

Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ: ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ

ΤΜΗΜΑ: ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.

ΟΝΟΜΑ: ΑΡΙΣΤΕΑ

ΕΠΩΝΥΜΟ: ΚΑΜΠΟΥΡΑΚΗ

Α.Μ.: 4612

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΟΣΜΑΣ ΠΑΞΙΝΟΣ



ΗΡΑΚΛΕΙΟ, 2013

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</u>	σελ.04
-----------------------	--------

1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ο ΗΓΕΤΗΣ

1.1	Η έννοια, το περιεχόμενο και ο ορισμός της ηγεσίας.....	σελ.06
1.2	Ο ρόλος- τα καθήκοντα του ηγέτη.....	σελ.08
1.3	Χαρακτηριστικά του ηγέτη & συμπεριφορές ηγετών.....	σελ.11
1.4	Πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς.....	σελ.13
1.5	Τα 12 προσόντα του ηγέτη.....	σελ.16
1.6	Η ηγετική χρήση της δύναμης και της εξουσίας.....	σελ.20
1.7	Οι τακτικές επιρροής της ηγεσίας.....	σελ.25
1.8	Ο Υπέρ-ηγέτης.....	σελ.27
1.9	Ο οικονομικός ηγέτης.....	σελ.28
1.10	Τι δεν πρέπει να έχει ένας ηγέτης;.....	σελ.30

2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

2.1	Ορισμοί που συσχετίζονται με την επιχειρηματικότητα.....	σελ.34
2.2	Ορισμός επιχειρηματικότητας.....	σελ.37
2.3	Έννοια επιχειρηματικότητας.....	σελ.40
2.4	Η σημασία της επιχειρηματικότητας σήμερα.....	σελ.43
2.5	Η επιχειρηματικότητα ως δραστηριότητα.....	σελ.50
2.6	Τα είδη της επιχειρηματικότητας.....	σελ.53
2.7	Σύγχρονες τάσεις της επιχειρηματικότητας.....	σελ.54
2.8	Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα.....	σελ.58
2.9	Επιχειρηματική ιδέα.....	σελ.60
2.10	Διαμορφωση και αναπτυξη ιδεων.....	σελ.61

3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

3.1	Τι κάνει έναν επιχειρηματία επιτυχημένο ηγέτη;.....	σελ.72
3.2	Ηγέτης:ο συνεκτικός κρίκος για την ανάπτυξη τηςεπιχειρηματικότητας.σελ.73	
3.3	Ηθική του ηγέτη ως πηγή αξίας για την επιχειρηματικότητα.....	σελ.75

3.4 Η επίδραση του ηγέτη στην επιχειρηματικότητα.....σελ.81

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....σελ.85

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... σελ.86

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η ηγεσία είναι πολύ σημαντική λειτουργία για μια επιχείρηση. Ηγέτης είναι το άτομο που έχει την ικανότητα να διευθύνει μια ομάδα ανθρώπων.

Στο παρελθόν η επιχειρηματική επιτυχία καθορίζονταν κυρίως από το κεφάλαιο, τις πρώτες ύλες ή την παραγωγικότητα, σήμερα αυτή καθορίζεται σε αντίστοιχο βαθμό από τη γνώση και τις προσωπικές ικανότητες του Ηγέτη . Έτσι, βλέπουμε πολύ συχνά επιχειρήσεις με μεγάλα κεφάλαια να αποτυγχάνουν στις επενδύσεις τους, όταν τα εσωτερικά τους συστήματα διαχείρισης της γνώσης, δεν λειτουργούν επαρκώς και το πρόσκαιρο κέρδος αντικαθιστά τον κινητήριο μοχλό της επιχειρηματικής δράσης.

Επιχειρηματικότητα είναι η δραστηριότητα εισαγωγής νέων προϊόντων και τεχνολογικών νεωτερισμών και γενικώς η ανάληψη των κινδύνων, τους οποίους συνεπάγεται η αναζήτηση επιχειρηματικών ευκαιριών. Για την επιτυχή υλοποίηση μιας επιχειρηματικής ιδέας απαιτείται η ικανότητα συνδυασμού της δημιουργικότητας και της καινοτομίας με σωστή διαχείριση καθώς και η ικανότητα προσαρμογής της επιχείρησης στις τρέχουσες εξελίξεις σε διάφορους τομείς. Η επιχειρηματικότητα αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για οικονομική ανάπτυξη και δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, συμβάλλοντας παράλληλα στην εξέλιξη του ανθρώπου και στην αποτελεσματική αντιμετώπιση διαφόρων καταστάσεων με τις οποίες θα έρθουν αντιμέτωποι.

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να αναλύσει τόσο τον ρόλο του Ηγέτη σε μια επιχείρηση, όσο και το τι εννοούμε με τον όρο Επιχειρηματικότητα και τέλος να δείξει το πώς αυτά τα δυο συνδέονται.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ο ΗΓΕΤΗΣ

1.1 Η έννοια, το περιεχόμενο και ο ορισμός της ηγεσίας.

Το συναίσθημα καθοδηγεί τη λογική και η λογική δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς το συναίσθημα. Η ηγεσία σημαίνει πρώτα απ' όλα σχέση και ο ηγέτης που δεν αντιλαμβάνεται αυτή τη βασική αρχή, είναι αδύνατο να ηγηθεί. Η ανθρωπιά φέρνει την αφοσίωση.

Παρά το γεγονός ότι υπάρχει μεγάλη βιβλιογραφία και αρθρογραφία για τον ορισμό της ηγεσίας και πολλές επιστήμες, όπως η ιστορία, η κοινωνιολογία, η ψυχολογία, η πολιτική και η φιλοσοφία, έχουν ασχοληθεί με αυτό το ζήτημα, δεν υπάρχει ένας ενιαίος συλλογισμός που να εξηγεί την έννοια και τη σημασία της ηγεσίας. Ενώ γνωρίζουμε πολλά για το management, δεν γνωρίζουμε τόσα πολλά για την ηγεσία, εκ παραλλήλου ο τομέας της ηγεσίας είναι ίσως εκείνος που έχει μελετηθεί περισσότερο και έχει κατανοηθεί λιγότερο απ' οποιονδήποτε άλλο τομέα του management. Η ηγεσία περιλαμβάνει χαρακτηριστικά που όταν τα συναντήσεις μπορείς να τα αναγνωρίσεις, αλλά υπάρχει δυσκολία στο να τα περιγράψεις και να τα αναλύσεις. Οπότε μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν αρκετοί τρόποι να κατανοήσει κάποιος την έννοια της ηγεσίας και αυτό γιατί κάθε άτομο ξεχωριστά μπορεί να αντιλαμβάνεται τα πράγματα διαφορετικά λόγω της ποικιλομορφίας των βιωμάτων και των απόψεων του.

Με έναν απλό όρο μπορούμε να πούμε ότι:

Η ηγεσία είναι η τέχνη που επηρεάζει και κατευθύνει τους ανθρώπους με τέτοιο τρόπο ώστε να κερδίσει την υπακοή τους, τον σεβασμό και την αμοιβαία εμπιστοσύνη στην συνεργασία για την επίτευξη κοινών στόχων

Με πιο επιστημονικούς όρους μπορούμε να πούμε ότι ηγεσία είναι :

Η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει την ομάδα με κατεύθυνση την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της ομάδας.

Η ηγεσία περιλαμβάνει διαδικασίες επιρροής, που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας, την δημιουργία κινήτρων για την εκδήλωση συμπεριφοράς έργου που αποβλέπει στην επιδίωξη αυτών των στόχων καθώς και την συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της.

Αν και υπάρχουν διάφοροι ορισμοί για την ηγεσία, σ' όλους υπάρχει ένας κοινός παρανομαστής σύμφωνα με τον οποίο η ηγεσία είναι ένα ομαδικό φαινόμενο που

περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων. Επίσης, στους περισσότερους ορισμούς εμπεριέχεται η έννοια και η διαδικασία της επιρροής από τον ηγέτη προς αυτούς που τον ακολουθούν.

Η ηγεσία μπορεί να βασίζεται σε ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του ηγέτη ή να σχετίζεται με το ρόλο του ηγέτη και την ικανότητά του να επιτυγχάνει αποτελεσματική απόδοση από τους άλλους. Εντός ορίων της οργάνωσης μιας επιχείρησης, η διεργασία της ηγεσίας υλοποιείται από ένα στέλεχος που κατευθύνει τους υφισταμένους του προς την επίτευξη των στόχων που έχουν καθοριστεί από την ανώτερη διοίκηση. Σε κάθε οργανισμό, μπορεί να υπάρχουν δύο κατηγορίες στελεχών :

- 1) τα στελέχη που έχουν διοριστεί, δηλαδή οι «προϊστάμενοι» και
- 2) τα στελέχη που ενεργούν ανεπίσημα.

Παρ' όλο που οι δύο κατηγορίες είναι διαφορετικές και οι δύο μπορούν να ασκούν ηγεσία επηρεάζοντας τους άλλους.

Η ηγεσία γενικά σημαίνει την ιδιότητα ενός ατόμου να διευθύνει μια ομάδα ανθρώπων.

Η ηγεσία μπορεί να είναι φυσική ή τυπική:

Φυσική είναι όταν μέσα σε μια ομάδα ανθρώπων ξεχωρίζει κάποιος από τα μέλη της και γίνεται επικεφαλής της, ο οποίος επιβάλλεται στους άλλους και τους κατευθύνει.

Τυπική είναι όταν ασκείται λόγω θέσης που κατέχει κάποιος σε μια υπηρεσία ή σε έναν οργανισμό.

Το κυριότερο χαρακτηριστικό της τυπικής ηγεσίας είναι η ικανότητα κατεύθυνσης και διεύθυνσης, με την έννοια του χειρισμού των ανθρώπων της ομάδας, καθώς και την παρότρυνση – παρακίνηση των εργαζομένων για την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας τους.

Βασικά στοιχεία που συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά:

- 1) Σύλληψη ενός οράματος και η διάδοση του στους συνεργάτες του ώστε να το ενστερνιστούν και η συμμετοχή του στις καθημερινές εργασίες τους, ώστε να δίνει σε αυτές νόημα.

- 2) Η ενδυνάμωση, η ανάπτυξη, η παρακίνηση και η εμπύχωση των συνεργατών του
- 3) Η επιβράβευση των ατόμων
- 4) Η δημιουργία ομάδας και η δημιουργία καλού κλίματος σε αυτή
- 5) Η διαμόρφωση στόχων και σχεδίων για την υλοποίηση τους
- 6) Η συνεχής βελτίωση (α) των ατόμων, (β) των μέσων, (γ) των διαδικασιών και (δ) συστημάτων καθώς και (ε) οι καινοτομίες.
- 7) Η παρακολούθηση του περιβάλλοντος, η αντιμετώπιση των περιορισμών και των απειλών και η αξιοποίηση των ευκαιριών που υπάρχουν σε αυτό.
- 8) Η ανάπτυξη της συνεχούς εκπαίδευσης των συνεργατών του στο χώρο της ευθύνης του .

Όλα αυτά τα στοιχεία μαζί συντελούν μια άριστη ηγετική συμπεριφορά η οποία προσδίδει δύναμη. Αυτή η δύναμη δημιουργεί άρρηκτους δεσμούς μεταξύ του ηγέτη και των συνεργατών του, με αποτέλεσμα να επηρεάζονται άμεσα από αυτόν και να τον ακολουθούν .

1.2 Ο ρόλος και τα καθήκοντα του ηγέτη

Σήμερα ζούμε σε μια δύσκολη περίοδο για την παγκόσμια οικονομία.. Οι τράπεζες, οι επιχειρήσεις, οι κυβερνήσεις, οι εργαζόμενοι αισθάνονται τους τριγμούς των πυλώνων της παγκόσμιας οικονομίας. Είναι η εποχή που χρειάζονται περισσότερο οι ηγέτες των οποίων η παρουσία, συνήθως, αναδεικνύεται σε χαλεπούς καιρούς. Ο ρόλος του ηγέτη είναι από τους δυσκολότερους και πολυδιάστατους ρόλους μέσα σε μια ομάδα αν και δεν ακολουθεί πάντοτε τον ίδιο. Παρατηρώντας κάποιον επιτυχημένο ηγέτη, θα διαπιστώσουμε πως οι τρεις βασικότερες διαδικασίες που ακολουθεί είναι οι εξής:

1. δημιουργία και διατήρηση της ομάδας.
2. ανάπτυξη των μελών της.
3. επίτευξη του στόχου της.

Ο ρόλος του ηγέτη σε μια ομάδα είναι και ο ρόλος προσπάθειας επιρροής των μελών της, ώστε αυτά να εκτελούν το έργο τους, αφιερώνοντας σε αυτό με τη θέλησή τους, όλα τα προσόντα και τις δυνατότητες τους. Για να επιτευχθεί βέβαια αυτό, θα πρέπει η εκτέλεση του έργου του, να τους προσφέρει και ατομικές ικανοποιήσεις. Δεν μπορεί ποτέ κανένας άνθρωπος να αποδώσει το μέγιστο των ικανοτήτων του, να

δουλέψει με όρεξη και ενθουσιασμό και να προσφέρει όλες του τις γνώσεις εάν αυτό που κάνει δεν τον ευχαριστεί, δεν ικανοποιεί ταυτόχρονα και τους προσωπικούς του στόχους και δεν νιώθει ικανοποιημένος από την αντιμετώπιση του από την ομάδα και τον ηγέτη.

Ο ηγέτης πρέπει να κάνει τις εξής ενέργειες, για να μπορέσει να κάνει το καλύτερο δυνατό τόσο για το κάθε μέλος της ομάδας ξεχωριστά (μονάδα) όσο και για την ομάδα σαν σύνολο :

Να οραματίζει: πρέπει να έχει βαθιά γνώση σε ποια κατάσταση είναι τα άτομα και σε ποια επιχείρηση, επίσης να γνωρίζει τα όρια που έχει η επιχείρηση ώστε να δώσει τη σωστή κατεύθυνση. Να έχει στόχους με φιλοδοξία και να προσπαθεί να τους πραγματοποιήσει . Δεν είναι ανάγκη να είναι πολύ συγκεκριμένος. Παραδείγματος χάριν, η General Electric είναι μια επιχείρηση γνωστή στο κόσμο για το εξαιρετικό επίπεδο ποιότητας. Χρειάζεται δηλαδή την κατεύθυνση του ηγέτη, την οποία όμως αναλύουν και συμπληρώνουν οι υφιστάμενοι.

Να συμβολίζει - πρότυπο: Εδώ, σημασία έχει ο τρόπος που το όραμα μετατρέπεται σε πράξη, δηλαδή ο ρόλος του ως «σύμβολο». Καταρχήν πρέπει να ζει ο ίδιος το όραμα, να πιστεύει σ' αυτό και να αποτελεί παράδειγμα (διοίκηση μέσω του παραδείγματος). Τότε μόνο δεσμεύει και τους άλλους να τον ακολουθήσουν . Πρέπει να παίρνει πρωτοβουλίες, να κάνει θυσίες προκειμένου το όραμα του να πραγματοποιηθεί , ακόμη κι αν υπάρχει ρίσκο για την καριέρα, τη θέση ή το κύρος του.

Να καινοτομεί - πρωτοπορεί: Σε αυτήν την περίπτωση δημιουργείται μια ατμόσφαιρα όπου όλοι δοκιμάζουν και παίρνουν πρωτοβουλίες. Υπάρχει διάθεση για διαρκή μάθηση. Καλλιεργούνται νέες ιδέες έστω και με ρίσκο. Δεν φοβούνται τα λάθη, τα οποία άλλωστε θεωρούνται σαν ευκαιρία μάθησης, γι' αυτό και δεν χρησιμοποιείται η λέξη αποτυχία αλλά, η λέξη λάθος. Συναινούν στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος χωρίς γραφειοκρατία. Όταν οι κανόνες στέκονται εμπόδιο τότε παραμερίζονται ή αλλάζουν.

Να εμπνυχώνει-υποκινεί: Σύμφωνα με αυτήν την ενέργεια προγραμματίζεται το προσωπικό και παρακολουθείται η άνοδος των φιλόδοξων ατόμων. Η ενέργεια που υπάρχει στο χώρο της επιχείρησης πρέπει να κατευθύνει προκειμένου να εκπληρωθεί το όραμα. Δίνονται συνεχώς κίνητρα ώστε να αναπτύξουν, αυτοέλεγχο και αποφασιστικότητα καθώς και η αίσθηση ότι συμβάλλουν στο συνολικό έργο και

ενημερώνονται για την εξέλιξη τους. Προωθείται η αυτοπεποίθηση των υφισταμένων μέσω της εκπαίδευσης που τους παρέχεται. Τους δίνεται ότι χρειάζονται για να πραγματοποιήσουν τη δουλειά τους (προσωπικά μέσα). Στηρίζονται ηθικά και τους παρέχονται συμβουλές όποτε χρειάζεται. Δείχνει έμπρακτα την ειλικρινή εκτίμησή του για τα καλά αποτελέσματα που πραγματοποιηθήκαν λόγω της συνολικής δουλειάς.

Να ενημερώνετε - ελέγχει, πληροφορεί: Θέτονται υψηλά πρότυπα και απαιτούνται πολλά από τους άλλους. Υπάρχει καλή πληροφόρηση, εκ μέρους του ηγέτη, σχετικά με την πορεία του έργου. Καλλιεργείται κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης ώστε, να μην νοιώθουν και οι άλλοι ότι τους παρακολουθούν ή τους παραγκωνίζουν.

Να εκπροσωπεί: Η επιχείρηση πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν σύνολο από ομάδες όπου, ο καθένας ξεχωριστά πρέπει να αντιλαμβάνεται το ρόλο των άλλων τμημάτων. Πρέπει να υπάρχει σφαιρική εικόνα της επιχείρησης και να συντονίζονται οι απόψεις όλων των τμημάτων. Κτίζεται ένα δίκτυο σχέσεων για να επιτυγχάνονται οι σκοποί τους. Το ίδιο ισχύει και προς τα έξω. Αναγνωρίζονται ποια είναι τα κρίσιμα πρόσωπα τα οποία επηρεάζουν σημαντικά την επιχείρηση.

Όπως ο ηγέτης πρέπει να έχει κάποιο ρόλο για να μπορεί να επηρεάζει τα μέλη της ομάδας έτσι έχει και καθήκοντα με τα οποία ενισχύεται ο ρόλος του με σκοπό πάντοτε την συνεργασία τους. Τα καθήκοντα που πρέπει να εκπληρώσει ο ηγέτης είναι κάτι περισσότερο από ένα σημείο επαφής για τις προτάσεις ή απορίες της ομάδας του. Οι ευθύνες του καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα, οι οποίες παρέχουν, εξίσου, λειτουργική βοήθεια στα διευθυντικά στελέχη και στα μέλη της ομάδας. Τα καθήκοντά είναι ποικίλα, τα οποία κυμαίνονται από τη διατήρηση του ηθικού των εργαζομένων, έως και την λήψη δύσκολων αποφάσεων ώστε να βοηθήσει περαιτέρω την πορεία της επιχείρησης. Μερικές φορές οι ηγετικές ικανότητες είναι έμφυτες. Αλλά όχι πάντα. Ωστόσο, ένα άτομο με ισχυρή βούληση μπορεί να αναπτύξει αυτές τις ικανότητες.

Το **πρώτο** πολύ σημαντικό καθήκον ενός καλού ηγέτη είναι ότι πρέπει να είναι αγαπητός και αποδεκτός και να του έχουν αδιαμφισβήτητο σεβασμό.

Δεύτερο πρέπει να είναι ειλικρινής για να τεθεί ο ίδιος ως παράδειγμα.

Τρίτο πρέπει να έχει ακλόνητη αυτοπεποίθηση, αλλά όχι υπερβολική, και να είναι σε θέση να μπορεί να μεταδώσει την αυτοπεποίθηση του και στους οπαδούς του.

Ένας ηγέτης πρέπει να γνωρίζει αναλυτικά το έργο που έχει αναθέσει στους οπαδούς του και να γνωρίζει την πρόοδο καθώς και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν κατά τη διάρκεια της διεκπεραίωσης της εργασίας.

Αναλυτικότερα, ένας ηγέτης πρέπει :

1. να παρουσιάζει σε μορφή δενδρογράμματος τις αρμοδιότητες που έχει αναθέσει σε κάθε μέλος της ομάδας έτσι ώστε να υπάρχει ιεραρχία στα καθήκοντα για την αποφυγή προβλημάτων και παρανοήσεων.
2. να παρουσιάζει τις εργασίες σε ένα χρονοδιάγραμμα για να μην δημιουργούνται επαναλαμβανόμενες εργασίες.
3. να θέτει προτεραιότητες στις εργασίες.
4. να παίρνει τα κατάλληλα μέτρα προστασίας για την εξασφάλιση της ομάδας(αλλά και της εργασίας).
5. να δέχεται ιδέες που παρουσιάζει η ομάδα καθώς και διάφορων εσωτερικών - εξωτερικών πηγών για τον εμπλουτισμό του έργου και για την ηθική ικανοποίηση των μελών της ομάδας στην συνεισφορά τους στο έργο.
6. να ακούει προσεκτικά τα μέλη της ομάδας του για τυχόν παράπονα ή προβλήματα που μπορούν να δημιουργηθούν κατά την διάρκεια της εκτέλεσης του έργου αυτού.

Ένας ηγέτης πρέπει να είναι σεμνός και να αναπροσαρμόζει πάντα τον εαυτό του σύμφωνα με την εξέλιξη της τεχνολογίας και τις τάσεις που επικρατούν. Οι οπαδοί του πρέπει να θέτουν όλη τους την πίστη τους σε αυτόν εκούσια.

1.3 Χαρακτηριστικά του ηγέτη και συμπεριφορές ηγετών.

Συνήθως οι άνθρωποι χαρακτηρίζουν κάποιον ηγέτη, εξαιτίας του θαυμασμού, επειδή βλέπουν στο πρόσωπο του ότι «τα καταφέρνει» εκεί που ενδεχομένως οι άλλοι έχουν αποτύχει και πως «επιτυγχάνει» να ακολουθείται από πολλούς ανθρώπους. Η πίστη στον ηγέτη, είναι και αυτό ένα από τα χαρακτηριστικά που αναζητούν όλοι οι άνθρωποι, γιατί απαλλάσσονται πολλές φορές από την ευθύνη, να λειτουργήσουν μόνοι τους και να κάνουν αυτό που χρειάζεται. Παρακάτω αναλύονται είναι τα βασικότερα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας ηγέτης:

α) Να έχει σαφή γνώση του έργου που του έχει ανατεθεί

Μια ομάδα δεν οδηγείται και δεν κατευθύνεται σωστά από τον ηγέτη προς την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου, εάν δεν ξέρει, πρώτα ο ίδιος ο ηγέτης, πολύ

καλά το αντικείμενο με το οποίο θα ασχοληθούνε καθώς και το που περίπου θέλει να φτάσει η ομάδα.

β) Να είναι αντικειμενικός

Είναι απαραίτητο ο ηγέτης να μπορεί να αξιολογεί αντικειμενικά την δουλειά των μελών της ομάδας, γεγονός βέβαια που προϋποθέτει σταθερότητα και ακεραιότητα χαρακτήρα. Θα πρέπει να αποφύγει να δημιουργήσει προσωπικές συμπάθειες και κυρίως να μην τις εκδηλώνει.

γ) Να πειθεί και να αποφασίζει

Η πειθώ είναι από τα πιο σημαντικά όπλα του ηγέτη απέναντι στην ομάδα του. Θα πρέπει ακόμα να είναι ανά πάσα στιγμή αποφασιστικός, αφού σίγουρα δεν θα είναι λίγες οι φορές που θα πρέπει να πάρει γρήγορα μια απόφαση για το καλό της ομάδας ή που θα πρέπει αυτός να την βοηθήσει να ξεφύγει από κάποια δυσκολία που αντιμετωπίζει και δεν μπορούν τα μέλη μόνα τους να δώσουν την λύση.

δ) Να είναι δημιουργικός και καινοτόμος

Και τα δύο αυτά συνδέονται με την εφαρμογή νέων ιδεών, αρκεί πάντα να είναι σε θέση να κρίνει πώς, που και πότε θα πρέπει να εφαρμοστούν νέες ιδέες.

ε) Να εμπνέει

Θα πρέπει να μπορεί να κερδίσει την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας του αλλά και να τους εμπνέει. Έτσι θα καταφέρει να κατευθύνει την ομάδα του, την συμπεριφορά των μελών και τον τρόπο σκέψης τους.

στ) Να είναι δημοκρατικός

Όλα τα μέλη της ομάδας πρέπει να μπορούν να εκφράσουν την γνώμη τους για οποιοδήποτε θέμα και η γνώμη αυτή να γίνει σεβαστή από όλους, ασχέτως αν συμφωνούν ή διαφωνούν. Επίσης πρέπει όλα τα μέλη μιας ομάδας να έχουν ίση μεταχείριση και αντιμετώπιση από τον ηγέτη της ομάδας.

ζ) Να δίνει και σε άλλους εξουσία

Ο ηγέτης δεν είναι εκεί για να εκτελεί ο ίδιος όλες τις δουλειές της ομάδας. Θα πρέπει να κατανείμει αρμοδιότητες μεταξύ των μελών και όχι να τις συγκεντρώνει όλες στο πρόσωπο του.

Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας ηγέτης, δεν επαρκούν για μια αποτελεσματική ηγεσία. Πρέπει να έχει συγκεκριμένο τρόπο συμπεριφοράς όπως επίσης και να διαθέτει κάποιες βασικές ικανότητες. Οι παρακάτω συμπεριφορές

συνδέονται με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, αλλά πρέπει να τονίσουμε ότι η συμπεριφορά του ηγέτη συνδέεται άμεσα με τις ικανότητες που διαθέτει.

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης:

1. Προσαρμόζεται στην περίπτωση. Η ευκολία προσαρμογής ενισχύει την αντιμετώπιση απροόπτων καταστάσεων. Κάθε στρατηγική επιλέγεται σύμφωνα με τις περιστάσεις που επικρατούν την δεδομένη στιγμή. Η ικανότητα άμεσης αντίληψης και κατανόησης των ατόμων και των περιστάσεων οδηγούν στην ανάλογη προσαρμογή της στρατηγικής που ακολουθεί. Αυτή η ικανότητα είναι ζωτικής σημασίας για την ηγετική συμπεριφορά.

2. Παρέχει σταθερή αποδοτικότητα. Η σταθερότητα στην απόδοση ενός ηγέτη, σε δύσκολες συνθήκες, δείχνει στους υφισταμένους του ότι μπορούν να αντιμετωπίσουν και την πιο δύσκολη κατάσταση. Οι περισσότεροι άνθρωποι αγχώνονται στην λήψη παραπάνω όγκου εργασιών από αυτόν που νομίζουν οι ίδιοι ότι μπορούν να αναλάβουν. Ο ηγέτης όμως παραμένει ψύχραιμος. Με αυτόν τον τρόπο δείχνει βέβαιος ότι το αποτέλεσμα θα είναι ικανοποιητικό.

3. Απαιτεί υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας για τα μέλη της ομάδας. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες διατηρούν συνεχώς υψηλά τον πήχη, πράγμα που κάνει τα μέλη της ομάδας πιο παραγωγικά. Όταν οι ανώτεροι έχουν υψηλές προσδοκίες τότε όλοι οι υπόλοιποι ανταποκρίνονται.

4. Παρέχει συναισθηματική υποστήριξη στα μέλη της ομάδας. Όσο πιο υποστηρικτική συμπεριφορά παρέχεται στα μέλη της ομάδας, τόσο περισσότερο αυξάνεται η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Ο ηγέτης πρέπει να ενθαρρύνει και να επαινεί τους συνεργάτες του διότι αυτό έχει ως φυσικό επακόλουθο την ανύψωση του ηθικού της ομάδας το οποίο οδηγεί άμεσα στην βελτίωση της παραγωγικότητας της.

1.4 Πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς

Κανένα ηγετικό πρότυπο δεν είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις και για όλους τους ηγέτες. Το πρόβλημα επομένως είναι ποιο πρότυπο είναι κατάλληλο για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, πώς θα εφαρμοστεί και κάτω από ποιες συνθήκες. Στο ερώτημα ποιο στυλ πρέπει να εφαρμοστεί εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως:

- α. Προσωπικότητα, μόρφωση, εμπειρία και σύστημα αξιών του ηγέτη.
- β. Χαρακτήρας, μόρφωση, εμπειρία, γνώση του έργου και προσδοκίες της ομάδας.
- γ. Παράγοντες της κατάστασης: Τεχνολογία του οργανισμού, δομή, πολιτικές, ηγετικό στυλ των ανώτερων στελεχών.

Υπάρχουν δύο κριτήρια με τα οποία διακρίνουμε τα πρότυπα ηγεσίας:

A) Με βάση τον τρόπο λήψης των αποφάσεων.

Πρότυπο Αυταρχικότητας: Διατηρείται όσο το δυνατό περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης αποφάσεων, και εφόσον αποφασίσει, ο ηγέτης δίνει εντολές στους συνεργάτες του για εκτέλεση των αποφάσεων του. Ο τρόπος αυτός είναι ενδεδειγμένος, όταν:

α) οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους (νέα μέλη ομάδας).

β) όταν δεν ανταποκρίνονται σε άλλους τρόπους ηγεσίας.

Έχει αρκετά μειονεκτήματα μια και οι εργαζόμενοι δεν αναλαμβάνουν την ευθύνη για το αποτέλεσμα και η παραγωγή είναι καλή μόνο όταν ο ηγέτης είναι παρών.

Πρότυπο Πειστικότητας: Αφήνεται το πεδίο ελεύθερο, να χρησιμοποιηθεί από τους εργαζόμενους ώστε να εργαστούν πρόθυμα και να κάνουν αυτό που τους λένε οι άλλοι εφόσον τους εξηγηθούν οι λόγοι που πρέπει να το κάνουν.

Πρότυπο Ανθρωπιάς: Σε αυτό το πρότυπο εμφανίζεται όσο είναι δυνατόν περισσότερη συνεργασία με τα μέλη της ομάδας σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Η συμβολή των μελών ζητείται κι επιδιώκεται. Συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων κι εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό.

Πρότυπο Αδιαφορίας- Εξουσιοδοσίας: Δίνεται το δικαίωμα να αποφασίζουν σε πολλά θέματα τα μέλη της ομάδας και ο ρόλος του ηγέτη είναι πολύ περιορισμένος. Τηρείται μια πολιτική "μη ανάμειξης".

Η ομάδα παίρνει τις αποφάσεις μόνη της χωρίς επιρροές. Δίνονται λίγες οδηγίες-κατευθύνσεις και επιτρέπεται στους υφισταμένους εκτεταμένη ελευθερία.

Πρότυπο Δημοκρατικότητας: Δημιουργούνται συνθήκες ώστε να αυξάνεται η δημιουργικότητα, η παραγωγικότητα και η ηθική των υπαλλήλων. Εργαζόμενοι με ανάμιξη στη παραγωγή. Ο ηγέτης στις αποφάσεις του λαμβάνει σοβαρά υπόψη τη γνώμη και τις ανάγκες των συνεργατών του ή και συχνά ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Συνήθως αφορά τον τρόπο διοίκησης σε μέλη :

(α) μορφωμένα, (β) με υψηλές δεξιότητες, (γ) πολλή εμπειρία, (δ) με αναπτυγμένο αίσθημα ευθύνης, (ε) βοηθούν στην εκτέλεση του έργου και (στ) είναι δεκτικοί σε νέες ιδέες και αλλαγές.

Τα συμπεράσματα από έρευνες δείχνουν ότι αυτός ο τρόπος οδηγεί σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση των μελών της ομάδας.

B) Με βάση το συνολικό προσανατολισμό της συμπεριφοράς του ηγέτη.

1. Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους

Ο ηγέτης που ακολουθεί αυτό τον τρόπο διοίκησης:

- α) θεωρεί τον άνθρωπο ως τον σπουδαιότερο συντελεστή παραγωγής.
- β) αποδέχεται τις ιδιαιτερότητές του.
- γ) αναπτύσσει σχέσεις φιλίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης.
- δ) πιστεύει ακόμη ότι αν ικανοποιούνται τα μέλη της ομάδας του, τότε και η παραγωγή θα είναι ικανοποιητική. Η ηγετική συμπεριφορά στρέφεται κυρίως στην ανάπτυξη και ικανοποίηση των ανθρώπων και στη διατήρηση ανθρώπινων σχέσεων μεταξύ του ηγέτη και των συναδέλφων του.

2. Προσανατολισμός προς τα καθήκοντα

Σε αυτή την περίπτωση δίνεται μεγάλη προσοχή:

- α) στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του έργου
- β) να ορίζονται με σαφήνεια οι ρόλοι των εργαζομένων και οι υποχρεώσεις που έχουν. Ο ηγέτης διατηρεί τυπικές σχέσεις με τους υφισταμένους του και οι δομές και οι διαδικασίες είναι καθορισμένες. Θεωρεί ότι, όταν οι στόχοι του έργου επιτυγχάνονται, τότε και τα μέλη της ομάδας μπορούν να ικανοποιηθούν. Συνεπώς, η ηγετική συμπεριφορά επικεντρώνεται κυρίως σε ενέργειες που αφορούν την υλοποίηση του έργου και την εκτέλεση των καθηκόντων.

Ιδανικό πρότυπο ηγεσίας.

Αρκετοί ερευνητές προσπάθησαν να εξετάσουν ποιο πρότυπο ηγεσίας είναι το πλέον αποτελεσματικό ή κατάλληλο. Το κύριο συμπέρασμα είναι ότι όλα τα πρότυπα μπορεί να είναι αποτελεσματικά, όταν ασκούνται στην κατάλληλη περίπτωση. Ο ηγέτης θα πρέπει να προσαρμόζει το πρότυπο ηγεσίας:

- α) στο έργο που έχει να υλοποιήσει
- β) στο περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκεί την ηγεσία

γ) στην ωριμότητα των ατόμων.

Ωριμότητα: Είναι από τη μία η ικανότητα των ατόμων να υλοποιούν ένα έργο και από την άλλη η διάθεση να υλοποιήσουν το έργο. Τα άτομα τα οποία θέλουν και μπορούν να υλοποιήσουν το έργο έχουν και προφανώς υψηλή ωριμότητα και οι καταλληλότερες μορφές ηγεσίας είναι οι δημοκρατικές (συμμετοχικές). Αντίθετα, τα άτομα τα οποία ούτε μπορούν, ούτε θέλουν να υλοποιήσουν το έργο είναι ανώριμα και συνεπώς η καταλληλότερη μορφή ηγεσίας είναι η αυταρχική.

1.5 Τα δώδεκα (12) προσόντα του ηγέτη.

Ηγέτης κάποιος γεννιέται δεν γίνεται, υπάρχουν όμως πολλοί τρόποι να καλλιεργήσει κάποιος τις ηγετικές του ικανότητες προς όφελος της επαγγελματικής του πορείας. Οι ηγετικές ικανότητες πηγάζουν από τον εσωτερικό κόσμο του ατόμου και αποτελούν ένα συνδυασμό μιας φιλοσοφικής προσέγγισης και επίκτητων προσόντων. Μια εταιρεία μπορεί να εκπαιδεύσει κάποιον, ώστε αυτός να αναδειχθεί σε ηγέτη, αλλά πρέπει να μάθουμε να αναπτύσσουμε ηγέτες ως επαγγελματίες αλλά και ως έθνος. Τα χρόνια που διανύουμε, αποτελούν τη μεγαλύτερη πρόκληση σε εργασιακό αλλά και σε προσωπικό επίπεδο. Ο καθένας μας, για να αρχίσει να προωθεί το ρόλο του ως ηγέτη, πρέπει πρώτα να θέτει παραμέτρους και περιορισμούς. Γι' αυτό πρέπει να έχει ή να αναπτύξει κάποια προσόντα βασικά για την αναγνώριση του ως ηγέτης, όπως :

Μεγάλος Στοχαστής

Οι ηγέτες έχουν την ικανότητα να βλέπουν καλύτερα από τους υπόλοιπους. Διαθέτουν περιέργεια και χαρακτηρίζονται από αυτή. Προκαλούν την παράδοση, δεν φοβούνται τον ιδεαλισμό και είναι πρόθυμοι να δημιουργήσουν και να ωθήσουν τους άλλους στο να γίνουν καλύτεροι.

Κύριος των αλλαγών

Οι ηγέτες είναι «πρώτοι στον αγώνα». Οδηγούν τους ανθρώπους, αλλά και τις καταστάσεις ώστε να είναι ωφέλιμες για όλους. Έχουν την ικανότητα να προκαλούν αλλαγές ενώ ταυτόχρονα τις αποδέχονται, τις χειρίζονται κατάλληλα και σημειώνουν επιτυχίες σε περιόδους αλλαγών. Οι ηγέτες καλωσορίζουν την αλλαγή σαν τη μόνη

σταθερά της ζωής. Διδάσκονται από το παρελθόν, όμως το αφήνουν πίσω τους. Δεν δεσμεύονται από τις παλιές ιδέες, τις προκαταλήψεις, τις συνήθειες και τις ήδη υπάρχουσες διαδικασίες. Ένας εμπνευσμένος ηγέτης ψάχνει για την ευκαιρία μέσα στην αλλαγή και καταλαβαίνει ότι δεν είναι αναγκαίο να είναι αποδεκτή απ' όλους.

Ηθικός

Σε αυτήν την περίπτωση υπάρχει έντονο το αίσθημα της ισότητας και της δικαιοσύνης. Έχουν υψηλές αρχές και είναι νομοταγείς. Σέβονται τα δικαιώματα των άλλων και όσων τους ακολουθούν. Είναι πιστοί και ευσυνείδητοι στην εργασία τους, διατηρούν υψηλές προσδοκίες και αγωνίζονται να επιτύχουν άριστες καταστάσεις και μέγιστη απόδοση. Ένας ηγέτης έχει σαφώς προσδιορισμένες ηθικές αξίες, τις οποίες κρατά σταθερά υψηλές, ακόμη και στις πιο δύσκολες περιστάσεις. Η προσπάθεια για την επίτευξη του ύψιστου βαθμού ανάπτυξης είναι το παράδειγμα που πρέπει να θέτουν οι ηγέτες σε όλους όσους τους ακολουθούν.

Επίμονη και ρεαλισμός

Ένας ηγέτης θέτει ρεαλιστικούς στόχους και τους παρακολουθεί μέχρι την πραγματοποίησή τους. Είναι καρτερικός και έχει αφοσίωση στους στόχους του ακόμη και σε κρίσιμους καιρούς. Μπορεί να καταλάβει τη διαφορά ανάμεσα στα πραγματικά και στα φανταστικά εμπόδια που συναντά στο δρόμο του. Οι ηγέτες βοηθούν τους άλλους να υπερπηδούν τα τυχόν εμπόδια, αναγνωρίζοντας ότι η υπομονή είναι ουσιαστικό στοιχείο της επιμονής. Συνειδητοποιούν ότι οι προσπάθειες του παρόντος είναι σημαντικές για τα μελλοντικά επιτεύγματα και είναι πάντα πρόθυμοι να θυσιάσουν την άμεση ικανοποίηση στο βωμό των μελλοντικών κερδών. Έχουν αντοχή, επιμονή και απορρίπτουν ό,τι τους αποσπά και, κατά συνέπεια, υπονομεύει την ολοκλήρωση του έργου. Ο σημερινός ηγέτης έχει μια αίσθηση ήρεμης δύναμης.

Αίσθηση του χιούμορ

Μια έκφραση λέει ότι «αν δεν πάρεις τον εαυτό σου σοβαρά, κανένας άλλος δεν θα το κάνει». Αντιμετωπίζοντας ένα ζήτημα με χιούμορ, μπορούμε να του δώσουμε άλλες διαστάσεις και νέα προοπτική. Το χιούμορ αποτελεί σε πολλές περιπτώσεις μια λύση-κλειδί. Οι ηγέτες είναι ευδιάθετοι και μπορούν να μετατρέψουν υποθέσεις ρουτίνας σε ευχάριστες εμπειρίες. Αποδέχονται τον εαυτό τους και μερικές φορές

γελάνε με αυτόν. Διαθέτουν έναν παιδιάστικο ενθουσιασμό, είναι αυθόρμητοι και δεν φοβούνται να εκφράσουν τα συναισθήματά τους. Η ευφυΐα τους φωτίζει το δρόμο όλων αυτών που τους συναναστρέφονται. Όταν το άγχος και η πίεση γίνονται πρόβλημα, το χιούμορ του ηγέτη μπορεί να ελαφρύνει το κλίμα για λίγο, έτσι ώστε το έργο ή η κατάσταση που αντιμετωπίζει η ομάδα να μπορεί να εξελιχθεί με ισορροπία και σαφή κατεύθυνση.

Ανάληψη κινδύνων και ρίσκων

Η ανάληψη κινδύνων αποτελεί ένα ουσιαστικό κομμάτι της ηγεσίας. Οι ηγέτες παίρνουν το ρίσκο να ξεκινήσουν κάτι όταν οι άλλοι περιμένουν καλύτερες εποχές, ασφαλέστερες περιστάσεις ή εγγυημένα αποτελέσματα. Είναι πρόθυμοι να αναλάβουν έναν κίνδυνο ή να ρισκάρουν, γιατί γνωρίζουν ότι η υπέρ-προσοχή και η αναποφασιστικότητα είναι παράγοντες που υπονομεύουν τις ευκαιρίες και την επιτυχία. Προθυμοποιούνται να επωμισθούν μια αποτυχία προκειμένου να επιτύχουν. Γνωρίζοντας ότι δεν μπορούν να κερδίζουν πάντα και ότι η νίκη δεν είναι ο μόνος στόχος. Παίρνουν πρωτοβουλίες, λειτουργούν ανεξάρτητα και δεν επηρεάζονται από άλλους. Επιτρέπουν στον εαυτό τους και στους άλλους να αναπτυχθούν κάνοντας λάθη και χωρίς να απαιτούν πάντα την τελειότητα.

Θετικότητα και ελπίδα

Οι ηγέτες γνωρίζουν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό της επιτυχίας στη ζωή οφείλεται στη θετική προδιάθεση. Έχουν την ικανότητα να βλέπουν τη θετική πλευρά μιας δυσάρεστης κατάστασης και μόνο εκείνοι διακρίνουν την ελπίδα τη στιγμή που όλοι οι άλλοι απογοητεύονται. Έχουν πίστη εκεί που οι άλλοι εγκαταλείπουν. Γνωρίζουν ότι ένα άτομο με πίστη αξίζει όσο εκατό που εκφράζουν ένα απλό ενδιαφέρον. Είναι αισιόδοξοι και μπορούν να μεταδώσουν αυτό το συναίσθημα και στους υπόλοιπους. Εμπιστεύονται τον εαυτό τους και τους άλλους. Αποδέχονται ότι ο καθένας θέλει να διαφέρει σε κάτι, να επιτύχει κάτι στη ζωή του, να γίνει αποδεκτός και να απολαμβάνει την αναγνώριση των άλλων για τις ικανότητες και το ταλέντο του. Ο ηγέτης ενεργεί με σκοπό την ενίσχυση της αυτοεκτίμησης και της αξίας ενός ατόμου με τον πιο θετικό τρόπο.

Ισχυρή ηθική

Ο ηγέτης γνωρίζει ότι η ακεραιότητα και η ανάληψη των ευθυνών από μέρους κάποιου για τις πράξεις του είναι ένα ζωτικό κομμάτι του κώδικα ηθικής, πάνω στον οποίο βασίζει τις πράξεις του. Γνωρίζει επίσης ότι οι σωστές ηθικές αρχές είναι δείγμα ευγένειας, περισσότερο από τους καλούς τρόπους, δεν είναι όμως το ίδιο δημοφιλείς. Οι ηγέτες δεν είναι διαλλακτικοί στην ηθική τους, γνωρίζουν τη δύναμη της αλήθειας και αγωνίζονται πνευματικά για μια αξιοπρεπή ζωή.

Λήψη αποφάσεων

Η λήψη μιας απόφασης είναι πολλές φορές δυσκολότερη από τη διατήρηση μιας πορείας μετά τη λήψη της. Βεβαίως, οι ηγέτες προχωρούν γνωρίζοντας ότι και το να μην αποφασίζουν είναι κι αυτό μια απόφαση. Αυτό συνεπάγεται όμως ότι αφήνουν το χρόνο, την τύχη ή τις περιστάσεις να αποφασίσουν για λογαριασμό τους. Έχουν επίγνωση αυτού και προτιμούν να πάρουν μια λανθασμένη απόφαση, από το να μην πάρουν καμία απολύτως.

Η αναποφασιστικότητα καταδικάζει το χρόνο, την ενέργεια, το ταλέντο, το χρήμα και τις ευκαιρίες.

Αποδοχή και χρήση της εξουσία

Οι ηγέτες δεν δεσμεύουν την εξουσία, ούτε την αναζητούν αδιάκοπα. Ξέρουν ότι η δύναμη συχνά τρομάζει τους ανθρώπους, γι' αυτό χρησιμοποιούν την εξουσία τους με σύνεση. Επιβάλλουν την τάξη μόνο σε έκτακτες περιπτώσεις. Γνωρίζουν ότι όσο ψηλότερα ανεβαίνεις τόσο πιο συνετά πρέπει να συμπεριφέρεσαι στους υφισταμένους σου. Χρησιμοποιούν την ισχύ τους για να κατευθύνουν τους άλλους και να τους βοηθήσουν να φτάσουν στο μέγιστο της δυναμικότητάς τους. Αναλαμβάνουν την ευθύνη για τον εαυτό τους, τις πράξεις τους και τα αποτελέσματά τους. Χρησιμοποιούν τη δύναμή τους για να δώσουν το παράδειγμα στους άλλους.

Αφοσίωση

Η αφοσίωση είναι μια πρωταρχική έννοια και ένα προσόν βαθιά ριζωμένο σε έναν ηγέτη. Τίποτε άλλο δεν έχει νόημα. Πρέπει να δείχνει τόσο ζήλο που να παρασύρει μαζί του και τους άλλους. Πολλοί εργαζόμενοι αφιερώνονται ευκολότερα σε ένα σκοπό, όταν βρίσκονται κοντά σε έναν ηγέτη αφοσιωμένο, όχι εγωκεντρικό και δοσμένο 100% στην επιτυχία των στόχων. Οι ηγέτες αναζητούν την τελειότητα γιατί

αυτό που οδηγεί τους ανθρώπους να βελτιώνονται μέσω του αγώνα, τούς κάνει να ακουμπήσουν στη τελειότητα. Καθορίζουν μια πορεία, κάνουν ένα σχέδιο και μετά διαθέτουν την αυτοπειθαρχία να συνεχίσουν, παρά τα ενδεχόμενα εμπόδια. Παραμένουν ακλόνητοι, ακόμη και όταν όλοι οι άλλοι έχουν ήδη εγκαταλείψει. Αφοσιώνονται στους στόχους τους και ενώ ζουν για την κάθε ημέρα, γνωρίζοντας ότι αν φροντίσουν για το σήμερα, το αύριο θα τακτοποιηθεί από μόνο του. Πάνω απ' όλα, οι ηγέτες πρέπει να είναι αφοσιωμένοι.

1.6 Η ηγετική χρήση της δύναμης και της εξουσίας (Τρεις τύποι) .

Η έννοια της ηγεσίας δεν είναι σε καμία περίπτωση ταυτόσημη με τις έννοιες της *Δύναμης* και της *Εξουσίας*. Αυτές αποτελούν μέσα τα οποία χρησιμοποιούνται από τον ηγέτη για να επηρεάσει, να καθοδηγήσει και να παρακινήσει τα μέλη της ομάδας. *Δύναμη* είναι η δυνατότητα που έχει ο άνθρωπος να είναι σε θέση να επιβάλλει τις δικές του επιθυμίες μέσα από μια κοινωνική σχέση, παρά την αντίσταση. Κατά συνέπεια η δύναμη απαιτεί δύο ή περισσότερα άτομα, ένα που την ασκεί και ένα που την υφίσταται. Η δυνατότητα ενός ατόμου να επιβάλλει την επιθυμία του στους άλλους, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους.

Οι βασικές πηγές δύναμης είναι:

1) Η δύναμη της ανταμοιβής ή της τιμωρίας.

Μέσω αυτής της δύναμης δίνεται στον ηγέτη η δυνατότητα:

- α) να ικανοποιεί τις ανάγκες ενός ατόμου ή μιας ομάδας
- β) να επιβάλλει ποινές.

Όταν κάποιος έχει τη δύναμη να επιβάλλει κάθε είδους ποινή, μπορεί να επηρεάζει τη συμπεριφορά των άλλων, οι οποίοι φοβούνται την τιμωρία.

2) Η δύναμη της αναφοράς (προτύπου).

Είναι γεγονός ότι οι άνθρωποι, και κυρίως οι νέοι, έχουν κάποιον άλλον άνθρωπο ως πρότυπο ή σημείο αναφοράς και θέλουν να ταυτιστούν μαζί του, γιατί έχει χαρίσματα που τους εντυπωσιάζουν. Επηρεάζονται λοιπόν από αυτόν και τον αναγορεύουν αρχηγό.

3) Η δύναμη των ειδικών.

Σε αυτήν την περίπτωση η δύναμη προέρχεται από τις ειδικές γνώσεις και την πείρα που έχει, ή κατά τη γνώμη των οπαδών έχει ο ηγέτης σε ένα ειδικό θέμα. Παράδειγμα το Δ.Σ. επηρεάζεται από τη γνώμη ενός μηχανικού όταν συζητούνται προβλήματα της ειδικότητας του.

4) Η δύναμη των πληροφοριών.

Μια ακόμη πηγή δύναμης του ηγέτη είναι η κατοχή των πληροφοριών ή ο έλεγχος των μηχανισμών με τους οποίους αυτές μεταβιβάζονται.

Οι ηγέτες διαλέγουν και χρησιμοποιούν περισσότερο τη δύναμη της αναφοράς, του ειδικού και της ανταμοιβής και λιγότερο τη δύναμη της τιμωρίας.

Τύποι δύναμης.

Οι ηγέτες χρησιμοποιούν διαφόρους τύπους δύναμης για να επηρεάσουν τους άλλους. Παρόλα αυτά η δύναμη που ασκείται πάνω σε μια ομάδα ή στους υφισταμένους, δρα σαν περιορισμός της ποσότητας της δύναμης που μπορούν να ασκήσουν οι ηγέτες. Παρακάτω αναλύονται οι τύποι με τους οποίους μπορεί να ασκήσει δύναμη ένας ηγέτης, αλλά ακόμα και τα μέλη μιας ομάδας:

1. Νόμιμη δύναμη

Είναι το αναμφισβήτητο δικαίωμα του ηγέτη να έχει κάποιες απαιτήσεις από την ομάδα του, οι οποίες κυρίως βασίζονται σε κοινωνικές και πολιτιστικές αξίες. Είναι ευκολότερος τύπος δύναμης, διότι μπορείς εύκολα να επηρεάσεις τους άλλους και αυτοί να το αποδεχθούν.

2. Η δύναμη της ανταμοιβής

Είναι ο έλεγχος πάνω στις αμοιβές αξίας στα μέλη της ομάδας. Η άσκηση αυτού του τύπου εξουσίας περιλαμβάνει και τις αυξήσεις των μισθών καθώς και τις προαγωγές των μελών της ομάδας.

3. Η καταναγκαστική δύναμη

Είναι ο έλεγχος σε ότι αφορά τις ποινές. Οι ποινές περιλαμβάνουν τον καταμερισμό ανεπιθύμητων ωραρίων εργασίας, την υποβίβαση επιπέδου εργασίας και την απόλυση. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες, γενικά, αποφεύγουν αυτόν τον τύπο δύναμης επειδή δημιουργεί άβολες καταστάσεις, δυσανασχετήσεις και αντεκδικήσεις.

4. Η δύναμη της αυθεντίας

Η δύναμη αυτή προέρχεται από την πλήρη αντίληψη που έχει ο ηγέτης σε σχέση με το θέμα της εργασίας, όπως αυτό γίνεται αντιληπτό από τα μέλη της ομάδας. Αυτή η δύναμη πηγάζει από την ύπαρξη εξειδικευμένων ικανοτήτων, γνώσεων και ταλέντου αλλά μπορεί και να εξασκηθεί ακόμα και αν ένα άτομο δεν κατέχει κάποια ηγετική θέση.

5. Η επίδραση προσωπικότητας

Βασίζετε στην θέληση που έχουν οι οπαδοί να ταυτιστούν με τον ηγέτη τους και να γίνουν αποδεκτοί από αυτόν.

6. Η δευτερεύουσα δύναμη

Είναι κάθε τύπος δύναμης που μπορούν να ασκήσουν τα μέλη της ομάδας με βάση τις νομικές προϋποθέσεις. Τα μέλη των ομάδων μπορούν πάντα να ασκούν δύναμη αυθεντίας αλλά η δευτερεύουσα ισχύ περιορίζει το πεδίο για το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί η δύναμη για τον έλεγχο τους.

Εξουσία είναι το νόμιμο δικαίωμα που έχει ένα άτομο να εξασκεί τη δύναμη που διαθέτει. Η εξουσία προκύπτει από τη θέση που κατέχει το άτομο στη διοικητική ιεραρχία. Ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά τη δύναμη και την εξουσία που διαθέτει και τις πηγές απ' όπου τις αντλεί. Η εξουσία είναι ένας από τους πιο θεμελιώδεις πόρους, μέσω του οποίου ο ηγέτης έχει επιρροή στην ομάδα και μπορεί να επιδιώξει ένα στόχο, ενώ ταυτόχρονα, είναι ένα εργαλείο το οποίο εγκυμονεί πολλούς κινδύνους. Για παράδειγμα, ορισμένοι άνθρωποι εκδηλώνουν εξάρτηση ή δυσπιστία απέναντι στο πρόσωπο του ηγέτη, έχοντας ποικίλους και σύνθετους λόγους.

Παρακάτω αναλύονται οι τρεις τύποι εξουσίας:

1. Καταναγκαστική εξουσία.

Σε αυτόν τον τύπο εξουσίας προκαλείται φόβος στην ομάδα, ότι αν δεν τον ακολουθήσουν θα έχουν σοβαρές επιπτώσεις, και έτσι οι οπαδοί του συγκατατίθενται. Η προσήλωση τους είναι επιφανειακή και τους είναι εύκολο να τον υπονομεύσουν όταν η απειλή πλέον δεν υπάρχει.

2. Χρησιμοθηρική εξουσία

Βασίζετε στην αμοιβαία επωφελή ανταλλαγή αγαθών και υπηρεσιών. Τα μέλη της ομάδας έχουν κάτι που θέλει ο ηγέτης και ο ηγέτης έχει κάτι που θέλει η ομάδα. Η ομάδα δρα με την πεποίθηση ότι ο ηγέτης μπορεί να κάνει, και θα κάνει, κάτι γι' αυτούς εάν κάνουν κάτι και αυτοί για τον ηγέτη.

3. Θεμιτή εξουσία

Είναι διαφορετική από τους άλλους δυο τύπους εξουσίας. Σε αυτή την περίπτωση οι ακόλουθοι εμπιστεύονται, σέβονται, τιμούν και ακολουθούν τους ηγέτες επειδή το θέλουν. Πιστεύουν σε αυτούς και στο έργο που θέλουν να πραγματοποιήσουν. Δηλαδή έχουν το ίδιο όραμα. Δεν πρόκειται για τυφλή πιστή αλλά για δέσμευση έχοντας πλήρη γνώση του θέματος. Σχεδόν όλοι μας έχουμε δοκιμάσει κάποιον τύπο εξουσίας, κάθε όμως τύπος έχει διαφορετική βάση και σίγουρα οδηγεί σε διαφορετικά αποτελέσματα.

Δέκα εργαλεία της εξουσίας:

Όσο περισσότερο ο ακόλουθος τιμά και σέβεται τον ηγέτη, τόσο περισσότερη εξουσία έχει ο ηγέτης. Παρακάτω παραθέτονται δέκα προτάσεις για διαδικασίες και αρχές που μπορούν να βοηθήσουν τον ηγέτη να αυξήσει την τιμή που νοιώθουν οι ακόλουθοι του γι' αυτόν και άρα ταυτόχρονα αυξάνει την εξουσία του:

1) Πειθώ

Ο ηγέτης γνωστοποιεί τα επιχειρήματα του, υποστηρίζει αποφασιστικά την θέση του, αλλά παράλληλα σέβεται τις ιδέες των ακολουθών του. Επιμένει στην επικοινωνιακή διαδικασία ώσπου να καταλήξουν σε αποτελέσματα αποδεκτά από όλους.

2) Υπομονή

Ο ηγέτης έχει υπομονή με διαδικασίες και πρόσωπα. Παρά τα ελαττώματα και τα προβλήματα που δημιουργούνται, διατηρείται μια μακροπρόθεσμη θεώρηση και προσήλωση στους στόχους παρά στα εμπόδια που μπορεί να εμφανιστούν.

3) Ευγένεια

Ο ηγέτης δεν πρέπει να έχει απότομους τρόπους ή σκληρότητα όταν οι ακόλουθοι του εκφράζουν τα συναισθήματα τους, έστω και αν αυτά είναι αντίθετα με τους στόχους του.

4) Επιδεκτικότητα στην διδασκαλία

Στην προκειμένη περίπτωση ο ηγέτης πρέπει να έχει ως δεδομένο ότι δεν γνωρίζει όλες τις απαντήσεις και πρέπει να εκτιμά τις διαφορετικές απόψεις και εμπειρίες που μπορεί να έχουν οι ακόλουθοι του.

5) Αποδοχή

Ο ηγέτης πρέπει να δέχεται την κρίση των ακολούθων του χωρίς αμφιβολίες, να μην ζητά αποδείξεις καθώς και συγκεκριμένες επιδόσεις, να βάζει τους ακόλουθους του ως προτεραιότητα.

6) Καλοσύνη

Πρέπει να θυμάται τα μικροπράγματα στις σχέσεις και να δείχνει ευαισθησία και στοργή προς τους ακόλουθους του.

7) Ανοιχτό πνεύμα

Να έχει ακριβή πληροφορίες και να βλέπει τις προοπτικές που έχει κάθε ακόλουθος του και ταυτόχρονα να σέβεται αυτό που είναι τώρα. Να εστιάζει αποκλειστικά στην συμπεριφορά τους.

8) Αντιπαράθεση με ευαισθησία

Να μπορεί να διακρίνει τα λάθη που κάνουν οι ακόλουθοι αλλά να καταλαβαίνει και την ανάγκη που έχουν να κάνουν αλλαγές πορείας δείχνοντας τους ότι είναι ασφαλές να ρισκάρουν.

9) Συνεπεία

Το ηγετικό στυλ, δεν πρέπει να είναι μια τεχνική χειραγώγησης, αντίθετα το στυλ ηγεσίας πρέπει να είναι ένα σύστημα αξιών, προσωπικός κώδικας, αντανάκλαση αυτού που είναι και αυτού που γίνετε.

10) Ακεραιότητα

Τα λόγια και τα αισθήματα πρέπει να ταιριάζουν με τις σκέψεις και τις πράξεις του επιθυμώντας μονό το καλό των άλλων χωρίς επιθυμία εξαπάτησης, καθώς επιδιώκει την συνεπεία και να επανεξετάζει συνεχώς τις προθέσεις του. Οι αρχές και τα ιδανικά που αντιπροσωπεύουν μπορούν να βρεθούν εύκολα σε διακεκριμένους ηγέτες αλλά δύσκολα τις εντοπίζουμε στην καθημερινή ζωή.

1.7 Οι τακτικές επιρροής της ηγεσίας .

Πέρα από τους διάφορους τύπους δύναμης και εξουσίας, οι ηγέτες χρησιμοποιούν και πολλές τακτικές επιρροής για την επεξεργασία δραστηριοτήτων. Οι συνηθέστερες από αυτές είναι:

Η ηγεσία μέσω παραδείγματος

Ο ηγέτης επηρεάζει τα μέλη της ομάδας τοποθετώντας τον εαυτό του στην θέση του επιθυμητού μοντέλου συμπεριφοράς, ο οποίος ηγείται μέσω παραδείγματος δείχνει συνέπεια μεταξύ των πράξεων και του λόγου.

Η κατηγορηματικότητα

Η τακτική αυτή αναφέρει ότι ένας ηγέτης πρέπει να εκφράζει απόλυτα και ειλικρινά τις απαιτήσεις του και να δηλώνει ξεκάθαρες εντολές.

Λογικότητα

Είναι η προσφυγή στην λογική. Οι ισχυροί ηγέτες συχνά χρησιμοποιούν αυτήν την τακτική επιρροής, όπως το να παρουσιάζουν τα γεγονότα της πορείας της εργασίας για να κάνουν τα μέλη της ομάδας να λειτουργούν με τον σωστό τρόπο.

Το κέρδος της εύνοιας

Σε αυτήν την περίπτωση σκοπός του ηγέτη είναι να γίνετε αρεστός στα μέλη της ομάδας και στους υπόλοιπους ανθρώπους που τον περιβάλλουν. Ο τρόπος άσκησης αυτής της τακτικής γίνεται συνήθως με την χρήση της πολιτικής ικανότητας. Μια τυπική τακτική κέρδους είναι πρώτα να κινείτε φιλικά και μετά να απαιτεί. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες συμπεριφέρονται καλά στα άτομα με τα οποία συνεργάζονται για να τα έχουν δίπλα τους οπότε τα χρειαστούν.

Το αντάλλαγμα

Είναι και αυτή μια μέθοδος επιρροής, όπου προσφέρει στους άλλους ανταπόδοση εάν ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του ηγέτη. Οι ηγέτες με περιορισμένοι εμπειρία, επίδραση προσωπικότητας και νομική δύναμη είναι πιθανόν να κάνουν χρήση του ανταλλάγματος για να κάνουν συμφωνίες με τα μέλη της ομάδας τους. Η έμφαση στο αντάλλαγμα είναι ότι ηγέτης προσπαθεί να κάνει τα πάντα για να πετύχει την συμφωνία που επιδιώκει αλλά και για να μείνει ευχαριστημένο το μέλος της ομάδας του.

Ο σχηματισμός συνασπισμού

Είναι μια δεδομένη συμφωνία δυο ατόμων που συνεργάζονται για να ασκήσουν επιρροή σε ένα τρίτο άτομο ή ομάδα. Στους συνασπισμούς κατέχει σημαντικό ρόλο ο αριθμός ατόμων που έχει με το μέρος του, διότι έτσι ασκεί μεγαλύτερη επιρροή.

Τα αστεία και τα πειράγματα

Είναι μια τακτική επιρροής που χρησιμοποιείται ευρέως πάνω στην εργασία. Καλοπροαίρετα πειράγματα μπορούν να αποδώσουν αποτελεσματικότητα και να κάνουν αντιληπτά τα μηνύματα- απαιτήσεις.

Οι ηγέτες δεν μπορούν να χρησιμοποιούν όλες τις τακτικές επιρροής, ταυτόχρονα, σε μια περίπτωση. Αντιθέτως, προσπαθούν να επιλεγούν την καταλληλότερη τακτική επιρροής ανάλογα με την κατάσταση που αντιμετωπίζουν.

1.8 Ο Υπέρ – ηγέτης .

Ένας σημαντικός στόχος του ηγέτη είναι να γίνει Υπέρ-ηγέτης, ένας που ηγείται άλλων ώστε να ηγηθούν του εαυτού τους. Τα αυτοκατευθυνόμενα άτομα χρειάζονται λιγότερο έλεγχο. Ο Υπέρ-ηγέτης λειτουργεί ως καθηγητής και όχι ως διευθυντής. Βασικό στοιχείο της Υπέρ-ηγεσίας είναι η εκμάθηση των κατάλληλων προτύπων σκέψης. Οι δημιουργοί της θεωρίας του Υπέρ-ηγέτη , ο Tsarles Manz και ο Henry Sims, υποστηρίζουν ότι ο ηγέτης πρέπει να διδάξει στα μέλη της ομάδας τον τρόπο ανάπτυξης της παραγωγικής σκέψης .Οι υπάλληλοι πρέπει να ανταμείβονται. Λειτουργεί σαν μοντέλο εποικοδομητικών προτύπων σκέψης. Ο Tsarles Manz προτείνει κάποιους επιθυμητούς τρόπους καθιέρωσης και μεταβολής των προτύπων σκέψης για την πρακτική της αυτοηγεσίας :

- 1) Αναγνώριση των καταστροφικών σκέψεων και υποθέσεων και αντικατάσταση αυτών με πιο εποικοδομητικές .
- 2) Επικοινωνία στον εαυτό σας θετικά και εποικοδομητικά. Μετατροπή των αρνητικών σκέψεων σε θετικές.

3) Οραματισμός μεθόδων για αποτελεσματική αποδοτικότητα και αποφυγή λαθών, σε μια προκλητική ανάθεση έργου χρησιμοποιώντας μεθόδους που λειτούργησαν και στο παρελθόν.

Συνοπτικά ο Υπερ-ηγέτης δημιουργεί συνθήκες με τις οποίες τα μέλη της ομάδας χρειάζονται λίγη ηγεσία. Με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις μειώνουν τους διευθυντές οπότε οι ομάδες και οριζόντιες δομές απαιτούν αυτοδιαχείριση .

1.9 Ο Οικονομικός ηγέτης .

Έχουν διατυπωθεί διάφορες απόψεις για τα προσόντα του οικονομικού ηγέτη. Τα βασικά χαρακτηριστικά όμως είναι:

- 1) *η δυνατότητα να κατευθύνει.*
- 2) *να κινητοποιεί.*
- 3) *να εμπνέει*
- 4) *να δραστηριοποιεί και*
- 5) *να ελέγχει το ανθρώπινο δυναμικό, όπως επίσης και*
- 6) *να πιστεύει ότι έχει ουσιαστική συμμετοχή στους στόχους και τα επιθυμητά αποτελέσματα.*

Ο οικονομικός ηγέτης πρέπει να συλλαμβάνει ένα όραμα για τις επιχειρήσεις, τους οργανισμούς και την κοινωνία. Κάνει το ανθρώπινο δυναμικό να πιστέψει σε αυτόν και το οδηγεί στην υλοποίησή των στόχων του, στηριζόμενο σε αξίες και αρχές. Παρακινεί τους ανθρώπους να αντιλαμβάνονται τις δυνατότητές τους και να τις αξιοποιούν στο μέγιστο δυνατό βαθμό, προσπαθώντας με πάθος και ενθουσιασμό να επιτύχουν τις υψηλότερες επιδόσεις τους, ώστε η επιχείρηση να δημιουργεί τη μέγιστη δυνατή αξία για τους πελάτες, τους εργαζόμενους, τους μετόχους και για την κοινωνία. Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός σύγχρονου μοντέλου οικονομικής διαχείρισης είναι τα ακόλουθα:

Ενίσχυση πρωτοβουλιών. Αντικατάσταση των κανόνων και των διαδικασιών με καθαρές αξίες και όρια, δίνοντας στα στελέχη την ελευθερία που χρειάζονται για να λάβουν άμεσες και αποτελεσματικές αποφάσεις.

- Ενίσχυση ευθύνης. Εκπαίδευση και ανάπτυξη των κατάλληλων ανθρώπων, οι οποίοι έχουν πελατοκεντρική νοοτροπία και αναλαμβάνουν την ευθύνη για το αποτέλεσμα.
- Μεταβίβαση εξουσιών. Παροχή στα στελέχη, εξουσία και αρμοδιότητες ώστε να λαμβάνουν αποφάσεις που αφορούν στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, μέσα στα όρια των γενικών αρχών της εταιρίας.
- Δομή. Οι σύγχρονες αρχές οργάνωσης θέλουν επιχειρήσεις που να αποτελούνται από ένα δίκτυο ανεξάρτητων μονάδων, οι οποίες επικοινωνούν μεταξύ τους ταχύτατα προς όλες τις κατευθύνσεις.
- Συντονισμός. Σχεδιασμός διαδικασιών που λειτουργούν αρμονικά μεταξύ τους, παρέχουν αξία στους πελάτες και ικανοποιούν τα αιτήματά τους σε πραγματικό χρόνο. Κάθε μονάδα πρέπει να είναι υπεύθυνη για τα αποτελέσματά της, ώστε να μη χρειάζεται στενός κεντρικός έλεγχος και εποπτεία.
- Ηγεσία. Δημιουργία προκλήσεων στα στελέχη ώστε να στοχεύουν σε σημαντικές αυξήσεις της αποδοτικότητας και όχι συντηρητικά. Η ηγεσία πρέπει να υποστηρίζει και να εμπνέει τα στελέχη και όχι να τα διοικεί ή να τα ελέγχει.
- Στοχοθέτηση. Υιοθέτηση σχετικών και όχι απόλυτων στόχων και αποσύνδεση των στόχων αυτών από τις ανταμοιβές. Αυτό θα ελευθερώσει τα στελέχη, τα όποια θα θέτουν έτσι ακόμη και "υπεραισιόδοξους" στόχους. Οι σχετικοί στόχοι θα πρέπει να βασίζονται σε δείκτες-κλειδιά και να συγκρίνονται με σημεία αναφοράς εκτός της επιχείρησης.
- Στρατηγική. Τα στελέχη δεν θα πρέπει να αναλώνονται στην εξεύρεση νέων τρόπων προκειμένου να προσφέρουν αξία στους πελάτες. Η στρατηγική θα πρέπει να θέτει τις γενικές κατευθύνσεις, τις οποίες και θα ακολουθούν τα τμήματα.
- Προοδευτικές αλλαγές. Τα στελέχη οφείλουν να έχουν έγκαιρη ενημέρωση για τις αλλαγές και τις επιπτώσεις τους στην εργασία τους. Με τη χρήση εργαλείων πρόβλεψης μπορούμε να έχουμε μια σχετικά σαφή εικόνα για το μέλλον.
- Αξιοποίηση πόρων. Οι αποφάσεις που αφορούν στην επένδυση σε πόρους και τη χρήση τους θα πρέπει να ανατίθενται σε αυτούς που βρίσκονται κοντά στη δράση και όχι από την κεντρική διοίκηση. Τα στελέχη πρέπει να έχουν την ελευθερία να λαμβάνουν τις κατάλληλες αποφάσεις την κατάλληλη στιγμή, έχοντας πάντα την πίεση για μείωση του συνολικού κόστους και τη βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων μέσα στην εταιρία.

□ Μετρήσεις και έλεγχος. Για όλα τα παραπάνω απαιτούνται έλεγχοι και διαρκείς μετρήσεις, οι οποίες πρέπει να γίνονται σε όλα τα επίπεδα διοίκησης. Στις μετρήσεις απαιτούνται περισσότερες λεπτομέρειες στα κατώτερα επίπεδα και λιγότερες όσο ανεβαίνουμε σε υψηλότερα επίπεδα.

□ Κίνητρα και ανταμοιβές. Η αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να γίνεται με σχετικά και όχι απόλυτα κριτήρια. Επίσης, θα πρέπει να τονίζεται η απόδοση των διαφόρων ομάδων, ώστε να ενθαρρύνεται ολόκληρη η επιχείρηση και το ένα τμήμα να "τραβάει" το άλλο προς την ίδια κατεύθυνση.

Ο παραδοσιακός ρόλος του οικονομικού διευθυντή είναι να εγκρίνει τις διάφορες δαπάνες και επενδύσεις μέσα στην επιχείρηση. Τα "όπλα" του οικονομικού διευθυντή στο σύγχρονο περιβάλλον είναι τα σωστά εργαλεία για την παρακολούθηση της οικονομικής κατάστασης της εταιρίας.

1.10 Τι δεν πρέπει να έχει ένας Ηγέτης:

Σε περίπτωση που ρωτήσουμε 10 έμπειρα ηγετικά στελέχη της αγοράς για τα αίτια που μπορεί να οδηγήσουν ένα σύγχρονο «ηγέτη» στην αποτυχία, πιθανότατα θα λάβουμε 10 διαφορετικές απαντήσεις οι οποίες όμως κατά πάσα πιθανότητα θα βασίζονται στο τρίπτυχο, έλλειψη ικανοτήτων, ταλέντου και εμπειρίας. Στην πραγματικότητα η έννοια αποτυχία είναι απόλυτα και άρρηκτα συνδεδεμένη με την ίδια την αγορά. Η επιτυχία γεμίζει τους ανθρώπους με αυτοπεποίθηση ενώ η αποτυχία χαρίζει στους ανθρώπους «σοφία». Αναλυτικότερα ακολουθούν 10 στοιχεία τα οποία ένας «ηγέτης» ΔΕΝ θα πρέπει να έχει:

Υποταγή στο status quo. Είναι απόλυτα σαφές πως υπάρχουν παραδείγματα στα οποία η έννοια του επιχειρηματικού status quo αποδίδει εξαιρετικά. Για παράδειγμα εάν δραστηριοποιείστε στην αγορά των candy bar και διαθέτετε ήδη ένα εξαιρετικά γνωστό προϊόν, η κατάσταση θα παραμείνει ο σταθερά καλή για την εταιρεία σας για κάποιες δεκαετίες τουλάχιστον. Σε διαφορετική περίπτωση ο βασικός σας εχθρός είναι η αδράνεια. Εάν κάνετε το λάθος και πείτε «έτσι κάνουμε τα πράγματα εδώ» η αποτυχία είναι προ των πυλών.

«Κλαψούρισμα». Ελάχιστες συμπεριφορές είναι χειρότερες για έναν «ηγέτη» από το «κλαψούρισμα». Η μόνιμη αποπομπή ευθυνών και οι δικαιολογίες είναι αδύνατο να λειτουργήσουν για μεγάλο χρονικό διάστημα. Τέτοια στοιχεία δείχνουν σοβαρή έλλειψη ωριμότητας, αυτοεκτίμησης και σεβασμού και είναι βέβαιο πως είναι εξαιρετικά μεγάλο πρόβλημα.

Εξαπάτηση. Ένας «ηγέτης» πρέπει να είναι ο εαυτός του, θα πρέπει οι σχέσεις του με όλους τους ανθρώπους που συναναστρέφεται να είναι βασισμένες στην αλήθεια και όχι στην εξαπάτηση. Μην προσπαθείτε να δείξετε στους άλλους κάτι που δεν είστε γιατί πολύ απλά αργά ή γρήγορα η απάτη θα επιστρέψει απαιτώντας «ακριβή» πληρωμή.

Αυταρχισμός. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις δεν έχει καμία σημασία πόσο ψηλά βρίσκεται κάποιος στην ιεραρχία. Κι αυτό γιατί πολύ απλά, όλοι εργάζονται σε μία επιχείρηση για κάποιους άλλους. Ακόμη και ένας CEO κάπου λογοδοτεί. Τη στιγμή που θα ξεκινήσετε να συμπεριφέρεστε λοιπόν με τρόπο αυταρχικό θα πρέπει στο βάθος του μυαλού σας να έχετε πως οι επιτυχημένες ημέρες σας βαδίζουν προς το τέλος τους.

Όχι στις κούφιες απειλές. Ένας ηγέτης θα πρέπει να έχει αυτοπεποίθηση και να είναι αποφασιστικός. Μην συμπεριφέρεστε εξαπολύοντας απειλές που δεν έχουν αντίκρισμα γιατί πολύ απλά θα χάσετε το σεβασμό των υφισταμένων σας. Να είστε αποφασιστικός χωρίς να ανακοινώνεται ποινές εκ προοιμίου.

Δίψα για εξουσία. Ο ηγέτης στις επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να έχει αυτοσκοπό την αύξηση της προσωπικής του δύναμης και εξουσίας, αλλά αντίθετα την επιτυχία και τη δύναμη της επιχείρησης και των εργαζομένων. Η εξουσία άλλωστε είναι παιχνίδι για πολιτικούς και γραφειοκράτες.

Μην εθελουφλείτε απέναντι στην αλήθεια. Μία από τις συχνότερες αιτίες της αποτυχίας. Χωρίς καμία αμφιβολία τα όμορφα λόγια και οι έπαινοι είναι σαγηνευτικοί. Το ζήτημα όμως είναι η πραγματικότητα. Εάν αγνοείτε την αλήθεια, αγνοείτε την πραγματικότητα και έχετε προσυπογράψει το τέλος.

Ποτέ μη δεσμεύεστε με κάτι το οποίο δεν θα τηρήσετε. Οι αυταπάτες διαρκούν ελάχιστα. Οι ηγέτες με μέλλον δεσμεύονται μόνο για πράγματα τα οποία θα ακολουθήσουν και θα υπηρετήσουν. Η πρακτική με τη «στάχτη στα μάτια» δεν είχε και δεν θα έχει ποτέ προοπτική.

Η μεγαλομανία σκοτώνει τον CEO. Υπάρχουν πάμπολλα παραδείγματα στις επιχειρήσεις όπου η καταστροφή ήρθε και γρήγορα και σαρωτικά μόνο και μόνο επειδή στην κεφαλή τους υπήρξαν άνθρωποι μεγαλομανείς. Η φιλοδοξία δεν είναι ελάττωμα στην επιχειρηματικότητα η μεγαλομανία είναι σίγουρα κατάρα.

Ποτέ μη κάνετε κάτι που πιστεύετε πως είναι λάθος. Ο John Lennon είχε μιλήσει για το «άμεσο κάρμα». Μπορεί να κάνετε αρκετές φορές πράγματα τα οποία πιστεύετε πως δεν είναι σωστά και να μην υπάρξουν συνέπειες. Οι συνέπειες όμως κάποια στιγμή θα εμφανιστούν και η εικόνα τους θα είναι αθροιστική.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

2.1 Ορισμοί που συσχετίζονται με την επιχειρηματικότητα.

Επιχείρηση είναι ένα σύνολο ατόμων και μέσων που εμπλέκονται μεταξύ τους με συγκεκριμένο τρόπο για να φθάσουν σε συγκεκριμένο αντικειμενικό σκοπό.

Παραγωγικότητα είναι ο όγκος της παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών σε σχέση με τα μέσα που καταναλώθηκαν για να πραγματοποιηθεί η παραγωγή αυτή ή το **κέρδος** που έχουμε, σε σύγκριση με το **κεφάλαιο** που χρησιμοποιήσαμε. Όταν η λειτουργία μιας Επιχείρησης αρχίζει να γίνεται **αντιοικονομική** τότε πρέπει να διερευνηθεί η παραγωγικότητα και θα πρέπει να ληφθούν ορισμένα μέτρα.

Ενδεικτικά αναφέρουμε :

- Αναθεώρηση Οργάνωσης της Επιχείρησης και ιδιαίτερα η σχέση παραγωγικού προς μη παραγωγικού προσωπικού
- Έλεγχος της αποδοτικότητας της παραγωγής εφαρμόζοντας τεχνικές όπως π.χ. Μελέτη Εργασίας.
- Να υιοθετηθούν υγιείς οικονομικές πολιτικές ιδιαίτερα αυτές που αφορούν τις κεφαλαιουχικές δαπάνες και στο προϋπολογιστικό έλεγχο.
- Έρευνα και Ανάπτυξη των προϊόντων προκειμένου να εξασφαλισθεί ότι είναι ανταγωνιστικά .

Έργο είναι το αποτέλεσμα που πρέπει να επιτευχθεί σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Σε οποιοδήποτε έργο υπάρχει συγκεκριμένο χρονικό όριο που καθορίζει το πότε, είναι επιθυμητό να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί που θα εκπληρωθούν με την συμπλήρωση του έργου.

Ο ορισμός του επιχειρηματία

Κατά το American Heritage Dictionary (Αμερικάνικο Λεξικό Κληρονομιάς), **επιχειρηματίας** είναι το άτομο που ιδρύει και διευθύνει μια επιχείρηση και αναλαμβάνει τους κινδύνους. Βέβαια θα πρέπει να διευκρινισθεί ότι ο πραγματικός επιχειρηματίας, με τη βαθύτερη έννοια του όρου, είναι το άτομο εκείνο που αρχίζει ουσιαστικά από το τίποτε και αναπτύσσει την επιχείρησή του και επιτυγχάνει με πολύ σκληρή δουλειά και δημιουργική φαντασία, αντιλαμβάνεται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται ή δημιουργεί άλλες και έχει έντονη και σωστή αίσθηση του κατάλληλου χρόνου δράσης.

Τα χαρακτηριστικά του Επιχειρηματία .

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία δεν υπάρχουν σαφή συμπεράσματα από τις διάφορες έρευνες που έχουν γίνει. Ωστόσο, υπάρχουν ενδείξεις ότι ο επιχειρηματίας έχει τα εξής **χαρακτηριστικά:**

1. Μεγάλη ανάγκη για επιτυχία

Άτομα που διακατέχονται από υψηλό βαθμό ανάγκης για επιτυχία αρέσκονται να επιδιώκουν κάποιο πρότυπο απόδοσης και προτιμούν να είναι προσωπικά υπεύθυνοι για τις εργασίες που είναι να εκτελέσουν. Φαίνεται δε αυτή η παρόρμηση για επιτυχία να είναι έντονη στα άτομα που διακατέχονται από τη φιλοδοξία να ξεκινήσουν τη δική τους επιχείρηση και να την οδηγήσουν στο δρόμο της ανάπτυξης.

2. Επιθυμία ανάληψης κινδύνων

Οι κίνδυνοι που αναλαμβάνει ένας επιχειρηματίας κατά το ξεκίνημα και τη λειτουργία της επιχείρησής του είναι ποικίλοι. Ένας κίνδυνος βεβαίως είναι ο οικονομικός, το πιθανό χάσιμο χρημάτων που επενδύθηκαν στην επιχείρηση. Επιπλέον, το στρες που βιώνουν οι επιχειρηματίες και ο χρόνος που απαιτείται για το ξεκίνημα και τη λειτουργία της επιχείρησης συχνά δημιουργούν κινδύνους και γενικότερα προβλήματα στην προσωπική και στην οικογενειακή τους ζωή. Μπορεί όμως να βιώνεται έντονα και η αίσθηση του ψυχολογικού κινδύνου εξαιτίας της πιθανότητας αποτυχίας του εγχειρήματος.

3. Αυτοπεποίθηση

Τα άτομα που έχουν αυτοπεποίθηση πιστεύουν ότι μπορούν να αντιμετωπίσουν τις διάφορες προκλήσεις. Έχουν μια ιδιαίτερη ικανότητα αντιμετώπισης και επίλυσης των διάφορων προβλημάτων που αντιμετωπίζουν. Αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι οι περισσότεροι πετυχημένοι επιχειρηματίες βλέπουν τα προβλήματα, κατά το ξεκίνημα ενός εγχειρήματος, βασίζονται όμως στον εαυτό τους να τα ξεπεράσουν. Πολλοί άνθρωποι ανοίγουν επιχειρήσεις για να ωφεληθούν από τις σχετικές ανταμοιβές, αλλά άλλοι γίνονται επιχειρηματίες, διότι θέλουν να δραπετεύσουν από κάτι. Αυτά τα άτομα έχουν χαρακτηριστεί ως «πρόσφυγες» και διακατέχονται από μια δόση αναχωρητισμού. Αυτοί μπορεί να είναι από μεγάλες επιχειρήσεις όπου εργάζονταν πριν, εθνικοί πρόσφυγες (από άλλες χώρες), «πρόσφυγες» που άφησαν την πατρική εποπτεία ή καταπίεση, πρόσφυγες-πρώην νοικοκυρές, πρόσφυγες-πρώην εκπαιδευτικοί, που βαρέθηκαν το ακαδημαϊκό περιβάλλον κ.ά. .

Οι Δραστηριότητες του Επιχειρηματία

Οι δραστηριότητες που αναλαμβάνει ένας επιχειρηματίας, οι λειτουργίες που ασκεί, τα καθήκοντα που αναλαμβάνει ποικίλλουν ανάλογα με το είδος και το μέγεθος της επιχείρησης. Αποτελούν όμως έναν συνδυασμό των δραστηριοτήτων που ασκεί ένας μάνατζερ και αυτών που χαρακτηρίζουν ένα άτομο που είναι δημιουργικό και καινοτόμο. Οι κυριότερες απ' αυτές είναι:

1. Η ανάληψη κινδύνων

Ορισμένοι ερευνητές έχουν υποστηρίξει την άποψη ότι αυτή, δηλαδή η ανάληψη των κινδύνων που απορρέουν από την αβεβαιότητα που επικρατεί στην οικονομική ζωή, είναι η πραγματική και ουσιαστική δραστηριότητα της επιχειρηματικότητας. Τους κινδύνους αυτούς, που δεν μπορούν να προβλεφθούν και να υπολογισθούν, τους αντιμετωπίζει ο επιχειρηματίας.

2. Ο εντοπισμός των ευκαιριών κέρδους

Ο επιχειρηματίας, έχοντας ειδικές γνώσεις και λαμβάνοντας πληροφορίες από την αγορά, προσπαθεί να εντοπίσει τις διάφορες ευκαιρίες κέρδους, οι οποίες συνήθως δεν είναι φανερές στους πολλούς.

3. Η εισαγωγή καινοτομιών

Ο επιχειρηματίας προσπαθεί να χρησιμοποιήσει και να αξιοποιήσει τις διάφορες επιστημονικές και τεχνολογικές ανακαλύψεις για παραγωγικούς και κερδοσκοπικούς σκοπούς.

4. Ο σχεδιασμός

Αναφέρεται στις αποφάσεις για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που θα παρέχει η επιχείρηση και τις αγορές που θα εξυπηρετεί, για τον τόπο εγκατάστασης της επιχείρησης, για τις μεθόδους παραγωγής και τις πηγές χρηματοδότησής της, όπως επίσης και για το σχεδιασμό των δραστηριοτήτων της, όταν αρχίσει να λειτουργεί.

5. Η οργάνωση

Τα θέματα της οργάνωσης της επιχείρησης συχνά παραμελούνται από τους επιχειρηματίες κατά το ξεκίνημα της επιχείρησής τους δεδομένου ότι έχουν προτεραιότητα άλλα. Όμως, θέματα όπως η οργανωτική δομή της επιχείρησης, ο σχεδιασμός της εργασίας, η τμηματοποίηση, οι εξουσιοδοτήσεις και πολλά άλλα, είναι απαραίτητο να διευκρινισθούν στην αρχή και βεβαίως να αποτελούν μέλημα του επιχειρηματία και στη συνέχεια.

6. Ο έλεγχος

Η λειτουργία του ελέγχου είναι σημαντικότερη καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής της επιχείρησης, αλλά παίζει ιδιαίτερο ρόλο στη νεοϊδρυόμενη. Τότε πρέπει να ελέγχονται διεξοδικά τα πάντα, διότι αφενός είναι σημαντικό τα πράγματα να πάνε καλά από την αρχή και αφετέρου θα πρέπει να αποφευχθεί η καλλιέργεια λανθασμένης νοοτροπίας περί ελέγχου στους εργαζομένους.

7. Η διοίκηση των ανθρώπων

Η αποτελεσματική διοίκηση και υποκίνηση των εργαζομένων είναι κρίσιμο συστατικό στοιχείο της πετυχημένης επιχειρηματικότητας. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενθαρρύνονται από τον επιχειρηματία να εργάζονται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης· να κατανοούν το είδος της εργασίας για το οποίο είναι υπεύθυνοι· να ανταμείβονται από τον επιχειρηματία όταν η απόδοσή τους είναι καλή και ο επιχειρηματίας να δημιουργεί ένα περιβάλλον το οποίο υποστηρίζει τις προσπάθειες των εργαζομένων και καλύπτει τις ανάγκες τους.

2.2 Ο ορισμός της επιχειρηματικότητας.

Επιχειρηματικότητα ονομάζεται η ιδιότητα ενός ατόμου ή ενός οργανισμού να αναλαμβάνει λογικό κίνδυνο συνδυάζοντας τους λοιπούς παραγωγικούς συντελεστές (εργασία-έδαφος-κεφάλαιο) με σκοπό την ανάπτυξη καινοτομικής ή μη δραστηριότητας η οποία θα τον οδηγήσει στο κέρδος. Πολλοί θεωρούν την επιχειρηματικότητα και σαν μία ικανότητα που μπορεί να διαθέτει ένα άτομο στο να μπορέσει να συνδυάζει τους παραπάνω συντελεστές με επιτυχία.

Η έννοια της επιχειρηματικότητας είναι πολύ πιο πλατιά από εκείνη του επιχειρηματία διότι περιλαμβάνει και πολλά άλλα άτομα εκτός από τον επιχειρηματία. Με την επιχειρηματικότητα ο άνθρωπος «επιχειρεί», εννοούμε δηλαδή ότι προσπαθεί να κάνει κάτι καινούργιο. Η **επιχειρηματικότητα** αναφέρεται στη διαδικασία που περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες, δραστηριότητες και ενέργειες που συνδέονται με τον εντοπισμό των ευκαιριών και τη δημιουργία μιας οργάνωσης που θα τις αξιοποιεί. Με την έννοια αυτή πίσω από κάθε ανάληψη κινδύνων και επένδυση πόρων για κάτι καινούργιο ή για ανάπτυξη νέων ή τροποποιημένων προϊόντων ή νέων αγορών υπάρχει ένα άτομο με επιχειρηματικό πνεύμα. Δηλαδή και στις μεγάλες

επιχειρήσεις τα στελέχη που παρουσιάζουν τα χαρακτηριστικά αυτά είναι στελέχη με επιχειρηματικό πνεύμα. Στην επιχειρηματικότητα, που αρκετοί έχουν ονομάσει τέταρτο συντελεστή της παραγωγής, πολλοί έχουν προσδώσει διάφορα γνωρίσματα τα οποία περιγράφουν το περιεχόμενό της. Για παράδειγμα, η επιχειρηματικότητα αναφέρεται σε:

- παραγωγή αξιών για άλλες παραγωγικές μονάδες ή για καταναλωτές
- ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου
- μετατροπή των συντελεστών της παραγωγής σε προϊόντα
- ορθολογική διάθεση των στοιχείων παραγωγής
- πραγματοποίηση νέων συνδυασμών συντελεστών παραγωγής και στη συνεισφορά τους στην οικονομική πρόοδο της επιχείρησης .

Τα Κίνητρα της Επιχειρηματικότητας.

Τα άτομα ωθούνται στην επιχειρηματική δραστηριότητα από κάποια **κίνητρα**. Τα κυριότερα είναι τα εξής: Το κέρδος και η οικονομική ανταμοιβή είναι από τα σπουδαιότερα κίνητρα, ίσως το σπουδαιότερο. Οι επιχειρηματίες προσδοκούν μια απόδοση της επένδυσης, η οποία, όχι μόνο θα τους αποζημιώσει για το χρόνο και τα χρήματα που έχουν επενδύσει, αλλά θα τους ανταμείψει ικανοποιητικά για τους κινδύνους και τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν στην επιχειρηματική τους δραστηριότητα.

Η ελευθερία για ανεξάρτητη εργασία είναι μια άλλη ανταμοιβή-και κίνητρο οπωσδήποτε- της επιχειρηματικότητας. Είναι πολύ συνηθισμένη η φράση «θέλω να είμαι αφεντικό του εαυτού μου» ή «δε θέλω να έχω κανένα πάνω από το κεφάλι μου». Η ανάπτυξη μιας επιχείρησης απαιτεί πρώτα απ' όλα την προσωπική ανάπτυξη του επιχειρηματία. Για να γίνει κάποιος πετυχημένος επιχειρηματίας χρειάζεται να μπορεί ν' αντεπεξέρχεται με το ρίσκο, την αβεβαιότητα, το στρες, να χειρίζεται επαρκώς τις πολυποίκιλες διαπροσωπικές σχέσεις και να διοικεί την επιχείρηση με περιορισμένους πόρους. Πολλοί γίνονται επιχειρηματίες για να βιώσουν αυτό το αίσθημα προσωπικής ανάπτυξης και αυτοολοκλήρωσης, που απορρέει από τη δημιουργία μιας ολοκληρωμένης και παραγωγικής οντότητας, όπως είναι μια σωστή επιχείρηση.

Πολλοί επιχειρηματίες ήταν στο παρελθόν στελέχη ή εργαζόμενοι γενικότερα σε άλλες επιχειρήσεις. Ενώ δεν υπήρχε κίνδυνος απόλυσής τους, κάποια στιγμή

διαπίστωσαν ότι η δουλειά τους δεν τους ικανοποιούσε πλέον. Άλλοι αντιλήφθηκαν ότι οι πιθανότητες εξέλιξής τους ήταν μηδαμινές και αυτό προφανώς δεν ήταν καθόλου υποκινητικό γι' αυτούς. Υπάρχει όμως και μια άλλη κατηγορία, αυτών που είχαν ξεκινήσει την επιχείρησή τους ως δεύτερη δουλειά και όταν διαπίστωσαν ότι πηγαίνει πολύ καλά, εγκατέλειψαν τη μισθωτή εργασία τους και ασχολήθηκαν αποκλειστικά με τη δική τους επιχείρηση.

Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη

Η δραστηριότητα του επιχειρηματία είναι πάρα πολύ σημαντική για την εύρυθμη λειτουργία και ανάπτυξη της οικονομίας γιατί βοηθά αποτελεσματικά στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, καινούργιου εισοδήματος, καινούργιων κερδών και καινούργιων πηγών πλούτου. Για το λόγο αυτό τα τελευταία χρόνια οι κυβερνήσεις, οι διάφορες οργανώσεις και ενώσεις και τα πανεπιστημιακά ιδρύματα των προηγμένων κρατών έχουν στρέψει την προσοχή τους στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Η οικονομία που δεν αναπτύσσει την επιχειρηματικότητα δεν θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί προς όφελός της τα διάφορα τεχνολογικά και άλλου είδους επιτεύγματα. Πλούτος σε μία οικονομία δεν είναι μόνο οι παραγωγικοί πόροι αλλά και οι ιδέες των ανθρώπων. Σημαντικό μέρος αυτών των ιδεών αποτελούν και οι επιχειρηματικές ιδέες που μόνο όταν μπορέσουν να εφαρμοσθούν και να αξιολογηθούν από την αγορά, συμβάλλουν αποφασιστικά όχι μόνο στην οικονομική ανάπτυξη αλλά και στη διόρθωση των ανισορροπιών.

Αν θέλουμε να, εμπνεύσουμε την επιχειρηματικότητα στους νέους θα πρέπει να κατευθύνουμε με κατάλληλο τρόπο τις διάφορες παραμέτρους του γενικού περιβάλλοντος στο οποίο δημιουργείται και αναπτύσσεται η επιχειρηματικότητα. Αλλά για να καταλήξουμε σε μια ωφέλιμη και δημιουργική στρατηγική θα πρέπει να προηγηθεί η ανάληψη ειδικών εμπειρικών μελετών, ώστε να αξιολογηθούν οι σημαντικοί παράγοντες που επιδρούν στην επιχειρηματικότητα. Συγκεκριμένα, πέραν των λόγων που έχουν αναφερθεί παραπάνω, από διάφορες εμπειρικές έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι οι σημαντικότεροι λόγοι ανάληψης επιχειρηματικών πρωτοβουλιών είναι:

- Η ανάγκη αυτοπραγμάτωσης του επιχειρηματία
- Το αναμενόμενο εισόδημα
- Η ανεργία
- Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες

Όσον αφορά τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας αυτοί είναι:

- Η προηγούμενη επαγγελματική ενασχόληση
- Οι οικογενειακές σχέσεις
- Η εκπαίδευση
- Η ηλικία
- Το φύλλο
- Η εθνικότητα.

2.3 Η έννοια της επιχειρηματικότητας.

Στην ενότητα αυτή θα προσδιορίσουμε κάποιες από τις βασικές έννοιες που έχουν να κάνουν με την επιχειρηματικότητα.

Τι είναι επιχειρηματικότητα;

i. Αξιοποίηση της δημιουργικότητας ή της καινοτομίας

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί κατά κύριο λόγο νοοτροπία. Πρόκειται για την δραστηριοποίηση και την ικανότητα που έχει ένα άτομο, μεμονωμένα ή στο πλαίσιο ενός οργανισμού, να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες και να τις εκμεταλλεύεται προκειμένου να επιτύχει προστιθέμενη αξία ή να έχει οικονομικό όφελος. Η δημιουργικότητα ή η καινοτομία τον βοηθούν να εισέλθει σε μία υπάρχουσα αγορά ή να βελτιώσει την ανταγωνιστική θέση του σ' αυτήν, να αλλάξει ή ακόμη και να δημιουργήσει μια νέα αγορά. Για να αποβεί επιτυχής μία επιχειρηματική ιδέα απαιτείται ικανότητα συνδυασμού της δημιουργικότητας ή της καινοτομίας με τη χρηστή διαχείριση και ικανότητα προσαρμογής μιας επιχείρησης προκειμένου να βελτιστοποιηθεί η ανάπτυξή της σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής της. Πρόκειται για μια διαδικασία που ξεπερνά κατά πολύ την καθημερινή διαχείριση: άπτεται των στόχων και της στρατηγικής μίας επιχείρησης.

ii. Επιχειρηματίες

Η επιχειρηματικότητα αφορά τα άτομα, τις επιλογές τους και τις ενέργειες στις οποίες προβαίνουν κατά την εκκίνηση, εξαγορά ή λειτουργία μιας επιχείρησης ή τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων μιας επιχείρησης. Οι επιχειρηματίες αποτελούν μια ανομοιογενή ομάδα και προέρχονται από όλους τους

χώρους. Ωστόσο υπάρχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά επιχειρηματικής συμπεριφοράς, συμπεριλαμβανομένης της ετοιμότητας για ανάληψη κινδύνων και της επιθυμίας για ανεξαρτησία και αυτοπραγμάτωση.

iii. Εφαρμογές επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα μπορεί να αναπτυχθεί σε οποιονδήποτε τομέα και είδος επιχείρησης. Εφαρμόζεται στους αυτοαπασχολούμενους και στις επιχειρήσεις οποιουδήποτε μεγέθους σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης, από τη φάση εκκίνησης έως την ανάπτυξη, τη μεταβίβαση, την παύση λειτουργίας ή την επανέ-ναρξη λειτουργίας. Η επιχειρηματικότητα αφορά τις επιχειρήσεις όλων των κλάδων, τεχνολογικών ή παραδοσιακών, τις μικρές και τις μεγάλες επιχειρήσεις ανεξαρτήτως ιδιοκτησιακού καθεστώτος: οικογενειακές επιχειρήσεις, επιχειρήσεις εισηγμένες στο χρηματιστήριο, επιχειρήσεις κοινωνικής οικονομίας ή μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, που συχνά πραγματοποιούν σημαντικές οικονομικές δραστηριότητες. Σύμφωνα με την έρευνα του Global Entrepreneurship Monitor (2006) το 7% των νέων επιχειρηματιών δημιουργούν μία σημαντική νέα εξειδικευμένη αγορά ή οικονομικό τομέα εάν η επιχείρησή τους είναι επιτυχής, ενώ το 70% των νέων επιχειρήσεων παρέχουν προϊόντα ή υπηρεσίες σε υφιστάμενες αγορές στις οποίες υπάρχει ήδη σημαντικός ανταγωνισμός και στις οποίες διατίθεται ήδη για περισσότερο από ένα έτος η βασική τεχνολογία.

Η επιχειρηματικότητα είναι νοοτροπία και τρόπος δημιουργίας και ανάπτυξης οικονομικής δραστηριότητας μέσω του συνδυασμού της ανάληψης κινδύνου, της δημιουργικότητας και/ή της καινοτομίας με τη χρηστή διαχείριση, στο πλαίσιο ενός νέου ή υφιστάμενου οργανισμού.

Γιατί είναι σημαντική η επιχειρηματικότητα;

i. Η επιχειρηματικότητα συμβάλλει στη δημιουργία θέσεων εργασίας.

Οι νέες και μικρές επιχειρήσεις δημιουργούν όλο και περισσότερες θέσεις εργασίας έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων. Οι χώρες που παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη αύξηση στα ποσοστά επιχειρηματικότητας τείνουν να παρουσιάζουν και τη μεγαλύτερη μείωση των ποσοστών ανεργίας. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, οι ταχέως αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις συνέβαλαν σημαντικά στη δημιουργία θέσεων εργασίας. Για παράδειγμα στις Κάτω Χώρες, στο διάστημα μεταξύ 1994 και 1998, το 8% των ταχέως αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων δημιούργησαν το 60% των νέων θέσεων εργασίας στο πλαίσιο υφιστάμενων επιχειρήσεων. Στις Ηνωμένες

Πολιτείες 350.000 ταχέως αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις δημιούργησαν τα δύο τρίτα όλων των νέων θέσεων εργασίας στο διάστημα 1993 και 1996. Από την έρευνα προκύπτει ότι η επιχειρηματικότητα συμβάλλει σημαντικά στην οικονομική ανάπτυξη παρόλο που η αύξηση του ΑΕΠ επηρεάζεται και από πολλούς άλλους παράγοντες. Η επιχειρηματικότητα μπορεί, επίσης, να συμβάλλει στην ενίσχυση της οικονομικής και κοινωνικής συνοχής στις περιφέρειες εκείνες που παρουσιάζουν υστέρηση στην ανάπτυξη, στην ενθάρρυνση της οικονομικής δραστηριότητας και δημιουργίας.

ii. Η επιχειρηματικότητα βασικός παράγοντας ανταγωνιστικότητας.

Νέες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες, που αφορούν την ίδρυση μιας νέας επιχείρησης ή τον αναπροσανατολισμό μιας υπάρχουσας (π.χ. μετά τη μεταβίβαση μιας επιχείρησης σε ένα νέο ιδιοκτήτη), δίνουν ώθηση στην παραγωγικότητα. Αυξάνουν την ανταγωνιστική πίεση, αναγκάζοντας άλλες επιχειρήσεις να αντιδράσουν βελτιώνοντας τις επιδόσεις τους ή καινοτομώντας. Οι υψηλότερες επιδόσεις ή καινοτομία των επιχειρήσεων σε επίπεδο οργάνωσης, μεθόδων, προϊόντων, υπηρεσιών ή αγορών, βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας συνολικά. Η διαδικασία αυτή προσφέρει στους καταναλωτές πλεονεκτήματα χάρη στην αύξηση των επιλογών και στη μείωση των τιμών.

iii. Η επιχειρηματικότητα απελευθερώνει το δυναμικό του ατόμου.

Η άσκηση ενός επαγγέλματος δεν αποτελεί απλά και μόνο μέσο προσπορισμού χρημάτων. Υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή επαγγελματικής σταδιοδρομίας όπως είναι η ασφάλεια, το επίπεδο ανεξαρτησίας, η ποικιλία καθηκόντων και το ενδιαφέρον που παρέχει η εργασία. Η επιδίωξη υψηλότερων εισοδηματικών επιπέδων μπορεί να παρακινήσει τα άτομα να θέσουν «υψηλότερους στόχους», όπως η αυτοπραγμάτωση και η ανεξαρτησία, μέσω της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Από τη βρετανική έρευνα οικογενειακών προϋπολογισμών προκύπτει ότι, εκτός από τα υλικά κίνητρα (χρήματα και κοινωνική θέση), η επιλογή του να γίνει κάποιος επιχειρηματίας βασίζεται και στην αυτοπραγμάτωση (ελευθερία, ανεξαρτησία και πρόκληση). Για ορισμένους, οι οποίοι δεν επιτυγχάνουν να βρουν μία "συνήθη" θέση εργασίας που να τους καλύπτει, η επιλογή να γίνουν επιχειρηματίες ενδεχομένως να οφείλεται εν μέρει ή και εξ ολοκλήρου σε οικονομική ανάγκη. Το να γίνουν επιχειρηματίες ίσως τους δίνει την

ελπίδα ότι θα μπορέσουν να βελτιώσουν τη θέση τους. Η επαγγελματική ικανοποίηση μεταξύ επιχειρηματιών είναι υψηλότερη από ό, τι μεταξύ μισθωτών.

Είδη Επιχειρηματικότητας.

Ανάλογα με τα κίνητρα, τις ανάγκες και το τι επιδιώκει ο κάθε επιχειρηματίας, η επιχειρηματικότητα διακρίνεται σε διάφορες μορφές:

Έτσι έχουμε την επιχειρηματικότητα ανάγκης, όπου ο επιχειρηματίας αποφασίζει να ασχοληθεί με κάποια δραστηριότητα απλά για να καλύψει την ανάγκη της απασχόλησης. Αυτού του είδους η επιχειρηματικότητα δεν βοηθάει και πολύ στην ανάπτυξη της οικονομίας αφού δεν είναι ούτε ανταγωνιστική ούτε έχει προοπτικές για διεθνές άνοιγμα, παρά μόνο καλύπτει ανάγκες επιβίωσης. Άλλης μορφής επιχειρηματικότητα είναι η επιχειρηματικότητα ευκαιρίας, όπου ο επιχειρηματίας ξεκινά μια δραστηριότητα προκειμένου να εκμεταλλευτεί μια επιχειρηματική ευκαιρία. Οι επιχειρήσεις οι οποίες χαρακτηρίζονται από αυτήν τη μορφή επιχειρηματικότητας μπορούν να γίνουν φορείς καινοτόμων ιδεών και να δημιουργήσουν ανταγωνιστικά προϊόντα.

Υπάρχει επίσης και η επιχειρηματικότητα υψηλών δυνατοτήτων η οποία αφορά επιχειρηματικές δραστηριότητες οι οποίες δεν περιορίζονται στα εθνικά πλαίσια της χώρας τους αλλά τα προϊόντα τους ανταγωνίζονται στις διεθνείς αγορές. Κάθε χώρα επιθυμεί την αύξηση αυτής της μορφής επιχειρηματικότητας αφού βοηθάει την εθνική ανάπτυξη και βελτιώνει την ποιότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος της χώρας.

2.4 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΗΜΕΡΑ.

Η επιχειρηματικότητα σαν νοοτροπία.

Η επιχειρηματικότητα επιδέχεται πολλών ορισμών και προσεγγίσεων, που εκτείνονται από το *δημιουργείν* έως το *επιβιώνειν*, από την *ανάληψη ρίσκου* έως την *άσκηση ηγεσίας* για τη πραγμάτωση του στόχου και από την επιθυμία *αυταπασχόλησης* έως την πραγμάτωσή της.

Πάνω απ' όλα όμως, η *επιχειρηματικότητα είναι νοοτροπία*, κυρίως ατόμων που ανήκουν σε μια *ετερογενή ομάδα* και που έχουν το ταλέντο να *αναγνωρίζουν ευκαιρίες*

εκεί που οι άλλοι δεν τις βλέπουν και να *οργανώνονται* για να επιτύχουν το τελικά επιδιωκόμενο όφελος.

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

Η επιχειρηματικότητα μπορεί έτσι να συμβάλλει στη δημιουργία θέσεων εργασίας και πλούτου, απελευθερώνοντας εν γένει το ανθρώπινο δυναμικό, επιτρέποντας την μετατροπή νέων ιδεών σε επιτυχημένες προσπάθειες και συσσωρεύοντας σχετική γνώση.

Είναι όμως σημαντικό να επισημάνουμε εξ αρχής τον αντιφατικό χαρακτήρα του επιχειρηματία, που φυσικά δεν έχει μόνο φωτεινές πλευρές, αλλά και αρκετές σκοτεινές, ιδίως σε μεταβατικές εποχές σαν τη σημερινή. Το κυρίαρχο και αναπαραγόμενο *στερεότυπο* του επιχειρηματία (ως στυγνού εκμεταλλευτή, που αδιαφορεί για το περιβάλλον και το γενικότερο καλό) είναι μια καρι-κατούρα του *αρχέτυπου* της επιχειρηματικότητας, που προσωποποιούσε ο αρχαίος θεός Ερμής. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Ερμής ήταν ταυτοχρόνως *κερδώς και κατεργάρης*, αλλά και *ψυχοπομπός και αγγελιοφόρος* των θεών.

Η εγγενής αυτή αντιφατικότητα εκδηλώνεται έντονα στους καιρούς μας, όπου το αληθινό πνεύμα της επιχειρηματικότητας δεν ενθαρρύνεται ουσιαστικά κι έτσι το έντονα επινοητικό πνεύμα του Έλληνα, που εκφραζόταν από τον *πολυμήχανο* Οδυσσέα, μένει αναξιοποίητο ή αναζητά αλλού διέξοδο.

Από τη μια, πολλές μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν επί πολλά έτη σοβαρότατα προβλήματα επιβίωσης, λόγω του ισχυρού πλέον ανταγωνισμού, της συχνά γραφειοκρατικής μεταχείρισης και της παραμορφωμένης αντίληψης για την αγορά, αλλά και λόγω της έλλειψης ουσιαστικών διοικητικών γνώσεων και επιχειρηματικής στρατηγικής από τους ιδρυτές – ιδιοκτήτες – διευθυντές τους.

Από την άλλη όμως και η κοινωνία στέκεται ιδιαίτερα επιφυλακτική ως προς το ήθος και τις πρακτικές που αρκετοί επιχειρηματίες μετέρχονται, άλλοι για να επιβιώσουν και άλλοι για να συσσωρεύσουν. Το δίπολο αυτό δημιουργεί σημαντικές στρεβλώσεις και εμπόδια στις προσπάθειες για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας.

Η κυρίαρχη άποψη των ειδικών σήμερα είναι ότι οι επιχειρηματίες γίνονται μέσα από τις εμπειρίες της ζωής τους και μάλιστα σε κάθε στιγμή αυτής. Τονίζουν ότι το μεν ταλέντο και η προδιάθεση είναι έμφυτα, χρειάζεται όμως να υπάρχουν και οι απαραίτητες συνθήκες για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας.

Στην αρχή της προσπάθειάς τους οι επιχειρηματίες έχουν το όραμα να ιδρύσουν μιαν επιχείρηση, που θα τους ανήκει και θα την διευθύνουν. Πρόκειται λοιπόν για ένα *τρίπτυχο δημιουργίας – ιδιοκτησίας – διοίκησης*, που προϋποθέτει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, γνώσεις και δεξιότητες.

Σε όλη τη διάρκεια του ταξιδιού τους αυτού και Ιδιαίτερα μπροστά στη λήψη αποφάσεων και την επιλογή ανάμεσα σε εναλλακτικές λύσεις, οι επιχειρηματίες πρέπει να συνδυάζουν τέσσερα στοιχεία:

- Την ικανότητα να «ακούν» και να «βλέπουν» τις συλλογικές ανάγκες και να είναι δεκτικοί στο καινούργιο
- Τη δυνατότητα να συνθέτουν τις υπάρχουσες γνώσεις και τις νέες ιδέες, προκειμένου να ανταποκριθούν στις επερχόμενες συλλογικές ανάγκες,
- Τη καλλιέργεια της διαίσθησής τους που θα τους επιτρέψει να σταθμίζουν τα δεδομένα πέρα από τις όποιες αναλύσεις και να «μπαίνουν στη φωτιά» και
- Τη πρακτικότητά τους που θα τους εφοδιάζει με τα απαραίτητα εργαλεία και μέσα για την εφαρμογή των στόχων που βάζουν.

Στα κοινά *χαρακτηριστικά* των επιχειρηματιών περιλαμβάνονται ο κατά τεκμήριο *ευφάνταστος και δημιουργικός χαρακτήρας* τους, η επιθυμία τους για *ανεξαρτησία* και *αυτοπραγμάτωση*, η *αποφασιστικότητά* τους για σκληρή και *πειθαρχημένη* εργασία και η *ετοιμότητά* τους για *ανάληψη ρίσκου*.

Οι επιχειρηματίες είναι πρόσωπα που αντιλαμβάνονται μια ευκαιρία και δημιουργούν μια οργάνωση για να την κυνηγήσουν. Έχουν την ικανότητα να μαθαίνουν από τις εμπειρίες του πραγματικού κόσμου και να μετασχηματίζουν αυτή τη γνώση σε νέες καταστάσεις, προϊόντα και υπηρεσίες.

Χαρακτηρίζονται από καινοτομικές ιδέες και τρόπο σκέψης που τους επιτρέπει να συσχετίζουν τις προσωπικές τους γνώσεις με πρακτικές εφαρμογές, που ανταποκρίνονται σε υπαρκτές ανάγκες και επιλύουν πρακτικά προβλήματα.

Είναι επίμονοι και αποφασιστικοί στο κυνήγι των στόχων τους και στην αντιμετώπιση και επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν κατά τη διάρκεια του αγώνα τους.

Είναι ακόμη δημιουργικοί με έναν δικό τους ιδιαίτερο τρόπο, που τους επιτρέπει να επικεντρώνουν και να αξιοποιούν τα ισχυρά τους σημεία, παρά να εγκλωβίζονται στις αδυναμίες τους.

Οι επιχειρηματίες έχουν μάθει να παίρνουν την εξέλιξη της καριέρας τους στα ίδια τους τα χέρια. Έτσι πολλές φορές, ενώ σκέφτονται μια ιδέα τους, δεν διστάζουν να κάνουν άλλες δουλειές – συχνά άσχετες – που τους εξασφαλίζουν στο μεταξύ χρόνο και χρήμα.

Από την άλλη, σαν άνθρωποι της πράξης, είναι έτοιμοι να αναλάβουν το ρίσκο να εγκαταλείψουν την ασφάλεια της σταθερής τους εργασίας, όταν νοιώσουν ότι είναι έτοιμοι να κυνηγήσουν το στόχο τους, ή ακόμα κι όταν αισθανθούν ότι η δουλειά τους αυτή είναι ανιαρή, τους «πνίγει» και δεν τους οδηγεί πουθενά παραπέρα.

Έχουν επίσης τη δυνατότητα να ανοίγουν νέους δρόμους, έχοντας μεγάλη αυτοπεποίθηση και εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους, γεγονός όμως που συχνά τους οδηγεί στη παγίδα της ψευδαίσθησης ότι «ξέρουν καλύτερα απ' τον καθένα» να κάνουν κάτι. Γι αυτό και σχεδόν πάντα επιζητούν και αναγνωρίζουν ένα άτομο έμπιστο, για να παίξει το ρόλο του μέντορά τους.

Είναι ακόμη ευέλικτοι, όχι κατ' ανάγκη ιεραρχικοί, ενθουσιώδεις και εξωστρεφείς και δίνουν μεγάλη σημασία στην αξιοποίηση της δυναμικής των ομάδων, γι αυτό και είναι έντονα συνεργατικοί.

Όπως προαναφέρθηκε, το μεν ταλέντο και η προδιάθεση είναι έμφυτα σε έναν/μία επιχειρηματία, χρειάζεται όμως να υπάρχουν και οι απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για την επιτυχή έκβαση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Οι επιχειρηματίες δεν απαιτείται να γνωρίζουν σε βάθος τις επιστήμες αλλά σε εύρος, προκειμένου να είναι σε θέση να σχηματίσουν μια γενική ιδέα και μια συνολική εικόνα, παρά να διαμορφώσουν μια εξειδικευμένη άποψη για κάτι συγκεκριμένο.

Επίσης, δεν χρειάζονται ιδιαίτερα ερευνητικές ικανότητες για να αναλύσουν στοιχεία, αλλά μάλλον επικοινωνιακές και κοινωνικές δεξιότητες για να έρθουν σε επαφή με ανθρώπους.

Έτσι, οι απαραίτητες **γνώσεις** τους αφορούν:

- Τη λειτουργικότητα του προϊόντος τους
- Την ικανοποίηση των πελατών τους
- Τη δυναμική της αγοράς στην οποία απευθύνονται

- Τα στοιχεία marketing του προϊόντος τους
- Τα χρηματοδοτικά ιδρύματα με τα οποία συνεργάζονται
- Την απόδοση της λειτουργίας της επιχείρησής τους και
- Το νομικό σύστημα μέσα στο οποίο λειτουργούν

Επίσης, οι απαραίτητες **δεξιότητες** τους αφορούν:

- Την ικανότητα διοίκησης του έργου που αναλαμβάνουν
- Την ικανότητά τους να αντιλαμβάνονται δεδομένα προϋπολογισμών
- Την ικανότητα επικοινωνίας και κινητοποίησης των ανθρώπων
- Τις διαπραγματευτικές τους ικανότητες
- Τη σαφήνεια και τη διεισδυτικότητα των παρουσιάσεών τους και
- Τη χρήση των νέων τεχνολογιών (H/Y κλπ)

Η επιχειρηματικότητα σαν ταξίδι.

Αρκετοί σύγχρονοι μελετητές επισημαίνουν ότι η πορεία και ο διαρκής αγώνας του επιχειρηματία για τη πραγμάτωση του σκοπού του παρουσιάζει πολλά κοινά στοιχεία με το κλασικό μοτίβο του ηρωικού ταξιδιού, που συναντάμε σε όλες σχεδόν τις μυθολογίες και παραδόσεις του κόσμου.

Σύμφωνα μάλιστα με τον Joseph Campbell, έναν παγκοσμίου κύρους συγκριτικό ανθρωπολόγο, «κάθε κοινωνία τιμά τους ήρωές της, εκείνους δηλαδή που τιμούν το παρελθόν, ενεργοποιούν το παρόν και διαμορφώνουν το μέλλον, εκείνους που ξεκινούν από το οικείο και το άνετο για να ταξιδεύσουν στο άγνωστο, ρισκάροντας αποτυχία και απώλεια, με την ελπίδα κάποιου μεγαλύτερου από αυτούς σκοπού ή ιδέας». Πράγματι, μπορούμε να διακρίνουμε τα τρία αυτά καθιερωμένα στάδια (*χωρισμός – μύηση – επιστροφή*) και στην *αναζήτηση* του αληθινού επιχειρηματία.

Το κάλεσμα

Αρχικά, ο/η επιχειρηματίας αισθάνεται ότι κάτι πρέπει να αλλάξει στα καθιερωμένα και συμβατικά πράγματα του κόσμου που ανήκει, ότι πρέπει να υπάρχει καλύτερος τρόπος για κάποια ζητήματα, τον οποίο αναλαμβάνει ο ίδιος να βρει. Όλοι οι επιχειρηματίες δεν ξεκινούν από την ίδια αφετηρία.

Άλλοι επιθυμούν να καλυτερεύσουν τις συνθήκες διαβίωσης των ιδίων, των οικογενειών, ή των μικρών κοινωνιών τους, άλλοι να αποκτήσουν πλούτη ή δόξα, άλλοι απλώς αναζητούν τη περιπέτεια και τη πρόκληση, όλοι όμως χαρακτηρίζονται

από πάθος, όραμα, ενεργητικότητα και αποφασιστικότητα να ταξιδεύσουν προς το άγνωστο. Όντας εξωστρεφής και αληθινά αισιόδοξος, ο/η επιχειρηματίας – ήρωας «βλέπει» εκείνο που θα μπορούσε να αναδιοργανώσει την υπάρχουσα κατάσταση, με δημιουργικό και ωφέλιμο τρόπο, αρνούμενος να αποδεχθεί τα συμπεράσματα τρίτων, σχετικά με το τι είναι εφικτό και τι όχι. Γι αυτό και πολλές φορές αντιμετωπίζει την αδιαφορία του κόσμου και τη περιφρόνηση, ακόμη και την έχθρα των ανταγωνιστών του, που επιθυμούν να παραμείνουν τα πράγματα ως έχουν. Στη φάση αυτή το ξανασκέφτεται και αρκετές φορές δειλιάζει να προχωρήσει. Μια νέα όμως σειρά ενδείξεων, που δεν μπορεί πια εύκολα να αγνοήσει, τον βοηθούν να διαβεί το κατώφλι της περιπέτειας.

Η περιπέτεια

Τώρα πια ο ήρωας ή η ηρωίδα είναι σε άγνωστο και επικίνδυνο έδαφος, που κανείς ποτέ δεν χαρτογράφησε και όπου όλα μοιάζουν εχθρικά. Οι ανταγωνιστές του προσπαθούν να τον ανακόψουν κι οι παλιοί συνεργάτες του δεν μπορούν να τον καταλάβουν ή να τον ακολουθήσουν στην αναζήτησή του. Κι όμως σε στιγμές κρίσιμες πάντοτε παρουσιάζονται κάποιοι απρόσμενοι βοηθοί, που του δίνουν χρήσιμα όπλα και εφόδια, με τη μορφή ιδεών, πληροφοριών και ευκαιριών.

Ο επιχειρηματίας, αν κι έχει αποφασίσει να θυσιάσει τη προσωπική άνεση και ασφάλεια για την ιδέα, το στόχο, το όραμα ή το όνειρο που κυνηγάει μέσα από τη καρδιά του/της, πρέπει ακόμη να μάθει να αντέχει στις συνέπειες των λαθών που κάνει και να διδάσκεται από αυτά. Δεν είναι μια γραμμική πορεία, με προβλέψιμα στάδια και αποτελέσματα, αλλά μια αντιφατική ανάβαση, γεμάτη εμπόδια που πρέπει διαρκώς να ξεπερνάει, επιστρατεύοντας τα κρυφά του όπλα και τις παραδοσιακές αρετές του/της. Είναι μια πορεία σ' ένα πεδίο δοκιμασιών, όπου μετριέται το θάρρος και ταυτόχρονα διαμορφώνεται ο χαρακτήρας του/της. Ούτε όλοι όσοι ξεκινούν το ταξίδι καταλήγουν κάπου, γιατί κάποιοι χάνουν τη πίστη τους και χάνονται ανάμεσα σε κοινωνικούς «δράκους» και οικονομικά θηρία.

Η επιστροφή

Όποιοι όμως φτάνουν στο «θησαυρό», που συμβολίζει τη νίκη της κατανόησης της λειτουργίας της αγοράς και της οργάνωσης της επιχείρησης, επιστρέφουν στη κοινωνία με τα νέα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που δημιούργησαν και τη γνώση και την εμπειρία που αποκόμισαν. Τα κέρδη τους δεν είναι μόνο υλικά και η ανταμοιβή που

απολαμβάνουν ξεκινά από την ικανοποίηση των πελατών, που έτσι αναγνωρίζουν την επιτυχία του ήρωα και της ηρωίδας. Έτσι μόνο κλείνουν - προσωρινά – το κύκλο που άνοιξαν, για να τον ξανανοίξουν λίγο αργότερα, σαν ανήσυχα και δημιουργικά πνεύματα.

Η εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα.

Εξαιτίας λοιπόν της σημασίας της επιχειρηματικότητας, αλλά και των στρεβλώσεών της, για το κοινωνικό σύνολο και το φυσικό περιβάλλον, είναι ιδιαίτερα επιτακτική η προσεκτική προσέγγιση του θέματος της εκπαίδευσης σ' αυτήν. Η γαλούχηση του επιχειρηματικού πνεύματος είναι καλό να ξεκινά από τα πρώτα χρόνια της μάθησης και να συνεχίζεται σε όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες. Η εκπαίδευση αυτή διευκολύνει αφενός τους μελλοντικούς επιχειρηματίες να αναπτύξουν την αυτοπεποίθηση και τις απαραίτητες δεξιότητές τους και αφετέρου τους μελλοντικούς εργαζόμενους να γνωρίσουν τις λειτουργίες μιας μικρής επιχείρησης και να κατανοήσουν τα προβλήματα του μελλοντικού εργοδότη τους.

Υπάρχει όμως μια σοβαρή **διαφορά** ανάμεσα στην εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα και την εκπαίδευση στη διοίκηση, που ξεκινά από την ουσιώδη διαφοροποίηση ανάμεσα σε έναν/μία επιχειρηματία και ένα διοικητικό ή τεχνικό στέλεχος. Ο/η επιχειρηματίας δεν επιδιώκει την τελειότητα αλλά την επιτυχία, δεν φοβάται το λάθος αλλά διδάσκεται απ' αυτό, δεν επιδιώκει να διατηρεί τον έλεγχο, αλλά προσπαθεί να αντιλαμβάνεται τη κίνηση και την αλλαγή που συμβαίνει γύρω του.

Δηλαδή, *η επιχειρηματικότητα είναι εξωστρεφής διαδικασία, ενώ η διοίκηση εσωστρεφής*. Ακριβώς γι' αυτό, η εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα πρέπει να διαφοροποιείται ως προς το περιεχόμενο και προπαντός ως προς τις μορφές και τις μεθόδους. Έτσι, όταν σε διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα, η επιχειρηματικότητα εκλαμβάνεται ως διοίκηση επιχειρήσεων ή οργανισμών (ενώ δεν είναι), οι εκπαιδευόμενοι στερούνται τελικά από την πραγματική επαφή τους με την αγορά.

Καθώς μάλιστα η επιχειρηματικότητα μάλλον ασκείται παρά διδάσκεται, η εκπαίδευση σ' αυτήν δεν γίνεται μέσω εγχειριδίων, ούτε αξιολογείται ή πιστοποιείται μέσω τεστ. Μια καλή πρακτική για την *κατανόησή* της είναι και η γνωριμία των μαθητών / σπουδαστών με ιστορίες επιτυχίας και (πιο χρήσιμο) αποτυχίας ή

προδοσίας από ήδη ενεργούς επιχειρηματίες και επαγγελματίες διαφόρων κλάδων ή περιοχών.

Άλλα **προβλήματα** που εντοπίζονται στο χώρο αυτό αφορούν κυρίως το είδος της προς μετάδοση γνώσης, τις *τεχνικές και τα εργαλεία* που απαιτούνται και τη διαρκή αλλά μονότονη ενασχόληση με μεμονωμένες πλευρές της (όπως πχ το εκπαιδευτικό υλικό).

Ως απαραίτητες **προϋποθέσεις** για μια αποτελεσματική εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα πρέπει να αναφερθούν η ύπαρξη ολοκληρωμένων *μοντέλων αξιοποίησης της συλλογικής ευφυΐας και εμπειρίας*, η *χρήση σεναρίων και βιωματικών τεχνικών* και η ύπαρξη *standards για το περιεχόμενο* της εκπαίδευσης.

Στα αναμενόμενα **οφέλη** μιας τέτοιας εκπαίδευσης συνυπολογίζονται τα εξής:

- Ικανότητα για μετάφραση προβλημάτων σε ευκαιρίες και υπέρβαση δυσκολιών
- Γνώση μέσα από λάθη, αποτυχίες και διαχείριση ρίσκου
- Ανάπτυξη κουλτούρας εργασίας (επιχειρηματικής - επαγγελματικής) και καταναλωτικής συνείδησης
- Διερεύνηση ζητημάτων ηθικής και συσχετίσή τους στη καθημερινή πρακτική της εργασίας
- Αλλαγή της προσωπικής και επαγγελματικής νοοτροπίας, αναφορικά με την αυτογνωσία και την αυτοεκτίμηση, την υπευθυνότητα, τη κινητοποίηση, την ομαδικότητα, την επίλυση προβλημάτων και τη δημιουργικότητα
- Αναγνώριση της επιχειρηματικότητας σαν ένα τρόπο επιβίωσης, στα πλαίσια του σεβασμού και της προστασίας του φυσικού και κοινωνικού περιβάλλοντος.

2.5 Η επιχειρηματικότητα ως δραστηριότητα.

α. Επιχειρηματικότητα στον συνδυασμό των συντελεστών της παραγωγής

Ο L. Walras επικέντρωσε τη λειτουργία του επιχειρηματία στο συντονισμό των συντελεστών παραγωγής με τον αποτελεσματικότερο τρόπο, σύμφωνα με τις υπάρχουσες τεχνολογικές δυνατότητες. Έτσι θα μπορέσει να πετύχει τα μέγιστα οικονομικά οφέλη. Με την επιχειρηματικότητα αντιμετωπίζονται προβλήματα που σχετίζονται με την έλλειψη ειδικευμένων στελεχών, τη δυσλειτουργία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης, των εμποδίων στη ροή πληροφοριών και στη λήψη των αποφάσεων που υπάρχουν σε μια επιχείρηση. Επίσης γίνεται σωστή επιλογή ατόμων

και αξιοποιούνται καλύτερα οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η παραγωγικότητα της επιχείρησης. Τέλος, σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η επιχειρηματικότητα μπορεί να δράσει ως παράγοντας που θα μειώσει την «άγνωστη αναποτελεσματικότητα» δηλαδή τη διαφορά μεταξύ του θεωρητικά ανώτατου ύψους της αποτελεσματικότητας μιας οικονομίας και του ύψους που στην πραγματικότητα επιτυγχάνεται. Σύμφωνα με μια νεότερη προσέγγιση, επιχειρηματίας είναι «το άτομο που εξειδικεύεται στη λήψη αποφάσεων για τον συνδυασμό των σπάνιων παραγωγικών πόρων». Αυτή η λειτουργία του επιχειρηματία μπορεί να ασκηθεί από άτομα που έχουν επάρκεια πληροφοριών και ιδιαίτερες ικανότητες στη λήψη αποφάσεων για τον αποτελεσματικό συνδυασμό και την κατανομή των πόρων.

β. Επιχειρηματικότητα και καινοτομίες

Σύμφωνα με τον Drucker (και άλλους) η επιχειρηματικότητα χαρακτηρίζεται, μεταξύ άλλων, από τη δημιουργία καινοτομίας. Επιχειρηματική καινοτομία είναι η «αναζήτηση και εκμετάλλευση νέων ευκαιριών προς ικανοποίηση ανθρώπινων επιθυμιών και αναγκών».

Σύμφωνα με τον Schumpeter η εκμετάλλευση των ευκαιριών κέρδους από τον επιχειρηματία επιτυγχάνεται όταν δραστηριοποιείται στις εξής καινοτομικές ενέργειες:

- Στην είσοδο στην αγορά ενός νέου ή καλύτερου ποιοτικά αγαθού.
- Στη χρησιμοποίηση μίας νέας ή βελτιωμένης μεθόδου παραγωγής μικρότερου κόστους.
- Στη δημιουργία μίας νέας αγοράς.
- Στη χρησιμοποίηση νέων βελτιωμένων μορφών οργάνωσης της επιχείρησης με μικρότερο κόστος.

Σύμφωνα με τον Schumpeter ο επιχειρηματίας είναι το άτομο που κατορθώνει να κάνει νέα πράγματα και όχι κατ' ανάγκη το άτομο που τα εφευρίσκει.

Ο επιχειρηματίας με την καινοτομική του δράση προκαλεί συνεχώς τη «δημιουργική καταστροφή» και με τη μιμητική του δράση αποκαθιστά συνεχώς εκ νέου την ισορροπία.

γ. Επιχειρηματικότητα και διαχείριση κινδύνου.

Το να είναι κανείς επιχειρηματίας σημαίνει, εκτός των άλλων, να μάθει να διαχειρίζεται τον κίνδυνο. Με άλλα λόγια να έχει τη διάθεση να πειραματιστεί και να βρει τρόπους να ελαχιστοποιήσει τους κινδύνους στις οικονομικές του δραστηριότητες.

Σύμφωνα με τον F. Knight η πραγματική δράση της επιχειρηματικότητας είναι η ανάληψη κινδύνων που προέρχονται από την αβεβαιότητα που κυριαρχεί στην οικονομική ζωή. Η αβεβαιότητα μπορεί να προέρχεται από τις παρακάτω συνθήκες:

- Τη μεταβολή των κοινωνικοοικονομικών μεταβλητών (π.χ. μεταβολή στη ζήτηση των προϊόντων, διεθνείς συγκυρίες, ξαφνική αλλαγή κρατικής οικονομικής πολιτικής κ.λπ.)
- Την ατελή γνώση (πληροφόρηση) που έχουν οι επιχειρηματίες για τις τρέχουσες και τις μελλοντικές συνθήκες.

Ο επιχειρηματίας αντιμετωπίζει τους παραπάνω κινδύνους που δεν μπορούν να προβλεφθούν ούτε να υπολογισθούν και που κανείς άλλος δεν αναλαμβάνει, με σκοπό να εισπράξει μια αμοιβή (το κέρδος του) ακαθόριστου ύψους.

δ. Επιχειρηματικότητα και αξιοποίηση ευκαιριών λόγω ατελειών της αγοράς

Η επιχειρηματικότητα αφορά την ικανότητα του επιχειρηματία να αντιλαμβάνεται τις ευκαιρίες κέρδους και να δρα με βάση αυτές.

Σύμφωνα με τον I.Kizzner επιχειρηματικότητα είναι η «συνεχής προσπάθεια του επιχειρηματία να αναγνωρίσει και να αξιοποιήσει κάθε ευκαιρία κέρδους που παρουσιάζεται στην αγορά. Ο επιχειρηματίας για να ενεργήσει με τον τρόπο αυτό θα πρέπει να διαθέτει γνώσεις και πληροφορίες για την αγορά που δε διαθέτουν οι άλλοι». Έτσι, όταν ο επιχειρηματίας ανακαλύπτει ορισμένες αγορές φθηνότερων εισροών, γνωρίζει αγορές στις οποίες μπορεί να πουλά σε υψηλότερη τιμή το προϊόν του και τότε θα δραστηριοποιηθεί και θα εκμεταλλευθεί αυτή την ευκαιρία κέρδους που του παρουσιάζεται.

Οι ευκαιρίες αυτού του τύπου είναι μικρής χρονικής διάρκειας, αφού η μη ύπαρξη κάποιας αποκλειστικότητας θα οδηγήσει στη δημιουργία ίδιας ή παρόμοιας επιχείρησης από άλλους επιχειρηματίες με αποτέλεσμα την αύξηση του

ανταγωνισμού και τη μείωση των κερδών. Η παραπάνω διαδικασία ωφελεί και τους καταναλωτές αφού:

- Θα έχουν στη διάθεσή τους προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν ήξεραν ότι υπάρχουν και τα οποία τους ικανοποιούν κάποια ανάγκη.
- Για το ίδιο προϊόν θα πληρώνουν χαμηλότερη τιμή αφού ανακαλύφθηκε μια πηγή που παράγει και προσφέρει φθηνότερα.

2.6 Τα είδη της επιχειρηματικότητας.

Τα είδη της επιχειρηματικότητας είναι:

α) η αμιγής και β) η μικτή επιχειρηματικότητα.

α) Η αμιγής επιχειρηματικότητα

Οι βασικές λειτουργίες της επιχειρηματικότητας που γράψαμε στο προηγούμενο τμήμα ανήκουν στην αμιγή επιχειρηματικότητα, δηλαδή στην επιχειρηματικότητα που εξασκείται χωρίς ο επιχειρηματίας να διαθέτει άλλα παραγωγικά μέσα (πχ. μηχανήματα), αλλά μόνο από την προσωπική του συμβολή. Κεντρικό ρόλο παίζει η προσωπικότητα του με όλα τα χαρακτηριστικά της, τα οποία εκφράζονται με τη σύλληψη για αξιοποίηση μιας νέας παραγωγικής ιδέας.

Η αμιγής επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει εκείνες τις δραστηριότητες που δεν μπορούν εξίσου αποτελεσματικά με τον επιχειρηματία να πραγματοποιηθούν από μισθωτούς υπαλλήλους ή άλλους φορείς (π.χ. δημόσιες υπηρεσίες).

Όστούσο η επιχειρηματικότητα με αυτή τη μορφή δε συναντάται συχνά στην πραγματική οικονομική ζωή. Όταν ο επιχειρηματίας αναλαμβάνει δράση, τις περισσότερες φορές, είναι υποχρεωμένος για διάφορους λόγους να αναλάβει δραστηριότητες που θα μπορούσαν να αναληφθούν από άλλα άτομα χωρίς να μειωθεί το αποτέλεσμα της επιχειρηματικότητάς του. Έτσι στην πράξη ο ρόλος του επιχειρηματία εκπληρώνεται με μία από τις μορφές της μικτής επιχειρηματικότητας.

β) Η μικτή επιχειρηματικότητα

Μικτή επιχειρηματικότητα ασκείται όταν ο επιχειρηματίας δραστηριοποιείται αναλαμβάνοντας και ρόλους που εύκολα μπορούν να υλοποιηθούν από άλλα άτομα ή

φορείς της οικονομίας (διοικητικά στελέχη, τραπεζικό σύστημα κ.λπ.). Η μικτή επιχειρηματικότητα διακρίνεται σε επιχειρηματικότητα εργαζομένων και σε επιχειρηματικότητα κεφαλαιούχων.

- Η **μικτή επιχειρηματικότητα εργαζομένων** περιλαμβάνει δραστηριότητες οι οποίες κάλλιστα θα μπορούσαν να αναληφθούν από άλλα άτομα (πχ. ανώτερα διευθυντικά στελέχη ή μισθωτούς υπαλλήλους) χωρίς να μειωθεί η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η μορφή αυτή επιχειρηματικότητας εφαρμόζεται σήμερα κυρίως σε περιπτώσεις που ο επιχειρηματίας ιδρύει μια επιχείρηση. Σε περασμένες περιόδους (αλλά και σήμερα στις μη αναπτυγμένες χώρες) ο επιχειρηματίας συνήθως αναλάμβανε μια σειρά τέτοιων εργασιών εξαιτίας της έλλειψης ειδικευμένου εργατικού δυναμικού. Η μικτή επιχειρηματικότητα εργαζομένων τείνει σήμερα, στις προηγμένες οικονομίες, να εκλείψει γιατί:

- * Ο επιχειρηματίας είναι δύσκολο να είναι τέλειος γνώστης διαφόρων ειδικών θεμάτων (λογιστικά, τεχνικά ζητήματα κ.α.).

- * Το εκπαιδευτικό σύστημα παρέχει αυτές τις γνώσεις σε άτομα πρόθυμα να εργασθούν. Άρα αυτό που απαιτείται είναι η σωστή επιλογή προσωπικού.

- * Είναι πιο αποδοτικό να αφιερώνει το χρόνο του στην ανακάλυψη μιας νέας ευκαιρίας για κέρδος.

- **Μικτή επιχειρηματικότητα κεφαλαιούχων** ασκεί το άτομο που προχωρά στην αξιοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας του, παρέχοντας κεφάλαια στην υπό ίδρυση ή νεοϊδρυθείσα επιχείρησή του. Αυτή η μορφή επιχειρηματικότητας τείνει σήμερα να περιορισθεί γιατί:

- * Αυξάνονται οι δυνατότητες άντλησης κεφαλαίων από το χρηματοπιστωτικό σύστημα και τα διάφορα σχήματα επιχειρηματικής συνεργασίας.

- * Η διάκριση ρόλων και προτιμήσεων μεταξύ κεφαλαιούχων και επιχειρηματιών - επενδυτών έχει γίνει πιο φανερή.

2.7 Σύγχρονες τάσεις της επιχειρηματικότητας.

Για δεκαετίες ολόκληρες, στα κυρίαρχα νεοκλασικά θεωρητικά σχήματα η επιχειρηματικότητα ταυτιζόταν με την διαχείριση και την άριστη κατανομή των

πόρων για την μεγιστοποίηση του κέρδους της επιχείρησης. Στο πλαίσιο του υποδείγματος της γενικής ισορροπίας απουσίαζε οποιαδήποτε έννοια της επιχειρηματικότητας που θα έδινε βάρος στην ανάληψη πρωτοβουλιών του επιχειρηματία και θα τόνιζε την «ενεργητική» διάσταση των αποφάσεων και ενεργειών του στη διαμόρφωση και εξέλιξη του οικονομικού περιβάλλοντος. Στην νεοκλασική ανάλυση ο επιχειρηματίας θεωρείται ως ο παθητικός υπολογιστής που αντιδρά μηχανικά σε αλλαγές που του επιβάλλονται από τυχαίες εξωγενείς εξελίξεις στις οποίες δεν ασκεί ούτε προσπαθεί να ασκήσει οποιαδήποτε επιρροή. Εξαίρεση στον παραπάνω κανόνα αποτελούν οι προσπάθειες που υπήρξαν από σημαντικούς θεωρητικούς (Fr. Knight, J. Shumpeter κ.α.) να εντάξουν την έννοια της επιχειρηματικότητας στις θεωρίες τους για την λειτουργία της οικονομίας.

Οι πρόσφατες εξελίξεις που σχετίζονται με την παγκοσμιοποίηση και την τεχνολογική επανάσταση (κυρίως στους τομείς της πληροφορίας και της επικοινωνίας) έχουν σαν συνέπεια την αύξηση του ενδιαφέροντος για την επιχειρηματικότητα και το βαθμό ανάπτυξής της στις σύγχρονες οικονομίες.

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία η επιχειρηματικότητα σχετίζεται με:

- Τη συνεχή αναζήτηση νέων πεδίων δράσης, που προσδίδει στον φορέα της, τον επιχειρηματία, κεντρικό ρόλο στην αναπτυξιακή διαδικασία.
- Την ύπαρξη οράματος για νέες δραστηριότητες, τη διάδοσή του στους συνεργάτες ώστε να το ενστερνιστούν και τη σύνδεσή του με τις καθημερινές εργασιακές δραστηριότητες, ώστε να δίνει σ' αυτές νόημα.
- Την ανάληψη του επιχειρηματικού κινδύνου που μόνο ο επιχειρηματίας μπορεί να αναλάβει.
- Τη διαμόρφωση στόχων και σχεδίων καθώς και την ικανότητα υλοποίησής τους στο πλαίσιο συγκεκριμένου χρονικού ορίζοντα με σύγχρονες μεθόδους.
- Τη μετατόπιση του κέντρου βάρους από την διαχείριση και τον έλεγχο στη δημιουργικότητα και την καινοτομία.
- Την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο και την ικανότητά τους να κατακτούν ή να δημιουργούν νέες αγορές.
- Την παρακολούθηση του περιβάλλοντος, την αντιμετώπιση των απειλών και των περιορισμών και την αξιοποίηση των ευκαιριών που υπάρχουν σ' αυτό.
- Την απαραίτητη γνώση που θα παράσχει στον επιχειρηματία τη δυνατότητα κατανόησης, υιοθέτησης και αξιοποίησης νέων ιδεών, καινοτομιών και σύγχρονων

τεχνολογικών μεθόδων που αλλάζουν ριζικά δραστηριότητες, διαμορφώνουν νέα προϊόντα κ.ά. Στο νέο οικονομικό περιβάλλον η επιχειρηματικότητα θα αναπτύσσεται **συλλογικά**, τόσο στις νέο-ιδρυόμενες και μικρές επιχειρήσεις όσο και στις μεγάλες. Η ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων απαιτεί ισχυρούς δεσμούς μεταξύ επιχειρήσεων, πανεπιστημίων, ερευνητικών ινστιτούτων και χρηματοπιστωτικών οργανισμών. Οι επιχειρήσεις πρέπει να ορίζονται **συλλογικές επιχειρηματικές δραστηριότητες** ή **επιχειρηματικά δίκτυα** που σταδιακά εξαπλώνονται και αντικαθιστούν τις παραδοσιακές ιεραρχικές εταιρείες. Κατά τον ίδιο τρόπο, οι βιομηχανίες δε μπορούν να ορισθούν απλά ως το άθροισμα ξεχωριστών επιχειρήσεων που παράγουν ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία και ανταγωνίζονται η μία την άλλη, αλλά πρέπει να οριστούν ως αστερισμοί συλλογικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων ή επιχειρηματικών δικτύων που ασχολούνται με την ίδια δραστηριότητα.

Στις υπολειτουργία ήδη μικρές ή στις μικρές νέο-ιδρυόμενες επιχειρήσεις, η συλλογική επιχειρηματικότητα παίρνει τη μορφή στρατηγικών συνεργασιών και συμμαχιών μεταξύ των μεμονωμένων επιχειρηματιών (ανάπτυξη δικτύων επιχειρηματικής συνεργασίας, clusters), των εταιρειών κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών (εταιρειών venture capital), και των κέντρων επώασης νέων επιχειρήσεων, των ερευνητικών ινστιτούτων, των οργανισμών εκπαίδευσης και των κέντρων καινοτομίας.

Η επιτυχής ανάπτυξη και το ξεκίνημα μιας νέας επιχειρηματικής προσπάθειας δεν είναι ένα θέμα μόνο ατομικής διαχειριστικής ικανότητας αλλά ένα συλλογικό ζήτημα. Έτσι τα ερευνητικά ινστιτούτα και τα κέντρα καινοτομίας προσφέρουν νέες ιδέες, οι εταιρίες κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών ή άλλοι εξειδικευμένοι χρηματοδοτικοί οργανισμοί προσφέρουν τη χρηματοδότηση και τον έλεγχο των διαδικασιών, οι επιχειρηματίες προσφέρουν τη σύγχρονη οργάνωση, τις διαχειριστικές και άλλες ικανότητες. Τα Επιστημονικά και Τεχνολογικά Πάρκα και οι θερμοκοιτίδες παρέχουν επίσης συμβουλές σχετικά με τεχνικά, νομικά, οργανωτικά και χρηματοοικονομικά θέματα, πληροφορίες σε ζητήματα που σχετίζονται με την αγορά, χώρους με κατάλληλη υποδομή και τέλος, επενδύσεις ιδίων κεφαλαίων των φορέων εκμετάλλευσης στις εγκαταστημένες επιχειρήσεις.

Στις μεγάλες επιχειρήσεις η συλλογική επιχειρηματικότητα διακρίνεται σε εσωτερική και εξωτερική.

Η εσωτερική συλλογική επιχειρηματική δραστηριότητα αναπτύσσεται μέσα σε παραδοσιακές εταιρίες με την άμβλυση των διαχωριστικών γραμμών μεταξύ μετόχων, διοικητικών στελεχών και εργαζομένων. Το χαμήλωμα των εσωτερικών ορίων δεν είναι μόνο θέμα τεχνικό (ενδοδίκτυα κ.λπ.) αλλά και θέμα θεσμών (κυκλική μετακίνηση του εργατικού δυναμικού, ομαδική εργασία, μεταθέσεις κ.λπ.) που επιτρέπουν στα μέλη της εταιρείας να αναπτύξουν για τη συνολική διαδικασία και όχι μόνο για τα τμήματά της και επίσης, διευκολύνουν την επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη και τη συνεχή ροή πληροφόρησης. Επιπλέον, τα παραπάνω διευκολύνονται και από την κατάργηση των πολλαπλών επιπέδων μεσαίων διοικητικών στελεχών και τη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων.

Η **εξωτερική** συλλογική επιχειρηματικότητα αναπτύσσεται πέρα από τα εξωτερικά όρια των παραδοσιακών εταιριών κατά δύο τρόπους: κάθετα και οριζόντια.

Η **κάθετη** εξωτερική επιχειρηματικότητα αναπτύσσεται μεταξύ των παραγωγών, των μεταφορέων, των πωλητών και των προμηθευτών. Παίρνει τη μορφή μιας συμμαχίας μεταξύ ανεξάρτητων εταιριών ή της συνεργασίας των εταιριών που προκύπτουν από τη διαίρεση μίας μεγάλης εταιρείας.

Η **οριζόντια** εξωτερική συλλογική επιχειρηματική δραστηριότητα μπορεί να αναπτύσσεται και πέρα από τις εταιρίες για την παραγωγή συμπληρωματικών προϊόντων και την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών.

Η συλλογική επιχειρηματικότητα μπορεί να υλοποιηθεί με κοινές συμφωνίες για προϊόντα και εμπόριο, με αλληλοσυμμετοχές στο εταιρικό κεφάλαιο (equity positions), με συμφωνίες για μεταφορά και διακίνηση και με συμφωνίες εκχώρησης δικαιώματος εκμετάλλευσης (franchise agreement).

Συχνά τα επιχειρηματικά δίκτυα αποτελούνται από μια κεντρική μονάδα όπως η IBM, η SONY ή η NOKIA η οποία χειρίζεται την ανακάλυψη ή τη βελτίωση των νέων προϊόντων και βρίσκεται πίσω από το νέο προϊόν, ενώ οι περιφερειακές μονάδες μπορεί να αποτελούνται από συμμαχίες της κεντρικής εταιρείας οι οποίες χειρίζονται τη συναρμολόγηση, τη μαζική παραγωγή, τη διακίνηση και την λιανική πώληση.

Η συλλογική επιχειρηματική δραστηριότητα δίνει τις ευκαιρίες και τα κίνητρα σε μέλη και μη μέλη παραδοσιακών εταιριών να μοιράζονται και να ενσωματώνουν τεχνικές και οικονομικές πληροφορίες για την ανακάλυψη και εκμετάλλευση νέων επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Επίσης, δημιουργεί τις δομές εκείνες που επιτρέπουν σε πάρα πολλούς κρυμμένους επιχειρηματίες, διασκορπισμένους μεταξύ

των προμηθευτών, των μεταφορέων και των πελατών και των συνεργατών να ενώσουν τις προσπάθειές τους για την ανακάλυψη και εκμετάλλευση νέων ευκαιριών.

Τι πρέπει να θυμάστε:

Η επιχειρηματικότητα στις σημερινές συνθήκες αποδεικνύεται μία δυναμική συλλογική διαδικασία. Απαιτεί σχέσεις όχι μόνο μεταξύ ατόμων αλλά και μεταξύ ποικίλων οργανισμών. Όσο πιο σύνθετο, πιο ισχυρό και πιο ποικιλόμορφο είναι το δίκτυο αυτών των σχέσεων τόσο μεγαλύτερες είναι οι προοπτικές για το νέο εγχείρημα, τόσο μεγαλύτερη είναι η βοήθεια που μπορεί να εξασφαλίσει ο επιχειρηματίας και τέλος, τόσο ευκολότερη είναι η πρόσβασή του σε ευκαιρίες.

2.8 Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα.

Σύμφωνα με έρευνα του IOBE1 το 2004 περίπου το 5,8% του ενεργού πληθυσμού της Ελλάδας (390.000 άτομα περίπου) είχαν επιχειρηματική δραστηριότητα που αφορούσε είτε την ιδιοκτησία και διοίκηση μιας επιχείρησης είτε τις διαδικασίες για την ίδρυση μίας επιχείρησης. Για το ίδιο έτος ο συνολικός αριθμός των νέων επιχειρηματιών εκτιμάται σε 108.000. Η επένδυση που απαιτείται για το ξεκίνημα μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας στη χώρα μας κυμαίνεται κατά μέσο όρο περί τις 80.000 ευρώ, ποσό υψηλό σε σχέση με άλλες χώρες που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης.

Πάνω από το μισό του αρχικού κεφαλαίου για την εκκίνηση προέρχεται από την αποταμίευση του ίδιου του επιχειρηματία ενώ οι τράπεζες παρέχουν το 33,7% της πρόσθετης χρηματοδότησης που απαιτείται και τα κρατικά προγράμματα καλύπτουν το 14,5%.

Η κυρίαρχη κατηγορία των νέων επιχειρηματιών στην Ελλάδα είναι αυτή των 5-44 ετών, όπως και στις άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Παρά τη σχετική βελτίωση της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα, η ποιοτική διάστασή της υστερεί.

Πιο συγκεκριμένα:

A) Το 28% των επιχειρηματικών εγχειρημάτων που εκδηλώθηκαν το 2004 είχαν ως κίνητρο την ανάγκη (επιχειρηματικότητα ανάγκης, δηλ. προέρχεται από την αδυναμία εξασφάλισης άλλης μορφής απασχόλησης), όταν το αντίστοιχο ποσοστό των άλλων ευρωπαϊκών χωρών δεν ξεπερνά το 18%).

Β) Παρατηρείται περιορισμένη ικανότητα δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας, αφού ένα μεγάλο μέρος των νέων επιχειρήσεων συνδέεται με την αυτοαπασχόληση. Με άλλα λόγια, η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα παίρνει τη μορφή μιας κυρίως ατομικής πρωτοβουλίας και προσπάθειας. Ο αριθμός των φυσικών προσώπων που συμμετέχουν στην δημιουργία μιας νέας επιχείρησης είναι μόλις 1,5 και φέρνει την Ελλάδα χαμηλά στην παγκόσμια κατάταξη. Το στοιχείο αυτό είναι μια από τις αιτίες για το υψηλό ποσοστό επιχειρηματικότητας ανάγκης που εμφανίζεται στην Ελλάδα.

Γ) Το 56,8% του συνόλου των εγχειρημάτων που καταγράφηκαν το 2004 αφορά επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες προς τον τελικό καταναλωτή. Πρόκειται για το υψηλότερο ποσοστό μεταξύ των χωρών της Ευρώπης, μετά την Πορτογαλία.

Το είδος αυτό της επιχειρηματικότητας προσελκύει σε μεγάλο βαθμό την επιχειρηματικότητα ανάγκης και τους αυτοαπασχολούμενους. Αντιθέτως, η Ελλάδα κατέχει μεταξύ των άλλων ευρωπαϊκών χωρών το μικρότερο ποσοστό επιχειρηματικότητας στον πρωτογενή τομέα (2,31%) και στις υπηρεσίες προς τις επιχειρήσεις (8,6%) , ενώ μειώνεται το ποσοστό των επιχειρηματικών εγχειρημάτων στον τομέα της μεταποίησης.

Δ) Η επιχειρηματικότητα ευκαιρίας, δηλαδή η επιχειρηματικότητα που αποτελεί έκφραση επιδίωξης, εξεύρεσης και εκμετάλλευσης κερδοφόρων ευκαιριών, παραμένει στις χαμηλές θέσεις της παγκόσμιας κατάταξης (23η θέση μεταξύ 33 χωρών).

Ε) Από το σύνολο των επιχειρηματικών εγχειρημάτων που καταγράφηκαν στην Ελλάδα ένα πολύ μικρό ποσοστό είναι εγχειρήματα υψηλών δυνατοτήτων (16,14%) και αυτό την κατατάσσει στην 13η θέση μεταξύ 16 ευρωπαϊκών χωρών στη διετία 2003-4. (Ως επιχειρηματικότητα υψηλών δυνατοτήτων, εννοούμε αυτή που συμβάλλει στην επέκταση των αγορών, δημιουργεί θέσεις απασχόλησης και ενισχύει τον εξαγωγικό προσανατολισμό της χώρας).

ΣΤ) Η απουσία σύγχρονης επιχειρηματικής κουλτούρας είναι μια άλλη σημαντική πλευρά του γενικότερου ελλείμματος επιχειρηματικότητας που εμφανίζει η Ελλάδα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού που δηλώνει ότι ο φόβος της αποτυχίας είναι ο σπουδαιότερος παράγοντας που αποτρέπει την ανάληψη επιχειρηματικών προσπαθειών (52% και είναι το μεγαλύτερο ανάμεσα σε 33 χώρες).

Επίσης, ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα στοιχεία άλλης έρευνας² που δείχνουν ότι οι Έλληνες επιχειρηματίες θεωρούν ως σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχία των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων, την εργατικότητα, την τιμιότητα και την κατοχή τεχνικών γνώσεων και εμπειριών, ενώ ικανότητες που έχουν θεωρηθεί διεθνώς ως ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας (ανακάλυψη και εκμετάλλευση νέων επιχειρηματικών ιδεών, οργανωτική ικανότητα κ.λπ.) θεωρούνται δευτερεύουσες.

Ωστόσο, υπάρχουν και θετικές εξελίξεις που δημιουργούν αισιοδοξία, όπως είναι η τάση αύξησης των εγχειρημάτων σε επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες σε επιχειρήσεις, η υιοθέτηση νέας τεχνολογίας κ.ά. Από τα παραπάνω προκύπτει η ανάγκη ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας που έχει στόχο την εκμετάλλευση της ευκαιρίας και τη σύλληψη νέων ιδεών, ενσωματώνει τη νέα τεχνολογία, δημιουργεί θέσεις απασχόλησης και έχει εξαγωγικό προσανατολισμό.

2.9 Η επιχειρηματική ιδέα.

Η επιχειρηματική ιδέα είναι άμεσα συνδεδεμένη με τον επιχειρηματία. Ξεκινά από τη γνώμη του ότι υπάρχει μια ανάγκη ή επιθυμία των καταναλωτών που είναι δυνατό να ικανοποιηθεί με την παραγωγή και διάθεση ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή την παροχή μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας και ότι η τελευταία θα του αποφέρει κέρδος. Με τη δημιουργική φαντασία βλέπει τι είναι αυτό που θα του έλειπε και θα ήθελε αν ήταν ο ίδιος πελάτης, πλάθει στο μυαλό του αυτό που λείπει από την αγορά και στη συνέχεια προσπαθεί με όλες τις δυνάμεις του να το κάνει πραγματικότητα. Με άλλα λόγια, εκτός από τη φαντασία στο σχεδιασμό νέων ή καλύτερων προϊόντων και υπηρεσιών απαιτείται ο ενθουσιασμός για την επιχειρηματική ιδέα και επίσης, η δυνατότητα μετατροπής της σε πραγματικότητα.

Τα βήματα με τα οποία ο επιχειρηματίας προχωρεί στην υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας είναι:

- A) εκτιμά ότι οι καταναλωτές επιθυμούν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που δεν υπάρχει.
- B) βεβαιώνεται ότι έχει την οικονομική και τεχνική δυνατότητα να τους προσφέρει αυτό το προϊόν ή την υπηρεσία ο ίδιος. Επίσης εξετάζει τις οικονομικές δυνατότητες των ανθρώπων στους οποίους σκοπεύει να το πουλήσει.
- Γ) Με το σωστό προϋπολογισμό εξόδων και την πρόβλεψη της ζήτησης, βεβαιώνεται ότι η προσφορά αυτού του νέου προϊόντος ή της υπηρεσίας θα του φέρει κέρδη.

Δ) προχωρεί στην υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας.

Επιχειρηματική ιδέα και νέα επιχείρηση.

Η περίοδος κυοφορίας μιας νέας επιχείρησης μπορεί να είναι μακρόχρονη. Συχνά η επιθυμία ίδρυσης μιας επιχείρησης προηγείται της επιχειρηματικής ιδέας που δίνει τη δυνατότητα στους επιχειρηματίες να υλοποιήσουν αυτή την προσωπική φιλοδοξία. Ακόμα χρειάζεται κάποιος χρόνος για να σχηματισθεί και να ωριμάσει μια επιχειρηματική ιδέα σε ένα άτομο. Αλλά και όταν το άτομο συλλάβει μια ιδέα για την ίδρυση μιας νέας επιχείρησης μέχρι να την εφαρμόσει περνάει κάποιο χρονικό διάστημα που είναι ανάλογο με την ένταση της επιθυμίας να κάνει αυτή την επιχείρηση και τα μέσα που διαθέτει για να την ξεκινήσει (συγκέντρωση κεφαλαίων, απόκτηση γνώσεων κ.λπ.).

Όταν ο επιχειρηματίας ιδρύσει μια επιχείρηση που θα παράγει ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία, θα συνεχίσει την καινοτομική του προσπάθεια διότι οι άλλοι επιχειρηματίες που θα μιμηθούν το προϊόν ή την υπηρεσία του θα απειλήσουν τη θέση του στην αγορά και θα μειώσουν τα κέρδη του. Επίσης, οι πελάτες του θα ζητούν ένα καλύτερο προϊόν απ' αυτό που προσφέρει. Ακόμα, το γεγονός ότι είναι πλέον μέσα στην αγορά και έχει περισσότερες πληροφορίες για τη δυνατότητα νέων καινοτομιών ενθαρρύνει και ενισχύει την προσπάθειά του να παράγει κάτι καινούργιο ή καλύτερο.

Τι πρέπει να θυμάστε:

Η επιχειρηματική ιδέα συνίσταται στην υπόθεση ότι η επιχείρηση διαθέτει τους οικονομικούς πόρους και την τεχνική δυνατότητα να παράγει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία για το οποίο υπάρχει δηλωμένη ζήτηση σε ποσότητα και τιμή τέτοια ώστε να υπάρχει διαφορά μεταξύ των συνολικών εσόδων και των συνολικών εξόδων και έτσι να προκύπτει το κέρδος.

2.10 Διαμόρφωση και ανάπτυξη ιδεών.

Η έμπνευση για νέες ιδέες πηγάζει από την παρουσία και την αλληλεπίδραση τριών παραγόντων:

- Παρουσία ενός προβλήματος ή μιας επιτακτικής ανάγκης που απαιτεί επίλυση, η οποία εμπεριέχει την ανάγκη να συμβιβαστούν εκ διαμέτρου αντίθετα πράγματα.

- Ένα τρόπο προσέγγισης του προβλήματος, ο οποίος διαμορφώνεται από διάφορες επιρροές (μοναδικές για κάθε άτομο). Η δημιουργικότητα πηγάζει από τη διασύνδεση εννοιών ή ιδεών που δεν είχαν συσχετιστεί ποτέ στο παρελθόν. Για να κάνουν αυτές τις διασυνδέσεις οι δημιουργικοί άνθρωποι αντλούν από ένα φάσμα επιρροών που μπορεί να είναι παλιές και δεν συνδέονται όλες με τη δουλειά ή έχουν ελάχιστη σχέση με τις άμεσες αρμο-διότητές τους. Οι δημιουργικοί άνθρωποι αντλούν απόψεις από όλες τις πλευρές της ζωής και οι πιο ευρηματικοί επιχειρηματίες αναζητούν την έμπνευση στις πιο απίθανες πηγές.
- Ένα περιβάλλον όπου οι άνθρωποι μπορούν να χαλαρώσουν και να ονειρευτούν και συχνά αυτό βρίσκεται μακριά από το χώρο εργασίας.

Ρόλοι στην ανάπτυξη ιδεών

Οι πρωτότυπες ιδέες από μόνες τους δεν είναι αρκετές. Πρέπει να αναγνωριστούν, να αξιολογηθούν και να εφαρμοστούν. Πιο συγκεκριμένα, σε όλες τις αποτελεσματικές διαδικασίες ανάπτυξης ιδεών σημαντικό ρόλο παίζουν:

- Οι δημιουργοί ή «σπίθες», δηλαδή τα άτομα που πυροδοτούν τη δημιουργική διαδικασία παρουσιάζοντας την ιδέα ή προσδιορίζοντας την ανάγκη. Σχεδόν οποιοσδήποτε μπορεί να παίξει αυτόν τον ρόλο και συχνά τα άτομα αυτά προέρχονται από τον λιγότερο αναμενόμενο τομέα. Οι άνθρωποι που γεννούν επιχειρηματικές ιδέες προέρχονται από οποιοδήποτε τμήμα της επιχείρησης και έχουν ποικίλο επαγγελματικό υπόβαθρο και ευρύ φάσμα εμπειριών και προοπτικών. Ένα κοινό χαρακτηριστικό των ατόμων αυτών είναι ότι αντλούν διδάγματα, ιδέες και έμπνευση από παντού. Μια διαφήμιση στην τηλεόραση, ένα άρθρο ή μια συγκίνηση που νοιώθουν διαβάζοντας ένα μυθιστόρημα, ίσως πυροδοτήσουν διαδικασίες σκέψης που επηρεάζουν τις έννοιες οι οποίες ενδεχομένως αποτελέσουν την καρδιά μιας νέας επιχείρησης. Εντούτοις, χωρίς να υποβαθμίζεται η συμβολή τους, δεν έχουν το μονοπώλιο στις καινοτομικές πρωτοβουλίες. Όποια ιδέα και αν έχουν, αυτή δεν είναι παρά η αρχή μιας ευρύτερης και πολύπλοκης διαδικασίας ανάπτυξης αυτής της ιδέας, μιας διαδικασίας που εμπεριέχει ένα μεγάλο φάσμα μεμονωμένων συνεισφορών και πιθανόν χρόνια προσπαθειών.
- Οι υποστηρικτές της ιδέας (διευθυντής, στελέχη κ.λπ.), δηλαδή τα άτομα που θα προωθήσουν την ιδέα μέσα στην επιχείρηση.

- Οι σύμβουλοι ή σχολιαστές (στελέχη, ερευνητές, σύμβουλοι κ.λπ.) δηλαδή τα άτομα των οποίων οι ευρύτερες γνώσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επικύρωση του συλλογισμού ή για τον σχολιασμό των πρακτικών ζητημάτων.
- Οι διαμορφωτές δηλαδή τα άτομα που χρησιμοποιώντας τη δική τους δημιουργικότητα υλοποιούν την ιδέα ή την καθιστούν εφαρμόσιμη (μέλη της ομάδας έργου που έχουν διοριστεί για να εφαρμόσουν την ιδέα, στελέχη του τμήματος «Έρευνα και Ανάπτυξη κ.λπ.).
- Οι ειδικοί δηλαδή τα άτομα που εφαρμόζουν τις εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητές τους για να σχηματοποιήσουν συγκεκριμένες πλευρές μιας νέας ιδέας.

Τι πρέπει να θυμάστε:

Για να υλοποιηθεί μια ιδέα θα πρέπει:

- Να καταρτιστεί μια πρόταση που θα σκιαγραφεί τα βασικά χαρακτηριστικά της ιδέας, το δυνητικό όφελος για την επιχείρηση, λεπτομέρειες για τον απαραίτητο εξοπλισμό, τα έξοδα παραγωγής, τους πόρους και το προσωπικό που απαιτούνται καθώς και τις αναγκαίες ενέργειες και τη χρονική διάρκεια της εφαρμογής της.

- Επίσης, θα πρέπει να θέτει τις εξής ερωτήσεις:

A) Ποιος μπορεί να παρέχει αμερόληπτες συμβουλές;

B) Ποιος πρέπει να προσεγγιστεί για να υπερασπιστεί την ιδέα μέσα στην επιχείρηση;

Γ) Ποιος θα βοηθήσει στη διαμόρφωση και στην ανάπτυξη της ιδέας μέχρι το σημείο να παρουσιαστεί με επιτυχία;

Δ) Ποιου ειδικού τη βοήθεια θα χρειαστεί;

Πηγές επιχειρηματικών ιδεών.

Η οποιαδήποτε νέα επιχειρηματική ιδέα που μπορεί κάποιος να συλλάβει και να τη θέσει σε εφαρμογή πηγάζει από:

- Μεταβολές στις προτιμήσεις και στις ανάγκες των καταναλωτών.
- Τεχνολογικές μεταβολές που τροποποιούν τους όρους και τις συνθήκες παραγωγής.
- Μεταβολές στην κοινωνική δομή μιας περιοχής ή μιας χώρας και στο κατά κεφαλή εισόδημα.
- Πολιτιστικές μεταβολές, δηλαδή αλλαγές στις αντιλήψεις και τις κοινωνικές αξίες των ανθρώπων.
- Δημογραφικές μεταβολές.

- Μεταβολές στην διάρθρωση και στον τρόπο λειτουργίας της αγοράς και της οικονομίας.
- Αποτυχία των άλλων επιχειρήσεων, με την προϋπόθεση ότι έγινε σωστή διάγνωση των παραγόντων που οδήγησαν στην αποτυχία τους.

Καινοτόμες και μιμητικές ιδέες.

Οι επιχειρηματικές ιδέες ανήκουν σε μία από τις δυο γενικές κατηγορίες, καινοτόμες ή μιμητικές αν και κάθε ολοκληρωμένη επιχειρηματική ιδέα έχει χαρακτηριστικά που ανήκουν και στις δύο κατηγορίες.

Καινοτόμες ιδέες.

Μια επιχείρηση καινοτομεί όταν:

- Παράγει και προσφέρει στους καταναλωτές ένα νέο προϊόν ή μια νέα υπηρεσία που ικανοποιεί ορισμένες ανάγκες τους που μέχρι τότε δεν ικανοποιούνταν.
- Παράγει ένα ποιοτικά βελτιωμένο προϊόν (π.χ. απορρυπαντικό που μπορεί να καθαρίσει όλους τους λεκέδες). Με τον τρόπο αυτό ικανοποιείται μια ανάγκη των καταναλωτών που μέχρι τότε δεν ικανοποιούνταν πολύ καλά.
- Θέτει σε εφαρμογή ένα νέο ή βελτιωμένο τρόπο για να παράγει το προϊόν του με μικρότερο κόστος. Με τον τρόπο αυτό αποκτά τη δυνατότητα να το πουλήσει σε χαμηλότερη τιμή με αποτέλεσμα να το αγοράσουν και καταναλωτές που μέχρι τη στιγμή εκείνη δεν μπορούσαν να το αγοράσουν (π.χ. μικρές αριθμομηχανές). Επίσης, η εφαρμογή ενός νέου ή βελτιωμένου τρόπου παραγωγής επιτρέπει την εξοικονόμηση φυσικών και άλλων πόρων που μπορούν πλέον από την κοινωνία να χρησιμοποιηθούν κάπου αλλού.
- Οργανώνεται με αποδοτικότερο τρόπο, με αποτέλεσμα το προϊόν να παράγεται με λιγότερα έξοδα.
- Προϊόντα που ήδη κυκλοφορούν στην αγορά, παράγονται με την ίδια διαδικασία, διατίθενται όμως στους καταναλωτές με διαφορετικό τρόπο: σε νέα συσκευασία (π.χ. μακαρόνια σε βάζο) ή με κανάλια διανομής που χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτό πρώτη φορά (π.χ. παροχή υπηρεσιών μέσα από το Διαδίκτυο).
- Παράγει και διαθέτει προϊόντα που συνδέονται με διάφορες ευαισθησίες του καταναλωτή (π.χ. απορρυπαντικό που δεν μολύνει τη φύση).
- Επεξεργάζεται τα προϊόντα σε ανώτερο επίπεδο, πλησιέστερο στην κατανάλωσή τους (π.χ. προτηγανισμένες πατάτες).

Οι καινοτόμες ιδέες δημιουργούνται από:

- Επιχειρηματίες και υποψήφιους επιχειρηματίες που αναζητούν νέες μεθόδους παραγωγής, οργάνωσης, χρηματοδότησης και διανομής των προϊόντων ή των.
- Στελέχη που εργάζονται στα τμήματα του marketing, των πωλήσεων, της παραγωγής, της χρηματοοικονομικής διοίκησης καθώς και άλλα στελέχη και εργαζόμενοι.
- Άτομα και ομάδες που δραστηριοποιούνται στη σφαίρα της διανομής (χονδρέμποροι, εμπορικοί αντιπρόσωποι, λιανέμποροι κ.λπ.
- Επιστήμονες και ερευνητές που εργάζονται στην Έρευνα και Ανάπτυξη και διερευνούν τις δυνατότητες νέων βιομηχανικών εφαρμογών σε αποδεδειγμένες επιστημονικές θεωρίες.
- Επιστήμονες που διδάσκουν σε Πανεπιστήμια ή ΤΕΙ και διεξάγουν εφαρμοσμένη έρευνα.
- Υποψήφιους διδάκτορες, οι οποίοι στο πλαίσιο της εκπόνησης της διδακτορικής διατριβής τους παράγουν και ανακοινώνουν νέα επιστημονική γνώση.
- Φοιτητές που συμμετέχουν στην έρευνα που διεξάγεται στο εκπαιδευτικό ίδρυμα, στο οποίο φοιτούν.
- Ομάδες εργαζομένων που συγκροτούνται στις επιχειρήσεις με σκοπό τη διατύπωση καινοτομιών.
- Κατασκευαστές και προμηθευτές πρώτων υλών, εξαρτημάτων κ.λπ.
- Γραφεία ερευνών αγοράς.
- Διαφημιστικές εταιρείες.
- Δικηγόρους που ασχολούνται με ευρεσιτεχνίες, προστασία σημάτων κ.λπ.
- Ανέργους που βλέπουν ως μόνη διέξοδο την αυτοαπασχόληση και προσπαθούν να εκμεταλλευθούν τα διάφορα προγράμματα της επιχειρηματικότητας.

Μιμητικές ιδέες.

Μια επιχείρηση μιμείται:

- Όταν παράγει και προσφέρει κάτι παρόμοιο με αυτό που ήδη έχει παράγει και προσφέρει μια άλλη επιχείρηση.
- Μεταφέρει σε μια περιοχή μια επιτυχημένη εμπορική πρακτική.
- Επαναλαμβάνει μια επιτυχημένη παραγωγική διαδικασία.

- Ανακαλύπτει ή δημιουργεί η ίδια μια νέα αγορά για το προϊόν ή την υπηρεσία που παράγει διαμέσου διαφόρων τεχνικών προώθησης προϊόντων (π.χ. διάθεση snacks σε μια νέα αγορά, όπως είναι η Β. Αφρική).

Δεν είναι μιμητική η επιχειρηματική ιδέα όταν το αντικείμενό της είναι:

- Η συμμετοχή σε αλυσίδα τυποποιημένων επιχειρηματικών και εμπορικών δραστηριοτήτων (Franchising).
- Η συμμετοχή σε κοινή εμπορική ονομασία (Brand Name Users).
- Η παραγωγή με άδεια του κατασκευαστή (Licensing).

Οι μιμητικές ιδέες προέρχονται από:

- Παρατήρηση των επιτυχημένων δραστηριοτήτων άλλων περιοχών.
- Παρατήρηση του επιχειρηματία για συγκεκριμένες ανάγκες των καταναλωτών που δεν καλύπτονται ικανοποιητικά.
- Προτάσεις στελεχών που έχουν την τεχνογνωσία και εργάζονται σε επιτυχημένες επιχειρήσεις με το ίδιο αντικείμενο και επιδιώκουν: α) να αποτελέσουν μέλη της επιχειρηματική ομάδας ή την ίδια την επιχειρηματική ομάδα, ακόμα και με τη βοήθεια της επιχείρησης από την οποία αποχωρούν (διαδικασία «εκσφενδόνισης» Spin-off), β) να βελτιώσουν τις αποδοχές τους στη νέα επιχείρηση, γ) να αλλάξουν γεωγραφικό χώρο εργασίας, δ) να αποκτήσουν το προφίλ του ειδικού.

Στάδια της διαδικασίας παραγωγής ιδεών.

Η σειρά την οποία ακολουθεί μια επιχειρηματική ιδέα είναι: Γέννηση ιδεών → διάλογοι ιδεών → ανάπτυξη και δοκιμή της ιδέας προϊόντος → ανάπτυξη στρατηγικής marketing → επιχειρηματική ανάπτυξη → ανάπτυξη προϊόντος → δοκιμή στην αγορά → εισαγωγή στην αγορά.

Η διαδικασία παραγωγής ιδεών για την επίλυση ενός προβλήματος ή για ένα συγκεκριμένο θέμα περνά από τα παρακάτω στάδια:

- **Το στάδιο της προετοιμασίας.**

Σ' αυτό το στάδιο περιλαμβάνονται οι εξής ενέργειες:

- Καθορισμός του προβλήματος που θέλουμε να επιλύσουμε.
- Συλλογή και επεξεργασία των σχετικών πληροφοριών και στοιχείων.
- Μελέτη και ανάλυση όλων των πλευρών του προβλήματος.

- **Το στάδιο της εφαρμογής.**

Μετά την ολοκλήρωση του πρώτου σταδίου μπαίνει σε εφαρμογή η φαντασία και η τεχνική για την παραγωγή νέων ιδεών (βλέπε 2ο κεφάλαιο). Για την επίτευξη αυτού του στόχου πρέπει να αναζητηθεί απάντηση σε μια σειρά ερωτήσεων που ο A. Ostorn προσδιόρισε ως εξής:

- Διαφορετική χρησιμότητα. Μπορεί η ιδέα μας να χρησιμοποιηθεί για άλλους σκοπούς; Τι άλλες εφαρμογές μπορεί να έχει αν τροποποιηθεί κατάλληλα;
- Προσαρμογή. Τι άλλο μοιάζει μ' αυτήν την ιδέα; Υπάρχει κάτι προηγούμενο στην ιστορία;
- Τροποποίηση. Μήπως θα έπρεπε να προσδώσουμε μια νέα υφή; να αλλάξουμε την έννοια, το χρώμα, την κίνηση, τον ήχο, τη διάταξη, τη μορφή; Τι αλλαγές θα μπορούσαμε να επιφέρουμε;
- Μεγέθυνση. Τι θα μπορούσαμε να προσφέρουμε: μεγαλύτερη διάρκεια, μεγαλύτερη συχνότητα, ισχύ, ύψος, μήκος, πάχος, πρόσθετη αξία, πρόσθετα συστατικά, διπλασιασμό, πολλαπλασιασμό, υπερβολή;
- Υποκατάσταση. Τι άλλο; Ποιος άλλος; Άλλα στοιχεία; Άλλα υλικά; Άλλη διαδικασία; Άλλος τρόπος αντιμετώπισης, άλλος τόνος;
- Ανακατανομή. Μήπως πρέπει να αλλάξουμε τα επιμέρους στοιχεία; Άλλο διάγραμμα; Αλλαγή αριθμών;
- Αναδίπλωση. Αντιστροφή των θετικών παραγόντων. Αντιθέσεις; Αναστροφή; Εναλλαγή των ρόλων;
- Συγκερασμός. Μήπως έπρεπε να δημιουργήσουμε ένα καινούργιο κράμα; Συστοιχία; Σύνολο; Μήπως θα έπρεπε να ανανεώσουμε τις διάφορες ενότητες ή στόχους; Ή τον τρόπο προσέγγισης; Ή και τις ίδιες τις ιδέες;

- **Το στάδιο αξιολόγησης ιδεών.**

Στο στάδιο αυτό γίνεται η αξιολόγηση των ιδεών που δημιουργήθηκαν με τις διάφορες τεχνικές σύμφωνα με τα κριτήρια που απορρέουν από την στρατηγική που υιοθετήθηκε.

Μερικά από τα ερωτήματα που θα πρέπει να «αντέξει» μια νέα ιδέα για να περάσει στο επόμενο στάδιο είναι:

- Υπάρχουν οι δυνατότητες υποστήριξης του νέου προϊόντος με χρηματοδότηση, στελέχη, πωλητές, εξοπλισμό, κανάλια διανομή, πρώτες ύλες;
- Μπορεί να υπάρξει τέτοια αντίδραση από τους ανταγωνιστές που θα δημιουργήσει προβλήματα;

- Υπάρχει περίπτωση πρόωρης απαρχαίωσης λόγω νέων εξελίξεων στην τεχνολογία;
- Ποια επίδραση θα έχει στις πωλήσεις των υπολοίπων προϊόντων μια πιθανή αποτυχία του νέου προϊόντος;
- Αν το προϊόν είναι εποχιακό, υπάρχει δυνατότητα αξιοποίησης της πλεονάζουσας παραγωγικής δυνατότητας στους νεκρούς μήνες;
- Υπάρχει κίνδυνος να είναι ή να θεωρηθεί το προϊόν σαν επιβλαβές ή ανασφαλές για τον καταναλωτή και αντίστοιχος κίνδυνος πιθανών αντιδράσεων από τους αγοραστές ή αρνητικών νομοθετικών μέτρων εναντίον του;
- Ποια επίδραση μπορεί να έχει στην ταυτότητα / εικόνα της εταιρείας;
- Ποιες είναι οι προβλέψεις για το συνολικό κέρδος ανά έτος, το περιθώριο κέρδους ανά μονάδα, την απόδοση των εντευδεδομένων κεφαλαίων και τις ταμειακές εισροές και εκροές που θα επιφέρει το νέο προϊόν;
- Τι χαρακτηριστικά έχει το νέο προϊόν (ευκολία χρήσης, ασφάλεια χρήσης, συσκευασία, δυνατότητα πολλαπλής χρήσης, όνομα, κ.λπ.); Ποιο είναι το συγκριτικό πλεονέκτημά του;
- Ποια είναι η σχέση του νέου προϊόντος με τα άλλα προϊόντα της επιχείρησης (επίδραση στις ή από τις πωλήσεις άλλων προϊόντων, επίδραση στον ανταγωνισμό κ.λπ.);
- Ποια είναι η πρόβλεψη του σημείου στον κύκλο ζωής όπου βρίσκεται η κατηγορία του προϊόντος και επίσης, ποια είναι η στρατηγική για το δικό της προϊόν με βάση την παραπάνω πρόβλεψη;
- Ποιο είναι το προβλεπόμενο μερίδιο αγοράς και ποια η δυνατότητα προσέλκυσης νέων αγοραστών;
- Είναι προστατεύσιμη η πατέντα; Πόσο εύκολα αντιγράφεται το προϊόν;
- Υπάρχει πιθανότητα να δημιουργηθούν νομικά προβλήματα με ανταγωνιστές, με το κράτος, με οργανώσεις των κανόνων της περιοχής ή οικολογικών ενώσεων;

Στο στάδιο αυτό με την κρίση αξιολογούνται οι ιδέες που έχουν παραχθεί. Εντοπίζονται τα μειονεκτήματά του, αναλύονται και τελικά επιλέγονται εκείνες που θεωρούνται ότι ανταποκρίνονται καλύτερα στη λύση του προβλήματος.

• **Μελέτη σκοπιμότητας και ανάπτυξη προϊόντος**

Σ' αυτά τα δύο στάδια της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων περιλαμβάνονται οι παρακάτω λειτουργίες:

ο Ανάλυση και πρόβλεψη της ζήτησης, οι οποίες γίνονται με διάφορες μαθηματικές ή μη μεθόδους και χρησιμοποιούν συνδυασμούς στοιχείων όπως το μέγεθος του δεδομένου πληθυσμού, η συχνότητα χρήσης, το «εύλογα αναμενόμενο» μερίδιο της αγοράς κ.λπ. Σαν παράδειγμα, για μια νέα μάρκα σαμπουάν μπορούμε να υπολογίσουμε το σύνολο της αγοράς με βάση τον πληθυσμό που αποτελεί την ομάδα – στόχο, τον μέσο ρυθμό λουσίματος και τα κυβικά εκατοστά προϊόντος που συνήθως χρησιμοποιούνται σε κάθε χρήση. Επίσης, για τον υπολογισμό του «εύλογα αναμενόμενου μεριδίου» θα ληφθούν υπόψιν παλιότερες εμπειρίες της εταιρείας, ο αριθμός και το είδος των ανταγωνιστών, η προβλεπόμενη διαφημιστική και άλλη υποστήριξη του προϊόντος κ.λπ.

ο Χρηματοοικονομική ανάλυση. Είναι αναγκαίο να προβλεφθούν εκτός από τα κέρδη, τις πωλήσεις, το κόστος και τις ταμειακές εισροές και εκροές που θα αποφέρει το νέο προϊόν και ο χρόνος απόδοσης, ο οποίος θα βοηθήσει – σε μεταγενέστερο στάδιο– στη λήψη αποφάσεων για το βαθμό επιτυχίας του προϊόντος, αν έπρεπε να αποσυρθεί κ.λπ.

• **Ανάπτυξη μακετών και δοκιμίων**, η οποία κάνει έντονη την ανάγκη συντονισμού της δραστηριότητας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης. Επειδή το δοκίμιο θα χρησιμοποιηθεί σε έρευνες αγοράς και αποδοχής από αντιπροσωπευτικές ομάδες πελατών, τυχόν διαφορά του από το τελικό προϊόν θα δώσει λανθασμένες ενδείξεις στα στελέχη της επιχείρησης.

• **Δοκιμαστική τοποθέτηση (test market).**

Η δοκιμαστική τοποθέτηση γίνεται συνήθως σε μια μικρή και περιορισμένη αγορά (π.χ. μια πόλη ή νομό), η οποία είναι αντιπροσωπευτική ολόκληρης της χώρας (π.χ. στην περίπτωση ενός σαμπουάν, μέση θερμοκρασία, ρυθμός χρήσης, είδη καταστημάτων, σκληρότητα νερού κ.λπ.). Σε αντίθεση με τα προηγούμενα στάδια ανάπτυξης και έρευνας, το test market χρησιμοποιεί το προϊόν στην τελική του μορφή και χρησιμοποιεί όλα τα μέσα προώθησης που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν κατά την είσοδό του στην αγορά.

Οι κύριοι στόχοι της δοκιμαστικής τοποθέτησης είναι:

- ο Εκτίμηση της πιθανότητας επιτυχίας μιας καινοτομίας.
- ο Πρόβλεψη του πραγματικού ύψους ζήτησης του προϊόντος.
- ο Εντοπισμός τυχόν προβλημάτων (τεχνικών και χρήσης) που δεν είχαν προβλεφθεί.

- Αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της δοκιμής σαν επιχείρημα για να πεισθούν οι διανομείς σε εθνική κλίμακα να αναλάβουν τη διακίνησή του.
- Δοκιμή διαφόρων μειγμάτων μάρκετινγκ (marketing mix), εφόσον το προϊόν μπορεί να εισαχθεί σε δύο ή περισσότερες μικρές αγορές, με διαφορετικό μείγμα στην κάθε μία, ώστε να αποφασισθεί ποιο είναι το πιο αποτελεσματικό.

- **Η είσοδος προϊόντος στην αγορά.**

Η είσοδος του προϊόντος στην αγορά, στην ουσία είναι ένα πρόβλημα marketing που αφορά τον προσδιορισμό των σωστών «δόσεων» με τις οποίες θα συμμετάσχει το κάθε στοιχείο (προϊόν, τιμή, διανομή, προώθηση) στο μείγμα του marketing.



**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.**

3.1 Τι κάνει έναν επιχειρηματία επιτυχημένο ηγέτη;

Είναι θέμα τύχης, εκπαίδευσης, χαρίσματος ή ταλέντου; Υπάρχουν πολλές θεωρίες που προσπαθούν να δώσουν εξηγήσεις και κατεύθυνση στους ανθρώπους σχετικά με το πώς να γίνουν αποτελεσματικότεροι ηγέτες:

- Καταρχήν η επιτυχία ενός ανθρώπου να είναι αποτελεσματικός ηγέτης έγκειται στο να γνωρίζει τις αρχές της ηγεσίας καθώς και να έχει ικανότητα να οργανώσει και να καθοδηγήσει μια ομάδα ανθρώπων προς ένα κοινά αποδεκτό σκοπό.
- Θα πρέπει να ολοκληρώνει αυτό που ξεκινάει και να εξασφαλίζει ότι οι άνθρωποι που εργάζονται για αυτόν θα παράγουν αυτό που αναμένεται να παράγουν στην επιθυμητή ποσότητα και σε εξαιρετική ποιότητα.
- Θα πρέπει να δίνει εντολές στο προσωπικό του και να τις επιβάλλει.
- Με τις εντολές που δίνονται θα πρέπει να συμφωνεί κάθε μέλος από την ομάδα του.
- Οι εντολές που δίνει θα πρέπει να είναι ξεκάθαρες και κατανοητές στο προσωπικό του και να έχουν ένα συγκεκριμένο στόχο με καθορισμένη ημερομηνία που θα πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί.
- Το ότι η επιχείρηση αποτελείται από “καλά” άτομα δεν εξασφαλίζει ότι θα πετύχει τους στόχους της και την επιβίωσή της. Θα πρέπει να κατευθύνεται ενεργά από κάποιον που θα έχει συγκεκριμένους στόχους. Το να μην δίνει εντολές καταφέρει να βάζει την επιχείρηση και το προσωπικό του σε στασιμότητα.
- Θα πρέπει να φροντίζει τα άτομα στην επιχείρησή του να είναι χαρούμενα. Τα άτομα είναι χαρούμενα όταν είναι παραγωγικά και βλέπουν ότι η επιχείρηση ευημερεί και αναπτύσσεται.
- Θα πρέπει να επιβάλλει συμμόρφωση προς τις εντολές που δίνει. Ένας κακός ηγέτης δεν επιβάλλει συμμόρφωση προς τις εντολές του ή δεν εκδίδει καθόλου εντολές.
- Αν κάποιος επιθυμεί να είναι αρεστός όταν ηγείται δεν θα καταφέρει ποτέ να γίνει πραγματικά ηγέτης. Ένας ηγέτης θα πρέπει να ηγείται με θάρρος και να φροντίζει να ολοκληρώνει την δουλειά ο ίδιος καθώς και οι υπόλοιποι που ανήκουν στην ομάδα του.
- Ένας αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να επικοινωνεί αρκετά με το προσωπικό του και να έχει την ικανότητα να τους καταλαβαίνει. Δεν θα πρέπει να κλείνεται στο γραφείο του και να βάζει ενδιάμεσους να επικοινωνούν με το προσωπικό του. Θα πρέπει να ενδιαφέρεται και να νοιάζεται για τα άτομα που συμμετέχουν στην ομάδα του. Θα πρέπει να ενδιαφέρεται για την ομάδα του ως σύνολο και όχι συγκεκριμένα

για κάποια μέλη της. Όταν λαμβάνει αποφάσεις θα πρέπει να το κάνει με γνώμονα το καλό όλης της ομάδας και όχι μεμονωμένων ατόμων.

- Τέλος, θα πρέπει ο ίδιος να ακολουθεί τις πολιτικές, τις κατευθύνσεις και τις εντολές που δίνει, καθώς θα πρέπει να αποτελεί πρώτος απ' όλους το παράδειγμα για όσα λέει.

Τα άτομα θέλουν να διοικούνται και να ακολουθούν έναν ηγέτη που διοικεί ενεργά, με πειθαρχία και με αποτελέσματα παρά να ακολουθούν έναν άβουλο και άτολμο “ηγέτη” που φοβάται να επιβάλλει συμμόρφωση στις “εντολές” που τους δίνει. Με την πρώτη ευκαιρία τα παραγωγικά άτομα θα τον εγκαταλείψουν και θα πάνε να ακολουθήσουν έναν πραγματικό ηγέτη.

3.2 Ηγέτης ο συνεκτικός κρίκος με την επιχειρηματικότητα.

Η πολυπρισματική φύση του ηγέτη οδήγησε στην καταγραφή πολλαπλών ερμηνειών και αναλύσεων των ηγετικών ρόλων, με άξονα τις βασικές ηγετικές λειτουργίες. Από τη συγκριτική μελέτη και αντιστοίχιση των σύγχρονων προσεγγίσεων προκύπτουν οι εξής:

A. ΣΥΝΔΥΑΣΤΙΚΗΣ ΦΥΣΗΣ:

□ Ακραίος καταλύτης (Edgy Catalyst): δημιουργεί ένταση αλλαγής, αναδεικνύοντας την απόσταση ανάμεσα στο τι συνέβη και τι θα μπορούσε, ή θα έπρεπε να συμβεί, θέτοντας δύσκολα, διεισδυτικά ερωτήματα, εντοπίζοντας σημεία δυσλειτουργίας και αντίστασης, προκαλώντας συχνά δυσφορία και αμηχανία, όταν δεν υπάρχει βελτίωση. Θεωρεί πως η αναγνώριση των αβολων ή δυσαρεστων διαστασεων της αληθειας μπορεί να λειτουργησει ως προπομπος της υγιους αλλαγης. Εκδηλωνεται σε περιορισμενη κλιμακα, κυριως σε περιόδους κρισης και συνθηκες αναδιοργάνωσης.

□ Οραματιστής Παρακινήτης: επικεντρώνεται στη δεσμευση. Δημιουργεί μια ελκυστική εικόνα για το μέλλον και εμπνέει τους άλλους να τον ακολουθήσουν στο ταξίδι εκπλήρωσης του, νοσηματοδοτώντας έτσι την καθημερινή τους παρουσία. Το οραμα καθαυτό τείνει να αντανάκλα τις ανάγκες και επιθυμίες των υφισταμένων και προκαλεί το ενδιαφέρον και τον ενθουσιασμό τους, χωρίς να είναι περιγραφικό ή οριοθετημένο.

□ Συγκρατημένος Ρευματοδοτής: εστιάζει στη συνδεσιμότητα. Ενισχύει το ουσιαστικό και θεμελιώνει ορισμένους απλούς κανόνες, που συνδέουν τους ανθρώπους με τα εργασιακά τους καθήκοντα.

□ Επίμονος Εφαρμογέας: λειτουργεί με εργοστρέφεια, ακολουθώντας με προσήλωση το σχέδιο, υπολογίζοντας τους ανθρώπους και οδηγώντας τα έργα στην ολοκλήρωσή τους.

B. ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΜΕΝΟΙ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ:

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΓΕΝΙΑΣ: Φίλικο εργασιακό κλίμα αφοσίωσης και δέσμευσης, προσομοιάζοντας στην παραδοσιακή οικογενειακή ατμόσφαιρα, όπου ο ηγέτης συμβολίζει την πατρική φιγούρα:

- Μέντορας: είναι προστατευτικός και ενσυναισθητικός. Κατανοεί τους άλλους και νοιάζεται για τις ατομικές ανάγκες. Η επιρροή του στηρίζεται σε αμοιβαίο σεβασμό και εμπιστοσύνη. Αποζητά το υψηλό εργασιακό ηθικό και τη δέσμευση.
- Διευκολυντής: ενδιαφέρεται για ανθρώπους και διαδικασίες. Διαχειρίζεται τη σύγκρουση και αναζητά συναίνεση. Η επιρροή του βασίζεται στην εμπλοκή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων. Προάγει τη συμμετοχή και την ευθύτητα.

ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ: επίσημο και δομημένο περιβάλλον εργασίας. Οι διαδικασίες καθορίζουν την ανθρώπινη δράση. Η διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας είναι προτεραιότητα, ενώ το μακροπρόθεσμο ζητούμενο είναι η σταθερότητα και η αποτελεσματικότητα. Η επιτυχία ορίζεται υπό ορους αξιοπιστίας, ομαλού προγραμματισμού και χαμηλού κόστους.

□ Επιτηρητής: διαθέτει τεχνογνωσία και επαρκή πληροφόρηση. Παρακολουθεί όλες τις λεπτομέρειες και συνεισφέρει εξειδίκευση. Η επιρροή του βασίζεται στον έλεγχο της πληροφορίας. Ακολουθεί την τεκμηρίωση και τη διαχείριση πληροφοριών.

□ Συντονιστής: αποπνέει φερεγγυότητα και αξιοπιστία. Διατηρεί την οργανωτική δομή και την εργασιακή ροή. Η επιρροή του στηρίζεται στην περιστασιακή διαχείριση εργασιών, στην παρακολούθηση χρονοδιαγραμμάτων, στην ανάθεση αρμοδιοτήτων, στη φυσική σχεδίαση, κ.λπ. Επιδιώκει τη σταθερότητα και τον έλεγχο.

ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΗ (ΑΝΟΙΚΤΟΥ ΤΥΠΟΥ) ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ (Adhocracy Culture): δυναμικό, πρωτοποριακό και δημιουργικό εργασιακό περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι λειτουργούν τολμηρά και παίρνουν ρίσκα. Υπάρχει δέσμευση για πειραματισμό και επινοητικότητα, ώστε να επιτευχθεί επιχειρησιακή κυριαρχία, μέσα από ανάπτυξη και απόκτηση νέων πόρων. Επιτυχία σημαίνει δημιουργία μοναδικών και πρωτοεμφανιζόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Η οργάνωση προωθεί την ατομική πρωτοβουλία και ελευθερία.

□ Καινοτόμος: χαρακτηρίζεται από υψηλή ευφυΐα και δημιουργικότητα. Οραματίζεται την αλλαγή. Η επιρροή του βασίζεται στην προσμονή ενός καλύτερου μέλλοντος και στην ενεργοποίηση της ελπίδας στους άλλους. Επιδιώκει την πρωτοπορία και την προσαρμοστικότητα.

□ Οραματιστής: ακολουθεί μελλοντοκεντρική συλλογιστική. Εστιάζει στην ανάλυση της επιχειρηματικής πορείας και επικεντρώνεται στις δυνατότητες, αλλά και στις πιθανότητες. Η στρατηγική κατεύθυνση και η συνεχής βελτίωση αποτελούν τα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα.

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΑΓΟΡΑΣ (Market Culture): οργάνωση προσανατολισμένη στα αποτελέσματα, με βασική επιδίωξη την απόδοση. Η κινητήρια δύναμη ενδοεπιχειρησιακής συνοχής απορρέει από την έμφαση στη νίκη, προβαίνοντας σε ανταγωνιστικές κινήσεις και εκπληρώνοντας αξιοσημείωτους στόχους και έργα. Η φήμη και η επιτυχία αποτελούν κοινό τόπο και η επιτυχία εκφράζεται από το μερίδιο αγοράς και τη διεισδυτικότητα. Το οργανωτικό στιλ εκφράζει σκληρό ανταγωνισμό.

□ Ανταγωνιστής: συμπεριφέρεται με επιθετικότητα και αποφασιστικότητα. Κυνηγά τους στόχους και ενεργοποιείται από ανταγωνιστικές καταστάσεις. Η νίκη αποτελεί τον κυρίαρχο σκοπό, με έμφαση στους εξωτερικούς ανταγωνιστές και στη βελτίωση της θέσης στην αγορά.

□ Παραγωγός: είναι εργοστρεφής και εργασιοκεντρικός. Πετυχαίνει την οργανωσιακή ευλειτουργικότητα με σκληρή δουλειά. Η επιρροή του στηρίζεται στην ένταση και στα ορθολογικά επιχειρήματα για την επίτευξη κάθε στόχου. Προάγει την παραγωγικότητα.

3.3 Ο ηθικός ηγέτης ως πηγή αξίας για την επιχείρηση.

Σε περιόδους κρίσεων, όπως αυτή βιώνουμε σήμερα, γίνεται επιτακτικότερη από ποτέ, η ανάγκη επαναπροσδιορισμού των αξιών που καθοδηγούν τις ενέργειες των

ηγετών των επιχειρήσεων. Αυτές οι αξίες είναι που θα τους βοηθήσουν να απαντήσουν αποτελεσματικά στις προκλήσεις ενός ραγδαία μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

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

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

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

Περιγραφή του ηθικού ηγέτη

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

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

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

Οι συνέπειες της έλλειψης Ηθικής Ηγεσίας.

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

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

α) Η Κατάρρευση της εταιρικής κουλτούρας

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

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

β) Η Μείωση της αξίας των μετόχων

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

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

γ) Η δυσφήμιση

Η επιχειρηματική ανευθυνότητα που επέδειξαν γνωστές εταιρίες, σε παγκόσμιο επίπεδο, τις τελευταίες δεκαετίες, τις έφεραν αντιμέτωπες με δικαστικές περιπέτειες και τους προκάλεσαν σημαντική δυσφήμιση και βλάβη. Χρειάζονται είκοσι χρόνια για να οικοδομηθεί η φήμη μιας εταιρίας και πέντε λεπτά για να καταστραφεί, σύμφωνα με τον Warren Buffett.

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

δ) Η μη δυνατότητα προσέλκυσης ταλαντούχων εργαζομένων

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

ε) Η διόγκωση του κανονιστικού περιβάλλοντος

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

Η Ηθική Ηγεσία ως πηγή αξίας για την επιχείρηση

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

Οι θετικές επιπτώσεις από την υιοθέτηση μιας ηθικής συμπεριφοράς είναι οι παρακάτω :

α) Η δημιουργία έμπιστων και ευχαριστημένων εργαζομένων

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

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

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

β) Η δημιουργία καλής φήμης

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

γ) Η Ευκαιρία για διαφοροποίηση

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

δ) Η προσέλκυση καλών προμηθευτών

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

ε) Οι αυξημένες οικονομικές επιδόσεις

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

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

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

Προτάσεις για την δημιουργία μιας ηθικής επιχείρησης

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

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

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

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

Δεύτερον, οι ηγέτες μιας επιχείρησης πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί στο ποιοι προσλαμβάνονται σε μια εταιρία. Ίσως, εκτός από τις ικανότητές τους, οι υποψήφιοι σε μια επιχείρηση θα πρέπει να αξιολογούνται και για τις αξίες τους. Η μακροχρόνια

επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται και από το να τοποθετήσεις τους σωστούς ανθρώπους στη σωστή θέση. Το να επιλέξει μια εταιρία ανθρώπους που μοιράζονται τις ίδιες αξίες με την εταιρία που θα εργαστούν είναι σημαντικό για να οικοδομηθεί μια ηθική κουλτούρα στην εταιρία και να υπάρξει μακροχρόνια επιχειρηματική επιτυχία.

Τρίτον, το νέο προσωπικό πρέπει να κοινωνικοποιηθεί στο περιβάλλον της επιχείρησης, έτσι ώστε να υιοθετήσει τις αξίες του. Μια καλή ευκαιρία είναι τα προγράμματα ένταξης του νέου προσωπικού. Ένας τρόπος για να προωθηθεί η ηθική συμπεριφορά των νέων εργαζομένων στην επιχείρηση, είναι να ακούν τους παλαιότερους managers να αναλύουν τις αξίες της εταιρίας και, πολύ περισσότερο, να πράττουν σύμφωνα με αυτές.

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

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

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

3.4 Η επίδραση του Ηγέτη στην Επιχειρηματικότητα.

Οι πρώτες προσπάθειες για την διερεύνηση της αποδοτικότητας των μεθόδων ηγεσίας βασίστηκαν στην αντίληψη ότι οι ηγετες γεννιούνται, δεν γίνονται (θεωρία της συμπεριφοράς του ηγέτη). Με την πορεία των ερευνών άρχισε να διαμορφώνεται η αντίληψη ότι οι ηγέτες είναι το προϊόν μιας κατάστασης και ότι το περιβάλλον είναι

αυτό που πέρα από την προσωπικότητα του ηγέτη, ευνοεί τη διαμόρφωση της μιας ή της άλλης μορφής ηγεσίας.

Για να βοηθησει και να πείσει τους υφισταμένους να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί χρησιμοποιώντας όλες του τις δυνάμεις, ο ηγέτης απαιτείται να έχει ορισμένες ικανότητες:

- Η ικανότητα να αντιλαμβάνεται ότι οι άνθρωποι επηρεάζονται από διάφορες υποκινητικές δυνάμεις.
- Η ικανότητα να εμπνέει.
- Η ικανότητα να δρα με τρόπο που να δημιουργείται ένα κλίμα υποκίνησης των υφισταμένων.

Υπάρχουν όμως, και άλλοι παράγοντες που έχουν σχέση με το ενδο-επιχειρησιακό περιβάλλον, όπως οι εξής:

Οι υφιστάμενοι: Ανάλογα με την προσωπικότητα και τις επιδιώξεις τους εφαρμόζονται διάφορα μοντέλα ηγεσίας. Αν έχουν ανεξάρτητη προσωπικότητα και επιθυμία για πρόοδο δίνεται προσοχή στον παράγοντα εργαζόμενοι. Αν όμως, επιθυμούν καθοδήγηση και αποφυγή ευθυνών δίνεται βάση στον παράγοντα έργο.

Η φύση του έργου: Έργα που απαιτούν δημιουργικότητα προσανατολίζουν την ηγεσία περισσότερο προς τον εργαζόμενο, ενώ έργα δημιουργικά την προσανατολίζουν προς το έργο. Άλλος παράγοντας που καθορίζει την μορφή ηγεσίας είναι η ταχύτητα λήψης αποφάσεων σχετικά με το έργο.

Το οργανωτικό κλίμα: Το διοικητικό στέλεχος επηρεάζεται από το κλίμα που επικρατεί μέσα στην ομάδα. Όπως τα άτομα έτσι και οι ομάδες διέπονται από αξίες και παραδόσεις που αναπόφευκτα επηρεάζουν τη συμπεριφορά των προσώπων που εργάζονται μέσα σε αυτές.

Υπάρχουν τρεις γενικοί αντικειμενικοί σκοποί που πρέπει να πετύχουμε για να μπορέσουμε να διοικήσουμε άλλους έτσι που να έχουμε το μεγαλύτερο βαθμό παραγωγικότητας:

- Βελτίωση της επίδοσης των υφισταμένων στην δουλειά που κάνουν δηλαδή το αποτέλεσμα που πετυχαίνουν.
- Προετοιμασία των μελών να δεχθούν πρόσθετες ευθύνες.
- Υποβοήθηση στο να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν σε εργασίες ανώτερων επιπέδων.

- Η δημιουργία ευνοϊκού κλίματος συνεργασίας και καλών ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση.
- Η παροχή της δυνατότητας στους εργαζομένους να αναπτύξουν την προσωπικότητά τους.
- Η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας του προσωπικού.
- Η προετοιμασία των αυριανών managers που θα προέρχονται από τα σπλάχνα της επιχείρησης.

Μέσα επίτευξης και άξονες αποτελεσματικής ηγεσίας στις επιχειρήσεις.

Τα μέσα επίτευξης συνιστανται στα εξής: ικανή ηγεσία, κατάλληλη συμπεριφορά και θέσπιση κινήτρων παρακίνησης.

- Ικανός ηγέτης: που συνδυάζει τα περισσότερα από τα προσόντα που διαθέτει, όπως: συναισθηματική σταθερότητα, οξυδέρκεια, επιμονή κτλ.
- Κατάλληλη συμπεριφορά: που βασίζεται στην εφαρμογή των θεωριών της ηγεσίας.
- Θέσπιση κινήτρων: οικονομικών, ηθικών, ψυχολογικών, περιβαλλοντικών και εφαρμογή των τεχνικών της παρακίνησης- παροτρυνσης, δηλαδή του management βάσει των στόχων, του management ολικής ποιότητας και της συμμετοχής των εργαζομένων.

Για την πληρέστερη κατανόηση της ηγεσίας στις επιχειρήσεις παρατίθενται κάποιοι «άξονες επιτυχούς ηγεσίας»:

- ✓ **Προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον.** Η επιχείρηση οφείλει να προσανατολίζεται στο εξωτερικό της περιβάλλον. Σε αυτά τα πλαίσια, η ηγεσία δεν θέλει επανάπαυση αλλά απαιτεί συνεχή επαγρύπνηση. Ο ηγέτης δεν πρέπει να επαναπαυτεί στο σήμερα, αλλά να χτίσει το υπόβαθρο ώστε να πορευτεί και στο μέλλον.
- ✓ **Δημιουργία ενός οράματος.** Ο κάθε υποψήφιος ηγέτης οφείλει να διατυπώσει το όραμα του και να δώσει κίνητρα στους εργαζομένους να το πραγματοποιήσουν.
- ✓ **Αυτοπεποίθηση- λειτουργικότητα-αποτελεσματικότητα.** Ο ηγέτης μιας επιχείρησης που βιώνει έντονο από άλλες επιχειρήσεις οφείλει να διακατέχεται από πνεύμα αυτοπεποίθησης. Βέβαια, η αυτοπεποίθηση οφείλει

να έχει μέτρο ώστε να μην φτάσει ο ηγέτης και συνεπώς η επιχείρηση στην αλαζονεία. Σε συνδιασμό με την αυτοπεποίθηση, ο ηγέτης οφείλει να επιδιώκει την βέλτιστη λειτουργικότητα των εργασιών με σκοπό την άριστη αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

- ✓ **Ενθάρρυνση και προώθηση καινοτομιών.** Ο ηγέτης, λοιπόν, οφείλει μέσα από το στυλ ηγεσίας που θα εφαρμόσει και την συνολική στρατηγική που θα υιοθετήσει να προωθει την εισαγωγή των καινοτομιών. Η υιοθέτηση λοιπόν ενός τέτοιου στυλ ηγεσίας αποτελεί μονόδρομο για την επιτυχία της επιχείρησης.
- ✓ **Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον.** Το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον αφενός χωροταξικά , αφετέρου ψυχολογικά βοηθά τον ηγέτη στην επίτευξη των στόχων του.
- ✓ **Προσωπική συμμετοχή και επίδραση του επιχειρηματία.** Στις περισσότερες επιχειρήσεις οι υπάλληλοι έχουν την δυνατότητα να γνωρίσουν προσωπικά τον ιδιοκτήτη μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα. Το άτομο αυτό παύει να είναι ένας απρόσωπος και γίνεται πρόσωπο που οι υπάλληλοι βλέπουν και έρχονται σε επαφή καθημερινά. Αν η σχέση εργοδότη-εργαζόμενου είναι καλή, οι υπάλληλοι αναπτύσσουν έντονα αισθήματα προσωπικής αφοσίωσης προς τον εργοδότη.
- ✓ **Επίτευξη υποκίνησης των εργαζομένων.** Ο ηγέτης οφείλει με σκοπό την υποκίνηση των εργαζομένων να επιβραβεύει τις προσπάθειες τους με τον τρόπο αυτό , αφενός θα επιτευχθεί υποκίνηση των εργαζομένων, αφετέρου θα δημιουργηθούν υποστηρικτές, καθώς ο εργαζόμενος θα θεωρεί τον ηγέτη τον καλύτερο διαφημιστή του έργου του.
- ✓ **Αμφίδρομη επικοινωνία ηγέτη-υφισταμένων.** Το μυστικό των υγιών διαπροσωπικών σχέσεων βρίσκεται στην αποτελεσματική επικοινωνία. Βέβαια, ένα μεγάλο μέρος της επικοινωνίας γίνεται με τη μορφή εντολών και οδηγιών προς τους υπαλλήλους. Ωστόσο, η επικοινωνία είναι μια αμφίδρομη διαδικασία. Πέρα από τις καλές προθέσεις επικοινωνίας, ο διευθυντής μιας επιχείρησης οφείλει να υιοθετεί πρακτικές τεχνικές με σκοπό την ενδυνάμωση της αμφίδρομης επικοινωνίας με τους υφισταμένους του.
- ✓ **Χρησιμοποίηση διαφορετικών στυλ ηγεσίας.** Ο ηγέτης οφείλει να μην είναι προβλέψιμος. Με άλλα λόγια επειδή μπορεί να έχει μεγαλύτερη επαφή με τους υφισταμένους του οφείλει να λειτουργεί ανάλογα με την περίπτωση.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Οι επιχειρήσεις, ως έχει η κατάσταση σήμερα, καλούνται να έχουν στο δυναμικό τους άτομα τα οποία θα είναι ικανά να σταθούν στις τεχνικές, κοινωνικές και οικονομικές προκλήσεις που θα εμφανιστούν ώστε να βοηθήσουν τόσο τον εαυτό τους όσο και την επιχείρηση να ανέλθουν στην κορυφή του επιχειρηματικού κόσμου .

Σε μια επιχείρηση χρειάζεται ένας ηγέτης, δηλαδή ένας άνθρωπος που διαθέτει κάποια φυσικά χαρίσματα που τον κάνουν να ξεχωρίζει από τους άλλους, με αποτέλεσμα να βλέπουν στο πρόσωπο του, τον άνθρωπο που εκπροσωπεί τα πιστεύω και τα θέλω τους. Με λίγα λόγια είναι ένα άτομο που όλοι ακολουθούν με την θέληση τους, σε αντίθεση με τους μάνατζερ που οφείλουν να υπακούουν. Ένας ηγέτης δεν είναι απαραίτητο να έχει εμπειρία, πρέπει όμως να έχει ιδέες, να οραματίζεται τόσο το μέλλον της επιχείρησης όσο και το μέλλον των ατόμων που αποτελούν την επιχείρηση και όλο αυτό να τους το εμπνεύσει , ώστε να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους για να επιτευχθούν ταχύτερα οι στόχοι της εταιρίας καθώς και οι προσωπικοί στόχοι του κάθε εργαζόμενου .

Ο ηγέτης για να οργανώσει το ανθρώπινο δυναμικό σε μια επιχείρηση χρησιμοποιεί συναισθηματικά εργαλεία για να το επιτύχει, όπως είναι το πάθος και η αφύπνιση συναισθημάτων. Οπότε, αυτό που προκύπτει είναι ότι η ηγεσία είναι μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ του ηγέτη και των μελών μιας ομάδας-μιας επιχείρησης.

Παρ' όλα αυτά, ο ηγέτης δεν επαρκεί για μία ολοκληρωμένη και σωστή λειτουργία μίας επιχείρησης. Έναν ουσιαστικό ρόλο κατέχει και η επιχειρηματικότητα, η οποία συνδυάζοντας τους παραγωγικούς συντελεστές (εργασία- έδαφος –κεφάλαιο) έχει ως σκοπό να οδηγήσει την επιχείρηση στο κέρδος. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την βοήθεια των επιχειρηματικών σχεδίων, τα οποία στηρίζονται στα επιχειρηματικά δάνεια για την βοήθεια της υλοποίησής τους, με την εισαγωγή καινοτόμων ιδεών, όλα αυτά όμως στηριζόμενα στην ηθική του ηγέτη.

Οπότε, καταλήγουμε στο γεγονός ότι για να δημιουργήσουμε μια επιχείρηση η οποία θα μπορεί να επιβιώσει και να γίνει ουσιαστική δύναμη στην αγορά, θα πρέπει να υπάρχει αυτό το άτομο, ο ηγέτης, που θα εμπνεύσει τον κόσμο (όχι απαραίτητα μόνο τους εργαζόμενους, αλλά και τους εξωτερικούς συνεργάτες, χρηματοδότες, πελάτες κλπ.) ώστε να επιτευχθεί η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας με τρόπο τέτοιο, ώστε να αγγίξει η επιχείρηση το επιθυμητό αποτέλεσμα, δηλαδή την κατάκτηση των στόχων της.

Βιβλιογραφία

- ✚ John C. Maxwell «Οι 21 Απαραίτητες Αρετές του Ηγέτη» Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2001 .
- ✚ John C. Maxwell «Ο Ηγέτης των 360ο, Ηγεσία προς κάθε Κατεύθυνση» Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2005 .
- ✚ Shiv Khera « Η Νοοτροπία του Νικητή » Εκδόσεις Leaders Books, Αθήνα 2001.
- ✚ U.S. Leadership FM 6-22, October 2006.5. Βασίλης Φουρλής, Η Επιχειρηματικότητα στην νέα Ελλάδα, Αθήνα 2013.
- ✚ Κωνσταντίνος Γεννάδιος, άρθρο: Ηγεσία «σκέψεις και προβληματισμοί», Αθήνα 2012.
- ✚ Ζωή Γεωργαντά, Στοιχεία επιχειρηματικότητας 1,διάλεξη «Οργανωσιακή κουλτούρα , Υποκίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Επιχειρηματικότητα», Ιωάννινα 2013.
- ✚ Στέφανος Μιχιώτης, Η έννοια και η σημασία της επιχειρηματικότητας σήμερα, υλικό εκδοθέν από το Εθνικό Ίδρυμα Νεότητας, 2006.
- ✚ Λεμπέση Μ., « Αναζητώντας το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Επενδύοντας στους ανθρώπους επενδύεις στην επιτυχία», Η Καθημερινή, 27/3/2005.
- ✚ Avronen J. and Ekvall G., “ Change-centred leadership: An extension of the two dimensional model.”, Scandinavian Journal of Management,1991.
- ✚ Gertner C, Day D., “Cross-cultural comparison of leadership prototypes, The Leadership Quarterly 5, 1994.
- ✚ Covey Stephen R., «Ηγεσία επικεντρωμένη σε αρχές», 2001.
- ✚ Τσεκουρόπουλος Γεώργιος, «Επιχειρηματικότητα II», σημειώσεις μαθήματος από κέντρο επιχειρηματικών σπουδών, επιχειρησιακό πρόγραμμα εκπαίδευσης και αρχικής επιχειρηματικής κατάρτισης, 2006.
- ✚ Τσεκουρόπουλος Γεώργιος , «Επιχειρηματικότητα II», σημειώσεις μαθήματος μονάδα επιχειρηματικότητας και καινοτομίας Α.Τ.Ε.Ι.Θ., 2011.
- ✚ Χυτήρης Λεωνίδα, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά», Interbooks,1996.
- ✚ Παναγιωτόπουλος Αντώνης, «Ηγεσία η τέχνη της αλλαγής», εκδόσεις Καρμανώρ,2000.
- ✚ Κατσάλης Α, «Leadership theories», 3/11/2007.

- ✚ Καραγιάννης Α, «Επιχειρηματικότητα και Οικονομία», εκδόσεις Interbooks, 1999.
- ✚ Κωνσταντίνος Γιαβράς, άρθρο: Ηθική ως πηγή αξίας στην επιχείρηση, Ιούνιος 2010.
- ✚ ΙΟΒΕ, «Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2006-2007 Μελέτη του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 2007.
- ✚ Team Management Consultants, ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΙΩΝΤΑΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΗ ΟΥΣΙΑ ΚΑΙ ΣΤΟΝ ΤΥΠΟ Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ WILSON LEARNING ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ., Αθήνα Σεπτ. 2012.
- ✚ M. & Wright, Linking Entrepreneurship to Growth Research in Global Strategic Management: International Entrepreneurship, Stamford JAI Press, 1999
- ✚ Καθηγητής Π. Φωτήλας, Ηγέτης, 2009.
- ✚ Άνδρέας Πουργούρας, ομιλία στην Κυπριακή Τράπεζα Αναπτύξεως, Σεπτέμβριος 2004.
- ✚ Northouse, G. Leadership theory and practice. (3rd ed.) Thousand Oak, London, New Delhe, Sage Publications, 2007.
- ✚ Εμμ. Κονδύλης , Σημειώσεις για τη θεωρία της συναλλακτικής ανάλυσης & θεωρίες ηγεσίας, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2005.
- ✚ <http://www.alba.edu.gr>
- ✚ el.wikipedia.org/wiki/Επιχειρηματικότητα
- ✚ www.valuebasedmanagement.net
- ✚ www.stewart-associates.co.uk/leadership-models.aspx
- ✚ <http://www.businesscoachinglab.gr/page.aspx?itemID=SPG80>
- ✚ [http://www.epixeirein.career .teiath.gr/bibliografia /kenotomia.php](http://www.epixeirein.career.teiath.gr/bibliografia /kenotomia.php)
- ✚ <http://www.advertising.gr/Article/6164/Ti-den-prepei-na-kanei-enas-igetis/>
- ✚ <http://dlabs.it.teithe.gr/epixeir/epix1/1.htm>
- ✚ <http://epix.career.teicrete.gr/epixidea-start.pdf>
- ✚ http://www.akatsalis.gr/leadership_theories.doc
- ✚ <http://sithsigma.wordpress.com/2008/05/30/ten-principles-of-leadership/>

Η εργασία αυτή είναι για τον Δ.Α., που έφυγε νωρίς... αλλά έχοντας πετύχει τους στόχους του... Ήταν ο δικός μας Ηγέτης... Αυτός που μας έδινε πάντα την ώθηση και το κουράγιο να κατακτήσουμε ότι βάζαμε στον νου μας, όσο δύσκολο και ας φάνταζε αυτό...