

ΣΧΕΔΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ REWIND

Οργανωτικά Μοντέλα: Δημοκρατικό και Συμμετοχικό

REWIND

Επανεκκίνηση των επιχειρήσεων μέσω της καινοτομίας των
Εργαζομένων και της Νέας Δυναμικής

Δεκέμβριος 2023

Σχέδια κατάρτισης του έργου REWIND Erasmus+ (2022-1-KA220-VET-000088929) © 2023 is licensed under CC BY 4.0. Για να δείτε ένα αντίγραφο αυτής της άδειας χρήσης, επισκεφθείτε την ιστοσελίδα <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.

Με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι απόψεις και οι γνώμες που διατυπώνονται εκφράζουν αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών και δεν αντιπροσωπεύουν κατ'ανάγκη τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο EACEA δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τις εκφραζόμενες απόψεις.

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα	3
Κατάλογος Πινάκων	5
Κατάλογος Σχημάτων	5
Εισαγωγή στην Ενότητα	6
Πόροι Πολυμέσων	6
Μαθησιακά αποτελέσματα	8
Θεωρητικό μέρος	9
1. Επιχειρηματικά μοντέλα, οργανωτικές δομές και καινοτομία	9
1.1. Είδη Οργανωτικών Μοντέλων	9
1.2. Οργανωτική Δημοκρατία	10
1.2.1. Τρόποι για να μετατρέψετε τον Χώρο Εργασίας σε έναν Δημοκρατικό Οργανισμό	11
2. Ο ρόλος λήψης αποφάσεων στην αναδιαρθρωμένη επιχείρηση	12
2.1. Εισαγωγή	12
2.2. Η διεργασία ομαδικής λήψης αποφάσεων	13
2.3 Δημοκρατικές αποφάσεις και διαφορετικοί τρόποι ηγεσίας	15
2.4 Προσαρμοστική Ηγεσία για αλλαγή	15
3. Ενδιαφερόμενα μέρη για Οργανωτική Δημοκρατία και ΕΚΕ	16
3.1. Οφέλη Συμμετοχής Ενδιαφερόμενων μερών για Οργανωτική Δημοκρατία και ΕΚΕ	17
3.2. Εμπόδια όσον αφορά την Επιτυχή Συμμετοχή Ενδιαφερόμενων Μερών για ΕΚΕ και Οργανωτική Δημοκρατία και Συμβουλές για το πώς να τα υπερπηδήσετε	17
3.3. Στρατηγικές για Αποτελεσματική Συμμετοχή Ενδιαφερόμενων Μερών στη ΕΚΕ και στους Δημοκρατικούς Οργανισμούς	18
4. Χαρτογράφηση Ενδιαφερόμενων μερών και συμμετοχή	19
4.1. Εισαγωγή	19
4.2. Εντοπισμός Ενδιαφερόμενων Μερών και Χαρτογράφηση	20
4.3. Συμμετοχή Ενδιαφερόμενων Μερών	22
Σύνοψη	23
Συμβουλές	24
Δραστηριότητες Κατάρτισης	25

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Μοντέλο χαρτογράφησης Ενδιαφερόμενων Μερών

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1: 5 Οργανωτικές δομές από τον Jacob Morgan

Σχήμα 2: Οι 5 πιο Συνήθεις Τρόποι Ηγεσίας με Γραφική Απεικόνιση Πληροφοριών

(πηγή: <https://online.visual-paradigm.com/>)

Σχήμα 3: Προσαρμοστική Ηγεσία

Εισαγωγή στην Ενότητα

Αυτή η ενότητα έχει στόχο να πληροφορήσει τους εκπαιδευόμενους/-ες ότι οι οργανισμοί μπορούν να καταστούν συμμετοχικοί και δημοκρατικοί με την υιοθέτηση διαφορετικών τρόπων διοίκησης, διαφορετικών οργανωτικών δομών, συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών και προσαρμοστική ηγεσία.

Προς αυτήν την κατεύθυνση, τα κεφάλαια επικεντρώνονται στα εξής θέματα:

1. Στο κεφάλαιο 1 αναλύονται οι οργανωτικές δομές, η οργανωτική δημοκρατία, τρόποι και στρατηγικές για τον μετασχηματισμό των οργανισμών σε δημοκρατικούς.
2. Το κεφάλαιο 2 καλύπτει τα είδη διοίκησης και τις διεργασίες ομαδικής λήψης αποφάσεων με σκοπό την προώθηση και την ανάπτυξη δυνατοτήτων λήψης αποφάσεων των διαφορετικών επικεφαλής των αναδιαρθρωμένων επιχειρήσεων, σε σχέση με τη δημοκρατική και συμμετοχική ηγεσία που εφαρμόζεται περισσότερο στην επιχείρηση WBO.
3. Το κεφάλαιο 3 παρουσιάζει τις θεωρίες Ενδιαφερόμενων μερών, την εφαρμογή τους στην εταιρική διαχείριση και τον τρόπο με τον οποίο αυτή η προσέγγιση, εκτός του ότι συχνά περιλαμβάνεται στις διαδικασίες κοινωνικής αναφοράς (ΕΚΕ), κερδίζει έδαφος ως προς τη σημασία της για την εταιρική επικοινωνία η οποία επεκτείνεται στη συνεχώς συνδεδεμένη κοινωνία των πολυμέσων.
4. Το κεφάλαιο 4 στοχεύει στον εντοπισμό της θέσης και του ρόλου των εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών για τη βελτίωση της οργανωτικής δημοκρατίας και τις πρακτικές εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας με αποτελεσματικές στρατηγικές.

Πόροι πολυμέσων

1. [Οργανωσιακή Κουλτούρα -με πραγματικά παραδείγματα | Στρατηγική Διοίκηση:](#)
Προτείνεται να παρακολουθήσετε τα παρακάτω μέρη του βίντεο:
 - 1) Εισαγωγή
 - 2) Τι είναι η Οργανωτική Κουλτούρα;
 - 3) Πώς να ανοικοδομήσετε μία Οργανωτική Κουλτούρα Υψηλής Απόδοσης
2. [10 Συμβουλές για τη δημιουργία Δημοκρατίας στον Εργασιακό Χώρο:](#) Προτείνεται να παρακολουθήσετε από το σημείο 7'06".
3. [ΕΚΕ Ευρώπη: Προληπτική δέσμευση ενδιαφερομένων μερών](#)
4. Κεφάλαιο 2 BINTEO 1: Η ψηφιακή εταιρεία κέρδισε το βραβείο για Σωστές Ηγετικές Ικανότητες αφού τόνισε το ξεκίνημα ώστε να καταστεί πιο βιώσιμη στο μέλλον με την ανεύρεση τρόπων για την ανάπτυξη ηγετών σε όλη την εταιρεία (Από το λεπτό 6.15):
[Μελέτη περίπτωσης Torchbox: Επίδειξη Σωστών Ηγετικών Ικανοτήτων σε μία επιχείρηση ιδιόκτητη από εργαζόμενους/-ες](#)
5. Κεφάλαιο 2 BINTEO 2 Ομαδική Λήψη αποφάσεων:
<https://www.youtube.com/watch?v=ptOhoizsHaw&t=117s>

6. Κεφάλαιο 3 **Θεωρία Ενδιαφερόμενων Μερών** από τον Michael Ogunseyin (6'36'') – Στόχος του βίντεο είναι η ανακεφαλαίωση των βασικών ιδεών της θεωρητικής προσέγγισης ενδιαφερόμενων μερών για την κατανόηση της εταιρικής διακυβέρνησης:
<https://www.youtube.com/watch?v=PXrDyHSBhKY>
7. **Τι είναι η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών;** Από τον R. Edward Freeman Μαθήματα ESSEC (9'50'') - R. Edward Freeman, Καθηγητής Πανεπιστημίου στη Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων Darden, ειδικός σε θέματα σχετικά με τη δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών και την εταιρική ηθική: <https://www.youtube.com/watch?v=epxmG3YRgok>
8. **Διαχείριση έργου: Δέσμευση Ενδιαφερόμενων Μερών | Τι είναι η δέσμευση ενδιαφερόμενων μερών;** Από την Ένωση Διαχείρισης Έργου (1'44'') - Δέσμευση Ενδιαφερόμενων Μερών σημαίνει οικοδόμηση σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη με σεβασμό και εποικοδομητικό τρόπο - <https://www.youtube.com/watch?v=ZzqvF9uJ1hA>

Μαθησιακά αποτελέσματα

Στο τέλος αυτής της ενότητας, ο εκπαιδευόμενος/-η αποκτά τις ακόλουθες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες:

Περιγραφή του κεφαλαίου μαθησιακών αποτελεσμάτων: Η ενότητα αυτή αποσκοπεί στην καλύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί η οργανωτική δημοκρατία και μπορεί να εφαρμοστεί μέσω διαφορετικών τρόπων ηγεσίας, οργανωτικών δομών και συμμετοχής των ενδιαφερομένων μερών, συμβάλλοντας έτσι σε μια επιτυχημένη διεργασία WBO και στη διατήρησή της.

ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Δράσεις/ Επιτεύγματα	Γνώση	Δεξιότητες	Στάσεις
Ικανότητα Λήψης Αποφάσεων Η ικανότητα κινητοποίησης αρκετών ατόμων για την επίτευξη ενός ειδικού, κοινού σκοπού. Εφαρμογή διεργασιών	K1.Περιγραφή διαφορετικών οργανωτικών δομών, των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων τους για επιχειρηματική καινοτομία	S1. Ανάλυση της δικής σας οργανωτικής δομής και των οφελών της	A1. Διαθεσιμότητα για υιοθέτηση οργανωτικής δημοκρατίας στον δικό σας οργανισμό
	K2. Επεξήγηση της οργανωτικής δημοκρατίας και τρόπων υλοποίησης στον συγκεκριμένο οργανισμό	S2. Σχεδιασμός της εφαρμογής συμβουλών για οργανωτική δημοκρατία στον χώρο εργασίας	A2. Ευαισθητοποίηση για τον εκάστοτε τρόπο ηγεσίας για την καθοδήγηση οργανισμών βάσει ενός εργασιακού περιβάλλοντος συνεργασίας.
	K3 Ονομασία της διεργασίας λήψης Ομαδικών Αποφάσεων	S3. Επεξήγηση της διεργασίας ατομικής και ομαδικής λήψης αποφάσεων	A3. Προσαρμογή του τρόπου λήψης αποφάσεων στην ειδική κατάσταση
	K4. Παράθεση διαφορετικών τρόπων Ηγεσίας.	S4. Διάκριση μεταξύ των διαφορετικών τρόπων Ηγεσίας	A4. Αξιολόγηση του εκάστοτε τρόπου Ηγεσίας
	K5.Περιγραφή θεωρίας Ενδιαφερόμενων Μερών		

και στρατηγικών για
δέσμευση
ενδιαφερόμενων μερών

K6. Συσχετισμός του τρόπου με
τον οποίο η ανάλυση των
ενδιαφερομένων μερών
υποστηρίζει και διευκολύνει
την εφαρμογή επιχειρηματικής
δράσης σε μια προοπτική
εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

K7. Επεξήγηση των οφελών και
εμποδίων της συμμετοχής
ενδιαφερόμενων μερών για
οργανωτική δημοκρατία και
την εταιρική κοινωνική ευθύνη

S5. Εφαρμογή των
βημάτων της διεργασίας
λήψης αποφάσεων σε ένα
περιβάλλον συλλογικής
εργασίας

S6. Ανάλυση και
εφαρμογή διαφορετικών
σχημάτων για τον
εντοπισμό και τη
χαρτογράφηση
ενδιαφερόμενων μερών

S7. Ανάλυση και
εφαρμογή διεργασιών και
δράσεων για τη δέσμευση
ενδιαφερόμενων μερών

S8. Εφαρμογή
στρατηγικών για
αποτελεσματική
δέσμευση
ενδιαφερόμενων μερών
για οργανωτική
δημοκρατία και εταιρική
κοινωνική ευθύνη

σε σχέση με το πλαίσιο

A5. Προθυμία να
ξεπεραστεί η τάση για
αυτοαναφορικότητα και
ετοιμότητα για ανταλλαγή

A6. Επαναπροσδιορισμός
των εταιρικών
στρατηγικών, του
σχεδιασμού και των
δραστηριοτήτων
ενσωματώνοντας την
οπτική των
ενδιαφερόμενων μερών

A7. Προθυμία εμπλοκής
εσωτερικών και
εξωτερικών
ενδιαφερόμενων μερών

Ώρες πρακτικής μάθησης/Μάθησης με Οδηγό: 8

Ώρες αυτοεκπαίδευσης: 2 (Δραστηριότητες)

Ώρες αξιολόγησης: 30 λεπτά

Συνολικές ώρες μάθησης: 10 ώρες και 30 λεπτά

Θεωρητικό Μέρος

1. Επιχειρηματικά Μοντέλα, Οργανωτικές δομές και Καινοτομία

Η σχέση μεταξύ οργανωτικών δομών, επιχειρηματικών μοντέλων και πολιτιστικών αξιών δημιουργεί πρόσφορο έδαφος για καινοτομία. Οι οργανωτικές δομές χρησιμεύουν ως σύστημα που περιγράφει την κατανομή εξουσίας, τα συστήματα επικοινωνίας, τους ρόλους και τις ευθύνες εντός μιας εταιρείας. Αυτό το παράδειγμα, είτε είναι ιεραρχικό, πεπλατισμένης, οριζόντιας ή κάθετης δομής, χρησιμεύει ως ένα κρίσιμο δομικό στοιχείο για την εδραίωση των λειτουργικών θεμελίων μιας επιχείρησης. Αφετέρου, τα επιχειρηματικά μοντέλα αναπαριστούν το σύστημα του τρόπου με τον οποίο μία εταιρεία δημιουργεί και προσδίδει αξία στους πελάτες/-ισσές της. Είναι απαραίτητες για την καθοδήγηση διεργασίας στρατηγικών αποφάσεων και τον προσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο η εταιρεία διατηρεί την κερδοφορία μακροπρόθεσμα. Ωστόσο, η εδραίωση σαφώς

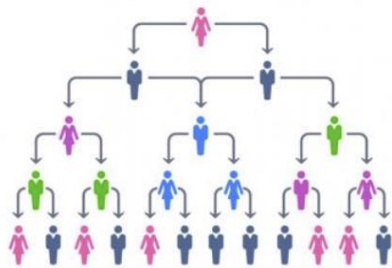
καθορισμένων μοντέλων που ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της επιχείρησης είναι κρίσιμη. Το επιχειρηματικό μοντέλο μιας εταιρείας είναι νευραλγικό για τον τρόπο λειτουργίας της.

Τέλος, η κουλτούρα του οργανισμού ολοκληρώνει αυτό το τρίπτυχο. Η κουλτούρα μιας επιχείρησης εδράζεται στις αξίες, τις πεποιθήσεις, τις στάσεις και τους κοινωνικούς κανόνες της. Διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι/-ες αλληλεπιδρούν και συμπεριφέρονται, επηρεάζοντας τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης - και συχνά υπαγορεύει την πορεία για καινοτομία και εξέλιξη. Όταν αυτά τα τρία στοιχεία - οι οργανωτικές δομές, τα επιχειρηματικά μοντέλα και οι πολιτιστικές αξίες - ευθυγραμμίζονται, δημιουργούν ένα περιβάλλον που υποστηρίζει και καλλιεργεί την καινοτομία και την εξέλιξη της επιχείρησης. Τέλος, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτά τα στοιχεία για να προωθήσει την οργανωτική δημιουργικότητα και να ενισχύσει την καινοτομία.

1.1 Είδη Οργανωτικών Δομών

Στο σημερινό ταχέως εξελισσόμενο επιχειρηματικό τοπίο, οι οργανισμοί βασίζονται όλο και περισσότερο στις δυνατότητες γνώσης και καινοτομίας που διαθέτουν για να εξασφαλίσουν την επιβίωση και την επιτυχία τους. Η ικανότητα προώθησης της δημιουργικότητας και της καινοτομίας έχει καταστεί κρίσιμη στρατηγική επιταγή για τις εταιρείες όλων των κλάδων. Ενώ η οργανωτική δομή παίζει ρόλο, η οργανωτική κουλτούρα έχει σημαντικότερο αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο προάγεται η καινοτομία και η δημιουργικότητα σε έναν οργανισμό. Διάφορες μελέτες έχουν δείξει ότι ορισμένες αξίες ή διαστάσεις εντός της οργανωτικής κουλτούρας μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο προωθείται η δημιουργικότητα και η καινοτομία. Για παράδειγμα, η ευελιξία, (συμπεριλαμβανομένης της αυτονομίας, της ενδυνάμωσης, της λήψης αποφάσεων κ.λπ.), οι ανοικτοί διάλογοι επικοινωνίας και η συνεργασία είναι μερικές μόνο από τις βασικές διαστάσεις που μπορούν να συμβάλουν σε ένα καινοτόμο κλίμα. Επομένως, η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ευνοεί τη δημιουργικότητα και την καινοτομία είναι ζωτικής σημασίας για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και των απαιτήσεων του σημερινού δυναμικού επιχειρηματικού τοπίου.

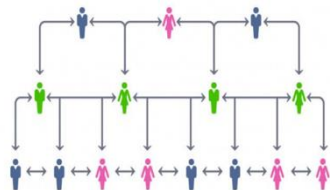
Οργανισμοί παραδοσιακής (κάθετης) ιεραρχίας



Η επικοινωνία συνήθως ρέει από πάνω προς τα κάτω το οποίο συνεπάγεται ότι η καινοτομία μένει στάσιμη, η συμμετοχή είναι προβληματική και η συνεργασία

εικονικά δεν υφίσταται. Η μεγαλύτερη δύναμη της ιεραρχίας ήταν η αξιοπιστία της για τη διατήρηση του κατεστημένου, το οποίο ήταν ακριβώς αυτό που ήθελαν οι εταιρείες πριν από δεκαετίες. Ωστόσο, αυτό που κάποτε ήταν το δυνατό στοιχείο της είναι τώρα η μεγαλύτερη αδυναμία της. Επίσης, **δεν δίνεται έμφαση στην εμπειρία των εργαζομένων** σε αυτού του είδους τη δομή καθώς οι οργανισμοί σε όλο τον κόσμο διερευνούν εναλλακτικά οργανωτικά μοντέλα.

Οργανισμοί πιο πεπλατυσμένης δομής

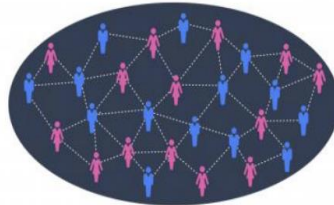


Μια πιο «πεπλατυσμένη» δομή έχει στόχο να ανοίξει διαύλους επικοινωνίας και συνεργασίας,

αφαιρώντας παράλληλα τα επίπεδα εντός του οργανισμού. Αυτό είναι το μοντέλο προς το οποίο κινούνται οι περισσότεροι μεγάλοι (και πολλοί μεσαίου μεγέθους) οργανισμοί σε όλο τον κόσμο. Στις πιο πεπλατυσμένες εταιρείες εξακολουθεί να δίνεται μεγάλη έμφαση στην **επικοινωνία** και τη **συνεργασία, στη βελτίωση της εμπειρίας των εργαζομένων**, αμφισβητώντας το κατεστημένο γύρω από τα παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης. Βέβαια, αντί να επανεφεύρει πλήρως ολόκληρη την εταιρεία και να εισάγει μια ριζικά νέα δομή και προσέγγιση στην εργασία, επιτυγχάνει παρόμοια αποτελέσματα σε πολύ συντομότερο χρονικό διάστημα και με πολύ λιγότερη προσπάθεια και **κατανομή πόρων.**

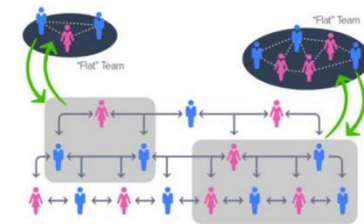
Οργανισμοί πεπλατυσμένης δομής

Οι οργανισμοί πεπλατυσμένης δομής είναι ακριβώς επίπεδες, το οποίο σημαίνει ότι συνήθως **δεν υπάρχουν τίτλοι θέσεων εργασίας, ιεραρχία, διευθυντές ή στελέχη.** Όλοι θεωρούνται ίσοι. Οι οργανισμοί πεπλατυσμένης δομής συχνά αποκαλούνται ή αναφέρονται και ως



αυτοδιαχειριζόμενοι οργανισμοί. Η έλλειψη δομής μπορεί επίσης να κάνει τη **λογοδοσία και την αξιοπιστία λίγο δύσκολη.** Επίσης, η εταιρεία τείνει να αναπτύσσει φατρίες, όπου ομάδες ανθρώπων τείνουν να υποστηρίζουν και να συνεργάζονται μεταξύ τους, αλλά συχνά προτιμούν να απομονώνονται, γεγονός που μπορεί να επιφέρει **ζητήματα επικοινωνίας και συνεργασίας.**

Οργανισμοί οριζόντιας δομής



Οι οργανισμοί οριζόντιας δομής **βρίσκονται μεταξύ των ιεραρχιών και των επίπεδων οργανισμών.** Μπορεί να είναι **περισσότερο ιεραρχικές και στη συνέχεια να έχουν υποστηρικτικές ομάδες** για

επίπεδες δομές ή μπορούν να έχουν επίπεδες δομές και να σχηματίζουν υποστηρικτικές ομάδες που έχουν πιο δομημένο χαρακτήρα. Το **κύριο πλεονέκτημα** αυτής της δομής είναι η **εστίαση στην καινοτομία.** Αυτή η δομή είναι ιδανική για τις εταιρείες που επιθυμούν να διατηρήσουν μια παραδοσιακή δομή, ενώ η προώθηση της καινοτομίας θα μπορούσε να ενθαρρύνει τις «επίπεδες» δευτερεύουσες ομάδες να εργαστούν σε συγκεκριμένα έργα.

Ολοκρατικοί Οργανισμοί

Η ολοκρατία διατηρεί την ιεραρχία αλλά μετατοπίζει την εξουσία από τα άτομα στην πυραμίδα σε κύκλους (ή τμήματα). Εξακολουθεί να υπάρχει κάποια μορφή δομής και ιεραρχίας, αλλά βασίζεται σε κύκλους. Ο κύριος στόχος με αυτήν τη δομή είναι να καταστεί εφικτή η κατανομή λήψη αποφάσεων, προσφέροντας παράλληλα σε όλους την ευκαιρία να εργαστούν σε αυτό που κάνουν καλύτερα. Κάθε εργαζόμενος έχει έναν ρόλο αντί για έναν τίτλο εργασίας, και εντός του κύκλου αυτοί οι ρόλοι επανεξετάζονται και μεταβιβάζονται τακτικά.



ΣΧΗΜΑ 1. ΑΠΟ ΤΟΝ JACOB MORGAN (THEFUTUREORGANIZATION.COM)

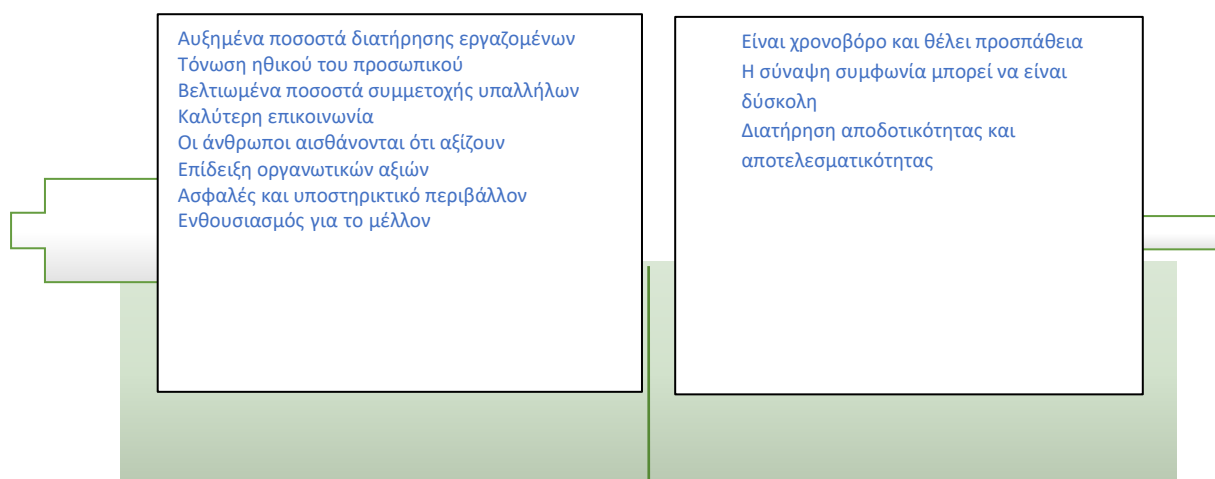
Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρατηρούνται πολλές κοινές οργανωτικές δομές σε όλη την Ευρώπη. Μία κυρίαρχη δομή είναι η λειτουργική οργανωτική δομή βάσει της παραδοσιακής κάθετης ιεραρχίας. Μία άλλη συνήθης χρησιμοποιούμενη δομή είναι η πεπλατυσμένη οργανωτική δομή που ασπάζονται οι ΜμΕ, καθώς προάγει μία αποκεντρωμένη διεργασία λήψης αποφάσεων και ενθαρρύνει την αυτονομία των εργαζομένων.

Επί της ουσίας, η οργανωτική δομή δημιουργεί μία επιχειρηματική ιεραρχία για την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των επιχειρηματικών λειτουργιών. Οι διάφορες μικρές επιχειρήσεις λειτουργούν με διαφορετικούς τρόπους, οπότε δεν υπάρχει μία λύση κατάλληλη για κάθε μικρή επιχείρηση ως προς την οργανωτική δομή.

1.2 Οργανωτική Δημοκρατία

Η οργανωτική δημοκρατία είναι ένα σύστημα στο οποίο κάθε εργαζόμενος/-η έχει λόγο και ψήφο στη διεργασία λήψης αποφάσεων μιας εταιρείας. Το σύστημα αυτό βασίζεται στην αρχή ότι κάθε εργαζόμενος/-η είναι σημαντικός/-ή με πολύτιμη συνεισφορά για τον οργανισμό. Οι δημοκρατικοί οργανισμοί δημιουργούνται με μια σειρά αρχών, όπως η ανεκτικότητα, ο σεβασμός και η επιλογή. Αυτά τα περιβάλλοντα ενθαρρύνουν τους ανθρώπους να συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν την εργασιακή τους ζωή, για παράδειγμα την εισαγωγή μιας νέας πολιτικής ή την ανάληψη ενός εκπαιδευτικού προγράμματος. Η δημοκρατία στον εργασιακό χώρο αφορά απλώς την ύπαρξη ισορροπίας δυνάμεων μεταξύ των ιδιοκτητών των επιχειρήσεων, των επικεφαλής, των διευθυντών και των ανθρώπων που εργάζονται εκεί.

Κατά την υλοποίηση της οργανωτικής δημοκρατίας πρέπει να συνυπολογιστούν διάφορα οφέλη και μειονεκτήματα.



1.2.1. Τρόποι να μετατρέψετε τον Χώρο Εργασίας σε έναν Δημοκρατικό Οργανισμό

Παρά τα ζητήματα, η οργανωτική δημοκρατία μπορεί να εφαρμοστεί με τρόπους που μπορούν να μετριάσουν τα μειονεκτήματά της και να μεγιστοποιήσουν τα πλεονεκτήματά της.

1. **Οι συνεχείς πρωτοβουλίες εμπλουτισμού της εργασίας είναι το κλειδί.** Πρόκειται για μια στρατηγική που μπορεί να ενισχύσει τα κίνητρα των εργαζομένων και την ικανοποίηση από την εργασία. Παρέχοντας στο προσωπικό σας καθήκοντα με νόημα που του επιτρέπουν να κατανοήσει τους λόγους που κρύβονται πίσω από τις επιχειρηματικές αποφάσεις, προσφέρετε στους υπαλλήλους σας μεγαλύτερο έλεγχο όσον αφορά τους ρόλους τους. Η παροχή ευκαιριών εναλλαγής θέσεων εργασίας που δίνουν στο προσωπικό την εμπειρία εργασίας σε άλλα τμήματα μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση των δεξιοτήτων και των γνώσεών τους.

2. **Επιλογή της κατάρτησης της ιεραρχίας.** Αν και οι ιεραρχικές οργανώσεις συνοδεύονται από καθορισμένες δομές επικοινωνίας, τα μειονεκτήματά τους δεν μπορούν να παραβλεφθούν. Αντ' αυτού, μπορείτε να επιλέξετε να αλλάξετε τις οπτικές απεικονίσεις που καταδεικνύουν τι κάνει ποιος στον οργανισμό σας. Αντί να έχετε μια λίστα από πάνω προς τα κάτω με τους επικεφαλής και τα στελέχη στην κορυφή και τα μέλη του προσωπικού από κάτω, σκεφτείτε να εμφανίσετε την οργανωτική σας δομή σε κυκλική μορφή. Δώστε στα νεότερα μέλη της ομάδας σας πρόσθετες αρμοδιότητες και εξασφαλίστε ότι αισθάνονται πως χαίρουν εκτίμησης όπως τα πιο υψηλόβαθμα μέλη του οργανισμού σας με πνευματικά απαιτητικά καθήκοντα.

3. **Ενθάρρυνση της επιχειρηματικότητας:** Η ελευθερία, η αυτονομία και η επιχειρηματικότητα είναι ζωτικής σημασίας για την προώθηση της δημοκρατίας στον χώρο εργασίας. Παρακινώντας το προσωπικό να εντοπίζει επιχειρηματικές ευκαιρίες και να τις αξιοποιεί προς όφελός του μέσω της ομαδικής εργασίας, ενισχύετε την εσωτερική συνεργασία, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων. Δώστε χώρο στους ανθρώπους που μπορούν να εκφραστούν με μοναδικούς τρόπους.

4. **Κάνετε τους ανθρώπους να ακουστούν.** Οι εργαζόμενοι/-ες πρέπει να αισθάνονται αυτοπεποίθηση για την ανταλλαγή ιδεών και απόψεων σε συμβούλια εργαζομένων, συζητήσεις εργαζομένων ή συστήματα ψηφοφορίας. Πρέπει πάντα να διαβουλευέστε με τους εργαζόμενους, να λαμβάνετε ανατροφοδότηση και απόψεις σχετικά με θέματα που τους αφορούν.

5. **Ίση μεταχείριση προς όλους/-ες.** Οι δημοκρατικοί χώροι εργασίας δίνουν μεγάλη έμφαση στην ισότιμη μεταχείριση του προσωπικού χωρίς προκαταλήψεις. Βεβαιωθείτε ότι οι προωθητικές πολιτικές και αποφάσεις περιλαμβάνουν το προσωπικό. Μην υποτιμάτε τη σημασία της διαβούλευσης με τα μέλη της ομάδας σας, επίσημα ή ανεπίσημα, για να διαπιστώσετε τι σκέφτονται και τι αισθάνονται σχετικά με τη μεταχείρισή τους.

6. **Προληπτική αντιμετώπιση των μισθολογικών ανισοτήτων.** Εργαστείτε προς την κατεύθυνση της δημιουργίας ενός περιβάλλοντος όπου τίθενται προτεραιότητες για την αποτροπή μελλοντικών μισθολογικών ανισοτήτων. Προσφέρετε κατάρτιση υψηλής ποιότητας για την πρόσληψη προσωπικού, ώστε να εξλειφθούν οι τρόποι με τους οποίους οι μισθολογικές διαφορές υπεισέρχονται στη διαδικασία πρόσληψης.

7. **Ενίσχυση της διαφάνειας στις διεργασίες λήψης αποφάσεων.** Οι δημοκρατικοί χώροι εργασίας πρέπει να έχουν εκπροσώπους των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, οι οποίοι με καλύτερες ρυθμίσεις διακυβέρνησης επιτυγχάνουν μεγαλύτερη διαφάνεια. Συστήστε τους εργαζόμενους/-ες σε στρατηγικές συνεδριάσεις που αφορούν προϋπολογισμούς, προσλήψεις ή νέες εξελίξεις και δώστε τους την ευκαιρία να κατανοήσουν, να συνεισφέρουν και να ανατροφοδοτήσουν πληροφορίες στο εργατικό δυναμικό σας. Δημιουργήστε μια δημοκρατία στο χώρο εργασίας με τη συμμετοχή των εργαζομένων σε κάθε επίπεδο.

2. Ο ρόλος λήψης αποφάσεων στην αναδιαρθρωμένη επιχείρηση

2.1. Εισαγωγή

Για την αναδιάρθρωση της εταιρείας ως κοινωνική επιχείρηση και για τη συνέχιση της δραστηριότητάς της, χρειάζεται οι εργαζόμενοι/-ες και οι νέοι επικεφαλής οι οποίοι ενδεχομένως κληθούν να διοικήσουν την επιχείρηση αμφότεροι/-ες να προβούν σε μία ισχυρή αλλαγή και μία αλλαγή οπτικής.

Το πρώτο συμβαίνει επειδή από εργαζόμενοι/-ες ανάγονται σε συνεργατικά μέλη, δεσμεύονται και μοιράζονται νέες ευθύνες· το δεύτερο συμβαίνει επειδή οφείλουν να είναι προετοιμασμένοι/-ες να διοικήσουν μία επιχείρηση βάσει διαφορετικών υποθέσεων.

Η αναδιαρθρωμένη επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει από την αρχή την ηγεσία τόσο για να αλληλεπιδράσει με τους ιδιοκτήτες/-τριες στη φάση των διαπραγματεύσεων όσο και για να καθοδηγήσει τη φάση εκκίνησης της πρωτοβουλίας. Μπορεί να προσδιορίσει στελέχη εξωτερικά ή εσωτερικά μεταξύ των ίδιων των εργαζομένων-εταίρων.

Ο ρόλος της διοίκησης είναι κρίσιμος για την υποστήριξη της διαδικασίας επανεκκίνησης, αλλά τα εξωτερικά στελέχη μπορεί να μην γνωρίζουν ή να μην προέρχονται από τον συνεταιριστικό κόσμο, καθώς υπάρχουν διαφορές σε σύγκριση με μια κερδοσκοπική επιχείρηση.

Το στέλεχος αυτού του τύπου επιχείρησης θα πρέπει να συνυπολογίσει τα εξής:

- την ανακατανομή μεταξύ των μελών
- την κάθετη (συνεταιρισμός και μέλη) και την οριζόντια (μέλη και εργαζόμενοι) αμοιβαιότητα, που βασίζεται στην εμπιστοσύνη
- τη δομή κυριότητας (ανήκει στα μέλη που επενδύουν κεφάλαιο και εργασία σε αυτήν) που προορίζεται επίσης να διαρκέσει με την πάροδο του χρόνου (η μεταβίβαση ισοδυναμεί με διαγενεακή αμοιβαιότητα)
- την αλληλεξάρτηση, δηλαδή τον απαραίτητο περιορισμό για να «σχετικοποιήσει» κανείς το προσωπικό του όραμα, προκειμένου να συμβιβάσει τις εξέχουσες πτυχές της συνεταιριστικής δράσης (οικονομικές, κοινωνικές, περιβαλλοντικές και διακυβέρνησης πρωτίστως)· να ηγηθεί σύμφωνα με την αποστολή της επιχείρησης· να καλλιεργήσει υπεύθυνες ταυτότητες, δηλαδή την ικανότητα να προσφέρει απαντήσεις, ενδεχομένως με πολλαπλούς ενδιαφερόμενους φορείς
- να εστιάζει στο δίκτυο της περιοχής και να ενεργεί για τη βιώσιμη ανάπτυξη της τοπικής κοινότητας

Επομένως, είναι απαραίτητη η πίστη στην αξία της ομάδας, η δεκτικότητα στην αντιπαράθεση, στην εμπλοκή και στη συμμετοχή των εργαζομένων, η εμπλοκή των οποίων στο έργο είναι κρίσιμη για την επιτυχία της επιχείρησης. Ορισμένες από τις δεξιότητες που απαιτούνται για να είναι κάποιος διευθυντής σε μια WBO είναι η αυταρχικότητα και η υπευθυνότητα, η επίγνωση της αλληλεξάρτησης για να εξισορροπούνται η ικανότητα λήψης αποφάσεων και η ικανότητας ακρόασης, η εκτέλεση και η αντιμετώπιση παρορμήσεων από διαφορετικές σκέψεις, αναζητώντας πάντα νέες ισορροπίες στο όνομα της ενσυναίσθησης, μεταξύ των αναγκών της ιδιοκτησίας και της πλήρους λειτουργίας της δομής¹.

¹<https://www.manageritalia.it/>

Όλα αυτά είναι απαραίτητα ώστε το στέλεχος να αποδίδει παραγωγικά, με σεβασμό στις διάφορες λειτουργίες και καθήκοντα, τη σχεσιακή προστιθέμενη αξία, που είναι απαραίτητη σε ένα πλαίσιο που τροφοδοτείται από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ ομότιμων μελών (ανθρωποκεντρικά).

Το στέλεχος, εκτός από την εκτέλεση καθηκόντων που σχετίζονται με την ανάπτυξη και την αποτελεσματικότητα, στο πλαίσιο αυτής της επιχείρησης στρέφεται προς ένα διαρκή διάλογο μεταξύ ιδιοκτησίας και διακυβέρνησης (αμοιβαίοι ή αμφίδρομοι στόχοι). Η παρακολούθηση της ποιότητας και της δύναμης αυτών των δεσμών είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία: απαραίτητη προϋπόθεση είναι η πλήρης κατανόηση και ο διαμοιρασμός των κοινωνικών στόχων και των ιδρυτικών αξιών της επιχείρησης.

«Η συνεταιριστική επιχείρηση αποτελεί το ιδανικό πεδίο για τον πειραματισμό με έναν εναλλακτικό τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων: τα στελέχη έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν τις ικανότητές τους και να ξεδιπλώσουν τον επαγγελματισμό τους συμμετέχοντας σε ένα συνολικό σχέδιο ανάπτυξης και κοινωνικής εξέλιξης και των κοινοτήτων στις οποίες ανήκει η επιχείρηση.»

Χρειάζονται επομένως νέες δεξιότητες για να φανταστούμε ένα επιχειρηματικό παράδειγμα στο οποίο εναλλάσσονται η εκτεταμένη ευθύνη και το νόημα στις μεθόδους διαχείρισης και στην προσέγγιση του εταιρικού κεφαλαίου, ιδίως του ανθρώπινου και του οργανωτικού.

Στην περίπτωση όπου, αφετέρου, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν τη διοίκηση της επιχείρησης, γίνονται επίσης επιχειρηματίες και η άμεση συμμετοχή τους στην επιχείρηση τους καθιστά επίσης ηγέτες, ακριβώς επειδή οφείλουν να γνωρίζουν πώς να διαχειρίζονται τις αλλαγές και να ηγούνται σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων, όπως η εκλογή της διοικητικής ομάδας, η έγκριση καταστατικών και κανονισμών, η έγκριση του προϋπολογισμού και των στρατηγικών της επιχείρησης και η διοίκηση των εργαζομένων εν γένει σύμφωνα με έναν συνεργατικό τρόπο ηγεσίας.

Αυτή η άμεση και ενδιαφέρουσα συμμετοχή του εργαζόμενου/-ης στις επιλογές έχει αποδειχθεί ότι είναι ένας θετικός παράγοντας για την ανάπτυξη της συνεταιριστικής επιχείρησης, αλλά οι WBO πρέπει να αναπτύξουν μια κουλτούρα συμμετοχικής επιχείρησης, να βρουν μια νέα ισορροπία όσον αφορά την αναδιαμόρφωση μιας ομάδας με διαφορετικούς στόχους προς επίτευξη και να διαχειριστούν μια διεργασία ομαδικής λήψης αποφάσεων όπου η συνεργασία είναι θεμέλιος λίθος.

Η ηγεσία αφορά τη διαμόρφωση συγκεκριμένων επιχειρηματικών οραμάτων, την παρακίνηση ανθρώπων, την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και τη διασφάλιση ότι η επίτευξη των στόχων προσφέρει πολλά ως πρακτική, αλλά πρέπει να εφαρμοστεί στις κοινωνικές επιχειρήσεις.

2.2. Η διεργασία ομαδικής λήψης αποφάσεων

Σε αυτήν την εποχή VUCA (Αστάθεια, αβεβαιότητα, Πολυπλοκότητα, και Ασάφεια) τα παλαιά μοντέλα ανάπτυξης και ηγεσίας καθίστανται παρωχημένα. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να επανέλθουν στο επίκεντρο άνθρωποι με ειδικές δεξιότητες, με πιο ευέλικτες οργανωτικές δομές, εστιάζοντας στη διεπιστημονική ομαδική εργασία και σε υψηλά επίπεδα ανάθεσης αρμοδιοτήτων.

Σημαίνει επίσης επένδυση σε γνώσεις και οράματα που δημιουργούνται από μία μίξη εμπειριών, με μια ηγεσία ικανή να μαθαίνει συνεχώς από τις επιτυχίες και τις αποτυχίες της, βελτιώνοντάς τις σύμφωνα με μια συνεχή διεργασία που έχει ως απώτερο στόχο τις μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες αλλαγές.

Η λήψη αποφάσεων προϋποθέτει μια σύνθετη διαδικασία που οδηγεί στον καθορισμό μιας επιλογής που εμπεριέχει γνωστικές και συναισθηματικές πτυχές. Η απόφαση είναι απλώς το συμπέρασμα της διεργασίας λήψης αποφάσεων που οδηγεί στην επιλογή μεταξύ διαφόρων εναλλακτικών λύσεων

που τίθενται υπό εξέταση, από ένα άτομο ή μια ομάδα, κατά τη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου **(Συμβουλή 1)**.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διεργασία είναι: οι ατομικές πεποιθήσεις, το πλαίσιο, η κοινωνία, το άγχος, αλλά το κύριο στοιχείο είναι το συναίσθημα.

Τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας είναι: ο λήπτης της απόφασης, τα γνωστικά χαρακτηριστικά του, οι δραστηριότητες που εμπλέκονται στην εξεύρεση λύσεων και οι μέθοδοι και τα κριτήρια για την επιλογή. Η λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει πέντε βήματα: προσδιορισμός του στόχου, συλλογή πληροφοριών, εξεύρεση πιθανών λύσεων, αξιολόγηση των συνεπειών και τέλος λήψη απόφασης.

Στην περίπτωση των WBO, η οργανωτική ρύθμιση, με στόχο την ανάπτυξη ενός κοινού οράματος, μπορεί να περιλαμβάνει τόσο τη λήψη αποφάσεων ατομικά, που αφορά ένα άτομο, όσο και συλλογικά, όταν η διεργασία λήψης αποφάσεων γίνεται από μια ομάδα.

Η διεργασία λήψης αποφάσεων καθίσταται ευθύνη του εργατικού δυναμικού καθολικά, ιδίως όσον αφορά τη συναινετική λήψη αποφάσεων, όπου οι ομάδες λαμβάνουν αποφάσεις ως σύνολο. Η διεργασία είναι πολύ πιο δημοκρατική και τα δεδομένα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στις ΕΚΕ απολαμβάνουν τη μεγαλύτερη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

Το 70% των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί οριζόντιες δομές και περιλαμβάνει την ισοκατανομή των διοικητικών καθηκόντων μεταξύ όλων των εργαζομένων ή την ανάληψη μεγαλύτερου διοικητικού ρόλου από κάθε άτομο για σύντομο χρονικό διάστημα. Παρά την ελάχιστη ή καθόλου εμπειρία ή κατάρτιση για την εκτέλεση αυτών των καθηκόντων, οι εργαζόμενοι-στελέχη έχουν αντικαταστήσει επιτυχώς τους εξειδικευμένους διοικητικούς ρόλους. Περίπου το 88% των ΕΚΕ διοργανώνει τακτικές συναντήσεις των εργαζομένων για τη λήψη αποφάσεων (PFA, 2010).

Συνοπτικά, η ομαδική λήψη αποφάσεων τείνει να:

- 1) αυξάνει την ποιότητα των αποφάσεων
- 2) εκδημοκρατίζει τη διεργασία λήψης αποφάσεων
- 3) δημιουργεί εσωτερική και εξωτερική (κοινωνική) συνοχή
- 4) βελτιώνει την εταιρική κουλτούρα

Οι διαφορετικές καταστάσεις απαιτούν επίσης διαφορετικές τεχνικές. Ένα άτομο πρέπει επίσης να γνωρίζει τον τρόπο επιλογής της καταλληλότερης μεθόδου λήψης αποφάσεων για το συγκεκριμένο πρόβλημα και να διερωτάται για ορισμένα προκαταρκτικά ερωτήματα **(Συμβουλή 2)**.

2.3 Δημοκρατικές αποφάσεις και διαφορετικοί τρόποι ηγεσίας

Οι τρόποι ηγεσίας είναι πολυποίκιλοι, αλλά ποια χαρακτηριστικά πρέπει να συνυπολογίζονται για την καθοδήγηση της αλλαγής και της λήψης νέων αποφάσεων για τη μεταφορά κυριότητας επιχειρήσεων;

Στην WBO, η αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας αντιμετωπίζεται με την αναθεώρηση της διακυβέρνησης και των διεργασιών λήψης αποφάσεων.

Οι εργαζόμενοι/-ες αντιμετωπίζουν μια πρόκληση που είναι συνυφασμένη με τον οργανωτικό μετασχηματισμό που βιώνουν όσον αφορά την προσωπική, οικονομική αλλαγή και την αλλαγή ρόλων. Με τη δημοκρατική συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων οι εργαζόμενοι/-ες θα κληθούν προσωπικά να ανταλλάξουν και να λάβουν στρατηγικές, επιχειρησιακές και διοικητικές αποφάσεις, οι οποίες είναι σημαντικές τόσο για τη στενή σχέση του ατόμου με την εταιρεία όσο και για το μέλλον της εταιρείας.



Η δημοκρατική λήψη αποφάσεων αναφέρεται στις αξίες της Συνεργατικής Ηγεσίας: πρόκειται για την κοινωνική συνοχή, τη συνεργασία, τη συμμετοχή, την ικανότητα και την ενδυνάμωση ως ικανότητα του ηγέτη να υποστηρίξει την κρίσιμη συμμετοχή στη διεργασία λήψης αποφάσεων που επηρεάζουν την ομάδα.

Υφίστανται πολλοί τρόποι ηγεσίας: δημοκρατικοί (Lewin and Goleman), μετασχηματιστικοί, ευέλικτοι, εξυπηρετικοί, με προτεραιότητα στους ανθρώπους, με την ενθάρρυνση της συμμετοχής, τη συμπερίληψη, τη συνεργασία, με στόχο τη δημιουργία ομάδων με εμπιστοσύνη και την οριζόντια οργανωτική ιεραρχία.

Ένας ηγέτης/-ίδα που μπορεί να ενσωματώσει τις διάφορες πτυχές διευκολύνει την ομαλή και δημοκρατική λήψη συλλογικών αποφάσεων.

Ο ηγέτης/-ίδα διευκολύνει επίσης τους ανθρώπους να συμβάλουν με τις προοπτικές και τις δεξιότητές τους, να αναλάβουν πρωτοβουλίες, να κάνουν τις κατάλληλες επιλογές, να πορευτούν μαζί με τους άλλους και να καταμερίζουν την ευθύνη για την ευημερία της ομάδας και της εταιρείας.

2.4 Προσαρμοστική Ηγεσία για αλλαγή

«Η υπόθεση είναι ότι η ηγεσία δεν είναι ούτε έμφυτη ιδιότητα ούτε χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, αλλά ένας τρόπος διοίκησης που αποκτάται και μπορεί να ασκηθεί από οποιονδήποτε: την οικογένεια, την επιχείρηση, στην πολιτική. Συνίσταται στην ικανότητα κινητοποίησης των ανθρώπων για την αντιμετώπιση δύσκολων προκλήσεων, οι οποίες απαιτούν προσαρμοστικές αλλαγές» (M.Linsky)

Εκτός από τις τεχνικές προκλήσεις, οι WBO αντιμετωπίζουν επίσης «προσαρμοστικές προκλήσεις» που χαρακτηρίζονται από συγκρούσεις αξιών, πολύπλοκα χρονοβόρα ζητήματα, αναστοχασμό και την ανάγκη επανεξέτασης της ταυτότητάς τους.

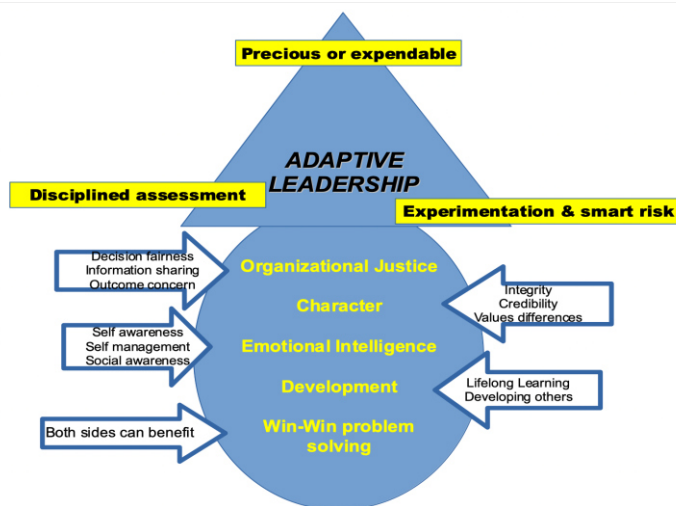
Η προσαρμοστική ηγεσία είναι μια προσέγγιση για την αντιμετώπιση όλων των ειδών ζητημάτων στην επαγγελματική ζωή και όχι μόνο, που βοηθά στην κινητοποίηση και την κατεύθυνση των

ενεργειών των ανθρώπων προς έναν κοινό στόχο που υπερβαίνει κατά πολύ την απλή προσωπική φιλοδοξία.

«Η ηγεσία δεν συμπίπτει με την άρτια διεξαγωγή της εργασίας ή με την κατοχή μιας θέσης εξουσίας σε έναν οργανισμό» (M.Linsky).

Οι τρέχουσες συνθήκες του γρήγορου και συνεχούς μετασχηματισμού οδηγούν τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν και να βρουν μια ισορροπία μεταξύ «διατήρησης και απώλειας». Ο/η επικεφαλής που θέλει να ενεργεί ως ηγέτης πρέπει να υπερβεί την εξουσία του και να γνωρίζει ότι δεν πρέπει να διατηρήσει την υπάρχουσα κατάσταση αλλά να θυσιάσει κάτι, όπως τους αναποτελεσματικούς τρόπους λειτουργίας, για να διατηρήσει την ανάπτυξη. Οι προσαρμοστικοί ηγέτες εφαρμόζουν νέες πρωτοβουλίες και παρακολουθούν τον αντίκτυπο αυτών.

Η υιοθέτηση της Προσαρμοστικής ηγεσίας, ευνοώντας τη διαφάνεια και τη σαφήνεια σχετικά με τις βραχυπρόθεσμες επιχειρηματικές προτεραιότητες, είναι η συμβουλή που προκύπτει από έρευνα σε 2.929 στελέχη σε 17 χώρες (Global talent Trends 2023) για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων σε υψηλά επίπεδα.



Στόχος είναι οι εταιρείες να ενδυναμώνουν τα άτομα ώστε να διαχειρίζονται τις προκλήσεις και να προσαρμόζονται σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Πρόκειται για ένα μοντέλο υπέρ της αλλαγή, του πειραματισμού και της καινοτομίας και βασίζεται σε τέσσερις αρχές: την κατανεμημένη ηγεσία, τη βέλτιστη μίξη ταλέντων, τον διαφανή χαρακτήρα και την ανάπτυξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

3. Ενδιαφερόμενα

μέρη για Οργανωτική Δημοκρατία και ΕΚΕ

Σε έναν κόσμο όπου η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία, οι δημοκρατικές οργανωτικές δομές γίνονται όλο και πιο επιθυμητές. Η ιδέα του μετασχηματισμού των παραδοσιακών ιεραρχικών οργανωτικών δομών σε ένα πιο δημοκρατικό μοντέλο κερδίζει την προσοχή με στόχο να καταστούν οι επιχειρήσεις καταλληλότερες μελλοντικά, ηθικές, διαφανείς και υπεύθυνες. Στο πλαίσιο αυτό, τα ενδιαφερόμενα μέρη γίνονται οι κρίσιμοι παράγοντες για τους οργανισμούς που επιθυμούν να υιοθετήσουν δημοκρατικές οργανωτικές δομές και εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Κατά τη διάρκεια αυτής της διεργασίας μετασχηματισμού, τα ενδιαφερόμενα μέρη διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο τόσο στις εσωτερικές όσο και στις εξωτερικές υποθέσεις των επιχειρήσεων. Η συμμετοχή εσωτερικών ενδιαφερόμενων μερών, όπως οι εργαζόμενοι/-ες, στις διεργασίες λήψης αποφάσεων μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία πιο συμπεριληπτικών και συμμετοχικών εργασιακών κουλтурών, προωθώντας κατ' αυτόν τον τρόπο την οργανωτική δημοκρατία, ενώ η

συμμετοχή εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών, όπως οι πελάτες/-ισσες, οι προμηθευτές/-τριες και οι τοπικές κοινότητες, μπορεί να παράσχει πολύτιμες πληροφορίες για τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση μπορεί να ασκήσει εταιρική κοινωνική ευθύνη και να δημιουργήσει εμπιστοσύνη με τα ενδιαφερόμενα μέρη της. Ως εκ τούτου, η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών μπορεί να διευκολύνει ένα ευρύ φάσμα προοπτικών και ιδεών που μπορεί να ενισχύσει σημαντικά τη δέσμευση ενός οργανισμού ως προς την κοινωνική ευθύνη και να καλλιεργήσει δημοκρατικά τη συνέχιση της εταιρείας μακροπρόθεσμα.

3.1. Οφέλη Συμμετοχής Ενδιαφερόμενων μερών για Οργανωτική Δημοκρατία και ΕΚΕ

Η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών αποτελεί έναν από τους ακρογωνιαίους λίθους για την εφαρμογή μιας δημοκρατικής οργανωτικής δομής και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Δεδομένου ότι περιλαμβάνει την ενεργό συμμετοχή τόσο στα εσωτερικά όσο και στα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη για τη μεγιστοποίηση της εμπλοκής, της συμμετοχής και της δέσμευσής τους, η προσέγγιση αυτή μπορεί να προωθήσει μια κουλτούρα διαφάνειας, λογοδοσίας και συνεργασίας, μετασχηματίζοντας τη φύση των σχέσεων μεταξύ των οργανισμών και όλων των ενδιαφερόμενων μερών.

Τα οφέλη από τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών ποικίλουν ως εξής:

3.2. Εμπόδια όσον αφορά την Επιτυχή Συμμετοχή Ενδιαφερόμενων Μερών για ΕΚΕ και Οργανωτική Δημοκρατία και Συμβουλές για το πώς να τα υπερπηδήσετε

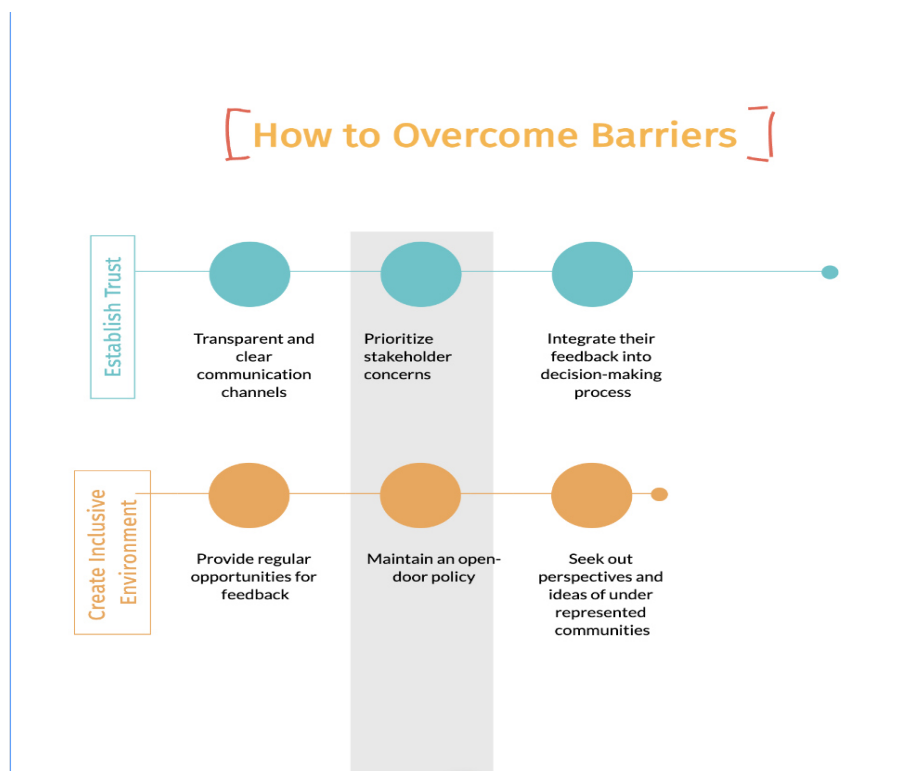
Παρά τα οφέλη από τη συμμετοχή εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών, πολλά κωλύματα μπορούν να παρεμποδίσουν την επιτυχή και αποτελεσματική συμμετοχή. Τα εμπόδια αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν **έλλειψη εμπιστοσύνης, αντίθετες προτεραιότητες, κακή επικοινωνία και αντίσταση στην αναγνώριση της αξίας και την εξέταση της συνεισφοράς των ενδιαφερόμενων μερών.**

Ακολουθούν ορισμένες χρήσιμες συμβουλές για τους οργανισμούς σχετικά με την υπερπήδηση αυτών των εμποδίων:

- **Εδραιώστε εμπιστοσύνη με τα ενδιαφερόμενα μέρη, επιδεικνύοντας δέσμευση για τις ανησυχίες και τα συμφέροντά τους.** Αυτό μπορεί να γίνει με την ανάπτυξη σαφών και διαφανών διαύλων επικοινωνίας και με τη διασφάλιση ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη αισθάνονται ότι εισακούγονται και εκτιμώνται. Μια άλλη στρατηγική είναι η ιεράρχηση των ζητημάτων των ενδιαφερομένων μερών και η ενσωμάτωση της ανατροφοδότησής τους στις διεργασίες λήψης αποφάσεων. Αυτό μπορεί να βοηθήσει στη διασφάλιση ότι οι φωνές τους εισακούγονται και ότι οι ανάγκες τους αντικατοπτρίζονται στις οργανωτικές πολιτικές και πρακτικές.
- **Αναγνωρίστε την αξία της ποικιλομορφίας και δημιουργήστε περιβάλλοντα χωρίς αποκλεισμούς που ενθαρρύνουν τη συμμετοχή ενός ευρέος φάσματος ενδιαφερόμενων μερών.** Αυτό επιτυγχάνεται με την παροχή τακτικών ευκαιριών για ανατροφοδότηση, τη διατήρηση μιας πολιτικής ανοικτών θυρών και την ενεργή αναζήτηση των προοπτικών των μειονοτικών ομάδων και των περιθωριοποιημένων κοινοτήτων.

Συμπερασματικά, η αποτελεσματική δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών είναι απαραίτητη για την προώθηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και των δημοκρατικών οργανωτικών δομών.

Με την υπερπήδηση των εμποδίων στη συμμετοχή και την ενεργό εμπλοκή των



ενδιαφερομένων μερών, οι οργανισμοί επωφελούνται από ένα ευρύ φάσμα προοπτικών και γνώσεων.

3.3. Στρατηγικές για Αποτελεσματική Συμμετοχή Ενδιαφερομένων Μερών στη ΕΚΕ και στους Δημοκρατικούς Οργανισμούς

Για να διασφαλιστεί η αποτελεσματική δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών, οι εταιρείες και οι οργανισμοί πρέπει να εφαρμόσουν ορισμένες στρατηγικές. Πρώτον, είναι απαραίτητο να υπάρχει μια δημοκρατική οργανωτική δομή, η οποία συνεπάγεται ότι η λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει τα εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, σε αντίθεση με τον περιορισμό μερικών επιλεγμένων ατόμων στην κορυφή της οργανωτικής ιεραρχίας. Η ενθάρρυνση της συμμετοχής των ενδιαφερομένων μερών στις διεργασίες λήψης αποφάσεων όχι μόνο οδηγεί σε καλύτερη λήψη αποφάσεων, αλλά προάγει επίσης μια πιο θετική εταιρική κουλτούρα.

Οι εταιρείες οφείλουν επίσης να διαθέτουν μηχανισμούς για την αποτελεσματική ακρόαση της ανατροφοδότησης των ενδιαφερομένων μερών. Αυτό επιτυγχάνεται με την τακτική επικοινωνία με τους εργαζόμενους/-ες, τους πελάτες/-ισες, τους προμηθευτές/-τριες και τις τοπικές κοινότητες μέσω ερευνών, συναντήσεων και άλλων μηχανισμών ανατροφοδότησης. Η ανατροφοδότηση που παρέχεται μπορεί στη συνέχεια να χρησιμοποιηθεί για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, των προϊόντων, των υπηρεσιών και της συμμετοχής στην κοινότητα. Η αποτελεσματική επικοινωνία και

συνεργασία μπορεί να δημιουργήσει αμοιβαία οφέλη τόσο για τον οργανισμό όσο και για τα ενδιαφερόμενα μέρη του.

Did you

Know?

Η Patagonia, μια εταιρεία υπαίθριων δραστηριοτήτων και ένδυσης, έχει ένα επιτυχημένο παράδειγμα εμπλοκής των ενδιαφερόμενων μερών στην προώθηση της οργανωτικής δημοκρατίας και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και καθιερώθηκε ως ηγέτης στις βιώσιμες και ηθικές πρακτικές, κυρίως λόγω της δέσμευσής της στη δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών.

Εσωτερικά, η Patagonia εμπλέκει τους υπαλλήλους της στις διεργασίες λήψης αποφάσεων μέσω διαφόρων μεθόδων, όπως οι συνεδριάσεις στο δημαρχείο και οι βρόχοι ανατροφοδότησης χωρίς αποκλεισμούς. Αυτή η δημοκρατική οργανωτική δομή έχει δημιουργήσει ένα αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό προσηλωμένο στις αξίες και την ηθική της εταιρείας.

Εξωτερικά, η Patagonia έχει εμπλακεί με τους πελάτες/-ισσές της και την κοινότητα ακτιβιστών/-τριών μέσω εκστρατειών όπως «Ο πλανήτης είναι η παιδική μας χαρά» και "Worn Wear" («Ξαναφόρεσέ με»). Οι εκστρατείες αυτές όχι μόνο προωθούν τη βιωσιμότητα και την υπεύθυνη κατανάλωση, αλλά και καλούν τους πελάτες/-ισσες να γίνουν ενεργά μέλη για την προώθηση αυτών των αξιών. Η Patagonia συνεργάζεται ενεργά με τους προμηθευτές/-τριες και τους συνεργάτες/-ιδές της για να διασφαλίσει ηθικές και βιώσιμες πρακτικές σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού της. Η πρωτοβουλία "Footprint Chronicles" («Τα Χρονικά του Αποτυπώματος») της εταιρείας παρέχει στους πελάτες της διαφάνεια και λογοδοσία σχετικά με τις πρακτικές της εφοδιαστικής αλυσίδας της.

Επιπλέον, οι οργανισμοί πρέπει να δίνουν προτεραιότητα στην εσωτερική και εξωτερική συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών ως βασικό συστατικό της στρατηγικής τους για την εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ). Με τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στις πρωτοβουλίες ΕΚΕ, οι εταιρείες μπορούν να αξιοποιήσουν την εμπειρία, τους πόρους και τις γνώσεις τους, διασφαλίζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο ότι τα προγράμματα ΕΚΕ τους ευθυγραμμίζονται με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών τους.

4. Χαρτογράφηση Ενδιαφερόμενων μερών και συμμετοχή

4.1. Εισαγωγή

Η ικανότητα ανάγνωσης και αλληλεπίδρασης με το ανταγωνιστικό σύστημα απαιτεί καλή κατανόηση των συμφερόντων που εκφράζονται από τις διάφορες συνιστώσες, εσωτερικές και εξωτερικές προς την εταιρεία, την επιρροή που μπορούν να ασκήσουν στην εταιρεία και τις επιπτώσεις που μπορούν να δημιουργηθούν προς αυτές.

Τα εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνουν τους εργαζόμενους/-ες, τα στελέχη και τους μετόχους άμεσα και έμμεσα, τις οικογένειες ή τα πρόσωπα αναφοράς.

Στα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, εκτός από το επιχειρηματικό, το πελατειακό, το προμηθευτικό και το πιστωτικό σύστημα, συγκαταλέγονται η δημόσια διοίκηση, το εκπαιδευτικό σύστημα και τα ερευνητικά κέντρα, το κύκλωμα προώθησης της αλληλεγγύης και του πολιτισμού, το σύστημα υγείας και ασφάλειας, η ιδιότητα του πολίτη και η περιοχή στην οποία τοποθετούνται οι δραστηριότητες, άμεσα και έμμεσα.

Η ανάλυση των συμφερόντων, των αναγκών, των προσδοκιών και των ανησυχιών των ενδιαφερομένων μερών είναι απαραίτητη για την κατανόηση της δύναμης και της επιρροής τους στην επιχείρηση ή σε οποιονδήποτε άλλο οργανισμό ή έργο.

Ο εντοπισμός, η χαρτογράφηση, η ανάλυση και η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών μπορεί να αποτελεί μια περιοδικά επικαιροποιημένη πρακτική ή να τίθεται σε εφαρμογή σε συγκεκριμένα έργα ή σε μεταβατικές φάσεις της επιχειρηματικότητας.

Κατά τις φάσεις της μετάβασης και του εταιρικού μετασχηματισμού, τα ενδιαφερόμενα μέρη διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στις εσωτερικές και εξωτερικές υποθέσεις των επιχειρήσεων.

Η συμμετοχή των εσωτερικών ενδιαφερομένων μερών, όπως οι εργαζόμενοι, στις διεργασίες λήψης αποφάσεων μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία μιας πιο συμπεριληπτικής και συμμετοχικής εργασιακής κουλτούρας, προωθώντας έτσι την οργανωτική δημοκρατία, ενώ η συμμετοχή των εξωτερικών ενδιαφερομένων μερών, όπως οι πελάτες/-ισσες, οι προμηθευτές/-τριες και οι τοπικές κοινότητες, μπορεί να παράσχει πολύτιμες ενδείξεις για τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία μπορεί να ασκήσει την εταιρική κοινωνική ευθύνη και να δημιουργήσει εμπιστοσύνη με τους συνομιλητές/-τριές της.

Επομένως, η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών μπορεί να διευκολύνει ένα ευρύ φάσμα προοπτικών και ιδεών που ενισχύει σημαντικά τη δέσμευση ενός οργανισμού ως προς την κοινωνική ευθύνη και τη δημοκρατικότητα, συμβάλλοντας στη μακροπρόθεσμη επιβίωση της εταιρείας.

4.2. Εντοπισμός Ενδιαφερόμενων Μερών και Χαρτογράφηση

Προκειμένου να εντοπιστούν οι ενδιαφερόμενοι φορείς, θα πρέπει πρώτα να διερωτηθεί κανείς για τα εξής:

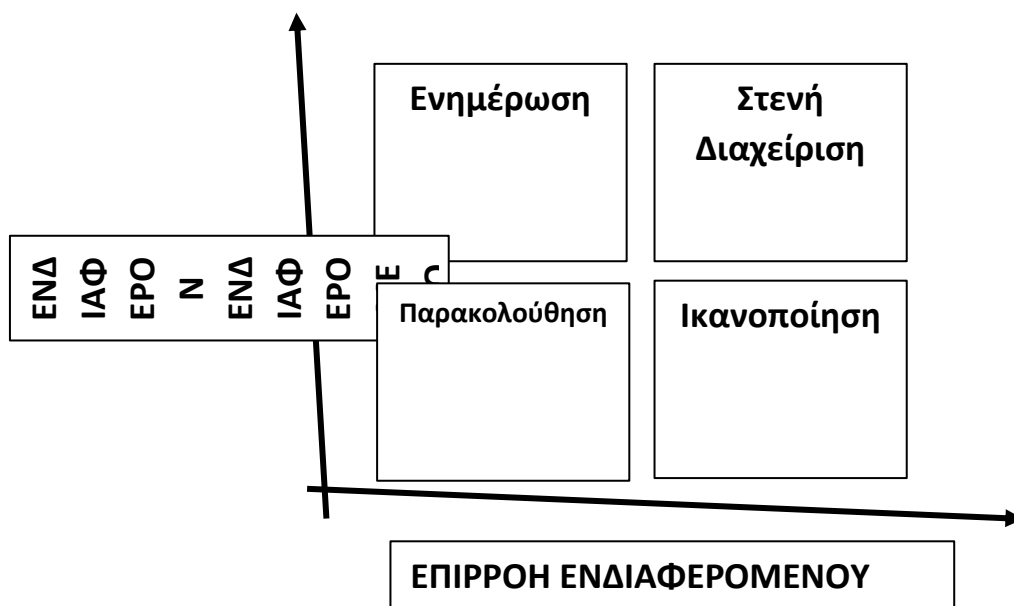
- Ποιοι είναι εκείνοι, άτομα, οργανισμοί ή κοινότητες, που επωφελούνται άμεσα και έμμεσα από την επιχειρηματική μας δράση;
- Ποια είναι τα ξεκάθαρα και σιωπηρά συμφέροντά τους;
- Ποιος είναι ο αντίκτυπος των εκρών/αποτελεσμάτων μας σε αυτούς βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα;
- Ποιοι είναι εκείνοι που αντιτίθενται στις πρωτοβουλίες μας;
- Ποιοι μπορούν να επηρεάσουν, θετικά ή αρνητικά, τις αποφάσεις της επιχείρησης και με ποιον τρόπο;
- Με ποιους θα μπορούσαμε να βελτιστοποιήσουμε τα αποτελέσματά μας και να καινοτομήσουμε τα προϊόντα/τις υπηρεσίες μας;
- Τι είδους επικοινωνία πρέπει να ενεργοποιηθεί και να καλλιεργηθεί με αυτά τα ενδιαφερόμενα μέρη;

Δεδομένου ότι κάθε ενδιαφερόμενο μέρος έχει συγκεκριμένα συμφέροντα στην επιχειρηματική δράση, ο καθένας/-μία αντιπροσωπεύει μια δύναμη που μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά τις επιχειρηματικές προοπτικές και για τον λόγο αυτό είναι πολύ ενδιαφέρον να γίνει μια λεπτομερής ανάλυση.

Επομένως, παράλληλα με τον εντοπισμό, είναι αναπόφευκτη η χαρτογράφηση των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών σύμφωνα με ορισμένα κριτήρια που αποφασίζει η διοίκηση και οι ιδιοκτήτες/-τριες της εταιρείας.

Ένα από αυτά τα κριτήρια μπορεί να είναι αυτό που αναπαριστά γραφικά το επίπεδο ενδιαφέροντος ενός ενδιαφερομένου μέρους στον άξονα γ (κάθετα), ενώ στον άξονα x (οριζόντια) αναπαρίσταται το επίπεδο επιρροής που μπορεί να έχει στην επιχειρηματική πρωτοβουλία ή το έργο μας.

Πίνακας 1 Μοντέλο χαρτογράφησης των ενδιαφερομένων μερών



Αυτή η ερμηνεία των επιπέδων ενδιαφέροντος και επιρροής υποδεικνύει ορισμένες στρατηγικές αλληλεπίδρασης με τους ενδιαφερόμενους φορείς, όπου όσο μεγαλύτερο είναι το ενδιαφέρον, αλλά τόσο μικρότερη είναι η επιρροή που μπορεί να ασκηθεί στην επιχειρηματική δράση, η υπόδειξη είναι συνεχής ενημέρωση των εν λόγω ενδιαφερομένων μερών. Στην περίπτωση μεγάλου ενδιαφέροντος και μεγάλης επιρροής, η υπόδειξη είναι η στενή διαχείριση των συγκεκριμένων συμφερόντων. Ενώ στην περίπτωση χαμηλού ενδιαφέροντος και πτωχής επιρροής συνιστάται μια διεργασία παρακολούθησης, για την κατηγορία χαμηλού ενδιαφέροντος αλλά υψηλής επιρροής συνιστάται η εξασφάλιση της ικανοποίησης των συγκεκριμένων συμφερόντων.

4.3. Συμμετοχή Ενδιαφερόμενων Μερών

Ειδικότερα για τις κοινωνικές επιχειρήσεις και τους συνεταιρισμούς, η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών πρέπει να αποτελεί βασικό δομικό στοιχείο αυτών των εταιρικών μορφών, σε αντίθεση με τις κερδοσκοπικές που τείνουν να μεγιστοποιούν την αξία μόνο για μια κατηγορία: τους μετόχους.

Για τον Borzaga (2002) η κοινωνική διάσταση εκφράζεται αντίθετα με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά²:

παραγωγή οφελών για τα μέλη της κοινότητας και όχι κερδών για τους ιδιοκτήτες·

οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, που παράγουν οφέλη για διάφορους τύπους ενδιαφερομένων μερών που συμμετέχουν στην ιδιοκτησία και τη διαχείριση, δεν θεωρούνται πλέον μόνο «μη διανεμητικοί οργανισμοί»·

να είναι μια συλλογική πρωτοβουλία·

η διακυβέρνηση να ανατίθεται αποκλειστικά ή κυρίως σε άλλα ενδιαφερόμενα μέρη εκτός από τους ιδιοκτήτες του κεφαλαίου·

να εξασφαλίζεται η συμμετοχή σε ευρύτερες διεργασίες λήψης αποφάσεων με τη δυνατότητα εμπλοκής όλων ή σχεδόν όλων των ομάδων που ενδιαφέρονται για τη δραστηριότητα, ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή τους·

απουσία αναλογικότητας μεταξύ του δικαιώματος ψήφου (ή της βαρύτητας στις εσωτερικές αποφάσεις) και του εγγεγραμμένου κεφαλαίου.

Η εταιρική διακυβέρνηση των κοινωνικών επιχειρήσεων μπορεί να αναχθεί σε ένα όραμα πολλαπλών ενδιαφερομένων μερών, στο οποίο στοχεύει η διοίκηση της εταιρείας μέσω της παρουσίας και της επιρροής μιας πλειονότητας ενδιαφερομένων μερών (μέλη, εργαζόμενοι/-ες, εθελοντές/τριες, εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη), με την προοπτική άμεσης συμμετοχής στη διοίκηση.

Μέχρι τη δεκαετία του 1970, οι μελέτες σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση επικεντρώνονταν ουσιαστικά σε έναν μόνο ενδιαφερόμενο, τον μέτοχο (Baumol, 1967- Galbraith, 1971- Jensen, Meckling, 1976). Η πρώτη εργασία που παρεκκλίνει από το παράδειγμα του διαχωρισμού μεταξύ κυριότητας και ελέγχου είναι η θεωρία των ενδιαφερομένων, που αναπτύχθηκε από τον Freeman τη δεκαετία του 1980 (Freeman, 1984· Frooman, 1999· Sciarelli, 2007).

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να περιοριστούν μόνο στην ικανοποίηση των συμφερόντων των μετόχων και της μεγιστοποίησης της αξίας των μετόχων, αλλά πρέπει να ικανοποιούν τις προσδοκίες πολλών ενδιαφερομένων μερών - δηλαδή όλων εκείνων των υποκειμένων που επηρεάζουν και επηρεάζονται από την επιχειρηματική δραστηριότητα, επιδιώκοντας να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες εκείνων που συμβάλλουν χρήσιμα στην αποτελεσματική απόδοση της οικονομικής δραστηριότητας (Freeman, 1984).

² Πηγή: <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/l-impresa-sociale-multistakeholder-sistemi-e-strutture> (διαβούλευση 30.05.23)

Οδεύουμε λοιπόν προς μια προοπτική πολλαπλών ενδιαφερομένων μερών: την υιοθέτηση ενός ανοικτού συστήματος διακυβέρνησης - ικανού να συμβιβάζει τα συμφέροντα των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών - και την επιβεβαίωση της κοινωνικής ευθύνης - η ανάληψη δεσμεύσεων έναντι των ενδιαφερομένων μερών - αποτελούν τις προϋποθέσεις για τη μετάβαση από τη μονομερή οπτική σε μια οπτική πολλαπλών ενδιαφερομένων μερών³.

Συνοψίζοντας, τα οφέλη της δέσμευσης των ενδιαφερομένων μερών είναι:

- Αύξηση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας
- Αύξηση της φήμης της επωνυμίας
- Συμβολή στην καινοτομία προϊόντων και διεργασιών
- Δημιουργία κοινής αξίας με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη με διαρκή τρόπο με την πάροδο του χρόνου, παρακολουθώντας την ποιότητα των σχέσεων
- Καθίσταται εφικτός ο σχεδιασμός των οργανωτικών προτεραιοτήτων και στρατηγικών

Επιπλέον, οι οργανισμοί πρέπει να δίνουν προτεραιότητα στη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών ως βασικό στοιχείο της στρατηγικής τους για την εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ). Με τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στις πρωτοβουλίες ΕΚΕ, οι εταιρείες μπορούν να αξιοποιήσουν την εμπειρία, τους πόρους και τις γνώσεις τους, διασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο ότι τα προγράμματά τους για την ΕΚΕ είναι ευθυγραμμισμένα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών τους.

Σύνοψη

Η επιχείρηση WBO μπορεί να βασίζεται σε έναν προσωρινό συνεταιριστικό διευθυντή καθώς οι δεξιότητες των μελών αυξάνονται, επειδή ενδεχομένως απαιτείται ειδική κατάρτιση στη διοίκηση, αλλά κάθε εργαζόμενος/-η μπορεί να αναπτύξει ηγετικές δεξιότητες με αυτοεκπαίδευση και με τη δυνατότητα συνεργασίας των μελών για τη μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων τους και την επίτευξη ενός κοινού στόχου.

Οι WBO είναι απαιτητικές όσον αφορά την ευθύνη λήψης αποφάσεων σε διάφορα στάδια. Η εμπειρία, τα ισχυρά κίνητρα, οι δεξιότητες και η αφοσίωση στο συνεταιριστικό επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να μην είναι επαρκούν αν δεν συνυπάρχουν με την ανάπτυξη ενός δημοκρατικού, οριζόντιου, ομαδικού μοντέλου ηγεσίας λήψης αποφάσεων για την οργάνωση και εντός αυτής, ώστε να επιτευχθεί σύγκλιση όσον αφορά τον τρόπο δράσης όταν υφίστανται πολλές βιώσιμες επιλογές. Η προσαρμοστική ηγεσία είναι ένα συστημικό όραμα που καθιστά τις επιχειρήσεις ικανές να αντιμετωπίζουν τις εξελικτικές προκλήσεις.

Εκτός αυτού, δίνεται κίνητρο για την αλλαγή του παραδείγματος της επιχειρηματικής δραστηριότητας, όπου η ιδιοκτησία και η μεγιστοποίηση του κέρδους κατέχουν κυρίαρχη θέση ως η μόνη αληθινή και σωστή προοπτική για την εγγύηση της ελεύθερης αγοράς. Η προοπτική πρέπει να αλλάξει, όχι μόνο λόγω των κλιματικών και υγειονομικών καταστάσεων έκτακτης ανάγκης για τις οποίες έχουμε σαφείς και εμφανείς εκδηλώσεις, αλλά για την επιστροφή σε μια οικονομία που αποκαθιστά τον ανθρώπινο τρόπο ζωής, με σεβασμό στα δικαιώματα των εργαζομένων, στο ανθρώπινο και φυσικό περιβάλλον, καθώς και στα συμφέροντα των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών στο επιχειρηματικό πλαίσιο αναφοράς. Υπό αυτήν την έννοια, η δέσμευση των

³ Ibid.

ενδιαφερομένων μερών είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία κάθε οργανισμού. Η υιοθέτηση μιας δημοκρατικής οργανωτικής δομής και η έμφαση στην εταιρική κοινωνική ευθύνη και την οργανωτική δημοκρατία αποτελούν σημαντικά βήματα προς την επίτευξη αυτής της επιτυχίας. Είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να κατανοούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων μερών τους, για τη δημιουργία και τη διατήρηση θετικών σχέσεων μαζί τους. Με τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών στις διεργασίες λήψης αποφάσεων και την ενεργή ακρόαση των ανατροφοδοτήσεών τους, οι οργανισμοί προάγουν τη διαφάνεια και τη λογοδοσία και δημιουργούν εμπιστοσύνη με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους. Τελικά, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένα επιχειρηματικά αποτελέσματα.

Συμβουλές

Κεφάλαιο 1

- Προτείνεται η χρήση πραγματικών οργανισμών για την παραδειγματική παρουσίαση των οργανωτικών δομών.

Κεφάλαιο 2

Συμβουλή 1

- Γιατί η λήψη αποφάσεων είναι μια σημαντική ηγετική δεξιότητα, επειδή βοηθά τα στελέχη να...
- βελτιώσουν την παραγωγικότητα στο χώρο εργασίας
- δημιουργήσουν μια σχέση εμπιστοσύνης με τους εργαζόμενους/-ες
- δημιουργούν σχέδια δράσης σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης

Συμβουλή 2

Όταν επιλέγετε μια τεχνική ομαδικής λήψης αποφάσεων, είναι χρήσιμο να κάνετε πρώτα στον εαυτό σας τις εξής ερωτήσεις

- Προσπαθείτε να παραγάγετε ιδέες ή να καταλήξετε σε ένα συγκεκριμένο συμπέρασμα;
- Πόσα άτομα θα συμμετέχουν στην ομάδα;
- Είναι πιθανό ορισμένα μέλη να κυριαρχήσουν έναντι των άλλων ή οι συμμετέχοντες να διαστάζουν να εκφράσουν τις απόψεις τους;
- Πρέπει όλοι να συμφωνήσουν με την απόφαση;
- Μπορεί η ομάδα να συνεδριάσει αυτοπροσώπως ή μέσω τηλεδιάσκεψης ή διαδικτυακής διάσκεψης;
- Ποιο είναι το πρόβλημα που πρέπει να επιλυθεί ή η επιλογή που πρέπει να γίνει;

Κεφάλαιο 3

Αυτό το θέμα μπορεί να προκαλέσει έντονες συζητήσεις μεταξύ των μαθητών και για να αποφύγετε τον κίνδυνο πολωμένων θέσεων, συνιστούμε να σχεδιάσετε μια οριζόντια γραμμή στον πίνακα και να υποδείξετε τους δύο πόλους, π.χ.: Ανάπτυξη-->Ανάπτυξη.

Όταν προκύπτουν τέτοιες συζητήσεις, εξηγήστε τον κανόνα των δύο πόλων, χρησιμοποιήστε ως παράδειγμα τις δύο αντίθετες θέσεις, προσπαθήστε να απομονώσετε τις βασικές έννοιες που εκφράζονται και ζητήστε από τους ίδιους τους εκπαιδευόμενους/-ες να τοποθετήσουν τις δικές τους περιπτώσεις στη γραμμή.

Γενικά αυτό το αίτημα επανέρχεται ως μια σειρά ερωτήσεων: Είναι η σκέψη μου, με επίγνωση των ορίων, συνεκτική και λογική; Χρησιμοποίησα τις σωστές λέξεις για να εκφράσω τις σκέψεις μου; Σκέφτηκα τις συνέπειες των προτάσεων που έκανα; Άκουσα τους λόγους του άλλου;

Με μία τέτοια οπτικοποίηση θα πρέπει να αποφεύγονται οι βιαστικές σκέψεις και η φλυαρία, καθώς απαιτεί έναν βαθύτερο προβληματισμό σχετικά με τις ιδέες και τις αρχές που πρέπει να καθοδηγούν την επιχειρηματική δραστηριότητα με έναν πιο υπεύθυνο τρόπο για να γίνει καλύτερος αυτός ο κόσμος.

Δραστηριότητες Κατάρτισης

Δραστηριότητα 1

Διάρκεια: 30 λεπτά

1. Επανεξετάστε τα είδη οργανωτικών δομών που παρουσιάστηκαν σε αυτή την ενότητα και σκεφτείτε σε ποιο είδος εντάσσεται ο οργανισμός σας, λαμβάνοντας υπόψη τα οφέλη και τις προκλήσεις που παρατηρείτε, εξηγώντας τον τρόπο αξιοποίησης αυτών των πλεονεκτημάτων και την αντιμετώπιση των προκλήσεων που προκύπτουν από αυτή τη δομή.

Δραστηριότητα 2

Διάρκεια: 30 λεπτά

Αφού παρακολουθήσετε το βίντεο στον παρακάτω σύνδεσμο, επιχειρήστε να απαντήσετε τις ερωτήσεις που ρωτάνε τον υποψήφιο/-α σε σχέση με το εργασιακό πλαίσιο:

<https://www.youtube.com/watch?v=Fj8TzmUzkFc>

Q1. Πείτε μου για τον εαυτό σας.

Q2. Ποιες είναι οι πιο σημαντικές δεξιότητες και ιδιότητες που απαιτούνται για να γίνει κάποιος μεγάλος ηγέτης/-ιδας;

Q3. Γιατί πιστεύετε ότι είστε κατάλληλος/-η για αυτή την ηγετική θέση;

Q4. Πείτε μου για μια φορά που πήρατε μια γρήγορη απόφαση με περιορισμένες πληροφορίες.

Q5. Πείτε μου για μια φορά που χειριστήκατε μια κρίση.

Q6. Τι δεν σας αρέσει περισσότερο στον ρόλο του ηγέτη/-ιδας;

Q7. Ποιο είναι το πρώτο πράγμα που θα κάνετε σε αυτή την ηγετική θέση;

Δραστηριότητα 3

Διάρκεια: 1 ώρα

Παιχνίδι ρόλων σχετικά με την υπόθεση ενός σχεδίου **Ενεργειακού Κοινοτικού Συνεταιρισμού, που ονομάζεται ILLUMIA**, σε μια προαστιακή και μάλλον κακόφημη συνοικία της πόλης, με έκδηλες περιπτώσεις διακίνησης ναρκωτικών και υψηλό ποσοστό ανεργίας.

Τα φωτοβολταϊκά πάνελ θα τοποθετηθούν στο κτίριο της πολιτικής προστασίας, το οποίο περιλαμβάνει μια σειρά από συγκροτήματα που μοιράζεται η Πυροσβεστική και άλλες δημόσιες υπηρεσίες. Οι χώροι στους οποίους στεγάζονται τα συστήματα είναι καλά ηχομονωμένοι και βρίσκονται σε μια περιοχή του συγκροτήματος που απέχει αρκετά από τα δημόσια γραφεία υποδοχής.

Η ομάδα προώθησης αποτελείται από αρχιτέκτονες, μηχανικούς, κοινωνικούς/-ές λειτουργούς, τεχνικούς, οι οποίοι/-ες έχουν λάβει την στήριξη του Δήμου, που συνίσταται στην επιτάχυνση των διαδικασιών αδειοδότησης της εγκατάστασης και την εκκαθάρισή της, μετά τις τελικές δοκιμές.

Οι εργασίες εγκατάστασης θα διαρκέσουν 18 μήνες και ο ήδη ολοκληρωμένος εκτελεστικός σχεδιασμός θα παρουσιαστεί και θα συζητηθεί με τους πολίτες. Εκτός από τους φορείς υλοποίησης και τους εκπροσώπους του Δήμου, στη συνάντηση διαβούλευσης συμμετείχαν η Επιτροπή Πολιτών της Περιφέρειας, εκπρόσωποι των σειρών αρχιτεκτόνων και μηχανικών, εργολάβοι, ένας περιβαλλοντικός σύλλογος και ένας κατά των αρχιτεκτονικών κωλυμάτων που υπάρχουν στο συγκρότημα.

Το προτεινόμενο **χρονοδιάγραμμα** για τη δραστηριότητα αυτή έχει ως εξής:

- Παρουσίαση της εργασίας που πρέπει να κάνουν όλοι/-ες (5 λεπτά)
- Παιχνίδι ρόλων της συνάντησης για την παρουσίαση του έργου ILLUMIA και την υλοποίησή του μέσω μιας συμμετοχικής προσέγγισης (40 λεπτά)
 - Οι συμμετέχοντες/-ουσες κατανέμονται σε 5 ομάδες ενδιαφέροντος: (1) πολίτες και κάτοικοι της περιοχής, (2) εμπειρογνώμονες και επαγγελματίες (αρχιτέκτονες, μηχανικοί και κοινωνικοί/-ές λειτουργοί), (3) εργολάβοι και συνεργαζόμενες εταιρείες, (4) στελέχη της δημόσιας διοίκησης, (5) φορείς προώθησης του έργου.

Απαιτούμενο υλικό για το παιχνίδι ρόλων: περισσότερα φύλλα πίνακα παρουσιάσεων σε έναν ελεύθερο τοίχο της αίθουσας διδασκαλίας, μαρκαδόροι και φωτογραφική μηχανή. Ένα κουτί για τη συλλογή των «ανώνυμων μηνυμάτων» που ελήφθησαν στο Δημαρχείο σχετικά με το έργο της Ενεργειακής Κοινότητας.

Παιχνίδι ρόλων: Οδηγίες βήμα προς βήμα:

Οι εκπρόσωποι των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών πρέπει να ομαδοποιηθούν και ο ρόλος τους να είναι διακριτός σε έναν μικρό πίνακα, τοποθετημένος σαν αρένα μπροστά από τα φύλλα του πίνακα παρουσιάσεων όπου θα μεταγραφούν οι θέσεις των 4 ομάδων ενδιαφερομένων μερών σε σχέση με το έργο.

Βήμα 1: Παρουσίαση του παιχνιδιού ρόλων

Αυτή η δραστηριότητα αναφέρεται σε μια μεθοδολογία που χρησιμοποιείται ευρέως στον τομέα του περιβαλλοντικού συν-σχεδιασμού, το Ευρωπαϊκό Εργαστήριο Συνδιαμόρφωσης Σεναρίων, το οποίο προβλέπει τη σύγκριση μεταξύ διαφόρων ομάδων ενδιαφέροντος για τον συμμετοχικό σχεδιασμό ενός έργου που επηρεάζει πολλά ενδιαφερόμενα μέρη.

Βήμα 2: Παρουσίαση του Έργου της Ενεργειακής Κοινότητας

Οι συμμετέχοντες χωρίζονται σε 5 ομάδες, και η ομάδα των φορέων προώθησης είναι η πρώτη που θα παρουσιάσει το έργο της Ενεργειακής Κοινότητας. Σημείωση: το έργο πρέπει να επινοηθεί επί τόπου, εκπαιδεύοντας τη δημιουργική σκέψη.

Βήμα 3: Έναρξη ανταλλαγής με τα ενδιαφερόμενα μέρη

Κάθε ομάδα θα έχει τη δυνατότητα να αφιερώσει λίγα λεπτά για να προβληματιστεί, λαμβάνοντας πάντα υπόψη ποιον εκπροσωπεί και εκ περιτροπής θα εκφράσει τις αμφιβολίες της, τα αιτήματά της προς διευκρίνιση ή τροποποίηση του έργου, επιχειρηματολογώντας για τους λόγους, ενδεχομένως με έγκυρα στοιχεία.

Ο εκπαιδευτής/-τρια παίζει τον ρόλο του διοργανωτή/-τριας και συντονιστή/-τριας της συζήτησης, μεταγράφοντας περιληπτικά τις απόψεις που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της συζήτησης σε 4 διαφορετικά φύλλα, ένα για κάθε ομάδα.

Ολοκλήρωση της δραστηριότητας

Τα τελευταία 10 λεπτά της προσομοίωσης είναι αφιερωμένα στα συμπεράσματα τα οποία επισημοποιούνται μέσω ενός απλού χάρτη για τις πιθανές λύσεις που συνδυάζουν τα διαφορετικά συμφέροντα που εξέφρασαν τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Ο συντονιστής/-τρια σχεδιάζει στον πίνακα παρουσιάσεων έναν πίνακα τριών στηλών που υποδεικνύει: τι πρέπει να γίνει (τι), ποιος πρέπει να το κάνει και με ποιον, (ποιος, με ποιον), τον χρόνο εφαρμογής των λύσεων που βρέθηκαν (πότε). Στο τέλος τα φύλλα θα φωτοτυπηθούν και θα μοιραστούν ως αποτέλεσμα της εργασίας που έγινε.

Ασκήσεις αυτοαξιολόγησης

- 1) Η οργανωτική δομή και κουλτούρα μπορούν να ενισχύσουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία: Σωστό / Λάθος
- 2) Οι οργανισμοί πεπλατυσμένης δομής βρίσκονται μεταξύ ιεραρχίας και ολοκρατίας: Σωστό / Λάθος
- 3) Η διαφάνεια στη διεργασία λήψης αποφάσεων αποτελεί εμπόδιο για την οργανωσιακή δημοκρατία: Σωστό / Λάθος
- 4) Η πορεία προς τον δημοκρατικό οργανισμό απαιτεί χρόνο και προσπάθεια: Σωστό / Λάθος
- 5) Η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών είναι αναπόσπαστο μέρος των δημοκρατικών οργανισμών: Σωστό / Λάθος
- 6) Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου λήψης αποφάσεων είναι 6: Σωστό / Λάθος
- 7) Η απόφαση είναι η επιλογή για την ανάληψη μιας δράσης, μεταξύ πολλών εξεταζόμενων εναλλακτικών επιλογών (εκδοχές), από ένα άτομο ή μια ομάδα (όργανο λήψης αποφάσεων): Σωστό / Λάθος
- 8) Οι ατομικές πεποιθήσεις, το πλαίσιο, η κοινωνία, το άγχος μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων: Σωστό/Λάθος
- 9) Υπάρχει ένας απόλυτος σωστός τρόπος ηγεσίας: Σωστό/Λάθος
- 10) Ο τρόπος ηγεσίας που ταιριάζει περισσότερο στις κοινωνικές επιχειρήσεις είναι ο δημοκρατικός: Σωστό/Λάθος
- 11) Υπάρχει ένας τρόπος που ενθαρρύνει την ομάδα σας να αναπτυχθεί: Σωστό/Λάθος
- 12) Εάν δυσκολεύεστε να ηγηθείτε συνειδητά της ομάδας σας χρησιμοποιώντας την τρέχουσα μέθοδο, δεν μπορείτε να ενσωματώσετε τους διαφορετικούς τρόπους. Εμπνευστείτε για να αναπτύξετε τη δική σας προσωπική προσέγγιση: Σωστό/Λάθος

- 13) Από ποια οπτική γωνία μπορούμε να αναλύσουμε και να χαρτογραφήσουμε τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχειρηματικής μας πρωτοβουλίας;
- A. Με προτεραιότητα στους χρηματοδότες του σχεδίου, χωρίς τους οποίους η πρωτοβουλία δεν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί
- B. Ταξινομώντας τους διάφορους ενδιαφερόμενους φορείς ανάλογα με τον ιδεολογικό τους προσανατολισμό
- Γ. Ταξινομώντας τους διάφορους ενδιαφερόμενους φορείς ανάλογα με τον βαθμό ενδιαφέροντος και επιρροής τους στο σχέδιο
- Δ. Κατατάσσοντας κατά προτεραιότητα τους εργαζόμενους/-ες και τους εμπειρογνώμονες του κλάδου που γνωρίζουν τι πρέπει να γίνει για να υλοποιηθεί το έργο
- 14) Ποιο από τα παρακάτω δεν αποτελεί εμπόδιο για την επιτυχή συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στην οργανωτική δημοκρατία;
- A. Αντίθετες προτεραιότητες
- B. Διαφάνεια
- Γ. Κακή επικοινωνία
- Δ. Έλλειψη εμπιστοσύνης
- E. Αντίσταση στη συμβολή των ενδιαφερομένων μερών
- Σωστές απαντήσεις: 1) Σωστό 2) Λάθος 3) Λάθος 4) Σωστό 5) Σωστό 6) Λάθος 7) Σωστό 8) Σωστό 9) Λάθος 10) Σωστό 11) Σωστό 12) Λάθος 13) Γ 14) B

Παραπομπές

Defining and Adapting Your Leadership Style | HBR IdeaCast | Podcast

<https://www.youtube.com/watch?v=NTONTG73JsQ>

Heifetz, R., Linsky, M., and Grashow, A., 2009, The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World , Harvard Business Press

Kahneman, D., 2011, Thinking, Fast and Slow

Keith, E., How To Establish an Effective Decision-Making Process for Your Team in 5 Simple Steps . Available at: <https://blog.lucidmeetings.com/blog/5-steps-to-establishing-an-effective-decision-making-process-for-your-team/> (accessed April 2023)

Sheppard, L., Fundamentals of Leadership. Available at: <https://opentext.wsu.edu/organizational-behavior/> (accessed: April 2023)



Project Number: 2022-1-KA220-VET-000088929



Co-funded by
the European Union