



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΘΕΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ : «Η επίδραση του Μακιαβελικού
μοντέλου Ηγεσίας, στην προώθηση της Οργανωσιακής αλλαγής στο
Ναυτιλιακό κλάδο».**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια : Δρ. Ειρήνη Σαμαντά

Εκπονήθηκε από : Μεταπτυχιακό Φοιτητή Ζυμαράκο Σπύρο - ΔΔΕ 16407

Πειραιάς, 2017-2018

Περιεχόμενα

A. Ευχαριστίες	σελ.5
B. Περίληψη – Abstract	σελ.6
1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ	σελ.9
1.1 .Η σημαντικότητα του θέματος και διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος	σελ.11
1.2 .Βασικές Θεωρητικές Προσεγγίσεις του προβλήματος	σελ.13
1.3 .Πεδιο εφαρμογής	σελ.13
1.3.1 Σκοπός της Διπλωματικής	σελ.15
1.3.2 Θεωρητικοί στόχοι	σελ.16
1.3.3 Ερευνητικοί στόχοι	σελ.17
1.4..Διατύπωση των ερωτήσεων που προκύπτουν από τους στόχους της έρευνας	σελ.17
2.ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	σελ.18
2.1Η επιχείρηση ως ένας άλλος ηθικός οργανισμός	σελ.18
2.1 .1Καντιανή Προσέγγιση	σελ.20
2.1.2. Η Κεϋνσιανή προσέγγιση της παρεμβατικότητας	σελ.20
2.1.3. Ωφελμιστική προσέγγιση	σελ.21
2.1.4. Η άποψη του Weber μέσα από τη D' Allones	σελ.21
2.2. Ο Μακιαβελικός ηγέτης και η ελεύθερη βούληση	σελ.23
2.2.1. Ο Μακιαβελικός ηγέτης και τα χαρακτηριστικά του	σελ.23
2.2.3. Ο Μακιαβελικός ηγέτης και η προσωπικότητά του	σελ.27
2.2.4. Ο Ηγέτης και ο ρόλος του	σελ.30

2.3 Η οργανωσιακή Αλλαγή και η Διαχείρισή της	σελ.31
2.3.1. Σχέση μακιαβελικής Ηγεσίας και Οργανωσιακής Αλλαγής	σελ.33
2.3.2. Η αναδιοργάνωση υπό του πρίσματος της οργανωσιακής αλλαγής	σελ.35
2.3.3. Σχέση ηγεσίας και οργανωσιακής αλλαγής	σελ.37
2.3.4.Στρατηγικός σχεδιασμός και αλλαγή.	σελ.39
2.3.5. Οι βασικές έννοιες της οργανωσιακής αλλαγής.	σελ.41
2.3.6.Διαχείριση οργανωσιακής αλλαγής Μοντέλο Kotter	σελ.42
2.3.7. Η σημαντικότητα της οργανωσιακής αλλαγής	σελ.43
2.4. Το προφίλ της Ναυτιλιακής επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα	σελ.44
2.4.1. ISM CODE – Η μεγαλύτερη Οργανωσιακή αλλαγή των τελευταίων 30 ετών	σελ.49
3.ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	σελ.52
4.ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	σελ.52
4.1 Φιλοσοφία της έρευνας	σελ.52
4.2 Ερευνητικές προσεγγίσεις	σελ.54
4.3 Τεχνική της έρευνας	σελ.54
4.3.1. Είδη έρευνας	σελ.55
4.3.2 Μέθοδοι έρευνας	σελ.57
4.4. Σχεδιασμός, δημιουργία ερωτηματολογίου	σελ.58
4.4.1 Διαδικασία δειγματοληψίας	σελ.59
4.4.2. Δικαιολόγηση των τρόπων της στατιστικής ανάλυσης που θα ακολουθηθούν	σελ.59

5.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΣΟ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	σελ.59
5.1. Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων	σελ.59
5.2.Ανάλυση αξιοπιστίας μέσο δείκτη εσωτερικής συνέπειας	σελ.62
5.3. Ανάλυση και δικαιολόγησης αποτελεσμάτων που αφορούν τους στόχους με παράλληλη δικαιολόγηση απόρριψης υποθέσεων	σελ.63
5.4 Πίνακας θεματοποίησης υποθέσεων	σελ.71
6.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	σελ.71
6.1. Ερμηνεία των ευρημάτων και σύνδεσή του με τη θεωρία	σελ.85
6.2.Πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων	σελ.72
6.3.Συστάσεις για μελλοντική έρευνα	σελ.74
6.4. Περιορισμοί της έρευνας	σελ.74
7.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	σελ.75
8.Παραρτήματα	σελ.80

Ευχαριστίες

Ξεκινώντας, πρωτίστως νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω την Ακαδημαϊκή συντονίστρια, Δρ. Ειρήνη Σαμαντά, που με την καθοδήγησή της επετεύχθη το επιθυμητό αποτέλεσμα της διπλωματικής εργασίας. Στη συνέχεια τους γονείς μου που στάθηκαν αρωγοί σε όλη την διάρκεια της εκπαιδευτικής αλλά και προσωπικής μου ζωής, την σύζυγό μου που με στήριξε και με στηρίζει σε αυτήν μου την προσπάθεια. Επίσης, μνεία θέλω να κάνω στον εργοδότη μου, κ. Ευάγγελο Ζούππα, ο οποίος με στήριξε στο σύνολο της προσπάθειάς μου. Τελειώνοντας, ευχαριστώ τον Θεό που μου έδωσε την δύναμη και το κουράγιο να ανταπεξέλθω σε αυτήν την επίπονη προσπάθεια.

Περίληψη

Στην παρούσα έρευνα παρουσιάζεται ο συσχετισμός της Μακιαβελικής σκέψης με το σύγχρονο Management και εν γένει με τον τομέα των επιχειρήσεων. Δίνεται έμφαση στις αντιλήψεις και τις θεωρήσεις που πηγάζουν από τη Μακιαβελική σκέψη και στο πως αυτές οι πεποιθήσεις βρίσκουν εφαρμογή στη σύγχρονη επιχειρηματικότητα και συγκεκριμένα σε ένα κλάδο ο οποίος διέπεται από παραδοσιακά στοιχεία επιχειρηματικότητας όπως αυτός της Ελληνικής εμπορικής Ναυτιλίας. Παράλληλα, γίνεται λόγος για την οργανωσιακή αλλαγή και τους τρόπους που αυτή προωθείται και παρουσιάζεται ο συσχετισμός ανάμεσα στον ηγέτη και την οργανωσιακή αλλαγή. Ειδικότερα, αναδεικνύεται ο συσχετισμός που προκύπτει ανάμεσα σε μοντέλα μακιαβελικής ηγεσίας και την προώθηση της οργανωσιακής αλλαγής. Επίσης γίνεται απόπειρα να αποσαφηνιστεί αν τελικά μια οργανωσιακή αλλαγή προωθείται ευκολότερα με μοντέλα Μακιαβελικής ηγεσίας ή αν είναι προτιμότερο για να έλθει εις πέρας μιας οργανωσιακή αλλαγή να μην ακολουθηθούν μακιαβελικές παρεμβάσεις. Παράλληλα, θα γίνει απόπειρα να διερευνηθεί τι ακριβώς συμβαίνει στην περίπτωση κατά την οποία στον κλάδο της Ελληνικής Εμπορικής ναυτιλίας υπάρχουν προσωπικότητες που ασκούν ηγεσία και λαμβάνουν αποφάσεις σύμφωνα με το μακιαβελικό πρότυπο ηγεσίας, όταν αυτά τα άτομα χρησιμοποιούν τα στοιχεία της προσωπικότητάς τους για να προωθήσουν μια οργανωσιακή αλλαγή και δημιουργείται σύγκρουση ανάμεσα στις κρατούσες ηθικές αντιλήψεις. Περιγράφοντας λοιπόν τον Μακιαβελικό ηγέτη, την Μακιαβελική σκέψη και δίνοντας το στίγμα και τον χαρακτήρα της ελληνικής εμπορικής ναυτιλίας, θα γίνει απόπειρα να παρουσιαστεί η συσχέτιση των δύο προαναφερόμενων παραγόντων με την οργανωσιακή αλλαγή.

Η έρευνα έχει σχεδιαστεί με τρόπο τέτοιο έτσι ώστε να μας δώσει μία εικόνα για το κατά πόσο το μοντέλο ηγεσίας που ακολουθείται στον κλάδο της εμπορικής Ναυτιλίας παρουσιάζει συνάφεια με το Μακιαβελικό πρότυπο ηγέτη. Παράλληλα καταδεικνύει την αντίληψη περί ηθικής που πιστεύουν οι ερωτώμενοι ότι διέπει τον κλάδο και επίσης σχεδιάστηκε με τρόπο τέτοιο έτσι ώστε να μας δίνει στοιχεία για το κατά πόσο οι οργανωσιακές αλλαγές προωθούνται με επιτυχία εφ' όσον χρησιμοποιηθούν συγκεκριμένα στοιχεία Μακιαβελικής προσωπικότητας - ηγεσίας.

Ως προς τη μεθοδολογία και την προσέγγιση της έρευνας, ακολουθήθηκε η φιλοσοφία του Θετικισμού, καθώς η έρευνα βασίστηκε σε βιβλιογραφική ανασκόπηση και ακολουθήθηκε η παραγωγική προσέγγιση κατά την οποία σε ήδη διατυπωμένες θεωρίες διατυπώθηκαν υποθέσεις οι οποίες μέσω στατιστικής ανάλυσης είτε απορρίφθηκαν είτε έγιναν αποδεχτές. Αξίζει να σημειωθεί πως τα δεδομένα ποσοτικοποιήθηκαν και διεξήχθη ποσοτική έρευνα και αναλύθηκαν στατιστικά στο πρόγραμμα επεξεργασίας στατιστικών δεδομένων SPSS.

Abstract

In this research, the correlation between the Machiavellian way of thinking and Management at the Business field is reviewed. The research emphasizes on theories and beliefs extracted from the Machiavellian way of thinking and targets to explain the way that these beliefs find ground in nowadays business and especially to a traditional sector of world trading as it is the sector of Mercantile Shipping. The research also reviews the organizational change and especially the correlation between the Machiavellian way of leading and the organizational change. The research also tries to answer if an organizational change can be easier applied when it will be driven by Machiavellian Leadership or not.

In the diploma project that will be previewed we will try to clarify what is happening in the case that we will meet personalities that are leading and taking decisions under the Machiavellian leadership standards, when these personalities use the Machiavellian components of their personalities to promote the organizational changes in the section of the merchant marine. We will also try to clarify if we will meet any conflict between the standard ethical approach and the business ethical approach. As we describe the Machiavellian leader, the Machiavellian thought and giving the view of the Greek merchant marine sector, we will try to see if there is any correlation between Machiavellian leader, Machiavellian thought and organizational change with the sector of the Greek Merchant Marine.

This research has been designed so to give the view regarding the Machiavellian model of Leadership and the correlation between the above mentioned leadership model and the model of leadership that the Mercantile

Marine companies follow. On the other hand the research has been designed so to express the belief regarding the ethic view of the people who will answer to this research and also to give us evidences for the successful management of an organizational change, in the case that the change will be driven by the Machiavelian way of Leading. Regarding the methodology and the approach, this research is based on Positivism philosophy due to the literature review that has been followed and also is been driven by the Productive approach. Due to the productive approach, theories that have been stated are checked through different hypothetical cases. All the data that have been collected, are placed in a database. The above mentioned database is checked by statistical analysis through SPSS statistical program and the hypothetical cases are accepted or rejected.

1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον εντός του οποίου δρα και επενεργεί ένας επιχειρηματικός οργανισμός, είθισται να λέγεται πως διέπεται από τάσεις διεθνισμού και παγκοσμιοποίησης, αθροίζοντας τις δύο προαναφερθείσες έννοιες σε μία έννοια με κοινή σημασία. Αυτοί οι δύο όροι συγγέονται λανθασμένα. Ο μεν διεθνισμός έχει τις ρίζες του στη Μαρξιστική θεωρία, ενώ η παγκοσμιοποίηση προσδίδει χαρακτήρα και πρόσημο στην οικονομία και κατ' επέκταση αναφέρεται επί το πλείστο στη συγχώνευση του τραπεζικού συστήματος ανά τον κόσμο. Κατά συνέπεια ως διεθνισμός ορίζεται : η Μαρξιστική θεωρία που υποστηρίζει την προώθηση της διεθνούς συνεργασίας και συνεννόησης, πνευματικά, πολιτικά και κοινωνικά και φέρει την πεποίθηση ότι τα έθνη είναι τεχνητοί και ανεπιθύμητοι σχηματισμοί (Καργάκος,2017) ενώ ως παγκοσμιοποίηση ή διεθνοποίηση, ορίζεται: η ιστορική εξέλιξη που παρατηρείται κατά τις τελευταίες δεκαετίες (μετά το 1980) και που οδηγεί στην συνεχώς αυξανόμενη, πλην όμως κατευθυνόμενη αλληλεξάρτηση μεταξύ των χωρών της γης, σε επίπεδο αρχικά οικονομικό και στη συνέχεια τεχνολογικό και πολιτισμικό. Πρώτη φορά λόγος για την παγκοσμιοποίηση – διεθνοποίηση έγινε από τον Theodore Levitt το 1944 (Levitt,1983)

Ο σύγχρονος λοιπόν επιχειρηματικός οργανισμός δρα και επενεργεί σε ένα διεθνές περιβάλλον που διέπεται από κεφαλαιακό κοσμοπολιτισμό, στα πλαίσια μιας παγκοσμιοποιημένης οικονομίας. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, όπως είναι ευνόητο, ο ανταγωνισμός είναι συνεχώς αυξανόμενος και το κέρδος ενός επιχειρηματικού οργανισμού, η κύρια δηλαδή συνιστώσα για την επιβίωσή του, τείνει να γίνεται η βασική προτεραιότητα μιας επιχείρησης. Όταν και αν το κέρδος εκλείψει και ο οργανισμός δεν καταφέρει, με τις όποιες παρεμβάσεις, να επαναφέρει την κερδοφορία, σταδιακά θα οδηγηθεί σε αφανισμό και δεν θα επιβιώσει. Κατά συνέπεια, γίνεται κατανοητό πως η βασική συνδιαλλακτική αρχή της οικονομίας αλλά και της επιχειρηματικότητας, βασίζεται πάνω στη διατύπωση της θεωρίας του Adam Smith στον έργο του έρευνα για τη φύση και τις αιτίες του πλούτου των εθνών που όριζε ότι τα πάντα στην αγορά εργασίας και κατ' επέκταση στη οικονομία βασίζονται πάνω σε μία διαπραγμάτευση και το νόημα της διαπραγμάτευσης εμπερικλείεται μέσα σε μία πρόταση που ορίζει : «δώσε μου

αυτό που θέλω και θα έχεις αυτό που θέλεις». Με αυτόν ακριβώς τον τρόπο το άτομο αποκτά την συντριπτική πλειονότητα των αγαθών που χρειάζεται. Από την απόκτηση του καθημερινού δείπνου η οποία δεν στηρίζεται στην καλή προαίρεση του «κρεοπώλη», του «ζυθοποιού» ή του «αρτοποιού» αλλά στην ιδιοτέλειά τους, στην προσπάθειά τους δηλαδή για επίτευξη κερδοφορίας. Δεν γίνεται λόγος ποτέ στο συναλλασσόμενο για τις ανάγκες μας αλλά για το δικό του συμφέρον. Όταν η διαπραγματεύση ξεφύγει από τα όρια της συναλλακτικής πράξης συμφέροντος, μεταλλάσσεται σε επαιτεία καθώς μόνο ο επαίτης, σύμφωνα πάντα με τον Adam Smith, στοχεύει στην καλή προαίρεση των συνανθρώπων του. Πάνω σε αυτή τη διαπραγματευτική σχέση βασίζεται η κάλυψη του μεγαλύτερου μέρους των περιστασιακών αναγκών των ατόμων στις οργανωμένες κοινωνίες – οικονομίες με χρηματικό αντίτιμο (Smith, 2010).

Για να επιτευχθεί η επιβίωση του οργανισμού, ο ίδιος ο οργανισμός, πρέπει να είναι σε θέση συνεχώς να μεταλλάσσεται και να εναρμονίζεται με τις απαιτήσεις της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας. Κατά συνέπεια, πρέπει να είναι σε θέση να ενσωματώνει τις εξελίξεις, να ακολουθεί, να υιοθετεί, ή ακόμα και να καινοτομεί δημιουργώντας επερχόμενες αλλαγές. Με αυτόν τον τρόπο ο οργανισμός εξελίσσεται, εκσυγχρονίζεται και μπορεί να ανταγωνιστεί τους άλλους οργανισμούς με σκοπό τη διατήρηση της κερδοφορίας του και κατ' επέκταση την επιβίωσή του. Σε αυτό το σημείο θα ήταν σκόπιμο να τονιστεί η ισχυρή συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα στον ηγέτη και την οργανωσιακή αλλαγή. Η άποψη η οποία διατυπώθηκε από τον Kotter έρχεται με σαφήνεια να καταδείξει αυτήν την προαναφερθείσα συσχέτιση, καθώς ο ηγέτης είναι το άτομο το οποίο προετοιμάζει το έδαφος στο ζωντανό οργανισμό που λέγεται επιχείρηση, για να υποδεχθεί τις μελλοντικές αλλαγές που πρέπει να πραγματοποιηθούν, καθώς στο μερίδιο ευθύνης του εμπίπτει η αρμοδιότητα του πλήρους εναρμονισμού του οργανισμού με τις επερχόμενες αλλαγές, όπως επίσης και της προσπέλασης των δυσκολιών που θα απαντηθούν κατά την προσπάθεια αφομοίωσης των νέων συνθηκών (Kotter J, 2001:3). Στην παρούσα έρευνα θα γίνει απόπειρα να διατυπωθεί το πρότυπο του Μακιαβελικού ηγέτη και στη συνέχεια να διαπιστωθεί αν στο κλάδο της εμπορικής

ναυτιλίας, αυτό το πρότυπο, είναι υπαρκτό και αν ναι, πως σχετίζεται με τις επερχόμενες οργανωσιακές αλλαγές ;

Πολλές φορές, ειδικότερα από τους πολέμιους της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, ο παράγοντας κέρδος εισέρχεται στο επίκεντρο της συζήτησης και εγείρεται το ερώτημα το κατά πόσο είναι εφικτή η επίτευξη του κέρδους με τρόπους που δεν επιφέρουν βλαπτικές συνέπειες για το υπόλοιπο κοινωνικό σύνολο αλλά και για τους εργαζόμενους του οργανισμού. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο πως στον κλάδο του σύγχρονου management έχουν αναπτυχθεί θεωρίες περί «*business ethics*» αλλά και πρακτικές «*εταιρικής κοινωνικής ευθύνης*». Ένα άτομο με ηγετικά στοιχεία και αρμοδιότητες σε μία επιχείρηση, έχει πολλούς και ποικίλους τρόπους για να διαχειριστεί μία επερχόμενη οργανωσιακή αλλαγή. Στην παρούσα έρευνα, τίθεται προς εξέταση η προσωπικότητα του Μακιαβελικού ηγέτη και η επίδρασή του σε σχέση με την προώθηση της Οργανωσιακής αλλαγής, σε ένα κλάδο που επιδέχεται συνεχώς ραγδαίες αλλαγές, πλήρως παγκοσμιοποιημένο, που δρα κατ' εξοχήν σε διεθνές περιβάλλον και διέπεται από έντονα παραδοσιακά στοιχεία, όπως είναι αυτός της εμπορικής ναυτιλίας.

1.1 Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΤΟΥ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Το θέμα το οποίο πραγματεύεται η παρούσα εργασία έχει διάφορες πτυχές οι οποίες δύναται να κριθούν σημαντικές. Εστιάζοντας σε κάποιες από αυτές θεωρείται σκόπιμο να τονιστούν τα κάτωθι σημεία:

i. η μακιαβελική θεώρηση, παρά το ότι σαν άποψη εκφράστηκε πριν από περίπου πεντακόσια χρόνια, χαρακτηρίζεται από συγχρονικότητα, καθώς πολλοί μελετητές έχουν εκφράσει τον απόλυτο συσχετισμό των θεωρήσεων με τους συσχετισμούς που διέπουν το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον. Παράλληλα αξίζει να σημειωθεί πως η μακιαβελική θεώρηση δημιουργεί ένα συσχετισμό ανάμεσα στην Πολιτική και το Management. Οπότε, δικαιώνεται η ρήση που θέλει την Πολιτική και την Οικονομία ως δύο αναπόσπαστους παράγοντες που, σε σύνθεση με τον παράγοντα Κοινωνία, αποτελούν το σύνολο της ανθρώπινης πραγματικότητας.

ii. Η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια έννοια που βρίσκεται στην κορυφή των προτεραιοτήτων της κάθε σύγχρονης επιχείρησης καθώς οι παγκοσμιοποιημένες συνθήκες μέσα στις οποίες λειτουργεί η σύγχρονη επιχείρηση, επιβάλλουν στην ίδια την επιχείρηση να εναρμονίζεται με τις συνεχόμενες αλλαγές για να μπορεί να ανταπεξέλθει στον αυξανόμενο ανταγωνισμό από τον οποίο διέπεται το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον των επιχειρήσεων που δρουν στον διεθνή χώρο της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας. Αν μια επιχείρηση δεν είναι σε θέση να ανταπεξέλθει και να υιοθετήσει τις επερχόμενες αλλαγές, θα έχει σαν αποτέλεσμα να μην μπορεί να ακολουθήσει τις εξελίξεις, να πάψει να είναι ανταγωνιστική, να οδηγηθεί σε συρρίκνωση της κερδοφορίας της και σαν τελικό αποτέλεσμα θα επέλθει η παύση της βιωσιμότητάς της.

iii. Αξίζει να σημειωθεί πως είναι πολύ λίγες οι φορές που κατά το παρελθόν μπήκε η παρατήρηση του κλάδου της εμπορικής ναυτιλίας υπό του πρίσματος της μακιαβελικής θεώρησης. Η επιλογή του συγκεκριμένου κλάδου δεν γίνεται τυχαία αλλά αντιθέτως είναι ιδιαιτέρως στοχευμένη διότι στην εμπορική ναυτιλία είναι ευδιάκριτα στοιχεία όπως: α) ο έντονος και ισχυρός ανταγωνισμός, β) οι συνεχόμενες οργανωσιακές αλλαγές που έχουν να κάνουν είτε με περιβαλλοντολογικά θέματα, είτε με θέματα ασφάλειας, είτε με θέματα πρόληψης ρύπανσης, είτε με τεχνολογικές αλλαγές που οδηγούν στην βέλτιστη απόδοση του πλοίου, είτε με αλλαγές στην οργανωτική δομή των εταιριών αλλά και στην λειτουργία τους. Επίσης, δεν πρέπει να λησμονηθεί το γεγονός ότι η εμπορική ναυτιλία είναι παράγοντας σταθερότητας για την ελληνική οικονομία καθώς έχει τεράστια συνεισφορά στο ΑΕΠ της Ελλάδος.

Συνοψίζοντας τον ερευνητικό προβληματισμό μέσα σε μια πρόταση, θα μπορούσε να διατυπωθεί το εξής ερώτημα: «Τι συμβαίνει στον κλάδο της Εμπορικής Ναυτιλίας όταν συναντάμε μια προσωπικότητα με το προφίλ του Μακιαβελικού ηγέτη, ο οποίος χρησιμοποιεί τα στοιχεία της προσωπικότητάς του για να προωθήσει μια Οργανωσιακή αλλαγή στην περίπτωση κατά την οποία η γενική αντίληψη περί ηθικής έρχεται σε σύγκρουση με την κρατούσα ηθική αντίληψη»;

1.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Οι άξονες πάνω στους οποίους θα κινηθεί η παρούσα εργασία και ουσιαστικά θα είναι οι βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις της παρούσας εργασίας, έχουν να κάνουν με την αποσαφήνιση της έννοιας της ηθικής όπως αυτή διατυπώθηκε από τον Καντ, τον Keynes, τους ωφελιμιστές όπως ο Stewart Mill, τον Weber, την D'Allones και, φυσικά, τον Nicolo Machiavelli καθώς επίσης και με την κατάδειξη της διαφοράς ανάμεσα στην έννοια ηθική / επιχειρηματική ηθική / επιχειρηματική δεοντολογία. Επίσης, θα γίνει απόπειρα προσέγγισης και αποσαφήνισης της έννοιας της ηγεσίας και της οργανωσιακής αλλαγής καθώς και του ρόλου που διαδραματίζει η ηγεσία στην προώθηση και την εφαρμογή μιας οργανωσιακής αλλαγής. Όλα τα ανωτέρω θα γίνει απόπειρα να ενταχθούν στον κλάδο της Εμπορικής Ναυτιλίας, ο οποίος διατηρεί ακόμα και σήμερα σε πολύ έντονο βαθμό τα στοιχεία της παραδοσιακής επιχειρηματικότητας και της οικογενειοκρατίας και θα εξετασθούν κάτω από το φάσμα του μακιαβελικού μοντέλου ηγεσίας.

1.3 ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο κλάδος της Εμπορικής Ναυτιλίας είναι ένας κλάδος σε απόλυτο ποσοστό διεθνοποιημένος και συνυφασμένος απόλυτα με την έννοια της οικονομικής παγκοσμιοποίησης. Στην απόπειρα να δοθεί το γενικότερο στίγμα του κλάδου της Εμπορικής Ναυτιλίας, θα παρουσιαστούν νούμερα τα οποία αντιπροσωπεύουν τις επιχειρήσεις αλλά και τους εργαζόμενους που δραστηριοποιούνται στον εν λόγω κλάδο. Κατ' αρχήν, στην απόπειρα να προσδιοριστεί ο αριθμός των εργαζομένων του ναυτιλιακού κλάδου αξίζει να αναφέρουμε ότι στο παγκόσμιο διαμετακομιστικό θαλάσσιο εμπόριο δραστηριοποιούνται περισσότερα από πενήντα πέντε χιλιάδες εμπορικά πλοία και για αυτά τα πενήντα πέντε χιλιάδες αντιστοιχούν περίπου ενάμιση εκατομμύριο εργαζόμενοι στα αμιγώς ναυτιλιακά επαγγέλματα. Αν, τώρα, προσθέσουμε και τα παραναυτιλιακά επαγγέλματα, δηλαδή τα επαγγέλματα εκείνα τα οποία ασχολούνται μεν με το διαμετακομιστικό θαλάσσιο εμπόριο, αλλά όχι αμιγώς με το πλοίο, όπως: α) μεσίτες αγοραπωλησιών πλοίων, β) ναυλομεσίτες, γ) ασφαλιστές, δ) συνεργεία επισκευών, ε) γραφεία εξεύρεσης πληρωμάτων, στ) τροφοδοσία, ζ) ανταλλακτικά, η) νηογνώμονες, θ) επιθεωρητές, ι) προσωπικό γραφείου ναυτιλιακών εταιρειών κλπ. το νούμερο αυτό ξεπερνάει κατά πολύ τα

είκοσι εκατομμύρια εργαζομένων ανά τον κόσμο. Κάνοντας μια αναγωγή στο πόσοι εργαζόμενοι ανά την υφήλιο σε ναυτιλιακά και παραναυτιλιακά επαγγέλματα απασχολούνται για κάθε ένα πλοίο που ταξιδεύει, κατανοούμε ότι ο αριθμός ανέρχεται σε τριακόσια εξήντα τρία άτομα ανά πλοίο, που είναι μεγαλύτερος από τις θέσεις εργασίας που προσφέρει μια μεγάλου βεληνεκούς βιομηχανία.

Η εμπορική ναυτιλία καλύπτει το ενενήντα τοις εκατό των συναλλαγών του παγκοσμίου εμπορίου. Πάραυτα αξίζει να σημειωθεί ότι είναι ένας πλήρως ανδροκρατούμενος χώρος καθώς το ποσοστό των θέσεων που καλύπτονται από γυναίκες είναι κοντά στο δύο τα εκατό των συνολικών εργαζομένων. Παρατηρώντας ένα οικονομικό μέτρο σύγκρισης, αξίζει να αναφερθεί ότι ένα σύγχρονο νεότευκτο δεξαμενόπλοιο τύπου ULCC δύναται να ξεπερνάει τα διακόσια εκατομμύρια δολάρια σε αξία. Άξια αναφοράς είναι επίσης η συνεισφορά της εμπορικής ναυτιλίας στο ακαθάριστο εθνικό προϊόν των χωρών – κρατών που τα πλοία φέρουν την σημαία τους. Το Ηνωμένο Βασίλειο, σύμφωνα με στοιχεία του 2015, είναι η δέκατη ναυτιλιακή δύναμη παγκοσμίως. Τα χρήματα τα οποία συνεισφέρει η εμπορική ναυτιλία στο ακαθάριστο εμπορικό προϊόν του Ηνωμένου Βασιλείου είναι περισσότερα από αυτά που συνεισφέρουν τα εστιατόρια, οι αλυσίδες φαγητού take away και τα δημόσια έργα(Καραγεώργου, 2015).

Η εμπορική ναυτιλία πλοίων ελληνικών συμφερόντων είναι μια από τις μεγαλύτερες ναυτιλιακές δυνάμεις και την συγκεκριμένη χρονική στιγμή η μεγαλύτερη ναυτιλιακή δύναμη στον παγκόσμιο εμπόριο. Η αξία των ελληνόκτητων εμπορικών πλοίων, σύμφωνα με στοιχεία του 2015, ξεπερνούσε τα εκατόν οκτώ δισεκατομμύρια δολάρια. Η δεκάδα ισχύος των ναυτιλιακών χωρών συμπληρωνόταν από την Ιαπωνία, με συνολική αξία στόλου 89,5 δις περίπου, την Κίνα με 73,4 δις, την Γερμανία με 47,8 δις, την Σιγκαπούρη με 39,2 δις, τις ΗΠΑ με 35,9 δις, την Νορβηγία με 32,8 δις, την Νότια Κορέα με 24,3 δις, την Δανία με 23,6 και στην δέκατη θέση το Ηνωμένο Βασίλειο, όπως προαναφέραμε, με συνολική αξία στόλου 19,6 δισεκατομμύρια δολάρια. Σύμφωνα πάντα με τα στοιχεία του 2015 τα ηνία του κλάδου κατείχαν οι εξής δέκα εταιρείες: 1) Moller Maersk AS, με 262 πλοία και αξία στόλου 12,7 δισεκατομμύρια δολάρια, 2) MOL με 214 πλοία και αξία στόλου 2,13 δισεκατομμύρια δολάρια, 3) NYK Line, με 246 και αξία στόλου 10,08

δισεκατομμύρια δολάρια, 4) K Line με 181 πλοία και αξία στόλου 8,14 δισεκατομμύρια δολάρια, 5) TEEKAY LNG PARTNERS με 46 πλοία αξίας 7,10 δισεκατομμύρια δολάρια, 6) MSC με 208 πλοία αξίας 6,5 δισεκατομμύρια δολάρια, 7) SOVCOMFLOT με 96 πλοία αξίας 6,1 δισεκατομμύρια δολάρια, 8) EVERGREEN MARINE CORPORATION με 110 πλοία αξίας 5,18 δισεκατομμύρια δολάρια, 9) CMA-CGM με 98 πλοία αξίας 5,02 δισεκατομμύρια δολάρια και 10) QUATAR GAS TRANSPORT CO με 27 πλοία αξίας 5 δισεκατομμύρια δολάρια. Ο leader σε αξία στόλου της εμπορικής ναυτιλίας εμπορικών συμφερόντων είναι η εταιρεία MARAN GAS MARITIME με 23 πλοία αξίας 4,11 δισεκατομμύρια δολάρια. (Καραγεώργου, 2015). Σύμφωνα με την έρευνα του «The International Journal Of Business Society» παρατηρήθηκε το εξής αξιοσημείωτο φαινόμενο. Από το 1970 έως και το 2010, δηλαδή επί σαράντα συναπτά έτη το διαθέσιμο τονάζ των πλοίων ελληνικών συμφερόντων είχε συνεχώς αυξητική τάση(Tsekouras et al. 2011:328).

1.3.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ

Από το 1990 και έπειτα, στον Ναυτιλιακό κλάδο πραγματοποιούνται αλληπάλληλες οργανωσιακές αλλαγές (Tsekouras et al. 2011:326). Με βάση αυτές τις συνεχόμενες οργανωσιακές αλλαγές θα γίνει προσπάθεια να διερευνηθεί πώς τα άτομα που κατέχουν ηγετικές-διοικητικές θέσεις προωθούν τις αλλαγές αυτές έχοντας σαν πρότυπο τον μακιαβελικό ηγέτη. Για αυτόν τον λόγο μέσα από την βιβλιογραφία θα γίνει προσπάθεια να δοθεί μια εικόνα της αντίληψης της πραγματικότητας αλλά και του ηγέτη υπό του πρίσματος της μακιαβελικής σκέψης, να δοθεί και να αποσαφηνιστεί η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, να παρουσιαστεί το προφίλ του κλάδου της εμπορικής ναυτιλίας και στην συνέχεια να ανιχνευθεί εάν και σε ποιον βαθμό απαντάται το μακιαβελικό μοντέλο ηγεσίας στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, αν και σε ποιον βαθμό απαντώνται χαρακτηριστικά προσωπικότητας που πηγάζουν από το μακιαβελικό μοντέλο ηγεσίας στα στελέχη που κατέχουν ηγετικές-διοικητικές θέσεις καθώς και εάν βρεθούν χαρακτηριστικά μακιαβελικής προσωπικότητας, να αποσαφηνιστεί εάν χρησιμοποιούνται και σε ποιον βαθμό χρησιμοποιούνται αυτά για την προώθηση της οργανωσιακής αλλαγής, όπως επίσης και να παρατηρηθεί εάν υπάρχει συσχέτιση στην προώθηση της οργανωσιακής αλλαγής με την ηθική.

1.3.2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Πρώτος θεωρητικός στόχος: «Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με το μακιαβελικό μοντέλο ηγεσίας και την μακιαβελική ηθική, όπως αυτά προκύπτουν από την μακιαβελική αντίληψη της πραγματικότητας, και η επίδρασή τους στο σύγχρονο management».

Με τον πρώτο θεωρητικό στοχεύεται η αποσαφήνιση της διαμόρφωσης του προτύπου του μακιαβελικού ηγέτη και από ποια χαρακτηριστικά διέπεται. Επίσης, γίνεται προσπάθεια στην ερμηνεία της έννοιας της ηθικής και στην προσέγγιση την οποία δίνει ο Machiavelli για το τι είναι ηθικό και τι όχι και για το αν τελικά οι πράξεις που ασκούν τα άτομα που κατέχουν ηγετική θέση μέσα σε έναν επιχειρηματικό οργανισμό είναι σωστό να διέπονται σε ηθικό έλεγχο ή όχι. Παράλληλα, γίνεται απόπειρα να αποσαφηνιστεί το αν έχει ασκηθεί πράγματι ή όχι επίδραση στο σύγχρονο management από τον Machiavelli.

Δεύτερος θεωρητικός στόχος: «Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με την προώθηση της οργανωσιακής αλλαγής».

Με τον δεύτερο θεωρητικό στόχο θα γίνει προσπάθεια να οριστεί η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, οι τρόποι με τους οποίους εφαρμόζεται ή πρέπει να εφαρμόζεται μια οργανωσιακή αλλαγή και η επίδραση του ηγέτη ή του ατόμου που κατέχει ηγετική θέση στην προώθηση αυτής.

Τρίτος θεωρητικός στόχος: «Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τον παραδοσιακό χαρακτήρα και το φαινόμενο της οικογενειοκρατίας που διέπει τον ναυτιλιακό κλάδο».

Ουσιαστικά, με αυτόν τον θεωρητικό στόχο προσπαθούμε να αναδείξουμε τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η ελληνική εμπορική ναυτιλία και να φέρουμε στην επιφάνεια το φαινόμενο της παράδοσης αλλά και της οικογενειοκρατίας, δύο στοιχεία σύμφωνα με τα οποία η ελληνική εμπορική ναυτιλία λειτουργεί κατά κόρον. Παράλληλα, παρουσιάζοντας την οργανωσιακή αλλαγή της εφαρμογής του ISM CODE, η οποία πλέον εφαρμόζεται σε όλες τις ναυτιλιακές εταιρείες, θα παρουσιαστεί ο τρόπος που έγινε η μετάβαση από μία κατάσταση σε μία άλλη.

1.3.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Πρώτος ερευνητικός στόχος: «Να διερευνηθεί το πρότυπο του μακιαβελικού μοντέλου ηγεσίας στα διοικητικά στελέχη του ναυτιλιακού κλάδου».

Με τον πρώτο ερευνητικό στόχο θα γίνει προσπάθεια να εξακριβωθεί αν στον ναυτιλιακό κλάδο και, συγκεκριμένα, στο δείγμα που θα συλλέξουμε για την έρευνά μας, απαντάται και αν ναι, σε τι βαθμό, το πρότυπο του μακιαβελικού μοντέλου ηγεσίας.

Δεύτερος ερευνητικός στόχος: «Να διερευνηθεί ο βαθμός που τα πιθανά διακριτά χαρακτηριστικά του μακιαβελικού μοντέλου ηγεσίας προωθούν τις οργανωσιακές αλλαγές».

Με τον δεύτερο ερευνητικό στόχο θα γίνει προσπάθεια να εξακριβωθεί αν στα άτομα του δείγματος που θα απαντήσουν στο ερωτηματολόγιό μας βρεθούν συγκεκριμένα διακριτά χαρακτηριστικά όμοια με αυτά τα χαρακτηριστικά μιας μακιαβελικής προσωπικότητας και αν αυτά τα χαρακτηριστικά χρησιμοποιούνται στο να προωθήσουν μια οργανωσιακή αλλαγή.

Τρίτος ερευνητικός στόχος: «Να διερευνηθεί η επίδραση της μακιαβελικής ηθικής στην προσωπική ηθική στον χώρο εργασίας».

Με τον τρίτο ερευνητικό στόχο θα γίνει προσπάθεια να αποσαφηνίσουμε αν το άτομο που κατέχει ηγετική θέση στον εργασιακό χώρο θα συναινέσει, εφόσον κληθεί, να πραγματοποιήσει μια αλλαγή που θα εξυπηρετεί συγκεκριμένους υπηρεσιακούς σκοπούς και στόχους, η οποία θα αντιτάσσεται με τις προσωπικές ηθικές θεωρήσεις. Δηλαδή, θα γίνει προσπάθεια να διερευνηθεί αν η ηθική της ευθύνης υπερισχύει της προσωπικής ηθικής.

1.4 ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τα ερωτήματα που προκύπτουν από τους θεωρητικούς και τους ερευνητικούς στόχους διατυπώνονται ως κάτωθι:

Ερώτημα πρώτο: Τι ορίζεται ως ηθική, τι ως επιχειρηματική ηθική και ποια η θεώρηση του Machiavelli για την ηθική

Ερώτημα δεύτερο: Υπερισχύει της προσωπικής ηθικής η ηθική της ευθύνης;

Ερώτημα τρίτο: Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της μακιαβελικής προσωπικότητας;

Ερώτημα τέταρτο: Ποια τα χαρακτηριστικά που στο σύνολό τους συγκροτούν το μακιαβελικό μοντέλο ηγεσίας;

Ερώτημα πέμπτο: Ποια η επίδραση της μακιαβελικής σκέψης στο σύγχρονο management;

Ερώτημα έκτο: Τι ορίζεται ως οργανωσιακή αλλαγή και πως αυτή προωθείται;

Ερώτημα έβδομο: Χρησιμοποιούν οι κάτοχοι ηγετικών θέσεων στοιχεία της προσωπικότητάς τους (π.χ. χειραγώγηση, ιδιοτέλεια, εξυπνάδα, κολακεία κλπ.) για να προωθήσουν οργανωσιακές αλλαγές;

Ερώτημα όγδοο: Είναι η Εμπορική Ναυτιλία παραδοσιακός κλάδος;

Ερώτημα ένατο: Διέπεται η Εμπορική Ναυτιλία από οικογενειοκρατία;

Ερώτημα δέκατο: Συναντάμε πρότυπα μακιαβελικής ηγεσίας στον ναυτιλιακό κλάδο και, αν ναι, σε τι βαθμό;

2.ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

2.1 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΕΝΑΣ ΑΛΛΟΣ ΗΘΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ

Από την περίοδο που ο άνθρωπος συγκρότησε κοινωνίες, άρχισε να δημιουργεί συνείδηση, άρχισε να συνειδητοποιεί και να αντιλαμβάνεται την αλληλεπίδραση των ερεθισμάτων που εκλαμβάνει από τον εξωτερικό χώρο καθώς και το πώς οι πράξεις του επιδρούν σε αυτόν τον χώρο, ξεκίνησε να τον απασχολεί το αν οι πράξεις του είναι ορθές ή λανθασμένες, αποδεκτές από τους συνανθρώπους του ή μη. Είναι ουσιαστικά η περίοδος στην οποία για πρώτη φορά, άσχετα με το εάν δεν υπάρχει επιστημονικός όρος, γίνεται, έστω και με έμμεσο τρόπο, λόγος για ηθική. Με την πάροδο των ετών η ηθική, ως αυτούσια έννοια καθώς και η ερμηνεία της, απασχόλησε επιστήμονες αλλά και φιλοσόφους και

έφτασε να γίνει ξεχωριστός κλάδος επιστημονικών σπουδών. Για την ηθική έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί οι οποίοι ξεκινούν από τους προσωκρατικούς φιλοσόφους, συνεχίζουν με τις απόψεις που διατύπωσαν ο Πλάτωνας και ο Αριστοτέλης, στη συνέχεια φτάνουν μέχρι τον Καντ και τον Machiavelli, στις μέρες μας αγγίζουν το σύγχρονο management και, κατ' επέκταση ολόκληρη την παραγωγική διαδικασία.

Στην παρούσα έρευνα δεν θα αναφερθεί η έννοια της ηθικής όπως αυτή διατυπώθηκε από τον Αριστοτέλη, τον Πλάτωνα και τους προσωκρατικούς φιλοσόφους, αλλά θα γίνει αναφορά για τις πράξεις του ατόμου στον εργασιακό χώρο και πως οι καθημερινές αποφάσεις που λαμβάνονται στο εργασιακό περιβάλλον, είτε από ένα φυσικό πρόσωπο είτε από ένα νομικό πρόσωπο, επηρεάζουν την έκβαση και την πορεία του ζωντανού οργανισμού που καλείται επιχείρηση. Για αυτό τον λόγο, θα πραγματοποιηθεί εστίαση στην καντιανή περί ηθικής προσέγγιση, στην προσέγγιση που δίνει ο Kaynes, στην προσέγγιση που δίνουν οι ωφελιμιστές, στην ηθική της ευθύνης, η οποία έχει τις βάσεις της στον Weber και διατυπώνεται πολύ εύστοχα στο έργο της Myriam Revault D'Allones με τίτλο «Πρέπει η Πολιτική να γίνει Ηθική;».

Σε συνέχεια των όσων αναφέρθηκαν ανωτέρω, θα γίνει απόπειρα συσχέτισης με την περί ηθικής άποψη που εκφράζεται μέσα από το έργο του Nicolo Machiavelli. Αρχής γενομένης από τις προαναφερθείσες προσεγγίσεις για την έννοια της ηθικής, θα γίνει απόπειρα να προσεγγιστεί η σύγχρονη έννοια της επιχειρηματικής ηθικής. Σύμφωνα λοιπόν με τον κ.Γκόρτζη, τον Πρόεδρο του Δικτύου επιχειρηματικής Ηθικής (Ευρωπαϊκού και Ελληνικού Δικτύου) η επιχειρηματική ηθική είναι η ενσωμάτωση γενικών ηθικών αρχών στην επιχειρηματική συμπεριφορά, που στοχεύει στη δημιουργία προτύπων και τη δημιουργική εξισορρόπηση ανάμεσα στις επιχειρηματικές σχέσεις, τις συμπεριφορές των ατόμων είτε αυτά δρουν με την ιδιότητα του μετόχου, του πελάτη, του εργαζόμενου και γενικότερα εντός τους κοινωνικού συνόλου που δραστηριοποιείται ο επιχειρηματικός οργανισμός (Γκόρτζης,2013).Ένα ερώτημα το οποίο απασχολεί επιχειρηματίες, μελετητές και επιστήμονες είναι το αν μια νομικής φύσεως οντότητα όπως είναι ο ζωντανός οργανισμός ο οποίος καλείται επιχείρηση και έχει σαν πρωταρχικό σκοπό και στόχο για την επιβίωσή του την επίτευξη

κερδοφορίας, μπορεί παράλληλα, να είναι ηθικός; Θεωρείται σκόπιμο για να δοθεί μια τεκμηριωμένη απάντηση στο εν λόγω ερώτημα να, ειπωθεί συνοπτικά η βάση της άποψης των θεωρητικών προσεγγίσεων που προαναφέραμε σχετικά με την ηθική. Στο ερώτημα που διατυπώθηκε ανωτέρω, ο Πρόεδρος του Ευρωπαϊκού και Ελληνικού δικτύου Επιχειρηματικής ηθικής εντόπισε με σαφήνεια το πρόβλημα καθώς το 2013 διατύπωνε : « *Οι σύγχρονες ιδεολογίες στάθηκαν εμπόδιο στην άνθηση και επικράτηση του επιχειρηματικού ήθους. Η επιδίωξη του κέρδους με καταπάτηση του κοινωνικού συμφέροντος δεν αποτελεί ηθική συμπεριφορά. Η μεγιστοποίηση του κέρδους με τη συρρίκνωση των θέσεων εργασίας είναι ένα μεγάλο ηθικό και κοινωνικό πρόβλημα της εποχής*» (Γκόρτζης,2013).

2.1.1 ΚΑΝΤΙΑΝΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Σύμφωνα με τον Καντ, για να μπορέσει να ελεγχθεί το αν μια πράξη είναι ηθική ή όχι, θα πρέπει να συντρέχουν τρεις βασικοί παράγοντες: α) κατ' αρχήν θα πρέπει το άτομο να είναι λογικά σκεπτόμενο, β) θα πρέπει το σύστημα στο οποίο το άτομο επενεργεί να του προσφέρει ελευθερία λόγου, σκέψης και έκφρασης, κατά συνέπεια, θα πρέπει το άτομο να νιώθει ότι δρα ελεύθερο στον χώρο και, γ) συνδυαστικά από τους δύο προαναφερθέντες παράγοντες, δηλαδή την έλλογη σκέψη και το αίσθημα της ελευθερίας, θα πρέπει να ελέγχεται αν το αποτέλεσμα που προκύπτει συντελεί καθολικό νόμο. Όπως εύλογα παρατηρείται, οι αρχές που διατυπώνονται στην καντιανή θεωρία, αν και εφόσον αναχθούν στο επιχειρηματικό γίνεσθαι, θα παρατηρηθεί ότι, εξ αιτίας του γεγονότος που ορίζει ότι η κερδοφορία είναι ο πρωταρχικός στόχος και η ουσιαστική σκοπιμότητα των επιχειρήσεων, έρχονται σε πλήρη σύγκρουση. Κατά συνέπεια, δημιουργείται ένας αντίρροπος διπολικός άξονας που στον έναν πόλο έχει την διατύπωση της καντιανής προσέγγισης και στον άλλο πόλο έχει την επιχειρηματική ηθική (Eben,2013).

2.1.2 Η ΚΕΥΝΣΙΑΝΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΕΜΒΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Σύμφωνα, λοιπόν, με τον Keynes, το κράτος σαν ελεγκτικός μηχανισμός πρέπει να παρεμβαίνει συντάσσοντας νομοθετικό-πολιτικό πλαίσιο δημιουργώντας μια ρυθμιστική ροπή εξισορρόπησης στην επιχειρηματική λειτουργία έτσι ώστε να διασφαλιστεί η ορθολογική συμπεριφορά των οργανισμών. Αυτό ακριβώς είναι και

το σημείο που πρέπει να γίνει ο διαχωρισμός ανάμεσα στην δεοντολογία που εκφράζεται από το κανονιστικό-ρυθμιστικό πλαίσιο που προέρχεται από τον κρατικό παρεμβατισμό και τις ηθικές πράξεις. Κατά συνέπεια, από την μια μεριά έχουμε την δεοντολογία και από την άλλη τις ηθικές πράξεις και πρέπει να δοθεί έμφαση στο γεγονός που ορίζει ότι δεοντολογία και ηθικές πράξεις είναι δύο διαφορετικές έννοιες (Eben, 2013).

2.1.3 ΩΦΕΛΙΜΙΣΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Όταν γίνεται λόγος για ωφελμιστική προσέγγιση, ουσιαστικά γίνεται αναφορά στη συνεπειοκρατία. Σύμφωνα με την άποψη που διατύπωσαν οι ωφελμιστές (John Stewart Mill), ηθική και κατά συνέπεια αποδεκτή, είναι η πράξη η οποία ουσιαστικά σαν πρωταρχικό αλλά και μοναδικό στόχο έχει το κοινό καλό. Ακόμα όμως και σε αυτήν την προσπάθεια της προσέγγισης της ηθικά σωστής-αποδεκτής πράξης, δημιουργείται ένα μεγάλο κενό, διότι οι ωφελμιστές, παρά του γεγονότος ότι βάζουν σαν στόχο το απώτερο καλό, δεν εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνεται το κοινό καλό. Αποσαφηνίζοντας την προαναφερθείσα ρήση, ουσιαστικά γίνεται προσπάθεια να τονιστεί ότι σε πολλές περιπτώσεις δύναται το κοινό καλό να επιτευχθεί εφόσον έχουν ήδη προηγηθεί πράξεις ηθικά μη αποδεκτές. Η διατύπωση των ωφελμιστών έρχεται σε πλήρη σύγκρουση με τα λεγόμενα των καντιανών και αυτός είναι ο λόγος που οι ωφελμιστές έκαναν έναν διαχωρισμό και διατύπωσαν ότι τα κριτήρια ελέγχου της ηθικής των νομικών προσώπων πρέπει να είναι τα ωφελμιστικά, ενώ τα κριτήρια ελέγχου της ηθικής των φυσικών προσώπων πρέπει να είναι τα καντιανά (Eben, 2013).

2.1.4 Η ΑΠΟΨΗ ΤΟΥ WEBER ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ D'ALLONES

Η Γαλλίδα διδάκτωρ Myriam Revault D'Allones, μέσα από το έργο της συνθέτει τα όσα προαναφέρθηκαν για την ηθική και ουσιαστικά παίρνοντας σαν άξονα την άποψη που διατύπωσε ο Weber κάνει λόγο για δύο βασικές διακρίσεις ανάμεσα στην ηθική. Η πρώτη διάκριση έγκειται σε αυτό που ορίζεται ως ηθική της πεποίθησης και η δεύτερη διάκριση έγκειται σε αυτό που ορίζεται ως ηθική της ευθύνης. Στην προσπάθεια να δοθεί ερμηνεία για την ηθική της πεποίθησης, ουσιαστικά αποκωδικοποιείται η έννοια της ηθικής, θέτοντας τις πράξεις του

ατόμου υπό του πρίσματος των προσωπικών αρχών, αντιλήψεων και του αξιακού συστήματος που το άτομο έχει συγκροτήσει στην δια βίου πορεία του. Στον αντίποδα η ηθική της ευθύνης δημιουργεί απόλυτη διασύνδεση ανάμεσα στην πράξη και στην συνέπεια της πράξης αυτής καθώς το άτομο είναι ο μοναδικός φορέας της ευθύνης των πράξεών του και λογοδοτεί για αυτές. Ακολουθώντας την ηθική της ευθύνης ουσιαστικά το άτομο απεξαρτητοποιείται από τα στερεότυπα που ορίζουν τι είναι καλό και κακό, σωστό και λάθος και δύναται να πράξει κατά το δοκούν με υπευθυνότητα ασχέτως με το αν το επαγωγικό αποτέλεσμα που προκύπτει από την συναχθείσα πράξη επιφέρει δυσαρέσκεια ή όχι. Δεν πρέπει να αμελήσουμε το γεγονός ότι το εργασιακό περιβάλλον είναι μια μικρογραφία της κοινωνίας. Όπως η κοινωνία διέπεται από στρεβλώσεις και συσχετισμούς, έτσι και το εργασιακό περιβάλλον αντικατοπτρίζει τις ίδιες ή παρόμοιες στρεβλώσεις, τους ίδιους ή παρόμοιους συσχετισμούς. Κατά συνέπεια, αυτό που το άτομο επιθυμεί διαφοροποιείται από αυτό που το άτομο πρέπει να πράξει. (D'Allones, 2007)

Αυτός ο διαχωρισμός, ο οποίος εύστοχα γίνεται από την D'Allones, αποτυπώνει την άποψη που ο Nicolo Machiavelli εξέφρασε μέσα από το έργο του βασισμένος στους κοινωνικούς συσχετισμούς και την πραγματικότητα. Αυτή είναι και η βασική αιτία που για περισσότερο από τρεις αιώνες οι απόψεις του θεωρούνταν υποκριτικές, διεφθαρμένες και ανήθικες και το σύνολο του έργου του ευρίσκετο στην παρανομία (Machiavelli, 2014).

Συνοψίζοντας, γίνεται κατανοητό ότι η έννοια της ηθικής δεν μπορεί να βρίσκεται σε συνάρτηση με τον όρο επιχείρηση. Κατά συνέπεια, ο όρος επιχειρηματική ηθική διέπεται από αντιφατικότητα, όπως εύστοχα διαπίστωσε ο Weiss. Κρίνεται, λοιπόν, ορθότερο να γίνεται λόγος για δεοντολογία παρά για ηθική. Δεν είναι, άλλωστε, τυχαίο ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις αποφεύγουν να χρησιμοποιήσουν τον όρο επιχειρηματική ηθική και τον έχουν αντικαταστήσει από όρους όπως α) εταιρική κοινωνική ευθύνη, β) κανονιστική συμμόρφωση και γ) εταιρική διακυβέρνηση. (Eben, 2013)

2.2 Ο ΜΑΚΙΑΒΕΛΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ Η ΕΛΕΥΘΕΡΗ ΒΟΥΛΗΣΗ

Ο Nicolo Machiavelli ήταν μια πολιτική προσωπικότητα με έντονα χαρακτηριστικά που έζησε κατά τον 15^ο-16^ο αιώνα (Machiavelli, 2014:7). Το έργο του, παρά το ότι χρονολογείται πολλούς αιώνες πίσω, θεωρείται σύγχρονο και εκτός από την πολιτική, έχει πλήρη εφαρμογή στο management αλλά και το marketing (Buttery & Richter, 2003:426). Στο Πανεπιστήμιο Metropolitan, το οποίο εδρεύει στο Manchester της Αγγλίας, το 1998, δηλαδή περίπου πέντε αιώνες από την ημέρα που απεβίωσε ο Nicolo Machiavelli, συναθροίστηκαν πανεπιστημιακοί από ένα ευρύ φάσμα επιστημών όπως: οικονομικές επιστήμες, ιστορία, κοινωνικές και ανθρωπολογικές επιστήμες και έθεσαν στο επίκεντρο το έργο του καθώς και την απήχηση που έχει στις μέρες μας. (Harris et al., 2000:3) Μέσα από αυτήν την επιστημονική συνάθροιση, αναδύθηκε πάλι η ξεχασμένη θεώρηση του «Homo Faber», δηλαδή του ανθρώπου ο οποίος δρα με ελεύθερη βούληση και κατευθύνει την ζωή του αποσχισμένος από αυτό που ορίζεται ως πεπρωμένο και προσαρμόζεται έχοντας σαν κύριο και πηγαίο χαρακτηριστικό του την προσαρμοστικότητα στις συνθήκες που καθημερινά δημιουργούνται. Αυτό ακριβώς το στοιχείο που μόλις πριν λίγο κατονομάστηκε και εννοιοθετήθηκε ως προσαρμοστικότητα, είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του Μακιαβελικού ηγέτη. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο πως ο Robert J.Allio όταν προτρέπει τους μελλοντικούς ηγέτες στο να αποκτήσουν γνώσεις και δεξιότητες για να ηγηθούν σωστά, το πρώτο πράγμα που προτρέπει τους μελλοντικούς ηγέτες να κάνουν είναι να παρατηρούν και να μελετούν προσεκτικά το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού (Allio, 2016:6).

2.2.1 Ο ΜΑΚΙΑΒΕΛΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΗΣΤΙΚΑ ΤΟΥ

Στο επίκεντρο της επιστημονικής συνεύρεσης που αναφέρθηκε ανωτέρω στο Manchester της Αγγλίας, ετέθη το ζήτημα της επίτευξης της προσωπικής φιλοδοξίας, ετέθησαν ζητήματα διαπροσωπικών σχέσεων όπως αυτά της εμπιστοσύνης ανάμεσα στους συνεργάτες καθώς και της προσωπικής και βιωματικής εμπειρίας. Το συμπέρασμα το οποίο προέκυψε είναι ότι, για την αρμονική λειτουργία των όσων προαναφέρθηκαν, ο σημαντικότερος παράγοντας είναι η σωστή ηγεσία, καθώς ως αφετηρία εξελήφθη η αρχή που θέλει το άτομο να

μην δείχνει με ευκολία εμπιστοσύνη στον συνεργάτη του, αν πρωτίστως δεν υπάρχει προσωπική εμπειρία. (Harris et al, 2000:xi) Δεν είναι, άλλωστε, τυχαίο ότι το σύνολο του έργου του Machiavelli, αλλά πιο συγκεκριμένα οι αρχές που εκφράζονται μέσα από το έργο του «The Prince» έχει θεωρηθεί ως εναλλακτικό εγχειρίδιο για τον σύγχρονο manager. Ο Machiavelli, και συγκεκριμένα στο έργο του «Η χειραγώγηση του όχλου», κάνει ξεκάθαρο ότι κάθε πράξη, κάθε ενέργεια, είναι βασισμένη σε έναν συσχετισμό δυνάμεων ανάμεσα στους εξουσιάζοντες και τους εξουσιαζόμενους, ανάμεσα στον ηγέτη και σε αυτούς που τον ακολουθούν. Η ισχύς και η πειθώ, ο φόβος και η συνέγερση, το δέος και η συμμετοχή, η βία και η κολακεία (δημαγωγία), ο τρόμος και η ανάταση, ο αυταρχισμός και η δημοκρατία είναι τα διαλεκτικά στοιχεία του συσχετισμού της σχέσης ανάμεσα στον εξουσιάζοντα και τον εξουσιαζόμενο, ανάμεσα στον ηγέτη και τον ακόλουθο. (Machiavelli, 2011)

Ανωτέρω, έγινε λόγος για τις ικανότητες και την σωστή ηγεσία. Πως όμως, θα μπορούσε κάποιος να αποσαφηνίσει ποια είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν το μακιαβελικό μοντέλο ηγεσίας; Σε αυτό το σημείο πρέπει να επισημάνουμε ότι το έργο The Prince ως παραλήπτη είχε τον ηγεμόνα Luigi της οικογένειας των Μεδίκων, μια έντονη πολιτική προσωπικότητα της φλωρεντιανής δυναστείας. Ο σκοπός του έργου δεν ήταν άλλος από το να καταδείξει πως η δυναστεία των Μεδίκων θα καταφέρει να πάρει στα χέρια της την εξουσία αλλά και να την διατηρήσει. Οπότε, ουσιαστικά παρουσιάζονταν το προφίλ της πολιτικής προσωπικότητας-ηγέτη που θα έπρεπε να έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά για να ανέλθει στην εξουσία αλλά και να διατηρήσει αυτήν. (Machiavelli, 2014)Κάνοντας έναν παραλληλισμό με το σύγχρονο management τα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να διέπονται από συγκεκριμένο προφίλ, έτσι ώστε να μπορούν να ανέλθουν σε θέση ευθύνης αλλά και να διατηρήσουν την θέση ευθύνης στην οποία ανήλθαν. Περιγράφοντας λοιπόν συνοπτικά τα χαρακτηριστικά του μακιαβελικού ηγέτη, θα πρέπει να τονιστεί ότι: 1) ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζεται με αρμονικότητα την δύναμη και την εξουσία που του έχει παρασχεθεί, καθώς η αρμονία ανάμεσα σε δύναμη και εξουσία είναι η ουσία της ηγετικής σκέψης, 2) πρέπει να διακατέχεται από σύνεση και πάντοτε να θέτει

σοβαρά υπόψη του τις συνέπειες των πράξεών του και να ενεργεί έχοντας πλήρως αποσαφηνίσει, πρωτίστως στην δική του σκέψη, τον σκοπό για τον οποίο ενεργεί, 3) ο ηγέτης πρέπει να επιδιώκει οι πράξεις του να μένουν ανεξίτηλες έτσι ώστε να μην λησμονείται, 4) πρέπει να προτρέπει προς την αποφυγή της βίας, αλλά να είναι σε θέση να την χρησιμοποιεί ως μέσον καταστολής όπου αυτή δεν είναι αποφευκτέα, 5) πρέπει να προωθεί και να προάγει τους υποστηρικτές του και τους συνεργάτες του καθώς η επιλογή των συνεργατών είναι δική του προσωπική επιλογή για να φέρουν εις πέρας τους δικούς τους σκοπούς και 6) πρέπει να απαιτεί από τους συνεργάτες του να παίρνουν ξεκάθαρη θέση είτε υπέρ είτε κατά μιας απόφασης, έτσι ώστε ο ίδιος να αποφύγει τυχόν λάθη τα οποία δεν έχει προβλέψει. (Machiavelli, 2014) Συνεχίζοντας, θεωρείται σκόπιμο να τονιστεί ότι υπάρχουν κάποιες ηγετικές ικανότητες οι οποίες πρέπει να εμπεριέχονται στο προφίλ ενός πετυχημένου ηγέτη, όπως: 1) η διαχείριση της αλήθειας, 2) η ρητορική του λόγου αλλά και η αυτοάμυνα του λόγου, 3) η προβολή του ηγετικού έργου, 4) ο χειρισμός-διαχείριση των ατόμων, 5) οι πολιτικές που ακολουθούνται καθώς και 6) η δικτύωση. Σύμφωνα με τους μελετητές, αυτές είναι αρετές που δυστυχώς δεν διδάσκονται σε κανένα Πανεπιστήμιο και θα ήταν καλό να εισαχθούν στα εκπαιδευτικά προγράμματα που ασχολούνται με τους τομείς του management, διότι αυτός είναι ο τρόπος που ο μελλοντικός ηγέτης-manager θα έρθει σε επαφή με την σκοτεινή-αδιευκρίνιστη αλλά και με την φωτεινή-διευκρινισμένη πλευρά του management. Η κατανόηση της σκοτεινής-απροσδιόριστης πτυχής του management είναι αυτή η οποία θα καταδείξει και θα προσδιορίσει τυχόν δυσλειτουργίες ή/και αποκλίνουσες συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο. Εξάλλου, όπως έχει πολύ εύστοχα διατυπωθεί, ο τρόπος για να βρεις τον δρόμο να πας στον Παράδεισο είναι να μάθεις τον δρόμο για την Κόλαση και να τον αποφύγεις. (Harris et al, 2000:xi)

Γίνεται κατανοητό, λοιπόν, αφού έχει πλέον αποσαφηνιστεί το προφίλ του Μακιαβελικού ηγέτη, ότι μέσα από αυτό το προφίλ αναδύεται ένα κράμα μετασχηματιστικής αλλά και συναλλακτικής ηγεσίας. Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει σαν βάση της το χάρισμα ενός ατόμου, την φροντίδα αλλά και το ενδιαφέρον που δείχνει ο ηγέτης για τους εργαζόμενους πάνω στους οποίους ασκεί επίδραση έτσι ώστε να τους παρακινήσει να εργαστούν με σκοπό την επίτευξη του

προσδοκώμενου αποτελέσματος που έχει θέσει ο ηγέτης ως αφετηρία. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι αυτός ο οποίος έχει την ικανότητα να ωθεί τα άτομα να δρουν πέρα από τα προβλεπόμενα επίπεδα απόδοσης και πολλές φορές να τα ξεπερνούν. Είναι απρόβλεπτος, ωθεί τους υφισταμένους του στοχεύοντας στην συνειδησιακή τους συμπεριφορά και τους παρακινεί να παραμερίσουν τα προσωπικά συμφέροντα για χάρη του οργανισμού. Επίσης, στοχεύει στο συναισθηματικό αντίκτυπο των υφισταμένων, θέτει όραμα για το μέλλον και είναι ικανός να μεταδώσει αυτό το όραμα στους υφισταμένους του καθώς και να τους ωθήσει να το ενστερνιστούν(Εμμανουήλ, 2017).

Στον αντίποδα, ο συναλλακτικός ηγέτης στοχεύει στην αποκόμιση της πίστης των εργαζομένων και εστιάζει στις ανάγκες και στις αξίες των υφισταμένων. Έτσι, ουσιαστικά γίνεται αντιληπτό ότι η συναλλακτική ηγεσία είναι μια σχέση δούνα και λαβείν ανάμεσα σε ηγέτη και υφισταμένους η οποία βρίσκεται σε συνεχή έλεγχο στόχων και αποτελεσμάτων. Αυτός είναι και ο λόγος όπου ο συναλλακτικός ηγέτης φροντίζει για την κάλυψη των αναγκών των υφισταμένων του ενώ ο μετασχηματιστικός ελέγχει τις ηθικές αρχές, τα κίνητρα και τους προβληματισμούς τους. Για αυτόν τον λόγο ο μετασχηματιστικός ηγέτης δίνει πολύ μεγάλη βαρύτητα στην αναγνώριση των συναισθηματικών αλλαγών των υφισταμένων του και τις συνδέει άμεσα με την απόδοσή τους και εντέλει με την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Επιδιώκει όσο το δυνατόν να ελέγχει τα δικά του συναισθήματα αλλά και τις αντιδράσεις του, να αναπτύσσει την ενσυναίσθησή του για να μπορεί να αναγνωρίζει τις ανάγκες των υφισταμένων του, επιδιώκει να εμπλουτίζει τις κοινωνικές του δεξιότητες για να μπορεί να παρακινεί τους υφισταμένους του στους οποίους ασκεί επιρροή και χειρίζεται με διπλωματία. Η δε διπλωματία είναι μια ικανότητα η οποία είναι απαραίτητη και στην άσκηση συναλλακτικού τύπου ηγεσίας η οποία επίσης επηρεάζεται από την ενσυναίσθηση. Κλειδί στην πετυχημένη άσκηση ηγεσίας είναι η επικοινωνία(Εμμανουήλ, 2017).

Ο James MacGregor Burns παρουσίασε την συναλλακτική και την μετασχηματιστική ηγεσία σαν δύο αντίρροπες δυνάμεις πάνω στον ίδιο άξονα και έθεσε το πλαίσιο για να χαρακτηριστεί ένας ηγέτης άλλοτε ως συναλλακτικός και άλλοτε ως μετασχηματιστικός. Ο δε Bernard M. Bass παρουσίασε ένα μοντέλο

ηγεσίας που και ο συναλλακτικός αλλά και ο μετασχηματιστικός ηγέτης έχουν συμπληρωματικό ρόλο μεταξύ τους σε μια επιχείρηση. Κατά συνέπεια ο ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να ηγηθεί και με τις δύο μορφές ηγεσίας (Εμμανουήλ, 2017).

Η ηγεσία είναι ένα θέμα με πάρα πολλές πτυχές, αλλά επί το πλείστον επικεντρώνεται σε ένα βασικό συστατικό, το οποίο δεν είναι άλλο από την επιρροή που ασκεί ο ηγέτης στους άλλους. Έτσι λοιπόν οροθετείται ως μια σχέση επιρροής, η οποία εμπεριέχει μια προσωπική έλξη ανάμεσα στον ηγέτη και τους ανθρώπους που βρίσκονται γύρω του. Είναι ένα χάρισμα ή αλλιώς ένα ταλέντο της προσωπικότητας του ατόμου (Kotter, 1996). Πολλές φορές έχουν παρατηρηθεί φαινόμενα όπου άτομα δείχνουν τυφλή εμπιστοσύνη σε χαρισματικές ηγεσίες. Αυτή η εμπιστοσύνη στο μέλλον χάνεται αν ο ηγέτης δεν είναι σε θέση με λογικά επιχειρήματα και πράξεις να τεκμηριώσει αυτήν την εμπιστοσύνη.

2.2.3 Ο ΜΑΚΙΑΒΕΛΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ

Πολλές έρευνες έχουν αποδεχθεί ότι υπάρχει έντονη διασύνδεση-εξάρτηση του ηγέτη και της ηγεσίας που ασκεί, με την προσωπικότητά του.. (Padilla et al, 2007). Για αυτόν τον λόγο η ηγεσία έχει συνδεθεί με το μοντέλο προσωπικότητας FFM-Five Factor Model (McCrae & Costa, 1992), το οποίο συγκεντρώνει πέντε βασικούς παράγοντες για να προσδιορίσει την προσωπικότητα του ατόμου. Αυτοί οι παράγοντες είναι: α) η διαφάνεια, β) η ευσυνειδησία, γ) η εξωστρέφεια, δ) η τερπνότητα, ε) η νεύρωση. Παρόλα αυτά, το FFM δεν εμπεριέχει μέσα άλλα στοιχεία, όπως είναι οι προσωπικοί στόχοι, η φιλοδοξία, τα κίνητρα και τα ενδιαφέροντα του ατόμου. Για αυτόν τον λόγο γίνονται συμπληρωματικές έρευνες για να εμπλουτιστούν τα ήδη υπάρχοντα μοντέλα προσωπικότητας.. (Goldberg, 1993).

Στην προσπάθεια της κατανόησης των ηγετικών κινήτρων και των αξιών προσδιορίστηκαν κάποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που χρήζουν κλινικής θεώρησης και τα οποία χρησιμοποιήθηκαν για την διάγνωση ψυχολογικών παθήσεων. Ο Paulhus έδωσε τον ορισμό του «σκοτεινού τριγώνου» της προσωπικότητας που ασκεί η σκοτεινή ηγεσία (Paulhus & Williams, 2002). Οι τρεις

βασικοί κλινικοί παράγοντες που συνθέτουν αυτό το τρίγωνο είναι: α) η ψυχοπάθεια, β) ο ναρκισσισμός και γ) ο μακιαβελισμός. Το κομμάτι στο οποίο η συγκεκριμένη έρευνα εμμένει, είναι ο μακιαβελισμός. Ο Μακιαβελισμός δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ιδιοτέλεια και στην χειραγώγηση. Οι άνθρωποι οι οποίοι στην προσωπικότητά τους έχουν σε υψηλό βαθμό μακιαβελικά χαρακτηριστικά, θεωρούνται από τους συνομήλικους τους έξυπνοι και ελκυστικοί.. Σύμφωνα με τους Kristie και Geis, οι οποίοι δημιούργησαν ένα εργαλείο-ψυχομετρικό ερωτηματολόγιο για να αναγνωρίσουν τα χαρακτηριστικά της μακιαβελικής προσωπικότητας, αντλήθηκε το συμπέρασμα ότι οι προσωπικότητες που διέπονται από υψηλά ποσοστά μακιαβελισμού χαρακτηρίζονται ως άτομα μη εμπαθή, αντισυμβατικά, διαφοροποιημένα από ηθικές νόρμες και πρότυπα, ικανά να χειραγωγήσουν και να επιτύχουν συναισθηματική απόσπαση επικεντρωμένα στους προσωπικούς τους στόχους. Άξιο αναφοράς, σύμφωνα πάντα με τους Kristie και Geis, είναι ότι άτομα τα οποία διακατέχονται από υψηλά ποσοστά μακιαβελισμού είναι πάρα πολύ καλοί διαπραγματευτές και κατέχουν υψηλές ηγετικές θέσεις. (Machiavelli, 2011)

Σε μια προσπάθεια να δοθεί πιο συγκεκριμένη παρουσίαση στον τρόπο που ενεργούν τα άτομα με έντονα στοιχεία μακιαβελικής προσωπικότητας, θα γίνει απόπειρα να δοθούν παραδείγματα σε επιμέρους τομείς της εργασιακής πραγματικότητας

- Οικονομικός ομορτισμός. Σε μια επιχείρηση που κάποιος εκ των εταίρων έχει υψηλά χαρακτηριστικά μακιαβελικής προσωπικότητας έχει παρατηρηθεί ότι δίνει έμφαση στην δική του κερδοφορία και λιγότερο στα οφέλη των εταίρων του.
- Αποστασιοποίηση. Σε έναν οργανισμό όπου απαντώνται άτομα με υψηλά χαρακτηριστικά μακιαβελικής προσωπικότητας είναι συχνό το φαινόμενο τα άτομα αυτά να αποστασιοποιούνται από ομάδες που χειραγώγησαν ή εκμεταλλεύτηκαν κατά το παρελθόν, για να μην γίνουν δέκτες ενδεχόμενων αντιδράσεων από αυτές τις ομάδες.

- Εκμετάλλευση. Άτομα με υψηλά ποσοστά μακιαβελικής προσωπικότητας είναι πιθανόν να εκμεταλλευθούν ευκαιρίες από τους άλλους με δόλια μέσα.
- Τακτικισμός-Επιρροή. Άτομα με υψηλά ποσοστά μακιαβελικής προσωπικότητας προσχεδιάζουν τακτικές οι οποίες θα τους βοηθήσουν να δημιουργήσουν δικτυώσεις-διασυνδέσεις με σκοπό την απόκτηση της εύνοιας άλλων ομάδων ή ατόμων και δεν διστάζουν να προβούν σε εκφοβισμούς-εκβιασμούς-σκανδαλοθηρικές αποκαλύψεις.
- Επαγγελματική ικανοποίηση. Σε μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί κατά το παρελθόν, άτομα με υψηλά ποσοστά μακιαβελικής προσωπικότητας που κατέχουν ηγετικές θέσεις οδηγούν σε μη επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων τους. Κατά συνέπεια, η σχέση μακιαβελισμός και επαγγελματική ικανοποίηση έχει φθίνουσα δυναμική.
- Επαγγελματικές επιλογές. Άτομα με υψηλά ποσοστά μακιαβελικής προσωπικότητας επιλέγουν επαγγέλματα που έχουν να κάνουν με τις



νομικές επιστήμες, το management και την διοίκηση και αποφεύγουν επαγγέλματα καλλιτεχνικής φύσης ή κοινωνικής προσφοράς (Geis & Levy, 1970).

- **2.2.4 Ο ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ**

Αξίζει να σημειωθεί, όπως άλλωστε διατυπώνει και ο Robert J. Allio, πως ο τρόπος με τον οποίο θα ηγηθεί ενός συνόλου το άτομο είναι σε απόλυτη εξάρτηση με τους διαθέσιμους πόρους, τις συνθήκες ανταγωνισμού της αγοράς και, βέβαια, με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των μετόχων της εταιρείας. Συνοψίζοντας, δημιουργείται το ερώτημα για το ποιος είναι τελικά ο ρόλος του ηγέτη μέσα σε έναν οργανισμό, πού ξεκινούν και πού τελειώνουν τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητές του; Απάντηση σε αυτό το ερώτημα δίνει ο Robert J. Allio τονίζοντας ότι ο ρόλος του ηγέτη είναι να εγκαθιδρύσει έναν σκοπό, να διευκρινίσει τις αξίες του οργανισμού, να αναπτύξει όραμα, να τεχνοκρατικοποιήσει τη στρατηγική, να βοηθήσει τον οργανισμό να αφομοιώσει την στρατηγική, να παρακολουθήσει την εφαρμογή της στρατηγικής και φυσικά να εκπαιδεύσει τους μελλοντικούς ηγέτες. Μέσα σε όλα αυτά δεν πρέπει να λησμονηθεί η πρωταρχική του ευθύνη δεν είναι άλλη από το να εγκαθιδρύσει οργανωσιακή κουλτούρα στον οργανισμό όπου θα ωθήσει τους εργαζόμενους προς τον κοινό σκοπό που είναι το καλό του οργανισμού. (Allio, 2012:8)

Η ταυτότητα της προσωπικότητας του ηγέτη είναι αυτή που ουσιαστικά αντανάκλα τις προσωπικές του πεποιθήσεις και τις προσωπικές του αξίες, την γλώσσα του και την συμπεριφορά του, την εικόνα του και τον τρόπο με τον οποίο δρα. Ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες προάγουν τον εαυτό τους προς το υπόλοιπο σύνολο που τους συναναστρέφεται παίζει πολύ σημαντικό ρόλο και σε μεγάλο βαθμό, καθορίζει την αποτελεσματικότητά τους ως ηγέτες. Ο τρόπος με τον οποίο σκέφτονται, μιλούν, πράττουν, ουσιαστικά δημιουργεί τεράστιες διαφορές. Αξίζει να σημειωθεί πως η δύναμη η οποία βρίσκεται στα χέρια του ηγέτη πρέπει να χρησιμοποιηθεί με σύνεση, διότι είναι ικανή να αλλάξει τον τρόπο που σκέφτονται και συμπεριφέρονται τα άτομα που ακολουθούν τον ηγέτη. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο ότι πολλές φορές παρατηρούνται φαινόμενα όπου η

δύναμη του ηγέτη εξασθενεί και αυξάνεται η δύναμη των ατόμων που τον ακολουθούν. Στις παλαιότερες εποχές το μοντέλο ηγεσίας το οποίο συναντούσαμε ως επί τω πλείστων ήταν ιεραρχικής φύσεως όπου ο ηγέτης πρόσταζε και οι υπόλοιποι ακολουθούσαν. Στην σύγχρονη επιχείρηση όπου οι ηγέτες πλαισιώνονται από ταλαντούχους συνεργάτες οι οποίοι κατέχουν καλά το εργασιακό τους αντικείμενο, αν ακολουθηθεί ο άξονας διαταγή – τυφλή υπακοή – εκτέλεση, υπάρχει περίπτωση η άποψη του ηγέτη να έρθει σε απόλυτη σύγκρουση με την άποψη κάποιων εκ των συνεργατών της ομάδας (Moran & Brightman , 2000). Στην περίπτωση κατά την οποία υπερισχύσει η άποψη που είναι αντίθετη από αυτή του ηγέτη, ο ηγέτης ουσιαστικά στα μάτια των υπόλοιπων μελών της ομάδας, έστω και ανεπαίσθητα, έχει απωλέσει μέρος της ισχύος του. Για αυτόν τον λόγο θεωρείται σοφότερο ο ηγέτης να προτείνει, να παραχωρεί μέρος της ισχύος του στους συνεργάτες του και να αποφεύγει την σύγκρουση μαζί τους, όπου αυτό είναι δυνατό, κερδίζοντας με αυτόν τον τρόπο ολοένα και περισσότερη εμπιστοσύνη από τους συνεργάτες του ισχυροποιώντας όλο και περισσότερο την εικόνα του. (Allio, 2016:5-6)

2.3 Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ

Η προσέγγιση της έννοιας της οργανωσιακής αλλαγής είναι, ουσιαστικά, μια ολοκληρωμένη διαδικασία ενός οργανισμού. Η διαδικασία αυτή σκοπεύει στο να οδηγήσει τον οργανισμό από μια ήδη υπάρχουσα υφιστάμενη κατάσταση σε μια άλλη και εμπεριέχει πτυχές από ένα ευρύ φάσμα όπως: ανθρωπολογικές, ψυχολογικές και κοινωνιολογικές. (Jacobs et al, 2013:773) Συμπεραίνεται λοιπόν ότι το να αλλάζεις ταυτίζεται με την έννοια του να μαθαίνεις κάτι καινούριο, κάτι διαφορετικό (Garratt, 2005:4). Μια οργανωσιακή αλλαγή δεν είναι μια απλή διαδικασία με πεπερασμένη αρχή και τέλος, αντίθετα, είναι μια διαδικασία η οποία δεν μπορεί να θεωρηθεί ως ένα πεπερασμένο γεγονός καθώς ούτε τελειώνει ούτε σταματάει ποτέ διότι συντελείται καθ' όλη την διάρκεια για την οποία υφίσταται ένας επιχειρηματικός οργανισμός, διότι ο οργανισμός πρέπει να μπορεί να εκτελεί είτε μικρές είτε μεγάλες αλλαγές για να είναι σε θέση να εδραιώνει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Park & Kim, 2015:770).

Η οργανωσιακή αλλαγή είναι η αιτία που μπορεί και υφίσταται ο κλάδος της συμβουλευτικής βιομηχανίας. Ο ρόλος του σύμβουλου ουσιαστικά είναι επικουρικός και είναι αυτός που με την γνώση του και την εμπειρία του δίνει τα φώτα του στον οργανισμό και τον βοηθάει να προσαρμοστεί στις επερχόμενες αλλαγές (John et all 2000). Είναι απολύτως κατανοητό πως αν δεν υπήρχαν τα άτομα που παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες ένα πολύ μεγάλο μέρος των οργανωσιακών αλλαγών από αυτές που επιτυγχάνουν θα αποτύγχανε (Jacobs et at, 2013:772).

Θεωρείται σκόπιμο να τονιστεί πως το μεγαλύτερο μέρος των οργανωσιακών αλλαγών που λαμβάνουν χώρα σε έναν οργανισμό αποτυγχάνουν για έναν πολύ συγκεκριμένο λόγο που δεν είναι άλλος από την αντίσταση των ατόμων στην αλλαγή. Σε έναν επιχειρηματικό οργανισμό τα άτομα, όταν καλούνται να γίνουν αποδέκτες μιας αλλαγής, δεν εκλαμβάνουν αυτήν την αλλαγή με θετική σκοπιά διότι: α) φοβούνται μήπως χάσουν κάποιο κεκτημένο εργασιακό δικαίωμα, β) φοβούνται μήπως δεν καταφέρουν να ανταπεξέλθουν στις νέες απαιτήσεις που επιφέρει μια αλλαγή, ειδικότερα όταν με την αλλαγή εγκαθίσταται μια νέα τεχνολογία, γ) φοβούνται μήπως η θέση τους καλυφθεί από κάποιο άλλο άτομο με προσόντα που ίσως οι ίδιοι δεν έχουν. Κατά συνέπεια, ο εργαζόμενος σε καμία περίπτωση δεν εκλαμβάνει την αλλαγή ως μια θετική εξέλιξη (Pieterse et al. 2012:798). Αυτός είναι και ο λόγος όπου για να πετύχει μια αλλαγή πρέπει να υπάρξει εκ των προτέρων συγκεκριμένη στρατηγική που θα οδηγήσει στην επιτυχή έκβαση της αλλαγής. Οι οργανωσιακές αλλαγές και ειδικότερα αυτές οι οποίες συντελούνται στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον το οποίο διέπεται από μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία και τάσεις διεθνισμού έχουν μια ποικιλομορφία οπτικών αλλά και θεμάτων, θέτοντας όμως πάντοτε στο κέντρο τον επιχειρηματικό οργανισμό και εκλαμβάνοντας αυτόν ως μια αυθυπόστατη οντότητα (Jacobs et al, 2013:784). Η διαχείριση, λοιπόν, της οργανωσιακής αλλαγής στην οποία οδηγείται ένας επιχειρηματικός οργανισμός, αν θα θέλαμε να δώσουμε έναν ορισμό για αυτήν την έννοια, θα λέγαμε πως είναι ο σχεδιασμός, ο

συντονισμός και η προώθηση της αλλαγής στοχεύοντας στην ανανέωση των κατευθυντήριων γραμμών αλλά και των δομών του οργανισμού με σκοπό την βελτίωση του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού καθώς επίσης και της αλληλεπίδρασης του ίδιου του επιχειρηματικού οργανισμού με το ανταγωνιστικό εξωτερικό περιβάλλον. (Jacobs et al, 2013:773)

2.3.1 ΣΧΕΣΗ ΜΑΚΙΑΒΕΛΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Σε συνέχεια των ανωτέρω γίνεται απολύτως κατανοητή η έντονη συσχέτιση και διασύνδεση μεταξύ ηγεσίας και οργανωσιακής αλλαγής. Για αυτό, άλλωστε, και ο John P. Kotter, όταν το 2001 δημοσίευσε στο Harvard Business Review ένα άρθρο του θέλοντας να καταδείξει την συσχέτιση ανάμεσα στην ηγεσία και την οργανωσιακή αλλαγή, τόνισε μια συγκεκριμένη πτυχή του ηγέτη και εστίασε στο γεγονός που ορίζει ότι: «Ο ηγέτης υπάρχει για να εξυπηρετεί έναν και μοναδικό σκοπό: να προετοιμάζει τους οργανισμούς για τις επερχόμενες αλλαγές και να τους βοηθάει να συνεργάζονται και να ξεπερνούν τις δυσκολίες που προκύπτουν». (Kotter, J, 2001:3).

Είναι άξιο αναφοράς ότι μια μερίδα επιστημόνων και ερευνητών ασπάζεται την άποψη ότι οι οργανωσιακές αλλαγές προωθούνται ευκολότερα εφόσον ακολουθηθεί το μακιαβελικό μοντέλο ηγεσίας (McGuire, 2006:192). Η μερίδα η οποία τάσσεται υπέρ της προώθησης των οργανωσιακών αλλαγών χρησιμοποιώντας σαν βάση τον μακιαβελικό τρόπο σκέψης δίνει έμφαση στο γεγονός ότι ο φόβος της οργανωσιακής αλλαγής που διέπει τους εργαζομένους είναι ένας από τους παράγοντες-κλειδί που πρέπει να ξεπεραστούν για να στεφθεί με επιτυχία μια οργανωσιακή αλλαγή. Πολλοί μελετητές παραπέμπουν σαν κύριο αίτιο στην αντίσταση στην αλλαγή την επιθυμία που έχει ο άνθρωπος να ελέγχει τα γεγονότα και η οποία πηγάζει από τον εσωτερικό ψυχικό του κόσμο. Με την εφαρμογή της αλλαγής αυτή η επιθυμία ελέγχου εξωτερικεύεται καθώς το άτομο φοβάται ότι με την επερχόμενη αλλαγή χάνει τον έλεγχο της κατάστασης τον οποίο κατείχε με το ήδη εδραιωμένο status quo. Αυτό έχει σαν συνέπεια οι εσωτερικές πεποιθήσεις του ατόμου, οι προσωπικές του αξίες και οι νόρμες

οι οποίες ακολουθεί στην προσωπική του ζωή να το κάνουν να αντιστέκεται στην οργανωσιακή αλλαγή. Η διαχείριση αυτής της παθητικής αντίστασης που ασυναίσθητα πολλές φορές εξωτερικεύουν τα άτομα που γίνονται δέκτες της οργανωσιακής αλλαγής είναι παράγοντας που αν δεν προσεχθεί θα οδηγήσει με μαθηματική ακρίβεια στην αποτυχία της αλλαγής. Για αυτόν τον λόγο προτείνουν την συμμετοχή των δεκτών της οργανωσιακής αλλαγής με δικές τους προτάσεις έτσι ώστε να εφαρμοστεί ευκολότερα η οργανωσιακή αλλαγή κάμπτοντας τις αντιστάσεις των ατόμων, διότι διαφορετικά θα οδηγήσει σε αποτυχία. Η μη διανομή ρόλων κατά την διάρκεια της οργανωσιακής αλλαγής δύναται να απομακρύνει τον εργαζόμενο από την οργανωσιακή αλλαγή και η οργανωσιακή αλλαγή να αποτύχει. Η κατανόηση των προσωπικών κινήτρων, των αξιών και των ρόλων των ατόμων στον οργανισμό αλλά και κατ' επέκταση στην κοινωνία, τίθεται στο κέντρο της μακιαβελικής σκέψης. Κατανοώντας ο ηγέτης την ψυχολογία των ατόμων κάμπτει ευκολότερα τις αντιστάσεις τους. Ο Machiavelli εκτίμησε το ψυχολογικό κίνητρο της κοινωνικοποίησης των ατόμων και τόνισε ότι, εάν το ψυχολογικό κίνητρο των ατόμων κατανοηθεί από τον ηγέτη, τα άτομα μπορούν να γίνουν δέκτες της επιρροής του ηγέτη και να δράσουν ακόμη και με αυτοθυσία για τον κοινό σκοπό. (McGuire, 2006:203) Σε αυτό το σημείο κρύβεται και το κλειδί της ανθρώπινης φύσης σύμφωνα με τον Machiavelli όπου ορίζει ότι το άτομο υποκινείται από την προσωπική του φιλοδοξία, αλλά παράλληλα μπορεί να πειστεί να συνεισφέρει με αλτρουισμό σε δραστηριότητες που αποσκοπούν σε έναν κοινό σκοπό. (McGuire, 2006:204) Υπάρχει και μια άλλη μερίδα η οποία διαφοροποιεί την άποψή της κάθετα με την ανωτέρω προαναφερθείσα άποψη και υποστηρίζει ότι, στην περίπτωση που ακολουθηθεί το μακιαβελικό μοντέλο ηγεσίας για την προώθηση μιας οργανωσιακής αλλαγής, μοιραία θα δημιουργηθεί κενό εμπιστοσύνης μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, δυσπιστία, καταστροφή του εργασιακού κλίματος και, κατά συνέπεια, αποτυχία της αλλαγής (Zheng et al., 2017:567). Το συμπέρασμα στο οποίο έχουν οδηγηθεί οι άνθρωποι που υποστηρίζουν ότι το μακιαβελικό μοντέλο ηγεσίας δημιουργεί αρνητικά αποτελέσματα σε έναν οργανισμό σχηματικά

ερμηνεύεται ως κάτωθι: ο ηγέτης εγκαθιδρύει μακιαβελικούς τρόπους ηγεσίας, δημιουργεί μακιαβελική οργανωσιακή κουλτούρα, οι εργαζόμενοι φορτίζονται με αρνητικά συναισθήματα για τον οργανισμό και οδηγούμαστε σε ένα μοντέλο εργασιακής συμπεριφοράς που προάγει την αντιπαραγωγικότητα. Η παραπάνω διαπίστωση πραγματοποιήθηκε στην χώρα της Κίνας αφότου η χώρα είχε την εμπειρία της κοινωνικής αλλαγής και του μετασχηματισμού της οικονομίας της σε καπιταλιστικά πρότυπα. (Zheng et al., 2017:563)

2.3.2 Η ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΥΠΟ ΤΟΥ ΠΡΙΣΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Κάθε σύγχρονη επιχείρηση διέπεται από μια οργανωμένη δομή. Με την πάροδο των ετών λειτουργίας της επιχείρησης τα όρια των δομών της έχουν γίνει μη διακριτά και χρειάζονται επαναπροσδιορισμό. Δηλαδή, χρειάζεται να πραγματοποιηθεί αναδιοργάνωση της οργανωσιακής της δομής καθώς και επαναπροσδιορισμός και επανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διεργασιών. Η διαδικασία αυτή συντελείται μέσω συνεχόμενων οργανωσιακών αλλαγών, οι οποίες μπορούν να γίνουν είτε για λόγους χρηματοοικονομικούς, είτε για λόγους επαναπροσδιορισμού του επιχειρησιακού σχεδιασμού, είτε για λόγους επαναπροσδιορισμού της επιχειρησιακής στρατηγικής. Για αυτόν τον λόγο η κάθε οργανωσιακή αλλαγή είναι κομμάτι ενός γενικότερου συνόλου αλλαγών που κάνει ανάλυση και σχεδιασμό των ροών και των διαδικασιών όχι μόνο ενδοεπιχειρησιακά αλλά και μεταξύ των επιχειρήσεων (Davenport, 1993) και στοχεύει στο ζωτικό ανασχεδιασμό των εργασιακών διαδικασιών με σκοπό την επίτευξη έντονων βελτιώσεων σε πολύ σημαντικούς παράγοντες όπως η απόδοση, το κόστος, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση και η ταχύτητα. (Chung et al, 1997)

Όπως προαναφέραμε, λοιπόν, οι οργανωσιακές αλλαγές στις περισσότερες των περιπτώσεων αντιμετωπίζονται με διστακτικότητα, επιφυλακτικότητα, σχετικό αρνητισμό και αντίσταση από το υπάρχον προσωπικό μιας επιχείρησης. Κατά συνέπεια, στις περισσότερες των περιπτώσεων συναντάμε δυσκολία στην εφαρμογή των διαφόρων οργανωσιακών αλλαγών. Επί της ουσίας, το άτομο το

οποίο θα κληθεί να προωθήσει τις αλλαγές ουσιαστικά καλείται να μεταβάλλει μια υφιστάμενη κατάσταση και να δημιουργήσει μια άλλη. Καλείται λοιπόν, να ξεπαγώσει μια κατάσταση, να επιφέρει μια άλλη κατάσταση και να παγώσει εκ νέου τον οργανισμό στην νέα αυτή κατάσταση. Σύμφωνα με τον Kotter, για να στεφθεί με επιτυχία μια αλλαγή πρέπει να ακολουθηθούν κάποια βασικά βήματα. Πρέπει, λοιπόν, να δοθεί η αίσθηση του επείγοντος, να δημιουργηθεί μια καθοδηγητική ομάδα, να αναπτυχθεί όραμα και στρατηγική, να επικοινωνηθεί το όραμα της αλλαγής μέσα στον οργανισμό, να εκχωρηθούν αρμοδιότητες για τις απαραίτητες δράσεις σε πολλαπλά επίπεδα, να τεθούν βραχυπρόθεσμοι στόχοι, να παγιωθούν οι ωφέλειες που θα προκύψουν, να επιδειχθούν ακόμη περισσότερες ωφέλειες μελλοντικά και εν τέλει, να ενσωματωθεί η νέα φιλοσοφία στον οργανισμό. (Appelbaum et al., 1996)

Τα άτομα που κατέχουν διοικητικές αλλά και ηγετικές θέσεις είτε αυτά μεταξύ τους διαφοροποιούνται είτε είναι τα ίδια, αναμειγνύονται ενεργά στο κομμάτι της οργανωσιακής αλλαγής αποφασίζοντας τι πρέπει να γίνει δημιουργώντας τα κατάλληλα δίκτυα ατόμων έτσι ώστε να είναι σίγουροι πως η δράση που έχει ανατεθεί στο προσωπικό θα στεφθεί με επιτυχία. Στόχος των ατόμων που ασκούν διοίκηση είναι να προβλέψουν τα αποτελέσματα που θα επιφέρει η επερχόμενη οργανωσιακή αλλαγή. Για αυτόν τον λόγο η λειτουργία που καλείται να πραγματοποιήσει η ηγεσία είναι επί της ουσίας να παράξει την ίδια την αλλαγή θέτοντας τις κατευθύνσεις της αλλαγής αυτής. Για τον λόγο αυτόν η συγκεκριμένη εργασία είναι ζωτικής σημασίας. Οι ηγέτες καλούνται να ανιχνεύσουν τον τρόπο με τον οποίο θα υπάρξει η διασύνδεση ανάμεσα στα άτομα και στο όραμα που έχει δημιουργηθεί για την επερχόμενη αλλαγή. Αυτό ουσιαστικά καταδεικνύει την αντιμετώπιση ενός προβλήματος επικοινωνίας και συμπεριλαμβάνει έναν αριθμό ατόμων είτε μέσα είτε έξω από την εταιρεία τους οποίους ουσιαστικά τους καλεί να πιστέψουν σε ένα εναλλακτικό μέλλον που θα δημιουργηθεί για την εταιρεία μετά την παγίωση της οργανωσιακής αλλαγής. Προσπαθούν να αγγίξουν τις πιο βαθιές πτυχές της προσωπικότητας των ατόμων που θα ασχοληθούν με την οργανωσιακή αλλαγή τονίζοντάς τους

την αίσθηση που θέλει τον εργαζόμενο και τον οργανισμό ως μια οντότητα προωθώντας τον ιδεαλισμό και την αυτοεκτίμηση. (Kotter, 2001:2)

2.3.3 ΣΧΕΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Σε συνέχεια των ανωτέρω, καταλαβαίνουμε πως ο ρόλος των ηγετών είναι εξέχουσας σημασίας ως προς την οργανωσιακή αλλαγή, γιατί ουσιαστικά οι ηγέτες είναι αυτοί οι οποίοι αναπτύσσουν συσχετισμούς δέσμευσης και ετοιμότητας των εργαζομένων προς την αλλαγή, δημιουργούν το προαναφερθέν όραμα της αλλαγής περιγράφοντας τα θετικά αποτελέσματα που θα φέρει η αλλαγή και είναι αυτοί οι οποίοι καλούνται να επιτύχουν πολιτική στήριξη με την ισχύ τους και την επιρροή τους σε περιπτώσεις όπου η οργανωσιακή αλλαγή το επιβάλλει. Είναι αυτοί οι οποίοι πρέπει να δώσουν ύπαρξη στην νέα πραγματικότητα η οποία θα δημιουργηθεί μέσα στον οργανισμό και αυτοί οι οποίοι θα οργανώσουν τις δομές ολόκληρου του εγχειρήματος της αλλαγής. Για αυτόν τον λόγο πρέπει να χρησιμοποιήσουν την ισχύ που απορρέει από την ηγετική τους θέση με δημιουργικό τρόπο στοχεύοντας στην εργασιακή δέσμευση του προσωπικού και προετοιμάζοντας τους εργαζόμενους για τις νέες προκλήσεις που θα αντιμετωπίσουν κατά την διάρκεια της εφαρμογής της οργανωσιακής αλλαγής. Στον αντίποδα, στην περίπτωση κατά την οποία η ισχύς που απορρέει από την ηγετική θέση δεν χρησιμοποιηθεί δημιουργικά, η οργανωσιακή αλλαγή δύναται να αποτύχει επιφέροντας καταστρεπτικές συνέπειες για τον οργανισμό. Οι μέθοδοι οι οποίες χρησιμοποιούνται από τα ηγετικά στελέχη καθώς και οι στρατηγικές της χρήσης της ισχύος είναι ουσιαστικά ζωτικής σημασίας συστατικά για την προώθηση της οργανωσιακής αλλαγής σύμφωνα με την μακιαβελική αντίληψη, πράγμα το οποίο απορρέει από τις τακτικές που πρέπει να χρησιμοποιηθούν βασισμένες στην ρεαλιστική γνώση της συμπεριφοράς των ατόμων και στην πρόβλεψη των ενεργειών-δράσεων που θα πράξουν τα άτομα κατά την εφαρμογή της οργανωσιακής αλλαγής και στοχεύει στην εξάλειψη των αντιδράσεων που θα προκύψουν. Για αυτόν τον λόγο η εξισορροπημένη χρήση της ισχύος είναι το κλειδί για την επιτυχία της οργανωσιακής αλλαγής. (McGuire, 2006:198-199)

Ο τρόπος με τον οποίο πρέπει να προσεγγίζεται μια οργανωσιακή αλλαγή πρέπει να είναι τέτοιος έτσι ώστε με σιγουριά να στοχεύει στους θετικούς παράγοντες που θα προκύψουν μετά την οργανωσιακή αλλαγή παρά στην αρνητική εμπειρία που θα βιώσουν τα άτομα που θα γίνουν και δέκτες της οργανωσιακής αλλαγής. Είναι αδιαμφισβήτητο ότι κανείς δεν επιθυμεί να αλλάξει το υπάρχον status quo ενός οργανισμού, παρόλα αυτά πρέπει πάντα να τονίζεται ότι το μελλοντικό status quo θα είναι καλύτερο από το υπάρχον. Δεν είναι τυχαίο ότι μεγάλη μερίδα ανθρώπων που ασχολήθηκαν με την προώθηση οργανωσιακών αλλαγών υποστηρίζουν ότι αυτό το οποίο ουσιαστικά οδηγεί στην αποτυχία της αλλαγής δεν είναι η ίδια η αλλαγή ως αυτούσιο υποκείμενο αλλά ο τρόπος με τον οποίο επιχειρήθηκε η μετάβαση από την μια κατάσταση στην άλλη. Κατά συνέπεια, η βασική αιτία επιτυχίας ή αποτυχίας της αλλαγής είναι ο τρόπος με τον οποίο αυτή θα εφαρμοστεί. (Denton, 1996:5)

Υπάρχουν τέσσερις βασικές κατευθύνσεις που οδηγούν στην επιτυχία μιας οργανωσιακής αλλαγής.

Η πρώτη κατεύθυνση είναι το όραμα. Όταν ο ηγέτης έχει ξεκάθαρο όραμα και οπτική για το πού μπορεί να οδηγήσει η οργανωσιακή αλλαγή, τότε πρέπει με σαφήνεια να επικοινωνήσει το όραμά του και να διασφαλίσει την δέσμευση των ατόμων ότι θα δουλέψουν προς την επιτυχία αυτού του οράματος, κατά συνέπεια προς την επιτυχή εφαρμογή της οργανωσιακής αλλαγής. Ηγέτες οι οποίοι κατάφεραν με επιτυχία να προωθήσουν οργανωσιακές αλλαγές εστίασαν στο γεγονός ότι δεν είναι πάντοτε προς το συμφέρον του οργανισμού οι αποφάσεις να λαμβάνονται με δημοκρατικό τρόπο αλλά τόνισαν ότι πρέπει να ακούγονται οι γνώμες όλων για το τι πρέπει να αλλάξει. Ο μόνος τρόπος για να μπει η ορθή βάση για να οδηγηθούμε σε επιτυχημένη οργανωσιακή αλλαγή είναι να εισακουστούν οι προτάσεις όλων των ατόμων όπου θα γίνουν δέκτες της οργανωσιακής αλλαγής και να συλλεχθούν πληροφορίες που στην συνέχεια θα βοηθήσουν πολύ στην προώθηση της οργανωσιακής αλλαγής. (Denton, 1996:5)

Η δεύτερη κατεύθυνση στοχεύει στην δημιουργία εμπιστοσύνης ανάμεσα στον ηγέτη και στους δέκτες της οργανωσιακής αλλαγής. Πολλές φορές οι

υπάλληλοι, έσω και ασυναίσθητα, συμπεριφέρονται σαν τους ηγέτες του οργανισμού. Αυτό υποδηλώνει ότι ο ηγέτης έχει καταφέρει να γίνει αποδέκτης της πλήρους εμπιστοσύνης του υπαλλήλου. Αν έχει επιτευχθεί μια τέτοια σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα στον ηγέτη και το άτομο, τότε θα είναι πολύ πιο εύκολο το όραμα του ηγέτη για την οργανωσιακή αλλαγή να ασπαστεί και από το άτομο που θα γίνει δέκτης της οργανωσιακής αλλαγής. (Denton, 1996:6)

Η τρίτη κατεύθυνση είναι η δημιουργία πειθαρχίας. Σε πολλές περιπτώσεις, ακόμα και όταν οι δέκτες μιας οργανωσιακής αλλαγής γνωρίζουν ότι η υπάρχουσα κατάσταση είναι προβληματική και χρήζει αλλαγής, αρνούνται να ακολουθήσουν τις κατευθύνσεις, αρνούνται να ακολουθήσουν την επερχόμενη οργανωσιακή αλλαγή. Εκεί πρωτίστως πρέπει να βρεθεί τρόπος έτσι ώστε τα άτομα αυτά να μεταπειστούν και, αν αυτό δεν επιτευχθεί, τα άτομα πρέπει να απομακρυνθούν από το εγχείρημα της οργανωσιακής αλλαγής. (Denton, 1996:7)

Η τέταρτη και τελευταία κατεύθυνση είναι η παρακολούθηση και οι μετρήσεις των αποτελεσμάτων κατά την διάρκεια της εφαρμογής της οργανωσιακής αλλαγής καθώς και μετά το πέρας αυτής με την επερχόμενη νέα παγιωμένη κατάσταση. Επί της ουσίας το αν μια αλλαγή στέφεται με επιτυχία, δύναται να κριθεί μόνο από τα αποτελέσματα τα οποία η αλλαγή θα επιφέρει στον οργανισμό. (Denton, 1996:8)

2.3.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

Έχει γίνει αρκετά συχνά λόγος για στρατηγικό σχεδιασμό κατά την οργανωσιακή αλλαγή, όχι μόνο στην παρούσα εργασία, αλλά και σε κάθε αναφορά που άπτεται του θέματος της οργανωσιακής αλλαγής. Ουσιαστικά η ιδέα του στρατηγικού σχεδιασμού σαν ένα μέσο προγραμματισμού των μελλοντικών αλλαγών για έναν οργανισμό είναι η λογική βάση για την κατανόηση της οργανωσιακής αλλαγής. Επειδή πολλές φορές τα σχέδια δεν ολοκληρώνονται και οι συνθήκες κάτω από τις οποίες εφαρμόζεται μια οργανωσιακή αλλαγή αλλάζουν εξαιτίας απρόβλεπτων παραγόντων, οι στόχοι οι οποίοι τίθενται στην αρχή της διαδικασίας της προώθησης της οργανωσιακής αλλαγής σπανίως πραγματοποιούνται σύμφωνα με τις αρχικές προθέσεις του

σχεδιασμού. Για αυτόν τον λόγο οι απρόβλεπτοι παράγοντες είναι πιο πιθανό να επιφέρουν αρνητικά αποτελέσματα στους στόχους παρά θετικά. Για να αποφευχθεί αυτό θεωρείται προτιμότερο να δημιουργούνται διάφορα σενάρια με αρκετά πιθανά αποτελέσματα και με στόχους που θα προσαρμόζονται επάνω στο κάθε σενάριο, έτσι ώστε τα άτομα που θα εφαρμόσουν την κάθε οργανωσιακή αλλαγή να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν όσες το δυνατόν πιθανότερες εκδοχές. (Soluki, 2017:334) Σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά του στρατηγικού σχεδιασμού, η προσπάθεια της στρατηγικής προσέγγισης της οργανωσιακής αλλαγής με γνώμονα τα οικονομικά και την διαχείριση συνήθως δεν είναι ακριβής και αναγκαστικά μεταβάλλεται κατά την διάρκεια της εκτέλεσης της οργανωσιακής αλλαγής. (Mintzberg, 1994:107) Κατά συνέπεια καταλαβαίνουμε ότι και από την οπτική των υπαλλήλων αλλά και από την οπτική των manager ή ηγετών οι υποσχέσεις που δίνονται κατά τον σχεδιασμό δύναται να μην ικανοποιηθούν εις το έπακρον εξαιτίας του απρόβλεπτου παράγοντα. (Soluki, 2017:335) Δεν είναι άλλωστε τυχαίο ότι πολλές φορές ο σχεδιασμός που βρίσκεται σε πνευματική μορφή, κοινώς στην σκέψη του ανθρώπου που τον έχει δημιουργήσει καταγράφεται υπό την μορφή σημειώσεων για να μπορεί να υπάρχει έλεγχος σχεδιασμού και αποτελέσματος.

Σε πολλές των περιπτώσεων και ειδικότερα σε περιπτώσεις όπου επέρχονται οργανωσιακές αλλαγές η τέλεια πληροφόρηση είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή έκβαση της οργανωσιακής αλλαγής. Το να μην υπάρχει τέλεια πληροφόρηση οδηγεί στην μη επαρκή κατανόηση και στην μη επαρκή διαχείριση της διαδικασίας της αλλαγής. Αυτό το οποίο πρέπει να τονιστεί είναι ότι όσο καλός κι αν είναι ο σχεδιασμός της διαδικασίας, όσο κι αν έχουν προβλεφθεί με επιστημονικό τρόπο τα πιθανά αποτελέσματα και οι αποφάσεις που δύναται να προκύψουν κατά την διαδικασία εκτέλεσης της αλλαγής πάντα θα παίζει ρόλο και ο αστάθμητος ψυχολογικός παράγοντας, ο οποίος δεν μπορεί εύκολα να προβλεφθεί. Για αυτόν τον λόγο, και συγκεκριμένα σε κάποιες ειδικές περιπτώσεις όπου οι αλλαγές που επέρχονται απαιτούν μεγάλη διαδικασία σχεδιασμού, ίσως θα ήταν προτιμότερο τα όρια του σχεδιασμού να είναι πιο ρευστά και ευέλικτα. (Soluki, 2017:3306)

Σε συνδυασμό των ανωτέρω, ο Alfred Schutz προσπάθησε να προσεγγίσει από την σκοπιά των κοινωνικών επιστημών τις ανθρώπινες πράξεις. Για τον Schutz τρία είναι τα βασικά συστατικά που συνθέτουν μια δράση: ο σκοπός, ο πνευματικός σχεδιασμός όπου εμπεριέχει την πρόβλεψη της μελλοντικής δράσης και αντίδρασης και η απόδοση της πράξης. Σύμφωνα με τον Schutz κάθε πράξη ουσιαστικά αντικατοπτρίζει την προσωπική εμπειρία του ατόμου, καθώς μέσα από την προσωπική εμπειρία το άτομο έχει αποκτήσει γνώση και ουσιαστικά αυτή του η γνώση το οδηγεί σε έναν συγκεκριμένο σκοπό. Ο σκοπός αυτός είναι να μετατρέψει την γνώση σε μια μελλοντική κατάσταση που θα επέλθει μέσω της οργανωσιακής αλλαγής. (Schutz, 1953)

2.3.5 ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Κάνοντας λόγο για την οργανωσιακή αλλαγή παρουσιάζονται τρεις βασικοί άξονες που θα μπορούσε να γίνει προσδιορισμός αλλαγής ως προς την έννοια αυτής. Κατά συνέπεια, υπάρχουν αλλαγές οι οποίες ορίζονται ως κατευθυνόμενες αλλαγές και ουσιαστικά πραγματοποιούνται με φορά που έχει ως σημείο εκκίνησης την κορυφή της οργανικής πυραμίδας και καταλήγει προς την βάση. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα της κατευθυνόμενης αλλαγής είναι η άσκηση εξουσίας από τα ηγετικά στελέχη προς τους συνεργάτες τους με τρόπο τέτοιο που στοχεύει στην κάμψη της ενδεχόμενης συναισθηματικής αντίδρασης των ατόμων που θα γίνουν δέκτες της οργανωσιακής αλλαγής. Πολλές φορές, για να επιτευχθεί αυτή η κάμψη χρησιμοποιείται ως επιχείρημα η επιχειρησιακή αναγκαιότητα (Kubler-Ross, 1973).

Ο δεύτερος βασικός εννοιολογικός άξονας της οργανωσιακής αλλαγής εδρεύει σε αυτό που ορίζεται ως προγραμματισμένη αλλαγή. Στην προγραμματισμένη αλλαγή παρατηρείται ευρεία συμμετοχή και δημιουργούνται προϋποθέσεις τέτοιες έτσι ώστε όλο και περισσότεροι άνθρωποι να εμπλακούν στην διαδικασία της αλλαγής. Αξίζει να σημειωθεί πως ελλοχεύει κίνδυνος κατά την διάρκεια της εφαρμογής μιας οργανωσιακής αλλαγής να παρουσιαστεί μείωση του δείκτη παραγωγικότητας (Abrahamson, 2000; Kerber, 2001).

Ο τρίτος βασικός άξονας είναι η καθοδηγούμενη οργανωσιακή αλλαγή. Κατά την καθοδηγούμενη αλλαγή ακολουθείται μια τακτική που περιλαμβάνει τρία βασικά στάδια α) το πάγωμα, κατά το οποίο ο οργανισμός εισέρχεται σε κατάσταση καθολικής ηρεμίας, έπειτα οδηγούμαστε στην επανεξισορρόπηση, όπου πραγματοποιείται εκτίμηση των καταστάσεων και λήψη μέτρων, και εν τέλει μεταβαίνουμε στην απόψυξη όπου επαναφέρεται η κανονική ροή και λειτουργία του οργανισμού έχοντας κάνει τις όποιες αναγκαίες παρεμβάσεις.

Ανωτέρω πραγματοποιήθηκε αναφορά στον ρόλο που διαδραματίζει ο ηγέτης στην οργανωσιακή αλλαγή και στη ερμηνεία που δίνει ο Kotter για την θέση του ηγέτη μέσα στον οργανισμό της επιχείρησης ως προς μια επερχόμενη οργανωσιακή αλλαγή. Στην συνέχεια θα δούμε αναλυτικότερα τα οκτώ στάδια που προαναφέραμε για την προώθηση της οργανωσιακής αλλαγής σύμφωνα με τον Kotter.

2.3.6 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ – ΜΟΝΤΕΛΟ KOTTER



Όπως προαναφέραμε και ανωτέρω, όταν χρησιμοποιείται ο όρος διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής ουσιαστικά γίνεται λόγος για μια διαδικασία ανανέωσης και βελτιστοποίησης των εσωτερικών δομών ενός οργανισμού που αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση των πελατών του οργανισμού. (Moran and Brightman, 2001)

Το 1996 ο Kotter θέσπισε ένα μοντέλο διαχείρισης οργανωσιακών αλλαγών με σκοπό να στεφθεί η επερχόμενη οργανωσιακή αλλαγή με επιτυχία. Τα οκτώ βήματα του προαναφερθέντος μοντέλου βασίζονται σε τρεις βασικούς άξονες. Ο πρώτος άξονας έχει σαν σκοπό την δημιουργία του κατάλληλου κλίματος για την αλλαγή και

απαρτίζεται από τα τρία πρώτα βασικά βήματα: 1) δημιουργία αίσθησης του επείγοντος, 2) δημιουργία ισχυρού συνασπισμού που θα καταρτίσει στρατηγική μέθοδο και 3) δημιουργία οράματος. Ο δεύτερος βασικός άξονας βασίζεται στην συμμετοχή και την ενεργοποίηση του οργανισμού και απαρτίζεται από τα επόμενα τρία βασικά βήματα: 1) επικοινωνία του οράματος, 2) δημιουργία και ενίσχυση ευρείας βάσεως και 3) οριοθέτηση και επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων. Ο τρίτος βασικός άξονας βασίζεται στην εφαρμογή και την εγκαθίδρυση της αλλαγής και απαρτίζεται από τα δύο τελευταία βήματα όπου είναι: 1) το χτίσιμο πάνω στην ίδια την αλλαγή με την παρουσίαση των θετικών αποτελεσμάτων και 2) η εγκαθίδρυση και η παγίωση της νέας κατάστασης. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι οποιοδήποτε τρόπο κι αν ακολουθήσει κάποιος για την διαχείριση μιας οργανωσιακής αλλαγής εάν δεν υπάρχει πλήρης κατανόηση και γνώση των στρατηγικών δομών της οργανωσιακής κουλτούρας και, κατά συνέπεια, των ιδίων των εργαζομένων ενός οργανισμού, δεν θα μπορέσει η αλλαγή να στεφθεί με επιτυχία (Barnard and Stoll 2010).

Γίνεται λόγος για διαχείριση και στέψη με επιτυχία μιας οργανωσιακής αλλαγής διότι, όπως θα δούμε και στην συνέχεια, η οργανωσιακή αλλαγή είτε αυτή είναι μικρή είτε μεγάλη, ως αυτούσιο γεγονός είναι πολύ σημαντική για την εύρυθμη λειτουργία ενός επιχειρησιακού οργανισμού.

2.3.7 Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Όπως προαναφέρθηκε, οι οργανωσιακές αλλαγές είναι γεγονότα εξέχουσας σημασίας, άσχετα από το μέγεθος αυτών και άσχετα από το είδος αυτών. Παρά το γεγονός ότι όλες οι αλλαγές παίζουν καταλυτικό ρόλο στην επιχείρηση, ακόμα και αυτές δεν παύουν να κατηγοριοποιούνται ανάλογα με την σημαντικότητά τους. Για αυτόν τον λόγο δύναται να απαντηθούν αλλαγές οι οποίες αναφέρονται ως αλλαγές πρώτης τάξης και, στον αντίποδα, να απαντηθούν αλλαγές οι οποίες αναφέρονται ως αλλαγές δεύτερης τάξης. Διευκρινίζοντας τον ταξικό διαχωρισμό ανάμεσα στις αλλαγές, ως αλλαγές πρώτης τάξης ορίζονται αυτές οι οποίες διέπονται από μια συνέχεια και, κατ' επέκταση από μια διασύνδεση με την προγενέστερη κατάσταση του εργασιακού οργανισμού πριν την εφαρμογή της οργανωσιακής αλλαγής, οπότε η όποια μεταβολή επέρχεται συνεχίζει την προγενέστερη κατάσταση χωρίς όμως

την εισαγωγή ριζοσπαστικών καινοτομιών στις επιχειρησιακές δομές του οργανισμού παρά μόνο με μικρές παρεμβάσεις. Παραδείγματα οργανωσιακών αλλαγών πρώτης τάξης είναι η αναβάθμιση λογισμικών που βασίζονται πάνω στην εξυπηρέτηση των σκοπών των παλαιών λογισμικών. (Robbins & Judge, 2011)

Στον αντίποδα, η αλλαγή δεύτερης τάξης επιφέρει πολύ σημαντικές διαφοροποιήσεις στην λειτουργία του οργανισμού ανάμεσα στις επιχειρησιακές δομές και πολλές φορές αποσκοπεί στην εισαγωγή καινοτομιών στον επιχειρησιακό οργανισμό. Κάλλιστα, μια αλλαγή δεύτερης τάξης θα μπορούσε να συγκριθεί με τις ριζικές-ριζοσπαστικές αλλαγές που εφαρμόζονται σε μια επιχείρηση (Welch, 1993).

2.4 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ο εικοστός με τον εικοστό πρώτο αιώνα στην ελληνική Εμπορική Ναυτιλία συνδέονται με τις ραγδαίες εξελίξεις που επήλθαν από το 1990 και συνεχίζουν να τίθενται σε εφαρμογή στον κλάδο της ελληνικής εμπορικής ναυτιλίας. Παρά το γεγονός των ραγδαίων αλλαγών από το 1990 και έπειτα και των ολοένα αυξανόμενων απαιτήσεων στον εκσυγχρονισμό των πλοίων αλλά και της ανάγκης για ανανέωση του στόλου και εξεύρεση νέων πηγών χρηματοδότησης που επήλθαν στην ναυτιλία από το 1990 και έπειτα, η ναυτιλία συνεχίζει να ακολουθεί παραδοσιακές αρχές στην διαχείριση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων όντας δύσκαμπτη στην ενσωμάτωση καινοτομιών και τεχνολογικών εξελίξεων. (Tsekouras et al., 2011:326)

Το 1992, και συγκεκριμένα τον Οκτώβριο του 1992, η Ναυτιλιακή Λέσχη Πειραιά είχε διοργανώσει ένα τριήμερο ναυτιλιακό συνέδριο με κεντρικό ομιλητή τον Γιάννη Χατζηπατέρα. Τότε είχε τονιστεί ότι οι ασχολούμενοι με την ναυτιλία απολαμβάνουν μια υψηλή κοινωνική εκτίμηση και τους συνοδεύει πάντα μια αδιαφιλονίκητη αξιοπιστία, μια κοσμοπολίτικη ατμόσφαιρα και ένας αέρας υπερηφάνειας. Αποτελούσαν το καύχημα της κοινωνίας και το όνειρο του κάθε επιτυχημένου ανθρώπου είναι να επιτύχει και να γίνει ένας από τους ανθρώπους που ασχολούνται με την ναυτιλία. Παράλληλα τόνιζε πως είναι κοινή παραδοχή ότι

οι Έλληνες εφοπλιστές έχουν ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό και αυτό δεν είναι άλλο από την αξιοπιστία του λόγου τους. Αυτή η αξιοπιστία σε συνάρτηση με τις διεθνείς διαπροσωπικές, επιχειρηματικές και κοινωνικές σχέσεις τους σε πολλές περιπτώσεις τους έκαναν να διαμορφώσουν τα διεθνή ναυτιλιακά δρώμενα. (Ντούνης, 2005: 52)

Η φύση της ναυτιλιακής επιχείρησης είναι τέτοια που επιβάλλει ο μηχανισμός λειτουργίας της από το γραφείο μέχρι και το βοηθητικό προσωπικό του πλοίου αλλά και όσοι συναλλάσσονται με αυτήν να γνωρίζουν, ανεξάρτητα από την εμπορική και την νομική μορφή της εταιρείας, το φυσικό πρόσωπο που κρατά στα χέρια του την τύχη της εταιρείας και χρεώνεται τις επιτυχίες και τις αποτυχίες της (Ντούνης, 2005: 54).

Όπως αναφέραμε ανωτέρω, το φυσικό πρόσωπο που κρύβεται πίσω από την εμπορική και νομική μορφή της εταιρείας είναι αυτός που εν κατακλείδι πιστώνεται την επιτυχία και την αποτυχία στο κομμάτι της ελληνικής εμπορικής ναυτιλίας. Αυτός ουσιαστικά είναι και ο κύριος λόγος όπου ο «CEO» είναι συνήθως και ο πλοιοκτήτης-εφοπλιστής της εταιρείας (πράγμα το οποίο υποδηλώνει ότι οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις ακόμη και σήμερα λειτουργούν στα πλαίσια των παραδοσιακών οικογενειακών επιχειρήσεων παρά το μέγεθός τους). Κατά συνέπεια, οι εταιρείες είναι βασισμένες σε οικογενειακά σχήματα και στο επιχειρηματικό κομμάτι διατηρούν έντονα στοιχεία οικογενειακού-παραδοσιακού χαρακτήρα. Αξίζει να σημειωθεί ότι η οργανωσιακή κουλτούρα η οποία εκχύεται στους οργανισμούς που δρουν ως οικογενειακές επιχειρήσεις είναι επί της ουσίας η φιλοσοφία του ιδιοκτήτη της επιχείρησης. (Zheng et al., 2017:564) Το γεγονός που ορίζει ότι ο CEO είναι και ο ιδιοκτήτης της ναυτιλιακής εταιρείας οδηγεί το υπόλοιπο Διοικητικό Συμβούλιο να είναι διστακτικό στην αξιολόγηση του CEO της ναυτιλιακής εταιρείας. (Kouforoulos et al., 2010:271) Ο πλοιοκτήτης-εφοπλιστής-CEO είναι και ο πατριάρχης της οικογένειας αλλά και αυτός που έχει στην κατοχή του την ναυτιλιακή εταιρεία. Δεν είναι άλλωστε, τυχαίο πως, για να μην χαθεί αυτός ο χαρακτήρας, οι απόγονοι του πλοιοκτήτη μιας ναυτιλιακής εταιρείας συνάπτουν γάμους με απόγονους πλοιοκτητών άλλων ναυτιλιακών εταιρειών διασφαλίζοντας έτσι την συνέχεια του ονόματος της οικογένειας και κατ' επέκταση τον

παραδοσιακό-οικογενειοκρατικό χαρακτήρα των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. (Koufopoulos et al., 2010:269) Αξίζει να σημειωθεί ότι οι ναυτιλιακές εταιρείες για περισσότερο από δυο αιώνες λειτουργούσαν και λειτουργούν ως οικογενειακές επιχειρήσεις με πολύ μικρή κατανόηση της σύγχρονης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, απολαμβάνοντας μια ισχυρή προστασία από τους πολιτικούς φορείς των κρατών στα κράτη που δραστηριοποιούνται, προστασία η οποία εκφραζόταν και εκφράζεται κατά κύριο λόγο μέσω της φοροαπαλλαγής.(Tsekouras et al., 2011:326).

Η ναυτιλιακή εταιρεία από την δομή της χωρίζεται στο κομμάτι που έχει να κάνει με το πλοίο αυτό καθ' αυτό και στο κομμάτι του γραφείου. Για να μπορέσει να λειτουργήσει με αρμονία και επιτυχία, πρέπει να υπάρχει απόλυτη συνεργασία ανάμεσα στο πλοίο και στο γραφείο. Οι άνθρωποι που στελεχώνουν ηγετικές θέσεις στο γραφείο τις περισσότερες φορές είναι άτομα τα οποία πριν φτάσουν στο σημείο να καταλάβουν μια ηγετική θέση γραφείου έχουν ήδη περάσει από κάποια θέση ευθύνης μέσα στο πλοίο και έπειτα τοποθετούνται σε μια θέση ευθύνης στο γραφείο. Ο σύγχρονος πλοίαρχος είτε βρίσκεται τοποθετημένος στο πλοίο είτε βρίσκεται τοποθετημένος στο γραφείο πρέπει εκτός από πλοίαρχος να είναι και manager. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα που μας δίνει το στίγμα του σύγχρονου ατόμου που εργάζεται σε θέση ευθύνης στην σύγχρονη ναυτιλιακή εταιρεία είναι το εξής: σε ένα εμπορικό πλοίο υπάρχουν διαφόρων ειδών επιστασίες. Κάποιες από αυτές χαρακτηριστικά είναι: α) voyage planning management, β) bridge navigation management, γ) ballast handling management, δ) loading – discharging management, ε) ship's maintenance management, στ) bunkering management, ζ) ship's arrival / departure procedure, η) ISM management, θ) ISPS management κλπ. Το κάθε ένα από αυτά απαιτεί ξεχωριστή οργάνωση για την διεκπεραίωσή του και σε πραγματικό αλλά και σε γραφειοκρατικό επίπεδο. Κατά συνέπεια, το άτομο το οποίο καλείται να αναλάβει την ευθύνη ότι όλες οι ανωτέρω εργασίες και διαδικασίες εκτελούνται σύμφωνα με τα πρότυπα των διεθνών κανονισμών πρέπει να έχει υψηλές γνώσεις θεωρητικές αλλά και πρακτικές. Παρατηρείται λοιπόν πως το προφίλ του ατόμου που ασχολείται με τον ναυτιλιακό κλάδο δεν περιορίζεται μονάχα στον τομέα της ναυτικής τέχνης, αλλά εμπεριέχει γνώσεις από τους τομείς

των ναυτιλιακών-ναυτικών σπουδών, νομικών σπουδών, οικονομικών σπουδών και σπουδών management. Στην σύγχρονη ναυτιλιακή επιχείρηση υπάρχει η δυνατότητα εύρεσης ατόμων για κάλυψη θέσεων εργασίας που συνδυάζουν προσόντα νομικής-οικονομικής φύσης καθώς και διαχείρισης, αυτό όμως το οποίο είναι δύσκολο είναι να βρεθούν άτομα τα οποία έχουν τις προαναφερθείσες γνώσεις αλλά συνδυάζουν με τις προαναφερθείσες γνώσεις και το κομμάτι των ναυτιλιακών-ναυτικών γνώσεων. Για αυτόν το λόγο παραδοσιακά οι θέσεις ευθύνης – ηγετικές θέσεις στα γραφεία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων καλύπτονται από άτομα που προγενέστερα έχουν διατελέσει αξιωματικοί επί του πλοίου και στην συνέχεια τοποθετούνται σε μια θέση ευθύνης στα γραφεία μιας ναυτιλιακής εταιρείας. Αυτός είναι και ο λόγος που από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 γινόταν λόγος για τον πλοίαρχο – manager (Ντούνης, 2005: 269).

Το παραπάνω συμπέρασμα για το προφίλ του εργαζόμενου που κατέχει ηγετική θέση σε μια ναυτιλιακή εταιρεία έρχεται να το επιβεβαιώσει ο Michael Grey σε άρθρο το οποίο δημοσιεύθηκε στο Lloyd's List στις 10 Φεβρουαρίου 1999 με τίτλο "Politeness goes a long way". Τρία είναι τα βασικά συμπεράσματα που προκύπτουν μέσα από το άρθρο του: α) ο Έλληνας πλοίαρχος είναι μια φοβερά υπολογίσιμη δύναμη που υπερτερεί από τις άλλες εθνικότητες πλοίαρχων γιατί κατέχει την εμπορική-διαχειριστική γνώση του πλοίου, β) υπάρχει ανάγκη ένταξης στο γνωστικό πεδίο του πλοίαρχου σπουδών όπως εμπορικές, λειτουργικές, διαχειριστικές και νομικές και γ) πλοίαρχοι διάφορων εθνικοτήτων πλην της ελληνικής υστερούν σε γνώσεις management. (Ντούνης, 2005: 90)

Συνοψίζοντας από τα ανωτέρω, συμπερασματικά καταλήγουμε πως α) η ελληνική ναυτιλία διέπεται από παραδοσιακό χαρακτήρα στο κομμάτι εκπλήρωσης των εμπορικών συμφωνιών, καθώς όπως προαναφέραμε η εμπορική σχέση που συνάπτεται μέσω της ελληνικής εμπορικής ναυτιλίας είναι μια σχέση «τιμής» καθώς η αξιοπιστία του λόγου είναι πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό για τον Έλληνα πλοιοκτήτη, ακόμα και εάν ο λόγος αυτός έχει διατυπωθεί προφορικά και όχι εγγράφως. Αξίζει να σημειωθεί πως η Ναυτιλιακή Λέσχη Πειραιά, όπου σήμερα είναι ένα από τα κέντρα λήψης αποφάσεων για την ελληνική εμπορική ναυτιλία, ιδρύθηκε από τους ιδρυτές της χωρίς κανένα απολύτως έγγραφο, απλά και μόνο

τοποθετώντας τα ονόματα των ιδρυτών πάνω σε ένα κομμάτι χαρτιού από ένα πακέτο τσιγάρων, το οποίο κομμάτι σήμερα βρίσκεται σε κορνίζα και σε περίοπτη θέση στην Ναυτιλιακή Λέσχη και υπενθυμίζει σε όλους την αξία του λόγου, β) η ελληνική εμπορική ναυτιλία διέπεται από οικογενειοκρατία, καθώς όπως προαναφέραμε η επιχειρηματική συνέχεια επιτυγχάνεται από την σύναψη γάμων ανάμεσα στους απογόνους των ναυτιλιακών εταιρειών, γ) η εμπορική ναυτιλία διέπεται από σχέση εμπιστοσύνης η οποία χτίζεται με την πάροδο των ετών ανάμεσα στην εταιρεία και τον εργαζόμενο καθώς τα άτομα τα οποία επιλέγονται να εργαστούν στο γραφείο έχουν ήδη περάσει από το κομμάτι της εργασίας επί του πλοίου και κατά συνέπεια υπάρχει πολυετής σχέση ανάμεσα στην εταιρεία και τους εργαζόμενους.

Όπως προαναφέραμε, εξαιτίας του γεγονότος ότι οι ναυτιλιακές εταιρείες ακόμα και σήμερα διατηρούν τον παραδοσιακό τους χαρακτήρα ειδικότερα στον τρόπο άσκησης της διοικήσεως αλλά και στο management, εφαρμόζουν αρτηριοσκληρωτική συμπεριφορά στην εφαρμογή των οργανωσιακών αλλαγών. Παρόλα αυτά μεγάλες και δύσκολες οργανωσιακές αλλαγές όπως ήταν η εφαρμογή του ISM στέφθηκαν με επιτυχία και πλέον, από το 1996 εφαρμόζεται σε όλα τα πλοία. Στην σύγχρονη επιχείρηση γίνεται ολοένα και περισσότερο λόγος για το κομμάτι της ηθικής των επιχειρήσεων το οποίο επί τω πλείστων εκφράζεται μέσω των πολιτικών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε πόσο δύσκολο είναι για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις να εναρμονιστούν με τις πολιτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αρκεί να δούμε ότι οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις συγκριτικά με όλες τις άλλες επιχειρήσεις δεν έχουν ακόμη αφομοιώσει αυτές τις αρχές δεοντολογίας. Στην εταιρεία Wihelmsen που διοικείται από τον Wilhelm Wihelmsen είχε γίνει μια έρευνα σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη και συγκεκριμένα αφορμή για αυτή την έρευνα ήταν η μόλυνση του περιβάλλοντος που προκύπτει από διάχυση φορτίων στην θάλασσα, η χρήση εργατών στα λιμάνια οι οποίοι είναι ανήλικοι, ειδικότερα σε τριτοκοσμικές χώρες καθώς και τα πολλά εργασιακά ατυχήματα που συνέβαιναν σε χώρες όπως η Κίνα όπου δεν τηρούνταν τα απαιτούμενα μέτρα ασφαλείας. Αυτοί οι παράγοντες ολοένα και περισσότερο εγείραν ερωτηματικά στον καταναλωτή για το κατά πόσο

οι εταιρείες λειτουργούν ανθρωποκεντρικά παρά κερδοκεντρικά. Η έρευνα έδειξε ότι οι managers της συγκεκριμένης εταιρείας ενώ είχαν πλήρως κατανοήσει την εταιρική κουλτούρα την οποία είχε περάσει ο ιδιοκτήτης της εταιρείας, έδειχναν σοβαρά προβλήματα στο να ενταχθούν στις αρχές πολιτικής της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που προσπάθησε να εισάγει η εταιρεία. Αξίζει να σημειώσουμε ότι η εν λόγω εταιρεία, που ιδρύθηκε το 1861, εν έτι 2009 απασχολούσε 23.000 εργαζόμενους, είχε 350 γραφεία σε 70 χώρες, τα οποία δραστηριοποιούνταν σε εκτενές διεθνές δίκτυο.(Tsekouras et al., 2011).

2.4.1 ISM CODE – Η ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΤΩΝ ΤΕΛΕΥΤΑΙΩΝ ΤΡΙΑΝΤΑ ΕΤΩΝ

Κατά την διάρκεια του τελευταίου μισού της δεκαετίας του 1980 αλλά και της δεκαετίας του 1990 παρουσιάστηκε μια έκρηξη στα ναυτικά ατυχήματα αλλά και στις αποζημιώσεις που ζητούσαν οι ιδιοκτήτες από τις ναυτιλιακές εταιρείες. Ενδεικτικά, μερικά από αυτά είναι:

1987: ανατροπή του πλοίου HERALD με αποτέλεσμα την εκτεταμένη απώλεια ανθρώπινων ζωών.

1987: σύγκρουση δεξαμενοπλοίου με επιβατηγό στις Φιλιππίνες (DONNA PAZ) δυστύχημα στο οποίο 4.386 άτομα έχασαν την ζωή τους.

1989: EXXON VALDEZ – προσάραξη σε αβαθή διοχετεύοντας 37.000 τόνους πετρελαίου στην θάλασσα. Οι τελικές αξιώσεις από την οικολογική καταστροφή αλλά και από τις οικονομικές αξιώσεις που ζήτησαν οι εμπλεκόμενοι ξεπέρασαν τα 10δισ δολάρια.

1990: SCANDINAVIA STAR – βύθιση πλοίου, εκτεταμένη απώλεια ζωής.

1991: AJIP ABRUZZO – συγκρούστηκε με επιβατηγό και από την σύγκρουση προκλήθηκε διαρροή μέρους από τους 80.000 τόνους πετρελαίου που μετέφερε το πλοίο στην θάλασσα και θάνατος 143.000 ατόμων.

1991: έκρηξη και εκτεταμένη πυρκαγιά στο πλοίο HAVEN. Οι απαιτήσεις για αποζημιώσεις ξεπέρασαν τα 700 εκατομμύρια δολάρια.

1991: βύθιση του επιβατηγού SALEM EXPRESS με απώλεια 470 ανθρώπινων ζωών.

1992: το πλοίο AEGEAN SEA κόπηκε στην μέση προξενώντας εκτεταμένη θαλάσσια ρύπανση. Οι απαιτήσεις για αποζημιώσεις έφταναν τα 750 εκατομμύρια δολάρια.

1993: πλοίο BRAER προξένησε εκτεταμένη θαλάσσια ρύπανση και οι απαιτήσεις για αποζημιώσεις ξεπέρασαν τα 200 εκατομμύρια δολάρια.

1994: επιβατηγό ESTONIA – βυθίστηκε εξαιτίας της πτώσης του πρωαίου καταπέλτη με αποτέλεσμα εισροή υδάτων. Εκτεταμένη απώλεια ανθρώπινων ζωών.

1996: πλοίο SEA EMPRESS – προξένησε εκτεταμένη ατμοσφαιρική ρύπανση.

Σε συνέχεια των ανωτέρω, οι ασφαλιστικοί οργανισμοί παρατήρησαν αύξηση των απαιτήσεων κατά 200%. Τότε για πρώτη φορά έγινε απόπειρα από κυβερνητικούς παράγοντες αλλά και από παράγοντες των ναυτιλιακών κύκλων να προσπαθήσουν να δώσουν εξήγηση για το ποιες ήταν οι αιτίες οι οποίες οδήγησαν σε όλες αυτές τις τεράστιες καταστροφές και για το πως αυτά τα φαινόμενα θα μπορούσαν να καταπολεμηθούν. Το 1988 το αγγλικό υπουργείο συγκοινωνιών ξεκίνησε μια έρευνα η οποία διεξήχθη από το Ινστιτούτο TAVISTOCK και η οποία τιτλοφορήθηκε «Το ανθρώπινο στοιχείο στις ναυτιλιακές απώλειες». Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής δόθηκαν στον IMO. Το 1992 η Βουλή των Λόρδων υπό την προεδρία του λόρδου Carver επέδωσε την δική της αναφορά η οποία τιτλοφορήθηκε: «Παράγοντες ασφαλείας στον σχεδιασμό των πλοίων και τεχνολογία». Και στις δύο αναφορές που προαναφέραμε καθώς και σε ενδιάμεσες αναφορές και αναφορές που ακολούθησαν ως κοινός παρονομαστής και ως σημαντικότερη αιτία ατυχημάτων ήταν ο ανθρώπινος παράγοντας. Ο ανθρώπινος παράγοντας ευθυνόταν για πάνω από το 90% των συγκρούσεων μεταξύ των πλοίων, για πάνω από το 90% της κάθισης των πλοίων σε αβαθή, για πάνω από το 75% των πυρκαγιών και των εκρήξεων. Επιπροσθέτως, ο ασφαλιστικός φορέας UK P&I CLUB τόνισε ότι το 58% όλων των απαιτήσεων έχουν ως βάση τους το ανθρώπινο λάθος και συμπέρανε ότι 4 στα 5 ναυτικά ατυχήματα, ποσοστό που ξεπερνάει το 80%, γίνονται εξαιτίας του ανθρώπινου παράγοντα. Ως μέτρο λοιπόν αντιμετώπισης θεσπίστηκε η δημιουργία ενός κώδικα ασφαλείας (ISM) του οποίου ο σκοπός είναι να δημιουργήσει διεθνείς προδιαγραφές ασφαλούς διαχείρισης πλοίων και

αποφυγής θαλάσσιας ρύπανσης. Ο ISM αποσκοπεί στην διασφάλιση της ασφαλούς ναυσιπλοΐας, στην αποφυγή των ανθρώπινων τραυματισμών και κατ'επέκταση στην απώλεια της ανθρώπινης ζωής, στην αποφυγή της ζημίας του περιβάλλοντος και, συγκεκριμένα, του θαλάσσιου περιβάλλοντος. Κατά συνέπεια, δημιουργεί ασφαλείς πρακτικές διαχείρισης των πλοίων και ασφαλές περιβάλλον εργασίας, εγκαθιδρύει μέτρα αντιμετώπισης όλων των πιθανών κινδύνων που δύνανται να διαγνωστούν και συνεχώς βελτιώνει την ασφαλή διαχείριση καθώς και τις ικανότητες του προσωπικού στην στεριά αλλά και στα πλοία, προετοιμάζοντας το προσωπικό αυτό για την αντιμετώπιση επειγόντων καταστάσεων που σχετίζονται με την ασφάλεια του προσωπικού και την προστασία του περιβάλλοντος. Ο κώδικας διασφαλίζει την υποχρεωτική συμμόρφωση όλων των εμπλεκόμενων μερών με ασφαλείς κανόνες και κανονισμούς και εισάγει επιμέρους μικρότερους κώδικες, καθοδηγητικές γραμμές και προδιαγραφές που πρέπει να ακολουθούνται από όλους όσους εμπλέκονται με την βιομηχανία της ναυτιλίας. Τα πρώτα χρόνια ο κώδικας έτρεξε πιλοτικά έως ότου δοθεί ο χρόνος στις ναυτιλιακές εταιρείες να τον αφομοιώσουν και την περίοδο 1997-1998 κατέστη υποχρεωτικός και πλέον σε κανένα πλοίο δεν επιτρέπεται να ταξιδεύει χωρίς αυτό να είναι πλήρως εναρμονισμένο με τους κανόνες τους οποίους ο ISM ορίζει. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι παρά την κατάδειξη της απόλυτης ανάγκης της εμπορικής ναυτιλίας για την εφαρμογή ενός τέτοιου κώδικα, ήταν πολύ μικρό το ποσοστό των πλοιοκτητών οι οποίοι υποδέχθηκαν την συγκεκριμένη οργανωσιακή αλλαγή θετικά. Ο λόγος ο οποίος αυτό συνέβαινε ήταν ότι η εφαρμογή όλων αυτών των μέτρων που υποδεικνύονταν και υποδεικνύονται από αυτόν τον κώδικα είχαν και έχουν υψηλό κόστος για την εκάστοτε εταιρεία. Κατά συνέπεια, οι πλοιοκτήτες την περίοδο εκείνη (αναφερόμαστε στην περίοδο του 1980 και 1990) αντιλαμβάνονταν μόνο το βραχυπρόθεσμο κόστος χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους το μακροπρόθεσμο όφελος που έπειτα από τριάντα χρόνια μπορεί να ειπωθεί ότι αποδεδειγμένα επέφερε ο κώδικας. Ξεκίνησε, λοιπόν, μια εκστρατεία από τον IMO έτσι ώστε με έξυπνους χειρισμούς και τακτικές να πειστούν οι ιδιοκτήτες για την αναγκαιότητα της εφαρμογής του κώδικα και εντέλει το 1998, παρατηρώντας πως υπήρχαν ακόμη πλοιοκτήτες που αρνούσαν να τον εφαρμόσουν και να τον εγκαταστήσουν στα πλοία και τις εταιρείες τους, ο ISM κατέστη υποχρεωτικός. (Anderson, 1998)

3 ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΠΟΥ ΠΗΓΑΖΟΥΝ ΑΠΟ ΚΑΘΕ ΣΤΟΧΟ

1. Για τον πρώτο ερευνητικό στόχο χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική.
2. H1 - Η χρήση στοιχείων μακιαβελικής ηγεσίας όπως χειριστικότητα, τακτικισμός, εξαναγκασμός, προωθούν με επιτυχία μια οργανωσιακή αλλαγή.
H0 - Η χρήση στοιχείων μακιαβελικής ηγεσίας όπως χειριστικότητα, τακτικισμός, εξαναγκασμός, ΔΕΝ προωθούν με επιτυχία μια οργανωσιακή αλλαγή.
3. H1 – Η βιωσιμότητα της εταιρείας υπερέχει της ηθική του ατόμου.
H0 – Η βιωσιμότητα της εταιρείας ΔΕΝ υπερέχει της ηθικής του ατόμου.

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν επί μέρους στοιχεία για να γίνει κατανοητή η μεθοδολογία της έρευνας η οποία και ακολουθήθηκε. Τα επιμέρους αυτά στοιχεία είναι η ερευνητική φιλοσοφία, η ερευνητική προσέγγιση, η ερευνητική τεχνική κλπ. Μέσα από αυτά τα στοιχεία ουσιαστικά επεξηγείται ολόκληρος ο τρόπος που βασίστηκε και σχεδιάστηκε η έρευνα έως ότου φτάσει στην τελική της μορφή και διατύπωσή της.

4.1 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ (Θετικισμός VS Φαινομενολογία)

Κατά την διεξαγωγή μιας έρευνας ο ερευνητής δύναται να βασιστεί σε δυο φιλοσοφικά ρεύματα τα οποία ουσιαστικά είναι και αυτά που καταδεικνύουν την ερευνητική φιλοσοφία. Οι δυο αυτές βασικές κατηγορίες ερευνητικής φιλοσοφίας είναι η φαινομενολογία και ο θετικισμός (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

I. ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΛΟΓΙΑ

Η φαινομενολογία ως αυθυπόστατο επιστημονικό κομμάτι είναι η επιστήμη που θέτει στο επίκεντρο της ενασχόλησής της το φαινόμενο ως μια αυθυπόστατη ύπαρξη καθώς επίσης και η επιστήμη η οποία κατηγοριοποιεί και περιγράφει τα φαινόμενα. Γενικότερα, η φαινομενολογία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ένα κίνημα ή ένα ρεύμα του κλάδου της φιλοσοφίας του οποίου οι ρίζες βρίσκονται χρονικά από το 1950 και έπειτα και ξεκίνησε από τους Martin

Heidiger, Edmund Husserl, Ponti & Jean Paul Sartre και Maurice Merleau. Σύμφωνα λοιπόν με το κίνημα της φαινομενολογίας, στο επίκεντρο του μελετητή τίθεται η προσωπική εμπειρία καθώς και η δομή της, όπως επίσης και οι συνέπειες οι οποίες πηγάζουν από την εμπειρία αυτή. Κατά συνέπεια, το φιλοσοφικό ρεύμα της φαινομενολογίας μελετάει το φαινόμενο κάτω από την θέα της προσωπικής αντίληψης-οπτικής αλλά και της προσωπικής ερμηνείας του φαινομένου «First Person Point Of View». Από την μια μεριά λοιπόν έχουμε το άτομο το οποίο καλείται να κάνει την έρευνα, δηλαδή τον ερευνητή και την προσωπική του εμπειρία, και από την άλλη μεριά έχουμε το φαινόμενο που θα ερευνηθεί (Hjorland, 2005). Ο απώτερος στόχος του ερευνητή είναι να μειώσει την απόσταση ανάμεσα σε αυτόν και το φαινόμενο. Στην φαινομενολογία λοιπόν ο κύριος στόχος είναι η εις βάθος επεξήγηση καθώς και ο φαινομενικός προσδιορισμός. (Smith, Thomasson, 2003)

II. ΘΕΤΙΚΙΣΜΟΣ

Όταν γίνεται λόγος για θετικισμό ουσιαστικά γίνεται ένας αυτόματος συνειρμός στον ορθολογισμό και, κατ' επέκταση, στο κίνημα του ευρωπαϊκού διαφωτισμού που σαν επίκεντρο είχε την ορθολογική σκέψη, καθώς κατά την περίοδο του ευρωπαϊκού διαφωτισμού υπήρξε άνθιση των φυσικών επιστημών οι οποίες άσκησαν επιρροή στην διαμόρφωση της αντίληψης και του τρόπου σκέψης των διαφωτιστών. Αυτές οι επιρροές οδήγησαν τα άτομα στο συμπέρασμα πως οι φυσικοί νόμοι πάνω στους οποίους είναι χτισμένες οι επιστήμες είναι οι ίδιοι νόμοι με τους οποίους λειτουργεί το σύμπαν και, κατά συνέπεια, η ανθρώπινη κοινωνία καθώς και οι συσχετισμοί αυτής, οι οποίοι οδηγούν την πρόοδο του ανθρώπινου πολιτισμού και της ζωής. Με βάση την προαναφερθείσα σκέψη, πρωτίστως στο κομμάτι των κοινωνικών επιστημών κατά τον 19^ο αιώνα και μετέπειτα στο πεδίο της φιλοσοφίας κατά τον 20^ο αιώνα, εγκαθιδρύθηκε στον δυτικό-ευρωπαϊκό κόσμο ο θετικισμός ως τρόπος έρευνας και σκέψης. Ο θετικισμός απορρίπτει κάθε πτυχή μεταφυσικής προέλευσης και δέχεται μόνο ό,τι μπορεί να παρατηρηθεί, να μετρηθεί και να επαληθευθεί με λογικό τρόπο. (Μπάκος 1999, Horland, 2005:135)

Στην παρούσα έρευνα θα ακολουθηθεί η φιλοσοφία του θετικισμού καθώς η έρευνα θα βασιστεί σε βιβλιογραφική ανασκόπηση χωρίς προσθήκες υποκειμενικών προσωπικών απόψεων και θα διεξαχθεί άντληση δεδομένων και επεξεργασία αυτών με στατιστική ανάλυση.

4.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (Παραγωγική VS Επαγωγική)

Δυο είναι οι βασικοί τρόποι ερευνητικής προσέγγισης, ο παραγωγικός και ο επαγωγικός. Σύμφωνα με τον παραγωγικό τρόπο προσέγγισης διεξάγουμε παραγωγικούς συλλογισμούς, δηλαδή, μέσω των διατυπωμένων προτάσεων που βρίσκονται στις θεωρίες, ο ερευνητής που εκπονεί την έρευνα με εμπειρικό τρόπο είτε αποδέχεται είτε απορρίπτει τις προτάσεις αυτές. Επομένως, στην παραγωγική προσέγγιση διατυπώνονται ερευνητικά ερωτήματα, ερευνητικές υποθέσεις και έπειτα, σε συνάρτηση με τα στοιχεία που συλλέχθηκαν και επεξεργάστηκαν, οι υποθέσεις αυτές είτε απορρίπτονται είτε γίνονται αποδεκτές. (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011)

Η επαγωγική προσέγγιση είναι βασισμένη σε επαγωγικούς συλλογισμούς κινούμενη με σκοπό να διεξάγει την πορεία από το ειδικό στο γενικό. Κατά συνέπεια, στην επαγωγική προσέγγιση πραγματοποιείται παρατήρηση, κατανόηση καθώς και με ακρίβεια εξέταση των φαινομένων και αναζήτηση των νόμων που διέπουν τα φαινόμενα. Δημιουργείται, λοιπόν, με αυτόν τον τρόπο μια σχέση αιτίου – αιτιατού. Στην παραγωγική προσέγγιση η επιβεβαίωση των συμπερασμάτων επέρχεται δια μέσω του πειραματισμού στα μετρήσιμα στοιχεία τα οποία έχουν πρωτίστως συλλεχθεί (Μπάκος, 1999) Στην παρούσα έρευνα θα ακολουθηθεί η παραγωγική μέθοδος καθώς σε διατυπωμένες θεωρίες θα πραγματοποιηθεί σχηματισμός υποθέσεων και στατιστικός έλεγχος των δεδομένων με σκοπό να διαπιστωθεί εάν αυτές οι υποθέσεις επιβεβαιώνονται ή απορρίπτονται. (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011)

4.3 ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ (Case Study, Παρατήρηση)

Στην παρούσα έρευνα ακολουθήθηκε η ποσοτική έρευνα. Χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία τα οποία αντλήθηκαν μέσα από τον εργασιακό χώρο ναυτιλιακών εταιρειών, κατά συνέπεια τα στοιχεία αυτά είναι πρωτογενή στοιχεία.

Παράλληλα, συλλέχθηκαν δευτερογενή στοιχεία, όπως βιβλιογραφία αλλά και στοιχεία από ερευνητικά άρθρα, που πραγματοποιήθηκαν στο παρελθόν για διαφορετικούς λόγους, τα αποτελέσματα των οποίων είτε έχουν δημοσιοποιηθεί είτε βρίσκονται στην αποκλειστική κατοχή και νομή των εταιρειών οι οποίες και μας τα παραχώρησαν για την εξυπηρέτηση του σκοπού της παρούσας έρευνας. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι οι δευτερογενείς πηγές ήταν έγκυρες έτσι ώστε να επιτευχθεί η μεγαλύτερη δυνατή πιστότητα των δεδομένων. Φορείς οι οποίοι μας παρείχαν δευτερογενή στοιχεία ήταν η εταιρεία αγοραπωλησιών πλοίων Allied Ship Brokers, η εταιρεία αγοραπωλησιών πλοίων Optima Ship Brokers, το Ελληνικό Ινστιτούτο Ναυτικής Τεχνολογίας, η Ναυτιλιακή Λέσχη Πειραιά και το International Propeller Club of the USA, International Port of Piraeus. Το δείγμα το οποίο χρησιμοποιήθηκε ήταν 100 άτομα στελέχη ναυτιλιακών εταιρειών τα οποία κατείχαν διοικητικές θέσεις ηγετικού προφίλ από τις κάτωθι εταιρείες : Drasis Shipping Co. SA, Loban Shipping Corp., Longley Navigation Ltd, Philipos Dimitrios NPCU, Aster Maritime, Plutonia Shipholding Corp, Aberdeen Holdings, .

4.3.1 ΕΙΔΗ ΕΡΕΥΝΑΣ (Διερευνητική, Συμπερασματική)

Για την μελέτη και την διεξαγωγή συμπερασμάτων υπάρχουν αρκετά είδη έρευνας που επι της ουσίας στοχεύουν στο να παρατηρήσουν εις βάθος ένα μοναδιαίο ή ένα σύνολο αντικειμένων τα οποία διέπονται είτε από ομοιογένεια είτε από ανομοιογένεια. Η παρούσα εργασία στέκεται σε δύο συγκεκριμένα είδη έρευνας, την διερευνητική και την αιτιολογική έρευνα. Η διερευνητική έρευνα ουσιαστικά θέτει στο επίκεντρο ένα πρόβλημα με σκοπό την εις βάθος μελέτη του προβλήματος βάζοντας συγκεκριμένους στόχους και προτεραιότητες αποπειρούμενη να παρουσιάσει ορισμούς με τελικό στόχο την βελτισποίηση του ερευνητικού σχεδιασμού (Robinson et al, 1995),(Bell, 1997).

Στον αντίποδα, όπως προαναφέραμε παρουσιάζεται η αιτιολογική-επεξηγηματική έρευνα, η οποία προσδίδει μια σχέση ανάμεσα στην αιτία και στο τελικώς εξαγωγή αποτελέσμα. Επί της ουσίας, με την αιτιολογική έρευνα γίνεται αξιολόγηση των επιδράσεων σε προκαθορισμένα πρότυπα και διαδικασίες. Στο επίκεντρο τίθεται η μελέτη και η ανάλυση μιας κατάστασης ή κάποιου συγκεκριμένου προβλήματος και αποπειράται να επεξηγήσει τις σχέσεις που

διέπουν τις μεταβλητές ως προς το προς μελέτη αντικείμενο. Τα πρωτογενή δεδομένα σε μια αιτιολογική έρευνα συλλέγονται μέσω πειραμάτων. Συνοψίζοντας, η επεξηγηματική έρευνα στοχεύει στο να εξάγει επεξηγηματικές αποδείξεις οι οποίες αποδείξεις επιβάλλεται να γίνουν κατανοητές. Πολλές φορές μια επεξηγηματική έρευνα μπορεί να εμπεριέχει ελλειπίες πληροφορίες και να βασίζεται σε μια διαδικασία η οποία ναί μεν είναι ευέλικτη αλλά δύναται να είναι και ελλειπώς δομημένη. Για αυτόν τον λόγο παρουσιάζει και ανεπίσημο χαρακτήρα. Τα ευρήματα που προκύπτουν από την συμπερασματική έρευνα είναι ενδεικτικά και βασίζονται σε δεδομένα τα οποία αντλούνται από δείγμα το οποίο δύναται να μην είναι αντιπροσωπευτικό και επίσης δύναται να είναι μικρό σε μέγεθος. Κατά συνέπεια, είθισται τα αποτελέσματα μιας συμπερασματικής έρευνας να συμπληρώνονται και από μια επιπρόσθετη και περισσότερο ολοκληρωμένη ποσοτική έρευνα. (Zikmund et al, 2013)

Μια συμπερασματική έρευνα δύναται να εφαρμοστεί όταν είναι επιθυμητό να σχηματιστούν ευρήματα μέσω των οποίων διεξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα και μέσω των συμπερασμάτων αυτών ο ερευνητής ή αυτός που έχει παραγγείλει την έρευνα οδηγείται στην λήψη αποφάσεων. Πρέπει να σημειωθεί ότι εξ αιτίας του γεγονότος που ορίζει ότι βάσει της έρευνας θα ληφθούν αποφάσεις τα δεδομένα είναι απαραίτητο να αποτυπώνονται με σαφήνεια καθώς επίσης και οι απαιτούμενοι ερευνητικοί στόχοι διότι τα ευρήματα που προκύπτουν από τα συμπεράσματα στα οποία η συμπερασματική έρευνα έχει οδηγήσει τον μελετητή έχουν πολύ συγκεκριμένες και στοχευμένες χρήσεις. Για αυτόν τον λόγο τα ευρήματα της έρευνας ποσοτικοποιούνται καθολικά και με αυτόν τον τρόπο μπορούν και να επαληθευτούν. Συνοψίζοντας, κατά την συμπερασματική έρευνα δημιουργούνται υποθέσεις και γίνονται μελέτες συσχετισμού μεταβλητών. Οι πληροφορίες οι οποίες συλλέγονται διέπονται από διαφάνεια και πληρότητα, έχει επίσημο χαρακτήρα και βασίζεται πάνω σε μια δομημένη ερευνητική διαδικασία. Σε αντίθεση με την επεξηγηματική, το δείγμα της συμπερασματικής έρευνας είναι μεγάλο, αντιπροσωπευτικό και τα δεδομένα της έρευνας είναι ποσοτικά. Τα ευρήματά της δεν είναι ενδεικτικά αλλά συμπερασματικά και λειτουργούν ως προπομπός για την λήψη των αποφάσεων. (Zikmund et al, 2013)

4.3.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ (Ποσοτική VS Ποιοτική) ΚΑΙ ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ

Δυο είναι οι βασικές μέθοδοι έρευνας οι οποίες μπορούν να ακολουθηθούν από τον ερευνητή, η ποσοτική και η ποιοτική. Κατά την ποσοτική έρευνα το ζήτημα το οποίο θα ερευνηθεί ο ερευνητής το προσεγγίζει με εμπειρικό τρόπο και για αυτό είναι ανάγκη να αριθμοποιήσει τα δεδομένα τα οποία θα συλλέξει έτσι ώστε να είναι σε θέση να τα αναλύσει για να μπορεί να τα παρουσιάσει. Η ανάλυση στα αριθμοποιημένα δεδομένα γίνεται με μαθηματικά μοντέλα και στατιστική επεξεργασία για να είναι δυνατόν οι προσχηματισμένες υποθέσεις να γίνουν είτε αποδεκτές είτε να χαρακτηριστούν ως απορριπτέες. Με την αριθμοποίηση των δεδομένων επιτυγχάνεται διασύνδεση ανάμεσα στην μαθηματική απεικόνιση των δεδομένων αυτών και στην εμπειρική παρατήρηση του ερευνητή. (Given L, 2008)

Η ποιοτική έρευνα σαν κύριο στόχο έχει το να απαντήσει στις ερωτήσεις «γιατί;» και «πώς;». Για αυτόν τον λόγο τοποθετεί στο επίκεντρο το υπό εξέταση φαινόμενο και αποπειράται να πραγματοποιήσει εις βάθος διερεύνηση για να διατυπώσει τα πιθανά αίτια και τον τρόπο εκδήλωσης των φαινομένων. Κατά συνέπεια, μέσω μιας βάσης διερεύνησης, αποπειράται να δημιουργήσει καινούριες θεωρίες και όχι να απορρίψει ή να επαληθεύσει προϋπάρχουσες θεωρίες, όπως κάνει η ποσοτική έρευνα. Αυτός είναι και ο λόγος κατά τον οποίον, μέσω ενός μικρού σχετικά δείγματος, προσπαθεί να γενικεύσει τα ευρήματα σε ένα ευρύτερο πλαίσιο κινούμενη από το ειδικό στο γενικό.

Σε συνέχεια των ανωτέρω, είναι εύκολα αντιληπτό ότι υπάρχει μια συσχέτιση ανάμεσα στην φαινομενολογία, την επαγωγική μέθοδο και την ποιοτική έρευνα καθώς και αντίστοιχη συσχέτιση ανάμεσα στον θετικισμό, την παραγωγική μέθοδο και την ποσοτική έρευνα. (Given L, 2008)

Στην παρούσα διπλωματική εργασία θα διεξαχθεί ποσοτική έρευνα και, ανακεφαλαιώνοντας, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι επιλέχθηκε θετικισμός, παραγωγική μέθοδος, διατύπωση θεωριών, δημιουργία υποθέσεων, συλλογή δεδομένων, αριθμοποίηση αυτών, στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των

δεδομένων και αποδοχή ή απόρριψη των υποθέσεων σύμφωνα με τις διατυπωμένες θεωρίες.

4.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ – ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο επάνω στο οποίο βασίστηκε η έρευνα είναι το ερωτηματολόγιο MACH IV, το οποίο κατασκευάστηκε από τους Richard Christie και Florence L. Geis (Geis, 1970). Ο πρωταρχικός σκοπός του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου ήταν η ανίχνευση διακριτών χαρακτηριστικών μακιαβελικής προσωπικότητας σε σχέση με το άτομο που θα απαντούσε το ερωτηματολόγιο. Στην πορεία το ερωτηματολόγιο αυτό ως ερευνητικό εργαλείο διαφοροποιήθηκε και τροποποιήθηκε από πολλούς ερευνητές για να εξυπηρετήσει και σκοπούς διαφορετικούς πλην αυτών της ανίχνευσης στοιχείων μακιαβελικής προσωπικότητας. Στην παρούσα εργασία έγινε απόπειρα τροποποίησης του ερωτηματολογίου με αφαίρεση ερωτήσεων που δεν είχαν συνάφεια με την παρούσα έρευνα, πρόσθεση ερωτήσεων για να επιτευχθούν οι στόχοι της παρούσας έρευνας και τροποποίηση ήδη υπάρχοντων ερωτήσεων με τρόπο τέτοιο που να απαντώνται με σαφήνεια τα ερωτήματα της έρευνας της οποίας απόπειρα είναι ο συσχετισμός του μακιαβελικού μοντέλου ηγεσίας με την προώθηση της οργανωσιακής αλλαγής.

Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από δεκαοκτώ ερωτήσεις γενικού ενδιαφέροντος οι οποίες καταδεικνύουν στοιχεία μακιαβελικής προσωπικότητας αλλά και ακολουθούμενης μακιαβελικής ηγεσίας και προσπαθούν να τα συσχετίσουν με την προώθηση της οργανωσιακής αλλαγής. Οι ερωτήσεις απαντήθηκαν από άτομα τα οποία κατείχαν και κατέχουν διοικητικές-ηγετικές θέσεις στις ναυτιλιακές εταιρείες στις οποίες και εργάζονται. Για την απάντηση των ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε η πενταβάθμια κλίμακα Linkert, της οποίας η διαβάθμιση έχει ως κάτωθι: διαφωνώ απόλυτα, διαφωνώ, ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, συμφωνώ αρκετά και συμφωνώ απόλυτα. Παράλληλα, στο ερωτηματολόγιο προστέθηκαν κάποια δημογραφικά στοιχεία όπως το φύλο, η ηλικία, η εμπειρία του καθενός σε έτη, το μορφωτικό του επίπεδο αλλά και η επιμέρους εξειδίκευση που έχει, όπως οικονομική, τεχνική, ναυτιλιακή, νομική καθώς και μίξη των παραπάνω.

4.4.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ (Μέθοδος δειγματοληψίας)

Το ερωτηματολόγιο εκτυπώθηκε και μοιράστηκε ιδιοχείρως στους ανθρώπους οι οποίοι αποτέλεσαν το συνολικό δείγμα. Δόθηκε σε αυτούς χρόνος μιας εβδομάδος (τρίτη εβδομάδα του Μαρτίου 2018) και συλλέχθηκαν ιδιοχείρως κατά την λήξη της τρίτης εβδομάδος. Συνολικά μοιράστηκαν διακόσια ερωτηματολόγια, επεστράφησαν εκατόν είκοσι και από αυτά χρησιμοποιήθηκαν εκατό, καθώς τα υπόλοιπα είτε είχαν ελλείψεις στις απαντήσεις, είτε αφαιρέθηκαν διότι κρίθηκε κατά την στατιστική ανάλυση ότι δεν απαντήθηκαν με την δέουσα προσοχή.

4.4.2 ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΤΡΟΠΩΝ ΤΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΟΥ ΘΑ ΑΚΟΛΟΥΘΗΘΟΥΝ

Για την στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το πακέτο στατιστικής ανάλυσης SPSS και τα διαγράμματα διασποράς κατασκευάστηκαν στο excel αφού μεταφέρθηκε η βάση δεδομένων από το SPSS στο Excel. Για τις ερευνητικές υποθέσεις χρησιμοποιήθηκε η διαδικασία των Cross tables διασταυρώνοντας δύο ζεύγη ερωτήσεων για την κάθε υπόθεση και ελέγχοντας το συντελεστή Pearson υψωμένο στο τετράγωνο για την αποδοχή ή μη της κάθε υπόθεσης. Αναφορικά με τον πρώτο ερευνητικό στόχο χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική συνδυάζοντας το σύνολο των ερωτήσεων για την εξαγωγή τελικού συμπεράσματος. Παράλληλα με τους δείκτες ACrombach ελέγχθηκε η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου αλλά και της κάθε ερώτησης ξεχωριστά.

5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΣΩ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Κάτωθι θα παρουσιαστούν στοιχεία και αποτελέσματα τα οποία εξήχθησαν κατά τη στατιστική ανάλυση.

5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. ΦΥΛΟ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΓΥΝΑΙΚΑ	15	15,0	15,0	15,0
ΑΝΔΡΑΣ	85	85,0	85,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Στον ανωτέρω πίνακα βλέπουμε την ανάλυση του πληθυσμού του δείγματος. Σε ένα σύνολο πληθυσμού 100 ατόμων παρατηρούμε πως το 85% είναι άντρες και το 15% είναι γυναίκες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2. ΗΛΙΚΙΑ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18-25	12	12,0	12,0	12,0
26-33	28	28,0	28,0	40,0
34-41	24	24,0	24,0	64,0
42-49	26	26,0	26,0	90,0
50+	10	10,0	10,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Στον ανωτέρω πίνακα βλέπουμε της ηλικιακές ομάδες του πληθυσμού του δείγματος. Στην πρώτη κατηγορία των 18-25 έχουμε 12 άτομα, στη δεύτερη κατηγορία 26-33 έχουμε 28 άτομα, στην Τρίτη κατηγορία 34-41 έχουμε 24 άτομα, στην τέταρτη κατηγορία 42-49 έχουμε 26 άτομα και στην τελευταία κατηγορία και άνω των 50 έχουμε 10 άτομα. Αυτό το οποίο αξίζει να σημειωθεί είναι ότι φαίνεται μία προτίμηση για Διοικητικές θέσεις σε άτομα μεγαλύτερων ηλικιών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3. ΕΜΠΕΙΡΙΑ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3-10	36	36,0	36,0	36,0
11-20	50	50,0	50,0	86,0
21+	14	14,0	14,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Στον ανωτέρω πίνακα φαίνεται η εμπειρία σε έτη των εργαζομένων στις εταιρείες. Αυτό το οποίο είναι έκδηλο είναι ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν κατ' ελάχιστο 3 χρόνια εμπειρίας με τη συντριπτική πλειοψηφία 64% να έχει από 11 έτη και πάνω.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ	4	4,0	4,0	4,0
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	18	18,0	18,0	22,0
ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ	78	78,0	78,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Ως προς το κομμάτι της εκπαίδευσης, το 78% είναι άτομα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και υπάρχει και ένα 4% που έχει μόνο υποχρεωτική εκπαίδευση. Παρ' αυτά η μεγάλη εμπειρία των συγκεκριμένων ατόμων παρά το ότι έχουν μόνο υποχρεωτική εκπαίδευση τους δίνει τη δυνατότητα να κατέχουν θέσεις κλειδιά.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5. ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	20	20,0	20,0	20,0
ΝΑΥΤΙΚΟ	29	29,0	29,0	49,0
ΝΟΜΙΚΟ	5	5,0	5,0	54,0
ΤΕΧΝΙΚΟ	17	17,0	17,0	71,0
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ_ΝΑΥΤΙΚΟ	17	17,0	17,0	88,0
ΤΕΧΙΚΟ_ΝΑΥΤΙΚΟ	12	12,0	12,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Ως προς το κομμάτι της εξειδίκευσης, βλέπουμε ότι μόνο το 25% δεν έχουν ναυτιλιακή εξειδίκευση. Το υπόλοιπο 75% έχουν ναυτική εξειδίκευση η οποία σε ποσοστό 29% συνδυάζεται και με άλλον τομέα εξειδίκευσης.

5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΜΕΣΩ ΔΕΙΚΤΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΣΥΝΕΠΕΙΑΣ ALPHA-CROMBACH ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΕΡΩΤΗΣΗ

ΠΙΝΑΚΑΣ 6. Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,717	,737	18

Στον πίνακα Reliability Statistics παρουσιάζεται η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου. Στην πρώτη στήλη η οποία φέρει την ονομασία Cronbach's Alpha, λαμβάνουμε εξαγωγή αποτέλεσμα 0,717. Στην δεύτερη στήλη, η οποία ονομάζεται Cronbach's Alpha Based on Standardized Items λαμβάνουμε εξαγωγή αποτέλεσμα 0,737 και στην τρίτη στήλη, η οποία φέρει το όνομα N of Items, λαμβάνουμε εξαγωγή αποτέλεσμα 18. Ερμηνεύοντας καταρχήν την Τρίτη στήλη, ουσιαστικά λαμβάνουμε πληροφορίες για τον αριθμό N των ερωτήσεων οι οποίες αναλύθηκαν με τον δείκτη Cronbach. Το νούμερο δεκαοχτώ που παίρνουμε αντικατοπτρίζει τις δεκαοχτώ ερωτήσεις του ερωτηματολογίου μας. Η πρώτη στήλη μας δείχνει τον δείκτη αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου πριν την εξισορρόπηση. Και στη πρώτη και στην δεύτερη στήλη τα αποτελέσματα τα οποία έχουμε πάρει είναι μεγαλύτερα του 0,7, κατά συνέπεια το ερωτηματολόγιό μας κρίνεται ως αξιόπιστο. Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι δείκτες αξιοπιστίας και για κάθε μια από τις ερωτήσεις ξεχωριστά.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ΕΡΩΤΗΣΗ_1	45,99	35,444	,368	,705
ΕΡΩΤΗΣΗ_2	45,85	31,886	,765	,671
ΕΡΩΤΗΣΗ_3	47,16	42,823	-,550	,780
ΕΡΩΤΗΣΗ_4	47,94	34,320	,324	,703
ΕΡΩΤΗΣΗ_5	48,43	30,167	,871	,654

ΕΡΩΤΗΣΗ_6	46,42	32,004	,370	,697
ΕΡΩΤΗΣΗ_7	47,57	33,561	,823	,684
ΕΡΩΤΗΣΗ_8	47,38	34,763	,100	,734
ΕΡΩΤΗΣΗ_9	48,16	36,277	,161	,715
ΕΡΩΤΗΣΗ_10	45,65	41,604	-,451	,771
ΕΡΩΤΗΣΗ_11	47,85	35,846	,175	,714
ΕΡΩΤΗΣΗ_12	46,96	34,604	,310	,704
ΕΡΩΤΗΣΗ_13	46,43	36,046	,104	,721
ΕΡΩΤΗΣΗ_14	46,71	31,157	,404	,693
ΕΡΩΤΗΣΗ_15	46,84	25,631	,731	,636
ΕΡΩΤΗΣΗ_16	47,62	30,460	,692	,664
ΕΡΩΤΗΣΗ_17	47,34	27,338	,827	,634
ΕΡΩΤΗΣΗ_18	45,62	37,814	-,107	,726

5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΜΕ ΠΑΡΑΛΛΗΛΗ ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΣΗ Ή ΑΠΟΡΡΙΨΗ ΤΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

Πρώτος ερευνητικός στόχος: «Να διερευνηθεί το πρότυπο του μακιαβελικού μοντέλου ηγεσίας στα διοικητικά στελέχη του ναυτιλιακού κλάδου».

Για τον πρώτο ερευνητικό στόχο δεν διατυπώθηκαν ερευνητικές υποθέσεις και κρίθηκε καλύτερο η ανάλυσή του να γίνει με στοιχεία περιγραφικής στατιστικής. Στο παράρτημα, παρατίθεται ο πίνακας μέτρων θέσεων και διασποράς, όπως αυτός παρουσιάστηκε κατά την στατιστική ανάλυση με το SPSS. Παράλληλα κάτωθι παρατίθενται οι ερωτήσεις και η ερμηνεία των απαντήσεων. Όλα τα διαγράμματα διασποράς για την κάθε ερώτηση, παρατίθενται στο παράρτημα.

1.Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν μία κακή πλευρά η οποία εμφανίζεται όταν τους δοθεί η ευκαιρία, παρά το αντίθετο.

Από το διάγραμμα διασποράς γίνονται ορατές οι απαντήσεις που έδωσαν όσοι ερωτήθηκαν. Το εύρος των τιμών κυμάνθηκε ανάμεσα σε δύο απαντήσεις. Οι περισσότεροι απάντησαν ότι συμφωνούν και όσοι δεν απάντησαν ότι συμφωνούν κράτησαν ουδέτερη στάση. Οπότε σχηματίζεται μία σαφής ροπή προς την αντίληψη

ότι οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν μία κακή πλευρά που την παρουσιάζουν όταν τους δοθεί η ευκαιρία, παρά το αντίθετο. Αυτή η άποψη έρχεται σε απόλυτη συνάρτηση με τη ρήση του Μακιαβέλλι που θέλει το σύγχρονο άνθρωπο να έχει ροπή στο να πράττει περισσότερο το κακό από το καλό, υποκινούμενος από το ίδιο όφελος.

2. Η ήπια αντιμετώπιση των καταστάσεων, είναι προτιμότερη από την κατά μέτωπο σύγκρουση, όταν προκύπτουν προβλήματα.

Σε αυτήν την ερώτηση πάλι η ροπή προς τη συμφωνία παρουσιάζεται με σαφήνεια. Οπότε εξάγεται το συμπέρασμα ότι πριν την σύγκρουση πρέπει να εξαντληθεί κάθε ήπιος – διπλωματικός χειρισμός για την επίλυση των προβλημάτων. Αυτό το οποίο αξίζει να σημειωθεί είναι ότι υπήρξαν άτομα που απάντησαν ότι ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν. Ερμηνεύοντας αυτήν την απάντηση, ουσιαστικά κατανοούμε ότι και η σύγκρουση ορισμένες φορές είναι αναπόφευκτη επιλογή. Σε αυτό το σημείο υπάρχει απόλυτη συνάφεια με τη Μακιαβελική θεώρηση η οποία ορίζει ότι η συγκρουσιακή πορεία πρέπει να επιλέγεται μόνο όταν οι χειρισμοί και η διπλωματία δεν δύναται να καρποφορήσουν

3. Τα άτομα πρέπει να ενεργούν μόνο όταν οι πράξεις τους είναι ηθικά αποδεκτές.

Σε αυτή την ερώτηση παίρνουμε ένα πρώτο δείγμα για την ηθική αντίληψη. Παρατηρούμε ότι η ηθική δεν είναι πρωταρχικό μέλημα των ατόμων ως κίνητρο για τις πράξεις τους. Άρα ε βγαίνει το συμπέρασμα ότι αρκετές πράξεις δεν είναι ηθικά αποδεκτές εις γνώση του ατόμου που πράττει. Αυτό υποδηλώνει ότι τα προσωπικά κίνητρα του ατόμου είναι ισχυρότερα από την προσαρμοσμένη ηθική του. Πάλι σε απόλυτη συνάφεια με τη Μακιαβελική θεώρηση η οποία ορίζει ότι το άτομο υποκινείται περισσότερο από τα προσωπικά του κίνητρα παρά από την ηθική του.

4. Για να κάνω μια οποιαδήποτε πράξη πρέπει να έχω όφελος

Σε αυτήν την ερώτηση πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα Το 35% διαφωνεί ενώ το υπόλοιπο 65% μοιράζεται. Το γεγονός ότι μόνο το 35% απαντά με σαφήνεια ότι δεν υποκινείται από τον προσωπικό ωφελιμισμό, υποδηλώνει ότι υπάρχει ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό που υποκινείται από το προσωπικό συμφέρον. Αν αυτή η ερώτηση

συνδυαστεί με την προηγούμενη η οποία μας δείχνει ότι η ηθική δεν είναι πρωταρχικό αίτιο της πράξης του ατόμου, γίνεται κατανοητό ότι το ίδιον όφελος είναι ένα πάρα πολύ ισχυρό κίνητρο.

5. Μια ηγετική θέση προϋποθέτει ηθικό βίο.

Αυτή είναι μία ακόμα ερώτηση περί ηθικής αντίληψης. Εδώ η συντριπτική πλειοψηφία δείχνει να αντιλαμβάνεται ότι ο ηγέτης άσχετα με το αν πρέπει ή δεν πρέπει να είναι ηθικός, σίγουρα η ηθική δεν δρα ως προαπαιτούμενο για μια ηγετική θέση. Παράλληλα μία ακόμα ερμηνεία που θα μπορούσε να δοθεί είναι το ότι ίσως κάποιιοι να απάντησαν την ερώτηση παίρνοντας σαν κριτήριο το τι πραγματικά συμβαίνει γύρω τους. Αν έτσι απαντήθηκε η ερώτηση, ουσιαστικά στο δείγμα μας φαίνεται πως η αντίληψη των ατόμων για τα άτομα που κατέχουν ηγετικές θέσεις δείχνει την έλλειψη ηθικής στις πράξεις των ηγετών

6. Η Ειλικρίνεια είναι η καλύτερη πρακτική σε όλες τις καταστάσεις

Εδώ η μεγάλη διασπορά των απαντήσεων μας δείχνει πως οι απόψεις είναι διχασμένες. Παρά το γεγονός ότι οι περισσότεροι συμφωνούν σχετικά με την ειλικρίνεια, υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό που διαφωνεί 29% και ένα ποσοστό που ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί 22%. Πάντως το μεγαλύτερο ποσοστό δείχνει να απαντά ότι κινείται με ειλικρίνεια. Αξίζει να σημειώσουμε ότι αυτή η απάντηση έρχεται σε σχετική αντιδιαστολή με τις απαντήσεις περί ηθικής και με τις απαντήσεις περί προσωπικών κινήτρων.

7. Οι άνθρωποι διέπονται από αίσθημα γενναιότητας που τους οδηγεί στις δύσκολες καταστάσεις να βγαίνουν μπροστά αναλαμβάνοντας ευθύνες

Με αυτήν την απάντηση γίνεται κατανοητό πως η αντίληψη περί ευθυνοφοβίας κυριαρχία στο δείγμα μας. Αυτό σαν χαρακτηριστικό είναι αρκετά αποθαρρυντικό αν αναλογιστούμε πως ο κλάδος της εμπορικής Ναυτιλίας απαιτεί από τα στελέχη του να είναι σε θέση να αναλαμβάνουν ευθύνες.

8. Οι άνθρωποι εργάζονται σκληρά μόνο όταν εξαναγκαστούν να εργαστούν σκληρά.

Εδώ από τη διασπορά των απαντήσεων γίνεται κατανοητό πως άσχετα αν η πλειοψηφία διαφωνεί, ο εξαναγκασμός σαν λύση για την εργασία υπάρχει σε έντονο βαθμό 22%. Αν συνυπολογίσουμε και το γεγονός ότι ένα ποσοστό της τάξης του 12% κρατάει ουδέτερη στάση, καταλαβαίνουμε πως πάνω από τον ¼ πιστεύει ότι το άτομο εργάζεται σκληρά χωρίς να είναι πρόθυμο να εργαστεί σκληρά, παρά μόνο όταν εξαναγκάζεται.

9. Το άτομο που κατέχει ηγετικό ρόλο σε μία επιχείρηση μπορεί πάντα να παίρνει αποφάσεις ευχάριστες για τους συνεργάτες του.

Σε αυτήν την ερώτηση δεν χωράει καμία αμφιβολία για το εξαγωγίμη ερμηνεία. Όπως ήταν απόλυτα αναμενόμενο, τα άτομα που κατέχουν ηγετικές θέσεις λαμβάνουν αποφάσεις που δεν είναι πάντοτε ευχάριστες για τους συνεργάτες τους.

10. Η κολακεία σημαντικών προσώπων μέσα στον εργασιακό χώρο χρησιμοποιείται κατά κόρον σαν μέσον εξέλιξης των ατόμων στη βαθμίδα της ιεραρχίας

Ένα στοιχείο που έρχεται σε πλήρη αντιδιαστολή με την απάντηση περί ειλικρίνειας αλλά σε πλήρη συνάφεια με το προσωπικό κίνητρο, είναι οι απαντήσεις στην ερώτηση 10. Γίνεται αντιληπτό πως η κολακεία ως μέσον ανέλιξης στην ιεραρχική βαθμίδα, χρησιμοποιείται κατά κόρον.

11. Τα κατά συνθήκη ψεύδη που χρησιμοποιούνται για την αποφυγή δυσάρεστων καταστάσεων για την επιχείρηση, είναι αδικαιολόγητα.

όπως και στην προηγούμενη ερώτηση έτσι και εδώ, η απάντηση έρχεται σε αντιδιαστολή με την ειλικρίνεια και σε συνάφεια με της απαντήσεις περί ηθικής.

12. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν το συνάνθρωπό τους.

Σε αυτήν την απάντηση το 37% διχάζεται και μόνο το 15% διαφωνεί με το υπόλοιπο 52% να συμφωνεί ότι οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν. Κάνοντας αναγωγή των ατόμων που βρίσκονται στο 3, θα βλέπαμε ότι το ποσοστό που θεωρεί ότι ο άνθρωπος δεν βοηθάει το συνάνθρωπο, δύναται να αγγίξει το 1/3.

13. Σε μία επιχείρηση είναι προτιμότερο το άτομο να είναι ταπεινό και ειλικρινή παρά να κατέχει σημαντικές θέσεις και να είναι υποκριτής.

Πάλι υπάρχει αντιδιαστολή μεταξύ ειλικρίνειας και προσωπικού συμφέροντος.

14. Ο καλύτερος τρόπος για να χειριστείς κάποιο άτομο, είναι να του πεις αυτό που θέλει να ακούσει.

Σε αυτήν την απάντηση φαίνεται ότι η χειριστικότητα είναι στοιχείο πολύ σημαντικό και μάλιστα χειριστικότητα που ακολουθείται από εξαπάτηση, καθώς ως μέσον χειρισμού χρησιμοποιείται το ότι μπροστά στο σκοπό του να χειρισμού του ατόμου, λέγεται αυτό που επιθυμεί το άτομο να ακούσει. Άρα δικαιολογείται το ψέμα ως μέσον χειρισμού. Πάλι αυτή η ερώτηση έρχεται σε αντιδιαστολή με την ειλικρίνεια.

15. Το άτομο δεν πρέπει να δείχνει πλήρη εμπιστοσύνη σε κάποιο άλλο άτομο

Εδώ παρουσιάζεται έλλειψη εμπιστοσύνης. 36% συμφωνεί, 29% ουδέτερο.

16. Ο ISM θα είχε εφαρμοστεί με επιτυχία ακόμα και αν δεν πείθονταν οι πλοιοκτήτες και τα στελέχη των ναυτιλιακών εταιριών με έξυπνους χειρισμούς και τακτικές για τη χρησιμότητά του.

Η συντριπτική πλειοψηφία πιστεύει ότι η οργανωσιακή αλλαγή του ISM δεν θα είχε πραγματοποιηθεί με διαφορετικό τρόπο, άσχετα αν η ανάγκη εφαρμογής του ήταν απαραίτητη.

17. Οι πλοιοκτήτες τελικώς θα συμφωνούσαν στην εφαρμογή του ISM αν δεν είχε γίνει υποχρεωτικός από τον IMO το 1997

Όπως και στην προηγούμενη ερώτηση έτσι και εδώ βλέπουμε πως οι χειρισμοί δεν επαρκούσαν για την πλήρη εφαρμογή η οποία επήλθε με τον εξαναγκασμό.

18. Μια Οργανωσιακή αλλαγή θα έπρεπε να εφαρμοστεί ακόμα και αν θεωρούταν ανήθικη, από τη στιγμή που από αυτήν την αλλαγή κρινόταν η βιωσιμότητα της επιχείρησης

Σε αυτήν την απάντηση γίνεται απόλυτος διαχωρισμός ανάμεσα στην προσωπική ηθική και την ηθική της ευθύνης και βλέπουμε ότι η βιωσιμότητα της εταιρείας

υπερέχει ακόμα και της προσωπικής ηθικής. Δηλαδή η ηθική της ευθύνης υπερέχει της προσωπικής

Δεύτερος ερευνητικός στόχος: «Να διερευνηθεί ο βαθμός που τα πιθανά διακριτά χαρακτηριστικά του μακιαβελικού μοντέλου ηγεσίας προωθούν τις οργανωσιακές αλλαγές».

Για τον δεύτερο ερευνητικό στόχο διατυπώθηκε η εξής ερευνητική υπόθεση:
H1 - Η χρήση στοιχείων μακιαβελικής ηγεσίας όπως χειριστικότητα, τακτικισμός, εξαναγκασμός, προωθούν με επιτυχία μια οργανωσιακή αλλαγή.

H0 - Η χρήση στοιχείων μακιαβελικής ηγεσίας όπως χειριστικότητα, τακτικισμός, εξαναγκασμός, ΔΕΝ προωθούν με επιτυχία μια οργανωσιακή αλλαγή.

Για τη απόρριψη ή την αποδοχή μιας εκ των δύο παραπάνω υποθέσεων έγινε συνδυασμός της ερώτησης 11 και της ερώτησης 16.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ΕΡΩΤΗΣΗ_11 * ΕΡΩΤΗΣΗ_16	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%

ΠΙΝΑΚΑΣ 9. ΕΡΩΤΗΣΗ_11 * ΕΡΩΤΗΣΗ_16 Crosstabulation

Count		ΕΡΩΤΗΣΗ_16			Total
		ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	
ΕΡΩΤΗΣΗ_11	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	0	23	0	23
	ΔΙΑΦΩΝΩ	0	49	14	63
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	14	0	0	14
	Total	14	72	14	100

ΠΙΝΑΚΑΣ 10. Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	107,099 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	90,664	4	,000
Linear-by-Linear Association	6,526	1	,011
N of Valid Cases	100		

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,96.

Όπως προκύπτει από τους πίνακες που παρατίθενται ανωτέρω παρατηρείται ότι: στον πίνακα Chi Square Tests το Sig είναι ίσο με 0,000, κατά συνέπεια απορρίπτουμε τη υπόθεση H0 και δεχόμαστε την υπόθεση H1. Αποδεχόμενοι ουσιαστικά την H1 γίνεται κατανοητό ότι σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα, η χρήση στοιχείων μακιαβελικής ηγεσίας όπως χειριστικότητα, τακτικισμός, εξαναγκασμός, προωθούν με επιτυχία μια οργανωσιακή αλλαγή.

Τρίτος ερευνητικός στόχος: «Να διερευνηθεί η επίδραση της μακιαβελικής ηθικής στην προσωπική ηθική στον χώρο εργασίας».

Οι υποθέσεις που σχηματίζονται για τον τρίτο ερευνητικό στόχο έχουν ως κάτωθι:

H1 – Η βιωσιμότητα της εταιρείας υπερέχει της ηθική του ατόμου.

H0 – Η βιωσιμότητα της εταιρείας ΔΕΝ υπερέχει της ηθικής του ατόμου.

Για την αποδοχή και τη απόρριψη μιας εκ των δύο υποθέσεων χρησιμοποιήθηκαν συνδυαστικά οι ερωτήσεις 3 και 18.

ΠΙΝΑΚΑΣ 11. Case Processing Summary

	Cases		
	Valid	Missing	Total

	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ΕΡΩΤΗΣΗ_3 *						
ΕΡΩΤΗΣΗ_18	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%

ΠΙΝΑΚΑΣ 12. ΕΡΩΤΗΣΗ_3 * ΕΡΩΤΗΣΗ_18 Crosstabulation

Count

		ΕΡΩΤΗΣΗ_18		Total
		ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	
ΕΡΩΤΗΣΗ_3	ΔΙΑΦΩΝΩ	63	0	63
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	0	14	14
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	23	0	23
	Total	86	14	100

ΠΙΝΑΚΑΣ 13. Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	100,000 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	80,993	2	,000
Linear-by-Linear Association	3,684	1	,055
N of Valid Cases	100		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,96.

Όπως παρατηρείται από τον πίνακα Chi Square Tests ο δείκτης Sig δίνει 0,000, κατά συνέπεια απορρίπτουμε την H0 και δεχόμαστε την H1. Όπως και στην προηγούμενη υπόθεση, έτσι και εδώ, αποδεχόμενοι την H1, ουσιαστικά γίνεται αντιληπτό ότι τα άτομα που ερωτήθηκαν, διαφοροποιούν την έννοια της προσωπικής ηθικής από την ηθική της ευθύνης. Και με την αποδοχή της H1, καταδεικνύεται το γεγονός ότι η ηθική όχι μόνο διαφοροποιείται αλλά η ηθική της ευθύνης δείχνει να υπερισχύει

της προσωπικής ηθικής ειδικότερα σε πράξεις που έχουν άμεση συσχέτιση με τη βιωσιμότητα της εταιρείας.

5.4 ΚΑΤΑΡΤΙΣΜΟΣ ΠΙΝΑΚΑ ΘΕΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ/ΑΠΟΡΡΙΨΗ ΤΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΚΑΘΕ ΣΤΟΧΟ

		ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΝΕΤΑΙ	ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ
1. Για τον πρώτο ερευνητικό στόχο: «Να διερευνηθεί το πρότυπο του μακιαβελικού μοντέλου ηγεσίας στα διοικητικά στελέχη του ναυτιλιακού κλάδου». χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική.			
2.«Να διερευνηθεί ο βαθμός που τα πιθανά διακριτά χαρακτηριστικά του μακιαβελικού μοντέλου ηγεσίας προωθούν τις οργανωσιακές αλλαγές» H1 - Η χρήση στοιχείων μακιαβελικής ηγεσίας όπως χειριστικότητα, τακτικισμός, εξαναγκασμός, προωθούν με επιτυχία μια οργανωσιακή αλλαγή.			
H0 - Η χρήση στοιχείων μακιαβελικής ηγεσίας όπως χειριστικότητα, τακτικισμός, εξαναγκασμός, ΔΕΝ προωθούν με επιτυχία μια οργανωσιακή αλλαγή.			
3. «Να διερευνηθεί η επίδραση της μακιαβελικής ηθικής στην προσωπική ηθική στον χώρο εργασίας»H1 – Η βιωσιμότητα της εταιρείας υπερέχει της ηθικής του ατόμου.			
H0 – Η βιωσιμότητα της εταιρείας ΔΕΝ υπερέχει της ηθικής του ατόμου.			

6. ΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ

Μετά τη στατιστική ανάλυση του δείγματος, έγινε ευδιάκριτο ότι το μακιαβελικό μοντέλο ηγεσίας δεν απαντάται εξολοκλήρου σαν αυτούσιο μοντέλο ηγεσίας στις ναυτιλιακές εταιρείες, όμως πολλά στοιχεία και της μακιαβελικής προσωπικότητας αλλά και του μακιαβελικού μοντέλου ηγεσίας τα συναντάμε αυτούσια. Παράλληλα, αξίζει να σημειωθεί πως και η χειριστικότητα αλλά και ο τακτικισμός και ο εξαναγκασμός καθώς και η προσέγγιση θεμάτων ηθικής, δηλαδή τέσσερα βασικά στοιχεία της μακιαβελικής ηγεσίας, θεωρούνται απαραίτητα από τους ανθρώπους που απάντησαν τα ερωτηματολόγια, για να προωθηθεί με επιτυχία μια οργανωσιακή αλλαγή.

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα άτομα τα οποία ασκούν διοίκηση στις ναυτιλιακές εταιρείες κάνουν σαφή διαχωρισμό ανάμεσα σε αυτό που ορίζεται ως προσωπική ηθική και ηθική της ευθύνης, δείχνοντας ότι έχουν αποκρυσταλλώσει μια αντίληψη που ορίζει ότι ο παράγοντας κέρδος που σχετίζεται με τη βιωσιμότητα της επιχείρησης δεν μπορεί να συμβαδίζει με την ηθική του ατόμου. Παράλληλα, άξιο αναφοράς είναι το γεγονός ότι η κερδοφορία και κατ' επέκταση η βιωσιμότητα της

επιχείρησης είναι η βασική προτεραιότητα για τον επιχειρηματικό οργανισμό και αυτή η πεποίθηση έχει περάσει σε πολύ μεγάλο βαθμό στα εργαζόμενα στελέχη που απαρτίζουν τον επιχειρησιακό οργανισμό.

Στοιχεία όπως έλλειψη απόλυτης εμπιστοσύνης, κολακείας στελεχών ανώτερης βαθμίδας και εξαναγκασμού, απαντώνται στο δείγμα. Αυτό όμως το οποίο είναι αξιοσημείωτο, είναι παρά το ότι ο συγκεκριμένος εργασιακός χώρος διέπεται από έλλειψη εμπιστοσύνης, από κολακεία και από σκληρές εργασιακές συνθήκες, ο κλάδος της Ναυτιλίας είναι από τους πιο κερδοφόρους κλάδους της Ελληνικής οικονομίας. Κατά συνέπεια, αναλογιζόμενοι το γεγονός ότι πάρα πολλοί μελετητές και πολλές θεωρητικές προσεγγίσεις έχουν αποφανθεί ότι οι ανωτέρω παράγοντες επιδρούν αρνητικά στα οικονομικά στοιχεία του οργανισμού, ίσως να υπάρχουν περιθώρια, αν αυτοί οι παράγοντες εκλείψουν, να βελτιωθεί περισσότερο η κερδοφορία του οργανισμού.

6.1 ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ

Όπως παρατηρείται από την θεωρία που αναφέρθηκε ανωτέρω, έγινε λόγος για το πώς ο Nicolo Macchiavelli αντιλαμβάνεται τα στοιχεία που πρέπει να διακατέχουν έναν ηγέτη για να μπορέσει να διατηρήσει την εξουσία αλλά, πρωτίστως, να μπορέσει να ανέλθει στον θώκο της εξουσίας. Τα σημαντικότερα στοιχεία τα οποία πρέπει να διακατέχουν τον ηγέτη είναι η προσαρμοστικότητα και η ιδιότητα του να μπορεί κάποιος να γίνεται χειριστικός.

Κατά την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας παρατηρήθηκε ότι η προσαρμοστικότητα, ο τακτικισμός και η χειραγώγηση των ατόμων θεωρούνται ως στοιχεία-κλειδιά για την επιτυχημένη προώθηση μιας οργανωσιακής αλλαγής. Σε αυτό το σημείο, λοιπόν, παρατηρείται ότι η θεωρία επιβεβαιώνεται πλήρως. Παράλληλα, αξίζει να σημειωθεί ότι επαληθεύεται το γεγονός που ορίζει ότι μακιαβελικά στοιχεία συναντώνται σε κλάδους κατεξοχήν παραδοσιακούς, πράγμα το οποίο φάνηκε στην έρευνα, μιας και ο κλάδος της ναυτιλίας είναι ένας κατεξοχήν παραδοσιακός κλάδος. Ως προς το κομμάτι της ηθικής, επαληθεύεται το γεγονός που ορίζει ότι η ηθική δεν είναι μια και διαχωρίζει την προσωπική ηθική από την ηθική της ευθύνης. Στα εξαγωγή ερευνητικά αποτελέσματα μάλιστα

παρατηρήθηκε ότι η ηθική της ευθύνης υπερισχύει της προσωπικής ηθικής στον εργασιακό τομέα, ειδικότερα όταν από μια ενέργεια κρίνεται η βιωσιμότητα του ίδιου του εργασιακού οργανισμού. Ορθώς κατά συνέπεια στο κομμάτι της θεωρίας γίνεται διαχωρισμός προσωπικής ηθικής και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ή πολιτικής και ορθώς οι μελετητές υποστηρίζουν ότι είναι σφάλμα να γίνεται λόγος για εταιρική ηθική.

Ως προς την οργανωσιακή αλλαγή, στην θεωρία καταδείχθηκαν απόψεις μελετητών που οι μεν υποστηρίζουν ότι η προώθηση μιας οργανωσιακής αλλαγής με μακιαβελικό τρόπο βοηθάει στην επίτευξη της οργανωσιακής αλλαγής περισσότερο, συγκριτικά με το αντίθετο. Αυτό που προέκυψε κατά την έρευνα είναι ότι αυτές οι δύο θεωρίες επαληθεύονται εν μέρει. Οι πολέμιοι της μακιαβελικής προώθησης οργανωσιακών αλλαγών υποστηρίζουν ότι ο μακιαβελικός τρόπος ηγεσίας οδηγεί σε έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των ατόμων και κατά συνέπεια στην αποτυχία της αλλαγής. Αυτό όμως το οποίο προκύπτει από το δείγμα είναι ότι ναι μεν με μοντέλα μακιαβελικής ηγεσίας δημιουργείται κενό εμπιστοσύνης, πάραυτα δεν αποδεικνύεται ότι η έλλειψη εμπιστοσύνης επιφέρει αποτυχία στη οργανωσιακή αλλαγή. Αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι οι ερωτώμενοι στην ερώτηση για το αν το άτομο πρέπει ή δεν πρέπει να δείχνει πλήρη εμπιστοσύνη σε κάποιο άλλο άτομο είναι διχασμένοι, πράγμα που σημαίνει ότι υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης και μάλιστα έντονη έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των ατόμων. Πάραυτα η μεγαλύτερη οργανωσιακή αλλαγή που εφαρμόστηκε τα τελευταία τριάντα χρόνια στη εμπορική ναυτιλία και δεν ήταν άλλη από αυτή της εφαρμογής του ISM, δεν εμποδίστηκε από το να στεφθεί με επιτυχία και να αποφέρει θετικά αποτελέσματα για όλους τους ενασχολούμενους με τον κλάδο της εμπορικής ναυτιλίας. Αντίθετα, παρουσιάστηκε ξεκάθαρα πως αν δεν είχαν χρησιμοποιηθεί έξυπνοι χειρισμοί, τακτικισμός και εν τέλει εξαναγκασμός, ο ISM δεν θα είχε εφαρμοστεί με επιτυχία.

6.2 ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δύναται να μελετηθούν από οποιονδήποτε θελήσει να δει το συσχετισμό μεταξύ Μακιαβελικής ηγεσίας και προώθησης μιας οργανωσιακής αλλαγής, ειδικότερα σε κλάδους οι οποίοι

διέπονται από παραδοσιακά χαρακτηριστικά επιχειρηματικότητας. Ειδικότερα, στις Ναυτιλιακές επιχειρήσεις οι οποίες αν και σαν επιχειρηματικό μέγεθος είναι πολύ μεγάλο , εν τούτοις δεν έχουν ακόμα πλήρως οργανωμένα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού και στις περισσότερες εταιρείες η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων γίνεται ακόμα από τα τμήματα πληρωμάτων.

6.3 ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Θα ήταν καλό στο μέλλον να γίνουν έρευνες και σε άλλες Ναυτιλιακές εταιρείες με στόλο μεγαλύτερο των 7 πλοίων και να παρουσιαστεί η συσχέτιση της προώθησης της οργανωσιακής αλλαγής και με διαφορετικά μοντέλα ηγεσίας. Επίσης , καλό θα ήταν να παρουσιαστεί και η επίδραση που επιφέρει το Μακιαβελικό μοντέλο ηγεσίας σε μικρότερης σημαντικότητας αλλαγές αλλά και σε συνδυασμό με την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

6.4 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα περιορίστηκε από το μέγεθος του δείγματος καθώς ήταν σχεδιασμένη για να συμμετέχουν σε αυτήν 150 άτομα αλλά εξ' αιτίας του γεγονότος ότι τα άτομα αυτά ταξιδεύουν συχνά στο εξωτερικό, τελικά μόνο 100 συμμετείχαν.

Ένας ακόμα περιορισμός ήταν ότι η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε Ναυτιλιακές εταιρείες που ο στόλος τους δεν ξεπερνούσε τα 7 πλοία.

7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Abrahamson, E. (2000). Change without pain. *Harvard business review*, 78(4), 75-81.
- Allio, Robert, J. (2012), “Leaders and leadership – Many theories, but what advice is reliable”, *Strategy and Leadership*, Vol 41, No 1, pp.4-8.
- Allio, Robert, J. (2016), “Learning to be a leader”, *Strategy and Leadership*, Vol 44, No 4, pp.3-9.
- Anderson P., (1998), “*ISM CODE: a practical guide to the legal and insurance implications*”, London, Publications: LLP
- Appelbaum Steven H., Sally Habashy, Jean-Luc Malo, Hisham Shafiq. (1996), “*Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model*”, *Journal of Management Development*, Vol.31, pp.764-782
- Barnard, M., & Stoll, N. (2010). Organisational Change Management: A rapid literature review. *Australia: Centre for Understanding Behaviour Change*.
- Bell, J. (1997), *Μεθοδολογικός σχεδιασμός Παιδαγωγικής και κοινωνικής Έρευνας : Οδηγός για φοιτητές και υποψήφιους διδάκτορες*, (Α-Β.Πήγα,Μτφρ.), Αθήνα: Gutenberg
- Buttery E.A, Richter E.M., (2003), “On Machiavellian management”. *Leadership & Organization Development journal*, Vol 24., pp.426-435.
- Chung For Choi, Stephen L. Chan. (1997), “*Business process re-engineering: evocation, elucidation and exploration*”, *Business Process management Journal*, Vol 3, pp.39-63
- Costa, P. & McCrae, R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13, 653-665.
- Davenport, T. (1993), “*Process Innovation: Reengineering work through information technology*”, Harvard Business School Press, Boston, Διαθέσιμο στο:https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/50364807/Process_Innovation_Reengineering_Work_Th20161116-16559-

1nab12q.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1522697159&Signature=9F%2F24HI4M4gSUM6tJXN8rYc0I78%3D&response-content-

disposition=inline%3B%20filename%3DProcess_innovation_reengineering_work_th.pdf [Downloaded 09/01/2017]

- Denton Keith D., (1996), “*Four simple rules for leading change*”, Empowerment in organizations, Vol.4, No.4, pp.5-9
- Garratt B., (2005), “Organizational change, learning and metrics: hard and soft ways to effective organizational change”. *Development and learning in organization: An International Journal*, Vol 19, No 6, pp.4-6.
- Geis, F.L., & Levy, M. (1970). The eye of the beholder. In: R.Christie &F.L. Geis(Eds.), *Studies in Machiavellianism* (pp. 130 - 160). New York: AcademicPress.
- Given L.M, (2008), *The sage encyclopedia of qualitative research methods*. Available at: https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=byh1AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=The+sage+encyclopedia+of+qualitative+research+methods,+Publisher+Janke+R.&ots=LNY0KL5I1n&sig=Z5aCqs5D_NNF1G9x2czKO1wcvho&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false [Downloaded 03/06/17]
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48, 26–34.
- Hjørland B., (2005) “Empiricism, rationalism and positivism in library and information science”, *Journal of Documentation*, Vol. 61, No 1, pp.130-155.
- Jacobs G., Witteloostuijn A., Zeyse C.J., (2013), “A theoretical framework of organizational change”. *Journal of organizational change management*, Vol 26, pp.772-792.
- John W. Moran, Baird K. Brightman, (2000) "Leading organizational change", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 12 Issue: 2, pp.66-74
- Lock A., Rees P., (2000) *Machiavelli, Marketing and Management*. Available at: <https://books.google.gr/books?id=rESFAgAAQBAJ&pg=PR4&lpg=PR4&dq=harris+lock+rees+2000&source=bl&ots=3K1adZPghn&sig=gEBwWk5eRn8CgzOzSFXQcLLtdg&hl=el&sa=X&ved=0ahUKEwiq17e43cDUAhWEUBQ>

[KHXAqAjIQ6AEIKDAB#v=onpage&q=harris%20lock%20rees%202000&f=false](#) [Downloaded 05/06/17]

- Kotter J.P, (2001) “What leaders really do”, *Harvard Business Review*, December 2001, best of HBR, pp.2-12.[Downloaded 05/06/17]
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A. (2008). Choosing strategies for Change. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130-139.
- Koufopoulos N.D., et.al (2010), “Corporate governance and board practices by Greek shipping management companies”, *Corporate Governance: The International Journal of business in society*. Vol 10, No 3, pp. 261-278.
- Kübler-Ross, E. (1973). *Coping with Death and Dying*. Ziff-Davis.
- Moran J.W, Brightman B.K, (2000) ,”Leading organizational change”, *Journal of workplace learning*, Vol. 12,No2, pp.66-74.
- Levitt, Theodore. “*Globalization of markets*”, *Harvard Business Review*, 1983
- McGuire D., Hutchings K., (2006), “A Machiavellian Analysis of Organizational Change”, *Journal of Organizational Change Management*, March 2006, pp.192-209.
- Mintzberg H., (1994), “*The fall and rise of strategic planning*”, *Harvard Business Review*, Vol.72, No.1, pp.107-114
- Moran, J. W. & Brightman, B. K. (2001). Managing organizational priorities. *Career Development International*, 6(5), 244-288.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176–194.
- Park S., Kim E.J., (2015), “Revisiting knowledge sharing from the organizational change perspective”, *European Journal of training and development*, pp.192-194, Vol.39, No 9, pp.769-797.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark side of normal personality: Selfreport and behavioral correlates. Unpublished manuscript, University of BritishColumbia
- Pieterse J.H., Caniels M.CJ., Homan T., (2012), “Professional discourses and resistance to change”, *Journal of organizational change management*, Vol.25, No 6, pp.798-818.

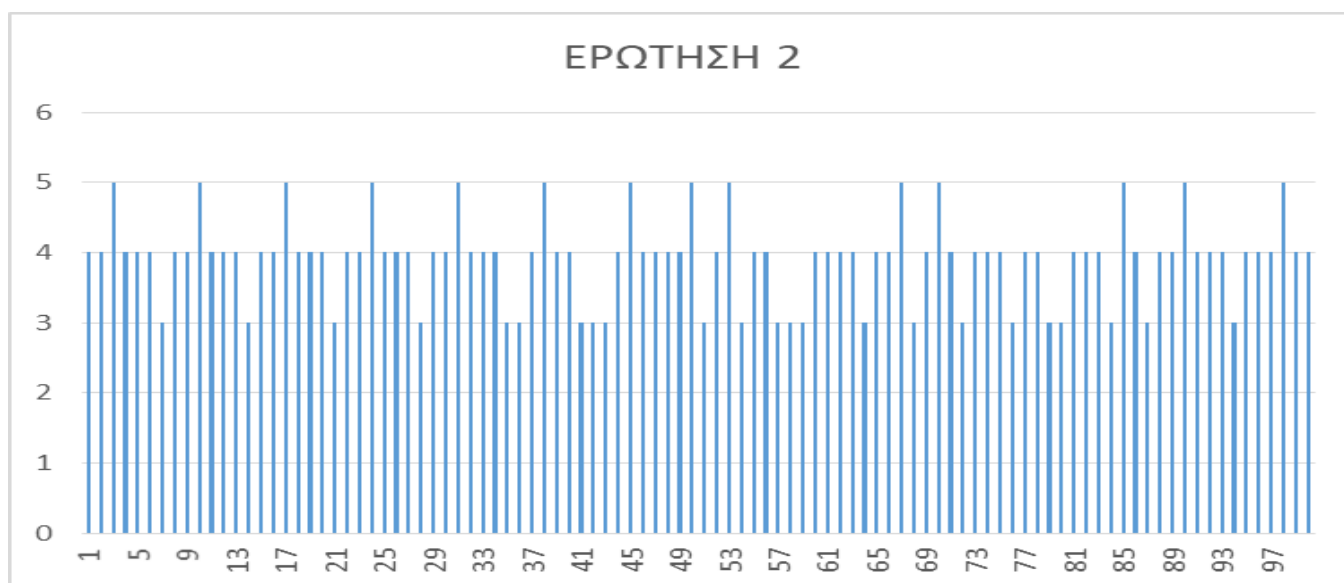
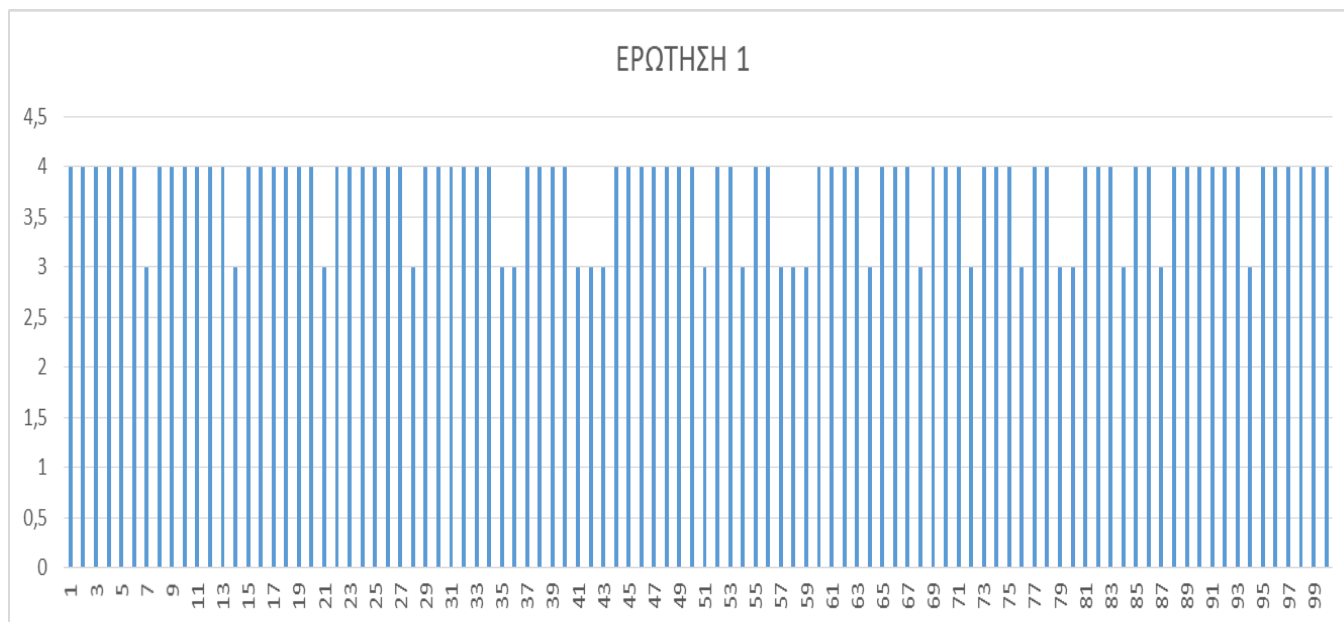
- Robbins, S.P. & Judge, T. A. (2011). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες*
- Robinson, M. D., Johnson, J. T., & Shields, S. A. (1995). On the advantages of modesty: The benefits of a balanced self-presentation. *Communication Research*, 22, 575:591
- Schutz A., (1953), “*Common-sense and scientific interpretation of human action*”, *Philosophy and Phenomenological Research*, Vol.14, No.1, pp.1-38
- Smith W.D., Thomasson A.L, (2003), “Phenomenology”, Available at: http://imcyh.ccn.edu.cn/_local/A/F4/2B/FB12A801AEE87D6BC7A8BAC3242_61EC1F94_1A381C.pdf [Downloaded 12/6/17].
- Soluki Zahra, (2017), “*The road not taken: Narratives of action and organizational change*”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol.30, No.3, pp.334-343
- Tsekouras G., Poulis E., Poulis K., (2011), “Innovation and dynamic capabilities in a traditional service sector: Evidence from Shipping companies”, *Baltic Journal Management*, Vol.6, No3, pp.320-341.
- Zheng W., Wu J. Y.C., Chen X.C, Lin S.J, (2017), “Why do employees have counterproductive work behavior? The role of founder’s Machiavellianism and the corporate culture in China “, *Management decision*, Vol.55, No 3, pp.563-578.

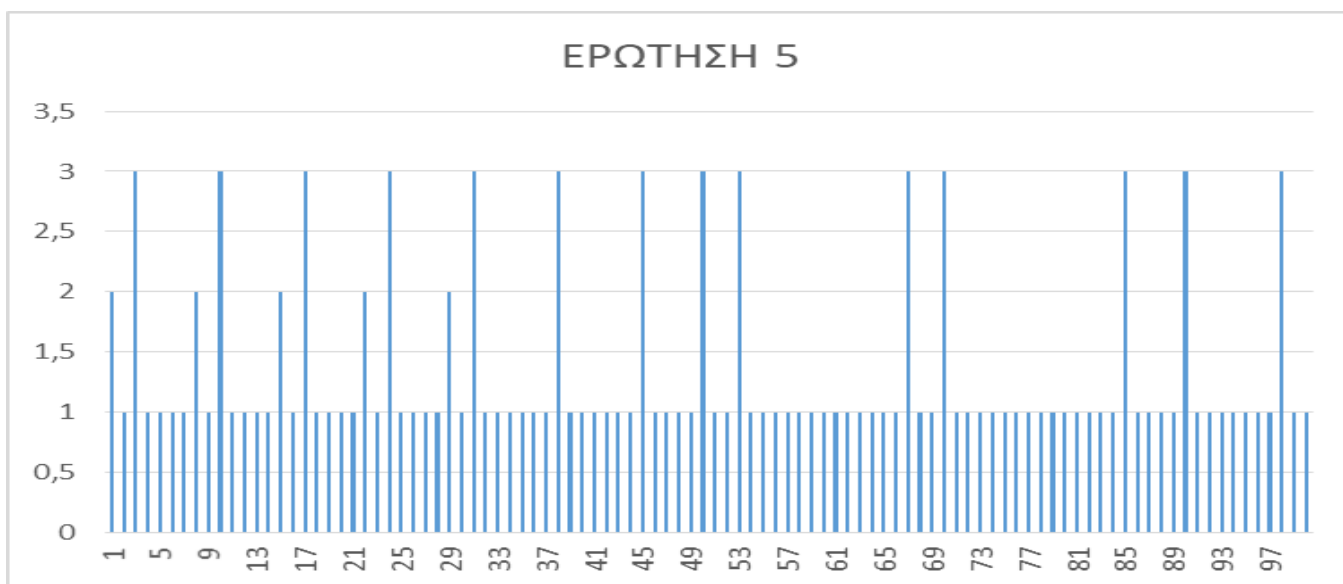
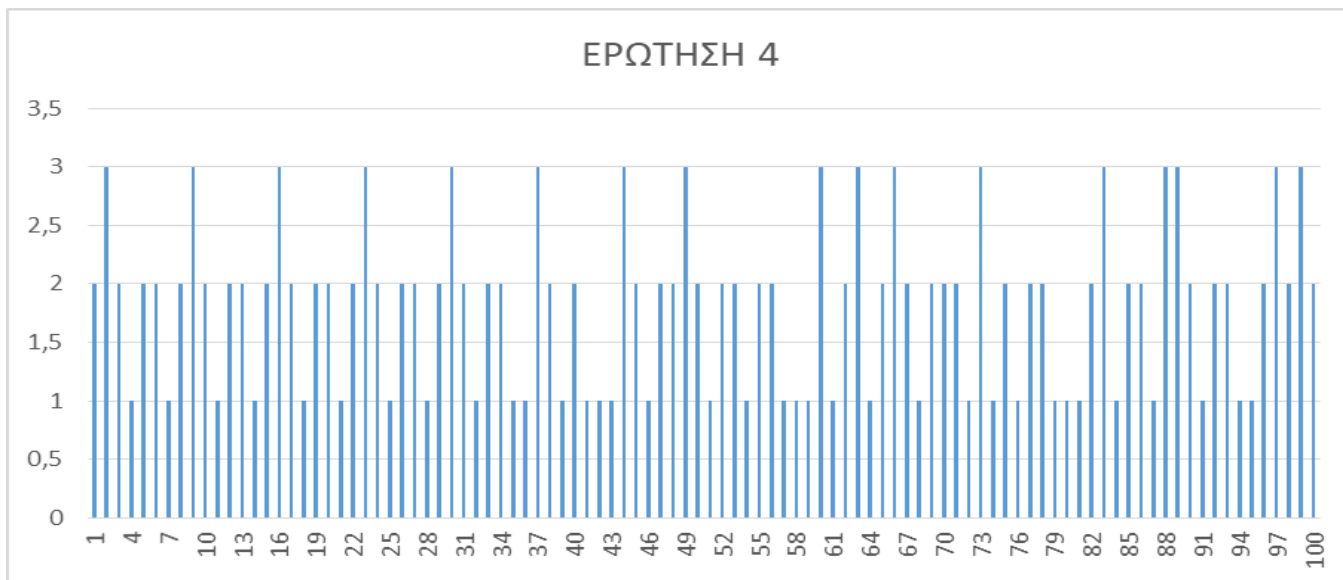
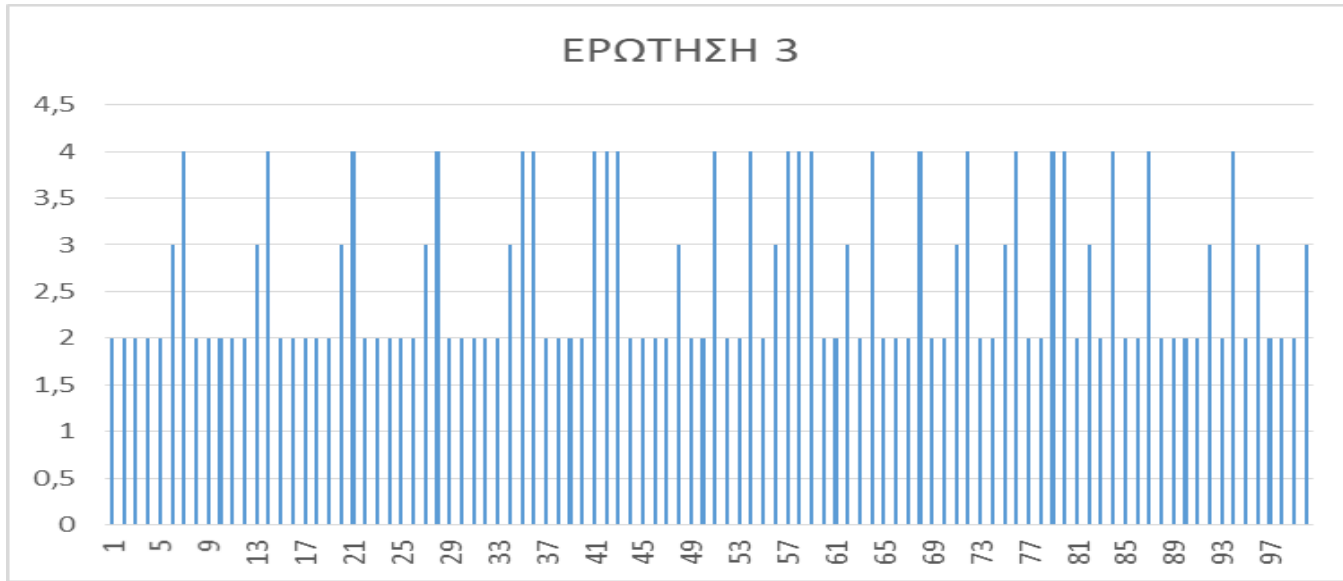
ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

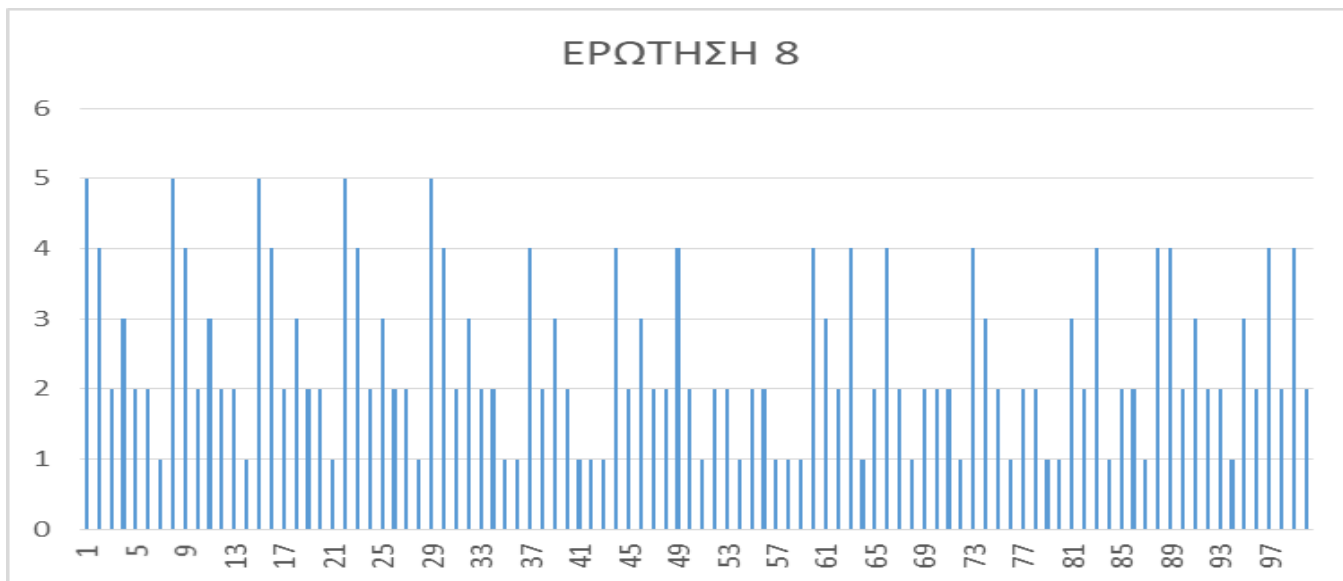
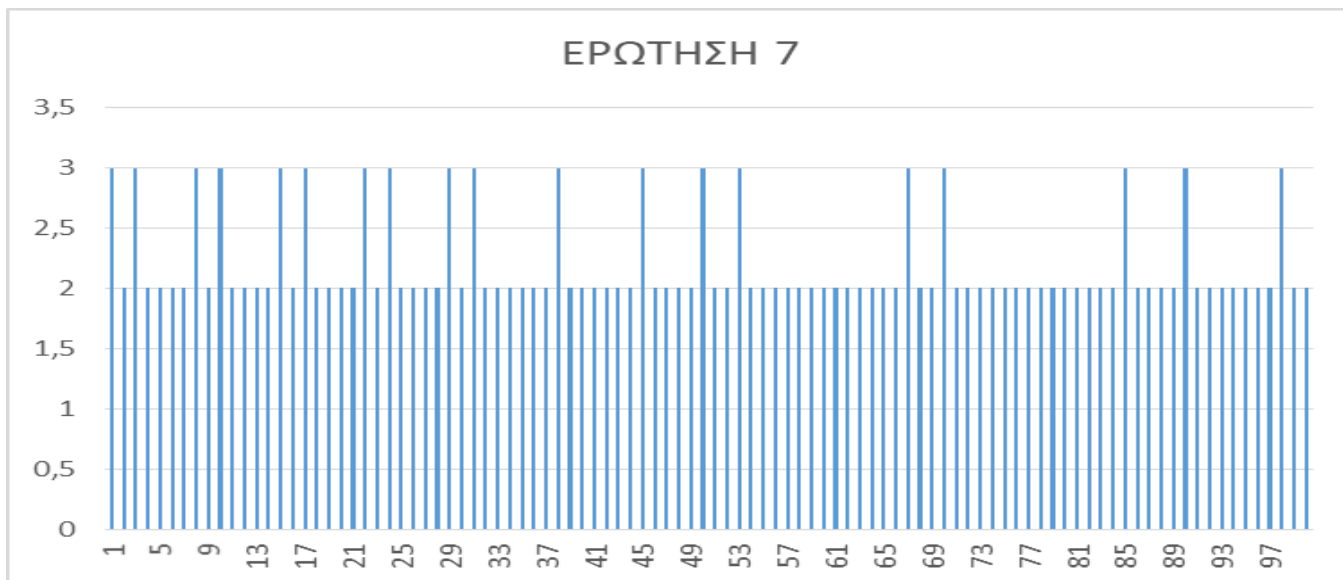
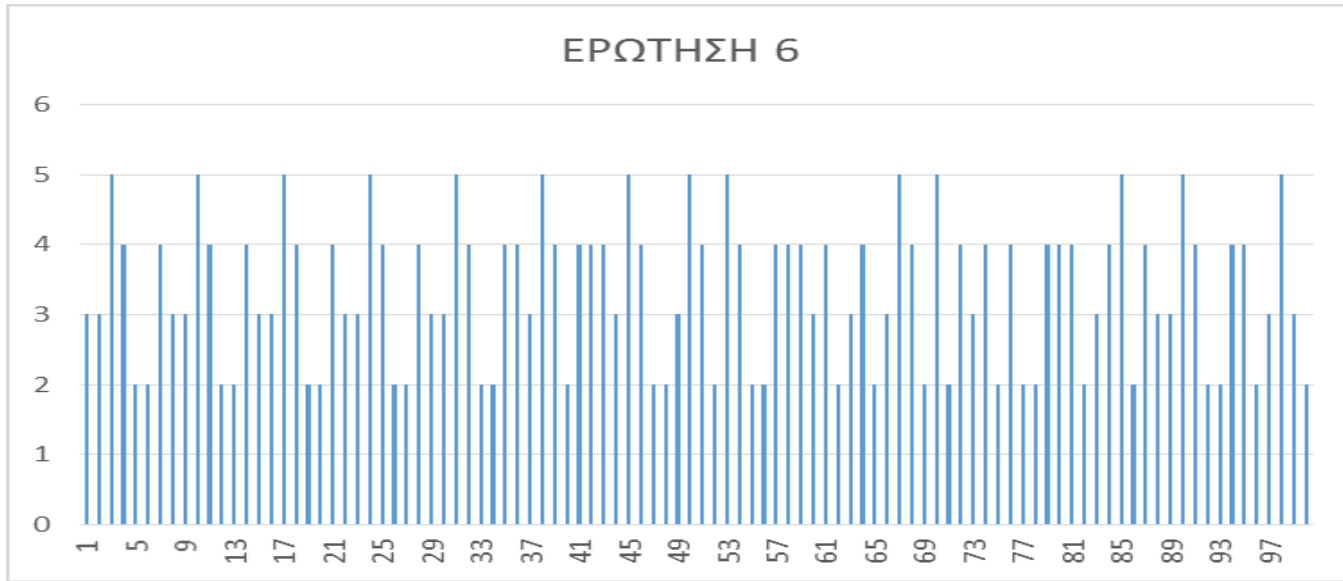
- Γκόρτζη Ε. (2013), «*Η επιχειρηματική ηθική φέρνει λύσεις*», Διαθέσιμο: <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=358292> [Ημερομηνία Πρόσβασης 01/06/17]
-
- Smith, A., (2010), *Έρευνα για τη φύση και τις αιτίες του πλούτου των εθνών;*, (Χ.Βαλλιάνος,Μτφρ.), Αθήνα 2010: Ελληνικά γράμματα.
- D’Allones, M., (2007), *Πρέπει η Πολιτική να γίνει ηθική;*, (Ν. Ζαρταμόπουλος,Μτφρ.), Αθήνα: Εστία.
- Eben, (2013), *Η επιχειρηματική ηθική ως μέσο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας;* Διαθέσιμο στο : http://www.eben.gr/wp-content/uploads/2013/10/Antonia_markogiannopoulou.pdf, [Ημερομηνία πρόσβασης, 02/10/17]

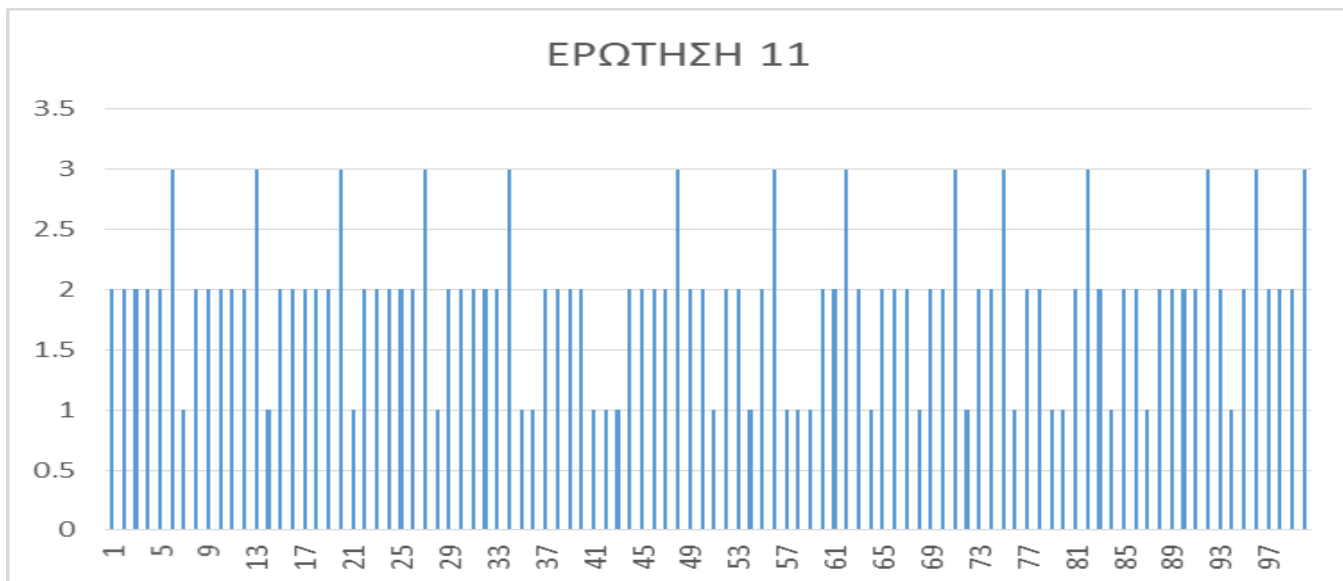
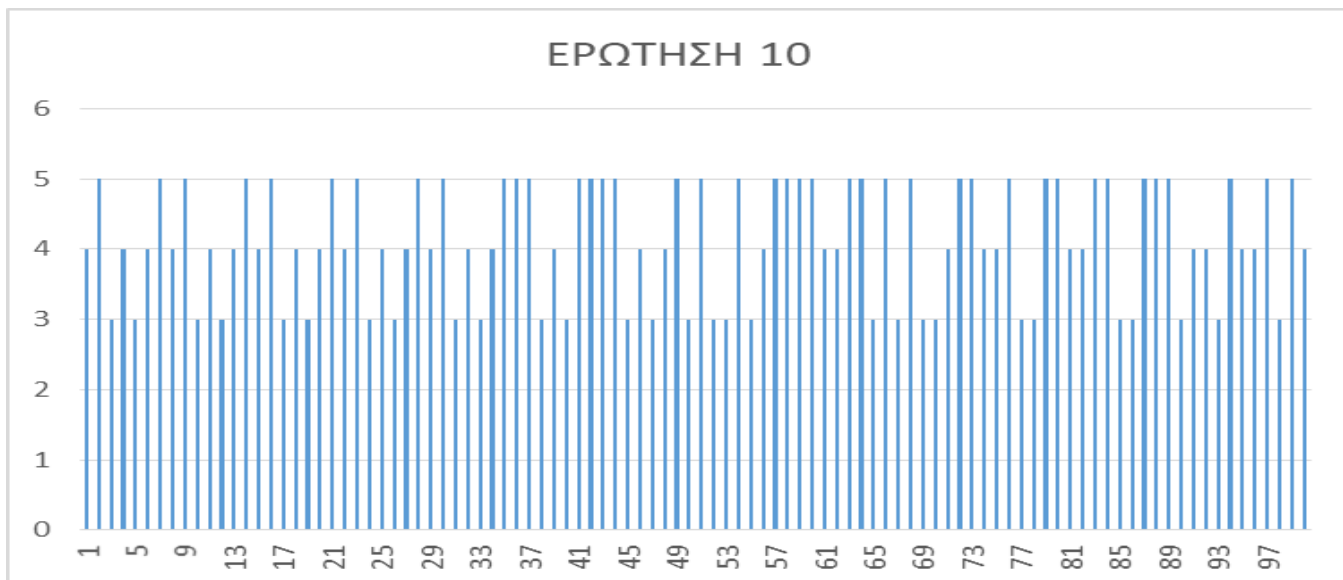
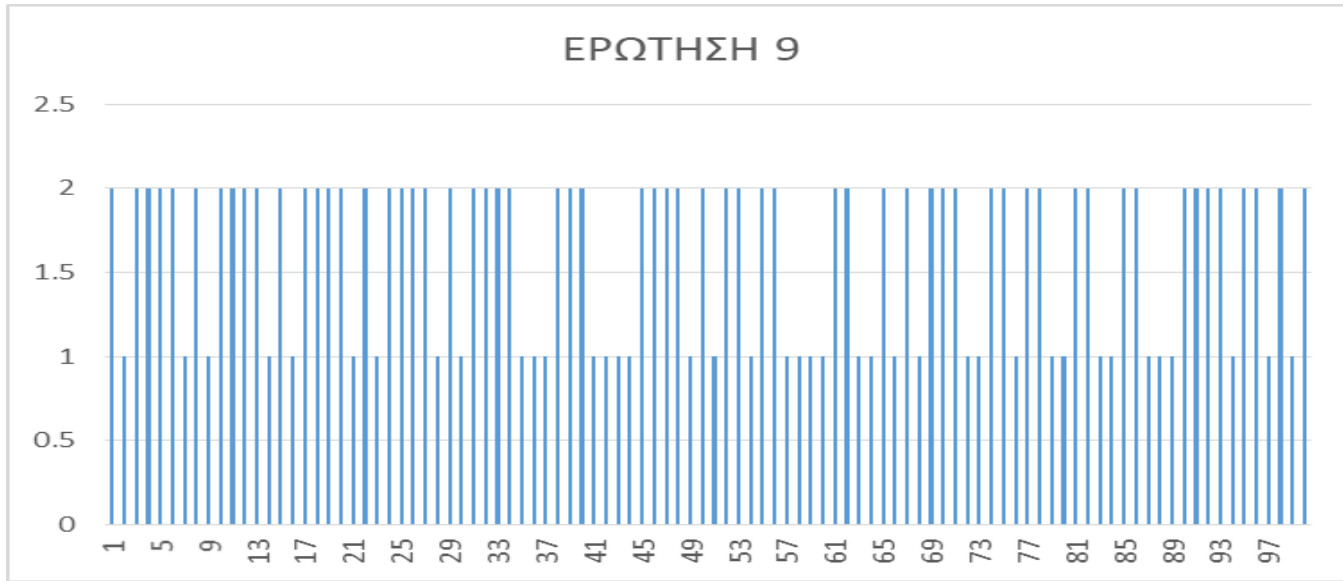
- Εμμανουήλ, Σ. (2017), «Η αποτελεσματικοί ηγέτες δεν είναι πάντα και οι πιο έξυπνοι», Διαθέσιμο: <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/1301102/>. [Ημερομηνία Πρόσβασης 04/12/17]
- Καραγεώργου Λ. (2015), «Πρώτος στον κόσμο παραμένει ο Ελληνόκτητος στόλος», Διαθέσιμο: <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/988754/protos-ston-kosmo-paramenei-o-ellinoktitos-emporikos-stolos>. [Ημερομηνία Πρόσβασης 01/06/17]
- Καργάκος Σ., (2017), «Εθνικισμός και διεθνισμός», Διαθέσιμο στο <http://www.sarantoskargakos.gr/content/%CE%B5%CE%B8%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%B4%CE%B9%CE%B5%CE%B8%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82?page=0,1>. [Ημερομηνία Πρόσβασης 02/09/17]
- Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ε., (2011)., *Αρχές εκπόνησης διπλωματικών εργασιών*, Αθήνα: Σύγχρονη εποχή.
- Μπάκος Η.Δ, (1999) , *Μεθοδολογία λόγου και γραφής* , Αθήνα: Leader Books.
- Machiavelli N. (2011), «Η χειραγώγηση του όχλου - Συνομοσίες», (Σ. Δενδρινός Μτφρ.), Αθήνα: Ροές.
- Machiavelli N. (2014), «*Ο ηγεμόνας*», (Α. Ράϊκου-Σταύρου Μτφρ.), Αθήνα: Μίνωας.
- Ντούνης Χ. (2005), «*Κείμενα Ναυτιλιακού Προβληματισμού*», , Αθήνα: JJ ΕΛΛΑΣ.

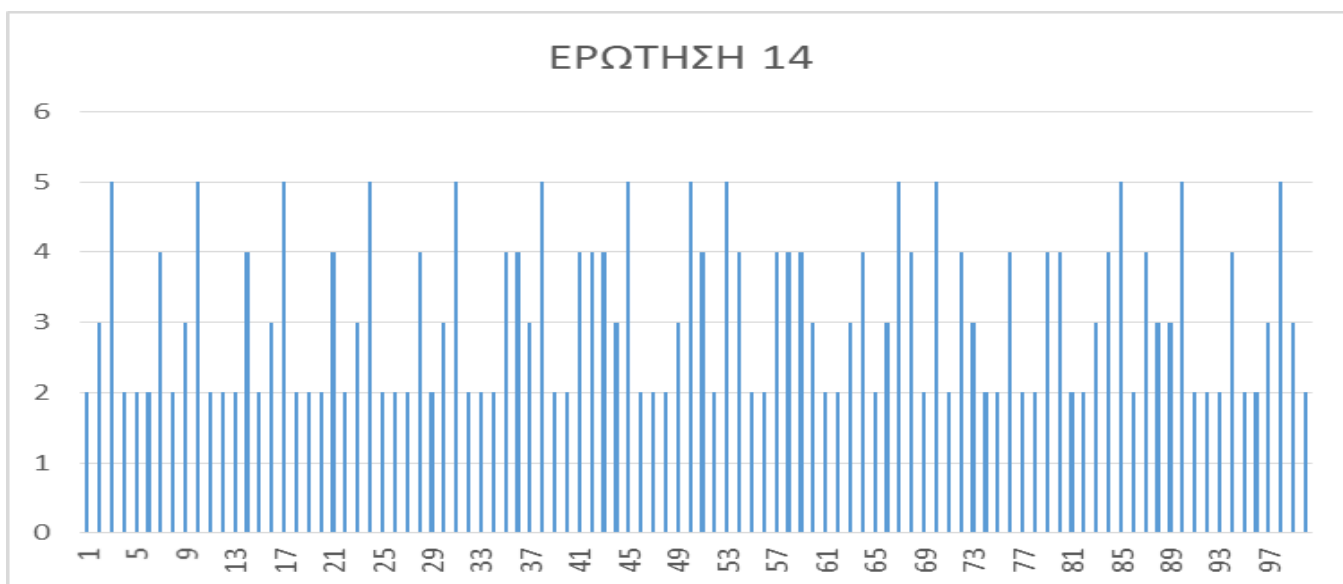
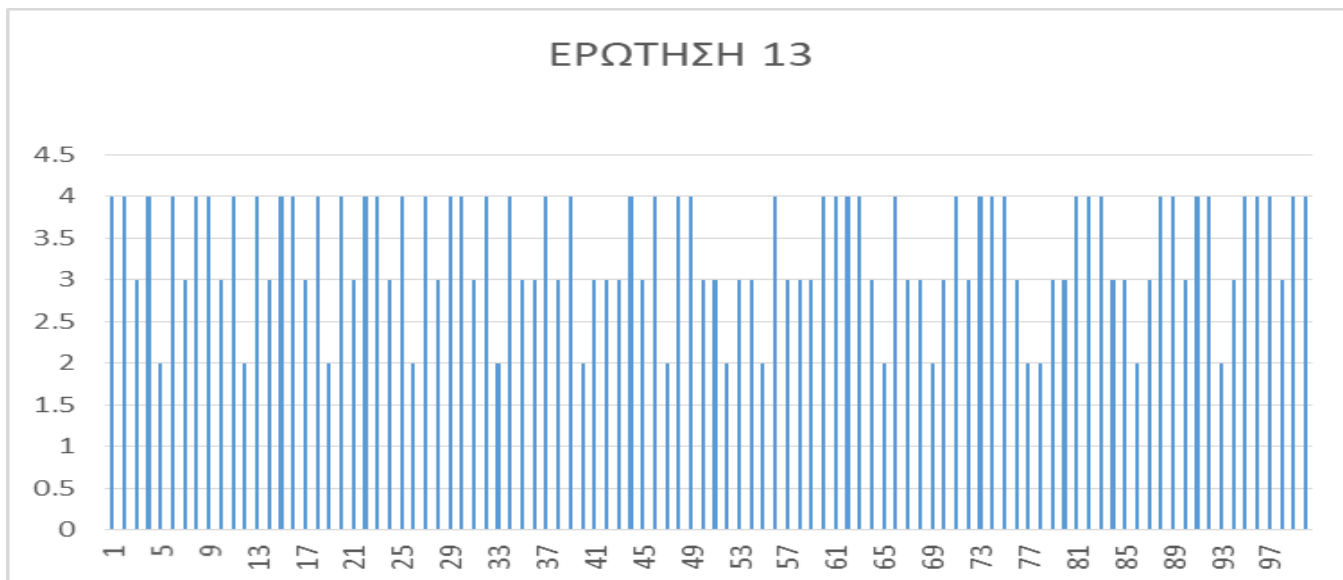
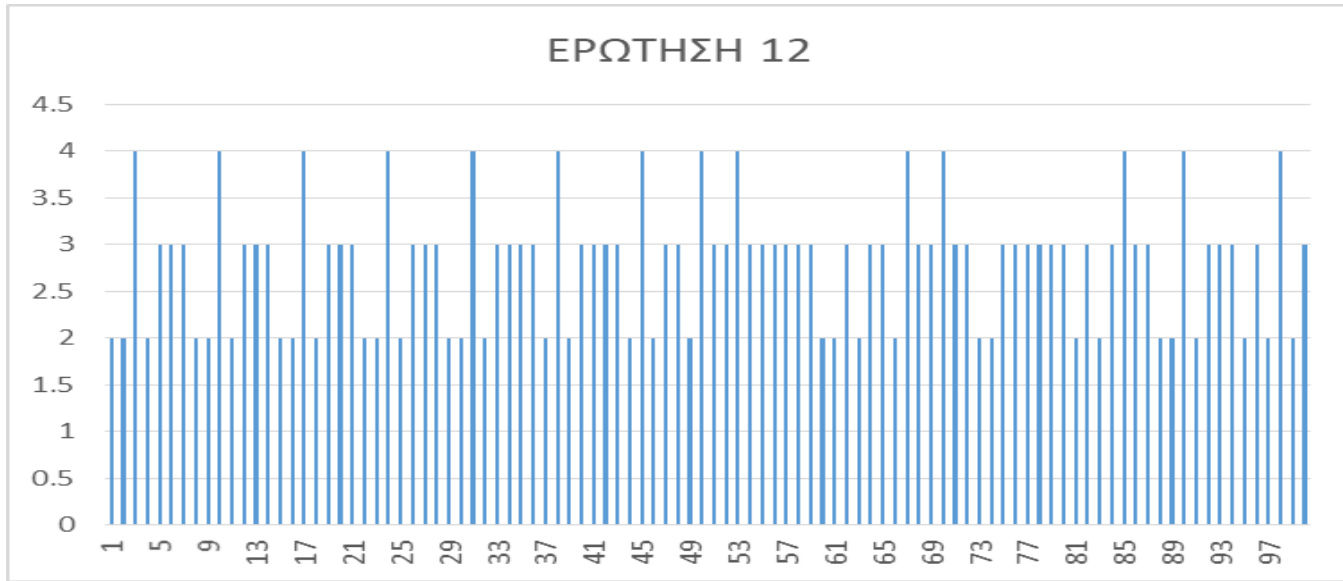
8. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

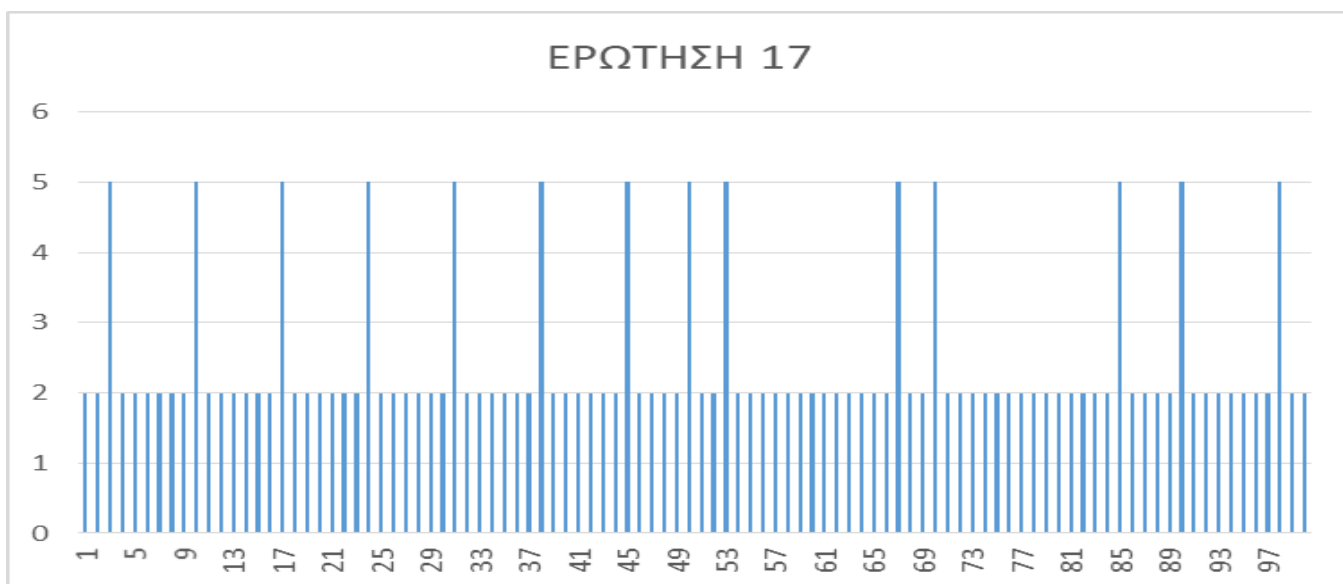
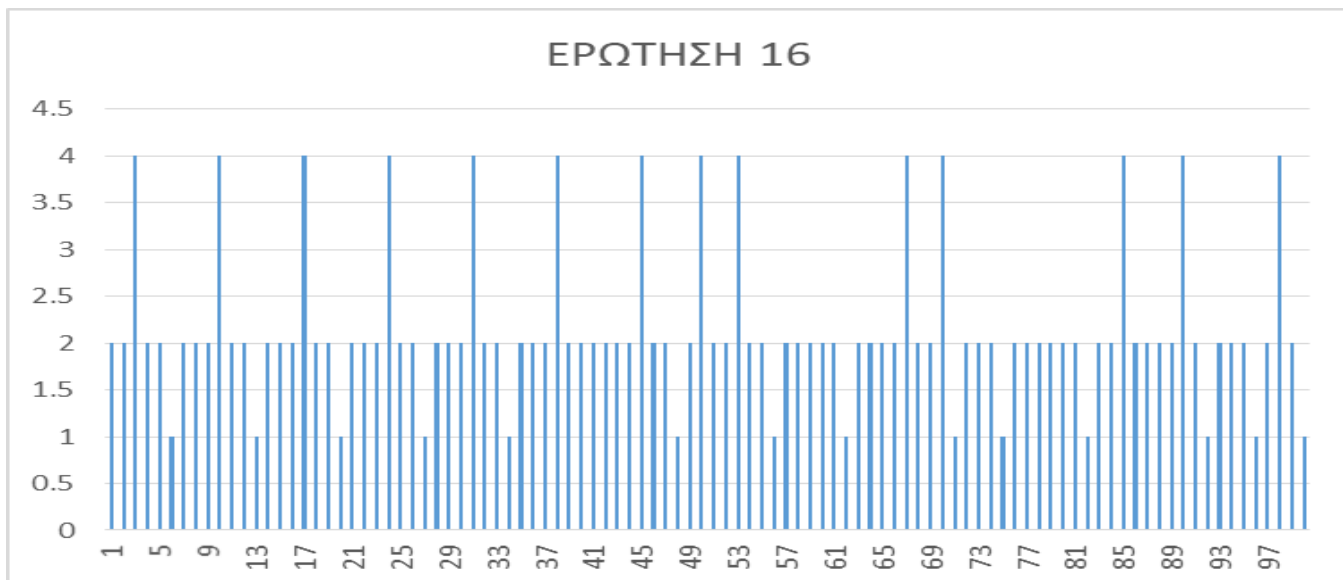
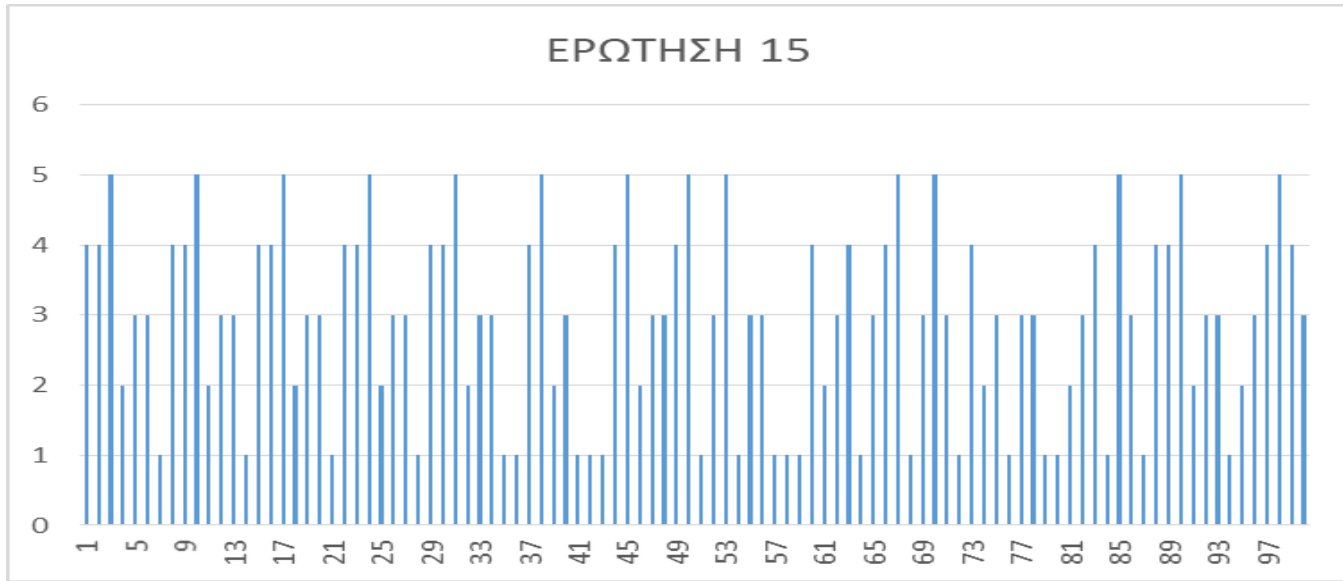


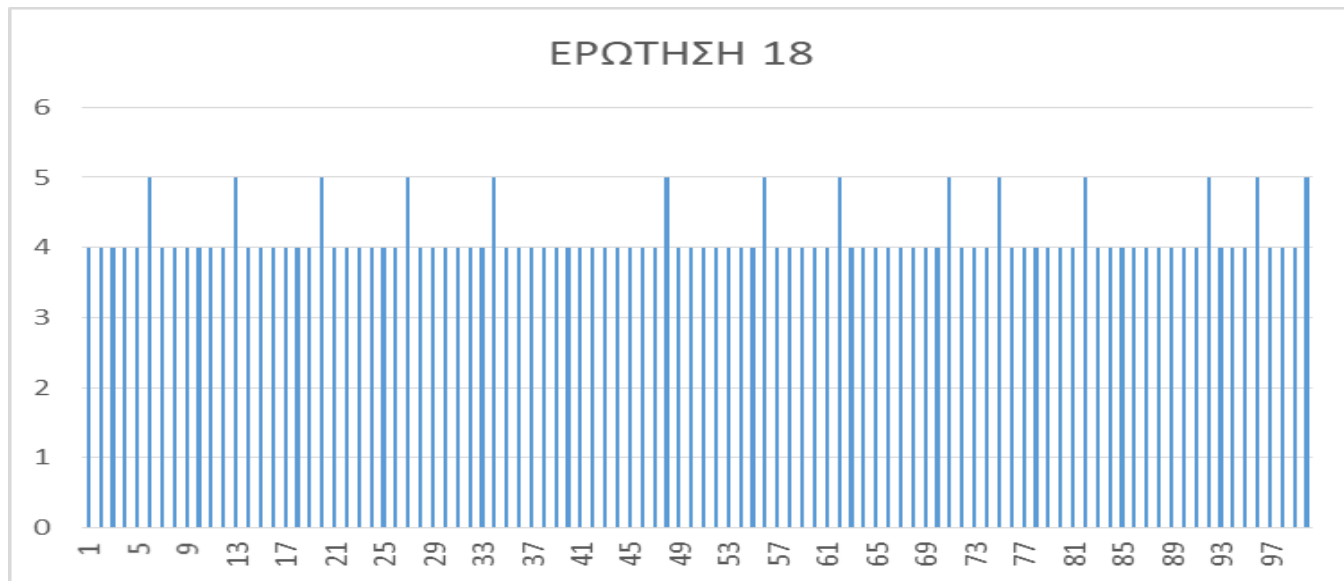












ΠΙΝΑΚΑΣ 14. – ΜΕΤΡΑ ΘΕΣΗΣ 7 ΔΙΑΣΠΟΡΑΣ

STATISTICS																		
	ΕΡΩΤΗΣΗ 1	ΕΡΩΤΗΣΗ 2	ΕΡΩΤΗΣΗ 3	ΕΡΩΤΗΣΗ 4	ΕΡΩΤΗΣΗ 5	ΕΡΩΤΗΣΗ 6	ΕΡΩΤΗΣΗ 7	ΕΡΩΤΗΣΗ 8	ΕΡΩΤΗΣΗ 9	ΕΡΩΤΗΣΗ 10	ΕΡΩΤΗΣΗ 11	ΕΡΩΤΗΣΗ 12	ΕΡΩΤΗΣΗ 13	ΕΡΩΤΗΣΗ 14	ΕΡΩΤΗΣΗ 15	ΕΡΩΤΗΣΗ 16	ΕΡΩΤΗΣΗ 17	ΕΡΩΤΗΣΗ 18
N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
VAL.MISSING	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MEAN	3.77	3.91	2.6	1.82	1.33	3.34	2.16	2.38	1.6	4.11	1.91	2.8	3.33	3.05	2.92	2.14	2.42	4.14
MEDIAN	4	4	2	2	1	3	2	2	2	4	2	3	3	3	3	2	2	4
MODE	4	4	2	2	1	4	2	2	2	5	2	3	4	2	3	2	2	4
VARIANCE	0.179	0.366	0.707	0.493	0.506	1.095	0.155	1.349	0.242	0.685	0.366	0.444	0.526	1.26	1.832	0.687	1.095	0.122
RANGE	1	2	2	2	2	3	1	4	1	2	2	2	2	3	4	3	3	1
MIN	3	3	2	1	1	2	2	1	1	3	1	2	2	2	1	1	2	4
MAX	4	5	4	3	3	5	3	5	2	5	3	4	4	5	5	4	5	5
SUM	377	391	260	182	133	334	219	238	160	411	191	280	333	305	292	214	242	414

Κάτωθι παρατίθεται η μορφή του ερωτηματολογίου όπως αυτό μοιράστηκε.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν μία κακή πλευρά η οποία εμφανίζεται όταν τους δοθεί η ευκαιρία, παρά το αντίθετο.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ – ΔΙΑΦΩΝΩ – ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ - ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ – ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

2. Η ήπια αντιμετώπιση των καταστάσεων, είναι προτιμότερη από την κατά μέτωπο σύγκρουση, όταν προκύπτουν προβλήματα.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ – ΔΙΑΦΩΝΩ – ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ - ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ – ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

3. Τα άτομα πρέπει να ενεργούν μόνο όταν οι πράξεις τους είναι ηθικά αποδεκτές

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ – ΔΙΑΦΩΝΩ – ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ - ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ – ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

4. Για να κάνω μια οποιαδήποτε πράξη πρέπει να έχω όφελος

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ – ΔΙΑΦΩΝΩ – ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ - ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ – ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

5. Μια ηγετική θέση προϋποθέτει ηθικό βίο.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ – ΔΙΑΦΩΝΩ – ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ - ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ – ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

6. Η Ευλικρίνεια είναι η καλύτερη πρακτική σε όλες τις καταστάσεις

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ – ΔΙΑΦΩΝΩ – ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ - ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ – ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

7. Οι άνθρωποι διέπονται από αίσθημα γενναιότητας που τους οδηγεί στις δύσκολες καταστάσεις να βγαίνουν μπροστά αναλαμβάνοντας ευθύνες

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ – ΔΙΑΦΩΝΩ – ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ - ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ – ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

8. Οι άνθρωποι εργάζονται σκληρά μόνο όταν εξαναγκαστούν να εργαστούν σκληρά

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ – ΔΙΑΦΩΝΩ – ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ - ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ – ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

9. Το άτομο που κατέχει ηγετικό ρόλο σε μία επιχείρηση μπορεί πάντα να παίρνει αποφάσεις ευχάριστες για τους συνεργάτες του

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ – ΔΙΑΦΩΝΩ – ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ - ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ – ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

10. Η κολακεία σημαντικών προσώπων μέσα στον εργασιακό χώρο χρησιμοποιείται κατά κόρον σαν μέσον εξέλιξης των ατόμων στη βαθμίδα της ιεραρχίας

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ – ΔΙΑΦΩΝΩ – ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ - ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ – ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

11. Τα κατά συνθήκη ψεύδη που χρησιμοποιούνται για την αποφυγή δυσάρεστων καταστάσεων για την επιχείρηση, είναι αδικαιολόγητα.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ – ΔΙΑΦΩΝΩ – ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ - ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ – ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

12. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν το συνάνθρωπό τους.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ – ΔΙΑΦΩΝΩ – ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ - ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ – ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

13. Σε μία επιχείρηση είναι προτιμότερο το άτομο να είναι ταπεινό και ειλικρινή παρά να κατέχει σημαντικές θέσεις και να είναι υποκριτής.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ – ΔΙΑΦΩΝΩ – ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ - ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ – ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

14. Ο καλύτερος τρόπος για να χειριστείς κάποιο άτομο, είναι να του πεις αυτό που θέλει να ακούσει.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ – ΔΙΑΦΩΝΩ – ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ - ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ – ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

15. Το άτομο δεν πρέπει να δείχνει πλήρη εμπιστοσύνη σε κάποιο άλλο άτομο

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ – ΔΙΑΦΩΝΩ – ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ - ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ – ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

16. Ο ISM θα είχε εφαρμοστεί με επιτυχία ακόμα και αν δεν πείθονταν οι πλοιοκτήτες και τα στελέχη των ναυτιλιακών εταιριών με έξυπνους χειρισμούς και τακτικές για τη χρησιμότητά του.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ – ΔΙΑΦΩΝΩ – ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ - ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ – ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

17. Οι πλοιοκτήτες τελικώς θα συμφωνούσαν στην εφαρμογή του ISM αν δεν είχε γίνει υποχρεωτικός από τον IMO το 1997

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ – ΔΙΑΦΩΝΩ – ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ - ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ – ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

18. Μια Οργανωσιακή αλλαγή θα έπρεπε να εφαρμοστεί ακόμα και αν θεωρούταν ανήθικη, από τη στιγμή που από αυτήν την αλλαγή κρινόταν η βιωσιμότητα της επιχείρησης

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ – ΔΙΑΦΩΝΩ – ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ - ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ – ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

ΦΥΛΛΟ

ΑΝΔΡΑΣ / ΓΥΝΑΙΚΑ

ΗΛΗΚΙΑ

.....

ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΕ ΕΤΗ

.....

ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

ΣΗΜΕΙΩΣΑΤΕ ΤΗΝ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ,

Π.Χ. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ, ΤΕΧΝΙΚΗ, ΝΑΥΤΙΚΗ ΚΛΠ.

.....