



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία»

Διπλωματική Εργασία

«Η Ηθική Διάσταση στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού»

«The Ethical Dimension in Human Resources Management»

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια: Μίσσιου Βερόνικα

Επιβλέπων Καθηγητής: Κ. Τζάρτζας Γεώργιος

Βαθμολογήτριες: Κ. Τριαντάρη Σωτηρία

Κ. Βέζου Μαρίνα

ΜΑΡΤΙΟΣ, 2023

ΦΛΩΡΙΝΑ

Περιεχόμενα

Περίληψη	3
Abstract	4
Εισαγωγή	5
Κεφάλαιο 1^ο: Θεωρητική Προσέγγιση της Ηθικής των Επιχειρήσεων	7
Τι είναι Ηθική;	7
Ηθική και Φιλοσοφία	8
Επιχειρησιακή Ηθική.....	20
Κεφάλαιο 2^ο: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	22
Τι είναι η ΔΑΔ;	22
Ιστορική Αναδρομή	24
Σημασία ΔΑΔ	25
Στόχοι ΔΑΔ.....	26
Κεφάλαιο 3^ο: Ηθική στην Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	27
Ηθική και Διοίκηση.....	27
Η Χαρισματική ηγεσία.....	32
Επιχειρησιακή Κουλτούρα	33
Ηθική και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	35
Συναισθηματική νοημοσύνη	39
Κεφάλαιο 4^ο: Ηθική Ηγεσία	44
Ηγεσία, Βασικές έννοιες.....	44
Ο ηθικός ηγέτης.....	54
Αριστοτελικός Ηγέτης.....	54
Συμπεράσματα	60
Βιβλιογραφία	63

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία, γίνεται λόγος για την έννοια της ηθικής και πιο συγκεκριμένα πως μπορεί αυτή να συνδεθεί με τις επιχειρήσεις γενικότερα.

Αρχικά, γίνεται μια προσπάθεια αποσαφήνισης της έννοιας της ηθικής ανατρέχοντας την διεθνή βιβλιογραφία. Εστιάζουμε κυρίως στο έργο του Αριστοτέλη καθώς πρόκειται για έναν από τους κύριους εμπνευστές της ηθικής ως έννοια.

Έπειτα, στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζεται η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ως λειτουργία των επιχειρήσεων.

Στη συνέχεια, προσπαθούμε να συμπτύξουμε τους όρους «Ηθική» και «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού». Στο σημείο αυτό γίνεται και ιδιαίτερη αναφορά στην Συναισθηματική Νοημοσύνη καθώς φαίνεται πως ως αρετή έχει να μας διδάξει πολλά πάνω στην προσέγγιση μας.

Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο ασχολούμαστε με την Ηθική Ηγεσία παρουσιάζοντας βασικές έννοιες και τον ηθικό ηγέτη όπως μας τον παρουσιάζει ο Αριστοτέλης.

Λέξεις κλειδιά: Ηθική, Επιχειρήσεις, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Αριστοτέλης, Ηγεσία, Ηθικός Ηγέτης.

Abstract

In this paper, the concept of ethics is discussed and more specifically how it can be connected to business in general.

First, an attempt is made to clarify the concept of ethics by referring to the international literature. We mainly focus on the work of Aristotle as he is one of the main originators of ethics as a concept.

Then, in the second chapter of the paper, Human Resource Management is presented as a business function.

Next, we try to collapse the terms "Ethics" and "Human Resource Management". At this point, special mention is made of Emotional Intelligence as it seems that as a virtue it has a lot to teach us about our approach.

Finally, in the fourth chapter we deal with Ethical Leadership presenting basic concepts and the ethical leader as presented to us by Aristotle.

Keywords: Ethics, Business, Human Resource Management, Aristotle, Leadership, Ethical Leader.

Εισαγωγή

Η ηθική αφορά αρχές ή ήθη που ενσωματώνονται μέσα σε ένα άτομο ή ενισχύονται εξωτερικά και το βοηθούν να διακρίνει μεταξύ σωστού ή λάθους και να ενεργεί αναλόγως. Η ηθική στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, υποδηλώνει τη μεταχείριση των εργαζομένων με ευπρέπεια και διανεμητική δικαιοσύνη. Ουσιαστικά πρόκειται για ένα υποσύνολο της επιχειρηματικής ηθικής. Συγκεκριμένα, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να αποφεύγουν κάθε είδους διάκριση μεταξύ των εργαζομένων με βάση συγκεκριμένους παράγοντες όπως το χρώμα, την κάστα, την κουλτούρα, την εμφάνιση, την θρησκεία κ.α. Σημαντικό επίσης είναι, να υποστηρίζουν τον αγώνα για την δίκαιη απασχόληση των εργαζομένων τους, έτσι ώστε αυτοί να εργάζονται αποτελεσματικά. Επιπρόσθετα οι εργαζόμενοι που εντάσσονται σε έναν οργανισμό, θα πρέπει να κατανοήσουν πώς λειτουργεί η επιχείρηση και πώς αναμένεται από αυτούς, να συνεισφέρουν και να συμπεριφέρονται εντός του οργανισμού. Επίσης, είναι ευθύνη του Ανθρώπινου Δυναμικού να συντάξει εγχειρίδια εργαζομένων τα οποία θα παρέχουν μια καθοδήγηση στους εργαζόμενους για το τι είναι σωστό και τι λάθος. Αυτό αυξάνει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων εντός του οργανισμού, κάτι που είναι σημαντικό αφού οι άνθρωποι είναι ο πιο πολύτιμος πόρος ενός οργανισμού.

Η επιχειρηματική ηθική στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων ασχολείται κατά κύριο λόγο, με τις θετικές ηθικές υποχρεώσεις του εργοδότη έναντι των εργαζομένων για τη διατήρηση της ισότητας και της δικαιοσύνης. Οι τομείς δεοντολογίας στο ανθρώπινο δυναμικό περιλαμβάνουν την ασφάλεια στο χώρο εργασίας, τον σεβασμό, τη δικαιοσύνη, την ιδιωτικότητα, τα βασικά ανθρώπινα δικαιώματα, τη δικαιολογημένη μεταχείριση των εργαζομένων και τις ειλικρινείς διαδικασίες στο χώρο εργασίας. Η έννοια που περιβάλλει τις ηθικές αποφάσεις θεωρείται ως ατομική ευθύνη. Επομένως, μόλις η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αντιμετωπίσει τις ηθικές αυτές προκλήσεις, θα είναι σε θέση να προσελκύσει και να διατηρήσει αποτελεσματικά ένα ταλαντούχο εργατικό δυναμικό.

Η σημασία της ηθικής στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, οφείλεται ιδιαίτερα στην παγκοσμιοποίηση η οποία έχει επηρεάσει τις οργανωτικές πολιτικές με σκοπό να λειτουργήσουν στην παγκόσμια οικονομία. Αυτός ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, που αναγκάζει την εταιρεία να βρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αυξήσει

την κερδοφορία της . Με το αυξανόμενο εύρος των εταιρειών να δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο, υπάρχει μια αυξανόμενη ανάγκη αντιμετώπισης των ηθικών θεμάτων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό. Είναι επιτακτική η ανάγκη να διασφαλιστεί ότι χρησιμοποιούνται μόνο κατάλληλες πρακτικές σε αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασιακή σχέση.

Η ενσωμάτωση ηθικών πρακτικών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και ηθικών αξιών στα άτομα ενδυναμώνει έναν οργανισμό να διατηρεί και να αυξάνει την εμπιστοσύνη. Ωστόσο, ο αντίκτυπος των ηθικών παραβιάσεων στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό μπορεί να είναι τεράστιος. Μπορεί να έχει αρνητική επίδραση στην πειθαρχία του *ανθρώπινου δυναμικού* και στην κερδοφορία του οργανισμού. Μπορεί επίσης να επηρεάσει αρνητικά την οικονομική σταθερότητα και τις ανταγωνιστικές θέσεις του οργανισμού. Οι έμπειροι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων που έχουν επίγνωση της ηθικής θέτουν σε εφαρμογή ολοκληρωμένα προγράμματα δεοντολογίας για να επιδείξουν μια σταθερή δέσμευση στην ηθική σε κάθε τομέα της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπινων πόρων. Το πιο προφανές εύρημα που προέκυψε από αυτή τη μελέτη ήταν ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση ηθικών κωδίκων, πολιτικών και διαδικασιών, καθώς επίσης παίζει κεντρικό ρόλο στη διεξαγωγή δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τη δεοντολογία στο χώρο εργασίας.

Κεφάλαιο 1^ο: Θεωρητική Προσέγγιση της Ηθικής των Επιχειρήσεων

Τι είναι Ηθική;

Είναι σημαντικό να γίνει αναφορά σε δύο βασικές προσεγγίσεις της έννοιας ηθική. Οι προσεγγίσεις αυτές είναι η τελεολογική και η δεοντολογική, ενώ οι συγκεκριμένες παράμετροι συνδέθηκαν από τον Broad. Η τελεολογική προσέγγιση, δίνει μεγάλη έμφαση στην έννοια του τελικού σκοπού. Επικεντρώνεται ακόμα και στις επιπτώσεις που επιφέρουν οι ανθρώπινες ενέργειες δίνοντας έμφαση σε δύο σχετικές θεωρίες. Αυτές εκφράζονται με γνώμονα το ερώτημα εάν η εκτίμηση των επιπτώσεων επικεντρώνονται στο άτομο ή σε όλο το κοινωνικό σύνολο. Στην πρώτη περίπτωση, η θεωρία που σχετίζεται με την έννοια της ηθικής ονομάζεται «ψυχολογικός εγωισμός» και στη δεύτερη «ωφελιμισμός». Όπως επισημαίνει ο Hobbes και με γνώμονα την θεωρία του ψυχολογικού εγωισμού, όλες οι ενέργειες του ανθρώπου αποτελούν τρόπους εκδήλωσης της υπερβολικής αγάπης για τον εαυτό του. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η ανθρώπινη φύση προσδιορίζεται από εγωιστικά κίνητρα και το στοιχείο της αυτοσυντήρησης, και μόνο αυτά είναι συνυφασμένα με τις βουλητικές συμπεριφορές. Οι πιθανές επιπτώσεις για τους άλλους δεν έχουν μεγάλη σημασία (Aguilera et al,2006).

Οι υποστηρικτές του ωφελιμισμού παρουσιάζουν διαφορές καθώς αντιμετωπίζουν ως ηθικές ,τις ενέργειες που οδηγούν στα θετικά αποτελέσματα σε επίπεδο κοινωνίας και όχι σε ατομικό επίπεδο. Η δεοντολογική προσέγγιση επικεντρώνεται στο σεβασμό των δικαιωμάτων του ανθρώπου και στις προθέσεις του περισσότερο, παρά στις επιπτώσεις που επιφέρει μία συμπεριφορά. Βασική ιδέα είναι το γεγονός ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά πρέπει να χαρακτηρίζεται από ηθικές νόρμες. Σύμφωνα με τον Kant η ηθική είναι συνυφασμένη με την έννοια της λογικής και το δέον καθιερώνεται μόνο από τη λογική και όχι μέσω των συναισθημάτων, ακόμα κι αν τα συναισθήματα εκφράζονται με τρόπο καλοπροαίρετο. Ο Kant αποκαλεί τις ηθικές υποχρεώσεις «κατηγορηματική επιταγή» , σύμφωνα με αυτόν το άτομο που προβαίνει σε μία ηθική πράξη είναι σημαντικό να αξιολογείται αναφορικά με το αν οι πράξεις του επέρχονται μέσω σκέψης και αν η αρχή που διέπει τις πράξεις αυτές είναι εφικτό να αποτελέσει νόμο καθολικού χαρακτήρα. Επίσης, ο Ross παρέθεσε μερικά «prima facie» καθήκοντα που είναι σημαντικό στο σύνολο των ανθρώπων να τα αποδέχονται αφού περιλαμβάνονται στο σύμπαν. Πρόκειται

ειδικότερα για συγκεκριμένες υποχρεώσεις όπως: Πιστότητα: δηλαδή η παράμετρος της συμμόρφωσης με τις υποσχέσεις, Επανάρθωση: διόρθωση λαθών σε περίπτωση που κάποιος υπέστη βλάβη, Ευγνωμοσύνη: αναγνώριση του καλού και παροχή βοήθειας, Δικαιοσύνη: τίθενται υπό διαχείριση οι αδικίες και υπάρχει ισότιμη διαχείριση προς τους άλλους, Αγαθοεργία: παρέχεται βοήθεια στους άλλους ώστε να καταστούν περισσότερο ευτυχισμένοι, Αυτοεξέλιξη: ο υποχρεωτικός χαρακτήρας για διαρκή βελτίωση και εξέλιξη σε προσωπικό επίπεδο. Μη κακοποίηση: αποτελεί την υποχρέωση μη πρόκλησης ζημιάς στους άλλους (Aguilera et all,2006).

Ηθική και Φιλοσοφία

Ο Αριστοτέλης αποτελεί σημαντικό φιλόσοφο και διακρίνεται για τις δραστηριότητες του τα κλασσικά χρόνια. Ο φιλόσοφος διακρίθηκε ως στοχαστής στην πορεία των ετών. Ακόμη, καθίσταται θεμελιωτής πολλών επιστημονικών κλάδων. Ο Αριστοτέλης γεννήθηκε το 384 π.Χ. στα Στάγिरα Χαλκιδικής και πέθανε το 322 π.Χ. στην Χαλκίδα. Οι γονείς του ήταν ο Νικόμαχος και η Φαιστίδα. Επικρατεί η αντίληψη ότι η οικογένεια του μετοίκησε από την Μεσσηνία περίπου τον 8^ο αιώνα. Ο πατέρας του Αριστοτέλη ασκούσε το ιατρικό επάγγελμα με άμεσο αποτέλεσμα να προκύπτει μεγάλο ενδιαφέρον του φιλοσόφου ως προς τις θετικού χαρακτήρα επιστήμες. Ο Αριστοτέλης με γνώμονα τις αντιλήψεις που επικρατούν για την εποχή του σίγουρα απόκτησε γνώσεις θετικών επιστημών από τον πατέρα του. Επειδή παρείχε βοήθεια στον πατέρα του, του αποδόθηκε ο χαρακτηρισμός φιλόσοφος ψευτογιατρός (Μπραχάλα,2005).

Αναφορικά με την μητέρα του Αριστοτέλη επικρατεί η αντίληψη ότι προέρχεται από τους θεούς. Πιο συγκεκριμένα, η μητέρα του φιλοσόφου έχει μεταβεί στα Στάγिरα με Χαλκιδικείς δημιουργώντας αποικίες. Η μητέρα του όπως και ο πατέρας του προέρχονταν από οικογένεια που είχε έφεση στην ιατρική, με άμεση συνέπεια ο φιλόσοφος να έχει κλίσει στις θετικές επιστήμες. Ο Αριστοτέλης κατέστη παιδαγωγός του Μεγάλου Αλεξάνδρου, γεγονός που σε μεγάλο βαθμό βασίστηκε στο ότι ο πατέρας του καθιστούσε τον προσωπικό γιατρό του βασιλιά της Μακεδονίας και παππού του Αλεξάνδρου(Μπραχάλα,2005).

Σε νεαρή ηλικία ο Αριστοτέλης έχασε την μητέρα του, ενώ κοντά στην ηλικία της εφηβείας χάθηκε και ο πατέρας του. Αυτό είχε ως συνέπεια να μεγαλώσει

απομακρυσμένος από την περιοχή καταγωγής του. Όταν ο φιλόσοφος έχασε τους γονείς του η ανατροφή του ανατέθηκε στον φίλο του πατέρα του τον Πρόξενο. Εκείνος λοιπόν κατοικούσε σε μία μικρασιατική περιοχή απέναντι από την Λέσβο. Μεγάλωσε τον Αριστοτέλη σαν να ήταν δικός του γιος, ενώ θα πρέπει να επισημανθεί ότι του παρασχέθηκε σε μεγάλο βαθμό σωστή μόρφωση και έλαβε γνώσεις στην ρητορική, την ποίηση και την ελληνική γλώσσα γενικότερα (Μπραχάλα,2005).

Στην συνέχεια, το 367 π. Χ., ο Αριστοτέλης μετακινείται στην Αθήνα που αποτελεί το κέντρο του πολιτισμού. Σημαντικό στοιχείο στην μετάβαση του φιλοσόφου στην Αθήνα κατέστη το γεγονός ότι είχε γνώσεις ιατρικής. Ο Αριστοτέλης θαύμασε σε μεγάλο βαθμό τον Εύδοξο. Έπειτα, ενσωματώθηκε στην Ακαδημία του Πλάτωνος όπου και παρέμεινε μέχρι τον θάνατο του Πλάτωνα. Στο συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο ο Αριστοτέλης ήταν μαθητής αλλά παράλληλα προέβη και σε ερευνητικές δραστηριότητες και ανέπτυξε δράση ουσιαστικά παράλληλα με τον δάσκαλο του. Στην Ακαδημία ξεχώρισε για το μυαλό του και τις πνευματικές του ικανότητες. Στο πλαίσιο παραμονής του στην Ακαδημία είχε την δυνατότητα να έρθει σε επαφή με τον Πλάτωνα καθώς αυτός βρισκόταν σε προχωρημένη ηλικία. Στην ηλικία αυτή ο Πλάτωνας χαρακτηριζόταν σε μεγάλο βαθμό από το στοιχείο της αυτοκριτικής. Έτσι, με βάση τα γνωρίσματα του Αριστοτέλη και την προέλευση του, ήταν εμφανής η διαφοροποίηση της φιλοσοφίας και των αντιλήψεων του φιλοσόφου σε σχέση με τον Πλάτωνα. Αξιοσημείωτο είναι ότι ο Αριστοτέλης δεν αποδέχθηκε άκριτα όλες τις αντιλήψεις και τις θεωρίες του Πλάτωνα. Όμως, ως προς την δραστηριοποίηση του στην φιλοσοφία, ήταν έντονα τα στοιχεία που παρέπεμπαν στον Πλάτωνα (Μπραχάλα, 2005).

Ο Αριστοτέλης δέχτηκε έντονη κριτική για τις απόψεις του, ενώ σημαντικό είναι ότι είχε σπουδαίους αντιπάλους. Μάλιστα, κάποια στιγμή του ασκήθηκε η κατηγορία ότι δεν εκδήλωσε ορθή συμπεριφορά σε σχέση με τον δάσκαλο του. Επίσης, πολλοί ήταν εκείνοι που αντιπάθησαν τον φιλόσοφο λόγω του γεγονότος ότι εξέφραζε χωρίς ενδοιασμούς τις σκέψεις και τις αντιλήψεις του. Ο Αριστοτέλης δυσαρεστήθηκε και δεν έδειξε διάθεση να συνεχίσει στην πλατωνική σχολή, όταν εκεί εμφανίστηκε ο διάδοχος του Πλάτωνα. Έτσι, ο φιλόσοφος έφυγε από την Αθήνα και κατέληξε στην Λέσβο. Στην Άσσο, όπου κυβερνούσαν δύο φιλόσοφοι της Ακαδημίας του Πλάτωνα, διαμορφώθηκε μία σχολή σαν παράρτημα της πλατωνικής. Ο Αριστοτέλης παρέμεινε στην Άσσο για περίπου τρία χρόνια και προέβη σε ποικίλες

ενέργειες προκειμένου να αναπληρώσει τα κενά που προέκυψαν από το έργο και την διδασκαλία του Πλάτωνα (Μπραχάλα, 2005).

Κατά την παραμονή του στην Άσσο, ο Αριστοτέλης ανέπτυξε σχέσεις και ήρθε σε επαφή και με τον Θεόφραστο. Ο Θεόφραστος υπήρξε σπουδαίος μαθητής του, ενώ μεταξύ τους δημιουργήθηκε φιλία και σχέσεις συνεργασίας. Μέσω του Θεόφραστου έλαβε πρόσκληση να μεταβεί στην Μυτιλήνη, ενώ παρέμεινε στο νησί μέχρι το 342 π.Χ., αναπτύσσοντας δραστηριότητες και δημιουργώντας σπουδαίο έργο. Την συγκεκριμένη χρονική περίοδο ο φιλόσοφος διεκπεραίωσε έρευνες και μελέτες στον κλάδο της βιολογίας. Παρακολουθώντας επίσης διάφορα ανάλογα περιστατικά στην περιοχή, ο Αριστοτέλης προέβη σε σημαντικές δράσεις και στο πλαίσιο της φυσικής ιστορίας. Ένα άλλο στοιχείο που αξίζει να επισημανθεί αναφορικά με τον βίο του φιλοσόφου είναι ο γάμος του. Ο Αριστοτέλης παντρεύτηκε την Πυθιάδα και απέκτησε με αυτή μία κόρη. Η πρώτη του σύζυγος πέθανε και συνέχισε την ζωή του έχοντας συνάψει δεσμό με την Ερπυλλίδα. Με εκείνη απέκτησε έναν γιο τον Νικόμαχο. Στον γιο του λοιπόν έχει αφιερωθεί και το σπουδαίο έργο του Αριστοτέλη «Ηθικά Νικομάχεια». Στην συνέχεια και αφού ο φιλόσοφος παρέμεινε δύο περίπου χρόνια στο νησί της Μυτιλήνης, δέχθηκε πρόσκληση από τον βασιλιά της Μακεδονίας προκειμένου να εκπαιδεύσει τον γιο του Αλέξανδρο και να αναλάβει όλες τις σχετικές ενέργειες που αφορούν την εκπαίδευση του. Ο Αλέξανδρος βρισκόταν σε ηλικία 13 ετών. Η συγκεκριμένη πρόταση για τον Αριστοτέλη ήταν τιμητική και σχετιζόταν σε μεγάλο βαθμό με την καταγωγή από τα Στάγिरα της Χαλκιδικής. Επίσης, θα πρέπει να υπογραμμιστεί και η σύνδεση του οικογενειακού περιβάλλοντος του Αριστοτέλη με την μακεδονική αυλή. Η πρόταση λοιπόν που έγινε στον Αριστοτέλη έγινε αποδεκτή, ενώ επρόκειτο για μία σημαντική στιγμή προκειμένου να ενισχυθούν οι σχέσεις με την μακεδονική αυλή. Άλλωστε στο έργο «Πολιτικά», είναι διάχυτη η έμφαση στην εκπαίδευση των ηγετών. Μέσω των συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων του συνεπώς ο φιλόσοφος ενδυνάμωσε τις σχέσεις του με την αυλή και μπόρεσε να δράσει ευνοϊκά για τα Στάγिरα, την Αθήνα αλλά και την Ερεσό. Παρατηρείται ότι δεν έχουν προκύψει πολλές πληροφορίες ως προς το είδος της γνώσης και το υπόβαθρο γενικότερα που ο Αριστοτέλης μεταλαμπάδευσε στον μαθητή του. Υιοθετώντας τα πρότυπα της ελληνικής εκπαίδευσης, επικρατεί η αντίληψη ότι το επίκεντρο της εκπαίδευσης που παρείχε ο Αριστοτέλης ήταν τα Ομηρικά έπη αλλά και οι τραγικοί ποιητές. Επίσης, στο επίκεντρο της παρεχόμενης

εκπαίδευσης βρισκόταν η έννοια της διακυβέρνησης και οι σχετικές παράμετροι αλλά και τα χαρακτηριστικά των ηγεμόνων. Το παιδί εκπαιδευόταν στην Πέλλα αλλά και στην Μιέζα και μάλιστα διαμόρφωσε το έργο «περί αποικιών» και το έργο «περί βασιλείας». Τα συγκεκριμένα έργα ήταν πολύ σημαντικά για το μαθητή με γνώμονα ότι θα κατέληγε να γίνει μεγάλος ηγέτης. Επιπλέον, ο φιλόσοφος απασχολήθηκε σε μεγάλο βαθμό με ζητήματα πολιτικά με άμεση συνέπεια να προβεί στην διαμόρφωση του έργου τα «των Πολιτειών». Ο Αριστοτέλης επηρέασε τον μαθητή του να δραστηριοποιηθεί και δεν τον καθοδήγησε απλά να μελετά και να ερευνά. Αναπτύχθηκαν σημαντικές σχέσεις έτσι μεταξύ τους, χωρίς όμως να έχουν επισημανθεί στοιχεία που να μαρτυρούν την ύπαρξη στενού δεσμού. Κατά την επαφή του με την Μακεδονία ο φιλόσοφος διαμόρφωσε ισχυρό δεσμό με τον Αντίπατρο (Μπραχάλα, 2005).

Το 341 π.Χ. και εφόσον εκπαιδευσε τον Αλέξανδρο, ο Αριστοτέλης μετέβη στα Στάγिरα, όπου σε συνεργασία με τον Θεόφραστο ανέπτυξε σπουδαίο ερευνητικό έργο. Έπειτα, αντικείμενο των ερευνών του κατέστη το μαντείο των Δελφών, ενώ ήταν σημαντικό και το ότι πέρασε ένα σημαντικό χρονικό διάστημα εκεί. Ο Αριστοτέλης εκείνη την περίοδο, διαμόρφωσε και τον κατάλογο των Πυθιονικών. Το 335π.Χ. περίπου μετέβη στην Αθήνα, όπου και ακολούθησε μία ιδιαίτερα εποικοδομητική περίοδος για εκείνον (Μπραχάλα, 2005).

Η συγκεκριμένη εποχή είχε διάρκεια περίπου 12 ετών για τον φιλόσοφο. Η περίοδος αυτή ήταν σε μεγάλο βαθμό παραγωγική για τον φιλόσοφο, ενώ θα πρέπει να υπογραμμιστεί το γεγονός ότι τότε καλλιέργησε σε μεγάλο βαθμό την φιλοσοφία του και μπόρεσε να δημιουργήσει τα πιο εκτενή συγγράμματα και τα μεγαλύτερα έργα του. Η διδασκαλία του ασκήθηκε στο «Λύκειον», το οποίο αποτελούσε ένα γυμναστήριο δημόσιου χαρακτήρα. Στην περιοχή κοντά στον Λυκαβηττό, ο Αριστοτέλης προέβη στην μίσθωση ορισμένων κτιρίων λόγω του ότι ήταν ξένος και δεν μπορούσε να τα αγοράσει. Εκεί ίδρυσε την σχολή του. Με τα χρήματα που συγκέντρωσε από τον Αλέξανδρο μπόρεσε να χτίσει σπουδαία κτίρια. Αυτά και οι στοές που δημιούργησε ονομάστηκαν περίπατοι με συνέπεια να προκύψει η «Περιπατητική σχολή». Προήγαγε συνεπώς το είδος της περιπατητικής φιλοσοφίας, ενώ είναι σημαντικό το γεγονός ότι ο Περίπατος θεμελιώθηκε από τον Θεόφραστο (Μπραχάλα, 2005).

Η σχολή οργανώθηκε με γνώμονα τα πρότυπα της ακαδημίας του Πλάτωνα. Το πρωί διδάσκονταν οι πιο προχωρημένοι και το απόγευμα εκείνοι που έκαναν τα πρώτα τους βήματα στην γνώση. Η διδασκαλία που πραγματοποιούνταν το απόγευμα είχε ρητορικό χαρακτήρα, ενώ η πρωινή είχε περισσότερο φιλοσοφικές απαρχές. Σύμφωνα με πληροφορίες που έχουν διασωθεί συμπεραίνεται ότι ο Αριστοτέλης καθιέρωσε σχετικούς κανόνες με βάση τους οποίους υπήρχε σειρά στο πλαίσιο της οποίας οι μαθητές ασκούσαν την διοίκηση. Ταυτόχρονα, μία φορά τον μήνα διοργανώνονταν δείπνο μεταξύ των μαθητών, με βάσει κανονισμούς που είχε θεσπίσει ο φιλόσοφος. Χαρακτηριστική είναι και η βιβλιοθήκη της σχολής, ενώ αποτέλεσε το έναυσμα προκειμένου να δημιουργηθούν στην συνέχεια οι βιβλιοθήκες της Περγάμου και της Αλεξάνδρειας. Ο φιλόσοφος ακόμα συνέλεξε χρήσιμα όργανα, ενώ διαμόρφωσε ένα αντίστοιχο μουσείο, προκειμένου να δοθεί η δυνατότητα παράθεσης παραδειγμάτων αναφορικά με τις δράσεις του στην επιστήμη της φυσικής ιστορίας. Κυριαρχεί η αντίληψη ότι ο Αλέξανδρος χρηματοδότησε τον Αριστοτέλη, ενώ συνεννοήθηκε με τους ψαράδες αλλά και με τους κυνηγούς στην Μακεδονία να θέτουν στοιχεία στον φιλόσοφο σχετικά με ότι αξιοπρόσεκτο και καινούργιο παρατηρείται και έχει επιστημονική αξία. Την περίοδο εκείνη ο φιλόσοφος αναβάθμισε τις περισσότερες επιστήμες. Η σχολή παράλληλα επηρέασε σε μεγάλο βαθμό ποικίλους τομείς ,όπως η πολιτική αλλά και η έννοια της ηθικής (Μπραχάλα, 2005).

Το 323 π.Χ. επήλθε ο θάνατος του Μεγάλου Αλεξάνδρου, ενώ ο Αριστοτέλης βρέθηκε απέναντι σε πολλούς εχθρούς. Για όσους ήταν αντίθετοι στο μακεδονικό κόμμα, επικράτησε η άποψη ότι επρόκειτο για μία ευκαιρία έκφρασης των απόψεων τους και εξωτερίκευσης των όσων νιώθουν μέσα από την στάση τους απέναντι στον Αριστοτέλη. Τόσο μέσω του ιερατείου όσο και από την σχολή του Ισοκράτη, ο Αριστοτέλης κατηγορήθηκε για έλλειψη σεβασμού. Ο Αριστοτέλης αντιλαμβανόμενος το κλίμα που επικρατούσε προέβη στην παράδοση της σχολής. Έτσι, την ανέλαβε ο Θεόφραστος, ενώ σημαντικό στοιχείο που ήθελε να αποφύγει ο φιλόσοφος ήταν η εκδίκηση του. Ο Αριστοτέλης συνεπώς κατέληξε να μένει στην Χαλκίδα με την δεύτερη σύζυγο του και τα παιδιά του. Ο θάνατος του προέκυψε από νόσο στο στομάχι, θάφτηκε στην ιδιαίτερη πατρίδα του. Ακόμα, οι συντοπίτες του διαμόρφωσαν βωμό, ενώ είναι σπουδαίο και το ότι καθιερώθηκε η γιορτή «Αριστοτέλεια» προς τιμήν του. Τέλος, αν και ο Αριστοτέλης πέθανε η σχολή του

εξακολούθησε να είναι ξακουστή, αφού ο Θεόφραστος συνέχισε να επιτελεί το έργο του φιλοσόφου και αποδείχτηκε άξιος συνεργάτης του (Μπραχάλα, 2005).

Εν κατακλείδι, τα σημαντικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το βίο του φιλοσόφου είναι αρχικά ότι δεν έχει καταγωγή από την Αθήνα αν και συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την πόλη. Επιπλέον, η απώλεια του πατέρα του αποτέλεσε ένα χαρακτηριστικό στοιχείο, ενώ σημαντική κρίνεται και η φοίτηση του στην Ακαδημία του Πλάτωνα. Πολύ σπουδαίο χαρακτηριστικό του βίου του Αριστοτέλη είναι ότι υπήρξε και δάσκαλος του Αλεξάνδρου (Πελεgrίνης, 1998).

Προκειμένου να διασφαλιστούν στοιχεία και πληροφορίες για τον Αριστοτέλη και την προσωπικότητά του, σπουδαία κρίνεται η διαθήκη του, που την έχει διαφυλάξει ο Διογένης. Ο Αριστοτέλης, συνεπώς, ήταν ένας άνθρωπος που βίωσε έντονα το αίσθημα της μοναχικότητας, ενώ ήταν θετικός απέναντι σε όσους βοήθησαν ώστε να μπορέσει να διαχειριστεί το συγκεκριμένο αίσθημα. Στο κείμενο της διαθήκης του επισήμανε την επιθυμία του να ταφεί κοντά στην σύζυγο του. Προτεραιότητα για τον φιλόσοφο αποτελούσε και η αποκατάσταση της κόρης του, στην οποία έδωσε την δυνατότητα να επιλέξει το κτήμα που προτιμούσε. Αξιοπρόσεκτο είναι ότι ο Αριστοτέλης έδειξε ενδιαφέρον και για τους δούλους του, ενώ μέλημα του ήταν και η αποκατάσταση των δούλων γυναικών, αφού επιθυμούσε να λάβουν προίκα. Οι συγκεκριμένες παράμετροι αποτελούσαν στοιχεία του έργου του «Πολιτικά». Σύμφωνα με πολλές πηγές εξάγεται και το συμπέρασμα ότι λόγω της ισχυρής του προσωπικότητας ο Αριστοτέλης είχε πολλούς θαυμαστές αλλά και εχθρούς. Παρά το γεγονός ότι πολλοί τον συκοφάντησαν, υπήρξε ευγνώμων απέναντι στους συνανθρώπους του. Είναι επίσης χαρακτηριστικό ότι δεν παρατηρούνται ιδιαίτερα στοιχεία αναφορικά με τον τρόπο ζωής του φιλοσόφου. Με βάση πάντως ορισμένα στοιχεία που έχουν σωθεί σε σχετικές πηγές παρατηρείται ότι ο Αριστοτέλης δεν ζούσε ασκητικά (Rapp, 2012).

Στην αρχαιότητα η έννοια της παιδείας είχε άμεση σχέση με την παράμετρο της ηθικής, ενώ άμεση επιδίωξη καθίστατο η ευδαιμονία. Με βάση αυτό το στοιχείο εξηγείται γιατί ο φιλόσοφος έδειξε ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την προσέγγιση της παιδείας. Μάλιστα, δεν δίνει έμφαση σε ζητήματα που αφορούν την προσέγγιση του όρου πραγματολογικά ή σε αναλύσεις μεθοδολογικού χαρακτήρα, αλλά επικεντρώνεται σε όλα εκείνα τα στοιχεία που αφορούν την εκπαίδευση των νέων. Ο

νομοθέτης ευθύνεται όπως επισημαίνει ο φιλόσοφος αναφορικά με την ορθή λειτουργία της πόλης, αλλά και την εφαρμογή των νόμων, ενώ είναι χαρακτηριστικό ότι όπου υπάρξει ανάγκη παρεμβαίνει προκειμένου να ρυθμίσει καταστάσεις. Προκειμένου το άτομο να μπορέσει να καλλιεργήσει τις αρετές του και να διαμορφώσει σωστές σχέσεις με τους γύρω του, είναι σημαντικό για τον Αριστοτέλη να εκπαιδευτεί πρώτα το σώμα και στην συνέχεια να ασκηθεί και το μυαλό. Κατά τον τρόπο αυτό λοιπόν θα οδηγηθεί ο πολίτης στην αρετή και θα αναπτυχθεί ο πολιτικός βίος. Έτσι, και ως προς αυτά τα στοιχεία ο φιλόσοφος αναφέρει ότι σπουδαία κρίνεται η ενασχόληση του πολίτη με την μουσική. Βέβαια είναι αντίθετος με την μουσική ως επάγγελμα και θεωρεί ότι δεν προάγει την αρετή (Γαλάνη,2012).

Ο Αριστοτέλης διατυπώνοντας όλες τις αναφερόμενες απόψεις του αποτέλεσε ένα κορυφαίο φιλόσοφο της εποχής του. Κύρια χαρακτηριστικά του αποτελούν η μεθοδικότητα και η οργανωμένη σκέψη, ενώ θα πρέπει να επισημανθεί ότι με τις αρκετά προχωρημένες απόψεις του για την εποχή του θεμελίωσε πολλές επιστήμες και έθεσε τα θεμέλια επιστημονικών ερευνών (Γαλάνη,2012). Σε γενικές γραμμές αναφορικά με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του φιλοσόφου, αν και δεν σώζονται πολλές σχετικές πληροφορίες είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι είχε συχνά ειρωνικό ύφος . Παράλληλα, πρόκειται για έναν άνθρωπο με ισχυρή άποψη που είχε το θάρρος της γνώμης του και μάλιστα ήταν όπως επισημαίνεται σε πολλές σχετικές έρευνες έτοιμος να δώσει τις απαντήσεις του όπου χρειαζόταν (Μπραχάλα, 2005).

Το έργο του Αριστοτέλη διακρίνεται σε συγκεκριμένες κατηγορίες. Αρχικά, υπάρχουν τα έργα σε πιο λαϊκό ύφος που τα προώθησε ο ίδιος και φρόντισε να δημοσιευτούν. Άλλη κατηγορία αποτελούν οι σημειώσεις του φιλοσόφου και το υλικό που είχε συγκεντρώσει προκειμένου να διαμορφώσει έργα επιστημονικού χαρακτήρα. Τέλος, η τρίτη κατηγορία έργων περιλαμβάνει έργα επιστημονικού χαρακτήρα. Αναφορικά με τα υπόλοιπα έργα του Αριστοτέλη, οι πληροφορίες για αυτά συλλέγονται μέσω αποσπασμάτων που παραθέτουν ορισμένοι αρχαίοι συγγραφείς. Τέτοιου τύπου στοιχεία περιλαμβάνονται πιο συγκεκριμένα σε κάποιους καταλόγους που έχουν διασωθεί. Τα μεγαλύτερα έργα δεν σώζονται ολόκληρα αλλά έχουν διαμορφωθεί κάποιες συλλογές κειμένων. Τα επιμέρους κείμενα ακόμα περιλαμβάνουν ουσιαστικά τα αρχικά κείμενα που συνενώθηκαν στην πορεία. Τα

κείμενα αυτά δημιουργήθηκαν είτε από τον Αριστοτέλη είτε από άλλους εκδότες (Μπραχάλα, 2005).

Στην αρχαιότητα η εκπαίδευση ήταν άμεσα συνυφασμένη με την έννοια της ηθικής. Η ηθική αποτελούσε βασική προϋπόθεση ως προς την επέλευση της ευδαιμονίας. Αξιοσημείωτη είναι η σύνδεση της πολιτικής με το στοιχείο της ηθικής όπως επισημαίνει ο Αριστοτέλης. Ο φιλόσοφος επισήμανε, πως η ηθική επιτυγχάνεται μέσω της σωστής εκπαίδευσης, ενώ κατά την άποψη του η πολιτική έπεται του ηθικού στοιχείου (ROSS, 1993).

Ειδικότερα, η ηθική αποτελεί τμήμα της πολιτικής, που είναι η σημαντικότερη επιστήμη. Ο άνθρωπος από την φύση του συνδέεται με την έννοια της πολιτικής, ενώ τον χαρακτηρίζει και το στοιχείο του ήθους. Επιπρόσθετα, τόσο η πολιτική όσο και η ηθική είναι επιστημονικοί όροι κοινωνικού χαρακτήρα. Πρόκειται για στοιχεία που αφορούν τον άνθρωπο και την κοινωνία. Ο Αριστοτέλης περιγράφοντας την έννοια της ηθικής επισημαίνει την αναγκαιότητα ο πολίτης, λαμβάνοντας την κατάλληλη εκπαίδευση, να διασφαλίσει αξίες και να οδηγηθεί στην αρετή. Οι νόμοι που ισχύουν σε ένα κράτος συνδέονται άμεσα με την ηθική, γεγονός που αποδεικνύει ότι και στον κλάδο της πολιτικής ο άνθρωπος, εφόσον εκπαιδευτεί σωστά, έχει την δυνατότητα να φτάσει στην αρετή. Οι συγκεκριμένες, συνεπώς, επιστήμες περιλαμβάνουν τα στοιχεία του καλού και της δίκαιης αντιμετώπισης των καταστάσεων. Για να μπορέσει να πραγματοποιηθεί το σωστό και να επικρατήσει δικαιοσύνη, είναι σπουδαίο ο άνθρωπος να ακολουθήσει όσα περιλαμβάνουν οι κανόνες και οι νόμοι που διέπουν το κοινωνικό σύνολο (Τριαντάρη, 2005).

Για τον Αριστοτέλη η εκπαίδευση έχει ως βασικό στόχο της την καλλιέργεια ηθικών αξιών στον άνθρωπο, για να δραστηριοποιηθεί ως πολίτης και να επέλθουν θετικές συνέπειες στο κοινωνικό σύνολο. Βασικά στοιχεία είναι το δίκαιο, η αρετή και η επικράτηση αξιών. Ο σωστός πολίτης, προκειμένου να βρίσκεται σε άριστη κατάσταση οφείλει να διέπεται από ηθικές αξίες. Στο εσωτερικό της πολιτείας, έτσι, θα κριθεί εφικτή η ολοκλήρωση του ανθρώπου σε πολιτικό και ηθικό επίπεδο.

Στο έργο Πολιτικά του Αριστοτέλη παρατηρείται ότι η παιδεία είναι δυνατόν να ασκήσει επιρροές στην διαμόρφωση των πολιτικών καταστάσεων. Ο Αριστοτέλης, λοιπόν, δεν λαμβάνει υπόψιν του την παιδεία σαν ένα στοιχείο ανεξάρτητο και δεν

αποδίδει στην έννοια αυτή κάποια συγκεκριμένα γνωρίσματα. Αντιμετωπίζει την εκπαίδευση σαν μία γενικότερη διαδικασία που αφορά την κοινωνία και το κατά πόσο επηρεάζονται και οι πολιτικές συνθήκες στο πλαίσιο αυτό. Επιπρόσθετα, ο Αριστοτέλης δεν ερμηνεύει το συγκεκριμένο ζήτημα με κριτήρια παιδαγωγικού χαρακτήρα, αλλά δίνει έμφαση στην μελέτη των κοινών στοιχείων της ηθικής, της πολιτικής και της παιδείας από φιλοσοφικής άποψης. Είναι χαρακτηριστικό ότι ο Αριστοτέλης προβαίνει στις διατυπώσεις των απόψεών του προσπαθώντας να προκύψουν ρεαλιστικά συμπεράσματα και να επικρατήσει κατάσταση ευδαιμονίας. Με την ορθή εκπαίδευση είναι εφικτή η διαμόρφωση της προσωπικότητας του πολίτη που θα οδηγηθεί στον ενάρετο βίο. Η εκπαίδευση, συνεπώς, συμβάλλει στην σύνδεση του ήθους και των πολιτικών καταστάσεων (Terezis, 2005).

Αξίζει να αναφερθεί ότι η απόκτηση της παιδείας σχετίζεται με την διαμόρφωση της ηθικής του ατόμου. Είναι εποικοδομητικό, η παιδεία και οι αντίστοιχες διαδικασίες να εφαρμόζονται ακολουθώντας τις ανάλογες αξίες και με γνώμονα τους κανόνες ηθικής. Η ηθική είναι εφικτό να συνδέεται με όλες τις δραστηριότητες του ατόμου, ενώ στην ουσία δεν πραγματοποιείται διδασκαλία της, εφόσον συσχετίζεται με διάφορα επιστημονικά πεδία. Τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν την ηθική είναι εφικτό να προκύψουν μέσω της μελέτης της έννοιας της εκπαίδευσης και των παραμέτρων της αγωγής (Καρυφύλλης, 1999).

Είναι εύλογη και η αμφισβήτηση σχετικά με το πώς προκύπτει η έννοια της ηθικής και με ποιον τρόπο καλλιεργείται στον τομέα της παιδείας. Παρατηρείται δίλημμα για το αν η ηθική αφορά την εκπαίδευση που λαμβάνεται στο σχολείο ή υπάρχει άμεση σχέση της παιδείας με το περιβάλλον και τις σχέσεις που αναπτύσσει ο πολίτης με αυτό. Αναμφισβήτητα, η φοίτηση στο σχολείο είναι πολύ σημαντική, καθώς εκεί δίνονται οι βάσεις στα παιδιά και επιδιώκεται η ανάπτυξη κλίματος σύμπνοιας μεταξύ τους και η καλλιέργεια κλίματος τήρησης κανόνων. Διαμορφώνεται, έτσι, η προσωπικότητα των ανθρώπων, εφόσον ακολουθηθούν σύνθετες διαδικασίες. Ακόμη, στην εκπαίδευση δεν θα πρέπει να πραγματοποιείται διάκριση ως προς τις τεχνικές και τις επιδιώξεις, ενώ θα πρέπει οι αξίες να τίθενται σε προτεραιότητα. Στην παροχή παιδείας είναι σπουδαίο να λαμβάνουν μέρος το κράτος, οι εκπαιδευτικοί και οι γονείς (Καρυφύλλης, 1999). Η παιδεία, όπως καθορίζεται από τον Αριστοτέλη, θέτει σαν στόχο τη θωράκιση του πολιτεύματος και όχι μόνο την

παροχή γνώσης. Έτσι, είναι αναγκαία η διασφάλιση των αναγκαίων στοιχείων από νωρίς (Terezis, 2005).

Με βάση τα όσα παραθέτει ο Αριστοτέλης, το κράτος χαρακτηρίζεται από την ισότητα των πολιτών. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί η παροχή σωστής παιδείας. Σύμφωνα με τον φιλόσοφο η εκπαίδευση είναι ένα αγαθό που μπορούν να απολαύσουν ανεξαιρέτως όλοι οι πολίτες. Βασική επιδίωξη είναι να λειτουργεί το κοινωνικό σύνολο στο πλαίσιο των κανόνων που τίθενται και χωρίς να γίνονται μη λογικές ενέργειες. Σπουδαία έτσι καθίσταται η δραστηριότητα σε νομοθετικό επίπεδο, που θα επιδιώκει την ρύθμιση των καταστάσεων. Η αρετή θα οδηγήσει στην βελτίωση του τρόπου ζωής των ανθρώπων τόσο σε προσωπικό όσο και σε συλλογικό πλαίσιο. Μεγάλη σημασία έχει να μπορέσει ο πολίτης να οδηγηθεί στην τελειοποίηση του, τόσο πνευματικά όσο και σε κοινωνικό πλαίσιο. Με τον τρόπο αυτό θα τελειοποιηθεί και η κοινωνία. Θα καλλιεργηθούν όλα εκείνα τα στοιχεία που θα οδηγήσουν στην ηθική και την αποσαφήνιση των εννοιών του δικαίου και του αδίκου αλλά και του καλού και του κακού. Για τον Αριστοτέλη, λοιπόν, οι νόμοι που εφαρμόζονται με γνώμονα τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν την παιδεία, είναι σπουδαίο να θέτουν στο επίκεντρο την ενεργοποίηση των πολιτών σε θέματα που αφορούν την κοινωνία (Terezis, 2005).

Ο Αριστοτέλης παράλληλα προσδιορίζει ουσιαστικά τις έννοιες αγωγή και παιδεία. Διαμορφώνει, λοιπόν, ένα σχετικό νομοθετικό πλαίσιο βάσει του οποίου προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά το πώς οργανώνεται η παιδεία αλλά και τον τρόπο με τον οποίο είναι εφικτό να υλοποιηθούν οι σχετικές επιδιώξεις. Με τον τρόπο αυτό οργανώνεται το εκπαιδευτικό σύστημα και πραγματοποιείται έλεγχος ως προς το κατά πόσο εφαρμόζονται τα όσα θέτει. Σημαντική σκοπιμότητα καθίσταται η πραγματοποίηση της εκπαίδευσης με βάση πολιτικές και ηθικές αξίες (Terezis, 2005).

Ο φιλόσοφος θέτει στο επίκεντρο την έννοια της εκπαίδευσης για τα άτομα που καταλαμβάνουν ηγετικές θέσεις. Θα πρέπει λοιπόν η ηγεσία να συνδεθεί με την έννοια της ελευθερίας, ενώ μέσω της ορθής εκπαίδευσης να παρέχεται η δυνατότητα να ληφθούν σωστές αποφάσεις. Οι άρχοντες είναι σπουδαίο να προβούν στην πραγμάτωση των καθηκόντων τους υιοθετώντας πρότυπα και αρχές. Ο φιλόσοφος θεωρεί ότι οι ηγέτες αποτελούν σπουδαίο τμήμα της πόλης και χαρακτηρίζονται ως βασικοί παράγοντες για τη σωστή λειτουργία της (Terezis, 2005).

Με γνώμονα ότι η παιδεία είναι συνυφασμένη με την πολιτική, σπουδαίο στοιχείο αποτελεί ο καθορισμός των στοιχείων εκείνων που καθιστούν την παιδεία «άριστη». Ο Αριστοτέλης συνοψίζει ότι είναι σημαντικό να προσδιορίζεται η άριστη παιδεία στο πλαίσιο του σχετικού νόμου και να δίνεται σε αυτή δημόσιος χαρακτήρας. Ακόμη, είναι βασικό στοιχείο να επισημαίνεται ο χαρακτήρας που λαμβάνει η εκπαίδευση και το πώς πρέπει να διοχετεύεται η γνώση. Η έννοια του άριστου βίου αποδίδεται ως η μορφή του βίου που παραθέτει η εκάστοτε κοινωνία σαν αιρετότερο βίο. Για παράδειγμα, ο τρόπος ζωής των Σπαρτιατών καθιστά ένα πρότυπο ζωής, που όμως δεν σχετίζεται με την έννοια της αρετής όπως την προσδιορίζει ο Αριστοτέλης. Η αρετή, λοιπόν, σχετίζεται με την ηθική, γεγονός που περιλαμβάνεται σε κανόνες τόσο γραπτούς όσο και σε κανόνες που δεν έχουν γραφεί. Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, η κοινωνία ευθύνεται για τον προσδιορισμό των πολιτών και τα επιθυμητά τους χαρακτηριστικά. Παραθέτοντας τα μειονεκτήματα που παρουσιάζει η εκπαίδευση στην Αθήνα, ο φιλόσοφος στην συνέχεια προβαίνει στην παράθεση των απόψεών του σχετικά με την διαμόρφωση του εκπαιδευτικού συστήματος. Τα παιδιά οφείλουν να λαμβάνουν γνώσεις, προκειμένου να καταστεί εφικτή η διευθέτηση των αναγκών σε πρακτικό επίπεδο. Ο νέος είναι σημαντικό να διδάσκεται όλα όσα του χρειάζονται για να ανταπεξέλθει σε θέματα της καθημερινότητας και σε πρακτικά ζητήματα. Η ηθική παράμετρος που παρουσιάζει η παιδεία προσδιορίζει την απόδοση και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της εκάστοτε ενέργειας που πραγματοποιείται. Αξιοσημείωτο είναι ότι η έννοια της αρετής αφορά την ελευθερία του ανθρώπου. Οι σχετικές πράξεις που οδηγούν τους ανθρώπους σε πράξεις αντίθετες προς την αρετή επιφέρουν βάνανυες συνέπειες. Για τον φιλόσοφο είναι πολύ σημαντικό να ερευνηθούν και οι ιδανικές δραστηριότητες του ανθρώπου για τον ελεύθερο χρόνο του. Η παιδεία να επικεντρωθεί στο ζήτημα του ελεύθερου χρόνου σε περίπτωση που κύριος στόχος είναι να προκύψουν ελεύθεροι άνθρωποι. Είναι σημαντική η φροντίδα για την διευθέτηση θεμάτων πρακτικής φύσεως, αλλά αρχικά είναι σπουδαία η διοχέτευση γνώσεων που θα οδηγήσει στη διευθέτηση των ασχολιών που αφορούν τον ελεύθερο χρόνο. Έτσι, ο Αριστοτέλης υποστηρίζει ότι η εκπαίδευση είναι σημαντικό να δίνει έμφαση σε δραστηριότητες που προάγουν την δημιουργικότητα (Μπαντές, 2018).

Είναι γενικά παραδεκτό ότι η διαφορά μεταξύ των επιδιώξεων στον κλάδο της παιδείας και των διαδικασιών υλοποίησης των εκπαιδευτικών στόχων, μπορεί να

προκαλέσει αλλαγές κοινωνικού και πολιτικού χαρακτήρα. Με τον τρόπο αυτό, προκύπτουν ανησυχίες πνευματικού χαρακτήρα, ενώ διασφαλίζεται και ισορροπία σε οικονομικό επίπεδο. Έτσι, θα είναι εφικτή και η επίτευξη της εκάστοτε συνθήκης με τρόπο ρεαλιστικό και αντικειμενικό. Τα στοιχεία αυτά προϋποθέτουν την εμπέδωση των σχετικών εννοιών στην πορεία των ετών και την κατανόηση των προϋποθέσεων που έχουν άμεση σχέση με την επέλευση αλλαγών (Γαλάνη,2012).

Ο φιλόσοφος έχει εκθέσει τις απόψεις του για την παιδεία τόσο στο έργο του Ηθικά, όσο και στο έργο του Πολιτικά. Στα Πολιτικά διατυπώνει τις απόψεις του για την παιδεία σε μεγαλύτερη έκταση. Όπως προκύπτει από το συγκεκριμένο έργο του, άριστο καλείται το πολίτευμα, όπου ο πολίτης έχει τη δυνατότητα να βιώνει τις συνθήκες της ζωής του με άριστο τρόπο και να επιτυγχάνεται έτσι η έννοια της ευδαιμονίας (Stuten et al,2012).

Η σχετική άποψη ως προς το πολίτευμα που επιλέγεται και τις παραμέτρους που αφορούν την επιλογή αυτή, συνδέεται άμεσα με τις έννοιες της νομοθεσίας και της παιδείας. Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, λοιπόν, η έννοια της ευδαιμονίας δεν αποτελεί ένα τυχαίο γεγονός, αλλά προκύπτει με γνώμονα την επιθυμία και το επίπεδο γνώσης των πολιτών. Ακόμη, υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την έννοια της αρετής του ανθρώπου. Τα στοιχεία αυτά είναι η φύση, η συνήθεια και η λογική, τα οποία βασίζονται στη μεταξύ τους συσχέτιση (Πολιτικά, Η',1332a 28-39). Τα παραπάνω στοιχεία είναι συνυφασμένα με την αρμοδιότητα του νομοθέτη, ενώ ένα μεγάλο μέρος είναι συνυφασμένο με την έννοια της παιδείας, με συνέπεια η εκμάθηση των σχετικών στοιχείων να αποτελεί ευθύνη των δασκάλων. Ευθύνη του νομοθέτη είναι ο προσδιορισμός του τρόπου συμμετοχής στο πολίτευμα των ατόμων που κατείχαν κάποια κυβερνητική θέση. Το άτομο, συνεπώς, που μελλοντικά θα λάβει αρμοδιότητες κυβερνητικού χαρακτήρα, είναι σημαντικό να λάβει την αντίστοιχη παιδεία. Ο πολίτης είναι εφικτό να λάβει κυβερνητική θέση ή να καταστεί αρχόμενος, για αυτό θα πρέπει να επισημανθούν σε νομοθετικό πλαίσιο οι μέθοδοι που θα οδηγήσουν τον άνθρωπο στην αρετή. Έτσι, θα είναι δυνατή η υιοθέτηση των αρχών που είναι εποικοδομητικές ανάλογα με τις συνθήκες (Χαντζόπουλος, 1992).

Αξιοσημείωτο είναι ότι ο φιλόσοφος στο έργο του «Πολιτικά» δίνει έμφαση στην εκπαίδευση των παιδιών από την περίοδο που συλλαμβάνονται και όχι από τη

στιγμή της γέννησής τους. Θέτει, λοιπόν, τα κριτήρια ως προς αυτό, με βάση ότι έχει επιστημονικές γνώσεις σε συναφές αντικείμενο (Χαντζόπουλος, 1992). Επισημαίνονται με αυτόν τον τρόπο τα στοιχεία που αφορούν τη διενέργεια των σχετικών δράσεων για την φροντίδα του ηλικιακού πλαισίου έως πέντε ετών. Δεν πραγματοποιούνται βίαιες ενέργειες αλλά όσα συμβαίνουν επέρχονται με τρόπο φυσιολογικό. Ένα άλλο σπουδαίο στοιχείο που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη σε νομοθετικό επίπεδο, είναι η αξιοποίηση του παιχνιδιού για την κάλυψη των παραπάνω στόχων. Η συμβολή των παιδονόμων είναι σημαντική, ενώ σύμφωνα με τον φιλόσοφο, τα στοιχεία αυτά συμβάλλουν στην προετοιμασία των παιδιών για τις μελλοντικές τους ασχολίες. Πολλά παιχνίδια προετοιμάζουν τα παιδιά για τις ενέργειες και τις δραστηριότητες ως ενήλικες, με συνέπεια να αποκτώνται τα κατάλληλα εφόδια. Οι παιδονόμοι θα πρέπει να απομακρύνουν τα παιδιά από οτιδήποτε τους στερεί την δυνατότητα να συμπεριφέρονται και να δραστηριοποιούνται χωρίς περιορισμούς (Γαλάνη, 2012).

Επιχειρησιακή Ηθική

Η επιχειρησιακή ηθική είναι η μελέτη των κατάλληλων επιχειρησιακών πολιτικών και πρακτικών σχετικά με δυνητικά αμφιλεγόμενα θέματα, όπως η εταιρική διακυβέρνηση, οι συναλλαγές εμπιστευτικών πληροφοριών, η δωροδοκία, οι διακρίσεις, η εταιρική κοινωνική ευθύνη και οι ευθύνες καταπιστεύματος. Ο νόμος συχνά καθοδηγεί την επιχειρησιακή ηθική, αλλά άλλες φορές η επιχειρησιακή ηθική παρέχει μια βασική κατευθυντήρια γραμμή που οι επιχειρήσεις μπορούν να επιλέξουν να ακολουθήσουν για να κερδίσουν την έγκριση του κοινού (Galbreath, 2010).

Η επιχειρηματική ηθική αναφέρεται στην εφαρμογή κατάλληλων επιχειρηματικών πολιτικών και πρακτικών σε σχέση με αμφιλεγόμενα θέματα. Μερικά ζητήματα που προκύπτουν σε μια συζήτηση περί δεοντολογίας περιλαμβάνουν την εταιρική διακυβέρνηση, το εμπόριο εμπιστευτικών πληροφοριών, τη δωροδοκία, τις διακρίσεις, την κοινωνική ευθύνη και τις ευθύνες καταπιστεύματος. Ο νόμος δίνει συνήθως τον τόνο για την επιχειρηματική ηθική, παρέχοντας μια βασική κατευθυντήρια γραμμή που οι επιχειρήσεις μπορούν να επιλέξουν να ακολουθήσουν για να κερδίσουν την έγκριση του κοινού. Η επιχειρηματική ηθική διασφαλίζει ότι υπάρχει ένα ορισμένο βασικό επίπεδο

εμπιστοσύνης μεταξύ των καταναλωτών και των διαφόρων μορφών συμμετεχόντων στην αγορά με τις επιχειρήσεις (Stouten et all,2012).

Η έννοια της επιχειρηματικής ηθικής ξεκίνησε τη δεκαετία του 1960, καθώς οι εταιρείες συνειδητοποίησαν περισσότερο μια ανερχόμενη κοινωνία βασισμένη στον καταναλωτή που έδειξε ανησυχίες σχετικά με το περιβάλλον, τους κοινωνικούς λόγους και την εταιρική ευθύνη. Η αυξημένη εστίαση σε «κοινωνικά ζητήματα» ήταν χαρακτηριστικό της δεκαετίας.(Stevens, 2004)

Από εκείνη τη χρονική περίοδο, η έννοια της επιχειρηματικής ηθικής έχει εξελιχθεί. Η επιχειρηματική ηθική υπερβαίνει απλώς έναν ηθικό κώδικα σωστού και λάθους. Επιχειρεί να συμβιβάσει το τι πρέπει να κάνουν οι εταιρείες νομικά, έναντι της διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος άλλων επιχειρήσεων. Οι εταιρείες επιδεικνύουν την επιχειρηματική ηθική με διάφορους τρόπους. Η επιχειρηματική ηθική αποσκοπεί στη διασφάλιση ενός ορισμένου επιπέδου εμπιστοσύνης μεταξύ των καταναλωτών και των εταιρειών, διασφαλίζοντας τη δίκαιη και ίση μεταχείριση του κοινού(Aguilera et all, 2006).

Κεφάλαιο 2^ο: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Τι είναι η ΔΑΔ;

Ο όρος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων συνδέεται με την έννοια της οργάνωσης, ενώ αφορά και τις διαδικασίες των προσλήψεων, καθώς και τις ενέργειες συντονισμού αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων έχει άμεση σχέση με τον άνθρωπο και τις ενέργειες που αφορούν την εργασία του όπως η υποκίνηση, η επικοινωνία κ.α. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008).

Οι μελέτες σχετικά με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την αύξηση της απόδοσης είναι συνδεδεμένες με ορισμένα στοιχεία. Ειδικότερα έμφαση δίνεται στην έννοια της οργάνωσης, αλλά και την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι η οργανωτική λειτουργία που διαχειρίζεται όλα τα ζητήματα που σχετίζονται με τους ανθρώπους σε έναν οργανισμό. Αυτό περιλαμβάνει ενδεικτικά την αποζημίωση, την πρόσληψη, την πρόβλεψη, τη διαχείριση απόδοσης, την ανάπτυξη του οργανισμού, την ασφάλεια, την ευεξία, τα οφέλη, τα κίνητρα των εργαζομένων, την επικοινωνία, τη διαχείριση πολιτικής και την εκπαίδευση. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι επίσης μια στρατηγική και ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη διαχείριση των ανθρώπων, της κουλτούρας και του περιβάλλοντος στο χώρο εργασίας. Η στρατηγική αυτή, δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να συνεισφέρουν αποτελεσματικά και παραγωγικά στη συνολική κατεύθυνση της εταιρείας και στην επίτευξη των στόχων τους, καθώς και των στόχων του οργανισμού. Τα μέλη του τμήματος παρέχουν τις γνώσεις, τα απαραίτητα εργαλεία, την εκπαίδευση, τις διοικητικές υπηρεσίες, την καθοδήγηση, τις νομικές και διοικητικές συμβουλές και την επίβλεψη διαχείρισης ταλέντων που χρειάζεται ο

υπόλοιπος οργανισμός για επιτυχή λειτουργία. Τα μέλη του προσωπικού είναι εν μέρει υπεύθυνα για τη διασφάλιση ότι ο οργανισμός έχει μια συνολική αποστολή, όραμα και αξίες που είναι κοινές και παρέχουν έναν γενικό λόγο για τους υπαλλήλους να θέλουν να εργαστούν για τον οργανισμό τους. Αυτά τα στοιχεία μπορεί να είναι εμπνευσμένα και να βοηθήσουν τους εργαζόμενους, να αισθάνονται σαν να είναι μέρος από κάτι που είναι μεγαλύτερο από τον εαυτό τους.

Πρόσθετες δραστηριότητες που χρηματοδοτούνται από το ανθρώπινο δυναμικό μπορούν να περιλαμβάνουν την προσέγγιση των εργαζομένων και της κοινότητας. Είναι συχνοί μέντορες και μέλη ομάδων εργαζομένων που απευθύνονται σε φιλανθρωπικές προσφορές, δραστηριότητες δέσμευσης εργαζομένων και εκδηλώσεις που περιλαμβάνουν οικογένειες εργαζομένων (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή 2003).

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων έχει εξελιχθεί με την πάροδο των ετών και τώρα συνήθως περιλαμβάνει τη συμβολή στη στρατηγική κατεύθυνση μιας εταιρείας και τη χρήση μετρήσεων για τη μέτρηση των προσπαθειών και την επίδειξη αξίας. Οι λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού εκτελούνται επίσης από διευθυντές γραμμής που είναι άμεσα υπεύθυνοι για τη δέσμευση, τη συνεισφορά και την παραγωγικότητα των μελών του προσωπικού που αναφέρουν. Σε ένα πλήρως ενοποιημένο σύστημα διαχείρισης ταλέντων, οι διευθυντές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο και αναλαμβάνουν την ευθύνη για τη διαδικασία πρόσληψης. Είναι επίσης υπεύθυνοι για τη συνεχή ανάπτυξη και διατήρηση των ανώτερων υπαλλήλων. Το ανθρώπινο δυναμικό απομακρύνεται από τους παραδοσιακούς ρόλους προσωπικού, διοίκησης και συναλλαγών, οι οποίοι ολοένα και περισσότερο ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες. Η λειτουργία αναμένεται τώρα να προσθέσει αξία στη στρατηγική αξιοποίηση των εργαζομένων και να διασφαλίσει ότι τα προγράμματα των εργαζομένων που προτείνονται και εφαρμόζονται επηρεάζουν την επιχείρηση με θετικούς μετρήσιμους τρόπους (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή 2003).

Οι εργαζόμενοι που εργάζονται στο ανθρώπινο δυναμικό πρέπει επίσης να βοηθήσουν τον εργοδότη και την εταιρεία τους να προστατεύονται από μηνύσεις και το επακόλουθο χάος στο χώρο εργασίας. Πρέπει να εκτελέσουν μια πράξη εξισορρόπησης για να εξυπηρετήσουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη ενός οργανισμού: πελάτες, στελέχη, ιδιοκτήτες, διευθυντές, εργαζόμενους και μετόχους. Όσοι

επιθυμούν να εισέλθουν στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού χρειάζονται συνήθως τουλάχιστον πτυχίο στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ή σε συναφή τομέα, όπως η διοίκηση επιχειρήσεων. Ορισμένοι εργοδότες μπορεί επίσης να απαιτήσουν από υποψήφιους μεταπτυχιακούς τίτλους στη διοίκηση επιχειρήσεων, τους ανθρώπινους πόρους ή τις εργασιακές σχέσεις (Aguilera et al,2006).

Ιστορική Αναδρομή

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων, εξελίχθηκε από τη διαχείριση προσωπικού που ήταν παλαιότερα σύστημα διαχείρισης που χρησιμοποιούνταν για τη διαχείριση των εργαζομένων. Για να γνωρίσει κανείς την εξέλιξη της διαχείρισης του προσωπικού, θα πρέπει να δει την ιστορία προγενέστερων ερευνών από σπουδαίους ψυχολόγους σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την ανταπόκρισή τους σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Ένας από αυτούς ήταν ο Elton Mayo , ήταν ψυχολόγος από την Αυστραλία, έκανε πολλά πειράματα για την ανθρώπινη συμπεριφορά σε διαφορετικές καταστάσεις το 1924. Πίστευε ακράδαντα στην ισορροπία της επαγγελματικής ζωής για τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και έδωσε έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις που επηρέασαν την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Τέλος, έχει θεωρηθεί ως πατέρας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Επιστρέφοντας στις ρίζες εξέλιξης της Διοίκησης προσωπικού, ο Robert Owen θεωρήθηκε ως δημιουργός και εμπνευστής για την εισαγωγή μεταρρυθμίσεων για τους εργαζόμενους ,στα δικά του εργοστάσια βαμβακιού Lanark. Δημιούργησε μια αρχή 8 ωρών ημερήσιας εργασίας, 8 ωρών ανάπαυσης και 8 ωρών ύπνου. Ο Owen αναγνώρισε τη σημασία των καλύτερων συνθηκών εργασίας στο χώρο εργασίας και τον αντίκτυπό τους στην παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Έπειτα από την εφαρμογή καλύτερων συνθηκών εργασίας στο χώρο εργασίας, παρατήρησε αλλαγή στην παραγωγικότητα των εργαζομένων του καθώς αυξανόταν η αποδοτικότητά τους. Εκείνες τις παλιές μέρες εφάρμοσε πολλές κοινωνικές πρακτικές και πρακτικές πρόνοιας για τους εργαζόμενους του και είδε τους εργάτες του να χαίρονται, να έχουν κίνητρα και να δουλεύουν καλύτερα. Ως εκ τούτου αναφέρθηκε ως πατέρας της Διοίκησης Προσωπικού (Cappelli, 2010).

Το πρώτο τμήμα διαχείρισης προσωπικού (αργότερα εξελίχθηκε ως διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού) ξεκίνησε στην National Cash Register Co. στις αρχές του 1900, σύμφωνα με ένα άρθρο του περιοδικού Human Resource.

Σημασία ΔΑΔ

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού προσδιορίζει την θέση των υπαλλήλων, τις αρμοδιότητες τους, το πώς λειτουργεί η επιχείρηση, αλλά και το πόσο προσαρμόζονται οι υπάλληλοι με το κλίμα συνεργασίας στην επιχείρηση (Keiser 1998).

Το οργανόγραμμα περιλαμβάνει τις ευθύνες και τα καθήκοντα των εργαζομένων, βέβαια ανάλογα με τις συνθήκες υπάρχουν διαφοροποιήσεις. Ο προγραμματισμός θέτει στο επίκεντρο την θέσπιση των επιχειρηματικών στόχων, ενώ μέσω αυτού καθορίζονται οι ανάγκες που είναι εφικτό να επέλθουν και να γίνουν οι ενέργειες για τη διασφάλιση του προσωπικού. Αναφορικά με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού σημαντικές παραμέτρους αποτελούν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, ενώ σπουδαία είναι όσα είναι εφικτό να επιτύχει το προσωπικό αλλά και οι συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό κλάδο (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Ως εκ τούτου, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού προορίζεται για τη σωστή χρήση του διαθέσιμου εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού και επίσης για την αποτελεσματική χρήση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό. Το καλύτερο παράδειγμα στην παρούσα κατάσταση είναι ότι η κατασκευαστική βιομηχανία αντιμετωπίζει σοβαρή έλλειψη ειδικευμένου εργατικού δυναμικού. Αναμένεται να τριπλασιαστεί την επόμενη δεκαετία από το σημερινό 30%, θα επηρεάσει αρνητικά τη συνολική παραγωγικότητα του κλάδου. Σήμερα πολλοί ειδικοί ισχυρίζονται ότι οι μηχανές και η τεχνολογία αντικαθιστούν το ανθρώπινο δυναμικό και ελαχιστοποιούν τον ρόλο ή την προσπάθειά τους. Ωστόσο, οι μηχανές και η τεχνολογία κατασκευάζονται μόνο από τον άνθρωπο και πρέπει να λειτουργούν ή τουλάχιστον να παρακολουθούνται από ανθρώπους και αυτός είναι ο λόγος που οι εταιρείες αναζητούν πάντα ταλαντούχους, ειδικευμένους και καταρτισμένους επαγγελματίες για συνεχή ανάπτυξη του οργανισμού. Ως εκ τούτου, οι άνθρωποι είναι ζωτικής σημασίας στοιχεία για κάθε οργανισμό, αν και σήμερα

πολλά καθήκοντα έχουν παραδοθεί στην τεχνητή νοημοσύνη, αλλά δεν έχουν ικανότητες κρίσης που δεν μπορούν να συνδυαστούν με το ανθρώπινο μυαλό (Keiser 1998).

Στόχοι ΔΑΔ

Ο σκοπός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η ορθή επικοινωνία και συνεργασία σε εργασιακό πλαίσιο. Για να εκτελέσει κανείς μια εργασία σε έναν οργανισμό, πρέπει να αναγνωριστεί. Προκειμένου να εντοπιστεί το κατάλληλο άτομο για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, θα πρέπει να εκδοθεί ειδοποίηση που περιέχει περιγραφή θέσης εργασίας (καθήκοντα και ευθύνες) και προδιαγραφές (ακαδημαϊκά προσόντα και φυσικά προσόντα). Προκειμένου να επαληθευτεί η ορθότητα των υποψηφίων που προσκλήθηκαν, θα πρέπει να δοκιμαστούν με τις κατάλληλες μεθόδους επιλογής για την επιλογή του κατάλληλου ατόμου. Οι υποψήφιοι που θα επιλεγούν στη συνέχεια θα πρέπει να έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση για την εκτέλεση των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων τους που αναφέρονται στην ειδοποίηση. Αργότερα, θα πρέπει να γίνει αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων για να γνωρίζουμε εάν οι εργαζόμενοι αποδίδουν με τα επιθυμητά πρότυπα που έχει θέσει η διοίκηση. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ανταμείβονται ή να πληρώνονται για τη δουλειά που έκαναν στον οργανισμό και η ασφάλειά τους στη δουλειά είναι ευθύνη του διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού ή του υπεύθυνου ασφαλείας, ο οποίος θα πρέπει να καθοδηγήσει τα μέτρα ασφαλείας για τους εργαζόμενους και να φροντίσει να ακολουθούνται σχολαστικά. Τα μέτρα για την υγεία και την ευημερία είναι τόσο σημαντικά για να διατηρούνται οι εργαζόμενοι χαρούμενοι και παρακινημένοι, γεγονός που έχει άμεσο αντίκτυπο στην παραγωγικότητά τους. Με αυτό τον τρόπο, η διατήρηση σωστών και υγιών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης αποφεύγει τις συγκρούσεις που θα επηρεάσουν τη συνολική απόδοση του οργανισμού. Το πιο σημαντικό είναι η τήρηση και να μην αγνοηθεί η εργατική νομοθεσία που διέπει όλες τις παραπάνω δραστηριότητες για μια θέση εργασίας. Η παράβαση των νόμων για την απασχόληση θα κοστίζει στον οργανισμό και την επωνυμία του (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).

Κεφάλαιο 3^ο: Ηθική στην Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ηθική και Διοίκηση

Αν και η έννοια της εταιρικής κουλτούρας παρουσιάστηκε αρχικά το 1972 σε ένα άρθρο του Harvard Business Review με κεντρικό θέμα τις οργανωτικές ιδεολογίες. Κατά τον Schein (1989) η κουλτούρα περιλαμβάνει τα ασυνείδητα, δεδομένα, πιστεύω, παραδοχές, σκέψεις και συναισθήματα και συνιστά τον κεντρικό άξονα της επιτυχίας μιας επιχείρησης. Τονίζονται τρία επίπεδα στην εταιρική κουλτούρα: Αρχικά τα ευρήματα που είναι τα ορατά και ακουστικά δεδομένα που εκφράζουν τις αντιλήψεις όσον αφορά στην κουλτούρα (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Οι επιδιώξεις της επιχείρησης, η στρατηγική χειρισμού των προβλημάτων, οι σχέσεις, ο χρόνος και ο χώρος είναι μερικά από τα βασικά στοιχεία. Μπορεί κανείς να τις αναλύσει καλύτερα ως τρόπους λανθασμένης συμπεριφοράς. Ο Schein υποστηρίζει πως είναι πολύ σημαντικό για την οργάνωση της επιχείρησης να δίνει έμφαση και αξία στο τρίτο στοιχείο, δηλαδή τις βασικές παραδοχές. Οι ερευνητές χρησιμοποιούν όλα τα στοιχεία και τα δεδομένα που αναλύθηκαν παραπάνω, προκειμένου να διαγνώσουν - επίσημα και ανεπίσημα- την εταιρική κουλτούρα. Εντούτοις, ο Schein επισημαίνει ότι πολλές φορές η αλήθεια είναι διαφορετική, διότι τόσο τα ευρήματα όσο και οι κοινές αξίες δεν είναι παρά στοιχεία που εκφράζουν μια επιθυμητή και προσδοκώμενη κουλτούρα η οποία μπορεί και να διαφέρει από την πραγματική (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002)

Οι John Kotter και James Heskett, καθηγητές του Harvard δημιούργησαν το 1992 το βιβλίο «Corporate Culture and Performance», παρουσιάζοντας στη μελέτη τους θέματα εταιρικής κουλτούρας και επίδοσης, βασισμένοι στην έρευνα που είχαν υλοποιήσει τα προηγούμενα χρόνια. Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης οι σχέσεις μεταξύ κουλτούρας και χρηματοοικονομικών είναι πολύπλοκες και έχουν υποστεί ριζικές αλλαγές. Η τοπική κοινωνία συνήθως επηρεάζεται και συμφωνεί με τις δράσεις και τις απαιτήσεις χρηματοοικονομικής φύσεως παγκοσμίως και η κουλτούρα από μόνη της αποτελεί ένα κύριο γνώρισμα που επιδρά σημαντικά στην επιβίωση ή όχι των επιχειρήσεων. Μια ισχυρή επιχειρηματική κουλτούρα διευκολύνει την ομαλή ροή πληροφοριών και ευνοεί την ύπαρξη αρμονίας μεταξύ των μελών. Οι βελτιώσεις, λοιπόν, στην κουλτούρα και την εσωτερική επικοινωνία αυξάνουν την ικανοποίηση των πελατών, εσωτερικών και εξωτερικών, κάτι που είναι απαραίτητο για την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και κερδοφορία. Παρόλο που υπάρχουν ποικίλες έννοιες για τον όρο κουλτούρα, το νόημα όλων αυτών είναι ότι η κουλτούρα σχετίζεται με τα κύρια δεδομένα. Με τη σειρά τους οι αξίες είναι πολύ σημαντικές για την επιχείρηση καθώς ενισχύουν κάθε της ενέργεια και συμπεριφορά. Όλες οι επιχειρήσεις καλλιεργούν κουλτούρες και συστήματα αξιών που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν διάφορα περιστατικά όπως είναι η στάση απέναντι στους πελάτες και η καινοτομία. Όσον αφορά στη σχέση της κουλτούρας με την επιχειρηματική επίδοση, αυτή βασίζεται σε κάποιες βασικές παραδοχές, όπως είναι το γεγονός ότι επηρεάζει την επίτευξη των στόχων. Πιο συγκεκριμένα, επιχειρήσεις με δυνατές κουλτούρες είναι πιο πιθανό ότι θα πετύχουν τους στόχους τους από τις επιχειρήσεις με αδύναμες κουλτούρες. Έτσι, οι πρώτες έχουν μεγαλύτερο βαθμό οργανωτικής επιτυχίας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).

Μια επιχείρηση στα πλαίσια της κουλτούρας διαμορφώνει τις δραστηριότητές της σε κοινωνικό, περιβαλλοντικό και ανθρωπιστικό πλαίσιο. Οι επιχειρήσεις στο πλαίσιο αυτό καθορίζουν πλέον το όραμα τους με γενικότερους κοινωνικούς όρους και ξεφεύγουν από το αυστηρό πλαίσιο της ανάπτυξης και του κέρδους. Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις κατανοούν πλέον το νόημα της ανάπτυξης και υποστήριξης της εταιρικής κουλτούρας και τη θέση που καταλαμβάνει στην υλοποίηση του επιχειρησιακού στόχου και των επιδιώξεων. Η κουλτούρα παρέχει στα άτομα μιας οργάνωσης ένα κλίμα μαζικής ταυτότητας και τα οδηγεί προς πεποιθήσεις και αξίες που είναι ανώτερες από αυτά. Η κουλτούρα έχει διπλή θέση μέσα στις

επιχειρήσεις: πρώτον οργανώνει τα μέλη τους και καθορίζει τις σχέσεις τους με άλλα μέλη και δεύτερον ενισχύει την προσαρμογή του οργανισμού στο εξωτερικό περιβάλλον. Αν και η κουλτούρα μπορεί να ενθαρρύνεται από οποιοδήποτε τμήμα της επιχείρησης συνήθως διαμορφώνεται αρχικά από τις προσωπικές πεποιθήσεις και τις αξίες των ιδρυτών, επηρεάζει όλη την οργάνωση, την τελετουργία, τη γλώσσα και τα σύμβολα, σχετίζεται με την προσωπική ηθική των μελών, τα συστήματα και τις οργανωσιακές παραμέτρους αλλά και τους συμμετόχους (stakeholders) και παραμένει σταθερή ή αλλάζει από την ανώτατη διοίκηση δείχνοντας εντέλει την ηθική του οργανισμού (Μαντζάρης, 2015).

Το μοντέλο Fiedler

Το κεντρικό ερώτημα στο οποίο επιχειρεί να δώσει απάντηση το μοντέλο Fiedler (1971) είναι το «ποιος είναι ο καταλληλότερος τύπος ηγεσίας για κάθε διαφορετικό είδος κατάστασης». Η κατάταξη ενός ηγέτη στους δύο τύπους ηγεσίας - προσανατολισμένος στην εργασία ή προσανατολισμένος στους ανθρώπους-στηρίζεται στη βαθμολόγηση «του λιγότερο προτιμώμενου συνεργάτη (Least Preferred Co-worker, LPC). Μικρός βαθμός LPC σημαίνει μεγάλος προσανατολισμός του ηγέτη στην εργασία, ενώ αντίθετα μεγάλο βαθμός LPC σημαίνει μεγάλο προσανατολισμό του ηγέτη στον εργαζόμενο. Η κατάσταση προσδιορίζεται από τρεις κύριες μεταβλητές: τις σχέσεις ηγέτη-μέλους, τη δομή της εργασίας και την θέση εξουσίας του ηγέτη. Η πρώτη από αυτές, εκφράζει το βαθμό εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ ηγέτη και εργαζόμενων και μπορεί να είναι θετική και αρνητική. Η δεύτερη μεταβλητή ταξινομεί την εργασία σε δύο κατηγορίες, την δομημένη (απλή, ρουτίνας εργασία) και την αδόμητη (σύνθετη και μη επαναλαμβανόμενη εργασία). Η τρίτη μεταβλητή εκφράζει τη δικαιοδοσία που έχει ο ηγέτης για ανταμοιβή, τιμωρία κ.τ.λ. και εκτείνεται από ισχυρή ως αδύναμη. Η σύνδεση των τριών μεταβλητών μεταξύ τους και με τους δύο τύπους ηγεσίας καθορίζουν τον αποτελεσματικό ηγέτη. Σύμφωνα με τον Fiedler, ο ηγέτης που πετυχαίνει θετικές σχέσεις με τους υφιστάμενους του και διαθέτει μεγάλη εξουσία σε μια δομημένη εργασία έχει περισσότερες πιθανότητες να είναι αποτελεσματικός.

Επίσης, δεν έχει τόση σημασία η αναφορά στον αποτελεσματικό ή μη αποτελεσματικό ηγέτη, αλλά στον ηγέτη ο οποίος τείνει να είναι αποτελεσματικός σε μία κατάσταση και μη αποτελεσματικός σε μία άλλη. Το μοντέλο εξάρτησης του Fiedler μπορεί να προτείνει τον καταλληλότερο τύπο ηγεσίας και να προβλέπει αν η προσπάθεια καθοδήγησης είναι αποτελεσματική ή όχι κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες (Μαντζάρης, 2015).

Η θεωρία διαδρομής στόχου

Η θεωρία της διαδρομής-στόχου που διατυπώθηκε από τους Martin G. Evans και Robert J. House, υποστηρίζει ότι ο ρόλος του ηγέτη είναι να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων και να τους εξασφαλίζει την κατάλληλη διαδρομή (τρόπο) για να επιτύχουν τον επιθυμητό στόχο. Η προσπάθεια αυτή συνδέεται με την υποκίνηση του εργαζόμενου και επηρεάζεται από τη ίδια τη συμπεριφορά του ηγέτη, η οποία κατατάσσεται σε τέσσερις κατηγορίες που αποτελούν ταυτόχρονα και τα στυλ ηγεσίας αυτής της θεωρίας (Μαντζάρης Γ., 2015, Μπουραντάς Δ., 2002, House, 1971) :

- Αποσαφηνιστική συμπεριφορά - Κατευθυντικό στυλ ηγεσίας (Directive Leadership): Ο ηγέτης δίνει οδηγίες στους υφισταμένους του, τις οποίες επιθυμεί να ακολουθήσουν.
- Συμπεριφορά υποστήριξης - Υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας (Supportive Leadership): Ο ηγέτης είναι φιλικός και προσιτός με τους εργαζόμενους και τους συμπαραστέκεται, όταν χρειάζεται.
- Συμπεριφορά συμμετοχής - Συμμετοχικό στυλ ηγεσίας (Participative Leadership): Ο ηγέτης διαβουλεύεται με τους υφισταμένους του πριν αποφασίσει για κάποιο θέμα.
- Συμπεριφορά επίτευξης- Στυλ ηγεσίας προσανατολισμένο στην επίτευξη στόχων (AchievementOriented Leadership): Ο ηγέτης έχει υψηλές απαιτήσεις και στόχους, επιδιώκει την μέγιστη προσπάθεια και έχει απόλυτη εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους (Stevens,2004).

Οι παραπάνω ηγετικές συμπεριφορές αποτελούν για τους δημιουργούς της θεωρίας τα «μονοπάτια» για την προσέγγιση των στόχων τους. Η επιλογή της πιο αποτελεσματικής συμπεριφοράς καθορίζεται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υφισταμένων και από τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργούν.

Υποστηρίζει ότι το διευθυντικό και συμμετοχικό στυλ ηγεσίας ποικίλλουν ανάλογα με το βαθμό ψυχολογικής και εργασιακής ωριμότητας των εργαζομένων. Το διευθυντικό στυλ ηγεσίας προσανατολίζεται προς τα καθήκοντα που σημαίνει πως ο ηγέτης καθορίζει σαφώς τους ρόλους των υφισταμένων και ορίζει τους τρόπους και τις διαδικασίες δράσης, ενώ το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας προσανατολίζεται στις ανθρώπινες σχέσεις, που σημαίνει υποστήριξη των υφισταμένων για να έχουν διάθεση και υψηλό ηθικό στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Οι συνδυασμοί αυτών των δύο διαστάσεων ηγετικής συμπεριφοράς συνθέτουν τα παρακάτω 4 βασικά στυλ ηγεσίας:

α) Έντονος προσανατολισμός προς τα καθήκοντα και περιορισμένος προς τις σχέσεις.

β) Έντονος προσανατολισμός και προς τα καθήκοντα και προς τις σχέσεις.

γ) Έντονος προσανατολισμός προς τις σχέσεις και περιορισμένος προς τα καθήκοντα.

δ) Περιορισμένος προσανατολισμός προς τα καθήκοντα και προς τις σχέσεις.

Η αποτελεσματικότητα καθενός από τα παραπάνω στυλ ηγεσίας είναι ανάλογη με το βαθμό ωριμότητας των εργαζομένων που το εφαρμόζουν (Μπουραντάς, 2002).

Η θεωρία των ηγετικών δυάδων (Leader-MembershipExchange, LMX), αν και αναπτύχθηκε αρχικά από τον Peter M. Blau το 1964, από τότε εξελίχτηκε και βελτιώθηκε πολλές φορές, ώστε σήμερα να συναντάται στη βιβλιογραφία με πολλές διαφορετικές ονομασίες (Μαντζάρης Γ., 2015). Βασίζεται στις διαδικασίες αλληλεπίδρασης του ηγέτη με τους εργαζόμενους. Ανάλογα με τις σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ τους διαμορφώνονται δυο ειδών ομάδες, η «In-Group» και η

«Out-Group». Οι εργαζόμενοι της πρώτης ομάδας είναι άτομα ικανά, συμπαθητικά, έχουν υψηλό αίσθημα ευθύνης και οι σχέσεις τους με την ηγεσία στηρίζεται στην εμπιστοσύνη, τον σεβασμό και την αμοιβαία επιρροή. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι της «Out-Group» αποτελούν τους δύσκολους συνεργάτες, και αντιμετωπίζουν την ηγεσία με δυσπιστία, ένταση και απαξίωση, Ο αποτελεσματικός ηγέτης μπορεί να επηρεάσει τον προσανατολισμό των εργαζόμενων προς την «In-Group» ομάδα, καθώς έρευνες έχουν δείξει ότι τα άτομα αυτής της ομάδας είναι πιο ικανοποιημένα από την εργασία τους, περισσότερο προσηλωμένα στο στόχο τους, έχουν μεγαλύτερη δέσμευση στους στόχους τους και γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν (Μαντζάρης , 2015).

Η Χαρισματική ηγεσία

Ο House δημοσίευσε το 1997 την θεωρία του περί χαρισματικής ηγεσίας στηριζόμενος στην πρώτη αναφορά της έννοιας του «χαρίσματος» του Max Weber. Και ενώ ο Max Weber εστίασε περισσότερο στα στοιχεία που συνθέτουν έναν χαρισματικό ηγέτη, ο House επέκτεινε την προσέγγιση του, περιλαμβάνοντας και τις ειδικές ικανότητες, δεξιότητες και συμπεριφορές που επιδεικνύει ο ηγέτης, αλλά και τις «συνθήκες» που καθιστούν έναν ηγέτη χαρισματικό. Οι ηγέτες χαρακτηρίζονται ως χαρισματικοί όταν αναπτύσσουν όραμα εφικτό και ελκυστικό, που ξεχωρίζει σημαντικά από το status quo, το οποίο θεωρούν αρνητικό και απαράδεκτο. Επίσης εμφανίζονται ως μεταρρυθμιστές και καινοτόμοι, αναλαμβάνουν υψηλό ατομικό ρίσκο και πείθουν με την αυτοπεποίθησή τους (Μαντζάρης , 2015).

Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, αποτελεί ένα ζήτημα πολυδιάστατο. Επιπλέον παρουσιάζει χρονίζουσες στρεβλώσεις, ενώ αποτελεί και πρόκληση κυρίως εξαιτίας των διαρκών κρίσεων που προκύπτουν δεδομένων των έντονων περιορισμών οικονομικής και δημοσιονομικής φύσεως. Οι υπηρεσίες θα πρέπει να διακρίνονται από συγκεκριμένα γνωρίσματα, προκειμένου να διαχειριστούν τις ανάγκες του προσωπικού, ενώ απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η επίτευξη της διαρκούς και αποτελεσματικής προσφοράς τους. Ακόμα απαραίτητο στοιχείο αποτελεί το γεγονός της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών, ενώ σημαντική καθίσταται η επιστημονική και επαγγελματική κατάρτιση του προσωπικού, καθώς και η παροχή υπηρεσιών υγείας σε άρτιες εγκαταστάσεις. Σημαντικές ελλείψεις σε προσωπικό, φάρμακα, απουσία άρτιων υποδομών είναι ορισμένα από τα χαρακτηριστικά του. Η ενίσχυση της απόδοσης και της ποιότητας των υπηρεσιών αποτελεί ένα γεγονός το οποίο εξαρτάται

από ποικίλους παράγοντες. Σχετίζεται με την έρευνα των διαδικασιών παραγωγής, την παρακολούθηση της απόκλισης από συγκεκριμένα στοιχεία καθώς και την διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των ασθενών και του προσωπικού. Γενικότερα, βασίζεται στην αντίληψη ότι πολλές ενέργειες και ιεραρχικές δομές θα πρέπει να παίρνουν μέρος στην μελέτη των προβλημάτων και στον τρόπο διαχείρισής τους. Η βελτίωση της ποιότητας είναι ένα ζήτημα τόσο συλλογικής όσο και ατομικής διεργασίας σε έναν οργανισμό. Η διαρκής ενίσχυση της απόδοσης και της ποιότητας καθώς και της αποτελεσματικότητας πηγάζει από την άποψη ότι ορισμένα πιθανά λάθη είναι δυνατόν να μη γίνουν μέχρι να πάψουν τελείως. Επίσης, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο, διότι ενισχύονται η παραγωγή, οι δράσεις της επιχείρησης, οι ικανότητες και δεξιότητες των απασχολούμενων σε αυτές και ο τεχνολογικός φύσεως εξοπλισμός τους (Κουτούζης Μ., και συν., 2000).

Ποιότητα στις υπηρεσίες είναι η εξασφάλιση των καλύτερων υπηρεσιών, δηλαδή η πραγματοποίηση όλων όσων χρειάζεται το κατάλληλο χρονικό διάστημα, με τον ορθό τρόπο, στο άτομο που τη χρειάζεται, με την εξασφάλιση του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος. Σύμφωνα με τη διοικητική παράμετρο πρόκειται για την εξασφάλιση αποτελεσματικής φροντίδας με τρόπο οικονομικό και η ορθή κατάταξη των διαθέσιμων πόρων. Αναφορικά με τους ασθενείς ερμηνεύεται ως ικανότητα επιλογής στις αναμενόμενες και σωστές υπηρεσίες στο κατάλληλο χρονικό διάστημα. Ακόμη ένας επιπλέον ορισμός αναφορικά με την ποιότητα είναι ο ακόλουθος: η επίτευξη του ορθού γρήγορα και έπειτα η συνεχής βελτίωση (Μαντζάρης , 2015).

Επιχειρησιακή Κουλτούρα

Οι περίπλοκες οικονομικές εξελίξεις, οι ριζικές μεταβολές, αλλαγές και αναδιαρθρώσεις σε πολιτικό και οικονομικό επίπεδο, οι αυξημένες ανάγκες και απαιτήσεις της αγοράς, η συνεχόμενη και διαρκώς επαναλαμβανόμενη εξάπλωση της παρανομίας και των αδικιών στην κοινωνία, προξενούν αναστάτωση και ανησυχία στους διευθύνοντες των σύγχρονων εταιριών. Αναμφισβήτητα για να λυθεί το ως άνω θέμα σημαντικό ρόλο διαδραματίζει ο τρόπος διοίκησης. Είναι βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα της διοίκησης να ασκείται βάση σύγχρονων και καινοτόμων μεθόδων που ανταποκρίνονται στην επιχειρησιακή κουλτούρα. Υπό αυτές τις συνθήκες ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί τον βοηθητικότερο τρόπο για να

καταστεί μια επιχείρηση παραγωγική και ανθεκτική στο χώρο, το χρόνο και τις συνθήκες. Αξιολογώντας και ερευνώντας μια εταιρία όλες τις δραστηριότητες και τις ενέργειες που σχετίζονται με την λειτουργία της και παράλληλα κρίνοντας και συγκρίνοντας αυτά που η ίδια εφαρμόζει και χρησιμοποιεί με μεθόδους είτε παλαιότερες είτε πιο σύγχρονες, οδηγείται σε βελτίωση της δράσης της και σε μια καλύτερη πορεία και προοπτική. (Gagliardi, 1990)

Η επιχειρησιακή κουλτούρα χωρίς αμφιβολία παραθέτει μια πιο καινοτόμα αντίληψη των πραγμάτων, προωθώντας ένα διευρυμένο τρόπο διοίκησης και στοχεύοντας στον εκσυγχρονισμό της εταιρίας. Επέρχεται λοιπόν η μεθοδικότερη και πιο αποδοτική οργάνωση και ο συντονισμός της εταιρίας και αναμφισβήτητα όσο γίνετε στις κρίσιμες σημερινές εποχές ξεπερνιέται το αίσθημα της ανασφάλειας(Παπάς, 1999).

Με την έννοια της κουλτούρας λοιπόν εννοούμε την αξιολόγηση και κριτική σε θέματα που αφορούν την οργάνωση, τη διοίκηση, τη λειτουργία και το συντονισμό της εταιρίας. Ο προγραμματισμός σε μια εταιρία εξετάζει το αντικείμενο ελέγχου, το υποκείμενο αλλά και τις ενέργειες που ακολουθούνται για να πραγματοποιηθεί αυτός. Αντικείμενο λοιπόν του οργανωτικού σχεδιασμού αποτελούν τα οικονομικά μιας επιχείρησης και κατ' επέκταση ότι έχει άμεση σχέση με αυτά. Επίσης ενέργειες που ακολουθούνται καλούνται όλες οι πράξεις και λειτουργίες, προκειμένου να διενεργηθεί η λειτουργία με ορθό τρόπο (Aras & Crowther, 2008).

Στόχος λοιπόν του οργανωτικού σχεδιασμού είναι αρχικά η ευημερία της επιχείρησης. Επιπλέον ο ορθός προγραμματισμός έχει σημασία καθώς αφορά τα οικονομικά στοιχεία της εταιρίας με αποτέλεσμα να διαπιστώνονται και πολλά αρνητικά της σημεία και να επιδιώκεται η βελτίωσή τους. Τέλος μέσω της καλλιέργειας της επιχειρησιακής κουλτούρας ερευνάται και η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει η εταιρεία σε συνάρτηση με τις συνθήκες εργασίας, αλλά και γενικότερα οι υποδομές της εταιρίας. Το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται ευρέως για τις συνεχείς μεταβολές τις οποίες δέχεται. Η άμεση εξάρτηση των επιχειρήσεων με παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιούνται, αποτελεί ένα γεγονός γενικά αποδεκτό καθώς η συνεχή συσχέτισή τους δεν παύει να υφίσταται. Οι συνθήκες που επικρατούν στην αγορά και στην ευρύτερη κοινωνία δημιουργούν έντονη διαδραστικότητα ωθώντας τους επιχειρηματίες στην αναζήτηση νέων και

αποτελεσματικότερων διεξόδων. Σύμφωνα με τις περισσότερες επιχειρήσεις η επικρατέστερη επιλογή για την αντιμετώπιση των νέων προκλήσεων που καλούνται να αντιμετωπίσουν είναι η πραγματοποίηση ενεργειών Συγχωνεύσεων και Εξαγορών. Ήδη από την έναρξη της νέας αυτής χιλιετίας είναι φανερό ότι η οικονομική κρίση που επήλθε οδήγησε στην χρεοκοπία ένα σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων καθώς και στην έντονη προσπάθειά τους για επιβίωση και την παραμονή στον επιχειρηματικό κλάδο. Με την επιλογή διενέργειας συγχωνεύσεων και εξαγορών από την πλειάδα των επιχειρήσεων που καλέστηκαν να αντιμετωπίσουν τέτοια θέματα είναι ευρέως αποδεκτό πλέον ότι αποτελεί έναν επιτυχή τρόπο οικονομικής ενδυνάμωσης. Η υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων στρατηγικής ανάπτυξης από τις επιχειρήσεις όπως άλλωστε θεωρούνται οι εμπορικές πράξεις, συγχωνεύσεις και εξαγορές παρουσιάζονται ως οι τρόποι εταιρικής συνένωσης για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων των μερών. Επιπλέον οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές αποτελούν συναλλαγές καίριας σημασίας καθώς με την διεξαγωγή τους κρίνεται η οικονομική ευημερία των επιχειρήσεων και ευρύτερα του οικονομικού-εμπορικού κλάδου (Παππάς, 1999).

Ηθική και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η κουλτούρα και οι αξίες των οργανισμών και η κοινωνική ευθύνη που διαμορφώνεται από αυτές συνυφαινονται με την μεγαλύτερη πρόκληση που καλούνται να διαχειριστούν σήμερα οι μάνατζερ: αφενός τη σύμπραξη τόσο των μελών των οργανισμών σε ιεραρχικές δομές οργάνωσης, αφετέρου την αποδοχή από το κοινωνικό σύνολο (Galbreath, 2010).

Αυτό προϋποθέτει οι μάνατζερ να αντιληφθούν, να εξελίξουν και να καλλιεργήσουν την εταιρική κουλτούρα πρώτα μέσω της δραστηριοποίησης τους και μετά μέσω της διαμόρφωσης των κατάλληλων δομών και του ορθού κώδικα που ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού και της κοινωνίας στην οποία ανήκει. Πρόσφατα έχουν αρχίσει να καλλιεργούνται εντός των επιχειρήσεων και θέματα ηθικής και δεοντολογίας που στόχο έχουν την εξέλιξη της διοικητικής επιστήμης και της επιχειρηματικής δραστηριότητας (Elango et. al., 2010).

Οι καινοτόμες τεχνολογίες και ειδικότερα το διαδίκτυο διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο στην επίτευξη των στόχων, των αξιών, της κουλτούρας και του

εταιρικού προγράμματος τόσο στους πελάτες τους και την κοινότητα μέσω του portal της εταιρίας, όσο και εσωτερικά στους εργαζομένους μέσω του εσωτερικού δικτύου. Η κουλτούρα ως έννοια χρησιμεύει προκειμένου να εκφράσει την συμπεριφορά και τις συνήθειες ενός «καλλιεργημένου» ανθρώπου. Ο όρος επίσης έχει χρησιμοποιηθεί από πολλούς επιστήμονες προκειμένου να αναφερθούν στα ήθη, στα έθιμα και στις παραδόσεις που οι κοινωνίες αναπτύσσουν κατά τη διάρκεια της ιστορίας τους (Elango et. al., 2010).

Στις τελευταίες όμως δεκαετίες έχει χρησιμοποιηθεί από αρκετούς ερευνητές και μελετητές, για να περιγράψει και να ερμηνεύσει το κλίμα και τις πρακτικές που οι οργανώσεις υιοθετούν γύρω από το πώς αντιμετωπίζουν το ανθρώπινο δυναμικό, ή τις αξίες της επιχείρησης και τις πεποιθήσεις της . Σε αυτό το πλαίσιο, τόσο τα υψηλόβαθμα στελέχη μιας επιχείρησης, όσο και οι διάφοροι επιστήμονες μιλούν για την ανάπτυξη «κουλτούρας και ποιότητας» ή μιας κουλτούρας που στοχεύει στη «σωστή εξυπηρέτηση του πολίτη», προτείνοντας ότι αυτή συνδέεται με τις υπερκείμενες αξίες και τις πεποιθήσεις, που μία οργάνωση προσπαθεί να διοχετεύσει στα μέλη της. Επίσης πρέπει να τονιστεί, ότι υπάρχουν ισχυρότερες και ασθενέστερες οργανωτικές κουλτούρες και ότι το «κατάλληλο» είδος τους, θα διαμορφώσει την επικοινωνιακή οργάνωση. Οι ερευνητές έχουν αιτιολογήσει μερικές από αυτές τις απόψεις με την υποβολή εκθέσεων, όπου στα πορίσματα τους η δυναμική της συσχετίζεται με την οικονομική απόδοση. Επίσης ισχυρίζονται ότι μπορεί να ενισχυθεί η οργανωτική απόδοση μέσα από ορισμένα είδη κουλτούρας, αλλά η τελική αξιολόγηση του κατά πόσο είναι αποδοτική ή όχι, εξαρτάται όχι μόνο από την ίδια, αλλά και από τη σχέση που δημιουργεί με το περιβάλλον στο οποίο ανήκει(Gagliardi, 1990).

Σύμφωνα με τον C. Caggiano (2000), η κουλτούρα αποτελεί το μοναδικό τρόπο κατά τον οποίο κοινές υποθέσεις, κοινές αξίες και κοινοί κανόνες διαμορφώνουν την κοινωνικοποίηση, τα σύμβολα, τη γλώσσα, τις ιστορίες και τις πρακτικές μιας ομάδας ανθρώπων. Μέσα σε μία επιχείρηση, ο γενικότερος αυτός ορισμός της κουλτούρας και τα επιμέρους στοιχεία του δημιουργούνται με έναν τέτοιο τρόπο ώστε να γίνεται λόγος πλέον για *Οργανωσιακή κουλτούρα*. Συγκεκριμένα, αναφορικά με την έννοια των κοινών υποθέσεων, ορίζουμε τις εσωτερικές σκέψεις και συναισθήματα τα οποία τα μέλη μιας ομάδας θεωρούν ως δεδομένα και πιστεύουν ως αληθινά. Η ομάδα εδώ δεν είναι ένα γενικό κοινωνικό σύνολο, αλλά πρόκειται είτε για την εταιρία στο σύνολό της, είτε για μικρότερες υπό

ομάδες που υπάρχουν μέσα σε αυτή. Οι κοινές αξίες κατά τον T.G.Powell (1995) είναι οι ουσιαστικές πεποιθήσεις για κάτι που είναι ιδιαίτερα σπουδαίο για τα άτομα και παρουσιάζει διαχρονική σταθερότητα. Για παράδειγμα σε εταιρίες που ενστερνίζονται τις αρχές της Ολικής Ποιότητας, σημαντικές αξίες για τους εργαζομένους είναι η διαρκής βελτίωση και η κατά γενική ομολογία γνώση των πληροφοριών. Κατά τους Allen και Meyer (1990), η κοινωνικοποίηση είναι η έννοια με την οποία ένα άτομο γνωρίζει από κοντά μια κουλτούρα. Σε μία επιχείρηση η διαδικασία αυτή ξεκινά με την πρόσληψη και προχωρά με την ενσωμάτωση του ατόμου σε συγκεκριμένες ομάδες εργασίας, ενώ δεν παύει να προχωρά μέχρι του σημείου εκείνου κατά το οποίο το άτομο αισθάνεται οικεία με το νέο χώρο. Τα σύμβολα με τη σειρά τους, δεν είναι παρά χαρακτηριστικά αντικείμενα τα οποία μπορούν παρουσιάσουν μία αφηρημένη έννοια, όπως για παράδειγμα το λογότυπο της επιχείρησης. Η γλώσσα τώρα κατά τους Trice και Beyer (1991) είναι ένα σύνολο κοινών ήχων και γραπτών «*Προσανατολισμός στην εσωτερική αγορά – Επιχειρησιακή κουλτούρα - Εσωτερικό Μάρκετινγκ: Πιλοτική διερεύνηση σε ιδιωτικά σχολεία*», (Ευαγγελία Αδαμίδη, Ακαδ. Έτος 2004-2005 Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών – Μ.Π.Σ. Μάρκετινγκ και Επικοινωνία με Νέες Τεχνολογίες) 30 σημάτων τα οποία έχουν κοινό νόημα για όλα τα μέλη της ομάδας. Σε μία εταιρία, η γλώσσα δεν αφορά μόνο στη χρήση μίας συγκεκριμένης εθνικής γλώσσας, αλλά επίσης στους «κώδικες» και τα «σύμβολα» που υπάρχουν μεταξύ των εκεί εργαζομένων: ειδική ορολογία, ύφος, ακόμη και χρησιμοποίηση κοινών λέξεων με μία άλλη όμως σημασία που μόνο τα μέλη της ομάδας μπορούν να «μεταφράσουν» κατά αυτό τον τρόπο. Οι ιστορίες, είναι οι «μύθοι» που συνοδεύουν την εταιρία και την πορεία της στο πρόσφατο ή το πιο μακρινό παρελθόν. Οι πιο συχνές αφορούν στο πώς ιδρύθηκε, στο πώς σώθηκε από μία βέβαιη καταστροφή ή στο προφίλ των τωρινών ή παλαιότερων ηγετών και στα «κατορθώματά» τους (Ghosh et. al.,2011).

Πολύ συχνά, σε πολλές περιπτώσεις με το πέρασμα των χρόνων η πραγματικότητα με το μύθο μπλέκονται και δίνουν μία επική διάσταση στα γεγονότα. Τέλος, οι μέθοδοι ως στοιχείο της κουλτούρας, είναι από τη μία πλευρά οι «τελετές» που εφαρμόζονται σε τακτά χρονικά διαστήματα και κατά δεύτερο λόγο είναι τα στερεότυπα που υπάρχουν στην εταιρία αυτή. Τα ταμπού, μπορεί να σχετίζονται είτε με τον κλάδο της εταιρίας (π.χ. θεωρείται ταμπού η εμφάνιση ενός χρηματοοικονομικού στελέχους σε μία εταιρία με αθλητικά ρούχα), είτε με την

εταιρία αυτή καθαυτή. Τα τελευταία 15 χρόνια, έχει γίνει πρόταση από τους ειδικούς στο χώρο της διοίκησης, μία ποικιλία μοντέλων που στόχο έχουν να παραθέσουν τα κυρίαρχα είδη κουλτούρας που εμφανίζονται στις επιχειρήσεις. Σε αυτό το σημείο θα δοθεί σημασία σε δύο μοντέλα: το πρώτο χρησιμοποιεί ως κύρια στοιχεία i) τον έλεγχο και ii) την εστίαση στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό της επιχείρησης, ενώ στο δεύτερο παραμένει ο άξονας της εσωτερικής ή εξωτερικής εστίασης, και ο έλεγχος αντικαθίσταται από το κατά πόσο οι διαδικασίες είναι οργανικές ή μηχανιστικές. Όταν η επιχείρηση έχει επιλέξει μία τέτοια κουλτούρα, τότε οι υπάλληλοι εργάζονται με βάση συγκεκριμένους κανόνες, ακολουθώντας προδιαγεγραμμένες διαδικασίες και η συμπεριφορά τους είναι τυπική, βασιζόμενη σε κανόνες και Κουλτούρα, Γραφειοκρατική κουλτούρα Adhocracy, Κουλτούρα προσανατολισμένη στην αγορά, Κουλτούρα προσανατολισμένη στους ανθρώπους (Clan), προσανατολισμένη στην ιεραρχία (Hierarchy), κουλτούρα προσανατολισμένη στην επιχειρηματικότητα (Adhocracy), προσανατολισμένη στην επίτευξη στόχων. Κυρίαρχο στοιχείο είναι η τήρηση της ιεραρχίας, χωρίς παρακάμψεις και χωρίς μεγάλη λήψη πρωτοβουλιών, ουσιαστικά δηλαδή ακολουθείται κατά γράμμα ένα προκαθορισμένο τυπικό. Οι λέξεις – κλειδιά για αυτή τη μορφή διοίκησης είναι η έμφαση στη σταθερότητα, τη μονιμότητα και την αποτελεσματικότητα, ενώ τα πάντα είναι προβλέψιμα και χωρίς αναμενόμενες διακυμάνσεις. Στην προσανατολισμένη κουλτούρα, ο έλεγχος είναι πιο ευέλικτος και η τήρηση της ιεραρχίας δεν είναι τόσο τυπική. Το περιβάλλον είναι φιλικό, δίνεται έμφαση στην ομαδική εργασία, ενώ το κυρίαρχο συναίσθημα είναι αυτό της οικογενειακής ατμόσφαιρας. Σπουδαία είναι η έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων και στο υψηλό ηθικό. Χαρακτηριστική είναι η δέσμευση απέναντι στην εταιρία, η οποία δεν βασίζεται μόνο σε μισθολογικά θέματα, αλλά κυρίως σε μία αίσθηση του «ανήκειν» σε αυτή την εταιρία. Η δημιουργία μίας τέτοιας κουλτούρας απαιτεί χρόνο, καθώς βασίζεται στην ανάπτυξη στενών διαπροσωπικών σχέσεων (Kalshoven et. al., 2011).

Η ηθική πιστεύεται ότι είναι ένα σύνολο ηθικών πεποιθήσεων και συμπεριφοράς που αποθαρρύνει τις πράξεις του εαυτού τους και ενθαρρύνει έντιμους και μετριοπαθείς τρόπους δημιουργίας επιχειρηματικού εισοδήματος (Ghoshetal.,2011). Η ηθική παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδίου μιας επιχείρησης καθώς λειτουργεί ως ραχοκοκαλιά των αρχών της εταιρείας. Στόχος της εταιρείας είναι η παροχή υπηρεσιών και προϊόντων και η

απόκτηση κερδών μέσω των πωλήσεων και των λειτουργιών της επιχείρησης (Ethics Resource Centre, 2009, Kalshoven et al., 2011). Παρά τον στόχο της επιχείρησης να αποκτήσει κέρδος, είναι σημαντικό οι στρατηγικές που χρησιμοποιούν στις δραστηριότητές τους να δεσμεύονται από ηθική και ηθικά πρότυπα για τα ενδιαφερόμενα μέρη τους (Lewis, 2002). Τέτοια μέτρα δεν ισχύουν μόνο στους πελάτες τους, αλλά και στους υπαλλήλους τους, στην κοινότητα στην οποία δραστηριοποιούνται, στην κυβέρνηση, και τα μέσα ενημέρωσης (Johnson, 2004, Elango et. al., 2010). Ωστόσο, η κοινή επιχειρηματική πρακτική υπαγορεύει η ηθική και οι εταιρικές κοινωνικές ευθύνες πρέπει να παραληφθούν λόγω των κινήσεων της εταιρείας να αυξήσει τις πωλήσεις και έσοδα (Ghosh et. al., 2011).

Οι διαφημίσεις ως μέσο για την εμπορία των προϊόντων και των υπηρεσιών τους πρέπει να δεσμεύονται από ηθικούς κανόνες και κατευθυντήριες γραμμές, οι οποίες θα διασφαλίζουν την ασφάλεια των ενδιαφερομένων, χωρίς να διακυβεύεται η αποτελεσματικότητα των λειτουργιών της εταιρείας (Lewis, 2002, Ferrell and Ferrell, 2011).

Οι επιχειρηματικές εταιρίες παρακινούνται από την κερδοφορία (Ghosh et. al., 2011). Στη μελέτη του ο Crea (2002), δήλωσε ότι η βασική ευθύνη μιας επιχείρησης είναι να επιτύχει τη μεγιστοποίηση των κερδών. Επιπλέον, διευκρίνισε ότι με τον τρόπο αυτό, θα πρέπει να ξεπεράσει όλα τα εμπόδια. Προκειμένου να επιτευχθούν τέτοια αποτελέσματα, η προσέγγιση που οι περισσότερες εταιρείες έχουν υιοθετήσει είναι οι υπάλληλοι να εργάζονται περισσότερες ώρες (Boddy, 2011· Ferrell και Ferrell, 2011).

Στον σημερινό κόσμο των επιχειρήσεων, οι αλλαγές συμβαίνουν με γρήγορο ρυθμό, τόσο στον εσωτερικό όσο και στον τομέα εξωτερικών λειτουργιών (Lewis, 2002, Maignan, Gonzalez-Padron, Hult, και Ferrell, 2011).

Συναισθηματική νοημοσύνη

Ο όρος «συναισθηματική νοημοσύνη» και η πλατιά δημοσιότητα που απέκτησε μπορεί αναμφίβολα να οφείλεται στον Goleman μέσω των βιβλίων του «Emotional Intelligence» το 1995 και μετέπειτα το 1998 το «Working with Emotional Intelligence» παρά όλα αυτά η διαμόρφωσή της ως επιστημονική έννοια ξεκίνησε αρκετά χρόνια πριν (Boddy, 2011).

Πρώτος το 1920 ο Thorndike μίλησε για την ύπαρξη μιας μορφής νοημοσύνης, που ονόμασε «κοινωνική νοημοσύνη», όρος σαφώς διαφοροποιημένος από την ακαδημαϊκή νοημοσύνη. Όρισε την κοινωνική νοημοσύνη ως «την ικανότητα του ατόμου να καταλαβαίνει τους άντρες και τις γυναίκες, τα αγόρια και τα κορίτσια και να χειρίζεται με σοφία τις ανθρώπινες σχέσεις» (Thorndike,1920). Συνεπώς, η κοινωνική νοημοσύνη που αναφέρονταν ο Thorndike, ασχολούνταν με την ικανότητα του ανθρώπου να διαχειρίζεται σωστά τους άλλους ανθρώπους, καθώς και την ικανότητα να έχει σωστή κρίση, σε μία πλειάδα καθημερινών καταστάσεων στην κοινωνική, επαγγελματική και προσωπική του ζωή. Το μοντέλο του Thorndike λόγω δυσκολίας στην πρακτική του εφαρμογή, άρχισε να φθίνει, ταυτόχρονα με τη δυσκολία της διάκρισης των έμφυτων από των επίκτητων γνώσεων, που αποκτά ο άνθρωπος στη διάρκεια της ζωής του (Καραδήμας, 2014).

Αρκετά χρόνια αργότερα ο Wechsler (1958) υποστήριξε ότι οι νοητικές ικανότητες καλύπτουν μόνο ένα μέρος της γενικής νοημοσύνης. Πιο συγκεκριμένα, η νοημοσύνη καλό θα ήταν να περιλαμβάνει και ορισμένους βουλητικούς παράγοντες, ανεξάρτητους από την αφηρημένη σκέψη και τους λογικούς συλλογισμούς. Στις αρχές της δεκαετίας του '80 σε αδημοσίευτο άρθρο του ο Bar-On «The Development of a Conceptual Test of Psychological Well-being» παρουσίασε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως σύνολο κοινωνικών, προσωπικών και συναισθηματικών ικανοτήτων οι οποίες επιδρούν στην ολική ικανότητα που έχει ένα άτομο να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις ενός σύγχρονου περιβάλλοντος επιτυχώς. Με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης ασχολήθηκε και ο Gardner, το 1983 μέσα από το «Frames of Mind» ο οποίος συμπεριέλαβε δύο νέες διαστάσεις, την ενδοπροσωπική και τη διαπροσωπική νοημοσύνη. Η πρώτη αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του και η δεύτερη αναφέρεται στη ορθή αντίληψη των συναισθημάτων και των επιθυμιών των άλλων (Gardner, 1983; Lawetal, 2004).

Παρά το μεγάλο ερευνητικό ενδιαφέρον, ως τις αρχές της δεκαετίας του 1990, κανείς δεν είχε συνενώσει τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών για να υποστηρίξει την ύπαρξη είδους νοημοσύνης διαφορετικής από την γνωσιακή, όπως αυτή της συναισθηματικής νοημοσύνης (Καφέτσιος Κ., 2003). Το 1990 δύο αμερικάνοι ψυχολόγοι ο Peter Salovey και ο Jack Mayer υποστήριξαν ότι υπάρχει ένα είδος νοημοσύνης (μετρήσιμο με αξιόπιστο τρόπο) διαφοροποιημένο από τη γνωσιακή

ευφυΐα με κύριο χαρακτηριστικό την ικανότητα του ατόμου να παρατηρεί τα συναισθήματά του, καθώς και εκείνα των άλλων ανθρώπων. Ταυτόχρονα όμως έχει την ικανότητα να διακρίνει και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες ούτως ώστε να εξετάζει τις σκέψεις και τις ενέργειές του. Αργότερα το 1995 οι ίδιοι ερευνητές όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την «ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται, τα συναισθήματα του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα διαχωρίζει και να τα χρησιμοποιεί ως πηγή ενέργειας, πληροφορίας και επιρροής τόσο του εαυτού του όσο και των άλλων ανθρώπων γύρω του». Το 1997 ο Peter Salovey και ο Jack Mayer συμπληρώνοντας για ακόμη μια φορά τον ορισμό τους, προσέθεσαν ότι πρόκειται για μια υπενθύμιση των συναισθημάτων, όταν εκείνα διευκολύνουν τη σκέψη, την κατανόηση, τη χρήση της συναισθηματικής γνώσης και τη διαχείριση των συναισθημάτων, ούτως ώστε να προάγεται συναισθηματική και διανοητική ανάπτυξη (Καραδήμας, 2014).

Συνοψίζοντας, τα παραπάνω, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε, πως οι πολλαπλές ερευνητικές προσπάθειες που έχουν γίνει για την ανάλυση της συναισθηματικής νοημοσύνης, αναφέρουν τέσσερις τομείς έρευνας, οι οποίοι είναι: α) η αντιληπτική ικανότητα των ατόμων καθώς και η εξωτερίκευση των συναισθημάτων, β) η επεξήγηση και κατ' επέκταση ερμηνεία των συναισθημάτων, με σκοπό την προαγωγή της σκέψης, γ) η επεξήγηση των συναισθημάτων με στόχο την κατάκτηση της γνώσης, δ) ο τρόπος έκφρασης των συναισθημάτων στον περίγυρο, η χαλιναγώγηση και η επιβολή ορίων σε αυτά (Καραδήμας, 2014).

Η αρχική αυτή προσέγγιση έμεινε αφανής ως το 1995 και τη δημοσίευση του εκλαϊκευμένου βιβλίου του Goleman «Emotional Intelligence» με θέμα τη συναισθηματική νοημοσύνη όπου διέγειρε το ενδιαφέρον στο απλό κοινό με αποτέλεσμα τρία χρόνια αργότερα με τη δημοσίευση ενός ακόμα βιβλίου από τον ίδιο με τίτλο «Working with Emotional Intelligence», με θέμα τη συναισθηματική ευφυΐα στην εργασία (Καφέτσιος Κ., 2003). Σύμφωνα με τον Daniel Goleman (1995,1998), η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως «η ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του». Αναμφίβολα, ο τρόπος που ο Goleman παρουσιάζει τη συναισθηματική νοημοσύνη διαφοροποιείται πολύ από τον αρχικό ορισμό όπως αναπτύχθηκε από τους Salovey και Mayer (1990), δηλαδή ως ικανότητα αντίληψης, έκφρασης και ρύθμισης του συναισθήματος. Πιο

συγκεκριμένα ο ορισμός του Goleman συμπεριλαμβάνει την ενσυναίσθηση, τα κίνητρα και τις κοινωνικές δεξιότητες στοιχεία που αποτελούν πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης (Καφέτσιος , 2003).

Συμπερασματικά, το άμεσο αποτέλεσμα των παραπάνω, ήταν να εμφανιστούν πολυάριθμοι ορισμοί, καθώς και μέθοδοι αξιολόγησης και μέτρησης, της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπου επηρεάζονταν κάθε φορά, από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ερευνητή, το μορφωτικό και κοινωνικό του επίπεδο, καθώς και το ευρύτερο περιβάλλον που αυτός δρα και επιδρά (Πλατσίδου, 2004).

Η συσχέτιση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με την ηγεσία και την άσκηση αυτής σε διάφορους οργανισμούς, οδήγησε πολλούς μελετητές στην διαμόρφωση μιας πληθώρας γνωρισμάτων που διέπουν τους ηγέτες οι οποίοι έχουν το χαρακτηριστικό της Συναισθηματικής Νοημοσύνης . Σύμφωνα με τον Ryback (1998), μεταξύ συναισθηματικά νοημόνων ηγετών και μη συναισθηματικά νοημόνων ηγετών παρεμβάλλονται δέκα βασικές συμπεριφορές :

- ✓ Ο συναισθηματικά νοημών ηγέτης δεν είναι επικριτικός έναντι των υφισταμένων του, αλλά η κριτική του περιλαμβάνει εποικοδομητικά σχόλια.
- ✓ Είναι πάντα παρών, έτοιμος να πάρει ευθύνες ακόμα και όταν οι συνθήκες δεν είναι επιθυμητές. Απόλυτα ειλικρινής αναλαμβάνει τις ευθύνες που του αναλογούν αφού πρώτα έχει λάβει υπόψη του και τις απόψεις των υπολοίπων.
- ✓ Δείχνει υψηλό επίπεδο κατανόησης για τους γύρω του και τα συναισθήματα τους.
- ✓ Είναι ευθύς, ειλικρινής και αυθεντικός
- ✓ Βασίζεται ιδιαίτερα στην προσωπική επικοινωνία. Μοιράζεται τα συναισθήματα του με τους συναδέλφους του, ενισχύοντας έτσι την αίσθηση της ομαδικής ταυτότητας.
- ✓ Είναι υποστηρικτικός προς τους άλλους θεωρώντας τους πολύτιμους και αναντικατάστατους.
- ✓ Εστιάζει στην λεπτομέρεια, χωρίς όμως να χάνεται σε αυτήν.
- ✓ Είναι ιδιαίτερα αποφασιστικός και επιλύει τις συγκρούσεις γρήγορα όταν αυτές παρουσιάζονται.

✓ Τον ενδιαφέρει να κατέχει δύναμη, χωρίς όμως να αναλώνεται διαρκώς στο κυνήγι της επιτυχίας.

✓ Ενθαρρύνει τους γύρω του να παίρνουν ρίσκα, να θέτουν στόχους και αξιοποιεί στο έπακρο τις δυνατότητες τους (Καφέτσιος , 2003).

Αποτελέσματα ερευνών των τελευταίων δεκαετιών, ανέδειξαν μια σειρά παραγόντων των οποίων ο ρόλος είναι σημαντικός για την επίτευξη του έργου των εργαζομένων σε νοσοκομειακές μονάδες, ενώ ταυτόχρονα αποτελούν γνωρίσματα κάθε νοσοκομείου που θέλει να χαρακτηρίζεται ως αποτελεσματικό. Ένας τέτοιος παράγοντας είναι το θετικό – δημιουργικό κλίμα και περιβάλλον που επικρατεί στον εργασιακό χώρο γιατί όπως υποστηρίζεται από πολλούς μελετητές επιδρά στην σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση, την αποδοτικότητα, αλλά και την ψυχική διάθεση. Ως θετικό και δημιουργικό κλίμα θεωρείται αυτό κατά το οποίο ο εργαζόμενος εργάζεται σε περιβάλλον, όπου οι συνθήκες εργασίας συνεργατικού κλίματος είναι χωρίς άγχος ή καταπίεση, όπου προωθείται η υποκίνηση των εργαζομένων και όπου τον πιο σημαντικό ρόλο προς αυτή την κατεύθυνση, παίζει η συμπεριφορά των προϊσταμένων(Καφέτσιος , 2003).

Επίσης, το εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από αίσθημα ασφάλειας, ισότητας και συμμετοχής όλων των εργαζομένων - εμπλεκομένων στη νοσοκομειακή μονάδα, συμβάλλοντας αποφασιστικά στη διαμόρφωση ενός όπως θα λέγαμε «υγιούς» κλίματος. Στα νοσοκομεία με θετικό κλίμα οι εργαζόμενοι έχουν έναν κοινό στόχο,εργάζονται με βαθιά πίστη για τους στόχους τους, ενώ επικρατούν αρχές όπως προσφορά, υποστήριξη, αλληλοβοήθεια και ικανοποίηση (PetersonandDeal, 1998).

Κεφάλαιο 4^ο: Ηθική Ηγεσία

Ηγεσία, Βασικές έννοιες

Η ηγεσία είναι μια λέξη προερχόμενη από το αρχαιοελληνικό ρήμα “ηγούμαι”, και μπορεί να ορισθεί ως μια διαδικασία σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης μιας ομάδας επηρεάζει την συμπεριφορά και τις πράξεις των μελών της, με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων εντός του οργανισμού (Σέρβου Ι., 2018). Ο προσδιορισμός των συνθηκών και των καταστάσεων που επικρατούν αλλά και των αλλαγών που γίνονται, βοηθά τους ηγέτες στην επιλογή των κατάλληλων διαστάσεων, καθορίζοντας έτσι την ηγετική συμπεριφορά που αρμόζει μέσα στον οργανισμό. Μέσω αυτού του καθορισμού επιτυγχάνετε η επίτευξη των στόχων αλλά και η ικανοποίηση των αναγκών των υφισταμένων (Ρούλιου Ε. και Στήβενς Δ., 2011). Σύμφωνα με την Σερβού (2018) ο ορισμός της ηγεσίας είναι ένα πολυσυζητημένο θέμα το οποίο είναι δύσκολο να προσδιορισθεί με ακρίβεια. Έπειτα από μια ανασκόπηση των βιβλιογραφιών για την ηγεσία, βγήκε το συμπέρασμα ότι υπάρχουν

πολλοί ορισμοί για το τι είναι ηγεσία, όπως επίσης πολλά είναι και τα άτομα που προσπάθησαν να ορίσουν αυτήν την έννοια. Ο κάθε ερευνητής ορίζει την έννοια της ηγεσίας σύμφωνα με τις απόψεις του και με βάση ορισμένων πτυχών του θέματος που τον ενδιαφέρουν περισσότερο. Ο Ζαλβάνο (2002, όπ. Αναφ. στην Σέρβου,2018) επισήμαινε ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία η οποία ποικίλει, και επηρεάζει την συμπεριφορά των ηγετών, αλλά και των υφισταμένων ανάλογα με τις καταστάσεις και τις αλλαγές που συμβαίνουν εντός του οργανισμού.

Μέσα σε έναν οργανισμό οι ηγέτες ασκούν επιρροή στα κίνητρα, τις συμπεριφορές, και τις αξίες του οργανισμού και μπορεί να έρθουν σε θέση να επιφέρουν σημαντικές αλλαγές. Ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να λειτουργούν αυτόνομα και με στρατηγική προκειμένου, να μπορέσουν να ξεπεράσουν τα εμπόδια που προκύπτουν και να διαθέσουν χρόνο για την επίλυση των προβλημάτων. Από τους διάφορους ρόλους που έχουν οι ηγέτες προκύπτουν και κάποιες μορφές ηγεσίας:

Επιχειρησιακό μοντέλο

Χαρακτηρίζεται από την διοίκηση της διαφορετικότητας του εργατικού δυναμικού. Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σχετίζεται με τις ικανότητες και την αφοσίωση του προσωπικού που τις παρέχει. Η θέσπιση νέων στόχων, δημιουργεί την απαίτηση ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων, και τα άτομα θα πρέπει να αξιοποιήσουν τις διαφορετικές πληροφορίες και ιδέες. Συνήθως οι ομάδες των οποίων τα μέλη παρουσιάζουν διαφορετικότητα, έχουν την ικανότητα να βλέπουν τα γεγονότα από διάφορες οπτικές γωνίες, να τα κατανοούν και να παίρνουν ποιοτικές αποφάσεις. Αυτή η διαφορετικότητα απορρέει από ένα διαφορετικό υπόβαθρο, από προηγούμενες εμπειρίες, από μια διαφορετική εκπαίδευση, και οδηγούν σε νέους τρόπους αντίληψης, σκέψης και καινοτομίας (Γιαννάκου Π. και Φαραντάκη Σ.,2011).

Μοντέλο Συναλλακτικής ηγεσίας

Σε αυτό το μοντέλο ο ηγέτης ξεκαθαρίζει τους ρόλους και τα καθήκοντα των εργαζομένων μέσα στην ομάδα ανταμείβοντας τους είτε με υλικά, είτε με άυλα αγαθά δηλαδή τους δίνει οικονομικές απολαβές. Ακόμη τους ανταμείβει ηθικά με προαγωγή και αναγνώριση. Στη περίπτωση αυτή ισχύει η προϋπόθεση «καλή απόδοση, καλή ανταμοιβή» (Τσουβελλά, 2014).

Μοντέλο Αδιάφορης ηγεσίας

Ο ηγέτης αποφεύγει την λήψη αποφάσεων και δεν χρησιμοποιεί την δύναμη που του δίνει η θέση του. Επίσης δεν επεμβαίνει πουθενά, δεν κατευθύνει τα άτομα και τα αφήνει να ενεργήσουν με όποιον τρόπο επιθυμεί ο καθένας.

Μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας

Το μοντέλο αυτό έχει ως στόχο την αλλαγή τόσο των ηγετών όσο και των οργανισμών. Δίνεται περισσότερο έμφαση στα άτομα και στην αλλαγή κουλτούρας. Υπάρχει ταύτιση των κινήτρων του ηγέτη και των υφισταμένων, και κάνουν κοινή προσπάθεια για να πετύχουν τους στόχους και να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η μετασχηματιστική ηγεσία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί από οχτώ χαρακτηριστικά όπως (Βασιλειάδου Δ. και Διερωνίτου Ε., 2014).

- ❖ Η Εξατομικευμένη υποστήριξη
- ❖ Θέσπιση κοινών στόχων
- ❖ Κοινό όραμα
- ❖ Οικοδομημένη κουλτούρα
- ❖ Υψηλές προσδοκίες
- ❖ Αμοιβές
- ❖ Παράδειγμα μίμησης (Βασιλειάδου Δ. και Διερωνίτου Ε., 2014).

Θα μπορούσαμε να φανταστούμε το μετασχηματιστικό μοντέλο ως μια πυραμίδα που στην βάση της βρίσκεται η εξατομικευμένη φροντίδα, λίγο πιο πάνω το όραμα και οι κοινοί στόχοι, στην συνέχεια η οικοδόμηση κουλτούρας και η πνευματική διέγερση. Τέλος στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκεται η διοίκηση, οι υψηλές προσδοκίες και η επιβράβευση (Φάσουρα Α., 2016).

Μοντέλο των Vroom Yetton

Το μοντέλο αυτό δημιουργήθηκε για να καλύψει το κενό που αδυνατούσαν να καλύψουν τα υπόλοιπα μοντέλα σχετικά με την συμπεριφορά και την κατάσταση του ηγέτη. Χαρακτηρίζεται από 5 στυλ ηγεσίας :

I. Το πρώτο αυταρχικό: Σύμφωνα με τις πληροφορίες που έχει ο ηγέτης παίρνει μια απόφαση μόνος του και ύστερα την διαβιβάζει στα άτομα.

II. Το δεύτερο αυταρχικό: Ο ηγέτης παίρνει μόνος του αποφάσεις και χρησιμοποιεί τις πληροφορίες που έχει , αλλά και αυτές που έχει πάρει από τα άτομα.

III. Το πρώτο συμβουλευτικό: Ο ηγέτης πριν πάρει μια απόφαση συζητά και παίρνει τις συμβουλές των ατόμων.

IV. Το δεύτερο συμβουλευτικό: Ο ηγέτης συζητά για το πρόβλημα με ομάδες, ακούει τις διάφορες γνώμες και εν τέλη αποφασίζει μόνος του(Μαλαγκονιάρη Ε.,2010).

Η τυπική ή αλλιώς επίσημη ηγεσία, αναφέρετε σε άτομα τα οποία επισήμως έχουν τοποθετήσει σε ηγετική θέση ή έχουν εκλεχθεί σε θέση εξουσίας μέσα σε έναν οργανισμό. Στην τυπική ηγεσία η επιρροή που ασκείται έχει κατεύθυνση από το ανώτερο ιεραρχικό στρώμα προς το κατώτερο (Καρασαρίδου Μ., 2018).

Άτυπη ή αλλιώς ανεπίσημη ηγεσία, αναφέρετε σε άτομα που δεν έχουν ηγετική θέση, αλλά λόγω της ικανότητας που έχουν να επηρεάζουν ανθρώπους και καταστάσεις, αναδεικνύονται. Στην άτυπη ηγεσία η επιρροή που ασκείται μπορεί να έχει φορά προς όλες τις κατευθύνσεις. Για τον λόγο αυτό ο ηγέτης, μπορεί να είναι ένα άτομο που να προέρχεται από το κατώτερο ιεραρχικό στρώμα, και να έχει την ικανότητα να επηρεάζει ακόμη και τα μέλη που ανήκουν στην ιεραρχία του (Καρασαρίδου Μ., 2018).

Κανένα από τα ηγετικά στυλ, δεν είναι αποτελεσματικό από μόνο του για την αντιμετώπιση καταστάσεων, αλλά ούτε η εφαρμογή ενός μόνου στυλ, δεν είναι αποτελεσματική. Επομένως το ζητούμενο είναι το ποιο στυλ είναι κατάλληλο για εκείνο το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και ποιο στυλ μπορεί να εφαρμοσθεί κάτω

από τις συνθήκες που επικρατούν. Τα στυλ που μπορεί να υιοθετήσει ένας ηγέτης είναι:(Μαλαγκονιάρη Ε.,2010).

▪ **Αυταρχικό στυλ:** Οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον ηγέτη ο οποίος δίνει εντολές προς εκτέλεση και παράλληλα η θέση που κατέχει τον κάνει να νιώθει δύναμη. Η ομάδα δεν είναι παραγωγική χωρίς τον ηγέτη. Μπορεί να γίνει αποτελεσματικό όταν δεν υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, όταν προσλαμβάνεται καινούργιο προσωπικό ,ή ακόμη όταν η εταιρία ανακάμπτει ύστερα από μια κρίση (Μαλαγκονιάρη Ε.,2010).

▪ **Δημοκρατικό στυλ:** Λαμβάνει υπόψιν τις προτάσεις που έγιναν, τις απόψεις, τις επιθυμίες και τις ανάγκες της ομάδας πριν πάρει μια τελική απόφαση .Σκοπός του είναι η ομάδα να συμμετέχει ενεργά στην λήψη αποφάσεων, ωστόσο μπορεί να δημιουργηθεί και σύγχυση μέσα στην ομάδα λόγω των πολλών συσκέψεων (Σέρβου Ι., 2017).

▪ **Εξουσιοδοτικό στυλ:** Ο ηγέτης δεν κατευθύνει το προσωπικό ούτε του αλλά δίνει οδηγίες για το πώς να κινηθεί, και πολλές φορές το προσωπικό αναλαμβάνει μόνο του την εκτέλεση αποφάσεων, που ίδιος ο ηγέτης δεν λαμβάνει υπόψη (Μαλαγκονιάρη Ε.2010).

Ο Goleman (2000) περιέγραψε έξι στυλ ηγεσίας. Κάθε ένα από αυτά, βασίζεται σε μια συνιστώσα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι ηγέτες που ακολουθούσαν και συνδύαζαν πολλά στυλ ηγεσίας , ήταν πιο αποτελεσματικοί. Έτσι, μας παρουσίασε 6 στυλ ηγεσίας τα οποία είναι:

Το καταναγκαστικό στυλ.

Σε αυτό το στυλ ο ηγέτης είναι απειλητικός και απαιτεί να συμμορφωθούν οι υφιστάμενοι με τους κανόνες που ο ίδιος έχει θέσει και θέλει να κάνουν αυτά που τους λείει. Στην ομάδα επικρατεί αυστηρό κλίμα και φόβος, οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να πάρουν πρωτοβουλίες. Η λήψη αποφάσεων , γίνεται μόνο από τα ανώτερα ιεραρχικά στρώματα, γεγονός που αποδυναμώνει και περιορίζει την συνεισφορά ιδεών και την δημιουργικότητα των εργαζομένων και αποφεύγουν το αίσθημα ευθύνης. Το στυλ αυτό είναι καταστροφικό, παρεμποδίζει την ευελιξία και έχει αρνητικά αποτελέσματα στην παρακίνηση και ανταμοιβή των εργαζομένων. Δεν υπάρχει αίσθημα ομαδικότητας , κοινό όραμα και δεν αντλούν καμία ικανοποίηση. Αυτοί οι ηγέτες που εφαρμόζουν καταναγκαστικό στυλ δεν έχουν ενσυναίσθηση. Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας , δεν είναι αποτελεσματικό και μπορεί να εφαρμοστεί σε ορισμένες μόνο περιπτώσεις, όπου τα μέλη της ομάδας δεν συμμορφώνονται με άλλα μέτρα ή όταν πρέπει να υιοθετηθεί νέος τρόπος εργασίας (Τσουβελλά, 2014).

Στυλ αυθεντίας

Το στυλ αυτό έχει ως στόχο την κινητοποίηση των εργαζομένων για την επίτευξη του κοινού οράματος. Ο ηγέτης αποτελεί πρότυπο έμπνευσης για το προσωπικό, έχει ενσυναίσθηση και αυτοπεποίθηση. Παρακινεί Τους εργαζομένους δίνοντας τους ένα πρότυπο, τους στόχους και το όραμα, και τους αφήνει να επιλέξουν ελεύθερα τον τρόπο με τον οποίο θα κινηθούν για να πετύχουν το αποτέλεσμα και στο τέλος υποστηρίζει την πρωτοβουλία τους. Η ανταμοιβή είναι ξεκάθαρη και έχει θετικό αντίκτυπο στον οργανισμό. Όταν ο ηγέτης συνεργάζεται με ομοιόβαθμους συναδέλφους ή εμπειρογνώμονες δεν ενδείκνυται η εφαρμογή αυτού του στυλ (Καρασαρίδου Μ., 2018).

Το στυλ συναδελφικότητας

Το στυλ αυτό βασίζεται κυρίως στην δημιουργία μιας σχέσης εμπιστοσύνης και δίνει έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις και τους συναισθηματικούς δεσμούς

και λιγότερο στα επαγγελματικά καθήκοντα. Γίνεται προσπάθεια για την δημιουργία ενός καλού επικοινωνιακού και εργασιακού κλίματος, όπου θα επικρατεί αρμονία και συνεργασία. Σε αυτό το στυλ συχνά δημιουργούνται προβλήματα διότι οι ηγέτες δεν δίνουν συχνά συμβουλές και οι εργαζόμενοι προσπαθούν να βρουν μόνοι τους μια λύση. Δίνεται έμφαση στον έπαινο και όχι στην διόρθωση και ανατροφοδότηση της εργασίας (Καρασαρίδου Μ., 2018).

Δημοκρατικό στυλ

Σε αυτό το στυλ είναι σημαντική η συναίνεση των εργαζομένων που επιτυγχάνεται με την συμμετοχή τους στις εργασίες. Εδώ επενδύεται μια σχέση εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ του ηγέτη και των εργαζομένων, ο οποίος είναι δεκτικός προς τις απόψεις των άλλων και ακούει αυτά που έχουν να του πουν. Όταν θέτει στόχους επιθυμεί την συμμετοχή όλων των μελών. Επιδιώκει την καλή επικοινωνία και την συνεργασία. Το μόνο αρνητικό αυτού του στυλ ηγεσίας είναι ότι όταν έρχεται η στιγμή για να ενεργήσει η ομάδα, οι ιδέες που αποτυπώνονται είναι πολλές και δεν μπορούν να καταλήξουν σε μία απόφαση. Σε περιόδους κρίσης δεν είναι εφικτό να εφαρμοσθεί τέτοιο στυλ ηγεσίας (Μανώλη Α., 2015).

Καθοδηγητικό στυλ

Ο ηγέτης αυτού του στυλ θέτει δικούς του κανόνες, είναι επιθετικός και πειστικός προς τους εργαζομένους και απαιτεί ταχύτητα στις εργασίες και υψηλή απόδοση. Δεν κατευθύνει το προσωπικό, διότι θεωρεί τα πράγματα αυτονόητα. Επικρατεί φόβος, οι εργαζόμενοι δεν παίρνουν πρωτοβουλίες και δεν υπάρχει εμπιστοσύνη. Αυτό το στυλ ηγεσίας έχει είτε θετική, είτε αρνητική επίδραση στην ομάδα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο όταν οι εργαζόμενοι κατέχουν ικανότητες και χρειάζονται απλά μια καθοδήγηση και έναν συντονισμό (Aguilera et all, 2006).

Προπονητικό στυλ

Ο ηγέτης αυτού του στυλ έχει τους εργαζόμενους από κοντά τους ενθαρρύνει, τους κατευθύνει και βοηθά στην αξιοποίηση και την βελτίωση των

δυνατοτήτων τους αλλά και στην επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει. Αυτό το στυλ μπορεί να επικεντρώνεται κυρίως στην προσωπική ανάπτυξη αλλά έχει καλά εργασιακά αποτελέσματα και αυτό οφείλεται στο αίσθημα ομαδικότητας που επικρατεί στην ομάδα. Εφαρμόζεται λιγότερο από τα υπόλοιπα στυλ ηγεσίας γιατί ο ηγέτης πρέπει να αφιερώσει πολύ χρόνο στους εργαζομένους και απαιτεί καλές προπονητικές ικανότητες (Καρασαρίδου Μ., 2018).

Σύμφωνα με τον Marriner&Tomey (1993) ο ρόλος των νοσηλευτών που ασκούν ηγεσία είναι πολύ σημαντικός. Οι ηγέτες έχουν μεγάλο μερίδιο ευθύνης για την αλλαγή συμπεριφοράς τους, ώστε να μπορέσουν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον, το οποίο θα υποστηρίζει, θα αναδεικνύει και θα προετοιμάζει τους ικανούς και έμπειρους νοσηλευτές (Σέρβου Ι., 2017). Ένας ηγέτης θα πρέπει να είναι:

- ✓ **Οραματιστής:** Να καθοδηγεί τις ενέργειες των εργαζομένων που θα φέρουν ανάπτυξη τόσο ατομική όσο και εταιρική.
- ✓ **Στρατηγικός:** Επιδιώκει να διασφαλίζει την επιτυχία των στόχων προγραμματίζοντας και αξιολογώντας την βελτίωση και την απόδοση των διαδικασιών. Θέτει στόχους και ενθαρρύνει τους εργαζομένους να παίρνουν αποφάσεις και να αλληλοϋποστηρίζονται (Μαλαγκονιάρη Ε.2010).
- ✓ **Διευκολυντής:** Επιδιώκει την διασφάλιση των αποτελεσματικών σχέσεων με την δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος. Για να εκπληρώσει τον ρόλο του θα πρέπει να καταφέρει να κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι τους υπολογίζουν μες την ομάδα και ότι συνεισφορά τους είναι αποτελεσματική (Μαλαγκονιάρη Ε.2010).
- ✓ **Συνεισφέρων:** Συνεισφέροντας τις δικές του γνώσεις και εμπειρίες δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την επίτευξη των στόχων (Μαλαγκονιάρη Ε., 2010).

Ηγετικός χαρακτήρας

(Προσωπικός, Κοινωνικός, Εταιρικός)

✓ Ο χαρακτήρας ενός ηγέτη αποτελεί θεμέλιο για μια αποτελεσματική ηγεσία, αλλά από μόνος του δεν αρκεί. Ο ρόλος αυτός απαιτεί γνώση και ικανότητες για την σωστή υλοποίηση των πραγμάτων, των αξιών και των οραμάτων που θα φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι ικανότητες που θα πρέπει να πληροί ο ηγέτης μπορούν να συνοψισθούν σε κάποιους βασικούς ρόλους (Μαλαγκονιάρη Ε.,2010):

♦ **Ενεργοποιεί και παρακινεί τους συνεργάτες του:** Η αποτελεσματική απόδοση των εργαζομένων καθορίζεται σε μεγάλο ποσοστό από την διάθεση τους να καταβάλλουν προσπάθειες για την επίτευξη των στόχων. Σε αυτό θα συμβάλει και ο ηγέτης κινητοποιώντας τους συνεργάτες του και δημιουργώντας το κατάλληλο κλίμα.

♦ **Υποστηρίζει τους συνεργάτες του:** Η αποδοτικότητα των εργαζομένων δεν καθορίζεται αποκλειστικά από την διάθεση των εργαζομένων, αλλά την καθορίζουν οι γνώσεις και η γνώση των ικανοτήτων τους.

♦ **Συνεργασία και ανάπτυξη ομαδικότητας :** Ο ηγέτης είναι υπεύθυνος για την καλή συνεργασία και την ομαδικότητα και την επικράτησή του ομαδικού πνεύματος. Είναι ο δημιουργός της ομάδας (Καταραχιά Α.,2014).

♦ **Υλοποιεί έργα:** θέτει στόχους, προγραμματίζει τις διαδικασίες και τα βήματα που θα φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, και τα παρακολουθεί καθ' όλη την διάρκεια των εργασιών. Εάν προκύψουν προβλήματα προσπαθεί να βρει μια λύση.

♦ **Συντονίζει την ομάδα:** Συντονίζει το έργο και την λειτουργικότητα της μονάδας του με άλλες οργανωτικές μονάδες λαμβάνοντας και μεταδίδοντας πληροφορίες.

♦ **Εξυπηρετεί τους πελάτες :** Παρέχει ποιοτική εξυπηρέτηση για να είναι όσο το δυνατόν πιο ικανοποιημένοι οι πελάτες. Θα πρέπει να κατανοεί αρχικά τις ανάγκες των πελατών και να ελέγχει συνεχώς την βελτίωση της εξυπηρέτησης. Μέσω της επικοινωνίας και της επαφής με τους πελάτες χτίζει μια σχέση εμπιστοσύνης και συνεργασίας.

♦ **Αναπτύσσεται και σε προσωπικό επίπεδο:** Έχει συνεχή μάθηση προς τα νέα δεδομένα, είναι θετικός προς τις αλλαγές και προσαρμόζεται εύκολα.

♦ **Στρατηγική και όραμα:** Το κοινό όραμα της ομάδας λειτουργεί ως πυξίδα και εμπνέει την λήψη αποφάσεων και τις ενέργειες της ομάδας (Καταραχιά Α., 2014).

Οι σημαντικότερες ικανότητες που διαμορφώνουν ένα συναισθηματικά νοήμονα ηγέτη μπορούμε να πούμε ότι είναι οι ακόλουθες:

* Η επαγγελματική του ικανότητα, όπου σχετίζεται με το αντικείμενο της εργασίας του και περιέχει στοιχεία όπως είναι η μεθοδικότητα, η μεταδοτικότητα, καθώς και άλλες ψυχοκοινωνικές ικανότητες.

* Η διαχειριστική ικανότητα, όπου ο ηγέτης έχει την δυνατότητα να οργανώνει το περιβάλλον εργασίας. Ακόμη, προάγει την ομαδική συνεργασία αναπτύσσοντας διαπροσωπικές σχέσεις, ενώ επιδιώκει να διαχειριστεί στην διαδικασία του μάνατζμεντ με ένα τρόπο περισσότερο αποδοτικό. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ,να ενδυναμωθεί η επαγγελματική ανάπτυξη των μελών του οργανισμού βάσει των σύγχρονων απαιτήσεων που επικρατούν στην αγορά εργασίας (Gazzola, 2012).

* Η ικανότητα επικοινωνίας και ανάπτυξης των σχέσεων, όπου συνάμα περιλαμβάνεται και η διεκδικητικότητα, η θετική πειθαρχία και η ενσυναίσθηση.

* Η ικανότητα της αξιολόγησης, όπου ο ηγέτης ενθαρρύνει την αξιοποίηση της συσσωρευμένης εμπειρίας και γνώσης. Αναλύει και επεξηγεί συμπεριφορές μέσω καινοτόμων διαδικασιών και έτσι αποκλείει τα τυπικά λάθη στο στάδιο της αξιολόγησης (Ryback , 2011).

Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι κατά την διαδικασία της λήψης αποφάσεων σε έναν οργανισμό χρησιμοποιούνται ορθολογικά κριτήρια. Όμως, η επιρροή των συναισθημάτων είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς παρόλο που φαίνεται κάτι που αρχικά θα πρέπει να αποφεύγεται, σύμφωνα με την θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης αποδεικνύεται ότι τα συναισθήματα συνδέονται με την διαδικασία της λήψης αποφάσεων. Τα συναισθήματα είναι ωφέλιμο να συνδέονται με την γνώση και την εμπειρία, προκειμένου να υπάρξουν καλύτερες αποφάσεις αλλά και να βελτιωθούν αυτές που θεωρούνται ως λάθος (Goleman et. al., 2014).

Ο ηθικός ηγέτης

Οι άνθρωποι γεννιούνται με γενετικά χαρακτηριστικά, κάποια από τα οποία κατά την διάρκεια της παιδικής ηλικίας διαμορφώνονται, αλλά όσο έμφυτα και να είναι αυτά τα στοιχεία δεν μπορεί κάποιος να εξελιχθεί σε ηγέτη αν δεν τα αναπτύσει συνεχώς, συστηματικά και με πειθαρχία. Όλοι οι άνθρωποι μπορούν να βελτιώσουν τις ηγετικές ικανότητες που έχουν ή κρύβουν. Πολλοί ηγέτες βελτιώνονται θέτοντας κάποια ερωτήματα στους εαυτούς τους, όπως τι θα μπορούσαν να κάνουν έχοντας εξουσία και τι πρότυπο ηγετών θα ήθελαν να έχουν. Κάποια από τα ηγετικά χαρακτηριστικά είναι τα εξής: (Παπατσάκωνας Α., 2015).

- Η ικανότητα να λαμβάνει αποφάσεις και να λύνει τα προβλήματα που προκύπτουν
 - Να έχει συστηματική σκέψη
 - Συναισθηματική νοημοσύνη
 - Αυτορρύθμιση
 - Ενσυναίσθηση
 - Εταιρικός (Τοποθετεί τις ανάγκες τις ομάδας πιο πάνω από τις ατομικές του ανάγκες)
 - Πνευματική διαθεσιμότητα
 - Καινοτομεί
 - Ανοίγει ορίζοντες
 - Είναι ευφυής
 - Έχει κύρος και υπευθυνότητα
 - Έχει πειθώ (Παπατσάκωνας Α. και Μανώλη Α., 2015).

Αριστοτελικός Ηγέτης

Ο Αριστοτέλης υποστήριξε ότι «είμαστε ό,τι επαναλαμβανόμενα κάνουμε», άρα για τους άλλους είμαστε αυτό που κάνουμε. Όμως είναι επίσης αλήθεια ότι το «τι και το πώς το κάνουμε» δεν είναι ανεξάρτητα από το «τι είμαστε». Πράγματι, δεν

μπορούμε να οδηγήσουμε σωστά, αν δεν γνωρίζουμε και δεν μπορούμε να οδηγούμε. Δεν δίνουμε έμφαση στην εξυπηρέτηση του πελάτη, αν δεν πιστεύουμε ότι αυτό είναι σημαντικό. Δεν μπορούμε να πείσουμε τους άλλους, αν δεν πιστεύουμε στην άποψή μας και δεν διαθέτουμε επιμονή, υπομονή και ικανότητα πειθούς. Το τι πρέπει να είναι ή το τι πρέπει να διαθέτει, λοιπόν, ο ηγέτης, αποτελεί το τρίτο θεμελιώδες ζήτημα της ηγεσίας. Τα συστατικά στοιχεία του ατόμου που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας, αποτελούν τις «εισροές του συστήματος της ηγεσίας», οι οποίες, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, είναι απαραίτητες για να υπάρξουν η «διεργασία» (process) καθώς και οι «εκροές» του συστήματος (Ghosh & Chakraborti, 2014). Συνεπώς, η κατανόησή τους είναι σημαντική για δύο λόγους. Πρώτον, με αυτά ολοκληρώνεται η συνολική εικόνα της ηγεσίας. Δεύτερον, διότι η ανάπτυξη της ηγεσίας, είτε σε επίπεδο ατόμου είτε σε επίπεδο επιχείρησης, στηρίζεται στην εξασφάλιση αυτών των εισροών του συστήματος ηγεσίας, δηλαδή τα ηγετικά χαρακτηριστικά και τις ηγετικές ικανότητες που θα πρέπει να διαθέτει ένα άτομο ώστε να μπορεί να ασκεί αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά στην πράξη. Πιο απλά, η λογική συνίσταται στο ότι ο ηγέτης πρέπει να επιτυγχάνει αποτελέσματα. Αυτό απαιτεί την άσκηση της ηγετικής συμπεριφοράς. Για να μπορεί λοιπόν να ασκεί την ηγετική συμπεριφορά με αποτελεσματικό τρόπο, θα πρέπει να διαθέτει ικανότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας που η ηγετική συμπεριφορά απαιτεί (Felder, 1974).

Εκτός αυτού, αρκετά στοιχεία της προσωπικότητας διαμορφώνονται στην παιδική ηλικία. Παρ' όλα αυτά όμως, τα περισσότερα ηγετικά χαρακτηριστικά και όλες οι ηγετικές ικανότητες αναπτύσσονται λίγο ή πολύ. Όλοι οι άνθρωποι, αν έχουν τη διάθεση και προσπαθήσουν, μπορούν να βελτιώσουν αρκετά την ηγετική τους «ικανότητα». Για παράδειγμα, ακόμη και η πρωτοβουλία, η αυτοπεποίθηση, η ευαισθησία, η αυστηρότητα αναπτύσσονται σταδιακά. (Bedchuk, & Weisbach, 2010)

Προφανώς, υπάρχουν αρκετά στοιχεία του χαρακτήρα του ανθρώπου, τα οποία διαμορφώνονται νωρίς στη ζωή του και είναι πολύ δύσκολο να αλλάξουν σε μεγαλύτερη ηλικία. Γι' αυτό, όταν πρόκειται για στελέχη που προορίζονται να ασκήσουν ηγεσία, οι επιχειρήσεις πρέπει να επιλέγουν ανθρώπους με τα ανάλογα χαρακτηριστικά, τα οποία θα περιγράψω στη συνέχεια. Πέραν όμως αυτού, πρέπει να γίνει σαφές ότι όσο έμφυτα και γενετικά στοιχεία και αν έχει κάποιος άνθρωπος, δεν μπορεί να εξελιχθεί σε επιτυχημένο ηγετικό στέλεχος, αν αυτά δεν τα αναπτύσσει

συνεχώς, συστηματικά και πειθαρχημένα. Για παράδειγμα, σκεφθείτε ότι όσα ταλέντα και αν διαθέτει κανείς, δεν μπορεί ποτέ να γίνει επιτυχημένος αθλητής ή χειρουργός χωρίς συνεχή, σκληρή και πειθαρχημένη εκπαίδευση ή προπόνηση. Το ίδιο ακριβώς απαιτείται και για τους καλλιτέχνες, τους επαγγελματίες και τα ηγετικά στελέχη (Bass, 1985).

Οι δύο έννοιες αν και έχουν πολλά κοινά στοιχεία, όπως το γεγονός ότι αφορούν τον επηρεασμό της ανθρώπινης συμπεριφοράς και εκδηλώνονται σκόπιμα προς επίτευξη ενός σκοπού, δεν είναι ταυτόσημες. Σε αντίθεση με την «ηγεσία», που αποτελεί κυρίως μια διαδικασία επιρροής, το «μάνατζμεντ» (ή διοίκηση) αποτελεί κατά κύριο λόγο μια διαδικασία προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου των ανθρώπινων και λοιπών πόρων ενός οργανισμού, ώστε να επιτυγχάνονται αποτελεσματικά οι στόχοι του (Μπουραντάς Δ. και Παπαλεξανδρή Ν., 2003).

Σύμφωνα μάλιστα με τις πιο ακραίες απόψεις «ηγεσία» και «management» είναι δύο εντελώς διαφορετικές λειτουργίες στα πλαίσια της οργάνωσης καθώς η πρώτη έχει ως στόχο την πρόκληση της αλλαγής και την αντιμετώπιση με επιτυχία μη αναμενόμενων ή ιδιαίτερης δυσκολίας καταστάσεων, ενώ η δεύτερη τη διατήρηση της τάξης και της σταθερότητας καθώς και τη διαχείριση προβλέψιμων ή προγραμματισμένων - επαναλαμβανόμενων καταστάσεων (Κάντας Α., 1993).

Επίσης σε μια πιο εξειδικευμένη προσέγγιση η «ηγεσία» χαρακτηρίζεται από τη δημιουργία οράματος, το στρατηγικό σχεδιασμό, την επικοινωνία, τη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών, την έμπνευση και την υποκίνηση, ενώ το «management» από το σχεδιασμό, την κατάρτιση του προϋπολογισμού, την οργάνωση, τη στελέχωση, τον έλεγχο και την επίλυση προβλημάτων (Χυτήρης Λ., 2013).

Αντίστοιχα οι φορείς των ανωτέρω εννοιών, δηλαδή οι ηγέτες και οι μάνατζερ, κατά μία άλλη άποψη διακρίνονται μεταξύ τους με βάση την τυπική τους στάση απέναντι σε βασικές συνιστώσες της διοίκησης ενός οργανισμού. Ειδικότερα οι ηγέτες ορίζουν το όραμα και χαράσσουν την πορεία του οργανισμού, υιοθετώντας προσωπική και δυναμική στάση απέναντι στους στόχους, ενώ οι μάνατζερ επιδεικνύουν απρόσωπη και παθητική στάση, υπηρετώντας στόχους που προκύπτουν περισσότερο μέσα από τις αναγκαιότητες παρά από τις επιθυμίες τους (Galabretta et. Al., 2011).

Από την μια , οι ηγέτες με το ανήσυχο πνεύμα τους εστιάζουν στις ευκαιρίες του περιβάλλοντος ,στη διεύρυνση των επιλογών και στην αντιμετώπιση των αλλαγών, χωρίς να φοβούνται το ρίσκο. Ενώ από την άλλη,οι μάνατζερ περιορίζονται στις σίγουρες και δοκιμασμένες επιλογές τους , αναλώνοντας τις δυνάμεις τους στην αντιμετώπιση των καθημερινών προβλημάτων και στη διατήρηση της τάξης και της σταθερότητας. Παράλληλα οι ηγέτες επιδιώκουν άμεσες συναισθηματικές σχέσεις με τους συνεργάτες τους δίνοντας προσοχή και αξία στη γνώμη τους, ενώ οι μάνατζερ προτιμούν μια πιο απόμακρη στάση διατηρώντας αυστηρά υπηρεσιακές σχέσεις με ελάχιστη συναισθηματική ανάμειξη (Βαξεβανίδου, 2011).

Συνοψίζοντας σε μία φράση τις απόψεις που διαφοροποιούν πλήρως τους μάνατζερ από τους ηγέτες θα μπορούσε κανείς να πει πως «οι μάνατζερ είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ οι ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν τα σωστά πράγματα» (Φαναριώτης, 1999).

Η «κύρια αρετή» του Αριστοτέλη για τη *φρόνηση* , η οποία συνδυάζει την ηθική και τη δράση ώστε οι άνθρωποι να μπορούν να «ζουν καλά» και να είναι ευτυχισμένοι, θεωρείται συχνά ως το κλειδί για την αποτελεσματική ηγεσία. Αλλά τείνει να ορίζεται πολύ στενά. Μια εκ νέου ανάγνωση της *Νικομάχειας Ηθικής* του Αριστοτέλη αποκαλύπτει ότι η *φρόνηση* συνδέεται όχι μόνο με τη γνώση, την ικανότητα, τη σοφία και την ευφυΐα, αλλά και με την αισθητηριακή αντίληψη, τη διαίσθηση και την αισθητική. Για τον Αριστοτέλη, το να κάνει κανείς το σωστό εξαρτιόταν εν μέρει από το να δει και να εκτιμήσει το ωραίο πράγμα. Αυτό εγείρει σημαντικά ερωτήματα σχετικά με το πώς οι ηγέτες παίρνουν τις αποφάσεις τους - και σχετικά με τις δεξιότητες που περιλαμβάνει η οργανωτική ηγεσία. Στο μεγάλο έργο του Αριστοτέλη τη *Νικομάχεια Ηθική* , η ευτυχία (*ευδαιμονία*) δεν είναι τόσο συναίσθημα όσο κατάσταση — και μια κατάσταση με μια ευδιάκριτη ηθική διάσταση. Συνώνυμο του «ζεις καλά και ενεργείς καλά», προκύπτει από το να είσαι μέρος και να είσαι ενεργός σε μια κοινωνική ζωή και μια πολιτική κοινότητα, και πηγάζει από την άσκηση αρετών. Μια αρετή θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική - η *φρόνηση* . Η φρόνηση είναι μια από τις «διανοητικές αρετές» του Αριστοτέλη, που ανήκει στο «λογικό μέρος της ψυχής» αντί αυτό που περιλαμβάνει συναισθήματα, επιθυμίες, παρορμήσεις και «ηθικές αρετές» όπως ο έλεγχος του ίδιου του εαυτού και η δικαιοσύνη. Στο βιβλίο 6 της *Νικομάχειας Ηθικής* , αναφέρεται ότι ένα άτομο με *φρόνηση* είναι ειδικός στο να σκέπτεται με σκοπό να ζήσει καλά και να τα πάει

καλά. Επιπλέον, είναι σε θέση να «εντοπίσει» τη «σωστή αναφορά» (το «μέσο») της ηθικής αρετής σε κάθε δεδομένη κατάσταση (Kotler, 2009).

Η φρόνησις είναι, επομένως, κρίσιμη για αποφάσεις που προάγουν την ευδαιμονία — τόσο σε επίπεδο ατόμου όσο και σε επίπεδο κράτους. Ο Αριστοτέλης αναφέρει ότι, «το να έχεις τα σωστά συναισθήματα τη σωστή στιγμή, στη σωστή ευκαιρία απέναντι στους σωστούς ανθρώπους, για τον σωστό σκοπό και με τον σωστό τρόπο». Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι η φρόνησις έχει προσελκύσει την προσοχή συγγραφέων σχετικά με την ηγεσία καθώς και μελετητών σε τομείς όπως οι κοινωνικές επιστήμες. Ο όρος «φρόνιμος ηγέτης» έχει ενταχθεί στη σύγχρονη λεξικογραφία της ηγεσίας. Ωστόσο, η κατανόησή μας για το τι σημαίνει φρόνησις παραμένει αρκετά περιορισμένη. Δεδομένων των συσχετισμών της στη *Νικομάχεια Ηθική* με τη γνώση, την ικανότητα, τη σοφία και την ευφυΐα, οι κοινωνικοί επιστήμονες έχουν την τάση να τονίζουν τις πρακτικές και ορθολογικές πτυχές της. Η επανεξέταση όμως του κειμένου μπορεί να αποκαλύψει και μια άλλη πλευρά. Για τον Αριστοτέλη, η φρόνησις μπορεί να υποστηριχθεί, όχι απλώς ως ένα λογικό φαινόμενο αλλά και ως ένα φαινόμενο συνδεδεμένο με τις αισθήσεις. Τοποθετημένο στην «υπολογιστική» ή «διαβουλευτική» υποδιαίρεση της λογικής ψυχής, παρά στο επιστημονικό μέρος. Η φρόνησις είναι μια «δυνατότητα διάκρισης» που αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου. (Οι άντρες δεν γεννιούνται με φρόνησις - αλλά είναι φτιαγμένοι.) Ο Αριστοτέλης χρησιμοποιεί με συνέπεια την εικόνα της όρασης για να εξηγήσει τη σχέση μεταξύ ευφυΐας και φρόνησις, κατανόησης και κρίσης: μας λέει ότι οι άνδρες με φρόνησις έχουν αποκτήσει, μέσω της εμπειρίας, ένα «μάτι για τα πράγματα για να μπορούν να δουν σωστά»: συγκρίνει την άσκηση φρόνησις στο είδος της διαίσθησης που χρησιμοποιούν οι μαθηματικοί για να αντιληφθούν την «απόλυτη φιγούρα», το απλό τρίγωνο. Περισσότερο από αυτό, φαίνεται να συνδέει τη φρόνησις και την εκτίμηση αυτού που είναι αισθητικά ευχάριστο. «Όταν υπάρχουν δύο πιθανοί τρόποι να φέρεις το κατάλληλο τέλος», μας λέει, «ένα άτομο με φρόνημα θα επιλέξει αυτόν που είναι πιο καλός». Αν και ποτέ δεν λέει ρητά τι εννοεί με τον όρο «καλό», η ποιότητα φαίνεται κάτι διαφορετικό από (αν χρειάζεται για) αυτό που είναι «καλό». Το ελληνικό *το καλον* μπορεί επίσης να μεταφραστεί ως «ευγενές» ή «όμορφο». Περαιτέρω, η άσκηση της φρόνησις συνδέεται με την εμπειρία της προσωπικής ευχαρίστησης. Ο φιλόσοφος μας λέει μάλιστα ότι αν ένας άνθρωπος δεν βιώσει την ευχαρίστηση του καλού σε μια

καλή πράξη δεν μπορεί να ονομαστεί ενάρτεος. Αυτό μας επιστρέφει στη σύνδεση μεταξύ αρετής και ευτυχίας — και υποδηλώνει μια αισθητική διάσταση στο «να ζεις καλά και να ενεργείς καλά». Για τον Αριστοτέλη, δηλαδή, η ηθική, η αισθητική και η *ευδαιμονία* διασταυρώνονται. Η κατανόηση αυτού είναι σημαντική για τους ηγέτες σήμερα (Kotler, 2009).

Οι δεσμοί μεταξύ *φρόνησης* και διαίσθησης και των αισθήσεων ενισχύουν την υπόθεση της «οργανωτικής αισθητικής». Ξεκινώντας από τη δεκαετία του 1980, ο τομέας της οργανωτικής αισθητικής έχει αναπτυχθεί σημαντικά τα τελευταία 30 χρόνια και τώρα περιλαμβάνει μια σειρά από προσεγγίσεις. Μερικές από τις θεωρίες του - και πώς θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στην πράξη - εξηγούνται εν συντομία παρακάτω:

- Οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται και βιώνουν τις οργανώσεις ως προς τη *μορφή* — και μέσω των αισθήσεων, ιδιαίτερα την αίσθηση της *όρασης*. Αυτό σημαίνει ότι χρησιμοποιούν «αισθητικά σύμβολα» ως «ηθικές ενδείξεις». Ένα άτομο, για παράδειγμα, θα «διαβάσει τον χαρακτήρα» ενός αφεντικού εν μέρει από τον τρόπο που είναι τοποθετημένα τα καθίσματα στο γραφείο του, το σχετικό ύψος της καρέκλας του και τα «τεχνουργήματα» στο γραφείο του — οικογενειακές φωτογραφίες ή εκτελεστικά παιχνίδια; Μπορεί επίσης να αισθανθεί ότι δεν θα είναι ευχαριστημένοι σε ένα γραφείο όπου η διάταξη υποδηλώνει συνταγματοποίηση και διαίρεση — σειρές θρανίων, θαλάμους κ.λπ.

- Οι καλοί και αποτελεσματικοί ηγέτες είναι συχνά εκείνοι που σκέφτονται τις αισθητικές επιπτώσεις των αποφάσεών τους. Αυτό ισχύει όχι μόνο στο «μικρό» επίπεδο του χώρου εργασίας, αλλά και στο «μάκρο» επίπεδο. Θα μπορούσε, για παράδειγμα, να υποστηριχθεί έντονα ότι στη δεκαετία του 1960 οι Βρετανοί πολιτικοί και σχεδιαστές που απέτυχαν να σκεφτούν επαρκώς «αισθητικά» απέτυχαν και στο καθήκον τους απέναντι στην κοινωνία. Γίνετε μάρτυρας της κατάρρευσης του συγκροτήματος του πύργου Ronan Point στο Ανατολικό Λονδίνο το 1968.

- Ο στρατηγικός προβληματισμός και ο σχεδιασμός επωφελούνται από εννοιολογικά και οπτικά εργαλεία. Η χρήση σεναρίων, για παράδειγμα, καθιστά «το να βλέπουμε ξεκάθαρα», βοηθά επίσης στη δημιουργία μιας

κοινής κατανόησης μεταξύ των αρμοδίων λήψης αποφάσεων και αφήνει τη σαφήνεια «να εμφανιστεί» (Kotler, 2009).

- Τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης ηγεσίας θα πρέπει να περιλαμβάνουν την αισθητική της οργάνωσης και της λήψης αποφάσεων (Kotler, 2009).

Συμπεράσματα

Η ηγεσία και η παρακίνηση είναι πολύ σημαντικές σε μια επιχείρηση, αφού επιδρούν σε μεγάλο βαθμό στην συγκέντρωση των εργαζομένων και στην υλοποίηση των σκοπών ώστε να παρασχεθούν ορθά οι σχετικές υπηρεσίες. Ο προσδιορισμός των συνθηκών και των καταστάσεων που επικρατούν αλλά και των αλλαγών που γίνονται, βοηθά τους ηγέτες στην επιλογή των κατάλληλων διαστάσεων, καθορίζοντας έτσι την ηγετική συμπεριφορά που αρμόζει μέσα στον οργανισμό. Μέσα σε έναν οργανισμό οι ηγέτες ασκούν επιρροή, καθορίζουν τις συμπεριφορές των εργαζομένων και τις αξίες του οργανισμού. Κανένα από τα ηγετικά στυλ, δεν είναι αποτελεσματικό από μόνο του για την αντιμετώπιση καταστάσεων. Η ηγεσία

είναι μια σχέση επιρροής μεταξύ του ηγέτη και των συνεργατών του (followers), που προκύπτει από την άσκηση της ηγετικής συμπεριφοράς του πρώτου. (Trevino et al., 2003).

Οι θεωρίες επιχειρηματικής ηθικής, όπως καταγράφονται παρακάτω, περιλαμβάνουν τις ηθικές αρχές ή τους κώδικες που εφαρμόζει μια εταιρεία για να διασφαλίσει ότι όλα τα άτομα που εργάζονται στην εταιρεία ενεργούν με αποδεκτή συμπεριφορά. Οι ιδιοκτήτες και οι διευθυντές επιχειρήσεων μπορούν να χρησιμοποιήσουν μια θεωρία ηθικής που θεωρούν πιο κατάλληλη για χρήση στις δραστηριότητές τους. Υπάρχουν μερικές διαφορετικές θεωρίες επιχειρηματικής ηθικής, όπως η προσέγγιση της ωφελμιστικής, των δικαιωμάτων, της δικαιοσύνης, του κοινού καλού και της αρετής. Αυτές οι θεωρίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν μόνες τους ή σε συνδυασμό μεταξύ τους. Κάθε θεωρία περιλαμβάνει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή χαρακτηριστικά που εστιάζουν σε συγκεκριμένες ηθικές αρχές που μπορούν να βοηθήσουν τις εταιρείες να διορθώσουν επιχειρηματικά ζητήματα. (Tripathi & Bains, 2013)

Η επιχειρηματική ηθική είναι η στάση και οι τρόποι με τους οποίους δημιουργείται μια επιχείρηση και ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση συναλλάσσεται με τον κόσμο. Η επιχειρηματική ηθική μπορεί να περιγραφεί ως αρχή και πρότυπο που καθοδηγεί τη συμπεριφορά των ανθρώπων στην επιχείρηση. Η ηθική είναι ένα σύνολο ηθικών αρχών και αξιών που πρέπει να ακολουθεί μια επιχείρηση για να είναι επιτυχημένη. Οι περισσότερες επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν έναν κώδικα δεοντολογίας προκειμένου η επιχείρηση να έχει μια αρχή που την καθοδηγεί έτσι ώστε να μπορεί να ανθίσει (Turker, 2009). Οι Crane και Matten (2004) όρισαν την επιχειρηματική ηθική ως τη μελέτη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και αποφάσεων όπου αντιμετωπίζονται ζητήματα του λάθους και του σωστού.

Η ηθική σε μια επιχείρηση έχει να κάνει με την κοινωνία της αξίας, την αξία για τον άλλον και την αξία για τον εαυτό του, ώστε να υπάρχει δικαιοσύνη στην κοινωνία και τα πράγματα να γίνονται σωστά και ομαλά στο περιβάλλον μας. Η ηθική αφορά τους τρόπους με τους οποίους συμπεριφέρονται οι άνθρωποι στην κοινωνία μας (Trevino et al., 2003).

Από την άλλη, όσον αφορά στην Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός πρέπει να προσβλέπει στην εκπαίδευση των μελών του, να καλλιεργεί κουλτούρα συνεργασίας, να έχει βοήθεια νομικής φύσης και συμβουλή από ψυχολόγους. Η διοίκηση πρέπει να μπορεί να λαμβάνει την πληροφόρηση που χρειάζεται, να συλλέγει δεδομένα και να καταγράφει παράπονα.

Η επιχείρηση, λοιπόν, που έχει κίνητρα από τις αξίες μπορεί να είναι εξαιρετικά επιτυχημένη. Όταν η ηγεσία μεταφράζει την πεποίθηση ότι το κέρδος μπορεί να γίνει χωρίς συμβιβαστικές αρχές, οι εργαζόμενοι και η αγορά θα ακολουθήσουν. Όταν δεν το κάνουν, τα αποτελέσματα μπορεί να είναι καταστροφικά.

Οι ηθικές θεωρίες εξαρτώνται από το τι είναι σωστό και τι λάθος και το τελικό αποτέλεσμα της δράσης. Το να κάνεις το σωστό είναι να υπακούς στα καθήκοντά σου και στον κανόνα που καθοδηγεί μια επιχείρηση. Η ηθική συμπεριφορά των ανθρώπων που επιχειρούν είναι πολύ σημαντική στην κοινωνία μας. Η ηθική μας πεποίθηση για τη ζωή αλλάζει με την πάροδο του χρόνου. Υπάρχουν διαφορετικοί τύποι ανθρώπων στον κόσμο που προέρχονται από διαφορετικές εθνότητες και οι ηθικές πεποιθήσεις και κουλτούρα είναι διαφορετικές, επομένως η πίστη και η σκέψη των ανθρώπων για τα πράγματα που συμβαίνουν τώρα στην κοινωνία μας είναι διαφορετική.

Επομένως, η ηθική και η δεοντολογία μιας επιχείρησης καθορίζεται από τις πρακτικές της ίδιας και επίσης από την κοινή πρακτική. Μια επιχείρηση μπορεί να επιβάλει ηθική συμπεριφορά, καθορίζοντας πρώτα τι σημαίνει να είσαι ηθικός σε αυτή την συγκεκριμένη οργάνωση. Κάποια κοινή ηθική που οι περισσότερες εταιρείες θα θέλουν να εφαρμόσουν περιλαμβάνουν τα εξής: δεν ψεύδεσαι, δεν κλέβεις, δεν εξαπατάς (σε εκθέσεις δαπανών ή οτιδήποτε άλλο), δεν παραποιείς πληροφορίες κ.λπ. η εταιρεία μπορεί να δηλώσει συγκεκριμένα τις πολιτικές δεοντολογίας της, και μπορεί να κρατήσει τους υπαλλήλους σε συγκεκριμένες συμπεριφορές.

Εφαρμόζοντας λοιπόν τους κανόνες και τις αξίες της ηθικής που πρεσβεύει και επιτάσσει το περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται, όχι μόνο στην λειτουργία της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και σε όλες τις λειτουργίες της, μια επιχείρηση θέτει γερές βάσεις για μια βιώσιμη ανάπτυξη και ένα ελπιδοφόρο μέλλον.

Βιβλιογραφία

Aguilera, R. V, Williams, C. A, Conley, J. M, & Rupp, D (2006). Corporate governance and social responsibility: A comparative analysis of the UK and the US, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 14, No 3, pp.147-158.

Aguilera, R. V, &Cuervo-Cazurra, A (2009), Codes of good governance, *Corporate Governance: an International Review*, Vol. 17, No. 3, pp. 376-387.

Aras, G, & Crowther, D 2008, Governance and Sustainability: an investigation into the relationship between Corporate Governance and Corporate Sustainability, *Management Decision*, Vol. 46, No. 3, pp. 433-448.

Bedchuk, A. L, & Weisbach, M 2010, The state of Corporate Governance Research, *The Review of Financial Studies*, Vol. 23, No. 3, pp. 939-961.

Cappelli, P., “HR Implications of Healthcare Reform”, *Human Resource Executive Online*, 29 Μαρτίου 2010, πρόσβαση στις 25 Αυγούστου 2022, <http://www.hreonline.com/HRE/story.jsp?storyId=379096509>

Galabretta, G, Durisin, B, & Ogliengo, M 2011, Uncovering the Intellectual Structure of Research in Business Ethics: a journey through the history, the classics, and the pillars of *Journal of Business Ethics*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 104, pp. 499-524.

Galbreath, J 2010, How does CRS benefits firms? Evidence from Australia, *European Business Review*, Vol. 22, pp. 411- 431.

Gazzola, P 2012, Social Performance enhances Financial Performance: Benefits from CSR, *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, Vol.21, No. 1, pp. 112-121.

Ghosh, A, & Chakraborti C 2014, Beyond Corporate Social Responsibility: Ethics in Action, *Global Virtue Ethics Review*, Vol. 6, No. 4, pp. 60-99

Stevens, B (2004), The Ethics of the US Business Executive: a study of Perceptions, *Journal of Business Ethics*, Vol. 54, pp. 163-171.

Stouten, J, Van Dijke, M, & De Cremer, D (2012), Ethical Leadership, an Overview and Future Perspectives, *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 11, No. 1, pp. 1-6.

Taneja, S. S, Taneja P. K, & Gupta, R. K 2011, Researches in CSR: a review of Shifting Focus, Paradigms, and Methodologies, *Journal of Business Ethics*, Vol. 101, pp. 343-364.

Taylor & Francis Ltd, *Corporate Social Responsibility*, 2012, Λονδίνο

Trevino, L. K, & Nelson, A. K 2011, *Managing Business Ethics: Straight talk about how to do it right*, 4th ed. Wiley, New Jersey, USA.

Trevino, L. K, Brown, M, & Pincus-Hartman, L 2003, A quantitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite, *Human Relations*, Vol. 56, No. 1, pp. 5-37.

Tripathi, A, & Bains, A 2013, Evolution of CSR: a journey from 1700 BC till 21st century, *International Journal of Advanced Research*, Vol. 1, No. 8, pp. 788-796.

Turker, D 2009, Measuring Corporate Social Responsibility: a scale development study, *Journal of Business Ethics*, Vol. 85, pp. 411-427.

Kotler Philip, 2009 *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, εκδόσεις Economia Publishing, Αθήνα, Συντελεστές Σμαραγδή Μυρτώ

Βαξεβανίδου Μ., 2011 *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, εκδόσεις Σταμούλη ΑΕ, Αθήνα

Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλειτης, Π. (2008). *Management Ανθρώπινων Πόρων, Θεωρία και Πράξη*. Αθηνά: Προπομπός

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2002), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου

Τριαντάρη Σ. (2020) *Ηθική και Κοινωνική Φιλοσοφία της Επικοινωνίας. Στρατηγικές και τεχνικές της Επικοινωνίας*. Ηγεσία. Θεωρίες Ηγεσίας. Θεσσαλονίκη: Κ. & Μ. Σταμούλης, Ι. Αρχ. Χαρμπαντίδης,