



**ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ (ΕΚΠΑ)**

**ΣΧΟΛΗ ΘΕΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΙΣΤΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**MASTER'S PROGRAM IN SCIENCE, TECHNOLOGY, SOCIETY- SCIENCE  
TECHNOLOGY STUDIES**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΙΤΛΟ:**

**ΣΥΧΡΟΝΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ**

**ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΣΙΑΤΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ**

**ΑΜ: 16/219**

**ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**ΓΚΟΤΣΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ (ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ) (ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ)**

**ΔΡΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΣΤΑΥΡΟΣ (ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ)**

**ΤΥΜΠΑΣ ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ (ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ)**

**ΑΘΗΝΑ**

**ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ 2019-2020**

## Περίληψη

Η εργασία έχει ως σκοπό να αναδείξει τις Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας οι οποίες τα τελευταία χρόνια, επηρεαζόμενες από το κοινωνικό κλίμα και τις ανάγκες των ανθρώπων, στρέφονται σε πιο ανθρωπιστικές μορφές ηγεσίας που δεν έχουν ως μοναδικό και απόλυτο σκοπό το κέρδος, δεν χαρακτηρίζονται από ένα τεχνοκρατικό σκεπτικό και προτάσσουν αρχές όπως η ηθική, η αυθεντικότητα, η παροχή υποστήριξης στους υπαλλήλους, η πνευματικότητα, η ισότητα και η δικαιοσύνη. Το βασικό ερώτημα της εργασίας είναι: “Τι γνωρίζουμε για την ηγεσία και τι θα έπρεπε να γνωρίζουμε με βάση τις Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας και Διοίκησης;”

## Abstract

The purpose of this thesis is to point out the Contemporary Leadership Theories. Societies nowadays demand and need humanistic versions of leadership which will focus on humans and not on profit. In addition these versions of leadership renounce the old technocratic ways and bring out the value of ethics, authentic behavior, supporting employees, spirituality, equality and last but not least the value of justice. The origin question of this thesis is: What do we know and what should we know about leadership based on the Contemporary Leadership and Management Theories?

**Λέξεις κλειδιά: Ηγεσία, Ηγέτης, Θεωρίες Ηγεσίας, Διοίκηση**

**Keywords: Leadership, Leader, Theories of Leadership, Management**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	σελ.4
Κεφάλαιο Πρώτο-Παραδοσιακές Θεωρίες Ηγεσίας και Διοίκησης...	σελ.6
Κεφάλαιο Δεύτερο- Ηθική Ηγεσία.....	σελ.13
Κεφάλαιο Τρίτο- Αυθεντική Ηγεσία.....	σελ.27
Κεφάλαιο Τέταρτο- Υπερηετική Ηγεσία.....	σελ.38
Κεφάλαιο Πέμπτο- Πνευματική Ηγεσία.....	σελ.49
Κεφάλαιο Έκτο- Συμπεριληπτική Ηγεσία.....	σελ.58
Συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	σελ.64
Βιβλιογραφία.....	σελ.67

## Εισαγωγή

Η ηγεσία και η διοίκηση ήταν πάντα έννοιες που προσέλκυαν το ενδιαφέρον για μελέτη και έρευνα, καθώς ο ηγέτης είναι μια φιγούρα με ιστορία αντίστοιχη της ανθρωπότητας. Ακόμα και σήμερα η μορφή του ηγέτη βρίσκεται παντού, σε μια εταιρεία, σε έναν οργανισμό, σε ένα εργαστήριο, σε μια κοινότητα, παντού υπάρχει μια μορφή ηγεσίας η οποία είναι καθοριστική για την κουλτούρα του περιβάλλοντος, για τη διαμόρφωση των στόχων και την επίτευξη τους, για τις επιδόσεις αλλά κυρίως για τους ανθρώπους που εργάζονται ή ζουν εκεί.

Η έρευνα για την ηγεσία είναι ενεργή αρκετές δεκαετίες και έχει δημιουργήσει ένα διεπιστημονικό πεδίο στο οποίο εμπλέκονται η φιλοσοφία, η ψυχολογία, η κοινωνιολογία και η στατιστική. Πως ορίζεται όμως η ηγεσία και γιατί είναι τόσο σημαντική η μελέτη θεωριών για αυτή; *Η ηγεσία είναι η ικανότητα άσκησης επιρροής σε μια ομάδα με βασικό σκοπό να υλοποιηθεί ένα όραμα ή ένα σύνολο στόχων* και η μελέτη της έχει ιδιαίτερη σημασία καθώς επιτρέπει την ανάδειξη των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας αλλά και των κοινωνικών και πνευματικών χαρακτηριστικών που ξεχωρίζουν έναν ηγέτη από έναν μη ηγέτη (Robbins & Judge, 2018). Επιπλέον, αρκετές έρευνες δείχνουν πως ο ηγέτης μπορεί να δομήσει ένα περιβάλλον όπου ανθεί η καινοτομία, οι άνθρωποι εξελίσσονται, σκέπτονται ρηξικέλευθα και εκπαιδεύονται. Με βάση τα παραπάνω έχουν διαμορφωθεί αρκετές θεωρίες οι οποίες αναζητούν την ιδανική μορφή ηγεσίας και τον κατάλληλο ηγέτη που θα μπορέσει να οδηγήσει την ομάδα του προς την επίτευξη των στόχων τους. Η παρούσα εργασία αποσκοπεί στην ανάδειξη των Σύγχρονων Θεωριών Ηγεσίας οι οποίες τα τελευταία χρόνια, επηρεαζόμενες από το κοινωνικό κλίμα και τις ανάγκες των ανθρώπων, στρέφονται σε πιο ανθρωπιστικές μορφές ηγεσίας που δεν έχουν ως μοναδικό και απόλυτο σκοπό το κέρδος, δεν χαρακτηρίζονται από ένα τεχνοκρατικό σκεπτικό και προτάσσουν αρχές όπως η ηθική, η αυθεντικότητα, η παροχή υποστήριξης στους υπαλλήλους, η πνευματικότητα, η ισότητα και η δικαιοσύνη. Το βασικό ερώτημα της εργασίας είναι:

“Τι γνωρίζουμε για την ηγεσία και τι θα έπρεπε να γνωρίζουμε με βάση τις Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας και Διοίκησης;”

Η εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια. Στο Πρώτο κεφάλαιο θα γίνει μια σύντομη ανασκόπηση των **Παραδοσιακών Θεωριών Ηγεσίας και Διοίκησης** προκειμένου να γίνει αντιληπτή η διαφορά τους με τις Σύγχρονες Θεωρίες και να πιαστεί το νήμα της ηγεσίας από την αρχή. Στο Δεύτερο κεφάλαιο θα αναλυθεί η **Ηθική Ηγεσία**, στο Τρίτο η **Αυθεντική**, στο Τέταρτο η **Υπηρετική**, στο Πέμπτο η **Πνευματική** και στο Έκτο η **Συμπεριληπτική** Ηγεσία. Το κάθε κεφάλαιο υποδιαιρείται σε τέσσερις ενότητες , η πρώτη ενότητα αφορά τον ορισμό της εκάστοτε ηγεσίας, η δεύτερη το θεωρητικό της πλαίσιο στο οποίο αναφέρονται οι κοινωνικές ή και πολιτισμικές καταβολές της και η σχέση της με επιστημονικές θεωρίες, στην τρίτη ενότητα αναφέρονται τα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου ηγέτη και στην τέταρτη ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της κάθε ηγεσίας.

Για την εργασία αξιοποιήθηκαν δεκαπέντε άρθρα και ένα σύγγραμμα. Συγκεκριμένα, για την Ηθική Ηγεσία αξιοποιήθηκαν τρία άρθρα, για την Αυθεντική Ηγεσία τέσσερα άρθρα, για την Υπηρετική Ηγεσία τέσσερα άρθρα, για την Πνευματική Ηγεσία τρία άρθρα και για την Συμπεριληπτική Ηγεσία ένα άρθρο. Το σύγγραμμα αξιοποιήθηκε για το σύνολο της εργασίας. Η εργασία κλείνει με κάποια συμπεράσματα , προτάσεις για μελλοντική έρευνα, για τις οποίες αξιοποιούνται τέσσερα ακόμα άρθρα, και την αναλυτική βιβλιογραφία.

## Κεφάλαιο Πρώτο

### Παραδοσιακές Θεωρίες Ηγεσίας και Διοίκησης

Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή, πριν προχωρήσουμε στην διεξοδική μελέτη των Σύγχρονων Θεωριών Ηγεσίας και Διοίκησης, θα ήταν χρήσιμο να γίνει μια σύντομη ανασκόπηση των Παραδοσιακών Θεωριών. Συνεπώς σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστούν οι ορισμοί των Παραδοσιακών Θεωριών, τα βασικά χαρακτηριστικά τους, ο τρόπος εφαρμογής τους καθώς και η επίδραση τους στην εργασία και την ψυχολογία των εργαζομένων. Οι Θεωρίες Ηγεσίας και Διοίκησης που θα μελετηθούν είναι: **1) η Συναλλακτική, 2) η Μετασχηματιστική, 3) οι Συμπεριφορικές Θεωρίες, 4) η Θεωρία Στοχοθεσίας της Ηγεσίας, 5) η Χαρισματική, 6) η Θεωρία Ανταλλαγής Ηγέτη-Μέλους.**

#### 1.1 Συναλλακτική Θεωρία

Η θεωρία για τη Συναλλακτική Ηγεσία αναφέρεται στους ηγέτες που κατευθύνουν τους υφιστάμενους τους προς καθορισμένους στόχους και διευκρινίζουν τις απαιτήσεις τους σχετικά με τον ρόλο και τα καθήκοντα των εργαζομένων (Robbins & Judge, 2018). Κάποια βασικά χαρακτηριστικά και τρόποι διοίκησης του Συναλλακτικού Ηγέτη είναι:

- α) *Η Ενδεχομενική ανταμοιβή*, το οποίο σημαίνει πως ο ηγέτης συμφωνεί με την ανταλλαγή ανταμοιβών για τη προσπάθεια, υπόσχεται ανταμοιβές σε περίπτωση καλής απόδοσης και αναγνωρίζει τα επιτεύγματα των εργαζομένων.
- β) *Η Ενεργητική Διοίκηση με βάση τις εξαιρέσεις* κατά την οποία ο Ηγέτης διοικεί παρακολουθώντας και αναζητώντας παρεκκλίσεις από τους κανόνες και τα πρότυπα που έχει θέσει και προβαίνει στις αντίστοιχες ενέργειες.
- γ) *Η Παθητική Διοίκηση με βάση τις εξαιρέσεις* η οποία παρεμβαίνει μόνο όταν δεν ακολουθούνται τα πρότυπα που έχουν τεθεί.
- δ) *Η Διοίκηση με ελάχιστες λειτουργικές παρεμβάσεις*, η οποία απομακρύνεται από τις ευθύνες και αποφεύγει την λήψη αποφάσεων (Robbins & Judge, 2018).

Η Συναλλακτική Ηγεσία όμως εμφανίζεται στη βιβλιογραφία που αξιοποιήθηκε ως το ένα μέρος από ένα ζευγάρι Θεωριών Ηγεσίας και Διοίκησης το οποίο λειτουργεί συμπληρωματικά. Το δεύτερο μέρος αυτού του ζεύγους είναι η Μετασχηματιστική Ηγεσία.

## 1.2 Μετασχηματιστική Ηγεσία

Η θεωρία της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας ορίζει πως οι ηγέτες που επιλέγουν αυτόν τον τρόπο διοίκησης εμπνέουν στους υφισταμένους τους να υπερβούν την ιδιοτέλεια τους και έχουν ως ηγέτες έντονη και βαθιά επίδραση στους εργαζόμενους (Robbins & Judge, 2018). Πιο αναλυτικά η επιρροή των μετασχηματιστικών ηγετών είναι τόσο δραστική που οι υφιστάμενοι ανταποκρίνονται με αυξημένα επίπεδα αφοσίωσης. Αυτό έρχεται ως αποτέλεσμα της διοίκησης των μετασχηματιστικών ηγετών οι οποίοι δίνουν σημασία στο άτομο, τις ανησυχίες του και γενικά στις ανάγκες των υφισταμένων τους. Οι εργαζόμενοι υπό μια μετασχηματιστική ηγεσία πολλές φορές αλλάζουν τις αντιλήψεις τους για κάποια θέματα, αποκτούν την ικανότητα να αντιμετωπίζουν ακόμα και παλιά προβλήματα με νέους τρόπους, μαθαίνουν να δουλεύουν ομαδικά και να επιτυγχάνουν συλλογικούς στόχους (Robbins & Judge, 2018). Συνοπτικά, τα χαρακτηριστικά των μετασχηματιστικών ηγετών είναι:

- α) Η *Εξειδικευμένη επιρροή* η οποία κατευθύνεται από τον ηγέτη προς τον εργαζόμενο, του παρέχει ένα δημιουργικό όραμα, έναν συγκεκριμένο στόχο. Με αυτόν τον τρόπο ο ηγέτης κερδίζει τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη του υφισταμένου.
- β) Η *Παρακίνηση* που εμπνέει την εκπλήρωση των στόχων, την ύπαρξη υψηλών προσδοκιών και υποστηρίζει τη προσπάθεια.
- γ) Η *Πνευματική διέγερση* η οποία προάγει την ευφυΐα, την ορθολογικότητα και προσοχή στην επίλυση προβλημάτων.
- δ) Η *Εξατομικευμένη μέριμνα* που ορίζει πως ο ηγέτης επικεντρώνεται και στο άτομο πέρα από το σύνολο, προσφέρει προσωπική φροντίδα, κατευθύνει και συμβουλεύει (Robbins & Judge, 2018).

Όπως προαναφέρθηκε η Συναλλακτική και η Μετασχηματιστική Ηγεσία αποτελούν ένα ζεύγος τρόπων ηγεσίας και διοίκησης, οι οποίοι αλληλοσυμπληρώνονται και αλληλεπιδρούν με σκοπό την επίτευξη στόχων. Σύμφωνα με τους Robbins & Judge (2018) οι πιο αποδοτικοί ηγέτες συνδυάζουν τη Συναλλακτική και τη Μετασχηματιστική Ηγεσία, καθώς όταν η Μετασχηματιστική Ηγεσία στηρίζεται στην Συναλλακτική, οι υφιστάμενοι παράγουν υψηλότερα επίπεδα προσπάθειας και απόδοσης από αυτά που θα μπορούσε να αποφέρει μόνη της η Συναλλακτική Ηγεσία. Γενικά η Μετασχηματιστική Ηγεσία προωθεί την αποκέντρωση της ευθύνης και χαρακτηρίζεται από μάνατζερ που διαχειρίζονται το ρίσκο και προγράμματα αμοιβών που επικεντρώνονται σε μακροπρόθεσμους στόχους. Όλα αυτά τα στοιχεία έχουν ως αποτέλεσμα τη διευκόλυνση της εταιρικής επιχειρηματικότητας (Robbins & Judge, 2018).

### **1.3 Συμπεριφορικές Θεωρίες**

Οι Συμπεριφορικές Θεωρίες προτείνουν πως υπάρχουν συγκεκριμένες συμπεριφορές που διακρίνουν τους ηγέτες από τους μη ηγέτες και πως υπάρχουν τρόποι με τους οποίους οι άνθρωποι μπορούν να εκπαιδευτούν έτσι ώστε να γίνουν ηγέτες (Robbins & Judge, 2018). Ύστερα από πολλές μελέτες που βασίστηκαν σε απαντήσεις υπαλλήλων, οι δύο Συμπεριφορικές διαστάσεις που αναδείχθηκαν ως οι πιο σχετικές με την ηγεσία ήταν: **α) η Δόμηση έργου, β) η Εξατομικευμένη Μέριμνα** (Robbins & Judge, 2018).

#### **1.3.α Δόμηση έργου**

Στη διάσταση Δόμησης έργου ο ηγέτης δομεί τόσο τον δικό του ρόλο, τα καθήκοντα και τις ευθύνες όσο και των υφισταμένων του με γνώμονα την επίτευξη στόχων. Η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας επιδιώκει να ορίσει και να οργανώσει τις εργασίες, τις επαγγελματικές σχέσεις και τους στόχους ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Συνεπώς ο ηγέτης με ισχυρή επιρροή από τη διάσταση Δόμησης έργου επιδιώκει να καθορίζει τα καθήκοντα του κάθε εργαζομένου, θέτει σαφή πρότυπα και λειτουργεί αυστηρά σε σχέση με τα χρονικά όρια και τις προθεσμίες. Η Δόμηση έργου έχει συσχετιστεί με την αυξημένη παραγωγικότητα των ομάδων καθώς και με πιο θετικές αξιολογήσεις απόδοσης (Robbins & Judge, 2018).



### 1.3 β Εξατομικευμένη Μέριμνα

Η διάσταση των Συμπεριφορικών Θεωριών που αφορά τη μέριμνα για το άτομο αναφέρεται στις περιπτώσεις που ένας ηγέτης έχει αναπτύξει εργασιακές σχέσεις με τους υπαλλήλους, οι οποίες χαρακτηρίζονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμό για τις ιδέες των ατόμων και ενδιαφέρον για τα συναισθήματα και τις ανάγκες τους. Ο ηγέτης που επικεντρώνεται στη μέριμνα του ατόμου, βοηθά και υποστηρίζει τα μέλη της ομάδας του ακόμα και στα προσωπικά τους προβλήματα, επιδεικνύει ενσυναίσθηση, είναι φιλικός, προσιτός και αντιμετωπίζει ως ίσους όλους τους υπαλλήλους (Robbins & Judge, 2018).

### 1.4 Θεωρία Στοχοθεσίας της Ηγεσίας

Η Θεωρία Στοχοθεσίας ορίζει πως η Ηγεσία έχει την ευθύνη να υποστηρίζει τους υπαλλήλους της προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους. Αυτό σημαίνει πως η ηγεσία είναι γενικά υπεύθυνη για την καθοδήγηση και την στήριξη όλων των μελών μιας ομάδας αλλά και για την ταύτιση των στόχων των ατόμων με τους στόχους του συνόλου (Robbins & Judge, 2018). Η συγκεκριμένη θεωρία αναπτύχθηκε από τον Robert House και προβλέπει πως ο καθοδηγητικός χαρακτήρας της ηγεσίας προσφέρει ικανοποίηση στους υπαλλήλους όταν το έργο που έχουν να εκτελέσουν είναι δύσκολο ή ασαφές. Αυτή η επίδραση στους υπαλλήλους ίσως να διαφέρει όταν η εργασία που πρέπει να ολοκληρώσουν είναι εύκολη, δομημένη και ξεκάθαρη. Έχοντας όμως και μια υποστηρικτική διάθεση, η Θεωρία Στοχοθεσίας της Ηγεσίας έχει ως αποτέλεσμα τις υψηλές αποδόσεις και την ικανοποίηση των υπαλλήλων όταν το έργο που πρέπει να εκτελέσουν είναι δομημένο και σαφές. Ωστόσο η καθοδηγητική και η υποστηρικτική διάσταση της Θεωρίας Στοχοθεσίας μπορεί να χαρακτηριστεί ως πλεονάζουσα από υπαλλήλους με υψηλές ικανότητες ή πολυετή σχετική πείρα (Robbins & Judge, 2018).

### 1.5 Χαρισματική Ηγεσία

Χαρισματική Ηγεσία είναι η περίπτωση κατά την οποία οι υφιστάμενοι αποδίδουν εξαιρετικά χαρίσματα και ηρωικές ικανότητες στον ηγέτη τους όταν παρατηρούν

κάποιες συγκεκριμένες συμπεριφορές (Robbins & Judge, 2018). Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός χαρισματικού ηγέτη είναι:

α) *Η ύπαρξη οράματος* το οποίο αναφέρεται σε νέους και ρηξικέλευθους στόχους για την ομάδα, την οργάνωση ή την επιχείρηση. Ο χαρισματικός ηγέτης μεταφέρει το συγκεκριμένο όραμα στους υπαλλήλους του με απλό και κατανοητό τρόπο.

β) *Η ανάληψη καθηκόντων και εργασιών με υψηλό κίνδυνο* και η αυτοθυσία με σκοπό την εκπλήρωση του οράματος.

γ) *Η ενσυναίσθηση* σε σχέση με τις ανάγκες των μελών της ομάδας του, η ανταπόκριση στα αιτήματα τους καθώς και το γεγονός ότι αντιλαμβάνεται τις ικανότητες των υπαλλήλων του.

δ) *Η αντισυμβατική συμπεριφορά*, σε πολλές περιπτώσεις ένας χαρισματικός ηγέτης επιδεικνύει συμπεριφορές που χαρακτηρίζονται ως πρωτότυπες και αντίθετες από τις νόρμες.

Συμπερασματικά αυτή η μέθοδος ηγεσίας είναι πιθανό, υπό συγκεκριμένες συνθήκες, να οδηγήσει σε ομαδική συνοχή, στην ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό ή την επιχείρηση και σε υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Robbins & Judge, 2018).

### 1.6 Θεωρία Ανταλλαγής Ηγέτη-Μέλους

Η παρούσα θεωρία υποστηρίζει τη δημιουργία εσω και εξω-ομάδων από τους ηγέτες. Πιο αναλυτικά, οι υπάλληλοι που βρίσκονται σε μια εσω-ομάδα επιδεικνύουν υψηλότερη απόδοση, διακατέχονται από εργασιακή ικανοποίηση και έχουν λιγότερες πιθανότητες εθελούσιας αποχώρησης από την εργασία τους (Robbins & Judge, 2018). Τι συνιστά όμως μια εσω ή εξω-ομάδα και πως ορίζονται; Η Θεωρία Ανταλλαγής Ηγέτη-Μέλους αναδεικνύει μια κατάσταση που παρατηρείται συχνά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις και αυτή είναι η δημιουργία στενότερων σχέσεων κάποιων υπαλλήλων με τον ηγέτη. Τα άτομα που βρίσκονται στον στενό κύκλο του ηγέτη αποτελούν την εσω-ομάδα, ο ηγέτης τους εμπιστεύεται σχεδόν απόλυτα, τους δίνει ένα δυσανάλογο μέρος της προσοχής του και πιθανότατα κάποια προνόμια τα οποία δεν

έχουν οι υπόλοιποι εργαζόμενοι. Οι εργαζόμενοι που δεν ανήκουν στην εσω-ομάδα ανήκουν φυσικά στην εξω-ομάδα. Στις περιπτώσεις που υπάρχει ανταλλαγή ηγέτη-μέλους, ο ηγέτης μέσα σε ένα μικρό χρονικό διάστημα, μέσω της αλληλεπίδρασης που έχει με τους υφισταμένους του, “αποφασίζει” και νοητικά κατηγοριοποιεί τους υπαλλήλους ως <<εντός>> ή <<εκτός>> του κύκλου του (Robbins & Judge, 2018) .

Με το πέρασμα του χρόνου η συγκεκριμένη κατηγοριοποίηση παγιώνεται και προάγεται μια συναλλαγή μεταξύ του ηγέτη και των μελών της εσω-ομάδας του, στην οποία υπάρχουν ανταμοιβές για τα μέλη και πολλές φορές “τιμωρίες” γι αυτούς που δεν ανήκουν στους στενούς δεσμούς του ηγέτη . Η ιδιαιτερότητα των σχέσεων αυτών απαιτεί επένδυση τόσο από τον ηγέτη όσο και από τα μέλη της ομάδας και τα κριτήρια με τα οποία επιλέγονται τα μέλη της έσω-ομάδας είναι ασαφή. Υπάρχουν ωστόσο κάποιες ενδείξεις που μας δίνουν στοιχεία για τα κριτήρια που εντάσσουν κάποιους εργαζόμενους στα μέλη της έσω-ομάδας και δημιουργούν αυτές τις ιδιαίτερες σχέσεις ανταλλαγής και αυτά είναι κάποια κοινά δημογραφικά χαρακτηριστικά, ομοιότητες στη συμπεριφορά και την προσωπικότητα και ένα υψηλό επίπεδο κοινωνικών δεξιοτήτων από την πλευρά των μελών της εσω-ομάδας σε σχέση με τους υπαλλήλους που ανήκουν στην εξω-ομάδα (Robbins & Judge, 2018) . Όπως προαναφέρθηκε τα μέλη της εσω-ομάδας έχουν καλύτερες εργασιακές επιδόσεις, επιδεικνύουν επίσης βοηθητικές συμπεριφορές, ταυτίζονται πιο στενά και πιο άμεσα με την ταυτότητα του οργανισμού ή της επιχείρησης και νιώθουν ικανοποιημένοι με τον προϊστάμενο /ηγέτη τους. Τα συγκεκριμένα θετικά αποτελέσματα όμως δεν μπορούν να αντισταθμίσουν και κάποιες αρνητικές επιδράσεις που έχει η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας. Είναι ευνόητο πως οι στενές σχέσεις και οι ανταλλαγές ηγέτη-μέλους με κάποιους από τους υφισταμένους δημιουργεί ένα κλίμα έντονης διάκρισης και ανισότητας στον εργασιακό χώρο το οποίο γίνεται ιδιαίτερα αντιληπτό κυρίως από τους υπαλλήλους της εξω-ομάδας. Επιπλέον οι μεροληπτικές συμπεριφορές από την πλευρά της ηγεσίας πλήττουν την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας , την αντίληψη που έχουν για την δικαιοσύνη στον χώρο εργασίας, προάγουν συμπεριφορές παραίτησης και ενώ

η εσω-ομάδα έχει υψηλές επιδόσεις , η απόδοση του συνόλου δέχεται ισχυρά πλήγματα (Robbins & Judge, 2018) .

## Κεφάλαιο Δεύτερο

### Ηθική Ηγεσία

Από το δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας μέχρι και το έκτο θα μελετηθούν, όπως έχει ήδη λεχθεί, οι Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας και Διοίκησης. Η πρώτη από τις σύγχρονες θεωρίες που θα εξετάσουμε είναι η Ηθική Ηγεσία και η πορεία προς την ανάλυση της θα ξεκινήσει με τον ορισμό της και ύστερα θα ακολουθήσουν οι θεωρητικές βάσεις-καταβολές της θεωρίας. Αφού σχηματιστεί ένα θεωρητικό πλαίσιο για την Ηθική Ηγεσία, θα ακολουθήσει η καταγραφή των χαρακτηριστικών του ηθικού ηγέτη, τα οποία προκύπτουν από τα εμπειρικά δεδομένα της βιβλιογραφίας που αξιοποιείται στη συγκεκριμένη εργασία. Τέλος θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της Ηθικής Ηγεσίας και η επίδραση που έχει ο συγκεκριμένος τρόπος ηγεσίας στους εργαζόμενους, την εταιρία αλλά και τον ίδιο τον ηγέτη. Η ίδια δομή ανάλυσης θα χρησιμοποιηθεί και για τη μελέτη των υπόλοιπων θεωριών ηγεσίας.

#### 2.1 Ορισμός Ηθικής Ηγεσίας

Μια ηγεσία δεν μπορεί να είναι ουδέτερη, εξ' ορισμού ένας ηγέτης καθοδηγεί, αποφασίζει, επιλέγει και είναι αντικείμενο μίμησης (Robbins & Judge, 2018). Όταν μελετάμε μια μορφή ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά και την αποτελεσματικότητα της, αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές. Ειδικά τα μέσα που χρησιμοποιεί ένας ηγέτης για να φέρει εις πέρας τους στόχους του, τοποθετούνται στο μικροσκόπιο για να αξιολογηθεί η κατεύθυνση και ο σκοπός τους. Τα τελευταία χρόνια όμως το ενδιαφέρον για τα μέσα και τους τρόπους ηγεσίας έχει ενταθεί, κυρίως υπό το φως πολλών εταιρικών σκανδάλων και αντιδεοντολογικών συμπεριφορών στον χώρο εργασίας, τα οποία έχουν δει το φως της δημοσιότητας (Robbins & Judge, 2018; Brown & Treviño, 2006; Eisenbeiss, 2012). Μέσα από αυτά τα σκάνδαλα, τις καταγγελίες και τον αναβρασμό σχετικά τη δεοντολογία μιας εταιρίας, ενός οργανισμού και της διοίκησης του, έχει αναδυθεί η ανάγκη για τη μελέτη της Ηθικής της Ηγεσίας, τον ορισμό της, τα χαρακτηριστικά της αλλά και την επιρροή που μπορεί να έχει μια τέτοια μορφή ηγεσίας

στους υπαλλήλους, στην εργασία τους , στην εταιρία ως σύνολο αλλά και στους ηγέτες γενικότερα.

Προκειμένου να εξεταστεί με μια λογική πορεία η Ηθική Ηγεσία , το πρώτο βήμα οφείλει να είναι ο ορισμός της. Μέσα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας, η οποία αποτελείται από θεμελιώδη άρθρα, αρχικές και πρόσφατες κριτικές, παρατηρούμε πως ο ορισμός που κυριαρχεί αναφέρεται στην Ηθική Ηγεσία ως την επίδειξη της κανονιστικά κατάλληλης συμπεριφοράς, μέσω προσωπικών ενεργειών, διαπροσωπικών σχέσεων και μέσω της προώθησης της κατάλληλης συμπεριφοράς στους ακολούθους με τη χρήση της αμφίδρομης επικοινωνίας, της ενθάρρυνσης και της λήψης αποφάσεων (Brown & Treviño, 2006; Eisenbeiss, 2012). Ο συγκεκριμένος ορισμός όπως και μεγάλο μέρος της εμπειρικής - περιγραφικής έρευνας, από τη πλευρά των κοινωνικών επιστημών, προέρχεται από τις μελέτες του Brown και των συνεργατών (Eisenbeiss, 2012). Βασιζόμενοι σε ποιοτικές έρευνες με στελέχη του ιδιωτικού τομέα οι Treviño, Brown και Hartman το 2003 και οι Brown και Treviño το 2006 βρήκαν πως η Ηθική Ηγεσία έχει δύο όψεις, αυτή του ηθικού ατόμου και αυτή του ηθικού μάνατζερ/ηγέτη (Brown & Treviño, 2006; Eisenbeiss, 2012). Η όψη του ηθικού ατόμου αναφέρεται στην προσωπικότητα του ηγέτη και περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως η ειλικρίνεια , η εντιμότητα και το αλτρουιστικό κίνητρο. Η όψη του ηθικού μάνατζερ/ηγέτη αφορά τις συνειδητές προσπάθειες ενός ηγέτη να επηρεάσει τους υφισταμένους του και να τους καθοδηγήσει προς την ηθική συμπεριφορά, κάτι που συμβαίνει μέσω της επικοινωνίας ηθικών αρχών και της διαχείρισης των ανήθικων συμπεριφορών (Brown & Treviño, 2006; Eisenbeiss, 2012).

Γενικά η ηθική ως χαρακτηριστικό ηγεσίας έχει αναφερθεί και σε άλλες θεωρίες όπως η μετασχηματιστική, η αυθεντική, η πνευματική και η υπηρετική ηγεσία (Eisenbeiss, 2012). Αυτό συμβαίνει επειδή σε όλες αυτές τις θεωρίες ηγεσίας, η ηθική του ηγέτη είναι ένα σημαντικό στοιχείο της δομής τους. Ωστόσο καμία από αυτές τις θεωρίες δεν αναφέρει ξεκάθαρα ποιες είναι συγκεκριμένα οι ηθικές αρχές που οφείλει να εφαρμόζει και να προωθεί ένας ηθικός ηγέτης. Φυσικά έχουν υπάρξει πολλές μελέτες οι οποίες αναφέρουν αποσπασματικά κάποιες ηθικές μεθόδους ηγεσίας , όπως η

επίδειξη ενάρετης συμπεριφοράς, ο σεβασμός στα δικαιώματα και την αξιοπρέπεια των υπαλλήλων και η ηγεσία με γνώμονα την κοινωνική ευθύνη αλλά αρκετοί ερευνητές ανέδειξαν την ανάγκη για την δόμηση μιας Ηθικής Θεωρίας για την ηγεσία η οποία θα αναφέρει συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη , τα στοιχεία των πρακτικών του και τις συμπεριφορές που προωθεί στους ακολούθους του (Eisenbeiss, 2012) . Όλα τα παραπάνω θα αναλυθούν διεξοδικά στο τρίτο μέρος αυτού του κεφαλαίου. Πριν από τη μελέτη των εμπειρικών δεδομένων , στο δεύτερο μέρος θα γίνει η προσπάθεια να δομηθεί ένα θεωρητικό πλαίσιο για την Ηθική Ηγεσία, εντοπίζοντας τις θεωρητικές καταβολές και τα θεμέλια της στη φιλοσοφία, τη θρησκεία και τις κοινωνικές επιστήμες.

## 2.2 Θεωρητικό Πλαίσιο

Μία από τις παγίδες στις οποίες μπορεί να υποπέσει κάποιος μελετώντας την Ηθική Ηγεσία είναι ο ηθικός σχετικισμός. Είναι αναγκαίο , όπως έχει τονιστεί από πολλούς ερευνητές , προκειμένου να αποφευχθεί αυτός ο κίνδυνος , να δοθεί έναυσμα για μια συνεργασία μεταξύ κανονιστικών και περιγραφικών προσεγγίσεων, καθώς και να αποσαφηνιστούν οι σχετικοί κανόνες για την ηθική ηγεσία (Eisenbeiss, 2012). Πιο συγκεκριμένα, το αίτημα πολλών μελετητών αναφέρεται στην εύρεση ενός σημείου αναφοράς στην θεωρητική παράδοση της ηθικής το οποίο θα λειτουργεί ως θεμέλιο για τα εμπειρικά ευρήματα των κοινωνικών επιστημών (Eisenbeiss, 2012). Σε αυτό το σημείο του κεφαλαίου θα ασχοληθούμε λοιπόν με τις θεωρητικές βάσεις της Ηθικής Ηγεσίας, αξιοποιώντας δύο θεμελιώδεις εργασίες, των Brown & Treviño, (2006) και Eisenbeiss (2012).

Η εργασία της Eisenbeiss (2012) εισάγει στη συζήτηση για το θεωρητικό πλαίσιο της Ηθικής Ηγεσίας , τις φιλοσοφικές καταβολές, τις θρησκευτικές επιρροές και κάνει κάποιες σημαντικές προσθήκες στην έρευνα, η οποία βασίζεται στις κοινωνικές επιστήμες και κυρίως στην Ψυχολογία. Ένα μεγάλο και εξαιρετικά σημαντικό κομμάτι της έρευνας πάνω στην Ηθική Ηγεσία έχει βασιστεί στις κοινωνικές επιστήμες οπότε η μελέτη για τις θεωρητικές καταβολές θα ξεκινήσει από εκεί και θα καταλήξει στην

πρόταση της Eisenbeiss (2012), η οποία συνδέει τις κοινωνικές θεωρίες και τα ευρήματα τους με την φιλοσοφία και τη θρησκεία, διαμορφώνοντας μια διεπιστημονική, κανονιστική προσέγγιση στο ζήτημα.

Η εργασία των Brown και Treviño, (2006) είναι βασική για την κατανόηση των ευρημάτων σχετικά με την Ηθική Ηγεσία και στηρίζεται στην θεωρία της κοινωνικής μάθησης του Bandura, για να εξηγήσει την προέλευση και τα αποτελέσματα της ηθικής ηγεσίας (Brown & Treviño, 2006). Πιο αναλυτικά, η θεωρία της κοινωνικής μάθησης επιχειρεί να αναδείξει τους λόγους για τους οποίους κάποια προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη και οι περιστασιακές επιρροές σχετίζονται με την “εικόνα” που έχουν οι ακόλουθοι του γι αυτόν, ως ηθικό ηγέτη (Brown & Treviño, 2006). Σύμφωνα με την ίδια θεωρία, για να αποτελέσει ηθικό πρότυπο ένας ηθικός ηγέτης, θα πρέπει να αποτελεί αξιόπιστο πρότυπο αλλά και ελκυστικό, υπό την έννοια ότι δημιουργεί με την παρουσία του και τις πράξεις του την θέληση να τον μιμηθούν. Η θεωρία της κοινωνικής μάθησης βασίζεται στην ιδέα που θέλει τα άτομα να δίνουν προσοχή και να μιμούνται τις συμπεριφορές, τις αρχές και την στάση των ατόμων που θεωρούν ελκυστικά και αξιόπιστα (Brown & Treviño, 2006). Αν όμως ο ηθικός ηγέτης πρέπει να είναι ελκυστικός και αξιόπιστος τότε εγείρεται το ερώτημα τι θεωρείται ελκυστικό και αξιόπιστο σε έναν ηγέτη. Η θεωρία της κοινωνικής μάθησης υποστηρίζει πως ελκυστικό είναι ένα άτομο με εξουσία και κύρος, δύο χαρακτηριστικά που αυξάνουν τις πιθανότητες να δώσουν προσοχή οι ακόλουθοι στην ηθική συμπεριφορά του ηγέτη τους (Brown & Treviño, 2006). Ωστόσο, πέρα από την εξουσία και το κύρος, απαιτούνται και άλλα στοιχεία για να χαρακτηριστεί ένας ηγέτης ελκυστικός. Τα στοιχεία αυτά είναι η παροχή φροντίδας, η μέριμνα για την ευημερία των υπαλλήλων και η δίκαιη μεταχείριση των ατόμων. Αξιόπιστος ηγέτης από την άλλη, είναι αυτός που επιδεικνύει σταθερότητα στα λεγόμενα και τις πράξεις του με αποτέλεσμα να εμπνέει εμπιστοσύνη.

Γενικά πολλές έρευνες στις κοινωνικές επιστήμες έχουν δείξει πως η ενίσχυση είναι ένας εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας όταν μιλάμε για την επιρροή που ασκεί ένα μοντέλο συμπεριφοράς, καθώς οι παρατηρητές και σε αυτή τη περίπτωση οι υπάλληλοι



παρατηρούν με προσοχή τόσο τα άτομα που διοικούν και έχουν εξουσία όσο και τις επιβραβεύσεις ή τις τιμωρίες που ακολουθούν μια συμπεριφορά (Brown & Treviño, 2006). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα μεγάλο μέρος της κοινωνικής μάθησης να γίνεται έμμεσα και αξιοποιώντας την θεωρία της κοινωνικής μάθησης μπορεί να γίνει κατανοητό το πως οι υπάλληλοι μαθαίνουν τι είναι ηθικό και τι όχι, μέσω της θετικής ενίσχυσης ή της επιβολής κυρώσεων για ανήθικες συμπεριφορές. Με εργαλείο αυτή τη παρατήρηση των εξωτερικών συμπεριφορών, η θεωρία της κοινωνικής μάθησης υποθέτει πως οι υπάλληλοι διαμορφώνουν μοντέλα ηθικής συμπεριφοράς αντλώντας παραδείγματα από τον ηγέτη-πρότυπο και τις συμπεριφορές που επιβραβεύονται ή τιμωρούνται (Brown & Treviño, 2006; Robbins & Judge, 2018)

Αν και οι συμπεριφορικές θεωρίες όπως η κοινωνική μάθηση αποτελούν ένα βασικό κομμάτι της έρευνας πάνω σε ζητήματα ηγεσίας, πολλοί ερευνητές, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, μεταξύ αυτών και η Eisenbeiss (2012) ζητούν την εύρεση θεωρητικών καταβολών της Ηθικής Ηγεσίας. Αυτές, σε συνδυασμό με τα εμπειρικά δεδομένα των κοινωνικών επιστημών θα μπορέσουν να θέσουν τα θεμέλια του μοντέλου της Ηθικής Ηγεσίας και να εισάγουν μια διεπιστημονική προσέγγιση στο ζήτημα. Η Eisenbeiss (2012) στην εργασία της, προτείνει πως οι καταβολές της Ηθικής Ηγεσίας μπορούν να βρεθούν σε φιλοσοφικές θεωρίες και σε θρησκευτικές παραδόσεις τόσο της Ανατολής όσο και της Δύσης. Μέσω αυτών των θεωριών και των παραδόσεων αναδύονται κάποιες προσεγγίσεις της Ηθικής Ηγεσίας, οι οποίες θα παρουσιαστούν αναλυτικά σε αυτό το μέρος του κεφαλαίου. Πριν από αυτό είναι σημαντικό να αναφερθεί πως οι προσεγγίσεις που εισάγει η Eisenbeiss (2012) στην εργασία της προέρχονται από την ανάλυση αρχαίων και σύγχρονων ηθικών θεωριών, από τον Πλάτωνα και τον Αριστοτέλη μέχρι τον Καντ, τον Ταγκορ και τον Κομφουκιανισμό. Επιπλέον μελετά τις ηθικές αρχές κάποιων θρησκειών, όπως ο χριστιανισμός, το Ισλάμ, ο Βουδισμός και ο Ινδουισμός (Eisenbeiss, 2012).

Με βάση όλα τα παραπάνω, η μελέτη καταλήγει σε τέσσερις εκδοχές της Ηθικής Ηγεσίας και πιο συγκεκριμένα στους επονομαζόμενους κεντρικούς ηθικούς προσανατολισμούς οι οποίοι είναι:

- α) ο προσανατολισμός με γνώμονα τον ανθρωπισμό,
- β) ο προσανατολισμός με γνώμονα την δικαιοσύνη,
- γ) ο προσανατολισμός με γνώμονα την υπευθυνότητα και τη βιωσιμότητα
- δ) ο προσανατολισμός με γνώμονα την μετριοπάθεια/αυτοσυγκράτηση (Eisenbeiss, 2012) .

Όλοι αυτοί οι προσανατολισμοί μπορούν να εντοπιστούν ως χαρακτηριστικά της Ηθικής Ηγεσίας και στην βιβλιογραφία των κοινωνικών επιστημών σχετικά με ζητήματα ηγεσίας και διοίκησης , κάτι που βοηθά ιδιαίτερα την προσέγγιση της Eisenbeiss (2012) για μια συνεργασία του κανονιστικού με το περιγραφικό πλαίσιο.

Ο λόγος που η Eisenbeiss (2012) και άλλοι μελετητές θέτουν τόσο έντονα την ανάγκη θεωρητικής πλαισίωσης και συνεργασίας των κοινωνικών επιστημών με τις κανονιστικές πηγές είναι η αντίληψη πως ορισμός της Ηθικής Ηγεσίας ως “η επίδειξη της κανονιστικά κατάλληλης συμπεριφοράς, μέσω προσωπικών ενεργειών, διαπροσωπικών σχέσεων και μέσω της προώθησης της κατάλληλης συμπεριφοράς στους ακόλουθους με τη χρήση της αμφίδρομης επικοινωνίας, της ενθάρρυνσης και της λήψης αποφάσεων” (Brown & Treviño, 2006) , αγγίζει αρκετά τα όρια του σχετικισμού (Eisenbeiss, 2012) . Η “κανονιστικά κατάλληλη συμπεριφορά” δεν προσδιορίζεται επαρκώς, γι αυτό η Eisenbeiss (2012) προτείνει τις τέσσερις προαναφερθείσες αρχές ως κανονιστική αναφορά στην περιγραφική προσέγγιση των κοινωνικών επιστημών και η πρόταση αυτή είναι εξαιρετικά σημαντική όχι μόνο γιατί δίνει θεωρητικές βάσεις στα εμπειρικά δεδομένα αλλά και γιατί τα κανονιστικά της θεμέλια έχουν και διαπολιτισμική εγκυρότητα βασιζοντας τους προσανατολισμούς της Ηθικής Ηγεσίας σε κουλτούρες και θρησκείες με προέλευση την Δύση αλλά και την Ανατολή.

Ο πρώτος κεντρικός ηθικός προσανατολισμός που θα μελετηθεί είναι ο **προσανατολισμός με βάση τον ανθρωπισμό** που σημαίνει ότι ο καθένας οφείλει να συμπεριφέρεται στους άλλους με αξιοπρέπεια και σεβασμό και να τους αντιμετωπίζει ως τον σκοπό και όχι ως το μέσο (Eisenbeiss, 2012). Στην Ηθική Ηγεσία εκφράζεται με τον ηγέτη να αναγνωρίζει τα δικαιώματα των υφισταμένων του και μέσω του ενδιαφέροντος του για την ευημερία τους. Θεωρητικά ο συγκεκριμένος

προσανατολισμός μπορεί να βασιστεί στην ηθική θεωρία του Καντ, στον χρυσό κανόνα του Κομφουκιανισμού ή και στον ινδό φιλόσοφο Ταγκόρ που δίνει ιδιαίτερη σημασία στον αλtruισμό και στην ανάδειξη μιας παγκόσμιας ηθικής. Επιπροσθέτως η συμπονετική συμπεριφορά, η φιλανθρωπία και ο αλtruισμός εμφανίζονται σε διάφορες και ετερόκλητες μεταξύ τους θρησκείες. Μερικά παραδείγματα είναι βουδισμός, ο χριστιανισμός και σιχισμός. Η ηγεσία με προσανατολισμό τον ανθρωπισμό είναι επίσης σημαντική διάσταση στην έρευνα Globe (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) και γενικά στις έρευνες των κοινωνικών επιστημών για την ηγεσία σε επιχειρήσεις και οργανισμούς (Eisenbeiss, 2012) .

**Ο προσανατολισμός με γνώμονα την δικαιοσύνη** αναφέρεται στην λήψη δίκαιων και σταθερών αποφάσεων χωρίς να γίνονται διακρίσεις με βάση το φύλο, τις σεξουαλικές προτιμήσεις, την εθνικότητα, τη θρησκεία, τις πολιτικές απόψεις, το οικονομικό ή το κοινωνικό κύρος (Eisenbeiss, 2012) . Προκειμένου να λογιστεί μια ηγεσία ως δίκαιη θα πρέπει ο ηγέτης να διατηρεί τις όποιες διαδικασίες αμετάβλητες ανεξάρτητα από τον χρόνο ή το άτομο, να μην είναι προκατειλημμένος και να μην μεροληπτεί. Η δικαιοσύνη ως έννοια έχει απασχολήσει αρκετά την ηθική φιλοσοφία και την θρησκευτική παράδοση καθώς αναφέρεται ως αρετή στα έργα του Πλάτωνα, στα *Ηθικά Νικομάχεια* του Αριστοτέλη , στην φιλοσοφία του 20ου αιώνα μέσω του John Rawls , στο ισλάμ και τον σιχισμό. Φυσικά η σημασία της δικαιοσύνης και της αμεροληψίας ως μέρος της συμπεριφοράς ενός ηγέτη αναγνωρίζεται και από τη βιβλιογραφία των κοινωνικών επιστημών (Eisenbeiss, 2012).

Ένας προσανατολισμός της ηθικής ηγεσίας που δεν έχει λάβει την ίδια προσοχή με τους προηγούμενους δύο, είναι ο **προσανατολισμός με γνώμονα την υπευθυνότητα και τη βιωσιμότητα**. Η συγκεκριμένη κατεύθυνση στην θεωρία της ηγεσίας και της διοίκησης προβλέπει πως ο ηγέτης θέτει μακροπρόθεσμους στόχους, βασισμένους στην κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα, με γνώμονα την ευημερία του συνόλου και των επόμενων γενεών (Eisenbeiss, 2012). Η διαφορά αυτού του προσανατολισμού με τους παραπάνω είναι ότι δεν αφορά αποκλειστικά τη σχέση ηγέτη-υπαλλήλου αλλά

δημιουργεί ένα μοντέλο ηγεσίας με πιο γενικούς και απώτερους στόχους. Στη δυτική φιλοσοφία εντοπίζουμε τις έννοιες υπευθυνότητα και βιωσιμότητα σε σχέση με την ηθική συμπεριφορά, στο έργο του Hans Jonas. Από την πλευρά της ανατολής, βρίσκουμε αυτόν τον ηθικό προσανατολισμό στον φιλόσοφο Ταγκόρ ο οποίος ασχολήθηκε την ιδέα της περιβαλλοντικά ηθικής ζωής, τον βουδισμό και τον σιχισμό που διαδίδει την αξία της κοινωνικής ευθύνης (Eisenbeiss, 2012).

Η εγκράτεια και η ταπεινότητα είναι επίσης χαρακτηριστικά που βρίσκουμε στην θεωρία της ηθικής ηγεσίας και σχετίζονται με τον **προσανατολισμό προς την μετριοπάθεια και την αυτοσυγκράτηση**. Βασικά στοιχεία αυτού του προσανατολισμού είναι η ισορροπημένη συμπεριφορά του ηγέτη, ο αυτοέλεγχος, ο περιορισμός των προσωπικών συναισθημάτων και επιθυμιών και η προσπάθεια εύρεσης μιας ισορροπίας μεταξύ του οργανωσιακού αντικειμένου και των συμφερόντων των εμπλεκομένων. Κάποια παραδείγματα αποτελούν η εύρεση ισορροπίας μεταξύ οικονομικού οφέλους και κοινωνικά υπεύθυνης επένδυσης ή βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων (Eisenbeiss, 2012). Η μετριοπάθεια εμφανίζεται έντονα στο έργο του Πλάτωνα, στο οποίο ο αυτοέλεγχος και η ισορροπία είναι αρετές εξέχουσας σημασίας και βασικές για την ηθική συμπεριφορά. Το ίδιο σημαντικές είναι αυτές οι αρετές και για τον Αριστοτέλη που τις παρουσιάζει με την μορφή της μεσότητας η οποία είναι ιδανική σε σχέση με τα άκρα, την υπερβολή και την έλλειψη (Eisenbeiss, 2012). Η μεσότητα εμφανίζεται όμως και στις κουλτούρες της Ανατολής με τον Βουδισμό να διδάσκει την επιλογή του μεσαίου μονοπατιού και τον κομφουκιανισμό να προτάσσει τις έννοιες της μεσότητας, της ισορροπίας και της αρμονίας ως τις ύψιστες αρετές. Φυσικά αυτό ο προσανατολισμός εμφανίζεται και στις μελέτες των κοινωνικών επιστημών καθώς και στην έρευνα GLOBE τα αποτελέσματα των οποίων έχουν δείξει πως οι αποδοτικοί ηγέτες μεταξύ άλλων είναι μετριοφρονες. Η μετριοφροσύνη στα εμπειρικά αποτελέσματα των ερευνών αποδεικνύεται ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία της ηγεσίας καθώς εμποδίζει τις εκδηλώσεις ναρκισσιστικής συμπεριφοράς (Eisenbeiss, 2012).

Οι τέσσερις παραπάνω προσανατολισμοί της Ηθικής Ηγεσίας βασίζονται στα ισχυρά θεμέλια σημαντικών φιλοσοφικών θεωριών, θρησκευτικών παραδόσεων αλλά και ευρημάτων των κοινωνικών επιστημών. Με τη χρήση τους ως πυξίδα, οι ηγέτες έχουν την ευκαιρία να αναλογιστούν τις επιλογές τους και να πάρουν τις αποφάσεις που συνάδουν με αυτές τις ηθικές κατευθύνσεις, αποφάσεις οι οποίες επηρεάζουν άμεσα την οργανωσιακή λειτουργία, τους υπαλλήλους, τους πελάτες αλλά και έμμεσα τις κοινότητες, διάφορες κοινωνικές ομάδες ή και το περιβάλλον (Eisenbeiss, 2012). Αφού παρουσιάστηκαν λοιπόν οι θεωρητικές βάσεις της Ηθικής Ηγεσίας, στη συνέχεια αυτού του κεφαλαίου θα παρουσιαστούν αναλυτικά όλα τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν έναν ηθικό ηγέτη, την επίδραση τους στους υφιστάμενους αλλά και στην λειτουργία της επιχείρησης ή της οργάνωσης.

### 2.3 Χαρακτηριστικά Ηθικού Ηγέτη

Τα χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη είναι ένα ζήτημα που έχει απασχολήσει αρκετά την έρευνα για την ηγεσία και τη διοίκηση. Πως μπορούμε να αναγνωρίσουμε έναν ηθικό ηγέτη; Ποια είναι τα στοιχεία που απαρτίζουν την προσωπικότητα του αλλά και ποια χαρακτηριστικά δεν συνάδουν με την ηθική ηγεσία; Σε αυτό το μέρος του κεφαλαίου θα απαντηθούν αυτά τα ερωτήματα και θα αναδειχθούν τα προαπαιτούμενα για να χαρακτηριστεί ένας ηγέτης ηθικός.

Κάτι που γίνεται σαφές από το σύνολο της βιβλιογραφίας για το συγκεκριμένο θέμα, είναι το γεγονός πως η προσωπικότητα ενός ατόμου κατέχει σημαντικό ρόλο στον τρόπο που θα διοικήσει. Για παράδειγμα πολύ σημαντική είναι η ηθική ταυτότητα ενός ατόμου. Οι ηγέτες με ξεκάθαρη και ισχυρή ηθική ταυτότητα εκδηλώνουν πιο έντονα τους τέσσερις παραπάνω προσανατολισμούς στην ηγεσία τους, σε σύγκριση με αυτούς που έχουν ασαφή και χαμηλή ηθική ταυτότητα (Eisenbeiss, 2012; Ko et al. , 2018). Οι θεωρίες που επικεντρώνονται στον Εαυτό και στην κοινωνική ταυτότητα ορίζουν την ηθική ταυτότητα ως μια προσωπική αντίληψη σχετικά με ένα σύνολο ηθικών γνωρισμάτων ,η οποία αντιπροσωπεύει τα σχετικά σταθερά χαρακτηριστικά που είναι σημαντικά για ένα άτομο (Eisenbeiss, 2012). Ένα άτομο που έχει διαμορφώσει την ηθική

του ταυτότητα και είναι επικεντρωμένο στις ηθικές του αντιλήψεις, πιθανότατα θα εκφράσει αυτές τις αντιλήψεις σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής, ακόμα και στην ηγεσία. Πολλές εμπειρικές έρευνες έχουν δείξει μια ισχυρή, θετική σχέση μεταξύ ηθικής ταυτότητας, ηθικής σκέψης και ηθικής πράξης (Eisenbeiss, 2012; Ko et al., 2018). Συνεπώς ένας ηγέτης με ισχυρή ηθική ταυτότητα θα μεταφέρει τις αντιλήψεις του στην ηγεσία του, στις αποφάσεις του, στις κάθε λογής ενέργειες του αλλά και στην αλληλεπίδραση που έχει με τους υπαλλήλους του.

Με δεδομένο ότι η προσωπικότητα και ο χαρακτήρας ενός ατόμου επηρεάζει άμεσα την ηγεσία του, προκειμένου να αναδειχθούν τα χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη ορισμένες φορές το βλέμμα του ερευνητή πρέπει να στραφεί σε ένα σύνολο πραγμάτων πέρα από την ηγεσία αυτή καθ' αυτή. Στην εργασία των Brown και Treviño (2006), στην οποία αξιοποιείται η θεωρία της κοινωνικής μάθησης, οι ερευνητές προτείνουν πως υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της ύπαρξης ενός ηθικού προτύπου συμπεριφοράς κατά τη διάρκεια της καριέρας ενός ατόμου και της πιθανότητας αυτό το άτομο να ηγηθεί με ηθικό τρόπο. Αυτό σημαίνει πως οι συμπεριφορές των προτύπων επηρεάζουν άμεσα και καθοριστικά τις ενέργειες ατόμων που ίσως αργότερα βρεθούν στη θέση του ηγέτη. Αν ένα άτομο είχε ένα ηθικό, θετικό πρότυπο συμπεριφοράς κατά τη διάρκεια της καριέρας του, είναι πιο πιθανό να εξελιχθεί σε ηθικό ηγέτη (Brown & Treviño, 2006). Ένα ακόμα χαρακτηριστικό της ηθικής ηγεσίας και συνεπώς του ηθικού ηγέτη είναι πως συνήθως αναπτύσσονται σε περιβάλλοντα όπου η ηθική συμπεριφορά υποστηρίζεται έντονα και επιβραβεύεται. Σε τέτοια περιβάλλοντα οι ηγέτες αλλά και οι υπάλληλοι μαθαίνουν πως η ηθική συμπεριφορά όχι μόνο είναι αποδεκτή αλλά απαιτείται προκειμένου να είναι κάποιος μέρος της επιχείρησης ή του οργανισμού. Γι αυτόν τον λόγο οι ηγέτες πιθανότατα θα αναπτύξουν ή θα διατηρήσουν, μια ήδη υπάρχουσα, ηθική ηγεσία (Brown & Treviño, 2006).

Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, των Brown και Treviño (2006), υπάρχουν στοιχεία στον χαρακτήρα ενός ατόμου που συνδέονται έντονα με την ηθική ηγεσία. Ένα τέτοιο στοιχείο, που εμφανίζεται και ως χαρακτηριστικό του ηθικού ηγέτη, είναι το πόσο ευπροσήγορο είναι ένα άτομο. Γενικά οι ευπροσήγοροι άνθρωποι είναι συνήθως

έμπιστοι, αλτρουιστές, συνεργάσιμοι και προσαρμοστικοί στη συμπεριφορά τους έτσι ώστε να διατηρούν τις κοινωνικές τους σχέσεις. Αυτά τα στοιχεία συσχετίζονται απόλυτα με την ηθική ηγεσία αφού εξ ορισμού, αυτή αναφέρεται σε ηγέτες με αλτρουιστικά κίνητρα, που επιδεικνύουν ενδιαφέρον και μεριμνούν για την ευημερία των άλλων και της κοινωνίας (Brown & Treviño, 2006; Ko et al., 2018). Επιπλέον σύμφωνα με διάφορες εργασίες, η συνειδητότητα συνδέεται επίσης με την ηθική ηγεσία. Ένα άτομο με ισχυρή συνειδητότητα ενεργεί με υπευθυνότητα, σύμφωνα με τους κανόνες, έχει αυτοέλεγχο, είναι οργανωτικό και έμπιστο, χαρακτηριστικά απαραίτητα για την άσκηση της ηθικής ηγεσίας (Brown & Treviño, 2006; Ko et al., 2018).

Στο ίδιο κλίμα, υπάρχουν και στοιχεία στη προσωπικότητα ενός ατόμου που σχετίζονται αρνητικά με την ηθική ηγεσία. Ένα παράδειγμα είναι οι νευρωτικές συμπεριφορές, η τάση ενός ηγέτη να εκδηλώνει αρνητικά συναισθήματα όπως φόβο, θυμό και άγχος. Αυτά τα συναισθήματα εμποδίζουν τους υπαλλήλους από το να αναγνωρίσουν έναν ηγέτη ως ελκυστικό ή αξιόπιστο και κατά συνέπεια δεν είναι πιθανό να τον χαρακτηρίσουν ως ηθικό ηγέτη (Brown & Treviño, 2006). Το ίδιο συμβαίνει και με την ύπαρξη μακιαβελικών στοιχείων στον χαρακτήρα ενός ηγέτη. Αυτά τα στοιχεία έχουν αρνητική σχέση με την ηθική ηγεσία καθώς ένας ηγέτης που επιδεικνύει δολιότητα και προάγει τον οπορτουνισμό στις διαπροσωπικές σχέσεις δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να συσχετιστεί με το μοντέλο του ηθικού ηγέτη. Όπως και στη περίπτωση των νευρωτικών συμπεριφορών, ο μακιαβελισμός είναι ασύμβατος με την θεωρία της κοινωνικής μάθησης καθώς στοιχεία όπως ο εξαναγκασμός και η χειριστική συμπεριφορά δεν εκλαμβάνονται από τους υπαλλήλους ως ελκυστικές συμπεριφορές που μπορούν να παρατηρήσουν και να μιμηθούν (Brown & Treviño, 2006; Ko et al., 2018).

Αντίθετα από τα παραπάνω χαρακτηριστικά, αυτό που αναγνωρίζεται ως ηθική ηγεσία είναι η ικανότητα του ηγέτη να αναπτύσσει έναν ισχυρό ηθικό συλλογισμό και η ικανότητα αξιοποίησης αυτού του συλλογισμού με σκοπό την λήψη ηθικών αποφάσεων. Πιο αναλυτικά, τα άτομα με ηθική συλλογιστική στηρίζουν τις αποφάσεις τους σε ηθικές αρχές, μεριμνούν για την οργανωσιακή δικαιοσύνη και για τα

δικαιώματα των υπαλλήλων (Brown & Treviño, 2006). Αυτά τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη, συνάδουν με τους ηθικούς προσανατολισμούς και με τη θεωρία της κοινωνικής μάθησης που ορίζει πως το άτομο που κατέχει τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι πιο πιθανό να θεωρηθεί, ελκυστικό, αξιόπιστο και άρα πρότυπο ηθικού ηγέτη (Brown & Treviño, 2006). Η ηθική ιδεολογία, ο ιδεαλισμός και ο μειωμένος σχετικισμός αναφορικά με το σωστό και το λάθος, το δίκαιο και το άδικο, είναι επίσης χαρακτηριστικά που συμπληρώνουν το μοντέλο του ηθικού ηγέτη (Ko et al., 2018). Οι ιδεαλιστές ηγέτες ενδιαφέρονται για την ευημερία των υπαλλήλων και την τήρηση των αρχών μέσα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό, οι ηγέτες με μειωμένο σχετικισμό βασίζουν την διοίκηση τους σε σταθερές ηθικές αρχές και όχι σε περιστασιακά δεδομένα και όλα αυτά συνθέτουν το πρότυπο του ηθικού ηγέτη (Ko et al., 2018).

#### **2.4 Αποτελέσματα Ηθικής Ηγεσίας**

Μετά την θεωρητική πλαισίωση και την καταγραφή των χαρακτηριστικών της ηθικής ηγεσίας, είναι εύλογο να αναρωτηθεί κάποιος ποια είναι τα πιθανά αποτελέσματα της. Πως επηρεάζει ένας ηθικός ηγέτης τους υφισταμένους; Σε ποιους τομείς; Στην εργασία τους μόνο ή και γενικά στη ζωή τους; Ποια είναι τα αποτελέσματα της ηθικής ηγεσίας σε μία επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό; Όλα αυτά τα ερωτήματα είναι απαραίτητο να απαντηθούν προκειμένου να δημιουργηθεί μια ολιστική απεικόνιση της ηθικής ηγεσίας.

Αυτό που εξάγεται ως συμπέρασμα από την βιβλιογραφία για την ηθική ηγεσία είναι ότι οι υπάλληλοι είναι αυτοί που επηρεάζονται πιο άμεσα και πιο έντονα. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς οι εργαζόμενοι είναι το σώμα μιας εταιρίας ή ενός οργανισμού και η εργασία, η συμπεριφορά και η γενικότερη δραστηριότητα τους επηρεάζει δραστικά την λειτουργία και την απόδοση της επιχείρησης ή του οργανισμού. Προς επίρρωση των παραπάνω, η Eisenbeiss (2012) προτείνει πως η εκδήλωση των τεσσάρων ηθικών προσανατολισμών στην ηγεσία και τη διοίκηση είναι θετικά συσχετισμένη με την εμπιστοσύνη του εργαζόμενου στον ηγέτη. Όταν ένας ηγέτης



συμπεριφέρεται δίκαια, είναι σταθερός και συνεπής με τις αρχές του, νοιάζεται για την κοινωνική και την περιβαλλοντική ευημερία αλλά και για τα άτομα που διοικεί τότε είναι πιθανό πως οι ακόλουθοι του θα τον θεωρήσουν άξιο της εμπιστοσύνης τους (Eisenbeiss 2012). Αυτό εν συνεχεία θα έχει ως αποτέλεσμα μια αντίστοιχα ηθικά προσανατολισμένη συμπεριφορά από την πλευρά των υπαλλήλων. Με βάση την θεωρία της κοινωνικής μάθησης, αν οι υφιστάμενοι θεωρούν έμπιστο τον ηγέτη τους, πιθανότατα θα θελήσουν να τον μιμηθούν, θα εργαστούν και θα συμπεριφερθούν, εντός του χώρου εργασίας, με βάση τις αρχές της δικαιοσύνης, του ανθρωπισμού και της μετριοφροσύνης (Eisenbeiss 2012; Brown & Treviño, 2006).

Επιπροσθέτως το κλίμα που δημιουργεί η ηθική ηγεσία εντείνει την οργανωσιακή συμπεριφορά των εταιρικών πολιτών και κατά συνέπεια την εργασιακή ευχαρίστηση, αφήνοντας μικρά περιθώρια για οικειοθελή αποχώρηση των εργαζομένων (Eisenbeiss 2012; Brown & Treviño, 2006). Με άλλα λόγια, η εμπιστοσύνη προς τους ηγέτες κάνει τους εργαζόμενους να αποκτούν μια συνολική εμπιστοσύνη και αφοσίωση προς την επιχείρηση ή την οργάνωση και τους δίνει κίνητρο όχι μόνο να εργαστούν ηθικά αλλά και να είναι παραγωγικοί και αποδοτικοί (Brown & Treviño, 2006).

Συνεχίζοντας, οι Ko et al. (2018) προτείνουν και κάποια πιο ειδικά αποτελέσματα της ηθικής ηγεσίας, τα οποία αφορούν όχι μόνο το εργασιακό κλίμα αλλά και τη προσωπική ζωή των υπαλλήλων. Πιο συγκεκριμένα, φαίνεται πως η ηθική ηγεσία επιδρά όχι μόνο στα επίπεδα εργασιακής ευχαρίστησης αλλά και στα επίπεδα ευχαρίστησης για τη ζωή (Ko et al., 2018). Αυτό είναι αποτέλεσμα της αλυσιδωτής αντίδρασης που θέλει το εργασιακό κλίμα να επηρεάζει και άλλες πτυχές της ζωής. Αν ένα άτομο λοιπόν, μέσω της κοινωνικής μάθησης, ακολουθήσει την ηθική συμπεριφορά, επιλέξει να συμπεριφέρεται δίκαια και με προσανατολισμό προς τον ανθρωπισμό, πιθανότατα θα μεταφέρει αυτή τη συμπεριφορά και έξω από τον εργασιακό του χώρο, επηρεάζοντας τις κάθε λογής, κοινωνικές του σχέσεις.

Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει και η επιρροή της ηθικής ηγεσίας στην επιχείρηση ή τον οργανισμό, στον οποίο λαμβάνει χώρα. Ένας ηθικός ηγέτης μπορεί να επηρεάσει έντονα, όπως προαναφέρθηκε, τους εργαζόμενους και να διαμορφώσει την εργασιακή

τους συμπεριφορά. Ο ηγέτης και οι εργαζόμενοι, διαμορφώνουν, διατηρούν ή και μεταλλάσσουν την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης ή του οργανισμού και αυτό έχει άμεσα αποτελέσματα στην λειτουργία και την απόδοση τους. Ξεκινώντας από το κλίμα και την κουλτούρα του εργασιακού χώρου, η άσκηση της ηθικής ηγεσίας δημιουργεί ένα περιβάλλον στο οποίο αναμένεται όλοι να έχουν ηθικά προσανατολισμένες συμπεριφορές, να επικρατεί η δικαιοσύνη και η ομαδική ευσυνειδησία (Ko et al.,2018). Η δημιουργία του περιβάλλοντος αυτού, δεν έχει όμως μόνο θεωρητική αξία, αλλά επιδρά άμεσα στην αποδοτικότητα των εργαζομένων και άρα της επιχείρησης ή του οργανισμού. Οι εργασιακές συνθήκες, υπό μία ηθική ηγεσία, προάγουν, μεταξύ άλλων, τους συλλογικούς στόχους, τις αξίες που συνδράμουν στην οργάνωση ομάδων και την συλλογική υπευθυνότητα (Ko et al.,2018). Αυτό με τη σειρά του μειώνει το φόρτο εργασίας και το στρες για το κάθε άτομο, υποστηρίζοντας έτσι την ευημερία των εργαζομένων (Ko et al.,2018).

Η εργασιακή ευχαρίστηση που δημιουργεί η ηθική ηγεσία έχει οφέλη πέρα από τα ατομικά και εκτείνονται στην ολόκληρη οργάνωση, κάνοντας μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό πιο αποδοτικό. Η κουλτούρα, η συμπεριφορά του ηγέτη και η εργασία των υπαλλήλων που χαρακτηρίζονται από την ηθική, φαίνεται να έχει μια θετική συσχέτιση με την εμπιστοσύνη των πελατών προς αυτή (Eisenbeiss, 2012; Ko et al., 2018). Εν συνεχεία, η εμπιστοσύνη αυτή μεταφράζεται σε θετικές μακροπρόθεσμες επιδόσεις, αφού η επιχείρηση έχει κερδίσει, με τον ηθικά προσανατολισμένο χαρακτήρα της, την αφοσίωση των πελατών (Eisenbeiss, 2012; Ko et al., 2018).

## Κεφάλαιο Τρίτο

### Αυθεντική Ηγεσία

Σε μια περίοδο μεγάλων κρίσεων, οικονομικών, πολιτικών, υγειονομικών, στο ξέσπασμα μιας πανδημίας ή υπό την απειλή της τρομοκρατίας, οι άνθρωποι, οι επιχειρήσεις, οι οργανισμοί και η κοινωνία γενικά αναζητούν μια “αρχή” που θα διευθετήσει τα όποια προβλήματα και θα κατευνάσει την κατάσταση. Είναι μια πολύ συνηθισμένη αντίδραση, οι άνθρωποι να αναζητούν κάποιον που θα αναλάβει την ευθύνη της αποσυμφόρησης ή και της επίλυσης (Avolio & Gardner, 2005). Η μορφή του ηγέτη επιτελεί, σε γενικές γραμμές, αυτούς τους σκοπούς αλλά και πολλούς άλλους. Ιδιαίτερα ενδιαφέρον είναι όμως το γεγονός, πως ειδικά σε τέτοιες στιγμές υπάρχουν πολύ συγκεκριμένες προσδοκίες ή και απαιτήσεις για τα χαρακτηριστικά που πρέπει να κατέχει ο ηγέτης. Η αποφασιστικότητα, η ειλικρίνεια, η αμεσότητα, οι αρχές και η ακεραιότητα είναι σίγουρα μέσα στη λίστα. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά αποτελούν αναγνωριστικά αρκετών μοντέλων ηγεσίας αλλά μας οδηγούν σε έναν “πυρήνα” από τον οποίο εκπορεύονται αρκετές από τις θεωρίες που θα μελετηθούν σε αυτή την εργασία. Ο πυρήνας αυτός είναι η Αυθεντική Ηγεσία, ο ορισμός της οποίας θα παρουσιαστεί παρακάτω.

#### 3.1 Ορισμός Αυθεντικής Ηγεσίας

Τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν, η ακεραιότητα ή οι ηθικές αρχές είναι έννοιες οι οποίες εξ’ ορισμού απαιτούν από το άτομο που τις κατέχει να τις εκφράζει επειδή αντιπροσωπεύουν πλήρως τον εαυτό του. Η λέξη που αποδίδει απόλυτα αυτή την ανάγκη είναι η αυθεντικότητα. Όταν ένα άτομο είναι αυθεντικό, πιστό στον χαρακτήρα του και εκφράζεται ελεύθερα, όλα του τα χαρακτηριστικά και οι αρετές θα είναι εμφανή στους άλλους, κάτι που θα οδηγήσει πιθανότατα στο να το εμπιστευθούν. Τι είναι ακριβώς όμως η αυθεντικότητα και ποια η σχέση της με την ηγεσία;

Όπως ειπώθηκε, μια κρίση αλλά και μια πρόκληση, οι τεχνολογικές αλλαγές, οι απαιτήσεις της αγοράς και της κοινωνίας είναι καταστάσεις που αποζητούν έντονα

έναν ηγέτη με διάφορα χαρακτηριστικά και η αυθεντικότητα είναι ένα από αυτά (Avolio & Gradner, 2005). Αυτό θα αποδειχθεί αργότερα στην ενότητα 3.4 “Αποτελέσματα της Αυθεντικής Ηγεσίας”. Σε αυτό το σημείο θα γίνει αναφορά τόσο στον ορισμό της αυθεντικότητας όσο και στον ορισμός της αντίστοιχης θεωρίας ηγεσίας και γι αυτό είναι σημαντικό να επισημανθεί μια συχνή παρερμηνεία, αυτή της ταύτισης της αυθεντικότητας με την ειλικρίνεια. Η ειλικρίνεια αφορά την εξωτερική έκφραση των συναισθημάτων και των σκέψεων που αντιστοιχούν στην πραγματικότητα που βιώνει ο εαυτός και είναι ξεκάθαρο πως εκτός από τον εαυτό εμπλέκεται και ένα άλλο άτομο (Avolio & Gradner, 2005). Αντίθετα με την ειλικρίνεια που κρίνεται ανάλογα με το αν ο εαυτός μας έχει εκφραστεί με ακρίβεια στους άλλους, η αυθεντικότητα αφορά την σχέση ενός ατόμου με τον εαυτό του και με το κατά πόσο το άτομο αυτό έχει πλήρη συνείδηση των εμπειριών, των αρχών, των συναισθημάτων, των αναγκών και των προτιμήσεων του. Συνεπώς, η αυθεντικότητα σχετίζεται με την γνώση για τον εαυτό και την έμπρακτη εκδήλωση αυτής της γνώσης, έτσι ώστε όσα πράττει κάποιος να συνάδουν με τις εσωτερικές του σκέψεις και τα συναισθήματα του (Avolio & Gradner, 2005; Gardner et al., 2011).

Εν συνεχεία η σχέση της αυθεντικότητας με την ηγετική συμπεριφορά και την διοίκηση είναι η αρχή του νήματος για την κατανόηση των στοιχείων άλλων θεωριών ή και ολόκληρων μοντέλων διοίκησης που βασίζονται τα επιμέρους χαρακτηριστικά τους στην αυθεντική έκφραση του εαυτού, των αρχών και των συναισθημάτων. Η Αυθεντική Ηγεσία ορίζει λοιπόν πως οι ηγέτες, κατανοώντας πλήρως τον εαυτό τους, έχουν συνείδηση των πιστεύω τους και των αξιών τους και πράττουν σύμφωνα με αυτά (Robbins & Judge, 2018). Η αυθεντικότητα στην ηγεσία δημιουργεί ένα μοτίβο συμπεριφοράς που διέπεται από διαφάνεια, ενθαρρύνει την ανοιχτή έκφραση του εαυτού και την επικοινωνία των πληροφοριών μέσα σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό, επιτρέποντας στον ηγέτη να λαμβάνει αποφάσεις έχοντας ακούσει τις απόψεις των υπαλλήλων (Avolio & Walumbwa & Weber 2009). Ως εκ τούτου στο πλαίσιο μίας αυθεντικής ηγεσίας αποκλείεται κάθε αναυθεντική συμπεριφορά όπως η συμμόρφωση με στερεότυπα και νόρμες που αφορούν την ηγεσία καθώς ο ηγετικός

ρόλος ταυτίζεται με την έννοια της αυτεπίγνωσης και του αυτοελέγχου (Avolio & Gradner, 2005). Αυτά τα δύο στοιχεία ορίζουν πως ο αυθεντικός ηγέτης έχοντας ξεκάθαρη επίγνωση του εαυτού του, των σκέψεων αλλά και των δυνατοτήτων του εκφράζει ανοιχτά τις απόψεις του και συγχρόνως αφήνει χώρο για τους υπαλλήλους να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων παρουσιάζοντας με την ίδια διαφάνεια τις δικές τους προτάσεις (Avolio & Gradner, 2005). Ο αυθεντικός ηγέτης δεν προσπαθεί να ακολουθήσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά που καθορίζεται από την οργανωσιακή κουλτούρα, διοικεί με βάση τη διαφάνεια, τη σταθερή τήρηση των αξιών του και αναμένει αντίστοιχη συμπεριφορά από τους συνεργάτες του, παρουσιάζοντας συγχρόνως στοιχεία αυτοπεποίθησης και αυστηρών ηθικών αρχών (Avolio & Gradner, 2005; Gardner et al., 2011).

Μέσα από αυτή την εξερεύνηση για τον ορισμό της Αυθεντικής Ηγεσίας οι Gardner et al. (2011) κατέληξαν στο συμπέρασμα πως τα προαναφερθέντα στοιχεία καταλήγουν σε τρεις βασικές προεκτάσεις: α) την αποδοχή των προσωπικών αλλά και των οργανωσιακών ευθυνών β) την αρχή της μη χειραγώγησης των υφισταμένων και γ) την ανάδειξη του εαυτού ως οδηγό κατεύθυνσης της ηγεσίας, έναντι των προσδοκιών που έχουν οι άλλοι. Οι προεκτάσεις α και β είναι βασικά στοιχεία και της Ηθικής Ηγεσίας και γενικά η Αυθεντική Ηγεσία ταυτίζεται σε κάποια σημεία με άλλα μοντέλα διοίκησης όπως η Μετασχηματιστική, η Χαρισματική, η Υπηρετική και η Πνευματική Ηγεσία, προκαλώντας δυσκολία στην αναγνώριση και την διαφοροποίηση τους (Avolio & Gradner, 2005). Χαρακτηριστικό είναι πως η μελέτη της Αυθεντικής Ηγεσίας ήταν αποτέλεσμα των εργασιών για την Μετασχηματιστική Ηγεσία, στις οποίες παρατηρήθηκε το στοιχείο της αυθεντικότητας, αλλά και των ερευνών σχετικά με την θετική οργανωσιακή συμπεριφορά, που στόχευαν στην ανάπτυξη μιας θεωρίας με πυρήνα την αυτεπίγνωση και την αυθεντική έκφραση του εαυτού (Avolio & Walumbwa & Weber 2009). Ωστόσο, προκειμένου να μην υπάρχει σύγχυση μεταξύ των θεωριών ηγεσίας, είναι απαραίτητο να γίνει μια συνοπτική αναφορά στις βασικές διαφορές μεταξύ της αυθεντικής ηγεσίας και των υπόλοιπων σχετικών μοντέλων.

Αρχικά, καθώς η Αυθεντική Ηγεσία έχει ως αναγνωριστικό την αυτεπίγνωση και το πράττειν σύμφωνα με αυτά που ορίζει ο εαυτός, η όποια επιρροή της στους υφισταμένους δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να γίνεται επιτηδευμένα. Αυτό σημαίνει πως ακόμα και όταν ένας αυθεντικός ηγέτης αποτελεί θετικό πρότυπο για τους υπαλλήλους δεν το επιδιώκει αυτό ως μέρος και στόχο της διοίκησης (Avolio & Gradner, 2005). Η θετική επίδραση στους υπαλλήλους είναι απόρροια της προσοχής που δίνουν οι υπάλληλοι στον ηγέτη τους, παρατηρώντας την αυθεντική και ανεπιτήδευτη συμπεριφορά του, ταυτίζοντας τη με την ηθική, την αμεροληψία και τη διαφάνεια. Συγχρόνως η Αυθεντική ως μορφή θετικής ηγεσίας αποτελεί βασική δομή, ρίζα όπως αναφέρουν και οι Avolio & Gradner (2005), από την οποία αναδύθηκαν και άλλες σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας όπως η Υπηρετική και η Πνευματική. Οι δύο αυτές θεωρίες θα αναπτυχθούν αναλυτικά σε επόμενα κεφάλαια της εργασίας αλλά έχει ιδιαίτερη σημασία να επισημανθεί το γεγονός τόσο των ομοιοτήτων όσο και των διαφορών τους με την Αυθεντική Ηγεσία έτσι ώστε να αποφευχθεί η ταύτιση τους και να φανεί η ξεχωριστή υπόσταση τους. Βασική λοιπόν, είναι η ομοιότητα των τριών Θεωριών στο επίπεδο της ανάδειξης της αυτεπίγνωσης και του αυτοελέγχου ως θεμελιώδη χαρακτηριστικά της ταυτότητας τους (Avolio & Gradner, 2005). Αυτό που λείπει όμως από την Υπηρετική Ηγεσία είναι η παρουσία του ακολούθου στο πεδίο της αυτεπίγνωσης. Η Αυθεντική Ηγεσία, όπως θα λεχθεί και στο τέταρτο μέρος αυτού του κεφαλαίου όπου θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της, εντάσσει έντονα στη δομή της, την συνύπαρξη ηγέτη και ακολούθου με αυτεπίγνωση κατά την οποία αν και σιωπηρά ο ηγέτης επιδρά στην αυτεπίγνωση του υπαλλήλου αλλά και το αντίθετο (Avolio & Gradner, 2005). Επιπλέον, από την Υπηρετική Ηγεσία απουσιάζει η συσχέτιση με τη θετική ψυχολογία και με τον παράγοντα του οργανωσιακού πλαισίου, τα οποία θα αναλυθούν περαιτέρω σε επόμενη ενότητα. Τις ίδιες διαφορές με την Αυθεντική Ηγεσία παρουσιάζει και η Πνευματική. Επίσης, αν και συγκλίνουν σε χαρακτηριστικά όπως η διαφάνεια, το θάρρος και η ανθεκτικότητα, η δεύτερη δεν θέτει ως θεμελιακό στοιχείο την αυτορύθμιση (Avolio & Gradner, 2005).

### 3.2 Θεωρητικό Πλαίσιο

Όπως και στο προηγούμενο κεφάλαιο έτσι και σε αυτό υπάρχει η ανάγκη εντοπισμού των καταβολών της έννοιας της αυθεντικότητας και της θεωρίας της Αυθεντικής ηγεσίας. Επιπλέον, ένα ακόμα κοινό σημείο με την Ηθική Ηγεσία, είναι το γεγονός ότι η Αυθεντική Ηγεσία στηρίζεται τόσο με κανονιστικά όσο και με περιγραφικά θεμέλια και εμπειρικά δεδομένα ερευνών σχετικά με την αποτελεσματικότητα της στους χώρους εργασίας. Μέσω της βιβλιογραφίας που αξιοποιείται στη παρούσα εργασία, θα αναδειχθούν τα σημεία των φιλοσοφικών και κοινωνικών θεωριών που ασχολήθηκαν πρώτες με την αυθεντικότητα αλλά και τα στοιχεία που προκύπτουν από εργασίες με αξιολογικές ποιοτικές και ποσοτικές έρευνες.

Ξεκινώντας λοιπόν με τις καταβολές, η έννοια της αυθεντικότητας μπορεί να εντοπιστεί σε πολλές πηγές σχετικά με τους αρχαίους ελληνικούς χρόνους (Gardner et al., 2011). Ένα πρώτο παράδειγμα είναι το απόφθεγμα "γνώθι σαυτόν" το οποίο ήταν χαραγμένο στον ναό του Απόλλωνα στους Δελφούς και είναι μια τέλεια απόδοση της ουσίας της αυθεντικότητας καθώς, όπως αναφέραμε και στην πρώτη ενότητα, η γνώση για τον εαυτό είναι το βασικότερο στοιχείο της (Gardner et al., 2011). Επίσης ιδιαίτερη σημασία δίνεται και στην έννοια της "αυθεντικής λειτουργίας" σύμφωνα με την οποία ένα άτομο σε συμφωνία με τον εαυτό του και έχοντας γνώση των ικανοτήτων και των αδυναμιών του, έχει τον απόλυτο έλεγχο του τομέα του (Gardner et al., 2011). Σε αυτή τη μορφή της, η έννοια της αυθεντικότητας αφορά την επικοινωνία με τον εαυτό, την κατανόηση των δυνάμεων και των ορίων του και την ενασχόληση σε τομείς οι οποίοι εκφράζουν τον πραγματικό εαυτό. Σε διαλόγους του Πλάτωνα, ο Σωκράτης τάσσεται υπέρ της γνώσης για τον εαυτό και του αναστοχασμού της ζωής. Σε μια ακόμα προσέγγιση, ο Αριστοτέλης εστιάζει στην αυτεπίγνωση ως μέσο προσέγγισης των υψηλών αγαθών, όταν οι δραστηριότητες της ψυχής ταυτίζονται με τις αρετές (Gardner et al., 2011). Αποτέλεσμα αυτής της αυτεπίγνωσης που καθοδηγεί το άτομο προς μια ενάρετη και ολοκληρωμένη ζωή είναι η ευδαιμονία, μία μορφή ευτυχίας που δεν έχει σχέση με τον ηδονισμό αλλά με την πλήρωση και την ευημερία που βιώνει ο άνθρωπος όταν εκτελεί δραστηριότητες οι οποίες ανταποκρίνονται στην κλήση της ψυχής του

(Ilies et al., 2005; Gardner et al., 2011). Ενώ ο ηδονισμός έχει ως βασική αρχή την μεγιστοποίηση των απολαύσεων και την αποφυγή του πόνου, η αριστοτελική ευδαιμονία έχει να κάνει με το να ζει κάποιος συνδέοντας τις αρετές με τον χαρακτήρα του, σκοπός που μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της εξέτασης της ζωής, της αυτεπίγνωσης και της αυθεντικής έκφρασης του εαυτού (Ilies et al., 2005). Η ευδαιμονική ευημερία και η αυθεντικότητα ως τρόπος ζωής μπορούν να οδηγήσουν επίσης στην συνειδητοποίηση των δυνατοτήτων και των προοπτικών επιτυγχάνοντας αρχικά την αποδοχή του εαυτού και ύστερα την ικανότητα διαχείρισης του περιβάλλοντος, τον ορισμό του σκοπού της ζωής, την δημιουργία θετικών σχέσεων, την προσωπική ανάπτυξη, την αυτονομία και τον αυτοπροσδιορισμό (Ilies et al., 2005).

Η αυθεντικότητα όμως δεν αποτέλεσε βάση μόνο για την αρχαία ελληνική φιλοσοφία, παρουσία της έννοιας έχουμε, όπως αναφέρουν οι Avolio & Gardner (2005), και σε άλλα σημεία της ιστορίας της φιλοσοφίας και της ψυχολογίας. Αναφορές της αυθεντικότητας έχουμε στο έργο του Heidegger και του Sartre από την πλευρά της Φιλοσοφίας και των Cooley, James, Maslow, Mead και Rogers στο πεδίο της Ψυχολογίας (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2011). Ο Rogers και ο Maslow επικεντρώθηκαν συγκεκριμένα στην μελέτη των ατόμων που έχουν επαφή με την βασική τους φύση, βλέπουν καθαρά τον εαυτό τους και έχουν συνείδηση της πορείας της ζωής τους (Avolio & Gardner, 2005). Η μελέτη αυτής της μορφής της αυθεντικότητας οδήγησε στην ανάδειξη της ως χαρακτηριστικό των ατόμων που δεν επηρεάζονται από τις προσδοκίες των άλλων και στηρίζουν τις δικές τους, προσωπικές επιλογές (Avolio & Gardner, 2005). Από την επιστήμη της Ψυχολογίας λοιπόν και κυρίως από τις αρχές της θετικής ψυχολογίας, η οποία επικεντρώνεται στην ευημερία του ατόμου, στους παράγοντες που συνθέτουν μια “καλή ζωή” και θεωρώντας την εργασία βασικό στοιχείο της ζωής ενός ατόμου, αναδύεται η σχέση της αυθεντικότητας με την ηγεσία, την οργανωσιακή δομή και την ανάπτυξη των υπαλλήλων (Ilies et al., 2005). Πιο συγκεκριμένα η θετική ψυχολογία μέσω θεωρητικών συζητήσεων για τα ηθικά θεμέλια της οργανωσιακής ηγεσίας οδηγείται σε μια προσπάθεια ανάδειξης της ουσίας όλων των θετικών προσεγγίσεων της ηγεσίας (Ilies et al., 2005). Αποτέλεσμα αυτών των διεργασιών είναι



η σύνθεση της έννοιας της Αυθεντικής Ηγεσίας η οποία, όπως προαναφέρθηκε και στην πρώτη ενότητα αυτού του κεφαλαίου, θεωρήθηκε η έννοια “ρίζα” και για άλλες θετικές προσεγγίσεις της ηγεσίας (Ilies et al., 2005).

Συνέχεια της σύνθεσης της έννοιας της Αυθεντικής Ηγεσίας είναι η δόμηση της βάσης της θεωρίας της και η μελέτη σχετικά με την ανάπτυξη της στο οργανωσιακό πλαίσιο. “Χτίζοντας” πάνω σε έννοιες της θετικής ψυχολογίας όπως η ελπίδα, το σθένος και η αισιοδοξία, πάνω σε θεωρίες θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς και με επιρροές από την Μετασχηματιστική Ηγεσία, πολλοί ερευνητές της ηγεσίας επικεντρώνονται στην ανάπτυξη της Αυθεντικής Ηγεσίας, στην ανάδειξη των χαρακτηριστικών του αυθεντικού ηγέτη και της επιρροής που έχει στο οργανωσιακό περιβάλλον και το ανθρώπινο δυναμικό, ζητήματα τα οποία θα παρουσιαστούν αναλυτικά στις επόμενες ενότητες αυτού του κεφαλαίου (Avolio & Gardner, 2005).

### 3.3 Χαρακτηριστικά Αυθεντικού Ηγέτη

Στις παραπάνω ενότητες, μέσω των ορισμών και της ιχνηλάτησης των θεωρητικών καταβολών της Αυθεντικής Ηγεσίας, έχουν αναφερθεί ήδη κάποια αναγνωριστικά του αυθεντικού ηγέτη. Ωστόσο είναι απαραίτητο να γίνει μια πιο αναλυτική περιγραφή του ατόμου που χαρακτηρίζεται ως αυθεντική προσωπικότητα και ηγέτης, κάτι που θα πραγματευτεί η παρούσα ενότητα. Ο πυρήνας της αυθεντικότητας, όπως έχει ήδη λεχθεί, είναι η βαθιά κατανόηση του εαυτού, η δυνατότητα ενός ανθρώπου να έχει συνείδηση των σκέψεων, επιθυμιών, δυνατοτήτων και γενικά όλων των προεκτάσεων του εαυτού του. Αν έπρεπε να απαριθμηθούν οι άξονες της αυθεντικής λειτουργίας ενός ατόμου αυτοί θα ήταν: 1) η αυτεπίγνωση, 2) η αντικειμενική κρίση σε σχέση με τις πραγματικότητες τους εαυτού (δυνάμεις, αδυναμίες, προσωπικά χαρακτηριστικά), 3) οι πράξεις που αντικατοπτρίζουν την αυθεντικότητα του ατόμου και 4) οι διαπροσωπικές σχέσεις που χαρακτηρίζονται από ειλικρίνεια και ευθύτητα (Gardner et al., 2011; Ilies et al., 2005). Πως μεταφέρονται όμως αυτοί οι άξονες στον ρόλο του ηγέτη;

Η Αυθεντική Ηγεσία διατηρεί πλήρως, στην ολότητα της, τους παραπάνω άξονες. Συνεπώς ο αυθεντικός ηγέτης έχει έντονη συνείδηση του εαυτού του, των αρχών και των αξιών του, έχει αυτοπεποίθηση καθώς γνωρίζει ποιος είναι και εμπνέει

εμπιστοσύνη με την αυθεντικότητα των πράξεων του (Ilies et al., 2005) . Στις σχέσεις του με τους υπαλλήλους διατηρεί την ευθύτητα και την αυθεντική έκφραση του εαυτού του χτίζοντας έτσι ένα ανθεκτικό και έμπιστο περιβάλλον εργασίας (Ilies et al., 2005) . Οι Luthans & Avolio (2003) χαρακτήρισαν επίσης τον αυθεντικό ηγέτη ως ένα άτομο με αυτοπεποίθηση αλλά και γεμάτο αισιοδοξία, σταθερό στις ηθικές του αρχές και ανθεκτικό στις δυσκολίες που του παρουσιάζονται , όλα στοιχεία ενός ανθρώπου που είναι συμφιλωμένος με τον εαυτό και την προσωπικότητα του. Κρατώντας όλα αυτά τα γνωρίσματα, στη συνέχεια θα γίνει μια αποδόμηση του μοντέλου των 4 αξόνων , αναλύοντας τον κάθε ένα από αυτούς με σκοπό να κατανοηθεί πλήρως ο αυθεντικός ηγέτης και η συμπεριφορά του μέσα σε ένα οργανωσιακό πλαίσιο.

Αρχικά το στοιχείο της *αυτεπίγνωσης* είναι βασικό για τον χαρακτηρισμό ενός ηγέτη ως αυθεντικό και η γνώση για τον εαυτό απαιτεί κατανόηση των προσωπικών χαρακτηριστικών, των αξιών, των κινήτρων και των συναισθημάτων (Ilies et al., 2005; Avolio & Gardner, 2005) . Αυτά τα στοιχεία είναι θεμελιώδη και για την αναγνώριση οποιουδήποτε ατόμου ως αυθεντικού αλλά στο πλαίσιο της Αυθεντικής Ηγεσίας έχουν μια διαφορετική υπόσταση και σημασία καθώς οι πράξεις και η συμπεριφορά που εκπορεύεται από έναν ηγέτη επηρεάζει ριζικά μια ολόκληρη επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Υπό το φως του άξονα της αυτεπίγνωσης, ο ηγέτης έχοντας μια καθαρή εικόνα για τις δυνατότητες του, είναι σίγουρος γι αυτές, δεν καταβάλλεται από αμφιβολίες και γενικά τον χαρακτηρίζει ένα αίσθημα αυτοπεποίθησης ( Avolio & Gardner, 2005; Ilies et al., 2005). Συνεπώς η γνώση του εαυτού συνοδεύεται από σιγουριά και σταθερότητα σε όλες τις εκφάνσεις της συμπεριφοράς ενός ηγέτη και κατά συνέπεια της διοίκησης του.

Ο δεύτερος άξονας που αναφέρθηκε αφορά την *αντικειμενική κρίση του αυθεντικού ατόμου* και σχετίζεται και στο πλαίσιο της ηγεσίας , με την διαδικασία επεξεργασίας των εσωτερικών εμπειριών , σκέψεων και την διαχείριση των πληροφοριών που δέχεται κάποιος. Αυτό σημαίνει πως ο αυθεντικός ηγέτης θα επεξεργαστεί ψύχραιμα, αναλυτικά και κυρίως αντικειμενικά την όποια πληροφορία ή εμπειρία και θα ανταποκριθεί αναλόγως με ορθή κρίση και αποφάσεις βασιζόμενες στην αμεροληψία

(Ilies et al., 2005; Avolio & Walumbwa & Weber 2009). Αυτή η κρίση επιτρέπει στον ηγέτη να είναι ανοιχτός στην ανατροφοδότηση και σε διαδικασίες που θα βελτιώσουν τις ικανότητες του στα σημεία που αναγνωρίζει πως έχει κάποια αδυναμία (Ilies et al., 2005). Συνεχίζοντας με την ανάλυση των βασικών αξόνων τους μοντέλου του αυθεντικού ηγέτη, ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δοθεί και στις εξωτερικές διεργασίες. Παρ' όλο που η βάση της αυθεντικότητας βρίσκεται στον εαυτό και σε εσωτερικές διαδικασίες, ο τρόπος με τον οποίο ο ηγέτης εκφράζει τον εαυτό του στους άλλους είναι εξίσου σημαντικός. Θεμελιώδεις για την Αυθεντική Ηγεσία είναι η *συμφωνία σκέψεων και πράξεων*, αυτό σημαίνει πως μετά από την αυτεπίγνωση και την αμερόληπτη κρίση του εαυτού, τα αισθήματα, οι σκέψεις, τα κίνητρα και οι αποφάσεις εκφράζονται αγόγγυστα, με ειλικρίνεια και ευθύτητα. Ένας αυθεντικός ηγέτης θα πράξει λοιπόν ανάλογα με αυτό που ορίζουν οι αρχές και η κρίση του (Avolio & Walumbwa & Weber 2009). Σε αυτό το σημείο έγκειται και ο αυτοέλεγχος κάτι που φαινομενικά δεν συνάδει με τα χαρακτηριστικά του αυθεντικού ατόμου γιατί ο έλεγχος μεταφράζεται ως συμβιβασμός στην έκφραση του αληθινού εαυτού. Ωστόσο ο αυτοέλεγχος στην Αυθεντική Ηγεσία έχει να κάνει με την τήρηση των αρχών που ορίζει ο εαυτός και με το να μην υποκύπτει το άτομο στην πίεση από εξωτερικούς παράγοντες ή στην ανάγκη να ταυτιστεί με στερεότυπα ηγεσίας (Avolio & Walumbwa & Weber 2009). Όσο και αν εκ πρώτης όψεως φαίνεται οξύμωρο, αυτός ο αυτοέλεγχος και η πίστη σε αυτά που γνωρίζει ο ηγέτης για τον εαυτό του είναι που καθιστούν την ηγεσία του αυθεντική, του δίνουν κίνητρα που βασίζονται στις αξίες του και όχι στα ενδεχόμενα οφέλη και αποφέρουν ρηξικέλευθες αποφάσεις αφού προέρχονται από την ειλικρινή έκφραση της προσωπικότητας του (Avolio & Gardner, 2005).

Ο τέταρτος άξονας αφορά τον ρόλο του ηγέτη μέσα στις σχέσεις που αναπτύσσει και τα χαρακτηριστικά που παρουσιάζει σε αυτές. Σε πολλές εργασίες σχετικά με την Αυθεντική Ηγεσία έχει αναδειχθεί η φύση των σχέσεων που δημιουργούνται μέσω αυτής, με τον ηγέτη να δομεί δεσμούς που χαρακτηρίζονται από την ανοιχτή στάση και την εμπιστοσύνη που προέρχεται από την συνειδητοποίηση των υπαλλήλων ότι ο προϊστάμενος τους εκφράζει τις πραγματικές σκέψεις και τα συναισθήματα του χωρίς

να υποκρίνεται (Ilies et al., 2005; Avolio & Walumbwa & Weber 2009). Είναι προφανές πως αυτές οι σχέσεις είναι κρίσιμες για το οργανωσιακό κλίμα και τη πορεία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, γι αυτό το λόγο στην επόμενη ενότητα θα παρουσιαστούν αναλυτικά τα αποτελέσματα που έχουν οι αυθεντικές σχέσεις και η ηγεσία γενικά, τόσο στους υπαλλήλους όσο και στην εκάστοτε οργανωσιακή δομή.

### 3.4 Αποτελέσματα Αυθεντικής Ηγεσίας

Εκτός από την γνώση του ίδιου του εαυτού, η αυτεπίγνωση ως στοιχείο της Αυθεντικής Ηγεσίας προσφέρει ένα σύνολο δυνατοτήτων στον ηγέτη το οποίο τον βοηθά να κατανοήσει σε βάθος τις σκέψεις, τα συναισθήματα, τη προσωπικότητα αλλά και τις δυνατότητες ενός άλλου ατόμου (Ilies et al., 2005). Ο αυθεντικός ηγέτης τείνει να προσαρμόζει εργαλεία όπως η προσοχή και η ανάλυση των σκέψεων και των συναισθημάτων στις σχέσεις που αναπτύσσει μέσα στο οργανωσιακό πλαίσιο και αυτή η μορφή συναισθηματικής νοημοσύνης του επιτρέπει να κατανοεί τη συναισθηματική κατάσταση των συνεργατών του, κάτι που εκτιμάται από τους υπαλλήλους και οδηγεί σε ένα ευδαιμονικό κλίμα που ωφελεί το σύνολο της επιχείρησης ή της οργάνωσης (Ilies et al., 2005; Gardner et al., 2011). Οι θετικές σχέσεις που αναπτύσσονται στην εργασία, εκτός από τη γενικότερη ευημερία των ατόμων, εξασφαλίζουν θετικά αποτελέσματα και για την εργασιακή απόδοση γενικότερα. Η Αυθεντική Ηγεσία προωθεί τις ομαδικές διαδικασίες, τη συνεργασία, τους συλλογικούς στόχους και φυσικά το καλό εργασιακό κλίμα (Ilies et al., 2005; Gardner et al., 2011). Επίσης η εμπιστοσύνη και η αυτοπεποίθηση που εμπνέει ο ηγέτης οδηγούν σε αυξημένες επιδόσεις και στην επίτευξη στόχων (Ilies et al., 2005; Gardner et al., 2011).

Τα αποτελέσματα της Αυθεντικής Ηγεσίας υποστηρίζονται από πολλές εμπειρικές έρευνες και οι περισσότερες από αυτές, μέσω συμπλήρωσης ερωτηματολογίων από τους εργαζόμενους, καταλήγουν σε κάποια κοινά αποτελέσματα αυτής της μορφής διοίκησης. Ένα από αυτά τα κοινά είναι και η εμπιστοσύνη στον ηγέτη, απόρροια της αντικειμενικής κρίσης και της ευθύτητας που τον διακατέχει (Ilies et al., 2005; Gardner et al., 2011). Η εμπιστοσύνη στον ηγέτη ακολουθείται φυσικά και από άλλα

αποτελέσματα όπως η ικανοποίηση του ακολούθου τόσο για την εργασία όσο και για το οργανωσιακό περιβάλλον, η δέσμευση του υπαλλήλου με την επιχείρηση ή τον οργανισμό η οποία τον κάνει να αισθάνεται εταιρικός πολίτης και η οποία επιτρέπει μεταξύ άλλων την ροή πληροφοριών και γνώσεων, χρήσιμη για οποιοδήποτε εργασιακό περιβάλλον (Avolio & Gardner, 2005; Ilies et al., 2005; Avolio & Walumbwa & Weber 2009; Gardner et al., 2011).

Επιπλέον, σημαντική είναι και η επίδραση της Αυθεντικής Ηγεσίας στην εργασιακή ανάπτυξη και εξέλιξη των υπαλλήλων (Ilies et al., 2005; Avolio & Gardner, 2005). Αρχικά η συμπεριφορά και οι πράξεις του αυθεντικού ηγέτη λειτουργούν ως πρότυπο για τους υφισταμένους του αφού παρατηρώντας την αυθεντικότητα, την ειλικρίνεια και την ευθύτητα που τον διακατέχει, τον αναγνωρίζουν ως θετική φιγούρα και τείνουν να ταυτίζονται μαζί του (Ilies et al., 2005; Gardner et al., 2011). Η ταύτιση αυτή βοηθά στην εξέλιξη των υπαλλήλων καθώς αποκτούν εργαλεία που τους επιτρέπουν να κατανοήσουν τον εαυτό τους, να εκφράσουν ανοιχτά τις απόψεις τους και να αναγνωρίσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους με αποτέλεσμα να ενισχύουν τις ικανότητες τους (Ilies et al., 2005). Μέσα σε ένα τέτοιο κλίμα ανοιχτού διαλόγου και προώθησης της αυτονομίας, τα κίνητρα βελτίωσης αυξάνονται, το ίδιο και οι πιθανότητες οι υπάλληλοι να εξελιχθούν και οι ίδιοι σε αυθεντικούς ηγέτες (Ilies et al., 2005). Τέλος, καθόλου αμελητέο δεν είναι το γεγονός πως η ανατροφοδότηση και η ελευθερία έκφρασης, τις οποίες υποστηρίζει ο αυθεντικός ηγέτης, βοηθούν και τον ίδιο να εξελιχθεί και να βελτιώσει τη διοίκηση του και τη σχέση του με τους υπαλλήλους (Avolio & Gardner, 2005).

## Κεφάλαιο Τέταρτο

### Υπηρετική Ηγεσία

Πολλές φορές στη θεωρία αλλά και στις πρακτικές της διοίκησης μπορούμε να εντοπίσουμε τις ανάγκες αλλά και τις απαιτήσεις της κοινωνίας. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί είναι δείγματα του ευρύτερου κοινωνικού πλαισίου και μεταφέρουν την κατάσταση και το κλίμα της κοινωνίας στους κόλπους τους. Γι αυτό το λόγο, οι Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας και Διοίκησης βρίσκουν στον πυρήνα τους έναν ηγέτη που όχι μόνο μπορεί να ανταποκριθεί στα εργασιακά του καθήκοντα και έχει την ικανότητα να εξασφαλίσει ανοδικές οικονομικές επιδόσεις αλλά κυρίως έναν ηγέτη που θα νοιάζεται για τον ανθρώπινο παράγοντα του οργανισμού που διοικεί και θα φροντίζει για αυτόν και την ευημερία του. Η ευτυχία και η καλή ψυχολογία των εργαζομένων, ως σκοπός έδωσαν το έναυσμα για την ανάπτυξη πολλών θεωριών οι οποίες θα εξασφάλιζαν μια διοίκηση που δεν θα μεταχειρίζεται τους εργαζομένους ως μέσο για την επίτευξη οικονομικών στόχων (Contreras, 2016). Ωστόσο, όπως έχουν αποδείξει οι έρευνες και η βιβλιογραφία που αναφέρθηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια, αυτές οι θεωρίες ηγεσίας αποφέρουν συγχρόνως, τόσο εργασιακή ευημερία όσο και μακροπρόθεσμα κέρδη ως αποτέλεσμα των πρακτικών τους (Dierendonck, 2011). Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλυθεί λοιπόν άλλη μια τέτοια θεωρία και συγκεκριμένα η θεωρία για την Υπηρετική Ηγεσία.

#### 4.1 Ορισμός Υπηρετικής Ηγεσίας

Ο ορισμός της Υπηρετικής Ηγεσίας είναι ίσως ένας από τους πιο δύσκολους στην ανάδειξη του καθώς δεν υπάρχει consensus στην επιστημονική κοινότητα, ούτε για αυτόν αλλά ούτε και για το θεωρητικό πλαίσιο της ηγεσίας (Dierendonck, 2011). Γενικά υπάρχουν πολλά σημεία στη συγκεκριμένη θεωρία τα οποία παραμένουν ακαθόριστα και έχουν γίνει πεδίο αντιφάσεων και διαφωνιών παρ' όλο που η Υπηρετική Ηγεσία έκανε την εμφάνιση της περίπου πενήντα χρόνια πριν και τα τελευταία είκοσι έχουν εισαχθεί και εμπειρικές μελέτες στην βιβλιογραφία. Ωστόσο η Υπηρετική Ηγεσία παρὰ

τα άγνωστα και ανεξερεύνητα στοιχεία που την απαρτίζουν δίνει και τη δυνατότητα εκτεταμένης έρευνας καθώς είναι μια μορφή ηγεσίας η οποία ως θεμελιώδες στοιχείο έχει την έμφαση στις ανάγκες των υπαλλήλων (Dierendonck, 2011). Η φροντίδα των υπαλλήλων είναι χαρακτηριστικό και άλλων θεωριών αλλά στην υπηρετική ηγεσία είναι ίσως η αρχή του νήματος για την ανάπτυξη μιας μορφής διοίκησης με επίκεντρο τους εργαζόμενους και όχι τον ηγέτη. Παρακάτω σε αυτή την ενότητα, θα γίνει μια προσπάθεια να συγκροτηθεί ένας ορισμός αλλά θα διαχωριστεί επίσης και η Υπηρετική Ηγεσία από άλλες θεωρίες με σκοπό να αποφευχθεί η σύγχυση σε σχέση με τα χαρακτηριστικά και τα αποτελέσματα της, τα οποία θα παρουσιαστούν σε επόμενες ενότητες.

Η βιβλιογραφία αναδεικνύει ως βασική πηγή για τον ορισμό της Υπηρετικής Ηγεσίας την διατύπωση του Robert Greenleaf ο οποίος το 1970, περιέγραψε τον υπηρετικό ηγέτη ως ένα άτομο που έχει ως πρωταρχικό σκοπό να υπηρετήσει τους ακολούθους του, να τους φροντίσει και να τους βοηθήσει να αναπτυχθούν ως άνθρωποι και ως εργαζόμενοι σε ηθική, πνευματική και συναισθηματική διάσταση (Dierendonck, 2011; Eva et al., 2019). Ο Greenleaf επισήμανε επίσης πως οι ηγέτες αυτού του τύπου, σε σύγκριση με άλλες θεωρίες ηγεσίας, έχουν ως υπέρτατο στόχο την ευημερία των ανθρώπων που εργάζονται και όχι της επιχείρησης ή του οργανισμού (Dierendonck, 2011). Με βάση αυτές τις πρώτες διατυπώσεις, οι Eva et al. (2019) όρισαν επίσης την Υπηρετική Ηγεσία ως μια προσέγγιση η οποία επικεντρώνεται στους υπαλλήλους, βάζει ως προτεραιότητα τις ατομικές ανάγκες και το συμφέρον των ατόμων και στρέφει το ενδιαφέρον του ηγέτη από τον εαυτό του, στους άλλους και την ευρύτερη ομάδα. Επιπλέον, παρά τον υπηρετικό χαρακτήρα της θεωρίας, ο ηγέτης έχει ένα πολύ ξεκάθαρο κίνητρο να ηγηθεί καθώς θεωρεί πως μέσω της διοίκησης του θα μπορέσει να αποστασιοποιηθεί από τα εγωκεντρικά αισθήματα και θα μπορέσει να θέσει τον εαυτό του στη διάθεση των ακολούθων του (Eva et al., 2019; Sun, 2013). Συνεπώς ο υπηρετικός ηγέτης σε καμία περίπτωση δεν χαρακτηρίζεται από δουλοπρέπεια ή χαμηλή αυτοπεποίθηση, αντιθέτως αναγνωρίζει τον εαυτό σαν ηγέτη, ως πρώτο μεταξύ ίσων και δεν

χρησιμοποιεί την ιδιότητα του για να επιβληθεί στα άτομα αλλά για να διεκπεραιώσει τα καθήκοντα του (Dierendonck, 2011).

Πολλά από τα στοιχεία που απαρτίζουν την Υπηρετική Ηγεσία όμως, συμπίπτουν με χαρακτηριστικά άλλων θεωριών με αποτέλεσμα, πολλές φορές να ταυτίζεται αυτή με τις θεωρίες της Μετασχηματιστικής, της Αυθεντικής, της Ηθικής και κυρίως της Πνευματικής Ηγεσίας (Dierendonck, 2011). Το γεγονός αυτό καθιστά απαραίτητη την επισήμανση των διαφορών που εμφανίζουν οι θεωρίες και πολλές φορές δεν είναι τόσο ευδιάκριτες. Αρχικά λοιπόν, η βασική διαφορά της Υπηρετικής Ηγεσία με τη Μετασχηματιστική αλλά και με άλλες θεωρίες είναι ο στόχος του ηγέτη. Στην Υπηρετική Ηγεσία όπως προαναφέρθηκε, μέριμνα του ηγέτη είναι οι υπάλληλοι, ύστερα το οργανωσιακό πλαίσιο και οι στόχοι του και τέλος ο εαυτός του (Eva et al., 2019; Dierendonck, 2011; Sun, 2013). Αυτό δεν ισχύει στη Μετασχηματιστική Ηγεσία, η οποία θέτει ως προτεραιότητα τους σκοπούς, τους στόχους και τις επιδόσεις της επιχείρησης ή της οργάνωσης (Dierendonck, 2011).

Ύστερα στην σύγκριση με την Αυθεντική Ηγεσία, παρ' όλο που ο υπηρετικός ηγέτης είναι αυθεντικός και αντλεί από τον πραγματικό του εαυτό το κίνητρο να υπηρετεί, οι δύο θεωρίες διαφέρουν στο σημείο της ισχυρής θέλησης και ικανότητας του ηγέτη να υποχωρήσει αν χρειαστεί, να θέσει στο παρασκήνιο τον εαυτό του και να δώσει χώρο στους υπαλλήλους του (Dierendonck, 2011). Στην Υπηρετική Ηγεσία επίσης, ο ηγέτης δεν έχει την αυθεντικότητα ως αυτοσκοπό αλλά κίνητρο του είναι μια βαθιά ανάγκη να υπηρετήσει τους ακολούθους του και να είναι η ηγεσία του πηγή θετικών αλλαγών στις ζωές τους (Eva et al., 2019).

Η διαφορά της Ηθικής Ηγεσίας από την Υπηρετική έχει να κάνει με την αντίληψη των σχέσεων μεταξύ του ηγέτη και του υπαλλήλου. Ένας ηθικός ηγέτης επικεντρώνεται στην ηθική καθοδήγηση των υπαλλήλων και στην κανονιστική συμπεριφορά που τον χαρακτηρίζει ενώ ένας υπηρετικός ηγέτης δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ατόμων (Dierendonck, 2011). Γενικά η συμπεριφορά του υπηρετικού ηγέτη είναι πιο ελαστική καθώς προσαρμόζεται στις ανάγκες των ατόμων, σε αντίθεση με την συμπεριφορά του ηθικού ηγέτη που επικεντρώνεται στις αρχές και τις αξίες του (Eva et al., 2019).



Η σύγκριση και η διαφοροποίηση της Υπηρετικής Ηγεσίας από την Πνευματική είναι μια πρόκληση καθώς οι διαφορές τους είναι λιγότερο ευδιάκριτες σε σχέση με τις παραπάνω συγκρίσεις. Αυτό συμβαίνει γιατί και οι δύο θεωρίες δίνουν έμφαση στους ανθρώπους και τις ανάγκες τους και όχι στις επιδόσεις και την παραγωγικότητα (Contreras, 2016) . Παρατηρείται επίσης πως και οι δύο θεωρίες έχουν έναν ηθικό χαρακτήρα στη διαχείριση των υπαλλήλων αλλά μια διαφορετική προσέγγιση στη σχέση του ηγέτη με τον ακόλουθο και το οργανωσιακό πλαίσιο. Η Πνευματική Ηγεσία έχει ως βασικό παράγοντα το οργανωσιακό περιβάλλον, την κουλτούρα της επιχείρησης ή του οργανισμού, τους σκοπούς τους και το αίσθημα του εταιρικού πολίτη ενώ η Υπηρετική Ηγεσία προτάσσει την υπηρεσία προς τους άλλους , τις ηθικές αρχές και τα πιστεύω που οδηγούν τους ηγέτες στην φροντίδα των ατόμων (Contreras, 2016; Dierendonck, 2011 ).

#### 4.2 Θεωρητικό Πλαίσιο

Η θεωρητική προέλευση και βάση της Υπηρετικής Ηγεσίας είναι ένα ακόμα πεδίο διαφωνιών στην βιβλιογραφία της ηγεσίας. Πολλοί ερευνητές που έχουν ασχοληθεί με την ανάπτυξη της συγκεκριμένης θεωρίας έχουν προτείνει διάφορες καταβολές, ωστόσο δεν υπάρχει κάποιο consensus. Κάποιοι την συνδέουν με την Αρχαία Ελληνική Φιλοσοφία και άλλοι εντοπίζουν τη γέννηση της στην θεωρία της Ψυχολογίας. Η Patterson το 2003 πρότεινε πως η Υπηρετική Ηγεσία συνδέεται άμεσα με τις αρετές , με στοιχεία του χαρακτήρα που εκφράζουν την αριστεία (Dierendonck, 2011). Η σύνδεση αυτή ορίζει την Αριστοτελική αρεταϊκή ηθική ως προέλευση της συγκεκριμένης θεωρίας, ενώ όμως υπάρχουν αρκετά χαρακτηριστικά που θα μπορούσαν να ταυτιστούν με τις αρετές όπως τις παρουσιάζει ο Αριστοτέλης, από το μοντέλο της Patterson λείπει , όπως επισημαίνει και ο Dierendonck (2011) , το στοιχείο της ηγεσίας, το οποίο είναι βασικό. Όταν αναζητείται το θεωρητικό πλαίσιο μιας θεωρίας ηγεσίας είναι ζωτικής σημασίας να λαμβάνεται υπόψιν πως δεν περιγράφεται απλώς ένα άτομο και η συμπεριφορά του αλλά ένας ηγέτης, με ό,τι αυτό συνεπάγεται. Άλλωστε, η ιδιαιτερότητα της συγκεκριμένης θεωρίας έγκειται στο γεγονός πως ένας ηγέτης νιώθει πως έχει την υποχρέωση και το καθήκον να υπηρετεί και φροντίζει τους

υπαλλήλους τους. Με αυτό ως δεδομένο ο Dierendonck (2011) βρίσκει ομοιότητες της Υπηρετικής Ηγεσίας με την Καντιανή οπτική πάνω στην ηγεσία, που θέλει τον ηγέτη να βρίσκεται δίπλα και όχι μπροστά από τους ακολούθους του, ενθαρρύνοντας τους να αναλαμβάνουν ευθύνες και να είναι αυτόνομοι.

Υπάρχει επίσης και η άποψη πως η Υπηρετική Ηγεσία ανήκει σε μια κατηγορία θεωριών, οι οποίες μοιράζονται μια κοινή αρχή, την ηθική προέλευση τους (Contreras, 2016). Με βάση αυτό θα μπορούσε ίσως να εξαχθεί το συμπέρασμα πως η Υπηρετική Ηγεσία μοιράζεται τις καταβολές της με άλλες θεωρίες, με τις οποίες έχει κοινά χαρακτηριστικά και οι οποίες αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα. Σίγουρα οι υπερβατικές αξίες που εμφανίζονται ως γνώρισμα σε αρκετές θεωρίες είναι σαν μια κλωστή που συνδέει αρκετές θεωρίες αλλά, όπως αναγνωρίζεται και από τη βιβλιογραφία, η Υπηρετική Ηγεσία έχει μια δική της υπόσταση που πρέπει να μελετηθεί αυτόνομα (Contreras, 2016). Σε αυτό το πλαίσιο οι εμπειρικές έρευνες που έχουν γίνει για να εξετάσουν τα χαρακτηριστικά και τις προεκτάσεις της έχουν στηριχθεί κυρίως σε κοινωνικές θεωρίες (Eva et al., 2019). Μία από αυτές είναι η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, η οποία επεξηγεί τη σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα σε ηγέτη και ακόλουθο. Συγκεκριμένα η κοινωνική ανταλλαγή, σε αυτή τη περίπτωση, δομείται από έναν ηγέτη που μεριμνά και δείχνει ενδιαφέρον για τους ακολούθους του, δείχνοντας μια θετική ηγετική συμπεριφορά και τους ακολούθους που ανταμείβουν αυτή τη συμπεριφορά με μια επίσης θετική συμπεριφορά (Eva et al., 2019). Η συγκεκριμένη θεωρία, αν και δεν δίνει απάντηση για τις καταβολές της Υπηρετικής Ηγεσίας, χρησιμοποιείται για να πλαισιώσει τα ερευνητικά αποτελέσματα που θέλουν τους υπηρετικούς ηγέτες να υποστηρίζουν τη βοήθεια προς στους υπαλλήλους, να ενισχύουν την δέσμευση με το οργανωσιακό πλαίσιο και την εμπιστοσύνη των ατόμων (Eva et al., 2019).

Σύμφωνα με τους Eva et al. (2019) οι συμπεριφορικές θεωρίες έχουν διαδραματίσει επίσης σημαντικό ρόλο στην θεωρητική στήριξη των ερευνών για την Υπηρετική Ηγεσία. Αναλυτικότερα, η θεωρία της κοινωνικής μάθησης στηρίζει και επεξηγεί τα ευρήματα που δείχνουν πως οι ακόλουθοι παρατηρούν τη συμπεριφορά των ηγετών

τους και, όταν κρίνουν πως ο ηγέτης είναι αξιόπιστος, μιμούνται τις συμπεριφορές του και αφομοιώνουν τις αξίες του (Eva et al., 2019). Ύστερα, με τη θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας οι ερευνητές θεμελιώνουν τα αποτελέσματα των ερευνών τα οποία παρουσιάζουν την ενίσχυση της δέσμευσης των υπαλλήλων με την επιχείρηση ή την οργάνωση, εξ' αιτίας της συμπεριφοράς του ηγέτη η οποία βοηθά τους εργαζομένους να συνδέονται με την ομάδα που δουλεύουν και να ταυτίζονται με την κουλτούρα της, κάνοντας τη μέρος της ταυτότητας τους (Eva et al., 2019).

Παρ' όλα αυτά, το ερώτημα της προέλευσης της υπηρετικής συμπεριφοράς του ηγέτη είναι ακόμα παρόν. Ο Sun (2013) αναφέρει πως αυτή η συμπεριφορά προέρχεται από την ταυτότητα και τον αυτοπροσδιορισμό του ηγέτη. Σύμφωνα με την ίδια εργασία, ο αυτοπροσδιορισμός του ατόμου/ηγέτη ως υπηρέτη των ακολούθων του έχει ως ρίζα μια γνωστική δομή που περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία που απαρτίζουν τον εαυτό του και τα οποία είναι αποτελέσματα των εμπειριών του (Sun, 2013). Τα στοιχεία αυτά φτιάχνουν μια ταυτότητα η οποία ακολουθεί το άτομο παντού και φυσικά στο περιβάλλον εργασίας του. Επίσης η ταυτότητα αυτή περιλαμβάνει και την επιθυμία να υπηρετεί κάποιος αλλά και να αναγνωρίζεται ως υπηρέτης από τους άλλους (Sun, 2013). Όπως θα φανεί και στην επόμενη ενότητα, στην οποία θα αναλυθούν τα χαρακτηριστικά του υπηρετικού ηγέτη, η γνωστική δομή του ατόμου που αυτοπροσδιορίζεται ως υπηρέτης είναι εξαιρετικά σημαντική για την εκδήλωση και την ανάπτυξη της Υπηρετικής Ηγεσίας. Ωστόσο πέρα από την γνωστική λειτουργία, βασική είναι και η κατοχή ικανοτήτων διαχείρισης της συμπεριφοράς και των κοινωνικών καταστάσεων από τη πλευρά του ηγέτη (Sun, 2013). Προκειμένου να κατανοηθεί η προέλευση της υπηρετικής συμπεριφοράς στη ηγεσία αξιοποιούνται δύο στοιχεία που λειτουργούν σε συνεργασία και έχουν ως αποτέλεσμα τον υπηρετικό ηγέτη. Από τη μια πλευρά, η γνωστικές δομές ενός ατόμου καθορίζουν τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν την ταυτότητα του και σε αυτή τη περίπτωση την υπηρετική του ταυτότητα (Sun, 2013). Η άλλη όψη αφορά τις συμπεριφορικές του τάσεις, στο μέτρο που ο ηγέτης αυτο-ρυθμίζει την συμπεριφορά του έτσι ώστε να συνάδει με τα υπηρετικά χαρακτηριστικά της γνωστικής του ταυτότητας (Sun, 2013).

### 4.3 Χαρακτηριστικά Υπηρετικού Ηγέτη

Παρά την έλλειψη ομοφωνίας σε σχέση με τον ορισμό, το θεωρητικό πλαίσιο της θεωρίας και τις καταβολές της υπηρετικής συμπεριφοράς, οι εργασίες και οι έρευνες που έχουν διεξαχθεί καταλήγουν σε κάποια κοινά συμπεράσματα για τα χαρακτηριστικά του υπηρετικού ηγέτη. Όπως έχει αναφερθεί και στις παραπάνω ενότητες, ο πυρήνας της υπηρετικής ηγεσίας είναι η ισχυρή θέληση του ηγέτη να υπηρετεί και να είναι δίπλα στους ακολούθους του βοηθώντας τους σε όλες τις εκφάνσεις της εργασίας τους (Dierendonck, 2011; Sun, 2013). Ο ηγέτης με υπηρετική συμπεριφορά αντιμετωπίζει όλα τα μέλη της ομάδας του με σεβασμό, με την επίγνωση πως όλοι οι άνθρωποι χρειάζονται αγάπη και φροντίδα και χωρίς αυτή η συμπεριφορά να έχει ως απώτερο σκοπό την βελτίωση των επιδόσεων των υπαλλήλων (Dierendonck, 2011). Η οικονομική επιτυχία και οι βελτιωμένες επιδόσεις πρέπει να είναι αποτέλεσμα και όχι σκοπός προκειμένου να χαρακτηριστεί μια μορφή ηγεσίας υπηρετική καθώς ο υπηρετικός ηγέτης δεν επιβάλλει μεθόδους εργασίας αλλά δημιουργεί ένα περιβάλλον μάθησης όπου το κάθε άτομο έχει το περιθώριο να είναι ο εαυτός του και να προσφέρει κάτι διαφορετικό (Dierendonck, 2011).

Η έκφραση της υπηρετικής συμπεριφοράς είναι δεδομένη σε αυτή τη μορφή ηγεσίας, ωστόσο η ταυτότητα του υπηρέτη/ηγέτη δεν είναι ένα απλό χαρακτηριστικό αλλά μια έννοια “ομπρέλα” κάτω από την οποία βρίσκονται επιμέρους χαρακτηριστικά του ηγέτη που υπηρετεί και της συμπεριφοράς του. Ο Sun (2013) αναφέρει πως ο ηγέτης που έχει επίγνωση της γνωστικής του ταυτότητας και έχει εντοπίσει σε αυτή το υπηρετικό στοιχείο, είναι ικανός να εντοπίσει και να εκφράσει μέσω της ηγεσίας του και κάποια άλλα στοιχεία που επιβεβαιώνουν την ταυτότητα του. Τα στοιχεία αυτά είναι α) η αίσθηση του προορισμού στη ζωή, β) η ταπεινοφροσύνη, γ) η ενσυναίσθηση και δ) η αγάπη και συνδέονται άμεσα με την επιθυμία του ηγέτη να υπηρετεί (Sun, 2013).

Η αίσθηση του προορισμού στη ζωή συνδέεται με την επίγνωση ενός ατόμου σχετικά με το νόημα και τους σκοπούς της ζωής του. Ο υπηρετικός ηγέτης αναγνωρίζει ως προορισμό του το να υπηρετεί και να ωφελεί τους ακολούθους του με κάθε κόστος και με βαθύ αίσθημα αλτρουισμού (Sun, 2013).

*Η ταπεινοφροσύνη είναι ένα ακόμα στοιχείο στην υπηρετική ηγεσία το οποίο δεν μπορεί να εκφραστεί μέσω κανονιστικών συμπεριφορών αλλά σχετίζεται περισσότερο με ένα σύνολο αρετών που χαρακτηρίζουν τον ιδανικό υπηρετικό ηγέτη (Sun, 2013). Όταν ένας ηγέτης διαθέτει αυτή την αρετή είναι ταπεινός, διατεθειμένος να συνεργαστεί άμεσα με την ομάδα του και να παραμερίσει τις δικές του απόψεις αν κρίνει πως κάποιο άλλο μέλος της ομάδας έχει μια καλύτερη πρόταση. Φυσικά σκοπός του ηγέτη είναι να δώσει χώρο έκφρασης σε όλους και να αξιοποιήσει τα ταλέντα του κάθε ατόμου ξεχωριστά ακόμα και αν αυτό σημαίνει πως θα θέσει σε δεύτερη μοίρα τις δικές του ικανότητες (Sun, 2013).*

*Η ενσυναίσθηση, όπως έχει αναφερθεί και σε άλλα κεφάλαια, αφορά την ικανότητα κάποιου να αντιλαμβάνεται τη συνασισθηματική κατάσταση των γύρων του μέσω λεκτικών και μη λεκτικών μηνυμάτων (Sun, 2013) . Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό είναι βασικό για την υπηρετική ηγεσία καθώς εκφράζει όλο το νόημα της. Ο υπηρετικός ηγέτης έχοντας ενσυναίσθηση είναι σε θέση να αναγνωρίζει τα συναισθήματα και τις ανάγκες των ακολούθων του, κάτι που του επιτρέπει να τους βοηθά σε δύσκολες καταστάσεις στη δουλειά ή και στη ζωή τους ακόμα (Sun, 2013).*

*Η αγάπη σύμφωνα με τον Sun (2013) είναι ένα ακόμα στοιχείο του υπηρετικού ηγέτη και είναι ένα ανιδιοτελές αίσθημα μέσω του οποίου ο ηγέτης φροντίζει τους ακολούθους του και μεριμνά για την ευημερία τους. Ο αλτρουισμός, η προθυμία να παραμεριστούν τα εγωιστικά κίνητρα είναι βασικά για την Υπηρετική Ηγεσία και κάνουν το ηγέτη να έχει ως προτεραιότητα τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται (Sun, 2013).*

*Η ύπαρξη και η ισχύς των τεσσάρων παραπάνω στοιχείων είναι για τον Sun (2013) το μέτρο που κρίνει και την ισχύ της υπηρετικής ταυτότητας. Ωστόσο αυτά τα χαρακτηριστικά δεν είναι τα μόνα που θεωρούνται ως μέτρο κρίσης της Υπηρετικής Ηγεσίας. Διάφορες ερμηνείες της καθοριστικής διατύπωσης του Greenleaf για την Υπηρετική Ηγεσία έχουν ως αποτέλεσμα την ανάδυση γνωρισμάτων τα οποία θεωρούνται απαραίτητα για έναν υπηρετικό ηγέτη (Dierendonck, 2011). Προκειμένου να ξεκαθαριστεί το τοπίο , ο Dierendonck (2011) συγκέντρωσε όλες τις ερμηνείες, τα*

εννοιολογικά μοντέλα και τα εμπειρικά ευρήματα και κατέληξε σε έξι χαρακτηριστικά τα οποία περιγράφουν πλήρως τον υπηρετικό ηγέτη. Κάποια από αυτά έχουν αναφερθεί ήδη ωστόσο είναι αναγκαίο να γίνει μια σύντομη αναφορά. Αρχικά λοιπόν, ο υπηρετικός ηγέτης *ενθαρρύνει και ενδυναμώνει* τους συνεργάτες του (Dierendonck, 2011). Καθώς ο ηγέτης οικοδομεί μια κοινότητα γύρω του, αποτελούμενη από συνεργάτες για τους οποίους ενδιαφέρεται ειλικρινά, φροντίζει να υποστηρίξει την ανεξαρτησία τους και έχει την επιθυμία να τους κάνει να νιώθουν αυτοπεποίθηση (Dierendonck, 2011; Contreras, 2016).

Ύστερα ακολουθούν η *ταπεινοφροσύνη*, η οποία αναλύθηκε ήδη, και η *αυθεντικότητα* που αναφέρεται στην έκφραση του πραγματικού εαυτού του ηγέτη αλλά και σε άλλες αρετές όπως η ειλικρίνεια και η τήρηση των υποσχέσεων προκειμένου να υπηρετήσει σωστά και δίκαια τους ακολούθους του (Dierendonck, 2011).

Επόμενο βασικό χαρακτηριστικό είναι η *διαπροσωπική αποδοχή* η οποία οδηγεί τον ηγέτη στη κατανόηση των συναισθημάτων και των προσωπικών καταστάσεων στις οποίες βρίσκεται ένα άτομο (Sun, 2013; Eva et al., 2019). Το στοιχείο αυτό της ταυτότητας του υπηρετικού ηγέτη συνδέεται άμεσα με την ενσυναίσθηση όπως εμφανίζεται και στον Sun (2013).

Πέμπτο χαρακτηριστικό είναι η *παροχή καθοδήγησης*, η οποία εξασφαλίζει πως οι ακόλουθοι ξέρουν τις ευθύνες τους και ο ηγέτης, τους βοηθά να τις αναλάβουν και να διεκπεραιώσουν τις όποιες εργασίες τους χωρίς να τους πιέζει αλλά παρέχοντας τους συμβουλές, όποτε τις χρειάζονται (Dierendonck, 2011).

Το τελευταίο χαρακτηριστικό που αναφέρεται από τον Dierendonck (2011) είναι η *ικανότητα διαχείρισης* του οργανωσιακού περιβάλλοντος και των καταστάσεων που λαμβάνουν χώρα σε αυτό. Ο υπηρετικός ηγέτης είναι λοιπόν διατεθειμένος να αναλάβει πλήρως τις ευθύνες που συνοδεύουν την υπηρετική του ιδιότητα και να τις διαχειριστεί χωρίς να εκδηλώσει καμία ιδιοτέλεια ή ανάγκη για έλεγχο (Dierendonck, 2011).

Κλείνοντας την ενότητα για τα χαρακτηριστικά του υπηρετικού ηγέτη είναι σημαντικό να αναφερθεί πως η θεωρία της Υπηρετικής Ηγεσίας όπως και όλες οι θεωρίες που

αναφέρονται σε αυτήν την εργασία σε καμία περίπτωση δεν αγνοούν τον παράγοντα των οικονομικών επιδόσεων και των αποτελεσμάτων που απαιτούνται για την βιωσιμότητα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Έτσι λοιπόν, και στην Υπηρετική Ηγεσία, ο ηγέτης ενδιαφέρεται και μοχθεί τόσο για τις δικές του επιδόσεις όσο και για της ομάδας του χωρίς όμως να είναι διατεθειμένος να χρησιμοποιήσει ή να εκμεταλλευτεί τους ακολούθους του με σκοπό το κέρδος (Eva et al., 2019). Αυτή η αντιμετώπιση των πραγμάτων στο οργανωσιακό περιβάλλον και η υπηρετική συμπεριφορά γενικότερα εκπορεύονται, σύμφωνα με εμπειρικές έρευνες, από την γενικότερη προσωπικότητα του ατόμου που αναλαμβάνει την ηγεσία (Eva et al., 2019). Συγκεκριμένα σε έρευνα στην οποία οι ηγέτες κλήθηκαν να χαρακτηρίσουν τους εαυτούς τους, όσοι ταυτίστηκαν με στοιχεία όπως η ευχάριστη συμπεριφορά, η έλλειψη ναρκισσισμού, η ενσυναίσθηση και άλλα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν παραπάνω, τείνουν να επιδεικνύουν ισχυρά δείγματα υπηρετικής ηγεσίας (Eva et al., 2019). Τα αποτελέσματα τέτοιων υπηρετικών συμπεριφορών θα αναλυθούν στην επόμενη ενότητα.

#### **4.4 Αποτελέσματα Υπηρετικής Ηγεσίας**

Με δεδομένη μια υπηρετική συμπεριφορά από τη πλευρά της ηγεσίας είναι ευνόητο πως οι υπάλληλοι θα αντιληφθούν την προσπάθεια του ηγέτη να τους φροντίσει. Όταν τα άτομα και οι εργαζόμενοι συγκεκριμένα, νιώθουν πως εργάζονται σε ένα περιβάλλον όπου προτεραιότητα είναι η ευημερία και η εξέλιξη τους, τότε θα προσπαθήσουν σε αντάλλαγμα να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους και να ανταμείψουν το οργανωσιακό περιβάλλον που μεριμνά για αυτούς (Eva et al., 2019; Sun, 2013). Μακροπρόθεσμα όμως το οργανωσιακό περιβάλλον ευνοείται και από την αλλαγή στη συμπεριφορά των ακολούθων η οποία έχει επηρεαστεί από τον υπηρετικό ηγέτη και τις σχέσεις εμπιστοσύνης που έχουν ανθίσει ανάμεσα τους (Dierendonck, 2011). Συγκεκριμένα όταν οι ακόλουθοι παρατηρούν στον ηγέτη τους τα χαρακτηριστικά του αλτρουισμού, της φροντίδας για τους άλλους, της ταπεινοφροσύνης τότε τείνουν, έχοντας τον ως πρότυπο, να αναπαράγουν τη συμπεριφορά του, να είναι λιγότερο εγωκεντρικοί και περισσότερο προσανατολισμένοι στην υπηρεσία των άλλων

τόσο σε εργασιακό όσο και σε προσωπικό και κοινωνικό πλαίσιο (Eva et al., 2019; Contreras, 2016; Sun, 2013).

Για τα παραπάνω αποτελέσματα φαίνεται πως υπάρχει συμφωνία στη βιβλιογραφία, ωστόσο οι εμπειρικές έρευνες για την αποτελεσματικότητα της Υπηρετικής Ηγεσίας έχουν να διανύσουν αρκετό δρόμο καθώς μέχρι τώρα έχουν επικεντρωθεί κυρίως στη σχέση του ηγέτη με τον ακόλουθο παρουσιάζοντας μια σειρά από επιδράσεις που μπορεί να έχει η υπηρετική συμπεριφορά (Eva et al., 2019). Σε αυτό το φάσμα επιδράσεων συγκαταλέγεται η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη, η οποία μακροπρόθεσμα θα μπορούσε να μεταφραστεί σε μια ισχυρή σχέση και με την οργάνωση ή την επιχείρηση γενικότερα, σε υψηλές επιδόσεις, θετική ψυχολογία και συνολική ευημερία των υπαλλήλων (Eva et al., 2019). Στο πλαίσιο της ευημερίας, ένα αναδυόμενο κύμα ερευνών υποστηρίζει πως το καλό εργασιακό κλίμα που δημιουργεί η υπηρετική ηγεσία οδηγεί σε καλή ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής (Eva et al., 2019).

Σε οργανωσιακό επίπεδο, απ' όσες έρευνες έχουν διεξαχθεί, φαίνεται πως η υπηρετική ηγεσία ευνοεί την παραγωγικότητα καθώς το θετικό και ασφαλές περιβάλλον που δημιουργεί ο ηγέτης, αφήνει χώρο για ελευθερία λόγου, επικοινωνία ιδεών και ανατροφοδότηση (Dierendonck, 2011; Eva et al., 2019; Sun, 2013). Με τη σειρά της η επικοινωνία των ιδεών συνδέει τους εργαζόμενους, ευνοεί τη δημιουργία ομάδων και αυξάνει τις πιθανότητες ανάδυσης μιας καινοτομίας (Dierendonck, 2011; Eva et al., 2019). Τέλος, η υπηρετική συμπεριφορά, την οποία μιμούνται οι ακόλουθοι από τον ηγέτη, έχει επιρροή και στις σχέσεις με τους πελάτες και άλλους εμπλεκόμενους. Ένα κομμάτι ερευνών υποστηρίζει πως η υπηρετική συμπεριφορά των υπαλλήλων αυξάνει τις πιθανότητες για ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών, επικεντρωμένη στις ανάγκες των ατόμων που εξυπηρετούνται και κατά συνέπεια οδηγεί σε αυξημένα επίπεδα πελατειακής ευχαρίστησης (Eva et al., 2019).



## Κεφάλαιο Πέμπτο

### Πνευματική Ηγεσία

Η λογική συνέχεια μετά τη παρουσίαση της Υπηρετικής Ηγεσίας είναι σίγουρα η ανάπτυξη της θεωρίας της Πνευματικής Ηγεσίας. Οι δύο θεωρίες άλλωστε μοιράζονται αρκετά κοινά στοιχεία και πολλές φορές ταυτίζονται (Contreras, 2016). Παρ' όλα αυτά, αν και τα δύο μοντέλα ηγεσίας είναι στις αρχές της ανάπτυξης τους και έχουν ερευνητικά αρκετό έδαφος να καλύψουν, η βιβλιογραφία δείχνει πως πρέπει να θεωρούνται ως δύο ξεχωριστές υποστάσεις στον χώρο της ηγεσίας, με τη κάθε θεωρία ικανή να προσθέσει πολύτιμα στοιχεία στη μελέτη για τη διοίκηση και τους ηγέτες. Στο κεφάλαιο αυτό λοιπόν, θα παρουσιαστούν ο ορισμός, το θεωρητικό πλαίσιο, τα χαρακτηριστικά αλλά και τα αποτελέσματα της Πνευματικής Ηγεσίας.

#### 5.1 Ορισμός Πνευματικής Ηγεσίας

Όπως και οι άλλες θεωρίες ηγεσίας έτσι και η Πνευματική αποσκοπεί στη δημιουργία ενός μοντέλου διοίκησης το οποίο ανάμεσα σε πολλά άλλα θα είναι και εργασιακά αποδοτικό. Ωστόσο οι οικονομικές επιδόσεις και τα κέρδη είναι απλώς κάποια από τα αποτελέσματα και όχι αυτοσκοπός για την Πνευματική Ηγεσία, κάτι που χαρακτηρίζει γενικά τις σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας. Ο βασικός σκοπός της Πνευματικής Ηγεσίας είναι να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον με όραμα και αρμονία, μέσα στο οποίο οι ομάδες και τα άτομα θα λειτουργούν στρατηγικά αλλά κυρίως θα νιώθουν πως η εργασία τους τους ενδυναμώνει (Fry, 2003). Η πνευματικότητα στην ηγεσία είναι όμως κάτι πολύ παραπάνω από ένα τυπικό υποστηρικτικό οργανωσιακό περιβάλλον, είναι περισσότερο μια ανταπόκριση στην ανάγκη για μια ολιστική προσέγγιση της ηγεσίας, η οποία συνδυάζει τα τέσσερα θεμελιώδη στοιχεία της ανθρώπινης ύπαρξης: **το σώμα** (φυσικό στοιχείο), **το μυαλό** (λογική σκέψη), **τη καρδιά** (συναισθήματα) και **το πνεύμα** (Fry, 2003). Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο η ηγεσία λειτουργεί με αυτά τα στοιχεία σηματοδοτεί τον ριζικό μετασχηματισμό των οργανωσιακών τακτικών οι οποίες χαρακτηρίζονταν στο παρελθόν από έναν άκραιο φορμαλισμό, και

την ανάδειξη μια νέας μορφής ηγεσίας, η οποία επικεντρώνεται στον άνθρωπο, στις ανάγκες του υπαλλήλου και του ηγέτη και στην εξασφάλιση της ευημερίας τους μέσω της πνευματικότητας που χαρακτηρίζει την επιχείρηση ή τον οργανισμό (Fry, 2003).

Ο Fry (2003), ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη κύρια ανάπτυξη της Πνευματικής Ηγεσίας, θέλοντας να στηρίξει το συγκεκριμένο μοντέλο και να αναδείξει τις διαφορές του με παλαιότερες μορφές ηγεσίας, οι οποίες είχαν αμελήσει το πνευματικό στοιχείο, όρισε την Πνευματική Ηγεσία ως το σύνολο των αξιών, στάσεων και συμπεριφορών που είναι απαραίτητες για να διεγερθεί το έμφυτο κίνητρο τόσο στον εαυτό όσο και στους άλλους και να έχουν όλοι την αίσθηση της επιβίωσης του πνεύματος τους μέσω της εκπλήρωσης του σκοπού της ζωής τους και της συμμετοχής (Fry, 2003; Contreras, 2016).

Αυτό προϋποθέτει:

- 1) **τη δημιουργία ενός συλλογικού οράματος** μέσω του οποίου τα μέλη μια ομάδας βιώνουν ένα αίσθημα εκπλήρωσης του σκοπού της ζωής τους, εύρεσης νοήματος σε αυτή καθώς και ένα αίσθημα ότι οι πράξεις τους επιφέρουν θετικές αλλαγές (Fry, 2003).
- 2) **την ίδρυση μίας κοινωνικής/οργανωσιακής κουλτούρας** βασισμένης στην ανιδιοτελή αγάπη, σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης και οι ακόλουθοι επιδεικνύουν φροντίδα, αυθεντικό ενδιαφέρον και εκτίμηση τόσο για τον εαυτό του ο καθένας όσο και για τους άλλους, εντείνοντας έτσι το αίσθημα της συλλογικότητας, την αίσθηση κάποιου ατόμου ότι το καταλαβαίνουν και ότι το εκτιμούν (Fry, 2003).

Ένα περιβάλλον οργανωμένο κατά αυτόν τον τρόπο ξεφεύγει από τους υλικούς σκοπούς και επικεντρώνεται στην πνευματική ευημερία των ανθρώπων που το αποτελούν και τους βοηθά να αποκτήσουν αίσθημα κοινωνικής ευθύνης και συλλογικής συμπεριφοράς με βασικό στοιχείο την ανιδιοτέλεια (Fry & Kriger, 2009). Η προσέγγιση αυτή είναι επίσης η απάντηση στην ερώτηση των Fry και Kriger (2009) για το πως θα ήταν ηγεσία αν αντί για το “**κάνω**” ή το “**έχω**” επικεντρωνόταν στο “**είμαι**” και αυτό είναι κάτι που έχουν αναρωτηθεί αρκετοί ερευνητές της ηγεσίας καθώς τα τελευταία χρόνια μελετάται ολοένα και περισσότερο η ιδέα που θέλει τις τακτικές του ηγέτη να είναι περισσότερο αποτέλεσμα των ανεπαίσθητων εσωτερικών διεργασιών, σκέψεων και της διαίσθησης (Fry & Kriger, 2009). Όλες οι εσωτερικές διεργασίες λοιπόν

και κυρίως το πνεύμα ως πυρήνας συγκροτούν την Πνευματική Ηγεσία. Τι είναι όμως το πνεύμα και γιατί είναι τόσο σημαντική η πνευματικότητα στην Ηγεσία;

Το πνεύμα είναι σύμφωνα με τον Fry (2003) *μια βασική αρχή, μια ζωοδόχος άνλη δύναμη, ζωτικής σημασίας για κάθε ανθρώπινο ον. Είναι επίσης μια κατάσταση άρρηκτης σχέσης με τον εσωτερικό εαυτό, με τις υψηλές αρχές, την ηθική και την αλήθεια της φύσης των ανθρώπων* (Fry, 2003). Αυτή τη σχέση με τον εαυτό αλλά και την κατανόηση των άλλων, πολλοί άνθρωποι την αναζητούν και στη δουλειά τους. Τα τελευταία χρόνια εμπειρικές έρευνες δείχνουν πως τόσο οι ηγέτες όσο και οι εργαζόμενοι αναζητούν ένα οργανωσιακό πλαίσιο με το οποίο μπορούν να νιώσουν συνδεδεμένοι, να βρουν μέσα σε αυτό τον σκοπό και τα κίνητρα για να δημιουργήσουν αλλά και να γίνουν μέρος μιας κοινότητας στην οποία μπορούν να προσφέρουν (Fry, 2003). Η Πνευματική Ηγεσία προσφέρει την δυνατότητα στα άτομα να αξιοποιήσουν την εργασία τους ως μια υπερβατική εμπειρία η οποία μπορεί να τους συνδέσει με τον εαυτό τους και με τους άλλους, κάνοντας το οργανωσιακό περιβάλλον έναν χώρο μάθησης και εξέλιξης (Fry, 2003; Fry & Kriger, 2009; Contreras, 2016). Γι αυτούς τους λόγους είναι πολύ σημαντική η ανάδειξη του πλαισίου ανάπτυξης της, των χαρακτηριστικών της και της επιρροής που έχει στο εργασιακό περιβάλλον και τα μέλη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

## 5.2 Θεωρητικό Πλαίσιο

Η Πνευματική Ηγεσία και γενικά η πνευματικότητα στον χώρο εργασίας είναι έννοιες που βρίσκονται στα πρώτα στάδια της ανάπτυξης τους και, όπως και στην Υπηρετική Ηγεσία, οι θεωρητικές βάσεις είναι ασαφείς και τα ερευνητικά ευρήματα λίγα, δίνοντας φυσικά ευκαιρίες για περαιτέρω έρευνα πάνω στο θέμα. Το μεγαλύτερο μέρος της θεωρίας για το ζήτημα της πνευματικότητας προέρχεται από τα πεδία της Θεολογίας και της Ηθικής (Fry, 2003). Η σύνδεση της πνευματικότητας με τη θρησκεία είναι εύλογη καθώς οι έννοιες του όντος και του πνεύματος είναι βασικά στοιχεία σε πολλές θεολογικές παραδόσεις και πολλοί μελετητές έκαναν αυτό το ζευγάριωμα Πνευματικής Ηγεσίας και θρησκείας, ωστόσο παρακάτω σε αυτή την ενότητα θα αναδειχθούν οι διαφορές θρησκείας και πνευματικότητας στην ηγεσία καθώς η απόλυτη ταύτιση τους δεν είναι ορθή.

Οι Fry και Kriger (2009), στην μελέτη τους για την ηγεσία που επικεντρώνεται στο *ον*, αξιοποιούν πέντε θρησκείες τις οποίες συνδέουν γενικά με την ηγεσία και διαμορφώνουν ένα σχήμα πέντε επιπέδων προκειμένου να διαχωρίσουν τις διαφορετικές εκφάνσεις του όντος και τις θεωρίες ηγεσίας και βάση την προσέγγιση τους. Πιο συγκεκριμένα χρησιμοποιούνται ως θεωρητική σύνδεση με τα μοντέλα ηγεσίας: ο Ιουδαϊσμός, ο Χριστιανισμός, το Ισλάμ, ο Ινδουισμός, ο Βουδισμός και ο Ταοϊσμός, με τη σκέψη πως αυτές οι παραδόσεις μετρούν 1400 με 4000 χρόνια ζωής και έχουν επηρεάσει ριζικά την ηγεσία γενικότερα αλλά και ειδικότερα την ύπαρξη του όντος μέσα σε αυτή (Fry & Kriger, 2009). Συνεχίζοντας, οι έξι αυτές θρησκείες με την ορολογία αλλά και τις πρακτικές τους οδηγούν στη δόμηση του μοντέλου πέντε επιπέδων:

**Το Επίπεδο 5 αναφέρεται στον Λογικό/ Φυσικό Κόσμο** και συνδέονται με αυτό ενδεχομενικές θεωρίες ηγεσίας που βασίζονται σε χαρακτηριστικά του ηγέτη, σε συμπεριφορές και επιδιώκουν την ανάπτυξη και το κέρδος.

**Το επίπεδο 4 αφορά τις Εικόνες και τη Φαντασία** με την ηγεσία να επικεντρώνεται στο όραμα, τις αξίες και τη κοινωνική κατασκευή της πραγματικότητας. Οι ηγεσίες που συνδέονται με αυτό το επίπεδο είναι η Χαρισματική και η Μετασχηματιστική.

**Το επίπεδο 3 συνδέεται με την έννοια της Ψυχής** και την ηγεσία που βασίζεται στην συνείδηση, στην επίγνωση της εσωτερικής κατάστασης του εαυτού σε σχέση με τους άλλους. Με αυτό το επίπεδο συνδέεται η Ηθική Ηγεσία, η Αυθεντική και η Ηγεσία με βάση τη Συνείδηση

**Το επίπεδο 2 είναι ο Κόσμος του Πνεύματος** και η ηγεσία σε αυτό αφορά την αγάπη και την υπηρεσία στους άλλους. Η Υπηρετική και Πνευματική Ηγεσία είναι οι ενσαρκώσεις αυτού του επιπέδου.

**Το επίπεδο 1 είναι το Μη - Δυϊστικό** στάδιο το οποίο είναι ασαφές και δεν συνδέεται με καμία υπάρχουσα θεωρία ηγεσίας. Στο επίπεδο αυτό το άτομο ή ο ηγέτη έχει φτάσει σε μια κατάσταση κενότητας η οποία χαρακτηρίζεται από ανιδιοτελή αγάπη και μη διαχωρισμό του εαυτού από τους άλλους (Fry & Kriger, 2009).

Τα παραπάνω επίπεδα αποτελούν για τους Fry και Kriger (2009) ένα σύστημα στο οποίο κάθε στάδιο είναι συγχρόνως μια τρύπα αλλά και ένα κομμάτι, κάθε επίπεδο συμπεριλαμβάνεται σε ένα υψηλότερο επίπεδο και όλα δομούν μια διαδρομή προς την πλήρωση του όντος. Όταν κάποιος ανεβαίνει στα επίπεδα συνεχίζει να διατηρεί τη δυνατότητα επιστροφής σε κάθε επίπεδο ανάλογα με τη περίπτωση αλλά φτάνοντας στα υψηλότερα στάδια κατέχει μια πιο επικεντρωμένη στον συνείδηση. Αυτό σε επίπεδο ηγεσίας σημαίνει πως ένα ηγέτης μπορεί κατά συνθήκη να επιστρέψει στα αρχικά επίπεδα για να δώσει προσοχή στις οικονομικές επιδόσεις χωρίς να χάσει τα χαρακτηριστικά από τα υψηλότερα επίπεδα στα οποία καθοδηγείται από τον αλτρουισμό, την ανάγκη για φροντίδα προς τους υπαλλήλους του κ.α. (Fry & Kriger, 2009). Σύμφωνα με την ίδια θεωρία κάθε άτομο άρα και κάθε ηγέτης έχει την δυνατότητα πρόσβασης σε όλα τα επίπεδα (Fry & Kriger, 2009).

Όπως προαναφέρθηκε το μοντέλο αυτό των πέντε επιπέδων μπορεί να εντοπιστεί και σε κάποιες γνωστές θρησκευτικές παραδόσεις και στις πρακτικές τους, στην εργασία των Fry και Kriger (2009) αναφέρονται αναλυτικά όλες οι έννοιες και οι διαδικασίες που αντιστοιχούν σε κάθε επίπεδο, ωστόσο αυτή η ενότητα θα εστιάσει στο Επίπεδο 2 στο οποίο αντιστοιχεί η Πνευματική Ηγεσία. Η έννοια του πνεύματος λοιπόν, παρουσιάζεται και στις έξι θρησκείες που αναφέρθηκαν πιο πάνω και ορίζεται ως μια ζωοδόχος δύναμη, ως ένα εσωτερικό στοιχείο που δίνει τη δυνατότητα σε ένα άτομο να υπερβεί τον εαυτό του και να εμβαθύνει τη σχέση του με όλα τα πράγματα και τα όντα στο σύμπαν. Οι θρησκείες προτείνουν μια σειρά από πρακτικές μέσω των οποίων ο άνθρωπος φτάνει σε αυτό το επίπεδο υπερβατικότητας, τέτοιες πρακτικές είναι η περιουλλογή, η προσευχή και ο διαλογισμός (Fry & Kriger, 2009). Σκοπός τέτοιων διαδικασιών είναι ο αναστοχασμός και η συνειδητοποίηση της ατομικής αλλά και της κοινωνικής ταυτότητας με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η σχέση του ατόμου με τους άλλους (Fry & Kriger, 2009). Η έννοια της πνευματικότητας αποκτά μια σχέση με την ηγεσία όταν ο ηγέτης φτάνει σε αυτό το επίπεδο συνείδησης και επίγνωσης με αποτέλεσμα να διοικεί υπηρετώντας τους ακολούθους του και με γνώμονα την αγάπη προς αυτούς (Fry & Kriger, 2009).

Όπως φαίνεται ξεκάθαρα, η θρησκεία είναι ίσως το βασικότερο στοιχείο στη δόμηση του θεωρητικού πλαισίου για την Πνευματική Ηγεσία, αυτό που παρατηρείται όμως στην βιβλιογραφία είναι πως, αν και η θρησκεία μοιράζεται κοινά στοιχεία με την πνευματικότητα, δεν πρέπει να ταυτίζονται. Το να ταυτίζεται και να είναι απολύτως εξαρτώμενη η πνευματικότητα από μια θρησκεία θα σήμαινε πως ένα οργανωσιακό περιβάλλον δεν θα μπορούσε να είναι πολυπολιτισμικό και συμπεριληπτικό για όλες τις θρησκείες, θα γίνονταν διακρίσεις και αυτό δεν θα ήταν βιώσιμο. Η πνευματικότητα λοιπόν αφορά τη σχέση με μια ανώτερη εσωτερική δύναμη η οποία δεν αφορά καμία θρησκεία συγκεκριμένα αλλά επηρεάζει την ανάπτυξη της συνείδησης ενός ατόμου και τη σχέση του με τον εαυτό του και τους άλλους (Fry, 2003). Επιπροσθέτως, η πνευματικότητα δεν περιορίζεται στα δόγματα και τον φορμαλισμό καμίας οργανωμένης θρησκείας αλλά αφορά μια διαδικασία εύρεσης νοήματος στη ζωή και κατά συνέπεια και στην εργασία (Fry, 2003). Πολλές έννοιες όπως ο αλτρουισμός και η αγάπη συνδέουν την πνευματικότητα με τη θρησκεία αλλά όπως τονίζει και ο Fry (2003), *“η πνευματικότητα είναι απαραίτητη για τη θρησκεία αλλά η θρησκεία δεν είναι απαραίτητη για την πνευματικότητα”* (Gotsis and Kortezi, 2008).

### 5.3 Χαρακτηριστικά Πνευματικού Ηγέτη

Το πρώτο πράγμα που πρέπει να ληφθεί υπόψιν, όταν γίνεται λόγος για τα χαρακτηριστικά του πνευματικού ηγέτη, είναι το γεγονός πως δεν είναι δυνατόν να μιλήσουμε για αυτά χωρίς να συμπεριλάβουμε τους ακολούθους και γενικά τον περίγυρο του ηγέτη. Ο πυρήνας της Πνευματικής Ηγεσίας είναι η συνειδητοποίηση πως ο ηγέτης είναι πλήρως συνδεδεμένος με τους ακολούθους του και λειτουργεί επικεντρωμένος στη σχέση που αναπτύσσει μαζί τους, για αυτό και όλα τα χαρακτηριστικά που θα αναφερθούν σχετίζονται με την αλληλεπίδραση που έχει μαζί τους. Επιπλέον, μεγάλο μέρος των χαρακτηριστικών ανήκει στη κατηγορία των αξιών ή στα πνευματικά ιδεώδη όπως τα παρουσιάζουν κάποιες ηθικές θεωρίες και θρησκευτικές παραδόσεις (Fry & Kriger, 2009).

Ένα από τα πιο βασικά χαρακτηριστικά του πνευματικού ηγέτη είναι ότι έχει όραμα και συμπεριλαμβάνει σε αυτό όλους τους παράγοντες του περιβάλλοντος του (Fry,

2003). Το όραμα αυτό ορίζει την κατεύθυνση και τη πορεία της επιχείρησης ή της οργάνωσης, συνήθως αντικατοπτρίζει υψηλά ιδεώδη, ενθαρρύνει τη πίστη και την ελπίδα για την επίτευξη των στόχων και θέτει τον πήχη για την αριστεία όχι με βάση τις οικονομικές επιδόσεις αλλά με βάση τις αξίες (Fry, 2003; Fry & Kriger, 2009) Ποιες είναι αυτές οι αξίες; Η αλτρουιστική αγάπη είναι μια από αυτές και στο πλαίσιο της συμπεριλαμβάνει τη συγχώρεση, την ευγένεια, την ακεραιότητα, την εντιμότητα, την ενσυναίσθηση, την ειλικρίνεια, την υπομονή, το θάρρος, την εμπιστοσύνη και την ταπεινότητα (Fry, 2003; Fry & Kriger, 2009). Δύο ακόμα έννοιες που ταυτίζονται με την πνευματική ηγεσία είναι η ελπίδα και η πίστη και αυτές με τη σειρά τους κάνουν ένα άτομο να ηγείται με επιμονή και αντοχή, να είναι ανθεκτικό στις δυσκολίες και να συνεχίζει τη προσπάθεια μέχρι την επίτευξη των στόχων (Fry, 2003; Fry & Kriger, 2009). Θεμελιώδες στην πνευματική ηγεσία είναι ακόμα αυτό που ονομάζει ο Fry (2003) “πνευματική επιβίωση”. Η πνευματική επιβίωση αφορά τόσο τον ίδιο τον ηγέτη όσο και το σύνολο του οργανωσιακού περιβάλλοντος και σχετίζεται με την αίσθηση της υπερβατικότητας και της κλίσης προς ένα ανώτερο σκοπό (Fry, 2003; Fry & Kriger, 2009). Ο ηγέτης λοιπόν έχει συναίσθηση του σκοπού της ζωής του, μια ισχυρή θέληση για σύνδεση με τον κοινωνικό του περίγυρο και συμμετοχή σε αυτόν (Fry,2003). Ειδικά η κλίση προς έναν σκοπό ζωής είναι απαραίτητη για έναν πνευματικό ηγέτη και αυτός ο σκοπός επικεντρώνεται στην υπηρεσία προς τους άλλους κάτι που δίνει αξία και νόημα στην ύπαρξη του (Fry,2003). Αυτός ο σκοπός υιοθετείται αργότερα και από τους ακολούθους μέσω της συμμετοχής στις εργασίες και την επίτευξη κοινών στόχων που καθορίζει ο ηγέτης (Fry,2003).

Όπως ειπώθηκε και στην αρχή της ενότητας, όλα τα γνωρίσματα του πνευματικού ηγέτη αφορούν τη σχέση του με τους άλλους. Ο ηγέτης δεν ικανοποιείται από την δική του πνευματικότητα μόνο αλλά και από αυτή που μεταφέρει στο οργανωσιακό περιβάλλον και στην ομάδα του και η ύπαρξη της πνευματικότητας απαιτεί από τον ηγέτη να ενδυναμώνει τους ακολούθους του, να υποστηρίζει την αυτονομία τους, να τους εμπιστεύεται και να αφήνει το κάθε άτομο να είναι ο εαυτός του (Fry,2003). Προκειμένου να επιτευχθούν όλα τα παραπάνω, και να υπάρξει μια εργασιακή

πνευματικότητα τόσο για τον ηγέτη όσο και για τους ακολούθους, υπάρχουν κάποιες πρακτικές χαρακτηριστικές για κάθε πνευματική ηγεσία. Αρχικά είναι σημαντικό ο ηγέτης να έχει αυτογνωσία, ύστερα έχοντας ευταξία στον εσωτερικό του κόσμο θα συνδέεται και με τους γύρω του, σεβόμενος τα πιστεύω και τις αντιλήψεις τους (Fry,2003). Εξίσου σημαντικές με την αποδοχή είναι και κάποιες πρακτικές που βοηθούν τα άτομα να εντοπίσουν την πνευματικότητα τους και να υιοθετήσουν τις ίδιες αξίες με τον ηγέτη, τέτοιες πρακτικές είναι η επαφή με τη φύση, ο διαλογισμός, η ανάγνωση λογοτεχνίας ή και συγγραφή ημερολογίου (Fry,2003). Όλες αυτές οι δραστηριότητες υποστηρίζονται από εμπειρικές μελέτες που δείχνουν πως η ύπαρξη πνευματικότητας στο οργανωσιακό περιβάλλον ενέχει οφέλη τόσο για τους ανθρώπους όσο για την ίδια την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Τα αποτελέσματα της Πνευματικής Ηγεσίας θα παρουσιαστούν αναλυτικά στην επόμενη ενότητα.

#### **5.4 Αποτελέσματα Πνευματικής Ηγεσίας**

Αν και οι έρευνες για τα αποτελέσματα της Πνευματικής Ηγεσίας έχουν αρκετό δρόμο να διανύσουν ακόμα, τα πρώτα συμπεράσματα για τα οφέλη της πνευματικότητας δίνουν κάποια ενθαρρυντικά στοιχεία. Η πνευματικότητα μέσα σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον και η πνευματική ηγεσία έχουν αποδειχθεί ωφέλιμες τόσο σε ατομικό επίπεδο για τον κάθε υπάλληλο ξεχωριστά όσο και σε συλλογικό επίπεδο για την εργασιακή κοινότητα και τα συμφέροντα της επιχείρησης ή του οργανισμού (Fry,2003). Σε ατομικό επίπεδο, η εργασιακή πνευματικότητα έχει ως αποτέλεσμα την χαρά, την γαλήνη, την εργασιακή ευχαρίστηση και την δέσμευση με το εργασιακό περιβάλλον και το όραμα του (Fry,2003). Με όρους παραγωγικότητας, η πνευματική ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένες ατομικές και ομαδικές επιδόσεις και μειώνει τις περιπτώσεις παραίτησης και πνευματικής ή κυριολεκτικής απουσίας (Fry,2003). Όταν οι υπάλληλοι θεωρούν πως υπάρχει πνευματικότητα στον χώρο εργασίας τους τείνουν να λειτουργούν με λιγότερο φόβο για την αποτυχία, είναι πιο ηθικοί αλλά και πιο παραγωγικοί, ευέλικτοι και δημιουργικοί αφού νιώθουν ασφάλεια και ευτυχία ευρισκόμενοι σε ένα ανθρωπιστικό εργασιακό περιβάλλον (Fry,2003).



Η Πνευματική Ηγεσία, πέρα από το γεγονός ότι δημιουργεί ένα αίσθημα γαλήνης και ηρεμίας, δίνει επίσης έναν σαφή προσορισμό, ένα όραμα το οποίο καθοδηγεί όλους του εμπλεκόμενους και τους επιτρέπει να μαθαίνουν και να εξελίσσονται συνεχώς. Όταν μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός διαθέτει μια ξεκάθαρη εικόνα για το που είναι και που θέλει να φτάσει τότε ωθεί τους υπαλλήλους προς αυτή τη διαδρομή στη διάρκεια της οποίας βασικό εργαλείο είναι η μάθηση. Η πνευματικότητα δομεί μαθησιακά περιβάλλοντα μέσα στα οποία το κάθε άτομο έχει τη δυνατότητα να μάθει, να διευρύνει τις ικανότητες του και να πετύχει τους στόχους του (Fry,2003). Το όραμα δεν εμποδίζει τους υπαλλήλους από το να εξατομικεύσουν την πορεία τους, αντιθέτως το πνευματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από ελευθερία που βοηθά τους ανθρώπους να εξερευνήσουν όλες τις δυνατότητες τους. Σε δεύτερο επίπεδο αυτό το μαθησιακό περιβάλλον ευνοεί τη συλλογικότητα, τη γενναιοδωρία, τη παροχή κινήτρου από το ένα άτομο της ομάδας στο άλλο, την ελευθερία έκφρασης, την επικοινωνία ιδεών που οδηγεί στη καινοτομία αλλά και τη δημιουργία νέων ηγετών (Fry,2003). Βασική προέλευση των παραπάνω αποτελεσμάτων είναι η βασισμένη στις αξίες πνευματική ηγεσία η οποία δημιουργεί ένα ασφαλές και δίκαιο περιβάλλον μέσα στο οποίο μπορεί να ανθίσει το ρηξικέλευθο σκεπτικό, επαινείται η ηθική συμπεριφορά και οι ηγέτες εξασφαλίζουν τη διατήρηση των στόχων και του οράματος(Fry,2003). Πάνω από πενήντα εμπειρικές έρευνες έχουν αποδείξει άλλωστε πως ηγεσίες που βασίζονται στις αξίες, όπως είναι η πνευματική, έχουν ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα στην εργασία, τις επιδόσεις και τα κίνητρα των εργαζομένων (Fry,2003).

Τέλος, ένα ακόμα πολύ σημαντικό αποτέλεσμα της πνευματικής ηγεσίας είναι η σχέση που δημιουργεί ανάμεσα στην επιχείρηση ή την οργάνωση και τον πελάτη ή άλλους εξωτερικούς εμπλεκόμενους. Στοιχεία όπως η αγάπη, ο αλτρουισμός, η ηθική και η ύπαρξη αξιών, εντάσσουν στην οργανωσιακή κουλτούρα μια ιδεολογία που επικεντρώνεται στην εξυπηρέτηση των ατόμων και στη κατανόηση των αναγκών τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δομούνται άριστες σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης ή της οργάνωσης και των πελατών ή των εξωτερικών συνεργατών, κάτι που συμβάλει στις επιδόσεις (Fry,2003).

## Κεφάλαιο Έκτο

### Συμπεριληπτική Ηγεσία

Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο αυτής της εργασίας θα γίνει αναφορά στην Συμπεριληπτική Ηγεσία, η οποία τα τελευταία χρόνια προσελκύει όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων κυρίως επειδή η κοινωνία αυτό το διάστημα εκφράζει έντονα την ανάγκη για συμπεριληπτικές (inclusive) συμπεριφορές, για ισότητα, ελευθερία έκφρασης και δικαίωμα στη μοναδικότητα στους χώρους εργασίας. Η υποστήριξη και η ενθάρρυνση έκφρασης της διαφορετικότητας φαίνεται να είναι προτεραιότητα λοιπόν για πολλούς ηγέτες καθώς είναι μια επιτακτική ανάγκη που μεταφέρει η κοινωνία και μια μέθοδος ηγεσίας με πολλά πιθανά οφέλη τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για την επιχείρηση ή τον οργανισμό (Randel et al., 2018).

#### 6.1 Ορισμός Συμπεριληπτικής Ηγεσίας

Παρά τις προσπάθειες που γίνονται οι διαδικασίες και η γενικότερη ηγεσία στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να είναι συμπεριληπτική, παρατηρείται πως ακόμα δεν αξιοποιείται πλήρως η διαφορετικότητα και ο πλουραλισμός, δεν κατανοούνται και δεν λαμβάνονται υπόψιν στις αποφάσεις οι διαφορετικές απόψεις (Randel et al., 2018). Αυτό συμβαίνει γιατί υπάρχει μια εσφαλμένη αντίληψη για τη συμπερίληψη και δεν λαμβάνεται υπόψιν η αξία της μοναδικότητας και της διαφορετικότητας ως στοιχεία πλήρως αξιοποιήσιμα για τη δόμηση ενός συμπεριληπτικού οργανωσιακού περιβάλλοντος. Σε αυτήν την ενότητα λοιπόν θα αποσαφηνιστεί το ζήτημα του ορισμού της συμπερίληψης και της συμπεριληπτικής ηγεσίας έτσι ώστε στη συνέχεια του κεφαλαίου να κατασκευαστεί μια ισχυρή δομή, μια βιώσιμη μέθοδος ηγεσίας. Καθώς η Συμπεριληπτική Ηγεσία είναι αρκετά σύγχρονη και στην αρχή της θεμελίωσης της, οι περισσότερες πληροφορίες θα αντληθούν από μια αρχική ανάλυση του ζητήματος που κάνουν οι Rendel et al. (2018) στην εργασίας τους.

Αν και πρέπει να γίνουν ακόμα περισσότερες έρευνες επί του θέματος προκειμένου να διευρυνθεί η βιβλιογραφία και να κατανοηθεί ενδελεχώς η συμπεριληπτική ηγεσία,

είναι σημαντικό να τονιστεί ότι τα πρώτα δείγματα υποδεικνύουν πως η συμπεριληπτική ηγεσία είναι απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία ενός σύγχρονου οργανωσιακού περιβάλλοντος. Αυτό συμβαίνει γιατί ενώ όλες οι παραπάνω θεωρίες ηγεσίας λαμβάνουν σοβαρά υπόψιν και σέβονται την ισότητα ευκαιριών, την ελευθερία λόγου και τη δικαιοσύνη, καμία θεωρία ως τώρα δεν έχει δομηθεί με πυρήνα την αξιοποίηση της διαφορετικότητας και της μοναδικότητας (Randel et al., 2018), με ελάχιστες ενδεχομένως εξαιρέσεις (βλ. Gotsis and Grimani, 2016a). Η συμπεριληπτική ηγεσία αφορά λοιπόν τις τακτικές που εξασφαλίζουν πως όλοι οι εργαζόμενοι, ως ισότιμα μέλη και χωρίς καμία εξαίρεση θα αισθάνονται πως ανήκουν στο εργασιακό περιβάλλον και στις επιμέρους ομάδες, διατηρώντας τη διαφορετικότητα, τη μοναδικότητα τους και συνεισφέροντας στις ομαδικές διαδικασίες και τις αποφάσεις (Randel et al., 2018). Το βασικό στοιχείο σε αυτόν τον ορισμό είναι η συμπερίληψη (inclusion) η οποία δεν σχετίζεται μόνο με την απόφαση του ηγέτη να εντάξει μειονότητες και τη διαφορετικότητα στην ομάδα του αλλά και με το πως αντιλαμβάνεται ο κάθε εργαζόμενος την παρουσία του στην ομάδα. Η συμπερίληψη έχει να κάνει με την καθ' όλα λογική ανάγκη του κάθε εργαζόμενου να αισθάνεται ότι συμμετέχει ισότιμα σε μια ομάδα, ότι ανήκει κάπου όπου τον σέβονται και εκτιμούν την μοναδικότητα του (Randel et al., 2018). Οι καταβολές και το θεωρητικό πλαίσιο αυτών των αναγκών, των συμπεριληπτικών συμπεριφορών και της συμπεριληπτικής ηγεσίας γενικότερα θα αναλυθούν στην επόμενη ενότητα.

## 6.2 Θεωρητικό Πλαίσιο

Η ανάγκη συμμετοχής σε μια κοινωνική ομάδα, σε ένα οργανωσιακό πλαίσιο αλλά και η ανάγκη να νιώθει κάποιος ξεχωριστός και μοναδικός περιγράφονται και αναλύονται στη Θεωρία Βέλτιστης Διακριτότητας στο πλαίσιο της κοινωνικής ψυχολογίας (Randel et al., 2018). Γενικά η κοινωνική ψυχολογία είναι το βασικότερο θεμέλιο της Συμπεριληπτικής Ηγεσίας αφού συνδυάζει τις αρχές της ψυχολογίας και της κοινωνιολογίας για να ερμηνεύσει τόσο τη παρουσία ενός ατόμου μέσα μια ομάδα όσο και την επιρροή που ασκούν τα άτομα της ομάδας μεταξύ τους (Robbins & Judge, 2018). Από την κοινωνική ψυχολογία προέρχεται η Θεωρία της Κοινωνικής

Ταυτότητας αλλά και η Θεωρία της Βέλτιστης Διακριτότητας που αποτελεί επέκταση της πρώτης, αναφερόμενη όχι μόνο στην ανάγκη του ατόμου να ανήκει και να έχει ομοιότητες με τα άλλα μέλη της ομάδας αλλά και στην ανάγκη του να είναι διαφορετικός και να νιώθει πως μπορεί να προσφέρει κάτι ξεχωριστό (Randel et al., 2018). Οι δύο αυτές ανάγκες συνυπάρχουν σε κάθε άτομο και η Συμπεριληπτική Ηγεσία φροντίζει να τις εξισορροπεί δημιουργώντας μια ενιαία ομάδα με κοινούς στόχους και με πνεύμα συνεργασίας αλλά και με το κάθε άτομο να διατηρεί τη μοναδικότητα του (Randel et al., 2018) .

Τόσο οι αρχές της Θεωρίας Κοινωνικής Ταυτότητας όσο και οι αρχές της Θεωρίας Βέλτιστης Διακριτότητας είναι σημαντικές για να κατανοηθεί η λειτουργία της Συμπεριληπτικής Ηγεσίας. Η Θεωρία Κοινωνικής Ταυτότητας ορίζει πως ταν ο ηγέτης εκφράζει αντιλήψεις υπέρ της συμπερίληψης και κατά του αποκλεισμού αυτές οι αντιλήψεις διαχέονται στην ομάδα καθώς τα μέλη της θέλουν να ανήκουν σε αυτή και να ταυτίζονται με τις αντιλήψεις της. Συγχρόνως όμως, προκειμένου να τηρείται πλήρως η συμπερίληψη , δεν αρκεί μόνο η έλλειψη προκατάληψης αλλά απαιτείται μέσα στην ενότητα να διατηρείται η μοναδικότητα (Randel et al., 2018). Τα μέλη μιας ομάδας τείνουν να νιώθουν πως υπάρχει πραγματικά συμπερίληψη όταν όλοι γίνονται αποδεκτοί γι αυτό που είναι και όταν σε όλους δίνεται η ευκαιρία να συνεισφέρουν τη δική τους ξεχωριστή οπτική (Randel et al., 2018). Προκειμένου όμως να υπάρχουν οι παραπάνω αντιλήψεις στην ομάδα, είναι απαραίτητο ο ηγέτης να έχει την ικανότητα να αντιληφθεί και να κατανοήσει ο ίδιος πρώτα τη διαφορετικότητα και τις οπτικές των άλλων ατόμων ειδάλλως το κλίμα συμπερίληψης δεν θα χαρακτηρίσει ποτέ την ομάδα του. Σύμφωνα πάλι με την επιστήμη της ψυχολογίας , η γνωστική πολυπλοκότητα είναι αυτή που επιτρέπει σε ένα άτομο να αντιληφθεί και να κατανοήσει τις συμπεριφορές και τις κοινωνικές πληροφορίες που λαμβάνει από τα άλλα άτομα (Randel et al., 2018). Αν ένας ηγέτης λοιπόν διαθέτει μια πολυσύνθετη γνωστική λειτουργία και είναι ικανός να διαχειριστεί τις πληροφορίες που δέχεται από το περιβάλλον του, τότε είναι σε θέση να αναγνωρίσει , να κατανοήσει και να αποδεχτεί τη ποικιλία των χαρακτηριστικών που συνθέτουν ένα άτομο αφήνοντας του χώρο να

είναι ο εαυτός του και να συνεισφέρει την οπτική του σε μια ομάδα που η ενότητα δεν απαιτεί την απόλυτη ομοιότητα (Randel et al., 2018). Η γνωστική πολυπλοκότητα είναι η απαρχή πολλών χαρακτηριστικών που συνθέτουν έναν συμπεριληπτικό ηγέτη και διαμορφώνουν μια οργανωσιακή κουλτούρα ίσων ευκαιριών. Τα χαρακτηριστικά αυτά θα παρουσιαστούν στην επόμενη ενότητα.

### 6.3 Χαρακτηριστικά Συμπεριληπτικού Ηγέτη

Όπως αναφέρθηκε και στη παραπάνω ενότητα, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα συμπεριληπτικό περιβάλλον είναι ζωτικής σημασίας τόσο η ένταξη των ατόμων σε ένα οργανωσιακό πλαίσιο δίχως προκαταλήψεις όσο και η εξασφάλιση της ενεργού συμμετοχής τους στην ομάδα, αξιοποιώντας ο καθένας την μοναδικότητα και την διαφορετικότητα του. Από αυτά τα στοιχεία και μόνο εξάγονται κάποια πρώτα χαρακτηριστικά του ηγέτη, όπως η ιδιαίτερη σημασία που δίνει στο αίσθημα του “ανήκειν” και η ίση αντιμετώπιση όλων των μελών του οργανωσιακού περιβάλλοντος (Randel et al., 2018). Όπως και σε άλλες σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας που έχουν μελετηθεί σε αυτήν την εργασία έτσι και στην Συμπεριληπτική Ηγεσία τα χαρακτηριστικά του ηγέτη έχουν να κάνουν περισσότερο με τη συμπεριφορά του προς τους άλλους, προς τα μέλη της ομάδας του. Αυτό συμβαίνει γιατί ο συμπεριληπτικός ηγέτης κατά βάση μεριμνά για την ομάδα του σαν σύνολο αλλά και για το κάθε άτομο ξεχωριστά. Συγκεκριμένα, βασικά γνωρίσματα της ηγεσίας του είναι η υποστήριξη που δείχνει στα άτομα σε κάθε τομέα (επαγγελματικό και οικογενειακό), η εξασφάλιση της δικαιοσύνης και της ισότητας για κάθε μέλος αλλά και η προσφορά ευκαιριών για συμμετοχή όλων στις εργασίες της ομάδας και στη λήψη αποφάσεων (Randel et al., 2018). Βασικός σκοπός του ηγέτη είναι να δημιουργήσει ένα ασφαλές περιβάλλον χωρίς επικρίσεις και προκαταλήψεις μέσα στο οποίο όλα τα άτομα θα νιώθουν πως είναι ασφαλή, πως μπορούν να μιλήσουν ελεύθερα και πως οι αποφάσεις που παίρνονται τους συμπεριλαμβάνουν (Randel et al., 2018). Ακόμα όμως και στις περιπτώσεις που ο ηγέτης οφείλει να λάβει πρωτοβουλία ή να πάρει μια απόφαση μόνος του, λαμβάνει υπόψιν του το κάθε μέλος της ομάδας προκειμένου να εξασφαλίσει πως ακόμα και χωρίς πρόθεση δεν θα αδικήσει ή προσβάλλει κάποιο άτομο (Randel et al., 2018). Για να

συμπεριλάβει όλα τα άτομα σε μια απόφαση ή για να συντονίσει μια διαδικασία λήψης αποφάσεων σε επίπεδο ομάδας, ο συμπεριληπτικός ηγέτης φροντίζει να είναι πάντα ανοιχτός σε νέες ιδέες και σε διαφορετικές οπτικές τις οποίες προσφέρει το κάθε άτομο της ομάδας με βάση τις εμπειρίες του, τη κουλτούρα του και το κοινωνικό του πλαίσιο (Randel et al., 2018).

Φυσικά, προαπαιτούμενα για τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι κάποια στοιχεία που αφορούν την προσωπικότητα του ηγέτη. Ένα συμπεριληπτικός ηγέτης λοιπόν είναι υπέρ της διαφορετικότητας και της αξιοποίησης της, επιδεικνύει ταπεινότητα καθώς αντιλαμβάνεται πως δεν είναι και δεν πρέπει να είναι ως ηγέτης το κέντρο του ενδιαφέροντος αλλά πως οφείλει να εστιάζει στις ανάγκες των ατόμων και της ομάδας και τον χαρακτηρίζει μια γνωστική πολυπλοκότητα η οποία του επιτρέπει να αντιλαμβάνεται τις διαφορετικές οπτικές των ατόμων (Randel et al., 2018). Επίσης διαθέτει ενσυναίσθηση που του επιτρέπει να δίνει σημασία όχι μόνο στις διαφορετικές απόψεις αλλά και στα συναισθήματα και την ψυχική ευημερία των ανθρώπων (Randel et al., 2018). Παρακάτω θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα αυτών των χαρακτηριστικών που δομούν ένα συμπεριληπτικό κλίμα σε ένα οργανωσιακό πλαίσιο.

#### **6.4 Αποτελέσματα Συμπεριληπτικής Ηγεσίας**

Ίσως το βασικότερο αποτέλεσμα της Συμπεριληπτικής Ηγεσίας είναι ότι όλα τα μέλη μια ομάδας ακολουθούν το παράδειγμα του ηγέτη τους και λειτουργούν με γνώμονα τον σεβασμό προς τους άλλους, τη δεκτικότητα, την αποδοχή της μοναδικότητας και της διαφορετικότητας (Randel et al., 2018). Με βάση τις αρχές της Θεωρίας Κοινωνικής Ταυτότητας, το κάθε άτομο εξ' αιτίας της ανάγκης του να ανήκει στην ομάδα θα θελήσει να μιμηθεί αυτά που παρατηρεί μέσα στο οργανωσιακό πλαίσιο. Συνεπώς αν ο ηγέτης προτάσσει τη συμπερίληψη χωρίς διακρίσεις, προς όλους, τότε και το κάθε μέλος ξεχωριστά θα υιοθετήσει τις ίδιες αρχές (Randel et al., 2018). Με τον ηγέτη και όλα τα μέλη μιας ομάδας να υποστηρίζουν την συμπερίληψη δημιουργείται μια κοινότητα με θεμελιώδεις αρχές την αποδοχή, την ελευθερία λόγου και την επικοινωνία των ιδεών χωρίς επικρίσεις.

Αυτή η κοινότητα βοηθά τα άτομα να γνωρίσουν καλύτερα τον εαυτό τους, να αποκτήσουν ή να ενισχύσουν την αυτοεκτίμηση τους και να συμμετάσχουν στις εργασίες ή στην λήψη αποφάσεων ακόμα και με μη τυπικούς τρόπους (Randel et al., 2018). Για παράδειγμα , σε μια συμπεριληπτική κοινότητα όπου οι διαδικασίες δεν καθορίζονται από νόρμες, μπορούν να ενταχθούν άτομα με αναπηρίες, διαφορετικές κουλτούρες, θρησκείες , κοινωνικό υπόβαθρο κ.α. (Randel et al., 2018). Αρκετές εμπειρικές έρευνες έχουν αναδείξει επίσης και την επιρροή που έχει η Συμπεριληπτική Ηγεσία στην εργασία, την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των ατόμων. Πιο συγκεκριμένα όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν πραγματικά μέλη μιας συμπεριληπτικής κοινότητας, τότε τείνουν να είναι πιο δημιουργικοί, πιο αποδοτικοί και έχουν λιγότερες πιθανότητες να εγκαταλείψουν την θέση τους ή να αγνοήσουν τα καθήκοντα τους (Randel et al., 2018).

### Συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η εργασία αυτή ξεκίνησε με το βασικό ερώτημα “Τι γνωρίζουμε για την ηγεσία και τι θα έπρεπε να γνωρίζουμε με βάση τις Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας και Διοίκησης;” και με αυτό ως πυρήνα δημιουργήθηκαν τα έξι παραπάνω κεφάλαια. Σκοπός της εργασίας ήταν να κάνει μια ανασκόπηση στις Παραδοσιακές Θεωρίες και ύστερα να μελετήσει ενδελεχώς τις Σύγχρονες Θεωρίες αναδεικνύοντας τη δομή τους, τα χαρακτηριστικά τους και την επιρροή που μπορούν να ασκήσουν σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον. Η αξία αυτού του εγχειρήματος έγκειται στο γεγονός ότι η ηγεσία είναι αποδεδειγμένα ένας παράγοντας ζωτικής σημασίας για κάθε εγχείρημα, επιχείρηση, οργανισμό, ομάδα, έρευνα κ.α. Η ηγεσία καθορίζει το πλαίσιο, τους σκοπούς, την κουλτούρα και μπορεί να ενισχύσει τη δημιουργικότητα και τη καινοτομία. Ίσως το σημαντικότερο όμως που προσφέρουν οι Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας είναι η ένταξη του ανθρώπινου παράγοντα και της κοινωνίας στο πλαίσιο και τις λειτουργίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού τα οποία για πολλά χρόνια θεωρούνταν τεχνοκρατικές οντότητες και περιβάλλοντα που επιδίωκαν μόνο την επίτευξη οικονομικών στόχων.

Μετά την ανάλυση λοιπών των Σύγχρονων Θεωριών και τις συνεχείς έρευνες που διεξάγονται, είναι αδύνατον να μη γίνει δεκτό πως μια νέα εποχή στο πεδίο της ηγεσίας και της διοίκησης έχει ξεκινήσει. Υπάρχει όμως μια σαφή απάντηση για το ποια θεωρία είναι η ιδανική; Έχει καταλήξει η βιβλιογραφία σε ένα μοντέλο ηγέτη που θα ταίριαζε σε κάθε επιχείρηση, σε κάθε οργανισμό, σε κάθε χώρα και πολιτισμό; Αν ληφθεί υπόψιν η πολυπλοκότητα των μοντέλων που υπάρχουν ήδη, το γεγονός πως όλες οι θεωρίες έχουν τα οφέλη αλλά και τις αδυναμίες τους, τότε με σιγουριά μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα πως μια τέλεια, απ’ όλες τις απόψεις, θεωρία δεν υπάρχει και κανένα μοντέλο δεν μπορεί να λειτουργήσει ως πανάκεια. Πολλές από τις θεωρίες που αναφέρθηκαν σε αυτήν την εργασία έχουν κοινά στοιχεία και συμπίπτουν σε πολλά σημεία. Η ηθική, η αυθεντική έκφραση του εαυτού, η προσήλωση στην ευημερία του εργαζόμενου και η δικαιοσύνη είναι μερικά χαρακτηριστικά παραδείγματα στοιχείων που εμφανίζονται επαναλαμβανόμενα σε αρκετές θεωρίες. Αυτό ίσως να δημιουργεί



ένα μοτίβο για κάποια πιθανά , απαραίτητα χαρακτηριστικά για τον ηγέτη αλλά κάθε θεωρία προσφέρει κάτι ξεχωριστό.

**Η Ηθική Ηγεσία** , μια θεωρία με τεράστια βιβλιογραφία, επικεντρώνεται στην κανονιστικά κατάλληλη συμπεριφορά, στην δεοντολογία και στο ηθικά σωστό όσο καμία άλλη θεωρία.

**Η Αυθεντική Ηγεσία** από την άλλη, ενώ διαθέτει την έκφραση των ηθικών αρχών από τον ηγέτη , επικεντρώνεται περισσότερο στην αυθεντική έκφραση του εαυτού, την ειλικρίνεια και την αυτογνωσία.

**Η Υπηρετική Ηγεσία** εισάγει ένα ρηξικέλευθο σκεπτικό σύμφωνα με το οποίο ο πυρήνα της ηγεσίας είναι οι ανάγκες και η ευημερία των εργαζομένων με τον ηγέτη να υπηρετεί την ομάδα του και όχι το αντίθετο.

**Η Πνευματική Ηγεσία** προτείνει την πνευματική εξερεύνηση και την εύρεση ενός ανώτερου σκοπού μέσα στο οργανωσιακό πλαίσιο, έχοντας αρκετές προοπτικές αξιοποίησης και πρακτικές που ήδη εξετάζονται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς.

**Η Συμπεριληπτική Ηγεσία** θέτει, περισσότερο από κάθε άλλη θεωρία, ως βασικό της στόχο την συμπερίληψη και την δημιουργία μιας εργασιακής κοινότητας που χαρακτηρίζεται από σεβασμό, η δικαιοσύνη και η ισότητα.

Με βάση τη μεγάλη ποικιλία θεωριών και εκδοχών ηγεσίας, η πρόταση που έρχεται ως εύλογο συμπέρασμα είναι πως προκειμένου να βρεθεί η ιδανική θεωρία ηγεσίας για μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν κάποιοι ευρύτεροι παράγοντες όπως η χώρα στην οποία βρίσκονται, η κουλτούρα, η θρησκεία κ.α. Πολλές έρευνες το τελευταίο διάστημα έχουν ως σκοπό την ανάδειξη των ιδανικών θεωριών για μια συγκεκριμένη χώρα, ήπειρο ή σύνολο χωρών που μοιράζονται την ίδια θρησκεία και κουλτούρα.

Μια δεύτερη πρόταση για μελλοντική έρευνα είναι η διεξαγωγή μελέτης για τη σχέση των θεωριών που χαρακτηρίζονται από ηθικούς παράγοντες με την Συμπεριληπτική Ηγεσία. Οι ανάγκες των σύγχρονων οργανωσιακών πλαισίων απαιτούν όσο ποτέ την συμπερίληψη , συνεπώς έχει αξία να διερευνηθεί σύνδεση της ηθικής θεωρίας ως βασικός ή και προβλεπτικός παράγοντας της συμπερίληψης. Η σύγχρονη βιβλιογραφία

έχει αρχίσει να εξετάζει το ζήτημα με χαρακτηριστικά παραδείγματα τις εργασίες των George Gotsis and Katerina Grimani (2016a) (2016b), George Gotsis and Katerina Grimani (2017), Aikaterini Grimani and George Gotsis (2020).

Τέλος, στην εποχή της καινοτομίας και της τεχνολογικής παραγωγής αρκετό ενδιαφέρον θα είχε να μελετηθεί και το πως αυτές οι θεωρίες λειτουργούν στην εξ αποστάσεως ηγεσία. Πολλοί εργαζόμενοι για διάφορους λόγους έχουν μετατρέψει την οικία τους σε περιβάλλον εργασίας και την τεχνολογία (κινητά, υπολογιστές, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, πλατφόρμες τηλεδιάσκεψης) ως σύνδεσμο με την εργασία τους. Αλλάζει αυτό την δυναμική της ηγεσίας; Μπορούν οι παραπάνω θεωρίες να εφαρμοστούν σε αυτή τη περίπτωση ή μήπως πρέπει να εξεταστεί μια μορφή διαδικτυακής ηγεσίας; Αυτές είναι κάποια συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα στο ευρύτατο πεδίο της ηγεσίας το οποίο μεταβάλλεται με την ίδια ταχύτητα που μεταβάλλονται ο άνθρωπος και η κοινωνία.

## Βιβλιογραφία

- 1) Avolio B.J., & Gardner W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- 2) Avolio B.J., & Walumbwa F.O. & Weber T.J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *The Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- 3) Brown M.E., & Treviño L.K. (2006). Ethical Leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- 4) Changsuk Ko, & Jianhong Ma, & Bartnik R., & Haney M.H., & Mingu Kang. (2018). Ethical Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda. *Ethics & Behavior*, 28:2, 104-132.
- 5) Contreras F.T. (2016). Servants and Spiritual Leadership Theories: Are They Two Different Notions?. *Journal of Human Values*, 22 (3), 202-208.
- 6) Dierendonck van D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37, 1228-1261.
- 7) Eisenbeiss S.A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23, 791-808.
- 8) Eva N., & Robin M., & Sendjaya S., & Dierendonck van D., & Liden R. C. Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30, 111-132.
- 9) Fry L.W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- 10) Fry L.W., & Kriger M. (2009). Towards a Theory of being-centered leadership: Multiple levels of being as context for effective leadership. *Human Relations*, 62, 1667-1696.
- 11) Gardner L.W., & Cogliser C., & Davis K.M., & Dickens M.P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145.
- 12) Gotsis, George and Katerina Grimani (2017). The role of spiritual leadership in fostering inclusive workplaces. *Personnel Review* 46 (5):908-935.
- 13) Gotsis, George and Katerina Grimani (2016a). Diversity as an aspect of effective leadership: Integrating and moving forward. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(2): 241-264.
- 14) Gotsis, George and Katerina Grimani (2016b). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development* 35(8): 985-1010.
- 15) Gotsis, George and Zoe Kortezi (2008). Philosophical foundations of workplace spirituality: A critical approach. *Journal of Business Ethics*, 78 (4): 575-600.
- 16) Grimani, Aikaterini and George Gotsis (2020). Fostering inclusive organizations through virtuous leadership. In: Marques, Joan (ed.), *The Routledge companion to inclusive leadership*. New York and London: Taylor and Francis.

- 17) Ilies R., & Morgeson F.P., & Nahrgang J.D. (2005). *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- 18) Randel A. E., & Galvin B.M., & Shore L.M., & Ehrhart K.H., & Chung B.G., & Dean M.A., & Kedharnath U. (2018). *Human Resources Management Review*, 28, 190-203.
- 19) Robbins S.P., & Judge T.A. (2018), Οργανωσιακή Συμπεριφορά- Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις. *Κριτική*. σσ. 213-246, 361-397, 493-525.
- 20) Sun P.Y.T. (2013). The servant identity: Influences on the cognition and behavior. *The Leadership Quarterly*, 24, 544-557.