



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – “ATHENSMBA”

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Διατριβή

« ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ »

Συγγραφέας: Θράβαλος Νικόλαος

Επιβλέπουσα: Ολίβια Κυριακίδου, Επίκουρος καθηγήτρια ΟΠΑ

Ακαδημαϊκό έτος: 2015- 2016

ΔΗΛΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία για τη λήψη του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Όνοματεπώνυμο

Υπογραφή

Πίνακας Περιεχομένων:

Περίληψη Διατριβής	6
Summary	7
Πρόλογος	8
1 Κοινωνική επιχειρηματικότητα.....	9
1.1 Κοινωνική οικονομία.....	9
1.2 Κοινωνική επιχειρηματικότητα	10
1.3 Ο ρόλος της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας	10
1.4 Κοινωνική επιχειρηματικότητα ως πρόταση κοινωνικής αξίας.....	11
1.5 Αιτίες ανάπτυξης της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας	12
1.6 Κοινωνικές επιχειρήσεις	13
1.7 Τομείς δραστηριοποίησης κοινωνικών επιχειρήσεων παγκοσμίως.....	13
1.8 Παραδείγματα κοινωνικών επιχειρήσεων εξωτερικό	15
1.8.1 Divine Chocolate.....	15
1.8.2 Fifteen	15
1.8.3 International Network of street Papers	15
1.9 Η περίπτωση της Ashoka και της Unltd	16
1.10 Κοινωνικές επιχειρήσεις Ελλάδα.....	17
1.11 Νομικές μορφές	20
2 Κοινωνικοί επιχειρηματίες	22
2.1.1 Ποιοι είναι οι κοινωνικοί επιχειρηματίες;	22

2.1.2	Χαρακτηριστικά κοινωνικών επιχειρηματιών.....	23
2.2	Παραδείγματα κοινωνικών επιχειρηματιών.....	24
2.2.1	Η Victoria Hale και το Institute for One World Health	24
2.2.2	Ο Muhammad Yunus και η Grameen Bank	24
2.2.3	ΗJeroo Billimoria και η Child line India	25
2.2.4	Kailash Satyarthi και η Rugmark	26
3	Ηγεσία.....	27
3.1	Εισαγωγή.....	27
3.2	Ορισμός ηγεσίας – αποτελεσματικότητα ηγεσίας.....	27
3.2.1	Χαρακτηριστικά κακών ηγετών	28
3.3	Χαρακτηριστικά προσωπικότητας.....	29
3.4	Συμπεριφορές και είδη ηγετών.....	30
3.5	Συναλλακτική – μετασχηματική ηγεσία	32
3.6	Χαρισματική ηγεσία	33
3.7	Σχεσιακή ηγεσία	34
4	Σκοπός της έρευνας	40
5	Μεθοδολογική προσέγγιση.....	41
5.1	Το δείγμα έρευνας.....	42
5.2	Τεχνική Ανάλυση.....	44
6	Αποτελέσματα.....	48
6.1	Σκοπός	50

6.2	Ένταξη.....	55
6.3	Ενδυνάμωση.....	58
6.4	Ηθική.....	60
6.5	Διαδικασίες.....	61
7	Συμπεράσματα.....	64
8	Βιβλιογραφία.....	67

Περίληψη Διατριβής

Ο στόχος της παρούσας διατριβής είναι να μελετηθεί η ηγεσία στις κοινωνικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Βασικός σκοπός είναι να εντοπιστούν το είδος αλλά και τα επιμέρους χαρακτηριστικά της ηγεσίας που ασκείται σε αυτές. Η κοινωνική επιχειρηματικότητα όπως αναπτύσσεται στις μέρες μας είναι ένα πολλά υποσχόμενο μέσο για την αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων. Στο πρώτο κεφάλαιο θα αναλυθεί το γενικότερο πλαίσιο που διέπει την κοινωνική επιχειρηματικότητα εστιάζοντας παράλληλα στις κοινωνικές επιχειρήσεις. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια προσέγγιση στα χαρακτηριστικά των κοινωνικών επιχειρηματιών, ενώ στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση σε θέματα ηγεσίας.

Για την πραγματοποίηση της έρευνας επιλέχθηκε η ποιοτική έρευνα μέσα από ημι-δομημένες συνεντεύξεις διάρκειας 30-45 λεπτών οι οποίες περιελάμβαναν μια σειρά ερωτήσεων ανοιχτού τύπου. Στην έρευνα συμμετείχαν 9 κοινωνικές επιχειρήσεις και η επιλογή τους έγινε έπειτα από συνεργασία με το Impact Hub Athens. (βλ. ΜΕΡΟΣ Β:ΕΡΕΥΝΑ, Κεφ.5 Μεθοδολογική Προσέγγιση)

Στη συνέχεια για την τεχνική ανάλυση της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η κονστρουκτιβιστική μέθοδος. Τα αποτελέσματα της έρευνας εξήχθησαν μέσω της θεματικής ανάλυσης των απαντήσεων των συνεντευξιζόμενων. Η υπόθεση που επιδιώκουμε να επαληθεύσουμε είναι ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα ακολουθούν το μοντέλο σχεσιακής ηγεσίας και για αυτό τον λόγο η παρουσίαση των αποτελεσμάτων ακολουθεί την δομή των πέντε βασικών πεδίων του μοντέλου σχεσιακής ηγεσίας της Komives.(βλ. Κεφ.6 Αποτελέσματα)

Με την παρούσα έρευνα διαπιστώθηκε ότι η μορφή της ηγεσίας που ασκείται στις κοινωνικές επιχειρήσεις προσεγγίζει σε μεγάλο βαθμό την σχεσιακή ηγεσία. Ως κυρίαρχο χαρακτηριστικό αυτού του τύπου ηγεσίας μπορούμε να δούμε την υιοθέτηση μιας μη ατομικιστικής αντίληψης αφού γίνεται εστίαση στις σχέσεις που δημιουργούνται και σε μια συλλογική προσπάθειά για θετική αλλαγή. Τα επιμέρους χαρακτηριστικά της ηγεσίας προκύπτουν μέσα από την ανάλυση των πέντε πεδίων του μοντέλου και αφορούν έννοιες όπως η ενεργός συμμετοχή και η συνεργασία, η ισότητα, η ενσυναίσθηση, η ενδυνάμωση και η καλλιέργεια αίσθησης κοινής ταυτότητας. (βλ. Κεφ.7 Συμπεράσματα)

Summary

The objective of this thesis is to study the leadership in social enterprises in Greece. The main purpose is to identify the type and the individual characteristics of leadership exerted on them. Social entrepreneurship as developed nowadays is a promising tool for addressing social problems. The first chapter is an analysis of the overall framework for social entrepreneurship while focusing on social enterprises. The second chapter is an approach to the characteristics of social entrepreneurs, while the third chapter is a literature review on leadership issues.

The qualitative research was conducted through semi-structured interviews lasting 30-45 minutes which included a series of open-ended questions. The survey involved nine social enterprises and their selection was made after consultation with the Impact Hub Athens. (see. PART B: RESEARCH, Chapter.5 Methodological Approach)

The constructivist method was used for the technical analysis of the survey. The research results were extracted through thematic analysis of the responses of the interviewees. The hypothesis we seek to verify is that social enterprises in Greece follow the model of relational leadership. For this reason the presentation of the results has the structure of the five key areas of the relational leadership model by Komives. (See. Chapter.6 Results)

It was found that the type of leadership exerted in social enterprises approximates relational leadership model to an important extent. A prominent feature of this type of leadership is the non-individualistic conception which focuses on relationships created in a collaborative effort for positive change. The individual characteristics of leadership arise through the analysis of the five fields of the model and related concepts such as active participation and cooperation, equality, empathy, empowerment and growing sense of common identity. (see. Chapter.7 Conclusions)

Πρόλογος

Στα πλαίσια της οικονομικής κρίσης, καθίσταται αναγκαία η εφαρμογή βιώσιμων λύσεων ώστε να αντιμετωπιστούν τα συστημικά και χρόνια προβλήματα της οικονομίας και της κοινωνίας. Τέτοιες λύσεις απαιτούν περισσότερη συνεργασία ανάμεσα στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα αλλά και τον τομέα της κοινωνικής οικονομίας. Άλλωστε, η δημιουργία ενός ισχυρού οικοσυστήματος της κοινωνικής οικονομίας που θα επιτρέπει την ανάπτυξη νέων ιδεών και πρωτοβουλιών δύναται να οδηγήσει στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και την ίδρυση νέων επιχειρήσεων.

Η διάδοση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα θα ενισχύσει τις προοπτικές για ισχυρότερες κοινότητες και μια πιο υγιή ελληνική κοινωνία. Για να γίνει αυτό πραγματικότητα, απαιτείται οι πολίτες να έχουν την ελευθερία, την αυτοπεποίθηση και την υποστήριξη να αναλάβουν δράση, να αντιμετωπίσουν προβλήματα και να εστιάσουν σε θετικές κοινωνικές επιπτώσεις. Εξίσου σημαντικό είναι και το οικοσύστημα το οποίο αναπτύσσεται αφού θα επιτρέπει σε όλα ανεξαιρέτως τα μέλη της κοινωνίας να συνεισφέρουν με τις δεξιότητές τους, τις ιδέες τους και την ενέργεια τους σε μια συλλογική προσπάθεια πρόβλεψης επερχόμενων κοινωνικών αλλαγών και αντιμετώπισής τους πριν αυτές εξελιχθούν σε βαθιά κοινωνικά προβλήματα. Σε αυτήν την προσπάθεια πολύ σημαντικό ρόλο έχει η ηγεσία, η οποία στην προκειμένη περίπτωση ορίζεται από τις σχέσεις των ατόμων που συμμετέχουν για να πετύχουν κάποια θετική αλλαγή.

Στην παρούσα εργασία γίνεται μια προσπάθεια να εντοπιστούν τα βασικά χαρακτηριστικά ηγεσίας που ασκούνται σε -κατά πλειοψηφία νεοσύστατες- κοινωνικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Αυτό θα επιτευχθεί προσεγγίζοντας καταρχάς θεωρητικά τα θέματα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και ηγεσίας (Α Μέρος) και στη συνέχεια στο ερευνητικό κομμάτι της διατριβής (Β Μέρος) ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα που προκύπτουν μέσα από τις συνεντεύξεις με τις κοινωνικές επιχειρήσεις.

ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

1 Κοινωνική επιχειρηματικότητα

1.1 Κοινωνική οικονομία

Ως Κοινωνική Οικονομία ορίζεται ο χώρος της οικονομίας που βρίσκεται ανάμεσα στον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα της οικονομίας και στον οποίο διεξάγονται οικονομικές δραστηριότητες με κοινωνικούς σκοπούς και στόχους (Moulaert και Ailenei, 2005). Η Κοινωνική Οικονομία αποτελεί μια ενεργητική παρέμβαση που εξελίσσεται στο πλαίσιο των αγορών και της κοινωνίας γενικότερα και που ανεξάρτητα από τη νομική υπόσταση των φορέων της σχετίζεται με την αρχή της δημοκρατικής οργάνωσης, στηρίζεται σε μια ευρεία κοινωνική βάση, υιοθετεί συλλογικά κριτήρια κατανομής κερδών, αναπτύσσει μια ιδιαίτερη σχέση αλληλεγγύης με το περιβάλλον της και προωθεί την κοινωνική συνοχή (Moulaert και Ailenei, 2005). Οι οργανώσεις της Κοινωνικής Οικονομίας δημιουργούν θέσεις απασχόλησης σύμφωνα με τις αρχές της κοινωνικής αλληλεγγύης (εργασιακή ενσωμάτωση των κοινωνικών ομάδων που είναι αποκλεισμένες από την αγορά εργασίας), ενώ σε πολλές περιπτώσεις παρέχουν κοινωφελείς υπηρεσίες.

Οι αρχές που διέπουν την κοινωνική οικονομία παρουσιάζονται στη συνέχεια (Κυριακίδου και Σαλαβού, 2014):

- Δραστηριοποίηση με στόχο την εξυπηρέτηση των μελών της ή το συλλογικό όφελος. Οι δραστηριότητες που αναλαμβάνονται στο πλαίσιο της Κοινωνικής Οικονομίας θα πρέπει να αποσκοπούν στην παροχή υπηρεσιών προς τα μέλη της ή την ευρύτερη κοινότητα και δεν θα πρέπει να επιδιώκουν την απόδοση των κεφαλαίων.
- Διαχειριστική αυτονομία, σύμφωνα με την οποία η Κοινωνική Οικονομία διακρίνεται από την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών του δημόσιου τομέα.
- Δημοκρατικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, σύμφωνα με τις οποίες η θέση του ατόμου ως μέλος και η συμμετοχή του στη διαδικασία λήψης αποφάσεων δεν επηρεάζονται από το μερίδιο κεφαλαίου που έχει.
- Ανάπτυξη με προτεραιότητα τις ανάγκες των ανθρώπων και της απασχόλησης, περιλαμβάνοντας ένα σύνολο πρακτικών όπως: περιορισμένη αποδοτικότητα

κεφαλαίου, ενδυνάμωση απασχολούμενων και μελών και δημιουργία αποθεματικού για την ανάπτυξη της επιχείρησης.

1.2 Κοινωνική επιχειρηματικότητα

Η συμβατική επιχειρηματικότητα γνωρίζουμε ότι κατά κύριο λόγο προσανατολίζεται στην δημιουργία κέρδους και στην διανομή αυτού του κέρδους στους μετόχους. Στην βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετές προσπάθειες να αποδοθεί ο ορισμός της κοινωνικής επιχειρηματικότητας οι οποίες συγκλίνουν κυρίως στην διαδικασία επίλυσης κοινωνικών προβλημάτων. Παρόλα αυτά, η επικρατούσα ερμηνεία ως προς τον ορισμό της κοινωνικής επιχειρηματικότητας συνοψίζεται στα παρακάτω:

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα θέτει ως προτεραιότητα την επίλυση κοινωνικών προβλημάτων εφαρμόζοντας καινοτόμες επιχειρηματικές πρακτικές, διασφαλίζοντας παράλληλα την οικονομική βιωσιμότητα της επιχείρησης. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες επιδιώκουν να επιλύουν κοινωνικά προβλήματα διαταράσσοντας τις υπάρχουσες ισορροπίες και στοχεύοντας στην δημιουργία κοινωνικού αντίκτυπου και στην εξάπλωση του εγχειρήματός τους.

1.3 Ο ρόλος της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας

Με στόχο να ορίσουμε την έννοια της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και τα πραγματικά οφέλη που έχει η δράση των κοινωνικών επιχειρηματιών, αρκετό ενδιαφέρον παρουσιάζει η εξέταση των ερμηνειών που δίνουν διαφορετικοί φορείς σχετικά με το ρόλο της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Ο Nyssens (2006) αναφέρει ότι, για το κράτος η κοινωνική επιχειρηματικότητα που εκδηλώνεται με τη μορφή των κοινωνικών επιχειρήσεων αποτελεί μια πολύ αξιόπιστη λύση για να καλυφθούν οι αδυναμίες του συστήματος πρόνοιας. Σύμφωνα με άλλους ερευνητές, η κοινωνική επιχειρηματικότητα στον ιδιωτικό τομέα, αναδεικνύει νέες ευκαιρίες επιχειρηματικής δράσης (Karamchandani et al., 2009) ή τη φυσική εξέλιξη κοινωνικά υπευθύνων επενδύσεων (Freireich και Fulton, 2009), όπως για παράδειγμα τα προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μεγάλων εταιρειών. Παράλληλα, πολύ ενδιαφέρουσες ερμηνείες δίνονται και από την σκοπιά της κοινωνίας των πολιτών. Σύμφωνα με τον Nicholls (2006) η κοινωνική επιχειρηματικότητα αποτελεί καταλύτη για συστημικές κοινωνικές αλλαγές, ενώ

σύμφωνα με άλλους ερευνητές, πρόκειται για ένα χώρο με νέες υβριδικές συμμαχίες μεταξύ του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα (Austin et al., 2006), ή ένα μοντέλο πολιτικού μετασχηματισμού και ενδυνάμωσης (Alvord et al., 2004).

1.4 Κοινωνική επιχειρηματικότητα ως πρόταση κοινωνικής αξίας.

Τα βασικά χαρακτηριστικά που οριοθετούν την κοινωνικά επιχειρηματική δράση είναι η παραγωγή κοινωνικών αποτελεσμάτων, η καινοτομία και η προσπάθεια για επίτευξη μεγαλύτερου κοινωνικού αντίκτυπου με την περαιτέρω εξάπλωση των κοινωνικά καινοτομικών μοντέλων (Nicholls, 2006).

Η παραγωγή κοινωνικών αποτελεσμάτων σε διαφορετικά πεδία είναι πολύ σημαντική για την διαμόρφωση της μοναδικής πρότασης αξίας της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Ο Nicholls (2006) αναφέρει τα πεδία στα οποία δραστηριοποιείται η κοινωνική επιχειρηματικότητα και είναι ο τομέας της υγείας και κοινωνικής πρόνοιας, η εκπαίδευση και κατάρτιση, ο βιώσιμος περιβαλλοντικός σχεδιασμός, η υποστήριξη της οικονομικής ανάπτυξης συγκεκριμένων πληθυσμιακών ομάδων και η καταπολέμηση της φτώχειας και τέλος η υποστήριξη της κοινωνικής δικαιοσύνης και της πολιτικής αλλαγής.

Η καινοτομία, εξίσου βασικό συστατικό της κοινωνικά επιχειρηματικής δράσης, επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη νέων οργανωσιακών/επιχειρηματικών μοντέλων αλλά και μέσω της αλλαγής στο τρόπο αντίληψης και αντιμετώπισης των κοινωνικών προβλημάτων. Ακόμη, βασική επιδίωξη των κοινωνικών επιχειρηματιών είναι η μεγιστοποίηση του κοινωνικού αντίκτυπου και αυτό επιτυγχάνεται τόσο με την βιωσιμότητα σε τοπικό επίπεδο, ειδικά στα πρώτα στάδια ανάπτυξης της επιχείρησης, όσο και με την μετέπειτα εξάπλωση του εγχειρήματός τους με σκοπό να υπάρξει αναπαραγωγή και προσαρμογή του μοντέλου τους σε μεγαλύτερη κλίμακα.

Συνοψίζοντας, αυτό που διακρίνει την κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι η διαμόρφωση μιας κοινωνικής αποστολής που ενδέχεται να ασκήσει σημαντική επίδραση στην κοινωνία (Greg Deed, 2001). Αυτό πρακτικά επιτυγχάνεται προσδιορίζοντας ένα άδικο σημείο ισορροπίας που προκαλεί κοινωνικό αποκλεισμό και μια ευκαιρία για να

μετατοπιστεί αυτό το σημείο ισορροπίας και να παραμείνει σε μια κατάσταση η οποία θα διασφαλίζει δικαιότερους όρους για ένα τμήμα ή όλη την κοινωνία.

1.5 Αιτίες ανάπτυξης της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα πρωτοεμφανίστηκε τη δεκαετία του 1970. Με τη στήριξη ιδρυμάτων που προωθούν την κοινωνική επιχειρηματικότητα όπως τα: Ashoka, Swab και Skoll, ο τομέας της κοινωνικής επιχειρηματικότητας κατάφερε να αναπτυχθεί σημαντικά στις μέρες μας. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες, διαθέτοντας ηγετικά χαρακτηριστικά ασκούν μια γοητεία και λαμβάνουν την εκτίμηση του κόσμου όταν καταφέρνουν τους στόχους τους. Ο ρόλος των Ιδρυμάτων όπως η Ashoka για παράδειγμα είναι πολύ σημαντικός στην προβολή και την επικοινωνία των επιτευγμάτων των κοινωνικών επιχειρηματιών που πολλές φορές λαμβάνουν υψηλές διακρίσεις όπως π.χ. το Νόμπελ Ειρήνης το οποίο έχουν κατακτήσει οι Ashoka fellows Muhammad Yunus το 2006, και ο Kailash Satyarthi το 2014.

Παρόλα αυτά, το ολοένα και μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την κοινωνική επιχειρηματικότητα δεν οφείλεται αποκλειστικά στην δράση αυτών των ιδρυμάτων καθώς πλέον ζούμε σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και οι κοινωνικο-οικονομικές αλλαγές επηρεάζουν άμεσα μεγάλα μέρη του παγκόσμιου πληθυσμού. Επομένως, παγκόσμια κοινωνικά προβλήματα επιζητούν καινοτόμες κοινωνικές δράσεις παγκόσμιας εμβέλειας.

Τέλος πρέπει να αναφερθεί ότι παρουσιάστηκαν σημαντικές ευκαιρίες στους κοινωνικούς επιχειρηματίες να αναλάβουν πρωτοβουλίες εξαιτίας των κοινωνικών πολιτικών που ακολουθούνται από τις σύγχρονες κυβερνήσεις και ως στόχο έχουν την εξοικονόμηση κρατικών πόρων ιδιαίτερα σε τομείς πρόνοιας, υγείας και της απασχόλησης. Με αυτό τον τρόπο, η κοινωνική επιχειρηματικότητα καλείται να καλύψει κάποιες αδυναμίες του κράτους χρησιμοποιώντας καινοτομικά επιχειρηματικά μοντέλα τα οποία διασφαλίζουν εξίσου την κοινωνικό έργο με την οικονομική βιωσιμότητα.

1.6 Κοινωνικές επιχειρήσεις

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι μη κερδοσκοπικές οργανώσεις, συνεταιρισμοί και επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες και προϊόντα και δραστηριοποιούνται σε διάφορους κλάδους της οικονομίας (τη γεωργία, την υγεία, τον τουρισμό, το εμπόριο, τον τραπεζικό και ασφαλιστικό τομέα, κ.α.), παραμένοντας όμως πάντα πιστές σε μία ιδέα και αξία, η οποία υπηρετεί ένα κοινωνικό σκοπό. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις μπορεί να θυμίζουν εθελοντισμό, φιλανθρωπικές ή μη-κυβερνητικές οργανώσεις, όμως δεν παύουν να παραμένουν επιχειρήσεις, οι οποίες προσπαθούν να παράγουν ένα ανταγωνιστικό προϊόν, να διεκδικήσουν μία θέση στην αγορά και να δημιουργήσουν κέρδη.

Συνοπτικά λοιπόν, μία κοινωνική επιχείρηση έχει τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά:

- Εξασφαλίζει τα έσοδά της από την πώληση αγαθών και υπηρεσιών
- Καλύπτει τα έξοδά της μέσα από την λειτουργία της
- Παρέχει δίκαιες απολαβές στο προσωπικό της
- Επανεπενδύει το μεγαλύτερο μέρος των κερδών της στους κοινωνικούς της σκοπούς.
- Δεν επιχειρεί για να διαθέτει μερίσματα και κέρδη στους μετόχους τους,
- Δεν αποσκοπεί στον πλουτισμό των ιδιοκτητών της.
- Δεν βασίζεται στον εθελοντισμό, τις χορηγίες ή τις δωρεές για να επιβιώσει μακροπρόθεσμα.

1.7 Τομείς δραστηριοποίησης κοινωνικών επιχειρήσεων παγκοσμίως

Οι Κοινωνικές Επιχειρήσεις μπορούν να προκύψουν σε οποιοδήποτε τομέα της οικονομίας, εφόσον προάγουν το συλλογικό συμφέρον, την κοινωνική ευημερία, την τοπική ανάπτυξη και την απασχόληση. Παγκοσμίως, έχουν αναπτυχθεί σε διάφορους τομείς, όπως αυτών της υγείας, της παιδείας, του πολιτισμού, της κοινωνικής αλληλεγγύης, της προστασίας του περιβάλλοντος και της πράσινης ανάπτυξης, των συνεταιριστικών τραπεζών κ.ά. (Χρυσάκης et al., 2002)

Στον τομέα της υγείας, έχουμε κοινωνικές επιχειρήσεις και συνεταιρισμούς για τη φροντίδα ηλικιωμένων και ομάδων με ειδικά προβλήματα υγείας. Επίσης, έχουν δημιουργηθεί εταιρείες παροχής υπηρεσιών για προσπελάσιμα συστήματα μεταφορών, όπως εταιρείες ταξί και λεωφορείων, καθώς και τεχνικές εταιρίες με εξειδίκευση στην κατασκευή προσπελάσιμων χώρων (κυρίως για άτομα με ειδικές ανάγκες). Τέλος, δραστηριοποιούνται εταιρείες πληροφορικής - παροχής εξειδικευμένων υπηρεσιών για αναπήρους, ηλικιωμένους, κ.τ.λ.

Στον τομέα της παιδείας και επιμόρφωσης δραστηριοποιούνται μη κερδοσκοπικές εταιρείες μελετών ερευνών και σπουδών, τοπικές εφημερίδες, περιοδικά και βιβλία. Επίσης, πραγματοποιούνται σεμινάρια επαγγελματικής κατάρτισης και εξειδίκευσης.

Στον τομέα της κοινωνικής αλληλεγγύης δραστηριοποιούνται κοινωνικά παντοπωλεία, κοινωνικά φαρμακεία-ιατρεία κ.ά. παρέχοντας τρόφιμα, φάρμακα, προϊόντα ένδυσης, ιατρική περίθαλψη κ.α. σε άπορους, φτωχούς, ανέργους κ.τ.λ.

Στον τομέα του πολιτισμού έχουν δημιουργηθεί διάφορα μουσεία, βιβλιοθήκες, πολιτιστικά κέντρα, κ.ά. καθώς και συμβουλευτικές εταιρείες διατήρησης της πολιτιστικής κληρονομιάς και της τοπικής πολιτιστικής ανάπτυξης.

Στον τομέα του περιβάλλοντος και της πράσινης ανάπτυξης έχουν συσταθεί επιχειρήσεις δασοπροστασίας, ανάπτυξης και διαχείρισης οικότοπων και οικοσυστημάτων, οικότουρισμού και υπαίθριων δραστηριοτήτων, επιχειρήσεις παραγωγής ήπιων μορφών ενέργειας, αγροτικοί/οικοτεχνικοί/αγροτουριστικοί συνεταιρισμοί, επιχειρήσεις διαχείρισης αποβλήτων και υδάτων, επιχειρήσεις βιολογικών-οικολογικών προϊόντων, αλιευτικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και προϊόντων εστίασης και catering, επιχειρήσεις που λειτουργούν ως κέντρα δημιουργικής απασχόλησης, φιλοξενίας και ψυχαγωγίας παιδιών, ηλικιωμένων, ΑμΕΑ, κ.ά.

Στον τομέα της συγκέντρωσης και διαχείρισης κεφαλαίου έχουν συσταθεί τράπεζες μικροχρηματοδότησης στο πρότυπο της Grameen Bank του Yunus, συνεταιριστικές τράπεζες (π.χ. η Banca Etica στην Πάντοβα της Ιταλίας για τη χρηματοδότηση πολιτισμικών και περιβαλλοντικών προγραμμάτων, καθώς και προγραμμάτων κοινωνικής αλληλεγγύης), οικοδομικοί συνεταιρισμοί, εταιρείες λαϊκής βάσης τοπικής ανάπτυξης κ.τ.λ.

1.8 Παραδείγματα κοινωνικών επιχειρήσεων εξωτερικό

1.8.1 Divine Chocolate

Ιδρύθηκε το 1998 με βασικούς μετόχους τον συνεταιρισμό παραγωγών κακάο Kuara Kokoo στην Ghana, την εταιρεία Fair trade Twin Trade και το Bodyshop. Με το επιχειρηματικό μοντέλο του Divine Chocolate στηρίζεται σημαντικά η τοπική κοινωνία των παραγωγών στην Γκάνα εξασφαλίζοντας δίκαιες τιμές για την σοδειά που παράγουν.

1.8.2 Fifteen

Το «Fifteen» ξεκίνησε το 2002 στο Λονδίνο και ονομάστηκε έτσι από την πρώτη 15μελή ομάδα η οποία συμμετείχε στο πρόγραμμα. Εκεί υλοποιείται ένα πρωτοπύρο πρόγραμμα εκμάθησης για νέους, ηλικίας 18-24 και ταυτόχρονα λειτουργεί σε καθημερινή βάση ένα εστιατόριο. Η κοινωνική επιχείρηση έχει σκοπό να εκπαιδεύσει νέους, ηλικίας 18-24, σε θέματα παρασκευής φαγητού. Για την προώθηση των φαγητών και την απασχόληση των νέων, η επιχείρηση ίδρυσε επίσης και μια σειρά από εστιατόρια. Υπάρχουν 3 εστιατόρια «Fifteen» σ' όλο τον κόσμο: στο Άμστερνταμ, στην Κορνουάλλη και στο Λονδίνο. Ο στόχος της επιχείρησης ήταν να βοηθήσει άνεργους νέους να ενσωματωθούν στην αγορά εργασίας και επίσης να προσφέρει στους πελάτες ποιοτικό φαγητό. Οι εκπαιδευόμενοι νέοι επιστρατεύονταν κυρίως από κοινωνικά ευάλωτες ομάδες. Το εστιατόριο είναι η βασική αρτηρία μιας φιλανθρωπικής εταιρίας, της «Jamie Oliver Foundation» και τα κέρδη του αποσκοπούν στην ενίσχυση του ιδρύματος.

1.8.3 International Network of street Papers

Η πρώτη "εφημερίδα δρόμου" εμφανίστηκε το 1989 στην Νέα Υόρκη ενώ το 1991 κυκλοφόρησε στο Λονδίνο το έντυπο "The Big Issue" και το 2013 η "Σχεδία" στην Αθήνα. Η INSP ξεκίνησε το 1994 ως το δίκτυο των εντύπων δρόμου ενώ από το 2013 είναι πλέον το παγκόσμιο δίκτυο για τα περιοδικά δρόμου. Όλα αυτά τα χρόνια έχει βοηθήσει 250.000 άστεγους και άνεργους εφαρμόζοντας ένα ιδιαίτερα καινοτομικό επιχειρηματικό μοντέλο σύμφωνα με το οποίο προμηθεύει τα έντυπα στους αστέγους στην μισή τιμή και μετά αυτοί τα πωλούν στο δρόμο εξασφαλίζοντας με αυτό το τρόπο ένα εισόδημα.

Σύμφωνα με την INSP, από αυτήν την δράση σε ετήσια βάση ωφελούνται 20.000 άτομα από ευπαθείς ομάδες σε συνολικά 600 πόλεις παγκοσμίως.

1.9 Η περίπτωση της Ashoka και της UnLtd

Η Ashoka είναι το μεγαλύτερο δίκτυο κοινωνικών επιχειρηματιών παγκοσμίως με πάνω από 3000 μέλη (fellows) σε 90 χώρες. Ιδρύθηκε από τον Bill Drayton το 1980 και από τότε προσφέρει οικονομική και συμβουλευτική υποστήριξη στα μέλη του ενώ τους δίνει πρόσβαση σε ένα παγκόσμιο δίκτυο ανθρώπων και οργανισμών που δραστηριοποιούνται σε κοινωνικά εγχειρήματα. Η UnLtd ιδρύθηκε το 2000 με σκοπό να στηρίζει την κοινωνική οικονομία και η δράση της εστιάζεται κυρίως στο Ηνωμένο Βασίλειο. Διοργανώνει διαγωνισμούς για κοινωνικές επιχειρήσεις με σχετικά μικρά χρηματικά έπαθλα ενώ εστιάζει και παρακινεί ένα ευρύτερο κοινό στο να ξεκινήσει την δική του κοινωνική επιχείρηση. Τόσο η Ashoka όσο και η UnLtd είναι δύο οργανισμοί που συμβάλλουν σημαντικά στην ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρηματιών. Ωστόσο, υπάρχουν διαφορές στις προσεγγίσεις τους που αξίζει να εξετάσουμε. Η Ashoka θεωρεί ότι οι κοινωνικοί επιχειρηματίες είναι σπάνιοι με μοναδικά χαρακτηριστικά. Η Ashoka εντοπίζει επιτυχημένους κοινωνικούς επιχειρηματίες και τους βοηθά να φτάσουν στο επόμενο επίπεδο. Η UnLtd από την άλλη πλευρά, έχει μια εντελώς διαφορετική προσέγγιση αφού πιστεύει ότι ο κάθε άνθρωπος εφόσον το επιθυμεί μπορεί να αναλάβει κοινωνική δράση και να γίνει κοινωνικός επιχειρηματίας, ξεκινώντας ένα έργο. Για αυτό τον λόγο, η UnLtd ενθαρρύνει συνεχώς τους πολίτες να ξεκινήσουν μια κοινωνική επιχειρηματική δραστηριότητα. Ωστόσο, αυτοί οι δύο οργανισμοί τροφοδοτούν ο ένας τον άλλον.

Κάθε χρόνο, εκατοντάδες άνθρωποι στο Ηνωμένο Βασίλειο λαμβάνουν τα Do It βραβεία, που αποτελούν την αφετηρία για να αναλάβουν κοινωνικό έργο. Από αυτούς, μόνο 20 θα μπορέσουν να περάσουν στο επόμενο επίπεδο που είναι τα βραβεία Build It. Και τελικά αφού παρέλθουν πέντε χρόνια, μόνο πέντε ή έξι από αυτές τις δράσεις θα λάβουν την πλήρη υποστήριξη με το πακέτο χρηματοδότησης που παρέχει η UnLtd. Από αυτές, ίσως μόνο μια δράση θα μπορούσε να καταφέρει τελικά να υποστηριχθεί από την Ashoka και ο ιδρυτής της να ενταχθεί στο πρόγραμμα των Ashoka fellows.

Ο αριθμός των πιθανών κοινωνικών επιχειρηματιών μπορεί να είναι μεγαλύτερος από όσο γνωρίζουμε και αυτό συμβαίνει γιατί στην πράξη τα περισσότερα άτομα που δραστηριοποιούνται στον κοινωνικό τομέα δεν αντιλαμβάνονται ούτε οι ίδιοι ότι ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία και αυτό συμβαίνει μέχρι να αναγνωρισθεί το έργο τους ή να επιβραβευτούν από οργανισμούς όπως η Ashoka ή το Ίδρυμα Schwab κτλ.

Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες έχουν υψηλό επίπεδο ενσυναίσθησης, ηθική δέσμευση, λαμβάνουν κοινωνική υποστήριξη και έχουν ισχυρή πεποίθηση ότι οι ίδιοι μπορούν να πραγματοποιήσουν τους στόχους που οι ίδιοι θέτουν. Εξετάζοντας τις δραστηριότητες των Ashoka και Unltd διαπιστώνουμε ότι δραστηριοποιούνται και στα τέσσερα επίπεδα. Η Ashoka πολύ πρόσφατα έχει ξεκινήσει να εκπαιδεύει μικρά παιδιά στην ενσυναίσθηση με τα Empathy schools. Ακόμη, βοηθούν ανθρώπους να εμπλακούν για την καλλιέργεια της πεποίθησης της αυτο-αποτελεσματικότητάς τους ενώ τέλος και οι δύο οργανισμοί παρέχουν οικονομική στήριξη και αναπτύσσουν δίκτυα τα οποία αυξάνουν το επίπεδο της προσλαμβάνουσας κοινωνικής υποστήριξης για τις δραστηριότητές τους.

1.10 Κοινωνικές επιχειρήσεις Ελλάδα

«Aelia»

Η «Αέλια» είναι μία κοινωφελής αστική εταιρία που παρέχει υποστήριξη στην εκκίνηση της επαγγελματικής πορείας ή στη βελτίωση της επαγγελματικής ζωής. Με τις δράσεις τους υποστηρίζουν τόσο αυτούς που δυσκολεύονται να μπουν στην επαγγελματική ζωή όσο και αυτούς που δυσκολεύονται να προχωρήσουν και να εξελιχθούν σε αυτήν.

«Wise Greece»

Η Wise Greece είναι μία μη κερδοσκοπική κίνηση με διπλό σκοπό! Από τη μία πλευρά προωθεί σε παγκόσμιο επίπεδο τα οφέλη της Ελληνικής διατροφής και την ποιότητα των ελληνικών τροφίμων, ενώ μέσα από τις πωλήσεις τους συγκεντρώνει κέρδη τα οποία "μετατρέπει" σε τρόφιμα για να τα διαθέσει σε παιδιά και συνανθρώπους μας με μεγάλη ανάγκη. Με αυτόν τον τρόπο υποστηρίζονται παράλληλα και οι παραγωγοί τόσο με την

προώθηση των προϊόντων τους όσο και με την αγορά τροφίμων τα οποία διατίθενται στα ιδρύματα που υποστηρίζονται από την Wise Greece.

ΚοιΣΠΕ «Αθηνά- Ελπίς»

Ο ΚοιΣΠΕ «Αθηνά Ελπίς» είναι ένας συνεταιρισμός, με κοινωνικό χαρακτήρα, που έχει εμπορικές δραστηριότητες και ανταγωνιστικές υπηρεσίες με σκοπό να συμβάλλει στην αποκατάσταση ατόμων με ψυχοκοινωνικά προβλήματα, προσφέροντάς τους εργασία, καθώς και μεριμνώντας δραστικά για την θεραπευτική υποστήριξή τους. Συνολικά απασχολεί 25 εργαζομένους, 15 από τους οποίους έχουν ψυχικά νοσήματα.

«Human Solutions»

Η Human Solutions είναι μια πρωτοβουλία ατόμων από τον Σύλλογο για την Κυστική Ύψωση να δημιουργήσουν μια κοινωνική επιχείρηση η οποία θα προσφέρει βιώσιμες και εναλλακτικές λύσεις για όλες τις ευπαθείς ομάδες. Το πρώτο τους προϊόν είναι το πρόγραμμα human reaction το οποίο αφορά προώθηση και πωλήσεις ενδυμάτων με τυπωμένα μηνύματα ευαισθητοποίησης.

«Ροκάνι»

Το «Ροκάνι» δημιουργήθηκε από μια ομάδα νέων ανθρώπων από ευαίσθητες και ευάλωτες ομάδες με γνώση τεχνικών επαγγελμάτων και μεράκι για την κατασκευή χειροποίητων επίπλων. Το βασικό τους αντικείμενο είναι η κατασκευή επίπλων από υλικά προς ανακύκλωση τα οποία συλλέγονται από τους δρόμους της Αθήνας. Το «Ροκάνι» συμβάλλει μέσα από την δράση του σημαντικά στην ανακύκλωση και επαναχρησιμοποίηση των «πεταμένων» αλλά πολύ χρήσιμων υλικών αναβαθμίζοντας τα σε έπιπλα και χρηστικά αντικείμενα υψηλής ποιότητας και αισθητικής.

«Σαραντάπορο»,

Το Sarantaporo.gr είναι μία αστική μη κερδοσκοπική εταιρεία η οποία συστάθηκε τον Σεπτέμβριο του 2013, αλλά ως ομάδα δραστηριοποιείται εθελοντικά από το 2010 στην ευρύτερη περιοχή του Σαρανταπόρου Ελασσόνας. Οικοδομώντας ένα κοινοτικό ασύρματο δίκτυο που συνδέει 15 χωριά της περιοχής, παρέχει ταυτόχρονα ελεύθερη πρόσβαση στο διαδίκτυο για όλους και αναπτύσσεται με την συμβολή των τοπικών συλλόγων και των ενεργών κατοίκων των χωριών της περιοχής.

«Λιτρίβι Κοιν.Σ.Επ.»

Η Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση «Λιτρίβι» υποστηρίζει και καλλιεργεί την ανθρώπινη καλλιτεχνική δημιουργικότητα με σκοπό να αναδυθούν ιδέες, συλλογικές δράσεις, να αξιοποιηθούν δυναμικές και να προκύψουν εμπειρίες με κέντρο τον άνθρωπο και την ανάγκη του για την επαφή με την τέχνη.

«Yourule»

Το YouRule είναι μια πλατφόρμα που επιδιώκει να ενισχύσει την κοινωνική συνοχή και τη συνεργασία μεταξύ των πολιτών με στόχο την επίλυση προβλημάτων σε τοπικό επίπεδο. Οι πολίτες μέσω της πλατφόρμας δεν έχουν μόνο την δυνατότητα να εκφραστούν αλλά και να προτείνουν αυτό που οι ίδιοι θεωρούν ως βέλτιστη λύση.

«DONORwiz»

Το DONORwiz είναι μια πλατφόρμα η οποία συνδέει μη κερδοσκοπικά σωματεία & οργανισμούς με δυνητικούς υποστηρικτές/εθελοντές που έχουν διάθεση να προσφέρουν. Παρέχει στις οργανώσεις τα απαραίτητα εργαλεία ώστε να προσεγγίσουν εύκολα & αποτελεσματικά υποστηρικτές και εθελοντές, ενώ για το ευρύ κοινό, αποτελεί έναν νέο, εύκολο και προσιτό μέσο προσφοράς.

1.11 Νομικές μορφές

- Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία (Α.Μ.Κ.Ε.).

Βασικό χαρακτηριστικό των Α.Μ.Κ.Ε είναι η επανεπένδυση των κερδών της για την προαγωγή των στόχων της επιχείρησης. Επομένως δεν γίνεται διανομή κερδών στους εταίρους κατά το τέλος της χρήσης. Επιπλέον, υπάρχει ισότητα μεταξύ των εταίρων όσον αφορά τις εισφορές, τις υποχρεώσεις αλλά και τη λήψη αποφάσεων. Οι εισφορές των εταίρων μπορούν να συνίστανται σε εργασία τους, χρήματα ή άλλα αντικείμενα, ενώ τόσο οι εισφορές όσο και τα περιουσιακά στοιχεία που αποκτούνται από την εταιρεία ανήκουν σε όλους τους εταίρους.

- Κοινωνικός Συνεταιρισμός

Πρόκειται για αυτόνομη ένωση προσώπων που ενώνονται εθελοντικά για να ικανοποιήσουν τις κοινές οικονομικές, κοινωνικές και πολιτιστικές ανάγκες αλλά και φιλοδοξίες τους μέσω μιας από κοινού κύριας και δημοκρατικά ελεγχόμενης επιχείρησης (διεθνούς συνεταιριστικής συμμαχίας (I.C.A.)).

Με το νόμο 4019/2011 θεσπίζεται στην Ελλάδα η κοινωνική συνεταιριστική επιχείρηση (Κοιν.Σ.Επ.) ως φορέας της Κοινωνικής Οικονομίας. Οι επιχειρήσεις του είδους έχουν κοινωνικό χαρακτήρα, αλλά δεν παύουν να είναι επιχειρήσεις ασκώντας εμπορική ιδιότητα. Μέλη των Κοιν.Σ.Επ μπορούν να είναι φυσικά και νομικά πρόσωπα και όλοι έχουν δικαίωμα μιας ψήφου, ανεξάρτητα του αριθμού των συνεταιριστικών μερίδων που διαθέτουν. Η συμμετοχή ενός φυσικού προσώπου ως μέλους-εταίρου σε μια Κοιν.Σ.Επ δεν συνεπάγεται ασφαλιστικές/φορολογικές υποχρεώσεις. Τα κέρδη των Κοιν.Σ.Επ δεν διανέμονται στα μέλη τους -εκτός και αν είναι νόμιμα εργαζόμενοι σε αυτές- ενώ διατίθενται ως εξής: το 5% διατίθεται σε σχηματισμό αποθεματικού, το 35% διανέμεται στους εργαζόμενους σε κίνητρο παραγωγικότητας και το υπόλοιπο τουλάχιστον 60% διατίθεται για τις δραστηριότητες της επιχείρησης/τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Ανάλογα με τον ειδικότερο σκοπό τους, οι κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- Κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις ένταξης οι οποίες αφορούν στην οικονομική και κοινωνική ένταξη ευάλωτων ομάδων πληθυσμού. Σε αυτήν την

- κατηγορία ανήκουν και οι Κοινωνικοί Συνεταιρισμοί Περιορισμένης Ευθύνης (Κοι.Σ.Π.Ε.) ενώ απαραίτητη προϋπόθεση είναι το 40% των εργαζομένων στις επιχειρήσεις αυτές να ανήκουν υποχρεωτικά σε ευάλωτες ομάδες πληθυσμού.
- Κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις κοινωνικής φροντίδας, οι οποίες δραστηριοποιούνται στην παραγωγή και παροχή προϊόντων και υπηρεσιών προνοιακού χαρακτήρα σε συγκεκριμένες ομάδες πληθυσμού, όπως οι ηλικιωμένοι, τα βρέφη, τα παιδιά, τα άτομα με αναπηρία και τα άτομα με χρόνιες παθήσεις.
 - Κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις συλλογικού και παραγωγικού σκοπού, οι οποίες δραστηριοποιούνται στην παραγωγή προϊόντων και παροχή υπηρεσιών που προάγουν το τοπικό και συλλογικό συμφέρον, την προώθηση της απασχόλησης και την ενδυνάμωση της κοινωνικής συνοχής.

2 Κοινωνικοί επιχειρηματίες

2.1.1 Ποιοι είναι οι κοινωνικοί επιχειρηματίες;

Τι είναι αυτό που κάνει τους ανθρώπους να γίνουν κοινωνικοί επιχειρηματίες; Οι Mair και Noboa (2003) έχουν κατασκευάσει ένα μοντέλο που προσεγγίζει τις προϋποθέσεις υπό τις οποίες οι άνθρωποι ξεκινούν ένα κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, οι άνθρωποι καταρχήν χρειάζεται να διαθέτουν την επιθυμία για να δράσουν ως κοινωνικοί επιχειρηματίες (perceived desirability) αλλά και την πεποίθηση ότι είναι δυνατόν να ενεργήσουν σύμφωνα με τις προθέσεις τους (perceived feasibility). Η επιθυμία των κοινωνικών επιχειρηματιών στο να δραστηριοποιηθούν βασίζεται στην ενσυναίσθησή τους για μια κοινωνικά αποκλεισμένη ομάδα ανθρώπων. Επιπλέον, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες έχουν μια ισχυρή αίσθηση της ηθικής και έτσι νιώθουν ότι είναι ηθική υποχρέωσή τους να βοηθήσουν αυτούς τους ανθρώπους. Επομένως, αν υπάρχουν αυτοί οι δύο παράγοντες τότε δημιουργείται η επιθυμία στους κοινωνικούς επιχειρηματίες για να ξεκινήσουν μια κοινωνική επιχείρηση.

Ωστόσο, πολύ σημαντικός παράγοντας παραμένει η προσλαμβάνουσα δυνατότητα επίτευξης, δηλαδή η πεποίθηση των κοινωνικών επιχειρηματιών ως προς το κατά πόσο είναι εφικτό να ξεκινήσουν το επιχειρηματικό τους σχέδιο. Αυτό απαιτεί, πρώτα απ' όλα, μια ισχυρή αίσθηση της πεποίθησης ότι οι ίδιοι είναι ικανοί να επιτύχουν τους στόχους που οι ίδιοι έθεσαν (self-efficacy). Το δεύτερο μέρος της προσλαμβάνουσας δυνατότητας επίτευξης αποτελέσματος (perceived feasibility) αναφέρεται στην αναμενόμενη κοινωνική υποστήριξη. Κάποιος έχει υψηλό αίσθημα κοινωνικής υποστήριξης αν πιστεύει ότι θα καταφέρει να βρει σχετικά εύκολα υποστήριξη από την κοινωνία ή οικονομική υποστήριξη ξεκινώντας την κοινωνική του επιχείρηση.

Συνοπτικά, σύμφωνα με τους Mair και Noboa (2003) οι κοινωνικοί επιχειρηματίες έχουν υψηλό επίπεδο ενσυναίσθησης, ηθική δέσμευση, λαμβάνουν κοινωνική υποστήριξη και διαθέτουν ισχυρή πεποίθηση ότι οι ίδιοι μπορούν να πραγματοποιήσουν τους στόχους που θέτουν. Εάν υπάρχουν αυτοί οι τέσσερις παράγοντες, τότε είναι πολύ υψηλή η πιθανότητα δραστηριοποίησης στο χώρο της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

2.1.2 Χαρακτηριστικά κοινωνικών επιχειρηματιών

Προκειμένου η κοινωνική επιχειρηματικότητα να αλλάξει σημαντικά τις ισορροπίες και να πετύχει την κοινωνική αλλαγή θα πρέπει να δημιουργηθεί μια κρίσιμη μάζα από πρωτοβουλίες σε όλο τον κόσμο. Η ανάπτυξη και η επιτυχία της κοινωνικής επιχειρηματικότητας εξαρτάται τελικά από τον αριθμό των ατόμων που θα επιλέξουν να γίνουν κοινωνικοί επιχειρηματίες εστιάζοντας στην κοινωνική αποστολή τους. Έχει επικρατήσει η άποψη ότι οι κοινωνικοί επιχειρηματίες διαθέτουν πολύ συγκεκριμένα και σπάνια επιμέρους χαρακτηριστικά. Οι προσπάθειες που έχουν γίνει για να προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά του τυπικού κοινωνικού επιχειρηματία τείνουν να απεικονίζουν ένα κοινωνικό ήρωα με επιχειρηματικό ταλέντο. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες προσδιορίζονται κυρίως ως άτομα που έχουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν ευκαιρίες, να καινοτομούν, να προσαρμόζονται και να μαθαίνουν, να συγκεντρώνουν τους απαραίτητους πόρους, να δημιουργούν οικονομική και κοινωνική αξία και να προκαλούν αλλαγές μέσω της δεξιότητάς τους να εμπνέουν τους άλλους και να τους μεταδίδουν το όραμά τους (Light, 2009). Διερευνώντας τα κίνητρα των κοινωνικών επιχειρηματιών προκύπτει ότι ο αλτρουισμός κρύβεται πίσω από τα εγχειρήματα των κοινωνικών επιχειρηματιών ενώ αντίθετα το οικονομικό όφελος είναι αυτό που κινητοποιεί τους συμβατικούς επιχειρηματίες (Tan, 2005). Ο Bill Drayton (2002), ιδρυτής της Ashoka, θεωρεί την κοινωνική επιχειρηματικότητα ως το αποτέλεσμα πολύ ειδικών προσωπικών χαρακτηριστικών τα οποία εντοπίζονται μόνο σε ένα πολύ μικρό ποσοστό του πληθυσμού, γνωρίσματα που υπερβαίνουν τα αλτρουιστικά κίνητρα και αντικατοπτρίζουν την αποφασιστικότητα του κοινωνικού επιχειρηματία στο να αλλάξει την κοινωνία στο σύνολό της. Συγκεκριμένα ο Drayton υποστηρίζει ότι οι κοινωνικοί επιχειρηματίες έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά με τους συμβατικούς επιχειρηματίες αλλά υπάρχουν τέσσερα χαρακτηριστικά που τους διακρίνουν: η δημιουργικότητα, η επιχειρηματική ποιότητα, η θέληση για μεγάλης κλίμακας αποτελέσματα καθώς και η ισχυρή ηθική στάση.

Η έλλειψη εμπειρικών δεδομένων καθιστά δύσκολη την εκτίμηση του κατά πόσο αυτά τα προσωπικά χαρακτηριστικά είναι προαπαιτούμενα για την επιτυχία των κοινωνικών εγχειρημάτων. Επιπλέον, η προσήλωση αποκλειστικά στα ατομικά χαρακτηριστικά των κοινωνικών επιχειρηματιών εγκυμονεί κινδύνους καθώς στην ουσία

τα χαρακτηριστικά αυτά δεν αποτελούν στοιχεία διαφοροποίησης των κοινωνικών από τους συμβατικούς επιχειρηματίες.

2.2 Παραδείγματα κοινωνικών επιχειρηματιών

2.2.1 Η Victoria Hale και το Institute for One World Health

Η Victoria Hale είναι φαρμακοποιός και το 2000 ίδρυσε το Ινστιτούτο για την Υγεία του Κόσμου (Institute for One World Health), την πρώτη μη κερδοσκοπική φαρμακευτική εταιρεία της οποίας αποστολή είναι να διασφαλίσει ότι τα φάρμακα για μεταδοτικές ασθένειες του αναπτυσσόμενου κόσμου φτάνουν στα άτομα που τα χρειάζονται ανεξάρτητα από την οικονομική τους δυνατότητα. Η Hale διαπίστωσε ότι ενώ έχουν αναπτυχθεί πατέντες για την καταπολέμηση ενός μεγάλου αριθμού μεταδοτικών ασθενειών, οι φαρμακευτικές εταιρείες δεν προχωρούσαν στην παραγωγή τους αφού δεν θα είχαν σημαντικά οικονομικά οφέλη από την διάθεσή τους στους φτωχούς των αναπτυσσόμενων κρατών. Η Hale έδειξε ιδιαίτερη επιμονή στο στόχο της εστιάζοντας στο να παράξει το πρώτο φάρμακο χαμηλού κόστους που θεραπεύει τη σπλαχνική λειψιμάνιαση, μία ασθένεια που σκοτώνει περισσότερα από 200.000 άτομα κάθε χρόνο. Η πρόθεση της Hale στο να διαταράξει ένα άδικο σημείο ισορροπίας στον φαρμακευτικό κλάδο την εντάσσει στην κατηγορία των κοινωνικών επιχειρηματιών. Χρησιμοποιώντας έμπνευση, δημιουργικότητα και επιμονή αξιοποίησε μια καταπληκτική ευκαιρία προκειμένου να εισάγει ένα νέο βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο που θα βοηθούσε ένα τεράστιο ποσοστό ανθρώπων που το έχουν ανάγκη. Το 2011 μετά από μια μεγάλη χορηγία από το Ίδρυμα Gates, οι δραστηριότητες του One World Health εντάχθηκαν στις δράσεις του παγκοσμίου Οργανισμού Υγείας (PATH) ενώ η Hale συνεχίζει την δράση της ιδρύοντας την Medicines360, μια εταιρία που εστιάζει σε φάρμακα για έγκυες γυναίκες και παιδιά.

2.2.2 Ο Muhammad Yunus και η Grameen Bank

Ένα κλασικό παράδειγμα κοινωνικού επιχειρηματία αποτελεί ο Muhammad Yunus ιδρυτής της Grameen Bank (και εμπνευστής του πεδίου της μικροχρηματοδότησης (microfinance). Οι μόνοι τρόποι που είχαν οι φτωχοί κάτοικοι του Μπανγκλαντές για δανεισμό ήταν είτε ο δανεισμός από αδίστακτους τοκογλύφους, είτε η επαιτεία στους

δρόμους. Αυτή η κατάσταση διαιωνιζόταν συνεχώς λόγω της περιορισμένης πιστοληπτικής δυνατότητας αυτών των ανθρώπων για να δανειστούν με αξιοπρεπείς όρους με αποτέλεσμα να επιδεινώνεται η φτώχεια στην χώρα.

Ο Yunus αντιλήφθηκε το πρόβλημα και προσπάθησε να αποδείξει ότι οι φτωχοί αποτελούν εξαιρετικά αξιόπιστους δανειολήπτες δανείζοντας αρχικά σε 42 γυναίκες από το χωριό Jobra στο Μπανγκλαντές το ποσό των 27 δολαρίων. Οι γυναίκες επενδύοντας το ποσό σε παραγωγικές δραστηριότητες κατάφεραν και αποπλήρωσαν όλο το ποσό του δανείου και ταυτόχρονα να ξεφύγουν από την απόλυτη φτώχεια. Ο Yunus χρησιμοποίησε την δημιουργικότητα και το όραμά του και ίδρυσε το 1983 την Grameen Bank, η οποία αφενός προσφέρει πρόσβαση σε χρηματοδότηση σε πληθυσμιακές ομάδες που μαστίζονται από την φτώχεια, και αφετέρου είναι μια βιώσιμη κοινωνική επιχείρηση. Η Grameen Bank έως σήμερα έχει δανείσει 6 δισ. δολάρια, με 7 εκατομμύρια ενεργούς δανειολήπτες και δάνεια των 100 δολαρίων περίπου. Το εγχείρημα του Yunus προκάλεσε τη δημιουργία ενός παγκόσμιου δικτύου οργανισμών που αντέγραψαν ή προσάρμοσαν το μοντέλο του σε άλλες χώρες και κουλτούρες, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο τον παγκόσμιο κλάδο της μικροχρηματοδότησης και ο ίδιος βραβεύτηκε με το βραβείο Νόμπελ το 2006.

2.2.3 Η Jeroo Billimoria και η Child line India

Η Jeroo Billimoria ίδρυσε τον πρώτο της οργανισμό στην ηλικία των 16, ενώ συνολικά έχει ιδρύσει 9 οργανισμούς. Ο πρώτος της οργανισμός αφορούσε την προστασία των παιδιών και προσέφερε υπηρεσίες για αυτόν τον σκοπό. Εστίασε στα άστεγα παιδιά που επαιτούσαν στους δρόμους σε μεγάλα αστικά κέντρα της Ινδίας και ίδρυσε γραμμή βοήθειας 24ωρης λειτουργίας που απασχολούσε μάλιστα μέρος αυτών των παιδιών. Έως τότε υπήρχε γραμμή βοήθειας από το κράτος η οποία όμως λειτουργούσε μόνο από Δευτέρα έως Παρασκευή και σε ώρες 9.00–17.00 και έτσι δεν κάλυπτε τις ανάγκες των παιδιών. Έπειτα από την επιτυχημένη πορεία του οργανισμού της κατάφερε όχι μόνο να επεκτείνει το εγχείρημά της διεθνώς με το child line international αλλά ακόμη και το κράτος να υιοθετήσει το σύστημά της ως βασική βοήθεια για τα άστεγα και εγκαταλειμμένα παιδιά. Παράλληλα προσπάθησε να γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ του συστήματος προστασίας παιδιών με την επαγγελματική εκπαίδευση και την επιχειρηματικότητα. Έτσι ίδρυσε τον οργανισμό Aflatone ο οποίος υποστηρίζει ένα

εκατομμύριο παιδιά και συνεργάζεται με άλλους οργανισμούς και ΜΚΟ. Μέσω του aflatune εκπαιδεύονται σε πρακτικά θέματα νέα παιδιά σε όλο τον κόσμο για να αποκτήσουν αυτοπεποίθηση στους εαυτούς τους και να αποκτήσουν τα απαραίτητα εφόδια για να ηγηθούν στην ζωή τους.

2.2.4 Ο Kailash Satyarthi και η Rugmark

Ο Kailash Satyarthi ίδρυσε το 1983 τις οργανώσεις Save the Childhood Movement και Rugmark, μια οργάνωση πιστοποίησης χειροποίητων χαλιών που εγγυάται δίκαιες πρακτικές και αποκλεισμό της παιδικής εργασίας κατά τα στάδια της παραγωγής των χαλιών. Οι κινήσεις αυτές έχουν διασώσει πάνω από 80.000 παιδιά από τη μάστιγα της δουλείας, της εμπορίας και της εκμετάλλευσης της εργασίας τις τελευταίες τρεις δεκαετίες. Ο Satyarthi χρησιμοποίησε την συμπεριφορά των καταναλωτών για να επηρεάσει την εταιρική συμπεριφορά των κατασκευαστών χαλιών. Αρχικά, κατόρθωσε να διαμορφώσει και στην συνέχεια να διατηρήσει μια ηθική επιχειρηματική κουλτούρα μη χρησιμοποίησης παιδιών. Κατά την τελευταία δεκαετία, μέσω της πρωτοποριακής κοινωνικής και ακτιβιστικής του δράσης έχει οδηγήσει σε μείωση κατά 70% της παιδικής εργασίας στη Νότια Ασία και στην βελτίωση της θέσης ενός εκατομμυρίου καταπιεσμένων εργαζόμενων παιδιών. Επιπλέον, ηγήθηκε με επιτυχία σε ένα κίνημα σε εθνικό επίπεδο για την συνταγματική κατοχύρωση του δικαιώματος στην υποχρεωτική εκπαίδευση, η οποία στη συνέχεια, το 2009, άνοιξε το δρόμο για το δικαίωμα των παιδιών για υποχρεωτική και δωρεάν εκπαίδευση στην Ινδία.

Ο Kailash Satyarthi είναι ο αρχιτέκτονας και ηγέτης ενός εκ των μεγαλύτερων κοινωνικοπολιτικών κινήματων, της Global March Against Child Labor (GMACL), μια παγκόσμιας συμμαχίας μεταξύ ΜΚΟ, συλλόγων εκπαιδευτικών, σωματείων και της Παγκόσμιας Εκστρατείας για την Εκπαίδευση. Η εκστρατεία GMACL έπαιξε σημαντικό ρόλο στην απόφαση της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας στην Γενεύη, να αναθεωρήσει άμεσα την πολιτική της σχετικά με την παιδική εργασία, καθορίζοντας τα πρότυπα για απαράδεκτες μορφές παιδικής εργασίας, ελάχιστη ηλικία απασχόλησης και τις απαιτήσεις για επικίνδυνες εργασίες. Ο Kailash Satyarthi βραβεύτηκε με το Νόμπελ Ειρήνης το 2014 για την έως τώρα δράση του.

3 Ηγεσία

3.1 Εισαγωγή

Στις πολλές ομάδες στις οποίες ανήκουμε, συναντούμε ανθρώπους που μπορούμε να τους χαρακτηρίσουμε ως ηγέτες αφού συνήθως είναι εκείνοι που έχουν τις «καλές» ιδέες με τις οποίες οι υπόλοιποι συμφωνούν και ακολουθούν αλλά κυρίως έχουν τη δύναμη να κάνουν μέσω τρίτων τους στόχους τους πραγματικότητα. Οι ηγέτες δίνουν τη δυνατότητα στις ομάδες να λειτουργούν ως παραγωγικά και συντονισμένα σύνολα. Η αποτελεσματική ηγεσία έχει τεράστιο αντίκτυπο. Η μελέτη των Barrick et al. (1991) έδειξε ότι τα στελέχη με υψηλή αποτελεσματικότητα προσέθεσαν στην αξία της επιχείρησής τους 25 εκατομμύρια αμερικανικά δολάρια περισσότερο από τα στελέχη με μέτρια αποτελεσματικότητα, ενώ οι αποτελεσματικοί Διευθύνοντες Σύμβουλοι (CEO) βελτίωσαν την απόδοση της επιχείρησης κατά 14 τοις εκατό (Joyce, et al., 2003). Ακόμη και στον αθλητισμό, οι Jacobs και Singell (1993) μελέτησαν την απόδοση των αμερικανικών ομάδων του μπέιζμπολ για μια περίοδο είκοσι ετών και βρήκαν ότι οι πετυχημένες ομάδες είχαν μάνατζερς που είχαν ανώτερες δεξιότητες τακτικής ή είχαν τη δεξιότητα να βελτιώνουν την απόδοση των μεμονωμένων μελών της ομάδας. Επομένως, έχει αρκετό ενδιαφέρον να προσεγγίσουμε το φαινόμενο της ηγεσίας υπό το ευρύτερο πρίσμα της κοινωνικής ψυχολογίας και να εστιάσουμε στην μορφή που λαμβάνει στα πλαίσια της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

3.2 Ορισμός ηγεσίας – αποτελεσματικότητα ηγεσίας

Από μια κοινωνικο - ψυχολογική σκοπιά, ο Chemers (1997) όρισε την ηγεσία ως «μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής μέσω της οποίας το άτομο επιστρατεύει και κινητοποιεί τη βοήθεια άλλων για την επίτευξη ενός συλλογικού στόχου». Η ηγεσία προϋποθέτει την ύπαρξη ενός ατόμου, ή ομάδας, που να επηρεάζει τη συμπεριφορά ενός άλλου ατόμου ή ομάδας ατόμων - όπου υπάρχουν ηγέτες πρέπει να υπάρχουν και οπαδοί-ακόλουθοι.

Ο ορισμός της ηγεσίας μπορεί να κατανοηθεί καλύτερα αναφέροντας περιπτώσεις που δεν είναι ηγεσία όπως για παράδειγμα η άσκηση ισχύος, η επιρροή αλλά και η απλή συμμόρφωση σε κοινοτικές νόρμες. Ο αποτελεσματικός ηγέτης από την άλλη πλευρά θα

προσπαθήσει να μας πείσει για την ανάπτυξη μια νέας κοινοτικής νόρμας και η υιοθέτηση και τήρηση της νόρμας από εμάς θα επιβεβαιώσει την επιτυχία του ηγέτη. Επομένως, αποτελεσματικός ηγέτης είναι κάποιος που επιτυγχάνει να θέτει νέους στόχους και να επηρεάζει άλλους να τους πετύχουν. Εδώ, η εκτίμηση της ηγεσίας είναι κατά κύριο λόγο ένα αντικειμενικό θέμα αφού μετριέται βάση της επιρροής που είχε ο ηγέτης στον καθορισμό των νέων στόχων και το κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι. Αντιθέτως, η αξιολόγηση του κατά πόσο ένας ηγέτης είναι καλός ή κακός είναι κατά κύριο λόγο μια υποκειμενική κρίση βασισμένη στις προτιμήσεις, στις απόψεις και στους στόχους του εκάστοτε ατόμου, καθώς και στο κατά πόσο ο ηγέτης ανήκει στην ομάδα του ίδιου του ατόμου ή σε μια άλλη ομάδα. Αξιολογούμε τους ηγέτες ως προς το χαρακτήρα τους (π.χ. ευχάριστος, αντιπαθής, χαρισματικός), την ηθική και την εντιμότητα των μέσων που χρησιμοποιούν για να επηρεάσουν τους άλλους και να πετύχουν στόχους (π.χ. πειθώ, εξαναγκασμός, καταπίεση, δημοκρατική λήψη αποφάσεων) και τη φύση των στόχων προς τους οποίους καθοδηγούν τους οπαδούς τους (π.χ. τη διάσωση του περιβάλλοντος, τη μείωση της πείνας και της ασθένειας, την παραγωγή ενός αγαθού, την καταπολέμηση της καταπίεσης κτλ). Εν προκειμένω, καλοί ηγέτες είναι εκείνοι που έχουν χαρακτηριστικά που επικροτούμε, χρησιμοποιούν μέσα που εγκρίνουμε και θέτουν και επιτυγχάνουν στόχους που εκτιμούμε.

Οι ηγέτες παίζουν έναν κρίσιμο ρόλο στον προσδιορισμό συλλογικών στόχων. Με αυτή την έννοια, η ηγεσία είναι περισσότερο μια ομαδική διαδικασία παρά μια διαπροσωπική διαδικασία. Είναι μια διαδικασία επιρροής που εκφράζεται περισσότερο εμφανώς στα πλαίσια ομάδων απ' ό,τι σε διαπροσωπικά πλαίσια.

3.2.1 Χαρακτηριστικά κακών ηγετών

Ενώ οι καλοί ηγέτες τείνουν να έχουν τα χαρακτηριστικά της ακεραιότητας, της αποφασιστικότητας, της ικανότητας και του οράματος, οι εξαιρετικά κακοί ή επικίνδυνοι ηγέτες τείνουν να υποτιμούν τους άλλους και να είναι αδιάφοροι στις δοκιμασίες τους, δεν ανέχονται την κριτική και καταπνίγουν τη διαφωνία, ενώ έχουν μια μεγαλομανή αίσθηση του αξιώματος τους (Kellerman, 2004). Τα τέσσερα πλέον εξέχοντα υποδείγματα κακής ηγεσίας είναι:

α) αποτυχία στη δημιουργία μιας αποτελεσματικής ομάδας,

β) ανεπαρκείς διαπροσωπικές δεξιότητες διοίκησης της ομάδας,
γ) έλλειψη ευαισθησίας και ενδιαφέροντος για τους άλλους, και
δ) αδυναμία προσαρμογής στην περίπτωση προαγωγής σε θέση που απαιτεί μεγαλύτερες δεξιότητες ή περισσότερα προσόντα από τα υπάρχοντα (Leslie και Van Velsor, 1996).

3.3 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας

Οι ηγέτες σίγουρα ξεχωρίζουν από την υπόλοιπη ομάδα, και επομένως εστιάζουμε την προσοχή μας πάνω τους, γεγονός που ενδυναμώνει την πρόσληψη μιας αντιστοιχίας μεταξύ χαρακτηριστικών και συμπεριφοράς (Fiske και Depret, 1996). Για παράδειγμα τείνουμε να προσωποποιούμε την Ιστορία βάσει των πράξεων σπουδαίων ανθρώπων (π.χ. Μέγας Αλέξανδρος, Ναπολέοντας κτλ) ή να αποδίδουμε τα σπουδαία άλματα της επιστήμης σε μεμονωμένους επιστήμονες (όπως π.χ. Αϊνστάιν, Φρόντ, Δαρβίνος).

Αυτή η προσέγγιση στην ηγεσία που αποδίδει την αποτελεσματική ηγεσία σε έμφυτα ή επίκτητα ατομικά χαρακτηριστικά είναι γνωστή ως θεωρία του σπουδαίου προσώπου και χρονολογείται από τα χρόνια του Πλάτωνα, παρόλα αυτά οι περισσότεροι επιστήμονες στις μέρες μας δεν πιστεύουν ότι η αποτελεσματική ηγεσία είναι εγγενές χαρακτηριστικό. Αντίθετα, πιστεύουν ότι η ικανότητα ηγεσίας είναι μια πλειάδα χαρακτηριστικών προσωπικότητας που έχουν αποκτηθεί πολύ νωρίς στη ζωή και διαποτίζουν τους ανθρώπους με ένα χάρισμα και με μια προδιάθεση να ηγηθούν.

Ο Stogdill από το 1948 έκανε μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας πάνω στην ηγεσία και κατέληξε ότι ηγεσία δεν είναι η «απλή κατοχή ενός συνδυασμού χαρακτηριστικών» (Stogdill, 1948), επομένως η αναζήτηση για την προσωπικότητα του ηγέτη είναι απλουστευτική και μάταιη ενώ γενικά η συσχέτιση μεταξύ μεταξύ χαρακτηριστικών και αποτελεσματικής ηγεσίας, είναι χαμηλή, ενδεικτικά αναφέρεται μια μέση συσχέτιση της τάξης του 0,30 (Conger και Kanungo, 1998).

Παρόλα αυτά κάποιοι άνθρωποι είναι καλύτεροι ηγέτες από κάποιους άλλους και αυτό μπορεί να αποδοθεί στην ύπαρξη ορισμένων μόνιμων χαρακτηριστικών που τους προδιαθέτουν για αποτελεσματική ηγεσία. Επομένως αν θέλουμε να δώσουμε έμφαση στο ρόλο του χαρίσματος στην ηγεσία αντί να εστιάσουμε σε συγκεκριμένα

χαρακτηριστικά εστιάζουμε στις κύριες διαστάσεις της προσωπικότητας οι οποίες αναφέρονται ως Big Five και είναι οι παρακάτω: εξωστρέφεια/ορμητικότητα, προσήνεια, ευσυνειδησία, συναισθηματική σταθερότητα, νοητική ικανότητα/δεκτικότητα στην εμπειρία (Conger και Kanungo,1998).Θα πρέπει να σημειωθεί ότι αυτά τα χαρακτηριστικά έχουν μια συνολική συσχέτιση με την ηγεσία της τάξης του 0,58, με την εξωστρέφεια/ορμητικότητα, τη νοητική ικανότητα/δεκτικότητα στην εμπειρία και την ευσυνειδησία να προβλέπουν καλύτερα την αποτελεσματική ηγεσία (Bono etal., 2002).

3.4 Συμπεριφορές και είδη ηγετών

Η διάκριση των Lippitt και White μεταξύ αυταρχικού και δημοκρατικού ύφους ηγεσίας διαφοροποιείται ελαφρώς έπειτα από έρευνα του Bales (1950) στα ύφη της αλληλεπίδρασης σε ομάδες. Βάσει αυτής της έρευνας εντοπίστηκαν δύο ηγετικοί ρόλοι- κλειδιά - ο ειδικός του έργου και ο κοινωνιοσυναισθηματικός ειδικός (Bales, 1950).

Οι ειδικοί του έργου τείνουν να εμπλέκονται καιρία, συχνά με το να προσφέρουν γνώμες και να δίνουν οδηγίες ως προς τις προσανατολισμένες στο έργο πτυχές της ζωής της ομάδας, ενώ οι κοινωνιοσυναισθηματικοί ειδικοί τείνουν να αποκρίνονται και να δίνουν προσοχή στα συναισθήματα των άλλων μελών της ομάδας. Κανένας δεν μπορεί να κατέχει ταυτόχρονα και τους δύο ρόλους έτσι συνήθως οι ρόλοι περιέρχονται σε χωριστά άτομα με το άτομο που κατέχει το ρόλο του ειδικού του έργου να είναι πιθανότατα και ο κυρίαρχος ηγέτης. Βέβαια, σύμφωνα με άλλους ερευνητές από το Πανεπιστήμιο του Ohio το ίδιο άτομο θα μπορούσε να είναι ψηλά και στην δημιουργία της δομής (προσανατολισμένο στο έργο) αλλά και στο ενδιαφέρον (κοινωνιοσυναισθηματικό), και ένα τέτοιο άτομο θα ήταν ιδιαίτερα αποτελεσματικός ηγέτης. Η γενική διάκριση μεταξύ του ύφους ηγεσίας που δίνει μεγαλύτερη προσοχή στο έργο της ομάδας και στην επίτευξη αποτελεσμάτων, και εκείνου που δίνει προσοχή στις σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας είναι αρκετά διαδεδομένη. Επιπλέον, είναι μια διάκριση που μπορεί να ισχύει σε διάφορες κουλτούρες, με τον περιορισμό ότι αυτό που λογίζεται ως προσανατολισμένη στο έργο ή κοινωνιοσυναισθηματική ηγετική συμπεριφορά μπορεί να διαφέρει από κουλτούρα σε κουλτούρα. Για παράδειγμα, από την περί ηγεσίας έρευνα τους στην Ιαπωνία, οι Misumi και Peterson (1985) σχολιάζουν ότι σε κάποιες κουλτούρες το να τρώει μεσημεριανό ο ηγέτης με τους συναδέλφους του συνδέεται με υψηλή

διατήρηση της συνοχής της ομάδας αλλά όχι σε άλλες. Επομένως για το αν μια συμπεριφορά λογίζεται ως του ενός ή του άλλου τύπου ηγεσίας διαφέρει από κουλτούρα σε κουλτούρα. Στο ίδιο συμπέρασμα κατέληξαν ο Smith και οι συνεργάτες του (Smith et al., 1989) από έρευνες στις Ηνωμένες Πολιτείες, τη Βρετανία, το Χονγκ Κονγκ και την Ιαπωνία. Βρήκαν ότι οι συμπεριφορές απόδοσης και διατήρησης στους ηγέτες έχαιραν εκτίμησης παγκοσμίως, αλλά το τι λογιζόταν ως συμπεριφορά καθενός τύπου ποίκιλλε από κουλτούρα σε κουλτούρα. Για παράδειγμα, οι ηγέτες πρέπει να αποτιμούν την απόδοση των εργαζομένων στο έργο. Στη Βρετανία και στην Αμερική, ο διακριτικός τρόπος για να γίνει αυτό είναι μιλώντας απευθείας με τους εργαζομένους, ενώ στην Ασία αυτό θεωρείται αδιάκριτο, και ο διακριτικός τρόπος είναι να μιλήσει ο ηγέτης με τους συναδέλφους του ατόμου.

Επειδή η προσωπικότητα των ηγετών από μόνη της δεν ήταν επαρκές και αξιόπιστο χαρακτηριστικό της ηγεσίας, το 1943 πραγματοποιήθηκε από τον Lippit και White (1943) μια κοινωνικο-ψυχολογική έρευνα σε τρεις διαφορετικές ομάδες. Σε κάθε ομάδα ασκήθηκε διαφορετικό ύφος ηγεσίας προκειμένου να μελετηθεί η πραγματική συμπεριφορά διαφορετικού τύπου ηγετών και οι επιπτώσεις πάνω στην ομάδα όσον αφορά την παραγωγικότητα, την συμπάθεια προς τον ηγέτη αλλά και την ατμόσφαιρα της ομάδας. Οι ηγέτες κάθε ομάδας είχαν τις παρακάτω συμπεριφορές:

- Αυταρχικοί ηγέτες: Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν ένα ύφος βασισμένο στο να δίνουν εντολές στους οπαδούς τους. Αυτοί οργάνωναν όλες τις δραστηριότητες, έδιναν εντολές, ήταν απόμακροι και εστίαζαν αποκλειστικά στο προκείμενο έργο.
- Δημοκρατικοί ηγέτες: Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν ένα ύφος βασισμένο στη διαβούλευση και στην επίτευξη συμφωνίας και συναίνεσης από τους οπαδούς τους. Αυτοί ζητούσαν υποδείξεις, συζητούσαν σχέδια και συμπεριφέρονταν ως κοινά μέλη της λέσχης.
- Laissez-faire ηγέτες: Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν ένα ύφος που είναι βασισμένο στην έλλειψη ενδιαφέροντος για τους οπαδούς.

Οι δημοκρατικοί ηγέτες ήταν σημαντικά πιο αρεστοί από τους αυταρχικούς ηγέτες ή τους laissez-faire ηγέτες. Δημιούργησαν μια φιλική, επικεντρωμένη στην ομάδα, προσανατολισμένη στο έργο ατμόσφαιρα που συνδεόταν με σχετικά υψηλή ομαδική παραγωγικότητα, η οποία δεν επηρεαζόταν από τη φυσική απουσία ή παρουσία του

ηγέτη. Αντίθετα, οι αυταρχικοί ηγέτες δημιούργησαν μια επιθετική, εξαρτώμενη, προσανατολισμένη στον εαυτό ομαδική ατμόσφαιρα, που συνδεόταν με υψηλή παραγωγικότητα μόνον όταν ο ηγέτης ήταν παρών. Οι laissez-faire ηγέτες δημιούργησαν μια φιλική, επικεντρωμένη στην ομάδα αλλά και προσανατολισμένη στο παιχνίδι ατμόσφαιρα που συν-δεόταν με χαμηλή παραγωγικότητα, η οποία ανέβαινε μόνο όταν ο ηγέτης ήταν απών. Οι Lippitt και White(1943) χρησιμοποίησαν αυτά τα ευρήματα για να προαγάγουν την άποψή τους ότι η δημοκρατική ηγεσία ήταν πιο αποτελεσματική από κάθε άλλη ηγετική συμπεριφορά.

3.5 Συναλλακτική – μετασχηματική ηγεσία

Η συναλλακτική ηγεσία είναι ύψος ηγεσίας που εστιάζει στην ανταλλαγή πόρων μεταξύ ηγέτη και υποστηρικτή. Αυτή η συναλλαγή μπορεί να θεωρηθεί ισότιμη και γίνεται για την επίτευξη αποτελεσμάτων. Έτσι οι ηγέτες δημιουργούν προσδοκίες, θέτουν στόχους, και παρέχουν αναγνώριση και ανταμοιβές για την ολοκλήρωση τους (Burns, 1978). Οι αμοιβαίες ωφέλειες ανταλλάσσονται μεταξύ ηγετών και οπαδών με φόντο τις εξαρτώμενες ανταμοιβές και τιμωρίες που διαμορφώνουν τη συνεργασία και την εμπιστοσύνη (Bass, 1985). Επειδή οι αποτελεσματικοί ηγέτες παίζουν μεγαλύτερο ρόλο από τους οπαδούς στην καθοδήγηση των ομάδων προς τους στόχους τους, οι οπαδοί ανταμείβουν τον ηγέτη με κοινωνική αποδοχή, επαίνους, γόητρο, κύρος και δύναμη - με άλλα λόγια, με τα εξωτερικά γνωρίσματα της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Η μετασχηματιστική ηγεσία από την άλλη είναι ακριβώς αντίθετη από την συναλλακτική ηγεσία. Οι συναλλακτικοί ηγέτες απευθύνονται στο ατομικό συμφέρον των οπαδών ενώ οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν τους οπαδούς να υιοθετήσουν ένα όραμα που περιλαμβάνει περισσότερα από το ατομικό συμφέρον (Judge και Bono, 2000).

Πολύ σημαντικά στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι το εξατομικευμένο ενδιαφέρον για τις ανάγκες των οπαδών, τις ικανότητες και τις φιλοδοξίες τους, η διανοητική διέγερση ώστε να υπάρξει αμφισβήτηση του βασικού τρόπου σκέψης των οπαδών, με σκοπό να βοηθηθούν να αναπτύξουν νέους και καλύτερους τρόπους σκέψης και χαρισματική ηγεσία/ηγεσία που εμπνέει, (Avolio και Bass, 1987, Bass, 1985).

Η μέτρηση της συναλλακτικής και μετασχηματικής ηγεσίας έχει κατά το παρελθόν προσελκύσει το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών και για αυτό το λόγο αναπτύχθηκε το 1990 από τους Bass και Avolio το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) το οποίο είναι πλέον στην πέμπτη του έκδοση και έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως, σε ποικίλους οργανισμούς σε όλον τον κόσμο, ως το δημοφιλέστερο εργαλείο οργανωσιακής και διοικητικής έρευνας.

Μια σύγχρονη πρόκληση για τη θεωρία της μετασχηματιστικής είναι να συγκεκριμενοποιήσει ακριβώς τι συμβαίνει ψυχολογικά στο νου των μεμονωμένων οπαδών, που μετασχηματίζει τις σκέψεις και τη συμπεριφορά τους ώστε να συμμορφώνονται με το όραμα του ηγέτη, είτε στην περίπτωση που οι οπαδοί ταυτίζονται προσωπικά με τον ηγέτη και κατ' αυτόν τον τρόπο κάνουν το όραμα του ηγέτη δικό τους, είτε όταν η συμπεριφορά των μετασχηματιστικών ηγετών κάνει τους οπαδούς να ταυτίζονται πιο ισχυρά με τις κεντρικές αξίες του οργανισμού. Όπου τα μέλη της ομάδας ταυτίζονται ισχυρά με την ομάδα, οι ηγέτες που θεωρούνται κεντρικά/πρωτοτυπικά μέλη της ομάδας έχουν τη δυνατότητα να είναι καινοτόμοι στο να ορίζουν τους στόχους και τις πρακτικές των ομάδων. Η ισχυρή ταύτιση συνδέεται με την εσωτερίκευση των νορμών της ομάδας ως πεποιθήσεων και πράξεων του ίδιου του ατόμου. Με αυτόν τον τρόπο, οι ηγέτες μπορούν να μετασχηματίζουν τις ομάδες.

3.6 Χαρισματική ηγεσία

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι το χάρισμα διευκολύνει την αποτελεσματική ηγεσία, ίσως γιατί οι χαρισματικοί άνθρωποι είναι συναισθηματικά εκφραστικοί, ενθουσιώδεις, ευφράδεις, οραματιστές, έχουν κίνητρο, αυτοπεποίθηση και δείχνουν ενδιαφέρον και ευαισθησία προς τους άλλους (π.χ. Riggio και Carney, 2003). Αυτά τα χαρακτηριστικά επιτρέπουν στο άτομο να έχει επιρροή και πειθώ, και επομένως να κάνει άλλους να ενστερνίζονται το όραμά τους για την ομάδα και να θυσιάζουν τους προσωπικούς για τους συλλογικούς στόχους. Οι Meindl και Lerner (1983) μιλούν για την ενδυνάμωση της αίσθησης της κοινής ταυτότητας των οπαδών από τους οραματιστές ηγέτες, και πώς αυτή η κοινή ταυτότητα δημιουργεί ένα συλλογικό «ηρωικό κίνητρο» που κάνει τους ομαδικούς στόχους πιο σημαντικούς από τους προσωπικούς.

Η χαρισματική ηγεσία είναι ένα ύφος ηγεσίας που βασίζεται στην (προσλαμβανόμενη) κατοχή χαρίσματος από τον ηγέτη. Μπορούμε να δούμε την χαρισματική ηγεσία ως ένα παράγωγο του προσωπικού χαρίσματος του ηγέτη αλλά και των αντιδράσεων των οπαδών στο χάρισμα του ηγέτη σε μια συγκεκριμένη κατάσταση. - το προσωπικό χάρισμα μόνο του μπορεί να μην εγγυάται τη χαρισματική ηγεσία (π.χ. Bryman, 1992). Η χαρισματική/μετασχηματιστική ηγεσία έχει ρητά συνδεθεί με τις Πέντε Μεγάλες διαστάσεις προσωπικότητας (Big Five) της εξωστρέφειας/ορμητικότητας, της προσήνειας, και της νοητικής ικανότητας/δεκτικότητας στην εμπειρία (π.χ. Judge, Bono, Ilies και Gerhardt, 2002). Η χαρισματική ηγεσία επίσης συνδέεται με τη σχετική έννοια της οραματικής ηγεσίας (π.χ. Conger και Kanungo, 1998) και την άποψη ότι οι άνθρωποι διαφέρουν ως προς το πόσο οραματιστές είναι ως ηγέτες. Οι οραματιστές ηγέτες είναι ξεχωριστοί άνθρωποι που μπορούν να εντοπίσουν ελκυστικούς μελλοντικούς στόχους και σκοπούς για μια ομάδα και να κινητοποιήσουν τους οπαδούς να τους εσωτερικεύσουν ως δικούς τους. Η κοινωνική επιχειρηματικότητα προσπαθεί να αξιοποιήσει στο μέγιστο το όραμα και τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας αυτού του είδους της ηγεσίας.

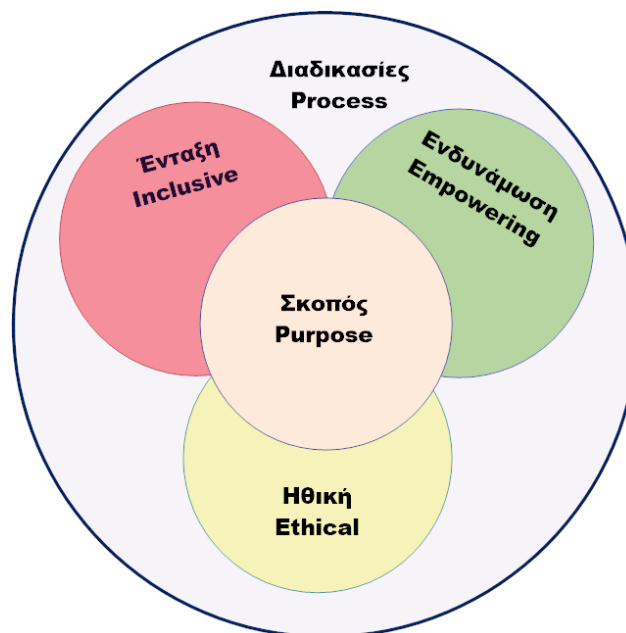
3.7 Σχεσιακή ηγεσία

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα χαρισματικών ηγετών που με τις πρωτοποριακές δράσεις τους ασκούν ηγεσία και δημιουργούν υποστηρικτές, παρόλα αυτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και η ηγεσία που πηγάζει μέσα από τις διαπροσωπικές σχέσεις και την συμπεριφοράς μας στα πλαίσια μιας ομάδας. Αυτού του είδους η ηγεσία αναφέρεται ως σχεσιακή ηγεσία και ουσιαστικά πρόκειται για μια μετεξέλιξη της μετασχηματιστικού τύπου ηγεσίας. Μπορούμε επομένως να δούμε την ηγεσία, ως μια διαδικασία που εμπλέκει τις σχέσεις και την ηθική των ανθρώπων σε μια συλλογική προσπάθειά τους να φέρουν κάποια θετική αλλαγή. Ο Whatley (1992) αναφέρει ότι η ηγεσία εξαρτάται πάντοτε από το πλαίσιο που την περιβάλλει αλλά το πλαίσιο διαμορφώνεται από τις σχέσεις που θεωρούμε σημαντικές. επίσης, αναφέρεται ότι πρωταρχικό ρόλο διαδραματίζουν οι σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, η δε επιτυχία αυτής της μορφής ηγεσίας εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα του ηγέτη να δημιουργεί θετικές σχέσεις μέσα στον οργανισμό.

Η Susan R. Komives το 1998 ανέπτυξε ένα μοντέλο για την σχεσιακή ηγεσία. Το μοντέλο επικεντρώνει στα πέντε βασικά πεδία τα οποία χαρακτηρίζουν τις σχέσεις μεταξύ ανθρώπων που συνεργάζονται με σκοπό να πετύχουν μια θετική αλλαγή (Komives, 1998). Τα πεδία αυτά είναι :

- ο σκοπός(purpose),
- η ένταξη/ενσωμάτωση(inclusion),
- η ενδυνάμωση (empowerment),
- η ηθική (ethics) και
- οι διεργασίες (process)

Μία διαγραμματική απεικόνιση των πεδίων παρουσιάζεται στο διάγραμμα 1.



Διάγραμμα 1. Το μοντέλο της σχεσιακής ηγεσίας κατά Komives (1998). Πηγή: Προσωπικό αρχείο

Σε ότι αφορά το **σκοπό** (purpose) το μοντέλο σχεσιακής ηγεσίας περιλαμβάνει:

α) τον ξεκάθαρο προσδιορισμό ενός κοινωνικού οράματος. Σε αντίθεση με το προσωπικό όραμα το οποίο προβάλλεται στην ομάδα από τον ηγέτη-άτομο, στο κοινωνικό όραμα όλα τα μέλη της ομάδας συνεισφέρουν ενεργά στην διαμόρφωσή του οράματος

β) την συνεργασία και την δέσμευση προς την επίτευξη κοινού στόχου. Ο κοινός στόχος θα πρέπει να έχει καταστεί σαφής με κατάλληλο τρόπο προς όλα τα μέλη της ομάδας και όλοι να έχουν ίση συμμετοχή στην προσπάθεια της ομάδας για την επίτευξη του στόχου.

γ) την δημιουργία θετικής αλλαγής. Η θετική αλλαγή μπορεί να δημιουργηθεί μέσα από διάφορες ομαδικές δραστηριότητες όπως π.χ. δουλεύοντας στην επίλυση διαφορών μεταξύ των μελών της ομάδας, βρίσκοντας κοινή κατεύθυνση για δράσεις και κτίζοντας ομαδικά το κοινό όραμα προκειμένου να βελτιωθεί ο οργανισμός.

Ο Rost (1991) υποστηρίζει ότι ηγεσία ασκείται όταν μια ομάδα στοχεύει στο να πετύχει συγκεκριμένη αλλαγή και όχι απλά όταν την πετυχαίνει. Σύμφωνα με την θεωρία της αλλαγής, αυτή συμβαίνει όταν υπάρχει μια μετατόπιση από ένα σημείο ισορροπίας μιας δεδομένης κατάστασης προς ένα άλλο σημείο. Η μετατόπιση αυτή μπορεί να προκληθεί είτε από ένα μεμονωμένο περιστατικό είτε από μια αλλαγή συνήθως, στο εξωτερικό πολιτικό περιβάλλον. Άρα πολύ σημαντικά στοιχεία στην δημιουργία της θετικής αλλαγής είναι να υπάρχει στοχευμένη πρόθεση για να αλλάξει μια κατάσταση και να υπάρξει μετατόπιση του σημείου ισορροπίας από την υπάρχουσα κατάσταση σε μια νέα θέση.

Σε ότι αφορά την **ένταξη** (inclusion), επιδιώκεται κάθε μέλος της ομάδας να νοιώθει ισότιμο με τους άλλους, καλοδεχούμενο και ότι η άποψη του έχει βαρύτητα μέσα στην ομάδα. Σε όλες τις ομάδες υπάρχουν διαφορετικοί άνθρωποι, παρόλα αυτά ο στόχος για την ηγεσία της ομάδας δεν είναι να ξεπεράσει την διαφορετικότητα και την πολυπολιτισμικότητα των μελών της αλλά να την χρησιμοποιήσει δημιουργικά ώστε να χτίσει τον κοινό σκοπό της ομάδας(purpose).

Η Komives (1998) αναφέρει ότι «το κάθε άτομο της ομάδας είναι πολύ σημαντικό επειδή ταυτόχρονα αντιπροσωπεύει και επηρεάζει το σύνολο της ομάδας» επομένως η ουσιαστική ένταξη είναι βασική προϋπόθεση για την ευρυθμία της ομάδας. Η ένταξη

επίσης εμπεριέχει και την έννοια της ενθάρρυνσης σε περαιτέρω ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των δυνατών σημείων του κάθε μέλους της ομάδας. Με αυτόν τον τρόπο, η ομάδα θα μπορεί να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά την διαφορετικότητά των μελών της και να τους επιτρέψει να συμμετάσχουν ενεργά στην διαμόρφωση της ομαδικής κουλτούρας και την δημιουργία θετικής αλλαγής. Οι MacGill και Slocum(1993) αναφέρουν: «Οι ηγέτες επιδιώκουν να βελτιώσουν την μάθηση για τους άλλους, βοηθώντας τους να αναπτύξουν δικές τους πρωτοβουλίες, ενισχύοντας τους στο να χρησιμοποιήσουν την δική τους κρίση και επιτρέποντας τους να προοδεύσουν ώστε να προσφέρουν περισσότερα στον οργανισμό. Αυτοί οι ηγέτες, με την αρετή της μάθησης έπειτα γίνονται μέντορες και ηγέτες σε άλλους.»

Συνοψίζοντας, μια ομάδα είναι αποτελεσματική προς την κατεύθυνση της ένταξης με το να εκτιμά και να δείχνει σεβασμό προς την ατομικότητα και την διαφορετικότητα, να έχει την δυνατότητα να προσεγγίζει καταστάσεις υπό διαφορετικές οπτικές και να έχει ανεπτυγμένη την ικανότητα της ενσυναίσθησης.

Επίσης στο ευρύτερο πλαίσιο που αφορά την ένταξη, συμπεριλαμβάνονται ακόμη και οι σχέσεις με άτομα τα οποία βρίσκονται εκτός της ομάδας, επομένως η προσέγγιση στο θέμα της ένταξης θα πρέπει να είναι παρόμοια με αυτή των μελών της ομάδας. Αυτό γίνεται ιδιαίτερα εμφανές στην περίπτωση των κοινωνικών επιχειρήσεων αφού είναι πολύ σημαντικό να προωθηθεί προς τα έξω το όραμα, οι στόχοι και οι δράσεις τους ώστε να καταφέρουν να ευαισθητοποιήσουν και να κινητοποιήσουν ένα μέρος της κοινωνίας .

Η **ενδυνάμωση** (empowerment) ως βασικό στοιχείο του μοντέλου της σχεσιακής ηγεσίας, αφορά την δημιουργία ενός κατάλληλου περιβάλλοντος μέσα στην ομάδα ώστε να αποκτηθεί από όλους μια κοινή κουλτούρα συμμετοχής σε όλες τις δράσεις της ομάδας. Η ενδυνάμωση βοηθά σημαντικά στην ένταξη αφού στόχος της είναι να προωθήσει την πλήρη εμπλοκή των μελών της ομάδας, καταπολεμώντας τα εμπόδια και που την περιορίζουν. Όταν αποκτηθεί κουλτούρα ενδυνάμωσης μέσα στην ομάδα, τότε τα μέλη είναι σε θέση να αναγνωρίζουν από μόνα τους ότι όχι μόνο έχουν δικαίωμα αλλά ότι είναι και υποχρέωσή τους να συμμετάσχουν ενεργά, υπεύθυνα και αποτελεσματικά σε όλες τις δραστηριότητες της ομάδας. Όπως έχει αναφέρει η Komives(1998), «η ισχύς που κατέχει ένας ηγέτης είναι σημαντικά μικρότερη από την ισχύ που βρίσκεται μέσα

στην ομάδα σαν σύνολο και η ισχύς της ομάδας θα πρέπει να μοιράζεται ακόμη και με μέλη που δεν κατέχουν κάποια θέση ισχύος ιεραρχικά». Πλέον αρκετοί ηγέτες που κατέχουν θέσεις ισχύος λόγω της ιεραρχικής δομής του οργανισμού, έχουν επίγνωση ότι το κλειδί για την δική τους ισχύ και αποτελεσματικότητα είναι τα μέλη της ομάδας που ηγούνται, οι συμμετέχοντες.(Kouzes και Posner,1987). Είναι πολύ σημαντικό να δημιουργηθεί κουλτούρα κλίματος ενδυνάμωσης μέσα στην ομάδα αφού έτσι τα μέλη της ομάδας θα μπορέσουν να αποδώσουν στο μέγιστο βαθμό ως μέλη της ομάδας με όλα τα σημαντικά οφέλη που θα έχει αυτό για την ομάδα ή τον οργανισμό.

Όσον αφορά το πεδίο της ηθικής (ethics) η έννοια της ηγεσίας αποκτάει ηθική διάσταση. Η ηθική εντοπίζεται τόσο μέσα στις μεθόδους εφαρμογής όσο και στο τελικό αποτέλεσμα. Η Komives (1998) στην προσέγγισή της τον ορισμό της σχεσιακής ηγεσίας αναφέρει: «Η ηγεσία είναι μια σχεσιακή και ηθική διεργασία κατά την οποία άνθρωποι προσπαθούν μαζί να επιφέρουν θετική αλλαγή

Στην βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετές ερμηνείες περί ηθικής (ethics) με κοινό τους σημείο το ότι γίνεται αναζήτηση σε αυτό που θεωρείται γενικά εκ φύσεως καλό. Δεν αρκεί απλώς ο προσδιορισμός μεταξύ καλού και κακού αλλά κυρίαρχος στόχος είναι να επιτευχθεί όσον το δυνατόν περισσότερο καλό. Ακόμη βασικό χαρακτηριστικό είναι ότι πρέπει να ακολουθούνται οι κανόνες και τα σταθμά (standards) που έχουν οριστεί από την ομάδα και χαρακτηρίζουν την ηθική συμπεριφορά. ΟToffler (1986) σχετικά με την ηθική συμπεριφορά αναφέρει ότι: «για να είναι κάποιος ηθικός σημαίνει ότι συμμορφώνεται στους κανόνες (standards) που έχουν οριστεί από την ομάδα ή το επάγγελμά του. Κάθε ομάδα μπορεί να θέσει τα δικά της προαπαιτούμενα ηθικά σταθμά και μετά κάποιος μπορεί να επιλέξει να τα ακολουθήσει ή όχι.

Βάσει έρευνας (Hughes etal, 1993)που έγινε σε 1200 άτομα, ποσοστό 89% των ερωτούμενων απάντησαν ότι η ηθική αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό των ηγετών. Παρόλα αυτά, στην ίδια έρευνα μόλις το 41% δήλωσε ότι οι προϊστάμενοι τους κατείχαν αυτό το χαρακτηριστικό. Επομένως, μια μεγάλη πρόκληση για την ηγεσία είναι να καλυφθεί το κενό που υπάρχει μεταξύ των προσδοκιών γιατην ιδανική ηθική ηγεσία και την πραγματικότητα. Αυτό από την μεριά των ηγετών ομάδων, μπορεί να επιτευχθεί με την ηθική τους στάση όσον αφορά την ανάληψη ευθύνης για δικές τους ενέργειες και την

προβολή αξιών μέσω ακόμη και της προσωπικής τους ζωής αποτελώντας ένα παράδειγμα προς μίμηση για τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

Όσον αφορά το πεδίο των διαδικασιών, περιλαμβάνονται όλες οι μέθοδοι και οι διαδικασίες που διέπουν τις δραστηριότητες της ομάδας και ειδικά εκείνες που αφορούν την λειτουργία και την διαχείριση, την λήψη αποφάσεων αλλά και τον χειρισμό των επιμέρους δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας. Πολλές ομάδες εστιάζουν στον τελικό στόχο και υποβαθμίζουν την σημασία των διαδικασιών. Ουσιαστικά με τις διαδικασίες προσπαθούμε να διερευνήσουμε βασικά ερωτήματα όπως γιατί να κάνουμε τα πράγματα με αυτόν τον τρόπο και πως μπορούμε να γίνουμε πιο αποτελεσματικοί. Στοιχειώδεις διαδικασίες της σχεσιακής ηγεσίας είναι η συνεργασία, η ανατροφοδότηση, ο στοχασμός, ο κοινωνικός διάλογος και το χτίσιμο κοινότητας (Kotivnes,1998). Για την αποτελεσματικότητα της ομάδας, είναι πολύ σημαντικό τα μέλη να συμμετέχουν συνειδητά, αλληλεπιδρώντας με άλλους και έχοντας ως στόχο να επιφέρουν την αλλαγή εξυπηρετώντας το όραμα και την αποστολή της ομάδας.

ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΕΥΝΑ

4 Σκοπός της έρευνας

Στα προηγούμενα κεφάλαια έγινε μια προσέγγιση τόσο σε θέματα που άπτονται του τομέα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, όσο και σε θέματα ηγεσίας. Είδαμε ότι η κοινωνική επιχειρηματικότητα ως μια νέα μορφή επιχειρηματικότητας προσπαθεί να αναπτυχθεί και ταυτόχρονα αναζητά την ταυτότητά της. Αυτό συμβαίνει γιατί αφενός έχει μια αρκετά μεγάλη γκάμα δραστηριοτήτων όπως για παράδειγμα την γεωργία, την υγεία, τον τουρισμό, το εμπόριο, τις κατασκευές, τον πολιτισμό, την εκπαίδευση κ.α. και αφετέρου, γιατί βασικό στοιχείο της είναι η επιδίωξη της αλλαγής κουλτούρας σε πολλά επίπεδα της Ελληνικής κοινωνίας.

Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες κατά το παρελθόν έχουν μελετηθεί αρκετά στην βιβλιογραφία λόγω του ότι ασκούν μια γοητεία που πηγάζει κυρίως από τον κοινωνικό σκοπό, το όραμά τους και τις ηγετικές τους ικανότητες. Παρόλα αυτά, δεν έχουν ερευνηθεί εις βάθος, τα επιμέρους χαρακτηριστικά ηγεσίας των κοινωνικών επιχειρήσεων σε οργανωσιακό επίπεδο. Αυτό που είναι γενικά αποδεκτό είναι ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις επιδιώκοντας να δημιουργήσουν θετικά κοινωνικά αποτελέσματα χρησιμοποιούν μια ηγεσία συνεργατικού τύπου. Παρόλα αυτά, μέσω της έρευνας, παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η διαπίστωση ότι υπάρχει δυσκολία από μεριάς των ατόμων που εμπλέκονται με τις κοινωνικές επιχειρήσεις να παραδεχτούν ότι οι ίδιοι είναι ηγέτες και συνεισφέρουν σημαντικά στην ηγεσία της επιχείρησης.

Στόχος της έρευνας είναι η ανάδειξη των χαρακτηριστικών της ηγεσίας που ασκείται στο χώρο της κοινωνικής επιχειρηματικότητας διερευνώντας την προσέγγιση των ιδρυτικών στελεχών διαφόρων κοινωνικών επιχειρήσεων.

5 Μεθοδολογική προσέγγιση

Η μεθοδολογική προσέγγιση της παρούσας έρευνας βασίζεται στις αρχές του κονστρουκτιβισμού. Η κονστρουκτιβιστική ή «ερμηνευτική» μέθοδος βασίζεται στο βασικό αξίωμα και επιστημολογική παραδοχή ότι η «πραγματικότητα αποτελεί κοινωνική κατασκευή» (Robson, 2007). Επομένως, δίνεται προτεραιότητα στο να μελετηθεί το φαινόμενο και όχι η μέθοδος όπως συνηθίζεται στις κλασσικές μεθόδους. Μέσω της παρατήρησης και των συνεντεύξεων, οι συμμετέχοντες μαζί με τους ερευνητές θεωρείται ότι δημιουργούν την πραγματικότητα. Βέβαια δεν πρόκειται για μια εντελώς αντικειμενική αποτύπωση της πραγματικότητας, επειδή πρόκειται για μια ποιοτική μέθοδο που η ανάλυση προκύπτει μέσα από την αλληλεπίδραση παραγόντων όπως η προσωπική βιογραφία του ερευνητή, τα συμφέροντα, οι σχέσεις με τους συμμετέχοντες και το γενικό πλαίσιο της έρευνας (Charmaz, 2001). Αυτό που επιτυγχάνουμε με την κονστρουκτιβιστική μέθοδο είναι να λάβουμε ερμηνευτικές απεικονίσεις της πραγματικότητας όπως αυτή διαμορφώνεται βάσει των συνεντεύξεων με το δείγμα συμμετεχόντων.

Κατά την διαδικασία των συνεντεύξεων της έρευνας, οι συμμετέχοντες προσεγγίζονται ως άτομα τα οποία κατέχουν τον βασικότερο ρόλο στην παραγωγή του εμπειρικού υλικού. Η σχέση που δημιουργεί ο ερευνητής με τους συμμετέχοντες είναι δυναμική και βάσει αυτής καθορίζεται το περιεχόμενο και η έκταση του εμπειρικού υλικού της συνέντευξης. Καθίσταται έτσι αναγκαία η σταδιακή εξοικείωση του ερευνητή με τον συμμετέχοντα, διαμορφώνοντας με τέτοιο τρόπο την θεματολογία αλλά και την πορεία της συνέντευξης ώστε να υπάρχει η βασική κατανόηση των ειδικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του ερωτώμενου κοινωνικού επιχειρηματία αλλά και να γίνει εντοπισμός των επιμέρους ιδιομορφιών, των αξιών, του οράματος και της ηγεσίας των κοινωνικών τους επιχειρήσεων.

Τα εμπειρικά στοιχεία που παρουσιάζονται στην παρούσα έρευνα έχουν εξαχθεί μέσα από 9 συνεντεύξεις με 12 άτομα τα οποία είναι ιδρυτικά στελέχη κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Σε αρχικό στάδιο, κατασκευάστηκε ένας σκελετός ερωτήσεων που αποσκοπούσε στο να «μετατρέψει τους σκοπούς που επιδιώκει η έρευνα σε επιμέρους ερωτήσεις» (Grawitz et al., 1996). Οι συνεντεύξεις ακολούθησαν μια ημιδομημένη μορφή αφού είχαν καθοριστεί οι θεματικές ενότητες και οι ερωτήσεις αλλά υπήρξε ιδιαίτερη ευελιξία στο να διατυπωθούν συμπληρωματικά σχόλια και

τοποθετήσεις πάνω σε γενικότερα θέματα που αφορούν την κοινωνική οικονομία. Η διάρκεια τους ήταν από 30 έως 45 λεπτά και όλες καταγράφηκαν ψηφιακά με την άδεια των συμμετεχόντων ενώ στην συνέχεια απομαγνητοφωνήθηκαν. Σχετικά με την συνέντευξη ως μια μέθοδο ποιοτικής έρευνας, ο Kvale (1996) υποστηρίζει ότι: «η γνώση επιτυγχάνεται σε μεγάλο βαθμό μέσω καλής ακρόασης, έως και «ευγενούς αφουγκράσματος» των κόσμων των υποκειμένων, τα οποία ο ερευνητής οφείλει να έχει ενθαρρύνει να εκφραστούν». Για αυτό το λόγο, κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων δεν κρατήθηκαν χειρόγραφες σημειώσεις, αφού βασική μου επιδίωξη ήταν να διατηρήσω αμέριστο το ενδιαφέρον και την προσοχή μου στους συμμετέχοντες ενθαρρύνοντας τους έτσι ώστε να γίνει μια άνετη και εποικοδομητική συζήτηση με αμφίδρομα θετικά αποτελέσματα τόσο για εμένα και την έρευνά μου όσο και για τους ερωτώμενους και τα κοινωνικά τους εγχειρήματα. Ακόμη όσον αφορά την συλλογή δημογραφικών στοιχείων του δείματός μου στην αρχή της κάθε συνέντευξης συμπληρώθηκε μια φόρμα που περιελάμβανε φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, ακαδημαϊκές σπουδές και επαγγελματική εμπειρία.

5.1 Το δείγμα έρευνας

Για την επιλογή του δείγματος της έρευνας χρησιμοποιήθηκε μια παραλλαγή της μεθόδου της χιονοστιβάδας (Biernacki και Waldor, 1981). Η παραλλαγή έγκειται στο ότι η πρώτη προσέγγιση έγινε με την ομάδα του Impact Hub Athens και αυτοί στην συνέχεια μέσα από τις κοινωνικές επιχειρήσεις που υποστηρίζουν και ανήκουν στο δίκτυο του Impact Hub, ήρθαν σε επαφή με τα κατάλληλα άτομα και ομάδες, τα οποία «στρατολόγησαν» για να συμμετάσχουν στην έρευνα. Η μέθοδος της χιονοστιβάδας χρησιμοποιείται για τη μελέτη ομάδων στις οποίες υπάρχει δυσκολία πρόσβασης ενώ το δείγμα συνήθως δεν είναι αντιπροσωπευτικό του συνόλου του πληθυσμού (Faugier και Sargeant, 1997). Παρόλα αυτά, στην συγκεκριμένη έρευνα δόθηκε βαρύτητα στην αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος και αυτό επετεύχθη μέσω της επιλογής συνεργασίας με το ImpactHub αφού ως φορέας υποστηρίζει έναν μεγάλο αριθμό κοινωνικών επιχειρήσεων οι οποίες διαφέρουν μεταξύ τους ως προς την νομική μορφή, τα στάδια ανάπτυξης και τον τομέα ενασχόλησης. Επομένως η τελική επιλογή του δείγματος έγινε έτσι ώστε να αποτυπωθεί στο μέγιστο βαθμό η κατάσταση των

κοινωνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται κυρίως στην ευρύτερη περιοχή της Αττικής.

Κατά την διεξαγωγή της έρευνας συμμετείχαν συνολικά 12 άτομα από 9 κοινωνικές επιχειρήσεις, εκ των οποίων τα 7 ήταν άνδρες και τα υπόλοιπα 5 γυναίκες. Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι νομικές μορφές των επιχειρήσεων αφού περιλαμβάνονται 3 ΚΟΙΝΣΕΠ, 3 ΑΜΚΕ, 1 ΚΟΙΣΠΕ και 2 ΙΚΕ. Οι 8 συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στις εγκαταστάσεις του Impact Hub Athens και μια συνέντευξη έγινε μέσω skype. Το προφίλ του δείγματος των ιδρυτικών μελών των κοινωνικών επιχειρήσεων μπορεί να φανεί στον Πίνακα 1.

Κοινωνική επιχείρηση	Νομική Μορφή	Φύλο	Ηλικία	Μεταπτυχιακές Σπουδές	Αριθμός Παιδιών
Λιτρίβι	ΚΟΙΝΣΕΠ	Θ	40	ΝΑΙ	0
Αέλια	ΑΜΚΕ	Θ	33	ΝΑΙ	0
You Rule	ΙΚΕ	Θ	26	ΝΑΙ	0
Donorwiz	ΙΚΕ	Α	32	ΝΑΙ	0
Ροκάνι	ΚΟΙΝΣΕΠ	Α	32	ΟΧΙ	0
Human Solutions	ΚΟΙΝΣΕΠ	Α	33	ΝΑΙ	0
Wise Greece	ΑΜΚΕ	Θ	31	ΝΑΙ	0
ΑθηνάΕλπίς	ΚΟΙΣΠΕ	Α	40	ΝΑΙ	0
Σαραντάπορο	ΑΜΚΕ	Α	36	ΝΑΙ	2

Πίνακας 1: Προφίλ του δείγματος έρευνας

5.2 Τεχνική Ανάλυση

Κατά το στάδιο της επιλογής του δείγματος πραγματοποιήθηκε στις υποψήφιες κοινωνικές επιχειρήσεις μια ενημέρωση με email σχετικά με τον σκοπό και τα γενικά πλαίσια της έρευνας έτσι ώστε αρχικά να εκδηλώσουν το ενδιαφέρον τους για να συμμετάσχουν. Σε επόμενο στάδιο και εφόσον είχε ολοκληρωθεί η επιλογή του δείγματος, πραγματοποιήθηκε η σχετική προετοιμασία σχετικά με τις δραστηριότητες της κάθε επιχείρησης και στη συνέχεια με την συμβολή του ImpactHubAthens ορίστηκαν οι ημερομηνίες και ώρες των συναντήσεων.

Κατά την διενέργεια της έρευνας, μετά από τις συστάσεις και την συμπλήρωση της φόρμας των δημογραφικών στοιχείων ακολουθούσαν οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων της έρευνας οι οποίες ήταν κοινές για όλους τους ερωτώμενους και ακολουθούσαν την παρακάτω μορφή:

1. Ερωτήσεις που αφορούσαν το ίδιο το άτομο, το υπόβαθρό του και την ενασχόλησή του με την κοινωνική οικονομία. Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις βοήθησαν σημαντικά στο να δημιουργήσουν ένα καλό κλίμα και να δώσουν στον ερωτώμενο την δυνατότητα να προβάλλει μέρος της δουλειάς και της εμπειρίας του.
2. Ερωτήσεις που αφορούσαν τις δραστηριότητες και τα στοιχεία της κοινωνικής επιχείρησης οι οποίες ήταν εύκολες στο να απαντηθούν, όπως για παράδειγμα η παρούσα κατάσταση της επιχείρησης, η ανάγκη πίσω από την ίδρυση της κ.α. Η επιλογή εύκολων ερωτήσεων στην αρχή, αφενός προκάλεσε μια αύξηση του ενδιαφέροντος στους ερωτώμενους επιτρέποντάς τους να ξεδιπλώσουν με αυτοπεποίθηση στοιχεία του επιχειρηματικού τους πλάνου και αφετέρου με βοηθούσε να έχω μια πληρέστερη εικόνα για την μορφή και τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων.
3. Ενότητες ερωτήσεων που ζητούσαν προσωπική ερμηνεία σε έννοιες όπως π.χ. η κοινωνική επιχειρηματικότητα, κοινωνική καινοτομία, ηγεσία κ.α. Για κάθε μια έννοια μετά από τις ερωτήσεις γενικού τύπου ακολουθούσαν οι ειδικές συγκεκριμένες ερωτήσεις εφαρμογής αυτών των εννοιών για τον οργανισμό. Με αυτόν τον τρόπο η ροή της συζήτησης μέσω των ερωτήσεων της συνέντευξης είχε μία όψη συναφή και λογική για να μην νιώθει ο ερωτώμενος ότι εκτροχιάζεται (Javeau, 2000).

Όσον αφορά την εξέταση των αποτελεσμάτων ακολουθήθηκε η μέθοδος της θεματικής ανάλυσης δηλαδή ο εντοπισμός, αναφορά και ανάλυση των διαφόρων θεμάτων που μας ενδιαφέρουν και που προκύπτουν μέσα από τα δεδομένα (Braun and Clarke, 2006). Οι συνεντεύξεις καλύπτουν πολλαπλά θέματα όπως: την προσωπική αντίληψη του κοινωνικού επιχειρηματία για τον ορισμό της κοινωνικής επιχειρηματικότητας αλλά και το κίνητρο για την ενασχόλησή του με αυτήν, την κοινωνική καινοτομία και την κοινωνική αλλαγή, ενώ ιδιαίτερη εστίαση γίνεται στην ηγεσία και στα χαρακτηριστικά της ηγεσίας των κοινωνικών επιχειρήσεων. Στη συνέχεια, δημιουργήθηκαν οι ερωτήσεις της συνέντευξης με σκοπό οι απαντήσεις των ερωτώμενων να ομαδοποιηθούν σε κατηγορίες. Οι κατηγορίες αυτές αποτελούν το πλαίσιο ταξινόμησης ή «θυρίδες» όπως συνήθως συναντώνται στην βιβλιογραφία. Η διαδικασία για να γίνει ο ακριβής καθορισμός των κατηγοριών προϋποθέτει καταρχάς τον προσδιορισμό της υπόθεσης εργασίας πάνω στην οποία στηρίζεται η έρευνα, η οποία στην περίπτωσή μας είναι η σχεσιακή ηγεσία ως μορφή ηγεσίας των κοινωνικών επιχειρήσεων και τα επιμέρους χαρακτηριστικά της βάσει του μοντέλου σχεσιακής ηγεσίας. Επομένως, κατά την ανάλυση των αποτελεσμάτων ουσιαστικά γίνεται η ταξινόμηση των στοιχείων των απομαγνητοφωνημένων συνεντεύξεων σ' έναν ορισμένο αριθμό κατηγοριών, οι οποίες έχουν καθοριστεί εκ των προτέρων και αφορούν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του μοντέλου σχεσιακής ηγεσίας.

Ενδεικτικές ερωτήσεις:

- Περιγράψτε το τι κάνετε. Ποιος είναι ο σκοπός της κοινωνικής σας επιχείρησης;
- Γιατί την ιδρύσατε; Ποια ήταν η ανάγκη πίσω από την ίδρυσή της;
- Ποια είναι η σχέση σας με όσους απασχολούνται στην κοινωνική επιχείρηση;
- Ποιοι ασχολούνται με αυτήν και με τις καθημερινές δραστηριότητες που την αφορούν; Εσείς με τι ασχολείστε;
- Πως λαμβάνονται οι αποφάσεις στην κοινωνική σας επιχείρηση; Πως επιλύονται οι συγκρούσεις;
- Τι είναι η κοινωνική επιχείρηση για σας;
- Ποιο είναι το όνειρό σας για τον κοινωνικό σκοπό που προσπαθείτε να αντιμετωπίσετε; Ποιο είναι το όραμά σας; Πως προσπαθείτε να το πετύχετε το όραμά σας;

- Τι σημαίνει για σας κοινωνική καινοτομία; Πως δημιουργείται; Πως προσπαθείτε εσείς να τη δημιουργήσετε;
- Τι είναι για σας η κοινωνική επιχειρηματικότητα; Ποιες είναι οι βασικές αρχές που τη διέπουν;
- Πως επιτυγχάνεται η κοινωνική αλλαγή μέσω της κοινωνικής επιχειρηματικότητας;
- Πως αντιλαμβάνεστε τη σχέση μεταξύ κοινωνικής και οικονομικής αξίας ως βασικές έννοιες μιας κοινωνικής επιχείρησης;
- Τι σημαίνει ηγεσία για σας στο πλαίσιο της κοινωνικής επιχείρησης και της κοινωνικής καινοτομίας;
- Θεωρείτε απαραίτητες κάποιες δεξιότητες ηγεσίας; Ποιες είναι αυτές; Πως θεωρείτε ότι μπορείτε να τις αναπτύξετε;
- Ποιος είναι ο πιο σημαντικός κίνδυνος που θα πρέπει να αντιμετωπίσει η ηγεσία μιας κοινωνικής επιχείρησης;
- Ποιες είναι οι πιο σημαντικές προκλήσεις; Πως θα μπορούσατε να τις αντιμετωπίσετε;
- Ποια είναι τα πράγματα που κάνουν την ηγεσία μιας επιχείρησης υπερήφανη και πως μπορείτε να τα κατακτήσετε;

Με μια πρώτη ματιά γίνεται αντιληπτό ότι η μορφή των ερωτήσεων είναι τέτοια ώστε να απαιτεί από τους συμμετέχοντες να αναπτύξουν τις απόψεις τους πάνω σε γενικά θέματα κοινωνικής επιχειρηματικότητας αλλά και ειδικότερα θέματα που αφορούν την δική τους κοινωνική επιχείρηση. Ακόμη δεν υπάρχουν ερωτήσεις οι οποίες μπορούν να απαντηθούν απλά καταφατικά ή αρνητικά. Επομένως, το βασικό στάδιο της ανάλυσης των αποτελεσμάτων το οποίο αφορά την επαλήθευση ή την απόρριψη της υπόθεσης μας σχετικά με τα χαρακτηριστικά της σχεσιακής ηγεσίας θα γίνει με έμμεσο τρόπο, ανιχνεύοντας δηλαδή αποσπάσματα απαντήσεων που δόθηκαν σε κάποιες από αυτές τις ερωτήσεις που μέσα από αυτά σκιαγραφούνται τα επιμέρους χαρακτηριστικά της ηγεσίας στις κοινωνικές επιχειρήσεις που εξετάστηκαν .

Το επίκεντρο της έρευνας είναι η ανάλυση των επιμέρους χαρακτηριστικών της ηγεσίας που ασκείται σε κοινωνικές επιχειρήσεις. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η παρεξηγημένη

ερμηνεία του όρου ηγεσία στην Ελλάδα, σε συνδυασμό με την συνεργατική, συλλογική και αλληλέγγυα κουλτούρα που έχουν οι κοινωνικοί επιχειρηματίες αλλοιώνουν την προσπάθεια να μελετήσει κάποιος με ευθύ τρόπο θέματα ηγεσίας ειδικά μάλιστα όταν δεν αφορούν πράξεις μεμονωμένων ατόμων (όπως αναφέρθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο). Οι προσωπικές αντιλήψεις των κοινωνικών επιχειρηματιών όπως αυτές καταγράφηκαν μέσα από την διαδικασία των συνεντεύξεων αναδείχθηκαν ιδιαίτερα χρήσιμες για τον εντοπισμό και την κατανόηση των επιμέρους χαρακτηριστικών της σχεσιακής ηγεσίας που ασκείται στις κοινωνικές επιχειρήσεις. Παρακάτω, στο πεδίο των αποτελεσμάτων παρατίθενται αποσπάσματα των συνεντεύξεων που τεκμηριώνουν αυτήν την ερμηνεία .

6 Αποτελέσματα

Προηγουμένως ορίσαμε την σχεσιακή ηγεσία ως μια διαδικασία που εμπλέκει τις σχέσεις και την ηθική των ανθρώπων σε μια συλλογική προσπάθειά τους να φέρουν κάποια θετική αλλαγή. Επίσης αναλύσαμε το μοντέλο της σχεσιακής ηγεσίας όπως αυτό αναπτύχθηκε από την Komives το 1998. Η υπόθεση που επιδιώκουμε να επαληθεύσουμε με αυτήν την μελέτη είναι ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα ακολουθούν αυτό το μοντέλο ηγεσίας και στις επόμενες παραγράφους πρόκειται να εστιάσουμε στα βασικά πεδία του μοντέλου όπως αυτά αναλυθήκαν παραπάνω. Ως κυρίαρχο χαρακτηριστικό της σχεσιακής ηγεσίας μπορούμε να δούμε την υιοθέτηση μιας μη ατομικιστικής αντίληψης αφού γίνεται εστίαση στις σχέσεις που δημιουργούνται. Αυτό συνήθως συμβαίνει γιατί τα άτομα δεν τοποθετούν τον εαυτό τους πάνω από τους άλλους και πάνω από τους μη κυρίαρχους επωφελούμενους αλλά στην ουσία τοποθετούν τον εαυτό τους στον ίδιο κοινωνικό χώρο και συμμετέχουν ενεργά στα φαινόμενα που αναφέρουν και που αποτελούν τον πυρήνα της δραστηριότητάς τους.

«Η μεγαλύτερη πρόκληση για την ηγεσία είναι ενδεχομένως κάποια στιγμή όσο μεγαλώνει το project, το να χάσεις τις αρχικές σου αξίες, όχι σαν άτομο τόσο πολύ αλλά όσον αφορά τις σχέσεις σου με τους άλλους. Αυτό θεωρώ ότι είναι το χειρότερο γιατί εκεί αν δεν υπάρχει άμεση επικοινωνία όπως είχες στην αρχή και δεν υπάρχει η σπιριτάδα και η τρέλα του startup, αυτό δεν πρέπει να χαθεί. Αυτό λοιπόν είναι η μεγαλύτερη πρόκληση για τον ηγέτη να μην χάσει τον αρχικό του ενθουσιασμό. Θα πρέπει να κρατήσει επαφή με το κοινό και με την βάση και με τους σκοπούς και να επανέρχεται σε θέματα που τον ενδιέφεραν από την αρχή, δηλαδή να θυμάται για ποιο λόγο το ξεκίνησε όλο αυτό.» (Γυναίκα, ΑΜΚΕ)

«Ηγεσία σημαίνει έμπνευση, δύναμη να μπορείς να κινητοποιείς ανθρώπους, και να παίρνεις το καλύτερο από τους ανθρώπους που έχεις, και πόσο δε μάλλον σε ένα οργανισμό που η ομάδα σου εξ ορισμού έχει άτομα με αναπηρία και με ψυχικά νοσήματα.»(Ανδρας, ΚΟΙΣΠΕ)

Στην σχεσιακή ηγεσία πρωταρχικό ρόλο διαδραματίζουν οι σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, ενώ η επιτυχία της εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα του ηγέτη να δημιουργεί θετικές σχέσεις μέσα στον οργανισμό. Συνεπώς απορρίπτεται από τα μέλη της ομάδας το κατεξοχήν «αρρενωπό» μοντέλο ηγεσίας, ως τον επιθετικό, ανταγωνιστικό και μοναχικό ήρωα που στοχεύει να "κατακτήσει" νέες αγορές.

«Η αίσθησή μου είναι ότι η ηγεσία όπως την ξέραμε έχει αλλάξει στις μέρες μας. Δηλαδή ο ηγέτης ο οποίος είναι αποστειρωμένος και απόμακρος και αποφασίζει μόνος του και διοικεί κτλ θεωρώ ότι έχει αλλάξει ή τελοσπάντων απευθύνεται σε μεγάλες εταιρείες και πολυεθνικές. Εδώ η ηγεσία είναι πλέον συλλογική. Δηλαδή να μην πρέπει να υπάρχει πάντα κάποιος που θα εμπνέει όλους τους υπόλοιπους και θα δίνει τον ρυθμό για το πως θα εξελίσσονται τα πράγματα αλλά δεν σημαίνει ότι θα είναι αυτός που αποφασίζει και διατάζει, δεν είναι ο αποστειρωμένος ηγέτης που έχει μια άποψη και αυτή είναι. Ίσα ίσα που είναι αυτός που ζητάει την άποψη των άλλων, αυτός που ακούει, είναι ανοιχτός σε προτάσεις και προσπαθεί μαζί με τους άλλους για ένα συλλογικό καλό. Ένα μοντέλο κοινωνικής επιχείρησης δεν πιστεύω ότι μπορεί να λειτουργήσει με τον αποστειρωμένο απόμακρο ηγέτη με τις κλειστές πόρτες.» (Γυναίκα, ΑΜΚΕ)

«Ο ηγέτης είναι ένας άνθρωπος που θα σου μεταδώσει την γνώση του, ότι έχει, για να φτάσεις κάποια στιγμή να έχεις την γνώση που έχει και ο ίδιος... Όλοι παίρνουμε πρωτοβουλίες και έχουμε την ίδια βαρύτητα στον λόγο, στις αποφάσεις. Κανείς δεν θα πει : α, εγώ ξέρω καλύτερα, εμένα θα ακούσεις. Δεν το είχαμε ποτέ αυτό. Οπότε ηγέτης είναι αυτός που έχει το όραμα και εσύ ακολουθείς ή καλύτερα στέκεσαι από δίπλα και γεύεσαι από το όραμα και το μοιράζεσαι με άλλους.» (Γυναίκα, ΑΜΚΕ)

6.1 Σκοπός

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις είδαμε ότι επιδιώκουν να πετύχουν κοινωνικό αντίκτυπο εστιάζοντας συνήθως σε προβλήματα που πλήττουν συγκεκριμένες ευαίσθητες κοινωνικά ομάδες. Η ηγεσία, σε αυτή την περίπτωση, αναφέρεται στην προάσπιση και την προώθηση των κοινών ενδιαφερόντων της ομάδας. Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο να εξυπηρετηθούν τα κοινά ενδιαφέροντα και συμφέροντα της ομάδας τα οποία συνδιαμορφώνονται από τις συνεργατικές σχέσεις της ομάδας με άλλες ομάδες ενδιαφερομένων και ωφελούμενων.

«Πιστεύουμε στην ισότιμη πρόσβαση των ανθρώπων στην πληροφορία, τη γνώση και τις σύγχρονες υποδομές. Πιστεύουμε στη συνεργασία των ανθρώπων και τις συνέργιες που μπορεί να προκύπτουν για την παραγωγή κοινών αγαθών και υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας. Υιοθετούμε την κουλτούρα του sharing και της εξωστρέφειας ως μοντέλο παραγωγής καινοτομίας, προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας.»(Ανδρας, AMKE)

«Πιστεύουμε ότι μέσω της κοινωνικής επιχειρηματικότητας η οποία έχει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ότι ενσωματώνουμε άτομα από ευπαθείς ομάδες στην αγορά εργασίας, μπορεί να στηθεί ένας πιο δίκαιος και οργανωμένος τρόπος ανακατανομής του πλούτου στην χώρα, στην πορεία της παραγωγικής ανασυγκρότησης και του παραγωγικού μοντέλου που ψάχνουμε.»(Ανδρας, ΚΟΙΣΠΕ)

Το μοντέλο σχεσιακής ηγεσίας όσον αφορά το **σκοπό** (purpose) είδαμε ότι αποκτά τρεις διαστάσεις. Είναι πολύ σημαντικό όλα τα μέλη της ομάδας να συνεισφέρουν ενεργά στην **διαμόρφωσή του οράματος** το οποίο θα πρέπει να προσδιοριστεί με πολύ ξεκάθαρο τρόπο και να επικοινωνηθεί σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη εντός και εκτός της ομάδας.

«Το κοινό όραμα είναι η κινητήριος δύναμη. Αν δεν μοιραζόμαστε το ίδιο όραμα δεν χρειάζεται να το κάνεις. ... Πρέπει να πιστεύεις στο ότι το 60% πρέπει να πηγαίνει στην κοινωνία και παράλληλα να σε ενδιαφέρει για τους ανάπηρους και τους χρόνια πάσχοντες.» (Ανδρας, Κοιν.Σ.Επ.)

«Οι ελαφρύνσεις και οι φοροαπαλλαγές μπορούν να οδηγήσουν σε ένα επιχειρηματικό ισομορφισμό, να μας κάνουν όλους ΚοινΣΕπ οπότε τα ειδικά χαρακτηριστικά θα πρέπει να αναδειχθούν. Γιατί είμαστε ΚοινΣΕπ επειδή έχουμε τον κοινωνικό χαρακτήρα και το κοινωνικό αποτύπωμα. Θα πρέπει να βρεθεί ένας τρόπος τα μέλη της ομάδας να μιλάνε, να οργανώνονται και να επιχειρούν από κοινού, γιατί συνήθως είμαστε τόσο φιλόδοξοι που θεωρούμε ότι μόνοι μας μπορούμε να τα κάνουμε όλα και αυτό μας κοστίζει γιατί το team working και η προσήλωση σε ένα κοινό σκοπό είναι πάρα πολύ σημαντικό και εμείς το έχουμε χάσει.»(Ανδρας, ΚΟΙΣΠΕ)

Στα πλαίσια της σχεσιακής ηγεσίας η παράμετρος του σκοπού έχει ιδιαίτερη βαρύτητα αφού είναι αυτή που ουσιαστικά συσπειρώνει τα μέλη της ομάδας προκειμένου να προσδιορίσουν το κοινό τους όραμα αλλά και συμμετάσχουν από κοινού σε δράσεις που θα τους φέρουν κοντά στο να πετύχουν τους αρχικούς τους στόχους. Βεβαίως απαιτείται από τα μέλη της ομάδας να έχουν δέσμευση και ίση συμμετοχή σε αυτές τις προσπάθειες της ομάδας. Λόγω της ιδιομορφίας και του κοινωνικού χαρακτήρα που έχουν οι κοινωνικές επιχειρήσεις τα μέλη τους στην πλειοψηφία τους έχουν επιλέξει συνειδητά να ενταχθούν σε αυτές και να συνεισφέρουν στην επίτευξη ενός κοινωνικού σκοπού που τους εκφράζει και σε προσωπικό επίπεδο. Επομένως, η **συνεργασία και η**

δέσμευση προς την επίτευξη του κοινού στόχου είναι βασικό στοιχείο της σχεσιακής ηγεσίας που συναντάται στις κοινωνικές επιχειρήσεις.

«Κάτι που κάνει την ηγεσία μιας επιχείρησης υπερήφανη είναι να εργάζεται η ομάδα εκεί και να νοιώθει ότι δεν πηγαίνει για να πάρει μόνο ένα X ποσό ή για να βγάλει το ωράριό του, αλλά ότι είναι μέρος του συνόλου. Δεν είναι τυχαίο ότι σε εμάς, μπορεί να έχουν event Σάββατο, Κυριακή βράδυ-πρωί και είναι εκεί για να τα υποστηρίξουν. Ποτέ δεν είπαν ότι θα το κάνω εκτός ωραρίου ή δεν θα έρθω κτλ. Είναι εκεί για να το υποστηρίξουν με μεγάλη χαρά. » (Γυναίκα, AMKE)

«Η πιο σημαντική δεξιότητα της ηγεσίας είναι να συνειδητοποιήσουμε ότι μόνοι μας δεν κάνουμε τίποτα, το οποίο μην νομίζεις ότι πολλοί άνθρωποι το αντιλαμβάνονται. Εμείς το έχουμε ζήσει αυτό το πράγμα, δηλαδή η εξωστρέφεια και η συνεργασία με άλλους τελικά μας έχει δυναμώσει και εμάς πάρα πολύ γιατί φέρνει καινούργιες ευκαιρίες και δυνατότητες που μπορείς να αξιοποιήσεις. »(Ανδρας, AMKE)

Τα άτομα συνεργάζονται και λειτουργούν ως ομάδα όταν τους ενώνει ένας κοινός σκοπός. Η επιδίωξη της αλλαγής θεωρείται ένας πολύ σημαντικός σκοπός για να συσπειρωθεί μια ομάδα και ειδικά όταν πρόκειται για μια **θετική αλλαγή**. Η θετική αλλαγή στα πλαίσια του μοντέλου της σχεσιακής ηγεσίας της Komives (1998) είναι η αλλαγή η οποία επιδιώκει να βελτιώσει τις ανθρώπινες συνθήκες για μια κοινωνική ομάδα χωρίς να επηρεάζει αρνητικά κάποια άλλη ομάδα. Είναι προφανές ότι εάν η ομάδα επιδιώκει την αλλαγή είναι απαραίτητοι διαφορετικοί τρόποι δράσης από ότι συνήθιζαν έως τώρα. Με αυτόν τον τρόπο εισάγεται ο όρος της καινοτομίας ως απαραίτητο στοιχείο για την θετική κοινωνική αλλαγή. Κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων της έρευνας υπήρξαν πολλές αναφορές ότι οι έννοιες της κοινωνικής καινοτομίας και της κοινωνικής αλλαγής είναι αλληλένδετες. Αυτό ουσιαστικά αποτελεί και τον πυρήνα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας αφού καλείται να δώσει λύσεις σε κοινωνικά προβλήματα επιστρατεύοντας την ευρηματικότητα, τον αλτρουισμό και την επιμονή των κοινωνικών επιχειρηματιών και των ομάδων τους.

«Για εμένα κοινωνική καινοτομία είναι να μπορείς να επιλύεις ένα κοινωνικό πρόβλημα χωρίς να εξαρτάσαι από άλλους. Για την Ελλάδα αυτό ίσως είναι καινοτομία γιατί μέχρι σήμερα έχουμε μάθει ένα κοινωνικό πρόβλημα να το αντιμετωπίζουμε συνήθως με κάποια δωρεά από την άλλη όμως, θα μπορούσαμε και εμείς να δημιουργήσουμε υπεραξία, θέσεις εργασίας, νέες ιδέες και νέους τρόπους επίλυσης ενός κοινού προβλήματος ακριβώς για να βοηθήσουμε αυτόν τον κοινό σκοπό.» (Γυναίκα, AMKE)

«Οπότε εμείς τι κάνουμε, ποια είναι η καινοτομία των δικών μας δράσεων. Ότι είναι κάτι πολύ ανθρώπινο, δεν χρησιμοποιούμε ξύλινη γλώσσα, δεν υποδεικνύουμε, δεν μαθαίνουμε. ... Άρα ουσιαστικά η καινοτομία είναι η άμεση επαφή και η σχέση που αναπτύσσεις με τον ωφελούμενό σου. Βλέπουνε ότι είμαστε άνθρωποι που ενδιαφερόμαστε , που είμαστε δοτικές, να προσφέρουμε οπότε ουσιαστικά αυτό είναι, η ανθρώπινη σχέση.» (Γυναίκα, AMKE)

Η κοινωνική καινοτομία αναμφισβήτητα έχει καταλυτικό ρόλο στο να προκύψει η κοινωνική αλλαγή αρκεί να υπάρξει στοχευμένη πρόθεση για να αλλάξει μια κατάσταση και να πραγματοποιηθεί μετατόπιση του σημείου ισορροπίας από την υπάρχουσα κατάσταση σε μια νέα θέση (Lewin ,1958). Σε αυτήν την διαδικασία μετατόπισης του σημείου ισορροπίας φαίνεται ότι τα μέλη των ομάδων ισορροπούν την **καινοτομία και την αλλαγή** μέσω της διαχείρισης πολύπλοκων δικτύων και σχέσεων με ποικίλες ομάδες ενδιαφερομένων εστιάζοντας στην δύναμη της συνεργασίας αλλά και της αλλαγής κουλτούρας μέσω της εκπαίδευσης σε κοινωνικά θέματα.

«Η δική μας καινοτομία είναι ότι ψάξαμε και βρήκαμε τους ανθρώπους που κάνουν τις λύσεις, τους γνωρίσαμε. Φέραμε κοντά αυτούς που αναπτύσσουν την τεχνολογία με αυτούς που την έχουν ανάγκη που είναι η περιοχή μας με ένα τρόπο συνεργατικό δηλαδή προσπαθήσαμε να τους βάλουμε όλους μέσα σε αυτήν την διαδικασία. Το ζητούμενο ήταν να νιώσουν όλοι ότι είναι μέρος αυτού και δεν είναι απλά χρήστες της υπηρεσίας.»(Ανδρας, AMKE)

«Το Ελληνικό κοινό, όσο δύσπιστο και αν είναι, εκπαιδεύεται μέσα από τις κοινωνικές επιχειρήσεις, δηλαδή αν δείξουμε ειλικρίνεια, παράγουμε κάτι, κάνουμε αυτό που λέμε, δεν είμαστε εδώ για να κλέψουμε τα λεφτά κανενός ή να εξαπατήσουμε κανέναν, είμαστε εδώ για να φέρουμε την αλλαγή σε ένα κοινωνικό τομέα σε ένα κοινωνικό πρόβλημα. Εκπαιδεύοντας λοιπόν το κοινό, μια κοινωνική επιχείρηση κάνει την αλλαγή. Αν δούμε παραδείγματα στην Ισπανία ή στην Αγγλία για παράδειγμα όπου το 10% του ΑΕΠ της Αγγλίας προέρχεται από την κοινωνική οικονομία σημαίνει ότι μια τεράστια μερίδα κοινού έχει εκπαιδευτεί στο να επιλέγει κοινωνικά άρα λοιπόν ναι είναι μέρος της κοινωνικής αλλαγής.» (γυναίκα, ΑΜΚΕ)

6.2 Ένταξη

Είδαμε ότι αρκετές κοινωνικές επιχειρήσεις έχουν ως βασική τους δραστηριότητα την υποστήριξη ευαίσθητων κοινωνικά ομάδων προκειμένου αυτές να ενσωματωθούν στην κοινωνία. Επομένως η ένταξη ως έννοια είναι συνυφασμένη με την κουλτούρα των κοινωνικών επιχειρήσεων. Όσον αφορά την **ένταξη** (inclusion) στα πλαίσια του μοντέλου της σχεσιακής ηγεσίας γίνεται εστίαση στο εσωτερικό της ομάδας και στις σχέσεις μεταξύ των μελών. Οι ομάδες σχηματίζονται από ανθρώπους οι οποίοι μπορεί να διαφέρουν λίγο ή πολύ μεταξύ τους και σε πολλά επίπεδα. Το στοίχημα για την ηγεσία της ομάδας είναι να αξιοποιήσει δημιουργικά την διαφορετικότητα και πολυπολιτισμικότητα των μελών της ώστε να χτίσει πάνω σε αυτή τον κοινό σκοπό της ομάδας. Η ουσιαστική ένταξη των μελών επομένως είναι βασική προϋπόθεση για την ευρυθμία της ομάδας. Από την οπτική των μελών μιας ομάδας η ένταξή τους ουσιαστικά σημαίνει ότι νοιώθουν και είναι ισότιμοι με τους άλλους και ότι η άποψη τους έχει βαρύτητα μέσα στην ομάδα. Με αυτόν τον τρόπο ενισχύεται σημαντικά η συνοχή και η ενθαρρύνεται η ενεργός συμμετοχή όλων μέσα στην ομάδα.

«Καλή ηγεσία για τα μέλη της ομάδας όταν είναι όταν αισθάνονται ισότιμα μέλη της ομάδας, όταν είναι ενεργά μέλη, όταν παίρνουν αποφάσεις, όταν ακούγεται ο λόγος τους και η άποψή τους, όταν τους δίνεις χώρο να κάνουν πράγματα. Αυτό δηλαδή αισθάνομαι ότι είναι καλή ηγεσία, να αισθάνεσαι και να είσαι ένα με τον άλλον, ανεξαρτήτως ηλικίας κατάρτισης και εκπαίδευσης. Είμαστε όλοι μέλη μιας κοινωνίας και είμαστε όλοι ίσοι με όλους οπότε και μέσα σε μια ομάδα κοινωνικής επιχείρησης είναι όλοι ίσοι.» (Γυναίκα, AMKE)

«Στην ομάδα μας υπάρχει η έννοια ότι όλοι είμαστε ισότιμοι, δεν υπάρχει κάποιος ο οποίος είναι πάνω από τους άλλους, από εκεί και πέρα υπάρχουν κάποιιοι χαρακτήρες οι οποίοι σπρώχνουν μπροστά τους υπόλοιπους, μπορεί να βλέπουν κάποια ευκαιρία που δεν την βλέπουν οι άλλοι εξ αρχής ή για το που πρέπει να πάμε. Υπάρχουν κάποιοι άνθρωποι που έχουν κάποιους πιο συγκεκριμένους ρόλους αλλά δεν έχουμε οργανόγραμμα. Όλοι αυτοί οι ρόλοι έχουν οριστεί άτυπα από τις ενέργειες και τις πρωτοβουλίες που παίρνει ο καθένας και από τον τομέα του προσπαθεί να τραβήξει μπροστά την ομάδα.»(Ανδρας, AMKE)

Η ένταξη επίσης εμπεριέχει και την έννοια της ενθάρρυνσης σε περαιτέρω ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των δυνατών σημείων του κάθε μέλους της ομάδας. Με αυτόν τον τρόπο, δίνεται η δυνατότητα στην ομάδα να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά την διαφορετικότητά των μελών της και να τους επιτρέψει να συμμετάσχουν ενεργά στην διαμόρφωση μιας κοινής ταυτότητας. Όπως διαπιστώθηκε και μέσα από την έρευνα για τις ομάδες είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει μια συνεκτική αίσθηση της κοινής ταυτότητας ώστε να διαμορφωθεί μια αίσθηση του "εμείς". Τα όρια και το περιεχόμενο της κοινής ταυτότητας προκύπτουν μέσα από την εσωτερική αναζήτηση των ομάδων στο ποιοί είναι, τι σημαίνει αυτό για την ομάδα και τους ωφελούμενους ανθρώπους και τι ακριβώς θέλουν να κάνουν.

«Πρέπει να ορίσουμε τι θέλει ο καθένας από την συμμετοχή του μέσα από τον οργανισμό και για να το καταφέρουμε αυτό πρέπει να φτιάξουμε καταρχήν την ταυτότητά μας, να πούμε ποιοί είμαστε, τι θέλουμε και αυτό είναι κάτι που και εμείς το δουλεύουμε εσωτερικά και είναι και κάτι που πρέπει να το επικοινωνήσουμε εξωτερικά.» (Ανδρας, ΑΜΚΕ)

«Έχουμε μάθει να βοηθάμε τους ανθρώπους με αναπηρίες και υποτροπές να σηκώνονται, επομένως η συνεταιριστική δραστηριότητά μας μέσα από την κοινωνική μας επιχείρηση σημαίνει ότι συνυπάρχουμε, αμοιβαία σέβεται ο ένας τον άλλον, σηκώνόμαστε μαζί, τους βοηθάμε να σηκωθούν και να περπατήσουν και αν ξαναπέσουν θα τους ξανασηκώσουμε και συμμετέχουμε σε αυτό.»(Ανδρας, ΚΟΙΣΠΕ)

«Πλέον έχουμε μοιράσει αρμοδιότητες, για να ξέρουμε ποιος θα κάνει τι. Στην αρχή ξεκίνησε ότι όλοι θα συμβάλλουν, δηλαδή για να βγει ένα κείμενο προς τα έξω για παράδειγμα όλοι θα πουν την άποψή τους. Και αυτό βοήθησε ώστε να φτάσουμε όλοι στο ίδιο επίπεδο αντίληψης και να ξέρουμε ποιες είμαστε, τι κάνουμε και που πάμε.» (Γυναίκα, ΑΜΚΕ)

Επίσης στο ευρύτερο πλαίσιο που αφορά την ένταξη, συμπεριλαμβάνονται ακόμη και οι σχέσεις με άτομα τα οποία βρίσκονται εκτός της ομάδας, επομένως η προσέγγιση στο θέμα της ένταξης θα πρέπει να είναι παρόμοια με αυτή των μελών της ομάδας. Αυτό γίνεται ιδιαίτερα εμφανές στην περίπτωση των κοινωνικών επιχειρήσεων αφού είναι πολύ σημαντικό να προωθηθεί προς τα έξω το όραμα, οι στόχοι και οι δράσεις τους

ώστε να καταφέρουν να ευαισθητοποιήσουν και να κινητοποιήσουν ένα μέρος της κοινωνίας .

«Μια κοινωνική επιχείρηση οι άνθρωποι που δουλεύουν σε εκείνη ή οι καταναλωτές ή οποιοσδήποτε άλλος άνθρωπος στον οποίο απευθύνεται θα πρέπει να τους κάνει πρεσβευτές. Δηλαδή δεν έχει σημασία για μας να έχουμε καταναλωτές στην προκειμένη περίπτωση αλλά πρεσβευτές, ανθρώπους που θα ξέρουμε ότι αγοράζοντας αυτό το προϊόν έχουν βοηθήσει σε ένα σκοπό. Αυτό είναι κάτι που μας κάνει πολύ υπερήφανους, όταν ξέρουμε δηλαδή ότι κάποιος κάνει μια συνειδητή επιλογή εκείνη την στιγμή ή όταν ξέρουμε ότι θα μας προτείνει κάπου ή όταν ξέρουμε ότι θα κάνει ένα like ή ένα share γιατί θεωρεί ότι αυτό που κάνουμε είναι αξιόλογο είναι πράγματα που μας κάνουν πάρα πολύ περήφανους και αντίστοιχα και την ομάδα υπερήφανη, όχι μόνο τον ηγέτη.» (Γυναίκα, ΑΜΚΕ)

Συνοψίζοντας, μια ομάδα είναι αποτελεσματική προς την κατεύθυνση της ένταξης με το να εκτιμά και να δείχνει σεβασμό προς την ατομικότητα και την διαφορετικότητα, να έχει την δυνατότητα να προσεγγίζει καταστάσεις υπό διαφορετικές οπτικές, να καλλιεργεί την αίσθηση της κοινής ταυτότητας και να έχει ανεπτυγμένη την ικανότητα της ενσυναίσθησης.

«Ως επαγγελματίας υγείας, σε μια κοινωνική επιχείρηση ένταξης το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό είναι το empathy. Ακόμη, σημαντική δεξιότητα ηγεσίας είναι να θες να βοηθήσεις τον συνάνθρωπο, η συναισθηματική ωριμότητα και η προσωπικότητα του ανθρώπου που πρέπει να λαμβάνει αποφάσεις με βάση την λογική αλλά και το συναίσθημα.»(Ανδρας, ΚΟΙΣΠΕ)

«Η κυριότερη δεξιότητα για την ηγεσία είναι να μπορείς να μεταδώσεις το όραμά σου και αυτό νομίζω ότι πλάθεται και τελειοποιείται κάθε φορά, μετά από ένα σημείο μαθαίνεις να ακούς και μετά να κατανοείς τον άλλον. Αφού τον κατανοήσεις πρέπει να μπεις στην θέση του και να του δώσεις μια λύση για το δικό του θέμα. Άρα όλο αυτό ξεκινάει από μια βάση και χτίζεται στην πορεία.» (Ανδρας, Κοιν.Σ.Επ.)

6.3 Ενδυνάμωση

Περιγράψαμε την **ενδυνάμωση** (empowerment) ως μια διαδικασία κατά την οποία όλα τα μέλη μιας ομάδας επιθυμούν να συμμετέχουν ενεργά σε όλες τις δράσεις της ομάδας. Η ενδυνάμωση βοηθά σημαντικά στην ένταξη αφού στόχος της είναι να προωθήσει την πλήρη εμπλοκή των μελών της ομάδας. Η κατάκτησή της είναι μια διαδικασία χρονοβόρα και επίπονη αφού απαιτεί να αποκτηθεί μια νέα κουλτούρα μέσα στην ομάδα. Παρόλα αυτά τα οφέλη από την υιοθέτηση μιας τέτοιας κουλτούρας είναι πολύ σημαντικά αφού αυξάνουν σε πολύ μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα και την υπευθυνότητα των μελών της ομάδας που όχι μόνο συμμετάσχουν ενεργά σε όλες τις δραστηριότητες της ομάδας αλλά και εξελίσσουν και κάποιες από τις βασικές τους δεξιότητες. Με αυτόν τον τρόπο τα μέλη της ομάδας βιώνουν ως ιδιαίτερα σημαντική τη συμμετοχή τους στην ομάδα.

«Αν μπορέσεις να βγάλεις από το κάθε μέλος τον καλύτερό του εαυτό, ο ένας συμπληρώνει τον άλλον και ο καθένας στο κομμάτι του προσπαθεί να ψαχτεί και να δώσει το κάτι παραπάνω . Το σύνολο της ομάδας είναι αυτό που δίνει τελικά αξία, κανένας δεν είναι τέλειος σε όλα ή δεν τα ξέρει όλα, αλλά όταν βλέπεις ότι ενώνονται οι δυνάμεις από διαφορετικούς χώρους και ενδιαφέροντα και ο καθένας στο κομμάτι του βάζει το λιθαράκι του για τον κοινό σκοπό , ξαφνικά βλέπεις ότι μπορούν να γίνουν πράγματα που ούτε καν τα φανταζόσουν.» (Άνδρας, ΑΜΚΕ)

«Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει την δυνατότητα να εμπνέει και να αλληλεπιδρά με τους άλλους, να μην τους λέει τι να κάνουν αλλά να τους κινητοποιεί και να τους δίνει τα εργαλεία ώστε να μπορούν μετά να το κάνουν από μόνοι τους και να εξελίξει ο καθένας τις δεξιότητές του.» (Γυναίκα, ΑΜΚΕ)

«Είναι σημαντικό να ακούς τους ανθρώπους πρώτα, να μην είσαι απόλυτος ότι ξέρεις κάτι και όταν κάτι βγαίνει από δική τους ιδέα να το τονίζεις αυτό, να επιβραβεύεις και να το επαναφέρεις στο προσκήνιο, να τονώνεις τον άνθρωπο, να

του δώσεις κίνητρο να συμμετέχει και να εκφράζεται ελεύθερα, να λέει τις σκέψεις του.» (Άνδρας, Κοιν.Σ.Επ.)

«Πιστεύω ότι ο ηγέτης δεν πρέπει να βγει ποτέ μπροστά από την γραμμή που είναι όλοι οι υπόλοιποι. Πρέπει να καταφέρει να κάνει όλους να αισθάνεται ότι η επιχείρηση ανήκει σε όλους. Δηλαδή ποτέ δεν λες κάνω αυτό, λες ανήκω σε αυτό. Άρα δεν είσαι ποτέ μπροστά αλλά ούτε και πίσω από αυτούς.» (Άνδρας, Κοιν.Σ.Επ.)

Η ενδυνάμωση εκτός από την οφέλη που μπορεί να έχει εσωτερικά στην δυναμική και την συνοχή της ομάδας μπορεί να προσανατολίζεται και στην εξωτερική πραγματικότητα και να επηρεάζει για παράδειγμα τις σχέσεις της ομάδας με τους ωφελούμενους τους. Με αυτόν τον τρόπο το σύνολο της ομάδας καταφέρνει να είναι αποτελεσματικό και επιτυχημένο και να έχει σημαντική επίδραση σε άλλες ομάδες αλλά και στον κόσμο εν γένει.

«Λόγω της όλης κατάστασης υπάρχει ανάγκη να προσεγγίσεις τους νέους και να τους βοηθήσεις, να τους δείξεις ένα δρόμο. Να τους δώσεις μια ελπίδα, να τους δώσεις τα κίνητρα , να τους δώσεις τα εφόδια. Ότι υπάρχουν ευκαιρίες, μην κλείνεστε μέσα στο σπίτι σας, μην απογοητεύεστε , αναπτύξτε τις κοινωνικές σας δεξιότητες, να μάθεις να παρουσιάζεις καλά τον εαυτό σου κι αυτά είναι κλειδιά για να μπορέσεις να βρεις μια δουλειά. Άρα προσπαθείς να ενδυναμώσεις και να ευαισθητοποιήσεις.» (Γυναίκα, ΑΜΚΕ)

«το όνειρο είναι να μπορέσουμε να βοηθήσουμε τους Έλληνες παραγωγούς να δείξουν τις δυνατότητές τους, να μπορέσουμε να τους βοηθήσουμε να καταπολεμήσουμε ένα μέρος της ανεργίας γιατί όσο αυξάνονται οι πωλήσεις τους τόσο περισσότερα άτομα θα μπαίνουν στην επιχείρησή τους άρα αυτό είναι κάτι που βοηθάει όλη την οικονομία αν γίνει σε μεγαλύτερο scale.» (Γυναίκα, ΑΜΚΕ)

6.4 Ηθική

Ως ηθική(ethics) θεωρείται κάτι το οποίο είναι εκ φύσεως αποδεκτό ως καλό ενώ μέσα από τις ηθικές δραστηριότητες βασική επιδίωξη είναι η επίτευξη όσον το δυνατόν περισσότερου καλού. Η διαφοροποίηση της κοινωνικής με την συμβατική επιχειρηματικότητα εντοπίζεται αφενός στην επιδίωξη κοινωνικού αντίκτυπου και αφετέρου στον περιορισμό της διανομής του κέρδους. Παρόλα αυτά προκειμένου οι κοινωνικές επιχειρήσεις να είναι βιώσιμες πρέπει να στηρίζονται σε οικονομικά μοντέλα που θα τους εξασφαλίσουν την οικονομική βιωσιμότητά τους. Στην παρούσα έρευνα το πεδίο της ηθικής αποτυπώνεται κυρίως στην σχέση μεταξύ οικονομικής και κοινωνικής αξίας ως απαραίτητες έννοιες των κοινωνικών επιχειρήσεων και όπως ομόφωνα προέκυψε μέσα από τις συνεντεύξεις προτιμάται η επίτευξη κοινωνικών αποτελεσμάτων από την υψηλή οικονομική κερδοφορία.

«Η κοινωνική επιχείρηση όποια νομική μορφή και αν έχει, είτε είναι ΚΟΙΝΣΕΠ είτε είναι ΑΜΚΕ όπως είμαστε εμείς, είτε είναι ΜΚΟ ή Α.Ε. είναι για μένα μια επιχείρηση η οποία δημιουργείται καταρχάς και έχει ως σκοπό της την δημιουργία ενός κοινωνικού αντίκτυπου, ενός κοινωνικού όφελος σε οποιοδήποτε τομέα και αν εστιάζει η δράση της. Δεν έχει δηλαδή ως αυτοσκοπό το κέρδος αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι δεν βγάζει κέρδος γιατί αν δεν βγάζει κέρδος δεν είναι βιώσιμη και έτσι δεν μπορεί να επιτελέσει τον κοινωνικό σκοπό της. Αυτός είναι ουσιαστικά ο ορισμός και εκεί είναι πολλές φορές και η παρανόηση που πιστεύει ο κόσμος ότι η κοινωνική επιχείρηση δεν πρέπει να βγάζει κέρδος.» (Γυναίκα, ΑΜΚΕ)

«Κοινωνική επιχείρηση για μένα σημαίνει ότι δέχεσαι ότι οι επαγγελματικές σου υπηρεσίες αλλά και το κέρδος έχει ένα ταβάνι , είναι απαραίτητο το κέρδος ως κίνητρο όμως μέρος της εργασίας σου πρέπει να πηγαίνει για συγκεκριμένο κοινωνικό σκοπό.» (Ανδρας, Κοιν.Σ.Επ.)

6.5 Διαδικασίες

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις αποσκοπούν στην δημιουργία θετικής αλλαγής μέσω του κοινωνικού αντίκτυπου. Στην προσπάθειά τους να πετύχουν τους στόχους τους πρέπει να δημιουργήσουν δομές και διαδικασίες και στην συνέχεια να είναι σε θέση να τις διαχειριστούν αποτελεσματικά. Αυτό γίνεται ιδιαίτερα αντιληπτό σε θέματα που αφορούν δραστηριότητες όπως η λειτουργία, η διαχείριση, η λήψη αποφάσεων αλλά και γενικά ο χειρισμός όλων των επιμέρους δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας.

«Πρέπει να στηρίζεις και να τονώνεις τα μέλη της ομάδας αλλά κάποια στιγμή πρέπει να κάνουν αυτοαξιολόγηση. Για παράδειγμα στην εβδομαδιαία συνάντησή μας έχουμε τα project μας και συζητάμε για τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν, τα οποία τα αναδεικνύει ο καθένας μόνος του. Αν ξεκινήσεις και πεις εσύ το ότι έκανε ο άλλος λάθος τότε τελείωσε η υπόθεση. Άρα το κάθε μέλος κάνει μια συνεχή αυτοαξιολόγηση για να βλέπει κάθε φορά που βρίσκεται και να προσπαθεί να φτάσει τους άλλους από μόνος του όμως.» (Άνδρας, Κοιν.Σ.Επ.)

«Στην πραγματική ζωή όμως ασχολούμαστε όλοι με όλα, δεν υπάρχουν απόλυτα διακριτοί ρόλοι, μας αρέσει κιόλας αυτό δηλαδή είναι και πολυσυλλεκτικό και έτσι μπαίνουμε όλοι στα κομμάτια του άλλου και έτσι έχεις όλη την εικόνα.» (Γυναίκα, ΑΜΚΕ)

«Η εμπειρία έχει μεγάλη σημασία και η διάθεση συνεργασίας. Δηλαδή να ξέρουμε όλοι σε τι είμαστε καλοί, να μην προσπαθούμε να πάρουμε την δουλειά του άλλου, ή να του αποδείξουμε κάτι, ο καθένας είναι καλός σε ένα τομέα και αυτό πρέπει να εξελίξει. Μόνο η εμπειρία μπορεί να σου μάθει και τις κακοτοπιές και το πως να χειρίζεσαι διάφορες καταστάσεις.» (Γυναίκα, ΑΜΚΕ)

«Η διαδικασία αποφάσεων γίνεται με ψηφοφορία ενώ δίνεται η δυνατότητα στα μέλη της ομάδας να εμπλακούν και με άλλα project εκτός του τομέα τους.» (Άνδρας, Κοιν.Σ.Επ.)

«Επίσημη μορφή σύγκρουσης δεν υπήρξε. Επειδή είχαμε στο μυαλό μας τον ίδιο σκοπό και εξ αρχής είχαμε ξεκαθαρίσει τι θέλουμε. Αυτό νομίζω είναι στην αρχή να

έχεις καλούς λογαριασμούς. Δηλαδή να λες εγώ είμαι διαθέσιμος ως εκεί, αυτό μπορώ να κάνω, αυτό ξέρω να κάνω.» (Γυναίκα, ΑΜΚΕ)

Πολλές ομάδες όταν εστιάζουν με ενθουσιασμό σε ένα σημαντικό τελικό στόχο, άθελά τους υποβαθμίζουν τον ρόλο των διαδικασιών. Στην πραγματικότητα όμως οι διαδικασίες είναι αυτές που δημιουργούν ουσιαστικό νόημα στις ποικίλες δραστηριότητες των ομάδων. Μέσω των διαδικασιών οι συμμετέχοντες αισθάνονται ότι η συμμετοχή τους στο συλλογικό εγχείρημα είναι πολύ ουσιαστική και κάνει την διαφορά. Ουσιαστικά με τις διαδικασίες προσπαθούμε να διερευνήσουμε βασικά ερωτήματα όπως γιατί να κάνουμε τα πράγματα με αυτόν τον τρόπο και πως μπορούμε να γίνουμε πιο αποτελεσματικοί. Για την αποτελεσματικότητα της ομάδας, είναι πολύ σημαντικό τα μέλη να συμμετέχουν συνειδητά, αλληλεπιδρώντας με άλλους και έχοντας ως στόχο να επιφέρουν την αλλαγή εξυπηρετώντας το όραμα και την αποστολή της ομάδας. Με τις διαδικασίες δημιουργούνται δομές μέσα στην ομάδα η οποία είναι σε θέση να εφαρμόζει πρακτικές και να τυποποιεί τελετουργίες και δραστηριότητες που εμποδίζουν την κοινή αίσθηση του «εμείς».

«Θέλουμε να καθιερώσουμε κάποιες δράσεις μας και να μας μάθει ο κόσμος αλλά όχι από την άλλη να κάνουμε μεγάλες δράσεις. Να κάνουμε κάτι περιορισμένης κλίμακας που να είναι και πιο ανθρώπινο και να ερχόμαστε σε επαφή με την κοινωνία. Φτάνει να ξέρεις ότι ο κόσμος που συμμετείχε κατάφερε να κάνει κάτι από το να κάθεται στον καναπέ του ή να πίνει καφέδες στην καφετέρια και να λέει που να βρω δουλειά τώρα, κανείς δεν θα με πάρει, να κάνει κάτι δικό του και ένα παιδί να μπορεί να το κάνει αυτό... » (Γυναίκα, ΑΜΚΕ)

«Αυτό που αντιληφθήκαμε και εμείς μέσα από αυτήν την πορεία είναι ότι αν θέλεις να κάνει κάτι σοβαρό και να παρέχεις κάτι με αξία, θα πρέπει να υπάρχει και ένα οικονομικό μοντέλο που θα το κάνει βιώσιμο ... Αυτό προσπαθούμε να κάνουμε και εμείς γιατί έχει δημιουργηθεί μια μεγάλη υποδομή η οποία έχει ανάγκες για να συντηρηθεί για να μπορεί να εξελίσσεται. Δεν είναι μόνο να συντηρήσεις αυτό που έχεις φτιάξει μέχρι τώρα αλλά να μπορείς και να εξελίσσεσαι. Αν δεν το κάνεις αυτό,

μακροπρόθεσμα η υποδομή θα απαξιωθεί και θα πάψει να υπάρχει.»(Ανδρας, ΑΜΚΕ)

«Επειδή την δεδομένη στιγμή και σε αυτή την χώρα η κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι ένα δύσκολο εγχείρημα, η μεγαλύτερη πρόκληση είναι να μπορείς να κρατάς κοντά σου τους ανθρώπους δηλαδή η ομάδα να γίνει πιο δεμένη. Όλα τα άλλα λύνονται όταν υπάρχει κλίμα επικοινωνίας, σύμπνοιας και συλλογικότητας. Το ζητούμενο είναι να κρατάς την ομάδα δεμένη αλλά με στόχο να παίρνει και η ομάδα από αυτό γιατί έχουμε δει στο παρελθόν και εκμετάλλευση εθελοντών. Το κομμάτι της συνοχής της ομάδας είναι πολύ σημαντικό. » (Γυναίκα ,Κοιν.Σ.Επ.)

«Τα 4 τελευταία χρόνια όλα αυτά τα έχουμε πετύχει μέσα από συνεργασίες, όχι από συμβάσεις του Υπουργείου, με το να πηγαίνουμε σε σεμινάρια, να εκπαιδευόμαστε, fundraising, πως στήνεις ένα οργανισμό κτλ.» (Ανδρας, Κοιν.Σ.Επ.)

«Προκειμένου να υπάρχει ένα μετρήσιμο μέγεθος για το πόσο έχει δουλέψει ο καθένας χρησιμοποιούμε ένα σύστημα μονάδων ανάλογα με τις εργατοώρες του κάθε μέλους.... στην συνέχεια προσθέσαμε και υπηρεσίες όπως π.χ. η ενασχόληση με τα social media, οπότε μετά από γενική συνέλευση αποφασίσαμε τους πόντους που θα αναλογούν σε κάθε εργασία. Πρόσφατα προσθέσαμε και μια τρίτη κατηγορία που είναι οι πόντοι διοικητικής επιτροπής... »(Ανδρας, Κοιν.Σ.Επ.)

7 Συμπεράσματα

Μια από τις μορφές καινοτόμου επιχειρηματικότητας με ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι αυτή που αποσκοπεί στην αλληλεγγύη. Ήδη αρχίζει να δημιουργείται μια ανάλογη δυναμική, που είναι απαραίτητη στις μέρες μας, και εκφράζεται με πρωτοβουλίες κοινωνικής αλληλεγγύης οργανωμένες συνήθως από την βάση για τη ενίσχυση ευπαθών ομάδων. Σταδιακά αρχίζουν να υλοποιούνται επιχειρηματικές δράσεις κατά της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού, για την αντιμετώπιση ζητημάτων δημόσιας υγείας, την ενίσχυση του πρωτογενούς τομέα και την προστασία του περιβάλλοντος. Πρόκειται για τους κυριότερους τομείς ανάληψης δράσεων οι οποίες, στα πλαίσια της κοινωνικής οικονομίας, προσδίδουν μια προστιθέμενη αξία λόγω του κοινωνικού τους αντίκτυπου.

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα θέτει ως προτεραιότητα την επίλυση κοινωνικών προβλημάτων εφαρμόζοντας καινοτόμες επιχειρηματικές πρακτικές και διασφαλίζοντας παράλληλα την οικονομική βιωσιμότητα τους. Στην Ελλάδα πρόσφατα άρχισε να αναπτύσσεται δυναμικά ένα αξιόλογο οικοσύστημα με κοινωνικές επιχειρήσεις που εφαρμόζουν σύγχρονα οικονομοτεχνικά εργαλεία και μεθόδους στην ανάπτυξη, οργάνωση και την διοίκηση τους. Η κοινωνική διάσταση της δράσης τους αποσκοπεί στη δημιουργία κοινωνικού αντίκτυπου ωφελώντας ένα μέρος της κοινωνίας που βιώνει οποιουδήποτε είδους αποκλεισμό. Συνεπώς αποκτούν ιδιαίτερη σημασία οι σχέσεις που αναπτύσσονται τόσο μεταξύ των κοινωνικών επιχειρήσεων και των κοινωνικών ομάδων που θέλουν να ωφεληθούν, όσο και στο εσωτερικό των κοινωνικών επιχειρήσεων μεταξύ των μελών τους.

Με την παρούσα έρευνα επιχειρήθηκε να διερευνηθεί η δυναμική που έχουν οι σχέσεις αυτές και η επίδρασή τους στη μορφή ηγεσίας που ασκείται στις κοινωνικές επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο σχεσιακής ηγεσίας στα πέντε βασικά του πεδία όπως αυτά αναλύθηκαν στο θεωρητικό κομμάτι της έρευνας. Οι προσωπικές αντιλήψεις των κοινωνικών επιχειρηματιών όπως αυτές καταγράφηκαν μέσα από την διαδικασία των συνεντεύξεων αναδείχθηκαν ιδιαίτερα χρήσιμες για τον εντοπισμό και την κατανόηση των επιμέρους χαρακτηριστικών της σχεσιακής ηγεσίας που ασκείται στις κοινωνικές επιχειρήσεις του δείγματος. Ως κυρίαρχο χαρακτηριστικό αυτού του τύπου ηγεσίας μπορούμε να δούμε την υιοθέτηση μιας μη ατομικιστικής αντίληψης αφού γίνεται εστίαση στις σχέσεις που δημιουργούνται. Από την έρευνα

επαληθεύεται ότι τα άτομα δεν τοποθετούν τον εαυτό τους πάνω από τους άλλους και πάνω από τους μη κυρίαρχους επωφελούμενους αλλά στην ουσία τοποθετούν τον εαυτό τους στον ίδιο κοινωνικό χώρο και συμμετέχουν ενεργά στα φαινόμενα που αναφέρουν και που αποτελούν τον πυρήνα της δραστηριότητάς τους.

Συγκεκριμένα, όσον αφορά το πεδίο του σκοπού (purpose) δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο να εξυπηρετηθούν τα κοινά ενδιαφέροντα και συμφέροντα της ομάδας τα οποία συνδιαμορφώνονται από τις συνεργατικές σχέσεις της ομάδας με άλλες ομάδες ενδιαφερομένων και ωφελούμενων. Επιπλέον αναδεικνύεται σημασία της συμμετοχής και της συνεργασίας όλων των μελών της ομάδας προκειμένου να προσδιοριστεί το κοινό όραμα της ομάδας αλλά και η δέσμευση τους στο να αναλάβουν από κοινού δράση προκειμένου να το πετύχουν.

Η έννοια της κοινωνικής επιχειρηματικότητας συνδέεται άμεσα με την καινοτομία και την αλλαγή, κυρίως λόγω του διαφορετικού τρόπου που αντιμετωπίζονται οι κοινωνικές προκλήσεις αλλά και στην επιδίωξη θετικής κοινωνικής αλλαγής. Από την έρευνα προέκυψε ότι οι ομάδες επιδιώκουν να φέρουν θετική αλλαγή και ακόμη ότι ισορροπούν την καινοτομία και την αλλαγή μέσω της διαχείρισης πολύπλοκων δικτύων και σχέσεων με ποικίλες ομάδες ενδιαφερομένων.

Στο πεδίο της ένταξης επιβεβαιώθηκε ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις διαθέτουν μια κουλτούρα ισότητας μεταξύ των μελών τους ανεξαρτήτως της διαφορετικότητάς τους. Η διαφορετικότητα μάλιστα αρκετές φορές λειτουργεί καταλυτικά στο να δημιουργηθεί η αίσθηση του "εμείς" δηλαδή μια συνεκτική αίσθηση της κοινής ταυτότητας της ομάδας. Ιδιαίτερη σημασία για τις κοινωνικές επιχειρήσεις έχει ο βαθμός που είναι ανεπτυγμένη η ικανότητα της ενσυναίσθησης στην ομάδα, όπως ακόμη και οι σχέσεις που αναπτύσσονται με άτομα εκτός της επιχείρησης και του στενού κύκλου των ωφελούμενων της αφού με το άνοιγμα στην ευρύτερη κοινωνία μεγιστοποιείται ο κοινωνικός αντίκτυπος των εγχειρημάτων.

Η ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος μέσα στην επιχείρηση που θα εντάσσει ισότιμα τα μέλη της είναι πολύ σημαντικό στοιχείο στην υπόθεσή μας περί σχεσιακής ηγεσίας αλλά εξίσου σημαντικό είναι να δημιουργηθεί η επιθυμία σε όλα τα μέλη της ομάδας να συμμετέχουν ενεργά σε όλες τις δράσεις της ομάδας. Αναφερόμαστε στο πεδίο της

ενδυνάμωσης το οποίο όπως αποτυπώθηκε και στην έρευνα υπάρχει πολύ έντονο στο δείγμα των εξεταζόμενων επιχειρήσεων. Κύρια στοιχεία που εμφανίστηκαν είναι η επιδίωξη της πλήρους εμπλοκής και συνεργασίας όλων των μελών της ομάδας, η ανάπτυξη των βασικών τους δεξιοτήτων αλλά και ο προσανατολισμός στις σχέσεις με τους ωφελούμενους τους. Με αυτόν τον τρόπο το σύνολο της ομάδας καταφέρνει να είναι αποτελεσματικό και επιτυχημένο και να έχει σημαντική επίδραση σε άλλες ομάδες αλλά και στο σύνολο της κοινωνίας.

Τέλος, οι κοινωνικές επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να πετύχουν τους στόχους τους δημιουργούν δομές και διαδικασίες για τις δραστηριότητες που αφορούν τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό τους περιβάλλον όπως για παράδειγμα η λειτουργία, η διαχείριση και η λήψη αποφάσεων. Αν και αυτές οι βασικές διαδικασίες είναι απαραίτητες για όλους τους οργανισμούς στην περίπτωση των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι αυτές που νοηματοδοτούν τις ποικίλες δραστηριότητες των ομάδων και αυτό γιατί με αυτόν τον τρόπο οι συμμετέχοντες αισθάνονται ότι η συμμετοχή τους στο συλλογικό εγχείρημα είναι πολύ σημαντική και κάνει την διαφορά. Ουσιαστικά με τις διαδικασίες δημιουργούνται δομές μέσα στην ομάδα η οποία είναι σε θέση να εφαρμόζει πρακτικές και να τυποποιεί τελετουργίες και δραστηριότητες που εμπεδώνουν την κοινή αίσθηση του «εμείς».

8 Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

Alvord, S. H. Brown, L. D. and Letts C.W.(2004) Social entrepreneurship and societal transformation, *Journal of Applied Behavioral Science*,40,4,260-282

Austin,J. Stevenson, H. and Wei-Skillern, J. (2006)Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?, *Entrepreneurship: theory and practice*,30,1,1-22

Avolio, B. J., Bass, B.M. (1987) Transformational leadership, charisma and beyond. In J.G. Hunt, B. R. Balaga, H. P. Dachler, C. A. Shriesheim(eds), *Emerging leadership vistas*(pp.29 -50).Elmsford, NY:Pergamon Press

Bales, R. F., (1950) *Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups*. Cambridge, Mass. : Addison-Wesley

Barrick, M. R., Day, D. V., Lord, R. G., &Alexander, R. A. (1991). Assessing the utility of executive leadership. *Leadership Quarterly*

Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods & Research*, 10(2), 141-163.

Bono, Ilies, Gerhardt, (2002) *Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review* Judge

Braun, V. and Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*,

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

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

Charmaz, K. (2001). Qualitative interviewing and grounded theory analysis. In J. Gubrium & J. Holstein (Eds.), *Handbook of interview research: Context and method* (pp. 675-694). Thousand Oaks, CA: Sage

Chemers, M. M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum Publishers

Conger, J. A., & Kanungo, R. N., (1998) *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage

Dacin M. T., Dacin P. A. (2011) *Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions*

Dees, J. G., Emerson, J. and Economy, P. (2001). *Enterprising nonprofits: a toolkit for social entrepreneurs*, Wiley, New York

Faugier, J., & Sargeant M. (1997). Sampling hard to reach populations. *Journal of Advanced Nursing*, 26, 790-797.

Fiske, S. T., & Depret, E. (1996). Control, interdependence and power: Understanding social cognition in its social context. In W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.), *European review of social psychology*

Freireich, J. and Fulton, K. (2009) *Investing for social and environmental impact: A design for catalyzing an emerging industry*, Monitor Group, New York

House R.J (1976) «A Theory of Charismatic Leadership," in J. G. Hunt and L. L. Larson

Hughes, R. L. Ginnett, G. C. & Curphy, G. R. (1993), *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* p. 170 :Irwin

Jacobs. D. and L. Singell (1993): *Leadership and Organizational Performance: Isolating Links between managers and Collective Success*. Social Science Research

Judge, T. A., Bono, J.E., Ilies, R., Gerhardt, M. W. (2002) *Personality and leadership: A qualitative and quantitative review*. *Journal of applied psychology*, 87, 765-780

Judge, T. A., Bono, J.E.(2000). *Five factor model of personallity and transformational leadership*. *Journal of Applied psychology*, 85, 751-765

Karamchandani, A., Kubzansky, M and Frandano, P. (2009). *Emerging markets, Emerging models*, Monitor group, New York.

Kellerman, Barbara (2004). *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters*. Boston, Harvard Business Publishing,

Komives, S. R., Lucas, N., & McMahon, T. R. (1998). *Exploring leadership: For college students who want to make a difference*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kvale, S. 1996. *InterViews – An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Leslie, J. B. and Van Velsor, E. (1996). *A look at derailment today: North America and Europe*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership

Lippit, R. ,White,R. (1943).The social climate of children's groups. In R.G.Barker, J. Kounin& H. Wright (eds), *Child behavior and development* (pp485-508), New York, McGraw-Hill

Mair J., Noboa E.,(2003) *Social Entrepreneurship: How Intentions to Create a Social Enterprise Get Formed*

McGill, M.E. and Slocum, J.W. (1993) 'Unlearning the Organization', p.11 *Organizational Dynamics*

Meindl, J. R., Lerner, M.(1983). The heroic motive: Some experimental demonstrations. *Journal of experimental Social Psychology*, 19, 1-20

Miller T. L, Grimes M. G., McMullen J. S., Vogus T. J., (2012), *Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship*, Vol. 37, No. 4, 616–640, *Academy of Management Review*

Misumi, J. & Peterson, M. F. (1985) The performance-maintenance (P-M) theory of leadership: Review of a Japanese research program.*Administrative Science Quarterly*,30,198-223

Moulaert, F. and Ailenei, O. (2005) Social economy, third sector and solidarity relations: A conceptual synthesis from history to present. *Urban Studies*, 42, 11, 2037-2053

Nicholls, A. (2006) Introduction in A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship. New models of sustainable social change*, Oxford University Press, Oxford 1-35

Nohria, N., Joyce, W., Roberson, B., (2003). *Harvard Business Review*, Vol. 81, Issue 7, pp 42-52

Nyssens, M. (2006). *Social enterprise. At the crossroads of market, public policies and civil society*, Routledge, London

Stogdill R. M., (1948), "Personal Factors with Leadership: A Survey of the Literature," *The Journal of Psychology* pp 66

Riggio, R. E., Carney, D. R. (2003). *Social skills inventory manual* (2nd edition). Redwood City, CA: MindGarden

Rost, J. C., (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*, New York: Praeger

Seelosa C., Mair. J., (2005) *Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor*.

Smith, P. B, Misumi, J., Tayeb, M., Peterson, M., Bond, M. (1989) On the generality of leadership style measures across cultures. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 97-102

Tan, W.L., Williams, J., and Tan, T.M. (2005) Defining the "social" in "social entrepreneurship": Altruism and entrepreneurship, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1 353-365

Toffler, B. L., (1986) *Tough Choices Managers talk ethics*, p10, New York : Wiley

Wheatley, M. J (1992). *Leadership and the New Science: Learning about Organization from an Orderly Universe*. San Francisco, CA: Berrett-Kohler Publishers

Ελληνόγλωσση

Grawitz, M., Brimo, A. & Jahoda, M. (1996). Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις επιστήμες των κοινωνικών επιστημών, Γενική Εποπτεία: Βασίλης Φίλιας. Αθήνα: Gutenberg.

Hogg, M. A., Vaughan, G. M., (2010) Social Psychology Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg

Javeau, C. (2000), Η έρευνα με το ερωτηματολόγιο. Το εγχειρίδιο του καλού ερευνητή. Αθήνα: Εκδ. Ελευθερουδάκης.

Robson, C., (2007) Η έρευνα του πραγματικού κόσμου, σελ 32-33, Αθήνα, Εκδόσεις Gutenberg

Κυριακίδου Ο., Σαλαβού Ε.,(2014) Κοινωνική επιχειρηματικότητα, Rosili Αθήνα

Χρυσάκης, Ζιώμας, Καραμητοπούλου, Χατζαντώνης, «Προοπτικές Απασχόλησης στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας», Εκδόσεις Σάκκουλα – Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας, ΤΟΠΟΣ, 2002.

Ηλεκτρονικές πηγές

<http://social.developathens.gr>

<http://socialpolicy.gr/>

<http://www.childlineindia.org.in/>

<http://www.epixeiro.gr>

<http://www.grameen-info.org/>

<http://www.path.org/>

<http://www.socialactivism.gr>

<https://en.wikipedia.org/wiki/>

<https://unltd.org.uk/>

ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ "ΑΘΗΝΣΜΒΑ"
«ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ»

<https://www.ashoka.org/>

<http://insp.ngo/who-we-are/our-story/>