

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ:
Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ
ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ
ΤΕΧΝΩΝ

Organizational Sciences: An Arts and Humanities Perspective



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΕΥΓΕΝΙΑΣ ΜΑΡΗ (9986201200071)
ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ - ΤΜΗΜΑ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ, ΙΣΤΟΡΙΑΣ ΚΑΙ
ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
Επιβλέπων: Γ. Γκότσης
Εαρινό εξάμηνο 2016

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	1
Abstract	2
Εισαγωγή	3
Η έννοια της αξιοπρέπειας στο management	4
Σεβασμός στην ανθρώπινη μοναδικότητα	6
Περσοναλισμός και ανθρωπιστικό management	12
Η επίδραση της τεχνολογίας στο ανθρωπιστικό management	13
Παρόν και μέλλον Ανθρωπιστικού management	15
Τι γνωρίζουμε	15
Τι χρειαζόμαστε	15
Επιχειρήματα υπέρ του ανθρωπιστικού μοντέλου.....	17
Περιπτώσεις εταιριών με ηθικά ουδέτερη συμπεριφορά.	19
Εταιρική κοινωνική ευθύνη.....	20
Μεταστροφή επιχειρήσεων στο ανθρωπιστικό μοντέλο.....	21
Ηγεσία μέσα από τις τέχνες	22
Κοινός στόχος μέσα από τον Delacroix.....	23
Εργασιακό περιβάλλον μέσα από τους Μοντέρνους Καιρούς (1936)	28
Ηγεσία μέσα από τον Βουδισμό	30
Ανατολική Ασία και ηγεσία	33
Management για το κοινό καλό.....	35
Συμπεράσματα	37
Βιβλιογραφία	40
Άρθρα	40
Βιβλία.....	47

Abstract

Humanistic management is a brand new administration theory and method which rose up and began to prosper in 1980s and is getting more and more attention in the West. Putting human dignity first is a concept not so familiar in the capitalistic culture. There is a great need of getting to know these terms in order to ameliorate our lives and businesses. In the first chapters of this paper we are going to analyze the philosophical meaning of humanity in a work place and what humanistic management can offer. In the last chapters of this paper, we will be using *Understanding Leadership, An Arts and Humanities Perspective* by McManus and Perruci (2015) as a tool in order to understand through works of art such as the movie *Modern Times* of Charlie Chaplin or the painting *Liberty Leading the People* by Eugène Delacroix different concepts of leadership. We are also going to explore concepts such as the leader/servant through Buddhism and Taoism. Furthermore, the philosophical theories about management gives us a different look in order to solve problems regarding the companies and the organizations.

Key words: Humanistic management, personalism, human dignity, leader, follower, Taoism, Buddhism, leadership through art.

Εισαγωγή

Το θέμα της παρούσας πτυχιακής εργασίας αφορά τις οργανωσιακές επιστήμες και πως επηρεάζονται από τον άνθρωπο και τον τομέα των τεχνών. Ο βασικός άξονας της είναι ο επαναπροσδιορισμός εννοιών των οργανωσιακών επιστημών μέσα από το πρίσμα των ανθρωπιστικών επιστημών και των τεχνών. Έννοιες όπως ηγέτης, manager, ηγεσία, εργαζόμενος, προκειμένου να κατανοηθούν από ευρύ κοινό και όχι μόνο από ακαδημαϊκούς οικονομικών πανεπιστημίων, θα αναλυθούν από την πλευρά του ανθρωπιστικού management και μέσα από τις τέχνες. Σκοπό της εργασίας είναι να εξοικειώσει με έννοιες που δεν είναι τόσο γνωστές στην Ελλάδα και αφορούν μια πιο ανθρώπινη προσέγγιση της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων.

Στο πρώτο κομμάτι θα γίνει ανάλυση των όρων της αξιοπρέπειας στον εργασιακό χώρο όπως και της ανθρώπινης μοναδικότητας στα διαφορετικά περιβάλλοντα, μέσα στα οποία δρα ο εργαζόμενος (οικογένεια, κοινωνία, εταιρία).

Στο δεύτερο κομμάτι της εργασίας θα καταπιαστούμε με έννοιες των οργανωσιακών επιστημών οι οποίες θα αναλυθούν μέσα από έργα τέχνης όπως πίνακες ή αρχαίοι μύθοι, καθώς κάτι τέτοιο αποτελεί μια ανανεωμένη ματιά των επιχειρησιακών μοντέλων και όρων. Θα ασχοληθούμε με πίνακες και κινηματογραφικά έργα όπως επίσης και ανατολικούς μύθους και γραπτά. Επιπλέον εφόσον το ανθρωπιστικό management είναι ανατολικής προέλευσης να εμβαθύνουμε λίγο παραπάνω στη ασιατική κουλτούρα.

Η έννοια της αξιοπρέπειας στο management

Ο Claus Dierksmeier (2015) στο άρθρο του Human Dignity and the business of business υποστηρίζει πως "η μηχανιστική ανθρωπολογία των νεοκλασικών οικονομικών πρέπει να αποφέρει μια ανανεωμένη ανησυχία για τις αλληλένδετες διαστάσεις της ανθρώπινης ζωής σε σχέση με τη φύση, τη κοινωνία και τον πολιτισμό με την ιστορικότητα της ανθρώπινης ύπαρξης και την αμφιβολία και τη ρευστότητα της ανθρώπινης γνώσης".

Για αιώνες, τα ανθρώπινα ιδανικά και κίνητρα εμπνέονταν από την ιδέα της αξιοπρέπειας (dignity), καθώς δημιουργούσε ένα ανθρωπολογικό πλαίσιο και αυτό με τη σειρά του μια δημιουργική ενότητα των διαφοροποιημένων κανονιστικών στόχων των επιχειρήσεων και της οικονομίας.

Με αυτό του το άρθρο ο Claus Dierksmeier θέλει να υποστηρίξει πως για να γίνει μια παραδειγματική μεταστροφή στο ανθρωπιστικό management πρέπει πρώτα οι επιχειρήσεις να κατανοήσουν της διοικητικές θεωρίες που έχουν διαμορφωθεί στα πλαίσια της έννοιας της ανθρώπινης αξιοπρέπειας.

Η έννοια της ανθρώπινης φύσης και η σχέση μεταξύ της εσωτερικής αξιοπρέπειας και της εξωτερικής ευάλωτης πλευράς ξεδιπλώνεται μέσα από πολλά μεταφυσικά συστήματα στην Αρχαιότητα και τον Μεσαίωνα. Το κοινό σημείο των παραπάνω είναι η προσπάθεια να τονιστεί η αξία της ανθρώπινης ύπαρξης εστιάζοντας στο τι κάνει τον άνθρωπο ξεχωριστό και πως οι ικανότητες του διαφέρουν από αυτές άλλων μορφών ζωής.

Ο Πλάτωνας και ο Αριστοτέλης, για παράδειγμα, διέκριναν την ανθρώπινη διάνοια ως την "εγγύηση" της ανθρωπότητας. Όπως ιδιαίτερα ανεπτυγμένα ζώα δρουν μέσω

των ενστίκτων τους, ο άνθρωπος φαίνεται να μεταφράζει τις επιθυμίες του, με τις σκόπιμες αποφάσεις του να βασίζονται στη λογική. Οι άνθρωποι εξαιτίας της λογικής σκέψης μπορούν να δράσουν ενάντια στις δυνάμεις που υπαγορεύουν τη ζωή των ζώων.

Σύμφωνα με τις αρχαιοελληνικές και ρωμαϊκές θεωρίες, η αξιοπρέπεια είναι υπό όρους. Ενώ οι Στωικοί διεύρυναν το φάσμα της αξιοπρέπειας για να τους συμπεριλάβουν όλους, συμφωνούσαν με τον Πλάτωνα και τον Αριστοτέλη για την στενή έμπρακτη εφαρμογή της: η αξιοπρέπεια έπρεπε να κερδηθεί. Την ίδια στιγμή που η αξιοπρέπεια θεωρείται να ορίζεται από την ανθρώπινη φύση, η πραγμάτωσή της θεωρούνταν πως οφειλόταν σε υποκειμενικά επιτεύγματα.

Έπρεπε να περάσουν κάποια χρόνια για να θεωρηθεί η ελευθερία, μια αυτόνομη και ανεξάρτητη έννοια, η βάση της ανθρώπινης αξιοπρέπειας. Ο Kant ασχολήθηκε με το θέμα και απέρριψε την ιδέα ότι οι άνθρωποι ξεκινούν ελεύθεροι και μετά είτε υποδουλώνονται είτε όχι σε ηθικούς κανόνες. Θεώρησε απαραίτητο να εξηγήσει την ίδια τη φύση της ελευθερίας και της ικανότητας της να αντιλαμβάνεται ηθικές προσταγές. Σεβασμός στην αξιοπρέπεια του άλλου σημαίνει να προστατεύεις την δυνατότητα του ανθρώπου να σκιαγραφήσει τα δικά του όρια στην αναζήτηση της ενάρετης ζωής.

Με τον Kant, μπαίνουμε σε μια μοντέρνα εποχή θεωριών, όπου οι αξίες και οι αρετές της επιχειρησιακής ηθικής προέρχονται από την αυτονομία των θεμάτων που μας απασχολούν παρά από μεταφυσικά ζητήματα. Η υπόσχεση να σεβαστούμε την ανθρώπινη αξιοπρέπεια απαιτεί μια επιχειρηματική ηθική με ισότιμες βλέψεις για την αξιοπρέπεια όλων των οργανωσιακών εταίρων της επιχείρησης. Οι σύγχρονοι συγγραφείς μεταφράζουν την ηθική του Kant σε σαφείς ηθικές εντολές για επιχειρήσεις π.χ. απορρίπτοντας την ορολογία του ανθρώπινου κεφαλαίου και των ανθρωπίνων πόρων και εστιάζοντας στις ανθρώπινες σχέσεις και τις ανθρώπινες δυνατότητες.

Σύμφωνα με τον Claus Dierksmeier κοινός στόχος όλων αυτών των προσπαθειών είναι να κάνουν την αξιοπρέπεια κεντρικό κομμάτι του management και να την μετατρέψουν σε γενική αρχή υπό το πρίσμα της οποίας η διαχείριση θα πρέπει να διδάσκεται και να ασκείται.

Σεβασμός στην ανθρώπινη μοναδικότητα

Κάνοντας μια ιστορική αναδρομή, είναι φανερό πως οι επαγγελματίες του κλάδου έχουν απασχοληθεί με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού για να επιτεύξουν οργανωσιακούς στόχους (Kaufman, 2015). Οι σύγχρονες θεωρίες που αφορούν τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού όπως η άποψη που βασίζεται στους πόρους (resource-based) (Barney, 1991) υποστηρίζει πως οι εργαζόμενοι είναι μια μοναδική, αμίμητη πηγή που παρέχει στις φίρμες των εταιριών ένα ανταγωνιστικό προβάδισμα.

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι επάγγελμα αλλά και μια σειρά δραστηριοτήτων ενός οργανισμού που έχει ως στόχο να αξιοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα άτομα που την απαρτίζουν ώστε να γίνεται πιο παραγωγικός, επιτυχημένος και βιώσιμος (Davidson, McPhail & Barry, 2011; Fombrun, Tichy & Devanna, 1984).

Οι ρίζες της πειθαρχίας της Δ. Α. Δ. προέρχονται από τις αλλαγές στη σχέση μεταξύ υπαλλήλων και εργατών στις αρχές του 20^{ου} αιώνα (Dulebohn, Ferris, & Stodd, 1995; Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2012).

Εστιάζοντας στις μεθόδους για την αύξηση της παραγωγικότητας (Taylor, 1911), ο κλάδος αναπτύχθηκε για να συμπεριλάβει βιομηχανικές και εργατικές σχέσεις, και έγινε ανασηματοδοτούμενη της έννοιας του εργάτη επικεντρώνοντας στην ανθρώπινη του φύση παρά στο να αντιμετωπίζεται σαν ένα ανταλλάξιμο γρανάζι μιας μηχανής. Η Βιομηχανική και η Οργανωσιακή ψυχολογία μοιράζονται έννοιες, στόχους και εργαλεία με τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά υπάρχουν βασικές διαφορές (Cleveland, Byrne, Cavanagh, 2015). Οι δύο αυτοί κλάδοι αφορούν την επιτυχία και την βιωσιμότητα των οργανισμών, την ευημερία και τη συμπεριφορά των υπαλλήλων, αλλά επικεντρώνονται σε διαφορετικά σημεία.

Η σύγχρονη έννοια της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού δίνει στους εργαζομένους ένα απαραίτητο προσόν. Το Scientific Management του Taylor

αναπαριστά μια πρόιμη δοκιμή να αναπτυχθούν αυτά τα προσόντα που έκαναν τους υπαλλήλους να μοιάζουν περισσότερο με εργαλεία παρά σαν άτομα αλλά όσο ο τομέας της Διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού εξελισσόταν, αναγνώριζε πως για να είναι παραγωγικά ανεπτυγμένοι οι υπάλληλοι ενός οργανισμού έπρεπε να ληφθούν υπόψη οι ανάγκες τους, οι προτιμήσεις και οι προοπτικές τους. Η Δ.Α.Δ. υπάρχει για να κάνει τους ανθρώπους ένα απαραίτητο πόρο της προόδου ενός οργανισμού ή φορέα. Δηλαδή επικεντρώνεται στο σύνολο, στην ανάπτυξη της εταιρίας (Cleveland, Byrne, Cavanagh, 2015).

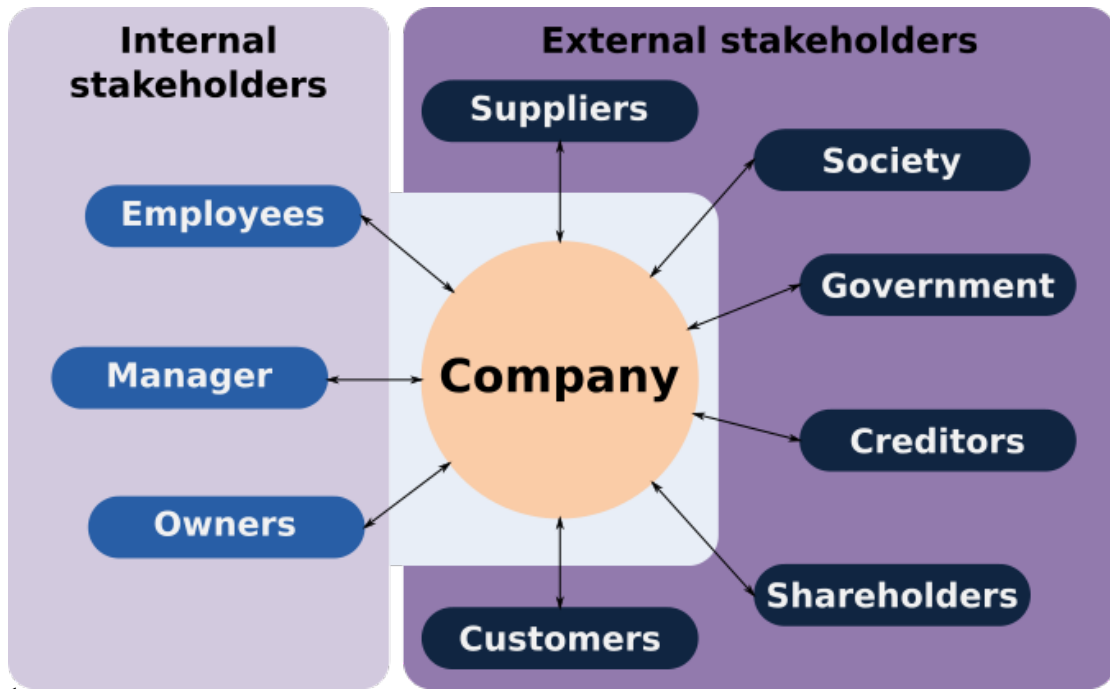
Σε αντίθεση με αυτό, η ψυχολογία ξεκινά με το άτομο και τον επαγγελματικό χώρο σαν ένα από τα πιο σημαντικά πλαίσια στα οποία δρα ο άνθρωπος. Οι ψυχολόγοι ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τους τρόπους με τους οποίους τα άτομα επιλέγονται, εκπαιδεύονται, αναπτύσσονται με σκοπό να βοηθήσουν τους στόχους μια οργάνωσης. Παρόλα αυτά το κεντρικό ενδιαφέρον της ψυχολογίας είναι να αυξήσουν την επίδοση, την υγεία και την ευημερία του υπαλλήλου, αντιμετωπίζοντας την οργάνωση ως ένα απαραίτητο πλαίσιο μέσα στο οποίο οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν και βελτιώνουν τις ζωές τους.

Στην εργασία τους οι Cleveland, Byrne και Cavanagh (2015), *The future of HR is RH: Respect for humanity at work*, υποστηρίζουν πως οι ψυχολόγοι έχουν περισσότερα να προσφέρουν στον τομέα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού από ένα σύνολο εργαλείων που επιλέγουν και αξιολογούν υπαλλήλους. Οι ψυχολόγοι δεν αξιολογούν με βάση μόνο την αποδοτικότητα και την οικονομική αποτελεσματικότητα αλλά επίσης τους απασχολεί η ανθρώπινη ευημερία των μελών της οργάνωσης και το να κάνουν την εργασιακή εμπειρία τέτοια ώστε να συνεισφέρει στην βιωσιμότητα των εργατών και των οργανισμών (American Psychological Association, 2010). Πολύ έξυπνα χρησιμοποιούν ένα λογοπαίγνιο αντιστρέφοντας τα αρχικά του Human Resources για να δημιουργήσουν το μότο του ανθρωπιστικού management, *Respect for Humanity*.

Οι οικονομικά κατευθυνόμενες προσεγγίσεις με σκοπό την πρόοδο της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας μια εταιρίας επικεντρώνονται στις ανάγκες των managers και των οργανωσιακών εταίρων. Η προοπτική που δίνει έμφαση στον σεβασμό της ανθρώπινης μοναδικότητας στην εργασία, δεν αγνοεί αυτές τις ανάγκες, ούτε αγνοεί την οικονομική ευημερία του οργανισμού. Ένας

οργανισμός που ακολουθεί το ανθρωπιστικό management αλλά φθίνει οικονομικά θα καταλήξει να μην έχει υπαλλήλους για να συντηρεί. Η ανθρωπιστική προοπτική προτείνει να διευρυνθεί η ομάδα με τα άτομα τα οποία αφορά η πορεία μιας εταιρίας και να μπορούν να αξιολογούν και βελτιώνουν την υγεία και την αποδοτικότητα των οργανισμών και αυτή η ομάδα πρέπει να συμπεριλαμβάνει τους εργαζόμενους και τις οικογένειες τους όπως επίσης και τις κοινωνίες μέσα στις οποίες δρουν (Cleveland, Byrne, Cavanagh, 2015).

Υπάρχουν πολλοί οργανωσιακοί εταίροι (stakeholders) που έχουν νόμιμο ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Colakoglu, Lepak & Hong, 2006). Οι στόχοι και τα ενδιαφέροντα τους ποικίλουν και αυτές οι διαφορές μπορούν να επηρεάσουν τις εκτιμήσεις των συστημάτων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Το άρθρο των Cleveland, Byrne και Cavanagh υποστηρίζει πως στην διαδικασία του HRM/RH, πυρήνας είναι ο εργαζόμενος. Ο εργαζόμενος είναι σε πολλά επίπεδα το πιο κοντινό στην οργάνωση και την οικογένεια. Η επιρροή μεταξύ του υπαλλήλου και των δύο περιβαλλόντων (εργασιακό, οικογενειακό) είναι αμοιβαία. Ακόμα, τα δύο περιβάλλοντα επηρεάζουν και επιδρούν το ένα το άλλο, όπως επίσης και επηρεάζουν τον εργαζόμενο. Εν τέλει, οι οργανώσεις βρίσκονται μέσα στο ευρύτερο περιβάλλον της επιρροής, περιλαμβανομένης της κοινωνίας και της κουλτούρας και αυτά με τη σειρά τους επηρεάζουν τις πρώτες (Cleveland, Byrne, Cavanagh, 2015).



1

Εργαζόμενοι

Ένα καλά οργανωμένο πρόγραμμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αυτό που εξυπηρετεί τους εργαζόμενους, που αποτελούν ένα από τα πιο πολύτιμα κομμάτια μιας επιχείρησης. Ένας από τους στόχους της Δ.Α.Δ. είναι να βοηθήσει να αυξηθούν οι δεσμοί μεταξύ των σκοπών των εργαζομένων και της οργάνωσης που τους προσφέρει εργασία (Schuler, 1992). Τόσο οι οργανώσεις όπως και οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκες (παραγωγικούς υπαλλήλους, λογικό ωράριο εργασίας, αξιοπρεπή μισθό) και οι οργανώσεις θα γίνουν βιώσιμες όταν όλες οι ανάγκες ικανοποιηθούν. Το σύστημα του HRM/RH στο μέλλον θα αναπτυχθεί αλλάζοντας την νοοτροπία και να επιτευχθεί η κατανόηση του εργαζόμενου ως ένα πόρο που συνεχώς εξελίσσεται.

Αντίθετα με τα μέσα μιας οργάνωσης που μένουν στάσιμα (π.χ. κτίρια, ακίνητη περιουσία), το ανθρώπινο δυναμικό δεν μένει στατικό. Οι άνθρωποι συνεισφέρουν με το ταλέντο και την εμπειρία τους στον οργανισμό καθώς οι γνώσεις και οι ικανότητες

¹ [Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

τους αναπτύσσονται μέσα στο πέρας της καριέρας τους. Ακόμα, αυτή η συνεισφορά αλλάζει μαζί με την ηλικία και τις οικογενειακές ανάγκες.

Οργανισμός

Η Δ.Α.Δ. εξυπηρετεί την οργάνωση, διαχειριζόμενη τις ανάγκες της εταιρίας συγκριτικά με τις ανάγκες των εργαζομένων, για να εξασφαλίσει μια υγιή ισορροπία μεταξύ των δύο. Εστιάζοντας σε ανησυχίες που αφορούν την στελέχωση, μισθολόγιο/προγράμματα αποζημιώσεων και επιδόματα, η Δ.Α.Δ. διασφαλίζει πως η διοίκηση διαθέτει τα σωστά στελέχη στη σωστή θέση να κάνουν την απαραίτητη δουλειά (Meisinger, 2007). Δίνοντας έμφαση στα παραπάνω η Δ.Α.Δ. επίσης βεβαιώνει πως οι εργαζόμενοι πληρώνονται δίκαια, έχουν αρκετούς συναδέλφους να υποστηρίξουν τα καθήκοντα τους, και λαμβάνουν αρκετά οφέλη να στηρίξουν τους εαυτούς τους και τις οικογένειες τους ώστε να ασχολούνται με την εργασία τους (Bakker&Demerouti, 2007).

Οικογένεια

Υπάρχουν ξεκάθαροι δεσμοί μεταξύ των απαιτήσεων και των αναγκών ενός οργανισμού, εκείνων του εργαζόμενου και εκείνων της οικογένειας του εργαζόμενου (Bronfenbrenner, 1979, 1994). Η εργασία και η οικογένεια συχνά θεωρούνται ανταγωνιστικοί κλάδοι, αλλά δεν χρειάζεται να είναι (Greenhaus & Powell, 2006). Κατανοώντας τις σχέσεις μεταξύ εργασίας και οικογένειας, και τους τρόπους που μπορεί να ενισχύσει ή μια την άλλη (Williams, 1999), η Δ.Α.Δ. μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να αναπτύξουν προγράμματα και πολιτικές που επιτρέπουν στους εργαζομένους να βελτιώσουν τις σχέσεις μεταξύ των αναγκών της εργασίας και της οικογένειας. Μακροχρόνια, τέτοια βελτίωση ωφελεί και τους εργαζομένους και τους οργανισμούς.

Κοινωνία

Η επαγγελματική ψυχολογία της υγείας (occupational health psychology) εστιάζει στην καθιέρωση ενός υγιούς και λειτουργικού περιβάλλοντος εργασίας (Tetrick & Quick, 2011). Το HRM/RH μπορεί να ωφεληθεί από τα ευρήματα ερευνών του παραπάνω κλάδου που έμμεσα εξυπηρετεί την κοινωνία και εστιάζει στην προώθηση της υγείας και της ψυχικής ευημερίας των εργαζομένων.

Ο δεσμός μεταξύ των κοινωνικών συνεισφορών (υπηρεσίες υγείας, οικονομική βοήθεια, υπηρεσίες υποστήριξης) μιας κοινότητας και της βελτιωμένης οικονομικής απόδοσης εταιριών (Waddock & Graves, 1997). Η Δ. Α. Δ. υποστηρίζει την εικόνα της εκάστοτε οργάνωσης, όπως επίσης την οικονομική της βιωσιμότητα, την ευημερία των εργαζομένων της και της κοινωνίας (Shrivastava, 1995).

Οικολογικό μοντέλο

Από τα πιο σημαντικά κομμάτια του οικολογικού μοντέλου είναι ότι επικεντρώνεται στα αλληλοπαθή αποτελέσματα μέσα στο χρόνο. Η συμπεριφορά των ατόμων είναι το αποτέλεσμα της επαφής με το περιβάλλον τους και το περιβάλλον τους είναι αποτέλεσμα της συλλογικής συμπεριφοράς των ατόμων. Αυτό, από την πλευρά της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, σημαίνει πως μπορούμε να αναπτύξουμε την οργανωσιακή απόδοση επενδύοντας σε μακροπρόθεσμες, αναπτυξιακές σχέσεις με τους υπαλλήλους. Μια μακροχρόνια επένδυση στους υπαλλήλους είναι συνεπής με την εφευρετική έννοια της οργανωσιακής ανταγωνιστικότητας, η οποία

επικεντρώνεται στην ιδιότητα των υπαλλήλων να είναι μοναδικοί και όχι στις ικανότητες τους.

Οργανώσεις που αποτυγχάνουν να υποστηρίξουν τους υπαλλήλους τους, ρισκάρουν να χάσουν τη βιωσιμότητα τους (Yu, Lee, Tsai, 2010).

Περσοναλισμός και ανθρωπιστικό management

Το άρθρο της Alma Acevedo (2012) υποστηρίζει πως για να επικεντρώνεται πραγματικά στην ανθρώπινη μοναδικότητα η διοίκηση ενός οργανισμού πρέπει να είναι περσοναλιστική. Ο περσοναλισμός αποτελεί τη φιλοσοφική βάση των οικονομικών.

Ο ανθρωπισμός «συνηθίζεται να θεωρείται μια άποψη που επικεντρώνεται στις συνήθεις ανθρώπινες ανάγκες και της δίνονται ανθρώπινα χαρακτηριστικά» (Melé 2003, p. 78), ένα «κοινό ενδιαφέρον για το ανθρώπινο είδος» (Melé 2009, p. 127).

Από μόνος του ο όρος είναι ανοιχτός σε πολλά νοήματα και επεξηγήσεις. Για να γίνει απόλυτα κατανοητός όμως πρέπει να γίνουμε πιο συγκεκριμένοι. Μεγάλο ρόλο στη σημασία του όρου παίζει η φύση του ανθρώπου. Οι πιο διάσημες απόψεις σχετικά με το θέμα υποστηρίζουν πως ο άνθρωπος είναι αντικείμενο (Descartes, Kant), άτομο (Smith, Hayek, Maslow) ή πρόσωπο.

Η έννοια του ανθρωπισμού επεξηγείται από τον Puel (1999, p. 85) όπου αναφέρει πως «ο περσοναλιστικός ανθρωπισμός είναι κάτι συγκεκριμένο και όχι κάτι αφηρημένο.

Ο ανθρωπισμός δεν είναι η ανθρωπότητα, αλλά άντρες και γυναίκες με σάρκα και οστά».

Το ανθρώπινο κίνητρο κατά τον Melé (2003) ωθεί το άτομο στην βελτίωση των αποτελεσμάτων και όχι στο να «ερευνήσει τι είναι το ανθρώπινο ον σαν οντότητα και σαν κοινωνικό άτομο». Επίσης αυτή η θεωρία είχε χαρακτηριστεί από πολλούς ως «η ανανεωμένη Δαρβινική θεωρία για το ανθρώπινο είδος» σελ. 200.

Όταν αναφερόμαστε σε αποτελέσματα δεν μιλάμε μόνο για θέματα παραγωγικότητας αλλά και σε θέματα αυτοβελτίωσης και συναισθημάτων της αυτονομίας και της ελευθερίας (Hellriegel, 2008, pp.403, 412). Όταν οι άνθρωποι νιώθουν πως είναι μέρος μιας κοινότητας, είναι πιο πρόθυμοι να κάνουν παραπάνω προσπάθεια για να βρουν και να λύσουν προβλήματα.

Καλύτερη βάση για την επιχειρηματική ηθική είναι το ανθρώπινο κίνητρο και η οργανωσιακή κουλτούρα καθώς μοιράζονται ένα κοινό ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και τα χαρακτηριστικά τους αντίθετα με τις έννοιες που υποστηρίζει ο homo economicus.

Οι μη περσοναλιστικές προσεγγίσεις επικεντρώνονται στο τι κάνει τον άνθρωπο διαφορετικό, όχι με την ουσιαστική και υπαρξιακή του φύση.

Εν τέλει, η ερώτηση «Τι είναι ο άνθρωπος;» παραμένει φιλοσοφική παρόλο που με το θέμα έχουν καταπιαστεί επιστήμες όπως βιολογία, νευρολογία, ψυχολογία, ανθρωπολογία και οικονομικές επιστήμες.

Για το άρθρο ο περσοναλισμός αποτελεί μια φιλοσοφική σχολή όπου επικεντρώνεται στη σημασία και την μοναδικότητα του ατόμου όπως επίσης και στη απαραίτητη κοινωνική του διάσταση.

Η επιχειρηματική και οργανωσιακή φύση έχουν προσεγγιστεί από τη μεριά του περσοναλισμού. Συνεπώς με τον περσοναλισμό είναι ο όρος του ταπεινού ηγέτη με ένα όραμα που μεταμορφώνει.

Η επίδραση της τεχνολογίας στο ανθρωπιστικό management

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και συγκεκριμένα η εμπλοκή της πληροφορικής στις λειτουργίες των επιχειρήσεων δεν έχει αφήσει ανεπηρέαστο τον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Όλες οι διεργασίες από την πρόσληψη του κάθε ατόμου μέχρι την αξιολόγηση της εργασίας του, πραγματοποιούνται από συστήματα,

είτε συνολικής εταιρικής διαχείρισης (ERP), είτε απλούστερα με σκοπό να μεγιστοποιήσουν την απόδοση του εκάστοτε εργαζομένου που τα χειρίζεται. Αυτό όπως έχουν δείξει πρόσφατες έρευνες, έχει κατά κύριο λόγο θετική επίδραση στη λειτουργία μιας επιχείρησης, χωρίς να απουσιάζει βέβαια και η αντίθετη πλευρά.

Πολύ σημαντικό ρόλο κατέχει η τεχνολογία στην ανάπτυξη των KSAs του κάθε εργαζομένου, μέσα από ταχύτερες διαδικασίες ανίχνευσης των αδυναμιών τους και στη συνέχεια με την εκπαίδευσή τους μέσω e-learning, μια σύγχρονη διαδικασία μάθησης βασισμένη στην πληροφορική και με στόχο την ουσιαστική και γρήγορη εκμάθηση των εργαζομένων, επιτυγχάνοντας παράλληλα μείωση του λειτουργικού κόστους.

Ένας από τους πιο σημαντικούς στόχους της Δ.Α.Δ. είναι να δίνει κίνητρο και να διατηρεί τους πιο ταλαντούχους εργαζομένους με βασικό σκοπό η κάθε επιχείρηση να έχει πλεονέκτημα. Προκειμένου να επιτευχθούν τα παραπάνω, οι επιχειρήσεις ξεκίνησαν να χρησιμοποιούν την τεχνολογία, για την βελτίωση της διαδικασίας (e.g. Cedar Crestone, 2014; Dulebohn & Marler, 2005; Fay & Nardoni, 2009).

Έρευνες δηλώνουν πως πάνω από τις μισές οργανώσεις χρησιμοποιούν την τεχνολογία για το επιχειρησιακό πλάνο και τις διαδικασίες διοίκησης (Institute of Management & Administration, 2001). Ένας από τους κύριους λόγους είναι πως θεωρείται ότι μειώνονται τα κόστη και ο χρόνος που απαιτείται για να διεκπεραιωθούν αυτές οι εργασίες (e.g., Cedar Crestone, 2014; Dulebohn & Marler, 2005; Fay & Nardoni, 2009).

Το ερώτημα είναι αν το eHR εστιάζει στο να μειώνει τις δαπάνες και να αυξάνει την ταχύτητα ή αν ασχολείται με το να δίνει κίνητρο στο ταλαντούχο και ποικιλόμορφο ανθρώπινο δυναμικό. Ο κίνδυνος είναι πως όσο η Δ.Α.Δ. εστιάζεται πιο πολύ στην τεχνολογία, απομακρύνεται από το ανθρώπινο δυναμικό. Είναι σημαντικό η τεχνολογία να αντιμετωπίζεται σαν εργαλείο, που πρέπει να βελτιώνει και όχι να αντικαθιστά το ρόλο των managers στις οργανώσεις.

Παρόν και μέλλον Ανθρωπιστικού management

Το ανθρωπιστικό management έχει διανύσει πολύ δρόμο από τη δεκαετία του 80'. Παρακάτω γίνεται ανάλυση της έως τώρα πορείας της διοίκησης και οργάνωσης των εταιριών και τι είναι αναγκαίο να αλλάξει με την εφαρμογή του ανατολικού προτύπου.

Τι γνωρίζουμε

1. Αναγνώριση γνώσεων, ικανοτήτων, δεξιοτήτων (KSAs).
2. Μέτρηση εργασιακής απόδοσης και οργάνωση κοινωνικής συμπεριφοράς.
3. Τοποθέτηση ατόμων σε στατικές δουλειές μέσω επιλογής.
4. Εκπαίδευση υπαλλήλων και προϊσταμένων να ηγηθούν σε ολοκλήρωση έργων.
5. Σχεδίαση και δομή εργασίας και οργανισμού για αποδοτικότητα.
6. Ποικιλομορφία, δουλειά και προσωπική ζωή. Βοήθεια υπαλλήλων να μειώσουν τριβές μεταξύ εργασίας και προσωπικής δουλειάς.
7. Διαχείριση εργασίας και διαπραγμάτευση συγκρούσεων.
8. Απομόνωση οργανωσιακής προόδου από τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

Τι χρειαζόμαστε

1. Να αναγνωρίζονται οι γνώσεις/δεξιότητες/ικανότητες ως ανεκτικές προς την αλλαγή.
2. Διεύρυνση κριτηρίου όπου ορίζεται η επιτυχία μέσα από πολλά επίπεδα

A) Η υγεία και καλή διάθεση του υπαλλήλου

B) Οργανωσιακή βιωσιμότητα

Γ) Σύνδεσμοι μεταξύ οργάνωσης και περιβάλλοντος

3. Επανασχεδιασμός θέσεων εργασίας στις ανάγκες των ατόμων, με τη βοήθεια τεχνολογίας και δημιουργικότητας

4. Ανάπτυξη υπαλλήλων για να ανταποκρίνονται στις διαφορετικές ανάγκες μεταξύ τους και να λύνουν συγκρούσεις.

5. Επανασχεδιασμός εργασίας και οργάνωση με σκοπό να αυξηθεί η μακροχρόνια επίδοση και υγεία των εργαζομένων.

6. Αναγνώριση πως η ώρα εργασίας και η μη ώρα εργασίας είναι θεμιτές και πως η σύγκρουση αυτών ίσως είναι αναπόφευκτη. Είναι αναγκαίο να βρίσκονται τρόποι να κεφαλαιοποιούνται τα κέρδη των συγκρούσεων.

7. Εκπαίδευση και επιμόρφωση για τη διαχείριση συγκρούσεων ανάμεσα στους υπαλλήλους.

8. Αναγνώριση της ανάπτυξης και αλλαγή ως αναπόφευκτη σε επίπεδα μεμονωμένα, συλλογικά, περιβαλλοντικά και παγκόσμια. Αλλαγή σε ένα επίπεδο επηρεάζει και τα άλλα.

Για να είναι έτοιμοι να αναπτύξουν τον οργανισμό στον οποίο δουλεύουν οι εργαζόμενοι πρέπει να νιώσουν υπεύθυνοι και ένα αίσθημα συλλογικότητας για την κατεύθυνση την οποία έχει πάρει η δουλειά τους, όπως επίσης να καταλάβουν πως η οργανωσιακή ανάπτυξη τους ωφελεί (Bernhard&O' Driscoll, 2011; Bilbrey&Jones, 2010). Δίνοντας παραπάνω δύναμη στους εργαζομένους που βρίσκονται χαμηλότερα στην ιεραρχία της οργάνωσης, τόσο σε θέματα συμμετοχής σε συζητήσεις όπως και σε θέματα έμπρακτης συμμετοχής, οι οργανώσεις μπορούν να τους ενθαρρύνουν να παίρνουν ευθύνη για την επιτυχία και την αποτυχία, και να επενδύουν στην επιτυχία ενός επιτυχημένου οργανισμού (Pfeffer, 2005).

Ένα επιτυχημένο σύστημα Δ.Α.Δ. στο μέλλον θα συνεχίζει να αναπτύσσεται στα πλαίσια της δημιουργικότητας και της καινοτομίας των διεπιστημονικών ομάδων που

πιθανόν να υπάρχουν σε εταιρίες του σήμερα. Αυτές οι ομάδες διαθέτουν επαγγελματίες σε παραδοσιακούς τομείς της Δ.Α.Δ. που παρουσιάζουν έρευνα σχετική με τις αποζημιώσεις, θέσεις εργασίας, επιλογή και τοποθέτηση όπως επίσης και ικανότητα και απόδοση διαχείρισης και ανατροφοδότησης (feedback) Cleveland, Byrne, Cavanagh, 2015).

Επιχειρήματα υπέρ του ανθρωπιστικού μοντέλου.

Το ανθρωπιστικό management προσελκύει αυξημένο ενδιαφέρον από ερευνητές managers (Dierksmeier and Pirson, 2009; Llano et al., 1992; Melé, 2003a, b, 2009; Sison, 2007; Spitzkeetal., 2009) και αποτελεί μία θεμελιώδη έννοια που στηρίζει την άνευ όρων ανθρώπινη αξιοπρέπεια κάθε γυναίκας και άντρα μέσα σε ένα οικονομικό πλαίσιο. Η κατεύθυνση που δίνεται από αυτό το μοντέλο management είναι σαφής: να προστατεύει την ανθρώπινη αξιοπρέπεια. Αυτό προϋποθέτει μια συνεχή ηθική αντανάκλαση στις διοικητικές πρακτικές που στοχεύουν στην ενάρετη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Sison, 2008; Spitzkeck, 2009a) για να εξασφαλίσει μια νόμιμη και υπεύθυνη εταιρική συμπεριφορά (von Kimakowitzetal., 2010).

Το ανθρωπιστικό management διαθέτει ένα νέο όραμα για την επιχείρηση: να εξυπηρετεί τις κοινωνίες στις οποίες οι επιχειρήσεις δρουν, αναπτύσσοντας την ποιότητα ζωής των πολιτών (Melé, 2003a; Spitzkecketal., 2009).

Η έννοια του νέου αυτού μοντέλου διοίκησης ζητά την μετάβαση νοοτροπίας από απόλυτα οικονομικές κατευθύνσεις στο να μετατρέψεις τον άντρα και την γυναίκα ως μέτρο για όλα τα πράγματα (Spitzkeck et al., 2009).

«Το να επαναπροσδιορίσεις τα οικονομικά, τις επιχειρήσεις και τον τρόπο διοίκησης από μια ανθρωπιστική προοπτική είναι ένα μακροπρόθεσμος στόχος» (Melé, 2009, p. 413) και όσον αφορά το ανθρωπιστικό management, το οποίο βρίσκεται σε αρχικά

στάδια, είναι απαραίτητο να παραχθούν πειστικά επιχειρήματα προκειμένου να έχουν ένα αληθινό αντίκτυπο σε επιχειρήσεις.

Η έρευνα που αφορά το υπεύθυνο management (Holliday et al., 2002; Keeble and Turner, 2003; Porter and Kramer, 2002, 2006; Salzmann et al., 2005) καταλήγει στο συμπέρασμα πως αυτή η μορφή διοίκησης δικαιώνει τις επιχειρήσεις σε οικονομικό επίπεδο. Οι σωστές αποφάσεις είναι εκείνες οι οποίες αποδίδουν κέρδος. Οι λάθος αποφάσεις κοστίζουν. Τα θέματα που δεν αφορούν το κέρδος είναι ανούσιο να σχολιαστούν. Το τελικό κριτήριο για τις αποφάσεις αποτελεί το πόσο κερδοφόρο είναι κάτι για την επιχείρηση.

Για να βρεθούν πειστικά επιχειρήματα υπέρ της μετάβασης σε ανθρωπιστικό μοντέλο διοίκησης θα παρουσιαστεί η εμπειρική έρευνα που έχει γίνει σε αυτό τον τομέα, πως αυτά τα ευρήματα βοηθούν στη μετάβαση προς το ανθρωπιστικό management και τέλος οι περιορισμοί που βγήκαν στην επιφάνεια μετά από αυτή την έρευνα (Spitzeck 2011).

Ποιος επωφελείται όμως από τις αποφάσεις;

Cui bono είναι μια λατινική έκφραση που σημαίνει «ποιου το όφελος;» Το κέρδος είναι η ανησυχία των ιδιοκτητών και των ατόμων που μοιράζονται την οικονομική επιτυχία ενός οργανισμού (Friedman, 1970).

Η έρευνα που αφορά την αλληλεξάρτηση της υπεύθυνης επιχειρησιακής συμπεριφοράς και των οικονομικών αποτελεσμάτων αφθονεί και έχει γίνει ήδη (Margolis and Walsh, 2003; Orlitzky and Schmidt, 2003; Vogel, 2005).

Οι ερευνητές καταλήγουν (Margolis and Walsh, 2003, p. 277):

«Η συλλογή των ευρημάτων προτείνει την θετική συσχέτιση, σίγουρα λίγα ευρήματα υπονοούν αρνητική συσχέτιση, μεταξύ της κοινωνικής απόδοσης μιας εταιρίας και της οικονομικής της απόδοσης». Με απλά λόγια η εταιρική ευθύνη κάνει καλό στην επιχείρηση (Spitzeck, 2011).

Στον κόσμο των επιχειρήσεων το επιχείρημα «η υπεύθυνη συμπεριφορά ξεπληρώνει» είναι πειστικό στο κομμάτι που αφορά το βασικό κριτήριο με το οποίο παίρνουν αποφάσεις οι managers (Spitzeck, 2011).

Το ερώτημα παραμένει. Είναι πιθανό να πειστεί κάποιος να επιδιώξει το ανθρωπιστικό management με το επιχείρημα της κερδοφορίας μόνο;

Παρά τα παραπάνω ενθαρρυντικά ευρήματα η επιχειρησιακή λογική έχει συχνά κατηγορηθεί σε ηθικό επίπεδο (Chandler, 2002; Sison, 2007; Spitzeck, 2009b; Spitzeck et al., 2009; Ulrich, 2008). Οι παραπάνω ερευνητές υποστηρίζουν πως το ατομικό συμφέρον δεν συμβιβάζεται με πραγματικά υπεύθυνη συμπεριφορά γιατί δεσμεύει η υπευθυνότητα την κερδοφορία. Παρόλα αυτά, υπεύθυνη συμπεριφορά μπορεί να είναι απαραίτητη και σε περίοδο οικονομικής ύφεσης π.χ. η περίπτωση της δουλειάς καταπατά τα ανθρώπινα δικαιώματα παρόλο που μπορεί να επιφέρει κέρδος παραγωγικά. Κάτω από το οικονομικό πρίσμα η επιχειρησιακή ηθική γίνεται ένας ακόμα παράγοντας του εταιρικού σκοπού για την μεγιστοποίηση των κερδών (Ulrich, 2008). Αυτό αμφισβητεί την ικανότητα του εταιρικού τρόπου σκέψης να προάγει πραγματικά υπεύθυνη και ανθρωπιστική συμπεριφορά.

Παράδειγμα

Εταιρίες όπως η Walmart μείωσαν το ωράριο εργασίας σε λιγότερες από 29 ώρες για να αποφύγουν την υγειονομική περιθάλαψη. Τέτοιες αποφάσεις, στις οποίες οι οργανισμοί βάζουν προτεραιότητα το κέρδος έναντι της υγείας του εργαζομένου, έχουν αρνητικά αποτελέσματα στη μακροχρόνια βιωσιμότητα τους και θα έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην κοινωνική και οικονομική ευημερία των κοινοτήτων που είναι μέρος.

Περιπτώσεις εταιριών με ηθικά ουδέτερη συμπεριφορά.

Η υπόθεση με τη Nike και την παιδική εργασία (Zadek, 2004) έγινε γνωστή στα τέλη της δεκαετίας του 90' και από τότε διαδόθηκε με μεγάλη ταχύτητα. Φωτογραφίες από παιδιά στο Πακιστάν που δούλευαν για ψίχουλα βγήκαν στην επιφάνεια και η φήμη της εταιρίας αθλητικών ειδών κινδύνευε.

Μία τέτοια περίπτωση όπως η παιδική εργασία σε χώρες όπως το Πακιστάν είναι κάτι απόλυτα αποδεκτό και συχνά αναγκαίο. Η Δύση όμως δεν μπορεί να δεχτεί πως γίνεται συνένοχη σε κάτι τέτοιο και το μποϊκοτάρισμα των προϊόντων της Nike ήταν κάτι που διήρκεσε για κάποια περίοδο.

Από τότε η εταιρία βγάζει όλες τις ετήσιες αναφορές της στο κοινό για να μπορούν να ελέγξουν πως δεν συνεχίζει με τις ίδιες πολιτικές αλλά έχει αλλάξει πορεία.

Περιπτώσεις άλλων εταιριών με ηθικά ουδέτερη συμπεριφορά είναι αυτή της Coca Cola και Greenpeace (Hartman and Stafford, 2006), της Shell Brent Spar (Livesey, 2001) και του Citigroup στα πλαίσια του Rainforest Action Network (Spitzeck, 2006).

Οι παραπάνω περιπτώσεις έχουν όλες ένα κοινό. Προηγουμένως ανίσχυροι οργανωσιακοί εταίροι (stakeholders) χτίζουν τις απαραίτητες συνθήκες για να βλάψουν οικονομικά τις επιχειρήσεις. Μόνο τότε η το επιχειρηματικό σύστημα δημιουργίας αποφάσεων τις αντελήφθη σαν σχετικές. Αυτοί οι οργανωσιακοί εταίροι κατάφεραν να μεταφράσουν τις ανησυχίες τους για ηθικά ζητήματα σε χρηματικές τιμωρίες (Spitzeck, 2011).

Εταιρική κοινωνική ευθύνη

Η έννοια που θα μπορούσε να είναι συγγενής με αυτή του ανθρωπιστικού management είναι αυτή της Εταιρική Κοινωνική Ευθύνης. Είναι μια ευρωπαϊκή έννοια που είναι πιο οικεία στο δυτικό κόσμο και αποκτά περισσότερες εταιρείες να την υποστηρίζουν.

Σύμφωνα με το Σύνδεσμο Ελληνικών Βιομηχανιών «Εταιρική Κοινωνική είναι η συστηματική οργανική και εθελοντική ενσωμάτωση από εταιρείες στην επιχειρηματική τους λειτουργία δραστηριοτήτων με κοινωνική, περιβαλλοντική και πολιτιστική διάσταση, με ουσιαστική συνεισφορά προς το κοινωνικό σύνολο»². Η ΕΚΕ αναπτύσσει δράσεις μέσα στην ίδια την επιχείρηση (ανθρώπινο δυναμικό, υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία, διαχείριση περιβάλλοντος) αλλά και ευρύτερα, πέρα από τα όρια της επιχείρησης, που διαχέονται σε όλο τον κοινωνικό περίγυρο που άμεσα ή έμμεσα έχει σχέση με την επιχείρηση.

Βεβαίως, οι επιχειρήσεις και όλοι οι φορείς που υιοθετούν την ΕΚΕ επενδύουν κυρίως στη βελτίωση της φήμης τους. Δεν αποτελεί η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη δημόσιες

² <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331> (επίσημη ιστοσελίδα της ΕΕ)

σχέσεις, δεν είναι ένα εργαλείο προβολής, είναι δράσεις σε εθελοντική βάση με πρακτικά αποτελέσματα στη βελτίωση της ζωής.

Σήμερα η ΕΚΕ αποτελεί έναν ισχυρό θεσμό μέσα στην Ευρώπη και λειτουργούν 18 ευρωπαϊκά εθνικά δίκτυα μεταξύ των οποίων και της χώρας μας.

Μεταστροφή επιχειρήσεων στο ανθρωπιστικό μοντέλο

Οι ηθικοί περιορισμοί δεν είναι αρκετοί για να πείσουν τους managers να μεταπηδήσουν στο ανθρωπιστικό management.

Επιτυχημένες οργανώσεις είναι εκείνες όπου η Διαχείριση Ανθρώπινου δυναμικού επικεντρώνεται στην ανθρώπινη μοναδικότητα καθώς επίσης υποστηρίζει, σχεδιάζει, χτίζει και εξισορροπεί τα θεμέλια της παραγωγικότητας του οργανισμού με την καλή ψυχολογία των εργαζομένων. Η υγεία και η ευημερία των εργαζομένων είναι εξίσου θεμιτό μέτρο επαγγελματικής απόδοσης όπως η οικονομική επιτυχία (Tetrick & Quick, 2011).

Οργανισμοί όπου η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού τοποθετεί στο κέντρο των προτεραιοτήτων την φροντίδα των εργαζομένων και την στήριξη της βιωσιμότητας του εργασιακού περιβάλλοντος θα διαθέτει πιο αφοσιωμένους και παραγωγικούς υπαλλήλους γιατί η υγεία και η ευημερία τους είναι εξασφαλισμένες.

Εν κατακλείδι, το ανθρωπιστικό management αποτελεί πρόκληση για τους ηγέτες των οργανισμών που θέλουν να συμφιλιώσουν την ηθική με την οικονομική λογική στη διαδικασία της λαβής αποφάσεων. Έχει παρατηρηθεί πως «Η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει έναν ηθικό απόηχο που κάποιες εταιρίες βρίσκουν ενοχλητικό» (Porritt, 2003, p.13) Η πρόκληση βρίσκεται στην πράξη, η οποία επιτρέπει στα εταιρικά στελέχη της να μιλήσουν και να αποφασίσουν για ηθικά ζητήματα όπως συζητούν για την κερδοφορία. Σε αντίθετη περίπτωση, το ανθρωπιστικό management δεν θα επιτύχει ποτέ, όσο η ανθρώπινη αξιοπρέπεια έχει αξία αλλά όχι τιμή (price) (Kant, 1997).

Ηγεσία μέσα από τις τέχνες

Ο ηγέτης του 21^{ου} αιώνα έχει ανάγκη από ένα νέο σετ δεξιοτήτων για να μπορέσει να διαπρέψει σε ένα κόσμο συνεχούς κίνησης και εξέλιξης. Είναι απαραίτητο για τους ηγέτες του σήμερα να αναπτύξουν ιδιότητες δημιουργικότητας. Όπως κάθε σπουδαίο έργο τέχνης που ανεβάζει τον πήχη είναι απαραίτητο να γίνει τρόπος σκέψης η καλλιτεχνική διαδικασία. Δεν είναι απαραίτητο να γίνει κάποιος καλλιτέχνης για να κατανοεί την διαδικασία και το νόημα πίσω από κάθε μεγάλο έργο. Η διαδικασία αυτή προσδίδει ένα αλχημικό αποτέλεσμα στην ανθρώπινη φαντασία. Αυτή η μεταστροφή του τρόπου σκέψης δημιουργεί ηγέτες με σοφία.

“Η φαντασία είναι πιο σημαντική από τη γνώση. Γιατί η γνώση περιορίζεται στο τι γνωρίζουμε και κατανοούμε ως τώρα, ενώ η φαντασία περιλαμβάνει όλο τον κόσμο, και οτιδήποτε θα υπάρξει για να γνωρίσουμε και να κατανοήσουμε.”

Με αυτό το γνωμικό ο Einstein τοποθετεί την φαντασία σε ένα πολύ υψηλό βάθρο καθώς μας βοηθά με πρωτοφανείς εμπειρίες, με τις οποίες η γνώση δεν θα μας ήταν χρήσιμη.

Η ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία που αντιμετωπίζει πρωτοφανή θέματα μέσα στα οποία ο αυθεντικός ηγέτης πρέπει να σταθεί αντάξιος των συνθηκών.

«Ηγεσία είναι η διαδικασία στην οποία οι ηγέτες και οι οπαδοί αναπτύσσουν μια σχέση και συνεργάζονται προς ένα κοινό στόχο μέσα σε ένα πλαίσιο διαμορφωμένο από πολιτισμικές αξίες και νόρμες.» (McManus, Perruci, 2015)

Βεβαίως με αυτό τον ορισμό δεν γίνεται ξεκάθαρο ποιος είναι ο κοινός στόχος ή ποιος το επιλέγει. Στα επόμενα κεφάλαια θα γίνει μια προσπάθεια να αποσαφηνιστεί η έννοια του κοινού στόχου, του ηγέτη και του οπαδού όπως και την έννοια της ηγεσίας μέσα από έργα τέχνης.

Κοινός στόχος μέσα από τον Delacroix

Καθημερινά, υπάρχουν στόχοι που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση. Οι αναφορές που πρέπει να ολοκληρωθούν, τα email που είναι αναγκαίο να απαντηθούν και η καθαριότητα των γραφείων του κάθε εργαζόμενου αποτελούν στόχους καθημερινούς και εβδομαδιαίους για μια επιχείρηση. Οι στόχοι που απασχολούν αυτό το κεφάλαιο είναι οι μεγαλεπήβολοι. Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι που βάζει μια εταιρία και πως καταφέρνει να τους επιτύχει.

Για την κατανόηση των παραπάνω όρων θα μας βοηθήσει το έργο τέχνης του Eugène Delacroix (1798-1863) *Η Ελευθερία οδηγεί το Λαό (La liberté guidant le peuple)*. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως η δημιουργία ενός τέτοιου πίνακα εν μέσω των ιστορικών γεγονότων αποτελεί μια μορφή ηγεσίας καθώς επηρέασε βαθιά τους εμπλεκόμενους και τους ενέπνευσε να συνεχίσουν την επανάσταση (McManus, Perruci, 2015).



3

Ο Γάλλος ρομαντικός ζωγράφος εμπνευσμένος από το πάθος του λαού ζωγράφησε τον παραπάνω πίνακα που έγινε σύμβολο του λαού της Γαλλίας αλλά και όλων των λαών που μάχονταν για την ελευθερία τους σε όλο τον κόσμο. Την περίοδο που ολοκλήρωνε τον πίνακα ο ζωγράφος είχε γράψει στον αδερφό του «Αν δεν είχα παλέψει για την χώρα μου, τουλάχιστον θα ζωγραφίσω για εκείνη». Και όντως, ο πίνακας του Delacroix εξυπηρέτησε ως εικόνα της επανάστασης αποδεικνύοντας πως είναι η πιο ηχηρή μορφή ηγεσίας.

Συνήθως όταν αναφερόμαστε στους στόχους η προσοχή εστιάζεται στους ηγέτες γιατί συνδέουμε την έννοια των σκοπών με τον άνθρωπο που είναι «επικεφαλής». Με την νέα αυτή όμως προοπτική που εμφανίζεται στο βιβλίο *Understanding Leadership, An arts and humanities perspective* των Robert M. McManus και Gama Perruci, είναι αναγκαίο ηγέτες και οπαδοί να συνεργαστούν για να επιτευχθεί ο οποιοσδήποτε από τους «μεγάλους» στόχους.

³ *La liberté guidant le peuple* Photo credit: Erich Lessing/Art Resource, New York

Αυτό προσπαθεί να τονίσει και ο Γάλλος ζωγράφος παραθέτοντας στον πίνακα του μορφές ανθρώπων από όλες τις κοινωνικές τάξεις, από όλα τα φύλα και ηλικίες.

Επίσης η απεικόνιση της Ελευθερίας δεν θυμίζει σε τίποτα προηγούμενες απεικονίσεις θεοτήτων που κοιτούν συνήθως τους ανθρώπους από ψηλά με ένα λαμπρό φως να τις περιλούζει. Είναι μαζί με τους ανθρώπους στο πεδίο της μάχης, είναι ξυπόλητη, καταπονημένη από τη μάχη έχοντας σκίσει το ρούχο της αλλά δίνει το σήμα να συνεχιστεί ο αγώνας κρατώντας τη γαλλική σημαία στο ένα χέρι και το μουσκέτο στο άλλο. Βρίσκεται ανάμεσα στους ζωντανούς που μάχονται και τους νεκρούς που χάθηκαν.

Για να κατανοηθεί καλύτερα όμως γιατί αποτελεί πράξη ηγεσίας πρέπει να παρουσιαστεί το ιστορικό πλαίσιο.

Από τις ημέρες δόξας της στρατιωτικής και εμπορικής ευημερίας, η Γαλλία κατέληξε κοντά στα 1700 να βρίσκεται στα όρια της πτώχευσης. Κατά τη διάρκεια αυτής της οικονομικής κρίσης, ο απόλυτος μονάρχης Λουδοβίκος ο ΙΣΤ', συνέχιζε να ζει τον πολυτελή βίο ενώ ο λαός της Γαλλίας βρισκόταν στο όριο της πτώχειας. Προσπαθώντας να λύσει το πρόβλημα επέβαλλε φόρους στην ανώτερη κοινωνική τάξη καθώς η οικονομική κατάσταση ξέφευγε από τον έλεγχο. Όμως και η λύση που επέλεξε ήταν ριψοκίνδυνη και πολλοί φοβόντουσαν ένα πραξικόπημα αριστοκρατών. Στις 14 Ιουλίου 1789, ένα εξοργισμένο πλήθος εισέβαλλε στη Βαστίλη στο Παρίσι, το σύμβολο της βασιλικής καταπίεσης, στην αναζήτηση τους για πυρομαχικά.

Μετά την καταδίωξη της βασιλικής οικογένειας, ο βασιλιάς Λουδοβίκος και η γυναίκα του Μαρία Αντουανέτα οδηγήθηκαν στην γκιλοτίνα. Μετά τον αποκεφαλισμό τους, οι Ιακωβίνοι πήραν την εξουσία και επιδόθηκαν σε εκτελέσεις των αντιπάλων τους καταδικάζοντας σε θάνατο μέσα σε έναν χρόνο 2.000 φιλομοναρχικούς. Η τρομοκρατία των Ιακωβίνων έληξε με την ανατροπή τους έπειτα από πραξικόπημα, και με τον αποκεφαλισμό του Ροβεσπιέρου το 1794.

Μεταξύ της στέψης του Ναπολέοντα το Μάη του 1804 και της πτώσης του το 1814-1815, τα ιδανικά της Γαλλικής Επανάστασης παρέμεναν ζωντανά. Η Παλινόρθωση των Βουρβόνων (1814-1830) έφερε στην εξουσία τους διαδόχους του Λουδοβίκου, αυτή τη φορά υπό μια συνταγματική μοναρχία.

Στην καρδιά της Ιουλιανής Επανάστασης, που αποτελεί και το αντικείμενο του πίνακα του Delacroix, ο Κάρολος Ι' προσπάθησε να συγκεντρώσει περισσότερη δύναμη γύρω από τη μοναρχία. Η βία που ξέσπασε στους δρόμους το 1830 θεωρείται η "δεύτερη πράξη" της Γαλλικής Επανάστασης και οδήγησε τον μονάρχη να τραπέι σε φυγή. Σε αυτό το ιστορικό πλαίσιο ο Delacroix δημιούργησε τον πίνακα του.

Η επαναστατική περίοδος το πρώτο μισό του 19ου αιώνα στην Γαλλία παρουσιάζει τις σχέσεις μεταξύ των δυνάμεων του μονάρχη (η πλευρά του Εγώ) και διαφόρων ομάδων (μπουρζουαζία, εργατική τάξη, χωρικοί) που διεκδικούν μια θέση στην πολιτική διαδικασία (η πλευρά του Εμείς).

Μέσα από το *Η Ελευθερία οδηγεί το Λαό* ο Delacroix τολμά μια νέα ιδέα, ο ίδιος ο στόχος είναι ο ηγέτης. Όπως έγινε κατανοητό και από την ιστορική αναδρομή παραπάνω όλοι τα άτομα που ήταν επικεφαλής δεν προωθούσαν την επανάσταση. Ακόμα και ο Ναπολέων αναπαριστούσε την προσπάθεια να "μπει φρένο" στην υπερβολή της επαναστατικής υστερίας. Οι μονάρχες έρχονταν να εκπροσωπήσουν την πλευρά του Εγώ προσπαθώντας να υποδουλώσουν τους ακόλουθούς τους. Η Ελευθερία, όμως εξυπηρετούσε σαν το ιδανικό που θα ένωνε τους ανθρώπους κάτω από ένα κοινό στόχο.

Αυτή η έννοια έχει χαρακτηριστεί από πολλούς σαν αυτή του "αόρατου ηγέτη", ο κοινός σκοπός που ενώνει οπαδούς και ηγέτες. Η ακαδημαϊκός Mary Parker Follett γράφει: "Η αφοσίωση στον αόρατο ηγέτη μας δίνει τον ισχυρότερο δυνατό δεσμό της ένωσης." Αυτό ακριβώς απεικονίζει ο Delacroix σε αυτή τη μεταφορική αναπαράσταση της Ελευθερίας 100 χρόνια πριν την Follett. Ήταν ο αόρατος ηγέτης, η Ελευθερία, που έδωσε κίνητρο στους οπαδούς. Όπως είπαμε προηγουμένως η ηγεσία είναι πολλά παραπάνω πράγματα από τον ηγέτη.

Για τον Delacroix, οι οπαδοί είναι πιο σημαντικοί από τον ηγέτη. Οι οπαδοί είναι άμεσα σχετιζόμενοι με τον στόχο. Οι ηγέτες έως τότε ήταν συνδεδεμένοι με την κατάχρηση της εξουσίας και την έλλειψη αρετών. Η Ελευθερία στον πίνακα απεικονίζεται να κρατάει κι εκείνη όπλο, με άλλα λόγια και ο στόχος έχει δύναμη.

Εφόσον όπως παρατηρήθηκε παραπάνω οι στόχοι είναι σημαντικοί για την ηγεσία μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τον πίνακα για να απαντήσουμε σε δύο σχετικές ερωτήσεις.

1. Ποιος θέτει τον κοινό στόχο;
2. Ποιος κάνει τα κατάλληλα βήματα για την πραγματοποίηση του στόχου;

Όπως έγινε αντιληπτό από την ιστορική αναδρομή, η επαναστατική έκρηξη δεν οδήγησε στην ελευθερία. Για την απάντηση του πρώτου ερωτήματος ο Κάρολος ο Ι΄ θα είχε προφανή λύση, ο ηγέτης (βασιλιάς). Για την μπουρζουαζία, την εργατική τάξη και τους χωρικούς που πήραν τα όπλα ακολουθώντας την Ελευθερία η απάντηση θα ήταν διαφορετική, ο λαός (οι οπαδοί).

Οι περισσότεροι ιεραρχικά δομημένοι οργανισμοί χρησιμοποιούν το top down μοντέλο. Αλλά και μικρές επιχειρήσεις, για παράδειγμα μπορούν να είναι ιεραρχικές αλλά να ελέγχονται από το όραμα του ιδρυτή της.

Όσον αφορά το δεύτερο ερώτημα, απάντηση δίνεται από τον πίνακα που μελετάμε και είναι οι οπαδοί. Οι οπαδοί είναι υπεύθυνοι για την πραγματοποίηση του στόχου και βρίσκονται στην πρώτη γραμμή μαζί με την Ελευθερία, ενώ ο ηγέτης που συμβολικά απεικονίζεται στον πίνακα ως μέλος της Βασιλικής Φρουράς, βρίσκεται στο έδαφος ηττημένος. Είναι υπεύθυνοι για την "δύσκολη" δουλειά, αλλά το ίδιο και η Ελευθερία. (McManus, Perruci, 2015)

Εργασιακό περιβάλλον μέσα από τους Μοντέρνους Καιρούς (1936)

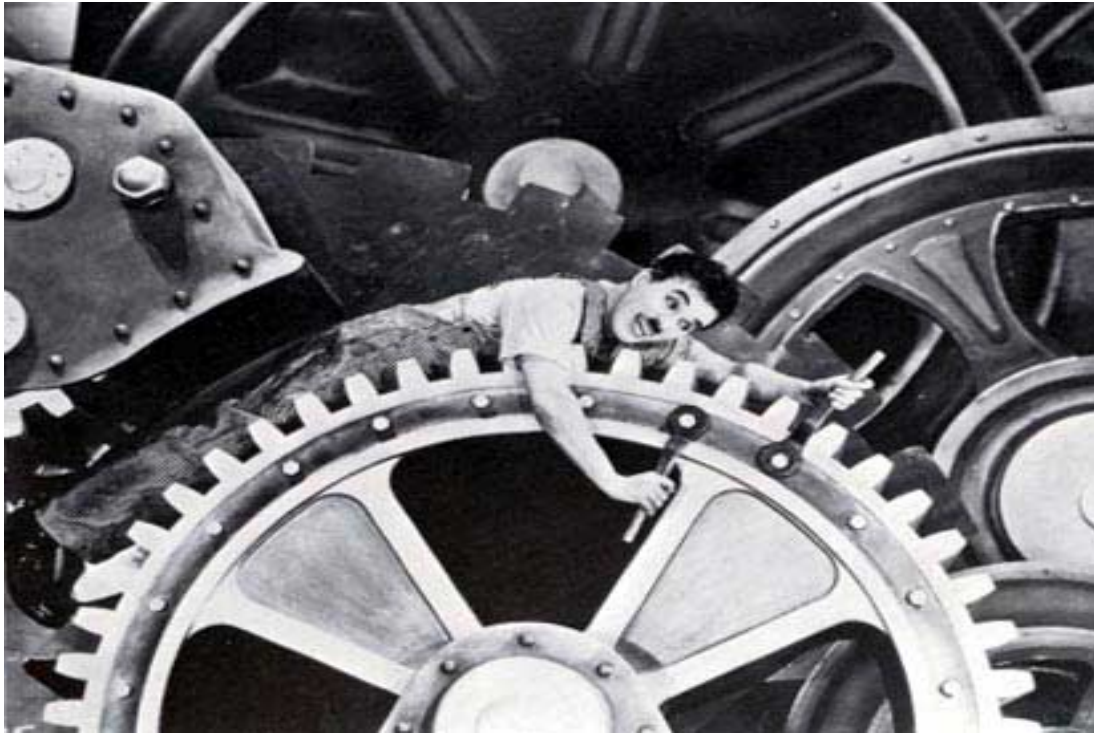
Το επόμενο στοιχείο που θα εξεταστεί αφορά το συγκεκριμένο περιβάλλον μέσα στο οποίο ηγέτες και οπαδοί αναζητούν τον κοινό τους στόχο. Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο η ιστορική, οικονομική και πολιτική κατάσταση επηρεάζουν σε τεράστιο βαθμό τον τρόπο που δρουν οι άνθρωποι. Για να κατανοηθούν καλύτερα κάποιοι παράγοντες θα αναλύσουμε κομμάτια από την ταινία του Charlie Chaplin *Μοντέρνοι Καιροί* (1936).

Ενώ οι πιο πολλοί όταν σκέφτονται την συγκεκριμένη ταινία θυμούνται τα αστεία και τον αξιαγάπητο χαρακτήρα του αλητάκου που παρουσίαζε ο Charlie Chaplin στην πραγματικότητα το έργο αυτό μπορεί να μας διδάξει πολλά για θέματα ηγεσίας.

Η ταινία παρουσιάζει τις εναλλαγές των καιρών την περίοδο των δεκαετιών 1920 και 1930 όπου τα χρυσά χρόνια και η ανάπτυξη των ΗΠΑ κατέληξε με το μεγάλο κραχ των χρηματιστηρίων το 1929 και μετέπειτα στην Μεγάλη Ύφεση. Η Ύφεση οδήγησε σε κλείσιμο τραπεζών σε όλο τον κόσμο και το επίπεδο ανεργίας είχε εκτοξευθεί. Πολλοί έχασαν τις οικονομίες και τα σπίτια τους και όσοι δούλευαν συχνά αντιμετώπιζαν απαράδεκτες συνθήκες εργασίας.

Η πολιτική κατάσταση εκείνης της περιόδου επίσης άλλαζε. Η ήττα της Γερμανίας στον Α' Παγκόσμιο Πόλεμο οδήγησε στην οικονομική της κατάρρευση και στην εμφάνιση του Hitler στον πρόσωπο του οποίου πολλοί είδαν ένα σωτήρα για τη χώρα. Την ίδια στιγμή οι Μπολσεβίκοι εγκαθίδρυσαν την Σοβιετική Ένωση και αποδέχτηκαν τον Μαρξιστικό-Λενιστικό Κομμουνισμό. Πολλοί αγνοούσαν τις σκληρές πολιτικές που λάμβαναν χώρα υπό τον Στάλιν, και θεωρούσαν τον κομμουνισμό σαν πιθανή λύση στα προβλήματα τους. Οι κομμουνιστικές και σοσιαλιστικές ιδέες ήταν δημοφιλείς και στην Αμερική και έβαλε πολλά μέλη του

Hollywood, όπως τον Charlie Chaplin, σε μαύρες λίστες της αμερικανικής κυβέρνησης. Σε αυτό το πλαίσιο έφτιαξε την ταινία του Μοντέρνοι Καιροί ο Charlie Chaplin.



4

Μέσα από την ταινία μας δίνεται η δυνατότητα να παρατηρήσουμε το πλαίσιο μέσα στο οποίο ηγέτες και οπαδοί δρουν και διαμορφώνουν την μορφή ηγεσίας. Στην περίπτωση του εργοστασίου που εμφανίζεται στην ταινία, η ανάπτυξη της μαζικής παραγωγής με την ανάπτυξη της τεχνολογίας επηρέασε τον τρόπο που αντιλαμβάνονται οι ηγέτες τους οπαδούς και τον τρόπο που σχετίζονται μαζί τους. Στην ταινία ο διευθυντής του εργοστασίου κάνει ότι περνάει από το χέρι του για να μειώσει τον χρόνο και να αυξήσει το κέρδος της παραγωγής.

Η ιστορία έχει αποδείξει πως αυτή η ατμόσφαιρα που δημιουργήθηκε οδήγησε τους οπαδούς να επαναστατούν εναντίον των ηγετών τους. Η διαλεκτική που δημιουργήθηκε ανάμεσα σε ηγέτες και οπαδούς οδήγησε σε μια σημαντική εξέλιξη του τρόπου σκέψης της ηγεσίας, δηλαδή πως τόσο ο τελικός στόχος όσο και η σχέση

⁴ Στιγμιότυπο της ταινίας Μοντέρνοι Καιροί Photo credit: Photo by Max Munn Autrey/Sid Avery & Associates. DBA mptv (mptvimages.com)

ανάμεσα σε ηγέτες και οπαδούς είναι αναγκαία κομμάτια της ηγετικής διαδικασίας (McManus, Perruci, 2015).

Ηγεσία μέσα από τον Βουδισμό

Έχοντας καταπιαστεί σε προηγούμενα κεφάλαια με την έννοια του ανθρωπιστικού management που αποτελεί ανατολικό πρότυπο ηγεσίας θα ήταν χρήσιμο να ασχοληθούμε με αφηγήσεις ανατολικών θρησκειών. Θα ασχοληθούμε με την καλλιτεχνική έννοια αυτών των αφηγήσεων της ανατολικής κουλτούρας.

Πριν ξεκινήσουμε να μιλάμε για θέματα ηγεσίας είναι απαραίτητο να αναφερθούμε σε κάποια σημαντικά κομμάτια του Βουδισμού. Η ιστορία του Βουδισμού ξεκινά με έναν πρίγκιπα, τον Siddhartha Gautama (c.563–483 π.Χ.). Ο πατέρας του ήταν ένας σπουδαίος βασιλιάς, ο Suddhodana, και ζουν στην περιοχή στην οποία σήμερα αναφερόμαστε ως Νεπάλ. Ο μύθος λέει πως η μητέρα του Gautama, η βασίλισσα Maya, είδε ένα όνειρο πριν την σύλληψη του παιδιού και ήξερε πως θα είναι ξεχωριστό. Όμως πέθανε κάποιες μέρες μετά τη γέννα. Ένας άγιος άνθρωπος επισκέφτηκε τον Βασιλιά και εξέτασε τον γιο του. Ο άνθρωπος ήταν αποσβολωμένος από το παιδί. Είπε στον πατέρα του παιδιού πως θα γινόταν είτε εξαιρετικός αυτοκράτορας ή εξαιρετικός δάσκαλος. Ο Βασιλιάς με την ελπίδα για το πρώτο, προσπάθησε να κρατήσει το παιδί προστατευμένο από κάθε πόνο και του παρείχε κάθε πολυτέλεια θέλοντας να επιλέξει τη ζωή του αυτοκράτορα.

Το παραμύθι υποστηρίζει πως όταν ο Gautama έγινε νεαρός άντρας εξερεύνησε τη χώρα του και μύηθηκε σε αυτό που ήταν γνωστό ως τα τέσσερα οράματα, έναν γέροντα, έναν άντρα που ήταν άρρωστος, ένα πτώμα, και έναν μοναχό που διαλογιζόταν.

Όντας προστατευμένος τόσο όλη του ζωή από τον πόνο ο Gautama ήταν συγκλονισμένος στο θέαμα των γηρατειών, της ασθένειας, του θανάτου και στην ικανοποίηση εν μέσω τόσων κακών.

Προσπαθώντας να βγάλει νόημα από αυτά που είδε άφησε τις πολυτέλειες του παλατιού, τη γυναίκα και το παιδί του και ξεκίνησε μια ζωή περιπλανώμενος σαν ασκητής με την ελπίδα να βρει την Επιφοίτηση. Εκεί βρήκε ένα δέντρο, το Bodhi, κάτω από το οποίο έκανε διαλογισμό. Σε αυτό το σημείο λέγεται πως ο Gautama κατάλαβε την αληθινή φύση του ανθρώπου, και αυτό που οι Βουδιστές σήμερα λένε ως οι Τέσσερις Αλήθειες:

Η ζωή έχει δεινά.

Τα δεινά προκαλούνται από την προσκόλληση.

Υπάρχει τρόπος διαφορετικός από εκείνον του πόνου.

Και αυτός είναι το Ευγενές Οκταπλό Μονοπάτι.

Η σωστή κατανόηση, η σωστή σκέψη, ο ορθός λόγος, η μη βία, τα σωστά μέσα για να βγάζεις τα προς το ζην, σωστή νοητική συμπεριφορά, το να έχεις ξεκάθαρη επίγνωση της νοητικής κατάστασης και η σωστή συγκέντρωση.

Το παραμύθι συνεχίζει λέγοντας πως θέλοντας η θεότητα του θανάτου και του πόνου, Mara, να τον δοκιμάσει ρώτησε ποιος ήταν υπεύθυνος για την Επιφοίτηση αυτού του νέου και τότε ο Gautama άγγιξε τη γη και είπε "Η γη είναι ο μάρτυρας μου" και η γη σείστηκε επιβεβαιώνοντας την επίτευξη της Επιφοίτησης του. Σήμερα αναφερόμαστε στον Siddhartha Gautama, ως Βούδα που σημαίνει "εκείνος που είναι απόλυτα αφυπνισμένος".

Η ηγεσία για τη βουδιστική παράδοση θεωρείται ένα προσωπικό ταξίδι. Είτε είναι στο σπίτι του πλούσιου πατέρα του, είναι ζώντας την ασκητική ζωή η δυστυχία του ανθρώπου που δεν έχει βρει την Επιφοίτηση είναι μεγάλη. Ο βουδισμός θα υποστήριζε πως η δυστυχία είναι μέρος της ανθρώπινης ύπαρξης. Τα δεινά του ανθρώπου έχουν να κάνουν με τη προσκόλληση του στο Εγώ του, στην ιδέα που έχει ο καθένας για τον εαυτό του και στα υλικά αγαθά. Ο βουδιστής συγγραφέας γράφει για την ιδέα:

" Man's position, according to Buddhism, is supreme. Man is his own master, and there is no being or higher power that sits in judgment over his destiny. "One is one's own refuge. Who else could be the refuge?," said the Buddha. He admonished his disciples to be a refuge to themselves, and never to seek refuge in or help from anybody else. He taught, encouraged, and stimulated each person to develop himself and to work out his own emancipation, for man has the power to liberate himself from all bondage through his own personal effort and intelligence."



Θεωρείται συχνά πως τα τελευταία λόγια του Βούδα πριν πεθάνει ήταν "Γίνε το φως μέσα σου" (Be the light unto yourself) εννοώντας πως όλοι, άντρες και γυναίκες πρέπει να βρουν τον δρόμο τους μόνοι χωρίς να ακολουθούν τον Βούδα ή όποιον άλλο. Οι αποφάσεις που κάνει ο καθένας πρέπει να παίρνονται με σοφία και ευσπλαχνία.

⁵ Photo credit: © RMN-Grand Palais/Art Resource, New York

Ως ένα σημείο οι Βουδιστές διδάσκουν την απουσία διαχωρισμού του εαυτού και των άλλων νόων δίνοντας την ριζοσπαστική ιδέα πως δεν υπάρχουν απαραίτητες επίκτητες διαφορές ανάμεσα στους ηγέτες και τους οπαδούς. Οι βουδιστικές έννοιες όπως η αναγνώριση των βασάνων της ζωής όπως παρουσιάστηκε στον μύθο παραπάνω μέσα από τις Τέσσερις Αλήθειες παροτρύνει τους ηγέτες να αναπτύξουν αισθήματα ενσυναίσθησης και συμπόνιας, γνωρίζοντας πως πρέπει να βρουν έναν απώτερο ανώτερο στόχο και να μην εστιάζουν στον εαυτό τους μόνο. (McManus, Perruci, 2015)

Ανατολική Ασία και ηγεσία

Οι έννοιες του Ταοϊσμού και του Κομφουκιανισμού έχουν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο που λειτουργούν οι επιχειρήσεις και τα μοντέλα ηγεσίας της Ανατολικής Ασίας. Τα τελευταία 30 χρόνια η Ανατολική Ασία, και ιδιαίτερα η Κίνα, έχει εμφανίσει έναν πρωτοφανή ρυθμό ανάπτυξης και παγκόσμιας επιρροής. Ενώ υπάρχουν πολιτικές και πολιτιστικές διαφορές μεταξύ των χωρών της Ανατολικής Ασίας έχουν κάποιους βασικούς άξονες που μοιράζονται. Τρεις παραδόσεις σοφίας: τον Βουδισμό, τον Ταοϊσμό και τον Κομφουκιανισμό. Σε αυτό το κεφάλαιο θα επικεντρωθούμε στα δύο τελευταία.

Ο Κομφούκιος στα διδάγματα του αποσκοπούσε στην αρετή των ανθρώπων και πίστευε στην καλοσύνη της ανθρώπινης φύσης, παρόμοια με αυτή της Δυτικής φιλοσοφία του ουμανισμού (humanism). Ακόμα ένας δάσκαλος που έζησε την ίδια περίοδο με τον Κομφούκιο ήταν ο φιλόσοφος και ποιητής Lao Tzu. Υπάρχει σημαντική αμφισβήτηση από ιστορικούς για το αν υπήρξε ή αν τελικά αποτελεί ένα θρύλο. Η παράδοση θέλει τον Lao Tzu να κρατά τα αρχεία για τις αυτοκρατορικές δίκες στην Luo Yang, την αρχαία πρωτεύουσα της Κίνας. Το ποιητικό βιβλίο του Lao Tzu, *Tao Te Ching* (*Ο τρόπος και η δύναμη του*) θεωρείται από πολλούς το ιδρυτικό

έγγραφο του Ταοϊσμού, όπως επίσης πως αυτό το αριστούργημα διαθέτει διορατικές ιδέες για την έννοια της ηγεσίας.

Οι καταβολές του *Tao Te Ching* είναι τόσο θρυλικές όσο και ο δημιουργός του. Η ιστορία λέει πως ο Lao Tzu, θλιμμένος από τους πολέμους και τις αναταραχές του λαού του, αποφάσισε να αποκόψει τον εαυτό του από την κοινωνία και να αναζητά τη μοναξιά μέχρι το τέλος της ζωής του. Διέσχισε την έρημο μέχρι τα δυτικά σύνορα της χώρας. Όταν έφτασε στο Hankao πέρασμα, εκείνος που βρισκόταν στην πύλη τον αναγνώρισε και τον παρακάλεσε να σταματήσει το ταξίδι του και να επιστρέψει στην Κίνα. Όταν ο Lao Tzu αρνήθηκε, ο άνθρωπος στην πύλη τον παρακάλεσε τουλάχιστον να αφήσει πίσω του ένα χρονικό από τα διδάγματά του έτσι ώστε η σοφία του δεν θα χανόταν για τις επόμενες γενιές. Ο Lao Tzu συμφώνησε και σε τρεις μέρες επέστρεψε σε εκείνο το σημείο και έδωσε στον άνθρωπο της πύλης ένα βιβλίο ποίησης, 5000 λέξεις, το *Tao Te Ching*. Συνέχισε το ταξίδι του χωρίς να επιστρέψει, και το βιβλίο του άλλαξε για πάντα τον πολιτισμό που άφηγε πίσω του.

Σε αυτό το σημείο είναι καλό να αναφερθεί πως αυτό το κεφάλαιο εστιάζει στον Κλασικό Ταοϊσμό, που εκφράζεται πιο φιλοσοφικά παρά θρησκευτικά.

Μέσα στο *Tao Te Ching* υπάρχουν πολλές διορατικές ιδέες για την ηγεσία. Πιο σημαντική ίσως είναι η έννοια του ταπεινού ηγέτη, του ηγέτη που υπηρετεί. Αυτή η έννοια έχει αρχίσει να αποκτά μεγαλύτερη απήχηση και στον Δυτικό Κόσμο και προέρχεται από αρχαία κείμενα. Ακόμα αντιμετωπίζεται με σκεπτικισμό καθώς η ηγεσία θεωρείται ένα βραβείο στον δυτικό κόσμο ενώ αυτό έρχεται σε αντίθεση με την Ταοϊστική αρχή πως το να υπηρετείς είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της ηγεσίας.

Η Ταοϊστική προσέγγιση δεν κρίνει την ποιότητα ηγεσίας από το αν επιτεύχθηκε ο στόχος ή όχι και γι' αυτό δεν πρέπει να κρίνεται ένας ηγέτης για το αν κατάφερε να φτάσει στον επιθυμητό σκοπό. Στην Δύση, οι οπαδοί θεωρούνται ένα μέσο για την επιτυχία ενός στόχου ενώ αντίθετα στον Ταοϊσμό η ηγεσία θεωρείται πως οι οπαδοί είναι ο στόχος. (McManus, Ferruci, 2015)

Οι Ταοϊστές θεωρούν πως εν τέλει οι οπαδοί πρέπει να είναι σε θέση να ηγηθούν του εαυτού τους. Αυτό δίνει μεγάλο μερίδιο ευθύνης στην ανάπτυξη των οπαδών. Επίσης πρέπει να εξασκούν την εγκράτεια ενώ αντιμετωπίζουν τους άλλους με ευσπλαχνία και ταπεινοφροσύνη. Χρειάζεται «απλότητα» για να επιτευχθεί το υψηλότερο επίπεδο της προσωπικής καλλιέργειας.

Μια από τις βασικές διαφορές μεταξύ Δύσης και Ανατολής είναι ο τρόπος που παρουσιάζονται οι διάφορες έννοιες. Στον Ταοϊσμό τα διδάγματα παρουσιάζονται μέσα από μεταφορές και γρίφους κάτι που ίσως αποθαρρύνει πολλούς φοιτητές ηγεσίας να ασχοληθούν με το αντικείμενο του. Όμως διαθέτει πολλές διαφορετικές οπτικές και δίνει μια νέα αίσθηση στον τομέα του management.

Management για το κοινό καλό

Σε αυτό το κεφάλαιο θα σχολιάσουμε ένα γλυπτό από τον καλλιτέχνη François-Léon Sicard (1862–1934), τον *Καλό Σαμαρείτη* 1896, την ομώνυμη παραβολή όπως και το σημείο όπου τοποθετήθηκε το γλυπτό (κήποι Tuileries, Παρίσι).

Τα τρία αυτά έργα τέχνης παίζουν ρόλο στην κατανόηση του μοντέλου του ταπεινόφρονος ηγέτη. Ας ξεκινήσουμε με την παραβολή.

Στην παραβολή του Καλού Σαμαρείτη (κατά Λουκά), ο Ιησούς μας περιγράφει την ιστορία ενός άντρα ο οποίος έπεσε θύμα ληστείας και βρίσκεται πληγωμένος και γυμνός στην άκρη του δρόμου. Από τον ίδιο δρόμο θα περάσουν τρεις άνδρες, ένας παπάς, ένας Λεβίτης και ένας Σαμαρείτης. Όλοι θα δουν τον άντρα αλλά μόνο ο τελευταίος θα τον βοηθήσει. Θα τον μεταφέρει με το γαϊδουράκι του στο πιο κοντινό πανδοχείο, θα γιατρέψει τις πληγές του άντρα και θα περιμένει μέχρι το πρωί. Μετά θα δώσει λεφτά στον πανδοχέα για να τον προσέξει τις επόμενες μέρες. Ο τρόπος δράσης του Σαμαρείτη αποτελεί την δράση ενός αυθεντικού ηγέτη.



6

Το γλυπτό του Sicard αποτελείται από δύο μορφές. Είναι αυτή του πληγωμένου άντρα και εκείνη του Σαμαρείτη την ώρα που τον σηκώνει για να τον τοποθετήσει στο μεταφορικό τους μέσο. Οι μορφές είναι από μάρμαρο αλλά λένε τόσα πολλά σαν να ήταν αληθινές. Η μορφή του πληγωμένου άντρα βρίσκεται λίγο πιο ψηλά αλλά όχι υπερβολικά. Οι κινήσεις του Σαμαρείτη είναι μεθοδικές έτσι ώστε να μην πληγώσουν τον άντρα παραπάνω από ότι είναι ήδη. Αυτό που μας μαθαίνει αυτό το γλυπτό για την ηγεσία είναι πως η επιβίωση του άντρα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον Σαμαρείτη. Το ένα δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς το άλλο. Μας δίνει μια σχέση μεταξύ ηγέτη και οπαδού όπου διαθέτουν ισότητα. (McManus, Perruci, 2015)

⁶ Photo credit: Archive Timothy McCarthy/Art Resource, New York

Όσον αφορά τους κήπους Tuileries, έχουν την δική τους ιστορία. Την περίοδο της Γαλλικής επανάστασης το βασιλικό ζεύγος κατέφυγε στο εξοχικό του εκεί για να προστατευτεί από τους επαναστάτες. Οι χώροι των κήπων ήταν ιδιωτικοί, ανήκαν στους βασιλείς και δεν μπορούσε να μπει ο καθένας. Μετά τη Γαλλική Επανάσταση οι κήποι έγιναν δημόσιοι και μπορούσαν πλέον όλοι να περνάνε από εκεί. Σήμερα αποτελούν τους πιο διάσημους κήπους που βρίσκονται ανάμεσα στο μουσείο του Λούβρου και τη πλατεία Concorde.

Η πολιτική αυτή εξέλιξη δείχνει πως κάτι όμορφο όπως οι κήποι ήταν για τους λίγους, εξελίχθηκε να είναι προνόμιο όλων χωρίς διακρίσεις.

Τα τρία αυτά έργα αποτελούν τα τρία στοιχεία ηγεσίας που αναλύουμε. Η παραβολή/ ο ηγέτης, το γλυπτό/ ο οπαδός, και οι κήποι είναι ο κοινός στόχος. Η παραβολή λέει «Να αγαπάς τον διπλανό σου σαν τον εαυτό σου» και σε αυτό το κάλεσμα απαντά ο Σαμαρείτης. Κάνει το ευρύτερο καλό χωρίς να σκέφτεται πιθανές επιπτώσεις για τον ίδιο, όπως πιθανόν να σκέφτηκαν ο παπάς ή ο Λεβίτης.

Συμπεράσματα

Στα αρχικά κεφάλαια της πτυχιακής εργασίας εντάξαμε τα νοήματα του ανθρωπιστικού management στις εταιρίες και στο κοινωνικό και οικογενειακό περιβάλλον του εργαζόμενου. Ασχοληθήκαμε με φιλοσοφικά ρεύματα που το επηρεάζουν όπως ο περσοναλισμός. Στη συνέχεια ασχοληθήκαμε με έργα τέχνης

προκειμένου να καταλάβουμε όρους ηγεσίας όπως ο εργαζόμενος, ο κοινός στόχος και το εργασιακό περιβάλλον.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξοικειώσει το επιστημονικό κοινό της Ελλάδας με όρους management που είναι άγνωστοι.

Η ανάγκη για την ένταξη του ανθρωπιστικού management στις επιχειρήσεις είναι πιο μεγάλη από ποτέ. Το καπιταλιστικό σύστημα δονείται από τις εναλλασσόμενες κρίσεις με βαθύτερη τη κρίση των αξιών. Ο τρόπος που αντιμετωπίζουμε τους συνανθρώπους μας σε εργασιακό και μη περιβάλλον, είτε είναι προϊστάμενοι ή υφιστάμενοι, είναι δείγμα του πώς βλέπουμε τον κόσμο και πως θα θέλαμε να είναι.

Το ανθρωπιστικό management φθάνει στη ρίζα του θέματος. Δίνει λύσεις και αναγνωρίζει την αλληλένδετη ευημερία των ανθρώπων και των επιχειρήσεων. Το κέρδος των εταιριών είναι απαραίτητο γιατί αν δεν υπάρχουν δουλειές οι άνθρωποι δεν θα μπορούν να συντηρούν τους εαυτούς τους και τις οικογένειες τους. Το ανθρωπιστικό management ξεκινά από την Ανατολή και γι' αυτό το λόγο στην μετέπειτα ανάλυση έργων τέχνης ασχοληθήκαμε με την ανατολική κουλτούρα.

Στόχος του ανθρωπιστικού management είναι οι στρατηγικές και οι πρακτικές των εταιριών να στοχεύουν σε μια βιώσιμη ευημερία των εργαζομένων.

Η οπτική των τεχνών παρουσιάζει με αναζωογονητική ματιά το θέμα των οργανωσιακών επιστημών και μπορούμε να μάθουμε πολλά μέσα από αυτή. Μπορούμε να προσεγγίσουμε το θέμα και να κατανοήσουμε όρους που υπό άλλες συνθήκες δεν θα μπορούσαμε να καταλάβουμε.

Μέσα από τον πίνακα του Delacroix, την ταινία Μοντέρνοι Καιροί, τον μύθο της γέννησης του Βουδισμού, το κείμενο του Ταοϊσμού και το άγαλμα του Καλού Σαμαρείτη αναζητάμε έννοιες που αφορούν την ηγεσία και βλέπουμε την απεικόνιση μοντέλων ηγεσίας μπροστά στα μάτια μας, με σάρκα και οστά. Ο οπαδός και ο ηγέτης είναι αλληλένδετες έννοιες, η μία δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς την άλλη. Είναι σημαντικό να υπάρχει κατανόηση και αποδοχή μεταξύ συνεργατών και η ευημερία του κάθε εργαζόμενου δημιουργεί την συνολική ευημερία για όλους.

Μέσα από τα έργα τέχνης γίνονται αντιληπτές οι έννοιες της ισότητας μεταξύ των ανθρώπων όπως και των ιστορικών αλλαγών που αφήνουν το σημάδι τους. Οι καλλιτέχνες όπως ο Delacroix ή ο Charlie Chaplin είναι άτομα βαθιά επηρεασμένα από την εποχή τους. Οι δημιουργίες τους τους καθιστούν ηγέτες με τον τρόπο που μπορούν να επηρεάσουν τις μάζες. Οι ηγέτες των θρησκειών που αναλύσαμε, κάνουν προσπάθεια αυτό που εν τέλει οδηγεί τους ανθρώπους, να είναι το όραμα και όχι το άτομο. Να είναι η ιδέα για ένα κοινό στόχο που θα οδηγήσει σε κάτι καλύτερο. Στην συγκεκριμένη περίπτωση ξεκινώντας από το εργασιακό χώρο που αποτελεί μικρογραφία της κοινωνίας.

Βιβλιογραφία

Άρθρα

- Acevedo, A. 2011. Personalist Business Ethics and Humanistic Management: Insight from Jacques Maritain. Springer. pp. 197-219
- American Psychological Association. 2010. Ethical principles of psychologists and code of conduct. Washington, DC: American Psychological Association. (from: The future of HR is RH: Respect for humanity at work)
- Arnaud, S. and Wasieleski, D. M. 2013. Corporate Humanistic Responsibility: Social Performance through Managerial Discretion of the HRM. Springer. pp. 313-334
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2007. The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328. (from: The future of HR is RH: Respect for humanity at work)
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.(from: The future of HR is RH: Respect for humanity at work)
- Bernhard, F., & O'Driscoll, M. P. 2011. Psychological ownership in small family-owned businesses: Leadership style and nonfamily–employees' work attitudes and behaviors. *Group & Organization Management*, 36, 345–384. (from: The future of HR is RH: Respect for humanity at work)
- Billbrey, P., & Jones, B. 2010. Tapping into your employees' big ideas—And getting them to think like owners. *Employment Relations Today (Wiley)*, 36, 45–52. (from: The future of HR is RH: Respect for humanity at work)
- Bridges, W. 1994. *Job shift: How to prosper in a workplace without jobs*. Reading, MA: Addison-Wesley.(from: The Leadership Quarterly)
- Bronfenbrenner, U. 1979. *The ecology of human development: Experiments by nature and design*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (from: The future of HR is RH: Respect for humanity at work)

- Bronfenbrenner, U. 1994. Ecological models of human development (2nd ed.). International Encyclopedia of Education, Vol. 3. (pp. 1643–1647). . Oxford: Elsevier,1643–1647. (from: The future of HR is RH: Respect for humanity at work)
- Cedar Crestone. 2014. Cedar Crestone 2013–2014 HR Systems Survey HR Technologies, Deployment Approaches, Value, and Metrics 16th Annual.(από: The influence of technology on the future of human resource management)
- Chandler, G.: 2002, ‘Let’s Not Fool Each Other with the Business Case’, Ethical Performance 4(1).(from: An Integrated Model of Humanistic Management)
- Cleveland J.N., Zinta S. B. and Cavanagh T.M. 2015. The future of HR is RH: Respect for humanity at work. Elsevier. Human Resource Management Review 25. pp. 146-161
- Colakoglu, S., Lepak, D. P., & Hong, Y. 2006. Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context. Human Resource Management Review, 16(2), 209–218. (from: The future of HR is RH: Respect for humanity at work)
- Davidson, M. C. G., McPhail, R., & Barry, S. 2011. Hospitality HRM: Past, present and the future. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 23, 498–516. (from: The future of HR is RH: Respect for humanity at work)
- Dierksmeier, C. 2015. Human dignity and the business of business. Human Systems Management 34. IOS Press. pp. 33-42
- Dierksmeier, C. and M. Pirson: 2009, ‘Oikonomia Versus Chrematistike: Learning from Aristotle About the Future Orientation of Business Management’, Journal of Business Ethics 88(3), 417–430.(from: An Integrated Model of Humanistic Management)
- Dulebohn, J. H., Ferris, G. R., &Stodd, J. T. 1995. The history and evolution of human resource management. In G. R. Ferris, D. T. Barnum, & S. D. Rosen (Eds.), Handbook of human resource management (pp. 18–41). Oxford, UK: Blackwell. (from: The future of HR is RH: Respect for humanity at work)
- Dulebohn, J. H., &Marler, J. H. 2005. e-Compensation: The potential to transform practice. In H. G. Gueutal, & D. L. Stone (Eds.), The Brave New

World of eHR: Human Resources Management in the Digital Age (pp. 166–189). San Francisco: Jossey Bass.(from: The influence of technology on the future of human resource management)

- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. 1990. Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233–256.(from: The Leadership Quarterly)
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. S. 1984. Strategic human resource management. Canada: John Wiley & Sons. (from: The future of HR is RH: Respect for humanity at work)
- Fay, C. H., & Nardoni, R. E. 2009. Performance management, compensation, benefits, payroll, and the human resource information system. In M. J. Kavanagh, & M. Thite (Eds.), *Human resource information systems: basics, applications, and future directions* (pp. 338–360)(from: The influence of technology on the future of human resource management)
- Friedman, M.: 1970, 'The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits', *New York Times* 13(September), 32–33.(from: An Integrated Model of Humanistic Management)
- Greenhaus, J., & Powell, G. 2006. When work and family are allies: A theory of work–family enrichment. *Academy of Management Review*, 31, 72–92.(from: The future of HR is RH: Respect for humanity at work)
- Hartman, C. L. and E. R. Stafford: 2006, 'Chilling with Greenpeace – From the Inside Out', *Stanford Social Innovation Review* (Summer), 54–59.(από: An Integrated Model of Humanistic Management)
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. 2008. *Managing: A competency-based approach* (11th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.(from: Personalist Business Ethics and Humanistic Management: Insights from Jacques Maritain)
- Hofstede, G. 1980. *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.(from: The Leadership Quarterly)
- Holliday, C. O., S. Schmidheiny and P. Watts: 2002, *Walking the Talk – The Business Case for Sustainable Development* (Greenleaf, Sheffield).(from: An Integrated Model of Humanistic Management)

- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). 2004. Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks, CA: Sage Publishers.(from: The Leadership Quarterly)
- IOMA 2001. Savvy employers make e-learning part of their overall training strategy. (from: The influence of technology on the future of human resource management)
- Kant, I.: 1997, Critique of Practical Reason (Cambridge University Press, Cambridge, U.K.; New York).(from: An Integrated Model of Humanistic Management)
- Kaufman, B. E. 2015. The historical development and current status of American HRM: The story as seen by an outside observer. Human Resource Management Review. (from: The future of HR is RH: Respect for humanity at work)
- Keeble, J. and C. Turner: 2003, The Business Case for Corporate Responsibility (Arthur D. Little and Business in the Community, Cambridge, London).(from: An Integrated Model of Humanistic Management)
- Leung, K., Ang S. and Tan, M., L. 2014. Intercultural Competence. The Annual Review. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. pp. 489-519
- Livesey, S. M.: 2001, 'Eco-Identity as Discursive Struggle: Royal Dutch/Shell, Brent Spar, and Nigeria', The Journal of Business Communication 38(1), 58–91.(from: An Integrated Model of Humanistic Management)
- Llano, A., R. Alvira, T. Calleja, M. Bastons and C. Martinez Esteruelas: 1992, El humanismo en la empresa (Rialp, Madrid). (from: An Integrated Model of Humanistic Management)
- Margolis, J. D. and J. P. Walsh: 2003, 'Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business', Administrative Science Quarterly 48(2), 268–305.(from: An Integrated Model of Humanistic Management)
- Meisinger, S. 2007. Workforce planning anticipates change. HRMagazine, 10.(from: The future of HR is RH: Respect for humanity at work)

- Mele, D. 2003. The challenge of humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 44(1), 77–88.(from: *Personalist Business Ethics and Humanistic Management: Insights from Jacques Maritain*)
- Mele, D. 2009. Current trends in humanism and business. In H. Spitzbeck, M. Pirson, W. Amann, S. Khan, & E. von Kimakowitz (Eds.), *Humanism in business* (pp. 123–139). Cambridge: Cambridge University Press.(from: *Personalist Business Ethics and Humanistic Management: Insights from Jacques Maritain*)
- Mele, D.: 2009, 'Editorial Introduction: Towards a More Humanistic Management', *Journal of Business Ethics* 88(3), 413–416.(from: *An Integrated Model of Humanistic Management*)
- Orlitzky, M. and F. L. Schmidt: 2003, 'Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis', *Organization Studies* 24(3), 403–411.(from: *An Integrated Model of Humanistic Management*)
- Peus, C., Braun, S. and Knipfer, K. 2015. On becoming a leader in Asia and America: Empirical evidence from women managers. Elsevier. *The Leadership Quarterly* 26. pp. 55-67
- Pfeffer, J. 2005. Changing mental models: HR's most important task. *Human Resource Management*, 44, 123–128.(from: *The future of HR is RH: Respect for humanity at work*)
- Porritt, J.: 2003, *The World in Context: Beyond the Business Case for Sustainable Development* (HRH The Prince of Wales's Business and The Environment Programme, Cambridge).(from: *An Integrated Model of Humanistic Management*)
- Porter, M. E. and M. R. Kramer: 2002, 'The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy', *Harvard Business Review* (December) 80(12), 3–14.(from: *An Integrated Model of Humanistic Management*)
- Porter, M. E. and M. R. Kramer: 2006, 'Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility', *Harvard Business Review* 85(12), 78–92.(from: *An Integrated Model of Humanistic Management*)

- Puel, H. (1999). 'Économie et Humanisme' and personalism. *Ethical Perspectives*, 6(1), 85–91. (from : Personalist Business Ethics and Humanistic Management: Insights from Jacques Maritain)
- Ryan, A., M. Wessel, J. L. 2015. Implications of a changing workforce and workplace for justice perceptions and expectations. Elsevier. *Human Resource Management Review* 25. pp. 162-175
- Salzman, O., A. Ionescu-Somers and U. Steger: 2005, 'The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options', *European Management Journal* 23(1), 27–36.(from: An Integrated Model of Humanistic Management)
- Schuler, R. S. 1992. Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18–32.(from: The future of HR is RH: Respect for humanity at work)
- Shrivastava, P. 1995. The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, 20, 936–960.(from: The future of HR is RH: Respect for humanity at work)
- Sison, A. J. G.: 2007, 'Toward a Common Good Theory of the Firm: The Tasubinsa Case', *Journal of Business Ethics* 74(4), 471–480.(from: An Integrated Model of Humanistic Management)
- Sison, A. G.: 2008, *Corporate Governance and Ethics: An Aristotelian Perspective* (Edward Elgar, Cheltenham, UK; Northampton, MA).(from: An Integrated Model of Humanistic Management)
- Stone, D., L. Deadrick, D., L. Lukaszewski, K. M. and Johnson, R. 2015. The influence of technology on the future of human resource management. Elsevier. *Human Resource Management Review* 25. pp. 216-231
- Spitzeck, H.: 2009a, 'The Development of Governance Structures for Corporate Responsibility', *Corporate Governance* 9(4), 495–505.(from: An Integrated Model of Humanistic Management)
- Spitzeck, H.: 2009b, 'Organizational Moral Learning: What, if anything, do corporations learn from NGO critique?' *Journal of Business Ethics* 88(1), 157–173.(from: An Integrated Model of Humanistic Management)

- Spitzeck, H., M. Pirson, W. Amann, S. Khan and E. von Kimakowitz: 2009, *Humanism in Business* (Cambridge University Press, Cambridge).(from: An Integrated Model of Humanistic Management)
- Spitzeck, H. 2011. *An Integrated Model of Humanistic Management*. Springer. *Journal of Business Ethics*. pp. 51-62
- Taylor, F. W. 1911. *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers. (from: The future of HR is RH: Respect for humanity at work)
- Tetrick, L. E., & Quick, J. 2011. Overview of occupational health psychology: Public health in occupational settings. In J. Quick, & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 3–20) (2nd ed.). Washington, DC: American Psychological Association. (from: The future of HR is RH: Respect for humanity at work)
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. 2012. *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw Hill. (from: The future of HR is RH: Respect for humanity at work)
- Vogel, D. J.: 2005, 'Is There a Market for Virtue? The Business Case for Corporate Social Responsibility', *California Management Review* 47(4), 20–45.(from: An Integrated Model of Humanistic Management)
- Von Kimakowitz, E., M. Pirson, H. Spitzeck, C. Dierksmeier and W. Amann: 2010, *Humanistic Management in Practice* (Palgrave Macmillan, New York).(from: An Integrated Model of Humanistic Management)
- Waddock, S., & Graves, S. 1997. The corporate social performance–financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303–319.(from: The future of HR is RH: Respect for humanity at work)
- Williams, J. 1999. *Unbending gender: Why family and work conflict and what to do about it*. Oxford University Press.(from: The future of HR is RH: Respect for humanity at work)
- Yu, M., Lee, Y., & Tsai, B. 2010. Relationships among stressors, work–family conflict, and emotional exhaustion: A study of electronics industry employees in China. *Social Behavior and Personality*, 38, 829–844.(from: The future of HR is RH: Respect for humanity at work)

- Zadek, S.: 2004, ‘The Path to Corporate Responsibility’, Harvard Business Review 82(12), 125–132.(from: An Integrated Model of Humanistic Management)

Βιβλία

- Caust, J. 2015. Arts and Cultural Leadership in Asia. New York. Routledge
- Byrnes, W., J. 2015. Management and the Arts. Fifth Edition. Burlington. Taylor and Francis
- McManus, R., M. and Perruci G. 2015. Understanding Leadership, An arts and humanities perspective. New York. Routledge.
- Robbins, P., S. and Judge, T. 2011. Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις. Αθήνα. Εκδόσεις Κριτική.
- Robbins, S. P., Decendo, D. A. and Coulter, M. 2012. Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και Εφαρμογές. Αθήνα. Εκδόσεις Κριτική.