

ΔΥΟ ΕΠΙΚΑΙΡΟΙ ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η ηγεσία που υπηρετεί και που μεταμορφώνει

ΣΤΕΦΑΝΟΣ ΜΙΧΙΩΤΗΣ, MSc, οργανωσιακός σύμβουλος
ΜΑΡΙΑ ΚΑΜΠΟΥΡΗ, MSc, σύμβουλος ανθρώπινου δυναμικού

Εισαγωγικά

Το ζήτημα της ηγεσίας έχει συζητηθεί στη παγκόσμια βιβλιογραφία μέσα από πολλούς προσδιορισμούς, όπως κλασική ηγεσία, ηγεσία, οραματική, καινοτομική, εφευρετική, δημιουργική, εμπνευσμένη, ηθική, μεταμορφωσιακή, αναδυόμενη, ηγεσία με ρίσκο, αβεβαιότητα ή στην άκρη του χάους, ηγεσία που υπηρετεί, αυτο-ηγεσία κλπ. Όλοι όμως οι ερευνητές και μελετητές συμφωνούν στη διάκριση μεταξύ διευθυντών (managers) και ηγετών (leaders). Οι πρώτοι εμπλέκονται στην επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων, ενώ οι δεύτεροι αναζητούν τις δυνατότητες υπέρβασής τους.

Γιατί λοιπόν το ζήτημα της ηγεσίας ελκύει τόσο πολύ την προσοχή και ιδίως στη παρούσα εποχή; Είναι η ηγεσία ζωτική για την ύπαρξη της ανθρώπινης κοινωνίας; Ή μήπως είναι η ανάμνηση του παλαιότερου αγελαίου τρόπου ζωής μας, που έχει εμποτίσει το συλλογικό μας ασυνείδητο; Είτε πάλι είναι κομμάτι του προσωπικού μας υποσυνείδητου, μια θύμηση από τα πρώτα παιδικά μας χρόνια; Ή τέλος μια ακατάσχετη δύναμη σε μερικούς ανθρώπους που αναζητά να καθοδηγήσει άλλους; Όπως και να έχει, ίσως θα υπάρχει ανάγκη για ηγέτες μέσα στις κοινωνίες μας, όσο οι άνθρωποι θα διαφέρουν στο τρόπο που έχουν να:

- κατανοούν και χειρίζονται τη δυναμική πολυπλοκότητα της ζωής,
- αντιμετωπίζουν τα φαινόμενα που προκύπτουν καθημερινά,
- συνειδητοποιούν και ελέγχουν συναισθήματα, επιθυμίες, πάθη και ιδέες,
- αποδέχονται την ευθύνη για τις σκέψεις, τα λεγόμενα και τις δράσεις τους,
- αναζητούν πνευματικές διαστάσεις και ρίζες για τις αποφάσεις και τις πράξεις τους,
- επικοινωνούν, συζητούν, διαπραγματεύονται και αναζητούν κοινές λύσεις,
- συνδυάζουν αριστοτεχνικά λογική - διαίσθηση, συναισθήματα - θέληση, προσπάθεια - δράση,
- εκτελούν ρόλους με ετοιμότητα,
- εκφράζουν συναισθήματα, χιούμορ ή συμπάθεια για τρίτους.

Θα μπορούσαμε όμως να συμφωνήσουμε ότι ηγέτης-ις είναι το άτομο που, μέσα από μια σύνθετη διεργασία, χρησιμοποιεί προσωπικά του-της στοιχεία (πίστη, πεπειθήσεις, αξίες, ήθος, χαρακτήρας, γνώσεις, δεξιότητες), με σκοπό να **επηρεάσει** άλλους, ώστε να επιτύχει σε μία αποστολή, καθήκον ή στόχο και να διευθύνει έναν οργανισμό ή μια κοινότητα με τρόπο κατανοητό και συνεκτικό. Η ηγεσία στηρίζεται στη *κινητοποίηση* των άλλων ατόμων, πράγμα που επιτυγχάνεται εξασφαλίζοντας και διατηρώντας την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων.

Είναι η τέχνη της παρακίνησης των υφισταμένων για την εκτέλεση των καθηκόντων τους με ζήλο και εμπιστοσύνη, συνεισφέροντας έτσι στους οργανωσιακούς – επιχειρησιακούς σκοπούς και στόχους, το μέγιστο δυναμικό τους. Είναι ακόμη η ικανότητα να βλέπει και να χρησιμοποιεί τα κατάλληλα κίνητρα για τον καθένα και τη καθεμιά και η ικανότητα να εμπνέει. Η ηγεσία είναι μια σχέση (και λειτουργία) ανάμεσα στον ηγέτη (*leader*), τον οπαδό - ακόλουθο (*follower*), τη κατάσταση που υπάρχει και τον προς επίτευξη στόχο. Τα στοιχεία που διαφοροποιούν τα διάφορα είδη ηγεσίας αφορούν τον τρόπο που ορίζεται και λειτουργεί αυτή η σχέση. Η λειτουργία της εκτυλίσσεται μέσα στο περιβάλλον, το οποίο και επηρεάζει σημαντικά με τα πρότυπα, τις αξίες, τις στρατηγικές, τους στόχους και τη φιλοσοφία της, καθώς και με τους ανθρώπους που συνεργάζεται. Οι αξίες αντικατοπτρίζουν το ενδιαφέρον του συστήματος για όλα τα εμπλεκόμενα στη λειτουργία του μέρη, εντός και εκτός αυτού. Καθορίζουν το τρόπο με τον οποίο εκτελούνται οι εργασίες και τον τύπο των άλλων συναλλασσομένων οργανισμών και ατόμων. Η *προσωπικότητα* του συστήματος καθορίζει τους ρόλους, τις σχέσεις, τις ανταμοιβές και τις τελετουργίες που συμβαίνουν μέσα στον οργανισμό.

Μοντέλα ηγεσίας

Υπάρχουν πολλές κατηγοριοποιήσεις και μοντέλα ηγεσίας. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η προσέγγιση των Torbert και Rooke, γιατί συσχετίζει τα στυλ ηγεσίας με τα στάδια ωρίμανσης του ατόμου και τα επίπεδα ανάπτυξης του συστήματος. Η βασική τους ιδέα είναι ότι αυτό που διαφοροποιεί τους ηγέτες δεν είναι η προσωπικότητα ή το στυλ τους, αλλά η **εσωτερική λογική δράσης** (*internal action logic*), δηλαδή πώς ερμηνεύουν το περιβάλλον τους και πως αντιδρούν όταν η δύναμη ή η ασφάλεια τους προκαλούνται. Προτείνουν τις εξής 7 αρχετυπικές φιγούρες:

- Καιροσκόπος:** Κερδίζει με όποιον τρόπο μπορεί και είναι καλός σε στιγμές ανάγκης ή σε ευκαιρίες για πωλήσεις
- Διπλωμάτης:** Αποφεύγει τις συγκρούσεις, θέλει να ανήκει και να τα έχει καλά με όλους και είναι χρήσιμος σε ρόλους υποστηρικτικούς
- Εμπειρογνώμων:** Ηγείται μέσω της λογικής και της ειδικότητάς του («εγώ ξέρω») και είναι ικανός να προσφέρει σαν μονάδα.
- Αποτελεσματικός:** Πετυχαίνει στρατηγικούς στόχους, είναι ικανός μάντζερ, χειρίζεται πολλαπλά ζητήματα και λειτουργεί με βάση τη δράση και τους στόχους.

Ατομικιστής:	Συμφαίνει ανταγωνιζόμενες προσωπικές και εταιρικές λογικές δράσης, δημιουργεί μοναδικές δομές για αντιμετώπιση προβλημάτων/ κενών και είναι αποτελεσματικός σε επιχειρησιακούς και συμβουλευτικούς ρόλους
Στρατηγικός:	Δημιουργεί εταιρικές και προσωπικές μεταμορφώσεις, χρησιμοποιεί τη δύναμη της επιτήρησης, της αμοιβαίας διερεύνησης, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα και είναι αποτελεσματικός στις οργανωσιακές αλλαγές
Αλχημιστής:	Δημιουργεί κοινωνικές μεταμορφώσεις, ενώνει υλικές, πνευματικές και κοινωνικές μεταμορφώσεις και είναι αποτελεσματικός στις κοινωνικές αλλαγές

Δύο Επίκαιροι Τύποι Ηγεσίας

Ο **Robert Greenleaf** προτείνει στο βιβλίο του *Servant Leadership* ένα τρόπο ηγεσίας, που στηρίζεται στο *τρόπο ζωής (state of being)* και όχι στο *τρόπο δράσης (doing)*. **Η ηγεσία που υπηρετεί** είναι μια πρακτική φιλοσοφία, που απευθύνεται και υποστηρίζει ανθρώπους που επιλέγουν πρώτα να υπηρετούν και κατόπιν να ηγούνται. Η ηγεσία είναι για αυτούς ένας τρόπος επέκτασης της υπηρεσίας τους προς άτομα ή οργανισμούς.

Η **Margaret Wheatley** σημειώνει ότι το μοτίβο της ηγεσίας που υπηρετεί είναι φυσικό στους ανθρώπους. Ξεκινά σαν μία αίσθηση, μία επιθυμία να υπηρετήσεις τους άλλους και μετατρέπεται σε μία δέσμευση αυτή η επιθυμία να γίνει πράξη. Οι ηγέτες πρέπει να βρουν τις διαδικασίες μέσω των οποίων οι άνθρωποι θα επανασυνδεθούν μεταξύ τους. Πρέπει να αφυπνίσουν την καλοσύνη στην ομάδα των υπαλλήλων τους, έως ότου αυτοί από μόνοι τους να καταλάβουν την αξία της. *(Πάντα ξέραμε ότι οι ηγέτες βλέπανε πιο πολλά σε μας, από όσα μπορούσαμε εμείς να δούμε στους εαυτούς μας)*. Ο σκοπός του *Servant Leader* είναι να ξυπνήσει αυτό το πνεύμα στον οργανισμό του: *«πως μπορούμε να βρούμε οι άνθρωποι νόημα στη δουλειά;»* και να βοηθήσουν τους ανθρώπους, που από τη φύση τους ψάχνουν για σκοπό, πνεύμα και υπηρεσία στη δουλειά τους.

Ένας τέτοιος ηγέτης πρέπει να γνωρίζει ότι δεν μπορεί να αυξάνει διαρκώς την ταχύτητα της αλλαγής. Αντίθετα, πρέπει να πει το εξής επαναστατικό: *«Πρέπει να βρούμε χρόνο για να σκεφτούμε (reflection). Μπορεί να μην είναι στην περιγραφή της δουλειάς, αλλά είναι στην περιγραφή του είδους μας!»*. Πρέπει επίσης να αναρωτηθεί ποια είναι η στάση του προς το καινούργιο, προς τη δημιουργικότητα, μια που μέρος της δουλειάς του είναι να το ενθαρρύνει και να το καλωσορίζει.

Μια ακόμη προτεραιότητα είναι να διαπιστώσουμε ότι δεν ζούμε μόνοι, χωριστά ο ένας από τον άλλο. Αυτό είναι μία οπτική ψευδαίσθηση, όπως είπε ο Αϊνστάιν. Η δουλειά ενός ηγέτη είναι να βάζει την αδιαφορία στο πλάι και να πει «Υπάρχει κι άλλο ταλέντο εδώ, υπάρχει κι άλλη δημιουργικότητα κι άλλη ανθρωπιά. Έχουμε ανάγκη για σχέση, συντροφικότητα. Γι' αυτό μάθαμε να μιλάμε, να επικοινωνούμε. Επίσης, έχουμε ανάγκη να βρίσκουμε νόημα σε αυτά που κάνουμε».

Αυτό που χαρακτηρίζει την ηγεσία που υπηρετεί είναι ένας μεγαλύτερος σεβασμός στο τι σημαίνει να είσαι άνθρωπος. Οι άνθρωποι δεν έχουν απλά χρηστική αξία. Παρά την απροθυμία πολλών να χρησιμοποιούν τον όρο «πνευματικότητα» στη δουλειά, λόγω της σύνδεσής της με την παραγωγικότητα, αυτό που ουσιαστικά συμβαίνει είναι η διαπίστωση ότι οι άνθρωποι έχουν βαθιές αναζητήσεις, ανάγκη για νόημα, και απλά είναι τέτοια η φύση τους, δίχως να υπάρχει κάτι θρησκευτικό σε αυτή τη διαπίστωση. Απλά όλοι έχουμε πνεύμα. Έχοντας δηλαδή μια βαθύτερη κατανόηση του τι σημαίνει άνθρωπος, της πνευματικότητάς του, της ψυχής του, ακόμα κι αν δεν χρησιμοποιούμε τέτοιους όρους, ο ηγέτης κατανοεί καλύτερα τις ανάγκες του. Είναι τραγικό λοιπόν η οργάνωση της εργασίας να στερεί από τους ανθρώπους τη δυνατότητα για συνεισφορά, για αυτοεκτίμηση και οι ηγέτες να φτιάχνουν «σκοπούς και οράματα» χωρίς όμως να αγαπούν βαθιά ή να σέβονται τον κόσμο. Πρέπει το «όραμα» ενός οργανισμού να συνδυάζει μία αίσθηση ενός μεγαλύτερου σκοπού αλλά και ελευθερίας στο πως θα μετουσιωθεί αυτός ο σκοπός.

Κατά την Wheatley λοιπόν, ο ηγέτης πρέπει να γίνει από ήρωας οικοδεσπότης. Για να γίνει αυτό χρειάζεται ακλόνητη πίστη στους ανθρώπους. Δεν μπορείς να υπηρετήσεις τους ανθρώπους αν δεν τους έχεις εμπιστοσύνη. Δε μπορείς να χειριστείς το άγνωστο, χωρίς να έχεις πίστη στους ανθρώπους. Πρέπει να περάσουμε από την αντικειμενικότητα στους οργανισμούς στην αγάπη, στις σχέσεις. Δεν έχει σημασία ποιές είναι οι επίσημες αξίες του οργανισμού, αλλά αν οι άνθρωποι μπορούν να εκφράσουν τις δικές τους αξίες. Έτσι λοιπόν χρειαζόμαστε πρακτικές που να «ανοίγουν την καρδιά».

Ο **Joe Jaworski** προσεγγίζει την **μετασχηματίζουσα ηγεσία**, μέσα από το βιβλίο του *Synchronicity: the inner path of leadership*, λέγοντας ότι η θεμελιώδης επιλογή που διευκολύνει τους πραγματικούς ηγέτες σε όλες τις καταστάσεις είναι η επιλογή να *υπηρετήσουν τη ζωή, επιτρέποντάς της να ξετυλιχθεί μέσα από τον εαυτό του καθενός και καθεμιάς μας*. Επηρεασμένος έντονα από τις θεωρίες των **Bohm**, **Varela** και **Maturana**, ισχυρίζεται ότι η ηγεσία αφορά στο να μαθαίνει κανείς πώς να *διαμορφώνει το μέλλον και να δημιουργεί νέες πραγματικότητες*, παρά στο πώς να αντιδρά στο παρόν. Έχει την ικανότητα να οραματίζεται κάτι ευρύτερο και μεγαλύτερο και επιπλέον την ικανότητα να το υλοποιεί. Τα βασικά χαρακτηριστικά της είναι:

- *Η χαρισματική επιρροή*, που δημιουργεί όραμα και αίσθηση καθήκοντος, ενσταλάζει υπερηφάνεια και κερδίζει σεβασμό και εμπιστοσύνη
- *Η εμπνευσμένη κινητοποίηση*, που προάγει την ευφυΐα, τον ορθολογισμό και την προσεκτική επίλυση προβλημάτων και
- *Η εξατομικευμένη θεώρηση*, που δίνει προσοχή στο προσωπικό, μεταχειρίζεται κάθε υπάλληλο ξεχωριστά, υποστηρίζοντας και συμβουλευόντάς τον-την.

Ορισμένα άλλα σημαντικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας αυτής είναι:

- η δημιουργία και διατήρηση αυτογνωσίας
- η εκτίμηση της φύσης της ηγεσίας αυτής καθ' εαυτή
- η εστίαση σε ιδέες που εκφράζουν αλληλοσύνδεση παρά χωριστότητα
- η προσοχή σε αξίες, αναζητώντας το *γιατί* παρά το *όφελος*
- η ικανότητα αντίληψης της κοινωνικής πολυπλοκότητας και σύνθεσης ομάδων ικανών να δημιουργήσουν κάτι νέο και
- η ανάπτυξη επαρκούς ενημερότητας του περιβάλλοντος πλαισίου και των συμφραζομένων του

Οι ηγέτες που μεταμορφώνουν συνήθως χρησιμοποιούν ιστορίες και σύμβολα, για να επικοινωνήσουν το όραμα και το μήνυμά τους. Απευθύνονται με ενθουσιασμό και αισιοδοξία για τους συλλογικούς στόχους και εμπνέουν εμπιστοσύνη, σεβασμό και υπερηφάνεια στους γύρω τους, αναφερόμενοι στις αξίες και τα πιστεύω τους. Όταν ασχολούνται με την επίλυση προβλημάτων, αναζητούν διαφορετικές προοπτικές, συνυπολογίζοντας τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεών τους, ενώ δεν διστάζουν να «ξοδεύουν» χρόνο, εκπαιδεύοντας και καθοδηγώντας τους ανθρώπους, ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες τους.