



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

που εκπονήθηκε στο Π.Μ.Σ. «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ

Θέμα:

**" Η ηθική στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού
στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.
Συγκριτική ανάλυση των δύο περιοχών".**

**"Morality in human resource management in the public and private
sectors. A comparative analysis of the two areas."**

Παρασκευή Βερβερίδου (Α.Μ.: 2162)

Επιβλέπων καθηγητής: Ιωάννης Σαλμόν

Αθήνα

Φεβρουάριος 2024

Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

1. Ιωάννης Σαλμόν (Επιβλέπων)

2. Φαίδων Κομισόπουλος

3. Απόστολος Μάνθος

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Παρασκευή Βερβερίδου του Τρύφωνος, με αριθμό μητρώου ΑΜ 2162 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

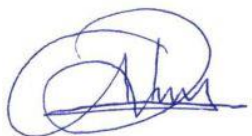
«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και έπειτα από αίτησή μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Αθήνα, 26 Φεβρουαρίου 2023

Η Δηλούσα



Παρασκευή Βερβερίδου

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
ABSTRACT	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
1.ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΡΙΣΜΩΝ	9
1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ	9
1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	12
1.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	14
2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	17
2.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	17
2.1.1. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ «ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ» - ΤΑΥΛΟΡ	18
2.1.2. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΦΑΥΟΛ.....	20
2.1.3. Η ΣΧΟΛΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	22
2.1.4. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ WEBER-ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ	24
2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΘΙΚΗΣ-ΦΙΛΟΣΟΦΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ	25
2.2.1. ΠΛΑΤΩΝΙΚΗ ΗΘΙΚΗ.....	26
2.2.2 ΣΤΩΙΚΗ ΗΘΙΚΗ	27
2.2.3 ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΙΚΗ ΗΘΙΚΗ	28
2.2.4 ΚΑΝΤΙΑΝΗ ΗΘΙΚΗ	30
3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	31
3.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	32
3.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ	35
4. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	37
4.1. ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	39
4.2 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΚΑΙ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ	41
4.3 ΗΓΕΣΙΑ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ;.....	44
5. Η ΗΘΙΚΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	45
5.1 Η ΗΘΙΚΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	45
5.2 Η ΗΘΙΚΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ.....	47
6. ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΗΓΕΣΙΑ.....	49

6.1 ΕΜΠΟΔΙΑ-ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ-ΣΤΕΡΕΟΤΥΠΑ ΣΤΗ ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΗΓΕΣΙΑ.....	50
6.1.1 ΕΜΠΟΔΙΑ-ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ	50
6.1.2 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΣΕ ΑΠΟΔΟΧΕΣ.....	54
6.2 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΑΝΔΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΓΥΝΑΙΚΕΙΑΣ ΗΓΕΣΙΑΣ - Η «ΓΥΑΛΙΝΗ ΟΡΟΦΗ».....	54
6.3 Η ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ	56
6.4 Η ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	59
7. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	60
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	63
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	65

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία πραγματεύεται την ηθική προσεγγίζοντάς την από τη σκοπιά της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε μια οργάνωση.

Αρχικά, στο πρώτο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η εννοιολόγηση της ηθικής, της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού καθώς και της ηγεσίας. Συνεχίζοντας στο δεύτερο κεφάλαιο και αφού καταγραφούν γνωστές θεωρίες διοίκησης, θα παρουσιαστούν φιλοσοφικές θεωρίες και προσεγγίσεις αναφορικά με ζητήματα περί ηθικής. Το τρίτο κεφάλαιο πραγματεύεται την αποτύπωση του πως διοικείται το ανθρώπινο δυναμικό σε έναν δημόσιο οργανισμό, πως σε μια επιχείρηση και αν υπάρχουν ταυτόσημα σημεία ή και διαφορές στη διοίκηση αυτών των τύπων οργανώσεων.

Αποσκοπώντας στην όσο το δυνατό μεγαλύτερη εμβάθυνση του θέματος, στο κεφάλαιο τέσσερα, θα γίνει προσέγγιση της έννοιας της ηγεσίας και θα επιχειρηθεί η παρουσίαση του τι είναι αυτό που χαρακτηρίζει έναν ηγέτη ως χαρισματικό και ενάρτετο. Στο ίδιο κεφάλαιο, θα γίνει σύγκριση μεταξύ ηγέτη και μάντζερ καταλήγοντας στο τι είναι πιο αποτελεσματικό για έναν εργασιακό χώρο και αν μπορούν οι δύο παραπάνω τύποι διοίκησης να συγκεραστούν για τα βέλτιστα αποτελέσματα. Στη συνέχεια και εξειδικεύοντας περαιτέρω στο κεφάλαιο πέντε θα γίνει προσέγγιση της ηθικής στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις δημόσιες οργανώσεις και τις προσπάθειες που γίνονται ή θα πρέπει να γίνουν πάνω στο ζήτημα αυτό στους κρατικούς φορείς, αλλά και στις επιχειρήσεις αναλύοντας για την περίπτωση του ιδιωτικού τομέα και θέματα επιχειρηματικής ηθικής.

Επιπρόσθετα και δεδομένων των εν γένει επιχειρησιακών και οργανωσιακών αλλαγών κρίθηκε ενδιαφέρουσα η εξέταση, στο κεφάλαιο έξι, του αν το φύλο έχει συμβολή στην ικανότητα του ηγέτη και πως αυτό μπορεί να επηρεάσει το στυλ ηγεσίας, εξετάζοντας αν υπάρχουν διαφορές μεταξύ ανδρικής και γυναικείας ηγεσίας.

Έχοντας αναζητήσει και παραθέσει όλα τα προαναφερόμενα, θα παρουσιαστεί στο κεφάλαιο επτά μελέτη περίπτωσης γυναικείας ηγεσίας ερμηνεύοντάς την και συσχετίζοντας τα δεδομένα, που προκύπτουν από αυτήν, με όσα αναπτύχθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια. Η εργασία κλείνει με την εξαγωγή συμπερασμάτων όπως αυτά προκύπτουν από την προηγούμενη καταγραφή και προσέγγιση.

Λέξεις - κλειδιά: ηθική, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, δημόσιο, επιχείρηση, ηγεσία.

ABSTRACT

The present senior thesis deals with morality approaching her in the eyes of the management of the manpower in an organization.

First of all, in the first chapter it will be presented the meaning of morality, the management of the manpower as well as the leadership. Continuing in the second chapter and after noting well-known theories of management, philosophical theories and approximations will be presented in respect of matter about morality. The third chapter deals with the capture of how the manpower in a public organization and in a company is managing, and if they exist identic points or differences in the management of this type of organizations.

Aiming at the largest deepening of the subject in the fourth chapter the meaning of the leadership will be approached and it will be attempted the presentation of what is characterizing a leader as charismatic and virtuous. In the same chapter, there will be comparison between a leader and a manager concluding which is more effective in a workplace and if it is possible the above two types of managing to combine for the best results.

Subsequently and while further customizing in the fifth chapter the morality of the management of manpower in public will be studied and the efforts that are being done or must be done to this subject to public sectors as well as the companies analyzing the case of the private sector and business ethics matters.

In addition, and considering the general business and organizational changes it is interesting to examine, in chapter six, if sex contributes to the ability of the leader and how this can affect the style of leadership examining if they are differences between male and female leadership.

Having searched and quoted all the above, it will be presented in chapter seven a study of a case of female leadership interpreting her and relating all the data which arise from her with all these which elaborated in the previous chapters. The senior thesis ends with the export of conclusions as these arise from the previous recording and approach.

Key -words: ethics, human resource management, public business, leadership

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

«Η Ηθική δεν είναι το δόγμα που καθορίζει πώς να γίνουμε ευτυχισμένοι, αλλά πώς να είμαστε άξιοι για να γίνουμε ευτυχισμένοι»

Εμμάνουελ Κάντ, Γερμανός Φιλόσοφος

Τα τελευταία χρόνια διανύοντας η ανθρωπότητα μια δύσκολη περίοδο κρίσης αξιών και ζητημάτων θεμελιώδους αξίας, όπως αυτών που άπτονται ηθικής, κρίνεται επιτακτική η ανάγκη επαναπροσδιορισμού των αξιακών και ηθικών συστημάτων.

Εξετάζοντας την ηθική στον εργασιακό χώρο, τόσο σε μια επιχείρηση όσο και στην εν γένει λειτουργία των υπηρεσιών του κράτους, διαφαίνεται ξεκάθαρα ότι η εμπιστοσύνη κερδίζεται από τους ίδιους τους εργαζόμενους αλλά και από τους πελάτες – πολίτες όταν ο εργασιακός χώρος διέπεται από ηθικούς κανόνες. Οι ηθικοί κανόνες αποτελούν τη βάση της ομαλής και σωστής λειτουργίας της επιχείρησης αλλά και του κράτους.

Πως ορίζεται λοιπόν η ηθική στον εργασιακό χώρο και δη στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού; Ποιοι είναι οι κανόνες εκείνοι που θα πρέπει να διέπουν τις διοικήσεις ανθρώπινου δυναμικού τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα; Ποια είναι η διοίκηση μιας οργάνωσης που θα επιφέρει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα, αυτή που ενστερνίζεται αμιγώς κανόνες μανάτζμεντ ή η διοίκηση που ασκείται με ηγετικά χαρακτηριστικά και είναι επωφελής και αποτελεσματική;

Δεν είναι λίγοι οι προβληματισμοί για τον επιτυχή συγκερασμό των θεωριών περί ηθικής στο χώρο εργασίας με την αποτελεσματική και ενάρετη ηγεσία. Το πως θα πρέπει να δρα ένας ηγέτης και ποια θα είναι τα στοιχεία της προσωπικότητάς του που θα τον καταστήσουν αποτελεσματικό για την οργάνωση είναι ερωτήματα που έχουν τεθεί εδώ και πολλά χρόνια, σε μια προσπάθεια περαιτέρω ερμηνείας και κατανόησης.

Στη διαδρομή πραγμάτευσης των παραπάνω ερωτημάτων, δεν θα μπορούσε να μην ανακύψει και το ζήτημα της ηγεσίας εξεταζόμενο και από την σκοπιά του φύλου. Οι προσεγγίσεις και οι απόψεις που κατά καιρούς διατυπώνονται πάνω στο θέμα αυτό

λειτουργούν επιβοηθητικά ως προς στην καλύτερη κατανόηση του ποιου τελικά στυλ ηγεσίας θα μπορούσε να θεωρηθεί επιτυχές.

Η πρακτική προέκταση αυτών των θεωριών και ιδεών, για το πως θα πρέπει να διοικούνται οι ανθρώπινοι πόροι μιας οργάνωσης, φαίνεται να εξακολουθεί να αποτελεί το μεγάλο στοίχημα προκειμένου να επιτευχθούν οι βασικοί καταστατικοί σκοποί μιας οργάνωσης, μέσω της ομαλής και σωστής λειτουργίας της.

1.ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΡΙΣΜΩΝ

1.1 Η έννοια της ηθικής

Ηθική είναι το «σύνολο κανόνων και αξιών με τους οποίους ορίζεται τι επιτρέπεται, τι απαγορεύεται και τι οφείλουμε να κάνουμε στις σχέσεις με τους άλλους ανθρώπους και στη σχέση μας με τη φύση, κανόνες συμπεριφοράς που επιβάλλει η κοινωνία». Είναι η ηθική το σύστημα εκείνων των αξιών και των ηθών που πλαισιώνει τους κατευθυντήριους και καθοδηγητικούς κανόνες για την ανθρώπινη συμπεριφορά. Ωστόσο σε μελέτη ερευνητών Dartmouth College διαπιστώθηκε ότι όταν ο άνθρωπος βρίσκεται αντιμέτωπος σε πρωτόγνωρες καταστάσεις (πχ. πολέμους) η διαχωριστική γραμμή μεταξύ του ηθικά «σωστού» και του «λάθους» παύει να είναι ξεκάθαρη, αποδίδοντας έτσι έναν σχετικά ευμετάβλητο χαρακτήρα, κατά κάποιους, στην εννοιολογική προσέγγιση της ηθικής περιγράφοντάς την ενίοτε και ως «ηθικό οπορτουνισμό». (Σανούδου, Χ., 2019). Σύμφωνα με τον καθηγητή Μπαμπινιώτη (1998) η ηθική είναι «η μελέτη των ηθών μιας κοινωνίας και κατ' επέκταση το σύστημα των κανόνων σκέψης και συμπεριφοράς που ρυθμίζει τις πράξεις και τις στάσεις μιας κοινωνίας σε ορισμένο χρόνο». Αναλύοντας περαιτέρω τον παραπάνω ορισμό, μέσω της προσέγγισης της έννοιας του ήθους, θα λέγαμε ότι η λέξη στην νεοελληνική γλώσσα ερμηνεύεται ως «ο χαρακτήρας και η συμπεριφορά ενός ατόμου» και « η προσωπική ηθική ιδιοσυγκρασία του ατόμου». Στον πληθυντικό ωστόσο της λέξεως <τα ήθη> η έννοια της ηθικής διαφοροποιείται αποκτώντας τη σημασία των «κοινωνικών μορφών συμπεριφοράς», καθώς και «των καθιερωμένων μορφών συμπεριφοράς που χαρακτηρίζουν έναν πολιτισμό».¹

Σε θεωρητικό επίπεδο, η ηθική μπορεί να έχει διάφορες εκφάνσεις. Αρχικά νομική, δηλαδή να αναφέρεται στην σύννομη συμπεριφορά. Ο όρος «ηθική βλάβη»

¹<https://el.wiktionary.org/wiki/%CE%AE%CE%B8%CE%BF%CF%82>

συναντάται σε περιπτώσεις αδικοπραξίας σύμφωνα με τον Αστικό Κώδικα αλλά και ειδικούς αστικούς νόμους, όπως τον Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων/ GDPR όσον αφορά στην επεξεργασία και προστασία των προσωπικών δεδομένων και ο οποίος τέθηκε σε ισχύ στις 25 Μαΐου 2018. Στο άρθρο 932 του Αστικού Κώδικα «Ίκανοποίηση της ηθικής βλάβης» η έννοια της ηθικής βλάβης ορίζεται ως αδικοπραξία με αποτέλεσμα ιδιαίτερα την προσβολή της υγείας, της τιμής, της αγνείας ή τη στέρηση της ελευθερίας του ατόμου. Πρόκειται για τη ζημία εκείνη η οποία δεν αποτιμάται με υλικά δεδομένα- χρήματα αλλά έχει χαρακτήρα συναισθηματικό, εσωτερικό. Στην όποια απόφαση του δικαστηρίου επιβάλλεται να τηρείται η αρχή της αναλογικότητας και μάλιστα με αυξημένη τυπική ισχύ για να μην παρουσιάζεται το φαινόμενο της υπέρβασης ακραίων ορίων της διακριτικής ευχέρειας.

Από τη σκοπιά των θρησκευτικών αρχών, σύμφωνα με την κάθε θρησκεία, μπορεί κανείς να κάνει λόγο για θρησκευτική ηθική. Ηθική της Θρησκείας ονομάζεται η επιστήμη η οποία εξετάζει τις θρησκείες από την σκοπιά της ηθικής και με κύριο αντικείμενο μελέτης της τη θρησκευτική πράξη (Νικολαΐδης, 2019). Ανάλογα με την κάθε θρησκεία εμφανίζονται και επιμέρους διαφοροποιήσεις, ως προς την εννοιολόγηση της ηθικής. Για παράδειγμα, στον Χριστιανισμό η ηθική διάσταση της συμπεριφοράς του ανθρώπου άπτεται του να ακολουθούνται εκείνες οι αρχές οι οποίες διασφαλίζουν κάθε απόκλιση ηθικού χαρακτήρα.

Εξεταζόμενη η εννοιολογική οριοθέτηση της ηθικής από τη σκοπιά της επιστήμης της φιλοσοφίας είναι « η μελέτη των ηθών, δηλαδή αξιών, αντιλήψεων και συμπεριφορών μιας κοινωνίας και κατ' επέκταση το σύστημα των κανόνων σκέψης και συμπεριφοράς που ρυθμίζει τις στάσεις και τις πράξεις μιας κοινωνίας, σε ορισμένο τόπο και χρόνο».(Ασπρίδης, Γ., 2015). Από την εποχή του Σωκράτη διαμορφώθηκε η «φιλοσοφική ηθική» ή «ηθική φιλοσοφία» η οποία μέσα από τη μελέτη των αξιών προσπαθεί να αποτυπώσει με τρόπο συστηματικό, αρκούντως τεκμηριωμένο αλλά και έλλογο τον τρόπο ζωής που οφείλουμε να ζούμε, προκειμένου να διέπεται από ηθικές αξίες. Υπό το πρίσμα της φιλοσοφικής ηθικής, η έννοια της ηθικής νοούμενη με ευρύτερα κριτήρια εννοιολόγησης είναι : «κάθε σύνολο βασικών προτάσεων που αποσκοπούν στο να αξιολογήσουν ή να καθορίσουν μορφές συμπεριφοράς και παρουσιάζουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: είναι καθολικεύσιμες, εφαρμόσιμες, επιτακτικές, απαιτούν από τους δρώντες να καθορίζουν τις ενέργειές τους με τέτοιο τρόπο ώστε να λαμβάνουν υπόψη και τα συμφέροντα όσων επηρεάζονται από αυτές και, τέλος, δικαιολογημένες».

Η εννοιολογική ευρύτητα της έννοιας της ηθικής καταδεικνύει και τον σημαντικό ρόλο της ως πυξίδα καταλυτική για την ευημερία και πρόοδο της ανθρωπότητας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτού είναι η σύσταση της Εθνικής Επιτροπής Βιοηθικής & Τεχνοηθικής (ΕΕΒΤ). Αποστολή της Επιτροπής είναι η παρακολούθηση και η επεξεργασία των ηθικών, κοινωνικών και νομικών ζητημάτων που αναδύονται λόγω της διαρκούς εξέλιξης κυρίως στον τομέα της βιολογίας, της βιοτεχνολογίας, της ιατρικής και της γενετικής, καθώς και των νέων τεχνολογιών, όπως της τεχνητής νοημοσύνης, των προηγμένων αλγορίθμων και της ρομποτικής.

Ο Ed Rubin στο βιβλίο του «Η ψυχή, ο εαυτός και η κοινωνία του, Η νέα ηθική και το σύγχρονο κράτος» (2015) αναφέρει τρεις υποδιαιρέσεις της ηθικής, την «*ηθική της τιμής*» που συναντάται σε μη πετυχημένα κράτη, την «*ηθική των ανώτερων σκοπών*» κατά την οποία ένα ενιαίο σύστημα πεποιθήσεων συνδέει την αυτοεκτίμηση με νομιμότητα του κράτους και το «*ήθος της αυτοεκπλήρωσης*» κατά το οποίο υπάρχει ένας κώδικας ηθικής σε κάθε άνθρωπο ο οποίος συμβάλλει στο δημιουργούνται εκείνες οι προϋποθέσεις στο κράτος για την ατομική ανάπτυξη του κάθε ανθρώπου. Ο Thiroux, από την άλλη, προκειμένου να αποδώσει χαρακτήρα δυναμικό και μη στατικό στην έννοια της ηθικής αναφέρει ότι απώτερος σκοπός της συμπεριφοράς του κάθε ανθρώπου απέναντι στους υπόλοιπους συνανθρώπους, είναι η επικράτηση του κοινού καλού αλλά και η προώθηση του κοινωνικού συμφέροντος διαχωρίζοντας με σαφήνεια το δίκαιο και το άδικο.

Η έννοια της ηθικής αναδεικνύεται και στον εργασιακό χώρο ως κρίσιμη σημασίας αξία. Κάνοντας σωστή χρήση της ηθικής επιτυγχάνεται η μέγιστη εργασιακή απόδοση αλλά και η δημιουργία σωστής εταιρικής και εν γένει εργασιακής κουλτούρας. Η επιχειρηματική ηθική, μέσω της εννοιολογικής της προσέγγισης, διαμορφώνει κατά πολύ τα πλαίσια για την επιχειρηματική κουλτούρα αλλά και τα ιδιαίτερα αυτά στοιχεία που διαμορφώνουν την εταιρική διακυβέρνηση. Τα θέματα ηθικής αποτελούν ίσως τη σημαντικότερη βάση εξέτασης των όποιων προβλημάτων και δυσλειτουργιών στον εργασιακό χώρο, είτε πρόκειται για τη δημόσια διοίκηση είτε για επεξεργασία, αναδεικνύοντας την άμεση συσχέτιση της εργασιακής ηθικής με την αποδοτικότητα και ικανοποίηση των εργαζομένων. Η εργασιακή ηθική εμπεριέχει την ηθική συμπεριφορά εμπερικλείοντας βασικούς κανόνες ηθικής.

Αντικείμενο λοιπόν της ηθικής μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι η μεν διερεύνηση των αξιών εκείνων που περιβάλλουν τη συμπεριφορά του ανθρώπου, αλλά και η

εξέταση του αν οι πράξεις ενός ατόμου είναι ορθές ή μη, στη βάση του κοινού καλού και με κριτήριο τα κίνητρα ή τους σκοπούς του.

1.2 Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Σε κάθε οργανισμό και επιχείρηση, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί καθοριστικό παράγοντα σε επίπεδο οικονομικής επιτυχίας αλλά και «βασικό δημιουργικό κύτταρο του κάθε οργανισμού». Είναι ο παράγοντας που δημιουργεί αλλά και συνδέει όλα τα επιμέρους επίπεδα της οργάνωσης (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Τα τελευταία χρόνια είναι ευρέως αναγνωρισμένη η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ή Ανθρωπίνων Πόρων για την επιτυχή λειτουργία των επιχειρήσεων αλλά και των οργανισμών, αποδίδοντας τον χαρακτηρισμό του ακρογωνιαίου λίθου για την αποτελεσματική τους λειτουργία. Ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Development - HRD) «περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση & προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων» (Εφθαλία Μήδεια Κορνάρος, 2017).

Αν και ο όρος Διαχείριση - Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αναφέρεται σε διαφορετικές πτυχές (HR Management), δεν παύει ωστόσο να χρησιμοποιείται ανταλλακτικά με τον όρο Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και οι δύο έννοιες σηματοδοτούν το ρόλο των ανθρώπων και τη διαχείρισή τους σε έναν οργανισμό.

Αν θα θέλαμε να αναφέρουμε κάποιες από τις διαφορές τους, θα λέγαμε ότι η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων εστιάζει στη διαχείριση ανθρώπων υπό την σκοπιά των πόρων, συμπεριλαμβάνοντας διαδικασίες όπως πρόσληψη, απόλυση, αξιολόγηση κ.α. έχοντας σαν στόχο το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για την οργάνωση. Από την άλλη, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει μια πιο ανθρωποκεντρική αντιμετώπιση των ανθρώπων ενός οργανισμού, καθώς εστιάζει στην ανάπτυξή τους με σκοπό την βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων της οργάνωσης. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των ανθρώπων αποτελούν βασικούς πυλώνες στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Κοινή συνισταμένη στην πραγματικότητα και των δύο όρων είναι η επίτευξη των καλύτερων αποτελεσμάτων μιας οργάνωσης, για αυτό και χρησιμοποιούνται εναλλακτικά καθώς το ερώτημα που τίθεται και στις δύο περιπτώσεις προς απάντηση είναι πως θα διοικηθεί καλύτερα μια οργάνωση για την απόδοση των βέλτιστων αποτελεσμάτων.

Ο Gary Dessler στο βιβλίο του "Human Resource Management" αναλύει τις αρχές που κατά βάση διέπουν τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Η πρώτη, εξ αυτών, είναι η «Πρόσληψη και Ανάλυση Θέσης». Πρώτο στάδιο στη διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων είναι η λεπτομερής περιγραφή της θέσης και η επιλογή του κατάλληλου δυναμικού με τη χρήση συνέντευξης. Στη συνέχεια, ακολουθεί η «Αξιολόγηση Επίδοσης». Η αποτίμηση μέσω της αξιολόγησης, ως προς την επίδοση και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική για την διαπίστωση των όποιων αδυναμιών και τον σχεδιασμό βελτιωτικών ενεργειών. Ακολουθεί η «Κατάρτιση και Ανάπτυξη». Η διαδικασία αυτή, μέσω της οποίας παρέχονται εκπαιδευτικές εμπειρίες και ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, επιτυγχάνει τόσο την ανάπτυξη και βελτίωση του ατόμου όσο και της οργάνωσης. Ακολουθεί της διαδικασίας της Αξιολόγησης καθώς θα πρέπει πρώτα να γίνει αναγνώριση των αναγκών και αδυναμιών. Ακολουθεί η αρχή της Ανταμοιβής και Αποζημίωσης βασικό και κρίσιμο χαρακτηριστικό της οποίας θα πρέπει να είναι η δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων για τη διατήρηση της ευρυθμίας της οργάνωσης αλλά και της συνέχισης της αποτελεσματικότητάς τους. Στη συνέχεια είναι αρχές όπως η συγκρότηση Ομάδων και Συνεργασία με τη διαμόρφωση ομάδων εργασίας οι οποίες θα προωθούν το πνεύμα συνεργασίας και αλληλοσεβασμού, η αρχή της Διαχείρισης Αντιπαράθεσης η οποία αποσκοπεί στην άρση των όποιων συγκρούσεων και στη διατήρηση της αρμονίας στον εργασιακό χώρο. Άλλες αρχές που αναφέρονται από τον Dessler είναι η αρχή της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, η αρχή της Διατήρησης της Υγείας και Ασφάλειας καθώς και αυτή της Επαγγελματικής Ηθικής και Συμπεριφοράς. Όλες οι προαναφερόμενες αρχές αποτελούν κατά τον Dessler τα θεμέλια της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων για την επίτευξη του βασικού στόχου κάθε οργάνωσης, της προαγωγής της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων για την βέλτιστη αποδοτικότητά τους και τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα στη λειτουργία της οργάνωσης.

Οι συνεχόμενες οικονομικές μεταβολές καθώς και οι τοπικές και παγκόσμιες εξελίξεις αποτελούν παράγοντες επηρεασμού της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η Pricewaterhouse Coopers πραγματοποιώντας έρευνα με τίτλο «Global HR Challenges: Yesterday, Today and Tomorrow» για λογαριασμό της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας Ενώσεων Διαχείρισης Προσωπικού (WFPMA) ανέδειξε τις 10 σημαντικότερες προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Στην πρώτη θέση με ποσοστό 48% είναι η διαχείριση αλλαγών, στη

συνέχεια με ποσοστό 35% η ανάπτυξη ηγεσίας και ακολουθούν άλλες προκλήσεις όπως η μέτρηση αποτελεσματικότητας ανθρώπινου δυναμικού, η οργανωτική αποτελεσματικότητα, η μάθηση και ανάπτυξη. Υφίσταται η άποψη ότι οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού οι οποίες αποσκοπούν στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης, συνεργατικού κλίματος και ουσιαστικής επικοινωνίας είναι ικανές να οδηγήσουν στην ενθάρρυνση θετικών συμπεριφορών των εργαζομένων και ως εκ τούτου στη μέγιστη δυνατή απόδοσή τους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την αποκόμιση οφελών από την επιχείρηση ή τον οργανισμό.

Έχει υποστηριχθεί από αρκετούς συγγραφείς ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει καταλυτικά στην επιτυχή πορεία ενός οργανισμού, όταν αυτή βασίζεται στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Στις περιπτώσεις που το ανθρώπινο δυναμικό αποθαρρύνεται και δεν παρακινείται έχει παρατηρηθεί μειωμένη απόδοσή του. Συνέπεια της ελλιπούς στρατηγικής διαχείρισης του ανθρώπινου οργανισμού είναι η μη επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων όσον αφορά στην οργανωτική απόδοση (Wang, 2007).

Καταλήγοντας θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η επιτυχημένη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί επιμέρους να διαφοροποιείται ανάλογα με τους στρατηγικούς στόχους του κάθε οργανισμού ή της επιχείρησης. Δεν αναιρείται όμως το γεγονός ότι η επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού διέπεται από κοινούς παράγοντες, όπως αυτοί της σωστής επιλογής προσωπικού, της καλής επικοινωνίας, της διαχείρισης αλλαγών αλλά και της κατάρτισης και διαχείρισης επίδοσης των εργαζομένων.

1.3 Η έννοια της ηγεσίας

Προσπαθώντας να αναλυθεί ο όρος καθαυτός της «Ηγεσίας» θα αναφερθεί ότι γίνεται χρήση της λέξης για να γίνει περιγραφή της διαδικασίας μέσω της οποίας κάποιο άτομο ή ακόμα και μια ομάδα ανθρώπων έχει τη δυνατότητα επηρεασμού ενός συνόλου ανθρώπων με σκοπό να επιτευχθεί ένας κοινός στόχος.² Αυτό το άτυπο συμβόλαιο έχει ως θεμέλια την επίτευξη των κοινών στόχων στη βάση της προσδοκίας για τη βελτίωση.

² Βικιπαίδεια, «Ηγεσία», ανακτήθηκε από <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%97%CE%B3%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B1>

Σε μια πιο περιγραφική προσέγγιση και σε συνέχεια των παραπάνω θα μπορούσε να υποστηριχθεί η άποψη ότι έννοιες όπως αυτές της επιρροής, της ικανότητας επηρεασμού και πειθούς χαρακτηρίζουν τον όρο «Ηγεσία». Στα βασικά γνωρίσματα ηγετικής ικανότητας συμπεριλαμβάνονται και η δυνατότητα ενός ατόμου να χρησιμοποιεί τις ικανότητες των ανθρώπων που ηγείται αλλά και να τους εμπνέει. Κατά τον Μπουραντά *«Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό και να υλοποιούν αποτελεσματικά οράματα και στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας ή του οργανισμού για πρόοδο ή για ένα καλύτερο μέλλον»*.

Η πολυδιάστατης σημασίας έννοια της ηγεσίας ορίζει τις διαδικασίες και τις ενέργειες για την καθοδήγηση, τον επηρεασμό αλλά και τον καθορισμό της πορείας αναφερόμενη είτε σε μια ομάδα είτε σε ολόκληρη οργάνωση. Αποτελεί τον παράγοντα επηρεασμού του τρόπου εκτέλεσης των καθηκόντων των ανθρώπων, αλλά και τον παράγοντα καθορισμού των στόχων και των προτεραιοτήτων διαμορφώνοντας όμως ταυτόχρονα και συνθήκες κουλτούρας και σαφούς κατεύθυνσης σε μια οργάνωση.

Το κέντρο της ηγεσίας είναι το *ισχυρό όραμα*, το οποίο και αποτελεί την κινητήριο δύναμη στην επίτευξη των στόχων της ομάδας. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει ο ηγέτης να είναι αποτελεσματικός. Σε αυτή την κατεύθυνση συντελούν μια σειρά από συνιστώσες όπως *«το τι κάνει»* ο ηγέτης (οι ρόλοι του ηγέτη και πώς τους ασκεί) και ο *«χαρακτήρας της ηγετικής συμπεριφοράς»* (τα στίλ και τα χαρακτηριστικά του). (Μπουραντάς, 2018). Οι βασικές θεωρίες αναφέρονται σε διαφορετικά στυλ ηγεσίας, τα οποία διαφέρουν ως προς το που ρίχνεται η βαρύτητα, στους ανθρώπους ή στα συστήματα (στρατηγική, μέθοδοι, τεχνολογία, διαδικασίες). Ο ηγέτης πρέπει να έχει κουράγιο, θάρρος, τόλμη, επιμονή, ανθεκτικότητα, ακεραιότητα, ταπεινότητα, πίστη και δέσμευση στις αξίες, όραμα, αυτοεκτίμηση. Από την άλλη πρέπει να διαθέτει τόσο την ικανότητα να ασκεί την ηγεσία, αλλά και άλλες ικανότητες όπως: συστημική σκέψη, επικοινωνία, εστίαση, πειθαρχία, πειθώ, συναισθηματική νοημοσύνη, αυτοκυριαρχία, αποφασιστικότητα, πρόδραση, προνοητικότητα (Μπουραντάς, 2018). Η ευαισθησία, ή αλλιώς ενσυναίσθηση, είναι εκείνο το χαρακτηριστικό που τον κάνει να αντιλαμβάνεται, να συναισθάνεται, να ενδιαφέρεται για τον άλλο και να τον ακούει προσεκτικά. Στον αντίποδα οφείλει να είναι αυστηρός, όταν χρειάζεται, για να υπάρχει πειθαρχία στην ομάδα και να ακολουθούνται οι βασικές αρχές και γραμμές που έχουν

χαραχθεί. Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει και τις απαραίτητες διοικητικές ικανότητες. Κι αυτό γιατί, αν και η ηγεσία είναι διαφορετική από τη διοίκηση, θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι βρίσκονται σε μια σχέση αλληλεξάρτησης και η μία συμπληρώνει την άλλη. Ο ηγέτης, πρέπει να έχει διοικητικές ικανότητες, ώστε να είναι αποτελεσματικός σε κάθε περίπτωση, και ο μάνατζερ πρέπει να έχει κάποια ηγετικά χαρακτηριστικά, προκειμένου να είναι σε θέση να φέρει σε πέρας την αποστολή που θα του ανατεθεί, χωρίς προβλήματα.

Η άσκηση της ηγεσίας και η ανάδειξη ενός ατόμου σε ηγέτη, είναι συνάρτηση τριών παραμέτρων, της διάθεσης του ατόμου να ηγηθεί, της ικανότητάς του να ηγηθεί και της ύπαρξης ευκαιριών για την άσκηση ηγεσίας. Αυτές οι παράμετροι αλληλοσυμπληρώνονται και επηρεάζουν η μια την άλλη (Μπουραντάς, 2002). Κατά τους Yukl & VanFleet η έννοια της ηγεσίας ορίζεται ως «διαδικασία που επηρεάζει σημαντικά τις ενέργειες των υπαλλήλων, την επιλογή των στόχων για την ομάδα ή τον οργανισμό και τη δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων» (Yukl&VanFleet, 1992).

Πολυπληθείς μελέτες έχουν ασχοληθεί με τη σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) και επιτυχημένου ηγέτη θεωρώντας αυτό το δίπτυχο κρίσιμης σημασίας, καθιστώντας παράλληλα σαφές ότι η ΣΝ αποτελεί το βασικότερο ίσως παράγοντα επιτυχούς ηγεσίας. Η ικανότητα αναγνώρισης, κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων τόσο των ίδιων των ηγετών όσο και των γύρω τους αποτελεί βασικό παράγοντα για τον επιτυχημένο και αποτελεσματικό ηγέτη. Η ηγεσία που διέπεται από συναισθηματική νοημοσύνη δεν μπορεί παρά να οδηγήσει σε αποτελέσματα όπως αυτά της ουσιαστικής και εποικοδομητικής επικοινωνίας, της ορθής λήψης αποφάσεων και τελικά της επίτευξης των στόχων, αναδεικνύοντας μια οργάνωση, έναν οργανισμό και καθιστώντας τους ανταγωνιστικούς και ανθεκτικούς. Σύμφωνα με περαιτέρω μελέτες και μετρήσεις σε επιχειρήσεις, αποδείχθηκε ότι οι άριστοι ηγέτες διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη, τόσο στον τρόπο που βλέπουν τον εαυτό τους, όσο και στις σχέσεις τους με τους άλλους, χαρακτηριστικό «γνήσιο» και «πρωτογενές». Η ομάδα ενός ηγέτη με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, χαρακτηρίζεται από «υψηλό ηθικό, ισχυρά κίνητρα και αφοσίωση» (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002). Τα αποτελέσματα εταιρειών με συναισθηματικούς ηγέτες είναι πολλές φορές καλύτερα και πολλαπλάσια από εταιρείες με ηγέτες που έχουν στόχευση μόνο στο αποτέλεσμα και απλά διατάζουν. Πρώτος ο Elton Mayo, μετά από έρευνες και μετρήσεις, κατέληξε ότι η παραγωγικότητα αυξάνεται όταν ο

προϊστάμενος αναγνωρίζει τη δουλειά των υφισταμένων, τους ενθαρρύνει, είναι δίκαιος και ενδιαφέρεται για τα προβλήματά τους.

Από τα παραπάνω μπορεί εύκολα κάποιος να αντιληφθεί τον ρόλο της επικοινωνίας στην ηγεσία αποτελώντας το κυριότερο ίσως εργαλείο αυτής. Ο επιτυχημένος ηγέτης θα πρέπει να είναι ικανός «πομπός» αποτελεσματικής και εποικοδομητικής επικοινωνίας, για να μπορεί να εκφράζει τις προοπτικές, τον εκάστοτε στόχο, αλλά και την όποια απαίτηση στην ομάδα. Με αυτόν τρόπο επιτυγχάνεται η κατανόηση, η συμμετοχή και τελικά η ενότητα στην κάθε ομάδα. Μέσω της ανοικτής επικοινωνίας, αναδεικνύονται και αξιοποιούνται οι σωστότερες ιδέες που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων και στην αποτελεσματικότητα της οργάνωσης . Η αποτελεσματική ηγεσία προϋποθέτει τη δημιουργία εκείνου του κλίματος και του περιβάλλοντος στο οποίο ο κάθε εργαζόμενος θα μπορεί αβίαστα να εκφράσει τη γνώμη του, να παρουσιάσει τα όποια εμπόδια αλλά και να εκθέσει τρόπους αντιμετώπισης και διαχείρισης αυτών.

Συμπεραίνεται από τα προαναφερόμενα ότι ως το βασικότερο θεμέλιο επιτυχούς ηγεσίας αναδεικνύεται η προσωπικότητα του ηγέτη. Ο επιτυχημένος ηγέτης θα πρέπει να είναι συνεπής και αυθεντικός στην επικοινωνία του, ώστε να εμπνέει τους άλλους με κερδίζοντας την εμπιστοσύνη, την αποδοχή και τον σεβασμό τους (Χολέβας 1995).

2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Θεωρίες Διοίκησης

Πληθώρα θεωριών περί διοίκησης έχουν αναπτυχθεί και η πάροδος του χρόνου τις έχει εξελίξει. Βασικό αντικείμενο της κάθε θεωρίας είναι η προσέγγιση της διαχείρισης στον οργανισμό ή την επιχείρηση από διαφορετική σκοπιά και αποσκοπούν στο να δώσουν διαφορετικές σειρές στις αρχές και στις πρακτικές.

Μέσω των θεωριών διοίκησης, με την προσέγγιση των πλαισίων και των κατευθυντηρίων αρχών, με βασικό γνώμονα την αποτελεσματικότητα του κάθε οργανισμού/επιχείρησης, παρέχονται οι τρόποι για την επίτευξη των στόχων συνυπολογίζοντας παράγοντες όπως οι αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον και οι όποιες εξελίξεις στον εργασιακό χώρο με την πάροδο του χρόνου. Ουσιαστικά οι θεωρίες διοίκησης πραγματεύονται τον τρόπο οργάνωσης , διοίκησης και εν γένει

λειτουργίας ενός οργανισμού/επιχείρησης. Θα γίνει μια προσπάθεια προσέγγισης των πιο γνωστών θεωριών διοίκησης όπως της θεωρίας του «επιστημονικού μανάτζμεντ» του Taylor, της θεωρίας του Fayol, της θεωρίας των ανθρωπίνων σχέσεων καθώς και της θεωρίας του Weber.

2.1.1. Η Θεωρία του «Επιστημονικού Μανάτζμεντ» - Taylor

Σύμφωνα με τον Frederick Winslow Taylor, του οποίου το βιβλίο δημοσιεύτηκε το 1911, ο «καλύτερος τρόπος» εκτέλεσης των εργασιών βασίζεται στις αρχές του επιστημονικού μανάτζμεντ. Μολονότι θεωρήθηκε ο «πατέρας» του επιστημονικού μανάτζμεντ. Οι αρχές του ωστόσο απογειώθηκαν από τους Frank και Lillian Gilberth μέσω των μελετών τους που αφορούσαν την εξέταση του χρόνου και της κίνησης στην εργασία, αλλά και από τον Henry Gantt με τη μελέτη του περί διαγραμμάτων, αποτελώντας τη βάση για τον σύγχρονο τρόπο ως προς τη διαχείριση ενός έργου. Ο Taylor στο βιβλίο του «Βασικές αρχές του Επιστημονικού Μανάτζμεντ» επικεντρώθηκε στη μελέτη τομέων, όπως η διοίκηση και η οργανωτική θεωρία, προσεγγίζοντάς τους επιστημονικά. Το έναυσμα για την επιστημονική ανάλυση δόθηκε από τις επικρατούσες συνθήκες και μεθόδους στην παραγωγή της εποχής του Taylor οι οποίες αποδεικνύονταν χωρίς αποτέλεσμα και άνευ ανταποδοτικότητας. Αυτό είχε σαν επακόλουθο το φαινόμενο της μεγάλης απώλειας πόρων αλλά και συνεπειών ως προς το ανθρώπινο δυναμικό. Ορμώμενος από τις προσωπικές του εμπειρίες, ως μηχανικού, στην επιχείρηση Midvale and Bethlehem Steel Company διαπίστωσε ότι οι υπόλοιποι εργαζόμενοι δεν έκαναν σωστή χρήση στον χρόνο και δεν ήταν αποτελεσματικοί.

Υποστήριξε ότι τα παραπάνω επιδέχονται βελτίωσης, αν υιοθετούνταν επιστημονικά επεξεργασμένες νέες τεχνικές και μέθοδοι στην οργάνωση και στη διοίκηση. Διατύπωσε παράλληλα την άποψη ότι είναι εφικτή η προσέγγιση του «άριστου τρόπου» στην εκτέλεση και στην τελική διεκπεραίωση σε κάθε εργασία («one best way») με τη συστηματική ανάλυση, την παρατήρηση, την ανασύνθεση και τον πειραματισμό.

Με την πρακτική εφαρμογή αυτών των μεθόδων, ο Taylor αύξησε την αποτελεσματικότητα σε ποσοστό 200% ή και ενίοτε περισσότερο καθιστώντας τον κατά πολλούς «πατέρα» του «Επιστημονικού Μανάτζμεντ». Οι ιδέες του υιοθετήθηκαν από πολλούς οι οποίοι ενστερνίστηκαν και εμπνεύστηκαν από τις μεθόδους του.

Επιπρόσθετα, υποστήριξε ότι τέσσερις (4) διοικητικοί ή οργανωτικοί κανόνες είναι αυτοί που διέπουν τα θέματα στη διοίκηση οι οποίοι θα πρέπει να εφαρμόζονται συνδυασμένα για το μέγιστο αποτέλεσμα και αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Πρώτη αρχή είναι η συστηματική συλλογή όλων εκείνων των στοιχείων που είναι γνωστά για τον τρόπο που θα διεξαχθεί μια συγκεκριμένη διαδικασία ή ενέργεια. Στη συνέχεια ακολουθεί το στάδιο της εμπειρικής επιβεβαίωσης ή επαλήθευσης μέρους αυτών των πληροφοριών και τελικώς είναι το στάδιο της διαμόρφωσης ενός πλαισίου με βασικές αρχές, νόμους ή κανονικότητες. Αυτά θα μπορούσαν να αντικαταστήσουν την ποικιλία των τρόπων και των μεθόδων στην εργασία που επινοούνταν από τον κάθε εργαζόμενο στη βάση ικανοποίησης των ατομικών του αναγκών, των γνώσεων, των ικανοτήτων αλλά και της ιδιοσυγκρασίας. Ουσιαστικά η αρχή αυτή στηρίζεται στη βάση της επακριβούς καταγραφής και καταμέτρησης ως προς τον απαιτούμενο χρόνο διεκπεραίωσης για μια εργασία («*time and motion study*»). Στόχος από την εφαρμογή αυτής της αρχής είναι η επίτευξη της μέγιστης δυνατής «οικονομίας κινήσεων».

Η προσέλευση, η επιλογή και η εκπαίδευση του προσωπικού είναι αυτά που καθορίζουν την *δεύτερη αρχή* της επιστημονικής διοίκησης. Επιδιωκόμενος στόχος είναι να εκτιμηθούν οι ικανότητες και δυνατότητες του κάθε εργαζόμενου με απώτερο σκοπό την προσέγγιση του υποδείγματος εργασίας, όπως αυτό έχει προσδιοριστεί από την εφαρμογή της προηγούμενης αρχής. Η προσέλευση αποτελεί βασικό στοιχείο της δεύτερης αρχής η οποία επιτυγχάνεται με το να χορηγούνται τα κατάλληλα κίνητρα (πχ οικονομικά). Τα κίνητρα αυτά θα πρέπει να αντιστοιχούν στις ανάγκες καθώς και στις προσδοκίες που έχει ο κάθε εργαζόμενος. Σύμφωνα με τον Taylor, όποια περαιτέρω προσπάθεια από μεριάς του εργαζόμενου προϋποθέτει την ύπαρξη πρόσθετης αμοιβής. Παράλληλα, για το ζήτημα της επιλογής και της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, υποστηρίζει ότι αυτό δεν θα πρέπει να είναι στιγμιαία πράξη αλλά μια συνεχόμενη διαδικασία και για όσο διαρκεί η απασχόληση ενός εργαζόμενου αποσκοπώντας στη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητάς του.

Η *τρίτη αρχή* του Επιστημονικού Μάνατζμεντ αναφέρεται στη θεμελιώδους σημασίας υποχρέωση των διευθυντικών και εποπτικών λειτουργιών να παρέχουν σε κάθε εργαζόμενο σαφείς κατευθύνσεις όχι μόνο ως προς αυτά στα οποία έχει υποχρέωση να ανταποκριθεί αλλά και ως προς το πώς αυτά θα επιτευχθούν, όπως και στον χρόνο που αναμένεται αυτά να υλοποιηθούν. Η διεξαγωγή ελέγχου και αξιολόγησης του κατά πόσο προσεγγίζεται η επίτευξη του προτύπου που

διαμορφώνεται από την εφαρμογή της πρώτης αρχής, το ποσοστό απόκλισης από αυτό, οι ενδεχόμενες βελτιωτικές κινήσεις καθώς και η επίλυση των όποιων προβλημάτων αποτελούν στοιχεία αυτής της αρχής.

Η *τέταρτη αρχή* ακολουθεί την τρίτη καθώς εξειδικεύει και διαχωρίζει την εργασία σε διευθυντική και εκτελεστική. Τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να εξαιρούνται των εκτελεστικών καθηκόντων και να φέρουν αποκλειστική ευθύνη του σχεδιασμού, της παροχής κατευθύνσεων προς τους εργαζόμενους και της αξιολόγησης των εργαζομένων. Από την άλλη, το κατώτερο στελεχιακό δυναμικό θα πρέπει να έχει την ευθύνη της εκτέλεσης, της εφαρμογής και της διεκπεραίωσης εκείνων των εργασιών όπως αυτές έχουν προηγουμένως καθοριστεί από τα διευθυντικά στελέχη. Η διαμόρφωση διαφορετικών ομάδων εργαζομένων ως προς την εκτέλεση και τον σχεδιασμό, υποστήριξε ο Taylor, μπορεί να συμβάλλει στη μέγιστη παραγωγικότητα κάθε εργαζομένου και κάθε επιπέδου.

Αν και η θεωρία του Taylor αποτελεί αδιαμφισβήτητα μια από τις βασικότερες προσεγγίσεις στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, ωστόσο στο πέρασ των ετών έχουν διατυπωθεί διάφορες κριτικές αλλά και αντιρρήσεις. Αυτές κυρίως επικεντρώνονται σε θέματα ανθρώπινης αποξένωσης λόγω της υπερβολικής επικέντρωσης στην τελική παραγωγή, επιβάλλοντας ενίοτε και εξαναγκαστικά μέτρα. Παράλληλα, όπως υποστηρίζουν οι επικριτές της θεωρίας, η θεωρία του επιστημονικού μάνατζμεντ επικεντρώνεται σε συγκεκριμένη διαδικασία αγνοώντας την αναγκαιότητα ύπαρξης ευελιξίας και ικανότητας προσαρμογής σε νέες διαδικασίες, με κίνδυνο την ύπαρξη μονοτονίας και τελικώς έλλειψης εργασιακού ενδιαφέροντος. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αναφερθεί ότι οι παραπάνω κριτικές δεν σημαίνουν ότι η θεωρία του Taylor δεν συνέβαλε τα μέγιστα σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και στην παραγωγικότητα. Ωστόσο, μέσα από αυτές τις κριτικές υπογραμμίζεται η σημασία της ισορροπίας ανάμεσα στην τεχνική, στην ανθρώπινη διάσταση στην εργασία και στη διαχείριση.

2.1.2. Η Θεωρία του Fayol

Η θεωρία του Henri Fayol γνωστή ως «Διοικητική Θεωρία» ή «Διοίκηση των λειτουργικών» αναπτύχθηκε στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, αποτελώντας μια από τις βασικότερες πρώτες θεωρίας στη διοίκηση. Οι αρχές του παρουσιάστηκαν στο βιβλίο του «Βιομηχανική και Γενική Διοίκηση», δημοσιευμένο το 1916, οι οποίες

εξακολουθούν να αποτελούν παράγοντα επηρεασμού στη διαχείριση και διοίκηση των οργανισμών.

Σε αντίθεση με τον Taylor αλλά και τον Mayo το πεδίο μελέτης του ήταν του ίδιου του μάνατζμεντ, κάνοντας προσπάθεια αντιστοίχισής του με αυτό των φυσικών επιστημών το οποίο διέπεται από ένα σύστημα «αρχών» (principles). Μελέτησε την ανάπτυξη μιας επιστήμης για τη διοίκηση βάσει αρχών τις οποίες θα μπορούσαν να εφαρμόσουν γενικά στο Μάνατζμεντ, ασχέτως της μορφής και του τύπου μιας οργάνωσης. (Δημήτριος Θ. Πατρινός & Αναστάσιος Αναστασίου, 2009).

Σαν πρώτη αρχή παρουσιάζει την «αρχή της διαιρεμένης εργασίας» σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι, για να επιτευχθεί η μεγαλύτερη αποδοτικότητα, θα πρέπει να μοιράζουν τις εργασίες ανάμεσά τους. Αποτελεί ιδιαίτερης σημασίας στοιχείο στις απόψεις του Henri Fayol, υποδηλώνοντας μέσω αυτής της αρχής ότι η εργασία θα πρέπει να διεκπεραιώνεται μέσω εξειδικευμένων εργαζομένων ενός οργανισμού στοχεύοντας στο μέγιστο δυνατό παραγωγικό αποτέλεσμα. Η εφαρμογή της περιλαμβάνει στοιχεία όπως της εξειδίκευσης των εργαζομένων, της μεγαλύτερης αποδοτικότητας στην εργασία αλλά και της άμβλυσης των αποτυχιών στην τελική παραγωγή, καθώς μέσα από την εξειδίκευση αποκτάται παραπάνω εμπειρία ενός συγκεκριμένου τομέα. Ο αντίλογος έρχεται να αναδείξει ως επίπτωση της θεωρίας τον ενδεχόμενο κίνδυνο της μονοτονίας και την έλλειψη ενθουσιασμού, λόγω της υπερβολικής διαίρεσης της εργασίας. Αναδεικνύονται όμως και αρνητικές επιπτώσεις σε θέματα ανθρωπίνων ζητημάτων, όπως αυτό της απομόνωσης. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, προσπαθεί να ισορροπεί ανάμεσα στην εξειδίκευση και στη διατήρηση των ανθρωπίνων διαστάσεων στον εργασιακό χώρο.

Η «αρχή της ενότητας της εξουσίας» αποτελεί τη δεύτερη αρχή της θεωρίας του Fayol, σύμφωνα με την οποία για την αποφυγή της σύγχυσης και αντίφασης στην εργασία ο εργαζόμενος θα πρέπει να αναφέρεται σε έναν μόνο ιεραρχικά ανώτερό του. Με αυτό τον τρόπο επέρχεται η διασφάλιση σαφούς και ξεκάθαρης γραμμής ευθυνών στην οργάνωση. Σε διαφορετική περίπτωση, αν ο εργαζόμενος λάβει οδηγίες πολλών ανωτέρων του, ελλοχεύει ο κίνδυνος εμφάνισης αντιφάσεων εντολών και κατά συνέπεια να μην μπορεί να εργαστεί αποτελεσματικά. Ουσιαστικά η αρχή στοχεύει στις αποτελεσματικές και αποδοτικές αποφάσεις σε έναν οργανισμό.

Μια άλλη αρχή που διατυπώνει ο Fayol, είναι η «αρχή της ενότητας της κατεύθυνσης», υποστηρίζοντας ότι κοινός στόχος θα πρέπει να είναι αυτός που θα κινεί

την οργάνωση, σε ένα πλαίσιο ενιαίας κατεύθυνσης και στρατηγικής. Υπογραμμίζεται, με αυτόν τον τρόπο, η αξία στην οργανωμένη και συντονισμένη σύμπραξη όλων των επίπεδων των εργαζομένων προς ένα κοινά επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Έτσι διασφαλίζεται και η κατανόηση, από μεριάς των εργαζομένων, για το που στοχεύει η οργάνωση και κατά συνέπεια ποια θα πρέπει να είναι η δράση της για την επίτευξη αυτού του στόχου.

Με την *«αρχή του εντολικού αρχηγού-εντολικής αρχής»* επέρχεται η ιεράρχηση στις εντολές από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης προς τα κατώτερα επίπεδα του οργανισμού. Καθορίζεται σαφής ιεραρχική δομή στον εργασιακό χώρο η οποία διασφαλίζει το πλαίσιο σαφών εντολών και ευθυνών για τον κάθε εργαζόμενο. Η μεταφορά των εντολών προς τα κατώτερα εργασιακά επίπεδα θα πρέπει να είναι σταδιακή, έως ότου τελικώς καταλήξει στο εκτελεστικό επίπεδο. Με αυτόν τον τρόπο, υποστηρίζει ο Fayol, μπορεί να διοικηθεί μια οργάνωση με σαφήνεια και πιο αποτελεσματικά καθώς οι ρόλοι και ανάλογες ευθύνες κάθε επιπέδου είναι διάκριτες και ξεκάθαρες.

Μερικές ακόμα από τις αρχές που υποστήριξε είναι και η *«αρχή του καταμερισμού της εργασίας»* της μιας δηλαδή μόνο αρμοδιότητας σε έκαστο εργαζόμενο επιτρέποντας έτσι την εξειδίκευση, αλλά και η *«αρχή του γενικού προς το ατομικό συμφέρον»* στη βάση της οποίας στηρίζεται η άποψη ότι θα πρέπει να γίνει κατανοητό από τους εργαζόμενους ότι οι στόχοι τους υποτάσσονται στο γενικότερο όφελος της οργάνωσης/ επιχείρησης.

Κατά καιρούς εκφράστηκαν διαφορετικές τοποθετήσεις και κριτικές στις αρχές του, οι οποίες επικεντρώνονται σε ζητήματα όπως κατά πόσο οι αρχές αυτές μπορούν να εφαρμοστούν στη σύγχρονη εποχή ή ότι υπάρχει σαφής εστίαση στην υπερβολική γραφειοκρατία αφαιρώντας όποια δυνατότητα πρωτοβουλίας. Θα πρέπει ωστόσο να ανφερθεί ότι, πέραν των διαφόρων κριτικών που έχει δεχθεί η θεωρία του Henri Fayol, αποτελεί κοινό τόπο ότι είχε σημαντική επιρροή και συνέβαλε στην εξέλιξη της αποτελεσματικής διοίκησης.

2.1.3. Η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων

Αντιδραστικά έναντι των σκληρών και ενίοτε αναποτελεσματικών πρακτικών διοίκησης, εμφανίστηκε και αναδείχθηκε η Σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων η

συμβολή της οποίας ήταν ιδιαίτερα σημαντική για τη δημιουργία μιας πιο ανθρωποκεντρικής και ανθρώπινης πρακτικής στη διοίκηση.

Ο Abraham Maslow ανέδειξε το οργανωτικό αυτό φαινόμενο το οποίο είχαν παραμελήσει πολλοί αναλυτές την προηγούμενη περίοδο. Δίνοντας έμφαση στον άνθρωπο, οι απόψεις του αποτέλεσαν τη βάση μεταγενέστερων αναλύσεων και ψυχολογικών ερμηνειών, αναφορικά με την οργανωσιακή συμπεριφορά. Η ιεράρχηση στις ανθρώπινες ανάγκες, βάσει της έντασης που δημιουργείται από την έλλειψη αυτών, τόνισε ότι αποτελεί θεμέλιο της αποτελεσματικής διοίκησης. Κλιμάκωσε τις παραπάνω ανάγκες στη γνωστή Πυραμίδα, διαμορφώνοντας ένα διάσημο μοντέλο για την περιγραφή της εξέλιξης των ανθρώπινων αναγκών με πρώτες αυτές των βασικών φυσιολογικών αναγκών με κλιμάκωση προς αυτές των ψυχολογικών αναγκών σε ένα υψηλότερο επίπεδο. Είναι διπλού νοήματος η ιεράρχηση των αναγκών του αναλυτικού σχήματος του Maslow. Αρχικά ότι, για τη μετάβαση σε ανώτερο επίπεδο για την ικανοποίηση άλλης ανάγκης, θα πρέπει να έχει προηγηθεί η ικανοποίηση της κατώτερης. Κατά δεύτερον ότι, αναλόγως του βαθμού που ικανοποιείται μια ανάγκη, έχει σαν αποτέλεσμα την παύση αυτής της ανάγκης ως υποκινητικού στοιχείου. Επομένως, για την ικανοποίηση των αναγκών στα ανώτερα επίπεδα θα πρέπει πρωτίστως να επέλθει η ικανοποίηση των αναγκών στα κατώτερα.

Αναλυτικότερα, πέντε είδη αναγκών αποτελούν την Πυραμίδα του Maslow. Στο πρώτο επίπεδο βρίσκουμε τις «φυσιολογικές ανάγκες», απαραίτητες για την επιβίωση του ανθρώπου, όπως η ανάγκη τροφής, ύπνου, νερού. Στο δεύτερο επίπεδο, συγκαταλέγονται οι «ανάγκες για ασφάλεια», όπως η ανάγκη της σταθερότητας και της προστασίας από κινδύνους. Ακολουθούν το επίπεδο των «κοινωνικών αναγκών», της επιθυμίας κοινωνικών σχέσεων και της κοινωνικής ένταξης και μετά αυτές της αναγνώρισης, της ανάγκης δηλαδή για επιτυχία και εκτίμηση από τους άλλους. Το υψηλότερο επίπεδο στην Πυραμίδα είναι αυτό της ανάγκης για «αυτοπραγμάτωση», δηλαδή της αυτοεκπλήρωσης, της ανάπτυξης των δυνατοτήτων, της δημιουργικότητας.

Παρά τη δημοφιλία και σαφή επιρροή της Πυραμίδας του Abraham Maslow, υπάρχουν κριτικές αναφερόμενες σε αυτήν την προσέγγιση. Υποστηρίζουν ότι η προσέγγιση αυτή παρουσιάζει έλλειψη αντικειμενικότητας και ότι δεν βασίζεται σε εμπειρικά δεδομένα και άρα δεν την καθιστά ικανή εφαρμογής σε όλες τις κοινωνίες. Η απλοποίηση της πολυπλοκότητας που χαρακτηρίζει την ανθρώπινη φύση είναι μια άλλη κριτική στην Πυραμίδα του Maslow, όπως και η αντίθετη άποψη ότι η αυτοπραγμάτωση δεν αποτελεί ανάγκη προτεραιότητας όλων των ανθρώπων. Είναι

σημαντικό να σημειωθεί ότι η Πυραμίδα των ανθρώπινων αναγκών ακόμα και σήμερα αποτελεί ένα μοντέλο διαχρονικό, συμβάλλοντας σημαντικά στο να κατανοείται η ανθρώπινη συμπεριφορά και οι ανάγκες. Δεν είναι λίγοι αυτοί, ακόμα και από την επιστήμη της Ψυχολογίας, που κάνουν χρήση του μοντέλου αυτού προκειμένου να αναλύσουν εκφάνσεις στην ανθρώπινη συμπεριφορά.

2.1.4. Η Θεωρία του Weber-Γραφειοκρατική θεωρία

Η θεωρία του Max Weber αποτελεί ένα από τα βασικότερα μοντέλα στην οργανωτική διοίκηση του 20ου αιώνα, με επικεντρωμένη την ιδέα της γραφειοκρατίας. Βασικό στοιχείο της θεωρίας, αν όχι ίσως το σημαντικότερο, είναι η έννοια του «εξορθολογισμού». Ο στοχαστής απέδωσε στην έννοια αυτή, τη σημασία της διαδικασίας, μέσω της οποίας καθορίζεται ο χαρακτήρας των κοινωνικών οργανώσεων. Οι οργανισμοί θα πρέπει να λειτουργούν στη βάση σαφών και επίσημων κανόνων. Με αυτόν τον τρόπο υποστήριξε ότι θα είναι δυνατός ο καθορισμός της συμπεριφοράς των εργαζομένων και της λήψης αποφάσεων. Οι κανόνες αυτοί, κατά τον Weber, θα πρέπει να είναι απελευθερωμένοι από εξαρτήσεις όπως των προσωπικών πεποιθήσεων ή των καταστάσεων. Οι διακριτοί βαθμοί εξουσίας αποτέλεσε άλλο στοιχείο της γραφειοκρατικής θεωρίας. Στις γραφειοκρατικές οργανώσεις υπάρχει ροή αποφάσεων από τα ανώτερα επίπεδα προς τα κατώτερα. Για την εξασφάλιση της συμμόρφωσης δε προς τις κατευθύνσεις θα πρέπει να ασκείται έλεγχος.

Τα παραπάνω είναι εύκολα εφαρμοστέα, σύμφωνα με τον Weber, όταν εξειδικεύονται τα καθήκοντα και η εργασία που παρέχεται βασίζεται στην εξειδίκευση. Για την επίτευξη αυτής της εξειδίκευσης θα πρέπει να υπάρχει εκπαίδευση των υπαλλήλων, ως προς την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών, προκειμένου να καταστεί εφικτή η ανταπόκρισή τους στις αρμοδιότητες που τους ανατίθενται. Αναδεικνύεται έτσι η γραφειοκρατία ως ένα σύστημα με έντονη εξειδίκευση. Η έννοια της «ανωτερότητας του οργανισμού» είναι ένα ακόμα από τα στοιχεία της γραφειοκρατικής θεωρίας. Η εξουσία μιας γραφειοκρατικής δομής θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από συστημικότητα δηλαδή να ανήκει στο σύνολο του οργανισμού. Θα πρέπει λοιπόν να περιορίζεται από τους εργαζόμενους η ατομική πρωτοβουλία με σκοπό την οργανωτική αποτελεσματικότητα και συνοχή.

Απόρροια των παραπάνω είναι η σαφής αντίθεση με την έννοια που αποδίδεται στην προσωπική εξουσία κατά την οποία ένας ηγέτης ασκεί ισχυρή επίδραση, σύμφωνα με την προσωπική του χαρισματική αυθεντία. Στη γραφειοκρατική θεωρία

αποτρέπεται η υποκειμενικότητα των εργαζομένων στην οποία εμπεριέχεται ο κίνδυνος λήψης αποφάσεων σύμφωνα με προσωπικές αξιολογήσεις και αισθήματα. Προκειμένου να επιτευχθεί η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να τηρούν την λεγόμενη «επαγγελματική απόσταση» από τα ζητήματα που καλούνται να διεκπεραιώσουν.

Παρά το γεγονός ότι η θεωρία του Weber συνεισέφερε σημαντικά στους τομείς της κοινωνιολογίας και της οργανωτικής θεωρίας, υπήρξαν κριτικές για την ύπαρξη στοιχείων περιορισμών και αδυναμιών στην εν λόγω θεωρία. Κάποιες από αυτές διατυπώνουν την άποψη ότι η εφαρμογή των αρχών της γραφειοκρατικής θεωρίας μπορεί να οδηγήσει σε συνθήκες υπερβολικής γραφειοκρατίας, καθώς και περίπλοκων, άκαμπτων διαδικασιών. Η πιστή εστίαση τήρησης ενός πλαισίου εργασίας που κυριαρχείται από κανόνες θα μπορούσε, σύμφωνα με τους επικριτές της θεωρίας, να οδηγήσει σε αποθάρρυνση της προτροπής για νέες ιδέες και για καινοτόμες λύσεις. Το στοιχείο από την άλλη της «ανωτερότητας του οργανισμού» δυνητικά θα μπορούσε να επιφέρει συνθήκες εργασίας κατά τις οποίες εκλείπει η ανθρώπινη διάσταση, καθώς και ο παραγκωνισμός των όποιων αναγκών και αισθημάτων των εργαζόμενων.

Παρόλες τις κατά καιρούς κριτικές, η θεωρία του Weber αποτελεί μια σημαντική και ισχυρή βάση για να κατανοηθεί η οργανωτική διάρθρωση και εν γένει η λειτουργία των οργανώσεων.

2.2 Θεωρίες ηθικής-Φιλοσοφικές Προσεγγίσεις

Δεν θα ήταν παράλογο να ειπωθεί ότι η «φιλοσοφία είναι σκέψη πάνω στην ίδια τη σκέψη και τις δυνατότητές της». Οι φιλόσοφοι προσπάθησαν να λύσουν προβλήματα και να διαμορφώσουν ένα οργανωμένο πλαίσιο των σκέψεων τους, με τη διατύπωση έγκυρων και ενίοτε ακαταμάχητων επιχειρημάτων (Βέικος, 1988). Η φιλοσοφική προσέγγιση της έννοιας της ηθικής αποτελεί μια πολύ σημαντική πτυχή της φιλοσοφίας. Εδώ και αιώνες οι φιλόσοφοι έχουν ασχοληθεί με αυτό το ζήτημα αναζητώντας τα θεμέλια της ηθικής, προσπαθώντας να απαντήσουν σε ερωτήματα και προβληματισμούς όπως ποιες είναι οι αξίες και οι συμπεριφορές που διαμορφώνουν και καθοδηγούν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Οι κατά καιρούς φιλοσοφικές προσεγγίσεις επιχειρούν να αναλύσουν και να κατανοήσουν τη φύση της ηθικής και τελικώς τη σχέση της με την ανθρώπινη συμπεριφορά αναζητώντας ποιο είναι το ηθικά ορθό και ποιο το ηθικά εσφαλμένο.

Στις θεωρίες γύρω από την ηθική δεν βρίσκουμε μόνον κοινά σημεία, αλλά και διαφορετικές προσεγγίσεις. Η φιλοσοφική προσέγγιση άλλωστε διαφόρων ζητημάτων επιχειρείται στη βάση οριακών, θεμελιωδών ή έσχατων ερωτημάτων και προβληματισμών. Είναι εκείνος ο «δρόμος» που ανοίγεται προκειμένου να απαντηθούν διάφορες ερωτήσεις και να διερευνηθούν τα όρια του ανθρώπινου μυαλού. Είναι γνωστό και αποδεκτό το γεγονός ότι το συγκεκριμένο θέμα παρουσιάζει έλλειψη ομοφωνίας, λόγω των πολυποίκιλων απόψεων που, στο πέρας των ετών, έχουν διατυπωθεί.

2.2.1. Πλατωνική ηθική

Η πλατωνική ηθική αναφέρεται στις ηθικές απόψεις που προωθούνται από τον αρχαίο Έλληνα φιλόσοφο Πλάτωνα. Ο Πλάτων ήταν ένας από τους σημαντικότερους φιλοσόφους της αρχαίας Ελλάδας και η ηθική αποτελούσε σημαντικό τμήμα της φιλοσοφίας του. Τα θεμέλια της ηθικής αναζητήθηκαν από τον Πλάτωνα στο ογκώδες έργο του «Πολιτεία», στο οποίο αναπτύσσει την έννοια της ιδέας του καλού, που αποτελεί το υψηλότερο και απόλυτο πρότυπο του καλού και της ηθικής. Κεντρικό πυρήνα στη σκέψη του Πλάτωνα αποτελεί η Δικαιοσύνη, αποδίδοντας σε αυτήν την έννοια του να πράττουν οι άνθρωποι αυτά για τα οποία είναι πλασμένοι και κατάλληλα εκπαιδευμένοι.

Ο δίκαιος άνθρωπος κατά τον Πλάτωνα θα πρέπει να είναι αυτός που θεωρεί τη δικαιοσύνη σαν κάτι καλό και όχι σαν κάτι που θα πρέπει να του επιβληθεί. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να διαμορφωθεί η ιδεώδης πολιτεία η «καλλίπολις» που θα εξασφαλίσει στους πολίτες τον «*άριστον βίον*». Η μη υπέρβαση των προσωπικών μας ορίων διασφαλίζει τη μη διάπραξη αδικίας. Αν το ίδιο το άτομο ωστόσο δεν καταφέρνει να θέσει αυτά τα όρια στις πράξεις του, που αυτή η αδυναμία μπορεί να οφείλεται σε λόγους όπως ο εγωισμός και η αλαζονεία, τότε θα πρέπει να υπακούει στις οδηγίες αυτού που είναι πιο έμπειρος αλλά και σοφότερος. Η δικαιοσύνη είναι η απόρροια ενός αρμονικού συγκερασμού στις αντιμαχόμενες ψυχικές τάσεις, είναι η αποδοχή από τον άνθρωπο των ορίων του, η συνύπαρξη του «*γνώθι σαυτόν*» και όλων των συνακόλουθων αυτοπεριορισμών. Η εκούσια αποδοχή αυτών των ορίων οδηγεί στην ευτυχία, αφού η συμπεριφορά του ανθρώπου είναι ορθή σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής του. Από την παραπάνω άποψη αναδεικνύεται και η αρετή της σοφίας αποτελούμενη από το στοιχείο εκείνο της σοφίας της διαβλέπουσας του βάρους της

σημαντικότητας που χαρακτηρίζει μια προσωπικότητα, το χαρακτηριστικό της ανδρείας που θαρραλέα αποδέχεται την εκτίμηση καθώς και το χαρακτηριστικό της σωφροσύνης και ταπείνωσης που οδηγεί επιβλητικά στην ικανότητα αυτοελέγχου του ανθρώπου.

Κατά τον Πλάτωνα, ο συγκερασμός των παραπάνω στοιχείων οδηγεί ευθέως σε εκδήλωση ορθής συμπεριφοράς ενός ανθρώπου έναντι των συνανθρώπων του. Το να διέπεται η ψυχή από το στοιχείο του δικαίου, κατά τον φιλόσοφο, δεν νοείται ως απλή επιθυμία αλλά υπάγεται στο πεδίο του κανόνα και του βασικού θεμελίου για την ορθή συμπεριφορά. Μέσω αυτής της συμπεριφοράς μπορεί να επιτευχθεί το αγαθό της ευτυχίας αφού αυτή, κατά την Πλατωνική ηθική, είναι το αποτέλεσμα της εγγύτητας του ανθρώπου με τον Θεό. Με την ίδρυση της Ακαδημίας του Πλάτωνα στην πόλη της Αθήνας, η οποία χρονολογείται περίπου το 387 π.Χ., η ηθική καθιερώθηκε υπό τη μορφή αυτόνομου φιλοσοφικού κλάδου και παγιώθηκε με τους Στωικούς.

2.2.2 Στωική ηθική

Η Στωική Φιλοσοφική Σχολή ιδρύθηκε από τον Ζήνωνα, ο οποίος τιμήθηκε πολύ από τους Αθηναίους. Η ανάγκη του για να βρει μια σταθερή στήριξη στη ζωή του από πλευράς ηθικής, φαίνεται να ήταν η βάση ίδρυσης της σχολής η οποία θεωρείται ότι αποτελεί εξέλιξη σε πολλά σημεία του κυνικών ιδεών που διατυπώθηκαν από τη Σωκρατική Σχολή, χωρίς ωστόσο να είναι απλή συνέχεια της κυνικής φιλοσοφίας. Κατά τους Στωικούς, οι έννοιες της αληθινής ηθικότητας και της αληθινής γνώσης συνυπάρχουν και αλληλοσυμπληρώνονται. Κατά τον ίδιο τον Ζήνωνα, δεν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί μια πράξη ως ηθική αν δεν εκπορευόταν από τη βάση της επιστημονικής γνώσης.

Η ηθική των Στωικών παραδεχόταν ότι, αφού η αρετή είναι αγαθό για τον άνθρωπο, η έντονη διάθεσή του σε αυτήν θα πρέπει να είναι ο γενικός νόμος της ύπαρξης του ανθρώπου, τονίζοντας αυτήν τη θέση τους με πολύ πιο έντονο τρόπο συγκριτικά με προγενέστερους φιλοσόφους που κήρυτταν τα περί ηθικής. Επί της ουσίας, κατά τη στωική φιλοσοφία, η αρετή έχει την έννοια της συνεχόμενης μάχης του ανθρώπου με τα πάθη του, τα «αρρωστήματα» τα οποία αν καταστούν συνεχόμενα γίνονται «νόσοι ψυχής», αναγáγοντάς τα σε τέσσερα «την ηδονή, την επιθυμία, τη λύπη και τον φόβο». Στον αντίποδα των παθών τοποθετείται η αρετή η οποία υπάρχει όταν υφίσταται ποιότητα στην ψυχή, κατά τη λογική. Να υπάρχει, κατά μια πρώτη

προσέγγιση της έννοιας της αρετής, η ορθή σκέψη για το τι πρέπει να κάνει ο άνθρωπος ή τι δεν πρέπει να κάνει. Για αυτόν τον λόγο χαρακτηρίζεται από τους Στωικούς «η αρετή ως γνώση», και «η κακία ως άγνοια».

Κοινό θεμέλιο για όλες τις αρετές ο Ζήνων θεωρούσε τη σύνεση, διαφοροποιώντας τον από τις απόψεις του Χρύσιππου και άλλων μεταγενέστερων που πίστευαν ότι οι αρετές εσωτερικά διαφοροποιούνται, ως προς την ποιότητά τους. Όλοι όμως συγκλίνουν σταθερά στην άποψη ότι η ύπαρξη μιας αρετή προϋποθέτει την ύπαρξη και άλλων αρετών. Όπως επίσης και στην αντίθετη πλευρά της φύσης του ανθρώπου, όπου εμφανίζεται ένα ελάττωμα πρέπει να υπάρχουν και άλλα. Η ψυχική διάθεση του ανθρώπου έχει τον πρωτεύοντα ρόλο, καθώς από εκεί πηγάζει η πράξη με αρετή («κατόρθωμα») αφού εκτελείται το πρέπον («καθήκον»). Η σοφία για τους Στωικούς είναι η ηθική αξία που τίθεται σαν βάση για την προσωπική πορεία του ανθρώπου προς την τελειότητα. Ο σοφός μόνο απολαμβάνει την ελευθερία, μόνο αυτός μπορεί να χαρακτηριστεί ως όμορφος ή ότι έχει καλοτυχία. Η αρετή δεν μπορεί να αφαιρεθεί από τον σοφό ποτέ παρά μόνο, κατά τον Χρύσιππο, από ψυχιατρικό νόσημα.

Καθώς όμως οι ίδιοι οι φιλόσοφοι της Στωικής Σχολής δεν μπορούσαν να επιλέξουν ούτε έναν από μεταξύ τους για σοφό και αρκετοί εξ αυτών αμφέβαλλαν ακόμα και για τον Σωκράτη ή και τον Διογένη, οι παραδοχές τους για τη σοφία και τους σοφούς, μαζί με όλα τα αντιθετικά σημεία που υποστήριζαν για τους άφρονες, ήταν αναμενόμενο ότι έπαψαν να έχουν την όποια πρακτική προέκταση αποκτώντας μόνο μια διάσταση ιδεατού και κανονιστικού περιεχομένου.

2.2.3 Αριστοτελική ηθική

Σημαντική κληρονομιά για κάθε καλλιεργημένο άνθρωπο είναι οι αλήθειες του Αριστοτέλη, η επίδραση των οποίων υπήρξε ιδιαίτερα διεισδυτική και καταφανής στους μετέπειτα τομείς της φιλοσοφίας. Στο ερώτημα αν μπορούν να ορίσουν οι ηθικές αρετές πλαίσια κανόνων για την ανθρώπινη συμπεριφορά ο Αριστοτέλης απαντά πως όχι, καθώς το να γνωρίζει κάποιος τι είναι ηθική είναι επωφελές μόνο για τον άνθρωπο που ήδη είναι ενάρετος. Οι αναφορές του Αριστοτέλη για την ηθική δεν της αποδίδουν τον χαρακτήρα χωριστής επιστήμης παρά της «σπουδής του χαρακτήρα» ή «των αναλύσεών μας του χαρακτήρα».

Η ηθική του Αριστοτέλη είναι τελολογικού χαρακτήρα. Κατά αυτόν η ηθική αποτελεί έκφανση ορισμένων πράξεων του ανθρώπου οι οποίες δεν σημαίνει ότι θα είναι σωστές, αλλά είναι αυτές οι οποίες θα βοηθήσουν τον άνθρωπο να προσεγγίσει

το «ανθρώπινο αγαθό». Με τον κίνδυνο σε αυτήν την άποψη της κατάληξης σε μια θεωρία καντιανής μορφής, δεν ενέμεινε στη διάκριση πράξης και συμπεριφοράς. Ο Αριστοτέλης αποδέχεται τη θεώρηση «των πολλών» ότι τελικός σκοπός του ανθρώπου είναι η «ευδαιμονία». Για τον φιλόσοφο όμως ο παραπάνω όρος ταυτίζεται με την έννοια της δραστηριότητας. Πολλοί μελετητές στο ζήτημα αυτό ταυτίζουν τον όρο της ευδαιμονίας με αυτόν της «ευημερίας».

Εξετάζοντας την έννοια του αγαθού χαρακτήρα υποστηρίζει ότι οι ανθρώπινες αρετές δεν είναι «ούτε φυσικές (φύσει) ούτε αφύσικες (παρά φύσιν)». Η δυνατότητα απόκτησής τους ενυπάρχει στους ανθρώπους αλλά αυτή μπορεί να εξελιχθεί μέσω της πρακτικής, «δια του έθους». Για την παραπάνω εξέλιξη θέτει ως κανόνα την αποφυγή, κατά την τέλεση πράξεων, τόσο της υπερβολής όσο και της έλλειψης, υποστηρίζοντας ότι η μεν υπερβολή οδηγεί σε πράξεις παράτολμες, η δε έλλειψη σε πράξεις δειλίας. Ο φιλόσοφος ισχυρίζεται ότι ο άνθρωπος μπορεί να πετύχει να γίνει αγαθός όταν προβαίνει σε πράξεις αγαθές, τονίζοντας ωστόσο ότι δύο είναι οι παράγοντες που οδηγούν στον χαρακτηρισμό μιας πράξης ως αποκλειστικά αγαθής. Αρχικά ότι, σε δεδομένες καταστάσεις, ο άνθρωπος έπραξε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και επίσης ότι η κινητήριος δύναμη αυτών των πράξεων ήταν αγαθή.

Διατυπώνοντας την άποψη, αναφορικά με τη θεωρία της μεσότητας, ότι ο άνθρωπος αντιλαμβάνεται άμεσα το ορθό από το λάθος θεωρεί αναγκαία την επιβολή κάποιας συμμετρίας-συστήματος των πολύμορφων τάσεων του ανθρώπου. Φροντίζοντας να διαφυλάξει τον ισχυρισμό του αυτόν από παρανοήσεις, τονίζει ότι υπάρχουν συναισθήματα τα οποία δεν επιδέχονται της μεσότητας, όπως αυτά της αναισχυντίας και της κλοπής.

Σε αντίθεση με τον Πλάτωνα, ο οποίος στο έργο του «Πολιτεία» αποτυπώνει την αρετή της σοφίας, της ανδρείας, της σωφροσύνης και της δικαιοσύνης ως τις τέσσερις επικρατούσες των αρετών αλλά με πλατύ ερμηνευτικό τρόπο, ο Αριστοτέλης προβαίνει στον περιορισμό της ερμηνείας αυτών. Ο ηθικά ανδρείος δεν είναι ο άνθρωπος που δεν θα βιώσει το συναίσθημα του φόβου αλλά αυτός που δεν θα επιτρέψει στον φόβο να τον ελέγχει. Είναι αυτός ο άνθρωπος που ισορροπεί στο φόβο και στο θάρρος. Ιδιαίτερης θέσης στη λίστα των αρετών της ηθικής του Αριστοτέλη καταλαμβάνει η αρετή της μεγαλοψυχίας. Την αποδίδει στον άνθρωπο που αξιώνει και απαιτεί πολύ. Για την ύπαρξη αυτής απαραίτητα θα πρέπει να συνυπάρξουν όλες οι υπόλοιπες αρετές του Αριστοτέλη, η ανδρεία, η σωφροσύνη, η δικαιοσύνη, η σοφία κ.α.

Αποτελεί αδιαμφισβήτητη διαπίστωση ότι η Αριστοτελική σκέψη περί ηθικής, η οποία χαρακτηρίζεται από πολυμορφία, θέτει σοβαρή βάση για την νεότερη επιστήμη χωρίς ωστόσο να πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι η ίδια η ιστορική εξέλιξη στη φιλοσοφία ήταν αυτή που έδειξε ότι κάποιες θεωρήσεις του αφομοιώθηκαν με δημιουργικό τρόπο και κάποιες απορρίφθηκαν ως μη σωστές.

2.2.4 Καντιανή ηθική

Ο Γερμανός φιλόσοφος και στοχαστής Εμμάνουελ Καντ στήριξε τη θεωρία του για την ηθική στη βάση θεμελιωδών παραδοχών, που είναι ταυτόχρονα και κύρια γνωρίσματα της καντιανής ηθικής. Ο «ορθός Λόγος» και η «ελευθερία» είναι οι βασικότερες αυτών των παραδοχών με την πρώτη, τον «ορθό Λόγο», να αναδεικνύεται ως το βασικότερο στοιχείο της ηθικής του Καντ.

Ο ορθός Λόγος σηματοδοτεί βασικά το να είναι ικανός κάποιος ως προς το «σκέπτεσθαι» και το «πράττειν» βάσει λόγων ή έλλογων επιχειρημάτων το οποίο, σύμφωνα με τον Γερμανό φιλόσοφο, είναι αυτό που προσδίδει ιδιάζοντα χαρακτήρα στις ανθρώπινες δυνάμεις, διαφοροποιώντας έτσι τον άνθρωπο από τις άλλες έμβιες υπάρξεις. Η ικανότητα αυτή όμως δεν θα πρέπει να πηγάζει και να στηρίζεται στο φυσικό ένστικτο αλλά να προέρχεται από έλλογη διαδικασία άσκησης και διδασχής, για να επέλθει η υπέρβαση των ορίων και των φραγμών της φύσης του. Έτσι, με αφετηρία τις παραπάνω θεωρήσεις, ο Καντ υποστηρίζει ότι ο Λόγος δεν θα πρέπει να γίνεται κατανοητός απλά σε ένα πλαίσιο μόνο ατομικής και υποκειμενικής γνωστικής ικανότητας, αλλά θα πρέπει τελικά να ληφθεί ως δύναμη που χαρακτηρίζεται από καθολικότητα και που δίνει τη δυνατότητα στον άνθρωπο της απόκτησης των ανθρωπίνως δυνατόν γνώσεων.

Άξιο αναφοράς είναι και ο τρόπος που ο Καντ παρουσιάζει τις θέσεις του για την «υποκειμενικότητα» και την «ατομικότητα» του Λόγου. Για την πρώτη αποδίδει γνωρίσματα, σύμφωνα με τις ιδιότητες που αναφέρονται στο «υποκείμενο» που γνωρίζει και πράττει. Χαρακτηριστικά όπως αυτά της συνείδησης, αυτογνωσίας, αυτενέργειας, αυτοτέλειας, αυτοδιάθεσης, αυτοκυριαρχίας αλλά και αυτοπραγμάτωσης είναι αυτά που σηματοδοτούν την έννοια, κατά τον Καντ, της «υποκειμενικότητας» του Λόγου. Για τη δεύτερη, την «ατομικότητα» του Λόγου την αναφέρει, αν και κάποιος φορές διαφαίνονται στη θεωρία του αντίθετες θέσεις, ως την ελεύθερη, αυτόνομη κρίση του ανθρώπου. Με αποφασιστικό τρόπο διακρίνει τη θεώρηση σε όλα τα ζητήματα, συμπεριλαμβάνοντας και τα ηθικά σε δύο κατηγορίες.

Η πρώτη κατηγορία η οποία εξετάζει ζητήματα γένεσης, προέλευσης, διαμόρφωσης, ανάπτυξης και εξέλιξης για τις ηθικές έννοιες εδράζεται στη βάση της εμπειρικής άποψης αυτών. Να σημειωθεί στο σημείο αυτό ότι τα ζητήματα ηθικής εξετάζονται σε αυτήν την κατηγορία όχι τόσο ως ηθικά ζητήματα, υπό την στενή ερμηνεία του όρου «ηθικής», αλλά με ευρύτερο κριτικό πνεύμα. Η δεύτερη κατηγορία είναι η μη εμπειρική ή μεταεμπειρική θεώρηση των ζητημάτων κατά την οποία υφίσταται η ανεξαρτησία του Λόγου σύμφωνα με την εγκυρότητα, την όχι εμπειρική ορθότητα, την αλήθεια.

Ο Γερμανός φιλόσοφος, σύμφωνα με τις παραπάνω θέσεις του, διατυπώνει τη θεμελιώδη άποψη ότι ο Λόγος αποτελεί τη λύση όλων των ηθικών και δεοντολογικών ζητημάτων καθώς αυτή δεν μπορεί να δοθεί εμπειρικά αλλά μόνο μέσω του ορθού Λόγου. Χαρακτηριστικά στοιχεία των ηθικών κανόνων και αρχών όπως αυτό της απόλυτης αναγκαιότητας, της καθολικότητας και της αντικειμενικότητας δεν μπορούν να συνάδουν με αυτά της εμπειρίας. Αποδίδονται έτσι στην Καντιανή ηθική στοιχεία από τον ηθικό ορθολογισμό τόσο τον αρχαίο όσο και τον νεότερο, αν και πιο μετριοπαθής έναντι του ορθολογισμού που διατυπώθηκε από τον Σπινόζα.

Η συνεισφορά του Γερμανού φιλοσόφου Εμάνουελ Καντ στον τομέα της φιλοσοφίας είναι αδιαμφισβήτητη. Ο ρηξικέλευθος τρόπος θεώρησης της ηθικής, ανακαλύπτοντας την υπερβατολογική σημασία του Λόγου, δηλαδή τη χρήση της ως ρυθμιστικού πρακτικού παράγοντα, οδήγησε στο να διαμορφωθεί πλήρης σχετική θεωρία κατατάσσοντας τον διανοητή στους πλέον σημαντικότερους στοχαστές του Ευρωπαϊκού Διαφωτισμού.

3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, αποτελεί κρίσιμη πτυχή για την οργανωσιακή αλλαγή, είτε αναφερόμαστε στον δημόσιο τομέα είτε αυτή η αλλαγή αφορά τον ιδιωτικό τομέα. Χρήσιμο κρίνεται για την καλύτερη προσέγγιση και κατανόηση της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στους δυο αυτούς τύπους οργάνωσης, της δημόσιας και της ιδιωτικής, να παρουσιαστούν τα στοιχεία διάκρισης αυτών.

Η διαχείριση δημόσιας εξουσίας, ιδιοκτησίας του κράτους αποτελεί στοιχείο της δημόσιας οργάνωσης, ενώ στοιχεία όπως αυτό της ατομικής ιδιοκτησίας και της διαχείρισης σχετικά με τη δοτή εξουσία αποσκοπώντας στην επίτευξη του ιδιωτικού

κέρδους αναφέρονται στην ιδιωτική οργάνωση. Βασική ειδοποιός διαφορά μεταξύ αυτών των δύο οργανώσεων είναι ότι ο δημόσιος τομέας αναλαμβάνει αποστολές και δραστηριότητες που ανταποκρίνονται ευρέως στον τομέα της κοινωνίας και έτσι εξυπηρετούνται σκοποί που άπτονται με το δημόσιο, εθνικό, γενικό και κοινωνικό συμφέρον, με μέριμνα στις ειδικές κοινωνικές ομάδες. Για τη διασφάλιση μη ύπαρξης ή και επίλυσης τυχόν αρνητικών επιπτώσεων για την κοινωνία, η δημόσια διοίκηση προβαίνει σε παρεμβάσεις ρυθμιστικής νομοθεσίας, σε μια προσπάθεια είτε πρόληψης είτε καταστολής καταστάσεων που θα μπορούσαν να αποδειχθούν αρνητικές για την ευρύτερη κοινωνία.

Σε αντιδιαστολή αυτού, ο ιδιωτικός τομέας αποβλέπει στην ικανοποίηση και επίτευξη ιδιοτελών σκοπών, εντάσσοντας κατηγορίες προϊόντων και κερδών που θα εξασφαλίσουν οικονομικά κέρδη στους έχοντες την επιχείρηση παραβλέποντας ενίοτε τις ζημιογόνες συνέπειες που μπορεί να επέρχονται για την κοινωνία και παρέχοντας τα αγαθά υπό την προϋπόθεση οικονομικών όρων.

Αξίζει να αναφερθεί, σε αυτό το σημείο, ότι στον τομέα της παροχής υπηρεσιών τα τελευταία χρόνια οι δύο αυτοί τύποι οργανώσεων ταυτίζονται σε κάποιες περιοχές, αποδυναμώνοντας την εικόνα μονοπωλίου που μέχρι πρότινος επικρατούσε από τον τύπο οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης, όπως οι τομείς για την υγεία, τις μεταφορές, τις τηλεπικοινωνίες αλλά και άλλοι.

3.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα

Σε επίπεδο χαρακτηριστικών ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου Τομέα κρίνεται χρήσιμο να γίνει αναφορά στα τελευταία στατιστικά στοιχεία που έχουν αναρτηθεί από το Υπουργείο Εσωτερικών στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου. Σύμφωνα με αυτά και με τελευταίο μήνα αναφοράς τον Οκτώβριο του 2023, το τακτικό προσωπικό του Δημοσίου Τομέα, συμπεριλαμβανομένου του τακτικού προσωπικού των Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου, ανέρχεται σε 595.252 υπαλλήλους.

Ορισμένες εκ των βασικών διαστάσεων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα είναι αυτές της στελέχωσης, της παρακίνησης, της αξιολόγησης και της ανάπτυξης λαμβανομένων πάντα των ιδιαίτερων προδιαγραφών, απαιτήσεων και συνθηκών στον Δημόσιο Τομέα.

Τον Μάρτιο του 2007 το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης εξέδωσε Εγκύκλιο με θέμα: «Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν. 3230/2004)» για την παροχή της μεθοδολογίας ανάπτυξης ενός Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης στις Δημόσιες Οργανώσεις, σε μια προσπάθεια να προταθεί ένα πρότυπο τέτοιου Συστήματος. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στο «Όραμα», στα ιδανικά δηλαδή και τις πεποιθήσεις που αναφέρονται στους σκοπούς και στο σύστημα αξιών τα οποία θα πρέπει να διέπουν τον Δημόσιο Τομέα. Έτσι προσδιορίζεται και ο προσανατολισμός αναφορικά με τους στόχους της Δημόσιας Οργάνωσης αλλά και τις επιδιώξεις της σε βάθος τριετίας πενταετίας, ή και περισσότερο. Το «Όραμα» καθίσταται πλέον σε σημαντικό παράγοντα για να ενεργοποιηθεί η Δημόσια Διοίκηση στο σύνολό της, καθορίζοντας τον τρόπο λειτουργίας της αλλά και τον τρόπο δόμησής της μελλοντικά. Παράλληλα, επιτυγχάνεται η εξασφάλιση ομοφωνίας αναφορικά με το πλαίσιο στρατηγικών στόχων και διαδραματίζει ρόλο κεντρικού σημείου αναφοράς των επιμέρους μονάδων της οργάνωσης σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους, διευκολύνοντας την κωδικοποίηση αυτών των στόχων σε επιμέρους καταναμεμημένα καθήκοντα που θα χαρακτηρίζονται από λειτουργικότητα.

Η αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, όπως και οι υλικοί πόροι, αποσκοπούν στο να επιτευχθούν οι οικονομικοί και κοινωνικοί στόχοι του Κράτους. Δεν θα πρέπει να αγνοηθεί το βασικό μέσο που υπάγεται η Δημόσια Διοίκηση, αυτό της αρχής της νομιμότητας. Δεν είναι δυνατή η έκδοση καμίας διοικητικής πράξης, συμπεριλαμβανομένων και αυτών που αφορούν το προσωπικό, χωρίς προηγουμένως να προβλέπεται ρητά σε σχετικό κανόνα δικαίου. Η αρχή της νομιμότητας θα πρέπει να διέπει τόσο το πλαίσιο εναρμόνισης των μεθόδων της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της εν γένει οργανωσιακής στρατηγικής, αλλά και της κάλυψης του εκάστοτε στόχου που θέτει η Διοίκηση. Πέραν της αρχής της νομιμότητας, θα πρέπει να προωθούνται και η αρχή της δικαιοσύνης καθώς και της ίσης μεταχείρισης για την ενδυνάμωση των υπαλλήλων με την ταυτόχρονη ενίσχυση της ενεργούς ανάμειξής τους στη διαδικασία διοικητικών θεμάτων.

Παράμετροι της νέας τάσης της δημόσιας διοίκησης, υιοθετώντας αρχές του μάνατζμεντ, είναι αυτοί της έμφασης για την υλοποίηση και επίτευξη της στοχοθεσίας, της συνεργασίας μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, της εξωτερικής ανάθεσης, των ευέλικτων μορφών απασχόλησης αλλά και των αμοιβών σύμφωνα με την αποδοτικότητα των υπαλλήλων.

Στο παραπάνω πλαίσιο και εξειδικεύοντάς το, αποτελεί κοινό τόπο ότι οι παράγοντες, που καθορίζουν το αν θα πετύχει ή όχι η δημόσια διοίκηση στους στόχους της, είναι αυτοί της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της, της κατάλληλης ηγετικής συμπεριφοράς αλλά και η θετική οργανωσιακή κουλτούρα. Η υπεροχή ενός οργανισμού καθορίζεται από την ανάπτυξη και έμπνευση προς κάθε εργαζόμενο καθώς και από την παροχή στο ανθρώπινο δυναμικό κάθε δυνατής ευκαιρίας μέσω της οποίας θα επέλθουν συνθήκες ανάπτυξης, καινοτομίας και ικανοποίησης των εργαζομένων. Εξεταζόμενη πιο αναλυτικά η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα αναφέρουμε ότι είναι υπεύθυνη για την ορθότητα της επίσημης και ανεπίσημης επικοινωνίας ανάμεσα στη διοίκηση και στους υπαλλήλους, για τη διαμόρφωση των όρων πρόσληψης και εργασιακών απαιτήσεων (Περιγράμματα θέσεων εργασίας στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου) αλλά και για την τήρηση αρχείου των εργαζομένων καθώς και την υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης του στελεχιακού δυναμικού.

Τα παραπάνω έχουν σαν στόχο την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του δυναμικού του Δημοσίου Τομέα και στην ίδια βάση αναπτύσσονται και υλοποιούνται προγράμματα για την επιβράβευση του ανθρώπινου δυναμικού.

Στην επίτευξη όλων των προαναφερόμενων στόχων ωστόσο ανακύπτουν ζητήματα τα οποία αποτελούν τροχοπέδη στην περαιτέρω ανάπτυξη και αποτελεσματικότητα στη Διοίκηση του Ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα και συνεπεία αυτού στην εν γένει αποτελεσματικότητα του Δημοσίου απέναντι στον πολίτη. Τέτοια είναι η γραφειοκρατία, με τις επάλληλες διαδικασίες, την πολυνομία, την ασάφεια, η οποία ενώ διασφαλίζει τη νομιμότητα ενεργειών από την άλλη περιορίζει την πρωτοβουλία και την ευελιξία των υπαλλήλων. Μηχανισμοί και ελεγκτικές διαδικασίες, όπως αυτός της γραφειοκρατίας, περιορίζουν δραστικά τη δυνατότητα ευελιξίας αλλά και την ταχύτητα ανταπόκρισης του δημοσίου απέναντι στον πολίτη.

Βασικό επίσης ζήτημα στη διαχείριση των εργαζομένων είναι και η παρακίνηση, αφού μέσω αυτής συνδέονται στενά τομείς, όπως αυτός της ανθρώπινης συμπεριφοράς και αυτός της απόδοσης σε μια οργάνωση, οι ανάγκες δηλαδή του εργαζομένου με τις ανάγκες της οργάνωσης. Η παροχή κινήτρων, χρηματικών και μη, εδρεύεται στη βάση της αναγνώρισης και ανταμοιβής του εργαζομένου για τη συνεισφορά του στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. Στον Δημόσιο Τομέα ωστόσο εμφανίζεται ελλιπής υποκίνηση των υπαλλήλων, καθώς και χαμηλή παροχή

κινήτρων, χρηματικών και μη χρηματικών. Το 2023 με τις Κοινές Υπουργικές Αποφάσεις 4489/27-3-2023 και 4772/3-4-2023 καθορίστηκε το πεδίο και ο τρόπος εφαρμογής ενός Συστήματος με κίνητρα και ανταμοιβές για τους δημόσιους υπαλλήλους, συγκεντρώνοντας ωστόσο κεντρικά ένα σύστημα ανταμοιβής. Αυτό αν και έχει σαν αποτέλεσμα τη διασφάλιση της έλλειψης ευνοιοκρατίας, στερεί ωστόσο στις εκάστοτε διοικούσες αρχές του δημοσίου τη δυνατότητα πρωτοβουλίας για την παρακίνηση και ανταμοιβή των υπαλλήλων. Η ανταμοιβή θα πρέπει να δίδεται σε μια αντικειμενική πάντα βάση αξιολόγησης και όχι για να εξυπηρετηθούν τυχόν πελατειακές σχέσεις, οι οποίες αδιαμφισβήτητα επιφέρουν και την αναξιοκρατία αλλά και την απογοήτευση των εργαζομένων μη τηρουμένης της αρχής της ίσης μεταχείρισης.

Τα τελευταία χρόνια αξιοσημείωτη είναι η προσπάθεια να μεταβεί το δημόσιο από τη βάση της γραφειοκρατικής διοίκησης σε αυτή του δημόσιου μάνατζμεντ. Η μορφή αυτή της διοίκησης διέπεται από ευελιξία και αποτελεσματικότητα στο να διαχειρίζονται οι διοικήσεις τους υλικούς και άυλους πόρους ενός οργανισμού, στοχεύοντας στο να καλύπτονται στόχοι που έχουν προκαθορισθεί από των ανώτατη εκάστοτε διοίκηση. Οι άκαμπτες ωστόσο οδηγίες, οι αυστηρές εγκύκλιοι για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποδείχθηκε ότι πολλές φορές έχουν σαν αποτέλεσμα την αδυναμία του δημοσίου τομέα ως προς την επαρκή και γρήγορη ανταπόκρισή του.

Αποτελεί πρόκληση πλέον για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα το να εναρμονίσει τους σκοπούς της στρατηγικής του κάθε οργανισμού, τους τιθέμενους δηλαδή στόχους προκειμένου να είναι εφικτή η αποτελεσματικότητα αλλά και η ανταγωνιστικότητα του φορέα. Στο πλαίσιο αυτό, η σύνδεση ανάμεσα στη στρατηγική και στο ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μόνο άμεση θα μπορούσε να θεωρηθεί.

3.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ιδιωτικό Τομέα

Κατά τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ορίζεται ως *«η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης»*.

Μια σειρά αλλαγών και εξελίξεων εντός και εκτός των επιχειρήσεων, τις υποχρεώνουν να μεριμνούν και να εφαρμόζουν κανόνες ηθικές μεταξύ των σχέσεων των εργαζομένων και των επιχειρήσεων. Γενικά απαιτείται πλέον από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να είναι υπεύθυνη και να εφαρμόζει τους κανόνες που απορρέουν από την επιχειρησιακή ηθική για τη σχέση της με τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, ο ρόλος της αναδεικνύεται καθοριστικής σημασίας στο πλαίσιο της ανταγωνιστικότητας στον ιδιωτικό τομέα αλλά και στη βάση ικανοποίησης επιδιώξεων τόσο οικονομικών όσο και κοινωνικών.

Παρουσιάζεται ωστόσο διαφοροποίηση των μεθόδων που χρησιμοποιούν οι Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις. Κάποιες εφαρμόζουν πιο σύγχρονες μεθόδους ενώ άλλες ακολουθούν παρελθοντικούς κανόνες. Άλλη μια διαφορά που επισημαίνεται είναι ότι στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα μικρής κλίμακας η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εφαρμόζεται από τον ιδιοκτήτη ή από τον Γενικό Διευθυντή ή ακόμα και κάποιο άλλο ανώτερο στέλεχος το οποίο όμως καλύπτει και άλλες επιχειρησιακές ανάγκες.

Παλαιότερα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αντιμετωπιζόταν μόνο σε επίπεδο οικονομικό (κόστος –έξοδα) χωρίς να αναλύονται ιδιαίτερα και να εκτιμώνται οι ανάγκες αυτής της μονάδας. Στο πέρας των ετών όμως άρχισαν οι περισσότερες επιχειρήσεις να προσπαθούν να μετρήσουν όχι μόνο το κόστος αλλά και το όφελος που αποκομίζεται, μέσω της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη τρόπων και μεθόδων για την αξιολόγηση της ΔΑΠ στο σύνολό της, με την κοινή πλέον παραδοχή ότι υπάρχουν συγκεκριμένες πρακτικές της ΔΑΠ που φαίνεται να είναι στα αποτελέσματά τους πιο κοντά συγκριτικά με τους τιθέμενους στόχους. Οι πρακτικές αυτές που έχουν την ονομασία «Συστήματα απασχόλησης υψηλής απόδοσης» («High performance work system») είναι ευρέως αποδεκτές, όχι μόνο από την ερευνητικό και τον ακαδημαϊκό κόσμο, αλλά και από τον επιχειρηματικό. Η αποτελεσματική εφαρμογή αυτών των Συστημάτων προϋποθέτει μια εκ βάθρων αλλαγή στην νοοτροπία του τρόπου Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αντί δηλαδή για την απόδειξη της υψηλής απόδοσής της με την εφαρμογή συγκεκριμένων λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού να υιοθετήσει ένα ενιαίο σύστημα από πρακτικές με τις οποίες θα επιτευχθεί η βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας.

Κατά τους DeNisi&Griffin (2001) όπως αναφέρεται στο βιβλίο των Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2002) , υπάρχει ένας συγκερασμός από πρακτικές που

μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα, σε οργανωσιακό επίπεδο, διαμορφώνοντας το «Σύστημα Απασχόλησης Υψηλής επίδοσης». Μερικές από αυτές περιλαμβάνουν τις «Έρευνες Απόψεων», την «Ανταλλαγή Πληροφοριών», τις «Αμοιβές βάσει απόδοσης» αλλά και άλλες. Κατά άλλους μελετητές οι πρακτικές αυτές θα μπορούσαν να εμπεριέχουν σειρά κριτηρίων όπως αυτό για τη συμπεριφορά του εργαζομένου, του κόστους της εκπαίδευσης του προσωπικού, του δείκτη για τις απουσίες και τις παρουσίες, του δείκτη για την παραμονή ή αποχώρηση του κάθε εργαζομένου και άλλα.

Σε κάθε επιχείρηση η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να διέπεται, μεταξύ των άλλων, και από κώδικες για την επιχειρηματική ηθική μέσα στο «επιχειρηματικό γίνεσθαι», εκπορευόμενοι από τη βάση τόσο γενικών αρχών όσο και αρχών για αυτούς που συμμετέχουν στην επιχείρηση. Μπορεί να υπάρχει βέβαια διαφοροποίηση αυτών των αρχών στις εταιρείες σύμφωνα με το αντικείμενο, την τοποθεσία, την πρόθεση και σύμφωνα και με άλλους παράγοντες. Σε κάθε περίπτωση ο καθορισμός των ορίων για την επιχειρηματική κουλτούρα μπορεί να επιτευχθεί σε μεγάλο βαθμό στη βάση του πλαισίου που θέτει η επιχειρηματική ηθική.

Αποτελεί κοινή πλέον παραδοχή ότι στη διοίκηση προσωπικού σε μια επιχείρηση συγκεντρώνονται πλήθος σημαντικών δραστηριοτήτων με κεντρικό πυρήνα αυτών τα θέματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, καθιστώντας την διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης, προκειμένου να πετύχει να ανταποκριθεί στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες, τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού της περιβάλλοντος.

4. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Στο πέρας των ετών αδιαμφισβήτητα έχουν υπάρξει προσωπικότητες που έμειναν στην ιστορία ως ηγέτες. Ποια ήταν όμως τα χαρακτηριστικά τους; Το εκπαιδευτικό τους επίπεδο, οι ικανότητες και δεξιότητές τους ή ίσως ένα «χάρισμα»; Όπως θα διαπιστωθεί στο παρόν κεφάλαιο δεν υπάρχουν απόλυτοι κανόνες και οδηγίες που θα μπορούσε κάποιος να εφαρμόσει για να χαρακτηριστεί ηγέτης. Συντρέχουν ωστόσο μια σειρά προϋποθέσεων τις οποίες και θα αναλύσουμε στη συνέχεια, μέσα από την παρουσίαση διάφορων θεωριών ηγεσίας.

Προφανώς κάποιος θα μπορούσε δυνητικά να έχει τα χαρακτηριστικά και του διευθυντή (διοίκηση) και του ηγέτη (ηγεσία). Οι δυο αυτές λειτουργίες δηλαδή να

έχουν σημεία σύμπτυξης. Σημειώνεται ωστόσο ότι για το άτομο που έχει το προφίλ του καλού διευθυντή δεν οδηγούμαστε απαραίτητα και στο συμπέρασμα ότι είναι και καλός ηγέτης. Την ειδοποιό διαφορά μεταξύ διευθυντή και ηγέτη πολύ εύστοχα είχε διατυπώσει ο Peter F. Drucker υποστηρίζοντας ότι «Οι διευθυντές κάνουν τα πράγματα σωστά. Οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα».

Η ηγεσία, όσον αφορά τις περιπτώσεις των διοικητικών στελεχών εχόντων θέσης ευθύνης, προϋποθέτει την ύπαρξη εκείνων των ικανοτήτων και δεξιοτήτων που χρειάζονται για να ασκηθεί με αποτελεσματικό και επιτυχημένο τρόπο το έργο τους. Θα μπορούσε να λεχθεί ότι η ηγεσία προϋποθέτει την ύπαρξη ικανότητας ενός ανθρώπου, ως προς τον επηρεασμό και την παρακίνηση άλλων ανθρώπων για την οικειοθελή συνεργασία και την επίτευξη της αποδοτικότητας. Η δύναμη της πειθούς των μελών μιας ομάδας, οι ενέργειες που διέπονται από καίριες ηθικές αξίες, όπως αυτές της εντιμότητας και της ταπεινώσης αλλά και οι πράξεις στη βάση της διαφάνειας και της συνέπειας λόγων και έργων είναι μερικές από το σύστημα αξιών που χαρακτηρίζουν μια προσωπικότητα ηγετική. Για τον ηγέτη αποτελεί στόχο η προαγωγή του καλού, των θετικών δηλαδή επιδιώξεων και ο συντονισμός των μελών της ομάδας για την επίτευξη αυτών, χωρίς να υπάρχει εκμετάλλευση άλλων αδύνατων ομάδων, προκειμένου να επέλθει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. (Μουζά-Λαζαρίδη Άννα-Μαρία, 2013).

Αποτελεί κοινό τόπο μεταξύ των θεωρητικών περί ηγεσίας ότι θα πρέπει να υπάρχει η ικανότητα στον ηγέτη να ενεργεί έτσι ώστε να επηρεάζεται μια ομάδα για την επιδίωξη και επίτευξη των ίδιων σκοπών. Έτσι, σύμφωνα με τον Χολέβα (1995) η ηγεσία διαμορφώνεται στη βάση τριών πολύ βασικών διαστάσεων, των ανθρώπων, της ικανότητας για επιρροή, όπως προαναφέρθηκε, και των τιθέμενων επιδιώξεων και στόχων. Κατά συνέπεια ο σύγχρονος ηγέτης είτε αναφερόμαστε για περιπτώσεις δημοσίου οργανισμού είτε για περιπτώσεις ιδιωτικού τομέα αντλεί την ευκαιρία για εκδήλωση συμπεριφορών ηγεσίας υπό τη βάση της πρώτης προϋπόθεσης, της ύπαρξης δηλαδή ατόμων ή ομάδων-τμημάτων με τους οποίους μπορεί να διασυνδεθεί. (Δρ. Φανή Κομσέλη, Δρ. Χιστόδουλος Ακρίβος, Δρ. Στέφανος Μιχιώτης, Γαβριήλ Ιορδάνογλου, & Ευφροσύνη Στεφοπούλου, 2017).

Κατά τον Αλεξάκη (2010), δεν θα πρέπει να παραβλέπονται οι συνέπειες των όποιων ενεργειών ενός ηγέτη. Ενέργειες οι οποίες θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε καταστάσεις μονομερών ακροτήτων. Δεν είναι λίγες οι ιστορικές προσωπικότητες που, ενώ τους εκτίμησαν οι άνθρωποι και εμπνεύστηκαν από την ηγετική τους

προσωπικότητα, τελικώς υπήρξαν ολέθριες συνέπειες. Χαρακτηριστική μορφή καταστροφικού ηγέτη ήταν ο Χίτλερ, αλλά και ο Στάλιν. Κατάφεραν να τους λατρέψουν όσο λίγους και να παρακινήσουν πολλούς ανθρώπους για να συμπορευτούν μαζί τους στο όραμά τους. Ενώ στην αρχή επιτεύχθηκαν οι σκοποί τους, στο τέλος σφραγίστηκε η περιόδός τους από την αιματοχυσία πολλών ατόμων. Το να έχει λοιπόν κάποιος την ικανότητα να επηρεάζει, αυτό από μόνο του θα μπορούσε να οδηγήσει και σε καταστροφικά αποτελέσματα. Είναι πολύ εύκολη η εκτροπή του χαρισματικού ηγέτη σε λαοπλάνο και τύραννο. (Γιώργος Αλεξιάκης, 2010).

Καταλήγει κάποιος στο συμπέρασμα ότι θα πρέπει να γίνει ορθή χρήση της ηγετικής ικανότητας, προκειμένου να επέλθουν εξαιρετικά αποτελέσματα. Αν όμως δεν καταστεί εφικτό, τότε η ικανότητα αυτή μετατρέπεται σε ένα ξέφρενο και επικίνδυνο ενθουσιώδες «ταξίδι» προς την καταστροφή πολλών ανθρώπων.

4.1. Διαφορά μεταξύ Διοίκησης και Ηγεσίας

Το 2018 πραγματοποιήθηκε έρευνα μεταξύ τριών χιλιάδων (3.000) ατόμων με βασικό ερώτημα το «Ποιο χαρακτηριστικό των διευθυντών σας απογοητεύει περισσότερο», τα αποτελέσματα της οποίας δημοσιεύθηκαν στο LinkedIn Learning. Αναδείχθηκαν με την έρευνα ως χαρακτηριστικά των διευθυντών που απογοητεύουν τους εργαζόμενους αυτά των μη σαφών προσδοκιών με ποσοστό 20%, του διαρκούς ελέγχου με ποσοστό 12%, καθώς και της αδυναμίας για την προώθηση των κατώτερων ιεραρχικά εργαζομένων. Διαφαίνεται από τα αποτελέσματα ότι οι μη ξεκάθαρες προσδοκίες αποτελούν ίσως το σημαντικότερο παράγοντα για την όποια αρνητική επίδοση. Αποτελεί αναγκαιότητα των εργαζομένων η γνώση του γιατί μια ενέργεια ή οδηγία παίζει ρόλο και ποιος είναι ο επιδιωκόμενος κάθε φορά στόχος. Ο διοικων που υποστηρίζει ότι δεν πρέπει να αναλύεται και να εξηγείται το προφανές υπάρχει πιθανότητα να είναι υπεύθυνος για ένα σύνολο ανθρώπων οι οποίοι λειτουργούν και εργάζονται σε περιβάλλον ανασφάλειας. Για να επιτύχει κάποιος να είναι αποτελεσματικός ηγέτης και όχι απλά να ασκεί διοίκηση θα πρέπει να κερδίσει τα άτομα της ομάδας του, ώστε να συμπορεύονται μαζί του στο όραμά του. Τα άρτια προσόντα ως προς την επικοινωνία κρίνονται απολύτως απαραίτητα. Ο ηγέτης είναι ικανός για τη μεταλαμπάδευση των γνώσεων και των ιδεών του με σκοπό τη μετάδοση αφενός μιας αίσθησης για το κατεπείγον του επιδιωκόμενου στοχου και αφετέρου της δημιουργία ενθουσιασμού στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Η μετάδοση αυτή θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από στοιχεία σαφήνειας (Koutsoudakis, 2021). Από την άλλη, η

έννοια της τυπικής Διοίκησης θα μπορούσε να οριστεί ως η διεκπεραίωση μιας εργασίας για την επίτευξη ενός τελικού επιδιωκόμενου αποτελέσματος με τον επιμερισμό αυτής στα μέλη σε μια ομάδα ή σε τμήμα ή ακόμα και σε κάποια εταιρεία.

Οι έννοιες της Διοίκησης και της Ηγεσίας δε έχουν ταύτιση. Η ηγεσία οδηγεί σε στοιχεία συναισθηματικής εμπλοκής και η κατοχή ηγετικών θεσμών και ρόλων καλεί τους ανθρώπους αυτούς να εμπνέουν τις ομάδες που ηγούνται. Στην περίπτωση της τυπικής διοίκησης γίνεται χρήση της εξουσίας για την παροχή εντολών, οδηγιών, ανταμοιβών αλλά και τη διενέργεια ελέγχων. Αρκεί δηλαδή μια μορφή λειτουργικής διευθέτησης των καταστάσεων. Ο ηγέτης δεν χαρακτηρίζεται από το είδος και την ιεραρχία της θέσης αλλά από τον βαθμό ικανότητάς του ως προς την αναγνώρισή του από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας η εν γένει του οργανισμού ή της επιχείρησης ως εκείνος ο άνθρωπος που μπορεί να εμπνέει και να καθοδηγεί (Γιώργος Αλεξιάκης, 2010).

Κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό για την ύπαρξη ηγεσίας και δη αποτελεσματικής ηγεσίας η διαμόρφωση ενός ισχυρού συστήματος αξιών εντός του εργασιακού περιβάλλοντος που αποτελεί βάση για να εμπνέονται τα άλλα άτομα. Μια ηγετική συμπεριφορά διατρέχεται από ένα πλαίσιο αξιών όπως αυτές της αλληλεγγύης, της δικαιοσύνης, της αξιοκρατίας, της εντιμότητας αλλά και της εμπιστοσύνης καθώς και της συνεργατικής κουλτούρας.

Αντιθέτως, μια διοίκηση που χαρακτηρίζεται από τυπικότητα σε θέματα διεκπεραίωσης απλά και μόνο των υποχρεώσεών της, αναδεικνύεται σε μη δημιουργική και μη αποτελεσματική, υποβαθμίζοντας τόσο την ανάπτυξη ηγετικών συμπεριφορών στον εργασιακό χώρο αλλά και εν γένει την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων. Η μορφή αυτής της διοίκησης δίνει έμφαση στα πεδία της τυπικής διαχείρισης και διεκπεραίωσης και όχι στη δημιουργική στρατηγική στον εργασιακό χώρο.

Άξιο αναφοράς είναι πως μια βασική διαφορά ανάμεσα στην τυπική διοίκηση και στην ηγεσία είναι ότι στην πρώτη περίπτωση η δυνατότητα επιβολής προς τα υπόλοιπα μέλη μιας ομάδας πηγάζει από τη δύναμη που απορρέει από την κατοχή της θέσης ή του τυπικού αξιώματος και μόνο. Η ηγετική συμπεριφορά λοιπόν είναι κάτι παραπάνω από το αξίωμα που κάποιος κατέχει ιεραρχικά. Είναι αυτή η συμπεριφορά μέσω της οποίας «επιβάλλονται» η επιθυμία και οι στόχοι με πειστικότητα, ώστε ο ηγέτης να ακολουθηθεί με τη θέληση των εργαζόμενων και που την διαφοροποιεί από αυτήν της τυπικής διοίκησης.

Δεν είναι λίγες οι επισημάνσεις ότι στη σύγχρονη ηγεσία «συστεγάζονται» πλέον οι έννοιες τόσο της ηθικής όσο και του «επιχειρείν». Η διαδικασία μετάβασης του οργανισμού από ένα επίπεδο συγκρουσιακού σε αυτό του συνεργασιακού ήθους μεταβάλλουν τη βάση της οικονομικής και πολιτικής σκέψης. Απόδειξη του πόσο έχει διαδοθεί αυτή η νέα νοοτροπία είναι το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις απομάκρυναν την παραδοσιακή μορφή ανταγωνισμού με την προώθηση του συνεργατικού κλίματος.

Ο ηγέτης καλείται πλέον να συγκεράσει και να πετύχει τη συνύπαρξη εκείνων των δράσεων και ενεργειών που θα οδηγήσουν σε αποτελέσματα τα οποία θα έχουν όχι μόνο ηθική και κοινωνική διάσταση αλλά την ίδια στιγμή θα είναι και βιώσιμα. Στη βάση των νέων αυτών απαιτήσεων, κρίνεται απαραίτητη και η σύνταξη από όλους τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις Κώδικα Ηθικής και Δεοντολογίας, προκειμένου να καθοριστούν οι ηθικοί κανόνες, οι αξίες και η ηθική συμπεριφορά που αναμένεται να έχουν όλοι οι εργαζόμενοι και που τελικά οδηγεί στην εξυπηρέτηση του συμφέροντος τόσο του ίδιου του οργανισμού όσο και των εργαζομένων. (Δημήτριος Θ. Πατρινός & Αναστάσιος Αναστασίου, 2009). Ο Κώδικας επικουρεί σημαντικά στην ανάπτυξη επιχειρησιακής κουλτούρας πέρα και πάνω από περιοριστικές αντιλήψεις που αποτελούν τροχοπέδη στην κερδοφορία αλλά και στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα ενός οργανισμού.

4.2 Τα χαρακτηριστικά του Ηγέτη και του Μάνατζερ

Εννοιολογικά ο όρος Μάνατζμεντ έχει ως επί το πλείστον τρεις σημασίες. Κατά πρώτον με τη λέξη Μάνατζμεντ νοείται το σύνολο των ενεργειών μέσω των οποίων γίνεται προσπάθεια να οργανώνονται ορισμένες δραστηριότητες και να κατευθύνονται με τέτοιο τρόπο για την επίτευξη μιας συγκεκριμένης τάξης και ενός αντικειμενικού σκοπού. Σαν δεύτερη σημασία συναντούμε τη χρήση της λέξης Μάνατζμεντ για τον χαρακτηρισμό ενός ατόμου ή μιας ομάδας από άτομα οι οποίοι ενεργούν κατά την πρώτη σημασία της λέξης μέσα σε μια όμως οικονομική ή άλλη μονάδα. Σε αυτήν τη δεύτερη σημασία θα μπορούσε κάποιος να εξομοιώσει τον όρο του Μάνατζμεντ με αυτόν της ελληνικής σημασίας της Διοίκησης. Μια τρίτη εκδοχή της έννοιας του Μάνατζμεντ είναι αυτή μέσω της οποίας ορίζεται το σύνολο από γνώσεις που απαιτούνται προκειμένου κάποιος να ασκήσει το Μάνατζμεντ ως επάγγελμα. Θεωρείται ότι έχει τα χαρακτηριστικά της κοινωνικής διαδικασίας με την οποία γίνεται ανάληψη ευθύνης, ώστε να επιτευχθεί ο αποτελεσματικός και οικονομικός (σύμφωνα

με την οικονομική αρχή) προγραμματισμός σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση με απώτερο σκοπό να εκπληρωθούν ορισμένοι στόχοι ή καθήκοντα.

Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι για την τελευταία σημασία το να αναλάβει κάποιος την ευθύνη, προς επίτευξη όσων προαναφέρθηκαν, εμπεριέχει το να μπορεί να αξιολογεί τις εναλλακτικές εργασίες καθώς και τις αποφάσεις που θα πρέπει να λάβει, προκειμένου να καταρτισθεί το πρόγραμμα, η ανάπτυξη των απαιτούμενων τυπικών ενεργειών για να συγκεντρωθούν στοιχεία, ο έλεγχος για την εφαρμογή αυτών καθώς και για την πρόοδο της εργασίας σε σχέση με τον αρχικό προγραμματισμό. Περιλαμβάνει παράλληλα και όλες τις ενέργειες συντονισμού των εργασιών. Το να παρέχονται κίνητρα και να εποπτεύονται οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού αποτελούν και αυτά μέρος της ευθύνης του μάνατζερ. (Δημήτριος Θ. Πατρινός & Αναστάσιος Αναστασίου, 2009).

Κατά τον Theodore Levitt Οικονομολόγο, καθηγητή μάρκετινγκ στο Harvard και εκδότη του Harvard Business Review *«Το μάνατζμεντ συνίσταται στην αξιολόγηση της κατάστασης, στον προσδιορισμό στόχων και σκοπών, στην ανάπτυξη στρατηγικών για την επίτευξη στόχων, στη συγκέντρωση των απαιτούμενων πόρων, στον Προγραμματισμό, Οργάνωση, Καθοδήγηση, Συντονισμό και Έλεγχο όλων των προηγούμενων ενεργειών ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι και οι σκοποί, που έχουν προτεθεί, με αποτελεσματικότητα»*. Η παραγωγή έργου με την εργασία τρίτων είναι αυτό που χαρακτηρίζει τον μάνατζερ. Δεν είναι απαραίτητη λοιπόν η ύπαρξη κάποιας ιδιαίτερης σοφίας ή κάποιων επικουρικών κινήσεων για τον μάνατζερ αλλά το να δουλεύει συστηματικά, να είναι ευφυής, να μπορεί να συνθέτει και να αναλύει δεδομένα και βέβαια να έχει επικοινωνιακές δεξιότητες για την προσέγγιση των άλλων.

Μια άλλη πτυχή του ρόλου του μάνατζερ είναι ότι κάνει χρήση των ανθρώπινων πηγών και πληροφοριών προκειμένου να εκπληρωθούν οι σκοποί του οργανισμού. Δύναται να έχει συμβολή στη ρύθμιση των αντιδράσεων των άλλων με τη δύναμη που πηγάζει από την επίσημη εξουσία της θέσης που κατέχει.

Κατά τον Bennis *«Ο μάνατζερ κάνει τα πράγματα σωστά ενώ ο ηγέτης κάνει τα σωστά πράγματα»*. Ο ηγέτης έχει σχέση και με την ιδέα και το όραμα. Η δράση του διέπεται από ένα σύστημα βασικών αρχών και αξιών, όπως της ακεραιότητας και της διαφάνειας των ενεργειών του. Με την υιοθέτηση αυτών των αξιών σε όλη την πορεία του προσπαθεί συνέχεια να πετύχει τη μετάδοσή τους στους υπόλοιπους του εργασιακού περιβάλλοντος. Το να τηρεί πάγιες ηθικές αξίες είναι αυτό που τον καθιστά

άξιο εμπιστοσύνης. Αλλιώς ειπωμένο ο ηγέτης χαρακτηρίζεται από εντιμότητα, ταπεινότητα και όχι από αλαζονεία.

Σε αντίθεση με τον τυπικό μάνατζερ δεν κάνει χρήση της εξουσίας του για να πετύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα μέσω εντολών και οδηγιών αλλά δια της χαρισματικής του προσωπικότητας κατορθώνει να παρακινήσει τους εργαζόμενους στην εξυπηρέτηση του γενικού συμφέροντος και στην υλοποίηση του οράματός του. Η οξύνουα, η αντικειμενικότητα, η διορατικότητα καθώς και ο νεωτερισμός είναι μερικά ακόμα από τα ιδιαίτερα γνωρίσματα της προσωπικότητας ενός ηγέτη (Μουζά-Λαζαρίδη Άννα-Μαρία, 2013).

Στοιχεία διάκρισης ανάμεσα στον ηγέτη και τον μάνατζερ-γραφειοκράτη αναδεικνύονται και στη βάση της τήρησης των διαδικασιών. Όταν ο πρώτος είναι πάντα «παρών» για να αφουγκραστεί και να ακούσει τους άλλους, ο δεύτερος είναι «αόρατος». Η αντιμετώπιση των καταστάσεων και προβλημάτων είναι δεδομένη για έναν ηγέτη, ενώ η υπεκφυγή χαρακτηρίζει τον μάνατζερ. Στην περίπτωση μη προσδωκόμενης αποτυχίας ο ηγέτης έχει το θάρρος και την εντιμότητα ανάληψης της ευθύνης, όταν ο μάνατζερ αναζητά σε ποιους θα ρίξει την ευθύνη των πράξεων και των αποφάσεών του. Ένας ηγέτης δεν θα προσεταιριζόταν ποτέ τον κόπο και την εργασία άλλων, ενώ σε αντιδιαστολή αυτού ο μάνατζερ-γραφειοκράτης υπάρχει πιθανότητα να οικειοποιηθεί τις εργασίες των υπολοίπων.

Μετά τη δεκαετία του 1950, διατυπώθηκε πλήθος θεωριών περί ηγεσίας και μοντέλων ηγεσίας, όπως αυτή των Blake και Mouton (1964) με το φαινόμενο της *διοικητικής σχάρας*, η ερευνητική προσέγγιση των Halpin και Winer (1996) για τον καθορισμό ενός προτύπου ηγεσίας, βάση του οποίου μια συμπεριφορά χαρακτηρίζεται ηγετική ή ακόμα και της σημαντικής θεωρίας των Hersey και Blanchard (1993), οι οποίοι έκαναν προσπάθειες να διευρύνουν τη δυνατότητα ευελιξίας για τον ηγέτη ως προς τα να υιοθετεί το κατάλληλο ύφος ηγεσίας που θα αρμόζει στην κάθε περίπτωση.

Κοινός τόπος των θεωριών περί ηγεσίας είναι ότι η δραστηριοποίηση ενός ηγέτη έχει σαφή προσανατολισμό όχι μόνο στα καθήκοντά του και στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, στοιχείο του μάνατζερ-γραφειοκράτη- αλλά και στις σχέσεις των ανθρώπων με απώτερο στόχο αφενός η επιδιωκόμενη στρατηγική να ταυτίζεται με την υλοποιήσιμη στρατηγική και αφετέρου τη συναισθηματική ικανοποίηση όλων των εργαζομένων.

4.3 Ηγεσία ή Διοίκηση;

Οι προαναφερθείσες διαφορές μεταξύ άσκησης μάνατζμεντ και ηγεσίας οδηγούν στην ενστέρνιση της θέσης πως μόνο μια ηγετική προσωπικότητα μπορεί να επιφέρει τα μέγιστα αποτελέσματα σε έναν οργανισμό και να αποτελέσει πηγή έμπνευσης για τους άλλους, κινούμενη πάντα- όπως ήδη εξετάστηκε-σε ένα σαφές πλαίσιο αρχών και αξιών.

Ο ηγέτης πετυχαίνει την ενορχήστρωση της συλλογικής προσπάθειας, χτίζοντας το σημείο αναφοράς όλων και εμπνέοντας τους υπόλοιπους κατά τέτοιο τρόπο, ώστε τελικά να επιτυγχάνεται η υπαγωγή του ατομικού συμφέροντος στο κοινό συμφέρον του οργανισμού. Ένας βαθύτατος συμβολισμός χαρακτηρίζει τη δράση της ηγετικής προσωπικότητας. Σηματοδοτεί ποιο είναι το σπουδαίο και οι άλλοι μιμούνται τις πράξεις του. Το χαρακτηριστικό της φρόνησης που έχει ένας καλός ηγέτης είναι αυτό που θα οδηγήσει στην υλοποίηση καθολικών σκοπών, καθιστώντας σαφές ότι υπάρχει στενή σύνδεση μεταξύ ατομικής ευδαιμονίας και συλλογικής ευδαιμονίας. Η ενάρετη προσωπικότητά του είναι αυτή που θα εθίσει τους εργαζόμενους σε πράξεις ηθικά ενάρετες, διδάσκοντας στην πράξη ποιο είναι το αξιακό σύστημα του οργανισμού.

Θα ήταν λάθος να θεωρηθεί ότι η αναζήτηση όλων των προηγούμενων είναι ανώδυνη. Είναι ένα ταξίδι ατέρμονο και επίπονο που προϋποθέτει την ύπαρξη στοιχείων όπως της έμπρακτης προαγωγής του καθολικού καλού, του αυτοπεριορισμού, της εγκράτειας και μιας εν γένει εκλεπτυσμένης προσωπικότητας. Η χαρισματική προσωπικότητα όμως του ηγέτη μπορεί να ξεφύγει από τα απλά διοικητικά καθήκοντα της θέσης του και να διαμορφώσει συνεργατικό κλίμα, επιτυγχάνοντας πρωτίστως την ανάπτυξη της αυτό-υποκινούμενης δράσης που οδηγεί σε συνθήκες αυθόρμητης συνεργασίας. Η παρουσία του είναι πολύτιμη, καθώς μέσω του οράματός του δημιουργεί βάσεις εμπιστοσύνης, θέτοντας έτσι το πλαίσιο του συντονισμού των ελπίδων των εργαζομένων (Χαρίδημος Κ. Τσούκας, 2004). Ένα όραμα το οποίο δεν θα πρέπει να τίθεται πάνω από τις ηθικές αξίες αλλά και την αντικειμενική αλήθεια της πραγματικότητας, γιατί σε διαφορετική περίπτωση κινδυνεύει η οργάνωση.

Η άποψη ότι η ηγεσία δεν είναι συνυφασμένη με την έννοια της θέσης αλλά του ρόλου, από τα μέχρι τώρα αναφερόμενα, αποδεικνύεται σωστή. Δεν προσδιορίζεται ή έννοια της εξουσίας αλλά της επικοινωνίας και της κατεύθυνσης των άλλων. Δεν προαπαιτείται κάποιος τίτλος για να αναδυθεί μια ηγετική προσωπικότητα.

Η ύπαρξη ηγετικής προσωπικότητας σε έναν εργασιακό χώρο σε θέση εξουσίας έχει ζωτική σημασία καθώς θα είναι αυτός που θα οδηγήσει τους άλλους μπροστά, προβλέποντας πτυχές του μέλλοντος και επιτυγχάνοντας την πραγματοποίηση του οράματος.

5. Η ΗΘΙΚΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

5.1 Η ηθική στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα

Η μεγάλη ευθύνη του δημόσιου τομέα για τις πτυχές της κοινωνικής και οικονομικής ζωής των πολιτών στις ευρωπαϊκές χώρες αποδεικνύεται από τα υψηλά ποσοστά που έχει επί του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ), στη βαρύτητα για την καλή διακυβέρνηση στο πεδίο της ανταγωνιστικότητας για κάθε χώρα στη διεθνοποιημένη αγορά, αλλά και στη βαρυσήμαντη θέση του Κράτους, καθώς διαμέσω αυτού επηρεάζονται πτυχές της ποιότητας ζωής του κάθε πολίτη.

Ο δημόσιος τομέας διαφοροποιείται από τον ιδιωτικό καθώς έχει ως κύριο χαρακτηριστικό τη διαχείριση της δημόσιας εξουσίας, της ιδιοκτησίας του κράτους, την εξυπηρέτηση του συμφέροντος των πολιτών, ενώ ο ιδιωτικός τομέας της ατομικής στη βάση ιδιοτελών σκοπών και κοινών συμφερόντων. Η παροχή των δημόσιων αγαθών στην πρώτη περίπτωση πραγματοποιείται χωρίς την παροχή οικονομικών όρων αλλά με τη φροντίδα της ικανοποίησης των πολιτών και ανευ εξαντλήσεως. Αυτά τα γνωρίσματα του δημόσιου τομέα, στοιχεία του καταστατικού σκοπού για το Κράτος και την Κυβέρνηση, διαμορφώνουν και το πλαίσιο εντός του οποίου αξιοποιούνται και οι ανθρώπινοι πόροι του.

Τα τελευταία χρόνια είναι εμφανής η τάση για αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο οργανώσεων της δημόσιας και της ιδιωτικής, ως προς τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Το πλαίσιο της νέας Δημόσιας Διοίκησης διαμορφώνεται στη βάση αρχών του μάνατζμεντ, όπως της έμφασης για την επίτευξη των στόχων (στοχοθεσία), της συνεργασίας με ιδιωτικές οργανώσεις αλλά και των ευέλικτων μορφών απασχόλησης όπως και της αμοιβής σύμφωνα με την απόδοση.

Η επιλογή της εκάστοτε ανώτατης ηγεσίας ως προς τον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της αποτελεί καθοριστικό συστατικό στοιχείο της κουλτούρας των οργανώσεων. Η αυταρχική διαχείριση η οποία δεν συμπορεύεται με τα γνωρίσματα των εργαζομένων θα μπορούσε να προκαλέσει την εκδήλωση, από

πλευράς προσωπικού, εμφανών χαρακτηριστικών αντίδρασης η οποία θα εκδηλωθεί μέσω μετακινήσεων, χαμηλής παραγωγικότητας, χαμηλού επιπέδου αποτελέσματα τόσο ως προς την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και ως προς την επίτευξη των επιθυμητών στόχων (Δρ. Μαρία Ραμματά & Δρ. Αντώνιος Λιανός, 2019).

Αφουγκραζόμενη η δημόσια διοίκηση τις αλλαγές και τις προκλήσεις, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον, και θέτοντας ως μια από τις βασικότερες προτεραιότητες το να δημιουργηθεί ένα εργασιακό περιβάλλον ηθικό και ακεραίο προέβη, τον Ιούλιο του 2022, στη σύνταξη του Κώδικα Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς για να δεσμευτεί η Διοίκηση ως προς το σύστημα των ηθικών αξιών που θα πρέπει να διακατέχουν το δημοσιοϋπαλληλικό περιβάλλον. Η εναρμόνιση της ελληνικής έννομης τάξης με Ευρωπαϊκές Οδηγίες επέφεραν ως αποτέλεσμα τον εμπλουτισμό και την επικαιροποίηση μιας αντίστοιχης προσπάθειας που είχε γίνει από τον Συνήγορο του Πολίτη σε συνεργασία με το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης το 2012, με τη σύνταξη του Οδηγού Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς.

Ο Κώδικας Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς, που συντάχθηκε με τη συνεργασία του Υπουργείου Εσωτερικών και της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας, εστιάζει όχι μόνο στη σχέση των υπαλλήλων με τους πολίτες αλλά και στις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, οποιουδήποτε ιεραρχικού επιπέδου, προκρίνοντας το σύστημα ηθικών αξιών που θα πρέπει να διαπνέει το δημόσιο εργασιακό περιβάλλον. Στη βάση του ισχύοντος νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου αλλά και των διεθνών, βέλτιστων πρακτικών ο παρών Κώδικας στοχεύει στην ενδυνάμωση του δημοσίου με το να καλλιεργηθούν αξίες όπως αυτές της ειλικρίνειας, της ακεραιότητας, της αξιοπιστίας και άλλων οι οποίες τελικά θα βελτιώσουν την ποιότητα της επικοινωνίας με τους πολίτες και εν γένει τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Γίνεται κατανοητό πλέον ότι οι συνθήκες στο εσωτερικό περιβάλλον αντανακλούν άμεσα την ποιότητα ανταπόκρισης των υπαλλήλων. Η ύπαρξη συνεργατικού εργασιακού περιβάλλοντος βασιζόμενου σε ηθικές αρχές οδηγεί στην ικανοποίηση των εργαζομένων και συνεπεία αυτού στην απόδοση των βέλτιστων αποτελεσμάτων στην εργασία.

Το 2011 ο Anton Jamnik στο πλαίσιο έρευνάς του για την ηθική της διοίκησης διατύπωσε την άποψη ότι *«Εάν πρόκειται να επιτευχθεί το μοντέλο ηθικής διαχείρισης, οι διευθυντές πρέπει να ενσωματώσουν την ηθική σοφία με τη διοικητική τους σοφία και να λάβουν μέτρα για να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ένα ηθικό κλίμα στους*

οργανισμούς τους. Όταν όλα αυτά θα γίνουν, οι επιθυμητοί στόχοι της ηθικής διαχείρισης θα είναι επιτεύξιμοι» (Jamnik, 2011).

Είναι γεγονός ότι υπάρχει άρρηκτη σύνδεση της σοβαρής μεταρρυθμιστικής προσπάθειας αλλαγών της δομής και της διάρθρωσης του Κράτους, καθώς και του διαλόγου για δεοντολογία και ηθική της Δημόσιας Διοίκησης της χώρας μας. Η πρόκληση ανταπόκρισης στον νέο τρόπο διακυβέρνησης παραμένει μεγάλη.

5.2 Η ηθική στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ιδιωτικό Τομέα

Θα μπορούσε κάποιος να αναρωτηθεί αν υφίσταται ηθική στις επιχειρήσεις και ειδικότερα στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού τους, όταν βασικός σκοπός των επιχειρήσεων είναι η αποκόμιση του κέρδους. Η απάντηση σε συνέχεια όλων των προαναφερομένων είναι εύλογη. Βεβαίως και υφίσταται ή τουλάχιστον θα πρέπει να υφίσταται. Η ύπαρξη ηθικής εσωτερικά στην κάθε επιχείρηση διασφαλίζει και το υψηλό επίπεδο αποτελεσματικής λειτουργίας, την καλή έξωθεν μαρτυρία της και τελικώς την προσέλευση περισσότερων πελατών. (Σταματόπουλος, 2020)

Είναι αδιαμφισβήτητο το γεγονός ότι η κάθε διοίκηση δεν φέρει αποκλειστική ευθύνη για αν τηρείται ή όχι η ηθική στον εργασιακό χώρο αλλά και ο ίδιος ο εργαζόμενος, ο οποίος υποχρεούται να ενεργεί σύμφωνα με ηθικές αρχές ακόμα και αν δεν υπάρχει θέσπιση τέτοιων κανόνων.

Κατά τον Τσούκα, ο Αριστοτέλης θα συμβούλευε τους διοικούντες “Φροντίστε να δημιουργήσετε έναν «ενάρετο κύκλο» με τους εργαζόμενους και όσους επηρεάζονται από την επιχείρησή σας . Αισθανθείτε μέρος του όλου. Αποφύγετε τη «ύβριν»”. Η επιχείρηση που διέπεται από ηθικές αρχές προκαλεί και τον «εθισμό» των μελών της σε αυτές τις αρχές, διδάσκοντας στην πράξη και αδιάλειπτα τους ηθικούς κανόνες που διακατέχουν την επιχείρηση. (Χαρίδημος Κ. Τσούκας, 2004).

Βεβαίως και η θέσπιση νόμων αφορά τη ρύθμιση κανόνων δικαίου, για να μην παραβιάζεται το υποχρεωτικό για όλες τις συμπεριφορές που η κοινωνία έχει δεχθεί σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο, θέτοντας κανόνες για ζητήματα «μετρήσιμα» και ευκόλως ελεγχόμενα στο πλαίσιο εφαρμογής τους. Στο σημείο όμως που παύει η περιοχή των νόμων άρχεται αυτή των ηθικών αρχών. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση προμηθεύει τους εργαζόμενούς της με ειδική ενδυμασία για την ασφάλειά τους ανώτερη ποιοτικά, από αυτήν που την υποχρεώνει ο νόμος, διότι για την επιχείρηση αυτό είναι το ορθό για την επιχειρησιακή δεοντολογία της.

Την επιχειρηματική ηθική την συναντούμε πριν από την έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης και της εταιρικής κουλτούρας. Με την επιχειρηματική ηθική είναι εφικτός ο καθορισμός των ορίων για την εταιρική κουλτούρα και ο προσδιορισμός των ιδιαιτεροτήτων για την εταιρική διακυβέρνηση. Αποτελεί επιταγή για κάθε επιχείρηση και εν γένει για οποιαδήποτε μορφή οργανωμένης δράσης ο σεβασμός των κοινωνικοπολιτιστικών πλαισίων για το χώρο που δρα, πέρα από τη συμμόρφωση στο αμιγώς νομικό πλαίσιο. Η επιχείρηση θα πρέπει να δραστηριοποιείται τόσο στο εσωτερικό της περιβάλλον όσο και στο εξωτερικό της, με τέτοιο τρόπο που να διαφαίνεται η μέριμνά της για την τήρηση του κοινωνικά ηθικού αποδεκτού πλαισίου.

Το 1999 στο Νταβός, μέσω του παγκόσμιου οικονομικού φόρουμ, επισημοποιήθηκε η ταύτιση της έννοιας της εταιρικής ευθύνης με αυτήν της κοινωνικής αναγκαιότητας. Ζητήθηκε από επιχειρήσεις μεγάλου εύρους στον ιδιωτικό τομέα να διαμορφώσουν μια βάση δράσεων που να αναφέρεται στην κοινωνική ευθύνη και η οποία θα προσδίδει έναν χαρακτήρα πιο ανθρώπινο στον διεθνή οικονομικό τομέα. Το γεγονός επίσης ότι την ίδια χρονιά διατυπώθηκαν επιχειρηματικές αρχές από το Ηνωμένο Έθνη, οδήγησε στο να γίνουν αποδεκτά, από τις εταιρείες που υπόγραψαν, η υποστήριξη της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτικής δικαιοσύνης για οποιαδήποτε επιχειρηματική δράση, η προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, η εκπαίδευση και παροχή εργασίας σε μειονεκτούντες εργαζόμενους, καθώς και η ενεργοποίηση εκείνων των δράσεων που θα συντελέσουν στο να υπάρχει μεγαλύτερη ανοχή και κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων άρα και αυξημένο επίπεδο στην ποιότητα στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.

Η σύγχρονη επιχείρηση λοιπόν οφείλει πια να προβαίνει σε εκείνες τις ενέργειες και δράσεις που υποδηλώνουν την κοινωνική της ευαισθησία. Μια από αυτές είναι και ο Κώδικας Επιχειρηματικής Ηθικής και Δεοντολογίας. Αν και η σύνταξη ενός Κώδικα Επιχειρηματικής Ηθικής και Δεοντολογίας απαιτεί πολύ χρόνο αλλά και βαθιά κατανόηση του «*επιχειρηματικού γίνεσθαι*», δεν αναιρεί το γεγονός ότι είναι πλέον αναγκαίος.

Αποτελώντας οι Κώδικες Επιχειρηματικής Ηθικής και Δεοντολογίας συνήθεια των τελευταίων ετών, συνεχώς εξελισσόμενοι, δεν υπάρχει ακριβής καθορισμός του περιεχομένου τους. Προαπαιτούμενο ωστόσο για τη δημιουργία ενός Κώδικα Επιχειρηματικής Ηθικής και Δεοντολογίας είναι το να γίνει αποδεκτό το πλαίσιο, σύμφωνα με το οποίο θα ακολουθήσει η ανάπτυξή τους. Θα πρέπει να έχει χαρακτηριστικά, όπως αυτό της διαχρονικής διάστασης, της γνώσης του κάθε

εργασιακού περιβάλλοντος αλλά και της πρακτικότητάς του. Μόνο τότε μπορεί μια επιχείρηση να κατορθώσει τη μεγιστοποίηση των επιχειρηματικών της πλεονεκτημάτων.

Κρίνεται, ως εκ τούτου σκόπιμο, ένας Κώδικας Επιχειρηματικής Ηθικής και Δεοντολογίας, πέρα από τις προβλέψεις για τις αρχές και τους κανόνες που θα πρέπει να τηρούνται απέναντι στο πελάτες, να προβλέπονται και κανόνες που αφορούν τους εργαζόμενους. Τέτοιοι είναι η παροχή σύγχρονων, ασφαλών και υγιεινών εγκαταστάσεων, οι ικανοποιητικοί μισθοί και οι συνθήκες απασχόλησης, η διενέργεια δίκαιης αξιολόγησης και διαφανών διαδικασιών αλλά και η ίση μεταχείριση ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, θρησκείας ή προέλευσης. Σύμφωνα με το Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής βάση διαμόρφωσης ενός εταιρικού κώδικα είναι να απευθύνεται ανεξάρτητα σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη της επιχείρησης, αντιμετωπίζοντας όλους ισομερώς χωρίς να απαξιώνεται η διαφορετικότητα.

Καθίσταται λοιπόν σαφές ότι το είδος αυτό του ενιαίου εγγράφου διακήρυξης θεμελιωδών αρχών, κανόνων αλλά και αξιών της κάθε οργάνωσης συντελεί καταλυτικά στην επίτευξη των σημαντικών στόχων μιας επιχείρησης αλλά και στην ενίσχυση της δέσμευσης για τη διατήρηση ενός δίκαιου, αρμονικού και δημιουργικού εργασιακού περιβάλλοντος. Παράγοντες θεμέλια για την επιτυχία και επίτευξη των στόχων και της κερδοφορίας μιας επιχείρησης. (Θανόπουλος, 2013)

6. ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΗΓΕΣΙΑ

Θεμελιώδης αρχή για την ευρωπαϊκή κοινωνική πολιτική είναι η Ισότητα Ευκαιριών, με κεντρικό σημείο τις ίσες ευκαιρίες ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες. Ενωσιολογικά η αρχή νοηματοδοτεί το ότι απουσιάζει κάθε φραγμός και εμπόδιο λόγω φύλου, σχετικά με τη δυνατότητα συμμετοχής σε οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό επίπεδο, προϋποθέτοντας τη βάση ίσης μεταχείρισης σε άνδρες και γυναίκες καθώς και απουσίας κάθε άμεσης ή έμμεσης διάκρισης.

Από το 2000, στη Σύνοδο της Λισσαβόνας επισημάνθηκε εμφαντικά η σημασία για την επέκταση των ίσων ευκαιριών στους τομείς της απασχόλησης συμπεριλαμβάνοντας τη μείωση ως προς τον επαγγελματικό διαχωρισμό ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες καθώς και τη δημιουργία των προϋποθέσεων που θα συμβάλλουν στην επίτευξη συμφιλίωσης της επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής. Με το άρθρο 23 του Χάρτη Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο οποίο με

σαφήνεια ορίζεται: «*Η ισότητα γυναικών και ανδρών πρέπει να εξασφαλίζεται σε όλους τους τομείς, μεταξύ άλλων στην απασχόληση, την εργασία και τις αποδοχές. Η αρχή της ισότητας δεν αποκλείει τη διατήρηση ή τη θέσπιση μέτρων που προβλέπουν ειδικά πλεονεκτήματα υπέρ του υποεκπροσωπούμενου φύλου*»³ (Γκασούκα, 2007) διατυπώνεται για άλλη μια φορά από την Ευρωπαϊκή Ένωση το θεμελιώδη δικαίωμα στην ίση μεταχείριση.

Αν και στατιστικά ο γυναικείος πληθυσμός στην Κοινότητα εξακολουθεί να πληρώνεται κατώτερα από τους άνδρες για εργασίες με ίση ποιότητα, διάρκεια και προσόντα, να υπο-αντιπροσωπεύεται στις λήψεις σχετικά με οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές αποφασίες (Γκασούκα, 2007), με το πέρας του χρόνου ωστόσο αναδύεται όλο και παραπάνω ότι η παρουσία των γυναικών συμβάλλει καταλυτικά ως προς την ικανοποιητική επίλυση των σύγχρονων προβλημάτων. (Κίτσος, Χ., Κορρές, Γ., Χάλκος, Γ., Χατζηδήμα, Σ., & Χατζηκιάν, Ι., 2006).

Τα τελευταία χρόνια αν και πληθαίνουν οι πολιτικές και οι αποφάσεις στήριξης των ίσων ευκαιριών για τις γυναίκες και τον αρμονικό συγκερασμό επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής, οι οποίες αδιαμφισβήτητα έπαιξαν αποφασιστικό ρόλο στις αλλαγές που έχουν γίνει, φαίνεται ότι δεν πάυει οι προκλήσεις και τα εμπόδια για τις γυναίκες στο χώρο εργασίας να είναι ακόμα πολλά.

Η γυναικεία ηγεσία λοιπόν στη σύγχρονη εποχή αποτελεί ένα «στοίχημα» για τις επιχειρήσεις, τους οργανισμούς και εν γένει για την κοινωνία.

6.1 Εμπόδια-Προκλήσεις-Στερεότυπα στη γυναικεία ηγεσία

6.1.1 Εμπόδια-Προκλήσεις

Η γυναίκα παλιότερα ήταν εγκλωβισμένη σε ένα ρόλο που την ενέτασσε στο σπίτι. Με βάση το κριτήριο της απασχόλησης η γυναίκα έμενε σπίτι και απασχολούνταν στα μη παραγωγικά «οικιακά», ενώ ο άνδρας ήταν ο «προμηθευτής», ο «κουβαλητής» εφόσον ήταν αυτός που έφερνε το εισόδημα στο σπίτι. Η γυναίκα λοιπόν ήταν οικονομικά «μη ενεργή» εκτός αν ασχολούνταν με τη γεωργία, την οικοτεχνία ή την μικρή οικογενειακή επιχείρηση. Οι νέες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες ανάγκασαν τη γυναίκα να αρχίσει να δουλεύει εκτός σπιτιού. Άλλαξε λοιπόν

³ Χάρτης Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, (2000/C 364/01), ανακτήθηκε από https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_el.pdf

η οικογενειακή «στρατηγική» ως προς το εισόδημα.(Μουσούρου, 1993). Το εκπαιδευτικό της επίπεδο άρχισε να αυξάνεται ραγδαία και με ρυθμό μεγαλύτερο από αυτό του άνδρα. Το 2017 «σχεδόν το ίδιο ποσοστό γυναικών και ανδρών ηλικίας 25 - 64 ετών (22% των γυναικών και 23% των ανδρών) είχαν ολοκληρώσει την κατώτερη βαθμίδα της μέσης εκπαίδευσης»(ΕΛΣΤΑΤ, 2018).

Η μητρότητα είναι σημαντικό κομμάτι στη ζωή της γυναίκας, αν και σήμερα δεν αποτελεί πια τόσο καθοριστικό παράγοντα για την αμειβόμενη εργασία. Όσο και να πούμε ότι η κατάσταση σήμερα έχει γίνει πολύ πιο εύκολη για την εργαζόμενη μητέρα (είτε με τις θεσμοθετημένες άδειες μητρότητας, είτε με τη λειτουργία παιδικών σταθμών), οι γυναίκες πρέπει να προσαρμόζουν πολλές φορές τα ωράριά τους, αλλά και τη μετακίνησή τους στην εργασία. Άλλωστε σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ, ενώ όταν δεν υπάρχουν παιδιά το ποσοστό εργαζομένων γυναικών είναι στο 66% έναντι του 76% των ανδρών, όταν υπάρχουν τρία ή περισσότερα παιδιά τα ποσοστά αυτά αλλάζουν σε 56% και 85% αντίστοιχα (ΕΛΣΤΑΤ, 2018). Ας μην ξεχνάμε ότι η οικονομική κρίση επέβαλε περισσότερες ώρες εργασίας, με αποτέλεσμα να γίνονται πολλές υπερωρίες, τακτική που επιβάλλονταν από τα ανώτερα στελέχη. Αυτό δημιουργούσε πάντα πρόβλημα στην εργαζόμενη μητέρα που θα έπρεπε να λύσει μια σειρά από πρακτικά προβλήματα ως προς την οικογένεια. Η λύση του θέματος αυτού είναι μια πρόκληση για τις σύγχρονες κοινωνίες, και επηρεάζει φυσικά και τα δύο φύλα. Επιπρόσθετα, η βασική παραδοχή ότι η γυναίκα μετά το ωράριο εργασίας της έχει να διανύσει και ένα δεύτερο ωράριο στο σπίτι, δεν έχει αλλάξει ακόμη και σήμερα. Στον ιδιωτικό τομέα το πρόβλημα είναι περισσότερο αντιληπτό, καθώς συχνά το ωράριο είναι ακατάστατο, «σπαστό», κυλιόμενο, με υπερωρίες κλπ.

Μια λύση είναι η μερική απασχόληση που βοηθά να συνδυάζεται η επαγγελματική ζωή με την οικογένεια. Κι εδώ όμως στα ποσοστά που δίνει η ΕΛΣΤΑΤ, το 2017 το 32% των γυναικών εργαζόταν με μερική απασχόληση έναντι του 9% των ανδρών (ΕΛΣΤΑΤ, 2018).

Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η γυναίκα που κατέχει ανώτερες διοικητικά θέσεις θα πρέπει ουσιαστικά να έχει τακτοποιήσει όλα αυτά τα θέματα για να δοθεί απρόσκοπτα στο ρόλο της, πάντα βέβαια με προσωπικό κόστος όσον αφορά την κούραση και την επιπρόσθετη ενέργεια που θα πρέπει να δίνει για να διατηρεί καθαρό μυαλό και ηρεμία τόσο στη λήψη των αποφάσεων, όσο και στη διαχείριση των σχέσεων με την ομάδα της.

Το φύλο πλέον διακρίνεται στο βιολογικό φύλο και στο κοινωνικό φύλο ενός ανθρώπου. Το κοινωνικό φύλο περιλαμβάνει πολλά περισσότερα από κοινωνικο-δημογραφικά στοιχεία, αποτελεί ένα πολυπαραγοντικό και πολυεπίπεδο φαινόμενο με πολλές και διαφορετικές όψεις, εμπεριέχοντας τα στερεότυπα, την ταυτότητα του ρόλου των φύλων, τα χαρακτηριστικά, τις στάσεις και τις αξίες του ρόλου των φύλων, τον τρόπο με τον οποίο αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους οι άνδρες και οι γυναίκες, τη συλλογή ποιοτικών χαρακτηριστικών που ονομάζονται αρσενικά ή θηλυκά, τους κοινωνικούς ρόλους που αναμένεται από αυτούς να υιοθετήσουν στην κοινωνία (Ayman & Korabik, 2010).

Η ηγεσία ήταν ταυτισμένη με το ανδρικό φύλο κι αυτό γιατί οι ηγέτες συχνά περιγράφονταν με επίθετα όπως «ανταγωνιστικός», «επιθετικός», «κυριαρχικός» που στερεοτυπικά είναι συνδεδεμένα με το ανδρικό φύλο. Το ανδρικό φύλο χαρακτηρίζεται ως επιθετικό, ανεξάρτητο, αντικειμενικό, λογικό, αναλυτικό, αποφασιστικό, με αυτοπεποίθηση, κατηγορηματικό, φιλόδοξο, καιροσκοπικό και ψυχρό ενώ το γυναικείο φύλο χαρακτηρίζεται ως συναισθηματικό, εκφραστικό, συνεργατικό, διαισθητικό, ζεστό, προσεκτικό, δεκτικό σε νέες ιδέες, ομιλητικό, ευγενικό, με κατανόηση και υποτακτικό (Shanmugam & Haigh, 2007). Οι γυναίκες εμφανίζονται στοργικές, συναισθηματικές, φιλικές, συμπονετικές, ευαίσθητες, ευχάριστες, ενώ οι άνδρες εμφανίζονται κυριαρχικοί, επιθετικοί, ισχυροί, φιλόδοξοι, σκληροί, με αυτοπεποίθηση, προσανατολισμένοι στο καθήκον, περιπετειώδεις και ανεξάρτητοι. Οι γυναίκες επικοινωνούν με έναν τρόπο καθώς ανταλλάσσουν συναισθήματα και δημιουργούν προσωπικές σχέσεις ενώ οι άνδρες επικοινωνούν για να εγκαθιδρύσουν το κύρος τους και να δείξουν ανεξαρτησία.

Μία εξήγηση αποτελεί ότι καθώς οι άνδρες μεγαλώνουν μαθαίνουν να εκτιμούν την ανεξαρτησία και τη δύναμη ενώ οι γυναίκες εκτιμούν τις σχέσεις και την αλληλεξάρτηση. Αυτές οι διαφορετικές αξίες κάνουν τα δύο φύλα να συμπεριφέρονται με διαφορετικούς τρόπους τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική τους ζωή (Wilson, 2000). Κάτι άλλο στο οποίο διαφέρουν είναι ότι οι άνδρες θέλουν να αποφεύγουν την αποτυχία και το να δέχονται εντολές από άλλους, καθώς το θεωρούν ως ένα σημάδι μείωσης της ανεξαρτησίας τους και κατ' επέκταση του κύρους τους. Από την άλλη πλευρά, οι γυναίκες αποφεύγουν την απομόνωση και δεν έχουν πρόβλημα να δέχονται διαταγές διότι το θεωρούν τρόπο σύνδεσης και οικειότητας με τους άλλους. Σε γενικές γραμμές, έχει αποδεχθεί ότι οι γυναίκες είναι πιο κοινωνικές – συναισθηματικές στις σχέσεις τους με τους άλλους, έχουν ικανότητες στο να ακούν

τους άλλους και είναι συμπονετικές και δεκτικές ενώ οι άνδρες είναι πιο ανεξάρτητοι και απαθείς (Merchant, 2012).

Τα τελευταία χρόνια ο συσχετισμός της ηγεσίας με το φύλο αποτέλεσε θέμα ερευνών η θηλυκότητα έχει στερεοτυποποιηθεί ως εξαρτώμενη, υποτακτική και συμβιβασόμενη και ως εκ τούτου οι γυναίκες θεωρούνταν ανεπαρκείς στα ηγετικά προσόντα. Ενώ η αρσενική προκατάληψη αντικατοπτρίζεται στην εσφαλμένη αντίληψη ότι η ηγεσία είναι μόνο εντολές και έλεγχος. Εξαιτίας των οικογενειακών υποχρεώσεων των γυναικών και του ρόλου τους ως συζύγων και μητέρων, οι γυναίκες στις ανώτερες θέσεις θεωρούνταν ότι θα ήταν λιγότερο αφοσιωμένες στην εργασία από τους άνδρες και αποκλείονταν από αυτές.

Οι παλιότερες στερεοτυπικές αντιλήψεις θεωρούσαν ότι οι γυναίκες δεν ήταν ικανές να διευθύνουν και να καθοδηγούν, λόγω έλλειψης επαρκούς διάνοιας, φυσικού και πνευματικού σθένους, φιλοδοξιών και ικανοτήτων.(Brett & Stroh ,1994). Η Kanter (1977) παράλληλα διέκρινε και περιέγραψε τέσσερα είδη στερεοτυπικών γυναικείων ρόλων μέσα στους οργανισμούς, το ρόλο της *μητέρας*, της *ξελογιάστρας*, του *κατοικίδιου* και τέλος αυτόν της *σιδεράς κυρίας*.

Τα αποτελέσματα των περισσότερων ερευνών είναι ότι οι γυναίκες βρίσκονται σε αδιέξοδο. Αυτό συμβαίνει επειδή αν για παράδειγμα είναι πολύ θηλυκές, δέχονται κριτικές ότι δεν εστιάζονται στην επίτευξη των στόχων (και επομένως είναι ανεπαρκείς). Αν από την άλλη πλευρά, είναι πολύ προσανατολισμένες στο καθήκον, λέγεται γι' αυτές ότι δεν έχουν θηλυκότητα. Άλλες επιστημονικές έρευνες έχουν δείξει ότι ακόμη κι όταν οι γυναίκες υιοθετούν ανδρικές συμπεριφορές, αξιολογούνται λιγότερο ευνοϊκά από τους άνδρες με παρόμοιες συμπεριφορές και συναντούν περισσότερη αντιπάθεια και απόρριψη από ό,τι οι άνδρες επειδή επιδεικνύουν κυριαρχικότητα, εκφράζουν τη διαφωνία τους ή είναι ιδιαίτερα επιθετικές ή προωθούν τον εαυτό τους (Eagly & Makhijani & Klonsky,1992).

Προκειμένου να θεωρηθούν εξίσου ικανές με τους άνδρες, πρέπει να παράσχουν ισχυρότατες αποδείξεις μεγαλύτερων ικανοτήτων ή ανώτερης απόδοσης συγκριτικά με τους άνδρες συναδέλφους τους (Βακόλα & Αποσπόρη ,2007). Ωστόσο, έρευνες δείχνουν ότι οι γυναίκες διευθύντριες που υιοθετούν μοντέλα κατηγορηματικής συμπεριφοράς, αναφέρουν αυξημένη αυτοπεποίθηση και αποτελεσματικότητα και μάλιστα αν κάποιοι δεν μπορούν να τα βγάλουν πέρα με τις νευρικές γυναίκες, τότε αυτό είναι δικό τους πρόβλημα, όχι των γυναικών αυτών(Wilson 2000).

6.1.2 Διάκριση σε αποδοχές

Ο διαχωρισμός των εργασιών σε ανδρικές και γυναικείες, είχε ως συνέπεια τη διαφορά στις αποδοχές τους. Παλιότερα υπήρχε το πλέγμα «γυναικείες» σπουδές, «γυναικείες» εργασίες, «γυναικείες» αποδοχές. Ακόμη και σήμερα συχνά ο άνδρας αμείβεται πιο πολύ από μια γυναίκα, ενώ κάνουν την ίδια εργασία. Αυτό που διαπίστωναν οι μελετητές από το 1970 και για ολόκληρες δεκαετίες, ήταν ότι: α) οι γυναίκες αμείβονταν πιο λίγο από τους άνδρες και παράλληλα οι αυξήσεις που έπαιρναν ήταν μικρότερες, β) οι ίδιοι παράγοντες που επηρέαζαν την αμοιβή των ανδρών επηρέαζαν και την αμοιβή των γυναικών και γ) μόνο σε πολύ νεαρή ηλικία οι γυναίκες είχαν υψηλότερη αμοιβή από τους άνδρες. Η πιο σημαντική θεωρία εξήγησης του φαινομένου αυτού είναι η θεωρία του «κεφαλαίου». Δηλαδή, οι αμοιβές των γυναικών είναι πιο χαμηλές γιατί έχουν «χαμηλά αποθέματα συσσωρευμένου κεφαλαίου» (Μουσούρου, 1993). Με άλλα λόγια, εστιάζουν στην ποιότητα καθώς οι γυναίκες παραμένουν στην εργασία τους λιγότερα χρόνια, διακόπτουν την εργασία τους (π.χ. σε περιόδους εγκυμοσύνης) και εργάζονται υπερωριακά λιγότερο από τους άνδρες. Η θεωρία βεβαίως δεν εξετάζει τους εξωγενείς κοινωνικούς-οικογενειακούς παράγοντες που αναγκάζουν τη γυναίκα να μείνει εκτός εργασίας. Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ (2017) οι γυναίκες διευθυντές αμείβονται κατά 23% πιο λίγο από τους άνδρες.

6.2 Διαφορές μεταξύ ανδρικής και γυναικείας ηγεσίας - Η «γυάλινη οροφή»

Η άνιση εκπροσώπηση των γυναικών σε ηγετικές θέσεις αποδόθηκε με τον όρο «γυάλινη οροφή» (glass ceiling) πρώτη φορά το 1986 σε έκθεση της Wall Street Journal για να αποδώσει το φαινόμενο ότι η γυναικεία ανέλιξη φτάνει μέχρι κάποιο σημείο. Είναι το αόρατο εκείνο φράγμα, που εκπροσωπεί όλα τα στερεότυπα και προκαταλήψεις, που εμποδίζουν τις γυναίκες να φτάσουν στην κορυφή.

Η θεωρία της «γυάλινης οροφής» πυροδότησε μελέτες που εστιάζουν στα διαφορετικά στυλ ηγεσίας ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες. Ουσιαστικά οι έρευνες αυτές έχουν τη βάση τους στις διαφορές της ηγεσίας που προσανατολίζεται στον άνθρωπο και της ηγεσίας που προσανατολίζεται στο αποτέλεσμα. Οι γυναίκες ως ηγέτες είναι πρόθυμες να μοιραστούν αρμοδιότητες, παρακινούν και ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους, έχουν προσωπική διαίσθηση και έντονο το αίσθημα του «ανήκειν». Ως εκ τούτου, ταυτίζονται με την κουλτούρα του οργανισμού πιο εύκολα και φιλοδοξούν να αναλάβουν ανώτερες θέσεις. Στην προσπάθεια αυτή συντελεί και το

γεγονός ότι δεν αισθάνονται σίγουρες για τον εαυτό τους και επιδιώκουν συνεχώς να βελτιώνονται καθώς έχουν να αντιμετωπίσουν στις περισσότερες περιπτώσεις τη «γυάλινη οροφή».

Οι άνδρες εστιάζουν περισσότερο στην ολοκλήρωση και διεκπεραίωση των εργασιών από τους υφισταμένους τους και είναι πιο επιθετικοί. Επίσης αναλαμβάνουν πιο εύκολα ρίσκο και είναι πιο αποφασιστικοί. Οι γυναίκες δεν χρησιμοποιούν τις λέξεις «εξουσία», «πόλεμος», «φιλοδοξία», και προσπαθούν να ασκούν συμμετοχικό στυλ ηγεσίας. Οι γυναίκες παρουσιάζουν διάθεση για ανάληψη ρίσκου μόνο στον κοινωνικό τομέα (π.χ. υπεράσπιση ευάλωτων κοινωνικών ομάδων). Διακρίνονται για προσοχή στη λεπτομέρεια, επίγνωση των κινδύνων και επιμέλεια (Παπαλεξανδρή, 2018).

Οι άνδρες επικεντρώνονται στα αποτελέσματα και τη στρατηγική ανάπτυξη. Οι γυναίκες δίνουν βαρύτητα περισσότερο στον κοινωνικό αντίκτυπο. Άλλωστε έτσι κι αλλιώς άνδρες και γυναίκες είναι διαφορετικοί. Οι πεποιθήσεις, οι συμπεριφορές, οι εμπειρίες ακόμη και οι εγκέφαλοι και οι ορμόνες διαφέρουν (Chater&Gaster, 1997).

Ορισμένα από τα κοινά στερεότυπα γυναικών και ανδρών, θέλουν τις γυναίκες να επηρεάζονται ευκολότερα από τους άνδρες και να υπάρχει δυσκολία στη λήψη αποφάσεων. Ωστόσο λόγω της ολιστικής προσέγγισης που υιοθετούν στη διαχείριση των κρίσεων και της μεγαλύτερης ανοχής που δείχνουν σε καταστάσεις άγχους, θεωρούνται πιο αποτελεσματικές στο χειρισμό των κρίσεων (Βακόλα & Αποσπύρη, 2007). Το μοντέλο ηγεσίας που εφαρμόζουν οι γυναίκες είναι αυτό που προσανατολίζεται στον άνθρωπο και οι ίδιες είναι αρωγοί σαν ηγέτες.

Η ίδια η πραγματικότητα έχει οδηγήσει σε σταδιακή μεταβολή των στερεοτύπων για το φύλο του ηγέτη από το παραδοσιακό «αρσενικό» μοντέλο της δυναμικότητας και της επιθετικής στρατηγικής σε ένα πιο «θηλυκό» και ανθρωποκεντρικό μοντέλο. Αυτό, όμως δεν σημαίνει ότι θα υστερεί στην επίτευξη των στόχων, στην αύξηση της παραγωγικότητας του οργανισμού και στην πολιτοκεντρική προσέγγιση που επιβάλλουν οι σύγχρονες παγκόσμιες συνθήκες για τους δημόσιους οργανισμούς. Συμπερασματικά καταλήγουμε στο ότι η ηγεσία είναι πολύ εύκολο να οριστεί, αλλά πολύ δύσκολο να εφαρμοστεί.

Αυτό είναι πολύ λογικό εφόσον η ηγεσία έχει να κάνει κυρίως με την ανθρώπινη συμπεριφορά, και λιγότερο με τις ικανότητες. Οι άνθρωποι ακολουθούν τους ηγέτες, κυρίως επειδή τους εμπιστεύονται και τους σέβονται, και έπειτα λόγω των ικανοτήτων τους. Άλλωστε μια καταστροφική ηγεσία έχει εμφανείς επιπτώσεις σε

επίπεδο οργανισμού αλλά και σε ατομικό επίπεδο καθώς όπως δείχνουν οι έρευνες οι εργαζόμενοι αρχίζουν να έχουν μια σειρά αρνητικών συναισθημάτων και οδηγούνται στην εργασιακή απάθεια.

6.3 Η γυναικεία ηγεσία στον Ιδιωτικό Τομέα

Η γυναικεία ηγεσία στον ιδιωτικό τομέα ξεκίνησε το 1960 από τις ΗΠΑ με νόμους για ισότητα στις αμοιβές και στη συνέχεια με τα κριτήρια για προσλήψεις και προαγωγές. Από τις αρχές του 21^{ου} αιώνα, και ιδιαίτερα μετά από περιόδους κρίσεων, έγινε επανεκτίμηση για το πώς πρέπει να διοικούνται οι οργανισμοί. Τότε υπερτονίστηκε η ανάγκη για ανακατανομή στις θέσεις εξουσίας, η ανάγκη για ίση συμμετοχή των γυναικών σε αυτές και η δημιουργία νέων προτύπων ηγεσίας. Αυτό ξεκίνησε βεβαίως από το διαφορετικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων, ο οποίος δεν μπορεί να περιλαμβάνει μόνο τη διάσταση του κέρδους αλλά πρέπει να δίνει σημασία και στον ανθρώπινο παράγοντα (Chater&Gaster, 1997). Σύμφωνα με την Παπαλεξανδρή, οι λόγοι για τους οποίους τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι χώρες προβληματίστηκαν για το gendergap (χάσμα φύλου) είναι τέσσερις:

-Σε περιόδους κρίσεων οι εργοδότες προσπαθούν να εκμεταλλευτούν το σύνολο του ταλαντούχου προσωπικού τους. Διαπίστωσαν ταλέντο στις ψηφιακές και διαπροσωπικές δεξιότητες από τις γυναίκες και θεωρήθηκε απαραίτητο να το εκμεταλλευτούν.

-Έχει αποδειχθεί ότι η ισορροπημένη εκπροσώπηση των δύο φύλων, βελτιώνουν τα αποτελέσματα στις επιχειρήσεις. Οι γυναίκες συχνά είναι φορείς αλλαγής, καθώς φέρνουν νέες ιδέες και είναι πιο ευέλικτες.

-Οι γυναίκες αποτελούν το 50% της αγοραστικής δύναμης. Επομένως το μάρκετινγκ και η στρατηγική των επιχειρήσεων πρέπει να επανασχεδιαστεί.

- Σε έναν κόσμο συνεχώς μεταβαλλόμενο, με πολύπλοκο και διαπολιτισμικά ανομοιογενές περιβάλλον, ειδικά στις δυτικές χώρες, συχνά οι ηγετικές ομάδες που αποτελούνται από άνδρες δεν είναι έτοιμες να αντιμετωπίσουν αυτές τις αλλαγές.

Ως προς τα οφέλη, έχει αποδειχθεί από έρευνες ότι η παρουσία τουλάχιστον μιας γυναίκας στο διοικητικό συμβούλιο μιας εταιρείας, μειώνει κατά 20% τον κίνδυνο διάλυσης, η παρουσία 2 ή 3 γυναικών τον κίνδυνο χρεοκοπίας και η ισορροπημένη εκπροσώπηση φέρνει τα βέλτιστα αποτελέσματα. Έρευνες σε γαλλικές επιχειρήσεις έδειξαν ότι σε εταιρείες με μεγάλη συμμετοχή γυναικών, παρουσίασαν μικρότερη πτώση μετοχής το 2008. Ενώ στις ΗΠΑ συνδέθηκαν τα αποτελέσματα στα οικονομικά

των εταιρειών, με την πολυμορφία και ποικιλότητα των ιδεών που υπάρχει στα διοικητικά συμβούλια.

Ωστόσο, τα στοιχεία είναι αδιάσειστα: Σύμφωνα με άρθρο του Harvard Business Review (2007), ενώ το ποσοστό γυναικών αποφοίτων είναι 59%, το 78% των ηγετικών στελεχών είναι άνδρες (Παπαλεξανδρή, 2018).

Το 2017, περίπου το ένα τρίτο (34%) των ανώτερων διευθυντικών στελεχών στην ΕΕ είναι γυναίκες (ΕΛΣΤΑΤ, 2017). Εντυπωσιακό είναι ότι οι πρώτες θέσεις καταλαμβάνονται από τις Φιλιππίνες, όπου το 97% των εταιρειών έχουν γυναίκες σε ανώτερες θέσεις (ανάμεσα σε 32 χώρες), την Κίνα με 91% ενώ στη Βρετανία το ποσοστό είναι 64%. Στον αντίποδα στην Ινδία, το ποσοστό είναι μόλις 25% (γενικότερα για τη συμμετοχή στην αγορά εργασίας). Στις Σκανδιναβικές χώρες οι άνδρες επιδιώκουν να κάνουν χρήση της άδειας πατρότητας και στη Νορβηγία χαρακτηριστικά υπάρχουν νομικές κυρώσεις αν δεν τη χρησιμοποιήσουν. Τα παραπάνω στοιχεία δείχνουν τη σημαντικότητα των πολιτικών ρυθμίσεων-νομοθετημάτων όσον αφορά τις επιχειρηματικές πολιτικές, τη διαμόρφωση κουλτούρας στους οργανισμούς και την αλλαγή νοοτροπίας.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με την Standard&Poors μόνο το 5% των εταιρειών είχε γυναίκα επικεφαλής. Ποσοστό που ακόμη και το 2017 παραμένει περίπου το ίδιο. Ενώ σύμφωνα με το Fortune 500, μόνο 32 γυναίκες (6,4%) βρίσκονται στη θέση της διευθύνουσας συμβούλου (Παπαλεξανδρή, 2018).

Σε άρθρο που δημοσιεύθηκε στο HarvardBusinessReview από τους Zenger&Folkman (2011) μελετήθηκαν 7.280 υψηλόβαθμα στελέχη. Οι γυναίκες υπερέχουν των ανδρών σε δεκαπέντε ηγετικά χαρακτηριστικά, εκτός από αυτό της χάραξης στρατηγικής, γεγονός που δικαιολογεί και το ότι το 78% των ανδρών ήταν υψηλόβαθμα στελέχη. (Παπαλεξανδρή, 2018).

Σε μια επιχείρηση, τα κριτήρια αξιολόγησης για προαγωγή είναι αντικειμενικά όσον αφορά το middle management. Για ανώτερες θέσεις τα κριτήρια πολλές φορές είναι ασαφή και βασίζονται σε «ανεπίσημα δίκτυα γνωριμιών», όπου συμμετέχουν κυρίως άνδρες (ForretandDougherty, όπως αναφέρεται στην Παπαλεξανδρή, 2018). Επίσης, η δικτύωση, αυτοπροβολή και προώθηση είναι ανδρικό κυρίως χαρακτηριστικό και οι γυναίκες που έχουν τα στοιχεία αυτά, συχνά αποκλείονται από τις εξελίξεις. Από την άλλη, έχει παρατηρηθεί ότι γυναίκες που ανέβηκαν σε υψηλές θέσεις πολλές φορές υιοθέτησαν ανδρικά πρότυπα ηγεσίας με αποτέλεσμα να χαρακτηριστούν σκληρές.

Σε μία έρευνά της Hewlett Packard αποδείχθηκε ότι οι γυναίκες διεκδικούν ανώτερες θέσεις όταν έχουν το 100% των προσόντων, ενώ το 60% είναι αρκετό για τους άνδρες.

Η προσπάθεια των μεγάλων επιχειρήσεων να ισορροπήσουν τον αριθμό των δύο φύλων στις επιχειρήσεις τους, συχνά δυναμιτίζεται από την αθρόα παραίτηση των γυναικών στελεχών. Η επίσημη δικαιολογία είναι ότι θέλουν να αφοσιωθούν στην οικογένεια, αλλά μόνο το 7% δεν ξαναδουλεύει. Οι περισσότερες όμως αναζητούν πιο φιλικά επαγγελματικά περιβάλλοντα.

Ως προς τις αμοιβές, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, υπάρχουν σημαντικές διαφορές. Οι άνδρες γενικοί διευθυντές έλαβαν έξι φορές υψηλότερα επιδόματα από τις γυναίκες συναδέλφους τους και οι περισσότερες εταιρείες (90% περίπου) δεν δηλώνουν- όπως οφείλουν- τις μισθολογικές διαφορές που υπάρχουν (Παπαλεξανδρή, 2018). Χαρακτηριστικό παράδειγμα η Google, η οποία κλήθηκε το 2017 με μήνυση από το Υπουργείο Εργασίας της Αμερικής να δημοσιεύσει τις αμοιβές των ανδρών και γυναικών υπαλλήλων, αλλιώς δεν θα αναλάμβανε οποιαδήποτε εργασία για την ομοσπονδιακή κυβέρνηση. Η Google έχει κατηγορηθεί πολλάκις για διακρίσεις μεταξύ των δύο φύλων. Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό πόσο σημαντική είναι η διαχείριση από το Ανθρώπινο Δυναμικό των εταιρειών, ώστε να αλλάξει η οργανωσιακή κουλτούρα και να υπάρξει ισορροπία και ποικιλία στους εργαζόμενους.

Βεβαίως, πρέπει να τονίσουμε ότι σε μεγάλους οργανισμούς και επιχειρήσεις βλέπουμε μικρότερες διαφορές μεταξύ γυναικών και ανδρών στελεχών και οι γυναίκες είναι πιο πιθανό να αναλάβουν μια ηγετική θέση αρκεί βέβαια να δουλέψουν για αυτό και να το πιστέψουν.

Είναι χαρακτηριστικό ότι, σύμφωνα με έρευνες, οι γυναίκες υπάλληλοι και οι γυναίκες προϊστάμενες προτιμούν να έχουν επικεφαλής άνδρα. Αυτό εξηγείται πολλές φορές, από το ότι οι γυναίκες ηγέτιδες υιοθετούν ανδρικά πρότυπα ηγεσίας για να επιβιώσουν και να τύχουν αναγνώρισης και αυτό χαρακτηρίζεται αρνητικά σε αντίθεση με την ανάλογη συμπεριφορά ανδρών ηγετών που θεωρείται αυτονόητη. Σύμφωνα με έρευνες όμως για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας ανάλογα το φύλο, δεν προέκυψαν σημαντικές διαφορές, ενώ οι γυναίκες έδειξαν να έχουν μεγαλύτερη παρακίνηση προς τους υφισταμένους τους στο στυλ ηγεσίας που υιοθετούν.

Φυσικά στην ισότητα των φύλων στην εργασία μεγάλο ρόλο παίζουν οι αρχές, το σύνολο αξιών, πεποιθήσεων και κινήτρων που έχει ένας οργανισμός, όπως και το εν γένει νομοθετικό πλαίσιο μιας χώρας. Σήμερα, η νομοθεσία στην ΕΕ είναι πιο ευνοϊκή

από εκείνη των ΗΠΑ. Αντικείμενο διαμάχης έχουν γίνει οι ποσοστώσεις (quotas) μεταξύ ανδρών και γυναικών προϊσταμένων. Χαρακτηριστικό το παράδειγμα της Νορβηγίας που υποχρεώνει τις εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες να έχουν κατά 40% γυναίκες στο Διοικητικό τους Συμβούλιο.

Στο πλαίσιο αυτό, καθορίστηκε και η χάραξη στρατηγικής της Ευρώπης από το 2012 που αναφέρεται στις πολιτικές εξισορρόπησης του γυναικείου φύλου με ορίζοντα το 2020 (European Commission, 2012), ειδικά για τους τομείς των Μαθηματικών, Μηχανικής και Τεχνολογίας. Η στρατηγική να αυξήσουν τις γυναίκες σε ηγετικές θέσεις έχει τη βάση της στο ότι αυτές χαρακτηρίζονται από καινοτομία και δημιουργικότητα, κάτι που οι επιχειρήσεις επιδιώκουν.

6.4 Η γυναικεία ηγεσία στον Δημόσιο Τομέα

Οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα είναι μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και δεν αντιμετωπίζουν επιχειρηματικό κίνδυνο. Η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις πολιτικές διεργασίες. Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση διέπεται από την αρχή της υπεροχής και της προστασίας του δημοσίου συμφέροντος, από την αρχή της τυπικής διάκρισης των λειτουργιών και από την αρχή της νομιμότητας. Όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, η μονιμότητα που διέπει την υπαλληλική σχέση εξασφαλίζει εργασιακή ασφάλεια αλλά επιτάσσει στο κράτος εργοδότη να επενδύσει στο ανθρώπινο κεφάλαιο.

Στο δημόσιο τομέα η ηγεσία στηρίζεται, κατά βάση, στην εξουσία που παρέχει η θέση μέσα στην οργανωτική δομή, δηλαδή προκύπτει από τη σχέση που έχει με τους στόχους της οργάνωσης και τους υφισταμένους, και λιγότερο από τις προσωπικές ικανότητες του ατόμου που την ασκεί.

Αυτό βέβαια είναι αυτονόητο, αν αναλογιστούμε ότι οι δημόσιες οργανώσεις, στηρίζουν τη λειτουργία τους στην ιεραρχική πυραμίδα. Οπότε, σ' αυτή την περίπτωση ο ηγέτης στο δημόσιο οργανισμό οφείλει να στηρίζεται στην εξουσία που του παρέχει η θέση του, και κατόπιν στις προσωπικές του ικανότητες, προκειμένου να αποσπάσει τη συνεργασία των υφισταμένων του.

Όσο οι κοινωνικές ανάγκες μεταβάλλονται, η ηγεσία των οργανισμών και ιδιαίτερα των δημόσιων, οφείλει να εστιαστεί σε μια πιο ανθρωποκεντρική προσέγγιση, η οποία θα προωθεί πρωτίστως τη συμμετοχή των εργαζομένων, την ανάπτυξη των κοινωνικών και διαπροσωπικών τους ικανοτήτων και το χτίσιμο των

ανθρωπίνων σχέσεων, χαρακτηριστικά που παραδοσιακά ανήκαν στο γυναικείο φύλο (Colwill & Townsend,1999).

Η αποδοχή εννοιών όπως η εταιρική κουλτούρα, οι ευέλικτες μορφές διοίκησης, η διοικητική αποκέντρωση, η διαχείριση υπηρεσιών, η ποιότητα, η καινοτομία, η ενδυνάμωση, τα δίκτυα κ.λπ. συντελεί ώστε η διοίκηση και η ηγεσία να περιλαμβάνουν λιγότερο ανδρικά πρότυπα από ό,τι παραδοσιακά συνέβαινε. Αρκετές έρευνες συμπεραίνουν ότι το «αρσενικό στυλ» δεν μπορεί να αντιμετωπίσει καταστάσεις επίλυσης προβλημάτων που απαιτούν ικανότητες ομαδικής συνεργασίας (Fierman ,1999).

7. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Χαρακτηριστική περίπτωση γυναικείας ηγεσίας είναι της Γενικής Διευθύντριας και COO της Εταιρείας KPMG- Ορκωτοί Λογιστές ΑΕ, στην Ελλάδα (2019). Σε συνέντευξή της, που δημοσιεύτηκε στο *fortune.gr*, με θέμα «Γυναικείο Επιχειρείν και ηγεσία» ερωτήθηκε για όλα τα θέματα που απασχολούν τη γυναίκα και την παρουσία της στον εργασιακό στίβο, τα εμπόδια που αντιμετωπίζει, τις προκλήσεις που θα πρέπει να υπερκεραστούν, από τη βιωματική της εμπειρία ως γυναίκα που κατέχει υψηλή εργασιακή θέση ευθύνης σε μια μεγάλη επιχείρηση παγκοσμίου εμβέλειας.

Η Εταιρεία KPMG - Ορκωτοί Λογιστές ΑΕ παρέχει υπηρεσίες ελεγκτικών, φορολογικών και επιχειρηματικών συμβουλών. Είναι εταιρεία-μέλος του Δικτύου KPMG International η οποία δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 154 χώρες και της KPMG Ελεγκτική ΑΕ. Ουσιαστικά πρόκειται για ένα παγκόσμιο δίκτυο αποτελούμενο από ανεξάρτητες εταιρείες -μέλη που παρέχουν τις προαναφερόμενες υπηρεσίες.

Ορκωτή Ελεγκτής (Ελλάδας και Αγγλίας -FCCA) η ίδια, εργάστηκε από το 1985 στην KPMG στην Αγγλία καθώς και σε τράπεζα της χώρας αυτής. Επέστρεψε στην Ελλάδα το 1999, με την εταιρεία να της αναθέτει καθήκοντα ευθύνης όχι μόνο του ελεγκτικού τμήματος αλλά και της διοικητικής σύνθεσης της επιχείρησης. Κατά το χρόνο της συνέντευξης, τα καθήκοντά της είχαν διευρυνθεί κατέχοντας τη θέση της Chief Operating Officer της KPMG, της Partner, Βοηθού για τον Πρόεδρο και Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρείας καθώς και της Υπεύθυνης Marketing στην εταιρεία.

Στην ερώτηση που της ετέθη για το πως, κατά τη γνώμη της, μπορούν να προσδιοριστούν τα εμπόδια που συμβάλλουν στην αποτροπή των γυναικών ως προς τα θέματα της ισότιμης ένταξης στο επιχειρείν αλλά και σε υψηλές θέσεις ευθύνης απάντησε ότι, σύμφωνα με έρευνες, οι νεαρές γυναίκες επαγγελματίες στους χώρους εργασίας αριθμητικά είναι ίδιες με τους νεαρούς άνδρες και ίσως με ποσοστό κάπως μεγαλύτερο της τάξης του 53%. Η απόκλιση, υποστήριξε, αρχίζει να εμφανίζεται όταν πρόκειται για ανώτερες ιεραρχικά θέσεις καταλήγοντας σε ένα ποσοστό των γυναικών στις ανώτερες θέσεις, όπως CEOs στο 3%. Κατά την άποψή της, το φαινόμενο αυτό είναι πολυπαραγοντικό. Μπορεί δηλαδή να οφείλεται είτε στη μη επιθυμία των ίδιων των γυναικών για κατάληψη τέτοιων θέσεων ευθύνης, είτε στην άποψη κάποιων γυναικών ότι δεν πληρούν τα προσόντα για αυτές τις θέσεις, είτε ακόμα και ότι η εταιρεία, στην οποία εργάζονται, δεν έχει τέτοιο τύπο κουλτούρας.

Ως προς το ζήτημα της ενίσχυσης της γυναικείας παρουσίας στις ηγετικές θέσεις η άποψη που εξέφρασε ήταν ότι πρωτεύον όλων είναι να αντιμετωπιστούν παγιωμένοι μύθοι και αντιλήψεις της κοινωνίας μας, αρχής γενομένης της αλλαγής αυτής από το περιβάλλον της οικογένειας και τον τρόπο διαπαιδαγώγησης των παιδιών. Ωστόσο θεωρεί ότι υπάρχουν ακόμα πολλές προσπάθειες που θα πρέπει να γίνουν για να επέλθει η αλλαγή. Διατύπωσε παράλληλα την άποψη ότι οι άνδρες και οι γυναίκες έχουν δικαίωμα στις ίσες ευκαιρίες κάτι το οποίο ενστερνίζονται και τα δύο φύλα.

Στην ερώτηση για το αν υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ ανδρών και γυναικών μάνατζερ διατύπωσε την άποψη ότι εκείνο που κάνει επιτυχημένο και ηγέτη κάποιο άτομο είναι οι εμπειρίες του και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, χωρίς να τίθεται σε πρωταρχικό ρόλο το είδος του φύλου. Αποδέχεται το γεγονός ύπαρξης διαφορετικών τύπων ηγεσίας και διαφορετικών ικανοτήτων σε κάθε ηγέτη, όχι απαραίτητα όμως λόγω φύλου.

Βασικό μέλημα ενός ηγέτη, σύμφωνα με τις θέσεις της, είναι η εστίαση στην επίτευξη του στόχου και το να επικοινωνείται αδιάλειπτα από τον ηγέτη το όραμά του στα υπόλοιπα μέλη της επιχείρησης. Πιστεύει ακράδαντα ότι ένας καλός ηγέτης μοιράζεται την επιτυχία του με την υπόλοιπη ομάδα και ενεργεί κατά τέτοιο τρόπο, ώστε οι πράξεις του να εναρμονίζονται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Μεταξύ των άλλων, υποστήριξε ότι η παύση της άνισης αντιμετώπισης, όπου αυτή εμφανίζεται, εδρεύεται στην ύπαρξη αξιών, κουλτούρας στις επιχειρήσεις, στη συνεχή εκπαίδευση του κάθε ενδιαφερόμενου αλλά και στον επαναπροσδιορισμό του τρόπου που διοικούνται οι επιχειρήσεις. Δεν εστιάζει στην ομάδα μόνο ανδρών-

γυναικών, αλλά θεωρεί ότι τα παραπάνω αφορούν κάθε μορφή ομάδας στον εργασιακό χώρο.

Τέλος, υποστήριξε ότι αυξάνεται ολοένα και περισσότερο η δυναμική παρουσία των γυναικών εν γένει στον εργασιακό χώρο και ειδικότερα σε ανώτερες θέσεις ευθύνης, χωρίς ωστόσο να αξιοποιούνται από τις ίδιες των γυναίκες όλες οι ευκαιρίες, ώστε να επέρχεται το αντίστοιχο αποτέλεσμα σύμφωνα με τις δυνατότητές τους. Χαρακτηρίζοντας τη γυναικεία παρουσία, στον εργασιακό χώρο, ως μια ακόμα «πηγή δημιουργίας» υποστηρίζει εμφαντικά ότι λόγω των επερχόμενων τεράστιων αλλαγών από την αυτοματοποίηση αλλά και από άλλες εξελίξεις είναι επιτακτική η ανάγκη αξιοποίησης όλων εκείνων των πηγών που μπορούν να συμβάλλουν στο να τονωθεί και να εξελιχθεί η επιχειρηματικότητα.

Ερμηνεύοντας περαιτέρω τις απόψεις της Γενικής Διευθύντριας και COO της Εταιρείας KPMG μπορεί κανείς να διακρίνει ότι και στη γυναικεία ηγεσία υπάρχουν ή θα πρέπει να υπάρχουν τα ηθικά εκείνα στοιχεία, που αναφέρθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο, όπως του σεβασμού των άλλων, της ενσυναίσθησης, της συνεχούς εξέλιξης των γνώσεων για να συνταιριαστεί αρμονικά με την προσωπικότητα ενός ηγέτη, της επιμονής, της προσήλωσης στο όραμα αλλά και της έμφασης στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης-του οργανισμού.

Η ύπαρξη όλων των παραπάνω, σύμφωνα με τη συνέντευξη, δεν εξαρτάται από το φύλο αλλά από τις βιωματικές εμπειρίες και τα ιδιάζοντα ηγετικά χαρακτηριστικά κάποιου. Η προσωπικότητα ενός ηγέτη και το σύστημα ηθικών αξιών του είναι αυτά που εν πολλοίς θα συντελέσουν στο να χαρακτηριστεί ένας ηγέτης ως επιτυχημένος και ικανός. Γίνεται αντιληπτό ότι ο ηγέτης θα πρέπει να στηρίζεται στην προσωπικότητά του και στη δύναμη που απορρέει από αυτήν και όχι να αντλεί ισχύ από τη θέση που κατέχει. Να αναφερθεί στο σημείο αυτό, πως προγενέστερες έρευνες έδειξαν ότι για τις γυναίκες επιχειρηματίες το πρωταρχικό είναι να ικανοποιηθούν προσωπικοί και επαγγελματικοί στόχοι που δεν έχουν φύση οικονομική, ενώ για τους άνδρες επιχειρηματίες το πρωτεύον είναι η επίτευξη απόκτησης κέρδους (Κίτσος, Χ., Κορρές, Γ., Χάλκος, Γ., Χατζηδήμα, Σ., & Χατζηκιάν, Ι., 2006).

Η διατύπωση της άποψης ότι επέρχονται μεγάλου εύρους αλλαγές στον επιχειρηματικό κόσμο και ως εκ τούτου οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επικεντρωθούν στον ανθρώπινο παράγοντα, αναδεικνύει το ότι η ανάθεση των ρόλων σε μια επιχείρηση δεν θα πρέπει να είναι εξαρτώμενη από το φύλο αλλά να συμμορφώνεται με τις σύγχρονες επιταγές για τον νέο τρόπο προσέγγισης του επιχειρείν.

Τέλος, από την αναφορά που έγινε για τον ρόλο της εταιρικής κουλτούρας ως προς την ίση αντιμετώπιση των δύο φύλων, διασυνδέεται η αντιμετώπιση της γυναίκας και η ανέλιξή της ή όχι σε έναν εργασιακό χώρο, με το σύστημα των ηθικών αξιών και κανόνων που τον διέπουν.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε μια εποχή κρίσης γενικότερων αξιών, η ηθική αποτελεί θεμέλιο λίθο επαναπροσδιορισμού του τι είναι σημαντικό σε ένα εργασιακό περιβάλλον και πως αυτό μπορεί να επηρεάσει την αποδοτικότητα και την επιτυχία μιας οργάνωσης.

Κοινός τόπος για τη διασφάλιση της ίσης μεταχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, του πιο σημαντικού πόρου μιας οργάνωσης είτε στον ιδιωτικό είτε στον δημόσιο τομέα, είναι η ύπαρξη πλαισίου ηθικών κανόνων και αξιών. Ηθικές αξίες που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν πρωτίστως τον ηγέτη, ανεξαρτήτως του γεγονότος ότι ζούμε σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον με προκλήσεις πλέον πολύ μεγάλες για την κάθε επιχείρηση και τον κάθε οργανισμό.

Θα πρέπει να καταβληθούν σοβαρές μεταρρυθμιστικές προσπάθειες στους τομείς της δομής, της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, της δημιουργίας κουλτούρας και δεοντολογίας, της εκπαίδευσης. Σε αυτές τις προσπάθειες για την ανατροπή χρόνιων αστοχιών, η παρουσία ενάρετων ηγετών είναι κρίσιμη και συμβάλλει αποφασιστικά.

Ο ηγέτης είναι ο ανθρώπινος παράγοντας που, υπερνικώντας και αντικαθιστώντας τον ρόλο του μάνατζερ, κατορθώνει να εξομαλύνει τις όποιες δυσλειτουργίες του εργασιακού περιβάλλοντος, να κινητοποιεί τους εργαζόμενους αναδεικνύοντας τα σημεία εκείνα που χαρακτηρίζονται από ηθική, αξιοπρέπεια, αποτελεσματικότητα, αξιοπιστία και τελικώς να τους εμπνέει για την επίτευξη των στόχων. Η ηθική είναι απαραίτητη για τον άριστο ηγέτη, κατευθυντήριο οδηγός ορθής συμπεριφοράς και δύναμης ως προς την επιρροή των υπόλοιπων μελών.

Η ηγετική προσωπικότητα, αναδείχθηκε από την παρούσα εργασία και την ανάλυση της μελέτης περίπτωσης, ότι δεν κρίνεται από το φύλο του αν είναι άνδρας η γυναίκα, αλλά από το βαθμό που μπορεί να εμπνεύσει τους εργαζόμενους στο να υπηρετηθεί από κοινού το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα. Η ικανότητά του ώθησης των υπολοίπων με ενσυναίσθηση, πέρα από τα όρια του αναμενόμενου επιπέδου αποδοτικότητας, χαρακτηριστικό γνώρισμα μετασχηματιστικής ηγεσίας, είναι εκείνο

που μπορεί να οδηγήσει στη άρρηκτη σύνδεση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων για ατομική εξέλιξη με το συμφέρον ενός οργανισμού, επαυξάνοντας την οργανωσιακή κουλτούρα.

Η περαιτέρω αναζήτηση των στοιχείων που συνθέτουν την ηγετική προσωπικότητα που καλείται να διοικήσει το ανθρώπινο δυναμικό, αναδεικνύει ότι δεν εξαρτάται από το είδος της οργάνωσης που θα κληθεί να ηγηθεί. Μολονότι υπάρχουν αδιαμφισβήτητα ειδοποιεί διαφορές ανάμεσα σε μια επιχείρηση και έναν δημόσιο οργανισμό, το τελικό ζητούμενο δεν αλλάζει. Και αυτό είναι η επίτευξη των οργανωσιακών αλλά ταυτόχρονα και των ατομικών, ομαδικών στόχων.

Επαναστατώντας λοιπόν ειρηνικά και θέτοντας αρχές και κανόνες ηθικών διαστάσεων στη λειτουργία των οργανισμών και των επιχειρήσεων και ειδικότερα στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, μπορεί να κερδηθεί το στοίχημα της αρμονικής ανάπτυξης κάθε οργάνωσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ✚ Αθανασούλα-Ρέππα, Α. «Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά», Εκδόσεις ΙΩΝ, Αθήνα, 2008.
- ✚ Αλεξιάκης Γ., «*Η Τέχνη της Διαχείρισης για την Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού*», Εκδόσεις ΣΜΙΛΗ, Αθήνα, 2010.
- ✚ Βακόλα Μ., Αποσπόρη Ε., «*Γυναίκες και Διοίκηση Επιχειρήσεων : εμπόδια, μύθοι και προσδοκίες*», Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Αθήνα, 2007.
- ✚ ChaterK. & GasterR, «*Ο μύθος της ισότητας*», Εκδόσεις Φυτράκη, Αθήνα, (1997)
- ✚ Βέικος Θ., «*Εισαγωγή στις φιλοσοφικές σπουδές*», Εκδόσεις Γρηγόρη, Αθήνα 1988
- ✚ Γκασούκα, Δ. «*Οδηγός Ισότητας και Συμφιλίωσης Οικογενειακής και Επαγγελματικής Ζωής*». Έκδοση Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας, (ΚΕΘΙ), Αθήνα, 2007
- ✚ Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. «*Ο Νέος Ηγέτης. Η Δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Οργανισμών*», Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2002.
- ✚ Καραμεσίνη, Μ., Ιωακείμογλου, Η. «*Προσδιοριστικοί παράγοντες του μισθολογικού χάσματος μεταξύ ανδρών και γυναικών*», Εκδόσεις Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας (ΚΕΘΙ), Αθήνα, 2003.
- ✚ Δρ. Κομσέλη Φ., Δρ. Ακρίβος Χιστ., Δρ. Μιχιώτης Στέφ., Ιορδάνογλου Γ., & Στεφοπούλου Ευφ.. (2017). «*Ανάπτυξη Διοικητικών Ικανοτήτων: Ηγεσία και Στρατηγικός Τρόπος Σκέψης- Οργανωσιακές Αλλαγές*», Εκδόσεις ΕΚΔΔΑ Αθήνα, 2017.
- ✚ Κούτρας Σ. «*Πειστικός λόγος*», Εκδόσεις Σαββάλα, Αθήνα, 2009.
- ✚ Κίτσος, Χ., Κορρές, Γ., Χάλκος, Γ., Χατζηδήμα, Σ., & Χατζηκιάν, Ι. «*Η συμβολή της Ελληνίδας στην καινοτομία των ελληνικών επιχειρήσεων τα έτη 2000-2003*», Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα, 2006.
- ✚ Μουζά-Λαζαρίδη, Άννα-Μαρία. «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*», Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη, 2013.
- ✚ Μουζέλης Ν., «*Οργάνωση και γραφειοκρατία. Ανάλυση των σύγχρονων θεωριών*», μτφ Ευαγγελία Σοφούλη, Β' έκδοση, Εκδόσεις Σάκκουλα Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2009

- ✚ Μουσούρου Α.Μ «Γυναίκα και απασχόληση», Εκδόσεις Gutengerg, Αθήνα, 1993.
- ✚ Μπουραντάς, Δ. «Ηγεσία – Ο δρόμος της συνεχούς επιτυχίας», Εκδόσεις Ψυχογιός Αθήνα, 2005.
- ✚ Μπουραντάς Δ. «Επιτυχημένος Ηγέτης και Μάνατζερ», Εκδόσεις Ψυχογιός, Αθήνα, 2018.
- ✚ Νικολαΐδης, Α. Β , « Θρησκείες και Ηθική-Από την Ηθική της Θρησκείας στην Ηθική των Θρησκειών», Εκδόσεις Γρηγόρη, Αθήνα, 2019
- ✚ Νταλάκα, Ε., «Συμφιλίωση Επαγγελματικής-Οικογενειακής/Προσωπικής Ζωής: Νομοθετικές Παρεμβάσεις για τους/τις φροντιστές (Carers) στην Ελλάδα», Επιστημονικό Περιοδικό «Κοινωνική Πολιτική», 2015 (τομ.3)
- ✚ Παπαλεξανδρή Ν. «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο και Ευρύτερο Τομέα». Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, (χ.χ.).
- ✚ Παπαλεξανδρή Ν., & Μπουραντάς Δ., « Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων». Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα, 2002.
- ✚ Πατρινός Δ., & Αναστασίου Αν. «Διοίκηση & Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Παπαζήση ΑΕΒΕ, Αθήνα, 2009.
- ✚ Πασσιαρδής Π., «Εκπαιδευτική Ηγεσία», Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, 2004
- ✚ Τερλεξής Π., Weber Max. “Το ξεμάγεμα του κόσμου” τόμος Α, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1999
- ✚ Τσούκας Χ. Κ., «Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος», Εκδόσεις Καστανιώτη Α.Ε. , Αθήνα, 2004.
- ✚ Δρ. Ραμματά Μ., & Δρ. Λιανός Αντ. «Αρχές Διοίκησης Δημόσιων Οργανισμών». Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα ΕΚΔΔΑ. Αθήνα, 2019.
- ✚ Υπουργείο Προεδρίας, «Δικαιώματα και υποχρεώσεις της εργαζόμενης γυναίκας στη μισθωτή εργασία» Εκδόσεις Γενικής γραμματείας Ισότητας των δύο φύλων, Αθήνα, 1985.
- ✚ Wilson, ElisabethM., ed. “Organizational behaviour reassessed: The impact of gender”. Sage Publications Ltd, London, (2000)
- ✚ Χολέβας Γ., «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Interbooks, Αθηνά, 1995ΑΡ
- ✚ Zeller Ed. Nestle Wil. “Ιστορία της Ελληνικής Φιλοσοφίας” (μετάφραση Θεοδωρίδης Χ), Εκδόσεις Εστία, Αθήνα, 2008.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- ✚ Ασπρίδης, Γ. «Εταιρική κοινωνική ευθύνη - Η όψη του ανθρώπινου παράγοντα στην επιχείρηση», 2015, Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις ανακτήθηκε από:
<https://repository.kallipos.gr/handle/11419/4801>
- ✚ Blogspot Ανθολόγιον Sapere aude!, άρθρο «Τι είναι η φιλοσοφική ηθική;», 2019, ανακτήθηκε από:
<https://sciencearchives.wordpress.com/2009/12/30/%CE%AF-%CE%AE-%CE%AE>
- ✚ Carbone J., “Blue” Morality and the Legitimacy of the State—Ed Rubin's Soul, Self, and Society: The New Morality and the Modern State, Cabridge University Press, 2018, ανακτήθηκε από:
<https://www.cambridge.org/core/journals/law-and-social-inquiry/article/blue-morality-and-the-legitimacy-of-the-stateed-rubins-soul-self-and-society-the-new-morality-and-the-modern-state/70C478ED5E5991188B6EC7CFF7C09BF7#>
- ✚ Colwill J. and Townsend J., “Women, leadership and information technology: the impact of women leaders in organizations and their role in integrating information”, στο “The learning and technology library”, 1999, ανακτήθηκε από: <https://www.learntechlib.org/p/84879/>
- ✚ Συνέντευξη της Σιάνας Κυριάκου, Γενική Διευθύντρια & COO KPMG στο fortunegreece.com «Γυναικείο επιχειρείν και ηγεσία», KPMG, ανακτήθηκε από :
<https://kpmg.com/gr/el/home/insights/2019/04/siana-kyriacou-interview-fortune.html>
- ✚ Γρηγορόπουλος Ηρ., «Φύλο και ψυχολογία (Gender Psychology)», στο Φυλο-παιδεία, ανακτήθηκε από:
www.fylopedia.uoa.gr/index.php/Φύλο_και_ψυχολογία
- ✚ Daley Dennis M. and Naff C. Katherine: “Gender Differences and Managerial Competencies Federal Supervisor Perceptions of the Job of Management.” Article in Review of Public Personnel Administration, 1998, ανακτήθηκε από:

https://www.researchgate.net/publication/249671225_Gender_Differences_and_Managerial_Competencies_Federal_Supervisor_Perceptions_of_the_Job_of_Management

- ✚ Δρ. Ευάγγελος Μαργαρίτης, άρθρο “Τι είναι η ηθική βλάβη και πώς διακρίνεται από την ψυχική οδύνη”, 2021, ανακτήθηκε από:

https://www.lawspot.gr/nomika-blogs/eyaggelos_margaritis/ti-einai-i-ithiki-vlavi

- ✚ Εθνική Επιτροπή Βιοτεχνικής και Ηθικής, Ελληνική Δημοκρατία, «Ετήσια Έκθεση 2022» Φεβρουάριος 2023, ανακτήθηκε από: https://bioethics.gr/api/files/download/2247/ANNUAL_REPORT_2022.pdf?attachment=false

- ✚ ΕΛΣΤΑΤ/EUROSTAT, «Η ζωή των γυναικών και των ανδρών στην Ευρώπη ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΠΟΡΤΡΑΙΤΑ» (έκδοση 2018) ανακτήθηκε από: , https://www.statistics.gr/infograph/womenmen2018/images/pdf/WomenMenEurope-DigitalPublication-2018_el.pdf?lang=el

- ✚ «Gender Communication: He said....she said», 1996 WEPAN National Conference, ανακτήθηκε από: [file:///C:/Users/user1/Downloads/mlb78,+WEPAN1996p41%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/user1/Downloads/mlb78,+WEPAN1996p41%20(3).pdf)

- ✚ Πρακτικά Συνεδρίου ΕΚΔΔΑ/ΕΝΑ «Ηθική και Δεοντολογία στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση», Αθήνα, 2011, ανακτήθηκε από:

https://www.ekdd.gr/images/diethnoi/Praktika_Ekdda_Ena_GR.pdf

- ✚ Jamnik, A, “The Challenges of Business Ethics - Management and the Question of Ethics” Tourism & Hospitality Management, Vol. 17, No. 1, p. 141, 2011 ανάρτηση στο Social Science Research Network, ανακτήθηκε από:

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2062389

- ✚ Khilji S, and Wang, S. E. , ‘Intended’ and ‘implemented’ HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research”, άρθρο στο on line περιοδικό “Taylor & Francis Online, The International Journal of Human Resource Management”, 2017, ανακτήθηκε από <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585190600756384>

- ✚ Κορνάρος Εφθαλία Μήδεια, Παρουσίαση: “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) Οι προκλήσεις του 21ου αιώνα έχουν καταστήσει τη

- Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) βασική προϋπόθεση επιβίωσης*” (2017). ανακτήθηκε από <https://slideplayer.gr/slide/11267315/>
- ✚ Μαργαρίτης Δ., “*Τι είναι η «ηθική βλάβη»; Και πώς διακρίνεται από την ψυχική οδύνη*”, άρθρο στο *LAWSPOT*, 2021, ανακτήθηκε από: https://www.lawspot.gr/nomika-blogs/eyaggelos_margaritis/ti-einai-i-ithiki-vlavi
 - ✚ Μηλιάτσος, Ι., «*Επιστημονικό Management*», άρθρο στο «*Bizman.gr Ο Επιχειρηματικός Σύμμαχος*», 2013, ανακτήθηκε από: <https://bizman.gr/epistimoniko-management/>
 - ✚ Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Σχολή Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, διάλεξη «*Το "επιστημονικό" μάνατζμεντ*», ανακτήθηκε από: https://eclass.uniwa.gr/modules/document/file.php/EEE266/2019-2020/2019-2020_Orgavwsn_Dioiknsn_Epixeir.pdf
 - ✚ Παπαλεξανδρή Ν., Κωνσταντόπουλος Ν., «*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο και Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα*» Διάλεξη Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, ανακτήθηκε από: <http://eclass.aeib.gr>, <https://www.scribd.com/document/634142228>
 - ✚ Powell G. "*One more time: Do female and male managers differ?.*" in *Academy of Management Perspectives Vol. 4, No. 3* (1990), ανακτήθηκε από: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ame.1990.4274684>
 - ✚ Roya Ayman and Korabik Karen, "*Leadership: Why gender and culture matter.*" *American Psychologist* 65.3 (2010), ανακτήθηκε από: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20350015>
 - ✚ Σανούδου, Χ., «*Η ευμετάβλητη ηθική μας*», άρθρο *ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*, 2019, ανακτήθηκε από: <https://www.kathimerini.gr/society/1020967/i-eymetavliti-ithiki-mas/>
 - ✚ Shanmugam, Menaha, R. D. G. Amaratunga, and R. P. Haigh. "*Leadership styles: gender similarities, differences and perceptions.*" 7th International Postgraduate Research Conference in the Built and Human Environment, (2007), ανακτήθηκε από: <https://salford-repository.worktribe.com/output/1408826/leadership-styles-gender-similarities-differences-and-perceptions>
 - ✚ Σιαχάμης, Π. «*Χριστιανισμός: ηθικισμός ή ηθική υπέρβαση;*», άρθρο 2016, ανακτήθηκε από:

<https://www.pemptousia.gr/2016/11/christianismos-ithikismos-i-ithiki-ipervasi/>

- ✚ Σταματόπουλος, Κ. (2020, Ιούνιος 30). «Η ηθική στην εργασία από διοίκηση και εργαζομένους», άρθρο στο « *Flowmag, let the positive flow*», 2020, ανακτήθηκε από:

<https://www.flowmagazine.gr/i-ithiki-stin-ergasia-apo-dioikisi-kai-ergazomenous>

- ✚ VILLANOVA UNIVERSITY “*Challenges in Human Resources*”, 2023, ανακτήθηκε από: <https://www.villanovau.com/resources/hr/human-resource-management-challenges>

- ✚ Υπουργείο Εσωτερικών, Εγκύκλιος με θέμα: «*Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν. 3230/2004)*», Μάρτιος 2007, ανακτήθηκε από:

https://www.apd-depin.gov.gr/files/Docs/PDF/Stoxothesia/Egkyklio/2007_Anaptyxi_Systhmatos_Strathgikhs_Dioikhshs.pdf

- ✚ Υπουργείο Εσωτερικών: «*Κώδικας Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς Υπαλλήλων του Δημοσίου Τομέα*», Ιούλιος 2022, ανακτήθηκε από:

https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2022/07/Code_final-1.pdf

- ✚ Υπουργείο Εσωτερικών, «*Οδηγός ορθής διοικητικής συμπεριφοράς*», (2012), ανακτήθηκε από: <https://www.ypes.gr/scheseis-dimosion-ypallilon-kai-politon-odigos-orthis-dioikitikis-symperiforas/>

- ✚ Yukl, G., & Van Fleet, D.D., “*Theory and research on leadership in organizations.*” In: M. D. Dunnette & L. N L. Hough (eds), 1992, , Handbook of Industrial and Organizational Psychology, ανακτήθηκε από:

<https://www.researchgate.net/publication>