



ΤΟΜΟΣ Ι

Ηθική των Επιχειρήσεων Business Ethics

Επιστημονική Επιμέλεια
Αλέξανδρος - Σταμάτιος Αντωνίου

Πρόλογος
Θεοδόσης Π. Πελεγρίνης



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΑΝΤ. Ν. ΣΑΚΚΟΥΛΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

Ο ΗΘΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΟΥ ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Μαρία Αθηναίου & Αλέξανδρος Σταμάτιος Αντωνίου

Εισαγωγή

Το άτομο, μέσα στα πλαίσια της πολιτικής κοινωνίας στην οποία ζει, αναλαμβάνει και να δραστηριοποιηθεί σε οικονομικό επίπεδο, αποτελώντας ενεργό μέλος στη συγκρότηση επιχειρήσεων, δηλαδή κοινωνικών οργανώσεων που λειτουργούν ως παραγωγικές-οικονομικές μονάδες συνδυάζοντας και αξιοποιώντας συγκεκριμένους συντελεστές παραγωγής (εργασία, κεφάλαιο, γνώση, τεχνολογία, εργατικό δυναμικό) με απώτερο στόχο να παραχθούν προϊόντα ή υπηρεσίες. Τα αγαθά τα οποία παράγονται, διατίθενται μέσω του μηχανισμού της αγοράς στο καταναλωτικό κοινό. Συνεπώς, η επιχείρηση, είναι μια οργάνωση η οποία παράγει πλούτο, δηλαδή καταναλωτικά αγαθά και αποσκοπεί στην ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών (Μπουραντάς και συν., 1999).

Κάθε επιχείρηση, περιλαμβάνει ένα σύνολο ατόμων τα οποία δραστηριοποιούνται προς την ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης και τα οποία βρίσκονται υπό την εποπτεία και καθοδήγηση της διοικούσας αρχής ή ηγεσίας (management, leadership). Οι βασικές λειτουργίες της *ηγεσίας* είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο έλεγχος και η λήψη των αποφάσεων. Για να είναι αποτελεσματική η διοίκηση της επιχείρησης, θα πρέπει να εκτελούνται σωστά οι λειτουργίες αυτές.

Σύμφωνα με τη λειτουργία του προγραμματισμού, καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης και προσδιορίζονται οι τρόποι και τα μέσα σύμφωνα με τα οποία θα επιτευχθούν. Σύμφωνα με τη λειτουργία της οργάνωσης, γίνεται καταμερισμός των εργασιών, τμηματοποίηση των λειτουργιών, οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης και εκχώρηση εξουσίας σε χαμηλότερα κλιμάκια διοίκησης. Η λειτουργία της διεύθυνσης (ηγεσίας) αφορά στην καθοδήγηση, ενθάρρυνση και ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Είναι υπεύθυνη για τον καθορισμό της γενικής πορείας της επιχείρησης, δημιουργώντας ομάδες εργασίας, διαμορφώνοντας τους στόχους και τα μέσα για την υλοποίησή τους, παρακολουθώντας το περιβάλλον της επιχείρησης, επιβραβεύοντας τους υφιστάμενους και διαμορφώνοντας την νοοτροπία-κουλτούρα της επιχείρησης.

Ο έλεγχος, είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και των ενεργειών που εξασφαλίζουν την παρακολούθηση και αξιολόγηση των λειτουργιών όλων των συντελεστών της επιχείρησης έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητά τους. Τέλος, η διαδικασία της λήψης των αποφάσεων, περιλαμβάνει τον εντοπισμό των πιθανών προβλημάτων, την ανάπτυξη και αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και την τελική επιλογή της άριστης ή της πιο ικανοποιητικής από αυτές (Μπουραντάς και συν., 1999· Χολέβας, 1995).

Όλες οι προαναφερθείσες λειτουργίες της διεύθυνσης, οδηγούν στο συμπέρασμα ότι για να μπορέσει να είναι μια επιχείρηση αποτελεσματική, δηλαδή να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της αγοράς, να έχει ποιοτική παραγωγή, να προβαίνει σε καινοτομίες και να αυξάνει τα συνολικά της μεγέθη (κέρδη, εισοδήματα, αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων), θα πρέπει να βασίζεται στην αξιόπιστη και δημιουργική δράση της ηγεσίας. Άρα, η ηγεσία του κάθε οργανισμού, καταλαμβάνει νευραλγική θέση στην πορεία του οργανισμού αυτού καθορίζοντας τους στόχους, τις στρατηγικές και τα λειτουργικά προγράμματα δράσης, λαμβάνοντας αποφάσεις και ασκώντας έλεγχο.

Σε αυτό το σημείο όμως τίθεται και το εξής ερώτημα: «με

ποιους τρόπους μπορεί ο ηγέτης να επιτύχει την αποδοτικότερη και την αποτελεσματικότερη δράση της επιχείρησης;». Το ερώτημα αυτό συνδέεται με το ζήτημα του εάν κρίνεται ηθική η χρήση οποιουδήποτε μέσου, ακόμη και ζημιογόνου για τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, για να μπορέσει μια συγκεκριμένη επιχείρηση να επιτύχει στην στρατηγική που έχει ορίσει ή πρέπει να υπάρχουν σαφή δεοντολογικά και ηθικά κριτήρια τα οποία θα εμποδίζουν κάθε αυθαίρετη δραστηριοποίηση. Τα θέματα αυτά, εμπίπτουν στον τομέα μελέτης και ανάλυσης της «επιχειρησιακής ηθικής» (business ethics). Μέσα στα πλαίσια της δράσης ενός οργανισμού, θα πρέπει να υπάρχουν και να εφαρμόζονται σαφείς κανονισμοί και συγκεκριμένες αρχές ηθικής συμπεριφοράς (Ciulla, 2004· Connock & Johns, 1995· Crisp, 1998· Velasquez, 1998).

Η ύπαρξη συνάφειας ή ακόμη και σχέσης μεταξύ της ηθικής φιλοσοφίας και της ηγεσίας, φαίνεται ανύπαρκτη (Weiss, 2003· Αντωνίου, 2007), διότι η άποψη που επικρατεί και περιγράφει τη δράση των ηγετών στις μεγάλες εταιρείες, ταυτίζεται με την μακιαβελική θεώρηση της *real politik*: υιοθέτηση και εφαρμογή ανήθικων πολιτικών που αποσκοπούν στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (κέρδος), χωρίς να εξετάζεται η ηθικότητα των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν. Η ηθική φιλοσοφία θέτει ερωτήματα περί της ηθικότητας ή μη μιας πράξης και επομένως, σχετίζεται με την καθοδήγηση του ατόμου στην λήψη μιας απόφασης (Johnson, 2005· Velasquez, 1998).

Η ηγεσία από την άλλη πλευρά, είναι υπεύθυνη για την λήψη των αποφάσεων που σχετίζονται με την πορεία και την δραστηριότητα της εταιρείας (Johnson, 2005). Οι αποφάσεις που λαμβάνονται από την ηγεσία αποσκοπούν στην εξεύρεση τρόπων αποκόμισης του μέγιστου δυνατού κέρδους για την επιχείρηση με όσον το δυνατόν χαμηλότερο κόστος. Δεν είναι ανήθικο ή κακό για μια εταιρεία να αποσκοπεί στο κέρδος, αλλά ο τρόπος με τον οποίο δραστηριοποιείται προς αυτή την κατεύθυνση. (Άλλωστε, ένας από τους βασικούς κανόνες της ηθικής συμπεριφοράς, είναι το να μην προωθείται το συμφέρον μιας εταιρείας με τρόπους που θίγουν

τους υπαλλήλους ή το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης) (Hooker, 1998).

Μέσα λοιπόν στα πλαίσια των αποφάσεων που λαμβάνονται από την ηγεσία, παρατηρείται η ύπαρξη ή μη ενός ηθικού κώδικα δεοντολογίας που καθορίζει και οριοθετεί τη συμπεριφορά τόσο των εργαζόμενων μεταξύ τους (εργασιακές σχέσεις), όσο και της εταιρείας (ως ένα ενιαίο κοινωνικό μόρφωμα), απέναντι στο αγοραστικό κοινό. Αυτό το γεγονός, συνεπάγεται την ύπαρξη δύο ειδών σχέσεων: πρώτον, υπάρχουν ηθικές ή μη ηθικές σχέσεις μέσα στην επιχείρηση μεταξύ των εργαζόμενων, αλλά και μεταξύ εργαζόμενων και διεύθυνσης. Δεύτερον, υπάρχουν ηθικές ή μη ηθικές σχέσεις, μεταξύ της επιχείρησης ως σύνολο και του αγοραστικού κοινού (καταναλωτές).

Θα πρέπει να παρατηρήσουμε ότι και στα δύο είδη σχέσεων, σημαίνουντα ρόλο διαδραματίζει η διεύθυνση: στην πρώτη περίπτωση, αποτελεί το παράδειγμα προς μίμηση από τους υφιστάμενους, ενώ στη δεύτερη περίπτωση, είναι εκείνη που καθορίζει την γενική στρατηγική και συμπεριφορά της εταιρείας απέναντι στο περιβάλλον της. Στην ηγεσία, το φαινόμενο της ύπαρξης ηθικότητας ή ανηθικότητας, μεγεθύνεται (εάν λάβουμε υπόψη ότι ο ηγέτης καθορίζει τη συμπεριφορά της εταιρείας και αποτελεί μοντέλο μίμησης από τους υφιστάμενους: Darcy, 1999), και για το λόγο αυτό, κρίνεται επιτακτική η ανάγκη μιας από κοινού εξέτασης και μελέτης της ηθικής φιλοσοφίας με την ηγεσία.

Η μελέτη της ηθικής σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τις ανθρώπινες σχέσεις: αναφέρεται στο τι είναι σωστό και τι δεν είναι σωστό να κάνει κανείς σαν άτομο και σαν μέλος ενός κοινωνικού συνόλου (Αντωνίου, 2007· Ciulla, 2004). Η ηγεσία, αποτελεί έναν επιμέρους τύπο ανθρώπινης σχέσης¹ η οποία χαρακτηρίζεται από:

1. Σύμφωνα με τον Solomon (1996), υπάρχει συσχετισμός μεταξύ συναισθημάτων και ηγεσίας, με αποτέλεσμα οι σχέσεις ηγεσίας-εργαζόμενων, εκτός από εργασιακές, να είναι και συναισθηματικές. Τα συναισθήματα, θεωρούνται ανύπαρκτα στις μεγάλες επιχειρήσεις, όπου ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι «κενός συναισθημάτων».

σκηση δύναμης ή επιρροής και ύπαρξη οράματος, καθηκόντων και ευθυνών. Μέσω της ανάλυσης των ηθικών ζητημάτων που σχετίζονται με την ηγεσία, μπορεί να γίνει καλύτερα κατανοητό το τι ακριβώς είναι η ηγεσία, δεδομένου ότι πολλά από τα κεντρικά ζητήματα που άπτονται της ηθικής, ταυτίζονται με αυτά της ηγεσίας. Για παράδειγμα, υπάρχουν τα ζητήματα του ατομικού συμφέροντος και της αυτοπειθαρχίας, ενώ επίσης υπάρχουν και τα ηθικά διλήμματα που σχετίζονται με την δικαιοσύνη, το καθήκον και το μέγιστο δυνατό καλό (Ciulla, 2004). Τα ηθικά ζητήματα τα οποία σχετίζονται με την ηγεσία τίθενται επί τριών αξόνων:

- Ο ηθικός χαρακτήρας του ηγέτη
- Οι ηθικές αξίες που εμπεριέχονται στο όραμα του ηγέτη και στη στρατηγική την οποία οι υφιστάμενοι είτε αποδέχονται είτε απορρίπτουν και
- Η ηθικότητα των διαδικασιών κοινωνικής και οικονομικής δραστηριότητας που ακολουθούν ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι ως σύνολο (Bass & Steidlmeier, 1998).

Έχοντας λοιπόν συσχετίσει τις δύο έννοιες της «ηθικής» και της «ηγεσίας» και έχοντας εντοπίσει τα κοινά σημεία αναφοράς μεταξύ τους, στόχος του παρόντος κεφαλαίου, είναι να αναλυθεί η έννοια του «χαρισματικού ηγέτη» και τα ηθικά ζητήματα που απορρέουν από αυτήν. Για παράδειγμα, ο χαρισματικός ηγέτης είναι ηθικός ή ανήθικος στις σχέσεις του με τους υφιστάμενους και με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης; Τι είδους επιδράσεις έχει μια τέτοια συμπεριφορά τόσο στην αποδοτικότητα της επιχείρησης και στις σχέσεις της με το εξωτερικό περιβάλλον όσο και στην αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων; Πώς διαμορφώνονται οι εργασιακές σχέσεις όταν υπάρχει το ηθικό ή το ανήθικο παράδειγμα του ηγέτη; Ένα ακόμη ζήτημα το οποίο θα μελετηθεί είναι το αν ο ηθικός ηγέτης μπορεί συγχρόνως να είναι και αποτελεσματικός, ενώ θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση σε δύο περιπτώσεις: α) στην περίπτωση της «μετασχηματιστικής και ψευδο-μετασχηματιστικής ηγεσίας» και β) στην περίπτωση της «συναλλακτικής ηγεσίας».

Ο χαρισματικός ηγέτης

«Το χάρισμα, είναι κάτι το περίπλοκο. Το ανέδιδε ο John Kennedy, όπως όμως και ο Αδόλφος Χίτλερ και ο Charles Manson. Όταν το χρησιμοποιεί κανείς σοφά, είναι ευλογία. Όταν κανείς παραδίδεται σε αυτό, τότε είναι κατάρρα. Οι χαρισματικοί οραματιστές, οδηγούν τους ανθρώπους μπροστά, αλλά και κάποιες φορές τους πάνε πίσω»

Patricia Sellers, *Fortune*, 15/1/1996.

Σύμφωνα με τον Max Weber, η χαρισματική ηγεσία «βασίζεται στην αφοσίωση των ατόμων προς έναν εξέχοντα ιερό ή ηρωικό χαρακτήρα ενός ατόμου και προς τις αρχές που αυτός ορίζει ότι θα πρέπει να ισχύουν». Επίσης, ορίζει το χάρισμα ως «μια συγκεκριμένη ποιότητα ενός ατόμου η οποία του προσδίδει μια αρετή με την οποία ξεχωρίζει από τα υπόλοιπα άτομα και θεωρείται ότι κατέχει υπερφυσικές ή εξέχουσες ικανότητες» (Endrissat, Müller, & Fontana, 2006). Συνεπώς, η χαρισματική εξουσία, όπως εκφράζεται από τον Weber, είναι η δύναμη που βασίζεται στην προσωπικότητα ενός ατόμου και στην ικανότητά του να προσελκύσει οπαδούς (Miller, 2006). Επιπλέον, σύμφωνα με την βεμπεριανή θεώρηση, σε ένα άτομο αποδίδονται εξέχουσες ικανότητες και αναδεικνύεται σε χαρισματικό ηγέτη και καθοδηγητή όταν προσφέρει τη λύση σε ένα σημαντικό πρόβλημα και όταν θεωρηθεί ότι μπορεί να καθοδηγήσει το σύνολο των υπόλοιπων ατόμων προς την κάλυψη των αναγκών τους.

Σύμφωνα με την «Νεοχαρισματική Θεωρία» των House & Shamir, οι χαρισματικοί ηγέτες προσφέρουν ικανοποίηση στα άτομα διότι τα καθοδηγούν στο να καλύψουν τις ανάγκες τους, ενώ παράλληλα υιοθετούν συμπεριφορές οι οποίες αποδεικνύουν τον χαρισματικό χαρακτήρα τους. Συγκεκριμένα, οργανώνουν και διαρθρώνουν έναν ιδεολογικό στόχο και ένα σύνολο ηθικών αξιών και κανόνων. Επιδεικνύουν μεγάλη εμπιστοσύνη στις ικανότητες και στις δυνατότητες των υφιστάμενων, ενώ συγχρόνως προβαίνουν και στη χρήση παρακινητικών μεθόδων επικοινωνίας με αυτούς. Δίνουν ιδιαίτερη έμφαση και αξία στην συλλογική ταυτότητα.

τα, ενώ συνηθίζουν να ακολουθούν τακτικές πρόσκρουσης με τον κίνδυνο (και όχι αποφυγής). Τέλος, συχνά θυσιάζουν το προσωπικό τους όφελος στην υπηρεσία του σκοπού τον οποίο υπηρετούν.

Αυτά τα στοιχεία της συμπεριφοράς των χαρισματικών ηγετών, σύμφωνα με τα συμπεράσματα της «Νεοχαρισματικής Θεωρίας», έχουν ισχυρή θετική επίδραση τόσο στους υφιστάμενους όσο και στον ίδιο τον οργανισμό. Συγκεκριμένα, απομακρύνουν τους υφιστάμενους από καταστάσεις φόβου και άγχους, ενώ συγχρόνως, επιφέρουν θετικές αλλαγές στην επιχείρηση μεταβάλλοντας τις στρατηγικές, τις δομές, τις πρακτικές και την κουλτούρα έτσι ώστε να ανταποκρίνεται ο οργανισμός στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και να επιτυγχάνει τους στόχους που έχουν τεθεί. Επίσης, οδηγούν τους υφιστάμενους στο να υπερβαίνουν τα προσωπικά τους συμφέροντα για το καλό της ομάδας και του οργανισμού, ενώ τέλος, τους παρακινούν στο να υιοθετήσουν μια ηθική συμπεριφορά η οποία θα χαρακτηρίζεται από το συναίσθημα της απονομής δικαιοσύνης (Jacobsen & House, 1999).

Σημαντικό χαρακτηριστικό του χαρισματικού ηγέτη είναι η ύπαρξη *συναισθηματικής νοημοσύνης* (EQ), η οποία αναφέρεται στην από μέρους του ηγέτη κατανόηση των συναισθηματικών αναγκών τόσο του ίδιου όσο και των εργαζόμενων. Πρώτον, ο ηγέτης, έχοντας ο ίδιος αυτογνωσία και αυτοσυγκράτηση, είναι σε θέση να ορίσει τα πλαίσια της δικής του συμπεριφοράς η οποία με τη σειρά της θα αποτελέσει πρότυπο μίμησης από τους υπαλλήλους (Miller, 2006). Δεύτερον, η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη, σχετίζεται με τα συναισθήματα των εργαζόμενων. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα (θετικά ή αρνητικά) των υφιστάμενων. Κατόπιν, μπορεί είτε να ενισχύσει τα θετικά συναισθήματα ή να αντιστρέψει τα αρνητικά συναισθήματα σε θετικά με την πρόκληση ενθουσιασμού, αισιοδοξίας και πάθους για την εργασία, καθώς και με την καλλιέργεια κλίματος συνεργατικότητας και εμπιστοσύνης (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002)².

2. Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει την αυτοεπίγνωση, την αυ-

Σύμφωνα με τους Mayer & Salovey, η συναισθηματική νοημοσύνη, ορίζεται ως η ικανότητα του ατόμου να ελέγχει και να αξιολογεί τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και τα συναισθήματα των άλλων. Είναι δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να ξεχωρίζει τα συναισθήματα και να τα χρησιμοποιεί έτσι ώστε να καθοδηγείται στη σκέψη του και στη δράση του. Σύμφωνα με τον Goleman, παρατηρείται μια στενή σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των κινήτρων: η συναισθηματική νοημοσύνη δηλαδή είναι η ικανότητα του ατόμου να χειρίζεται τα συναισθήματα τα οποία προκύπτουν μέσα από τις σχέσεις του, να έχει κίνητρα που το ωθούν στο να δραστηριοποιηθεί και να αναγνωρίζει τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και των άλλων (Antoniou, 2005).

Σύμφωνα με τον House, τα χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη είναι τα εξής: α) είναι κυρίαρχος, β) έχει ισχυρή επιθυμία να ασκεί επιρροή στους άλλους³, γ) έχει αυτοπεποίθηση και δ) έχει ισχυρή συναισθηση της ύπαρξης ηθικών αρχών και αξιών. Σύμφωνα με τους Conger & Kanungo, η συμπεριφορά του χαρισματικού ηγέτη περιλαμβάνει τον καθορισμό και τη διάρθρωση ενός οράματος, την προσοχή απέναντι στα μηνύματα που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον (με την έννοια ότι είναι σε θέση να εντοπίζει ευκαιρίες για επιτυχή δραστηριοποίηση), την ευαισθησία απέναντι στις ανάγκες των υφιστάμενων και την επιθυμία πρόσκρουσης με τον κίνδυνο και όχι αποφυγής αυτού.

Τα χαρακτηριστικά αυτά, αποκρυσταλλώνονται σε μια συμπεριφορά του ηγέτη βάσει της οποίας παρατηρείται συνεχής υπο-

τοδιαχείριση, την κοινωνική επίγνωση και την διαχείριση των σχέσεων. Με την αυτοεπίγνωση και αυτοδιαχείριση, ο ηγέτης γνωρίζει και διαχειρίζεται τα δικά του συναισθήματα. Με την κοινωνική επίγνωση (ενσυναίσθηση), όπου ο ηγέτης γνωρίζει τα συναισθήματα των υπαλλήλων του, απαιτείται ακρόαση της άποψης των άλλων, ενώ βοηθώνται οι ηγέτες να μεταβιβάσουν με θετικό τρόπο τα μηνύματά τους: Goleman, Boyatzis, & McKeen, 2002.

3. Σύμφωνα με τη θεωρία του House (1996) (Path-Goal Theory), ο ηγέτης επηρεάζει την απόδοση και τη συμπεριφορά των υφιστάμενων με τρεις τρόπους: α) προσφέροντας αμοιβή με την επίτευξη των στόχων, β) καθορίζοντας τρόπους υλοποίησης των στρατηγικών και γ) επιλύοντας τα προβλήματα που προκύπτουν.

λογισμός των συνθηκών του περιβάλλοντος και δημιουργία ενός οράματος το οποίο σε ένα επόμενο στάδιο, μεταδίδεται προς την κατώτερη κλίμακα της ιεραρχίας με τη χρήση κινήτρων και επιχειρημάτων. Επίσης, δημιουργείται αίσθημα εμπιστοσύνης και αφοσίωσης προς τον ηγέτη με την υποστήριξη του οράματός του από τους υφιστάμενους και τέλος, πραγματοποιείται κάθε δυνατή προσπάθεια για την υλοποίηση του οράματος αυτού (Conger & Kanungo, 1998· Ivancevich & Matteson, 1996· Jacobsen & House, 1999).

Το επόμενο θέμα που προκύπτει, σχετίζεται με την ηθικότητα του ηγέτη. Δηλαδή, τίθεται το εξής ερώτημα: «Ο χαρισματικός ηγέτης είναι ηθικός ή μη ηθικός;». Το αν ο χαρισματικός ηγέτης, είναι ηθικός ή ανήθικος, σχετίζεται με τη στάση και τη συμπεριφορά του τόσο απέναντι στους υφιστάμενους όσο και απέναντι στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, και καθορίζεται από το χαρακτήρα του και από τις εγγενείς σε αυτόν ηθικές αξίες. Χαρισματικός ηγέτης ήταν και ο Μ. Γκάντι, αλλά και ο Α. Χίτλερ. Η διαφορά τους εντοπίζεται στην ηθικότητα των χαρακτήρων και των πράξεών τους.

Όμως, θα πρέπει να επισημάνουμε και το εξής ζήτημα: συχνά παρατηρείται μια διαφοροποίηση μεταξύ του εσώτερου εαυτού (της προσωπικής ηθικής) ενός ηγέτη και των πράξεών του. Για τους αρχαίους Έλληνες, δεν υπάρχει η διαφοροποίηση μεταξύ προσωπικής ηθικής και πράξεων, αλλά το περιεχόμενο του χαρακτήρα, της προσωπικότητας και της ηθικής ενός ανθρώπου, αντικατοπτρίζεται στις πράξεις του. Δηλαδή, είμαστε αυτό που πράττουμε. Σύμφωνα όμως με τον J. St. Mill, υπάρχει σαφής διαχωρισμός μεταξύ της ατομικής ηθικής και της ηθικής των πράξεων του ατόμου: οι προθέσεις ή οι αιτίες μιας πράξης, μας προσφέρουν πληροφορίες για την ηθικότητα του συγκεκριμένου ανθρώπου, αλλά το αποτέλεσμα της πράξης, μας δίνει πληροφορίες για την ηθικότητα της ίδιας της πράξης (Ciulla, 2004).

Οι ηθικοί χαρισματικοί ηγέτες αναπτύσσουν στενή σχέση με τους υφιστάμενους: τους βοηθούν να αναπτύξουν έναν δημιουργι-

κό και κριτικό τρόπο σκέψης, τους προσφέρουν ευκαιρίες και τους παρακινούν να αποδείξουν τις ικανότητές τους⁴, τους προσφέρουν θετική, αλλά και αρνητική ανατροφοδότηση (feedback), αναγνωρίζουν τη συμβολή των υπαλλήλων στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης, μοιράζονται τις πληροφορίες που διαθέτουν με τους υπαλλήλους τους και προβάλλουν ηθικές αξίες οι οποίες δίδουν έμφαση στην επίτευξη των συλλογικών ενδιαφερόντων της ομάδας ή της επιχείρησης (Darcy, 1999· Weiss, 2003). Σε ποιους τομείς όμως παρατηρείται διαφοροποίηση μεταξύ του ηθικού χαρισματικού ηγέτη και του μη ηθικού χαρισματικού ηγέτη και πως αυτό συνδέεται με τις βασικές ηθικές θεωρίες (τελεολογικές και δεοντολογικές);

Ο μη ηθικός ηγέτης, λειτουργώντας ως ηθικός εγωιστής⁵ θα χρησιμοποιήσει την εξουσία και τα προνόμια που του προσφέρει η θέση του για να ικανοποιήσει το προσωπικό του όφελος και για να προωθήσει το δικό του όραμα. Αντίθετα, ο ηθικός ηγέτης, δρώντας ως ωφελμιστής⁶ ή δεοντολόγος⁷, θα χρησιμοποιήσει την εξουσία του προς όφελος του συνόλου και θα εναρμονίσει το δικό του ό-

4. Η παρακίνηση των εργαζόμενων αποσκοπεί στην ανάληψη ευθυνών και στη δραστηριοποίησή τους. Όμως, «τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους;». Σύμφωνα με τη «Θεωρία των Αναγκών» του Maslow: οι άνθρωποι δρουν, για να ικανοποιήσουν ανάγκες (βιολογικές, κοινωνικές κ.λ.π.). Με την ικανοποίηση των αναγκών, μειώνονται τα κίνητρα δράσης. Για να παρακινήσουν οι επιχειρήσεις τους υπαλλήλους, θα πρέπει να γνωρίζουν τις ανάγκες τους και να συνδέουν την υλοποίηση του έργου με την ικανοποίησή τους: Darcy, 1999· Miller, 2006· Μπουραντάς και συν., 1999· Χολέβας, 1995.

5. Η τελεολογική θεωρία του εγωισμού, καθορίζει το τι είναι σωστό και τι λάθος βάσει των επιπτώσεων που προκύπτουν για το άτομο το οποίο επιλέγει την πορεία δράσης που θα ικανοποιήσει τα προσωπικά του συμφέροντα: Green, 1994.

6. Ibid: Ο ωφελμισμός, αναφέρεται στην συνολική ωφελιμότητα που μπορεί να προκύψει από μια πράξη. Με την «ανάλυση κέρδους-κόστους» το κέρδος και η ζημία μιας δράσης υπολογίζονται και συγκρίνονται. Εάν προκύψει ότι το κέρδος είναι μεγαλύτερο, τότε θεωρείται ότι η πράξη μεγιστοποιεί το κοινό καλό.

7. Οι δεοντολογικές θεωρίες, αναφέρονται στα δικαιώματα και στις προθέσεις των ατόμων. Η ίδια η πράξη κρίνεται και όχι το αποτέλεσμα της. Κάθε άτομο πρέπει να απολαμβάνει του σεβασμού των άλλων και κανείς δεν πρέπει να χρησιμοποιείται από κανέναν ως μέσο για την επίτευξη κάποιου σκοπού.

ραμα με τις ανάγκες των υπαλλήλων του (Bast, 1999· Weiss, 2003).

Ως προς το θέμα της εξουσίας που ασκείται από τον ηγέτη προς τους υπαλλήλους, θα πρέπει να πούμε ότι στην περίπτωση του ηθικού ηγέτη, υπάρχουν πέντε επίπεδα επέμβασης της διεύθυνσης στην κρίση και στις πράξεις των εργαζόμενων: α) το κατώτερο επίπεδο τοποθετείται στην πρόκληση έμπνευσης, δηλαδή ο ηγέτης θέτει το πρότυπο, το παράδειγμα στους συναδέλφους του οι οποίοι με τη σειρά τους θα αφοσιωθούν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, β) διευκόλυνση με την έννοια της υποστήριξης και καθοδήγησης των εργαζόμενων (όπου ο ηγέτης κρίνει ότι χρειάζεται), γ) παρότρυνση όπου ο ηγέτης χρησιμοποιεί λογικά επιχειρήματα για να πείσει τους εργαζόμενους να συμβάλλουν στην προσπάθεια της επιχείρησης, δ) χειραγώγηση με την προσφορά κινήτρων στους εργαζόμενους όταν δεν υπάρχει αφοσίωση από την πλευρά τους στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, ε) το ανώτερο επίπεδο επέμβασης είναι ο εξαναγκασμός, όπου αναγκάζονται οι υπάλληλοι να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην πορεία της επιχείρησης όταν οι ίδιοι από μόνοι τους δεν τρέφουν κανένα συναισθηματικό αφοσίωσης στον οργανισμό (Johnson, 2005).

Θα πρέπει να παρατηρήσουμε ότι η χειραγώγηση και ο εξαναγκασμός, χαρακτηρίζουν τόσο την ηθική όσο και την ανήθικη ηγεσία με την διαφορά ότι υπάρχουν διαφορετικά κίνητρα: ο ηθικός ηγέτης χειραγωγεί ή εξαναγκάζει τους υπαλλήλους γιατί αντιλαμβάνεται ότι δεν είναι αφοσιωμένοι στο όραμα της επιχείρησης και άρα βλάπτουν με την αδράνεια ή με την ελλιπή δραστηριοποίησή τους την ορθή πορεία του οργανισμού. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι ο ηγέτης παραμελεί τις ανάγκες ή τα συναισθηματικά τους. Αντίθετα, ο μη ηθικός ηγέτης, θα χειραγωγήσει και θα εξαναγκάσει τους υπαλλήλους του με σκοπό την ικανοποίηση του προσωπικού του οφέλους.

Η επέμβαση της ηγεσίας στην κρίση των εργαζόμενων, προσλαμβάνει τόσο έναν θετικό χαρακτήρα καθοδήγησης, όσο και έναν αρνητικό χαρακτήρα ο οποίος οδηγεί στο να μην μεταχειρίζεται ο ηγέτης τους υφιστάμενους με τον σεβασμό που αξίζει σε κάθε αυ-

τόνομο υπεύθυνο άτομο. Σύμφωνα με την καντιανή θεώρηση, ισχύει ο εξής κανόνας: «*Να μην χρησιμοποιείς τον άλλον μόνο σαν μέσο για να επιτύχεις κάτι, αλλά και σαν σκοπό*». Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα δεν θα πρέπει να γίνονται αντιληπτά ως μονάδες εισροής κέρδους για την επιχείρηση. Η αξία των ανθρώπων, ξεπερνά κάθε επίπεδο κέρδους. Τα άτομα ζουν αυτόνομα, είναι υπεύθυνα και μπορούν να αυτοκυβερνηθούν, δηλαδή τα ίδια να ορίσουν τη ζωή τους. Ως αυτοκυβερνώμενα υπεύθυνα άτομα λοιπόν, έχουν ηθική κρίση και σύμφωνα με τον Kant, το να είναι κανείς ηθικός, σημαίνει ότι συγχρόνως έχει και αξιοπρέπεια. Το γεγονός ότι τα ανθρώπινα όντα είναι παράγοντες ηθικής, τα καθιστά αυτομάτως, άξια αντικείμενα σεβασμού. (Αντωνίου, 2007· Bowie, 1999· Boylan, 1995· French, 1995).

Στον αντίποδα της καντιανής θεώρησης, μπορεί να θεωρηθεί η αντίληψη του N. Macchiavelli, σύμφωνα με την οποία μοναδικός σκοπός του ηγέτη θα πρέπει να είναι τόσο η απόκτηση όσο και η διατήρηση της εξουσίας με τη χρήση κάθε δυνατού μέσου (ακόμη και ανήθικου ή απάνθρωπου). Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα δεν θεωρούνται έλλογα όντα απέναντι στα οποία πρέπει να επιδεικνύεται σεβασμός, αλλά αντίθετα, γίνονται αντιληπτά ως τα μέσα για την ικανοποίηση των σκοπών του ηγέτη ο οποίος με τη σειρά του, δεν αναγνωρίζει την αξιοπρέπεια και τον σεβασμό ως εγγενή στοιχεία της ανθρώπινης υπόστασης. Σύμφωνα όμως με την καντιανή προσέγγιση, κάθε άτομο οφείλει να αναγνωρίζει τα άλλα άτομα ως πρόσωπα άξια σεβασμού και να τους φέρεται με αξιοπρέπεια (Αντωνίου, 2008).

Ο τρόπος με τον οποίο αποδεικνύεται το αν υπάρχει σεβασμός από την πλευρά του ηγέτη προς τους εργαζόμενους, είναι το να μην τους χρησιμοποιεί: δηλαδή ούτε να τους εξαναγκάζει να παραβαίνουν την προσωπική τους ηθική ως άτομα, αλλά ούτε και να τους εξαπατά. Όπως αναφέρεται στον Bowie (1999), η C. Korsgaard θεωρεί ότι 'ο εξαναγκασμός και η εξαπάτηση, είναι δύο από τους βασικούς τρόπους να αδικήσεις κάποιον. Ο εξαναγκασμός και η εξαπάτηση, παραβιάζουν τους όρους μιας πιθανής συναίνεσης του

εργαζόμενου στις αποφάσεις του ηγέτη και όλες οι πράξεις που χαρακτηρίζονται από αυτούς τους δύο όρους, είναι ακριβώς αυτές οι πράξεις κατά την εκτέλεση των οποίων, δεν αποσιπάται και η συνείδηση των υφιστάμενων'.

Ο μη ηθικός ηγέτης, ως ηθικός εγωιστής, θα λογοκρίνει τις αντίθετες από τη δική του απόψεις και θα απαιτήσει να ισχύσει μόνον η δική του θέση, ενώ αντίθετα, ο ηθικός ηγέτης, ως ωφελιμιστής ή δεοντολόγος, θα σεβαστεί τις διαφορετικές απόψεις και θα κάνει διάλογο, ενώ συγχρόνως θα παρακινήσει τους εργαζόμενους να σκέπτονται ανεξάρτητα, να εκφράζουν ελεύθερα τη γνώμη τους και να αμφοισβητούν την ορθότητα του χαρακτήρα της διαχείρισής του όταν κρίνουν ότι χρειάζεται.

Συναφές είναι και το θέμα της επικοινωνίας⁸ που αναπτύσσεται μεταξύ του ηγέτη και των υπαλλήλων του: ο μη ηθικός ηγέτης θα επιβάλλει μια μονομερή 'εκ των άνω' επικοινωνία, ενώ ο ηθικός ηγέτης, θα αναπτύξει μια αμφίδρομη επικοινωνία τόσο 'από πάνω προς τα κάτω' όσο και 'από κάτω προς τα πάνω'⁹ (Weiss, 2003). Αυτό που ισχύει όμως στην πραγματικότητα για την πλειοψηφία των εταιρειών, είναι να κρίνεται σημαντικότερη για την λειτουργικότητα του οργανισμού και να εφαρμόζεται, η 'εκ των άνω' επικοινωνία με κατεύθυνση προς τα κάτω η οποία λαμβάνει τη μορφή διαταγών, κανόνων και κατευθυντήριων οδηγιών. Αντίθετα, συ-

8. Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες μεταξύ των ατόμων, είναι μια διαδικασία επαφής, αλληλοκατανόησης και αλληλοεπηρεασμού (Μπουραντάς και συν., 1999). Σε μια επιχείρηση, αναπτύσσεται η 'εκ των άνω προς τα κάτω' επικοινωνία, με την μεταβίβαση εντολών από την ηγεσία προς τους υπαλλήλους. Επίσης, υπάρχει και η 'εκ των κάτω προς τα επάνω' επικοινωνία, με την μετάδοση πληροφορίας από τους υπαλλήλους προς την ηγεσία. Τέλος, υπάρχει και η οριζόντια επικοινωνία με τη μετάδοση πληροφοριών μεταξύ των ίδιων των εργαζόμενων (Ivanecovich & Matteson, 1996).

9. Στο ίδιο: ο συντονισμός απαιτεί την αμφίδρομη ροή πληροφοριών: από την ηγεσία στους υπαλλήλους και από τους υπαλλήλους στην ηγεσία. Όταν στέλνει μηνύματα μόνον η ηγεσία στους υπαλλήλους, εκείνοι δεν μπορούν να της κοινοποιήσουν τα προβλήματα, τις ιδέες ή τις ανάγκες τους, δημιουργώντας κλίμα δυσσυνεργίας που μειώνει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

χνά υπάρχει μικρή ανάδραση που μεταβιβάζεται από τους υπαλλήλους χαμηλότερου επιπέδου προς τους διοικούντες υψηλότερου επιπέδου (Miller, 2006)¹⁰.

Ο μη ηθικός ηγέτης, ως ηθικός εγωιστής, δεν θα ευαισθητοποιηθεί απέναντι στις ανάγκες των υπαλλήλων του, ενώ αντίθετα, ο ηθικός ηγέτης δρώντας ως ωφελμιστής ή δεοντολόγος, θα δείξει ενδιαφέρον για τις ανάγκες των εργαζόμενων. Αυτή η στάση του ηγέτη απέναντι στους υπαλλήλους, ασκεί σε αυτούς ισχυρές επιδράσεις. Ο ηθικός χαρισματικός ηγέτης, μετατρέπει τους υφιστάμενους σε ηγέτες με το να εκφράζει την εμπιστοσύνη του στις ικανότητές τους και με το να τους εμπνέει να σκέπτονται ανεξάρτητα και να αμφισβητούν τις κατεστημένες διαδικασίες δραστηριοποίησης της επιχείρησης, συμβάλλοντας στη ροή νέων δημιουργικών ιδεών και απόψεων. Το αποτέλεσμα αυτής της ηγετικής συμπεριφοράς, είναι ότι οι υπάλληλοι αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, έχουν την ευθύνη των πράξεών τους και κερδίζουν ανταμοιβές μέσω του συστήματος ανατροφοδότησης (Bast, 1999· Weiss, 2003).

Ένα συναφές ζήτημα με τη σχέση υπαλλήλων και διεύθυνσης, είναι και η φιλοσοφία-κουλτούρα της επιχείρησης¹¹. Είναι ένα σύστημα κοινών αξιών, αρχών και παραδοχών που συνθέτουν ένα κοινό νοητικό πλαίσιο αναφοράς σύμφωνα με το οποίο προσδιορίζεται το πώς θα σκέπτονται και θα συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι. Το σύστημα αυτό, εκφράζεται με κανόνες οι οποίοι καθορίζουν

10. Η 'από κάτω προς τα επάνω' επικοινωνία, δεν λειτουργεί τόσο όσο η 'από επάνω προς τα κάτω' επικοινωνία, αλλά είναι ιδιαίτερα σημαντική. Οι λόγοι είναι οι εξής: α) μεταφέρονται λύσεις, και ιδέες των εργαζόμενων επιφέροντας βελτιώσεις και καινοτομίες, β) η διοίκηση έχει ουσιαστικότερη πληροφόρηση από αυτήν που μεταφέρεται μέσω της ιεραρχίας, γ) οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ουσιαστικά αισθανόμενοι ικανοποίηση και υπευθυνότητα και δ) η άμεση σχέση εμπιστοσύνης που δημιουργείται, διευκολύνει το συντονισμό της επιχείρησης (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2002).

11. Σύμφωνα με τον Schein, η κουλτούρα ορίζεται ως το φαινόμενο της κοινωνικής ομάδας ενός οργανισμού και αποτελεί ένα σχήμα κοινών βασικών υποθέσεων που η ομάδα έμαθε καθώς έλυσε τα προβλήματά της τα οποία αφορούσαν στην εξωτερική προσαρμογή και την εσωτερική ολοκλήρωση (Miller, 2006).

τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων (Μπουραντάς, 2005). Σύμφωνα με την καντιανή προσέγγιση, οι επαγγελματικές οργανώσεις γίνονται αντιληπτές ως 'βασίλεια σκοπών' μέσα στα οποία τα άτομα αλληλεπιδρούν ως ηθικά όντα και μέσω αυτής της αλληλεπίδρασης, υπόκεινται αυτομάτως σε ηθικούς κανόνες (Αντωνίου, 2008). Αυτοί οι κανόνες (που σχετίζονται με θέματα ηθικής), αναφέρονται στο πως ορίζεται η ηθική συμπεριφορά και με ποιον τρόπο θα πρέπει να διευθετούνται τα ηθικά διλήμματα που προκύπτουν (Weiss, 2003). Αυτή ακριβώς η φιλοσοφία ορίζει και το ηθικό ή μη περιεχόμενο των αποφάσεων (ethical decision-making)¹² που λαμβάνονται σε κάθε περίπτωση από όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας (Sims, 1992 · Hackworth, 1999).

Το είδος της κουλτούρας που θα αναπτυχθεί και θα παγιωθεί μέσα στα πλαίσια μιας επιχείρησης, διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό, ενώ σε γενικότερα πλαίσια, το περιεχόμενο αυτής, επηρεάζεται από παράγοντες όπως είναι: το προσωπικό συμφέρον, το κέρδος της εταιρείας, η αποτελεσματικότητα στη δράση των μελών, οι προσωπικές σχέσεις μέσα στην εταιρεία, τα ομαδικά συμφέροντα, η κοινωνική ευθύνη της εταιρείας, η προσωπική ηθική του κάθε μέλους, οι κανόνες και οι καθορισμένες διαδικασίες λήψης αποφάσεων, οι νόμοι και οι επαγγελματικοί κώδικες. Η κουλτούρα κάθε εταιρείας, μπορεί να δίνει έμφαση και σε διαφορετικούς παράγοντες. Όταν όμως η φιλοσοφία της επιχείρησης δεν είναι αυστηρά καθορισμένη, τότε παρατηρείται να ανακύπτουν συχνά ηθικά διλήμματα τα οποία καταλήγουν σε ανήθικη συμπεριφορά. Όταν δηλαδή δεν υπάρχει ένας παγιωμένος κώδικας ηθικής συμπεριφοράς μέσα σε μια εταιρεία, τότε είναι ελεύθερα τα άτομα να ερμηνεύσουν τα ηθικά διλήμματα που προκύπτουν με τον τρόπο που ο καθένας επιθυμεί, σύμφωνα με τα συμφέροντά του και σύμφωνα με

12. Σύμφωνα με τον Josephson (1995), η λήψη ηθικών αποφάσεων, αναφέρεται στην επιλογή μιας λύσης μέσα από ένα σύνολο εναλλακτικών. Πρώτα διαχωρίζονται οι ηθικές από τις μη ηθικές λύσεις, ενώ κατόπιν, επιλέγεται η καλύτερη. Επειδή οι αποφάσεις του ηγέτη, έχουν συνέπειες για περισσότερα άτομα, κρίνεται αναγκαίος ο υπολογισμός των συνεπειών αυτών.

τους δικούς του κώδικες ηθικής (Sims, 1992 · Hackworth, 1999).

Σε αυτή την περίπτωση, είναι πιθανό να επικρατήσει μια γενικευμένη ηθική θεώρηση, αλλά μπορεί επίσης να επικρατήσει και μια μη ηθική στάση η οποία ακολούθως θα εδραιώσει μια κουλτούρα όπου τα άτομα θα παρακινούνται από την ηγεσία να πράττουν ανήθικα. Για παράδειγμα, η εταιρεία B.F. Goodrich προσέφερε θετική ανατροφοδότηση στους υπαλλήλους οι οποίοι παρουσίασαν ψευδή δεδομένα στην εξεταστική επιτροπή για την ποιότητα των φρένων στα αεροσκάφη αποσκοπώντας στη λήψη πιστοποιητικού επάρκειας. Επίσης, διευθύνοντες σύμβουλοι στην Metropolitan Edison, παρακινούσαν τους εργαζόμενους να αποκρίπτον πληροφορίες από τον Τύπο σχετικά με το πυρηνικό ατύχημα στο Three Mile Island.

Αυτό σημαίνει ότι υπαίτιος της ανήθικης και αντιδεοντολογικής συμπεριφοράς των υπαλλήλων είναι ο ηγέτης ο οποίος έχει «γενικεύσει» τις προσωπικές του αξίες στον ευρύτερο εργασιακό χώρο της επιχείρησης, υπονομεύοντας την αξιοπιστία της εταιρείας. Συνεπώς, η ανήθικη συμπεριφορά, ξεκινά από την κορυφή της ιεραρχίας και εφόσον ο ηγέτης αποτελεί το πρότυπο προς μίμηση από τους υπαλλήλους του, τότε οι ανήθικες αξίες και συμπεριφορές του ηγέτη, γίνονται αντικείμενο μίμησης και ταύτισης από τους εργαζόμενους. Η δικαιολόγηση που υπάρχει για την ύπαρξη ανήθικου προτύπου ηγεσίας, σχετίζεται με τα οικονομικά κέρδη και την ανταγωνιστική θέση που πρέπει να έχει η εταιρεία μέσα στα πλαίσια της αγοράς: για να μπορέσει η εταιρεία να έχει κέρδος και να είναι ανταγωνιστική, θα πρέπει να χρησιμοποιήσει μη ηθικούς τρόπους. Όποιους τρόπους επιλέξει να χρησιμοποιήσει, θα δικαιολογούνται ηθικά (Sims, 1992 · Hackworth, 1999).

Ως προς το θέμα του ανταγωνισμού και της ηθικότητας των εταιρειών στην Αμερική, ο A. Carr αναφέρει: «ζούμε στην πιο ανταγωνιστική κοινωνία που υπάρχει μεταξύ των πολιτισμένων κοινωνιών του κόσμου. Τα έθιμά μας, παρακινούν τα άτομα να επιδεικνύουν μια επιθετική στάση στον αγώνα για την επιτυχία. Οι επιχειρήσεις είναι το βασικό πεδίο δραστηριοποίησής μας το οποίο

μας καθιστά ανταγωνιστικούς και το οποίο έχει αναχθεί για εμάς, σε παιχνίδι στρατηγικής. Το γεγονός ότι οι περισσότεροι επιχειρηματίες δεν αδιαφορούν ως προς τα ζητήματα ηθικής στην ιδιωτική τους ζωή, δεν αποτελεί κάτι το αξιοπερίεργο. Το θέμα όμως είναι το γιατί στον εργασιακό τους χώρο τα ίδια άτομα παύουν να είναι απλοί πολίτες και παίζουν παιχνίδια στρατηγικής τακτικής καθοδηγούμενοι από ένα διαφορετικό σύνολο κανόνων. Ο χρυσός κανόνας: 'μην κάνεις στους άλλους ό,τι δεν θέλεις να σου κάνουν' (που ισχύει γενικά σε μια κοινωνία), δεν είναι εφικτός και εφαρμόσιμος στις επιχειρήσεις, διότι ο επιχειρηματίας προσπαθεί να κάνει στους άλλους αυτό που ελπίζει να μην του κάνουν εκείνοι» (Bowie, 1999).

Η ανήθικη συμπεριφορά των εταιρειών λόγω των τεράστιων οικονομικών συμφερόντων, αποδεικνύεται, σε πολλές περιπτώσεις, αναποτελεσματική για την επιτυχή πορεία της επιχείρησης: α) όταν οι τιμές είναι σε πολύ υψηλά επίπεδα μέχρι το σημείο να εκμεταλλεύονται τον πελάτη. Σε αυτή την περίπτωση, τίθεται σε λειτουργία το εξισορροπιστικό σύστημα της αγοράς με τον εξής τρόπο: εάν μια εταιρεία που λειτουργεί μέσα στα πλαίσια μιας ελεύθερης αγοράς (και άρα δεν έχει μονοπώλιο στα προϊόντα που παράγει όπου μπορεί να καθορίσει όποια τιμή επιθυμεί), προσπαθήσει να κερδοσκοπήσει ανεβάζοντας πολύ τις τιμές, τότε οι άλλες εταιρείες που παράγουν τα ίδια προϊόντα, θα γίνουν πολύ ανταγωνιστικές απέναντί της μειώνοντας ή διατηρώντας στα ίδια επίπεδα τις δικές τους τιμές με αποτέλεσμα, το αγοραστικό κοινό να προτιμά τα δικά τους προϊόντα προκαλώντας στην αισχροκερδούσα εταιρεία μεγάλη οικονομική δυσπραγία. β) όταν η εταιρεία εκμεταλλεύεται το εργατικό δυναμικό με αποτέλεσμα μέσα από την άμεση δραστηριοποίηση των συνδικαλιστικών οργανώσεων, να υπάρξει αντίδραση του συνόλου των εργαζόμενων, μείωση στην απόδοσή τους και άρα, μείωση του κέρδους στην εταιρεία, γ) όταν η εταιρεία αγνοεί τα ελαττωματικά προϊόντα που έχει ήδη διοχετεύσει στην αγορά (Hackworth, 1999 · Jennings, 1999).

Για παράδειγμα η εταιρεία Intel αρνήθηκε να αναγνωρίσει τις ευθύνες που έφερε με την διοχέτευση στην αγορά ελαττωματικών

υπολογιστών, με αποτέλεσμα τη δυσαρέσκεια του αγοραστικού κοινού και την συνακόλουθη εμφάνιση σημαντικών οικονομικών απωλειών (Hackworth, 1999· Jennings, 1999). Αντίποδας αυτής της τακτικής ήταν η δραστηριοποίηση της εταιρείας Johnson & Johnson, στην «περίπτωση Tylenol», (όπου εντοπίστηκαν επικίνδυνα για την δημόσια υγεία προϊόντα στην αγορά). Η ηθική στάση που τήρησε η ηγεσία της εταιρείας, περιελάμβανε την απόσυρση των ελαττωματικών προϊόντων τόσο από την συγκεκριμένη τοπική αγορά όπου εντοπίστηκαν όσο και από ολόκληρο το δίκτυο των πωλήσεων της. Τα αποτελέσματα αυτής της ηθικής στάσης ήταν η αύξηση των πωλήσεων και η διατήρηση της αφοσίωσης του αγοραστικού κοινού στα προϊόντα της (Hackworth, 1999· Treviño & Nelson, 1995).

Μία εταιρεία, από τη στιγμή που θα διοχετεύσει στην αγορά ένα νέο προϊόν, οφείλει αφενός να παρακολουθεί την κατανάλωση του από το αγοραστικό κοινό, και αφετέρου, σε περίπτωση που εντοπιστεί ελαττωματικό προϊόν, οφείλει να το αποσύρει άμεσα (Badaracco, 1995· Post, 1995· Treviño & Nelson, 1995). Για να μπορέσει δηλαδή η επιχείρηση να διατηρήσει την αφοσίωση του αγοραστικού κοινού σε αυτήν και να παραμείνει ενεργή σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, θα πρέπει να αποκαθιστά τις βλάβες που μπορεί να προκληθούν στους καταναλωτές (π.χ. βλάβες στην υγεία) (Brenkert, 1995). Το συμπέρασμα δηλαδή που προκύπτει είναι ότι μέσα στα πλαίσια της ελεύθερης αγοράς, μια εταιρεία αποκτά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εάν αποφασίσει να υιοθετήσει ηθικούς κανόνες (Connock & Jones, 1995· Michalos, 1995). Σύμφωνα με τον J. Collins, ισχύει ότι: *«είναι προς όφελος μιας εταιρείας να είναι ηθική όχι μόνο επειδή είναι πιθανότερο να είναι περισσότερο επιτυχημένη, αλλά και επειδή μπορεί να αποφύγει πολλά προβλήματα. Για το λόγο αυτό, η ηθική συμπεριφορά μιας εταιρείας, είναι σαν μια καλή ασφάλιση: μπορεί να μην προσφέρει πολλά, αλλά μπορεί να εμποδίσει από το να χάσει κανείς πολλά»*.

Η υιοθέτηση ηθικών κανόνων συμπεριφοράς μιας εταιρείας τόσο απέναντι στους εργαζόμενους όσο και απέναντι στο κατανα-

λωτικό κοινό, προϋποθέτει την ύπαρξη συγκεκριμένων κωδικών ηθικής¹³. Όταν στα πλαίσια μιας εταιρείας είναι εδραιωμένοι κάποιιοι με ακρίβεια καθορισμένοι ηθικοί κανόνες, τότε γίνεται κατανοητό από τους εργαζόμενους το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της εταιρείας, ενώ γίνεται αντιληπτή και η πρόθεση της εταιρείας να έχει έναν αξιόπιστο χαρακτήρα απέναντι στο αγοραστικό κοινό. Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα μέσα στον οργανισμό, αποκτούν μεγαλύτερη συναίσθηση της ευθύνης που έχουν: να διατηρήσουν τους κανονισμούς της εταιρείας αποσκοπώντας στο να υπάρχουν υγιείς εργασιακές σχέσεις και αφοσιωμένη προτίμηση των καταναλωτών στα προϊόντα της εταιρείας τους (Hoffman, 1995).

Αντίθετα, οι ανήθικες τακτικές των ηγετών, δεν έχουν θετικά και κερδοφόρα αποτελέσματα, παρά μόνο, ζημιογόνες συνέπειες για το μακροπρόθεσμο μέλλον των εταιρειών: η ανήθικη συμπεριφορά βλάπτει τις πωλήσεις. Σύμφωνα με έρευνα της Wirthlin Worldwide το 2003, το 80% των ερωτηθέντων, απάντησαν ότι προτιμούν τα προϊόντα μιας συγκεκριμένης εταιρείας λόγω των ηθικών κανόνων που έχουν υιοθετηθεί από αυτήν (Josephson Institute, 2004). Επίσης, σύμφωνα με άλλη έρευνα, η ανήθικη συμπεριφορά των στελεχών είναι ο σημαντικότερος λόγος για την πτώση στο επίπεδο εργασίας, παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας των υπαλλήλων¹⁴ (Gini, 1996).

13. Το ερώτημα που προκύπτει σχετικά με τους κώδικες ηθικής είναι το εάν τελικά επιτυγχάνεται η ορθή εφαρμογή τους από τις εταιρείες. Σύμφωνα με την Newton (1995), μπορεί να υπάρξει επιτυχία, αλλά μπορεί να υπάρξει και αποτυχία. Για να υπάρξει αποτυχία, θα πρέπει: α) ο κώδικας να έχει καταναγκαστικό χαρακτήρα και να είναι αποτέλεσμα της υποκειμενικής κρίσης μιας διοίκησης που δεν υπολογίζει τις ανάγκες των εργαζόμενων, β) το περιεχόμενό του να μην είναι σαφώς καθορισμένο, αλλά να αντικατοπτρίζει υποκειμενικές απόψεις για το τι είναι σωστό, γ) ο κώδικας να δεσμεύει το σύνολο των εργαζόμενων αλλά όχι τη διοίκηση (άνιση κατανομή της δικαιοσύνης). Για να επιτύχει ο κώδικας, θα πρέπει α) να υπάρξει αφοσίωση της εταιρείας στην προώθηση ηθικής συμπεριφοράς, β) να υπάρξει ενεργή δράση της εταιρείας στο να εμφυσήσει στους υπαλλήλους ηθικούς κανόνες.

14. Josephson Institute (2004): Η πτώση της παραγωγής οφείλεται στην ανυ-

Λόγω των χαμηλών ηθικών προτύπων που παρουσιάζουν τα στελέχη, οι υφιστάμενοι θεωρούν δικαιολογημένη μια επίσης ανήθικη από μέρους τους αντίδραση. Για παράδειγμα, μέσα από τις συνεχείς απουσίες, και τη γενικευμένη χαμηλή απόδοση. Σύμφωνα επίσης με την ίδια έρευνα, αρκετοί από τους ερωτηθέντες, παραδέχτηκαν ότι περνούν τουλάχιστον το 20% του εργασιακού τους χρόνου αποφεύγοντας να εργαστούν, ενώ μόνον το ¼ του συνόλου των ερωτηθέντων απάντησαν ότι πραγματικά εργάζονται σκληρά¹⁵ (Gini, 1996).

Ένα άλλο ζήτημα το οποίο σχετίζεται με την ηγεσία, είναι και αυτό της αποτελεσματικότητας: ποια είναι τα κριτήρια ορισμού του αποτελεσματικού ηγέτη; Ποια η σχέση του με τους εργαζόμενους της επιχείρησης; Τα κριτήρια της αποτελεσματικής ηγεσίας αναφέρονται στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος συνεργασίας και καλών ανθρώπινων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση, στην παροχή της δυνατότητας στους εργαζόμενους να αναπτύξουν την προσωπικότητά τους και στην αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας του προσωπικού (Χολέβας, 1995). Σύμφωνα με τους Kouzes & Posner, η ηγετική συμπεριφορά του αποτελεσματικού ηγέτη περιλαμβάνει την υιοθέτηση καινοτομιών, την έμπνευση κοινού οράματος για τους εργαζόμενους, την ενεργοποίηση των συνεργατών του, τη διαμόρφωση σχεδίου δράσης και την ψυχική ενθάρρυνση των υφιστάμενων (Μπουραντάς, 2005).

Έχοντας αναπτύξει την αξία της ηθικότητας και την αρχή της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, οδηγούμαστε στο εξής ερώτημα:

παρξία εμπιστοσύνης στις σχέσεις ηγεσίας- υφιστάμενων, αλλά και στις σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων. Επίσης, η ανήθικη συμπεριφορά, μειώνει την απόδοση των εργαζόμενων με υψηλή και εξειδικευμένη κατάρτιση: λόγω της κακής συμπεριφοράς των υπόλοιπων, η ομάδα αυτή, παρουσιάζει την μεγαλύτερη πτώση στην απόδοση (25%).

15. Gini (1996): οι εργαζόμενοι είναι ηθικοί ή παραγωγικοί στην εργασία τους, κατά το ίδιο ποσοστό που αντιλαμβάνονται ότι είναι ηθικοί και παραγωγικοί οι ηγέτες τους. Η ηθική της ηγεσίας, είτε είναι καλή είτε είναι κακή, επηρεάζει το ήθος του χώρου εργασίας και για το λόγο αυτό, συνιστά σημαντικό παράγοντα διαμόρφωσης των ηθικών επιλογών και αποφάσεων των εργαζόμενων.

«Μπορεί να υπάρξει ταύτιση μεταξύ του ηθικού ηγέτη και του αποτελεσματικού ηγέτη;». Με άλλα λόγια: «ο ηθικός ηγέτης είναι συγχρόνως και αποτελεσματικός ηγέτης;» Σύμφωνα με την J. Ciulla, ο καλός ηγέτης είναι ο ηθικός και ο αποτελεσματικός ηγέτης. Το πρόβλημα το οποίο όμως υπάρχει είναι ότι δεν συμπίπτουν πάντα αυτά τα δύο χαρίσματα σε ένα άτομο: κάποιοι ηγέτες είναι ηθικοί, αλλά όχι και ιδιαίτερα αποτελεσματικοί, ενώ άλλοι ηγέτες είναι αρκετά αποτελεσματικοί στο να υπηρετούν τις ανάγκες της επιχείρησης, αλλά δεν είναι ηθικοί. Υπάρχουν περιπτώσεις όμως όπου υπάρχει ταύτιση των δύο όρων: κάποιες φορές, το να είναι κανείς ηθικός συνεπάγεται ότι είναι και αποτελεσματικός. Για παράδειγμα, στην «περίπτωση Tylenol», η Johnson & Johnson, παρουσίασε αύξηση στις πωλήσεις της όταν αποφασίστηκε από τον διευθύνοντα σύμβουλο της εταιρείας να αποσυρθούν όλα τα επικίνδυνα προϊόντα: σε αυτή την περίπτωση, ο ηγέτης ήταν αποτελεσματικός στο ρόλο του, με το να είναι απλά ηθικός (Ciulla, 2004).

Μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία

Η περίπτωση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ταυτίζεται με την χαρισματική ηγεσία και αποτελώντας η ίδια παράδειγμα προς μίμηση, παρακινεί τους υπαλλήλους να υιοθετήσουν και να εξυπηρετήσουν έναν συγκεκριμένο σκοπό μέσα στα πλαίσια της εταιρείας όπου εργάζονται. Το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας, είναι οι υπάλληλοι να ταυτίσουν τις ανάγκες, τις επιδιώξεις και τα προσωπικά τους οφέλη με τους σκοπούς και το όραμα της ηγεσίας. Η μετασχηματιστική ηγεσία υπό την θετική της έννοια, ασκεί χαρισματική επιρροή στους υπαλλήλους, προσφέρει εμπνευσμένη παρακίνηση, αφυπνίζει τις πνευματικές ικανότητες των εργαζόμενων, ενώ ακολουθεί μια τακτική εξατομικευμένης προσέγγισης των αναγκών τους (Αντωνίου, 2008· Bass & Steidlmeier, 1998· Ζαβλάνος, 1999· Ivancevich & Matteson, 1996· Weiss, 2003· Χυτήρης, 2006). Σύμφωνα με τους Gardner & Stough, η μετασχηματιστική ηγεσία, σχετίζεται άμεσα με την συναισθηματική νοημοσύνη: ο μετασχη-

ματιστικός ηγέτης, είναι περισσότερο αποτελεσματικός: α) στο να ελέγχει και να χειρίζεται τα συναισθήματά του, β) στο να χρησιμοποιεί τη συναισθηματική νοημοσύνη του για να επλύει προβλήματα και γ) στο να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων (Αντωνίου, 2005).

Σύμφωνα με τον Bass, ο μετασχηματιστικός ηγέτης έχει τρία χαρακτηριστικά: έχει το χάρισμα να διαμορφώνει ένα όραμα, δίδει προσοχή στις ανάγκες των υφιστάμενων και προσφέρει στους εργαζόμενους πνευματική παρακίνηση έτσι ώστε να λειτουργούν δημιουργικά (Ivancevich & Matteson, 1996). Η αρνητική έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας, είναι η ψευδο-μετασχηματιστική ηγεσία η οποία χαρακτηρίζεται από ένα καθεστώς ευνοιοκρατίας, ουτοπικά και μη εφικτά οράματα, εκδιώξεις και χειραγώγηση υπαλλήλων, επιδίωξη ικανοποίησης των προσωπικών της συμφερόντων (Αντωνίου, 2005· Bass & Steidlemeier, 1998).

Οι ηγέτες που είναι αμιγώς μετασχηματιστικοί, έχουν ισχυρή αίσθηση του τι είναι ορθό, δίκαιο, ηθικό και καλό, ενώ συγχρόνως παρακινούν τους υπαλλήλους τους στο να δραστηριοποιηθούν και να λαμβάνουν πρωτοβουλίες και ευθύνες. Ακόμη, αποσκοπούν στο να εντυπώσουν στους υφιστάμενους ηθικές αξίες που υπερβαίνουν την ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών και αποβλέπουν στο καλό του οργανισμού. Αυτό συνεπάγεται ότι ο ηγέτης αποσκοπεί στην αλλαγή της ηθικής θεώρησης που έχει ο κάθε υπάλληλος σχετικά με την στάση και συμπεριφορά που θα πρέπει να τηρεί μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης (Αντωνίου, 2005· Αντωνίου, 2008· Bass & Steidlemeier, 1998). Αλλαγές στην ηθική των υπαλλήλων, επιφέρει και η ψευδο-μετασχηματιστική ηγεσία, με τη διαφορά ότι δεν υπάρχει ως απώτερος στόχος η εκπλήρωση των αναγκών του συνόλου, αλλά η μονομερής ικανοποίηση των προσωπικών συμφερόντων του ηγέτη. Βάσει αυτής της θέσης, η ψευδο-μετασχηματιστική ηγεσία ενθαρρύνει τον αθέμιτο ανταγωνισμό μεταξύ των υπαλλήλων καλλιεργώντας κλίμα διχόνοιας και καχυποψίας με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν πυρήνες συμπαγούς αντίδρασης και αμφισβήτησης απέναντι στις ηγετικές τακτικές χειραγώγησης (Bass & Steidlemeier, 1998).

Εκτός όμως από τα θετικά στοιχεία του μετασχηματιστικού προτύπου ηγεσίας, διατυπώνεται και κριτική η οποία σχετίζεται κυρίως με την ελευθερία του εργαζόμενου να έχει τις προσωπικές του ηθικές αξίες. Σύμφωνα με την θεωρία του Keeley, η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρείται καλή και αποτελεσματική για όσο διάστημα οι ηθικές αξίες των υπαλλήλων ταυτίζονται με αυτές του ηγέτη. Το ερώτημα όμως που προκύπτει είναι το εξής: «Τι πρόκειται να γίνει εάν οι εργαζόμενοι είναι σίγουροι ότι το σύστημα αξιών του ηγέτη είναι λανθασμένο;», και ακόμη: «Είναι ηθικό για έναν ηγέτη να επιδιώκει οι υφιστάμενοί του να συμφωνούν με τις δικές του αξίες;».

Ένα στοιχείο το οποίο αντίκειται στην κριτική θεώρηση του μετασχηματιστικού προτύπου σχετίζεται με το γεγονός ότι ακόμη και οι πραγματικά χαρισματικοί και με ξεχωριστές ικανότητες ηγέτες, μπορεί να κάνουν λάθη. Η ηθικότητα, είναι μια 'μάχη' για όλους τους ανθρώπους η οποία μάλιστα, στην περίπτωση των ηγετών, παρουσιάζει ακόμη μεγαλύτερη δυσκολία στην επίτευξή της. Σύμφωνα με τον Kant «ο άνθρωπος χρειάζεται έναν αφέντη που θα λυγίσει την βούλησή του και θα τον εξαναγκάσει να υπακούει σε παγκοσμίως αποδεκτούς κανόνες». Ο αφέντης για τον Kant, είναι η ηθικότητα. Κανένας δεν κατέχει από την αρχή την ηθικότητα, αλλά την κατακτά μέσα από τον καθορισμό και την επιβολή της (Ciulla, 2004).

Η περίπτωση της συναλλακτικής ηγεσίας, βασίζεται στο να εξασφαλίζεται για τους εργαζόμενους η ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών, η ακριβής και αληθής πληροφόρηση σχετικά με τις ευκαιρίες που υπάρχουν για την εταιρεία ή για τα προβλήματα και τους κινδύνους που πρόκειται να αντιμετωπίσει και τέλος, η δίκαιη απονομή της θετικής ή αρνητικής ανατροφοδότησης. Το είδος αυτό της ηγεσίας, δίδει ιδιαίτερη έμφαση στον πλουραλισμό των αξιών και στην διαφορετικότητα των κινήτρων που μπορεί να υπάρχουν μεταξύ των εργαζόμενων, αλλά επίσης προσφέρει τη δυνατότητα στο άτομο να επιδιώξει την ικανοποίηση του προσωπικού του συμφέροντος (Ivancevich & Matteson, 1996; Kreitner & Kinicki,

1998). Η μετασχηματιστική ηγεσία αντίθετα, συνδέει το άτομο και τις ανάγκες ή επιδιώξεις του με το κοινωνικό σύνολο της επιχείρησης δίδοντας έμφαση στην ύπαρξη κοινών ηθικών αξιών αποδεκτών από το σύνολο αυτό. Συνεπώς, το άτομο συλλαμβάνει την ύπαρξή του σε σχέση με το σύνολο των συναδέλφων του και των ευρύτερα αποδεκτών ηθικών αρχών (Antoniou, 2005· Bass & Steidlmeier, 1998· Kreitner & Kinicki, 1998).

Σύμφωνα με τον Bass, η συναλλακτική ηγεσία, αρχικά, εντοπίζει τι πρέπει να κάνει ο εργαζόμενος για να επιτευχθούν οι τεθέντες στόχοι, ενώ κατόπιν ξεκαθαρίζει στον υπάλληλο το τι ακριβώς πρέπει να κάνει με αποτέλεσμα να αναπτύσσονται στον τελευταίο, ισχυρά συναισθήματα αυτοπεποίθησης και θέλησης για επίτευξη των στόχων. Η μετασχηματιστική ηγεσία όμως, εντοπίζει τι χρειάζεται ο εργαζόμενος και αντιλαμβάνεται ότι για να μπορέσουν να επιτευχθούν οι στόχοι, θα πρέπει να έχουν ικανοποιηθεί πρώτα οι ανάγκες του εργαζόμενου ο οποίος με τη σειρά του, αναγνωρίζει τη σημασία και την αξία των όσων πρέπει να επιτύχει η επιχείρηση (Ivancevich & Matteson, 1996). Ο συναλλακτικός ηγέτης, έχει σαν βασικό σκοπό την παρακίνηση και καθοδήγηση των υπαλλήλων προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση, χρησιμοποιώντας ένα σύστημα αμοιβών και τιμωριών με το οποίο επιδιώκει να ασκήσει επιρροή στους υπαλλήλους (Antoniou, 2005· Αντωνίου, 2008).

Το συμπέρασμα το οποίο προκύπτει από την εξέταση των προαναφερθέντων περιπτώσεων ηγεσίας, είναι το γεγονός ότι μέσα στα πλαίσια μιας επιχείρησης, υπάρχει μια αμφίδρομη και διαδραστική σχέση μεταξύ ηγέτη και υπαλλήλων. Ο ηγέτης είναι εκείνος που θα καθορίσει το γενικότερο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης, αλλά επίσης, θα αποτελέσει και το πρότυπο ηθικής ή μη ηθικής συμπεριφοράς για τους υφιστάμενους. Όταν για παράδειγμα, η ηγεσία προάγει και επιβάλλει ένα καθεστώς ευνοιοκρατίας, διακρίσεων και μεροληπτικής στάσης, τότε και το σύνολο των εργαζόμενων, θα λειτουργήσει μέσα σε αυτό το πλαίσιο ηθικής με αποτέλεσμα να κλονισθούν οι φυσιολογικές εργασιακές σχέσεις και

να δημιουργηθεί ένα ευρύτερο πρόβλημα στην αποδοτικότητα και στην αποτελεσματικότητα της εταιρείας.

Επίλογος

Μια επιχείρηση, ένας οργανισμός, για να μπορέσει να λειτουργήσει αποδοτικά και αποτελεσματικά, θα πρέπει να βασίζεται στην ικανοποίηση των εξής κριτηρίων:

- Θα πρέπει να έχει καθορισθεί από την διοίκηση της επιχείρησης το ηθικό και δεοντολογικό πλαίσιο λειτουργίας και δραστηριοποίησης των εργαζόμενων,
- Θα πρέπει η ηγεσία ως πρότυπο μίμησης για τους υπαλλήλους να έχει ένα αυστηρά καθορισμένο σύστημα ηθικών αξιών,
- Θα πρέπει το σύστημα ηθικών αξιών της διεύθυνσης να μην συγκρούεται με το σύστημα ηθικών αξιών του συνόλου των εργαζόμενων, αλλά να βρίσκεται σε πλήρη εναρμόνιση με αυτό,
- Δεν θα πρέπει να υιοθετείται μη ηθική συμπεριφορά τόσο μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης όσο και σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον αυτής.

Αυτά είναι τα γενικότερα κριτήρια βάσει των οποίων θα πρέπει να λειτουργεί μια επιχείρηση. Ειδικότερα, θα πρέπει να παρατηρήσουμε ότι η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί συγχρόνως να είναι και ηθική. Εάν μια επιχείρηση υιοθετήσει ανήθικα μέσα για την απόκτηση κέρδους, τότε θα υπάρξουν θετικά αποτελέσματα μόνον για ένα σύντομο χρονικό διάστημα, δίδοντας μακροπρόθεσμα τη θέση τους σε σημαντικές οικονομικές απώλειες. Όταν για παράδειγμα μια επιχείρηση που διοχέτευσε στην αγορά ελαττωματικά προϊόντα, δεν σπεύσει να τα αποσύρει και αρνηθεί το μερίδιο ευθύνης που της αναλογεί, τότε δρα αντιδεοντολογικά και μη ηθικά. Οι συνέπειες της στάσης της προέρχονται από την αντίδραση του αγοραστικού κοινού το οποίο χάνει την εμπιστοσύνη του απέναντι στη συγκεκριμένη εταιρεία οδηγώντας στη μείωση των πωλήσεων

και στην πρόκληση οικονομικών προβλημάτων για την επιχείρηση.

Το ίδιο μπορεί να συμβεί (με ανάλογη αρνητική αντίδραση του αγοραστικού κοινού) και στην περίπτωση που μια επιχείρηση αποφασίσει να αυξήσει πολύ τις τιμές των προϊόντων της με σκοπό να αισχροκερδήσει εις βάρος των καταναλωτών. Αυτό σημαίνει ότι οι καταναλωτές θα αντιδράσουν απέναντι σε αυτήν την τάση αισχροκέρδειας της επιχείρησης και θα προτιμήσουν τα προϊόντα άλλων εταιρειών προκαλώντας τεράστιο κόστος για την αισχροκερδούσα επιχείρηση.

Μέσα στα πλαίσια του οργανισμού, μπορεί να υπάρξει η ταύτιση της αποτελεσματικής ηγεσίας με την ηθική ηγεσία, δεδομένου ότι ο ηγέτης ο οποίος απαιτεί για παράδειγμα πειθαρχία, συνεργασία και ορθή ροή των πληροφοριών μεταξύ των τμημάτων (που θα έχει σαν αποτέλεσμα την αποτελεσματική δραστηριότητα του οργανισμού και την κερδοφόρα πορεία του), θα αντιμετωπίσει με δίκαιο και ηθικό τρόπο τα όποια ηθικά διλήμματα προκύψουν σχετικά με την δραστηριοποίηση των εργαζόμενων σε αυτά. Δηλαδή, εάν ένας διευθυντής απαιτεί να υπάρχει σωστή ροή των πληροφοριών μεταξύ των τμημάτων και τελικά εντοπισθούν εργαζόμενοι οι οποίοι αποκρύπτουν πληροφορίες από τους υπόλοιπους συνεργάτες τους αποσκοπώντας στην αποκόμιση προσωπικού οφέλους, τότε ο ηγέτης της επιχείρησης, θα προβεί στη λήψη δραστικών μέτρων που θα αποσκοπούν στην αποκατάσταση της ηθικής τάξης μέσα στον οργανισμό.

Αυτό συνεπάγεται ότι αφενός υπάρχει συμμόρφωση των εργαζόμενων και αφετέρου, υπάρχει στο σύνολο των υπαλλήλων η αίσθηση της απόδοσης δικαιοσύνης από την διοικούσα αρχή απέναντι σε μη ηθικές πράξεις. Ένα ακόμη παράδειγμα που μπορεί να αναφερθεί σε σχέση με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των εργαζόμενων, είναι και η περίπτωση της θετικής ανατροφοδότησης (feedback).

Όταν δηλαδή υπάρχει ένας καθορισμένος στόχος και μια σαφώς διατυπωμένη στρατηγική για την επίτευξή του, τότε όλοι οι

εργαζόμενοι που εμπλέκονται σε αυτή τη διαδικασία, καταβάλλουν προσπάθειες προς αυτήν την κατεύθυνση. Κάποιοι εργαζόμενοι είναι φυσικό να καταβάλλουν περισσότερες προσπάθειες από κάποιους άλλους. Σε αυτήν την περίπτωση, ο ηθικός ηγέτης, θα παρακινήσει και θα ανατροφοδοτήσει θετικά τους υπαλλήλους που έχουν καταβάλλει το μέγιστο των προσπαθειών τους και θα αναδείξει τις ικανότητές τους σε σχέση με τους υπόλοιπους, ενώ αντίθετα, θα ανατροφοδοτήσει αρνητικά τους υπαλλήλους που δεν καταβάλλουν προσπάθειες ανάλογες με αυτές των δυνατοτήτων τους. Το αποτέλεσμα από αυτή τη στάση του ηγέτη, είναι να υπάρχει το συναίσθημα της απονομής δικαιοσύνης (διανεμητική δικαιοσύνη) μέσα στην επιχείρηση: καθένας ανταμείβεται ανάλογα με τις προσπάθειές του.

Τέλος, ένα ακόμη ζήτημα το οποίο θα πρέπει να αναφερθεί είναι το αν θα πρέπει ένας ηγέτης, ένας διευθυντής να αναπτύσσει προσωπικές σχέσεις με τους υφιστάμενους οδηγώντας στην ανάπτυξη του συναισθηματικού παράγοντα μέσα στην εργασιακή σχέση. Εφόσον μέσα σε μια επιχείρηση θα πρέπει να υπάρχει καλό κλίμα συνεργασίας όπου ο ηγέτης θα καθοδηγεί, θα βοηθά και θα παρακινεί τους υπαλλήλους του να αναπτύσσουν τις ικανότητές τους και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, γίνεται άμεσα αντιληπτό ότι αναπτύσσεται ένα είδος οικειότητας μεταξύ ηγέτη και υπαλλήλων το οποίο έχει και τη συναισθηματική χροιά του σεβασμού, της αφοσίωσης και της καλής επικοινωνίας. Το θέμα λοιπόν που τίθεται είναι εάν και κατά πόσο είναι εφικτό ο ηγέτης να αποφύγει να αντιμετωπίσει συναισθηματικά τους υπαλλήλους του.

Σύμφωνα με το ηγετικό πρότυπο του McClelland, ο αποτελεσματικός και χαρισματικός ηγέτης μιας επιχείρησης, παραμένει κοινωνικά απόμακρος από τους υφιστάμενους και συναισθηματικά ανεπηρέαστος από αυτούς. Στην περίπτωση όμως που επιδιώξει την άμεση και συνεχή συνεργασία μαζί τους, τότε αναπόφευκτα δημιουργείται μια συναισθηματική σχέση η οποία καταλήγει στην μείωση της αυστηρότητας στην από μέρους του εποπτεία. Επίσης, ο ηγέτης δεν μπορεί να επιβάλλει την πειθαρχία όπου κρίνεται ανα-

γκαίο και όπως θα έκανε σε άλλη περίπτωση, ενώ συγχρόνως εγκαθιδρύεται κι ένα σύστημα ευνοιοκρατίας με την απόδοση πρωτοβουλιών και αμοιβών βάσει αυτής της συναισθηματικής σχέσης και όχι βάσει αντικειμενικών κριτηρίων (όπως είναι η πραγματική ικανότητα και απόδοση του εργαζόμενου) (Jacobsen & House, 1999).

Στα πλαίσια του παρόντος κεφαλαίου, τέθηκαν ηθικά ζητήματα τα οποία άπτονται των εργασιακών σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των ηγετών μιας επιχείρησης και των εργαζόμενων αυτής. Αναλύθηκε η έννοια του «χαρισματικού ηγέτη» και των ηθικών ερωτημάτων που απορρέουν, όπως οι επιδράσεις της ηθικής ή μη συμπεριφοράς του ηγέτη απέναντι στους υφιστάμενους και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Επίσης, εξετάστηκε και το ζήτημα της ταύτισης ή μη των όρων: «ηθικός ηγέτης» και «αποτελεσματικός ηγέτης», ενώ τέλος, αναλύθηκαν οι έννοιες του μετασηματιστικού και συναλλακτικού προτύπου ηγεσίας.

Βιβλιογραφικές αναφορές

- Αντωνίου, Α.-Σ. (2008). Προοπτικές και Δυνατότητες Άσκησης Ηθικής Ηγεσίας. Στο Α.-Σ. Αντωνίου, *Ηθική των Επιχειρήσεων - Business Ethics* (Τόμος Ι). Αθήνα: Εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα.
- Antonioni, A.-S. (2005). Emotional Intelligence and Transformational Leadership. In A.-S. Antonioni and C.L. Cooper (Eds.), *Research Companion to Organizational Health Psychology*, Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Badaracco, J.L. (1995). *Business Ethics. Roles and Responsibilities*. Chicago: Homewood.
- Bass, B.M., & Steidlmeier, P. (1998). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership, *Cls.binghamton.edu*.
- Bast, M.R. (1999). The Ethics of Charismatic Leadership, *www.breakoutofthebox.com*
- Bowie, N.E. (1999). *Business Ethics. A Kantian Perspective*, Oxford: Blackwell.
- Boylan, M. (1995). *Ethical Issues in Business*. Florida: Wadsworth Publishing.
- Brenkert, G.G. (1995). Strict Products Liability and Compensatory Justice. In W.M. Hoffman, & R.E. Frederick (Eds.), *Business Ethics. Readings and Cases in Corporate Morality*. New York: McGraw-Hill.
- Ciulla, J.N. (2004). Ethics and Leadership Effectiveness. In J. Antonakis, A.T. Cianciolo, & R.J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Conger, J., & Kanungo R. (1998). Charismatic Leadership in Organizations, *www.ncsl.org.uk*.
- Connock, S., & Johns, T. (1995). *Ethical Leadership*. London: Chartered Institute for Personnel and Development.

- Crisp, R. (1998). A Defense of Philosophical Business Ethics. In C. Cowton & R. Crisp (Eds.), *Business Ethics. Perspectives of the Practice of Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Darcy, K. (1999). Ethics and Corporate Leadership. In R.E. Frederick (Ed.), *A Companion to Business Ethics*. Massachusetts: Blackwell Publishing.
- Endrissat, N., Müller, W.R., & Fontana, A.J. (2006). In Search of Charismatic Leaders, *www.wvz.unibas.ch*.
- French, P.A. (1995). *Corporate Ethics*. Florida: ICSA Publishing.
- Gini, A. (1996). Moral Leadership and Business Ethics. In *Ethics and Leadership Working papers*, *www.academy.umd.edu*.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Ο Νέος Ηγέτης. Η Δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση των Οργανισμών*. (μετάφραση: Χ. Ξενάκη, & Μ. Κουμπαρέλη). Αθήνα: εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Green, R.M. (1994). *The Ethical Manager. A New Method for Business Ethics*. New York: Prentice Hall.
- Hackworth, M. (1999). Only the Ethical Survive. Leadership in Fairness and Honesty Makes Good Business Sense, *www.scu.edu*.
- Hoffman, W.M. (1995). Reflections on the Moral Corporation. In W.M. Hoffman, & R.E. Frederick (Eds.), *Business Ethics. Readings and Cases in Corporate Morality*. New York: McGraw-Hill.
- Hooker, B. (1998). Self-Interest, Ethics and the Profit Motive. In C. Cowton, & R. Crisp (Eds.), *Business Ethics. Perspectives on the Practice of Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- House, R. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and a Reformulated Theory. *Leadership Quarterly* 7(3), *knowledge.wharton.upenn.edu*.
- Ivancevich, J.M., & Matteson, M.T. (1996). *Organizational Behavior and Management*. Chicago: McGraw-Hill/Irwin.
- Jacobsen, C., & House, R.J. (1999). The Rise and Decline of Charismatic Leadership, *Leadership.wharton.upenn.edu*.

- Jennings, M.M. (1999). *Business Ethics: Case Studies and Selected Readings*. Boston: South-Western College/West.
- Johnson, K.W. (2005). The Role of Leadership in Organizational Integrity and Five Modes of Ethical Leadership, *EPIC-Online.net*.
- Josephson, M. (1995). Ethics and Business Decision Making. In W.M. Hoffman, & R.E. Frederick (Eds.), *Business Ethics. Readings and Cases in Corporate Morality*. New York: McGraw-Hill.
- Josephson Institute (2004). The Hidden Costs of Unethical Behavior", *josephsoninstitute.org*.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1998). *Organizational Behavior*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Michalos, A. (1995). *A Pragmatic Approach to Business Ethics*. London: Sage Publications.
- Miller, K. (2006). *Οργάνωση και Επικοινωνία. Προσεγγίσεις και Διαδικασίες*, (μετάφραση: Μ. Κωνσταντοπούλου), Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ., & Ρεκλέτης, Π. (1999). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*. Αθήνα: ΟΕΔΒ.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία. Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*. Αθήνα: εκδόσεις Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ., & Παπαλεξανδρή, Ν. (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: εκδόσεις Μπένου.
- Newton, L.H. (1995). The Many Faces of the Corporate Code. In W.M. Hoffman, & R.E. Frederick (Eds.), *Business Ethics. Readings and Cases in Corporate Morality*. New York: McGraw-Hill.
- Post, J.E. (1995). The Ethics of Marketing: Nestle's Infant Formula. In W.M. Hoffman, & R.E. Frederick (Eds.), *Business Ethics. Readings and Cases in Corporate Morality*. New York: McGraw-Hill.
- Sims, R.R. (1992). The Challenge of Ethical Behavior in Organizations. *Journal of Business Ethics* **11**(7), *Construct.haifa.ac.il*.
- Solomon, R.C. (1996). Ethical Leadership, Emotions and Trust: Beyond 'Charisma', *www.academy.umd.edu*.

- Treviño, L.K., & Nelson, K.A. (1995). *Managing Business Ethics. Straight Talk about how to do it Right*. New York: Wiley.
- Velasquez, M.G. (1998). *Business Ethics. Concepts and Cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Weiss, J.W. (2003). *Business Ethics. A Stakeholder and Issues Management Approach*. Boston: South-Western College Publications.
- Χολέβας, Γ.Κ. (1995). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης των Επιχειρήσεων (Management)*. Αθήνα: εκδόσεις Interbooks.
- Χυτήρης, Λ.Σ. (2006). *Μάνατζμεντ. Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Interbooks.
- Ζαβλάνος, Μ.Μ. (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: εκδόσεις Έλλην.