

**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΠΜΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ : ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ
ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ : ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΓΡΗΓΟΡΙΟΣ ΤΣΑΛΤΑΣ

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΠΡΟΣ ΕΝΑ ΝΕΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ
Ο ΗΓΕΤΗΣ ΤΩΝ ΒΙΩΣΙΜΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ**

**ΑΘΗΝΑ
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ
2012**

Γκέγκας Αθανάσιος

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Είναι σαφές ότι η Διάσκεψη του Ρίο και η ώθηση που έδωσε στην έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης αποτέλεσε την απαρχή σημαντικών και σοβαρών αλλαγών σε όλα τα πεδία της ανθρώπινης δραστηριότητας.

Η βιώσιμη ανάπτυξη ως έννοια βασίζεται στους τρεις πυλώνες της οικονομικής ανάπτυξης, της κοινωνικής συνοχής και της περιβαλλοντικής προστασίας, οι οποίοι ολοκληρώνονται με την πολιτική βούληση. Για να επιτευχθεί πραγματικά η βιώσιμη ανάπτυξη πρέπει να ενσωματωθεί σαν ιδέα και λογική στο σύνολο των πρακτικών και δραστηριοτήτων τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα.

Κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για την επίτευξη του παραπάνω είναι η αλλαγή της νοοτροπίας, των θεσμών και των συμπεριφορών. Η αλλαγή είναι άμεσα συνυφασμένη με την ηγεσία. Ο ηγέτης διαφοροποιείται από τον διαχειριστή στο ότι προέρχεται από την αλλαγή και προωθεί την αλλαγή. Η δυναμική αυτή σχέση μεταξύ ανάπτυξης και ηγεσίας, όπως διαμορφώνεται μέσα από την επιδίωξη για βιώσιμη ανάπτυξη, περιστρέφεται γύρω από τα παρακάτω ερωτήματα :

- Πως διαμορφώνεται η νέα ηγεσία μέσα από την ανάγκη για βιώσιμη ανάπτυξη;
- Πως η νέα ηγεσία επηρεάζει και αλλάζει τις δομές και λειτουργίες ενός συνόλου με τελική επιδίωξη την βιώσιμη ανάπτυξη αυτού;
- Σε ποιο επίπεδο και δραστηριότητα (δημόσιος-ιδιωτικός τομέας, πολιτική-οικονομία κτλ) βρίσκουν τα παραπάνω εφαρμογή;
- Η νέα ηγεσία διαμορφώνεται από την ανάγκη για βιώσιμη ανάπτυξη η προωθεί την τελευταία στη βάση της προσαρμογής για την επιβίωση;

Το ολοένα και δυσμενέστερο, με πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς όρους, περιβάλλον που διαμορφώνεται σήμερα απαιτεί την ανάδειξη ενός νέου μοντέλου ηγέτη ο οποίος θα κληθεί να αντιμετωπίσει τις διαμορφούμενες προκλήσεις και στρεβλώσεις και να οδηγήσει τις σύγχρονες και μελλοντικές κοινωνίες σε συνθήκες ευημερίας.

Ο ηγέτης αυτός είναι ο ηγέτης των βιώσιμων επιλογών και η επιτυχία του εδράζεται στην αποδοχή των επιλογών αυτών από την κοινωνία. Για να το επιτύχει αυτό θα πρέπει να επηρεάσει και να αλλάξει τη γνώση, στάση και συμπεριφορά ατόμων, συστημάτων, κοινωνιών και οργανώσεων –συνασπισμών.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	ii
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	iii
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	vi
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	vi
ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ.....	vii
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
1.1. Επαναπροσεγγίζοντας την Ηγεσία	9
1.2. Δομή Εργασίας	12
2. ΗΓΕΣΙΑ	13
2.1. Εισαγωγή.....	14
2.2. Η Έννοια της Ηγεσίας	15
2.2.1. Εισαγωγική θεώρηση της έννοιας της ηγεσίας	15
2.2.2. Ορίζοντας την ηγεσία	16
2.2.3. Η ηγεσία στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής.....	19
2.2.4. Οι συνιστώσες της ηγεσίας.....	21
2.2.5. Ηγεσία και εξουσία.....	23
2.2.6. Ηγεσία και αλλαγή	25
2.2.7. Ανακεφαλαίωση	28
3. ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	29
3.1. Εισαγωγή.....	30
3.2. Κλασικές Θεωρίες Ηγεσίας.....	30
3.2.1. Εισαγωγικά στοιχεία.....	30
3.2.2. Η προσέγγιση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων.....	31
3.2.2.1. Η θεωρία των μεγάλων αντρών.....	31
3.2.2.2. Η θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων	32
3.2.3. Η προσέγγιση της συμπεριφοράς	35
3.2.3.1. Τα πρότυπα συμπεριφοράς των Lewin et al.....	36
3.2.3.2. Οι έρευνες των πανεπιστημίων Ohio και Michigan.....	38
3.2.3.3. Τα συστήματα ηγεσίας του R. Likert	39
3.2.3.4. Το διοικητικό πλέγμα των Blake και Mouton.....	41

3.2.3.5. Η θεωρία των τριών διαστάσεων του W. J. Reddin.....	44
3.2.4. Η προσέγγιση των ενδεχομενικών καταστάσεων.....	47
3.2.4.1. Εισαγωγή.....	47
3.2.4.2. Η ενδεχομενική θεωρία του F. Fiedler.....	48
3.2.4.3. Η θεωρία μονοπατιού-στόχου των House-Mitchell.....	50
3.2.4.4. Το ηγετικό συνεχές των Tannenbaum και Schmidt.....	52
3.2.4.5. Το μοντέλο λήψης απόφασης των Vroom και Yetton.....	56
3.2.4.6. Η περιπτωσιακή ηγεσία των Hersey και Blanchard.....	59
3.2.5. Η προσέγγιση των σχέσεων.....	62
3.2.5.1. Εισαγωγικά στοιχεία.....	62
3.2.5.2. Η εξέλιξη της προσέγγισης των σχέσεων.....	63
3.2.6. Οι προσέγγιση της νέας ηγεσίας.....	67
3.2.6.1. Η οραματιστική ηγεσία.....	67
3.2.6.2. Η χαρισματική ηγεσία.....	68
3.2.6.3. Η μεταμορφωσιακή ηγεσία.....	69
3.3. Άλλες Προσεγγίσεις Ηγεσίας.....	72
3.3.1. Η αυθεντική ηγεσία.....	72
3.3.2. Η προσαρμοστική ηγεσία.....	76
3.3.3. Η ηγεσία της πολυπλοκότητας.....	77
3.4. Συμπεράσματα.....	80
4. ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ.....	81
4.1. Εισαγωγή.....	82
4.2. Η Έννοια της Βιώσιμης Ανάπτυξης.....	82
4.3. Προσεγγίσεις της Βιώσιμης Ανάπτυξης.....	87
4.3.1. Εισαγωγή.....	87
4.3.2. Η προσέγγιση των πυλώνων της βιώσιμης ανάπτυξης.....	87
4.3.3. Η προσέγγιση των κεφαλαίων.....	89
4.3.4. Η προσέγγιση των δεικτών μέτρησης.....	92
4.3.5. Η προσέγγιση των αρχών.....	95
4.4. Συμπεράσματα.....	97
5. Ο ΗΓΕΤΗΣ ΤΩΝ ΒΙΩΣΙΜΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ.....	99
5.1. Εισαγωγή.....	100
5.2. Η Ανάγκη για ένα Νέο Μοντέλο Ηγεσίας.....	100

5.3. Προσεγγίσεις του Ηγέτη της Βιωσιμότητας.....	102
5.3.1. Η ηγεσία της βιωσιμότητας	103
5.3.2. Η αναγεννητική ηγεσία	105
5.3.3. Η ενσυνείδητη ηγεσία της βιωσιμότητας και οι ηγέτες με ανεπτυγμένη λογική δράσης	106
5.4. Ο Ηγέτης των Βιώσιμων Επιλογών.....	108
5.4.1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις	108
5.4.2. Η αρχή λειτουργίας	110
5.4.3. Τα βασικά χαρακτηριστικά	113
5.4.4. Η μέθοδος λειτουργίας	117
5.4.5. Τα επίπεδα ηγεσίας.....	120
5.5. Ανακεφαλαίωση	122
5.5.1. Βασικά συμπεράσματα.....	122
5.5.2. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	122
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	123

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 2-1: Οι Συνιστώσες της Ηγεσίας.....	21
Σχήμα 2-2: Η Λειτουργία της Ηγεσίας.....	22
Σχήμα 3-1: Το Ηγετικό Πλέγμα των Blake και Mouton	41
Σχήμα 3-2: Τα Δώδεκα πρότυπα Ηγετικής Συμπεριφοράς κατά Reddin	47
Σχήμα 3-3: Το Συνεχές των Ηγετικών Συμπεριφορών	52
Σχήμα 3-4: Το Νέο Συνεχές Ηγετικών Συμπεριφορών	55
Σχήμα 3-5: Το Μοντέλο Λήψης Αποφάσεων των Vroom Yetton	57
Σχήμα 3-6: Ταξινόμηση Επιπέδων Ετοιμότητας Μελών Ομάδας	60
Σχήμα 3-7: Το Μοντέλο της Περιπτωσιακής Ηγεσίας.....	61
Σχήμα 3-8: Μοντέλο Δόμησης Ηγετικών Σχέσεων	65
Σχήμα 4-1: Οι Πυλώνες της Βιώσιμης Ανάπτυξης	88
Σχήμα 4-2: Τα Πέντε Κεφάλαια της Βιώσιμης Ανάπτυξης	91
Σχήμα 5-1: Η Ηγεσία των Βιώσιμων Επιλογών.....	109
Σχήμα 5-2: Η Αντιστοιχία των Στοιχείων της Αρχής Λειτουργίας και των Επιδιώξεων	111
Σχήμα 5-3: Σχηματική Αναπαράσταση της Αρχής Λειτουργίας	112
Σχήμα 5-4: Τα Χαρακτηριστικά του Ηγέτη των Βιώσιμων Επιλογών	113
Σχήμα 5-5: Η Μέθοδος Λειτουργίας του Ηγέτη των Βιώσιμων Επιλογών	118

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 4-1: Οι Προσεγγίσεις της Ανθρώπινης Ανάπτυξης	83
Πίνακας 4-2: Οι Διαστάσεις της Ανθρώπινης Ανάπτυξης	84
Πίνακας 5-1 : Τα Επίπεδα Λειτουργίας του Μοντέλου και οι Βασικές Αρχές Μετασχηματισμού.....	121

ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ

CAS	Complex Adaptive System
CSD	Commission on Sustainable Development
DSD	Division for Sustainable Development
DSD	Division for Sustainable Development
LMX	Leader-Member Exchange
LPC	Least Preferred Coworker
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
UNDESA	Department of Economic and Social Affairs
UNDESA	United Nations Department of Economic and Social Affairs
UNECE	United Nations Economic Commission for Europe
VDL	Vertical Dyad Linkage
WGSSD	Working Group on Statistics for Sustainable Development
ΕΠΣ	Ελάχιστα Προτιμητέος Συνεργάτη
ΚΔΔ	Κάθετος Δυαδικός Δεσμός
ΣΗΜ	Συναλλαγή Ηγέτη Μελών
ΣΠΠ	Σύστημα Πολύπλοκης Προσαρμογής

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Επαναπροσεγγίζοντας την Ηγεσία

Η έννοια της ηγεσίας και του ηγέτη απασχόλησε εκτεταμένα την ακαδημαϊκή έρευνα τον τελευταίο αιώνα. Το γεγονός αυτό μπορεί να αποδοθεί σε ένα μεγάλο βαθμό στις δραστικές μεταβολές του κοινωνικού γίνεσθαι που έλαβαν χώρα κατά την χρονική περίοδο αυτή και οι οποίες οδήγησαν σε μια συνεχή αναζήτηση για τη βέλτιστη ηγεσία και τον ιδανικό ηγέτη.

Πράγματι το σημερινό παγκόσμιο γίνεσθαι χαρακτηρίζεται από μια πολυπλοκότητα που απέχει παρασάγγας από οποιαδήποτε πρότερη στιγμή του ανθρώπινου γένους. Η τεχνολογική πρόοδος και η, αν μη τι άλλο ανισομερής, ανάπτυξη των κοινωνιών δημιουργούν ένα δυναμικό και ευμετάβλητο περιβάλλον.

Ως απόρροια της λήξης του Ψυχρού Πολέμου και της κατάρρευσης του Υπαρκτού Σοσιαλισμού το σημερινό σύστημα δομήθηκε και αναπτύχθηκε πάνω στις αρχές της κακώς ή καλώς εννοούμενης Δημοκρατίας, του οικονομικού Καπιταλισμού και των συμφερόντων του αναπτυγμένου Δυτικού Κόσμου.

Βασικά χαρακτηριστικά του σημερινού συστήματος είναι η παγκοσμιοποίηση και η δικτύωση. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας, η επικράτηση της οικονομίας της αγοράς, η ανάδειξη στο προσκήνιο των πολυεθνικών επιχειρήσεων, η δραστηριοποίηση των διεθνών θεσμών και οργανισμών, η δημιουργία διεθνών, ηπειρωτικών και περιφερειακών συνασπισμών είναι μερικοί από τους παράγοντες που έχουν οδηγήσει στη σημερινή παγκοσμιοποιημένη κοινωνικό-οικονομική δομή και έχουν θέσει υπό εξέταση μεγάλο μέρος από τις κρατούσες μέχρι σήμερα θεωρίες και αντιλήψεις.

Στο περιβάλλον, που διαμορφώνεται από τις παραπάνω συνθήκες και μεταβλητές, τα σύγχρονα κράτη επιδιώκουν να εξασφαλίσουν την ευημερία των πολιτών τους καθώς και την επιβίωση των δομών τους απέναντι σε ένα πλήθος διαφοροποιημένων απειλών που ακουμπούν κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα.

Οι σύγχρονες κοινωνίες έρχονται αντιμέτωπες με ένα πλήθος¹ προβλημάτων και απειλών, που χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό πολυπλοκότητα και χρήζουν άμεσης και δραστικής αντιμετώπισης. Η κατάσταση αυτή μπορεί να περιγραφεί με τις εξής διαπιστώσεις :

¹ Η σημερινή διεθνής κατάσταση καταδεικνύει με το καλύτερο δυνατό τρόπο τις δυσκολίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η κοινωνία. Η διεθνής αυτή κατάσταση θα μπορούσε να συνοψιστεί σε τρεις βασικές παραμέτρους την οικονομική κρίση, την διεθνή αβεβαιότητα και τη περιβαλλοντική «εξουθένωση». Η οικονομική κρίση είναι απόρροια της ρευστότητας και των επιλογών στη διεθνή οικονομία και απειλεί με σοβαρές επιπτώσεις ακόμα και ισχυρά αναπτυγμένες οικονομίες όπως η ΕΕ. Η διεθνής αβεβαιότητα συντηρείται και ενισχύεται από διάσπαρτες εστίες συγκρούσεων και κρίσεων που απειλούν ανά πάσα στιγμή την παγκόσμια ειρήνη. Τέλος η περιβαλλοντική «εξουθένωση» αφορά την ανεπανόρθωτη ζημιά που έχει προκληθεί στο φυσικό περιβάλλον από τις ανθρώπινες δραστηριότητες και απειλές και διαμορφώνει ένα εντελώς νέο πλαίσιο απειλών και κινδύνων για την ανθρώπινη επιβίωση. Οι τρεις παραπάνω παράμετροι έχουν συνδυαστική και σωρευτική δράση πάνω στις κοινωνικές δομές και διαδραματίζουν κυρίαρχο ρόλο σε όλες τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων σε όποιο επίπεδο (διεθνή, περιφερειακό, εθνικό, τοπικό) και αν αυτές λαμβάνονται.

- Η ανθρωπότητα σήμερα λειτουργεί μέσα σε ένα πλαίσιο προκλήσεων, κινδύνων και απειλών που χαρακτηρίζονται από αυξημένη πολυπλοκότητα, συνεχή μεταβλητότητα, υψηλό βαθμό ασάφειας και επικινδυνότητας.
- Το παραπάνω πλαίσιο σε ένα μεγάλο βαθμό έχει δημιουργηθεί, δομηθεί και εξακολουθεί να συντηρείται και να ενδυναμώνεται, με ότι αυτό συνεπάγεται, από **λανθασμένες επιλογές** που η ίδια η ανθρωπότητα² έχει κάνει σε όλους τους τομείς³ της δραστηριότητας της.
- Είναι εμφανής η απαίτηση για δραστικές αλλαγές στο παραπάνω πλαίσιο άλλα και στη συλλογική λειτουργία της κοινωνίας με σκοπό την αποκατάσταση της ισορροπίας της παγκόσμιας κοινωνικής λειτουργίας και οργάνωσης και της άρσης των στρεβλώσεων και δυσχερειών που δημιουργούν αυτές τις επικίνδυνες συνθήκες για την ανθρωπότητα.

Προκειμένου να επιτευχθούν οι παραπάνω επιθυμητές αλλαγές είναι προφανές ότι πρέπει στο κοινωνικό σύστημα να επιδράσουν εξωτερικές δυνάμεις, που θα του προσδώσουν μια νέα δυναμική και αντίληψη. Μια από αυτές της δυνάμεις⁴ είναι και η ηγεσία. Η ηγεσία και ο ηγέτης προέρχονται από την αλλαγή και προωθούν την αλλαγή, για αυτό και δεν είναι τυχαία η διαπίστωση στην αρχή της εισαγωγής ότι η σχετική έρευνα απασχόλησε εκτεταμένα την ακαδημαϊκή κοινότητα τον τελευταίο αιώνα, αφού όχι άδικα ο συγκεκριμένος αιώνας μπορεί να χαρακτηριστεί ως ο αιώνας της αλλαγής.

Ο ρόλος της ηγεσίας στην κατεύθυνση και καθοδήγηση των κοινωνιών και οργανισμών, στην αντιμετώπιση και ταυτόχρονα εφαρμογή των αλλαγών καθώς και στη δημιουργία συνθηκών προσωπικής και συλλογικής ανάπτυξης αναγνωρίστηκε από όλους τους ερευνητές και πυροδότησε έναν αγώνα ακαδημαϊκής έρευνας που καλύπτει το σύνολο του 20^{ου} αιώνα και είχε ως σκοπό να δώσει απαντήσεις σε βασικά ερωτήματα όπως :

- Ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται ;
- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του ηγέτη ;
- Πως συμπεριφέρεται ένας ηγέτης ;
- Πως λαμβάνει επιτυχημένες αποφάσεις ένας ηγέτης ;
- Πως λειτουργεί και τι συνεισφέρει ένας ηγέτης ;

² Με τον όρο ανθρωπότητα εδώ αναφέρεται συνολικά το πολιτικό σύστημα, οι οικονομικές δομές, η ίδια η κοινωνία και ο κάθε άνθρωπος ξεχωριστά.

³ Ακολουθώντας την διάσημη πλέον προσέγγιση των πυλώνων της βιώσιμης ανάπτυξης οι τομείς αυτοί μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές δραστηριότητες όπως ολοκληρώνονται και κατευθύνονται (ή κατευθύνουν!!!) από τις πολιτικές αποφάσεις.

⁴ Σύμφωνα με το Smith, M. (2011). *Fundamentals of Management* (Second ed.). Shoppenhangers Road, Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill Education (UK) Limited., η ηγεσία είναι μια από τις εξωτερικές δυνάμεις που επιδρούν σε ένα σύστημα και το βοηθούν να αλλάξει κατεύθυνση και να αντιμετωπίσει την αβεβαιότητα σε συνθήκες κρίσης.

Ο 21^{ος} αιώνας βρήκε την ακαδημαϊκή έρευνα στο πεδίο της ηγεσίας και του ηγέτη να έχει δώσει απαντήσεις στα περισσότερα από τα παραπάνω ερωτήματα, να έχει διαμορφώσει μοντέλα και θεωρίες ηγεσίας που να εξηγούν ικανοποιητικά καταστάσεις και συμπεριφορές, να έχει αναπτύξει εργαλεία και τεχνικές για τον προσδιορισμό των ηγετικών συμπεριφορών και φυσιγνωμιών και να έχει δημιουργήσει διαδικασίες και μεθόδους ανάπτυξης ηγετών.

Αυτό όμως που δεν έχει καταφέρει η ακαδημαϊκή έρευνα, μέχρι σήμερα, να κάνει είναι να δώσει απάντηση στο ερώτημα «γιατί έχει δημιουργηθεί η παραπάνω περιγραφόμενη κατάσταση στην κοινωνία από την στιγμή που τόσα πολλά θέματα και ζητήματα αναφορικά με την ηγεσία είχαν διερευνηθεί κι αναλυθεί επισταμένως ;».

Σύμφωνα με τον Bennis⁵ «είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι η ποιότητα της ζωής μας βασίζεται στη ποιότητα της ηγεσίας μας»⁶. Η ρήση αυτή του Bennis δίνει μια σαφή απάντηση στο προηγούμενο ερώτημα καταδεικνύοντας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την σημασία της ηγεσίας και των ηγετών για το μέλλον της ανθρωπότητας.

Το γεγονός είναι ότι απαιτείται πλέον μια νέα προσέγγιση αναφορικά με την ηγεσία η οποία δεν έχει να κάνει με τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών και συμπεριφορών του ηγέτη ούτε με την διαπίστωση του τρόπου με τον οποίο λαμβάνει τις αποφάσεις του αλλά με τις ίδιες τις αποφάσεις που λαμβάνει. Άλλωστε το κυριότερο χαρακτηριστικό της ηγεσίας είναι η απόφαση, είναι η κατεύθυνση προς την οποία θα οδηγήσει μια κοινωνία, ένα οργανισμό, μια επιχείρηση με σκοπό την επίτευξη ευημερίας και καλύτερων αποτελεσμάτων.

Η νέα προσέγγιση αναφορικά με την ηγεσία βασίζεται στη μέχρι τώρα έρευνα και οδηγεί σε μια πιο ολοκληρωμένη θεώρηση του μοντέλου του ηγέτη, στο κέντρο λειτουργίας του οποίου υπάρχει η έννοια «των βιώσιμων επιλογών». Ο ηγέτης του 21^{ου} αιώνα καλείται να αντιμετωπίσει μια κατάσταση που διαφέρει δραστικά από κάθε προηγούμενη και απαιτείται να πάρει αποφάσεις που θα καθορίσουν την ευημερία της σημερινής κοινωνίας αλλά και την δυναμική των μελλοντικών κοινωνιών να προσδιορίσουν και να επιτύχουν την δική τους ευημερία.

Στο σημείο αυτό η έννοια της ηγεσίας συνδέεται με την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης σε μια σχέση δυναμικής αλληλεξάρτησης όπου ο ηγέτης ενός οργανισμού κατευθύνει και καθοδηγεί τον οργανισμό μέσω αποφάσεων, που βασίζονται σε βιώσιμες επιλογές, επιτυγχάνοντας έτσι βιώσιμη ανάπτυξη του οργανισμού που με την σειρά της εξασφαλίζει την σύγχρονη επιβίωση και ευημερία του οργανισμού και διασφαλίζει τη μελλοντική λειτουργία του.

⁵ Σύμφωνα με το Thomas, M. A. (2006). *Gurus on Leadership*. 10-12 Rivington Street, London: Thorogood Publishing Ltd. ο Bennis χαρακτηρίστηκε από το περιοδικό Forbes το 1996 ως «the dean of leadership gurus».

⁶ Day, D. V., & Antonakis, J. (Eds.). (2012). *The nature of leadership* (Second ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

1.2. Δομή Εργασίας

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το ζήτημα ενός νέου μοντέλου ηγεσίας, αυτό του ηγέτη των βιώσιμων επιλογών και αποτελείται από την εισαγωγή και τέσσερα κεφάλαια. Στην εισαγωγή γίνεται μια πρώτη προσέγγιση της προβληματικής που αναπτύσσεται γύρω από το θέμα της σύγχρονης ηγεσίας και παρουσιάζεται η διάρθρωση της εργασίας.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση της έννοιας της ηγεσίας. Στο πλαίσιο της παρουσίασης αυτής επιδιώκεται ο ορισμός τους φαινομένου, προσεγγίζονται τα κύρια χαρακτηριστικά της ηγεσίας, αναλύονται βασικές συνιστώσες και θέματα που επιδρούν και καθορίζουν βασικές πτυχές της ηγεσίας και διατυπώνεται ο υιοθετούμενος από την συγκεκριμένη διπλωματική ορισμός της ηγεσίας.

Το δεύτερο και μεγαλύτερο κεφάλαιο περιέχει την ανάλυση των κυριότερων προσεγγίσεων και θεωριών της ηγεσίας. Συγκεκριμένα παρουσιάζονται οι βασικές αρχές και παραδοχές των κύριων θεωριών και μοντέλων ηγεσίας με σκοπό να αποτελέσουν την υποδομή πάνω στην οποία θα αναπτυχθεί το μοντέλο του ηγέτη των βιώσιμων επιλογών.

Το τρίτο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στην έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης, η οποία και αποτελεί την «καρδιά» του μοντέλου του ηγέτη των βιώσιμων επιλογών. Μέσα από διαφορετικές προσεγγίσεις επιχειρείται να προσδιοριστεί το περιεχόμενο και η σημασία της βιώσιμης ανάπτυξης ώστε να καθοριστεί το πλαίσιο αλλά και η αναγκαιότητα του προτεινόμενου μοντέλου ηγεσίας.

Τέλος στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το μοντέλο του ηγέτη των βιώσιμων επιλογών μέσω του προσδιορισμού των συνιστωσών και των αρχών λειτουργίας του και προτείνονται μελλοντικοί άξονες έρευνας για την περαιτέρω ανάπτυξη και επιβεβαίωση του.

2. ΗΓΕΣΙΑ

2.1. Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό είναι αφιερωμένο στις έννοιες της ηγεσίας και του ηγέτη. Στις ενότητες που ακολουθούν θα γίνει μια προσπάθεια να παρουσιαστούν συνοπτικά τα αποτελέσματα τις έρευνας, αναφορικά με την ηγεσία, που έλαβε χώρα κατά τον τελευταίο αιώνα και έχει οδηγήσει στις σημερινές θεωρήσεις και αντιλήψεις στο συγκεκριμένο τομέα.

Η έννοια της ηγεσίας ασφαλώς και δεν είναι ένα φαινόμενο του τελευταίου αιώνα αλλά αποτελεί⁷ μια από τις παλαιότερες ενασχολήσεις της ανθρωπότητας. Ο άνθρωπος και οι κοινωνίες στο σύνολο τους ανέκαθεν αναζητούσαν τον ηγέτη και συγκινούνταν από τις ηγετικές συμπεριφορές, σε τέτοιο βαθμό μάλιστα που πολλές φορές ο ηγέτης απολάμβανε τον χαρακτηρισμό του Ήρωα ή του Μεγάλου.

Στα πρώτα στάδια⁸ του ανθρώπινου πολιτισμού η μελέτη της ηγεσίας ήταν άμεσα συνδεδεμένη με την μελέτη της ιστορίας και της φιλοσοφίας αφού τα ιστορικά γεγονότα διασυνδέονταν με τις πράξεις και τις λογικές των ηγετών.

Με το πέρασμα του χρόνου η μελέτη της ηγεσίας πέρασε από τον τομέα της ιστορίας στον τομέα των κοινωνικών επιστημών και η έμφαση δόθηκε στον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών και συμπεριφορών που συνθέτουν την δυναμική και λειτουργία των ηγετών.

Το γεγονός που αναμφισβήτητα πυροδότησε την άνθηση της έρευνας για την ηγεσία τον τελευταίο αιώνα ήταν οι δραστικές μεταβολές που έλαβαν χώρα στην κοινωνική δομή και σύνθεση. Η τεχνολογική εξέλιξη, η ευκολία μετακίνησης, επικοινωνίας και πληροφόρησης, οι νέες πολιτικές και κοινωνικές προκλήσεις, η αυξανόμενη μόρφωση και εκπαίδευση ολόένα και μεγαλύτερου μέρους του πληθυσμού κατέδειξαν πέραν όλων των άλλων την ανέκαθεν υποβόσκουσα ανισότητα και ανισορροπία στην ανθρώπινη ανάπτυξη.

Η επιτυχία, αν μπορεί να θεωρηθεί επιτυχία, της διαδρομής του συγκεκριμένου αιώνα ήταν ότι για πρώτη φορά στην ιστορία της ανθρωπότητας ήρθε στο προσκήνιο και αποτέλεσε το επίκεντρο πολλών δραστηριοτήτων και πρωτοβουλιών το ζήτημα της ανισομερούς ανάπτυξης της ανθρώπινης κοινωνίας.

Η παραπάνω διαπίστωση είχε άμεση συνέπεια και στην έρευνα σχετικά με την ηγεσία. Η μέχρι τότε παραδεδεγμένη θεώρηση για την ηγεσία και τους ηγέτες⁹ ήταν φανερό ότι δεν ικανοποιούσε τις νέες διαμορφούμενες συνθήκες, γεγονός που έστρεψε την έρευνα, στην προσπάθεια της να δώσει κατάλληλες απαντήσεις, σε νέους τομείς και δρόμους.

⁷ Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications* (Third ed.). New York: The Free Press : p 3.

⁸ Bass, B. M. (1990) : p 3.

⁹ Αν έπρεπε να περιγραφεί με μια φράση αυτή θα ήταν « ελέω θεού βασιλιάς».

Στις επόμενες ενότητες θα γίνει μια παρουσίαση της έννοιας της ηγεσίας, που όπως θα εξηγηθεί διαφέρει από αυτή του ηγέτη, θα προσδιοριστούν οι βασικές συνιστώσες αυτής, θα αναλυθούν βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν την ηγετική λειτουργία και συμπεριφορά και θα διατυπωθεί ο υιοθετούμενος στη παρούσα διπλωματική ορισμός για την ηγεσία.

2.2. Η Έννοια της Ηγεσίας

2.2.1. Εισαγωγική θεώρηση της έννοιας της ηγεσίας

Μελετώντας κανείς το θέμα της ηγεσίας θα καταλήξει σε δύο βασικές διαπιστώσεις. Η πρώτη διαπίστωση είναι ότι σχεδόν κανείς μελετητής δεν συμφωνεί με κάποιον άλλο μελετητή σχετικά με τον ορισμό της ηγεσίας¹⁰. Προφανώς λοιπόν δεν υπάρχει ένας κοινός, παγκόσμια αποδεκτός, ορισμός για την ηγεσία πάνω στον οποίο να βασιστεί η ανάλυση ενός ερευνητή.

Η δεύτερη διαπίστωση είναι ότι η ηγεσία δεν είναι ένα ανεξάρτητο φαινόμενο¹¹, που μπορεί να μελετηθεί μεμονωμένα και να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα. Είναι ένα φαινόμενο που λαμβάνει χώρα μέσα σε ένα πλαίσιο χρονικής, χωρικής και αξιακής διάστασης.

Με άλλα λόγια η ηγεσία έχει έντονη αλληλεξάρτηση με το χώρο, τη χρονική στιγμή και το αξιακό πλαίσιο μέσα στο οποίο αναδύεται και μελετάται και οι τρεις αυτές διαστάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη σε κάθε προσπάθεια προσέγγισης και ορισμού της ηγεσίας.

Είναι άμεσα φανερό ότι οι παραπάνω δύο διαπιστώσεις οριοθετούν εξ αρχής ένα μεθοδολογικό πλαίσιο μελέτης της ηγεσίας από το οποίο δύσκολα ένας ερευνητής μπορεί να απαγκιστρωθεί. Το πλαίσιο αυτό έχει δύο βασικές συνιστώσες, η πρώτη από τις οποίες αναφέρεται στην υιοθέτηση και υποστήριξη συγκεκριμένου ορισμού για την ηγεσία ενώ η δεύτερη αφορά την διερεύνηση των σχέσεων αλληλεξάρτησης που λαμβάνουν χώρα μεταξύ των συνιστωσών της ηγεσίας, μέσα σε δεδομένο ή και μεταβαλλόμενο χωρικό, χρονικό και αξιακό πλαίσιο.

Οι περισσότερες ερευνητικές προσπάθειες πάνω στην ηγεσία περιστρέφονται γύρω από τις παραπάνω δύο συνιστώσες. Προσεγγίζουν το ζήτημα της ηγεσίας είτε οριοθετώντας έναν ορισμό αυτής και αναλύοντας στη συνέχεια τις συνιστώσες της ηγεσίας υπό το πρίσμα του υιοθετούμενου ορισμού είτε διερευνώντας τις κύριες συνιστώσες της ηγεσίας και καταλήγοντας στη συνέχεια σε ένα ορισμό με βάση τη σπουδαιότητα και τη βαρύτητα που αποκτά κατά την παραπάνω διερεύνηση η κάθε συνιστώσα.

¹⁰ Μάλιστα κάτι στο οποίο συμφωνούν όλα τα βιβλία και τα άρθρα που έχουν γραφεί σχετικά με την ηγεσία είναι «ότι υπάρχουν σχεδόν τόσοι ορισμοί για την ηγεσία όσοι είναι και η μελετητές που έχουν ασχοληθεί με το θέμα».

¹¹ Η λέξη φαινόμενο θα μπορούσε πολύ απλά να αντικατασταθεί σε αυτή τη χρονική στιγμή και από την ηγεσία ως επιστήμη, τεχνική, τέχνη, θεώρηση, επιστημονική προσέγγιση γεγονός που όμως δεν θα αλλοίωνε το νόημα της συγκεκριμένης διαπίστωσης.

Σε κάθε περίπτωση όμως αυτό που είναι κοινό είναι η σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ του ορισμού και της ουσίας της ηγεσίας και των συνιστωσών αυτής. Η παραπάνω άλλωστε σχέση αποτελεί και ένα από τα βασικά ερωτήματα που ανακύπτουν κατά την μελέτη της ηγεσίας και διατυπώνεται ως εξής « Είναι η ηγεσία που ορίζει το πλαίσιο μέσα στο οποίο ασκείται ή το πλαίσιο λειτουργίας διαμορφώνει την ηγεσία;».

2.2.2. Ορίζοντας την ηγεσία

Η πολυδιάστατη φύση και η πολυπλοκότητα του φαινομένου της ηγεσίας μπορεί να μην έχει επιτρέψει ως σήμερα την καθιέρωση ενός καθολικά αποδεκτού ορισμού παρόλα αυτά ο Bass¹² υποστηρίζει ότι υπάρχουν αρκετές ομοιότητες μεταξύ των κατά καιρούς διατυπωθέντων ορισμών που να επιτρέπουν την γενική ταξινόμηση τους δώδεκα κύριες κατηγορίες. Έτσι κατά τον Bass¹³ το φαινόμενο της ηγεσίας έχει κατά καιρούς προσεγγιστεί ως :

Επίκεντρο ομαδικών διεργασιών

Σύμφωνα με τους ορισμούς της συγκεκριμένης προσέγγισης, που αντικατοπτρίζουν τις προσπάθειες προσδιορισμού της ηγεσίας των αρχών του αιώνα, ο ηγέτης αποτελεί το κέντρο των διεργασιών και δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο μιας ομάδας. Ο ηγέτης κατέχει πρωταγωνιστικό ρόλο και αποτελεί τον βασικό άξονα λειτουργίας του κοινωνικού συστήματος. Συγκεκριμένα¹⁴ «Ο ηγέτης ενσωματώνει την συλλογική θέληση. Αυτός μόνος εντοπίζει τα βασικά προβλήματα, προσφέρει τις πιθανές λύσεις, καθορίζει τις προτεραιότητες και εκκινεί τις αναπτυξιακές λειτουργίες».

Προσωπικότητα και τα αποτελέσματα αυτής

Οι συγκεκριμένοι ορισμοί εστιάζουν στην προσωπικότητα του ηγέτη και τα στοιχεία αυτής που τον διαφοροποιούν από τα υπόλοιπα μέλη του συνόλου. Για τους ερευνητές της συγκεκριμένης κατεύθυνσης τα εξαιρετικά προσωπικά χαρακτηριστικά, προσόντα και αρετές ενός ανθρώπου καθορίζουν τον πιθανό ηγετικό του ρόλο και του επιτρέπουν την ανάληψη και διαχείριση ευθυνών ιδίως σε περιόδους σοβαρών κρίσεων.

Τέχνη επιβολής συμμόρφωσης

Η ηγεσία διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη διαμόρφωση των επιλογών ενός συνόλου και αποτελεί το βασικό μέσο για την επιβολή, σε ένα σύνολο, των απόψεων και πεποιθήσεων του ατόμου που την ασκεί. Η χρησιμοποίηση της ηγεσίας ως μέσου επιβολής συμμόρφωσης είναι άμεσα αντιληπτή στη δημόσια εικόνα και συμπεριφορά ενός συνόλου, παράλληλα όμως είναι δύσκολο να προσδιοριστεί η επίδραση της και η εσωτερική προσωπική αποδοχή της.

¹² Bass, B. M. (1990) : p 11.

¹³ Bass, B. M. (1990) : pp 11-18.

¹⁴ Bass, B. M. (1990) : p 12.

Άσκηση επιρροής

Βασικό σταθμό στη μελέτη της ηγεσίας αποτέλεσε η προσέγγιση της ως μέσο επιρροής. Οι ερευνητές αυτής της προσέγγισης μετατόπισαν το κέντρο βάρους της μελέτης της ηγεσίας από τον ηγέτη στις σχέσεις αλληλεπίδρασης ηγέτη και μελών ομάδας¹⁵ ορίζοντας την ηγεσία ως μια διεργασία επηρεασμού. Σύμφωνα με τον Bass¹⁶ «η επιρροή προϋποθέτει την αμοιβαία σχέση μεταξύ ηγέτη και μελών ομάδας, η οποία όμως δεν χαρακτηρίζεται απαραίτητα από κυριαρχία, έλεγχο ή επιβολή συμμόρφωσης από τον ηγέτη».

Αξίζει εδώ να αναφερθεί και η άποψη που διατύπωσαν ορισμένοι ερευνητές σύμφωνα με την οποία η ηγεσία προσδιορίζεται από την επιρροή που ασκεί ο ηγέτης στα άτομα της ομάδας για να επιτελέσουν δραστηριότητες πέραν των καθορισμένων, καθιερωμένων και γενικώς αποδεκτών.

Πράξη ή Συμπεριφορά

Σύμφωνα με την συγκεκριμένη προσέγγιση οι πράξεις και οι συμπεριφορές των ηγετών είναι που προσδιορίζουν την ηγεσία. Ο τρόπος με τον οποίο ο ηγέτης δρα και κατευθύνει έναν οργανισμό καθορίζει και το περιεχόμενο της ηγεσίας.

Μέσο πειθούς

Για πολλούς ερευνητές η πειθώ μπορεί να θεωρηθεί ως μια μορφή ηγεσίας. Η συγκεκριμένη προσέγγιση είχε μεγάλη απήχηση¹⁷ στους μελετητές πολιτικών, κοινωνικών και θρησκευτικών σχέσεων καθώς και στους ερευνητές που αντιτίθονταν στην έννοια της αυταρχικής ηγεσίας στους χώρους των ενόπλων δυνάμεων και των επιχειρήσεων, αφού η πειθώ είναι ένα ισχυρό εργαλείο διαμόρφωσης προσδοκιών και πεποιθήσεων.

Οι περισσότεροι από τους ορισμούς αυτής της προσέγγισης προέρχονται από το πεδίο της πολιτικής, όπου πολύ συχνά η αποδοχή των μαζών είναι σημαντικότερη της εξουσίας λόγω θέσης, αφού η τελευταία είναι αποτέλεσμα της πρώτης.

Σχέση εξουσίας

Η εξουσία ανέκαθεν θεωρούνταν ως το βασικό συστατικό της ηγεσίας. Η άσκηση εξουσίας, ανεξαρτήτως της μορφής ή προέλευσης της, αποτελεί κυρίαρχο χαρακτηριστικό της ηγετικής συμπεριφοράς.

¹⁵ Αντί του όρου μέλη ομάδας θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί και ο όρος οπαδός, ακόλουθος, σύντροφός κα. Κάθε όρος έχει την δική του σημασία και αποτυπώνει τα γενικά και ειδικά χαρακτηριστικά των διαφόρων προσεγγίσεων και σχολών σκέψης της ηγεσίας. Εντούτοις εκτιμάται ότι ο όρος μέλη ομάδας αντικατοπτρίζει με το καλύτερο δυνατό τρόπο τις νέες ολοκληρωμένες προσεγγίσεις της ηγεσίας και για αυτό το λόγο θα χρησιμοποιείται στη συνέχεια της εργασίας εκτός και αν αλλιώς απαιτείται από την περιγραφόμενη κατάσταση.

¹⁶ Bass, B. M. (1990) : p 13.

¹⁷ Bass, B. M. (1990) : p 15.

Είτε πρόκειται για επίσημη είτε για ανεπίσημη εξουσία και αρμοδιότητα είτε πρόκειται για εξουσία βασισμένη στα χαρακτηριστικά, τις ικανότητες ή την πληροφορία η εξουσία εξασφαλίζει την δυνατότητα θεμελίωσης της ηγεσίας. Πέρα όμως αυτού η εξουσία δεν μπορεί να διασφαλίσει την αποτελεσματικότητα και την διάρκεια- αντοχή της ηγεσίας.

Όργανο επίτευξης στόχων

Μια άλλη προσέγγιση της ηγεσίας αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα των δράσεων και την επίτευξη των στόχων μιας οργάνωσης ή ενός συστήματος. Στη προσέγγιση αυτή σημαίνοντα ρόλο διαδραματίζει η επίτευξη των στόχων και η απόδοση της οργάνωσης για αυτό και η ηγεσία είναι άμεσα συνδεδεμένη με τον βαθμό συνεισφοράς στα παραπάνω.

Αναλόγως της προσέγγισης η ηγεσία έχει σημαντική συνεισφορά τόσο κατά το στάδιο διαμόρφωσης του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων μιας οργάνωσης όσο και κατά το στάδιο της εφαρμογής του παραπάνω σχεδίου και της υλοποίησης των τιθέμενων στόχων και των σχεδιαζόμενων δράσεων.

Αναδύόμενες επιπτώσεις αλληλεπιδράσεων

Οι ορισμοί αυτής της κατηγορίας προσεγγίζουν¹⁸ την ηγεσία όχι ως αιτία ή μέσο ελέγχου των δραστηριοτήτων μιας ομάδας ή οργάνωσης αλλά ως αποτέλεσμα αυτών. Η ηγεσία προκύπτει μέσα από τις σχέσεις αλληλεπίδρασης των μελών μιας οργάνωσης και έχει νόημα μόνο όταν ο ηγέτης αναγνωριστεί και γίνει αποδεκτός από τα άλλα μέλη της οργάνωσης.

Οι θεωρίες της συγκεκριμένης προσέγγισης προσέθεσαν και μια ακόμα κρίσιμη παράμετρο στη μελέτη της ηγεσίας αυτή του οπαδού ή καλύτερα του μέλους της ομάδας. Τα χαρίσματα, τα προσόντα και η πρακτική ενός εν δυνάμει ηγέτη αξιολογούνται από τα μέλη της ομάδας τα οποία και αποδέχονται την ηγετική συμπεριφορά του συγκεκριμένου μέλους στο βαθμό που ικανοποιεί τις προσδοκίες τους για την πορεία και κατεύθυνση της ομάδας.

Διαφοροποιημένοι ρόλοι

Η συγκεκριμένη προσέγγιση αντιμετωπίζει την ηγεσία ως ένα ξεχωριστό ρόλο στο πλαίσιο ενός δεδομένου συστήματος όπου το κάθε μέλος αναμένεται να διαδραματίσει ένα συγκεκριμένο ρόλο.

Κάθε ρόλος¹⁹ είναι καλά προσδιορισμένος από παραδεδεγμένες αντιλήψεις του συστήματος που στην πλειοψηφία τους αποδίδουν στον ηγέτη, περισσότερες αρμοδιότητες και υποχρεώσεις από ότι στα λοιπά μέλη.

¹⁸ Bass, B. M. (1990) : p 16.

¹⁹ Bass, B. M. (1990) : p 17.

Το αποτέλεσμα είναι ο ηγέτης να καθίσταται απαραίτητος για την λειτουργία του συστήματος αφού είναι αυτός που παρέχει κατεύθυνση, διασφαλίζει την ενότητα των δράσεων και εγγυάται την επίτευξη των στόχων.

Ο ρόλος του ηγέτη διαφοροποιείται από των λοιπών μελών είτε λόγω καταγωγής, είτε λόγω κλάσης, είτε λόγω αποδοχής από τα λοιπά μέλη είτε λόγω επιρροής και πειθούς είτε ακόμα και με βάση το βαθμό συνεισφοράς στην επίτευξη των στόχων.

Έναρξη δομών

Οι ορισμοί²⁰ της συγκεκριμένης προσέγγισης προσπάθησαν να προσδιορίσουν την ηγεσία με βάση της μεταβλητές που διαφοροποιούν και διατηρούν τις δομές των ρόλων σε μια ομάδα. Έδωσαν δηλαδή βάση στις κύριες διεργασίες μέσω των οποίων εμφανίζεται η ηγεσία στο πλαίσιο ενός συστήματος.

Συνδυασμός στοιχείων

Τέλος αρκετοί ορισμοί αποτελούν σύνθεση κάποιων εκ των προηγούμενων προσεγγίσεων στην προσπάθεια των εμπνευστών τους να ερμηνεύσουν την πολυπλοκότητα και την πολυδιάστατη φύση του φαινομένου της ηγεσίας.

Έτσι η προσωπικότητα, οι κοινωνικές διαδικασίες, η εξουσία και η δύναμη, η επιρροή, η συλλογική προσπάθεια, η επίτευξη των στόχων, τα πρότυπα συμπεριφοράς, οι διαδραστικές σχέσεις κα. χρησιμοποιούνται συνδυαστικά από τους ερευνητές για μια πιο πολύπλευρη και ολοκληρωμένη προσέγγιση της ηγεσίας.

Από όσα αναφέρθηκαν παραπάνω καθίσταται εμφανής η πολυδιάστατη φύση του φαινομένου της ηγεσίας και δικαιολογείται η μέχρι σήμερα αδυναμία για την ύπαρξη και υιοθέτηση ενός κοινά αποδεκτού ορισμού. Όλες οι προσεγγίσεις έχουν τα δικά τους πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι κάποια από αυτές υπερισχύει των άλλων.

Σε κάθε περίπτωση όπως σημειώνει και ο Bass²¹ ο υιοθετούμενος ορισμός σε μια έρευνα αναφορικά με την ηγεσία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους σκοπούς της έρευνας.

2.2.3. Η ηγεσία στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής

Με βάση όσα αναφέρθηκαν παραπάνω και με δεδομένο ότι το μεθοδολογικό πλαίσιο μελέτης της ηγεσίας απαιτεί την υιοθέτηση και υποστήριξη ενός ορισμού δίνεται στο πλαίσιο της παρούσας υποενότητας ένας ορχικός ορισμός για την ηγεσία, ο οποίος αναμένεται να διαφοροποιηθεί και εμπλουτιστεί κατά την διάρκεια ανάπτυξης των επόμενων ενότητων.

²⁰ Bass, B. M. (1990) : p 18.

²¹ Bass, B. M. (1990) : p 19.

Έτσι για τους σκοπούς της συγκεκριμένης εργασίας η ηγεσία ορίζεται ως **«μια συστημική διεργασία η οποία μπορεί να λάβει χώρα μέσα σε ένα δεδομένο πλαίσιο και κατευθύνει και καθοδηγεί το σύστημα σε μια διαφορετική από την υπάρχουσα κατάσταση»**.

Σύμφωνα με το παραπάνω ορισμό η ηγεσία είναι μια διεργασία ενός συστήματος²². Άρα η ηγεσία μπορεί εμφανιστεί σε οποιοδήποτε επίπεδο οργάνωσης είτε αυτό είναι επίσημο είτε ανεπίσημο και ανεξάρτητα αν αυτό εξυπηρετεί συγκεκριμένο σκοπό και λειτουργία ή έχει προέλθει από την καθημερινή πρακτική και δράση.

Επίσης, δεδομένου ότι πρόκειται για διεργασία, αποτελεί αποτέλεσμα των σχέσεων αλληλεπίδρασης των στοιχείων του συστήματος και όχι απλή απόρροια των πράξεων και συμπεριφορών ενός ή περισσότερων στοιχείων του συστήματος. Οι σχέσεις αλληλεπίδρασης αναπτύσσονται δυναμικά χωρίς μάλιστα να εξαρτώνται απόλυτα από την κατοχή ή μη επίσημης εξουσίας ή δύναμης από ένα από τα στοιχεία του συστήματος.

Επιπλέον η ηγεσία λαμβάνει χώρα μέσα σε συγκεκριμένο πλαίσιο συνθηκών και αξιών, που οριοθετεί σε μεγάλο βαθμό την δυναμική και τα αποτελέσματα της και το οποίο επίσης αλληλεπιδρά τόσο με τα στοιχεία του συστήματος όσο και την ίδια την διεργασία της ηγεσίας.

Τέλος πρόκειται για μια διεργασία η οποία μπορεί να λάβει ή μη χώρα και η οποία οδηγεί το σύστημα σε μια διαφορετική κατάσταση, η οποία δεν είναι απαραίτητως καλύτερη από την υφιστάμενη.

Η παραπάνω ανάλυση δημιουργεί την ανάγκη αποσαφήνισης τριών βασικών σημείων ώστε να καταστεί ολοκληρωμένη. Το πρώτο σημείο αφορά τα στοιχεία που απαρτίζουν το σύστημα και τις σχέσεις τους με το πλαίσιο αξιών και συνθηκών, που οριοθετεί το σύστημα. Τα στοιχεία του συστήματος και το περιβάλλον πλαίσιο μπορούν να χαρακτηριστούν ως συνιστώσες της ηγεσίας.

Το δεύτερο σημείο αφορά την έννοια της εξουσίας, η οποία όπως έχει ήδη αναφερθεί αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την θεμελίωση της ηγεσίας δεν διασφαλίζει όμως την διατήρηση και την επιτυχία της. Ο προσδιορισμός της καταλυτικής δράσης της εξουσίας, οποιασδήποτε μορφής, που αναπτύσσεται και συντηρείται στο πλαίσιο ενός συστήματος είναι αναγκαίος για την διάγνωση των ηγετικών λειτουργιών στο πλαίσιο του συγκεκριμένου συστήματος.

Το τρίτο σημείο αφορά την εμφάνιση ή μη της ηγεσίας καθώς και τα αποτελέσματα αυτής. Δεδομένης της ύπαρξης του συστήματος έχει ενδιαφέρον να διερευνηθούν οι συνθήκες που οδηγούν στην εμφάνιση ή μη ηγετικών συμπεριφορών καθώς και τα αποτελέσματα αυτών των συμπεριφορών.

²² Το σύστημα ορίζεται ως ένα σύνολο στοιχείων που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Στο πλαίσιο του παραπάνω ορισμού το σύστημα είναι ένα οποιοδήποτε επίπεδο κοινωνικής οργάνωσης από το πιο απλό της ομάδος μέχρι το πλέον σύνθετο της διεθνούς κοινότητας.

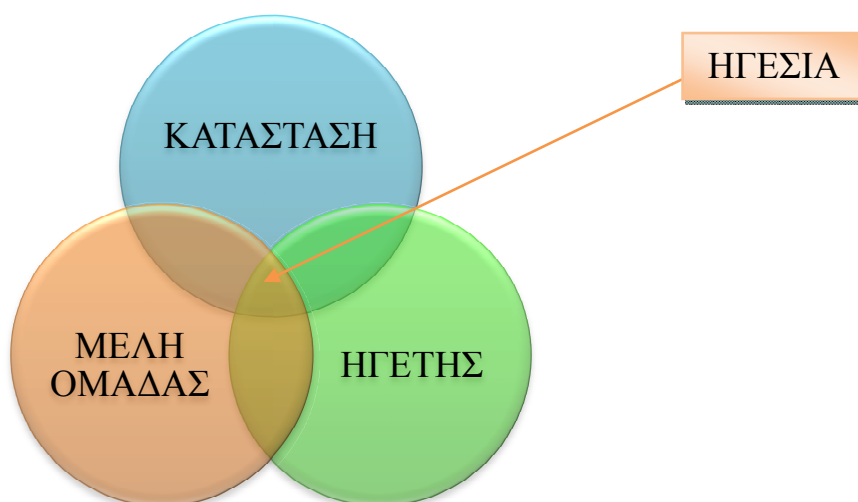
Κλειδί για την παραπάνω διερεύνηση αποτελεί η έννοια της αλλαγής, η οποία έχει συνδεθεί περισσότερο από κάθε άλλη έννοια με την ηγεσία.

2.2.4. Οι συνιστώσες της ηγεσίας

Η μελέτη της κατά Bass ταξινόμησης των ορισμών της ηγεσίας καταδεικνύει ότι ηγεσία είναι ένα σύνθετο φαινόμενο, που μελετήθηκε και μελετάται με τρεις κατά βάση διαφορετικές προσεγγίσεις. Οι τρεις αυτές προσεγγίσεις είναι με βάση των ηγέτη, με βάση τον οπαδό ή μέλος της ομάδας και με βάση την κατάσταση ή σχέση μεταξύ του οπαδού και του ηγέτη και προσδιορίζουν αυτό που πολλοί ερευνητές αναφέρουν ως συνιστώσες της ηγεσίας.

Η ηγεσία δεν ταυτίζεται, όπως έχει ήδη ειπωθεί, με τον ηγέτη αλλά είναι ένα φαινόμενο που έχει τουλάχιστον τρεις βασικές συνιστώσες τον ηγέτη, τον οπαδό και την κατάσταση. Ο ηγέτης είναι ο ασκών την ηγεσία (πομπός) αυτός που έχει την εξουσία, καθοδηγεί και λαμβάνει αποφάσεις.

Ο οπαδός είναι ο αποδέκτης της ηγετικής συμπεριφοράς και χωρίς αυτόν δεν έχει νόημα ούτε η καθοδήγηση ούτε και η άσκηση της εξουσίας. Τέλος η κατάσταση ορίζει την δυναμική και το είδος της σχέσης²³ και καθορίζει τη μορφή και την προσέγγιση της ηγετικής λειτουργίας και συμπεριφοράς. Η ηγεσία²⁴ λαμβάνει χώρα στο σημείο που οι τρεις παραπάνω συνιστώσες τέμνονται.



Σχήμα 2-1: Οι Συνιστώσες της Ηγεσίας
(Προσαρμοσμένο από Smith, M. (2011))

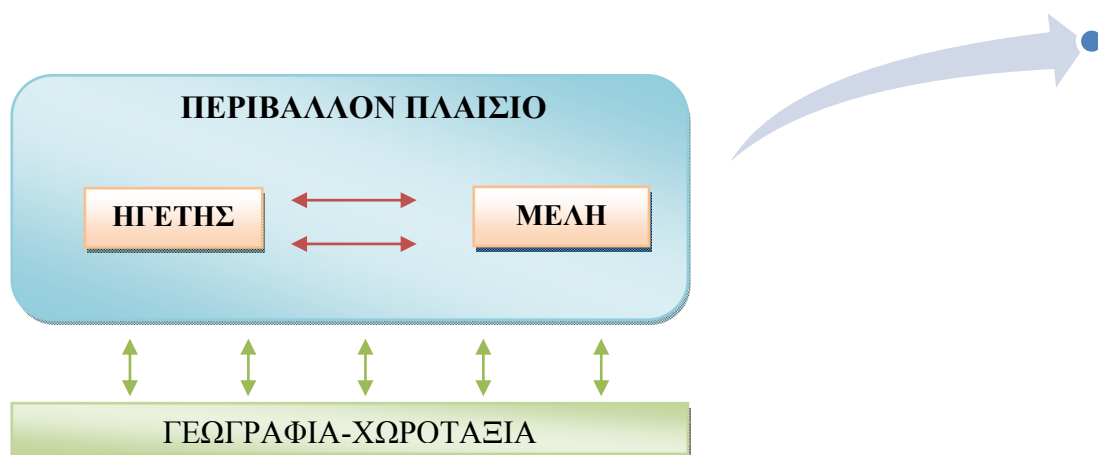
²³ Η σχέση ηγέτη- οπαδού μπορεί να είναι μονής κατεύθυνσης, οπότε είναι σχέση ηγέτη - ακολούθου, ή διπλής, οπότε είναι μια σχέση ηγέτη – μέλους ομάδας. Υπάρχουν ακόμα και προσεγγίσεις όπου η σχέση μονής κατεύθυνσης αντιστρέφεται και κυρίαρχος πόλος είναι ο οπαδός όπως για παράδειγμα η θεωρία της ηγεσίας που υπηρετεί (servant leadership).

²⁴ Smith, M. (2011) : p 193.

Η μελέτη της ηγεσίας στη βάση των συνιστωσών που την απαρτίζουν έχει προσφέρει πολλά και αποτελεί την βάση²⁵ των περισσότερων σχολών σκέψης για την ηγεσία που αναπτύχθηκαν τον τελευταίο αιώνα. Η ταυτόχρονη εξέταση και των τριών συνιστωσών, έστω και αν θεωρούνται ανεξάρτητες μεταξύ τους, προσφέρει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στη μελέτη της ηγεσίας και βοηθά στην αντιμετώπιση των αδυναμιών που παρουσίαζαν οι παραδοσιακές μονοδιάστατες προσεγγίσεις.

Όμως η ταχύτατη μετάλλαξη του σημερινού κοινωνικού συστήματος και οι δραστικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα με ολοένα και ταχύτερους ρυθμούς σε ένα μεγάλο εύρος των ανθρώπινων δραστηριοτήτων δημιουργούν νέα δεδομένα και συνθήκες στο πεδίο της ηγεσίας, που απαιτούν νέες προσεγγίσεις για την διερεύνησή τους.

Μια ελαφρώς τροποποιημένη άποψη της παραπάνω ολοκληρωμένης προσέγγισης της ηγεσίας προσφέρει ο υιοθετούμενος στη παρούσα εργασία ορισμός. Η άποψη αυτή που αναπτύσσεται σχηματικά στο επόμενο σχήμα έχει ως βάση ένα κοινωνικό σύστημα, στοιχεία του οποίου είναι ο ηγέτης και τα λοιπά μέλη.



Σχήμα 2-2: Η Λειτουργία της Ηγεσίας

Το σύστημα αυτό διαμορφώνει και διαμορφώνεται από το περιβάλλον πλαίσιο (αξιών, πεποιθήσεων, συνθηκών κα), διαφοροποιείται χωρικά και εξελίσσεται χρονικά είτε λόγω απαίτησης πραγματικών αλλαγών είτε στη βάση προσδιορισμένων εξελίξεων (ψευδό-αλλαγές).

Η ηγεσία είναι απόρροια της διαδραστικής σχέσης μεταξύ των μελών του κοινωνικού συστήματος. Αναλόγως των συνθηκών του περιβάλλοντος πλαισίου (άξιες, καταστάσεις, γεγονότα κα) οποιοδήποτε από τα μέλη του συστήματος μπορεί να αναλάβει ηγετική θέση και να καθοδηγήσει το σύστημα σε μια νέα κατάσταση, ικανοποιώντας την προκύπτουσα ανάγκη για αλλαγή.

²⁵ Πράγματι όλες οι σχολές σκέψης από τη θεωρία του μεγάλου Αντρέι μέχρι και την Μεταμορφωτική και Χαρισματική ηγεσία βασίζονται στις συνιστώσες της ηγεσίας για την ανάπτυξη και εξέλιξη των αρχών τους και διαφοροποιούνται μόνο στο βαθμό σπουδαιότητας που αποδίδουν σε κάθε συνιστώσα.

Αξιοσημείωτος είναι ο ρόλος της γεωγραφικής-χωροταξικής παραμέτρου, στην οποία δραστηριοποιείται το σύστημα, αφού επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την σύνθεση και τις ιδιαιτερότητες του περιβάλλοντος πλαισίου αλλά και το είδος των απαιτούμενων και επιδιωκόμενων αλλαγών.

Από τα παραπάνω είναι φανερό ότι η απαίτηση για ηγεσία διασυνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την ανάγκη για αλλαγή και η ανάδειξη του ηγέτη βασίζεται στην εξουσία, χωρίς απαραίτητα αυτή να η επίσημη ή θεσμοθετημένη εξουσία²⁶.

2.2.5. Ηγεσία και εξουσία

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η εξουσία μπορεί να αποτελέσει τη βάση για την ανάδειξη ηγετικών συμπεριφορών αλλά δεν μπορεί να διασφαλίσει ούτε την αποτελεσματικότητα αλλά ούτε και την αντοχή τους στο χρόνο. Η ηγεσία²⁷ είναι μια διεργασία επιρροής ενώ η εξουσία είναι η δυνατότητα επηρεασμού, οπότε κάποια μορφή εξουσίας χρησιμοποιείται απαραίτητα κατά την άσκηση ηγεσίας.

Η κατοχή δύναμης και εξουσίας από ένα μέλος της ομάδος δεν τεκμαίρεται αυτομάτως και την ανάδειξη του συγκεκριμένου μέλους σε ηγέτη είτε διότι κάποιο άλλο μέλος της ομάδας κατέχει κάποιο άλλο είδος εξουσίας είτε διότι απλά δεν υπάρχει ανάγκη για ηγεσία στο συγκεκριμένο σύστημα.

Αναφορικά με τη πρώτη παρατήρηση και τα είδη εξουσίας, είναι ένα ζήτημα που έχει απασχολήσει ευρέως την ερευνητική κοινότητα. Μια από τις πιο διαδεδομένες²⁸ ταξινομήσεις των πηγών εξουσίας είναι αυτή των French και Raven²⁹ που παρουσιάστηκε για πρώτη φορά το 1959.

Σύμφωνα με την ταξινόμηση αυτή υπάρχουν πέντε ειδών πηγές εξουσίας που μπορεί ένα ηγέτης (πράκτορας) να ασκήσει σε ένα ή περισσότερα μελή της ομάδας :

Η νόμιμη ή επίσημη εξουσία

Η νόμιμη ή επίσημη εξουσία αναφέρεται³⁰ στην εξουσία που πηγάζει από τις εσωτερικές αξίες που έχουν τα μέλη της ομάδας και οι οποίες προσδιορίζουν αφενός μεν το νόμιμο δικαίωμα του ηγέτη να επηρεάζει και να κατευθύνει και αφετέρου την υποχρέωση των μελών να αποδέχονται το παραπάνω δικαίωμα και να υπακούν.

²⁶ Η εξουσία αυτή που μπορεί ονομαστεί και αρμοδιότητα δεν κατοχυρώνει απαραίτητα και ηγετική συμπεριφορά αφού όπως ήδη αναφέρθηκε προηγουμένως οποιοδήποτε από τα μέλη της ομάδας μπορεί να αναδειχθεί σε ηγέτη.

²⁷ Marturano, A., & Gosling, J. (Eds.). (2007). *Leadership. The Key Concepts*. Taylor & Francis e-Library.

²⁸ Podsakoff, P. M., & Schriesheim, C. A. (1985). Field Studies of French and Raven's Bases of Power: Critique, Reanalysis, and Suggestions for Future Research. *Psychological Bulletin*, 97 (3), pp. 387-411.

²⁹ French, J. R., & Raven, B. H. (1968). The bases of social power. In D. Cartwright, & A. Zander (Eds.), *Group dynamics: Research and theory* (pp. 259–269). New York: Harper & Row.

³⁰ Podsakoff, P. M., & Schriesheim, C. A. (1985).

Η εξουσία αυτή μπορεί να προέρχεται από την κατοχή κάποιας επίσημης θέσης ευθύνης, οπότε και ονομάζεται και αρμοδιότητα, μπορεί όμως να είναι απόρροια και των εσωτερικών αρχών και πεποιθήσεων των μελών της ομάδας που επιβάλλουν την υιοθέτηση συγκεκριμένων προτύπων συμπεριφοράς.

Σε κάθε περίπτωση η παραπάνω εξουσία στηρίζεται σε ένα σύνολο αρχών που κυμαίνονται από νομικές δεσμεύσεις έως ευρύτερα αποδεκτές και παγιωποιημένες κοινωνικές αντιλήψεις και που καθορίζουν έναν συγκεκριμένο κώδικα συμπεριφοράς.

Η γνωστική εξουσία

Η εξουσία αυτή πηγάζει από την ειδική γνώση και εμπειρία που κατέχει ο ηγέτης. Τα μέλη της ομάδας³¹ αξιολογούν την γνώση και εμπειρία του ηγέτη σε σχέση με την δική τους ή με κάποιο απόλυτο πρότυπο και αναλόγως συμμορφώνονται προς τις υποδείξεις και κατευθύνσεις του ηγέτη.

Είναι μια ενδιαφέρουσα πηγή εξουσίας αφού ιδίως στη σημερινή εποχή με την τεράστια πρόοδο της τεχνολογίας και την ανάγκη για υψηλή εξειδίκευση και γνώση η συγκεκριμένη μορφή εξουσίας ελάχιστα ταυτίζεται με οποιαδήποτε από τις άλλες μορφές και κυρίως με τη μορφή της επίσημης εξουσίας ή αρμοδιότητας.

Σε πολλές περιπτώσεις η εξειδικευμένη γνώση επιτρέπει στον κάτοχο της να δράσει ηγετικά κατευθύνοντας και καθοδηγώντας την ομάδα προς την επίτευξη του τελικού σκοπού, ανεξαρτήτως της ύπαρξης ενός άλλου επίσημα αναγνωρισμένου επικεφαλής.

Η εξουσία αναφοράς

Η συγκεκριμένη εξουσία προσδιορίζεται από την αναγνώριση που τρέφουν τα μέλη της ομάδας προς το πρόσωπο του ηγέτη. Γνώρισμα³² της συγκεκριμένης μορφής εξουσίας είναι η θέληση των μελών να ταυτιστούν με τον ηγέτη και μάλιστα όσο μεγαλύτερη είναι η θέληση αυτή τόσο μεγαλύτερη είναι η ισχύς της συγκεκριμένης εξουσίας.

Τα μέλη της ομάδας αναγνωρίζουν, θαυμάζουν και σέβονται τον ηγέτη βλέποντας³³ τον πολλές φορές και ως πρότυπο και επιδιώκοντας να υιοθετήσουν την στάση και την συμπεριφορά του με αποτέλεσμα ο ηγέτης μέσω αυτής της διαπροσωπικής σχέσης να καθοδηγεί και να εμπνέει.

Η εξουσία ανταμοιβής

Η συγκεκριμένη εξουσία πηγάζει από την αντίληψη που έχουν τα μέλη της ομάδας για την δυνατότητα του ηγέτη να τους παρέχει ανταμοιβές, που έχουν θετικό αντίκτυπο σε αυτά, ή και να αποτρέψει καταστάσεις, που έχουν αρνητικό αντίκτυπο.

³¹ Podsakoff, P. M., & Schriesheim, C. A. (1985).

³² Podsakoff, P. M., & Schriesheim, C. A. (1985).

³³ Smith, M. (2011).

Η εξουσία εξαναγκασμού

Είναι παρόμοια με την εξουσία ανταμοιβής με τη μόνη διαφορά ότι προέρχεται από την αντίληψη που έχουν τα μέλη της ομάδας για την δυνατότητα του ηγέτη να επιβάλει ποινές σε αυτά σε περίπτωση μη συμμόρφωσης με τις αποφάσεις και τις επιταγές του.

Μια εξίσου σημαντική πηγή εξουσίας που οι French και Raven διερεύνησαν³⁴ αλλά δεν συμπεριέλαβαν³⁵ στην ταξινόμηση τους είναι η κατοχή και διαχείριση πληροφορίας. Στη σημερινή εποχή η κατοχή, η χρήση, ο διαμοιρασμός και η διαχείριση της πληροφορίας αποτελούν σημαντικό εργαλείο για την λήψη και την επικοινωνία αποφάσεων, με αποτέλεσμα να έχει όχι άδικα ονομαστεί ως η εποχή της πληροφορίας.

Το παραπάνω γεγονός προβάλλει όλο και περισσότερο την πρόσβαση και των έλεγχου της πληροφορίας ως σημαντική πηγή εξουσίας³⁶. Η ορθή και έγκαιρη πληροφόρηση μπορεί να προσδώσει σημαντική δύναμη στους κατέχοντες αυτή με αποτέλεσμα την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι άλλων και την ανάδειξη τους σε κυρίαρχη, αλλά όχι πάντα ηγετική, θέση.

Η ανάλυση των παραπάνω πηγών εξουσίας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν δύο κύριες κατηγορίες εξουσιών αυτές που πηγάζουν από την θέση, που κατέχει ένα πρόσωπο, και αυτές που πηγάζουν από το ίδιο το πρόσωπο. Όπως είναι φανερό οι δύο παραπάνω κατηγορίες είναι σχετικά ανεξάρτητες³⁷, με αποτέλεσμα να ενισχύεται η άποψη ότι μπορεί οποιοδήποτε από τα μέλη μιας ομάδας να αναλάβει ηγετική θέση και πρωτοβουλία κάτω από δεδομένες συνθήκες περιβάλλοντος.

2.2.6. Ηγεσία και αλλαγή

Η σχέση της ηγεσίας με την αλλαγή έχει εκτεταμένα διερευνηθεί και πάνω στο ζήτημα αυτό έχουν διατυπωθεί αρκετές και αντικρουόμενες απόψεις. Οι οργανισμοί αν αφεθούν μόνοι τους τείνουν³⁸ προς την στασιμότητα και την σταθερότητα. Κατά αναλογία το ίδιο συμβαίνει και με οποιοδήποτε άλλο κοινωνικό σύστημα ανεξαρτητως του μεγέθους του.

Η έννοια της αλλαγής αναφέρεται στον δομικό μετασχηματισμό, στη μεταμόρφωση, ενός συστήματος ώστε να μπορέσει να προσαρμοστεί και να αντιμετωπίσει τις νέες συνθήκες και προβλήματα που εμφανίζονται στο περιβάλλοντα χώρο δράσης.

³⁴ Podsakoff, P. M., & Schriesheim, C. A. (1985).

³⁵ Ίσως διότι κατά την δημοσίευση της έρευνας τους (1959) κάτι τέτοιο να ήταν πρώιμο.

³⁶ Den Hartog, D., & Koopman, P. (2001). Leadership in organization. *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, 2 : p 172.

³⁷ Για παράδειγμα η γνώση και η εμπειρία ενός ανθρώπου δεν σχετίζονται απαραίτητα με την κατεχόμενη θέση του σε έναν οργανισμό αν και σε αρκετές περιπτώσεις είναι η θέση αυτή που επέτρεψε στο συγκεκριμένο άτομο να αποκτήσει την σχετική γνώση και εμπειρία.

³⁸ Marturano, A., & Gosling, J. (Eds.). (2007) : p 15.

Πολλές φορές η έννοια της αλλαγής είναι συνυφασμένη, κυριολεκτικά και μεταφορικά, με την επιβίωση του συγκεκριμένου συστήματος αφού οι νέες συνθήκες είναι τόσο διαφορετικές που απαιτούν μια εντελώς νέα προσέγγιση και δεν ικανοποιούνται από τον παραδοσιακά εφαρμοζόμενο τρόπο λειτουργίας.

Στο σημείο αυτό υπεισέρχεται το θέμα της ηγεσίας ως βασικού στοιχείου σύλληψης της απαιτούμενης αλλαγής, υποστήριξης της αποδοχής της και καθοδήγησης προς την επίτευξή της. Η ηγεσία αποτελεί το έναυσμα για την αλλαγή και έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχία ή μη κατάληξη της. Αρά η ηγεσία έχει στενή σχέση με την αλλαγή που θα μπορούσε να εκφραστεί με δύο λέξεις διαπίστωση και κατεύθυνση.

Μια από τις πιο μελετημένες περιπτώσεις κοινωνικών και οικονομικών συστημάτων αναφορικά με το θέμα της ηγεσίας και της αλλαγής είναι ο κόσμος των επιχειρήσεων. Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την παραπάνω μελέτη είναι αρκούντως σημαντικά και σε ένα μεγάλο βαθμό εφαρμόσιμα, με την κατάλληλη μετάφραση, σε οποιαδήποτε μορφή και επίπεδο κοινωνικής οργάνωσης.

Το όλο ζήτημα περιστρέφεται γύρω από το ερώτημα «Αν και που διαφέρει ο διαχειριστής (manager) από την ηγέτη (leader) σε μια επιχείρηση;». Ερώτημα που τέθηκε αρχικά από τον Zaleznic, ο οποίος στο περίφημο άρθρο³⁹ του το 1977 διατύπωσε την άποψη ότι ο διαχειριστής και ο ηγέτης είναι δυο διαφορετικοί τύποι ανθρώπου. Οι κύριες διαφορές τους εδράζονται στα κίνητρα, την προσωπική ιστορία και στον τρόπο που σκέπτονται και δρουν.

Για τον Zaleznic ο ηγέτης δημιουργεί το όραμα, εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες και τις ανωμαλίες του περιβάλλοντος και ανέχεται το χάος και την έλλειψη δομών με σκοπό να «κάνει τα πράγματα καλύτερα» χρησιμοποιώντας το ταλέντο, την δημιουργικότητα και την φαντασία του.

Το 1990 ο Kotter⁴⁰ συνεχίζοντας την διερεύνηση του παραπάνω ερωτήματος διατύπωσε την άποψη ότι η διαχείριση και η ηγεσία είναι δυο διαφορετικά άλλα συμπληρωματικά συστήματα δράσης, με το καθένα να έχει τις δικές του λειτουργίες και χαρακτηριστικές δραστηριότητες και να αποτελούν και τα δύο απαιτούμενο για την επιβίωση και επιτυχία του οργανισμού.

Σύμφωνα πάντα με τον Kotter κάθε ένα από τα παραπάνω συστήματα δράσης πρέπει να εκτελέσει τις ίδιες διεργασίες⁴¹ ώστε να επιτύχει ο οργανισμός και αυτό που διαφοροποιείται σε κάθε περίπτωση είναι ο τρόπος που τις εκτελεί.

³⁹ Zaleznic, A. (1977/1992, May-June). Managers and Leaders . Are They Different ? *Harvard Business Review* .

⁴⁰ Kotter, J. P. (1990/2001). What Leaders Really Do. Best of HBR:Breakthrough Leadership. *Harvard Business Review* , pp 85-96.

⁴¹ Οι διεργασίες αυτές είναι καθορισμός του τι πρέπει να γίνει, η επιλογή και η διασύνδεση των ανθρώπων και των πόρων για την εκτέλεση όσων έχουν επιλεγεί και τέλος η διασφάλιση της εκτέλεσης.

Η διαχείριση⁴² είναι απαραίτητη για την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας ενώ η ηγεσία είναι απαραίτητη για την αντιμετώπιση της αλλαγής. Για τον Kotter περισσότερη αλλαγή απαιτεί πάντα περισσότερη ηγεσία ώστε να καταστεί αποδοτική και να μην οδηγηθεί σε αποτυχία.

Συμπερασματικά η ηγεσία είναι άμεσα συνδεδεμένη με την αλλαγή, προέρχεται από την αλλαγή και προωθεί την αλλαγή. Δεν είναι πάντα απαραίτητο σε ένα κοινωνικό σύστημα να υπάρχει ένας ηγέτης, αυτό που όμως είναι απαραίτητο είναι η εμφάνιση ενός ηγέτη σε περιόδους όπου το σύστημα αυτό βιώνει την ανάγκη για σημαντικές αλλαγές, οι οποίες θα επανακαθορίσουν την πορεία και την τελική μορφή του.

Επιπλέον δεν είναι σημαντικό το αν προηγείται η ανάδειξη του ηγέτη και επέρχεται η σύλληψη από αυτόν των απαιτούμενων αλλαγών ή η εμφάνιση του ηγέτη είναι επακόλουθο της απαίτησης για αλλαγή, η οποία έχει ήδη ανακύψει. Αυτό που έχει σημασία, σε κάθε περίπτωση, είναι το σύστημα να βιώνει την ανάγκη πραγματικής αλλαγής και όχι ψευδο-αλλαγής⁴³ δεδομένου ότι η αντιμετώπιση τους είναι διαφορετική και ως εκ τούτου επιβάλλεται διαφορετική προσέγγιση.

Η ψεύδο-αλλαγή⁴⁴ είναι διαχειρίσιμη από ένα διαχειριστή και δεν απαιτεί απαραίτητα την εμφάνιση ενός ηγέτη, ο ριζοσπαστικός τρόπος σκέψης του οποίου και η προδιάθεση⁴⁵ του για επιδίωξη προσεγγίσεων και λύσεων υψηλού κινδύνου μπορεί να οδηγήσει σε μη επιθυμητά αποτελέσματα. Αντίθετα η πραγματική αλλαγή είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ηγεσία και δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί με απλές διαχειριστικές πρακτικές.

⁴² Kotter, J. P. (1990/2001) : p 86.

⁴³ Ως ψεύδο-αλλαγή μπορεί να οριστεί η τροποποίηση της λειτουργίας ενός οργανισμού ή συστήματος, που επιβάλλεται από τις εκάστοτε διαμορφούμενες συνθήκες και η οποία ενώ διαφοροποιεί τον τρόπο λειτουργίας εν τούτοις υποστηρίζεται από τις επικρατούσες αντιλήψεις και γνώσεις. Μια κλασική κατηγοριοποίηση των ειδών αλλαγής που μπορούν να εμφανιστούν σε ένα οργανισμό παρουσίασαν οι Anderson και Anderson στο *Anderson, D., & Anderson, L. A. (2001). Beyond Change Management. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer*. Σύμφωνα με αυτούς ένας οργανισμός μπορεί να αντιμετωπίσει τρεις διαφορετικούς τύπους αλλαγών την αναπτυξιακή, τη μεταβατική και τη μετασχηματιστική. Η πρώτη βελτιώνει μια συνθήκη ή κατάσταση η οποία δεν ταιριάζει με τις παρούσες ή μελλοντικές ανάγκες. Η δεύτερη αντικαθιστά κάτι παλιό με κάτι εντελώς καινούριο και η τρίτη αποτελεί μια ριζική μεταμόρφωση από ένα επίπεδο σε ένα άλλο, η οποία είναι τόσο σημαντική που απαιτεί αλλαγή κουλτούρας, συμπεριφορών και τρόπου σκέψης. Τόσο η αναπτυξιακή όσο και η μεταβατική αλλαγή μπορεί να θεωρηθεί ότι αντιστοιχούν στην έννοια της ψεύδο-αλλαγής που αναφέρθηκε παραπάνω, αφού με κατάλληλο σχεδιασμό και οργάνωση ένας διαχειριστής (manager) μπορεί να τις φέρει εις πέρας. Η μετασχηματιστική αλλαγή όμως απαιτεί την παρουσία ενός ηγέτη, ο οποίος θα αναλάβει το δύσκολο καθήκον να ευθυγραμμίσει την γνώση, στάση και συμπεριφορά των λοιπών μελών του οργανισμού με την επιδιωκόμενη αλλαγή ώστε μέσα από το διαμορφούμενο χάος να προέλθει η νέα κατάσταση λειτουργίας. Η μετασχηματιστική αλλαγή λοιπόν είναι εκείνος ο τύπος αλλαγής, όπου η εμφάνιση και η λειτουργία του ηγέτη αποτελεί απαραίτητο παράγοντα για την επιτυχή ολοκλήρωση της.

⁴⁴ Είναι σημαντικό να γίνεται διάκριση μεταξύ των αλλαγών και ψευδο-αλλαγών, δεδομένου ότι η αντιμετώπιση των τελευταίων ως πραγματικών αλλαγών μπορεί να οδηγήσει σε περισσότερα προβλήματα από ότι προσπαθεί να λύσει.

⁴⁵ Zaleznic, A. (1977/1992, May-June).

2.2.7. Ανακεφαλαίωση

Όπως γίνεται κατανοητό από τα προαναφερόμενα η ηγεσία δεν είναι ούτε ένα απλό ούτε ένα εύκολα εξηγήσιμο φαινόμενο. Πρόκειται για μια έννοια που απαιτεί πολυεπίπεδη και πολυεπιστημονική προσέγγιση ώστε να καταστεί δυνατή η όποια διερεύνηση της καθώς και η ασφαλής εξαγωγή συμπερασμάτων.

Βασικό ρόλο στην διαδικασία μελέτης της ηγεσίας διαδραματίζουν οι λεγόμενες συνιστώσες της ηγεσίας δηλαδή ο ηγέτης, τα μέλη και το περιβάλλον πλαίσιο. Όλες σχεδόν οι κλασικές θεωρίες της ηγεσίας αναπτύχθηκαν στη βάση της μελέτης μιας από τις παραπάνω συνιστώσες και διαφοροποιούνται μεταξύ τους στην έμφαση και την σημασία που αποδίδουν σε κάθε μια από τις συνιστώσες αυτές.

Πέραν των ανωτέρω δύο βασικές μεταβλητές στην εξίσωση διερεύνησης της ηγεσίας είναι η εξουσία και η αλλαγή. Η εξουσία στις διάφορες μορφές⁴⁶ της αποτελεί μια βασική προϋπόθεση ανάδειξης ηγετικών συμπεριφορών, από μόνη της όμως δεν εγγυάται ούτε την επιτυχία αυτών άλλα ούτε και την εν γένει ανάδειξη τους.

Τέλος η αλλαγή ως έννοια είναι συνυφασμένη με την ηγεσία αφού κάθε προσπάθεια για αλλαγή είναι καταδικασμένη να αποτύχει χωρίς την παρουσία και καθοδήγηση μιας ισχυρής ηγεσίας, η οποία θα εμπνεύσει και θα κατευθύνει το σύστημα ή τον οργανισμό. Αρκετές δε φορές είναι αυτή η προαναφερόμενη ηγεσία που θα εντοπίσει την ανάγκη για αλλαγή και θα την κάνει γνωστή στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας μετασχηματιζόμενη έτσι από μια απλή διαχείριση σε πραγματική ηγεσία.

Σε μια κοινωνία λοιπόν όπου οι κοινωνικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές συνθήκες μεταβάλλονται με ιλιγγιώδεις ρυθμούς και η απαίτηση για αλλαγή σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας είναι συνεχώς παρούσα η ανάγκη για πραγματική ηγεσία που θα μπορέσει να διαχειριστεί τις απρόβλεπτες καταστάσεις και να οριοθετήσει ένα νέο μέλλον είναι κάτι παραπάνω από απαραίτητη.

⁴⁶ Επίσημη ή ανεπίσημη εξουσία, εξουσία γνώσης ή ελέγχου της πληροφόρησης, κληρονομική ή επίκτητη εξουσία κα.

3. ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

3.1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν οι σημαντικότερες σχολές σκέψης αναφορικά με την ηγεσία. Αρχικά θα γίνει αναφορά στο σύνολο των κλασικών θεωριών ηγεσίας, που έχουν αναπτυχθεί κατά τον τελευταίο αιώνα εντατικής μελέτης του φαινομένου, την οποία και θα ακολουθήσει μια ανάλυση των κυριότερων σημείων της κάθε θεωρίας.

Στη συνέχεια θα γίνει μια ειδική αναφορά σε ορισμένες πρόσφατες θεωρίες της ηγεσίας, οι οποίες εμπεριέχουν μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση και εξετάζουν παραμέτρους και συνθήκες που δεν είχαν θίγει από τις λεγόμενες κλασικές προσεγγίσεις καταδεικνύοντας έτσι την πολυδιάστατη αλλά και συνεχώς εξελισσόμενη φύση της ηγεσίας. Οι αρχές των θεωριών αυτών αποτελούν το βασικό υπόβαθρο για την ανάπτυξη του προτεινόμενου, στη παρούσα διπλωματική, μοντέλου ηγεσίας.

3.2. Κλασικές Θεωρίες Ηγεσίας

3.2.1. Εισαγωγικά στοιχεία

Ενώ αναφορικά με τον ορισμό της ηγεσίας φαίνεται να μην υπάρχει συμφωνία μεταξύ των ερευνητών για την υιοθέτηση ενός κοινά αποδεκτού ορισμού εντούτοις όσον αφορά τις κύριες σχολές σκέψης οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν στην παρακάτω ταξινόμηση :

- Η προσέγγιση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων
- Η προσέγγιση της συμπεριφοράς
- Η προσέγγιση των ενδεχομενικών καταστάσεων
- Η προσέγγιση των σχέσεων
- Η προσέγγιση της νέας ηγεσίας

Η παραπάνω σειρά αναφοράς των σχολών σκέψης συνδέεται άμεσα με την σειρά εμφάνισης τους. Έτσι κάθε σχολή σκέψης συνδέεται με την προηγούμενη στη βάση του γεγονότος ότι αναπτύχθηκε ως ανάγκη εξήγησης και αντιμετώπισης των αδυναμιών που παρουσίαζαν οι βασικές θεωρήσεις της τελευταίας.

Συνοπτικά θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η έρευνα που αρχικά ήταν εστιασμένη στην αναζήτηση των ηγετών (ποιος είναι ο ηγέτης;), στη συνέχεια μετατοπίστηκε στην διερεύνηση των κληρονομικών και επίκτητων χαρακτηριστικών των ηγετών (τι χαρακτηρίζει ένα ηγέτη;), για να στραφεί τελικά στον προσδιορισμό των τρόπων συμπεριφοράς των ηγετών (πως συμπεριφέρονται οι ηγέτες;).

Το επόμενο στάδιο της ερευνητικής πορείας ήταν η διάγνωση του κατάλληλου τρόπου ηγετικής συμπεριφοράς σε σχέση με τις κάθε φορά επικρατούσες περιβαλλοντικές μεταβλητές και τις αντιμετωπιζόμενες καταστάσεις (ποια είναι η πιο αποτελεσματική συμπεριφορά για έναν ηγέτη στο πλαίσιο μιας δεδομένης κατάστασης και ποιες είναι οι μεταβλητές που χαρακτηρίζουν την κατάσταση αυτή;).

Σχεδόν ταυτόχρονα στο επίκεντρο της έρευνας βρέθηκε και η σχέση μεταξύ ηγέτη και οπαδού ή μέλους της ομάδας, προσφέροντας μια νέα προσέγγιση στην μελέτη της ηγεσίας (ποιες είναι οι αναπτυσσόμενες σχέσεις μεταξύ ηγετών και μελών της ομάδας τους και πως αυτές επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας και την επιτυχία του ηγέτη;). Στην προσέγγιση αυτή που ονομάζεται σχεσιακή την θέση της κατάστασης ως τρίτης συνιστώσας της ηγεσία καταλαμβάνει η αναπτυσσόμενη σχέση μεταξύ ηγέτη και μελών της ομάδας στο σύνολό τους αλλά και ατομικά.

Τέλος η σχολή σκέψης της λεγομένης νέας ηγεσίας επικεντρώνεται σε μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση της ηγεσίας, όπου ο ηγέτης αποτελεί το βασικό εργαλείο για τη μεταμόρφωση ή το μετασχηματισμό μιας οργάνωσης σε μια άλλη κατάσταση βασικό γνώρισμα της οποίας είναι η επιδίωξη του «κοινού καλού»⁴⁷.

3.2.2. Η προσέγγιση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων

Η θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων αποτελεί μια σταθερά στη μελέτη της ηγεσίας. Αν και πρόκειται για μια μονοδιάστατη προσέγγιση της ηγεσίας, αφού την εξετάζει μόνο από την πλευρά του ηγέτη, εντούτοις αποτελεί μια κλασική προσέγγιση του φαινομένου με αρκετά πλεονεκτήματα.

Η θεωρία των μεγάλων αντρών και η κλασική προσέγγιση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων αποτελούν τις δυο περιόδους ωρίμανσης των αντιλήψεων της συγκεκριμένης προσέγγισης.

3.2.2.1. Η θεωρία των μεγάλων αντρών

Οι απαρχές της συγκεκριμένης σχολής σκέψης βρίσκονται στα μέσα του 19^{ου} αιώνα και συγκεκριμένα στο έργο του Thomas Carlyle⁴⁸ αναφορικά με τις ιστορικές ηρωικές μορφές, στο οποίο εμφανίζεται η πρώτη θεωρία για την ηγεσία, γνωστή σήμερα και ως «η θεωρία του μεγάλου Αντρός».

Κύρια χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης θεωρίας ήταν η αντίληψη ότι οι ηγέτες γεννιούνται και δεν γίνονται και ότι συγκεκριμένοι άνθρωποι διαθέτουν ορισμένα κληρονομικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα και ικανότητες που τους ξεχωρίζουν από τους υπόλοιπους και τους οδηγούν σε ηγετικές θέσεις.

Στα αξιοσημείωτα της θεωρίας αυτής συγκαταλέγεται η διασύνδεση της ανθρώπινης ιστορίας με τις πράξεις και αντιλήψεις των μεγάλων ανδρών, οι οποίοι διαμόρφωσαν και καθοδήγησαν τις ιστορικές εξελίξεις.

⁴⁷ Day, D. V., & Antonakis, J. (Eds.). (2012) : p 11. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή η μεταμορφωσιακή ηγεσία επιδιώκει την παρακίνηση των ανθρώπων να εγκαταλείψουν τα προσωπικά τους συμφέροντα προς όφελος του κοινού καλού.

⁴⁸ Carlyle, T. (1840/2001). *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*. Pennsylvania State University.

Έτσι σύμφωνα με αυτή την θεωρία οι πραγματικοί ηγέτες ήταν οι άντρες⁴⁹ που διέθεταν συγκεκριμένα σωματικά, πνευματικά και προσωπικά κληρονομικά χαρακτηριστικά, τα οποία τους επέτρεψαν να διαδραματίσουν ένα σημαντικό ρόλο στη παγκόσμια ιστορία.

3.2.2.2. Η θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων

Με το πέρασμα του χρόνου η παραπάνω θεωρία εξελίχθηκε στη θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων. Η θεωρία αυτή, στην τελική της ανάπτυξη, δεν έκανε⁵⁰ διάκριση μεταξύ επίκτητων και κληρονομικών γνωρισμάτων αλλά στηρίζονταν στη βασική αρχή ότι οι ηγέτες διαθέτουν διαφορετικά χαρακτηριστικά από τους υπόλοιπους ανθρώπους. Έτσι με τον όρο γνωρίσματα η θεωρία αυτή αναφέρεται στα κληρονομικά χαρακτηριστικά, στις γνωστικές ικανότητες, στα πρότυπα συμπεριφοράς κα, τα οποία στο σύνολο τους επιτρέπουν στους κατόχους τους την ανάδειξη σε ηγετικές μορφές.

Δεδομένης της παραπάνω άποψης, περί μοναδικότητας των χαρακτηριστικών του ηγέτη, οι ερευνητές εστίασαν την προσπάθεια τους στον εντοπισμό των χαρακτηριστικών αυτών μέσω της μελέτης και ανάλυσης μεγάλων ιστορικών μορφών άλλα και ανθρώπων, κοινά αποδεκτών ως ηγετών, από διάφορους χώρους της κοινωνικής, οικονομικής, πολιτικής και στρατιωτικής δραστηριότητας.

Η κύρια πεποίθηση ήταν ότι αν μπορούσαν να αναγνωριστούν και να ταυτοποιηθούν τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν έναν ηγέτη από έναν μη ηγέτη τότε θα μπορούσαν να αναγνωριστούν οι πιθανοί μελλοντικοί ηγέτες ή ακόμα και να εκπαιδευτούν κατάλληλα συγκεκριμένα άτομα για να αναλάβουν ηγετικές θέσεις.

Στα μέσα του 20^{ου} αιώνα η θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων άρχισε να αμφισβητείται κυρίως χάρις στην έρευνα του R. Stogdill, ο οποίος διατύπωσε⁵¹ την άποψη ότι δεν υπάρχει ένα ενιαίο σύνολο χαρακτηριστικών γνωρισμάτων το οποίο να διαφοροποιεί τους ανθρώπους που είναι ηγέτες από τα άλλα μέλη της ομάδας αλλά τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά αυτά διαφέρουν από κατάσταση σε κατάσταση. Για παράδειγμα ένας στρατιωτικός ηγέτης με ένα ηγέτη του κόσμου των επιχειρήσεων έχουν σαφώς διαφορετικά χαρακτηριστικά.

Η παραπάνω αντίληψη οδήγησε⁵² στην ανάπτυξη νέων σχολών σκέψης αναφορικά με την ηγεσία που εστίασαν την έρευνα τους στην διερεύνηση των προτύπων συμπεριφοράς του ηγέτη καθώς και στην εξέταση και διαπίστωση της επίδρασης των καταστάσεων και του περιβάλλοντος πλαισίου στην επιλογή των αποτελεσματικότερων, σε κάθε περίπτωση, ηγετικών συμπεριφορών.

⁴⁹ Δεν πρέπει να παραγνωρίζεται το γεγονός ότι η θεωρία αυτή γεννήθηκε και αναπτύχθηκε μέσα σε μια αυστηρώς ανδροκρατούμενη κοινωνία.

⁵⁰ Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5 (2) : p 48.

⁵¹ Northouse, P. G. (2009). *Leadership. Theory and Practice* (5 ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE : p 15.

⁵² Northouse, P. G. (2009) : p 17.

Η προσέγγιση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων επανήλθε⁵³ στο προσκήνιο με την εμφάνιση των θεωριών της χαρισματικής και οραματιστικής ηγεσίας, σύμφωνα με τις οποίες ο ηγέτης κατέχει ορισμένα χαρακτηριστικά που του επιτρέπουν να διατυπώνει και να επικοινωνεί οράματα που εμπνέουν τους ανθρώπους και καθοδηγούν την αλλαγή των καταστάσεων.

Η ύπαρξη των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων αυτών προσφέρει στο συγκεκριμένο μέλος της ομάδας την δυνατότητα να καταλάβει ηγετική θέση και να διαμορφώσει ένα συγκεκριμένο όραμα που θα κατευθύνει τα λοιπά μέλη της ομάδας.

Βασικό ρόλο στην διαμόρφωση των κύριων σημείων της προσέγγισης των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων διαδραμάτισαν οι διάφορες έρευνες που διεξήχθησαν, καθόλη την διάρκεια του 20^{ου} αιώνα, με σκοπό τον προσδιορισμό εκείνων των χαρακτηριστικών, φυσικών, πνευματικών, γνωστικών κα. γνωρισμάτων που χαρακτηρίζουν έναν ηγέτη.

Παρόλο που οι έρευνες αυτές είναι αρκετές και καλύπτουν το σύνολο σχεδόν του 20^{ου} αιώνα εν τούτοις⁵⁴ δύο μελέτες, που πραγματοποιήθηκαν από τον Stogdill, με διαφορά μεταξύ τους σχεδόν 30 χρόνια, μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτυπώνουν σε ικανοποιητικό βαθμό την εξέλιξη της έρευνας στη συγκεκριμένη προσέγγιση.

Κατά τη πρώτη μελέτη, η οποία παρουσιάστηκε το 1948, μελετηθήκαν και αναλύθηκαν 124 έρευνες, σχετικές με την θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων, που διεξήχθησαν μεταξύ των ετών 1904-1947.

Ο Stogdill στην έρευνα αυτή κατέληξε⁵⁵, μεταξύ άλλων, σε οκτώ βασικά χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν έναν ηγέτη από ένα μη ηγέτη τα οποία και ήταν η ευφυΐα, η εξυπνάδα, η οξυδέρκεια, η υπευθυνότητα, η πρωτοβουλία, η επιμονή, η αυτοπεποίθηση και η κοινωνικότητα.

Ένα όμως από τα βασικότερα συμπεράσματα της συγκεκριμένης έρευνας ήταν σύμφωνα με τον Stogdill⁵⁶ «ότι ένας άνθρωπος δεν γίνεται ηγέτης χάριν της κατοχής ενός συνδυασμού χαρακτηριστικών» αλλά ότι σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι καταστάσεις και το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί καθώς και η συνάφεια και σχετικότητα των κατεχομένων χαρακτηριστικών με το περιβάλλον και τις καταστάσεις.

Τα συμπεράσματα αυτής της μελέτης ήταν αυτά που σηματοδότησαν την παραπάνω αναφερόμενη στροφή της έρευνας για την ηγεσία σε νέες κατευθύνσεις που εστίαζαν στην συμπεριφορά του ηγέτη και την σχέση αυτής με τις ανακλύπτουσες καταστάσεις.

⁵³ Northouse, P. G. (2009) : p 16.

⁵⁴ Northouse, P. G. (2009) : p 16.

⁵⁵ Northouse, P. G. (2009) : p 16.

⁵⁶ Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology* (25) : p 64.

Η δεύτερη έρευνα παρουσιάστηκε το 1974 και αφορούσε την επεξεργασία και ανάλυση 163 μελετών, αναφορικά με την θεωρία των χαρακτηριστικών, που εκπονήθηκαν μεταξύ των ετών 1948 και 1970. Ο Stogdill μέσα από την ανάλυση αυτή και την σύγκριση των αποτελεσμάτων με τα αντίστοιχα της έρευνας του 1948 κατέληξε⁵⁷ σε 10 διαφορετικά χαρακτηριστικά που συνδέονται με την ηγετική συμπεριφορά.

Τα χαρακτηριστικά αυτά ήταν η παρωθητική δύναμη για αρμοδιότητα και εκπλήρωση σκοπού, η αποφασιστικότητα και επιμονή στην επιδίωξη των στόχων, η μη αποστροφή κινδύνου και η πρωτοτυπία στην επίλυση προβλημάτων, η επιθυμία για πρωτοβουλία σε κοινωνικές καταστάσεις, η αυτοπεποίθηση και η αίσθηση προσωπικής ταυτότητας, η ανάληψη ευθυνών αποφάσεων και πράξεων, η ετοιμότητα απορρόφησης διαπροσωπικών πιέσεων, η προθυμία ανοχής εμποδίων και καθυστερήσεων, η ικανότητα επιρροής ανθρώπινων συμπεριφορών και η δυνατότητα δόμησης κοινωνικών δικτύων.

Στη δεύτερη αυτή έρευνα ο Stogdill ακολούθησε μια πιο ισορροπημένη προσέγγιση⁵⁸, αναφορικά με τον ρόλο των χαρακτηριστικών και των καταστάσεων ως διαμορφωτικών παραγόντων της ηγεσίας σε σχέση με την πρώτη, καταδεικνύοντας⁵⁹ την σχέση μεταξύ ηγεσίας και ορισμένων κοινών σε όλες τις καταστάσεις προσωπικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων.

Αξίζει εδώ να σημειωθεί ότι είκοσι σχεδόν χρόνια μετά την τελευταία μελέτη του Stogdill μια νέα μελέτη ήρθε να επιβεβαιώσει την σημασία των προσωπικών χαρακτηριστικών για την ηγεσία. Σύμφωνα με τη μελέτη των Kirkpatrick και Locke⁶⁰ οι επιτυχημένοι ηγέτες διαφέρουν από τους άλλους ανθρώπους καθώς διαθέτουν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά που έχουν σημαντική συμβολή στην επιτυχή άσκηση της ηγεσίας.

Η κατοχή όμως και μόνο των παραπάνω χαρακτηριστικών είναι απλά μια προϋπόθεση και δεν εξασφαλίζει την ύπαρξη ηγεσίας παρά μόνο την δυνατότητα εμφάνισης της. Οι κάτοχοι αυτών των χαρακτηριστικών έχουν περισσότερες δυνατότητες να αναδυθούν ως ηγέτες από τα άλλα μέλη του πληθυσμού, για να το πετύχουν όμως αυτό θα πρέπει να προβούν σε συγκεκριμένες ενέργειες που χρησιμοποιούν και αξιοποιούν τα παραπάνω χαρακτηριστικά.

Τα βασικά αυτά χαρακτηριστικά είναι⁶¹ η παρωθητική δύναμη⁶², η επιθυμία για ηγεσία, η ειλικρίνεια και ακεραιότητα, η αυτοπεποίθηση, η γνωστική ικανότητα και η γνώση του αντικείμενου.

⁵⁷ Northouse, P. G. (2009) : p 17.

⁵⁸ Northouse, P. G. (2009) : p 17.

⁵⁹ Den Hartog, D., & Koopman, P. (2001) : p 168.

⁶⁰ Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991).

⁶¹ Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991) : p 49.

Αυτά τα χαρακτηριστικά προσφέρουν ένα αξιοσημείωτο πλεονέκτημα και δυναμική στον κάτοχο τους για να λειτουργήσει ως ηγέτης παρόλα αυτά για γίνει ηγέτης απαιτείται επιπλέον η πλήρωση⁶³ τριών παραγόντων, που θα βοηθήσουν στην αξιοποίηση αυτών των χαρακτηριστικών, και που γενικά αναφέρονται ως ικανότητες, όραμα και υλοποίηση του οράματος.

Ο όρος ικανότητες έχει πιο στενή έννοια από τον όρο χαρακτηριστικά και αναφέρεται στην κατοχή συγκεκριμένων δυνατοτήτων δράσης όπως η δυνατότητα λήψης απόφασης, επίλυσης προβλημάτων και αξιολόγησης της απόδοσης.

Το όραμα είναι η βάση της λειτουργίας της ηγεσίας αφού μέσω αυτού παρέχεται η γενική κατεύθυνση του οργανισμού. Πέραν της διαμόρφωσης του οράματος ο ηγέτης οφείλει να το επικοινωνεί κατάλληλα στα λοιπά μέλη της ομάδας ώστε αυτό να γίνεται καταρχήν κατανοητό και έπειτα αποδεκτό ως κύρια αρχή λειτουργίας.

Τέλος ο ηγέτης πρέπει να συμμετέχει στην διαμόρφωση μιας γενικής στρατηγικής για την υποστήριξη και υλοποίηση του οράματος αλλά και να επεμβαίνει στις βασικές δραστηριότητες εφαρμογής του οράματος και της στρατηγικής ώστε να διασφαλίζει την επιτυχία αυτής.

3.2.3. Η προσέγγιση της συμπεριφοράς

Οι αδυναμίες των αρχικών προσεγγίσεων της θεωρίας των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων καθώς και το γεγονός ότι δεν κατορθώθηκε ποτέ να ανιχνευθεί και να ταυτοποιηθεί ένα ενιαίο και κοινά αποδεκτό σύνολο χαρακτηριστικών, το οποίο να προσδιορίζει των επιτυχημένο ηγέτη, έστρεψαν το ενδιαφέρον της έρευνας για την ηγεσία στον προσδιορισμό των ηγετικών συμπεριφορών.

Επιδίωξη των θεωριών της συγκεκριμένης προσέγγισης ήταν η ανίχνευση των τρόπων συμπεριφοράς ενός ηγέτη απέναντι στα μέλη της ομάδας με κύριο σκοπό τον εντοπισμό και την επικύρωση προτύπων ηγετικής συμπεριφοράς.

Ισχυρή ώθηση στην ανάπτυξη των παραπάνω θεωριών έδωσε η ολοένα και μεγαλύτερη ανάγκη των επιχειρήσεων για αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία και κατ' επέκταση μεγαλύτερη κερδοφορία.

Η ανάγκη αυτή οδήγησε στην ολοένα και μεγαλύτερη διεπιστημονική προσέγγιση του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων και στην ανάπτυξη νέων επιστημονικών κλάδων και εφαρμογών. Ιδιαίτερα δε μεγάλη συμμετοχή είχε, όπως θα αναλυθεί και στην συνέχεια, η επιστήμη της ψυχολογίας και τα εργαλεία των κοινωνικών πειραμάτων και ψυχομετρικών ερευνών.

⁶² Με τον συγκεκριμένο όρο εννοείται ένα σύνολο χαρακτηριστικών και κινήτρων που αντικατοπτρίζουν την επιδίωξη προσπαθειών υψηλού επίπεδου. Αυτά είναι το κίνητρο για επίτευξη της αποστολής, το πείσμα, η φιλοδοξία, η ενέργεια και η πρωτοβουλία.

⁶³ Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991) : p 56.

Σε αντίθεση με την προσέγγιση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων, όπου υπήρχε η μεγάλη δυσκολία στο να προσδιορισθούν και να μετρηθούν με ακρίβεια τα ηγετικά χαρακτηριστικά, η προσέγγιση της συμπεριφοράς κάνοντας χρήση των ερευνών και σχετικών άλλων εργαλείων κατάφερε να προσδιορίσει τα βασικά ηγετικά πρότυπα συμπεριφοράς καθώς και την ανταπόκριση των ανθρώπων σε αυτά.

Μια επιπλέον βασική διαφορά με την προσέγγιση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων ήταν η θεώρηση της προσέγγισης της συμπεριφοράς ότι τα πρότυπα συμπεριφοράς, από την στιγμή που θα αναγνωριστούν, μπορούν να τυποποιηθούν και να διδαχθούν με αποτέλεσμα την ανάπτυξη ηγετών ανεξαρτήτως της κατοχής ή όχι, εκ μέρους τους κάποιων «υπερφυσικών» ή εξαιρετικών γνωρισμάτων και χαρακτηριστικών.

Η παραπάνω θεώρηση ήταν που προσέδωσε στη συγκεκριμένη προσέγγιση την περίοπτη θέση της και την αυξανόμενη αποδοχή της κυρίως από τον κόσμο των επιχειρήσεων. Η αποδοχή αυτή οδήγησε στην ανάπτυξη αρκετών μοντέλων και διαδικασιών ανάπτυξης ηγετικών συμπεριφορών στη βάση της υιοθέτησης συγκεκριμένων προτύπων συμπεριφοράς.

Βασιζόμενη στις παραπάνω διαφοροποιήσεις από την προσέγγιση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων καθώς και στην ευρεία αποδοχή της η προσέγγιση της συμπεριφοράς κυριάρχησε για ένα αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα το πεδίο της έρευνας της ηγεσίας ενώ βασικά στοιχεία και συμπεράσματά της έχουν ενσωματωθεί και στις σύγχρονες αντιλήψεις για την ηγεσία.

Πάρα πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να προσδιορίσουν τα βασικά ηγετικά πρότυπα συμπεριφοράς και να τα τεκμηριώσουν μέσω κοινωνικών πειραμάτων και ερευνών. Οι σημαντικότερες ερευνητικές προσπάθειες στο συγκεκριμένο τομέα περιγράφονται συνοπτικά στην συνέχεια.

3.2.3.1. Τα πρότυπα συμπεριφοράς των Lewin et al

Το 1938 ο Lewin και οι συνεργάτες του στο πανεπιστήμιο της Iowa διεξήγαγαν μια ομάδα πειραμάτων με γενικό τίτλο «Ηγεσία και ομαδική ζωή» και με σκοπό να προσδιορίσουν τα χαρακτηριστικά των ηγετικών συμπεριφορών.

Τα πειράματα πραγματοποιήθηκαν σε ομάδες παιδιών, τα οποία προηγουμένως είχαν κατηγοριοποιηθεί με βάση τις ικανότητες τους, την δημοτικότητα τους και άλλα χαρακτηριστικά. Κάθε ομάδα ανατέθηκε σε έναν ηγέτη με διαφορετική συμπεριφορά και στην συνέχεια μελετήθηκε η λειτουργία και η παραγωγικότητα της.

Η έρευνα⁶⁴ βασίστηκε σε μια μονοδιάστατη προσέγγιση με μόνη μεταβλητή το βαθμό συμμετοχής των μελών της ομάδας στην λήψη αποφάσεων και κατέληξε στον προσδιορισμό τριών διαφορετικών τύπων ηγετικής συμπεριφοράς, οι οποίοι αποτελούν μέχρι και σήμερα μια από τις βασικότερες διακρίσεις των ηγετών.

⁶⁴ Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271-301.

Οι τρεις διαπιστωμένες βασικές συμπεριφορές ήταν⁶⁵ ο αυταρχικός ηγέτης, ο εξουσιοδοτικός (laissez faire) ηγέτης και ο δημοκρατικός ηγέτης. Ο αυταρχικός ηγέτης διατηρεί τον πλήρη έλεγχο της λειτουργίας της ομάδας. Κάνοντας χρήση λεπτομερών οδηγιών προσδιορίζει όχι μόνο τι πρέπει να γίνει αλλά και το πώς θα γίνει αφήνοντας ελάχιστα περιθώρια για πρωτοβουλία και αυτενέργεια στα λοιπά μέλη της ομάδας.

Η λειτουργία της ομάδας χαρακτηρίζεται από την στενή επίβλεψη και την βήμα προς βήμα καθοδήγηση του ηγέτη, ο οποίος δεν διστάζει να επέμβει με σκληρή κριτική και παρατηρήσεις για να διορθώσει εκτιμώμενες αποκλίσεις από τις αρχικές οδηγίες και τις επιτρεπόμενες πράξεις.

Ο εξουσιοδοτικός ηγέτης παρέχει πλήρη ελευθερία στα μέλη της ομάδας τόσο κατά την λήψη αποφάσεων όσο και κατά την εκτέλεση αυτών, παρόλα αυτά εξακολουθεί να έχει την ευθύνη τόσο για τις λαμβανόμενες αποφάσεις όσο και για τα αποτελέσματα των ενεργειών της ομάδας.

Ο συγκεκριμένος τύπος ηγέτη διαδραματίζει σχετικά μικρό ρόλο στην λειτουργία της ομάδας δεδομένου ότι, αφού έχει εξασφαλίσει την διαθεσιμότητα των πόρων και την γνωστοποίηση των άκρως απαραίτητων στοιχείων (όπως η αποστολή, το χρονοδιάγραμμα κα), αποσύρεται στο παρασκήνιο και η όποια περαιτέρω εμπλοκή του περιορίζεται μόνο σε αντιδράσεις 'τη αιτήσει' της ομάδας.

Ο δημοκρατικός ηγέτης παρέχει καθοδήγηση στην ομάδα χωρίς όμως να επιβάλει την κυριαρχία του στη λειτουργία της. Προσδιορίζει τις βασικές κατευθύνσεις και επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να επιλέξουν τις κατάλληλες μεθόδους και ενέργειες για την επιτυχή ολοκλήρωση της αποστολής. Τέλος εξακολουθεί να έχει τον έλεγχο μέσω της παρακολούθησης και επέμβασης με γνώμονα την εποικοδομητική κριτική και τις συμβουλές.

Επιπλέον ο δημοκρατικός ή αλλιώς συμμετοχικός ηγέτης ενθαρρύνει τη συμμετοχή των μελών στη λήψη αποφάσεων και την εμπλοκή τους στον σχεδιασμό μέσω της διατύπωσης απόψεων και ιδεών. Διατηρεί δε το κλίμα συνεργασίας κάνοντας αποδεκτές τις προτάσεις που συμβάλουν στην καλύτερη λειτουργία της ομάδας και την επίτευξη της αποστολής.

Τα αποτελέσματα⁶⁶ της έρευνας έδειξαν ότι οι ομάδες με τους δημοκρατικούς ηγέτες ήταν οι πιο παραγωγικές σε αντίθεση με τις ομάδες των εξουσιοδοτικών ηγετών που παρουσίασαν την χαμηλότερη παραγωγικότητα.

Οι ομάδες των αυταρχικών ηγετών χαρακτηρίζονταν από υψηλή παραγωγικότητα όταν ο ηγέτης ήταν παρόν, η οποία όμως παρουσίαζε μια κατακόρυφη κάμψη όταν ο ηγέτης απουσίαζε με αποτέλεσμα η μέση παραγωγικότητα να είναι σαφώς χαμηλότερη από αυτή των ομάδων με δημοκρατικό ηγέτη.

⁶⁵ Smith, M. (2011) : p 203.

⁶⁶ Smith, M. (2011) : p 203.

Αν και η συγκεκριμένη έρευνα διεξήχθη, όπως έχει ήδη αναφερθεί, σε ομάδες παιδιών που έπαιρναν μέρος σε διάφορες δραστηριότητες κατά την διάρκεια καλοκαιρινών κατασκηνώσεων και όχι σε ένα ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον εν τούτοις⁶⁷ τα ευρήματα δίνουν μια χαρακτηριστική εικόνα των προτύπων ηγετικής συμπεριφοράς και της σημασίας τους για την λειτουργία των ομάδων και την επίτευξη του σκοπού.

3.2.3.2. Οι έρευνες των πανεπιστημίων Ohio και Michigan

Δύο μεγάλες έρευνες που διεξήχθησαν σχεδόν ταυτόχρονα από τις ερευνητικές ομάδες των πανεπιστημίων Ohio και Michigan έθεσαν τα θεμέλια της προσέγγισης της συμπεριφοράς στη μελέτη της ηγεσίας.

Η έρευνα⁶⁸ του πανεπιστημίου του Ohio ξεκίνησε το 1945 και είχε ως στόχο τον προσδιορισμό, μέσω διαδικασιών ανάλυσης διαφόρων παραγόντων, των ελάχιστων δυνατών διαστάσεων που απεικονίζουν όσο το δυνατό καλύτερα την ηγετική συμπεριφορά, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή τόσο από τους ηγέτες όσο και από τους υφιστάμενους τους. Οι ερευνητές κατέληξαν σε δύο βασικές διαστάσεις την διάσταση «του ενδιαφέροντος για τον άνθρωπο» και την διάσταση «του ενδιαφέροντος για την έναρξη δομών».

Η πρώτη διάσταση αναφέρεται στις συμπεριφορές με τις οποίες ο ηγέτης αναπτύσσει συνεργασίες και επικοινωνεί με τους υφισταμένους του. Η αμφίδρομη επικοινωνία, ο αμοιβαίος σεβασμός, η κατανόηση, η αποδοχή των προτάσεων και η ενθάρρυνση της εμπλοκής των υφισταμένων στις διαδικασίες λήψης απόφασης και λειτουργίας της ομάδας είναι βασικά χαρακτηριστικά της διάστασης αυτής και οι υψηλές βαθμολογίες σε αυτά σημαίνουν αυξημένο ενδιαφέρον του ηγέτη για την ομάδα του.

Η δεύτερη διάσταση αναφέρεται τις συμπεριφορές με τις οποίες ο ηγέτης κατευθύνει την ομάδα στην επίτευξη των στόχων και την εκπλήρωση της αποστολής. Ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η ανάθεση καθηκόντων και η παρακολούθηση της παραγωγής αποτελούν μερικά από τα βασικά χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης διάστασης, η επιδίωξη των οποίων καταδεικνύει αυξημένο ενδιαφέρον του ηγέτη για την επίτευξη των στόχων.

Η έρευνα⁶⁹ του πανεπιστημίου του Michigan ξεκίνησε το 1947 με σκοπό να προσδιορίσει την σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς του ηγέτη και της παραγωγικότητας και ικανοποίησης των υφισταμένων του. Το τελικό συμπέρασμα ήταν και πάλι η ύπαρξη δύο βασικών ηγετικών συμπεριφορών.

⁶⁷ Δεν είναι άλλωστε τυχαίο ότι η συγκεκριμένη έρευνα έχει αποτελέσει πεδίο αναφοράς για πλήθος επακόλουθων μελετών που προσπάθησαν να προσεγγίσουν το ίδιο αντικείμενο. Ίσως η κυριότερη συνεισφορά της συγκεκριμένης έρευνας να είναι το γεγονός του προσδιορισμού των τριών βασικών προτύπων συμπεριφοράς.

⁶⁸ Warrick, D. D. (1981). Leadership Styles and Their Consequences. *Journal of Experiential Learning and Simulation*, 3 (4), pp. 155-172 : p 156.

⁶⁹ Warrick, D. D. (1981) : pp 156-157.

Ο εργαζόμενο-κεντρικός ηγέτης, ή αλλιώς ο ηγέτης που παρουσίαζε μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τον άνθρωπο, ενδιαφέρονταν περισσότερο για τους υφισταμένους του υιοθετώντας συμπεριφορές γενικής επίβλεψης και αναπτύσσοντας κατάλληλες σχέσεις με αυτούς σε αντίθεση με τον εργασιο-κεντρικό ηγέτη, ή αλλιώς ο ηγέτης που παρουσίαζε μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την παραγωγή, ο οποίος έδινε μεγαλύτερη έμφαση στην εκτέλεση της εργασίας και την επίτευξη των στόχων χρησιμοποιώντας τεχνικές στενής επίβλεψης και πρακτικές επιπλήξεων και τιμωρίας σε περιπτώσεις λαθών.

Αν και αρχικά η προσέγγιση του πανεπιστημίου του Michigan θεωρούσε ότι το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο και το ενδιαφέρον για την παραγωγή αποτελούσαν τα δύο αντίθετα άκρα ενός συνεχούς εν τούτοις τα τελικά συμπεράσματα των ερευνών συμφώνησαν με την άποψη του πανεπιστημίου του Ohio περί ανεξαρτησίας των δύο διαστάσεων.

Όπως είναι φανερό το τελικό συμπέρασμα και των δύο ερευνών ήταν το γεγονός της ύπαρξης δύο βασικών διαστάσεων ανάλυσης της ηγετικής συμπεριφοράς, οι οποίες μπορούν να πάρουν τις γενικές ονομασίες «ανθρώπινες σχέσεις» και «εκτέλεση εργασίας». Οι δύο αυτές διαστάσεις είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους και ο κάθε ηγέτης μπορεί να παρουσιάζει ταυτόχρονα διαφορετικές τιμές σε κάθε μία από αυτές.

3.2.3.3. Τα συστήματα ηγεσίας του R. Likert

Το 1967 ο Likert παρουσίασε⁷⁰ την δική του θεωρία ηγεσίας, η οποία είναι γνωστή ως 4 Συστήματα. Η θεωρία αυτή προέκυψε από μια συστηματική έρευνα 30 και πλέον χρόνων, η οποία βασίστηκε στη χρήση ερωτηματολογίων και έλαβε χώρα σε περισσότερους από διακόσιους οργανισμούς.

Σκοπός της έρευνας ήταν ο προσδιορισμός των στοιχείων των συμπεριφορών, οι οποίες χαρακτήριζαν τις ηγεσίες των επιτυχημένων οργανισμών, και η σύγκριση τους με τα αντίστοιχα στοιχεία συμπεριφορών, που χαρακτήριζαν ηγεσίες οργανισμών με χαμηλή απόδοση.

Τα τέσσερα βασικά συστήματα της θεωρίας του Likert, τα οποία και αποτελούν βασικά πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς είναι :

➤ Το Σύστημα 1: Αυταρχικό-Εκμεταλλευτικό

Ο ηγέτης που ανήκει στο συγκεκριμένο σύστημα συμπεριφοράς λειτουργεί τελείως αυταρχικά διατηρώντας πάντα τον έλεγχο και εφαρμόζοντας στενή επίβλεψη των υφισταμένων του. Σπάνια διαβουλεύεται με την ομάδα του και χρησιμοποιεί συνεχώς την τιμωρία για την επίτευξη πειθαρχίας και αποτελεσμάτων. Κύριο μέσο παρακίνησης είναι η απειλή, γεγονός που δημιουργεί σχέσεις δυσπιστίας και φόβου μεταξύ ηγετών και υφισταμένων.

⁷⁰ Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: Harper and Row

➤ Το Σύστημα 2: Αυταρχικό-Καλοπροαίρετο

Οι ηγέτες αυτής της κατηγορίας είναι εξίσου αυταρχικοί με την προηγούμενη, εντούτοις χρησιμοποιούν ως μέσο παρακίνησης την ανταμοιβή σε αντικατάσταση της απειλής με σκοπό να πείσουν για την λογική και την ωφέλεια των πράξεων τους. Είναι λιγότερο αυστηρό σύστημα από το προηγούμενο και επιτρέπει μια μικρή αλληλεπίδραση επικοινωνίας και συνδιαλλαγής ηγέτη και υφισταμένων, η οποία γίνεται πάντα με μέτρο και συνεχώς υπό τον έλεγχο και την αίρεση του ηγέτη.

➤ Το Σύστημα 3: Συμβουλευτικό

Το συγκεκριμένο σύστημα χαρακτηρίζεται από αξιοσημείωτη διαφορά στο επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ ηγέτη και μελών της ομάδας σε σχέση με τα προηγούμενα δύο συστήματα. Ο ηγέτης επιτρέπει την ομαδική εργασία, ενθαρρύνει και αποδέχεται προτάσεις και εισηγήσεις και εμπιστεύεται την γνώση των υφισταμένων του.

Παρόλα αυτά όμως η εμπιστοσύνη αυτή είναι περιστασιακή αφού περιορίζεται από τις δεσμεύσεις του ηγέτη και την φύση της εργασίας και επιπλέον ο ηγέτης διατηρεί την τελική επιλογή στη λήψη απόφασης καθώς και στον τρόπο λειτουργίας της ομάδας.

➤ Το Σύστημα 4: Συμμετοχικό

Το τέταρτο σύστημα αποτελεί το πλέον ανοικτό και χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης και κατανόησης μεταξύ του ηγέτη και των λοιπών μελών της ομάδας. Η λήψη των αποφάσεων γίνεται με συμμετοχή όλων των μελών και με επίτευξη συναίνεσης και η ροή πληροφοριών και ενημέρωσης είναι ελεύθερη προς όλες τις κατευθύνσεις.

Οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα και τις βαθμίδες έχουν την δίκη τους αξία και αρμοδιότητα και λειτουργούν με γνώμονα το κοινό συμφέρον που κατ' επέκταση διασφαλίζει και το δικό τους ατομικό συμφέρον. Η αμφίδρομη επικοινωνία και το ομαδικό κλίμα, που επικρατεί, επιτρέπουν την ανάπτυξη των εργαζόμενων και άρα και του οργανισμού δημιουργώντας μια κουλτούρα οργανωσιακών αλλαγών και λειτουργιών που εγγυάται την ευελιξία των διεργασιών και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Τόσο η δόμηση όσο και η τεκμηρίωση της θεωρίας των 4 Συστημάτων πραγματοποιήθηκε, όπως έχει ήδη αναφερθεί, μέσω εκτεταμένων ερευνών. Οι έρευνες αυτές συνέκριναν τα διάφορα συστήματα μεταξύ τους στη βάση ορισμένων οργανωσιακών και περιβαλλοντικών μεταβλητών⁷¹ και οδήγησαν τον Likert στο συμπέρασμα ότι το πλέον αποτελεσματικό σύστημα είναι το λεγόμενο Συμμετοχικό ή αλλιώς Δημοκρατικό.

⁷¹ Οι μεταβλητές αυτές είναι η ηγετική διεργασία, η δυνάμεις παρακίνησης, οι διεργασίες επικοινωνίας, λήψης απόφασης, στοχοθεσίας, ελέγχου και αλληλεπίδρασης και επηρεασμού.

Αξίζει εδώ να σημειωθεί το γεγονός ότι για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των ερευνών του ο Likert ανέπτυξε την ομώνυμη κλίμακα μετρήσεων, η οποία χρησιμοποιείται ευρέως σήμερα σε πλήθος στατιστικών και άλλων ερευνών.

Κατά την εκτέλεση δε των ερευνών ζητούνταν από τους συμμετέχοντες να προσδιορίσουν τόσο το πραγματικό επίπεδο στο οποίο βρίσκονταν ο οργανισμός τους αναφορικά με τις διάφορες μεταβλητές όσο και το ιδανικό επίπεδο στο οποίο κατά την γνώμη τους θα έπρεπε να βρίσκεται.

Η αξιολόγηση των παραπάνω απαντήσεων και η επαναληψιμότητα των ερευνών αποτέλεσαν βασικά εργαλεία αναγνώρισης των υφιστάμενων κενών στην διοίκηση των οργανισμών. Η αναγνώριση των κενών επέτρεψε στην συνέχεια την ανάπτυξη σχεδίων βελτιώσεων που με την σειρά τους αξιολογούνταν με νέες έρευνες και οδηγούσαν σε μια συνεχή βελτίωση των οργανισμών.

3.2.3.4. Το διοικητικό πλέγμα των Blake και Mouton

Το 1964 οι Blake και Mouton παρουσίασαν την θεωρία του διοικητικού πλέγματος (managerial grid), η οποία στην συνέχεια ονομάστηκε ηγετικό πλέγμα⁷². Η θεωρία αυτή μπορεί να θεωρηθεί⁷³ ως μια μεταβατική κατάσταση μεταξύ της προσέγγισης της συμπεριφοράς και των ενδεχομενικών προσεγγίσεων.

Σύμφωνα με την εν λόγω θεωρία οι μέχρι τότε προσδιορισμένες βασικές διαστάσεις καθορισμού της ηγετικής συμπεριφοράς, ευρύτερα γνωστές ως ενδιαφέρον για τον άνθρωπο και για την εργασία δεν δρουν ανεξάρτητα άλλα είναι πλήρως αλληλεξαρτώμενες.



Σχήμα 3-1: Το Ηγετικό Πλέγμα των Blake και Mouton

⁷² Marturano, A., & Gosling, J. (Eds.). (2007) : p 13.

⁷³ Warrick, D. D. (1981) : p 157.

Ο συνδυασμός των δύο αυτών διαστάσεων όρισε ένα δισδιάστατο πλέγμα, οι δύο άξονες του οποίου αφορούσαν το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο και το ενδιαφέρον για την παραγωγή. Η κλίμακα σε κάθε άξονα κυμαίνονταν, όπως φαίνεται και στο παραπάνω σχήμα, μεταξύ 1 και 9 δημιουργώντας 81 διαφορετικούς πιθανούς συνδυασμούς ηγετικής συμπεριφοράς.

Παρόλο το εξαιρετικά μεγάλο πλήθος πιθανών συνδυασμών οι πλειοψηφία των ηγετών μπορεί να θεωρηθεί ότι ανήκουν σε ένα από τα επόμενα πέντε ηγετικά πρότυπα :

➤ Μη Ηγεσία (1,1)

Η συγκεκριμένη κατηγορία καταβάλει ελάχιστη προσπάθεια τόσο για την εκτέλεση της εργασίας όσο και για την ικανοποίηση του προσωπικού. Η συμμετοχή του συγκεκριμένου τύπου ηγέτη στις διαδικασίες του οργανισμού μπορεί να χαρακτηριστεί ως απαθής και αποστασιοποιημένη και στις περισσότερες περιπτώσεις συνοδεύεται από την αποτυχία και την παντελή έλλειψη διοίκησης.

Οι ηγέτες που τοποθετούνται σε αυτή την περιοχή είναι απίθανο⁷⁴ να επιβιώσουν επαγγελματικά και κοινωνικά και θα ήταν καλύτερο να δοκιμάσουν τις δυνάμεις τους σε κάποιο άλλο, ειδικότερο ίσως, ρόλο.

➤ Η Μέση Ηγεσία ή Ηγέτης Εκκρεμές (5,5)

Στη κατηγορία αυτή ανήκει⁷⁵ η πλειοψηφία των ηγετών. Βασικό χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης κατηγορίας είναι ο συμβιβασμός μεταξύ των αποτελεσμάτων της οργάνωσης και των ανθρώπινων σχέσεων. Οι ηγέτες αυτής της κατηγορίας επιδιώκουν την επίτευξη των στόχων και την αποτελεσματικότητα των ενεργειών μέχρι το βαθμό όμως που δεν θα διακινδυνεύσουν το «ήρεμο» και «καλό» κλίμα εργασίας.

Για αυτούς η επιτυχία⁷⁶ είναι η επίτευξη ενός αποδεκτού συμβιβασμού μεταξύ αποτελεσμάτων και ανθρώπινων σχέσεων. Ο μέσος δρόμος είναι πρωταρχική επιλογή για την συγκεκριμένη κατηγορία και για το λόγο αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως μια ενδεχομένως βέλτιστη προσέγγιση.

➤ Η Ανθρώπινη Ηγεσία (1,9)

Βασική προτεραιότητα της συγκεκριμένης κατηγορίας ηγετών είναι ο άνθρωπος. Για αυτού του τύπου τους ηγέτες η επιτυχία της οργάνωσης προέρχεται από την ικανοποίηση των εργαζομένων, στους οποίους και έχουν επιτρέψει μεγάλη ελευθερία κινήσεων και λειτουργίας.

⁷⁴ Thomas, M. A. (2006) : p 48.

⁷⁵ Smith, M. (2011) : p 205.

⁷⁶ Thomas, M. A. (2006) : p 48.

Η λειτουργία της οργάνωσης χαρακτηρίζεται από ομαδική εργασία, χαλαρό εργασιακό περιβάλλον και σχεδόν ανεπίσημες σχέσεις και δεσμούς. Τα παραπάνω προέρχονται από την απόλυτη εμπιστοσύνη του ηγέτη στο προσωπικό του, το οποίο και απολαμβάνει την αμέριστη υποστήριξη και προστασία του.

Επακόλουθο των όσων αναφέρθηκαν είναι πολλές φορές η παρατεταμένη αναβολή δύσκολων και δυσάρεστων αποφάσεων, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν δυσμενώς το ομαδικό κλίμα και τους δεσμούς της ομάδας. Το γεγονός αυτό με την σειρά του οδηγεί⁷⁷ σε ένα μη ανταγωνιστικό περιβάλλον και σταδιακά σε μια αποτυχημένη ομάδα που αδυνατεί να παράξει αποτελέσματα υψηλής ποιότητας.

➤ Η Αυταρχική Ηγεσία (9,1)

Κύρια επιδίωξη της συγκεκριμένης κατηγορίας είναι η επίτευξη των τεθέντων στόχων και η ολοκλήρωση της εργασίας. Για το σκοπό αυτό το επίκεντρο του ενδιαφέροντος βρίσκεται στους μη ανθρώπινους παράγοντες-πόρους της παραγωγής. Ο ανθρώπινος παράγοντας έρχεται σε δεύτερη βάση και εμφανίζεται στο προσκήνιο μόνο στις περιπτώσεις κατάδειξης λαθών και απόδοσης ευθυνών, διαδικασίες που αποτελούν και μερικές από τις βασικές δεξιότητες του συγκεκριμένου τύπου ηγεσίας.

Μια τέτοια αυταρχική και πιεστική ηγετική συμπεριφορά έχει την δυναμική παράγωγης αποτελεσμάτων, απαιτεί όμως την διαρκή παρουσία του ηγέτη. Σε κάθε περίπτωση τα επιτυγχανόμενα αποτελέσματα μια τέτοιας ηγεσίας αναμένεται⁷⁸ να είναι βραχυπρόθεσμα ή το πολύ μεσοπρόθεσμα.

➤ Η Συμμετοχική Ηγεσία (9,9)

Η κατηγορία αυτή λειτουργεί αποδίδοντας εξίσου την ίδια σημασία στον άνθρωπο και την εργασία. Η επίτευξη των αποτελεσμάτων έρχεται μέσα από την βελτίωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα και της οργάνωσης εν γένει. Η εσωτερική παρακίνηση (ενδυνάμωση και υποστήριξη) και η σωστή στοχοθεσία (υψηλά πρότυπα εργασίας και απόδοσης και ρεαλιστικοί στόχοι), που εφαρμόζουν οι ηγέτες αυτής της κατηγορίας οδηγούν στην δημιουργία ενός «υγιούς» και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος εργασίας.

Οι συμμετοχικοί ηγέτες πιστεύουν στην συνεχή ανάπτυξη και ευνοούν τον συναγωνισμό και την άμιλλα μεταξύ των μελών της ομάδας με σκοπό την επίτευξη των καλύτερων δυνατών ατομικών και οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Η συγκεκριμένη ηγετική συμπεριφορά αποτελεί⁷⁹ το καλύτερο και πλέον αποτελεσματικό πρότυπο.

⁷⁷ Thomas, M. A. (2006) : p 47.

⁷⁸ Thomas, M. A. (2006) : p 47.

⁷⁹ Warrick, D. D. (1981) : p 158.

Οι περισσότεροι ηγέτες έχουν⁸⁰ μια σοβαρή προτίμηση προς ένα κυρίαρχο πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς παρόλα αυτά όμως αρκετά συχνά κάνουν χρήση και ενός δευτερεύοντος προτύπου, κυρίως σε περιπτώσεις μεγάλης έντασης ή στις περιπτώσεις που το κυρίαρχο πρότυπο φαίνεται να μην έχει αποτελέσματα.

Το ηγετικό πλέγμα συνοδεύεται από ένα ερωτηματολόγιο, με την χρήση του οποίου κάθε ηγέτης τοποθετεί⁸¹ τον εαυτό του σε μια περιοχή του πλέγματος. Μετά τον προσδιορισμό της περιοχής που ανήκει μπορούν να επιδιώξει όλες εκείνες τις προσωπικές και οργανωσιακές αλλαγές που απαιτούνται για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της ηγετικής συμπεριφοράς του.

3.2.3.5. Η θεωρία των τριών διαστάσεων του W. J. Reddin

Ο W. J. Reddin παρουσίασε το 1964 την θεωρία του τρισδιάστατου πλέγματος της ηγετικής συμπεριφοράς την οποία και επαναδιατύπωσε το 1967⁸². Η θεωρία αυτή ήταν εξέλιξη του ηγετικού πλέγματος των Blake και Mouton και αποτέλεσμα της πεποίθησης του Reddin ότι η επιτυχία ενός ηγετικού προτύπου συμπεριφοράς συνδέεται άμεσα με την κατάσταση και δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι υπάρχει ένα επιτυχημένο πρότυπο κοινό για όλες τις καταστάσεις.

Βάση της θεωρίας αποτελούσαν και πάλι οι δύο μεταβλητές καθορισμού της ηγετικής συμπεριφοράς, ήτοι το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο και για την εργασία. Θεωρώντας τις δύο αυτές μεταβλητές ανεξάρτητες και συνεχείς ο Reddin διατύπωσε⁸³ την άποψη ότι ο συνδυασμός τους δημιουργεί μια τυπολογία λανθανόντων μη κανονιστικών προτύπων ηγετικής συμπεριφοράς.

Η συνεισφορά της θεωρίας του Reddin έγκειται στην προσθήκη μιας τρίτης διάστασης, αυτής της αποτελεσματικότητας. Έτσι⁸⁴ αν κάθε πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι αποτελεσματικό σε κάποια κατάσταση και μη αποτελεσματικό σε κάποια άλλη τότε από τον συνδυασμό της παραπάνω τυπολογίας και της διάστασης της αποτελεσματικότητας παράγεται μια νέα τυπολογία δώδεκα πλέον προτύπων ηγετικής συμπεριφοράς.

Η τυπολογία του Reddin περιέχει τέσσερα λιγότερο αποτελεσματικά και τέσσερα περισσότερο αποτελεσματικά ηγετικά πρότυπα, τα οποία είναι τα κάτωθι⁸⁵ :

⁸⁰ Marturano, A., & Gosling, J. (Eds.). (2007) : p 14.

⁸¹ Πρέπει εδώ να τονιστεί το γεγονός ότι οι όροι ενδιαφέρον για τον άνθρωπο και την εργασία απεικονίζουν την προσωπική στάση και άποψη του κάθε ηγέτη και όχι πραγματικά αποτελέσματα.

⁸² Reddin, W. J. (1967, April). The 3-D Management Style Theory. *Training and Development Journal*, pp 8-17.

⁸³ Reddin, W. J. (1967, April) : p 11.

⁸⁴ Reddin, W. J. (1967, April) : pp 13-14.

⁸⁵ Reddin, W. J. (1967, April) : p 13-15.

➤ Ο Λιποτάκτης

Ο ηγέτης αυτός χαρακτηρίζεται από έλλειψη ενδιαφέροντος τόσο για τον άνθρωπο όσο και για την εργασία. Η αναποτελεσματικότητά του δεν οφείλεται μόνο όμως στην αδιαφορία που επιδεικνύει αλλά και στα εμπόδια που θέτει με την μορφή άκαιρων επεμβάσεων ή την απόκρυψη χρήσιμων πληροφοριών. Οι ηγέτες αυτού του τύπου αναπτύσσουν αμυντικής φύσεως δραστηριότητες και λειτουργούν επιδιώκοντας την διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης και την αποφυγή των αλλαγών.

➤ Ο Ιεραπόστολος

Ο ηγέτης αυτός έχει ως βασική αποστολή και προτεραιότητα την διατήρηση των ανθρώπινων σχέσεων και την δημιουργία ενός καλού κλίματος εργασίας. Η αναποτελεσματικότητά του είναι απόρροια της επιθυμίας του να εμφανίζεται πρωτίστως ως καλός άνθρωπος με αποτέλεσμα να αποφεύγει να λάβει δυσάρεστες αλλά απαραίτητες, για την εκτέλεση της εργασίας, αποφάσεις ώστε να μην υποστεί πλήγμα η προβεβλημένη εικόνα του.

➤ Ο Αυταρχικός

Ο αυταρχικός ηγέτης επιδιώκει πάνω από όλα την εκτέλεση της εργασίας και χαρακτηρίζεται από την πίστη του στην ύπαρξη και απόδοση προσωπικών ευθυνών. Η αναποτελεσματικότητά του είναι άμεσα συνδεδεμένη με την έλλειψη εμπιστοσύνης που έχει για τους υφισταμένους του, η οποία με την σειρά της οδηγεί σε δυσπιστία εκ μέρους τους και στη δημιουργία προβληματικών συνθηκών εργασίας. Η αποτελεσματικότητα στη περίπτωση αυτή μπορεί να επιτευχθεί μόνο με την προσωπική παρουσία του ηγέτη και την άσκηση συνεχούς ελέγχου.

➤ Ο Συμβιβαστικός

Ο ηγέτης αυτός αναγνωρίζει την σημασία του να επιδεικνύει ενδιαφέρον τόσο για τον άνθρωπό όσο και την εργασία. Η αναποτελεσματικότητά του οφείλεται κατά κύριο λόγο στην αδυναμία του να λάβει χρηστές αποφάσεις.

Βασικά χαρακτηριστικά του είναι η αμφιθυμία και ο συμβιβασμός τα οποία και τον οδηγούν στην επιδίωξη άμεσων αποτελεσμάτων μέσω βραχυχρόνιων λύσεων, στην αποφυγή μακροχρόνιου σχεδιασμού και στην ικανοποίηση των ανθρώπων που θεωρεί ότι θα έχουν σημαντικό αντίκτυπο και επίδραση στην εξέλιξη της καριέρας του.

➤ Ο Γραφειοκράτης

Πρόκειται για τον ηγέτη που ούτε ενδιαφέρεται για τον άνθρωπο ούτε επιδιώκει την εκτέλεση της εργασίας. Παρόλα αυτά δεδομένου ότι ακολουθεί πιστά τους κανόνες λειτουργίας, δραστηριοποιείται σε ένα καλά οργανωμένο πλαίσιο και υπακούει την ιεραρχία πετυχαίνει να είναι αποτελεσματικός.

Η αποτελεσματικότητά του εδράζεται στο γεγονός ότι η αδιαφορία του για τον άνθρωπο δεν είναι εμφανής δεδομένου του καλά οργανωμένου πλαισίου εργασίας και των καθιερωμένων διαδικασιών ενώ και η επίτευξη της εργασίας είναι ικανοποιητική και επαρκής εξαιτίας της αδιάκοπης ροής εργασίας που βασίζεται σε καλά ελεγχμένους κανόνες και στην ύπαρξη βέλτιστων διαδικασιών.

➤ Ο Υποστηρικτικός

Πρόκειται για τον ηγέτη που έχει μεγάλη πίστη στον ανθρώπινο παράγοντα και ένα γνήσιο ενδιαφέρον για την ανάπτυξη του, το οποίο όμως έχει και μια επαγγελματική χροιά. Κύρια επιδίωξη του είναι η ανάπτυξη των υφισταμένων και η δημιουργία ενός θετικού κλίματος εργασίας που να ευνοεί την ανάπτυξη αυτή και να καλλιεργεί την δυναμική των υφισταμένων να εξελιχθούν.

Η συμπεριφορά αυτών των ηγετών οδηγεί στην ανάπτυξη ισχυρών δεσμών εμπιστοσύνης και κατανόησης με τους υφισταμένους τους, που με την σειρά τους οδηγούν μέσω των αναπτυχθέντων δεσμεύσεων σε αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Παρόλο το παραπάνω υπάρχουν καταστάσεις όπου η υπερβολική προσήλωση του ηγέτη στην ανάπτυξη του προσωπικού μπορεί οδηγήσει σε αναποτελεσματικότητα όπως στην περίπτωση όπου η ανάπτυξη είναι άσχετη με την εργασία ή συμβάλει ελάχιστα στην διαδοχή του ηγέτη.

➤ Ο Καλοπροαίρετος Αυταρχικός

Οι ηγέτες αυτού του τύπου είναι απαιτητικοί και διευθυντικοί, χαρακτηρίζονται από μεγάλη εμπιστοσύνη στον εαυτό τους και ενδιαφέρονται τόσο για τα άμεσα όσο και για τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα.

Η αποτελεσματικότητά τους οφείλεται στην ικανότητα τους να δημιουργούν ένα περιβάλλον που ελαχιστοποιεί τις αντιδράσεις στις αποφάσεις τους και μεγιστοποιεί την υπακοή. Παρόλο που βασικό τους στοιχείο παραμένει η απαίτηση για ολοκλήρωση της εργασίας με κάθε τίμημα εν τούτοις δρουν συμβουλευτικά παρέχοντας οδηγίες και βοήθεια στους υφισταμένους τους και αποφεύγουν να λειτουργούν ανταγωνιστικά ως προς αυτούς.

➤ Ο Εκτελεστικός

Κύρια επιδίωξη του εκτελεστικού ηγέτη είναι η μεγιστοποίηση των προσπαθειών του προσωπικού σε συνδυασμό με την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. Ο ηγέτης αυτός θέτει προκλητικούς στόχους και καθορίζει υψηλά πρότυπα εργασίας και επίπεδα απόδοσης άλλα ταυτόχρονα αναγνωρίζει την ανάγκη για προσωποποιημένη συμπεριφορά απέναντι σε κάθε υφιστάμενο και κάλυψης όλων των αναγκών του.

Η δέσμευση του τόσο στην εκτέλεση της εργασίας όσο και στο ενδιαφέρον για τον άνθρωπο αποτελεί ισχυρό κίνητρο για τους υφιστάμενους του και την πηγή της αποτελεσματικότητάς του, η οποία με την σειρά της οδηγεί στα βέλτιστα επίπεδα απόδοσης και παραγωγικότητας.



Σχήμα 3-2: Τα Δώδεκα πρότυπα Ηγετικής Συμπεριφοράς κατά Reddin

Συμπερασματικά στην θεωρία του Reddin κυρίαρχο ρόλο διαδραματίζει η έννοια της αποτελεσματικότητας, η οποία και προσδιορίζει τα διαμορφούμενα πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς. Η αποτελεσματικότητα για τον Reddin ορίζεται⁸⁶ ως η συμφωνία της ηγετικής συμπεριφοράς με τις απαιτήσεις που επιβάλλει η κατάσταση και κατά συνέπεια οποιοδήποτε από τα παραπάνω πρότυπα μπορεί να είναι αποτελεσματικό σε δεδομένη κατάσταση.

Οι απαιτήσεις που περιγράφουν μια κατάσταση και διαμορφώνουν τις συνθήκες επιλογής του πλέον αποτελεσματικού προτύπου ηγετική συμπεριφοράς είναι⁸⁷ οι απαιτήσεις της εργασίας, οι απαιτήσεις του προϊσταμένου που προέρχονται από την εταιρική φιλοσοφία και το δικό του ηγετικό πρότυπο και οι απαιτήσεις των υφισταμένων που προέρχονται από τις προσδοκίες τους και από τα πρότυπα συμπεριφοράς τους.

3.2.4. Η προσέγγιση των ενδεχομενικών καταστάσεων

3.2.4.1. Εισαγωγή

Οι δυσχέρειες και οι αδυναμίες που παρουσίασαν οι βασιζόμενες στα πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς θεωρίες ηγεσίας οδήγησαν στην ανάπτυξη νέων θεωριών, οι οποίες συνθέτουν την λεγόμενη προσέγγιση των ενδεχομενικών καταστάσεων ή αλλιώς της ενδεχομενικής ηγεσίας.

⁸⁶ Reddin, W. J. (1967, April) : p 15.

⁸⁷ Reddin, W. J. (1967, April) : p 15.

Το κυρίαρχο γεγονός που οδήγησε στην ανάπτυξη των ως άνω θεωριών ήταν η διαπίστωση⁸⁸ ότι διαφορετικά περιβάλλοντα και παράμετροι (ήτοι κατάσταση) διαμορφώνουν διαφορετικές συνθήκες και άρα και πλαίσιο λειτουργίας στους οργανισμούς και τα κοινωνικά συστήματα και κατά συνέπεια θέτουν και διαφορετικές απαιτήσεις για τους ηγέτες αυτών.

Αρα δεν υπάρχει ένα παγκόσμια αποδεκτό πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς που να είναι κατάλληλο και να εφαρμόζεται με επιτυχία σε όλες τις περιστάσεις. Αντίθετα η επιτυχία του ηγέτη είναι συνάρτηση διαφόρων οργανωσιακών μεταβλητών και περιβαλλοντικών ενδεχομένων, που λαμβάνουν τη μορφή των υφισταμένων, της φύσης της εργασίας ή της σχέσης, της ίδιας της οργάνωσης ή του συστήματος αλλά και των εξωτερικών συνθηκών και επιδράσεων.

Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν στο πλαίσιο της συγκεκριμένης προσέγγισης είχαν ως σκοπό τον προσδιορισμό των μεταβλητών εκείνων που επηρεάζουν την επιτυχία της ηγετικής συμπεριφοράς καθώς και των διαδικασιών αντιστοίχισης του κατάλληλου ηγετικού προτύπου με τις συγκεκριμένες συνθήκες μέσα στις οποίες λειτουργεί ο ηγέτης.

Επιπλέον ένας αριθμός των θεωριών αυτών έδωσε ιδιαίτερη βαρύτητα στον τρόπο και τις μεθόδους αλλαγής των ενδεχομένων συνθηκών και μεταβλητών, οι οποίες επηρεάζουν μια κατάσταση, στη βάση της θεώρησης ότι είναι πιο εύκολη η αναδιαμόρφωση της κατάστασης μέσα στην οποία λειτουργεί ένας ηγέτης από ότι η αλλαγή του υιοθετούμενου προτύπου ηγετικής συμπεριφοράς.

Συμπερασματικά η προσέγγιση της ενδεχομενικής ηγεσίας έδωσε ιδιαίτερη βαρύτητα στην σχέση αλληλεξάρτησης του ηγέτη με τις άλλες δύο συνιστώσες της ηγεσίας, την περιβάλλουσα κατάσταση και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, και τις δεσμεύσεις που αυτές επιβάλλουν στην υιοθέτηση η/και διαμόρφωση ενός επιτυχημένου προτύπου ηγετικής συμπεριφοράς.

3.2.4.2. Η ενδεχομενική θεωρία του F. Fiedler

Η θεωρία του F. Fiedler, που παρουσιάστηκε⁸⁹ το 1967, αποτελεί την κυριότερη και πλέον γνωστή θεωρία της προσέγγισης των ενδεχομενικών καταστάσεων. Η κύρια ιδέα αυτής της θεωρίας είναι ότι δεν υπάρχει ένα μοναδικό πρότυπο ηγεσίας το οποίο να είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις άλλα κάθε κατάσταση απαιτεί διαφορετική ηγετική συμπεριφορά, η απουσία της οποίας οδηγεί αυτομάτως σε αποτυχία εκτός και εάν υπάρχει είτε αναδιαμόρφωση της κατάστασης είτε αλλαγή του ηγέτη. Οι βασικές υποθέσεις της συγκεκριμένης θεωρίας θα μπορούσαν να συνοψισθούν⁹⁰ στις επόμενες δύο προτάσεις :

⁸⁸ Marturano, A., & Gosling, J. (Eds.). (2007) : p 25.

⁸⁹ Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill

⁹⁰ Den Hartog, D., & Koopman, P. (2001) : p 169.

- Το πρότυπο ηγετική συμπεριφοράς ενός ηγέτη αντικατοπτρίζεται στην άποψη του αναφορικά με τον άνθρωπο, με τον οποίο είχε στο παρελθόν τη μεγαλύτερη δυσκολία συνεργασίας.
- Η αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς εξαρτάται άμεσα από την «ευνοϊκότητα» της καταστάσεως.

Για τον προσδιορισμό του προσανατολισμού της ηγετικής συμπεριφοράς ο Fiedler κατασκεύασε⁹¹ την Κλίμακα του Ελάχιστα Προτιμητέου Συνεργάτη (ΕΠΣ) - Least Preferred Coworker (LPC), η οποία αποτελούνταν από ένα σύνολο δεκαοκτώ έως εικοσιπέντε ζευγαριών αντίθετων επιθέτων.

Η περιγραφή εκ μέρους των ηγετών των ανθρώπων με τους οποίους είχαν την χειρότερη συνεργασία με τους θετικούς όρους της κλίμακας χαρακτήριζε ηγέτες με υψηλό βαθμό ΕΠΣ, οι οποίοι ήταν προσανατολισμένοι στην διατήρηση καλών διαπροσωπικών σχέσεων, ενώ αντίθετα η περιγραφή με αρνητικούς όρους χαρακτήριζε ηγέτες με χαμηλό βαθμό ΕΠΣ, οι οποίοι ήταν προσανατολισμένοι στην εκτέλεση της εργασίας.

Η «ευνοϊκότητα» της καταστάσεως προσδιορίζονταν σύμφωνα⁹² με τον Fiedler από τρεις μεταβλητές :

- Την σχέση Ηγέτη - Μέλους της ομάδας, η οποία αναφέρεται στον βαθμό αποδοχής του ηγέτη από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.
- Την εξουσία του ηγέτη, αναφορικά με την δυνατότητά του να ελέγχει τα υπόλοιπα μέλη μέσω ανταμοιβών και τιμωριών.
- Την δομή της εργασίας, που αναφέρεται στον βαθμό οργάνωσης της εργασίας μέσω του καθορισμού στόχων, της χρήσης τεκμηριωμένων διαδικασιών και της ανάθεσης ρόλων και αρμοδιοτήτων.

Ένας ηγέτης με χαμηλό ΕΠΣ είναι σύμφωνα με τον Fiedler κατάλληλος στις περιπτώσεις όπου η ευνοϊκότητα της κατάστασης είναι είτε πολύ υψηλή είτε πολύ χαμηλή ενώ στις ενδιάμεσες καταστάσεις είναι προτιμότερος ένας ηγέτης με υψηλό ΕΠΣ.

Για να είναι λοιπόν αποτελεσματικός ένας ηγέτης θα πρέπει το πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς του να ταιριάζει με την κατάσταση, όπως αυτή διαμορφώνεται από τις παραπάνω μεταβλητές. Σε αντίθετη περίπτωση ο ηγέτης, δεδομένου ότι η προσωπικότητά του είναι σχετικά σταθερή, θα πρέπει⁹³ να προσπαθήσει να αλλάξει την κατάσταση τροποποιώντας τις παραπάνω μεταβλητές ή ως τελευταία εναλλακτική θα πρέπει ο οργανισμός να αλλάξει τον ηγέτη ώστε να παραμείνει ως οργανισμός αποτελεσματικός.

⁹¹ Thomas, M. A. (2006) : p 63.

⁹² Marturano, A., & Gosling, J. (Eds.). (2007) : p 26.

⁹³ Thomas, M. A. (2006) : p 63.

3.2.4.3. Η θεωρία μονοπατιού-στόχου των House-Mitchell

Η θεωρία του Μονοπατιού-Στόχου συνδέεται άμεσα με την θεωρία παρακίνησης του V. Vroom, η οποία είναι γνωστή ως θεωρία της προσδοκίας - οργανικότητας και αποτελούσε την επικρατέστερη θεωρία παρακίνησης της συγκεκριμένης εποχής⁹⁴. Πρόκειται⁹⁵ στην ουσία για μια δυαδική θεωρία επίβλεψης αφού δεν εστιάζει τόσο στην επίδραση των ηγετών στο πλαίσιο ομάδων ή εργασιακών τμημάτων αλλά στην σχέση προϊσταμένων προς υφιστάμενους.

Βασική ιδέα⁹⁶ της θεωρίας είναι ότι οι κάτοχοι θέσεων εξουσίας είναι αποτελεσματικοί όταν δημιουργούν, μέσω της παροχής των απαραίτητων γνωστικών διευκρινήσεων, ένα περιβάλλον εργασίας το οποίο διασφαλίζει ότι οι υφιστάμενοι τους αναμένουν ότι θα μπορούν να ανταποκριθούν στους τεθέντες στόχους και επιπλέον ότι θα αντλήσουν εσωτερική ικανοποίηση και θα λάβουν αποδεκτή από αυτούς ανταμοιβή, ως αποτέλεσμα της παρεχόμενης εργασίας τους και της επίτευξης των στόχων.

Η θεωρία του Μονοπατιού –Στόχου βασίζεται⁹⁷ σε μια ανεξάρτητη μεταβλητή, που είναι η συμπεριφορά των ηγετών, και σε πέντε εξαρτημένες μεταβλητές, ήτοι την εσωτερική αξία της συμπεριφοράς των υφισταμένων, την προσδοκία ότι η προσπάθεια θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων, την εσωτερική αξία της επίτευξης των στόχων, την προσδοκία ότι η επίτευξη των στόχων θα οδηγήσει σε αποδεκτή ανταμοιβή και την αξία της διαθέσιμης ανταμοιβής.

Η συμπεριφορά των ηγετών έχει άμεση επίδραση στις εξαρτώμενες μεταβλητές, οι οποίες με την σειρά τους επηρεάζουν την ικανοποίηση, την προσπάθεια και την απόδοση των υφισταμένων. Η ηγετική συμπεριφορά ταξινομείται σύμφωνα με τους House και Mitchell⁹⁸ στις παρακάτω τέσσερις γενικές κατηγορίες :

➤ Καθοδηγητικός

Οι ηγέτες αυτοί παρέχουν στους υφισταμένους τους όλες τις πληροφορίες σχετικά με τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, τον προγραμματισμό και συντονισμό της εργασίας και τις τυχόν εξειδικευμένες και αναλυτικές οδηγίες.

Πρόκειται για ηγέτες που παρέχουν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο στήριξης στους υφιστάμενους τους, το οποίο είναι σε θέση να άρει τις όποιες αβεβαιότητες θέτει η κατάσταση στην επίτευξη των στόχων και στην λήψη της ανταμοιβής και να εγγυηθεί την επιτυχία σε δύσκολες και επείγουσες καταστάσεις.

⁹⁴ House, R. J. (1996). Path Goal Theory of Leadership : Lessons, Legacy and a Reformulated Theory. *The Leadership Quarterly* , 7 (3), pp 323-352.

⁹⁵ House, R. J. (1996): p 325.

⁹⁶ House, R. J. (1996): p 326.

⁹⁷House, R. J. (1996): pp 326-331.

⁹⁸ House, R. J. (1996): pp 326-327.

➤ Υποστηρικτικός

Η κατηγορία αυτή επικεντρώνεται πρωτίστως στην ικανοποίηση των υφισταμένων, μέσω της επίδειξης ιδιαίτερου ενδιαφέροντος για τις ανάγκες και τις προτιμήσεις τους και της δημιουργίας ενός φιλικού και υποστηρικτικού περιβάλλοντος εργασίας.

Μια τέτοια ηγετική συμπεριφορά εγγυάται την επιτυχία, κυρίως στις περιπτώσεις αγχωτικών και πειστικών καταστάσεων, μέσω της σύνδεσης της ψυχολογικής υποστήριξης με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

➤ Συμμετοχικός

Οι συμμετοχικοί ηγέτες ενθαρρύνουν την συμμετοχή των υφιστάμενων στη λήψη αποφάσεων και στη λειτουργία των δομών με τέσσερα βασικά στοιχεία να εγγυούνται την επιτυχία της λειτουργίας τους.

Το πρώτο είναι η αποσαφήνιση της πορείας προς τον στόχο, δηλαδή της σχέσης μεταξύ προσπάθειας, επίτευξης στόχου και εξωτερικής ανταμοιβής. Το δεύτερο είναι η αύξηση της συνάφειας μεταξύ ατομικών και συλλογικών στόχων. Το τρίτο είναι η ενίσχυση της αυτονομίας των υφισταμένων μέσω της υιοθέτησης των προτάσεων τους και της προώθησης των πρωτοβουλιών τους. Και τέλος το τέταρτο είναι η αυξανόμενη πίεση, που επιβάλλει η συμμετοχή και η δέσμευση των εργαζομένων, στον οργανισμό για καλύτερα αποτελέσματα.

Είναι προφανές ότι η συμμετοχική ηγεσία αποδίδει σε δύσκολες και πολύπλοκες καταστάσεις, η αντιμετώπιση των οποίων απαιτεί την πλήρη αξιοποίηση της γνώσης, της εμπειρίας και των ικανοτήτων όλων των εργαζομένων.

➤ Προσανατολισμένος στην επίτευξη

Η ομάδα αυτή είναι προσανατολισμένη στην επίτευξη της αριστείας στην απόδοση. Η θέσπιση υψηλής ποιότητας εργασίας και προκλητικών στόχων, η συνεχής βελτίωση και η εμπιστοσύνη στους υφιστάμενους είναι τα κύρια χαρακτηριστικά των ηγετών αυτών. Η ηγεσία αυτή προωθεί την επίτευξη των στόχων με παράλληλη ανάπτυξη των εργαζομένων και στοχεύει στην επίτευξη αποτελεσμάτων υψηλής ποιότητας μέσω της στήριξης της δημιουργικότητας και της υιοθέτησης καινοτομικών λύσεων.

Η θεωρία του Μονοπατιού – Στόχου οδήγησε τον House το 1976 στην ανάπτυξη της θεωρίας του Χαρισματικού Ηγέτη ενώ το 1996 ο ίδιος παρουσίασε μια αναμορφωμένη έκδοση της θεωρίας του Μονοπατιού – Στόχου. Τα αξιώματα⁹⁹ της νέας αναμορφωμένης θεωρίας ήταν :

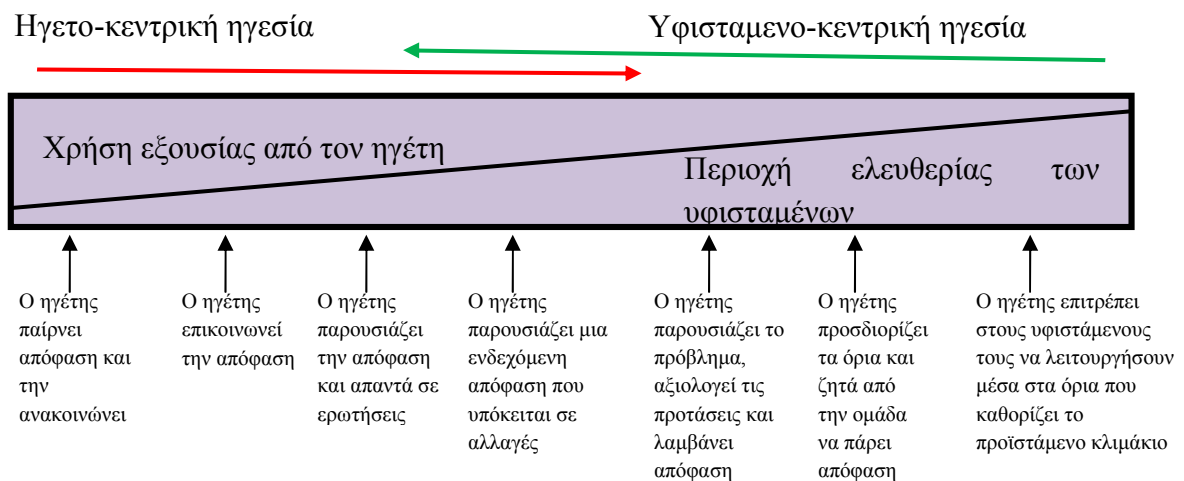
- Η συμπεριφορά του ηγέτη είναι αποδεκτή και ικανοποιεί τους υφισταμένους όταν αυτοί την αντιλαμβάνονται είτε ως άμεση πηγή ικανοποίησης είτε ως όργανο μελλοντικής ικανοποίησης.

⁹⁹ House, R. J. (1996): p 335.

- Η ηγεσία μπορεί να ενισχύσει την απόδοση των υφισταμένων αναφορικά με την επίτευξη των στόχων όταν ενισχύει την παρακίνηση των εργαζόμενων, βελτιώνει τις ικανότητες τους, παρέχει καθοδήγηση, αντιμετωπίζει και μειώνει τα εμπόδια και παρέχει τους απαραίτητους πόρους.
- Η ηγεσία ενισχύει την παρακίνηση των εργαζόμενων μέσω της σύνδεσης της ικανοποίησης των αναγκών τους με την απόδοσή τους, της σύνδεσης της ανταμοιβής με την επίτευξη των στόχων και της ενίσχυσης του περιβάλλοντος εργασίας με την παροχή ψυχολογικής υποστήριξης και ανταμοιβών απαραίτητων για αποτελεσματική απόδοση
- Η ηγετική συμπεριφορά ενισχύει τις, απαιτούμενες για την εκτέλεση της εργασίας, ικανότητες των εργαζομένων στο βαθμό που ο ηγέτης εμπλέκεται στις προσπάθειες ανάπτυξης ή προτάσσεται ως πρότυπο συμπεριφοράς από το οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να μάθουν.
- Η ηγεσία ενισχύει την οργανωσιακή απόδοση μέσω της διευκόλυνσης των εργασιακών σχέσεων, της διασφάλισης των απαιτούμενων πόρων, την ενίσχυση της εικόνας νομιμοποίησης της εργασιακής της μονάδας στις άλλες μονάδες της οργάνωσης και της διατήρησης θετικών σχέσεων της εργασιακής μονάδας με τον ευρύτερο οργανισμό.

3.2.4.4. Το ηγετικό συνεχές των Tannenbaum και Schmidt

Το 1958 οι Tannenbaum και Schmidt παρουσίασαν¹⁰⁰ την θεωρία του Συνεχούς της Ηγετικής Συμπεριφοράς. Βασική διαφοροποίηση από όσα είχαν παρουσιαστεί μέχρι τότε ήταν το γεγονός ότι αντί να αναφέρονται σε διακριτά μεταξύ τους πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς παρουσίασαν ένα συνεχές συμπεριφορών, στο οποίο κάθε ηγετική συμπεριφορά χαρακτηρίζεται από τον βαθμό της ασκούμενης από τον ηγέτη εξουσίας και το βαθμό της απολαμβανόμενης από τον υφιστάμενο ελευθερίας κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων.



Σχήμα 3-3: Το Συνεχές των Ηγετικών Συμπεριφορών

(Προσαρμοσμένο από Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973, May-June))

¹⁰⁰ Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973, May-June). How to choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*.

Με βάση τα παραπάνω το προτεινόμενο συνεχές έλαβε τη μορφή που απεικονίζεται στο σχήμα που προηγείται. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός¹⁰¹ ότι καμία ακραία συμπεριφορά δεν είναι απόλυτη αφού τόσο η εξουσία όσο και η ελευθερία σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι χωρίς περιορισμούς. Οι βασικές ηγετικές συμπεριφορές που εμφανίζονται στο παραπάνω αναφερόμενο ηγετικό συνεχές είναι οι κάτωθι¹⁰² :

- Ο ηγέτης παίρνει την απόφαση και την ανακοινώνει.

Σε αυτή την περίπτωση ο ηγέτης δρα μόνος εντοπίζοντας το πρόβλημα, αξιολογώντας τις διάφορες εναλλακτικές λύσεις και επιλέγοντας την πλέον κατάλληλη. Στην παραπάνω διαδικασία οι υφιστάμενοι δεν έχουν καμία ευκαιρία συμμετοχής είτε στην λήψη απόφασης είτε στον καθορισμό των δράσεων υλοποίησης.

- Ο ηγέτης προωθεί την απόφαση του.

Ο ηγέτης συμπεριφέρεται όπως προηγουμένως με κύριο χαρακτηριστικό τον συγκεντρωτισμό. Αυτό όμως που διαφοροποιεί την συγκεκριμένη συμπεριφορά είναι το γεγονός της ανάληψης επιπλέον ενεργειών για να πείσει τους υφιστάμενους του να αποδεχθούν την απόφασή του (χρησιμοποιώντας πχ επιχειρήματα που τονίζουν τα οφέλη που θα αποκομίσουν οι υφιστάμενοι από μια τέτοια απόφαση).

- Ο ηγέτης παρουσιάζει την απόφαση του και προσκαλεί τα μέλη της ομάδας να διατυπώσουν διευκρινιστικές ερωτήσεις.

Και σε αυτή την περίπτωση ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του την τελική απόφαση, στην προσπάθεια του όμως να την κάνει πιο ελκυστική και αποδεκτή εντέλει από τους υφισταμένους του ενθαρρύνει την διατύπωση διευκρινιστικών ερωτήσεων εκ μέρους τους. Στις ερωτήσεις αυτές ο ηγέτης απαντά παρέχοντας λεπτομέρειες και αποσαφηνίζοντας τυχόν ειδικά σημεία με αποτέλεσμα να κάνει πιο προσιτή και οικεία την αρχική του απόφαση.

- Ο ηγέτης παρουσιάζει μια ενδεικτική απόφαση, η οποία υπόκειται σε αλλαγές.

Μια ενδεχόμενη απόφαση δυνάμενη να δεχθεί αλλαγές και τροποποιήσεις παρουσιάζεται σε αυτή την περίπτωση από τον ηγέτη. Τόσο η διαπίστωση του προβλήματος όσο και η τελική απόφαση παραμένουν στην αρμοδιότητα του ηγέτη παρόλα αυτά πριν την λήψη της τελικής απόφασης ο ηγέτης έχει εξοικειωθεί με τις αντιδράσεις και τις τυχόν ενστάσεις των υφισταμένων του και τις έχει ενσωματώσει στην τελική του απόφαση.

- Ο ηγέτης παρουσιάζει το πρόβλημα, συλλέγει απόψεις-προτάσεις και τελικά λαμβάνει την απόφαση.

¹⁰¹ Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973, May-June) : p 5.

¹⁰² Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973, May-June) : p 5.

Στη περίπτωση αυτή ο ηγέτης εντοπίζει το πρόβλημα και το παρουσιάζει στους υφισταμένους του ζητώντας τις απόψεις-προτάσεις τους. Ο ηγέτης αξιοποιώντας την γνώση και την εμπειρία των υφισταμένων του επιλέγει την πλέον υποσχόμενη λύση.

- Ο ηγέτης προσδιορίζει τα όρια μέσα στα οποία η ομάδα θα λάβει την απόφαση.

Ο ηγέτης εξακολουθεί να προσδιορίζει το προς επίλυση πρόβλημα και στη συνέχεια αναθέτει την αρμοδιότητα λήψης απόφασης στην ομάδα, φροντίζοντας όμως ταυτόχρονα να προσδιορίσει τα όρια λειτουργίας και λήψης απόφασης. Σε αυτή την περίπτωση ο ηγέτης μπορεί και να συμμετέχει στην ομάδα ως ισότιμο όμως μέλος.

- Ο ηγέτης επιτρέπει στην ομάδα να λάβει αποφάσεις μέσα σε προκαθορισμένα από άλλους όρια.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση η ομάδα έχει την πλήρη εξουσιοδότηση αναγνώρισης των προβλημάτων, ανάπτυξης εναλλακτικών σχεδίων δράσης και τελικής λήψης απόφασης. Οι μόνοι περιορισμοί στη λειτουργία της ομάδας προέρχονται από τους προϊσταμένους του ηγέτη και της ομάδας. Και σε αυτή την περίπτωση η συμμετοχή του ηγέτη στην λειτουργία της ομάδας γίνεται με ισότιμους όρους χωρίς άσκηση της εξουσίας που απορρέει από την θεσμική του θέση.

Οι δυο βασικές διαπιστώσεις της θεωρίας του συνεχούς ηγετικών συμπεριφορών ήταν ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες είναι¹⁰³ πρώτον αυτοί που διαθέτουν άριστη γνώση των δυνάμεων-παραγόντων που επηρεάζουν κάθε στιγμή την συμπεριφορά τους και δεύτερον αυτοί που έχουν την δυνατότητα να επιδεικνύουν την αρμόζουσα σε κάθε περίπτωση ηγετική συμπεριφορά. Προφανώς λοιπόν η διορατικότητα και η ευελιξία στην επιλογή της κατάλληλης ηγετικής συμπεριφοράς προσδιορίζει την αποτελεσματικότητα των ηγετών και άρει την διλημματική φύση της ηγεσία.

Οι δυνάμεις που επηρεάζουν την καταλληλότητα μια ηγετικής συμπεριφοράς μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες, τις δυνάμεις που οφείλονται στον ηγέτη, στους υφισταμένους και στην κατάσταση.

Οι εσωτερικές δυνάμεις που επηρεάζουν έναν ηγέτη έχουν μεγάλη επίδραση στη συμπεριφορά του ενώ η αντίληψη που έχει κάθε ηγέτης για αυτές είναι διαφορετική και εξαρτάται από την γνώση, την εμπειρία και το γενικό του υπόβαθρο. Ως τέτοιες δυνάμεις μπορούν να θεωρηθούν το αξιακό σύστημα του ηγέτη, η εμπιστοσύνη στους υφισταμένους, η προσωπική αντίληψη για την ηγεσία, η ανοχή στην αβεβαιότητα και η ανάγκη επίδειξης υψηλής προβλεπτικότητας των περιβαλλοντικών συνθηκών.

Εξίσου σημαντικές είναι και οι δυνάμεις που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των υφισταμένων. Τέτοιες δυνάμεις είναι η ανάγκη για ανεξαρτησία, η ετοιμότητα για αποδοχή ευθυνών και αρμοδιοτήτων, η ανοχή στην αβεβαιότητα και η αίσθηση ελευθερίας, η ικανότητα αναγνώρισης και επίλυσης προβλημάτων, η γνώση και η εμπειρία, η κουλτούρα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων κα.

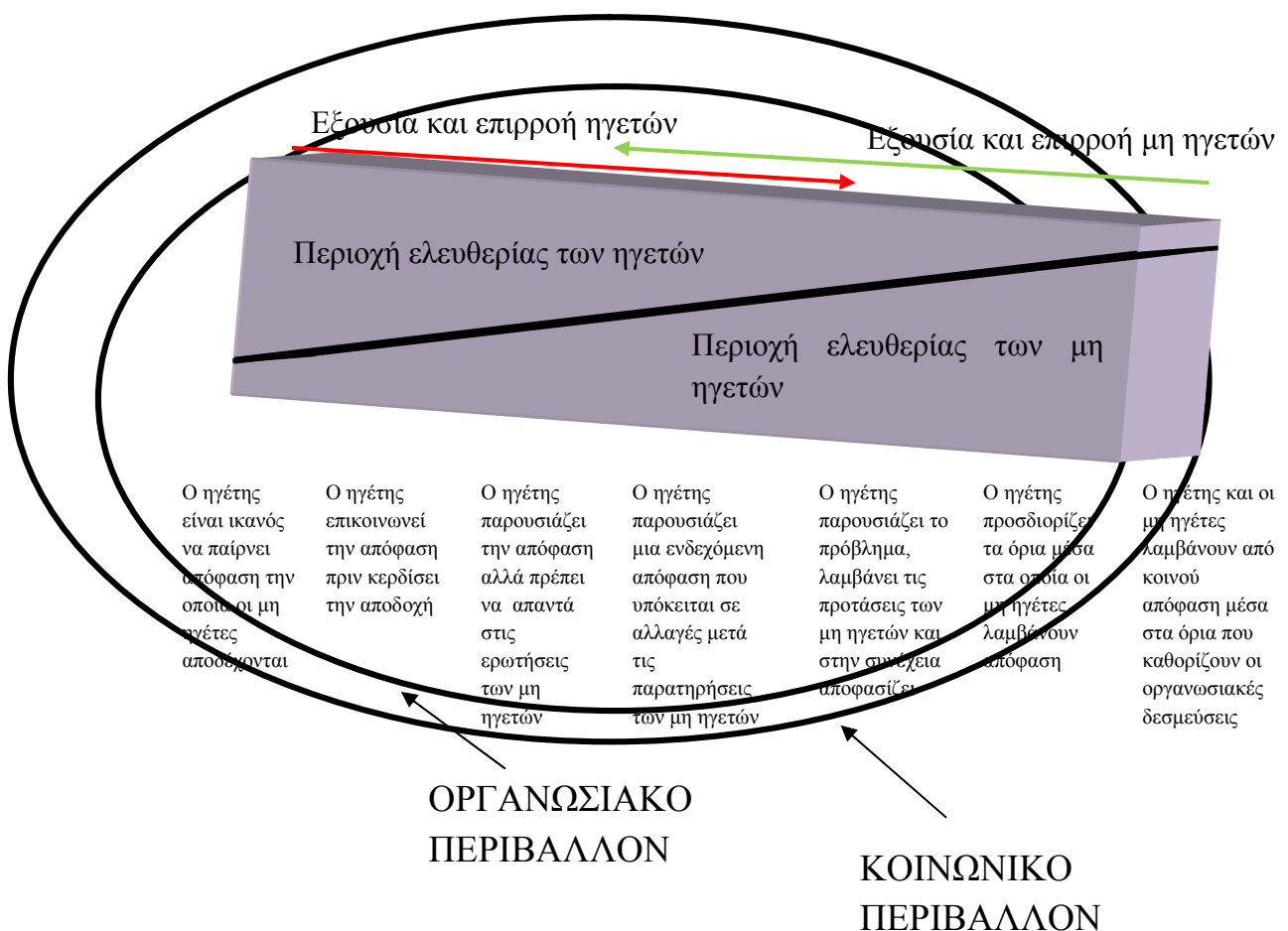
¹⁰³ Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973, May-June) : p 9.

Ανάλογα με την επιδεικνυόμενη εκ μέρους των υφισταμένων συμπεριφορά στις ως άνω δυνάμεις ο ηγέτης μπορεί να επιτρέψει τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων ή να κάνει χρήση της εξουσίας του και να διατηρήσει το δικαίωμα αυτό για τον εαυτό του.

Τέλος οι δυνάμεις που επηρεάζουν την κατάσταση συμβάλουν επίσης σημαντικά στην υιοθέτηση συγκεκριμένης ηγετική συμπεριφοράς. Μερικές από τις κρισιμότερες τέτοιες δυνάμεις είναι το είδος των οργανισμών και οι παγιωποιημένες πρακτικές και αντιλήψεις που επικρατούν σε αυτούς, η αποτελεσματικότητα της ομάδας, η αντιμετωπιζόμενη κατάσταση, η πίεση του χρόνου κα.

Το 1973 οι Tannenbaum και Schmidt παρουσίασαν μια αρκετά βελτιωμένη εκδοχή της θεωρίας τους ώστε να ανταποκρίνεται καλύτερα στις νέες συνθήκες που αντιμετώπιζαν οι οργανισμοί και κυρίως στο ευμετάβλητο και απρόβλεπτο περιβάλλον με το οποίο ήταν πλέον αντιμέτωποι οι ηγέτες.

Οι βελτιώσεις της θεωρίας κατέληξαν σε ένα νέο συνεχές ηγετικών συμπεριφορών πιο πολύπλοκο και δυναμικό από το προηγούμενο, το οποίο παρουσίαζε έντονες σχέσεις αλληλεπίδρασης τόσο στο εσωτερικό της οργάνωσης όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον. Το νέο ηγετικό συνεχές απεικονίζεται στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 3-4: Το Νέο Συνεχές Ηγετικών Συμπεριφορών

(Προσαρμοσμένο από Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973, May-June))

Τα βασικά χαρακτηριστικά¹⁰⁴ της νέας θεωρίας ήταν:

- Η αναγνώριση της αλληλεξάρτησης των δυνάμεων που επηρεάζουν την επιλογή της κατάλληλης ηγετικής συμπεριφοράς.
- Η αναγνώριση της σημασίας των εξωτερικών περιβαλλοντικών δυνάμεων. Οι δυνάμεις αυτές επηρεάζουν μια κατάσταση στον ίδιο βαθμό με τα εσωτερικά οργανωσιακά φαινόμενα με αποτέλεσμα την μετατροπή του αρχικού κλειστού συστήματος σε ανοικτό, του οποίου τα όρια μεταβάλλονται συνεχώς μέσω της αλληλεπίδρασης των ηγετών, της ομάδας και των εξωτερικών δυνάμεων.
- Η υιοθέτηση του όρου ηγέτης και μη ηγέτης αντί του όρου υφιστάμενος με σκοπό να καταδείξει ότι η διαφορά μεταξύ τους είναι καθαρά λειτουργική και όχι ιεραρχική.
- Η αποδοχή της άποψης ότι τόσο οι ηγέτες όσο και οι μη ηγέτες μπορούν να είναι κατευθύνουσες δυνάμεις σε μια ομάδα συνεισφέροντας έτσι από κοινού στο προσδιορισμό της συνολικής περιοχής ελευθερίας.
- Η διαπίστωση ότι μια ομάδα μπορεί να λειτουργήσει και χωρίς ηγέτη με τις ηγετικές λειτουργίες να μοιράζονται μεταξύ των μελών της ομάδας.

3.2.4.5. Το μοντέλο λήψης απόφασης των Vroom και Yetton

Το 1973 οι Vroom και Yetton παρουσίασαν ένα μοντέλο λήψεως αποτελεσματικών αποφάσεων για χρήση από τους ηγέτες και διαχειριστές διαφόρων οργανισμών. Το μοντέλο αποτελούνταν από ένα δένδρο αποφάσεων δομημένων πάνω σε επτά βασικούς κανόνες, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 2-7 που ακολουθεί.

Κάθε προκύπτουσα, από τις είκοσι τρεις συνολικά, κατάσταση συνδέονταν¹⁰⁵ με ένα σύνολο πιθανών ηγετικών συμπεριφορών, η υιοθέτηση των οποίων μπορούσε να οδηγήσει στη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων.

Οι διαθέσιμες, στους ηγέτες, διαδικασίες λήψης απόφασης βασίζονταν σε πέντε διαφορετικά μοντέλα¹⁰⁶ :

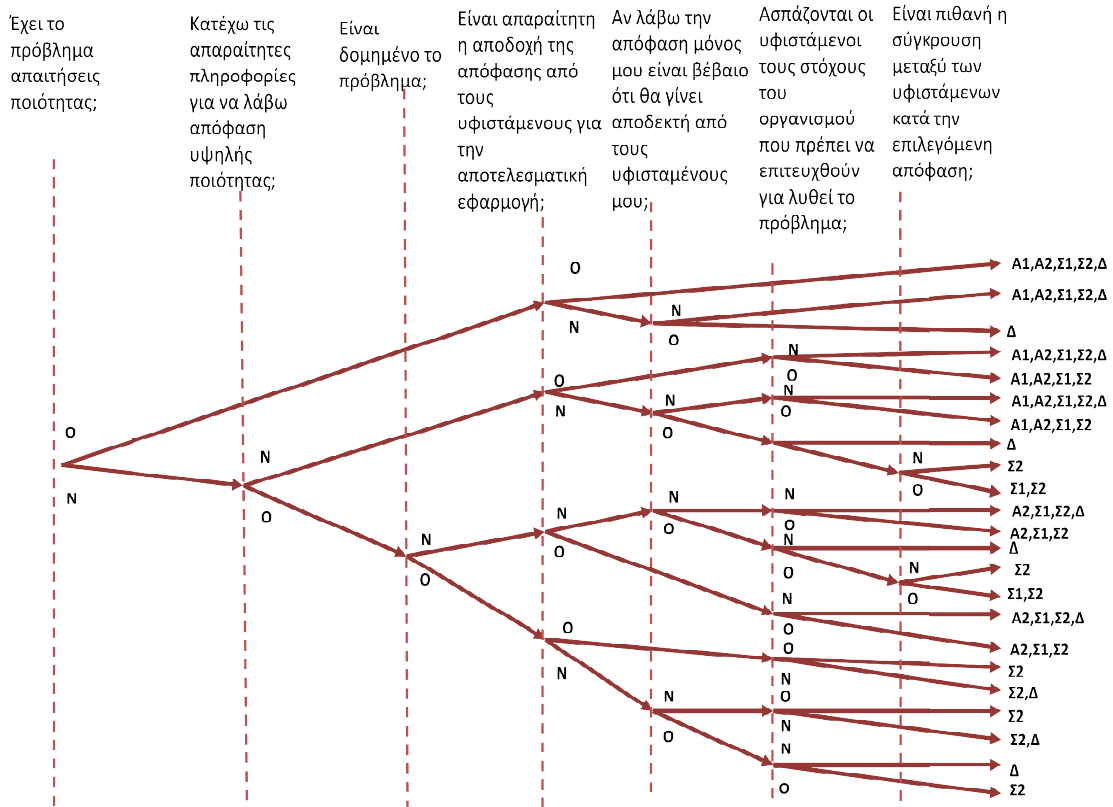
- Το πρώτο Αυταρχικό (A1), όπου ο ηγέτης λαμβάνει την απόφαση εξολοκλήρου μόνος του χωρίς να συμβουλευεται τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.
- Το δεύτερο Αυταρχικό (A2), όπου ηγέτης λαμβάνει πάλι μόνος του την απόφαση έχοντας όμως φροντίσει να συλλέξει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.
- Το πρώτο Συμβουλευτικό (Σ1), όπου ο ηγέτης συμβουλευεται κατά μόνος τα μέλη της ομάδας αναφορικά με το αντιμετωπιζόμενο πρόβλημα και στο τέλος λαμβάνει μόνος του την απόφαση χρησιμοποιώντας ή μη την παρεχόμενη από τα μέλη της ομάδας πληροφορία.

¹⁰⁴ Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973, May-June) : pp 10-11.

¹⁰⁵ Field, G. R. (1979). A critique of the Vroom-Yetton contingency model of leadership behavior. *Academy of Management Review* , 4 (2), pp. 249-257 : p 249.

¹⁰⁶ Den Hartog, D., & Koopman, P. (2001) : p 170.

- Το δεύτερο Συμβουλευτικό (Σ2), όπου ο ηγέτης παρουσιάζει το πρόβλημα σε όλη την ομάδα και ζητά τις προτάσεις της ενώ τελικά λαμβάνει μόνος του την απόφαση χρησιμοποιώντας ή μη τη παρεχόμενη από τα μέλη της ομάδας πληροφορία.
- Το Συμμετοχικό ή Δημοκρατικό (Δ), όπου η ανάλυση του προβλήματος και η λήψη της απόφασης γίνεται από την ομάδα στη βάση συναινετικών διαδικασιών και με τον ηγέτη να κατέχει ισότιμη θέση με τα υπόλοιπα μέλη στην όλη διαδικασία.



Σχήμα 3-5: Το Μοντέλο Λήψης Αποφάσεων των Vroom Yetton

(Προσαρμοσμένο από Field, G. R. (1979))

Η παραπάνω σχηματοποιημένη διαδικασία λήψης απόφασης αναφέρεται στην ύπαρξη ενός συγκεκριμένου προβλήματος και χαρακτηρίζεται από την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της¹⁰⁷. Η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας καθορίζεται¹⁰⁸ από δύο μεταβλητές που είναι η ποιότητα της απόφασης και η αποδοχή της.

Η ποιότητα της απόφασης εξαρτάται από καθαρά αντικειμενικά κριτήρια και έχει να κάνει με την συμφωνία της επιλεγόμενης δράσης με την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων και την διαθέσιμη πληροφορία αναφορικά με την πιθανότητα επιτυχίας κάθε δράσης. Η αποδοχή της απόφασης εξαρτάται από υποκειμενικά κριτήρια και αφορά τόσο την αποδοχή της απόφασης και όσο την υποστήριξη εφαρμογής της από τα μέλη της ομάδας.

¹⁰⁷ Αρά σε κάθε περίπτωση η επιλεγόμενη ηγετική συμπεριφορά έχει άμεση σύνδεση με το προς εξέταση πρόβλημα άλλα και τις συνθήκες μέσα στις οποίες επιχειρείται η λύση του.

¹⁰⁸ Marturano, A., & Gosling, J. (Eds.). (2007) : p 29.

Παρόλο που τόσο η ποιότητα της απόφασης όσο και η αποδοχή της είναι εξασφαλισμένη για κάθε μοντέλο που βρίσκεται στο προτεινόμενο σύνολο, εντούτοις¹⁰⁹ διαφορετικές ηγετικές συμπεριφορές απαιτούν διαφορετικά χαρακτηριστικά και δυνατότητες με αποτέλεσμα η επίδειξη των συμπεριφορών εκείνων που υποστηρίζονται καλύτερα από την δυναμική και τις ικανότητες των ηγετών να εγγυούνται μεγαλύτερες πιθανότητες αποτελεσματικής λήψης απόφασης.

Η αποδοτικότητα της διαδικασίας καθορίζεται και αυτή από δυο μεταβλητές που είναι η χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων και κυρίως του χρόνου και η ανάπτυξη του προσωπικού και της οργανωσιακής ικανότητας.

Η αποδοτικότητα συνδέεται με την επιλογή του πλέον καταλλήλου μοντέλου λήψης απόφασης αφού σε κάθε περίπτωση¹¹⁰, όπως άλλωστε φαίνεται και από Σχήμα 2-7, είναι δυνατόν περισσότερα από ένα μοντέλα να οδηγούν στη λήψη επιτυχημένης απόφασης με αποτέλεσμα ο ηγέτης να έχει την δυνατότητα ελεύθερης επιλογής ηγετικού μοντέλου. Την επιλογή αυτή δύναται να στηρίζει στις προηγούμενες δύο μεταβλητές¹¹¹.

Το μοντέλο των Vroom και Yetton δοκιμάστηκε και εξελίχθηκε με το πέρασμα του χρόνου σε πιο πολύπλοκα και εξειδικευμένα μοντέλα λήψης απόφασης. Το 2003 ο Vroom ύστερα από μια μεγάλη περίοδο πρακτικής αξιολόγησης του μοντέλου παρουσίασε μια νέα εκδοχή με σημαντικές διαφορές¹¹². Ο προτεινόμενες διαδικασίες λήψης απόφασης διαβαθμίζονταν σε μια κλίμακα 0-10¹¹³ σύμφωνα με την δυνατότητα επηρεασμού της απόφασης από τον ηγέτη.

Το νέο μοντέλο¹¹⁴ βασίζονταν στη χρήση πινάκων και οι παράγοντες που καθοδηγούσαν την λήψη απόφασης ήταν κατά σειρά η Σημαντικότητα της Απόφασης, η Σπουδαιότητα της Δέσμευσης, η Γνώση του Ηγέτη, η Πιθανότητα της Δέσμευσης, η Ευθυγράμμιση των Στόχων, η Γνώση και οι Ικανότητες της Ομάδας. Επιπλέον η αποδοτικότητα της απόφασης τεκμαίρονταν με την εξέταση κάθε μεταβλητής, χρόνος και ανάπτυξη προσωπικού, με την χρήση δύο διαφορετικών πινάκων.

¹⁰⁹ Field, G. R. (1979) : p. 254.

¹¹⁰ Field, G. R. (1979) : p 249.

¹¹¹ Για παράδειγμα όταν ο χρόνος επείγει και δεν απαιτείται συναίνεση ή εφαρμογή της απόφασης απαιτεί εξίσου σημαντικό χρόνο που δεν πρέπει να σπαταληθεί κατά την λήψη απόφασης τότε τα πιο αυταρχικά μοντέλα είναι προτιμότερα ενώ στην περίπτωση που η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι προτεραιότητα ή η ευθυγράμμιση των ατομικών στόχων με τους συλλογικούς είναι ουσιώδη απαίτηση τότε τα πιο συμμετοχικά μοντέλα είναι τα πλέον ικανοποιητικά.

¹¹² Vroom, V. H. (2003). Educating managers for decision making and leadership. *Management Decision*, 41 (10), pp. 968-978 : p 971.

¹¹³ Η κλίμακα αυτή αναλόγως της συμμετοχής του ηγέτη παίρνει τη μορφή : 0-Αποφασίζει, 3- Συμβουλευέται ατομικά, 5-Συμβουλευέται ομαδικά, 7- Διευκολύνει, 10-Αναθέτει

¹¹⁴ Vroom, V. H. (2003) : pp 971-973.

Η τελική απόφαση για την επιλογή του καταλλήλου μοντέλου λαμβάνονταν από την/τον ηγέτη μέσω του συνδυασμού των τεσσάρων βασικών μεταβλητών, ποιότητα απόφασης-εφαρμογή απόφασης-χρόνος-ανάπτυξη, και της απόδοσης από αυτόν σχετικών βαρών σε κάθε έναν από αυτούς.

3.2.4.6. Η περιπτωσιακή ηγεσία των Hersey και Blanchard

Το 1969 οι Hersey και Blanchard παρουσίασαν¹¹⁵ για πρώτη φορά το μοντέλο της περιπτωσιακής ηγεσίας (situational leadership), το οποίο αποτελεί μέχρι και σήμερα ένα από τα βασικότερα μοντέλα ανάπτυξης ηγετικών συμπεριφορών και συνιστά την βάση πολλών προγραμμάτων εκπαίδευσης αναφορικά με την ηγεσία.

Θεμέλιοι λίθοι του συγκεκριμένου μοντέλου είναι η ικανότητα του ηγέτη να διερευνά και να αξιολογεί το περιβάλλον του και η δυνατότητά του να προσαρμόζει, στη συνέχεια, την συμπεριφορά του (ηγετικό πρότυπο) στις καταστάσεις και τις δεσμεύσεις που έχει αναγνωρίσει.

Κατά συνέπεια η λειτουργία του μοντέλου περιστρέφεται γύρω από την αλληλεπίδραση¹¹⁶ :

- Της έντασης της καθοδήγησης και κατεύθυνσης που δίνει ένας ηγέτης.
- Της κοινωνικό-συναισθηματικής υποστήριξης που παρέχει ένας ηγέτης.
- Του επιπέδου ετοιμότητας των μελών της ομάδας να εκτελέσουν μια συγκεκριμένη εργασία ή λειτουργία και να πετύχουν καθορισμένους στόχους.

Όπως είναι φανερό και το συγκεκριμένο μοντέλο αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στην συμπεριφορά που έχει ένας ηγέτης έναντι των λοιπών μελών μιας ομάδας. Χρησιμοποιώντας την κλασική διάκριση της έμφασης στην εργασία και τις σχέσεις¹¹⁷ οι Hersey και Blanchard προτείνουν τέσσερα βασικά πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς, κάθε ένα από τα οποία παρουσιάζει καταλληλότητα σε δεδομένη κατάσταση που συνδέεται άμεσα με το επίπεδο ετοιμότητας κάθε μέλους.

Τα τέσσερα αυτά πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς είναι¹¹⁸ :

- Πρότυπο 1: Χαρακτηρίζεται από προσήλωση στην εκτέλεση της εργασίας και χαμηλό επίπεδο ενδιαφέροντος για τις ανθρώπινες σχέσεις.
- Πρότυπο 2: Χαρακτηρίζεται από προσήλωση τόσο στην εργασία όσο και στις ανθρώπινες σχέσεις.

¹¹⁵ Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management and Organizational Behavior* (5 ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

¹¹⁶ Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988): p 170.

¹¹⁷ Στο πλαίσιο του μοντέλου ως προσηλωμένη στην εργασία συμπεριφορά εννοείται η καθοδήγηση που παρέχει ο ηγέτης στον υφιστάμενο για την εκτέλεση της εργασίας (πχ καθορισμός αρμοδιοτήτων και καθηκόντων) ενώ ως προσηλωμένη στις σχέσεις συμπεριφορά εννοείται η εμπλοκή του ηγέτη σε αμφίδρομη επικοινωνία με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας .

¹¹⁸ Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988): p 173.

- Πρότυπο 3: Χαρακτηρίζεται από υψηλό ενδιαφέρον για τις ανθρώπινες σχέσεις και χαμηλή προσήλωση στην εκτέλεση της εργασίας.
- Πρότυπο 4: Χαρακτηρίζεται από χαμηλό ενδιαφέρον τόσο για την εργασία όσο και για τον άνθρωπο.

Το επίπεδο ετοιμότητας των μελών της ομάδας ορίζεται¹¹⁹ ως το μέγεθος της ικανότητας και της θέλησης του μέλους της ομάδας να εκτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία. Η ετοιμότητα συνδέεται άμεσα με την υπό εκτέλεση εργασία και κάθε άνθρωπος αλλά και ομάδα παρουσιάζει διαφορετικό επίπεδο με αποτέλεσμα η συμπεριφορά του ηγέτη να πρέπει να διαφοροποιείται απέναντι σε κάθε μέλος ξεχωριστά.

Με τον όρο ικανότητα ορίζεται η γνώση, η εμπειρία και οι δεξιότητες που διαθέτει κάθε άτομο ή μια ομάδα στο σύνολο της αναφορικά όμως με συγκεκριμένο σκοπό ή εργασία ενώ με τον όρο θέληση ορίζεται το μέγεθος της εμπιστοσύνης, δέσμευσης και παρακίνησης που δέχεται ένα άτομο ή μια ομάδα για την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου σκοπού ή εργασίας.

Η ικανότητα και η θέληση¹²⁰ αν και είναι διαφορετικά στοιχεία εντούτοις αποτελούν ένα σύστημα επιρροής, οπότε αλλαγή σε ένα από αυτά θα επηρεάσει το συνολικό σύστημα. Ο συνδυασμός των διαφορετικών επιπέδων θέλησης και ικανότητας δομεί ένα συνεχές ετοιμότητας, το οποίο χωρίζεται στα τέσσερα επίπεδα του σχήματος που ακολουθεί.

Τα πρώτα επίπεδα απαιτούν την ενεργό εμπλοκή του ηγέτη τόσο στην καθοδήγηση όσο και στην υποστήριξη, με αποτέλεσμα να θεωρούνται πιο ηγετοκεντρικά, όσο όμως αυξάνεται το επίπεδο ετοιμότητας του μέλους τόσο πιο υπεύθυνο και ενεργό αυτό γίνεται αυτό με αποτέλεσμα να μην απαιτείται η σοβαρή εμπλοκή και ενασχόληση του ηγέτη. Και σε αυτά τα επίπεδα όμως δεν αποκλείεται να παρουσιαστούν και φαινόμενα ανασφάλειας ή και απροθυμίας, τα οποία αντιμετωπίζονται αναλόγως.

E4 ΙΚΑΝΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΘΥΜΟΣ	E3 ΙΚΑΝΟΣ ΚΑΙ ΑΠΡΟΘΥΜΟΣ Η ΑΝΑΣΦΑΛΗΣ	E2 ΑΝΙΚΑΝΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΘΥΜΟΣ	E1 ΑΝΙΚΑΝΟΣ ΚΑΙ ΑΠΡΟΘΥΜΟΣ Η ΑΝΑΣΦΑΛΗΣ
ΥΨΗΛΟ	ΜΕΣΟ		ΧΑΜΗΛΟ
←			

Σχήμα 3-6: Ταξινόμηση Επιπέδων Ετοιμότητας Μελών Ομάδας

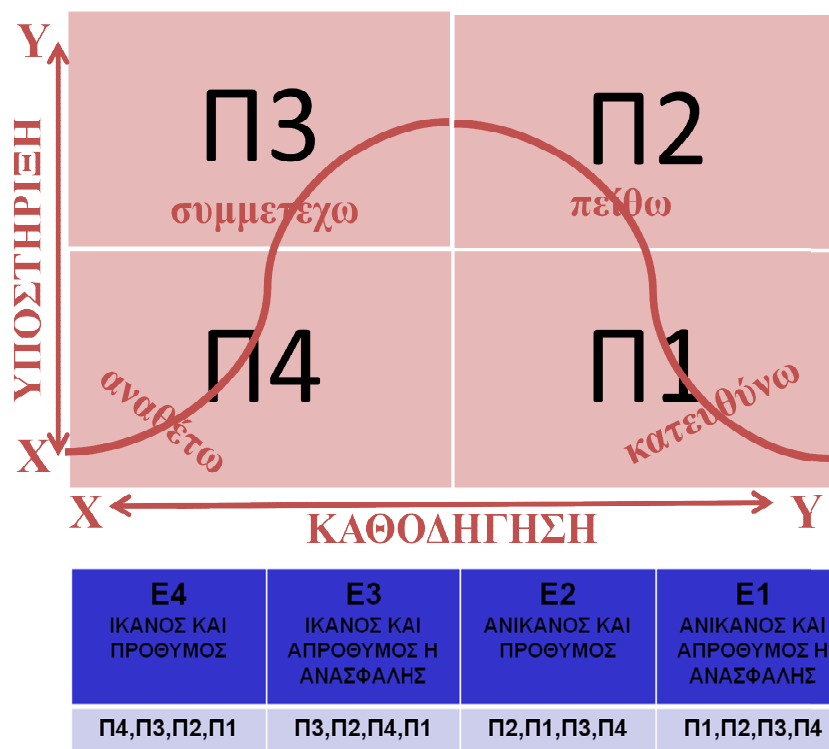
(Προσαρμοσμένο από Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988))

¹¹⁹ Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988): p 174.

¹²⁰ Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988): pp 176-177.

Η επιλογή του κατάλληλου προτύπου ηγετικής συμπεριφοράς γίνεται με τη χρήση του Σχήματος 2-8, βασίζεται στην αντιστοίχιση του προτύπου με το επίπεδο ετοιμότητας και περιλαμβάνει τα τρία επόμενα βήματα :

- Εντοπισμός του επιπέδου ετοιμότητας κάθε μέλους.
- Αντιστοίχιση του επιπέδου αυτού με το κατάλληλο σημείο της καμπύλης ηγετικής συμπεριφοράς.
- Επιλογή του κατάλληλου προτύπου.



Σχήμα 3-7: Το Μοντέλο της Περιπτωσιακής Ηγεσίας

(Προσαρμοσμένο από Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988))

Η χρήση του μοντέλου οδηγεί στις επόμενες τέσσερις καταστάσεις¹²¹ :

- Επίπεδο Ετοιμότητας 1-Πρότυπο 1
- Επίπεδο Ετοιμότητας 2-Πρότυπο 2
- Επίπεδο Ετοιμότητας 3-Πρότυπο 3
- Επίπεδο Ετοιμότητας 4-Πρότυπο 4

Το μοντέλο της περιπτωσιακής ηγεσίας εκτός του πλέον ενδεδειγμένου προτύπου ηγεσίας παρέχει και την πιθανότητα επιτυχίας και των υπολοίπων προτύπων ηγετικής συμπεριφοράς σε περίπτωση που ο ηγέτης αδυνατεί να εφαρμόσει το πρώτο. Η κατάταξη κατά σειρά επιτυχίας των υπολοίπων μοντέλων βασίζεται στην απόσταση του επιπέδου ετοιμότητας από την θέση τους πάνω στην καμπύλη ηγετικής συμπεριφοράς.

¹²¹ Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988): pp 177-179.

Συμπερασματικά το μοντέλο της περιπτωσιακής ηγεσίας αποτελεί ένα εργαλείο προσδιορισμού της βέλτιστης ηγετικής συμπεριφοράς στο οποίο βασικό ρόλο διαδραματίζουν τα μέλη της ομάδας μέσω του επιπέδου ετοιμότητας τους, ήτοι της θέλησης και ικανότητας τους. Ο ηγέτης θα πρέπει να παρουσιάζει ευελιξία στην επιλογή και χρήση του κατάλληλου ηγετικού προτύπου το οποίο όμως είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με συγκεκριμένη λειτουργία ή εργασία, η οποία με την σειρά της καθορίζει και το επίπεδο ετοιμότητας¹²².

3.2.5. Η προσέγγιση των σχέσεων

Η προσέγγιση των σχέσεων βασίζεται¹²³ στην εργασία του Graen και των συνεργατών του, οι οποίοι και διερεύνησαν τις αναπτυσσόμενες σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και των λοιπών μελών της ομάδας. Η ονομασία του αρχικά αναπτυσσόμενου μοντέλου ήταν ΚΔΔ (Κάθετος Δυαδικός Δεσμός) - VDL (Vertical Dyad Linkage) για να εξελιχτεί¹²⁴ στη συνέχεια σε δύο διαφορετικές κατευθύνσεις.

Η πρώτη από αυτές ήταν το πολύ γνωστό μοντέλο ΣΗΜ (Συναλλαγή Ηγέτη Μελών) - LMX (Leader-Member Exchange) ενώ η δεύτερη και πιο πρόσφατη η λεγόμενη Εξατομικευμένη Ηγεσία (Individualized Leadership).

3.2.5.1. Εισαγωγικά στοιχεία

Βάση της προσέγγισης των σχέσεων είναι η θεώρηση ότι μεταξύ του ηγέτη και των λοιπών μελών της ομάδας του αναπτύσσονται σχέσεις, οι οποίες χαρακτηρίζονται από διαφορετικά επίπεδα κατανόησης, σεβασμού και ποιότητας εν γένει. Οι διαφοροποιημένες αυτές σχέσεις έχουν άμεση και σημαντική επίδραση στην αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας και την επιτυχία της ηγεσίας.

Πιο αναλυτικά, είναι κοινά αποδεκτό ότι στο πλαίσιο μιας ομάδας, ενός οργανισμού ή και ενός κοινωνικού συστήματος οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των ηγετών και των λοιπών μελών κάθε άλλο παρά από ισότητα χαρακτηρίζονται. Η συμπεριφορά του ηγέτη διαφοροποιείται, στη βάση συγκεκριμένων παραγόντων, έναντι κάθε μέλους της ομάδας με αποτέλεσμα την δημιουργία ενός αριθμού ΚΔΔ.

Οι δεσμοί αυτοί είναι διαφορετικοί μεταξύ τους και οδηγούν στην δημιουργία ενός κύκλου εμπιστοσύνης εντός του οποίου βρίσκονται εκείνα τα μέλη της ομάδας που έχουν αναπτύξει με τον ηγέτη σχέσεις υψηλής ποιότητας, αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αλληλοκατανόησης.

¹²² Ο προσδιορισμός του επιπέδου ετοιμότητας του κάθε μέλους της ομάδας άλλα και της ομάδας ως σύνολο αποτελεί μια από τις βασικότερες μεταβλητές επιλογής ηγετικού προτύπου όμως δεν θα πρέπει να παραγνωρίζεται η σημασία και άλλων μεταβλητών όπως η φύση της εργασίας, το ηγετικό πρότυπο του προϊστάμενου κα.

¹²³ Den Hartog, D., & Koopman, P. (2001): p 171.

¹²⁴ Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader Member Exchange (LMX) Research : A Comprehensive Review of the Theory, Measurement and Data-analytic Practices. *Leadership Quarterly*, 10 (1), pp 63-64.

Αντίθετα εκτός του κύκλου εμπιστοσύνης τοποθετούνται όλα τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, η σχέση των οποίων με τον ηγέτη χαρακτηρίζεται ως χαμηλής ποιότητας. Είναι δηλαδή μια σχέση καθαρά τυπική που πηγάζει από τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τις εκάστοτε εργασίας ή συναναστροφής και δεν περιλαμβάνει την ανάπτυξη δεσμών εμπιστοσύνης και σεβασμού.

Τα μέλη του κύκλου εμπιστοσύνης απολαμβάνουν¹²⁵ την διαρκή υποστήριξη του ηγέτη, συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης απόφασης και έχουν προνομιακή πρόσβαση σε κρίσιμες και εμπιστευτικές πληροφορίες.

Το αποτέλεσμα είναι να λειτουργούν¹²⁶ αυξάνοντας συνεχώς την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα τους και ενισχύοντας όλο και περισσότερο την σχέση εμπιστοσύνης με την ηγεσία.

Στον αντίποδα τα μέλη που βρίσκονται εκτός του κύκλου εμπιστοσύνης αποξενώνονται όλο και περισσότερο από την λειτουργία της ομάδας αφού αποκλείονται από τις διαδικασίες λήψης απόφασης και τον διαμοιρασμό σημαντικής πληροφορίας και περιορίζονται στην διεκπεραίωση τυπικών και άκρως απαραίτητων αλλά μη ελκυστικών εργασιών. Το παραπάνω έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη εκ μέρους αυτών των μελών σχέσεων αντίδρασης και προκατάληψης απέναντι στην ηγεσία και τα μέλη του κύκλου εμπιστοσύνης¹²⁷.

3.2.5.2. Η εξέλιξη της προσέγγισης των σχέσεων

Μια πολύ αναλυτική περιγραφή της εξέλιξης της προσέγγισης των σχέσεων παρουσιάστηκε¹²⁸ από τους Graen και Uhl-Bien το 1995. Σύμφωνα με αυτούς είναι απαραίτητη η ανάπτυξη μια νέας ταξινόμησης των θεωριών της ηγεσίας, η οποία θα επιτρέψει μια πιο ισορροπημένη κατανόηση του όλου φαινομένου.

Μια τέτοια ταξινόμηση θα πρέπει να περιλαμβάνει πέραν της εξέτασης της συνιστώσας του ηγέτη και αυτών του οπαδού άλλα και των αναπτυσσόμενων μεταξύ τους σχέσεων. Καθώς το φαινόμενο της ηγεσίας εξελίσσεται σε όλες τις συνιστώσες η έρευνα θα μπορούσε να διεξαχθεί σε οποιαδήποτε από αυτές άλλα και σε συνδυασμό αυτών. Η θεωρία δε της ΣΗΜ ανήκει καθαρά στη συνιστώσα των σχέσεων μεταξύ ηγέτη και λοιπών μελών της ομάδας.

¹²⁵ Smith, M. (2011): p 207.

¹²⁶ Τα συγκεκριμένα μέλη της ομάδας λειτουργούν ανταποδοτικά προσπαθώντας να ικανοποιήσουν με το καλύτερο δυνατό τρόπο τις απαιτήσεις του ηγέτη σε αντιστάθμισμα της εμπιστοσύνης και υποστήριξης του. Η παραπάνω συμπεριφορά οδηγεί σε ένα πιο στενό δέσιμο ηγέτη- μελών, το οποίο ενισχύεται με το πέρασμα του χρόνου μέσα από αυτή την ανατροφοδοτούμενη διαδικασία ανταλλαγής.

¹²⁷ Η αίσθηση της ευνοιοκρατίας αυξάνει όλο και περισσότερο με την συνεχή ανάπτυξη και σύσφιξη των σχέσεων αλληλεγγύης και σεβασμού του ηγέτη με τα μέλη του κύκλου εμπιστοσύνης.

¹²⁸ Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6 (2), pp 219-247.

Η κεντρική ιδέα της θεωρίας είναι ότι¹²⁹ « η αποτελεσματική ηγεσία παρουσιάζεται όταν ο ηγέτης και τα λοιπά μέλη της ομάδας είναι ικανοί να αναπτύξουν ώριμες σχέσεις ηγεσίας (συνεργασίας) και έτσι να επωφεληθούν από τα πολλά οφέλη που αυτές παρέχουν». Η ανάπτυξη αυτών των δυαδικών σχέσεων συνεργασίας αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική ηγεσία.

Η εξέλιξη της προσέγγισης των σχέσεων μπορεί να ταξινομηθεί¹³⁰ σε τέσσερις διακριτές φάσεις :

- Η πρώτη φάση περιλαμβάνει την ανακάλυψη των διαφοροποιημένων δυαδικών σχέσεων.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί οι απαρχές της προσέγγισης των σχέσεων βρίσκονται στη θεωρία των ΚΔΔ, η οποία παρουσιάστηκε από τους Dansereau και Graen το 1975. Η θεωρία αυτή αντιτάχθηκε στη μέχρι τότε καθιερωμένη άποψη της μέσης ηγετικής συμπεριφοράς, η οποία ήταν ίδια προς όλους, υποστηρίζοντας¹³¹ ότι αρκετές διοικητικές διαδικασίες στο πλαίσιο ενός οργανισμού εκτελούνται μέσω ιδιαίτερων δυαδικών σχέσεων που αναπτύσσουν, σε διαφοροποιημένη βάση, οι προϊστάμενοι με τους άμεσους υφισταμένους τους.

Η ανάπτυξη των διαφοροποιημένων αυτών σχέσεων οδηγεί σταδιακά στην δημιουργία ενός εσωτερικού κύκλου εμπιστοσύνης μεταξύ του ηγέτη και ορισμένων μελών της ομάδας, που βασίζεται σε σχέσεις «συναλλαγών υψηλής ποιότητας» και χαρακτηρίζεται από αμοιβαίο σεβασμό, εμπιστοσύνη και κατανόηση. Εκτός του κύκλου εμπιστοσύνης βρίσκονται τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, τα οποία αναπτύσσουν σχέσεις «συναλλαγών χαμηλής ποιότητας» με τον ηγέτη και λειτουργούν αυστηρά και μόνο στο πλαίσιο των καθηκόντων τους.

Η επιτυχία λοιπόν του ηγέτη έγκειται στην ανάπτυξη και συντήρηση ενός μεγάλου αριθμού σχέσεων ΚΔΔ υψηλής ποιότητας, γεγονός όμως που είναι συχνά ανέφικτο¹³² εξαιτίας των μεγάλων απαιτήσεων σε χρόνο και κοινωνικούς πόρους που είναι δύσκολο να ικανοποιηθούν από την πλευρά του ηγέτη.

- Η δεύτερη φάση περιέχει την διερεύνηση των χαρακτηριστικών των σχέσεων ΣΗΓ και των επιπτώσεων τους στον οργανισμό.

Μετά την ανακάλυψη και ταυτοποίηση των ΚΔΔ, που αναπτύσσονται στο πλαίσιο ενός οργανισμού, η έρευνα πέρασε στο αμέσως επόμενο στάδιο της διερεύνησης των επιδράσεων αυτών των δεσμών στον οργανισμό και την λειτουργία του και η θεωρία των ΚΔΔ μετεξελίχθηκε στην θεωρία της ΣΗΓ.

¹²⁹ Graen, G. B., & Uhl Bien, M. (1995) : p 225.

¹³⁰ Graen, G. B., & Uhl Bien, M. (1995) : p 225.

¹³¹ Graen, G. B., & Uhl Bien, M. (1995) : p 226.

¹³² Graen, G. B., & Uhl Bien, M. (1995) : p 227.

Η θεωρία της ΣΗΓ πέρα της απλής περιγραφής των αναπτυσσόμενων σχέσεων επιχείρησε να εξηγήσει τόσο την διαδικασία ανάπτυξης αυτών των σχέσεων όσο και την επίδραση τους στην απόδοση και λειτουργία ενός οργανισμού ή ενός κοινωνικού συστήματος. Τα κύρια συμπεράσματα της έρευνας σε αυτό το στάδιο ήταν¹³³ ότι η ανάπτυξη των σχέσεων ΣΗΓ επηρεάζεται τόσο από τα χαρακτηριστικά όσο και τις συμπεριφορές των ηγετών αλλά και των οπαδών και επίσης ότι η ανάπτυξη σχέσεων ΣΗΓ υψηλής ποιότητας έχει πολύ θετικό αποτέλεσμα για τους ηγέτες, τους οπαδούς και τον οργανισμό στο σύνολο του.

- Η τρίτη φάση περιλαμβάνει την περιγραφή της διαδικασίας δόμησης δυαδικών σχέσεων.

Το τρίτο στάδιο της έρευνας ήταν αφιερωμένο στην διερεύνηση της διαδικασίας ανάπτυξης αποτελεσματικών ηγετικών σχέσεων. Σε αντίθεση με τα δύο προηγούμενα στάδια, τα οποία θεωρούσαν δεδομένη την ανάπτυξη των σχέσεων ΚΔΔ υψηλής ποιότητας μεταξύ των ηγετών και ορισμένων μελών της ομάδας, το συγκεκριμένο στάδιο έρευνας επιδίωκε να προσφέρει στους ηγέτες ένα μοντέλο ανάπτυξης αποτελεσματικών σχέσεων συνεργασίας, το οποίο θα είχε εφαρμογή στο σύνολο των μελών της ομάδας και θα διασφάλιζε την ανάπτυξη όσο το δυνατόν περισσότερων σχέσεων ΣΗΓ υψηλής ποιότητας.

Το προτεινόμενο μοντέλο¹³⁴ περιγράφεται ως ένας κύκλος ωρίμανσης ηγετικών σχέσεων και αποτελείται από διάφορα στάδια όπως φαίνεται και στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 3-8: Μοντέλο Δόμησης Ηγετικών Σχέσεων

Το πρώτο στάδιο περιγράφεται ως στάδιο αγνώστων (stranger phase) και χαρακτηρίζεται από τυπικές σχέσεις και συναλλαγές μεταξύ των δύο μερών. Το επόμενο στάδιο είναι το στάδιο της γνωριμίας (acquaintance stage) και ξεκινά με την «προσφορά» ενός εκ των δύο μερών, είτε του ηγέτη είτε κάποιου μέλους της ομάδας, για μια βελτιωμένη σχέση συνεργασίας.

¹³³ Graen, G. B., & Uhl Bien, M. (1995) : p 229.

¹³⁴ Graen, G. B., & Uhl Bien, M. (1995) : p 230.

Το στάδιο αυτό αποτελεί και το στάδιο δοκιμής και ελέγχου και εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από κάποιες από τις δεσμεύσεις του προηγούμενου σταδίου. Χαρακτηριστικό δε, είναι ότι οι σχέσεις που παραμένουν στο στάδιο αυτό σταδιακά επιστρέφουν στο προηγούμενο στάδιο¹³⁵.

Τα τρίτο και τελευταίο στάδιο είναι το στάδιο της ώριμης συνεργασίας (mature partnership), στο οποίο αναπτύσσονται σχέσεις υψηλής ποιότητας που δεν βασίζονται μόνο στις υλικές ανταλλαγές αλλά και στα συναισθήματα (σεβασμός, εμπιστοσύνη, υποστήριξη κτλ). Στο στάδιο αυτό τόσο οι ηγέτες όσο και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας αναγνωρίζουν ότι η ικανοποίηση των κοινών στόχων προάγει επίσης και τους δικούς τους στόχους και επιδιώξεις.

Ειδικότερα δε τα μέλη της ομάδας είναι πρόθυμα να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια εργασίας αναπτύσσοντας πρωτοβουλίες, αναλαμβάνοντας δύσκολες αποστολές και λειτουργώντας ομαδικά και συμπεριληπτικά.

Δεδομένου ότι η ανάπτυξη σχέσεων υψηλής ποιότητας είναι ευεργετική¹³⁶ τόσο για τα μέλη της ομάδας όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό οι ηγέτες πρέπει να ενθαρρύνονται άλλα και να εκπαιδεύονται στο να παρέχουν την δυνατότητα ανάπτυξης ανάλογων σχέσεων στο σύνολο¹³⁷ των μελών της ομάδας.

- Η τέταρτη φάση τέλος περιέχει την εξέταση της συνάθροισης των διαφοροποιημένων δυαδικών σχέσεων στο πλαίσιο ομάδων και λοιπών κοινωνικών δικτύων.

Το τέταρτο στάδιο της έρευνας προσπαθεί να διερευνήσει¹³⁸ τον τρόπο με τον οποίο οι διαφοροποιημένες δυαδικές σχέσεις συνεργάζονται και συνδυάζονται για να δημιουργήσουν μεγαλύτερα δίκτυα και οργανισμούς.

Κύριες επιδιώξεις αυτού του σταδίου έρευνας ήταν η εξέταση των σχέσεων που αναπτύσσονται εντός των ομάδων άλλα και μεταξύ αυτών καθώς και στο σύνολο του οργανισμού.

Η ποιότητα των ως άνω σχέσεων έχει άμεσο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, ο οποίος εντείνεται αναλόγως με την κρισιμότητα που διαθέτουν οι σχέσεις αναφορικά με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων καθώς και με τον βαθμό αλληλεξάρτησής των σχέσεων αυτών.

¹³⁵ Graen, G. B., & Uhl Bien, M. (1995) : p 232.

¹³⁶ Graen, G. B., & Uhl Bien, M. (1995) : p 233.

¹³⁷ Ανεξάρτητα αν αυτή η προσφορά θα έχει αποτέλεσμα ή όχι.

¹³⁸ Graen, G. B., & Uhl Bien, M. (1995) : p 233.

3.2.6. Οι προσέγγιση της νέας ηγεσίας

Ο όρος «Νέα Ηγεσία» χρησιμοποιήθηκε από τον Alan Bryman το 1992¹³⁹ για να περιγράψει ένα σύνολο νέων προσεγγίσεων της ηγεσίας, οι οποίες εμφανίσθηκαν την δεκαετία του 1980 και παρότι διέφεραν μεταξύ τους σε πάρα πολλά θέματα εντούτοις παρουσίαζαν μια νέα οδό διερεύνησης και μελέτης της ηγεσίας.

Η Νέα Ηγεσία υιοθετούσε μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση της ηγεσίας και είχε ως σκοπό να δώσει απαντήσεις στα ερωτήματα, που οι προηγούμενες προσεγγίσεις άφησαν αναπάντητα, και κυρίως να αντιμετωπίσει την αβεβαιότητα και πολυπλοκότητα που εισήγαγαν οι ταχύτατες και δραστηκές αλλαγές που έλαβαν χώρα σε πάρα πολλά επίπεδα στις δεκαετίες του 1980 και 1990 και οι οποίες συνεχίζουν και σήμερα να συμβαίνουν.

Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης προσέγγισης αναπτύχθηκαν αρκετές θεωρίες, οι οποίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες την οραματιστική, την χαρισματική και την μεταμορφωσιακή ηγεσία.

Και οι τρεις παραπάνω κατηγορίες περιστρέφονται γύρω από τις βασικές έννοιες του οράματος και του χαρίσματος, προσδίδοντας νέο νόημα στην έννοια του ηγέτη και τονίζοντας την δυναμική του να επιδρά και να αλλάζει τις υπάρχουσες καταστάσεις. Βασικό μέσο του ηγέτη είναι η κινητοποίηση των οπαδών / υφισταμένων / μελών της ομάδας προς ένα ευρύτερο συλλογικό σκοπό, ο οποίος εδράζεται σε ένα πλαίσιο υψηλών ιδανικών και αξιών.

3.2.6.1. Η οραματιστική ηγεσία

Η θεωρία της οραματιστικής ηγεσίας βασίζεται στο όραμα, το οποίο αποτελεί στην ουσία μια διατύπωση της, κατά τον ηγέτη, ιδεατής μελλοντικής κατάστασης ενός οργανισμού ή κοινωνικού συστήματος.

Το 1988 Shashkin παρουσίασε ένα θεωρητικό πλαίσιο της οραματιστικής ηγεσίας επικεντρωμένο στις συνιστώσες αυτής στα ανώτερα ηγετικά κλιμάκια ενός οργανισμού. Σύμφωνα με το πλαίσιο¹⁴⁰ αυτό τα κύρια σημεία της οραματιστικής ηγεσίας είναι :

- Ο ηγέτης λειτουργεί με βάση το ένστικτο και την διαίσθηση του, που του επιτρέπουν να είναι ευαίσθητος στις επιβαλλόμενες από την κατάσταση δεσμεύσεις.
- Ο ηγέτης μέσω της γνωστικής του ικανότητας και της εξειδίκευσης αναγνωρίζει τις διαμορφούμενες ευκαιρίες, ώστε να τις εκμεταλλεύεται, και παράλληλα εντοπίζει τις επερχόμενες απειλές, ώστε να προσαρμόζεται ανάλογα για την αντιμετώπισή τους.
- Ο ηγέτης επικοινωνεί το όραμα του μέσω της διαμόρφωσής του, της διάχυσής του στον οργανισμό και της προσαρμογής του σε όλες τις δυνατές καταστάσεις με αποτέλεσμα την χρονική και χωρική επέκταση της επιρροής του.

¹³⁹ Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.

¹⁴⁰ Day, D. V., & Antonakis, J. (Eds.). (2012): p 272.

- Η στήριξη της εφαρμογής του οράματος γίνεται μέσα από την προώθηση κατάλληλων ιδανικών και αξιών.
- Ο ηγέτης αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για την υλοποίηση του οράματος, οι οποίες ξεφεύγουν από το υφιστάμενο πλαίσιο λειτουργίας και εμπεριέχουν ρίσκο και αλλαγή κουλτούρας.

Η οραματιστική ηγεσία συνδέεται άμεσα με τα συστήματα στρατηγικής διοίκησης αφού κάθε προσπάθεια στρατηγικού σχεδιασμού εκκινεί από την διαμόρφωση και διατύπωση του οράματος της ανώτερης ηγεσίας. Στο παραπάνω πλαίσιο το όραμα παρέχει την γενική κατεύθυνση του οργανισμού, διαμορφώνει την στρατηγική του και διέπει τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους.

Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη κρίνεται τόσο από την επιτυχή διαμόρφωση ενός οράματος, το οποίο μπορεί να εμπνεύσει και να καθοδηγήσει προς ένα καλύτερο μέλλον, όσο και από την σωστή εφαρμογή του μέσω της ανάπτυξης μια στρατηγικής που να το υποστηρίζει. Έτσι το όραμα λειτουργεί σαν συνδετικό υλικό μεταξύ της διαμόρφωσης και εφαρμογής της στρατηγικής αλλά και μεταξύ των μελών του συστήματος.

Συμπερασματικά ο οραματιστικός ηγέτης αναπτύσσει την λειτουργία του γύρω από το όραμα, το οποίο διαμορφώνει και επικοινωνεί ενώ παράλληλα φροντίζει και για την εφαρμογή του λειτουργώντας τις περισσότερες φορές ως πρότυπο ή μοντέλο και εμπνέοντας κατά αυτό τον τρόπο και τα λοιπά μέλη της ομάδας.

3.2.6.2. Η χαρισματική ηγεσία

Οι περισσότεροι συγγραφείς χρεώνουν¹⁴¹ την εμφάνιση του όρου «χάρισμα» στον κοινωνιολόγο Max Weber, ο οποίος στο έργο¹⁴² του για την προέλευση των εξουσιών διατύπωσε την άποψη ότι η εξουσία μπορεί να λάβει τρεις μορφές αυτή της γραφειοκρατικής ή νόμιμης, αυτή της παραδοσιακής ή κληρονομικής και αυτή της χαρισματικής εξουσίας.

Για τον Weber¹⁴³ οι χαρισματικοί ηγέτες αναδύονται σε καιρούς «*ψυχική, φυσικής, οικονομικής, ηθικής, θρησκευτικής ή πολιτικής αναταραχής*» και έχουν την δυνατότητα να πυροδοτήσουν κοινωνικές αλλαγές λόγω συγκεκριμένων σωματικών και πνευματικών χαρακτηριστικών, τα οποία κατέχουν και δεν είναι διαθέσιμα σε όλους τους ανθρώπους. Η έννοια του χαρίσματος του Weber αποτελείται¹⁴⁴ από πέντε συστατικά, τα οποία είναι :

¹⁴¹ Day, D. V., & Antonakis, J. (Eds.). (2012): p 258.

¹⁴² Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* . (T. Parsons, Trans.) New York: Free Press.

¹⁴³ Day, D. V., & Antonakis, J. (Eds.). (2012): p 260.

¹⁴⁴ Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Van Muijen, J. J. (1995). Charismatic Leadership: A State of the Art. *The Journal of Leadership and Organizational Studies* , 2 (4): p 38.

- Ένας εξαιρετικά προικισμένος ηγέτης
- Μια κατάσταση κρίσης
- Ένα όραμα που δίνει διέξοδο στην κρίση
- Οπαδοί που εμπνέονται από τον ηγέτη και κινητοποιούνται από το όραμά του
- Η συνεχής επιβεβαίωση των χαρισματικών προσόντων του ηγέτη μέσα από την επαναλαμβανόμενη επιτυχία του.

Αυτά τα συστατικά συναντώνται στο σύνολο των θεωριών της χαρισματικής ηγεσίας και η όποια διαφοροποίηση τους εδράζεται στο βαθμό που αναπτύσσουν το καθένα από αυτά.

Το 1977 ο House παρουσίασε μια θεωρία χαρισματικής ηγεσίας, η οποία¹⁴⁵ έθεσε τα θεμέλια της σύγχρονης μελέτης του χαρίσματος στην ηγεσία. Η βάση της συγκεκριμένης θεωρίας είναι η ψυχική αλληλεπίδραση μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών του. Ο ηγέτης κινητοποιεί τους οπαδούς προς την υλοποίηση του οράματος και την πίστη στα ιδανικά και τις αξίες που πρεσβεύει και οι οπαδοί ανταποδίδουν με αφοσίωση και θαυμασμό στον ηγέτη, ο οποίος εκφράζει τα πιστεύω τους.

Τα χαρακτηριστικά του, κατά House, χαρισματικού ηγέτη είναι¹⁴⁶ η κυριαρχία, η αυτοπεποίθηση, η ανάγκη για επιρροή και η ακεραιότητα των πεποιθήσεων. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά επιτρέπουν στους χαρισματικούς ηγέτες να εμφανίζονται ως πρότυπα, να εκτιμούν τις δυνατότητες τους και να εμπιστεύονται τις ικανότητες των οπαδών τους τόσο ώστε να θέτουν στόχους υψηλών προσδοκιών και τέλος να έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες παρακίνησης διότι αμφισβητούν τα καθιερωμένα και αποφασίζουν αναλαμβάνοντας ρίσκο και λειτουργώντας αντισυμβατικά.

Παρόλα τα οφέλη που μπορεί να έχει η χαρισματική ηγεσία για ένα οργανισμό ή κοινωνικό σύστημα, με προφανέστερο από όλα την διαμόρφωση και εφαρμογή ενός σχεδίου διεξόδου από μια κρίση, εν τούτοις η δύναμη της αποδοχής που προσδίδει το χάρισμα στους συγκεκριμένους ηγέτες δημιουργεί αυξημένες ευθύνες και απαιτήσεις από αυτούς αφού όπως έχει τονιστεί σε προηγούμενη ενότητα η ηγεσία δεν οδηγεί οπωσδήποτε σε μια καλύτερη από την προηγούμενη κατάσταση¹⁴⁷.

3.2.6.3. Η μεταμορφωσιακή ηγεσία

Ως βάση της μεταμορφωσιακής ηγεσίας, η οποία κυριαρχεί στη σύγχρονη μελέτη της ηγεσίας, μπορεί να θεωρηθεί η εργασία του Burns¹⁴⁸ πάνω στην πολιτική ηγεσία, σύμφωνα με την οποία οι ηγέτες κατηγοριοποιούνται σε συναλλακτικούς και μετασχηματιστικούς.

¹⁴⁵ Day, D. V., & Antonakis, J. (Eds.). (2012): p 262.

¹⁴⁶ Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Van Muijen, J. J. (1995): p 40.

¹⁴⁷ Η διαπίστωση αυτή συνδυάζεται με το γεγονός ότι η χαρισματική ηγεσία είναι έργο για ένα ρόλο, αυτόν του ηγέτη, προσδίδει μια διαφορετική δυναμική στη χαρισματική ηγεσία.

¹⁴⁸ Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Οι συναλλακτικοί ηγέτες βασίζονται στην ανάπτυξη σχέσεων με τους οπαδούς τους στη βάση ανταμοιβών και ανταλλαγμάτων (πολιτικών, οικονομικών και συναισθηματικών) με απώτερο σκοπό την προώθηση και εξυπηρέτηση των ατομικών συμφερόντων και των δύο πλευρών.

Αντίθετα οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αναπτύσσουν μια αμφίδρομη σχέση με τους οπαδούς τους στη βάση¹⁴⁹ «αμοιβαίας και συνεχούς επιδίωξης ενός υψηλού σκοπού (ιδανικού)». Το αποτέλεσμα αυτής της αναπτυσσόμενης σχέσης είναι η υπέρβαση του ατομικού συμφέροντος και η εξυπηρέτηση του κοινού καλού με την ταυτόχρονη ανάπτυξη και εξέλιξη τόσο των οπαδών όσο και του ίδιου του ηγέτη, αφού όπως χαρακτηριστικά σημειώνει ο Burns «η μετασχηματιστική ηγεσία λαμβάνει χώρα όταν ένα ή περισσότερα άτομα εμπλέκονται μεταξύ τους με τέτοιο τρόπο ώστε οι ηγέτες και οι οπαδοί να προάγουν ο ένας τον άλλο σε ανώτερα επίπεδα παρακίνησης και ήθους».

Τα βασικά χαρακτηριστικά της θεωρίας του Burns ήταν ότι οι μετασχηματιστικοί και οι συναλλακτικοί ηγέτες αποτελούν τα δύο αντίθετα άκρα της ηγεσίας και ότι η μετασχηματιστική ηγεσία μεταμορφώνει αμφίδρομα τόσο τον ηγέτη όσο και τον οπαδό.

Το 1985 ο Bass, βασιζόμενος στην εργασία του Burns, παρουσίασε¹⁵⁰ την θεωρία της μεταμορφωσιακής ηγεσίας. Χρησιμοποίησε δε τον όρο μεταμορφωσιακή διότι θεώρησε ότι η διαδικασία μεταμόρφωσης δεν είναι αμφίδρομη αλλά έχει μόνο την κατεύθυνση από τον ηγέτη προς τον οπαδό. Επιπλέον για τον Bass η συναλλακτική και η μεταμορφωσιακή ηγεσία δεν ήταν τα αντίθετα άκρα ενός συνεχούς ηγεσίας αλλά ανεξάρτητες και συμπληρωματικές διαστάσεις της ηγεσίας.

Η θεωρία του Bass αποτελεί¹⁵¹ την ναυαρχίδα των θεωριών της μεταμορφωσιακής και χαρισματικής ηγεσίας και είναι γνωστή και ως «Θεωρία ηγεσίας πλήρους εύρους». Στο πλαίσιο ανάπτυξης της θεωρίας του ο Bass αναγνώρισε αρκετές υποδιαστάσεις της ηγεσίας και ανέπτυξε και ένα εργαλείο¹⁵² για τον αξιόπιστο προσδιορισμό τους, το οποίο έχει χρησιμοποιηθεί σε πλήθος ερευνών και μελετών.

Στην σημερινή του μορφή το εργαλείο αυτό διερευνά εννέα προσδιοριστικούς παράγοντες ηγεσίας, εκ των οποίων οι πέντε πρώτοι αναφέρονται στη μεταμορφωσιακή ηγεσία, οι επόμενοι τρεις στην συναλλακτική και ο τελευταίος παράγοντας διερευνά την απουσία ηγεσίας. Οι παράγοντες αυτοί είναι¹⁵³:

- Η ιδεατή επιρροή ή χάρισμα (που διαχωρίζεται σε ιδεατή επιρροή λόγω χαρακτηριστικών και λόγω συμπεριφοράς).

¹⁴⁹ Burns, J. M. (1978) : p 20.

¹⁵⁰ Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

¹⁵¹ Day, D. V., & Antonakis, J. (Eds.). (2012): p 257.

¹⁵² Πρόκειται για το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (ΠΕΗ) ευρύτερα γνωστό ως MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire.

¹⁵³ Day, D. V., & Antonakis, J. (Eds.). (2012): pp 265-269.

Πρόκειται για την ικανότητα και δυναμική του ηγέτη να παρακινεί τους οπαδούς του προς ένα ανώτερο συλλογικό σκοπό. Οι οπαδοί αναγνωρίζουν και ταυτίζονται με τους ηγέτες, οι οποίοι λειτουργούν ως πρότυπα ή σύμβολα και επικοινωνούν κατάλληλα το όραμά τους για ένα καλύτερο μέλλον.

Στην αρχική έκδοση του εργαλείου ο παράγοντας αυτός ονομάζονταν χάρισμα, όμως στη τελική έκδοση εμφανίζεται διαχωρισμένος σε ιδεατή επιρροή λόγω χαρακτηριστικών, που προσδιορίζει την επίδραση στους οπαδούς ορισμένων χαρακτηριστικών που έχει ο ηγέτης, και σε ιδεατή επιρροή λόγω συμπεριφορών, που προσδιορίζει την επίδραση συγκεκριμένων συμπεριφορών του ηγέτη που είναι άμεσα αντιληπτές από τους οπαδούς.

➤ Η εμπνευσμένη παρακίνηση.

Είναι ο βαθμός παρακίνησης που επιτυγχάνει ο ηγέτης ώστε οι οπαδοί του να επιδιώξουν προκλητικούς στόχους που σκοπεύουν το κοινό καλό. Ο ηγέτης εμπνέει σεβασμό και αυτοπεποίθηση και ενισχύει την προσπάθεια και ικανότητα των οπαδών του να πετύχουν τους τεθέντες στόχους.

➤ Η διανοητική διέγερση.

Αυτός ο παράγοντας ηγεσίας σκοπεύει στην αύξηση της εμπιστοσύνης των οπαδών στις δυνατότητές τους καθώς και στην ενσωμάτωση τους στις διαδικασίες αναγνώρισης και επίλυσης προβλημάτων. Κύριος σκοπός είναι η ανάπτυξη της δυνατότητας των οπαδών να σκέπτονται «έξω από το κουτί» και να επιδιώκουν δραστικές και καινοτόμες λύσεις.

➤ Η εξατομικευμένη κατανόηση.

Ο συγκεκριμένος παράγοντας αφορά την ψυχοσυναισθηματική υποστήριξη που παρέχει ο ηγέτης στους οπαδούς του. Ο ηγέτης φροντίζει για την ικανοποίηση των αναγκών των οπαδών του και δρα ως μέντορας ή συμπαραστάτης προωθώντας την περαιτέρω ανάπτυξη τους και κατά συνέπεια και την ικανότητά τους να επιτυγχάνουν δυσκολότερους στόχους.

➤ Η ενδεχόμενη ανταμοιβή.

Ο παράγοντας αυτός στηρίζεται στα αποτελέσματα και είναι μια κατασκευασμένη συναλλαγή αρκετά αποτελεσματική για να παρακινήσει τους οπαδούς αλλά όχι όμως στο βαθμό που το κάνει η μεταμορφωσιακή ηγεσία.

Ο συγκεκριμένος παράγοντας συντίθεται από τον καθορισμό των στόχων και των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων, την παροχή υποστήριξης για την επίτευξή τους και την αποσαφήνιση των ωφελειών και ανταμοιβών που συνδέονται με την επίτευξη αυτή. Τα συγχαρητήρια, οι ηθικές αμοιβές και οι προτάσεις για αύξηση μισθού ή προαγωγή είναι όλα είδη ενδεχόμενων ανταμοιβών.

➤ Η διοίκηση με εξαίρεση (ενεργή και παθητική).

Είναι από τον ορισμό της μια αρνητική συναλλαγή διότι βασίζεται στην παρακολούθηση από τον ηγέτη των αποκλίσεων από τα καθορισμένα. Στηρίζεται επίσης στα αποτελέσματα άλλα είναι περισσότερο συνδεδεμένη με τα αρνητικά αποτελέσματα όπως είναι τα λάθη ή η αποτυχία.

Διαχωρίζεται σε ενεργή και παθητική. Στη μεν πρώτη ο ηγέτης παρακολουθεί την λειτουργία των οπαδών του έτοιμος να επέμβει για να αποσοβήσει λάθη ή να προλάβει αποκλίσεις από τα καθορισμένα πρότυπα απόδοσης. Στην δε δεύτερη ο ηγέτης επεμβαίνει μόνο όταν διαπιστωθεί ότι ένα λάθος ή απόκλιση έχει λάβει χώρα ώστε να αποδώσει τις ευθύνες και να επιβάλει διορθωτικές ενέργειες.

➤ Η εξουσιοδοτική ηγεσία.

Για να ικανοποιήσει όλες τις πιθανές συμπεριφορές ηγεσίας ο Bass ενσωμάτωσε την ένατη διάσταση, αυτή της εξουσιοδοτικής ηγεσίας. Πρόκειται για μια ανενεργή μορφή ηγεσίας, όπου ο ηγέτης απέχει πλήρως από οποιαδήποτε διαδικασία λήψης απόφασης και την λειτουργία της ομάδας.

Η ηγεσία πλήρους εύρους υποδηλώνει ότι κάθε ηγέτης εμφανίζει συμπεριφορές τόσο συναλλακτικής όσο και μεταμορφωσιακής ηγεσίας αλλά η μια από τις δύο συμπεριφορές υπερिशύει σαφώς της άλλης. Οι ηγέτες δε που ικανοποιούν περισσότερο τους οπαδούς τους και είναι και περισσότερο αποτελεσματικοί είναι περισσότερο μεταμορφωσιακοί πάρα συναλλακτικοί¹⁵⁴.

3.3. Άλλες Προσεγγίσεις Ηγεσίας

3.3.1. Η αυθεντική ηγεσία

Την δεκαετία του 2000 εμφανίστηκε στη μελέτη της ηγεσίας ο όρος αυθεντική ηγεσία ως απάντηση στη κρίση που περνούσε, τη συγκεκριμένη περίοδο και που συνεχίζει να περνά, η κοινωνία και που χαρακτηρίζονταν από διαφθορά, εκμετάλλευση και σκάνδαλα σε όλα τα επίπεδα και τους τομείς διοίκησης και λειτουργίας.

Το αποτέλεσμα της παραπάνω κατάστασης ήταν η αναζήτηση ενός νέου μοντέλου ηγεσίας το οποίο πέρα από την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία θα εγγυούνταν πάνω από όλα την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης στους θεσμούς, τις ιδέες και τις αξίες της κοινωνίας καθώς επίσης και την ελπίδα και την πίστη για ένα καλύτερο μέλλον.

Καρδιά της αυθεντικής ηγεσίας είναι η έννοια της αυθεντικότητας, η οποία υπήρξε ανέκαθεν, από τους αρχαίους Έλληνες φιλοσόφους έως τους συγχρόνους μελετητές των επιστημών της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας, της εκπαίδευσης κτλ, θέμα ανάλυσης και ερμηνείας.

¹⁵⁴ Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), pp. 9–32.

Οι αυθεντικοί ηγέτες σύμφωνα με την θεωρία αυτή είναι¹⁵⁵ οι άνθρωποι που έχουν υψηλό επίπεδο αυθεντικότητας δηλαδή αυτοί που γνωρίζουν ποιοι είναι, τι πιστεύουν και ποιες είναι οι αξίες τους και που λειτουργούν με γνώμονα τις αξίες και τις πεποιθήσεις τους αυτές όταν διαφανώς αλληλεπιδρούν με τους άλλους.

Παρόλο που η απαρχή της μελέτης της αυθεντικής ηγεσίας έχει τις βάσεις της στις θεωρίες της νέας ηγεσίας (μεταμορφωσιακή, οραματιστική και χαρισματική) εντούτοις όπως σημειώνουν οι Avolio και Gardner¹⁵⁶ υπάρχουν βασικές διαφορές μεταξύ τους.

Για παράδειγμα ένας μεταμορφωσιακός ηγέτης είναι και αυθεντικός, διότι χρειάζεται τα χαρακτηριστικά που απορρέουν από την αυθεντικότητα για να προκαλέσει την μεταμόρφωση ή την αλλαγή των ανθρώπων, όμως ένας αυθεντικός ηγέτης δεν είναι απαραίτητως και μεταμορφωσιακός.

Ο αυθεντικός ηγέτης γνωρίζει τις αξίες και τις πεποιθήσεις του και ζει και πορεύεται σύμφωνα με αυτές με αποτέλεσμα οι πράξεις και οι ενέργειές του να προσκαλούν και τους άλλους στη πορεία που έχει χαράξει, χωρίς ο ίδιος να έχει πρόθεση να τους μεταμορφώσει ή να τους αλλάξει.

Ομοίως και στη περίπτωση του χαρισματικού ηγέτη, ο οποίος εμπνέει και κινητοποιεί τους οπαδούς του με την δύναμη της παρουσίας του, της ρητορικής του και των χαρισματικών συμπεριφορών και χαρακτηριστικών του ενώ αντίθετα ο αυθεντικός ηγέτης ενεργοποιεί τους ανθρώπους με την πίστη στις αρχές και τις αξίες του και την αυτοπεποίθηση που απορρέει από την εμπιστοσύνη που έχει στον εαυτό του.

Ένα σημαντικό τμήμα της βιβλιογραφίας και της έρευνας για την αυθεντική ηγεσία καταλαμβάνει η ανάπτυξη της αυθεντικής ηγεσίας. Ο όρος καθιερώθηκε από τους Luthans και Avolio¹⁵⁷ για να περιγραφεί η προσπάθεια εξήγησης και μελέτης του τι αποτελεί πραγματική (αυθεντική) ανάπτυξη ηγεσίας δηλαδή του τι πραγματικά λειτουργεί και τι όχι στην ανάπτυξη της ηγεσίας (με την χρήση μιας ή περισσότερων θεωριών).

Το τι αποτελεί ανάπτυξη της αυθεντικής ηγεσίας περιγράφηκε πολύ αναλυτικά από τους Avolio και Gardner, οι οποίοι προσδιόρισαν τα συστατικά της αυθεντικής ηγεσίας ως κάτωθι¹⁵⁸:

➤ Θετικό ψυχολογικό κεφάλαιο.

¹⁵⁵ Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly* (15): p 802.

¹⁵⁶ Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* (16), pp. 315–338.

¹⁵⁷ Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology* (60): p 423.

¹⁵⁸ Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005) : pp 322–328.

Οι ικανότητες της εμπιστοσύνης, της αισιοδοξίας, της ελπίδας και της αντοχής αποτελούν προσωπικούς ψυχολογικούς πόρους του αυθεντικού ηγέτη και ο συνδυασμός τους με ένα θετικό οργανωσιακό κλίμα και με συγκεκριμένα γεγονότα ή προκλήσεις κλειδιά μπορούν να οδηγήσουν σε αυξημένη αυτογνωσία και αυτορρύθμιση των συμπεριφορών του ηγέτη, ως τμήμα μιας ευρύτερης διεργασίας θετικής αυτό-ανάπτυξής του.

➤ Θετική ηθική προοπτική.

Η εσωτερική ηθική προοπτική είναι βασικό χαρακτηριστικό της αυθεντικής ηγεσίας αφού επιτρέπει στους αυθεντικούς ηγέτες να αντιμετωπίσουν ηθικά διλήματα και ζητήματα και να λάβουν βιώσιμες και ηθικές αποφάσεις.

➤ Αυτογνωσία.

Η αυτογνωσία είναι θεμελιακό στοιχείο της αυθεντικής ηγεσίας αφού επιτρέπει στους ηγέτες να γνωρίζουν ποιοι είναι και πως λειτουργούν και αποτελεί την αφετηρία της ανάπτυξης της αυθεντικής ηγεσίας. Τέσσερα είναι τα βασικά στοιχεία της αυτογνωσίας οι αξίες και οι αντιλήψεις για την ταυτότητα, τα αισθήματα και τα κίνητρα/στόχους.

➤ Αυτορρύθμιση.

Είναι η διαδικασία με την οποία ο αυθεντικός ηγέτης ευθυγραμμίζει τις αξίες του με τις προθέσεις και τις πράξεις του. Επιτυγχάνεται με την αλληλουχία τριών σταδίων της θέσπισης εσωτερικών προτύπων, της αξιολόγησης των ασυμφωνιών μεταξύ των εσωτερικών προτύπων και των πραγματικών ή αναμενόμενων αποτελεσμάτων και του προσδιορισμού των πράξεων για τον συμβιβασμό αυτών των διαφορών. Η αυτορρύθμιση λοιπόν βασίζεται σε εσωτερικές κανονιστικές διαδικασίες και όχι σε εξωτερικά επιβαλλόμενα πρότυπα ή συνέπειες.

➤ Ηγετικές διεργασίες / συμπεριφορές.

Οι διεργασίες και οι συμπεριφορές με τις οποίες οι αυθεντικοί ηγέτες επηρεάζουν και κινητοποιούν τους οπαδούς τους είναι το στοιχείο εκείνο που συνδέει την αυθεντικότητα με την ηγεσία.

Η ταύτιση του οπαδού με τον ηγέτη και τις αξίες του, η θετική προτυποποίηση των στοιχείων της αυθεντικής ηγεσίας (αυτογνωσία, αυτορρύθμιση κα), η μετάδοση των συναισθημάτων, η υποστήριξη του αυτοπροσδιορισμού και οι θετικές κοινωνικές συναλλαγές που βασίζονται στην ακεραιότητα και στη λειτουργία χωρίς προκαταλήψεις αποτελούν βασικές διεργασίες με τις οποίες οι αυθεντικοί ηγέτες κινητοποιούν άλλα και αναπτύσσουν τους οπαδούς τους.

➤ Αυτογνωσία και αυτορρύθμιση οπαδών.

Οι αυθεντικοί ηγέτες επιδιώκουν να ανυψώσουν την αυτογνωσία και να διαμορφώσουν την αυτορρύθμιση των οπαδών τους. Με αυτό τον τρόπο οι οπαδοί αποκτούν μεγαλύτερη κατανόηση και γνώση για τις αξίες και τα συναισθήματα τους και μπορούν να δημιουργήσουν κανόνες αυτορρύθμισης που τους επιτρέπουν να αναπτύσσουν διαφανείς σχέσεις με τους ηγέτες τους και να συμπεριφέρονται αυθεντικά.

➤ **Ανάπτυξη οπαδών.**

Τόσο ο ηγέτης όσο και οι οπαδοί αναπτύσσονται με το πέρασμα του χρόνου καθιστώντας τη μεταξύ τους σχέση ακόμα πιο αυθεντική. Δεν πρόκειται για μεταμόρφωση όπως αυτή που παράγει η μεταμορφωσιακή ηγεσία αλλά για μια σταδιακή ανάπτυξη, ήδη υφιστάμενων αξιών και πεποιθήσεων, τόσο του ηγέτη όσο και του οπαδού μέσα από μια διαδικασία βαθύτερης κατανόησης και συνεργασίας.

➤ **Οργανωσιακό περιεχόμενο.**

Η αυθεντική ηγεσία έχει άμεση αλληλεξάρτηση με το οργανωσιακό πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσεται και λειτουργεί. Οι διαστάσεις του οργανωσιακού πλαισίου που επιδρούν άμεσα στη σχέση της αυθεντικής ηγεσίας με την απόδοση είναι η αβεβαιότητα αυτού και ένα προσανατολισμένο προς στην συμπερίληψη, την ηθική και την θετική αντιμετώπιση περιβάλλον.

Η αβεβαιότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος επηρεάζει άμεσα την αυθεντική ηγεσία η οποία θα πρέπει να λειτουργεί δημιουργώντας ένα πλαίσιο που προωθεί την συμμετοχή όλων, είναι ανοικτό στην επικοινωνία και την ροή πληροφοριών προς όλες τις κατευθύνσεις και υποστηρίζει τη συνεχή βελτίωση και μάθηση.

➤ **Πραγματική και βιώσιμη απόδοση πέραν των προσδοκιών**

Η αυθεντική ηγεσία οδηγεί σε πραγματική και βιώσιμη απόδοση. Με τον όρο βιώσιμη απόδοση εννοείται η ικανότητα του οργανισμού να επιτύχει συνεχή υψηλή απόδοση και ανάπτυξη για ένα αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα. Ο όρος πραγματική απόδοση υπονοεί ότι η αυθεντική ηγεσία, βασιζόμενη σε ηθικές αρχές και λειτουργία, οδηγεί σε βιώσιμη απόδοση και ανάπτυξη ακόμα και με την θυσία πιο άμεσων αλλά μη βιώσιμων αποτελεσμάτων.

Η πραγματική βιώσιμη απόδοση λοιπόν περιλαμβάνει οικονομικά, κοινωνικά, ψυχολογικά και ανθρώπινα αποτελέσματα. Ο όρος δε απόδοση πέραν των προσδοκιών προέρχεται από την εργασία του Bass για τη μεταμορφωσιακή ηγεσία και αναφέρεται στην απόδοση που ξεπέρανε τις προσδοκίες και καθοδήγει τις εξελίξεις.

Η θεωρία της ανάπτυξης αυθεντικής ηγεσίας προσφέρει μια νέα προοπτική στην εξέταση της ηγεσίας. Στο επίκεντρο της δεν είναι ο τρόπος που συμπεριφέρεται ή εμφανίζεται ένας ηγέτης αλλά οι διεργασίες με τις οποίες εμφανίζεται.

Ο αυθεντικός ηγέτης βασίζει την ανάπτυξη του στην αυτογνωσία και την λειτουργία του στην αυτορρύθμιση. Αυτά τα δύο στοιχεία του δίνουν την δυνατότητα να παρακινήσει τους ανθρώπους να αναπτύξουν την δική τους αυτογνωσία και να βελτιώσουν την αυτορρύθμιση τους, ώστε ταυτιζόμενοι με τον ηγέτη και τις αρχές που αυτός πρεσβεύει να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος πλαισίου και να οδηγηθούν σε πραγματικά αυθεντική ανάπτυξη πέραν των όποιων προσδοκιών της κοινωνία και του συστήματος.

3.3.2. Η προσαρμοστική ηγεσία

Το 1994 ο Heifetz παρουσίασε¹⁵⁹ την θεωρία της προσαρμοστικής ηγεσίας, προτείνοντας την εξέταση της ηγεσίας υπό το πρίσμα της, όπως ο ίδιος την ονόμασε¹⁶⁰, προσαρμοστικής εργασίας.

Για τον Heifetz η προσαρμοστική εργασία είναι η μάθηση και η γνώση που απαιτείται για να αντιμετωπιστούν οι συγκρούσεις μεταξύ των αξιών που έχουν οι άνθρωποι ή να καλυφτούν τα κενά που παρουσιάζονται μεταξύ των αξιών που έχουν οι άνθρωποι και της πραγματικότητας που αντιμετωπίζουν. Για να επιτευχθεί η προσαρμοστική εργασία απαιτείται μια αλλαγή στις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις συμπεριφορές των ανθρώπων και για το λόγο αυτό βασικό στοιχείο της ηγεσίας είναι να κατευθύνει τους ανθρώπους στο να κατανοήσουν τι είναι βασικό για αυτούς και ποια είναι η ισορροπία αξιών που πρέπει να ακολουθήσουν.

Η προσαρμοστική ηγεσία είναι¹⁶¹ μια δραστηριότητα και όχι μια θέση εξουσίας, μια κοινωνική δομή ή ένα σύνολο προσωπικών χαρακτηριστικών ή συμπεριφορών. Έτσι μπορεί να λάβει χώρα σε όλα τα επίπεδα ενός συστήματος και δεν είναι εκ των προτέρων δεδομένο το ποιος θα αναλάβει να ασκήσει την ηγεσία είναι όμως δεδομένο ότι το τελευταίο αποτελεί ένα σημαντικό ερώτημα προς απάντηση. Ο προσαρμοστικός ηγέτης δεν επιδιώκει¹⁶² μόνο την επίτευξη των στόχων που στηρίζουν τις επιλεγόμενες αξίες αλλά επίσης κινητοποιεί τους ανθρώπους να αντιμετωπίσουν την πραγματικότητα και τις συγκρούσεις που απορρέουν από την επιδίωξη των στόχων μέσα στην πραγματικότητα αυτή.

Η προσαρμοστική ηγεσία καταδεικνύει την σημασία της πραγματικότητας για την παραγωγή χρήσιμων κοινωνικών αποτελεσμάτων. Χωρίς την κατανόηση της πραγματικότητας κανένα πρόβλημα δεν μπορεί εκτιμηθεί σωστά και κατά συνέπεια να επιλυθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να παραχθεί κοινωνική ή συστημική πρόοδος. Η ενσωμάτωση της πραγματικότητας επιτρέπει την λήψη των σωστών αποφάσεων και την έγκαιρη διάγνωση τυχόν λανθασμένων επιλογών πριν αυτές οδηγήσουν σε ανεπανόρθωτες καταστάσεις.

¹⁵⁹ Heifetz, R. A. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Cambridge, MA: Belknap Press.

¹⁶⁰ Heifetz, R. A. (1994) : p 22.

¹⁶¹ Heifetz, R. A. (1994) : p 20.

¹⁶² Heifetz, R. A. (1994) : p 23.

Στη βάση της προσαρμοστική ηγεσίας είναι ο διαχωρισμός των προκλήσεων που αντιμετωπίζει μια κοινωνία ή ένα σύστημα σε τεχνικά προβλήματα και προκλήσεις προσαρμογής.

Τα τεχνικά προβλήματα είναι προβλήματα που μπορούν να επιλυθούν μέσω της γνώσης και της ικανότητας που κατέχουν οι ειδικοί και τα επίπεδα εξουσίας. Αντίθετα οι προκλήσεις προσαρμογής δεν μπορούν να επιλυθούν μέσω της διατιθέμενης γνώσης και εμπειρίας άλλα απαιτούν την ενεργητική ηγεσία, αφού η λύση βρίσκεται στους ίδιους τους ανθρώπους και την νοοτροπία, τις αξίες, τις συμπεριφορές και τους τρόπους λειτουργίας τους.

Στην πράξη κανένα πρόβλημα δεν είναι αμιγώς τεχνικό ή προσαρμογής αλλά αποτελεί μίξη και των δύο ειδών και η προσαρμοστική ηγεσία πρέπει να λειτουργήσει συμπεριλαμβάνοντας και κινητοποιώντας τους ανθρώπους στην κατεύθυνση της απαιτούμενης αλλαγής.

3.3.3. Η ηγεσία της πολυπλοκότητας

Η εμφάνιση της θεωρίας της πολυπλοκότητας έδωσε μια νέα οπτική στην διερεύνηση της ηγεσίας, που οδήγησε στην ανάπτυξη της θεωρίας της ηγεσίας της πολυπλοκότητας. Η θεωρία της ηγεσίας της πολυπλοκότητας είναι¹⁶³ ένα πλαίσιο ηγεσίας που ενεργοποιεί την μαθησιακή, δημιουργική και προσαρμοστική ικανότητα ενός Συστήματος Πολύπλοκης Προσαρμογής (ΣΠΠ-CAS) σε οργανισμούς ή οργανωσιακές μονάδες που παράγουν γνώση.

Το ΠΠΣ είναι¹⁶⁴ η μονάδα ανάλυσης της ηγεσίας της πολυπλοκότητας και πρόκειται για ένα ανοικτό σύστημα τα όρια του οποίου ποικίλουν αναλόγως του ερευνητή και τα στοιχεία του οποίου είναι πράκτορες που αλληλοσυνδέονται δυναμικά και ενώνονται συνεργατικά προς ένα κοινό σκοπό ή προοπτική.

Οι προβλέψεις της θεωρίας της πολυπλοκότητας έχουν σε μεγάλο βαθμό εφαρμογή στα πολύπλοκα και δυναμικά κοινωνικά και εργασιακά συστήματα στα οποία αναπτύσσεται και ασκείται η ηγεσία.

Οι δραστικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα σήμερα σε αυτά σε συνδυασμό με τον καταγισμό δεδομένων και πληροφοριών που καλούνται τα μέλη τους να διαχειριστούν ευνοούν άλλα και απαιτούν ταυτόχρονα την ανάπτυξη νέων μορφών ηγεσίας όπως η ηγεσία της πολυπλοκότητας. Η θεωρία αυτή προσεγγίζει¹⁶⁵ την ηγεσία ως μια πολύπλοκη διαδραστική δυναμική μέσω της οποίας προκύπτουν αποτελέσματα προσαρμογής.

¹⁶³ Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly* (18): p 304.

¹⁶⁴ Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007): p 304.

¹⁶⁵ Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007): p 314.

Στο πλαίσιο αυτό η συγκεκριμένη θεωρία αναγνωρίζει ότι η ηγεσία είναι πολύπλοκη και δεν μπορεί να περιγραφεί ως απλή πράξη ενός ατόμου ή ατόμων αλλά ως μια πολύπλοκη διαδραστικότητα πολλών αλληλεξαρτώμενων δυνάμεων. Η ηγεσία της πολυπλοκότητας προσδιορίζεται¹⁶⁶ από τρεις διαφορετικές λειτουργίες την προσαρμοστική ηγεσία, την καταλυτική ηγεσία και την διοικητική ηγεσία.

Η προσαρμοστική ηγεσία αναφέρεται στις προσαρμοστικές, δημιουργικές και μαθησιακές ενέργειες που αναδύονται από τις αλληλεπιδράσεις εντός, εκτός και μεταξύ των ΣΠΠ, στην προσπάθεια των τελευταίων να προσαρμοστούν στις νέες προκλήσεις και συνθήκες που επιβάλλει το περιβάλλον πλαίσιο. Πρόκειται για ανεπίσημη, τις περισσότερες φορές, μορφή ηγεσίας που μπορεί να λάβει χώρα σε οποιοδήποτε επίπεδο του συστήματος.

Αυτή η μορφή ηγεσίας αναδύεται μέσα από τις ασύμμετρες αλληλεπιδράσεις που λαμβάνουν χώρα μέσα στο σύστημα και είναι η πιθανότερη πηγή αλλαγών αυτού. Προέρχεται κατά κύριο λόγο από την σύγκρουση ασύμβατων μεταξύ τους ιδεών, γνώσεων και τεχνολογιών και λαμβάνει τη μορφή νέας γνώσης, καινοτομίας, δημιουργικών ιδεών, μάθησης και ανάπτυξης και προσαρμογής.

Η προσαρμοστική ηγεσία προσδιορίζεται από την σπουδαιότητα και την επίδραση που έχει. Η σπουδαιότητα έχει να κάνει με την χρησιμότητα της νέας ιδέας ή προσαρμογής και συνδέεται απόλυτα με την γνώση και την δημιουργικότητα των πρακτόρων που την παράγουν. Αντίθετα η επίδραση έχει να κάνει με το βαθμό που άλλοι πράκτορες εξωτερικοί του συστήματος ασπάζονται και χρησιμοποιούν την νέα ιδέα και συνδέεται με την εξουσία και την φήμη των πρακτόρων που συνέλαβαν την ιδέα καθώς και την δυναμική της ίδιας της ιδέας να προκαλέσει την φαντασία και να έχει αντίκτυπο.

Συμπερασματικά¹⁶⁷ η προσαρμοστική ηγεσία είναι μια αναδύομενη αλλαγή συμπεριφοράς κάτω από συνθήκες αλληλεπίδρασης, αλληλεξάρτησης, ασύμμετρης πληροφόρησης, πολύπλοκης δικτυακής δυναμικής και πίεσης. Εκδηλώνεται στα ΠΠΣ και στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ πρακτόρων παρά μεταξύ ατόμων και αναγνωρίζεται όταν έχει σπουδαιότητα και επίδραση.

Η διοικητική ηγεσία δημιουργεί το όραμα και διαχειρίζεται την στρατηγική του οργανισμού, προγραμματίζει, οργανώνει, αναθέτει και ανακατανέμει τους πόρους. Είναι μια διαδικασία από πάνω μέχρι κάτω και βασίζεται στην αρμοδιότητα και την θέση ευθύνης και κατά συνέπεια έχει την εξουσία να λάβει αποφάσεις. Πρόκειται δηλαδή για μια μορφή επίσημης ηγεσίας που αντικατοπτρίζεται στην ιεραρχική δομή του οργανισμού και εκτελεί τις γραφειοκρατικές λειτουργίες αυτού.

¹⁶⁶ Όσα περιγράφονται στην συνέχεια αναφορικά με τις τρεις λειτουργίες της ηγεσίας της πολυπλοκότητας παρατίθενται αναλυτικά στο Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007): pp 305-313.

¹⁶⁷ Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007): p 309.

Η καταλυτική ηγεσία αποτελεί τον σύνδεσμο μεταξύ διοικητικής και προσαρμοστικής ηγεσίας και λειτουργεί καταλυτικά δημιουργώντας τις κατάλληλες συνθήκες ανάπτυξης, στις περιπτώσεις που χρειάζεται η καινοτομία και η προσαρμογή, της προσαρμοστικής ηγεσίας και αναπτύσσοντας, διευκολύνοντας τη ροή γνώσης από τις ανεπίσημες δομές προσαρμογής στις επίσημες διοικητικές δομές, τις διασυνδέσεις της προσαρμοστικής με την διοικητική ηγεσία. Η καταλυτική ηγεσία λαμβάνει χώρα σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού ή συστήματος ο ρόλος της όμως σε κάθε επίπεδο είναι διαφορετικός. Η δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών ανάπτυξης της προσαρμοστικής ηγεσίας λαμβάνει χώρα μέσω των λειτουργιών :

➤ Της αλληλεπίδρασης.

Η καταλυτική ηγεσία δε μπορεί να δημιουργήσει και να καθορίσει τα δίκτυα μέσω των οποίων λαμβάνουν χώρα οι αλληλεπιδράσεις μπορεί όμως να ορίσει τη γενική δομή και τις συνθήκες ανάπτυξης τους.

➤ Της αλληλεξάρτησης.

Η αλληλεξάρτηση ενισχύει την αλληλεπίδραση δημιουργώντας πίεση για ανταλλαγή γνώσης και πληροφορίας.

➤ Της πίεσης.

Η χρήση της πίεσης δημιουργεί ανάγκη για δράση, καινοτομία και προσαρμογή. Για το λόγο αυτό η καταλυτική ηγεσία κάνει χρήση τόσο της εσωτερικής όσο και της εξωτερικής πίεσης. Η μεν πρώτη λαμβάνει τη μορφή ετερογενών στοιχείων και αλληλεπιδράσεων που ενισχύουν την καινοτομία μέσω της διαφορετικότητας. Η δε δεύτερη εμφανίζεται με τη μορφή διοικητικών πρακτικών (τοποθέτησης νέων στελεχών, δικαίωμα πρόσβασης σε μη διαθέσιμους σε όλους πόρους κα) ή διανοητικών ενισχύσεων (νέες ιδέες, ροή πληροφοριών κτλ).

Η διασύνδεση της διοικητικής ηγεσίας με την προσαρμοστική λαμβάνει χώρα με τις επόμενες δύο λειτουργίες :

➤ Την διαχείριση των συνθηκών που ευνοούν την ανάπτυξη της προσαρμοστικής ηγεσίας.

Με την υιοθέτηση οράματος και στρατηγικής που ευνοεί και προωθεί την δυνατότητα του οργανισμού για καινοτομία και εξέλιξη, καθίσταται δυνατή η ενσωμάτωση της προσαρμοστικής σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ηγεσίας.

➤ Την διασύνδεση του οργανισμού με την καινοτομία.

Δεδομένου ότι οι επίσημες διοικητικές δομές δεν είναι δομημένες, στις περισσότερες των περιπτώσεων, για να ευνοούν την εσωτερική διάχυση της καινοτομίας η καταλυτική ηγεσία προωθεί μια «προ-καινοτομίας» προσέγγιση, η οποία δίνει έμφαση στο σύστημα του οργανισμού και όχι στα πρόσωπα.

Η προσέγγιση αυτή βασίζεται σε διαδικασίες που συνδέουν το κατάλληλο άτομο με την κατάλληλη θέση, στηρίζονται στα κριτήρια καταλληλότητας και επιτρέπουν την ροή των πόρων προς τις σωστές κατευθύνσεις.

Επιπλέον η καταλυτική ηγεσία συνεργάζεται στενά με την προσαρμοστική όσο και με την διοικητική ώστε να καθορισθούν οι πολιτικές προσαρμογής και οι καινοτομίες που είναι κατάλληλες κάθε φορά για να διαχυθούν στον οργανισμό και να δώσουν αποτελέσματα.

Συμπερασματικά η θεωρία της ηγεσίας της προσαρμογής αποτελεί μια νέα προσέγγιση μελέτης της ηγεσίας που δίνει έμφαση στη πολυπλοκότητα των σύγχρονων κοινωνικών και λοιπών συστημάτων ως βασικού παράγοντα διαμόρφωσης ηγετικών συμπεριφορών.

Η ηγεσία της πολυπλοκότητας χωρίς να παραγνωρίζει την σημασία της ηγεσίας, όπως είχε αναπτυχθεί μέχρι την εμφάνισή της (διοικητική ηγεσία), ενσωματώνει αυτή με μια ανεπίσημη μορφή ηγεσίας (προσαρμοστική ηγεσία) που συνδέεται άμεσα με την καινοτομία και την δημιουργικότητα. Αυτή η ενσωμάτωση πραγματοποιείται από την τρίτη μορφή ηγεσίας (καταλυτική ηγεσία) που δρα ως καταλύτης και δημιουργεί ένα νέο πλαίσιο ηγεσίας, που καθοδηγεί τις αλλαγές και την επιτυχία στα πολύπλοκα σύγχρονα συστήματα.

3.4. Συμπεράσματα

Η παρουσίαση των διαφόρων σχολών σκέψης αναφορικά με την ηγεσία, που προηγήθηκε, κατέδειξε την πολύπλοκη και πολυδιάστατη φύση του φαινομένου. Κάθε προσέγγιση βάσιζε την ανάπτυξη της σε δυο διαφορετικούς και αλληλοσυνδεόμενους παράγοντες και επιδίωκε να επιλύσει θέματα και δυσχέρειες που παρουσίαζε η προηγούμενη προσέγγιση.

Οι δύο αυτοί παράγοντες ήταν ο μεν πρώτος οι κρατούσες, κατά την χρονική περίοδο ανάπτυξης της συγκεκριμένης προσέγγισης, θεωρίες και αντιλήψεις σε μια σειρά επιστημών όπως η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, η πολιτική ανάλυση κα. Ενώ ο δε δεύτερος ήταν οι κοινωνικές συνθήκες, το αξιακό πλαίσιο της κοινωνίας και οι προκλήσεις, που καλούνταν να διαχειριστούν οι ηγέτες κάθε εποχής.

Στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής ιδιαίτερη επίδραση είχαν οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν κάτω από τον γενικό τίτλο άλλες προσεγγίσεις ηγεσίας (αυθεντική, προσαρμοστική και ηγεσία της πολυπλοκότητας). Η σπουδαιότητα των συγκεκριμένων θεωριών έναντι όλων των άλλων έγκειται στο γεγονός ότι έβγαλαν την ηγεσία από το κάδρο μερικών χαρακτηριστικών και χαρακτηριστικών ανθρώπων και την έκανα κτήμα όλων των συμμετεχόντων σε ένα σύστημα ή μια κοινωνία.

Βασική συνισταμένη και των τριών είναι η ηγεσία με αξίες και αρχές, που λαμβάνει και επικοινωνεί αποφάσεις που οδηγούν πλέον το σύστημα **σε μια καλύτερη** από την προηγούμενη κατάσταση. Μια ηγεσία αυτής της μορφής δύναται να αναπτυχθεί σε όλα τα επίπεδα και δραστηριότητες του συστήματος και να λάβει διαφορετικές μορφές που επιδρούν διαφορετικά στο σύστημα.

4. ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

4.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο αναπτύσσεται η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης. Η βιώσιμη ανάπτυξη ως βάση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων αποτελεί το βασικό στοιχείο του ηγέτη των βιώσιμων επιλογών οπότε η προσπάθεια προσδιορισμού της κατέχει σημαντική θέση στη παρούσα διπλωματική εργασία.

Από την καθιέρωση¹⁶⁸ του όρου της βιώσιμης ανάπτυξης μέχρι σήμερα έχει διατυπωθεί πλήθος ορισμών που προσπάθησαν, είτε επαναδιατυπώνοντας τον αρχικό ορισμό είτε τροποποιώντας τον ριζικά, να αποδώσουν την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης ο καθένας παρατηρώντας την από μια διαφορετική οπτική γωνία και εξυπηρετώντας διαφορετικούς σκοπούς.

Επιπλέον για την υποστήριξη των παραπάνω ορισμών διαμορφώθηκαν και ακολουθήθηκαν διάφορες προσεγγίσεις, από καθαρά θεωρητικές και φιλοσοφικές έως πλήρως τεχνοκρατικές και ποσοτικές, με κύριο σκοπό τον προσδιορισμό και καθορισμό του περιεχομένου της βιώσιμης ανάπτυξης.

Παρόλη την πολυπλοκότητα αλλά και την ασάφεια¹⁶⁹ που επέβαλε η παραπάνω κατάσταση στην έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης εντούτοις λειτούργησε και θετικά αναδεικνύοντας την πολυδιάστατη φύση του φαινομένου και την δυναμική λειτουργία του.

4.2. Η Έννοια της Βιώσιμης Ανάπτυξης

Η βιώσιμη ανάπτυξη ως έννοια έχει κατακλύσει την παγκόσμια κοινότητα τα τελευταία χρόνια διεκδικώντας τον τίτλο του προτύπου ανάπτυξης, το οποίο θα δώσει λύση στα πολλά και χρονίζοντα προβλήματα της ανθρωπότητας.

Πράγματι η βιώσιμη-αιετόφορος-αξιοβιώτη ανάπτυξη έχει αποτελέσει τα τελευταία χρόνια τη βάση πολιτικών, θεσμών, εκπαιδευτικών προγραμμάτων και διεθνών πρωτοβουλιών οριοθετώντας μια νέα ατζέντα σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της διεθνούς κοινότητας και της κοινωνίας.

Εξαιτίας αυτού του σημαντικού ρόλου που διαδραματίζει η βιώσιμη ανάπτυξη είναι προφανές ότι σε κάθε ερευνητική προσπάθεια που την ενσωματώνει απαιτείται εξ αρχής ο προσδιορισμός και η οριοθέτηση της καθόσον με αυτό τον τρόπο προσδιορίζεται το πλαίσιο διεξαγωγής της έρευνας.

¹⁶⁸ Είναι κοινά αποδεκτό ότι ο όρος βιώσιμη ανάπτυξη καθιερώθηκε με την έκθεση « *Το κοινό μας μέλλον*» που παρουσιάστηκε από την Παγκόσμια Επιτροπή για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη το 1987 και η οποία είναι ευρύτερα γνωστή ως «Επιτροπή Brundtland» από το όνομα του προεδρεύοντος της επιτροπής πρωθυπουργού της Νορβηγίας Gro Harlem Brundtland. Στην έκθεση αυτή σημειώνονταν ότι «...βιώσιμη ανάπτυξη... διασφαλίζει ότι ικανοποιούνται οι ανάγκες της παρούσας γενεάς χωρίς να υπονομεύεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες.»

¹⁶⁹ Ο ίδιος ο ορισμός της «Επιτροπή Brundtland» μπορεί να θεωρηθεί γενικός και ασαφής αφού αναφέρεται γενικά σε παρούσες και μελλοντικές ανάγκες χωρίς να προσδιορίζει περαιτέρω ούτε το είδος άλλα ούτε και τα χώρο-χρονικά χαρακτηριστικά αυτών.

Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί για την βιώσιμη ανάπτυξη με πλέον γνωστό τον ήδη αναφερόμενο ορισμό της Επιτροπής Brundtland. Με βάση τον ορισμό αυτό μπορεί να επιχειρηθεί μια πρώτη προσέγγιση της έννοιας της βιώσιμης ανάπτυξης.

Καταρχήν όπως εξάγεται από τον ορισμό η ίδια η έννοια αποτελείται από μια διεργασία (ανάπτυξη) και μια προϋπόθεση/συνθήκη (βιώσιμη), οπότε για να γίνει κατανοητή θα πρέπει να προσδιοριστούν και τα δύο αυτά συστατικά.

Η ανάπτυξη μπορεί να οριστεί¹⁷⁰ αρκετά γενικά ως η αύξηση της ευημερίας των μελών μια κοινωνίας μεταξύ δύο χρονικών σημείων. Η ευρύτητα του ορισμού καταδεικνύει ταυτόχρονα και την δυσκολία ορισμού του όρου ανάπτυξη. Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση της έννοιας της ανθρώπινης ανάπτυξης υπάρχει στην «Έκθεση για την Ανθρώπινη Ανάπτυξη»¹⁷¹, η οποία μεταξύ των άλλων περιλαμβάνει και μια ανάλυση των Εκθέσεων για την Ανθρώπινη Ανάπτυξη που εκπονήθηκαν από το 1990 έως και το 2009.

1990	a process of enlarging people's choices (p 10)
1991	The real objective of development is to increase people's choices (p 13)
1992	a process of enlarging people's choices. (p 12)
1993	involves widening [people's] choices
1994	to create an environment in which all people can expand their capabilities... (p 13)
1995	a process of enlarging people's choices (p 11).
1996	a process of enlarging people's choices. (p 49)
1997	the process of enlarging people's choices
1998	a process of enlarging people's choices.
1999	the process of enlarging people's choices
2000	a process of enhancing human capabilities
2001	about expanding the choices people have to lead lives that they value.
2002	about people, about expanding their choices to lead lives they value. (p. 13)
2003	to improve people's lives by expanding their choices, freedom and dignity.
2004	the process of widening choices for people to do and be what they value in life. (p. 6)
2005	about building human capabilities—the range of things that people can do, and what they can be.
2007/8	about expanding people's real choice and the substantive freedoms – the capabilities – that enable them to lead lives that they value. (p 24)
2009	the expansion of people's freedoms to live their lives as they choose (p 14)

Πίνακας 4-1: Οι Προσεγγίσεις της Ανθρώπινης Ανάπτυξης¹⁷²

¹⁷⁰ United Nations Economic Commission for Europe. (2009). *Measuring Sustainable Development*. New York and Geneva: United Nations : p 20.

¹⁷¹ Alkire, S. (2010). *Human Development: Definitions, Critiques, and Related Concepts*. United Nations Development Programme.

¹⁷² Alkire, S. (2010) : p 13.

Ο προηγούμενος πίνακας περιλαμβάνει μια σύντομη περιγραφή των προσεγγίσεων που ακολουθήθηκαν κατά τις αναφερόμενες Εκθέσεις για την Ανθρώπινη Ανάπτυξη. Βασικό στοιχείο της πλειοψηφία των ορισμών είναι ότι η ανάπτυξη είναι μια διεργασία που οδηγεί/ διευκολύνει/διευρύνει τις επιλογές των ανθρώπων.

Το σύνολο των παραπάνω εκθέσεων, πέραν όλων των άλλων, καθόριζαν λεπτομερώς και το ποιες ήταν αυτές οι επιλογές των ανθρώπων, ο πίνακας δε που ακολουθεί περιλαμβάνει συγκεντρωτικά τις αναφορές των εκθέσεων στις επιλογές (διαστάσεις) αυτές.

Dimensions mentioned in HDR by year	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	07	09
Long healthy life	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Knowledge	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Resources for decent std of life	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Political freedom	X	X						X							X			X
Guaranteed Human Rts	X					X	X		X	X								
Self Respect	X					X	X		X	X								
Good physical environment		X	X		X													
Freedom of Action & Expression			X															
Participation				X	X								X					
Human Security					X		X											
Political, Social & Econ Freedoms						X		X	X	X								
Being creative						X		X	X	X	X							
Being Productive						X		X	X	X	X							
Freedom:							X	X										
Democracy							X											
Dignity & Respect of others								X										
Empowerment									X		X							
A sense of belonging to a community									X	X	X							
Security											X							X
Sustainability											X							
Enjoying political and civil freedoms to participate in the life of one's community.														X				
Cultural liberty															X			
Social & Political Participation:																X		
Civil & Political Rights																		X

Πίνακας 4-2: Οι Διαστάσεις της Ανθρώπινης Ανάπτυξης¹⁷³

Από τους προηγούμενους δύο πίνακες προκύπτει αβίαστα η διαπίστωση ότι η ανάπτυξη έχει μια πολυδιάστατη και δυναμική φύση που επηρεάζεται άμεσα από τις εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες¹⁷⁴.

¹⁷³ Alkire, S. (2010) : p 14.

¹⁷⁴ Δεν είναι τυχαίο για παράδειγμα ότι για το 2009 δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση αναφορικά με την ανάπτυξη στην διάσταση της ασφάλειας δεδομένων και των συνθηκών έντασης που επικρατούσαν σε πολλά σημεία του πλανήτη εκείνο το χρονικό διάστημα.

Το γεγονός που διαφοροποιεί την βιώσιμη ανάπτυξη από τις ως άνω προσεγγίσεις είναι η συνθήκη της βιωσιμότητας που την συνοδεύει και η οποία αναφέρεται τόσο στη χρονική διάρκεια¹⁷⁵ όσο και στο υποκείμενο της ανάπτυξης. Τα όσα αναφέρθηκαν προηγουμένως οδηγούν στην αποτύπωση των χαρακτηριστικών της βιώσιμης ανάπτυξης, τα οποία είναι :

➤ Η ασάφεια

Πράγματι το κυριότερο χαρακτηριστικό που θα μπορούσε να αποδοθεί στη βιώσιμη ανάπτυξη είναι αυτό της ασάφειας¹⁷⁶. Αυτό το χαρακτηριστικό προκύπτει από τον ορισμό της «Επιτροπής Brundtland», όπου γίνεται αναφορά σε ικανοποίηση αναγκών τόσο της παρούσας όσο και των μελλοντικών γενεών χωρίς να προσδιορίζεται ούτε το είδος των αναγκών ούτε και η χρονική διάρκεια (άπειρη ;) που επιδιώκεται η δυνατότητα ικανοποίηση τους.

Παρόλη την σύγχυση που προκαλεί η παραπάνω αναφερόμενη ασάφεια αποτελεί εντούτοις και το σημαντικότερο πλεονέκτημα της βιώσιμης ανάπτυξης αφού της επιτρέπει αλλά και της επιβάλλει να έχει εφαρμογή σε όλες¹⁷⁷ τις πτυχές και δραστηριότητες της ανθρωπότητας.

Στην ουσία είναι το χαρακτηριστικό εκείνο που θεμελιώνει την ικανότητα της βιώσιμης ανάπτυξης να συνδυάζει έννοιες και δραστηριότητες, που θεωρούνται εντελώς ξένες μεταξύ τους και πολλές φορές και αντίθετων συμφερόντων, με αποτέλεσμα να αναπτύσσει τις απαραίτητες συνέργιες που βραχυπρόθεσμα μπορεί να φαίνονται μη αποδοτικές αλλά σε βάθος χρόνου παράγουν εξαιρετικά θετικά αποτελέσματα.

➤ Η ενδό-γενεακή και δια-γενεακή ισότητα

Τόσο η ενδό-γενεακή όσο και η δια-γενεακή ισότητα είναι έντονα εμφανείς στο πλαίσιο της βιώσιμης ανάπτυξης. Η μεν πρώτη συνδέεται άμεσα με τον όρο της ανάπτυξης αφού είναι αποδεκτό από όλους ότι η πραγματική ανάπτυξη λαμβάνει χώρα όταν ανεξαιρέτως όλα τα μέλη μιας κοινωνίας έχουν πρόσβαση στις διεργασίες αυτής και απολαμβάνουν τα αποτελέσματά της.

¹⁷⁵ Ποιο είναι δηλαδή το χρονικό διάστημα που ορίζει τη βιωσιμότητα. Πρόκειται για το χρονικό διάστημα μια γενιάς όπου η βιωσιμότητα μπορεί εύκολα να ελεγχθεί και να επιδιωχθεί ή πρόκειται για πάντα δηλαδή για το σύνολο των μελλοντικών γενεών όπου για τίποτα δεν μπορούμε να είμαστε σίγουροι; Είναι φανερό ότι ο όρος βιωσιμότητα είναι συνδεδεμένος αυστηρά με το υποκείμενο της βιώσιμης ανάπτυξης, αφού για παράδειγμα ένας πόρος που δε μπορεί να αναγεννηθεί θα πρέπει να υπόκειται σε χρήση που διασφαλίζει την μη εξαφάνισή του σε αντίθεση με ανανεώσιμους πόρους.

¹⁷⁶ Kates, R. W., Parris, T. M., & Leiserowitz, A. A. (2005, April). What is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values and Practice. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 47 (3), pp. 8-21: p 11.

¹⁷⁷ Σε αντίθεση με την οικονομική ανάπτυξη (growth) όπου επιδιώκεται η με κάθε τρόπο μεγιστοποίηση του αποκομιζόμενου κέρδους και για αυτό επικεντρώνεται κυρίως σε οικονομικές λειτουργίες, διεργασίες και δραστηριότητες η βιώσιμη ανάπτυξη (development), όπως θα γίνει κατανοητό από την συνέχεια του κεφαλαίου, έχει μια πιο ολιστική προσέγγιση των ανθρώπινων δραστηριοτήτων

Η δεύτερη διασφαλίζει τον όρο της βιωσιμότητας αφού εμποδίζει την υπερβολική εκμετάλλευση, από μια γενιά, των διαθέσιμων πόρων και κεφαλαίων και επιτρέπει την διαθεσιμότητα αυτών στις επόμενες γενεές ώστε και αυτές να είναι σε θέση να επιδιώξουν την ικανοποίηση των αναγκών τους με τις ίδιες αν όχι καλύτερες συνθήκες που διέθεταν και οι προηγούμενες από αυτές γενιές.

➤ Η ανεξαρτησία χωρικών συνόρων

Η βιώσιμη ανάπτυξη θα μπορούσε να ονομαστεί και ανάπτυξη χωρίς σύνορα και αυτό γιατί σε αντίθεση με όλες τις άλλες μορφές ανάπτυξης αυτή δεν σταμάτα στα νοητά η φυσικά σύνορα ενός κράτους.

Ένα κράτος μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι ανεπτυγμένο οικονομικά αν έχει μια ισχυρή οικονομία δεν τεκμαίρεται όμως αυτόματα ότι η ανάπτυξη του αυτή είναι βιώσιμη αν οι γειτονικές του χώρες ή το ευρύτερο περιβάλλον του δεν βρίσκονται σε ανάλογα επίπεδα ανάπτυξης¹⁷⁸ ή ακόμα χειρότερα αν η οικονομική ανάπτυξη του κράτους βασίζεται στην εκμετάλλευση και υπανάπτυξη των γειτονικών του ή άλλων χωρών.

➤ Η αλληλεξάρτηση

Άμεσα συνδεδεμένο με το προηγούμενο χαρακτηριστικό και βάση όλων των άλλων είναι το χαρακτηριστικό της αλληλεξάρτησης. Στη βιώσιμη ανάπτυξη όλα συνδέονται μεταξύ τους και καμιά απόφαση η δραστηριότητα δεν είναι ανεξάρτητη από το ευρύτερο πλαίσιο.

Οι αποφάσεις που λαμβάνει μία χώρα έχουν αντίκτυπο τόσο στις γειτονικές της χώρες όσο και στο διεθνές στερέωμα, οι δραστηριότητες που αναπτύσσονται στο τομέα της οικονομίας επηρεάζουν και επηρεάζονται από τον τομέα του περιβάλλοντος, η σύνθεση και λειτουργία των κοινωνικών δομών και των θεσμών επιδρούν και καθοδηγούν τις εξελίξεις σε πλήθος άλλων διεργασιών και λειτουργιών της κοινωνίας κτλ.

Συμπερασματικά λοιπόν η βιώσιμη ανάπτυξη είναι μια διεργασία διαρκούς αύξησης της ευημερίας της ανθρώπινης κοινωνίας, που έχει ευρεία και καθολική εφαρμογή σε όλες τις ανθρώπινες δραστηριότητες και διαθέτει ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά που την διαφοροποιούν από οποιαδήποτε άλλη προσέγγιση ανάπτυξης.

¹⁷⁸ Χαρακτηριστική απόδειξη του ισχυρισμού αυτού είναι οι παράνομες μεταναστευτικές ροές από υπανάπτυκτες χώρες σε οικονομικά ανεπτυγμένες, οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα σε πάρα πολλές περιπτώσεις την εξαθλίωση και γκετοποίηση ορισμένων περιοχών των τελευταίων με αποτέλεσμα οι κάτοικοι τους να επωφελούνται ελάχιστα από την γενικά καλή οικονομική κατάσταση του κράτους και να έχουν ένα χαμηλό βιοτικό επίπεδο εξαιτίας των επικρατουσών συνθηκών. Στην ουσία ανάλογα παραδείγματα μπορούν να διατυπωθούν για κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα, καταδεικνύοντας έτσι την σημασία των συνεργασιών και συντονισμένων δράσεων σε διεθνές επίπεδο για την αντιμετώπιση προβλημάτων και την εξάλειψη ανισορροπιών, οι οποίες σε βάθος χρόνου είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα επηρεάσουν και τον ισχυρό πόλο του συστήματος έστω και με διαφορετική μορφή.

4.3. Προσεγγίσεις της Βιώσιμης Ανάπτυξης

4.3.1. Εισαγωγή

Δεδομένης της πολυδιάστατης και ασαφούς φύσης της έννοιας της βιώσιμης ανάπτυξης ήταν επόμενο να αναπτυχθούν διάφορες σχολές σκέψης και προσεγγίσεις, που προσπάθησαν να προσδιορίσουν το περιεχόμενο και τις στοχεύσεις αυτής. Οι προσεγγίσεις αυτές κυμαίνονται από καθαρά θεωρητικές έως τελείως τεχνοκρατικές και απεικονίζουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την ευρύτητα εφαρμογής των αρχών της βιώσιμης ανάπτυξης.

Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης ενότητας θα αναλυθούν μερικές από τις βασικότερες προσεγγίσεις, οι οποίες ονομαστικά είναι :

- Η προσέγγιση των πυλώνων ανάπτυξης
- Η προσέγγιση των κεφαλαίων
- Η προσέγγιση των δεικτών μέτρησης
- Η προσέγγιση των αρχών

4.3.2. Η προσέγγιση των πυλώνων της βιώσιμης ανάπτυξης

Η προσέγγιση των πυλώνων είναι ο πλέον γνωστός προσδιορισμός της βιώσιμης ανάπτυξης. Η οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη και η περιβαλλοντική προστασία αποτελούν τους τρεις βασικούς πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης καταδεικνύοντας την επίδραση της στο σύνολο των δραστηριοτήτων της κοινωνίας.

Η καθιέρωση των τριών αυτών πυλώνων της βιώσιμης ανάπτυξης έγινε με την Διακήρυξη του Γιοχάνεσμπουργκ, στην οποία κατέληξε η Διάσκεψη Κορυφής για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη το 2002.

Πιο συγκεκριμένα στη παράγραφο 5¹⁷⁹ της Διακήρυξης αναφέρεται ρητά «... για την προώθηση και ενίσχυση των αλληλεξαρτωμένων και αμοιβαία ενισχυόμενων πυλώνων της βιώσιμης ανάπτυξης-οικονομική ανάπτυξη, κοινωνική ανάπτυξη και περιβαλλοντική προστασία-σε τοπικό, εθνικό, περιφερειακό και παγκόσμιο επίπεδο».

Από τότε μέχρι σήμερα οι πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης έχουν χρησιμοποιηθεί με διάφορες μορφές και σε διάφορες παραλλαγές για να προσδιοριστούν και να στηριχθούν ένα σύνολο προσεγγίσεων και προοπτικών.

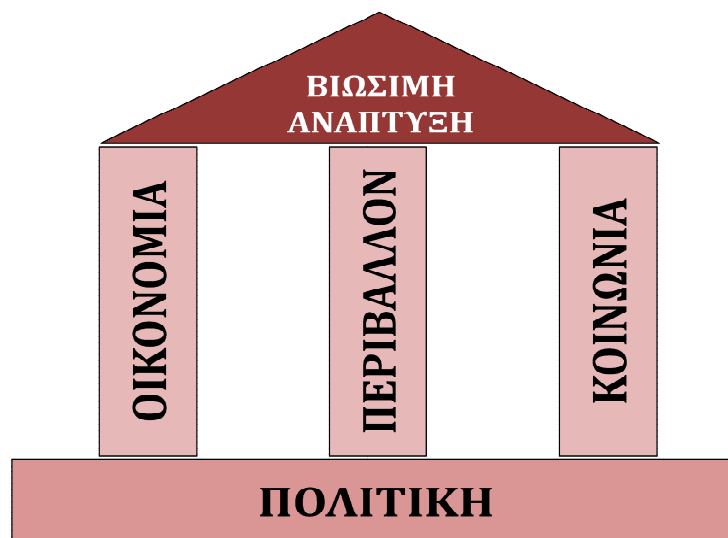
Οι πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης προσδιορίζουν με μεγάλη σαφήνεια τη σημασία και το εύρος επιρροής αυτής και φέρνουν στο προσκήνιο τις, αναλυθείσες σε προηγούμενη ενότητα, έννοιες της αλληλεξάρτησης και της ισορροπίας.

¹⁷⁹ World Summit on Sustainable Development. (2002). *The Johannesburg Declaration on Sustainable Development*. New York: United Nations.

Η βιώσιμη ανάπτυξη επιδιώκει κοινωνική συνοχή και ευημερία, η οποία όμως προϋποθέτει εξάλειψη της φτώχειας και οικονομική ανάπτυξη, που δε μπορούν όμως να πραγματοποιούνται εις βάρος των φυσικών πόρων και οικοσυστημάτων υπονομεύοντας εν τέλει την ίδια τους την δυναμική.

Είναι προφανές λοιπόν ότι οι παραπάνω τρεις διεργασίες, που αντιστοιχούν στους τρεις πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης, πρέπει να βρίσκονται σε συνεχή ισορροπία και να επιδιώκουν την συνέργια των δράσεών τους.

Αυτή η ανάγκη για συνέργια και η διαπιστούμενη αλληλεπίδραση των δραστηριοτήτων, που αναπτύσσονται στο πλαίσιο των τριών πυλώνων, δημιουργεί την απαίτηση για την ύπαρξη ενός συνδετικού κρίκου. Το ρόλο αυτό διαδραματίζει, όπως φαίνεται και από το σχήμα που ακολουθεί η πολιτική.



Σχήμα 4-1: Οι Πυλώνες της Βιώσιμης Ανάπτυξης

Η πολιτική¹⁸⁰ αποτελεί την βάση και τον καταλύτη που εγγυάται την λειτουργία της ανθρωπότητας μέσα από το πρίσμα της κοινωνικής συνοχής, της οικονομικής ανάπτυξης και της περιβαλλοντικής προστασίας. Δρώντας συνδυαστικά η πολιτική¹⁸¹ συντονίζει τις δράσεις και τις ενέργειες της κοινωνίας με τέτοιο τρόπο ώστε η βιώσιμη ανάπτυξη να καταστεί γεγονός και όχι ευχολόγιο.

¹⁸⁰ Στο σημείο αυτό η έννοια της πολιτικής αναφέρεται στις ενέργειες και διεργασίες διαμόρφωσης στρατηγικών σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο και εφαρμογής αυτών των στρατηγικών μέσω των θεσμών και μέσων διακυβέρνησης.

¹⁸¹ Η σημασία που αποδίδει η πολιτική στη βιώσιμη ανάπτυξη και το αντίστροφο καταδεικνύεται και από την πληθώρα κυβερνητικών δομών, που έχουν δημιουργηθεί τα τελευταία χρόνια με κύριο αντικείμενο τη βιώσιμη ανάπτυξη και το περιβάλλον, αλλά και από τις δραστηριότητες και τα προγράμματα των πολιτικών δυνάμεων (κομμάτων), που σε ένα μεγάλο μέρος τους βασίζονται ή αφιερώνονται στη βιώσιμη ανάπτυξη.

Η σημασία της προσέγγισης των πυλώνων για την βιώσιμη ανάπτυξη έγκειται κατά κύριο λόγο στο ότι έκανε σαφές το γεγονός ότι η βιώσιμη ανάπτυξη δεν είναι μόνο περιβαλλοντική προστασία αλλά ότι η τελευταία αποτελεί τμήμα της πρώτης, εξίσου σημαντικό με τα υπόλοιπα δύο την κοινωνία και την οικονομία.

Για τον παραπάνω λόγο αλλά και εξαιτίας της απλότητας με την οποία προσεγγίζει το θέμα της βιώσιμης ανάπτυξης, η συγκεκριμένη προσέγγιση εξακολουθεί να κυριαρχεί στις διάφορες αναλύσεις και αναφορές για τη βιώσιμη ανάπτυξη και να καταλαμβάνει επίσης εξέχουσα θέση στο προσδιορισμό των χαρακτηριστικών του ηγέτη των βιώσιμων επιλογών που ακολουθεί σε επόμενο κεφάλαιο.

4.3.3. Η προσέγγιση των κεφαλαίων

Μια ενδιαφέρουσα προσέγγιση της βιώσιμης ανάπτυξης είναι η επονομαζόμενη προσέγγιση των κεφαλαίων. Η συγκεκριμένη προσέγγιση έχει τις ρίζες της στην επιστήμη της οικονομίας, όπου ο όρος κεφάλαιο αναφέρεται¹⁸² στα στοιχεία εκείνα τα οποία παρέχουν την δυνατότητα δραστηριοποίησης και διευκολύνουν την ροή αγαθών και υπηρεσιών συνεισφέροντας έτσι στην ανθρώπινη ευημερία.

Παρόλο που η έννοια του κεφαλαίου έχει συνδεθεί στενά με την οικονομία και την παραγωγή εντούτοις¹⁸³ γρήγορα έγινε κατανοητό ότι υπάρχουν και άλλα στοιχεία που συνεισφέρουν στην οικονομική διεργασία και κατ' επέκταση στη βελτίωση της ευημερίας, με αποτέλεσμα να αναπτυχθούν διάφορες θεωρίες αναφορικά με την σχέση του κεφαλαίου και της ανάπτυξης.

Η πλέον γνωστή σχετική θεωρία είναι το προτεινόμενο από τον Ekins¹⁸⁴ μοντέλο των «Τεσσάρων Κεφαλαίων». Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό υπάρχουν τέσσερα διαφορετικά είδη κεφαλαίων, το καθένα από τα οποία συνεισφέρει καθοριστικά στις παραγωγικές διεργασίες και στην αύξηση της ευημερίας. Τα κεφάλαια αυτά είναι¹⁸⁵ :

➤ Το κεφάλαιο παραγωγής

Πρόκειται στην ουσία για τις υποδομές και τα πάγια περιουσιακά στοιχεία (μηχανές, εργαλεία, εξοπλισμός κτλ), τα οποία χρησιμοποιούνται για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών.

¹⁸² Μερικώς από Ekins, P., Dresner, S., & Dahlström, K. (2008). The Four-Capital Method of Sustainable Development Evaluation. *European Environment* (18), pp. 63–80: p 65.

¹⁸³ Ekins, P., Dresner, S., & Dahlström, K. (2008) : p 65.

¹⁸⁴ Περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το συγκεκριμένο μοντέλο μπορούν να αναζητηθούν στο Ekins P. 1992. *A four-capital model of wealth creation. In Real-Life Economics: Understanding Wealth Creation*, Ekins P, Max-Neef M (eds). Routledge: London; 147–155. Ενώ σχετικές αναφορές γίνονται και στην έκδοση της Παγκόσμιας Τράπεζας με τίτλο *Serageldin I, Steer A. 1994. Epilogue: expanding the capital stock. In Making Development Sustainable: From Concepts to Action, Environmentally Sustainable Development Occasional Paper Series No. 2, Serageldin I, Steer A (eds). World Bank: Washington, DC; 30–32.*

¹⁸⁵ Ekins, P., Dresner, S., & Dahlström, K. (2008) : p 66.

➤ Το φυσικό κεφάλαιο

Το φυσικό κεφάλαιο αναφέρεται τόσο στο σύνολο των φυσικών πόρων (ξυλεία, ορυκτά, νερό κα) όσο και στη βιοποικιλότητα και τα οικοσυστήματα, τα οποία παρέχουν υπηρεσίες (φυσική ανακύκλωση, φιλτράρισμα ύδατος κτλ) που υποστηρίζουν και συντηρούν τον άνθρωπο.

Ουσιαστικά ως φυσικό κεφάλαιο μπορούν να χαρακτηριστούν όλα εκείνα τα συστατικά της φύσης που μπορούν να συνδεθούν άμεσα ή έμμεσα με την ανθρώπινη ευημερία.

➤ Το ανθρώπινο κεφάλαιο

Το ανθρώπινο κεφάλαιο αφορά τον άνθρωπο, τον επονομαζόμενο και ως πολυτιμότερο πόρο όλων των οργανισμών. Η υγεία, οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και η εν γένει παραγωγική δυναμική των ανθρώπων αποτελούν τα βασικά χαρακτηριστικά αυτού τους είδους του κεφαλαίου.

Η ανάπτυξη των παραπάνω χαρακτηριστικών οδηγεί στη βελτίωση της ευημερίας των μελών της κοινωνίας, με αποτέλεσμα να αποτελεί βασική προτεραιότητα του συνόλου των, υγιώς σκεπτόμενων, κοινωνικών και οικονομικών δρώντων.

➤ Το κοινωνικό κεφάλαιο

Ακρογωνιαίος λίθος της ευημερίας είναι το κοινωνικό κεφάλαιο, το οποίο αποτελείται από το σύνολο των κοινωνικών, πολιτικών και νομικών δομών που επιτρέπουν και ταυτόχρονα εγγυούνται την δημοκρατία, την κοινωνική συνοχή, την καλή διακυβέρνηση, τη δικαιοσύνη και την πολιτική σταθερότητα.

Το κοινωνικό κεφάλαιο μπορεί να αποτυπωθεί στο σύνολο των κοινωνικών δικτύων (οικογένεια, γειτονιές, συνεταιρισμοί, θεσμοί, πολιτικά κόμματα κα), που επιτρέπουν την ανάπτυξη σχέσεων αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών της κοινωνίας και την δημιουργία δεσμών αλληλεγγύης και υποστήριξης.

Οι σχέσεις, οι συμβατικές συμπεριφορές, οι πολιτικές και οι διεργασίες δράσεων και συναλλαγών, οι αξίες και τέλος οι δομές που αναπτύσσονται στο πλαίσιο των παραπάνω δικτύων επιτρέπουν στους ανθρώπους να συμβιώνουν, να επιλύουν τα προβλήματα που ανακύπτουν και να προωθούν την συλλογική και άρα και την ατομική ευημερία.

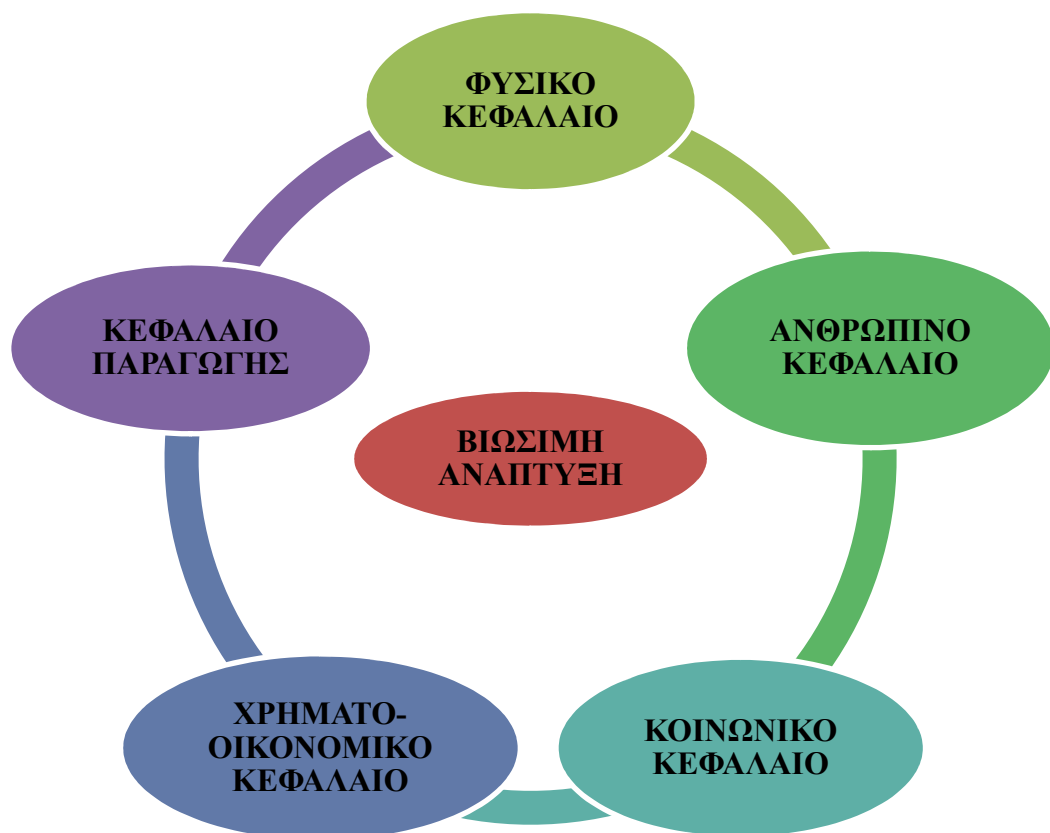
Από την τελευταία διαπίστωση τεκμαίρεται η ισχυρή αλληλεπίδραση μεταξύ κοινωνικού και ανθρώπινου κεφαλαίου αφού για να ευδοκιμήσει το ένα απαιτεί την ισχυρή ανάπτυξη του άλλου και το αντίστροφο.

Πέραν των αναφερόμενων τεσσάρων ειδών κεφαλαίων έχουν, όπως ήταν φυσικό, κατά καιρούς προταθεί και πλήθος άλλων κεφαλαίων προσπαθώντας να τονίσουν την συνεισφορά και άλλων παραγόντων στην παραγωγική και αναπτυξιακή διαδικασία της κοινωνίας.

Από τις προτάσεις αυτές η πιο διαδεδομένη είναι το χρηματοοικονομικό κεφάλαιο, το οποίο αποτελείται από το σύνολο των χρηματοοικονομικών μέσων (καταθέσεις, μετοχές, παράγωγα, χρεόγραφα και άλλοι αυλοί τίτλοι) που διευκολύνουν τις συναλλαγές.

Από την πλευρά της οικονομίας το χρηματοοικονομικό κεφάλαιο αποτελεί ίσως αυτονόητη επιλογή, όμως στη προσέγγιση της βιώσιμης ανάπτυξης αντιμετωπίστηκε στη καλύτερη των περιπτώσεων θεωρούμενο ως ενσωματωμένο στις δομές των τεσσάρων άλλων κεφαλαίων και στη χειρότερη περίπτωση ως εχθρικά διακείμενο.

Παρόλα αυτά η σημασία του συγκεκριμένου είδους κεφαλαίου για την κατανόηση της βιώσιμης ανάπτυξης θεωρείται εξαιρετικά σημαντική με αποτέλεσμα η προσέγγιση των κεφαλαίων να διαμορφώνεται σχηματικά όπως στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 4-2: Τα Πέντε Κεφάλαια της Βιώσιμης Ανάπτυξης

Δύο είναι οι βασικοί λόγοι που διαμορφώνουν την σημασία του χρηματοοικονομικού κεφαλαίου στη προσέγγιση της βιώσιμης ανάπτυξης. Ο πρώτος και εμφανέστερος λόγος είναι το γεγονός ότι η βάση της οικονομικής ανάπτυξης είναι οι επενδύσεις και η επιχειρηματικότητα, διεργασίες που αμφότερες στηρίζουν την επιτυχία τους σε παγκόσμιο επίπεδο στην ύπαρξη και λειτουργία ενός σταθερού και κοινώς αποδεκτού συστήματος συναλλαγών το οποίο υλοποιείται μέσω των στοιχείων του χρηματοοικονομικού κεφαλαίου. Το χρηματοοικονομικό κεφάλαιο στην εποχή της παγκοσμιοποίησης εξασφαλίζει την δυνατότητα αλληλεπίδρασης και συνεργασιών.

Ο δεύτερος, λιγότερο εμφανής αλλά εξίσου σημαντικός με τον πρώτο, λόγος είναι η δυνατότητα που προσφέρει το χρηματοοικονομικό κεφάλαιο για ποσοτική αποτύπωση των διεργασιών και καταστάσεων που λαμβάνουν χώρα σε κάθε ένα από τα υπόλοιπα τέσσερα κεφάλαια.

Με την χρήση των μέσων που προσφέρει το χρηματοοικονομικό κεφαλαίο είναι δυνατόν να προσδιοριστούν σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό οι δραστηριότητες και οι επιπτώσεις αυτών σε όλους του τομείς λειτουργίας της ανθρωπότητας, να αναχθούν σε μια κοινή βάση, να γίνει συγκριτική αξιολόγηση και τέλος να ληφθούν στη βάση των εξαγόμενων στοιχείων αποφάσεις για τη μελλοντική τους κατάσταση.

Η προσέγγιση της βιώσιμης ανάπτυξης με βάση το μοντέλο των κεφαλαίων βασίζεται στην ουσία σε μια πολύ απλή αρχή σύμφωνα με την οποία « η ανάπτυξη προέρχεται από την αύξηση των εκροών που προκαλείται από την εκμετάλλευση των κεφαλαίων και η βιωσιμότητά της διασφαλίζεται με την χρήση από κάθε γενιά του προστιθέμενου όγκου κεφαλαίου (επιτόκιο), που προκύπτει από την παραπάνω εκμετάλλευση, και την διατήρηση σε κάθε περίπτωση ανέπαφου του αρχικού κεφαλαίου για χρήση από τις μέλλουσες γενιές».

4.3.4. Η προσέγγιση των δεικτών μέτρησης

Οι δείκτες μέτρησης είναι ένας τεχνοκρατικός και προσανατολισμένος στα αποτελέσματα τρόπος προσδιορισμού της βιώσιμης ανάπτυξης, που έχει αρχίσει και κερδίζει ολοένα και μεγαλύτερο έδαφος και αποδοχή.

Δεν πρόκειται βέβαια για μια νέα προσέγγιση αφού ήδη από το 1992 και μέσω του Κεφαλαίου 40 της Ατζέντας 21¹⁸⁶ ζητήθηκε¹⁸⁷ από όλες τις χώρες καθώς επίσης και από διεθνείς και κυβερνητικούς οργανισμούς και υπηρεσίες αλλά και μη κυβερνητικές οργανώσεις να αναπτύξουν κατάλληλους δείκτες μέτρησης της βιώσιμης ανάπτυξης, οι οποίοι θα αποτελούσαν τη βάση για την λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα διοίκησης και λειτουργίας.

Από τότε μέχρι σήμερα έχουν αναπτυχθεί¹⁸⁸ εκατοντάδες¹⁸⁹ συστήματα αξιολόγησης της βιώσιμης ανάπτυξης βασισμένα σε δείκτες μέτρησης τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε εθνικό και τοπικό επίπεδο.

¹⁸⁶ Η Ατζέντα 21 αποτέλεσε το Πρόγραμμα Δράσης που συνόδευε την Διακήρυξη της Συνόδου Κορυφής του Ρίο για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη και περιείχε βασικά εργαλεία και κατευθύνσεις για την εφαρμογή των υιοθετούμενων πολιτικών.

¹⁸⁷ United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2007). *Indicators of Sustainable Development : Guidelines and Methodologies* (Third ed.). New York: United Nations : p 5.

¹⁸⁸ Kates, R. W., Parris, T. M., & Leiserowitz, A. A. (2005, April) : p 13.

¹⁸⁹ Μια πολύ καλή συγκριτική παρουσίαση 12 τέτοιων συστημάτων αξιολόγησης της βιώσιμης ανάπτυξης, τα οποία έχουν αναπτυχθεί σε διάφορα επίπεδα δραστηριότητας (τοπικό-εθνικό-περιφερειακό-διεθνές), μπορεί να αναζητηθεί στο Kates, R. W., Parris, T. M., & Leiserowitz, A. A. (2005, April) : p 14-15.

Στην συνέχεια θα παρουσιαστούν περιληπτικά¹⁹⁰ δύο τέτοια συστήματα, τα οποία επιλέχθηκαν διότι πρώτον επιδιώκουν να ενσωματώσουν τις αναπτυσσόμενες τάσεις στη δημιουργία δεικτών μέτρησης της βιώσιμης ανάπτυξης σε εθνικό και τοπικό επίπεδο ώστε να αποτελέσουν έτσι ένα διεθνές πρότυπο κατευθύνσεων και αρχών για χρήση από όλους τους ενδιαφερόμενους και δεύτερον αναπτύσσονται από μεγάλους και αξιόπιστους διεθνείς οργανισμούς με αποτέλεσμα να περιβάλλονται με ανάλογο κύρος που διευκολύνει την υιοθέτηση και εφαρμογή τους.

Το πρώτο από τα δύο, προς παρουσίαση, συστήματα αναπτύχθηκε από την Επιτροπή για την Βιώσιμη Ανάπτυξη (CSD), η οποία το 1995 υιοθέτησε¹⁹¹ ένα πρόγραμμα εργασιών που περιλάμβανε τις επόμενες ενέργειες :

- Την επιλογή μέσω συναινετικών διαδικασιών ενός συνόλου βασικών δεικτών μέτρησης της βιώσιμης ανάπτυξης.
- Την ανάπτυξη των σχετικών μεθοδολογιών προσδιορισμού και μέτρησης των ως άνω δεικτών.
- Την έκδοση σχετικών οδηγιών και την διάδοση της συγκεκριμένης εργασίας.
- Τον έλεγχο, αξιολόγηση και αναθεώρηση των δεικτών.

Η όλη εργασία συντονίστηκε από την Διεύθυνση Βιώσιμης Ανάπτυξης (DSD) της UNDESA και κατέληξε σε ένα σύνολο 134 δεικτών μέτρησης. Το σύνολο αυτό δοκιμάστηκε, μεταξύ των ετών 1996-1999, σε εθελοντική βάση από 22 χώρες σε όλο τον κόσμο με αποτέλεσμα να αναθεωρηθεί¹⁹² το 2011 σε ένα σύνολο 58 δεικτών.

Μια δεύτερη προσπάθεια αναθεώρησης ξεκίνησε το 2005, εξαιτίας τις ολοένα και αυξανόμενης χρήσης των δεικτών μέτρησης από διάφορες χώρες και της προσπάθειας ανάπτυξης δεικτών για αξιολόγηση της πορείας των χωρών προς την επίτευξη των Στόχων της Χιλιετίας.

Το νέο σύνολο δεικτών παρουσιάστηκε το 2007 και αποτελείται από 50 κύριους δείκτες και 46 βοηθητικούς. Οι κύριοι δείκτες επιλέχθηκαν ώστε¹⁹³ να πληρούν τα επόμενα τρία κριτήρια :

- Να καλύπτουν θέματα και περιοχές σχετικά με την βιώσιμη ανάπτυξη , που έχουν εφαρμογή σε όσο το δυνατόν περισσότερες χώρες.

¹⁹⁰ Σκοπός της συγκεκριμένης αναφοράς δεν είναι η ενδελεχής παρουσίαση των συστημάτων άλλα η παράθεση ορισμένων βασικών στοιχείων και αρχών που θα επιτρέψουν την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο προσεγγίζεται και ορίζεται η βιώσιμη ανάπτυξη μέσω των δεικτών μέτρησης.

¹⁹¹ United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2007) : p 5.

¹⁹² United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2007) : p 6.

¹⁹³ United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2007) : p 9.

- Να παρέχουν κρίσιμες πληροφορίες που δεν παρέχονται από άλλους βασικούς δείκτες.
- Να μπορούν να προσδιοριστούν από τις περισσότερες χώρες μέσω στοιχείων που είτε είναι ήδη διαθέσιμα είτε μπορούν να αποκτηθούν σε εύλογο κόστος και χρόνο

Το κύριο χαρακτηριστικό¹⁹⁴ του νέου συνόλου είναι ότι ο διαχωρισμός τους δεν είναι πλέον συγκεκριμένος και αναφερόμενος αυστηρά στους τέσσερις γνωστούς πυλώνες (κοινωνία, περιβάλλον, οικονομία, θεσμοί) αλλά αντίθετα ακολουθείται μια ταξινόμηση σε 14 διαφορετικές και αλληλεξαρτώμενες θεματικές κατηγορίες.

Οι παραπάνω κατηγορίες είναι η φτώχεια, οι φυσικές καταστροφές, η διακυβέρνηση, τα δημογραφικά, η υγεία, η βιοποικιλότητα, η ατμόσφαιρα, η εκπαίδευση, η οικονομική ανάπτυξη, οι παγκόσμιες οικονομικές συνεργασίες, τα καταναλωτικά και παραγωγικά πρότυπα, οι θάλασσες και οι ακτές, το έδαφος και το πόσιμο νερό. Με την ταξινόμηση αυτή δίνεται έμφαση στη πολυδιάστατη φύση της βιώσιμης ανάπτυξης και προβάλλεται η σημασία και σπουδαιότητα της ολοκλήρωσης των τεσσάρων πυλώνων.

Το δεύτερο σύστημα είναι προϊόν της Ομάδας Εργασίας για την Στατιστική της Βιώσιμης Ανάπτυξης (WGSSD), η οποία δημιουργήθηκε το 2005 από τους UNECE, OECD και EuroStat και είχε ως στόχο την δημιουργία ενός συνόλου δεικτών μέτρησης της βιώσιμης ανάπτυξης κατάλληλου για συγκρίσεις σε διεθνές επίπεδο.

Το σύνολο των δεικτών παρουσιάστηκε¹⁹⁵ το 2009, αποτελείται από 28 δείκτες και συνιστά ένα χρήσιμο εργαλείο για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των επιλεγόμενων πολιτικών αν και είναι αμφισβητήσιμη η χρησιμότητα του για τον προσδιορισμό των αιτίων αποτυχίας, στην περίπτωση που αυτή εμφανισθεί.

Η ανάπτυξη του συστήματος έλαβε υπόψη της όλες τις σύγχρονες τάσεις και εξελίξεις στη διαμόρφωση ανάλογων συστημάτων και έδωσε ειδική προσοχή στη προσέγγιση του κεφαλαίου περιλαμβάνοντας δείκτες τόσο για το χρηματοοικονομικό και το κεφάλαιο παραγωγής όσο και για το κοινωνικό και ανθρώπινο κεφάλαιο.

Η σημασία της συγκεκριμένου συστήματος έγκειται στο γεγονός ότι έχει προέλθει¹⁹⁶ από μια εμπειρισταωμένη ανάλυση ενός μεγάλου αριθμού ανάλογων συστημάτων που βρίσκονται ήδη σε χρήση και επιπλέον περιέχει¹⁹⁷ δείκτες που είναι συμβατοί με τις δύο κυρίαρχες τάσεις ανάπτυξης αναλόγων συστημάτων, την προσέγγιση κεφαλαίου και την προσέγγιση της παρακολούθησης πολιτικών και έργων.

¹⁹⁴ United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2007) : p 10.

¹⁹⁵ United Nations Economic Commission for Europe. (2009). *Measuring Sustainable Development*. New York and Geneva: United Nations : p 12.

¹⁹⁶ United Nations Economic Commission for Europe. (2009) : p 4.

¹⁹⁷ United Nations Economic Commission for Europe. (2009) : p 11.

Τα παραπάνω δύο συστήματα καταδεικνύουν με το καλύτερο δυνατό τρόπο την δυναμική της συγκεκριμένης προσέγγισης καθώς και την σημασία της για την παρακολούθηση και αναθεώρηση πολιτικών συνδεδεμένων με τη προώθηση και επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης.

4.3.5. Η προσέγγιση των αρχών

Μια τελευταία αλλά όχι και λιγότερο σημαντική προσέγγιση της βιώσιμης ανάπτυξης μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της περιγραφής και ανάλυσης των αξιών, οι οποίες διέπουν την λειτουργία της ως διεργασία και διαμορφώνουν παράλληλα τα κύρια χαρακτηριστικά της.

Το πλαίσιο αξιών που καθορίζει την βιώσιμη ανάπτυξη είναι σημαντικό καθόσον καθοδηγεί τις διαδικασίες λήψης απόφασης και προσδιορίζει τις τελικές επιλογές σε όλα τα επίπεδα και τομείς διοίκησης και δραστηριότητας μια κοινωνίας.

Οι αξίες θα μπορούσαν να οριστούν ως οι πεποιθήσεις, τα πιστεύω και οι απόψεις που διαμορφώνουν και κατευθύνουν την σκέψη και δράση των μελών μιας κοινωνίας. Έχουν ιδιαίτερη σημασία διότι είναι ευρύτερα αποδεκτές και έχουν εφαρμογή στο σύνολο της κοινωνίας με αποτέλεσμα να καθορίζουν τις συμβατικές υποχρεώσεις και τις νόρμες συμπεριφορών των μελών της.

Δεδομένης της δυναμικής και πολυδιάστατης φύσης της βιώσιμης ανάπτυξης αλλά και της εγγενούς ασάφειας και γενικότητας της έννοιας της αξίας είναι προφανές ότι η συγκεκριμένη προσέγγιση έχει δύο βασικές αδυναμίες.

Η πρώτη είναι το γεγονός της δυσκολίας προσδιορισμού της κατάλληλης δέσμης αξιών, η οποία να οριοθετεί με τον πλέον ολοκληρωμένο τρόπο την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης. Η δεύτερη είναι η διαπίστωση ότι δεδομένων των ευμετάβλητων συνθηκών κανένα σύνολο αξιών δεν μπορεί να περιγράψει, διαχρονικά και ανεξάρτητα γεωγραφικών περιορισμών, πλήρως τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Μια πρώτη επίσημη αναφορά ενός αξιακού πλαισίου το οποίο να υποστηρίζει την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης βρίσκεται στη Διακήρυξη της Χιλιετίας, όπου στην παράγραφο I.6¹⁹⁸ αναφέρονται οι έξι βασικές αξίες για τις διεθνείς σχέσεις στο πλαίσιο του 21^{ου} αιώνα, όπως παρακάτω :

➤ Η ελευθερία

Στο πλαίσιο αυτής της αξίας προτάσσεται η δυνατότητα των ανθρώπων να ζουν με αξιοπρέπεια σε ένα περιβάλλον ελεύθερο από πείνα, βία, καταπίεση και αδικία. Το δικαίωμα αυτό στηρίζεται στη δημοκρατική και συμμετοχική διακυβέρνηση.

➤ Η ισότητα

¹⁹⁸ UN General Assembly . (2000). *A/RES/55/2 "United Nations Millennium Declaration"*. United Nations.

Η ισότητα διασφαλίζει τη συμμετοχή όλων στην διεργασία της ανάπτυξης και στην αποκόμιση των ωφελειών που αυτή παρέχει.

➤ Η αλληλεγγύη

Σύμφωνα με αυτή την αξία το κόστος και οι επιπτώσεις από τις παγκόσμιες προκλήσεις και δυσχέρειες θα πρέπει να επιμερίζονται στη βάση των αρχών της ισότητας και της δικαιοσύνης.

➤ Η ανοχή

Ο σεβασμός στη διαφορετικότητα θα πρέπει να είναι η επικρατούσα κατάσταση τόσο μεταξύ των διαφόρων κοινωνιών όσο και στο εσωτερικό αυτών. Η διαφορετικότητα δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως εμπόδιο αλλά ως κεφάλαιο ώστε μέσα σε ένα πλαίσιο διαλόγου και κουλτούρας αποδοχής και συνεργασίας να επιτυγχάνεται η ευημερία και η πρόοδος.

➤ Ο σεβασμός στη φύση

Η διαχείριση των φυσικών πόρων και της βιοποικιλότητας θα πρέπει να γίνεται με σύνεση και να οδηγεί στη βιώσιμη ανάπτυξη¹⁹⁹. Η διατήρηση των φυσικών διεργασιών που συνεισφέρουν στην ευημερία των κοινωνιών και η αλλαγή των υφιστάμενων προτύπων παραγωγής και κατανάλωσης, που υπονομεύουν την βιωσιμότητα, αποτελούν βασικές επιλογές για την διασφάλιση της μελλοντικής επιβίωσης της ανθρωπότητας.

➤ Η κοινή ευθύνη

Όλα τα έθνη έχουν ευθύνη και υποχρέωση για την διαχείριση της διεθνούς οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης όπως επίσης και για την διασφάλιση της παγκόσμιας ειρήνης και ασφάλειας. Κεντρικό δε ρόλο στην παραπάνω προσπάθεια διαδραματίζουν τα ΗΕ ως ο πλέον αντιπροσωπευτικός διεθνής οργανισμός.

Οι παραπάνω αναφερόμενες αξίες, υλοποιούνται μέσα από τους Στόχους τις Χιλιετίας και διαμορφώνουν ένα αξιακό πλαίσιο μέσω του οποίου επιτυγχάνεται η λήψη αποφάσεων (κυρίως σε διεθνές επίπεδο), που προάγουν την βιώσιμη ανάπτυξη.

Η Διακήρυξη της Χιλιετίας δεν είναι η μοναδική προσπάθεια προσδιορισμού ενός αξιακού πλαισίου, το οποίο να οριοθετεί και να υποστηρίζει την βιώσιμη ανάπτυξη. Ένα πιο χαρακτηριστικό και αναλυτικό εγχείρημα αποτελεί²⁰⁰ η Χάρτα της Γης, στην οποία προσδιορίζονται τέσσερις βασικές αξίες :

➤ Σεβασμός για την κοινότητα

¹⁹⁹ Στην αξία αυτή γίνεται, στην ίδια την Διακήρυξη, ρητή αναφορά στη βιώσιμη ανάπτυξη.

²⁰⁰ Kates, R. W., Parris, T. M., & Leiserowitz, A. A. (2005, April) : p 17.

- Οικολογική ακεραιότητα
- Κοινωνική και οικονομική δικαιοσύνη
- Δημοκρατία, μη βία και ειρήνη

Οι τέσσερις αυτές βασικές αρχές αναλύονται σε δεκαέξι δευτερεύουσες αρχές, οι οποίες με την σειρά τους επεκτείνονται σε εξήντα ένα επιμέρους ενέργειες και δράσεις δομώντας έτσι ένα ολοκληρωμένο σύστημα επιδίωξης της βιώσιμης ανάπτυξης.

Αν και η προσέγγιση της βιώσιμης ανάπτυξης μέσω ενός πλαισίου αξιών χαρακτηρίζεται από την αδυναμία της γενικότητας και της έλλειψης πρακτικών στόχων και αποτελεσμάτων εντούτοις παρουσιάζει ένα βασικό πλεονέκτημα, το οποίο έχει άμεση σύνδεση με τους στόχους και τις επιδιώξεις της παρούσας διπλωματικής.

Αυτό είναι το γεγονός ότι οι αξίες αποτελούν τη βάση της λειτουργίας των ηγετών και καθοδηγούν όλες τις διαδικασίες λήψης απόφασης με αποτέλεσμα ένα καλά καθορισμένο αξιακό πλαίσιο να προσδίδει στον ηγέτη μια άλλη δυναμική και να του επιτρέπει την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία.

4.4. Συμπεράσματα

Η βιώσιμη ανάπτυξη προβάλλεται συνεχώς ως η λύση στα δύσκολα και απαιτητικά προβλήματα που απασχολούν την ανθρωπότητα χρόνια τώρα και που δημιουργούν εξαιρετικά δυσμενείς συνθήκες διαβίωσης για ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού της Γής.

Οι προκλήσεις της βιώσιμης ανάπτυξης είναι²⁰¹ τόσο ετερογενείς και πολύπλοκες όσο είναι και διαφοροποιήσεις των διαφόρων ανθρώπινων κοινωνιών και φυσικών οικοσυστημάτων με αποτέλεσμα να παρουσιάζει μια γενικότητα και ασάφεια από την οποία όμως πηγάζει η δυναμική και δυνατότητα της να είναι εφαρμόσιμη σε όλα τα επίπεδα και τις δραστηριότητες των ανθρώπινων κοινωνιών.

Αυτή η δυνατότητα εφαρμογής της βιώσιμης ανάπτυξης σε όλα τα επίπεδα και δραστηριότητες της κοινωνίας την καθιστά πολύτιμο στοιχείο του προτεινόμενου, στη παρούσα διπλωματική, μοντέλου ηγεσίας. Για να μπορέσει όμως να γίνει κατανοητή η σημασία της βιώσιμης ανάπτυξης στη λειτουργία του μοντέλου θα πρέπει με κάποιο τρόπο να προσδιοριστεί ως έννοια και να αρθεί η ασάφεια της χωρίς όμως ταυτόχρονα να χαθεί η προσδιδόμενη από αυτή δυναμική και η ευρύτητα εφαρμογής.

Το παραπάνω επιτυγχάνεται με την παρουσίαση και ανάλυση των διαφόρων προσεγγίσεων της βιώσιμης ανάπτυξης. Κάθε μια από τις προσεγγίσεις έχει την δική της συνεισφορά στην οριοθέτηση της έννοιας της βιώσιμης ανάπτυξης και ο συνδυασμός και των τεσσάρων οδηγεί στην ολιστική προσέγγιση της βιώσιμης ανάπτυξης ως «μια ολοκληρωμένη ανάπτυξη από όλους για όλους, ανεξάρτητη χωρικών, χρονικών και άλλων περιορισμών και διαφοροποιήσεων».

²⁰¹ Kates, R. W., Parris, T. M., & Leiserowitz, A. A. (2005, April) : p 20.

Πιο συγκεκριμένα η προσέγγιση των πυλώνων κατέδειξε με τον πλέον εμφανή τρόπο τον πολυδιάστατο χαρακτήρα της βιώσιμης ανάπτυξης και την ευρύτητα εφαρμογής της στο σύνολο των ανθρώπινων λειτουργιών και δραστηριοτήτων.

Η προσέγγιση των κεφαλαίων πέραν από ότι επικύρωσε την αλληλεξάρτηση των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται σε κάθε ένα από τους πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης έφερε στο προσκήνιο το ζήτημα της βιωσιμότητας επιτάσσοντας²⁰² την διατήρηση του κεφαλαίου και την δημιουργία προστιθεμένης αξίας.

Η προσέγγιση των δεικτών μέτρησης, από την άλλη, έρχεται να τεκμηριώσει την προσέγγιση των κεφαλαίων προσφέροντας ένα εργαλείο για αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και να αποδείξει ότι η βιώσιμη ανάπτυξη δεν είναι αφηρημένες εξαγγελίες ή ένα ευχολόγιο αλλά ότι μπορεί να προσδιοριστεί στη βάση πραγματικών αποτελεσμάτων και να αξιολογηθεί για την χρησιμότητα της ή όχι.

Τέλος η προσέγγιση των αρχών αν και καθαρά θεωρητική συνεισφέρει οριοθετώντας ένα βασικό αξιακό πλαίσιο για την βιώσιμη ανάπτυξη το οποίο διαμορφώνει τα, αναφερόμενα σε προηγούμενο σημείο του κεφαλαίου, χαρακτηριστικά της και επιτρέπει την λήψη των αποφάσεων εκείνων που θα οδηγήσουν στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

²⁰² Σε μια πιο ενδελεχή ανάλυση της προσέγγισης του κεφαλαίου εξάγεται το συμπέρασμα ότι η βιώσιμη ανάπτυξη όχι μόνο απαγορεύει την κατανάλωση από μια γενιά των διαφόρων ειδών κεφαλαίων για την ικανοποίηση των αναγκών της αλλά επιβάλλει την λειτουργία αυτής της γενεάς με τέτοιο τρόπο ώστε να παράγεται προστιθέμενη αξία (πχ ενδυνάμωση των θεσμών, τεχνολογική πρόοδος, βελτίωση των εκπαιδευτικών διεργασιών, αποδοτικότερη χρήση των πόρων) από την χρήση των κεφαλαίων, που θα είναι διαθέσιμη στις επόμενες γενεές οριοθετώντας με εαυτό τον τρόπο την δυναμική του όρου βιωσιμότητα (αέναη).

5. Ο ΗΓΕΤΗΣ ΤΩΝ ΒΙΩΣΙΜΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ

5.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο αναπτύσσεται το προτεινόμενο μοντέλο ηγεσίας, το μοντέλο του Ηγέτη των Βιώσιμων Επιλογών. Αρχικά γίνεται αναφορά στην ανάγκη και τις διαπιστώσεις που επιβάλλουν την ανάπτυξη ενός νέου μοντέλου ηγεσίας. Στην συνέχεια ακολουθεί η παρουσίαση ενός αριθμού ερευνών και προσεγγίσεων ηγεσίας, οι οποίες μπορούν να ενταχθούν κάτω από τη γενική κατηγορία με το τίτλο ηγεσία της βιωσιμότητας (sustainable leadership).

Η επόμενη ενότητα περιέχει την περιγραφή του προτεινόμενου μοντέλου του ηγέτη των βιώσιμων επιλογών. Πιο συγκεκριμένα περιγράφονται η αρχή λειτουργίας του προτεινόμενου μοντέλου, τα βασικά χαρακτηριστικά του, η μέθοδος λειτουργίας του καθώς και τα επίπεδα εφαρμογής του.

Τέλος γίνεται μια ανακεφαλαίωση όσων έχουν παρουσιαστεί και αναλυθεί στο σύνολο των κεφαλαίων και προτείνονται ορισμένα πεδία μελλοντικής έρευνας για την περαιτέρω αξιολόγηση και τεκμηρίωση του παρουσιαζόμενου μοντέλου.

5.2. Η Ανάγκη για ένα Νέο Μοντέλο Ηγεσίας

Όσα έχουν αναφερθεί στα κεφάλαια που προηγήθηκαν οδηγούν χωρίς αμφισβήτηση στη διαπίστωση ότι η σημερινή κατάσταση που γνωρίζει η ανθρώπινη κοινωνία δημιουργεί σημαντικά και δυσεπίλυτα προβλήματα σε ένα μεγάλο μέρος αυτής με συνέπεια να απαιτείται μια νέα μορφή ηγεσίας για την αντιμετώπιση και λύση αυτών των προβλημάτων.

Η παραπάνω διαπίστωση είναι απόρροια της αλληλουχίας των επόμενων τεσσάρων συλλογισμών :

- Οι συνθήκες που επικρατούν στην σημερινή κοινωνία απέχουν πολύ από το να χαρακτηριστούν ευνοϊκές για την εξέλιξη της ανθρώπινης ευημερίας.
- Η κατάσταση που διαμορφώνουν οι παραπάνω συνθήκες είναι αποτέλεσμα λάθος επιλογών, οι οποίες έχουν γίνει σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας και τις δραστηριότητες της ανθρώπινης κοινωνίας.
- Απαιτούνται ριζικές αλλαγές ώστε να διορθωθεί η παραπάνω κατάσταση, να περιοριστούν οι περαιτέρω συνέπειες αυτής και να αντιμετωπιστούν οι εν δυνάμει μελλοντικές απειλές.
- Βασική προϋπόθεση για την πραγματοποίηση των αλλαγών αυτών είναι μια νέα μορφή ηγεσίας, η οποία βασιζόμενη στα πλέον θετικά στοιχεία των μέχρι τώρα διατυπωμένων θεωριών και μοντέλων ηγεσίας θα προσφέρει μια άλλη δυναμική και προοπτική κυρίως στη λήψη και εφαρμογή αποφάσεων.

Κάθε ένας από τους παραπάνω συλλογισμούς έχει την δική του ανάλυση, η οποία δεν μπορεί να ολοκληρωθεί στο πλαίσιο μια διπλωματικής εργασίας. Παρόλα αυτά κάθε συλλογισμός οδηγεί σε ένα βασικό συμπέρασμα, το οποίο διατυπωμένο με τη μορφή ερώτησης οδηγεί διαδοχικά στη λύση του προτεινόμενου μοντέλου ηγεσίας.

Πιο συγκεκριμένα αναφορικά με το πρώτο συλλογισμό σήμερα είναι περισσότερο εμφανές από ποτέ το μεγάλο αδιέξοδο στο οποίο έχει οδηγηθεί η ανθρωπότητα. Στη πράξη το ήδη αναφερόμενο σύστημα των τριών απειλών, ήτοι διεθνής αβεβαιότητα-οικονομική κρίση-περιβαλλοντική «εξουθένωση», κυριαρχεί στη διαμόρφωση της ζωής ενός μεγάλου μέρους αν όχι όλου του πληθυσμού της γης.

Πέραν της επίδρασης που έχει ξεχωριστά κάθε μια από τις παραπάνω απειλές αξίζει να τονιστεί τόσο η συνδυαστική τους δράση όσο και η αλυσιδωτή²⁰³ επίδραση της μιας έναντι της άλλης.

Στη πράξη βέβαια το όλο σύστημα που έχει οικοδομήσει η ανθρωπότητα είναι σήμερα τόσο πολύπλοκο²⁰⁴, που μόνο ως υπερβολή θα μπορούσε να θεωρηθεί ο ισχυρισμός ότι οι αδυναμίες του και οι επιπτώσεις αυτών στην κοινωνία μπορούν να περιγραφούν πλήρως από το προαναφερόμενο σύστημα των τριών απειλών.

Αυτό που όμως δεν είναι υπερβολή να ειπωθεί είναι το γεγονός ότι το εν ισχύ σύστημα λειτουργίας δεν εξασφαλίζει την ευημερία του συνόλου της ανθρωπότητας, παρά τις λύσεις που έχει παράσχει σε πολλά θέματα και προβληματικές καταστάσεις²⁰⁵.

Στην ουσία αυτή η αναφερόμενη πολυπλοκότητα τους συστήματος είναι που εντείνει την σημαντικότερη ίσως αδυναμία του, η οποία δεν είναι άλλη από την προαναφερόμενη έλλειψη ισότητας συμμετοχής και χρήσης των ωφελειών του συστήματος για όλα τα μέλη της κοινωνίας. Αυτή η αδυναμία αποτελεί και την αχίλλειο πτέρνα του συστήματος που οδηγεί με μαθηματική ακρίβεια στην κατάρρευση του και κατά συνέπεια στη μείωση της ευημερίας όλων ανεξαρτήτως²⁰⁶ των κοινωνιών.

Βασικό ερώτημα λοιπόν που προκύπτει από τον πρώτο συλλογισμό, εκκινεί την αλληλουχία συλλογισμών και τροφοδοτεί τον δεύτερο είναι πως η κοινωνία θα επιστρέψει στο δρόμο της ευημερίας και της ανάπτυξης;

Ο δεύτερος συλλογισμός αναφέρεται στην ουσία του προβλήματος και το γεγονός ότι η σημερινή κατάσταση είναι αποτέλεσμα λανθασμένων επιλογών. Οι λανθασμένες αυτές επιλογές έχουν γίνει όχι μόνο σε διεθνές επίπεδο αλλά και σε εθνικό και τοπικό όπως επίσης όχι μόνο αναφορικά με ζητήματα που άπτονται της οικονομίας αλλά και της πολιτικής, της κοινωνίας και του περιβάλλοντος.

²⁰³ Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της αλυσιδωτής επίδρασης είναι η αμέσως περιγραφόμενη σειρά γεγονότων. Η περιβαλλοντική εξουθένωση και η εξάντληση των διαθέσιμων πόρων μιας χώρας οδηγεί μοιραία σε οικονομική κατάρρευση αυτής, η οποία με την σειρά της οδηγεί τη χώρα αυτή για να αντιμετωπίσει το παρουσιαζόμενο πρόβλημα σε επεκτατικό σχεδιασμό και ενέργειες που εντείνουν τη διεθνή αβεβαιότητα.

²⁰⁴ Όπως άλλωστε υποδηλώνει το παγκοσμιοποιημένο δίκτυο συναλλαγών, το σύστημα των διεθνών θεσμών που υποκαθιστούν σε πολλές περιπτώσεις τις λειτουργίες των κυρίαρχων κρατών κα.

²⁰⁵ Η προαγωγή της ιατρικής επιστήμης έχει επιτρέψει την αντιμετώπιση άλλοτε θανατηφόρων ασθενειών, όμως η πρόσβαση μεγάλου μέρους του πληθυσμού σε κατάλληλες θεραπείες είναι περιορισμένη με αποτέλεσμα να εξακολουθεί να παρουσιάζει υψηλά ποσοστά θνησιμότητας.

²⁰⁶ Είτε πρόκειται για αναπτυγμένες είτε για αναπτυσσόμενες χώρες.

Τα αποτελέσματα των επιλογών αυτών έχουν δημιουργήσει μια πλειάδα προβλημάτων που έχουν οδηγήσει στην προηγουμένως περιγραφόμενη κατάσταση. Κατά συνέπεια δύο είναι τα βασικά ερωτήματα που προκύπτουν από τον δεύτερο αυτό συλλογισμό.

Το πρώτο αφορά τις αιτίες που οδηγούν στην υιοθέτηση αυτών των λανθασμένων επιλογών και το δεύτερο αναζητά το επίπεδο εκείνο (διεθνές-περιφερειακό-εθνικό-τοπικό) καθώς και την δραστηριότητα (πολιτική-θεσμική-κοινωνική-οικονομική-περιβαλλοντική), όπου δημιουργείται αυτή η δυναμική λανθασμένων επιλογών.

Ο τρίτος συλλογισμός αναφέρεται στην ανάγκη αλλαγών στο τρόπο λειτουργίας, τις στρατηγικές, τις δράσεις και τις πρακτικές ώστε να καταστεί εφικτή η διόρθωση της αντιμετωπιζόμενης κατάστασης και να αντιμετωπιστούν οι μελλοντικές και επικείμενες απειλές, οι οποίες χαρακτηρίζονται από υψηλή αβεβαιότητα και ταχύτητα εμφάνισης και δράσης.

Το ερώτημα που εγείρεται από τον συγκεκριμένο συλλογισμό αναφέρεται στο είδος και την έκταση των απαιτούμενων αλλαγών καθώς και στον τρόπο με τον οποίο μπορούν να επιτευχθούν.

Ο τέταρτος και τελευταίος συλλογισμός πραγματεύεται την ανάγκη εμφάνισης ενός νέου μοντέλου ηγεσίας, το οποίο θα κληθεί να δώσει λύσεις και διεξόδους αντιμετωπίζοντας την κατάσταση και υλοποιώντας τις απαιτούμενες αλλαγές. Το νέο αυτό μοντέλο είναι ο ηγέτης των βιώσιμων επιλογών.

Σε αντίθεση από τις μέχρι τώρα αναπτυσσόμενες θεωρίες και μοντέλα ηγεσίας το νέο μοντέλο δεν εκκινεί από κάποια από τις τρεις παραδεδομένες συνιστώσες της ηγεσίας (ηγέτης- μέλη ομάδας-κατάστασης) αλλά από την επιδίωξη αυτής και αναπτύσσεται έχοντας στον πυρήνα του την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης.

Το νέο μοντέλο δεν αναζητά τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, δεν προσδιορίζει και αναλύει τις ηγετικές συμπεριφορές και δεν εστιάζει στην οραματιστική ή μετασχηματιστική προοπτική της ηγεσίας αλλά επιζητά τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων μέσω μιας διαδικασίας βιώσιμων επιλογών.

Ο τελευταίος αυτός συλλογισμός δεν καταλήγει σε ερώτημα αλλά προσφέρει την τελική απάντηση στα ερωτήματα που τέθηκαν από τους τρεις προηγούμενους συλλογισμούς μέσω του διατυπωμένου μοντέλου ηγεσίας το οποίο επιδιώκει να προσφέρει λύσεις με την υποστήριξη και εφαρμογή των απαιτούμενων αλλαγών σε όλο το εύρος και τα επίπεδα της ανθρώπινης δραστηριότητας.

5.3. Προσεγγίσεις του Ηγέτη της Βιώσιμότητας

Η σύνδεση της βιώσιμης ανάπτυξης με την ηγεσία δεν πραγματοποιείται ασφαλώς για πρώτη φορά στη παρούσα διπλωματική. Πιο συγκεκριμένα τα τελευταία χρόνια έχουν παρουσιαστεί αρκετές προσεγγίσεις που αναλύουν την ως άνω σχέση ως αποτέλεσμα του έντονου ενδιαφέροντος που προσελκύουν και οι δύο αυτές έννοιες από διάφορα επιστημονικά πεδία.

Η αναλυτική περιγραφή του συνόλου των προσεγγίσεων αυτών ξεφεύγει του σκοπού της παρούσας διπλωματικής αφού όπως θα εξηγηθεί και στην συνέχεια κύριος σκοπός αυτής είναι η παρουσίαση ενός νέου μοντέλου ηγεσίας το οποίο θα παρουσιάζει αρκετές διαφοροποιήσεις με τις μέχρι τώρα αναπτυχθείσες θεωρίες της προσέγγισης της λεγόμενης ηγεσίας της βιωσιμότητας.

Παρόλα αυτά στην συνέχεια θα παρουσιαστούν τρεις²⁰⁷ προσεγγίσεις με γνώμονα το γεγονός ότι αφενός κρίνονται οι πλέον αντιπροσωπευτικές καταδεικνύοντας την εξέλιξη²⁰⁸ της συγκεκριμένης προσέγγισης τα τελευταία πέντε χρόνια και αφετέρου περιέχουν αρκετά χρήσιμες θεωρήσεις που συνεισφέρουν σημαντικά στη δόμηση του προτεινόμενου μοντέλου.

Οι τρεις αυτές προσεγγίσεις, οι οποίες αναλύονται συνοπτικά στην συνέχεια,, είναι κατά χρονολογική σειρά εμφανίσεως οι κάτωθι :

- Η ηγεσία της βιωσιμότητας (Sustainability Leadership) της M. Ferdig²⁰⁹ (2007).
- Η αναγεννητική ηγεσία (Regenerative Leadership) του G.Hardman²¹⁰ (2009).
- Η ενσυνείδητη ηγεσία της βιωσιμότητας και η εμπλοκή και ο τρόπος σχεδιασμού ηγετών με υψηλά ανεπτυγμένη λογική δράσης αναφορικά με βιώσιμες πρωτοβουλίες του B. Brown²¹¹ (2011).

5.3.1. Η ηγεσία της βιωσιμότητας

Η ηγεσία της βιωσιμότητας παρουσιάστηκε από την Ferdig το 2007 ως η ηγεσία που²¹² «αντικατοπτρίζει μια αναδύομενη επίγνωση μεταξύ των ανθρώπων, οι οποίοι επιλέγουν να ζήσουν και να ηγηθούν των οργανισμών τους με τρόπο που να λαμβάνει υπόψη την επίδραση τους στη γη, την κοινωνία και την "υγεία" της τοπικής και παγκόσμιας οικονομίας».

Η προσέγγιση αυτή δομείται γύρω από τρία βασικά ερωτήματα²¹³ :

- Ποιος μπορεί να θεωρηθεί ηγέτης της βιωσιμότητας ;

²⁰⁷ Δύο εξ αυτών αποτελούν προϊόντα διδακτορικών διατριβών.

²⁰⁸ Κάθε προσέγγιση έχει μια χρονική διαφορά δύο χρόνων από την προηγούμενη και αντλεί αρκετά στοιχεία από αυτή.

²⁰⁹ Ferdig, M. A. (2007). Sustainability leadership: Co-creating a sustainable future. *Journal of Change Management* , 7 (1), 25-35.

²¹⁰ Hardman, G. J. (2009). *Regenerative Leadership: An Integral Theory for Transforming People and Organizations for Sustainability in Business, Education and Community*. Boca Raton, Florida: Florida Atlantic University.

²¹¹ Brown, B. C. (2011). *Conscious Leadership for Sustainability: How Leaders with a Late-Stage Action Logic Design and Engage in Sustainability Initiatives*. Fielding Graduate University.

²¹² Ferdig, M. A. (2007) : p 26.

²¹³ Ferdig, M. A. (2007) : p 26.

- Ποιος ο ρόλος ενός τέτοιου ηγέτη ;
- Που τοποθετείται ο ηγέτης σε σχέση με τους οπαδούς του και τις ολιστικές αλληλοσυνδέσεις που υποστηρίζουν την ανθρώπινη ύπαρξη ;

Βασιζόμενη στις αρχές της θεωρίας της πολυπλοκότητας, στη δυναμική και πολυδιάστατη φύση της βιώσιμης ανάπτυξης και στις δραστικές και απρόβλεπτες αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό γίγνεσθαι η Ferdig προσδιορίζει²¹⁴ ως ηγέτη βιωσιμότητας οποιονδήποτε αναλαμβάνει την ευθύνη να κατανοήσει και να δράσει αναλόγως επί των πολύπλοκων θεμάτων της βιωσιμότητας ανεξαρτήτως αν κατέχει επίσημη ή άλλης μορφής εξουσία.

Ο ηγέτης της βιωσιμότητας ασπάζεται την βασική αρχή της βιώσιμης ανάπτυξης ότι όλα συνδέονται μεταξύ τους, κατανοεί τον τρόπο λειτουργίας των φυσικών, κοινωνικών και οικονομικών συστημάτων και αναγνωρίζει την δυναμική τους φύση και την ανάγκη για αλλαγές. Στη βάση των παραπάνω επιδιώκει την συλλογική λήψη αποφάσεων και την εμπλοκή στην αντιμετώπιση και επίλυση των προβλημάτων ώστε να επιτευχθεί το κάθε φορά πλέον βέλτιστο αποτέλεσμα.

Στο κέντρο του ηγέτη της βιωσιμότητας βρίσκεται²¹⁵ η επιδίωξη για έρευνα και μάθηση, η οποία επεκτείνει τη γνώση και κατανόηση του ηγέτη για τις επικρατούσες συνθήκες και την κατάσταση της κοινωνίας. Η αποκτώμενη γνώση δοκιμάζεται συνεχώς στη πράξη μέσω διαδικασιών «δοκιμής-λάθους», εμπλουτίζεται και βελτιώνεται μέσω της ανατροφοδότησης και διαδίδεται στο σύνολο των μελών του συστήματος βελτιστοποιώντας με αυτό τον τρόπο την λειτουργία αυτού.

Συμπερασματικά η ηγεσία της βιωσιμότητας στηρίζεται²¹⁶ σε μια προσωπική ηθική που επιτρέπει στον ηγέτη να δρα πέραν του ατομικού του συμφέροντος και προς όφελος του κοινού καλού, να λειτουργεί με συνέργιες και όχι αποκλεισμούς και να επιδιώκει πάνω από όλα ισορροπία των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών προοπτικών των αποφάσεων του.

Η προσέγγιση της Ferdig είναι σημαντική αφού έφερε στο προσκήνιο την ολιστική πλευρά της βιώσιμης ανάπτυξης και της σχέσης της με την ηγεσία σε αντίθεση με πολλές μέχρι τότε προσεγγίσεις που προήγαγαν μια προσέγγιση περισσότερο περιβαλλοντικής ηγεσίας δίνοντας ιδιαίτερο βάρος στην πτυχή του περιβάλλοντος έναντι της κοινωνίας και της οικονομίας.

Επιπλέον η συγκεκριμένη προσέγγιση έθιξε το θέμα της ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα θέτοντας στο κέντρο αυτής όχι κάποιο συγκεκριμένο χάρισμα, χαρακτηριστικό ή όραμα ή έστω μια δεδομένη ηγετική συμπεριφορά άλλα μια ειλικρινή κατανόηση και επιδίωξη της βιώσιμης ανάπτυξης.

²¹⁴ Ferdig, M. A. (2007) : p 32.

²¹⁵ Ferdig, M. A. (2007) : p 33.

²¹⁶ Ferdig, M. A. (2007) : p 25.

5.3.2. Η αναγεννητική ηγεσία

Ο G. Hardman παρουσίασε την αναγεννητική ηγεσία ως μια ολοκληρωμένη θεωρία για το μετασχηματισμό ανθρώπων και οργανισμών προς την βιωσιμότητα. Βασική θεώρηση της έρευνάς του αποτέλεσε²¹⁷ η διαπίστωση ότι οι ηγέτες του 21^{ου} αιώνα δε μπορούν να βασιστούν στις παραδοσιακές προσεγγίσεις της ηγεσίας για την εξεύρεση αποτελεσματικών λύσεων στα υφιστάμενα προβλήματα.

Πιο συγκεκριμένα μέσα από τη μελέτη 24 περιπτώσεων ηγετών, που ταίριαζαν στο πρότυπο του λεγόμενου ηγέτη της βιωσιμότητας, ο Hardman κατέληξε²¹⁸ σε αυτό που ονόμασε αναγεννητική ηγεσία ως την πιο αποτελεσματική προσέγγιση καθοδήγησης της κοινωνίας προς τη βιωσιμότητα.

Αυτό που οδήγησε τον Hardman στην ονομασία αναγεννητική ηγεσία ήταν²¹⁹ η διαπίστωση ότι η πλειοψηφία των οργανισμών / κοινωνικών συστημάτων αφενός δεν διατηρούσε μια ισορροπία στις επιδιώξεις της για τα περιβαλλοντικά, οικονομικά και κοινωνικά θέματα άλλα έτειναν να ευνοούν περισσότερο το ένα από αυτά και αφετέρου ότι σχεδόν κανένας από αυτούς τους οργανισμούς δεν λάμβανε υπόψη τις μελλοντικές γενιές στον σχεδιασμό του για το μέλλον.

Με τον όρο αναγεννητική ηγεσία τονίζεται²²⁰ ότι η λύση στα αντιμετωπιζόμενα προβλήματα βρίσκεται πολύ πιο πέρα από την απλή εφαρμογή των πρακτικών βιωσιμότητας και απαιτεί τον συνδυασμό τους με πρακτικές αναγέννησης και αποκατάστασης των καταναλωθέντων φυσικών και άλλων πόρων και την δημιουργία ενός πλαισίου ευκαιριών για όλους τους ανθρώπους για ανάπτυξη και ευημερία.

Οι αναγεννητικοί ηγέτες δεν βασίζονται στην επιτυχία τους σε κάποιο ιδιαίτερο χάρισμα ή συγκεκριμένη συμπεριφορά αλλά στη σημασία που έχει η βιωσιμότητα ως κινητήρια δύναμη στη λειτουργία τους. Η λειτουργία αυτή βασίζεται σε μια διεργασία τεσσάρων σταδίων όπως παρακάτω²²¹ :

- Διευκόλυνση της πρόσβασης στη πηγή των προσωπικών επιδιώξεων και ανάδειξη μέσω της μάθησης.
- Σύνδεση με τους άλλους μέσω της παρατήρησης και της βαθιάς ακρόασης.
- Εκμαίευση συλλογικού σκοπού μέσω παραγωγικής συζήτησης.
- Εμπλοκή σε συλλογικές δράσεις για την εύρεση και εγκαθίδρυση των καλύτερων δυνατών λύσεων για το αναδυόμενο μέλλον μέσω αλλαγών τρίτης τάξης και ανάδρασης.

²¹⁷ Hardman, G. J. (2009) : p 5.

²¹⁸ Hardman, G. J. (2009) : p 271.

²¹⁹ Hardman, G. J. (2009) : p 294.

²²⁰ Hardman, G. J. (2009) : p 294.

²²¹ Hardman, G. J. (2009) : p 279.

Όταν τα τέσσερα στάδια ακολουθούνται σωστά επιτρέπουν²²² την ανάπτυξη συνεργιών που ολοκληρώνουν την επίγνωση και τις δράσεις της ομάδας. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η χρήση, στο πλαίσιο της συγκεκριμένης προσέγγισης, της συνάρτησης²²³ $S=1/e$, σύμφωνα με την οποία η βιωσιμότητα ενός οργανισμού είναι αντιστρόφως ανάλογη με το επίπεδο του εγωισμού της ηγεσία του.

Σύμφωνα με την παραπάνω σχέση η αναγεννητική ηγεσία βασίζει την αποτελεσματικότητά της σε μια υψηλά ανεπτυγμένη προσωπική ηθική που επιτρέπει στον ηγέτη να δρα αναλόγως και να εφαρμόζει πιστά την αναφερόμενη διεργασία των τεσσάρων σταδίων.

Η αναγεννητική ηγεσία συνεισφέρει σημαντικά στη μελέτη της ηγεσία της βιωσιμότητας προσδίδοντας μια νέα δυναμική που έχει να κάνει πέραν της βιωσιμότητας και με την αποκατάσταση των καταναλωθέντων πόρων και κεφαλαίων.

Επιβάλει δηλαδή ένα νέο τρόπο λειτουργίας της κοινωνίας που θα μπορούσε να χαρακτηριστεί αντιστρόφως ανάλογος με τις υπάρχουσες πρακτικές και οδηγεί στη λύση της προστιθέμενης αξίας²²⁴, για την οποία έγινε αναφορά στο κεφάλαιο της βιώσιμης ανάπτυξης, έναντι της έως τώρα εφαρμοζόμενης διεργασίας της άμετρης κατανάλωσης.

5.3.3. Η ενσυνείδητη ηγεσία της βιωσιμότητας και οι ηγέτες με ανεπτυγμένη λογική δράσης

Το 2011 ο Β. Brown παρουσίασε την διδακτορική διατριβή του, το ερευνητικό αντικείμενο της οποίας βασίζονταν στην διερεύνηση του συνδυασμού δύο θεωρητικών πλαισίων διαφορετικών επιστημών της θεωρίας της εποικοδομητικής ανάπτυξης του επιστημονικού κλάδου της ψυχολογίας και της ηγεσίας της βιωσιμότητας.

Επιδιωκόμενος σκοπός της έρευνας ήταν η αναγνώριση του τρόπου με τον οποίο ηγέτες, με ανεπτυγμένη λογική δράσης, εμπλέκονται και σχεδιάζουν βιώσιμες πρωτοβουλίες.

Η έρευνα βασίστηκε στην εργασία των Rooke και Torbert²²⁵, στην οποία προσδιορίζεται η εσωτερική λογική δράσης ως ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται το περιβάλλον τους και αντιδρούν όταν προκαλείται η ασφάλεια και η εξουσία τους.

²²² Hardman, G. J. (2009) : p 273.

²²³ Hardman, G. J. (2009) : p 283.

²²⁴ Ακόμα και αν δεν παράγεται κάτι καινούργιο και χρήσιμο όπως επιτάσσει η λογική της προστιθέμενης αξίας, η αναγέννηση ήδη καταναλωθέντων πόρων καλύπτει ανάγκες εξίσου σημαντικές.

²²⁵ Rooke, D., & Torbert, W. R. (2005, April). Seven Transformations of Leadership. *Harvard Business Review* .

Σύμφωνα με το επίπεδο ανάπτυξης της εσωτερικής λογικής δράσης οι ηγέτες ταξινομούνται σε επτά διαφορετικά επίπεδα, τα οποία είναι κατά σειρά ανάπτυξης αυτά του Καιροσκόπου, Διπλωμάτη, Εμπειρογνώμονα, Ολοκληρωτή, Ατομικιστή, Στρατηγικού και Αλχημιστή.

Αναλόγως²²⁶ με την προθυμία που επιδεικνύουν οι ηγέτες για την ανάπτυξη της εσωτερικής τους λογικής δράσης μπορούν με την πάροδο του χρόνου να εξελιχθούν σε ανώτερο επίπεδο ηγεσίας.

Ο Brown αφού αξιολόγησε²²⁷ συνολικά 32 ηγέτες από διάφορες επιχειρήσεις, κυβερνητικές υπηρεσίες και μη κυβερνητικούς οργανισμούς οι οποίοι εμπλέκονταν σε εργασίες και προγράμματα σχετικά με την βιώσιμη ανάπτυξη κατέταξε 13 από αυτούς ως έχοντες αναπτυγμένη λογική δράσης (Στρατηγικούς-Αλχημιστές- Επίμονους (Ironist)²²⁸).

Στην συνέχεια μέσω συνεντεύξεων έγινε προσπάθεια να προσδιοριστεί ο τρόπος με τον οποίο οι 13 αυτοί ηγέτες εμπλέκονται και σχεδιάζουν βιώσιμες πρωτοβουλίες και προγράμματα. Τα κύρια συμπεράσματα του Brown ήταν²²⁹ ότι οι ηγέτες με αναπτυγμένη λογική δράσης :

- Σχεδιάζουν με βάση ένα εσωτερικό σύστημα με πολύ ισχυρά θεμέλια.
- Έχουν πρόσβαση σε πολύτιμους εσωτερικούς πόρους και θεωρίες που βοηθούν στην ανάπτυξη του σχεδιασμού.
- Αντιμετωπίζουν τον σχεδιασμό στη βάση μιας προσαρμοστικής διαχείρισης .

Επιπλέον η έρευνα κατέληξε στον προσδιορισμό 15 νέων ηγετικών ικανοτήτων (competencies), οι οποίες είναι αντιπροσωπευτικές των ηγετών με ανεπτυγμένη λογική δράσης που εμπλέκονται στον σχεδιασμό πρωτοβουλιών που προάγουν τη βιώσιμη ανάπτυξη. Τα χαρακτηριστικά αυτά πέραν του ότι είναι χρήσιμα για την ταυτοποίηση του επιπέδου ανάπτυξης των ηγετών μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εξέλιξη αυτών σε ανώτερα επίπεδα ανάπτυξης.

Η σημασία της εργασίας του Brown βασίζεται κατά κύριο λόγο στην σύνδεση των δύο μεθοδολογικών πλαισίων (εποικοδομητικής ανάπτυξης και ηγεσίας της βιωσιμότητας) που επιχειρεί να κάνει και η οποία ανοίγει νέους δρόμους για την ενσωμάτωση της βιώσιμης ανάπτυξης στην ηγετική συμπεριφορά.

Ενώ κατά δεύτερο λόγο στηρίζεται στην ευκαιρία που προσφέρει για μελλοντική έρευνα πάνω στα ζητήματα ανάπτυξης ηγετών που προώθουν και υποστηρίζουν τη βιώσιμη ανάπτυξη.

²²⁶ Rooke, D., & Torbert, W. R. (2005, April) : p 11.

²²⁷ Με χρήση ειδικά σχεδιασμένου ερωτηματολογίου.

²²⁸ Πρόκειται για ένα νέο επίπεδο που δεν περιλαμβάνονταν στην αρχική εργασία των Rooke & Torbert και αποτελεί το ανώτερο στάδιο ανάπτυξης εσωτερικής λογικής δράσης.

²²⁹ Brown, B. C. (2011) : p 125.

5.4. Ο Ηγέτης των Βιώσιμων Επιλογών

5.4.1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Η παρούσα διπλωματική σε αντίθεση με τις αναφερόμενες στη προηγούμενη ενότητα θεωρίες της ηγεσίας της βιωσιμότητας δεν επιχειρεί να παρουσιάσει μια νέα θεωρία αλλά ένα νέο μοντέλο.

Η διαφορά της θεωρίας από το μοντέλο έγκειται στο γεγονός ότι η μεν πρώτη περιλαμβάνει ένα σύνολο αρχών, υποθέσεων και πεποιθήσεων που προσπαθούν να δώσουν εξήγηση στο γιατί συμβαίνει κάτι ενώ το μοντέλο αποτελεί μια αναπαράσταση της πραγματικότητας ή όπως σημειώνουν²³⁰ οι Hersey και Blanchard «ένα μοτίβο ήδη υπαρχόντων γεγονότων το οποίο μπορεί να διδαχθεί και άρα να επαναληφθεί».

Στη βάση της παραπάνω διαφοράς αποφασίσθηκε η δόμηση και περιγραφή ενός μοντέλου ηγεσίας παρά μιας θεωρίας, εξασφαλίζοντας τα κάτωθι πλεονεκτήματα :

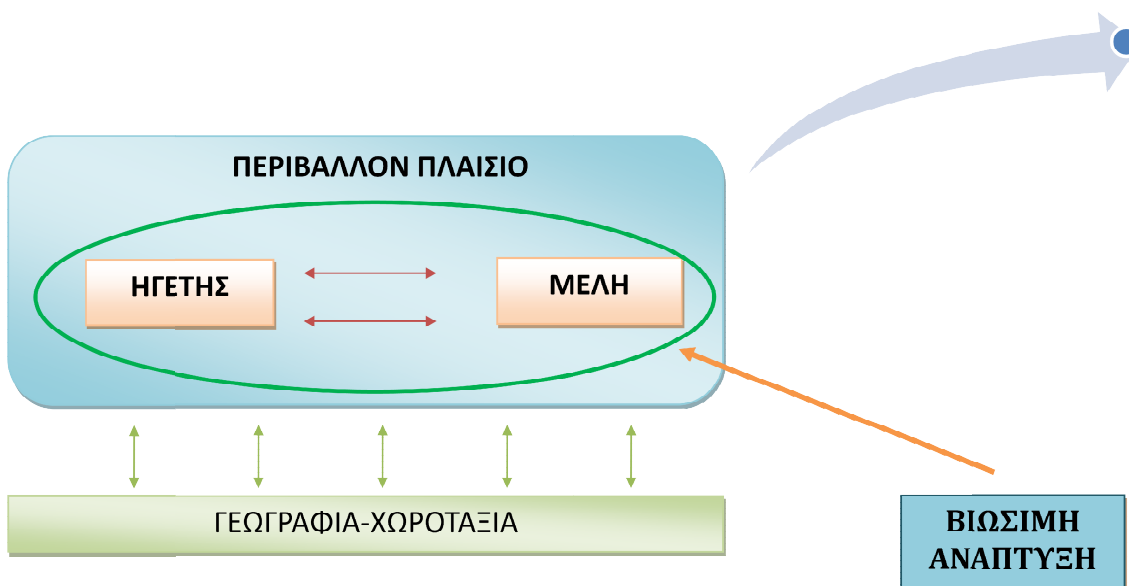
- Αντί της εξαρχής διατύπωσης μια νέας θεωρίας ηγεσίας το μοντέλο προσφέρει την δυνατότητα χρήσης των υπαρχόντων θεωριών, οι αρχές και οι υποθέσεις των οποίων έχουν αρκούτως μελετηθεί και δοκιμαστεί στη πάροδο του χρόνου.
- Το μοντέλο δίνει επιπλέον την δυνατότητα χρήσης και ενσωμάτωσης στοιχείων και υποθέσεων από διαφορετικές θεωρίες, που σε αρκετές περιπτώσεις φαίνονται αντίθετες μεταξύ τους.
- Η τεκμηρίωση του μοντέλου είναι πολύ πιο εύκολη δεδομένου ότι μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω ερευνών πεδίου και συνεντεύξεων. Το γεγονός αυτό βοηθάει στην εξέλιξη και βελτίωση του μοντέλου μέσω της συνεχούς ανατροφοδότησης του με τα αποτελέσματα των ερευνών.
- Τέλος η παρουσίαση ενός μοντέλου ηγεσίας, το οποίο μπορεί να υιοθετηθεί και να εφαρμοστεί , έχει πολύ μεγαλύτερη σπουδαιότητα από πρακτική άποψη. Όπως έχει ήδη αναφερθεί το μοντέλο δίνει την δυνατότητα μάθησης και εκτέλεσης με αποτέλεσμα, κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις²³¹, να δύναται να αποτελέσει αντικείμενο εκπαίδευσης και βελτίωσης των ηγετικών στελεχών ενός οργανισμού.

²³⁰ Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988): p 170.

²³¹ Στο σημείο αυτό αξίζει να γίνει μια αναφορά στο δίλημμα του αν ο ηγέτης γεννιέται ή εκπαιδεύεται. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα είναι ότι ο ηγέτης ούτε εκπαιδεύεται αλλά ούτε και γεννιέται αλλά αναπτύσσεται. Πράγματι μέσα από την ανάλυση των διαφόρων προσεγγίσεων ηγεσίας, που παρουσιάστηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο, προκύπτει αβίαστα το συμπέρασμα ότι η ηγεσία δεν είναι αποκλειστικό προϊόν ούτε της γενετικής αλλά ούτε και της εκπαίδευσης. Στη πράξη σίγουρα ορισμένα κληρονομικά ή επίκτητα χαρακτηριστικά βοηθούν και ενισχύουν την ηγετική συμπεριφορά όπως επίσης θετικά συνεισφέρει και η συστηματική εκπαίδευση πάνω σε σχετικά αντικείμενα (διοίκηση, διαχείριση αλλαγών, κ) αλλά ουσιαστικά είναι η πράξη, η δράση και η ενασχόληση που αποκαλύπτουν, ξεχωρίζουν και προάγουν τους πραγματικούς από τους πιθανούς ηγέτες. Η δραστηριοποίηση και η ανάληψη ευθύνης στο πλαίσιο λειτουργίας ενός συστήματος ή οργανισμού, ανεξαρτήτως του μεγέθους του, είναι εκείνες οι λειτουργίες που αναδεικνύουν τον ηγέτη. Όπως άλλωστε σημειώνει και ο Kotter η ανάδειξη ενός ηγέτη συνδέεται πολλές φορές με την ανάθεση σε αυτόν, σε κάποια προηγούμενη χρονική περίοδο, μιας σημαντικής εργασίας ή δραστηριότητας.

Το προτεινόμενο στη παρούσα διπλωματική μοντέλο ηγεσίας στηρίζει την λειτουργία του στην έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης. Πιο συγκεκριμένα η βιώσιμη ανάπτυξη, όπως αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, αποτελεί την κινητήριο δύναμη και διαμορφώνει το πλαίσιο αρχών μέσα στο οποίο λειτουργούν τόσο ο ηγέτης όσο και τα λοιπά μέλη της ομάδας και γίνονται οι κατάλληλες (βιώσιμες) επιλογές.

Κατά συνέπεια υιοθετούμενος από την παρούσα εργασία ορισμός της ηγεσίας τροποποιείται αναλόγως και παρουσιάζεται²³² σχηματικά στο επόμενο σχήμα.



Σχήμα 5-1: Η Ηγεσία των Βιώσιμων Επιλογών

Αποτελώντας, όπως φαίνεται, τον πυρήνα του μοντέλου η βιώσιμη ανάπτυξη προσδιορίζει και οριοθετεί την αρχή λειτουργία τους μοντέλου, δηλαδή την σχέση του ηγέτη και των λοιπών μελών με τη βιώσιμη ανάπτυξη καθώς και την διαδικασία μέσω της οποίας ο ηγέτης κάνει τις βιώσιμες επιλογές και εξασφαλίζει την κατανόηση, την αποδοχή, και την εφαρμογή τους από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Το πλαίσιο λειτουργίας αυτό αναπτύσσεται στη πρώτη από τις υποενότητες που ακολουθούν.

Οι επιλογές είναι το επόμενο βασικό στοιχείο του προτεινόμενου μοντέλου. Ο ηγέτης καλείται να αντιμετωπίσει μια, μάλλον δυσάρεστη²³³, κατάσταση και να κάνει επιλογές λαμβάνοντας αποφάσεις που εγγυούνται το βιώσιμο μέλλον του οργανισμού του.

²³² Στην συνέχεια και δεδομένου του ορισμού της ηγεσίας ως συστημικής διεργασίας, όπου γίνεται αναφορά στην έννοια του ηγέτη θα εννοείται ότι αυτός δρα πλαίσιο ενός οργανισμού η ενός κοινωνικού συστήματος και η χρήση αυτών των όρων θα είναι αμοιβαία.

²³³ Όπως έχει ήδη αναπτυχθεί το προτεινόμενο μοντέλο είναι απόρροια συνθηκών που έχουν δημιουργήσει μια δυσμενή για την ανθρωπότητα κατάσταση με συνέπεια στο πλείστο των περιπτώσεων ένας ηγέτης να κληθεί να διαχειριστεί δύσκολες καταστάσεις και να κάνει επιλογές πάνω σε αυτές. Παρόλα αυτά δεν αποκλείονται οι περιπτώσεις όπου ένας ηγέτης θα κληθεί να λάβει αποφάσεις αναφορικά με θέματα που βραχύ-μεσπρόθεμα όχι μόνο δεν είναι δυσάρεστα αλλά προκαλούν αύξηση της ευημερίας του διαχειριζόμενου συστήματος. Και στις τελευταίες όμως περιπτώσεις ο ηγέτης θα πρέπει να κάνει επιλογές με γνώμονα τη βιώσιμη ανάπτυξη και τα μακροπρόθεσμα οφέλη ακόμα και αν αυτό είναι εις βάρος των πρόσκαιρων, αλλά βέβαια ορατών, ωφελειών.

Κατά συνέπεια ο ηγέτης των βιώσιμων επιλογών είναι άμεσα συνδεδεμένος με την λήψη απόφασης και την επιλογή των κατάλληλων πολιτικών και στρατηγικών. Οι επιλογές στο πλαίσιο του αναπτυσσόμενου μοντέλου καθίστανται βασικό χαρακτηριστικό καθόσον επιβάλλουν την ύπαρξη ανάλογης αξιολογικής κρίσης από τον ηγέτη και απαιτούν την καθιέρωση και εφαρμογή κατάλληλων διαδικασιών λήψης απόφασης.

Η απαίτηση για επιλογές είναι αποτέλεσμα δύο παραγόντων, της καταστάσεως κρίσεως μέσα στην οποία λειτουργεί και δραστηριοποιείται ο ηγέτης και των περιορισμένων και σε μεγάλο βαθμό μη ανανεώσιμων πόρων (ανθρώπινων, οικονομικών, φυσικών, τεχνικών, χρονικών, διανοητικών και κατά μια έννοια και θεσμικών) που έχει στην διάθεσή του.

Η απαίτηση αυτή δημιουργεί και τις δυο βασικές αγκυλώσεις και δυσχέρειες του μοντέλου. Η πρώτη είναι το γεγονός ότι οι βιώσιμες επιλογές δεν είναι κατά ανάγκη και οι πλέον αρεστές με αποτέλεσμα την δυσκολία αποδοχής τους από το σύστημα και η δεύτερη είναι η διαπίστωση ότι οι επιλογές συνεπάγονται αυτομάτως και συμβιβασμούς σε έναν αριθμό θεμάτων, οι οποίοι πρέπει επαρκώς να εξηγούνται και να διαχειρίζονται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να γίνεται κατανοητή η ουσία τους και να μην ανατρέπουν τα σημαντικά οφέλη που παρέχει η τελική επιλογή.

Οι αρχές του ηγέτη και τα χαρακτηριστικά των βιώσιμων επιλογών καθώς επίσης και η μέθοδος λειτουργίας του, ζητήματα που αναπτύσσονται στις επόμενες υποενότητες, είναι τα βασικά μέσα αντιμετώπισης των δύο προηγούμενων δυσχερειών.

Ένα τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό θέμα που πρέπει να αναπτυχθεί στο πλαίσιο περιγραφής του προτεινόμενου μοντέλου ηγεσίας είναι το ζήτημα του επιπέδου λειτουργίας αυτού. Πιο συγκεκριμένα απαιτείται ο προσδιορισμός του επιπέδου της ανθρώπινης δραστηριότητας στο οποίο δύναται αλλά και απαιτείται να εφαρμοσθεί το μοντέλο ώστε να οδηγήσει σε βιώσιμες πρακτικές και αποφάσεις που να εγγυούνται την ευημερία του συστήματος. Το θέμα αυτό αναπτύσσεται στην τελευταία υποενότητα.

5.4.2. Η αρχή λειτουργίας

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στον πυρήνα του μοντέλου του ηγέτη των βιώσιμων επιλογών βρίσκεται η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης. Ο ηγέτης στηρίζει την λειτουργία και αποτελεσματικότητά του στην ολιστική αντιμετώπιση που προσφέρει η βιώσιμη ανάπτυξη στο σημερινό αδιέξοδο.

Για αυτό τον λόγο κύρια επιδίωξη του ηγέτη είναι η προαγωγή της βιώσιμης ανάπτυξης και η ενσωμάτωση της στο σύνολο των διαδικασιών και πρακτικών της οργάνωσης. Η επιδίωξη αυτή επιτυγχάνεται μόνο αν η βιώσιμη ανάπτυξη γίνει, ως φιλοσοφία αλλά και πράξη, κατανοητή, αποδεκτή και εφαρμοστέα από το σύνολο των μελών της οργάνωσης / κοινωνικού συστήματος.

Την επίτευξη αυτή την εγγυάται η αρχή λειτουργίας του μοντέλου η οποία συνοψίζεται στη φράση « ευθυγράμμιση της γνώσης, στάσης και συμπεριφοράς των μελών του οργανισμού / κοινωνικού συστήματος αναφορικά με το ζήτημα της βιώσιμης ανάπτυξης». Η αρχή αυτή είναι ανάλογη με την προτεινόμενη, από τον J. Reynolds²³⁴, διεργασία για επιτυχημένες οργανωσιακές αλλαγές, σύμφωνα με την οποία απαιτείται ευθυγράμμιση μεταξύ της στρατηγικής, της κουλτούρας και του επιπέδου των ικανοτήτων του οργανισμού.



Σχήμα 5-2: Η Αντιστοιχία των Στοιχείων της Αρχής Λειτουργίας και των Επιδιώξεων

Για να είναι αποτελεσματικός ο ηγέτης θα πρέπει να εξασφαλίσει την ικανοποίηση της αρχής λειτουργίας του μοντέλου, δεδομένου ότι κάθε ένα από τα τρία στοιχεία που την συνθέτουν έχει την δική του δυναμική και σημασία και τυχόν μη ευθυγράμμιση του θα οδηγήσει σε πραγματική απόκλιση και αποτυχία του επιδιωκόμενου σκοπού.

Πιο συγκεκριμένα η γνώση αναφορικά με την βιώσιμη ανάπτυξη προσφέρει το υπόστρωμα πάνω στο οποίο αναπτύσσονται τα επόμενα δύο στοιχεία. Είναι περισσότερο από φανερό ότι τα μέλη του συστήματος πρέπει να έχουν γνώση της έννοιας και των χαρακτηριστικών της βιώσιμης ανάπτυξης καθώς επίσης και του τρόπου με τον οποίο αυτή επιδρά, συνεισφέρει, επηρεάζει και βρίσκει εφαρμογή στη λειτουργία, οργάνωση και μελλοντική εξέλιξη του συστήματος.

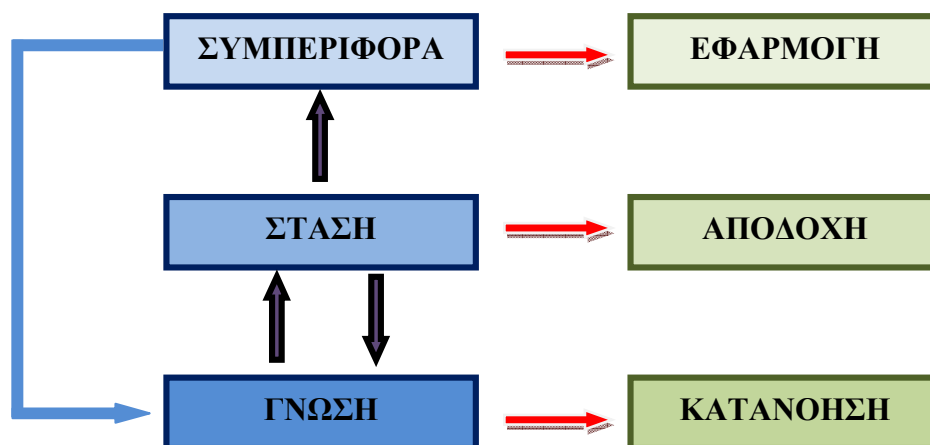
Σε αντίθετη περίπτωση ελάχιστα έως σχεδόν τίποτα δε μπορούν να επιδιωχθούν προς την κατεύθυνση της βιώσιμης ανάπτυξης και πάντως σίγουρα δε μπορεί να αναμένεται από τον ηγέτη ότι τα μέλη θα επιδείξουν²³⁵ θετική στάση και συμπεριφορά απέναντι σε βιώσιμες πρωτοβουλίες. Συμπερασματικά λοιπόν η γνώση εγγυάται την κατανόηση.

²³⁴ Reynolds, J. (2004). Learning, Leadership and Sustainability. *The Hague Conference on Environment, Security and Sustainable Development*. Hague.

²³⁵ Δεν είναι απόλυτο ότι η έλλειψη γνώσης θα οδηγήσει σε αρνητική στάση και συμπεριφορά ασφαλώς όμως και δεν εγγυάται τη θετική.

Η στάση αποτελεί το πλέον κρίσιμο στοιχείο της αρχής λειτουργίας αφού συνδέει τη γνώση με την συμπεριφορά. Η θετική στάση απέναντι στη βιώσιμη ανάπτυξη επιτρέπει την υιοθέτηση συμπεριφορών που ευνοούν την υλοποίηση των βιώσιμων πρωτοβουλιών, μετασχηματίζοντας σε πράξη την αποκτηθείσα γνώση, ενώ ταυτόχρονα ευνοεί την περαιτέρω εμβάθυνση της γνώσης αναφορικά με τη βιώσιμη ανάπτυξη, ενισχύοντας το ενδιαφέρον και την εσωτερική αναζήτηση. Το στοιχείο της στάσης δηλαδή λειτουργεί συνδεδετικά προς τα άλλα δύο στοιχεία εξασφαλίζοντας την αποδοχή, ενισχύοντας την κατανόηση και στηρίζοντας την εφαρμογή.

Η συμπεριφορά αποτελεί το τελευταίο αλλά όχι λιγότερο σημαντικό στοιχείο. Η θετική συμπεριφορά απέναντι στις βιώσιμες πρωτοβουλίες οδηγεί στην αποτελεσματική και αποδοτική εφαρμογή τους ενώ ταυτόχρονα ενισχύεται και το στοιχείο της γνώσης μέσω μιας διαδικασίας ανατροφοδότησης που παρέχει στο σύστημα η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των εφαρμοζόμενων πρωτοβουλιών.



Σχήμα 5-3: Σχηματική Αναπαράσταση της Αρχής Λειτουργίας

Το παραπάνω σχήμα παρουσιάζει την σχέση των στοιχείων της αρχής λειτουργίας και καταδεικνύει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την αναγκαιότητα της ευθυγράμμισης τους. Συμπερασματικά τα βασικά στοιχεία της αρχής λειτουργίας του ηγέτη των βιώσιμων επιλογών συνοψίζονται ως κάτωθι :

- Η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία του ηγέτη είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη βιώσιμη ανάπτυξη του συστήματος, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ευθυγράμμισης της γνώσης, στάσης και συμπεριφοράς των μελών έναντι της βιώσιμης ανάπτυξης.
- Τα στοιχεία της αρχής λειτουργίας δεν είναι μεμονωμένα αλλά αλληλοσυνδέονται με αποτέλεσμα να βελτιώνουν και να ενισχύουν το ένα το άλλο. Οι αλληλοσυνδέσεις αυτές προσδίδουν στην αρχή λειτουργίας ένα δυναμικό χαρακτήρα που οδηγεί στη συνεχή βελτίωση του συστήματος.
- Αποτυχία ευθυγράμμισης οπουδήποτε από τα τρία στοιχεία οδηγεί στη μη βιώσιμη ανάπτυξη του συστήματος.

5.4.3. Τα βασικά χαρακτηριστικά

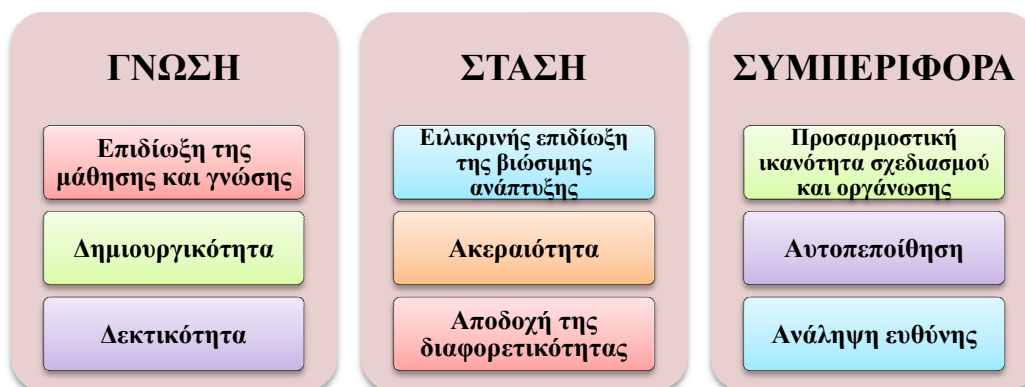
Η αρχή λειτουργίας του μοντέλου όπως περιγράφηκε στη προηγούμενη υποενότητα απαιτεί από τον ηγέτη των βιώσιμων επιλογών να διαχειριστεί σύνθετες και πολύπλοκες διαδικασίες, δεδομένα, αντιλήψεις, συμπεριφορές και πρακτικές ώστε να οδηγηθεί στην επιδιωκόμενη ευθυγράμμιση. Για να ανταποκριθεί θετικά στη παραπάνω διαχείριση και για να είναι αποτελεσματικός ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά²³⁶.

Τα ηγετικά χαρακτηριστικά υπήρξαν ανέκαθεν αντικείμενο μελέτης των θεωριών και μοντέλων ηγεσίας και ουσιαστικά στην πράξη δεν υπάρχει ούτε μια από αυτές που να μην κάνει σαφή αναφορά αλλά και ανάλυση στα χαρακτηριστικά εκείνα που προσιδιάζουν στις αρχές και τους σκοπούς της.

Συνέπεια του προηγούμενου είναι να υπάρχει μια πλειάδα χαρακτηριστικών που προσπαθούν να συνθέσουν και να περιγράψουν τον αποτελεσματικό, μετασχηματιστικό, οραματιστικό ή άλλου τύπου ηγέτη. Άρα είναι διαθέσιμη μια δεξαμενή ηγετικών χαρακτηριστικών, τα οποία διαθέτουν το πλεονέκτημα ότι έχουν δοκιμαστεί σε πλήθος ερευνών και ελέγχων, για να εκκινήσει η διαδικασία αναζήτησης των χαρακτηριστικών του ηγέτη των βιώσιμων επιλογών.

Η προσπάθεια αυτή όμως έχει και δύο μειονεκτήματα. Το πρώτο είναι ότι τα χαρακτηριστικά αυτά έχουν προσδιοριστεί για να στηρίζουν μοντέλα και θεωρίες ηγεσίας με διαφορετικές αρχές και προσανατολισμό από το προτεινόμενο μοντέλο. Το δεύτερο και πιο σημαντικό είναι το γεγονός ότι το μοντέλο, καθόσον παρουσιάζεται για πρώτη φορά και δεν έχει αξιολογηθεί πρακτικά, θα πρέπει να είναι απλό και εύκολο στη χρήση ώστε να γίνει ευρέως αποδεκτό.

Κατά συνέπεια η επιλογή των χαρακτηριστικών έγινε με βάση τα κριτήρια της απλότητας και της κατά το δυνατόν μεγαλύτερης στήριξης της αρχής λειτουργίας. Το σχήμα που ακολουθεί περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά του ηγέτη των βιώσιμων επιλογών ταξινομημένα ανά στοιχείο της αρχής λειτουργίας στο οποίο έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση.



Σχήμα 5-4: Τα Χαρακτηριστικά του Ηγέτη των Βιώσιμων Επιλογών

²³⁶ Τα χαρακτηριστικά εδώ αναφέρονται με την ευρύτητα που τους προσέδωσαν οι Kirkpatrick & Locke.

Για να είναι δυνατή η κατανόηση της βιώσιμης ανάπτυξης και της σημασίας της για το σύστημα από τα μέλη αυτού ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει χαρακτηριστικά που να του επιτρέπουν καταρχήν να αναγνωρίζει ο ίδιος τα παραπάνω στοιχεία, να αντιμετωπίζει την πολύπλοκη και δυναμική φύση της βιώσιμης ανάπτυξης και να μετασχηματίζει το περιεχόμενο της σε μορφή κατάλληλη για το σύστημα στο οποίο ηγείται. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι :

➤ Η επιδίωξη της μάθησης και γνώσης

Ο ηγέτης των βιώσιμων επιλογών χαρακτηρίζεται από την συνεχή επιδίωξη του για μάθηση. Η πολυπλοκότητα του φυσικού, κοινωνικού και οικονομικού συστήματος μέσα στο οποίο κινείται και η δυναμική μεταβολή των παραγόντων που δημιουργούν συνεχώς νέες συνθήκες προσαρμοστικότητας και βιωσιμότητας απαιτούν την συνεχή ενημέρωση για τις νέες ανακαλύψεις και τάσεις καθώς και την βαθιά γνώση των διαμορφωτικών αυτών παραγόντων.

Από την διαδικασία της μάθησης ο ηγέτης αντλεί πληροφορίες που όταν τις χρησιμοποιεί παράγουν πολύτιμη γνώση που με την σειρά της τον βοηθά να ολοκληρώσει την ηγετική διεργασία.

Η επιδιωκόμενη γνώση θα πρέπει να είναι ένα μίγμα εξειδικευμένης (αν απαιτείται και τεχνικής) γνώσης του τομέα δραστηριότητας του οργανισμού, γενικής γνώσης των ευρύτερων κοινωνικών, οικονομικών και περιβαλλοντικών θεμάτων και τέλος βαθιάς γνώσης των θεωριών και πρακτικών ηγεσίας και διοίκησης.

➤ Η δημιουργικότητα

Η δημιουργικότητα και η ικανότητα αποδοχής και υιοθέτησης καινοτόμων προσεγγίσεων και λύσεων είναι ένα ακόμα χαρακτηριστικό του ηγέτη, ο οποίος ακολουθεί διαδικασίες σκέψης και ανάλυσης εκτός των καθιερωμένων (out of the box thinking) και αναζητά συνεχώς εναλλακτικές προσεγγίσεις αμφισβητώντας τις κατεστημένες αντιλήψεις και πρακτικές.

Η δημιουργικότητα διευρύνει τις επιλογές δράσης, επιτρέπει την ανίχνευση και αξιοποίηση των σπόρων αλλαγής (seeds of change) και προσδίδει στον ηγέτη την οραματιστική προοπτική που απαιτείται για την παρακίνηση των λοιπών μελών. Επιπλέον δημιουργεί νέα πεδία έρευνας και δραστηριότητας που συγκινούν και προσελκύουν και άλλα μέλη στην όλη προσπάθεια.

Τέλος η δημιουργικότητα λειτουργεί καταλυτικά στην προσπάθεια αξιοποίησης των πληροφοριών και εμπειριών που προσφέρει η διαδικασία ανατροφοδότησης, που αναφέρθηκε σε προηγούμενη υποενότητα, με την έννοια ότι αυτές αποτελούν παράγοντες εκκίνησης δημιουργικής σκέψης (food for thought).

➤ Η δεκτικότητα

Ο ηγέτης τέλος επιβάλλεται να είναι ανοικτός και δεκτικός στις απόψεις των άλλων μελών του συστήματος, δεδομένου ότι η πολυδιάστατη φύση της βιώσιμης

ανάπτυξης και η πολύπλοκη πραγματικότητα που αντιμετωπίζει δεν του επιτρέπουν να διαθέτει το σύνολο της απαιτούμενης γνώσης .

Η ικανότητα του ηγέτη να αναγνωρίζει τις ελλείψεις του, να ακούει προσεκτικά τις απόψεις των άλλων, να καταλαβαίνει την σημασία και προοπτική των απόψεων αυτών, να αξιολογεί και να συνθέτει πολλές και συχνά αντιτιθέμενες απόψεις είναι αυτή η οποία καλύπτει το αναφερόμενο κενό γνώσης και ολοκληρώνει τα προηγούμενα δύο χαρακτηριστικά της επιδίωξης της γνώσης (μέσω της επέκτασης της) και της δημιουργικότητας (μέσω της σύνδεσης της με άλλα δημιουργικά ρεύματα προς σχηματισμό μιας συλλογικής δημιουργικότητας – collective creativity).

Βασική προτεραιότητα του ηγέτη των βιώσιμων επιλογών είναι η ευθυγράμμιση της στάσης των μελών του συστήματος προς την θετική αντιμετώπιση των βιώσιμων πρωτοβουλιών. Τα κύρια χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης για να υποστηρίξει την παραπάνω προτεραιότητα είναι :

➤ Η ειλικρινής επιδίωξη της βιώσιμης ανάπτυξης

Ο ηγέτης πρέπει να επιδιώκει με ειλικρίνεια την βιώσιμη ανάπτυξη, αφού μόνο με αυτό τον τρόπο αποκτά αξιοπιστία η λειτουργία του. Λαμβάνοντας αποφάσεις πάντα με γνώμονα την βιώσιμη ανάπτυξη και λειτουργώντας ως μοντέλο ο ηγέτης επιτυγχάνει :

- Αύξηση του κεφαλαίου αξιοπιστίας του, η οποία συντείνει στην εγκαθίδρυση σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ αυτού και των μελών του συστήματος.
- Ταύτιση των προσωπικών του στόχων με του στόχους του συνόλου, η οποία συντείνει στην διευκόλυνση της ευθυγράμμισης των ατομικών στόχων και των άλλων μελών τους συλλογικούς.

➤ Η ακεραιότητα

Το χαρακτηριστικό αυτό είναι βασικό για τον ηγέτη καθόσον εγγυάται το σύνολο της λειτουργίας του, του τρόπου λήψης αποφάσεων και της αποτελεσματικής εκτέλεσης των τελευταίων. Δεδομένου ότι οι βιώσιμες επιλογές δεν είναι και οι πλέον αρεστές και κατά συνέπεια είναι δύσκολο να παρθούν και ακόμα πιο δύσκολο να εφαρμοσθούν²³⁷ η ακεραιότητα του ηγέτη είναι η μόνη του άμυνα για την υπεράσπιση των θέσεων του και την υπερκέραση των όποιων αντιδράσεων.

Η ακεραιότητα στη λειτουργία και λήψη αποφάσεων προστατεύει τον ηγέτη από σημεία αμφισβήτησης, που ενδέχεται να δημιουργηθούν από κενά στην λειτουργία του, και δημιουργεί τη βάση για την εφαρμογή των στρατηγικών του.

➤ Η αποδοχή της διαφορετικότητας

²³⁷ Διότι απαιτούν συμβιβασμούς που με την σειρά τους θίγουν δικαιώματα, κακώς θεωρούμενα ως κεκτημένα.

Αποτελεί επίσης ένα απαραίτητο χαρακτηριστικό του ηγέτη εξαιτίας των συνθηκών που επικρατούν και τον έχουν αναγκάσει να λειτουργεί σε ένα καθεστώς παγκοσμιοποίησης και πολυπολιτισμικότητας.

Είναι αποδεκτό από όλους ότι διαφορετικές κοινωνίες και συστήματα έχουν διαφορετική άποψη για την φύση, τον άνθρωπο, την κοινωνία, την οικονομία κτλ. Έτσι αν και οι αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης είναι κοινές για όλους ο ηγέτης θα πρέπει να είναι δεκτικός στην διαφορετικότητα των προσεγγίσεων και να την αντιμετωπίζει όχι ως αδύνατο σημείο άλλα ως πολλαπλασιαστή της προσπάθειας που κάνει.

Σε κάθε περίπτωση ο ηγέτης θα πρέπει να λειτουργεί αξιοποιώντας τις ευκαιρίες που προσφέρει η διαφορετικότητα μέσω της συνέργιας διαφόρων πολιτισμών, κουλτούρων και αντιλήψεων πετυχαίνοντας έτσι :

- Ενσωμάτωση όλων των μελών του συστήματος στην κοινή προσπάθεια.
- Ενίσχυση της προσπάθειας αυτής με στοιχεία που μέχρι τώρα η οργάνωση τα αγνοούσε ή τα αντιμετώπιζε εχθρικά.

Τελευταία έμειναν τα χαρακτηριστικά τα οποία βοηθούν τον ηγέτη να διαμορφώσει θετικές συμπεριφορές και ενέργειες των μελών του συστήματος έναντι της βιώσιμης ανάπτυξης και να επιβεβαιώσει την εφαρμογή των βιώσιμων πολιτικών και πρωτοβουλιών. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι :

➤ Η προσαρμοστική ικανότητα σχεδιασμού και οργάνωσης

Η ικανότητα αυτή έρχεται να αντιμετωπίσει μια από τις πλέον αποθαρρυντικές καταστάσεις που ενδέχεται να συναντήσει μια κοινωνία ή ένα σύστημα. Η κατάσταση αυτή αναφέρεται στην περίπτωση όπου τα μέλη του συστήματος ενώ έχουν και γνώση για την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης αλλά και θετική στάση για αυτή εντούτοις επιδεικνύουν συμπεριφορά που δεν υποστηρίζει τις βιώσιμες πρακτικές και δράσεις.

Είναι φανερό ότι μια τέτοια κατάσταση είναι αποτέλεσμα κακού σχεδιασμού και δε μπορεί να διορθωθεί με ενίσχυση της γνώσης ή επιρροή στην στάση. Για την επίτευξη της ευθυγράμμισης και των συμπεριφορών ο ηγέτης θα πρέπει να εκπονεί και να επικοινωνεί ένα σχέδιο δράσης το οποίο να χαρακτηρίζεται από:

- Ολοκληρωμένο σχεδιασμό και ενσωμάτωση όλων των παραμέτρων ώστε να ελέγχονται οι τυχόν αλληλεπιδράσεις.
- Απλότητα και ταυτόχρονα προκλητικότητα ώστε να είναι κατανοητό και ελκυστικό στην επίτευξη του.
- Ύπαρξη εναλλακτικών σχεδίων και λύσεων που να απαντούν στις δυσχέρειες και τις απειλές, τις οποίες ενδέχεται να αντιμετωπίσει ο αρχικός σχεδιασμός.
- Παραμέτρους προσδιορισμού της αποτελεσματικότητας του σχεδίου δράσης, οι οποίες θα επιτρέψουν την παρακολούθηση και την ανάδραση.

Για να επιτύχει στην παραπάνω διεργασία ο ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει αυξημένη ικανότητα σχεδιασμού και οργάνωσης, η οποία πέραν των άλλων απαιτείται να είναι και προσαρμοστική δηλαδή να αναγνωρίζει τις ιδιαίτερες συνθήκες και τους παράγοντες που επικρατούν και να αναπροσαρμόζεται ανάλογα.

➤ Η αυτοπεποίθηση

Ένας ηγέτης με αυτοπεποίθηση αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της προσπάθειας για αποτελεσματική εφαρμογή βιώσιμων πρωτοβουλιών. Η αυτοπεποίθηση και η σιγουριά για τις επιλογές του, οι οποίες υπερασπίζονται και επιδιώκουν το κοινό καλό, επιτρέπουν στον ηγέτη να αντιμετωπίσει και να αμβλύνει τις ενστάσεις και αντιδράσεις, που οφείλονται στην άγνωστη εξέλιξη και επίπτωση των επιλογών αυτών, των υπολοίπων μελών και να κερδίσει την υποστήριξη τους.

Επιπλέον η αυτοπεποίθηση ως χαρακτηριστικό διευκολύνει την αποστολή του ηγέτη να καταλήξει σε συλλογικές²³⁸ βιώσιμες αποφάσεις καθιστώντας τον σημείο αναφοράς της όλης διαδικασίας λήψης απόφασης καθώς και βασικό εργαλείο άρσης των τυχόν αντιρρήσεων, διαφωνιών και αγκυλώσεων.

➤ Η ανάληψη ευθύνης

Τέλος ο ηγέτης των βιώσιμων επιλογών πρέπει να έχει την δυνατότητα να αναγνωρίζει τα λάθη και τις παραλείψεις του και να αναλαμβάνει την ευθύνη που του αναλογεί για αυτά. Η επίδειξη συμπεριφοράς αυτού του είδους ενισχύει το κεφάλαιο αξιοπιστίας του ηγέτη και επικυρώνει την λειτουργία της τεχνικής «δοκιμής - λάθους», η οποία είναι ευρύτατα διαδεδομένη στην άσκηση πολιτικής βιώσιμων δραστηριοτήτων και πρωτοβουλιών, δεδομένου ότι η τελευταία μπορεί να πολλές φορές να παρομοιαστεί και ως «πλους σε αχαρτογράφητα ύδατα».

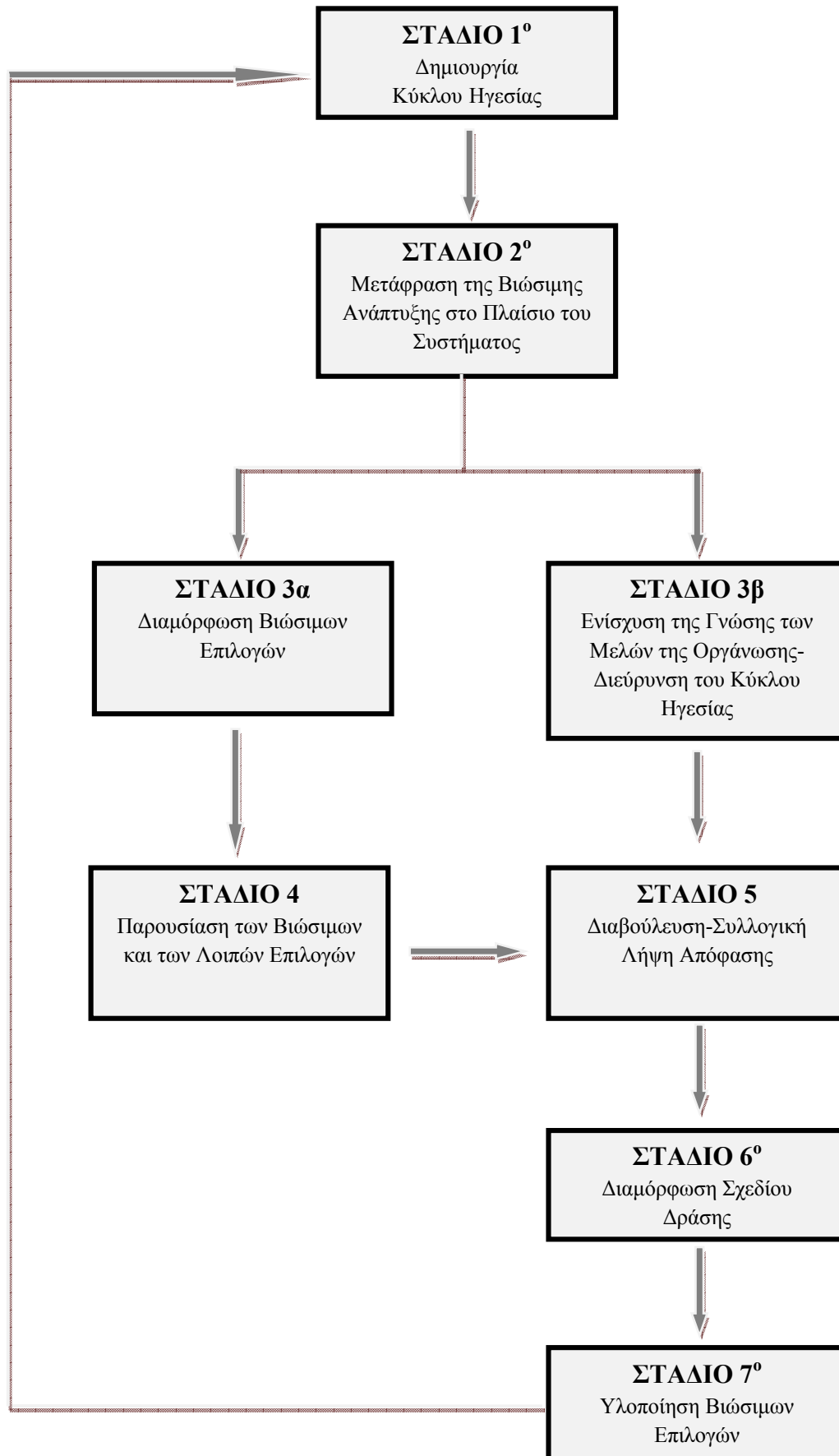
5.4.4. Η μέθοδος λειτουργίας

Στην υποενότητα αυτή θα επιχειρηθεί να παρουσιαστεί μια μέθοδος λειτουργίας του προτεινόμενου μοντέλου, δηλαδή μια διεργασία η οποία :

- Κάνει χρήση των πλέον πρόσφορων και κατάλληλων τεχνικών, αρχών και μεθόδων των θεωριών ηγεσίας, οι οποίες παρουσιάστηκαν στο τρίτο κεφάλαιο.
- Ενσωματώνει τα χαρακτηριστικά του ηγέτη των βιώσιμων επιλογών και καταδεικνύει την σημασία αυτών για την λειτουργία του μοντέλου.
- Αποτελείται από σαφώς καθορισμένα επιμέρους στάδια, τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους ώστε να υλοποιείται η αρχή λειτουργίας του μοντέλου.

Η παρουσιαζόμενη μέθοδος αποτελεί έναν οδηγό για την εξασφάλιση της κατανόησης, αποδοχής και εφαρμογής βιώσιμων πολιτικών και είναι παραμετροποιήσιμη στις ανάγκες και ιδιαιτερότητες ηγετών και συστημάτων. Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα επιμέρους στάδια της μεθόδου λειτουργίας.

²³⁸ Δηλαδή σε αποφάσεις που έχουν προέλθει μέσα από μια διεργασία ανταλλαγής απόψεων και συναινετικών διαδικασιών.



Σχήμα 5-5: Η Μέθοδος Λειτουργίας του Ηγέτη των Βιώσιμων Επιλογών

Πιο αναλυτικά στο πρώτο στάδιο ο ηγέτης αναγνωρίζει καταρχήν τις δικές του αδυναμίες αναφορικά με την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης, την εφαρμογή της στον οργανισμό που ηγείται και την τελική του επιδίωξη για βιώσιμες επιλογές. Στην συνέχεια προσπαθεί να καλύψει τα διαπιστωμένα κενά της γνώσης, που απαιτείται για να αποκαλυφθεί η πλήρης εικόνα, με την συμμετοχή και συνεργασία άλλων ατόμων, τα οποία διαθέτουν την εξειδικευμένη γνώση και τις αναγκαίες ικανότητες.

Μέσα από μια διαδικασία αξιολόγησης των μελών του συστήματος, διαλόγου και ετοιμότητας αποδοχής νέων απόψεων ο ηγέτης δημιουργεί την ομάδα, στην οποία θα στηρίζει την υλοποίηση των υπολοίπων σταδίων της μεθόδου λειτουργίας. Το στάδιο αυτό ονομάζεται και στάδιο δημιουργίας του κύκλου ηγεσίας.

Στο επόμενο στάδιο ο κύκλος ηγεσίας αναγνωρίζει την σημασία και τις δυνατότητες της βιώσιμης ανάπτυξης για τον οργανισμό. Πρόκειται για το στάδιο όπου γίνεται η μετάφραση των αρχών και επιδιώξεων της βιώσιμης ανάπτυξης στο πλαίσιο λειτουργίας του εκάστοτε συστήματος με τελικό σκοπό την επίτευξη αρμονίας των κοινωνικών, οικονομικών και περιβαλλοντικών παραμέτρων που το συνθέτουν.

Το τρίτο στάδιο περιλαμβάνει δύο υποστάδια, τα οποία και εξελίσσονται παράλληλα. Το πρώτο υποστάδιο αφορά στη διαμόρφωση των βιώσιμων επιλογών, η οποία και γίνεται από τον κύκλο ηγεσίας. Η δημιουργικότητα των μελών του κύκλου ηγεσίας, η τάση τους να αμφισβητούν τις κατεστημένες πρακτικές και ο αναλυτικός και παράλληλα συνθετικός τρόπος του ηγέτη είναι οι κύριοι παράγοντες που συνεισφέρουν στη διαμόρφωση των βιώσιμων επιλογών.

Βασικό στοιχείο της όλης προσπάθειας είναι η ενσωμάτωση των αναγκών των μελλοντικών γενεών στην όλη διαδικασία. Αυτό επιτυγχάνεται με την θεώρηση των γενεών αυτών ως μετόχων της διαδικασίας λήψης απόφασης και όχι ως κληρονόμων ή συνεχιστών.

Το δεύτερο υποστάδιο αφορά την ενίσχυση της γνώσης των λοιπών μελών του συστήματος αναφορικά με την βιώσιμη ανάπτυξη. Η ενέργεια αυτή εκτελείται από το σύνολο του κύκλου ηγεσίας με τον ηγέτη όμως να διαδραματίζει κεντρικό ρόλο.

Ανάλογα με το μέγεθος του συστήματος είναι αυτονόητο ότι ο ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει και τις αντίστοιχες επικοινωνιακές αρετές και ικανότητες (ενεργητική ομιλία, παρακινητική παρουσίαση, ικανότητα χειρισμού ηλεκτρονικών και μη κοινωνικών δικτύων), που θα του επιτρέψουν αποτελεσματική διάχυση της γνώσης.

Στο στάδιο αυτό επιχειρείται η λεγόμενη διεύρυνση του κύκλου ηγεσίας μέσω της εμπλοκής της πλειοψηφίας αν όχι του συνόλου των μελών του συστήματος στην όλη διαδικασία λήψης απόφασης.

Στο τέταρτο στάδιο γίνεται η παρουσίαση τόσο των βιώσιμων όσο και των υπολοίπων επιλογών και επιχειρείται η σύγκριση τους. Η ακεραιότητα της διαδικασίας εξασφαλίζεται από την ακεραιότητα του ηγέτη αυξάνοντας έτσι την εμπιστοσύνη των μελών στις παρουσιαζόμενες λύσεις.

Το πέμπτο στάδιο αφορά τη συλλογική λήψη απόφασης, η οποία επιτυγχάνεται μέσα από μια διεργασία διαβούλευσης και συναινετικών διαδικασιών η μορφή της οποίας καθορίζεται από το είδος και το μέγεθος του οργανισμού / συστήματος. Επιδιωκόμενος σκοπός είναι η συμμετοχή όλων των μελών στη διαδικασία λήψης απόφασης ώστε όλοι να αναλάβουν μερίδιο ευθύνης στην αποτυχία και όλοι να έχουν συμμετοχή στην επιτυχία.

Στο στάδιο αυτό απαιτείται η κατά το δυνατόν εξατομικευμένη προσέγγιση των μελών από τον ηγέτη ώστε να καταστεί εφικτή η αντιμετώπιση των δυσχερειών αλλά και η «εκμετάλλευση» των ευκαιριών σε προσωπικό επίπεδο.

Το έκτο στάδιο αφορά τη διαμόρφωση του σχεδίου δράσης, βασικό στόχος του οποίου είναι η ευθυγράμμιση των προσωπικών στόχων των μελών του συστήματος με τους συλλογικούς στόχους αυτού.

Το έβδομο και τελευταίο στάδιο αφορά την υλοποίηση των βιώσιμων επιλογών. Το στάδιο αυτό είναι σημαντικό όχι μόνο διότι οδηγεί στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα αλλά και γιατί προσδίδει στη περιγραφόμενη μέθοδο έναν δυναμικό χαρακτήρα. Ο δυναμικός αυτός χαρακτήρας βασίζεται σε μια διαδικασία ανατροφοδότησης, η οποία με την σειρά της εδράζεται στην αναγνώριση τυχόν λανθασμένων επιλογών, στην ανάληψη των ευθυνών από τον ηγέτη και στην θεώρηση της αποτυχίας ως ευκαιρίας μάθησης, που οδηγεί στην επανέναρξη της μεθόδου από το πρώτο στάδιο.

5.4.5. Τα επίπεδα ηγεσίας

Ένα σημαντικό ζήτημα, το οποίο πρέπει να διερευνηθεί στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής είναι το επίπεδο εφαρμογής του προτεινομένου μοντέλου. Πιο συγκεκριμένα η διερεύνηση αυτή αφορά το επίπεδο οργάνωσης (τοπικό - εθνικό - περιφερειακό - διεθνές) αλλά και το είδος της δραστηριότητας (οικονομική - πολιτική - κυβερνητική - κοινωνική - οικολογική) στην οποία μπορεί ένα τέτοιο μοντέλο να εφαρμοσθεί και να λειτουργήσει.

Η αρχή της βιώσιμης ανάπτυξης, η οποία δηλώνει ότι όλα συνδέονται, έρχεται να δώσει απάντηση στην παραπάνω διερεύνηση. Έτσι το προτεινόμενο μοντέλο ηγεσίας μπορεί να έχει επιτυχία μόνο αν εφαρμοσθεί ολοκληρωτικά στο σύνολο των δραστηριοτήτων και επιπέδων οργάνωσης της ανθρωπότητας. Αν αυτό δεν καταστεί δυνατό τότε είναι αυτονόητο ότι η βιώσιμη ανάπτυξη δεν μπορεί να γίνει πράξη παρόλες τις πολλές ή λιγότερες επιμέρους αλλά ανεξάρτητες πρωτοβουλίες.

Άλλωστε η ίδια η μέθοδος λειτουργίας του μοντέλου προσφέρει, μέσω του δευτέρου σταδίου, την λύση της ενσωμάτωσης και εφαρμογής της βιώσιμης ανάπτυξης στο σύνολο των συστημάτων και κατ' επέκταση διασφαλίζει την λειτουργία του μοντέλου σε κάθε ένα από αυτά τα συστήματα.

Ο κύκλος ηγεσίας είναι το μέσο το οποίο θα πραγματοποιήσει τη μετάφραση της βιώσιμης ανάπτυξης στο επίπεδο του συστήματος καλούμενος να αντιμετωπίσει μια δύσκολη κατάσταση που χαρακτηρίζεται από το αίσθημα της «πρώτης φοράς».

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τα επίπεδα της ανθρώπινης οργάνωσης και δραστηριότητας στα οποία έχει εφαρμογή το μοντέλο ηγεσίας και ταυτόχρονα αντιστοιχεί σε κάθε ένα από αυτά μια βασική αξία, η οποία μπορεί να υποβοηθήσει το έργο του εκάστοτε κύκλου ηγεσίας να δομήσει τη σχέση μετασχηματισμού των γενικών αρχών και επιδιώξεων της βιώσιμης ανάπτυξης στο εξειδικευμένο πλαίσιο κάθε οργανισμού και συστήματος.

ΔΙΕΘΝΗΣ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ	<ul style="list-style-type: none"> • Σεβασμός • Αποδοχή
ΚΡΑΤΟΣ	<ul style="list-style-type: none"> • Καλή Διακυβέρνηση • Αποτελεσματικότητα • Αποδοτικότητα • Νομιμότητα • Διαφάνεια • Λογοδοσία
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	<ul style="list-style-type: none"> • Νέα επιχειρηματικότητα
ΚΟΙΝΩΝΙΑ	<ul style="list-style-type: none"> • Συμπερίληψη
ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ	<ul style="list-style-type: none"> • Αλληλεγγύη

Πίνακας 5-1 : Τα Επίπεδα Λειτουργίας του Μοντέλου και οι Βασικές Αρχές Μετασχηματισμού

Αξίζει στο σημείο αυτό να γίνει μια ιδιαίτερη αναφορά στην έννοια της Νέας Επιχειρηματικότητας, η οποία είναι βασική αρχή μετασχηματισμού της μόνης δραστηριότητας (οικονομική) που περιλαμβάνεται στον προηγούμενο πίνακα και αποτελεί την πρόκληση του 21^{ου} αιώνα για την οικονομική λειτουργία των ανθρώπινων συστημάτων.

Η Νέα Επιχειρηματικότητα δεν έχει σχέση με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, η οποία θα μπορούσε να ειπωθεί ότι αποτελεί την απόδοση ενός μερίσματος από τις επιχειρήσεις στην κοινωνία για την (υπερ)χρήση των πόρων (κοινωνικών, φυσικών, διανοητικών, θεσμικών) που κάνουν κατά την εκτέλεση των δραστηριοτήτων τους, αλλά αποτελεί εντελώς μια νέα προσέγγιση του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων (the way we do business) που βασίζεται στη χρήση βιώσιμων προτύπων παραγωγής και κατανάλωσης.

Η ενδελεχής ανάλυση της έννοιας της Νέας Επιχειρηματικότητας είναι έξω από τους σκοπούς της παρούσας διπλωματικής εντούτοις στη συνέχεια θα αναφερθούν ορισμένοι παράγοντες που επιβάλλουν την υιοθέτηση της και καταδεικνύουν την σημασία της ως βασικής αρχής μετασχηματισμού. Ως τέτοιοι παράγοντες μπορούν να θεωρηθούν :

- Η αύξηση της αποδοτικότητας μέσω της μείωσης των ενεργειακών καταναλώσεων και της καλύτερης αξιοποίησης των πόρων.
- Η βελτιωμένη απόδοση λόγω υψηλού ηθικού των εργαζομένων, το οποίο ενισχύεται από την συνειδητοποίηση της προσφοράς που έχει η εργασία τους για το κοινωνικό σύνολο.
- Η αποφυγή κόστους και ζημιών που ενδέχεται να προκληθούν από παραβιάσεις της νομοθεσίας για το περιβάλλον και την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων.

- Η προσέλκυση δυναμικού υψηλού επιπέδου.
- Η διεύρυνση της πελατειακής βάσης μέσω της προσέγγισης «πράσινων» και συνειδητοποιημένων πελατών.
- Η φήμη και αναγνώριση ως πρωτοπόρου επιχειρηματικής βιώσιμης δραστηριότητας.

5.5. Ανακεφαλαίωση

5.5.1. Βασικά συμπεράσματα

Το προτεινόμενο μοντέλο του ηγέτη των βιώσιμων επιλογών έχει σκοπό να συνδέσει την ηγεσία σε οργανισμούς και συστήματα με την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης, η οποία και αποτελεί την κινητήρια δύναμη του μοντέλου.

Τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν το μοντέλο είναι :

- Η αρχή λειτουργίας του μοντέλου, η οποία και καθοδηγεί την όλη προσπάθεια.
- Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, τα οποία αποτελούν ένα μικρό πυρήνα αυτών και δεν εξαντλούν τις δυνατές επιλογές.
- Τη μέθοδο λειτουργίας, η οποία είναι μια ανεπίσημη και όχι απόλυτη διαδικασία την οποία ο ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει σύμφωνα με τις ανάγκες του και τις απαιτήσεις της κατάστασής.

Τα παραπάνω έχουν δομηθεί στη βάση προσωπικών εμπειριών και κατόπιν αξιολόγησης των θεωρήσεων και αρχών των υπάρχοντων μοντέλων και θεωριών ηγεσίας και υπόκεινται στον έλεγχο και την περαιτέρω τεκμηρίωση της επιστημονικής έρευνας.

5.5.2. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Το ζήτημα της ηγεσίας των βιώσιμων επιλογών είναι ένα προκλητικό ερευνητικό αντικείμενο, το οποίο προφανώς δεν εξαντλείται από τη παρούσα διπλωματική. Δεδομένης της σημασίας της βιώσιμης ανάπτυξης για το μέλλον της ανθρωπότητας καθώς και της ηγεσίας για την προώθηση των βιώσιμων πρωτοβουλιών είναι σίγουρο ότι απαιτείται περαιτέρω μελλοντική επιστημονική έρευνα στο εν λόγω πεδίο, η οποία θα τεκμηριώσει ή και θα βελτιώσει τα συμπεράσματα της παρούσας διπλωματικής. Προτεινόμενα θέματα μελλοντικής έρευνας είναι :

- Η τεκμηρίωση του προτεινόμενου μοντέλου μέσω ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας πεδίου που θα αφορά συγκεκριμένες κατηγορίες ηγετών (δήμαρχοι, ηγετικά στελέχη οργανισμών και επιχειρήσεων κα.).
- Η διερεύνηση της έννοιας της Νέας Επιχειρηματικότητας, όπως παρουσιάστηκε σε προηγούμενη ενότητα και η οποία προσφέρει μια διαφορετική προσέγγιση οικονομικής δραστηριότητας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Adair, J. (2004). *The John Adair Handbook of Management and Leadership*. (N. Thomas, Ed.) 10-12 Rivington Street, London: Thorogood Ltd.
- Adams, W. (2006). *The Future of Sustainability. Re-thinking Environment and Development in the Twenty-first Century*. Geneva: IUCN.
- Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, J. (2005). Leadership: Time for a New Direction? *Leadership*, 1 (1), pp. 51–71.
- Alkire, S. (2010). *Human Development: Definitions, Critiques, and Related Concepts*. United Nations Development Programme.
- Anderson, D., & Anderson, L. A. (2001). *Beyond Change Management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* (16), pp. 315–338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly* (15), pp. 801–823.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology* (60), pp. 421–449.
- Bal, V., Campbell, M., Steed, J., & Meddings, K. (2008). *The Role of Power in Effective Leadership*. Center for Creative Leadership, CCL.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications* (Third ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), pp. 9–32.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Boiral, O., Cayer, M., & Baron, C. M. (2009). The Action Logics of Environmental Leadership: A Developmental Perspective. *Journal of Business Ethics* (85), pp. 479–499.
- Brown, B. C. (2011). *Conscious Leadership for Sustainability: How Leaders with a Late-Stage Action Logic Design and Engage in Sustainability Initiatives*. Fielding Graduate University.

- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carlyle, T. (1840/2001). *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*. Pennsylvania State University.
- DasGupta, P. (2011). Literature Review: e-Leadership. *Emerging Leadership Journeys* , 4 (1), pp. 1-36.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (Eds.). (2012). *The nature of leadership* (Second ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Van Muijen, J. J. (1995). Charismatic Leadership: A State of the Art. *The Journal of Leadership and Organizational Studies* , 2 (4).
- Den Hartog, D., & Koopman, P. (2001). Leadership in organization. *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology* , 2.
- Ekins, P., Dresner, S., & Dahlström, K. (2008). The Four-Capital Method of Sustainable Development Evaluation. *European Environment* (18), pp. 63–80.
- Fairholm, M. R. (2002). *Defining Leadership: A Review of Past, Present, and Future Ideas*. Washington: George Washington University. Center for Excellence in Municipal.
- Ferdig, M. A. (2007). Sustainability leadership: Co-creating a sustainable future. *Journal of Change Management* , 7 (1), 25-35.
- Field, G. R. (1979). A critique of the Vroom-Yetton contingency model of leadership behavior. *Academy of Management Review* , 4 (2), pp. 249-257.
- French, J. R., & Raven, B. H. (1968). The bases of social power. In D. Cartwright, & A. Zander (Eds.), *Group dynamics: Research and theory* (pp. 259–269). New York: Harper & Row.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal Leadership. The Hidden Driver of Great Performance. *Harvard Business Review* .
- Gordon, A., & Yukl, G. (2004). The Future of Leadership Research: Challenges and Opportunities. *German Journal of Human Resource Research* , 18 (3), pp. 359-365.
- Graen, G. B., & Uhl Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly* , 6 (2), pp. 219-247.

Hardman, G. J. (2009). *Regenerative Leadership: An Integral Theory for Transforming People and Organizations for Sustainability in Business, Education and Community*. Boca Raton, Florida: Florida Atlantic University.

Heifetz, R. A. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Cambridge, MA: Belknap Press.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management and Organizational Behavior* (5 ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management*, 3 (4), pp. 270-287.

House, R. J. (1996). Path Goal Theory of Leadership : Lessons, Legacy and a Reformulated Theory. *The Leadership Quarterly*, 7 (3), pp. 323-352.

Kates, R. W., Parris, T. M., & Leiserowitz, A. A. (2005, April). What is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values and Practice. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 47 (3), pp. 8-21.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5 (2), pp. 48-60.

Kotter, J. P. (1995/2007). Leading Change. Why Transformation Efforts Fail ? *Harvard Business Review*.

Kotter, J. P. (1990/2001). What Leaders Really Do. Best of HBR: Breakthrough Leadership. *Harvard Business Review*, pp. 85-96.

Kouzes, J. M., Posner, B. Z., & Biech, E. (2010). *A coach's guide to developing exemplary leaders: making the most of the leadership challenge and*. 989 Market Street, San Francisco: John Wiley and Sons Inc.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271-301.

Lichtenstein, B. B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, D. J., & Schreiber, C. (2006). *Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems*. Lincoln: University of Nebraska. Management Department Faculty Publications.

Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: Harper and Row.

Marturano, A., & Gosling, J. (Eds.). (2007). *Leadership. The Key Concepts*. Taylor & Francis e-Library.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill.

Northouse, P. G. (2009). *Leadership. Theory and Practice* (5 ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.

Podsakoff, P. M., & Schriesheim, C. A. (1985). Field Studies of French and Raven's Bases of Power: Critique, Reanalysis, and Suggestions for Future Research. *Psychological Bulletin* , 97 (3), pp. 387-411.

Reddin, W. J. (1967, April). The 3-D Management Style Theory. *Training and Development Journal* , pp. 8-17.

Reynolds, J. (2004). Learning, Leadership and Sustainability. *The Hague Conference on Environment, Security and Sustainable Development*. Hague.

Riesenmy, K. R. (2008). The Moderating Role of Follower Identification in the Relationship Between Leader and Follower Visionary Leadership. *Emerging Leadership Journeys* , 1 (2), pp. 62-77.

Rooke, D., & Torbert, W. R. (2005, April). Seven Transformations of Leadership. *Harvard Business Review* .

Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader Member Exchange (LMX) Research : A Comprehensive Review of the Theory, Measurement and Data-analytic Practices. *Leadership Quarterly* , 10 (1), pp. 63-113.

Skovira, R. J. (2006). An Ethical Ecology of a Corporate Leader: Modeling the Ethical Frame of Corporate Leadership. (K. Harman, Ed.) *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management* , 1, pp. 159-169.

Smith, M. (2011). *Fundamentals of Management* (Second ed.). Shoppenhangers Road, Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill Education (UK) Limited.

Stewart, J. (2006, June 26). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy* (54).

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology* (25), pp. 35–71.

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973, May-June). How to choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review* .

Taylor, A. (2010). Using the lever of leadership to drive environmental change: Ten tips for practitioners. *Proceedings of the Enviro 2010 Conference*. Melbourne, Victoria.

Thomas, M. A. (2006). *Gurus on Leadership*. 10-12 Rivington Street, London : Thorogood Publishing Ltd.

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly* (18), pp. 298–318.

UN General Assembly . (2000). *A/RES/55/2 "United Nations Millennium Declaration"*. United Nations.

United Nations Conference on Environment and Development. (1992). *The Rio Declaration on Environment and Development*. Rio: United Nation.

United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2007). *Indicators of Sustainable Development : Guidelines and Methodologies* (Third ed.). New York: United Nations.

United Nations Economic Commission for Europe. (2009). *Measuring Sustainable Development*. New York and Geneva: United Nations.

Vroom, V. H. (2003). Educating managers for decision making and leadership. *Management Decision* , 41 (10), pp. 968-978.

Warrick, D. D. (1981). Leadership Styles and Their Consequences. *Journal of Experiential Learning and Simulation* , 3 (4), pp. 155-172.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* . (T. Parsons, Trans.) New York: Free Press.

Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies* , 1 (2), pp. 6-66.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. United Nations.

World Summit on Sustainable Development. (2002). *The Johannesburg Declaration on Sustainable Development*. New York: United Nations.

Zaleznic, A. (1977/1992, May-June). Managers and Leaders . Are They Different ? *Harvard Business Review* .