

NAN S. RUSSELL

Πώς να δημιουργήσετε
μια επιχειρηματική κουλτούρα
που θα γεννά πάθος,
δέσμευση και καινοτομία

ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ Α.Ε.

Μετάφραση Γιώργος Καράμπελας



ελληνική εταιρία διοικήσεως επιχειρήσεων

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ

Πρόλογος

Η εμπιστοσύνη είναι το κυρίαρχο θέμα της σύγχρονης κοινωνίας. Όπως δείχνουν όλες οι σχετικές έρευνες, η έλλειψη εμπιστοσύνης των πολιτών στους θεσμούς αποτελεί παγκόσμιο φαινόμενο. Η συντριβή της παγκόσμιας οικονομίας κατά το 2008 διάβρωσε την εμπιστοσύνη στους θεσμούς. Η έρευνα στην οποία στηρίχθηκε η παγκόσμια ατζέντα του World Economic Forum για το 2014 δείχνει ότι η εμπιστοσύνη των πολιτών απέναντι στις επιχειρήσεις, σε μια κλίμακα 1-10, βαθμολογείται με 4,72, καλύτερα πάντως από το επίπεδο εμπιστοσύνης προς τις κυβερνήσεις, τους διεθνείς οργανισμούς και άλλους θεσμούς. Αυτό είναι ένα ανησυχητικό φαινόμενο. Και είναι ακόμα πιο ανησυχητικό διότι όσο εύκολο είναι να διαρραγεί η εμπιστοσύνη τόσο δυσκολότερη αποδεικνύεται η επανάκτησή της. Δύσκολη, αλλά πάντως όχι αδύνατη!

Στον μικρόκοσμο μιας επιχείρησης η έλλειψη εμπιστοσύνης μπορεί να αποδειχθεί καταστροφική για τη βιωσιμότητά της, αποδυναμώνοντας κάθε προσπάθεια επιτυχίας. Όπως επισημαίνει η συγγραφέας του παρόντος βιβλίου, Nan S. Russell, οι σπουδαίοι ηγέτες εξαρτώνται περισσότερο από εκείνους που διευθύνουν απ' ό,τι εκείνοι από τους ηγέτες τους. Η πραγματική ηγεσία, του είδους εκείνου που εμπνέει αυθόρμητα ακολούθους, δεν πηγάζει από μια θέση ή έναν τίτλο, πηγάζει από το ποιος είναι ο ηγέτης και πώς δρα.

Έχει μεγάλη σημασία πόσο καθορίζει και επηρεάζει καθημερινά τη ζωή των άλλων ένας ηγέτης με τον τρόπο που ηγείται, τις πράξεις του, τους ανθρώπους που ο ίδιος εμπιστεύεται ή όχι. Έχει ακόμα μεγαλύτερη σημασία η κληρονομιά που αφήνει. Το αποτύπωμά του σε ό,τι δημιουργήσε, έπλασε

και καθόρισε ο ίδιος. Η δυνατότητά του να εμπνέει τους συνεργάτες του δημιουργώντας κουλτούρα εμπιστοσύνης, όπου οι άνθρωποι δεσμεύονται σε ένα κοινό όραμα, με καινοτόμο και ενθουσιώδη τρόπο, και είτε επιλύουν τα προβλήματα που μαστιίζουν τον κόσμο μας είτε βρίσκουν λύσεις σε επιχειρηματικά ζητήματα.

Η Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων, στο πλαίσιο των πρωτοβουλιών που αναλαμβάνει, αποφάσισε την έκδοση αυτού του βιβλίου, αναγνωρίζοντας ότι πρωτεύοντα ρόλο στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας έχουν οι ίδιες οι επιχειρήσεις. Οι οποίες χρειάζονται ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης (εσωτερικά και εξωτερικά) για να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν.

Η εμπιστοσύνη κερδίζεται. Χρειάζεται να κερδηθεί η επιλογή, η απόφαση, η κρίση, η πίστη κάποιου προς κάποιον – πρόσωπο ή θεσμό. Το βιβλίο *ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ Α.Ε.* ασχολείται με τη δημιουργία μιας επιχειρηματικής κουλτούρας που γεννά πάθος, δέσμευση και καινοτομία. Μας δείχνει τον τρόπο να δημιουργήσουμε κουλτούρα εμπιστοσύνης σε μια εποχή δυσπιστίας. Να κτίσουμε τους θύλακες όπου η εμπιστοσύνη θα ακμάσει. Να δημιουργήσουμε τις προϋποθέσεις για τη μετάβαση σε ένα μέλλον για το οποίο όλοι, πρόσωπα, επιχειρήσεις, χώρα, θα μπορούμε να είμαστε ξανά υπερήφανοι.

Κωνσταντίνος Π. Λαμπρινόπουλος
Πρόεδρος Δ.Σ. Ελληνικής Εταιρίας Διοικήσεως Επιχειρήσεων

Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ)

Η Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) ιδρύθηκε το 1962. Είναι σωματείο μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα που σκοπό έχει τη διάδοση, ανάπτυξη και προβολή των αρχών, των μεθόδων και της πρακτικής του σύγχρονου μανάτζμεντ. Τα Μέλη της υπερβαίνουν τα 3.000 και είναι νομικά πρόσωπα, επιχειρήσεις και οργανισμοί του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα, καθώς και φυσικά πρόσωπα, ανώτατα και ανώτερα διευθυντικά στελέχη, επιχειρηματίες, καθηγητές πανεπιστημίου και φοιτητές.

Στο πλαίσιο της ΕΕΔΕ λειτουργούν πέντε Ινστιτούτα που δραστηριοποιούνται σε εξειδικευμένες λειτουργίες του μανάτζμεντ και τέσσερις Τομείς που ασχολούνται με γενικότερα θέματα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος: το Ελληνικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ (ΕΙΜ), το Ελληνικό Ινστιτούτο Οικονομικής Διοικήσεως (ΕΙΟΔ), το Ελληνικό Ινστιτούτο Διοικήσεως Παραγωγής Προϊόντων & Υπηρεσιών (ΕΙΔΙΠ), το Ελληνικό Ινστιτούτο Πληροφορικής & Επικοινωνιών (ΕΙΠ), το Ελληνικό Ινστιτούτο Μανάτζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού (ΕΙΜΑΔ), ο Τομέας Ανάπτυξης Γυναικών Μανάτζερ & Επιχειρηματιών (ΤΟΓΜΕ), ο Τομέας Μανάτζμεντ Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (ΤΟΜΔΔΑ), ο Τομέας Ηγεσίας (ΤΗΓΕ) και ο Τομέας Εταιρικών Υποθέσεων (ΤΕΥΠ).

Σήμερα η ΕΕΔΕ συγκαταλέγεται στα πέντε μεγαλύτερα Management Associations παγκοσμίως σε επίπεδο Μελών και Έργου. Απασχολεί 80 περίπου μόνιμους εργαζόμενους σε όλη την Ελλάδα. Έχει εκπαιδεύσει, κατά τη διάρκεια των 52 χρόνων λειτουργίας της, περισσότερα από 500.000 στελέχη, έχει προσφέρει περισσότερες από 800.000 ώρες εκπαίδευσης μέσα από 16.700 εκπαιδευτικά προγράμματα, ενώ το Μεταπτυχιακό της πρόγραμμα πραγματοποιείται σε 24 πόλεις της χώρας και έχει περίπου 4.100 αποφοίτους.

Η Στρατηγική και η Δράση της αναπτύσσονται στους ακόλουθους βασικούς πυλώνες:

- **Την εκπαίδευση:** Μεταπτυχιακά προγράμματα, Προγράμματα επαγγελματικής πιστοποίησης, Προγράμματα ανωτάτων στελεχών, Ανοικτά εκπαιδευτικά προγράμματα, Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και Συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση.
- **Την ενημέρωση:** Δραστηριότητες Ινστιτούτων & Τομέων, Εκδηλώσεις/θεσμοί (CEO Summit, Αριστοτέλης, Marketing Matters, Banking Forum, E-Business Innovation Forum, Risk Management Forum), Βραβεία (Manager of the Year, Quality Leader of the Year, Marketing Excellence Awards, HR Excellence Awards, Corporate Affairs Excellence Awards) και το μεγαλύτερο Management Portal «ManagementDirect», που παρέχει τη δυνατότητα στα Μέλη μας να έχουν πρόσβαση τόσο σε εξειδικευμένη γνώση όσο και στις τελευταίες εξελίξεις στον χώρο της Διοίκησης.
- **Τη δικτύωση:** Μνημόνια συνεργασίας με τους ακόλουθους φορείς: Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Διεθνής Διαφάνεια Ελλάς, Υπουργείο Εξωτερικών, Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής, Ινστιτούτο Επαγγελματικού Προσανατολισμού & Σταδιοδρομίας, Πανελλήνιος Σύνδεσμος Βιομηχανιών & Αντιπροσώπων Αρωμάτων & Καλλυντικών, SBC TV, Quality Net Foundation, Εμπορικοί Σύλλογοι Αθηνών, Λειβαδιάς και Λάρισας, Σύνδεσμοι Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος, Εξαγωγέων Βορείου Ελλάδος, Επιχειρήσεων Πληροφορικής Βορείου Ελλάδος και Θεσσαλικών Επιχειρήσεων & Βιομηχανιών, τα Εμπορικά & Βιομηχανικά Επιμελητήρια Αθηνών, Πειραιώς, Φθιώτιδας και Φωκίδας, τα Επιμελητήρια Αιτωλοακαρνανίας, Βοιωτίας, Δράμας, Δωδεκανήσου, Ευβοίας, Ηρακλείου, Καβάλας, Κοζάνης, Κορινθίας, Κυκλάδων, Μεσσηνίας και Ροδόπης καθώς και το Ξενοδοχειακό, τα διμερή επιμελητήρια ΕλληνοΑμερικανικό, ΕλληνοΓερμανικό, ΕλληνοΙταλικό ΕλληνοΣουηδικό και ΕλληνοΤουρκικό, την Ελληνική Ένωση Factoring, τον διεθνή οργανισμό ερευνών The Conference Board, τον Πανελλήνιο Σύνδεσμο Εξαγωγέων, τον Σύνδεσμο Εξαγωγέων Κρήτης, τον οργανισμό

Future Leaders, τον Σύνδεσμο Επιχειρήσεων και Λιανικής Πωλήσεως Ελλάδος, την Αμερικανική Γεωργική Σχολή και το Perrotis College καθώς και τον Σύνδεσμο Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων.

Διεθνείς Συνεργασίες με τους ακόλουθους φορείς: European Management Association στο οποίο διατηρούμε την Προεδρία τα τελευταία πέντε χρόνια, European Marketing Confederation, European Foundation for Quality Management, European Organization for Quality, European Foundation for Management Development, Chartered Management Institute, Kent Business School, The Chartered Institute of Marketing, The Institute of Sales & Marketing Management, Global Compact, CEC European Managers.

- **Τη δημιουργία εργαλείων και υποδομών:** Πιστοποιήσεις: Εθνικό πρόγραμμα πιστοποίησης Επιχειρηματικής Αριστείας «Αιέν Αριστεύειν», Επίπεδα επιχειρηματικής αριστείας EFQM, Investors in People.

Έρευνες σε διάφορα θέματα του management και των λειτουργιών του.

- **Την επικοινωνία:** Περιοδικό *Manager*, το οποίο διανέμεται δωρεάν στα Μέλη μας, Εβδομαδιαία Τηλεοπτική Εκπομπή στο οικονομικό κανάλι SBC «Δρόμοι Ανάπτυξης», Εξάτομη ετήσια έκδοση *The Edge* (Leadership, Marketing, People, Finance & Banking, IT & Operations και Corporate Affairs), η οποία διανέμεται δωρεάν στα Μέλη μας, Βιβλία για το Management και την Επιχειρηματικότητα, τα οποία διανέμονται δωρεάν στα Μέλη μας, Ηλεκτρονικά Newsletters, δωρεάν αποστολή στα Μέλη μας, Επιστημονικές & Ενημερωτικές εκδόσεις, δωρεάν αποστολή στα Μέλη μας.
- **Τα Ευρωπαϊκά Κοινωνικά Προγράμματα:** Esprit, Now, Horizon, Adapt, Info-DC, Tacis, Phare, Interreg, Equal Round I and Round II, Europe Aid, Article-6, Leonardo Da Vinci, Life Long Learning και Asia Invest, ενώ λειτουργεί ως Ενδιάμεσος Φορέας Διαχείρισης Κοινωνικών Προγραμμάτων.

- Τις υπηρεσίες Τελικού Δικαιούχου για τη **διαχείριση και υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων έργων**, στα οποία η ΕΕΔΕ διαθέτει μεγάλη εμπειρία.

Οι δραστηριότητες της ΕΕΔΕ εκτείνονται σε όλη την Ελλάδα. Παράλληλα λειτουργεί περιφερειακά τμήματα στη Μακεδονία με έδρα τη **Θεσσαλονίκη**, στην Πελοπόννησο και Δυτική Ελλάδα με έδρα την **Πάτρα**, και στην Κρήτη με έδρα το **Ηράκλειο**. Δραστηριοποιείται επίσης στην Κύπρο μέσω της **Κυπριακής Εταιρίας Ανάπτυξης Διοίκησης Επιχειρήσεων** (ΚΕΑΔΕ) που ίδρυσε σε συνεργασία με την Ομοσπονδία Εργοδοτών & Βιομηχάνων Κύπρου. Με πρωτοβουλία της στην Ελλάδα έχει ιδρυθεί και λειτουργεί η **Λέσχη Επιχειρηματικότητας**, ενώ σε συνεργασία με τον ΣΕΒ, το **ALBA**. Επίσης, η ΕΕΔΕ συμμετέχει στο Γενικό Συμβούλιο του ΣΕΒ και στο Διοικητικό Συμβούλιο της Λέσχης Επιχειρηματικότητας, ενώ κατέχει την προεδρία του European Management Association.

Τελικός στόχος της ΕΕΔΕ είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της αποτελεσματικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων, μέσα από την ανάπτυξη των ανθρώπων τους. Παράλληλα στοχεύει στην προσφορά σύγχρονων ποιοτικών και εξειδικευμένων υπηρεσιών, που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του δύσκολου οικονομικού περιβάλλοντος, με ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων, ενώ προωθεί την έννοια της Αριστείας σε όλα τα επίπεδα.

Για τον λόγο αυτό, η ΕΕΔΕ, συνεπής στην πολύχρονη ιστορία της, τα τελευταία χρόνια, είτε μόνη της είτε σε συνεργασία με άλλους φορείς, διαμορφώνει θέσεις και προβαίνει σε συνεχείς παρεμβάσεις, προτείνοντας μέτρα για την αντιμετώπιση της Οικονομικής Κρίσης και την ανάπτυξη της Ελληνικής Οικονομίας.

ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ Α.Ε.

Τίτλος πρωτοτύπου: *TRUST, INC.*

Συγγραφέας: NAN S. RUSSELL

Μετάφραση: Γιώργος Καράμπελας

Επιμέλεια-Διόρθωση: Γιάννης Βογιατζής

© 2010 by Nan S. Russell

© 2014, Εκδόσεις Κυριάκος Παπαδόπουλος Α.Ε. για την ελληνική γλώσσα

Η πνευματική ιδιοκτησία αποκτάται χωρίς καμιά διατύπωση και χωρίς την ανάγκη ρήτηρας απαγορευτικής των προσβολών της. Κατά το Ν. 2387/20 (όπως έχει τροποποιηθεί με το Ν. 2121/93 και ισχύει σήμερα) και κατά τη Διεθνή Σύμβαση της Βέρνης (που έχει κυρωθεί με το Ν. 100/1975), απαγορεύεται η αναδημοσίευση, η αποθήκευση σε κάποιο σύστημα διάσωσης και γενικά η αναπαραγωγή του παρόντος έργου με οποιονδήποτε τρόπο ή μορφή, τμηματικά ή περιληπτικά, στο πρωτότυπο ή σε μετάφραση ή άλλη διασκευή, χωρίς γραπτή άδεια του εκδότη.

Πρώτη έκδοση: ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2014

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ

Καποδιστρίου 9, 144 52 Μεταμόρφωση Αττικής

τηλ.: 210 2816134, e-mail: info@epbooks.gr

ΒΙΒΛΙΟΠΩΛΕΙΟ

Μασσαλίας 14, 106 80 Αθήνα, τηλ.: 210 3615334

www.epbooks.gr

ISBN 978-960-569-284-1

*Το βιβλίο αυτό είναι αφιερωμένο στους γονείς μου,
που μου έμαθαν μέσα από τις πράξεις τους
το νόημα της αυθεντικής εμπιστοσύνης.*

*Στη μνήμη του πατέρα μου, . , που πίστευε ότι σε
όλους αξίζουν ίσες ευκαιρίες, ότι ο λόγος είναι συμβόλαιο,
ότι μια δουλειά χωρίς πάθος είναι σκλαβιά και
ότι πρέπει να φέρνεις τη δική σου μουσική στον κόσμο σου.*

*Και στη μητέρα μου, , της οποίας
η χαρούμενη, παιχνιδιάρικη και γεμάτη αγάπη ιδιοσυγκρασία
έβλεπε, έτρεφε και αναζητούσε τον καλύτερο εαυτό
στους ανθρώπους, και που ακόμα λειτουργεί με συμπόνια και
με τη φιλοσοφία ότι στη ζωή πρέπει να δίνεις περισσότερα
απ' όσα παίρνεις.*

Έγραψαν για τη συγγραφέα

«... μ... μ...»
», μ μ... μ μ μ , -
μ ».
—Diane Hennessy, μ , Macy's
Leadership Award

«... μ... μ... μ... μ...»
μ μ μ μ μ . -
μ , μ μ
μ ,
μ μ μ μ μ ».
—Eleanor Gathany, μ GPHR [Global Professional in
Human Resources], μ μ
, Amazon

«... μ... μ... μ... μ...»
μ .
μ
—Gloria S. Baladez, μ ».
, QVC μ

ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ Α.Ε.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος: Το <i>Γιατί</i> αυτού του βιβλίου	19
Εισαγωγή: Η εμπιστοσύνη είναι τοπική υπόθεση	22

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ

Στην Εμπιστοσύνη Α.Ε., δεν χρειάζεσαι άδεια για...	35
Κεφάλαιο 1: Να δημιουργήσεις τον δικό σου θύλακα εμπιστοσύνης	37
Κεφάλαιο 2: Να εμπλέξεις τους αποστασιοποιημένους	59
Κεφάλαιο 3: Να είσαι προϊστάμενος εμπιστοσύνης	79
Κεφάλαιο 4: Να εμπιστεύεσαι τους άλλους	98
Κεφάλαιο 5: Να προάγεις τη λογοδοσία και την καινοτομία	118

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

Στην Εμπιστοσύνη Α.Ε., εξάπτεις την εμπιστοσύνη με πέντε βασικές αρχές	137
Κεφάλαιο 6: Κάνεις την αρχή	139
Κεφάλαιο 7: Ενισχύεις την επικοινωνία σου	159
Κεφάλαιο 8: Επιδεικνύεις ακεραιότητα στη συμπεριφορά σου	179
Κεφάλαιο 9: Είσαι αυθεντικά παρών	197
Κεφάλαιο 10: Χτίζεις γνήσιες σχέσεις	215

ΤΡΙΤΟ ΜΕΡΟΣ

Πέρα από την Εμπιστοσύνη Α.Ε. – Η πρόκληση της εμπιστοσύνης	231
Κεφάλαιο 11: Εμπόδια και άλλες πραγματικότητες	233
Κεφάλαιο 12: Το θάρρος να εμπιστεύεσαι	251
Υλικά	267
Σχετικά με τη συγγραφέα	269
Σημειώσεις	271

