LEADINGΕΑΣΕ

ΤΕΥΧΟΣ 56 • ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ - ΜΑΡΤΙΟΣ

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

Plasticity: Ηγεσία χωρίς αυτοματισμούς

ΠΟΣΑ ΑΛΛΑΞΑΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΤΟΠΙΟ ΣΤΗΝ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΤΡΙΕΤΙΑ

ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΣΤΡΕΣ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΩΝ ΑΥΤΟΜΑΤΙΣΜΩΝ

ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΗΓΕΤΕΣ ΣΕ ΕΠΟΧΕΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ...

Δώσε μορφή στο μέλλον σου

Νέο Audi Q4 Sportback e-tron

Future is an attitude

Αυτονομία έως 529 (WLTP) για το Q4 Sportback 40 e-tron (με μπαταρία ωφέλιμης χωρητικότητας 77 kWh, μέση ηλεκτρική κατανάλωση 16,6 kWh/100km), εκπομπές CO_2 0, ενεργειακή κλάση A+++.
Οι τελικές τιμές αυτονομίας μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο εξοπλισμού.

www.audi.gr AudiHellas

Kosmocar
Επίσημος Εισαγωγέας

Ηγεσία και πέρα από τη λογική

Το να είσαι προετοιμασμένος γι' αυτό που μπορεί να έρθει, έχει γίνει ίσως πιο δύσκολο στις μέρες μας αλλά και πιο απαραίτητο… Η ταχύτητα της τεχνολογικής εξέλιξης είναι φρενήρης. Ξεφεύγει από κάθε φαντασία και προσδοκία. Και την ίδια στιγμή που η κοινωνία πασχίζει να ακολουθήσει αυτούς τους ρυθμούς, συμβαίνουν ανατροπές εξαιτίας –φαινομενικά- ανεξέλεγκτων γεγονότων (κλιματική κρίση, πανδημία, πόλεμοι).

Αυτή η σύγχρονη πραγματικότητα επιβάλλει νέους κανόνες, που απαιτούν πλαστικότητα, ευελιξία, προσαρμοστικότητα και νέους τρόπους σκέψης πέρα από καθιερωμένες νόρμες. Και καθώς σήμερα τίποτε δεν είναι γραμμικά σταθερό, οι σχεδόν «αυτοματοποιημένες» πρακτικές διαχείρισης καθίστανται εντελώς αναποτελεσματικές.

Μέσα στο πλαίσιο αυτό, οι επιχειρηματικοί ηγέτες καλούνται να αναπτύσσουν και να εξελίσσουν τις ηγετικές δεξιότητές τους διά βίου. Να μαθαίνουν και (κυρίως) να ξε-μαθαίνουν. Να προσαρμόζονται πρώτοι στα νέα δεδομένα, να ισορροπούν τις αποσταθεροποιητικές δυνάμεις, να ωθούν τους συνεργάτες τους να σκεφτούν εκτός πλαισίου και να επινοούν νέους τρόπους δράσης, προκειμένου να ανταποκρίνονται άμεσα και θετικά στις προκλήσεις που είναι απότομες και, συχνά, όχι αναμενόμενες.

Ο δρ Charles Spinosa, ομιλητής στο συνέδριό μας τον Μάιο, στη συνέντευξη που παραχώρησε σε αυτό το τεύχος του Leading ΕΑΣΕ, αναλύει την ενδιαφέρουσα οπτική του για την υπαρξιακή πλαστικότητα – το μετασχηματισμό δηλαδή που απαιτείται όταν ο κοινωνικός σκοπός ενός οργανισμού βρίσκεται υπό απειλή (π.χ. λόγω της επιτάχυνσης της τεχνολογίας).

Και μιλώντας για το περιοδικό μας, θέλω να εκφράσω την ικανοποίηση και τη χαρά μας για την έναρξη της συνεργασίας της ΕΑΣΕ με την εκδοτική εταιρεία Direction Business Network.

Παλαιοί γνώριμοι με τον φίλο και καταξιωμένο εκδότη Βαγγέλη Παπαλιό ήδη από την εποχή που τυπώναμε μαζί το Ηγεσία & Διοίκηση, συναντιόμαστε ξανά για να ανανεώσουμε το Leading ΕΑΣΕ, συνεχίζοντας την εξαίρετη πορεία του, με προσεγμένη αρθρογραφία και θεματολογία με αξία για όλους εσάς, τα μέλη και τους αναγνώστες μας!

Η επιτυχημένη παρουσία του Βαγγέλη στις εκδόσεις είναι εχέγγυο ότι βρισκόμαστε σε καλά χέρια… Καλή μας (νέα) αρχή!

Γιάννης Αναστασόπουλος
Σύμβουλος Διοίκησης ΕΑΣΕ

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

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΤΕΥΧΟΣ 56 • ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ-ΜΑΡΤΙΟΣ 2023

16

PLASTICITY: ΗΓΕΣΙΑ ΧΩΡΙΣ ΑΥΤΟΜΑΤΙΣΜΟΥΣ

Οι συνεχόμενες κοινωνικοοικονομικές κρίσεις απαιτούν όλο και πιο ικανό Leadership με μεγάλη ευελιξία και προσαρμοστικότητα. Πόσο εφικτό όμως είναι πάντα και από ποιους παράγοντες εξαρτάται;

20

Ο Dr CHARLES SPINOZA ΜΙΛΑ ΓΙΑ ΤΗΝ «ΥΠΑΡΞΙΑΚΗ ΠΛΑΣΤΙΚΟΤΗΤΑ»

Ο Dr Charles Spinosa, διακεκριμένος σύμβουλος επιχειρήσεων και συγγραφέας, θα συμμετάσχει ως ομιλητής στο 34ο Συνέδριο Ηγεσίας της ΕΑΣΕ και μιλά για την ηγεσία σήμερα, την έννοια της «Υπαρξιακής Πλαστικότητας» αλλά και τις προκλήσεις που εμποδίζουν την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας.

24

ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΗΓΕΤΕΣ ΣΕ ΕΠΟΧΕΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ

Τι προσδοκίες (πρέπει να) έχουν οι υφιστάμενοι από έναν ικανό leader όταν όλα είναι αβέβαια;

Παράλληλες πορείες που, όμως, τέμνονται…

Το σημείωμα που διαβάζετε με την υπογραφή μου δεν θα υπάρχει σε κάθε τεύχος. Τόσο όμως εγώ όσο και ο Σύμβουλος Διοίκησης της ΕΑΣΕ, Γιάννης Αναστασόπουλος, θεωρήσαμε πως αυτήν τη φορά θα έπρεπε να βρει το χώρο του στις σελίδες του Leading ΕΑΣΕ. Το τεύχος, βλέπετε, που κρατάτε στα χέρια σας είναι το πρώτο με τη σφραγίδα της ομάδας της Direction Business Network. Νιώθοντας μεγάλη χαρά και τιμή, αναλάβαμε την έκδοση και την εμπορική διαχείριση του περιοδικού και ξεκινήσαμε μια νέα συνεργασία με την ΕΑΣΕ, με την οποία θεωρώ πως πορευόμαστε σε δρόμους παράλληλους όλα αυτά τα χρόνια.

Η ΕΑΣΕ εδώ και περισσότερο από 35 χρόνια αποτελεί τον εκπρόσωπο του ανώτατου επαγγελματικού μάνατζμεντ της χώρας, με σαφή και ξεκάθαρο σκοπό τη συμβολή της στη βελτίωση του επιπέδου του ανώτατου στελεχικού δυναμικού στην Ελλάδα και στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας. Από την άλλη, η Direction Business Network φέτος συμπληρώνει 30 χρόνια επιτυχημένης πορείας στην ελληνική αγορά του επιχειρηματικού και κλαδικού Τύπου, με πάγια επιδίωξη να στέκεται στο πλευρό της αγοράς, ενημερώνοντας και επιμορφώνοντας τα στελέχη με τις ηλεκτρονικές και έντυπες εκδόσεις μας, αναγνωρίζοντας και επιβραβεύοντας τις αξίες και τους άριστους του επιχειρείν, μέσα από τις διοργανώσεις μας.

Μοιραζόμαστε κοινές αξίες και αρχές με την ΕΑΣΕ και πάντα ένιωθα πως αποτελούμε συνοδοιπόρους σε αυτήν τη διαδρομή που έχουμε χαράξει αμφότεροι στο χώρο των επιχειρηματικών δρωμένων στην Ελλάδα. Όλα αυτά τα χρόνια κινούμαστε στην ουσία πλάι-πλάι, βάζοντας ο καθένας από το μετερίζι του το λιθαράκι του για να προχωρήσουν η αγορά και η οικονομία μπροστά. Καταβάλλοντας κάθε προσπάθεια για να στηριχθεί το επιχειρείν και οι άνθρωποί του.

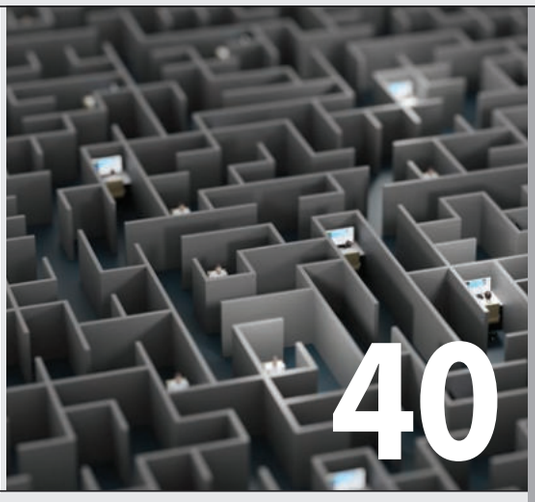
Βέβαια, αυτές οι παράλληλες πορείες, όσο και αν ακούγεται περίεργο ή να φαίνεται πως αντιβαίνει όσα μάθαμε στο σχολείο, πολλές φόρες τέμνονται. Πολλές φορές, μέσα σε αυτά τα χρόνια, η ΕΑΣΕ έχει στηρίξει προσπάθειες της Direction - αλλά και το αντίστροφο. Επίσης, πριν από περίπου 15 χρόνια συνεργαζόμασταν και πάλι για την έκδοση του περιοδικού Ηγεσία & Διοίκηση, τότε. Ακόμη, απαριθμώντας αυτά τα σημεία που οι πορείες μας διασταυρώνονται, δεν μπορώ να μην αναφέρω τη χρόνια εκτίμηση που τρέφω για το πρόσωπο του Γιάννη Αναστασόπουλου, όσον αφορά το ήθος, το πνεύμα, τις αξίες του και τις ικανότητές του, ο οποίος με τιμάει με τη φιλία του.

Σήμερα, λοιπόν, για ακόμη μία φορά οι παράλληλες πορείες μας τέμνονται, με στόχο την ανανέωση του Leading ΕΑΣΕ και την παρουσίαση ενός πολύτιμου εργαλείου ενημέρωσης και βελτίωσης για τα μέλη της ΕΑΣΕ και κάθε C-suite στέλεχος στην ελληνική αγορά. Είμαι βέβαιος πως η σύμπραξή μας με την ΕΑΣΕ θα φέρει άμεσα και δυναμικά αποτελέσματα και προσδοκώ στο feedback και στις προτάσεις σας για τη συνέχεια.

Καλή μας αρχή!

Βαγγέλης Παπαλιός

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ



Το βήμα του προέδρου

8 ΚΑΛΗ ΧΡΟΝΙΑ ΜΕ ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ ΚΑΙ ΕΛΠΙΔΑ

Έρευνα

10 ΕΑΣΕ/ ICAP CEO INDEX

Ηγεσία

32 LEADERSHIP PLASTICITY: ΠΟΣΟ ΕΦΙΚΤΗ ΕΙΝΑΙ Η ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΣΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΚΑΤΑΙΓΙΔΑΣ

Ανθρώπινο Δυναμικό

36 ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΓΑΛΗ ΣΤΗ ΣΙΩΠΗΡΗ ΠΑΡΑΙΤΗΣΗ

40 ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΣΤΡΕΣ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΩΝ ΑΥΤΟΜΑΤΙΣΜΩΝ

Διοίκηση

44 ΠΟΣΑ ΑΛΛΑΞΑΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΤΟΠΙΟ ΣΤΗΝ ΤΡΙΕΤΙΑ ΤΩΝ ΔΙΑΡΚΩΝ ΑΝΑΤΡΟΠΩΝ;

Νέα ΕΑΣΕ

48 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΣΕ ΘΕΣΕΙΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

49 ESPRESSO FOR THE MIND / EMPLOYER WAKE UP CALL / PUBLIC SPEAKING / THE GOOD FUTURE

50 ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΝΕΟΦΥΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ 2022 ELEVATE GREECE | ΓΡΙΦΩΝ ΔΙΑΛΟΓΟΙ: ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΠΙΡΡΟΕΣ | NEW MEMBERS NETWORKING EVENT

51 DIVERSITY & INCLUSION BEST PRACTICES | EXECUTIVE CULTURAL ESCAPE ΣΤΗ ΖΑΡΟΥΧΛΑ | ΚΥΡΙΑΚΑΤΙΚΟ ΠΕΡΠΑΤΗΜΑ ΣΤΟ ΜΑΡΑΘΩΝΑ

52 ΕΑΣΕ WINTER DINNER 2022

53 ΝΕΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΕΑΣΕ

Ευ Ζην

54 ΚΑΣΤΟΡΙΑ Η ΑΡΧΟΝΤΙΣΣΑ ΤΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

Μόνιμες Στήλες

14 ΔΙΕΘΝΗ ΝΕΑ

58 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, Διευθύνων Σύμβουλος Ελλάδος, ANTENNA GROUP

Ταμίας: Γιάννης Κολοβός, Διευθύνων Σύμβουλος, EDENRED GREECE

Μέλη: Γιώργος Κατινιώτης, Διευθύνων Σύμβουλος, MYRMEX INC, Ντορίνα Οικονομοπούλου, Γενική Διευθύντρια, MARSH LLC INSURANCE BROKERS, Βαλέρια Τσάμη, Διευθύνουσα Σύμβουλος, FOCUS BARI AE

Σύμβουλος Διοίκησης ΕΑΣΕ: Γιάννης Αναστασόπουλος

Συντονισμός:
Έφη Πίντζου, Υπεύθυνη Επικοινωνίας & Εκδηλώσεων ΕΑΣΕ

Η τριμηνιαία έκδοση διανέμεται δωρεάν και εκδίδεται στην Ελλάδα

Κωδικός: 8542

ΕΚΔΟΤΗΣ - ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
Βαγγέλης Παπαλιός
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
Λίνα Τσαγκαράκη-Ξένου
ΑΡΧΙΣΥΝΤΑΚΤΗΣ
Δημήτρης Τσουκαλάς
ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ
Πέτρος Αντωνάκης, Λιλή Καρακώστα, Εύα Πέτροβα
BUSINESS DEVELOPMENT MANAGER
Κωνσταντίνος Παπαλιός
ADVERTISING BUSINESS UNIT MANAGER
Αγάθη Ζορμπά
MARKETING EXECUTIVE
Μαρία Τσώνου
ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
Παναγιώτα Γεωργιάδη
ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΚΑ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑ
www.smartmagna.com
www.123rf.com
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
Βασίλης Θυμιανός
ART DIRECTOR
Χρήστος Κ. Πουλάκης
ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ
Πηνελόπη Χατζηδημητρίου

DIRECTION BUSINESS NETWORK
PAPALIOS MEDIA GROUP IKE

Μικράς Ασίας 43 | 152 33 | Χαλάνδρι
T: 210.77.12.400 | F: 210.77.85.097
e-mail: info@direction.gr
www.direction.gr

Σε ποιο βαθμό οι εταιρείες υιοθετούν πρακτικές Greenwashing;

ΔΡ ΠΑΥΛΟΣ ΒΛΑΧΟΣ

Associate Professor of Marketing και κάτοχος της επώνυμης ακαδημαϊκής έδρας «Θεόδωρος Παπαλεξόπουλος»
Alba Graduate Business School, The American College of Greece

Οι εταιρείες (θα) διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (SDGs). Για παράδειγμα, μόνο στις ΗΠΑ, οι αγρότες πετούν ετησίως έως και το 30% των καλλιεργειών τους (66,5 εκατομμύρια τόνοι βρώσιμων προϊόντων) λόγω «αισθητικών» ατελειών. Επιπλέον, 1,4 δισεκατομμύρια εκτάρια γης και το 25% των αποθεμάτων νερού παγκοσμίως χρησιμοποιούνται για την καλλιέργεια αυτών των «άσχημων» προϊόντων, τα οποία τελικά θα καταλήξουν σε χωματερές. Πρόσφατη μελέτη βρίσκει ότι δίνοντας έμφαση σε αυτά τα αισθητικά ελαττώματα επισημαίνοντάς τα (π.χ. με ετικέτες), οι λιανέμποροι μπορούν να αυξήσουν την αγορά τους.[1]

Επομένως το Μαρκετινγκ μπορεί να βοηθήσει στην προσπάθεια αντιμετώπισης παγκόσμιων προκλήσεων. Όμως χρειάζεται προσοχή. Μια σημαντική απειλή για την επίτευξη των SDGs είναι το green/socialwashing, μια πρακτική όπου οι εταιρείες παραπλανούν αναφορικά στην περιβαλλοντική και κοινωνική τους προσφορά. Δεδομένου του κρίσιμου ρόλου που διαδραματίζουν στην επίτευξη των SDGs, το ερώτημα που τίθεται είναι το εξής: Εμπλέκονται οι εταιρείες σε greenwashing; Ποιοι τομείς περισσότερο και ποιοι λιγότερο; Τιμωρούνται από τους πελάτες;

Σε μια μελέτη που δημοσιεύσαμε πρόσφατα, απαντούμε σε αυτά τα ερωτήματα.[2] Δημιουργήσαμε έναν καινοτομικό δείκτη greenwashing, που βαθμολογεί 7.365 επιχειρήσεις σε 47 χώρες (από το 2002 έως το 2017). Ο δείκτης κυμαίνεται από -1 έως 1 - με υψηλότερες βαθμολογίες να υποδηλώνουν greenwashing.

Δυστυχώς, διαπιστώνουμε ότι οι εταιρείες δεν τηρούν τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές υποσχέσεις τους. Ενδιαφέρον είναι ότι ο τομέας που ξεχωρίζει περισσότερο είναι η Γεωργία, Δασοκομία και Αλιεία. Επίσης, βρίσκουμε ότι η αγορά τιμωρεί τις εταιρείες που εμπλέκονται σε greenwashing (χαμηλότερες πωλήσεις).

Δείκτης Greenwashing σε διάφορους τομείς οικονομικής δραστηριότητας: Agriculture - Forestry & Fishing 0.38, Finance - Insurance & Real Estate 0.26 , Transportation & Public Utilities 0.25 , Manufacturin , Mining / Construction, Wholesale and Retail Trade 0.23

Ωστόσο, ως συνήθως, τα πράγματα δεν είναι τόσο απλά. Χωρίσαμε τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε «αμαρτωλούς» ή «βρώμικους» τομείς και σε εκείνες που δραστηριοποιούνται σε «ενάρετους», και εξετάσαμε εάν οι καταναλωτές τιμωρούν το greenwashing των δύο αυτών ειδών εταιρειών με παρόμοιο τρόπο.

Βρίσκουμε ότι αντίθεση με τις «αμαρτωλές» εταιρείες (π.χ. εταιρείες πετρελαιοειδών, όπλων, χημικών προϊόντων και εξόρυξης), οι «ενάρετες» εταιρείες (π.χ. εταιρείες τροφίμων) πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικές στο να τηρούν τις ESG υποσχέσεις τους. Ενώ οι καταναλωτές είναι επιεικείς με το greenwashing των «αμαρτωλών» εταιρειών, αντιμετωπίζουν αυστηρά τις «ενάρετες» εταιρείες για την ίδια ακριβώς παράβαση (greenwashing). Οι αναλύσεις μας δείχνουν ότι η αγορά τιμωρεί αυτές τις «ενάρετες» εταιρείες αρκετά σκληρά (περίπου 9% απώλεια στις πωλήσεις).

Συμπερασματικά, η συμβουλή μου προς τις εταιρείες αναφορικά στο πώς να επικοινωνούν τις προσπάθειές τους για βιωσιμότητα ή την ESG επίδοσή τους, είναι αγγλιστί η ακόλουθη: tell but not sell your ESG! Να είστε ταπεινοί σχετικά με τις ESG δεσμεύσεις σας και εφαρμόστε αυτό που λέει συνήθως ο σοφός (;) λαός μας: κάνε το καλό και ρίχ' το στο γιαλό!

1 Mookerjee, S., Cornil, Y., & Hoegg, J. (2021). From Waste to Taste: How "Ugly" Labels Can Increase Purchase of Unattractive Produce. Journal of Marketing, 85(3), 62-77.

2 Kassinis, G. I., Kay, A. A., Papagiannakis, G., & Vlachos, P. A. (2022). Stigma as moral insurance: How stigma buffers firms from the market consequences of greenwashing. Journal of Management Studies, 59(8), 2154-2190. For a popularized version of this study see: 'Boys will be boys': why consumers don't punish big polluters for greenwashing lies (theconversation.com).

Καλή χρονιά με αισιοδοξία και ελπίδα

Το 2022 ήταν μια δύσκολη χρονιά, που δυστυχώς μεγιστοποίησε την ανασφάλεια σε ολόκληρο τον πλανήτη. Τα τρία κυρίαρχα θέματα: η γεωπολιτική αστάθεια που προκλήθηκε από τον πόλεμο στην Ουκρανία και είχε ως συνέπεια την ενεργειακή κρίση, την οποία ακολούθησε και ο πληθωρισμός.

Φυσικά, μέσα σε αυτό το περιβάλλον πρόσθετων προκλήσεων, κυρίαρχη παραμένει η κλιματική κρίση, που προκαλεί όλο και πιο έντονα καιρικά φαινόμενα σε ολόκληρη την υφήλιο. Έχουμε επισημάνει σε πολλά κείμενα ως ΕΑΣΕ την αναγκαιότητα μιας πράσινης μεταστροφής διεθνώς, ώστε να μπορέσουμε να αντιμετωπίσουμε αποτελεσματικά αυτήν τη μεγάλη απειλή για την ανθρωπότητα και το μέλλον της.

Κάνοντας αυτόν τον πρόλογο για τα δύσκολα ζητήματα της εποχής, θα συνεχίσω με την ελπίδα που πρέπει να συνοδεύει τη νέα χρονιά που έρχεται. Θα εστιάσω σε αυτά τα θέματα που με κάνουν να είμαι συγκρατημένα αισιόδοξος, τόσο διεθνώς όσο και για τη χώρα μας.

Κατ' αρχάς, σε διεθνές επίπεδο υπάρχουν καθημερινά επιστημονικά, ιατρικά και τεχνολογικά επιτεύγματα που δείχνουν ότι πηγαίνουμε μπροστά και ενωμένοι μπορούμε να βρούμε λύση στα παγκόσμια ζητήματα. Αυτό ήταν ένα παγκόσμιο δίδαγμα που μας άφησε η πανδημία και η εμπειρία αυτή σταδιακά μετασχηματίζεται σε γνώση.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Hans Rosling στο βιβλίο του Factfulness, «δεν μπορούμε να κατανοήσουμε τον κόσμο χωρίς αριθμούς». Προσωπικά, θεωρώ ότι το γεγονός πως η Ελλάδα συμπεριλαμβάνεται για πρώτη φορά στη λίστα με τις δέκα πιο ελκυστικές χώρες για επενδύσεις στην Ευρώπη, είναι ένας πολύ καλός λόγος για να αισιοδοξούμε ότι η αναπτυξιακή τροχιά, οι επενδυτικές ευκαιρίες και η σταθερότητα σε πολιτικό επίπεδο θα συνεχιστούν, παρά το γεγονός ότι το 2023 θα είναι έτος εκλογών.

Είμαι επίσης εξαιρετικά αισιόδοξος για τη βελτίωση του δείκτη καινοτομίας της χώρας και το ρόλο που μπορεί να παίξει η Ελλάδα ως φυτώριο νεοφυών επιχειρήσεων. Το 2022 υπογράψαμε ως ΕΑΣΕ ένα σχετικό Μνημόνιο Συνεργασίας με τον Elevate Greece, καθότι πιστεύουμε ακράδαντα ότι ως έμπειρα στελέχη μεγάλων επιχειρήσεων μπορούμε να συμβάλουμε στο να γίνει η χώρα πιο ανταγωνιστική και ένας τόπος που ευδοκιμούν καλές ιδέες. Γνωρίζετε, άλλωστε, τον αγώνα που έχουμε κάνει όλα τα χρόνια για να αναδείξουμε τη σημασία του δημογραφικού ζητήματος, το οποίο συνδέεται φυσικά με το brain drain.

Μιλώντας όμως για αυτήν τη νέα χρονιά, δεν θα μπορούσα να μην αναφερθώ στον ανθρώπινο παράγοντα. Όχι μόνο στην αναγκαιότητα να στηρίξουμε τα αδύναμα τμήματα της κοινωνίας αλλά και στο ρόλο που μπορεί να παίξει η επι-

χειρηματικότητα, για να εμπνεύσει τους εργαζομένους και τους πολίτες. Πέρα από τις προκλήσεις της καθημερινότητας που αντιμετωπίζει ο μέσος πολίτης της χώρας, υπάρχουν και οι εργασιακές προκλήσεις, με κυριότερη τη Μεγάλη Παραίτηση, η οποία έχει δημιουργήσει έντονη κινητικότητα και στη δική μας αγορά.

Ενώ, λοιπόν, το Δημόσιο εκσυγχρονίζεται διαρκώς, όπως αποδείχθηκε και από την Ημερίδα Γέφυρες Συνεργασίας, που διοργανώσαμε το φθινόπωρο του 2022, ήλθε η ώρα να δούμε και μια μεταστροφή του Management προς την ενσυναίσθηση και την ανθρωπιά. Γνωρίζοντας τις προσπάθειες όλων των μελών της ΕΑΣΕ προς αυτήν την κατεύθυνση, είμαι αισιόδοξος ότι θα είναι μια καλή χρονιά!

Βασίλης Ραμπάτ
Πρόεδρος ΕΑΣΕ

Ήλθε η ώρα να δούμε και μια μεταστροφή του Management προς την ενσυναίσθηση και την ανθρωπιά. Γνωρίζοντας τις προσπάθειες όλων των μελών της ΕΑΣΕ προς αυτήν την κατεύθυνση, είμαι αισιόδοξος ότι θα είναι μια καλή χρονιά!

ΕΑΣΕ/ICAP CRIF CEO INDEX

Οριακή άνοδος του Δείκτη Οικονομικού Κλίματος στο γ΄ τρίμηνο του 2022

Ο δείκτης οικονομικού κλίματος μεταξύ των CEOs στο τρίτο τρίμηνο του 2022 σημείωσε οριακή άνοδο έναντι του προηγούμενου τριμήνου. Σχεδόν εννιά στους δέκα CEOs δήλωσαν ότι η αύξηση του βασικού επιτοκίου από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα θα έχει μέτρια ως υψηλή αρνητική επίδραση στις επιχειρήσεις. Παράλληλα, με την ίδια αναλογία οι CEOs θεωρούν ότι το ενεργειακό κόστος θα είναι το κυρίαρχο οικονομικό ζήτημα και για το επόμενο έτος. Επιπλέον, επτά στους δέκα CEOs θεωρούν ότι η επιβολή πλαφόν στη χονδρική τιμή της ηλεκτρικής ενέργειας θα είναι κατά ένα μέρος αποτελεσματικό ως μέτρο πολιτικής που προτείνεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Αυτά είναι τα βασικά συμπεράσματα από την τριμηνιαία έρευνα που διεξάγεται σε δείγμα 2.540 διευθυνόντων συμβούλων/γενικών διευθυντών των μεγαλύτερων ελληνικών επιχειρήσεων από την Εταιρεία Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων (ΕΑΣΕ) σε συνεργασία με την ICAP CRIF. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε την περίοδο 13/9/2022 - 1/10/2022.

Το τρίτο τρίμηνο του 2022, ο γενικός δείκτης οικονομικού κλίματος (ΕΑΣΕ/ICAP CRIF-CEO General Index) σημείωσε οριακή άνοδο στις 137 μονάδες (Γράφημα 1). Η στασιμότητα του δείκτη αποτυπώνει την αβεβαιότητα στην παγκόσμια ενεργειακή αγορά, τη συνέχιση των πολεμικών επιχειρήσεων στην Ουκρανία χωρίς ορατή προοπτική τερματισμού, την αύξηση του πληθωρισμού και των πληθωριστικών προσδοκιών. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων ανά κατηγορία μεγέθους δείχνει μικρή άνοδο του δείκτη στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, οριακή άνοδο στις μεγάλες, ενώ αντίθετα σημειώθηκε μικρή πτώση στις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις. Ο δείκτης τρέχουσας οικονομικής κατάστασης (ΕΑΣΕ-CEO Current status Index) παρουσίασε μικρή άνοδο στις 139 μονάδες, ενώ ο δείκτης προσδοκιών (ΕΑΣΕ-CEO Expectation Index) σημείωσε νέα πτώση στις 135 μονάδες.

Άνοδος στους περισσότερους δείκτες

Ο δείκτης τρέχουσας οικονομικής κατάστασης της χώρας παρουσίασε άνοδο στις 181 μονάδες (Γράφημα 2). Το ποσοστό των CEOs που δηλώνει ότι βελτιώθηκε η τρέχουσα οικονομική κατάσταση της χώρας συγκρινόμενη με 1 έτος πριν αυξήθηκε σε 32%, έναντι 26% το προηγούμενο τρίμηνο. Παράλληλα, το ποσοστό των CEOs που δηλώνει ότι επιδεινώθηκε η τρέχουσα οικονομική κατάσταση της χώρας μειώθηκε σε 42%, έναντι 56% το προηγούμενο τρίμηνο. Ο δείκτης πρόβλεψης της οικονομικής κατάστασης της χώρας ένα έτος μετά παρουσίασε άνοδο στις 141 μονάδες, έναντι 134 μονάδων το προηγούμενο τρίμηνο (Γράφημα 3). Το ποσοστό των CEOs που εκτιμά ότι η οικονομική κατάσταση της χώρας θα είναι καλύτερη στο επόμενο έτος αυξήθηκε σε 17% (ποσοστό που αυξάνεται σε 22% για τους CEOs των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών), έναντι 15% το προηγούμενο τρίμηνο.

Ο δείκτης της τρέχουσας οικονομικής κατάστασης του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις σημείωσε αύξηση στις 170 μονάδες, έναντι 155 το προηγούμενο τρίμηνο. Το ποσοστό των CEOs που δηλώνει ότι η τρέχουσα κατάσταση του κλάδου τους είναι καλύτερη σε σχέση με 1 έτος πριν βελτιώθηκε σε 33%, έναντι 29% το προηγούμενο τρίμηνο, ποσοστό που αυξάνεται σε 46% για τους CEOs των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών. Ο δείκτης προσδοκιών για την οικονομική κατάσταση του κλάδου δραστηριοποίησης παρουσίασε οριακή πτώση στις 145 μονάδες, έναντι 146 το προηγούμενο τρίμηνο. Το ποσοστό των CEOs που θεωρεί ότι σε ένα χρόνο οι κλάδοι που δραστηριοποιούνται θα είναι σε καλύτερη οικονομική κατάσταση σε σχέση με την τωρινή μειώθηκε σε 23%, έναντι 25% το προηγούμενο τρίμηνο, ενώ το ποσοστό αυτό διαμορφώθηκε σε 32% για τους CEOs των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών.

Ο δείκτης τρέχουσας οικονομικής κατάστασης των εταιρειών σημείωσε μικρή άνοδο στις 114 μονάδες, έναντι 111 μονάδων το προηγούμενο τρίμηνο (Γράφημα 4). Το ποσοστό των CEOs που δηλώνει ότι η τρέχουσα οικονομική κατάσταση των εταιρειών τους έχει βελτιωθεί σε σχέση με ένα έτος πριν αυξήθηκε σε 49%, έναντι 45% το προηγούμενο τρίμηνο, ποσοστό που διαμορφώθηκε σε 59% για τους CEOs των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών. Ο δείκτης προσδοκιών των CEOs για την οικονομική κατάσταση της εταιρείας τους το επόμενο έτος μειώθηκε στις 118 μονάδες, έναντι 123 μονάδων το προηγούμενο τρίμηνο (Γράφημα 5). Το ποσοστό των CEOs που αναμένει βελτίωση στο επόμενο έτος ανήλθε σε 40%, ποσοστό που είναι αυξημένο σε 54% για τους CEOs των βιομηχανικών επιχειρήσεων.

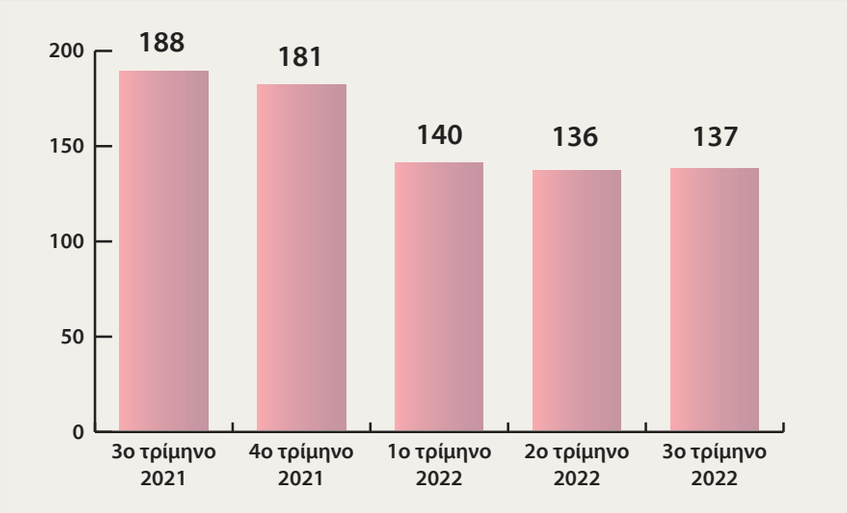
Υποχώρηση στους δείκτες επενδύσεων πάγιου κεφαλαίου και τρέχουσας απασχόλησης

Ο δείκτης τρεχουσών δαπανών για επενδύσεις πάγιου κεφαλαίου σημείωσε μικρή

πτώση στις 120 μονάδες, έναντι 124 το προηγούμενο τρίμηνο. Το ποσοστό των CEOs που δηλώνει ότι η τρέχουσα επενδυτική δαπάνη των επιχειρήσεων που διοικεί είναι υψηλότερη σε σχέση με το προηγούμενο έτος ανήλθε σε 30%, έναντι 27% το προηγούμενο τρίμηνο, ενώ για τους CEOs των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών αυξάνεται σε 43%. Ο δείκτης επενδυτικών προσδοκιών παρουσίασε και αυτός πτώση στις 127 μονάδες, έναντι 139 μονάδων το προηγούμενο τρίμηνο. Το ποσοστό των CEOs που δηλώνει ότι η επενδυτική δαπάνη στις επιχειρήσεις τους θα είναι υψηλότερη κατά τον επόμενο χρόνο, μειώθηκε σε 28% έναντι 31% το προηγούμενο τρίμηνο, μερίδιο που αυξάνεται σε 37% για τους CEOs των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών.

Ο δείκτης τρέχουσας απασχόλησης μειώθηκε στις 113 μονάδες, έναντι 122 το προηγούμενο τρίμηνο. Το ποσοστό των CEOs που δηλώνει ότι ο αριθμός των εργαζομένων στις επιχειρήσεις που διοικούν είναι μεγαλύτερος σε σύγκριση με ένα έτος πριν μειώθηκε σε 42%, έναντι 49% το προηγούμενο τρίμηνο, ποσοστό το οποίο είναι αυξημένο σε 50% για τους CEOs των πολύ μεγάλων επιχειρήσεων. Ο δείκτης προσδοκιών απασχόλησης παρουσίασε στασιμότητα στις 146 μονάδες. Το μερίδιο των CEOs που δηλώνει ότι η απασχόληση στις εταιρείες που διοικούν θα είναι αυξημένη 1 έτος μετά μειώθηκε οριακά σε 39%, έναντι 40% το προηγούμενο τρίμηνο. Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών διαφοροποιούνται έναντι των υπολοίπων, αφού οι CEOs που τις διοικούν δήλωσαν σε υψηλότερο ποσοστό 44% ότι η απασχόληση των εταιρειών τους θα είναι αυξημένη 1 έτος μετά.

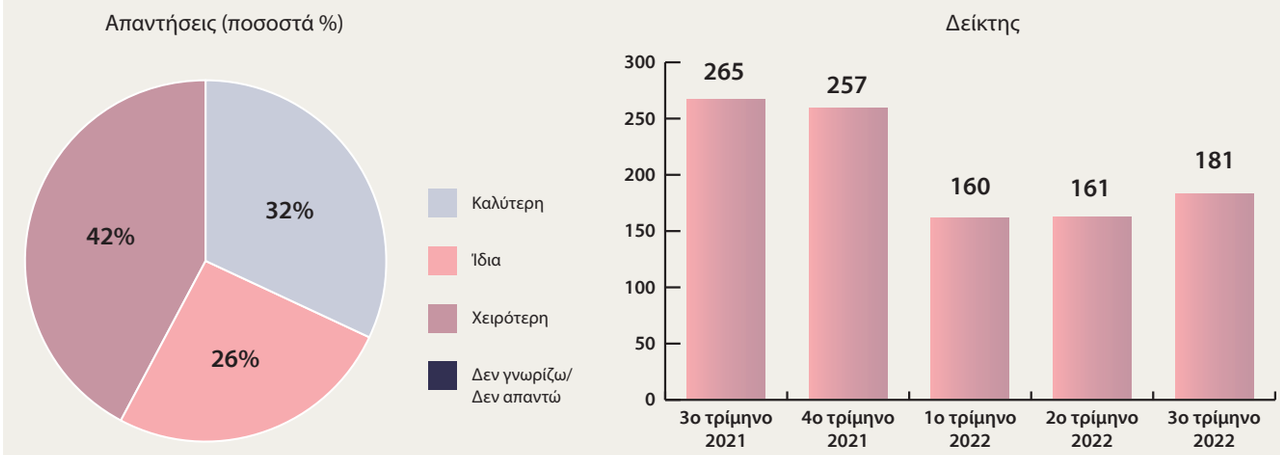
ΓΡΑΦΗΜΑ 1. **ΕΑΣΕ/ICAP - CEO General Index**



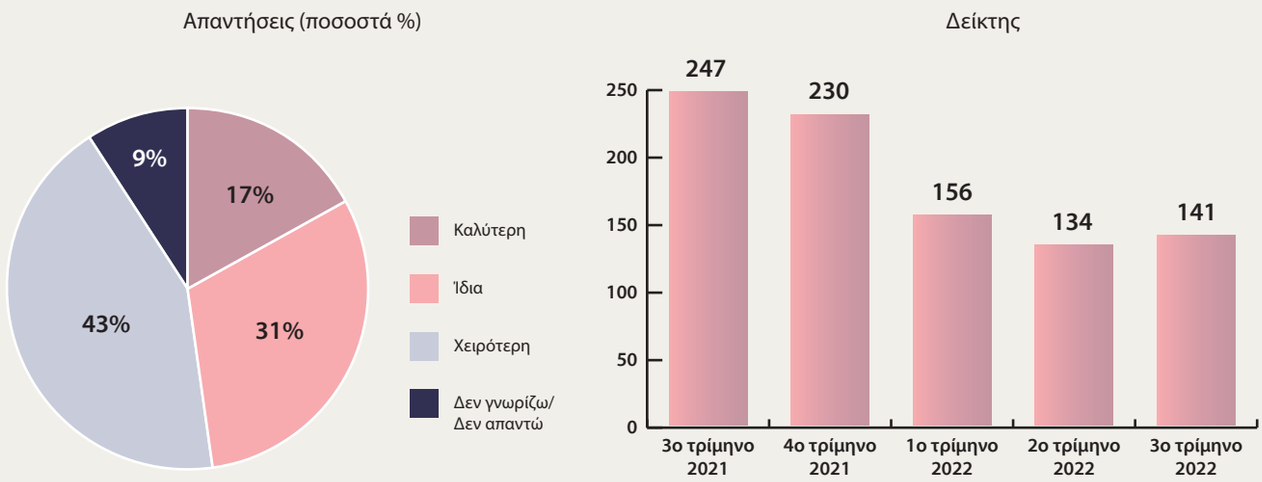
Οι αυξήσεις της ΕΚΤ και το ζήτημα του ενεργειακού κόστους

Εκτός των βασικών ερωτήσεων που υποβάλλονται κάθε τρίμηνο στους CEOs, ζητήθηκε επιπλέον η γνώμη τους για την επίδραση στις επιχειρήσεις της αύξησης του βασικού επιτοκίου από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. Το 13% των CEOs δήλωσε ότι θα υπάρξει μικρή αρνητική επίπτωση,

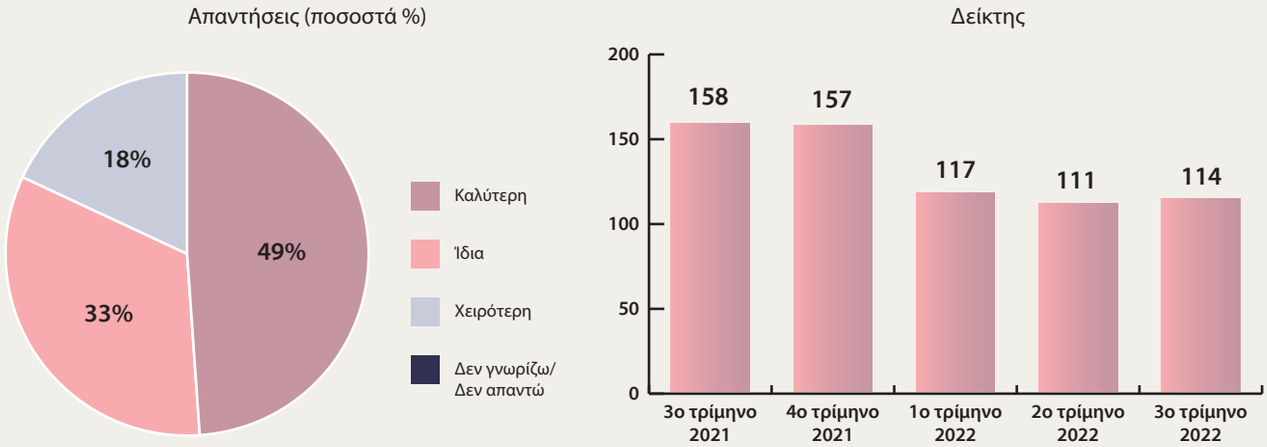
ΓΡΑΦΗΜΑ 2. **Η τρέχουσα οικονομική κατάσταση της χώρας συγκρινόμενη με 1 έτος πριν**



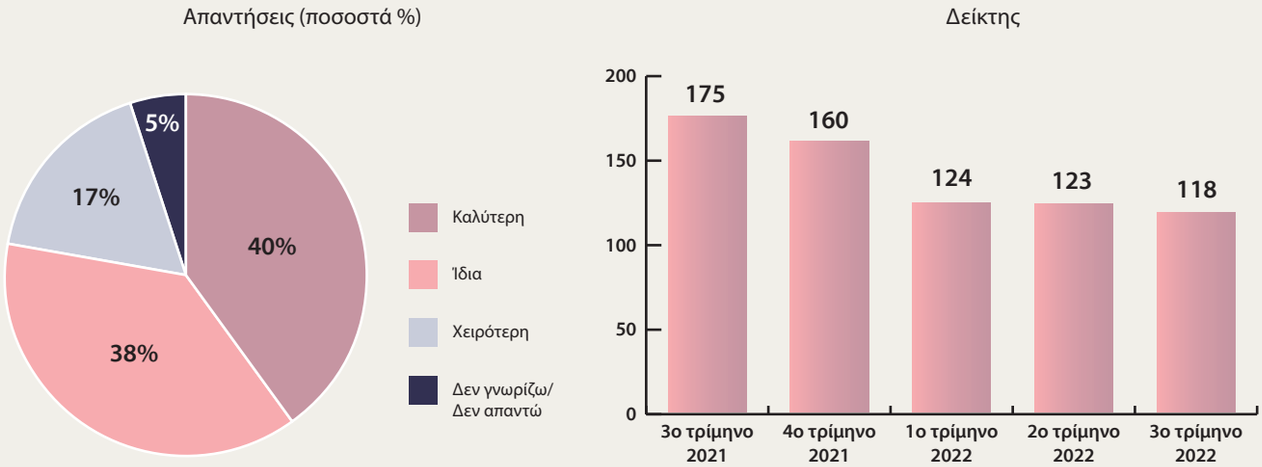
ΓΡΑΦΗΜΑ 3. **Η εκτίμηση για την οικονομική κατάσταση της χώρας 1 έτος μετά**



ΓΡΑΦΗΜΑ 4. **Η τρέχουσα οικονομική κατάσταση της εταιρείας συγκρινόμενη με 1 έτος πριν**



ΓΡΑΦΗΜΑ 5. **Η εκτίμηση για την οικονομική κατάσταση της εταιρείας 1 έτος μετά**

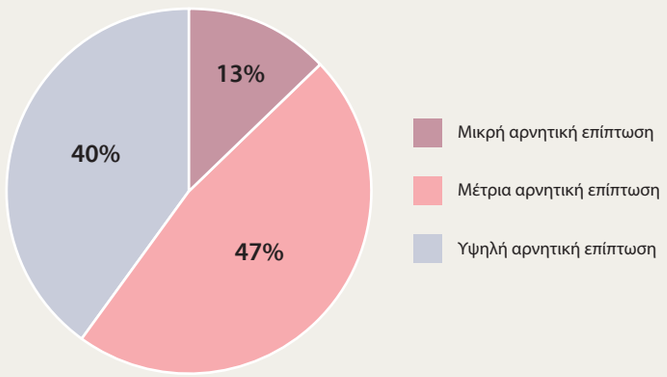


Βασίλης Ραμπάτ,
Πρόεδρος Δ.Σ. ΕΑΣΕ:

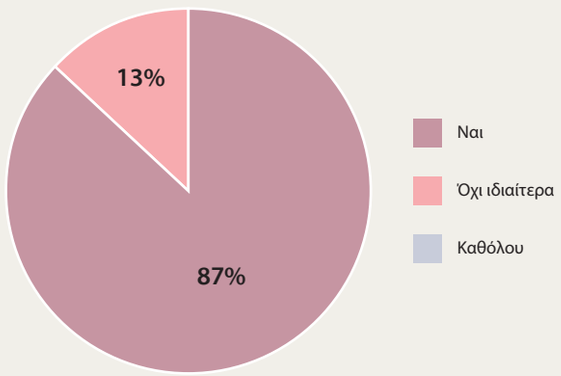
«Η πορεία του δείκτη οικονομικού κλίματος στο τρίτο τρίμηνο του 2022 αποτυπώνει τις επιπτώσεις από τη διεθνή ενεργειακή κρίση, την κάμψη της αναπτυξιακής δυναμικής, τις πληθωριστικές προσδοκίες και τις απρόβλεπτες εξελίξεις στις διεθνείς σχέσεις που ακολούθησαν την εισβολή στην Ουκρανία. Η συντριπτική πλειοψηφία των CEOs συμφωνούν ότι η αύξηση του βασικού επιτοκίου από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα θα επηρεάσει -σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό- αρνητικά τις επιχειρήσεις. Παράλληλα, πιστεύουν ότι η επιβολή πλαφόν στη χονδρική τιμή της ηλεκτρικής ενέργειας που προτείνεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή δεν θα είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό μέτρο πολιτικής για την αντιμετώπιση της σημαντικής ανόδου του ενεργειακού κόστους που θα είναι το κυρίαρχο οικονομικό ζήτημα και για το επόμενο έτος».

το 47% μέτρια αρνητική επίδραση, ενώ το 40% δήλωσε ότι η αρνητική επίπτωση θα είναι υψηλή, ποσοστό που αυξάνεται σε 50% για τους CEOs των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών (Γράφημα 6). Από τους CEOs ζητήθηκε επιπλέον να εκτιμήσουν αν το ενεργειακό κόστος θα είναι το κυρίαρχο οικονομικό ζήτημα και για το επόμενο έτος. Η συντριπτική πλειοψηφία των CEOs απαντάει θετικά στην ερώτηση και συμφωνεί ότι πράγματι το ενεργειακό κόστος θα είναι το κυρίαρχο θέμα και το 2023 (Γράφημα 7). Το 70% των CEOs θεωρεί ότι η επιβολή πλαφόν στη χονδρική τιμή της ηλεκτρικής ενέργειας ως μέτρο πολιτικής που προτείνεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή θα είναι κατά ένα μέρος αποτελεσματικό. Αντίθετα, το 18% των CEOs συμφωνεί για την πλήρη αποτελεσματικότητά του ως μέτρο, ποσοστό που αυξάνεται σε 25% για τους CEOs των βιομηχανικών επιχειρήσεων. Παράλληλα, το 12% των CEOs διαφωνεί για την αποτελεσματικότητά του. (Γράφημα 8).

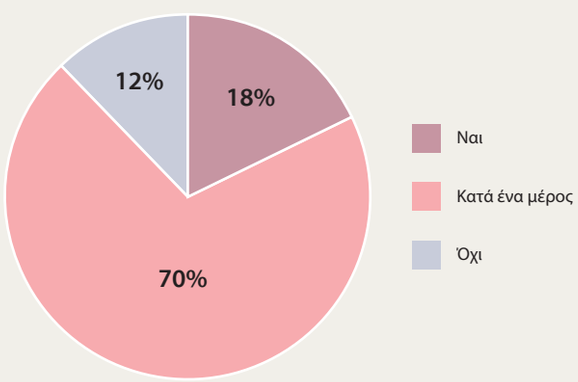
ΓΡΑΦΗΜΑ 6. **Πώς πιστεύετε ότι θα επηρεάσει τις επιχειρήσεις η αύξηση του βασικού επιτοκίου από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα;**



ΓΡΑΦΗΜΑ 7. **Πιστεύετε ότι το ενεργειακό κόστος θα είναι το κυρίαρχο οικονομικό ζήτημα και για το επόμενο έτος;**



ΓΡΑΦΗΜΑ 8. **Θεωρείτε ότι η επιβολή πλαφόν στη χονδρική τιμή της ηλεκτρικής ενέργειας ως μέτρο πολιτικής που προτείνεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, είναι αποτελεσματικό;**



ΟΙ ΗΓΕΤΕΣ ΤΩΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΑΡΑΜΕΝΟΥΝ ΑΙΣΙΟΔΟΞΟΙ ΠΑΡΑ ΤΙΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Υστερούν όμως σε τεχνολογικές επενδύσεις για μακροπρόθεσμη ανάπτυξη

Ενώ το 65% των ευρωπαίων ηγετών επιχειρήσεων συμφωνεί ότι αντιμετωπίζει το πιο απαιτητικό περιβάλλον διαχρονικά, ένα ακόμη μεγαλύτερο ποσοστό (77%) είναι πεπεισμένο για την ικανότητα των οργανισμών τους να επιταχύνουν την ανάπτυξή τους εν μέσω οικονομικής ύφεσης, σύμφωνα με νέα μελέτη της Accenture. Συγκεκριμένα, βάσει της μελέτης «Accelerating Europe's path to reinvention», το αυξανόμενο ενεργειακό κόστος είναι η κορυφαία πρόκληση που επηρεάζει τα περιθώρια κέρδους για τις ευρωπαϊκές εταιρείες, όπως σημείωσε το 19% των ερωτηθέντων, με δεύτερη τις αναταράξεις στην εφοδιαστική αλυσίδα (14%). Παρά τις προκλήσεις αυτές, το 81% των ευρωπαίων ηγετών επιχειρήσεων πιστεύει ότι οι οργανισμοί τους είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι για τα μελλοντικά αναπτυξιακά τους πλάνα, έχοντας μάλιστα ήδη ξεπεράσει την πανδημία. Η μελέτη, η οποία αναλύει τις οικονομικές επιδόσεις ~3.000 εταιρειών παγκοσμίως, διαπίστωσε ότι ενώ οι ευρωπαϊκές εταιρείες σημειώνουν ισχυρή κερδοφορία, υστερούν στην αύξηση των εσόδων τους σε σύγκριση με τις αντίστοιχες στη Βόρεια Αμερική και την Ασία. Για την καλύτερη κατανόηση της θέσης των ευρωπαϊκών εταιρειών, η μελέτη εξετάζει επίσης την απόδοσή τους σε σύγκριση με τις αντίστοιχες εταιρείες στη Βόρεια Αμερική και την Ασία σε έξι τομείς: εφοδιαστική αλυσίδα και λειτουργίες, πωλήσεις και πελάτες, ρευστότητα και κόστος, ταλέντο, τεχνολογία και βιωσιμότητα. Σύμφωνα με την ανάλυση, οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις έχουν καλύτερες επιδόσεις όσον αφορά τη βιωσιμότητα, το ταλέντο και τη ρευστότητα και τη διαχείριση κόστους. Ωστόσο, υστερούν σημαντικά όσον αφορά την αύξηση των πωλήσεών τους και την αξιοποίηση της τεχνολογίας για την ενίσχυση των εσόδων τους. Οι ευρωπαϊκές εταιρείες είναι επίσης λιγότερο πιθανό να καινοτομήσουν αξιοποιώντας αναδυόμενες τεχνολογίες και να στραφούν σε επιχειρηματικά μοντέλα που βασίζονται στην τεχνολογία σε σύγκριση με εταιρείες της Βόρειας Αμερικής και της Ασίας.

Η ΥΒΡΙΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΑΛΛΑΖΕΙ ΤΟ REAL ESTATE

Τα επόμενα δύο χρόνια θα είναι κρίσιμα για τον κλάδο του real estate, σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη στην οποία συμμετείχαν 1.000 εταιρείες ακινήτων σε όλο τον κόσμο, με την υβριδική εργασία να βρίσκεται στο επίκεντρο. Καθώς ο αριθμός των ευέλικτων χώρων γραφείων παγκοσμίως φαίνεται ότι θα διπλασιαστεί μέχρι το 2026, τώρα είναι μια κρίσιμη στιγμή για τους μεσίτες και τους ιδιοκτήτες ακινήτων να προωθήσουν στην αγορά ακίνητα που ταιριάζουν στην υβριδική εργασία. Αυτό είναι το βασικό μήνυμα που προκύπτει από την έρευνα της Jones Lang LaSalle (JLL) για το μέλλον της εργασίας 2022 μαζί με την έρευνα της IWG και άλλων εταιρειών.

Οι κορυφαίοι κίνδυνοι για τις επιχειρήσεις

Το Allianz Risk Barometer 2023 χαρακτηρίζεται τόσο από σταθερότητα όσο και από αλλαγές. Οι Κυβερνο-κίνδυνοι και η Διακοπή Επιχειρησιακών Δραστηριοτήτων προβληματίζουν περισσότερο τις επιχειρήσεις, για δεύτερη συνεχόμενη χρονιά (και οι δύο σύμφωνα με το 34% των συμμετεχόντων). Ωστόσο, είναι οι Μακροοικονομικές Εξελίξεις, όπως ο πληθωρισμός, η μεταβλητότητα των χρηματοπιστωτικών αγορών και μία επικείμενη ύφεση (άνοδος από τη θέση 10 στη θέση 3 από την προηγούμενη χρονιά), καθώς και ο αντίκτυπος της Ενεργειακής Κρίσης (νέος κίνδυνος στη θέση 4 της κατάταξης) που παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη άνοδο στη φετινή κατάταξη των επιχειρησιακών κινδύνων διεθνώς, καθώς πιέζουν οι οικονομικές και πολιτικές συνέπειες της πανδημίας Covid-19 και του πολέμου στην Ουκρανία. Οι επιχειρήσεις καλούνται να ανταποκριθούν άμεσα στις πιέσεις αυτές, γεγονός που εξηγεί γιατί κίνδυνοι όπως οι Φυσικές Καταστροφές (πτώση από τη θέση 3 στη θέση 6) αλλά και η Κλιματική Αλλαγή (πτώση από τη θέση 6 στη θέση 7) υποχωρούν στη φετινή κατάταξη, μαζί με την Πανδημία (από #4 στο #13), καθώς τα εμβόλια έδωσαν τέλος στα lockdown και τους περιορισμούς. Οι Πολιτικοί Κίνδυνοι και η Βία είναι ακόμη ένας κίνδυνος που προστίθεται φέτος στους 10 κορυφαίους παγκοσμίως, στη θέση 10, ενώ η Έλλειψη Ειδικευμένου Εργατικού Δυναμικού ανεβαίνει στη θέση 8. Οι Αλλαγές στη Νομοθεσία και τους Κανονισμούς παραμένουν βασικός κίνδυνος και παραμένουν στη θέση 5, ενώ ο κίνδυνος Πυρκαγιά / Έκρηξη πέφτει κατά δύο θέσεις στο 9. Για την Ελλάδα, το 48% των ερωτώμενων του Allianz Risk Barometer 2023 ανέδειξαν στη θέση 1 την Ενεργειακή Κρίση αλλά και τις Μακροοικονομικές Εξελίξεις. Αντίστοιχα, τη θέση 3 στην κατάταξη μοιράζονται λόγω ισοψηφίας (35% των συμμετεχόντων στην έρευνα) οι Κυβερνο-κίνδυνοι αλλά και οι Φυσικές Καταστροφές.

ΤΙ ΦΟΒΙΖΕΙ ΤΟΥΣ ΧΡΗΣΤΕΣ ΤΩΝ ΚΡΥΠΤΟΝΟΜΙΣΜΑΤΩΝ

Σύμφωνα με την τελευταία έρευνα της Kaspersky σχετικά με τις κυρίαρχες τάσεις στο χώρο των κρυπτονομισμάτων, σχεδόν οι μισοί (48%) χρήστες φοβούνται πως θα χάσουν χρήματα εξαιτίας της αστάθειας, με αποτέλεσμα να μην χρησιμοποιούν πλέον κρυπτονομίσματα. Επιπλέον, το 10% των ερωτηθέντων δήλωσε πως ήδη έχει χάσει χρήματα και για αυτόν το λόγο έχει σταματήσει να επενδύει… Οι ανησυχίες σχετικά με την απώλεια χρημάτων λόγω της αστάθειας των νομισμάτων διατυπώνονται και από όσους δεν κατέχουν κρυπτονομίσματα. Ένα τεράστιο ποσοστό της τάξης του 61% όσων δεν κατέχουν κρυπτονομίσματα δήλωσε ότι αρνείται να τα χρησιμοποιήσει επειδή ανησυχεί για τα χρήματά του.

Για εσάς
με αξιοπιστία

Εδώ και **30** χρόνια, στη Designia Insurance Brokers σχεδιάζουμε και προσφέρουμε αξιόπιστα ασφαλιστικά προγράμματα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις προτεραιότητές σας.

Με την εμπειρία και την τεχνογνωσία μας, δημιουργούμε για εσάς εξατομικευμένες ασφαλιστικές λύσεις, οι οποίες εκπληρώνουν τους δικούς σας στόχους.

30 χρόνια

Designia Insurance Brokers

A FAIRFAX Company

www.designiabrokers.gr

34ο ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΕΑΣΕ
Το Ελληνικό Συνέδριο Ηγεσίας

PLASTICITY

ΗΓΕΣΙΑ ΧΩΡΙΣ ΑΥΤΟΜΑΤΙΣΜΟΥΣ

Με την Ηγεσία σε περιβάλλον διαδοχικών κρίσεων θα καταπιαστεί το 34ο Συνέδριο Ηγεσίας που διοργανώνει η ΕΑΣΕ στις 26 και 27 Μαΐου 2023 στο Μέγαρο Μουσικής Αθηνών.

Με τη συμμετοχή διακεκριμένων στοχαστών, καταξιωμένων μάνατζερ, επιχειρηματικών ηγετών από την Ελλάδα και το εξωτερικό, πραγματοποιείται στις 26 και 27 Μαΐου 2023, το 34ο Συνέδριο Ηγεσίας ΕΑΣΕ στο Μέγαρο Μουσικής Αθηνών.

Το Ελληνικό Συνέδριο Ηγεσίας της ΕΑΣΕ, που αποτελεί το κορυφαίο ετήσιο φόρουμ του ανώτατου μάνατζμεντ στην Ελλάδα, στοχεύει στη γόνιμη ανταλλαγή σκέψεων, ιδεών και προτάσεων, δίνοντας το βήμα σε εκλεκτούς ομιλητές να μοιραστούν εμπειρίες και τη δική τους ματιά, φωτίζοντας τα υπό συζήτηση ζητήματα.

Με κεντρικό θέμα «Plasticity-Ηγεσία χωρίς αυτοματισμούς, η Εταιρία Ανώτατων Στελεχών Επιχειρήσεων (ΕΑΣΕ), αποσκοπεί στην ανάπτυξη της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων και, μέσω αυτής, στην ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα της εγχώριας οικονομίας.

Δίνοντας έμφαση τόσο στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη όσο και στην Επιχειρηματική Ηθική, η ΕΑΣΕ φωτίζει το δρόμο του σύγχρονου επιχειρείν, αναδεικνύοντας τρόπους ηγεσίας χωρίς αγκυλώσεις και αυτοματισμούς.

Οι σύγχρονες πρακτικές μάνατζμεντ θα παρουσιαστούν στα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων, με σκοπό όχι μόνο τη βελτίωση των πρακτικών τους αλλά και την προσαρμογή της ηγετικής τους δράσης σε μια εποχή διαδοχικών κρίσεων, όπως αυτή που διανύουμε.

Ο Dr. Charles Spinosa μιλά για το μάνατζμεντ σε ταραχώδεις καιρούς

Με αφορμή τους ταραχώδεις καιρούς που ζούμε, ο **Dr. Charles Spinosa,** διακεκριμένος σύμβουλος επιχειρήσεων και συγγραφέας, αναμένεται να συγκεντρώσει το ενδιαφέρον των συνέδρων, καθώς θα επιχειρήσει να απαντήσει σε μια σειρά ερωτημάτων για την ηγεσία σε περιβάλλον διαρκών ανατροπών.

Με μόνο δεδομένο τη ρευστότητα, ο κόσμος μας βρίσκεται σε διαρκή αναταραχή. Τα απρόβλεπτα γεγονότα πολλαπλασιάζονται, δημιουργώντας ριζική αβεβαιότητα και ο χρόνος μοιάζει να κυλά με ταχύτερους ρυθμούς δημιουργώντας αγωνία και προβληματισμούς για στελέχη και επιχειρήσεις. Με το ξέσπασμα της πανδημίας του κορονοϊού στην αρχή και την ρωσική εισβολή στην Ουκρανία στη συνέχεια, που είχε ως αποτέλεσμα την έλευση και μιας παγκόσμιας ενεργειακής κρίσης, οι επιχειρήσεις ακροβατούν σε ένα νέο γεωπολιτικό και οικονομικό περιβάλλον.

Κάθε προσπάθεια πρόβλεψης αποτυγχάνει, καθώς από την αναταραχή στην εφοδιαστική αλυσίδα και τις ανατιμήσεις των αγαθών έως και τη λεγόμενη «μεγάλη παραίτηση» και τους κυβερνητικούς περι-

ορισμούς της πανδημίας, οι επιχειρήσεις καλούνται να σχεδιάζουν ξανά και ξανά επί χάρτου, βαδίζοντας διαρκώς σε νέα, όλο και πιο ανατρεπτικά, δεδομένα.

Μόνη λύση σε ένα περιβάλλον διαρκών ανατροπών είναι η δημιουργία νέων μονοπατιών σκέψης. Οι επιχειρηματικοί ηγέτες καλούνται να ωθήσουν τους συνεργάτες τους να σκεφτούν εκτός πλαισίου. Να παραμερίσουν παραδοσιακούς τρόπους σκέψης και δράσης, και να επινοήσουν νέους. Ωστόσο, κάτι τέτοιο δεν αποτελεί μια εύκολη διαδικασία. Τι ακριβώς πρέπει οι ηγέτες να αφήσουν πίσω τους; Ποιους τρόπους σκέψης και δράσης να παραμερίσουν και ποιους καινούργιους να υιοθετήσουν; Στην εποχή της ριζικής αβεβαιότητας, τι πρέπει να ξεμάθουν και τι να μάθουν; Ποιες συνήθειες να εγκαταλείψουν και ποιες να υιοθετήσουν; Και, φυσικά, το κρίσιμο ερώτημα: πώς θα γίνουν όλα αυτά;

Στα κρίσιμα αυτά ερωτήματα θα επιχειρήσει να απαντήσει ο διακεκριμένος Dr. Charles Spinosa, ο οποίος θα αναφερθεί:

- στις προσδοκίες που έχουν οι υφιστάμενοι από τους ηγέτες, σε εποχή ανατροπών
- στο φόβο της αβεβαιότητας που ωθεί τους ηγέτες να οχυρώνονται πίσω από αυτά που ξέρουν
- στην ανάγκη να ξεμάθουν ηγέτες και υφιστάμενοι αρκετά από αυτά που θεωρούν αυτονόητα
- στις πρακτικές που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι ηγέτες προκειμένου να ωθήσουν τους συνεργάτες τους σε εκτός-πλαισίου σκέψη
- στις δεξιότητες που οι ηγέτες πρέπει να καλλιεργήσουν, όπως: η αυτογνωσία τους ηγετικού στυλ, η ανάγκη να αναζητούν την αλήθεια και η ικανότητα να συνδέονται με αντιλήψεις και τρόπους συμπεριφοράς διαφορετικές από αυτές που είχαν συνηθίσει.

Μια ομιλία που αναμένεται όχι μόνο να κερδίσει το ενδιαφέρον των συνέδρων, αλλά και να αποτελέσει έναν χρήσιμο οδηγό «επιβίωσης» για τους μάνατζερ που δεν διστάζουν να ακολουθήσουν ανορθόδοξες μεθόδους κόντρα σε δύσκολους καιρούς.

Πάνελ: Οι μάνατζερ μιλούν για τις εμπειρίες τους στη διάρκεια των διαδοχικών κρίσεων

Κορονοϊός, πανδημία, lockdowns, παγκόσμια καραντίνα, κρατικοί περιορισμοί. Λέξεις που έως τώρα γνωρίζαμε μόνο ως έννοιες, χωρίς ποτέ να μπορούμε να φανταστούμε πως θα αποτελέσουν κομμάτια του βιώματός μας. Αλλά οι ανατροπές δεν σταμάτησαν εδώ. Ρωσική εισβολή στην Ουκρανία, πόλεμος, ενεργειακή κρίση, αναταραχή στην παγκόσμια εφοδιαστική αλυσίδα, εκτόξευση πληθωρισμού και εθνικές οικονομίες σε κίνδυνο. Και όλα αυτά συμπυκνωμένα σε λίγα μόλις χρόνια…

Σε αυτό το καθ' όλα ανορθόδοξο περιβάλλον για τις επιχειρήσεις και τα στελέχη, οι ομιλητές του πάνελ θα συζητήσουν για το πώς οι επιχειρήσεις τους ανταποκρίθηκαν στις παραπάνω προκλήσεις. Δεδομένου δε ότι η Ελλάδα διέρχεται μια περίοδο παρατεταμένης κρίσης (αρχής γενομένης το 2010, με τη σχεδόν οικονομική χρεοκοπία της χώρας), οι ομιλητές θα αναλύσουν πώς προσαρμόστηκαν οι επιχειρήσεις τους. Τι διέγραψαν για πάντα τόσο οι επικεφαλής τους όσο και οι οργανισμοί; Τι χρειάστηκε να μάθουν από την αρχή; Τι άφησαν πίσω τους αλλά και τι καινούργιο υιοθέτησαν; Πώς συνέβη αυτή η μετάβαση και με τι αποτελέσματα;

Μια σπουδαία συζήτηση ανάμεσα σε διακεκριμένους μάνατζερ που κλήθηκαν για πρώτη φορά στα χρονικά του σύγχρονου επιχειρείν να διαγράψουν καθιερωμένους εδώ και χρόνια τρόπους ηγεσίας και να χαράξουν τη δική τους προσωπική διαδρομή, παλεύοντας για την επιβίωση της επιχείρησής τους ακόμη και όταν λειτούργησε με κατεβασμένα ρολά! Μια συζήτηση που θα προκαλέσει συζητήσεις, προβληματισμούς, αλλά και θα ανοίξει το δρόμο για αποτελεσματικότερους τρόπους σκέψης και νέους τρόπους ηγεσίας.

Πάνελ: Η μεγάλη ανατροπή: Ρίσκο και ανθεκτικότητα στην εποχή της ριζικής αβεβαιότητας

Στην εποχή των διαδοχικών κρίσεων που κυριαρχούν το ρίσκο και η ρευστότητα, το σημαντικό είναι η προσαρμοστικότητα και η ανθεκτικότητα. Η αποδοτικότητα (efficiency), για χρόνια η καθοδηγητική αρχή στις επιχειρήσεις, αν και παραμένει σημαντική, πλαισιώνεται τώρα από την ανάγκη για ανθεκτικότητα: να αποκρίνεται η επιχείρηση στα ρίσκα και τα σοκ χωρίς να καταρρέει.

Αυτό θα είναι και το κεντρικό θέμα που θα συζητήσει το πάνελ των ομιλητών που θα αναπτύξουν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που έκαναν ορισμένους μάνατζερ να ξεχωρίσουν στα χρόνια των διαδοχικών κρίσεων. Η επινοητικότητα, η διάθεση για αλλαγή και η μετουσίωση της κρίσης σε ευκαιρία καθώς και η ταχύτητα απόκρισης σε συνδυασμό με μπόλικη τόλμη και φαντασία, αποτέλεσαν τα μυστικά της επιτυχίας σε χαλεπούς καιρούς. Οι ομιλητές θα συζητήσουν πώς οι αλλεπάλληλες κρίσεις (οικονομική κρίση, πανδημία, επιπτώσεις του πολέμου στην Ουκρανία) αντιμετωπίστηκαν από τις επιχειρήσεις τους και τι αναγκάστηκαν να κάνουν διαφορετικά. Παράλληλα, θα ξεδιπλώσουν τους τρόπους εκείνους που τους έκαναν να επινοήσουν από την αρχή τις συνήθειές τους και

Το Ελληνικό Συνέδριο Ηγεσίας της ΕΑΣΕ, που αποτελεί το κορυφαίο ετήσιο φόρουμ του ανώτατου μάνατζμεντ στην Ελλάδα, στοχεύει στη γόνιμη ανταλλαγή σκέψεων, ιδεών και προτάσεων, δίνοντας το βήμα σε εκλεκτούς ομιλητές

να ενισχύσουν την ανθεκτικότητά τους. Τέλος, θα αναλύσουν το ρόλο της εμπνευσμένης ηγεσίας στην προσπάθεια αυτή, ενώ θα δώσουν πολύτιμες συμβουλές σε μάνατζερ και στελέχη με βάση την ανεκτίμητη εμπειρία τους.

Η ανθρώπινη διάσταση ενός επιτυχημένου ηγέτη

Η δεύτερη ημέρα του συνεδρίου έχει διευρυμένη θεματολογία και δεν αφορά στενά θέματα επιχειρηματικής ηγεσίας, αλλά στοχεύει σε θέματα γενικότερου προβληματισμού περί ανθρώπινης συμπεριφοράς, υπαρξιακών αναγκών και προσωπικής ανάπτυξης, δίνοντας τη δυνατότητα συμμετοχής και σε συζύγους μάνατζερς και στελεχών να συμμετάσχουν καταθέτοντας και τις δικές τους εμπειρίες.

Η σφαιρική ανάπτυξη της ηγετικής προσωπικότητας επέρχεται στο μέτρο που τα διευθυντικά στελέχη υιοθετούν μια στοχαστική στάση απέναντι στη δουλειά τους, τον εαυτό τους και τη ζωή τους γενικότερα, μεταβολίζοντας τις εμπειρίες τους σε μια αυθεντικά προσωπική, εποικοδομητική, και ηθική στάση ζωής. Με άλλα λόγια, τη δεύτερη μέρα του συνεδρίου οι σύνεδροι καθίστανται κοινωνοί των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι άνθρωποι στη ζωή τους, πώς τις ξεπερνούν και τι μαθαίνουν από αυτές. Αξιοσημείωτες ανθρώπινες εμπειρίες διευρύνουν τους ορίζοντες του ηγέτη, εκλεπτύνουν την κρίση του και ενισχύουν την ηθική του συγκρότηση.

Πέρα από τη λογική: Ασυνείδητο, συναίσθημα, διαίσθηση

Ο μεγάλος νομπελίστας φυσικός **Νιλς Μπορ** έχει πει το περίφημο: «Δεν σκέπτεσαι. Είσαι απλώς λογικός». Ο μεγάλος στοχαστής **Μπλεζ Πασκάλ** έγραψε: «Η καρδιά έχει τους λόγους της για τους οποίους ο Λόγος δεν ξέρει τίποτε». Ο νομπελίστας ψυχολόγος-οικονομολόγος Ντάνιελ Κάνεμαν έχει διατυπώσει τη θεωρία του για τη σημαία του «συστήματος 1» - την αυτόματη σκέψη, η οποία καθορίζεται, κυρίως, από τη συνήθεια και τη διαίσθηση. Ο Άλμπερτ Αϊνστάιν είχε τονίσει: «Το διαισθητικό μυαλό είναι ένα ιερό δώρο και το αναλυτικό, ορθολογικό μυαλό είναι ένας πιστός υπηρέτης. Δημιουργήσαμε μια κοινωνία που τιμά τον υπηρέτη, αλλά έχει ξεχάσει το δώρο». Με άλλα λόγια, μεγάλοι στοχαστές έχουν αναφερθεί στα όρια της λογικής, θέλοντας να αναδείξουν τη δύναμη του ασυνειδήτου, του συναισθήματος και της διαίσθησης. Πώς μπορούμε να χρησιμοποιούμε τη λογική χωρίς να παγιδευόμαστε από αυτή; Τι είναι η διαίσθηση, πώς αναπτύσσεται και πώς χρησιμοποιείται; Πόσο πρέπει και πότε να την εμπιστευόμαστε; Πώς τα συναισθήματα μεταφέρουν πληροφορίες, εμπλουτίζουν τη σκέψη και κάνουν σοφότερη τη δράση; Μια εξαιρετικά ενδιαφέρουσα συζήτηση για το πώς το υποσυνείδητο και τα συναισθήματα μπορούν να αποτελέσουν χρήσιμα «εργαλεία» όχι μόνο για μια ευτυχισμένη ζωή αλλά και για μια επιτυχημένη καριέρα.

ΕΑΣΕ
ΕΤΑΙΡΙΑ ΑΝΩΤΑΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ASSOCIATION OF CHIEF EXECUTIVE OFFICERS
ἄριστοις ὀφείλει

34ο Συνέδριο Ηγεσίας

Σήμερα, η λογική δεν αρκεί για να ηγείσαι.

Δρ. Σταμάτης Κριμιζής | *Ακαδημαϊκός - διαστημικός επιστήμονας και πρωτοπόρος ερευνητής στα σπουδαιότερα διαστημικά προγράμματα της NASA*

Charles Spinosa | *Principal of Independent Consulting Practice*

Alastair Levy | *Global Director of Risk at McKinsey & Company*

Ο κόσμος βρίσκεται σε αναταραχή. Λες και ο χρόνος επιταχύνθηκε. Απρόβλεπτα γεγονότα πολλαπλασιάζονται και δημιουργούν ριζική αβεβαιότητα. Πρώτα η οικονομική κρίση, κατόπιν η πανδημία και μετά η Ρωσική εισβολή στην Ουκρανία, έχουν δημιουργήσει ένα νέο γεωπολιτικό και οικονομικό περιβάλλον για τις επιχειρήσεις.
Η σταθερότητα ανήκει στο παρελθόν. Η παγκοσμιοποίηση κλονίζεται. Κυριαρχούν η ρευστότητα, η έκπληξη και η απροβλεψιμότητα. Η λογική, από μόνη της, μοιάζει ανεπαρκής. Απαιτείται σεναριακή σκέψη, διαίσθηση, και εγρήγορση.
Η πραγματικότητα απαιτεί να εγκαταλείψουμε τους αυτοματισμούς. **Οι ηγέτες καλούνται** να παραμερίσουν παραδοσιακούς τρόπους σκέψης και δράσης και να επινοήσουν νέους.
Πως γίνεται η μετάβαση από τον παλιό στον καινούριο τρόπο σκέψης;

PLASTICITY

ΗΓΕΣΙΑ ΧΩΡΙΣ ΑΥΤΟΜΑΤΙΣΜΟΥΣ

ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ 26 / ΣΑΒΒΑΤΟ 27 **ΜΑΪΟΥ 2023**
στο ΜΕΓΑΡΟ ΜΟΥΣΙΚΗΣ ΑΘΗΝΩΝ

Dr. Charles Spinosa

Δεν χρειάζεται να είστε ο Steve Jobs για να επιτύχετε την «Υπαρξιακή Πλαστικότητα»

Ο Dr. Charles Spinosa, διακεκριμένος σύμβουλος επιχειρήσεων και συγγραφέας, θα συμμετάσχει ως ομιλητής στο 34ο Συνέδριο Ηγεσίας, που διοργανώνει η ΕΑΣΕ στις 26 και 27 Μαΐου 2023, στο Μέγαρο Μουσικής Αθηνών.
Με αυτή την αφορμή, μίλησε στο Leading ΕΑΣΕ, μεταξύ άλλων, για την ηγεσία σήμερα, την έννοια της «Υπαρξιακής Πλαστικότητας» αλλά και τις προκλήσεις που εμποδίζουν την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας.
Επίσης, στάθηκε στην πλούσια κληρονομιά της χώρας μας και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να την αξιοποιήσουν οι Έλληνες business leaders.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΗΤΡΗ ΤΣΟΥΚΑΛΑ

Θα συμμετάσχετε ως ομιλητής στο 34ο Συνέδριο Ηγεσίας ΕΑΣΕ, που έχει σαν κύριο άξονα την «Plasticity - Ηγεσία χωρίς αυτοματισμούς». Ποιες είναι οι σκέψεις σας πάνω στο θέμα και πόσο σημαντικό θεωρείτε πως έχει γίνει για τους σημερινούς leaders να δρουν χωρίς να ακολουθούν αυτοματοποιημένα μοτίβα; Ποιο θα είναι το επίκεντρο της ομιλίας σας και τι θα επιχειρήσετε να περάσετε στους παρευρισκόμενους συνέδρους;

Οι επιχειρήσεις έχουν «πλαστικότητα», με την έννοια πως είναι ευέλικτες και ευπροσάρμοστες και διαρκώς μαθαίνουν από την αρχή. Υπάρχουν, όμως, διαφορετικές μορφές «πλαστικότητας». Θα εστιάσω στην «Υπαρξιακή Πλαστικότητα», (Existential Plasticity), το μετασχηματισμό που απαιτείται όταν ο συγκεκριμένος κοινωνικός σκοπός ενός οργανισμού βρίσκεται υπό απειλή. Θα αναλύσω τις βασικές δράσεις για έναν τέτοιο μετασχηματισμό και θα παρουσιάσω επιτυχημένα σχετικά παραδείγματα: ένα διάσημο case-study αλλά και μια περίπτωση, που προέκυψε στο πλαίσιο της δικής μου δουλειάς στο πεδίο της συμβουλευτικής επιχειρήσεων. Επίσης, θα περιγράψω μια περίπτωση υποχώρησης στην «πλαστικότητα της παρακολούθησης των εφήμερων τάσεων» (fad-following), όταν ένας οργανισμός σταματά να απομονώνει και να προστατεύει τον κοινωνικό σκοπό, που αποτελεί ίδιον του.

Θα ήθελα οι παρευρισκόμενοι να δουν τα εξής:

Α) Στον σημερινό γεμάτο αναταράξεις κόσμο, οι τεχνολογικές, κοινωνικές και πολιτικές πιέσεις ήδη απειλούν τον κοινωνικό σκοπό των οργανισμών τους. Για παράδειγμα, η Τεχνητή Νοημοσύνη (AI) και το φαινόμενο του «Uberization» αποτελούν τις πλέον ξεκάθαρες απειλές για οργανισμούς που πουλάνε τεχνογνωσία.

Β) Η υπαρξιακή απάντηση περιλαμβάνει: 1) να αναγνωρίσετε απερίφραστα την απειλή, 2) να είστε ξεκάθαροι σχετικά με τα στοιχεία του οργανισμού που προσφέρουν τον κοινωνικό σκοπό, 3) να «κόψετε» πράγματα προκειμένου να οξυνθεί η εστίαση του οργανισμού, 4) να εντοπίσετε μια προσαρμογή που αποφεύγει την απειλή και προστατεύει κάποιο κομμάτι του πυρήνα, και τελικά, 5) να χτίσετε προκειμένου να επιτύχετε την προσαρμογή.

Να θυμάστε:

1) Ο Steve Jobs ήταν διάσημος για την «υπαρξιακή πλαστικότητα», αλλά δεν χρειάζεται να είστε ο Steve Jobs για να το κατορθώσετε.

2) Οι οργανισμοί που προσπαθούν να απαντήσουν απλά με μια μορφή «ευέλικτης πλαστικότητας» (agile plasticity) σε απειλές όπως αυτές τελικά χάνουν την εστίαση και το σκοπό τους και καταλήγουν να ακολουθούν εφήμερες τάσεις.

Θα ήθελα στο σημείο αυτό να δώσω ένα γρήγορο παράδειγμα «υπαρξιακής πλαστικότητας»: Όταν ο Steve Jobs επέστρεψε στην Apple μετά την αποχώρηση των John Scully και Gil Amelio, παρατήρησε πως οι Microsoft και IBM κυριαρχούσαν στο χώρο των Προσωπικών Υπολογιστών εστιάζοντας στη χρηστική παράμετρο. Ο σκοπός της Apple ήταν να κάνει προσωπικούς υπολογιστές που ήταν ευχάριστοι και χρήσιμοι ειδικά στην ιδιωτική ζωή. Ο «ωφελιμιστικός» κόσμος του προσωπικού

Στην Ελλάδα διαθέτετε μάλλον την πιο πλούσια κληρονομιά από όλους τους δυτικούς λαούς. Αξιοποιήστε την κάνοντας ερωτήσεις σχετικές με εκείνα που δεν γνωρίζετε γύρω από αυτήν

υπολογιστή που είχαν δημιουργήσει IBM και Microsoft απειλούσε να καταστήσει αδιάφορο το σκοπό της Apple. Απαντώντας σε αυτή την αγορά που υποχωρούσε, ο Jobs «έκοψε» τις περισσότερες προϊοντικές γραμμές μαζί με 3.000 εργαζομένους και διατήρησε μόνο προϊόντα πλήρως ενσωματωμένα με το Διαδίκτυο. Αυτά ήταν τα βασικά προϊόντα που είχαν να κάνουν με τη διασκέδαση και την προσωπική ζωή. Για να τα προστατέψει θα μπορούσαμε να πούμε πως ο Jobs είπε «Think profit». Προσάρμοσε το μέγεθος της εταιρείας στο σκοπό της και στη συνέχεια άρχισε να «πειράζει» πράγματα και να περιμένει. Κατάλαβα πως ο προσωπικός υπολογιστής έπρεπε να γίνει μια θύρα εισόδου στις προσωπικές μας ζωές. Αγαπούσε τη μουσική και έτσι σκέφτηκε το iPod. Η μεγάλη στιγμή όμως ήρθε όταν το Napster απείλησε τη μουσική βιομηχανία μέσω της πειρατείας. Ο Jobs τότε ανέπτυξε το iTunes. Με αυτό τον τρόπο προσάρμοσε το σκοπό της εταιρείας, που είχε να κάνει με την αξιοποίηση των υπολογιστών κυρίως για την προσωπική ζωή και τον έκανε να αφορά την αξιοποίηση ψηφιακών συσκευών για τον ίδιο λόγο. Τα υπόλοιπα είναι ιστορία. Όταν αντιμετωπίζετε απειλές, κατανοήστε και προστατέψτε τον πυρήνα σας, πειραματιστείτε και περιμένετε για την ευκαιρία που θα σας επιτρέψει να εκφράσετε αυτό που βρίσκεται στον πυρήνα σας ως απάντηση στην απειλή. Κινηθείτε γρήγορα όταν αυτή η ευκαιρία παρουσιαστεί.

Θεωρείτε πως οι προκλήσεις των τελευταίων ετών, της πανδημίας συμπεριλαμβανομένης, έχουν αλλάξει τις προσδοκίες αναφορικά με τους leaders και τις δεξιότητες και την νοοτροπία που θα πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης; Επίσης, με βάση την εμπειρία σας, πώς θα μπορούσαν οι ηγέτες να ξεκινήσουν να σκέφτονται με δημιουργικό τρόπο και κυρίως να πείσουν ή να εμπνεύσουν άλλους να κινηθούν στην ίδια κατεύθυνση; Ποιες προκλήσεις θα αντιμετωπίσουν;

Οι περισσότεροι ηγέτες ανταποκρίθηκαν στις έκτακτες ανάγκες της πανδημίας, που περιλάμβαναν τα lockdowns, την εργασία από το σπίτι, τη διατάραξη των αλυσίδων εφοδιασμού και την άνοδο των online συναλλαγών. Οι Leaders ανταποκρίνονται στα προβλήματα του πολέμου στην Ουκρανία και της πληθωριστικής κρίσης. Κάποιες επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να κλείσουν εξαιτίας αυτών των συνθηκών

και μας λείπουν. Θεωρώ όμως καταπληκτικό πόσες έχουν επιβιώσει. Οι ηγέτες γενικά έχουν δείξει αντοχές και σθένος στις κρίσεις. Έχουν αποδειχτεί ανοιχτοί στο να λαμβάνουν κακά νέα και εφευρετικοί όσον αφορά την ανταπόκρισή τους σε αυτά.

Ο απόηχος των ξεκάθαρων κρίσεων που βιώσαμε είναι που δημιουργεί προκλήσεις για τους ηγέτες. Αυτές οι νέες προκλήσεις εμφανίζονται με την «προβιά προβάτου». Οι ηγέτες ακούν από παντού πως πρέπει να αποτελέσουν μέρος της νέας κανονικότητας. ***Η απαίτηση να δρουν με αυτό τον τρόπο αποτελεί τη νέα επικίνδυνη προσδοκία που υπάρχει σήμερα για τους ηγέτες.*** Οι Leaders που χτίζουν την επιτυχία τους πάνω σε εξαιρετικά συντονισμένες ομάδες, με μέλη που δουλεύουν δίπλα-δίπλα, πλέουν ακούν πως πρέπει να προσαρμοστούν στην εξ αποστάσεως εργασία. Με τη Μεγάλη Παραίτηση να ξετυλίγεται στις ΗΠΑ και σε κάποια σημεία της Ευρώπης, οι ηγέτες ακούν πως πρέπει να προσλαμβάνουν ανθρώπους, που θέλουν να τους αγαπούν, αλλά οι οποίοι δεν αγαπούν τις επιχειρήσεις τους σε ανταπόδοση. Προκειμένου να μπορέσουν να διαχειριστούν τα συναισθήματα, η επικοινωνία σε Zoom ή Teams πρέπει να είναι πιο περιφρουρημένη από ποτέ. Το να μιλάς ευθέως «πεθαίνει». Ένας κόσμος υποψιών και έλλειψης εμπιστοσύνης αναδύεται. Κάποιοι στις συναντήσεις μέσω Zoom κρατούν τις κάμερές τους κλειστές. Σε κάποιες εταιρείες, οι managers τους λένε να το κάνουν. Αυτές οι συνταγές για τη νέα κανονικότητα μπορούν να καταστρέψουν πολλές επιχειρήσεις. Οι ηγέτες χάνουν την επαφή με την **τέχνη** του σχεδιασμού της επιχείρησής τους, ειδικά όταν πρόκειται για επιχειρήσεις που βασίζονται στη συνεργατική δημιουργία. Φανταστείτε οι John, Paul, George, και Ringo των Beatles να είχαν αποφασίσει να εργάζονται εξ αποστάσεως. Το έκαναν κάποια στιγμή και αυτό ήταν το τέλος του συγκροτήματος.

Η ηγεσία ακόμη απαιτεί δυο ταυτόχρονους και αντίθετους τρόπους σκέψης: δεκτικότητα (openness) και αποφασιστικότητα (resoluteness). Συμβουλεύω τους σημερινούς ηγέτες να ακούν, με ανοιχτή την καρδιά και το μυαλό τους, όσους έχουν ριζικά διαφορετικές απόψεις από τους ίδιους. Αυτή είναι η πηγή αφενός της αναγνώρισης των απειλών, αφετέρου της καινοτομίας. Παράλληλα, όμως, οι leaders θα πρέπει να παραμένουν ανένδοτοι αναφορικά με τα όσα πρεσβεύουν και είναι οι οργανισμοί τους. Επιπρόσθετα, η ηγεσία σήμερα απαιτεί μια νέα νοοτροπία και σχετικές δεξιότητες. Συμβουλεύω τους ηγέτες να θεωρούν τους εαυτούς τους ηθικούς καλλιτέχνες, που δημιουργούν οργανισμούς, που ξεχωρίζουν σε ηθικό επίπεδο. Αυτοί οι οργανισμοί είναι τα αριστουργήματά τους. Αυτοί οι οργανισμοί έχουν τους δικούς τους τρόπους να φέρονται σε πελάτες, ιδιοκτήτες, εργαζομένους και προμηθευτές. Αναλογιστείτε τη διαφορά αναμεσά στο «ασφαλές» σε ψυχολογικό επίπεδο Google, με τις πλουσιοπάροχες παροχές στους εργαζομένους και στην Amazon της αδιάκοπης δουλειάς και των μικρών αμοιβών. Μια καλή ζωή στην Google έχει να κάνει με την εφεύρεση ενός νέου κόσμου. Μια καλή ζωή στην Amazon σημαίνει να «πέφτεις με τα μούτρα» στο χτίσιμο αυτού του νέου κόσμου. Εν συντομία, οι σημερινοί ηγέτες θα πρέπει να γίνουν καλλιτέχνες όσον αφορά την οργανωσιακή κουλτούρα, προκειμένου να μην πέσουν στην παγίδα των συνταγών της νέας κανονικότητας.

Οι ηγέτες ξεκινούν να σκέφτονται διαφορετικά, «outside the box», όταν ξεκινούν να εφαρμόζουν την «υπαρξιακή πλαστικότητα». Αναρωτιούνται ποια τάση καθιστά τους ίδιους και τις επιχειρήσεις μη σημαντικούς; Όταν κάνουν αυτή την ερώτηση, συχνά ανακαλύπτουν πως δεν υπάρχει κάποια σωστή απάντηση όσον αφορά τι πρέπει να κάνουν. Περιμένετε και εξερευνήστε. Μια περίσταση -όπως το Napster για Steve Jobs- θα προκρίνει μια ενέργεια που θα φανεί χωρίς λογική στους περισσότερους. Όταν εμφανιστεί μια ευκαιρία, αναλογιστείτε τις επιπτώσεις, αλλά μην τις αφήσετε να σας εμποδίσουν. Πιέστε ούτως ώστε να γίνει πραγματικότητα η δράση. Μην περιμένετε η προδιάθεση απλά να πάρει το δρόμο της. Οι οδηγίες και οι πράξεις των οργανωσιακών ηγετών αλλάζουν τον κόσμο και όχι οι πειστικές ομιλίες τους. Δεν είναι εύκολο να ηγείσαι. Όταν αλλάζει η πορεία ενός οργανισμού, ακόμη και όταν ο πυρήνας του διατηρείται, κάποιοι από τους πιο πιστούς και αποδοτικούς managers ενός ηγέτη θα αντισταθούν στην αλλαγή. Οι ηγέτες πρέπει να είναι αποφασιστικοί και να τους αφήσουν να φύγουν. Για αυτό και κάνουν ό,τι μπορούν για να βασίσουν τις αλλαγές τους στον κοινωνικό σκοπό της επιχείρησης. Είναι δύσκολο να διώξεις κάποιον που δεν έχει υιοθετήσει μια νέα διαδικασία. Είναι εύκολο να αφήσεις να φύγει κάποιον, που θέλει να προωθήσει την καλή ζωή που υποστηρίζει η εταιρεία. Τα Διοικητικά Συμβούλια πολύ συχνά αποθαρρύνουν την αλλαγή. Προωθούν το να ακολουθείς συγκεκριμένες «συνταγές». Ευτυχώς, οι ηγέτες που έχουν βιώσει τις πρόσφατες κρίσεις διαθέτουν ένα κεφάλαιο εμπιστοσύνης, πάνω στο οποίο μπορούν να ενεργήσουν. Ένας ηγέτης που δεν διαθέτει κάτι τέτοιο θα πρέπει να το χτίσει προτού προχωρήσει στην αλλαγή της πορείας μιας επιχείρησης. Οι περικοπές που οδηγούν σε κέρδη, όπως στην περίπτωση του Steve Jobs, αυξάνουν την εμπιστοσύνη. Αν διαθέτετε την εμπιστοσύνη, ανακαλύψτε την απειλή, μετά την ουσία, στη συνέχεια τη «σωτήρια» προσαρμογή και υλοποιήστε την.

Συμβουλεύω τους σημερινούς ηγέτες να ακούν, με ανοιχτή την καρδιά και το μυαλό τους, όσους έχουν ριζικά διαφορετικές απόψεις από τους ίδιους. Αυτή είναι η πηγή αφενός της αναγνώρισης των απειλών, αφετέρου της καινοτομίας

Ποια θα λέγατε πως είναι τα βασικά εμπόδια αναφορικά με το μετασχηματισμό της κουλτούρας ενός επιχειρηματικού οργανισμού ειδικά στη σημερινή αβέβαιη εποχή;

Έχω ασχοληθεί σε σημαντικό βαθμό με την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας. Εν συντομία, τα τρία βασικά εμπόδια για την αλλαγή κουλτούρας είναι τα εξής:

(1) Η λάθος αξιολόγηση ως κουλτούρα των αξιών και των άρρητων πεποιθήσεων. Η κουλτούρα συνίσταται από τις πρακτικές ενός οργανισμού. Οι αξίες και οι πεποιθήσεις είναι τρόποι νοηματοδότησης των επαναλαμβανόμενων πρακτικών μας.

(2) Η αποτυχία αλλαγής βασικών πρακτικών. Η αλλαγή κουλτούρας επιτυγχάνεται όταν κάποιος αλλάζει βασικές πρακτικές, που εφαρμόζονται ή παρατηρούνται σε ευρύτατο επίπεδο, που είναι σημαντικές και προκαλούν μεγάλη οικονομική διαφορά για την επιχείρηση ανάλογα με το πόσο καλά ή όχι εφαρμόζονται. Αυτού του είδους οι πρακτικές αφορούν συνήθως τη λήψη αποφάσεων ή την επίσημη και ανεπίσημη αξιολόγηση επιδόσεων. Οι αποφάσεις προκύπτουν μέσα από ενδιαφέρουσες συζητήσεις, μέσα από την αναζήτηση -ετεροβαρών καμιά φορά- συμβιβασμών, από τον πειραματισμό και τον αυτοσχεδιασμό. Η επικέντρωση σε έναν από αυτούς τους τρόπους θα δημιουργήσει μια συγκεκριμένη κουλτούρα. Εάν εστιάσετε σε κάποιον άλλο, θα προκύψει μια διαφορετική κουλτούρα.

(3) Η αποτυχία σχεδιασμού των νέων σας πρακτικών με τρόπο που θα εκφράζουν μια κοινή διάθεση. Οι επιτυχημένες εταιρείες συνηθίζουν να εστιάζουν σε μια κοινή διάθεση ελπίδας (οι σημαντικές ανακαλύψεις και η πρόοδος μετρούν περισσότερο), θαυμασμού (η αγάπη για τους πελάτες και τους συναδέλφους μετρά περισσότερο), ζήλου (τα πειθαρχημένα επιτεύγματα μετρούν περισσότερο) ή χαράς (τα ομαδικά επιτεύγματα μετράνε περισσότερα). Οι ηγέτες αναγνωρίζουν πότε οι επιχειρήσεις τους διακρίνονται από μια κοινή αρνητική διάθεση όπως η πικρία, στο πλαίσιο της οποίας κάθε νέα δράση προκαλεί θυμωμένη, ενεργή αντίσταση ή το αίσθημα παραίτησης, στο πλαίσιο του οποίου κάθε νέα δράση προκαλεί «απεγνωσμένη» παθητική αντίσταση. Στην προσπάθεια αλλαγής μιας κουλτούρας, ο ηγέτης πρέπει να εστιάσει στη δημιουργία μιας συγκεκριμένης ευρύτατα κοινής καλής διάθεσης.

Επιπρόσθετα, περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη ενέργεια από την πλευρά του ηγέτη, ο σχεδιασμός μιας νέας κουλτούρας ή η ενίσχυση μιας υφιστάμενης απαιτεί ειλικρίνεια, δεξιοτεχνία και θάρρος. **Ειλικρίνεια:** Πώς πραγματικά θέλει ο ηγέτης να διοικούν οι managers και να ενεργούν οι εργαζόμενοι όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων ή την αξιολόγηση της απόδοσης; Τι πραγματικά μετράει σαν καλό; **Δεξιοτεχνία:** Στη συνέχεια, πώς θα σχεδιαστεί μια πρακτική στο πλαίσιο της οποίας κάθε συμμετέχων υιοθετεί τον κατάλληλο ρόλο και νοοτροπία στην κατάλληλη στιγμή; Με στόχο την επίτευξη μιας συμφωνίας, ο ηγέτης γενικά πρέπει να μετακινείται μεταξύ των ρόλων του προσεκτικού ακροατή, του εννοιολογικού synthesizer και του δικαστή. Οι υπόλοιποι συμμετέχοντες πρέπει άλλοτε να αποτελούν υπέρμαχους απόψεων και άλλοτε συμβούλους του ηγέτη. Χρειάζεται δεξιοτεχνία προκειμένου να αναπτυχθεί μια πρακτική στο πλαίσιο της οποίας αυτοί οι ρόλοι θα εναλλάσσονται σχετικά φυσικά. **Θάρρος:** Ο ηγέτης θα πρέπει να επιμένει και να κάνει και την ομάδα να επιμένει επίσης σε μια άβολη νέα πρακτική μέχρι να τεθεί σε εφαρμογή.

Τι θα συμβουλεύατε τους business leaders στην Ελλάδα; Πού θα πρέπει να εστιάζουν και τι θα πρέπει να προσπαθήσουν να μάθουν;

Γενικά συμβουλεύω τους ηγέτες με τους οποίους δουλεύω να μετατρέπουν τους οργανισμούς τους σε αριστουργήματα (masterpieces). Αυτό σημαίνει πως τους ζητώ να αναγνωρίσουν πώς θέλουν να φέρονται στους πελάτες τους ως, ας πούμε, opinion leaders, ανθρώπους που έχουν ανάγκη στήριξης και coaching ή σαν «ταχείες συναλλαγές». Κάντε το ίδιο για τους εργαζομένους σας. Θέλετε να είναι εξαιρετικά αυτόνομοι; Θέλετε να κάνουν brainstorming στο πλαίσιο ιδιαίτερα δεμένων ομάδων; Θέλετε να ακολουθούν υπερήφανα διαταγές; Θέλετε να παρακινούν ο ένας τον άλλον; Να αγαπιούνται; Να βοηθούν ο ένας τον άλλον; Σχεδιάστε και υλοποιήστε ανάλογα. Εκτιμάτε την αδιάκοπη σκληρή δουλειά; Ή τις ευδιάθετες ζωές; Οργανώστε ανάλογα. Λάβετε τις σκληρές αποφάσεις σχεδιασμού σαν «ηθικοί καλλιτέχνες» και εφαρμόστε τις. Θα αντιμετωπίσετε στιγμές κατά τις οποίες δεν θα υπάρχει η σωστή λύση που θα πρέπει να εφαρμόσετε. Αυτές οι στιγμές καθορίζουν την ηγεσία σας. Κάντε αυτό που ελπίζετε πως θα οδηγήσει στην καλύτερη ηθική τάξη που μπορείτε να δημιουργήσετε. Μην αποφεύγετε να λάβετε τη σκληρή απόφαση. Αν λειτουργείτε με αυτό τον τρόπο, μπορείτε να δημιουργήσετε έναν οργανισμό, που τόσο άλλοι όσο και εσείς θα μπορείτε να θαυμάζετε.

Τι προτείνω ειδικά για τους Έλληνες ηγέτες τώρα. Στην Ελλάδα διαθέτετε μάλλον την πιο πλούσια κληρονομιά από όλους τους δυτικούς λαούς. Εγώ προσωπικά αντλώ στοιχεία από αυτήν και σας συμβουλεύω να πράξετε το ίδιο. Μη στέκεστε σε αυτά που ξέρετε. Προσπαθήστε να αντλήσετε από αυτά που δεν γνωρίζετε. Την προηγούμενη χρονιά αναρωτήθηκα τι μπορεί να γνωρίζει ο Όμηρος, που εγώ δεν γνωρίσω ή έχω ξεχάσει. Διαβάζοντας ξανά την Οδύσσεια, ανακάλυψα πως οι άνθρωποι συνεχώς έβγαζαν λόγους και έλεγαν ιστορίες. Συνειδητοποίησα πως όταν μιλούσαν, μάχονταν, γιόρταζαν ή κυβερνούσαν ένα καράβι το έκαναν για την αναγνώριση και το θαυμασμό. Αποκτούσαν πλούτη για να διατηρούν παλάτια άξια θαυμασμού. Αυτό ήταν το σημαντικό insight που άντλησα. Έχουμε χάσει την ορμή να αναζητούμε το θαυμασμό. Στις ζωές μας επικρατεί το πνεύμα της πρακτικότητας και κυρίως αναζητούμε το σεβασμό. Ακούγοντας τον Όμηρο, επιχειρώ να βοηθήσω τους ηγέτες να δημιουργήσουν αξιοθαύμαστα αριστουργήματα μέσω των επιχειρήσεών τους. Αξιοποιήστε την κληρονομιά σας κάνοντας ερωτήσεις σχετικές με εκείνα που δεν γνωρίζετε γύρω από αυτήν. Η καινοτομία που προέρχεται από αυτή την κληρονομιά είναι απίθανο να μας προσφέρει μόνο όλο και περισσότερη ευκολία. Ίσως να μας δώσει ομορφιά, σθένος, δικαιοσύνη, σοφία ή αγάπη.

Προσδοκίες από τους ηγέτες σε εποχές αβεβαιότητας...

Τι προσδοκίες (πρέπει να) έχουν οι υφιστάμενοι από έναν ικανό leader όταν όλα είναι αβέβαια;

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΕΥΑ ΠΕΤΡΟΒΑ

Το leadership πάντοτε ήταν μια «λεπτή» ικανότητα. Οι αντίξοες συνθήκες είναι εδώ για να μας το θυμίσουν. Το leadership είναι ένας όρος που στα ελληνικά μεταφράζεται ως «ηγεσία». Ηγέτης δεν είναι μια θέση ή ένας τίτλος. Ορίζει τον άνθρωπο που λειτουργεί για να αναδείξει τις εξαιρετικές ικανότητες των γύρω του, ώστε όλοι μαζί να επιτύχουν ένα κοινό σκοπό. Ακριβώς αυτός είναι ο λόγος που το leadership αποτελεί μια «λεπτή» ιδιότητα.

Ζούμε σε μια εποχή όπου τα γεγονότα που συμβαίνουν είναι πρωτόγνωρα. Η κρίση που αντιμετωπίζουμε δεν μας απειλεί μόνο οικονομικά, αλλά απειλεί το ίδιο το κέντρο του πολιτισμού μας, την ανθρώπινη ζωή.

Οι σύγχρονοι εργαζόμενοι δέχονται καθημερινά έναν καταιγισμό αγχωτικών καταστάσεων που χρειάζεται να επιλύσουν όχι μόνο στην καθημερινή τους εργασία αλλά και στην προσωπική τους ζωή. Υπεύθυνος/η για να βοηθήσει τους υπαλλήλους του να αντιμετωπίσουν αυτή την κατάσταση είναι ο/η leader της εκάστοτε επιχείρησης. Σε τέτοιες περιόδους, αυτό που χρειάζονται περισσότερο οι υπάλληλοι σου είναι να νιώσουν όσο το δυνατόν περισσότερο ασφαλείς.

Τι προσδοκούν οι υφιστάμενοι από τους leaders

Ο leader χρειάζεται να προσαρμόσει τον τρόπο και τις συνθήκες εργασίας, ώστε η ασφάλεια των ανθρώπων να είναι μία από τις προτεραιότητας της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει δυνατότητα εργασίας από το σπίτι, οικονομική ενίσχυση, ψυχολογική συμβουλευτική ή ό,τι άλλο μπορεί να κάνει τους ανθρώπους σου να αισθανθούν καλύτερα. Πέρα από τις πρακτικές που θα ακολουθήσει ο κάθε leader, οι υφιστάμενοί του θα ένιωθαν ασφάλεια αν είχε κάποιες ιδιότητες-ικανότητες που θα βοηθούσαν αν όχι στη «λύση» μιας κρίσης ή μιας αβέβαιης συνθήκης αλλά στην καλύτερη διαχείρισή της.

Αποδοχή της κατάστασης

Μια ικανότητα που θα ήταν αναμενόμενο να έχει ένας ηγέτης είναι η αποδοχή της δύσκολης και αβέβαιης κατάστασης που καλείται να αντιμετωπίσει. Αν δεν αποδεχτεί το γεγονός ότι η συνθήκη είναι αβέβαιη και προσπαθήσει να την υποβαθμίσει, δεν θα μπορέσει να την αντιμετωπίσει. Οι υφιστάμενοι θέλουν να γνωρίζουν κατά πόσο υπάρχει το συναίσθημα της αποδοχής. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες αποδέχονται τις ιδιοτροπίες της ζωής και της εργασίας και συνεχίζουν με θάρρος. Η ζωή είναι διφορούμενη. Οι κρίσεις απλώς μεγεθύνουν και εντείνουν τις αβεβαιότητες. Ο Tim O' Brien, συγγραφέας των μπεστ σέλερ των The Things They Carried και του Dad's Maybe Book, λέει ότι όλοι πρέπει να ζούμε άνετα με το ίσως. Όταν πολεμούσε στον πόλεμο του Βιετνάμ, κάθε βήμα ήταν ένα μυστήριο γιατί ποτέ δεν ήξερε πόσο κοντά ήταν σε μια νάρκη ξηράς. Υποστηρίζει ότι όλη η ζωή είναι έτσι. Ζούμε με το «ίσως» κάθε μέρα. Το πρώτο βήμα είναι να το αποδεχτούμε. Οι σοφοί ηγέτες κατανοούν ότι κάθε κατάσταση περιέχει θετικά και αρνητικά, απειλές και ευκαιρίες. Καθώς αγκαλιάζουν αυτές τις αντιφάσεις, γίνονται και πιο ανθεκτικοί.

Δύναμη

Σε συνθήκες αβεβαιότητας, οι εργαζόμενοι επιθυμούν να δουν έναν «δυνατό» leader, ικανό να χειριστεί καταστάσεις προς όφελός τους… αλλά τι ακριβώς είναι η «δύναμη» ενός leader; Το να είσαι δυνατός/ή, σημαίνει πως μπορείς να αποδεχτείς και τις αδυναμίες σου. Αν ο εκάστοτε leader σε μια κρίση γνωρίζει τις προσωπικές του αδυναμίες και τις αδυναμίες της ομάδας του, τότε μπορεί να δημιουργήσει το πλαίσιο για να αντιμετωπίσει με ετοιμότητα τις καταστάσεις. Η δύναμη δημιουργεί την αίσθηση μιας ετοιμότητας απέναντι στις συνθήκες και επομένως και ένα κλίμα ασφάλειας στον εργαζόμενο. «Δύναμη» είναι η ικανότητα του leader να δείξει και ευάλωτος. Ίσως φαίνεται οξύμωρο, αλλά το να δείξει ο ηγέτης ότι επηρεάζεται από την κατάσταση, θα κάνει τους υπαλλήλους να δεθούν σε ένα βαθύτερο επίπεδο μέσω της ταύτισης.

Πρότυπο

Ως ηγέτης είναι και αυτός που «ανοίγει» το δρόμο για τους εργαζομένους του. Χρειάζεται να λειτουργεί με τέτοιο τρόπο, που να δείχνει στην πράξη πως εφαρμόζει όλα όσα ζητά από τους υπαλλήλους να κάνουν. Αν περιμένει από τους υπαλλήλους να δεχτούν μειώσεις στο μισθό τους, τότε θα πρέπει να κάνει μειώσεις πρώτα στο δικό του μισθό. Αν περιμένει λόγω των συνθηκών να δουλέψουν παραπάνω ώρες για να μπορέσει να παραμείνει βιώσιμη εταιρεία, τότε θα πρέπει ο ίδιος να είναι εκείνος/η που θα δουλεύει περισσότερο από όλους. Όλα αυτά ακούγονται ωραία στη θεωρία, αλλά η πραγματική επίδραση έρχεται μόνο όταν γίνουν στην πράξη.

Ευελιξία και προσαρμογή

Ο σύγχρονος εργαζόμενος απαιτεί την ικανότητα της «ευελιξίας» ενός ικανού ηγέτη στις κρίσιμες συνθήκες. Ο ηγέτης καλείται να είναι ευέλικτος και να προσαρμόζεται γρήγορα και εύκολα στις καταστάσεις. Η ικανότητα να προσαρμόζεται κανείς γρήγορα στα νέα δεδομένα δημιουργεί ένα κλίμα ασφάλειας και αισιοδοξίας στους εργαζομένους ιδιαίτερα στην εποχή της αβεβαιότητας. Η κρίση δεν είναι πάντα το τέλος του δρόμου αλλά ενδεχομένως και η αρχή νέων παράδρομων. Η ικανότητα να

> Ως ηγέτης είναι και αυτός που «ανοίγει» το δρόμο για τους εργαζομένους του. Χρειάζεται να λειτουργεί με τέτοιο τρόπο, που να δείχνει στην πράξη πως εφαρμόζει όλα όσα ζητά από τους υπαλλήλους να κάνουν

κινηθεί ένας ηγέτης με ευελιξία μπορεί να φέρει αυτόν και την ομάδα του μπροστά από νέες ευκαιρίες και προκλήσεις.

Πλάνο αντιμετώπισης της κρίσης

Ο ικανός ηγέτης πρέπει να έχει δημιουργήσει ένα πλάνο αντιμετώπισης των αναγκών που προκύπτουν σε μια κρίση. Αφού εντοπίσει τις ανασφάλειες των υπαλλήλων του, χρειάζεται να κάνει τις κατάλληλες ενέργειες για να τις αντιμετωπίσει. Για να εφαρμόσει αλλαγές, πρέπει να συνεχίσει να λαμβάνει feedback και να αναπροσαρμόσει το πλάνο του. Το πλάνο δεν είναι κάτι σταθερό· πρέπει να υπάρχει σε μια διαρκή αναπροσαρμογή ανάλογη των περιστάσεων. Το ίδιο και η στρατηγική που θα ακολουθεί το πλάνο· πρέπει να αναπροσαρμόζεται να μην είναι στατική. Το πλάνο καλό είναι να περιέχει πάντα εναλλακτικές που να είναι ευδιάκριτες και γνωστές στους υφισταμένους προκειμένου να νιώθουν ασφαλείς.

Δημιουργία αίσθησης σταθερότητας

Οι εργαζόμενοι έχουν την προσδοκία από έναν leader ότι την κρίσιμη στιγμή δεν θα χαθούν οι σταθερές και οι αξίες που έχουν κατακτηθεί. Η αίσθηση της σταθερότητας ακόμα και σε εποχές αβεβαιότητας είναι βαθιά ανάγκη όχι μόνο των εργαζομένων αλλά και όλων των ανθρώπων γενικότερα. Ο άνθρωπος από τη φύση του όταν νιώθει ότι ολόκληρος ο κόσμος κλονίζεται, αναζητά κάτι σταθερό στη μέση του χάους. Για παράδειγμα, ενώ η εργασία και οι προσωπικές συνθήκες μπορεί να αλλάξουν εξ ολοκλήρου, ο σκοπός και οι αξίες της εταιρείας πρέπει να παραμείνουν αμετάβλητες, όταν είναι αυθεντικές.

Η αμετάβλητη εταιρική ακεραιότητα θα πρέπει να χρησιμεύει ως πλαίσιο για αποφάσεις και ενέργειες συνεχώς, και ιδιαίτερα σε περιόδους αβεβαιότητας. Ενώ ένας ηγέτης μπορεί να μην έχει τόσα δεδομένα όσα επιθυμεί για τη λήψη αποφάσεων σε αυτό το ασταθές περιβάλλον, οι αξίες του μπορούν να αποτελέσουν το θεμέλιο της λήψης αποφάσεων.

Ο καθηγητής του Πανεπιστημίου Columbia, Paul Ingram, έχει μελετήσει το ρόλο των αξιών στους επιχειρηματικούς οργανισμούς για πολλά χρόνια. Υποστηρίζει ότι οι αξίες μπορούν να χρησιμεύσουν ως σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Όταν αντιμετωπίζουμε μια κρίση, δεν έχουμε χρόνο να εξερευνήσουμε όλες τις επιλογές σε βάθος. Ωστόσο, οι βασικές μας αξίες μπορούν να μας οδηγήσουν σε σαφείς αποφάσεις.

Η αβεβαιότητα αναφέρεται σε καταστάσεις όπου δεν έχουμε πληροφορίες για το πότε, πώς ή ακόμα και γιατί συνέβη ένα γεγονός. Η ίδια η αβεβαιότητα δεν είναι αρνητική. Εξάλλου, ελάχιστα πράγματα είναι σίγουρα. Όμως η αβεβαιότητα θα έχει ως αποτέλεσμα να αυξάνονται και να εντείνονται τα συναισθήματα. Αυτό σημαίνει ότι τα θετικά γεγονότα μπορεί να αισθάνονται ακόμα πιο θετικά, αλλά τα αρνητικά γεγονότα θα είναι ακόμη πιο αρνητικά. Σε διφορούμενες καταστάσεις, τα αισθήματα αβεβαιότητάς μας θα ενισχύονται. Η κρίση που δημιουργείται από την αβεβαιότητα και ό,τι αυτή επιφέρει στην καθημερινότητα των εργαζομένων είναι μια μεταβατική πραγματικότητα που οδηγεί όχι απαραίτητα σε κάτι χειρότερο αλλά σε κάτι διαφορετικό. Αυτό που σίγουρα προσδοκούν οι υφιστάμενοι από έναν ηγέτη είναι να είναι ικανός να το διακρίνει έγκαιρα!

ΠΗΓΕΣ:

1. https://businessundercover.gr/blog/leadership-se-epoxes-avevaiotitas/?cn-reloaded=1
2. https://www.trainingjournal.com/articles/feature/leadership-times-uncertainty
3. https://www.forbes.com/sites/kathymillerperkins/2020/03/14/four-truths-for-leading-in-uncertain-times/?sh=2158dee26e2c
4. https://hbr.org/2021/04/6-strategies-for-leading-through-uncertainty
5. https://www.mindtools.com/a2ah593/leadership-in-hard-times

Alba
Graduate
Business
School

THE AMERICAN COLLEGE OF GREECE
Pierce
Deree
Alba
1875

Executive
MBA

CHALLENGE YOUR THINKING. LEAD GROWTH AND RENEWAL

Convenient schedule, with classes every second weekend for a total of 20 months.

Senior domestic and top international faculty from high-caliber schools, such as Harvard, Wharton, Duke, LBS, Insead, Darden, Michigan and Bocconi.

Tailored learning to suit your needs and profile, through in-class projects, case problem-solving, role playing and individual assignments and without exams.

Focus on leadership, strategy, digital transformation, innovation.

Alba Executive MBA. Because C-level executives need C-level programs.

18
Average Work Experience

42
Average Age

74%
Top & Upper Management

26%
Middle Management

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

ASSOCIATION OF MBAS ACCREDITED

NECHE
New England Commission of Higher Education

6-8 Xenias St., 115 28, Athens, Greece
t: +30 210 896 4531-8
www.alba.acg.edu

Γέφυρες Συνεργασίας

Η ΕΑΣΕ ξεκίνησε τη συζήτηση για τις δεξιότητες στο Δημόσιο κατά τη διάρκεια της 4ης Ημερίδας Διαλόγου Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα.

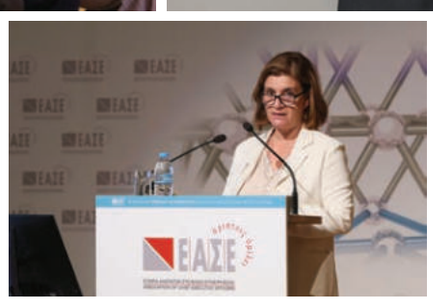
Ενδιαφέροντα δεδομένα, συμπεράσματα και προτάσεις για βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του Δημόσιου τομέα, καθώς και μία σημαντική έρευνα που εξετάζει το βαθμό ενσωμάτωσης 20 βασικών δεξιοτήτων (soft skills) στο Δημόσιο παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια της εκδήλωσης «Γέφυρες Συνεργασίας», που διοργάνωσε η ΕΑΣΕ.

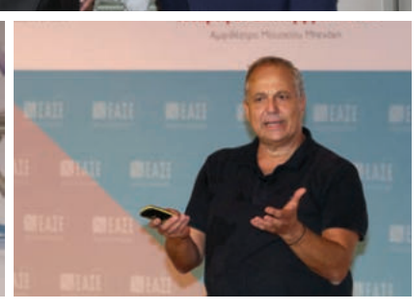
Η 4η Ημερίδα Διαλόγου Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα της ΕΑΣΕ, η επιτυχημένη πρωτοβουλία της ΕΑΣΕ που ξεκίνησε το 2018 με στόχο να αναδειχθούν βέλτιστες πρακτικές και να συζητηθούν ζητήματα που απασχολούν τα στελέχη στις επιχειρήσεις και τον δημόσιο τομέα, ώστε να επιτευχθεί συμπόρευση των δύο αυτών αλληλοσυμπληρούμενων τομέων, πραγματοποιήθηκε στο αμφιθέατρο του Μουσείου Μπενάκη την Τετάρτη 28 Σεπτεμβρίου 2022, με τη συμμετοχή στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης και των επιχειρήσεων.

Την εκδήλωση τίμησε με την παρουσία του ο **υπουργός Εσωτερικών, Μάκης Βορίδης,** ο οποίος στην ομιλία του ανέφερε χαρακτηριστικά: «Η Δημόσια Διοίκηση αγκαλιάζει πλέον νέες πολιτικές και υπάρχει μία αμφίδρομη σχέση ανάμεσα στον δημόσιο τομέα και τις καλές πρακτικές που χρησιμοποιεί ο ιδιωτικός τομέας και οι μεγάλες επιχειρήσεις. Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την ΕΑΣΕ που έχει βοηθήσει προς αυτήν την κατεύθυνση». Ο υπουργός χαρακτήρισε σημαντική την αλλαγή της εγκαθιδρυμένης, μέχρι πρότινος, νοοτροπίας και αντίληψης στο Δημόσιο μέσα από την υιοθέτηση μεθόδων διοικήσεως του ιδιωτικού τομέα και ανέφερε ως παράδειγμα τη θεσμοθέτηση του νέου συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων και την εφαρμογή του μπόνους παραγωγικότητας, πρακτικές που εφαρμόζονται σε μεγάλες επιχειρήσεις ανά τον κόσμο.

Για τις προκλήσεις που δημιουργεί η εφαρμογή του νέου θεσμικού πλαισίου με την εφαρμογή του Ν.4765/2021 για τις προσλήψεις στον δημόσιο τομέα μίλησε ο πρόεδρος του ΑΣΕΠ, **Αθανάσιος Παπαϊωάννου,** ο οποίος, μεταξύ άλλων, ανέφερε την προσπάθεια του οργανισμού να μειώσει τους χρόνους προσλήψεων, ανέλυσε τις τέσσερις προκλήσεις που αντιμετωπίζει αυτή τη στιγμή η Δημόσια Διοίκηση -Εφαρμογή νέου θεσμικού πλαισίου, Επιλογή υποψηφίων με σύγχρονα και εξατομικευμένα κριτήρια, Νέα Γενιά Στελεχών Δημοσίου, Αποδοχή Νέων Συστημάτων από την ελληνική κοινωνία- ενώ τόνισε ότι: «Το ζητούμενο είναι η δυνατότητα του εργαζομένου, εν προκειμένω του δημοσίου υπαλλήλου, να δίνει λύσεις σε καινούργια προβλήματα που ούτε καν είχε φαντασθεί την εποχή που σπούδαζε στο σχολείο ή το πανεπιστήμιο, να συνεργάζεται αρμονικά με τους συναδέλφους του σε ένα χώρο εργασίας και να διαθέτει τον κατάλληλο συνδυασμό ένταξης σε μια ιεραρχία αλλά και ανάληψης δημιουργικών πρωτοβουλιών. Δεν είναι εύκολο εγχείρημα, αλλά αν δεν κάνουμε την αρχή δεν θα μάθουμε ποτέ εάν θα τα καταφέρουμε».

Τα αποτελέσματα της ειδικής έρευνας της ΕΑΣΕ για την καταγραφή των στάσεων και αντιλήψεων σε σχέση με τις δεξιότητες (soft skills) και τη σημαντικότητά τους στον εργασιακό βίο, παρουσίασε η διευθύνουσα σύμβουλος Focus Bari Α.Ε. και μέλος Δ.Σ. ΕΑΣΕ, **Βαλέρια Τσάμη,** στην επόμενη ενότητα της ημερίδας διαλόγου. «Αυτό δείχνει πως τα στελέχη τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα έχουν σε μεγάλο βαθμό κοινές προσλαμβάνουσες και επιδιώξεις» ανέφερε





η κα. Τσάμη, διευκρινίζοντας ότι η διαφορετική ιεράρχηση των κοινών δεξιοτήτων που παρατηρείται στην έρευνα (π.χ. η επικοινωνία εμφανίζεται πρώτη στον Δημόσιο Τομέα, ενώ για τον Ιδιωτικό πρώτη είναι η διαχείριση ανθρώπων) καταδεικνύει και τις διαφορετικές ανάγκες τους. «Τροφή λοιπόν για σκέψη ως προς τις γέφυρες συνεργασίας που μπορούν να αναπτυχθούν μεταξύ Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα για την ανάπτυξη και εξέλιξη αυτών των δεξιοτήτων, διότι -όπως και τα δύο κοινά υποστηρίζουν- δεξιότητες όπως οι εξεταζόμενες δεν είναι θέμα χαρακτήρα, δεν είναι έμφυτες, αλλά διδάσκονται και καλλιεργούνται! Και μάλιστα και τα δύο κοινά συμφωνούν πως η ανάπτυξή τους θα έπρεπε να είναι προτεραιότητα, καταρχήν για τα στελέχη στο δικό τους επίπεδο ιεραρχίας και δευτερευόντως ή σε επόμενο στάδιο, για στελέχη σε χαμηλότερο επίπεδο ιεραρχίας» επεσήμανε η κα. Τσάμη.

Τα ευρήματα αυτής της ειδικής έρευνας για το ρόλο των δεξιοτήτων στην εργασία σχολίασαν στη συνέχεια, σε συζήτηση πάνελ με θέμα «Το Δημόσιο την επόμενη ημέρα. Βασικός Παράγοντας στην ανάπτυξη της χώρας», η γενική γραμματέας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα στο Υπουργείο Εσωτερικών, **Βιβή Χαραλαμπογιάννη,** η οποία μεταξύ άλλων ανέλυσε τις εννέα (9) δεξιότητες των υπαλλήλων του δημοσίου, βάσει πλαισίου και την ανάγκη νέας ολιστικής προσέγγισης, ο πρόεδρος Δ.Σ. της ΕΑΣΕ και πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της Xerox Hellas, **Βασίλης Ραμπάτ,** καθώς και ο **Παναγιώτης Καρκατσούλης,** σύμβουλος του ΑΣΕΠ, ο οποίος έθεσε τον προβληματισμό ποιο είναι πραγματικά το δημόσιο και τα αξιακά του στοιχεία, υπογραμμίζοντας πως αυτά πρέπει να αποτελούν αφετηρία των συζητήσεων. Ο πρόεδρος της ΕΑΣΕ, κ. Ραμπάτ, στην τοποθέτησή του υπογράμμισε: «Είναι ανάγκη να υιοθετούνται καλές πρακτικές, τέτοιες ώστε να τίθεται ο ανθρώπινος παράγοντας στο επίκεντρο. Η ΕΑΣΕ θα συνεχίσει να συμβάλλει ενεργά στην ενίσχυση και τον εκσυγχρονισμό του Δημόσιου τομέα, αξιοποιώντας την τεχνογνωσία της στο επαγγελματικό management».

Ακολούθησε το πάνελ «Σχέσεις του Δημοσίου με την καθημερινότητα του πολίτη». Η **Γεωργία Βαλατσού,** υπηρεσιακή γραμματέας στο Υπουργείο Εσωτερικών, μίλησε για τη σύνδεση της θεσμικής ικανότητας με τη θεσμική εμπιστοσύνη, επισημαίνοντας τη σημασία ενός δημόσιου τομέα που ικανοποιεί, εμπνέει και καλλιεργεί εμπιστοσύνη στους πολίτες. Ο **Γιάννης Παπαχρήστου,** γενικός γραμματέας Δ.Σ. ΕΑΣΕ και CEO Ελλάδος, Antenna Group, επεσήμανε ότι στον ιδιωτικό τομέα παρατηρείται αυτή τη στιγμή ένας αξιακός επαναπροσδιορισμός με αφετηρία τις αρχές της κυκλικής οικονομίας και την προσφορά στην κοινωνία, τάση που πρέπει να δείξει το δρόμο και στο Δημόσιο. Η συζήτηση ολοκληρώθηκε με την τοποθέτηση του **Πάνου Λειβαδά,** διευθύνοντος συμβούλου της Nova Constructions AE - Green Properties, ο οποίος κατέδειξε την ανάγκη μεταρρυθμίσεων στον Δημόσιο Τομέα.

Αντικείμενο της 3ης κατά σειρά συζήτησης πάνελ ήταν η «Ανάπτυξη δεξιοτήτων και επαγγελματικής αποτελεσματικότητας» στον εργασιακό βίο. Για την **Παρασκευή Δραμαλιώτη,** πρόεδρο του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), ο χαρακτήρας και η στάση ζωής έχουν 70% βαρύτητα στην αξιολόγηση ενός εργαζομένου. Η **Μαρίκα Λάμπρου,** ιδρύτρια και CEO CEL,

σύμβουλος Επιχειρήσεων και συγγραφέας μίλησε για την έννοια της καριέρας στον δημόσιο τομέα και αναφέρθηκε στην απαραίτητη ισορροπία ανάμεσα στο γνωστικό υπόβαθρο και τα soft skills ενώ ο **δρ Λευτέρης Αναστασάκης,** αντιπρόεδρος Priority Quality Consultants, επικεντρώθηκε στις ιδιαιτερότητες του κάθε ατόμου ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

«Το Πεντάγωνο της Ευτυχίας» ανέλυσε, στην επόμενη ενότητα της ημερίδας, ο πρόεδρος του τμήματος Ψυχολογίας, καθηγητής Ψυχολογίας και πρόεδρος Ελληνικής Εταιρείας Θετικής Ψυχολογίας, **Αναστάσιος Σταλίκας.** Όπως είπε, τα δυνατά στοιχεία του χαρακτήρα, οι αξίες, η δύναμη των θετικών συναισθημάτων, οι σχέσεις και το νόημα που δίνει ο καθένας στην προσωπική του πορεία καθορίζουν το πώς αφηγείται και αποτυπώνει αυτά που βιώνει. Η ομιλία του άνοιξε το δρόμο για περαιτέρω σκέψη και συζήτηση με το κοινό.

Τη διαρκή προσπάθεια της ΕΑΣΕ να καθιερώσει αμφίδρομη και αμοιβαία επωφελή συνεργασία μεταξύ του Ιδιωτικού και Δημόσιου τομέα επεσήμανε, μεταξύ άλλων, στον επίλογο των εργασιών της ημερίδας ο σύμβουλος Διοίκησης της ΕΑΣΕ, **Γιάννης Αναστασόπουλος,** υπογραμμίζοντας: «Η αποτελεσματικότητα του Δημοσίου προϋποθέτει έναν ποιοτικά καταρτισμένο ανθρώπινο παράγοντα, ικανό να ανταποκριθεί στις προκλήσεις της νέας εποχής. Και για να επιτευχθεί αυτό, βασικός πυλώνας είναι η εφαρμογή της αρχής "ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση". […] Η Δημόσια Διοίκηση του αύριο, είναι εκείνη που θα δίδει έμφαση στις ικανότητες των στελεχών της, στην εξέλιξή τους, την καλλιέργεια των δεξιοτήτων, την εκπαίδευση και την ανταμοιβή τους. Το ζητούμενο είναι να εμπεδωθεί μια νέα κουλτούρα. […] Αυτή όμως διαμορφώνεται όχι όταν στρατηγικά σχεδιάζεται κάτι, αλλά όταν στρατηγικά υλοποιείται».

Το συντονισμό της Ημερίδας είχε ο δημοσιογράφος **Γιώργος Κουβαράς,** με τη συμμετοχή της δημοσιογράφου **Κατερίνας Δούκα.**

Έρευνα ΕΑΣΕ

Η ειδική έρευνα της ΕΑΣΕ σε συνεργασία με τη Focus Bari διενεργήθηκε σε περισσότερα από 400 στελέχη του δημόσιου τομέα και μέλη της ΕΑΣΕ με στόχο να καταγραφούν οι στάσεις και απόψεις ανώτερων στελεχών του Δημόσιου και του Ιδιωτικού Τομέα σε σχέση με τις ειδικές δεξιότητες. Πιο συγκεκριμένα, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να αξιολογήσουν τις ειδικές δεξιότητες ως προς τη σημαντικότητά τους αλλά και να δηλώσουν σε ποιο βαθμό θεωρούν ότι τις κατέχουν. Το δίλημμα που τέθηκε ήταν: «Γεννιέσαι με αυτές τις δεξιότητες ή μπορείς να τις αποκτήσεις με την κατάλληλη έμπνευση, καθοδήγηση και εκπαίδευση»; Ακόμη, καταγράφηκαν οι προσδοκίες για το τι θα άλλαζε με την ανάπτυξη τέτοιων δεξιοτήτων και ποια μέσα θα βοηθούσαν να ασκείται διοίκηση με αποτελεσματικότερο τρόπο. Από τις απαντήσεις των στελεχών αναδείχθηκαν πέντε (5) κοινές δεξιότητες: (1) Επικοινωνία, (2) Ομαδική εργασία και Συνεργασία, (3) Διαχείριση ανθρώπων, (4) Προσανατολισμός στον πολίτη - ή στον πελάτη αντίστοιχα για τον ιδιωτικό τομέα και (5) Προσανατολισμός στο στόχο.

Leadership plasticity: Πόσο εφικτή είναι η ευελιξία κατά τη διάρκεια της καταιγίδας;

Τον τελευταίο καιρό, όλο και περισσότερο γίνεται λόγος για το Leadership plasticity. Οι συνεχόμενες κοινωνικοοικονομικές κρίσεις απαιτούν όλο και πιο ικανό Leadership με μεγάλη ευελιξία και προσαρμοστικότητα. Πόσο εφικτό όμως είναι πάντα και από ποιους παράγοντες εξαρτάται;

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΕΥΑ ΠΕΤΡΟΒΑ

Όταν αναφερόμαστε στην έννοια της ηγεσίας, συνήθως έρχεται στο μυαλό μια ισχυρή προσωπικότητα ικανή να διαχειριστεί μια ολόκληρη ομάδα ανθρώπων. Από την ψυχολογία, πολλοί συγγραφείς προσπάθησαν να ορίσουν τι είναι ηγεσία και ποια χαρακτηριστικά τη συνθέτουν, ωστόσο είναι μια έννοια που συνεχίζει να μελετάται συνεχώς, καθώς είναι δύσκολο να δημιουργηθεί μια άμεση σχέση μεταξύ ενός τύπου προσωπικότητας και μιας ικανότητας ηγεσίας.

Ηγέτης είναι αυτός που θα δώσει τον «παλμό» της ομάδας. Θα δώσει τις κατευθύνσεις, θα είναι ανοικτός και συζητήσιμος σε όποιες αλλαγές προταθούν, θα παίρνει αποφάσεις, θα εκτιμά και θα αξιολογεί δίκαια, θα μπορεί να δίνει εποικοδομητικό feedback. Η επιτυχία του μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι εκφράζεται στη λαϊκή ιδέα ότι μερικοί άνθρωποι είναι «γεννημένοι ηγέτες» και διαθέτουν ιδιότυπα χαρακτηριστικά που ωθούν τους άλλους να θέλουν να τους ακολουθήσουν. Ο Αριστοτέλης επεσήμανε: «Από τη στιγμή της γέννησης, ορισμένοι είναι προκαθορισμένοι στην υπακοή και άλλοι σε εντολή».

Η ηγεσία (Leadership) είναι μια έννοια σχέσης που περιλαμβάνει δύο όρους, τον παράγοντα επιρροής και το επηρεασμένο άτομο. Άρα είναι και μια σχέση αμφίδρομη με απαραίτητη προϋπόθεση τη συνύπαρξη δύο μερών.

Σε περιόδους κρίσης, το Leadeship καλείται να αντεπεξέλθει σε αντικρουόμενες καταστάσεις που συχνά απαιτούν τη «θυσία» της ικανότητας να «ηγείσαι», προκειμένου να ακολουθήσεις και να μπεις σε αχαρτογράφητα νερά για να βγάλεις το καράβι και πάλι σε ήρεμη θάλασσα. Άρα το Leadership πρέπει να έχει την απαραίτητη «πλαστικότητα», ευελιξία για να στρίψει το τιμόνι έγκαιρα πριν την όποια καταιγίδα.

Όσον αφορά το επιχειρηματικό Leadership, ο Eric Beinhocker, ανώτερος συνεργάτης του McKinsey Global Institute, αναφέρει: «Οι αγορές παρουσιάζουν περιόδους σχετικής ηρεμίας και σταθερότητας, οι οποίες διακόπτονται από περιόδους θυελλών. Τέτοιες ανισορροπίες καθιστούν δύσκολη την επιβίωση για μεγάλα χρονικά διαστήματα… Οι στρατηγικές, οι δεξιότητες ή οι πολιτισμοί τείνουν να βελτιστοποιούνται πολύ καλά για σταθερές περιόδους και στη συνέχεια ξαφνικά να απαρχαιώνονται».

Οι θυελλώδεις περίοδοι απαιτούν την ευελιξία να λυγίζεις αλλά να μη σπάζεις, να προσαρμόζεις αλλά να μη θέτεις σε κίνδυνο τις βασικές ικανότητες. Αυτή τη διαδικασία ονομάζουμε «πλαστικότητα ηγεσίας», «Leadership plasticity».

Η πλαστικότητα είναι η ικανότητα να διαμορφώνεται ένα νέο σχήμα χωρίς να χάνεται η έμφυτη δύναμή του. Ως εκ τούτου, η «ηγετική πλαστικότητα» είναι η ικανότητα αλλαγής, προσαρμογής και διαμόρφωσης εναλλακτικών οδών σε μια προσπάθεια αξιοποίησης νέων ευκαιριών στην αγορά. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε περιόδους καταιγίδας, όταν οι αγορές υφίστανται ραγδαίες και σημαντικές αλλαγές.

Την περίοδο που διανύουμε, η πλαστικότητα είναι πιο απαραίτητη από ποτέ άλλοτε. Οι αλλαγές είναι ραγδαίες, τόσο εξελικτικές (νέες τεχνολογίες) όσο και καθηλωτικές ως προς την πορεία των πραγμάτων (πανδημία, ύφεση, πόλεμος). Η επιχειρηματική ηγεσία καλείται να διαχειριστεί καταστάσεις αντιφατικές και να πάρει αποφάσεις σε καθημερινή βάση υπό μια αβεβαιότητα και ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Η πλαστικότητα της ηγεσίας είναι αναγκαία σε όλους τους κλάδους της επιχειρηματικής δραστηριότητας που καλούνται με ευελιξία να προσαρμοστούν σε νέα δεδομένα και προκλήσεις της παγκόσμιας αγοράς.

Το Leadership plasticity δοκιμάζεται στον τραπεζικό κλάδο, καθώς ένας αυξανόμενος αριθμός καταναλωτών απαιτεί τραπεζική προσβασιμότητα μέσω των κινητών τους τηλεφώνων. Οι τραπεζίτες που παραδοσιακά διαχειρίζονταν χρήματα και επενδύσεις βρίσκονται τώρα στον κλάδο των εφαρμογών. Η μετάβαση έχει ήδη ξεκινήσει και ο κλάδος δείχνει να ανταποκρίνεται με ευελιξία.

Η πλαστικότητα της ηγεσίας δοκιμάζεται επίσης από σημαντικές αλλαγές και στη στάση των καταναλωτικών δαπανών. Τα αποτελέσματα προέρχονται από το BrandAsset Valuator της Young & Rubicam, μια τριμηνιαία έρευνα σε 16.000 Αμερικανούς καταναλωτές. Τα ευρήματα δείχνουν ότι το 71% των Αμερικανών θέλει να συναλλάσσεται με κοινωνικά υπεύθυνα (φιλικά προς το περιβάλλον, φιλανθρωπικά και ανθρώπινα) άτομα και εταιρείες. Μεταξύ των πιο επιθυμητών χαρακτηριστικών της εταιρείας -σε ποσοστό σχεδόν 400%- είναι οι αξίες της ευγένειας και της ενσυναίσθησης.

Ο John Gerzema, chief insights officer της Young & Rubicam, γράφει ότι νέες πολιτιστικές αξίες -βιωσιμότητα, αυτοδυναμία, δεξιοτεχνία, ευγένεια- βρίσκονται πίσω από αυτήν τη νέα αλλαγή στη συμπεριφορά των καταναλωτών. Οι καταναλωτές ανταμείβουν ήδη τους οργανισμούς που επιδεικνύουν αυτές τις αξίες. Με τη σειρά τους, αυτές οι νέες καταναλωτικές συμπεριφορές δημιουργούν την ανάγκη για νέες στρατηγικές ηγεσίας.

Νέες αξίες που καθορίζουν και νέες καταναλωτικές συμπεριφορές κάνουν την ευελιξία του Leadership αναγκαία για την επιβίωση των επιχειρήσεων. Ωστόσο, η πλαστικότητα ηγεσίας βελτιστοποιείται όταν υπάρχει συνάφεια μεταξύ καθενός από τα πέντε παρακάτω στρατηγικά στοιχεία:

1. Όραμα

Ένα συναρπαστικό όραμα εμπνέει και παρακινεί. Για έναν εργαζόμενο δικαιολογεί τον τρόπο με τον οποίο επενδύει το χρόνο, την προσπάθεια και την ενέργειά του, δίνει

> Η πλαστικότητα της ηγεσίας είναι αναγκαία σε όλους τους κλάδους της επιχειρηματικής δραστηριότητας που καλούνται με ευελιξία να προσαρμοστούν σε νέα δεδομένα και προκλήσεις της παγκόσμιας αγοράς

νόημα στη δουλειά του και απαντά στην ερώτηση «Γιατί το κάνω αυτό;». Ποιος ο λόγος για μετακίνηση για ευελιξία, αν δεν υπάρχει το όραμα το οποίο καλείται να εμπνεύσει η ηγεσία.

2. Κουλτούρα με γνώμονα τις αξίες

Οι εργαζόμενοι και οι πελάτες υποστηρίζουν οργανισμούς των οποίων οι εταιρικές αξίες ευθυγραμμίζονται με τις δικές τους, όπως επιβεβαίωσε ο εκτιμητής BrandAsset. Ο εντοπισμός των αξιών που διαφυλάσσουν τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα της εταιρείας και οι αξίες αυτές, διαρκώς συναφείς με τους υπαλλήλους και τους πελάτες, είναι πλέον μια θεμελιώδης ευθύνη που πρέπει να λάβουν υπόψη οι ηγέτες, καθώς ορίζουν και δημιουργούν το εμπορικό σήμα και την κουλτούρα τους.

Οι Kotter και Keskett του Harvard Business School διαπίστωσαν ότι οι εταιρείες με ισχυρή προσαρμοστική κουλτούρα ξεπέρασαν τις εταιρείες με άκαμπτες ή αδύναμες κουλτούρες. Η μελέτη τους αποκάλυψε ότι τα έσοδα αυξήθηκαν τέσσερις φορές πιο γρήγορα, ο ρυθμός δημιουργίας θέσεων εργασίας ήταν επτά φορές υψηλότερος και η τιμή της μετοχής τους αυξήθηκε 12 φορές πιο γρήγορα.

Σύμφωνα με τον Beinhocker, «οι ισχυροί πολιτισμοί είναι πολύτιμοι μόνο εάν επιδεικνύουν προσαρμοστικές και μαθησιακές ιδιότητες».

3. Ανθρώπινο κεφάλαιο

Ο πρώην πρόεδρος/CEO της Procter & Gamble, John Smale, δήλωσε: «Μπορείτε να αφαιρέσετε όλα τα κτίρια, τα brands και τον εξοπλισμό μας, αλλά αν με αφήσετε με τους ανθρώπους μου, θα ξαναχτίσω αυτή την επιχείρηση σε δέκα χρόνια».

Έρευνα της Gallup Employee Engagement Survey δείχνει ότι μόνο το 29% των εργαζομένων είναι πλήρως αφοσιωμένοι, το 54% δεν είναι αφοσιωμένοι και το 17% είναι ενεργά αποδεσμευμένοι.

Το ανθρώπινο κεφάλαιο αντιπροσωπεύει το μεγαλύτερο περιουσιακό στοιχείο μιας εταιρείας και πιθανώς το μοναδικό ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Όταν οι αξίες μιας εταιρείας ευθυγραμμίζονται με αυτές των εργαζομένων της, το αποτέλεσμα είναι μια μετρήσιμη αύξηση της παραγωγικότητας και της δημιουργικότητας.

4. Επικοινωνία

Η επικοινωνία συνδέει το όραμα, τον πολιτισμό και το ανθρώπινο κεφάλαιο γύρω από το στρατηγικό σχέδιο. Η ξεκάθαρα κατανοητή και έγκαιρη επικοινωνία παρέχει τον οδικό χάρτη που κατευθύνει την επένδυση χρόνου και ενέργειας των εργαζομένων.

Η αποτελεσματική επικοινωνία χρησιμεύει ως πυξίδα για την ευθυγράμμιση της προσπάθειας και της ενέργειας των εργαζομένων γύρω από τους στρατηγικούς στόχους. Η ηγεσία πρέπει να στοχεύει διαρκώς σε μια αμφίδρομη επικοινωνία που να είναι παραγωγική σε όλα τα στάδιά της.

5. Ανθεκτικότητα και ανανέωση

Η ανθεκτικότητα είναι συναισθηματική αντοχή και απαιτεί προσαρμοστικότητα - να βρεις την ευκαιρία όταν οι άλλοι βλέπουν μόνο ένα αδιέξοδο. Έχει να κάνει με την υιοθέτηση της διαδικασίας ανανέωσης και την προσαρμογή και αξιοποίηση των τρεχουσών ευκαιριών για να οικοδομήσουμε μια γέφυρα σε ένα πιο ευημερούν μέλλον.

«Χωρίς ρίσκο δεν υπάρχει ανταμοιβή. Χωρίς πλαστικότητα δεν υπάρχει ανανέωση».

Η ευθύνη του ηγέτη

Η ευθύνη ενός ηγέτη είναι να συνδέσει το μέλλον με το παρόν. Οι ταραχώδεις οικονομικοί καιροί συχνά καθιστούν δύσκολη τη μετάβαση. Οι σημερινοί ηγέτες πρέπει να επιδεικνύουν πλαστικότητα για να επεκταθούν πέρα από τους απαραίτητους στόχους, για να αναπτύξουν ένα σκοπό και να τον μεταλαμπαδεύσουν στους υπαλλήλους τους.

Υπήρξαν πολλές εκκλήσεις για αλλαγή προσεγγίσεων ηγεσίας, για να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις ενός ταχέως μεταβαλλόμενου, απρόβλεπτου κόσμου. Τα παραδοσιακά στυλ «εντολής και ελέγχου» θεωρούνται ξεπερασμένα, ενώ οι νεότερες, πιο ευέλικτες και συνεργατικές προσεγγίσεις έχουν γίνει αναγκαίες.

Η πραγματικότητα για τους σημερινούς ηγέτες είναι πιο περίπλοκη από το «εκτός από το παλιό, μέσα με το νέο». Για παράδειγμα, ορισμένες πτυχές ηγεσίας με πιο στατικά μοντέλα διαχείρησης φάνηκαν ξεπερασμένα μπροστά στην υγειονομική κρίση της πανδημίας και στον τρόπο που επηρέασε τις επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο.

Σχετική έρευνα που διεξήχθη με περισσότερους από 1.000 διευθυντές σε όλο τον κόσμο, υποδηλώνει ότι είναι ξεπερασμένη η ιδέα ότι ένας ηγέτης πρέπει να υιοθετή-

σει ένα σταθερό στυλ ηγεσίας που να περιλαμβάνει συγκεκριμένο πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιείται. Μια ενιαία προσέγγιση στην ηγεσία, είτε παραδοσιακή είτε αναδυόμενη, δεν πρόκειται να ανταποκριθεί στις χιλιάδες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι σημερινοί ηγέτες. Ευθύνη λοιπόν της ηγεσίας είναι αντί να τελειοποιήσει ένα «χαρακτηριστικό σημείο ηγεσίας», να αναπτύξει και να διευρύνει το «ηγετικό εύρος» της. Όσο ευρύτερο γίνεται αυτό το εύρος, τόσο πιο αποτελεσματικός ή ευέλικτος θα είναι ο ηγέτης.

Για να μπορεί να υπάρξει το Leadership plasticity, είναι αναγκαία κάποια στάδια από τα οποία πρέπει να περάσει κάθε ηγέτης.

Κατανόηση του εαυτού

Το πρώτο βήμα για να δημιουργήσετε το ηγετικό σας εύρος είναι να έχετε επίγνωση των δικών σας φυσικών δυνατοτήτων και αδυναμιών, δηλαδή να χτίσετε τη γνωστική σας αυτογνωσία. Αυτό θα σας παρέχει ένα βασικό ή προεπιλεγμένο εύρος όπου αισθάνεστε πιο άνετα. Για να αποκτήσετε μεγαλύτερη αυτογνωσία απαιτεί να είστε ανοιχτοί σε εξωτερικές ανατροφοδοτήσεις.

Κατανοήστε το περιβάλλον σας

Οι ηγέτες που αντιμετωπίζουν κρίσεις πρέπει να είναι σε θέση να ερμηνεύουν το περιβάλλον τους, να κατανοούν ποια χαρακτηριστικά είναι παρόντα και ποιες επιπτώσεις έχουν για το έργο που εκτελούν. Για παράδειγμα, ηγέτης μιας πολυεθνικής εταιρείας καταναλωτικών αγαθών που κινούνταν γρήγορα διαπίστωσε ότι πάλευε με πολλά σύνθετα προβλήματα που θα μπορούσαν να επωφεληθούν από ευρύτερες απόψεις, ενώ είχε την τάση να μιλά περισσότερο παρά να ακούει.

Οι ηγέτες πρέπει να αναπτύξουν γνωστική ενσυναίσθηση, η οποία είναι η επίγνωση των συναισθημάτων των ανθρώπων γύρω τους. Αυτό είναι και χαρακτηριστικό και δεξιότητα: Ενώ μερικοί άνθρωποι έχουν φυσικά ισχυρότερες τάσεις να αισθάνονται τα συναισθήματα των άλλων, αυτή η ικανότητα μπορεί επίσης να βελτιωθεί μέσω εστιασμένης προσπάθειας και εξάσκησης.

Εκτός από τη διαπροσωπική επίγνωση, ένας ηγέτης χρειάζεται να αναπτύξει ενδοπροσωπική επίγνωση ή την ικανότητα να αντιλαμβάνεται με ακρίβεια τη συναισθηματική του κατάσταση. Βρήκαμε ότι οι ηγέτες που ένιωσαν ένα έντονο συναίσθημα για ένα situation -και άκουσαν αυτό το συναίσθημα- χρησιμοποιούσαν την ικανότητά τους στη Διαισθητική. Στην ιδανική περίπτωση, αυτοί οι ηγέτες στη συνέχεια διασταύρωσαν επίσης αυτά τα εσωτερικά σήματα με αυτά που υποδήλωναν τα σχετικά δεδομένα.

Επεκτείνετε το εύρος σας

Εάν η κατάσταση απαιτεί συμπεριφορά πέρα από το εύρος σας, τότε το χάσμα θα πρέπει να γεφυρωθεί. Υπάρχουν τρεις προσεγγίσεις που μπορείτε να ακολουθήσετε για να το κάνετε αυτό. Εξασκηθείτε στις μικροσυμπεριφορές. Αντί να κάνετε μια μεγάλη κίνηση για να αλλάξετε τη συμπεριφορά σας, μπορείτε να στοχεύσετε σε μικροσυμπεριφορές που σας φέρνουν πιο κοντά στον τελικό σας στόχο. Μια μικροσυμπεριφορά είναι κάτι μικρό, ίσως και φαινομενικά ασήμαντο, αλλά συνεπές με την κατεύθυνση που θέλετε να κινηθείτε. Μην ακινητοποιείστε σε ό,τι γνωρίζετε, δοκιμάστε στρατηγικές, νέα μοντέλα, ρισκάρετε και πάνω από όλα αποκτήστε αυτοπεποίθηση για το μέλλον. Οι στόχοι θα σας βοηθήσουν επίσης να επεκτείνετε το εύρος σας. Βραχυπρόθεσμοι και εφικτοί στόχοι θα διευρύνουν τα όρια της δράσης και η κατάκτησή τους θα σας δώσει προοπτική. Αναζητήστε πρότυπα. Μπορείτε συχνά να βρείτε κίνητρα από συνομηλίκους που διαθέτουν διαφορετικές ικανότητες και μπορούν να λειτουργήσουν ως πρότυπα για τα είδη των συμπεριφορών που επιδιώκετε να αναπτύξετε και να εφαρμόσετε.

Για παράδειγμα, ένα οικονομικό στέλεχος που ηγείται μιας νέας ομάδας διαχείρισης κινδύνου για μια ναυτιλιακή εταιρεία έλαβε σχόλια ότι έδινε πάρα πολλές λεπτομερείς, βραχυπρόθεσμες κατευθύνσεις, αντί να ζωγραφίζει μια μακροπρόθεσμη εικόνα του μέλλοντος (Tactician-Visionary). Ως απάντηση, αναζήτησε ενεργά άτομα (τόσο πάνω όσο και κάτω από αυτόν), τα οποία προσδιόρισε ως οραματιστές και προσπάθησε να μάθει από τη συμπεριφορά τους. Ψάξτε μέσα και έξω από την ομάδα σας για βοήθεια. Σε κάποιες περιπτώσεις, το πιο σοφό σχέδιο δράσης είναι να κοιτάξετε είτε μέσα είτε έξω από την υπάρχουσα ομάδα σας για να καλύψετε το κενό.

Για παράδειγμα, ένας νεαρός διαχειριστής κινδύνου σε μια εταιρεία fintech συνειδητοποίησε ότι ήταν δυνατός στην προσαρμογή της συμπεριφοράς του, ώστε να ανταποκρίνεται στο πλαίσιο του ταχέως μεταβαλλόμενου περιβάλλοντός τους (Adapter). Ωστόσο, η ομάδα του ήταν συχνά μπερδεμένη, καθώς δεν ήταν βέβαιοι σε ποιες «σταθερές» θα μπορούσαν να βασιστούν. Παρατηρώντας ότι πολλά μέλη της ομάδας ήταν ισχυροί επικοινωνιολόγοι, βασίστηκε σε αυτούς για να επεξεργαστεί όλες τις εσωτερικές του παρουσιάσεις, για να έχει πάντα ένα «κόκκινο νήμα» που συνδέεται με προηγούμενα μηνύματα.

Η πανδημία της Covid-19 μας δίδαξε ότι οι ηγέτες που είναι σε θέση να περιστρέφουν τις προσεγγίσεις τους αποδίδουν καλύτερα από εκείνους που μπορούν να κάνουν συγκεκριμένα πράγματα πολύ καλά. Έτσι, οι οργανισμοί χρειάζονται ηγέτες που μπορούν να αλλάξουν μαζί με τα περιβάλλοντα στα οποία λειτουργούν, κάτι που απαιτεί μια συνεχή πρόοδο αυτογνωσίας, περιστασιακής και συναισθηματικής νοημοσύνης και συμπεριφορικού πειραματισμού προκειμένου να διευρύνουν το φάσμα συμπεριφοράς τους. Οι ηγέτες πρέπει να πειραματιστούν με διαφορετικές συμπεριφορές και προσεγγίσεις, να μαθαίνουν με την πάροδο του χρόνου ποιες είναι κατάλληλες για ένα δεδομένο πλαίσιο, καθώς και να συγκεντρώνουν νέες εμπειρίες συμπεριφοράς. Το Leadeship plasticity απαιτεί ηγέτες με ικανότητες και δυνατότητες. Δεν είναι ένα νέο μοντέλο που πρέπει να υιοθετηθεί, αλλά μια απαραίτητη συνθήκη για την ομαλότερη μετάβαση από το παρών στο μέλλον του επιχειρηματικού κόσμου.

ΠΗΓΕΣ:

1. https://biztimes.com/leadership-plasticity/
2. https://hbr.org/2022/01/finding-the-right-balance-and-flexibility-in-your-leadership-style

Από τη «Μεγάλη» στη «Σιωπηλή» Παραίτηση

Με ποιους τρόπους επιχειρήσεις και business leaders μπορούν να τις αποτρέψουν;

ΑΠΟ ΤΗ ΛΙΛΗ ΚΑΡΑΚΩΣΤΑ

Λίγοι άνθρωποι στη ζωή τους θα βιώσουν τις τραγικές συνέπειες μιας πανδημίας. Η δική μας γενιά ανήκει σε αυτούς. Με την έλευση του κορονοϊού και τη ραγδαία εξάπλωσή του σε όλο τον πλανήτη, η πανδημία ανέτρεψε όλα όσα γνωρίζαμε ώς τώρα. Ανάμεσά τους και το εργασιακό περιβάλλον, με τους εργαζομένους από άκρη σε άκρη της γης να παραιτούνται μαζικά. Υπάρχει λύση στο παγκόσμιο φαινόμενο της «Μεγάλης» ή της «Σιωπηλής» Παραίτησης; Οι ειδικοί απαντούν πως ναι.

Η πανδημία που άλλαξε τις ζωές μας

Ονομάστηκε κίνημα της «Μεγάλης Παραίτησης», και όχι άδικα. Για πρώτη φορά στα παγκόσμια χρονικά, ένας τόσο μεγάλος αριθμός εργαζομένων αποφάσισε μαζικά να εγκαταλείψει τη δουλειά του αναζητώντας ένα διαφορετικό μέλλον. Πώς όμως οδηγηθήκαμε έως εκεί;

Η «Μεγάλη Παραίτηση» δεν προέκυψε ξαφνικά. Οι ιδιαίτερες συνθήκες που δημιούργησε σε όλο τον πλανήτη η πανδημία συνέβαλαν τα μέγιστα σε αυτήν. Εκατομμύρια εργαζόμενοι σε όλο τον κόσμο αναγκάστηκαν για πρώτη φορά να εργαστούν από απόσταση, αντικαθιστώντας το συχνά απρόσωπο γραφείο τους με την άνεση του σπιτιού τους. Και κάπως έτσι, ξεκίνησαν να αλλάζουν όλα.

Οι εργαζόμενοι σύντομα συνειδητοποίησαν πως οι ώρες που σπαταλούσαν για να μεταβούν από και προς τη δουλειά τους ήταν ουσιαστικά χαμένες ώρες από τη ζωή τους. Η ίδια -ή και περισσότερη- δουλειά γινόταν με τη βοήθεια της τεχνολογίας χωρίς καν να μετακινηθούν, κερδίζοντας επιπλέον ελεύθερο χρόνο για τον εαυτό τους, την οικογένειά τους, τα χόμπι και τους φίλους τους.

Τα πολύωρα και συχνά εξαντλητικά meetings αντικαταστάθηκαν από συσκέψεις μέσω Zoom, εξοικονομώντας πολύτιμο χρόνο για τους εργαζομένους αλλά και διευκολύνοντας τις άλλοτε χρονοβόρες διαδικασίες. Αλλά και οι επιχειρήσεις είδαν πολλά να αλλάζουν κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Ο αρχικός τους φόβος για απότομη πτώση της απόδοσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων ευτυχώς δεν επαληθεύτηκε. Κατάλαβαν νωρίς πως οι εργαζόμενοι παρόλο που εργάζονταν από την άνεση του σπιτιού τους ήταν το ίδιο -ή και παραπάνω- αποδοτικοί όπως και στο γραφείο. Παράλληλα, η εξοικονόμηση πόρων (από λογαριασμούς ρεύματος ή μίσθωσης γραφείων) ήταν μία ακόμη παράμετρος που έλαβαν σοβαρά υπόψη, καθώς η δουλειά έβγαινε με το μισό κόστος. Ένα νέο εργασιακό τοπίο ανοιγόταν μπροστά σε όλους με τους εργαζομένους να αναθεωρούν τις προτεραιότητές τους και τους εργοδότες να αναζητούν νέους τρόπους περικοπής εξόδων με παράλληλη αύξηση της αποδοτικότητας του προσωπικού.

Όταν μιλούν οι αριθμοί…

Μέσα σε αυτό το πρωτοφανές στα χρονικά πλαίσιο, υπολογίζεται πως στις ΗΠΑ περίπου 4 εκατ. εργαζόμενοι παραιτούνταν μαζικά από τις δουλειές τους κάθε μήνα, ποσοστό αρκετά αυξημένο από τα προηγούμενα χρόνια. Αρκεί να σημειωθεί πως τον Ιανουάριο του 2012, οι ανοιχτές θέσεις εργασίας στις ΗΠΑ ήταν σχεδόν 7 εκατ., ενώ το 2020 ο αριθμός εκτοξεύθηκε στα 11,26 εκατ. Ωστόσο, παρά τη διάρκεια της πανδημίας, το κύμα φυγής από την εργασία δεν έλεγε να κοπάσει. Ακόμη και στα τέλη Μαρτίου του 2022, οι ανοιχτές θέσεις εργασίας έφθασαν τα 11,5 εκατ. με τους υποψήφιους να δηλώνουν παντελώς απρόθυμοι να εργαστούν…

Παρόμοια η εικόνα και στον υπόλοιπο κόσμο, σύμφωνα με την έρευνα της PwC, με στοιχεία από 44 χώρες και 52.000 εργαζομένους, όπου αποκαλύφθηκε πως πάνω από το 1/5 των εργαζομένων σκόπευε να παραιτηθεί από τη δουλειά του μέσα στο 2022. Τα «φουσκωμένα» νούμερα ήταν κάτι παραπάνω από αποκαλυπτικά για τις διαθέσεις των εργαζομένων. Πρόθεση παραίτησης δήλωνε ποσοστό αντίστοιχο του 30% των Αμερικανών εργαζομένων αλλά και το 1/3 των εργαζομένων στη Μεγάλη Βρετανία…

Και στην Ελλάδα η «Μεγάλη Παραίτηση» αλλά με καθυστέρηση

Η «Μεγάλη Παραίτηση» που επηρέασε όλο τον πλανήτη δεν θα μπορούσε να μην επηρεάσει και την Ελλάδα αλλά με καθυστέρηση. Παρόλο που το 2021 οι οικειοθελείς αποχωρήσεις από θέσεις εργασίας στη χώρα μας δεν ήταν περισσότερες αλλά λιγότερες απ' ό,τι το 2019, όπως αποκαλύπτει το σύστημα Εργάνη, ήταν δηλαδή κατά μέσο όρο 81.000 το μήνα έναντι περίπου 86.000, το μεγάλο κύμα ήρθε το 2022, όπου στο πρώτο τετράμηνο, οι παραιτήσεις αυξήθηκαν κατά 10% συγκριτικά με το 2019. Όσο για τις κενές θέσεις εργασίας; Το 2022 σημείωσαν αύξηση 140% σε σύγκριση με το 2021, με τις επιχειρήσεις να αδυνατούν να βρουν προσωπικό και τους εργαζομένους για πρώτη φορά στα χρονικά σε θέση ισχύος…

Γιατί οι εργαζόμενοι οδηγήθηκαν στη «Μεγάλη Παραίτηση»;

Η πανδημία άλλαξε τις ζωές όλων μας με τον έναν ή τον άλλο τρόπο. Κάποιοι βίαια και αναπάντεχα έχασαν αγαπημένους τους ανθρώπους εξαιτίας του κορονοϊού. Άλλοι είδαν τις επιχειρήσεις τους να κατεβάζουν ρολά αδυνατώντας να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα. Τέλος, εκατομμύρια άλλοι ανακάλυψαν σημαντικά πράγματα για τον εαυτό τους που προηγουμένως δεν είχαν καν το χρόνο να σκεφτούν.

Ναι, η δουλειά είναι απαραίτητο κομμάτι της ζωής μας αλλά η ζωή μας δεν είναι μόνο δουλειά. Τα εξαντλητικά εργασιακά ωράρια που επέβαλε η κουλτούρα των

> Και αν οι ειδικοί αναφέρουν πως η «Μεγάλη Παραίτηση» είναι ένα παροδικό φαινόμενο, δεν φαίνεται να συμβαίνει το ίδιο και για τη «Σιωπηλή Παραίτηση»

90's, με τα χρυσοπληρωμένα στελέχη που δεν είχαν όμως καθόλου χρόνο για τον εαυτό τους, αποκαθηλώθηκαν εν μία νυκτί. Η ατάκα «η δουλειά μου, είναι η ζωή μου», που συχνά και από πολλούς ακουγόταν στο παρελθόν, πλέον προκαλούσε ειρωνικά χαμόγελα στους εργαζομένους εν καιρώ πανδημίας.

Οι προτεραιότητες μονομιάς άλλαξαν. Κλεισμένοι αναγκαστικά στα σπίτια τους, οι εργαζόμενοι «ξαναγνωρίστηκαν» με τον εαυτό τους, τις οικογένειές τους αλλά και τις βαθύτερες επιθυμίες τους. Ανακάλυψαν ξανά τη χαρά ενός χόμπι χάρη στον ελεύθερο χρόνο που τους δόθηκε απλόχερα. Κανείς δεν θα προτιμούσε να σπαταλά μία ώρα στοιβαγμένος στο μετρό, πηγαίνοντας για τη δουλειά του από το να ασχοληθεί με τη μαγειρική, την κηπουρική, τη λογοτεχνία ή τη ζωγραφική. Κανείς δεν θα ήθελε να σπαταλά μάταια δεκάδες ώρες σε ανώφελα meetings, την ίδια στιγμή που θα μπορούσε να απολαύσει ένα γεύμα με την οικογένειά του ή να δει μια ευχάριστη ταινία. Και κάπως έτσι, η ιδέα της παραίτησης γεννήθηκε.

Οι χαμηλοί μισθοί παγκοσμίως ήταν αντιστρόφως ανάλογοι με την ποιότητα ζωής εκατομμυρίων εργαζομένων σε όλο τον κόσμο. Και χρειάστηκε μια πανδημία για να το καταλάβουν όλοι αυτό, τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι εργοδότες. Το μαζικό κύμα παραίτησης αρχικά χαρακτηρίστηκε ως παροδικό, με τις επιχειρήσεις να σαστίζουν μπροστά στο νέο φαινόμενο και τους ειδικούς να μιλούν για κάτι παροδικό. Ήταν όμως πράγματι έτσι; Σίγουρα όχι μπορούμε να πούμε πλέον με βεβαιότητα.

Από τη «Μεγάλη» στη «Σιωπηλή» Παραίτηση…

«Η δουλειά δεν είναι η ζωή σας», ανέφερε το 2022 στο ολιγόλεπτο βίντεο που ανέβασε στο TikTok ο TikToker Zaidlepplin, εξηγώντας τι ακριβώς σημαίνει «quiet quitting». Και κάπως έτσι, ο μηχανικός από τη Νέα Υόρκη είδε το hashtag #quietquitting να τρεντάρει σε όλα τα social media με τα likes και τα εκατομμύρια σχόλια να πέφτουν βροχή. Η «Σιωπηλή Παραίτηση» είχε μόλις γεννηθεί.

Τι ακριβώς σημαίνει όμως «Σιωπηλή Παραίτηση»; Όχι, δεν θα παραιτηθείς από τη δουλειά σου, όπως έκανες στο κίνημα της «Μεγάλης Παραίτησης», αλλά θα περιοριστείς στα απολύτως απαραίτητα. Τέρμα οι υπερωρίες, τα επαγγελματικά e-mails εκτός ωραρίου και τα τηλέφωνα του αφεντικού μέσα στη νύχτα για ένα κατεπείγον project. Μόλις ολοκληρωθεί το 8ωρό σου, πετάγεσαι σαν ελατήριο από το γραφείο σου, βάζεις στο mute το επαγγελματικό σου τηλέφωνο και πηγαίνεις να κάνεις αυτό για το οποίο γεννήθηκες: να ζήσεις.

Η ψυχική υγεία ύψιστη προτεραιότητα για τους εργαζομένους

Τα σενάρια μετά από τη γέννηση αυτού του νέου όρου φούντωσαν και οι έρευνες επιβεβαίωσαν αυτό που είχαν αρχίσει να υποψιάζονται οι επιχειρήσεις. Οι εργαζόμενοι δεν είναι τόσο πρόθυμοι όπως στο παρελθόν να θυσιάσουν τη ζωή τους για τα εταιρικά κέρδη. Η απογοήτευση των νέων από την εργασία σκαρφάλωσε στην 8η θέση των δέκα άμεσων κινδύνων για την ψυχική υγεία της έρευνας του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ. Στο ίδιο μήκος κύματος και η έρευνα του Ομίλου Adecco Global Workforce of the Future 2022, σύμφωνα με την οποία το 37% των Ελλήνων δηλώνει πως η ψυχική του υγεία έχει χειροτερέψει μετά την πανδημία. Η ψυχική υγεία από ένα θέμα ταμπού μετατράπηκε ξαφνικά σε ζήτημα ύψιστης προτεραιότητας. Ξαφνικά, το διαδίκτυο πλημμύρισε από άρθρα συμβουλών για προστασία του εργαζομένου από παραβατικά αφεντικά και τοξικά εργασιακά περιβάλλοντα.

Και αν οι ειδικοί αναφέρουν πως η «Μεγάλη Παραίτηση» είναι ένα παροδικό φαινόμενο, καθώς πιστεύουν πως αργά ή γρήγορα οι παραιτηθέντες εργαζόμενοι θα πιεστούν από οικονομικές δυσκολίες και θα αναζητήσουν αλλού δουλειά, δεν φαίνεται να συμβαίνει το ίδιο και για τη «Σιωπηλή Παραίτηση», που όπως όλα δείχνουν ήρθε για να μείνει.

Επηρεασμένη κυρίως η νέα γενιά εργαζομένων από το κίνημα της «Σιωπηλής Παραίτησης», κοιτούν πίσω στην ιστορία εξετάζοντας προσεκτικά τον εργασιακό βίο των γονιών και των παππούδων τους. Εξοντωτικά εργασιακά ωράρια, σχεδόν ανύπαρκτος ελεύθερος χρόνος, πενιχροί μισθοί και τοξικά εργασιακά περιβάλλοντα, δημιούργησαν ισχυρές οικονομίες και ακόμη ισχυρότερες επιχειρήσεις που κατέρρευσαν σαν τραπουλόχαρτα με την έλευση της πανδημίας. Και κάπως έτσι, δικαίως αναρωτήθηκαν: αξίζει τον κόπο να σπαταλήσω τη ζωή μου έτσι; Σίγουρα όχι, απαντούν όλο και περισσότεροι, όπως αποκαλύπτουν έρευνες και αριθμοί…

Πώς μπορούν οι ηγέτες να καταπολεμήσουν τα νέα φαινόμενα;

Καθώς, όμως, η παγκόσμια οικονομία συνεχίζει να κινείται και η εργασία είναι απαραίτητη προϋπόθεση μιας αξιοπρεπούς ζωής, ακόμη και τα κινήματα της «Μεγάλης» ή της «Σιωπηλής» Παραίτησης, που τόσο απρόσμενα τάραξαν το παγκόσμιο επιχειρείν, πλέον αντιμετωπίζονται χάρη στην εφευρετικότητα και την προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων παγκοσμίως.

Στο εξωτερικό αποτελούσε διαδεδομένη τακτική εδώ και χρόνια, αλλά στην Ελλάδα μόλις πρόσφατα όλο και περισσότερες επιχειρήσεις εγκαινιάζουν το λεγόμενο «υβριδικό» μοντέλο εργασίας, που συνδυάζει ορισμένες ημέρες εργασίας εξ αποστάσεως με την υποχρεωτική εργασία στο γραφείο χωρίς καμία απολύτως μείωση μισθού. Έτσι, οι εργαζόμενοι μπορούν να

> Αντίδοτο στη «Σιωπηρή» ή τη «Μεγάλη» Παραίτηση είναι και το υγιές εργασιακό περιβάλλον που αποτελεί βασική προϋπόθεση για όλο και περισσότερους εργαζομένους

εργαστούν από το σπίτι ή οπουδήποτε αλλού ορισμένες ημέρες της εβδομάδας και τις υπόλοιπες από το γραφείο, κερδίζοντας έτσι περισσότερο ελεύθερο χρόνο για τον εαυτό τους αλλά και αποφεύγοντας όσο είναι εφικτό τις άσκοπες μετακινήσεις.

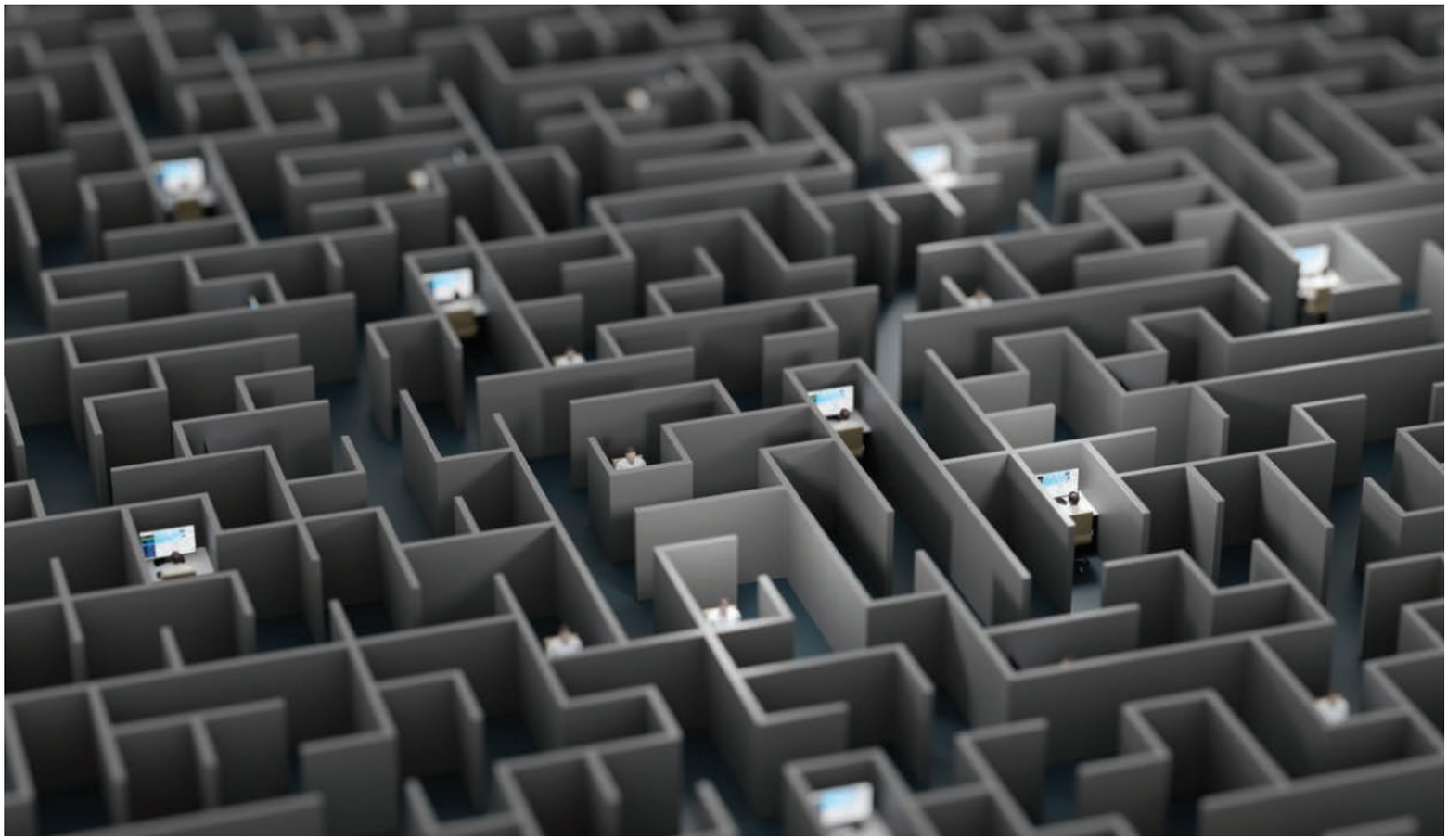
Παράλληλα με την υβριδική εργασία, πολλές είναι πια και οι επιχειρήσεις που προσφέρουν μια σειρά από παροχές (benefits) για τους εργαζομένους τους. Τακτική ευρέως διαδομένη εδώ και χρόνια επίσης στο εξωτερικό αλλά μόλις πρόσφατα στην Ελλάδα, οι παροχές σκοπό έχουν να κινητοποιήσουν τον εργαζόμενο αλλά και να τον κάνουν να αισθανθεί περισσότερο «δεμένος» με την επιχείρηση, ώστε να μην την εγκαταλείψει με μια απρόσμενη παραίτηση. Ιδιωτική ασφαλιστική κάλυψη, κουπόνια αγορών τροφίμων ή άλλων ειδών, περισσότερες διακοπές ή εξτρά χρηματικά ποσά αποτελούν ορισμένες από τις συνηθέστερες παροχές, τις οποίες δίνουν πια όλο και περισσότερες επιχειρήσεις στο προσωπικό τους.

Αντίδοτο στη «Σιωπηρή» ή τη «Μεγάλη» Παραίτηση είναι και το υγιές εργασιακό περιβάλλον που αποτελεί βασική προϋπόθεση για όλο και περισσότερους εργαζομένους. Μια ευχάριστη ατμόσφαιρα στο γραφείο, με φιλικές σχέσεις ανάμεσα σε συναδέλφους και προϊσταμένους αποτελεί την «κόλλα» που κρατά ενωμένους τους εργαζομένους, σε αντίθεση με ένα τοξικό περιβάλλον γεμάτο εντάσεις και προσβολές που τραυματίζει τους εργαζομένους και τους ωθεί σε βέβαιη παραίτηση. Έτσι, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις «ποντάρουν» στο καλό εργασιακό κλίμα με τη διοργάνωση εκδηλώσεων για το προσωπικό τους αλλά και με την επιλογή προϊσταμένων με ευχάριστο χαρακτήρα που δεν λειτουργούν αποτρεπτικά για τους εργαζομένους.

Τέλος, η αίσθηση του «ανήκειν» σε μια ευτυχισμένη και επιτυχημένη επαγγελματική οικογένεια είναι εξίσου σημαντική. Ο εμπνευσμένος ηγέτης γνωρίζει καλά πως πρέπει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον στο οποίο κάθε εργαζόμενος νιώθει πως ανήκει, έτσι ώστε να προσφέρει την καλύτερη εκδοχή του εαυτού του. Μια υγιής, μη τοξική επιχείρηση, που σέβεται τον ελεύθερο χρόνο κάθε εργαζομένου και ενδιαφέρεται ειλικρινά για την ψυχική του υγεία. «Φρόντισε τους εργαζομένους σου και αυτοί θα φροντίσουν για την εταιρεία σου», ανέφερε κάποτε ο αυτοδημιούργητος, πολυεκατομμυριούχος επιχειρηματίας και ιδρυτής του Ομίλου Virgin, Ρίτσαρντ Μπράνσον. Και όπως αποδεικνύει η πορεία του, η τακτική του απέδωσε και με το παραπάνω…

ΠΗΓΕΣ:

1. https://www.bbc.com/worklife/article/20220817-why-workers-just-wont-stop-quitting
2. https://www.kathimerini.gr/economy/561954811/megali-paraitisi-afinoyn-doyleies-oi-ellines/
3. https://www.lifo.gr/articles/i-ekthetiki-anodos-tis-isyhis-paraitisis



Εργασιακό στρες στην εποχή των αυτοματισμών και των νέων τεχνολογιών

Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, η πίεση που ασκείται στις επιχειρήσεις από το αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει αναπόφευκτα και την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων. Σε αυτό το κρίσιμο και ασταθές περιβάλλον που δημιουργήθηκε την προηγούμενη δεκαετία, προστέθηκε το 2020 και η πανδημία η οποία προκάλεσε αλλαγές σε πολλούς κλάδους της οικονομίας και γενικότερα στην αγορά εργασίας. Κάτω λοιπόν από αυτές τις συνθήκες το εργασιακό άγχος διογκώνεται και επιδρά τόσο στις διαπροσωπικές σχέσεις των ανθρώπων όσο και στη λειτουργία των επιχειρήσεων.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΕΥΑ ΠΕΤΡΟΒΑ

Ο εργαζόμενος σήμερα περισσότερο από ποτέ άλλοτε νιώθει, πέρα από την πίεση των συνθηκών που μεταβάλλονται διαρκώς, ότι βρίσκεται μπροστά σε μια νέα πραγματικότητα που φέρει η τεχνολογία στην εργασία και καλείται να αντεπεξέλθει και να προσαρμοστεί. Η περίοδος που φέρνει τέτοιου είδους ολοκληρωτικές αλλαγές στα εργασιακά περιβάλλοντα είναι μεταβατική και «φορτώνει» με επιπρόσθετο στρες αντί να αποφορτίζει μέσω τις απλοποίησης των καθημερινών διαδικασιών. Η αγορά εργασίας διέρχεται μια φάση ριζικών μεταβολών που οφείλονται στις νέες τεχνολογίες και μία από τις κυριότερες συνέπειες αυτών των μεταβολών θα είναι ο αυτοματισμός.

Ως εργασιακό άγχος ορίζεται η «επιζήμια αντίδραση των ανθρώπων στην υπερβολική πίεση ή σε οποιαδήποτε άλλη μορφή απαίτησης που τους βαραίνει». Το εργασιακό στρες συνήθως εμφανίζεται και γίνεται πιο έντονο όταν υπάρχει ανισορροπία ανάμεσα στις απαιτήσεις του εργασιακού ρόλου και στις ικανότητες του εργαζομένου.

Το εργασιακό στρες οφείλεται κυρίως σε δύο παράγοντες. Ο πρώτος παράγοντας είναι το εργασιακό περιβάλλον, που περιλαμβάνει τις συνθήκες εργασίας, την επαγγελματική εξέλιξη, την ανάληψη ευθυνών, τις υπερβολικές απαιτήσεις, το εξαντλητικό ωράριο, τη φύση της εργασίας, την έλλειψη επαίνου και αναγνώρισης, το μισθό, την έλλειψη εξοπλισμού κ.ά. Ο δεύτερος παράγοντας είναι ο τύπος προσωπικότητας του κάθε ατόμου.

Οι μηχανές σε παλιές εποχές θεωρούνταν εχθροί των εργαζομένων, γιατί τους αντικαθιστούσαν και τους έβγαζαν στην ανεργία. Στην πορεία των χρόνων έγινε κατανοητό ότι αύξαναν την παραγωγικότητα της εργασίας, μείωναν το κόστος των προϊόντων και από την εξοικονόμηση κερδών άνοιγαν δρόμους για νέες επενδύσεις και εγχειρήματα σε άλλους τομείς. Παράλληλα, απάλλασσαν τους εργαζομένους από βαριές σωματικές εργασίες.

Τέταρτη τεχνολογική επανάσταση και αγορά εργασίας

Η τέταρτη τεχνολογική επανάσταση την οποία ήδη διανύουμε σαφώς και αλλάζει το τοπίο και στο χώρο της εργασίας, αφού ο αυτοματισμός και η ψηφιοποίηση δημιουργούν νέες προκλήσεις και προϋποθέτουν νέες ικανότητες. Η προσαρμογή είναι μια μεταβατική κατάσταση, που αυξάνει το στρες στον εργαζόμενο και προκαλεί μια αίσθηση αβεβαιότητας.

Σήμερα, σε μεγάλο βαθμό έχουν προχωρήσει ο αυτοματισμός και η ρομποτική στην παραγωγή, με αποτέλεσμα να έχει εκτοξευτεί η παραγωγικότητα στα ύψη, και αυτό να μη συμβαδίζει με τη μεγάλη ανεργία, πλην των χωρών που πλήττονται από οικονομική κρίση και από έλλειμμα εισαγωγής νέων τεχνολογιών και αυτοματισμού στις επιχειρήσεις.

Η «έφοδος» του αυτοματισμού και των ρομπότ τα προσεχή χρόνια θα έχει ως αποτέλεσμα την εκτόπιση της ανθρώπινης εργασίας. Όσο η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας και η αύξηση του ελεύθερου χρόνου των εργαζομένων δεν συμβαδίζουν, τότε θα υπάρξει ανθρώπινο δυναμικό -εργαζόμενοι και μικρομεσαίοι- που θα απαξιωθεί και θα βγει στην ανεργία. Σοβαρό στοιχείο που στηρίζει αυτόν το φόβο είναι ότι η εξοικονόμηση του εργατικού κόστους μπορεί να φτάσει και το 65% όταν οι εργασίες ανατεθούν σε εργαζομένους αναπτυσσόμενων χωρών, ενώ η αντικατάσταση ανθρώπων από ρομπότ και άλλα αυτοματοποιημένα συστήματα μπορεί να το μειώσει στο 90%. Αυτό σημαίνει ότι και ο πιο «φθηνός» εργαζόμενος είναι ακριβός σε σχέση με το ρομπότ.

Θα επέλθουν επίσης μεγάλες αλλαγές σε ό,τι αφορά τις δεξιότητες που θα ζητούν οι επιχειρήσεις από τους εργαζομένους. Σε πολλές περιπτώσεις θα υπάρξει πόλωση και διάσπαση του κόσμου της εργασίας ανάμεσα αφενός σε όσους θα διαθέτουν την τεχνογνωσία για να ανταγωνιστούν σε μια αγορά εργασίας ψηφιακή και παγκοσμιοποιημένη και να διεκδικήσουν θέσεις με μεγάλες απαιτήσεις και υψηλές αποδοχές και αφετέρου σε εκείνους που θα διαγκωνίζονται για όλο και λιγότερες θέσεις χαμηλής εξειδίκευσης και χαμηλών αποδοχών.

Το στρες σε αριθμούς

Σύμφωνα με στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από το Health and Safety and Executive (HSE) από την Έρευνα Εργατικού Δυναμικού, 100.000 άτομα στη Σκωτία ανέφεραν ασθένεια που προκλήθηκε ή επιδεινώθηκε από την εργασία μεταξύ 2014-15 και 2016-17, που συνιστά αύξηση σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς. Τα δύο πέμπτα από αυτούς (41.000) ανέφεραν στρες, κατάθλιψη ή άγχος, ενώ 38.000 είπαν ότι είχαν μυοσκελετικές διαταραχές.

Η έκθεση αναφέρει: «Στους χώρους εργασίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, τα συνδικάτα αναφέρουν ότι ο φόρτος εργασίας αυξάνεται και το άγχος, η εξουθένωση και η ψυχική ασθένεια γίνονται πιο διαδεδομένα.

Ενώ η αυτοματοποίηση μπορεί να είναι ένα εργαλείο για τη βελτίωση της ευημερίας και της ποιότητας της εργασίας, υπάρχει επίσης ο κίνδυνος να ασκήσει περαιτέρω πίεση σε όσους βρίσκονται ήδη υπό πίεση στο εργατικό δυναμικό».

Έρευνα της STUC σε υποκαταστήματα συνδικάτων σε όλη τη Σκωτία διαπίστωσε ότι ορισμένοι εργαζόμενοι ένιωθαν ότι υφίστανται micro management, καθώς η αυτοματοποίηση επιτρέπει υψηλότερα επίπεδα διαχείρισης απόδοσης. Άλλοι παραπονέθηκαν ότι δέχονταν πιέσεις για την επίτευξη μη ρεαλιστικών στόχων, για παράδειγμα στον τομέα της διανομής.

«Σε αυτές τις περιπτώσεις δεν είναι η ίδια η τεχνολογία που προκαλεί ανησυχία, αλλά ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιείται για την

> Η «συνεργασία ανθρώπων - μηχανών» δεν προβλέπεται να σημάνει το τέλος της ανθρώπινης εργασίας, αλλά θα τη «μεταμορφώσει»

υποστήριξη αθέμιτων πρακτικών διαχείρισης», δήλωσε ένας από τους ερωτηθέντες.

Το Union of Shop, Distribution and Allied Workers ανέφερε ότι οι εργοδότες χρησιμοποιούσαν αυτοματισμούς για να προγραμματίσουν τις βάρδιες των εργαζομένων σε περιόδους αιχμής. Ο αντίκτυπος της αλλαγής του ωραρίου των εργαζομένων από εβδομάδα σε εβδομάδα μπορεί να είναι αρνητικός, αναφέρει η έκθεση.

Ένα από τα πιο θετικά χαρακτηριστικά του αυτοματισμού και της ψηφιοποίησης που επισημάνθηκε από τα συνδικάτα στην έρευνα, ήταν η υποστήριξη που παρέχει στην ευέλικτη εργασία, στην εργασία από το σπίτι και σε άλλες τοποθεσίες. Ωστόσο, αυτό μπορεί επίσης να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην ευημερία των εργαζομένων, αναφέρει η έκθεση.

Η τεχνολογία μπορεί να αυξήσει τις ώρες εργασίας και να θολώσει τα όρια μεταξύ εργασίας και οικιακής ζωής. Ένα συνδικάτο προσδιόρισε αυτό ως ένα ιδιαίτερο ζήτημα για τους νεότερους εργαζομένους που μπορούν να αισθάνονται μεγαλύτερη πίεση «να είναι πάντα διαθέσιμοι στον εργοδότη τους».

Η έκθεση αντικατοπτρίζει ανησυχίες για την αύξηση των συμβάσεων μηδενικών ωρών. Υπογραμμίζει πως οι εφαρμογές που χρησιμοποιούνται από εταιρείες όπως η Uber και η Deliveroo οδηγούν σε «υπερβολική εξάρτηση από μορφές αυτοαπασχόλησης που αρνούνται στους εργαζομένους διακοπές, εγγυημένα ωράρια και άλλα οφέλη».

Περίπου 71.000 άνθρωποι στη Σκωτία ανέφεραν ότι είχαν συμβόλαιο μηδενικών ωρών τον Οκτώβριο έως τον Δεκέμβριο του 2017, περίπου το 2,7% όλων των εργαζομένων.

Ο Grahame Smith, γενικός γραμματέας του STUC, δήλωσε: «Ο αυτοματισμός αντιπροσωπεύει μια μεγάλη πρόκληση για τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας, αλλά δεν είναι ακόμα σαφές πώς θα επηρεάσει την ποιότητα και το είδος της εργασίας μακροπρόθεσμα. Οι προβλέψεις κινούνται μεταξύ ουτοπικών εκδοχών χειραφέτησης μέσω της τεχνολογίας, σε δυστοπικές απόψεις περί σοβαρής ανισότητας».

Παλιότερη έρευνα του IFTF (Ιδρυμα για το Μέλλον), αξιοποιώντας τις απαντήσεις διευθυντικών στελεχών μεγάλων εταιρειών, προβλέπει πως μία στις δύο εταιρείες θα σταματήσουν τις επιχειρήσεις τους μέσα στα επόμενα 3 ή 5 χρόνια λόγω ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων. Τεράστιες και μικρότερες επιχειρήσεις και όμιλοι θα ανακαλύψουν, σύμφωνα με τους ερευνητές, πως θα βρεθούν σε σταυροδρόμι κρίσιμων ανακατατάξεων, με δύο βασικές επιλογές: ή θα επιβιώσουν ή θα «πεθάνουν». Προβλέπεται, δηλαδή, ότι μέσα στην επόμενη δεκαετία πολλοί οργανισμοί, επιχειρήσεις και όμιλοι θα μπουν σε «αχαρτογράφητα νερά», δίχως κανείς να είναι βέβαιος τι θα επακολουθήσει και ποιος ή πώς θα επιβιώσει…

Στη μελέτη αυτή, οι διευθύνοντες σύμβουλοι εκατοντάδων πολυεθνικών επιχειρήσεων φαίνεται να να ανησυχούν για σημαντικές επερχόμενες αλλαγές. Συγκεκριμένα ,το 45% αυτών ανησυχεί πως οι επιχειρήσεις τους θα είναι ξεπερασμένες μέσα στα επόμενα τρία ή πέντε χρόνια. Το 50% δηλώνει πως δεν έχει ιδέα πώς θα είναι η βιομηχανία έως το 2020.

Το 73% εκτιμά ότι θα πρέπει να γίνουν «πιο ψηφιακοί», για να επιβιώσουν ή να πετύχουν στο μέλλον ως διευθύνοντες σύμβουλοι.

Προβλέπουν ότι ενώ η εξοικονόμηση του εργατικού κόστους μπορεί να φτάσει και το 65% όταν οι εργασίες ανατεθούν σε εργαζομένους αναπτυσσόμενων χωρών, η αντικατάσταση ανθρώπων από ρομπότ και άλλα αυτοματοποιημένα συστήματα μπορεί να το μειώσει στο 90%.

Θυμίζουν επίσης έρευνα της βρετανικής πολυεθνικής εταιρείας λογιστικών υπηρεσιών «PriceWaterhouse Cooper's» πως το 1/3 των θέσεων εργασίας στη Βρετανία θα αντικατασταθεί από ρομπότ έως τις αρχές της δεκαετίας του 2030 και πως τα αυτοματοποιημένα συστήματα παραγωγής θα αντικαταστήσουν το 38% των εργαζομένων στις ΗΠΑ μέσα στην επόμενη 15ετία.

Το IFTF, διερευνώντας τις διαφαινόμενες αλλαγές και τάσεις στον τομέα της εργασίας στο μέλλον, κατέληξε σε ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Μεταξύ αυτών πως:

Το 85% των θέσεων εργασίας που θα υπάρχουν το 2030 -δηλαδή σε μόλις 13 χρόνια- δεν έχουν εφευρεθεί ακόμα. Ο ρυθμός εξέλιξης της τεχνολογίας θα είναι τόσο ραγδαίος, που οι άνθρωποι, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί θα πρέπει να ενημερώνονται συνεχώς ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν.

Η θέληση των ανθρώπων για την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων και ικανοτήτων θα κυριαρχήσει τις επόμενες δεκαετίες, γιατί θα είναι το βασικό «κλειδί» για μια θέση εργασίας.

Οι νέες τεχνολογίες αιχμής, σε συνδυασμό με τις εξελίξεις στην πληροφορική και την ακόμα μεγαλύτερη επεξεργαστική δύναμη πληροφοριακών συστημάτων, θα

αλλάξουν τη ζωή των ανθρώπων στο όχι μακρινό μέλλον, «κάνοντας την κοινωνία να εισέλθει σε μια νέα κατάσταση σχέσης με τις μηχανές».

Οι νέες θέσεις εργασίας θα απαιτούν τη χρήση προηγμένων τεχνολογιών που θα καταργήσουν τους γεωγραφικούς περιορισμούς στην αναζήτηση ταλέντων, ή κατάλληλων ανθρώπων για κάποια συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Στην πραγματικότητα, η έρευνα δείχνει τις τεράστιες αναπτυξιακές δυνατότητες που ανοίγονται στην ανθρωπότητα, αν καταφέρει να ισοζυγίσει τα κέρδη και τις ζημίες από αυτά τα τεχνολογικά άλματα και μεταφέρει κέρδη από έναν αυτοματοποιημένο τομέα σε νέους τομείς με ένταση εργασίας που σήμερα δεν έχουν καλυφθεί ακόμη, με παράλληλη μείωση του χρόνου εργασίας. Έτσι θα έχουμε συνολική ανάπτυξη της παραγωγικότητας, της εργασίας και της ευημερίας.

Το μέλλον και οι τάσεις του αυτοματισμού

Οι άνθρωποι θα πρέπει να «περπατούν παράλληλα» με την τεχνολογία, καθώς ο ρυθμός των εξελίξεων θα είναι τόσο ραγδαίος, που από τη μια θα δημιουργεί «νέες βιομηχανίες» και από την άλλη θα προκαλεί ζήτηση για κατάλληλες δεξιότητες.

Η «συνεργασία ανθρώπων - μηχανών» δεν προβλέπεται να σημάνει το τέλος της ανθρώπινης εργασίας, αλλά θα τη «μεταμορφώσει». Ο εργαζόμενος αξιολογείται συνεχώς και οι εργοδότες θα έχουν τη δυνατότητα να αναζητούν και να εντοπίζουν «τους ικανότερους, εξυπνότερους, αποτελεσματικότερους και πιο ταλαντούχους» μέσω εξελιγμένων ψηφιακών «μηχανών», σε ελάχιστο χρόνο.

Οι εταιρείες, προκειμένου να προετοιμαστούν για το 2030, θα πρέπει να αναπτύξουν τις ικανότητες διαχωρισμού των εργαλείων και των καθηκόντων στη δουλειά σε σχέση με τον σημερινό σχεδιασμό και καταμερισμό. Θα πρέπει «να το κάνουν προσεκτικά», αφού οποιαδήποτε μείωση στον αριθμό ατόμων με πλήρη απασχόληση θα μπορούσε να αποδειχθεί επικίνδυνη για την οικονομική σταθερότητα των ατόμων και των οικογενειών τους.

> Όσο υπάρχει εκπαίδευση και πρόσβαση σ' αυτήν, θα μπορεί η μετάβαση να γίνει πιο ομαλά και ο αυτοματισμός να είναι μόνο ευεργετικός για την εργασία

Το μέλλον των εργαζομένων προδιαγράφεται ως αυτοαπασχολουμένων που θα κάνουν πράξη ζωής τη «διά βίου μάθηση» - όχι σε εκπαιδευτικά ιδρύματα αλλά σε ψηφιακές διαδικτυακές πλατφόρμες «Τεχνητής Νοημοσύνης» (AI), «Εικονικής Πραγματικότητας» (Virtual Reality, VR), ή «Επαυξημένης Πραγματικότητας» (Augmented Reality, AR), που θα αξιοποιούν ανά πάσα στιγμή ώστε να αποκτήσουν καινούργιες δεξιότητες.

Σε κάθε περίπτωση, οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν στον τρόπο εισαγωγής του αυτοματισμού, να διαμορφώνουν ή να ελέγχουν τους δικούς τους χώρους εργασίας μέσω συλλογικής συνδικαλιστικής συμμετοχής. Διαφορετικά, είναι πιθανό να δούμε την αυτοματοποίηση να επιδιώκεται ως μέτρο μείωσης του κόστους, με γνώμονα τα κέρδη, που εφαρμόζεται χωρίς κατάλληλη εκπαίδευση ή να ελέγχει ή να χρησιμοποιείται για κακοποίηση του προσωπικού με ακατάλληλους στόχους ή υψηλά επίπεδα επιτήρησης.

Από την πλευρά των επιχειρήσεων, θα πρέπει να δημιουργήσουν το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον για τους εργαζομένους τους. Ο συνδυασμός των απαιτήσεων της δουλειάς με τις δυνατότητες των υπαλλήλων, η παροχή κινήτρων, η θετική ενίσχυση, η εκπαίδευση των υπαλλήλων σε θέματα διαχείρισης στρες (Stress Management Programs), η δυνατότητα ευελιξίας στην οργανωτική δομή ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες κοινωνικές, οικονομικές, πολιτικές και τεχνολογικές εξελίξεις και, τέλος, η ασφάλεια στην εργασία, πρέπει να αποτελούν βασικές προτεραιότητες όταν μια επιχείρηση θέτει ως στόχο την καταπολέμηση του στρες των υπαλλήλων της. Τόσο οι ατομικές τεχνικές όσο και η θετική παρέμβαση των επιχειρήσεων μπορούν να συμβάλουν θετικά στη μείωση του στρες και να οδηγήσουν στη δημιουργία ενός «υγιούς και ανταγωνιστικού» εργασιακού περιβάλλοντος, ελεύθερου από πιέσεις, εντάσεις, προστριβές, απώλειες αλλά και καταστάσεις κρίσης.

Το εργασιακό στρες υπήρχε και θα υπάρχει σε κάθε κοινωνία και σε κάθε μεταβατική φάση. Η οικονομική ύφεση δεν είναι ο κύριος παράγοντας που ενισχύει το άγχος στην εργασία, διότι οι υφέσεις «κινούνται» αργά και εξελικτικά. Σήμερα, πέρα από την οικονομική ύφεση της οποίας οι συνέπειες άρχισαν να διαφαίνονται το 2010 στο σύνολο της παγκόσμιας οικονομίας, ταυτόχρονα ως κοινωνία και ως αγορά βιώνουμε μια τέταρτη τεχνολογική επανάσταση, για τα άλματα της οποίας κανείς δεν ήταν προετοιμασμένος και όπως σε κάθε επανάσταση υπάρχει μια μετάβαση από το παλιό στο καινούριο που από μόνη της παράγει άγχος. Στη μετάβαση αυτή έρχονται να προστεθούν και απρόβλεπτοι παράγοντες όπως μια πανδημία και ένας πόλεμος, που εντείνουν το κλίμα αβεβαιότητας. Το κόστος ζωής ανεβαίνει και οι νέες τεχνολογίες μοιάζουν να βοηθάνε στον έλεγχό του. Σαφώς και ο αυτοματισμός είναι εξελικτικός παράγοντας και η διαδρομή είναι μονόδρομος, ωστόσο ο σύγχρονος εργαζόμενος καλείται σε πολλά επίπεδα να διαχειρίστει όλες τις παραπάνω αλλαγές που τελικά θα είναι προς όφελός του. Όσο υπάρχει εκπαίδευση και πρόσβαση σ' αυτήν, θα μπορεί η μετάβαση να γίνει πιο ομαλά και ο αυτοματισμός να είναι μόνο ευεργετικός για την εργασία. Το στοίχημα είναι να πορευθούμε παράλληλα με τη μετάβαση με ουσιαστικά βήματα που θα δυναμώσουν τον εργαζόμενο και να καταφέρουμε, αφού την κατανοήσουμε, να «κυριαρχήσουμε» και πάλι των νέων συνθηκών, διαμορφώνοντας και ένα νέο πλαίσιο που θα είναι στα δικά μας μέτρα.

Πόσα άλλαξαν στο εργασιακό τοπίο στην τελευταία τριετία των διαρκών ανατροπών;

Στην τελευταία τριετία, ο κόσμος μας ανατράπηκε πλήρως. Όλα όσα θεωρούσαμε δεδομένα κατέρρευσαν εξαιτίας της πανδημίας, και ο χώρος της εργασίας δεν θα μπορούσε να εξαιρεθεί. Τηλεργασία, υβριδικοί υπάλληλοι, 4ήμερη εργασιακή εβδομάδα και ψηφιακοί νομάδες είναι οι νέοι όροι της εργασιακής μας καθημερινότητας, που αλλάζει με ραγδαίο ρυθμό.

ΑΠΟ ΤΗ ΛΙΛΗ ΚΑΡΑΚΩΣΤΑ

Αν μπορούσε κάποιος να μας διηγηθεί στα τέλη του 2018 τι θα ακολουθούσε στα αμέσως επόμενα χρόνια, σίγουρα θα πιστεύαμε πως έχει κάτι παραπάνω από ζωηρή φαντασία. Η ζωή όμως έχει τον δικό της τρόπο να ανατρέπει τα δικά μας «σενάρια». Η πανδημία του κορονοϊού που σάρωσε τα πάντα στο πέρασμά της υποχρέωσε εκατομμύρια εργαζομένους σε όλο τον κόσμο να εργαστούν για πρώτη φορά στα χρονικά από το σπίτι τους, ενώ οι επιχειρήσεις κλήθηκαν να ισορροπήσουν σε τεντωμένο σκοινί μεταξύ του οριστικού «λουκέτου» και της ανάγκης για αλλαγή με σκοπό την επιβίωση.

Κάπως έτσι, άλλαξαν όλα. Μετά την πανδημία οι εργαζόμενοι δεν ήταν πια οι ίδιοι. Η εμπειρία της απομακρυσμένης εργασίας τούς θύμισε πως η ζωή δεν είναι μόνο δουλειά αλλά είναι κυρίως… ζωή. Το κίνημα της «Μεγάλης Παραίτησης» φούσκωσε σε όλο τον κόσμο, με εκατομμύρια εργαζομένους να παραιτούνται μαζικά από τις εργασίες τους αναζητώντας πιο ανθρώπινες συνθήκες εργασίας, ενώ ακολούθησαν νέα εργασιακά ήθη, όπως η υβριδική εργασία, το εργασιακό 4ήμερο και οι ψηφιακοί νομάδες. Μια διαδικασία που βρίσκεται σε διαρκή εξέλιξη και που όπως όλα δείχνουν θα συνεχίσει να αλλάζει, να βελτιώνεται και να προσαρμόζεται για πρώτη φορά ανάλογα με τις ανάγκες των εργαζομένων και όχι των εργοδοτών.

Η πανδημία που άλλαξε τον παγκόσμιο εργασιακό χάρτη

Εκατομμύρια εργαζόμενοι κλήθηκαν εν μέσω πανδημίας να εργαστούν αποκλειστικά από το σπίτι. Γεννήθηκε λοιπόν η λεγόμενη «υβριδική» εργασία. Αρχικά από ανάγκη, λόγω των αυστηρών υγειονομικών μέτρων κατά του κορονοϊού που ήθελαν τον περιορισμό της μετακίνησης όλο και περισσότερων εργαζομένων προς το γραφείο και κατόπιν με την έλευση της τηλεργασίας, που όπως αποδείχθηκε απέδωσε τα μέγιστα. Παρόλο που αρχικά αντιμετωπίστηκε με σκεπτικισμό από τους περισσότερους εργοδότες, η τηλεργασία αποτέλεσε το «σωσίβιο» για εκατομμύρια επιχειρήσεις σε όλο τον πλανήτη στα χρόνια του κορονοϊού. Δύσκολα μπορούσε να πειστεί ένας παραδοσιακός εργοδότης πως ο εργαζόμενος θα μπορέσει να εργαστεί απερίσπαστος από την άνεση του σπιτιού του και μάλιστα να αποδώσει τα αναμενόμενα. Όμως τα αποτελέσματα της τηλεργασίας άνοιξαν νέους δρόμους. Οι εργαζόμενοι, παρόλο που είχαν τη δυνατότητα να εργαστούν από την άνεση και τη θαλπωρή του σπιτιού τους, έδωσαν τον καλύτερο εαυτό τους, η παραγωγικότητα ανέβηκε και οι επιχειρήσεις κατάφεραν να λειτουργήσουν σχεδόν κανονικά, παρόλο που το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού τους βρισκόταν σε απόσταση.

Η τηλεργασία και τα οφέλη της

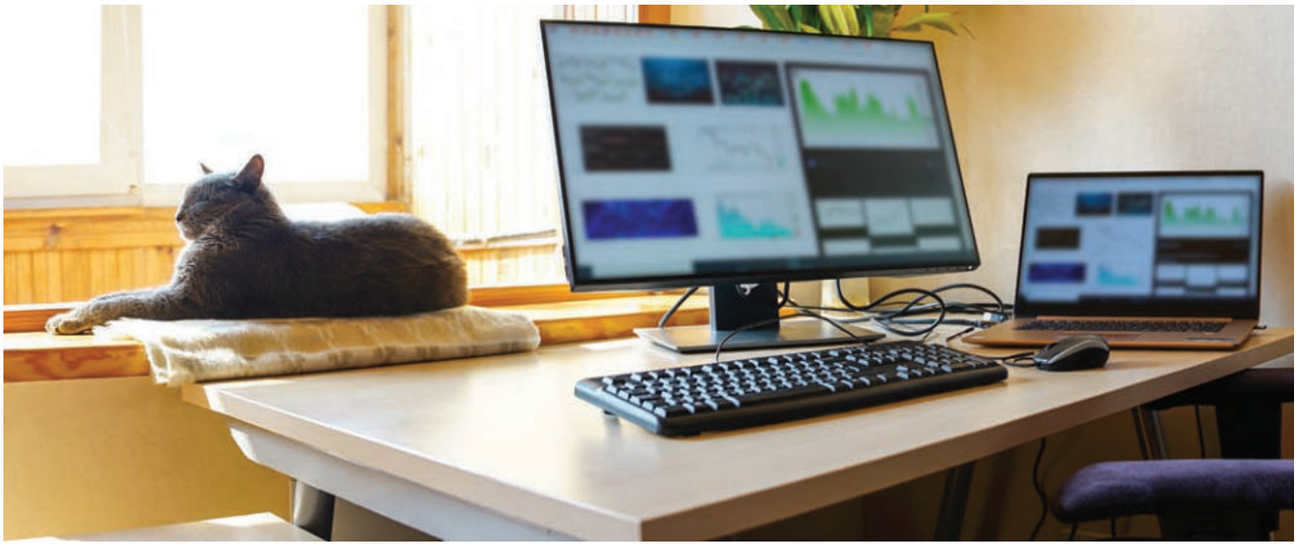
Η αλήθεια είναι πως η τηλεργασία αρχικά αμφισβητήθηκε έντονα. Σχεδόν κανείς δεν πίστευε πως ένας εργαζόμενος θα μπορέσει να είναι στο σπίτι του εξίσου αποδοτικός με το γραφείο. Η πραγματικότητα όμως διέψευσε τους πάντες. Απαλλαγμένοι από την καθημερινή ταλαιπωρία των περιττών μετακινήσεων, το μποτιλιάρισμα στους δρόμους ή το στρίμωγμα στο μετρό, οι εργαζόμενοι ξεκινούσαν την ημέρα τους πιο ξεκούραστοι και άρα πιο ορεξάτοι για δουλειά. Στην αυξημένη αποδοτικότητά τους, σημαντικό ρόλο έπαιζε και το οικείο περιβάλλον του σπιτιού, το οποίο αν και δεν θυμίζει σε τίποτα εργασιακό χώρο, ωστόσο αποπνέει οικειότητα, απαραίτητο συστατικό για να νιώσει ο εργαζόμενος ασφαλής και προστατευμένος προκειμένου να κάνει απερίσπαστος τη δουλειά του.

Όμως, τα πλεονεκτήματα της τηλεργασίας δεν ήταν μόνο αυτά. Για πρώτη φορά μπήκε επίσημα «φρένο» στις περιττές εταιρικές συναντήσεις και στα ατελείωτα meetings που «ροκάνιζαν» όχι μόνο το χρόνο αλλά και τη δημιουργικότητα των υπαλλήλων, συχνά εξαντλώντας τους χωρίς ουσιαστικό λόγο. Οι συναντήσεις αντικαταστάθηκαν από ψηφιακά meetings μέσω Zoom ή άλλης πλατφόρμας και η δουλειά προχωρούσε «ρολόι» στο μικρότερο δυνατό χρόνο. Σχεδόν τα πάντα μπορούσαν να διευθετηθούν από απόσταση και μάλιστα με το μισό κόστος συγκριτικά με παλιότερα. Κάτι τέτοιο φυσικά δεν θα μπορούσε να περάσει απαρατήρητο από τις επιχειρήσεις. Ένας νέος εργασιακός κώδικας είχε μόλις γεννηθεί ανατρέποντας όλα όσα γνωρίζαμε μέχρι σήμερα.

Υβριδική εργασία: Μια win-win εμπειρία για εργαζομένους και επιχειρήσεις

Με τη σταδιακή εξομάλυνση της αγοράς και το τέλος της πανδημίας, οι επιχειρήσεις κλήθηκαν να μελετήσουν προσεκτικά τα νέα δεδομένα. Η υβριδική εργασία είχε μόλις δημιουργηθεί και έδινε τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εξοικονομήσουν πόρους, μισθώνοντας μικρότερα κτίρια, καθώς οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να επισκέπτονται εκ περιτροπής την εταιρεία, εφαρμόζοντας το ήδη δημοφιλές σύστημα «3-2», δηλαδή 3 φορές την εβδομάδα εργασία στο γραφείο και 2 από το σπίτι. Ωστόσο, τα οφέλη της υβριδικής εργασίας δεν σταματούν εδώ. Πέρα από μικρότερα κτίρια και άρα μικρότερο κόστος μίσθωσης επαγγελματικής στέγης, οι επιχειρήσεις εξοικονομούσαν χρήματα και από πάγια έξοδα (ρεύμα, αναλώσιμα γραφείου, υπολογιστές κ.ά.), γεγονός που κατέστησε την εξ αποστάσεως εργασία μια απαραίτητη πλέον προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα κάθε σύγχρονης επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, με ενθουσιασμό φαίνεται πως υποδέχθηκαν τα νέα εργασιακά ήθη

> Παρόλο που αρχικά αντιμετωπίστηκε με σκεπτικισμό από τους περισσότερους εργοδότες, η τηλεργασία αποτέλεσε το «σωσίβιο» για εκατομμύρια επιχειρήσεις σε όλο τον πλανήτη στα χρόνια του κορονοϊού



και οι εργαζόμενοι. Δεκάδες ήταν οι μελέτες αμέσως μετά την πανδημία, όπου εργαζόμενοι από όλο τον κόσμο δήλωναν εντελώς απρόθυμοι να επιστρέψουν στο γραφείο. Η πανδημία άνοιξε νέους δρόμους στην εργασιακή καθημερινότητα και εκατομμύρια ήταν πλέον οι εργαζόμενοι που ήθελαν να συνεχίσουν να εργάζονται από το σπίτι τους ακόμη και μετά το τέλος της πανδημίας. Επόμενο ήταν λοιπόν, η υβριδική εργασία να εντάσσεται στα benefits πολλών επιχειρήσεων, ως ένα ακόμη δέλεαρ για τους εργαζομένους που κατάφεραν να συνδυάσουν μερικές ημέρες εργασίας από απόσταση με κάποιες άλλες από τα γραφεία της εταιρείας όπως στο παρελθόν. Όσο για την υβριδική εργασία στην πράξη; Ενδιαφέρον παρουσιάζει η έρευνα της WFH Research, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε υβριδικό περιβάλλον εργασίας κερδίζουν περισσότερα από τους ανθρώπους που εργάζονται είτε αποκλειστικά στο γραφείο είτε αποκλειστικά στο σπίτι. Για τους σκοπούς της μελέτης ερευνήθηκαν διεξοδικά ομάδες εργαζομένων στο σπίτι, στο γραφείο ή υβριδικά και το αποτέλεσμα ήταν ξεκάθαρα υπέρ εκείνων που απασχολούνταν υβριδικά. Η μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα πως οι υβριδικοί εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να εργάζονται σε θέσεις εργασίας γνώσης που απαιτούν πανεπιστημιακό ή ανώτερο πτυχίο, το οποίο κατ' επέκταση πληρώνει περισσότερα. Έρευνα που πραγματοποίησε ο Economist σχετικά με την υβριδική εργασία αποκάλυψε πως η λεγόμενη «ελαστική εβδομάδα» δεν θα είναι και τόσο ελαστική σε περιβάλλοντα εντατικής εργασίας με ανταγωνιστικές συνθήκες. Ωστόσο, όπως όλα δείχνουν, η υβριδική εργασία ήρθε για να μείνει, όπως αναφέρει χαρακτηριστικά η μελέτη και οι εργαζόμενοι θα συνεχίσουν να λειτουργούν υπό πίεση ακόμη και αν… φορούν τις παντόφλες τους.

Η 4ήμερη εργασιακή εβδομάδα προ των πυλών

Μήπως όμως και η υβριδική εργασία δεν είναι αρκετή; Μήπως οι εργαζόμενοι αναζητούν κάτι περισσότερο, προκειμένου να μην παρασυρθούν από το κύμα της «Μεγάλης Παραίτησης» εγκαταλείποντας μια μακρόχρονη καριέρα; Τα ερωτήματα αυτά απασχόλησαν τους επικεφαλής επιχειρήσεων που κατέληξαν στο συμπέρασμα πως το αντίδοτο κόντρα στη «Μεγάλη Παραίτηση» ήταν μεταξύ άλλων και η 4ήμερη εργασία.

Το νέο εργασιακό μοντέλο αργά αλλά σταθερά φαίνεται πως υιοθετείται από πολλές ευρωπαϊκές χώρες με το Βέλγιο, την Ισλανδία, τη Νέα Ζηλανδία αλλά και την Αγγλία να σημειώνουν τα πρώτα αποτελέσματα. Το σκεπτικό περιλαμβάνει τις ίδιες μηνιαίες αποδοχές αλλά για εργασιακή εβδομάδα 4 και όχι 5 εργάσιμων ημερών, κάτι που όπως όλα δείχνουν μέχρι σήμερα φαίνεται πως όχι μόνο δεν ζημιώνει τις επιχειρήσεις, αλλά αντίθετα αυξάνει τα κέρδη τους, καθώς αυξάνεται κατακόρυφα η παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Στη Μεγάλη Βρετανία, όπως αναφέρει το CNN, ήδη από τον Ιούνιο ξεκίνησε το μεγαλύτερο πείραμα στην εργασιακή ιστορία με χιλιάδες εργαζομένους να δουλεύουν 4ήμερο χωρίς καμία μείωση του μισθού τους. Το πείραμα που γίνεται από τη δεξαμενή σκέψης Autonomy, σε συνεργασία με ερευνητές από τα Πανεπιστήμια του Κέμπριτζ και της Οξφόρδης, καθώς και το Κολλέγιο της Βοστώνης, σκοπό έχει να αποτυπώσει αν θα τηρηθεί η δέσμευση των εργαζομένων να διατηρήσουν στο 100% την παραγωγικότητά τους ακόμη και με μία ημέρα εργασίας λιγότερη. Παρόμοιο πείραμα πραγματοποιήθηκε στο παρελθόν και στην Ισλανδία μεταξύ 2.500 δημοσίων υπαλλήλων και το αποτέλεσμα ήταν η σημαντική βελτίωση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων χωρίς καμία απολύτως μείωση της παραγωγικότητάς τους.

Η Ελλάδα διστάζει να εφαρμόσει την 4ήμερη εβδομάδα

Με ολοένα και περισσότερες χώρες, όπως η Ισπανία και η Γερμανία να υιοθετούν το μοντέλο της 4ήμερης εργασίας, η Ελλάδα παραμένει διστακτική απέναντι στα νέα

εργασιακά ήθη. Αναμένοντας τα αποτελέσματα των ερευνών του εξωτερικού, η χώρα μας μόλις σχετικά πρόσφατα εγκαινίασε την 4ήμερη εργασία σε ορισμένες ιδιωτικές εταιρείες που αποφάσισαν να «χαρίσουν» τις Παρασκευές του καυτού Αυγούστου στους εργαζομένους τους ως ένα ακόμη επιπλέον bonus. Το παράδειγμα αυτό ακολούθησαν ορισμένες πρωτοποριακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, που σε συνδυασμό με το «αιώνιο, ελληνικό καλοκαίρι», θέλησαν να δώσουν μια ανάσα δροσιάς στους υπαλλήλους τους, ένα παράδειγμα που φαίνεται πως βάζει τις βάσεις για την έλευση της 4ήμερης εργασίας στη χώρα.

Όσον αφορά στα μέχρι στιγμής αποτελέσματα παγκοσμίως από την εφαρμογή της 4ήμερης εργασίας; Μάλλον ευχάριστα τα νέα για τις επιχειρήσεις, καθώς σημειώνεται αύξηση της παραγωγικότητας και άρα και της κερδοφορίας, ενώ από τη πλευρά των εργαζομένων καταγράφεται μείωση του άγχους, ισορροπία ανάμεσα στην εργασία και την προσωπική ζωή και βελτίωση της ψυχικής και σωματικής υγείας.

Ψηφιακοί Νομάδες: Εργασία με φόντο το απέραντο Αιγαίο

Ανάμεσα στα νέα εργασιακά ήθη που γεννήθηκαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας ξεχωρίζουν και οι λεγόμενοι «ψηφιακοί νομάδες» (digital nomads), οι εργαζόμενοι δηλαδή εκείνοι που εργάζονται αποκλειστικά εξ αποστάσεως σε κάποια εταιρεία, γεγονός που τους δίνει τη δυνατότητα ακόμη και να αλλάξουν μόνιμο τόπο διαμονής, καθώς δεν περιορίζονται από τα στενά όρια της υποχρεωτικής παρουσίας στο γραφείο.

Το κίνημα των ψηφιακών νομάδων ξεκίνησε στα χρόνια της πανδημίας, καθώς αρκετοί ήταν εκείνοι οι εργαζόμενοι που αποφάσισαν να περάσουν την καραντίνα μακριά από τα αστικά κέντρα που ζούσαν, επιλέγοντας μικρότερες πόλεις ή χωριά όπου διατηρούσαν ένα εξοχικό και ανακαλύπτοντας από την αρχή ένα νέο, συναρπαστικό τρόπο ζωής. Το τέλος της πανδημίας και η αύξηση των θέσεων εργασίας από απόσταση δημιούργησε με τη σειρά του μια νέα κατηγορία εργαζομένων, που έχοντας εξασφαλίσει μια μόνιμη, εξ αποστάσεως εργασία, αναζητούσαν τον ιδανικότερο προορισμό για να εγκατασταθούν.

Νέοι στην πλειοψηφία τους, επιλέγουν για μικρά ή και μεγαλύτερα διαστήματα εκείνα τα μέρη που συνδυάζουν υψηλή ποιότητα ζωής, καλές καιρικές συνθήκες αλλά και λογικό κόστος διαβίωσης. Μια νέα κατηγορία «τουριστών» δημιουργήθηκε και όπως ήταν λογικό, πολλές ήταν εκείνες οι πόλεις που ρίχτηκαν στον αγώνα διεκδίκησης όλο και περισσότερων ψηφιακών νομάδων, παρέχοντάς τους μια σειρά από προνόμια.

Ήδη η Λισαβόνα και το Πόρτο στην Πορτογαλία αποτελούν ίσως τους δημοφιλέστερους προορισμούς των digital nomads, καθώς συνδυάζουν το χαμηλό κόστος ζωής με την υψηλή ποιότητα ζωής. Έρευνα της εταιρείας Gartner αναφέρει πως, ενώ το 2019, αντιπροσώπευαν το 17% του συνόλου των εργαζομένων παγκοσμίως, το ποσοστό αυτό έφθασε το 32% (από απόσταση) και το 51% (υβριδικά) μόλις δύο χρόνια μετά, το 2021, ποσοστά που αυξάνονται όλο και περισσότερο.

Αναχρονιστικό και δυσλειτουργικό το πλαίσιο στην Ελλάδα

Η Ελλάδα, όπως και πολλές άλλες χώρες, φιλοδοξεί να καταστεί πόλος έλξης για τους ψηφιακούς νομάδες. Με δυνατά της «όπλα» τις καλές καιρικές συνθήκες και το φιλόξενο περιβάλλον της, η χώρα μας δυστυχώς θα πρέπει να καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια προκειμένου να καταστεί πόλος έλξης για αυτή την κατηγορία εργαζομένων, καθώς σύμφωνα με έρευνα της Remote, κατατάσσεται 63η ανάμεσα σε 100 προορισμούς. Το υψηλό κόστος ζωής και η υπερφορολόγηση σε συνδυασμό με την έλλειψη υποδομών για τους digital nomads και τις χαμηλές ταχύτητες Internet, αποτελούν σημεία που θα πρέπει να βελτιώσει στο άμεσο μέλλον η Ελλάδα αν θέλει να βρεθεί ανάμεσα στις κορυφαίες προτιμήσεις των νομάδων της ψηφιακής εποχής.

Ήδη αρκετές χώρες ανακοινώνουν μια σειρά παροχών για την ειδική αυτή κατηγορία εργαζομένων, όπως φθηνή στέγαση, παροχή βίζας και άλλων προνομίων και όπως όλα δείχνουν δημιουργείται μια νέα αγορά για χάρη της οποίας όλο και περισσότερα κράτη σχεδιάζουν ειδικά προγράμματα. Από την πλευρά τους οι εργαζόμενοι φαίνεται πως αναζητούν όλο και περισσότερο τις θέσεις εργασίας εκείνες που τους δίνουν τη δυνατότητα απομακρυσμένης εργασίας, προκειμένου να σχεδιάσουν εκείνοι την καθημερινότητά τους όπως επιθυμούν. Αντί για ένα τυπικό 8ωρο στο γραφείο ανάμεσα σε 4 τοίχους, επιλέγουν να εργαστούν αγναντεύοντας τη θάλασσα σε ένα ελληνικό νησί ή μαζί με τον καφέ στους σε ένα γραφικό, ορεινό της Αυστρίας ή ακόμη και δουλεύοντας μέσα σε ένα καφέ στην καρδιά της Νέας Υόρκης. Μια νέα παγκόσμια τάση, που όπως όλα δείχνουν θα πρέπει να περιλαμβάνεται ως επιλογή σε όλο και περισσότερες αγγελίες εργασίας.

Ο κόσμος της εργασίας παγκοσμίως αλλάζει. Για πρώτη φορά, οι ανάγκες και οι επιθυμίες των εργαζομένων οδηγούν τις εξελίξεις και οι εργοδότες και οι επιχειρήσεις προσαρμόζονται και ακολουθούν. Και είναι στο χέρι των επιχειρήσεων να αφήσουν πίσω τους αναχρονιστικές ιδέες και παλιομοδίτικα μοντέλα εργασίας, ακολουθώντας τις νέες τάσεις και καλωσορίζοντας την εργασιακή πραγματικότητα της επόμενης ημέρας.

Ο κόσμος της εργασίας παγκοσμίως αλλάζει. Για πρώτη φορά, οι ανάγκες και οι επιθυμίες των εργαζομένων οδηγούν τις εξελίξεις και οι εργοδότες και οι επιχειρήσεις προσαρμόζονται και ακολουθούν

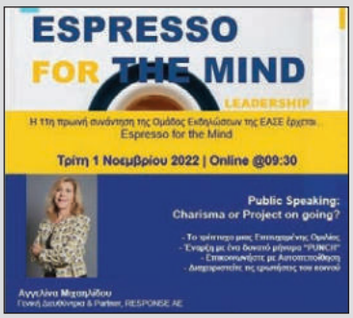
Βασικές Δεξιότητες Εξέλιξης σε θέσεις ευθύνης του Δημόσιου Τομέα | Γέφυρες Συνεργασίας

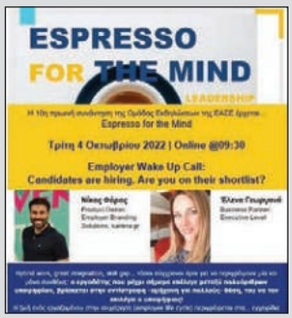
Σε συνέχεια της πρωτοβουλίας της ΕΑΣΕ για τη συνεργασία του Δημόσιου και του Ιδιωτικού τομέα, η ΕΑΣΕ προσκλήθηκε από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης του ΕΚΔΔΑ και συνδιοργάνωσε, την Τετάρτη 23 Νοεμβρίου 2022, την εκδήλωση με θέμα: «Βασικές Δεξιότητες Εξέλιξης σε θέσεις ευθύνης του Δημόσιου Τομέα», η οποία πραγματοποιήθηκε στο Αμφιθέατρο «Κοσμάς Ψυχοπαίδης» του ΕΚΔΔΑ με τη συμμετοχή των σπουδαστών και σπουδαστριών της ΚΗ΄ εκπαιδευτικής Σειράς της ΕΣΔΔΑ. Την εκδήλωση άνοιξε με χαιρετισμό της η Πρόεδρος του ΕΚΔΔΑ, **δρ. Παρασκευή Δραμαλιώτη,** η οποία αναφέρθηκε τόσο στις ενδιαφέρουσες δράσεις της ΕΑΣΕ στο πλαίσιο οικοδόμησης της συνεργασίας μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, όσο και στην ενεργή παρουσία του ΕΚΔΔΑ σε καινοτόμους για το δημόσιο δράσεις και συνεργασίες, με την υποστήριξη του Υπουργείου Εσωτερικών. Ο Πρόεδρος της ΕΑΣΕ, **Βασίλης Ραμπάτ,** Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος, Xerox Hellas, κατά τον εναρκτήριο χαιρετισμό του στην εκδήλωση, μίλησε για τις δράσεις συνεργασίας της ΕΑΣΕ με τον Δημόσιο Τομέα, για το κοινό καλό καθώς και την προσφορά τεχνογνωσίας στελεχών του Ιδιωτικού Τομέα.

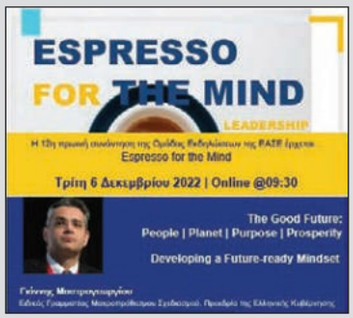
Την εκδήλωση τίμησε ακόμη η Γενική Γραμματέας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών, **Βιβή Χαραλαμπογιάννη,** η οποία χαιρετίζοντας την εκδήλωση ανέφερε ότι οι ανάγκες και οι εποχές αλλάζουν, και η δημόσια διοίκηση ως ένας ζωντανός οργανισμός πρέπει να ανταποκρίνεται στις διαμορφούμενες απαιτήσεις της κοινωνίας των πολιτών, ενώ τόνισε ότι υπάρχει αλληλεπίδραση με την ΕΑΣΕ, προκειμένου να αποκτηθεί η καλύτερη δυνατή τεχνογνωσία όπως άλλωστε έχει συμφωνηθεί και στο Μνημόνιο Συνεργασίας που υπέγραψε η ΕΑΣΕ με το Υπουργείο Εσωτερικών και το ΕΚΔΔΑ.

Υπό το συντονισμό του συμβούλου Διοίκησης της ΕΑΣΕ, **Γιάννη Αναστασόπουλου,** συζήτησαν οι σπουδαστές του ΕΚΔΔΑ για τη σημασία των δεξιοτήτων για τα στελέχη του Δημόσιου Τομέα με τον Πρόεδρο της ΕΑΣΕ, **Βασίλη Ραμπάτ,** και τα μέλη **Λευτέρη Αναστασάκη,** Αντιπρόεδρο Δ.Σ., Priority Consultants και **Μαρίκα Λάμπρου,** Ιδρύτρια και CEO CEL, Σύμβουλο Επιχειρήσεων και Συγγραφέα. Οι επόμενοι ομιλητές της εκδήλωσης της ΕΑΣΕ και του ΕΚΔΔΑ για τις δεξιότητες στον Δημόσιο Τομέα ήταν οι κ.κ. **Θεόδωρος Κίτσος,** Αντιπρόεδρος, Όμιλος Πλαστικών Θράκης και **Αγγελίνα Μιχαηλίδου,** Γενική Διευθύντρια, Response Σύμβουλοι Επιχειρήσεων Α.Ε., οι οποίοι ανέλυσαν τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να καλλιεργηθούν τα soft skills, ακόμη και υπό δύσκολες συνθήκες και παρουσίασαν βέλτιστες πρακτικές προς αυτόν το σκοπό.

Espresso for the mind | Leadership







Employer Wakeup Call: Candidates are hiring. Are you on their shortlist?

Η 10η κατά σειρά εκδήλωση Espresso for the mind, έγινε την Τρίτη 4 Οκτωβρίου 2022. Η κα. **Έλενα Γεωργανά,** Business Partner, Executive Level, και ο **Νίκος Φόρος,** Product Owner, Employer Branding Solutions, kariera.gr, μίλησαν στα μέλη της ΕΑΣΕ για τις τελευταίες τάσεις στην εξεύρεση και προσέλκυση ταλαντούχων στελεχών. Χαρακτηριστικά ανέφεραν ότι ο κύκλος ζωής των εργαζομένων (προσέλκυση, πρόσληψη, διατήρηση, ανάπτυξη, αποχώρηση) θα πρέπει να λάβει πλέον σπειροειδή μορφή, να αποκτήσει δηλαδή ακόμη μία διάσταση, αυτή της διαρκούς εξέλιξης και ανάπτυξης των εταιρικών δυνατοτήτων, με σύγχρονο και ανθρωποκεντρικό τρόπο.

Public Speaking: Charisma or Project on going?

Το επόμενο Espresso for the mind πραγματοποιήθηκε την Τρίτη 1 Νοεμβρίου 2022 και είχε θέμα: «Public Speaking: Charisma or Project on going?». Καλεσμένη ομιλήτρια ήταν η **Αγγελίνα Μιχαηλίδου,** Γενική Διευθύντρια και Partner, Response A.E., η οποία μίλησε για τα βασικά χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης δημόσιας ομιλίας ή μιας επαγγελματικής παρουσίασης, τη διαχείριση του φόβου της προβολής στο κοινό, την επικοινωνία με αυτοπεποίθηση και τη σωστή διαχείριση των πιθανών ερωτήσεων. Κατά την προετοιμασία μιας παρουσίασης είναι σημαντικό να αποσαφηνιστούν μερικά κύρια σημεία, όπως ο σκοπός, το προφίλ του κοινού, το πλήθος των πληροφοριών που θα επικοινωνηθούν καθώς και το επιθυμητό επίπεδο διάδρασης, ώστε να γίνει η ομιλία όσο πιο ελκυστική γίνεται, αξιοποιώντας ένα κατάλληλο μίγμα χαρακτήρα, συναισθήματος και λογικής. Τέλος, ιδιαίτερη αναφορά έγινε στη σημασία των προβών μιας ομιλίας, διαδικασία που διαφοροποιεί μια καλή από μια εξαιρετική παρουσίαση.

The Good Future: People Planet Purpose Prosperity Developing a Future-Ready Mindset

Την Τρίτη 6 Δεκεμβρίου 2022, τα μέλη της ΕΑΣΕ παρακολούθησαν το Espresso for the mind με τίτλο: «The Good Future: People Planet Purpose Prosperity Developing a Future-Ready Mindset». Ο **Γιάννης Μαστρογεωργίου,** Ειδικός Γραμματέας Μακροπρόθεσμου Σχεδιασμού, Προεδρία της Ελληνικής Κυβέρνησης, ανέλυσε τις τάσεις που θα κυριαρχήσουν τα επόμενα χρόνια τόσο στην εξέλιξη της τεχνολογίας όσο και της ενέργειας, των μετακινήσεων, της επικοινωνίας και της ιατρικής. Σύμφωνα με τον κ. Μαστρογεωργίου, οι αλλαγές στους τομείς αυτούς θα επέλθουν με επιταχυνόμενο ρυθμό, αλλάζοντας ριζικά τη ζωή όπως τη γνωρίζουμε, ενώ η αξιοποίηση των δεδομένων θα είναι πιο σημαντική από ποτέ. Τέλος, η μεγάλη υπολογιστική δύναμη της τεχνητής νοημοσύνης και η αξιοποίηση του φαινομένου του Internet of Things θα μας επιτρέψουν να επεκτείνουμε τους ορίζοντες μας σε γνωστούς και άγνωστους τομείς.

Το συντονισμό των εκδηλώσεων είχε η **Ντορίνα Οικονομοπούλου,** μέλος Δ.Σ. ΕΑΣΕ και Γενική Διευθύντρια, Marsh LLC Insurance Brokers.

Η ΕΑΣΕ στα Εθνικά Βραβεία Νεοφυούς Επιχειρηματικότητας 2022 του Elevate Greece

Η ΕΑΣΕ στηρίζει ως θεσμικός υποστηρικτής την πρωτοβουλία Elevate Greece για τη χαρτογράφηση και υποστήριξη νεοφυών επιχειρήσεων για μία ακόμη χρονιά! Στην εκδήλωση για τα Εθνικά Βραβεία Νεοφυούς Επιχειρηματικότητας 2022, που πραγματοποιήθηκε στο Εθνικό Κέντρο Έρευνας Φυσικών Επιστημών «Δημόκριτος», βραβεύτηκαν οι νικήτριες νεοφυείς επιχειρήσεις του Elevate Greece σε 11 κατηγορίες. Την ΕΑΣΕ εκπροσώπησαν ο **Γιάννης Παπαχρήστου,** Γενικός Γραμματέας Δ.Σ., ΕΑΣΕ και CEO Ελλάδος, Antenna Group και ο **Γιάννης Αναστασόπουλος,** Σύμβουλος Διοίκησης ΕΑΣΕ. Ο κ. Παπαχρήστου συμμετείχε στη βράβευση, παρουσία του Υπουργού Ανάπτυξης και Επενδύσεων, **Άδωνι Γεωργιάδη,** της εταιρείας SafeSize, στην κατηγορία Επιχειρηματικής Ανάπτυξης και Εξωστρέφειας, ενώ το παρών έδωσε και ο Διευθυντής Γραφείου υφυπουργού Ανάπτυξης και Επενδύσεων, **Μιχάλης Δρίτσας.** Η ΕΑΣΕ θα συνεχίσει να συνδράμει στο έργο του Elevate Greece, στηρίζοντας δράσεις που σχετίζονται με τη νεοφυή επιχειρηματικότητα, σύμφωνα και με το Μνημόνιο Συνεργασίας που έχει υπογραφεί μεταξύ ΕΑΣΕ και Υπουργείου Ανάπτυξης.

Γρίφων Διά-λογοι: Προκλήσεις & Επιρροές | Συνάντηση Γραφείου

Ο **Λάζαρος Ριζόπουλος,** PhD Συμπεριφορικών Οικονομικών, Adjunct Lecturer, Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, Επιστημονικός Συνεργάτης Ιδρύματος Κρίσπη, Επιστημονικός Συνεργάτης και Υπεύθυνος Επικοινωνίας PM2 Alliance και Γενικός Διευθυντής, eSQUARE, μίλησε στα μέλη της ΕΑΣΕ, την Τρίτη 15 Νοεμβρίου 2022 στην εκδήλωση γραφείου με τίτλο: «Γρίφων Διά-λογοι: Προκλήσεις & Επιρροές». Κατά τη διάρκεια της εκδήλωσης αυτής παρουσιάστηκαν θέματα σχετικά με τις διεθνείς γεωπολιτικές εξελίξεις, τις προκλήσεις της ενεργειακής κρίσης, τις οικονομικές προεκτάσεις της, την ένταση και τις προκλήσεις στην ευρύτερη περιοχή καθώς και τις δυνατότητες πρόβλεψης και επιρροής και έγινε μια ενδιαφέρουσα συνάντηση με πλούσιο διάλογο.

Get on Board, Stay Connected! | New Members Networking Event

Η ΕΑΣΕ και η Ομάδα Νέων Μελών και Χορηγιών ενεργοποίησε ξανά τα New Members Networking Events, με μία σειρά επαναλαμβανόμενων περιοδικών cocktail γνωριμίας και στόχο το καλωσόρισμα και τη διασύνδεση νέων και παλαιότερων μελών. Το τελευταίο networking event έγινε την Πέμπτη 8 Νοεμβρίου 2022 στα γραφεία της ΕΑΣΕ σε μία ζεστή εκδήλωση στην οποία νέα και υφιστάμενα μέλη είχαν την ευκαιρία να συστηθούν, να ανταλλάξουν απόψεις και να νοιώσουν μέλη στην οικογένεια της ΕΑΣΕ! Τους καλωσορίζουμε όλους!

Diversity & Inclusion Best Practices | Ειδική Ενημερωτική Εκδήλωση

Στην ειδική εκδήλωση που διοργανώθηκε με πρωτοβουλία της Ομάδας Δράσης της ΕΑΣΕ για τις Ίσες Ευκαιρίες στην Ηγεσία, παρουσιάστηκαν καλές πρακτικές για το σεβασμό της διαφορετικότητας και την ισότιμη ένταξη στον εργασιακό χώρο με στόχο την άσκηση ηγεσίας χωρίς διακρίσεις. Οι καλεσμένοι ομιλητές, **Τριαντάφυλλος Αλεξόπουλος,** Chief Human Resources Officer, Teleperformance Greece, **Δήμητρα Δασκαλάκη,** Γενική Διευθύντρια Οργανωσιακής Ανάπτυξης και Επικοινωνίας, Metro AEBE, **Εμμανουέλα Καραμαλή,** Human Resources Director, Aegean Airlines & Olympic Air, **Ευγενία Λιανού,** Υπεύθυνη Ανθρώπινων Πόρων και ΕΚΕ ομίλου Coco-Mat και **Ηρώ Μέλλιου,** HR Director, Vodafone, μίλησαν για τις αρχές και τις πρακτικές που υιοθετούν οι εταιρείες τους για τα θέματα συμπερίληψης και ίσων ευκαιριών, ενώ σχολίασαν και τα αποτελέσματα της σχετικής έρευνας που έγινε στα μέλη της ΕΑΣΕ και παρουσιάστηκε κατά την εναρκτήρια ομιλία της **Βαλέριας Τσάμη,** Managing Director, Focus Bari, Μέλους Δ.Σ. ΕΑΣΕ και Επικεφαλής Ομάδας Ίσων Ευκαιριών στην Ηγεσία. Το συντονισμό της εκδήλωσης, που πραγματοποιήθηκε στην OTE Academy, την Πέμπτη 8 Δεκεμβρίου 2022, είχε η **Μαντώ Πατσαούρα,** Managing Director, kariera.gr.

Την εκδήλωση στήριξαν χορηγικά οι εταιρείες: Nespresso, TÜV HELLAS (TÜV NORD) και OTE Academy.

Executive Cultural Escape | 18 - 20 Νοεμβρίου @Ζαρούχλα Ακράτας

Στη γραφική Ζαρούχλα ταξίδεψε η ομάδα μελών της ΕΑΣΕ για το φθινοπωρινό Executive Cultural Escape από την Παρασκευή 18 έως την Κυριακή 20 Νοεμβρίου 2022 και είχε την ευκαιρία να απολαύσει την ηρεμία και ομορφιά της φύσης. Το πρόγραμμα περιελάβανε περίπατο και ξενάγηση στο θεματικό πάρκο Συνεβρού, με περιήγηση στο δάσος και τις λίμνες, ξενάγηση στα ιστορικά αξιοθέατα της περιοχής, οινογευσία διάφορων τοπικών κρασιών αλλά και ιππασία. Η εκδρομή ήταν πρωτοβουλία της Ομάδας Δράσης Χορηγιών, Προγραμμάτων και Εὖ Ζῆν της ΕΑΣΕ.

Κυριακάτικο Περπάτημα στο Μαραθώνα

Την Κυριακή 27 Νοεμβρίου 2022, τα μέλη της ΕΑΣΕ παρέα με τους συντρόφους και τα παιδιά τους περπάτησαν για ακόμη μία φορά στη φύση. Την πρωτοβουλία για την κοντινή αυτή εκδρομή είχε η Ομάδα Εκδηλώσεων της ΕΑΣΕ με επικεφαλής την **Ντορίνα Οικονομοπούλου,** μέλος Δ.Σ. ΕΑΣΕ και Γενική Διευθύντρια, Marsh LLC Insurance Brokers. Σύμφωνα με το πρόγραμμα, μετά την πεζοπορία στη φύση και το φράγμα του Μαραθώνα, ακολούθησε γεύμα σε κοντινό εστιατόριο.

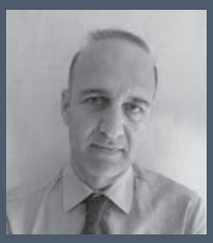
ΕΑΣΕ WINTER DINNER 2022

Η ΕΑΣΕ αποχαιρέτησε το 2022 με ένα εορταστικό sold out δείπνο την Παρασκευή 16 Δεκεμβρίου 2022 στον Όμιλο Golf Γλυφάδας Αθηνών. Αγαπημένοι φίλοι και συνεργάτες και οι σύντροφοί τους είχαν την ευκαιρία να απολαύσουν μια βραδιά με χριστουγεννιάτικη ατμόσφαιρα με τη μουσική επένδυση του συγκροτήματος Swinging Cats. Τα μέλη αντάλλαξαν ευχές για τις γιορτές και το νέο έτος σε μια εκδήλωση με πολύ χορό και κέφι.

Την εκδήλωση στήριξε χορηγικά η Amuse.

ΝΕΑ ΜΕΛΗ ΣΤΗΝ ΕΑΣΕ

Ηρακλής Δασκαλόπουλος, Γενικός Διευθυντής, ΑΕΕΓΑ «Η Εθνική»
Ο Ηρακλής Δασκαλόπουλος είναι γενικός διευθυντής στην ΑΕΕΓΑ «Η Εθνική» και μέλος της Εκτελεστικής Επιτροπής της. Έχει υπό την εποπτεία του τις ασφαλιστικές εργασίες των ατομικών και ομαδικών κλάδων Ζωής και Υγείας. Προηγουμένως κατείχε τη θέση του διευθύνοντος συμβούλου της Alpha Life, την οποία οργάνωσε από την ίδρυσή της. Ταυτόχρονα, είχε την εποπτεία των ασφαλιστικών εργασιών της Alpha Bank στην Ελλάδα και σε όλες τις χώρες όπου αυτή δραστηριοποιείται. Έχει επίσης διατελέσει γενικός διευθυντής και COO της ασφαλιστικής εταιρείας Φοίνιξ (νυν Groupama) και διευθυντής της Αναλογιστικής Διεύθυνσης της εταιρείας Interamerican. Σπούδασε μαθηματικά στο Πανεπιστήμιο Αθηνών και έκανε μεταπτυχιακές σπουδές στην Αναλογιστική Επιστήμη στο Bayes Business School (πρώην Cass), από όπου αποφοίτησε με διάκριση. Είναι αδειούχος αναλογιστής και μέλος της Ένωσης Αναλογιστών Ελλάδος, της οποίας έχει διατελέσει πρόεδρος επί δύο συνεχείς θητείες.



Νεκτάριος Νταλιάνης, Γενικός Διευθυντής, Bio Smart και Φύσις
Ο Νεκτάριος Νταλιάνης είναι γενικός διευθυντής των εταιρειών Bio Smart (Imports & distribution of organic products) με εξαγωγές ελληνικών παραδοσιακών τροφίμων σε Ευρώπη και Αμερική από το 2001, καθώς και των Ζαχαροπλαστείων Φύσις από το 2009.
Έχει σπουδάσει χημικός μηχανικός στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης (ΑΠΘ) και είναι κάτοχος διπλώματος μεταπτυχιακών σπουδών στην Επιστήμη και Τεχνολογία Τροφίμων στο Τμήμα Επεξεργασίας στο Reading University της Αγγλίας.
Ξεκίνησε την επαγγελματική του καριέρα από το 1996 ως υπεύθυνος ποιοτικού ελέγχου στην Oak Lodge Salmon S.A. στο Λονδίνο και το 1997 στη Marine Harvest στη Σκωτία.
Το 1999 εργάστηκε ως υπεύθυνος παραγωγής στη Fastnet Mussels στην Ιρλανδία και κατόπιν από το 2000 έως το 2001 στην Xifias S.A. στην Καβάλα.

Νικήτας Ποθουλάκης, Αντιπρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος, Μπάρμπα Στάθης
Ο Νικήτας Ποθουλάκης κατέχει πτυχίο Οικονομικών Σπουδών από το Πανεπιστήμιο Πειραιά και MBA από το Warwick Business School. Ξεκίνησε την καριέρα του το 1982 και έκτοτε έχει διατελέσει, μεταξύ άλλων, αναπληρωτής διευθύνων σύμβουλος του Ομίλου Σφακιανάκη, διευθυντής Ανάπτυξης της Χ. Ρόκας ΑΒΕΕ, οικονομικός διευθυντής του Ομίλου Vivartia, γενικός διευθυντής στη Μεβγάλ Α.Ε. Επίσης, ήταν μέλος Δ.Σ. σε όλες τις παραπάνω εταιρείες καθώς και των θυγατρικών τους.
Σήμερα κατέχει τη θέση του αντιπροέδρου και διευθύνοντος συμβούλου στην εταιρεία Μπάρμπα Στάθης Μονοπρόσωπη ΑΒΕΕ, είναι διευθύνων σύμβουλος στην εταιρεία Frozen Holdings ΜΑΕ, αντιπρόεδρος Δ.Σ. της Άλεσις ΑΒΕΕ καθώς και αντιπρόεδρος Δ.Σ. της Ελληνική Ζύμη ΑΒΕΕ.

Καστοριά Η αρχόντισσα της Μακεδονίας

Καλά κρυμμένη στην αγκαλιά της Δυτικής Μακεδονίας, η Καστοριά αιχμαλωτίζει το βλέμμα σου ακόμη και με την πρώτη ματιά. Αρχοντικά που καθρεφτίζονται στη λίμνη, βυζαντινές εκκλησίες, αξεπέραστη γαστρονομία και φιλόξενοι κάτοικοι, είναι ορισμένοι από τους λόγους που θα σε κάνουν να επιστρέφεις ξανά και ξανά.

ΑΠΟ ΤΗ ΛΙΛΗ ΚΑΡΑΚΩΣΤΑ

Με σήμα κατατεθέν της την πανέμορφη λίμνη της, η Καστοριά, το ανέγγιχτο αυτό μακεδονίτικο στολίδι, είναι πολλά περισσότερα από μία ακόμη πόλη της ελληνικής περιφέρειας. Ταυτισμένη εδώ και χρόνια με το εμπόριο γούνας που την έκανε διάσημη, η Καστοριά ξεχωρίζει από κάθε άλλη πόλη που θα συναντήσεις στην Ελλάδα.

Ο πλούτος των εμπόρων της γούνας, που αποτυπώνεται ακόμη και σήμερα στα πανέμορφα αρχοντικά της πόλης, της έδωσαν μοναδική αυτονομία, αλλά και την έχρισαν αρχόντισσα της Μακεδονίας - και όχι άδικα. Σήμερα, η κτισμένη αμφιθεατρικά Καστοριά δεν έχει τίποτα να ζηλέψει από μια σύγχρονη πόλη, που όμως δεν ξεχνά το λαμπρό παρελθόν της. Μια πόλη που αν την επισκέπτεσαι για πρώτη φορά, σίγουρα θα επιστρέψεις…

Από την αρχαιότητα στο σήμερα

Με μια πρώτη ματιά, η Καστοριά θυμίζει έντονα νησί, καθώς απλώνεται αμφιθεατρικά σε μια ακτογραμμή 30 χιλιομέτρων. Η μυθική Ορεστιάδα, όπως λεγόταν παλιότερα από τον Ορέστη που κατέφυγε εκεί μετά το φόνο του πατέρα του Αγαμέμνονα, συμπεριλαμβάνεται στο ευρωπαϊκό δίκτυο προστασίας «Natura 2000», καθώς στα ήρεμα νερά της βρίσκουν καταφύγιο περισσότερα από 200 είδη πουλιών, όπως αργυροπελεκάνοι, σταχτόχηνες, λαγγόνες, κύκνοι, πάπιες, ερωδιοί, κορμοράνοι κ.ά., ενώ θεωρείται η δεύτερη πλουσιότερη λίμνη σε αλιεύματα στη χώρα.

Με ιστορία που χάνεται στα τέλη 5ου αιώνα π.Χ, το Κέλετρον, όπως ονομαζόταν στην αρχαιότητα η Καστοριά, χτίστηκε από το βασιλιά της Μακεδονίας Αρχέλαο, με τον βυζαντινό αυτοκράτορα Ιουστινιανό να ιδρύει την καστροπολιτεία στα μέσα του 6ου αιώνα μΧ. μετά την καταστροφή της γειτονικής ρωμαϊκής Διοκλητιανούπολης από τους Γότθους.

Με το καραβάκι ή «γυρολιμνιά»

Δύο τρόποι υπάρχουν για να εξερευνήσεις τις ομορφιές της Καστοριάς: περπα-

Καστοριά

τώντας στα ανηφορικά δρομάκια της ή μέσα από τη λίμνη σε μια ατμοσφαιρική βόλτα με το καραβάκι «Ολυμπία» του Δήμου Καστοριάς (www.karavakikastorias.gr). Σε μια διαδρομή που διαρκεί περίπου 45 λεπτά και καταλήγει στην άλλη πλευρά της χερσονήσου, θα σε μαγέψουν τα μακεδονίτικα αρχοντικά που καθρεφτίζονται στη λίμνη αλλά και την προσοχή σου θα τραβήξουν και οι ντόπιοι ψαράδες που ρίχνουν δίχτυα με τα παραδοσιακά «καστορινά καράβια» τους.

Ο δεύτερος τρόπος γνωριμίας με την πόλη είναι η λεγόμενη «γυρολιμνιά», ο περίπατος δηλαδή γύρω από τη λίμνη μέσω του παραλίμνιου δρόμου των 6 χιλιομέτρων, μια συνήθεια που αγαπούν πολύ οι ντόπιοι. Με τα πόδια ως μια απλή, χαλαρωτική βόλτα ή με ένα ποδήλατο, η «γυρολιμνιά» στις όχθες της λίμνης και κάτω από τα ανθισμένα πλατάνια και τις λεύκες, αποτελεί το καλύτερο αγχολυτικό για να ξεκινήσεις την ημέρα σου.

5 must στάσεις στην Καστοριά

Δεκάδες είναι τα σημεία εκείνα που αξίζουν την προσοχή μας στην πανέμορφη Καστοριά, όμως αν την επισκέπτεσαι για πρώτη φορά, μη χάσεις ούτε ένα από τα παρακάτω.

Στο μοναστήρι των Βυζαντινών Αυτοκρατόρων

Πρώτη στάση στην περιπλάνησή σου στην πανέμορφη Καστοριά είναι το παραλίμνιο μοναστήρι της Παναγίας Μαυριώτισσας, που χτίστηκε το 1082 μ.Χ. από τον βυζαντινό αυτοκράτορα Αλέξιο Α΄. Κυριολεκτικά πνιγμένο στα πλατάνια, το μοναστήρι φιλοξενεί στον ίδιο χώρο το καθολικό, το παρεκκλήσι του Αγίου Ιωάννη Θεολόγου, το αρχονταρίκι και το καμπαναριό, ενώ μοναδικές στο είδος τους είναι οι τοιχογραφίες, ορισμένες εκ των οποίων χρονολογούνται από τον 12ο αιώνα. Πάρε μια ανάσα κάτω από τον 900 ετών πλάτανο στον αύλειο χώρο που έχει κηρυχθεί «Διατηρητέο Μνημείο της Φύσης» και συνέχισε την περιπλάνησή σου περπατώντας πλάι στην ήρεμη λίμνη, μια εμπειρία που δύσκολα θα ξεχάσεις.

Στο Ντολτσό με τα μακεδονίτικα αρχοντικά

Επόμενη στάση το πανέμορφο Ντολτσό, η παραδοσιακή συνοικία της Καστοριάς με τα μοναδικά, μακεδονίτικα αρχοντικά. Χτισμένα από πλούσιους εμπόρους την εποχή που ανθούσε το εμπόριο γούνας στην περιοχή και η πόλη ευημερούσε, το Ντολτσό, η πιο παραδοσιακή γειτονιά της Καστοριάς μαζί με το Απόζαρι, νομίζεις πως ξεπήδησε από παραμύθι. Διατηρητέα αρχοντικά μακεδονίτικης αρχιτεκτονικής κλέβουν τα βλέμματα, ενώ στην περιπλάνησή σου επιβάλλεται μια στάση τόσο στο Μουσείο Μακεδονικού Αγώνα με πλούσιο φωτογραφικό υλικό και κειμήλια των Αγωνιστών Μακεδονομάχων όσο και στο Λαογραφικό Μουσείο, που στεγάζεται σε ένα παραδοσιακό κονάκι (αρχοντικό) και όπου ξετυλίγεται η καθημερινή ζωή εύπορων οικογενειών της περιοχής στις αρχές του 1900.

Στη Σπηλιά του Δράκου δίπλα στη λίμνη

Ένα καλά κρυμμένο μυστικό της Καστοριάς είναι και το Σπήλαιο του Δράκου (www.spilaiodrakoukast.gr), που ενώ ανακαλύφθηκε το 1940, λειτούργησε σχετικά πρόσφατα το 2009. Μέσα από οργανωμένη ξενάγηση από τους υπεύθυνους του Σπηλαίου, θα περιπλανηθείς σε έναν μαγικό υπόγειο κόσμο με επτά υπόγειες λίμνες, τρεις γέφυρες και εκθαμβωτικό σταλακτιτικό διάκοσμο. Εκεί θα μάθεις πώς ανακαλύφθηκαν τα οστά της σπηλαίας άρκτου (Ursus spelaeus) που εξαφανίστηκε πριν από 10.000 χρόνια περίπου, ενώ θα καταλάβεις πως το όνομα «Σπήλαιο του Δράκου» οφείλεται στην πεποίθηση των ντόπιων πως ένας μυθικός δράκος φύλαγε για αιώνες το σπήλαιο…

Στο Δισπηλιό γυρίζουμε το χρόνο πριν 7.500 χρόνια

Σε ελάχιστα μέρη στον κόσμο μπορεί κανείς να ταξιδέψει νοερά 7.500 πίσω στον χρόνο. Στην Καστοριά αυτό είναι εφικτό με μια επιβεβλημένη στάση στον προϊστορικό λιμναίο οικισμό στο Δισπηλιό που απέχει μόλις 8 χλμ. από το κέντρο της πόλης. Μια πιστή αναπαράσταση ενός προϊστορικού λιμναίου οικισμού με οκτώ φυσικού μεγέθους καλύβες πάνω σε πασσαλόπηκτες πλατφόρμες πλάι στη λίμνη, έχει δημιουργηθεί μετά τις ανασκαφές που οδήγησαν στην τυχαία ανακάλυψη του οικισμού το 1932.

Μέσα στις κατοικίες αυτού του μοναδικού οικισμού έχουν τοποθετηθεί αντικείμενα καθημερινής χρήσης, πιστά αντίγραφα των ευρημάτων που ανακαλύφθηκαν κατά τη διάρκεια των ανασκαφών με τα αυθεντικά να στεγάζονται στο μουσείο του Δισπηλιού. Πήλινα αγγεία, κύπελλα και φιάλες, καθώς και εργαλεία φτιαγμένα από πυριτόλιθο ή οστά συμπεριλαμβάνονται στα εκθέματα. Ο αρχαιότερος νεολιθικός οικισμός της Ευρώπης φιλοξενεί και μια ξύλινη πινακίδα με εγχάρακτα γραμμικά στοιχεία, η οποία χρονολογείται με βεβαιότητα στο 5260 π.Χ. και δεν αποκλείεται να αποτελεί μια πρώιμη μορφή γραπτού λόγου.

Στον Αρκτούρο, τις Πρέσπες και το Νυμφαίο

Αν ο χρόνος σου το επιτρέπει, με αφετηρία την Καστοριά υπάρχουν πολλά και ενδιαφέροντα μέρη που μπορείς να επισκεφθείς σε σχετικά κοντινή απόσταση. Μια αξέχαστη εκδρομή μπορείς να κάνεις στο Περιβαλλοντικό Κέντρο του Αρκτούρου στο Νυμφαίο Φλώρινας για να δεις από κοντά λύκους και αρκούδες σε ένα προστατευμένο, απόλυτα φυσικό περιβάλλον, ενώ ιδιαίτερη είναι και μια επίσκεψη στις Πρέσπες. Βόλτα με καραβάκι στη Μεγάλη Πρέσπα, περίπατος στον Άγιο Αχίλλειο αλλά και γευστικές περιπλανήσεις στο καταπράσινο ορεινό χωριό του Αγίου Γερμανού θα σε ενθουσιάσουν. Τέλος, μια στάση στο γραφικό Νυμφαίο Φλώρινας, ένα από τα ομορφότερα χωριά της Ελλάδας, αξίζει σίγουρα το χρόνο σου.

Αγορές και μοναδικές γεύσεις

Διάσημη εδώ και χρόνια για τις γούνες της, η Καστοριά ακόμη και σήμερα διαθέτει πολλά καταστήματα που πωλούν γούνες και δερμάτινα συνεχίζοντας μια μακρόχρονη παράδοση. Και αν το shopping δεν είναι το δυνατό σου σημείο, μην παραλείψεις να δοκιμάσεις πεντανόστιμους γίγαντες Πρεσπών, σαρμάδες με λάχανο τουρσί, κεφτέδες με μακάλο (σάλτσα με αλεύρι, ντομάτα και σκόρδο), γριβάδι στον ταβά, αρμιόπιτα (πίτα με λάχανο τουρσί) αλλά και άγρια μανιτάρια στο τηγάνι. Οι Μακεδόνες αγαπούν πολύ το κασέρι και θα το διαπιστώσεις αν το δοκιμάσεις ως συνοδευτικό με το ντόπιο τσίπουρο, ενώ αγαπημένο γλυκό της περιοχής είναι οι σάλιαροι (νηστίσιμοι κουραμπιέδες).

Όποια γεύση πάντως και αν επιλέξεις, μην παραλείψεις να απολαύσεις έναν καφέ σε κάποιο από τα δεκάδες καταστήματα που βρίσκονται πάνω στη λίμνη, απολαμβάνοντας την ηρεμία ενός τοπίου μοναδικού στην Ελλάδα. Μια στιγμή που δύσκολα θα σβηστεί από τη μνήμη σου για μια πόλη που χωρίς αμφιβολία θα σου κλέψει την καρδιά.

PERMACRISIS

Η λέξη έχει αρχίσει να χρησιμοποιείται εδώ και λίγο καιρό. Συνδυάζει το «μόνιμο» (permanent) και την «κρίση» (crisis) και υποδηλώνει μια στατική και μόνιμα δύσκολη κατάσταση που μπορεί μόνο να τύχει διαχείρισης και όχι να επιλυθεί οριστικά.

Η λέξη της χρονιάς του Collins Dictionary για το 2022 ήταν «permacrisis».

Ο διευθύνων σύμβουλος της Collins Learning, Alex Beecroft, δήλωσε ότι αυτός ο όρος περιγράφει «πολύ συνοπτικά πόσο πραγματικά απαίσιο ήταν το 2022 για τόσο πολλούς ανθρώπους». Η λέξη, πιο ευρέως κατανοητή από το «μόνιμο» και την «κρίση», έχει αρχίσει να χρησιμοποιείται εδώ και λίγο καιρό. Τον Απρίλιο του 2021, οι πολιτικοί αναλυτές στην Ευρώπη θεώρησαν ότι καθορίζει την εποχή στην οποία ζούμε. Από το Brexit και την πανδημία, στην εισβολή της Ρωσίας στην Ουκρανία.

Το "Permacrisis" ήταν το κορυφαίο λήμμα από την ετήσια συλλογή του λεξικού Collins με 10 λέξεις ή φράσεις που «αντανακλούν τη διαρκώς εξελισσόμενη γλώσσα μας και τις ανησυχίες όσων τη χρησιμοποιούν». Σύμφωνα με το λεξικό, η συγκεκριμένη σύνθετη λέξη προσδιορίζεται ως παρατεταμένη περίοδος αστάθειας και ανασφάλειας και ενσωματώνει όλες τις κρίσεις -υγειονομικές, οικονομικές, περιβαλλοντικές και γεωπολιτικές- καθώς και το αίσθημα μιας ακόμα συμφοράς που αναμένεται. Πρόκειται για μία από τις έξι λέξεις της λίστας του 2022 που είναι νέες στο CollinsDictionary.com, αλλά καταγράφηκε για πρώτη φορά ως λέξη σε ακαδημαϊκά πλαίσια τη δεκαετία του 1970. Η λίστα καταρτίστηκε παρακολουθώντας τη βάση δεδομένων λέξεων Collins Corpus των 8 δισεκατομμυρίων λέξεων, καθώς και μια σειρά από πηγές μέσων.

Η κρίση χρειάζεται για να προχωρήσουμε

Οι φιλόσοφοι έχουν ορίσει εδώ και καιρό την κρίση ως μια κατάσταση που αναγκάζει ένα άτομο ή μια ομάδα σε μια στιγμή στοχαστικής κριτικής, ένα σημείο όπου χαράσσεται μια νέα διαδρομή σε σχέση με κάποιο ζήτημα που προκαλεί επείγουσα ανησυχία. Βέβαια, το νόημα της λέξης έχει αλλάξει ριζικά, αφού πλέον αναφέρεται σε μια αντίφαση μεταξύ αντίπαλων δυνάμεων που επιταχύνει τη μετάβαση του παρελθόντος στο μέλλον. Από τον Μάρξ μέχρι τον Κουν, η «κρίση» συνδέεται με την ιδέα -το ιδανικό, έστω- της προόδου. Το «Permacrisis», όμως, αντιπροσωπεύει τη σύγχρονη αντιστροφή αυτής της αντίληψης. Είναι παρόμοιο με την ιδέα π.χ. του Μαρξ ότι η ανθρώπινη ιστορία θα οδηγηθεί σε μια τελική κρίση, μόνο που αποκλείει οποιαδήποτε ιδέα περαιτέρω προόδου. Αντί να οδηγεί σε κάτι καλύτερο, υποδηλώνει μια στατική και μόνιμα δύσκολη κατάσταση.

Ένας νέος ρεαλισμός

Η έννοια του «permacrisis» έχει τις ρίζες της στη σύγχρονη θεωρία συστημάτων, η οποία υποστηρίζει ότι μια κρίση μπορεί να γίνει τόσο περίπλοκη που δεν μπορούμε να προβλέψουμε την έκβασή της. Από αυτή την άποψη, στο βιβλίο του On Complexity, το 2008, ο Γάλλος φιλόσοφος Edgar Morin υποστηρίζει ότι η ανθρωπότητα κατοικεί πλέον μέσα σε ένα δίκτυο αλληλοσυνδεόμενων συστημάτων και οποιαδήποτε κρίση σε ένα από αυτά τα συστήματα θα προκαλέσει κρίση σε όλα τα άλλα. Ο Morin χρησιμοποιεί τη λέξη «πολυκρίση» για να περιγράψει αυτήν την κατάσταση.

Πηγαίνοντας ένα βήμα παραπέρα, η μετάβαση από την «πολυκρίση» στη «μόνιμη κρίση» συνεπάγεται ότι πλέον βλέπουμε τις κρίσεις μας ως καταστάσεις που μπορούν μόνο να τύχουν διαχείρισης, όχι να επιλυθούν. Πράγματι, η «permacrisis» υποδηλώνει ότι κάθε απόφαση για γρήγορη αντιμετώπιση μιας δύσκολης κατάστασης προκειμένου να βγούμε στην άλλη πλευρά της ενέχει τον κίνδυνο για κάτι πολύ χειρότερο.

Ο όρος «permacrisis», δυστυχώς, σηματοδοτεί όχι μόνο την απώλεια της πίστης στην πρόοδο, αλλά και έναν νέο ρεαλισμό σε σχέση με το τι μπορούν να αντιμετωπίσουν και να επιτύχουν οι άνθρωποι. Οι κρίσεις μας έχουν γίνει τόσο περίπλοκες και βαθιές που μπορούν να ξεπεράσουν την ικανότητά μας να τις καταλάβουμε. Οποιαδήποτε απόφαση για την αντιμετώπισή τους κινδυνεύει να κάνει τα πράγματα χειρότερα. Βρισκόμαστε λοιπόν αντιμέτωποι με ένα ανησυχητικό συμπέρασμα. Οι κρίσεις μας δεν είναι πλέον πρόβλημα, είναι γεγονότα που δεν μπορούν να αποφευχθούν.

30 Years
1993 - 2023
DIRECTION BUSINESS NETWORK
PAPALIOS MEDIA GROUP
Μικράς Ασίας 43, 15233 Χαλάνδρι, Τ. 210 77 12 400, e-mail: info@direction.gr, www.direction.gr

ŠKODA
Škoda Enyaq iV
100% Ηλεκτρικό. 100% Ανθρώπινο.
ENYAQ iV
Από 305€/μήνα*
με το νέο πρόγραμμα Škoda Easy Driving
Γεννημένο ηλεκτρικό, προορισμένο να αλλάξει τον κόσμο! Το πρώτο 100% ηλεκτρικό SUV της Škoda είναι εδώ.
*Μοντέλο ENYAQ iV 60 180 PS Τιμή 47.100 € προκ/λή ποσοστό 31,08%, επιτ. 5.9% (πλέον εισφοράς 0,6% Ν.128/75 – ΣΕΠΠΕ 7,05%)
για 36 μήνες, δόση 305 €/μήνα πλην τελευταίας 28.969 € (περιλ. άτοκα έξοδα διαχ/σης υπέρ τρίτων και προσ/σία δανείου).
Περιλαμβάνεται η προγραμματισμένη συντήρηση, βάσει οδηγιών του κατασκευαστή, για την περίοδο των 7 ετών.
skoda.gr
Ισχύς 180-265PS, συνδυασμένη αυτονομία 397-544km (WLTP), ηλεκτρική κατανάλωση σε μικτό κύκλο 15,7-16,6 kWh/100km, εκπομπές CO₂ σε μικτό κύκλο 0g/km
ŠKODA
Easy Driving
Kosmocar
Επίσημος Εισαγωγέας