

ΤΟΜΟΣ ΙΙ

Ηθική των Επιχειρήσεων Business Ethics

Επιστημονική Επιμέλεια
Αλέξανδρος - Σταμάτιος Αντωνίου

Πρόλογος
Θεοδόσης Π. Πελεγρίνης



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΑΝΤ. Ν. ΣΑΚΚΟΥΛΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΑΣΚΗΣΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Αλέξανδρος-Σταμάτιος Αντωνίου

Εισαγωγή

Η ηγεσία βρίσκεται στον πυρήνα κάθε κοινωνικής ομάδας και η ηθική κατέχει καθοριστικό ρόλο στην άσκηση της ηγεσίας. Η λέξη ηθική (ethics) προέρχεται από την αρχαιοελληνική λέξη *ήθος*, η οποία αναφέρεται στις παγιωμένες συνήθειες. Οι Λατίνοι χρησιμοποιούσαν τη λέξη *moralis* αναφερόμενοι σε ότι αφορά τα ήθη, από όπου και ο όρος *moral philosophy* (ηθική φιλοσοφία). Ορισμένοι μελετητές θεωρούν ότι οι λέξεις ηθική (ethics) and ηθικότητα (morality) αναφέρονται στις ίδιες ακριβώς έννοιες (Walton, 1988· Vesey & Foulkes, 1990· Henderson, 1992).

Άλλοι υποστηρίζουν ότι αυτές οι δύο λέξεις αντιπροσωπεύουν δύο διαφορετικούς εννοιολογικούς άξονες οι οποίοι ανήκουν και οι δύο στο χώρο της φιλοσοφίας. Ηθική φιλοσοφία είναι ο κλάδος της φιλοσοφίας που ασχολείται με τα ζητήματα του καλού και του κακού τα οποία αντιμετωπίζουν οι άνθρωποι ως ενεργά (ή παθητικά) μέλη μιας κοινωνικής ομάδας. Προκύπτουν κατά συνέπεια, τα ζητήματα του καθήκοντος, των υποχρεώσεων και της υπακοής. Η ηθικότητα (morals), όπως και η ηθική (ethics), προκύπτει από τη συνειδητοποίηση του τι είναι καλό και κακό (Shea, 1988) και σχετίζεται κατά κάποιο τρόπο με τους επίγειους και θεϊκούς νόμους που καθορίζουν τι είναι σωστό και τι λάθος (Toffler, 1986).

Οι Bolman & Deal (1995) υποστηρίζουν ότι η ηγεσία είναι

«μια ηθική, το χάρισμα ενός ανθρώπου» (σ. 102) και ότι η υπεροχή της ηγεσίας προκύπτει και διατηρείται μέσω της δημιουργικής ικανότητας του ηγέτη, η οποία δίνει ευκαιρίες σε όσους υπάγονται στην εξουσία του, ώστε να είναι δημιουργικοί μέσα σε συγκεκριμένα όρια. Αυτά τα όρια τίθενται προκειμένου να δημιουργηθούν παραγωγικότερες οργανώσεις, να αυξηθεί η επιρροή του ηγέτη και να αισθάνονται αυτοί που υπάγονται στην εξουσία του τη χαρά της δημιουργικότητας, διαπιστώνοντας πως η δουλειά τους έχει νόημα και αξιοπρέπεια. Ο Solomon (1993) υποστήριξε ότι η ηθική είναι η δύναμη που καθοδηγεί τόσο την καθημερινή ζωή των ανθρώπων όσο και τη ζωή σε κάθε τύπο οργανισμού.

Ο Solomon αντλεί τα επιχειρήματά του από την αριστοτελική ηθική και την έννοια της *ευδαιμονίας* και υποστηρίζει ότι οι πλέον σύγχρονες θεωρίες και τεχνικές διοίκησης βασίζονται ουσιαστικά σε πολύ παλιές αντιπαραθέσεις και στην αρχαία σοφία, η οποία μπορεί πράγματι να είναι η δύναμη που κατευθύνει την καθημερινή ζωή και την ορθή συμπεριφορά μέσα σε έναν οργανισμό. Όταν το περιβάλλον μιας οργάνωσης δίνει έμφαση όχι μόνο στο κέρδος αλλά και την έμπνευση και καθοδήγηση, επιτυγχάνονται περισσότερα και μακροπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα στα πλαίσια του συγκεκριμένου οργανισμού (Collins & Porras, 1994 · De Geus, 1995).

Παρόλο που η ηγεσία έχει κρυφές αναφορές στην εξουσία και τις σχέσεις εξουσίας, δεν αποτελεί το μοναδικό και πρωταρχικό σκοπό όπως θα ισχυριζόταν ο Νικολό Μακιαβέλι. Για τον Μακιαβέλι, ο ηγέτης («ο Ηγεμόνας») πρέπει σε κάθε περίπτωση να συμπεριφέρεται με τέτοιο τρόπο ώστε να διατηρεί την εξουσία του, ακόμη κι αν χρειαστεί να συμπεριφερθεί απάνθρωπα. Αντιμετωπίζοντας το θέμα από την άλλη πλευρά, η ηθική φιλοσοφία του Εμάνουελ Καντ βασίζεται στο σεβασμό και την αξιοπρέπεια κάθε ανθρώπου ως έλλογου όντος το οποίο δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εξυπηρέτηση ατομικών επιδιώξεων.

Ο Καντ υποστήριξε ότι κάθε άτομο οφείλει να αναγνωρίζει τα άλλα άτομα ως πρόσωπα άξια σεβασμού και να τους φέρεται με αξιοπρέπεια, όπως θα ήθελε να του φέρονται κι εκείνα. Αν και ο

Bowie (2000) έχει υποστηρίξει ότι η καντιανή θεωρία της ηγεσίας «είναι ένα τόσο οξύμωρο σχήμα όσο και η ίδια η ηθική των επιχειρήσεων» (σ. 185), γίνεται προσπάθεια να καταρριφθεί η παραδοσιακή άποψη που δέχεται ότι η ηγεσία είναι συνώνυμη με την ιεραρχία και τον ελιτισμό, προτείνοντας μια καντιανή θεωρία της ηγεσίας που επιτρέπει στον ηγέτη να σέβεται και να ενισχύει με κάθε δυνατό τρόπο την αυτονομία των οπαδών του.

Μια καντιανή προοπτική

Μια βασική έννοια στην καντιανή θεωρία της ηγεσίας είναι η γνωστική ταύτιση μεταξύ ηγετών και μελών. Μέσα σε κοινότητες, τις οποίες ο Καντ ονομάζει βασιλεια σκοπών, τα μέλη είναι εξίσου ηγέτες και υπήκοοι. Οι οργανισμοί δεσμεύονται από ορισμένες αρχές οι οποίες προάγουν τη διαμόρφωση κανόνων και κωδίκων συμπεριφοράς και θεσπίζονται από άτομα που αποδέχονται την ύπαρξή τους ως νομοθέτες. Η συντελεστική άποψη για την ηγεσία χάνει ως ένα βαθμό την ισχύ της, καθώς επιτρέπει όλα τα δυνατά μέσα προκειμένου να επιτευχθεί ο τελικός σκοπός, ακόμη κι αν αυτά τα μέσα είναι ανήθικα.

Ο O'Toole (2003) υποστηρίζει ότι το συγκυριακό μοντέλο περιέχει ένα εγγενές ηθικό σφάλμα: το σχετικισμό. Ο σχετικισμός, ως σύστημα πεποιθήσεων, δέχεται ότι δεν υπάρχει διάκριση μεταξύ σωστής και λανθασμένης συμπεριφοράς και ότι, ακόμη κι αν υπάρχει, δεν έχει καμία σχέση με τη σφαίρα των πρακτικών ζητημάτων παρά μόνο με τις προσωπικές ανησυχίες κάθε ατόμου. Ο συγγραφέας απέδειξε ότι από τον σχετικιστή ηγέτη «λείπει η ηθική πυξίδα» - εννοώντας ότι του λείπουν ηθικές αρχές όπως η τήρηση των υποσχέσεων, η πίστη και ο σεβασμός. Έχει την τάση να συμπεριφέρεται με τέτοιο τρόπο που θα αποδειχτεί τελικά ικανός να ανατρέψει την εμπιστοσύνη των οπαδών του.

Οι επαγγελματικές οργανώσεις συνιστούν βασιλεια σκοπών μέσα στα οποία τα άτομα αλληλεπιδρούν ως ηθικά και όχι ως ανήθικα όντα. Αυτή η αλληλεπίδραση μέσα σε εκείνα τα συγκεκριμένα

περιβάλλοντα υπόκειται αυτόματα σε ηθικούς κανόνες και νόμους, ενώ αυτά παύουν να συνδέονται αποκλειστικά με οικονομικούς σκοπούς. Επομένως η αλληλεπίδραση μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων διαφοροποιείται, δεν έχει πλέον σχέση απλώς με τις οικονομικές συναλλαγές και την συγκυριακή αλληλεπίδραση, υπόκειται σε ηθικούς κανόνες. Ο ηγέτης δεν είναι πια αυτός που επιβάλλει τις αποφάσεις, γίνεται μάλλον αυτός που προτείνει τις αποφάσεις. Οι υφιστάμενοι δεν ακολουθούν πλέον τις αποφάσεις χωρίς να κρίνουν, είναι ενεργά και ισότιμα μέλη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Bowie, 2000).

Η καντιανή θεωρία της ηγεσίας θα απέρριπτε ίσως τις θεωρίες της συναλλακτικής ηγεσίας (transactional leadership), οι οποίες βασίζονται στο εύρος των καταστασιακών μεταβλητών (situational variables) και μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά του ηγέτη, που βασίζεται σε συγκυριακές αμοιβές και τιμωρίες (contingent rewards and punishments) και στις διάφορες συνθήκες που καθιστούν τον ηγέτη εξαρτώμενο από τις καταστάσεις (Strube & Graad, 1981 · Hoskins & Morley, 1986). Αυτό που ενδεχομένως εκπλήσσει περισσότερο είναι ότι η καντιανή θεωρία της ηγεσίας θέτει περιορισμούς και στις θεωρίες της μετασχηματιστικής ηγεσίας (transformational leadership) και αμφισβητεί τον χαρισματικό ηγέτη.

Ηθική, Μετασχηματιστική Ηγεσία και Επικρίσεις

Η ηγεσία και η ηθική έχουν αναλυθεί ευρύτατα και έχουν αποτελέσει το αντικείμενο μελέτης πολλών συγγραφέων και ερευνητών (Kouzes & Posner, 1993 · Wren, 1996). Έχει αποδειχτεί ότι η ηθική ηγεσία συνδέεται κι εξαρτάται από τις ηθικές αξίες και το όραμα του ηγέτη το οποίο αποδέχονται ή αποδοκιμάζουν οι οπαδοί του. Οι Bass & Steidlmeier (1998) υποστήριξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται στενά με το σύγχρονο ηθικό προβληματισμό, ο οποίος εκτός από τον ηθικό κι ενάρετο χαρακτήρα περιλαμβάνει και σημαντικές ιδέες-ιδανικά όπως η εμπιστοσύνη, η ελευθερία και η δικαιοσύνη.

Η δύναμη της συναλλακτικής ηγεσίας, η οποία εμπεριέχει συγκυριακές αμοιβές και τιμωρίες, βασίζεται στο γεγονός ότι παρέχει κίνητρα στους υφιστάμενους μέσω της ενεργητικής διοίκησης με εξαιρέσεις (παρακολουθούνται κι ελέγχονται οι επιδόσεις και στη συνέχεια διορθώνονται οποιαδήποτε λάθη των υφισταμένων) και μέσω της παθητικής διοίκησης με εξαιρέσεις (passive management by exception). Με την τακτική αυτή ο ηγέτης παρατηρεί παθητικά τις ενέργειες των υφιστάμενων προτού παρέμβει - ανταμείβει κατά περίπτωση την εξαιρετική συμπεριφορά μέσα στην οργάνωση ή αφήνει τους υφιστάμενους να ενεργούν ελεύθερα (laissez-faire) αποφεύγοντας να καθοδηγεί. Ο συναλλακτικός ηγέτης έχει ως στόχο να επιτύχει με οποιονδήποτε τρόπο την υπακοή των υφιστάμενων του, χωρίς να λαμβάνει υπόψη τα ιδανικά και τις αξίες τους.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, αντίθετα, έχουν ένα προφίλ που βασίζεται στις αξίες (Krishnan, 2001). Οι αξίες διαμορφώνουν τις προσωπικότητες των ατόμων (Posner & Schmidt, 1992) συνιστώντας τις πεποιθήσεις, τις επιθυμητές συμπεριφορές, τη σχετική σημασία που έχει ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρεται κανείς και ο τρόπος με τον οποίο επιδιώκει σημαντικούς στόχους (Shwartz, 1992· Feather, 1994). Στην ιδέα του ηγετικού χαρίσματος ή της εξιδανικευμένης επιρροής είναι βαθιά θεμελιωμένες οι έννοιες των αξιών, των υψηλών στόχων και του οράματος. Η εξαιρατικευμένη αξιολόγηση, αναγνωρίζοντας τη μοναδικότητα κάθε ατόμου, παρέχει δυνατότητες τόσο για την προσωπική ανάπτυξη όσο και για την ανάπτυξη του οργανισμού. Η παροχή πνευματικών ερεθισμάτων βοηθά τους υφιστάμενους να βρουν δημιουργικές λύσεις και η παροχή κινήτρων που εμπνέουν τους βοηθάει να τολμούν και να επιδιώκουν υψηλούς στόχους. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης ενεργεί ωθούμενος από ηθική ωριμότητα, η οποία με τη σειρά της εξυψώνει ηθικά τους υφιστάμενούς του (Burns, 1978).

Τα πορίσματα των σχετικών ερευνών δείχνουν ότι οι σχετιζόμενες με την εργασία αξίες ήταν ένα μέσο προσδιορισμού της συχότητας των τακτικών επιρροής που χρησιμοποιήθηκαν, όταν επανεξετάστηκαν ένα χρόνο αργότερα (Blickle, 2000). Από άλλες έ-

ρευνες διαπιστώθηκε ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες χρησιμοποιούσαν κατά πολύ λιγότερο την ευνοιοκρατία και τη δωροδοκία, γεγονός που αποδεικνύει τη σημασία αξιών όπως η δικαιοσύνη και η εντιμότητα για αυτούς τους ηγέτες (Banerji & Krishnan, 2000). Οι ίδιοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι ηγέτες είναι εκείνοι από τους οποίους η κοινωνία απαιτεί να λαμβάνουν τις σωστές αποφάσεις, να θέτουν τις βάσεις της οργάνωσης σύμφωνα με το όραμα, τις πεποιθήσεις και τις αξίες τους. Υποστηρίζουν επίσης ότι ο ρόλος του ηγέτη τον υποχρεώνει εκτός των άλλων, να προβαίνει σε ορθές ηθικές επιλογές (Sekhar, 1997).

Ποιές είναι όμως οι σωστές επιλογές και τι είναι ηθικό στον επαγγελματικό χώρο; Οι Kanungo & Mendonca (1996) υποστήριξαν ότι ηθικός τρόπος συμπεριφοράς μέσα σε έναν οργανισμό είναι αυτός που εξυπηρετεί περισσότερο τις καλές πρακτικές του οργανισμού και τις ιδέες-ιδανικά που συνδέονται με την ηθικότητα. Εκείνοι οι οργανισμοί που διαθέτουν ισχυρή κουλτούρα και ξεκάθαρες αξίες, μπορούν να αυξήσουν τις πιθανότητές τους να εξασφαλίσουν μεγαλύτερη επιτυχία και διάρκεια. (Heskett & Schlesinger, 1996). Αν και έχουν διεξαχθεί πολλές μελέτες με σκοπό να διερευνηθεί ο συναλλακτικός και μετασχηματιστικός τρόπος ηγεσίας και τα αποτελέσματά τους, υπάρχουν πολλά ακόμη για έρευνα όσον αφορά αυτές τις στρατηγικές και τη σχέση τους με τις πεποιθήσεις και τις αξίες (Bass, 1999).

Η Σκοτεινή Πλευρά του Ηγετικού Χαρίσματος

Το ηγετικό χάρισμα είναι το σπάνιο χαρακτηριστικό που διαθέτει ένα άτομο ώστε να επιτυγχάνει την αφοσίωση των άλλων στον ίδιο ή σε ορισμένους υψηλούς στόχους. Από το ηγετικό χάρισμα εκπορεύονται πολύ έντονα συναισθήματα και συναισθηματικές αντιδράσεις. Στοιχειοθετώντας έναν ακριβέστερο ορισμό, οι Yammarino, Dubinsky, Comer & Jolson (1997) αναφέρουν ότι χαρισματική ηγεσία είναι εκείνη η οποία «συνεπάγεται μια σπάνια ένωση ανάμεσα σ' έναν ηγέτη και τους οπαδούς του, η οποία εξηγεί

τις εξαιρετικές επιδόσεις και τα επιτεύγματα ατόμων και ομάδων εργασίας...».

Οι χαρισματικοί ηγέτες είναι ικανοί να αλλάζουν την αυτοαντίληψη των οπαδών τους, η οποία μορφοποιείται με βάση τις προσωπικές τους αξίες, ώστε αυτοί να ταυτιστούν με την ομάδα και τις συλλογικές αξίες του οργανισμού. (Fry, 2003). Οι Ehrhart & Klein (2001) διερεύνησαν το ζήτημα, εάν με βάση τις αξίες και την προσωπικότητα ενός ηγέτη μπορεί να προβλεφθεί η προτίμηση των υφιστάμενων για τη χαρισματική ηγεσία σε σύγκριση με την προσανατολισμένη στη σχέση και την προσανατολισμένη στο έργο ηγεσία. Οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι οι προτιμήσεις των οπαδών για χαρισματικούς ηγέτες διέφεραν και επιπλέον ότι οι προτιμήσεις τους σχετικά με την ηγεσία μπορούσαν να προβλεφθούν με βάση τα χαρακτηριστικά και τις αξίες τους.

Το ηγετικό χάρισμα δεν διαθέτει όμως και μια σκοτεινή πλευρά; Δεν είναι δυνατό ένα χαρισματικό άτομο να εκμεταλλευτεί τη μεγάλη επιρροή που έχει στους ανθρώπους; Κατά την ιστορική διαδρομή έχουν υπάρξει διάσημοι χαρισματικοί ηγέτες οι οποίοι εκμεταλλεύτηκαν με το χειρότερο τρόπο το χάρισμά τους αυτό, παρουσιάζοντας στον κόσμο την πιο σκοτεινή πλευρά του ηγετικού χαρίσματος. Ηγέτες όπως ο Αδόλφος Χίτλερ οδήγησαν, μέσω της επιρροής τους, τους οπαδούς τους στο σημείο να επιδοκιμάσουν τις πιο ανήθικες πράξεις. Η εμπιστοσύνη αποτελεί δομικό στοιχείο της χαρισματικής ηγεσίας (Solomon, 1998) και βασίζεται σε συναισθηματικές αντιδράσεις έναντι ενεργειών σύμφωνες προς τη λογική. Όταν κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει και όταν οι οπαδοί επιδίδονται σε εμπαιθείς πράξεις λόγω της αφοσίωσής τους σε έναν ηγέτη ο οποίος ενεργεί προς ίδιον όφελος, γίνεται λόγος για το «πρόβλημα Χίτλερ» (Ciulla, 1998).

Ηθική, Ηγεσία και Κουλτούρα

Οι οργανισμοί είναι κοινωνικά συστήματα ζωτικής σημασίας, τα οποία επηρεάζονται από τις ηθικές αξίες των ατόμων που τα α-

παρτιζουν (Buller, Kohls & Anderson, 1991). Η ηθική, όπως και η ηγεσία, εξαρτάται από την κουλτούρα και είναι χαρακτηριστική της συγκεκριμένης χώρας στην οποία εφαρμόζεται (Bass, 1997· House και συν., 1998). Όπως άλλωστε θα ήταν αναμενόμενο δεν υπάρχει απόλυτη ομοφωνία σχετικά με το τι είναι ηθικό στο σύνολο των σύγχρονων πολιτισμικών πλαισίων. Στις Αραβικές χώρες, για παράδειγμα, η καταπίεση των γυναικών θεωρείται αποδεκτή, ανεκτή και ηθικώς ορθή, ενώ σε άλλες χώρες, όπως οι ΗΠΑ, σαφώς και δεν μπορεί να γίνει αποδεκτή. Η ηθική επομένως σχετίζεται με τους νόμους και τους κανόνες που ισχύουν σε κάθε κουλτούρα. Επιπλέον, εφόσον οι νόμοι δεν είναι οριστικοί και αμετάκλητοι αλλά μεταβάλλονται με το πέρασμα του χρόνου, η ηθική έχει και χρονικά εξαρτώμενο χαρακτήρα. Για παράδειγμα, στην Αμερική του 1960, οι έγχρωμοι και οι λευκοί δεν επιτρεπόταν να δειπνούν μαζί και ήταν ηθικά ορθό να τρώνε σε διαφορετικούς χώρους, ενώ σήμερα μια τέτοια συμπεριφορά θεωρείται ανήθικη και προπάντων παράνομη (Lucas, 1987).

Ο Hofstede (1997) παρουσίασε ένα απλό σύστημα προκειμένου να αναλύσει την κουλτούρα σε σχέση με τις ηθικές αξίες και πρακτικές και να αποδείξει ότι αυτές διαθέτουν καθολική ισχύ. Διαπίστωσε ότι ορισμένες αξίες όπως η φιλία, η ιδιοκτησία και η εντιμότητα ισχύουν σε όλες τις κουλτούρες και παρατηρούνται σε διαφορετικές χώρες με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο. Από την άλλη πλευρά, απέδειξε επίσης ότι τα κοινωνικά ήθη διαφέρουν σημαντικά ανάλογα με την κουλτούρα (Steidlmeier, 1995). Οι Sarros & Santora (2001) διερεύνησαν τον προσανατολισμό των αξιών 181 υπαλλήλων και τον τρόπο που αυτές συνδέονται με τη συμπεριφορά των ηγετών τους και βρήκαν ότι ο προσωπικός προσανατολισμός σε αξίες όπως η εντιμότητα και η φιλανθρωπία συνδεόταν στενά με συμπεριφορές μετασχηματιστικής ηγεσίας. Οι Ιάπωνες και Αυστραλοί ηγέτες φάνηκε ότι είχαν παρόμοιο προσανατολισμό αξιών, ενώ οι Κινέζοι ηγέτες εμφανίζονταν να διαφέρουν σημαντικά από τους Αυστραλούς, Ιάπωνες και Ρώσους ομολογούς τους εξαιτίας κυρίως των κολεκτιβιστικών τους αντιλήψεων.

Ηθικά Ατοπήματα της Ηγεσίας

Ο Ο'Toole (2003) υποστήριξε ότι τα ηθικά ατοπήματα της ηγεσίας οφείλονται στην πεποίθηση ότι δεν υπάρχουν γενικές αλήθειες και αντικειμενική γνώση. Το μοντέλο του συγκυριακού θεωρείται από πολλούς συγγραφείς εσφαλμένο, επειδή συνδέεται με το σχετικισμό, το δόγμα, δηλαδή, που ισχυρίζεται ότι όλα σχετίζονται με τις περιστάσεις και εξαρτώνται από καταστασιακές μεταβλητές. Υποστηρίζεται ότι από τη στιγμή που για την ηγεσία δεν υπάρχουν αλήθειες που επιδέχονται γενίκευση, κατά συνέπεια δεν θεωρείται εφικτή και η διδασκαλία της ηγετικής συμπεριφοράς. Η αλήθεια είναι ότι υπάρχουν ορισμένες μόνο γενικές αλήθειες, αλλά δεν αξιοποιούνται από τους ηγέτες που δεν γνωρίζουν τι πρέπει να αναζητήσουν και πού να το αναζητήσουν. Αυτό οφείλεται στο ότι τα πάντα είναι σχετικά και εξαρτώνται από τις διάφορες περιστάσεις στις οποίες το πρόσωπο που ενεργεί συμπεριφέρεται με τέτοιο τρόπο ώστε να διατηρήσει την εξουσία του, όπως ο Ηγεμόνας του Μακιαβέλι.

Ένα συνηθισμένο επιχείρημα, όταν η ηγεσία διολισθαίνει σε ηθικά ατοπήματα, είναι ότι η συμπεριφορά του ηγέτη είναι αμοραλιστική. Δεν δημιουργούνται ερωτήματα σχετικά με την ηθικότητα της εξουσίας. Οι Ludwig & Longenecker (1993) υποστηρίζουν ότι είναι εκπληκτικό το πόσο δεδομένη θεωρείται η ανηθικότητα της πολιτικής, των ενεργειών και των αποφάσεων της, όταν η ηγεσία πέφτει σε ηθικά ατοπήματα. Ο Price (2000) ισχυρίζεται ότι η σημαντικότερη αντίληψη για τους αμοραλιστές ηγέτες είναι ότι παρόλο που γνωρίζουν ότι η ενέργειά τους είναι εσφαλμένη, διαθέτουν ωστόσο κίνητρα για να την πραγματοποιήσουν. Στην προσπάθεια ερμηνείας του συγκεκριμένου φαινομένου, ο συγγραφέας προτείνει δύο ερμηνείες: τη βουλητική και γνωσιακή εξήγηση της ανθρωπίνης ανηθικότητας.

Η βουλητική φύση και εξήγηση των ηθικών ατοπημάτων της ηγεσίας βασίζεται στην υπόθεση (ή την παραδοχή) ότι η ανθρώπινη φύση είναι εγωκεντρική. Υπό αυτή τη σκοπιά, η ηθική συμπερι-

φορά ενός ανθρώπου θεωρείται ότι βρίσκεται σε διαρκή ανταγωνισμό με τα προσωπικά του συμφέροντα και οφέλη. Σύμφωνα με τον Price, ένα άτομο θα ενεργήσει ηθικά, έχοντας όμως υπόψη ότι η ανήθικη συμπεριφορά τιμωρείται, όταν αποκαλύπτεται. Διευρύνοντας τη συγκεκριμένη άποψη, ένα άτομο που υπηρετεί τους δικούς του σκοπούς και συμφέροντα, θα καταφύγει σε ανήθικες συμπεριφορές, όταν δεν θα έχει πλέον στη διάθεσή του κανένα ηθικό μέσο. Στην περίπτωση αυτή, τα ηθικά αποιήματα συνδέονται με τη γνώση.

Η γνωσιακή εξήγηση των ηθικών αποτυχιών της ηγεσίας βασίζεται στο γεγονός ότι οι γνωσιακές προκλήσεις της ηθικής συμπεριφοράς αποτελούν σφάλματα σχετικά με το τι είναι ηθικά αποδεκτό, απαιτούμενο, επιτρεπόμενο ή απαγορευμένο. Το ηθικό απόπειμα αναφέρεται στην άρνηση συμμόρφωσης στους ηθικούς κανόνες. Αυτά τα σφάλματα είναι είτε σφάλματα περιεχομένου είτε σφάλματα έκτασης. Τα σφάλματα σχετικά με το περιεχόμενο του τι είναι ηθικά αποδεκτό αποτελούν μια εσφαλμένη στάση απέναντι σε εκείνες τις ενέργειες που είναι ηθικά επιτρεπτές. Τα σφάλματα σχετικά με την έκταση του τι είναι ηθικά αποδεκτό αποτελούν εκείνες τις εσφαλμένες πεποιθήσεις σχετικά με την ηθική κατάσταση των ατόμων που συγκροτούν μια ηθική κοινότητα – όπως αυτή έχει διαμορφωθεί ως έννοια από την αντίληψη ότι κάθε ανθρώπινη κοινότητα απαρτίζεται από ηθικά άτομα. Συνεπώς, οι γνωσιακές ηθικές αποτυχίες είναι βαθιά ριζωμένες στον τρόπο με τον οποίο κάθε άτομο αντιλαμβάνεται τι είναι ηθικό και τι όχι.

Πολλοί μελετητές έχουν υποστηρίξει πλήθος διαφορετικών αιτιών προκειμένου να εξηγήσουν την ανήθικη συμπεριφορά και τους λόγους για τους οποίους αυτή η συμπεριφορά συναντά γόνιμο έδαφος ανάπτυξης στους οργανισμούς (Kanungo & Mendonca, 1996· Nahavandi, 1997). Αυτού του είδους οι συμπεριφορές βασίζονται συχνά στο γεγονός ότι οι ηγέτες δεν υπόκεινται στους ίδιους κανόνες που ισχύουν για τους υφιστάμενούς τους. Οι Banerji & Wrishnan (2000) πραγματοποίησαν μια εμπειρική μελέτη με στόχο να διερευνήσουν τη σχέση ανάμεσα στην προτίμηση των ηγετών για ανήθικη συμπεριφορά και τέσσερις παράγοντες μετασχηματι-

στικής ηγεσίας: α) ηγετικό χάρισμα, β) εξατομικευμένη εκτίμηση, γ) παροχή κινήτρων που εμπνέουν και δ) παροχή γνωστικών ερεθισμάτων. Οι συγγραφείς χρησιμοποίησαν πέντε ηθικά σενάρια τα οποία περιελάμβαναν την ευνοιοκρατία, το ηγετικό χάρισμα, τη δωροδοκία, το προσωπικό κέρδος, το ψεύδος και τη συμπεριφορά που θέτει σε κίνδυνο το φυσικό περιβάλλον.

Παραδόξως, τα αποτελέσματα της μελέτης αποκάλυψαν ότι οι συμπεριφορές της μετασχηματιστικής ηγεσίας δεν συνδέονταν απαραίτητα με την ηθική και την ηθικότητα. Οι ερευνητές υποστήριξαν ότι η παραπάνω διαπίστωση γεννά πολλά σημαντικά ερωτήματα σχετικά με την μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία θεωρείται ως η πλέον αποτελεσματική μορφή ηγεσίας, καθώς και σχετικά με τους μετασχηματιστικούς ηγέτες οι οποίοι θεωρείται ότι έχουν μεγάλη επιρροή στους οργανισμούς και στην κοινωνία ως σύνολο.

Πρακτικές Συνέπειες και Συμπεράσματα

Η ηγεσία στη σύγχρονη κοινωνία έχει ανάγκη από τη διαμόρφωση νέων εννοιών και θεωριών. Ο Esteban (2000) υποστηρίζει ότι η ηγεσία συνιστά «την ικανότητα του συστήματος, η οποία διαχέεται και καλλιεργείται μέσα στους οργανισμούς, να βρίσκει κατεύθυνση, να υποβοηθή τις διαδικασίες που εξασφαλίζουν την ανανέωση και να «διαχειρίζεται» τα συστημικά και ανθρώπινα παράδοξα που είναι ενδημικά σε αυτούς τους οργανισμούς» (σ. 207). Η συστημική ηγεσία είναι μια ηθική ηγεσία καθώς προάγει την αυτονομία και την αξιοπρέπεια, την προσωπική ανάπτυξη, την αποτελεσματικότητα και την αναγέννηση του οργανισμού μέσω βέλτιστων και ηθικών πρακτικών. Η συστημική ηγεσία όχι μόνο συμβάλλει στην επιβίωση του οργανισμού, αλλά και επινοεί νέους τρόπους για να επιφέρει αλλαγές και να ανανεώσει τους οργανισμούς στη σύγχρονη μεταβιομηχανική κοινωνία (Kezbon, 1998).

Επιπλέον, αναφέρεται σε όλους τους τομείς του οργανωσιακού περιβάλλοντος και βασιζεται στην ελευθερία των εργαζόμενων να είναι δημιουργικά μέλη μέσω αποτελεσματικών και ηθικών επιλο-

γών (Edgeman & Dahlgaard, 1998· Edgeman & Scherer, 1999). Ο Wenger (1998) υποστηρίζει ότι η συστημική ηγεσία είναι βαθιά ηθική και υποθάλλει το κοινωνικό πνεύμα διότι παρακινεί τα μέλη της να συμμετέχουν ενεργά και να αφοσιώνονται στο σκοπό τους αλλά και στους άλλους. Τα άτομα θα συμμορφωθούν με τους κανόνες του οργανισμού και θα ταυτιστούν με την ηθική της, επειδή θα συμβάλλουν στην εντατική προσπάθεια του οργανισμού να επιτύχει και να διαπρέψει. Η συστηματική ηγεσία είναι ηθική διότι ενθαρρύνει την αυτονομία και τη δημιουργικότητα μέσα από την αναζήτηση κοινών στόχων και πρακτικών.

Ο Bowie (2000), βασιζόμενος στην ηθική φιλοσοφία του Εμάνουελ Καντ και τις έννοιες της αυτονομίας και της αξιοπρέπειας, πρότεινε πέντε καθοδηγητικές αρχές οι οποίες μπορούν να μεταμορφώσουν τους οργανισμούς μέσω του ήθους ως βασιλείου σκοπών (τη διατύπωση της κατηγορικής προσταγής). Καθώς ο ηγέτης είναι περισσότερο αυτός που προτείνει παρά αυτός που επιβάλλει αποφάσεις, ο συγγραφέας υποστηρίζει ότι ο καντιανός (ηθικός) ηγέτης λαμβάνει υπόψη τα συναισθήματα όλων των ατόμων που επηρεάζονται ή μπορεί να επηρεαστούν από τις αποφάσεις που λαμβάνει.

Επομένως, ο ηθικός ηγέτης ενδιαφέρεται για την κοινότητα στο σύνολό της και όχι για ένα συγκεκριμένο πρόσωπο. Επιπλέον, ο ηθικός ηγέτης απαιτεί από όλα τα άτομα που επηρεάζονται από τους κανόνες του οργανισμού να συμμετέχουν στον καθορισμό αυτών των κανόνων προτού αυτοί τεθούν σε ισχύ. Μια από τις σημαντικότερες βασικές αρχές που προτείνονται μέσα σε αυτό το σύστημα είναι ότι κάθε ηγέτης έχει την υποχρέωση να εξασφαλίσει ότι όλες οι οργανωσιακές σχέσεις και οι σχέσεις μεταξύ των μελών αναπτύσσονται βάσει πνεύματος δικαιοσύνης. Υπάρχει τέλος, ένα αντι-ωφελμιστικό κριτήριο: ο ηθικός ηγέτης δεν θα αποφασίσει να θυσιάσει την ανθρώπινη υπόσταση μιας ομάδας εις βάρος μιας άλλης λόγω του αριθμητικού πλεονεκτήματος.

Οι σύγχρονοι, διαρκώς μεταβαλλόμενοι μεταβιομηχανικοί οργανισμοί, οι οποίοι αντιμετωπίζουν συνεχείς και ριζικές δομικές

αλλαγές και προκλήσεις, καθώς και κοινωνικές, περιβαλλοντικές και οικονομικές αλλαγές, θα πρέπει να θεωρηθούν «ανοιχτά συστήματα» (Scott, 1998), τα οποία θα επιτρέπουν στα μέλη τους να είναι δημιουργικά, θα διαμορφώνουν τους οργανισμούς και επιπλέον θα εξασφαλίζουν την επιβίωσή τους (Esteban, 2000). Οι σημερινοί οργανισμοί επαναπροσδιορίζονται (Hatch, 1999) ως πολύπλοκες ενώσεις λόγω των πολλαπλών και πολύπλοκων σχέσεων που διαμορφώνονται και είναι αλληλοσυνδεδεμένες και προσαρμοστικές, επειδή αναπτύσσονται σύμφωνα προς τις αλλαγές χωρίς να χάνουν τον πρωταρχικό σκοπό τους.

Επιπρόσθετα, αποτελούν και συστήματα, επειδή είναι σε θέση να επιβιώνουν μέσα από αυτές τις αλλαγές εξασφαλίζοντας συγχρόνως ότι θα παραμείνουν μέρος τους (Collier & Esteban, 1999). Στους σύγχρονους μεταβιομηχανικούς οργανισμούς, οι επιδιώξεις και οι στόχοι δεν τίθενται και δεν θα πρέπει να τίθενται πλέον από εκείνους που έχουν στη διάθεσή τους τα μέσα της εξουσίας, όπως στους παραδοσιακούς ιεραρχικούς οργανισμούς. Οι μελλοντικές έρευνες και πρακτικές θα πρέπει να εστιάσουν στους τρόπους προαγωγής των ηθικών χαρακτηρισμάτων, της γνώσης και της ικανότητας για άσκηση ηγεσίας σε όλο το οργανωσιακό πλαίσιο (Ghoshal & Bartlett, 1998 · Bennis, 1999 · Wheatley, 1999).

Βιβλιογραφικές αναφορές

- Banerji, P., & Krishnan, V.R. (2000). Ethical preferences of transformational leaders: an empirical investigation. *Leadership and Organisation Development Journal*, **21 (8)**, 405-413.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, **8 (1)**, 9-32.
- Bass, B.M., & Steidlmeier, P. (1998). Ethics, character and authentic transformational leadership. *BMB*.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional/transformational leadership transcend organisational and national boundaries. *American Psychologist*, **52**, 130-139.
- Bennis, W. (1999). Five competencies of new leaders. *Executive Excellence*, **16(7)**, 4-5.
- Bolman L.G. & T.E. Deal (1995). *Leading with soul*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Bowie, N. (2000). A Kantian theory of Leadership. *Leadership and Organisation Development Journal*, **21(4)**, 185-193.
- Buller, P.F., Kohls J.J., & Anderson K.S. (1991). The Challenge of Global Ethics. *Journal of Business Ethics*, **10**, 767-775.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Collier, J., & Esteban, R. (2000). Systemic leadership: ethical and effective. *Leadership and Organisation Development Journal*, **21(4)**: 207-215.
- Collins, J., & Porras, J. (1994). *Built to last*. New York: Harper Business.
- Cuilla, J. (1998). *Ethics: The Heart of Leadership*. Westport, CT: Praeger.

- Edgeman, R.L., & Dahlgard, J.J. (1998). A paradigm for leadership excellence. *Total Quality Management*, **9**, 4/5, 75-9.
- Edgeman, R.L., & Scherer, F. (1999). Systemic leadership via core value deployment. *The Leadership and Organization Development Journal*, **20**, 2, 94-7.
- Ehrhart, M.G., & Klein, K.J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality. *The Leadership Quarterly*, **12** (2), 153-179.
- Feather, N.T. (1994). Values and national identification: Australian evidence. *Australian Journal of Psychology*, **46** (1), 356-40
- Fry, L.W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, **14** (6), 693-727.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C.A. (1998). *The Individualized Corporation*. London: Heinemann.
- Hatch, M.J. (1999). Exploring the empty spaces of organizing: how improvisational jazz helps redescribe organizational structure. *Organization Studies*, **20**(1), 75-100.
- Henderson, V.E. (1992). *What's ethics in business*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Heskett, J.L., & Schlesinger, L. . (1996). Leaders who shape and keep performance-oriented culture. In F. Hesselbein, M. Goldsmith, & R. Beckhard, (Eds.), *The leader of the future: new visions, strategies and practices for the next era*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York, NY: McGraw-Hill.
- House, R.A. et al. (1998). *The Globe Project*. International Congress of Psychology, San Francisco, CA.
- Kanungo, R.N., & Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kezbon, D. (1998). *The leadership factor: leading the way towards the next millennium*. Morgantown, VA: American Association of Cost Engineers.

- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (1993). *Credibility: How leaders gain and lose it and why people demand it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Krishnan, V.R. (2001). Value systems of transformational leader. *Leadership and Organisation Development Journal*, **22** (3), 126-132.
- Ludwig, D.C., & Longenecker, C.O. (1993). The Bathsheba Syndrome: the ethical failure of successful leaders. *Journal of Business Ethics*, **12** (4), 265-273.
- Nahavandi, A. (1997). *The art and science of leadership*. New Delhi: Prentice-Hall.
- Posner, B.Z., & Schmidt, W.H. (1992). Values and the American manager: an update updated. *California Management Review*, 80-94.
- Price, T.L. (2000). Explaining ethical failures of leadership. *Leadership and Organisation Development Journal*, **21** (4), 177-184.
- Sarros, J.C., & Santora, J.C. (2001). Leaders and Values: a cross-cultural study. *Leadership and Organisation Development Journal*, **22**(5), 243-248.
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental social psychology*. New York, NY: Academic Press.
- Scott, W.R. (1998). *Organizations: Natural, Rational and Open*. London: Prentice-Hall International.
- Sekhar, R.C. (1997). *Ethical choices in business*. New Delhi: Response Books.
- Shea, G.F. (1988). *Practical ethics. AMA Management Briefing*. New York: AMA Membership Publication Division.
- Swinyard, W.R., Rinne, H. & Kau, A.K. (1990). The morality of software piracy: a cross-cultural analysis. *Journal of Business Ethics*, **9**, 655-664.
- Solomon, R. (1998). Ethical leadership, emotions and trust: beyond charisma. In J. Cuilla, (Ed.), *Ethics, the Heart of leadership*. Westport, CT: Praeger.

- Steidlmeier, P. (1995). *Strategic management of the China venture*. Westport, CT: Quorum Books
- Toffler, B.L. (1986). *Tough choices: managers talk ethics*. New York: John Wiley & Sons.
- Vesey, G., & Foulkes, P. (1990). *Collins Dictionary of Philosophy*. London: Harper Collins Publishers.
- Walton, C.C. (1988). *The moral manager*. New York: Harper & Row.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wheatley, M. (1999). *Leadership and the New Science*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publications.
- Yammarino, F.J., Dubinsky, A.J., Comer, L.B., & Jolson, M.A. (1997). Women and transformational and contingent reward leadership: a multiple-levels-of-analysis perspective. *Academy of Management Journal*, **40**, 205–222.