

[AL ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ]



ΤΙΤΛΟΣ

ΕΝΤΕΧΝΗ ΗΓΕΣΙΑ – έκθεση υπάρχουσας κατάστασης

ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ

Advancis Business Services

ΣΚΟΠΟΣ

Το **ARTFUL LEADERSHIP** (ΕΝΤΕΧΝΗ ΗΓΕΣΙΑ) είναι ένα διεθνές έργο, συγχρηματοδοτούμενο από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή μέσω του προγράμματος Erasmus +, που στοχεύει στην ανάπτυξη μιας νέας γενιάς ηγετών-υπηρετών μέσω των τεχνών.

Οι Advancis (Πορτογαλία), the School of Arts - Catholic University of Porto (Πορτογαλία), the Rotterdam School of Management (Ολλανδία), ISTUD Business School (Ιταλία), το Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας (Ελλάδα) και Storybag (Ολλανδία) εργάζονται για την ανάπτυξη ενός καινοτόμου και δημιουργικού σετ ψηφιακών μαθησιακών πόρων & ένα νέο μαθησιακό μονοπάτι μέσω μιας προσέγγισης βασισμένης στις τέχνες, ώστε να εμπνεύσουν και να γαλουχήσουν μια νέα γενιά Ηγετών-Υπηρετών.

Η παρούσα έκθεση Υπάρχουσας Κατάστασης συνοψίζει τα αποτελέσματα της έρευνας που στηρίχθηκε σε παρατηρήσεις και αξιολογικές δράσεις και παρουσιάζει τα κύρια ευρήματα, αποτελώντας τη βάση για τα επόμενα βήματα του έργου

Περίληψη	4
Μεθοδολογία ερευνας	5
Καθορισμός της βάσης για αλλαγή	8
Τρεχουσες προκλήσεις	11
Ηγεσία, υπηρετική ηγεσία	17
Παρουσιάζοντας την έννοια σήμερα	17
Εξετάζοντας τα κύρια χαρακτηριστικά	18
Αντιστοιχώντας την Υπηρετική Ηγεσία στις σημερινές ανάγκες	21
Με βάση την τέχνη	25
Εισαγωγή στην έννοια σήμερα	25
Διερευνώντας τα κύρια χαρακτηριστικά	25
Αντιστοιχώντας τη μάθησης μέσω τεχνών με τις σημερινές ανάγκες	26
Καταληγοντας σε συμπεράσματα	29
Τροφή για σκέψη	31

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο κόσμος βρίσκεται σε αναταραχή.

Παγκοσμιοποίηση, τεχνολογία, βαθιές δημογραφικές μεταβολές, οικονομική κρίση, ηθικά διλήμματα μας οδηγούν να αμφισβητούμε την εγκυρότητα των εκπαιδευτικών και διοικητικών μας πρακτικών.

Οι νέες γενιές που εντάσσονται στο εργατικό δυναμικό έχουν διαφορετικές προσδοκίες και απαιτούν πιο ηθική και ανθρωποκεντρική διοίκηση.

Οι μελλοντικοί ηγέτες αναπτύσσονται κοινωνικά, πολιτικά και οικονομικά μέσα στην ψηφιακή εποχή και εν μέσω μιας βαθιάς κοινωνικής, χρηματοπιστωτικής και οικονομικής κρίσης. Αυτοί οι μελλοντικοί ηγέτες απαιτούν σκοπό, νόημα και σύνδεση, ενώ θα εργάζονται σε οργανισμούς που επίσης διαμορφώνονται από την παγκοσμιοποίηση των γνώσεων, των αγορών και των πελατών, και των τεχνολογιών της πληροφορίας και των επικοινωνιών.

«Με τέτοιες αλλαγές έχουν προκύψει νέες προτεραιότητες και ευθύνες και σε αυτό το περιβάλλον η θεωρία του ηγέτη-υπηρέτη γνώρισε άνθηση ως διοικητικό μοντέλο στον επαναπροσδιορισμένο επιχειρηματικό κόσμο του σήμερα, ένα μοντέλο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ακρογωνιαίος λίθος για οργανισμούς που επιθυμούν να οικοδομήσουν εταιρικές δομές βασισμένες στη επιστασία, την ενδυνάμωση και την εμπιστοσύνη.»

DIRK VAN DIERENDONCK, RSM INSIGHT 3RD QUARTER, 2011

Αυτή η έκθεση υπάρχουσας κατάστασης στοχεύει να αποδώσει μια ξεκάθαρη και συνδυαστική επισκόπηση των κεντρικών εννοιών του έργου της Έντεχνης Ηγεσίας – των χαρακτηριστικών του ηγέτη-υπηρέτη και των προσεγγίσεων μάθησης μέσω τέχνης – και του τρόπου που αυτές οι έννοιες μπορούν να συνδυαστούν για να μεγιστοποιηθεί ο πιθανός αντίκτυπος μιας ηγετικής αναπτυξιακής στρατηγικής.



ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το ερευνητικό στάδιο της ΕΝΤΕΧΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ σχεδιάστηκε με στόχο να αξιολογήσει και να αναλύσει:

(I) την εξέλιξη του μοντέλου του Ηγέτη-Υπηρέτη

(II) τη δυναμική της Έντεχνης Μάθησης ως διδακτικού εργαλείου που εφαρμόζεται στην εκπαίδευση της διοίκησης και της ηγεσίας

(III) την ανάδυση νέων μαθησιακών μεθόδων που συνδέονται με την έντεχνη μάθηση, όπως είναι η ψηφιακή αφήγηση, η σχεδιαστική σκέψη (*design thinking*), κλπ

(IV) τη σε βάθος γνώση για την ομάδα-στόχο και τους μελλοντικούς χρήστες-ηγέτες, διευθυντές σχολείων και της γενιάς των Millennials&Gen2020 – των χαρακτηριστικών, των αναγκών και των επιθυμιών της.

Η ερευνητική μεθοδολογία σχεδιάστηκε σαν ένα ταξίδι αναζήτησης της γνώσης, στο οποίο και οι ερευνητές και οι συμμετέχοντες σε αυτό είχαν ενεργό ρόλο. Συγκεκριμένα, οι προσεγγίσεις και οι τεχνικές που επιλέχθηκαν, επέτρεψαν τη συνεχόμενη εμπλοκή συμμετεχόντων, όχι μόνο ως ερωτώμενοι, αλλά και ως αναλυτές, αναστοχαστές και αναλαμβάνοντες δράση.

Το ερευνητικό ταξίδι σχεδιάστηκε σε τρεις βασικές φάσεις:



ΔΙΑΜΕΣΟΥ ΤΗΣ ΚΟΙΛΑΔΑΣ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ



ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΔΑΣΟΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ



ΣΚΑΡΦΑΛΩΝΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΛΟΦΟΥΣ ΤΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ



ΦΑΣΗ ΠΡΩΤΗ: Διαμέσου της Κοιλιάδας της Βιβλιογραφικής Έρευνας

Με στόχο την παροχή βαθύτερης γνώσης και στους δύο τομείς (Ηγέτης-Υπηρετής & Έντεχνη Μάθηση), επέτρεψε στην κοινοπραξία του έργου να αποκτήσει μια ευρύτερη προοπτική σχετικά με τις τρέχουσες εξελίξεις στα συγκεκριμένα πεδία.

Η Φάση 1 διεξήχθη σε ένα συγκλίνον-αποκλίνον συνεχές μεταξύ δύο διακριτών σταδίων.

1ο στάδιο: δύο πηγές δεδομένων εξερευνήθηκαν – Συλλογή ερευνητικών πόρων και Προσωπικότητες. Η πρώτη – συλλογή ερευνητικών πόρων – στόχευε στη συγκέντρωση ενός ποικιλόμορφου συνόλου πόρων από διαφορετικές πηγές και σε διαφορετικές μορφές που να σχετίζονται με ζητήματα που απασχολούν το έργο. Οι Προσωπικότητες αξιοποιήθηκαν για να συγκεντρωθούν πληροφορίες για εμπνευσμένους χαρακτήρες από τους χώρους της Ηγεσίας, των Τεχνών και της Μάθησης. 2ο στάσιο: η ερευνητική ομάδα ανέλυσε τις πληροφορίες, τις παραπομπές και τις πηγές, επιλέγοντας τις καταλληλότερες για τους στόχους της Έντεχνης Ηγεσίας. Στο τέλος, η κοινοπραξία κατέληξε σε ένα σύνολο 50 βιβλιογραφικών αναφορών που σχετίζονται με τα υποπεδία της Έντεχνης Ηγεσίας.

ΦΑΣΗ ΔΥΟ: μέσα στο δάσος της συμμετοχικής ερευνας

Αυτή η δραστηριότητα περιελάμβανε δύο αλληλεπιδραστικές δράσεις με τους πληθυσμούς στόχους:

- Αναγνώριση του Παρόντος: επιλογή, ανάλυση και διαμοιρασμός έργων ή οργανισμών που μπορούσαν να αποτελέσουν πηγές έμπνευσης για τους τελικούς χρήστες.
- Πρόγνωση του Μέλλοντος: χαρτογράφηση των κοινωνικών τάσεων, ιδιαίτερα όσων σχετίζονται με τα πεδία της Μάθησης και της Βιομηχανίας.

Συνολικά οργανώθηκαν έξι στρατηγικά γκρουπ πρόβλεψης στις τέσσερις χώρες της κοινοπραξίας, με τη συμμετοχή περισσότερων από 70 ατόμων από διαφορετικά υπόβαθρα (π.χ. Ακαδημαϊκοί, Επιχειρηματίες, Φορείς Χάραξης Πολιτικής, κλπ.).

ΦΑΣΗ ΤΡΙΑ: Σκαρφαλώνοντας τους λόγους της πρακτικής

Σε αυτό το στάδιο, ο στόχος ήταν να ερμηνευθούν και να αναλυθούν όλα τα στοιχεία που είχαν συγκεντρωθεί προηγουμένως προκειμένου να χαρτογραφηθούν οι βασικές ικανότητες ηγεσίας και να διασφαλιστεί μια περιεκτική ανάλυση των μεθόδων εκπαίδευσης που βασίζονται στις τέχνες και θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν για την υποστήριξη της κατάρτισης στην ηγεσία και την ανάπτυξη αυτής.

Τα αποτελέσματα παρουσιάστηκαν σε ένα 10 Πάνελ Ειδικών που προσκλήθηκαν από την κοινοπραξία, προερχόμενων από διαφορετικά ακαδημαϊκά και επαγγελματικά πλαίσια.

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΒΑΣΗΣ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ

Η έρευνα δείχνει ότι οι παραδοσιακές διοικητικές και ηγετικές πρακτικές δεν μπορούν πια να ανταποκριθούν στις τρέχουσες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί και δε δύνανται να ανταποκριθούν στις προσδοκίες και τις ανάγκες των νέων εργατικών δυνάμεων/δομών/γνώσεων.

Τι εννοούν οι άνθρωποι όταν μιλούν για μεγάλες τάσεις;¹

¹ Οι συμμετέχοντες στα εθνικά σεμινάρια συζήτησαν για το πώς η κοινωνία, οι επιχειρήσεις και οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί θα εξελιχθούν και πώς πρέπει να ακολουθήσουμε τις αλλαγές.

THIS
IS
IT

Επένδυση στο ταλέντο των ανθρώπων άσχετα από την ηλικία τους • ενθάρρυνση της εκδήλωσης της δυναμικής και των δυνατοτήτων των εργαζομένων για τον οργανισμό, αναγνώριση διαφορετικών ταλέντων σε/για διαφορετικές ηλικίες.

Εκπαίδευση & επιμόρφωση για την προώθηση της αυτονομίας και την ενθάρρυνση της προσωπικής και κοινωνικής ανάπτυξης που καθορίζει την πορεία -τόνωση της διαμοιραζόμενης ηγεσίας μέσω της επικοινωνίας.

Διεπιστημονικές ομάδες κινητοποιούνται από περιέργεια και καθορισμό ενός κοινού στόχου • είναι αυτόνομες για τον προσδιορισμό του γιατί, τι και πώς – μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στις ανθρώπινες δράσεις και ανοιχτή και συμμετοχική καινοτομία.

Η Ρευστότητα περιγράφεται ως συνώνυμο της αποδόμησης, της αβεβαιότητας, της αβεβαιότητας και του μοντέρνου, γενικά. Η Έλευση της ψηφιακής/διαδικτυακής επανάστασης και των συστημάτων μεγάλων δεδομένων (big data), προκαλούν ελεύθερες και ανεξέλεγκτες αλληλεπιδράσεις που ενέχουν κινδύνους αναφορικά με την ασφάλεια, την ιδιωτικότητα και ούτω καθεξής.

Το όλο είναι διαφορετικό από το άθροισμα των επιμέρους: εκτίμηση κάθε ατόμου και της συν-οικοδόμησης που επιτρέπει σε μια ομάδα να δημιουργήσει με τη συμμετοχή κάθε εμπλεκόμενου μέρους • στο σημερινό κοινωνικό πλαίσιο, η συνεργατική προσέγγιση είναι ακόμα πιο σχετική και εφαρμοσμένη • είναι σημαντικό η εκπαίδευση γενικότερα και οι ηγέτες ειδικότερα να προωθούν τις ικανότητες της συν-οικοδόμησης και την προσοχή στο άτομο μέσω της πρωτοβουλίας, της αυτονομίας, της κριτικής σκέψης και της δημιουργικότητάς του.

Μηχανοργάνωση, με ιδιαίτερη αναφορά στην εξάπλωση των υπολογιστών και των ρομπότ που θέτουν σε κίνδυνο την παραδοσιακή σχέση μεταξύ ανθρώπων και μηχανών.

Βιωσιμότητα, που νοείται ως η ικανότητα εκμετάλλευσης πόρων χωρίς να απειλείται η ζωή και η ευημερία των μελλοντικών γενεών.

Οι διεπιστημονικές συνέργειες είναι ένα συνδυαστικό φαινόμενο μεταξύ ανθρώπων με διαφορετικές ικανότητες και κοινούς στόχους και αιτιάσεις• αποσκοπεί να ευθυγραμμιστεί με τις διάφορες κοινωνικές προκλήσεις αναφορικά με την επίλυση των σημερινών προβλημάτων και τη μελλοντική εξέλιξη της κοινωνίας – να αναπτύξει λύσεις επικυρωμένες από συλλογική διασύνδεση• να προωθήσει τη διεθνή σύνδεση μεταξύ ανθρώπων• να διευκολύνει την αποκλίνουσα σκέψη για το κοινό καλό• να επιτρέψει την συμπεριληπτική ηγεσία

Κοινωνικός κατακερματισμός. Έχει χαρακτηριστεί ως μια προοδευτική διαδικασία που περιλαμβάνει κοινωνίες και οικογένειες, μετατρέποντας τις κοινότητες σε άτομα που μερικές φορές στερούνται τις ρίζες και τις παραδόσεις τους.

Εκκοσμίκευση και φονταμεταλισμός. Οι πολιτιστικές αλλαγές σημειώθηκαν τα τελευταία 50 χρόνια ως αποτέλεσμα της προοδευτικής εξασθένησης των ισχυρών δεσμών συνοχής. Οι ηγέτες και οι οργανισμοί δεν μπορούν να εξαιρεθούν από αυτή τη μεταβλητή, καλούμενοι να προσφέρουν ισχυρές αξίες, ταυτότητα και αίσθηση του ανήκειν, ακόμη και εντός των ορίων του οργανισμού.

Σύνδεση. Η πιθανότητα να συνδεθεί κανείς και να συσχετιστεί με διαφορετικούς ανθρώπους των οποίων οι σκέψεις μπορούν να διαμοιραστούν και να συν-οικοδομηθούν σε μια κοινότητα. Ο ηγέτης θα πρέπει να κινητοποιεί όλα τα μέλη για κοινούς στόχους, αλλά οι ομάδες να έχουν στη συνέχεια μια βιώσιμη ηγεσία.

Εικονική διασύνδεση για συν-οικοδόμηση: η εικονική διασύνδεση είναι απαραίτητη, αλλά απαιτεί ένα σύνολο εργαλείων που επιτρέπουν τη συν-δημιουργία λύσεων για την κοινωνία, τους οργανισμούς και τις κοινότητες.

Ο ηγέτης πρέπει να ενδυναμώνει τα μέλη για ατομικές αποφάσεις που απαιτούνται εξωγενώς – ώστε να επέλθει ισορροπία μεταξύ της εικονικής διασύνδεσης και των αποσυνδεδεμένων ευθυνών

Έλλειψη πόρων. Το παράδειγμα της κοινής οικονομίας ως ενός βιώσιμου τρόπου αντιμετώπισης αυτής της πρόκλησης.

Φόβος: μια αυξανόμενη αίσθηση φόβου έχει περιγραφεί ως βασικός παράγοντας του εγγύς μέλλοντος, ως συνέπεια της τρομοκρατίας, των ραγδαίων αλλαγών και της γενικής πολιτικής/κοινωνικής αστάθειας

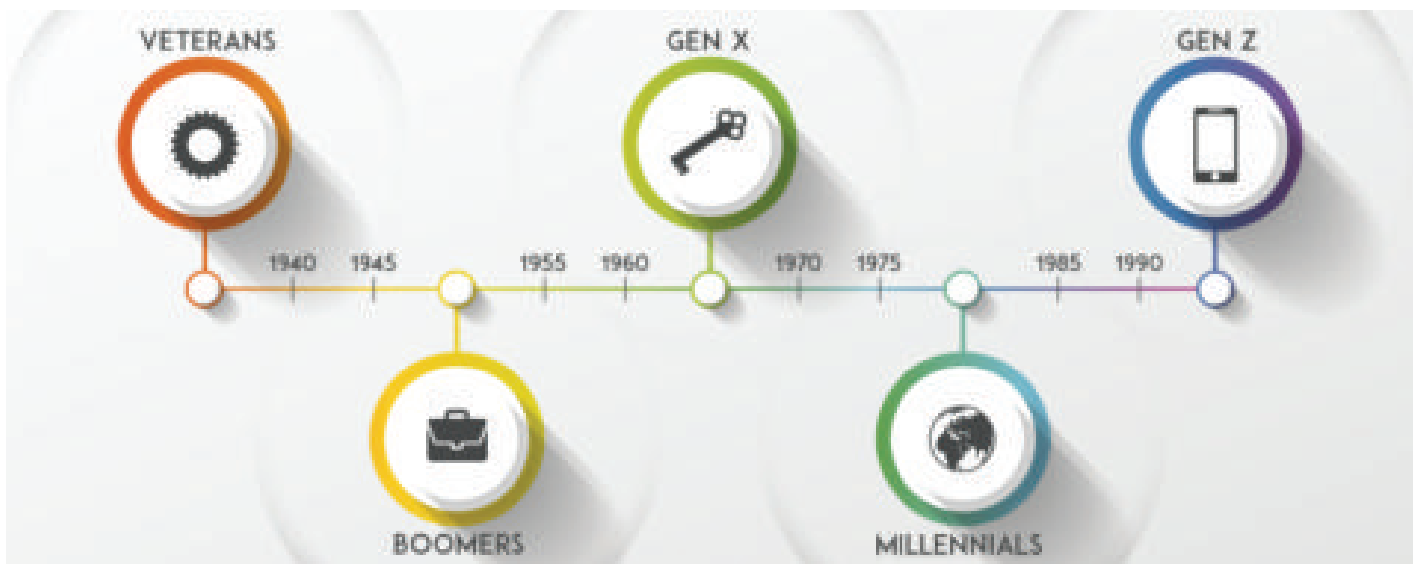
ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

#ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Ο συνδυασμός της αύξησης του προσδόκιμου ζωής με τη μείωση του ρυθμού γεννήσεων επιφέρει τη γήρανση του πληθυσμού.

Τα φαινόμενα γήρανσης διασχίζουν τα σύνορα με ταχείς ρυθμούς και οι χώρες δεν μπορούν να δώσουν τις πρέπουσες απαντήσεις στις κοινωνικά και οικονομικά αρνητικές επιπτώσεις.

Οι δημογραφικές αλλαγές επηρεάζουν την κοινωνία και ευημερία των κρατών, καθώς και τις επιχειρήσεις και την αγορά εργασίας που αντιμετωπίζει νέες προκλήσεις στη διαχείριση ανθρώπων, ως εργατικό δυναμικό και ως πελατολόγιο. Στην πραγματικότητα, οι περισσότερες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια μετάβαση από το δυναμικό τους που είναι άνω των 50 ετών σε αυτό που είναι κάτω των 40 ετών (Barroca, 2015).



Από τις διαφορετικές γενιές στην κοινωνία που ήδη εργάζονται, οι εργοδότες αντιμετωπίζουν με διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες τις διάφορες ηλικιακές ομάδες εργαζομένων. Επιπλέον και πέρα από αυτό το μείγμα ατομικών χαρακτηριστικών, οι εργαζόμενοι ζουν, εξερευνούν και επιχειρηματολογούν διαφορετικά από ότι τις προηγούμενες δεκαετίες – η τεχνολογία και η παγκόσμια συνδεσιμότητα προσφέρουν έγκαιρα γνώση και πληροφόρηση για αμέτρητα θέματα, δημιουργώντας μια κοινωνία βασισμένη στη γνώση (Υπουργείο Εργασίας και Οικονομίας της Φιλανδίας, 2012).

Ενώ οι οικονομίες εξακολουθούν να αγωνίζονται για να κερδίσουν καινοτομία και ανταγωνιστικότητα, η διατήρηση του κινήτρου των υφιστάμενων υπαλλήλων για δουλειά περιλαμβάνει νέα μέτρα συμμόρφωσης που προωθούν την κοινωνική καινοτομία και ευθύνες

«όσο μεγαλύτεροι είναι, τόσο περισσότερο αισθάνονται απειλή από την ψηφιοποίηση των διαδικασιών και από τους περισσότερο καταρτισμένους, νεότερους συναδέλφους.»

«Ενώ οι ηλικιωμένοι και οι επαγγελματίες γενικά συμφωνούν με την παραδοσιακή ιδέα των ηγετών ως 'αυτοί που ηγούνται' εστιάζοντας την προσοχή τους τόσο σε εταιρικές όσο και σε συλλογικές 'διαστάσεις των οργανισμών, φοιτητές τόνισαν την άποψη των 'ηγετών' ως 'αυτών που δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες για», εστιάζοντας την προσοχή τους σε σχεσιακές/ατομικές διαστάσεις των οργανισμών»

«Έμφαση στην ευθύνη και την αειφορία που αντιπροσωπεύουν την 'κοινωνική' πλευρά της ηγεσίας, που θεωρείται ως η γέφυρα που συνδέει επιχειρήσεις με τους ανθρώπους και την κοινωνία στο σύνολό της»

#ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η τεχνολογία άλλαξε τον τρόπο του επιχειρείν. Μια νέα τάξη οργανισμών προσαρμόζει τη δομή, τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα (ή τον τρόπο παράδοσης προϊόντων/υπηρεσιών).

Η ψηφιακή εποχή εμβυθίζει τους εργαζομένους, και κυρίως τις νέες γενιές εργατικού δυναμικού, στην τεχνολογία καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους, γεγονός που θα έχει σημαντικό αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο θα επικοινωνούν οι μελλοντικοί εργαζόμενοι και οι ηγέτες. «Ωστόσο, μια πρόκληση που σχετίζεται με τις ευκαιρίες που παρέχει η τεχνολογία είναι η ανάγκη για όλους να είναι 'ψηφιακά εγγράμματοι' και να παρακολουθούν τις συνεχώς μεταβαλλόμενες τεχνολογίες" (Rikleen, 2011).

Με τον ίδιο ρυθμό, οι ομάδες δε χτίζονται πλέον λαμβάνοντας υπόψη το εργατικό δυναμικό σε ένα τμήμα ή έναν τομέα εργασίας· αντίθετα, οι οργανισμοί προωθούν τη σύνδεση μεταξύ διαφόρων τομέων εργασίας (επιχειρησιακή, διαχείριση, έρευνα, σχεδιασμός, κλπ.) και διάφορους τομείς γνώσης (εθνογραφία, μηχανική, φιλοσοφία, τέχνες, χημεία, κλπ.) για να πυροδοτηθεί η δημιουργική πλευρά και να προωθηθούν καινοτόμες λύσεις για να παρουσιαστούν στην αγορά (van Knippenberg, van Ginkel, Hoever & Barkema, 2013).

Αυτές οι υβριδικές και διεπιστημονικές ομάδες ήδη απαιτούν διάφορους επαγγελματίες - το σχήμα T – «οι οποίοι είναι ειδικοί στην επίλυση προβλημάτων στο πεδίο της εξοικείωσής τους, αλλά είναι επίσης ικανοί να αλληλεπιδρούν με και να κατανοούν ειδικούς από ένα ευρύ φάσμα πεδίων και λειτουργικών περιοχών» (IfM και IBM, 2008).

Για νέες ομάδες, νέους χώρους εργασίας. Μπορούμε να αξιολογήσουμε πώς οι αλλαγές στην οργανωσιακή δομή βρίσκονται ήδη σε εξέλιξη.

Άρχισαν να υιοθετούν τις ρυθμίσεις στο χώρο και στις μεθόδους εργασίας από τις συνεργασίες και τις συνεργατικές οικονομίες και τα αποτελέσματα ήταν στην πραγματικότητα πολύ αισιόδοξα (Jones, 2013).

Οι νέες οργανωσιακές δομές επέτρεψαν στα μεσαία στελέχη να έρθουν στο προσκήνιο. Η εγγύτητά τους με την ανώτατη διοίκηση και τους εργαζόμενους ταυτόχρονα είναι κλειδί για να εξασφαλιστεί ότι ο οργανισμός επικοινωνεί άψογα με τη στρατηγική και παρακολουθεί αποτελεσματικά τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Έτσι, εκτός από την ανάγκη προσαρμογής των μεσαίων στελεχών σε νέες ρυθμίσεις εργασίας και διεπιστημονικές ομάδες - σχήματος T -, απέκτησαν ευθύνη για τα αποτελέσματα, τους πόρους και τους ανθρώπους. Η επιτυχία τους «πρέπει να στηρίζεται σε ισχυρές δεξιότητες επιρροής και την ικανότητα να στρατολογούν ένα σύνθετο δίκτυο πόρων για να πάρουν αποτελέσματα» (McKinney, McMahon & Walsh, 2013).

ΓΕΓΟΝΟΤΑ & ΑΝΗΣΥΧΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΘΝΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑΚΕΣ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣ

«Το μοντέλο ηγεσίας θα αλλάξει εξαιτίας των ψηφιακών υπηρεσιών, γεγονός που οδηγεί σε πιο συνεργατικά μοντέλα ηγεσίας».

«Ο ηγέτης πρέπει να ζήσει έξω από τις ψηφιακές φυσαλίδες και ο ηγέτης θα πρέπει να σπάσει τις φυσαλίδες των συνεργατών του ... προκειμένου να δημιουργηθεί χώρος για νέες προκλήσεις, χρησιμοποιώντας τις ψηφιακές υπηρεσίες με φειδώ.»

«Η αυξανόμενη και κοινή ανάγκη μιας πολιτικής 'για ποιο λόγο', ικανής να προσδώσει νόημα στην επαγγελματική ζωή, αλλά όχι μόνο Αυτή η αντίληψη θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ένα είδος αντίδρασης στις διεργασίες παγκοσμιοποίησης και εκκοσμίκευσης, κάτι ολοένα και συχνότερο στους νέους που αναζητούν ολοένα και περισσότερες βεβαιότητες και σταθερότητα.»

#ΜΑΘΗΣΗ

Υπάρχουν νέες και διαφορετικές θέσεις εργασίας (τεχνολογικά, αντικειμενικά ή/και διαρθρωτικά διαφορετικές) που μπορούν να απαιτήσουν διαφορετική γνώση, δεξιότητες και στάση.

«Οι εργοδότες δηλώνουν παγκοσμίως ότι τα εκπαιδευτικά ιδρύματα δεν προετοιμάζουν επαρκώς τους νέους με τις κατάλληλες δεξιότητες για τις θέσεις εργασίας που διαθέτουν. Το έλλειμμα είναι μεγαλύτερο στον τομέα των προσωπικών δεξιοτήτων».

Ζώντας στο χάος, η αβεβαιότητα και ο ταχύς ρυθμός των αλλαγών απαιτεί έναν από τους δύο ρόλους: είτε θεωρείτε ότι ακολουθείτε το ρυθμό και συνεχώς μαθαίνετε και αυτο-προσαρμόζεστε στο άγνωστο· ή ζήστε το άγχος του να βρίσκεστε πίσω από τη τελευταία καινοτομία. Για να εμπνεύσουν αυτές τις γνώσεις και να προετοιμάσουν για τις ανάγκες του αύριο, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα πρέπει να μοιράζονται την ίδια κατανόηση του κόσμου.

Πρέπει «να αναγνωρίσουν ότι η προετοιμασία των φοιτητών για να γίνουν αποτελεσματικοί και διαφωτισμένοι ηγέτες είναι καθοριστικής σημασίας για τις μελλοντικές προοπτικές εργασίας τους, οδηγώντας τους σε βαθιά γεμάτη ζωή και να γίνουν θετικοί συντελεστές στην κοινωνία σε όλο και πιο δύσκολες στιγμές.

Η ανάγκη να σκεφτούμε διαφορετικά για την προετοιμασία των νέων για το μέλλον καθοδηγείται από ορισμένες μεγάλες δυνάμεις.

Η μία είναι η ίδια η γενιά Millennial» (Gergen, C. & Rego, L., 2014).

ΓΕΓΟΝΟΤΑ & ΑΝΗΣΥΧΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΘΝΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑΚΕΣ ΣΥΝΕΔΡΙΕΣ

«Είναι γεγονός ότι στο εκπαιδευτικό σύστημα στην Ελλάδα, οι εκπαιδευτικοί επιδιώκουν θέσεις όπως διευθυντές και σχολικοί σύμβουλοι. Τις θεωρούν ως κατεξοχήν θέσεις όπου εφαρμόζεται η ηγεσία»

«Είναι γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί στην Ελλάδα έμαθαν να δουλεύουν με συγκεκριμένο τρόπο τόσα χρόνια και η δομή του εκπαιδευτικού συστήματος διευκολύνει κάτι τέτοιο. Έτσι, στις περισσότερες περιπτώσεις χρειάζεται χρόνος για να προσαρμοστούν στις νέες τάσεις και/ή να ανοίξουν το μυαλό τους σε κάτι διαφορετικό»

«Φαίνεται ότι έχουν αρχίσει να κατανοούν ότι ο τρόπος λειτουργίας στο σύγχρονο τρόπο μετασχηματίζεται σταδιακά και τελικά το παραδοσιακό ηγετικό μοντέλο (να είναι κανείς αφεντικό και όχι ηγέτης) αρχίζει να ξεπερνιέται.»

«Οι εκπαιδευόμενοι δεν μπορούν να εμπλακούν γόνιμα στα παραδοσιακά πλαίσια, αγνοώντας τη στάση τους απέναντι στο διάλογο και τις σχέσεις με τους ομότιμους τους»

ΚΑΙ ΣΗΜΕΡΑ; ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΑΓΝΩΣΤΟΥ, ΠΟΙΟΝ ΗΓΕΤΗ ΠΡΕΠΕΙ «ΒΑΛΟΥΜΕ ΜΠΡΟΣΤΑ»;²

Σημασιολογική ηγεσία, βασισμένη στην υπόθεση ότι οι ηγέτες καλούνται να αντιμετωπίσουν την αυξανόμενη ζήτηση του «για ποιο λόγο», που τίθεται από τους συνεργάτες τους.

LOGIN: Leader, open, generated, interaction, new/network
LOGIN: Leader, order, global, interconnected knowledge.

Προκλητική ηγεσία. Μπορεί να περιγραφεί ως το μοντέλο ηγεσίας που βασίζεται στο θάρρος και της γρήγορες/σαφείς αποφάσεις που αποδεικνύονται κρίσιμες για την προσαρμογή στην παγκόσμια πολυπλοκότητα, που μπορεί κάποιες φορές να παρακωλύει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων

Συμμετοχική ηγεσία, βασισμένη στην υπόθεση ότι οι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να επιβάλλουν μια κοινή αίσθηση ταυτότητας, ενισχύοντας την εταιρική ιδιότητα μέλους και την εμπλοκή.

Ηγεσία με βάση την εμπιστοσύνη. Διαφέροντας από τις παραδοσιακές πρακτικές που βασίζονται σε μια διαδρομή εντολών από πάνω προς τα κάτω, οι νέοι ηγέτες ενσωματώνουν όλο και περισσότερο μια αρχή που απορρέει από τη συλλογική αίσθηση της εμπιστοσύνης. Με κάποιους τρόπους, η εμπιστοσύνη είναι η πραγματική προϋπόθεση της άσκησης ηγεσίας που δεν μπορεί να ανέλθει από μια ανώτερη εντολή, αλλά μόνο από ένα είδος δημοκρατικής συναίνεσης από τα κατώτερα και ενίοτε ανεπίσημα επίπεδα της οργανωτικής δομής.

Συνεργατική ηγεσία, βασισμένη στην ενεργή ενδυνάμωση των πόρων και στη διασταύρωση των παραδοσιακών ιεραρχικών δομών.

Ευέλικτη ηγεσία, που αναπαρίσταται άριστα από το σύμβολο ενός σφουγγαριού που έχει αναφερθεί από έναν από τους συμμετέχοντες.

Μπορεί να περιγραφεί ως ένας τρόπος άσκησης εξουσίας χωρίς να παραβλέπονται τα εσωτερικά και εξωτερικά σενάρια (συμπεριλαμβανομένης της εσωτερικής διάστασης των οργανωτικών πολιτισμών).

Ευήμερη ηγεσία, βασισμένη στη φιλοδοξία να επικεντρωθεί η προσοχή των ηγετών στη δημιουργία ενός κατάλληλου και άνετου εργασιακού περιβάλλοντος.

Καθοδηγητική ηγεσία, βασισμένη στην υπόθεση ότι οι ηγέτες πρέπει να επικεντρώνονται κυρίως στην επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη των υπό την ευθύνη τους ατόμων, αναλαμβάνοντας ρόλο μέντορα και εκπαιδευτή.

² Οι συμμετέχοντες στις εθνικές εργαστηριακές συνεδρίες συζήτησαν για πιθανές μελλοντικές μορφές ηγεσίας ώστε να αντιμετωπίσουν τις μεγάλες τάσεις στην κοινωνία, τις επιχειρήσεις και τη μάθηση.

Συστημική ηγεσία, βασισμένη στην ιδέα ότι οι ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση να ακολουθήσουν μια μακροπρόθεσμη προσέγγιση των δραστηριοτήτων και των ρόλων τους, εμπλέκοντας όχι μόνο τους μετόχους αλλά και την κοινωνία στο σύνολό της.

Σχεσιακή ηγεσία. Τα συναισθήματα, στην πραγματικότητα, συνδέονται στενά με τη διάσταση του ανθρώπινου περιβάλλοντος, αλλά για να μεταφραστούν σε οργανωτικούς όρους πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργήσουν μια δομή που ενισχύεται και επιβάλλεται μέσω σχεσιακών δεσμών. Όταν τα συναισθήματα δημιουργούν σχέσεις, οι οργανισμοί έρχονται στο φως και αρχίζουν να διακρίνονται ως αποτελεσματικές και λειτουργικές δομές.

Εξουσιαστική ηγεσία. Δεδομένου ότι μια παγκόσμια και σύνθετη κοινωνία απαιτεί, κάτω από ορισμένες συνθήκες, σαφείς κανόνες και έλεγχο, οι δημοκρατικές προσεγγίσεις πρέπει να ενσωματωθούν σε ένα ευρύτερο πλαίσιο που δεν μπορεί να αγνοήσει τη σημασία της εξουσίας, η οποία όμως δεν σημαίνει αυταρχισμό.

Ηγέτης ως κάποιος που αναλαμβάνει τον κίνδυνο να ψάχνει ξανά και ξανά για να δημιουργήσει και να αναδημιουργήσει.

Συναισθηματική ηγεσία, αξιοποιώντας τον εσωτερικό πόρο που αντιπροσωπεύει τα συναισθήματα ως αποτελεσματικό και ισχυρό μέσο για τη δημιουργία ενσυναίσθησης και συνοχής πέρα από τους θεσμικούς και τυπικούς κανόνες.

Δικτυωμένη Ηγεσία. Οι νέοι ηγέτες δεν μπορούν να εγκαταλείψουν την ικανότητα μετακίνησης εντός και μεταξύ δικτυωμένων συστημάτων, όπου τα δίκτυα δεν αντιπροσωπεύονται απλώς από διαφορετικές επιχειρησιακές διαστάσεις αλλά και από διάφορα πολιτιστικά κεφάλαια που αλληλεπιδρούν στην κοινή σκηνή του «παγκόσμιου χωριού».

Καμήλα (αντίσταση, εστίαση, μεταφορά γνώσεων): ικανότητα προσαρμογής στα περιβάλλοντα και τους ανθρώπους• Λιοντάρι (δύναμη, θάρρος, αρπαγή): κινητοποιεί και σπάζει πρακτικές• Παιδί (αναδημιουργία, περιέργεια, προσαρμογή): το παιδί επανεφεύρει.

Διαμεσολαβητικός ηγέτης. Παρέχει καθοδήγηση σκόπιμα και συνδεδεμένη με τη συνεργασία και αλληλεπίδραση.

Ο ηγέτης ως κάποιος που αγαπά, έχει πάθος και χιούμορ στην δουλειά που ενδυναμώνει τα μέλη της ομάδας να είναι αυτόνομα και να πάρουν το καλύτερο από τον εαυτό τους.



ΗΓΕΣΙΑ, ΥΠΗΡΕΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΣΗΜΕΡΑ

Ο ηγέτης-υπηρέτης είναι υπηρέτης πρώτα [...] Ξεκινά με τη φυσική αίσθηση ότι κάποιος θέλει να υπηρετήσει, να υπηρετήσει πρώτα. Στη συνέχεια, συνειδητή επιλογή φέρνει κάποιον να φιλοδοξεί να ηγηθεί. Το άτομο αυτό είναι απόλυτα διαφορετικό από εκείνο που είναι αρχηγός-πρώτα, ίσως λόγω της ανάγκης να εξασθενίσει μια ασυνήθιστη δύναμη εξουσίας ή να αποκτήσει υλικά υπάρχοντα [...] Ο ηγέτης-πρώτα και ο υπηρέτης-πρώτα είναι δύο ακραίοι τύποι ηγέτη. Μεταξύ αυτών υπάρχουν αποχρώσεις και προσμείξεις που αποτελούν μέρος της άπειρης ποικιλίας της ανθρώπινης φύσης.

ROBERT GREENLEAF, 1970

Το 1977, ο Robert Greenleaf δημοσίευσε το βιβλίο "Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness" και μετά από αυτή την στιγμή η έννοια του υπηρέτη και η εφαρμογή της στην ηγεσία κερδίζουν όλο και μεγαλύτερη σημασία.

Από τότε, η εφαρμογή αυτής της έννοιας έχει αναπτυχθεί και μελετηθεί από διάφορους ερευνητές στον κόσμο (Spears, 1995; Laub, 1999; Russell & Stone, 2002; van Dierendonck & Nuijten, 2011; Correia de Sousa, 2014) σε διαφορετικές οπτικές γωνίες - επιχειρήσεις, ακαδημαϊκός χώρος, πολιτικοί και κυβερνητικοί οργανισμοί, μεταξύ άλλων. Ακόμα και με συγκεκριμένη εστίαση για κάθε περίπτωση, μπορεί κανείς να συνειδητοποιήσει ότι κάθε επάγγελμα ή επαγγελματικός τομέας απαιτεί περισσότερο από τη γνώση ενός αντικειμένου, ζητά τη χαρισματική ικανότητα της αλληλεπίδρασης με άλλους. Κάθε φορά που έχουμε ένα καθήκον έναντι των άλλων, περιλαμβάνει μια σειρά από κατανοήσεις, δράσεις, αλληλεπιδράσεις, σχέσεις και πεποιθήσεις που ξεπερνούν τις αρχαίες μορφές διοίκησης μέσω ελέγχου.

Αυτό ήταν που η Greenleaf ήθελε να μοιραστεί το 1977, την προσέγγιση στην έννοια των ηγετών-υπηρέτων «ως 'λειτουργικά ανώτερη', επειδή είναι πιο προσγειωμένοι, ακούν, βλέπουν και ξέρουν πράγματα και η διαισθητική τους αντίληψη είναι εξαιρετική».

Αυτές οι ευαίσθητες δεξιότητες καθιστούν τους ηγέτες-υπηρέτες ικανούς να αναδείξουν το καλύτερο στις ομάδες τους, γνωρίζοντας το καθένα από τα μέλη της ομάδας και κατανοώντας τις ικανότητες, τις ανάγκες, τις επιθυμίες, τους στόχους και τις δυνατότητές τους.

Αντίθετα, η ηγεσία ήταν για μεγάλο χρονικό διάστημα σχετιζόμενη με ένα «που - μια ιεραρχική θέση, ποιος - ένα πρόσωπο, και τι - ένα σύνολο συμπεριφορών ή ενεργειών». Ωστόσο, οι νέες τάσεις στην κοινωνία, τις επιχειρήσεις και τη μάθηση αντιτίθενται σε αυτά τα επιχειρήματα για την επιλογή ηγετών. Οι οργανισμοί είναι επίπεδοι, οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί με κάθε έννοια και τα περιβάλλοντα εργασίας αντλούν στοιχεία από τη νέα κοινωνική και βασισμένη στη γνώση οικονομία.

Σε έναν τέτοιο κόσμο και εργασιακό χώρο, ο ηγέτης πρέπει να «δημιουργήσει ευκαιρίες και εναλλακτικές λύσεις που να υποστηρίζουν και να παρέχουν αυτονομία σε όσους υπηρετεί» και «να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που να επιτρέπει κοινή ισχύ και αυτονομία, που εστιάζει στη διαχείριση και την εξυπηρέτηση ως τελικό στόχο» (Nichols, 2011).

Η έρευνα στην ηγεσία δείχνει πώς η Υπηρετική-ηγεσία είναι σε θέση σε - αυτή - την πέμπτη Περίοδο εργασίας, τόσο εντός των οργανισμών - καλύπτοντας τις ανάγκες των εξαιρετικά ταλαντούχων υπαλλήλων - και της κοινότητας, υπηρετώντας πολλούς ενδιαφερόμενους (Asag-Gau & van Dierendonck, 2011).

#ΕΞΕΤΑΖΟΝΤΑΣ ΤΑ ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Ο ηγέτης-υπηρέτης θα πρέπει να αισθάνεται ευθύνη απέναντι στους εργαζόμενους ως άτομα και πρέπει να έχει την αίσθηση της διοίκησης για αυτούς και για τον οργανισμό στο σύνολό του (...) Επιπλέον, ο ηγέτης-υπηρέτης εργάζεται για την οικοδόμηση ενός μαθάνοντα οργανισμού όπου τα άτομα ενθαρρύνονται να αναπτυχθούν και να αποκτήσουν μοναδική αξία

DIRK VAN DIERENDONCK, 2011

Από την προέλευση της έννοιας του ηγέτη-υπηρέτη, που γεννήθηκε από τον Robert Greenleaf, προέκυψαν πολλές υποθέσεις· αν και οι περισσότερες συνδέονται με την ουσία του ηγέτη. Ο ηγέτης ως αυτός που υπηρετεί τους άλλους [τους ακολούθους] και τους καθοδηγεί προς την ίδια κατεύθυνση έχει ένα σύνολο διακριτικών χαρακτηριστικών.


Key characteristics	Laub (1999)	Wong & Davey (2007)	Barbuto & Wheeler (2006)	Dennis & Bocarnea (2005)	Liden, Wayne, Zhao & Henderson (2008)	Sendjaya, Sarros & Santora (2008)	Van Dierendonck & Nuijten (2011)
Empowering and developing people	Develops People	Serving and developing others Consulting and involving others		Empowerment Trust	Empowering Helping subordinates grow and succeed	Transforming influence	Empowerment
Humility	Shares Leadership	Humility and selfness	Altruistic calling	Humility	Putting subordinates first	Voluntary Subordination	Humility Standing back
Authenticity	Displays Authenticity	Modeling Integrity and authenticity				Authentic self Transcendental spirituality	Authenticity
Interpersonal Acceptance	Values People		Emotional healing	Agapao love	Emotional healing	Covenantal relationship	Forgiveness
Providing direction	Providing Leadership	Inspiring and influencing others	Persuasive mapping	Vision	Conceptual skills		Courage Accountability
Stewardship	Builds Community		Organizational stewardship Wisdom		Creating value for the community Behaving ethically	Responsible morality	Stewardship

FRAMEWORK OF THE KEY CHARACTERISTICS OF SERVANT LEADERSHIP BY AUTHOR (VAN DIERENDONCK, 10TH SERVANT LEADERSHIP SYMPOSIUM, 2014)

Καθώς αυξάνεται το εύρος της έρευνας γύρω από την υπηρετική ηγεσία, εμφανίζονται επίσης πολλές ερμηνείες για τα βασικά της χαρακτηριστικά.

Η κοινοπραξία Έντεχνη Ηγεσία επέλεξε την πρόταση του Van Dierendonck (2011) για ένα μοντέλο ηγέτη-υπηρέτη βασισμένο σε 6 κύρια χαρακτηριστικά. Έτσι, η ουσία ενός ηγέτη-υπηρέτη είναι κάποιος που είναι ταπεινός, αυθεντικός, κατανοεί και βιώνει τα συναισθήματα και τα κίνητρα των άλλων, εκφράζεται διαχειριστικά (επιστασία), επιδεικνύει ενδυνάμωση και βοηθάει στην ανάπτυξη των ανθρώπων και παρέχει καθοδήγηση.

Αυτά τα 6 χαρακτηριστικά παρουσιάζονται ως «μια ισχυρή ένδειξη του τρόπου λειτουργίας ενός ηγέτη-υπηρέτη» (van Dierendonck, 2011).



ΕΝΔΥΝΑΜΩ ΝΟΝΤΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ

- παροχή στους ανθρώπους στον χώρο εργασίας ευθύνης για τις δικές τους ενέργειες.
 - αναγνώριση των ταλέντων και τα δυνατών σημείων των εργαζομένων.
- ενθάρρυνση των εργαζομένων στις ενέργειές τους και στην προσωπική ανάπτυξή τους.
 - αναγνώριση ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι απλώς υφιστάμενοι, αλλά ότι ο καθένας είναι ανεξάρτητος από μόνος του




ΤΑΠΕΙΝΟΦΡΟΣΥΝΗ

- αναγνώριση ότι [οι ηγέτες-υπηρέτες] δεν είναι ούτε παντογνώστες ούτε παντοδύναμοι και ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να έχουν περισσότερες γνώσεις και εμπειρία.
- αναγνώριση των σφαλμάτων και των ορίων της γνώσης κάποιου, γεγονός που συμβάλλει στη διευκόλυνση ενός μαθησιακού περιβάλλοντος: ένα στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να μάθουν και να αναπτυχθούν μέσω του δικού τους πειραματισμού και μαθαίνοντας από άλλους.



ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑ

- να δειχθεί στους υπαλλήλους ότι όχι μόνο μπορούν να είναι οι εαυτοί τους, αλλά και ότι το περιβάλλον εργασίας ενθαρρύνει πραγματικά και χαιρετίζει κάτι τέτοιο.
- να ενεργεί κανείς με ακεραιότητα: να πράττει όπως έχει υποσχεθεί• να δείχνει συνοχή στις ενέργειες και την ηθική •και να είναι αληθινός με τον εαυτό του και το πνεύμα των αρχών ηγεσίας που διακηρύττει.



ΙΑΠΡΟΣ ΠΙΚΗ ΑΠΟ ΟΧΗ

- κατανόηση και βίωση των συναισθημάτων και των κινήτρων των άλλων.
- αποδοχή των εργαζομένων ως ατόμων: ενθάρρυνση και η συγχώρεση, αποδοχή ότι οι άνθρωποι μπορούν και κάνουν λάθη.



ΠΑΡΟΧΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ

- επίδειξη του τι αναμένεται από κάθε εργαζόμενο.
- να καθίσταται η δουλειά δυναμική και να προσαρμόζεται στις ικανότητες και τις ανάγκες των εργαζομένων.



ΕΠΙΣΤΑΣΙΑ

- ανάληψη της ευθύνης για τον ευρύτερο θεσμό και επικέντρωση στην υπηρεσία αντί του ελέγχου και του ατομικού συμφέροντος.
- παροχή φροντίδας προς τους άλλους, αλλά και λειτουργία ως προτύπου για αυτούς.
 - λειτουργώντας παραδειγματικά, οι ηγέτες μπορούν να διεγείρουν άλλους να ενεργούν προς το κοινό συμφέρον.

Παρόλο που τα 6 κύρια χαρακτηριστικά που περιγράφονται παραπάνω είναι όλα σημαντικά, δεν είναι όλα κεντρικά• αντιθέτως, ακολουθούν μια συγκεκριμένη σειρά: η ενδυνάμωση, η επιστασία, η αυθεντικότητα και η παροχή κατεύθυνσης αποτελούν μαζί τον πυρήνα της συμπεριφοράς του ηγέτη-υπηρέτη• και η ταπεινοφροσύνη και η διαπροσωπική αποδοχή (όπως αίσθημα ευγνωμοσύνης, συγχώρεσης και αλτρουισμού) γίνονται αντιληπτές ως ενάρτετες συμπεριφορές (van Dierendonck & Patterson, 2015).

Πρόσφατα, η έρευνα έχει επίσης επισημάνει την συμπονετική αγάπη ως βασικό χαρακτηριστικό του ηγέτη-υπηρέτη. Η συμπονετική αγάπη είναι η στάση που «θα ενθαρρύνει μια ενάρτετη συμπεριφορά με όρους ταπεινοφροσύνης, ευγνωμοσύνης, συγχώρεσης και αλτρουισμού. Αυτή η ενάρτετη στάση θα ανυψώσει τη συμπεριφορά του ηγέτη-υπηρέτη με όρους ενδυνάμωσης, αυθεντικότητας, επιστασίας και καθοδήγησης» (van Dierendonck & Patterson, 2015).

#ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΙΣ ΣΗΜΕΡΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ³

Η υπηρετική ηγεσία τονίζει την αυξημένη παροχή υπηρεσίας προς τους άλλους• μια ολιστική προσέγγιση της εργασίας• την προώθηση της αίσθησης της κοινότητας• και την κατανομή της εξουσίας στη λήψη αποφάσεων.

LARRY SPEARS, 1996

Τα οφέλη της υπηρετικής ηγεσίας αναμένεται να επηρεάσουν τους οργανισμούς με διάφορους τρόπους:

- ενισχύοντας την αίσθηση του ανήκειν των εργαζομένων σε σχέση με τον οργανισμό, αυξάνοντας τις προσπάθειές τους και τη συνειδητότητα στη στάση τους απέναντι στον οργανισμό, την εργασία, τους συναδέλφους και τους πελάτες.
- θέτοντας τη βάση για μια αίσθηση αυτονομίας που ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και το ρίσκο για καινοτομία
- με την ενδυνάμωση της απόδοσης της ομάδας μέσα από ένα συνεκτικό και υποστηρικτικό κλίμα

Επιπλέον, αρκετοί συγγραφείς έχουν διερευνήσει τα οφέλη αυτού του μοντέλου ηγεσίας σε οργανωσιακά πλαίσια. Η έρευνα που συσχετίζει τον θετικό αντίκτυπο της υπηρετικής ηγεσίας σε διάφορες πτυχές της εργασίας δείχνει πώς αυτό το μοντέλο ταιριάζει στους νέους τρόπους επιχειρηματικής δραστηριότητας και προτείνει πώς οι οργανισμοί μπορούν να εισάγουν την απαραίτητη ευελιξία για να τους αντιμετωπίσουν.

Λαμβάνοντας υπόψη τις κύριες τάσεις (mega trends) που εντοπίζονται στην κοινωνία, τις επιχειρήσεις και τη μάθηση, υπάρχουν ήδη πολύτιμα αποδεικτικά στοιχεία για να διερευνηθεί, να συμπεριληφθεί και να μετρηθεί αυτό το μοντέλο ηγεσίας στους σημερινούς οργανισμούς

#ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η ικανότητα να εργάζεται κανείς με έναν σκοπό, ηθικό και αρκετά ευέλικτο ώστε να αποδέχεται και να νοιάζεται για τους άλλους, υπογραμμίζει τη σημασία αυτού του μοντέλου ηγεσίας στις σημερινές οργανώσεις. Για τις νέες γενιές στην εργασία και για την ανταπόκριση σε μια ποικιλία αναγκών, χαρακτηριστικών και προσδοκιών, οι οργανισμοί μπορούν να εφαρμόσουν την υπηρετική-ηγεσία για να αντιμετωπίσουν τις ψυχολογικές ανάγκες των ανθρώπων εν γένει και έτσι να δημιουργήσουν μια αίσθηση κοινότητας στο χώρο εργασίας. «Αν οι εργαζόμενοι έχουν την αίσθηση ότι ανήκουν σε κάτι που αντιλαμβάνονται ότι έχει ουσιαστική σημασία για αυτούς, δημιουργείται ένα ισχυρό πνεύμα ευθύνης, το οποίο με τη σειρά του δημιουργεί μεγαλύτερη πιθανότητα να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια και να είναι πιο ευσυνείδητοι στη στάση τους απέναντι στον οργανισμό, την εργασία, τους συναδέλφους και τους πελάτες».

Η πρόθεση και το πάθος σε κάθε διαδικασία και αποτέλεσμα ξεπερνούν τα τείχη του οργανισμού προσφέροντας στην κοινότητα σημαντικά προϊόντα και υπηρεσίες. Αυτή η δεοντολογική προσέγγιση των επιχειρήσεων, η οποία συνδέεται με το μοντέλο του ηγέτη-υπηρέτη, προσφέρει στους εργαζόμενους και την κοινωνία «εστίαση στη φροντίδα των ανθρώπων, την ακεραιότητα, την αξιοπιστία και την υπηρετήση του καλού του συνόλου».

³ Μερικά παραδείγματα: σταθερή επίδοση (Peterson, Galvin & Lange, 2012), αποτελεσματικότητα ομάδας (Hu & Liden, 2011; Irving, 2005), ικανοποίηση εργασίας (Anderson, 2005; Drury, 2004), εμπιστοσύνη (Dannhauser & Boshoff, 2006; Sendjaya & Pekerti, 2010), οργανωσιακή δέσμευση (Asag-Gau & van Dierendonck, 2011; Liden et al., 2008), δέσμευση για αλλαγή (Kool & van Dierendonck, 2012), δημιουργικότητα (Neubert et al., 2008), ακεραιότητα (Bobbio et al., 2012), οργανωσιακή συμπεριφορά των πολιτών (Ehrhart, 2004; Bobbio et al., 2012), αφοσίωση (van Dierendonck & Nuijten, 2011), ψυχολογική ενδυνάμωση (Asag-Gau & van Dierendonck, 2011).

#ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Εκτός από το κίνητρο να ηγηθούν, οι ηγέτες-υπηρέτες έχουν στην ουσία τους την ανάγκη να υπηρετούν τόσο τους εργαζόμενους όσο και τον οργανισμό.

Η βάση αυτού του μοντέλου εστιάζει στους ανθρώπους - θεωρεί τους ακολούθους στο επίκεντρο να καλλιεργούν τις δυνατότητές τους για οργανωσιακή ανάπτυξη.

Λαμβάνοντας υπόψη τους επαγγελματίες της γνώσης που ήδη εργάζονται, με όρους αποκτηθείσας και κομβική/εγκάρσιας γνώσης, ο ηγέτης-υπηρέτης μπορεί να ανταποκριθεί στην ανάγκη τους για μια σημαντική και απαιτητική εργασία.

«Πρώτον, η υπηρετική ηγεσία επιτρέπει στους εργαζόμενους να οριοθετούν εν μέρει το υλικό και άυλο κοντέινερ και να το επεκτείνουν στο εξωτερικό περιβάλλον (προκαλεί διαπερατά όρια). Δεύτερον, είναι μια διαδικασία χωρίς αποκλεισμούς που καλωσορίζει την ποικιλομορφία και τη συμμετοχή σε διάφορα επίπεδα (περιλαμβάνει σημαντικές διαφορές). Τρίτον, η υπηρετική ηγεσία διεγείρει έναν αυξημένο αριθμό συνδέσεων, δίδοντας έμφαση στην αυτονομία των εργαζομένων (δημιουργεί μετασχηματιστικές ανταλλαγές). Τέλος, η υπηρετική ηγεσία προωθεί ένα οργανωσιακό περιβάλλον που ενθαρρύνει τη νοηματοδοσία, δίδοντας στον οργανισμό σαφή αίσθηση του σκοπού που τον εμποδίζει να μετατραπεί σε χάος (δίνοντας επαρκή στενότητα στις συνθήκες σύνθετης προσαρμοστικής συμπεριφοράς)» (Correia de Sousa & van Dierendonck, 2010)

<i>Meaning perspective of knowledge workers</i>	<i>Servant leadership basic characteristics</i>	<i>Practical examples of leadership behavior</i>
Calling orientation	Service to others Holistic approach to work	Allow workers to focus on their work and eliminate unnecessary overheads Allow for job crafting (people are able to define the boundaries of their own work) Create opportunities for workers to participate in social projects and activities outside the job that make use of their knowledge and skills Provide training and development opportunities fitting the specific needs of the worker
Membership association	Promoting a sense of community	Create communities of practice where workers can share their experiences and knowledge with peers Support the involvement of workers in external networks where they can share their experiences and knowledge
Need for autonomy	Sharing of power in decision making	Link work to society and goals beyond the organization itself Involve knowledge workers in creating the vision of the organization Create an environment of trust and psychological safety where knowledge workers feel room to take risks and be truly empowered Promote and support emerging leadership Support sound individual initiatives (even outside the delineated organizational strategy)

THE RELATION BETWEEN SERVANT LEADERSHIP AND GLOBAL MEANING AMONG KNOWLEDGE WORKERS (CORREIA DE SOUSA & VAN DIERENDONCK, 2010)

Εκτός από το κίνητρο να ηγηθούν, οι ηγέτες-υπηρέτες έχουν στην ουσία τους την ανάγκη να υπηρετούν τόσο τους εργαζόμενους όσο και τον οργανισμό.

Η βάση αυτού του μοντέλου εστιάζει στους ανθρώπους - θεωρεί τους ακολούθους στο επίκεντρο να καλλιεργούν τις δυνατότητές τους για οργανωσιακή ανάπτυξη.

Λαμβάνοντας υπόψη τους επαγγελματίες της γνώσης που ήδη εργάζονται, με όρους αποκτηθείσας και κομβική/εγκάρσιας γνώσης, ο ηγέτης-υπηρέτης μπορεί να ανταποκριθεί στην ανάγκη τους για μια σημαντική και απαιτητική εργασία.

«Πρώτον, η υπηρετική ηγεσία επιτρέπει στους εργαζόμενους να οριοθετούν εν μέρει το υλικό και άυλο κοντέινερ και να το επεκτείνουν στο εξωτερικό περιβάλλον (προκαλεί διαπερατά όρια). Δεύτερον, είναι μια διαδικασία χωρίς αποκλεισμούς που καλωσορίζει την ποικιλομορφία και τη συμμετοχή σε διάφορα επίπεδα (περιλαμβάνει σημαντικές διαφορές). Τρίτον, η υπηρετική ηγεσία διεγείρει έναν αυξημένο αριθμό συνδέσεων, δίδοντας έμφαση στην αυτονομία των εργαζομένων (δημιουργεί μετασχηματιστικές ανταλλαγές). Τέλος, η υπηρετική ηγεσία προωθεί ένα οργανωσιακό περιβάλλον που ενθαρρύνει τη νοηματοδοσία, δίδοντας στον οργανισμό σαφή αίσθηση του σκοπού που τον εμποδίζει να μετατραπεί σε χάος (δίνοντας επαρκή στενότητα στις συνθήκες σύνθετης προσαρμοστικής συμπεριφοράς)» (Correia de Sousa & van Dierendonck, 2010)

#ΜΑΘΗΣΗ

Ο ταχύς ρυθμός με τον οποίο εξελίσσεται η γνώση κάνει ακόμη πιο δύσκολο για τους οργανισμούς και τους ηγέτες να ανταποκριθούν έγκαιρα σε σύνθετες προκλήσεις.

Το μοντέλο της υπηρετικής ηγεσίας «εργάζεται για την οικοδόμηση ενός μανθάνοντος οργανισμού όπου τα άτομα ενθαρρύνονται να μεγαλώνουν και να έχουν μοναδική αξία» (van Dierendonck, 2011). Υπό αυτή την έννοια, είναι ζωτικής σημασίας οι εκπαιδευόμενοι να μαθαίνουν συνεχώς , ενεργώντας ως εκπαιδευτικοί παράγοντες γεμάτοι περιέργεια και ανοιχτοί σε δυναμικές προκλήσεις.

Η ικανότητα των ηγετών-υπηρετών να μάθουν τα δώρα και τα ταλέντα του καθενός από τους ακολούθους (van Dierendonck & Patterson, 2015) ωφελεί τους υπαλλήλους και τον οργανισμό, καθώς επιτρέπει την γνώση των δυνατοτήτων και της δυναμικής του καθενός και ενεργοποιεί την απαραίτητη περιέργεια για να αναζητήσει κανείς ατομικά για περισσότερα και να ρισκάρει συνεργατικά για καινοτόμα αποτελέσματα.

Αυτό σχετίζεται επίσης με τον ταπεινό ηγέτη, ένα άλλο χαρακτηριστικό αυτού του μοντέλου ηγεσίας, δεδομένου ότι «οι ταπεινοί ηγέτες καταλύουν την μάθηση και την ανάπτυξη παραδειγματίζοντας με μια στάση εκμάθησης, με το να είναι ανοιχτοί για τα λάθη και τους περιορισμούς τους και με το να ενθαρρύνουν ενεργά τα δυνατά στοιχεία των άλλων» (van Dierendonck & Patterson , 2015).

Παιδί (αναδημιουργία, περιέργεια, προσαρμογή) το παιδί επανεφεύρει

Καμήλα (αντίσταση, εστίαση, μεταφορά γνώσεων).
Η καμήλα έχει την ικανότητα προσαρμογής στα περιβάλλοντα και τους ανθρώπους

Εγώ (επινόηση, καινοτομία, πρόθεση)

Το Λιοντάρι κινητοποιεί και σπάει πρακτικές.

Η χρήση των πινάκων ζωγραφικής και τι εκφράζουν για την ηγεσία.

Από τις μουσικές τέχνες, το παράδειγμα της ορχήστρας με τον μαέστρο της ως παράδειγμα ιεραρχικής ηγεσίας.

Η χρήση των σχεδίων σε συναντήσεις για να ξεκινήσετε και να επιτρέψετε έναν διαφορετικό τρόπο για να δείξετε τι σας αρέσει και που βρίσκεστε - προοπτικές.

Η αφήγηση και η χρήση μεταφορών θεωρούνται σημαντικές δεξιότητες για τους ηγέτες ώστε να μεταφέρουν το όραμα και την αποστολή στον οργανισμό.

Πρώθηση της αυτονομίας και ευημερία της προσωπικής και κοινωνικής ανάπτυξης.

ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΤΕΧΝΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΣΗΜΕΡΑ

«Η μάθηση βασισμένη στις τέχνες ενισχύει την ικανότητα για αλλαγή, για δημιουργικότητα και καινοτομία, για πειραματισμό, για κατανόηση εξαιρετικά διαφορούμενων καταστάσεων και για προχώρημα μέσα από την αβεβαιότητα».

BARNETT, 2004

Οι δραματικές αλλαγές στις αγορές, την κοινωνία και την τεχνολογία έχουν θέσει το σκηνικό για τη μάθηση που βασίζεται στην τέχνη, στις επιχειρήσεις. Η πολυπλοκότητα της κοινωνίας του εικοστού πρώτου αιώνα δεν μπορεί να γίνει κατανοητή μόνο μέσω λογικής· οι τέχνες και οι πρακτικές που βασίζονται στις τέχνες είναι πρωταρχικής σημασίας για τη δημιουργία διαφορετικών τρόπων συσχετισμού με αυτή την πολυπλοκότητα και για την ανάδυση διαφορετικών απαντήσεων (Ladkin & Taylor, 2010). Υπάρχει αυξανόμενη αναγνώριση ότι ένα πιο καινοτόμο και δημιουργικό περιβάλλον μάθησης και εργασίας είναι το κλειδί για τους οργανισμούς στην παρούσα ασταθή, αβέβαιη και πολύπλοκη οικονομία.

Ο ρόλος των τεχνών μέσα σε έναν οργανισμό μπορεί να ερμηνευτεί ως ένας καταλύτης, ένας μοχλός και μια ώθηση για να υποστηρίξει και να οδηγήσει τις οργανωσιακές αλλαγές, να αυξήσει τις ικανότητες ενός οργανισμού και να αναπτύξει τη δυναμική και την λανθάνουσα ενέργεια του (Schiuma, 2009).

Ο στόχος της μάθησης με βάση τις τέχνες δεν είναι να διδάξει τους ανθρώπους να είναι καλλιτέχνες, αλλά να δημιουργήσει έντονες μαθησιακές εμπειρίες εμπύθισης μέσω καλλιτεχνικών διεργασιών που διευκολύνουν νέες γνώσεις και προοπτικές για τις επιχειρηματικές προκλήσεις, συμβάλλοντας έτσι στην ατομική και οργανωσιακή μάθηση και ανάπτυξη (Nissley, 2010).

Η μάθηση με βάση τις τέχνες έχει αναδειχθεί ως μια βιώσιμη προσέγγιση για την ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων σε τομείς όπως η επικοινωνία, η δημιουργικότητα, η καινοτομία, η ηγεσία, η ομαδική εργασία υψηλών επιδόσεων, η διαχείριση αλλαγών και η διαπολιτισμική επικοινωνία (Darsø, 2004, 43).

#ΔΙΕΡΕΥΝΩΝΤΑΣ ΤΑ ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

«... να είναι κανείς έντεχνος/καλλιτεχνικός είναι να μεταμορφώνει τον εαυτό του μέσα από βαθιές μαθησιακές εμπειρίες που επεκτείνουν την ανθρώπινη συνείδηση, συχνά διευκολυνόμενος μέσα από καλλιτεχνικές διεργασίες. Στη εκπαίδευση στη διοίκηση και την ανάπτυξη αυτό υποδηλώνει μια στροφή από την εργαλειακή διοίκηση προς μια πρακτική καλλιτεχνικής δημιουργίας του διαχειριστικού εαυτού ...»

KERR & DARSØ (2008)

Από τη στιγμή που το επιχειρείν στον 21ο αιώνα «είναι οτιδήποτε εκτός από επιχειρείν όπως συνήθως (...) ο χρόνος είναι κατάλληλος για τη διασταυρούμενη γονιμοποίηση των τεχνών και της ηγεσίας» (Adler, 2006).



ΜΕΤΑΦΟΡΑ
ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ



ΤΕΧΝΙΚΗ
ΠΡΟΒΟΛΗΣ



ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ



ΑΠΕΙΚΟΝΗΣΗ
ΤΗΣ ΟΥΣΙΑΣ

FOUR ARTS-BASED LEARNING METHODS PROCESSES.
ADAPTED FROM TAYLOR & LADKIN (2009, PP.56-60)

Οι Taylor και Ladkin (2009, σελ. 56-60) κατηγοριοποιούν τέσσερις διαδικασίες στις οποίες οι μαθησιακές μέθοδοι με βάση τις τέχνες συμβάλλουν στην ανάπτυξη ηγετών και διευθυντών:

- μεταφορά δεξιοτήτων, ενθάρρυνση της ανάπτυξης καλλιτεχνικών δεξιοτήτων που μπορούν να εφαρμοστούν σε οργανωσιακά πλαίσια
- τεχνική προβολής, χρησιμοποιώντας τις τέχνες ως τρόπο διευκόλυνσης του αναστοχασμού μέσω προβολής (αποκαλύπτοντας τις εσωτερικές σκέψεις και τα αισθήματα, απρόσιτα μέσω πιο συμβατικών μεθόδων)
- απεικόνιση της ουσίας, επιτρέποντας στους συμμετέχοντες να κατανοήσουν την «ουσία» μιας έννοιας
- δημιουργία, να προσεγγίζει κανείς τη βαθιά εσωτερική του ζωή με τη χρήση της καλλιτεχνικής δημιουργίας ως τρόπο αυτό-έκφρασης.

Ο Taylor (2008) καθορίζει τέσσερα ουσιώδη πλεονεκτήματα της μάθησης μέσω τέχνης:

- αντιστοιχούν σε άρρητες/ενσωματωμένες μορφές γνώσης και εμπειρίας,
- αυτές οι εμπειρίες μπορούν να γίνουν κατανοητές ολιστικά αντί χρησιμοποιώντας λογικές και συστηματικές διαδικασίες.
- ενθαρρύνουν τη νοηματοδοσία που συνδέεται με τις προσωπικές εμπειρίες,
- μπορεί να έχουν διαρκείς επιπτώσεις ως αποτέλεσμα του γεγονότος ότι είναι διαμοιράσιμες και ευχάριστες.

Η συμμετοχή με τις τέχνες μπορεί να ενδυναμώσει τους ανθρώπους σε οργανισμούς για να δουν περισσότερα και να δουν διαφορετικά, ανακαλύπτοντας νέους τρόπους να βλέπουν και να κάνουν πράγματα με μια καλλιτεχνική προσέγγιση, να μπορούν να είναι μια διεγερτική εμπειρία που ενεργοποιεί τη βούληση να ενεργούν και να συμμετέχουν στην αλλαγή, οδηγώντας στα αποτελέσματα προσωπικής και συλλογικής αξίας ταυτόχρονα (Berthoin Antal & Anke Strau, 2009).

#ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΩΝΤΑΣ ΤΗ ΜΑΘΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΤΕΧΝΩΝ ΜΕ ΤΙΣ ΣΗΜΕΡΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

«Καθώς οι ηγέτες και οι εκπαιδευτές διοίκησης προσπαθούν να βρουν άλλους τρόπους επικοινωνίας, δημιουργίας γνώσεων και κατανόησης των πολυπλοκοτήτων της διοίκησης στη Νέα Οικονομία, είναι πιθανό να δούμε τη συνεχιζόμενη ανάπτυξη της μάθησης που βασίζεται στην τέχνη σε οργανισμούς»

NISSLEY, 2002

Τα οφέλη της μάθησης με βάση τις τέχνες αναμένεται να επηρεάσουν τους οργανισμούς σε διάφορους τομείς (Darsø, 2004, Lloyd, 2008):

- παρέχοντας εναλλακτικούς τρόπους για να σκέφτεται κανείς, να βλέπει, να αισθάνεται, να είναι και να κάνει, βοηθώντας έτσι τους οργανισμούς να πλοηγηθούν στο χάος
- ενισχύοντας τις δεξιότητες που είναι σημαντικές για τις επιχειρήσεις, όπως η επικοινωνία και η παρουσίαση, η ενεργός ακρόαση, η αφήγηση, το χτίσιμο ομάδων και η συνεργασία, με αποτέλεσμα τη βελτιωμένη απόδοση

#ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Ο Adler (2006) διερεύνησε τι έχει αλλάξει στην κοινωνία που έκανε στελέχη επιχειρήσεων, καθηγητές διοίκησης και συμβούλους να στραφούν στις τέχνες και τις καλλιτεχνικές διαδικασίες ως έμπνευση για τη σκέψη και τις πράξεις τους.

Πέντε βασικές τάσεις μπορούν να βοηθήσουν στην κατανόηση αυτής της οργανωσιακής μετατόπισης:

- προοδευτική παγκόσμια αλληλεξάρτηση
- αυξημένη υπεροχή των δυνάμεων της αγοράς
- ένα χαοτικό και ταραγμένο περιβάλλον
- η επιθυμία για σημαντικότητα, καθώς η επιτυχία παύει να είναι αρκετή

- και καθώς η χρήση της τεχνολογίας μειώνει τα κόστη δοκιμών, ο πιο περιορισμένος πόρος του οργανισμού γίνονται οι ονειροπόλοι του και όχι οι δοκιμαστές του.

Τα προγράμματα μάθησης με βάση τις τέχνες μπορούν να διαδραματίσουν αποφασιστικό ρόλο στη βελτίωση των απαραίτητων και βασικών δεξιοτήτων στη σημερινή οικονομία, όπως η εφαρμογή και η ανάπτυξη νέων ιδεών, η εκτιμημένη και εκούσια ανάληψη ρίσκων και η συνεργασία με άλλους οργανισμούς της κοινότητας. Η ευθυγράμμιση των επιχειρήσεων με τις τέχνες έχει ως αποτέλεσμα οργανισμούς περισσότερο προσαρμοσμένους στη δημιουργική διαδικασία, μεταφέροντας τη γνώση στο χώρο εργασίας (Nissley, 2010).

#ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Οι επιχειρηματικοί οργανισμοί και οι τέχνες γενικά δεν μοιράζονται το ίδιο πλαίσιο αναφοράς, αλλά ακριβώς αυτή η διαφορά θεωρείται ότι καθιστά την τέχνη και τις καλλιτεχνικές διαδικασίες τόσο ελκυστικές για τους οργανισμούς (Berthoin Antal, 2009).

Η σημερινή παγκόσμια οικονομία προτρέπει τους οργανισμούς να αναζητήσουν καινοτόμες και στρατηγικές προσεγγίσεις για να δημιουργήσουν αξία και να αναπτύξουν νέες ικανότητες προκειμένου να δημιουργήσουν και να αναπτύξουν νέες επιχειρησιακές λύσεις (Schiuma, 2009).

Η μάθηση βασισμένη στις τέχνες εμφανίστηκε ως μια ευρέως χρησιμοποιούμενη προσέγγιση για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων σε διάφορα ετερογενή πεδία όπως η διαπολιτισμική επικοινωνία, η διαχείριση αλλαγών και η ομαδική εργασία υψηλής απόδοσης. Αυτή η εμφάνιση της μάθησης με βάση τις τέχνες στις επιχειρήσεις εμφανίστηκε όταν 400 από τις κορυφαίες 500 εταιρίες του περιοδικού fortune της Αμερικής, άρχισαν να χρησιμοποιούν καλλιτεχνικές διαδικασίες, εμπειρίες και δεξιότητες για να καλλιεργήσουν δημιουργική σκέψη και να αυξήσουν τις καινοτόμες διαδικασίες (Seifiter, Harvey & Buswick, 2010).

Στην έρευνα της IBM το 2010 με τίτλο «Capitalizing on Complexity», η οποία συγκέντρωσε περισσότερα από 1500 υψηλόβαθμα στελέχη σε διεθνές επίπεδο, η μάθηση με βάση τις τέχνες εμφανίστηκε ως μια πιθανή λύση για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, «περισσότερο από την αυστηρότητα, την ακεραιότητα ή ακόμα και το όραμα – η επιτυχημένη πλοήγηση σε έναν αυξανόμενα πιο σύνθετο κόσμο θα απαιτεί δημιουργικότητα».

Τα τελευταία χρόνια, τα στελέχη επιχειρήσεων μειώνουν την απόσταση μεταξύ των τεχνών και των οργανισμών, φέρνοντας τους καλλιτέχνες και τις καλλιτεχνικές διαδικασίες στην πρακτική τους. Μερικά παραδείγματα αυτής της διασταυρούμενης γονιμοποίησης παρατηρούνται στο έργο του ποιητή David Whyte, με μεγάλες εταιρείες αεροδιαστημικής και αεροναυπηγικής, απευθυνόμενος στα ανώτερα στελέχη τους, σε ένα εργαστήριο που διοργανώθηκε στο Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ του 2004 στο Νταβός (Ελβετία) με τίτλο «Αν ένας καλλιτέχνης τρέχει την επιχείρησή σας;» (Adler, 2006).

#ΜΑΘΗΣΗ

Βλέποντας και ερμηνεύοντας τον κόσμο μέσω της οπτικής και της σκέψης των καλλιτεχνών, προτρέπονται οι ηγέτες να συμμετάσχουν στην «προληπτική δημιουργικότητα (...) που απαιτεί επίπεδα εμπνευσμένης και παθιασμένης δημιουργικότητας που είναι περισσότερο ο τομέας των καλλιτεχνών και των καλλιτεχνικών διαδικασιών από τους περισσότερους διαχειριστές» (Adler, 2006).

Η μαθησιακή εμπειρία με βάση την τέχνη επιτρέπει στους ανθρώπους να έχουν μια διαφορετική προοπτική σε ό,τι κάνουν, συνειδητοποιώντας καλύτερα τις δικές τους διαδρομές μάθησης και εργασίας, συμβάλλοντας έτσι τόσο στον κριτικό αναστοχασμό όσο και στη φαντασία στη δημιουργική διαδικασία (Lloyd, 2008).

Η μάθηση με βάση τις τέχνες επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ενσωματώσουν τις τέχνες και τις καλλιτεχνικές πρακτικές σε μια στρατηγική διαδικασία μετασχηματισμού, όπου η ηγεσία, ο πολιτισμός, η προσωπική ανάπτυξη, η δημιουργικότητα και η καινοτομία διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο (Darsø, 2004).

Ο καθηγητής του Harvard Business School, Rob Austin, υπογραμμίζει ότι «η οικονομία του μέλλοντος θα αφορά τη δημιουργία αξίας και κατάλληλων μορφών, και κανείς δεν ξέρει περισσότερα για τις διαδικασίες του πράττειν από ότι οι καλλιτέχνες" (Adler, 2006, σελ. 487).

Ο Adler (2006) παραθέτει επίσης παραδείγματα των επιπτώσεων στις σχολές επιχειρήσεων της αλληλεπίδρασης μεταξύ τεχνών και επιχειρήσεων.

Η Δανία ήταν η πρώτη χώρα στον κόσμο που άνοιξε ένα κέντρο για την τέχνη και την ηγεσία εντός μιας οικονομικής σχολής. Οι κορυφαίες σχολές επιχειρήσεων όπως το Wharton, το MIT, το Πανεπιστήμιο του Σικάγο και το Πανεπιστήμιο της Οξφόρδης προσθέτουν μαθήματα βασισμένα στην τέχνη στο πρόγραμμα σπουδών τους:

- Wharton's MBA Workshop "Leadership through the Arts" (<https://leadership.wharton.upenn.edu/>);

- MIT's Sloan Leadership courses "Unconventional Leadership: A performing advantage" and "Leadership as acting: Performing Henry V" (<https://www.yumpu.com/en/document/view/33038962/to-be-or-not-to-be-a-leader-leadership-center-mit>);

- Chicago's University Leadership Exploration and Development course, where MBA's students write, produce and showcase a film

(<https://www.chicagobooth.edu/programs/evening/academics/effective-leadership>);

- Oxford's University course "Leadership as a Performing Art" in 2003 (<https://www.youtube.com/watch?v=gT4r1OaiNWc&list=PLtXf43N26ZicyeUw66IXCTILuXV28b-yt&index=10>)

ΚΑΤΑΛΗΓΟΝΤΑΣ ΣΕ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Πρέπει να συνειδητοποιήσουμε ότι καμία εταιρεία δεν είναι η ίδια. Υπάρχουν πολλές (περιπλέκουσες) παράμετροι, μερικά παραδείγματα: ο τύπος του οργανισμού (μέγεθος / παραγωγός / πάροχος υπηρεσιών / εμπορικός / ΜΚΟ κ.λπ.), η σύνθεση των (συν)εργαζομένων (π.χ. ηλικία, εμπειρία, φύλο, εκπαίδευση, πολιτιστική προέλευση)• το πλαίσιο στο οποίο ένας οργανισμός εντάσσεται σε μια δεδομένη στιγμή (π.χ. απόκτηση / συγχώνευση, αναδιοργάνωση, επικείμενη πτώχευση, επερχόμενη αρχική δημόσια προσφορά, μεταστροφή στη βιώσιμη παραγωγή ...) και την (καταστασιακή) ηγεσία που απαιτείται για αυτό (η ηγεσία μπορεί να είναι προσωρινή/ βραχυπρόθεσμη επίσης, ανάλογα με την πολιτική των ιδιοκτητών/ μετόχων).

Η ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων και η συνακόλουθη συμπεριφορά μπορούν να υποστηρίξουν την ανάπτυξη μιας διακριτής οργανωσιακής νοοτροπίας και ευημερίας.

Ποια είναι η διαφορά ανάμεσα στην οικονομοκρατική προσέγγιση του κόσμου και την προσέγγιση του καλλιτέχνη;
Και ποια σχολεία θέλουμε να δημιουργήσουμε; Τα σχολεία που προετοιμάζουν τους ανθρώπους για οικονομική επιτυχία;

Άτομα που συμβάλλουν στην ευτυχία της ανθρωπότητας; Άτομα που συμβάλλουν στην κατανόηση του εαυτού τους;

Άτομα που έχουν μια αυτόνομη και κριτική άποψη για τον κόσμο;
Και πώς αυτό το έργο είναι προσανατολισμένο προς αυτούς τους στόχους
Πού είναι το καλλιτεχνικό σε ότι είναι πιο θεμελιώδες;

MR. CUNO VAN STEENHOVEN (LL.M.) – FORMER CEO OF DTZ ZADELHOFF (REAL ESTATE), NL

Χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση βασισμένη στην τέχνη για την επιμόρφωση σε νέες ικανότητες ηγεσίας, η κοινοπραξία ARTFUL LEADERSHIP θα προωθήσει την ανάπτυξη των εγκάρσιων δεξιοτήτων και θα συμβάλει στην ανάπτυξη μιας νέας γενιάς εργαζομένων και ηγετών που θα χαρακτηρίζεται από νέα μοτίβα σκέψης και πιο ουσιαστική και δεοντολογική εργασία και στυλ ηγεσίας.

Μια τέτοια ηγεσία απαιτεί ένα σύνολο ουσιαστικών χαρακτηριστικών που καλούν τους ανθρώπους για τους οργανωσιακούς σκοπούς. Έτσι, τα οφέλη της υπηρετικής ηγεσίας αναμένεται να επηρεάσουν τους οργανισμούς με πολλούς τρόπους: ενισχύοντας την αίσθηση του ανήκειν των εργαζομένων σε σχέση με τον οργανισμό, αυξάνοντας τις προσπάθειές τους και τη συνειδητότητα στη στάση τους απέναντι στον οργανισμό, την εργασία, τους συναδέλφους και τους πελάτες• δημιουργώντας τη βάση για μια αίσθηση αυτονομίας που ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και το ρίσκο για καινοτομία• ενδυναμώνοντας την απόδοση της ομάδας μέσα από ένα συνεκτικό και υποστηρικτικό κλίμα.

Η ανάπτυξη και η άνθηση αυτών των χαρακτηριστικών απαιτούν ένα ευρύ φάσμα μαθησιακών προσεγγίσεων, με τις οποίες οι εκπαιδευτές στη διοίκηση και οι διευκολυντές ηγεσίας / διοίκησης μπορούν να εφαρμόσουν στην πράξη: γνώση και αντίληψη δημιουργικών δεξιοτήτων, ικανότητες και δυνατότητες. αναστοχασμό• επίγνωση• φαντασία• συνεργασία•; και, προσαρμοστικότητα.

Κοιτάζοντας μέσα από την έντεχνη μάθηση καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι αν ένας καλλιτέχνης επικεντρώνεται στα συναισθήματά του και στο να τα εξωτερικεύει μέσω της δημιουργίας, ο καλλιτέχνης, κατά συνέπεια, επικεντρώνεται στις οικείες του σκέψεις και όταν δημιουργεί και εξωτερικεύει αυτά τα αισθήματα μέσω της τέχνης, μπορεί να αγγίξει και τους άλλους συναισθηματικά (με αυτή την έννοια, υπάρχει ενσυναίσθηση).

Το άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό του καλλιτεχνικού τρόπου εργασίας που μπορεί να επηρεάσει όταν εφαρμόζεται ως μαθησιακή προσέγγιση είναι η ελευθερία που έχει ο καλλιτέχνης να ασχοληθεί με την τέχνη όσες φορές θέλει, να σταματήσει και να κάνει παύση και να ασχοληθεί ξανά με το ζήτημα αν το θέλει.

Έτσι, οι εκπαιδευόμενοι / ηγέτες πρέπει να έχουν την αυτονομία να ενσωματώσουν τους δικούς τους τρόπους να "διαχειρίζονται" τα εσωτερικά τους ζητήματα και να στηρίζονται περισσότερο στον εαυτό τους.



ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ ΓΙΑΤΙ Η ΤΕΧΝΗ ΖΕΙ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΑΥΤΕΣ ΤΙΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ

Όλα όσα αισθανόμαστε (βλέπουμε, αγγίζουμε, μυρίζουμε, γευόμαστε, ακούμε) εισέρχονται στην αισθητηριακή μνήμη μας. Όταν δίνουμε προσοχή σε κάτι (βλέπουμε, διαβάζουμε, κ.λπ.) αυτό μεταφέρεται στη μνήμη εργασίας μας, η οποία είναι ικανή να διατηρεί μερικά μόνο στοιχεία τη φορά.

Μόνο όταν κάνουμε κάτι με αυτές τις πληροφορίες (διαβάζουμε δυνατά, αναστοχαζόμαστε / μιλάμε γι αυτές, ζωγραφίζουμε, τραγουδάμε ...

Αποθηκεύονται στη μακρόχρονη μνήμη μας σε αναπαραστάσεις (πλαίσιο). Οποιαδήποτε γνώση προστίθεται σε αυτές τις αναπαραστάσεις μπορεί τις αλλάξει. Δηλαδή, νομίζω, αυτό που αποκαλούμε «μάθηση».

PETER FRUHMANN – CEO OF STORY BAG, NL

ΤΡΟΦΗ ΓΙΑ ΣΚΕΨΗ

- Adler, N. J. (2006). The arts and leadership: Now that we can do anything, what will we do? *Academy of Management Learning and Education*, 5(4), 486-499.
- Asag-Gau, L. & van Dierendonck, D. (2011). The impact of servant leadership on organisational commitment among the highly talented: the role of challenging work conditions and psychological empowerment. *European J. of International Management*, 2011 Vol.5, No.5, pp.463 – 483.
- Barnett, R. (2004). Learning for an unknown future. *Higher Education Research & Development*, 23(3), 247-260.
- Barroca, A. (2015). *Inclusive Human Resources Management Practices for Older Workers – Learning Manual*. Project iHRM co-funded by the Lifelong Learning Programme. Retrieved from <http://i-hrm.eu/>
- Berthoin Antal, A. & Strauss, A. (2009). Record, shuffle and switch: How to See More and Differently with Artists in Organisations. *International Journal of Professional Management*, 8(5), 17-28.
- Berthoin Antal, A. (2009). Transforming organisations with the arts. A research framework for evaluating the effects of artistic interventions in organizations Research Report. Gothenburg: TILLT. 81 p. <http://www.wzb.eu/sites/default/files/u30/researchreport.pdf>.
- Buskey, Frederick C. (2014). Servants, managers and monkeys: new perspectives on leadership. *International Journal of Leadership In Education* Vol. 17 , Iss. 1, pp 123-129.
- Correia de Sousa, M. & van Dierendonck, D. (2010). Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations. *On the Horizon*, 18(3), 230–239.
- Darso, L. (2004). *Artful Creation: Learning-Tales of Arts in Business*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Gergen, C. & Rego, L. (2014). Educating a new generation of entrepreneurial leaders. *Stanford Social Innovation Review*. Retrieved from https://ssir.org/articles/entry/educating_a_new_generation_of_entrepreneurial_leaders
- IfM and IBM (2008). *Succeeding through service innovation: A service perspective for education, research, business and government*. Cambridge, United Kingdom: University of Cambridge Institute for Manufacturing. ISBN: 978-1-902546-65-0.
- Jones, A. (2013). *The fifth age of work*. Night Owls Press LLC. ISBN: 978-1937645090.
- Kerr, C. & Darso, L. (2008). Introduction: Re-conceiving the Artful in Management Development and Education. *Journal of Management & Organization*, 14(5), 474-481.
- Ladkin, D. & Taylor, S. (2010b). Leadership as art: Variations on a theme. *Leadership*, 6(3), 235-241.
- Lloyd, C. (2008). The sphere of professional artistry: the art of knowing what to do when you don't know what to do In *Proceedings of the fourth art of management and organization conference*. Banff, Canada, 1042-1072.
- McKinney, R., McMahon, M. & Walsh, P. (2013). *Danger in the middle: why midlevel managers aren't ready to lead*. Harvard Business School Publishing. Retrieved from http://www.harvardbusiness.org/sites/default/files/PDF/17807_CL_MiddleManagers_White_Paper_March2013.pdf

Ministry of Employment and the Economy from Finland (2012). National Working Life Development Strategy to 2020. Retrieved from http://www.mpsv.cz/files/clanky/22722/strategie_zivot_Finsko_2012.pdf

Nichols, Joe D. (2011). *Teachers as Servant Leaders*. 1st ed. vii-118. Lanham, Maryland: Rowman and Littlefield Publishers.

Nissley, N. (2002). Art-based learning in management education, in DeFillippi, B. & Wankel, C., *Rethinking Management Education in the 21st Century*, Information Age Press, Greenwich, pp. 27-61.

Nissley, N. (2010). Arts-based learning at work: Economic downturns, innovation upturns, and the eminent practicality of arts in business. *Journal of Business Strategy*, 31(4), 8-20.

Rikleen, L. S. (2011). *Creating Tomorrow's Leaders: the Expanding Roles of Millennials in the Workplace*. Boston College Center for Work & Family Executive Briefing Series.

Retrieved from <http://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/pdf/BCCWF%20EBS-Millennials%20FINAL.pdf>.

Schiama, G. (2009). The Value of Arts-Based Initiatives: Mapping Arts-Based Initiatives. *Arts & Business*, 1-51.

Taylor, S. & Ladkin, D. (2009). Understanding arts-based methods in managerial development. *Academy of Management Learning and Education*, 8, 55-69.

Taylor, S. (2008). Theatrical performance as unfreezing: Ties that bind at the academy of management. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 398-406. Seifert, H. & Buswick, T. (2010). Editor's note. *Journal of Business Strategy*, 31(4).

Van Dierendonck, D. (2011). Understanding Servant Leadership. *RSM Insight 07*, 3rd Quarter 2011, pages 7-9.

Van Dierendonck, D. & Patterson, K. (2015). Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research. *Journal of Business Ethics* 128 (1):119-131.

Van Knippenberg, D., van Ginkel, W., Hoever, I. & Barkema, H. (2013). How to boost creativity within diverse teams. *RSM Insight 07*, 2nd Quarter 2013, pages 18-19.