

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ**  
**ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ**



**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η ανάγκη εφαρμογής του μοντέλου της υπηρετικής ηγεσίας στην προσπάθεια εξάλειψης του φαινομένου απουσίας ατόμων με αναπηρίες από τον αθλητισμό.**

**The need to apply the model of servant leadership in the effort to eliminate the phenomenon of absence of people with disabilities from sports.**

**Γιαχαλής Σύριος - Παναγιώτης**

**Σπάρτη 2022**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στην Τριμελή Εξεταστική Επιτροπή για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Οργάνωση και Διαχείριση Αθλητικών Δραστηριοτήτων για Άτομα με Αναπηρίες (Α.με.Α.)» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού της Σχολής Επιστημών Ανθρώπινης Κίνησης και Ποιότητας Ζωής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

Εγκεκριμένο από την Τριμελή Εξεταστική Επιτροπή:

1. Επιβλέπων: καθηγητής, Αθανάσιος Κριεμάδης

2. Μέλος: καθηγητής, Ιωάννης Δουβής

3. Μέλος: μέλος Ε.Ε.Π., Παναγιώτης Δημητρόπουλος

*Η εργασία αυτή αφιερώνεται στους γονείς μου, γιατί στάθηκαν δίπλα μου ως υπηρέτες-ηγέτες και μου δίδαξαν με τη ζωή τους την αξία της ανιδιοτελούς αγάπης και της κοινωνικής προσφοράς.*

**Copyright © Ονοματεπώνυμο συγγραφέα, έτος κατάθεσης**

**Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.**

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον/τη συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού της Σχολής Επιστημών Ανθρώπινης Κίνησης και Ποιότητας Ζωής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχει αποτυπωθεί η ανάγκη των ερευνητών είτε για προσδιορισμό του ιδανικού μοντέλου ηγεσίας από τα ήδη υπάρχοντα είτε για εύρεση ενός νέου τρόπου ηγεσίας. Στο πλαίσιο της παρούσας βιβλιογραφικής ανασκόπησης έγινε προσπάθεια να αποδειχθεί ότι η υπηρετική ηγεσία είναι η ιδανική μορφή ηγεσίας προκειμένου να παρακινηθούν άτομα με αναπηρίες να συμμετέχουν και να παραμένουν στον αθλητισμό. Για τον σκοπό αυτό θεωρήθηκε σημαντικό να εντοπιστεί, αρχικά στο θεωρητικό επίπεδο, η προέλευση της ιδέας της υπηρετικής ηγεσίας, και να συγκεντρωθούν, αφενός τα εγγενή και τα επίκτητα χαρακτηριστικά ενός υπηρέτη-ηγέτη, και αφετέρου τα αποτελέσματα της υπηρετικής-ηγεσίας σε προσωπικό, αλλά και σε συλλογικό και κοινωνικό επίπεδο. Μετέπειτα, μέσα από αναφορές σε διάσημα ιστορικά πρόσωπα και σε σύγχρονες επιτυχημένες εταιρείες που άσκησαν και ασκούν το στυλ της υπηρετικής ηγεσίας, έγινε προσπάθεια να φανεί και σε πραγματικό επίπεδο η φύση της υπηρετικής ηγεσίας, καθώς και η εφικτότητα και η αποτελεσματικότητά της. Εν συνεχεία, αφού έγινε αναφορά στις βασικές έμφυτες ψυχολογικές ανάγκες των ανθρώπων, για αίσθηση αυτονομίας, ικανότητας και συνάφειας, σύμφωνα με τη Θεωρία της Αυτοδιάθεσης (Self-determination Theory), επιχειρήθηκε η συσχέτιση των αναγκών αυτών με την υπηρετική ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα, εφαρμόζοντας την έρευνα στον αθλητισμό για άτομα με αναπηρίες, τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης έδειξαν πως, μέσω της άσκησης της υπηρετικής ηγεσίας, ικανοποιούνται οι έμφυτες βασικές ψυχολογικές ανάγκες των οπαδών-ακολούθων που αποτελούν και τα εγγενή τους κίνητρα για συμμετοχή τους στον αθλητισμό. Η συμβολή της εργασίας είναι σημαντική, γιατί: α) αναδεικνύει την ανάγκη για καθολική εφαρμογή αποκλειστικά της υπηρετικής ηγεσίας στον αθλητισμό για άτομα με αναπηρίες, β) μπορεί να αποτελέσει οδηγό για επιλογή κατάλληλων ανθρώπων που θα μπορούν να λειτουργούν ως υπηρέτες-ηγέτες για τα άτομα με αναπηρίες στον αθλητισμό και γ) υποδηλώνει την ανάγκη άσκησης αποκλειστικά της υπηρετικής ηγεσίας και εφαρμογής συμπεριφορών αυτής στη διαχείριση ατόμων με αναπηρίες, και σε χώρους πέρα από τον χώρο του αθλητισμού.

**Λέξεις κλειδιά:** υπηρετική ηγεσία, υπηρέτης-ηγέτης, θεωρία της αυτοδιάθεσης, άτομα με αναπηρίες, αθλητισμός για άτομα με αναπηρίες, κίνητρα για αθλητισμό.

## ABSTRACT

The international literature has reflected the need of researchers either to determine the ideal leadership model from the existing ones or to find a new way of leadership. In the context of the present literature preview, an attempt was made to prove that servant leadership is the current form of leadership to motivate people with disabilities to participate and remain in sports. For this purpose, it was considered important to identify, initially at the theoretical level, the origin of the idea of servant leadership, and to gather, on the one hand, the inherent and acquired characteristics of a servant-leader, and on the other hand the results of servant leadership in personal level, but and on a collective and social level. Later, through references to famous historical figures and modern successful companies that practiced and still practice the style of servant leadership, an attempt was made to show in a real level the nature of servant leadership, as well as its feasibility and effectiveness. In the sequel, after referring to the basic innate psychological needs of people, for a sense of autonomy, competence and relatedness, according to the Self-determination Theory, an attempt was made to collerate these needs with service leadership. More specifically, applying the research in sports for people with disabilities, the results of this literature review showed that, through the exercise of service leadership, the innate basic psychological needs of the followers are met, which are their inherent motivation for their participation in sports. The contribution of this work is important, because: a) it highlights the need for universal application exclusively of servant leadership in sports for people with disabilities, b) can be a guide for selecting suitable people who can act as servant-leaders for people with disabilities in sports and c) suggests the need to exercise exclusively servant leadership and apply its behaviors in the management of people with disabilities, and beyond from the field of sports.

**Keywords:** servant leadership, servant-leader, self-determination theory, people with disabilities, sports for people with disabilities, motivations for sports.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iv
ABSTRACT .....	v
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	vi
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	viii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι.....	xiii
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ .....	xiii
1.1. Σκοπός της έρευνας .....	xiii
1.2. Μεθοδολογία της έρευνας .....	xv
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ .....	xvii
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ .....	xvii
2.1. Αποσαφήνιση όρων .....	xvii
2.1.1. Άτομα με Αναπηρίες (Α.με.Α.) .....	xvii
2.1.2. Πρόσβαση, Προσβάσιμος, Προσβασιμότητα, Καθολικός Σχεδιασμός.....	xvii
2.1.3. Αθλητισμός .....	xviii
2.1.4. Ηγεσία.....	xviii
2.2. Ιστορική αναδρομή – Μοντέλα αναπηρίας .....	xix
2.3. Η Σύμβαση του Ο.Η.Ε. για τα δικαιώματα των ατόμων με αναπηρία.....	xxi
2.4. Διεθνείς πολιτικές για την ισότιμη πρόσβαση των ατόμων με αναπηρίες στον αθλητισμό. ....	xxiii
2.4.1. Σύμβαση του Ο.Η.Ε. για τα δικαιώματα των ατόμων με αναπηρία. ....	xxiii
2.4.2. Η Λευκή Βίβλος για τον αθλητισμό .....	xxiv
2.5. Τα οφέλη της σωματικής άσκησης και της συμμετοχής στον αθλητισμό .....	xxv
2.6. Ο ρόλος της σωστής ηγεσίας.....	xxvi
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ .....	xxix
ΥΠΗΡΕΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ .....	xxix
3.1. Η ιστορία της «υπηρετικής ηγεσίας» .....	xxix
3.2. Τα χαρακτηριστικά του υπηρέτη-ηγέτη .....	xxxii
3.3. Μια πιο σύγχρονη θεώρηση της υπηρετικής ηγεσίας .....	xli
3.4. Παραδείγματα υπηρετών-ηγετών .....	xliii
3.5. Θεωρίες για ερμηνεία της επίτευξης των αποτελεσμάτων της υπηρετική-ηγεσίας .....	xlix
3.6. Αποτελέσματα της υπηρετικής ηγεσίας .....	xlix

3.7. Επικρίσεις για το μοντέλο της υπηρετικής ηγεσίας .....	liv
3.8. Εταιρείες που ασκούν εξ ολοκλήρου ή εν μέρει τη φιλοσοφία της υπηρετικής-ηγεσίας.....	lvi
ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV .....	lxi
Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΑΥΤΟΔΙΑΘΕΣΗΣ .....	lxi
4.1. Αυτονομία.....	lxi
4.2. Ικανότητα.....	lxii
4.3. Σύναφεια.....	lxii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ V .....	lxiii
Η ΥΠΗΡΕΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΓΙΑ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΦΕΙΑ .....	lxiii
5.1. Υπηρετική-ηγεσία και αίσθηση αυτονομίας .....	lxiii
5.2. Υπηρετική-ηγεσία και αίσθηση ικανότητας.....	lxiv
5.3. Υπηρετική-ηγεσία και αίσθηση συνάφειας.....	lxv
ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI.....	lxvii
ΕΞΕΤΑΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΗΣ ΑΥΤΟΔΙΑΘΕΣΗΣ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ ΓΙΑ ΑΤΟΜΑ ΜΕ ΑΝΑΠΗΡΙΕΣ .....	lxvii
6.1. Εξέταση εφαρμογής της «θεωρίας της αυτοδιάθεσης» στον αθλητισμό για άτομα με νοητική αναπηρία. ....	lxvii
6.2. Εξέταση εφαρμογής της «θεωρίας της αυτοδιάθεσης» στον αθλητισμό για άτομα με σωματική αναπηρία. ....	lxix
ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII .....	lxxii
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	lxxii
ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	lxxviii
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	lxxx



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας, πάνω από 1 δισεκατομμύριο άνθρωποι, δηλ. σχεδόν το 15% του παγκόσμιου πληθυσμού, αντιμετωπίζουν κάποιο είδος αναπηρίας. Αν σκεφτεί κανείς αφενός ότι ο αριθμός αυτός αυξάνεται συνεχώς εξαιτίας των ατυχημάτων, των χρόνιων ασθενειών και της γήρανσης, και αφετέρου τα μέλη των οικογενειών των ανθρώπων με αναπηρίες, τότε συνειδητοποιεί ότι ο αριθμός των ατόμων που πλήττονται από την αναπηρία υπερβαίνει κατά πολύ την παραπάνω εκτίμηση (World Health Organization, 2021). Παράλληλα, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας, έχοντας συστήσει σε όλους τους ανθρώπους, χωρίς καμία διάκριση, την ανάγκη για τουλάχιστον 150 λεπτά άσκησης μέτριας έντασης ή 75 λεπτά άσκησης αυξημένης έντασης την εβδομάδα, δημοσιοποίησε, το 2018, μια μελέτη σχετικά με τα επίπεδα της παγκόσμιας άσκησης παγκοσμίως (Smoke Free Greece, 2018). Η μελέτη αυτή διεξήχθη, από το 2001 έως το 2016, σε 168 χώρες, και έδειξε ότι, σταθερά, το ένα τέταρτο των ενηλίκων παγκοσμίως, δηλ. περίπου 1,4 δισεκατομμύρια άνθρωποι, δεν ασκούνται επαρκώς. Ακόμα και σε αναπτυγμένες χώρες της Ευρώπης, όπως η Ελλάδα, η Ιταλία και η Πορτογαλία, παρουσιάστηκαν υψηλά ποσοστά ανεπαρκούς άσκησης παρά τις συστάσεις και τις κατευθυντήριες γραμμές της Ευρωπαϊκής Ένωσης για σωματική άσκηση (Guthold, R., Stevens, G. A., Riley, L. M., & Bull, F. C., 2018).

Τον Ιούλιο του 2007, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημοσίευσε τη Λευκή Βίβλο για τον αθλητισμό που αποτελεί *«μία από τις κύριες συνεισφορές της...στο θέμα του αθλητισμού και του ρόλου του στην καθημερινή ζωή των πολιτών της Ευρωπαϊκής Ένωσης»*. Όσον αφορά, αποκλειστικά τα άτομα με αναπηρίες, η Λευκή Βίβλος τονίζει τη σημασία του αθλητισμού στη ζωή των ατόμων με αναπηρίες, τη συμβολή που μπορεί να έχει *«στην υπηρεσία της κοινωνικής ένταξης, της ενσωμάτωσης και των ίσων ευκαιριών»* και παροτρύνει τα κράτη μέλη να λάβουν μέτρα για τη κάλυψη των αναγκών των ατόμων με αναπηρίες και την ισότιμη πρόσβασή τους στον αθλητισμό (Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2007). Επίσης, πέρα από τη Λευκή Βίβλο για τον αθλητισμό, η Ευρωπαϊκή Ένωση εξέδωσε, και το 2008, κατευθυντήριες γραμμές στα κράτη-μέλη της, όπου επισημαίνεται η ανάγκη να δοθεί προτεραιότητα στη λήψη μέτρων για τη δημιουργία προγραμμάτων που θα αποσκοπούν στη συμμετοχή στον αθλητισμό

ειδικών ομάδων και μειονοτήτων, ανάμεσα στις οποίες ανήκουν και τα άτομα με αναπηρίες (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2008).

Η πρώτη επίσημη προσπάθεια για ένταξη ατόμων με αναπηρία στον αθλητισμό έγινε μετά το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου, το 1948, στο νοσοκομείο Stoke Mandeville στη Μεγάλη Βρετανία. Λόγω της πεποίθησης του Γερμανού Νευροχειρουργού Ludwig Guttmann πως ο αθλητισμός μπορεί να συμβάλλει στη σωματική και ψυχική βελτίωση των ατόμων με αναπηρίες, διοργανώθηκαν για πρώτη φορά αθλητικοί αγώνες τοξοβολίας για 16 Βρετανούς βετεράνους του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου. Οι περισσότεροι από αυτούς έπασχαν από κάκωση του νωτιαίου μυελού και έκαναν χρήση αναπηρικού αμαξιδίου. Τέσσερα χρόνια αργότερα, οι αγώνες έγιναν διεθνείς. Μετέπειτα, οι αγώνες για αθλητές με αναπηρία αναπτύχθηκαν, και το 1960 πραγματοποιήθηκαν οι πρώτοι Παραολυμπιακοί Αγώνες στη Ρώμη (Βικιπαίδεια), (Wikipedia, n.d.).

Οι Παραολυμπιακοί Αγώνες είναι η μεγαλύτερη αθλητική οργάνωση μετά τους Ολυμπιακούς Αγώνες. Υπάρχουν Θερινοί και Χειμερινοί Παραολυμπιακοί Αγώνες, με ατομικά και ομαδικά αθλήματα για αθλητές με αναπηρία. Η ονομασία «Παραολυμπιακοί» δεν σχετίζεται με τη λέξη «παραπληγία», ούτε υποδηλώνει υποδεέστερους αθλητικούς αγώνες ατόμων με αναπηρίες, όπως κάποιοι λανθασμένα πιστεύουν. Έχει ως πρώτο συνθετικό την πρόθεση «παρά», γιατί διοργανώνονται παράλληλα με τους Ολυμπιακούς Αγώνες. Αρχής γενομένης από τη Σεούλ, το 1988, διεξάγονται αμέσως μετά τους αντίστοιχους Ολυμπιακούς Αγώνες, στην ίδια πόλη και τις ίδιες εγκαταστάσεις (Βικιπαίδεια), (Wikipedia, n.d.).

Παρά την παγκόσμια προβολή του αθλητισμού, κυρίως μέσω των Ολυμπιακών και των Παραολυμπιακών Αγώνων, αλλά και των συστάσεων του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η σημασία του αθλητισμού για τη σωματική και την ψυχική υγεία των ανθρώπων δεν έχει γίνει κατανοητή σε μεγάλο μέρος του παγκόσμιου πληθυσμού. Σύμφωνα με την τελευταία έρευνα του Ευρωβαρόμετρου, σχεδόν οι μισοί Ευρωπαίοι, το 46% του συνολικού πληθυσμού, δεν ασκούνται και δεν ακολουθούν έναν υγιεινό τρόπο ζωής, επικαλούμενοι διάφορους λόγους, όπως η έλλειψη ελεύθερου χρόνου, η έλλειψη κινήτρων ή ενδιαφέροντος, η οικονομική αδυναμία, αλλά και η αναπηρία. Αξίζει να σημειωθεί πως η ίδια έρευνα ανέδειξε το γεγονός ότι μόνο το

6% των πολιτών της Ευρωπαϊκής Ένωσης συμμετέχει εθελοντικά υποστηρίζοντας αθλητικές δραστηριότητες. (European Union, 2017) .

Έχει αποδειχθεί, λοιπόν, ότι η αναπηρία, δυστυχώς, συνδέεται με την καθιστική ζωή και την απουσία από τη σωματική άσκηση. Κατά συνέπεια, συνδέεται και με την παχυσαρκία, με επιπλέον προβλήματα υγείας (π.χ. καρκίνο, καρδιαγγειακές παθήσεις, διαβήτη, οστεοπόρωση κ.α.), με προβλήματα κοινωνικής ένταξης, αλλά και με προβλήματα ψυχικής υγείας, όπως είναι το άγχος, η χαμηλή αυτοεκτίμηση, η κατάθλιψη κ.α. (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2008). Αδιαμφισβήτητα, λοιπόν, κρίνεται ιδιαίτερος σημαντική η συμμετοχή των ατόμων με αναπηρίες, στον ψυχαγωγικό και ανταγωνιστικό αθλητισμό, αφού *«τα οφέλη ενός ενεργού τρόπου ζωής περιλαμβάνουν όχι μόνο τη φυσική κατάσταση, αλλά και την προώθηση της αίσθησης ένταξης και τη βελτίωση της αυτοεκτίμησής»* τους (Wilson & Clayton, 2010, σ. 46). Αδιαμφισβήτητα, η κατάλληλη καθοδήγηση και η έμπρακτη υποστήριξη των ατόμων με αναπηρίες, ώστε να ενσωματώσουν στη ζωή τους ψυχαγωγικές και αθλητικές δραστηριότητες θα συμβάλει στον *«περιορισμό της ασθένειας και μεγάλου μέρους της νοσηρότητας που σχετίζεται με τον καθιστικό τρόπο ζωής που συνδέεται συχνά με την αναπηρία»* (Wilson & Clayton, 2010, σ. 46). Κατά συνέπεια, η λύση στο φαινόμενο απουσίας ατόμων με αναπηρίες από τη φυσική δραστηριότητα και τον αθλητισμό, πρέπει να ερευνηθεί στη συμπεριφορά των ατόμων που μπορούν να ασκήσουν υποστηρικτικό και καθοδηγητικό ρόλο στη ζωή των ατόμων με αναπηρίες.

Η παρούσα εργασία, λοιπόν, με αφορμή όλα τα παραπάνω πραγματεύεται τη φύση της υπηρετικής ηγεσίας και τον ρόλο της ως ιδανικό μοντέλο ηγεσίας - είτε αυτή είναι Κυβερνητική, είτε ηγεσία στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, είτε ηγεσία κάποιου αθλητικού συλλόγου, είτε οποιασδήποτε δομής ατόμων με αναπηρίες (π.χ. Κέντρα Δημιουργικής Απασχόλησης Α.με.Α.) - στην κατάλληλη καθοδήγηση και την έμπρακτη υποστήριξη για ενίσχυση της ενασχόλησης των ατόμων με αναπηρίες με τον ψυχαγωγικό και ανταγωνιστικό αθλητισμό.

Συνολικά, διαρθρώνεται σε επτά κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τον σκοπό και τη μεθοδολογία της έρευνας. Στο δεύτερο κεφάλαιο, αρχικά, γίνεται η εννοιολογική αποσαφήνιση κάποιων όρων που είναι σημαντικοί για την κατανόηση της συλλογιστικής πορείας της εργασίας. Μετέπειτα, επιχειρείται μια σύντομη ιστορική

αναδρομή στην πορεία της κοινωνικής αντίληψης και αντιμετώπισης της αναπηρίας, από τον μεσαίωνα έως και τις μέρες μας, με ιδιαίτερη αναφορά στη διεθνή αναγνώριση των δικαιωμάτων των ατόμων με αναπηρίες μέσω της υπογραφής της αντίστοιχης Σύμβασης του Ο.Η.Ε. Κλείνοντας το δεύτερο κεφάλαιο, πριν εισέλθουμε στο κύριο μέρος της εργασίας, γίνεται αναφορά στην κυριότερη υπάρχουσα διεθνή νομοθεσία για συμμετοχή των ατόμων με αναπηρίες στον αθλητισμό, αναφέρονται επιγραμματικά τα οφέλη που μπορούν να έχουν μέσω του αθλητισμού και αναδεικνύεται ο ρόλος της ηγεσίας στην επιτυχημένη διαχείριση ενός οργανισμού, σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται, αρχικά, διεξοδική αναφορά στην προέλευση της έννοιας της υπηρετικής ηγεσίας, στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός υπηρέτη-ηγέτη και σε διάσημες ιστορικές προσωπικότητες που άσκησαν υπηρετική ηγεσία. Εν συνεχεία, αναφέρονται βασικές Θεωρίες της ανθρώπινης και της κοινωνικής ψυχολογίας, μέσω των οποίων μπορούμε να αντιληφθούμε τα αποτελέσματα της υπηρετικής-ηγεσίας και γίνεται ανάλυση αυτών των αποτελεσμάτων στο προσωπικό, συλλογικό και κοινωνικό επίπεδο των ακολούθων. Τέλος, αφού πρώτα γίνεται αναφορά και στις επικρίσεις που έχουν διατυπωθεί για τη δυνατότητα εφαρμογής της υπηρετικής ηγεσίας, επιδιώκεται να αποδειχθεί και στην πράξη η εφικτότητα επίτευξης των αποτελεσμάτων της υπηρετικής ηγεσίας, που προηγουμένως αναλύθηκαν σε θεωρητικό επίπεδο, και γι' αυτό το λόγο, το κεφάλαιο κλείνει με παραδείγματα σύγχρονων επιτυχημένων μεγάλων εταιρειών που εφαρμόζουν το μοντέλο της υπηρετικής ηγεσίας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται λόγος για τη Θεωρία της Αυτοδιάθεσης. Συγκεκριμένα, για μία από τις θεωρίες της, τη «θεωρία των βασικών αναγκών» που περιγράφει το εγγενές κίνητρο του ανθρώπου να ικανοποιήσει τις έμφυτες ψυχολογικές ανάγκες του για αίσθηση αυτονομίας, ικανότητας και συνάφειας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, έχοντας αναφερθεί ξεχωριστά στην υπηρετική ηγεσία και στη «θεωρία των βασικών αναγκών» της Θεωρίας της Αυτοδιάθεσης, γίνεται συσχετισμός αυτών των δύο. Δηλαδή, συσχετίζεται το έργο της υπηρετικής ηγεσίας με την ικανοποίηση των έμφυτων ψυχολογικών αναγκών των ανθρώπων να αισθάνονται αυτονομία, ικανότητα και συνάφεια.

Στο έκτο κεφάλαιο, εντοπίζεται η εφαρμογή της «θεωρίας των βασικών αναγκών» της Θεωρίας της Αυτοδιάθεσης στα εγγενή κίνητρα των αθλητών με νοητική και

σωματική αναπηρία για συμμετοχή τους στον αθλητισμό. Σε αυτό το κεφάλαιο δηλαδή αποδεικνύεται μέσω της διεθνούς βιβλιογραφίας πως, όταν οι αθλητές με αναπηρίες αισθάνονται αυτονομία, ικανότητα και συνάφεια από την ενασχόλησή τους με τον αθλητισμό, τότε έχουν ισχυρό ψυχολογικό κίνητρο να συνεχίζουν να αθλούνται.

Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο, μετά από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που περιγράφηκε, ακολουθεί η συζήτηση που περιλαμβάνει τα συμπεράσματα που εξάγονται αναφορικά με τον σκοπό της εργασίας, τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα, και τη σπουδαιότητα της συγκεκριμένης βιβλιογραφικής έρευνας. Η εργασία κλείνει με τις βιβλιογραφικές αναφορές που χρησιμοποιήθηκαν.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

### ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

#### 1.1. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή των Περιφερειών είναι ένα συμβουλευτικό σώμα που εκπροσωπεί τις τοπικές και περιφερειακές αρχές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και αποτελείται από τακτικά μέλη, που εκπροσωπούν όλα τα μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.). Ειδικότερα, *«Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το Συμβούλιο και το Κοινοβούλιο οφείλουν να ζητούν τη γνώμη της Επιτροπής των Περιφερειών πριν από τη λήψη αποφάσεων της Ε.Ε. για ζητήματα που αφορούν άμεσα τις αρχές τοπικής ή περιφερειακής αυτοδιοίκησης (π.χ. πολιτική απασχόλησης, περιβάλλον, εκπαίδευση ή δημόσια υγεία).»* (Ευρωπαϊκή Ένωση-Επιτροπή των Περιφερειών, σ. 1). Επιπλέον, μέσα στα καθήκοντά της είναι η κατάρτιση νομοθετικών προτάσεων προς συζήτηση από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο, και η παρακολούθηση εφαρμογής της Ευρωπαϊκής νομοθεσίας σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο (Ευρωπαϊκή Ένωση-Επιτροπή των Περιφερειών).

Σε συνέλευση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής των Περιφερειών που πραγματοποιήθηκε το 2018, ανάμεσα στα θέματα που αναδύθηκαν, ήταν και η ανάγκη διασφάλισης της καθολικής πρόσβασης όλων των πολιτών σε αθλητικές δραστηριότητες. Για την ακρίβεια, αναγνωρίστηκε ότι *«η απουσία πολιτικών βασισμένων στον αθλητισμό και η έλλειψη υποδομών για τον μαζικό ερασιτεχνικό αθλητισμό είναι δύο από τα σημαντικότερα εμπόδια που παρακωλύουν την ελεύθερη και ισότιμη πρόσβαση όλων των πολιτών σε αθλητικές δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένων των ατόμων με αναπηρία. Η διασφάλιση της καθολικής πρόσβασης σε αθλητικές δραστηριότητες είναι ζωτικής σημασίας τόσο για την επίτευξη οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης όσο και για την αύξηση του συνολικού αριθμού ατόμων που επιδίδονται σε αθλητικές δραστηριότητες.»* (cor.europa.eu - Επίσημος ιστότοπος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2018).

Είχε προηγηθεί, στις 29 Νοεμβρίου 2013, η σύνταξη της Γνωμοδότησης της Επιτροπής των Περιφερειών με θέμα «Αθλητισμός, αναπηρία, αναψυχή» όπου, εκτός των άλλων, επισημάνθηκε πως το ποσοστό συμμετοχής των ατόμων με αναπηρία στον αθλητισμό είναι υπερβολικά χαμηλό. Σύμφωνα με όσα ανέφερε η Επιτροπή, αυτό

συμβαίνει, διότι *«πέραν των σωματικών και κοινωνικοοικονομικών φραγμών και των φραγμών επικοινωνίας, την αθλητική άσκηση επηρεάζουν επίσης ορισμένοι πολιτιστικοί φραγμοί και ψυχολογικοί παράγοντες, όπως η στάση των οργανωτών και των φορέων δραστηριοτήτων μαζικού αθλητισμού απέναντι στην αναπηρία»*, καθώς και, γιατί συχνά υποτιμάται το δυναμικό των ατόμων με αναπηρία. Συνέπεια όλων των παραπάνω ήταν να αναγνωριστεί ο καθοριστικός ρόλος των τοπικών και περιφερειακών αρχών στην ανάπτυξη της ευρωπαϊκής διάστασης του αθλητισμού για άτομα με αναπηρία, και να επισημανθεί η αναγκαιότητα *«λήψης κατάλληλων μέτρων που θα εγγυώνται τη στήριξη και την παροχή ίσων ευκαιριών για όλους, όσον αφορά την πρόσβαση σε αθλητικές δραστηριότητες»* και αναγνώρισης και στήριξης της σωματικής δραστηριότητας και του αθλητισμού ως *«θεραπευτικά εργαλεία για τα άτομα με αναπηρίες»* (EUR-Lex. Πρόσβαση στο δίκαιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2013).

Εν κατακλείδι, έχοντας αναγνωριστεί ότι η απουσία μεγάλου ποσοστού των ατόμων με αναπηρία από τον αθλητισμό, οφείλεται, κυρίως, στη στάση των οργανωτών και των φορέων δραστηριοτήτων μαζικού αθλητισμού απέναντι στην αναπηρία, σκοπός της παρούσας βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι να ερευνηθεί αν μπορεί να προταθεί η υιοθέτηση του μοντέλου της υπηρετικής ηγεσίας στον τομέα προσέγγισης και διαχείρισης των ατόμων με αναπηρία, όπου κι αν αυτά βρίσκονται, ως καθολική λύση του προβλήματος της απουσίας τους από τον αθλητισμό.

Πιο συγκεκριμένα, προκειμένου να ερευνηθεί η παραπάνω πρόταση, η παρούσα εργασία θα επιχειρήσει να απαντήσει στα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Έχει ανθρωποκεντρικό και εξατομικευμένο προσανατολισμό, πέρα από κάθε διάκριση, το μοντέλο της υπηρετικής-ηγεσίας;
2. Ποια είναι τα κίνητρα των ατόμων με αναπηρίες για να ασχοληθούν με τον αθλητισμό;
3. Μπορεί η υπηρετική ηγεσία να ικανοποιήσει τα κίνητρα των ατόμων με αναπηρίες να συμμετέχουν στον αθλητισμό;

## 1.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία βασίστηκε τόσο στη μελέτη άρθρων της διεθνούς βιβλιογραφίας, όσο και σε πληροφορίες που αντλήθηκαν από βιβλία, ευρωπαϊκούς νόμους και έγκυρες ιστοσελίδες. Η αναζήτηση των πηγών αυτών έγινε μέσω βάσεων δεδομένων και του διαδικτύου.

Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκαν η Google Scholar, η Science Direct και η Taylor & Francis, όπου έγινε αναζήτηση σχετικών λημμάτων, όπως «servant leadership», «disability and sports», «self-determination theory», «servant leadership in sports», «motivation for participation in sports», «υπηρετική ηγεσία», «υπηρετής ηγέτης», «αθλητισμός για άτομα με αναπηρίες» κ.α. Κριτήρια επιλογής των πηγών ήταν να αναφέρονται σε αυτές στοιχεία που σχετίζονταν με τη συλλογιστική πορεία της εργασίας, δηλαδή στοιχεία σχετικά με α) τα χαρακτηριστικά της υπηρετικής ηγεσίας, β) τα αποτελέσματα της υπηρετικής ηγεσίας σε ατομικό και σε συλλογικό επίπεδο, αλλά και στον ευρύτερο κοινωνικό σύνολο και, φυσικά, και στον αθλητισμό, γ) τα κίνητρα των αθλητών με αναπηρίες. Επειδή οι αρχικές αναζητήσεις επέφεραν μεγάλη πληθώρα αποτελεσμάτων για όλα τα θέματα, κριτήριο επιλογής ήταν να αποτελούν αξιόπιστες και αναγνωρισμένες πηγές και, εάν ήταν δυνατόν, να ανήκουν χρονολογικά στην τελευταία δεκαετία. Τελικά, από τις πηγές που αναφέρονταν στην υπηρετική ηγεσία, επιλέχθηκαν, σύμφωνα με τα παραπάνω κριτήρια, 41 πηγές (επιστημονικά άρθρα και βιβλία). Επίσης, όσον αφορά στα κίνητρα των αθλητών με αναπηρίες για να συμμετέχουν στον αθλητισμό, επιλέχθηκαν 5 επιστημονικά άρθρα της τελευταίας δεκαετίας. Εξαιτίας, όμως, της φύσης του θέματος, δηλ. των κινήτρων των αθλητών με αναπηρίες, που σχετιζόταν με τεκμηριωμένες, πριν από δεκαετίες, θεωρίες της επιστήμης της Ψυχολογίας, κρίθηκε αναγκαίο να χρησιμοποιηθούν και πληροφορίες από 6 πηγές που ανήκουν στην επιστημονική βιβλιογραφία της περιόδου ανάμεσα στο 1959 και το 1995.

Επιπρόσθετα, πέρα από τα παραπάνω άρθρα και τα επιστημονικά βιβλία που αφορούσαν τα δύο κεντρικά θέματα της έρευνας, δηλ. την υπηρετική ηγεσία και τα κίνητρα των αθλητών με αναπηρίες, χρησιμοποιήθηκαν επιστημονικά άρθρα που αφορούσαν γενικά την ηγεσία, (συνολικά 5 άρθρα), αλλά και πληροφορίες από την Google, προκειμένου αφενός να γίνει πιο πλήρης και πιο κατανοητή η συλλογιστική



πορεία της εργασίας, και αφετέρου να εξαχθούν έγκυρα αποτελέσματα. Δηλαδή, θεωρήθηκε αναγκαίο να αναζητηθούν στο διαδίκτυο έγκυρες πληροφορίες από Βικιπαίδεια, την επίσημη ιστοσελίδα του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (Ο.Η.Ε.), της Ευρωπαϊκής Ένωσης κ.α., που αφορούσαν κάποιους όρους σχετικούς με τα άτομα με αναπηρίες και τον αθλητισμό, τα μοντέλα της αναπηρίας, τον ορισμό, γενικά, της ηγεσίας, την υπηρετική ηγεσία, τα οφέλη του αθλητισμού, τις πολιτικές που έχουν θεσπιστεί για προώθηση του αθλητισμού, τις επιτυχημένες εταιρείες που εφαρμόζουν το μοντέλο της υπηρετικής ηγεσίας, κάποιες διάσημες προσωπικότητες υπηρετών-ηγετών, θεωρίες της ανθρώπινης ψυχολογίας κ.α.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Π

### ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

#### 2.1. ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΟΡΩΝ

##### 2.1.1. Άτομα με Αναπηρίες (Α.με.Α.)

Στο Άρθρο 1 της Σύμβασης του Ο.Η.Ε. για τα δικαιώματα των **Α.με.Α.**, ως «Άτομα με Αναπηρίες», νοούνται τα άτομα «με μακροχρόνιες ψυχικές, διανοητικές ή αισθητηριακές δυσχέρειες/βλάβες, οι οποίες σε αλληλεπίδραση με άλλα εμπόδια δύνανται να παρεμποδίσουν την πλήρη και αποτελεσματική συμμετοχή των ατόμων αυτών στην κοινωνία σε ίση βάση με τους άλλους» (Ο.Η.Ε., United Nations. Department of Economic and Social Affairs, n.d.). Με τη λέξη «εμπόδια» εννοούνται εμπόδια θεσμικά, περιβαλλοντικά ή εμπόδια κοινωνικής συμπεριφοράς.

##### 2.1.2. Πρόσβαση, Προσβάσιμος, Προσβασιμότητα, Καθολικός Σχεδιασμός

Ο όρος **πρόσβαση** αναφέρεται στο άτομο, και όχι στο περιβάλλον. Με αυτόν τον όρο αναφερόμαστε στη «δυνατότητα ισότιμης συμμετοχής σε όλες τις πτυχές της κοινωνικής ζωής», στην εκπαίδευση, την εργασία, την ψυχαγωγία, τον αθλητισμό, την ενημέρωση, την πληροφόρηση, τον πολιτισμό κ.α. «Η πρόσβαση προϋποθέτει την προσβασιμότητα του δομημένου περιβάλλοντος, των αγαθών, των υπηρεσιών και διαδικασιών» (Μιζαμτσή, Νικολαΐδης, & Μουρούζης, 2012, σ. 5).

Ο χαρακτηρισμός «**προσβάσιμος**» αποδίδει την κανονική έννοια του και ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα, όταν τηρούνται στο σύνολο τους, και όχι εν μέρει, οι όροι της «**πλήρους-καθολικής-λειτουργικής προσβασιμότητας**» (Μιζαμτσή, Νικολαΐδης, & Μουρούζης, 2012, σ. 6).

Με τον όρο **προσβασιμότητα** «*νοείται εκείνο το χαρακτηριστικό του περιβάλλοντος (φυσικού, δομημένου ή ηλεκτρονικού) μιας υπηρεσίας ή ενός αγαθού που διασφαλίζει την αυτόνομη, ασφαλή και άνετη προσέγγιση και χρήση αυτών από όλους τους χρήστες χωρίς διακρίσεις φύλου, ηλικίας, αναπηρίας και λοιπών χαρακτηριστικών*

(σωματική διάπλαση, δύναμη, αντίληψη κ.λπ.)» (ΕΣΑμεΑ, n.d.). Η προσβασιμότητα, λοιπόν, αφορά το σύνολο του πληθυσμού και το σύνολο των πεδίων της ανθρώπινης δραστηριότητας. Κατά συνέπεια, αναφέρεται και σε όλες τις κατηγορίες αναπηρίας (με προβλήματα κίνησης, όρασης, ακοής ή αντίληψης) που αντιμετωπίζουν διαφορετικά προβλήματα, π.χ. εμπόδια που σχετίζονται με την κατασκευή ή χρήση του δομημένου περιβάλλοντος ή επικοινωνίας, ενημέρωσης και προσανατολισμού (Μιζαμτσή, Νικολαΐδης, & Μουρούζης, 2012).

*«Ως “καθολικός σχεδιασμός” νοείται ο σχεδιασμός προϊόντων, περιβαλλόντων, προγραμμάτων και υπηρεσιών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από όλους τους ανθρώπους, στο μέγιστο δυνατό βαθμό, χωρίς την ανάγκη προσαρμογής ή εξειδικευμένου σχεδιασμού. Ο “καθολικός σχεδιασμός” δεν αποκλείει βοηθητικές συσκευές για συγκεκριμένες ομάδες ατόμων με αναπηρία, όπου αυτό απαιτείται.»* (Ο.Η.Ε., United Nations. Department of Economic and Social Affairs, n.d.)

### **2.1.3. Αθλητισμός**

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή συνέταξε τη Λευκή Βίβλο του αθλητισμού και επιβεβαίωσε μέσω αυτής τον αντίκτυπο που μπορεί να έχει ο αθλητισμός σε όλες τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σε αυτήν αναφέρεται πως ο αθλητισμός περιλαμβάνει «όλες τις μορφές φυσικής δραστηριότητας, οι οποίες, μέσω περιστασιακής ή οργανωμένης συμμετοχής, έχουν στόχο την έκφραση ή τη βελτίωση της φυσικής κατάστασης και πνευματικής υγείας, δημιουργώντας κοινωνικές σχέσεις ή επιτυγχάνοντας επιδόσεις σε αγώνες όλων των επιπέδων» (Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2007).

### **2.1.4. Ηγεσία**

Σύμφωνα με τον Mango (2018), στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν διατυπωθεί πάνω από 66 θεωρίες για την ηγεσία και πάνω από 1200 ορισμούς της. Ενδεικτικά αναφέρουμε

τους παρακάτω ορισμούς που βοηθούν στην κατανόηση της συλλογιστικής πορείας της εργασίας:

*«Η ηγεσία είναι μια διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου»* (Northouse, 2016, p. 6).

*Ηγέτης είναι ένα άτομο που «με τη λέξη και/ή το προσωπικό παράδειγμα επηρεάζει σημαντικά τις συμπεριφορές, τις σκέψεις ή/και τα συναισθήματα ενός σημαντικού αριθμού συνανθρώπων του»* (Gardner, 2011).

## 2.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ – ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΝΑΠΗΡΙΑΣ

Στην ιστορία της ανθρωπότητας το θέμα της αναπηρίας είχε διαφορετικές προσεγγίσεις. Αρχικά, είχε επικρατήσει το **θρησκευτικό/ηθικό μοντέλο** αναπηρίας, σύμφωνα με το οποίο, η αναπηρία προερχόταν από τον Θεό και μπορούσε να ήταν: α) τιμωρία για αμαρτία ή αμαρτίες που είχε διαπράξει το ίδιο το άτομο με την αναπηρία ή ακόμα και οι συγγενείς του, β) δοκιμασία πίστης και ταυτόχρονα δυνατότητα λύτρωσης μέσα από την επίδειξη αντοχής και διατήρησης της πίστης, και γ) ευκαιρία ανάπτυξης ξεχωριστών χαρακτηριστικών (π.χ. θάρρους, υπομονής κ.α.) μέσω των δυσκολιών που παρέχει ο Θεός σε επιλεγμένα «ευλογημένα» άτομα (Retief & Letšosa, 2018).

Από τα μέσα του 1800, με την ανάπτυξη της ιατρικής, και μέχρι τη δεκαετία του 1980, κυριάρχησε το **ιατρικό μοντέλο ή μοντέλο προσωπικής τραγωδίας**. Σύμφωνα με αυτό, η αναπηρία ήταν ελάττωμα του φυσιολογικού σώματος και μια τραγωδία, και για το άτομο που είχε την αναπηρία, αλλά και για την οικογένειά του. Επιπλέον, αποτελούσε αποκλειστικά ένα ατομικό πρόβλημα και οι κοινωνικές συνθήκες δεν σχετίζονταν με τους περιορισμούς που βίωνε το άτομο με την αναπηρία. Επομένως, οι λόγοι του κοινωνικού αποκλεισμού του ατόμου με αναπηρία βάραιναν μόνο το ίδιο το άτομο. Στο ιατρικό μοντέλο αναπηρίας οφείλονται η αντίληψη και η κατηγοριοποίηση των ανθρώπων σε «φυσιολογικούς» και «μη φυσιολογικούς» ή «κατώτερους, και οι λανθασμένοι χαρακτηρισμοί «σπαστικά», «ανάπηρα», «καθυστερημένα» άτομα που, δυστυχώς, έχοντας επικρατήσει για μεγάλο χρονικό διάστημα, χρησιμοποιούνται ακόμα και σήμερα

μέσα στην κοινωνία, όταν γίνεται αναφορά σε άτομα με αναπηρίες (Retief & Letšosa, 2018).

**Το κοινωνικό μοντέλο της αναπηρίας** αναδύθηκε τη δεκαετία του 1980 και υποστηρίζει πως η αναπηρία είναι μια κατάσταση για την οποία δεν ευθύνεται το ίδιο το άτομο, αλλά είναι κοινωνικά κατασκευασμένη. Η κοινωνική διάσταση της αναπηρίας τονίστηκε για πρώτη φορά, το 1976, σε έγγραφο της Ένωσης των Ατόμων με Κινητικές Βλάβες Ενάντια στον Διαχωρισμό (UPIAS, 1976) : *«αναπηρία είναι μια κατάσταση, που προκαλείται από κοινωνικές συνθήκες, που απαιτεί για την εξάλειψή της (α) ότι καμία πτυχή, όπως εισοδήματα, κινητικότητα, ιδρύματα αντιμετωπίζεται μεμονωμένα, (β) ότι τα άτομα με αναπηρίες θα πρέπει, με τη συμβουλή και τη βοήθεια άλλων, να αναλαμβάνουν τον έλεγχο των δικών τους ζωών, και (γ) ότι οι επαγγελματίες, οι ειδικοί και άλλοι που επιδιώκουν να βοηθήσουν πρέπει να δεσμεύονται να προωθούν τέτοιο έλεγχο από τα άτομα με αναπηρίες»* (UPIAS, 1976, σ. 3). Επιπλέον η Ένωση των Ατόμων με Κινητικές Βλάβες Ενάντια στον Διαχωρισμό στο έγγραφό της κάνει μια σημαντική διάκριση ανάμεσα στη «βλάβη» και την «αναπηρία». Συγκεκριμένα, ορίζει την βλάβη ως *«έλλειψη μέρους ή του συνόλου ενός άκρου ή η ύπαρξη ενός ελαττωματικού άκρου, οργάνου ή μηχανισμού του σώματος»* (UPIAS, 1976, σ. 14). Αντίθετα, ως αναπηρία ορίζει *«το μειονέκτημα ή τον περιορισμό της δραστηριότητας που προκαλείται από μία σύγχρονη κοινωνική οργάνωση που δεν λαμβάνει καθόλου ή λαμβάνει ελάχιστα υπόψη τους ανθρώπους που έχουν σωματικές αναπηρίες και έτσι τους αποκλείει από τη συμμετοχή στο κύριο ρεύμα των κοινωνικών δραστηριοτήτων»* (UPIAS, 1976, σ. 14).

Αυτή η κοινωνικοπολιτική επαναδιατύπωση της έννοιας της αναπηρίας ώθησε τον ακτιβιστή και ακαδημαϊκό Mike Oliver να κάνει λόγο για το «κοινωνικό μοντέλο της αναπηρίας», μέσω του οποίου δινόταν για πρώτη φορά η δυνατότητα να καταστεί η ίδια η κοινωνία υπόλογη για τους περιορισμούς στη δραστηριότητα και για τα αναρίθμητα μειονεκτήματα/εμπόδια που βιώνουν οι άνθρωποι με αναπηρίες. Δεν είναι οι όποιοι είδους ατομικοί περιορισμοί που προκαλούν το πρόβλημα, αλλά η αποτυχία της κοινωνίας να παρέχει τις κατάλληλες υπηρεσίες που θα απαντούν στις ανάγκες των αναπήρων. Ο Oliver προτείνει ότι η κοινωνία είναι αυτή που οφείλει να αλλάξει και όχι τα άτομα. Βλέπει την αναπηρία ως το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ των ανθρώπων που ζουν με αναπηρίες και ενός περιβάλλοντος με φυσικά, συμπεριφορικά, επικοινωνιακά, και κοινωνικά εμπόδια (Βικιπαίδεια, 2021), (Retief & Letšosa, 2018).

Δυστυχώς, το απαρχαιωμένο ιατρικό μοντέλο της αναπηρίας συνεχίζει να διακρίνεται, ακόμα και σήμερα, στις αντιλήψεις και στη συμπεριφορά πολλών ανθρώπων. Εντούτοις, γίνεται ολοένα και πιο αντιληπτό από τους νεότερους και σύγχρονους ανθρώπους πως οι κοινωνίες είναι τελικά αυτές που καθιστούν τα άτομα «ανάπηρα». Και αυτό συμβαίνει, επειδή έχει ρυθμιστεί η λειτουργία των κοινωνιών για την πλειοψηφία των πολιτών, από άτομα που ανήκουν στην πλειοψηφία των πολιτών, δηλαδή από άτομα που δεν έχουν κάποια αναπηρία.

Παρ' όλα αυτά, η διεθνής νομοθεσία υπάρχει, αναγνωρίζει τα άτομα με αναπηρίες ως ισότιμα άτομα και καθιστά την κοινωνία υπεύθυνη για οποιαδήποτε στέρηση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων τους. Συγκεκριμένα, στη Σύμβαση του Ο.Η.Ε για τα δικαιώματα των ατόμων με αναπηρία αναγνωρίζεται πλέον ότι *«η αναπηρία είναι μια εξελισσόμενη έννοια και...προκύπτει από την αλληλεπίδραση μεταξύ των εμποδιζόμενων προσώπων και των περιβαλλοντικών εμποδίων συμπεριφοράς που παρεμποδίζει την πλήρη και αποτελεσματική συμμετοχή τους στην κοινωνία, σε ίση βάση με τους άλλους»* (Ο.Η.Ε., United Nations. Department of Economic and Social Affairs, n.d.).

### **2.3. Η ΣΥΜΒΑΣΗ ΤΟΥ Ο.Η.Ε. ΓΙΑ ΤΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΜΕ ΑΝΑΠΗΡΙΑ**

Η διεθνής Σύμβαση του Ο.Η.Ε. για δικαιώματα των ατόμων με αναπηρία (Ο.Η.Ε., n.d.) είναι το πρώτο δεσμευτικό νομικά διεθνές έγγραφο για τα ανθρώπινα δικαιώματα. Ενώ είχαν υπογραφεί επτά συμβάσεις για την προστασία των γυναικών, των μεταναστών, των εργαζομένων κ.α., δεν είχε δημιουργηθεί καμία παγκόσμια σύμβαση που θα προστάτευε τα δικαιώματα της μεγαλύτερης μειονότητας του πλανήτη, των ατόμων με αναπηρία. Η Σύμβαση αυτή κλείνει ένα μεγάλο κενό στην προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Αντιμετωπίζει την αναπηρία ως ένα κοινωνικά δημιουργημένο πρόβλημα, ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ ενός απρόσιτου περιβάλλοντος και ενός ατόμου, και απομακρύνεται από το ξεπερασμένο «ιατρικό μοντέλο» που αντιμετώπιζε την αναπηρία ως εγγενές χαρακτηριστικό ενός μειονεκτικού ατόμου. Εμπεριέχει την προσέγγισή του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας για την αναπηρία ως μια παγκόσμια πιθανή εμπειρία όλων των ανθρώπων, και όχι πρόβλημα και ανησυχία μιας μειονότητας.

Σκοπό της, σύμφωνα με το άρθρο 1 της Σύμβασης, είναι «να προωθήσει, να προστατεύσει να διασφαλίσει την πλήρη και ισότιμη απόλαυση όλων των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και των θεμελιωδών ελευθεριών από όλα τα άτομα με αναπηρία και να προωθήσει τον σεβασμό για την εγγενή αξιοπρέπειά τους» και να απομακρύνει τις κοινωνίες από ευκαιριακού και φιλανθρωπικού τύπου προσεγγίσεις της αναπηρίας.

Η Σύμβαση ψηφίστηκε στη Νέα Υόρκη από την Ολομέλεια της Γενικής Συνέλευσης των Ηνωμένων Εθνών, στις 13 Δεκεμβρίου 2006, ήταν ανοικτή για υπογραφή από όλα τα κράτη από τις 30 Μαρτίου 2007 και η Ελληνική Βουλή προχώρησε στην επικύρωση της, στις 31 Μαΐου 2012. Στο σύνολό της, αλλά και σε επιμέρους άρθρα της, διέπεται από οκτώ κατευθυντήριες αρχές που είναι οι εξής (Ο.Η.Ε., n.d.), (Εθνική Συνομοσπονδία Ατόμων με Αναπηρία, n.d.):

- α) Σεβασμός στην εγγενή αξιοπρέπεια, την ατομική αυτονομία, της ανεξαρτησίας και της ελευθερίας των ατόμων να κάνουν τις δικές τους επιλογές.
- β) Μη διάκριση (δηλ. Η απαγόρευση των διακρίσεων).
- γ) Πλήρης και αποτελεσματική συμμετοχή και ένταξη στην κοινωνία.
- δ) Σεβασμός στη διαφορετικότητα και αποδοχή των ατόμων με αναπηρία ως μέρος της ανθρώπινης ποικιλομορφίας και της ανθρωπότητας.
- ε) Ισότητα των ευκαιριών
- στ) Προσβασιμότητα
- ζ) Ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών
- η) Σεβασμός στις εξελισσόμενες ικανότητες των παιδιών με αναπηρία και σεβασμός στο δικαίωμα των παιδιών με αναπηρίες να διατηρούν την ταυτότητά τους.

## **2.4. ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΣΟΤΙΜΗ ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΜΕ ΑΝΑΠΗΡΙΕΣ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ.**

### **2.4.1. Σύμβαση του Ο.Η.Ε. για τα δικαιώματα των ατόμων με αναπηρία.**

Ο οριζόντιος χαρακτήρας της έννοιας της ισότιμης πρόσβασης των Α.με.Α. σε όλες τις κοινωνικές δραστηριότητες αναδεικνύεται άμεσα και έμμεσα σε όλα τα άρθρα της Σύμβασης του Ο.Η.Ε. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά αποκλειστικά τη συμμετοχή των ατόμων με αναπηρίες στον αθλητισμό και τη σωματική άσκηση, στο άρθρο 30 της Σύμβασης (Ο.Η.Ε., United Nations. Department of Economic and Social Affairs, n.d.), αναφέρονται τα εξής:

Προκειμένου να δοθεί η δυνατότητα στα άτομα με αναπηρία να συμμετέχουν σε ίση βάση με τα άλλα άτομα σε ψυχαγωγικές, αναψυχής και αθλητικές δραστηριότητες, τα Κράτη Μέλη λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα:

- α) Να ενθαρρύνουν και να προάγουν τη συμμετοχή, στο μέγιστο δυνατό βαθμό, των ατόμων με αναπηρίες σε γενικές αθλητικές δραστηριότητες, σε όλα τα επίπεδα.
- β) Να διασφαλίζουν ότι τα άτομα με αναπηρία έχουν την ευκαιρία να διοργανώνουν, να αναπτύσσουν και να συμμετέχουν σε αθλητικές και ψυχαγωγικές δραστηριότητες ειδικά για την αναπηρία και, για τον σκοπό αυτό, να ενθαρρύνουν την παροχή, σε ίση βάση με τους άλλους, κατάλληλων οδηγιών, κατάρτισης και πόρων.
- γ) Να διασφαλίζουν ότι τα άτομα με αναπηρίες έχουν πρόσβαση σε αθλητικούς, ψυχαγωγικούς και τουριστικούς χώρους.
- δ) Να διασφαλίζουν ότι τα παιδιά με αναπηρίες έχουν ίση πρόσβαση με τα άλλα παιδιά στη συμμετοχή στο παιχνίδι, στην αναψυχή και στον ελεύθερο χρόνο και σε αθλητικές δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένων και των δραστηριοτήτων στο σχολικό σύστημα.
- ε) Να διασφαλίσει ότι τα άτομα με αναπηρίες έχουν πρόσβαση σε υπηρεσίες όσων εμπλέκονται στη διοργάνωση ψυχαγωγικών, τουριστικών, ελεύθερου χρόνου και αθλητικών δραστηριοτήτων.



#### 2.4.2. Η Λευκή Βίβλος για τον αθλητισμό

Η Λευκή Βίβλος για τον αθλητισμό (Λευκή Βίβλος για τον αθλητισμό, 2007), (Katarzyna Anna Iskra, 2011) είναι μία από τις πιο σημαντικές συνεισφορές της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την ένταξη του αθλητισμού στην καθημερινή ζωή των πολιτών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Με τη Λευκή Βίβλο τέθηκαν σε εξέταση, εκτός των άλλων, *«η ενίσχυση του ρόλου του αθλητισμού στην κοινωνία - η προαγωγή της δημόσιας υγείας μέσω της σωματικής άσκησης - η τόνωση των εθελοντικών δραστηριοτήτων»*.

Γενικά, μέσω της Λευκής Βίβλου, αναλύεται ο αθλητισμός ως κοινωνικό φαινόμενο, η συνεισφορά του στην οικονομία και στη δημιουργία θέσεων εργασίας, καθώς και η οργάνωσή του στην Ευρώπη. Ειδικότερα, στο πλαίσιο αναφοράς στον κοινωνικό ρόλο του αθλητισμού, στη Λευκή Βίβλο υπογραμμίζεται το δυναμικό του αθλητισμού στην υπηρεσία της κοινωνικής ένταξης, της ενσωμάτωσης και των ίσων ευκαιριών και η ανάγκη να έχουν όλοι οι πολίτες, *«ανεξάρτητα από το φύλο, τη φυλή, την ηλικία, την αναπηρία, τη θρησκεία και τις πεποιθήσεις, τον σεξουαλικό προσανατολισμό και το κοινωνικό ή οικονομικό υπόβαθρο»* πρόσβαση στον αθλητισμό.

Όσον αφορά στα άτομα με αναπηρίες, *«Η Επιτροπή παροτρύνει τα κράτη μέλη και τις αθλητικές οργανώσεις να προσαρμόζουν τις αθλητικές υποδομές, ώστε να λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες των ατόμων με αναπηρία. Τα κράτη μέλη και οι τοπικές αρχές πρέπει να μεριμνούν ώστε τα άτομα με αναπηρία να μπορούν να έχουν πρόσβαση στις αθλητικές εγκαταστάσεις και χώρους. Πρέπει να εγκριθούν ειδικά κριτήρια προκειμένου να εξασφαλίζεται ισότιμη πρόσβαση στον αθλητισμό για όλους τους μαθητές και ιδίως για τα παιδιά με αναπηρία. Θα προωθηθεί η κατάρτιση των προπονητών, των εθελοντών και του προσωπικού υποδοχής των αθλητικών σωματείων και των οργανώσεων με σκοπό την υποδοχή των ατόμων με αναπηρία»* (Λευκή Βίβλος για τον αθλητισμό, 2007).

## 2.5. ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΣΩΜΑΤΙΚΗΣ ΑΣΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ

Στις Κατευθυντήριες γραμμές της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τα οφέλη της σωματικής άσκησης, αφού δίνεται, αρχικά, ο ορισμός της σωματικής άσκησης, ως *«κάθε σωματική κίνηση που συνδέεται με μυϊκή συστολή η οποία αυξάνει τις ενεργειακές δαπάνες πάνω από τα επίπεδα ανάπαυσης»* (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2008, σ. 1), στη συνέχεια, αναφέρονται τα σωματικά οφέλη της για τον άνθρωπο. Συγκεκριμένα, η Ευρωπαϊκή Ένωση επισημαίνει ότι τα άτομα που ασκούνται μπορούν να έχουν πολλά οφέλη για την υγεία τους, όπως:

*«Μειωμένο κίνδυνο καρδιαγγειακής νόσου.*

*Πρόληψη ή/και καθυστέρηση της ανάπτυξης αρτηριακής υπέρτασης και καλύτερο έλεγχο της αρτηριακής πίεσης σε άτομα που πάσχουν από υπέρταση.*

*Καλύτερη καρδιοπνευμονική λειτουργία.*

*Καλύτερη λειτουργία του μεταβολισμού και χαμηλή συχνότητα εμφάνισης σακχαρώδη διαβήτη τύπου 2.*

*Καλύτερη καύση του λίπους που συμβάλλει στον έλεγχο του βάρους, μειώνοντας τον κίνδυνο της παχυσαρκίας.*

*Μειωμένο κίνδυνο ορισμένων τύπων καρκίνου, όπως ο καρκίνος του μαστού, του προστάτη και του παχέος εντέρου.*

*Καλύτερη εναπόθεση αλάτων στα οστά σε νεαρές ηλικίες που συμβάλλει στην πρόληψη της οστεοπόρωσης και των καταγμάτων σε μεγαλύτερες ηλικίες.*

*Καλύτερη πέψη και ρύθμιση της λειτουργίας του εντέρου.*

*Διατήρηση και βελτίωση της μυϊκής δύναμης και αντοχής που αυξάνει τη λειτουργική ικανότητα για την άσκηση δραστηριοτήτων της καθημερινής ζωής.*

*Διατήρηση κινητικών λειτουργιών που περιλαμβάνουν τη δύναμη και την ισορροπία.*

*Σε άτομα πολύ μεγάλης ηλικίας, χαμηλότερο κίνδυνο πτώσης και πρόληψη ή καθυστέρηση χρόνιων ασθενειών που συνδέονται με τη γήρανση » (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2008, σσ. 3-4)*

Πέρα, όμως, από σωματικά οφέλη της άσκησης, αναμφισβήτητα, υπάρχουν και ψυχικά οφέλη για τα άτομα με αναπηρίες, όπως:

- Βελτίωση της πνευματικής υγείας και καλύτερη αντιληπτική ικανότητα.
- Ενίσχυση της αυτοαποτελεσματικότητας στην καθημερινή ζωή εκτός αθλητισμού.
- Βελτίωση της συναισθηματικής υγείας, αύξηση της αυτοεκτίμησης, του αυτοσεβασμού και της αυτοπεποίθησης.
- Βελτίωση της ψυχολογίας, της διάθεσης για ζωή, της εξωστρέφειας και απομάκρυνση από την κατάθλιψη.
- Αίσθημα ισότητας, κοινωνικής εκτίμησης και αποδοχής.
- Κίνητρα και διάθεση για κοινωνική αλληλεπίδραση, για δημιουργία σχέσεων και για προσφορά (Farrell, Crocker, McDonough, & Sedgwick, 2004).

## **2.6. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΩΣΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Η θέσπιση νόμων και η υιοθέτηση νέων ιδεών και τεχνολογιών υπέρ της ισότιμης συμμετοχής των Α.με.Α. σε όλες τις κοινωνικές δραστηριότητες δεν εγγυώνται την εξάλειψη φαινομένων κοινωνικού αποκλεισμού. Ευθύνη όλων μας είναι τα συμβάλλουμε με τη συμπεριφορά μας να εκλείψει η αλληλεπίδραση των δυσχερειών της αναπηρίας με εμπόδια θεσμικά, περιβαλλοντικά ή εμπόδια κοινωνικής συμπεριφοράς και να έχουμε μια καθολική, αρμονική και ισότιμη συμμετοχή των Α.με.Α. σε όλη τις πτυχές της κοινωνικής ζωής. Αναμφίβολα, καθοριστικό ρόλο και μεγαλύτερη ευθύνη έχουν όσοι κατέχουν ηγετικό ή καθοδηγητικό ρόλο στη ζωή των ατόμων με αναπηρίες.

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διαχείρισης Ποιότητας (European Federation for Quality Management – E.F.Q.M.) είναι δημιουργός του «Ευρωπαϊκού Μοντέλου Διοικητικής Αριστείας (European Model for Business Excellence). Σύμφωνα με αυτό, ένας ηγέτης ενός οργανισμού θα πρέπει να καταφέρνει με επιτυχία:

- να διοικεί και να αναπτύσσει το ανθρώπινο δυναμικό,

- να διαμορφώνει τον στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού,
- να κατανέμει και να αξιοποιεί όλους τους πόρους (π.χ. τεχνολογία, τεχνογνωσία, οικονομικοί πόροι, εξοπλισμοί, πληροφόρηση, γνώση, κτιριακές υποδομές),
- να συνάπτει όλες τις κατάλληλες συνεργασίες με άλλους φορείς (π.χ. ιδιωτικούς, δημόσιους, Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς.)
- να τυποποιεί και συνεχώς να βελτιώνει όλες τις διαδικασίες του οργανισμού με αναμενόμενο αποτέλεσμα τα καλύτερα επιχειρησιακά αποτελέσματα και την ικανοποίηση των αποδεκτών (πελατών), των εργαζομένων και της τοπικής κοινωνίας.

Καθήκον της ηγεσίας είναι η ανάπτυξη της αποστολής, του οράματος, των αξιών, των πολιτικών και των μακροχρόνιων στόχων του οργανισμού. Η ηγεσία για να εκπληρώσει το καθήκον της πρέπει να δώσει η ίδια την κατεύθυνσή της, να εμπλέκεται προσωπικά με τη λειτουργία του οργανισμού και:

- να αναπτύσσει, να εφαρμόζει, να αξιολογεί και να βελτιώνει το σύστημα διοίκησης του οργανισμού,
- να ενημερώνεται για καλές πρακτικές άλλων και να τις μεταφέρει στο δικό της οργανισμό,
- να επικοινωνεί και να αλληλεπιδρά με όλους τους ενδιαφερόμενους που θέλουν να συνεχίζει να υπάρχει ο οργανισμός για τους δικούς τους λόγους (π.χ. πολίτες, μέλη, συνεργάτες, προμηθευτές, πιστωτές, τοπική κοινωνία κ.α.),
- να καλλιεργεί κουλτούρα διοικητικής αριστείας σε συνεργασία με όλα τα μέλη,
- να υποστηρίζει ενεργά και να ενθαρρύνει τους υφισταμένους της.

Συγκεκριμένα, για την ποιητική διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού που θα προσδώσει και ποιότητα στη λειτουργία του οργανισμού, σε όλους τους τομείς, θα πρέπει να γίνεται από την ίδια την ηγεσία:

- ποιοτική αξιολόγηση και τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση ,
- ενημέρωση για τη θέση του μέλους μέσα στο οργανόγραμμα του οργανισμού και τις αλληλεπιδράσεις του με τα υπόλοιπα μέλη,
- κατάρτιση του μέλους για τη γνώση του τεχνικού αντικειμένου της θέσης του,
- γενικότερη εκπαίδευσή του μέλους μετά από ανίχνευση επιμορφωτικών αναγκών
- αξιολόγηση και επιβράβευση ατομική ή ομαδική,

- ενδυνάμωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου οργανισμού (European Foundation for Quality Management, 1999), (Κριεμάδης & Χρηστάκης, 2009).

Αδιαμφισβήτητα, λοιπόν, σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας, «ποιοτικός» και επιτυχημένος ηγέτης δεν είναι ο αυταρχικός, απόμακρος και απρόσιτος που ασκεί ελεγκτική εξουσία, αλλά αυτός που εμπλέκεται προσωπικά στη διαχείριση όλου του οργανισμού και δίνει έμφαση στην προσωπική υποστήριξη, ενθάρρυνση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού που ηγείται. Άραγε, ένας υπηρέτης- ηγέτης έχει αυτά τα χαρακτηριστικά;

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

### ΥΠΗΡΕΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

#### 3.1. Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ «ΥΠΗΡΕΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ»

Η έννοια της υπηρετικής ηγεσίας παρουσιάστηκε στη νεότερη βιβλιογραφία, για πρώτη φορά, το 1970, στο δοκίμιο του Robert G. Greenleaf με τίτλο «The Servant as a Leader». Σε αυτό το έργο, ο Greenleaf επινόησε τον όρο «servant-leader», δηλ. υπηρέτης-ηγέτης.

Ο Greenleaf (1904-1990), μετά την ολοκλήρωση των σπουδών του στο Κολλέγιο της Μινεσότα, εργάστηκε για 40 χρόνια στην εταιρεία AT&TC (American Telephone & Telegraph Company). Μέσα από την εργασιακή του εμπειρία, ένιωσε έντονη αμφισβήτηση για το αυταρχικό στυλ ηγεσίας που ήταν κυρίαρχο εκείνη την εποχή. Αποτέλεσμα αυτής της αμφισβήτησης ήταν να συνταξιοδοτηθεί πρόωρα και να ιδρύσει το Κέντρο Εφαρμοσμένης Ηθικής που, το 1985, μετονομάστηκε σε Greenleaf Center for Servant Leadership και που συνεχίζει ακόμα να εμπνέει με τη φιλοσοφία του (Wikipedia, n.d.).

Σύμφωνα με το Greenleaf, η ιδέα της υπηρετικής ηγεσίας ήταν αποτέλεσμα της ανάγνωσης του μυθιστορήματος του Hermann Hesse, «Journey to the East». Πρόκειται για την περιγραφή του ταξιδιού μιας ομάδας ανδρών, ανάμεσα στους οποίους βρίσκεται και ένας υπηρέτης, ο Λέο. *«Είναι ένας υπηρέτης που κάνει δουλειές για τους ταξιδιώτες, αλλά τους ανεβάζει και το ηθικό με το θετικό του πνεύμα και το τραγούδι του. Είναι ένα άτομο εξαιρετικής παρουσίας. Όλα πάνε καλά, μέχρι που ο Λέο εξαφανίζεται. Χωρίς το Λέο, η ομάδα καταρρέει και το ταξίδι πρέπει να εγκαταλειφθεί...Ο Λέο ήταν στην πραγματικότητα ο ηγέτης όλη την ώρα, αλλά ήταν υπηρέτης πρώτα, γιατί αυτό ήταν βαθιά μέσα του... »* (Greenleaf R. , 2007, σ. 79).

Στο δοκίμιο του «The Servant as a Leader» ο Greenleaf προσπάθησε να ορίσει την έννοια του υπηρέτη-ηγέτη και να αναλύσει τη φιλοσοφία της υπηρετικής ηγεσίας: *«Ο υπηρέτης-ηγέτης είναι πρώτα υπηρέτης...Ξεκινά με τη φυσική αίσθηση, ότι κάποιος θέλει να υπηρετήσει, να υπηρετήσει πρώτα. Στη συνέχεια, η συνειδητή επιλογή φέρνει κάποιον να φιλοδοξεί να ηγηθεί. Αυτό το άτομο είναι πολύ διαφορετικό από αυτό που είναι*

*πρώτα ηγέτης, ίσως, λόγω της ανάγκης του να κατευνάσει μια ασυνήθιστη δύναμη για να ηγηθεί ή να αποκτήσει υλικά αγαθά.» (Greenleaf R. , 2008, p. 83). Έπειτα, αναφέρει πως ο καλύτερος τρόπος, αν και δύσκολος, για έναν υπηρέτη-ηγέτη να εξετάσει τον βαθμό επιτυχίας της ηγεσίας του, είναι να δώσει απαντήσεις σε ερωτήματα, όπως : «...αυτοί που εξυπηρετούνται μεγαλώνουν ως άτομα; Ενώ εξυπηρετούνται γίνονται πιο υγιείς, πιο σοφοί, πιο ελεύθεροι, πιο αυτόνομοι; Είναι περισσότερο πιθανό να γίνουν και οι ίδιοι υπηρέτες; Ποια είναι η επίδρασή τους στους λιγότερο προνομιούχους στην κοινωνία; Θα ωφελούνται ή τουλάχιστον δεν θα στερούνται περαιτέρω;» (Greenleaf R. , 2008, p. 83).*

Έκτοτε, πολλοί μελετητές, κατά τη διαδικασία των εμπειρικών τους ερευνών, θέλοντας να συσχετίσουν την έννοια της υπηρετικής ηγεσίας με το επιχείρημα της έρευνάς τους, προχώρησαν σε διευρύνσεις του αρχικού ορισμού του Greenleaf. Αυτή η πρόωμη έρευνα για την υπηρετική ηγεσία οδήγησε σε πολλούς ορισμούς που, εν τέλει, δεν μπορούν να χαρακτηριστούν όλοι ως πετυχημένοι και εύχρηστοι για άλλους μελετητές.

Το 2019 ο Nathan Eva και οι συνεργάτες του, έχοντας μελετήσει τη σχετική βιβλιογραφία, από το 1998 έως το 2018, προσέφεραν έναν νέο ορισμό της υπηρετικής ηγεσίας. Σε αυτόν τον ορισμό περιγράφονται τρία χαρακτηριστικά της, το κίνητρο, ο τρόπος και η νοοτροπία της: *«Υπηρετική ηγεσία είναι (1) μια διαφορετικά προσανατολισμένη προσέγγιση για την ηγεσία, (2) μέσω της ατομικής ιεράρχησης των ατομικών αναγκών και ενδιαφερόντων των οπαδών, (3) και αναπροσανατολισμός του ενδιαφέροντός τους για τον εαυτό τους προς τα έξω, προς το ενδιαφέρον τους για τους άλλους εντός του οργανισμού και της ευρύτερης κοινωνίας» (Eva, Robin, Sendjaya, Van Dierendonck, & Liden, 2019, σ. 114).*

Ο Greenleaf χρησιμοποίησε στο τίτλο του δοκιμίου του «The Servant as a Leader» δύο λέξεις που εννοιολογικά είναι αντίθετες (Spears, 2005), και, φυσικά, δεν τις τοποθέτησε τυχαία με τη συγκεκριμένη σειρά. Ενώ ενώνει τις δύο λέξεις, ξεκαθαρίζει ότι οι δύο λέξεις δεν είναι «ίσες». Η ηγετική θέση μπορεί να δοθεί ή να αφαιρεθεί, αλλά η φύση του υπηρέτη παραμένει, γιατί είναι βαθιά μέσα του (Kent Keith, 2017). Δεν χρησιμοποίησε τις δυο λέξεις αντίστροφα και, σκοπίμως, δεν έδωσε στο δοκίμιό του τον τίτλο «The Leader as a Servant», γιατί θέλησε να τονίσει μια «*διαφορετικά προσανατολισμένη προσέγγιση της ηγεσίας*», όπου το προσωπικό **κίνητρο** του υπηρέτη-

ηγέτη είναι να υπηρετήσει τους άλλους, και όχι να ικανοποιήσει τις προσωπικές εγωιστικές φιλοδοξίες του. Αυτή η υπηρετήση των άλλων δεν είναι στείρα επαγγελματική, αλλά πρόκειται για μια προσωπική σχέση. Ο υπηρέτης-ηγέτης δεν **λειτουργεί** σκεπτόμενος την οργανωτική ανάπτυξη, όπως άλλοι ηγέτες, αλλά την πολυδιάστατη ανάπτυξη των άλλων, ώστε να κατακτήσει ο καθένας ατομικά την καλύτερη εκδοχή του εαυτού του. Τέλος, η ανάπτυξη των ακολούθων γίνεται προκειμένου και αυτοί με τη σειρά τους, αφού καλλιεργηθούν και αναπτυχθούν, να υιοθετήσουν τη **νοοτροπία** του υπηρέτη ηγέτη και να προσανατολιστούν προς την εξυπηρέτηση και την προσωπική ανάπτυξη των άλλων (Eva, Robin, Sendjaya, Van Dierendonck, & Liden, 2019).

Αξίζει να σημειωθεί πως, αν και ο όρος «υπηρετική-ηγεσία» παρουσιάστηκε για πρώτη φορά από τον Greenleaf, οι ιδέες της υπηρετικής-ηγεσίας χρονολογούνται χιλιάδες χρόνια πίσω. Εντοπίζονται σε αποσπάσματα της Βίβλου, σε διδαχές των Αποστόλων, που υπέδειξαν υπηρετική-θυσιαστική ζωή και δέσμευση προς τους οπαδούς τους, ακολουθώντας τη διδασκαλία και το παράδειγμα του υπηρέτη-ηγέτη τους, Ιησού Χριστού (Bible Study Tools Staff, 2019). Ενδεικτικά, αναφέρονται τα εξής χαρακτηριστικά αποσπάσματα:

Ματθαίος 20: 25-28 «25 Τότε ο Ιησούς τους κάλεσε και τους είπε: “Ξέρετε ότι οι ηγέτες των εθνών ασκούν απόλυτη εξουσία πάνω τους και οι άρχοντες τα καταδυναστεύουν. 26 Σ’ εσάς όμως δεν πρέπει να συμβαίνει αυτό , αλλά όποιος θέλει να γίνει μεγάλος ανάμεσά σας, πρέπει να γίνει υπηρέτης σας, 27 κι όποιος από σας θέλει να είναι πρώτος, πρέπει να γίνει δούλος σας. 28 Όπως κι ο Υιός του Ανθρώπου δεν ήρθε για να τον υπηρετήσουν, αλλά για να υπηρετήσει και να προσφέρει τη ζωή του λύτρο για όλους”» (Bible Gateway, 2011).

Μάρκος 10: 42-45 «42 Ο Ιησούς τους κάλεσε μαζί και είπε: “ Ξέρετε ότι αυτοί που θεωρούνται άρχοντες των εθνών κυριαρχούν πάνω τους και οι ανώτεροί τους αξιωματούχοι ασκούν εξουσία πάνω τους. 43 Όχι έτσι σε μένα. Αντίθετα, όποιος θέλει να γίνει μεγάλος ανάμεσά σας, πρέπει να είναι υπηρέτης σας, 44 και όποιος θέλει να είναι πρώτος, πρέπει να είναι δούλος όλων. 45 Διότι και ο Υιός του Ανθρώπου δεν ήρθε για να τον υπηρετήσουν, αλλά για να υπηρετήσει και να δώσει τη ζωή του ως λύτρο για τους πολλούς”» (Bible Gateway, 2011).



Ιωάννης 13: 12-17 «12 Όταν τελείωσε το πλύσιμο των ποδιών τους, φόρεσε τα ρούχα του και επέστρεψε στη θέση του. “Καταλαβαίνετε τι έχω κάνει για σας;” Τους ρώτησε. 13 Με αποκαλείτε Δάσκαλο και Κύριο, και σωστά, γιατί αυτό είμαι. 14 Τώρα που εγώ, ο Κύριος σας και Δάσκαλός σας, έπλυνα τα πόδια σας, πρέπει επίσης να πλύνετε ο ένας τα πόδια του άλλου. 15 Σας έδωσα ένα παράδειγμα ότι πρέπει να κάνετε όπως έκανα εγώ για εσάς. 16 Αλήθεια, σας λέω, κανένας δούλος δεν είναι ανώτερος από τον κύριό του, ούτε ένα αγγελιοφόρος είναι ανώτερος από αυτόν που τον έστειλε. 17 Τώρα που τα γνωρίζετε αυτά, θα είστε ευλογημένοι αν τα κάνετε.» (Bible Gateway, 2011).

Παρά τις διδαχές της ιουδαιο-χριστιανικής ηθικής, ο Greenleaf ισχυριζόταν πως η φιλοσοφία της υπηρετικής ηγεσίας ήταν η κατάλληλη για όλη την ανθρωπότητα πέρα από κάθε διάκριση. Έχοντας πάντοτε την πεποίθηση πως ο ίδιος δεν ήταν τέλειος υπηρέτης, και προσπαθώντας να κατακτήσει αυτό το ιδανικό, μέσα από το δοκίμιό του, το 1970, θέλησε να περιγράψει τα χαρακτηριστικά ενός γνήσιου υπηρέτη-ηγέτη (Frick, n.d.).

### 3.2. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΥΠΗΡΕΤΗ-ΗΓΕΤΗ

Σύμφωνα με τους Wong και Davey (2007), τα χαρακτηριστικά ενός γνήσιου υπηρέτη-ηγέτη πρέπει να εξετάζονται σε πέντε σταθερούς τομείς. Στις απαντήσεις σε αυτούς τους πέντε καθοριστικούς τομείς περιγράφονται οι βασικές πτυχές της υπηρετικής ηγεσίας που αποτελούν, πέρα από ένα εννοιολογικό πλαίσιο, έναν καθοριστικό τρόπο εξέτασης του γνήσιου υπηρετικού χαρακτήρα της ηγεσίας:

1. Η **ταυτότητα** του υπηρέτη-ηγέτη (δηλ. ποιος είναι;): Είναι η «καρδιά» του υπηρέτη, που χαρακτηρίζεται από ανιδιοτέλεια και ταπεινοφροσύνη.
2. Το **κίνητρό** του (δηλ. γιατί θέλει να ηγηθεί;): Κίνητρό του είναι η εξυπηρέτηση και η ανάπτυξη των άλλων.
3. Η **μέθοδός** του (δηλ. πώς ηγείται;): Είναι η συμβουλευτική και η συμμετοχή όλων.
4. Η **επίπτωσή** του (δηλ. τι επιπτώσεις έχει η δράση του;): Είναι η έμπνευση και η επιρροή των άλλων να συμπεριφερθούν με τον ίδιο τρόπο σε άλλους.

5. Ο **χαρακτήρας** του (δηλ. πώς τον βλέπουν οι άλλοι;): Βασικά στοιχεία του χαρακτήρα του αποτελούν η αυθεντικότητα και η ακεραιότητά του, προκειμένου να οικοδομηθούν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους άλλους.

Αργότερα, ο Sendjaya και οι συνεργάτες του (2008), στηριζόμενοι σε σχετική βιβλιογραφία που είχε προηγηθεί, ανέπτυξαν μια «κλίμακα μέτρησης της υπηρετικής-ηγετικής συμπεριφοράς» έξι (6) διαστάσεων που, το 2019, επικυρώθηκε ως το πιο έγκυρο και σύντομο ψυχομετρικό μέτρο της υπηρετικής-ηγεσίας. Αυτή η κλίμακα περιλαμβάνει την πνευματικότητα και επιβεβαιώνει την αρχική θεωρητικοποίηση της υπηρετικής-ηγεσίας του Greenleaf (Sendjaya, Eva, Butar Butar, Robin, & Castles, 2019).

Οι έξι (6) διαστάσεις της υπηρετικής ηγετικής συμπεριφοράς είναι:

1. **Εθελοντική υποταγή** (Voluntary Subordination): εκούσια εγκατάλειψη των εγωιστικών προσωπικών συμφερόντων του υπηρέτη ηγέτη για υπηρέτηση των συμφερόντων των άλλων.
2. **Αυθεντικός εαυτός** (Authentic Self): μια βαθιά αίσθηση ασφάλειας του υπηρέτη ηγέτη στον εαυτό του, ώστε να μην χρειάζεται να είναι υπόλογος σε άλλους, ούτε να επιζητά την αναγνώρισή τους.
3. **Συμβιβαστική σχέση** (Covenantal Relationship): ένας ισχυρός προσωπικός δεσμός, μεταξύ του υπηρέτη-ηγέτη και των οπαδών του, χωρίς διακρίσεις, ο οποίος δεν απειλείται από σύγκρουση, γιατί χαρακτηρίζεται από κοινές αξίες, αμοιβαία εμπιστοσύνη και αμοιβαία ειλικρίνεια.
4. **Υπεύθυνη ηθική** (Responsible Morality): ηγεσία που χαρακτηρίζεται από απαρέγκλιτο ηθικό συλλογισμό και ηθική δράση, γνωρίσματα που μεταφέρει και στους οπαδούς της.
5. **Υπερβατική πνευματικότητα** (Transcendental Spirituality): ηγεσία εμποτισμένη με πνευματικές αξίες με τις οποίες υπηρετεί τους άλλους, ικανοποιώντας τις ανάγκες των τελευταίων και στοχεύοντας στη δημιουργία μιας στενής σχέσης με κοινή ιδεολογία και κοινό πνευματικό προσανατολισμό.
6. **Μεταμορφωτική επιρροή** (Transforming Influence): ηγεσία που καθοδηγεί και ενδυναμώνει τους άλλους, λειτουργώντας ταυτόχρονα ως πρότυπο, και που καταφέρνει να τους αναπτύσσει στην καλύτερη εκδοχή του εαυτού τους.

Μετέπειτα, ο Spears (2010) διέκρινε δέκα βασικά χαρακτηριστικά ενός γνήσιου υπηρέτη-ηγέτη:

**Ακρόαση (Listening):** Ο υπηρέτης-ηγέτης οφείλει να είναι, πρωτίστως, πολύ καλός ακροατής. Οι μεγάλοι ηγέτες είναι και πολύ καλοί ακροατές, αφού η σοφία δεν κερδίζεται με τη γνώση, αλλά με την ακρόαση. Οι ηγέτες που ενεργούν, πριν ακούσουν και καταλάβουν, αποτυγχάνουν. Για να γίνει κάποιος καλός ακροατής θα πρέπει να ταπεινωθεί και να επιδείξει ευγένεια και σεβασμό δίνοντας τον λόγο σε οποιονδήποτε συνομιλητή του, οποιαδήποτε στιγμή. Με αυτήν τη στάση θα ακούσει και θα κατανοήσει αυτά που λέει, αλλά και αυτά που δεν λέει, παρατηρώντας τη γλώσσα του σώματός του, αφού πολλοί άνθρωποι διαφωνούν μη λεκτικά. Ένας σοφός ηγέτης οφείλει να λαμβάνει υπόψη του και αυτούς που διαφωνούν μαζί του, αφού βλέπει και τη διαφωνία ως ευκαιρία για γνώση (Spears, 2010) (Myatt, 2012).

**Ενσυναίσθηση (Empathy):** Ο υπηρέτης-ηγέτης δεν πρέπει απλώς να ακούει, αλλά και να κατανοεί βαθιά τη συμπεριφορά του άλλου, να ταυτίζεται συναισθηματικά μαζί του, να τον αποδέχεται και να αναγνωρίζει τη μοναδικότητα της αξίας του, ακόμα κι αν διαφωνεί μαζί του (Spears, 2010). Επιδεικνύοντας ειλικρινή ενσυναίσθηση ο υπηρέτης-ηγέτης καταφέρνει να αυξήσει τη φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά των οπαδών του, πέρα από τα αυστηρά καθήκοντά τους, μέσω της ανάπτυξης της ενσυναίσθησης των τελευταίων και της δημιουργίας κλίματος ομαδικής εξυπηρέτησης (Elche, Ruiz-Palomino, & Linuesa-Langreo, 2020).

**Θεραπευτική ικανότητα (Healing):** Ο προσανατολισμός των υπηρετών-ηγετών, στο να βοηθήσουν τους ανθρώπους να ολοκληρωθούν, αποτελεί, σύμφωνα με τον Spears, τη θεραπεία των τελευταίων. Η υπηρετική ηγεσία στοχεύει στην ευημερία των άλλων, μέσω της ψυχολογικής, συναισθηματικής και ηθικής ανάπτυξής τους. Οι υπηρέτες-ηγέτες πρέπει και να αισθάνονται το ηθικό χρέος να θεραπεύουν τα συναισθηματικά τραύματα των ανθρώπων που τους ακολουθούν, και να έχουν την ικανότητα να το κάνουν (Spears, 2010). Οι εργαζόμενοι των οποίων η συναισθηματική κατάσταση είναι προβληματική ή διαταραγμένη, όταν εισπράττουν συμπόνοια από τους υπηρέτες-ηγέτες τους και διαισθάνονται συμπάθεια από μέρους τους, ακόμη και μέσω της απλής ακρόασης, σε πολλές περιπτώσεις αποκομίζουν μερική ή πλήρη συναισθηματική ανακούφιση και θεραπεία (Jit, Sharma, & Kawatra, 2017).

**Επίγνωση (Awareness):** Σύμφωνα με τον Greenleaf, μερικοί ηγέτες τείνουν να ελέγχουν αυστηρά τις αντιλήψεις και τα συναισθήματά τους, για να μπορούν να πάρουν τη σωστή απόφαση, χωρίς να επηρεάζονται συναισθηματικά. Αντίθετα, οι υπηρέτες-ηγέτες χτίζουν τη δική τους ανοχή στην επίγνωση και «*ρискάρουν να συγκινηθούν*» (Greenleaf R. K., 2002, p. 329).

*«Η επίγνωση δεν είναι κάτι που σου δίνει παρηγοριά – είναι ακριβώς το αντίθετο. Είναι κάτι που σε ενοχλεί και σε αφυπνίζει. Οι ικανοί ηγέτες είναι συνήθως έντονα ζύπνιοι και αρκετά ταραγμένοι. Δεν αναζητούν παρηγοριά. Έχουν τη δική τους εσωτερική γαλήνη.»* (Greenleaf R. K., 2002, p. 41).

*«Τόσο η επίγνωση της κατάστασης όσο και η αυτογνωσία ενισχύουν τους υπηρέτες-ηγέτες»* (Spears, 2010).

*«Δεν βλέπουμε τον κόσμο γύρω μας. Βλέπουμε τον κόσμο που είμαστε προετοιμασμένοι να δούμε»* (Greenleaf R. K., 2002, p. 354).

*«Είναι (εν: οι υπηρέτες-ηγέτες) αρκετά γενναίοι για να διευρύνουν την επίγνωσή τους, ώστε να μπορούν να κάνουν πιο έντονη και πιο ουσιαστική επαφή με την κατάσταση τους»* (Greenleaf R. , 1998).

**Πειθώ (Persuasion):** Ο υπηρέτης-ηγέτης δεν χρησιμοποιεί μεθόδους εξαναγκασμού, όπως τα αυταρχικά καθεστώτα εξουσίας. Συναισθανόμενος κάθε οπαδό του ατομικά, επιδιώκει συνολικά τη συναίνεση της κοινότητας μέσω της πειθούς (Spears, 2010).

Ορισμένοι τρόποι, που μπορεί να χρησιμοποιήσει κάποιος ηγέτης, για να πείσει τους άλλους, είναι οι εξής (Low, 2020):

α) Αναφορικά με τη σχέση του με τους υφισταμένους του:

- να μη λειτουργεί σαν διευθυντής που νοιάζεται μόνο για τις πολιτικές και τις διαδικασίες.
- να είναι προσανατολισμένος στο να εξυπηρετήσει και να βοηθήσει, δείχνοντας αγάπη, ενσυναίσθηση και συμπόνια.

- να ακούει πάντα με πραγματικό ενδιαφέρον ό,τι έχουν να του πουν οι άλλοι, κάνοντάς τους με αυτόν τον τρόπο να νιώθουν σημαντικοί. Να μην υποθέτει, δείχνοντας αλαζονεία, αλλά να έχει ταπεινοφροσύνη και να ρωτάει τους άλλους, πριν σχηματίσει άποψη για κάτι που τους αφορά.
- να μεταδίδει την ενέργεια, τον ενθουσιασμό, τη θετική και αισιόδοξη σκέψη του.
- να ενδυναμώνει και να θεραπεύει τους άλλους, δίνοντας τους τη δυνατότητα για περαιτέρω γνώση, για ανάληψη ευθυνών και συνεισφορά, δείχνοντάς τους εκτίμηση και συμπάθεια, προωθώντας τη διασκέδασή τους και κάνοντας επίκληση στα συναισθήματά τους. Όλοι θέλουν να νιώθουν αρεστοί και αγαπητοί και όλοι επιθυμούν πλούτο, αναγνώριση και αυτοσυντήρηση σωματική και οικονομική.
- να χτίζει γέφυρες και να δημιουργεί φιλικές σχέσεις, μέσω της αγάπης, της κατανόησης, της εμπιστοσύνης και του σεβασμού, κάνοντας ειλικρινή κομπλιμέντα, μιλώντας με ήπιο και στοργικό τρόπο, χωρίς θυμό, επιπλήξεις και χειριστικές συμπεριφορές.
- να εφαρμόζει την αμοιβαιότητα. Η αμοιβαιότητα είναι ένα άγραφος κοινωνικός κανόνας που συνεπάγεται την υποχρέωσή μας να ανταποδίδουμε τις χάρες που γίνονται από άλλους για μας.
- να προσφέρει φιλανθρωπικό έργο.

β) Αναφορικά με τα προσωπικά του χαρακτηριστικά:

- να έχει πολύ καλές γνώσεις, να ενημερώνεται συνεχώς για τις τρέχουσες εξελίξεις και να επιδεικνύει σταθερότητα σε οτιδήποτε πραγματεύεται.
- να έχει στρατηγική, με καλές κατευθύνσεις και αποτελεσματικές πολιτικές.
- να είναι επίμονος, παθιασμένος, και να νιώθει αυτοπεποίθηση και πίστη στο έργο του, στις πράξεις και στο όραμά του.
- να είναι ακέραιος και να πορεύεται με γνώμονα τις ηθικές του αξίες, την αλήθεια, την αξιοπρέπεια, τη δικαιοσύνη και την καρδιά του.
- να είναι απλός, σε έναν πολύπλοκο κόσμο.
- να είναι ταπεινός.

- να έχει αυτοπειθαρχία και πειθαρχία.
- να έχει χιούμορ, χωρίς να ξεπερνά τα όρια.
- να ενεργεί με διαφάνεια.

**Εννοιολόγηση (Conceptualization):** «Είναι η σκέψη πέρα από τη σημερινή ανάγκη και η επέκτασή της σε ένα πιθανό μέλλον» (Rachmawati & Lantu, 2014, p. 390). Η σύλληψη μιας ευρύτερης ιδέας, ενός οράματος, και η ταυτόχρονη ισορροπία με την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων στόχων της καθημερινής πραγματικότητας, πρέπει να χαρακτηρίζουν τη φιλοσοφία και το έργο ενός υπηρέτη-ηγέτη (Spears, 2010).

**Προνοητικότητα (Foresight):** Ο υπηρέτης-ηγέτης, νιώθοντας ως ηθικό καθήκον και έχοντας ως κίνητρο τη συλλογική και ατομική εξυπηρέτηση αυτών που ηγείται, πρέπει να έχει την ικανότητα να παίρνει διαισθητικά επιτυχημένες αποφάσεις για το μέλλον, λαμβάνοντας υπόψη τις εμπειρίες του παρελθόντος και τις τρέχουσες καταστάσεις και τάσεις του παρόντος. Ο Greenleaf (1977) είχε γράψει χαρακτηριστικά για την προνοητικότητα: «Αυτή είναι η κεντρική ηθική της ηγεσίας. Η αποτυχία (ή η άρνηση) πρόβλεψης μπορεί να θεωρηθεί ως ηθική αποτυχία, επειδή ένας σοβαρός ηθικός συμβιβασμός σήμερα (όταν γίνεται η συνήθης κρίση για την ηθική ανεπάρκεια) είναι μερικές φορές το αποτέλεσμα της αποτυχίας να καταβληθεί προσπάθεια σε προγενέστερη ημερομηνία να προβλεφθούν τα σημερινά γεγονότα και να ληφθούν οι σωστές ενέργειες, όταν υπήρχε ελευθερία πρωτοβουλίας για δράση.» (Bourne, PA, Peterkin, VM, & Smith-Sherwood, HA, 2017).

**Διαχείριση (Stewardship):** Η επιτυχία της ηγεσίας ενός υπηρέτη-ηγέτη εξαρτάται σαφώς και από τον τρόπο που διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό, τους υλικούς και οικονομικούς πόρους που έχει στη διάθεσή του, και τις συνθήκες που επικρατούν. Η διαχείριση που ασκεί δεν θα πρέπει να είναι αυστηρά ελεγκτική, αλλά να καταδεικνύεται μέσα από αυτήν ότι νοιάζεται πραγματικά τους ανθρώπους και τους υλικούς πόρους και ότι τους διαχειρίζεται με γνώμονα, αφενός την εκπλήρωση της ηθικής του δέσμευσης να εξυπηρετήσει τις ανάγκες των άλλων, και αφετέρου την επιθυμία του να κληροδοτήσει γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες, διορατικές γνώσεις και σοφία (Anderson, The Servant Leader and Stewardship, 2014).

**Δέσμευση για την ανάπτυξη των ανθρώπων (Growth):** Ο υπηρέτης-ηγέτης αναγνωρίζοντας την εγγενή αξία κάθε ανθρώπου, πέρα από την εργασιακή του προσφορά, ενεργεί πάντα με αφοσίωση στην εκπλήρωση της ηθικής δέσμευσης που αισθάνεται, για προσωπική, επαγγελματική και πνευματική ανάπτυξη των άλλων (Spears, 2010). *«Ωστόσο, ενώ υπάρχουν υπηρέτες-ηγέτες που θεωρούνται καλοί και ευγενικοί, και εκείνοι που αναμφίβολα αγαπιούνται από τους συναδέλφους και τους υπαλλήλους τους, η υπηρετική ηγεσία δεν είναι να είσαι ευγενικός και αγαπητός, ούτε να μην χρειάζεται να κάνεις δυσάρεστα πράγματα, όπως να απολύεις ανθρώπους. Είναι...ένας τρόπος ύπαρξης που συνδυάζει τα προσωπικά χαρακτηριστικά με την αυτοπειθαρχία και την ακλόνητη δέσμευση για τη δημιουργία ενός χώρου εργασίας αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας, καθώς και ευκαιρίας για όλους για προσωπική πνευματική ανάπτυξη. Ταυτόχρονα, επιτρέπει σε σένα, τον ηγέτη, να μεγαλώνεις και να βρίσκεις περισσότερο νόημα στη ζωή και την εργασία σου, όπως ακριβώς βοηθάς τους άλλους να αναπτυχθούν»* (Autry, 2001, p. 20).

**Οικοδόμηση κοινότητας (Community building):** *«Το μόνο που χρειάζεται για την ανοικοδόμηση της κοινότητας ως βιώσιμης μορφής ζωής για μεγάλους αριθμούς ανθρώπων είναι αρκετοί υπηρέτες-ηγέτες να δείξουν τον δρόμο, όχι με μαζικά κινήματα, αλλά με το να επιδεικνύει κάθε υπηρέτης-ηγέτης την απεριόριστη ευθύνη του ή της για μια πολύ συγκεκριμένη ομάδα που σχετίζεται με την κοινότητα»* (Greenleaf R. K., 2002, p. 53).

*«Οι υπηρέτες-ηγέτες απολαμβάνουν να χτίζουν κοινότητα μεταξύ ανθρώπων και ομάδων. Στους οργανισμούς, η οικοδόμηση κοινότητας σημαίνει τη συγκέντρωση ανθρώπων γύρω από έναν σκοπό και ανάπτυξη αυτής της κοινότητας με άλλους οργανισμούς και ιδρύματα»* (Myette, 2017).

Ο Wong (2007) συγκέντρωσε δώδεκα σημαντικές αρετές τις περισσότερες από τις οποίες, αν όχι όλες, θα πρέπει να επιδεικνύουν οι πραγματικοί ηγέτες:

- **Μεγάλη ικανότητα για παραγωγική εργασία:** με πειθαρχία και δέσμευση στην επίτευξη των στόχων τους, εργάζονται με πάθος και ενθουσιασμό, ακόμα και υπό μεγάλη πίεση.
- **Εξαιρετικό όραμα για τη σωστή κατεύθυνση:** καταφέρνουν με αλάνθαστη διορατικότητα, ακόμα και όταν όλοι οι άλλοι ισχυρίζονται το αντίθετο, να

δημιουργήσουν ένα όραμα που παρέχει ασφάλεια, σταθερότητα και εμπνέει τους άλλους να τους ακολουθήσουν.

- **Μεγάλη διάνοια και γνώση:** έχουν την ιδιοφυΐα να περιηγούνται με επιτυχία σε πολλαπλά πεδία γνώσεων της ειδικότητάς τους και των ανθρωπιστικών, κοινωνικών και διοικητικών επιστημών.
- **Εξαιρετικές δεξιότητες ανθρώπων:** με βαθιά κατανόηση της ανθρώπινης φύσης, με σεβασμό στη χωρίς διακρίσεις ανθρώπινη αξιοπρέπεια, με κατανόηση και ευελιξία στη διαχείριση των ανθρώπων, επιτυγχάνουν την αρμονία στις διαπροσωπικές σχέσεις.
- **Μεγάλοι δημιουργοί ομάδων:** ξέρουν πώς να δημιουργούν και να διαχειρίζονται επιτυχημένες ομάδες, επιλέγοντας ικανούς ανθρώπους με πίστη στο κοινό τους όραμα και αναγνωρίζοντας ακόμα και την υπεροχή τους σε κάποιο τομέα εξειδίκευσης.
- **Μεγάλα κίνητρα:** δίνοντας παράδειγμα αριστείας σε ό,τι κάνουν, εμπλέκουν και τους άλλους στο να ενεργούν με τον ίδιο τρόπο και καταφέρνουν, με το να τους κάνουν να νιώθουν σημαντικοί, να παίρνουν από αυτούς ό,τι καλύτερο διαθέτουν.
- **Μεγάλη καρδιά:** με κύριο μέλημά τους το κοινό καλό, συμπεριφέρονται με κατανόηση και συμπόνια σε όλους. Με ταπεινότητα αναγνωρίζουν την υπεροχή των άλλων, τους συγχωρούν, όταν σφάλλουν, και δεν διστάζουν να ζητούν και οι ίδιοι συγγνώμη.
- **Εξαιρετικοί επικοινωνιολόγοι:** όντας πρωτίστως καλοί ακροατές και έχοντας βαθιά αίσθηση της σύνδεσής τους με τον οργανισμό και την ανθρωπότητα, έχουν την ικανότητα να εμπνέουν τους άλλους και να τους συσπειρώνουν γύρω από ένα κοινό στόχο και όραμα.
- **Εξαιρετικά αισιόδοξοι:** με βαθιά εσωτερική πίστη πως το καλό θα νικήσει το κακό, παραμένουν πάντα αισιόδοξοι και εμπνέουν και τους άλλους να νιώθουν το ίδιο.
- **Μεγάλο θάρρος:** το να αντιμετωπίζουν με θάρρος τις αμφιβολίες τους, τις φοβίες και τις στιγμές απόγνωσης, αποτελεί γι' αυτούς μονόδρομο, αφού επιθυμούν να παραμείνουν πιστοί στις πεποιθήσεις τους και να μην προδώσουν την εμπιστοσύνη των άλλων προς αυτούς.



- **Μεγάλη αυτογνωσία:** δεν θα άφηναν τον εγωισμό τους να κάνει κακό στους άλλους και στον οργανισμό. Γνωρίζουν τις δυνάμεις τους, αλλά και τις αδυναμίες και τους περιορισμούς που έχουν, και δέχονται με ταπεινότητα τα αρνητικά σχόλια για να γίνουν καλύτεροι.
- **Υπέροχοι χαρακτήρες:** γι' αυτούς η ακεραιότητα και η αυθεντικότητα είναι πάνω από κάθε κόστος και επιτυχία. Είναι απόλυτα ειλικρινείς, δέχονται την ευθύνη των λανθασμένων πράξεών τους και δεν κλέβουν εύσημα από επιτυχίες άλλων. Στοχεύουν στη διατήρηση της φήμης τους ως αξιόπιστοι και ως σύμβολα ηθικής αντοχής.

Σύμφωνα με τους Langhof και Guldenberg (2020), βασική προϋπόθεση για να γίνει κάποιος επιτυχημένος υπηρέτης-ηγέτης είναι να μην είναι ναρκισσιστής. Η πεποίθηση πως οι άλλοι είναι κατώτεροι και η έλλειψη ενσυναίσθησης, που χαρακτηρίζουν έναν ναρκισσιστή, του αφαιρούν τη δυνατότητα άσκησης υπηρετικής-ηγεσίας (Peterson, Galvin, & Lange, 2012). Αντιθέτως, για να καταφέρει να εξελιχθεί κάποιος σε πραγματικό υπηρέτη-ηγέτη θα πρέπει να διαθέτει εκ των προτέρων : α) αλτρουιστική νοοτροπία, ώστε να επιθυμεί να συμβάλλει στη βελτίωση της ζωής των άλλων, ανεξαρτήτως ιδιοτελών συμφερόντων (Beck, 2014), β) συναισθηματική νοημοσύνη που θα του επιτρέψει να παρακολουθεί τις πεποιθήσεις και τα συναισθήματα του εαυτού του και των άλλων (Barbuto Jr, Gottfredson, & Searle, 2014) και γ) θετικές αξιολογήσεις στα βασικά χαρακτηριστικά της αυτοαξιολόγησης: την αυτοεκτίμηση, την αυτό-αποτελεσματικότητα, τον χαμηλό νευρωτισμό και την εσωτερική έδρα ελέγχου, που αποτελούν καθοριστικό παράγοντα στις αντιλήψεις των οπαδών για την υπηρετική ηγεσία. (Flynn, Smither, & Walker, 2016). *«Τα άτομα με υψηλότερη βαθμολογία στον νευρωτισμό τείνουν να είναι ιδιαίτερα ευαίσθητα συναισθηματικά, ανήσυχα, κυκλοθυμικά...Τα άτομα με χαμηλότερη βαθμολογία στο νευρωτισμό τείνουν να είναι ασφαλή, ανθεκτικά και εν γένει χαλαρά, ακόμα και κάτω από αγχωτικές συνθήκες»* (Psychology Now, 2018). *«Ο εργαζόμενος με εσωτερική έδρα ελέγχου αποδίδει τις συνθήκες, τις αποφάσεις και τα γεγονότα στον δικό του έλεγχο. Υποτιμά την επίδραση των εξωτερικών παραγόντων και θεωρεί ότι ο κάθε άνθρωπος είναι υπεύθυνος για τις επιλογές του. Έχει υψηλό αίσθημα αυτό-αποτελεσματικότητας...», «...Το άγχος του θεωρείται*

*περισσότερο παραγωγικό, καθώς δεν είναι έρμαιο των καταστάσεων, ούτε εξαρτάται από τους άλλους»* (Παπαδημητρίου, 2020).

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, ο υπηρέτης-ηγέτης, έχει τη συμπεριφορά ενός ταπεινού και ανιδιοτελούς ηγέτη, ο οποίος επιδιώκει να επιτύχει τους οργανωτικούς στόχους εξανθρωπίζοντας τον εργασιακό χώρο, δημιουργώντας σταθερά καλές σχέσεις και εμπλέκοντας και άλλους στις λήψεις των αποφάσεων. Αυτό το επιτυγχάνει αντιμετωπίζοντας τους υφισταμένους του ως ισότιμα ανθρώπινα όντα που τους αξίζει άνευ όρων αξιοπρέπεια και σεβασμός, αναπτύσσοντας τις δημιουργικές τους ικανότητες, ακούγοντάς τους με ανοιχτό μυαλό, επιδεικνύοντας ενσυναίσθηση, θεραπεύοντας τις ανάγκες τους και τοποθετώντας τα οφέλη γι' αυτούς και για την ευρύτερη κοινωνία, πάνω από τα προσωπικά του συμφέροντα και το τελικό αποτέλεσμα. Με αυτήν τη συμπεριφορά, εισπράττει από τους άλλους εμπιστοσύνη, σεβασμό, υποστήριξη και συνεργασία, ακόμα και πέρα από τα όρια των εργασιακών τους καθηκόντων και ορίων (Wong & Davey, 2007).

### **3.3. ΜΙΑ ΠΙΟ ΣΥΓΓΡΟΝΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Ο Benjamin Lichtenwalner είναι απόφοιτος του Πανεπιστημίου της Πενσυλβάνια στη «Διοίκηση Επιστημών και Πληροφοριακών Συστημάτων», κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος στην Εταιρική Επιχειρηματικότητα, συγγραφέας ενός βραβευμένου βιβλίου για τη σύγχρονη ηγεσία με τίτλο «Paradigm Flip: Leading People, Teams and Organizations Beyond The Social Media Revolution», ιδρυτής της εταιρείας Radian Forest, και δημιουργός του ιστολογίου (blog) της εταιρείας του ModernServantLeader.com (MSL), που αποτελεί το κορυφαίο ιστολόγιο υπηρετικής ηγεσίας και έναν από τους 25 κορυφαίους ιστότοπους ανάπτυξης ηγεσίας, παγκοσμίως. Είναι ένθερμος υποστηρικτής της υπηρετικής-ηγεσίας και, μετά από 20 χρόνια εμπειρίας σε μεγάλες εταιρείες, όπως η Whirlpool και η Herman Miller, βοηθά μαζί με τους συνεργάτες του διοικητικά στελέχη «να δημιουργήσουν καλύτερες ομάδες, να αυξήσουν τη δέσμευση των εργαζομένων και να μειώσουν τον κύκλο εργασιών» (Lichtenwalner, Linked In, n.d.)

Σύμφωνα με τον Benjamin Lichtenwalner, χρειάζεται πάρα πολύς χρόνος για να κατακτήσει κάποιος την ιδέα της υπηρετική-ηγεσίας. Παρόλο που η έννοια είναι απλή, δηλ. αν δεν υπηρετείς δεν ηγείσαι, οι περισσότεροι ορισμοί είναι δύσκολο να κατανοηθούν και να διδαχθούν. Γι' αυτό τον λόγο, ύστερα από περισσότερα από 10 χρόνια μελέτης αποκλειστικά της υπηρετικής ηγεσίας, χρησιμοποίησε το ακρωνύμιο SERVANT και δημιούργησε ένα μοντέλο που συγκεντρώνει τις σκέψεις άλλων μεγάλων υποστηρικτών της υπηρετικής-ηγεσίας και μπορεί να απομνημονευτεί εύκολα. Το ακρωνύμιο SERVANT ορίζει τον υπηρέτη-ηγέτη ως (Marketplace espreakers, n.d.):

**Selfless** (Ανιδιοτελής): βάζει τους προσωπικούς στόχους σε δεύτερη μοίρα, αφού προηγείται η ικανοποίηση των αναγκών και των συμφερόντων αυτών που υπηρετεί-ηγείται.

**Empathetic** (Ενσυναίσθητος): να «μπαίνει στα παπούτσια» αυτών που υπηρετεί-ηγείται. Οι ηγέτες που δεν επιδεικνύουν πραγματική ενσυναίσθηση χάνουν τη δέσμευση αυτών που υπηρετούν και, κατά συνέπεια, την ικανότητα να ηγούνται.

**Resolute** (Αποφασιστικός): αν δεν επιδείξει αποφασιστικότητα, εξαιτίας των πολλών επικρίσεων που θα δέχεται, δε θα καταφέρει να εξυπηρετήσει όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη.

**Virtuous** (Ενάρετος): το να είναι καλός στη δουλειά του δεν αρκεί. Ο κόσμος θέλει ηγέτες με ισχυρές αρετές που εκπέμπουν και υπηρετούν το καλό για όλους.

**Authentic** (Αυθεντικός): η δέσμευση και η αφοσίωση των ακολούθων προϋποθέτει ειλικρίνεια και διαφάνεια εκ μέρους του ηγέτη.

**Nonpartisan** (Αμερόληπτος): να είναι ανοιχτόμυαλοι και πρόθυμοι να πλησιάσουν και να ακούσουν τον καθένα, γνωρίζοντας ότι οι μεγάλες ιδέες μπορεί να προέρχονται από οπουδήποτε, ειδικά από τους ανθρώπους που είναι στην πρώτη γραμμή.

**Thorough** (Ενδελεχής): με το να είναι εξαιρετικά σχολαστικοί, χωρίς να δίνουν έμφαση στο βραχυπρόθεσμο αποτέλεσμα εις βάρος του μακροπρόθεσμου κόστους, μεγιστοποιούν τη βιωσιμότητα των αποτελεσμάτων της ηγεσίας τους.

### 3.4. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΥΠΗΡΕΤΩΝ-ΗΓΕΤΩΝ

**3.4.1. Αβραάμ Λίνκολν (1809 -1865) :** ο Αβραάμ Λίνκολν έζησε στην Αμερική, τον 19<sup>ο</sup> αιώνα, όπου η κυρίαρχη κουλτούρα πρότεινε πως μόνο ένα επιλεγμένο τμήμα του πληθυσμού είχε δικαίωμα στις θεμελιώδεις αμερικανικές αξίες της ελευθερίας, της ζώης και της επιδίωξης του πλούτου (Lincoln as a Servant Leader, 2011). Το δουλεμπόριο από χώρες της Αφρικής είχε ξεκινήσει από τον 16<sup>ο</sup> αιώνα. Χιλιάδες δούλοι απασχολούνταν σε μεγάλες καλλιέργειες αγροκτημάτων, τόσο στη Βόρεια όσο και στη Νότια Αμερική (Βικιπαίδεια, n.d.). Ο Αμερικανικός Εμφύλιος Πόλεμος ήταν το αποτέλεσμα των οικονομικών διαφορών μεταξύ των πολιτειών του Βορρά και του Νότου, αλλά και του πελατειακού συστήματος των τότε Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής, κατά το οποίο ο πρόεδρος δεν μπορούσε να επιδράσει σημαντικά στις οικονομίες των πολιτειών. Διήρκησε από τον Απρίλιο του 1861 έως τον Απρίλιο 1865 και ήταν ο πιο καταστροφικός στην ιστορία της Αμερικής (Βικιπαίδεια, n.d.)

Ο Αβραάμ Λίνκολν εξελέγη 16<sup>ος</sup> πρόεδρος των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής, στις 4 Μαρτίου του 1861. Η φιλοδοξία του, να αναλάβει την ηγεσία της χώρας, προήλθε από την επιθυμία του να υπηρετήσει τις Ηνωμένες Πολιτείες, με σκοπό να τις κρατήσει ενωμένες. Στην ομιλία του, μόλις εκλέχτηκε, διακήρυξε, ότι δεν τρέφει «κακίες για κανέναν» και ότι επιθυμεί «ευσπλαχνία για όλους» και ειρήνη (Βικιπαίδεια, n.d.). Όμως, η απόσχιση των πολιτειών του Νότου είχε ήδη αποφασιστεί. Ο Αβραάμ Λίνκολν υπήρξε πρόεδρος μόνο για μια τετραετία, αφού δολοφονήθηκε, τον Απρίλιο του 1865, από φανατικό υποστηρικτή των Νοτίων (Βικιπαίδεια, n.d.). Θεωρείται, όμως, ο σημαντικότερος πρόεδρος των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής και ένα αδιαμφισβήτητο παράδειγμα υπηρέτη-ηγέτη.

Ανέλαβε την ηγεσία για να υπηρετήσει τη χώρα, όχι για προσωπικό όφελος, αλλά γιατί ήταν ο μόνος τρόπος να αποκτήσει τη δύναμη και να πετύχει την επίτευξη του οράματός του, την «πιο τέλεια Ένωση». Τόλμησε να αμφισβητήσει άγραφες πολιτιστικές πεποιθήσεις που είχαν παρερμηνεύσει το Σύνταγμα και τη Διακήρυξη της Ανεξαρτησίας προς όφελος μόνο ορισμένων. Η υπηρετική ηγεσία έχει δύο διαρκή υπολειπόμενα χαρακτηριστικά που την ξεχωρίζουν από τις άλλες μορφές ηγεσίας: α) τη μεταμόρφωση του συνόλου, μέσω της βιωσιμότητας με μόνιμες αλλαγές και β) την ενδυνάμωση των

ανθρώπων. Ο Αβραάμ Λίνκολν θα μπορούσε να επιλέξει τον εύκολο δρόμο και να αφήσει και την Ένωση των Πολιτειών της Αμερικής να διαλυθεί και τη δουλεία όπως ήταν. Διάλεξε, όμως, τον δύσκολο δρόμο, «γιατί θα ήταν ωφέλιμο για τους ανθρώπους που υπηρετούσε. μακροπρόθεσμα, ακόμα κι αν δεν το είχαν συνειδητοποιήσει εκείνη τη στιγμή» (Brown, n.d.) Με προσεκτική και συνετή ηγεσία, αφουγκράστηκε με ταπεινότητα τον λαό, τους ικανούς συνεργάτες του, ακόμα και τους αντιπάλους του. Με συμπόνια και πραγματική αγάπη, και γνωρίζοντας τη σημασία της πίστης και του ρόλου της στις ζωές των Αμερικανών, τη χρησιμοποίησε για να μιλήσει αποτελεσματικά στο κοινό του. Παρά τις μεγάλες δοκιμασίες που αντιμετώπισε, σταθερός στο όραμά του για την Αμερική και το λαό της, προσέλκυσε ακόμα και τους αντιπάλους του, που αναγνώρισαν σε αυτόν τον ηγέτη που θα οδηγήσει το έθνος στη σωτηρία και την ευημερία. Προχώρησε σε τροποποιήσεις του Συντάγματος, πάνω στις οποίες στηρίχθηκε το Κογκρέσο για θέσπιση νόμων, και κατάφερε δύο διαρκή αποτελέσματα που αποδεικνύουν και τον υπηρετικό χαρακτήρα της ηγεσίας του: α) να διατηρήσει ανέπαφη την Ένωση των Πολιτειών της Αμερικής και β) να απελευθερώσει και να δώσει φωνή σε εκατομμύρια σκλάβους. Η Αμερική που προέκυψε μετά την ηγεσία του Λίνκολν για τις επόμενες γενιές, περιελάμβανε όλους όσοι επιθυμούσαν την ευκαιρία για ζωή, ελευθερία και εξέλιξη (Lincoln as a Servant Leader, 2011).

**3.4.2. Μάρτιν Λούθερ Κινγκ (1929-1968):** 100 περίπου χρόνια μετά τον θάνατο του Αβραάμ Λίνκολν, παρά την εξάλειψη της δουλείας, οι έγχρωμοι κάτοικοι της Αμερικής δεν είχαν αποκτήσει ίσα πολιτικά και κοινωνικά δικαιώματα με τους λευκούς και οι διακρίσεις εναντίον τους ήταν καθημερινές. Χαρακτηριστικός είναι ο νόμος που ίσχυε στα δημόσια λεωφορεία της πόλης Μοντγκόμερν στην Αλαμπάμα των Η.Π.Α. Σύμφωνα με αυτόν, οι λευκοί επιβάτες κάθονταν στις μπροστινές θέσεις και οι έγχρωμοι επιβάτες στις πίσω θέσεις των λεωφορείων με μια κενή σειρά θέσεων ανάμεσά τους, ώστε να διαχωρίζονται τα δύο μέρη. Ένας λευκός επιβάτης δεν έπρεπε να κάθεται ποτέ όρθιος. Έτσι, κάθε φορά που χρειαζόταν, σηκώνονταν όρθιοι κάποιοι έγχρωμοι και η διαχωριστική γραμμή ανάμεσα στους έγχρωμους και λευκούς επιβάτες επαναπροσδιοριζόταν (Βικιπαίδεια, n.d.). Η άρνηση μιας κατάκοπης και φορτωμένης με δέματα έγχρωμης μοδίστρας ονόματι Ρόζα Παρκς να παραχωρήσει τη θέση της σε έναν λευκό επιβάτη, τον Δεκέμβριο του 1955, οδήγησε στην καταδίκη της σε χρηματικό

πρόστιμο. Αυτό το γεγονός ήταν η αιτία να ηγηθεί της εκστρατείας του μπούκοτάζ των λεωφορείων ο έγχρωμος Αμερικανός ειρηνιστής πάστορας, Μάρτιν Λούθερ Κινγκ.

Ύστερα από 385 ημέρες, κατά τις οποίες σημειώθηκαν επεισόδια, εμπρηστικές επιθέσεις και συλλήψεις εναντίον πολλών έγχρωμων Αμερικανών, ανάμεσά στους οποίους ήταν και ο Μάρτιν Λούθερ Κινγκ, το Ανώτατο Δικαστήριο των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής, τον Νοέμβριο του 1956, με τελεσίδικη απόφασή του, υποχρέωνε τις αρχές του Μοντγκόμερυ να επιτρέπουν στους έγχρωμους επιβάτες των λεωφορείων να κάθονται οπουδήποτε. Αυτή ήταν η πρώτη νίκη του Μάρτιν Λούθερ Κινγκ που τον ανέδειξε σε ηγετική μορφή και τον ώθησε σε μια σειρά άλλων ειρηνικών ενεργειών, όπως την πνευματική και ηθική εμφύχωση των έγχρωμων μέσα στους άμβωνες των εκκλησιών, ειρηνικές πορείες διαμαρτυρίας, καθιστικές διαμαρτυρίες σε εστιατόρια και δημόσιους χώρους. Η φιλειρηνική στάση που κράτησαν ο Μάρτιν Λούθερ Κινγκ και οι ακόλουθοί, του παρά τις ιδιαίτερα βίαιες αντιδράσεις που δέχθηκαν, ειδικά κατά την 40 ημερών ειρηνική διαμαρτυρία τους στο Μπέρμιγχαμ της Αλαμπάμα, προκάλεσαν την προσοχή και τη ενσυναίσθηση μεγάλου μέρους του αμερικανικού λαού. Στις 28 Αυγούστου 1963, 200.000 διαδηλωτές, λευκοί και έγχρωμοι, διαδήλωσαν εναντίον κάθε μορφής διάκρισης, στην Ουάσιγκτον, στο Άγαλμα του Αβραάμ Λίνκολν. Εκεί άκουσαν τον Μάρτιν Λούθερ Κινγκ να εκφωνεί τον πιο γνωστό του λόγο και έναν από τους καλύτερους λόγους ρητορικής, ξεκινώντας με τη φράση « Έχω ένα όνειρο...».

Ο Μάρτιν Λούθερ Κινγκ και οι ακόλουθοί του όλα αυτά τα χρόνια είχαν νικήσει. Με νόμο που ψηφίστηκε, το 1964, απαγορεύτηκε κάθε διάκριση μεταξύ των ανθρώπων. Τον Δεκέμβριο του 1964, ο Μάρτιν Λούθερ Κινγκ παρέλαβε το Νόμπελ Ειρήνης στο όνομα των χιλιάδων συναγωνιστών του και το χρηματικό ποσό το μοίρασε σε διάφορα κινήματα για τα πολιτικά δικαιώματα. Όμως, το όραμα του Μάρτιν Λούθερ Κινγκ δεν είχε πραγματοποιηθεί, καθώς σε πολλές πολιτείες του Νότου οι φυλετικές διακρίσεις δεν σταμάτησαν. Τοπικοί φορείς παρέμεναν αμετανόητοι ρατσιστές και απαντούσαν σε κάθε ειρηνική διαδήλωση των έγχρωμων με σκληρή βία, ακόμα και με δολοφονίες. Ο Κινγκ παρά τις άγριες βιαιοπραγίες που δέχθηκε μέσα στις φυλακές, τις απόπειρες δολοφονίας του και τις επικρίσεις από νεότερους έγχρωμους αγωνιστές για προδοσία, δεν άλλαξε ποτέ την τακτική της παθητικής αντίστασης διακήρυττε πάντα υπέρ της ειρήνης και της αγάπης μεταξύ των ανθρώπων. Τελικά, δολοφονήθηκε στις 4 Απριλίου 1968, σε ηλικία 39 ετών.

Η κηδεΐα του έγινε χωρίς τιμές και η σορός του ήταν τοποθετημένη πάνω σε ένα αγροτικό αυτοκίνητο που το έσερναν δύο μουλάρια. Πίσω του, όμως, τον συνόδευε ένα ποτάμι 100.000 ανθρώπων, λευκών και μαύρων. Λίγες μέρες πριν την κηδεΐα του μια λαοθάλασσα είχε κατακλύσει τον ιερό ναό στον οποίο ιερούργούσε για χρόνια ο Μάρτιν Λούθερ Κινγκ και άκουσε ένα προφητικό κήρυγμά του, μαγνητοφωνημένο στον ίδιο ναό λίγους μόνο μήνες πριν: *«Αυτόν τον καιρό σκέφτομαι πού και πού τον θάνατο και την κηδεΐα μου και αναρωτιέμαι τι θα ήθελα να ακουστεί τότε. Αν τύχει και είστε, κάποιιοι από σας, εκεί όταν έρθει εκείνη η μέρα, να ξέρετε ότι δεν θα ήθελα μια μακρόσυρτη κηδεΐα. Κι αν βάλετε κάποιον να με αποχαιρετίσει, πείτε του σας παρακαλώ να μην μακρηγορήσει. Να μην αρχίσει να λέει για το Νόμπελ – δεν είναι αυτό το σπουδαίο – ούτε για τα σχολεία που έβγαλα. Εκείνο που θα 'θελα να ειπωθεί είναι ότι ο Μάρτιν Λούθερ Κινγκ προσπάθησε να βοηθήσει τους άλλους. Θα 'θελα να ειπωθεί ότι ο Μάρτιν Λούθερ Κινγκ προσπάθησε να αγαπήσει τους άλλους. Θα 'θελα να μπορείτε να πείτε εκείνη την ημέρα ότι ο Μάρτιν Λούθερ Κινγκ νοιάστηκε να ταΐσει τον πεινασμένο, να ντύσει τον γυμνό, να κάνει συντροφιά στον φυλακισμένο. Θα 'θελα να μπορείτε να πείτε ότι ο Μάρτιν Λούθερ Κινγκ πάσχισε να αγαπήσει και να υπηρετήσει τον άνθρωπο»* (Βικιπαίδεια, n.d.).

Ο Μάρτιν Λούθερ Κινγκ, ενώ εξαρχής ήξερε, πως ο δρόμος της παθητικής αντίστασης ενάντια στη βιαιοπραγία θα ήταν δύσκολος, τον επέλεξε και δεν λοξοδρόμησε ποτέ, γιατί ήξερε πως, τελικά, θα αποδεικνυόταν στο μέλλον ως ο πιο ωφέλιμος δρόμος για όλους. Δεν τον ένοιαζαν οι προσωπικές του διακρίσεις, τα βραβεία και η αναγνώριση, αλλά μόνο η κοινωνική δικαιοσύνη και το πώς θα βοηθούσε τους άλλους (Brown, n.d.). Αποτελεί παράδειγμα υπηρέτη ηγέτη, γιατί προσέφερε ένα όραμα χωρίς αποκλεισμούς, άκουγε προσεκτικά τους άλλους, έπειθε μέσω της λογικής και κατάφερε να μεταμορφώσει ριζικά ένα έθνος, «θεραπεύοντας» τις διαιρέσεις και κτίζοντας κοινότητες (Perry, 2011).

**3.4.3. Μητέρα Τερέζα (1910-1997):** η Ανιέζε Γκόντσε Μπογιατζίου, όπως ήταν το κοσμικό της όνομα, γεννήθηκε στις 26 Αυγούστου του 1910 στα Σκόπια. Έχοντας μείνει ορφανή από τον πατέρα της, στα οκτώ της χρόνια, αποφάσισε να αφιερώσει τη ζωή της στην υπηρέτηση του Θεού και των συνανθρώπων της. Αφού έγινε μέλος ενός Ιδρύματος της Παναγίας στην Ιρλανδία, από όπου έλαβε το όνομα «Sister Mary Tereza»,

ταξίδεψε στην Ινδία για να διδάξει γράμματα και να παράσχει βοήθεια στους άπορους. Εκεί, όπως η ίδια ανέφερε, ο Ιησούς της εξέφρασε τον πόνο Του για τους φτωχούς και της ζήτησε να ιδρύσει μια κοινότητα και να τους υπηρετήσει αντί για Αυτόν, λέγοντας της: «Έλα γίνε το φως Μου. Δεν μπορώ να πάω Μόνος Μου». Τον Δεκέμβριο του 1948 πήγε για πρώτη φορά στις φτωχογειτονιές της Καλκούτας, όπου τάισε και φρόντισε ανθρώπους όλων των ηλικιών που υπέφεραν από πείνα και αρρώστιες, όπως η φυματίωση. Αυτό συνεχίστηκε κάθε μέρα για πολύ καιρό ακόμα, ώσπου τον Οκτώβριο του 1950 με τη συνδρομή κι άλλων αδελφών που ακολούθησαν το παράδειγμά της, ίδρυσε εκεί το μοναστικό της τάγμα « Ιεραπόστολοι της Φιλανθρωπίας» (La Santa Sede - Vatican, n.d.). Αργότερα, εμπνευσμένη από τη ζωή των Αποστόλων-Μαθητών του Χριστού, που ταξίδευαν σε όλον τον κόσμο, διακηρύττοντας τον λόγο Του και βοηθώντας τους άπορους, ξεκίνησε το ιεραποστολικό της έργο στην υπόλοιπη Ινδία, αλλά και, τελικά, μέχρι τα τελευταία χρόνια της ζωής της, σε κάθε ήπειρο. Ενδεικτικά παραδείγματα του φιλανθρωπικού της έργου είναι: α) η ίδρυση κέντρων βοήθειας για τυφλούς, ηλικιωμένους, ανάπηρους και αρρώστους, β) η ίδρυση ορφανοτροφείων και νοσοκομείων σε ολόκληρη την Ινδία, τη Ρώμη, την Τανζανία και την Αυστρία, γ) η παροχή βοήθειας σε πληγέντες της πυρηνικής καταστροφής του Τσερνομπίλ, σε φτωχούς της Αιθιοπίας και στους πληγέντες του σεισμού στην Αρμενία, το 1988. Συνέχισε παγκοσμίως το φιλανθρωπικό της έργο, παρά το πρόβλημα υγείας με την καρδιά της και ενώ είχε κλονισθεί η πίστη της, για σχεδόν 50 χρόνια, όπως αποκαλύφθηκε από προσωπικά της χειρόγραφα κείμενα (Βικιπαίδεια, n.d.), (Σαν Σήμερα.gr, n.d.).

Η Μητέρα Τερέζα επέδειξε πειθαρχία και συνέπεια στην πορεία της για την εκπλήρωση του οράματός της. Με επιμονή και πίστη στην αποστολή της ξεπερνούσε τις δυσκολίες, και με αυτοπεποίθηση και θάρρος επεδίωκε να πλησιάζει σπουδαίες προσωπικότητες προκειμένου να συνάψει συνεργασίες, που θα συνέβαλαν στο έργο της. Δέχθηκε πολλές επικρίσεις για τις συντηρητικές τις απόψεις σε κοινωνικά θέματα, αλλά παρέμενε με θάρρος να είναι ειλικρινής, χωρίς να νοιάζεται για τις συνέπειες και χωρίς να παρεκκλίνει από τα πιστεύω της, π.χ. για την αντίθεσή της στις αμβλώσεις και στην τεχνητή αντισύλληψη. Η ενσυναίσθηση με την οποία πλησίαζε και βοηθούσε τους φτωχούς, τους άπορους, τους αρρώστους και όλους όσοι χρειάζονταν βοήθεια την κατέστησαν μια από τις πιο αγαπητές φιγούρες όλων των εποχών (Marques, 2007).



Έλαβε πολλές διακρίσεις, με πιο σημαντική, στις 8 Δεκεμβρίου 1979, όταν βραβεύτηκε με το Νόμπελ Ειρήνης « για τη συμβολή της στην καταπολέμηση της φτώχειας και της δυστυχίας, που αποτελεί απειλή για την ειρήνη» . Το ποσό των 192.000 δολαρίων που συνόδευε το Νόμπελ, το διέθεσε για τους φτωχούς, όπως είχε κάνει και στο παρελθόν. Συγκεκριμένα, αποφάσισε να ενισχύσει το λεπροκομείο που είχε ιδρύσει, βγάζοντας σε πλειστηριασμό το επίσημο αυτοκίνητο του Πάπα, όταν ο τελευταίος της το παραχώρησε για τις μετακινήσεις της (Σαν Σήμερα.gr, n.d.).

Η Μητέρα Τερέζα κατηγορήθηκε για ακραία συντηρητικές απόψεις σε κοινωνικά ζητήματα, όπως το ζήτημα των αμβλώσεων. Είχε πει πολλές φορές στον Πάπα Ιωάννη Παύλο Β΄: *«Αν ακούσεις για κάποια γυναίκα που δεν θέλει να κρατήσει το παιδί της και θέλει να κάνει έκτρωση, προσπάθησε να την πείσεις να μού το φέρει. Θα αγαπήσω αυτό το παιδί, βλέποντας μέσα του το σημάδι της αγάπης του Θεού»*. Επίσης, είχε κατηγορηθεί για κατάχρηση χρημάτων, για συνεργασίες με πολιτικά πρόσωπα και απατεώνες (Βικιπαίδεια, n.d.), για μη πραγματικές υπηρεσίες φροντίδας των ιδρυμάτων της και για εκμετάλλευση της εικόνας των άρρωστων και άπορων για τη δημιουργία του δικού της προφίλ στα μάτια του δυτικού κόσμου (Chatterjee, 2003). Πέθανε το 1997 στην Καλκούτα της Ινδίας, σε ηλικία 87 ετών, αφήνοντας 4000 μοναχές σε 610 κέντρα προσφοράς βοήθειας σε 123 χώρες. Το 2016 αγιοποιήθηκε από το Βατικανό, παρά τις αντίθετες απόψεις που υπήρχαν, ύστερα από μαρτυρία για θεραπεία μιας καρκινοπαθούς, μετά από οραματική εμφάνιση σε αυτήν της Μητέρας Τερέζας (Βικιπαίδεια, n.d.).

Μετά το θάνατό της αποκαλύφθηκε μέσα από προσωπικές τις σημειώσεις η ηρωική πλευρά αυτής της σπουδαίας γυναίκας. Από την αρχή, σχεδόν, της φιλανθρωπικής της δράσης και μέχρι το τέλος της ζωής της, βίωνε κρυφά από όλους μια οδυνηρή εσωτερική απόρριψη από τον Θεό. Με αυτό το «σκοτάδι» της εγκατάλειψης, όπως η ίδια ονόμασε την ψυχική της κατάσταση, ταυτιζόταν με τον ψυχισμό όλων αυτών που βοηθούσε, αλλά ταυτόχρονα υπηρετούσε με λαχτάρα την επιθυμία του Ιησού να γίνει το φως Του και να μοιράσει την αγάπη Του (La Santa Sede - Vatican). Ο Πάπας Ιωάννης Παύλος ο Β΄ σε ομιλία του, στις 13 Οκτωβρίου 2003, λέει χαρακτηριστικά: *«Η Μητέρα Τερέζα υπογραμμίζει το βαθύτερο νόημα της υπηρεσίας...με το απόλυτο δώρο του εαυτού της στον Θεό και στον πλησίον βρήκε τη μεγαλύτερη εκπλήρωσή της»*, *«συμμετείχε στα Πάθη του σταυρωμένου Χριστού με έναν ιδιαίτερο τρόπο κατά τη διάρκεια των μακρών*

ετών του “εσωτερικού σκότους”. Για εκείνην αυτό ήταν μια δοκιμασία, μερικές φορές αγωνιώδης, την οποία δεχόταν ως σπάνιο δώρο και προνόμιο» (John Paul II, 2003).

### **3.5. ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΤΙΚΗΣ-ΗΓΕΣΙΑΣ**

Προτού αναλύσουμε τα αποτελέσματα της υπηρετικής-ηγεσίας, θα ήταν χρήσιμο να αναφερθούμε σε τρεις βασικές Θεωρίες της Κοινωνικής Ψυχολογίας, βάσει των οποίων γίνεται αντιληπτή η επιρροή της υπηρετικής ηγεσίας στο προσωπικό, συλλογικό και κοινωνικό περιβάλλον των ακολούθων (Langhof & Guldenberg, 2020):

**3.5.1. Θεωρία Κοινωνικής Μάθησης:** Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι άνθρωποι, παρατηρώντας τις συμπεριφορές των άλλων ανθρώπων του περιβάλλοντός τους, καταλήγουν, αρχικά, να τις μιμούνται και, στη συνέχεια, να τις υιοθετούν στη μόνιμη συμπεριφορά τους (Bandura & Walters, 1977) .

**3.5.2. Θεωρία της Κοινωνικής Ταυτότητας:** Ο Tajfel ισχυρίστηκε, ότι τα μέλη μιας ομάδας εσωτερικεύουν τις αξίες της ομάδας, στην οποία ανήκουν, και προσπαθούν, μέσω της ταύτισης τους αυτής, να σχηματίσουν και να διατηρήσουν μια θετική κοινωνική ταυτότητα, ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο την αυτοεκτίμησή τους (Tajfel, 1974).

**3.5.3. Θεωρία Επεξεργασίας Κοινωνικών Πληροφοριών** (ή Μοντέλο Κοινωνικής Επιρροής): Οι Salancik και Pfeffer, το 1978, ισχυρίστηκαν ότι « οι ατομικές αντιλήψεις, στάσεις και συμπεριφορές διαμορφώνονται από στοιχεία πληροφοριών, όπως αξίες, απαιτήσεις εργασίας και προσδοκίες από το κοινωνικό περιβάλλον, πέρα από την επιρροή των ατομικών διαθέσεων και χαρακτηριστικών» (Wikipedia, n.d.).

### **3.6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά των υπηρετών-ηγετών και τις Θεωρίες της Κοινωνικής Ψυχολογίας που αναφέρθηκαν, γίνονται πιο κατανοητά τα θετικά

αποτελέσματα της υπηρετικής ηγεσίας. Στη διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία υπάρχει πληθώρα εμπειρικών ερευνών που αναδεικνύουν αυτά τα αποτελέσματα στο ατομικό, συλλογικό και κοινωνικό επίπεδο των ακολούθων των υπηρετών-ηγετών.

Αρχικά, σε ατομικό επίπεδο, έχει αποδειχθεί πως η υπηρετική ηγεσία σχετίζεται θετικά με:

- την ψυχολογική υγεία των εργαζομένων, παρέχοντας τους συνθήκες εργασίας που δεν προκαλούν αρνητικά βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα ψυχολογικά προβλήματα, όπως άγχος, αίσθηση αποπροσωποποίησης, συναισθηματική εξάντληση κ.α. (Rivkin, Diestel, & Schmidt, 2014)
- τη δημιουργία κλίματος ένταξης, κοινωνικής ισότητας και ψυχολογικής ευεξίας για μέλη μειονοτικών και περιθωριοποιημένων ομάδων (Gotsis & Grimani, 2016).
- Την απουσία φαινομένων συναισθηματικής εξάντλησης και οργανωσιακού-εργασιακού κυνισμού των εργαζομένων-ακολούθων, κυρίως μέσω της ενδυνάμωσής τους και της συγχώρεσής τους για λάθη ή παραλείψεις (Bobbio, Dierendonck, & Manganelli, 2012).
- τη μείωση της εκούσιας απόσυρσης των εργαζομένων από την εργασία τους, λόγω της δέσμευσης του υπηρέτη-ηγέτη για την κάλυψη των αναγκών τους, τη δίκαιη αντιμετώπισή τους και την ευημερία τους. Οι εργαζόμενοι, βιώνοντας εμπράκτως αυτήν τη δέσμευση και επηρεασμένοι από το γενικότερο κλίμα εξυπηρέτησης, παραμένουν στην εργασία τους και ως πράξη ανταπόδοσης προς τους υπηρέτες-ηγέτες τους, αλλά και γιατί, ακολουθώντας το παράδειγμα των τελευταίων, επιθυμούν να βοηθήσουν και οι ίδιοι τους συναδέλφους τους (Hunter, και συν., 2013).
- την επιθυμία των εργαζομένων-ακολούθων για ανάληψη ηγετικής ευθύνης. Το καθήκον των υπηρετών-ηγετών για σταθερή ικανοποίηση των άλλων πάνω από τα προσωπικά τους συμφέροντα φαίνεται σε κάποιους απαιτητικό ή ακόμα και τρομακτικό. Εντούτοις, οι υπηρέτες ηγέτες ενισχύοντας με τη συμπεριφορά τους την αυτοεκτίμηση, τη γενικευμένη αυτό-αποτελεσματικότητα και τη συναισθηματική σταθερότητα των άλλων, λειτουργούν ως ισχυρά πρότυπα προς μίμηση για όσους έχουν κίνητρα συναισθηματικά και όχι υπολογιστικά,

και που βλέπουν στον υπηρέτη-ηγέτη τους το πρότυπο του ιδανικού ηγέτη (Lacroix & Verdorfer, 2017).

- την ενίσχυση της αυτο-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων-ακολούθων, με ενθάρρυνση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους από τους υπηρέτες ηγέτες (Walumbwa, Harnell, & Oke, 2010).
- τη βελτίωση της δημιουργικότητας, της εργασιακής απόδοσης και της καινοτομίας των εργαζομένων ατομικά, αλλά και της ομάδας γενικότερα. Αυτά επιτυγχάνονται με την ενίσχυση της αυτό-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων μέσω της ενθάρρυνσης και υποστήριξης των πεποιθήσεών τους, μέσα στα πλαίσια εφαρμογής ενός προσωπικού εξατομικευμένου στυλ ηγεσίας με μικρές ή μηδαμινές αποστάσεις ισχύος μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων (Yang, Liu, & Gu, 2017).
- την ενίσχυση των κινήτρων των εργαζομένων-ακολούθων για εξυπηρέτηση των άλλων, λόγω της παρατήρησης της αλτρουιστικής συμπεριφοράς που επιδεικνύουν οι υπηρέτες-ηγέτες τους (Schwarz, Newman, Cooper, & Eva, 2016).
- την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων-ακολούθων, λόγω της εκπλήρωσης των εγγενών αναγκών τους για αίσθηση ικανότητας, αυτονομίας και κοινωνικής συσχέτισης/συνάφειας (Chiniara & Bentein, 2016).
- την καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων-ακολούθων και των υπηρετών-ηγετών, λόγω του χαρακτήρα και της γενικότερης συμπεριφοράς των τελευταίων (Ling, Liu, & Wu, 2017).
- την ταύτιση των εργαζομένων-ακολούθων αρχικά με τον ηγέτη και, μετέπειτα, με τον οργανισμό (Zhao, Liu, & Gao, 2016).

Όλα τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα σε συλλογικό επίπεδο:

- την υψηλότερη απόδοση των εργαζομένων-ακολούθων (Langhof & Güldenbergh, 2020) και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, εξαιτίας της γνωστικής και συναισθηματικής εμπιστοσύνης που εμπνέουν οι υπηρέτες-ηγέτες (Schaubroeck, Lam, & Peng, 2011).
- τη συναισθηματική δέσμευση και την περαιτέρω εργασιακή εμπλοκή των εργαζομένων-ακολούθων με τους συναδέλφους τους και με τον οργανισμό, και,

κατά συνέπεια, πάλι την αύξηση της συνολικής αποτελεσματικότητας (Walumbwa, Muchiri, Misati, Wu, & Meiliani, 2018).

- την αύξηση της προσανατολισμένης στις υπηρεσίες οργανωτικής συμπεριφοράς του υπαλλήλου, δηλ. της εθελοντικής δέσμευσης και των εθελοντικών διακριτικών προσωπικών επιλογών διευκόλυνσης των εργαζομένων προς τους συναδέλφους τους, πέρα των συμβατικών τους καθηκόντων, λόγω της σχεσιακής ταύτισής τους με τον προϊστάμενό τους και με τον οργανισμό (Zhao, Liu, & Gao, 2016).
- την ανταλλαγή γνώσεων σε ατομικό επίπεδο που συνεπάγεται τη βελτίωση της απόδοσης του συνόλου (Trong Tuan, 2016).
- την αύξηση της συν-δημιουργίας αξίας των υπηρεσιών ή των προϊόντων για τον πελάτη, με τη συμβολή του πελάτη, λόγω της δημιουργίας θετικού ψυχολογικού κλίματος και της προσανατολισμένης στις υπηρεσίες οργανωτική συμπεριφορά των υπαλλήλων (Hsiao, Lee, & Chen, 2015).
- τη διαμόρφωση μιας κουλτούρας εξυπηρέτησης μεταξύ των εργαζομένων-ακολούθων, η οποία με τη σειρά της επιφέρει βελτίωση της ατομικής και συνολικής απόδοσης, αλλά και συναισθηματική δέσμευση τους με τον οργανισμό (Liden, Wayne, Liao, & Meuser, 2014).
- την ενίσχυση της πελατοκεντρικής συμπεριφοράς των εργαζομένων. Η ανθρωποκεντρική φύση της υπηρετικής ηγεσίας αποτελεί ένα σημαντικό ερέθισμα προς τους ακολούθους να ταυτιστούν περισσότερο μαζί της και να αισθάνονται περισσότερη ζωτικότητα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Η οργανωτική τους ταύτιση και η ζωτικότητα προσανατολίζουν και διευκολύνουν τους υπαλλήλους να προσφέρουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στον πελάτη (Yuan, Cai, Gao, & Fu, 2020). *«Ένα από τα σημαντικότερα οφέλη (εν.: της υπηρετικής-ηγεσίας) είναι ότι τονώνει το ηθικό. Οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι τους εκτιμούν και ξέρουν ότι τους προσέχεις. Αυτό τους εμπνέει να εργάζονται με περισσότερο ενθουσιασμό και να εξυπηρετούν τους πελάτες, κάτι που ωφελεί το τελικό αποτέλεσμα»* (Sherman, 2019).

Τέλος, φαίνεται λογικό επόμενο όλα τα παραπάνω θετικά αποτελέσματα να έχουν θετικό αντίκτυπο και στο άμεσο κοινωνικό περιβάλλον των εργαζομένων-ακολούθων.

Συγκεκριμένα η δράση ενός γνήσιου υπηρέτη-ηγέτη στον τομέα εργασίας σχετίζεται θετικά και με:

- τη μείωση συγκρούσεων μεταξύ εργασίας και οικογένειας και την ενίσχυση της θετικής διασύνδεσης ανάμεσά τους. Μέσω της συναισθηματικής θεραπείας, της ενδυνάμωσης και της προσωπικής μάθησης που παρέχει η υπηρετική ηγεσία στους εργαζόμενους, τους βοηθά, αρχικά, να χειριστούν και να αποβάλλουν το άγχος της επαγγελματικής ζωής, και τη συναισθηματική εξάντληση, και, μετέπειτα, να μεταφέρουν στην οικογένεια και στις διαπροσωπικές τους σχέσεις τις αξίες, τις δεξιότητες, τα θετικά συναισθήματα και την ηθική συμπεριφορά που αποκόμισαν στον χώρο εργασίας (Tang, Kwan, Zhang, & Zhu, 2016).
- τη βελτίωση ποιότητας της οικογενειακής ζωής των εργαζομένων-ακολούθων, μέσω της ανάπτυξης της αυτοεκτίμησης που βασίζεται στην οργάνωση και την επαγγελματική κοινωνική υποστήριξη που τους παρέχεται (Yang, Zhang, Kwan, & Chen, 2018).

Κλείνοντας την αναφορά στα αποτελέσματα, η υπηρετική ηγεσία φαίνεται να είναι το ιδανικό στυλ ηγεσίας, γιατί οι υπηρέτες-ηγέτες (Wong & Davey, 2007):

- αντιμετωπίζουν όλους τους εργαζομένους-ακολούθους τους ως δυνάμει υπηρέτες-ηγέτες, έχουν την ικανότητα να διακρίνουν τους πιο ικανούς από αυτούς και απελευθερωμένοι από εγωιστικές ανησυχίες, αφιερώνουν όλη τους την προσοχή στην ανάπτυξή τους.
- εστιάζουν στην καλλιέργεια του εγγενούς κινήτρου μέσω της έμπνευσης για προσωπική ανάπτυξη και της ταύτισης με το όραμα και τον σκοπό του οργανισμού.
- αναγνωρίζουν σε ποιες καταστάσεις πρέπει να απουσιάζει η δύναμή τους, προκειμένου να διευκολυνθούν η αυτοδιαχείριση και η αυτό-αποτελεσματικότητα των άλλων.
- αποτελούν τη λύση σε προβλήματα, όπως κατάχρηση εξουσίας, διαφθορά, εταιρικά σκάνδαλα, τοξικό εργασιακό περιβάλλον, εξουθένωση και παραίτηση εργαζομένων.

- ικανοποιούν μελλοντικές γενιές εργαζομένων που επιζητούν αυθεντικότητα από τα αφεντικά τους, πνευματικές και ηθικές αξίες, ανεξαρτησία, δημιουργικότητα και ομαδικό πνεύμα συνεργασίας βασισμένο σε πνευματικές και ηθικές αξίες.
- ασκούν έναν ευέλικτο τύπο ηγεσίας που μπορεί να υιοθετηθεί είτε από διαισθητικούς είτε από μεθοδολογικούς ηγέτες, προκειμένου να επωφεληθούν, αρχικά, από την απουσία των προβλημάτων που προκαλούν αυστηρά ελεγκτικούς τύποι ηγεσίας και, μετέπειτα, από την αύξηση του κέρδους, μέσω της αύξησης της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων/ακολούθων τους.
- πρεσβεύουν έναν ηθικό τρόπο ηγεσίας που διαπνέεται από σεβασμό, δικαιοσύνη, ανιδιοτέλεια, ισότητα, ταπεινοφροσύνη. Δηλαδή, από αξίες που τον καθιστούν ικανό να εφαρμοστεί αποτελεσματικά σε κάθε πολιτισμό (Mittal & Dorfman, 2012).

### 3.7. ΕΠΙΚΡΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ο Πάπας Φραγκίσκος, λίγες μέρες μετά την εκλογή του, το 2013, δήλωσε: «*Η πραγματική δύναμη είναι η υπηρεσία. Ο Πάπας πρέπει να υπηρετεί όλους τους ανθρώπους, ιδιαίτερα τους φτωχούς, τους αδύναμους, τους ευάλωτους*» (Pope Francis, 2013). Πόσοι από αυτούς που διάβασαν αυτήν τη δήλωση κατάλαβαν γιατί η υπηρεσία, σύμφωνα με τον Πάπα Φραγκίσκο, είναι η πραγματική δύναμη; Πόσοι μπορούν στην πράξη να εφαρμόσουν υπηρετική συμπεριφορά με την έννοια που εννοεί ο Πάπας Φραγκίσκος; Είναι αλήθεια, πως η έννοια και οι πρακτικές της υπηρετικής-ηγεσίας δεν μπορούν να κατανοηθούν και να εφαρμοστούν απλώς με ορθολογιστική σκέψη. Απαιτείται βαθύτερη θεωρητική και φιλοσοφική ανάλυση πέρα από κάθε ίχνος εγωιστικής θεώρησης και προσέγγισης. Είναι επόμενο, λοιπόν, να έχουν εκφραστεί και κάποιες επικρίσεις για το συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας που έχουν αποτυπωθεί και στη διεθνή βιβλιογραφία.

Αρχικά, στον σκληρό χωρίς συναισθήματα επιχειρηματικό κόσμο ακούγεται οξύμωρος και μη λειτουργικός ο όρος «υπηρετής-ηγέτης» (Wong & Davey, 2007). Η έννοια της υπηρετικής-ηγεσίας θεωρείται από κάποιους ότι έχει μικρή πρακτική εφαρμογή και δεν μπορεί να συμβαδίζει με τη βασική επιχειρηματική λειτουργία και

νοοτροπία μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς. Αυτό συμβαίνει, γιατί, αφενός μέλημα των διευθυντικών στελεχών είναι να υπηρετούν τα συμφέροντα των ιδιοκτητών και της διοίκησης (και όχι των εργαζομένων) και αφετέρου γιατί οι εργαζόμενοι είθισται να μειώνουν ή να σταματούν την απόδοσή τους, προκειμένου να εξαναγκάσουν τους διευθυντές να ασχοληθούν με τις ανάγκες τους. Επίσης, το χαρακτηριστικό της διαφάνειας των υπηρετών-ηγέτων καταρρίπτεται, γιατί θα έθετε σε κίνδυνο και τη λειτουργία του οργανισμού και τη συνοχή της κοινότητας. Ακόμη, οι ανάγκες οικονομικής επιβίωσης του οργανισμού, που επιβάλλουν συρρίκνωση του ανθρώπινου δυναμικού, και η έλλειψη ευχέρειας χρόνου, εξαιτίας άμεσων αναγκών, αποτελούν τροχοπέδη στην πραγμάτωσή των διαδικασιών ανάπτυξης των εργαζομένων (Barry & Kunz, 2014). Οι αποφάσεις, αφού πρέπει να είναι συλλογικά ωφέλιμες, θα απαιτούν χρόνο για να ληφθούν, γεγονός που θα επιβραδύνει την υλοποίησή τους και, ίσως, αποβεί δαπανηρό από άποψη εσόδων. Χρόνο και χρήμα, απαιτεί και η ανάπτυξη-επανεκπαίδευση του προσωπικού, σε ένα τέτοιο σύστημα ηγεσίας, για να καταφέρει να σκέφτεται και να ενεργεί, όπως ο υπηρέτης-ηγέτης του. Τέλος, ο ρόλος του ηγέτη μειώνεται, αφού καταλήγει να εργάζεται προς όφελος των υφισταμένων ακολούθων του περισσότερες ώρες από τους ίδιους, στους οποίους, μάλιστα, δεν μπορεί να αρνηθεί οτιδήποτε προτείνουν, αν είναι προς όφελος του συνόλου (Regoli, 2019).

Επιπλέον, σε πνευματικό, συναισθηματικό και συμπεριφορικό επίπεδο, είναι ανέφικτο οι άνθρωποι να καταφέρουν την ταπεινότητα του Θεανθρώπου Ιησού Χριστού. Πολλοί υποκρίνονται πως είναι υπηρέτες-ηγέτες, αλλά συμπεριφέρονται σαν δικτάτορες. Ακόμα και κάποιοι χριστιανοί υπηρέτες-ηγέτες καταλήγουν να λειτουργούν αυταρχικά, γιατί θεωρούν πως έχουν διοριστεί από τον Θεό για να ηγούνται. Αυτή τους η πεποίθηση διογκώνει τον εγωισμό τους και απαιτούν απόλυτη υπακοή από τους υπόλοιπους, τους οποίους θεωρούν υποδεέστερους (Wong & Davey, 2007).

Εντούτοις, η σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα έρχεται να αντικρούσει τις παραπάνω επικρίσεις για το μοντέλο της υπηρετικής ηγεσίας, αφού ανά τον κόσμο πολλές επιτυχημένες εταιρείες, όπως θα δούμε στη συνέχεια, έχουν επιλέξει να λειτουργούν σύμφωνα με τη φιλοσοφία της υπηρετικής ηγεσίας.



### **3.8. ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΟΥ ΑΣΚΟΥΝ ΕΞ ΟΛΟΚΛΗΡΟΥ Η ΕΝ ΜΕΡΕΙ ΤΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΤΙΚΗΣ-ΗΓΕΣΙΑΣ**

Ο Benjamin Lichtenwalner, το 2010, δημοσίευσε στο ιστολόγιο της εταιρείας του μία λίστα από εταιρείες, όχι θρησκευτικούς οργανισμούς, που εφάρμοζαν το μοντέλο της υπηρετικής ηγεσίας (Lichtenwalner, 2010). Έναν χρόνο αργότερα, το περιοδικό Fortune, στον ετήσιο κατάλογό του με τις «100 καλύτερες εταιρείες για εργασία» (CNN Money, 2011), συμπεριέλαβε πολλές από τις εταιρείες που βρίσκονταν στη λίστα του Lichtenwalner. Επίσης, 5 από τις 10 κορυφαίες εταιρείες του καταλόγου του περιοδικού Fortune ήταν εταιρείες που ασκούσαν υπηρετική-ηγεσία. Σύμφωνα με τον Lichtenwalner, από την ερμηνεία του καταλόγου του περιοδικού Fortune, μπορεί να εξαχθεί μια σειρά εύλογων συμπερασμάτων. Καταρχήν, ότι, αν κάποια εταιρεία ανήκει στις 10 πιο επιτυχημένες εταιρείες παγκοσμίως, υπάρχει 50% πιθανότητα να ασκεί την υπηρετική ηγεσία. Κατά συνέπεια, να έχει τους καλύτερους υπαλλήλους, τους οποίους μεταχειρίζεται με σεβασμό, βελτιώνοντας την ποιότητά τους και αυξάνοντας τη δημιουργικότητα και τη συνολική παραγωγικότητά της. Επίσης, αποδεικνύεται, πως η κακή κατάσταση της οικονομίας δεν αποτελεί δικαιολογία για τη μη άσκηση υπηρετικής ηγεσίας και για κακή μεταχείριση των εργαζομένων από τοξικούς ηγέτες. Αυτό συμπεραίνεται από το γεγονός, ότι μέσα στον κατάλογο του Fortune υπάρχουν και εταιρείες, που είχαν αναγκαστεί να μειώσουν το προσωπικό τους μέχρι και 12%, χωρίς να αλλοιωθεί ο υπηρετικός χαρακτήρας της ηγεσίας τους. Ταυτόχρονα, ο Lichtenwalner επισημαίνει, πως μετά από προσωπική του έρευνα, ανακάλυψε ότι, στις 61 από τις 100 καλύτερες εταιρείες του Fortune, εργαζόνταν υπάλληλοι, που ασκούσαν και οι ίδιοι υπηρετική-ηγεσία, γεγονός, που, αναμφίβολα, υποδηλώνει ότι είχαν καθοριστική συνεισφορά στο συνολικό αποτέλεσμα των εταιρειών τους (Lichtenwalner, 2011).

Πιο πρόσφατα, το 2019, το περιοδικό Fortune δημοσίευσε μια λίστα με τις 100 καλύτερες εταιρείες για να δουλεύει κάποιος (Great Place to Work, n.d.). Στις 5 πρώτες θέσεις βρίσκονται οι εταιρείες Wegmans και Kimpton Hotels & Restaurants, στην 3<sup>η</sup> και 5<sup>η</sup> θέση, αντίστοιχα, οι οποίες έχουν υιοθετήσει από χρόνια το μοντέλο της υπηρετικής ηγεσίας (Lichtenwalner, 2010). Αλλά και στις υπόλοιπες εταιρείες που βρίσκονταν στις 10 πρώτες θέσεις (Fortune Greece, 2019), μπορούμε να διακρίνουμε πτυχές της καθαρά

ανθρωποκεντρικής φιλοσοφίας της υπηρετικής-ηγεσίας που υπερβαίνει την οργάνωση και έχει έντονο και γνήσιο το ηθικό στοιχείο (Great Place to Work, n.d.):

1. **Hilton:** Ο Chris Nassetta, ιδιοκτήτης της αλυσίδας των ξενοδοχείων, και οι συνεργάτες του, με αφορμή την αλλαγή των ρούχων του προσωπικού, που για χρόνια δεν ήταν άνετα, ξεκίνησαν, το 2018, μια σειρά αλλαγών με έμφαση στον εργαζόμενο. Ο ίδιος ο Nassetta είχε δηλώσει, πως ο οργανισμός *«είχε χάσει τον δρόμο του... Ξεχάσαμε πως είμαστε μια εταιρεία που εξυπηρετεί ανθρώπους, και το εταιρικό περιβάλλον είχε αποσυνδεθεί από την πρώτη γραμμή...»* Αναφορικά με τους εργαζομένους του που βρίσκονταν στο επίκεντρο της ηγεσίας του, ο Nassetta είχε πει χαρακτηριστικά ότι είχε *«μια μανία»* να τους φροντίζει.
2. **Salesforce:** Έχει δαπανήσει πάνω από 8,7 εκατομμύρια για να εξαλείψει διαφορές σε απολαβές βάσει φύλου ή φυλής. Εφαρμόζει πολιτικές που στοχεύουν στην συμπερίληψη και την ευημερία των υπαλλήλων της. Έχοντας δημιουργήσει *«ζώνες ενσυνειδητότητας»* σε περισσότερα από τα μισά γραφεία της, καλλιεργεί και ενσωματώνει στη ζωή των υπαλλήλων την ενσυνειδητότητα. Ενσυνειδητότητα ή εγρήγορση είναι *«η επίγνωση που προέρχεται από τη σκόπιμη και χωρίς επικρίσεις προσήλωσή μας στην παρούσα στιγμή και στα πράγματα όπως ακριβώς έχουν... Όταν σταματάμε να στοχαζόμαστε το παρελθόν ή να ανησυχούμε για το μέλλον, ανοιγόμαστε σε έναν πλούτο πληροφοριών, τις οποίες αγνοούσαμε. Βρισκόμαστε σε εγρήγορση σημαίνει ότι αναστέλλουμε για λίγο την κρίση, παραμερίζουμε τους άμεσους στόχους για το μέλλον και αποδεχόμαστε το παρόν ως έχει και όχι όπως θα θέλαμε να είναι.»* Έχει αποδειχθεί επιστημονικά πως η καλλιέργεια της ενσυνειδητότητας συμβάλλει στη μείωση του καθημερινού άγχους, του φόβου, των κρίσεων πανικού, της αρτηριακής πίεσης, των πονοκεφάλων, του χρόνιου πόνου, τις διαταραχές του ύπνου, του άσθματος (TVXS Ανεξάρτητη Ενημέρωση, 2018). Επίσης η ενσυνειδητότητα βελτιώνει τη μνήμη, τη συγκέντρωση, την κριτική και δημιουργική σκέψη, την επικοινωνία και τις σχέσεις μέσω της καλλιέργειας της ενσυναίσθησης και της συμπόνιας, τη γενικότερη σωματική και ψυχική υγεία, και συμβάλλει στη δημιουργία ενός συναισθήματος γαλήνης, πληρότητας και ευτυχίας. (Ξυπολιάς, n.d.)

3. **Wegmans Food Markets:** *«δαπανά πάνω από 50 εκατομμύρια δολάρια ετησίως σε εκπαίδευση και ανάπτυξη του πολυάριθμου εργατικού δυναμικού της...»*. Ένας εργαζόμενος της είπε χαρακτηριστικά : *« Είναι ωραία να δουλεύεις για μια εταιρεία που δίνει συνεχώς»*. Κάποιος άλλος δήλωσε: *« Πραγματικά αισθάνομαι ότι η Wegmans είναι μία εταιρεία όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να ακολουθήσουν το Αμερικανικό Όνειρο. Μας δίνονται ατελείωτες ευκαιρίες για μάθηση και ανάπτυξη. Είναι ένα μέρος όπου όσοι επιδιώκουν να χτίσουν μία καριέρα για τον εαυτό τους ακολουθώντας τα πάθη τους μπορούν να το κάνουν.»*
4. **Workday:** Συγκεντρώνοντας δεδομένα για τους εργαζόμενους επιδιώκει και πετυχαίνει την ποικιλομορφία, που θεωρεί απαραίτητο συστατικό της επιτυχίας της, την ισότητα στις αμοιβές των εργαζομένων και τους χρόνους παραγωγής, αγκαλιάζει τη διαφορετικότητα και κερδίζει πιο δημιουργικές και αποτελεσματικές λύσεις, μέσα από την ποικιλία των βιωμάτων και των εμπειριών των εργαζομένων της. *«Η γνήσια εστίαση στις βασικές αξίες ως κύριος μοχλός για τη λήψη αποφάσεων διακρίνει την Workday από άλλα μέρη που έχω εργαστεί. Με αυτόν τον τρόπο, αισθάνεται κανείς ότι έχει η Workday μια προσέγγιση στις επιχειρήσεις που παρακινείται περισσότερο από την αποστολή παρά από το σκεπτικό μιας τυπικής κερδοσκοπικής εταιρείας»*, είναι τα λόγια ενός εργαζόμενου.
5. **Kimptons Hotels & Restaurants:** Θεωρεί και αυτή η εταιρεία την ποικιλομορφία πολύ σημαντικό παράγοντα επιτυχίας, ενθαρρύνει τη δημιουργία αληθινών ανθρώπινων σχέσεων, μεταξύ των συνεργατών της και των πελατών της, και έχει δεσμευτεί για την προώθηση της διαφορετικότητας και της ένταξης, την υγεία, την ευεξία και την προστασία του περιβάλλοντος. Χωρίς να εξετάζει το φύλο, την εθνικότητα και τον σεξουαλικό προσανατολισμό των υπαλλήλων της, επιβραβεύει με δώρα και προσφορές και τους ίδιους και τους επισκέπτες, εκτιμά την αλήθεια και τις ικανότητες του κάθε εργαζόμενου, δραστηριοποιείται για την καταπολέμηση των διακρίσεων και έχει βραβευτεί παγκοσμίως για τις πρακτικές διαφορετικότητας και συμπερίληψης που έχει εντάξει στην κουλτούρα της (KIMPTON HOTELS & RESTAURANTS, n.d.). Οι εργαζόμενοί της που ενθαρρύνονται να εξυπηρετούν και να εντυπωσιάζουν τους επισκέπτες έχουν χαρακτηρίσει την κουλτούρα της εταιρείας ως *«εμβριθή»*.

6. **Cisco:** Πιστεύει και αυτή η εταιρεία στη δύναμη της ποικιλομορφίας και της συμπερίληψης, Έχει δεσμευτεί για δίκαιες αμοιβές, επενδύει στην ανάπτυξη του προσωπικού της και σε αναδυόμενους διαφορετικούς νέους ηγέτες, προωθεί την κοινωνική δικαιοσύνη με συνεργασίες σε όλον τον κόσμο, επιδεικνύει έμπρακτα ενσυναίσθηση με δράσεις και πολιτικές και προσπαθεί να εξαλείψει την ανασφάλεια στα δικαιώματα και την πρόσβαση, όντας «αμείλικτοι», όπως χαρακτηριστικά αναφέρει, σε οποιαδήποτε μορφή διάκρισης, αδικίας ή ανισότητας στον εργασιακό και στον ευρύτερο κοινωνικό χώρο (CISCO, n.d.). Επίσης, προωθεί τον εθελοντισμό και τη κοινωνική προσφορά *«δίνοντας σε κάθε εργαζόμενο 40 ημέρες πληρωμένης άδειας ετησίως για εθελοντική εργασία και προσφέροντας 50 εκατομμύρια δολάρια στη μη κερδοσκοπική οργάνωση Destination: Home για παροχή βοήθεια σε αστέγους».*
7. **Edwarda Jones:** Η φιλοσοφία της ηγεσίας της εταιρείας είναι ανθρωποκεντρική. Εφαρμόζοντας *«ένα ισχυρό πρόγραμμα καθοδήγησης (ένας στους τρεις χρηματοπιστωτικούς συμβούλους υπηρετεί ως μέντορας) κάνει τους νεοπροσληφθέντες εργαζόμενους να νοιώθουν ότι λαμβάνουν πραγματική υποστήριξη. Σε περίπτωση φυσικών καταστροφών υπάρχει δια-τμηματική ομάδα διαχείρισης κρίσεων που βοηθάει το προσωπικό και συνεχίζει να πληρώνει όσους δεν μπορούν να πάνε στη δουλειά τους».* Χαρακτηριστικά είναι τα λόγια ενός μέλους της ηγετικής ομάδας της εταιρείας, της Κριστίν Τζόνσον: *« Για να δημιουργήσετε ισχυρότερους οργανισμούς και να δημιουργήσετε καλύτερα επιχειρηματικά αποτελέσματα, εστιάστε στη μεγιστοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και σε πρωτοβουλίες που ενθαρρύνουν τη σκόπιμη ανάπτυξη, την ίση πρόσβαση σε ευκαιρίες και μια υποστηρικτική και ποικιλόμορφη κουλτούρα στο χώρο εργασίας. Οι άνθρωποι που είναι αυθεντικά οι ίδιοι οδηγούν την απόδοση της εταιρείας»* (Edward Jones, n.d.).
8. **Ultimate Software:** Ο μέχρι τότε (δηλ. το 2019) διευθύνων σύμβουλος, Scott Scherr, ήταν υποστηρικτής μιας εταιρικής κουλτούρας, όπου τα κορυφαία στελέχη ήταν ορατά και προσβάσιμα. Αυτό αποδεικνύεται από το ότι οι εργαζόμενοί του τον προσφώνούσαν με το μικρό του όνομα και τον περιέγραφαν ως *«χαλαρό, ταπεινό και ζεστό»* άνθρωπο, και από το ότι δεν υπήρχε ξεχωριστός όροφος και ξεχωριστός ανελκυστήρας για τα διευθυντικά στελέχη. Η ανθρωποκεντρική

φιλοσοφία της ηγεσίας της εταιρείας φαίνεται και από την πολιτική της για ετήσια οικονομική ενίσχυση: α) των οικογενειών των εργαζομένων προκειμένου να στηρίξει τις δραστηριότητες του ελεύθερου χρόνου των παιδιών τους, και β) των βετεράνων. Ένας εργαζόμενος δήλωσε: « Η ηγεσία και οι συνομήλικοί μου είναι καταπληκτικοί άνθρωποι που νοιάζονται για τους πελάτες και ο ένας για τον άλλον. Νιώθω ότι η ομάδα μου είναι η οικογένειά μου. Υποστηρίζουμε ο ένας τον άλλον κατά τη διάρκεια και μετά τη δουλειά. Έχω κάνει δια βίου φίλους εδώ και αυτό οφείλεται στην εταιρική μας κουλτούρα.»

**9. Texas Health Resources:** Ένα μη κερδοσκοπικό δίκτυο 350 νοσοκομείων είναι λογικό να έχει ανθρωποκεντρική κουλτούρα και να κυριαρχούν στη φιλοσοφία και το έργο του θεμελιώδεις παναθρώπινες αξίες. Στο έμπρακτο ενδιαφέρον για ευημερία και ανάπτυξη του προσωπικού, αλλά και για κοινωνική προσφορά εντάσσονταν μηνιαίες εκπαιδευτικές συνεδρίες, τελετές βραβείων, η ύπαρξη μιας ομάδας 70 συναδέλφων εμπυχωτών και η υποστήριξη των βετεράνων με προσλήψεις σε ποσοστό 21% κάθε χρόνο. «Δεν έχω δουλέψει ποτέ σε έναν οργανισμό όπου σχεδόν όλοι είναι ευγενικοί και τρυφεροί, ακόμα κι όταν απλώς κρατούν μια πόρτα ανοιχτή ή όταν λένε στους ανθρώπους να έχουν μια υπέροχη ημέρα όταν βγαίνουν από το ασανσέρ», δήλωσε ένας εργαζόμενος.

**10. Boston Consulting Group:** Αυτή η εταιρεία υποστηρίζει τους νέους εργαζομένους της να ακολουθήσουν τα ενδιαφέροντά τους προσφέροντας προετοιμασία για τα τεστ εισαγωγής στα μεταπτυχιακά αλλά και την υψηλότερη αποζημίωση για τα δίδακτρα σε σύγκριση με άλλες εταιρείες που ακολουθούν την ίδια πολιτική. Όσον αφορά την αντιμετώπιση των πελατών, ένας εργαζόμενος δήλωσε : « Οι άνθρωποι προσεγγίζουν τη δουλειά τους με μια αίσθηση αποστολής. Ο αντίκτυπος που έχουμε υπερβαίνει τις επιδόσεις και τα κέρδη, έχουμε την ευκαιρία να επηρεάσουμε πραγματικά τις ζωές των ανθρώπων προς το καλύτερο και να ανυψώσουμε ολόκληρες κοινωνίες»

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

### Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΑΥΤΟΔΙΑΘΕΣΗΣ

Η Θεωρία της Αυτοδιάθεσης (Self Determination Theory – SDT), εισήχθη επίσημα και έγινε αποδεκτή ως έγκυρη εμπειρική θεωρία, στα μέσα της δεκαετίας του 1980, με το βιβλίο των Edward L. Deci και Richard Ryan, «*Self-Determination and Intrinsic Motivation in Human Behavior*» που μεταφράζεται ως «Αυτοδιάθεση/ Αυτοκαθορισμός και Ενδογενές Κίνητρο στην Ανθρώπινη Συμπεριφορά». Η συγκεκριμένη θεωρία αφορά «*το κίνητρο πίσω από τις επιλογές που κάνουν οι άνθρωποι χωρίς εξωτερική επιρροή και παρέμβαση...εστιάζει στον βαθμό στον οποίο η ανθρώπινη συμπεριφορά παρακινείται και αυτοκαθορίζεται*» (Wikipedia, n.d.).

Μέσα από το πέρασμα των χρόνων και τις ενσωματώσεις ευρημάτων άλλων ερευνών, η θεωρία αναπτύχθηκε και κατέληξε να περιλαμβάνει 6 μικρές θεωρίες. Από αυτές, η «Θεωρία των Βασικών Αναγκών» περιλαμβάνει την αρχική ιδέα των Deci και Ryan. Υποδηλώνει ότι οι άνθρωποι έχουν ένα εσωτερικό κίνητρο να αναπτυχθούν, ώστε να ικανοποιήσουν «*τρεις εγγενείς και καθολικές ανάγκες: την ανάγκη για αυτονομία, την ανάγκη για ικανότητα και την ανάγκη σύνδεσης/σχέσης*» (Sainte Anastasie, n.d.), προκειμένου να αποκτήσουν ψυχολογική υγεία και ευημερία. Το εσωτερικό κίνητρο «*περιλαμβάνει την εκτέλεση μιας συμπεριφοράς, επειδή η ίδια η δραστηριότητα είναι ενδιαφέρουσα και αυθόρμητα ικανοποιητική. Όταν παρακινούνται με εγγενή κίνητρα, οι άνθρωποι εκτελούν δραστηριότητες λόγω των θετικών συναισθημάτων που προκύπτουν από τις ίδιες τις δραστηριότητες.*» (Deci & Ryan, 2008, p. 15). Αντιθέτως, το εξωτερικό κίνητρο «*περιλαμβάνει την ενασχόληση με μία δραστηριότητα, επειδή οδηγεί σε κάποια ξεχωριστή συνέπεια. Τα πιο ξεκάθαρα παραδείγματα συμπεριφορών υποκινούμενων από εξωτερικά/εξωγενή κίνητρα αφορούν τις συμπεριφορές που εκτελούνται για την απόκτηση μια απτής ανταμοιβής ή για την αποφυγή τιμωρίας*» (Deci & Ryan, 2008, p. 15).

**4.1. ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ:** οι άνθρωποι έχουν την εσωτερική ανάγκη να αισθάνονται ότι ελέγχουν τις συμπεριφορές τους και τους στόχους τους. Δεν σημαίνει την ανεξαρτησία από άλλους, αλλά το αίσθημα της συνολικής ψυχολογικής ελευθερίας, την ελευθερία της εσωτερικής τους βούλησης. Έχει αποδειχθεί πως οι εξωτερικές ανταμοιβές, π.χ. τα χρήματα, η παρακολούθηση, οι αξιολογήσεις (Deci E. L., Effects of

externally mediated rewards on intrinsic motivation, 1971) και οι προθεσμίες (Amabile, DeJong, & Lepper, 1976) υπονομεύουν την αίσθηση αυτονομίας, γιατί κάνουν τους ανθρώπους να νιώθουν ότι πιέζονται ή ελέγχονται. Αντιθέτως, όταν κάποιος αισθάνεται ότι έχει πολλές επιλογές, ενισχύεται η αίσθηση αυτονομίας του (Zuckerman, Porac, Lathin, & Deci, 1978). Η υποστήριξη της αυτονομίας έχει ερευνηθεί στην εκπαίδευση, τη γονική συμπεριφορά, την υγειονομική φροντίδα, την άσκηση και τον αθλητισμό, και έχει αποδειχθεί πως έχει θετικά αποτελέσματα στα κίνητρα, την απόδοση και την ψυχολογική ευημερία στα άτομα που τη λαμβάνουν. (Deci & Ryan, 2008)

**4.2. ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ:** είναι η αίσθηση κυριαρχίας στον έλεγχο του αποτελέσματος, η ανάγκη για αίσθηση της πραγματοποίησης, είναι η φυσική παρόρμηση με την οποία γεννιέται ο άνθρωπος να επηρεάζει το περιβάλλον του και να κυριαρχεί σε αυτό (White, 1959). Αυτή η αίσθηση ικανότητας επηρεάζεται θετικά από τη λεκτική ενίσχυση και την παροχή θετικής ανατροφοδότησης (Deci E. L., 1971).

**4.3. ΣΥΝΑΦΕΙΑ:** είναι η ανάγκη των ανθρώπων να ανήκουν κάπου, η *«έντονη επιθυμία να διαμορφώνουν και να διατηρούν διαρκείς διαπροσωπικές προσκολλήσεις»* και η αναζήτηση *«συναισθηματικά θετικών αλληλεπιδράσεων στο πλαίσιο μακροχρόνιων σχέσεων φροντίδας»* (Baumeister & Leary, 1995, p. 522). Είναι σαφές, ότι η αίσθηση ασφάλειας και συνάφειας κατά την επικοινωνία με άλλους ανθρώπους ενισχύει το εγγενές κίνητρο για σύνδεση, αντιθέτως η αίσθηση αδιαφορίας ή ψυχρότητας το επηρεάζει αρνητικά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

### Η ΥΠΗΡΕΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΓΙΑ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΦΕΙΑ

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, δύο βασικά χαρακτηριστικά ενός γνήσιου υπηρέτη-ηγέτη είναι η «Διαχείριση» και η «Θεραπεία» (Spears, 2010). Η επιτυχία της ηγεσίας ενός υπηρέτη-ηγέτη εξαρτάται σαφώς και από τον τρόπο που διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό. Η διαχείριση που ασκεί ο υπηρέτης-ηγέτης δεν είναι αυστηρά ελεγκτική, αλλά καταδεικνύεται μέσα από αυτήν ότι νοιάζεται πραγματικά τους ανθρώπους και ότι τους διαχειρίζεται με γνώμονα την επιθυμία του να κληροδοτήσει γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες, διορατικές γνώσεις και σοφία, αλλά πρωτίστως για να εκπληρώσει τη ηθική του δέσμευση να εξυπηρετήσει τις ανάγκες των άλλων (Anderson, The Servant Leader and Stewardship, 2014). Επίσης, σύμφωνα με τον Spears (2010), οι υπηρέτες-ηγέτες είναι σε θέση να εκπληρώσουν το ηθικό χρέος που αισθάνονται, να θεραπεύσουν τα συναισθηματικά τραύματα των άλλων, μέσω της συναισθηματικής και ηθικής τους ανάπτυξης, και έτσι να τους οδηγήσουν στην ευημερία. Αφού, λοιπόν, είναι θεμελιώδες χαρακτηριστικό των υπηρετών-ηγετών η προσοχή τους στην ικανοποίηση των αναγκών των ακολούθων τους, υπάρχει και σύνδεση μεταξύ της υπηρετικής ηγεσίας και της ικανοποίησης των βασικών τους ψυχολογικών αναγκών για αυτονομία, ικανότητα και συνάφεια (Chiniara & Bentein, 2016).

#### 5.1. ΥΠΗΡΕΤΙΚΗ-ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΙΣΘΗΣΗ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑΣ

Οι υπηρέτες-ηγέτες ικανοποιούν την ανάγκη των ακολούθων τους για αυτονομία, δηλ. για ψυχολογική ελευθερία, ελευθερία βούλησης και προσωπικής επιλογής, με το να μην έχουν εγωιστική, αυταρχική και ελεγκτική στάση απέναντι τους. Πιο συγκεκριμένα, απελευθερωμένοι από κάθε εγωιστικό συναίσθημα, επιδιώκουν προσωπική επαφή με όλους και ακούνε προσεκτικά ό,τι έχουν να τους πουν, αντιμετωπίζοντάς τους ως δυνάμει υπηρέτες-ηγέτες. Ενθαρρύνουν και διευκολύνουν με τη στάση τους την αυτοδιαχείριση, την αυτό-αποτελεσματικότητα, την έμπνευση, τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την ανεξαρτησία τους στις προσωπικές εθελοντικές επιλογές, γιατί εστιάζουν στην



καλλιέργεια του εγγενούς κινήτρου, την προσωπική τους ανάπτυξη και ευημερία (Zhao, Liu, & Gao, 2016), (Wong & Davey, 2007), (Yang, Liu, & Gu, 2017). Θέλοντας να δημιουργήσουν ένα θετικό περιβάλλον, χωρίς αρνητικά συναισθήματα, επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αναπτύξουν υψηλότερους στόχους, να προχωρήσουν σε πιο αυτόνομες αυτοπροσαρμογές και τους ανταμείβουν με κατάλληλο και δίκαιο τρόπο. Μέσω της ικανοποίησης της ψυχολογικής ανάγκης για αυτονομία, οι υπηρέτες-ηγέτες επιτυγχάνουν, πέρα από την ατομική ικανοποίηση των άλλων, να κερδίσουν την εμπιστοσύνη τους, τη θετική τους στάση, και, γενικότερα, τη δημιουργία ευχάριστου και αποτελεσματικού κλίματος συνεργασίας (Chen, Chen, & Li, 2013). Η εμπειρία της οργανωτικής δικαιοσύνης βοηθά στην ικανοποίηση της ανάγκης για αυτονομία (Mayer, Bardes, & Piccolo, 2008). Η εργασιακή απόδοση και η πραγμάτωση εθελοντικών διακριτικών βοηθητικών ενεργειών, πέρα των καθηκόντων, προς όφελος και των μεμονωμένων ατόμων και του συνόλου του οργανισμού υποδηλώνει αυτονομία (Chiniara & Bentein, 2016).

## **5.2. ΥΠΗΡΕΤΙΚΗ-ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΙΣΘΗΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ**

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά ενός γνήσιου υπηρέτη-ηγέτη είναι η δέσμευσή του για ανάπτυξη των ανθρώπων. Ο υπηρέτης ηγέτης αναγνωρίζοντας την εγγενή αξία κάθε ανθρώπου, πέρα από την εργασιακή του προσφορά, ενεργεί πάντα με αφοσίωση στην εκπλήρωση της ηθικής δέσμευσης που αισθάνεται, για προσωπική, επαγγελματική και πνευματική ανάπτυξη των άλλων (Spears, 2010). Αυτό είναι το κίνητρό του (Wong & Davey, 2007). Δεν λειτουργεί σκεπτόμενος την οργανωτική ανάπτυξη, όπως άλλοι ηγέτες, αλλά την πολυδιάστατη ανάπτυξη των άλλων, ώστε να κατακτήσει ο καθένας ατομικά την καλύτερη εκδοχή του εαυτού του. Η ανάπτυξη των ακολούθων γίνεται προκειμένου και αυτοί με τη σειρά τους, αφού καλλιεργηθούν και αναπτυχθούν, να υιοθετήσουν τη νοοτροπία τους υπηρέτη ηγέτη και να προσανατολιστούν προς την εξυπηρέτηση και την προσωπική ανάπτυξη των άλλων (Eva, Robin, Sendjaya, Van Dierendonck, & Liden, 2019). Αυτή η ενθάρρυνση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους από τους υπηρέτες ηγέτες (Walumbwa, Harnell, & Oke, 2010) και η γνωστική και συναισθηματική εμπιστοσύνη που εμπνέουν (Schaubroeck, Lam, & Peng, 2011) οδηγούν στην ενίσχυση της αυτο-αποτελεσματικότητάς τους. Το καθήκον

των υπηρετών-ηγετών για σταθερή ικανοποίηση των άλλων. πάνω από τα προσωπικά τους συμφέροντα, φαίνεται σε κάποιους απαιτητικό ή ακόμα και τρομακτικό. Εντούτοις, οι υπηρέτες ηγέτες ενισχύοντας με τη συμπεριφορά τους την αυτοεκτίμηση, τη γενικευμένη αυτό-αποτελεσματικότητα και τη συναισθηματική σταθερότητα των άλλων, λειτουργούν ως ισχυρά πρότυπα προς μίμηση για όσους έχουν κίνητρα συναισθηματικά, και όχι υπολογιστικά, και που βλέπουν στον υπηρέτη-ηγέτη το πρότυπο του ιδανικού ηγέτη (Lacroix & Verdorfer, 2017). Οι υπηρέτες ηγέτες αναγνωρίζουν σε ποιες καταστάσεις πρέπει να απουσιάζει η δύναμή τους, προκειμένου να διευκολυνθούν η αυτοδιαχείριση και η αυτό-αποτελεσματικότητα των άλλων (Wong & Davey, 2007). Εφαρμόζοντας ένα προσωπικό εξατομικευμένο στυλ ηγεσίας οι υπηρέτες-ηγέτες ενθαρρύνουν και υποστηρίζουν τις πεποιθήσεις των άλλων, ενισχύοντας έτσι την αυτό-αποτελεσματικότητά τους που συνεπάγεται βελτίωση της δημιουργικότητας, την καινοτομίας και την απόδοσή τους (Yang, Liu, & Gu, 2017). Επιπλέον, και η εργασιακή απόδοση είναι συνυφασμένη με την ικανοποίηση της ψυχολογικής ανάγκης για αίσθηση ικανότητας (Chiniara & Bentein, 2016) και η εμπειρία της οργανωτικής δικαιοσύνης βοηθά στην ικανοποίηση της ανάγκης για αίσθηση ικανότητας (Mayer, Bardes, & Piccolo, 2008).

### **5.3. ΥΠΗΡΕΤΙΚΗ-ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΙΣΘΗΣΗ ΣΥΝΑΦΕΙΑΣ**

Τα βασικά χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς ενός υπηρέτη-ηγέτη, η αλτρουιστική του νοοτροπία (Beck, 2014), η προσέγγιση και η ακρόαση των άλλων με ταπεινότητα, ευγένεια, σεβασμό και κατανόηση (Spears, 2010), (Myatt, 2012), η επίδειξη ειλικρινούς ενσυναίσθησης και η δημιουργία κλίματος ομαδικής εξυπηρέτησης (Elche, Ruiz-Palomino, & Linuesa-Langreo, 2020), η συμπόνια, η συμπάθεια και ο προσανατολισμός του για ανάπτυξη και συναισθηματική θεραπεία (Jit, Sharma, & Kawatra, 2017), η διαχείριση του υλικού και ανθρώπινου δυναμικού με προνοητικότητα επιθυμώντας την εξυπηρέτηση των αναγκών των άλλων και την κληροδότηση σε αυτούς των γνώσεων, των δεξιοτήτων, των ικανοτήτων, των διορατικών γνώσεων και της σοφίας του (Anderson, *The Servant Leader and Stewardship*, 2014), η επιθυμία του για οικοδόμηση κοινότητας γύρω από έναν κοινό σκοπό και η επίδειξη της απεριόριστης ευθύνης του ξεχωριστά για κάθε μέλος αυτής της ομάδας (Greenleaf R. K., 2002), η

επιδίωξη του να επιτύχει τους οργανωτικούς στόχους εξανθρωπίζοντας τον εργασιακό χώρο, δημιουργώντας σταθερά καλές σχέσεις και εμπλέκοντας και άλλους στις λήψεις των αποφάσεων, αντιμετωπίζοντας τους υφιστάμενούς τους ως ισότιμα ανθρώπινα όντα που τους αξίζει άνευ όρων αξιοπρέπεια και σεβασμός, αναπτύσσοντας τις δημιουργικές τους ικανότητες, (Wong & Davey, 2007), συμβάλλουν στη δημιουργία ενός κλίματος ένταξης χωρίς αποκλεισμούς, διευκολύνει τα συναισθήματα του ανήκειν και καλύπτει τη βασική ψυχολογική ανάγκη του ανθρώπου για συμμετοχή και σύνδεση (Gotsis & Grimani, 2016). Και σε αυτήν την περίπτωση, η εμπειρία της οργανωτικής δικαιοσύνης βοηθά στην ικανοποίηση της ανάγκης για συνάφεια (Mayer, Bardes, & Piccolo, 2008) και η πραγμάτωση εθελοντικών διακριτικών βοηθητικών ενεργειών πέρα των καθηκόντων προς όφελος και μεμονωμένων ατόμων και του συνόλου του οργανισμού υποδηλώνει την αίσθηση διαπροσωπικών σχέσεων και σύνδεσης. (Chiniara & Bentein, 2016) και τη σχεσιακή ταύτισή τους με τον προϊστάμενό τους και με τον οργανισμό (Zhao, Liu, & Gao, 2016).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

### ΕΞΕΤΑΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΗΣ ΑΥΤΟΔΙΑΘΕΣΗΣ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ ΓΙΑ ΑΤΟΜΑ ΜΕ ΑΝΑΠΗΡΙΕΣ

Σύμφωνα με τη Θεωρία της Αυτοδιάθεσης, οι άνθρωποι σε όλους τους πολιτισμούς έχουν μια εξελιγμένη ανθρώπινη φύση που περιλαμβάνει βασικές ψυχολογικές ανάγκες και τάσεις ενσωμάτωσης που θα πρέπει να ικανοποιούνται για να είναι ψυχολογικά υγιείς. Η λειτουργία των έμφυτων ψυχολογικών αναγκών για αυτονομία, ικανότητα και συνάφεια προς επίτευξη της ψυχολογικής ευημερίας σε όλους τους πολιτισμούς αποδεικνύει την καθολικότητα της θεωρίας της αυτοδιάθεσης (Deci & Ryan, 2000).

#### 6.1. ΕΞΕΤΑΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ «ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΗΣ ΑΥΤΟΔΙΑΘΕΣΗΣ» ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ ΓΙΑ ΑΤΟΜΑ ΜΕ ΝΟΗΤΙΚΗ ΑΝΑΠΗΡΙΑ.

Αναφορικά με την εφαρμογή της Θεωρίας της Αυτοδιάθεσης αποκλειστικά στον αθλητισμό για τα άτομα με αναπηρίες, το 2004 δημοσιεύτηκε η έρευνα του Robin J. Farrell και των συνεργατών του (Farrell, Crocker, McDonough, & Sedgwick, 2004) σχετικά με τα κίνητρα των αθλητών με αναπηρία για συμμετοχή τους στους αγώνες των Special Olympics. Διερευνήθηκε αν, και κατά πόσο, τα κίνητρα για συμμετοχή των αθλητών στα Special Olympics συνδέονται με την ικανοποίηση των έμφυτων ψυχολογικών αναγκών τους για αυτονομία, ικανότητα και συνάφεια. Τα παρακάτω αποτελέσματα εξήχθησαν από τις απαντήσεις των ίδιων των αθλητών με αναπηρία που συμμετείχαν στην έρευνα, αλλά και σε κάποιες περιπτώσεις, από τις απαντήσεις των βοηθών τους, αφού οι ερωτηθέντες είχαν διαφορετικά επίπεδα ικανότητας να διατυπώσουν τις σκέψεις και τα συναισθήματά τους. Ενδέχεται η παρουσία και η μεσολαβητική συμβολή των βοηθών να επηρέασε σε ένα βαθμό τις απαντήσεις των αθλητών και τα αποτελέσματα της έρευνας, όμως η συγκεκριμένη έρευνα παρείχε μια σημαντική εικόνα για τη συμμετοχή των αθλητών με νοητικά αναπηρία στους αγώνες των Special Olympics.

Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής έδειξαν ότι οι αθλητές που βίωναν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον **αυτονομίας** - όπου οι προπονητές τους ήταν φιλικοί, ευγενικοί, τους έδιναν δυνατότητες επιλογής, τους ενημέρωναν και δεν τους πίεζαν ή δεν τους φώναζαν, ακόμα και όταν αποτύγχαναν - ένιωθαν αυτόνομοι και είχαν την επιθυμία να συνεχίσουν τη συμμετοχή τους στους αγώνες. Αντιθέτως, όταν οι προπονητές ακολουθούσαν μια άκαμπτη πολιτική και δεν ήταν ανοιχτοί στην παροχή πληροφοριών στις προτάσεις των αθλητών, δεν αποδέχονταν τις ιδέες τους, δεν λάμβαναν υπόψη τους τα συναισθήματά τους, ήταν αυστηροί και τους φώναζαν, τότε, υπήρχαν συγκρούσεις και οι αθλητές ήθελαν να εγκαταλείψουν τον αθλητισμό.

Παράλληλα, κάποιοι αθλητές επεσήμαναν πως ενισχύθηκαν τα αισθήματα **ικανότητάς** τους και ένιωθαν αυτοπεποίθηση, επειδή είχαν υποστηρικτικούς προπονητές που τους ενθάρρυναν και τους βοηθούσαν να αναλάβουν με χαρά αγωνιστικές προκλήσεις και να επιτυγχάνουν προσωπικούς στόχους σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αυτό το γνήσιο αίσθημα ικανότητας, που δεν επηρεαζόταν από εξωτερικές ανταμοιβές, έκανε τους αθλητές να απολαμβάνουν τη συμμετοχή τους στους αγώνες και να νιώθουν ισχυρό κίνητρο να συνεχίσουν να αθλούνται. Από την άλλη πλευρά, όσοι αθλητές δεν είχαν ανάλογες εμπειρίες εξαιτίας της συμπεριφοράς των προπονητών, εξέφρασαν την απουσία κινήτρου για να συνεχίσουν.

Ενώ, γενικά, ο ρόλος της συνάφειας είναι ο λιγότερος κρίσιμος στη διαδικασία παρακίνησης (Deci & Ryan, 2000), φαίνεται πως έχει ιδιαίτερη σημασία στην περίπτωση των νοητικά αναπήρων αθλητών, ενδεχομένως, διότι έχουν μικρότερο κοινωνικό κύκλο από τα άτομα χωρίς νοητική αναπηρία. Συγκεκριμένα, η έρευνα απέδειξε ότι η αίσθηση **συνάφειας** ενίσχυσε το κίνητρο συμμετοχής και παραμονής των αθλητών με νοητική αναπηρία στους αγώνες. Οι αθλητές ανέφεραν ότι η πρακτική και συναισθηματική υποστήριξη που λάμβαναν εντός και εκτός των αγωνιστικών χώρων από οικογένεια, φίλους, συντρόφους, προπονητές, συναθλητές, συνεργάτες και θεατές, τους έκαναν να αισθάνονται και μεγάλη ικανοποίηση, αλλά και επιθυμία να συνεχίσουν και να βοηθήσουν και οι ίδιοι άλλους αθλητές. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός, ότι οι περισσότεροι αθλητές ανέφεραν την απόκτηση νέων φίλων και τη δημιουργία ισχυρών σχέσεων ως τον βασικό λόγο συμμετοχής και παραμονής στον αθλητισμό.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τα παραπάνω, αποδεικνύεται πως τα κίνητρα των αθλητών για συμμετοχή και παραμονή στους αγώνες καθορίζονταν από τον εαυτό τους και ενισχύονταν από το κοινωνικό τους περιβάλλον, κυρίως εντός, αλλά και εκτός των αγωνιστικών χώρων, που ικανοποιούσε τις ανάγκες τους για αυτονομία, ικανότητα και σύνδεση. *«Όταν παράγοντες που ενίσχυναν την αυτονομία (υποστηρικτική προπόνηση, επιλογή), την ικανότητα (θετική και ενημερωτική ανατροφοδότηση, πρόκληση) και συνάφεια (συνάντηση φίλων, καθοδήγηση άλλων, οικοδόμηση σχέσεων) ήταν παρόντες και υποστηρίχθηκαν από θετική κοινωνική υποστήριξη»* οι αθλητές με νοητική αναπηρία ένωσαν ικανοποίηση και είχαν κίνητρα να συμμετέχουν και να παραμείνουν στον αθλητισμό.

Κλείνοντας, αξίζει να αναφερθεί ότι και μια αντίστοιχη έρευνα του Komenda και των συνεργατών του (2021) απέδειξε πως, όταν οι αθλητές των Special Olympics δραστηριοποιούνται μέσα σε ένα υποστηρικτικό αθλητικό κλίμα αυτονομίας και ενίσχυσης της αντιληπτικής τους ικανότητας, νιώθουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη ζωή.

## **6.2. ΕΞΕΤΑΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ «ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΗΣ ΑΥΤΟΔΙΑΘΕΣΗΣ» ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ ΓΙΑ ΑΤΟΜΑ ΜΕ ΣΩΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΗΡΙΑ.**

Ο McLoughlin και οι συνεργάτες του (2017) διερεύνησαν τα κίνητρα, τα εμπόδια και τις διευκολύνσεις αθλητών με σωματικές αναπηρίες που συμμετείχαν ή προπονούσαν για να συμμετάσχουν στους Παραολυμπιακούς Αγώνες. Τα είδη των αναπηριών τους ήταν κυρίως κακώσεις του νωτιαίου μυελού, αλλά και εγκεφαλική παράλυση, δισχιδής ράχη, ακρωτηριασμοί άκρων, οστεογένεση και εγκάρσια μυελίτιδα. Τα αθλήματα στα οποία συμμετείχαν ήταν: μπάσκετ με αναπηρικό αμαξίδιο, αγώνες δρόμου με αναπηρικό αμαξίδιο και κολύμβηση.

Όσον αφορά, αποκλειστικά στα κίνητρά τους, και εξετάζοντάς τα έχοντας ως θεωρητικό υπόβαθρο τη Θεωρία της Αυτοδιάθεσης, η έρευνα έδειξε πως οι αθλητές είχαν **εσωτερικά κίνητρα** για να συμμετέχουν στον αθλητισμό. Μέσω της ενασχόλησής τους με τον αθλητισμό, και μάλιστα σε υψηλό επίπεδο, και της αίσθησης αυτονομίας,

ικανότητας και συνάφειας που ελάμβαναν, ένιωθαν σωματικά και ψυχολογικά πιο υγιείς και πιο δυνατοί.

Για τους περισσότερους αθλητές η αναπηρία ήρθε στην ενήλικη ζωή τους, όταν είχαν ασχοληθεί ήδη με τον αθλητισμό. Συνεπώς, η ψυχική ενδυνάμωση και η υποστήριξη που λάμβαναν οι αθλητές, άμεσα μέσω των προπονητών και του στενού κοινωνικού περιβάλλοντός τους, αλλά και έμμεσα μέσω της συμμετοχής σε ανταγωνιστικά αθλήματα, ήταν καθοριστικές για τη μετάβαση από μια ζωή, όπου ήταν αρτιμελείς, σε μια ζωή με σωματικές αναπηρίες. Συγκεκριμένα, οι αθλητές δήλωσαν πως ιδιαίτερα σημαντική ήταν : α) η **υποστήριξη** που λάμβαναν από την οικογένειά τους, τους συναθλητές τους, τους φίλους, β) η αληθινή ανθρώπινη **σχέση**, εντός και εκτός του αγωνιστικού χώρου με τους προπονητές τους και γ) οι τεχνικές γνώσεις και το προπονητικό στυλ των τελευταίων, με συνεχή **ανατροφοδότηση**, με ευγενικό και υποστηρικτικό τρόπο. Επίσης, οι αθλητές δήλωσαν ότι λάτρευαν να είναι αθλητικά δραστήριοι και, μέσα και από την ψυχολογική ενδυνάμωση των προπονητών, να θέτουν στόχους που θα ενίσχυαν την αυτοπεριγραφόμενη ανταγωνιστικότητά τους και τους ωθούσαν να γίνονται συνέχεια καλύτεροι.

Χαρακτηριστικά είναι τα παρακάτω λόγια κάποιων αθλητών που αναφέρονται στη συγκεκριμένη έρευνα:

*« ...έχω ευλογηθεί με υπέροχους φίλους και βασικά με οικογένεια και ανθρώπους που είναι εκεί για μένα και καταλαβαίνουν τις ανάγκες που έχω... »*

*«...όλοι οι πραγματικά στενοί μου φίλοι είναι στην ομάδα στίβου ή στην ομάδα μπάσκετ εδώ. Πραγματικά βοηθά να έχεις άτομα που περνούν τα ίδια πράγματα που κάνεις εσύ ως κάποιος που είναι ανάπηρος... »*

*« (ο προπονητής) μας δίδαξε πολλά πράγματα έξω από το άθλημα, πώς να προσεγγίζεις τη ζωή, πώς να προσεγγίζεις το σχολείο, πώς να συμπεριφέρεσαι στους ανθρώπους με σεβασμό και ακεραιότητα »*

*«είναι ένα από τους καλύτερους προπονητές που είχα ποτέ, γιατί καταβάλλει όλη αυτήν την προσπάθεια...και σου δίνει ανατροφοδότηση όλη την ώρα γι' αυτό που κάνεις. Αλλά δεν είναι το είδος της ανατροφοδότησης όπου σου φωνάζει ή κάτι τέτοιο. Μιλάει*

*κάπως απαλά...Είναι πάντα εκεί όσο καλός κι αν είσαι. Θα είναι πάντα εκεί για να προσπαθήσει να σε κάνει καλύτερο».*

*«είμαι πολύ ανταγωνιστικό άτομο, οπότε όταν αυτοί (οι προπονητές) σου δίνουν ένα στόχο ή σου πουν ‘Μπορούμε να σε δούμε να είσαι ένας από τους καλύτερους πόιντ γκαρντ ή ένας από τους καλύτερους παίκτες’ στο επίπεδό μου, αυτό με παρακινεί πραγματικά και με κάνει να θέλω να γίνω ό,τι θέλουν, οτιδήποτε μας βάζουν να κάνουμε...»*



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας προκύπτουν σημαντικά συμπεράσματα αναφορικά με τον σκοπό της, ο οποίος ήταν να ερευνηθεί αν μπορεί να αποτελέσει η καθολική εφαρμογή της υπηρετικής ηγεσίας στον τομέα προσέγγισης και διαχείρισης ατόμων με αναπηρίες στον αθλητισμό, αλλά κι όπου αλλού κι αν αυτά βρίσκονται, τη λύση για την εξάλειψη του φαινομένου της απουσίας ατόμων με αναπηρίες από τη σωματική άσκηση και τον αθλητισμό.

Είναι κοινώς αποδεκτό ότι η σωματική άσκηση και ο αθλητισμός έχει σημαντικά οφέλη για τη σωματική (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2008) και ψυχική υγεία (Farrell, Crocker, McDonough, & Sedgwick, 2004) των ατόμων με αναπηρίες. Η θέσπιση διεθνών συμβάσεων, που υπερασπίζονται τα δικαιώματα των ατόμων με αναπηρίες για ίση πρόσβαση στον αθλητισμό, όπως η Λευκή Βίβλος για τον αθλητισμό (Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2007) και το άρθρο 30 της Σύμβασης του Ο.Η.Ε. για τα δικαιώματα των ατόμων με αναπηρίες, καθώς και οι συστάσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2008) και του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας (Smoke Free Greece, 2018), όπου τονίζονται τα οφέλη της σωματικής άσκησης, δεν έχουν ακόμα τα αποτελέσματα που θα έπρεπε, αφού το ένα τέταρτο των ενηλίκων παγκοσμίως δεν ασκείται επαρκώς (Guthold, R., Stevens, G. A., Riley, L. M., & Bull, F. C., 2018). Από τη στιγμή, λοιπόν, που υπάρχουν νόμοι και συστάσεις υπέρ της ισότιμης πρόσβασης των ατόμων με αναπηρίες στον αθλητισμό, το πρόβλημα εντοπίζεται αποκλειστικά στην εφαρμογή τους.

Όσον αφορά τα ερωτήματα της παρούσας έρευνας, όλα προσανατολίζονταν προς το τρόπο εφαρμογής των διεθνών συμβάσεων και των συστάσεων από τα άτομα που μπορούν να έχουν καθοριστικό ρόλο στην ενασχόληση των ατόμων με αναπηρίες με τον αθλητισμό. Συγκεκριμένα, το πρώτο ερώτημα ήταν αν το μοντέλο της υπηρετικής ηγεσίας έχει ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό πέρα από κάθε διάκριση. Από τη βιβλιογραφική διερεύνηση του μοντέλου της υπηρετικής ηγεσίας φάνηκε, ακόμα και από τη σύλληψη της ιδέας της υπηρετικής ηγεσίας, ότι ο Greenleaf είχε στο μυαλό του ένα μοντέλο ηγεσίας που θα ενδιαφερόταν για τους άλλους ανθρώπους, και συγκεκριμένα,

αν «μεγαλώνουν ως άτομα» και αν γίνονται «πιο υγιείς, πιο σοφοί, πιο ελεύθεροι, πιο αυτόνομοι» (Greenleaf R. , The Servant as Leader, 2008, p. 6).

Η αρχική ιδέα του Greenleaf, περιγράφηκε πιο αναλυτικά το 2019 από τον Nathan Eva και τους συνεργάτες, οι οποίοι, έχοντας μελετήσει τη σχετική βιβλιογραφία, από το 1998 έως το 2018, προσέφεραν ένα νέο ορισμό της υπηρετικής ηγεσίας:

*«Υπηρετική ηγεσία είναι (1) μια διαφορετικά προσανατολισμένη προσέγγιση για την ηγεσία, (2) μέσω της ατομικής ιεράρχησης των ατομικών αναγκών και ενδιαφερόντων των οπαδών, (3) και αναπροσανατολισμός του ενδιαφέροντός τους για τον εαυτό τους προς τα έξω, προς το ενδιαφέρον τους για τους άλλους εντός του οργανισμού και της ευρύτερης κοινωνίας» (Eva, Robin, Sendjaya, Van Dierendonck, & Liden, 2019, σ. 114).*

Σε αυτόν τον ορισμό περιγράφονται τρία χαρακτηριστικά, το κίνητρο, ο τρόπος και η νοοτροπία, στα οποία διαφαίνεται ότι η φιλοσοφία της πραγματικής υπηρετικής ηγεσίας χαρακτηρίζεται από το πραγματικό ενδιαφέρον υπηρετών-ηγέτων για προσφορά. Το προσωπικό **κίνητρο** του υπηρέτη-ηγέτη είναι να υπηρετήσει τους άλλους και όχι να ικανοποιήσει τις προσωπικές εγωιστικές φιλοδοξίες του. Αυτή η υπηρετήση των άλλων δεν είναι στείρα επαγγελματική, αλλά πρόκειται για μια προσωπική σχέση. Ο υπηρέτης-ηγέτης δεν **λειτουργεί** σκεπτόμενος την οργανωτική ανάπτυξη, όπως άλλοι ηγέτες, αλλά την πολυδιάστατη ανάπτυξη των άλλων, ώστε να κατακτήσει ο καθένας ατομικά την καλύτερη εκδοχή του εαυτού του. Τέλος, η ανάπτυξη των ακολούθων γίνεται προκειμένου και αυτοί με τη σειρά τους, αφού καλλιεργηθούν και αναπτυχθούν, να υιοθετήσουν τη **νοοτροπία** του υπηρέτη ηγέτη και να προσανατολιστούν προς την εξυπηρέτηση και την προσωπική ανάπτυξη των άλλων (Eva, Robin, Sendjaya, Van Dierendonck, & Liden, 2019).

Βασική προϋπόθεση για να γίνει κάποιος επιτυχημένος υπηρέτης-ηγέτης είναι να μην είναι ναρκισσιστής (Langhof & Guldenberg, 2020), καθώς η πεποίθηση πως οι άλλοι είναι κατώτεροι και η έλλειψη ενσυναίσθησης που επιδεικνύει, καθιστούν αδύνατη κάθε δυνατότητα άσκησης υπηρετικής-ηγεσίας (Peterson, Galvin, & Lange, 2012). Αντιθέτως, για να καταφέρει να εξελιχθεί κάποιος σε πραγματικό υπηρέτη-ηγέτη θα πρέπει να διαθέτει εκ των προτέρων αλτρουιστική νοοτροπία, ώστε να επιθυμεί να συμβάλει στη βελτίωση της ζωής των άλλων, ανεξαρτήτως ιδιοτελών συμφερόντων (Beck, 2014). Ο υπηρέτης-ηγέτης επιδιώκει να επιτύχει τους οργανωτικούς στόχους εξανθρωπίζοντας τον

εργασιακό χώρο, δημιουργώντας σταθερά καλές σχέσεις και εμπλέκοντας και άλλους στις λήψεις των αποφάσεων. Αυτό το επιτυγχάνει αντιμετωπίζοντας τους υφισταμένους του ως ισότιμα ανθρώπινα όντα που τους αξίζουν άνευ όρων αξιοπρέπεια και σεβασμός, αναπτύσσοντας τις δημιουργικές τους ικανότητες, ακούγοντάς τους με ανοιχτό μυαλό, επιδεικνύοντας ενσυναίσθηση, θεραπεύοντας τις ανάγκες τους και τοποθετώντας τα οφέλη γι' αυτούς και για την ευρύτερη κοινωνία, πάνω από τα προσωπικά του συμφέροντα και το τελικό αποτέλεσμα (Wong & Davey, 2007).

Επομένως, από όλα τα παραπάνω, αλλά και από τα υπόλοιπα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής έρευνας, που αναπτύχθηκαν διεξοδικά στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο, σχετικά με την ιστορία της υπηρετική ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά του υπηρέτη ηγέτη, τα αποτελέσματα της υπηρετικής ηγεσίας, τα παραδείγματα προσωπικοτήτων που έμειναν στην ιστορία ως αντιπροσωπευτικά παραδείγματα υπηρέτων ηγετών, αλλά και από μαρτυρίες στελεχών επιτυχημένων εταιρειών που ακολουθούν το μοντέλο της υπηρετικής ηγεσίας, προκύπτει το συμπέρασμα πως το μοντέλο της υπηρετικής ηγεσίας έχει ανθρωποκεντρικό και εξατομικευμένο προσανατολισμό πέρα από κάθε διάκριση.

Όσον αφορά στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα για τα κίνητρα των ατόμων με αναπηρίες να συμμετέχουν στον αθλητισμό, η έρευνα στηρίχθηκε στη Θεωρία της Αυτοδιάθεσης, και συγκεκριμένα, σε μία από τις 6 μικρές θεωρίες, τη «θεωρία των βασικών αναγκών» (Wikipedia, n.d.). Σύμφωνα, με αυτή τη θεωρία, οι άνθρωποι παρακινούνται από ένα εγγενές κίνητρο να εκτελέσουν μια δραστηριότητα, όταν μέσω αυτής βιώνουν συναισθήματα ικανοποίησης των βασικών τους έμφυτων αναγκών για αίσθηση αυτονομίας, ικανότητας και συνάφειας (Sainte Anastasie, n.d.). Πράγματι, τόσο η έρευνα του Robin J. Farrell και των συνεργατών του (2004) σε αθλητές των Special Olympics με νοητική αναπηρία, όσο και η έρευνα του McLoughlin και των συνεργατών του (2017) σε αθλητές με σωματικές αναπηρίες που συμμετείχαν ή προπονούσαν για να συμμετάσχουν στους Παραολυμπιακούς Αγώνες, έδειξαν ότι τα κίνητρά τους για να συμμετέχουν στον αθλητισμό, συνδέονταν με το εσωτερικό τους κίνητρο για ικανοποίηση μέσω του αθλητισμού των τριών βασικών ανθρώπινων αναγκών, για αίσθηση αυτονομίας, ικανότητας και συνάφειας/σύνδεσης.

Ειδικότερα, αποδείχθηκε μέσω των προαναφερθεισών ερευνών πως όταν οι αθλητές με αναπηρίες βίωναν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον, όπου οι προπονητές τους

α) ήταν φιλικοί, ευγενικοί, τους έδιναν δυνατότητες επιλογής, τους ενημέρωναν και δεν τους πίεζαν ή δεν τους φώναζαν, ακόμα και όταν αποτύγχαναν και β) τους ενθάρρυναν και τους βοηθούσαν να αναλάβουν με χαρά αγωνιστικές προκλήσεις και να επιτυγχάνουν προσωπικούς στόχους σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, τότε, οι αθλητές αισθάνονταν, αντίστοιχα, αυτόνομοι και ικανοί. Επίσης, όταν η οικογένεια, οι φίλοι, οι σύντροφοι, οι προπονητές, οι συναθλητές, οι συνεργάτες ή ακόμα και οι θεατές, τους υποστήριζαν, πρακτικά και συναισθηματικά, εντός και εκτός των αγωνιστικών χώρων, τότε βίωναν έντονα μια αίσθηση συνάφειας που ενίσχυε το κίνητρό τους να συνεχίσουν να αθλούνται.

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα είχε να κάνει με το αν μπορεί η υπηρετική ηγεσία να ικανοποιήσει τα κίνητρα των ατόμων με αναπηρίες να συμμετέχουν στον αθλητισμό. Έχοντας συμπεράνει ότι η υπηρετική ηγεσία έχει καθαρά ανθρωποκεντρικό και εξατομικευμένο προσανατολισμό πέρα από κάθε διάκριση, είναι, αρχικά, ευνόητο πως ένας υπηρέτης ηγέτης, είτε αυτός είναι ένας προπονητής είτε οποιοδήποτε σχετίζεται με τον αθλητισμό και με τον αθλητή, θα ενδιαφερθεί πραγματικά να ικανοποιήσει τις προσωπικές ανάγκες κάθε αθλητή με αναπηρία εντός και εκτός αγωνιστικού χώρου. Δηλαδή, θα τον βοηθήσει να ικανοποιήσει τις έμφυτες βασικές ανθρώπινες ανάγκες για αίσθηση αυτονομίας, ικανότητας και συνάφειας, μέσω της συμμετοχής του στον αθλητισμό, ώστε να παραμείνει σε αυτόν και να αποκομίσει όλα τα σωματικά και ψυχικά οφέλη που μπορεί να του προσφέρει.

Πέρα, όμως, από το ενδιαφέρον που αδιαμφισβήτητα θα δείξει ο υπηρέτης-ηγέτης για να ικανοποιήσει τις βασικές ψυχολογικές ανάγκες του ατόμου με αναπηρία, αποδείχθηκε μέσα από τη βιβλιογραφική έρευνα ότι και στην πράξη μπορεί να τα καταφέρει. Όσον αφορά στη δημιουργία αίσθηση αυτονομίας, ο υπηρέτης-ηγέτης ικανοποιεί την ανάγκη των ακολούθων του για αυτονομία, δηλ. για ψυχολογική ελευθερία, ελευθερία βούλησης και προσωπικής επιλογής, αφενός, με το να μην έχει εγωιστική, αυταρχική και ελεγκτική στάση απέναντι τους και, αφετέρου, με το να επιδιώκει την προσωπική τους ανάπτυξη και ενδυνάμωση. Πιο συγκεκριμένα, απελευθερωμένοι από κάθε εγωιστικό συναίσθημα, οι υπηρέτες-ηγέτες επιδιώκουν προσωπική επαφή με όλους και ακούνε προσεκτικά ό,τι έχουν να τους πουν, αντιμετωπίζοντάς τους ως δυνάμει υπηρέτες-ηγέτες. Ενθαρρύνουν και διευκολύνουν με τη στάση τους την αυτοδιαχείριση, την αυτό-αποτελεσματικότητα, την έμπνευση, τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την ανεξαρτησία τους στις προσωπικές εθελοντικές

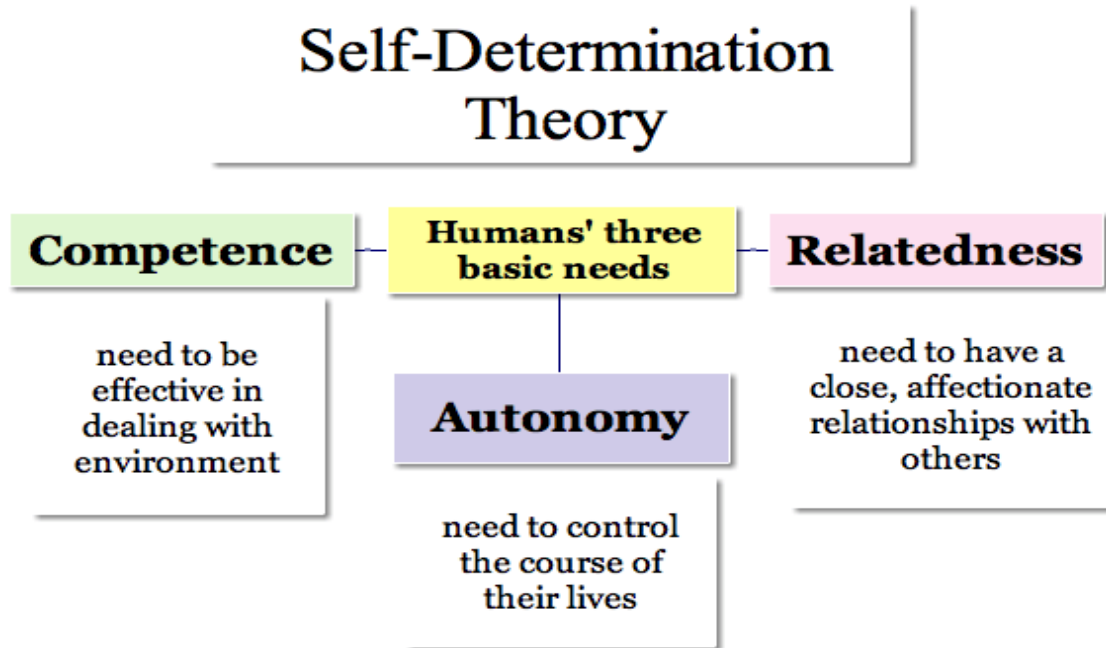
επιλογές, γιατί εστιάζουν στην καλλιέργεια του εγγενούς κινήτρου, την προσωπική τους ανάπτυξη και ευημερία, (Wong & Davey, 2007), (Chiniara & Bentein, 2016) (Zhao, Liu, & Gao, 2016), (Yang, Liu, & Gu, 2017).

Επιπλέον, οι υπηρέτες ηγέτες αναγνωρίζοντας την εγγενή αξία κάθε ανθρώπου ενεργούν πάντα με αφοσίωση στην εκπλήρωση της ηθικής δέσμευσης που αισθάνονται, και του κινήτρου τους για προσωπική, επαγγελματική και πνευματική ανάπτυξη των άλλων (Wong & Davey, 2007), (Spears, 2010). Εφαρμόζοντας ένα προσωπικό εξατομικευμένο στυλ ηγεσίας, επιτυγχάνουν να ικανοποιήσουν την ψυχολογική ανάγκη των ακολούθων τους για αίσθηση ικανότητας. Πιο συγκεκριμένα, θέτουν ως προτεραιότητά τους την προσωπική ανάπτυξη και τη συναισθηματική θεραπεία των ακολούθων τους (Jit, Sharma, & Kawatra, 2017) και τους ενθαρρύνουν μέσω της ελευθερίας και της υποστήριξης που τους παρέχουν στην καλλιέργεια και την απόκτηση εννοιολογικών δεξιοτήτων (Chiniara & Bentein, 2016).

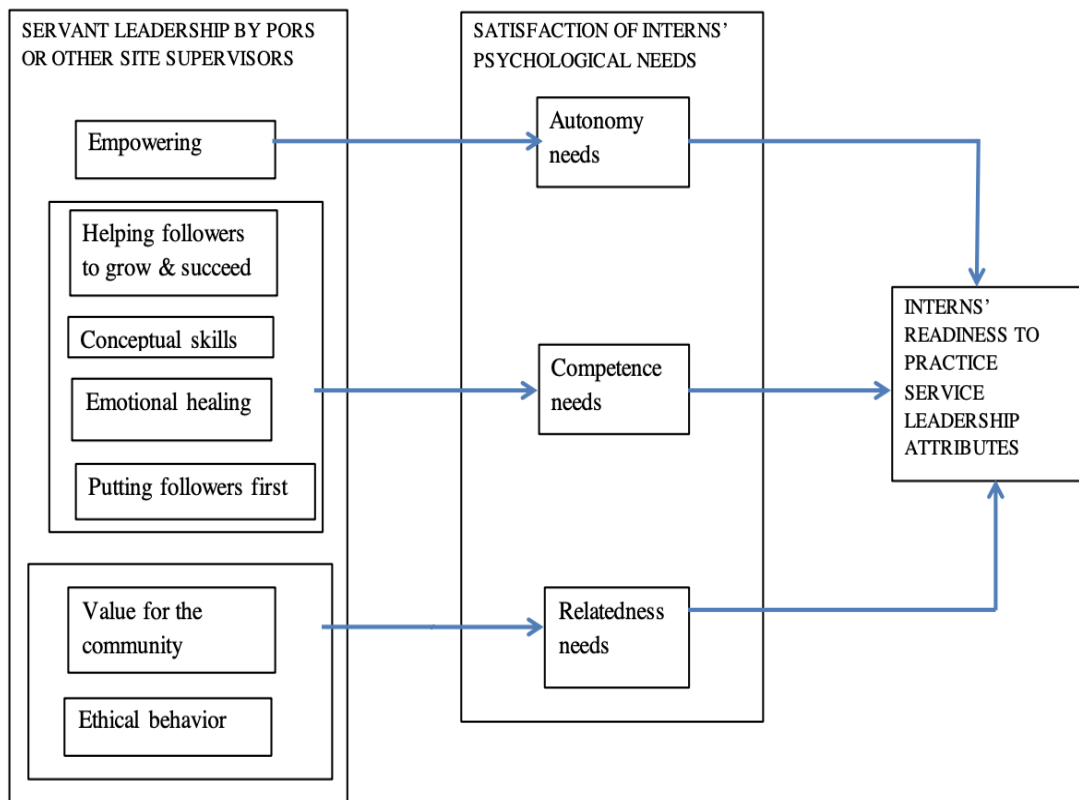
Τέλος, η επιθυμία των υπηρετών-ηγέτων για οικοδόμηση κοινότητας γύρω από έναν κοινό σκοπό και η επίδειξη της απεριόριστης ευθύνης του ξεχωριστά για κάθε μέλος αυτής της ομάδας (Greenleaf R. K., 2002), η αλτρουιστική τους νοοτροπία (Beck, 2014), η προσέγγιση και η ακρόαση των άλλων με ταπεινότητα, ευγένεια, σεβασμό και κατανόηση (Spears, 2010), (Myatt, 2012), η επίδειξη ειλικρινούς ενσυναίσθησης και η δημιουργία κλίματος ομαδικής εξυπηρέτησης (Elche, Ruiz-Palomino, & Linuesa-Langreo, 2020), η συμπόνια, η συμπάθεια και ο προσανατολισμός τους για ανάπτυξη και συναισθηματική θεραπεία (Jit, Sharma, & Kawatra, 2017), και γενικότερα, η ηθική τους συμπεριφορά, ικανοποιεί την ανάγκη των ακολούθων τους για αίσθηση συνάφειας και σύνδεσης (Chiniara & Bentein, 2016).

Ανακεφαλαιώνοντας, καταλήγουμε στο συμπέρασμα, ότι η υπηρετική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση των βασικών ψυχολογικών αναγκών των ανθρώπων, για αίσθηση αυτονομίας, ικανότητας και συνάφειας. Κατά συνέπεια, μέσω της παρούσας έρευνας, γίνεται αντιληπτό ότι οι υπηρέτες ηγέτες στον αθλητισμό των ατόμων με αναπηρίες, με την ιδιαίτερη εστίαση στην ικανοποίηση των αναγκών των οπαδών/ακολούθων τους, θα αναγνωρίσουν τις τρεις ψυχολογικές ανάγκες των αθλητών και με τη συμπεριφορά τους θα τις εκπληρώσουν, παρέχοντας τους ταυτόχρονα το κίνητρο να συνεχίσουν να αθλούνται.

Ο συσχετισμός της υπηρετικής ηγεσίας και της εκπλήρωσης των τριών ψυχολογικών αναγκών της Θεωρίας της Αυτοδιάθεσης, αποτυπώνεται στα παρακάτω σχήματα.



Πηγή: (Dunlap, 2016)



Πηγή: (Snell, Chan, Wu, & Chan, 2019)

## ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η παρούσα εργασία θέλησε να αποδείξει ότι το μοντέλο της υπηρετικής ηγεσίας μπορεί και πρέπει να αποτελέσει το ιδανικό μοντέλο ηγεσίας στον τομέα προσέγγισης και διαχείρισης ατόμων με αναπηρίες και στην προσπάθεια εξάλειψης του φαινομένου της απουσίας τους από τη σωματική άσκηση και τον αθλητισμό. Πράγματι, φάνηκε από την βιβλιογραφική έρευνα πως η υπηρετική ηγεσία μπορεί να ικανοποιήσει τις βασικές ψυχολογικές ανάγκες των ατόμων με αναπηρίες για αίσθηση αυτονομίας, ικανότητας και συνάφειας που αποτελούν συνολικά το ισχυρό εγγενές κίνητρο όλων των ατόμων να συμμετέχουν στον αθλητισμό.

Το συμπέρασμα αυτής της εργασίας είναι σημαντικό, γιατί μπορεί να αποτελέσει τον ιδανικό οδηγό συμπεριφοράς απέναντι στα άτομα με αναπηρίες. Έναν οδηγό συμπεριφοράς που μπορεί να εφαρμοστεί όχι μόνο σε αθλητικούς χώρους, αλλά οπουδήποτε ζουν και δραστηριοποιούνται άτομα με αναπηρίες. Υιοθετώντας την ιδέα και τις συμπεριφορές της υπηρετικής ηγεσίας, και επιδιώκοντας να κάνουμε μέσω αυτής τα άτομα με αναπηρίες να νιώθουν αυτόνομα, ικανά και ισότιμα μέλη μια κοινωνικής ομάδας, θα καταφέρουμε και τα άτομα με αναπηρίες να αποκομίσουν σημαντικά οφέλη για τη σωματική και την ψυχική τους υγεία, και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο να απαγκιστρωθεί από στερεότυπα και προκαταλήψεις και να αποκτήσει κοινωνική αλληλεγγύη και δικαιοσύνη.

Προς αυτήν την κατεύθυνση, θα μπορούσε, με βάση την παρούσα εργασία να ερευνηθεί στο μέλλον το κατά πόσο οι διάφορες δημόσιες και ιδιωτικές δομές (π.χ. αθλητικοί σύλλογοι Α.με.Α., Ειδικά Σχολεία, Κέντρα Δημιουργικής Απασχόλησης Α.με.Α., κ.α.), όπου ζουν και δραστηριοποιούνται άτομα με αναπηρίες, διοικούνται ή οργανώνονται σύμφωνα με το μοντέλο της υπηρετικής ηγεσίας. Το «γνώθι σαυτόν», σύμφωνα με τον Σωκράτη, θέλει θάρρος. Μπορεί από τους περισσότερους εμπλεκόμενους στη διαχείριση των ατόμων με αναπηρίες ή από το ευρύτερο κοινό η εφαρμογή της υπηρετικής ηγεσίας στα άτομα με αναπηρίες να θεωρείται δεδομένη στις παραπάνω δομές, αλλά η πραγματικότητα να διαφέρει κατά πολύ από τη θεωρία. Κατά τη γνώμη μου, βασικό καθήκον του ανθρώπου είναι η προσφορά, κάτι που προϋποθέτει την απουσία κάθε εγωιστικής διάθεσης και, αποκλειστικά, όσον αφορά στη

συναναστροφή και διαχείριση των ατόμων με αναπηρίες, ιδιαίτερα ψυχικά χαρακτηριστικά που διαθέτει ένας γνήσιος υπηρέτης-ηγέτης. Ας αποτελέσει, αυτή η εργασία την αφορμή και τον οδηγό, ώστε να ερευνάται αν όλοι όσοι συναναστρέφονται με άτομα με αναπηρίες προσφέρουν πραγματικά σε αυτά.



## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Amabile, T. M., DeJong, W., & Lepper, M. R. (1976). Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(1), σσ. 92-98. doi:10.1037/0022-3514.34.1.92
- Anderson, G. (2014, Μάιος 28). *The servant leader and foresight*. Ανάκτηση Φεβρουάριος 23, 2022, από The 16% it's the difference between leaders and followers: <https://the16percent.com/2014/05/28/the-servant-leader-and-foresight/>
- Anderson, G. (2014, Ιούνιος 4). *The Servant Leader and Stewardship*. Ανάκτηση Φεβρουάριος 23, 2022, από The 16% it's the difference between leaders and followers: <https://the16percent.com/2014/06/04/the-servant-leader-and-stewardship/>
- Autry, J. A. (2001). *The Servant Leader. How to build a creative team, develop great morale & improve bottom-line performance*. New York: Three rivers press. Retrieved Φεβρουάριος 19, 2022, from [https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=EAQPgsOVffMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=how+servant+leader+growth&ots=kcf7v2TvC3&sig=-fbgTz\\_D4s7cXXaml1-fmCBxwVQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=how%20servant%20leader%20growt&f=false](https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=EAQPgsOVffMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=how+servant+leader+growth&ots=kcf7v2TvC3&sig=-fbgTz_D4s7cXXaml1-fmCBxwVQ&redir_esc=y#v=onepage&q=how%20servant%20leader%20growt&f=false)
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Τόμ. 1). Prentice Hall: Englewood cliffs.
- Barbuto Jr, J. E., Gottfredson, R. K., & Searle, T. P. (2014). An examination of emotional intelligence as an antecedent of servant leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), σσ. 315-323. doi:10.1177/1548051814531826
- Barry, C., & Kunz, K. (2014). In-House Counsel Should Implement Servant Leadership to Help Clients Make Values-Based Decisions,. *Hamline Law Review*, 37(3). Ανάκτηση από <http://digitalcommons.hamline.edu/hlr/vol37/iss3/3>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), σσ. 497-529. doi:10.1037/0033-2909.117.3.497
- Beck, C. D. (2014, Απρίλιος 11). Antecedents of servant leadership: A mixed methods study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), σσ. 299-314. doi:10.1177/1548051814529993
- Bible Gateway. (2011). *John 13*. Ανάκτηση Φεβρουάριος 22, 2022, από Bible Gateway: <https://www.biblegateway.com/passage/?search=John%2013&version=NIV>

- Bible Gateway. (2011). *Mark 10*. Ανάκτηση Φεβρουάριος 22, 2022, από Bible Gateway:  
<https://www.biblegateway.com/passage/?search=Mark+10&version=NIV>
- Bible Gateway. (2011). *Matthew 20*. Ανάκτηση Φεβρουάριος 22, 2022, από Bible Gateway:  
<https://www.biblegateway.com/passage/?search=matthew+20&version=NIV>
- Bible Study Tools Staff. (2019, September 9). *Bible Verses about Servant Leadership*. Ανάκτηση Φεβρουάριος 22, 2022, από Bible Study Tools:  
<https://www.biblestudytools.com/topical-verses/bible-verses-about-servant-leadership/>
- Bobbio, A., Dierendonck, D. V., & Manganelli, A. M. (2012). Servant leadership in Italy and its relation to organizational variables. *Leadership*, 8, σσ. 229-243. doi:10.1177/1742715012441176
- Bourne, PA, Peterkin, VM, & Smith-Sherwood, HA. (2017). Foresight as the Central Ethic of Leadership, Voices of Servant—A Book Review. *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*(4), pp. 27-29.
- Brown, J. (n.d.). *Master of Science in Management and Organizational Behavior Program Resource. Who are these servant leaders?* Ανάκτηση Φεβρουάριος 23, 2022, από Benedictine University:  
<https://online.ben.edu/programs/msmob/resources/who-are-these-servant-leaders>
- Chatterjee, A. (2003). *Mother Teresa The Final Verdict*. Kolkata: Meteor Books. Ανάκτηση Ιανουάριος 30, 2022, από <https://unsolvedmysteries.b-cdn.net/wp-content/uploads/2018/06/Mother-Teresa-The-Final-Verdict.pdf>
- Chen, C. Y., Chen, C. V., & Li, C. (2013). The Influence of Leader's Spiritual Values of Servant Leadership on Employee Motivational Autonomy and Eudaemonic Well-Being. *Journal of Religion and Health*, 52, σσ. 418-438. doi:10.1007/s10943-011-9479-3
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016, Φεβρουάριος). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), σσ. 124-141. doi:10.1016/j.leaqua.2015.08.004
- CISCO. (n.d.). *Social Justice Beliefs and Actions*. Ανάκτηση Ιανουάριος 14, 2022, από Cisco: <https://www.cisco.com/c/en/us/about/social-justice.html>
- CNN Money. (2011, February 7). *100 best companies to work for*. Ανάκτηση Ιανουάριος 13, 2022, από CNN Money:  
[https://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2011/full\\_list/](https://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2011/full_list/)
- cor.europa.eu - Επίσημος ιστότοπος της Ευρωπαϊκής Ένωσης*. (2018). Ανάκτηση Μάρτιος 13, 2022, από Οι περιφέρειες και οι δήμοι ενώνουν τις δυνάμεις τους με την UEFA για την προώθηση περιφερειακών επενδύσεων της Ένωσης στον

αθλητισμό: <https://cor.europa.eu/el/news/Pages/regions-and-cities-joint-for-their-force-with-uefa.aspx>

- Deci, E. L. (1971, Απρίλιος). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), σσ. 105-115. doi:10.1037/h0030644
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), σσ. 227-268. Ανάκτηση Φεβρουάριος 23, 2022, από [https://users.ugent.be/~wbeyers/scripts/2011/artikels/Deci&Ryan\\_2000.pdf](https://users.ugent.be/~wbeyers/scripts/2011/artikels/Deci&Ryan_2000.pdf)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(1), σσ. 14-23. Ανάκτηση Ιανουάριος 22, 2021, από [http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2008\\_DeciRyan\\_CanPsy\\_Eng.pdf](http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2008_DeciRyan_CanPsy_Eng.pdf)
- Dunlap, J. (2016, May 24). *What is Self-Determination Theory?* Ανάκτηση Φεβρουάριος 23, 2022, από [https://medium.com/@jenniemdunlap\\_3164](https://medium.com/@jenniemdunlap_3164): [https://medium.com/@jenniemdunlap\\_3164/what-is-self-determination-theory-e4d508936da2](https://medium.com/@jenniemdunlap_3164/what-is-self-determination-theory-e4d508936da2)
- Edward Jones. (n.d.). *Firm thought leaders*. Ανάκτηση Ιανουάριος 14, 2022, από Edward Jones: <https://www.edwardjones.com/us-en/why-edward-jones/news-media/thought-leadership/thought-leaders>
- Elche, D., Ruiz-Palomino, P., & Linuesa-Langreo, J. (2020). Servant leadership and organizational citizenship behavior: The mediating effect of empathy and service climate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (32:6), σσ. 2035-2053. doi:10.1108/IJCHM-05-2019-0501
- EUR-Lex. *Πρόσβαση στο δίκαιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης*. (2013, Νοέμβριος 29). Ανάκτηση Μάρτιος 13, 2022, από Γνωμοδότηση της Επιτροπής των Περιφερειών με θέμα «Αθλητισμός, αναπηρία, αναψυχή»: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX%3A52013IR3952&qid=1647188855421>
- European Foundation for Quality Management. (1999). *The EFQM Excellence Model 1999*. Brussels, Belgium: EFQM.
- European Union. (2017, Δεκέμβριος). *Eurobarometer - Sport and physical activity European Union*. Ανάκτηση Μάρτιος 15, 2022, από European Union: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2164>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019, February). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), σσ. 111-132. doi:10.1016/j.leaqua.2018.07.004

- Farrell, R., Crocker, P., McDonough, M., & Sedgwick, W. (2004). The driving force: motivation in special Olympians. *Adapted physical activity quarterly*, 21, σσ. 153-166. Ανάκτηση Ιανουάριος 18, 2022, από [https://healthdocbox.com/Psychology\\_and\\_Psychiatry/73876824-The-driving-force-motivation-in-special-olympians.html](https://healthdocbox.com/Psychology_and_Psychiatry/73876824-The-driving-force-motivation-in-special-olympians.html)
- Flynn, C., Smither, J., & Walker, A. (2016). Exploring the relationship between leaders' core self-evaluations and subordinates' perceptions of servant leadership: A field study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), σσ. 260-271. doi:10.1177/1548051815621257
- Fortune Greece. (2019, Φεβρουάριος 16). *100 best companies to work for*. Ανάκτηση Φεβρουάριος 21, 2022, από Fortune Greece: <https://www.fortunegreece.com/photo-gallery/nea-lista-i-kaliteres-eteries-gia-na-doulevis/>
- Frick, D. M. (n.d.). *ROBERT K. GREENLEAF BIOGRAPHY*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 20, 2021, από Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership: <https://www.greenleaf.org/about-us/robert-k-greenleaf-biography/>
- Gardner, H. E. (2011). *Leading minds: An anatomy of leadership*. Basic Books.
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2016). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*, 35(8), σσ. 985-1010. doi:10.1108/JMD-07-2015-0095
- Great Place to Work. (n.d.). *Fortune 100 Best Companies to Work For® 2019*. Ανάκτηση Ιανουάριος 14, 2022, από Great Place to Work: <https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces/100-best/2019>
- Greenleaf, R. (1998). *The Power of Servant Leadership: Essays*. Berret-Koehler Publishers.
- Greenleaf, R. (2007). The Servant as Leader. Στο *Zimmerli WC, Holzinger M., Richter K. (eds) Corporate Ethics and Corporate Governance*. (σσ. 79-85). Springer, Berlin, Heidelberg. doi:10.1007/978-3-540-70818-6\_6
- Greenleaf, R. (2008). The Servant as Leader. Ανάκτηση από <https://www.benning.army.mil/infantry/199th/ocs/content/pdf/The%20Servant%20as%20Leader.pdf>
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership. A Journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Guthold, R., Stevens, G. A., Riley, L. M., & Bull, F. C. (2018). Worldwide trends in insufficient physical activity from 2001 to 2016: a pooled analysis of 358 population-based surveys with 1·9 million participants. *The lancet global health*, 6(10), σσ. E1077-E1086. doi:10.1016/S2214-109X(18)30357-7

- Hsiao, C., Lee, Y.-H., & Chen, W.-J. (2015). The effect of servant leadership on customer value co-creation: A cross-level analysis of key mediating roles. *Tourism Management*(49), σσ. 45-57. doi:10.1016/j.tourman.2015.02.012
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), σσ. 316-331. doi:10.1016/j.leaqua.2012.12.001
- Jit, R., Sharma, C., & Kawatra, M. (2017). Healing a Broken Spirit: Role of Servant Leadership. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*(42:2), σσ. 80-94. doi:10.1177/0256090917703754
- John Paul II. (2003). *BEATIFICATION OF MOTHER THERESA OF CALCUTTA - HOMILY OF HIS HOLINESS JOHN PAUL II*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 20, 2021, από Libreria Editrice Vaticana: [https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/en/homilies/2003/documents/hf\\_jp-ii\\_hom\\_20031019\\_mother-theresa.html](https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/en/homilies/2003/documents/hf_jp-ii_hom_20031019_mother-theresa.html)
- Katarzyna Anna Iskra. (2011, Νοέμβριος). *Αθλητισμός*. Ανάκτηση Μάρτιος 17, 2022, από Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο - Θεματολογικά δελτία για την Ευρωπαϊκή Ένωση: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/el/sheet/143/%CE%B1%CE%B8%CE%BB%CE%B7%CF%84%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CF%82>
- Kent Keith. (2017, June 6). *HE WAS A SERVANT FIRST, A SERVANT AT HEART*. Ανάκτηση Φεβρουάριος 24, 2022, από Greenleaf Center for Servant Leadership: <https://www.greenleaf.org/servant-first-servant-heart/>
- KIMPTON HOTELS & RESTAURANTS. (n.d.). *Kimpton Cares*. Ανάκτηση Ιανουάριος 14, 2022, από KIMPTON HOTELS & RESTAURANTS: <https://www.ihg.com/kimptonhotels/content/us/en/about-us/kimpton-cares>
- Komenda, S., Springstein, T., Zrnić, I., Zeilinger, E., Franken, F., & Weber, G. (2021). Satisfaction with life in Special Olympic athletes: the role of autonomy support and basic need fulfilment. *International Journal of Developmental Disabilities*. doi:10.1080/20473869.2021.1917110
- La Santa Sede - Vatican. (n.d.). *Mother Teresa of Calcutta (1910-1997)*. Ανάκτηση Φεβρουάριος 21, 2022, από La Santa Sede - Vatican: [https://www.vatican.va/news\\_services/liturgy/saints/ns\\_lit\\_doc\\_20031019\\_madre-teresa\\_en.html](https://www.vatican.va/news_services/liturgy/saints/ns_lit_doc_20031019_madre-teresa_en.html)
- Lacroix, M., & Verdorfer, A. P. (2017). Can servant leaders fuel the leadership fire? The relationship between servant leadership and followers' leadership avoidance. *Administrative Sciences*, 7(6). doi:10.3390/admsci7010006
- Langhof, J. G., & Güldenber, S. (2020). Servant Leadership: A systematic literature review—toward a model of antecedents and outcomes. *German Journal of*

*Human Resource Management*, 34(1), σσ. 32-68.  
doi:10.1177/2397002219869903

- Lichtenwalner, B. (2010, August 21). *Servant Leadership Companies List*. Ανάκτηση Ιανουάριος 13, 2022, από ModernServantLeader: <https://www.modernservantleader.com/featured/servant-leadership-companies-list/>
- Lichtenwalner, B. (2011, March 1). *Fortune's Best Companies to Work For With Servant Leadership*. Ανάκτηση Ιανουάριος 13, 2022, από Modern Servant Leader: <https://www.modernservantleader.com/servant-leadership/fortunes-best-companies-to-work-for-with-servant-leadership/>
- Lichtenwalner, B. (n.d.). *Linked In*. Ανάκτηση Ιανουάριος 13, 2022, από Ben Lichtenwalner MBA: <https://www.linkedin.com/in/benjamin01>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of management journal*, 57(5), σσ. 1434-1452. doi:10.5465/amj.2013.0034
- Lincoln as a Servant Leader*. (2011, May 31). Ανάκτηση Φεβρουάριος 22, 2022, από The Abraham Lincoln Institute for the Study of Leadership and Public Policy at Lincoln Memorial University: <https://lincolninstitute.wordpress.com/2011/05/31/lincoln-as-a-servant-leader/>
- Ling, Q., Liu, F., & Wu, X. (2017). Servant versus authentic leadership: Assessing effectiveness in China's hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), σσ. 53-68. doi:10.1177/1938965516641515
- Low, K. (2020). How To Persuade Others To Your Side. *Successfully Negotiating In Asia. Management for Professionals.*, σσ. 279-322. doi:10.1007/978-3-030-48655-6\_12
- Mango, E. (2018). Rethinking leadership theories. *Open Journal of Leadership*, 7(1), σσ. 57- 88. doi: 10.4236/ojl.2018.71005
- Marketplace espeakers. (n.d.). *BEN LICHTENWALNER*. Ανάκτηση Ιανουάριος 14, 2022, από Marketplace espeakers: <https://www.espeakers.com/marketplace/profile/32567>
- Marques, J. F. (2007). On impassioned leadership: A comparison between leaders from divergent walks of life. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), σσ. 98-125. Ανάκτηση από [https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol3iss1/marques/Marques\\_IJLS\\_V3Is1.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol3iss1/marques/Marques_IJLS_V3Is1.pdf)
- Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), σσ. 180-197. doi:10.1080/13594320701743558

- McLoughlin, G., Fecske, C. W., Castaneda, Y., Gwin, C., & Graber, K. (2017). Sport participation for elite athletes with physical disabilities: Motivations, barriers, and facilitators. *Adapted Physical Activity Quarterly*, 34(4), σσ. 421-441.  
Ανάκτηση Ιανουάριος 20, 2022, από  
[https://www.researchgate.net/profile/Gabriella-McLoughlin-2/publication/320261451\\_Sport\\_Participation\\_for\\_Elite\\_Athletes\\_With\\_Physical\\_Disabilities\\_Motivations\\_Barriers\\_and\\_Facilitators/links/5f8455f3458515b7cf7a0ad9/Sport-Participation-for-Elite-Athletes](https://www.researchgate.net/profile/Gabriella-McLoughlin-2/publication/320261451_Sport_Participation_for_Elite_Athletes_With_Physical_Disabilities_Motivations_Barriers_and_Facilitators/links/5f8455f3458515b7cf7a0ad9/Sport-Participation-for-Elite-Athletes)
- Mittal, R., & Dorfman, P. W. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47(4), σσ. 555-570. doi:10.1016/j.jwb.2012.01.009
- Myatt, M. (2012, February 9). *Why most leaders need to shut up and listen*. Ανάκτηση Ιανουάριος 13, 2022, από Forbes:  
<https://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/02/09/why-most-leaders-need-to-shut-up-listen/?sh=3235ff046ef9>
- Myette, M. (2017, August 6). *SERVant Leadership...ON Purpose!* Ανάκτηση Ιανουάριος 14, 2022, από LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/servant-leadership-on-purpose-mark-myette-mba>
- Northouse, P. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.) Thousand Oaks, CA: Sage. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 185, σσ. 91-94.
- O.H.E. (n.d.). *Department of Economic and Social Affairs*. Ανάκτηση Μάιος 8, 2022, από Convention on the Rights of Persons with Disabilities (CRPD). Guiding Principles of the Convention:  
<https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities/guiding-principles-of-the-convention.html>
- Perry, J. (2011). *Martin Luther King, Jr: A True Servant Leader*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 20, 2021, από Huffpost: [https://www.huffpost.com/entry/martin-luther-king-jr-at\\_b\\_427417](https://www.huffpost.com/entry/martin-luther-king-jr-at_b_427417)
- Peterson, S. J., Galvin, B. M., & Lange, D. (2012). CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. *Personnel Psychology*, 65(3), σσ. 565-596. doi:10.1111/j.1744-6570.2012.01253.x
- Pope Francis. (2013, Μαρτίου 19). *True power is service. The Pope must serve all people, especially the poor, the weak, the vulnerable*. Ανάκτηση Ιανουαρίου 10, 2022, από Twitter:  
<https://twitter.com/pontifex/status/313971233676992512?lang=de>
- Psychology Now*. (2018). Ανάκτηση Ιανουάριος 10, 2022, από Το χαρακτηριστικό προσωπικότητας που συνδέεται με χαμηλότερο IQ:  
<https://www.psychologynow.gr/arthra-psychologias/prosopikotita/noimosyni/5206-to-xarakteristikopro-sopikotitas-pou-syndeetai-me-xamilotero.html>

- Rachmawati, A. W., & Lantu, D. C. (2014). Servant Leadership Theory Development & Measurement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(115), σσ. 387-393. doi:10.1016/j.sbspro.2014.02.445
- Regoli, N. (2019, February 6). *7 Advantages and Disadvantages of Servant Leadership*. Ανάκτηση Ιανουάριος 9, 2022, από Connect Us: <https://connectusfund.org/7-advantages-and-disadvantages-of-servant-leadership>
- Retief, M., & Letšosa, R. (2018). Models of disability: A brief overview. *HTS Theologiese Studies/Theological Studies*, 74(1).
- Rivkin, W., Diestel, S., & Schmidt, K. H. (2014). The positive relationship between servant leadership and employees' psychological health: A multi-method approach. *German Journal of Human Resource Management*, 28(1-2), σσ. 52-72. doi:10.1177/239700221402800104
- Sainte Anastasie. (n.d.). *Η θεωρία της αυτοδιάθεσης*. Ανάκτηση Ιανουάριος 15, 2022, από Sainte Anastasie: <https://el.sainte-anastasie.org/articles/psicologia/la-teora-de-la-autodeterminacin.html>
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), σσ. 863-871. doi:10.1037/a0022625
- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016). Servant leadership and follower job performance : the mediating effect of public service motivation. *Public Administration*, 94(4), σσ. 1025-1041. doi:10.1111/padm.12266
- Sendjaya, S., Eva, N., Butar Butar, I., Robin, M., & Castles, S. (2019). SLBS-6: Validation of a short form of the servant leadership behavior scale. *Journal of Business Ethics*, 156(4), σσ. 941-956. doi:10.1007/s10551-017-3594-3
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), σσ. 402-424. doi:10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x
- Sherman, F. (2019, Οκτώβριος 23). *The Advantages of the Servant Leadership Style*. Ανάκτηση Φεβρουάριος 26, 2022, από Chron: <https://smallbusiness.chron.com/advantages-servant-leadership-style-11693.html>
- Smoke Free Greece. (2018). *Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας συνιστά 30 άσκηση 5 φορές την εβδομάδα. Εσείς πόσο συχνά γυμνάζεστε;*. Ανάκτηση Μάρτιος 15, 2022, από Smoke Free Greece: <http://smokefreegreece.gr/o-pagkosmios-organismos-ygeias-synista-30-askisi-5-fores-tin-evdomada-eseis-poso-sychna-gymnazeste/>
- Snell, R. S., Chan, M. Y., Wu, C. X., & Chan, C. W. (2019). Service Leadership Emergence through Service-Learning Internships in Hong Kong. *Michigan Journal of Community Service Learning*, 25(2), σσ. 167-199.



- Spears, L. C. (2005, Αύγουστος). *The Understanding and Practice of Servant Leadership*. Ανάκτηση Δεκεμβρίου 24, 2021, από School of leadership studies. Regent University: [https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/spears\\_practice.pdf](https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/spears_practice.pdf)
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), σσ. 25-30.
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social science information*, 13(2), σσ. 65-93. Ανάκτηση από <http://sites.oxy.edu/clint/evolution/articles/Socialidentityandintergroupbehaviour.pdf>
- Tang, G., Kwan, H. K., Zhang, D., & Zhu, Z. (2016). Work–family effects of servant leadership: The roles of emotional exhaustion and personal learning. *Journal of Business Ethics. J Bus Ethics*, 137(2), σσ. 285-297. doi:10.1007/s10551-015-2559-7
- Trong Tuan, L. (2016). How servant leadership nurtures knowledge sharing: The mediating role of public service motivation. *International Journal of Public Sector Management*, 29(1), σσ. 91-108. doi:10.1108/IJPSM-06-2015-0112
- TVXS Ανεξάρτητη Ενημέρωση. (2018, Ιανουάριος 8). *Ενσυνειδητότητα: Τι είναι και πως βοηθά στην καταπολέμηση του άγχους*. Ανάκτηση Ιανουάριος 13, 2022, από TVXS Ανεξάρτητη Ενημέρωση: <https://tvxs.gr/news/ygeia/i-ensyneiditotita-beltionei-tin-psyxiki-ygeia-se-periodoys-stres>
- UPIAS. (1976). *Fundamental Principles of Disability*. Ανάκτηση Απρίλιος 27, 2022, από <https://disability-studies.leeds.ac.uk/wp-content/uploads/sites/40/library/UPIAS-fundamental-principles.pdf>
- Walumbwa, F. O., Harnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), σσ. 517-529.
- Walumbwa, F. O., Muchiri, M. K., Misati, E., Wu, C., & Meiliani, M. (2018). Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), σσ. 249-261. doi:10.1002/job.2216
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), σσ. 297-333. doi:10.1037/h0040934
- Wikipedia. (n.d.). *Ludwig Guttman*. Ανάκτηση Μάρτιος 22, 2022, από Wikipedia: [https://en.wikipedia.org/wiki/Ludwig\\_Guttman](https://en.wikipedia.org/wiki/Ludwig_Guttman)
- Wikipedia. (n.d.). *Robert K. Greenleaf*. Ανάκτηση Δεκεμβρίου 21, 2021, από Wikipedia: [https://en.wikipedia.org/wiki/Robert\\_K.\\_Greenleaf](https://en.wikipedia.org/wiki/Robert_K._Greenleaf)

- Wikipedia. (n.d.). *Self-determination theory*. Ανάκτηση Ιανουάριος 15, 2022, από Wikipedia: [https://en.wikipedia.org/wiki/Self-determination\\_theory](https://en.wikipedia.org/wiki/Self-determination_theory)
- Wikipedia. (n.d.). *Social information processing (theory)*. Ανάκτηση Ιανουάριος 9, 2022, από Wikipedia: [https://en.wikipedia.org/wiki/Social\\_information\\_processing\\_\(theory\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Social_information_processing_(theory))
- Wilson, P. E., & Clayton, G. H. (2010). Sports and disability. *Pm&r*, 2(3), σσ. S46-S54. doi:10.1016/j.pmrj.2010.02.002
- Wong Paul, T. P. (2007). *What makes a great leader?* Ανάκτηση Ιανουάριος 17, 2022, από [http://www.meaning.ca/archives/presidents\\_columns/pres\\_col\\_jun\\_2007\\_great-leader.htm](http://www.meaning.ca/archives/presidents_columns/pres_col_jun_2007_great-leader.htm)
- Wong, P. T., & Davey, D. (2007, July). *Best Practices in Servant Leadership*. Ανάκτηση από Regent University: <http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/wong-davey-2007-best-practices-in-servant-leadership.pdf>
- World Health Organization. (2021, Νοέμβριος 24). *Disability and health*. Ανάκτηση Μάρτιος 6, 2022, από World Health Organization: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/disability-and-health>
- Yang, J., Liu, H., & Gu, J. (2017). A multi-level study of servant leadership on creativity: The roles of self-efficacy and power distance. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(5), σσ. 610-629. doi:10.1108/LODJ-10-2015-0229
- Yang, Z., Zhang, H., Kwan, H. K., & Chen, S. (2018). Crossover effects of servant leadership and job social support on employee spouses: The mediating role of employee organization-based self-esteem. *Journal of Business Ethics*, 147(3), σσ. 595-604. doi:10.1007/s10551-015-2943-3
- Yuan, M., Cai, W., Gao, X., & Fu, J. (2020). How servant leadership leads to employees' Customer-Oriented behavior in the service industry? A Dual-Mechanism model. *International journal of environmental research and public health*, 17(7). doi:10.3390/ijerph17072296
- Zhao, C., Liu, Y., & Gao, Z. (2016). An identification perspective of servant leadership's effects. *Journal of Managerial Psychology*, 31(5), σσ. 898-913. doi:10.1108/JMP-08-2014-0250
- Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., & Deci, E. L. (1978). On the importance of self-determination for intrinsically-motivated behavior. *Personality and social psychology bulletin.*, 4(3), σσ. 443-446. doi:10.1177/014616727800400317
- Βικιπαίδεια. (2021). *Μάικ Ολιβερ*. Ανάκτηση Απρίλιος 27, 2022, από Βικιπαίδεια: [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%AC%CE%B9%CE%BA\\_%CE%8C%CE%BB%CE%B9%CE%B2%CE%B5%CF%81](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%AC%CE%B9%CE%BA_%CE%8C%CE%BB%CE%B9%CE%B2%CE%B5%CF%81)

Βικιπαίδεια. (n.d.). *Αβραάμ Λίνκολν*. Ανάκτηση Ιανουάριος 1, 2022, από Βικιπαίδεια:  
[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%B2%CF%81%CE%B1%CE%AC%CE%BC\\_%CE%9B%CE%AF%CE%BD%CE%BA%CE%BF%CE%BB%CE%BD](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%B2%CF%81%CE%B1%CE%AC%CE%BC_%CE%9B%CE%AF%CE%BD%CE%BA%CE%BF%CE%BB%CE%BD)

Βικιπαίδεια. (n.d.). *Αμερικανικός Εμφύλιος Πόλεμος*. Ανάκτηση Ιανουάριος 1, 2022, από Βικιπαίδεια:  
[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82\\_%CE%95%CE%BC%CF%86%CF%8D%CE%BB%CE%B9%CE%BF%CF%82\\_%CE%A0%CF%8C%CE%BB%CE%B5%CE%BC%CE%BF%CF%82](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82_%CE%95%CE%BC%CF%86%CF%8D%CE%BB%CE%B9%CE%BF%CF%82_%CE%A0%CF%8C%CE%BB%CE%B5%CE%BC%CE%BF%CF%82)

Βικιπαίδεια. (n.d.). *Δουλεμπόριο*. Ανάκτηση Ιανουάριος 1, 2022, από Βικιπαίδεια:  
<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%BF%CF%85%CE%BB%CE%B5%CE%BC%CF%80%CF%8C%CF%81%CE%B9%CE%BF%CE%99%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%B1>

Βικιπαίδεια. (n.d.). *Μάρτιν Λούθερ Κινγκ*. Ανάκτηση Ιανουάριος 3, 2022, από Βικιπαίδεια:  
[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%AC%CF%81%CF%84%CE%B9%CE%BD\\_%CE%9B%CE%BF%CF%8D%CE%B8%CE%B5%CF%81\\_%CE%9A%CE%B9%CE%BD%CE%B3%CE%BA](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%AC%CF%81%CF%84%CE%B9%CE%BD_%CE%9B%CE%BF%CF%8D%CE%B8%CE%B5%CF%81_%CE%9A%CE%B9%CE%BD%CE%B3%CE%BA)

Βικιπαίδεια. (n.d.). *Μητέρα Τερέζα*. Ανάκτηση Ιανουάριος 3, 2022, από Βικιπαίδεια:  
[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%B7%CF%84%CE%AD%CF%81%CE%B1\\_%CE%A4%CE%B5%CF%81%CE%AD%CE%B6%CE%B1](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%B7%CF%84%CE%AD%CF%81%CE%B1_%CE%A4%CE%B5%CF%81%CE%AD%CE%B6%CE%B1)

Βικιπαίδεια. (n.d.). *Μποϋκοτάζ των λεωφορείων στο Μοντγκόμερν (1955)*. Ανάκτηση Ιανουάριος 3, 2022, από Βικιπαίδεια:  
[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CF%80%CE%BF%CF%8B%CE%BA%CE%BF%CF%84%CE%AC%CE%B6\\_%CF%84%CF%89%CE%BD\\_%CE%BB%CE%B5%CF%89%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%B5%CE%AF%CF%89%CE%BD\\_%CF%83%CF%84%CE%BF\\_%CE%9C%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%B3%CE%BA%CF%8C%CE%BC%CE%B5%CF%81%CF%85\\_\(1955\)](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CF%80%CE%BF%CF%8B%CE%BA%CE%BF%CF%84%CE%AC%CE%B6_%CF%84%CF%89%CE%BD_%CE%BB%CE%B5%CF%89%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%B5%CE%AF%CF%89%CE%BD_%CF%83%CF%84%CE%BF_%CE%9C%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%B3%CE%BA%CF%8C%CE%BC%CE%B5%CF%81%CF%85_(1955))

Βικιπαίδεια. (n.d.). *Παραολυμπιακοί Αγώνες*. Ανάκτηση Μάρτιος 22, 2022, από Βικιπαίδεια:  
[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%BF%CE%BB%CF%85%CE%BC%CF%80%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%BF%CE%AF\\_%CE%91%CE%B3%CF%8E%CE%BD%CE%B5%CF%82%CE%99%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%BA%CF%8C](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%BF%CE%BB%CF%85%CE%BC%CF%80%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%BF%CE%AF_%CE%91%CE%B3%CF%8E%CE%BD%CE%B5%CF%82%CE%99%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%BA%CF%8C)

Εθνική Συνομοσπονδία Ατόμων με Αναπηρία. (n.d.). Ανάκτηση Μάρτιος 16, 2022, από Εθνική Συνομοσπονδία Ατόμων με Αναπηρία: <https://www.esamea.gr/about-us/welcome-note/86-legal-framework/symbasi/547-symbasi-oie-gia-ta-dikaiomata-ton-atomon-me-anapiria>

- Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. (2007, Ιούλιος 11). *EUR Lex - Πρόσβαση στο δίκαιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης*. Ανάκτηση Μάρτιος 15, 2022, από Λευκή βιβλος για τον αθλητισμό - Έγγραφο 52007DC0391: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=celex%3A52007DC0391>
- Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. (2007). *Λευκή Βίβλος για τον αθλητισμό*. Ανάκτηση Μάρτιος 16, 202, από EUR-Lex. Access to European Union law: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=celex%3A52007DC0391>
- ΕΣΑμεΑ. (n.d.). *Αγγλο-ελληνικό Λεξικό της Αναπηρίας*. Ανάκτηση από <https://www.esamea.gr/did-you-know/194-english-greek-dictionary>
- Ευρωπαϊκή Ένωση. (2008, Οκτώβριος 10). *Κατευθυντήριες γραμμές της ΕΕ για τη σωματική άσκηση*. Ανάκτηση Μάρτιος 15, 2022, από [https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy\\_documents/eu-physical-activity-guidelines-2008\\_el.pdf](https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy_documents/eu-physical-activity-guidelines-2008_el.pdf)
- Ευρωπαϊκή Ένωση-Επιτροπή των Περιφερειών. (n.d.). *Ευρωπαϊκή Ένωση-Επιτροπή των Περιφερειών*. Ανάκτηση Μάρτιος 13, 2022, από Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας: [https://www.pkm.gov.gr/inst/pkm/gallery/PKM%20files/Europaika%20\\_Erga/2015\\_05\\_22\\_CoR.pdf](https://www.pkm.gov.gr/inst/pkm/gallery/PKM%20files/Europaika%20_Erga/2015_05_22_CoR.pdf)
- Κριεμάδης, Α., & Χρηστάκης, Μ. (2009). *Αρχές και πρότυπα μάνατζμεντ για τη δημόσια διοίκηση και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς*. Νομική Βιβλιοθήκη.
- Μιζαμτσή, Σ., Νικολαΐδης, Ε., & Μουρούζης, Α. (2012). *Συγκριτική Μελέτη Θεσμικού Πλαισίου για την «Προσβασιμότητα» και τα άτομα με αναπηρία σε Ελλάδα-Βουλγαρία*. Ανάκτηση Μάρτιος 16, 2022, από Εθνική Συνομοσπονδία Ατόμων με Αναπηρία: <https://www.esamea.gr/publications/books-studies/484-syggkritiki-meleti-thesmikoy-plaisioug-gia-tin-prosbasimotita-kai-ta-atoma-me-anapiria-se-ellada-boylgaria>
- Ξυπολιάς, Β. (n.d.). *Τι Είναι Ενσυνειδητότητα: Ανάπτυξη & Οφέλη (2ο Μέρος)*. Ανάκτηση Ιανουάριος 13, 2022, από Mindfulness 360: <https://www.mindfulness360.net/post/%CF%84%CE%B9-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B5%CE%BD%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%B5%CE%B9%CE%B4%CE%B7%CF%84%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1-%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7-%CE%BF%CF%86%CE%AD%CE%BB%CE%B7-2%CE>
- Ο.Η.Ε. (n.d.). *United Nations. Department of Economic and Social Affairs*. Ανάκτηση Μάρτιος 16, 2022, από Convention on the Rights of Persons with Disabilities (CRPD). Article 30 : <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities/article-30-participation-in-cultural-life-recreation-leisure-and-sport.html>

Ο.Η.Ε. (n.d.). *United Nations. Department of Economic and Social Affairs*. Ανάκτηση Μάιος 22, 2022, από Convention on the Rights of Persons with Disabilities (CRPD). Article 2:

<https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities/article-2-definitions.html>

Παπαδημητρίου, Ά. (2020, Ιανουάριος 20). *MaxMag*. Ανάκτηση Ιανουάριος 13, 2022, από Έδρα ελέγχου: εσωτερική και εξωτερική:

<https://www.maxmag.gr/psychologia/edra-elegchou-esoteriki-kai-exoteriki/>

Σαν Σήμερα.gr. (n.d.). *Μητέρα Τερέζα*. Ανάκτηση Ιανουάριος 3, 2022, από Σαν Σήμερα.gr - Βιογραφίες/Θρησκείες: <https://www.sansimera.gr/biographies/1676>