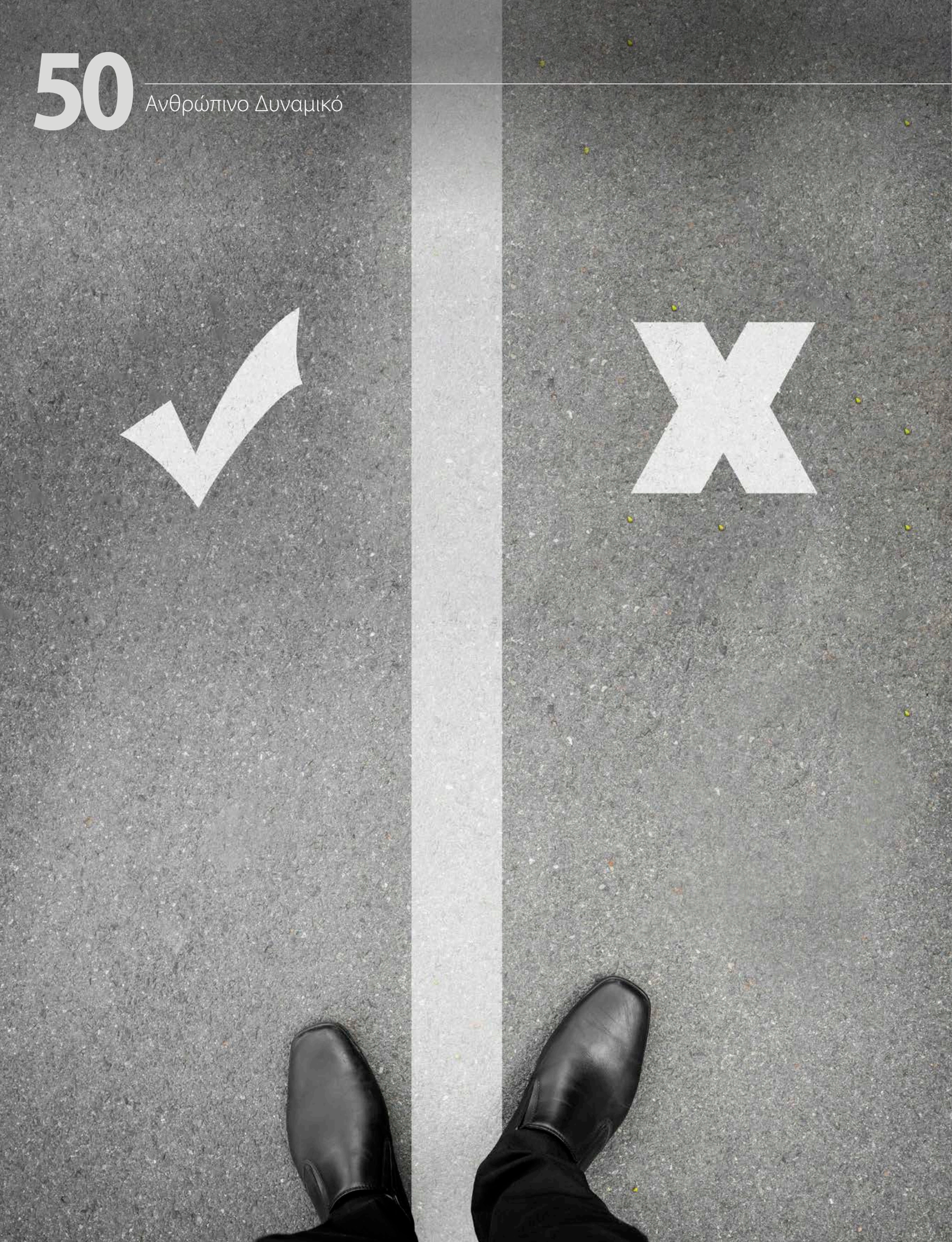
Όλοι οι παράγοντες που αναφέρθηκαν συντελούν στο ότι οι εργοδότες θα ξανανοίξουν τα γραφεία τους και σε κάποιον αριθμό ανεμβολίαστων εργαζομένων. Προκειμένου να επαναλειτουργήσουν τους εργασιακούς τους χώρους με ασφάλεια και παραγωγικότητα, οι μεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να ακολουθήσουν ορισμένες απλές στρατηγικές:

- **Να ανακοινώσουν από πριν το σχέδιο επαναλειτουργίας.** Ένας σημαντικός αριθμός εργαζομένων διατηρεί τις επιφυλάξεις του ως προς το πόσο ασφαλής θα είναι ο εργασιακός χώρος. Συνεπώς, οι εταιρείες οφείλουν να επικοινωνήσουν το στρατηγικό πλάνο επαναλειτουργίας τους αρκετά νωρίτερα από την ημέρα της επιστροφής στο γραφείο. Η επικοινωνία αυτή θα ήταν σκόπιμο να προβάλει τα πραγματικά μέτρα ασφαλείας που έχουν τεθεί σε ισχύ, αλλά και να βελτιώνει τις αντιλήψεις σε σχέση με την ασφάλεια. Για παράδειγμα, αν οι εργαζόμενοι μιας εταιρείας συνωστίζονται κυρίως στα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς, είναι λογικό να αναζητήσουν καθοδήγηση ή εγγυήσεις ότι οι διαδρομές προς τον φυσικό χώρο εργασίας θα είναι ασφαλείς.
- **Να προσδιορίσουν και να επικοινωνήσουν την υβριδική τους στρατηγική.** Όπως έδειξε το 2021 Hybrid Work Employee Survey της Gartner, με δείγμα πάνω από 2.400 εργαζόμενους, το 54% συμφωνεί ότι η προσέγγιση του εργοδότη του ως προς την ευελιξία θα επηρεάσει την παραμονή του ή όχι στον οργανισμό. Συνεπώς, μια υβριδική προσέγγιση θα επιτρέψει στους εργοδότες να ανταποκριθούν στη νέα αυτή προτίμηση των εργαζομένων για ευελιξία. Μολονότι, όμως, υπάρχει η γενικότερη πρόθεση για υιοθέτηση υβριδικών μοντέλων, μόνο το 21% των HR ηγετών που ρωτήθηκαν στο πρόσφατο webinar της Gartner επισήμανε ότι έχει ένα σαφές όραμα για τον μελλοντικό ρόλο που θα έχει ο φυσικός εργασιακός χώρος. Σε κάθε περίπτωση, η δημιουργία μιας υβριδικής στρατηγικής που θα είναι λειτουργική και θα κάνει τα άτομα να αισθάνονται ασφαλή, απαιτεί από τις εταιρείες να επικοινωνήσουν ξεκάθαρα το πότε οι άνθρωποι θα εργάζονται από το γραφείο και πότε θα μπορούν να εργάζονται από μια διαφορετική τοποθεσία.
- **Να δημιουργήσουν στιγμές ασφάλειας.** Οι ηγέτες στον κατασκευαστικό κλάδο, τον κλάδο του πετρελαίου και του αερίου, έχουν καθιερώσει στιγμές ασφάλειας στις εγκαταστάσεις τους ούτως ώστε να εμποδίσουν τους πιθανούς τραυματισμούς. Ο συγκεκριμένος τρόπος σκέψης χρειάζεται να υιοθετηθεί και σε άλλους κλάδους. Έτσι, οι ηγέτες και οι managers οφείλουν να ορίσουν ένα χρονικό διάστημα κάθε μέρα, στο οποίο θα υπενθυμίζουν τη σημασία των μέτρων ασφαλείας κατά του Covid-19 στους ανθρώπους τους. Η πρακτική αυτή θα είναι ακόμα πιο σημαντική όταν ο εμβολιασμός θα έχει επεκταθεί και οι εργαζόμενοι θα έχουν χαλαρώσει κάπως την προσοχή τους.
- **Να θέσει δικλείδες ασφαλείας στις συζητήσεις για τον εμβολιασμό.** Η ανάπτυξη και η διανομή των εμβολίων έχει προκαλέσει έναν ευρύ διάλογο σχετικά με την αποτελεσματικότητα, τις παρενέργειες κ.ά. Είναι μοιραίο, λοιπόν, κατά την επιστροφή στο γραφείο, να υπάρξει συζήτηση μεταξύ των εργαζομένων για το αν έχουν εμβολιαστεί ή όχι, ενώ ελλοχεύει ο κίνδυνος οι ανεμβολίαστοι να περιθωριοποιηθούν ή κάποιοι να «κοιτούν περίεργα» όσους έχουν εμβολιαστεί. Επομένως, η εταιρεία χρειάζεται να επικοινωνήσει τις αποδεκτές συζητήσεις και συμπεριφορές σε σχέση με την εμβολιασμό, χωρίς να τις απαγορεύσει, αλλά θέτοντας δικλείδες ασφαλείας και υπενθυμίζοντας ότι ο εμβολιασμός είναι μια προσωπική επιλογή.

Η προτροπή των εταιρειών προς τους εργαζομένους τους να εμβολιαστούν είναι καλή, αλλά όχι αρκετή. Οι επιχειρήσεις που θα μεριμνήσουν για την ασφάλεια, την ευελιξία και τη σαφή επικοινωνία θα είναι αυτές που θα πετύχουν, καθώς κατευθυνόμαστε προς μια περίοδο πρωτοφανών αλλαγών.

Πηγή:
«How to Talk to Employees About Reopening», Brian Kropp, Joe Coyle, Harvard Business Review digital article, 27 Μαΐου 2021

'Οσοι μεριμνήσουν
για την ασφάλεια, την ευελιξία
και τη σαφή επικοινωνία, θα πετύχουν



11 «μύθοι» που σχετίζονται με λάθος αποφάσεις

Κάθε άνθρωπος, κάθε ένας από εμάς, ανεξαρτήτως φύλου, επαγγέλματος, κοινωνικού status φέρει τις δικές του προκαταλήψεις και μύθους σχετικά με το τι είναι σωστό ή λάθος, θεμιτό ή μη, αποδεκτό ή μη κ.ά. Όλα αυτά είναι τόσα πολλά, που όταν έρχεται η στιγμή για να ληφθούν αποφάσεις, αγκιστρωνόμαστε στους μύθους που «κρύβονται» μέσα μας και δεν μπορούμε να λάβουμε τις βέλτιστες, κατά περίπτωση, αποφάσεις. Οι μύθοι και οι προκαταλήψεις είναι πολύ βαθιά ριζωμένα μέσα μας, καθορίζουν, και ας μην το δεχόμαστε, τον τρόπο που αποφασίζουμε.

ΠΗΓΗ: HARVARD BUSINESS REVIEW | ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΕΛΕΝΑ ΕΡΜΕΙΔΟΥ

Ας κάνουμε ένα βήμα πίσω, όμως, και ας αναρωτηθούμε κατά πόσο μπορούμε να σκεφτούμε τη ζωή μας χωρίς smartphone. Οι περισσότεροι θα απαντούσαν πως, πλέον, κάτι τέτοιο δεν μπορεί να συμβεί. Μάλιστα, όπως παρατηρείται, βασιζόμαστε σε αυτές τις έξυπνες συσκευές για τα πάντα γύρω μας. Από τις οδηγίες που θα μας δώσουν αμέσως όταν τις ζητήσουμε, μέχρι και τις πληροφορίες που θα μας αναφέρουν για την εξωτερική θερμοκρασία ενός τόπου, αλλά και το τι θα αποφανθούν για τους παλμούς της καρδιάς μας, παρακολουθώντας στενά ένα προς ένα τα βήματά μας.

Αφήστε το δένδρο, δείτε το δάσος

Η κουλτούρα του «Hey, Siri» μας έχει έξοχα ρυθμίσει όλους μας, ώστε να εξισώνουμε την ταχύτητα με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα. Αυτό, ωστόσο, αλλάζει τον τρόπο που διαχειριζόμαστε τις πληροφορίες που λαμβάνουμε. Ο εγκέφαλός μας έχει ρυθμιστεί να ανταποκρίνεται με ευχαρίστηση στους ήχους που παράγουν οι κινητές και έξυπνες συσκευές. Ενώ η Siri, η Alexa και η Google είναι πραγματικά ακαταμάχητες όταν θέλουμε να πληροφορηθούμε για κάτι που κυκλοφορεί στην αγορά ή ακόμα και όταν αναζητούμε συνταγές μαγειρικής, ή χρειαζόμαστε βοήθεια για να βρούμε ένα εστιατόριο, συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο, όταν πρόκειται για πιο σύνθετες αποφάσεις. Στην πραγματικότητα, τότε βοηθούν στο να γεννηθούν μία σειρά από κακές και αντιπαραγωγικές ιδέες. Συμπεριφορές που πραγματικά δεν μας αφήνουν να έχουμε σωστή ενημέρωση και να πάρουμε σωστές αποφάσεις. Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι κάποιος θέλει να αγοράσει αυτοκίνητο και βρίσκεται στη διαδικασία σύγκρισης ανάμεσα σε ένα Prius με ένα Crosstrek. Η Siri και η Google μπορούν να δώσουν κάθε είδους πληροφορίες, όπως για την απόδοση του κινητήρα ή το τρέχον επιτόκιο του δανείου που χρειάζεται για μία τέτοια επένδυση. Ωστόσο, μια μηχανή αναζήτησης δεν γνωρίζει γιατί κάποιος θέλει να προβεί στην εν λόγω αγορά, ποια είναι τα κριτήριά του, πώς σκοπεύει να το χρησιμοποιήσει (π.χ. εταιρικό όχημα) ή τι αντίκτυπο θα έχει η αγορά αυτή στον οικονομικό προϋπολογισμό. Η τελική απόφαση για την αγορά θα πρέπει να προέρχεται

> Η κουλτούρα του «Hey, Siri» μας έχει ρυθμίσει όλους μας, ώστε να εξισώνουμε την ταχύτητα με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα

από μια σαφή αναγνώριση των αναγκών, των αξιών και των στόχων - πληροφορίες που δεν είναι δυνατόν να έχουν πρόσβαση οι αλγόριθμοί τους. Και αυτό είναι το σημείο-κλειδί που οδηγεί σε λάθος αποφάσεις σε συνδυασμό που τους μύθους που -συνειδητά ή ασυνείδητα- έχει ο κάθε άνθρωπος.

Οι μύθοι που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων

Ας δούμε ποιοι είναι οι πιο συνηθισμένοι μύθοι που μας κάνουν να είμαστε αντιπαραγωγικοί και επηρεάζουν τις αποφάσεις μας και σε επαγγελματικό επίπεδο, ιδίως λαμβάνοντας υπόψη την πίεση και το άγχος που υπάρχει στον εργασιακό στίβο.

1ος μύθος: «*Μου αρέσει να είμαι αποτελεσματικός*»

Τόσοι πολλοί από εμάς πιστεύουμε ότι αποτελεσματικότητα σημαίνει να μπορούμε να ελισσόμαστε για να πάρουμε μια απόφαση. Αλλά, για να είμαστε πραγματικά αποτελεσματικοί, πρέπει να είμαστε σαφείς στο τι θέλουμε να επιλύσουμε. Η βιασύνη μπορεί να μας οδηγήσει να λάβουμε μια απόφαση βάσει λανθασμένων παραγόντων, γεγονός που θα μας κάνει να απογοητευτούμε από τις επιλογές που κάναμε.

Για παράδειγμα, η επίσκεψη σε μια αντιπροσωπεία αυτοκινήτων με την αγορά του πρώτου αυτοκινήτου που βλέπετε, μπορεί να είναι αποτελεσματική, αλλά μπορεί και να σημαίνει ότι καταλήγετε να φύγετε με το αυτοκίνητο που ο πωλητής θέλει να «ξεφορτωθεί» και όχι με το αυαυτοκίνητο που ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες και τον προϋπολογισμό σας.

2ος μύθος: «*Είμαι πολύ απασχολημένος*»

Η αναβολή μιας απόφασης είναι από μόνη της μία απόφαση. Ωστόσο, μία επί σκοπώ επιβράδυνση ώστε να μπορέσετε να ξεκαθαρίσετε αυτό που πραγματικά θέλετε να επιλύσετε, θα φέρει καλύτερα αποτελέσματα και μάλιστα ταχύτερα. Αποταμιεύουμε χρόνο, που αργότερα μπορούμε να τον εκμεταλλευτούμε ποιοτικά. Για παράδειγμα, αν αφιερώσουμε λίγο χρόνο για να ενημερωθούμε για τις τιμές των αυτοκινήτων πριν πάμε σε μια αντιπροσωπεία αυτοκινήτων, θα έχουμε καλύτερο πλεονέκτημα κατά τη διαπραγμάτευση της τιμής του αυτοκινήτου.

3ος μύθος: «*Απλώς πρέπει να λύσω αυτό το πρόβλημα αυτή τη στιγμή*»

Αυτό είναι το κλασικό παράδειγμα, όταν βλέπουμε μπροστά μας μόνο το δένδρο και όχι το δάσος. Τα προβλήματά μας βρίσκονται σε ένα πολύ στενό πλαίσιο. Μια στενή εστίαση σε ένα και μόνο μέτωπο μπορεί να (επι)λύσει το λάθος πρόβλημα. Άραγε, εάν το αυτοκίνητό μας καταστραφεί απρόσμενα και βιαζόμαστε να το αντικαταστήσουμε γιατί δεν έχουμε την πολυτέλεια να μείνουμε χωρίς αυτοκίνητο, εξετάζουμε πάντα τις ανάγκες του αύριο και όχι μόνο του σήμερα;

4ος μύθος: «*Αυτή είναι η απόφασή μου. Δεν χρειάζεται να μπερδεύω άλλους*»

Οι σημαντικές αποφάσεις μας, όμως, πάντα αφορούν και άλλους. Το να αποφεύγουμε να δούμε την μεγάλη εικόνα για το ποιος άλλος επηρεάζεται από τις αποφάσεις, μπορεί στην καλύτερη περίπτωση να λύσει εν μέρει το πρόβλημα, μπορεί όμως και να το επιδεινώσει. Για παράδειγμα, εάν ο/η σύζυγος ή το παιδί μας δεν μπορούν να οδηγήσουν με λεβιέ ταχυτήτων και μπορούν μόνο στο αυτόματο, πώς θα επιδράσει η απόφαση μας αυτή στην οικογένεια, όταν οδηγώντας στον δρόμο αντιμετωπίσει κάποιο περιστατικό εκτάκτου ανάγκης;

5ος μύθος: «*Ξέρω ότι έχω δίκιο. Θέλω απλώς δεδομένα ή μία γνώμη για να επιβεβαιωθώ*»

Γνωστή η σκέψη αυτή ως προκατάληψη επιβεβαίωσης. Για να κατανοήσουμε καλύτερα και να ορίσουμε τους περιορισμούς αυτού που πιστεύουμε ότι γνωρίζουμε, ας αναζητήσουμε παραδείγματα εκ διαμέτρου αντίθετα από τα δικά μας. Αυτές οι τεχνικές μπορούν να μας κάνουν να βαδίζουμε στα τυφλά. Να δούμε τι θέλουμε και όχι τι μπορούμε να κάνουμε τώρα. Δύναται η προτίμησή μας για ένα αυτοκίνητο κατά τα πρότυπα των τάσεων να επηρεάσει τον τρόπο που θα αξιολογήσουμε άλλα αυτοκίνητα. Για να διευρύνουμε το γνωστικό μας πεδίο, πρέπει πρώτα να εξετάσουμε τις ανάγκες μας και στη συνέχεια να εξετάσουμε τα αυτοκίνητα που θα δούμε στις βιτρίνες, βάζοντας τις παραμέτρους που σε εμάς αρμόζουν.

6ος μύθος: «*Εμπιστεύομαι το ένστικτο μου*»

Είναι πολύ καλό να βασιζόμαστε στο ένστικτό μας, αλλά για σοβαρές αποφάσεις δεν είναι επαρκές. Μπορεί να έχουμε πολύ καλές αναμνήσεις από τη συμπεριφορά ενός οχήματος όταν για κάποιο μικρό διάστημα για μικρές αποστάσεις το οδηγήσαμε, έχοντας και καλές αναμνήσεις από την οικογένειά μας που ήταν μέσα. Θέλουμε όμως να το αγοράσουμε για μεγάλες αποστάσεις ενώδεν γνωρίζουμε τη συμπεριφορά του για αυτές; Η προηγούμενη εμπειρία μας μαζί με την εμπιστοσύνη που έχουμε στο ένστικτό μας μπορεί να μας οδηγήσει σε λάθος απόφαση, ενώ απαιτούνται αντικειμενικά και λογικά κριτήρια.

> Η σωστή λήψη αποφάσεων είναι κυκλική. Χρειαζόμαστε ανατροφοδότηση καθώς συλλέγουμε πληροφορίες

7ος μύθος: ***«Η λήψη αποφάσεων είναι γραμμική»***

Στην πραγματικότητα, η σωστή λήψη αποφάσεων είναι κυκλική. Χρειαζόμαστε ανατροφοδότηση καθώς συλλέγουμε πληροφορίες και καταθέτουμε τις σκέψεις μας. Μερικές φορές πρέπει να επιστρέψουμε από εκεί που ξεκινήσαμε για να βρούμε νέες πληροφορίες ή να αναλύσουμε διαφορετικά τα δεδομένα. Για παράδειγμα, όταν αγοράζουμε ένα αυτοκίνητο, πιστεύουμε πολλές φορές ότι αρκεί να κάνουμε πρώτα την έρευνά μας και μετά να πάμε σε έναν έμπορο και να διαπραγματευτούμε την τιμή. Υπάρχουν, όμως, πολλοί έμποροι, και ο καθένας έχει περιθώριο διαπραγμάτευσης, οπότε το να επιστρέφουμε από εκεί που ξεκινήσαμε και να συγκρίνουμε προσφορές θα μας βοηθήσει σίγουρα να αποφασίσουμε καλύτερα.

8ος μύθος: ***«Μπορώ να συγκεντρώσω τις σκέψεις μου»***

Οι μεγάλες αποφάσεις αποτελούνται από πολλαπλές μικρότερες αποφάσεις. Όταν προσπαθούμε να κρατήσουμε όλα αυτά, το μυαλό μας αποσπάται και καταλήγουμε να στηριζόμαστε σε μια ελαττωματική μνήμη. Τα συναισθήματά μας μπορούν επίσης να μας παρεμποδίσουν, οδηγώντας μας σε μονοπάτια με προκαταλήψεις.

Η τήρηση ενός αρχείου αποτελεί σημαντικό μέρος της σκέψης μας για τα όσα θέλουμε να αναλύσουμε.

9ος μύθος: ***«Έχω όλες τις πληροφορίες που χρειάζομαι»***

Ενώ θέλουμε να προχωρήσουμε, μπορούμε να βελτιώσουμε τις αποφάσεις μας -και την

απόδοσή μας επενδύοντας λίγο περισσότερο στην έρευνα, συλλέγοντας για κάθε μας υπόθεση κάποια αποδεικτικά στοιχεία. Οι αναφορές των καταναλωτών είναι χρήσιμες για να πάρουμε μία εμπεριστατωμένη απόφαση, ωστόσο δεν είναι πανάκεια.

10ος μύθος: *«Μπορώ να παίρνω λογικές αποφάσεις»*

Σύμφωνα με την ψυχολογία, αυτό είναι κάτι που θα θέλαμε να πιστεύουμε ως ανθρώπινα όντα. Όλοι μας λειτουργούμε με προκαταλήψεις που βασίζονται σε εμπειρίες και συναισθήματα του παρελθόντος. Ίσως να πιστεύουμε ότι δεν μπορούμε να παρασυρθούμε από έναν έμπορο αυτοκινήτων, είναι όμως επαγγελματίες πωλητές και γνωρίζουν άπταιστα πώς να προκαλέσουν συναισθηματική φόρτιση και να πάρουν την απάντηση που θέλουν.

11ος μύθος: *«Υπάρχει μόνο ένας τρόπος για να γίνει αυτό»*

Είτε πρόκειται για το πώς πρέπει να φτιαχτεί ένα κρεβάτι, ποια δίαιτα να ακολουθήσουμε ή πώς να διαιρέσουμε τις καταβολές στον ατομικό λογαριασμό συνταξιοδότησης, υπάρχουν πάντα περισσότεροι από ένας τρόποι για να φτάσουμε στο «ναι». Οι άνθρωποι όλο και περισσότερο διαπραγματεύονται την αγορά αυτοκινήτου τους μέσω του διαδικτύου, γραπτών μηνυμάτων και email. Βγαίνοντας έξω από αυτά τα μοτίβα και τη ρουτίνα, θα έχουμε τη δυνατότητα να δούμε τα πράγματα με διαφορετικό μάτι και να ανακαλύψουμε νέους τρόπους.

Κάντε ένα διάλειμμα

Εκτός από τα παραπάνω, συναντώνται αρκετά συχνά και τα παρακάτω:

- Ως πολυάσχολοι άνθρωποι, δεν χρειάζεται να επενδύσουμε χρόνο για να πάρουμε καλές αποφάσεις.
- Είμαστε ορθολογικά ανθρώπινα όντα, ικανά να λύσουμε προσεκτικά προβλήματα υψηλής δυσκολίας, χρησιμοποιώντας το μυαλό μας.
- Η λήψη αποφάσεων είναι προσωπική και δεν χρειάζεται να εμπλέκεται κανένας άλλος.

Και οι τρεις αυτές παραδοχές είναι λανθασμένες για να λάβουμε ορθές αποφάσεις με σαφή εικόνα. Είμαστε κοινωνικά όντα που λειτουργούν στην κοινότητα. Χρειαζόμαστε χρόνο για να σκεφτούμε και να λύσουμε προβλήματα, να αντιμετωπίσουμε μη συνειδητές αποφάσεις και να εξετάσουμε την μεγάλη εικόνα. Ένας τρόπος για να καταπολεμήσουμε αυτές τις προκαταλήψεις/αγκιστρώσεις είναι να βάλουμε μια στρατηγική στάση και τρόπο σκέψης, με άλλα λόγια να κάνουμε μία παύση, να δούμε ολόκληρη την εικόνα και να σκεφτούμε τι βιώνουμε. Η επιβράδυνση των ρυθμών μας μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, μειώνοντας την εξάρτησή μας από αυτούς τους μύθους και τις αντανακλαστικές συμπεριφορές στην λήψη των αποφάσεων. Ένα παράδειγμα, αντλούμενο από το φυσικό περιβάλλον, προς αυτή την κατεύθυνση είναι το εξής: Οι τσίτες συνήθως τρέχουν πίσω από το θήραμά τους με ταχύτητες που πλησιάζουν τα 60 μίλια την ώρα, αλλά είναι σε θέση να μειώσουν την ταχύτητά τους κατά εννέα μίλια την ώρα σε ένα μόνο βήμα. Αυτό τους επιτρέπει να κάνουν απότομες στροφές, πλάγια άλματα και αλλαγές κατεύθυνσης. Η επιβράδυνση των ρυθμών τους, τις βοηθά στο να πετυχαίνουν τον στόχο τους. Η παύση ενισχύει την ποιοτική σκέψη. Η παύση μας δίνει τη δυνατότητα να ελέγχουμε και να αμφισβητούμε τις προκαταλήψεις μας, να καταλάβουμε τι πραγματικά γνωρίζουμε, μας επιτρέπει να αποφασίζουμε καλύτερα και να ελισσόμαστε ή να παραμένουμε στην ίδια πορεία προτού επιταχυνθούμε.

Πέντε ερωτήσεις που αποτελούν τροφή για σκέψη

1. Ποιοι είναι αυτοί οι μύθοι που με οδηγούν να πάρω αυτή την απόφαση;
2. Με ποιο τρόπο θα επιδράσει η απόφαση αυτή που παίρνω στους στόχους που έχω βάλει;
3. Τα συναισθήματά μου σχετίζονται με αυτήν την απόφαση με βάση το τι συμβαίνει πραγματικά ή αντανακλούν κάποια πρότυπα συμπεριφοράς;
4. Ποιες πληροφορίες υπάρχουν έξω στον κόσμο που θα μπορούσαν να με βοηθήσουν να βελτιώσω αυτή την απόφαση;
5. Πώς μπορώ να κατανοήσω καλύτερα τις αντιλήψεις και τις προοπτικές των άλλων που εμπλέκονται ή συμμετέχουν στην απόφαση αυτή;

Η σωστή σύνθετη απόφαση βρίσκεται εκεί έξω στην ζούγκλα, και εμείς, εκεί έξω θα βρούμε τα εργαλεία και θα ανακαλύψουμε τους τρόπους για να εργαστούμε καλύτερα.

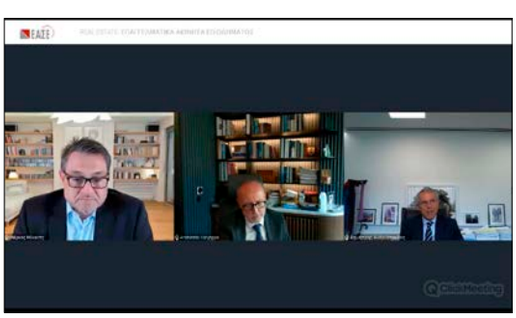
> Χρειαζόμαστε χρόνο για να σκεφτούμε και να λύσουμε προβλήματα, να αντιμετωπίσουμε μη συνειδητές αποφάσεις και να εξετάσουμε την μεγάλη εικόνα

Οι Δήμοι ως Μοχλός Ανάπτυξης στη Μετά COVID-19 Εποχή

Η ΕΑΣΕ, στο πλαίσιο του θεσμικού της ρόλου, έλαβε μέρος στο διαδικτυακό συνέδριο με τίτλο: «Οι Δήμοι ως Μοχλός Ανάπτυξης στη Μετά COVID-19 Εποχή» με ομιλία του Προέδρου, κ. **Βασίλη Ραμπάτ.** Η εκδήλωση πραγματοποιήθηκε την Τρίτη 13 Απριλίου 2021 και διοργανώθηκε από την ICC Ελλάς, Εθνική Ελληνική Επιτροπή του International Chamber of Commerce και την Κ.Ε.Δ.Ε., Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδος. Ο κ. Ραμπάτ μίλησε για τον ρόλο της τοπικής αυτοδιοίκησης, τη σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού και τον ρόλο των ανωτάτων στελεχών επιχειρήσεων στη συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

Real Estate: Επαγγελματικά Ακίνητα Εισοδήματος

Για τις προοπτικές που παρουσιάζει το ελληνικό real estate, την εικόνα που έχουν οι ξένοι επενδυτές για την Ελλάδα και τη σημαντικότητα των μεγάλων βιώσιμων επενδύσεων για την ελληνική οικονομία μίλησαν οι κ.κ. **Αριστοτέλης Καρυτινός**, Διευθύνων Σύμβουλος, Prodea Investments και **Δημήτρης Ανδριόπουλος**, Διευθύνων Σύμβουλος, Dimand, κατά τη διαδικτυακή εκδήλωση της ΕΑΣΕ με θέμα: «Real Estate: Επαγγελματικά Ακίνητα Εισοδήματος». Τον συντονισμό του webinar, το οποίο πραγματοποιήθηκε την Τρίτη 13 Απριλίου 2021, είχε ο Αντιπρόεδρος της ΕΑΣΕ κ. **Μάριος Μίκαϊτς**, Γενικός Διευθυντής, ΕΛΙΝ ΤΕΧΝΙΚΗ. Τα μέλη της ΕΑΣΕ είχαν την ευκαιρία να ενημερωθούν σχετικά με τις προβλέψεις ανάπτυξης ανά κλάδο real estate, το μέλλον της Ελλάδας ως διεθνής προορισμός για επενδύσεις σε επαγγελματικά ακίνητα, τον ρόλο των εταιριών επενδύσεων σε ακίνητη περιουσία (ΑΕΕΑΠ) και τις νέες απαιτήσεις ενεργειακής αναβάθμισης.



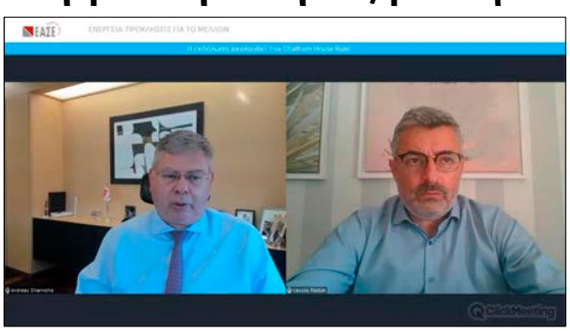
Ο Πρόεδρος της ΕΑΣΕ στην εκδήλωση του Ελληνοβρετανικού Επιμελητηρίου

Την Τρίτη 20 Απριλίου το **Ελληνοβρετανικό Εμπορικό Επιμελητήριο** διοργάνωσε τη διαδικτυακή εκδήλωση με τίτλο: **«Η Ανάκαμψη της Ελληνικής Οικονομίας στην μετά-Covid εποχή: Ο ρόλος του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας»**. Κατά τη διάρκεια της ομιλίας του στην εκδήλωση ο Πρόεδρος της ΕΑΣΕ, κ. **Βασίλης Ραμπάτ** τόνισε: «Η κοινωνική και οικονομική ανοικοδόμηση μετά την πανδημία πρέπει να εμπεριέχει νέα σχήματα για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας σε απροσδόκητα γεγονότα, σε ένα κλίμα συνεργασίας. Η μεγαλύτερη, ίσως, πρόκληση είναι η αξιοποίηση των ευρωπαϊκών κονδυλίων, που δίνουν την αναγκαία υποστήριξη για την αύξηση των δημόσιων επενδύσεων. Απαιτείται γι' αυτό συντονισμένη δράση του δημόσιου τομέα, στοχευμένα επενδυτικά έργα του ιδιωτικού και συμπράξεις μεταξύ τους. Σημαντικό είναι επίσης να συνεχιστεί η φορολογική μεταρρύθμιση, με στόχο τη διαμόρφωση ενός αποδοτικού φορολογικού συστήματος που να κινητοποιεί την προσφορά εργασίας και κεφαλαίου. Έμφαση θα πρέπει να δοθεί στην αναβάθμιση των δημόσιων υποδομών, την ενσωμάτωση τεχνολογιών, τη μετάβαση σε καθαρές μορφές ενέργειας και την προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή. Η ανάκαμψη χρειάζεται τη συλλογική προσπάθεια όλων.» Στην εκδήλωση, την οποία υποστήριξε η ΕΑΣΕ, κύριος ομιλητής ήταν ο Αν. Υπουργός Οικονομικών κ. **Θόδωρος Σκυλακάκης**, ενώ ομιλίες απηύθυναν ακόμη οι κ.κ. **Άννα Καλλιάνη,** Πρόεδρος, ΒΗΣΣ **Βασίλης Καζάς**, Δ/νων Σύμβουλος, Grant Thornton, **Κωνσταντίνος Βασιλείου**, Αν. Δ/νων Σύμβουλος, Επικεφαλής Group Corporate & Investment Banking, Eurobank και **Νίκος Βέττας**, Γεν. Δ/ντής ΙΟΒΕ, Καθηγητής ΟΠΑ.

CEO Panel, powered by ΕΑΣΕ - Project Future, powered by ReGeneration

Για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, τη διαχείριση των σφαλμάτων και τη διαθεσιμότητα των ευκαιριών στους νέους μίλησαν οι κ.κ. **Βασίλης Ραμπάτ,** Πρόεδρος, ΕΑΣΕ, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος, XEROX Hellas, **Γιάννης Παπαχρήστου**, Γενικός Γραμματέας, ΕΑΣΕ, Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος Ομίλου, CHIPITA AE. και **Μαρίκα Λάμπρου**, BoD Member, DEPA S.A. και μέλος της ΕΑΣΕ στο CEO Panel, powered by ΕΑΣΕ το οποίο διοργανώθηκε την Μ. Τετάρτη 28 Απριλίου 2021, στο πλαίσιο του τριήμερου training του 6ου κύκλου Project Future της Τράπεζας Πειραιώς, με την υποστήριξη του ReGeneration. Συντονιστές της συζήτησης ήταν οι κ.κ. **Βασίλης Βασιλειάδης, Κωνσταντίνος Κίντζιος** και **Κατερίνα Κυπραίου.**

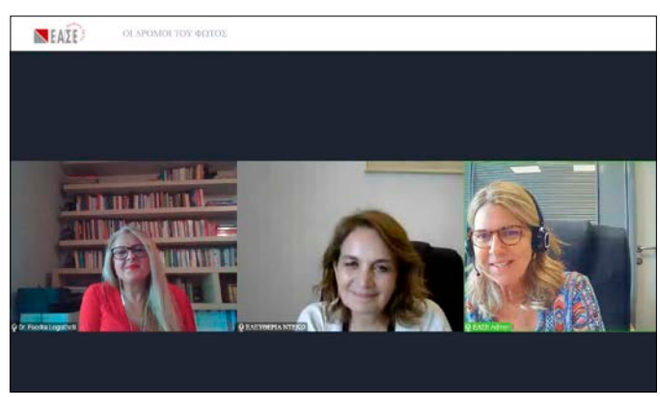
Ενέργεια: Προκλήσεις για το μέλλον

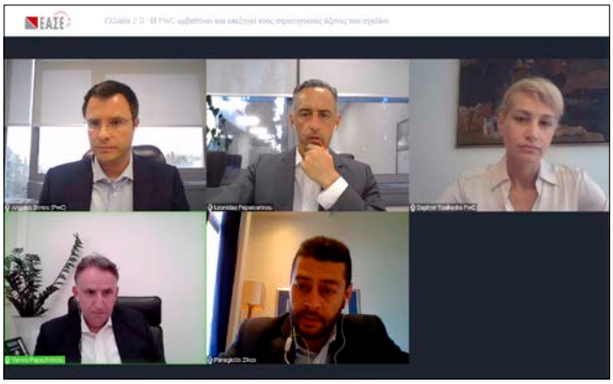


Την Τρίτη 18 Μαΐου 2021 τα μέλη της ΕΑΣΕ συμμετείχαν στη διαδικτυακή εκδήλωση με θέμα: «Ενέργεια: Προκλήσεις για το μέλλον». Ο καλεσμένος ομιλητής, κ. **Ανδρέας Σιάμισης**, Διευθύνων Σύμβουλος και Εκτελεστικό Μέλος ΔΣ, ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ, παρουσίασε τους βασικούς πυλώνες λειτουργίας του Ομίλου και αναφέρθηκε στο πλάνο δραστηριοτήτων των ΕΛΠΕ για τα επόμενα χρόνια. Στη συζήτηση που ακολούθησε τα μέλη έκαναν πληθώρα ερωτήσεων. Απαντώντας σε σχετικό ερώτημα ο κ. Σιάμισης ανέφερε: « Ο σύγχρονος ηγέτης πρέπει να γνωρίζει ποια στοιχεία του μίγματος ικανοτήτων της ομάδας του χρειάζεται να αξιοποιήσει κάθε φορά, για να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις. Ειλικρίνεια, διορατικότητα, προσαρμοστικότητα, κατανόηση των μεταβαλλόμενων συνθηκών και επιμονή είναι βασικά χαρακτηριστικά μιας δυνατής ομάδας». Τον συντονισμό της εκδήλωσης είχε ο κ. **Βασίλης Ραμπάτ**, Πρόεδρος ΔΣ ΕΑΣΕ, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος, XEROX Hellas.

Οι Δρόμοι του Φωτός

Σε μια πρωτότυπη συνύπαρξη ανάμεσα στη διεθνώς αναγνωρισμένη σχεδιάστρια φωτισμών κα. **Ελευθερία Ντεκώ** και την ψυχοθεραπεύτρια και κλινική ψυχολόγο Dr. **Φαίδρα Λογοθέτη**, συζητήθηκε η επίδραση του εξωτερικού φωτός στον ψυχισμό και το εσωτερικό φως του ατόμου καθώς και η σημασία ανάπτυξης δεξιοτήτων διαχείρισης του άγχους και της υπερπληροφόρησης. Η διαδικτυακή εκδήλωση της ΕΑΣΕ με τίτλο: «Οι Δρόμοι του Φωτός», πραγματοποιήθηκε την Πέμπτη 17 Ιουνίου 2021 και συντονίστρια της εκδήλωσης ήταν η κυρία **Ντορίνα Οικονομοπούλου,** Γενική Διευθύντρια, March Ελλάδος, Μέλος ΔΣ, ΕΑΣΕ.





Σειρά Ενημερωτικών Παρεμβάσεων για το Σχέδιο Ελλάδα 2.0. | Η PwC εμβαθύνει και επεξηγεί τους στρατηγικούς άξονες του σχεδίου

Η πρώτη διαδικτυακή εκδήλωση της νέας σειράς ενημερωτικών εκδηλώσεων της ΕΑΣΕ σχετικά με το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0» πραγματοποιήθηκε την Πέμπτη 24 Ιουνίου 2021, με καλεσμένους ομιλητές τους κ.κ. **Άγγελο Μπένο,** Partner, R&D/ Tax Incentives Leader, PwC, **Λεωνίδα Παπαϊωάννου**, Director, Government & Public Services, PwC και **Δάφνη Τσαλκαδρά,** Manager, Government & Public Services, PwC. Συντονιστές της εκδήλωσης ήταν ο κ. **Γιάννης Παπαχρήστου**, Γενικός Γραμματέας ΔΣ, ΕΑΣΕ, Αν. Διευθύνων Σύμβουλος, Όμιλος Chipita και ο κ. **Παναγιώτης Ζήκος**, Αν. Μέλος ΔΣ, ΕΑΣΕ, Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος, OTIS HELLAS & CYPRUS, επικεφαλής της ομάδας Υποστήριξης της Επιχειρηματικότητας (νέων, καινοτομίας, τεχνολογίας) που σχεδίασε τον νέο κύκλο εκδηλώσεων. Κατά τη διάρκεια του webinar παρουσιάστηκαν τα χαρακτηριστικά, η στόχευση και οι βασικές απαιτήσεις του Ελληνικού Σχεδίου συγκριτικά με τα σχέδια των άλλων Ευρωπαϊκών χωρών, οι δημόσιες επενδύσεις και τα έργα που δρομολογούνται καθώς και οι μηχανισμοί επιχορηγήσεων των επιμέρους προγραμμάτων ενώ τα μέλη της ΕΑΣΕ είχαν την ευκαιρία, να συζητήσουν για τις προκλήσεις επιτυχίας του σχεδίου.

Maxime Legrand, President

Torkild Justesen, Secr. General

Ebba Ohlund, Treasurer

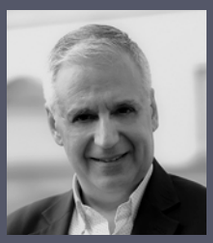
Marco Vezzani, Dep. Secr. General

Νέα ηγετική ομάδα επικεφαλής των Ευρωπαίων Διευθυντών της CEC

Στις 27 Μαΐου 2021, η Γενική Συνέλευση των Ευρωπαίων Διευθυντών της CEC εξέλεξε νέο Διοικητικό Συμβούλιο. Τα μέλη που απαρτίζουν τη νέα σύνθεση του ΔΣ για την επόμενη τριετία είναι οι κ.κ. **Maxime Legrand** (Πρόεδρος, από το CFE-CGC Γαλλίας), **Torkild Justesen** (Γενικός Γραμματέας, από το LHO Δανίας), **Marco Vezzani** (Αναπληρωτής Γενικός Γραμματέας, από την CIDA Ιταλίας) και **Ebba Öhlund** (Ταμίας, από την Ledarna Σουηδίας). Ο νεοεκλεγείς Πρόεδρος, κ. **Maxime Legrand**, δήλωσε: «Η ευθύνη που μας ανέθεσαν οι Ευρωπαίοι μάνατζερς είναι ανάλογη με τον ρόλο που διαδραματίζουν οι ίδιοι στην κοινωνία. Είναι οι διαχειριστές που προωθούν τις οικονομίες μας, οι οποίοι λαμβάνοντας τις σωστές αποφάσεις επιτρέπουν την αλλαγή και διασφαλίζουν τη βάση μίας συλλογικής ευημερίας, συνενώνοντας όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς. Η επαγγελματική τους δέσμευση είναι απαραίτητη αν θέλουμε οι κοινωνίες μας να συνεχίσουν να ευημερούν, σε ολοένα και πιο αβέβαιους καιρούς. Αποτελεί πρόθεσή μας να ακουστεί η φωνή τους ακόμα πιο δυνατά στην Ευρώπη, και παντού όπου το έργο τους κάνει τη διαφορά».

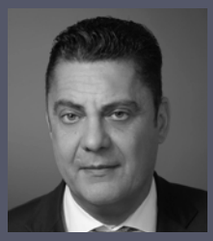
Η ΕΑΣΕ αποτελεί μέλος του ευρωπαϊκού οργανισμού CEC European Managers και παρακολουθεί διαρκώς όλες τις νέες τάσεις και εξελίξεις που αφορούν το Ανώτατο Μάνατζμεντ σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

ΝΕΑ ΜΕΛΗ ΣΤΗΝ ΕΑΣΕ



Αχιλλέας Αγγελόπουλος, Διευθύνων Σύμβουλος, ΚΥΚΝΟΣ

Ο Αχιλλέας Αγγελόπουλος γεννήθηκε στην Αθήνα το 1967. Έχει σπουδάσει Βιολογία στο Πανεπιστήμιο Πατρών και είναι κάτοχος Master of Business Administration από το πανεπιστήμιο Stirlig στη Σκωτία. Στην Κύκνος Α.Ε. ξεκίνησε τον Μάρτιο του 2020, σαν Γενικός Διευθυντής, ενώ τον Μάϊο του 2020 ανέλαβε καθήκοντα Διευθύνοντος Συμβούλου. Ξεκίνησε την καριέρα του από το Marketing στην ΕΛΑΪΣ – Unilever το 1995. Το 2000 εργάστηκε στην Unilever Ιταλίας, έχοντας την ευθύνη για το ελαιόλαδο για όλες τις μεσογειακές χώρες. Από το 2002 επέστρεψε στην ΕΛΑΪΣ – Unilever, αναλαμβάνοντας σημαντικές θέσεις ευθύνης όπως Head of Customer, Trade and Operation Manager, Business Unit Director, Marketing Director. Το 2015 ανέλαβε την θέση του Country Director Greece & Cyprus για τα Spreads στην Unilever. Μετά την πώληση των Spreads το 2018 οδήγησε σαν Γενικός Διευθυντής στην επιτυχή δημιουργία της αυτόνομης οργάνωσης Upfield Greece & Cyprus.



Γιώργος Βελιζιώτης, BOM Member / Εμπορικός Διευθυντής, EULER HERMES HELLAS

Στέλεχος με πολύ μεγάλη εμπειρία στους τομείς των FMCG, Υπηρεσιών, Τραπεζών και Τεχνολογίας. Κατείχε διαφορετικές υψηλόβαθμες θέσεις στις εταιρείες Unilever, Citibank, Eurobank και FDH, από το marketing και το trade marketing μέχρι το product management και πωλήσεις, με εξαιρετικά επιτεύγματα σε διάφορους πολύπλοκους και υψηλής ανταγωνιστικότητας τομείς και ηγήθηκε επιτυχημένων καινοτόμων project. Είναι BOM Member / Εμπορικός Διευθυντής της Euler Hermes Hellas, θυγατρική της Allianz. Κατέχει Πτυχίο από το Πανεπιστήμιο York στον Canada με διπλό πτυχίο στα Οικονομικά και τη Φιλοσοφία και MBA από το πανεπιστήμιο της Βοστώνης.

Γιώργος Γούλας, CFO, ADAM PACK ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΕΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Ο Γιώργος Γούλας γεννήθηκε το 1967 στην Αθήνα. Είναι απόφοιτος του Λεόντειου Λυκείου Πατησίων και του Οικονομικού Πανεπιστημίου Πειραιώς (Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης επιχειρήσεων με εξειδίκευση στην λογιστική). Έχει πείρα 30 ετών σε διάφορες θέσεις οικονομικών διευθύνσεων βιομηχανικών και εμπορικών εταιριών , όπως ΟΜΙΛΟΣ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΕΤΜΑ, ΤΟΥΟΤΑ ΕΛΛΑΣ , ΟΜΙΛΟΣ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΔΕΛΤΑ και ΟΜΙΛΟΣ ΕΤΑΙΡΙΩΝ GOODY'S. Από τον Σεπτέμβριο του 2017 εργάζεται ως CFO στην ADAM PACK ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΕΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΑΒΕΕ μια επένδυση του DIORAMA Investments Sicar S.A. Είναι παντρεμένος με την δημοσιογράφο Φραντζέσκα Σαββοργινάκη και πατέρας δύο ανήλικων τέκνων.

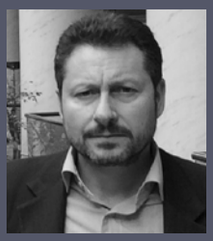
Οδυσσέας Δημόπουλος, Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος, FUCHS HELLAS

Ο Οδυσσέας Δημόπουλος γεννήθηκε στην Αθήνα το 1971. Σπούδασε Μάρκετινγκ και κατέχει μεταπτυχιακό δίπλωμα στη διοίκηση επιχειρήσεων (MBA) από το University of Hertfordshire της Αγγλίας. Ξεκίνησε την εργασιακή του πορεία στο χώρο των πωλήσεων στην εταιρεία PEPSICO-IVI και στην συνέχεια στην Καπνοβιομηχανία Καρέλια ΑΕ. Από το 2002 έχει εργασθεί και αναλάβει διευθυντικές θέσεις, στον κλάδο τον λιπαντικών σε μεγάλες πολυεθνικές και ελληνικές εταιρείες όπως η ExxonMobil, Chevron και Ελινόϊλ. Τον Οκτώβριο του 2019 ανέλαβε Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος της FUCHS HELLAS ABEE, θυγατρικής της γερμανικής FUCHS PETROLUB SE.

Καλωσορίζουμε τους συναδέλφους που εντάχθηκαν πρόσφατα στην ΕΑΣΕ και δημοσιεύουμε σύντομα βιογραφικά και φωτογραφίες τους που τέθηκαν στη διάθεσή μας.

Κωνσταντίνος Καζούρης, Πρόεδρος Δ.Σ. & Εμπορικός Διευθυντής Επιβατικών ελαστικών Ελλάδας & Κύπρου, GOODYEAR HELLAS

Ο Κωνσταντίνος Καζούρης ξεκίνησε την πορεία του στην Goodyear Hellas Μονοπρόσωπη Α.Β.Ε.Ε. το έτος 2002. Έχοντας αλλάξει αρκετούς ρόλους εντός του τμήματος πωλήσεων, από τον Αύγουστο του 2018 είναι Εμπορικός Διευθυντής Επιβατικών ελαστικών Ελλάδας & Κύπρου και Πρόεδρος Δ.Σ. της εταιρίας.
Ο Κωνσταντίνος είναι κάτοχος μεταπτυχιακού Business & Marketing απόφοιτος του Middlesex University of London. Επίσης, είναι πατέρας 2 παιδιών, του Σταμάτη και της Μαρίας.



Γεώργιος Κοντοστόλης, General Manager Safety Division, DRAEGER HELLAS

Ο Γεώργιος Κοντοστόλης είναι πτυχιούχος του τμήματος Χημείας του Πανεπιστήμιου Κρήτης και κάτοχος MBA από το Αμερικάνικο Κολλέγιο Αθηνών (1997-1999). Είναι στέλεχος με εμπειρία 26 ετών .Ξεκίνησε καριέρα του ως Sales και Marketing Manager στην εταιρεία Nycomed S.A.
Στην συνέχεια αναλαμβάνει την θέση εμπορικού διευθυντή για την Ελλάδα και την Κύπρο στην εταιρεία General Electric όπου εργάστηκε για μια δεκαετία με παράλληλο επιστημονικό έργο .Στην εταιρεία GE και διετέλεσε και Διευθύνων Σύμβουλος.
Με τον ρόλο του Γενικού διευθυντή δημιούργησε το φαρμακευτικό τμήμα της φαρμακευτικής εταιρείας Pharmazac S.A και συντέλεσε στην διαμόρφωση τμήματος Research and Development.Το 2017 ανελαβε το ρόλο του Chief Operating Officer για την Affidea Hellas, οπού ταυτόχρονα του ανατίθεται και η εμπορική διεύθυνση. Προσφάτως ανέλαβε την θέση του Γενικού διευθυντή για την εταιρεία Draeger Hellas στο τμήμα Safety για την Ελλάδα και Κύπρο.

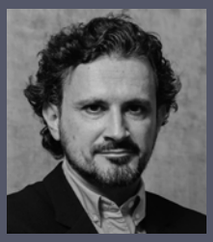
Θοδωρής Κρίντας, Διευθύνων Σύμβουλος, KOUBARAS LTD

Ο Θοδωρής είναι ανώτατο στέλεχος που έχει εργαστεί σε εταιρείες χρηματοοικονομικών και τεχνολογίας από το 1991. Έχει επικεντρωθεί στην εξέλιξη, ανάπτυξη και επέκταση επιχειρήσεων, έχει συνεργαστεί στενά με μερικούς θρύλους των δύο κλάδων και απολαμβάνει της εκτίμησης των συναδέλφων του. Ως διαχειριστής κεφαλαίων έχει συνολικά διαχειριστεί πάνω από 1,5 δις ευρώ και έχει διοικήσει με επιτυχία τρεις διαφορετικές νεοσύστατες επιχειρήσεις.
Στην τεχνολογία, εστιάζει στη χρηματοδότηση τη στρατηγική και τα M&A, στη δημιουργία ομάδων και στην οργανωτική δύναμη. Όντας ένας από τους λίγους που κινούνται μεταξύ χρηματοοικονομικών και τεχνολογίας, είναι σήμερα ο Ιδρυτής και Διευθύνων Σύμβουλος της Koubaras Ltd, μιας boutique συμβουλευτικής. Γεννήθηκε το 1966 και είναι πατέρας δύο φοιτητών.
Είναι απόφοιτος της ΑΣΟΕΕ, κάτοχος MBA από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και το Birmingham Business School και επίσης διδάκτωρ στα Οικονομικά από το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

ΝΕΑ ΜΕΛΗ ΣΤΗΝ ΕΑΣΕ

Ηλίας Μανούσος, Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος, KANTAR ΕΛΛΑΔΑΣ

Από τον Φεβρουάριο του 2019 ο Ηλίας Μανούσος είναι Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος Kantar Ελλάδας. Ξεκίνησε την πορεία του στο χώρο της έρευνας αγοράς το 1997, ενώ τα τελευταία 14 χρόνια εργάζεται στην Kantar, την κορυφαία εταιρεία data, insights και consulting παγκοσμίως. Έχει περισσότερα από 20 χρόνια εμπειρίας στο Customer Experience και είναι μέλος του CXPA (Customer Experience Professionals Association).
Είναι κάτοχος μεταπτυχιακού Management Science & Operational Research από το Warwick Business School, UK και πτυχιούχος Μαθηματικών από το Πανεπιστήμιο Πατρών.



Βαγγέλης Μπάτρης, Regional Managing Director, INTERSPORT

Ο Βαγγέλης Μπάτρης, είναι Regional Managing Director στην εταιρεία Intersport του ομίλου Fourlis από τον Ιανουάριο του 2020, με ευθύνη την Ελλάδα, Κύπρο, Ρουμανία, Τουρκία και Βουλγαρία. Είναι πτυχιούχος Ηλεκτρολόγος Μηχανικός από το Πανεπιστήμιο Πατρών, και απόφοιτος του Cardiff Business School στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα M.B.A. Διαθέτει πολυετή διεθνή εμπειρία στην αγορά των Sporting Goods με την Nike, έχοντας διατελέσει σε περιφερειακούς εμπορικούς ρόλους για την Ανατολική Ευρώπη και Μέση Ανατολή, και σε retail & wholesale θέσεις στην Ελλάδα. Στο ξεκίνημα της καριέρας του, εργάστηκε στην Coca-Cola Τρία Έψιλον σε key account management & trade marketing ρόλους στην Ελλάδα. Ασχολείται ενεργά με τον αθλητισμό σε καθημερινή βάση, είναι λάτρης των βιβλίων αυτοβελτίωσης και επιχειρηματικότητας, και ένθερμος υποστηρικτής του digitalization ως τρόπο ζωής.

Αντώνης Παπαγιαννακόπουλος, Γενικός Διευθυντής, ARVAL HELLAS

Ο κ. Παπαγιαννακόπουλος κατέχει τη θέση του Γενικού Διευθυντή της Arval Hellas (που ανήκει εξ ολοκλήρου στον όμιλο BNP Paribas) από τις αρχές του 2021, ενώ ήταν εκ των ιδρυτικών μελών της Arval Hellas το 2007. Κατείχε θέσεις κορυφαίας διοίκησης στην Arval Group (Regional Sales & Marketing Manager, Arval Group Commercial Performance Director, Arval Group Sourcing Director), μέλος της Εκτελεστικής Επιτροπής του Ομίλου σε διεθνές επίπεδο και μέλος των κορυφαίων 500 ηγετών της BNPP στο πρόγραμμα "Leadership for Change". Έχει εργαστεί σε αξιόπιστους οργανισμούς (ενδεικτικά Citibank, Kantor Management Consultants, Masterlease GMAC). Έχει ισχυρές δεξιότητες σε ομάδες Στρατηγικού Σχεδιασμού, Διαπραγματεύσεων, Ανάπτυξης Επιχειρήσεων, Συμβουλευτικών Υπηρεσιών, Mentoring & Coaching. Μιλάει Αγγλικά και Γαλλικά. Ο κ. Παπαγιαννακόπουλος κατέχει δίπλωμα Μηχανολόγου Μηχανικού από το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο και MBA από το Kelley School of Business του Πανεπιστημίου της Ιντιάνα.

Φώτης Ρήγας, Διευθύνων Σύμβουλος, EXECUTIVE LEVEL

Ο Φώτης Ρήγας είναι ο CEO της Executive Level, ένα νέο Business Unit που δημιουργήθηκε μετά την συγχώνευσης της Human Factor με την Καριέρα ΑΕ τον Ιανουάριο του 2021. Η Human Factor, εταιρεία που είχε δημιουργηθεί από τον ίδιο το 2005, είχε μια πορεία στο χώρο του HR και των Πληροφοριακών Συστημάτων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς επίσης και στην εύρεση, αξιολόγηση και στελέχωση μεσαίων και υψηλών θέσεων. Η σχέση του με το χώρο του HR ξεκίνησε το 1999 όταν στην Καριέρα ΑΕ δημιουργήθηκε το kariera.gr και είχε την θέση του Διευθυντή Πωλήσεων. Έως το 1999 κατείχε θέσεις κυρίως εμπορικές. Σπούδασε μάρκετινγκ και είναι κάτοχος MBA. Έχει 3 παιδιά και του αρέσει το τρέξιμο και η ποδηλασία.

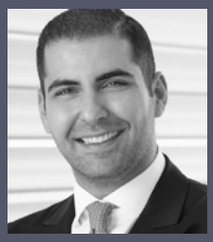
Καλωσορίζουμε τους συναδέλφους που εντάχθηκαν πρόσφατα στην ΕΑΣΕ και δημοσιεύουμε σύντομα βιογραφικά και φωτογραφίες τους που τέθηκαν στη διάθεσή μας.

Θεόδωρος Σπυρόπουλος, Διευθύνων Σύμβουλος, ΕΘΝΙΚΗ & PROBANK LEASING

Ο Θεόδωρος Σπυρόπουλος ορίστηκε Διευθύνων Σύμβουλος της Εθνικής και Probank Leasing τον Ιανουάριο του 2019 και Πρόεδρος της Ένωσης Ελληνικών Εταιρειών Χρηματοδοτικών Μισθώσεων τον Απρίλιο του 2020. Ξεκίνησε την εργασιακή του πορεία στο Λονδίνο το 2000 στην λογιστική εταιρεία C. Charles & Co. Ltd. Μετέπειτα εργάστηκε στην Det Norske Veritas S.A. στην Αθήνα και συνέχισε ως Financial Controller των ασφαλιστικών εταιρειών Eurolife ERB Life and General Insurance S.A. Εντάχθηκε στον Όμιλο της Εθνικής Τράπεζας το 2007 και έχει υπηρετήσει ως Financial Controller στην Finansbank, στην NBG Malta Ltd, στην Εθνική Ασφαλιστική, στην NBG Bancassurance και στην NBG Asset Management.
Είναι πιστοποιημένος Ορκωτός Λογιστής στην Αγγλία (FCCA), μέλος του Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) και απόφοιτος του Μητροπολιτικού Πανεπιστημίου του Λονδίνου από το 2000. Είναι πατέρας τριών παιδιών της Αμαλίας, της Χριστίνας και της Ελευθερίας.

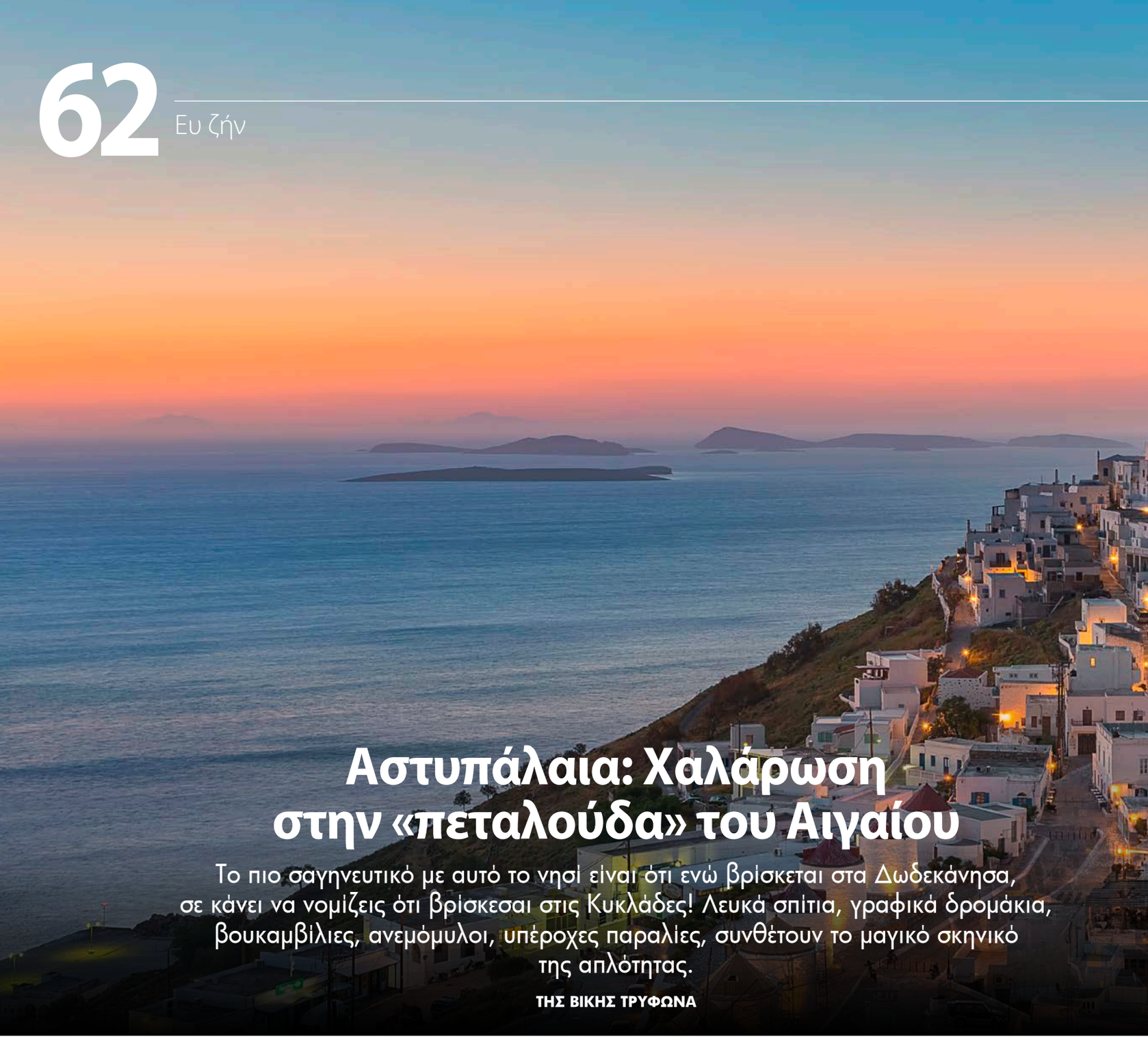
Αριστείδης Σωτηρόπουλος, Διευθύνων Σύμβουλος, ΕΔΥΤΕ Α.Ε.

Ο Αριστείδης Σωτηρόπουλος γεννήθηκε στην Αθήνα το 1976. Είναι πτυχιούχος του Τμήματος Επιστήμης Υπολογιστών του Πανεπιστημίου Κρήτης από το 1998. Το 2004 ολοκλήρωσε το διδακτορικό του στην περιοχή των Συστημάτων Παράλληλης Επεξεργασίας από τη Σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Η/Υ του ΕΜΠ.
Συνέχισε την πορεία του ως Ερευνητής και Διαχειριστής Συστημάτων στο ΕΠΙΣΕΥ/ΕΜΠ. Στη συνέχεια εργάστηκε ως Διαχειριστής Εθνικών και Ευρωπαϊκών Έργων στο ΕΠΙΣΕΥ/ΕΜΠ και στην ΕΔΥΤΕ (τότε ΕΔΕΤ) Α.Ε. Έγινε PMI Project Management Professional το 2013.
Το 2014 ορίστηκε Επικεφαλής των Διοικητικών Λειτουργιών και Οικονομικής Διαχείρισης στην ΕΔΕΤ Α.Ε. Τον Αύγουστο 2019 ορίστηκε μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της ΕΔΥΤΕ Α.Ε. (πρώην ΕΔΕΤ) και εξελέγη Διευθύνων Σύμβουλος. Του αρέσει το τρέξιμο και το διάβασμα βιβλίων. Είναι παντρεμένος με τη δικηγόρο Άννα Ταχριλτζίδου και πατέρας ενός παιδιού, της Μαρίνας.



Τάσος Ι. Χατζηθεοδοσίου, Αντιπρόεδρος & Γενικός Διευθυντής, MEGA BROKERS

Ο Τάσος Ι. Χατζηθεοδοσίου γεννήθηκε στην Αθήνα και είναι Αντιπρόεδρος και Γενικός Διευθυντής της εταιρείας Mega Brokers.
Είναι απόφοιτος του τμήματος Στατιστικής και Ασφαλιστικής επιστήμης του Πανεπιστήμιου Πειραιώς και κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος στους τομείς Finance, Banking and Insurance το Westminster Business School. Επιπρόσθετα, είναι μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του ΣΕΜΑ και Υπεύθυνος Επικοινωνίας. Διαθέτει επαγγελματική εμπειρία στον κλάδο των Ασφαλειών και τα Χρηματοοικονομικά, έχοντας εργαστεί σε διάφορες διοικητικές θέσεις Ελληνικών και πολυεθνικών εταιρειών στην Ελλάδα και το Λονδίνο.



Αστυπάλαια: Χαλάρωση στην «πεταλούδα» του Αιγαίου

Το πιο σαγηνευτικό με αυτό το νησί είναι ότι ενώ βρίσκεται στα Δωδεκάνησα, σε κάνει να νομίζεις ότι βρίσκεσαι στις Κυκλάδες! Λευκά σπίτια, γραφικά δρομάκια, βουκαμβίλιες, ανεμόμυλοι, υπέροχες παραλίες, συνθέτουν το μαγικό σκηνικό της απλότητας.

ΤΗΣ ΒΙΚΗΣ ΤΡΥΦΩΝΑ

Αυτή η «πεταλούδα» του Αιγαίου, που η μια πλευρά της «κοιτά» τα Δωδεκάνησα και η άλλη τις Κυκλάδες, έχει κλέψει τις καρδιές όσων την έχουν επισκεφθεί έστω και μια φορά. Και θέλουν απεγνωσμένα να επιστρέψουν. Είναι αυτά τα περίεργα vibes για τα οποία μιλούν με ένα νοσταλγικό ύφος; Είναι η πανέμορφη Χώρα με το Κάστρο της; Είναι οι παραλίες, άλλες οργανωμένες και άλλες άγριες και παρθένες; Ό,τι και να είναι, αυτό το απλανές βλέμμα όσων μιλούν για την Αστυπάλαια είναι εξαιρετικά πειστικό!

Οι εμβληματικοί ανεμόμυλοι που δεσπόζουν στην κορυφογραμμή της Χώρας οδηγούν το βλέμμα στο κάστρο με τη μαγευτική θέα. Το παραδοσιακό λιμάνι Πέρα Γιαλός έχει σμίξει πλέον με τη Χώρα, αφού από το λιμανάκι ξεκινούν τα λευκά σπιτάκια, αμφιθεατρικά χτισμένα σκαρφαλώνουν στον λόφο και καταλήγουν μέχρι ψηλά στο κάστρο δημιουργώντας ένα μαγευτικό συνδυασμό.

Στον Πέρα Γιαλό θα βρει κάποιος ένα αρχαιολογικό μουσείο, ενώ στον δρόμο προς τα πάνω θα συναντήσει πολλά καφέ και ταβερνάκια, για να γευτεί ντόπιες νοστιμιές και μυρωδάτα πιατάκια. Ανεβαίνοντας τα γραφικά δρομάκια με τις βουκαμβίλες και τα μικρά μαγαζάκια, η αίσθηση ότι βρίσκεσαι στις Κυκλάδες είναι έντονη.

Και αν νομίζεις ότι έβγαλες πολλές φωτογραφίες στη διαδρομή, φτάνοντας στην κεντρική πλατεία με τους ανεμόμυλους,

δεν θα σταματήσεις να προσπαθείς να αποτυπώσεις τη μαγεία. Στους οκτώ ανεμόμυλους, οι ντόπιοι έφερναν παλιότερα τις σοδειές τους για άλεσμα. Τώρα φέρνουν βιβλία, αφού κάποιοι από τους ανεμόμυλους λειτουργούν ως ξενόγλωσση δανειστική βιβλιοθήκη.

Και μετά ακολουθεί το κάστρο. Επιβλητικά τείχη και ακόμα πιο επιβλητική θέα. Η καλύτερη «γωνία» είναι από την εκκλησία της Παναγίας Πορταΐτισσας. Χτισμένη τον 18ο αιώνα από έναν τυφλό Αθωνίτη μοναχό, είναι ο τόπος που φιλοξενεί το περίφημο πανηγύρι του Δεκαπενταύγουστου. Τα βράδια συνεπαίρνει η ατμόσφαιρα στα μπαράκια γύρω από το κάστρο και η εμπειρία να απολαμβάνει κανείς κοκτέιλ παρέα με το πιο γλυκό καλοκαιρινό αεράκι.

Εξερεύνηση στα ψαροχώρια

Η Αστυπάλαια όμως δεν είναι μόνο η Χώρα. Τα γραφικά ψαροχώρια της έχουν μια ιδιαίτερη ενέργεια. Στο ανατολικό κομμάτι της Αστυπάλαιας, το Μέσα Νησί, μέσα σε λίγα λεπτά θα βρεθείς στην Ανάληψη, που είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένη τουριστικά και συγκεντρώνει μεγάλο αριθμό ταξιδιωτών στην αμμουδερή παραλία της. Η Ανάληψη ονομάζεται και Μαλτεζάνα, εξαιτίας των Μαλτέζων πειρατών που κυριαρχούσαν στο Αιγαίο και έβρισκαν καταφύγιο στους όρμους της περιοχής. Χαρακτηριστικό της Μαλτεζάνας είναι το λιμανάκι της, όπου θα δείτε πολλά ψαροκάικα με τους ντόπιους να

προμηθεύουν με φρέσκα αλιεύματα τις ταβέρνες του νησιού. Από τα πιο απομακρυσμένα σημεία της Αστυπάλαιας, το Βαθύ, στην άκρη του αριστερού «φτερού» του νησιού, είναι ένας όρμος τόσο ιδιαίτερος, που δίνει την αίσθηση ότι βρίσκεσαι σε λίμνη, ενώ το ταβερνάκι του χωριού υπόσχεται γαστρονομικές απολαύσεις.

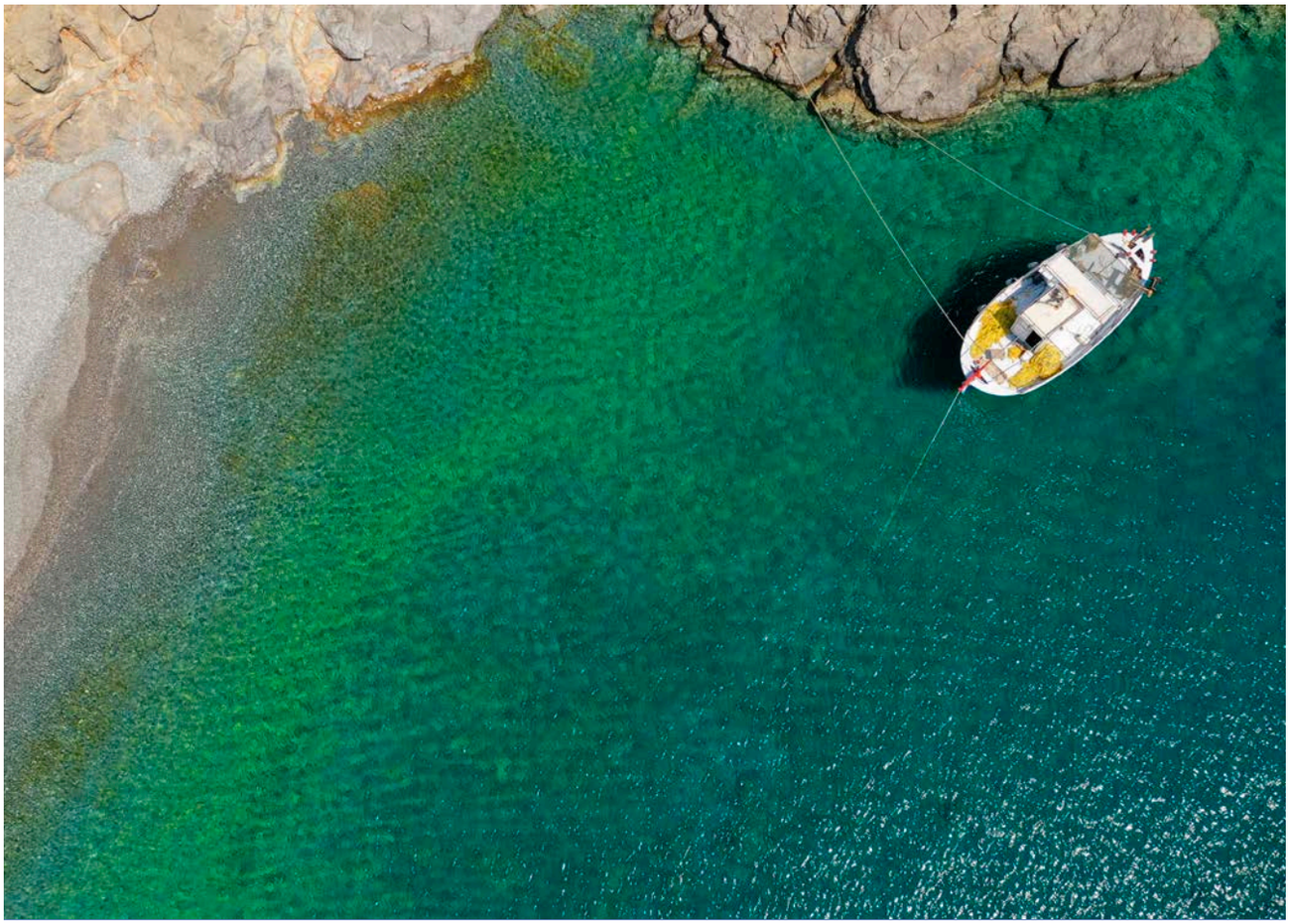
Χαλάρωση δίπλα στη θάλασσα

Η Αστυπάλαια έχει πολλές παραλίες για όλα τα γούστα. Με άμμο, με βότσαλα, οργανωμένες ή άγριες και παρθένες. Η αίσθηση χαλάρωσης που προσφέρουν είναι το κοινό χαρακτηριστικό τους. Δυτικά της Χώρας βρίσκονται οι Βάτσες και τα Καμινάκια -αμμώδεις όρμοι με ομπρέλες και ξαπλώστρες (αν κάποιος προτιμά τη φυσική σκιά υπάρχουν και άφθονα δέντρα), beach bars και ταβέρνες. Εκεί δίπλα είναι και το Λιβάδι, με την απίστευτη θέα προς τη Χώρα και το κάστρο. Για τους λάτρεις των πιο απομακρυσμένων παραλιών, υπάρχει ο Άγιος Κωνσταντίνος, ενώ από τον Πέρα Γιαλό φεύγουν καραβάκια για τον Άγιο Ιωάννη. Εναλλακτικά, οι Πλάκες ή η Χρυσή Άμμος, στο κέντρο του νησιού, γνωστό και ως Στενό. Πολύ δημοφιλής παραλία είναι το Μπλε Λιμανάκι, μια πολύ μικρή απάνεμη παραλία, προσβάσιμη από βατό χωματόδρομο.

Επίσης, τα Τζανάκια είναι μία από τις ομορφότερες παραλίες της Αστυπάλαιας, προσβάσιμη από μονοπάτι. Έχει βότσαλα και βαθιά κρυστάλλινα νερά, ενώ οι βράχοι προσφέρουν κάποια σκιά. Ο Πάνορμος είναι μια παραλία με άγρια ομορφιά, βότσαλα και χωρίς σκιά. Είναι απάνεμη και προσβάσιμη από σχετικά δύσβατο χωματόδρομο.

Με καραβάκι στους Κουνούπους και τον Κουτσομύτη

Από τον Πέρα Γιαλό ξεκινάνε και οι καθημερινές καλοκαιρινές εξορμήσεις με τα σκαφάκια στις νησίδες της Αστυπάλαιας. Το εντυπωσιακό είναι ότι τα νερά είναι ακόμα πιο κρυστάλλινα και μαγικά από όσα έχεις ήδη απολαύσει ο ταξιδιώτης. Πρώτη στάση είναι η παραλία του Κουτσομύτη και πιο πέρα οι Κούνουποι, ουσιαστικά δύο νησιά ενωμένα με μια στενή λωρίδα άμμου -αυτό ακριβώς κάνει τόσο αξέχαστο και μοναδικό αυτό το «διπλής όψης» άγριο τοπίο, όπου δεν υπάρχει τίποτα πέρα από μια καντίνα.



Τοπική κουζίνα

Η κουζίνα της Αστυπάλαιας φημίζεται για τον συνδυασμό του γλυκού με το αλμυρό τον οποίο θα ανακαλύψει κάποιος μόλις δοκιμάσει τα πουγκιά με χλωρή (πουγκιά ζυμαριού με τυρί, ψημένα σε φούρνο).

Τα ραντιστά ή αραντιστά είναι μαγειρεμένες φακές με μικρά κομμάτια ζύμης και ανήκουν στις παραδοσιακές συνταγές, όπως επίσης είναι και ο λαμπριανός το γεμιστό κατσίκι (στο φούρνο) με ρύζι, μπαχαρικά και ψιλοκομμένη συκωταριά, που συνηθίζουν να τρώνε το Πάσχα, γι' αυτό και ονομάζουν το φαγητό αυτό «Λαμπριανός».

Οι ντολμάδες με αμπελόφυλλα και «κιτισμένο κρέας», δηλαδή με κιμά χοντροκομμένο με μαχαίρι, οι κολοκυθοανθοί, τα ντόπια ζυμαρικά, (τα λαζάνια και οι μακαρούνες), τα ζαρζαβατικά βραστά, τηγανητά ή σε κεφτέδες συμπληρώνουν τα στεριανά πιάτα.

Από τα θαλασσινά, τοπικός μεζές είναι οι χταποδοκεφτέδες, τα ψάρια στο φούρνο με ζαφορά, ο σκάρος πλακί με κρεμμυδάκι και οι κλασικές συνταγές όπως οι πεντανόστιμες κακαβιές, οι αστακοί και οι αστακομακαρονάδες.

Οπωσδήποτε αξίζει να αγοράσει κανείς και μυρωδάτα λαμπροκούλουρα με ντόπιο σαφράν και το τοπικό φρέσκο κατσικίσιο τυρί της Αστυπάλαιας (τη χλωρή). Τα παξιμάδια με ελαιόλαδο και θυμάρι είναι μια ακόμα συνταγή της Αστυπάλαιας. Από γλυκά, κυριαρχούν τα ξηροτήγανα (διπλωμένο και τηγανιτό ζυμάρι με μέλι).

Χρήσιμες πληροφορίες

Αν και στον χάρτη το νησί της Αστυπάλαιας μπορεί να φαίνεται μικρό, οι αποστάσεις είναι αρκετά μεγάλες. Γι' αυτό, είτε θα πάρεις το δικό σου αυτοκίνητο ή μηχανή είτε θα νοικιάσεις εκεί. Η Αστυπάλαια διαθέτει λεωφορεία ΚΤΕΛ που εξυπηρετούν δρομολόγια από το λιμάνι προς τη Χώρα και τους οικισμούς του νησιού. Κοντά στον οικισμό της Ανάληψης βρίσκεται και το αεροδρόμιο, γύρω στα 10χλμ. από τη Χώρα της Αστυπάλαιας.

Όσον αφορά στη διαμονή στην Αστυπάλαια, υπάρχουν πολλές επιλογές, από δωμάτια προς ενοικίαση μέχρι πολυτελή ξενοδοχεία στη Χώρα και στους μικρότερους οικισμούς. Το νησί διαθέτει και οργανωμένο camping, που βρίσκεται ανάμεσα στο λιμάνι και τη Χώρα.

SOCIAL SPILLOVER

Ως όρος αναφέρεται στο πώς ο τρόπος συμπεριφοράς σε μια τοποθεσία επηρεάζει τους ανθρώπους σε μια άλλη (ίσως απόμακρη) τοποθεσία μέσω των κοινωνικών και ψηφιακών συνδέσεων. Στην προκειμένη περίπτωση, ως τοποθεσία ορίζεται το πού βρίσκεται το άτομο την εκάστοτε χρονική περίοδο, ξεπερνώντας γεωγραφικές αποστάσεις και χωροταξικά όρια, εστιάζοντας στον virtual και digital κόσμο που κινούμαστε.

Το spillover effect αναφέρεται στον αντίκτυπο που μπορεί να έχουν φαινομενικά άσχετα γεγονότα σε ένα έθνος ή/και στις οικονομίες εθνών. Παρόλου που υπάρχουν θετικές προεκτάσεις, ο όρος συνήθως χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις αρνητικές επιπτώσεις ενός εγχώριου γεγονότος σε άλλα μέρη του κόσμου, όπως ένας σεισμός, μία χρηματιστηριακή κρίση ή κάποιο άλλο μακροοικονομικό γεγονός.

Η παγκοσμιοποίηση και η επίδρασή της στο εμπόριο και τις χρηματιστηριακές αγορές ενέτεινε τη χρήση του όρου, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για οικονομίες που επιδρούν και δημιουργούν εξαρτήσεις μεταξύ των χωρών, όπως είναι οι Ηνωμένες Πολιτείες και η Κίνα, οι δύο μεγαλύτερες οικονομίες διεθνώς. Τα έθνη και οι αγορές έχει αποδειχθεί στον πέρασμα των χρόνων ότι επηρεάζονται σημαντικά από τους ηγέτες της παγκόσμιας οικονομίας και τις αναταραχές που συμβαίνουν από οποιοδήποτε γεγονός. Βέβαια, ο αντίκτυπος του φαινομένου spillover είναι πιο έντονος όταν πρόκειται για εξαρτώμενες χώρες-κράτη. Επιπτώσεις spillover προκλήθηκαν από τη Μεγάλη ύφεση του 2008, χρηματιστηριακής φύσεως, και από μακροοικονομικά γεγονότα που δεν μπορούν να προβλεφθούν όπως η καταστροφή της Φουκουσίμα το 2011.

Η οικονομική κρίση που προκλήθηκε από την πανδημία Covid-19 είναι πολύ διαφορετική από τις προηγούμενες. Πράγματι, σε αντίθεση με τις προηγούμενες κρίσεις, η χρηματοοικονομική ύφεση που σχετίζεται με την πανδημία ξεκίνησε εκτός της οικονομίας και του χρηματοπιστωτικού συστήματος, οδήγησε όμως σε ταυτόχρονες διαταραχές προσφοράς και ζήτησης σε πολλές περιοχές και έπληξε τις μεγαλύτερες οικονομίες. Το ξέσπασμα της πανδημίας συνέβαλε επίσης σε εκτεταμένους φόβους στις χρηματιστηριακές αγορές, οι οποίες οδήγησαν σε αύξηση των επιπέδων μεταβλητότητας και συνέβαλαν στον κλονισμό και την κατάρρευση των αγορών παγκοσμίως.

Η κοινωνική διάσταση

Εντούτοις, αν και μέχρι πρότινος η συζήτηση περιστρεφόταν γύρω από τον οικονομικό αντίκτυπο, πλέον έχει αναδειχθεί η κοινωνική προέκτασή του η οποία δεν μπορεί να αμεληθεί. Μεταβαίνοντας στην εποχή που διανύουμε και στο πώς έχει επηρεαστεί η κανονικότητά μας λόγω της πανδημικής κρίσης, ο όρος social spillover αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Λαμβάνοντας υπόψη ότι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Instagram αλλά και LinkedIn) λειτούργησαν ως «σύμμαχοι» στην αντιμετώπιση της κοινωνικής αποστασιοποίησης που βιώνουν οι άνθρωποι, οι «φίλοι» στα κοινωνικά δίκτυα τείνουν να επιδρούν στις ενέργειές μας. Οι συμπεριφορές των ανθρώπων επηρεάζονται όχι μόνο από εκείνους που βρίσκονται κοντά, αλλά και από εκείνους με τους οποίους συνδεόμαστε μέσω κινητών τηλεφώνων, εξ αποστάσεων συναντήσεων και κοινωνικών μέσων, σύμφωνα με το MIT Sloan. Όπως διαπιστώθηκε σε σχετική έρευνα που διεξήχθη, μέσω της χαρτογράφησης των κοινωνικών συνδέσεων και καταγράφοντας τη δραστηριότητα σε διαφορετικές περιοχές, οι άνθρωποι που ζούσαν στη Φλόριντα επηρεάστηκαν ιδιαίτερα από τη συμπεριφορά των Νεοϋορκέζων. Μάλιστα, λόγω του μεγέθους και της κοινωνικής επιρροής, η Καλιφόρνια, το Τέξας, η Φλόριντα και η Νέα Υόρκη παρουσίασαν τον πιο υψηλό κοινωνικό αντίκτυπο προς άλλες πολιτείες. Αυτό αποδεικνύει πώς οι πολιτικές που ακολουθούνται σε άλλα μέρη/κράτη, παρότι την όποια απόσταση, μπορεί να έχουν κοινωνικό αντίκτυπο σε άλλες ομάδες-πληθυσμούς και να επηρεάσουν δυναμικά τις συμπεριφορές των ατόμων σε κάθε πτυχή της ζωής τους. Αν και η κρίση που αντιμετωπίζουμε, έχει υγειονομικό χαρακτήρα, οι κοινωνικές προεκτάσεις της είναι ήδη παρούσες και αντανακλώνται στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι. Οι ηγέτες καλούνται να μεριμνήσουν μέσα από τη διαμόρφωση αντίστοιχης στρατηγικής και να λάβουν υπόψη πώς το social spillover επηρεάζει το ανθρώπινο δυναμικό τους, στρέφοντας τον φακό στις επιπτώσεις που φέρει και στο πώς θα το αντιμετωπίσουν σε μακροχρόνιο ορίζοντα.

YOU'LL NEED A GOOD

LAWYER

The Business Magazine

Το 1ο Business περιοδικό στην Ελλάδα για τον κλάδο της δικηγορίας είναι εδώ!

- Μόνιμες Στήλες
- Διεθνείς Εξελίξεις
- Επικαιρότητα
- Ειδικά αφιερώματα
- Συνεντεύξεις από την Ελλάδα και το εξωτερικό

Κάθε μήνα στην πόρτα και στο mail σου.

Θέλεις να γίνεις μέρος του community;

BOUSSIAS

2.000 CEOs & decision makers
περιμένουν τις προτάσεις σας

Η τριμηνιαία έκδοση της Εταιρίας Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων LeadingΕΑΣΕ κυκλοφορεί με ανανεωμένη ύλη και θεματολογία, και με τη σφραγίδα ποιότητας της BOUSSIAS.

Κατοχυρώστε την παρουσία σας στο περιοδικό που διαβάζουν περισσότεροι από 2.000 CEOs, Γενικοί Διευθυντές και θεσμικοί παράγοντες, και εξασφαλίστε την άμεση πρόσβασή σας σε εταιρείες με συνολικό τζίρο άνω των 50 δισ. ευρώ και προσωπικό που ξεπερνά τα 150.000 άτομα.

BOUSSIAS Για τη διαφημιστική σας προβολή καλέστε την Μαρίνα Καφέζα, T: 210 6617777 (εσωτερικό 252), E: mkafeza@boussias.com