



ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΙΣΤΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ και ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ, ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΒΑΣΙΚΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΓΝΩΣΙΑΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η πνευματική ηγεσία ως υπόδειγμα διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών: φιλοσοφική, ηθική και ψυχολογική θεμελίωση

Ειρήνη Κ. Μανδρούκα

Τριμελής Επιτροπή

Γεώργιος Γκότσης, Αναπληρωτής Καθηγητής Ε.Κ.Π.Α.

Εμμανουήλ Γιαννακουδάκης, Καθηγητής Ο.Π.Α.

Άννα Παγοροπούλου, Επίκουρη Καθηγήτρια Ε.Κ.Π.Α.

Αθήνα 2014

Τριμελής Επιτροπή

(υπογραφή)

(υπογραφή)

(υπογραφή)

Γεώργιος Γκότσης

Αναπληρωτής Καθηγητής

Ε.Κ.Π.Α.

Εμμανουήλ

Γιαννακουδάκης

Καθηγητής Ο.Π.Α.

Άννα Παγοροπούλου

Επίκουρη Καθηγήτρια

Ε.Κ.Π.Α.

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η πνευματική ηγεσία ως υπόδειγμα διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών:
φιλοσοφική, ηθική και ψυχολογική θεμελίωση

Ειρήνη Κ. Μανδρούκα

A.M.: 11M04

Τριμελής Επιτροπή

Επιβλέπων: Γεώργιος Γκότσης, Αναπληρωτής Καθηγητής Ε.Κ.Π.Α.

Εμμανουήλ Γιαννακουδάκης, Καθηγητής Ο.Π.Α.

Άννα Παγοροπούλου, Επίκουρη Καθηγήτρια Ε.Κ.Π.Α.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή κ. Γεώργιο Γκότση για την αμέριστη υποστήριξη, όλες τις πολύτιμες συμβουλές και τις υποδείξεις, την άμεση επικοινωνία και για όλο τον προσωπικό χρόνο που διέθεσε σε όλα τα στάδια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας. Ακόμη, θερμά ευχαριστήρια απευθύνω προς τα υπόλοιπα μέλη της τριμελούς επιτροπής την κ. Παγοροπούλου Άννα και τον κ. Γιαννακουδάκη Εμμανουήλ για όλες τις πολύτιμες συμβουλές τους, την καθοδήγησή τους και όλο τον πολύτιμο χρόνο που διέθεσαν για την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας. Τέλος, ευχαριστώ θερμά τον Θεοδωρή, τον κ. Κώστα, το Μάριο, τη κ. Μαρία για όλη την πολύτιμη βοήθεια όσο καιρό διήρκεσαν οι μεταπτυχιακές μου σπουδές, όλους τους φίλους για την κατανόηση και συμπαράστασή τους και την οικογένειά μου, τους γονείς μου Κωνσταντίνο και Ιωάννα και τον αδερφό μου Γιώργο και Παναγιώτη, για όλη την υποστήριξη, υπομονή και αγάπη που έδειξαν όλο το διάστημα ολοκλήρωσης των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία, θα γίνει μία επισκόπηση των θεωριών και ερευνών που έχουν γίνει ως τώρα σχετικά με την πνευματικότητα και την πνευματική ηγεσία, καθώς και θα μελετηθούν τα χαρακτηριστικά που καθιστούν έναν καλό ηγέτη. Για να θεωρηθεί κάποιος καλός ηγέτης, είναι σημαντικό να μελετηθούν εκτός από τα άμεσα παρατηρήσιμα στοιχεία όπως η συμπεριφορά, οι δεξιότητες, οι ικανότητες, στοιχεία που δεν είναι άμεσα παρατηρήσιμα, όπως η διαίσθηση, οι σκέψεις, οι εσωτερικές καταστάσεις.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να γίνει μία προσέγγιση των θεωριών ηγεσίας με έμφαση στην πνευματική ηγεσία και το πώς μπορεί αυτή να γίνει υπόδειγμα διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών. Οι περισσότερες θεωρίες ηγεσίας εστιάζουν κυρίως στην προσέγγιση της συμπεριφοράς του ηγέτη καθώς θεωρείται ότι οι συμπεριφορές μαθαίνονται πιο εύκολα από ότι τα γνωρίσματα και μπορούν να οδηγήσουν σε πιο αποτελεσματική ηγεσία.

Με την ευρύτερη έννοια του οργανισμού, η υπαρξιοκεντρική προσέγγιση της ηγεσίας και η εξέταση του «είναι» της ύπαρξης ή αλλιώς της ατομικής επίγνωσης, έναντι του «έχειν» και του «πράττειν» κάνει την πνευματική ηγεσία να διαφέρει συγκριτικά με άλλες μορφές ηγεσίας. Όσον αφορά τις επιχειρήσεις, μια από τις απαραίτητες συνθήκες για τη δημιουργία και τη διατήρηση της πνευματικότητας στο εργασιακό περιβάλλον επικεντρώνεται σε ένα εσωτερικό κάλεσμα υπέρβασης του εαυτού.

Κατά αυτόν τον τρόπο ο πνευματικός ηγέτης στηριζόμενος σε πνευματικές αξίες, και με βασικό άξονα την αγάπη, δημιουργεί ένα όραμα μέσα στο οποίο, τόσο ο ίδιος ο ηγέτης όσο και οι ακόλουθοι, βιώνουν μια αίσθηση καθήκοντος, την αίσθηση ότι η ζωή έχει νόημα και σκοπό κάνοντας έτσι την διαφορά. Ιδιαίτερη έμφαση αξίζει να δοθεί στην αλληλεπίδραση του ηγέτη με τους ακόλουθους του, ο τρόπος συμπεριφοράς, η επιρροή που ασκείται με τα όλα τα μέλη που απαρτίζουν την ομάδα, είτε αναφερόμαστε στην ίδια την κοινότητα, τον οργανισμό ή την επιχείρηση.

Λέξεις κλειδιά: Πνευματικότητα, Πνευματική Ηγεσία, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Ηθική και Φιλοσοφία του Μάνατζμεντ, Πνευματικές Αξίες, Ηθική της Εργασίας.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή

1. Οργανισμός, Άτομο, Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Ηγεσία

1.1 Οργανισμός και Οργανωσιακή Συμπεριφορά

1.2 Οργανισμός και μάθηση

1.3 Το άτομο στον Οργανισμό: Στάσεις και εργασιακή ικανοποίηση

1.4 Οι αξίες στον εργασιακό χώρο

1.4.1 Συνταίριασμα ατόμου – εργασίας

1.4.2 Συνταίριασμα ατόμου – οργανισμού

1.5 Άτομο και παρακίνηση

1.5.1 Ανθρώπινες συμπεριφορές και παρακίνηση

1.5.2 Εξωγενής και ενδογενής παρακίνηση

1.5.3 Θεωρία της ιεράρχησης αναγκών

1.5.4 Πνευματικές βιοτικές ανάγκες και πνευματική ευημερία

1.6 Ηγεσία: η τέχνη της παρακίνησης των άλλων

1.6.1 Διαδικασίες προσωπικού νοήματος

1.7 Σχέση Διοίκησης και Ηγεσίας

1.8 Ηθική Ηγεσία

1.8.1 Αξίες, ηθικές αρχές και εταιρική κουλτούρα

1.8.2 Ηθική συμπεριφορά και κώδικες δεοντολογίας

1.8.3 Ευφυΐα, προσωπικότητα και νοητικά λάθη

1.8.4 Ηγεσία και Οργανωσιακή Απόδοση

1.9 Ηθικές αρετές και κοινωνικές επιστήμες βασισμένες στη θετικότητα

1.10 Σχέση θετικής παγκόσμιας ηγεσίας και πνευματικής ηγεσίας

1.11 Ηγεσία και κριτική σκέψη

1.12 Γνωσιακή Επιστήμη και Ηγεσία

Συμπεράσματα

2. Πνευματικότητα στον χώρο εργασίας

2.1 Πνευματικότητα στον χώρο εργασίας

2.2 Η πνευματικότητα μέσα από φιλοσοφική και ηθική θεώρηση

2.3 Πνευματικότητα και ηγεσία

2.3.1 Η πνευματικότητα σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο

2.3.2 Το έργο ως μία πνευματική εμπειρία

2.3.3 Πρακτικές πνευματικότητας για αποτελεσματική ηγεσία

2.3.4 Οφέλη από την εφαρμογή πνευματικότητας στον εργασιακό χώρο

2.4 Αξίες, χαρακτήρας και ηγεσία

2.5 Ηγεσία και αποτελεσματικότητα ηγετών

2.6 Πνευματική συμπεριφορά του ηγέτη προς τον υφιστάμενο

2.6.1 Πνευματικότητα και πνευματική καθοδήγηση

2.7 Πνευματικότητα και θρησκευτικότητα

2.7.1 Σχέση πνευματικότητας και θρησκευτικότητας

2.7.2 Περιορισμοί στη μελέτη της πνευματικότητας υπό το πρίσμα της θρησκευτικότητας

2.8 Περιορισμοί της βιβλιογραφίας στη σχέση πνευματικότητας και ηγεσίας

Συμπεράσματα

3. Πνευματική Ηγεσία

3.1 Πνευματικότητα και Πνευματική ηγεσία

3.1.1 Συνισταμένες της πνευματικής ηγεσίας

- 3.1.2 Προσεγγίσεις της πνευματικής ηγεσίας
- 3.1.3 Στόχοι της πνευματικής ηγεσίας
- 3.1.4 Πνευματική ηγεσία, οργανωσιακή απόδοση και αποτελεσματικότητα
- 3.1.5 Πότε μία ηγεσία είναι ηθικά προβληματική
- 3.2 Θεωρία Πνευματικής Ηγεσίας
 - 3.2.1 Θεωρία πνευματικής ηγεσίας: Μία αναλυτική προσέγγιση
 - 3.2.2 Η σημαντικότητα της θεωρίας πνευματικής ηγεσίας
- 3.3 Μοντέλο πνευματικής ηγεσίας
 - 3.3.1 Διαστάσεις Πνευματικής Ηγεσίας
 - 3.3.1.1 Το όραμα
 - 3.3.1.2 Αλτρουιστική Αγάπη
 - 3.3.1.3 Πίστη - Ελπίδα
 - 3.3.2 Διευρυμένο υπόδειγμα πνευματικής ηγεσίας
 - 3.3.3 Ιδιότητες Πνευματικής Ηγεσίας
- 3.4 Φιλοσοφική θεμελίωση πνευματικής ηγεσίας
- 3.5 Κατηγοριοποίηση Θεωριών Ηγεσίας
 - 3.5.1 Πνευματική Ηγεσία και άλλες μορφές Ηγεσίας

Συμπεράσματα

- 4. Εφαρμογές της πνευματικής ηγεσίας σε επιχειρήσεις και οργανισμούς
 - 4.1 Εφαρμογή της πνευματικής ηγεσίας σε οργανισμούς και επιχειρήσεις για την αύξηση της αποδοτικότητας
 - 4.2 Εφαρμογή του μοντέλου πνευματικής ηγεσίας σε οργανισμούς
 - 4.3 Εφαρμογή του μοντέλου της πνευματικής ηγεσίας σε στρατιωτικές μονάδες
 - 4.4 Εφαρμογή της πνευματικής ηγεσίας σε νοσοκομειακές μονάδες
 - 4.5 Εφαρμογή της πνευματικής ηγεσίας ως ανάκαμψη του οργανισμού από τις

εκτεταμένες ώρες εργασίας

Συμπεράσματα

Επίλογος

Παράρτημα

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Εισαγωγή

Το θέμα της ηγεσίας στις μέρες μας είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς αφορά τη διαδικασία που ακολουθείται, ώστε αφενός να υπάρχει κατάλληλος συντονισμός των εμπλεκόμενων μερών σε έναν οργανισμό ή μία επιχείρηση, αφετέρου ο συντονισμός αυτός να μπορεί να επιφέρει τα μεγαλύτερα δυνατά οργανωσιακά αποτελέσματα και αύξηση της παραγωγικότητας με όσο το δυνατόν λιγότερο κόστος. Γι αυτό το λόγο η ηγεσία χρησιμοποιείται ως κίνητρο για αλλαγή σε οργανισμούς. Η παρούσα μελέτη είναι σημαντική, καθώς η πνευματική ηγεσία είναι ανερχόμενη στον τομέα της ηγεσίας και μπορεί να εφαρμοστεί ανεξάρτητα πολιτισμικών και θρησκευτικών διαφορών.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη της έννοια της πνευματικής ηγεσίας στον χώρο εργασίας καθώς και η εξακρίβωση του κατά πόσο αυτό το είδος ηγεσίας επηρεάζει την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα σε επιχειρήσεις και οργανισμούς μάθησης. Στην εργασία που ακολουθεί, θα μελετηθεί τόσο η πνευματική ηγεσία όσο και το ευρύτερο σύνολο της πνευματικότητας στον χώρο της εργασίας. Χωρίς την μελέτη της πνευματικότητας στον χώρο εργασίας είναι δύσκολο να προσδιοριστεί η πνευματική ηγεσία.

Η θεμελίωση της πνευματικής ηγεσίας θα γίνει στα πλαίσια της ηθικής, της ψυχολογίας και της φιλοσοφίας. Η φιλοσοφική θεμελίωση γίνεται μέσω των αριστοτελικών αρετών της φιλίας, της αγάπης και της ισότητας, όπως αυτές παρουσιάζονται στα «Ηθικά Νικομάχεια» του Αριστοτέλη. Ο Αριστοτέλης βλέπει την αρετή ως προϋπόθεση ευδαιμονίας και για να γίνει κάποιος ευτυχισμένος πρέπει πρώτα να γίνει ενάρετος. Η ηθική θεμελίωση της πνευματικής ηγεσίας στηρίζεται στην ηθική συμπεριφορά του ηγέτη και των ακολούθων καθώς και στις αξίες που διέπουν τις μεταξύ τους σχέσεις. Τέλος η ψυχολογική θεμελίωση γίνεται μέσω της μελέτης της θετικής παγκόσμιας ηγεσίας, η οποία προσφέρει μία συστηματική και ολοκληρωμένη προσέγγιση με την ανάπτυξη, διαχείριση και αξιοποίηση των διαδικασιών των συμπεριφορών των ηγετών προς τους ακολούθους.

Η πνευματική ηγεσία μπορεί να διευκολύνει την ταύτιση αξιών μέσω της πνευματικότητας, καθώς η πνευματική ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ένα πεδίο έρευνας στο ευρύτερο πλαίσιο της πνευματικότητας στον εργασιακό χώρο. Η πνευματική ηγεσία ενσωματώνει την έννοια της πνευματικότητας και την ηγεσίας στο χώρο εργασίας και της πνευματικής προσαρμογής μέσα

στο πλαίσιο της θεωρίας παρακίνησης. Μία άλλη συνισταμένη της πνευματικής ηγεσίας είναι η ηθική που είναι υψίστης σημασίας. Καθώς η πνευματική ηγεσία είναι μία προσέγγιση με λιγότερο έμφαση στον ηγέτη, εστιάζοντας περισσότερο στη συμμετοχή όλων των μελών του οργανισμού, ο απώτερος σκοπός είναι η ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης και επίδοσης. Επίσης, με την ικανοποίηση των πνευματικών αναγκών των εργαζόμενων επακόλουθα ατομικά αποτελέσματα της πνευματικής ηγεσίας είναι η θετική επιρροή στην υγεία και την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων.

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο, δίνονται βασικές έννοιες και βασικοί ορισμοί, που είναι απαραίτητοι για τα μετέπειτα κεφάλαια. Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο εξετάζουμε βασικές έννοιες της οργανωσιακής συμπεριφοράς, εξειδικεύοντας στους οργανισμούς που μαθαίνουν. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στη θέση του ατόμου στον οργανισμό, τις στάσεις, τις αξίες, τις ανάγκες και τις έννοιες παρακίνησης, που οδηγούν το άτομο να αναπτύξει μία συμπεριφορά. Αναφέρεται ο τρόπος που όλες οι προηγούμενες συνισταμένες επηρεάζουν τη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας, εταιρικής απόδοσης και αποτελεσματικότητας. Καταλήγοντας, ελέγχουμε κατά πόσο υπάρχει σχέση της πνευματικής ηγεσίας με την ηθική ηγεσία και τη θετική παγκόσμια ηγεσία.

Στο δεύτερο κεφάλαιο διερευνούμε την έννοια της πνευματικότητας στον χώρο εργασίας, τη σχέση της με την θρησκευτικότητα και την ηγεσία. Ακόμη, μελετάμε το πώς μπορούν τα έργα να γίνουν αφορμή πνευματικότητας στο χώρο εργασίας. Κατόπιν, παραθέτουμε πρακτικές για αποτελεσματικότερη ηγεσία και εντοπίζουμε τα οφέλη της πνευματικότητας στον οργανισμό.

Στη συνέχεια, στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφουμε την έννοια της πνευματικής ηγεσίας, δίνουμε τις συνισταμένες και τους στόχους της. Στη συνέχεια, ελέγχουμε κατά πόσο η πνευματική ηγεσία επηρεάζει την οργανωσιακή απόδοση και την αποτελεσματικότητα. Ακόμη, επισημαίνουμε τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, στα πλαίσια της πνευματικής ηγεσίας.

Τέλος, στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται ορισμένες έρευνες που επιβεβαιώνουν τη θεωρία της πνευματικής ηγεσίας και παραθέτονται ορισμένες εφαρμογές της πνευματικής ηγεσίας σε οργανισμούς και επιχειρήσεις.

Κεφάλαιο 1.

Οργανισμός, Άτομο, Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Ηγεσία

1.1 Οργανισμός και Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Ως οργανισμός θεωρείται μία συστηματική σύνθεση ανθρώπων που συνενώνονται για την επίτευξη συγκεκριμένου σκοπού. Συνήθως, ο οργανισμός αποτελείται από τους υπαλλήλους - υφιστάμενους και άτομα σε διοικητικές θέσεις - μάνατζερ. Οι μάνατζερ είναι άτομα σε έναν οργανισμό που κατευθύνουν και επιβλέπουν τις δραστηριότητες άλλων ατόμων στον οργανισμό. Κατά τη μελέτη ενός οργανισμού και των μερών που τον απαρτίζουν, είναι απαραίτητο να μελετηθεί η οργανωσιακή συμπεριφορά.

Όπως αναφέρουν οι Robbins και Judge (2011), «η οργανωσιακή συμπεριφορά, είναι ένα πεδίο μελέτης που ερευνά την επίδραση που επιφέρουν τα άτομα, οι ομάδες και η δομή στη συμπεριφορά, στο πλαίσιο των οργανισμών». Η οργανωσιακή συμπεριφορά ασχολείται κυρίως με θέματα που αφορούν την απασχόληση και επικεντρώνεται στη συμπεριφορά στο πλαίσιο της εργασίας, της δουλειάς, της συστηματικής απουσίας από την εργασία, του δείκτη κινητικότητας προσωπικού, της παραγωγικότητας, της ανθρώπινης επίδοσης και του μάνατζμεντ (Robbins και Judge, 2011).

Κύριος στόχος της οργανωσιακής συμπεριφοράς είναι η κατανόηση και η πρόβλεψη της ανθρώπινης συμπεριφοράς στους οργανισμούς καθώς και η μελέτη των ομάδων, των ατόμων και της μεταξύ τους συμπεριφοράς, για την αύξηση της αποδοτικότητας ενός οργανισμού με απώτερο στόχο την αποτελεσματική λειτουργία του. Αν και η ανθρώπινη συμπεριφορά δεν είναι πάντα εύκολα προβλέψιμη, υπάρχουν ωστόσο ορισμένες σταθερές συμπεριφορές για όλους τους ανθρώπους.

Πιο συγκεκριμένα η οργανωσιακή συμπεριφορά εστιάζει στον τρόπο βελτίωσης της παραγωγικότητας, στον τρόπο μείωσης της συστηματικής αποχής από την εργασία, την κινητικότητα του προσωπικού και της παρεκκλίνουσας συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας και τέλος στον τρόπο μεγιστοποίησης της οργανωσιακής συμπεριφοράς του εταιρικού πολίτη και της εργασιακής ικανοποίησης (Robbins και Judge, 2011). Συνεπώς, η οργανωσιακή συμπεριφορά συνίσταται στη μελέτη του τι κάνουν οι άνθρωποι σε έναν οργανισμό και πώς επηρεάζει η συμπεριφορά τους στην επίδοση του οργανισμού.

Τέλος, αξίζει να επισημανθεί ο ορισμός της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς του Avolio

και συνεργατών του (2009), ως τη βιβλιογραφία που επικεντρώνεται σε θετικές δομές όπως η ελπίδα, η ανθεκτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η αισιοδοξία, η ευτυχία και η ευημερία, όπως αυτές οι δομές εφαρμόζονται σε οργανισμούς.

1.2 Οργανισμός και μάθηση

Καθώς υπάρχουν κοινωνικές και οργανωσιακές αλλαγές σε έναν οργανισμό, επακόλουθο είναι αυτός να εξελίσσεται και να μαθαίνει. Οι οργανισμοί μάθησης εμφανίζουν κυρίως τα παρακάτω χαρακτηριστικά, την αγάπη για την ηγεσία, την επιμονή στις ανάγκες του πελάτη, την καινοτομία και την παγκοσμιότητα. Η δυναμική της ομάδας που απαρτίζει τον οργανισμό μάθησης, χαρακτηρίζεται ως επίπεδη στη δομή με ευελιξία και δυνατότητες, διαφορετική ως προς τα πρόσωπα που την αποτελούν και άρα και προς τις διαφορετικές απόψεις, δικτυωμένη σε μια συμβιωτική σχέση ως προς τη συνεργασία με άλλους οργανισμούς, σε συνεργασία με τους προμηθευτές, τους πελάτες ακόμη και με τους ανταγωνιστές, (Ancona και συνεργάτες, 1999). Κατά συνέπεια, χαρακτηριστικό ενός οργανισμού μάθησης είναι τα ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες που ξεπερνούν τις προσδοκίες καθιστώντας έτσι την μάθηση των οργανισμών πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Για να επιτευχθούν οι στόχοι των οργανισμών, κρίνεται απαραίτητο να υπάρχει ένα σαφές οργανωσιακό όραμα, το οποίο θα στηρίζεται από τους ανθρώπους στον οργανισμό. Από τη μία πλευρά, πρόκληση για τους ηγέτες (μάνατζερ) σε έναν οργανισμό που μαθαίνει, είναι να αναπτύξουν την ίδια αίσθηση κλήσης σε εργαζομένους, μέσω της αναγνώρισης του στόχου και της συμμετοχής σε δραστηριότητες (Galbraith, 1977). Ακόμη, οι ηγέτες έχουν δεσμευτεί με την εξουσία πάνω στην ομάδα, προσπαθώντας συνεχώς να ακούσουν, να πειραματιστούν, να βελτιώσουν, να καινοτομήσουν και να δημιουργήσουν νέους ηγέτες (Ancona και συνεργάτες, 1999 και Bass, 2000).

Από την άλλη πλευρά, οι υπάλληλοι των οργανισμών που στηρίζονται στη μάθηση, συχνά χαρακτηρίζονται ως ανοιχτοί και γενναϊόδωροι, ικανοί να σκέφτονται σε ομάδες και ριψοκίνδυνοι ως προς την ικανότητα να παρακινούν τους άλλους (Ancona και συνεργάτες, 1999). Παράλληλα, ένας οργανισμός που μαθαίνει, ενθαρρύνει τους υπαλλήλους στην ανάληψη ρίσκου, στην αμφισβήτηση, και στην μάθηση μέσω των λαθών των υπαλλήλων, αντιμετωπίζοντας το λάθος σαν μια ευκαιρία βελτίωσης. Σύμφωνα με τον Fry (2003), ένας

οργανισμός που μαθαίνει είναι εκείνος στον οποίο καλλιεργούνται τα διασταλτικά πρότυπα σκέψης και η ελεύθερη συλλογική φιλοδοξία.

Συμπερασματικά, η μεγαλύτερη πρόκληση για τους οργανισμούς μάθησης, είναι η ανάπτυξη του οργανισμού, η ηγεσία, η παροχή κινήτρων τους υπαλλήλους, η οργάνωση και η δέσμευση των ανθρώπων, η διατήρηση του οράματος, των στόχων, της κουλτούρας και των αξιών της εταιρίας.

1.3 Το άτομο στον Οργανισμό: Στάσεις και εργασιακή ικανοποίηση

Οι στάσεις (attitudes) είναι αξιολογικές δηλώσεις, για αντικείμενα, ανθρώπους ή γεγονότα που αντανακλούν το πώς νιώθουμε για αυτά. Οι στάσεις είναι σύνθετες και περιέχουν τρεις συνιστώσες: τη γνώση, το συναίσθημα και τη συμπεριφορά (Breckler, 1984). Παλαιότερες έρευνες για τις στάσεις υπέθεταν ότι αυτές σχετίζονται αιτιακά με τη συμπεριφορά. Οι άνθρωποι επιζητούν τη συνέπεια στις στάσεις και τη συμπεριφορά τους, διαφορετικά υπάρχει γνωστική ασυμφωνία και ασυνέπεια. Ο πολιτισμός και η νόηση αλληλεπιδρούν, και επηρεάζουν την επικοινωνία των ανθρώπων, επιδρώντας στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων (Peterson και Wood, 2008). Ο Festinger (1957) υποστήριξε ότι οποιαδήποτε μορφή ασυνέπειας προκαλεί αμηχανία και κατά συνέπεια, τα άτομα θα προσπαθήσουν να τη μειώσουν, αναζητώντας μια σταθερή κατάσταση και την ελάχιστη ασυμφωνία.

Τα άτομα έχουν πολλών ειδών στάσεις απέναντι στην εργασία τους. Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας για την οργανωσιακή συμπεριφορά επικεντρώθηκε σε τρεις στάσεις: την εργασιακή ικανοποίηση, την ταύτιση με την εργασία και την οργανωσιακή δέσμευση (Moynihan και Pandey, 2007). Άλλες στάσεις που θεωρούνται επίσης σημαντικές είναι η οργανωσιακή υποστήριξη και η αφοσίωση του υπαλλήλου (Robbins και Judge, 2011).

Όπως επισημαίνουν οι Robbins και Judge (2011), η ταύτιση μετρά το βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι ταυτίζονται ψυχολογικά με τη δουλειά τους και θεωρούν το εκτιμώμενο επίπεδο επίδοσής τους σημαντικό για την ανταξία τους. Οι υπάλληλοι με υψηλό επίπεδο ταύτισης με την εργασία ταυτίζονται έντονα με τη δουλειά που κάνουν και νοιάζονται πραγματικά για αυτή.

Οι καλοί ηγέτες οφείλουν να ενδυναμώνουν τους υπαλλήλους τους, εμπλέκοντάς τους στις αποφάσεις, κάνοντάς τους να αισθάνονται ότι η δουλειά τους είναι σημαντική και δίνοντάς τους τη δικαιοδοσία να κάνουν τη δουλειά τους με το δικό τους τρόπο (Robbins και Judge,

2011).

Τέλος, αξίζει να τονιστεί ότι η υψηλή ταύτιση με την εργασία σχετίζεται θετικά με την εργασιακή επίδοση, με τις μειωμένες απουσίες από την εργασία και τα χαμηλότερα ποσοστά παραίτησης (Robbins και Judge, 2011).

1.4 Οι αξίες στον εργασιακό χώρο

Οι αξίες αντιπροσωπεύουν βασικές πεποιθήσεις κοινά αποδεκτές. Όλοι μας έχουμε μία ιεραρχία αξιών που διαμορφώνει το αξιακό μας σύστημα. Το αξιακό σύστημα το βρίσκουμε στη σχετική βαρύτητα που αποδίδουμε σε αξίες όπως η ελευθερία, η απόλαυση, ο αυτοσεβασμός, η ειλικρίνεια, η υπακοή και η ισότητα. Συνήθως οι αξίες είναι σταθερές και μόνιμες. Οι αξίες συχνά διέπουν και εξηγούν στάσεις, συμπεριφορές και αντιλήψεις. Οι αξίες θέτουν τα θεμέλια για την κατανόηση των στάσεων και των κινήτρων των ανθρώπων και επηρεάζουν τις αντιλήψεις μας (Robbins και Judge, 2011).

Παλιότερα, οι οργανισμοί ασχολούνταν μόνο με την προσωπικότητα, γιατί το πρωταρχικό τους μέλημα ήταν το ταίριασμα ατόμων με συγκεκριμένες εργασίες. Το μέλημα αυτό εξακολουθεί να υπάρχει αλλά έχει διευρυνθεί, περιλαμβάνοντας το κατά πόσο ταιριάζει στον οργανισμό η προσωπικότητα αλλά και οι αξίες του ατόμου. Αυτό γίνεται γιατί οι μάνατζερ σήμερα ενδιαφέρονται λιγότερο για την ικανότητα ενός υποψηφίου να φέρει εις πέρας μία συγκεκριμένη εργασία και περισσότερο για την ευελιξία του να ανταπεξέλθει στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και για την αφοσίωσή του στον οργανισμό (Robbins και Judge 2011).

1.4.1 Συνταίριασμα ατόμου – εργασίας

Ο John Holland (1997) προσπάθησε να ταιριάζει τις απαιτήσεις της εργασίας με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του εργαζόμενου. Στη θεωρία του σχετικά με το συνταίριασμα προσωπικότητας – εργασίας διατυπώνει την πρόταση ότι, αν η ικανοποίηση του υπαλλήλου από την εργασία είναι υψηλότερη και το ποσοστό κινητικότητας χαμηλότερο, τότε η προσωπικότητα και η εργασία συμφωνούν. Ο Holland προτείνει ότι η ικανοποίηση και η προδιάθεση αποχώρησης από μία θέση εργασίας εξαρτώνται από το βαθμό στον οποίο τα άτομα συνταιριάζουν την προσωπικότητά τους με την εργασία (Holland και Gottfredson, 1992). Από το μοντέλο του Holland, φαίνεται ότι 1) υπάρχουν εγγενείς διαφορές ανάμεσα

στις προσωπικότητες των ατόμων 2) υπάρχουν διαφορετικοί τύποι εργασίας και 3) ότι οι άνθρωποι με εργασία συμβατή με την προσωπικότητά τους πρέπει να είναι πιο ικανοποιημένοι και να έχουν λιγότερες πιθανότητες να παραιτηθούν από ανθρώπους σε ασύμβατη με την προσωπικότητά τους εργασία .

1.4.2 Συνταίριασμα ατόμου – οργανισμού

Όπως αναφέρουν οι Robbins και Judge (2011), οι ερευνητές τα τελευταία χρόνια στράφηκαν τόσο στο συνταίριασμα των ατόμων με οργανισμούς όσο και με τύπους εργασίας. Αν ένας οργανισμός βρίσκεται αντιμέτωπος με ένα δυναμικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον και χρειάζεται υπαλλήλους ικανούς να αλλάξουν το αντικείμενο εργασίας τους και να μετακινούνται με ευκολία σε διάφορες ομάδες, είναι πιο σημαντικό οι προσωπικότητες των υπαλλήλων να ταιριάζουν με τη συνολική κουλτούρα του οργανισμού παρά με τα χαρακτηριστικά οποιασδήποτε συγκεκριμένης θέσης (Robbins και Judge 2011).

Το συνταίριασμα ατόμου – οργανισμού υποστηρίζει ουσιαστικά ότι οι άνθρωποι επιλέγονται από οργανισμούς που ανταποκρίνονται στις αξίες τους και αποχωρούν από οργανισμούς που δεν είναι συμβατοί με την προσωπικότητά τους. Η έρευνα για το συνταίριασμα των ατόμου – οργανισμού εξέτασε επίσης το κατά πόσο ταιριάζουν οι αξίες των ατόμων με την κουλτούρα του οργανισμού. Το συνταίριασμα αυτό προβλέπει την εργασιακή ικανοποίηση, την αφοσίωση στον οργανισμό και τη χαμηλή κινητικότητα (Robbins και Judge, 2011).

1.5 Άτομο και παρακίνηση

Η παρακίνηση είναι ένα από τα πιο συχνά ερευνώμενα ζητήματα στην οργανωσιακή συμπεριφορά.. Ορίζουμε ως παρακίνηση τις διεργασίες που ευθύνονται για την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την κατάκτηση ενός στόχου (Robbins και Judge, 2011). Η ένταση περιγράφει πόσο σκληρά προσπαθεί κανείς, η προσπάθεια έχει κατεύθυνση προς τους στόχους του οργανισμού και είναι συνεπής με αυτούς και τέλος, η παρακίνηση έχει τη διάσταση της επιμονής που μετρά το πόσο διάστημα μπορεί κάποιος να διατηρήσει την προσπάθεια. Τα άτομα που διαθέτουν κίνητρο εμμένουν σε ένα έργο μέχρι να επιτύχουν το στόχο τους (Robbins και Judge 2011).

1.5.1 Ανθρώπινες συμπεριφορές και παρακίνηση

Η παρακίνηση (motivation) περιλαμβάνει τις δυνάμεις, είτε εξωτερικές είτε εσωτερικές, που διεγείρουν τον ενθουσιασμό και την επιμονή ενός ανθρώπου, ώστε να ακολουθήσει μια συγκεκριμένη πορεία δράσης. Η παρακίνηση κατά κύριο λόγο αφορά στο πώς ενεργοποιείται, πώς κατευθύνεται και πώς διατηρείται και ενδυναμώνεται η ανθρώπινη συμπεριφορά. Τα βασικά δομικά συστατικά της διαδικασίας των κινήτρων είναι, οι ανάγκες ή οι προσδοκίες του ατόμου, η συμπεριφορά του ατόμου, οι στόχοι ή οι επιδόσεις του, οι επιβραβεύσεις (Galbraith, 1977 και Steers & Porter, 1983). Οι περισσότεροι σύγχρονοι θεωρητικοί υποθέτουν ότι οι άνθρωποι αρχίζουν και επιμένουν σε συμπεριφορές στο βαθμό που πιστεύουν ότι οι συμπεριφορές αυτές θα οδηγήσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα ή στόχους (Deci & Ryan, 2000).

Τα κίνητρα στον χώρο εργασίας προκύπτουν, όταν οι ηγέτες δημιουργούν ένα περιβάλλον που ο κάθε εργαζόμενος κάνει ότι καλύτερο μπορεί, καθώς αυτοί επιτυγχάνουν και λαμβάνουν ατομικές ή ομαδικές ανταμοιβές. Η παρακίνηση αναφέρεται σε αυτές τις επιθυμίες που σε συνδυασμό με την προσδοκία της ανταμοιβής, εξαρτώνται από τις επιδόσεις, ώστε να προκαλέσει αυθόρμητα το άτομο να προσπαθήσει πάνω από τα ελάχιστα επίπεδα, καθώς και να παρουσιάζει διερευνητικές - συνεταιριστικές συμπεριφορές (Galbraith, 1977). Συνεπώς, πολλές θεωρίες ηγεσίας συμπεριλαμβανομένης της χαρισματικής, συναλλακτικής, πνευματικής και μετασχηματιστικής επικεντρώνονται κυρίως στη δημιουργία κινήτρων των ακολούθων.

1.5.2 Εξωγενής και ενδογενής παρακίνηση

Υπάρχουν δύο βασικά είδη παρακίνησης, η εξωγενής και η ενδογενής. Τα εξωγενή κίνητρα αποτελούνται από συμπεριφορές που υποκινούνται από παράγοντες εξωγενείς προς το άτομο. Οι εξωγενείς ανταμοιβές δίνονται από τους άλλους και μπορεί να είναι ατομικές, ομαδικές ή και να αναφέρονται σε ολόκληρο το σύστημα ατόμου - ομάδας (Galbraith, 1977). Τα παραδείγματα κινήτρων στον εργασιακό χώρο μπορεί να περιλαμβάνουν προαγωγές, μισθολογικές αυξήσεις, μόνους παραγωγικότητας, πίεση για απόδοση, εποπτική συμπεριφορά, ασφαλιστικές παροχές, καθώς και διακοπές. Σύμφωνα με τα εξωγενή κίνητρα τα άτομα αισθάνονται υποχρεωμένα να συμμετέχουν στην εργασία, ώστε να ικανοποιήσουν

κατώτερης τάξης ανάγκες και να έχουν έτσι τις απαραίτητες απολαβές συνήθως χρηματικές, ώστε να επιβιώσουν (Fry, 2003).

Τα ενδογενή κίνητρα πηγάζουν από το ενδιαφέρον και την απόλαυση μιας δραστηριότητας και συνδέονται με την ενεργό συμμετοχή του ατόμου στην εκτέλεση των καθηκόντων που οι άνθρωποι βρίσκουν ενδιαφέροντα και διασκεδαστικά (Fry, 2003). Με τη σειρά τους τα ενδογενή κίνητρα, προωθούν την ανάπτυξη και ικανοποιούν υψηλότερες ανάγκες. Τα ενδογενή κίνητρα αποδεικνύεται ότι συνδέονται με καλύτερη μάθηση, απόδοση και ευημερία και προκύπτουν από τις βασικές ανάγκες ενός ατόμου για την ικανότητα, αυτονομία και την αρμονική σχέση με τον άνθρωπο (Fry, 2003). Τα ενδογενή (εσωτερικά) κίνητρα είναι επίσης πιθανό να ευδοκιμήσουν σε περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από μια αίσθηση σχεσιακότητας προς τους άλλους (relatedness), ειδικά όταν οι άλλοι άνθρωποι στο περιβάλλον εργασίας βιώνονται ως καταδεκτικοί θερμοί και περιποιητικοί (Ryan & La Guardia, 2000).

Καταλήγοντας, τα κίνητρα ενεργοποιούνται είτε από εσωτερικές είτε από εξωτερικές δυνάμεις και υπαγορεύουν μία ανθρώπινη συμπεριφορά. Το άτομο στον χώρο εργασίας υποκινείται από εξωγενή κίνητρα που συνήθως περιέχουν υλικές απολαβές, ενώ η ενδογενής παρακίνηση περιλαμβάνει πιο βαθιά και εσωτερικά κριτήρια ενεργοποίησης μίας συμπεριφοράς.

1.5.3 Θεωρία της ιεράρχησης αναγκών

Η πιο γνωστή θεωρία παρακίνησης είναι η ιεράρχηση αναγκών του Abraham Maslow. Ο Maslow (1954, 1968) διατύπωσε την υπόθεση ότι σε κάθε άνθρωπο ενυπάρχει μία ιεραρχία πέντε αναγκών: (1) βιολογικές, περιλαμβάνουν την πείνα, τη δίψα, τη στέγη, τη γενετήσια πράξη και άλλες σωματικές ανάγκες, (2) ασφάλειας, περιλαμβάνουν την ασφάλεια και προστασία από σωματικές και συναισθηματικές βλάβες (3) κοινωνικές, περιλαμβάνουν τη στοργή, το αίσθημα του ανήκειν, την αποδοχή και τη φιλία (4) εκτίμησης, περιλαμβάνουν εσωτερικούς παράγοντες, όπως αυτοσεβασμός, αυτονομία και επίτευξη, και εξωτερικούς παράγοντες όπως κύρος, αναγνώριση και προσοχή (5) αυτοπραγμάτωσης, ενόρμηση να γίνουμε αυτό που είμαστε ικανοί να γίνουμε, περιλαμβάνει την ανάπτυξη, την αξιοποίηση του δυναμικού μας και την αυτοεκπλήρωση.

Αν και καμιά ανάγκη δεν καλύπτεται ποτέ πλήρως, μία ανάγκη που ικανοποιείται σε

σημαντικό βαθμό δεν λειτουργεί πλέον παρακινητικά. Έτσι καθώς η καθεμία από αυτές τις ανάγκες ικανοποιείται σε μεγάλο βαθμό, η επόμενη έρχεται να καταλάβει κυρίαρχη θέση. Έτσι αν θέλετε να παρακινήσετε κάποιον, σύμφωνα με το Maslow πρέπει να καταλάβετε σε ποιο επίπεδο της ιεράρχησης βρίσκεται στην παρούσα φάση το άτομο και να εστιάσετε στην ικανοποίηση των αναγκών που βρίσκονται στο ίδιο ή σε ανώτερο επίπεδο. Ο Maslow χώρισε τις πέντε ανάγκες σε υψηλότερες και χαμηλότερες τάξεις. Οι βιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες για ασφάλεια είναι ανάγκες χαμηλότερης τάξης, ενώ οι κοινωνικές και οι ανάγκες για εκτίμηση και αυτοπραγμάτωση είναι ανάγκες υψηλότερης τάξης. Η διαφορά είναι ότι οι ανάγκες υψηλότερης τάξης ικανοποιούνται εσωτερικά, εντός του ατόμου, ενώ οι ανάγκες χαμηλότερης τάξης ικανοποιούνται κατά κύριο λόγο εξωτερικά (Robbins και Judge 2011).

1.5.4 Πνευματικές βιοτικές ανάγκες και πνευματική ευημερία

Η πνευματική ευημερία είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησης του πνευματικών βιοτικών αναγκών. Ως βιοτικές ανάγκες μπορούν να οριστούν (1) η αίσθηση της υπερβατικότητας ή της κλήσης (calling) που εκδηλώνονται με την επιθυμία του ατόμου να αγωνιστεί για τους σκοπούς και τις αξίες που εκφράζουν ότι αισθάνεται και δίνει νόημα σε ένα άτομο, και (2) η έννοια της ένταξης και συμμετοχής σε μία ομάδα (membership), η αίσθηση ότι το άτομο ανήκει σε μία ομάδα (Fry, 2005). Ειδικότερα στην εργασία, η έννοια της ένταξης και συμμετοχής σε ομάδα επιτυγχάνεται με το να αισθάνεται το άτομο κατανοητό και να εκτιμάται, στα πλαίσια της συμμετοχής των εργαζομένων στην εταιρική σχέση (Fry, 2005).

Η ηθική και πνευματική ευημερία βρίσκεται σε αναζήτηση ενός οράματος μέσω της υπηρεσίας των άλλων μέσω των αξιών: (1) της ταπεινοφροσύνης, όπου δίνεται η ικανότητα από ένα άτομο να θεωρεί οποιοσδήποτε άλλον άνθρωπο όπως τον εαυτό του (2) της φιλανθρωπίας ή αλλιώς αλτρουιστικής αγάπης, στην οποία ένα άτομο θεωρεί τον πλησίον του να είναι απόλυτα ισάξιος με αυτόν (3) της τιμιότητας - ειλικρίνειας - φιλαλήθειας με την οποία κάποιος έχει την ικανότητα να βλέπει τα πράγματα όπως ακριβώς είναι, απαλλαγμένος από υποκειμενικές στρεβλώσεις (Fry, 2005).

Ωστόσο, η πνευματική ευημερία δεν αποκτάται απευθείας και χρειάζονται να καταβληθούν προσπάθειες κατασκευής της (Fry, 2005). Συνήθως παράγεται όταν μια εταιρεία επικεντρώνεται σε στόχους που δεν έχουν αποκλειστικά χρηματικές απολαβές αλλά, αντίθετα, όταν η εταιρεία καθιερώνει μια υγιή κουλτούρα στο χώρο εργασίας που στηρίζεται

σε αλτρουιστικές αξίες και υπερβατικούς στόχους (Fry, 2005). Συνεπώς, όταν τα μέλη του οργανισμού έχουν την αίσθηση ότι ανήκουν σε έναν οργανισμό, δεσμεύονται για ένα κοινό σκοπό και ο οργανισμός ως σύνολο ανταποκρίνεται πιο επιτυχημένα στις βασικές προσδοκίες και στόχους του.

1.6 Ηγεσία: η τέχνη της παρακίνησης των άλλων

Χωρίς αμφιβολία, η ηγεσία χρησιμοποιείται ως κίνητρο για αλλαγή σε έναν οργανισμό. Οι Kouzes and Posner (1987, σελ.30), ορίζουν ότι «Ηγεσία είναι η τέχνη της παρακίνησης των άλλων, ώστε να θέλουν να αγωνιστούν για κοινές επιδιώξεις». Από αυτή την προοπτική, συνεπάγεται ότι η ηγεσία παρέχει κίνητρα στους ακόλουθους, δημιουργώντας ένα κοινό όραμα και κοινές επιδιώξεις, οδηγώντας έτσι τους εργαζόμενους σε μία κοινή μελλοντική πορεία για ένα κοινό εργασιακό σκοπό. Αυτό το όραμα, όταν συνδυάζεται με την αίσθηση της αποστολής του οργανισμού, με λίγα λόγια ποιος είναι ο σκοπός ύπαρξης του οργανισμού, καθορίζει την κουλτούρα, τις αρχές και τις αξίες του οργανισμού (Fry, 2003).

Οι ηγέτες ακολουθώντας τις παρακάτω πρακτικές λαμβάνουν εκπληκτικές επιδιώξεις για τον οργανισμό. Στις επιδιώξεις αυτές περιλαμβάνονται η πρόκληση για τη διαδικασία ηγεσίας, η έμπνευση για ένα κοινό όραμα, η προτροπή των άλλων να δράσουν, η μοντελοποίηση της πορείας του οργανισμού και τέλος η συμπεριφορά των ηγετών να ταιριάζει με τις κοινές παραδεκτές αξίες, ώστε οι ηγέτες με τη σειρά τους να αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση για τους εργαζόμενους (Kouzes & Posner, 1993). Οι εργαζόμενοι με τη σειρά τους, με σκοπό να ικανοποιήσουν την ανάγκη τους για ένταξη σε μία ομάδα, λαμβάνουν ως αξιόπιστα τα κίνητρα του ηγέτη όταν αυτά περιλαμβάνουν την ειλικρίνεια, το ατένισμα στο μέλλον, την έμπνευση κατά την επιδίωξη ενός κοινού οράματος, και την αρμοδιότητα του ηγέτη να διεκπεραιώσει ένα στόχο (Kouzes & Posner, 1993).

1.6.1 Διαδικασίες προσωπικού νοήματος

Οι ψυχολογικές συνθήκες της βίωσης νοήματος, έχουν αναγνωριστεί από τους ερευνητές ως μια σημαντική κατάσταση στον χώρο εργασίας (Markow και Klenke 2005). Το προσωπικό νόημα, μπορεί να περιγραφεί σαν μία κατάσταση που κάνει τη ζωή κάποιου σημαντική, συνεκτική και αξιόλογη (Markow και Klenke 2005).

Οι λειτουργίες νοηματοδότησης χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη διακρίνει τα πρότυπα στο περιβάλλον και κατηγοριοποιεί την εισερχόμενη σε εμάς πληροφορία. Η δεύτερη λειτουργία του νοήματος είναι ο αυτοέλεγχος και η ρύθμιση των εσωτερικών καταστάσεων του ατόμου, συμπεριλαμβανόμενου του συναισθήματος (Markow και Klenke 2005). Η νοηματοδότηση στα σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική καθώς επιτρέπει στα άτομα να μπορούν να αντιμετωπίσουν τις αυξημένες προκλήσεις και την πολυπλοκότητα στον εργασιακό χώρο. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα το προσωπικό νόημα να αποτελεί ένα κομβικό κατασκευάσμα στην ανάπτυξη των θεωριών της ηγεσίας στον εργασιακό χώρο.

1.7 Σχέση Διοίκησης και Ηγεσίας

Η διοίκηση σε έναν οργανισμό έχει να κάνει με τον χειρισμό σύνθετων καταστάσεων. Η καλή διοίκηση επιφέρει την τάξη και τη σταθερότητα καταρτίζοντας επίσημα προγράμματα, παρακολουθώντας τα αποτελέσματα των προγραμμάτων και σχεδιάζοντας δομές οργανισμών.

Η ηγεσία αντίθετα έχει να κάνει με το χειρισμό των αλλαγών. Ως ηγεσία ορίζεται η ικανότητα άσκησης επιρροής σε μία ομάδα με στόχο την υλοποίηση ενός οράματος ή μιας σειράς στόχων (Robbins και Judge 2011). Οι ηγέτες προσδιορίζουν την κατεύθυνση αναπτύσσοντας ένα όραμα για το μέλλον, στη συνέχεια συντάσσουν τα άτομα μεταδίδοντας το όραμα και εμπνέοντάς τα να ξεπεράσουν τα εμπόδια (Robbins και Judge 2011).

Με λίγα λόγια η ηγεσία, οραματίζεται και προχωράει περαιτέρω τον οργανισμό, ενώ η διοίκηση χειρίζεται τρέχουσες καταστάσεις σε έναν οργανισμό. Η άτυπη ηγεσία, η ικανότητα, άσκησης επιρροής που προκύπτει εκτός της επίσημης δομής του οργανισμού, είναι συχνά εξίσου ή και περισσότερο σημαντική σε σχέση με την επίσημη επιρροή. Με άλλα λόγια οι ηγέτες μπορούν να αναδειχθούν τόσο από το εσωτερικό της ομάδας όσο και μέσω επίσημου διορισμού (Robbins και Judge 2011).

Οι οργανισμοί χρειάζονται ισχυρή ηγεσία και ισχυρή διοίκηση για να επιτύχουν το βέλτιστο αποτέλεσμα. Στις μέρες μας χρειάζονται ηγέτες που θα αμφισβητήσουν το κατεστημένο, θα δημιουργήσουν οράματα για το μέλλον και θα αποτελέσουν έμπνευση για τα μέλη των οργανισμών, ώστε να θέλουν να υλοποιήσουν αυτά τα οράματα. Χρειάζονται μανάτζερ που θα καταρτίσουν λεπτομερή προγράμματα, θα δημιουργήσουν αποδοτικές δομές οργανισμών

και θα επιβλέπουν τις καθημερινές λειτουργίες (Robbins και Judge 2011).

1.8 Ηθική Ηγεσία

Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες σήμερα είναι η ανάγκη για την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μοντέλων που επιτείνουν την ηθική ηγεσία, την ευημερία των εργαζομένων, τη βιωσιμότητα και την κοινωνική ευθύνη, χωρίς να θυσιάζεται η αποδοτικότητα, η αύξηση των εσόδων, και άλλοι δείκτες οικονομικής επίδοσης (Fry και Slocum, 2008).

Για να είναι ηθική η ηγεσία πρέπει να έχει μια ηθική βάση. Επιπλέον, οι ηγέτες και ακόλουθοι πρέπει να είναι πρόθυμοι να έχουν συμπεριφορά που να αξιολογείται με βάση τις γενικά αποδεκτές κοινωνικές αξίες (Fry και Slocum, 2008).

Η ηθική ηγεσία έχει οριστεί ως η επίδειξη μίας κανονιστικής κατάλληλης συμπεριφοράς μέσα από την προσωπικές δράσεις και διαπροσωπικές σχέσεις, καθώς και η προώθηση της εν λόγω συμπεριφοράς στους ακόλουθους (Avolio και συνεργάτες, 2009). Η Rosenberg (2010), τονίζει ότι η ευτυχία, η πρακτική και ηθική ηγεσία είναι αλληλένδετα. Η ευτυχία, όταν κατανοηθεί σωστά, παρακινεί και ξυπνά μια βαθιά επιθυμία εξέλιξης αυθεντικών ώριμων ατόμων, ανακαλύπτοντας τις δυνάμεις και τις αρετές τους (Seligman, 2002). Η κατανόηση του πώς η ευτυχία είναι ένα έμφυτο κίνητρο, και η σχέση της ευτυχίας με τη βαθιά επιθυμία μας για νόημα, συμβάλλει στην ικανότητα του ηγέτη να επηρεάσει την αλλαγή (Rosenberg, 2010).

Η ηθική ηγεσία στηρίζεται σε τρεις άξονες: (1) τον ηθικό χαρακτήρα του ηγέτη, (2) την ηθική νομιμοποίηση του οράματος και των αξιών του ηγέτη, που οι ακόλουθοι είτε να ακολουθούν είτε απορρίπτουν, και (3) την ηθική των επιλογών και των ενεργειών που συμμετέχουν οι ηγέτες σε συλλογικό επίπεδο (Fry και Slocum, 2008).

1.8.1 Αξίες, ηθικές αρχές και εταιρική κουλτούρα

Οι άνθρωποι φέρνουν στην εργασία, αξίες και στάσεις που οδηγούν τη συμπεριφορά τους. Οι βασικές αξίες αντικατοπτρίζουν τις ηθικές αρχές, που κάποιος θεωρεί ότι είναι σημαντικές, και ενεργούν ως κατευθυντήριες γραμμές για τις αποφάσεις του (Fry και Slocum, 2008). Αυτές οι βασικές αξίες σε μεγάλο βαθμό καθορίζουν τη δεοντολογία του ατόμου, το ηθικό αξιακό του σύστημα, με λίγα λόγια τι θεωρεί ότι είναι καλό ή κακό. Με τη σειρά τους οι

βασικές αξίες, αποτελούν την βάση για τις ηθικές αρχές που αποτελούν το ηθικό συλλογικό σύστημα του οργανισμού (Fry και Slocum, 2008).

Η εταιρική κουλτούρα πηγάζει από τις θεμελιώδεις ηθικές αξίες των κορυφαίων στελεχών που επηρεάζουν τις συμπεριφορές των εργαζομένων, είναι οι κοινές βασικές παραδοχές των ατόμων που υπάρχουν σε έναν οργανισμό (Fry και Slocum, 2008). Για αυτό το λόγο, η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο που γίνονται τα πράγματα καθώς επηρεάζει το εύρος των συμπεριφορών που τα μέλη θεωρούν ως κατάλληλα και τους παρέχει ένα πλαίσιο που επηρεάζει τη σκέψη και τη συμπεριφορά τους (Fry και Slocum, 2008).

Οι κουλτούρες δεν στηρίζονται πάντα σε καλές και ηθικά αποδεκτές αρχές. Οι κουλτούρες που βασίζονται σε αξίες όπως η ανεντιμότητα, η απάτη, η ευνοιοκρατία και η απληστία, μπορούν να οδηγήσουν κορυφαία στελέχη να κάνουν επιλογές που είναι επιβλαβή για τους βασικούς ενδιαφερόμενους - μετόχους (stakeholders) (Fry και Slocum, 2008). Στον αντίποδα, όταν οι αλτρουιστικές αξίες του σεβασμού, της δικαιοσύνης, της ειλικρίνειας, της φροντίδας, της συμπόνιας αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της κουλτούρας ενός οργανισμού, αναδύεται μια κουλτούρα εμπιστοσύνης (Fry και Slocum, 2008).

Μόλις διαμορφωθεί μια εταιρική κουλτούρα είναι δύσκολο να αλλάξει (Fry και Slocum, 2008). Οι ηγέτες παίζουν καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία και τη διατήρηση της κουλτούρας ενός οργανισμού. Κατά συνέπεια, οι ηγέτες οφείλουν να κάνουν ότι χρειάζεται για να κάνουν σαφές σε όλους τους ενδιαφερόμενους ότι η κουλτούρα και η ηθική του οργανισμού είναι άρρηκτα συνδεδεμένες.

1.8.2 Ηθική συμπεριφορά και κώδικες δεοντολογίας

Η ηθική συμπεριφορά στηρίζεται στην επιλογή που έχει το άτομο να διακρίνει ανάμεσα στη σωστή και στη λανθασμένη συμπεριφορά. Σε έναν οργανισμό, πολλοί εργαζόμενοι συχνά έρχονται αντιμέτωποι με ηθικές επιλογές και ηθικά διλήμματα. Γι αυτό το λόγο, δεν μπορεί να καθοριστεί με ακρίβεια τι συνιστά ορθή ηθική συμπεριφορά, αφού ο προσδιορισμός του ηθικά σωστού τρόπου συμπεριφοράς είναι ιδιαίτερα δύσκολος σε παγκόσμιο επίπεδο οικονομίας, εξαιτίας του γεγονότος ότι οι διάφορες κουλτούρες και πολιτισμοί έχουν διαφορετικές οπτικές σε ορισμένα ηθικά ζητήματα.

Για τους παραπάνω λόγους, ο σκοπός του ηγέτη - μάνατζερ είναι να μπορεί να δημιουργήσει ένα ηθικά υγιές κλίμα για τους εργαζόμενους, στο πλαίσιο του οποίου θα μπορούν να

διεκπεραιώνουν την εργασία τους παραγωγικά, με την ελάχιστη σύγκυση σχετικά με το ποιες είναι σωστές και ποιες εσφαλμένες συμπεριφορές (Robbins και Judge, 2011). Οι τρόποι που ηγέτες - μάνατζερ και οι οργανισμοί, ανταποκρίνονται στα συγκεκριμένα προβλήματα της μη δεοντολογικής συμπεριφοράς είναι οι παρακάτω. Συνήθως οι ηγέτες - μάνατζερ συντάσσουν και διανέμουν κώδικες δεοντολογίας για να παρέχουν καθοδήγηση στους εργαζόμενους σε περιπτώσεις ηθικών διλημάτων και διεξάγουν σεμινάρια, εργαστήρια και άλλα προγράμματα εκπαίδευσης σε μία προσπάθεια να βελτιώσουν τις ηθικές συμπεριφορές (Robbins και Judge, 2011). Επίσης, παρέχουν εσωτερικούς συμβούλους με τους οποίους μπορεί κανείς να έρθει σε επικοινωνία, για βοήθεια σε ζητήματα που αφορούν τη δεοντολογία και δημιουργούν μηχανισμούς προστασίας των υπαλλήλων που αποκαλύπτουν εσωτερικές μη ηθικές πρακτικές.

Το θέμα της ηγεσίας στις μέρες μας δεν επικεντρώνεται μόνο στον ηγέτη, αλλά και σε όλα τα εμπλεκόμενα μέλη ενός οργανισμού, στους εργαζόμενους, τους συναδέλφους (peers), τους επόπτες εργασίας, το εργασιακό περιβάλλον και το εργασιακό πλαίσιο, τον πολιτισμό, συμπεριλαμβάνοντας έτσι ένα ευρύτερο φάσμα διαφορετικών ατόμων που ανήκουν σε δημόσιους, ιδιωτικούς και μη-κερδοσκοπικούς οργανισμούς σε όλο τον κόσμο (Avolio και συνεργάτες, 2009).

Οι ηγέτες συχνά περιγράφονται ως ηρωικές φιγούρες που μεταδίδουν στους οργανισμούς μια αίσθηση σκοπού και καλούν προς το καλύτερο τους ακόλουθους τους ως εκ τούτου η οργανωσιακή αποτυχία είναι εξίσου πιθανό να οφείλεται στην έλλειψη ηγεσίας (Stewart, 2008). Ενώ τα άτομα μπορούν γενικά να κάνουν διακρίσεις ανάμεσα σε κάποιον που θεωρούν ένα «καλό ηγέτη» και κάποιον που δεν είναι, το ερώτημα του τι συνιστά μία «καλή ηγεσία» δεν είναι τόσο σαφές (Stewart, 2008).

Διαπιστώθηκε η ικανότητα του ηγέτη να μπορεί να διακρίνει τις περιστάσεις, παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της αποτελεσματικότητάς του και για να είναι αποτελεσματικοί οι ηγέτες, πρέπει να συμπεριφέρονται διαφορετικά σε διαφορετικές καταστάσεις (Stogdill, 1974). Δεν είναι μόνο οι διαφορετικές περιστάσεις και καταστάσεις που διαμορφώνουν τον ηγέτη, αλλά και η διαφορετικές κουλτούρες που διαμορφώνονται από περιοχή σε περιοχή. Έτσι, ενώ μερικοί πολιτισμοί θέλουν ηγέτες που βρίσκονται πάνω από το πλήθος και να εμπνέουν σεβασμό, άλλοι θέλουν ηγέτες που είναι ταπεινοί και να παραμένουν μέρος του πλήθους (Steers και συνεργάτες 2012). Σημαντικό είναι ακόμη να

ανακαλυφθεί ποιες συμπεριφορές και ποιες συνθήκες πρέπει να συνυπάρχουν ώστε να δημιουργηθεί μια αποτελεσματική ομάδα που θα έχει οργανωσιακά αποτελέσματα και πότε ένας ηγέτης θεωρείται καλός.

Οι οργανισμοί που προωθούν μία ισχυρή ηθική αποστολή, διαθέτοντας μία ισχυρή ηθική ηγεσία και ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται με ηθική ακεραιότητα μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις των εργαζομένων να συμπεριφέρονται ηθικά (Robbins και Judge, 2011). Συμπερασματικά, ο ηγέτης σε έναν οργανισμό κρίνεται απαραίτητο να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους σε ηθικά σωστούς τρόπους συμπεριφοράς, δημιουργώντας έτσι ένα υγιές κλίμα τόσο για τον ίδιο εργαζόμενο μέσα στον οργανισμό, όσο και για την ίδια την εξέλιξη του οργανισμού.

1.8.3 Ευφυΐα, προσωπικότητα και νοητικά λάθη

Στην ψυχολογία συχνά αναφέρεται ότι οι κοινωνικοί παράγοντες είναι σημαντικοί για την εξήγηση του γεγονότος ότι έξυπνοι άνθρωποι κάνουν λάθη (Sternberg, 2002). Στον τομέα των επιχειρήσεων, η διευθυντική ανικανότητα των ατόμων στη διαχείριση του οργανισμού φαίνεται ότι συσχετίζεται με την προσωπική συναισθηματική σταθερότητα των διαχειριστών και των ηγετών, στο βαθμό που η ευαισθησία στις ανάγκες και τις προσδοκίες των υφισταμένων και των συνεργατών τους το επιτρέπει. Οι άνθρωποι με προσπάθεια και κατάλληλη εκπαίδευση μπορούν να βελτιώσουν τη νοημοσύνη τους, ωστόσο γρήγορες αλλαγές και μεγάλες διακυμάνσεις στην ευφυΐα είναι σπάνιες (Sternberg, 2002). Γι αυτό το λόγο είναι απαραίτητη η εγρήγορση για τον εντοπισμό των κρίσιμων αλλαγών όταν πρόκειται για τη βελτίωση μίας κατάστασης. Θα πρέπει επίσης να υπάρχει ετοιμότητα προσαρμογής σε αυτές τις αλλαγές ενδεχομένως και με νέους τρόπους, χωρίς την προσφυγή σε αντανακλαστικές συνήθειες και την ανταμοιβή από την άμεση ικανοποίηση (Ayduk & Mischel, 2002).

Σύμφωνα με τους Ayduk και Mischel (2002), ένας άλλος λόγος έξυπνοι άνθρωποι κάνουν λάθη, είναι η ακρασία, ένας όρος που οι αρχαίοι Έλληνες χρησιμοποιούσαν για να αναφερθούν στην ανεπάρκεια βούλησης να πράξει κάποιος το ηθικό καλό, η οποία οδηγεί σε αδυναμία να ασκήσει κατάλληλο αυτοέλεγχο. Η ιδέα είναι ότι υπάρχει ένα «βιολογικά ενσύρματο σύστημα αυτόματης απάντησης» που είναι υπεύθυνο για την αποστολή προβληματικών παρορμήσεων και μερικοί άνθρωποι είναι απλά καλύτεροι στον έλεγχο

αυτών των ερεθισμάτων από ότι κάποιιοι άλλοι (Ayduk & Mischel, 2002). Το να είσαι έξυπνος δεν σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την κατοχή του αυτο-ελέγχου, γιατί οι έξυπνοι άνθρωποι υποκύπτουν σε αυτά τα ερεθίσματα με την ίδια ευκολία όπως και οι λιγότερο έξυπνοι άνθρωποι (Ayduk & Mischel, 2002).

Ο Perkins (2002), υποστηρίζει ότι τα λάθη είναι μια αποτυχία προσαρμοστικότητας, χαρακτηρίζοντάς τα ως αφροσύνη. Και αυτή η αφροσύνη περιλαμβάνει επαναλαμβανόμενα λάθη στο πλαίσιο της διανοητικής εμβέλειας του ατόμου να διακρίνει ένα θέμα, με προβληματική αλλαγή των νοητικών διεργασιών του ατόμου. Ο Perkins (2002) απαριθμεί οκτώ χαρακτηριστικά αφροσύνης των έξυπνων ατόμων: την παρορμητικότητα, την αμέλεια, την αναβλητικότητα, την ταλάντευση ή αναποφασιστικότητα, την οπισθοδρόμηση, την επιείκεια, την υπερβολή και το να κάνεις ρισκοκίνδυνα πράγματα. Ο Perkins ισχυρίζεται ότι κάποιος μπορεί να είναι πολύ έξυπνος, αλλά όταν αυτή η εξυπνάδα δεν συμμετέχει με τον τρόπο και το βαθμό που πρέπει, μπορεί να καταλήξει σε αφροσύνη.

Συνεπώς, για μία καλή ηγεσία και μία σωστή διαχείριση δεν αρκεί μόνο ένας έξυπνος ηγέτης, ούτε ιδιαίτερες διαδικασίες αυτοελέγχου, καθώς διαπιστώνεται ότι και οι έξυπνοι άνθρωποι συμπεριφέρονται με αφροσύνη. Χρειάζεται περισσότερο ικανότητα προσαρμογής στις εξελίξεις και συναισθηματική σταθερότητα ως προς τα θέλω των υφισταμένων.

1.8.4 Ηγεσία και Οργανωσιακή Απόδοση

Η εταιρική απόδοση συνδέεται ισχυρά με την ηθική ηγεσία, ως ηγεσία που ξεπερνά την ιδιοτέλεια μέσα από ένα παράδοξο μείγμα της ταπεινοφροσύνης και της επαγγελματικής θέλησης. Οι ηγέτες, εμφανίζουν μετριοφροσύνη, περνούν απαρατήρητοι και είναι συγκρατημένοι. Ωστόσο, οδηγούν την εταιρία σε παρατεταμένη ισχυρή επίδοση. Καθιερώνουν την κουλτούρα του οργανισμού με τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος ένταξης, προσωπικής ευθύνης και ανοικτής και ειλικρινούς επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, έτσι ώστε να νιώθουν ότι μπορούν να εγείρουν ζητήματα και να λάβουν αποφάσεις.

Τέτοιοι ηγέτες μπορούν να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν υψηλής απόδοσης κουλτούρες, όπου ακούγεται τόσο η αλήθεια καθώς και άσχημα γεγονότα. Πιστεύουν ότι η ηγεσία είναι μια βασική ικανότητα και μοχλός για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Αυτοί οι ηγέτες αρχικά επιλέγουν τους σωστούς ανθρώπους και στη συνέχεια ενδιαφέρονται για την ανάπτυξη του οράματος καθώς και για το πού αυτό οδηγεί. Με αυτό τον τρόπο,

δίνουν μεγαλύτερο βάρος στην ηθική σκέψη, την ακεραιότητα, την ποιότητα του χαρακτήρα και των αξιών ενός ατόμου ώστε να ταιριάζουν περισσότερο με τις βασικές αξίες του οργανισμού, παρά το εκπαιδευτικό υπόβαθρο του ατόμου, τις διοικητικές του ικανότητες, την εξειδίκευση ή την εργασιακή εμπειρία (Fry και Slocum, 2008). Τα υπεύθυνα στελέχη ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού, μπορούν να συμπεριλάβουν την πνευματικότητα στον χώρο εργασίας για την ανάπτυξη των προγραμμάτων κατάρτισης όσον αφορά τις αξίες των οργανισμών, ενισχύοντας έτσι την οργανωτική δέσμευση (Jeon και συνεργάτες, 2013). Η οργανωτική δέσμευση προέρχεται από τις πεποιθήσεις, τις αξίες, τα συναισθήματα των εργαζομένων, σύμφωνα με μία επιχειρηματική φιλοσοφία που δίνει νόημα στην ατομική εργασία καθώς επίσης δίνει λόγο ύπαρξης στην εταιρία (Jeon και συνεργάτες, 2013).

Οι ηγέτες των οργανισμών που βασίζονται στην ηθική ηγεσία, αναγνωρίζουν ότι οι διάφοροι φορείς έχουν όλοι εύλογο μερίδιο στην ηθική επίδοση του οργανισμού. Οι βασικοί ενδιαφερόμενοι έχουν συχνά τη δύναμη να επηρεάσουν αρνητικά την οργανωσιακή απόδοση, αν οι προσδοκίες τους δεν ικανοποιούνται. Κάθε ένα από αυτά τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να έχει διαφορετικές αξίες και συμφέροντα. Το βασικό πρόβλημα για την κορυφαία διαχείριση είναι πώς θα μεγιστοποιηθεί η απόδοση, ενώ την ίδια στιγμή θα ικανοποιούνται οι ανάγκες και η διασφάλιση των δικαιωμάτων των ενδιαφερομένων μερών. Για να επιτευχθεί ένα τέτοιο αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι οφείλουν να συνεργάζονται για τον καθορισμό των βασικών αξιών του οργανισμού.

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο (business model) είναι μια περιγραφή της αξίας που μια εταιρεία προσφέρει σε ένα ή περισσότερα σύνολα των πελατών. Είναι η αρχιτεκτονική της επιχείρησης (firm) και το δίκτυο των συνεργατών / ενδιαφερομένων μερών. Υπάρχει ανάγκη για την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μοντέλων που τονίζουν την ηθική ηγεσία, την ευημερία των εργαζομένων, τη βιωσιμότητα και την κοινωνική ευθύνη, χωρίς να θυσιάζεται η αποδοτικότητα, η αύξηση των εσόδων, και άλλοι οικονομικοί δείκτες και δείκτες απόδοσης. Αυτό σημαίνει την ανάπτυξη και την υιοθέτηση επιχειρηματικών μοντέλων με στρατηγικές που έχουν θετικές οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις, που συχνά αναφέρεται ως το τρίπτυχο κατώτατης γραμμής (triple bottom line).

Η τριπλή κατώτατη γραμμή - ή το τρίπτυχο "άνθρωποι, πλανήτης, κέρδος" - περιλαμβάνει ένα σύνολο ρητών ηθικών αξιών και τα κριτήρια μέτρησης οργανωσιακών (και κοινωνικών) επιτυχιών μαζί με την ανάγκη να θεσμοθετηθούν η αξιολόγηση της τριπλής κατώτατης

γραμμής (Fry & Slocum, 2008). Δυστυχώς, τα παραδοσιακά οικονομικά μέτρα (π.χ. η απόδοση των επενδύσεων, η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων, καθώς και η απόδοση του ενεργητικού) δεν αντικατοπτρίζουν πλήρως την επίδοση μιας εταιρείας στον τομέα του περιβάλλοντος (Crossman, 2011) και τον κοινωνικό τομέα .

1.9 Ηθικές αρετές και κοινωνικές επιστήμες βασισμένες στη θετικότητα

Η ιδέα της αρετής είναι μία θεωρητική βάση για την θετική οργανωσιακή ηθική. Η προοπτική της ηθικής αρετής βασίζεται στη φιλοσοφική παράδοση, έχει κλασσικές ρίζες και εστιάζει την προσοχή στην αρετή ως ιδιοκτησία του χαρακτήρα (Bright και συνεργάτες, 2014). Η θετική προοπτική των κοινωνικών επιστημών είναι μια πρόσφατη κίνηση (π.χ. θετική ψυχολογία) που έχει συνέπειες για θετική οργανωσιακή ηθική (Bright και συνεργάτες, 2014). Οι Bright και συνεργάτες (2014) υποστηρίζουν ότι η κατανόηση της αρετής αποτελεί σημαντικό πυλώνα και ουσιαστικό θεμέλιο για την διαμόρφωση της θετικής οργανωσιακής ηθικής.

Η θετική πορεία των κοινωνικών επιστημών διαχειρίζεται την αρετή μέσω μιας εμπειρικής διάστασης που δίνει έμφαση στις ενάρετες συμπεριφορές. Η ηθική βασιζόμενη στις αρετές περιλαμβάνει δύο προοπτικές. Η πρώτη καταλογίζει ότι η αρετή πρέπει πάντοτε να νοείται ως η άριστη κατάσταση και είναι συχνά ένα βέλτιστο σημείο μεταξύ ακραίων καταστάσεων σε μία κλίμακα. Δεύτερον, μια εμπειρική διερεύνηση της αρετής πρέπει να λαμβάνεται υπόψη για τη μελέτη του χαρακτήρα και του πλαισίου αναφοράς (Bright και συνεργάτες, 2014).

Η αρετή αναφέρεται στην ηθική και πνευματική τελειότητα του ανθρώπινου χαρακτήρα και των δραστηριοτήτων του. Η αρετή σύμφωνα με πηγές προέρχεται από την κλασσική εποχή, με τον Αριστοτέλη να είναι από τους πρώτους που προσπάθησαν να διατυπώσουν θεωρία για την αρετή (MacIntyre, 2007). Στην ελληνική κοινωνία, η αρετή ήταν σημαντική για να αισθανθεί κάποιος ευδαιμονία (Bright και συνεργάτες, 2014). Η αριστοτελική αντίληψη της αρετής ενσωματώνει εγγενώς την έννοια της σοφίας, της φρόνησης και της μετριοπάθειας, ιδίως όσον αφορά τις ηθικές αρετές (Bright και συνεργάτες, 2014). Ως φιλοσοφική αρχή οι ηθικές αρετές έχουν ως στόχο να αναπτύξουν μια βαθιά θεωρία της αρετής (Bright και συνεργάτες, 2014). Οι μελετητές κοινωνικών επιστημών αποδέχονται το φιλοσοφικό

ισχυρισμό ότι η αρετή αναφέρεται στην ανθρώπινη τελειότητα. Οι δύο βασικοί άξονες αυτής της κίνησης είναι η θετική ψυχολογία και η θετική οργανωσιακή ηθική (Bright και συνεργάτες, 2014).

Ένα ενάρετο άτομο καλλιεργεί την πρόθεση και τη συμπεριφορά που εναρμονίζονται με την κατανόηση της καλοσύνης κάποιου και της ανησυχίας για την επίτευξη μιας ουσιαστικής ζωής. Αν και αυτές οι προσδοκίες μπορεί να έχουν ρίζες στη θρησκεία ή την πνευματικότητα, δεν είναι η μόνη αρμοδιότητα κάθε διαφορετικής παράδοσης καθώς και πολιτισμικού υποβάθρου (Bright και συνεργάτες, 2014). Η προσέγγιση των ηθικών αρετών φαίνεται να υποστηρίζει τον επιστημονικό προσανατολισμό με βάση τον οποίο οι ενάρετο ενέργειες προέρχονται από έναν ενάρετο χαρακτήρα (Bright και συνεργάτες, 2014).

Ανακεφαλαιώνοντας, η έννοια της αρετής παρέχει μεγαλύτερη σαφήνεια στην επιδίωξη της τελειότητας στην οργανωσιακή ζωή. Επιπλέον, η αρετή διευρύνει τον κοινωνικό σκοπό του οργανισμού πέρα από την κερδοφορία οικοδομώντας έτσι μία θετική οργανωσιακή ηθική (Bright και συνεργάτες, 2014).

1.10 Σχέση θετικής παγκόσμιας ηγεσίας και πνευματικής ηγεσίας

Στον απόηχο της αυξανόμενης παγκοσμιοποίησης, δημιουργούνται συνεχείς προκλήσεις για τους οργανωσιακούς ηγέτες. Το άρθρο των Youssef και Luthans (2012) προτείνει μια νέα θετική προσέγγιση στην παγκόσμια ηγεσία. Παρέχοντας αρχικά το υπόβαθρο για την θετικότητα (positivity), ορίζει προσεκτικά η θετική παγκόσμια ηγεσία (positive global leadership) και κατόπιν καταγράφονται οι ομοιότητες και οι διαφορές με τις θεωρίες της εδραιωμένης και σύγχρονης ηγεσίας. Η συζήτηση στη συνέχεια στρέφεται στο πώς η θετική παγκόσμια ηγεσία αντιμετωπίζει τρεις μεγάλες προκλήσεις στο παγκόσμιο πλαίσιο της απόστασης, των πολιτισμικών διαφορών και των διαπολιτισμικών εμποδίων. Το άρθρο καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η νέα αυτή θετική προσέγγιση μπορεί να βοηθήσει τους παγκόσμιους ηγέτες να αυξήσουν την αποδοτικότητα διαφορετικών δυνάμεων, στους ίδιους και το περιβάλλον τους, ώστε να αντιμετωπίσουν πιο αποτελεσματικά τις κλιμακούμενες προκλήσεις που αντιμετωπίζουμε σήμερα και θα προκύψουν στο μέλλον.

Η θετική παγκόσμια ηγεσία προσφέρει μια συστηματική και ολοκληρωμένη προσέγγιση για την ανάπτυξη, διαχείριση και αξιοποίηση των διαδικασιών, των εκ προθέσεως συμπεριφορών και των αποτελεσμάτων των επιδόσεων των ηγετών, στους ακόλουθους τους και στους

οργανισμούς τους μέσα στην πάροδο του χρόνου και δια μέσω περιβαλλόντων, τα οποία προάγουν, βεβαιώνουν τις ικανότητες και την ανάπτυξη δυναμικού (Youssef & Luthans, 2012). Αντλεί από την αυξανόμενη βιβλιογραφία θετικότητας (π.χ. θετική ψυχολογία, θετική οργανωσιακή διανόηση, θετική οργανωσιακή συμπεριφορά), όπως και τις ήδη καθιερωμένες ηγεσίες (π.χ., χαρακτηριστικών, συμπεριφορική, συναλλακτική, χαρισματική, μετασχηματιστική) και τις αναδυόμενες θεωρίες ηγεσίας (π.χ., ηθική, πνευματική, και αυθεντική). Οι θετικές διαστάσεις αυτών των θεωριών επεκτάθηκαν σε όλους τους πολιτισμούς. Ενώ η παγκοσμιοποίηση παρουσιάζει ηγέτες με μοναδικές προκλήσεις και ευκαιρίες, η θετική παγκόσμια ηγεσία μπορεί να αξιοποιήσει ποικίλες δυνάμεις και ικανότητες καθώς και τη διευκόλυνση της ψυχολογικής ανάπτυξης και της πνευματικής αύξησης στην πάροδο του χρόνου τόσο σε ατομικό, όσο και σε τοπικό και παγκόσμιο περιβάλλον (Youssef & Luthans, 2012).

Ένα παράδειγμα υποσυνόλου θετικής παγκόσμιας ηγεσίας, είναι η πνευματική ηγεσία (Fry, 2003), το οποίο τονίζει τα εσωτερικά κίνητρα μέσα από την αίσθηση της ιδιότητας του μέλους ή της κοινότητας λόγω των θετικών αλληλεπιδράσεων και μηχανισμών ανταλλαγής μεταξύ των ηγετών και των ακόλουθων, καθώς και μια αίσθηση της κλήσης, τα οποία προωθούνται μέσα από το όραμα, την ελπίδα / πίστη, και αλτρουιστική αγάπη (Fry & Slocum, 2007). Επιπλέον, η αλτρουιστική αγάπη ενσωματώνει εννοιολογικά, ένα ευρύ φάσμα θετικά προσανατολισμένων χαρακτηριστικών, διαδικασιών, εκ προθέσεως συμπεριφορών και αποτελεσμάτων όπως η ευγένεια, η συγχωρητικότητα, η ακεραιότητα, το θάρρος, η ενσυναίσθηση - συμπόνια, η ειλικρίνεια, η υπομονή, η εμπιστοσύνη / πίστη και ταπεινοφροσύνη (Youssef & Luthans, 2012).

Η πνευματική ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε διαδικασίες προαγωγής, συμπεριφορές και εκβάσεις τόσο για τους ηγέτες, τους ακόλουθους και τους οργανισμούς (Youssef & Luthans, 2012). Μπορεί επίσης να διευκολύνει την ταύτιση αξιών, μέσω της πνευματικότητας, όπως η τελειότητα, η συμπόνια, το πάθος, η έμπνευση, η έρευνα, η αφοσίωση, η εκτίμηση, η αποφασιστικότητα, και η συνεργασία (Karakas, 2010), όπως τονίζονται από την θετική ηγεσία. Επιπλέον, η θετική παγκόσμια ηγεσία είναι ευρύτερη και πιο περιεκτική από τις άλλες προσεγγίσεις ηγεσίας με βάση την αξία (π.χ., θρησκευτική ηγεσία), καθιστώντας την ιδιαίτερα σημαντική σε όλους τους πολιτισμούς (Youssef & Luthans, 2012). Έτσι, αν και ακόμα σε εκκολαπτόμενα στάδια στην οργανωσιακή βιβλιογραφία σχετική με ηγεσία, η

πνευματική ηγεσία θα μπορούσε να θεωρηθεί μια μοναδική μορφή ή υποσύνολο της θετικής ηγεσίας, χωρίς ωστόσο να έχει ακόμη εξισωθεί με τη θετική παγκόσμια ηγεσία (Youssef & Luthans, 2012).

1.11 Ηγεσία και κριτική σκέψη

Η ηγεσία είναι ουσιαστικά μια επιρροή, είναι ένα ιδιαίτερο είδος διαπροσωπικής επιρροής, η οποία αντικατοπτρίζει την ποιότητα και την ικανότητα κάποιου και μπορεί να επηρεάσει και να αλλάξει την κατανόηση, τη σκέψη και τη συμπεριφορά των άλλων, στον χώρο εργασίας ή σε κοινωνικές εκδηλώσεις προκειμένου να επιτύχει τους οργανωσιακούς στόχους (Ying - Shan και Zhang Yan, 2009). Η ικανότητα κριτικής σκέψης επηρεάζει άμεσα το επίπεδο της ηγεσίας. Η πρακτική και η θεωρία της κριτικής σκέψης μπορεί ακόμη και να εντοπιστεί στον Σωκράτη πάνω από 2000 χρόνια πριν. Η περίφημη μαιευτική μέθοδος του είναι το μοντέλο αυτού του προβληματισμού και της αμφισβήτηση της κριτικής σκέψης (Ying - Shan και Zhang Yan, 2009).

Στον κοινωνικό καταμερισμό της εργασίας, και των περιβαλλοντικών και πολιτιστικών επιπτώσεων, οι έμφυλες διαφορές οδηγούν σε διαφορές της κριτικής σκέψης από άτομο σε άτομο, αφού άνδρες και γυναίκες σωματικά, ψυχολογικά διαφέρουν από κάθε άλλο κατά τη γέννηση και τη διαδικασία ανάπτυξης, καθώς και το περιβάλλον (Ying - Shan και Zhang Yan, 2009).

1.12 Γνωσιακή Επιστήμη και Ηγεσία

Ένας σημαντικός τομέας ενδιαφέροντος στην έρευνα για την ηγεσία, αφορά τη σχέση μεταξύ της γνωσιακής επιστήμης και ηγεσίας και μελετά το πώς οι ηγέτες αντιλαμβάνονται, αποφασίζουν, συμπεριφέρονται και αναλαμβάνουν δράση (Lord & Brown, 2004). Για παράδειγμα, για την ανάπτυξη ηγεσίας, είναι επιτακτική η ανάγκη να εξετάσουμε πώς η αυτο-αντίληψη (self-concept) και η ταυτότητα (self-identity) ενός ηγέτη διαμορφώνουν, αλλάζουν και επηρεάζουν τη συμπεριφορά του (Swann και συν., 2007). Αυτό θέτει μία σημαντική ερώτηση σχετικά με το τι συνιστά την αυτο-αντίληψη και την ταυτότητα των ηγετών σε σχέση με τον τρόπο που επηρεάζουν τους άλλους. Αν και η αυτο-αντίληψη ενός ηγέτη στον εργασιακό χώρο δημιουργείται την τρέχουσα στιγμή υπό συγκεκριμένες συνθήκες, φαίνεται ωστόσο ότι βασίζεται σε πιο σταθερή εικόνα προσωπικής αντίληψης και

ταυτότητας που αποθηκεύεται στη μακροπρόθεσμη μνήμη του ατόμου (Swann και συν., 2007).

Οι Avolio & Chan (2008) υποστηρίζουν ότι υπάρχουν ορισμένα γεγονότα που ενεργοποιούν την αυτο-αντίληψη του ηγέτη. Αυτά τα γεγονότα ενεργοποιούν την προσωπική προσοχή εστιασμένη στον εαυτό (self- focused attention), την προσωπική αξιολόγηση και την εργασιακή αυτο-αντίληψη ενός ηγέτη. Οι διαδικασίες αυτές ενεργοποιούνται καθώς ο ηγέτης αλληλεπιδρά με τους άλλους κατά τη διάρκεια της ηγεσίας ή μπορεί να προκληθούν μέσω επίσημων εκπαιδευτικών ασκήσεων και προσωπικής αντανάκλασης των συμπεριφορών του (Roberts και συν., 2005).

Εκτός από την αυτο-αντίληψη του ηγέτη, για τη μελέτη της συμπεριφοράς, είναι απαραίτητο να οριστεί και η αναπτυξιακή ετοιμότητα. Για την πλήρη ανάπτυξη των δυνατοτήτων ενός ηγέτη, είναι απαραίτητο να υπάρχουν τόσο τα κίνητρα προσανατολισμού του ατόμου καθώς και η ίδια η ικανότητα του ατόμου. Η αναπτυξιακή ετοιμότητα συνεπώς, έχει οριστεί σαν ένας συνδυασμός του προσανατολισμού των στόχων του ατόμου (Dweck, 1986) και του κινήτρου για την ανάπτυξη ηγεσίας (Maurer & Lippstreu, 2005). Τόσο οι αξίες του ηγέτη όσο και η αυτο-αντίληψη θεωρούνται ως κομβικό σημείο για τη σύνδεση μεταξύ των δράσεων του ηγέτη με τη συμπεριφορά του ακόλουθου.

Όσο αναφορά την έννοια της ταυτότητας στη μελέτη της συμπεριφοράς του ηγέτη, φαίνεται ότι υπάρχει μια σειρά βασικών καθώς και λιγότερο βασικών ταυτοτήτων που γίνονται εμφανή σε ένα άτομο κάθε στιγμή. Η ενεργοποίηση της κατάλληλης ταυτότητας ανά πάσα στιγμή, είναι σχετική με την έρευνα για την ηγεσία και τις επιπτώσεις του στους ακολούθους. Η ιδέα μίας λειτουργικής αυτο-αντίληψης (working self-concept) αναφέρεται στην ταυτότητα (ή το συνδυασμό των ταυτοτήτων), που ενεργοποιούνται εκείνη τη στιγμή και αποτελείται από τρία μέρη: τις αυτο - απόψεις (self-views), τους τωρινούς στόχους και πιθανές προβολές του εαυτού (Lord & Brown, 2004). Η προσωπική άποψη σχετίζεται με το τρέχον λειτουργικό μοντέλο του εαυτού, ενώ οι πιθανές εικόνες του εαυτού μπορεί να αντιπροσωπεύουν το ιδανικό μοντέλο ενός ατόμου. Η αυτο-αντίληψη, μπορεί να είναι κάτι που θα μπορούσε να αξιοποιηθεί από τον ηγέτη ώστε να παρακινήσει και να αναπτύξει τον χαρακτήρα των ακόλουθων ή να εφαρμοστεί στους ίδιους τους ηγέτες με σκοπό να αναπτύξουν τον καλύτερο εαυτό τους .

Συμπερασματικά, παρατηρείται αρκετό ενδιαφέρον σχετικά με τον τρόπο ανάπτυξης της

ηγεσίας από ηγέτες και ακόλουθους, που ανακαλύπτει τι επηρεάζει την πραγματική ανάπτυξη ηγεσίας σε πολλαπλά επίπεδα ανάλυσης, από το γνωστικό μέχρι το οργανωσιακό επίπεδο.

Συμπεράσματα

Η οργανωσιακή συμπεριφορά ερευνά την επίδραση που επιφέρουν τα άτομα, οι ομάδες και η ίδια η δομή στη συμπεριφορά, στο πλαίσιο των οργανισμών. Είναι απαραίτητη η μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς, καθώς η κατανόηση και η πρόβλεψη της ανθρώπινης συμπεριφοράς στους οργανισμούς, σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο βοηθά στην αύξηση της αποδοτικότητας ενός οργανισμού και της αποτελεσματικής λειτουργία του. Καθώς υπάρχουν κοινωνικές και οργανωσιακές αλλαγές σε έναν οργανισμό, επακόλουθο είναι αυτός να εξελίσσεται και να μαθαίνει. Δημιουργούνται έτσι νέες ανάγκες για οργανισμούς που μαθαίνουν.

Οι στάσεις είναι αξιολογικές δηλώσεις που δείχνουν το πώς νιώθουμε για άτομα, αντικείμενα ή γεγονότα. Οι στάσεις μετρούν το βαθμό που οι άνθρωποι ταυτίζονται ψυχολογικά με την εργασία τους. Οι αξίες αντιπροσωπεύουν βασικές πεποιθήσεις κοινά αποδεκτές, είναι συνήθως σταθερές και μόνιμες και εξηγούν συμπεριφορές και αντιλήψεις. Οι αξίες αντικατοπτρίζουν τις ηθικές αρχές καθορίζοντας τη δεοντολογία του ατόμου, το ηθικό αξιακό σύστημά του, τι είναι καλό και τι είναι κακό. Οι αξίες επίσης, αποτελούν τη βάση για το αξιακό συλλογικό σύστημα του οργανισμού. Παράλληλα, η εταιρική κουλτούρα πηγάζει από τις θεμελιώδεις ηθικές αξίες των στελεχών του οργανισμού που επηρεάζουν με τη σειρά τους τις συμπεριφορές των εργαζόμενων.

Οι πνευματικές ανάγκες είναι υψηλότερης τάξης βιοτικές ανάγκες που ικανοποιούνται εσωτερικά. Ως πνευματικές ανάγκες ορίζονται η αίσθηση της κλήσης και της ένταξης. Η ηθική πνευματική ευημερία είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησης των πνευματικών αναγκών.

Στον εργασιακό χώρο, η συμπεριφορά των ατόμων καθορίζεται από τα κίνητρα, που ορίζονται από τις ανάγκες, τις προσδοκίες του ατόμου, τη συμπεριφορά του, τους στόχους και τις επιδόσεις του. Αυτή η προσανατολισμένη παρακίνηση των ατόμων, ώστε να θέλουν να αγωνιστούν για κοινές επιδιώξεις, είναι ο ορισμός της ηγεσίας.

Η ηθική ηγεσία έχει μία ηθική βάση η οποία αξιολογείται από γενικά αποδεκτές κοινωνικές αξίες. Οι ηγέτες οφείλουν να μπορούν να δημιουργούν ένα ηθικά υγιές κλίμα στους

εργαζόμενους, ώστε να μπορούν να εργάζονται παραγωγικά βελτιώνοντας παράλληλα την ηθική συμπεριφορά τους. Με αυτό τον τρόπο, η ηθική ηγεσία συνδέεται με την εταιρική απόδοση.

Η σχέση γνωσιακής επιστήμης και ηγεσίας μελετά τον τρόπο που αντιλαμβάνονται, αποφασίζουν, συμπεριφέρονται και αναλαμβάνουν δράση οι ηγέτες. Η θετική παγκόσμια ηγεσία, αποτελείται από βιβλιογραφία που σχετίζεται με τη θετικότητα και αποτελείται από ήδη καθιερωμένες ηγεσίες και αναδυόμενες θεωρίες ηγεσίας, προσφέρει μία συστηματική και ολοκληρωμένη προσέγγιση για την ανάπτυξη, διαχείριση και αξιοποίηση των συμπεριφορών των ηγετών προς τους ακολούθους. Τέλος, η πνευματική ηγεσία είναι ένα παράδειγμα υποσυνόλου θετικής παγκόσμιας ηγεσίας.

Κεφάλαιο 2

Πνευματικότητα στον χώρο εργασίας

2.1 Πνευματικότητα στον χώρο εργασίας

Η πνευματικότητα είναι μια αναδύομενη περιοχή της οργανωσιακής έρευνας (Chen et al, 2012) και έρευνες, όπως αυτή των Gotsis και Kortezi (2008) επιχειρούν να παράσχουν ανασκοπήσεις της βιβλιογραφίας εξετάζοντας το σκεπτικό και τις βασικές τάσεις που επικρατούν. Η πνευματικότητα φαίνεται να είναι ένα σύνθετο, πολύπλευρο κατασκεύασμα που περιλαμβάνει τις απόλυτες και προσωπικές αλήθειες που κατέχουν τα άτομα και τις κρατούν απαραβίαστες στη ζωή τους (Markow και Klenke 2005). Οι Ashforth και Pratt (2003) πρότειναν τρεις διαστάσεις της πνευματικότητας σε ένα εργασιακό πλαίσιο, τη σύνδεση με κάτι ανώτερο από τον εαυτό (υπερβατικό), την ενσωμάτωση των διαφόρων πτυχών του εαυτού σε μία συνεκτική ολότητα, και την υλοποίηση των δυνατοτήτων - ανάπτυξης ενός ατόμου. Οι Giacalone και Jurkiewicz (2003, σελ. 13) έχουν ορίσει την πνευματικότητα στον χώρο εργασίας, ως «ένα πλαίσιο από αποδεκτές οργανωσιακές αξίες σε μία κουλτούρα, που προάγουν την εμπειρία της υπερβατικότητας των εργαζομένων μέσω της εργασίας, διευκολύνοντας την αίσθηση της σύνδεσης με άλλους με έναν τρόπο που παρέχει αισθήματα πληρότητας και χαράς». Οι τέσσερις αυτές βασικές διαστάσεις της πνευματικότητας στον χώρο εργασίας, δηλαδή της υπερβατικότητας, της συνδεσιμότητας, της πληρότητας και της χαράς και θα πρέπει να λαμβάνονται εξίσου υπόψιν καθώς αντανακλούν ζητήματα ηθικής και πνευματικής ευημερίας (Gotsis και Kortezi, 2008).

Η έλλειψη προσοχής από τους οργανωσιακούς επιστήμονες στον τομέα της πνευματικότητας μπορεί να εξηγηθεί εν μέρει από τη φύση της ακαδημαϊκής έρευνας, που επικεντρώνεται σε πιο εύκολες παρατηρήσιμες και μετρήσιμες συμπεριφορές και τις συνεπαγόμενες συμμεταβλητές τους (π.χ. στάσεις) από ό, τι σε κάτι άπιαστο και ιδιότυπο (π.χ. πνεύμα ή πνευματικότητα) (Duchon και Plowman 2005). Ένεκα τούτου, η θρησκευτικότητα λαμβάνει ελάχιστη προσοχή στη βιβλιογραφία, και έτσι κατ' επέκταση, η πνευματικότητα επίσης αγνοείται. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η θρησκευτικότητα (ένα οργανωμένο σύστημα πεποιθήσεων) και πνευματικότητα (μια εσωτερική επιθυμία για αναζήτηση νοήματος και αίσθηση κοινότητας) δεν είναι το ίδιο πράγμα (Duchon και Plowman, 2005).

Σε αντίθεση με μελέτες που εντοπίζουν εξολοκλήρου την πνευματικότητα στον χώρο εργασίας (Fernando, 2007. Kriger και Seng, 2005. Whittington, 2005) συνυφασμένη με τη θρησκευτικότητα, υπάρχουν και μελέτες που στηρίζουν την πνευματικότητα σε μια ευρύτερη προοπτική, όπου άτομα με τόσο θρησκευτική όσο και μη θρησκευτική εμπειρία μπορούν να βιώσουν την πνευματικότητα μέσα από την προσωπική ανάπτυξη (Fry, 2005).

Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι βιώνουν την προσωπική ολοκλήρωση στη δουλειά μέσω της εργασιακής πνευματικότητας. Η εργασιακή πνευματικότητα ενσωματώνει τις αξίες που οδηγούν σε μια αίσθηση της υπερβατικότητας και διασύνδεσης. Αυτή η αίσθηση της υπερβατικότητας, δηλαδή το να έχει κάποιος μία κλήση μέσα από το έργο του και η ανάγκη της ένταξης (membership), της κοινότητας, ή της κοινωνικής σύνδεσης παρέχουν τη βάση για τη θεωρία της πνευματικότητας στο χώρο εργασίας (Fry και Slocum, 2008).

Πιο συγκεκριμένα, η αίσθηση της υπερβατικότητας και του κοινοτικού πνεύματος υποκινούνται από τις πνευματικές ανάγκες των ατόμων (Fry και Slocum, 2008). Οι άνθρωποι έχουν την εσωτερική παρόρμηση και το κίνητρο να μάθουν, να βρουν νόημα στην εργασία τους και να είναι μέλη μιας ομάδας στην οποία θα αισθάνονται πολύτιμοι για τη συμβολή τους (Giacalone & Jurkiewicz, 2003). Επιπλέον, οι υπέρμαχοι της πνευματικότητας στο χώρο εργασίας προτείνουν ότι οι άνθρωποι φέρνουν μοναδικές ικανότητες στο χώρο εργασίας, που με τη σειρά τους συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Τέλος, η έρευνα για την πνευματικότητα στο χώρο εργασίας περιλαμβάνει την έμφαση στην πνευματική ηγεσία, που ορίζεται ως «ηγεσία που περιλαμβάνει τις αξίες, στάσεις και συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για να παρακινήσει κάποιος εγγενώς τον εαυτό του και τους άλλους, έτσι ώστε να έχουν την αίσθηση της πνευματικής προσαρμογής. Η πνευματική προσαρμογή επιτυγχάνεται μέσω της κλήσης και της ένταξης, αίσθησης μέλους» (Fry, 2003 σελ. 711).

2.2 Η πνευματικότητα μέσα από φιλοσοφική και ηθική θεώρηση

Η πνευματικότητα στον χώρο εργασίας, μπορεί να θεμελιωθεί ορθότερα όταν αναφέρεται σε οικουμενικές και καθολικές αρχές, και όχι σε μια συγκεκριμένη πίστη ή μια φιλοσοφική παράδοση (Gotsis και Kortezi, 2008). Τα οφέλη ενός οργανισμού, όταν γίνεται πνευματικός, εντοπίζονται τόσο σε ατομικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο οργανισμού. Μια ωφελιμιστική προσέγγιση της πνευματικότητας στο χώρο εργασίας θέτει ορισμένα πρόσθετα προβλήματα,

δεδομένου ότι η ενσωμάτωση των πνευματικών αξιών στην εργασία, δεν θα πρέπει να περιλαμβάνει μόνο τη διατήρηση υψηλής απόδοσης ή κέρδους, αλλά θα πρέπει να επεκταθεί και σε θέματα αυξημένης σωματικής και ψυχικής υγείας, προηγμένης και ανόθευτου προσωπικής ανάπτυξης και ένα υψηλότερο επίπεδο της αυτοεκτίμησης και ικανοποίησης της συνολικής ζωής των εργαζομένων (Gotsis και Kortezi, 2008).

Η προσέγγιση των πνευματικών αξιών από ηθικής πλευράς βρίσκεται στο επίκεντρο της εργασιακής πνευματικότητας, αλλά ορισμένες αξίες δεν θεωρούνται εύκολα αφομοιώσιμες σε ένα άτεγκτο δεοντολογικό πλαίσιο. Οι ερευνητές επισημαίνουν επίσης ότι οι περισσότερες πνευματικές αξίες μπορεί να θεμελιωθούν σε μια ηθική αρετή ή σε καντιανή δεοντολογική βάση (Gotsis και Kortezi, 2008). Στο χώρο εργασίας, η πνευματικότητα πρέπει να κατανοηθεί μέσα σε ένα ολιστικό σύστημα ή πλαίσιο των συνυφασμένων πολιτιστικών και προσωπικών αξιών (Fry, 2005).

2.3 Πνευματικότητα και ηγεσία

Η πνευματικότητα και η σχέση της με την ηγεσία στο χώρο εργασίας είναι ένα καθοριστικό θέμα για τους ερευνητές καθώς το πεδίο της μελέτης βρίσκεται ακόμα σε αρχικά στάδια και αυτό αποδεικνύεται από τις διαφορές σε ορισμούς που υπάρχουν καθώς και σε άλλα βασικά χαρακτηριστικά (Dent και συνεργάτες, 2005). Κατά γενική ομολογία, υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί και προσεγγίσεις της έννοιας της πνευματικότητας. Πιο αναλυτικά, ο Dent και οι συνεργάτες (2005) συνόψισαν μια σειρά από ορισμούς της πνευματικότητας που αναδεικνύουν ορισμένες από τις προκλήσεις στην οικοδόμηση της θεωρίας και της έρευνας σε αυτόν τον τομέα. Ενώ ο όρος πνευματικότητα έχει χρησιμοποιηθεί παραδοσιακά στην βιβλιογραφία για να περιγράψει τόσο σε ατομικό όσο και συλλογικό επίπεδο την ανθρώπινη αυτή ανάγκη, φαίνεται ωστόσο να χρειάζεται περισσότερο συγκεκριμένη ορολογία για να διευκολυνθεί η διαφοροποίηση της στα διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης (Phipps, 2012).

Οι διάφοροι ορισμοί είναι ορισμένες φορές διαφορετικοί, άλλοτε είναι με επικαλύψεις, ορισμένες φορές αντικρουόμενοι, και μερικές φορές προσωπικές απόψεις. Ο Dent και συνεργάτες (2005), δίνουν διαφορετικούς ορισμούς της πνευματικότητας στον χώρο εργασίας και καταλήγουν ότι οι μελετητές ορίζουν την πνευματικότητα ως μια αναζήτηση για το νόημα, τον προβληματισμό, την εσωτερική συνεκτικότητα, τη δημιουργικότητα, τον

μετασχηματισμό, την ιερότητα, και την ενέργεια. Επίσης, ισχυρίζεται ότι η πνευματικότητα προϋποθέτει την ακεραιότητα, την ειλικρίνεια, την καλοσύνη, τη γνώση, την πληρότητα, τη συνάφεια, τη διασυνδεσιμότητα και την ομαδική εργασία.

Για την μελέτη της πνευματικότητας και της ηγεσίας σε πολλά επίπεδα θεωρίας, ο Hicks (2002) υποστηρίζει ότι απαιτείται ένα πλαίσιο ηγεσίας στο οποίο οι αντικρουόμενες απόψεις και πρακτικές ενός διαφοροποιημένου εργατικού δυναμικού, συμπεριλαμβανομένων των θρησκευτικών, πνευματικών, πολιτικών, πολιτιστικών, και άλλων διαφορών, μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο διαπραγμάτευσης μέσα στους οργανισμούς με σκοπό να αναγνωρίζουν και να διαχειρίζονται υγιείς συγκρούσεις ανάμεσα στα διαφορετικά είδη ηγεσίας (Hicks, 2002). Μέρος της πρόκλησης σε αυτόν τον τομέα της έρευνας ηγεσίας είναι απλά να οριστεί τι σημαίνει πνευματικότητα χωρίς αναγκαστικά να συνδέεται με μια συγκεκριμένη θρησκευτικότητα ή φιλοσοφική βάση (Dent et al. 2005).

2.3.1 Η πνευματικότητα σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο

Συνήθως, η πνευματικότητα αντιμετωπίζεται ως μια προσωπική προσπάθεια στην οποία ο οργανισμός, επιτρέπει την έκφραση της, ενώ άλλες φορές ο οργανισμός περιγράφεται να έχει τις δικές του πνευματικές αξίες, με έναν τρόπο που είναι παράλληλος με την οργανωσιακή κουλτούρα (Ashforth και Pratt 2003). Οι Ashmos & Duchon (2000) κατασκεύασαν ένα ορισμό της πνευματικότητας στο χώρο εργασίας, και τα αποτελέσματα της έρευνάς τους ισχύουν σε ατομικό επίπεδο. Ο Milliman και οι συνεργάτες του (2003) εξέτασαν περαιτέρω τα αποτελέσματα των Ashmos & Duchon (2000) και βρήκαν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της πνευματικότητας στο χώρο εργασίας και τις στάσεις των εργαζομένων που εκφράζονται με την οργανωσιακή δέσμευση, την εγγενή ικανοποίηση από την εργασία, και τη συμμετοχή τους στην εργασία. Από τις στάσεις αυτές προκύπτει τελικά η εργασιακή αποτελεσματικότητα που είναι το ζητούμενο στην έρευνα αναφορικά με την ηγεσία.

Μία άλλη προσέγγιση της πνευματικότητας στον χώρο εργασίας είναι αυτή της Phipps (2012), όπου επεκτείνει την εξέταση της πνευματικότητας και της ηγεσίας στο πεδίο των στρατηγικών ηγεσίας. Πρόσθετα, στην έρευνά της γίνεται διάκριση μεταξύ της προσωπικής και συλλογικής πνευματικότητας. Η Phipps (2012) περιγράφει ένα πλαίσιο εξηγώντας ότι οι προσωπικές πνευματικές πεποιθήσεις ενός ηγέτη ανωτάτου επιπέδου λειτουργούν στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων σαν ένα σχήμα που φιλτράρει τις πληροφορίες του πλαισίου.

Επεκτείνεται έτσι η εξέταση της πνευματικότητας και της ηγεσίας στο πεδίο των στρατηγικών ηγεσίας, προσφέροντας ένα πλαίσιο για την κατανόηση της επιρροής της προσωπικής πνευματικής πεποίθησης ενός στρατηγικού ηγέτη για τη στρατηγική λήψη αποφάσεων. Η έρευνα της Phipps (2012) θεωρείται σημαντική, γιατί παρέχει ένα αρχικό σημείο για την εξέταση των πολλών εκφράσεων της πνευματικότητας σε οργανισμούς και χρησιμεύει ως θεμέλιο για μια πολυεπίπεδη θεωρία της πνευματικότητας και της ηγεσίας.

2.3.2 Το έργο ως μία πνευματική εμπειρία

Πολλοί άνθρωποι δεν ζητούν μόνο αρμοδιότητα και τη γνώση να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους μέσα από το έργο τους, αλλά και μια αίσθηση ότι η εργασία έχει κάποιο κοινωνικό νόημα ή αξία (Pfeffer, 2003). Όπως σημειώνουν οι Mitroff και Denton (1999), για την επίτευξη της υψηλότερης αίσθησης νοήματος στην εργασία, διευκολύνει όταν οι συμμετέχοντες συνειδητοποιούν πλήρως τις δυνατότητές τους. Με την προβολή των έργων, μέσα από το πρίσμα της πνευματικότητας στον χώρο εργασίας, μπορεί κανείς να κατανοήσει καλύτερα πώς και γιατί τα έργα (projects) μπορούν να δημιουργήσουν μια πνευματική σημασία, μία ύπαρξη νοήματος σκοπού μέσω του έργου, για τους συμμετέχοντες, καθώς είναι η ίδια η μορφή του έργου που τις περισσότερες φορές διευκολύνει τις ευκαιρίες για εμπειρίες πνευματικότητας και διασύνδεσης μεταξύ των συμμετεχόντων (Sense και Fernando, 2011).

Οι συμμετέχοντες μέσω της συμμετοχής τους σε ένα έργο, εξελίσσονται σταδιακά ώστε να έχουν μία εσωτερική εμπειρία ευημερίας μέσω αυτής της δέσμευσης για την επίτευξη του στόχου του έργου. Πιο συγκεκριμένα, οι Sense και Fernando (2011) εξηγούν πώς οι συμμετέχοντες σε μια ανάθεση έργου αναπτύσσουν μια βαθιά σύνδεση με το έργο, το σκοπό του έργου και με τους άλλους, και εμπνέονται σε δράση. Κατά αυτόν τον τρόπο, τα έργα μπορεί να έχουν ιδιαίτερο ρόλο στη διευκόλυνση της πνευματικότητας στο χώρο εργασίας, καθώς μπορούν να προσδιορίσουν τα γενικά και αόριστα αντιληπτά αποτελέσματα της βίωσης της πνευματικότητας στον χώρο εργασίας σε ατομικό, ομαδικό έργο και οργανωσιακό επίπεδο (Sense και Fernando, 2011).

Ακόμα και αν ληφθούν μέτρα για να διευκολυνθούν οι συμμετέχοντες ως προς την έκφραση πνευματικότητας στον χώρο εργασίας κατά την ανάληψη έργων (projects), αυτό θεωρείται ιδιαίτερα δύσκολο. Ακολουθώντας μία τέτοια προσέγγιση, οι συμμετέχοντες στο έργο, θα

μπορούσαν να εφαρμόσουν τις βέλτιστες τεχνικές, που αφορούν τις προδιαγραφές και τον χρόνο της διεκπεραίωσης και διαχείρισης του έργου, με κόστος των απλών, παραδοσιακών τεχνικών (Sense και Fernando, 2011). Ωστόσο, μια τέτοια παραδοσιακή προσέγγιση αγνοεί το βασικό όφελος του έργου, να συνδέει τους ανθρώπους με πολυπληθείς τρόπους στενά μεταξύ τους, τους στόχους του έργου και τα κοινωνικά δίκτυα που συμμετέχουν, παρέχοντας ευκαιρίες για τους συμμετέχοντες να αναπτυχθούν (Sense και Fernando, 2011).

Συμπερασματικά, η πνευματικότητα στο χώρο εργασίας, συνεπάγεται μία προσωπική ανάπτυξη (self growth), καθώς ένας εργαζόμενος σε έργο συνδέεται στενά τόσο με το έργο, αλλά και με τα άλλα μέλη της ομάδας. Η εμπειρία που αποκτάται από το συγκεκριμένο έργο υπερβαίνει κατά πολύ τις εμπειρίες από την κανονική εργασία, καθώς υπάρχει μεγαλύτερος βαθμός δέσμευσης.

2.3.3 Πρακτικές πνευματικότητας για αποτελεσματική ηγεσία

Η Kurth (2003) σχετικά με την πνευματικότητα στον χώρο εργασίας, τονίζει ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους ηγέτες και τους ακόλουθους σε προσωπικό επίπεδο, να τηρούν και να ασκούν πέντε βασικές πνευματικές πρακτικές στη διαρκή αναζήτηση επαγγελματικής εξέλιξης, αποτελεσματικότητας και προσωπικής ηγεσίας. Οι πρακτικές αυτές είναι: η γνώση του εαυτού, ο σεβασμός του ατόμου, ο σεβασμός στις πεποιθήσεις των άλλων, η εμπιστοσύνη και η διατήρηση μιας πνευματικής πρακτικής.

Αυτές οι πρακτικές πνευματικότητας υψηλής δέσμευσης στον χώρο εργασίας, στηριζόμενες στις θεμελιώδεις αρχές πνευματικότητας της κλήσης και της ένταξης, δημιουργούν μια εγγενή κινητήρια δύναμη που προκαλεί αυθόρμητη, συνεργατική προσπάθεια από τους ανθρώπους, και καθιστά περισσότερο πιθανό για τους υπαλλήλους να μάθουν, να αναπτύξουν και να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις ώστε να ωφεληθούν τόσο τους εαυτούς τους όσο και τους οργανισμούς τους (Fry, 2003).

2.3.4 Οφέλη από την εφαρμογή πνευματικότητας στον εργασιακό χώρο

Η πνευματικότητα είναι μια έννοια που προέρχεται και ενυπάρχει μέσα στο άτομο (Fernando και Nilakant, 2008), περιλαμβάνει επίσης μια αίσθηση ότι το άτομο είναι βαθιά συνδεδεμένο

με την εργασία του και τους άλλους (Ashmos και Duchon, 2000), σε αρμονία με την πλήρη εαυτό (Mitroff και Denton, 1999). Τα οφέλη της πνευματικότητας, μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία βρίσκονται τα οφέλη που αποκομίζει το ίδιο το άτομο. Τα άτομα που εργάζονται σε οργανισμούς, θεωρούν ότι με το να αναπτύξουν μεγαλύτερο βαθμό πνευματικότητας, έχει ως αποτέλεσμα να είναι λιγότερο φοβισμένοι, πιο ηθικοί και περισσότερο προσηλωμένοι στην εργασία (Fry, 2003). Υπάρχουν αυξανόμενες ενδείξεις ότι ένας πιο ανθρώπινος εργασιακός χώρος κάνει τους εργαζόμενους πιο παραγωγικούς, ευέλικτους και δημιουργικούς (Eisler & Montouri, 2003).

Στην δεύτερη κατηγορία βρίσκονται τα οφέλη του οργανισμού. Σε έναν οργανισμό, όπου οι πνευματικές ανάγκες των εργαζομένων τηρούνται και συμμορφώνονται με τους οργανωσιακούς στόχους, η δέσμευση και η παραγωγικότητα έχουν άμεσο αντίκτυπο. Σε έναν τέτοιο οργανισμό, οι εργαζόμενοι που βλέπουν τη δουλειά τους ως λειτούργημα, είναι πιθανό να προσεγγίσουν το έργο τους πολύ διαφορετικά, από τους εργαζόμενους που βλέπουν την εργασία κυρίως ως ένα μέσο για την ικανοποίηση των χρηματικών αναγκών τους (Fry και Slocum, 2008). Ακόμη, οι οργανισμοί αποδίδουν καλύτερα όταν τονίζεται η πνευματικότητα στο χώρο εργασίας δια μέσω των αξιών, με επίκεντρο τον άνθρωπο και μέσω ενός μοντέλου υψηλής δέσμευσης της σύνδεσης μεταξύ της εταιρείας και των εργαζομένων της (Fry και Slocum, 2008). Συνεπώς, η πνευματικότητα παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα τόσο σε ατομικό επίπεδο του εργαζόμενου, όσο και σε επίπεδο επιχείρησης ή οργανισμού.

Για την επίτευξη αποτελεσματικότητας, οι οργανισμοί εφαρμόζουν ειδικά προγράμματα στον χώρο εργασίας με ποικίλα οφέλη. Τα προγράμματα πνευματικότητας στον χώρο εργασίας οδηγούν όχι μόνο σε ευεργετικά προσωπικά αποτελέσματα, όπως η αύξηση χαράς, ειρήνης, γαλήνης, ικανοποίησης από την εργασία και δέσμευσης, αλλά συμβάλλουν επίσης στη βελτίωση της παραγωγικότητας, καθώς και τη μείωση των αδικαιολόγητων απουσιών και του ρυθμού κινητικότητας (Giacalone & Jurkiewicz, 2003).

2.4 Αξίες, χαρακτήρας και ηγεσία

Η έρευνα σχετικά με την ηγεσία παράγει πλούτο τεκμηρίων για τη σημασία των πνευματικών αξιών, όπως αυτές ενσωματώνονται στο χαρακτήρα του ηγέτη (Reave, 2005). Δεδομένου ότι

ο χαρακτήρας αποκαλύπτει τη συμπεριφορά, το επόμενο βήμα είναι να εξεταστεί πώς συγκεκριμένες πνευματικές πρακτικές έχουν αποδειχθεί ότι συμβάλλουν στην επιτυχημένη ηγεσία στο χώρο εργασίας (Reave, 2005).

Μία έρευνα των Sweeney και Fry (2012), εξετάζει πώς αναπτύσσεται ο χαρακτήρας των ηγετών σε έναν οργανισμό, εισάγοντας ένα αναπτυξιακό μοντέλο του χαρακτήρα. Το μοντέλο προτείνει ότι η ενσωμάτωση των βασικών αξιών και των πεποιθήσεων του ηγέτη στην ατομική ταυτότητα (self-identity), είναι το επίκεντρο της ανάπτυξης του χαρακτήρα. Οι δυνάμεις του χαρακτήρα των ατόμων, η αυτογνωσία, η αυτορύθμιση, το προσωπικό-κίνητρο, και η κοινωνική ευαισθητοποίηση και σύνδεση με τους άλλους βοηθούν στην εσωτερίκευση και την ολοκλήρωση των βασικών αξιών, πεποιθήσεων και ηθικών προτύπων στις ταυτότητες ηγετών και επίσης εξασφαλίζουν συνεπή ηθική και δεοντολογική συμπεριφορά (Sweeney και Fry, 2012).

Η Reave (2005) μελέτησε πάνω από 150 μελέτες, δείχνοντας ότι υπάρχει σαφής συνοχή μεταξύ των πνευματικών αξιών των πρακτικών και της αποτελεσματικής ηγεσίας. Οι αξίες που έχουν θεωρηθεί από καιρό πνευματικά ιδεώδη, είναι η ακεραιότητα, η τιμιότητα, και ταπεινοφροσύνη, έχουν αποδειχθεί να έχουν επίδραση στην επιτυχημένη ηγεσία. Παρομοίως, οι πρακτικές που παραδοσιακά συνδέονται με την πνευματικότητα στην καθημερινή ζωή συνδέονται επίσης με την αποτελεσματικότητα στην ηγεσία (Reave, 2005).

Οι παρακάτω πρακτικές έχουν επισημανθεί σε πολλές πνευματικές διδασκαλίες και έχουν βρεθεί επίσης να είναι ζωτικής σημασίας στις δεξιότητες όσον αφορά την ηγεσία. Οι πρακτικές είναι, ο σεβασμός προς τους άλλους, η δίκαιη μεταχείριση, η έκφραση φροντίδας και ενδιαφέροντος, το να ακούς με απόκριση, η αναγνώριση της συνεισφοράς των άλλων δημιουργούν ένα θετικό ηθικό κλίμα, εμπνέουν εμπιστοσύνη, προωθούν τις θετικών σχέσεων εργασίας, και να επιτυγχάνουν τους οργανωσιακούς στόχους (Reave, 2005). Αυτές οι πνευματικές αξίες σε συνδυασμό με τις πρακτικές επιτρέπουν στους ηγέτες να επιτύχουν τους οργανωσιακούς στόχους, όπως η αύξηση της παραγωγικότητας και μείωση της κινητικότητας (turnover), επιτυγχάνουν μεγαλύτερη βιωσιμότητα και βελτίωση της υγείας των εργαζομένων.

Συμπερασματικά, οι πνευματικές αξίες συμβάλλουν στη δημιουργία του χαρακτήρα των ηγετών, και κατά συνέπεια έχουν άμεσο αντίκτυπο στην συμπεριφορά των ηγετών στον χώρο εργασίας. Το κοινό όραμα που ορίζει το βασικότερο κίνητρο στην ηγεσία, είναι αυτό που

κινητοποιεί τους ανθρώπους και η δημιουργία μίας εργασιακής κουλτούρας στηριζόμενης σε αξίες μπορεί να επηρεάσει τα άτομα να επιθυμούν να κινητοποιούνται και να αγωνίζονται για τις αξίες αυτές.

2.5 Ηγεσία και αποτελεσματικότητα ηγετών

Η μελέτη των Fernando και συνεργατών (2009) δείχνει ότι όταν ένα άτομο αντιλαμβάνεται πλήρως τον εαυτό του και τι είναι αυτό που κινητοποιεί και οδηγεί την ηθική του έχει περισσότερη αυτοπεποίθηση στον εαυτό του. Αυτή η σιγουριά παρέχει στο άτομο τη δύναμη και την κατανόηση του τρόπου που αισθάνεται ότι πρέπει ή δεν θα πρέπει να συμμετάσχει σε ένα σενάριο ενεργειών ή μία αλληλεπίδραση με άλλους. Έπειτα, η σιγουριά παρέχει ένα θεμέλιο που επιτρέπει σε έναν ηγέτη να αντισταθεί ή να διαχειριστεί το στρες και την πίεση της επιρροής που εφαρμόζεται κατά τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των ακολούθων. Με αυτό τον τρόπο παρέχεται μια καλή κατανόηση του ηγέτη να συνειδητοποιεί τις διαφορές στη φιλοσοφία, τις αξίες, την ηθική, την ικανότητα και τις δυνατότητες. Από αυτή την προβολή, ο ηγέτης αποκτά γνώσεις σχετικά με τους ακόλουθους τους, παρέχοντας μια πραγματική εκτίμηση στο τι συνιστά τη λεπτή αλλά ισχυρή πολιτισμική διαφορά, η οποία πρέπει να αντιμετωπιστεί με ευαισθητοποίηση, στρατηγική συνέργεια και τη διαπραγμάτευση (Fernando και συνεργάτες, 2009). Τα ευρήματα δείχνουν ότι η υψηλή εσωτερική εστίαση (*internal locus*) ενός πνευματικού ηγέτη, ένα ισχυρό πάθος για την παροχή και τη φροντίδα για τους ακόλουθους του και η πνευματικότητα, αποτελούν την επιτομή της έννοιας της υπερβατικότητας στην ηγεσία (Fernando και συν., 2009).

Οι ηγέτες οι οποίοι είναι σε θέση να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να εκφράσουν τις πνευματικές αξίες τους, μέσα από το έργο τους, είναι πιθανό να είναι πιο αποτελεσματικοί στην επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων (Reave, 2005). Η ακεραιότητα του ηγέτη επηρεάζει τους ακόλουθους όχι μόνο επηρεάζοντας τα κίνητρα και την ικανοποίηση των εργαζομένων, αλλά και με τη δημιουργία ηθικής επιρροής. (Reave, 2005).

Πολλοί ειδικοί αναμένουν τη στρατηγική, την ευφυΐα, ακόμη και σκληρότητα να είναι σημάδια ενός επιτυχημένου ηγέτη, αλλά μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας δείχνει ότι αυτά δεν είναι στοιχεία ενός επιτυχημένου ηγέτη. Αντ' αυτού, πνευματικές αξίες όπως η ακεραιότητα, η ειλικρίνεια, η ταπεινοφροσύνη, έχουν κατ' επανάληψη βρεθεί να είναι βασικά στοιχεία της επιτυχημένης ηγεσίας (Reave, 2005). Η προσωπική ακεραιότητα

(integrity) για παράδειγμα, έχει αποδειχθεί ότι είναι το πιο σημαντικό στοιχείο για την πρόκληση σεβασμού και εμπιστοσύνης στους ακόλουθους (Reave, 2005). Η ακεραιότητα απαιτεί ειλικρινή επικοινωνία με τον βαθύτερο εαυτό και τους άλλους, προκειμένου κάποιος να προωθήσει την εσωτερική και εξωτερική συνοχή με την αλήθεια (Reave, 2005).

Οι πνευματικές αξίες της ακεραιότητας, της εντιμότητας και ταπεινοφροσύνης, και οι πνευματικές πρακτικές της συμπεριφοράς των άλλων με σεβασμό και αμεροληψία, η έκφραση φροντίδας και ενδιαφέροντος, το να ακούς κάποιον με ανταπόκριση, η εκτίμηση άλλων, και η διάθεση χρόνου για την προσωπική καλλιέργεια του χαρακτήρα, συνδέονται με μετρήσιμα θετικά αποτελέσματα για το άτομο και τον οργανισμό (Reave, 2005). Έχουν αποδειχθεί να σχετίζονται με την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και τη δημιουργία κινήτρων, τη μεγαλύτερη παραγωγικότητα, τη μεγαλύτερη βιωσιμότητα και την ενισχυμένη φήμη των εταιρειών, οι οποίες με τη σειρά τους επιφέρουν αυξήσεις των κερδών. Όταν οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται ότι οι ηγέτες τους έχουν υψηλή αξιοπιστία, είναι πολύ πιο πιθανό να είναι πιο οργανωσιακά αφοσιωμένοι και παραγωγικοί (Fry, 2003). Η ενθάρρυνση θεωρείται ως απολύτως απαραίτητη για τη διατήρηση της δέσμευσης των ανθρώπων στους οργανισμούς. (Fry, 2003). Ωστόσο, ένα άτομο μπορεί να πρεσβεύει την πνευματικότητα, αλλά να αποτυγχάνει να ενσωματώνει και να αντανακλά τις πνευματικές αξίες στη συμπεριφορά του. (Reave, 2005). Επίσης, ένας ηγέτης μπορεί να ενσωματώνει πολλές από τις αξίες και τις πρακτικές που σχετίζονται με την πνευματικότητα, αλλά ενδέχεται να μην εκλαμβάνει τον εαυτό του ως ένα πνευματικό άνθρωπο (Reave, 2005).

2.6 Πνευματική συμπεριφορά του ηγέτη προς τον υφιστάμενο

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία δείχνει μια απαίτηση για εξέταση πηγών σχετικά με την πνευματική συμπεριφορά ενός ηγέτη προς τους υφισταμένους (Pawar, 2014). Για την αντιμετώπιση αυτών των απαιτήσεων της έρευνας της πνευματικότητας στον χώρο εργασίας, ο Pawar (2014) διεξάγει μια εμπειρική έρευνα για την εξέταση της επίδρασης δύο πνευματικών παραγόντων, της ατομικής πνευματικότητας του ηγέτη αφενός και της οργανωσιακής πνευματικότητας αφετέρου, πάνω στις πνευματικές συμπεριφορές της ηγεσίας προς τους υφισταμένους. Ο ερευνητής συγκεκριμενοποιεί και μελετάει εμπειρικά ένα μοντέλο άμεσης επίδρασης, υποθέτοντας άμεσες επιπτώσεις αυτών των δύο μεταβλητών πάνω στην πνευματική συμπεριφορά του ηγέτη προς τους υφισταμένους.

Επίσης εξετάζει εμπειρικά ένα μοντέλο επίδρασης, υποθέτοντας ότι η οργανωσιακή πνευματικότητα θα συντονίσει τη σχέση μεταξύ της ατομικής πνευματικότητας ενός ηγέτη και των πνευματικών συμπεριφορών του ηγέτη προς τους υφιστάμενους. Τα αποτελέσματα επιβεβαιώθηκαν μόνο για το μοντέλο άμεσης επίδρασης που υποθέτει ότι η ατομική και οργανωσιακή πνευματικότητα έχουν επίδραση στην πνευματική συμπεριφορά του ηγέτη προς τον υφιστάμενο (Pawar, 2014).

2.6.1 Πνευματικότητα και πνευματική καθοδήγηση

Μία πιο ειδικευμένη προσέγγιση της πνευματικής συμπεριφοράς του ηγέτη προς τον υφιστάμενο, είναι αυτή της έρευνα των Weinberg και Locander (2014), οι οποίοι τόνισαν την αξία της πνευματικής καθοδήγησης του μέντορα προς κάποιον προστατευόμενο. Ο σκοπός της πνευματικής καθοδήγησης είναι η υποστήριξη της προσωπικής ανάπτυξης παρέχοντας ένα πλαίσιο το οποίο αναπτύσσει το πνεύμα ενός προστατευόμενου. Οι μέντορες μπορεί να μην είναι κατ' ανάγκη οργανωσιακοί ηγέτες, αλλά μπορεί να είναι ο καθένας, που ο προστατευόμενος θεωρεί ότι είναι ένα σεβαστό και πιο έμπειρο άτομο. Η έμφαση της πνευματικής καθοδήγησης στον χώρο εργασίας φαίνεται δικαιολογημένη, καθώς τίθεται το καίριο ερώτημα προς τους ηγέτες για το πώς μπορούν να αναπτύξουν την πνευματικότητα σε ατομικό επίπεδο και να διατηρήσουν υψηλά επίπεδα πνευματικότητας με την πάροδο του χρόνου. (Weinberg και Locander 2014).

Όπως η πνευματικότητα έχει προηγουμένως συνδεθεί με μια σειρά από οργανωσιακά αποτελέσματα, έτσι και η συμβουλευτική πνευματική σχέση υποστήριξης μέντορα-προστατευόμενου, σχετίζεται με την πνευματική ευημερία του προστατευόμενου και είναι λογικό να βοηθήσει σε θετικά αποτελέσματα στον χώρο εργασίας (Weinberg και Locander 2014). Οι μέντορες παρέχουν τα θεμέλια ώστε οι προστατευόμενοί τους να αναπτύξουν την ταυτότητά τους και είναι σε μια μοναδική θέση για να διευκολύνουν την πνευματική ανάπτυξη και την εκπλήρωση των στόχων των εργαζομένων (Weinberg και Locander 2014). Με τη συμμετοχή σε στενές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και παρέχοντας απαιτούμενη υποστήριξη σε λιγότερο έμπειρους συναδέλφους τους, οι οργανωσιακοί μέντορες μπορούν να υποκινήσουν την πνευματικότητα στην εργασία. Συνεπώς, η πνευματική καθοδήγηση μπορεί να βελτιώσει μια σειρά από ανθρώπινες σχέσεις σε έναν εργασιακό χώρο καθώς και να βοηθήσει σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού .

2.7 Πνευματικότητα και θρησκευτικότητα

Η έρευνα του Dent και των συνεργατών του (2005) δείχνει ότι υπάρχει περιορισμένη βιβλιογραφία που συνδέει τη θρησκευτικότητα με την ηγεσία. Σε πρώτο πλάνο, η θρησκευτικότητα μπορεί να έχει μικρή σχέση με τη θεωρία ηγεσίας. Η θρησκευτικότητα, όμως, είναι ουσιαστικά ένα σύστημα πεποιθήσεων. Μικρή έρευνα έχει διεξαχθεί για τις πνευματικές ή θρησκευτικές πεποιθήσεις που έχουν οι ηγέτες και το πώς αυτές οι πεποιθήσεις μπορούν να επηρεάσουν τις δράσεις τους. Παρά το γεγονός ότι πολλά άρθρα κάνουν διάκριση μεταξύ πνευματικότητας και θρησκευτικότητας, πολλοί συγγραφείς γράφουν σαν να μην υπάρχει σύστημα πεποιθήσεων που συνοδεύει την πνευματικότητα κάποιου (Dent και συν., 2005). Επίσης, υπάρχουν νομικά, ηθικά, και πολιτιστικά όρια στο τι οι ερευνητές και οι ηγέτες μπορούν να επιβάλουν ή να καθορίσουν όταν πρόκειται για την πνευματικότητα και τη θρησκευτικότητα στον χώρο εργασίας (Phipps, 2012).

2.7.1 Σχέση πνευματικότητας και θρησκευτικότητας

Πιο αναλυτικά, υπάρχουν μελέτες που εντοπίζουν εξολοκλήρου την πνευματικότητα στον χώρο εργασίας συνυφασμένη με τη θρησκευτικότητα, (Fernando, 2007. Kriger και Seng, 2005. Mohamed και συν., 2001. Whittington, 2005), ωστόσο οι περισσότερες μελέτες στηρίζονται σε μια ευρύτερη προοπτική, όπου άτομα με τόσο θρησκευτική όσο και μη θρησκευτική εμπειρία μπορούν να βιώσουν την πνευματικότητα (Ashmos & Duchon, 2000. Fry, 2005) μέσω άλλων τρόπων, και ειδικότερα μέσα από την προσωπική ανάπτυξη (self-growth). Επιπλέον, ο Mohamed και οι συνεργάτες του (2001) υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά ανάμεσα στη θρησκευτικότητα και την πνευματικότητα, ενώ οι Ashmos & Duchon (2000) υποστηρίζουν ότι η πνευματικότητα δεν σχετίζεται ούτε με τη θρησκευτικότητα, ούτε με την ανθρώπινη αποδοχή ενός συγκεκριμένου συστήματος πεποιθήσεων. Μία άλλη άποψη είναι αυτή του Fry (2005), ο οποίος τονίζει ότι η πνευματικότητα είναι απαραίτητη για τη θρησκευτικότητα, αλλά η θρησκευτικότητα δεν είναι απαραίτητη για την πνευματικότητα και κατά συνέπεια, η πνευματικότητα στο χώρο εργασίας μπορεί να συμπεριλαμβάνεται ή να αποκλείεται της θρησκευτικότητας, ενώ δηλαδή η θρησκευτικότητα προϋποθέτει την πνευματικότητα, δεν ισχύει απαραιτήτως και το αντίστροφο. Σε προηγούμενη μελέτη του ο Fry (2003), επεσήμανε ότι η κοινή γέφυρα μεταξύ της πνευματικότητας και της θρησκευτικότητας είναι η *αλτρουιστική αγάπη*, η σχέση

και η αφοσίωση στα συμφέροντα των άλλων (Fry, 2003). Στη θρησκευτικότητα αυτό εκδηλώνεται μέσω της πρότασης να κάνει κάποιος στους άλλους αυτό που θα ήθελε να κάνουν σε αυτόν: «Πάντα οὖν ὅσα ἐὰν θέλητε ἵνα ποιῶσιν ὑμῖν οἱ ἄνθρωποι, οὕτως καὶ ὑμεῖς ποιεῖτε αὐτοῖς· οὗτος γάρ ἐστιν ὁ νόμος καὶ οἱ προφῆται» (Ματθ. 7:12).

Είναι σημαντικό, ωστόσο, να σημειωθεί ότι υπάρχει μια διάκριση μεταξύ της πνευματικότητας και της θρησκευτικότητας, από πλευράς ορισμού. Η πνευματικότητα μιλά για μια κοινή ανθρώπινη κατάσταση, ενώ η θρησκευτικότητα αναφέρεται στις πολιτικές, πρακτικές, και τα δόγματα μίας συγκεκριμένης πίστης (Phipps, 2012). Η θρησκευτικότητα κατά γενική ομολογία, ασχολείται με ένα θεολογικό σύστημα πεποιθήσεων, το τελετουργικό, τις προσευχές και τις σχετικές τυποποιημένες πρακτικές και ιδέες (Fry και συνεργάτες, 2011). Η πνευματικότητα, αντίθετα, ασχολείται με τις ιδιότητες του ανθρώπινου πνεύματος. Αυτό περιλαμβάνει θετικές ψυχολογικές έννοιες, όπως η αγάπη και η συμπόνια, η υπομονή, η ανοχή, η συγχώρεση, η ικανοποίηση, η προσωπική ευθύνη, και μια αίσθηση της αρμονίας με το περιβάλλον (Snyder & Lopez, 2008). Ακόμη, η πνευματικότητα είναι η επιδίωξη του οράματος της υπηρεσίας άλλων, μέσω της ταπεινοφροσύνης, της φιλανθρωπίας ή της αλτρουιστικής αγάπης και της αντικειμενικότητας-φιλαλήθειας (*veracity*) (Fry και συνεργάτες, 2011).

2.7.2 Περιορισμοί στη μελέτη της πνευματικότητας υπό το πρίσμα της θρησκευτικότητας

Το να εξεταστεί η πνευματικότητα στο χώρο εργασίας μέσα από το φακό των θρησκευτικών παραδόσεων και πρακτικών μπορεί να προκαλέσει διχασμό (Fry και Slocum, 2008). Η μελέτη της πνευματικότητας στο χώρο εργασίας είναι σχετικά απαλλαγμένη από τις θρησκευτικές πολιτικές στις οποίες τα επιχειρήματα είναι συχνά συγκαλυμμένα και έτσι η θρησκευτική ιδεολογία έχει σχεδόν αγνοηθεί (Fry και Slocum, 2008). Η θρησκευτικότητα σε συνδυασμό με την πνευματικότητα στο χώρο εργασίας μπορεί να ενισχύσει τον φανατισμό σε βάρος των οργανωσιακών στόχων, να προσβάλλει τους πελάτες, και να μειώσει το ηθικό και την ευημερία (*well-being*) των εργαζομένων (Giacalone & Jurkiewicz, 2003). Στο βαθμό που κάθε μία θρησκευτικότητα αποκλείει όσους δεν συμμερίζονται αυτές τις συγκεκριμένες θρησκευτικές παραδόσεις μπορεί να οδηγήσει στον φανατισμό και τη μισαλλοδοξία.

Οι θρησκευτικές πρακτικές έρχονται συχνά τόσο σε σύγκρουση με τα κοινωνικά, νομικά,

ηθικά θεμέλια των επιχειρήσεων, όσο και το δίκαιο και τη δημόσια διοίκηση (Fry και Slocum, 2008). Είναι συνεπώς απαραίτητο να αναδειχθεί η διαχωριστική γραμμή ανάμεσα στη θρησκευτικότητα και την πνευματικότητα στο χώρο εργασίας (Fry και Slocum, 2008).

Η βιβλιογραφία σχετικά με την πνευματικότητα και την ηγεσία συχνά διαφοροποιείται, προφανώς για να αποφύγει την εντύπωση προώθησης μιας ορισμένου τύπου θρησκευτικότητας (Giacalone και Jurkiewicz, 2003. Mitroff και Denton, 1999). Ωστόσο, επικρατεί και η άποψη ότι η σαφής διαφοροποίηση μεταξύ της πνευματικότητας και της θρησκευτικότητας μπορεί πραγματικά να επιφέρει διακρίσεις και κοινωνικό αποκλεισμό, αποκλείοντας εκείνους των οποίων οι πνευματικές πεποιθήσεις τυχαίνει να είναι θρησκευτικές εκ φύσεως (Hicks, 2002).

Ο Hicks (2002) ισχυρίζεται ότι η πνευματικότητα συχνά ορίζεται σε αντίθεση με τη θρησκευτικότητα και ότι αυτή η αντίθεση δεν είναι μια ακριβή περιγραφή μιας σύνθετης αλληλεξάρτησης. Το έργο της αποτελεσματικής οργανωσιακής ηγεσίας δεν είναι να προωθήσει ένα ενιαίο πνευματικό πλαίσιο, αλλά, να δημιουργήσει μια δομή και κουλτούρα στην οποία οι ηγέτες και οι ακόλουθοι μπορούν να διαπραγματευτούν, με σεβασμό στη θρησκευτική και πνευματική ποικιλομορφία (Hicks, 2002). Πιο συγκεκριμένα, οι τρέχουσες προσεγγίσεις της βιβλιογραφίας που αφορούν την μελέτη της πνευματικότητας και της θρησκευτικότητας στην ηγεσία, αποτυγχάνουν να αναγνωρίσουν τη θρησκευτική ποικιλομορφία, ή υποθέτουν ότι η εν λόγω ποικιλομορφία μπορεί να αγνοηθεί με κοινή αναφορά στην πνευματικότητα των ηγετών και των ακόλουθων αντί να γίνεται μελέτη για τις θρησκευτικές πεποιθήσεις ή πρακτικές (Hicks, 2002).

Συμπερασματικά, η θρησκευτικότητα όταν εφαρμόζεται μονομερώς και με δογματικό τρόπο στην εργασιακή πνευματικότητα μπορεί να ενισχύσει τον φανατισμό σε βάρος των οργανωσιακών στόχων, προσβάλλοντας συναδέλφους και πελάτες, μειώνοντας το ηθικό των εργαζομένων και την ευημερία. Παραβλέποντας ωστόσο την ανάγκη των ανθρώπων για θρησκευτικότητα στον εργασιακό χώρο, είναι σαν να παραθεωρείται ένα κομμάτι από το ίδιο το άτομο, τις εγγενείς αξίες και πεποιθήσεις του, αν βεβαίως θεωρήσουμε το άτομο ως ενιαία και αδιάσπαστη ολότητα. Γι αυτό το λόγο, κρίνεται απαραίτητο να υπάρχει μία λειτουργική διαχωριστική γραμμή και να θέτονται όρια ανάμεσα στη θρησκευτικότητα και την πνευματικότητα στον χώρο εργασίας.

2.8 Περιορισμοί της βιβλιογραφίας στη σχέση πνευματικότητας και ηγεσίας

Η σχέση μεταξύ της πνευματικότητας και της ηγεσίας φαίνεται να είναι πολύ πιο περίπλοκη από ένα γενικό ισχυρισμό ότι υπάρχει μια ισχυρή πνευματική συνιστώσα στην ηγεσία. (Fernando και συνεργάτες, 2009). Μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με την πνευματικότητα και την ηγεσία αποκαλύπτει μια έλλειψη συνέπειας και μια ευρεία έλλειψη σεβασμού για το επίπεδο της ανάλυσης σε σχέση με την πνευματικότητα και την ηγεσία (Phipps, 2012). Επιπρόσθετα, οι Gotsis και Kortezi (2007) επισημαίνουν ότι το ευρύ φάσμα της βιβλιογραφίας σχετικά με την πνευματικότητα και την ηγεσία στερείται ισχύοντος πλαισίου ή κυρίαρχου παραδείγματος.

Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν λείπουν και επικριτικά σχόλια σχετικά με την πνευματικότητα και τη σχέση της με την ηγεσία. Η Benefiel (2005) επέκρινε τις έρευνες για την πνευματικότητα και την ηγεσία, δηλώνοντας ότι οι προσεγγίσεις της πνευματικότητας είναι ξεπερασμένες και αναξιόπιστες, καθώς δεν αναπτύσσονται πλήρως και δεν επιλύουν τις μεταξύ τους συγκρούσεις, αν και χρησιμοποιούν ως βάση αξιόπιστες θεωρίες. Παράλληλα, τονίζει ότι ενώ αυτές οι θεωρίες είναι πλήρεις και δημιουργικές στο πλαίσιο των μελετών ηγεσίας, όταν αναφερόμαστε σε μία πιο ευρύτερη κοινότητα είναι απαραίτητο να υπάρχει μια πιο ισχυρή, πρόσφατη, καθώς και εξελιγμένη κατανόηση της πνευματικότητας, εάν θέλουμε οι θεωρίες της πνευματικής ηγεσίας να ευσταθούν και να λαμβάνονται σοβαρά υπόψιν.

Συμπεράσματα

Ανακεφαλαιώνοντας, η πνευματικότητα είναι μια έννοια που προέρχεται και ενυπάρχει μέσα στο άτομο. Η πνευματικότητα στο χώρο εργασίας, είναι ένα σύνθετο, πολύπλευρο κατασκεύασμα στον χώρο της οργανωσιακής έρευνας. Η εργασιακή πνευματικότητα ενσωματώνει τις αξίες που οδηγούν σε μια αίσθηση της υπερβατικότητας. Η υπερβατικότητα, υποκινείται από τις πνευματικές ανάγκες των ατόμων και επιτυγχάνεται μέσω της ένταξης και της κλήσης και είναι η βάση για τη θεωρία πνευματικότητας στο χώρο εργασίας.

Για την επίτευξη εργασιακής αποτελεσματικότητας, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν ειδικά προγράμματα πνευματικότητας στον χώρο εργασίας με ποικίλα ατομικά και οργανωσιακά οφέλη. Παράλληλα, οι αποτελεσματικοί ηγέτες, βοηθούν στην επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης, μέσω της ενθάρρυνσης των εργαζομένων να εκφράσουν τις πνευματικές αξίες και ανάγκες τους. Σημαντικό ρόλο στην ενθάρρυνση αυτή έχει η

πνευματική συμπεριφορά του ηγέτη προς τον υφιστάμενό του. Οι πνευματικές αξίες όπως η ακεραιότητα, η ειλικρίνεια, η ταπεινοφροσύνη, έχουν βρεθεί να είναι βασικά στοιχεία της επιτυχημένης ηγεσίας.

Υπάρχουν πολλές έρευνες που άλλοτε υποστηρίζουν ότι η θρησκευτικότητα είναι άμεσα συνυφασμένη με την πνευματικότητα, άλλοτε ότι δεν σχετίζονται μεταξύ τους. Ενώ η πνευματικότητα ασχολείται με τις ιδιότητες του ανθρώπινου πνεύματος, η θρησκευτικότητα ασχολείται με ένα θεολογικό σύστημα πεποιθήσεων. Σ' αυτό το σημείο αξίζει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην εισαγωγή της θρησκευτικότητας στον εργασιακό χώρο καθώς ενδέχεται να προκαλέσει διαμάχες. Από την άλλη πλευρά, παραβλέποντας την ανάγκη θρησκευτικότητας, είναι σαν να παραθεωρείται ένα κομμάτι της ανθρώπινης ύπαρξης. Γι αυτό το λόγο κρίνεται απαραίτητο να αναδειχθεί μία διαχωριστική γραμμή μεταξύ της θρησκευτικότητας και της πνευματικότητας στο χώρο εργασίας.

Τέλος, για την μελέτη της πνευματικότητας και της ηγεσίας σε πολλά επίπεδα θεωρίας, τονίζεται ότι είναι απαραίτητο ένα πλαίσιο ηγεσίας στο οποίο οι αντικρουόμενες απόψεις των ατόμων, συμπεριλαμβανομένων των θρησκευτικών, πνευματικών, πολιτικών, πολιτιστικών και άλλων διαφορών, να μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο διαπραγμάτευσης μέσα στους οργανισμούς με απώτερο σκοπό η δημιουργική διαχείριση των συγκρούσεων. Καταλήγοντας, είναι απαραίτητο να επισημανθεί ότι οι έννοιες της πνευματικότητας και της ηγεσίας υπάρχουν σε ευρύ φάσμα βιβλιογραφίας, στερούνται ωστόσο ισχυρού παραδείγματος και πλαισίου και είναι σημαντικό να υπάρχει πρόσφατη, ισχυρή τεκμηρίωση, για την ευστάθεια των θεωριών της πνευματικής ηγεσίας.

Κεφάλαιο 3

Πνευματική Ηγεσία

3.1 Πνευματικότητα και Πνευματική ηγεσία

Η πνευματική ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ως ένα πεδίο έρευνας στο ευρύτερο πλαίσιο της πνευματικότητας στον χώρο εργασίας (Fry, 2003). Για την καλύτερη κατανόηση της πνευματικής ηγεσίας, οφείλουμε να τη μελετάμε παράλληλα με την πνευματικότητα στον χώρο εργασίας. Ο Fry (2003), ήταν μεταξύ των πρώτων μελετητών που ενσωμάτωσαν την έννοια της πνευματικότητας και της ηγεσίας στον χώρο της εργασίας, αναπτύσσοντας τη θεωρία της πνευματικής ηγεσίας μέσω μελετών και σχετικής βιβλιογραφίας. Καθώς η πνευματική ηγεσία βρίσκεται ακόμα σε πρώιμο στάδιο ανάπτυξης, ως εκ τούτου, δεν υπάρχουν ακόμα ισχυρά ευρήματα παραδοσιακής έρευνας που να μπορούν να την τεκμηριώσουν (Fry, 2005) και στερείται ενός ισχυρού πλαισίου θεωρίας και ερευνητικών αποτελεσμάτων (Fry, 2003).

Πολλοί συγγραφείς και μελετητές συνδέουν την πνευματικότητα με την οργανωσιακή ηγεσία (Fairholm, 1998. Fry, 2003), καθώς και άλλους οργανωσιακούς παράγοντες όπως απουσίες από την εργασία, την παραγωγικότητα, το άγχος, και την υγεία (Giacalone & Jurkiewicz, 2003). Στην ουσία, ο Fairholm (1996) άρχισε να προβάλλει τους οργανισμούς ως πνευματικές οντότητες και υποστήριξε ότι δεδομένου του χρόνου που δαπανάται στο χώρο εργασίας, θα ήταν μη ρεαλιστικό να αναμένουμε ότι τα άτομα δημιουργούν στεγανά στον πνευματικό εαυτό τους.

3.1.1 Συνισταμένες της πνευματικής ηγεσίας

Κάθε θεωρία πνευματικής ηγεσίας, θα πρέπει να ενσωματώνει θεωρητικές συνιστώσες της πνευματικότητας στο χώρο εργασίας και της πνευματικής προσαρμογής μέσα στο πλαίσιο της θεωρίας παρακίνησης (Fry, 2003). Μία άλλη συνισταμένη της πνευματικής ηγεσίας είναι η ηθική. Η ηθική είναι κεντρικής σημασίας για την ηγεσία, λόγω της φύσης της διαδικασίας της ηγεσίας και την ανάγκη συμμετοχής των ακόλουθων, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι με αμοιβαιότητα (Fry, 2003). Φαίνεται να υπάρχει σημαντική επικάλυψη μεταξύ της πνευματικότητας στο χώρο εργασίας και των θεωριών κινήτρων στην ηγεσία, της

πνευματικής προσαρμογής μέσα από το να βρίσκει κάποιος νόημα από την εργασία του και της ένταξης και συμμετοχής σε μία ομάδα (Fry, 2003).

Ο Fry (2005) τονίζει ότι η πνευματική ηγεσία περιλαμβάνει τις αξίες, στάσεις και συμπεριφορές οι οποίες είναι απαραίτητες για την εγγενή παρακίνηση του ατόμου και των άλλων για να ενισχύσει την αίσθηση της πνευματικότητας μέσω της κλήσης και της ένταξης. Ωστόσο, θα αποτελούσε παράλειψη αν δεν επισημαίναμε ότι οι περισσότερες από τις θεωρίες οργάνωσης που προσφέρονται σε αυτό τον τομέα της πνευματικότητας προέρχονται από τα πεδία της δυτικής θρησκευτικής θεολογίας (Fry, 2003. Fry, 2005). Συμπερασματικά, η πνευματική ηγεσία μπορούμε να επισημάνουμε ότι είναι ένα κράμα που περιλαμβάνει την ηθική, τις αξίες, την θεωρία παρακίνησης, το να βρίσκει κάποιος νόημα στην εργασία του, όπως επίσης και στοιχεία θρησκευτικότητας, στοιχεία τα οποία συναντάμε και στην πνευματικότητα.

3.1.2 Προσεγγίσεις της πνευματικής ηγεσίας

Ο Fairholm (1997, 1998), έχει αναπτύξει ένα μοντέλο της πνευματικής ηγεσίας, βασιζόμενο σε μία ολιστική προσέγγιση, η οποία εξετάζει τις πλήρεις ικανότητες, δυνατότητες, ανάγκες και συμφέροντα τόσο του ηγέτη όσο και των ακόλουθων, καθώς και τους στόχους του οργανισμού.

Ο Fry (2003) υποστηρίζει ότι η πνευματική ηγεσία προσθέτει στην υφιστάμενη βιβλιογραφία σχετική με ηγεσία συστατικά που λείπουν ρητά, όπως μια αίσθηση κλήσης εκ μέρους των ηγετών και των ακόλουθων, καθώς και τη δημιουργία των οργανωσιακών κουλτούρων που χαρακτηρίζονται από την αλτρουιστική αγάπη με την οποία οι ηγέτες και οι ακόλουθοι εκφράζουν γνήσια φροντίδα, ανησυχία και εκτίμηση για τους ίδιους και για τους άλλους. Ο Fry (2003, σελ. 727) αναφέρει: «Το τελικό αποτέλεσμα της πνευματικής ηγεσίας είναι να συγκεντρώσει ή να δημιουργήσει μια αίσθηση της ένωσης μεταξύ των τεσσάρων θεμελιωδών δυνάμεων της ανθρώπινης ύπαρξης (σώμα, μυαλό, καρδιά και πνεύμα), έτσι ώστε οι άνθρωποι να παρακινούνται για υψηλές επιδόσεις, να έχουν αυξανόμενη οργανωσιακή δέσμευση, και προσωπικά να βιώνουν την χαρά, την ειρήνη και την γαλήνη».

Ο Fry (2003) αρχικά εξετάζει την ηγεσία ως κίνητρο, ώστε να αλλάξει και να επανεξετάσει τα κίνητρα που βασίζονται οι θεωρίες ηγεσίας. Δεύτερον, σημειώνει την προϊούσα ανάγκη

για πνευματικότητα στον εργασιακό χώρο, περιγράφοντας την πανανθρώπινη ανάγκη για πνευματική προσαρμογή, μέσα από την κλήση και την ένταξη σε ομάδα, καθώς και την διάκριση ανάμεσα στη θρησκευτικότητα και η πνευματικότητα. Τέλος, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι, για να παρακινηθούν οι υφιστάμενοι, οι ηγέτες θα πρέπει να έρθουν σε επαφή με τις βασικές αξίες τους και να τις ανακοινώνουν στους υφιστάμενους μέσω του οράματος και των προσωπικών ενεργειών, ώστε να δημιουργήσουν μια αίσθηση της πνευματικής προσαρμογής μέσω της κλήσης και της ένταξης.

3.1.3 Στόχοι της πνευματικής ηγεσίας

Η πνευματική ηγεσία είναι μία προσέγγιση με λιγότερη έμφαση στον ηγέτη, εστιάζοντας περισσότερο στη συμμετοχή όλων των μελών του οργανισμού με σκοπό την ικανοποίηση των πνευματικών αναγκών τους και την ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης και επίδοσης (Fry και συνεργάτες, 2011). Η πνευματική ηγεσία ως όραμα, ελπίδα / πίστη, και αλτρουιστική αγάπη συνιστούν θεμελιώδεις ανάγκες τόσο των ηγετών όσο και των ακόλουθων για την πνευματική προσαρμογή μέσα από την κλήση και συμμετοχή, έτσι ώστε να γίνονται πιο οργανωσιακά αφοσιωμένοι και παραγωγικοί (Fry, 2005).

Πιο συγκεκριμένοι στόχοι της πνευματικής ηγεσίας είναι να ικανοποιήσει τις βασικές ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων για πνευματική προσαρμογή μέσω της κλήσης και την ένταξη σε ομάδα, την δημιουργία οράματος και την εναρμόνιση αξιών μεταξύ των ομάδων του οργανισμού και των καθεαυτό ατόμων. Παράλληλα, η πνευματική ηγεσία οφείλει να μπορεί να κατασκευάσει και να μπορεί να διαχειριστεί τη συνεχή βελτίωση, των οργανισμών μάθησης και να απελευθερώσει και να βοηθήσει τους ανθρώπους να εκδηλώσουν τον καλύτερο εαυτό τους, καθώς και να συμβάλει στη δημιουργία μια κατάστασης εσωτερικής ειρήνης, προς όφελος των ηγετών, των ακόλουθων και άλλων εμπλεκόμενων φορέων (Fry 2003).

3.1.4 Πνευματική ηγεσία, οργανωσιακή απόδοση και αποτελεσματικότητα

Αυτό που απαιτείται για την πνευματικότητα στον χώρο εργασίας είναι μια εσωτερική ζωή που τρέφει και τρέφεται με την κλήση ή την υπέρβαση του εαυτού στο πλαίσιο μιας κοινότητας που βασίζεται στις αξίες της αλτρουιστικής αγάπης (Fry, 2005). Η ικανοποίηση αυτών των πνευματικών αναγκών στο χώρο εργασίας επηρεάζει θετικά την υγεία του

ανθρώπου και την ψυχολογική ευημερία και αποτελεί το θεμέλιο για το νέο πνευματικό πρότυπο ηγεσίας (Fry, 2005).

Με την αξιοποίηση αυτών των βασικών και ουσιωδών πνευματικών αναγκών, οι πνευματικοί ηγέτες εμπνέουν την εμπιστοσύνη στους ακόλουθους, παράγουν εσωτερικά κίνητρα και υποκινούν τη δέσμευση που είναι αναγκαία για την ταυτόχρονη βελτιστοποίηση της οργανωσιακής απόδοσης και την ανθρώπινη ευημερία σε οργανισμούς μάθησης (Fry, 2005). Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα της η πνευματική ηγεσία στοχεύει στην ανάπτυξη υψηλότερων επιπέδων αποδοτικότητας κέρδους, την ανθρώπινη ανάπτυξη, και ευημερία (Fry, Vitucci, & Cedillo, 2005).

Με τη σειρά τους, οι πνευματικοί ηγέτες θα πρέπει να αναπτύξουν εμπνευσμένο όραμα και να έχουν την αποστολή να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας, εμπιστοσύνης, αμοιβαίας φροντίδας, και μια δέσμευση για την ομάδα και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα της (Fry 2003). Οφείλουν να είναι αρμόδιοι σε τέσσερις τομείς για να κερδίσουν την αποδοχή των ακόλουθων: την αξιοπιστία, τη διδασκαλία, την εμπιστοσύνη, και την έμπνευση, καθώς και να γνωρίζουν τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας (Fry 2003).

Ο ηγέτης ακόμα οφείλει να ελέγχει τη διαπροσωπική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και είναι υπεύθυνος για τη δομή και συνοχή της ομάδας και τον συντονισμό των επιμέρους διαδικασιών. Γι αυτό το λόγο, είναι στην άμεση δικαιοδοσία του ηγέτη η επίλυση διαφορών μεταξύ των εργαζομένων, ο χειρισμός συγκρούσεων και η διαπραγμάτευση. Παράλληλα, σε ατομικό επίπεδο, ο ηγέτης ελέγχει την προσωπικότητα του, τα συναισθήματά του και προσπαθεί να εφαρμόζει τις κοινές αποδεκτές αξίες. Αυτό είναι απαραίτητο, καθώς ένας καλός ηγέτης, δεν θα πρέπει να προσπαθεί να εφαρμόσει τη δική του κουλτούρα στους υφισταμένους, ούτε να έχει αφοσιωμένους υφισταμένους, αλλά να δημιουργεί μία καλή εταιρική κουλτούρα

Ανακεφαλαιώνοντας, είναι σαφές ότι η ηγεσία βασίζεται σε θρησκευτικές, ηθικές και αξιακές προσεγγίσεις, δηλώνοντας ότι οι ηγέτες πρέπει να έρθουν σε επαφή με τις βασικές αξίες τους και να τις μεταδίδουν στους ακόλουθους μέσω του οράματος και των προσωπικών ενεργειών (Fry 2003). Με αυτόν τον τρόπο, οι ηγέτες θα πρέπει να εναρμονιστούν με τις ανάγκες των ακόλουθων για πνευματική προσαρμογή μέσω της κλήσης και της ένταξης μέσω του οράματος και των βασικών αξιών της ταπεινοφροσύνης, της φιλανθρωπίας, της φιλαλήθειας, των υπηρεσιών στους ακόλουθους και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς (Fry 2003).

3.1.5 Πότε μία ηγεσία είναι ηθικά προβληματική

Αν και η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι οι πνευματικοί ηγέτες και οι οργανισμοί τους ασπάζονται αξίες, όπως την αγάπη, την αρμονία, την ενότητα, τη συμπόνια, την ειρήνη, την αλήθεια, την ειλικρίνεια, την κατανόηση και την ανεκτικότητα στο χώρο εργασίας, αυτό που τόσο συχνά εισπράττουν ως αντάλλαγμα είναι η απληστία, ο κυνισμός, η αλαζονεία, η ανυπομονησία, η αμφιβολία, ο φθόνος, και η ηθική παρακμή (Dent και συνεργάτες, 2005). Ωστόσο, επισημαίνεται ότι η πνευματική ηγεσία μπορεί να είναι ηθικά προβληματική, παρά τις αξιώσεις κάποιου να είναι αληθινός με τον ανώτερο εαυτό του.

Μια τέτοια ηγεσία από μόνη της μπορεί να προκαλέσει και να διατηρήσει μια πεποίθηση ηγέτη όπου αυτός είναι κατά κάποιο τρόπο πάνω από τις ηθικές απαιτήσεις που ισχύουν για τον υπόλοιπο κόσμο και έτσι αυτός μπορεί να εκλογικεύσει τη συμμετοχή σε απαγορευμένες συμπεριφορές, το αποτέλεσμα των οποίων θα μπορούσε να καταπιέσει ή να προκαλέσει βλάβη σε αθώους (Price, 2003). Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι τέτοιοι ψεύτικοι ηγέτες λαμβάνουν τα εύσημα για τις ιδέες των άλλων, ωστόσο στην αποτυχία κάνουν άλλους αποδιοπομπαίους τράγους (Dent και συνεργάτες, 2005).

3.2 Θεωρία Πνευματικής Ηγεσίας

Η θεωρία πνευματικής ηγεσίας του Fry (2003) βασίζεται σε μία θεωρία ηγεσίας που στηρίζεται στην πνευματικότητα, στη θρησκευτικότητα και την ηθική. Βασίζεται στον ορισμό και θεώρηση της ηγεσίας ως κίνητρο για αλλαγή, όπως αναπτύχθηκε από τους Kouzes και Posner (1987, σελ.30.): «Ηγεσία είναι η τέχνη της παρακίνησης των άλλων, ώστε να θέλουν να αγωνιστούν για κοινές επιδιώξεις». Από την άποψη αυτή, η ηγεσία συνεπάγεται την παροχή κινήτρων στους ακόλουθους, δημιουργώντας ένα όραμα για ένα μακροπρόθεσμο προκλητικό, επιθυμητό, συναρπαστικό και διαφορετικό μέλλον (Fry, 2005). Όταν συνδυάζεται με την αίσθηση της αποστολής του ποιος είναι ο οργανισμός και τι κάνει, το όραμα αυτό καθορίζει τα θεμέλια για την οργανωσιακή κουλτούρα μαζί με τη θεμελιώδη ηθική του συστήματος και τις βασικές αξίες του (Fry, 2005).

Ο σκοπός της πνευματικής ηγεσίας είναι να δημιουργήσει το όραμα και τις αξίες στο άτομο, την ενδυνάμωση (*empowerment*) της ομάδας, ώστε να προωθηθούν υψηλότερα επίπεδα τόσο οργανωσιακής δέσμευσης όσο και παραγωγικότητας. Παράλληλα, να δημιουργήσει

στρατηγικές με όραμα και αξία, συντελώντας μέσω της ανάπτυξης του ατόμου, στην ενδυνάμωση της ομάδας και τελικά, σκοπός της πνευματικής ηγεσίας είναι να καλλιεργήσει τα υψηλότερα επίπεδα της οργανωσιακής δέσμευσης και παραγωγικότητας (Fry, 2003).

3.2.1 Θεωρία πνευματικής ηγεσίας: Μία αναλυτική προσέγγιση

Η πνευματική ηγεσία στηρίζεται στις θεμελιώδεις ανάγκες τόσο του ηγέτη όσο και του ακόλουθου για την πνευματική προσαρμογή μέσα από την κλήση - μια αίσθηση ότι η ζωή ενός ατόμου έχει σημασία και κάνει τη διαφορά - και την ένταξη - η αίσθηση ότι κάποιος είναι κατανοητός, εκτιμάται και τον αποδέχονται ανεπιφύλακτα (Fleischman, 1994). Παράλληλα, περιλαμβάνει κίνητρα και εμπνέει τους εργαζόμενους μέσα από ένα υπερβατικό όραμα και μια εταιρική κουλτούρα που βασίζονται σε αλτρουιστικές αξίες ώστε να παραχθεί ένα αφοσιωμένο, παραγωγικό και με υψηλό κίνητρο, εργατικό δυναμικό (Fry και Slocum, 2008).

Πιο συγκεκριμένα, ο Fry (2003) επανεξετάζει θεωρίες ηγεσίας που στηρίζονται σε θρησκευτικής και ηθικής ποιότητας αξίες, οι οποίες τονίζουν ότι οι ηγέτες θα πρέπει να είναι συνεχώς σε επαφή με τις θεμελιώδεις αξίες τους και να τις μεταδίδουν στους ακόλουθους τους δια μέσω του οράματος, των αξιών και των προσωπικών ενεργειών. Με αυτόν τον τρόπο, οι ηγέτες θα πρέπει να εναρμονιστούν με το να ικανοποιούν τις ανάγκες των ακόλουθων για πνευματική προσαρμογή μέσα από τις καθολικές πνευματικές αξίες της ταπεινοφροσύνης, της φιλανθρωπίας, και της φιλαλήθειας.

Με την ενσωμάτωση της κλήσης και της ένταξης ως δύο βασικές έννοιες που χρειάζονται για την πνευματική προσαρμογή, η θεωρία πνευματικής ηγεσίας είναι συμπεριλαμβανόμενη με τις θρησκευτικές, ηθικές και τις αξίες που βασίζονται οι προσεγγίσεις της ηγεσίας σήμερα.

Ειδικότερα, η θεωρία πνευματικής ηγεσίας (Fry, 2003) είναι μια θεωρία της αιτιώδους πνευματικής ηγεσίας με βάση το όραμα, την αλτρουιστική αγάπη και την ελπίδα / πίστη που θεμελιώνεται σε μια ενδογενή θεωρία παρακίνησης. Το όραμα και η ελπίδα/πίστη προσθέτουν πεποίθηση, εμπιστοσύνη, και δράση για την επίτευξη του κοινού στόχου (Fry και Slocum, 2008). Έτσι, η πνευματική ηγεσία δημιουργεί ελπίδα / πίστη στο όραμα του οργανισμού που κάνει τους ακόλουθους να ανυπομονούν για το μέλλον (Fry και Slocum, 2008).

3.2.2 Η σημαντικότητα της θεωρίας πνευματικής ηγεσίας

Η πνευματική ηγεσία αποτελείται από αξίες, στάσεις και συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για να παρακινήσει κάποιος τόσο τον εαυτό του όσο και τους άλλους, έτσι ώστε να έχουν την αίσθηση της πνευματικής προσαρμογής μέσω της προσωπικής κλήσης (calling) και της αίσθησης του ανήκειν. Αυτό συνεπάγεται (1) τη δημιουργία ενός οράματος όπου τα μέλη της οργάνωσης βιώνουν μια αίσθηση καλέσματος στο ότι η ζωή τους έχει νόημα κάνοντας τη διαφορά (2) τη διαμόρφωση μιας κοινωνικο-οργανωσιακής κουλτούρας που βασίζεται στην αλτρουιστική αγάπη με την οποία οι ηγέτες και οι ακόλουθοι έχουν πραγματική φροντίδα, ανησυχία και εκτίμηση για τους ίδιους και για τους άλλους, δημιουργώντας έτσι μια αίσθηση της ιδιότητας του μέλους (ανήκειν) και να αισθάνονται ότι κατανοούνται και εκτιμούνται (Fry, 2003).

Ο Fry (2003) υποστηρίζει ότι η θεωρία της πνευματικής ηγεσίας δεν είναι απλά και μόνο μία θεωρία άλλων μεγάλων σωζόμενων θεωριών που βασίζεται στην ηγεσία, αλλά είναι πιο διακριτή εννοιολογικά, φειδωλή, και λιγότερο συγκεχυμένη εννοιολογικά. Ο Fry (2003) υποστηρίζει ότι οι προηγούμενες θεωρίες ηγεσίας έχουν επικεντρωθεί σε όψεις όπως σωματική, πνευματική, συναισθηματική κατάσταση ή στοιχεία ανθρώπινης αλληλεπίδρασης σε οργανισμούς παραμελώντας έτσι το πνευματικό στοιχείο. Η θεωρία πνευματική ηγεσίας ενσωματώνει ρητώς συγκεκριμένες και θεωρητικά υψηλότερης τάξης ανάγκες του ηγέτη και του ακόλουθου, ανάγκες πολιτιστικές και οργανωσιακές, στο πλαίσιο μοντέλου αιτιώδους σχέσης, κάτι που καμία άλλη θεωρία ηγεσίας δεν έχει κάνει μέχρι σήμερα και αποδεικνύει ότι η θεωρία της πνευματικής ηγεσίας δεν αποκλείει άλλες εδραιωμένες, υφιστάμενες θεωρίες παρακίνησης.

Ανακεφαλαιώνοντας, η θεωρία της πνευματικής ηγεσίας θεωρείται σημαντική, γιατί μπορεί να πάει πέρα από τα όρια μιας συγκεκριμένης κατάστασης ή πολιτισμού (Reave, 2005). Ας σημειωθεί ότι, η θεωρία πνευματική ηγεσίας του Fry (2003) είναι πολλά υποσχόμενη καθώς φαίνεται ότι μπορεί να λειτουργήσει ως εφαλτήριο για επέκταση παραδειγμάτων άλλων θεωριών ηγεσίας, σε επίπεδο τόσο έρευνας, όσο και πρακτικής, δεδομένου ότι ενσωματώνει και επεκτείνει την μετασχηματιστική και χαρισματική θεωρία ηγεσίας, καθώς και τις θεωρίες σχετικά με ηθική και αξίες.

3.3 Μοντέλο πνευματικής ηγεσίας

Ο σκοπός της πνευματικής ηγεσίας είναι να δημιουργεί στρατηγικές με όραμα και αξία, να συντελεί στην ενδυνάμωση της ομάδας, σε ατομικό επίπεδο και τελικά, σκοπός της πνευματικής ηγεσίας είναι να καλλιεργήσει υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης και παραγωγικότητας (Fry, 2003). Για να επιτευχθεί ο παραπάνω σκοπός, ο Fry (2003) υλοποιεί ένα μοντέλο για να αναπτύξει την θεωρία πνευματικής ηγεσίας. Το μοντέλο ενσωματώνει έννοιες όπως το όραμα, την ελπίδα - πίστη, την ανιδιοτελή αγάπη, τις θεωρίες της πνευματικότητας στο χώρο εργασίας, και την πνευματική προσαρμογή. Το μοντέλο του Fry (2003) υποστηρίζει ότι η πνευματικότητα στον χώρο εργασίας σχετίζεται θετικά με ηγέτες που κατέχουν και παρουσιάζουν τις αξίες, στάσεις και συμπεριφορές της πνευματικής ηγεσίας. Αυτό σημαίνει την ανάπτυξη ενός κοινού οράματος που στηρίζεται στην κλήση, στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας που βασίζεται στις αξίες της αλτρουιστικής αγάπης που στηρίζεται στην ένταξη - την έννοια της κοινότητας, και την ανάπτυξη μιας αίσθησης ελπίδας - πίστης που γεννά την επιδίωξη του οράματος του οργανισμού.

Στη συνέχεια, προσφέρεται μια συναφής θεωρία για την πνευματική ηγεσία μέσα από ένα εγγενές μοντέλο που ενσωματώνει το όραμα, την ελπίδα / πίστη, και την ανιδιοτελή αγάπη, θεωρίες της πνευματικότητας στο χώρο εργασίας και την πνευματική προσαρμογή, καθώς και τα οργανωσιακά αποτελέσματα της δέσμευσης και της παραγωγικότητας.



Συνοψίζοντας, ο κύκλος παρακίνησης που προέρχεται από τα εγγενή κίνητρα, βασίζεται στο όραμα (επιδόσεις), την αλτρουιστική αγάπη (ανταμοιβή) και την ελπίδα - πίστη (προσπάθεια) οδηγεί σε αύξηση της αίσθησης της πνευματικής προσαρμογής (π.χ. της κλήσης της ένταξης) και τελικά σε θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα, της οργανωσιακής δέσμευσης, της παραγωγικότητας και της συνεχούς βελτίωσης.

3.3.1 Διαστάσεις Πνευματικής Ηγεσίας

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι διαστάσεις της πνευματικής ηγεσίας, το όραμα, η πίστη-ελπίδα και η αλτρουιστική αγάπη. Οι παραπάνω έννοιες, λειτουργούν ως εγγενή κίνητρα, με σκοπό την παρακίνηση των ατόμων.

3.3.1.1 Το όραμα

Το όραμα, είναι υψίστης σημασίας και δείχνει το που θέλει να φτάσει ο οργανισμός στο εγγύς μακρινό μέλλον. Με κίνητρο την αλλαγή, το όραμα εξυπηρετεί τρεις σημαντικές λειτουργίες αποσαφηνίζοντας τη γενική κατεύθυνση της αλλαγής, την απλοποίηση εκατοντάδων ή χιλιάδων πιο λεπτομερών αποφάσεων και βοηθά στον γρήγορο και αποτελεσματικό συντονισμό των δράσεων των πολλών διαφορετικών ανθρώπων (Fry, 2003). Περιγράφει το ταξίδι του οργανισμού και γιατί οι ηγέτες και οι ακόλουθοι θέλουν να κάνουν αυτό το ταξίδι. Θα πρέπει να μπορεί να ενεργοποιήσει τους ανθρώπους δίνοντας νόημα στην εργασία τους, καθώς και να ευνοεί τη δέσμευση τους (Fry, 2003).

3.3.1.2 Αλτρουιστική Αγάπη

Για την πνευματική θεωρία ηγεσίας, η αλτρουιστική αγάπη ορίζεται ως μια αίσθηση της ολότητας, της αρμονίας και ευημερίας που παράγεται μέσα από τη φροντίδα, το ενδιαφέρον και την εκτίμηση τόσο για τον ίδιο τον άνθρωπο όσο και για τους άλλους. Μέρος του ορισμού περιλαμβάνει αξίες όπως η υπομονή, η ευγένεια, η έλλειψη του φθόνου, η συγχωρητικότητα, η ταπεινοφροσύνη, η ανιδιοτέλεια, ο αυτοέλεγχος, η εμπιστοσύνη, η πίστη και η ειλικρίνεια (Fry, 2003). Υπάρχουν μεγάλα συναισθηματικά και ψυχολογικά οφέλη από το διαχωρισμό αγάπης ή φροντίδας και ενδιαφέροντος για τους άλλους, τα οποία είναι η ουσία του δοσίματος και της λήψης άνευ όρων, με το να πράττεις από ανάγκη (Fry, 2003).

Η θετική ψυχολογία έχει ήδη αρχίσει να μελετά και να επιβεβαιώνει ότι η αγάπη έχει τη

δύναμη να ξεπεράσει την καταστροφική επίδραση από τις τέσσερις κύριες ομάδες καταστροφικών συναισθημάτων, του φόβου, του θυμού, της αίσθησης αποτυχίας και της υπεροψίας. Όλα αυτά τα καταστροφικά συναισθήματα πηγάζουν από το φόβο ότι κάποιος θα χάσει κάτι που εκτιμά ή ακόμα πιστεύει ότι δεν θα πάρει κάτι που αυτός πιστεύει ότι αξίζει. Η αγάπη, αποτελεί προϋπόθεση για την αντιμετώπιση και την εξάλειψη του φόβου και είναι η βάση για όλα τα συναισθήματα που μπορούν να θεραπευτούν. Εστιάζοντας στην φροντίδα και τη μέριμνα τόσο για τον εαυτό τους όσο και για τους άλλους, ανεξάρτητα από τις δικές τους ανάγκες, οι άνθρωποι διώχνουν τους φόβους και τις ανησυχίες, τον θυμό και το φθόνο, τις αποτυχίες και την ενοχή, παρέχοντας έτσι τη βάση για την ευημερία, τη χαρά, την ειρήνη και γαλήνη. Παράγει, επίσης, την αφοσίωση και τη δέσμευση σε ατομικά και κοινωνικά δίκτυα (οργανισμούς ή επιχειρήσεις) από τα οποία έχει προέλθει η αγάπη (Fry, 2003).

Άλλα αποτελέσματα της αλτρουιστικής αγάπης και της πνευματικής προσαρμογής σε προσωπικό επίπεδο, περιλαμβάνουν τη χαρά, την ειρήνη και την ηρεμία-γαλήνη (serenity). Αυτά τα αποτελέσματα είναι επίσης πηγές της υψηλής δέσμευσης στον οργανισμό, της παραγωγικότητας και των μειωμένων επιπέδων στρες που είναι οι στόχοι των περισσότερων από τους ηγέτες στους οργανισμούς και επιχειρήσεις και τα πιο συχνά αναφερόμενα αποτελέσματα συναισθημάτων στην οργανωσιακή έρευνα. Η χαρά είναι η πηγή της αγαλλίασης ή απόλαυσης και είναι ένα έντονο συναίσθημα, μια ζωντανή ευχαρίστηση που απορρέει από μία παρούσα ή αναμενόμενη ικανοποίηση. Η ειρήνη είναι μια κατάσταση του νου, όπου ο καθένας είναι ελεύθερος από ψυχική διαταραχή και διαμάχη. Η ηρεμία - γαλήνη, περιλαμβάνει τη χαρά, την ειρήνη και πολλά άλλα συναισθήματα (Fry, 2003).

Συμπερασματικά, η αλτρουιστική αγάπη παρέχεται από τον οργανισμό και έχει ληφθεί με τη σειρά της από τους ακόλουθους κατά την επιδίωξη ενός κοινού οράματος, που απομακρύνει τους φόβους που συνδέονται με το άγχος, το θυμό, τη ζήλια, τον εγωισμό, την αποτυχία, και την ενοχή και δίνει την αίσθηση της ιδιότητας του μέλους, δηλαδή βοηθάει στο κομμάτι της πνευματικής προσαρμογής (*spiritual survival*) που παρέχει τη συνειδητοποίηση ότι κάποιος γίνεται κατανοητός και εκτιμάται. Γίνεται εύκολα κατανοητό, ότι η ανιδιοτελής αγάπη είναι το επιστέγασμα των αρετών και η βάση για την πνευματική ηγεσία.

3.3.1.3 Πίστη - Ελπίδα

Η πίστη είναι μια ισχυρή πεποίθηση σε κάτι για το οποίο δεν υπάρχει καμία απόδειξη. Η

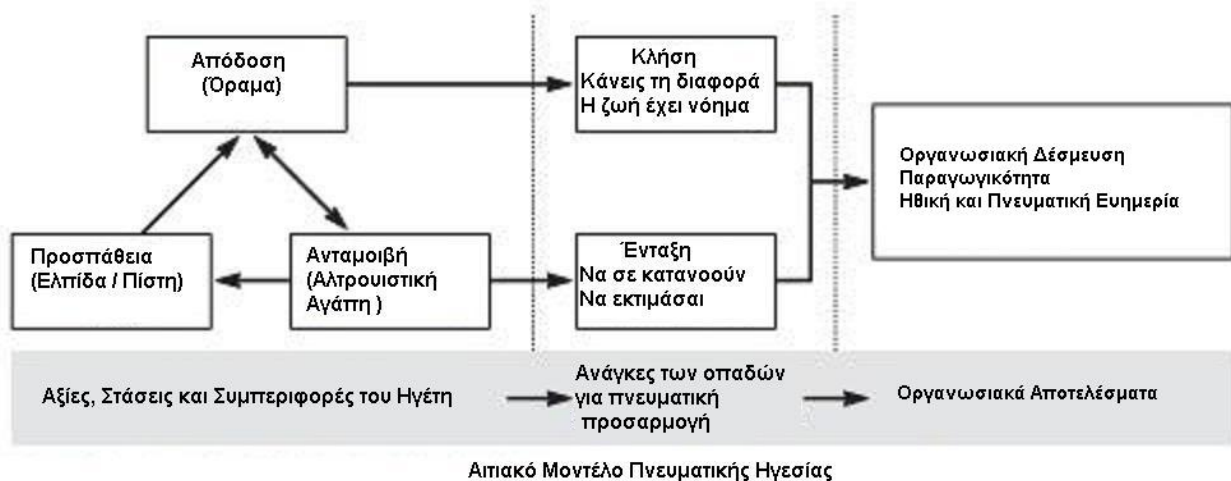
πίστη προσθέτει ασφάλεια στην ελπίδα και είναι κάτι περισσότερο από απλή επιθυμία για κάτι. Οι πεποιθήσεις του ανθρώπου και η εμπιστοσύνη σε ένα όραμα είναι απαραίτητα για την πίστη. Παράλληλα, η ελπίδα είναι μια επιθυμία με την προσδοκία της εκπλήρωσης και βασίζεται σε αξίες, στάσεις και συμπεριφορές που επιδεικνύουν απόλυτη βεβαιότητα και εμπιστοσύνη ότι αυτό που είναι επιθυμητό και αναμενόμενο θα έρθει. Οι άνθρωποι με ελπίδα - πίστη έχουν ένα όραμα για το που στοχεύουν, και πώς θα φτάσουν στο στόχο και είναι πρόθυμοι να αντιμετωπίσουν αντιξοότητες και να υπομείνουν κακουχίες, για να επιτύχουν τους στόχους τους. Όσον αφορά τους οργανισμούς, η ελπίδα - πίστη είναι η πεποίθηση ότι θα ικανοποιηθούν το όραμα, ο σκοπός, η αποστολή του οργανισμού.

Η αληθινή πίστη σε κάτι ή κάποιον αποδεικνύεται μέσα από τη δράση ή τις ενέργειες και υπάρχουν δύο βασικά, αναγκαία και ουσιώδη συστατικά, το όραμα, η προσδοκία της ανταμοιβής - νίκης και «η χαρά του ταξιδιού» που μπορεί να δημιουργήσουν ελπίδα και πίστη (Fry, 2003). Το όραμα είναι η πηγή της προσωπικής παρακίνησης για να εργαστεί ένα άτομο. Από αυτή την εργασία δε, τροφοδοτείται η πίστη. Πρόκειται δηλαδή για ένα ανατροφοδοτούμενο σύστημα εργασίας - πίστης και πίστης - εργασίας, όπου το ένα ενισχύει το άλλο. Ας σημειωθεί ακόμα ότι η ελπίδα - πίστη προσθέτει πεποίθηση, εμπιστοσύνη, δράση για την επίτευξη του οράματος. Έτσι η πνευματική ηγεσία προτείνει ότι η ελπίδα - πίστη στο όραμα του οργανισμού, συνέχει τους ακόλουθους που περιμένουν με ανυπομονησία το μέλλον και παρέχει την επιθυμία και τη θετική προσδοκία που τονώνει την προσπάθεια μέσω εγγενών κινήτρων.

3.3.2 Διευρυμένο υπόδειγμα πνευματικής ηγεσίας

Ο Fry (2005α) επεκτείνει τη θεωρία πνευματικής ηγεσίας με τη διερεύνηση της έννοιας της θετικής ανθρώπινης υγείας και της ψυχολογικής ευημερίας μέσα από τις πρόσφατες εξελίξεις και την επιστημονική έρευνα για την πνευματικότητα στο χώρο εργασίας, την ηθική του χαρακτήρα, τη θετική ψυχολογία και την πνευματική ηγεσία. Αυτές οι περιοχές παρέχουν μια ομοφωνία σχετικά με τις αξίες, στάσεις και συμπεριφορές που απαιτούνται για τη θετική ανθρώπινη υγεία και την ψυχολογική ευημερία (Fry, 2005α). Η ικανοποίηση αυτών των πνευματικών αναγκών στον εργασιακό χώρο επηρεάζει θετικά την υγεία του ανθρώπου και την ψυχολογική ευημερία και αποτελεί το θεμέλιο για το νέο πνευματικό πρότυπο ηγεσίας.

Παρακάτω, μπορούμε να παρατηρήσουμε το διευρυμένο μοντέλο ηγεσίας των Fry και συνεργατών (2005). Το μοντέλο της πνευματικής θεωρίας ηγεσίας Fry (2003) είναι η βάση για το διευρυμένο υπόδειγμα. Έτσι, το διευρυμένο υπόδειγμα της πνευματικής ηγεσίας, όπως και το μοντέλο πνευματικής ηγεσίας, ενσωματώνει συγκεκριμένες και θεωρητικά σχετικές ανάγκες ανώτερης τάξης, τόσο του ηγέτη όσο και του ακόλουθου, όπως επίσης και πολιτισμικές και οργανωσιακές παραμέτρους σε ένα αιτιακό μοντέλο. Επιπλέον, ενσωματώνει τις αξίες της αλτρουιστικής αγάπης, της κλήσης και της ένταξης ως δύο βασικές διαστάσεις της πνευματικής προσαρμογής. Επιπροσθέτως, το διευρυμένο μοντέλο ενσωματώνει την ηθική και πνευματική ευημερία στα οργανωσιακά αποτελέσματα κάτι που το κάνει να διαφέρει από το μοντέλο πνευματικής ηγεσίας του Fry (2003).



Για να συνοψίσουμε τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών του μοντέλου της πνευματικής ηγεσίας του Fry (2003, 2005), κάποιος κάνει ό,τι χρειάζεται, μέσω της πίστης σε ένα σαφές συναρπαστικό όραμα, παράγοντας μια αίσθηση κλήσης, δίνοντας έτσι μια αίσθηση του ότι κάποιος κάνει τη διαφορά και ως εκ τούτου η ζωή αυτού του ατόμου έχει νόημα.

Το όραμα, η ελπίδα - πίστη προσθέτουν πεποίθηση (belief), βαθιά βεβαιότητα (conviction), εμπιστοσύνη, και δράση για την εκτέλεση των εργασιών για την επίτευξη του οράματος. Έτσι, η πνευματική ηγεσία προτείνει ότι η ελπίδα - πίστη στο όραμα του οργανισμού συνέχει τους ακόλουθους να αναμένουν το μέλλον και παρέχει την επιθυμία και τη θετική

προσδοκία, οι οποίες τροφοδοτούν την προσπάθεια μέσα από εσωτερικά κίνητρα.

3.3.3 Ιδιότητες Πνευματικής Ηγεσίας

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, στο διευρυμένο υπόδειγμα των Fry και συνεργατών του (2005), ερευνάται η έννοια της θετικής ανθρώπινης υγείας και ευημερίας, μέσα από την πνευματικότητα, την ηθική, τη θετική ψυχολογία και της πνευματικής ηγεσίας. Οι περιοχές αυτές παρέχουν μία συμφωνία πάνω στις αρχές, συμπεριφορές και στάσεις σχετικά με την θετική ανθρώπινη υγεία και ευημερία. Στον παρακάτω πίνακα μπορούμε να παρατηρήσουμε αυτή την ομοφωνία. Σε κάθε στήλη του πίνακα, μπορούμε να παρατηρήσουμε τα χαρακτηριστικά που συνιστούν καθεμία από τις έννοιες: όραμα, αλτρουιστική αγάπη και τέλος την ελπίδα-πίστη.

Όραμα	Αλτρουιστική αγάπη	Ελπίδα/Πίστη
Ευρεία έκκληση στους βασικούς ενδιαφερόμενους	Συγχωρητικότητα	Αντοχή
Καθορίζει τον προορισμό και την διαδρομή	Ευγένεια	Επιμονή
Αντανακλά υψηλά ιδανικά	Ακεραιότητα	Κάνω ότι χρειάζεται
Ενθαρρύνει την ελπίδα/πίστη	Ενσυναίσθηση/ευσπλαχνία	Επέκταση στόχων
Θεσπίζει το πρότυπο της τελειότητας	Τιμιότητα	Προσδοκία ανταμοιβής/νίκης
	Υπομονή	
	Θάρρος	
	Ταπεινοφροσύνη	
	Εμπιστοσύνη/πίστη	

3.4 Φιλοσοφική θεμελίωση πνευματικής ηγεσίας

Η Benefiel (2005), στο άρθρο της προτείνει ένα εννοιολογικό πλαίσιο για την πνευματική ηγεσία και τον ρόλο της στην οργανωσιακή αλλαγή. Στο άρθρο της σημειώνει την αυξανόμενη βιβλιογραφία που υποστηρίζει ότι η πνευματικότητα είναι αναγκαία σε οργανισμούς και ότι η πνευματική ηγεσία αποτελεί τη ραχοκοκαλιά της πνευματικής οργάνωσης των οργανισμών. Στη συνέχεια επισημαίνει δύο προκλήσεις που δεν καλύπτονται από τις τρέχουσες θεωρίες της πνευματικής ηγεσίας: 1) την αυξανόμενη επιστημολογική

κριτική των υφιστάμενων εμπειρικών μελετών της πνευματικότητας στους οργανισμούς και 2) την ανάγκη για μια πιο ισχυρή και εξειδικευμένη κατανόηση της πνευματικής συνιστώσας της πνευματικής ηγεσίας. Στη συνέχεια, συμβάλει στην αντιμετώπιση αυτών των δύο προκλήσεων. Πρώτον, τοποθετείται ότι οι ρεαλιστικές, εμπειρικές και φαινομενολογικές προσεγγίσεις ευσταθούν, εφόσον είναι θεμελιωμένες κριτικά, συμπληρώνοντας η μία την άλλη. Επιπλέον, καλύπτοντας την πρώτη πρόκληση αποτελεί τη βάση για την αντιμετώπιση της δεύτερης πρόκλησης.

Το άρθρο της Benefiel (2005) είναι μια προσπάθεια να επεκταθούν τα εννοιολογικά πλαίσια και οι μέθοδοι έρευνας που χρησιμοποιούνται στον τομέα της πνευματικής ηγεσίας. Ξεπερνώντας το υποκειμενικό-αντικειμενικό χάσμα επιτρέπει τόσο ρεαλιστική - εμπειρική και φαινομενολογική προσέγγιση που ευσταθεί, κριτικά θεμελιωμένη, συμπληρώνοντας η μία την άλλη. Αυτό επιτρέπει τόσο ποσοτική και ποιοτική έρευνα στη θεωρία της ηγεσίας, προχωρώντας παραπέρα τον ισχυρισμό ότι τα δύο είδη έρευνας δεν είναι ασύμμετρα. Κάποιοι μελετητές έχουν υποστηρίξει ότι οι δύο προσεγγίσεις μπορούν να αλληλοσυμπληρώνονται, ωστόσο κανείς μέχρι σήμερα δεν έχει παράσχει το φιλοσοφικό θεμέλιο για την εν λόγω αξίωση. Αυτή η φιλοσοφική θεμελίωση συμβάλλει στην ενσωμάτωση πιο στέρεων ποιοτικών μεθοδολογιών στο σύνολο των εργαλείων των μελετών ηγεσίας.

3.5 Κατηγοριοποίηση Θεωριών Ηγεσίας

Για να προσφέρουν μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για την πρόοδο των επιπέδων ανάλυσης μέσα από τη βιβλιογραφία της ηγεσίας, και να καταγράψουν την πρόοδο που έχει γίνει η Dionne και οι συνεργάτες της (2014) μέτρησαν 29 διαφορετικές κατηγορίες, θεωρίες, μοντέλα και προσεγγίσεις ηγεσίας. Η πνευματική ηγεσία περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός οράματος που δίνει νόημα και σκοπό στους ακόλουθους να εργαστούν. Περιλαμβάνει, την ανάπτυξη μιας κουλτούρας αμοιβαίας φροντίδας και ενδιαφέροντος μεταξύ ενός ηγέτη και των ακόλουθων. Οι πτυχές αυτές συνεπάγονται στενή συμμετοχή και την αίσθηση της ταυτότητας και της εκτίμησης, η οποία τελικά οδηγεί σε οργανωσιακή δέσμευση και παραγωγικότητα (Dent και συνεργάτες, 2005. Fry, 2003. Fry και συνεργάτες, 2011. Hicks, 2002).

3.5.1 Πνευματική Ηγεσία και άλλες μορφές Ηγεσίας

Τα αναδυόμενα πεδία θετικής οργανωσιακής κουλτούρας και της πνευματικότητας του χώρου εργασίας έχουν συζητηθεί ως δύο τομείς που εμπίπτουν στον τομέα των οργανωσιακών σπουδών και έχουν σημαντικές συνέπειες για την υπηρετική ηγεσία (servant leadership) (Fry και συνεργάτες, 2007). Υποστηρίζεται ότι η θεωρία πνευματικής ηγεσίας υπόσχεται να λειτουργήσει ως εφαλτήριο για ένα νέο πρότυπο θεωρίας ηγεσίας, έρευνας και πρακτικής, δεδομένου ότι ενσωματώνει και επεκτείνει την μετασχηματιστική και χαρισματική θεωρία ηγεσίας, καθώς και άλλες θεωρίες ηγεσίας που βασίζονται στην ηθική και τις αξίες (π.χ., αυθεντική και υπηρετική ηγεσία), ενώ παράλληλα αποφεύγει τις παγίδες μετρήσεων ατελών υποδειγμάτων (Fry, 2005). Συγκρίνοντας την θεωρία πνευματικής ηγεσίας με άλλες μορφές ηγεσίας ως προς την εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση, διαπιστώνεται ότι η θεωρία πνευματικής ηγεσίας δεν υπολείπεται άλλων σημαντικών θεωριών κινήτρων, αλλά είναι εννοιολογικά διακριτή, λιγότερο εννοιολογικά συγκεχυμένη, και σαφώς πιο περιεκτική (Fry, 2003).

Ο Fry, και οι συνεργάτες του (2007) υποστηρίζουν ότι η πνευματική ηγεσία καλύπτει τέσσερις βασικούς τομείς που η έρευνα για την υπηρετική και αυθεντική ηγεσία δεν έχει ακόμη εξετάσει: 1) τις συγκεκριμένες πολιτισμικές αξίες που είναι απαραίτητες για την υπηρετική και αυθεντική ηγεσία 2) το ρόλο της υπηρετικής και αυθεντικής ηγεσίας για την επίτευξη συνταύτισης αξιών στα διάφορα οργανωσιακά επίπεδα 3) τα αποτελέσματα σε προσωπικό επίπεδο της αυθεντικής και υπηρετικής ηγεσίας και 4) τη φαινομενική αντίφαση της οργανωσιακής επίδοσης στο μοντέλο υπηρετικής ηγεσίας, το οποίο δίνει περισσότερη προτεραιότητα στις ειδικότερες ανάγκες και τους σκοπούς μεμονωμένων ακόλουθων, παρά στους γενικότερους στόχους του οργανισμού.

Τέλος, η εμπάθυνση των θεωρητικών αντιλήψεων της πνευματικής ηγεσίας σε σχέση με άλλες θεωρίες ηγεσίας είναι απαραίτητη αν υπάρχει η ιδέα να προχωρήσουμε προς την κατεύθυνση μιας παραδειγματικής κατάστασης της αξίας της πνευματικής ηγεσίας σε οργανισμούς (Crossman, 2010).

Συμπεράσματα

Η πνευματική ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ως ένα πεδίο έρευνας στο ευρύτερο πλαίσιο της

πνευματικότητας στον χώρο εργασίας. Η πνευματική ηγεσία είναι μία πηγή τόσο ηθικής όσο και πνευματικής ευημερίας και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Η πνευματική ηγεσία ως όραμα, ελπίδα / πίστη, και αλτρουιστική αγάπη συνιστούν θεμελιώδεις ανάγκες τόσο των ηγετών όσο και των ακόλουθων για την πνευματική προσαρμογή μέσα από την κλήση και συμμετοχή, έτσι ώστε να γίνονται πιο οργανωσιακά αφοσιωμένοι και παραγωγικοί.

Συγκρίνοντας την θεωρία πνευματικής ηγεσίας με άλλες μορφές ηγεσίας ως προς την εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση, διαπιστώνεται ότι η θεωρία πνευματικής ηγεσίας δεν υπολείπεται άλλων σημαντικών θεωριών κινήτρων, αλλά είναι εννοιολογικά διακριτή, λιγότερο εννοιολογικά συγκεχυμένη, και σαφώς πιο περιεκτική.

Κεφάλαιο 4

Εφαρμογές της πνευματικής ηγεσίας σε επιχειρήσεις και οργανισμούς

4.1 Εφαρμογή της πνευματικής ηγεσίας σε οργανισμούς και επιχειρήσεις για την αύξηση της αποδοτικότητας

Οι αναδύομενες και εκθετικά επιταχυνόμενες δυνάμεις για τις παγκόσμιες, κοινωνικές και οργανωσιακές αλλαγές απαιτούν οργανισμούς και επιχειρήσεις που να αποτελούνται από ικανά στελέχη. Οι ηθικές αξίες, η ηγεσία, και η εμπιστοσύνη αποτελούν βασικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν τα στελέχη που προσπαθούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις ανάγκες αυτές (Fry και Slocum, 2008). Η ηθική κατά κύριο λόγο ασχολείται με την εξερεύνηση του ερωτήματος του ποιες είναι οι αξίες και οι αρχές της ηθικώς ορθής συμπεριφοράς, όσον αφορά την ευτυχία και την ευημερία, και την παροχή πληροφοριών που θα μπορούσε να βοηθήσει ανώτερα στελέχη να πάρουν ηθικές αποφάσεις (Fry και Slocum, 2008).

Δεδομένου ότι οι ανάγκες των πελατών και οι συνθήκες της αγοράς μπορούν να αλλάξουν χωρίς προειδοποίηση, το διανοητικό κεφάλαιο και οι βασικές ικανότητες που απαιτούνται από τους εργαζόμενους ώστε να ευδοκιμούν, μπορεί επίσης να αλλάξει. Με την καθιέρωση ενός οράματος, σκοπού και αποστολής για τον οργανισμό, η διοίκηση έχει σημαντικά πλεονεκτήματα στην οργάνωση και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι, το όραμα μπορεί να εστιάσει στην εσωτερική αξιολόγηση των δυνατών και αδύνατων σημείων και την εξωτερική ανάλυση των απειλών και των ευκαιριών ενός οργανισμού, παρέχοντας πλεονεκτήματα στον οργανισμό (Fry και Slocum, 2008).

Εκτός από το όραμα, οι συνδυασμένες εμπειρίες αίσθησης καλέσματος και αίσθησης ότι ανήκεις κάπου, έχουν σαν αποτέλεσμα την πνευματική ανάπτυξη και ευημερία από την οποία οι εργαζόμενοι μπορούν να αντλήσουν δύναμη και να επιδοθούν σε υψηλά επίπεδα δέσμευσης (Fry και Slocum, 2008). Η τακτική αξιολόγηση της ευημερίας και της δέσμευσης με σκοπό τη συνεχή βελτίωση των εργαζομένων του οργανισμού είναι επίσης απαραίτητα για να συνδεθούν το άτομο και η επιχειρηματική μονάδα σε μια κοινή και ενιαία κατεύθυνση προσπαθειών (Fry και Slocum, 2008). Σε αυτές τις προσπάθειες, οι εργασιακοί δείκτες, όπως

η δέσμευση των εργαζομένων, η ψυχολογική ευημερία, η παραγωγικότητα και η συνοχή, αντικατοπτρίζουν το πόσο καλά μια επιχείρηση χρησιμοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό της (Fry και Slocum, 2008).

Είναι φανερό ότι αναλύοντας τις δυνατότητες ενός οργανισμού κατευθυνόμαστε προς τα στρατηγικά σχέδια δράσης και τους στόχους που μπορούν να ακολουθήσουν τα άτομα του οργανισμού. Οι υπεύθυνοι για τα σχέδια διευθύνοντες σύμβουλοι και διευθυντές οφείλουν επίσης να παρέχουν στους εργαζομένους τη γνώση και την κατανόηση του πώς η δουλειά τους είναι σχετική με την απόδοση του οργανισμού και κατ' επέκταση την εκπλήρωση του οράματος/αποστολής του οργανισμού (Fry και Slocum, 2008). Αυτή η κατανόηση είναι απαραίτητη για την ενσωμάτωση των επιμέρους εργασιών, ομάδων και επιχειρηματικών μονάδων με το όραμα και την αποστολή της εταιρείας για την επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής, και ως εκ τούτου, την προσαρμογή και ευδοκίμηση της εταιρίας στη σημερινή παγκόσμια οικονομία (Fry και Slocum, 2008).

Παράλληλα, όταν το όραμα του οργανισμού συνδυάζεται με την αίσθηση της αποστολής για το ποιος είναι ο οργανισμός, ποιοι οι υπάλληλοι και τι κάνουν, συμβάλλει στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού με τις θεμελιώδεις αρχές του οργανισμού και τις βασικές αξίες. Η δημιουργία μιας τέτοιας εταιρικής κουλτούρας όπου οι βασικές αξίες αντιπροσωπεύουν τα δόγματα ενός οργανισμού, παρέχει το πλαίσιο για την εσωτερική παρακίνηση και για την πνευματική ηγεσία (Fry και Slocum, 2008). Με τη σειρά τους, οι πνευματικοί ηγέτες κάνουν όλους να καταλάβουν ότι το μέλλον του οργανισμού εξαρτάται από τη φήμη του οργανισμού και ο ηγέτης είναι αυτός που επιδεικνύει επιμονή στην αποκάλυψη των προβλημάτων και την εξεύρεση λύσεων (Fry και Slocum, 2008).

Ο απώτερος σκοπός του πνευματικού ηγέτη είναι να δημιουργήσει εταιρείες υψηλής απόδοσης με έμφαση στη σημαντικότητα του ατόμου. Δίνοντας έμφαση στον άνθρωπο, κάθε μέλος νιώθει ξεχωριστό και με αυτό τον τρόπο αισθάνεται την εξουσία και την ευθύνη για τη φήμη της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, οι πνευματικοί ηγέτες, παρακινούν τους ακολούθους τους δημιουργώντας ένα όραμα, για ένα μακροπρόθεσμο, προκλητικό, επιθυμητό και διαφορετικό μέλλον που βασίζεται σε υψηλά πρότυπα τελειότητας και υψηλών ιδανικών έχοντας ακολούθους που έχουν δεσμευτεί για την ικανοποίηση και την υπέρβαση των επιπέδων απόδοσης που απαιτείται για να φτάσουν στο προτιμώμενο μέλλον (Fry και Slocum, 2008).

Ανακεφαλαιώνοντας, το άρθρο των Fry και Slocum (2008) είναι μία μελέτη περίπτωσης επιχειρήσεων και έχει ως στόχο να προβάλλει τον τρόπο που μεγιστοποιούνται ταυτόχρονα τα οφέλη τόσο για τον άνθρωπο, την κοινωνία, το περιβάλλον, αλλά και τον οργανισμό. Σε αυτή την προσπάθεια, οι συγγραφείς αντλούν πληροφορίες από τα αναδυόμενα πεδία της πνευματικότητας στο χώρο εργασίας και της πνευματικής ηγεσίας. Παράλληλα, παρουσιάζεται μια γενική διαδικασία για τη μεγιστοποίηση των κινήτρων και της ηγεσίας με στόχο την ταυτόχρονη βελτιστοποίηση της εργασιακής ευημερίας, της κοινωνικής ευθύνης, της οργανωσιακής δέσμευσης και των οικονομικών επιδόσεων.

4.2 Εφαρμογή του μοντέλου πνευματικής ηγεσίας σε οργανισμούς

Η έρευνα των Markow και Klenke (2005) σχεδιάστηκε για να αξιολογήσει τις υπάρχουσες θεωρητικές βάσεις του προσωπικού νοήματος, της κλήσης και οργανωσιακής δέσμευσης για τη δημιουργία εμπειρικών σχέσεων μεταξύ των παραμέτρων του μοντέλου πνευματικής ηγεσίας, όπως ορίζεται από τον Fry (2003). Με εξαίρεση την έρευνα των Fry και των συνεργατών του (2005), η παραπάνω έρευνα είναι σημαντική, γιατί ήταν από τις πρώτες έρευνες που έχει διεξαχθεί με πρόθεση να εξακριβώσει θεωρητικές ή εμπειρικές σχέσεις μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και της πνευματικής ηγεσίας. Ομοίως, καμία προηγούμενη έρευνα δεν έχει διερευνήσει τη σχέση μεταξύ των διαφόρων μεταβλητών του προσωπικού νοήματος και της κλήσης ως παράγοντες που προδιαθέτουν την οργανωσιακή δέσμευση.

Οι Markow και Klenke (2005) ισχυρίζονται ότι το προσωπικό νόημα και η κλήση είναι σημαντικοί παράγοντες πρόβλεψης της οργανωσιακής δέσμευσης. Το δείγμα του πληθυσμού που επιλέχθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας είναι φοιτητές προπτυχιακών σπουδών ηγεσίας σε κολλέγιο στην Καλιφόρνια. Οι φοιτητές κλήθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα συμπληρώνοντας ερωτηματολόγια μέσω διαδικτύου και επίσης κλήθηκαν να την προωθήσουν σε φίλους και συνεργάτες. Πρόσθετες έρευνες εστάλησαν σε συνεργάτες των ερευνητών πολλοί εκ των οποίων εμπλέκονται σε υπουργεία, θέσεις διαχείρισης και ηγεσία. Ένα σύνολο από 186 ερωτηματολόγια επιστράφηκαν από τα οποία 130 ήταν πλήρεις και μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για περαιτέρω επεξεργασία.

Για την διεξαγωγή της έρευνας έγινε διερεύνηση των εννοιών του νοήματος και της κλήσης. Το προσωπικό νόημα συνήθως μετριέται με τη χρήση κλίμακας που περιλαμβάνει επτά

υποκλίμακες μέτρησης και προέρχεται από επιτεύγματα, σχέσεις, θρησκεία, προσωπική υπέρβαση, προσωπική αποδοχή, οικειότητα και τη δίκαιη μεταχείριση. Στην παρούσα έρευνα, χρησιμοποιήθηκαν δύο από αυτές τις υποκλίμακες, η θρησκεία και η αυθυπέμβαση. Η κλήση και η εργασία μετρήθηκαν χρησιμοποιώντας ένα σύνολο από εννέα θέσεις που βασίζονται σε ένα ερωτηματολόγιο σχετικά με την καριέρα και την εργασία.

Τα αποτελέσματα των συσχετίσεων των μεταβλητών οργανωσιακή δέσμευση, κλήση, νόημα από τη θρησκεία και το νόημα από την προσωπική υπέρβαση έδειξαν θετικές και σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ τους. Ακόμη υπήρχαν συσχετίσεις μεταξύ της εργασίας ως απασχόλησης και οργανωσιακής δέσμευσης, κλήσης, νοήματος από τη θρησκεία και νοήματος από την προσωπική υπέρβαση.

Τα αποτελέσματα των Markow και Klenke (2005) έδειξαν ότι το προσωπικό νόημα που προέρχεται από τη θρησκεία δεν ήταν ένας σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης της κλήσης, ενώ το προσωπικό νόημα που προέρχεται από την αυθυπέμβαση ήταν προβλεπτικός παράγοντας. Επιπλέον, η κλήση ήταν ένας σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας της οργανωσιακής δέσμευσης και ενδιάμεση, παρεμβαλλόμενη μεταβλητή στη σχέση μεταξύ νοήματος και οργανωσιακής δέσμευσης. Τα ευρήματα αυτά είναι θεωρητικά συνεπή με τον Fairholm (1998), ο οποίος υποστηρίζει ότι η υπερβατικότητα ως μια πνευματική διάσταση, όχι μόνο στηρίζει ενάρετες συμπεριφορές, αλλά και εκδηλώνεται ως μια στάση απέναντι στο υπερβατικό νόημα της ανθρώπινης ύπαρξης.

Τα αποτελέσματα που συνάγονται από την παραπάνω έρευνα, έχουν αρκετές σημαντικές θεωρητικές και πρακτικές εφαρμογές. Πιο αναλυτικά, η πνευματική ηγεσία συνεπάγεται ότι οι ηγέτες είναι σε θέση να μεταδώσουν (ή να μεταφέρουν) την αίσθηση του προσωπικού νοήματος στους ακόλουθους (Markow και Klenke 2005). Επίσης, η παρούσα έρευνα δείχνει ότι η αίσθηση του προσωπικού νοήματος ενός ατόμου σχετίζεται με την αίσθηση της κλήσης, η οποία, με τη σειρά της, μεσολαβεί για την οργανωσιακή δέσμευση.

Ανακεφαλαιώνοντας, τα ευρήματα αυτά προσφέρουν μια αρχική επικύρωση της θεωρίας του Fry (2003) σχετικά με την πνευματική ηγεσία με τη δημιουργία μιας εμπειρικής σχέσης με τη μορφή σημαντικών συσχετίσεων μεταξύ του νοήματος, της κλήσης και της οργανωσιακής δέσμευσης (Markow και Klenke 2005).

4.3 Εφαρμογή του μοντέλου της πνευματικής ηγεσίας σε στρατιωτικές μονάδες

Για την μελέτη του μοντέλου της πνευματικής ηγεσίας ο Fry και οι συνεργάτες του (Fry και συν. 2005, Fry και συν. 2011), διεξήγαγαν δύο έρευνες με σκοπό να εφαρμόσουν το μοντέλο σε στρατιωτικές μονάδες. Επέλεξαν για την εφαρμογή τις στρατιωτικές μονάδες καθώς η πνευματική ηγεσία θεωρείται ότι είναι σημαντική στην προώθηση της αποτελεσματικότητας σε στρατιωτικές μονάδες, τόσο από φυσικής όσο και ψυχολογικής κατάστασης των στρατιωτών.

Στην πρώτη έρευνα, ο Fry και οι συνεργάτες (2005) επικύρωσαν το μοντέλο πνευματικής ηγεσίας με ένα δείγμα από μέλη της πολεμικής αεροπορίας των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής, παρουσιάζοντας στοιχεία ότι η πνευματική ηγεσία επηρεάζει σημαντικά την οργανωσιακή δέσμευση και παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η μελέτη αυτή λειτουργεί ως πηγή έμπνευσης και εξυπηρετεί ως βάση για τη μελλοντική οργανωσιακή παρέμβαση και μεθοδολογικές έρευνες της πνευματικής ηγεσίας.

Πιο συγκεκριμένα, ο Fry και οι συνεργάτες του (2005) δοκίμασαν την αιτιακή θεωρία πνευματικής ηγεσίας (Fry, 2003) που υποθέτει θετικές συσχετίσεις μεταξύ των ιδιοτήτων της πνευματικής ηγεσίας, της πνευματικής επιβίωσης, της οργανωσιακής παραγωγικότητας και της εργασιακής δέσμευσης χρησιμοποιώντας μακροχρόνια δεδομένα από μια νεοσυσταθείσα στρατιωτική μοίρα, ελικοπτέρων Apache στο Τέξας. Οι συμμετέχοντες συμπλήρωσαν ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις σχετικές με την πνευματική ηγεσία όπως φαίνονται στο παράρτημα. Τα αποτελέσματα παρέχουν ισχυρά τεκμήρια εφαρμογής του μοντέλου αιτιακής συνάφειας της πνευματικής ηγεσίας και της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των μέτρων. Η παραπάνω έρευνα θεωρείται σημαντική, καθώς η μεθοδολογία που αναπτύχθηκε πρόκειται να αποτελέσει μία βάση για μελλοντικές αναφορές και μελλοντική έρευνα στον τομέα της πνευματικής ηγεσίας καθώς και της κατάρτισης στον στρατό.

Στη δεύτερη έρευνα, ο Fry και οι συνεργάτες του (2011) αξιοποιώντας και τα δεδομένα της πρώτης έρευνας, δοκίμασαν μια δυναμική σχέση μεταξύ της πνευματικής ηγεσίας, της πνευματικής ευημερίας (ως μία αίσθηση της κλήσης και της ιδιότητας του μέλους) και βασικών οργανωσιακών αποτελεσμάτων σε ένα δείγμα στρατιωτικών ηγετών. Η έρευνα του Fry και των συνεργατών του (2011) είχε σκοπό να εφαρμοστεί το μοντέλο της πνευματικής ηγεσίας στην ολότητά του, σε επίπεδο οργανισμού. Το μοντέλο πνευματικής ηγεσίας στην ολότητά του, παρέχει υποστήριξη για την υπόθεση ότι όλες μαζί οι μεταβλητές που

περιλαμβάνονται στην πνευματική ηγεσία (δηλαδή, η ελπίδα / πίστη, το όραμα, και αλτρουιστική αγάπη) σχηματίζουν μία ανώτερης τάξης δομή που επηρεάζει θετικά την πνευματική ευημερία στις ομάδες (κλήση και ένταξη). Ο υψηλός βαθμός συνταιριάσματος του μοντέλου στην ολότητά του και οι συντελεστές συσχέτισης, δείχνουν περαιτέρω ότι υπάρχει ένας θετικός και σημαντικός σύνδεσμος μεταξύ πνευματικής ηγεσίας, όπως αυτή διαμεσολαβεί στα μέλη της ομάδας και στο νόημα - κλήση, σε σχέση με τις βασικές εξηρημένες μεταβλητές, συμπεριλαμβανομένης της οργανωσιακής δέσμευσης και της παραγωγικότητας.

Πιο αναλυτικά, ο Fry και οι συνεργάτες του (2011), διεξήγαγαν έρευνα με σκοπό την εφαρμογή του μοντέλου πνευματικής ηγεσίας, σε σπουδαστές στρατιωτικών σχολών, στην στρατιωτική ακαδημία των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής. Το πρόγραμμα σπουδών στην ακαδημία περιλαμβάνει μια αυστηρή σαρανταεπτάμηνη διαδικασία εκπαίδευσης ηγετών με έμφαση σε έξι βασικές περιοχές της ανάπτυξης: διανοητική, στρατιωτική, φυσική, ηθική, κοινωνική και πνευματική. Οι μελετητές ερεύνησαν μετρήσεις σχετικά με την πνευματική ηγεσία και την πνευματική ευημερία, την οργανωσιακή δέσμευση, την παραγωγικότητα και την στρατιωτική απόδοση, όπως αυτή μετριέται σύμφωνα με τα ακαδημαϊκά πρότυπα.

Οι μελετητές βρήκαν ότι υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ πνευματικής ηγεσίας και νοήματος - κλήσης έχοντας μεγάλες συνέπειες στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η ηγεσία που καθορίζει, αρθρώνει και δημιουργεί ένα όραμα σε μια ομάδα, βασιζόμενο στις αξίες της αλτρουιστικής αγάπης, βοηθάει τα μέλη της ομάδας να νοηματοδοτήσουν τις εμπειρίες τους και μπορεί να επηρεάσει θετικά τη στάση τους. Επιπλέον, οι θετικές σχέσεις που βρέθηκαν μεταξύ του νοήματος / κλήσης και της οργανωσιακής δέσμευσης και οι αντιλήψεις της παραγωγικότητας της ομάδας, μαρτυρούν περαιτέρω την πρακτική σημασία της πνευματικής ηγεσίας στην εγκαθίδρυση, μιας ισχυρής αίσθησης νοήματος / κλήσης στις ομάδες. Η ισχυρή σχέση που βρέθηκε μεταξύ της πνευματικής ηγεσίας και της ένταξης (membership) είναι επίσης σημαντική. Έτσι, η υπόθεση ότι η πνευματική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την κλήση καθώς και η υπόθεση ότι η πνευματική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την ένταξη και το να είσαι μέλος μίας ομάδας επιβεβαιώνονται.

Επιπλέον, φαίνεται ότι όταν οι στρατιωτικές μονάδες θέτουν τις προϋποθέσεις και προκύπτουν πνευματικές ανάγκες, καλλιεργούμενες από την ελπίδα και την πίστη σε ένα

όραμα ανιδιοτελών υπηρεσιών σε τρίτους στο πλαίσιο μιας κοινότητας που βασίζεται στις αξίες της αλτρουιστικής αγάπης, τότε επηρεάζεται θετικά η δέσμευση και η απόδοση της μονάδας (Fry και συνεργάτες, 2011). Τα αποτελέσματα ακόμη δείχνουν ότι η πνευματική ηγεσία μπορεί να βοηθήσει τις αντιλήψεις αυτοαξίας (self-worth) της ομάδας, η οποία παράγει σιγουριά και σύνδεση με τα άλλα μέλη της ομάδας (Fry, 2003). Η σύνδεση αυτή επιτυγχάνεται όταν τα μέλη προσεγγίζουν ο ένας τον άλλο με τα πρότυπα της αλτρουιστικής αγάπης, με την πάροδο του χρόνου θα ενταθεί η αίσθηση του μέλους ότι ανήκει στην ομάδα, καθώς και ενισχύεται η μελλοντική εκδήλωση αλτρουισμού προς άλλους (Fry και συνεργάτες, 2011).

4.4 Εφαρμογή της πνευματικής ηγεσίας σε νοσοκομειακές μονάδες

Οι Duchon και Plowman (2005) σε μια διερευνητική μελέτη έξι εργασιακών μονάδων σε ένα μεγάλο σύστημα νοσοκομείου χρησιμοποίησαν ως όργανο της έρευνας ένα ερωτηματολόγιο που μετρά την πνευματικότητα στον χώρο εργασίας. Ο στόχος αυτής της διερευνητικής μελέτης ήταν να εξετάσει την πνευματικότητα στον χώρο εργασίας, και να διερευνήσει την πιθανή σχέση μεταξύ της πνευματικότητας στον χώρο εργασίας και της εργασιακής απόδοσης.

Αναλυτικότερα, η παρούσα μελέτη παρουσιάζει τα δεδομένα έξι ανέπαφων μονάδων υγείας, πέντε διαφορετικών νοσοκομείων, όπου όλα ανήκουν στο δίκτυο υγειονομικής περίθαλψης των Ηνωμένων Πολιτειών. Οι συμμετέχοντες - ασθενείς συμπλήρωσαν ερωτηματολόγιο συναφές με την εργασία, αξιολογώντας την απόδοση των μονάδων υγείας κατά το χρονικό διάστημα Φεβρουάριος-Απρίλιος 2000. Το ερωτηματολόγιο περιείχε ερωτήσεις που αποτύπωναν τις προσωπικές εμπειρίες των συμμετεχόντων, δηλαδή τις αντιλήψεις τους για τη ζωή τους, τη σπουδαιότητα της εργασίας, της ατομικής αίσθησης της κοινότητας στην εργασία. Ενδεικτικές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ήταν: «Αισθάνομαι χαρά στην εργασία μου», «Αισθάνομαι ελπίδα για τη ζωή», «Αισθάνομαι κοντά με τον σκοπό που επιτελεί η μονάδα εργασίας μου», «Με εκτιμούν στη δουλειά για αυτό που είμαι» «Η μονάδα εργασίας μου ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να ανακαλύπτουν νέες δεξιότητες και ικανότητες. Ταυτόχρονα, το ερωτηματολόγιο κάλυπτε ζητήματα σε επίπεδο μονάδας εργασίας και τις παρατηρήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τη λειτουργία των μονάδων ως κοινότητα.

Κατόπιν ζητήθηκε από αντιπροσώπους κάθε εργασιακού χώρου στο σύστημα υγείας να εντοπίσουν τους σημαντικότερους δείκτες απόδοσης. Οι δείκτες που συγκεντρώθηκαν από κάθε μονάδα εργασίας στο δίκτυο, ήταν παράγοντες που φανέρωναν την ικανοποίηση των ασθενών σε δύο παράγοντες: 1) αξιολόγηση των ασθενών από την ποιότητα της περίθαλψης, οπότε μετράται η ποιότητα και 2) την αξιολόγηση των ασθενών της συνολικής ευαισθησίας του προσωπικού που παρέχουν τη φροντίδα, οπότε μετράται η ευαισθησία. Αυτές οι στάσεις των ασθενών απεικονίζονται σε ένα ερωτηματολόγιο που διανέμεται σε κάθε ασθενή από το δίκτυο της υγειονομικής περίθαλψης. Για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε 5-βάθμια κλίμακα Likert.

Στη συνέχεια, τα αποτελέσματα των 6 μονάδων εργασίας απεικονίζονται γραφικά. Αν και το δείγμα των μονάδων είναι μικρό, η γραφική παρουσίαση των δεδομένων σε συνδυασμό μη-παραμετρικών διαδικασιών δείχνουν ότι υπάρχει σχέση μεταξύ του κλίματος πνευματικότητας σε μια μονάδα εργασίας και της συνολικής του απόδοσης. Η απόδειξη που παρέχεται από τα αποτελέσματα της έρευνας υποστηρίζει την πεποίθηση που διατύπωσαν οι Mitroff & Denton (1999) ότι, όταν οι οργανισμοί είναι πιο πνευματικοί, είναι πιθανό οι οργανισμοί να είναι πιο επικερδείς.

Παράλληλα, τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων συντάχθηκαν για κάθε μία ιατρική μονάδα, εντός του ίδιου νοσοκομειακού συστήματος και συγκρινόμενα μεταξύ τους διαπιστώθηκε ότι η πνευματικότητα είναι μεγαλύτερη σε κάποιες μονάδες σε σχέση με τις άλλες. Επιπρόσθετα, η απόδοση συνδέεται με την πνευματικότητα στον εργασιακό χώρο και οι ηγέτες έχουν αντίκτυπο στο βαθμό που οι μονάδες αναγνωρίζουν και ενθαρρύνουν πνευματικά θέματα στον χώρο εργασίας.

Στη συνέχεια, οι Duchon και Plowman (2005) διατυπώνουν δύο προτάσεις. Στην πρώτη πρόταση αναφέρεται ότι η εργασιακή απόδοση συσχετίζεται με την πνευματικότητα στον χώρο εργασίας και η απόδοση θα είναι μεγαλύτερη σε οργανισμούς που ενεργοποιούν ένα φιλικό προς το πνεύμα περιβάλλον. Οι εργασιακές μονάδες είναι φιλικές προς το πνεύμα, επειδή ο ηγέτης ενεργοποιεί την έννοια της κοινότητας και επιτρέπει την πραγματοποίηση εργασιών με νόημα. Με αυτόν τον τρόπο ένας ηγέτης ενεργοποιεί ένα κλίμα που επιτρέπει την πληρέστερη έκφραση του πνευματικού εαυτού του εργαζομένου που συνάδει προς τη μονάδα εργασίας.

Η δεύτερη πρόταση αφορά το γεγονός ότι η πνευματικότητα στην εργασιακή μονάδα,

σχετίζεται με την ικανότητα του ηγέτη της να ενεργοποιεί στον εργαζόμενο μία αίσθηση της εργασίας με νόημα και βίωση κοινοτικού κλίματος. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί η περίπτωση όπου η έκφραση πνευματικότητας από έναν εργαζόμενο καθίσταται προβληματική, εάν η πνευματικότητα συμμορφώνεται αυστηρά προς ένα συγκεκριμένο σύστημα πεποιθήσεων ή θρησκευτικού δόγματος.

Με βάση τις παραπάνω προτάσεις οι Duchon και Plowman (2005) προτείνουν ένα θεωρητικό μοντέλο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για πληρέστερη εξέταση της σχέσης της πνευματικής ηγεσίας, της πνευματικότητας στον χώρο εργασίας και απόδοσης της μονάδας εργασίας.

Στο μοντέλο, παρατηρούμε ότι η πνευματική ηγεσία σε συνδυασμό με την πνευματικότητα της μονάδας εργασίας οδηγούν σε οργανωσιακά αποτελέσματα. Η πνευματική ηγεσία με βασικές αρχές το όραμα, την προσπάθεια, την αλτρουιστική αγάπη, συνδυασμένες μεταξύ τους, οδηγούν σε μία πνευματικότητα στον χώρο εργασίας που επιτυγχάνεται μέσω της εσωτερικής ζωής, της αίσθησης κοινότητας των μελών και της εργασίας με νόημα. Τελικά, το άμεσο αποτέλεσμα είναι η επίδραση των παραπάνω παραγόντων στην απόδοση της μονάδας εργασίας.

Ένα περιβάλλον εργασίας φιλικό ως προς την πνευματικότητα, επιτρέπει την έκφραση του ατόμου ως ολότητα και ως εκ τούτου έχει τη δυνατότητα να αποτελέσει ένα πιο παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον (Duchon και Plowman, 2005) . Επίσης, ηγέτες σε περιβάλλοντα εργασίας που είναι περισσότερο φιλικά ως προς το πνεύμα, είχαν ισχυρότερη αίσθηση του πνεύματος και μπορούσαν να μοιραστούν πιο ισχυρά τις απόψεις τους, σε σχέση με λιγότερο φιλικά περιβάλλοντα. Ακόμη, οι αποτελεσματικοί ηγέτες, είναι πιθανότερο να ενθαρρύνουν τις συνδέσεις μεταξύ των ανθρώπων στην εργασία και κρατούν τους ανθρώπους συνδεδεμένους μέσω ενός κλίματος εμπιστοσύνης (Duchon και Plowman, 2005).

Ανακεφαλαιώνοντας, τα ευρήματα της έρευνας υποδηλώνουν ότι ο ρόλος της ηγεσίας σε ένα εργασιακό περιβάλλον φιλικό προς την πνευματικότητα είναι σημαντικός και η εργασιακή απόδοση είναι καλύτερη όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται μέρος μιας κοινότητας. Τα ευρήματα αυτά θα μπορούσαν να χρησιμεύσουν ως βάση για την ανάπτυξη εμπειρικών ελέγξιμων προτάσεων σε μεταγενέστερες έρευνες.

4.5 Εφαρμογή της πνευματικής ηγεσίας ως ανάκαμψη του οργανισμού από τις εκτεταμένες ώρες εργασίας

Στο άρθρο τους οι Fry and Cohen (2009) προτείνουν ότι οι διαδικασίες των εργοδοτών για επιλογή και προσλήψεις υπαλλήλων, η πολιτισμική κοινωνικοποίηση, και τα συστήματα ανταμοιβής συμβάλουν στη δημιουργία εργασιακής κουλτούρας εκτεταμένων ωρών εργασίας. Επιπλέον, υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί εργασιακής κουλτούρας εκτεταμένων ωρών εργασίας, γίνονται όλο και πιο διαδεδομένοι υιοθετώντας τον κανόνα να ενισχύουν τις εργασιομανείς τάσεις.

Η πνευματική ηγεσία προσφέρεται ως ένα πρότυπο για την οργανωσιακή αλλαγή και ανάκαμψη από τις αρνητικές πτυχές της εργασιακής κουλτούρας εκτεταμένων ωρών εργασίας, με σκοπό την ενίσχυση της ευημερίας των εργαζομένων και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, χωρίς να θυσιάζεται η κερδοφορία, αύξηση των εσόδων, και άλλοι δείκτες οικονομικών επιδόσεων. Μια σημαντική πρόταση των Fry and Cohen (2009) είναι ότι η πνευματική ηγεσία είναι απαραίτητη για το μετασχηματισμό των δυσλειτουργικών οργανισμών εργασιακής κουλτούρας εκτεταμένων ωρών εργασίας. Συνήθως, η εργασιομανία χαρακτηρίζει τους εργαζόμενους σε οργανισμούς εργασιακής κουλτούρας εκτεταμένων ωρών.

Η εργασιομανία, ορίζεται ως ουσιαστική επένδυση στο έργο που περιλαμβάνει μια προσωπική απροθυμία να απεμπλακεί από την εργασία και μια τάση ακατάπαυστης σκέψης για την εργασία (Fry and Cohen, 2009). Οι μελετητές προτείνουν ότι η εργασιομανία μπορεί να απεικονιστεί σε μία συνεχή κλίμακα που μπορεί να οδηγήσει σε διάφορους βαθμούς ή επίπεδα θετικής ψυχολογίας για την ανθρώπινη υγεία και πνευματική ευημερία (Fry and Cohen, 2009). Στο ένα άκρο της κλίμακας βρίσκεται η ενθουσιώδης εργασιομανία, η οποία έχει τις ρίζες της στα εγγενή κίνητρα και σχετίζεται θετικά με προσωπικά και οργανωσιακά αποτελέσματα. Στο άλλο άκρο της κλίμακας είναι η μη ενθουσιώδης εργασιομανία, η οποία βασίζεται σε εξωγενή κίνητρα που σχετίζονται αρνητικά με τα προσωπικά και οργανωσιακά αποτελέσματα (Fry and Cohen, 2009). Η ενθουσιώδης εργασιομανία ενεργοποιείται από μια δουλειά που τα κίνητρό της είναι εγγενή - εσωτερικά. Στο βαθμό που υλοποιείται το πνευματικό πρότυπο ηγεσίας, οι ενθουσιώδεις εργασιομανείς υποκινούνται από ενδογενή κίνητρα, βιώνουν την ικανότητα, την αυτονομία και την πνευματική ευημερία (Fry and Cohen, 2009).

Ο Fry και συνεργάτες του (2006) χρησιμοποίησαν την πνευματική θεωρία ηγεσίας να εξηγήσουν τη φαινομενική αντιφατική κατάσταση όπου μπορεί κανείς να παρουσιάζεται να έχει εμμονή με την εργασία έχοντας υψηλά επίπεδα ψυχολογικής ευημερίας, θετικές επιπτώσεις στην υγεία του ανθρώπου και την οργανωσιακή δέσμευση και την παραγωγικότητα (Fry and Cohen, 2009). Η πνευματική θεωρία ηγεσίας μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να εξηγήσει τα χαμηλά επίπεδα ψυχολογικής ευημερίας, τις θετικές επιπτώσεις στην υγεία του ανθρώπου και τη δυσλειτουργική οργανωσιακή συμπεριφορά των μη ενθουσιωδών εργασιομανών. Η μη ενθουσιώδης εργασιομανία υποκινείται από εξωγενείς ανταμοιβές που μπορεί να φαίνεται να είναι αρκετά αποτελεσματικές.

Πρώτον, εξωγενείς ανταμοιβές υποθέτουν πως οι άνθρωποι οδηγούνται από τις ανάγκες χαμηλότερων επιπέδων και ενεργούν μειώνοντας τις εγγενείς ανταμοιβές, δεδομένου ότι το κίνητρο επιδίωξης μιας εξωγενούς ανταμοιβής, (π.χ. ένα επίδομα παραγωγικότητας), παρακινεί τους ανθρώπους να επικεντρώνονται στην ανταμοιβή και όχι στη φύση της εργασίας που επιτελούν. Αυτή η συμπεριφορά αναζήτησης ανταμοιβής μειώνει αναγκαστικά την ενδογενή εστίαση και την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι άνθρωποι από τη διαδικασία της εργασίας.

Δεύτερο, οι εξωγενείς ανταμοιβές είναι προσωρινές και στοχευμένες σε βραχυπρόθεσμη επιτυχία, συχνά εις βάρος της μακροπρόθεσμης ποιότητας. Έτσι, παρέχοντας στους ανθρώπους εξωγενείς ανταμοιβές υπονομεύεται το ενδιαφέρον τους για το ίδιο το έργο. Αυτή η κατάσταση μπορεί επίσης να προκαλέσει δυσλειτουργικές οργανωσιακές συμπεριφορές στο βαθμό που οι άνθρωποι θα κάνουν ό,τι χρειάζεται για να πάρουν την αμοιβή, ακόμη και αν αυτό τελικά βλάπτει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Ο Fry και οι συνεργάτες του (2006) πρότειναν ότι το είδος των κινήτρων που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι ώστε να παρακινήσουν τους εαυτούς τους σε επίπεδα εργασιομανίας, σχετίζεται άμεσα με το θετικό επίπεδο της υγείας του ανθρώπου, την ψυχολογική ευημερία και την απόδοση στην εργασία. Οι ενθουσιώδεις εργασιομανείς αναζητούν εγγενείς ανταμοιβές και, στο βαθμό που μπορούν να επιτύχουν τους τιθέμενους στόχους, είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις αυξημένες ανάγκες οι οποίες είναι απαραίτητες για την πνευματική και ψυχική ευημερία και τις θετικές επιπτώσεις στην υγεία του ανθρώπου (Fry and Cohen, 2009). Οι μη ενθουσιώδεις εργασιομανείς υποκινούνται από εξωγενείς ανταμοιβές που απευθύνονται στις χαμηλότερες ανάγκες των ατόμων, όπως ικανοποίηση των υλικών

αναγκών, ανάγκη για ασφάλεια, και σιγουριά. Ωστόσο, φαίνεται να έχουν μεγαλύτερη ανάγκη για εξωτερική αποδοχή και αναγνώριση από τους άλλους (Fry and Cohen, 2009).

Καθώς τα επίπεδα της εργασιομανίας μπορούν να παρασταθούν σε ενιαία κλίμακα, εάν η πνευματική ηγεσία χρησιμοποιηθεί ως πρότυπο για την οργανωσιακή αλλαγή και την αποκατάσταση, τα αρνητικά αποτελέσματα της εργασιομανίας μπορούν να μετατραπούν σε θετικά (Fry and Cohen, 2009). Οι ερευνητές υποθέτουν ότι υπάρχει ένα σημείο της κλίμακας στο οποίο η μη ενθουσιώδης εργασιομανία θα κινηθεί από μια εξωτερική σε μια εσωτερική βάση παρακίνησης του ατόμου και είτε γίνεται μια ενθουσιώδης εργασιομανία είτε το άτομο γίνεται ένα πιο φυσιολογικά εργαζόμενο άτομο, υπό την έννοια ότι μπορεί να αναπτύξει την ικανότητα να επιλέξει άλλες πηγές εσωτερικών κινήτρων (π.χ. την οικογένεια, την κοινωνική εργασία) εάν μια πιο ισορροπημένη εργασιακή ζωή είναι επιθυμητή (Fry και Cohen, 2009).

Ανακεφαλαιώνοντας, η πρόταση των Fry και Cohen (2009) συνίσταται στη μετατροπή των ομάδων και των οργανισμών που καθοδηγούνται από μη ενθουσιώδεις εργασιομανείς ανθρώπους και που ανέπτυξαν κουλτούρες που ενισχύουν τις μη ενθουσιώδεις εργασιομανείς αξίες, στάσεις και συμπεριφορές, με βάση το παράδειγμα πνευματικής ηγεσίας, ώστε να μπορούν να πετύχουν αυξημένα οργανωσιακά αποτελέσματα.

Συμπεράσματα

Το προσωπικό νόημα και η κλήση είναι σημαντικοί παράγοντες πρόβλεψης της οργανωσιακής δέσμευσης. Ακόμη, η κλήση και το νόημα σχετίζονται με ισχυρή θετική συσχέτιση με την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Με λίγα λόγια, η εργασιακή απόδοση είναι καλύτερη όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται μέρος μιας κοινότητας. Σκοπός των πνευματικών ηγετών είναι η δημιουργία εταιρειών υψηλής απόδοσης με έμφαση στη σημαντικότητα του ατόμου. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τις συνδέσεις μεταξύ των ανθρώπων στην εργασία και είναι αυτοί οι οποίοι κρατούν τους ανθρώπους συνδεδεμένους μέσω ενός κλίματος εμπιστοσύνης. Η σύνδεση των ανθρώπων με τα πρότυπα της αλτρουιστικής αγάπης, με την πάροδο του χρόνου εντείνει την αίσθηση του ατόμου ότι ανήκει στην ομάδα και ενισχύει τη μελλοντική εκδήλωση αλτρουισμού προς άλλους. Τέλος, η πνευματική ηγεσία προσφέρεται ως ένα πρότυπο για την οργανωσιακή αλλαγή και ανάκαμψη από τις αρνητικές πτυχές της εργασιακής κουλτούρας εκτεταμένων ωρών

εργασίας, με σκοπό την ενίσχυση της ευημερίας των εργαζομένων και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, χωρίς να θυσιάζεται η κερδοφορία, αύξηση των εσόδων και άλλοι δείκτες οικονομικών επιδόσεων.

Επίλογος

Αναντίρρητα, η ζωή του ανθρώπου δεν προσδιορίζεται μόνο από την κάλυψη των βασικών υλικών αναγκών του, αλλά είναι κάτι βαθύτερο και πιο πνευματικό. Η ικανοποίηση των ψυχολογικών, συναισθηματικών, ηθικών και πνευματικών αναγκών, κρίνεται αναγκαία ειδικά στις μέρες μας, που διακρίνεται για τα σημαντικά τεχνολογικά άλματα στην επιστήμη και την ταχύτητα μετάδοσης πληροφορίας. Αυτή την ικανοποίηση των παραπάνω αναγκών έρχεται να καλύψει η πνευματική ηγεσία. Η πνευματική ηγεσία, δίνει νόημα στους ανθρώπους και κάνει τη ζωή κάποιου σημαντική και αξιόλογη. Με αυτό τον τρόπο, επιτυγχάνονται ευνοϊκοί όροι συμβίωσης και σεβασμός στις ατομικές ιδιαιτερότητες.

Σε αυτή την εποχή της γρήγορης επιστημονικής και τεχνολογικής ανάπτυξης, η πνευματική ηγεσία είναι εκείνη που τολμάει να οργανώσει τους οργανισμούς, θωρακίζοντας με ελπίδα, αφυπνίζοντας και εμπνέοντας τους εργαζόμενους σε έναν κοινό σκοπό. Το θέμα της ηγεσίας στις μέρες μας είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς αφορά τη διαδικασία που ακολουθείται, ώστε αφενός να υπάρχει κατάλληλος συντονισμός των εμπλεκόμενων μερών σε έναν οργανισμό ή μία επιχείρηση, αφετέρου ο συντονισμός αυτός να μπορεί να επιφέρει τα μεγαλύτερα δυνατά οργανωσιακά αποτελέσματα και την αύξηση της παραγωγικότητας με όσο το δυνατόν λιγότερο κόστος. Κατά αυτόν τον τρόπο, η ηγεσία και η σωστή διαχείριση μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κίνητρο αλλαγής των οργανισμών με σκοπό την επίτευξη καλύτερων οργανωσιακών στόχων και αποτελεσματικότητας.

Πιο αναλυτικά, η θεωρία πνευματικής ηγεσίας βασίζεται σε μία θεωρία ηγεσίας που στηρίζεται στην πνευματικότητα, στη θρησκευτικότητα και την ηθική. Για την επίτευξη αποτελεσματικότητας, η πνευματική ηγεσία ενσωματώνει το όραμα, την ελπίδα - πίστη, την ανιδιοτελή αγάπη, τις θεωρίες της πνευματικότητας στο χώρο εργασίας, και την πνευματική προσαρμογή, με σκοπό τη δημιουργία μίας κουλτούρας που βασίζεται στη δυνατότητα του εργαζόμενου να βρίσκει προσωπικό νόημα μέσα από την εργασία του. Το νόημα είναι αυτό που κάνει τη ζωή κάποιου σημαντική, συνεκτική και αξιόλογη. Ακόμη, η αξία της αλτρουιστικής αγάπης είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς δίνεται από τον οργανισμό και λαμβάνεται με τη σειρά της από τους εργαζόμενους κατά την επιδίωξη ενός κοινού οράματος. Με αυτό τον τρόπο, ο εργαζόμενος αισθάνεται την ιδιότητα του μέλους, το βίωμα που κάποιος αισθάνεται ότι γίνεται κατανοητός και να εκτιμάται. Με αυτό τον τρόπο η

πνευματική ηγεσία είναι μια πηγή ηθικής και πνευματικής ευημερίας.

Παράλληλα, για την αποτελεσματική ηγεσία ο ρόλος του ηγέτη κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικός. Αν και η πνευματική ηγεσία είναι μία προσέγγιση με λιγότερη έμφαση στον ηγέτη, εστιάζοντας περισσότερο στη συμμετοχή όλων των μελών του οργανισμού με σκοπό την ικανοποίηση των πνευματικών αναγκών τους και την ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης και επίδοσης, ωστόσο χωρίς την ύπαρξη του ηγέτη θα ήταν σχεδόν αδύνατος ο συντονισμός των εργαζόμενων σε έναν οργανισμό.

Ο ηγέτης είναι αυτός που παρακινεί τους εργαζόμενους ώστε να επιτύχουν ένα σκοπό, είναι ο εμπνευστής αλλαγών, είναι αυτός που προσπαθεί να διευρύνει τους πνευματικούς ορίζοντες των ατόμων, οδηγώντας τους έτσι στην πνευματική ολοκλήρωση. Ακόμη είναι αυτός που ενθαρρύνει σε ηθικούς τρόπους συμπεριφοράς, ελέγχει τη διαπροσωπική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και είναι υπεύθυνος για τη δομή και συνοχή της ομάδας και τον συντονισμό των επιμέρους διαδικασιών. Μέσω συνεχούς ανάδρασης και αυτοπαρατήρησης, ο ηγέτης επιτυγχάνει τόσο την προσωπική δική του ανάπτυξη όσο και την ανάπτυξη των υπόλοιπων εργαζομένων στον οργανισμό. Συνεπώς, είναι στην άμεση δικαιοδοσία του ηγέτη η επίλυση διαφορών μεταξύ των εργαζομένων, ο χειρισμός συγκρούσεων και η διαπραγμάτευση. Ωστόσο, ένας καλός ηγέτης, δεν θα πρέπει να προσπαθεί να εφαρμόσει τη δική του κουλτούρα στους υφισταμένους, αλλά είναι απαραίτητο να μπορεί να ελέγχει την προσωπικότητά του, τα συναισθήματά του και προσπαθεί να εφαρμόζει τις κοινές αποδεκτές αξίες.

Συνοψίζοντας, η θεωρία της πνευματικής ηγεσίας θεωρείται σημαντική, γιατί μπορεί να εφαρμοστεί ανεξαρτήτως μιας συγκεκριμένης κατάστασης, πολιτισμικών, θρησκευτικών και άλλων διαφορών. Είναι μία πολλά υποσχόμενη θεωρία καθώς φαίνεται ότι μπορεί να λειτουργήσει ως ένα θεμέλιο για επέκταση παραδειγμάτων άλλων θεωριών ηγεσίας, σε επίπεδο τόσο έρευνας, όσο και πρακτικής. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η πνευματική ηγεσία βρίσκει εφαρμογές σε στρατόπεδα, οργανισμούς, επιχειρήσεις και νοσηλευτικούς οργανισμούς. Ωστόσο, θα ήταν παράληψη να μην επισημάνουμε το γεγονός ότι ενώ βλέπουμε μία πορεία της πνευματικής ηγεσίας στη βιβλιογραφία, δύσκολο βλέπουμε αντίλογο, αντίθετη άποψη και σχολιασμό της ήδη υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Καλό θα ήταν για να προαχθεί ο τομέας αυτός και να γίνει εμβάθυνση στην πνευματική ηγεσία, να υπάρξει εκτενέστερος σχολιασμός στις ήδη υφιστάμενες θεωρίες ηγεσίας.

Από την ανασκόπηση των μελετών και της υφιστάμενης θεωρίας, θα θέλαμε να σχολιάσουμε ότι ενώ υπάρχουν αρκετές θεωρητικές αναφορές στην πνευματική ηγεσία με την υποστήριξη και των κατάλληλων μοντέλων, λίγη έρευνα έχει γίνει σχετικά με πιο πρακτικά ζητήματα, στον ερευνητικό τομέα. Αναγνωρίζουμε το γεγονός ότι η πνευματική ηγεσία είναι σε αρχικά στάδια έρευνας, ωστόσο μία πιο εμπειριστατωμένη έρευνα από πλευράς εφαρμογής σε επιχειρήσεις και οργανισμούς θα ήταν σημαντική, ώστε κατά τη μελέτη και αναφορά στο συγκεκριμένο είδος ηγεσίας να υπάρχει βασική έρευνα με αριθμητικά δεδομένα που να τεκμηριώνουν τα θεωρητικά μοντέλα.

Προτείνουμε ότι μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να γίνει σε περισσότερες επιχειρήσεις τόσο του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα όσο και σε ιδρύματα που ενισχύουν τον εθελοντισμό και την εθελοντική κοινωφελή εργασία, με σκοπό να βρεθούν ομοιότητες και διαφορές στη διαχείριση των οργανισμών, να βρεθούν τα κίνητρα των εργαζομένων και στη συνέχεια να γίνει χρήση των δεδομένων με άμεσο αποτέλεσμα τη βελτίωση της διοίκησης. Αυτή η πρόταση βέβαια ενέχει περιορισμούς, καθώς απαιτείται τόσο τα άτομα στη διοίκηση όσο και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι να είναι ανοιχτοί και καταδεχτικοί ως προς περαιτέρω επιμόρφωση και αλλαγή των υφιστάμενων τρόπων εργασίας τους, γεγονός που ίσως απαιτεί κόπο από πλευράς τους και διάθεση προσωπικού χρόνου, πέρα από το καθιερωμένο ωράριο εργασίας.

Αξίζει ακόμα να επισημάνουμε ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις ασχολούνται περισσότερο με την ύλη, τις υλικές απολαβές, τις χρηματικές, παρά με τα πνευματικά οφέλη που αποκομίζει κάποιος από την εργασία. Αυτή η προσέγγιση αποπροσανατολίζει από την καλλιέργεια κουλτούρας πνευματικότητας στον εργασιακό χώρο. Η κουλτούρα είναι περισσότερο προσανατολισμένη στις απολαβές, στο συνεχές κινήγι αύξησης της παραγωγικότητας και των χρηματικών απολαβών, της ποσότητας εις βάρος της ποιότητας. Αυτοί οι γρήγοροι ρυθμοί ζωής και το υπερκαταναλωτικό πνεύμα αντικατοπτρίζονται στις επιχειρήσεις που συνεχώς παράγουν με σκοπό να καλύψουν τη συνεχή ανάγκη του ανθρώπου για υλικά αγαθά. Απαιτούνται δραστικές αλλαγές, προσήλωση στους στόχους και συνεχής αλλαγή, γεγονότα που απαιτούν τη διάθεση αρκετού χρόνου, ώστε να μετασχηματιστεί ο σύγχρονος τρόπος ζωής σε πιο πνευματικό. Χρειάζεται συνεχή καλλιέργεια αξιών, επαγρύπνηση και ανάληψη προσωπικών ευθυνών, χαρακτηριστικά που απαιτούν χρόνο και προσωπικό κόπο. Η αλλαγή αυτή θα αρχίσει να διαφαίνεται ύστερα από αρκετό διάστημα, καθώς πρόκειται για

εσωτερικά συγκαλυμμένα ανθρώπινα χαρακτηριστικά που δύσκολα μεταβάλλονται. Μην ξεχνάμε επίσης ότι οι πνευματικοί νόμοι είναι δύσκολοι στην εφαρμογή τους, καθώς εμπλέκεται το προσωπικό στοιχείο ερμηνείας που πρέπει να αφαιρείται, ώστε η προσέγγιση να γίνεται όσο το δυνατόν περισσότερο αντικειμενική και ευρέως παραδεκτή.

Ακόμη και για τους παραπάνω λόγους, θα μπορούσαμε να επισημάνουμε ότι η πνευματική ηγεσία θα μπορούσε να προταθεί ως βάση για την ανάκαμψη από την οικονομική ύφεση που αντιμετωπίζει η χώρα μας, για το γεγονός ότι αναφέρεται σε αλλαγή εσωτερικών κινήτρων και χαρακτηριστικών των ανθρώπων, κίνητρα που εστιάζουν σε ανώτερα επίπεδα ιεράρχησης αναγκών παρακινούμενα από ανθρώπινες αξίες όπως αυτή της αλτρουιστικής αγάπης. Με κίνητρο την αγάπη για το συνάνθρωπο, χωρίς προσωπικό όφελος, θα μπορούσαμε να χτίσουμε μία κοινωνία όπου ο πνευματικός ηγέτης θα παρότρυνε τους ακολούθους σε ένα όραμα για μια καλύτερη κοινωνία μακριά από αντιξοότητες και διαφορές.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο Πνευματικής Ηγεσίας (Fry και συνεργάτες, 2005)

Όραμα: περιγράφει το ταξίδι του οργανισμού, ορίζει ποιος είναι ο οργανισμός και τι κάνει

1. Καταλαβαίνω και είμαι δεσμευμένος στο όραμα του οργανισμού που εργάζομαι.
2. Η ομάδα εργασίας μου έχει ένα όραμα που με κάνει να θέλω να γίνομαι καλύτερος.
3. Το όραμα του οργανισμού μου εμπνέει την καλύτερη απόδοσή μου.
4. Έχω πίστη στο όραμα του οργανισμού σχετικά με τους υπαλλήλους του.
5. Το όραμα του οργανισμού είναι ξεκάθαρο και δεσμευτικό για εμένα

Πίστη/Ελπίδα: η διαβεβαίωση για τα γεγονότα που ελπίζει κάποιος, η πεποίθηση ότι οι στόχοι/όραμα/σκοπός του οργανισμού θα εκπληρωθούν

1. Έχω πίστη στον οργανισμό μου και είμαι πρόθυμος να κάνω ότι χρειάζεται για να ασφαλίσω ότι ο οργανισμός επιτυγχάνει την αποστολή του.
2. Επιμένω και ασκώ επιπλέον προσπάθεια για να βοηθήσω τον οργανισμό μου να πετύχει, γιατί έχω πίστη σε αυτό που αντιπροσωπεύει.
3. Κάνω πάντα ότι το καλύτερό μου στη δουλειά, γιατί έχω πίστη στον οργανισμό και στους ηγέτες του.
4. Θέτω υψηλούς στόχους στη δουλειά μου, γιατί έχω πίστη στον οργανισμό και θέλω να πετυχαίνουν οι στόχοι αυτοί.
5. Αποδεικνύω την πίστη μου στον οργανισμό και την αποστολή του και κάνω ό,τι μπορώ για να βοηθήσω στην κοινή μας επιτυχία.

Αλτρουιστική αγάπη: η αίσθηση της ολότητας, της αρμονίας, και ευημερίας που παράγεται μέσα από τη φροντίδα, το ενδιαφέρον και την εκτίμηση τόσο για τον εαυτό όσο και τους άλλους.

1. Ο οργανισμός μου νοιάζεται πραγματικά για τους ανθρώπους του.
2. Ο οργανισμός μου φέρεται με ευγένεια και διακριτικότητα προς τους εργαζομένους του, και όταν υποφέρουν, θέλει να κάνει κάτι γι' αυτό.
3. Οι ηγέτες στην οργάνωσή μου μιλούν με τις πράξεις τους.
4. Ο οργανισμός μου είναι αξιόπιστος και πιστός στους εργαζομένους του.
5. Ο οργανισμός μου δεν τιμωρεί τα ειλικρινή λάθη.

6. Οι ηγέτες στην οργάνωσή μου είναι ειλικρινείς, χωρίς ψεύτικη υπερηφάνεια.
7. Οι ηγέτες στον οργανισμό μου έχουν το θάρρος να συμπαραστέκονται στους ανθρώπους τους.

Νόημα/κλήση: η αίσθηση ότι η ζωή ενός ατόμου έχει νόημα και μπορεί να κάνει τη διαφορά.

1. Η δουλειά που κάνω είναι πολύ σημαντική για μένα.
2. Οι δραστηριότητες στη δουλειά μου έχουν προσωπικό νόημα για μένα.
3. Η δουλειά που κάνω είναι σημαντική για μένα.
4. Η δουλειά που κάνω κάνει τη διαφορά στις ζωές των ανθρώπων.

Η ιδιότητα του μέλους: η αίσθηση ότι κάποιος κατανοείται και εκτιμάται.

1. Νιώθω ότι ο οργανισμός μου κατανοεί τις ανησυχίες μου.
2. Νιώθω ότι ο οργανισμός μου εκτιμά εμένα και τη δουλειά μου.
3. Αισθάνομαι υψηλή εκτίμηση από την ηγεσία στην εργασία μου.
4. Αισθάνομαι ότι εκτιμώνται ως άτομο στη δουλειά μου.
5. Νιώθω ότι ο οργανισμός δείχνει σεβασμό σε μένα και τη δουλειά μου.

Οργανωτική δέσμευση: ο βαθμός αφοσίωσης και πιστότητας στον οργανισμό.

1. Δεν αισθάνομαι μέλος της οικογένειας αυτού του οργανισμού που εργάζομαι.
2. Θα ήμουν πολύ χαρούμενος να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου με αυτό τον οργανισμό.
3. Μιλώ τους φίλους μου για τον οργανισμό που εργάζομαι, ως ένα εξαιρετικό μέρος για να εργαστεί κάποιος.
4. Αισθάνομαι πραγματικά ότι τα προβλήματα του οργανισμού είναι δικά μου.

Παραγωγικότητα: η απόδοση στην παραγωγή αποτελεσμάτων, τα οφέλη, τα κέρδη.

1. Όλοι οι άνθρωποι είναι απασχολημένοι στο τμήμα που εργάζομαι και υπάρχει ελάχιστος ελεύθερος χρόνος
2. Στο τμήμα μου, η ποιότητα εργασίας είναι μια υψηλή προτεραιότητα για όλους τους εργαζόμενους.
3. Στο τμήμα μου, ο καθένας κάνει τις καλύτερες προσπάθειές του.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Ancona, D. Kochan, T. Scully, M. Van Maanen, J. Westney, D.E. (1999). *Organizational behavior and processes*. Boston: South-Western College Publishing.
- Arvey, R. D. Zhang, Z. Avolio, B.J. Krueger, R.F. (2007). Developmental and genetic determinants of leadership role occupancy among women. *Journal of Applied Psychology* 92, 693–706.
- Ashforth, B. E., & Pratt, M. G. (2003). Institutionalized spirituality: An oxymoron? In R. A. Giacalone & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 93–107). Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Ashmos, D. Duchon, D. (2000). Spirituality at work: a conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry* 9, 134–145.
- Avolio, B.J. Chan, A. (2008). The dawning of a new era for genuine leadership development. In *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, ed. G Hodgkinson, K Ford, pp. 197–238. New York: Wiley
- Avolio, B. J. Walumbwa, F. O. and Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research and Future Direction, *The Annual Review of Psychology*, 60, 421–49.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62, 25–33.
- Ayduk, O., Mischel, W. (2002). When Smart People Behave Stupidly: Reconciling Inconsistencies in Social-Emotional Intelligence. In R. J. Sternberg, *Why smart people can be so stupid*. Yale University Press.
- Bass, B.M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 3, 18–41.
- Benefiel, M.: 2005, ‘The Second Half of the Journey: Spiritual Leadership for Organizational Transformation’, *The Leadership Quarterly* 16, 723–747.
- Breckler, S.J. (1984). Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1191-1205.

- Boylan, M. (2013). Deepening System Leadership: Teachers Leading from Below, *Educational Management Administration & Leadership*, 1-16.
- Bright, D.S., Winn, B. A., Kanov, J. (2014). Reconsidering Virtue: Differences of Perspective in Virtue Ethics and the Positive Social Sciences, *J Bus Ethics*, 119, 445–460.
- Chen, C. Yang, C. Li, C. (2012). Spiritual Leadership, Follower Mediators, and Organizational Outcomes: Evidence From Three Industries Across Two Major Chinese Societies. *Journal of Applied Social Psychology*, 42 (4), 890 - 938.
- Crossman, J. (2010). Conceptualising spiritual leadership in secular organizational contexts and its relation to transformational, servant and environmental leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (7), 596-608.
- Crossman, J. (2011). Environmental and Spiritual Leadership: Tracing the Synergies from an Organizational Perspective. *Journal of Business Ethics*. 553–565
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Dent E.B., Higgins A.E., Wharff DM. 2005. Spirituality and leadership: an empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. *Leadership Quarterly* 16, 625–53.
- Dionne, S.D. Gupta, A. Sotak, K.L. Shirreffs, K. A. Serban, A. Hao, C. Kime, D. H. Yammarino, F.J. (2014). A 25-year perspective on levels of analysis in leadership research, *The Leadership Quarterly*, 25 (1), 6-35.
- Duchon, D. T, Plowman, D. A. (2005) Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly* 16, 807–833.
- Eisler, R., & Montuori, A. (2003). The human side of spirituality. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*, 46–56. New York: M. E. Sharp.
- Fairholm, G. (1996). Spiritual Leadership: Fulfilling Whole-Self Needs at Work, *Leadership & Organization Development Journal* 17(5), 11–17.
- Fairholm, G. W. (1997). *Capturing the heart of leadership: Spirituality and community in the new American workplace*. Westport, CT: Praeger.

- Fairholm, G. W. (1998). *Perspectives on leadership: From the science of management to its spiritual heart*. Westport, CT: Praeger.
- Fairholm, M. (2003), 'Leading with Spirit in Public Organizations', *Pa Times* 26(11), 4.
- Fernando, M., (2007). *Spiritual Leadership in the Entrepreneurial Business: a Multifaith Study*. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Fernando, M. Beale, F. Geroy, G. D. (2009). The spiritual dimension in leadership at Dilmah Tea, *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (6), 522-539.
- Fernando, M., Nilakant, V., (2008). The place of self-actualization in workplace spirituality: evidence from Sri Lanka. *Culture and Religion* 9, 233–249.
- Festinger, L. (1957). *A theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fleischman, P. R. (1994). *The healing spirit: Explorations in religion & psychotherapy*. Cleveland: Bonne Chance Press.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- Fry, L. W. (2005 α). Introduction to The Leadership Quarterly special issue: toward a paradigm of spiritual leadership. *Leadership Quarterly* 16, 619–22.
- Fry, L.W. (2005) Toward a theory of ethical and spiritual well-being, and corporate social responsibility through spiritual leadership, R.A. Giacalone, C.L. Jurkiewicz (Eds.), *Positive psychology in business ethics and corporate responsibility*, Information Age Publishing, Greenwich, CT.
- Fry, L. W. Cohen, M. (2009). Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures, *Journal of Business Ethics* 84, 265-278.
- Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 259–270.
- 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

- Fry L. W., Matherly L. Vitucci S. (2006). Spiritual Leadership Theory as a Source for Future Theory, Research, and Recovery for Workaholism, Ronald Burke (ed.), *Research Companion to Workaholism in Organizations, New Horizons in Management Series* (Edward Elgar Publishing), 330–352.
- Fry, L. W. Matherly, L. L. Whittington, J.L. Winston, B. E. (2007). Spiritual Leadership as an Integrating Paradigm for Servant Leadership, *Integrating Spirituality and Organizational Leadership*, 70-82.
- Fry, L. W. Slocum, J.W. (2008). Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership, *Organizational Dynamics*, 37(1), 86–96.
- Fry, L. W. Vitucci, S. Cedillo, M. (2005). Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement, and Establishing a Baseline, *The Leadership Quarterly*, 16, 835–862.
- Fry, L. W. Whittington, J. L. (2005), ‘In Search of Authenticity: Spiritual Leadership Theory as a Source for Future Theory, Research, and Practice on Authentic Leadership’, *Leadership and Management*, 3, 183–200.
- Galbraith, J. R. (1977). *Organization design*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (2003). Toward a science of workplace spirituality. In R.A. Giacalone & C.L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 3–28). Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Gotsis, G. & Kortezi, Z. (2008). Philosophical foundations on workplace spirituality: A critical approach. *Journal of Business Ethics*, 78, 575–600.
- Hicks, D. (2002). Spiritual and religious diversity in the workplace: Implications for leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 379–396.
- Holland, J. L. (1997). *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*, Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Holland, J.L. Gottfredson, G.D. (1992). Studies of the Hexagonal Model: An Evaluation, *Journal of Vocational Behavior*, 41, 158-170.
- Jeona, K. S., Passmoreb, D. L., Leec, C., Hunsaker, W. (2013). Spiritual leadership: a

- validation study in a Korean context, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 10 (4), 342-357.
- Karakas, F. (2010). Exploring value compasses of leaders in organizations: Introducing nine spiritual anchors. *Journal of Business Ethics*, 93: 73–92.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1977). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375–403.
- Kouzes, J.M. Pozner, B.Z. (1987). *The leadership challenge*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Kouzes, J. M., & Pozner, B. Z. (1993). *Credibility*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kruger, M. Seng, Y. (2005). Leadership with inner meaning: a contingency theory of leadership based on the worldviews of five religions. *The Leadership Quarterly* 16, 771–806.
- Kurth, K. (2003). Spiritually renewing ourselves at work. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and Organizational Performance*, 447–460. New York: M. E. Sharp.
- Lord, R.G., Brown, B.R. (2004). *Leadership Processes and Follower Self-Identity*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- MacIntyre, A. (2007). *After virtue: A study in moral theory* (3rd ed.). Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
- Markow, F. Klenke, K. (2005). The effects of personal meaning and calling on organizational commitment: An empirical investigation of spiritual leadership. *The International Journal of Organizational Analysis*, 13 (1), 8-27 .
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row, New York.
- Maslow, A. H. (1968). *Toward a psychology of being*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Milliman, J., Czaplewski, A., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426–447.
- Mitroff, I., Denton, E., 1999. A study of spirituality in the workplace. *Sloan Management Review*, 40, 83–92.

- Mohamed, A., Hassan, A., & Wisnieski, J. (2001). Spirituality in the workplace: A literature review. *Global Competitiveness*, 9(1), 644–651.
- Moynihan, D.P. Pandey, S.K. (2007). Finding Workable Levels Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement and Organisational Commitment, *Administration & Society* 39 (7), 803-832.
- Pawar, B. S. (2014). Leadership Spiritual Behaviors Toward Subordinates: An Empirical Examination of the Effects of a Leader's Individual Spirituality and Organizational Spirituality, *J Bus Ethics*, 122, 439–452.
- Perkins, D. N. (2002). The Engine of Folly. In R. J. Sternberg, *Why smart people can be so stupid*. Yale University Press.
- Peterson, M.F. and Wood, R.E. (2008). Cognitive structures and processes in cross-cultural management. In: P.B. Smith, M.F. Peterson and D.C. Thomas, *The handbook of cross-cultural management research*. Los Angeles: Sage Publications, 15–34.
- Pfeffer, J. (2003). Business and the spirit: Management practices that sustain values. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewics (Eds.), *The handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 29–45). New York M.E. Sharpe.
- Phipps, K. A. (2012). Spirituality and Strategic Leadership: The Influence of Spiritual Beliefs on Strategic Decision Making, *J Bus Ethics* 106, 177–189
- Robbins, S. Judge, T. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*, Εκδόσεις Κριτική.
- Roberts, L. M., Dutton, J. E., Spreitzer, C. M., Heaphy, E. D., Quinn R. E. (2005). Composing the reflected best-self portrait: building pathways for becoming extraordinary in work organizations, *Acad. Manage. Rev*, 30, 712–736.
- Rosenberg, L. R. (2010). Transforming leadership: reflective practice and the enhancement of happiness, *Reflective Practice: International and Multidisciplinary Perspectives*, 11(1), 9-18.
- Price, T. L. (2003), The ethics of authentic transformational leadership, *The Leadership Quarterly*, 14, (1), 67-81.
- Reave L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness *The*

- Leadership Quarterly*, 16, 655–687.
- Ryan, K. D., & La Guardia, J. G. (2000). What is being optimized over development? A self-determination theory perspective on basic psychological needs across the life span. In S. Qualls, & R. Ables (Eds.), *Dialogues on psychology and aging*, Washington, DC: American Psychological Association, 145–172.
- Sense, A. Fernando, M. (2011). The spiritual identity of projects, *International Journal of Project Management*, 29, 504–513.
- Snyder, C. R., & Lopez, S. (2008). *Handbook of positive psychology* (2nd ed). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Steers, R. M., Porter, L. W. (1983). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Steers, R. M. Sanchez-Runde, C. J. Nardon, L. (2012) Culture, cognition, and managerial leadership, *Asia Pacific Business Review*, 425-439.
- Sternberg R. J. (2002). *Why smart people can be so stupid*. Yale University Press.
- Stewart, A. (2008). The workplace of the organised church: Theories of leadership and the Christian leader, *Culture and Religion: An Interdisciplinary Journal*, 9 (3), 301-318.
- Swann W.B., Chang-Schneider C., McClarty K.L. (2007). Do people’s self-views matter? Self-concept and self-esteem in everyday life. *American Psychology*, 62, 84–94.
- Sweeney, P. J. Fry, L. W. (2012). Character development through spiritual leadership, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64 (2), 89–107.
- Weinberg, F. J., Locander W. B., (2014). Advancing workplace spiritual development: A dyadic mentoring approach, *The Leadership Quarterly*, 25, 391–408.
- Whittington, J.L., Pitts, T.M., Kageler, W.V., Goodwin, V.L., (2005). Legacy leadership: the leadership wisdom of the Apostle Paul, *The Leadership Quarterly* 16, 749–770.
- Ying - Shan, M. Yan, Z. (2009). Research on Leadership Capabilities of Different Genders - From View of Critical Thinking, *IEEE*.
- Youssef, C. M. Luthans, F. (2012). Positive global leadership, *Journal of World Business* 47, 539-547.