Entrepreneurship Education

START DSP

Digital - Sustainable - Profitable



Ενότητα 10

Μοντέλα διακυβέρνησης και επιχειρηματικότητα με συγκεκριμένο σκοπό

www.startdsp.eu

This resource is licensed under CC BY 4.0

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or Deutscher Akademischer Austauschdienst e.V., Nationale Agentur für Erasmus+ Hochschulzusammenarbeit. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

Επισκόπηση της Ενότητας 10

Αυτή η ενότητα έχει σχεδιαστεί για να προσφέρει μια διαδραστική εξερεύνηση της διακυβέρνησης που ευθυγραμμίζεται με τα κριτήρια ESG, της διαχείρισης κινδύνων, της ψηφιακής ηθικής και της συμπεριληπτικής ηγεσίας.

Μέσω αυτής της εξερεύνησης, οι συμμετέχοντες θα μάθουν πώς η διακυβέρνηση μετατρέπεται σε στρατηγικό μοχλό καινοτομίας, διαφάνειας και μακροπρόθεσμης ανθεκτικότητας.

01 **Προσαρμοστική διακυβέρνηση για επιχειρήσεις με συγκεκριμένο σκοπό**

Εισαγωγή στην προσαρμοστική διακυβέρνηση για επιχειρήσεις με συγκεκριμένο σκοπό

02 **Ηγεσία με ακεραιότητα: Διακυβέρνηση για βιώσιμες ψηφιακές επιχειρήσεις**

Ηγεσία με ακεραιότητα: Διακυβέρνηση για βιώσιμες ψηφιακές επιχειρήσεις

03 **Οικοδόμηση ανθεκτικότητας μέσω μιας χωρίς αποκλεισμούς και ευέλικτης διακυβέρνησης**

Σχεδιάστε συστήματα διακυβέρνησης που μπορούν να προσαρμόζονται ανάλογα με τις προκλήσεις της βιωσιμότητας, τις μεταβολές της αγοράς ή τις τεχνολογικές αναταραχές.

This resource is licensed under CC BY 4.0

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or Deutscher Akademischer Austauschdienst e.V., Nationale Agentur für Erasmus+ Hochschulzusammenarbeit. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

Ενότητα 10: Στοιχεία διαδραστικής μάθησης

- 66 διαφάνειες
- 5 ασκήσεις
- 3 βίντεο
- 7 παραδείγματα
- 3 ψηφιακά εργαλεία
- 5 Σετ εργαλείων και οδηγοί
- 12 άρθρα και εκθέσεις



Δεξιότητες που αναπτύσσονται στο Μάθημα 10

Επιχειρηματικές δεξιότητες

Ηθική και βιώσιμη σκέψη,
Κινητοποίηση άλλων,
Στρατηγικό όραμα

Πράσινες δεξιότητες

Υπευθυνότητα,
Συστημική σκέψη,
Δράση με προσανατολισμό στο μέλλον

Ψηφιακές δεξιότητες

Πλατφόρμες διακυβέρνησης ESG,
Εργαλεία διαφάνειας δεδομένων

Entrepreneurship Education

Ενότητα 01

Προσαρμοστική Διακυβέρνηση για Επιχειρήσεις με Σκοπό

Προσαρμοστική Διακυβέρνηση: πέρα από τη συμμόρφωση

Η διακυβέρνηση είναι ένα ζωντανό σύστημα που προάγει την ανθεκτικότητα, την προσαρμοστικότητα, την καινοτομία και την ηθική ηγεσία, επιτρέποντας στους οργανισμούς να ευδοκιμούν σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα.

Τι είναι η Προσαρμοστική Διακυβέρνηση; Πρόκειται για ένα πλαίσιο διακυβέρνησης που έχει σχεδιαστεί για να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά σε δυναμικά, αβέβαια και πολύπλοκα περιβάλλοντα. Τα βασικά χαρακτηριστικά της περιλαμβάνουν:

Ευελιξία και ανταπόκριση:

Επιτρέπει στους θεσμούς να προσαρμόζουν γρήγορα τις στρατηγικές, τις πολιτικές και τις δομές τους όταν αλλάζουν οι συνθήκες.

Συνεργατική και χωρίς αποκλεισμούς λήψη αποφάσεων:

Ενθαρρύνει διαδικασίες χωρίς αποκλεισμούς, στις οποίες συμμετέχουν διάφοροι ενδιαφερόμενοι, προκειμένου να διασφαλιστεί η νομιμότητα και η ανθεκτικότητα.

Εφαρμογή ανάλογα με το πλαίσιο:

Ο τρόπος και ο βαθμός διακυβέρνησης, που κυμαίνονται από τον έλεγχο έως την προσέγγιση με γνώμονα τα αποτελέσματα και την ευελιξία, προσαρμόζονται ώστε να ταιριάζουν στη συγκεκριμένη κατάσταση.

Προσαρμοστική Διακυβέρνηση: Προέλευση και Εξέλιξη

Ιστορικές ρίζες:

Η προσαρμοστική διακυβέρνηση εμφανίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του 2000 ως απάντηση στις αποτυχίες στη διαχείριση των περιβαλλοντικών συστημάτων (π.χ. κλιματική αλλαγή, υδρολογικές λεκάνες) μέσω άκαμπτων, ιεραρχικών προσεγγίσεων ελέγχου.

Παραδοσιακή διακυβέρνηση	Προσαρμοστική διακυβέρνηση
• Κεντρικό, άκαμπτο • Βασισμένο σε κανόνες, με αυστηρή συμμόρφωση • Στατικός θεσμικός σχεδιασμός • Έμφαση στην αποδοτικότητα και τον έλεγχο	• Πολυκεντρικός, ευέλικτος • Βασισμένη στη μάθηση, πειραματική • Εξελισσόμενη, προσαρμοσμένη στο πλαίσιο • Έμφαση στην ανθεκτικότητα, την ισότητα και τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα

Από τον έλεγχο στη μάθηση

Γιατί έχει σημασία η προσαρμοστική διακυβέρνηση;

Η προσαρμοστική διακυβέρνηση σηματοδοτεί μια στροφή από τα άκαμπτα, βασισμένα στον έλεγχο συστήματα προς προσεγγίσεις προσανατολισμένες στη μάθηση και τη συνεργασία.

Ενσωματώνει **τη μάθηση**, **τη συμμετοχή** και **την ηθική καινοτομία** στις πρακτικές διακυβέρνησης. Σε έναν κόσμο που αντιμετωπίζει κλιματική κρίση, αναταραχές λόγω της τεχνητής νοημοσύνης και κοινωνικό κατακερματισμό, η προσαρμοστική διακυβέρνηση επιτρέπει στους οργανισμούς:

- *Ανταποκρίνονται στις πιέσεις των ESG*
- *Να καινοτομούν με ηθικό τρόπο*
- *Να ευθυγραμμίζουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες με τους μακροπρόθεσμους κοινωνικούς στόχους*

Συνεχής μάθηση

Πολυκεντρικότητα

Εμπλοκή Συμμετοχή

Ανταπόκριση στην αβεβαιότητα

Από την προτεραιότητα των μετόχων στην αξία των ενδιαφερόμενων μερών



Γιατί μια διακυβέρνηση χωρίς αποκλεισμούς;

Τα παραδοσιακά πλαίσια διακυβέρνησης που εστιάζουν στις αποδόσεις των μετόχων έχουν αποδειχθεί ανεπαρκή για την αντιμετώπιση:

- Την κλιματική αλλαγή και την οικολογική υποβάθμιση
- Κοινωνική ανισότητα και υπονόμευση της εμπιστοσύνης
- Την απώλεια νομιμότητας και μακροπρόθεσμης ανθεκτικότητας
- Την τεχνολογική αναταραχή και την ηθική των δεδομένων

«Η προσαρμοστική διακυβέρνηση επιδιώκει να αντιμετωπίσει την αβεβαιότητα μέσω της συνεχούς μάθησης, της συμμετοχής πολλαπλών φορέων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και της αυτοοργάνωσης του συστήματος διακυβέρνησης.»

Rijke et al., 2012, σ. 74



Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες στην προσαρμοστική διακυβέρνηση;

Εσωτερικοί ενδιαφερόμενοι

- **Εργαζόμενοι:** πρωτοπόροι της μάθησης, της καινοτομίας και της δεοντολογίας
- **Διοίκηση και Διοικητικά Συμβούλια:** στρατηγικοί διαχειριστές του σκοπού και της νομιμότητας
- **Ιδρυτές/Διαχειριστές:** ειδικά σε επιχειρήσεις που ανήκουν στους διαχειριστές ή καθοδηγούνται από την αποστολή τους

Εξωτερικοί ενδιαφερόμενοι

- **Κοινότητες:** τοπικοί πληθυσμοί που επηρεάζονται από τις δραστηριότητες της εταιρείας ή τις αλυσίδες αξίας
- **Συνεργάτες/Προμηθευτές:** συν-δημιουργοί αξίας, ειδικά σε κυκλικά ή αναγεννητικά οικοσυστήματα
- **Πελάτες/Χρήστες:** συμμετέχοντες στην εξέλιξη των προϊόντων και στην ηθική ευθυγράμμιση
- **Ρυθμιστικές αρχές/Δημόσιοι φορείς:** φορείς που διευκολύνουν την εφαρμογή προτύπων, τη λογοδοσία και τη διαφάνεια

Βασικές αξίες της συμπεριληπτικής προσαρμοστικής διακυβέρνησης

Οι αρχές της συμμετοχικής προσαρμοστικής διακυβέρνησης διασφαλίζουν ότι οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων δεν είναι μόνο ανθεκτικές και ευέλικτες απέναντι στις αλλαγές, αλλά και δίκαιες, ηθικές και συμπεριλαμβάνουν τα συμφέροντα των διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών, από τους εργαζόμενους και τις κοινότητες έως το περιβάλλον και τις μελλοντικές γενιές.

Ανθεκτικότητα

Η ικανότητα ενός οργανισμού ή συστήματος να προσαρμόζεται, να ανακάμπτει και να εξελίσσεται ως απάντηση σε διαταραχές ή αβεβαιότητα.

Συμμετοχή

Η ουσιαστική συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών, των εργαζομένων, των κοινοτήτων, των πελατών και των συνεργατών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Ισότητα και δικαιοσύνη

Δικαιοσύνη στην κατανομή των οφελών, των κινδύνων και των ευκαιριών μεταξύ όλων των ενδιαφερόμενων μερών, διασφαλίζοντας ότι καμία ομάδα δεν μένει πίσω.

Διαφάνεια

Ανοιχτή ανταλλαγή πληροφοριών, προθέσεων και αποτελεσμάτων, με σκοπό την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και τη διευκόλυνση της ενημερωμένης συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μερών.

Βασικές αξίες της συμπεριληπτικής και προσαρμοστικής διακυβέρνησης

Σκεφτείτε το εξής:

Ποιο βασικό χαρακτηριστικό της προσαρμοστικής διακυβέρνησης θα θέτατε ως πρώτη προτεραιότητα στο δικό σας πλαίσιο και γιατί;

Λογοδοσία

Σαφής ευθύνη για τις αποφάσεις, τα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά.

Εμπιστοσύνη και μακροπρόθεσμη προοπτική

Οικοδόμηση διαρκών σχέσεων μέσω της ακεραιότητας και ενός μακροπρόθεσμου οράματος που δίνει προτεραιότητα στις μελλοντικές γενιές έναντι των βραχυπρόθεσμων κερδών.

Ηθική ηγεσία

Οι ηγέτες αποτελούν πρότυπο ηθικής ακεραιότητας, ενσυναίσθησης και υπευθυνότητας, καθοδηγώντας τους οργανισμούς τους προς έναν σκοπό και βιώσιμο αντίκτυπο.

Γιατί τα πλαίσια έχουν σημασία: Η εφαρμογή της προσαρμοστικής διακυβέρνησης στην πράξη

Η προσαρμοστική διακυβέρνηση είναι μετασχηματιστική μόνο όταν ενσωματώνεται σε πραγματικούς νομικούς, στρατηγικούς και επιχειρησιακούς μηχανισμούς.

Υιοθετώντας τέτοια πλαίσια, οι οργανισμοί μπορούν να δεσμευτούν νομικά στη διακυβέρνηση με βάση τα ενδιαφερόμενα μέρη, να ενισχύσουν τη νομιμοποίησή τους απέναντι στους πελάτες και τις ρυθμιστικές αρχές και να δημιουργήσουν βρόχους ανατροφοδότησης που προάγουν τη μάθηση, την προσαρμοστικότητα και τη συνεχή βελτίωση.

Γιατί να χρησιμοποιούμε πλαίσια;

Δομικά μοντέλα

Δείχνουν *ποιος αποφασίζει για τι* και *ποιος είναι υπεύθυνος για τι*. Αυτό συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός δίκαιου και διαφανούς οργανισμού.

Εργαλεία για τη λογοδοσία

Εξασφαλίζουν ότι οι άνθρωποι κάνουν ό,τι λένε και συνεχίζουν να βελτιώνονται. Αυτά τα εργαλεία βοηθούν στον έλεγχο της απόδοσης και στη διόρθωση των λαθών.

Δείκτες μέτρησης για το ESG

Βοηθούν στη μέτρηση του πραγματικού αντίκτυπου στο περιβάλλον, την κοινωνία και τη διακυβέρνηση. Οι αριθμοί και τα δεδομένα καθιστούν ορατή την εμπιστοσύνη.

Εταιρείες κοινής ωφέλειας

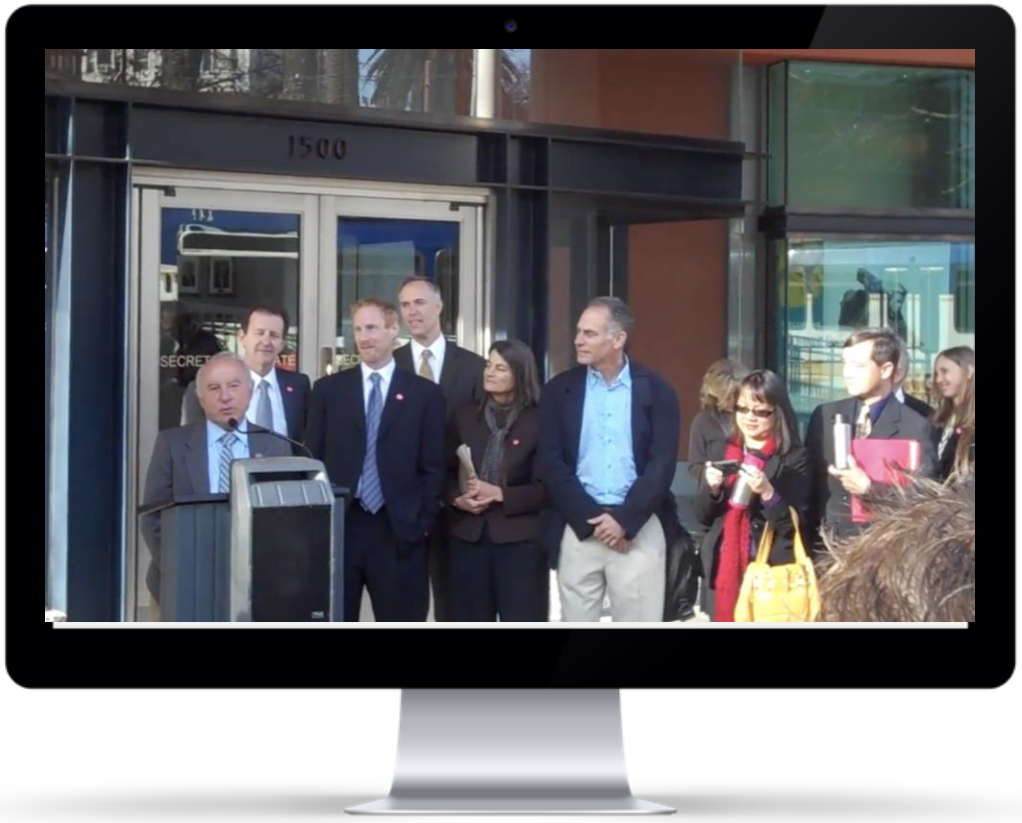
Κάντε κλικ για να παρακολουθήσετε

Οι «Benefit Corporations» είναι κερδοσκοπικές εταιρείες που υποχρεούνται νομικά να εξισορροπούν το κέρδος με τον σκοπό τους. Οι «Benefit Corporations» πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τον αντίκτυπο των αποφάσεών τους στους εργαζομένους, τους πελάτες, τις κοινότητες και το περιβάλλον.

Παράδειγμα:

Η Patagonia έγινε μία από τις πρώτες εταιρείες κοινής ωφέλειας το 2011, διασφαλίζοντας την αποστολή της:

«Δραστηριοποιούμαστε για να σώσουμε τον πλανήτη μας» να προστατεύεται νομικά μέσω τις διαδοχές και τις αλλαγές στην ιδιοκτησία.



B Corporation (4 Ιανουαρίου 2012) Ο Yvon Chouinard, ιδρυτής της Patagonia, μιλά για τη σημασία του να είσαι εταιρεία κοινής ωφέλειας. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=gm7wM5A7xcA

Εταιρείες B Lab

Κάντε κλικ για να δείτε το βίντεο

Το B Lab παρέχει ένα δομημένο, τυποποιημένο πλαίσιο που μετατρέπει τις αρχές της προσαρμοστικής διακυβέρνησης, όπως η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών, η διαφάνεια και η ηθική ηγεσία, σε μετρήσιμες, νομικές και πολιτισμικές πρακτικές εντός μιας εταιρείας.



B Corporation (11 Ιανουαρίου 2022) Κίνημα B Corp: Μετασχηματίζοντας την παγκόσμια οικονομία προς όφελος όλων των ανθρώπων, των κοινοτήτων και του πλανήτη YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=GP69PNzOQ1U

Εταιρείες B Lab

Πώς να το χρησιμοποιήσετε;

1. Δημιουργήστε ένα προφίλ και αξιολογήστε την εταιρεία σας σε πέντε κατηγορίες:
    - **Διακυβέρνηση:** Λογοδοσία, ηθική, διαφάνεια.
    - **Εργαζόμενοι:** Δίκαιη αμοιβή, ασφάλεια, ευημερία.
    - **Κοινότητα:** Τοπική συμμετοχή, ποικιλομορφία, ισότητα.
    - **Περιβάλλον:** Επιπτώσεις στο κλίμα, χρήση πόρων, αναγέννηση.
    - **Πελάτες:** Αντίκτυπος προϊόντων/υπηρεσιών, ηθικό μάρκετινγκ.

Κάντε κλικ για να δείτε το βίντεο



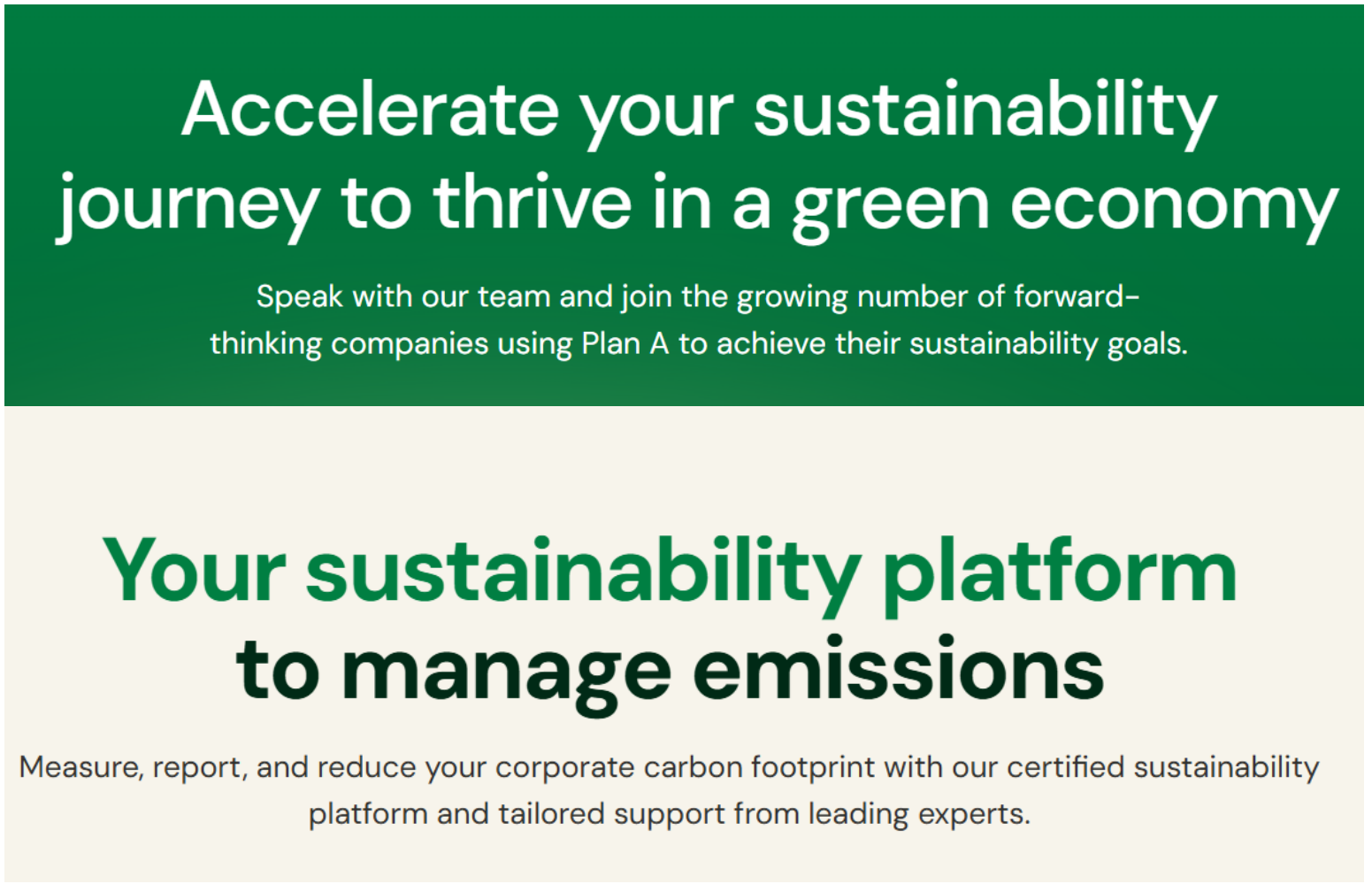
https://www.youtube.com/channel/UC-VDwwCN-6Z3DGEzcrmvQtQ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

PlanA

Η PlanA, που ιδρύθηκε το 2017, είναι ο κορυφαίος πάροχος λογισμικού στην Ευρώπη για την καταγραφή των εκπομπών άνθρακα των επιχειρήσεων, την απoάνθρακοποίηση και την υποβολή εκθέσεων CSRD.

https://plana.earth/product



planA https://plana.earth/

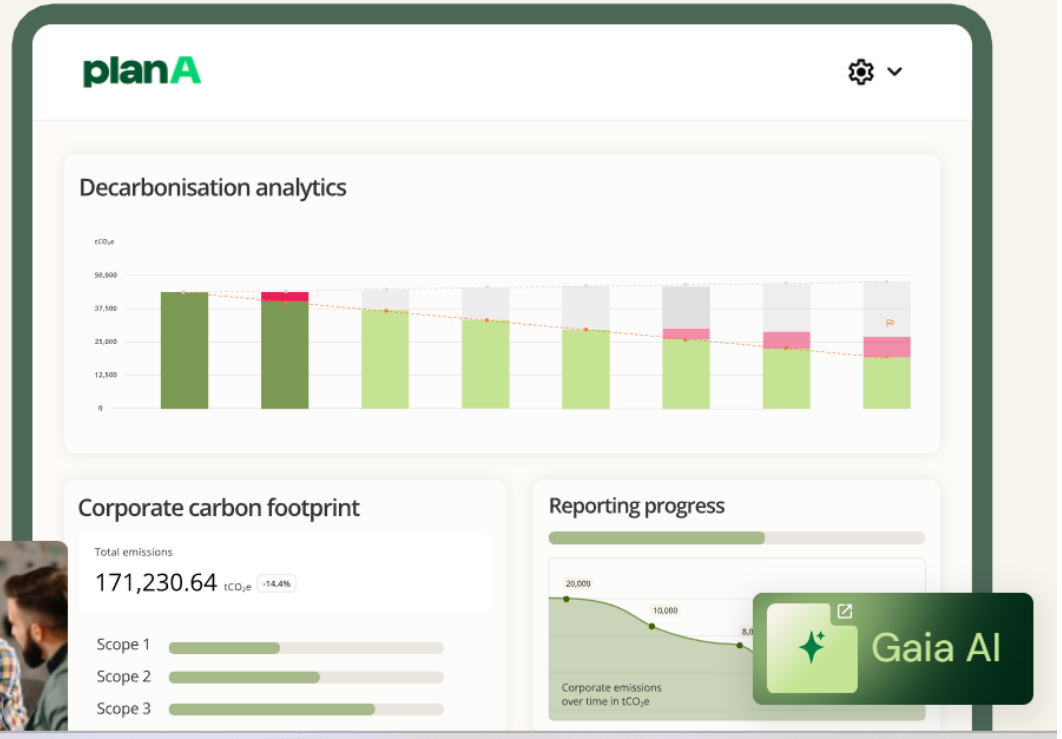
Turn decarbonisation into business results.

Your certified software for reliable emissions intelligence to measure, report and reduce your carbon footprint.

Request a demo | Explore the platform

- Certified GHG Protocol compliant
- Developed by scientific experts
- AI-enhanced interface



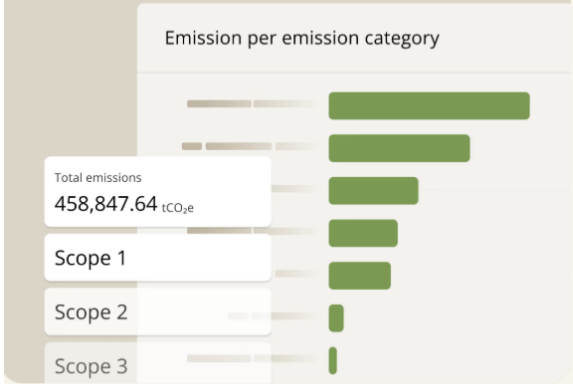


One platform to master your entire net-zero journey

① Carbon accounting

Measure and analyse your corporate carbon footprint with precision.

Learn more



② Carbon reporting

Disclose your sustainability progress with integrated carbon footprint reports.

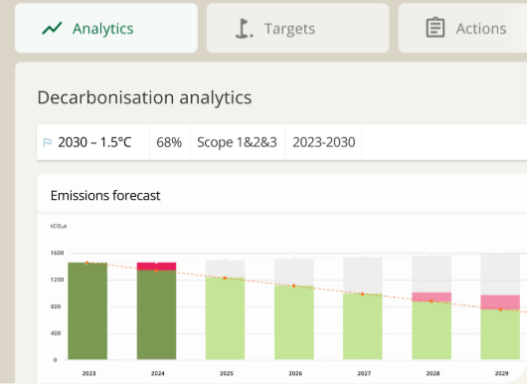
Learn more



③ Decarbonisation

Achieve emission reductions through targeted actions and accurate forecasts.

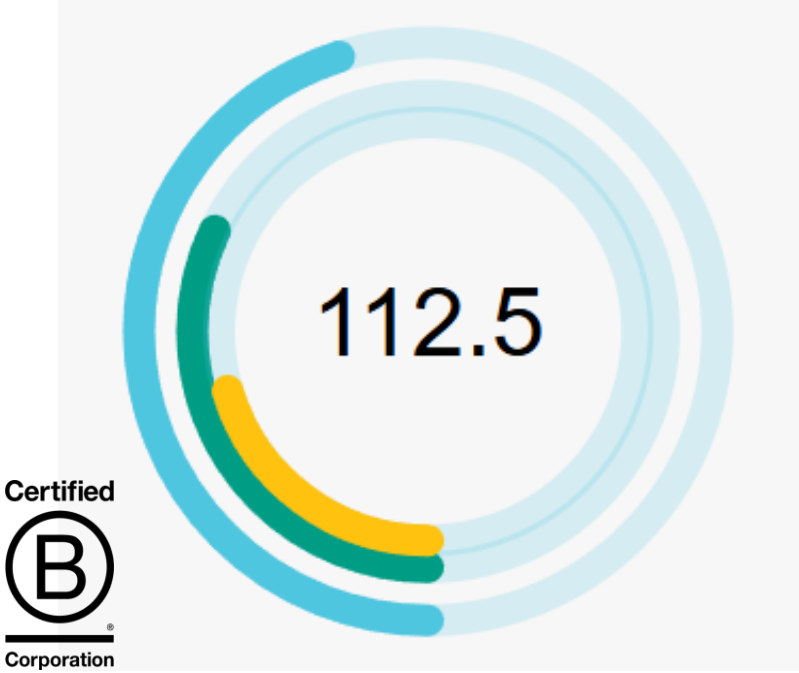
Learn more



Μελέτη περίπτωσης: PlanA

Η B Corp έχει πιστοποιηθεί από το 2022

- → **Διακυβέρνηση:** Η αποστολή και οι παράγοντες που αφορούν τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι ενσωματωμένοι στην εταιρική δομή, καθοδηγώντας αποφάσεις που βασίζονται στην ηθική, τη διαφάνεια και τον αντίκτυπο.
- → **Εργαζόμενοι:** Υποστηρίζει την ευημερία των εργαζομένων, την επαγγελματική τους εξέλιξη, την ενεργό συμμετοχή τους και τις πρακτικές χωρίς αποκλεισμούς.
- → **Κοινότητα:** Συμβάλλει μέσω της ποικιλομορφίας, της ισότητας, του οικονομικού αντίκτυπου, της κοινωνικής συμμετοχής και των υπεύθυνων αλυσίδων εφοδιασμού.
- → **Πελάτες:** Παρέχει υψηλής ποιότητας, ηθικά προϊόντα και υπηρεσίες που προστατεύουν τα δεδομένα και προωθούν θετικά κοινωνικά αποτελέσματα.



112,5 Συνολική βαθμολογία B Impact
80 Πληροί τις προϋποθέσεις για πιστοποίηση B Corp
50,9 Διαμέσος δείκτης για τις συνήθεις επιχειρήσεις

Πηγή: B Corporation

Ιδιοκτησία από Διαχειριστές

Η «Stewards Ownership» είναι ένα μοντέλο επιχειρηματικής ιδιοκτησίας στο οποίο τον έλεγχο ασκούν διαχειριστές που μοιράζονται την αποστολή της εταιρείας (συχνά υπάλληλοι, ιδρυτές ή μακροπρόθεσμοι ενδιαφερόμενοι) και τα κέρδη επανεπενδύονται ή διανέμονται για την προώθηση της αποστολής της εταιρείας και όχι σε εξωτερικούς μετόχους.

Βασικές αρχές:

1. Ο έλεγχος παραμένει στα χέρια των ατόμων που εμπλέκονται άμεσα στην εταιρεία και δεν αποτελεί αντικείμενο διαπραγμάτευσης στις κεφαλαιαγορές.
2. Η εταιρεία υπάρχει για να εκπληρώσει την αποστολή της, με το κέρδος να αποτελεί μέσο και όχι πρωταρχικό στόχο.



Πηγή: Ιδιοκτησία από διαχειριστές

Ιδιοκτησία των διαχειριστών

Βασικές αρχές (συνέχεια):

3. Τα κέρδη επανεπενδύονται ή κατανέμονται δίκαια στους ενδιαφερόμενους.
4. Νομικές διασφαλίσεις εγγυώνται ότι η αποστολή θα επιβιώσει πέρα από τους μεμονωμένους ιδιοκτήτες ή ιδρυτές.

Πώς να το χρησιμοποιήσετε:

- Ενσωματώστε ρήτρες δέσμευσης της αποστολής στη νομική δομή.
- Δημιουργήστε ένα διοικητικό συμβούλιο που να εκπροσωπεί τους εργαζόμενους, την κοινότητα και τους ειδικούς της αποστολής.



Πηγή: Ιδιοκτησία των διαχειριστών

Ψηφιακό εργαλείο για προσαρμοστική διακυβέρνηση

Πιστοποίηση B Corp: Ένα δωρεάν εργαλείο αξιολόγησης που αξιοποιεί τον αντίκτυπο των κριτηρίων ESG για να υπερβεί το κέρδος, χρησιμοποιώντας τη διακυβέρνηση των ενδιαφερόμενων μερών ώστε να προσαρμόζει τις αποφάσεις με στόχο θετικά αποτελέσματα τόσο για τους εργαζόμενους και τις κοινότητες, όσο και για το περιβάλλον και τους μετόχους.

Πώς να το χρησιμοποιήσετε

- Συμπληρώστε την Αξιολόγηση B Impact (δωρεάν, εμπιστευτική)
- Συγκεντρώστε τουλάχιστον 80 βαθμούς για να πληροίτε τα πρότυπα
- Ενημερώστε τα νομικά έγγραφα ώστε να περιλαμβάνουν επίσημα τα συμφέροντα των εργαζομένων, της κοινότητας και του περιβάλλοντος
- Επαληθεύστε και επαναπιστοποιήστε κάθε 3 χρόνια

Οφέλη

- Αυξήστε τη διαφάνεια και ενισχύστε την εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών
- Δεσμευτείτε νομικά σε αποφάσεις που ωφελούν όλους τους ενδιαφερόμενους
- Προωθήστε τη συνεχή βελτίωση και τη διαφοροποίηση στην αγορά

ΣΥΜΒΟΥΛΗ: *Ακόμη και αν η εταιρεία σας δεν συμμορφώνεται πλήρως ακόμα, η έναρξη της Αξιολόγησης Επιπτώσεων B παρέχει έναν οδικό χάρτη και επισημαίνει τις βασικές προτεραιότητες για την πιστοποίηση.*

Χαρτογράφηση ενδιαφερομένων για μια «πράσινη» ψηφιακή νεοφυή επιχείρηση

Επιλέξτε μια εταιρεία (από τις παρακάτω επιλογές ή από αυτές που γνωρίζετε) που χρησιμοποιεί ψηφιακά εργαλεία (π.χ. εφαρμογές, πλατφόρμες, τεχνητή νοημοσύνη) για την προώθηση της περιβαλλοντικής ή κοινωνικής βιωσιμότητας.

Εργασία:

1. Περιγράψτε την επιχείρηση. Τι κάνει; Τι την καθιστά «πράσινη» και «ψηφιακή»; Σε ποιους απευθύνεται;
2. Προσδιορίστε τους βασικούς παράγοντες και ομαδοποιήστε τους σε εσωτερικούς (υπάλληλοι, ιδρυτές, προγραμματιστές) και εξωτερικούς (χρήστες, ρυθμιστικές αρχές, κοινότητες, περιβάλλον)

Παραδείγματα:

- **Too Good To Go:** εφαρμογή που μειώνει τη σπατάλη τροφίμων συνδέοντας τους χρήστες με αδιάθετα γεύματα
- **Good On You:** ψηφιακή πλατφόρμα αξιολόγησης που προωθεί την ηθική μόδα
- **Voi Technology:** εφαρμογή μικροκινητικότητας που προωθεί τις αστικές μετακινήσεις με χαμηλές εκπομπές άνθρακα

Χαρτογράφηση των ενδιαφερόμενων μερών για μια «πράσινη» ψηφιακή νεοφυή επιχείρηση

Τώρα σκεφτείτε κριτικά πώς *θα μπορούσε* να διοικείται αυτή η εταιρεία, με βάση όσα παρατηρείτε από τον ιστότοπό της, την επικοινωνία της ή τις δημόσιες πληροφορίες:



- Πώς πιστεύετε ότι μοιάζει **το μοντέλο διακυβέρνησής** τους; (π.χ. κεντρική ηγεσία, συνεταιριστική δομή, καθοδηγούμενη από τα ενδιαφερόμενα μέρη;)
- Πώς **κοινοποιούν** δημοσίως **τις αποφάσεις ή τις αξίες** τους; Φαίνονται διαφανείς και αξιόπιστοι;
- Ποιος πιστεύετε ότι έχει **επιρροή ή εξουσία λήψης αποφάσεων** (ιδρυτές, επενδυτές, συνεργάτες της κοινότητας);

Μέχρι το τέλος αυτής της άσκησης, θα κατανοήσετε πώς η σκέψη με επίκεντρο τους ενδιαφερόμενους υποστηρίζει την προσαρμοστική διακυβέρνηση και τον βιώσιμο αντίκτυπο στις πράσινες ψηφιακές επιχειρήσεις.

Entrepreneurship Education

Ενότητα 02

Ηγεσία με ακεραιότητα: Διακυβέρνηση για βιώσιμες ψηφιακές επιχειρήσεις

Η ηθική ηγεσία και οι ρίζες της

«Η ηθική ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας όχι μόνο για τους μεμονωμένους ηγέτες, αλλά και για τους οργανισμούς, ειδικά για την οργανωτική κουλτούρα και το ανθρώπινο δυναμικό τους.» *(Hubbard et al., 2025)*

Για τους εργαζόμενους, λειτουργεί ως πηγή κινήτρου, καλλιεργώντας την αίσθηση ότι εκτιμώνται και γίνονται σεβαστοί, κάτι που με τη σειρά του ενισχύει την παραγωγικότητα, ενθαρρύνει τη συνεργασία και ενισχύει τη δέσμευσή τους προς τον χώρο εργασίας.

Ιστορικές ρίζες

Η ηθική ηγεσία χρονολογείται από την εποχή του Αριστοτέλη, ο οποίος δίδαξε ότι οι μεγάλοι ηγέτες ενσαρκώνουν την πρακτική σοφία, την αρετή και την καλή θέληση. Αυτές οι αρχές έθεσαν τα θεμέλια για την αντίληψη της ηγεσίας ως ηθικής ευθύνης.

Η εξέλιξη της σύγχρονης ηθικής ηγεσίας

Με την πάροδο του χρόνου, η ηθική ηγεσία έχει εξελιχθεί σε σύγχρονη πρακτική, ενσωματώνοντας τη δικαιοσύνη, τη διαφάνεια και τη λογοδοσία στις επιχειρήσεις.

Γιατί είναι σημαντική

Η ηθική ηγεσία ενισχύει την οργανωτική κουλτούρα και το ανθρώπινο κεφάλαιο, παρακινώντας τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι εκτιμώνται και ότι συμμετέχουν ενεργά. Χτίζει εμπιστοσύνη με τα ενδιαφερόμενα μέρη και προωθεί τη βιώσιμη ψηφιακή καινοτομία.

Ηθική ηγεσία: Ποιοι εμπλέκονται;

Οι ηγέτες

- Φέρουν την ευθύνη να καθορίζουν τον ηθικό τόνο στους οργανισμούς.
- Η ακεραιότητά τους, η πρακτική σοφία (φρόνηση), η αρετή και η καλή θέληση (ευνοία) διαμορφώνουν άμεσα την κουλτούρα, τις πολιτικές και την εμπιστοσύνη εντός του οργανισμού
- Αν οι ηγέτες ενεργούν ηθικά, δημιουργούν διαφάνεια, δικαιοσύνη και λογοδοσία· αν όχι, διακινδυνεύουν να δημιουργηθεί ένα χάσμα μεταξύ των διακηρυγμένων αξιών και της πραγματικής συμπεριφοράς, το οποίο οδηγεί σε έλλειψη εμπιστοσύνης.

Εργαζόμενοι / Ανθρώπινο Κεφάλαιο:

- Αποτελούν τον ανθρώπινο πυρήνα του οργανισμού και επηρεάζονται άμεσα από την ηθική στάση του ηγέτη.
- Η ηθική ηγεσία παρακινεί τους εργαζόμενους κάνοντάς τους να αισθάνονται ότι εκτιμώνται και αναγνωρίζονται, γεγονός που αυξάνει την παραγωγικότητα, τη συνεργασία και την αφοσίωση
- Οι οπαδοί συμβάλλουν επίσης υιοθετώντας και ενισχύοντας τις ηθικές αξίες, δημιουργώντας έναν θετικό κύκλο που ενισχύει την οργανωτική κουλτούρα.

Επίδραση της ηθικής ηγεσίας: Τι πρέπει να γνωρίζετε

Η ηθική ηγεσία ενισχύει τόσο την διαπροσωπική εμπιστοσύνη (μεταξύ ατόμων) όσο και τη συλλογική
(εντός του οργανισμού), δημιουργώντας ένα περιβάλλον υψηλής εμπιστοσύνης που ενισχύει τη συνεργασία, το ηθικό και τη μακροπρόθεσμη απόδοση.

Διαπροσωπική εμπιστοσύνη

Ορίζεται ως η πίστη στην ικανότητα, την ειλικρίνεια και την αξιοπιστία ενός άλλου ατόμου, σε συνδυασμό με την προθυμία να δείξει κανείς ευαλωτότητα.

Η διαπροσωπική εμπιστοσύνη έχει δύο διαστάσεις:

1. Γνωστική εμπιστοσύνη (βασισμένη στην ορθολογική κρίση της ικανότητας και της αξιοπιστίας).
2. Συναισθηματική εμπιστοσύνη (συναισθηματικοί δεσμοί και αμοιβαία φροντίδα που ενισχύουν τη συνεργασία). Προωθεί την ομαδική εργασία, τη συνεργασία και την ανοιχτή στάση απέναντι στην ανατροφοδότηση.

Ο αντίκτυπος της ηθικής ηγεσίας: Τι πρέπει να γνωρίζετε

Η ηθική ηγεσία συμβάλλει στην επιτυχία του οργανισμού, καλλιεργώντας την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση, παρακινώντας
τους υπαλλήλους και δημιουργώντας μια κουλτούρα δικαιοσύνης, διαφάνειας και υπευθυνότητας.



Σκεφτείτε το:

Ποια μέτρα πρέπει να λάβει ένας καλός ηγέτης για να δημιουργήσει και να διατηρήσει τη συλλογική
μέσα στην ομάδα ή τον οργανισμό του;

Συλλογική εμπιστοσύνη

- Ένα κοινό χαρακτηριστικό της ομάδας, που διαμορφώνεται όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται συλλογικά τους ηγέτες και τους συναδέλφους τους ως αξιόπιστους
- Δημιουργεί ένα οργανωτικό κλίμα που χαρακτηρίζεται από ανοιχτότητα, αξιοπιστία και λογοδοσία.
- Η ισχυρή συλλογική εμπιστοσύνη οδηγεί σε υψηλότερη απόδοση της ομάδας, καλύτερη λήψη αποφάσεων και βελτιωμένα οργανωτικά αποτελέσματα.

Ηθική ηγεσία στην ψηφιακή εποχή

Η ηθική ηγεσία στη σημερινή ψηφιακή εποχή σημαίνει την υπεύθυνη καθοδήγηση της χρήσης της τεχνητής νοημοσύνης, της τεχνολογίας blockchain και των μεγάλων δεδομένων, διασφαλίζοντας ότι η τεχνολογική καινοτομία συνάδει με τις ηθικές αξίες, την εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων μερών και τον οργανωτικό σκοπό.

Ψηφιακή μεταμόρφωση και ηγεσία

- ✓ Η τεχνητή νοημοσύνη, η τεχνολογία blockchain και τα μεγάλα δεδομένα αναδιαμορφώνουν τη λήψη αποφάσεων, τη διαφάνεια και την αποδοτικότητα.
- ✓ Οι ηγέτες πρέπει να διασφαλίζουν ότι αυτά τα εργαλεία εφαρμόζονται με δίκαιο και διαφανή τρόπο, αποφεύγοντας τις μεροληψίες και την κατάχρηση.

Ενσωμάτωση των οργανωτικών αξιών

- ✓ Οι ηθικοί ηγέτες χρησιμοποιούν την τεχνολογία για να ενισχύσουν, και όχι να υπονομεύσουν, τις βασικές αξίες του οργανισμού.
- ✓ Δημιουργούν εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων, των πελατών και των συνεργατών, μετατρέποντας την αλλαγή σε βιώσιμη πρόοδο.

Τι είναι η ψηφιακή ηθική και γιατί είναι σημαντικό να την γνωρίζουμε;

Ιστορικές ρίζες

Η ψηφιακή ηθική, η οποία αρχικά εμφανίστηκε ως «ρητορική ηθική» στα πρώτα στάδια του Διαδικτύου (Porter, 1998), εξελίχθηκε καθώς ζητήματα όπως η ιδιωτικότητα, τα πνευματικά δικαιώματα, η πατρότητα των έργων και η διαδικτυακή ταυτότητα κατέστησαν κεντρικά για την επικοινωνία στα νέα ψηφιακά οικοσυστήματα.

Με την πάροδο του χρόνου, η έμφαση μετατοπίστηκε από την προσωπική ευθύνη προς τη συλλογική ευθύνη για το δημόσιο καλό.

Η ψηφιακή ηθική αναφέρεται στις αρχές και τα πλαίσια που καθοδηγούν την υπεύθυνη συμπεριφορά, τη λήψη αποφάσεων και τη λογοδοσία όσον αφορά τη χρήση, τον σχεδιασμό και τη διακυβέρνηση των ψηφιακών τεχνολογιών, συμπεριλαμβανομένης της τεχνητής νοημοσύνης, των μεγάλων δεδομένων και των διαδικτυακών πλατφορμών.

Βασικές αρχές της ψηφιακής ηθικής

Η **ψηφιακή ηθική δεν είναι ένα αφηρημένο ιδανικό:** είναι ένα πρακτικό πλαίσιο διακυβέρνησης που διασφαλίζει ότι η τεχνολογία προάγει την εμπιστοσύνη, τη δικαιοσύνη και τη βιωσιμότητα σε έναν κόσμο που μετασχηματίζεται ψηφιακά.

01. Ευθύνη και λογοδοσία

Οι ηγέτες της τεχνολογίας, οι πλατφόρμες και οι χρήστες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τον κοινωνικό αντίκτυπο των επιλογών σχεδιασμού και χρήσης, και όχι μόνο την τεχνική αποδοτικότητα.

02. Διαφάνεια και εμπιστοσύνη

Τα συστήματα πρέπει να σχεδιάζονται έτσι ώστε να ελαχιστοποιούν τις βλάβες, να σέβονται τα δικαιώματα των χρηστών και να επικοινωνούν με σαφήνεια τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούνται τα δεδομένα και οι αλγόριθμοι.

03. Ηθική διακυβέρνηση

Οι πλατφόρμες και οι οργανισμοί πρέπει να ενσωματώνουν κοινές αξίες (συμμετοχικότητα, ισότητα, δικαιοσύνη) αντί να βασίζονται αποκλειστικά στην επιβολή κανόνων.

Γιατί η ψηφιακή ηθική έχει σημασία στη διακυβέρνηση

Η ψηφιακή ηθική αφορά τη δημιουργία εμπιστοσύνης, δικαιοσύνης και βιωσιμότητας σε έναν κόσμο όπου το ψηφιακό έχει πρωταρχική σημασία, καθιστώντας τους οργανισμούς πιο ανθεκτικούς και ανταγωνιστικούς

Προστατεύει τα δικαιώματα των ενδιαφερομένων

→ **Προστασία της ιδιωτικής ζωής:** Η τεχνητή νοημοσύνη και τα μεγάλα δεδομένα συλλέγουν ευαίσθητες προσωπικές πληροφορίες· χωρίς ηθικές διασφαλίσεις, η κατάχρηση μπορεί να οδηγήσει σε εκμετάλλευση ή διάκριση.

→ **Δικαιοσύνη:** Η ηθική διακυβέρνηση αντιμετωπίζει την αλγοριθμική μεροληψία (π.χ. μεροληπτικά εργαλεία πρόσληψης ή έγκρισης δανείων) για να διασφαλίσει την ίση μεταχείριση.

Οικοδομεί εμπιστοσύνη και νομιμότητα

→ Η εμπιστοσύνη είναι το νόμισμα της ψηφιακής οικονομίας. Εάν οι χρήστες ή οι συνεργάτες υποψιάζονται ανήθικη χρήση δεδομένων, η εμπιστοσύνη υπονομεύεται γρήγορα.

→ Η διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων με τεχνητή νοημοσύνη (εξηγήσιμη τεχνητή νοημοσύνη) και η τήρηση αρχείων μέσω blockchain ενισχύουν τη νομιμότητα

Εξασφαλίζει τη συμμόρφωση με τα πλαίσια ESG

→ Η ηθική ψηφιακή διακυβέρνηση υποστηρίζει τον περιβαλλοντικό πυλώνα.

→ Ενισχύει τον κοινωνικό πυλώνα μέσω της προστασίας των δικαιωμάτων και της διασφάλισης της ποικιλομορφίας στην ψηφιακή πρόσβαση.

Πολιτικές σε επίπεδο ΕΕ για ένα πράσινο και ψηφιακό μέλλον

Σε ολόκληρη την Ευρώπη, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής διαμορφώνουν πλαίσια που συνδέουν την ψηφιακή καινοτομία με τους στόχους βιωσιμότητας.

Οι πολιτικές αυτές καθορίζουν τους κανόνες και τα κίνητρα για τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις σχεδιάζουν, παράγουν και εμπορεύονται τα προϊόντα τους, με τρόπο που να υποστηρίζει τόσο την ανταγωνιστικότητα όσο και τη δράση για το κλίμα.

Συνολικά, οι πολιτικές αυτές συνδέουν την ψηφιακή καινοτομία με τους στόχους βιωσιμότητας, διασφαλίζοντας ότι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την τεχνολογία για να μειώσουν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις, παραμένοντας παράλληλα ανταγωνιστικές.



Πολιτικές σε επίπεδο ΕΕ για ένα πράσινο-ψηφιακό μέλλον

Αυτές οι πολιτικές της ΕΕ καθορίζουν τους κανόνες και τις ευκαιρίες για βιώσιμη ανάπτυξη, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να συμμορφώνονται με τους κανόνες, ανταγωνιστικές και αξιόπιστες στην πράσινη-ψηφιακή οικονομία.

Ευρωπαϊκός Νόμος για το Κλίμα

Δεσμεύει νομικά την ΕΕ για κλιματική ουδετερότητα έως το 2050 και για μείωση των εκπομπών κατά τουλάχιστον 55% έως το 2030· Παρέχει το δεσμευτικό πλαίσιο για όλες τις άλλες πράσινες πρωτοβουλίες της ΕΕ.

Σχέδιο Δράσης για την Κυκλική Οικονομία (CEAP)

Προωθεί τον βιώσιμο σχεδιασμό προϊόντων, τη μεγαλύτερη διάρκεια ζωής και ανακυκλωσιμότητα· Εστιάζει στη μείωση των αποβλήτων και στη δημιουργία αλυσίδων εφοδιασμού κλειστού κύκλου.

Παράδειγμα: Ψηφιακό Διαβατήριο Προϊόντος (DPP)

Ένα ψηφιακό αρχείο που περιέχει βασικά δεδομένα σχετικά με τη βιωσιμότητα και τον κύκλο ζωής των προϊόντων· Βοηθά τις επιχειρήσεις, τους καταναλωτές και τις ρυθμιστικές αρχές να παρακολουθούν την προέλευση, τα υλικά και την ανακυκλωσιμότητα των προϊόντων.

Νόμος της ΕΕ για την Τεχνητή Νοημοσύνη

Νόμος της ΕΕ για την τεχνητή νοημοσύνη (EU AI ACT)

Ο νόμος της ΕΕ για την τεχνητή νοημοσύνη είναι μια νέα νομοθετική πράξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σχετικά με την τεχνητή νοημοσύνη. Θέτει τα θεμέλια για τη ρύθμιση της τεχνητής νοημοσύνης εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Πώς χρησιμοποιείται;

Ο νόμος της ΕΕ για την τεχνητή νοημοσύνη αποτελείται από 12 κύριους τίτλους και κάθε τίτλος περιέχει μια σειρά άρθρων.

Ο κανονισμός θεσπίζει:

- Κοινούς κανόνες για τη χρήση και την εγκατάσταση της τεχνητής νοημοσύνης στην ΕΕ,
- Απαγορεύσεις επιβλαβών πρακτικών τεχνητής νοημοσύνης,
- Αυστηρές απαιτήσεις για συστήματα υψηλού κινδύνου,
- Υποχρεώσεις διαφάνειας για ορισμένες χρήσεις της τεχνητής νοημοσύνης
- Και πολλά άλλα...



Γιατί τα πλαίσια της ΕΕ έχουν σημασία για ένα πράσινο-ψηφιακό μέλλον

Τα πλαίσια της ΕΕ ενσωματώνουν την ηθική ηγεσία στη νομοθεσία, συνδέοντας την ψηφιακή καινοτομία με την υπευθυνότητα και τη διαφάνεια.

Ο νόμος για το κλίμα και το CEAP αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της πράσινης μετάβασης, ενώ εργαλεία όπως το DPP συνδέουν την τεχνολογία με τους στόχους της κυκλικής οικονομίας.

Συνολικά, διασφαλίζουν ότι η τεχνητή νοημοσύνη, η τεχνολογία blockchain και τα μαζικά δεδομένα χρησιμοποιούνται για τη μείωση των εκπομπών, την παράταση του κύκλου ζωής των προϊόντων και την ελαχιστοποίηση των αποβλήτων.



ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

ilek

Η ilek είναι γαλλικός προμηθευτής πράσινης ενέργειας για οικιακούς πελάτες και μικρές επιχειρήσεις. Η ilek ξεχωρίζει στον κλάδο χάρη στην πιστοποιημένη πολιτική προμήθειας από παραγωγούς 100% ανανεώσιμης ενέργειας, στο μοντέλο πώλησης ενέργειας τοπικής διακίνησης και στην ανθρώπινη και εξατομικευμένη σχέση με τους πελάτες.

https://www.ilek.fr/



Μελέτη περίπτωσης: ilek



Governance 15.0

Governance evaluates a company's overall mission, engagement around its social/environmental impact, ethics, and transparency. This section also evaluates the ability of a company to protect their mission and formally consider stakeholders in decision making through their corporate structure (e.g. benefit corporation) or corporate governing documents.

Mission & Engagement	**2.7**
Ethics & Transparency	**2.2**
+ Mission Locked	**10**

What is this? A company with an Impact Business Model is intentionally designed to create a specific positive outcome for one of its stakeholders - such as workers, community, environment, or customers.

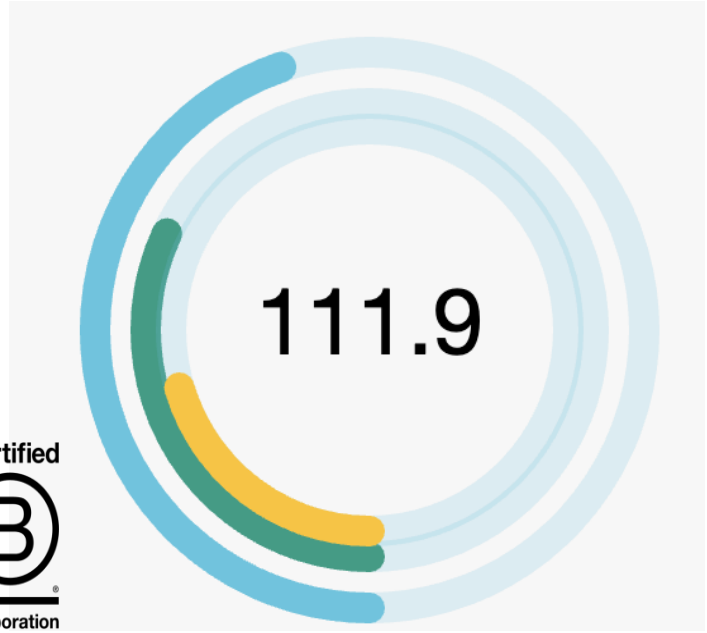
Μελέτη περίπτωσης: ilek

Η ψηφιακή πλατφόρμα ενέργειας της Ilek συνδέει τους καταναλωτές απευθείας με τους τοπικούς παραγωγούς ανανεώσιμης ενέργειας.

Η ilek αντανακλά το όραμα του Start-DSP, συνδυάζοντας την ψηφιακή καινοτομία (την ηλεκτρονική αγορά ενέργειας), τη βιωσιμότητα (100% ανανεώσιμη ενέργεια και στόχους μείωσης των εκπομπών CO_2) και την επιχειρηματικότητα (μια επεκτάσιμη, κοινοτικά καθοδηγούμενη επιχείρηση με δίκαιη αμοιβή των παραγωγών).

Ως παράδειγμα, καταδεικνύει πώς τα πλαίσια GreenComp, DigiComp και EntreComp συγκλίνουν στην πράξη, καθιστώντας την εξαιρετικά σχετική για την εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα στο πλαίσιο του Start-DSP.

https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/ilek/



111,8 Συνολική βαθμολογία B Impact
80 Πληροί τις προϋποθέσεις για πιστοποίηση B Corp
50,9 Διαμέσος δείκτης για τις συνήθεις επιχειρήσεις

Πηγή: B Corporation

TrustArc (Εργαλείο ψηφιακής υποστήριξης)

Η TrustArc (πρώην TRUSTe) είναι μια εταιρεία τεχνολογίας συμμόρφωσης με τους κανόνες προστασίας της ιδιωτικής ζωής που ιδρύθηκε το 1997 και έχει την έδρα της στην Καλιφόρνια. Παρέχει μια ενοποιημένη πλατφόρμα SaaS και εξειδικευμένες υπηρεσίες που βοηθούν τις παγκόσμιες επιχειρήσεις να διαχειρίζονται προγράμματα προστασίας δεδομένων, να πιστοποιούν τη συμμόρφωση, να διαχειρίζονται τους κινδύνους και να χτίζουν σχέσεις εμπιστοσύνης με πελάτες και συνεργάτες



Οφέλη:

→ Λειτουργική αποδοτικότητα
→ Μείωση κινδύνου
→ Κάλυψη κανονιστικών απαιτήσεων
→ Εμπιστοσύνη και εμπειρία καταναλωτή
→ Εμπειρογνωμοσύνη και γνώσεις

Σύνδεσμος: https://trustarc.com/

Άσκηση: Καταρτίστε έναν Κώδικα Δεοντολογίας Ψηφιακής Ηθικής 5 σημείων για την εταιρεία σας



Βήμα 1. Προσδιορίστε την αποστολή και τους στόχους ESG του οργανισμού.



Βήμα 2. Επιλέξτε 5 κατευθυντήριες αρχές που αφορούν την ηθική ηγεσία, τον ψηφιακό κίνδυνο και τη βιωσιμότητα.



Βήμα 3. Συντάξτε μια συγκεκριμένη δήλωση για κάθε αρχή (π.χ. «Διασφαλίζουμε ότι τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης είναι διαφανή και κατανοητά από όλους τους ενδιαφερόμενους»).



Βήμα 4. Μοιραστείτε τα προσχέδια με συναδέλφους και βελτιώστε τα με βάση τα σχόλιά τους.

Άσκηση: Δημιουργήστε έναν Κώδικα Δεοντολογίας για την Ψηφιακή Ηθική 5 σημείων για την εταιρεία σας

Αυτή η άσκηση δίνει τη δυνατότητα στους εκπαιδευόμενους να εφαρμόσουν τις αρχές της ηθικής ηγεσίας, δημιουργώντας από κοινού έναν συνοπτικό και εφαρμόσιμο Κώδικα Δεοντολογίας για τον Ψηφιακό Κόσμο.



- Πώς συνάδουν οι αρχές που επιλέξατε με την αποστολή και τους στόχους ESG του οργανισμού σας;
- Ποιοι κίνδυνοι (ηθικοί, ψηφιακοί ή περιβαλλοντικοί) σας φάνηκαν πιο δύσκολο να αντιμετωπιστούν και γιατί;
- Πώς μπορεί το πολιτισμικό ή περιφερειακό πλαίσιο να επηρεάσει τη διαμόρφωση ενός Κώδικα Δεοντολογίας για την Ψηφιακή Ηθική;



Αποτέλεσμα:

Ένας Κώδικας Δεοντολογίας για την Ψηφιακή Ηθική 5 σημείων που ενσωματώνει αρχές ηθικής ηγεσίας, ψηφιακής διακυβέρνησης και βιωσιμότητας.
Μια σαφέστερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο μπορεί να εφαρμοστεί η ψηφιακή ηθική στα πλαίσια διακυβέρνησης.

Ενότητα 03

Ενίσχυση της ανθεκτικότητας μέσω μιας χωρίς αποκλεισμούς και ευέλικτης διακυβέρνησης

Οργανωτική κουλτούρα και αλλαγή

Ο Έντγκαρ Σέιν, ένας από τους κορυφαίους ψυχολόγος, ανέπτυξε ένα από τα πιο επιρροή μοντέλα οργανωτικής κουλτούρας, τονίζοντας πόσο βαθιά ριζωμένες αξίες και οι παραδοχές διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι οργανώσεις συμπεριφέρονται και ανταποκρίνονται στην αλλαγή.

Διαβάστε περισσότερα: «Οργανωτική κουλτούρα και ηγεσία» του Edgar H. Schein, 2010



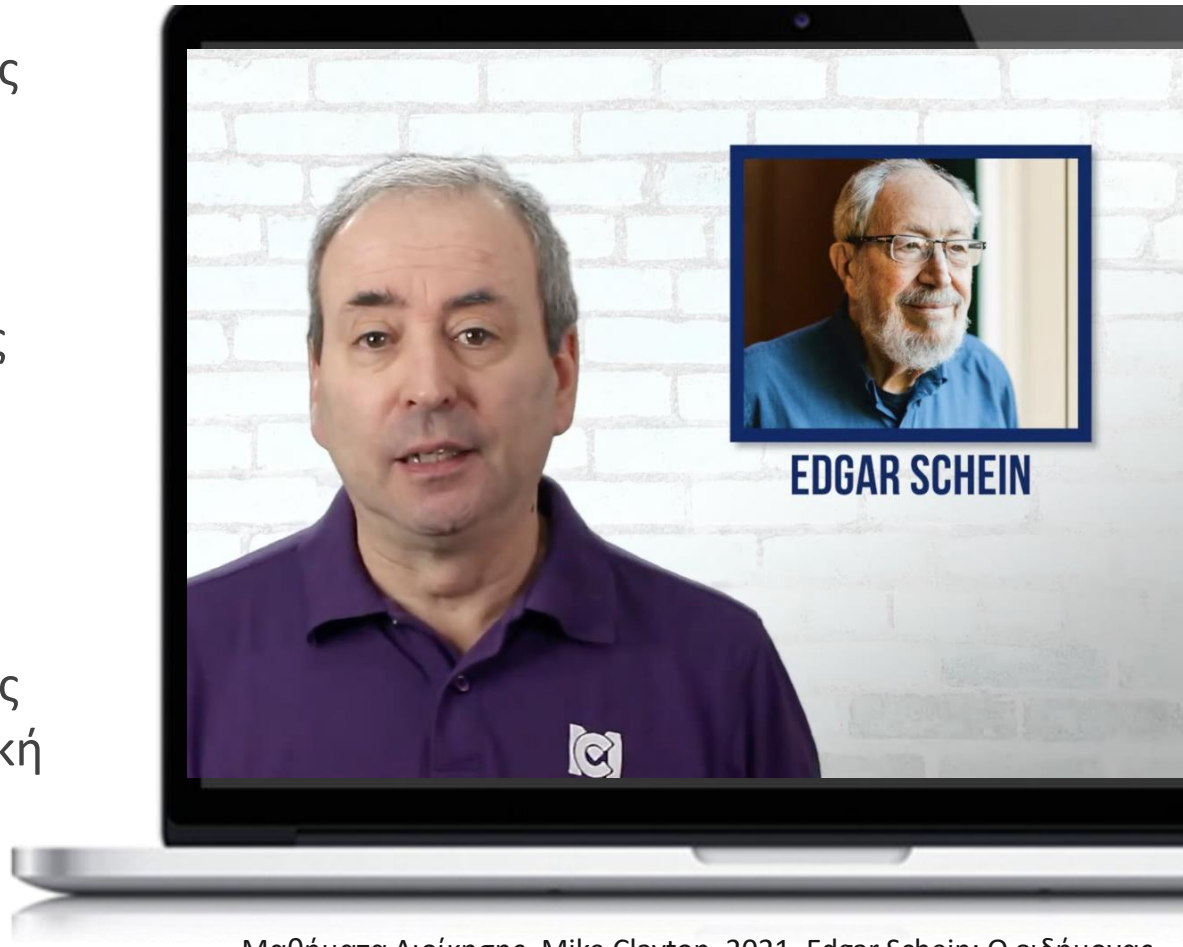
Οργανωτική κουλτούρα και αλλαγή

Η επιτυχής αλλαγή εξαρτάται από την αναγνώριση και της ευθυγράμμισης της οργανωτικής κουλτούρας με
νέες απαιτήσεις.

- Η κουλτούρα αποτελείται από κοινούς τρόπους σκέψης και δράσης που διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός ανταποκρίνεται στις αναταραχές.

- Λειτουργεί τόσο ως καταλύτης (υποστηρίζοντας την καινοτομία, τη βιωσιμότητα και την ψηφιακή ηθική) όσο και ως εμπόδιο, δημιουργώντας αντίσταση όταν δεν υπάρχει ευθυγράμμιση.

Κάντε κλικ για να δείτε το βίντεο



Μαθήματα Διοίκησης, Mike Clayton. 2021. Edgar Schein: Ο ειδήμονας της οργανωτικής κουλτούρας
YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=TMqTN4fGb1k

Πολιτισμικές διαστάσεις και διαχείριση της αλλαγής

Ένας άλλος ενδιαφέρων συγγραφέας που ασχολείται με την οργανωτική κουλτούρα είναι ο Geert Hofstede, ένας κορυφαίος μελετητής της διαπολιτισμικής διοίκησης, ο οποίος προτείνει ένα πλαίσιο για τον τρόπο με τον οποίο οι εθνικές κουλτούρες επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί ανταποκρίνονται στην αλλαγή.

Το πλαίσιο των πολιτισμικών διαστάσεων του Hofstede

Μέρος 1

Απόσταση εξουσίας

Η ικανότητα ενός οργανισμού ή συστήματος να προσαρμόζεται, να ανακάμπτει και να εξελίσσεται ως απάντηση σε διαταραχές ή αβεβαιότητα.

Ατομικισμός έναντι κολεκτιβισμού

Η ουσιαστική συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών, των εργαζομένων, των κοινοτήτων, των πελατών και των συνεργατών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Αρρενωπότητα έναντι θηλυκότητας

Δικαιοσύνη στην κατανομή των οφελών, των κινδύνων και των ευκαιριών σε όλους τους ενδιαφερόμενους, διασφαλίζοντας ότι καμία ομάδα δεν μένει πίσω.

Πολιτισμικές διαστάσεις και διαχείριση της αλλαγής

Το πλαίσιο του Hofstede έχει ιδιαίτερη σημασία για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), οι οποίες συχνά αντανακλούν τις πολιτισμικές αξίες της χώρας τους. Η κατανόηση αυτών των διαστάσεων βοηθά να εξηγηθεί γιατί η ίδια πρωτοβουλία αλλαγής έχει επιτυχία σε ένα πλαίσιο, αλλά συναντά αντίσταση σε ένα άλλο.

Το πλαίσιο των πολιτισμικών διαστάσεων του Hofstede

Μέρος 2

Αποφυγή αβεβαιότητας

Το επίπεδο άνεσης που αισθάνονται οι άνθρωποι απέναντι στην αμφισημία, τον κίνδυνο και τις μη δομημένες καταστάσεις.

Προσανατολισμός προς το μακροπρόθεσμο έναντι του βραχυπρόθεσμου

Ο βαθμός στον οποίο μια κουλτούρα εκτιμά αρετές προσανατολισμένες στο μέλλον, όπως η επιμονή, σε αντίθεση με αξίες προσανατολισμένες στο παρόν ή στο παρελθόν, όπως η παράδοση και οι κοινωνικές υποχρεώσεις.

Επιείκεια έναντι αυτοσυγκράτησης

Ο βαθμός στον οποίο μια κοινωνία επιτρέπει ή καταστέλλει την ικανοποίηση βασικών ανθρώπινων επιθυμιών που σχετίζονται με την απόλαυση της ζωής και τη διασκέδαση.

Κατανόηση της αλλαγής και γιατί

Η επιτυχής αλλαγή στις ΜΜΕ εξαρτάται από την αναγνώριση και προσαρμογή της οργανωτικής κουλτούρας στις νέες απαιτήσεις.



Τι είναι η αλλαγή;

Η μετάβαση από την τρέχουσα κατάσταση προς τη μελλοντική επιθυμητή κατάσταση·
που καθοδηγείται από εξωτερικές πιέσεις και εσωτερικές
ανάγκες διακυβέρνησης.



Γιατί έχει σημασία (για τις ΜΜΕ);

Το 70% των προσπαθειών αλλαγής αποτυγχάνουν χωρίς δομημένη διαχείριση· Οι περιβαλλοντικές κρίσεις και οι νέοι κανονισμοί απαιτούν ευέλικτη και προσανατολισμένη στην αποστολή διακυβέρνηση.



Η αλλαγή ως ευκαιρία

Τα προσαρμοστικά συστήματα διακυβέρνησης βελτιώνουν την ανθεκτικότητα, την ανταγωνιστικότητα και την εμπιστοσύνη· ενθαρρύνουν τις ΜΜΕ να πειραματιστούν με νέες τεχνολογίες.

Τα μοντέλα διαχείρισης της αλλαγής βοηθούν τους ηγέτες να σχεδιάσουν συστήματα διακυβέρνησης που:

Περιεκτικά
Ανθεκτικά
Ευέλικτα

Αντιμετωπίζοντας τις αλλαγές στη διακυβέρνηση Συστήματα



- Η αποτελεσματική αλλαγή δεν είναι απλώς θέμα πρόθεσης, αλλά απαιτεί δομημένες, σταδιακές προσεγγίσεις που καθοδηγούν τους οργανισμούς μέσα από την αβεβαιότητα.

- Τα δομημένα πλαίσια αλλαγής παρέχουν στους ηγέτες τα εργαλεία για να καθοδηγήσουν τους οργανισμούς τους μέσα από την αβεβαιότητα και τη μεταμόρφωση.

Ας μιλήσουμε για **δύο ευρέως χρησιμοποιούμενα μοντέλα διαχείρισης αλλαγών**

01

Το μοντέλο των 8 βημάτων του Kotter: ένας στρατηγικός οδικός χάρτης για τη μεταμόρφωση οργανισμών μεγάλης κλίμακας

Το μοντέλο του John P. Kotter (1996) περιγράφει οκτώ διαδοχικά βήματα για την επιτυχή υλοποίηση της οργανωτικής αλλαγής. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για πολύπλοκες, μεγάλης κλίμακας μεταβάσεις, όπως η ψηφιακή αναδιάρθρωση ή ο σχεδιασμός προσαρμογής στην κλιματική αλλαγή.

02

Το μοντέλο ADKAR: μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση που εστιάζει στην ατομική αλλαγή

Το μοντέλο ADKAR**, που αναπτύχθηκε από την Prosci,** εστιάζει στην ατομική αλλαγή ως θεμέλιο για τον οργανωτικό μετασχηματισμό.

Ιδιαίτερα αποτελεσματικό σε ΜΜΕ ή σε αποκεντρωμένα συστήματα διακυβέρνησης, παρέχει μια μέθοδο βήμα προς βήμα για την ανάπτυξη εσωτερικής ετοιμότητας.

Το μοντέλο διαχείρισης αλλαγών σε 8 βήματα του Kotter

1. Δημιουργήστε μια αίσθηση επείγοντος

2. Δημιουργήστε μια καθοδηγητική συμμαχία

3. Διαμόρφωση ενός στρατηγικού οράματος

4. Επικοινωνήστε το όραμα

5. Ενδυναμώστε τους άλλους ώστε να δράσουν σύμφωνα με το όραμα

6. Επίτευξη βραχυπρόθεσμων επιτυχιών

7. Εδραιώστε τις βελτιώσεις και προώθηση περαιτέρω αλλαγών

8. Εδραιώστε τις νέες αλλαγές

Μοντέλο ADKAR

Ευαισθητοποίηση
Κατανόηση
την ανάγκη για
αλλαγή

Επιθυμία
Υποστήριξη και
συμμετοχή στην
αλλαγή

Γνώση
Μάθετε πώς
να αλλάξετε

Ικανότητα
Εφαρμόστε νέες
δεξιότητες και
συμπεριφορές

Ενίσχυση
Διατήρηση της
αλλαγής με την
πάροδο του χρόνου

Εργαλεία και μηχανισμοί για την αξιολόγηση της αλλαγής

Ανατροφοδότηση 360 μοιρών

Σκοπός: Συγκεντρώνει τις απόψεις συναδέλφων, υφισταμένων και διευθυντών.

Εφαρμογή: Ενισχύει την υπευθυνότητα της ηγεσίας και την ευθυγράμμιση της εταιρικής κουλτούρας στις ΜΜΕ.

Ανασκοπήσεις μετά τη δράση (AAR)

Σκοπός: Καταγράφει τις απόψεις συναδέλφων, υφισταμένων και διευθυντών.

Εφαρμογή: Ενισχύει την υπευθυνότητα της ηγεσίας και την ευθυγράμμιση με την εταιρική κουλτούρα στις ΜΜΕ.

Ισορροπημένοι πίνακες αποτελεσμάτων (BSC)

Σκοπός: Ευθυγραμμίζει τους δείκτες μέτρησης σε επίπεδο στρατηγικής, διαδικασιών και ανθρώπινου δυναμικού.

Εφαρμογή: Παρακολουθεί τους δείκτες απόδοσης (KPI) στον ψηφιακό τομέα και τη βιωσιμότητα, εξισορροπώντας τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους.

Συνολικά, αυτά τα εργαλεία παρέχουν μια ισορροπημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση της αλλαγής, καταγράφοντας τη συμπεριφορά της ηγεσίας, την οργανωτική μάθηση, τη στρατηγική ευθυγράμμιση και την ετοιμότητα για μελλοντικές προκλήσεις, διασφαλίζοντας ότι η διακυβέρνηση παραμένει ευέλικτη και υπεύθυνη.

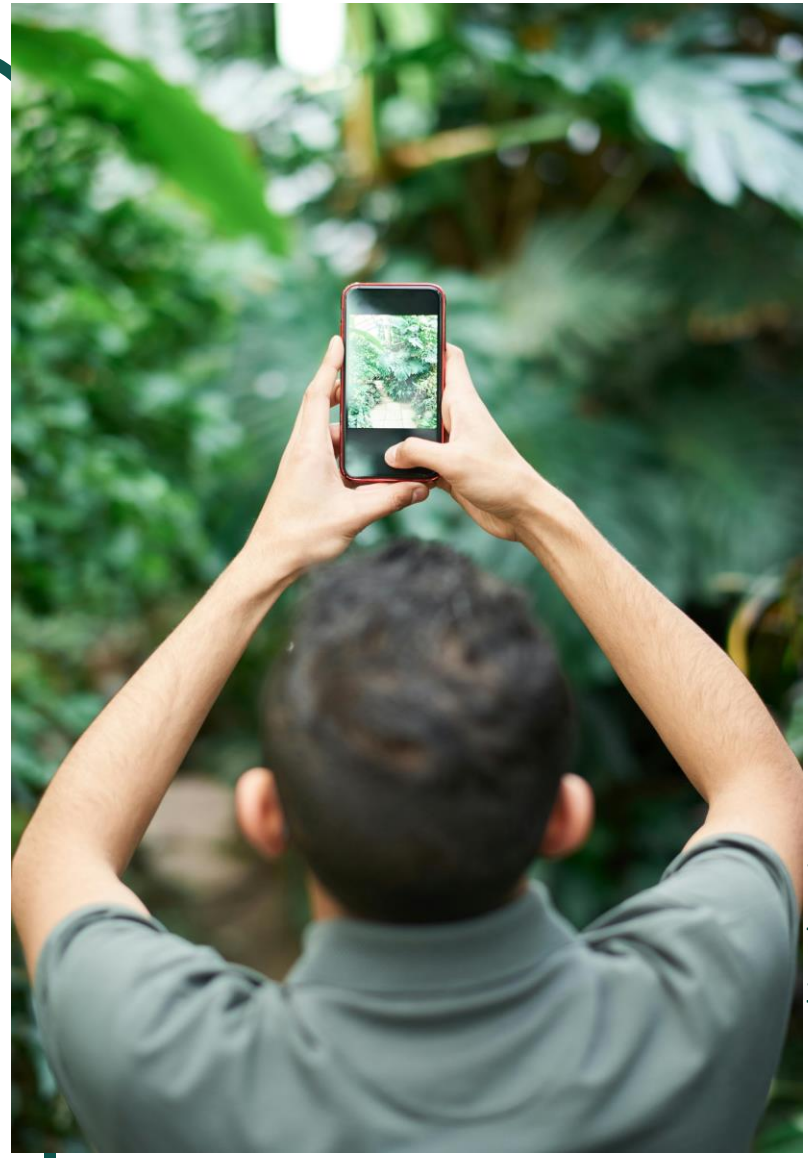
Ψηφιακό εργαλείο

Εργαλείο σύγκρισης χωρών

Το εργαλείο σύγκρισης χωρών του Culture Factor επιτρέπει στους χρήστες να συγκρίνουν τις εθνικές κουλτούρες σε πολλαπλές διαστάσεις, όπως η απόσταση εξουσίας, ο ατομικισμός και η αποφυγή αβεβαιότητας, με βάση το πολιτισμικό πλαίσιο του Hofstede.

Οφέλη:

- Γρήγορες πληροφορίες
- Διαπολιτισμική ευαισθητοποίηση
- Υποστήριξη λήψης αποφάσεων
- Συντονισμός ομάδας
- Παγκόσμια στρατηγική



Σύνδεσμος: https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=

Γιατί η αξιολόγηση είναι σημαντική στη διαχείριση της αλλαγής

Η αξιολόγηση δεν αποτελεί το τέλος της αλλαγής, αλλά έναν συνεχή κύκλο που διατηρεί τη διακυβέρνηση ανθεκτική, προσαρμοστική και ηθική.



Απόδοση και αποτελεσματικότητα

- Προσδιορίζει τι λειτουργεί και τι όχι.
- Παρέχει στοιχεία για την προσαρμογή των στρατηγικών σε πραγματικό χρόνο·
- Εξασφαλίζει την επίτευξη των στόχων για την πράσινη και ψηφιακή μετάβαση.



Λογοδοσία και διαφάνεια

- Οικοδομεί εμπιστοσύνη με τους ενδιαφερόμενους φορείς, παρουσιάζοντας αποτελέσματα·
- Ενισχύει τη νομιμότητα των αποφάσεων διακυβέρνησης·
- Επιδεικνύει ηθική ευθύνη στην αλλαγή που βασίζεται στα δεδομένα.



Μάθηση και προσαρμογή

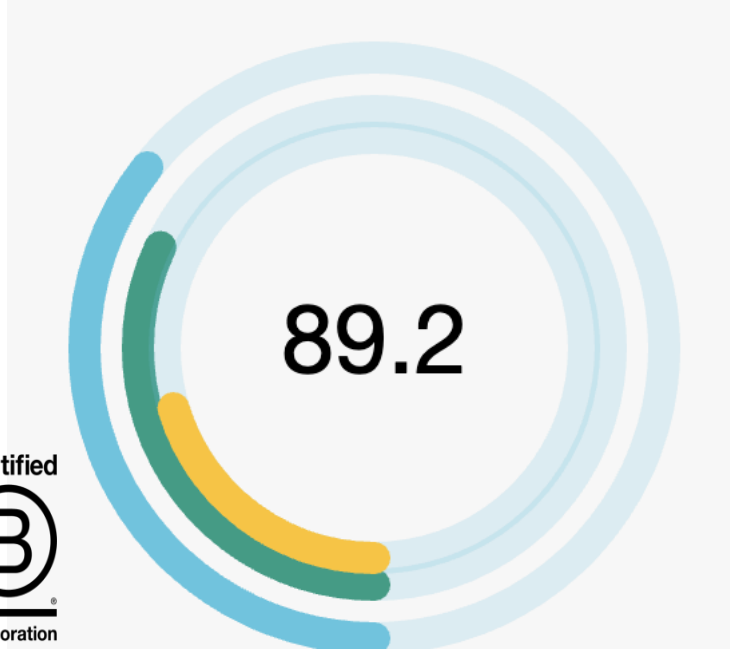
- Ενσωματώνει τη συνεχή μάθηση στα συστήματα διακυβέρνησης·
- Ενθαρρύνει την ένταξη και τη συμμετοχή διαφορετικών ομάδων·
- Αποτρέπει την ακούσια πρόκληση βλάβης και προάγει τη μακροπρόθεσμη πολιτισμική αλλαγή.

Μελέτη περίπτωσης: Refurbed

Η Refurbed είναι μια διαδικτυακή αγορά με έδρα τη Βιέννη, η οποία φέρνει σε επαφή τους καταναλωτές με ηλεκτρονικά προϊόντα υψηλής ποιότητας που έχουν ανακαινιστεί επαγγελματικά.

Η Refurbed αντιμετωπίζει ένα επίμονο πρόβλημα: πολλοί καταναλωτές αντιμετωπίζουν με σκεπτικισμό τα μεταχειρισμένα ηλεκτρονικά προϊόντα λόγω της αβέβαιης ποιότητας, των περιορισμένων εγγυήσεων και της χαμηλής διαφάνειας. Για να ξεπεράσει αυτό το πρόβλημα, η Refurbed έχει δημιουργήσει μια αμφίδρομη αγορά όπου:

- **Οι εταιρείες ανακατασκευής ελέγχονται** και υποχρεούνται να ακολουθούν μια τυποποιημένη, πολυεπίπεδη διαδικασία ανακατασκευής που περιλαμβάνει δοκιμές, επισκευές και αξιολόγηση ποιότητας.
- **Οι καταναλωτές προστατεύονται** από εγγυήσεις, πολιτικές επιστροφών και σαφείς πληροφορίες για τα προϊόντα, γεγονός που μειώνει τον αντιληπτό κίνδυνο και ενισχύει την εμπιστοσύνη.



89,2 Συνολική βαθμολογία B Impact
80 Πληροί τις προϋποθέσεις για πιστοποίηση B Corp
50,9 Διαμέσος δείκτης για τις συνήθεις επιχειρήσεις

Πηγή: B Corporation

Άσκηση: Αναπτύξτε ένα μοντέλο διαχείρισης αλλαγών για την εταιρεία σας

Εφαρμόστε το μοντέλο διαχείρισης αλλαγών και κάντε την εταιρεία σας πιο φιλική προς τα κριτήρια ESG



Φανταστείτε ότι είστε η ομάδα ηγεσίας μιας μικρής ή μεσαίας τεχνολογικής επιχείρησης. Έχετε επιτύχει στον ψηφιακό χώρο, αλλά θέλετε να ενσωματώσετε τις αρχές του περιβάλλοντος, της κοινωνίας και της διακυβέρνησης (ESG) στη στρατηγική, την κουλτούρα και τις λειτουργίες σας.

Αποτέλεσμα:



1. Σχεδιάσατε ένα δομημένο σχέδιο διαχείρισης αλλαγών για τον μετασχηματισμό σύμφωνα με τα κριτήρια ESG.
2. Προσδιορίστηκαν οι αλλαγές στην κουλτούρα και τη διακυβέρνηση που απαιτούνται για βιώσιμο αντίκτυπο.

Άσκηση: Ανάπτυξη μοντέλου διαχείρισης αλλαγών για την εταιρεία σας



Βήμα 1. Επιλέξτε ένα μοντέλο διαχείρισης αλλαγών (το πλαίσιο των 8 βημάτων του Kotter ή το μοντέλο ADKAR)



Βήμα 2. Χαρτογραφήστε την πορεία της μεταμόρφωσης από την τρέχουσα κατάστασή σας προς ένα μέλλον όπου τα κριτήρια ESG θα είναι ενσωματωμένα στην κουλτούρα και τη διακυβέρνηση



Βήμα 3. Προσδιορίστε τους παράγοντες που διευκολύνουν και τους παράγοντες που εμποδίζουν την κουλτούρα και ενδέχεται να επηρεάσουν τη μεταμόρφωση



Βήμα 4. Ενσωματώστε δράσεις διακυβέρνησης (συμπεριλάβετε πολιτικές, διαδικασίες και πρακτικές ηγεσίας που υποστηρίζουν τους στόχους ESG)

Άσκηση: Αναπτύξτε ένα μοντέλο διαχείρισης αλλαγών για την εταιρεία σας

Ερωτήσεις για προβληματισμό



- Πώς θα δημιουργήσετε αίσθημα επείγοντος ή θα ευαισθητοποιήσετε σχετικά με την ανάγκη ενσωμάτωσης των κριτηρίων ESG;



- Ποια μέτρα θα λάβετε για να ευθυγραμμίσετε την οργανωτική κουλτούρα με τις αξίες ESG;



- Ποια εμπόδια ενδέχεται να προκύψουν και πώς θα τα αντιμετωπίσετε;



- Πώς θα μετρήσετε την επιτυχία κατά τη διάρκεια και μετά την αλλαγή;

05

Συμπέρασμα

Τι έχετε επιτύχει



Με λίγα λόγια, έχετε επιτύχει:

→ μια βαθύτερη κατανόηση του τι σημαίνει στην πράξη η ηθική και χωρίς αποκλεισμούς διακυβέρνηση
→ μια σαφή αντίληψη για το πώς η ακεραιότητα της ηγεσίας διαμορφώνει την εμπιστοσύνη και τη λογοδοσία,
→ την αυτοπεποίθηση να επιφέρετε αλλαγές στον οργανισμό σας.

Όλα αυτά τα βήματα δείχνουν πώς **η Ηθική Ηγεσία**, **η Προσαρμοστική Διακυβέρνηση** και **η Συλλογική Εμπιστοσύνη (κουλτούρα & συνεργασία)** αλληλεπιδρούν για να χτίσουν οργανισμούς που είναι τόσο **υπεύθυνοι όσο και έτοιμοι για το μέλλον.**

Ενότητα 10: Συμπέρασμα

Τι μάθατε:

Ενότητα 1: Εξετάσαμε πώς να μεταβούμε από μοντέλα με επίκεντρο τους μετόχους σε μοντέλα με επίκεντρο τα ενδιαφερόμενα μέρη, πώς λειτουργεί η προσαρμοστική διακυβέρνηση και πώς χτίζεται η εμπιστοσύνη μέσω της συμμετοχικής ηγεσίας.

Ενότητα 2: Εξετάσαμε την ηθική ηγεσία και τον ψηφιακό μετασχηματισμό, εστιάζοντας στον τρόπο με τον οποίο η διακυβέρνηση πρέπει να προσαρμοστεί στην τεχνητή νοημοσύνη, την αλυσίδα μπλοκ και την ηθική των δεδομένων: εξισορροπώντας την καινοτομία με τη λογοδοσία.

Ενότητα 3: Εστιάσαμε στην αλλαγή, την ανθεκτικότητα και τον κίνδυνο: παρουσιάζοντας δομικά μοντέλα όπως το ADKAR και το Μοντέλο των 8 Βημάτων του Kotter, δείχνοντας πώς οι μηχανισμοί ανατροφοδότησης ενσωματώνουν την ευελιξία στα συστήματα διακυβέρνησης.

Entrepreneurship Education
START DSP
Digital - Sustainable - Profitable



Συγχαρητήρια!

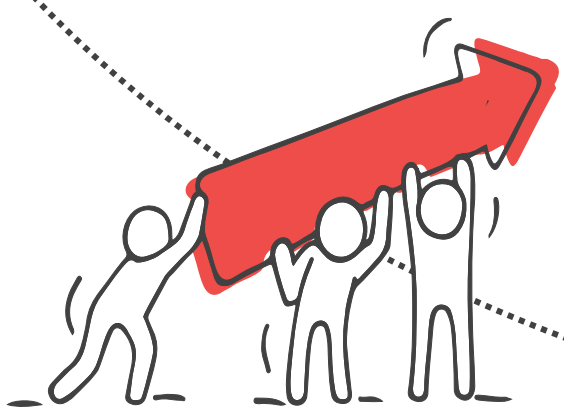
Ολοκληρώσατε το μάθημα!

Ολοκληρώσατε... την Ενότητα 10

Ενότητα 1. Προσαρμοστική διακυβέρνηση για επιχειρήσεις με συγκεκριμένο σκοπό

Ενότητα 2. Ηγεσία με ακεραιότητα: Διακυβέρνηση για βιώσιμες ψηφιακές επιχειρήσεις

Ενότητα 3. Οικοδόμηση ανθεκτικότητας μέσω μιας συμπεριληπτικής και ευέλικτης διακυβέρνησης





EPIC STAYS is licensed under CC BY-SA 4.0

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or Deutscher Akademischer Austauschdienst e.V., Nationale Agentur für Erasmus+ Hochschulzusammenarbeit. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.