



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΘΕΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΕΙΦΟΡΟΥ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ
ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ**

Ευάγγελος Λαδας

Εξεταστική επιτροπή:

1. Επιβλέπων: Βασίλειος Μουστάκης, Καθηγητης
2. Πρώτο Μέλος: Γεώργιος Σταυρουλάκης, Καθηγητής
3. Δεύτερο Μέλος: Μαρία Μπακατσάκη, ΕΔΙΠ

Χανιά 2023

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΘΕΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	8
1.1 Ορισμός	8
1.2 Οφέλη της θετικής ηγεσίας	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
1.3 Εφαρμογή του μοντέλου θετικής ηγεσίας.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΑΕΙΦΟΡΟΣ ΗΓΕΣΙΑ.....	21
2.1 Αειφόρος ηγεσία: ορισμός, αρχές, πυλώνες.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
2.2 Μοντέλα αειφόρου ηγεσίας.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
2.3 Οφέλη της αειφόρου ηγεσίας	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ	52
3.1 Υπεύθυνη κατανάλωση και Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
3.2 Προσεγγίσεις της υπεύθυνης κατανάλωσης.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΘΕΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΕΙΦΟΡΟΥ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ.....	53
4.1 Η βιωσιμότητα στους οργανισμούς	53
4.2 Η συμβολή της ηγεσίας στην προώθηση της υπεύθυνης κατανάλωσης εντός του οργανισμού	55
4.3 Η συμβολή της ηγεσίας στην προώθηση της υπεύθυνης κατανάλωσης από μέρους των καταναλωτών.....	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ.....	73
5.1 Συμπεράσματα	73
5.2 Προτάσεις πρακτικής εφαρμογής	77

ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	83
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	85

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1 Στοιχεία των διαφορετικών τύπων οργανωσιακής κουλτούρας...**Σφάλμα!**
Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

Πίνακας 2.1 Χαρακτηριστικά αειφόρου και μη αειφόρου ηγεσίας**Σφάλμα!** **Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Πίνακας 2.2 Χαρακτηριστικά ηγέτη στην αειφόρο ηγεσία**Σφάλμα!** **Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Πίνακας 2.3 Στυλ ηγέτη στην αειφόρο ηγεσία**Σφάλμα!** **Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Πίνακας 2.4 Δεξιότητες ηγέτη στην αειφόρο ηγεσία**Σφάλμα!** **Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Πίνακας 2.5 Γνώσεις ηγέτη στην αειφόρο ηγεσία**Σφάλμα!** **Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1.1 Σχέσεις μεταξύ θετικών πρακτικών ηγεσίας και θετικών στρατηγικών
.....**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Σχήμα 1.2 Ολοκληρωμένο πολυεπίπεδο μοντέλο θετικής ηγεσίας σε οργανισμούς
.....**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Σχήμα 1.3 Πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών προώθησης της θετικής ηγεσίας διαμέσου
της οργανωσιακής κουλτούρας.....**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Σχήμα 1.4 Προσαρμοσμένο μοντέλο θετικής ηγεσίας**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί
σελιδοδείκτης.**

Σχήμα 2.1 Μοντέλο αιεφόρου ηγεσίας των Simanskiene και Zuperkiene**Σφάλμα! Δεν
έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Σχήμα 2.2 Μοντέλο αιεφόρου ηγεσίας του Cambridge**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί
σελιδοδείκτης.**

Σχήμα 2.3 Μοντέλο αιεφόρου ηγεσίας των Goolamally και Ahmad**Σφάλμα! Δεν έχει
οριστεί σελιδοδείκτης.**

Σχήμα 2.4 Μοντέλο αιεφόρου ηγεσίας των Avery και Bergsteiner**Σφάλμα! Δεν έχει
οριστεί σελιδοδείκτης.**

Σχήμα 2.5 Μοντέλο αιεφόρου ηγεσίας των Suriyankietkaew, Krittayaruangroj και
Iamsawan**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Σχήμα 4.1 Πλαίσιο στρατηγικών υπεύθυνης κατανάλωσης που καθοδηγείται από τις επιχειρήσεις.....	57
Σχήμα 4.2 Στρατηγικοί παράγοντες των οργανισμών θετικού αντίκτυπου.....	59
Σχήμα 4.3 Νοοτροπία των ηγετών και της οργάνωσης και οι προκλήσεις καινοτομίας που σχετίζονται με τους στρατηγικούς παράγοντες των οργανισμών θετικού αντίκτυπου	60
Σχήμα 4.4 Χάρτης αλληλεπίδρασης επιχειρήσεων και κοινωνίας υπό το πρίσμα της υπεύθυνης κατανάλωσης.....	65
Σχήμα 5.1 Μοντέλο επιτάχυνσης κοινωνικής αλλαγής.....	80

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ταυτόχρονη επίτευξη των τριών διαστάσεων της αειφόρου ανάπτυξης, δηλαδή η οικονομική ανάπτυξη, η κοινωνική ευημερία και η περιβαλλοντική βιωσιμότητα, συνιστά μία σημαντική πρόκληση για τα έθνη παγκοσμίως. Αυτό οφείλεται στο ότι θα πρέπει να υιοθετούν πρότυπα βιώσιμης παραγωγής και κατανάλωσης με σεβασμό στους φυσικούς πόρους και το οικοσύστημα, έχοντας ως προσανατολισμό την επίτευξη οικονομικής ανάπτυξης και μεγέθυνσης, αλλά και τη δημιουργία οικονομιών χωρίς αποκλεισμούς.

Σε αυτήν την ανάγκη απαντά ο Στόχος Βιώσιμης Ανάπτυξης 12 για την υπεύθυνη παραγωγή και κατανάλωση (UNEP, 2022). Η έννοια της βιώσιμης παραγωγής και κατανάλωσης έχει υιοθετηθεί ήδη από το 1994 στο Oslo Symposium, όπου συμφωνήθηκε η χρήση προϊόντων και υπηρεσιών που μπορεί να καλύψει τις βασικές ανάγκες των πολιτών οδηγώντας σε ευημερία χωρίς να διακυβεύεται το μέλλον των

επόμενων γενεών, στη βάση της μείωσης των αποβλήτων, της προστασίας του περιβάλλοντος και της ορθολογικής αξιοποίησης των φυσικών πόρων (Roy, 2021).

Στο πλαίσιο αυτό, δηλαδή την προώθηση της υπεύθυνης κατανάλωσης, υποστηρίζεται ότι μπορεί να συμβάλει η θετική και η αειφόρα ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα, σκοπός αυτής της εργασίας είναι να εξεταστεί ο ρόλος της αειφόρας και θετικής ηγεσίας στο πλαίσιο της υπεύθυνης κατανάλωσης.

Σε μία εποχή που έχουν τεθεί οι στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης (SDGs) και τις εκκλήσεις για δράση για το κλίμα, οι επιχειρήσεις καλούνται να ανταποκριθούν πιο αποτελεσματικά στις κοινωνικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις. Η συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη απαιτεί ικανότητα για ευρύτερες ικανότητες συνεργασίας, αξιολόγηση της εμπλοκής των ενδιαφερομένων, ανάπτυξη ατομικής και ομαδικής ηγεσίας και εσωτερική εργασία μετασχηματισμού της βιώσιμης ανάπτυξης. Τα στοιχεία αυτά εμπίπτουν στην έννοια της υπεύθυνης ηγεσίας (Muff, Liechti & Dyllick, 2020). Η αειφόρα και υπεύθυνη ηγεσία μπορεί να επηρεάσει τη βιώσιμη απόδοση των οργανισμών (Xuecheng, Ahmad, Iqbal & Saina, 2022). Ως εκ τούτου, υποστηρίζεται πως η αειφόρα ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε πρακτικές αειφορίας από μέρους των οργανισμών και κατ' επέκταση στην υπεύθυνη κατανάλωση.

Η θετική αλλαγή θα πρέπει να εκτείνεται πέρα από την επιφανειακή συμπεριφορά και να επηρεάζει την ιδεολογία, τις πεποιθήσεις και τις αξίες των μελών ενός οργανισμού, με τρόπο τέτοιο ώστε τα μέλη του να συνεχίζουν να προωθούν τις θετικές αλλαγές ακόμα και χωρίς την ύπαρξη του ηγέτη. Αυτό με τη σειρά του σημαίνει πως όλα τα μέλη ενός οργανισμού θεωρούνται υπεύθυνα για την επίτευξη των αλλαγών, με αποτέλεσμα η αλλαγή να γίνεται βιώσιμη. Για να διατηρήσει ο οργανισμός την αλλαγή, οι θετικοί ηγέτες πρέπει να έχουν τις δεξιότητες για να δημιουργήσουν τη συναίνεση και τη συνεργασία που απαιτείται, αλλά και να διαμορφώσουν την αντίστοιχη οργανωσιακή κουλτούρα. Η επίδειξη προσωπικής δέσμευσης και ευθύνης για την αλλαγή πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα για έναν ηγέτη (Cameron, 2019). Ως εκ τούτου, υποστηρίζεται πως η θετική ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή στην κουλτούρα και τις πρακτικές του οργανισμού προς την κατεύθυνση της αειφορίας και κατ' επέκταση στην υπεύθυνη κατανάλωση.

Συνολικά, επομένως, μπορεί να υποστηριχθεί πως τόσο η θετική ηγεσία, όσο και η αειφόρα ηγεσία, έχουν τη δυνατότητα να υποστηρίξουν στην προώθηση και ενίσχυση της υπεύθυνης κατανάλωσης. Η εργασία αυτή στοχεύει να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ αυτών των μεταβλητών και πιο συγκεκριμένα:

α) τον ρόλο της θετικής ηγεσίας και της αειφόρου ηγεσίας στην υπεύθυνη κατανάλωση,

β) τις πρακτικές θετικής και αειφόρου ηγεσίας που μπορούν να προωθήσουν την υπεύθυνη κατανάλωση.

Η διαπίστωση του ρόλου των επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση ζητημάτων που άπτονται της κοινωνίας και του περιβάλλοντος, εκτός της οικονομικής ανάπτυξης, έχει οδηγήσει σε ορισμένες προσδοκίες και απαιτήσεις από μέρους της κοινωνίας των πολιτών. Έτσι, εκτός των ιδιωτικών συμφερόντων και των στενών οικονομικών συμφερόντων των μετόχων και των ιδιοκτητών των εταιρειών, στη διαδικασία λήψης οργανωσιακών αποφάσεων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και τα δημόσια συμφέροντα. Ως εκ τούτου, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων θα πρέπει να εστιάσουν σε ανησυχίες και προβληματισμούς εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων μερών που συχνά έχουν αντικρουόμενα συμφέροντα. Αυτό με τη σειρά του απαιτεί από μέρους των επιχειρήσεων την ικανότητα προσαρμοστικότητας, ευελιξίας, πρόβλεψης και αντιμετώπισης διαφόρων ειδών διλημμάτων, σε συνδυασμό με τη δίκαιη, διαφανή και ηθική συμπεριφορά.

Εξαιτίας των ανωτέρω, η διερεύνηση του ρόλου της ηγεσίας κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική δεδομένου του ρόλου της στην απόδοση των οργανισμών και στον στρατηγικό τους προσανατολισμό. Οι υφιστάμενες και πιο «παραδοσιακές» μορφές ηγεσίας αναπτύχθηκαν σε προηγούμενες χρονικές περιόδους, όπου επικρατούσαν άλλες συνθήκες. Ενδεχομένως να μην είναι τόσο αποτελεσματικές προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της σημερινής εποχής. Ως εκ τούτου, η διερεύνηση σχετικά πιο πρόσφατων, άλλων μορφών ηγεσίας κρίνεται ενδιαφέρουσα και χρήσιμη, οδηγώντας ίσως σε εμπλουτισμένες μορφές ηγεσίας, που δε βασίζονται αποκλειστικά

σε ένα μοντέλο, και που μπορούν να συνεισφέρουν στην κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων ανάπτυξης και στην αειφορία.

Για τον λόγο αυτό διεξάγεται και η παρούσα εργασία, η οποία αποτελείται από κεφάλαια. Στα τρία πρώτα κεφάλαια αναπτύσσονται οι βασικές έννοιες αυτής της εργασίας, δηλαδή η θετική ηγεσία (πρώτο κεφάλαιο), η αειφόρος ηγεσία (δεύτερο κεφάλαιο) και η υπεύθυνη κατανάλωση (τρίτο κεφάλαιο). Στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζεται η σύνδεση αυτών των τριών εννοιών και πώς μπορεί η θετική και αειφόρος ηγεσία να συμβάλει προς την κατεύθυνση της υπεύθυνης κατανάλωσης. Το πέμπτο κεφάλαιο συνοψίζει τα βασικά συμπεράσματα αυτής της εργασίας και καταθέτει προτάσεις για μελλοντική έρευνα σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΘΕΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Η θετική ηγεσία είναι μία εκ των δύο μορφών ηγεσίας που εξετάζεται σε αυτήν την εργασία ως προς τη συμβολή της στην υπεύθυνη κατανάλωση. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να αποσαφηνιστεί αυτή η έννοια ως προς τα χαρακτηριστικά της, προκειμένου να μπορέσει να γίνει κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να συμβάλει στην αειφορία. Επομένως, η πρώτη ενότητα αυτού του κεφαλαίου δίνει τον ορισμό και τα χαρακτηριστικά της θετικής ηγεσίας. Εν συνεχεία, εξετάζονται τα οφέλη της και η πρακτική της εφαρμογή.

1.1 Ορισμός

Η θετικότητα συνδέεται με την ελπίδα, την αυτοπεποίθηση, τη βεβαιότητα, την έλλειψη αμφιβολίας. Επίσης, αποτελεί και μία νοητική θέση αλλά και ένα συναίσθημα σε σχέση με ένα γεγονός ή κατάσταση. Ως εκ τούτου, μια θετική στάση

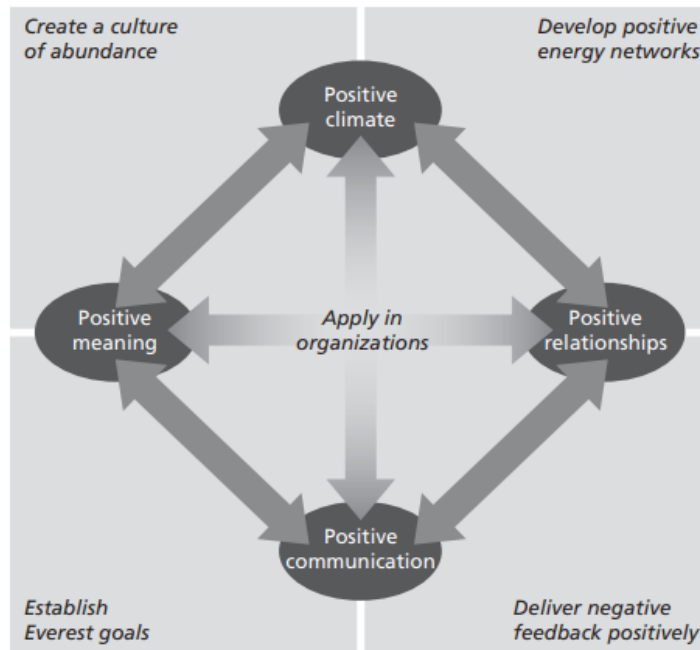
μπορεί να οριστεί ως ψυχική επίδραση ή θέση που χαρακτηρίζεται από αισιοδοξία και καλό αποτέλεσμα (Mishra & Jha, 2017). Η θετική ηγεσία συνδέεται με τη θετική ψυχολογία στον τομέα της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Cameron, Quinn & Caldwell, 2017; Van Dick & Monzani, 2020). Η θετική ψυχολογία έχει τις ρίζες της σε έναν συνδυασμό της δυτικής και ανατολικής φιλοσοφίας, αποσκοπώντας στην ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωση των ατόμων. Ένα κοινό χαρακτηριστικό αυτών των νέων θεωριών, μοντέλων και πλαισίων θετικής ηγεσίας είναι η ηθική συνιστώσα που βασίζεται σε ένα ή περισσότερα συστήματα κλασικής ηθικής αρετής. Παραδείγματα περιλαμβάνουν την αυθεντική ηγεσία, την ηθική ηγεσία και την υπηρετική ηγεσία. Η θετική ηγεσία επεκτείνεται σε εκείνες τις θεωρίες, μοντέλα και πλαίσια ηγεσίας που στοχεύουν στην εξύψωση των υφισταμένων, των ομάδων και άλλων ενδιαφερομένων μερών και στην προώθηση της οργανωτικής αριστείας, της πραγματικής οργανωσιακής απόδοσης και των βιώσιμων διαδικασιών και πρακτικών (Van Dick & Monzani, 2020).

Η έννοια της θετικής ηγεσίας μπορεί να οριστεί ως ο τρόπος εκείνος βάσει του οποίου ένας ηγέτης επιτρέπει θετικά αποκλίνουσες επιδόσεις, ενθαρρύνει την υιοθέτηση μίας θετικής κατεύθυνσης από μέρους του οργανισμού για το μέλλον, ενώ παράλληλα εστιάζει στην επίτευξη της ευημερίας των υφισταμένων και στην υιοθέτηση μίας ηθικής συμπεριφοράς. Η θετική ηγεσία έχει μια σαφή εστίαση στη θετικότητα: στην επίτευξη αποτελεσμάτων και στο να επιτρέψει θετικά αποκλίνοντα αποτελέσματα (π.χ. ανθρώπινη ανάπτυξη, επίτευξη αριστείας). Η ανάπτυξη αναφέρεται σε ένα βέλτιστο εύρος ανθρώπινης λειτουργίας και υποδεικνύεται σε ατομικό επίπεδο (π.χ. δημιουργία) και σε οργανωτικό επίπεδο (π.χ. ομαδική δημιουργικότητα, καινοτομία) (Martin & Wright, 2018).

Για την εφαρμογή της θετικής ηγεσίας έχει δημιουργηθεί το Positive Leadership Model του Cameron (CPLM), το οποίο απεικονίζεται αμέσως παρακάτω. Το CPLM έχει τέσσερις βασικές στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εφαρμογή θετικής ηγεσίας στο χώρο εργασίας: α) καλλιέργεια θετικού κλίματος (καλλιέργεια συμπόνιας, συγχώρεσης και ευγνωμοσύνης στον εργασιακό χώρο), β) ανάπτυξη θετικών σχέσεων (μοντελοποίηση θετικής ενέργειας από ηγέτη, ενθάρρυνση σχέσεων υψηλής ποιότητας), γ) εμπλοκή σε θετική επικοινωνία (η

καταφατική και υποστηρικτική γλώσσα αντικαθιστά την αρνητική και την κριτική γλώσσα), δ) ενίσχυση του θετικού νοήματος (δημιουργώντας και καλλιεργώντας σκοπό και νόημα στην εργασία των εργαζομένων) (Cameron, 2013; Mishra & Jha, 2017; Martin & Wright, 2018).

Σχήμα 1.1 Σχέσεις μεταξύ θετικών πρακτικών ηγεσίας και θετικών στρατηγικών



Πηγή: Cameron, 2013, σελ. 4

α) Θετικό κλίμα: Δημιουργεί μια κουλτούρα πράξεων συμπόνιας. Τέτοιες πράξεις δημιουργούν ένα κλίμα στο οποίο οι άνθρωποι φροντίζονται, υποστηρίζονται και ενθαρρύνονται να ανθίσουν. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο σε γνωστικό, πνευματικό και συναισθηματικό επίπεδο. Επίσης, η οργανωτική απόδοση τείνει να ανθίζει παρουσία θετικού κλίματος.

β) Θετική σχέση: Η θετική ενέργεια ενός ηγέτη αναπτύσσει τη συνοχή, την καινοτομία και τον προσανατολισμό της ομάδας που με τη σειρά του οδηγεί σε υψηλές επιδόσεις. Οι σχέσεις που συμβάλλουν στην παροχή βοήθειας προς όφελος των άλλων είναι πολύτιμες σε έναν οργανισμό.

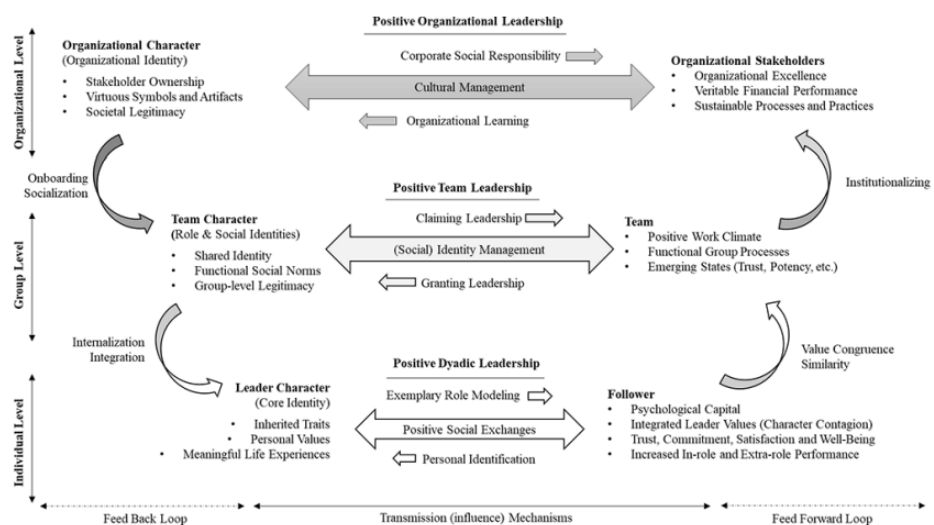
γ) Θετική / υποστηρικτική επικοινωνία: Η υποστήριξη των ανθρώπων ώστε να γνωρίζουν συνεχώς μέσω ανατροφοδότησης τα δυνατά σημεία, τα μοναδικά επιτεύγματα ή τις συνεισφορές βοηθούν τους ηγέτες να έχουν καλύτερη αποδοχή από τους υφισταμένους τους. Η υποστηρικτική επικοινωνία είναι χρήσιμη κατά την παροχή διορθωτικών, επικριτικών ή αρνητικών σχολίων.

δ) Θετικό νόημα: Οι ηγέτες που δημιουργούν ένα θετικό νόημα βοηθούν τους υφισταμένους να προσφέρουν αποτελέσματα πέρα από το προσωπικό όφελος των εργαζομένων και υψηλή απόδοση.

Τέλος, όπως υποστηρίζουν οι Van Dick και Monzani (2020), μια ολοκληρωμένη πολυεπίπεδη προσέγγιση για τη θεωρία για τη θετική ηγεσία σε οργανισμούς θα παρείχε μια περιγραφή του τρόπου με τον οποίο οι θετικοί ηγέτες επεκτείνουν την επιρροή τους πέρα από ένα άτομο (π.χ. έναν υφιστάμενο), αλλά και πέρα από τις ομάδες και τον οργανισμό. Επιπλέον, αυτή η προσέγγιση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους παράγοντες εκείνους που αποτελούν διευκολυντικό παράγοντα ή αντίθετα περιορισμό στην εμφάνιση και περαιτέρω ανάπτυξη ενός ηγέτη. Μία τέτοια προσέγγιση απεικονίζεται στο πιο κάτω σχήμα.

Στον κατακόρυφο άξονα αποτυπώνονται τα επίπεδα ανάλυσης (ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό), ενώ στον οριζόντιο οι σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και διαφόρων παραγόντων που άπτονται του οργανισμού. Στο κέντρο του σχήματος αποτυπώνονται οι αμοιβαίες επιδράσεις ίδιου επιπέδου και το πώς αλληλεπιδρά ο ηγέτης με τους οργανωσιακούς παράγοντες. Οι μηχανισμοί διαφορετικών επιπέδων που τέμνονται κάθετα και με τις δύο κατευθύνσεις (προς τα πάνω και προς τα κάτω) απεικονίζονται ακολουθώντας τη λογική των βρόχων τροφοδοσίας (feed-forward) και ανάδρασης (feed-back). Στην πρώτη κατηγορία εμπίπτουν οι τρόποι εκείνοι βάσει των οποίων ένας ηγέτης ασκεί περαιτέρω την επιρροή του σε διαφορετικούς οργανωτικούς φορείς μέσω συστημάτων αξιών και θεσμών. Στη δεύτερη κατηγορία εμπίπτουν οι τρόποι εκείνοι βάσει των οποίων ένας ηγέτης επηρεάζεται από περιβαλλοντικούς-κοινωνικούς παράγοντες και εσωτερικεύει αυτούς τους παράγοντες.

Σχήμα 1.2 Ολοκληρωμένο πολυεπίπεδο μοντέλο θετικής ηγεσίας σε οργανισμούς



Πηγή: Van Dick και Monzani, 2020

1.2 Οφέλη της θετικής ηγεσίας

Η θετική ηγεσία περιλαμβάνει τη θέσπιση πολλών θετικών πρακτικών που βοηθούν άτομα και οργανισμούς να επιτύχουν υψηλή επίδοση και υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Μέσω της εφαρμογής θετικών πρακτικών, αυξάνεται η κερδοφορία, η παραγωγικότητα, η ποιότητα, η ικανοποίηση των πελατών και η διακράτηση των εργαζομένων, η επίλυση προβλημάτων και συγκρούσεων, η οικοδόμηση και ενίσχυση των σχέσεων. Ένας θετικός ηγέτης πρέπει να είναι πηγή θετικής ενέργειας (Cameron, 2019). Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Cameron (2013), η παραγωγή εξαιρετικά υψηλών επιδόσεων, η παραγωγή θετικά αποκλίνων αποτελεσμάτων και η δημιουργία αξιοσημείωτης ζωτικότητας στο χώρο εργασίας είναι οι πρωταρχικοί στόχοι της θετικής ηγεσίας. Ο συγγραφέας προσθέτει ακόμα πως ένας θετικός ηγέτης εφαρμόζει πρακτικές που παρέχουν υποστήριξη στους υφισταμένους να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης, ενέργειας και αποτελεσμάτων στη βάση των δυνατοτήτων τους, που δεν θα μπορούσαν να εφαρμοστούν με άλλον τρόπο.

Ως εκ τούτου, ο θετικός ηγέτης μπορεί να οδηγήσει σε αποτελέσματα που εκτείνονται πέρα από τα συνηθισμένα και τα αναμενόμενα. Κατά συνέπεια, μέσω της θετικής

ηγεσίας είναι δυνατή η επίτευξη υψηλότερων επιπέδων ποιότητας, καινοτομίας, αποδοτικότητας και κερδοφορίας, μέσω της αυξημένης πιστότητας των πελατών. Σημαντικά, όμως, είναι και τα οφέλη για τους ίδιους τους εργαζόμενους που οδηγούν σε υψηλό επίπεδο οργανωσιακής επίδοσης: καλές διαπροσωπικές σχέσεις, οργανωσιακή μάθηση, συναισθηματική ευεξία και σωματική υγεία (Cameron, 2013).

Αρκετές μελέτες έχουν διεξαχθεί διερευνώντας τα οφέλη της θετικής ηγεσίας για τους εργαζομένους και κατ' επέκταση για τον οργανισμό. Οι Kelloway, Weigand, McKee και Das (2013) αναφέρουν πως η θετική ηγεσία μπορεί να προβλέψει το θετικό συναίσθημα των εργαζομένων και την ευημερία τους σε αλληλεπίδραση με τη μετασχηματιστική ηγεσία. Το θετικό συναίσθημα σχετίζεται με την ανάπτυξη προσωπικών πόρων που είναι σημαντικοί για την ευημερία των ατόμων. Οι Ramdas και Patrick (2018) τονίζουν πως υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ της θετικής ηγετικής συμπεριφοράς και αποτελεσμάτων όπως η απόδοση, η ικανοποίηση, η εμπιστοσύνη, η ενδυνάμωση, η δέσμευση και άλλες κρίσιμες συμπεριφορές από μέρους των ηγετών και των εργαζομένων που καθιστούν τους οργανισμούς αποτελεσματικούς και αποδοτικούς. Η θετική ηγετική συμπεριφορά επηρεάζει την εμπιστοσύνη στο χώρο εργασίας, την εργασιακή δέσμευση και την ψυχολογική ενδυνάμωση. Αυτό απαιτεί από τους ηγέτες να είναι αυθεντικοί, καθώς οι αυθεντικοί ηγέτες προσπαθούν να αναδείξουν το καλύτερο από τους ανθρώπους αναπτύσσοντας τις δυνατότητες των άλλων, ενδυναμώνοντας τους ανθρώπους να αναλάβουν την ευθύνη για τις πράξεις τους και εστιάζοντας στη συνεργασία.

Υψηλό επίπεδο ικανοποίησης εργαζομένων, χαμηλότερο επίπεδο αποχώρησης από τον οργανισμό, αύξηση της κερδοφορίας, αλλά και η διατήρηση των αλλαγών που διεξήχθησαν στον οργανισμό σε επίπεδο κουλτούρας ακόμα και μετά την αποχώρηση του ηγέτη, ήταν τα αποτελέσματα της εφαρμογής του μοντέλου θετικής ηγεσίας σε μία εταιρεία που καταγράφηκαν από τους Cameron και Plews (2012). Τέλος, οι Zbierowski και Góra (2014) υπογραμμίζουν πως η θετική ηγεσία έχει ισχυρό αντίκτυπο στα θετικά αποτελέσματα των διευθυντικών πρακτικών (άνθηση, ικανοποίηση από τη ζωή και υποκειμενική ευτυχία) και πως η θετική ηγεσία έχει θετική επίδραση όχι μόνο στους υφισταμένους (κίνητρα, ευημερία,

αποτελεσματικότητα), αλλά και στους ίδιους τους ηγέτες (υψηλότερα επίπεδα ευεξίας, ικανοποίησης από τη ζωή και ευτυχίας).

Κατά συνέπεια, η άσκηση της θετικής ηγεσίας δεν αφορά μόνο την επιδίωξη της προσωπικής αριστείας ή την επίδειξη ατομικών ικανοτήτων, αλλά και την ικανότητα πρόβλεψης ευκαιριών και απειλών στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των εργαζομένων διαμέσου της εργασιακής τους ικανοποίησης και ευημερίας, καθώς και την επίδοση του οργανισμού.

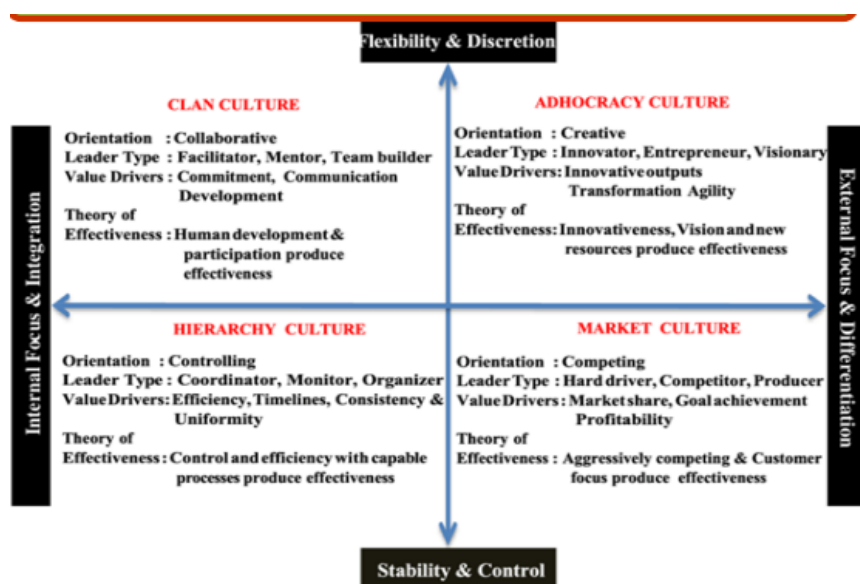
1.3 Εφαρμογή του μοντέλου θετικής ηγεσίας

Το πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών που απεικονίζεται παρακάτω βοηθά τους ηγέτες με την εφαρμογή θετικής ηγεσίας στον οργανισμό να οργανώσουν τις προτεραιότητες και τις ενέργειές τους. Κάθε τεταρτημόριο του πλαισίου βοηθά στην οργάνωση των βασικών πρακτικών που μπορεί να εφαρμόσει ο ηγέτης για να επιτύχει θετική απόδοση (Cameron, 2019). Όπως παρατηρείται, κάθε τεταρτημόριο σχετίζεται με συγκεκριμένους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας, που επεξηγούνται αμέσως παρακάτω. Τα βασικά στοιχεία αυτού του πλαισίου που σχετίζονται με αυτούς τους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας είναι: α) ευελιξία και ευχέρεια, β) εξωτερική εστίαση και διαφοροποίηση, γ) έλεγχος και σταθερότητα, δ) εσωτερική εστίαση και ενσωμάτωση.

Η δημιουργία μίας κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας, Culture of Abundance όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται από τον Cameron (2013), αποτελείται από πέντε βήματα. Το πρώτο βήμα δίνει έμφαση στην προετοιμασία του οργανισμού να υιοθετήσει μία διαφορετική κουλτούρα, κάτι το οποίο μπορεί να επιτευχθεί διαμέσου αλλαγών στοιχείων της κουλτούρας (π.χ. γλώσσα, σύμβολα). Το δεύτερο εστιάζει στην αντιμετώπιση των ενδεχόμενων αντιστάσεων στην αλλαγή που συντελείται στην οργανωσιακή κουλτούρα. Το τρίτο αποτελείται από τη δημιουργία ενός νέου οράματος για τον οργανισμό, ενώ το επόμενο αποτελείται από ενέργειες που στοχεύουν στην οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων. Το τελευταίο βήμα, ως απόρροια των ανωτέρω, θέτει ως προτεραιότητα την επίτευξη της βιωσιμότητας υπό

το πρίσμα της εφαρμογής και διατήρησης της νέας δημιουργηθείσας κουλτούρας στο μέλλον.

Σχήμα 1.3 Πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών προώθησης της θετικής ηγεσίας διαμέσου της οργανωσιακής κουλτούρας



Πηγή: Cameron, 2019

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω και απεικονίζεται και στο πιο πάνω σχήμα, κάθε τεταρτημόριο του ανταγωνιστικού πλαισίου συνδέεται με έναν συγκεκριμένο τύπο οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία αποτελείται από διάφορα στοιχεία (π.χ. γλώσσα, συμπεριφορά) και επικοινωνείται διαμέσου συμβόλων, όπως αυτά εν τέλει εσωτερικεύονται από αντικείμενα. Ο βασικός πυρήνας της κουλτούρας αποτελείται από παραδοσιακές ιδέες (ιστορικά προερχόμενες και επιλεγμένες) και ιδιαίτερα τις συσχετιζόμενες αξίες τους που μοιράζονται σχεδόν όλα τα μέλη κάποιας κοινωνικής ομάδας όπως ο οργανισμός (Podrug et al., 2006; Gunaraja et al., 2013). Συνολικά, η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει όλα τα διακριτά πνευματικά, υλικά, και

συναισθηματικά χαρακτηριστικά που συνεπάγονται οι τρόποι σκέψης, προσωπικότητας και αίσθησης των εργαζομένων, που εκδηλώνεται στις διαδικασίες εργασίας τους που καθορίζουν σημαντικά την αποστολή και τους θεμελιώδεις στόχους του εκάστοτε οργανισμού (Rus & Rusu, 2015).

Μία γνωστή τυπολογία της οργανωσιακής κουλτούρας είναι το μοντέλο των Cameron και Quinn (Luu, 2014; Hamza, 2018). Η αρχική ιδέα βασίζεται στο Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών (CVF) που ανακαλύφθηκε από τους Quinn και Rohrbaugh το 1983, οι οποίοι δηλώνουν ότι αυτό το πλαίσιο επιτρέπει στους ερευνητές να βρουν ένα διαφορετικό σύνολο δεικτών απόδοσης που πρέπει να χρησιμοποιηθεί με έμφαση στην οργανωσιακή κουλτούρα. Στη βάση αυτού του μοντέλου υπάρχουν τέσσερις τύποι οργανωσιακής κουλτούρας, όπως απεικονίζονται στο πιο κάτω σχήμα.

Σχήμα 1.4 Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας

‘Οικογενειακή’ (Clan): Πρόκειται για έναν οργανισμό που ανησυχεί για τους υπαλλήλους του και την ανάπτυξή τους. Είναι εσωτερικά επικεντρωμένος, επιτρέποντας την αυτο-έκφραση και τη διακριτικότητα στα μέλη της. Βασικά στοιχεία αυτού του είδους του οργανισμού είναι η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η φιλικότητα, η υποστήριξη και το ενδιαφέρον για τους συναδέλφους, η άτυπη επικοινωνία, η συνοχή της ομάδας, η πίστη και η αφοσίωση των εργαζομένων.

Μη γραφειοκρατική (Adhocracy): Αυτό είναι το είδος της κουλτούρας που προωθεί την ανάληψη κινδύνων και την καινοτομία μεταξύ των μελών της, εστιάζοντας στην ανάπτυξη του οργανισμού μέσω της καινοτομίας. Έμφαση δίνεται στο εξωτερικό περιβάλλον, στις αλλαγές, στην ανταγωνιστικότητα, στον πειραματισμό και στα νέα και μοναδικά προϊόντα. Οι managers ενεργούν κυρίως ως επιχειρηματίες και καινοτόμοι.

Ιεραρχική (Hierarchy): Αυτός ο τύπος κουλτούρας επικεντρώνεται στον συντονισμό, τη σταθερότητα και την προβλεψιμότητα, που επιτυγχάνονται με πολύπλοκους κανόνες και κανονισμούς. Έχει πολλά κοινά στοιχεία με τη γραφειοκρατία του Max Weber.

Προσανατολισμένη στην αγορά (Market): Αυτός ο τύπος κουλτούρας χαρακτηρίζεται από προσανατολισμό στους στόχους και την επίτευξή τους, στο ανταγωνιστικό πνεύμα και στη σκληρή και απαιτητική ηγεσία.

Πίνακας 1.1 Στοιχεία των διαφορετικών τύπων οργανωσιακής κουλτούρας

Τύπος οργανωσιακής κουλτούρας				
Κυρίαρχα χαρακτηριστικά	‘Οικογενειακή’ (Clan)	Μη γραφειοκρατική (Adhocracy)	Ιεραρχική (Hierarchy)	Προσανατολισμένη στην αγορά (Market)
	Προσαρμοστικότητα, δημιουργικότητα και καινοτομία, επιχειρηματικότητα	Συνοχή, προσήλωση, αίσθηση της οικογένειας	Κανονισμοί, τάξη, ευθυγράμμιση, ομοιομορφία	Ανταλλαγή γνώσεων για την αγορά, η ανταγωνιστικότητα
	Κυρίαρχη ηγεσία	Διαχείριση αλλαγής, καινοτόμος, δημιουργός ευκαιριών, επιχειρηματίας, στρατηγικός	Μέντορας, διευκολυντής	Παρακολούθηση, συντονιστής, διαχειριστής
	Αδρανής, καθοδηγούμενος από τα επιτεύγματα			
Δεσμοί	Ευελιξία, προσανατολισμός στο όραμα, αυστηρή συναίνεση	Διαπροσωπική συνοχή, ομαδική εργασία, ένταξη, πίστη	Κανόνες, πολιτικές, διαδικασίες και υπολογισμοί	Πελατοκεντρική προσέγγιση, ανταγωνισμός
Στρατηγική έμφαση	Προς την καινοτομία, τη δημιουργία αξίας, τη βιωσιμότητα	Προς την ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων και τη	Προς την σταθερότητα, την προβλεψιμότητα,	Προς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την υπεροχή της

Πηγή: Luu, 2014, σελ. 271

Για να αξιοποιηθεί η ενέργεια των θετικών στρατηγικών ηγεσίας έχει προταθεί η χρησιμότητα της θέσπισης στόχων Everest, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν ένα απόλυτο επίτευγμα, ένα εξαιρετικό επίτευγμα ή μια θετικά αποκλίνουσα έκβαση. Η ιδέα αυτή βασίζεται στο ότι οι εργαζόμενοι αναζητούν ξεκάθαρες προσδοκίες ρόλου και όταν αυτές ικανοποιούνται, οι εργαζόμενοι είναι συχνά πιο αποτελεσματικοί και ικανοποιημένοι με την εργασία τους. Ένα ακόμη στοιχείο που έχει προταθεί είναι οι συνεντεύξεις προσωπικής διαχείρισης που είναι συναντήσεις μεταξύ ενός ηγέτη και μιας άμεσης αναφοράς και που αποτελούν ευκαιρίες για αποσαφήνιση των προσδοκιών και υποστήριξη επιχειρησιακών στόχων (Martin & Wright, 2018).

Προκειμένου να εφαρμοστεί αποτελεσματικά η θετική ηγεσία για την παροχή κινήτρων για την απόδοση και τη διατήρηση της υπευθυνότητας κρίνεται επίσης απαραίτητος ο καθορισμός στόχων συνολικά, η επικοινωνία κυρίως μέσω αφηγήσεων και ιστοριών καθώς συνδέονται και με την έννοια της κουλτούρας, προκειμένου να συντελεστεί η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας. Επίσης, απαραίτητη είναι και η οικοδόμηση θετικών και υποστηρικτικών διαπροσωπικών σχέσεων, ιδίως λαμβάνοντας υπόψη ότι η δυναμική σε έναν οργανισμό οδηγεί σε πολυπλοκότητες, ανταγωνιστικές αξίες και στην ανάγκη για συμβιβασμούς (Cameron, 2019).

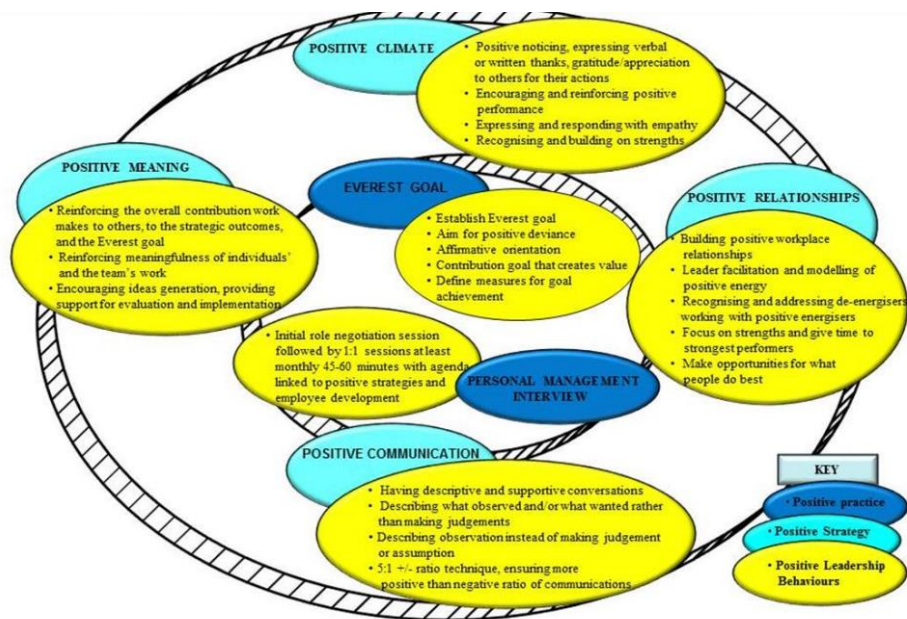
Οι Mishra και Jha (2017) συνδέουν την εφαρμογή της θετικής ηγεσίας με μοντέλα βασισμένα στις ικανότητες. Στο πλαίσιο αυτό προτείνουν τα εξής βήματα ώστε ένας οργανισμός να υιοθετήσει εύκολα την κουλτούρα θετικής ηγεσίας: 1) χαρτογράφηση των υφιστάμενων ικανοτήτων που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των ηγετών, 2) προσδιορισμός ικανοτήτων που βοηθούν να καλλιεργηθούν οι συμπεριφορές θετικής ηγεσίας, 3) επιλογή των συμπεριφορών που ευθυγραμμίζονται με το υπάρχον σύνολο ικανοτήτων, 4) δημιουργία ενός καθοδηγητικού συνόλου θετικών ενεργειών για κάθε ικανότητα, 5) αξιολόγηση των ηγετών σε σχέση με αυτές τις ικανότητες και ενέργειες, 6) βοήθεια των ηγετών να βελτιωθούν, 7) δημιουργία μιας κουλτούρας για

θετική στρατηγική ηγεσία για επιπλέον επιδόσεις, 8) αναζήτηση θετικών ενεργειών για τυχόν νέες ικανότητες που εξελίσσονται με το χρόνο.

Σύμφωνα με τους Fry και Matherly (2006), η θετική ηγεσία μπορεί να συνδυαστεί με άλλες θεωρίες ηγεσίας, αλλά αυτό απαιτεί τις εξής προϋποθέσεις: α) να υπάρχει συναίνεση όσον αφορά τις αξίες εκείνες που απαιτούνται για την ύπαρξη θετικής ηγεσίας, β) να αναδεικνύεται ο ρόλος της θετικής ηγεσίας στην ευθυγράμμιση αξιών, συμπεριφορών και στάσεων μεταξύ ατόμων, ομάδων και οργανισμού, γ) να έχουν θεσπιστεί ανταμοιβές για την ύπαρξη και αποτελεσματική εφαρμογή της θετικής ηγεσίας, δ) να έχει οριστεί ο τρόπος αξιολόγησης της θετικής ηγεσίας στην απόδοση του οργανισμού. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν αυτά τα ζητήματα, οι συγγραφείς προτείνουν την ενσωμάτωση της πνευματικής ηγεσίας στο μοντέλο θετικής ηγεσίας και την ανάπτυξη της αυθεντικής ηγεσίας προκειμένου να οδηγήσει στην ταυτόχρονη βελτιστοποίηση της ανθρώπινης ευημερίας και διαρκούς αριστείας απόδοσης. Η ανάπτυξη αυθεντική ηγεσίας παρέχει τη βασική δομή για θετικές μορφές ηγεσίας, μέσω της αυτογνωσίας, της αυτορρύθμισης, της θετικής ψυχολογικής κατάστασης και της θετικής ηθικής προοπτικής, όπου οι ηγέτες και οι υφιστάμενοι επιτυγχάνουν τις αξίες της πνευματικής ηγεσίας.

Οι Martin και Wright (2018) εφάρμοσαν όχι μόνο τις τέσσερις στρατηγικές που αναφέρονται στο μοντέλο θετικής ηγεσίας του Cameron (την ενίσχυση ενός θετικού κλίματος, την ανάπτυξη θετικών σχέσεων, τη συμμετοχή σε θετική επικοινωνία και την ενίσχυση του θετικού νοήματος), αλλά εξέτασαν ένα προσαρμοσμένο μοντέλο με την προσθήκη του καθορισμού στόχου και της υποστηρικτικής επικοινωνίας. Το προσαρμοσμένο μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε απεικονίζεται αμέσως παρακάτω.

Σχήμα 1.5 Προσαρμοσμένο μοντέλο θετικής ηγεσίας



Πηγή: Martin και Wright, 2018, σελ. 44

Για την εκπόνηση της έρευνας των Martin και Wright (2018) διεξήχθησαν προσωπικές συνεντεύξεις με ηγέτες ώστε να διερευνηθεί η εμπειρία τους από την εφαρμογή του μοντέλου. Αυτό αναδεικνύει και τη σημασία ελέγχου της εφαρμογής του μοντέλου. Από την έρευνα επίσης βρέθηκε πως οι ηγέτες έκαναν χρήση των τεσσάρων στρατηγικών του μοντέλου προκειμένου να επηρεάζουν την απόδοση των υφισταμένων, να καλλιεργήσουν σχέσεις εντός του οργανισμού, να εκφράσουν την εκτίμησή τους στους υφισταμένους και να επιδείξουν ενσυναίσθηση στο χώρο εργασίας. Επιπρόσθετα, μέσα από τα συγκεκριμένα αποτελέσματα καθίσταται σαφές ότι όσοι ηγέτες επιλέγουν τη θετική ηγεσία θα πρέπει να εστιάζουν σε όλο το φάσμα των στρατηγικών και όχι σε μεμονωμένες πρακτικές. Επίσης διαπιστώθηκε πως το αρχικό μοντέλο ενισχύεται περαιτέρω με την προσθήκη του καθορισμού ενός συγκεκριμένου στόχου και της επικοινωνίας και μάλιστα έχει τη δυνατότητα να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα ακόμα και σε αντίξοες συνθήκες. Ωστόσο, σημειώνεται πως απαιτείται ενθάρρυνση και παροχή ικανοτήτων στους ηγέτες ώστε να σχεδιάζουν και να καθοδηγούν την εφαρμογή του μοντέλου θετικής ηγεσίας στον οργανισμό τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΑΕΙΦΟΡΟΣ ΗΓΕΣΙΑ

Η αειφόρος ηγεσία είναι η δεύτερη μορφή ηγεσίας που εξετάζεται σε αυτήν την εργασία ως προς τη συμβολή της στην αειφορία και πιο συγκεκριμένα την υπεύθυνη κατανάλωση. Για τον λόγο αυτό η πρώτη ενότητα εξετάζει τον ορισμό, τις αρχές και τους πυλώνες της αειφόρου ηγεσίας. Εν συνεχεία, παρουσιάζονται τα μοντέλα που έχουν δημιουργηθεί και τέλος τα οφέλη της.

2.1 Η βιωσιμότητα στους οργανισμούς

Η Επιτροπή Brundtland όρισε τη αειφορία ως την ικανοποίηση των αναγκών του παρόντος χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες (United Nations, 2022). Η έννοια της αειφορίας περιλαμβάνει επίσης τη διατήρηση, τα τρία Rs (μείωση, ανακύκλωση, επαναχρησιμοποίηση) και την ενεργειακή απόδοση (Elkington, 2006). Η εν λόγω έννοια συνδέεται με τρεις βασικές αρχές που αναφέρονται ως triple bottom line (TBL): η περιβαλλοντική ακεραιότητα, η οικονομική ευημερία και η κοινωνική ισότητα. Οι αρχές αυτές αναπτύσσονται εν συντομία αμέσως παρακάτω στη βάση της διεθνούς βιβλιογραφίας (Munasinghe, 2007; Bloodless, Ntombenhle & Manoshni, 2017):

α) Περιβαλλοντική ακεραιότητα: Οι αρχές της περιβαλλοντικής ακεραιότητας προσπαθούν να διασφαλίσουν ότι οι δραστηριότητες των ανθρώπων διατηρούν τους φυσικούς πόρους και προβαίνουν στην ορθολογική τους αξιοποίηση. Επιπλέον, η αύξηση του παγκόσμιου πληθυσμού, που δημιουργεί υπερβάλλουσα ζήτηση για φυσικούς πόρους και εξάντληση αυτών, απειλούν την ακεραιότητα του περιβάλλοντος, σε συνδυασμό με τη μείωση της βιοποικιλότητας και το φαινόμενο του θερμοκηπίου. Σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στο φυσικό περιβάλλον μπορεί να οφείλονται και στις ανθρώπινες δραστηριότητες, όπως η διαχείριση των απορριμμάτων, η αποψίλωση των δασών και οι διαρροές τοξικών υλικών. Σε αυτό το πλαίσιο έχει εισαχθεί η ιδέα των ασφαλών ορίων (που σχετίζονται επίσης με τη φέρουσα ικανότητα), η οποία είναι σημαντική, συχνά για να αποφευχθεί η καταστροφική κατάρρευση του οικοσυστήματος. Η βιωσιμότητα μπορεί επίσης να κατανοηθεί από την άποψη της κανονικής λειτουργίας και της μακροζωίας μιας

ένθετης ιεραρχίας οικολογικών και κοινωνικοοικονομικών συστημάτων. Ένα συνδεδεμένο οικολογικό-κοινωνικοοικονομικό σύστημα μπορεί να εξελιχθεί έτσι ώστε να διατηρεί ένα επίπεδο βιοποικιλότητας που θα διασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα του συστήματος.

β) Κοινωνική ισότητα: Η αρχή της κοινωνικής ισότητας διασφαλίζει ότι όλα τα μέλη της κοινωνίας έχουν δίκαιη πρόσβαση σε πόρους και ευκαιρίες και παράλληλα εστιάζει στην εξισορρόπηση των αναγκών του ατόμου με τις ανάγκες του συνόλου. Η προοπτική της αειφόρου ανάπτυξης ενισχύει τις αντιλήψεις και την αναγνώριση ότι οι παρούσες και οι μελλοντικές ανάγκες πρέπει να ικανοποιούνται. Οι εν λόγω ανάγκες περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων μία ευημερία, ένα καλό βιοτικό επίπεδο, ένα σύστημα υγειονομικής περίθαλψης που ανταποκρίνεται στις κοινωνικο-οικονομικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις, ένα ευνοϊκό πολιτικό περιβάλλον, τη διατήρηση του πολιτιστικού κεφαλαίου και τον σεβασμό στη διαφορετικότητα.

γ) Οικονομική ευημερία: Η αρχή της οικονομικής ευημερίας ενθαρρύνει μια λογική ποιότητα ζωής υποστηρίζοντας και ενισχύοντας την παραγωγικότητα των ατόμων, καθώς και των οργανισμών, στην κοινωνία. Η οικονομική βιωσιμότητα διαδραματίζει βασικό ρόλο στη διασφάλιση της βέλτιστης κατανάλωσης και παραγωγής. Η προβλεπόμενη ευημερία των οικονομιών συνεπάγεται τη δημιουργία και τη διανομή υπηρεσιών και αγαθών με τέτοιο τρόπο ώστε να συμβάλλει στην ενίσχυση του παγκόσμιου βιοτικού επιπέδου, τη δημιουργία πλούτου, την καινοτομία. Κατά συνέπεια, η οικονομική ευημερία μπορεί να οδηγήσει στην κοινωνική ισότητα και απαιτεί ένα φυσικό περιβάλλον που θα την υποστηρίζει.

Οι οργανισμοί πρέπει να προσπαθήσουν να εφαρμόζουν αρχές που ευθυγραμμίζονται με τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης για τις πολιτικές, τις πρακτικές και τα προϊόντα / τις υπηρεσίες τους. Επιπλέον, θα πρέπει οι τρεις αρχές που στηρίζουν τη βιώσιμη ανάπτυξη να καταρτιστούν στο επίπεδο του οργανισμού. Εφόσον η κοινωνική διάσταση της βιώσιμης ανάπτυξης προϋποθέτει ότι η εταιρική βιώσιμη ανάπτυξη λαμβάνει χώρα στην τομή των τριών αρχών βιωσιμότητας, αυτό σημαίνει πως αυτές οι συνθήκες είναι αναγκαίες για την επίτευξη της εταιρικής βιώσιμης ανάπτυξης. Πιο αναλυτικά, η περιβαλλοντική ακεραιότητα μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εταιρικής

περιβαλλοντικής διαχείρισης (π.χ. μείωση του μεγέθους του οικολογικού αποτυπώματος του οργανισμού), η κοινωνική ισότητα μπορεί να επιτευχθεί με την υιοθέτηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (π.χ. οι επιχειρήσεις ενστερνίζονται τις νομικές, ηθικές, οικονομικές προοπτικές όλων των ενδιαφερομένων μερών), ενώ η αρχή της οικονομικής ευημερίας προάγει μια λογική ποιότητα ζωής μέσω της παραγωγικής ικανότητας των οργανισμών και των ατόμων στην κοινωνία (Bloodless et al., 2017).

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) μπορεί να αποτελέσει ένα εταιρικό όχημα για την προώθηση της βιωσιμότητας από μέρους των επιχειρήσεων, το οποίο διασφαλίζει ότι, εκτός από τα οικονομικά τους συμφέροντα, οι εταιρείες λαμβάνουν επίσης υπόψη τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις της λειτουργίας τους και καταβάλλουν προσπάθειες για να μειώσουν τις αρνητικές επιπτώσεις τους σε αυτούς τους τομείς (Ismail, 2009; Iwu-Egwuonwu, 2010; Idowu et al., 2013; Riskó et al., 2015). Η διαπίστωση αυτή απορρέει από τον ορισμό της ΕΚΕ: «η αφοσίωση στη βελτίωση της ευημερίας της τοπικής κοινωνίας μέσα από επιλεκτικές επιχειρηματικές πρακτικές και τη συνδρομή εταιρικών πόρων» (Kotler & Lee, 2016).

Παρομοίως, οι McCann και Holt (2010) τονίζουν πως οι επιχειρήσεις αποτελούν αναπόσπαστο μέρος μίας κοινωνίας και ενός συγκεκριμένου φυσικού περιβάλλοντος και συνεπώς η βιωσιμότητα αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της μακροπρόθεσμης επιβίωσης και περαιτέρω ανάπτυξής τους. Αυτή η άποψη βασίζεται στην άποψη των τεσσάρων πυλώνων, όπου κοινωνικοί, φυσικοί, ηθικοί και επιχειρηματικοί λόγοι σχετίζονται μεταξύ τους και υποστηρίζουν την ιδέα ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργούν βιώσιμη αξία από άποψη οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής αξίας. Επίσης, βασίζεται στο ότι η βιωσιμότητα είναι μια δυναμική έννοια που απαιτεί μια βασική κατανόηση των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων οικολογικών, οικονομικών και κοινωνικών συστημάτων και συνεπώς αναγνωρίζει την εσωτερική και εξωτερική φύση των οργανισμών. Ως εκ τούτου, ένας βιώσιμος οργανισμός λειτουργεί με τρόπο τέτοιο ώστε τα επιχειρηματικά συμφέροντα να ευθυγραμμίζονται με τα συμφέροντα του περιβάλλοντος και της κοινωνίας. Προκειμένου να δημιουργηθεί ένα βιώσιμο στυλ ηγεσίας, οι ηγέτες πρέπει να αναπτύξουν μία κατάλληλη ηγετική ικανότητα που εστιάζει στη μακροπρόθεσμη επιβίωση του

οργανισμού στη βάση της βιωσιμότητας (Bossink, 2007). Αυτό οδηγεί τη συζήτηση στην αειφόρο ηγεσία.

2.2 Αειφόρος ηγεσία: ορισμός, αρχές, πυλώνες

Η αειφόρος ηγεσία έχει οριστεί ως η ικανότητα αντιμετώπισης και προσαρμογής σε νέες και ενδεχομένως αναπάντεχες καταστάσεις από μέρους μεμονωμένων ατόμων, οργανωμένων φορέων και θεσμών, στη βάση ενός περίπλοκου και αβέβαιου περιβάλλοντος. Η ικανότητα αυτή μπορεί να βοηθήσει τα άτομα και τις ομάδες να δημιουργήσουν δίκτυα μάθησης και υποστήριξης, ούτως ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του εκάστοτε οργανισμού (Wakahiu & Salvaterra, 2012).

Η αειφόρος ηγεσία μπορεί να υποστηρίξει τη δημιουργία βιώσιμων πρωτοβουλιών για την υποστήριξη οργανωσιακών δομών και προγραμμάτων, συμβάλλοντας στη βιώσιμη αλλαγή. Αυτό οφείλεται στο ότι η ορθολογική αξιοποίηση των πόρων (οικονομικοί, ανθρώπινοι, φυσικοί) αποτελεί μία συλλογική ευθύνη. Για τον λόγο αυτόν η βιώσιμη ηγεσία σχετίζεται με την κατάθεση και προώθηση καινοτόμων ιδεών και πρακτικών στη βάση της μάθησης, από μέρους μεμονωμένων ατόμων αλλά κυρίως ομάδων (Hargreaves και Fink, 2003).

Οι Casserley και Critchley (2010) αναφέρουν τα εξής τέσσερα χαρακτηριστικά της αειφόρου ηγεσίας:

α) Αναστοχασμός στη δράση: το χαρακτηριστικό αυτό τονίζει τη σημασία για τους ηγέτες να ανακτήσουν την αίσθηση της προοπτικής, στοχαζόμενοι τις εμπειρίες τους και τα όσα ακούν από τους άλλους. Η άσκηση ηγεσίας επομένως δε βασίζεται αποκλειστικά στον έλεγχο, αλλά και στην επικοινωνία και κυρίως ακρόαση άλλων μελών του οργανισμού.

β) Ψυχολογική νοημοσύνη: Η ανάπτυξη ηγεσίας αντιμετωπίζεται επί του παρόντος σε μεγάλο βαθμό μέσω της χρήσης ψυχομετρικών οργάνων που σκοπεύουν να παρέχουν προφίλ προσωπικότητας, προτιμήσεων, ικανοτήτων. Ωστόσο, θα πρέπει να δίνεται έμφαση και στον προσωπικό σκοπό που μπορεί να παρέχει μια βαθύτερη πηγή

πεποίθησης και ανθεκτικότητας, αλλά και στο κίνητρο των ηγετών για τις ενέργειές τους.

γ) Φυσιολογική ευεξία: Τα νευρωτικά κίνητρα συχνά σε συνδυασμό με την υπερβολική ταύτιση με τον οργανισμό (έλλειψη αίσθησης προσωπικής ταυτότητας) προκαλεί επίπεδα στρες που δεν είναι βιώσιμα μακροπρόθεσμα (π.χ. προβλήματα ύπνου, εξάρτηση από το αλκοόλ, εξάντληση καθώς και αυξημένη πιθανότητα καρδιαγγειακών παθήσεων, διαβήτη). Επομένως, είναι απαραίτητο οι ηγέτες να εστιάζουν στην ψυχολογική και σωματική τους ευημερία και ευεξία.

δ) Συμμετοχή μέσω διαπραγμάτευσης: Οι αποτελεσματικοί ηγέτες διαδραματίζουν ενεργό ρόλο στον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο εμπλέκονται με την κουλτούρα του οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω.

Ο Çögenli (2021) αναφέρει πως, οι ηγέτες που υιοθετούν το στυλ της αειφόρου ηγεσίας νοιάζονται για τους υφισταμένους τους, δίνουν έμφαση στις σκέψεις τους, παρέχουν υποστήριξη σε αυτούς, κατανοούν τα συναισθήματά τους και οδηγούνται στη δημιουργία θετικών σχέσεων με τους υφισταμένους τους. Η έννοια της βιωσιμότητας καθοδηγεί τη λήψη αποφάσεων των ατόμων με εστίαση στη διαφοροποίηση και ανάπτυξη τους στη βάση της αυτογνωσίας, μία διαδικασία που ξεκινά από το άτομο και έπειτα επεκτείνεται σε όλα τα μέλη μίας ομάδας. Ο πιο κάτω πίνακας αποτυπώνει τα χαρακτηριστικά ενός αειφόρου ηγέτη συγκριτικά με τα χαρακτηριστικά ενός μη αειφόρου ηγέτη.

Πίνακας 2.1 Χαρακτηριστικά αειφόρου και μη αειφόρου ηγεσίας

Χαρακτηριστικό	Μη αειφόρος ηγεσία	Αειφόρος ηγεσία
Επιχειρηματικό όραμα	Το όραμα είναι ασαφές	Το όραμα είναι σαφές και προσανατολισμένο στη βιωσιμότητα

Στόχοι	Προσανατολισμός προς Προσανατολισμός στη γρήγορη πρόοδο μακροπρόθεσμη πρόοδο
Ευθύνη	Οι managers είναι Ευθύνη για ένα άτομο, ομάδα, υπεύθυνοι για τους εαυτούς οργανισμό και κοινωνία τους και εν μέρει για την ομάδα εργασίας
Οργανωσιακή κουλτούρα	Αποσπασματική Ισχυρή, προσανατολισμένη στη βιώσιμη ανάπτυξη του οργανισμού
Αλληλεγγύη	Ατομικές προσπάθειες Κοινές προσπάθειες που βασίζονται στην αλληλοβοήθεια
Εμπιστοσύνη	Απαιτείται αυστηρός Υψηλός βαθμός εμπιστοσύνης και καλής θέλησης έλεγχος
Αποτελέσματα δραστηριότητας	Σύνολο ατομικών Συνέργεια κοινών συνεισφορών προσπαθειών των μελών της ομάδας
Αλλαγές	Καταστροφή του παλιού Ότι ανήκει στον οργανισμό και δημιουργία νέου: χρησιμοποιείται και αναζητώντας νέες συνδυάζεται κατασκευές, νέες τεχνολογίες και νέους υπαλλήλους

Συνεργασία	Επιθυμητή, αλλά όχι Τακτική απαραίτητη
Ομαδοκεντρικός προσανατολισμός	Εργασία σε ομάδες Ομαδική δουλειά
Ποιότητα	Επιτυγχάνεται μέσω ελέγχου Επιτυγχάνεται μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας
Η έννοια της αειφορίας	Απούσα Προσανατολισμός στη βιωσιμότητα
Αφοσίωση	Οι εργαζόμενοι παραμένουν στον οργανισμό μόνο για τον μισθό Οι εργαζόμενοι είναι πιστοί στον οργανισμό, καθώς οι ανάγκες τους ικανοποιούνται και διασφαλίζεται η ασφάλεια
Ανάπτυξη εργαζομένων	Επιλέγονται τυχαία άτομα που εκπαιδεύονται Όλοι οι εργαζόμενοι
Καινοτομίες / δημιουργικότητα	Η επαγγελματική εξέλιξη είναι ευθύνη του εργαζομένου Λαμβάνεται υπόψη και λαμβάνει χώρα τακτικά
Εργασιακές σχέσεις	Αδιάφορες Αναζήτηση συνεργασίας

Πηγή: Çögenli, 2021, σελ. 76

Όπως παρατηρείται από τα όσα αναφέρονται στον Πίνακα 2.1 ο βιώσιμος ηγέτης δημιουργεί ευκαιρίες συνάντησης, εξερεύνησης και μάθησης για τα άτομα και τις ομάδες, ούτως ώστε να δημιουργήσουν με τη σειρά τους ένα πλάνο μελλοντικής δράσης με απώτερο σκοπό να ανταπεξέλθουν σε προκλήσεις που άπτονται της έννοιας της βιωσιμότητας. Επιπλέον, οργανώνει και εφαρμόζει συνεργατικές πρωτοβουλίες που αναθεωρούν τις δράσεις που έχουν σχεδιαστεί αν αυτό κρίνεται απαραίτητο, στη βάση της προσαρμογής σε νέες συνθήκες που μπορεί να διαμορφώνονται. Για τον λόγο αυτό ένα απαραίτητο στοιχείο της βιώσιμης ηγεσίας είναι η αποδοχή της αβεβαιότητας: το γεγονός ότι τα γεγονότα δεν μπορούν όλα να προβλεφθούν λόγω της πολυπλοκότητας του ευρύτερου περιβάλλοντος και των παραγόντων που συνεχώς μεταβάλλει την πραγματικότητα. Αυτό με τη σειρά του απαιτεί από τον βιώσιμο ηγέτη να είναι όχι μόνο ευέλικτος, αλλά και υπεύθυνος, όσον αφορά στην αναθεώρηση και τον επαναπρογραμματισμό δράσεων, μέσα από τη συνεργασία, έχοντας ως στόχο την επίτευξη της βιωσιμότητας. Εκτός των ανωτέρω, αντί να αποφεύγουν ή να «διαχειρίζονται» τις συγκρούσεις, οι βιώσιμοι ηγέτες γίνονται ικανοί να διερευνούν τις διαφορές με τους ανθρώπους με τρόπους που ενισχύουν τη δυνατότητα αναγνώρισης, κατανόησης και αντιμετώπισης προκλήσεων. Δεδομένων των περίπλοκων σχέσεων που διαμορφώνονται, ο βιώσιμος ηγέτης θα πρέπει να γνωρίζει πως ενδεχομένως οι σχέσεις εξουσίας μεταβάλλονται. Επιπλέον, οι βιώσιμοι ηγέτες επεκτείνουν συνεχώς τη γνώση τους και μοιράζονται αυτή τη γνώση, μοντελοποιούν τη μάθηση στην πράξη και ως εκ τούτου ενθαρρύνουν τους υφισταμένους να κάνουν το ίδιο, ενώ αναπτύσσουν μια βαθύτερη κατανόηση των προκλήσεων και των λύσεων. Στο πλαίσιο αυτό ακόμα αναλαμβάνουν κινδύνους, ενώ μαθαίνουν από τα λάθη τους (Ferdig, 2007).

Οι Hargreaves και Fink (2004) αναφέρουν επτά βασικές αρχές της αειφόρου ηγεσίας, όπως παρατίθενται αμέσως παρακάτω:

α) Η αειφόρος ηγεσία δημιουργεί και διατηρεί τη βιώσιμη μάθηση: είμαι μεγάλης σημασίας όχι τα αποτελέσματα των επιτευγμάτων, αλλά η μάθηση για τη συνέχιση αυτών των επιτευγμάτων και την ενσωμάτωση της έννοιας της βιωσιμότητας σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού σε μακροπρόθεσμο επίπεδο.

2) Η βιώσιμη ηγεσία εξασφαλίζει την επιτυχία με την πάροδο του χρόνου: η αειφόρος ηγεσία δεν επιτυγχάνεται μόνο από χαρισματικούς ηγέτες κατά την παρουσία τους, αλλά επεκτείνεται και σε διαδόχους αυτών, ενώ παράλληλα παρέχει έμπνευση για τη συνέχιση της εστίασης στην αειφορία ακόμα και κατά την απουσία τους.

3) Η βιώσιμη ηγεσία υποστηρίζει την ηγεσία των άλλων: η αειφόρος ηγεσία λαμβάνει υπόψη της την υποστήριξη των ατόμων σε ηγετικούς ρόλους για την περαιτέρω προώθηση της αειφόρου ηγεσίας.

4) Η βιώσιμη ηγεσία αντιμετωπίζει ζητήματα κοινωνικής δικαιοσύνης: η αειφόρος ηγεσία αντιλαμβάνεται το γεγονός ότι επωφελούμενοι θα πρέπει να είναι όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη του οργανισμού.

5) Η βιώσιμη ηγεσία όχι μόνο δεν καταναλώνει άσκοπα, αλλά αντίθετα εξελίσσει περαιτέρω τους πόρους (υλικοί, ανθρώπινοι): η αειφόρος ηγεσία παρέχει εγγενείς ανταμοιβές και εξωτερικά κίνητρα που προσελκύουν και διατηρούν ταλέντα. Παράλληλα, οι ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να δικτυωθούν, να μάθουν και να υποστηρίξουν τα μέλη του οργανισμού, καθώς και να καθοδηγήσουν τους υφισταμένους. Η αειφόρος ηγεσία αξιοποιεί προσεκτικά τους πόρους του οργανισμού για να αναπτύξει τα ταλέντα όλων των εργαζομένων, συμβάλλοντας στην επαγγελματική τους ανάπτυξη.

6) Η βιώσιμη ηγεσία δημιουργεί ένα περιβάλλον που μπορεί να λάβει διάφορες μορφές και ενέχει την ικανότητα ενίσχυσης της συνεχούς βελτίωσης: η αειφόρος ηγεσία δίνει τη δυνατότητα στα άτομα να προσαρμοστούν στο ευρύτερο περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα και αβεβαιότητα, κυρίως στη βάση της μάθησης και της ανταλλαγής ιδεών, εμπειριών και γνώσεων. Άλλωστε, η αειφόρος ηγεσία προσδιορίζει και ενθαρρύνει την ανάπτυξη διαφόρων τύπων αριστείας που μπορούν να οδηγήσουν σε περαιτέρω βελτίωση, όπως για παράδειγμα διαμέσου της δικτύωσης.

7) Η βιώσιμη ηγεσία αναλαμβάνει ακτιβιστική δέσμευση αναφορικά με το περιβάλλον: ο οργανισμός είναι ένα ανοικτό σύστημα που επηρεάζει και επηρεάζεται από το περιβάλλον του και συνεπώς η λειτουργία του λαμβάνει υπόψη τόσο την

επίδραση του περιβάλλοντος στον οργανισμό, όσο και τον αντίκτυπο του οργανισμού στο ευρύτερο περιβάλλον.

Σε ένα ενδιαφέρον άρθρο το 2006 ο Slankis προσδιόρισε δέκα πυλώνες της βιώσιμης ηγεσίας που μπορεί να μειώσουν το χάσμα μεταξύ των περιβαλλοντικών-κοινωνικών αξιών και της εταιρικής απόδοσης, όπως παρατίθενται αμέσως παρακάτω (McCann & Holt, 2010):

- 1) προσανατολισμός αλλαγής = προθυμία να αλλάξει ένας οργανισμός
- 2) ευρεία σκέψη συστημάτων = ικανότητα σύνδεσης του οργανισμού
- 3) κοινωνική και περιβαλλοντική συνείδηση = προβολή του ρόλου του οργανισμού εξωτερικά και ο αντίκτυπός του
- 4) επιχειρηματική γνώση και αξιοπιστία = σύνδεση της βιωσιμότητας και της αξίας των ενδιαφερομένων μερών
- 5) προσαρμοστικότητα = διαχείριση, εφαρμογή και αλλαγή
- 6) υπομονή = δέσμευση σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα
- 7) μεταφραστικές δεξιότητες = σκέψη σε δράση
- 8) πειθώ = επικοινωνία και οικοδόμηση σχέσεων
- 9) ενέργεια και πάθος = επικοινωνία οράματος και ενθάρρυνση της καινοτομίας για την προώθηση της ίδιας της καινοτομίας
- 10) καθοδήγηση και ανάπτυξη = δέσμευση για υγιή διαρκή ηγεσία μέσω της ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού

Υιοθέτηση αειφόρου ηγεσίας από τη Wal-Mart

Το 2005, ο Lee Scott, πρώην Διευθύνων Σύμβουλος και Πρόεδρος της Wal-Mart Stores και έπειτα Πρόεδρος της Εκτελεστικής Επιτροπής της, ανακοίνωσε ότι η

εταιρεία θα υιοθετούσε τις αρχές βιώσιμης ηγεσίας στο μέλλον, αν και δεν χρησιμοποίησε αυτόν τον όρο. Οι οικονομικές επιδόσεις ήταν σταθερές, αλλά η εταιρεία ήταν ο στόχος πολλών καταγγελλόντων - εργαζομένων, τοπικών κοινοτήτων, προμηθευτών και περιβαλλοντολόγων. Ο Scott αποφάσισε ότι η Wal-Mart, μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες του Fortune 500, θα γινόταν πιο ηθική και πιο κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνη. Η εταιρεία θα χρησιμοποιούσε την πολιτική της δύναμη για να ωφελήσει τους απλούς Αμερικανούς στην υγειονομική περίθαλψη και την εξοικονόμηση ενέργειας και να κάνει τη ζωή των ανθρώπων καλύτερη. Ο Scott υποστήριξε ακόμη και την αποδοχή ενός υψηλότερου κόστους για προϊόντα από ηθικούς προμηθευτές, μία σημαντική απόφαση από μέρους μίας εταιρείας που βασίζεται σε μια στρατηγική χαμηλού κόστους. Στα επόμενα χρόνια η Wal-Mart πειραματίστηκε με φιλικά προς το περιβάλλον καταστήματα και άλλα κοινωνικά υπεύθυνα μέτρα. Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση του 2009 της Wal-Mart σημειώθηκαν καθαρές αυξήσεις πωλήσεων κατά το διάστημα 2005-2009. Σε μια κίνηση να βελτιώσει την υγιεινή των προϊόντων της, η εταιρεία ανακοίνωσε σχέδια για μείωση του λίπους και του αλατιού στα είδη παντοπωλείου και μείωση των τιμών στα φρέσκα προϊόντα.

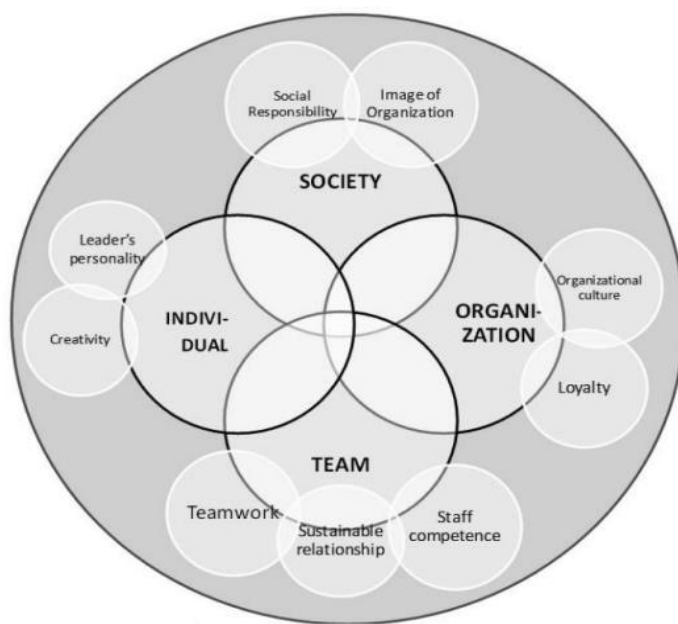
Πηγή: Avery και Bergsteiner, 2011

2.4 Μοντέλα αειφόρου ηγεσίας

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν αναφερθεί διάφορα μοντέλα αειφόρου ηγεσίας. Ένα πρώτο μοντέλο είναι των Simanskiene και Zuperkiene που αναπτύχθηκε στη βάση τεσσάρων εννοιών που επηρεάζουν την αειφόρο ηγεσία και που είναι αλληλένδετες: ομάδα, άτομο, οργανισμός και κοινωνία, όπως παρατίθεται στο πιο κάτω σχήμα (Çögenli, 2021). Το πρώτο σημαντικό στοιχείο ώστε να μπορέσει ένα άτομο να καταστεί βιώσιμος ηγέτης είναι η αυτογνωσία και η εργασία με τον εαυτό. Κατά συνέπεια οι ηγέτες καθοδηγούν τη διαδικασία μετατροπής της ηγεσίας σε βιώσιμη ηγεσία. Σε αυτή τη διαδικασία έρχονται αντιμέτωποι με αρκετές προκλήσεις, όπως το σχεδιασμό της οργανωσιακής δραστηριότητας στο μέλλον, την ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού, τον τρόπο διαχείρισης του οργανισμού, τον παγκόσμιο

ανταγωνισμό, την προετοιμασία για αλλαγές στην αγορά, τις γρήγορες αλλαγές και τον μετασχηματισμό της οργανωσιακής κουλτούρας. Αυτές οι εσωτερικές και εξωτερικές πιέσεις στους οργανισμούς αναγκάζουν τους ηγέτες να αναζητήσουν νέους τρόπους για να συμβάλουν τόσο στη διατήρηση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, όσο και στην αύξηση των κινήτρων των εργαζομένων και στη διασφάλιση της βιωσιμότητας στους οργανισμούς. Οι ηγέτες πρέπει πρώτα να αξιολογήσουν τις ατομικές τους δεξιότητες και ικανότητες, να εντοπίσουν ανεπάρκειες σε αυτούς τους τομείς και να συνεχίσουν να ερευνούν και να μαθαίνουν. Τέλος, θα πρέπει να επισημανθεί ακόμα ότι οι βιώσιμοι ηγέτες θα πρέπει να ενθαρρύνουν την καινοτομία και τη δημιουργικότητα από μέρους των υφισταμένων διαμέσου της μοντελοποίησης της δικής τους συμπεριφοράς (Çögenli, 2021).

Σχήμα 2.1 Μοντέλο αειφόρου ηγεσίας των Simanskiene και Zuperkiene



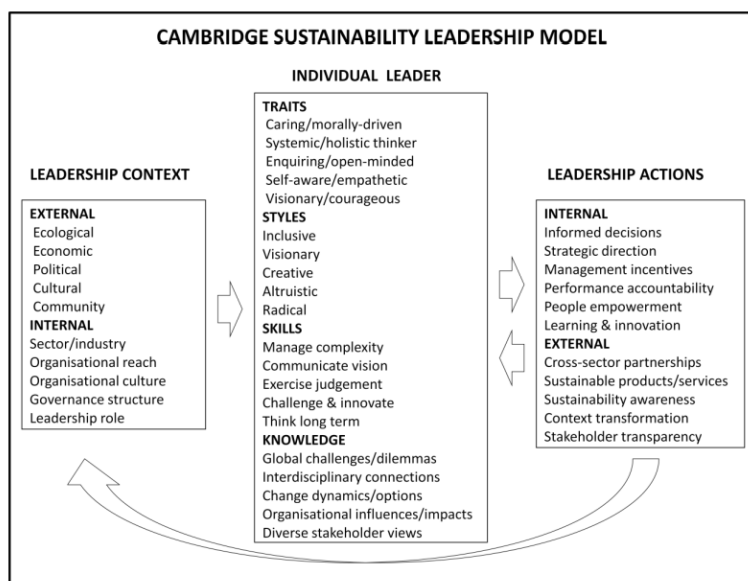
Πηγή: Çögenli, 2021, σελ. 79

Ο Lambert (2011) δημιούργησε ένα ακόμη μοντέλο που βασίζεται στα εξής έξι χαρακτηριστικά:

- 1) Δημιουργία ικανότητας προσωπικού: ο ηγέτης αναπτύσσει ευκαιρίες για το προσωπικό να αναπτύξει τις ικανότητές του και τις βέλτιστες πρακτικές στην ηγεσία και τη διαχείριση.
- 2) Στρατηγική διανομή: ο ηγέτης κατανέμει ευθύνες και αρμοδιότητες στα άτομα ούτως ώστε να μπορούν να λαμβάνουν μέρος σε ηγετικές δραστηριότητες που οδηγούν σε βιώσιμη βελτίωση.
- 3) Ενοποίηση: ο ηγέτης επιθυμεί τη συλλογική εργασία προκειμένου να υπάρξει οργανωσιακή μάθηση που ικανοποιεί τις οργανωσιακές ανάγκες.
- 4) Δημιουργία μακροπρόθεσμων στόχων από βραχυπρόθεσμους στόχους: ο ηγέτης ευθυγραμμίζει τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους οργανωσιακούς στόχους.
- 5) Διαφορετικότητα: ο ηγέτης κατανοεί και αποδέχεται τη σημασία της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο, ενθαρρύνοντας και υποστηρίζοντας τη συνοχή και την ισότιμη συμμετοχή όλων στον οργανισμό.
- 6) Διατήρηση: ο ηγέτης αντλεί διδάγματα από το παρελθόν προκειμένου να μπορέσει να προσανατολιστεί για το μέλλον.

Ένα τρίτο μοντέλο αειφόρου ηγεσίας είναι του Cambridge, που απεικονίζεται στο πιο κάτω σχήμα. Αποτελείται από τρία στοιχεία: α) το εξωτερικό και το εσωτερικό πλαίσιο για την ηγεσία, β) τα χαρακτηριστικά, τα στυλ, τις δεξιότητες και τις γνώσεις του μεμονωμένου ηγέτη, γ) ηγετικές ενέργειες. Αυτό που είναι σημαντικό να τονιστεί είναι πως αυτά τα τρία στοιχεία από μόνο του δεν επαρκεί, αλλά είναι απαραίτητος ο συνδυασμός αυτών, προκειμένου να μπορέσει η ηγεσία να ανταποκριθεί στις προκλήσεις βιωσιμότητας.

Σχήμα 2.2 Μοντέλο αειφόρου ηγεσίας του Cambridge



Πηγή: Visser και Courtice, 2011

Πλαίσιο: περιλαμβάνει την πραγματικότητα ενός της οποίας δραστηριοποιείται και λαμβάνει αποφάσεις ένας ηγέτης. Αυτή η πραγματικότητα που διαμορφώνεται εμπεριέχει το εσωτερικό περιβάλλον που σχετίζεται με τον οργανισμό (για παράδειγμα δομή, τρόπος οργάνωσης και κουλτούρα) και το εξωτερικό που σχετίζεται με τους ευρύτερους παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία ατόμων και οργανισμού (για παράδειγμα πολιτιστικές νόρμες, οικονομικές αποφάσεις, δομή της κοινότητας).

Ατομικά στοιχεία: Απαραίτητα στοιχεία που άπτονται του ηγέτη είναι τα χαρακτηριστικά, το στυλ, οι δεξιότητες και οι γνώσεις του. Οι ηγέτες θα πρέπει να βασιστούν σε εκείνα τα στοιχεία που είναι κατάλληλα ή ταιριάζουν στη δική τους προσωπικότητα και περιστάσεις, έτσι ώστε να είναι πιο αποτελεσματικά στην αντιμετώπιση των προκλήσεων της βιωσιμότητας. Επιπλέον, θα πρέπει να επιδιώξουν να αναπτύξουν αυτές τις ιδιότητες σε άλλους, δημιουργώντας ομάδες που θα φέρουν όσο το δυνατόν περισσότερα από τα απαιτούμενα στοιχεία και θα επιτρέψουν να υπάρχει μια μορφή κατανεμημένης ηγεσίας εντός του οργανισμού.

α) Χαρακτηριστικά: αφορούν ιδιότητες ή / και προσωπικά χαρακτηριστικά που συνήθως θεωρούνται εγγενή στους ηγέτες. Στο πλαίσιο της αειφόρου ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν έναν ηγέτη αποτυπώνονται στον πιο κάτω πίνακα.

Πίνακας 2.2 Χαρακτηριστικά ηγέτη στην αειφόρο ηγεσία

Χαρακτηριστικό	Περιγραφή
Φροντίδα / καθοδήγηση από την ηθική	Φροντίζει για την ευημερία της ανθρωπότητας και όλων των άλλων μορφών ζωής, ενώ καθοδηγείται από έναν ηθικό προσανατολισμό
Συστημικός / ολιστικός στοχαστής	Η ικανότητα εκτίμησης της διασύνδεσης και της αλληλεξάρτησης ολόκληρου του συστήματος, σε όλα τα επίπεδα, και αναγνώριση του πώς οι αλλαγές σε μέρη του συστήματος επηρεάζουν το σύνολο
Ερευνητικός / ανοιχτόμυαλος	Η ενεργή αναζήτηση νέας γνώσης και διαφορετικών απόψεων, η αμφισβήτηση, συμπεριλαμβανομένης της επιθυμίας να αμφισβητηθεί η δική του γνώμη
Αυτογνωσία / ενσυναίσθηση	Υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, (ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων τους και των άλλων), ειλικρίνεια, προσωπική ταπεινοφροσύνη και αναστοχασμός (η ικανότητα να βλέπουν τη θέση τους και να επηρεάζουν

	μια κατάσταση)
Οραματιστής / θαρραλέος	Παροχή έμπνευσης, δημιουργικότητας, αισιοδοξίας και κουράγιου για ανταπόκριση στον ρόλο, με ώθηση να παράγει αποτελέσματα και κατέχει την ικανότητα να εξισορροπεί το πάθος και τον ιδεαλισμό με τη φιλοδοξία και τον πραγματισμό

Πηγή: Visser και Courtice, 2011

β) Στυλ: αναφέρεται στον τρόπο και την προσέγγιση που χρησιμοποιούν οι ηγέτες για να δώσουν κατεύθυνση, να παρακινήσουν τους ανθρώπους και να εφαρμόσουν σχέδια. Αυτό που θα πρέπει να τονιστεί είναι ότι αυτό απορρέει από ένα συνδυαστικό στυλ ηγεσίας, όπως αυτά τα στυλ περιγράφονται στον Πίνακα 2.3.

Πίνακας 2.3 Στυλ ηγέτη στην αειφόρο ηγεσία

Στυλ	Περιγραφή
Συμπεριληπτικό	Συνεργατικό και συμμετοχικό, οικοδόμηση δέσμευσης μέσω διαλόγου και συναίνεσης, δημοκρατικών προσεγγίσεων, καθοδήγησης και κουλτούρας και δομής που παρέχει υποστήριξη από ομοτίμους, ενθάρρυνση και αναγνωρίζει τα επιτεύγματα
Οραματιστικό	Παρέχει πάθος, εστιάζοντας στην πρόκληση και τον μετασχηματισμό των

	αντιλήψεων και των προσδοκιών των ανθρώπων και παρακινώντας τους να υπερβούν στενότερες μορφές ατομικού συμφέροντος
Δημιουργικό	Ο ηγέτης αναλαμβάνει τον ρόλο του σχεδιαστή, του αρχιτέκτονα, του καινοτόμου, του μετασχηματιστή του συστήματος
Αλτρουιστικό	Υπέρβαση του ατομικού συμφέροντος και εστίαση στο συλλογικό καλό, που συχνά χαρακτηρίζεται ως υπηρετική ηγεσία
Ριζικό	Ιδιαίτερα ορατή ηγεσία, που χαρακτηρίζεται από την ανάληψη κινδύνων, τον ακτιβισμό και την αμφισβήτηση του status quo

Πηγή: Visser και Courtice, 2011

γ) Δεξιότητες: η ανάπτυξη των δεξιοτήτων που θα χρειαστούν για μια βιώσιμη οικονομία είναι σημαντική για τη μελλοντική επιτυχία του οργανισμού.

Πίνακας 2.4 Δεξιότητες ηγέτη στην αειφόρο ηγεσία

Δεξιότητα	Περιγραφή
Διαχείριση πολυπλοκότητας	Ανάλυση, σύνθεση και μετάφραση σύνθετων θεμάτων, ανταπόκριση σε

	κινδύνους, αβεβαιότητα και διλήμματα, αναγνώριση και εκμετάλλευση ευκαιριών και επίλυση προβλημάτων ή συγκρούσεων
Επικοινωνία οράματος	Κοινή χρήση οράματος και διευκόλυνση του διαλόγου που εμπνέει δράση και δημιουργεί κοινό νόημα (ενεργητική ακρόαση, συναισθηματική νοημοσύνη, προβληματισμός) και δημιουργία συνθηκών που ενθαρρύνουν τη μάθηση από την εμπειρία
Άσκηση κριτικής	Λήψη σωστών αποφάσεων έγκαιρα και με αποφασιστικότητα, συμπεριλαμβανομένης της ιεράρχησης προτεραιοτήτων, της λήψης δύσκολων επιλογών και του χειρισμού των διλημμάτων
Πρόκληση και καινοτομία	Οραματισμός πιθανών ή εναλλακτικών λύσεων, σκέψη «outside the box» και ενσωμάτωση της δημιουργικότητας στη σκέψη και την πρακτική
Μακροπρόθεσμη σκέψη	Οραματισμός και χρήση στρατηγικής, μακροχρόνιας σκέψης και προγραμματισμού, υπό το πρίσμα του συνόλου

Πηγή: Visser και Courtice, 2011

δ) Γνώσεις: χρειάζεται ιδιαίτερα επαρκή γνώση σχετικά με τη βιωσιμότητα για να μεταφραστεί σε επιτυχημένες επιχειρηματικές στρατηγικές, καθώς και αποτελεσματική και πειστική επικοινωνία χρησιμοποιώντας σαφή και προσιτή γλώσσα.

Πίνακας 2.5 Γνώσεις ηγέτη στην αειφόρο ηγεσία

Γνώση	Περιγραφή
Παγκόσμιες προκλήσεις και διλήμματα	Οι πιέσεις του κοινωνικού και οικολογικού συστήματος και οι διασυνδέσεις μεταξύ αυτών των συστημάτων και των πολιτικών και οικονομικών δυνάμεων
Διεπιστημονική σύνδεση	Η συνάφεια και η διασύνδεση των φυσικών επιστημών, των κοινωνικών επιστημών, της τεχνολογίας, των επιχειρήσεων και άλλων κλάδων
Αλλαγή δυναμικής και επιλογών	Πώς λειτουργούν τα πολύπλοκα συστήματα και το εύρος των επιλογών για την προώθηση ευεργετικών αλλαγών σε αυτά, π.χ. χρηματοπιστωτικές αγορές, επιλογές και τάσεις πολιτικής, επιλογές τεχνολογίας, συμπεριφορά και στάσεις καταναλωτών, οργανωσιακή δυναμική,

	μοντέλα και μετρήσεις αλλαγής
Οργανωσιακές επιρροές και επιπτώσεις	Ο πλήρης αντίκτυπος ενός οργανισμού (αποτύπωμα), η εύρεση και η ανάπτυξη ευκαιριών για τη δημιουργία αξίας και για νέες αγορές
Διαφορετικές απόψεις ενδιαφερομένων μερών	Διαφορετικές κοσμοθεωρίες και συστήματα πεποιθήσεων, τόσο εντός των κοινοτήτων όσο και στη βάση της πολυπολιτισμικότητας και η κατάλληλη ενσωμάτωσή τους

Πηγή: Visser και Courtice, 2011

Ηγετικές ενέργειες: οι μεμονωμένοι ηγέτες και οι ενέργειες που έχουν μια αμοιβαία σχέση, καθώς κάθε μία από αυτές τις μεταβλητές μπορεί να επηρεάσει και να αλλάξει την άλλη. Οι ηγετικές ενέργειες διακρίνονται στις εσωτερικές και εξωτερικές ενέργειες. Οι εσωτερικές περιλαμβάνουν: λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων, παροχή στρατηγικής κατεύθυνσης, δημιουργία κινήτρων διαχείρισης, διασφάλιση λογοδοσίας απόδοσης, ενδυνάμωση των ανθρώπων, ενσωμάτωση μάθησης και καινοτομίας. Επιπλέον, οι ηγέτες συνήθως ανταποκρίνονται στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες της βιωσιμότητας μέσω των ακόλουθων εξωτερικών (σχετιζόμενων με τους ενδιαφερόμενους φορείς) δράσεων: προώθηση διατομεακών εταιρικών σχέσεων και διασφάλιση της διαφάνειας.

Στο δικό τους μοντέλο οι Goolamally και Ahmad (2014) επισημαίνουν ότι υπάρχουν πέντε σημαντικά γνωρίσματα ή ιδιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης για να επιτευχθεί αειφόρος ηγεσία, όπως απεικονίζονται στο πιο κάτω σχήμα. Αυτά τα πέντε χαρακτηριστικά είναι: α) η ακεραιότητα, η οποία έχει ως δευτερεύοντα χαρακτηριστικά την ταπεινοφροσύνη και τον ανθρωπισμό, β) η μελλοντική σκέψη, η οποία έχει τα υπο-χαρακτηριστικά του στρατηγικού καταλύτη και του κινήτρου, γ) η

έμπνευσης, που έχει τα υπο-χαρακτηριστικά της υποστήριξης και της άσκησης επιρροής, δ) η ικανότητα, που έχει τα υπο-χαρακτηριστικά της ικανότητας εργασίας (προσανατολισμός στη δράση και κοινωνικότητα), της συναισθηματικής και πνευματικής ικανότητας, ε) αυτοαποτελεσματικότητα.

Σχήμα 2.3 Μοντέλο αειφόρου ηγεσίας των Goolamally και Ahmad

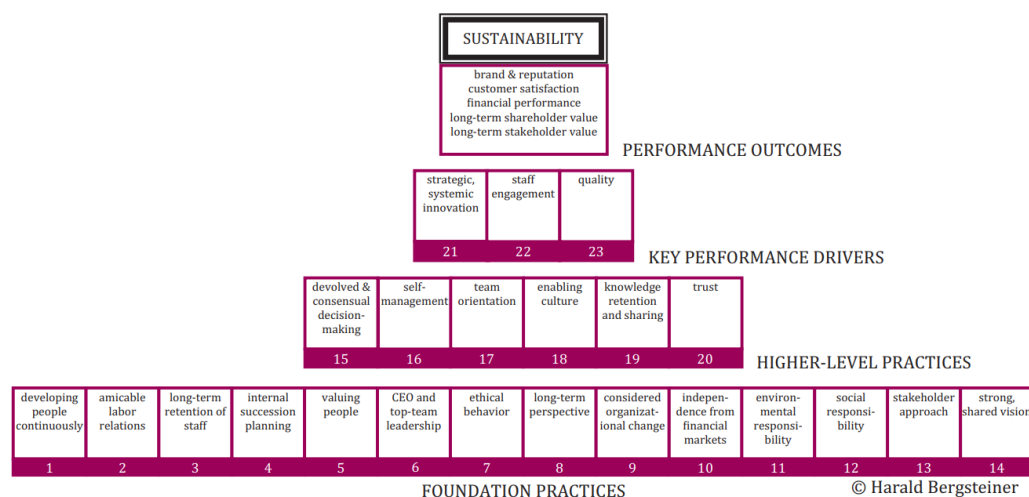


Πηγή: Goolamally και Ahmad, 2014

Οι Avery και Bergsteiner (2011) δημιούργησαν ένα ακόμη μοντέλο που βασίζεται σε μία πυραμίδα τεσσάρων επιπέδων. Η πυραμίδα προορίζεται να είναι δυναμική προς όλες τις κατευθύνσεις: οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των στοιχείων δεν ρέουν μόνο από κάτω προς τα πάνω και από πάνω προς τα κάτω, αλλά και πρακτικές στο ίδιο επίπεδο

επηρεάζουν επίσης η μία την άλλη. Η πυραμίδα απεικονίζεται στο πιο κάτω σχήμα και αμέσως παρακάτω επεξηγούνται τα τέσσερα επίπεδα που τη διαμορφώνουν.

Σχήμα 2.4 Μοντέλο αειφόρου ηγεσίας των Avery και Bergsteiner



Πηγή: Avery και Bergsteiner, 2011, σελ. 8

Στο πιο χαμηλό επίπεδο βρίσκονται οι πρακτικές θεμελίωσης, που έχουν τη δυνατότητα να ενταχθούν στο σύστημα χωρίς χρονικούς περιορισμούς. Οι 14 πρακτικές θεμελίωσης περιλαμβάνουν προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού, προσπάθεια για φιλικές εργασιακές σχέσεις, διατήρηση του προσωπικού (αποφυγή απολύσεων), σχεδιασμό διαδοχής, εκτίμηση της εμπειρίας των εργαζομένων και της συμβολής τους στην πίστη των πελατών και στην καινοτομία, αποφασίζοντας εάν ο ρόλος του Διευθύνοντος Συμβούλου πρέπει να είναι αυτή του ήρωα ή του κορυφαίου μέλους της ομάδας, διασφαλίζοντας ηθική συμπεριφορά, προάγοντας τη μακροπρόθεσμη σκέψη, διαχείριση των οργανωσιακών αλλαγών με ευαισθησία, προσπάθεια για ανεξαρτησία από τις χρηματοπιστωτικές αγορές, προάγοντας την περιβαλλοντική και κοινωνική ευθύνη, εξισορρόπηση των συμφερόντων πολλαπλών ενδιαφερομένων και διασφάλιση ότι ένα κοινό όραμα οδηγεί την επιχείρηση.

Σε ένα υψηλότερο επίπεδο βρίσκονται οι έξι πρακτικές που καλύπτουν τα εξής: αποκεντρωμένη και συναινετική λήψη αποφάσεων, δημιουργία αυτοδιαχειριζόμενων υπαλλήλων, αξιοποίηση της δύναμης των ομάδων, ανάπτυξη ατμόσφαιρας

εμπιστοσύνης, διαμόρφωση οργανωσιακής κουλτούρας που επιτρέπει τη βιώσιμη ηγεσία και ανταλλαγή και διατήρηση της γνώσης της εταιρείας. Η πυραμίδα έχει αναπτυχθεί με βάση την ιδέα ότι όταν υπάρχουν σχετικές θεμελιώδεις πρακτικές που διευκολύνουν και υποστηρίζουν την εμφάνιση πρακτικών υψηλότερου επιπέδου.

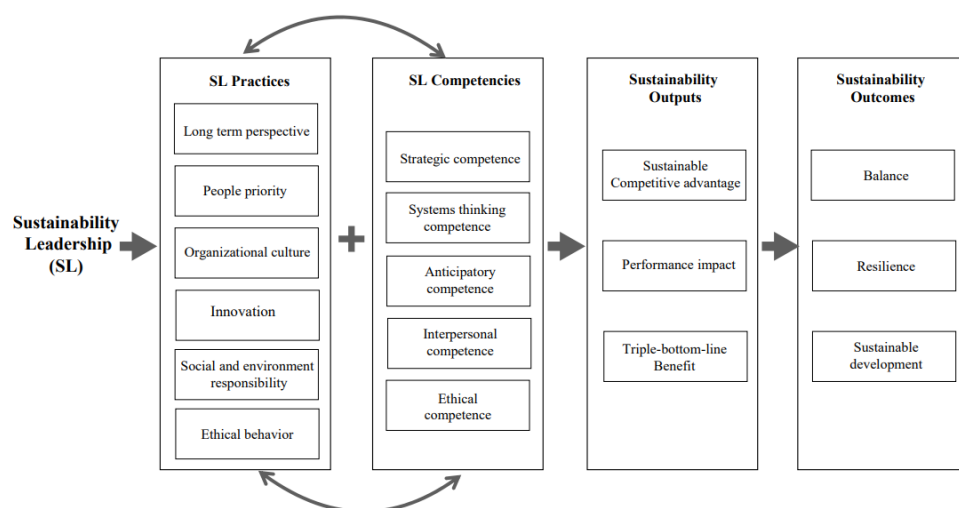
Στο επόμενο επίπεδο βρίσκονται οι βασικοί οδηγοί απόδοσης. Τα στοιχεία της καινοτομίας, της αφοσίωσης του προσωπικού και της ποιότητας παρέχουν ουσιαστικά αυτό που βιώνουν οι τελικοί πελάτες και έτσι καθοδηγούν την οργανωσιακή απόδοση. Οι βασικοί οδηγοί απόδοσης προκύπτουν από διάφορους συνδυασμούς πρακτικών χαμηλότερου επιπέδου και πρακτικών υψηλότερου επιπέδου. Για παράδειγμα, η οργανωσιακή κουλτούρα με έμφαση στην οργανωσιακή μάθηση, συνδυαστικά με την ομαδική εργασία, διαμορφώνουν ένα θετικό κλίμα στον οργανισμό με θετικά αποτελέσματα στην ποιότητα.

Στην κορυφή βρίσκονται τα αποτελέσματα απόδοσης που δημιουργούν βιώσιμη ηγεσία. Τα 23 στοιχεία από τα διάφορα επίπεδα της πυραμίδας οδηγούν συλλογικά στα εξής: α) ακεραιότητα της επωνυμίας και της φήμης, β) αυξημένη ικανοποίηση πελατών, γ) ενισχυμένη οικονομική απόδοση, δ) μακροπρόθεσμη μετοχική αξία, ε) μακροπρόθεσμη αξία για πολλά ενδιαφερόμενα μέρη.

Οι Suriyankietkaew, Krittayaruangroj και Iamsawan (2022) δημιούργησαν ένα ακόμη μοντέλο που συνδέει την αειφόρο ηγεσία με την ανθεκτικότητα των οργανισμών, όπως αποτυπώνεται στο παρακάτω σχήμα. Το συγκεκριμένο μοντέλο βασίζεται στη συνένωση έξι πρακτικών βιώσιμης ηγεσίας (μακροχρόνια προοπτική, προτεραιότητα των ανθρώπων, οργανωσιακή κουλτούρα, καινοτομία, κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη και ηθική συμπεριφορά) και πέντε βασικών ικανοτήτων ηγεσίας (στρατηγική, συστημική σκέψη, προληπτικές, διαπροσωπικές και ηθικές ικανότητες). Ο συνδυασμός αυτών έχουν ως αποτέλεσμα την επίτευξη βιωσιμότητας (βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αντίκτυπος στην απόδοση και όφελος στο πλαίσιο των τριών διαστάσεων βιωσιμότητας) στη βάση τεσσάρων διαφορετικών αποτελεσμάτων (ισορροπία, ανθεκτικότητα και βιώσιμη ανάπτυξη). Θα πρέπει ακόμα να προστεθεί ότι, η στρατηγική (διαχειριστική) ικανότητα, η ικανότητα σκέψης συστημάτων, η ικανότητα πρόβλεψης (προοπτικής σκέψης), η διαπροσωπική ικανότητα και η ηθική

ικανότητα είναι σημαντικές ικανότητες ηγεσίας για την ανάπτυξη βιωσιμότητας και ανθεκτικότητας από μέρους των οργανισμών.

Σχήμα 2.5 Μοντέλο αειφόρου ηγεσίας των Suriyankietkaew, Krittayaruangroj και Iamsawan



Πηγή: Suriyankietkaew et al., 2022

2.5 Οφέλη της αειφόρου ηγεσίας

Οι Ansong, Agyeiwaa και Gnankob (2022) διαπίστωσαν ότι η αειφόρος ηγεσία έχει θετική επίδραση στον προσανατολισμό των καθηκόντων των εργαζομένων και στην εργασιακή τους ικανοποίηση, αλλά και σχέση μεταξύ αυτών των δύο μεταβλητών: η ικανοποίηση από την εργασία χρησιμεύει ως μηχανισμός μέσω του οποίου η υπεύθυνη ηγεσία μπορεί να επηρεάσει τον προσανατολισμό των καθηκόντων. Στη μελέτη των Sezgin-Nartgün, Limon και Dilekçi (2020) διαπιστώθηκε πως η αειφόρος ηγεσίας προέβλεπε την εργασιακή προσπάθεια του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και την αυξημένη απόδοση του οργανισμού.

Οι McCann και Holt (2010) επισημαίνουν πως η αειφόρος ηγεσία μπορεί να συμβάλει στην υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού και κατ' επέκταση στην αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητάς τους και διαμέσου αυτής σε βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Παρομοίως και άλλες μελέτες έχουν βρει πως η αειφόρος ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη

οικονομική απόδοση (Suriyankietkaew & Avery, 2016; Suriyankietkaew, 2019), καθώς και στην αυξημένη ικανοποίηση των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών (Suriyankietkaew & Avery, 2014; Suriyankietkaew, 2016).

Επιπλέον, ένας αυξανόμενος αριθμός εταιρειών παρέχει στοιχεία κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιπτώσεων της λειτουργίας του, ενώ ταυτόχρονα τονίζουν τις επιχειρηματικές τους αποδόσεις διαμέσου ετήσιων εκθέσεων βιωσιμότητας, ή αλλιώς ΕΚΕ. Η ταυτόχρονη εστίαση σε κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς στόχους παρέχει στους οργανισμούς την ικανότητα να εφαρμόζουν σαφείς και μετρήσιμες βελτιώσεις στη λειτουργία τους, το οποίο εν τέλει οδηγεί στην επίτευξη της οργανωσιακής βιωσιμότητας. Διαμέσου της βιωσιμότητας ο οργανισμός μπορεί να επιτύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και παράλληλα έναν τρόπο να βελτιώνει συνεχώς την απόδοσή του (Bossink, 2007). Οι Avery και Bergsteiner (2011) βρήκαν μία θετική επίπτωση της αειφόρου ηγεσίας στην απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού, στη διατήρηση του προσωπικού, στη διατήρηση της γνώσης, στην υποστήριξη της ποιότητας, της εμπιστοσύνη και της καινοτομίας, με θετικά αποτελέσματα στην ικανοποίηση του προσωπικού και των πελατών και κατ' επέκταση στην οικονομική απόδοση του οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ

3.1 Υπεύθυνη κατανάλωση και Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης

Η υπεύθυνη, ή αλλιώς βιώσιμη, κατανάλωση είναι ο δωδέκατος Στόχος Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ (SDG 12). Ο εν λόγω στόχος αναφέρει πως η βιώσιμη παραγωγή και κατανάλωση μπορεί να ενισχύει την ευημερία ατόμων και κοινοτήτων, χωρίς να θέτει ως προαπαιτούμενο της οικονομικής ανάπτυξης την εξαντλητική χρήση των φυσικών πόρων και τη διατάραξη των οικοσυστημάτων που ενέχει κίνδυνο για την εκπλήρωση των αναγκών των μελλοντικών γενεών, κάτι που αποτελεί βασικό στόχο της Ατζέντας 2030 για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη. Το θεωρητικό υπόβαθρο της υπεύθυνης κατανάλωσης και παραγωγής ανάγεται στην αμφισβήτηση κυρίαρχων υποθέσεων στις νεοκλασικές οικονομικές θεωρίες που εξαρτώνται από τις έννοιες της άπειρης ανάπτυξης και ενός πλανήτη χωρίς οικολογικά όρια, που εν τέλει

είχε ως αποτέλεσμα την αλόγιστη εκμετάλλευση των φυσικών πόρων, που ταυτόχρονα οδήγησε και σε μη ισόρροπη ανάπτυξη εντός και μεταξύ των περιφερειών (United Nations, n.d.; Doran, 2021).

Η μετάβαση σε πιο βιώσιμα πρότυπα παραγωγής και κατανάλωσης μπορεί να παράσχει τη δυνατότητα κάλυψης των αναγκών (ατόμων, κοινοτήτων, οργανισμών, χωρών), αλλά χωρίς να υποβαθμίζεται και να ρυπαίνεται το περιβάλλον, χωρίς να γίνεται αλόγιστη σπατάλη και εκμετάλλευση των φυσικών πόρων. Προς αυτήν την κατεύθυνση, όμως είναι αναγκαία η εφαρμογή πρωτοβουλιών που άπτονται αρκετών παραγόντων. Ειδικότερα, είναι ανάγκη: α) να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν δημόσιες πολιτικές που θα επηρεάσουν θετικά τις αγορές και συνεπώς θα οδηγήσουν στη διαμόρφωση ενός θετικού οικονομικού περιβάλλοντος, β) να εφαρμοστούν και να ενισχυθούν πολιτικές που αφορούν τις δημόσιες συμβάσεις που θα εστιάζουν στην προώθηση της βιώσιμης καινοτομίας και των έξυπνων επιδοτήσεων για τη μείωση των επενδύσεων που υποβαθμίζουν το οικοσύστημα και ρυπαίνουν το περιβάλλον, γ) να μετασχηματιστούν τα υφιστάμενα επιχειρηματικά μοντέλα που σχετίζονται με τις αλυσίδες αξίες σε παγκόσμιο επίπεδο (United Nations, n.d.). Οι στόχοι του SDG 12 καλύπτουν ένα πλήρες φάσμα θεμάτων (Doran, 2021):

- 12.1: Εφαρμογή του 10YFP (δεκαετές παγκόσμιο πλαίσιο δράσης για την ενίσχυση της διεθνούς συνεργασίας και την επιτάχυνση της στροφής προς τη βιώσιμη κατανάλωση και παραγωγή)
- 12.2: Αειφόρος διαχείριση και χρήση φυσικών πόρων
- 12.3: Μείωση κατά το ήμισυ της παγκόσμιας κατά κεφαλήν σπατάλης τροφίμων
- 12.4: Υπεύθυνη διαχείριση χημικών ουσιών και αποβλήτων
- 12.5: Ουσιαστική μείωση της παραγωγής απορριμμάτων
- 12.6: Ενθάρρυνση των εταιρειών να υιοθετήσουν βιώσιμες πρακτικές και υποβολή εκθέσεων βιωσιμότητας
- 12.7: Προώθηση βιώσιμων πρακτικών δημοσίων συμβάσεων

- 12.8: Προώθηση της καθολικής κατανόησης των βιώσιμων τρόπων ζωής
- 12.A: Υποστήριξη της επιστημονικής και τεχνολογικής ικανότητας των αναπτυσσόμενων χωρών για την υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή
- 12 .B: Ανάπτυξη και εφαρμογή εργαλείων για την παρακολούθηση του βιώσιμου τουρισμού
- 12.Γ: Κατάργηση των στρεβλώσεων της αγοράς που ενθαρρύνουν τη σπάταλη κατανάλωση

Συνεπώς, η υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή μπορεί συμβάλλει στις ανθεκτικές κοινωνίες με διάφορους τρόπους (United Nations, n.d.):

α) Εστίαση στην αποδοτικότητα των πόρων που στοχεύει στη μείωση της χρήσης πόρων ανά μονάδα ΑΕΠ, η οποία με τη σειρά της μειώνει την ευπάθεια στη σπανιότητα των πόρων και την αστάθεια των τιμών των πόρων, διασφαλίζοντας παράλληλα τις εφοδιαστικές αλυσίδες σε μελλοντικό χρόνο.

β) Μετριασμός της περιβαλλοντικής υποβάθμισης που οδηγεί σε ευάλωτες κοινωνίες, όπως η υποβάθμιση της γης, η λειψυδρία, η ρύπανση και οι τοξικές χημικές ουσίες και οι κλιματικές επιπτώσεις.

γ) Προστασία της ανθρώπινης υγείας και του περιβάλλοντος από τις επιβλαβείς επιπτώσεις των χημικών ουσιών και των αποβλήτων εφαρμόζοντας την προσέγγιση του κύκλου ζωής στην παραγωγή, χρήση, εμπορία και διάθεση χημικών ουσιών και προϊόντων που περιέχουν επικίνδυνες ουσίες.

δ) Προώθηση της περιβαλλοντικά ορθής διαχείρισης επικίνδυνων και άλλων αποβλήτων και τη διάθεσή τους, συμπεριλαμβανομένων των προσπαθειών πρόληψης και ελαχιστοποίησης της παραγωγής τους και αποτελεσματικής και ασφαλούς διαχείρισης όσων δεν μπορούν να αποφευχθούν.

Αυτό που θα πρέπει όμως να τονιστεί σε αυτό το σημείο είναι από τη μία πλευρά ολοένα και περισσότερα άτομα είναι πιο ενήμερα και ευαισθητοποιημένα για θέματα που άπτονται της προστασίας του περιβάλλοντος, της αντιμετώπισης της κλιματικής

αλλαγής και της επίτευξης της βιωσιμότητας. Από την άλλη, όμως, αυτή η επίγνωση και κατανόηση δε μεταφράζεται πάντοτε σε βιώσιμες καταναλωτές συμπεριφορές. Αυτό με τη σειρά του σημαίνει ότι οι καταναλωτές θα πρέπει να γνωρίζουν και να συνειδητοποιήσουν ότι οι βιώσιμες καταναλωτικές τους συμπεριφορές έχουν ιδιαίτερη σημασία, θα πρέπει να ενδυναμωθούν ως προς τα καταναλωτικά τους πρότυπα στη βάση της διαφοράς που προκαλούν στο ευρύτερο πλαίσιο της επίτευξης της βιωσιμότητας, αλλά και να αυξήσουν τις γνώσεις τους σχετικά με τα προϊόντα σε επίπεδο παραγωγής, μη σπατάλης αυτών, αλλά και αποτελεσματικής απόρριψής τους στο περιβάλλον. Σε αυτό το πλαίσιο έχουν εισαχθεί διάφορα συστήματα επισήμανσης για την ενημέρωση των καταναλωτών, όπως το ευρωπαϊκό οικολογικό σήμα που προσδιορίζει προϊόντα με τις καλύτερες περιβαλλοντικές επιδόσεις σε πολλές διαφορετικές ομάδες προϊόντων, αλλά και η ενεργειακή ετικέτα της ΕΕ, η οποία βοηθά τους καταναλωτές να εντοπίζουν τις πιο ενεργειακά αποδοτικές συσκευές κουζίνας και λαμπτήρες (European Commission, 2009). Αυτό οδηγεί τη συζήτηση στην έννοια της υπεύθυνης κατανάλωσης, η οποία μπορεί να κατανοηθεί μέσα από διάφορες προσεγγίσεις.

3.2 Προσεγγίσεις της υπεύθυνης κατανάλωσης

Ο Hanss (2012) προβαίνει σε μία διάκριση μεταξύ της βιώσιμης κατανάλωσης με την ευρύτερη έννοια και της βιώσιμης κατανάλωσης με μια στενότερη έννοια. Υπό μία ευρεία έννοια, η βιώσιμη κατανάλωση σχετίζεται με πρακτικές παραγωγής και κατανάλωσης που έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση των οικολογικών και κοινωνικών προβλημάτων αλλά που δεν είναι απαραίτητο να μπορούν να γενικευθούν εντός και μεταξύ των γενεών, ενώ με μία πιο στενή έννοια σχετίζεται με πρακτικές παραγωγής και κατανάλωσης που έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση των οικολογικών και κοινωνικών προβλημάτων που όμως μπορούν να γενικευθούν εντός και μεταξύ των γενεών. Συνεπώς, βιώσιμες επιλογές παραγωγής και κυρίως κατανάλωσης είναι εκείνες που έχουν ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης που συνδέεται με τη μείωση της περιβαλλοντικής υποβάθμισης, διαμέσου των λεγόμενων βιώσιμων προϊόντων. Αυτό ισχύει, για παράδειγμα, για οικολογική παραγωγή, δίκαιο εμπόριο, καθώς και άλλα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με ολόκληρο τον κύκλο ζωής των προϊόντων (π.χ. εκπομπές ουσιών κατά τη μεταφορά και την απόρριψη

προϊόντων, συσκευασία προϊόντων) που μπορούν να έχουν περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις.

Από την πλευρά της κατανάλωσης, ο μετασχηματισμός του τυπικού μοντέλου κατανάλωσης όχι μόνο μειώνει τη ροή των υλικών στην αλυσίδα κατανάλωσης, αλλά μπορεί επίσης να παρακολουθεί ολόκληρο τον κύκλο ζωής του προϊόντος, βελτιώνοντας τη διαδικασία παραγωγής προκειμένου να μειωθούν οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις και να αυξηθεί η αποδοτικότητα των πόρων και χρήση ενέργειας για πιο εις βάθος σχεδιασμό βιώσιμης αλυσίδας εφοδιασμού, από την πηγή παραγωγής έως το σχεδιασμό του προϊόντος κι την αλλαγή του μοντέλου παραγωγής. Όσον αφορά την ενεργειακή απόδοση, η κοινωνία πρέπει επίσης να μεταβεί σε βιώσιμους τρόπους ζωής, μειώνοντας την κατανάλωση πόρων από την πλευρά της ζήτησης. Τα παραδοσιακά πρότυπα κατανάλωσης εστιάζουν μόνο στην απόδοση του προϊόντος, ενώ οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις της παραγωγής, της μεταφοράς, της χρήσης και της απόρριψης δεν λαμβάνονται επαρκώς υπόψη. Η βιώσιμη κατανάλωση είναι μια αποτελεσματική ολοκληρωμένη λύση για την επίλυση αυτών των προκλήσεων. Η βιώσιμη κατανάλωση δεν είναι απλώς μια αλλαγή στα πρότυπα κατανάλωσης, αλλά και μια αλλαγή στον τρόπο ζωής των ατόμων (Li, Zhang & Jin, 2016).

Σε μία ενδιαφέρουσα προσέγγισή του για την υπεύθυνη κατανάλωση, ο Spaargaren (2003) επισημαίνει πως, το γεγονός ότι ολοένα και περισσότερο τίθενται στο προσκήνιο θέματα κατανάλωσης αντικατοπτρίζει τη γενική τάση να αποδίδεται μεγαλύτερη σημασία στο ρόλο των πολιτών-καταναλωτών στη διαμόρφωση και αναπαραγωγή ορισμένων από τους βασικούς θεσμούς παραγωγής και κατανάλωσης. Οι απόψεις και οι συμπεριφορές των πολιτών-καταναλωτών έχουν όλο και μεγαλύτερη σημασία για τις εταιρείες, τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και τα κοινωνικά κινήματα. Στο πλαίσιο αυτό, οι συγγραφείς αναπτύσσουν ένα εννοιολογικό μοντέλο που συνδυάζει την εστίαση στον κεντρικό ρόλο της ανθρώπινης δράσης με την κατάλληλη αντιμετώπιση του εξίσου σημαντικού ρόλου της κοινωνικής δομής. Η θεωρία της δομής παρέχει το βασικό υπόβαθρο για μια λύση του κλασικού διλήμματος δρώντος-δομής, προβάλλοντας κοινωνικές πρακτικές ως την κατάλληλη μονάδα ανάλυσης για τους ερευνητές και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής. Το βασικό επιχείρημα των συγγραφέων είναι πως, αν ενσωματωθούν τα πρότυπα και οι

περιβαλλοντικές συμπεριφορές μεμονωμένων ανθρώπινων παραγόντων στο ευρύτερο πλαίσιο, καθίσταται δυνατή η απομάκρυνση από ατομικιστικές προσεγγίσεις της περιβαλλοντικής αλλαγής. Ως εκ τούτου, έμφαση θα πρέπει να δοθεί στη σχέση στάσης-συμπεριφοράς, αλλά και καταναλωτικής συμπεριφοράς-τρόπου ζωής.

Για παράδειγμα, τα Ηνωμένα Έθνη σχετίζουν τη βιώσιμη κατανάλωση με τον συνολικό βιώσιμο τρόπο ζωής. Ως εκ τούτου, η βιώσιμη κατανάλωση εμπεριέχει τη λήψη αποφάσεων για την αγορά και τον τρόπο χρήσης προϊόντων και ο συνολικός βιώσιμος τρόπος ζωής εμπεριέχει πρακτικές και συμπεριφορές που είναι ευρύτερες της στενής χρήσης προϊόντων (π.χ. μεταφορά γνώσεων, συνεχής μάθηση). Μέσα από τον βιώσιμο τρόπο ζωής τα άτομα διαμορφώνουν στοιχεία σύνδεσης με και διαφοροποίησης από άλλα μέλη εντός του κοινωνικού συνόλου, προσδιορίζουν τη θέση τους στην κοινωνία και αντανakλούν τις συμπεριφορές και τις φιλοδοξίες τους. Δεδομένου ότι πολλά από τα «σήματα» διαμεσολαβούνται από αγαθά, ο τρόπος ζωής είναι στενά συνδεδεμένος με τις ροές υλικών και πόρων στην κοινωνία. Σε κάθε περίπτωση, ο βιώσιμος τρόπος ζωής οδηγεί τα άτομα μέσω των ανωτέρω να ικανοποιήσουν τις βασικές τους ανάγκες, να οδηγηθούν σε ένα ανώτερο βιοτικό επίπεδο, να μειώσουν τη σπατάλη πόρων και τη ρύπανση του περιβάλλοντος, σεβόμενοι τις μελλοντικές γενεές (Thidell, 2010).

Σε αυτό το πλαίσιο οι Verplanken και Roy (2015) τονίζουν ότι προκειμένου να αλλάξει η συμπεριφορά προς μια πιο βιώσιμη κατεύθυνση, θα πρέπει να τεθεί το ερώτημα εάν και πότε οι καταναλωτές θεωρούν τη βιωσιμότητα ως ένα χαρακτηριστικό των εναλλακτικών τους λύσεων. Αυτό το ερώτημα συνδέεται με το ότι οι καταναλωτές δεν αποφασίζουν μόνο με βάση το πρότυπο του ορθολογικού καταναλωτή, αλλά και με βάση το συναίσθημα και τη διαίσθησή τους. Σε άλλες περιπτώσεις η λήψη αποφάσεων βασίζεται σε λιγότερο απαιτητικές ενέργειες. Για παράδειγμα, ο κανόνας εξάλειψης ανά πτυχή απορρίπτει εναλλακτικές λύσεις που δεν πληρούν ένα καθορισμένο κριτήριο για το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό, και στη συνέχεια συνεχίζει αυτή τη διαδικασία με το δεύτερο πιο σημαντικό χαρακτηριστικό και ούτω καθεξής, μέχρι να παραμείνει μία εναλλακτική. Ο κανόνας της ικανοποίησης είναι ακόμη πιο απλός, και εξετάζει τις εναλλακτικές μία κάθε φορά με τη σειρά που εμφανίζονται, και συμβιβάζεται με την πρώτη εναλλακτική που

ικανοποιεί μια συγκεκριμένη ανάγκη. Επομένως, υπό αυτό το πρίσμα, η υπεύθυνη κατανάλωση θα πρέπει να αποτελεί ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που θα ικανοποιεί μία συγκεκριμένη ανάγκη.

Μια άλλη οπτική σχετικά με το αν εάν και πότε οι καταναλωτές θα εξετάσουν την υπεύθυνη κατανάλωση βασίζεται στα λεγόμενα μοντέλα διπλής διαδικασίας, όπως προσθέτουν οι Verplanken και Roy (2015). Αυτά τα μοντέλα περιγράφουν τη συμπεριφορά με όρους δύο διαφορετικών λειτουργικών συστημάτων, τα οποία μπορεί να καθοδηγούν τη συμπεριφορά. Σε ένα σύστημα η συμπεριφορά είναι μια συνάρτηση παρακινούμενης επεξεργασίας ή πρόθεσης, η οποία χαρακτηρίζεται επομένως από στοχαστικότητα, συνειδητή λήψη αποφάσεων και δύναμη θέλησης. Αυτές οι διαδικασίες είναι σχετικά περίπλοκες και γνωστικά επίπονες και συνήθως απεικονίζονται σε κοινωνικο-γνωστικά μοντέλα συμπεριφοράς. Εναλλακτικά, η συμπεριφορά μπορεί να λάβει χώρα με γνωστικά λιγότερο απαιτητικούς και πιο αυθόρμητους τρόπους, όπως προεξέχοντα στοιχεία περιβάλλοντος, παρορμήσεις που βασίζονται σε σχήματα ή συνήθεια. Το αν θα επικρατήσει συνειδητός προβληματισμός ή αυθόρμητη αντίδραση βασίζεται στο αν υπάρχει επαρκής κίνητρο και γνωστική ικανότητα για επεξεργασία πληροφοριών. Γενικά, τα υψηλά κίνητρα σε συνδυασμό με την επαρκή γνωστική ικανότητα οδηγούν σε πιο περίπλοκες, σκόπιμες και επίπονες διαδικασίες. Η έλλειψη κινήτρων και/ή ικανότητας οδηγεί σε γνωστικά λιγότερο απαιτητικές αυθόρμητες απαντήσεις. Δεδομένου ότι η βιωσιμότητα είναι πολύ συχνά ένα δευτερεύον χαρακτηριστικό προϊόντων και υπηρεσιών, πιθανότατα θα ληφθεί υπόψη μόνο υπό συνθήκες υψηλής επεξεργασίας, δηλαδή υψηλού κινήτρου και επαρκούς γνωστικής ικανότητας.

Μία ακόμα ενδιαφέρουσα προσέγγιση για την υπεύθυνη κατανάλωση παρέχεται από την Dolan (2002) που την εξετάζει υπό το πρίσμα της μικροοικονομίας και του μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, αναφέρει πως η υπεύθυνη κατανάλωση τείνει να ερμηνεύεται μετρώντας τα υπεύθυνα χαρακτηριστικά των καταναλωτών, αλλά αυτή η ερμηνεία εστιάζει στις ιδιότητες των μεμονωμένων ατόμων και τείνει να αγνοεί την εγγενή κοινωνική και δυναμική φύση της κατανάλωσης. Σε μία άλλη προσέγγιση, η υπεύθυνη κατανάλωση μπορεί να ιδωθεί υπό το πρίσμα του καταναλωτικού ήθους της κοινωνίας των πολιτών, στην οποία όμως δε γίνεται ενσωμάτωση του κοινωνικού

και πολιτισμικού νοήματος των καταναλωτικών πρακτικών. Η Dolan (2002) επισημαίνει πως για την ερμηνεία της υπεύθυνης κατανάλωσης δεν επαρκεί η θεώρηση των αναγκών, αλλά απαιτούνται θεωρίες που επιδιώκουν να εξηγήσουν συμβολικές και κοινωνικές πρακτικές, καθώς και η οπτική του μακρο-μάρκετινγκ, που τονίζει ότι η παραγωγή εξαρτάται από την κατανάλωση και αντίστροφα. Μάλιστα, με αναφορά στις θεωρίες αναγκών, η συγγραφέας αντιτάσσει το ότι δεν μπορούν να οριστούν απλά και να εντοπιστούν εκτός των πολιτιστικών και κοινωνικών πλαισίων τους, με αποτέλεσμα να δημιουργούν ένα ασταθές πλαίσιο για να ερμηνευθεί η υπεύθυνη κατανάλωση. Επίσης, με αναφορά σε μία άλλη προσέγγιση της υπεύθυνης κατανάλωσης που τη συνδέει τις προοπτικές της βιώσιμης κατανάλωσης με την ανάγκη επικοινωνίας της σχέσης μεταξύ της οικολογικής υποβάθμισης, της σύγχρονης υπερκατανάλωσης και των κυρίαρχων οικονομικών και πολιτικών θεσμών, η συγγραφέας προβάλλει το επιχείρημα ότι η υπερκατανάλωση υποδηλώνει κατανάλωση όπου το οικολογικό σημείο αναφοράς συγκαλύπτεται, που σημαίνει ότι οι καταναλωτές δεν γνωρίζουν πλέον τους φυσικούς πόρους που χρησιμοποιούνται για την κατασκευή αγαθών. Το τελικό συμπέρασμα της ανάλυσης της Dolan (2002) είναι ότι απαιτείται μία κοινωνιολογική και ανθρωπολογική ερμηνεία της κατανάλωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΘΕΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΕΙΦΟΡΟΥ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ

Η ηγεσία είναι αναπόσπαστο στοιχείο της επιτυχούς διαχείρισης αλλαγής σε έναν οργανισμό. Στο πλαίσιο αυτό, εξετάζεται η συμβολή της θετικής και αειφόρου ηγεσίας στην υπεύθυνη κατανάλωση, με την τελευταία να εκλαμβάνεται ως η αλλαγή που επιχειρείται. Εκτός των μελών του οργανισμού, όμως, οι επιχειρήσεις μπορούν να συμβάλουν και στην προώθηση της υπεύθυνης κατανάλωσης από μέρους των καταναλωτών. Άλλωστε, από την τελευταία ενότητα του προηγούμενου κεφαλαίου γίνεται κατανοητό πως η υπεύθυνη κατανάλωση αναφέρεται αφενός στην παραγωγική διαδικασία και τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων και αφετέρου στην καταναλωτική συμπεριφορά και την αγοραστική διαδικασία από μέρους των καταναλωτών. Συνεπώς, η συμβολή της θετικής και αειφόρου ηγεσίας στην υπεύθυνη κατανάλωση εξετάζεται σε αυτό το κεφάλαιο υπό αυτές τις δύο οπτικές: α) την προώθηση της υπεύθυνης κατανάλωσης εντός του οργανισμού, με την ηγεσία να αποτελεί τον παράγοντα εκείνο που οδηγεί σε αλλαγή στον οργανισμό προς την κατεύθυνση της αειφορίας, β) την προώθηση της υπεύθυνης κατανάλωσης από τις επιχειρήσεις διαμέσου των καταναλωτών. Πριν από αυτό, όμως, θα πρέπει να αποσαφηνιστεί καλύτερα η έννοια της βιωσιμότητας στο πλαίσιο των οργανισμών.

4.1 Η βιωσιμότητα στους οργανισμούς

Σύμφωνα με την Επιτροπή Brundtland η αειφορία ορίζεται ως η ικανοποίηση των αναγκών του παρόντος χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες (United Nations, 2022). Η έννοια της αειφορίας περιλαμβάνει επίσης τη διατήρηση, τα τρία Rs (μείωση, ανακύκλωση, επαναχρησιμοποίηση) και την ενεργειακή απόδοση (Elkington, 2006). Η εν λόγω έννοια συνδέεται με τρεις βασικές αρχές που αναφέρονται ως triple bottom line (TBL): η περιβαλλοντική ακεραιότητα, η οικονομική ευημερία και η κοινωνική ισότητα. Οι αρχές αυτές αναπτύσσονται εν συντομία αμέσως παρακάτω στη βάση της

διεθνούς βιβλιογραφίας (Munasinghe, 2007; Bloodless, Ntombenhle & Manoshni, 2017):

α) Περιβαλλοντική ακεραιότητα: Οι αρχές αυτές προσανατολίζονται στη διασφάλιση ότι οι ενέργειες των ατόμων δεν έχουν ως αποτέλεσμα αλόγιστη χρήση και σπατάλη των φυσικών πόρων. Επιπλέον, η αύξηση του παγκόσμιου πληθυσμού, που δημιουργεί υπερβάλλουσα ζήτηση για φυσικούς πόρους και εξάντληση αυτών, απειλούν την ακεραιότητα του περιβάλλοντος, σε συνδυασμό με τη μείωση της βιοποικιλότητας και το φαινόμενο του θερμοκηπίου. Σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στο φυσικό περιβάλλον μπορεί να οφείλονται και στις ανθρώπινες δραστηριότητες, όπως η διαχείριση των απορριμμάτων, η αποψίλωση των δασών και οι διαρροές τοξικών υλικών. Σε αυτό το πλαίσιο έχει εισαχθεί η ιδέα των ασφαλών ορίων (που σχετίζονται επίσης με τη φέρουσα ικανότητα), η οποία είναι σημαντική, συχνά για να αποφευχθεί η καταστροφική κατάρρευση του οικοσυστήματος. Η βιωσιμότητα μπορεί επίσης να κατανοηθεί από την άποψη της κανονικής λειτουργίας και της μακροζωίας μιας ένθετης ιεραρχίας οικολογικών και κοινωνικοοικονομικών συστημάτων. Ένα συνδεδεμένο οικολογικό-κοινωνικοοικονομικό σύστημα μπορεί να εξελιχθεί έτσι ώστε να διατηρεί ένα επίπεδο βιοποικιλότητας που θα διασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα του συστήματος.

β) Κοινωνική ισότητα: Η αρχή της κοινωνικής ισότητας διασφαλίζει ότι όλα τα μέλη της κοινωνίας έχουν δίκαιη πρόσβαση σε πόρους και ευκαιρίες και παράλληλα εστιάζει στην εξισορρόπηση των αναγκών του ατόμου με τις ανάγκες του συνόλου. Οι εν λόγω ανάγκες περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων μία ευημερία, ένα καλό βιοτικό επίπεδο, ένα σύστημα υγειονομικής περίθαλψης που ανταποκρίνεται στις κοινωνικο-οικονομικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις, ένα ευνοϊκό πολιτικό περιβάλλον, τη διατήρηση του πολιτιστικού κεφαλαίου και τον σεβασμό στη διαφορετικότητα.

γ) Οικονομική ευημερία: Η αρχή της οικονομικής ευημερίας ενθαρρύνει μια λογική ποιότητα ζωής υποστηρίζοντας και ενισχύοντας την παραγωγικότητα των ατόμων, καθώς και των οργανισμών, στην κοινωνία, διασφαλίζοντας ένα επίπεδο βέλτιστης κατανάλωσης και παραγωγής. Η προβλεπόμενη ευημερία των οικονομιών συνεπάγεται τη δημιουργία και τη διανομή υπηρεσιών και αγαθών με τέτοιο τρόπο

ώστε να συμβάλλει στην ενίσχυση του παγκόσμιου βιοτικού επιπέδου, τη δημιουργία πλούτου, την καινοτομία. Κατά συνέπεια, η οικονομική ευημερία μπορεί να οδηγήσει στην κοινωνική ισότητα και απαιτεί ένα φυσικό περιβάλλον που θα την υποστηρίζει.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω θα πρέπει να επισημανθεί πως είναι αναγκαίο οι οργανισμοί να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν ενέργειες που εμπίπτουν και τις τρεις προαναφερθείσες αρχές. Εφόσον η κοινωνική διάσταση της βιώσιμης ανάπτυξης προϋποθέτει ότι η εταιρική βιώσιμη ανάπτυξη λαμβάνει χώρα στην τομή των τριών αρχών βιωσιμότητας, αυτό σημαίνει πως αυτές οι συνθήκες είναι αναγκαίες για την επίτευξη της εταιρικής βιώσιμης ανάπτυξης. Πιο αναλυτικά, η περιβαλλοντική ακεραιότητα μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εταιρικής περιβαλλοντικής διαχείρισης (π.χ. μείωση του μεγέθους του οικολογικού αποτυπώματος του οργανισμού), η κοινωνική ισότητα μπορεί να επιτευχθεί με την υιοθέτηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (π.χ. οι επιχειρήσεις ενστερνίζονται τις νομικές, ηθικές, οικονομικές προοπτικές όλων των ενδιαφερομένων μερών), ενώ η αρχή της οικονομικής ευημερίας προάγει μια λογική ποιότητα ζωής μέσω της παραγωγικής ικανότητας των οργανισμών και των ατόμων στην κοινωνία (Bloodless et al., 2017).

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) μπορεί να αποτελέσει ένα εταιρικό όχημα για την προώθηση της βιωσιμότητας από μέρους των επιχειρήσεων, το οποίο διασφαλίζει ότι, εκτός από τα οικονομικά τους συμφέροντα, οι εταιρείες λαμβάνουν επίσης υπόψη τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις της λειτουργίας τους και καταβάλλουν προσπάθειες για να μειώσουν τις αρνητικές επιπτώσεις τους σε αυτούς τους τομείς (Ismail, 2009; Iwu-Egwuonwu, 2010; Idowu et al., 2013; Riskó et al., 2015). Η διαπίστωση αυτή απορρέει από τον ορισμό της ΕΚΕ: «η αφοσίωση στη βελτίωση της ευημερίας της τοπικής κοινωνίας μέσα από επιλεκτικές επιχειρηματικές πρακτικές και τη συνδρομή εταιρικών πόρων» (Kotler & Lee, 2016).

4.2 Η συμβολή της ηγεσίας στην προώθηση της υπεύθυνης κατανάλωσης εντός του οργανισμού

Εντός του οργανισμού οι επιχειρήσεις μπορούν να προωθήσουν την υπεύθυνη κατανάλωση με δύο τρόπους. Ο πρώτος τρόπος είναι η προώθηση της υπεύθυνης

κατανάλωσης από μέρους των εργαζομένων. Τόσο η τυπική, όσο και η άτυπη μάθηση μπορούν να συμβάλουν προς αυτήν την κατεύθυνση, λαμβάνοντας ως δεδομένο ότι ο εργασιακός χώρος είναι χώρος μάθησης. Από τη μία πλευρά, θέματα βιώσιμης κατανάλωσης μπορούν να ενσωματωθούν σε επίσημες διαδικασίες επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων. Από την άλλη πλευρά, δεν θα πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός πως οι οργανισμοί διέπονται από συγκεκριμένη δομή και τρόπο λειτουργίας, που αντανakλώνται σε επίσημους και ανεπίσημους κανόνες και συμπεριφορές. Αυτές οι κοινωνικές δομές εντός των οργανισμών οδηγούν σε μία διαδικασία οργανωτικής κοινωνικοποίησης, η οποία αφορά τους εργαζομένους που υιοθετούν ορισμένες συμπεριφορές και στάσεις ως μέλη του οργανισμού. Παράλληλα καθώς οι οργανισμοί ασχολούνται με τις ανησυχίες τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών ενδιαφερομένων, μπορούν να εφαρμόσουν ένα πιο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης και λήψης αποφάσεων, που με τη σειρά του μπορεί να αξιοποιηθεί για τον προβληματισμό σχετικά με ορισμένα θέματα κατανάλωσης και για τη δημιουργία δραστηριοτήτων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων και άλλων ενδιαφερομένων μερών. Επιπλέον, τα κίνητρα που παρέχονται από τους οργανισμούς για την ενθάρρυνση της δημιουργικότητας, της καινοτομίας και της οργανωσιακής δέσμευσης από μέρους των εργαζομένων μπορούν να συνδυαστούν με δραστηριότητες για την προώθηση της υπεύθυνης κατανάλωσης. Εκτός των ανωτέρω, τα πρότυπα οργανωτικών σχέσεων μπορούν να αποδειχθούν χρήσιμα κατά τον σχεδιασμό παρεμβάσεων βιώσιμης κατανάλωσης, όπου οι ηγέτες και μπορούν να λειτουργήσουν ως πρότυπα για τους υφισταμένους. Επιπλέον, η δημιουργία μιας συγκεκριμένης οργανωσιακής κουλτούρας στην οποία δίνεται έμφαση στην προώθηση και έγκριση βιώσιμων τρόπων ζωής βοηθά τους εργαζόμενους να παραμείνουν παρακινημένοι και δεσμευμένοι προς την κατεύθυνση της υπεύθυνης κατανάλωσης. Καθώς, επομένως, οι εργαζόμενοι είναι ευαισθητοποιημένοι σε βιώσιμα πρότυπα συμπεριφοράς εντός του οργανισμού, μεταφέρουν αυτές τις συνήθειες και εκτός του οργανισμού (Muster, 2011).

Ο δεύτερος τρόπος είναι η υιοθέτηση πρακτικών και αρχών, καθώς και επιχειρηματικών μοντέλων, που καθιστούν την εταιρεία περισσότερο βιώσιμη, κάτι που επιδρά τόσο άμεσα στο ευρύτερο περιβάλλον (π.χ. μείωση αλόγιστης σπατάλης

πόρων), όσο και έμμεσα (π.χ. επίδραση στη συμπεριφορά των εργαζομένων και των καταναλωτών). Στο πλαίσιο αυτό υποστηρίζεται από τη Bocken (2017) πως οι οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να οδηγήσουν στην υπεύθυνη κατανάλωση μέσα από την εφαρμογή αλυσίδων εφοδιασμού, τεχνικών επικοινωνίας και προβολής των προϊόντων / υπηρεσιών τους στο μείγμα μάρκετινγκ, αλλά και των επιχειρηματικών μοντέλων που έχουν υιοθετήσει. Το εννοιολογικό πλαίσιο που απεικονίζεται στο πιο κάτω σχήμα αναπτύχθηκε από τους Bocken και Allwood το 2012, οι οποίοι το χρησιμοποίησαν για να περιγράψουν στρατηγικές για τη μείωση του αποτυπώματος άνθρακα του κύκλου ζωής των καταναλωτικών αγαθών επηρεάζοντας τα ενδιαφερόμενα μέρη. Το πλαίσιο βελτιώνεται από την Bocken (2017) περιλαμβάνοντας το ατομικό και κοινωνικό πλαίσιο και μία ανάλυση PESTLE για να αποτυπώσει το ευρύτερο περιβάλλον (τα ευρύτερα πολιτικά, οικονομικά, κοινωνικά, τεχνολογικά, νομικά και περιβαλλοντικά στοιχεία) που επηρεάζεται από τις εταιρείες και με τη σειρά του επηρεάζει την καταναλωτική συμπεριφορά. Το μοντέλο αυτό αποτελείται από: α) το ατομικό πλαίσιο, που αφορά την άμεση επίδραση στις ατομικές επιλογές όπως μέσω προωθήσεων προϊόντων, β) το κοινωνικό πλαίσιο, που αφορά την ομαλοποίηση της συμπεριφοράς, γ) το ευρύτερο πλαίσιο (παράγοντες PESTLE) για τη χαρτογράφηση των στοιχείων του ευρύτερου περιβάλλοντος που επηρεάζονται από τις εταιρείες.

Σχήμα 4.1 Πλαίσιο στρατηγικών υπεύθυνης κατανάλωσης που καθοδηγείται από τις επιχειρήσεις

	"Informing"	"Positively-directing"	"Negatively-directing"	"Forcing"
Individual context				
Social context				
Political, Economic, Social, Technologic, Environmental context				

Πηγή: Bocken, 2017, σελ. 86

Στη μελέτη της η Muff (2021) εστιάζει σε τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις μπορούν να καθοδηγήσουν τη δημιουργία θετικού αντίκτυπου, δηλαδή την παραγωγή και κατανάλωση προϊόντων / υπηρεσιών τα οποία στοχεύουν όχι μόνο στη μείωση του αρνητικού αντίκτυπου της λειτουργίας ενός οργανισμού στην κοινότητα και περιβάλλον, αλλά και στην αντιμετώπιση προκλήσεων της κοινωνίας. Αυτό που αναδεικνύεται μέσα από αυτή τη μελέτη είναι ότι μια τέτοια αλλαγή νοοτροπίας παρατηρείται στο επίπεδο ηγεσίας του οργανισμού. Η Muff (2021) βασίζεται στην τυπολογία Dyllick–Muff BST προκειμένου να καταγράψει τους παράγοντες εκείνους που καθιστούν έναν απλό οργανισμό στην ουσία έναν οργανισμό που έχει θετικό αντίκτυπο. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν την οργανωσιακή κουλτούρα και τον τρόπο εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς και την αποστολή και το όραμα του οργανισμού, το οποίο αποτυπώνεται στη δημιουργία συγκεκριμένων προϊόντων / υπηρεσιών. Αυτή η τυπολογία μεταφράζεται σε δύο εργαλεία για τις επιχειρήσεις: τον καμβά στρατηγικής καινοτομίας (SIC) και το πλαίσιο θετικού αντίκτυπου (PIF). Το SIC χρησιμεύει ως μια γρήγορη αξιολόγηση για τους οργανισμούς και αποτελείται από οκτώ διαστάσεις δράσης: (1) βιωσιμότητα στον οργανισμό, (2) διαφάνεια και υποστήριξη του διοικητικού συμβουλίου, (3) προοπτική ηγεσίας, (4) στόχους και κίνητρα, (5) κοινωνικά ενδιαφερόμενα μέρη, (6) αναφορές τριπλής αξίας, (7) πλαίσιο της αγοράς και (8) προϊόντα και υπηρεσίες. Το PIF προσφέρει

καθοδήγηση κατά τη διάρκεια του οργανωσιακού μετασχηματισμού. Η εννοιολογική βάση για την ανάλυση των στρατηγικών μετασχηματισμού που χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς δίνεται μέσα από τέσσερις παράγοντες που απεικονίζονται στο πιο κάτω σχήμα. Οργανισμοί που είναι πρωτοπόροι σε όρους βιωσιμότητας δίνουν έμφαση στις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο γενικό επιχειρηματικό περιβάλλον στη βάση της ποσοτικοποίησης των στόχων βιωσιμότητας, κάτι το οποίο αναφέρεται ως προσέγγιση «outside-in». Εν συνεχεία, οι πάροχοι υπηρεσιών θεσμικών επενδυτών ενσωματώνουν αυτήν την προοπτική «outside-in» στα παραδοσιακά πρότυπα αναφοράς περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διακυβέρνησης (ESG). Στο πλαίσιο αυτό οι οργανισμοί εστιάζουν στην κοινωνική τους αποστολή, η οποία καθορίζει τις αποφάσεις τους σε επίπεδο επενδύσεων, στρατηγικού προσανατολισμού, μελλοντικής ανάπτυξης, πρότασης αξίας, καθώς και λήψης αποφάσεων από μέρους της ηγεσίας.

Σχήμα 4.2 Στρατηγικοί παράγοντες των οργανισμών θετικού αντίκτυπου



Πηγή: Muff, 2021

Περαιτέρω, οι οργανισμοί με θετικό αντίκτυπο χαρακτηρίζονται από δύο νοοτροπίες. Η πρώτη είναι η «νοοτροπία της ηγεσίας από έξω», όπου οι ηγέτες έχουν επαναπροσδιορίσει τον ρόλο τους και τον ρόλο του οργανισμού στην κοινωνία, με αποτέλεσμα να εστιάζουν στην εξυπηρέτηση του γενικού συμφέροντος. Το κίνητρο αυτών των ηγετών είναι η επιθυμία για θετικό αντίκτυπο στην κοινότητα, στην

προστασία του περιβάλλοντος. Για τον λόγο αυτό οι διαδικασίες των οργανισμών συνάδουν με την οργανωσιακή ευημερία σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Η δεύτερη είναι η «νοοτροπία του συν-δημιουργικού οργανισμού». Στην περίπτωση αυτή, ο οργανισμός χαρακτηρίζεται από εξωστρέφεια, καθώς και από την αλληλεπίδραση και συνεργασία του με διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη. Η συνεργασία αυτή οδηγεί στην υιοθέτηση καινοτόμων λύσεων που με τη σειρά τους στοχεύουν στο να καταδειχθεί στην πραγματικότητα ο θετικός αντίκτυπος στην κοινωνία (Muff, 2021).

Το πιο κάτω σχήμα συνδέει αυτές τις δύο νοοτροπίες με τέσσερις προκλήσεις που θα πρέπει να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός θετικού αντίκτυπου: α) ευθυγράμμιση διακυβέρνησης που διευκολύνει την πρόκληση ολοκλήρωσης της βιωσιμότητας, β) μια κουλτούρα βιωσιμότητας που δίνει προτεραιότητα στον ρόλο μιας επιχείρησης στην κοινωνία, γ) μια εξωτερική επικύρωση που επιβεβαιώνει τη στάση του κοινωνικού μετόχου του οργανισμού, δ) έναν υψηλότερο σκοπό που οδηγεί σε μια αναθεωρημένη τοποθέτηση προϊόντων και υπηρεσιών. Αναλυτικά οι τέσσερις αυτές προκλήσεις στους αντίστοιχους στρατηγικούς τομείς παρουσιάζονται αμέσως παρακάτω από το σχήμα (Muff, 2021). Αυτό που θα πρέπει να αναφερθεί είναι πως σε γενικές γραμμές, η «νοοτροπία της ηγεσίας από έξω» απαιτείται για να ξεπεραστεί η πρόκληση για την επίτευξη ευθυγράμμισης διακυβέρνησης και να εφαρμοστεί μια κουλτούρα βιωσιμότητας, ενώ η «νοοτροπία του συν-δημιουργικού οργανισμού» είναι απαραίτητη για την επιτυχή συνεργασία με άλλους κοινωνικούς φορείς για τη δημιουργία θετικού αντίκτυπου για τον κόσμο, ο οποίος αντανακλάται στην παροχή νέων προϊόντων και υπηρεσιών (Muff, 2021).

Σχήμα 4.3 Νοοτροπία των ηγετών και της οργάνωσης και οι προκλήσεις καινοτομίας που σχετίζονται με τους στρατηγικούς παράγοντες των οργανισμών θετικού αντίκτυπου



Πηγή: Muff, 2021

- Η πρόκληση ολοκλήρωσης μιας ευθυγράμμισης διακυβέρνησης: οι οργανισμοί που έχουν εφαρμόσει την ευθυγράμμιση στη διακυβέρνηση είναι σε θέση να προσελκύσουν κατάλληλους επενδυτές και είναι πιθανό να έχουν ένα διοικητικό συμβούλιο που να υποστηρίζει περισσότερο μια προοδευτική ατζέντα βιωσιμότητας. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να συμβάλει στην ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στις οργανωσιακές λειτουργίες σε ένα υψηλό επίπεδο.
- Η πρόκληση προτεραιότητας που παρατηρείται στην οργανωσιακή κουλτούρα: οργανισμοί που έχουν ενσωματώσει την έννοια της βιωσιμότητας στην κουλτούρα τους χαρακτηρίζονται από έναν ηγέτη ο οποίος σκέφτεται και συνυπολογίζει την υπεύθυνη κατανάλωση, με αποτέλεσμα την προσέλκυση εργαζομένων που διέπονται από μία επιθυμία να εργαστούν σε έναν οργανισμό με θετικό αντίκτυπο. Το σύστημα αποζημίωσής τους είναι ευθυγραμμισμένο με ευρύτερους στόχους βιωσιμότητας και ο οργανισμός μετρά τους στόχους βιωσιμότητας.
- Η πρόκληση της δέσμευσης για την επίτευξη θετικής εξωτερικής επικύρωσης: οι οργανισμοί που επωφελούνται από μια θετική εξωτερική αναγνώριση των προσπαθειών τους για βιωσιμότητα υπερέχουν στον τρόπο συνεργασίας με εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς, στην αλληλεπίδραση με κρίσιμους παράγοντες της κοινωνίας των πολιτών και στην ενσωμάτωση εποικοδομητικών απόψεων εξωτερικών ενδιαφερομένων μερών στη διαδικασία λήψης επιχειρηματικών

αποφάσεων που μπορεί ο οργανισμός να μεταφράσει σε νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες.

- Η πρόκληση τοποθέτησης για την επίτευξη του ανώτερου σκοπού του οργανισμού: αυτό που διαφοροποιεί τους προηγμένους οργανισμούς βιωσιμότητας από άλλες εταιρείες με δήλωση σκοπού προσανατολισμένη στον αντίκτυπο είναι το γεγονός ότι έχουν μεταφράσει έναν τέτοιο σκοπό στα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους.

4.3 Η συμβολή της ηγεσίας στην προώθησης της υπεύθυνης κατανάλωσης από μέρους των καταναλωτών

Μία παλαιότερη έκθεση του OECD (2008) επισημαίνει πως, η τάση προς την εξέταση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών διαστάσεων της βιώσιμης κατανάλωσης έχει οδηγήσει σε μεγαλύτερη προσοχή στον τρόπο παραγωγής των προϊόντων. Αυτό σημαίνει πως υπάρχει ανησυχία από μέρους των καταναλωτών για τις επιπτώσεις της κατανάλωσης προϊόντων από τη μία πλευρά στην υγεία τους και το περιβάλλον και από την άλλη στους πόρους (ανθρώπινους, φυσικούς). Ως αποτέλεσμα, οι πολιτικές και οι πρωτοβουλίες βιώσιμης κατανάλωσης από μέρους των επιχειρήσεων θα πρέπει να διευρυνθούν ώστε να ληφθούν υπόψη οι επιπτώσεις των διαδικασιών καθώς και των προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών καθώς και αγαθών σε ένα ευρύ πλαίσιο που περιλαμβάνει τους εργαζομένους, τους καταναλωτές, το σύνολο της κοινωνίας, το φυσικό περιβάλλον. Η διαφήμιση, η εθελοντική αναφορά στοιχείων που αφορούν τα προϊόντα / τις υπηρεσίες και τον τρόπο παραγωγής και διάθεσης αυτών, η κοινοποίηση αποτελεσμάτων ΕΚΕ, η επιλογή προμηθευτών, οι αλλαγές στις παραγωγικές διαδικασίες, καθώς και η καλύτερη κατανόηση και συνεπώς ανταπόκριση των επιχειρήσεων στις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών, είναι ορισμένες από τις πρακτικές που μπορούν να υιοθετήσουν οι επιχειρήσεις προς την κατεύθυνση της προώθησης της υπεύθυνης κατανάλωσης. Περαιτέρω παραδείγματα παρέχει η Nestlé μέσα από τις πρακτικές της για την προώθηση της υπεύθυνης κατανάλωσης.

Υπεύθυνη κατανάλωση από την Nestlé

Οι πληροφορίες προϊόντων μπορούν να βοηθήσουν τους καταναλωτές να συμπεριφέρονται πιο βιώσιμα, για παράδειγμα ανακυκλώνοντας περισσότερο ή χρησιμοποιώντας λιγότερη ενέργεια. Η διεθνής μας κλίμακα και η απήχυσή μας μάς δίνουν άμεση πρόσβαση σε εκατομμύρια ανθρώπους, δίνοντάς μας τη δυνατότητα να μοιραζόμαστε πληροφορίες που θα μπορούσαν να κάνουν θετική διαφορά σε παγκόσμια κλίμακα. Εκτός από τη συνεργασία με διεθνείς συνεργασίες για την προώθηση της βιώσιμης κατανάλωσης, χρησιμοποιούμε επίσης τη δική μας συσκευασία ως έναν εξαιρετικό τρόπο για να ενθαρρύνουμε τους ανθρώπους να ανακυκλώνουν περισσότερο και να χρησιμοποιούν λιγότερη ενέργεια. Σε συνεργασία με τους συνεργάτες μας, προωθούμε τη βιωσιμότητα παγκοσμίως.

Αξιοποιώντας την άμεση πρόσβασή μας στους καταναλωτές μέσω των προϊόντων μας, προωθούμε τη βιώσιμη κατανάλωση και τους ενθαρρύνουμε να μειώσουν, να ανακυκλώσουν και να ανακάμψουν κάνοντας συνειδητές επιλογές. Μέσω σαφούς και ουσιαστικής επικοινωνίας, οι πρωτοβουλίες μας, όπως ο κώδικας QR, στοχεύουν να κρατούν τους καταναλωτές μας ενήμερους για τις περιβαλλοντικές επιδόσεις των προϊόντων μας. Πολλά από τα προϊόντα μας τονίζουν τις πτυχές της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας μέσω μηνυμάτων στη συσκευασία, δηλώνοντας συστατικά, μεθόδους παραγωγής και τήρηση προτύπων. Η συσκευασία του προϊόντος συχνά υποδεικνύει επίσης πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί και να ανακυκλωθεί καλύτερα για τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των πόρων.

Πηγή: <https://www.nestle.in/csv/environment/sustainable-consumption>

Εκτός του ΟΟΣΑ και ο οργανισμός The Green Alliance έχει ήδη από τέλη της δεκαετίας του 1990 τονίσει τον σημαντικό ρόλο των καταναλωτών στην προώθηση της υπεύθυνης κατανάλωσης, καθώς μπορούν να επηρεάσουν επιχειρηματικές πολιτικές διαμέσου των αγοραστικών τους αποφάσεων. Για παράδειγμα οι καταναλωτές μπορούν να ασκήσουν πίεση στους οργανισμούς να λάβουν πράσινη πιστοποίηση για τα προϊόντα τους, και / ή να προβαίνουν στην αγορά προϊόντων που

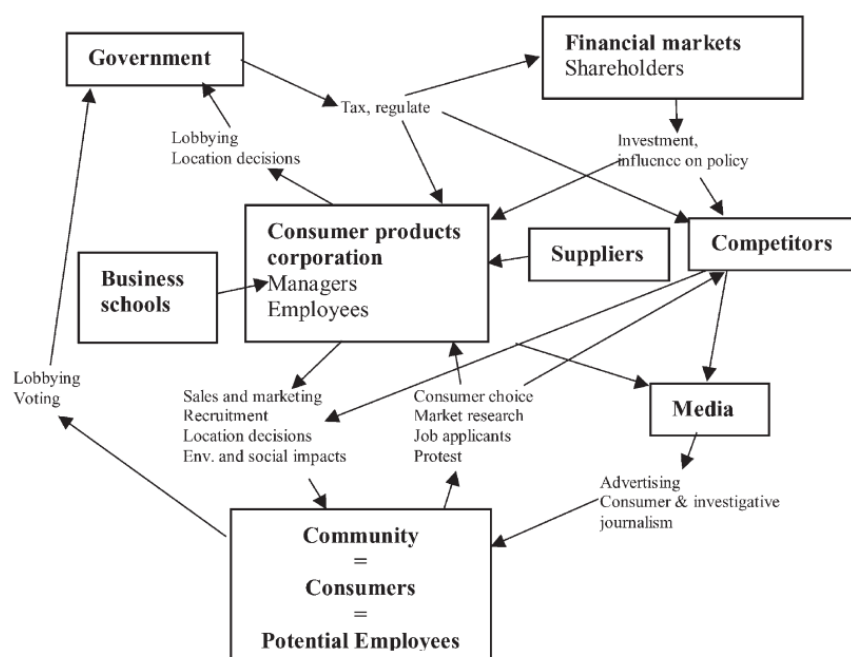
πληρούν τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις. Σε αυτό το πλαίσιο, είναι αναγκαίο οι καταναλωτές να συνεργάζονται και να δρουν συνεργατικά, αλλά και να είναι ενημερωμένοι για τα προϊόντα σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής τους. Υπό το πρίσμα της αυξανόμενης συζήτησης για τη βιώσιμη κατανάλωση, το σύστημα οικολογικού σήματος είναι ένα σημαντικό βήμα για την ενημέρωση του καταναλωτή, διότι επιτρέπει την παρακολούθηση, την ενημέρωση και την εγγύηση ότι τα προϊόντα που φέρουν το οικολογικό σήμα έχουν επίσης υψηλό επίπεδο ποιότητας από τις πρώτες ύλες μέχρι το τελικό προϊόν (Bjerregaard, 1997).

Εκτός των ανωτέρω, οι οργανισμοί επηρεάζουν την υπεύθυνη κατανάλωση μέσω ενεργειών μάρκετινγκ, όπως διαφήμιση, διαμόρφωση της επωνυμίας τους, επικοινωνία της αποστολής τους, ενσωμάτωση αξιών στο brand name τους. άλλωστε, ένας οργανισμός δεν θα πρέπει να παραβλέπει το ότι είναι αναπόσπαστο μέρος ενός ευρύτερου περιβάλλοντος (π.χ. κοινωνικό, τεχνολογικό, πολιτιστικό). Από τη μία πλευρά οι επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάσουν διαμέσου των αποφάσεών τους την υπεύθυνη κατανάλωση, για παράδειγμα επιλέγοντας προμηθευτές με αειφόρες πρακτικές, εφαρμόζοντας πρακτικές και ρυθμιστικά πλαίσια (π.χ. παιδική εργασία, μείωση σπατάλης ενέργειας και φυσικών πόρων). Στο πλαίσιο αυτό, η ενθάρρυνση της βιώσιμης κατανάλωσης από μέρους των οργανισμών μπορεί να λάβει χώρα μέσω των κάτωθι ενεργειών: α) ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και πρακτικών, β) αλλαγές στα οικονομικά και νομικά κίνητρα που διαμορφώνουν τόσο την παραγωγή όσο και την κατανάλωση, γ) μεταβολή των αφηγημάτων και των αξιών που συμβάλουν στη δημιουργία οργανωσιακής κουλτούρας, αλλά και του αφηγήματος και του συστήματος αξιών άλλων φορέων με τους οποίους αλληλεπιδρούν (π.χ. κυβερνητικοί φορείς, φορείς της κοινωνίας των πολιτών, μέσα μαζικής ενημέρωσης που σχετίζονται με τη διαφήμιση προϊόντων). Από την άλλη πλευρά, ωστόσο, οι επιχειρηματικές στρατηγικές καθοδηγούνται από προσωπικές, πολιτικές και επιρροές της αγοράς πέρα από τον έλεγχό τους, είτε από το εξωτερικό είτε από το εσωτερικό περιβάλλον.

Αυτή η αλληλεπίδραση επιχειρήσεων-κοινωνίας αποτυπώνεται στο Σχήμα 4.1. Ο Sanne (2002) επίσης έχει υποστηρίξει ότι σε πολλές περιπτώσεις οι καταναλωτές

είναι «εγκλωβισμένοι» σε έναν τρόπο κατανάλωσης που προωθείται σκόπιμα από τις επιχειρήσεις.

Σχήμα 4.4 Χάρτης αλληλεπίδρασης επιχειρήσεων και κοινωνίας υπό το πρίσμα της υπεύθυνης κατανάλωσης



Πηγή: Michaelis, 2003, σελ. 916

Ένα ενδιαφέρον σημείο είναι ο ισχυρισμός της Bjerregaard (1997) πως, από τη μία πλευρά μπορεί να υπάρχει προθυμία από μέρους των καταναλωτών να καταβάλουν μία υψηλότερη τιμή για ένα προϊόν στο πλαίσιο της βιωσιμότητας, αλλά από την άλλη η τιμολόγηση των προϊόντων θα πρέπει να είναι αιτιολογημένη και λογική. Προς αυτήν την κατεύθυνση οι οργανισμοί μπορούν να προβούν σε μειώσεις το κόστους των προϊόντων που σε συνδυασμό με την τιμή τους μπορούν να οδηγήσουν σε κερδοφορία. Εν συνεχεία, η υπεύθυνη χρήση και απόρριψη των προϊόντων εναπόκειται στον καταναλωτή. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να κατανοήσουν και να ενισχύσουν όχι μόνο την υφιστάμενη ευημερία σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο, αλλά και την ευημερία των μελλοντικών γενεών.

Επίσης οι Κατευθυντήριες Γραμμές των Ηνωμένων Εθνών για την Προστασία των Καταναλωτών (UNGCP) αποδίδουν ευθύνη τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους καταναλωτές για την υπεύθυνη κατανάλωση. Οι κατευθυντήριες γραμμές απευθύνονται άμεσα στις επιχειρήσεις, καθορίζοντας σημεία αναφοράς για να λειτουργούν με πιο ανταποκρινόμενο τρόπο στις ανάγκες των καταναλωτών. Ειδικότερα, σύμφωνα με την Κατευθυντήρια γραμμή 11, οι οργανισμοί θα πρέπει να συνεισφέρουν προς την κατεύθυνση της προστασίας των καταναλωτών, όπως για παράδειγμα το ηθικό εμπόριο, η δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση, η γνωστοποίηση των απαιτούμενων πληροφοριών, η προστασία των προσωπικών δεδομένων. Επίσης, οι οργανισμοί θα πρέπει να λάβουν υπόψη τις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών για την προσφορά προϊόντων που είναι βιώσιμα. Τέλος, οι ίδιοι οι καταναλωτές θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις ούτως ώστε να προβούν σε υπεύθυνη κατανάλωση, κάτι το οποίο απαιτεί από τους οργανισμούς να παρέχουν διαφανείς και σαφείς πληροφορίες (UNCTAD, 2020).

Οι Eisingerich, Foscht και Lin (2018) υποστηρίζουν στη μελέτη τους ότι η επιχειρηματική διαφάνεια οδηγεί σε μεγαλύτερη προθυμία των καταναλωτών να συμμετάσχουν σε υπεύθυνη κατανάλωση. Η υπεύθυνη κατανάλωση από μέρους των πολιτών αναφέρεται στο ότι οι καταναλωτές αξιολογούν τις επιπτώσεις που έχει η κατανάλωση προϊόντων / υπηρεσιών στην κοινωνία και το περιβάλλον σε βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο επίπεδο, ενώ λαμβάνουν υπόψη τους και ηθικούς προβληματισμούς κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτό οδήγησε τους μελετητές στη διαμόρφωση ενός εννοιολογικού μοντέλου που στοχεύει στην αποτύπωση των σχέσεων μεταξύ προθυμίας υπεύθυνης κατανάλωσης από μέρους των καταναλωτών και επιχειρηματικής διαφάνειας από μέρους των οργανισμών, στη βάση και της δράσης εταιρικής κοινωνικής ευθύνης από μέρους τους. Από την έρευνα διαπιστώθηκε πως υπάρχει μία θετική επίπτωση της επιχειρηματικής διαφάνειας στην υπεύθυνη κατανάλωση. Παράλληλα, όμως, καταδείχθηκε ότι αυτή η θετική επίπτωση ποικίλλει ανάλογα με τον μελλοντικό προσανατολισμό μιας επιχείρησης, την εταιρική κοινωνική ευθύνη και τα επίπεδα συμμετοχής των πελατών. Τα ευρήματα αυτά σημαίνουν πως δεν πρέπει να αναμένεται από μια επιχείρηση να εστιάζει μεμονωμένα στη διαφάνεια, αλλά πρέπει επίσης να λαμβάνει

υπόψη τα επίπεδα αντιληπτού μελλοντικού προσανατολισμού, εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και επίπεδα συμμετοχής των πελατών για να ενισχύσει αποτελεσματικά την υπεύθυνη κατανάλωση.

Οι Spencer και Karitan (2018) στην έρευνά τους στόχο είχαν να προβλέψουν τις επιλογές υπέρ της υπεύθυνης κατανάλωσης μέσω της εξισορρόπησης των ατομικών και συλλογικών συμφερόντων των ατόμων, επιτρέποντας την τμηματοποίηση με βάση την ευαισθησία των ιδίων κεφαλαίων των καταναλωτών. Πιο συγκεκριμένα, οι συγγραφείς εξέτασαν α) πώς οι αντιλήψεις των καταναλωτών για τη δικαιοσύνη μπορούν να εξηγήσουν τις αποφάσεις τους ως απάντηση σε κοινωνικά υπεύθυνες εταιρικές ενέργειες και β) σε ποιο βαθμό οι εκτιμήσεις των managers για την ισορροπία της αγοράς μεταξύ του ατομικού έναντι του συλλογικού συμφέροντος επεκτείνονται σε ευρύτερα πλαίσια ενδιαφερομένων που περιλαμβάνουν αποφάσεις υπέρ της κοινωνίας. Βάσει των ευρημάτων της έρευνας διαπιστώθηκε ότι οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων εστιάζουν πρόθυμα στο γενικό καλό έναντι των προσωπικών συμφερόντων, ενώ παράλληλα εξετάζουν και εναλλακτικές που καθοδηγούνται από αποφάσεις για υψηλότερη κερδοφορία και πιο ευνοϊκή τιμολόγηση των προϊόντων τους. Αυτά τα ευρήματα οδήγησαν τους συγγραφείς στο να διαπιστώσουν την αξία της τμηματοποίησης της αγοράς με βάση το πώς οι καταναλωτές εξισορροπούν κέρδη και ζημιές, καθώς αυτό μπορεί να οδηγήσει στη διερεύνηση της προ-κοινωνικής κατανάλωσης και κατά συνέπεια στην καλύτερη στόχευση στην αγορά μέσω ενεργειών προβολής και προώθησης στο πλαίσιο του μάρκετινγκ.

Με αφορμή το προηγούμενο εύρημα, διαπιστώνεται η σημασία των ενεργειών μάρκετινγκ από μέρους των εταιρειών και η προώθηση της υπεύθυνης κατανάλωσης. Οι ενέργειες στο πλαίσιο του μείγματος μάρκετινγκ θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων από μέρους των καταναλωτών είναι δυνατό να προβλεφθεί μέσα από την έρευνα της συμπεριφορικής τους πρόθεσης, που με τη σειρά της είναι απόρροια της αλληλεπίδρασης διαφόρων παραγόντων (π.χ. αντιληπτός έλεγχος, κοινωνική επιρροή, προσωπικό σύστημα αξιών) (Bocken, 2017). Ωστόσο, η σύνδεση στάσης-πρόθεσης-συμπεριφοράς δεν είναι πάντα ισχυρή, δεδομένου ότι οι «στάσεις» δεν μεταφράζονται απαραίτητα σε «συμπεριφορά».

Συνεπώς, υπάρχει ένα χάσμα στάσης-συμπεριφοράς ή αλλιώς αξιών-δράσεων. Η αντίθεση αυτή είναι ενδεικτική της περιπλοκότητας που χαρακτηρίζει την καταναλωτική συμπεριφορά σε ένα συγκεκριμένο χωροχρονικό πλαίσιο. Στο πλαίσιο αυτό εντάσσεται και η αξία του μάρκετινγκ στον μετασχηματισμό των καταναλωτικών προτύπων μέσα από δύο προσεγγίσεις: η προσέγγιση που βασίζεται στην αγορά και η προσέγγιση της απόλυτης μείωσης. Η παραδοσιακή προσέγγιση που βασίζεται στην αγορά υποθέτει ότι η πιο αποτελεσματική παραγωγή αγαθών θα έχει ως αποτέλεσμα την υπεύθυνη κατανάλωση. Καταναλωτές που ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία απαιτούν ολοένα και περισσότερο βιώσιμα προϊόντα. Από την άλλη πλευρά, έχει διαμορφωθεί και μία νέα προσέγγιση, η «προσέγγιση της απόλυτης μείωσης», όπου οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται στον επαναπροσδιορισμό της κατανάλωσης. Ειδικότερα, σε αυτήν την προσέγγιση το επίκεντρο δεν είναι η κερδοφορία και η οικονομική ανάπτυξη διαμέσου της κατανάλωσης, αλλά η μείωση της τελευταίας. Η επεξεργασία επιλογών, η οργάνωση του πλαισίου μέσα στο οποίο οι άνθρωποι λαμβάνουν αποφάσεις και οι απαγορεύσεις προϊόντων είναι τρόποι επαναπροσδιορισμού της κατανάλωσης.

Οι Haider, Shannon και Moschis (2020) προέβησαν σε μία συστηματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας του μάρκετινγκ που αφορά την υπεύθυνη κατανάλωση. Η ανασκόπηση διαπίστωσε ότι η έρευνα για τη βιώσιμη κατανάλωση έχει πολλαπλασιαστεί τα τελευταία χρόνια, υποδηλώνοντας αυξημένο ενδιαφέρον για τον τομέα. Σε αυτό το πλαίσιο έχουν διαμορφωθεί διάφορες θεωρητικές σχολές που αφορούν τις ατομικές αποφάσεις για βιώσιμη κατανάλωση και που βασίζονται σε διάφορα επίπεδα ανάλυσης (μικρο, μέσο, μακρο). Με βάση τα ανωτέρω, οι συγγραφείς προτείνουν τη θεώρηση της βιώσιμης κατανάλωσης ως ένα μέσο προκειμένου να μπορέσουν οι καταναλωτές να αποκτήσουν ένα υψηλότερο επίπεδο ευημερίας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την αλλαγή της νοοτροπίας των καταναλωτών σε πιο φιλοκοινωνικές και προοικολογικές επιλογές, το οποίο με τη σειρά του μπορεί να βασιστεί στην εκπαίδευση των καταναλωτών όσον αφορά επιλογές κατανάλωσης που χαρακτηρίζονται από βιωσιμότητα, αλλά και στην παροχή των κατάλληλων προϋποθέσεων ώστε να λάβει χώρα μία υπεύθυνη βιώσιμη λήψη αποφάσεων από μέρους των καταναλωτών. Συνιστάται το μάρκετινγκ να βελτιωθεί

ως τομέας με πρωταρχικό στόχο την ευημερία των καταναλωτών και να ηγηθεί στην αναμόρφωση της ποιότητας ζωής όσον αφορά στα μη οικονομικά πρότυπα.

Με τη σειρά τους οι White et al. (2019) τονίζουν ότι οι οργανισμοί ασκούν σημαντική επίδραση στους καταναλωτές όσον αφορά στην υιοθέτηση συμπεριφορών υπεύθυνης κατανάλωσης. Όταν ετοιμάζονται να λανσάρουν ή να προωθήσουν ένα προϊόν ή μια καμπάνια, οι marketers καλούνται ως επί το πλείστον να επιλέξουν μεταξύ της συναισθηματικής και της ορθολογικής επίκλησης:

α) Συναισθηματική επίκληση: Οι καταναλωτές είναι πιο πιθανό να εμπλακούν σε μια συμπεριφορά όταν αντλούν θετικά συναισθήματα από αυτό. Όμως, στο πλαίσιο της βιώσιμης και υπεύθυνης κατανάλωσης αυτή η επίκληση στο συναίσθημα συχνά δε λαμβάνεται υπόψη. Όμως, έχει διαπιστωθεί μέσα από μελέτες πως η υπεύθυνη κατανάλωση μπορεί να προωθηθεί χρησιμοποιώντας τα συναισθήματα της ελπίδας και της υπερηφάνειας. Επί παραδείγματι, η Bacardi και η Lonely Whale εστιάζουν στην ελπίδα χρησιμοποιώντας το hashtag #thefuturedoesntsuck. Η ενοχή είναι ένα πιο περίπλοκο συναισθηματικό εργαλείο που είναι ένα αποτελεσματικό κίνητρο, αλλά θα πρέπει να χρησιμοποιείται προσεκτικά, καθώς ενδέχεται να οδηγήσει σε εκνευρισμό και θυμό από μέρους των καταναλωτών. Πάντως, συναισθήματα δημιουργίας φόβου, ενοχής ή λύπης ενδέχεται να είναι περισσότερο αποτελεσματικά σε σύγκριση με τη δημιουργία μίας έντονης αντίδρασης. Από την άλλη πλευρά, η φιλανθρωπία ή οι εκκλήσεις αιτιών που χρησιμοποιούν ιδιαίτερα συγκινητικές εικόνες μπορεί να μην είναι τόσο αποτελεσματικές.

β) Ορθολογική επίκληση: Το 2010 η Unilever ξεκίνησε μια εκστρατεία για να επιστήσσει την προσοχή στο γεγονός ότι παρ' όλο που κάποια συλλογή φοινικέλαιου οδηγεί σε καταστροφή τροπικών δασών, το φοινικέλαιό της εκτρέφεται με βιώσιμο τρόπο. Η εταιρεία αξιοποιούσε την έννοια της αυτο-αποτελεσματικότητας. Συνεπώς, η επικοινωνία για τις επιπτώσεις που θα έχει η χρήση ενός προϊόντος στο περιβάλλον μπορεί να οδηγήσει σε υπεύθυνη κατανάλωση. Αν και οι πληροφορίες σχετικά με βιώσιμες συμπεριφορές και τα αποτελέσματά τους μπορούν να είναι πειστικές, ο τρόπος με τον οποίο πλαισιώνονται οι πληροφορίες είναι κρίσιμος, ειδικά για προϊόντα με υψηλό αρχικό κόστος και μελλοντικά οφέλη. Η τάση των καταναλωτών

να προτιμούν την αποφυγή των ζημιών από την επίτευξη ισοδύναμων κερδών (αποστροφή για την απώλεια) μπορεί να βοηθήσει τους επαγγελματίες του μάρκετινγκ να πλαισιώσουν τις επιλογές τους γνωστοποιώντας τι διακυβεύεται. Απαιτούνται συγκεκριμένοι τρόποι επίλυσης προβλημάτων στην περίπτωση καταναλωτών που εστιάζουν στην απώλεια. Επιπρόσθετα, είναι πιο δυνατά τα μηνύματα που δίνουν έμφαση σε επιπτώσεις και σημεία αναφοράς σε τοπικό επίπεδο.

Οι Palacios-González και Chamorro-Mera (2020) αναφέρουν πως για να διέπονται από αποτελεσματικότητα οι εκστρατείες μάρκετινγκ που στοχεύουν στην ενθάρρυνση και ενίσχυση της υπεύθυνης κατανάλωσης, θα πρέπει να είναι γνωστό το προφίλ των ατόμων που εμπίπτουν σε αυτήν την κατηγορία καταναλωτών ή που είναι αρκετά πιθανό να ανήκουν σε αυτήν. Βασιζόμενοι σε αυτή τη διαπίστωση, οι συγγραφείς διερεύνησαν τον βαθμό και τον τύπο της υπεύθυνης συμπεριφοράς από μέρους των καταναλωτών. Από την έρευνα προσδιορίστηκαν τέσσερα τμήματα: πολύ υπεύθυνο, ευαίσθητο στην προέλευση, μέτρια υπεύθυνο και αδιάφορο. Επιπλέον, τα άτομα από αυτά τα τμήματα δεν διαφέρουν μεταξύ τους λόγω των κοινωνικοδημογραφικών χαρακτηριστικών τους, αλλά μάλλον λόγω της στάσης τους απέναντι στα προβλήματα με τα οποία σχετίζεται η υπεύθυνη κατανάλωση. Ένα ακόμη συμπέρασμα της εν λόγω έρευνας ήταν ότι οι παράγοντες διαφοροποίησης των καταναλωτών είναι η συναισθηματική εμπλοκή και η αντίληψη της προσωπικής αποτελεσματικότητας, σε αντίθεση με την αντίληψη περί προσωπικού οφέλους.

Η συνεισφορά των επιχειρήσεων προς την κατεύθυνση της ενίσχυσης της υπεύθυνης κατανάλωσης από μέρους των καταναλωτών εξετάστηκε πρόσφατα από το World Economic Forum (2022). Η ανησυχία για τα περιβαλλοντικά ζητήματα από μέρους των καταναλωτών βαίνει αυξανόμενη και αυτή η ανησυχία μεταφράζεται σε μία επιθυμία και τάση των καταναλωτών να αλλάξουν τον τρόπο ζωής και κατανάλωσής τους. ωστόσο, παρά την ευαισθητοποίηση του κοινού και την ανησυχία για την κλιματική αλλαγή, οι βιώσιμες επιλογές για τους καταναλωτές εμποδίζονται από αρκετούς παράγοντες, όπως είναι η έλλειψη προσβάσιμων και προσιτών επιλογών φιλικών προς το κλίμα, η ταυτότητα και το πολιτισμικό υπόβαθρο των ατόμων (World Economic Forum, 2022).

Η ταυτότητα των ατόμων είναι ένας ακόμη παράγοντας που ενδέχεται να οδηγεί ορισμένους καταναλωτές να αποφεύγουν την υπεύθυνη κατανάλωση, αλλά η ταυτότητα και οι αξίες που πρεσβεύει μία μάρκα μπορούν να μετριάσουν αυτό το αποτέλεσμα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία Jack Daniel's. Ορισμένοι άνδρες συνδέουν τη βιωσιμότητα με τη θηλυκότητα, οδηγώντας τους να αποφεύγουν βιώσιμες επιλογές. Η Jack Daniel's ενσωματώνει τη βιωσιμότητα σε πολλές πτυχές της επιχείρησής της. Ετικέτες όπως «Με όλο το σεβασμό στην πρόοδο, ο κόσμος θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει λίγο λιγότερο πλαστικό» (συνοδευόμενο από μια σειρά ξύλινων βαρελιών) και «Ακόμα και τα απόβλητα του Jack Daniel είναι πολύ καλά για να τα σπαταλήσουμε» συνδέουν τη βιωσιμότητα με την ποιότητα και την υπέροχη γεύση. Καθώς τα απόβλητα και πόροι που δε χρησιμοποιούνται από την ίδια την εταιρεία γίνονται αντικείμενο χρήσης άλλων εταιρειών, η Jack Daniel's συνεισφέρει τη μείωση των απορριμμάτων της. Επίσης, οι λάτρεις του ουίσκι μπορούν να αγοράσουν χρησιμοποιημένο κάρβουνο με τη μορφή μπρικετών για οικιακό μπάρμπεκιου, επιβεβαιώνοντας τις παραδοσιακές αντρικές αξίες. Τα ανωτέρω υποδηλώνουν την εστίαση της Jack Daniel's στην εργασιακή ηθική, την προστασία του περιβάλλοντος και την ευημερία της κοινωνίας (White, Hardisty & Habib, 2019).

Η Bjerregaard (1997) αναφέρεται και εκείνη με τη σειρά της στο γεγονός ότι υπάρχει μία ασυμφωνία μεταξύ του ισχυρισμού των καταναλωτών ότι είναι πρόθυμοι να ενεργήσουν με φιλικό προς το περιβάλλον τρόπο και των πραγματικών καταναλωτικών τους μοτίβων. Προσπαθώντας να εξηγήσει αυτή τη διαπίστωση, η συγγραφέας παρέχει ορισμένες ερμηνείες. Σύμφωνα με την πρώτη, οι καταναλωτές ενδεχομένως να μην έχουν στη διάθεσή τους πληροφορίες που όμως είναι απαραίτητες, ή οι πληροφορίες που έχουν να μην είναι πλήρεις και σαφείς. Σύμφωνα με τη δεύτερη, ο εκάστοτε καταναλωτής μπορεί να έχει αμφιβολίες ως προς το κατά πόσο μπορεί ο ίδιος μεμονωμένα να συνεισφέρει στην αντιμετώπιση περιβαλλοντικών ζητημάτων και να κάνει τη διαφορά, κάτι που ίσως να ενισχύεται και από το ότι η βιώσιμη συμπεριφορά ενός καταναλωτή δεν είναι πάντοτε ορατή από τα ίδια τα άτομα. Σύμφωνα με μία άλλη ερμηνεία, υπάρχει απροθυμία εκ μέρους ορισμένων καταναλωτών να προβούν σε αλλαγή των συνηθειών τους, ιδίως αν τα

βιώσιμα προϊόντα δεν είναι εύκολα προσβάσιμα. Τα ανωτέρω τονίζουν τον καταλυτικό ρόλο των επιχειρήσεων στην καταναλωτική συμπεριφορά σε επίπεδο πληροφόρησης και παροχής προσβάσιμων βιώσιμων προϊόντων.

Και άλλες έρευνες έχουν εξετάσει τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν την εμπλοκή των καταναλωτών στην υπεύθυνη κατανάλωση. Οι Winterich, Nenkon και Gonzales (2019) στη δική τους έρευνας βρήκαν πως οι οργανισμοί μπορούν να ενθαρρύνουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών σε επίπεδο ανακύκλωσης μέσω μίας πιο ορατής διαδικασίας μετασχηματισμού των πρώτων υλών σε τελικά προϊόντα. Σε μία άλλη έρευνα, οι Wang, Krishna και McFerran (2017) βρήκαν πως είναι απαραίτητο οι οργανισμοί να αποτελέσουν οι ίδιοι παράδειγμα όσον αφορά στην προστασία του περιβάλλοντος, προκειμένου να μπορέσουν στη συνέχεια να εμπλέξουν τους καταναλωτές. Για τον λόγο αυτό και λαμβάνοντας υπόψη τη σημασία που αποδίδουν οι καταναλωτές στην έννοια της εταιρικής βιωσιμότητας, οι οργανισμοί θα πρέπει να επενδύσουν σε μία πράσινη αλυσίδα εφοδιασμού. Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι αυτό δεν αφορά μόνο το περιβάλλον, καθώς στο πλαίσιο της αειφορίας, οι καταναλωτές αναμένουν από τις εταιρείες να συμπεριφέρονται δίκαια στους εργαζομένους και να υιοθετούν συνολικά ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές (Vadakkepatt et al., 2021), κάτι που αυξάνει τη δέσμευση των καταναλωτών σε αυτές τις επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα την αύξηση του μεριδίου αγοράς τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

5.1 Συμπεράσματα

Ο ρόλος της επιχειρηματικής κοινότητας είναι βασικό ζήτημα στη συζήτηση για τη βιώσιμη κατανάλωση. Οι επιχειρήσεις παρέχουν περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες που καταναλώνονται, ενώ παράλληλα σχεδιάζουν, αναπτύσσουν και προωθούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, επηρεάζοντας με τη λειτουργία τους το ευρύτερο οικονομικό, κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον. Εκτός των ανωτέρω, η επιχειρηματική κοινότητα αποτελεί ένα εκ των ενδιαφερομένων μερών που μπορεί να συμβάλει στην προώθηση συγκεκριμένων τάσεων καταναλωτικής κουλτούρας, επηρεάζοντας τις καταναλωτικές συνήθειες και τις αγοραστικές αποφάσεις των καταναλωτών (Michaelis, 2003).

Παρομοίως, οι McCann και Holt (2010) τονίζουν πως οι επιχειρήσεις αποτελούν αναπόσπαστο μέρος μίας κοινωνίας και ενός συγκεκριμένου φυσικού περιβάλλοντος και συνεπώς η βιωσιμότητα αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της μακροπρόθεσμης επιβίωσης και περαιτέρω ανάπτυξής τους. Αυτή η άποψη βασίζεται στην άποψη των τεσσάρων πυλώνων, όπου κοινωνικοί, φυσικοί, ηθικοί και επιχειρηματικοί λόγοι σχετίζονται μεταξύ τους και υποστηρίζουν την ιδέα ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργούν βιώσιμη αξία από άποψη οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής αξίας. Επίσης, βασίζεται στο ότι η βιωσιμότητα είναι μια δυναμική έννοια που απαιτεί μια βασική κατανόηση των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων οικολογικών, οικονομικών και κοινωνικών συστημάτων και συνεπώς αναγνωρίζει την εσωτερική και εξωτερική φύση των οργανισμών. Ως εκ τούτου, ένας βιώσιμος οργανισμός λειτουργεί με τρόπο τέτοιο ώστε τα επιχειρηματικά συμφέροντα να ευθυγραμμίζονται με τα συμφέροντα του περιβάλλοντος και της κοινωνίας. Προκειμένου να δημιουργηθεί ένα βιώσιμο στυλ ηγεσίας, οι ηγέτες πρέπει να αναπτύξουν μία κατάλληλη ηγετική ικανότητα που εστιάζει στη μακροπρόθεσμη επιβίωση του οργανισμού στη βάση της βιωσιμότητας (Bossink, 2007) και να επιδείξουν τη δέσμευσή τους προς την υπεύθυνη κατανάλωση.

Στην εργασία αυτή εξετάστηκε η περίπτωση της θετικής και της αειφόρου ηγεσίας, διαπιστώνοντας πως και οι δύο αυτές μορφές ηγεσίας μπορούν να οδηγήσουν στην ενίσχυση και προώθηση της υπεύθυνης κατανάλωσης. Οι αρχές της βιωσιμότητας πρέπει να εφαρμόζονται σε τρία οργανωτικά επίπεδα: στρατηγικό, τακτικό και επιχειρησιακό. Η αναζήτηση στόχων και βελτιώσεων στον τομέα της εταιρικής βιωσιμότητας συνεπάγεται απαραίτητα μια αλλαγή στη νοοτροπία της ηγεσίας (Marciano de Souza, De Benedicto, Vieira da Silva & Bittencourt, 2021). Το βασικό υπόβαθρο αυτής της διαπίστωσης έγκειται στην ίδια την έννοια και τη σημασία της ηγεσίας στην παρακίνηση και δέσμευση των εργαζομένων, αλλά και στη δημιουργία και επικοινωνία οράματος με τα εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη.

Πιο συγκεκριμένα, η ηγεσία είναι ένα είδος εξουσίας όπου ένα άτομο έχει την ικανότητα να επηρεάσει ή να αλλάξει τις αξίες, τις πεποιθήσεις, τη συμπεριφορά και τις στάσεις ενός άλλου ατόμου. Ένα άτομο με ισχυρή ηγετική ικανότητα θα είναι καλό παράδειγμα ή πρότυπο για τους υπαλλήλους του, επειδή ο ηγέτης που είναι σε θέση να επιτύχει αποτελεσματικά κάποιο καλό αποτέλεσμα ή επίτευγμα κερδίζει την εμπιστοσύνη και τον θαυμασμό των υφισταμένων του και με τον τρόπο αυτό και μέσω της μοντελοποίησης της συμπεριφοράς επηρεάζει τις αξίες, τις πεποιθήσεις, τη συμπεριφορά και τις στάσεις τους. Επιπρόσθετα, ο ηγέτης δίνει σαφή κατεύθυνση στους εργαζομένους με αποτέλεσμα να αυξάνεται η παρακίνηση και κυρίως η δέσμευσή τους, προσπαθώντας να επιτύχουν τους στόχους τους που ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του οργανισμού. Αυτό υποδεικνύει και αναδεικνύει παράλληλα πως ο ηγέτης διαμορφώνει ένα σαφές όραμα και μία συγκεκριμένη αποστολή για τον οργανισμό, που επικοινωνούνται σε εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη. Για τον λόγο αυτό, ο ηγέτης προβαίνει σε ενέργειες και πρωτοβουλίες για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, συνεργαζόμενος ακόμα και με εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη (Hao & Yazdanifard, 2015). Εκτός των ανωτέρω, η αποτελεσματική ηγεσία συνδέεται με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως πάθος, συνέπεια, εμπιστοσύνη και όραμα, τα οποία με τη σειρά τους μπορούν να οδηγήσουν στη διαμόρφωση θετικών διαπροσωπικών σχέσεων ηγέτη-υφισταμένων, που χαρακτηρίζονται από εμπιστοσύνη και δέσμευση. Τέτοιοι ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να προσανατολίσουν τους υφισταμένους προς την κατεύθυνση

της επίτευξης οργανωσιακών στόχων, αξιοποιώντας γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τη σημασία του ηγέτη στην αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών (Atkinson & Mackenzie, 2015; Hao & Yazdanifard, 2015).

Περαιτέρω, η θετική ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης και δέσμευσης των εργαζομένων, διαμέσου των θετικών συναισθημάτων, της θετικής ενέργειας και συνολικά της θετικής ψυχολογίας (Mishra & Jha, 2017; Cameron et al., 2017; Van Dick & Monzani, 2020). Αυτό είναι πολύ βασικό καθώς θετικά συναισθήματα σχετίζονται με τη φιλικότητα, την ευγένεια, τον σεβασμό και την ενσυναίσθηση. Αυτά τα θετικά συναισθήματα μεταδίδονται και σε άλλα άτομα, με αποτέλεσμα τη δημιουργία θετικών σχέσεων με εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη. Η θετική ηγεσία περιλαμβάνει τη μοντελοποίηση και τη σκόπιμη ενίσχυση των θετικών συναισθημάτων (Cameron, 2013; Cameron, 2019; Van Dick & Monzani, 2020; Morawski & Jablonowska-Luba, 2021), διαμέσου της δημιουργίας ενός θετικού κλίματος και νοήματος, αλλά και οργανωσιακής κουλτούρας (Cameron, 2013). Ηγέτες που ασπάζονται τη θετική ηγεσία έχουν τη δυνατότητα διαμόρφωσης ομάδων με αυξημένη αποδοτικότητα και καλές διαπροσωπικές σχέσεις, κάτι το οποίο με τη σειρά του μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την ατομική και συλλογική σωματική και ψυχοσυναισθηματική ευημερία των εργαζομένων. Άλλωστε, ένας θετικός ηγέτης ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη των εργαζομένων καθώς και για την ουσία, χάρη στην οποία οι εργαζόμενοι επιτυγχάνουν υψηλό επίπεδο αυτογνωσίας, αισιοδοξίας και προσωπικής ακεραιότητας. Επιπρόσθετα οι θετικοί ηγέτες απεικονίζουν συμπεριφορές ηγεσίας όπως η επικοινωνία, τα κίνητρα και η διατήρηση της ευθύνης των υφισταμένων τους (Martin & Wright, 2018; Van Dick & Monzani, 2020; Morawski & Jablonowska-Luba, 2021).

Από την άλλη πλευρά, η αειφόρος ηγεσίας ενσωματώνει η ίδια μέσα της την έννοια της βιωσιμότητας. Η αειφόρος ηγεσία μπορεί να υποστηρίξει τη δημιουργία βιώσιμων πρωτοβουλιών για την υποστήριξη δομών, πρακτικών και πρωτοβουλιών που στοχεύουν στη βιώσιμη αλλαγή (Hargreaves και Fink, 2003; Wakahiu και Salvaterra, 2012). Επιπλέον, ο ηγέτης που χρησιμοποιεί αυτή τη μορφή ηγεσίας λαμβάνει υπόψη του τους προβληματισμούς, τις ανησυχίες και τις απόψεις των

εργαζομένων, δίνει έμφαση στην ανάπτυξή τους, στη διαμόρφωση ενός κλίματος εμπιστοσύνης, στη δημιουργία μίας κουλτούρας ισχυρής και προσανατολισμένης στη βιώσιμη ανάπτυξη του οργανισμού (Çögenli, 2021), στη μοντελοποίηση της συμπεριφοράς τους με αποτέλεσμα να επηρεάζονται οι συμπεριφορές, αξίες και στάσεις των εργαζομένων (Ferdig, 2007), αλλά και στη διαχείριση της αλλαγής προς την κατεύθυνση της βιωσιμότητας (McCann & Holt, 2010).

Συνολικά, επομένως, τόσο η θετική όσο και η αειφόρος ηγεσία μπορούν να συνεισφέρουν στην προώθηση και ενίσχυση της υπεύθυνης κατανάλωσης με τρεις βασικούς τρόπους:

α) διαμέσου της αλλαγής των επιχειρηματικών πρακτικών και μοντέλων τους, επικοινωνώντας το όραμα του οργανισμού σε όλα τα μέλη του και αυξάνοντας τη δέσμευσή τους προς την κατεύθυνση αυτή, μέσα από τη δημιουργία συλλογικής αποστολής, αλλά και θέσπιση οργανωσιακών στόχων που ευθυγραμμίζονται με τους στόχους των εργαζομένων. Η ηγεσία πρέπει να δείξει ενεργά ότι ασχολείται πιο ειλικρινά με περιβαλλοντικά ορθές, κοινωνικά δικαιότερες και οικονομικά βιώσιμες μορφές παραγωγής και επιχειρήσεων.

β) διαμέσου της επίδρασης του ηγέτη στη συμπεριφορά των εργαζομένων στη βάση της οργανωσιακής κουλτούρας, της μοντελοποίησης της συμπεριφοράς και της οργανωσιακής μάθησης. Οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται και να ενσωματώνουν μέσω παραδειγματισμού την κουλτούρα της υπεύθυνης κατανάλωσης, η οποία θα πρέπει να ασκείται καθημερινά εντός και εκτός του οργανισμού.

γ) την επίδραση στην αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών διαμέσου του μάρκετινγκ και της επικοινωνίας των βιώσιμων πρακτικών της εταιρείας, στρέφοντας τους καταναλωτές σε πρότυπα υπεύθυνης κατανάλωσης και μιας κουλτούρας βιώσιμης διαβίωσης. Η χρήση βασικών αρχών μάρκετινγκ για τη σύνδεση των καταναλωτών με τη βιώσιμη αποστολή μιας επωνυμίας μπορεί να μεταβάλλει τα καταναλωτικά πρότυπα και τις καταναλωτικές συνήθειες προς την κατεύθυνση της υπεύθυνης κατανάλωσης. Η διαπίστωση αυτή οδηγεί τη συζήτηση σε πρακτικές που

μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι επιχειρήσεις, που αναλύονται στην επόμενη ενότητα.

5.2 Προτάσεις πρακτικής εφαρμογής

Από τα ανωτέρω γίνεται αντιληπτός ο ρόλος της ηγεσίας των επιχειρήσεων. Ωστόσο, γίνεται επίσης αντιληπτός ο ρόλος και της εκπαίδευσης των ηγετών, αλλά και η συνεργασία με άλλους θεσμούς και φορείς. Πρωτοβουλίες διακρατικές, φόρουμ σύνδεσης και δικτύωσης των επιχειρήσεων, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες στη διαμόρφωση ηγετών που θα ενεργούν με βιώσιμο τρόπο και θα προωθούν την υπεύθυνη κατανάλωση. Ένα παράδειγμα αποτελεί το Πρόγραμμα SwitchMed στην περιοχή της Νότιας Μεσογείου, που αναφέρεται αμέσως παρακάτω.

SwitchMed: προώθηση υπεύθυνης κατανάλωσης στην περιοχή της Νότιας Μεσογείου

Σε παγκόσμιο επίπεδο, ο βιομηχανικός τομέας, αν και είναι κρίσιμος για την οικονομία, εξακολουθεί να είναι έντασης ενέργειας και υλικών, καταναλώνει πολύ νερό, συμβάλλει στο 20% του συνόλου των εκπομπών CO₂ και παράγει πολλά απόβλητα. Οι περισσότερες χώρες στην περιοχή της Νότιας Μεσογείου δεν έχουν ακόμη αντιμετωπίσει πλήρως τις συνέπειες των σπάταλων παραγωγικών διαδικασιών και του τρόπου ζωής υψηλής κατανάλωσης. Στο πλαίσιο αυτό έχει σχεδιαστεί το πρόγραμμα SwitchMed.

Το SwitchMed, ένα τετραετές πρόγραμμα με στόχο να ενθαρρύνει μια στροφή προς τη βιώσιμη κατανάλωση και παραγωγή στην περιοχή της Νότιας Μεσογείου, ξεκίνησε τον Φεβρουάριο του 2014. Ο προϋπολογισμός των 20 εκ. Ευρώ χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση και περιλαμβάνει τις ακόλουθες χώρες: Αλγερία, Αίγυπτος, Ισραήλ, Ιορδανία, Λίβανος, Μαρόκο, Παλαιστίνη και Τυνησία. Το πρόγραμμα υλοποιείται από τον Οργανισμό Βιομηχανικής Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (UNIDO), σε συνεργασία με το Περιφερειακό Κέντρο Δράσης για τη Βιώσιμη Κατανάλωση και Παραγωγή (SCP/RAC) και το Περιβαλλοντικό Πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών (UNEP).

Το πρόγραμμα στοχεύει να διασφαλίσει ότι η παραγωγή αγαθών και η παροχή υπηρεσιών δεν συμβάλλει στην υποβάθμιση του περιβάλλοντος ή στην εξάντληση των πόρων. Η πρωτοβουλία αποτελείται από τρία στοιχεία: μια πολιτική, μια επίδειξη και μια συνιστώσα δικτύωσης. Όσον αφορά το στοιχείο επίδειξης, το UNIDO είναι άμεσα υπεύθυνο για την υλοποίηση του δεύτερου σταδίου μιας πρωτοβουλίας που είναι γνωστή ως MED TEST II. Η Transfer of Environmentally Sound Technology (TEST) είναι μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που αναπτύχθηκε από την UNIDO για να βοηθήσει εταιρείες διαφόρων βιομηχανιών να παράγουν ασφαλή και μη ρυπογόνα προϊόντα και να συμμορφώνονται με τα περιβαλλοντικά πρότυπα, παραμένοντας ανταγωνιστικές στις τοπικές και διεθνείς αγορές. Επιτρέπει στις εταιρείες να μαθαίνουν και να εφαρμόζουν μοντέλα βιώσιμης παραγωγής: μειώνοντας τα περιβαλλοντικά αποτυπώματα, μειώνοντας το λειτουργικό κόστος και συμμορφώνοντας τις επιχειρηματικές τους πρακτικές με τα διεθνή περιβαλλοντικά πρότυπα που μπορούν να τους επιτρέψουν να έχουν πρόσβαση σε νέες αγορές. Για τη διαφήμιση του έργου MED TEST II στις οκτώ χώρες που συμμετέχουν στο πρόγραμμα SwitchMed, πραγματοποιήθηκαν εκστρατείες μάρκετινγκ και προσεγγίστηκαν περισσότερες από 1.300 εταιρείες. Το πρόγραμμα παρείχε εκπαίδευση στις επιχειρήσεις.

Μια απεικόνιση της προσέγγισης TEST από την προοπτική της εταιρείας μπορεί να βρεθεί στη MEGASTONE στην Τυνησία, μια εταιρεία που ειδικεύεται στη λεύκανση και χρωματισμό τζιν. Η εφαρμογή της μεθοδολογίας TEST στο MEGASTONE συνέβαλε στην ενσωμάτωση καθαρότερων πρακτικών παραγωγής με τη χρήση πιο φιλικών προς το περιβάλλον χημικών ουσιών και μείωσε το ενεργειακό κόστος κατά 30% με την τροποποίηση της εξοικονόμησης στον λέβητα, το κόστος νερού κατά 10% και το κόστος των χημικών κατά 12%.

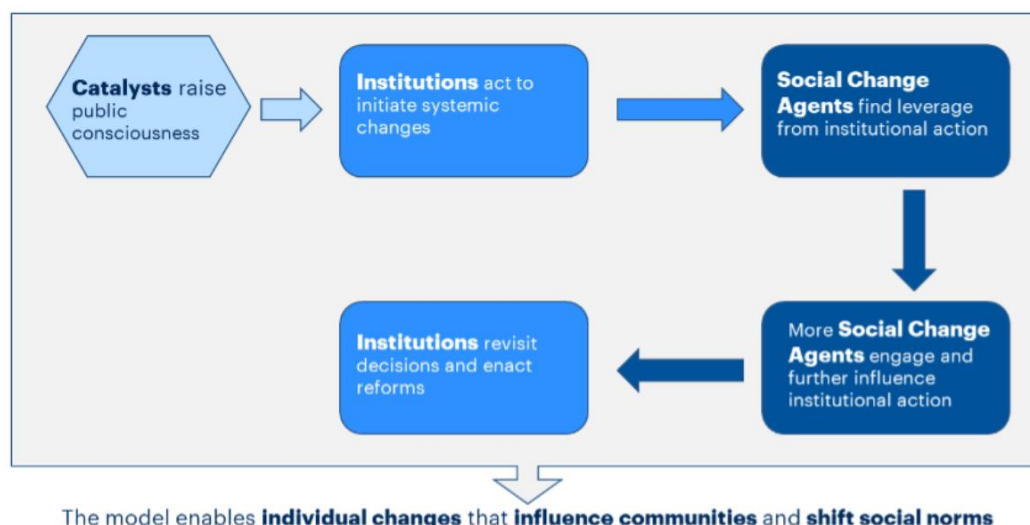
Πηγή: Berrebeh, 2016

Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι υπάρχει μία ασυμφωνία μεταξύ της καταναλωτικής επιθυμίας για την εμπλοκή τους στην υπεύθυνη κατανάλωση και την πραγματική τους καταναλωτική συμπεριφορά, υποστηρίζεται ότι οι καταναλωτές

αναμένουν περισσότερη υποστήριξη από τους οργανισμούς για να τους βοηθήσουν να στραφούν σε συμπεριφορές φιλικές προς το κλίμα. Από την άλλη πλευρά, όμως, οι επιχειρήσεις περιμένουν περισσότερη ζήτηση για βιώσιμα προϊόντα, ούτως ώστε να επενδύσουν σε αλλαγή της παραγωγικής τους διαδικασίας και σε στρατηγικές μάρκετινγκ για την προώθηση της υπεύθυνης κατανάλωσης. Μια τέτοια μετάβαση θα συνοδευόταν από μετασχηματισμούς των επιχειρηματικών δυνατοτήτων, στρατηγικές δέσμευσης των καταναλωτών και καινοτομία νέων προϊόντων. Ωστόσο, δεδομένης της επείγουσας ανάγκης για προώθηση της υπεύθυνης κατανάλωσης, το World Economic Forum (2022) υποστηρίζει πως οι οργανισμοί πρέπει να πρωτοστατήσουν στην αλλαγή και να βοηθήσουν τους καταναλωτές να στραφούν προς την υιοθέτηση της υπεύθυνης κατανάλωσης. Στο πλαίσιο αυτό, έχει προταθεί ένα μοντέλο για την επιτάχυνση της κοινωνικής αλλαγής, το οποίο απεικονίζεται στο Σχήμα 4.2.

Το εν λόγω μοντέλο αναπτύχθηκε από τον Walker και παρέχει έναν οδηγό για το πώς να διαμορφωθεί η δυναμική για τον μετασχηματισμό των συστημάτων που απαιτείται για την επιτάχυνση της υπεύθυνης κατανάλωσης σε μεγάλη κλίμακα. Σύμφωνα με το μοντέλο, η μεγάλης κλίμακας αλλαγή στα κοινωνικά πρότυπα και συμπεριφορές ξεκινά με έναν αρχικό καταλυτικό παράγοντα που επηρεάζει την πρώιμη δημόσια συνείδηση σε ένα συγκεκριμένο θέμα. Αυτοί οι καταλυτικοί παράγοντες μπορεί να είναι ενδογενείς παράγοντες, όπως άτομα και ομάδες ή οργανισμοί που λειτουργούν ως στρατηγικοί, ουδέτεροι διευκολυντές για την άσκηση πιέσεων από μέρους των ενδιαφερομένων στη βιομηχανία και τις πολιτικές ατζέντες. Επίσης, μπορεί να είναι και εξωγενείς παράγοντες, όπως γεγονότα που αλλάζουν θεμελιωδώς την κοινωνία (π.χ. φυσικές καταστροφές). Σημαντικός παράγοντας επιτάχυνσης της οικοδόμησης μεγάλης κλίμακας και διαρκούς δυναμικής για κοινωνική αλλαγή είναι η δράση που καθοδηγείται από τους θεσμούς, όπως οι επιχειρήσεις. Οι φορείς κοινωνικής αλλαγής διευκολύνονται από τη θεσμική μεταρρύθμιση, η οποία δημιουργεί ευρύτερη κοινωνική δέσμευση σε ένα συγκεκριμένο θέμα και στη συνέχεια επηρεάζει τη βιομηχανία και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής να θεσπίσουν περαιτέρω μεταρρυθμίσεις. Εν τέλει αυτό έχει ως αποτέλεσμα μια θεμελιώδη αλλαγή στα κοινωνικά πρότυπα και συμπεριφορές σε μεγάλη κλίμακα (World Economic Forum, 2022).

Σχήμα 5.1 Μοντέλο επιτάχυνσης κοινωνικής αλλαγής



Πηγή: World Economic Forum, 2022

Η κοινότητα Sustainable Brands αναφέρει τρεις τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις μπορούν να προωθήσουν την υπεύθυνη κατανάλωση που έχουν ως εξής (Searcy, 2018):

α) Εφαρμογή πρωτοβουλιών κυκλικής οικονομίας: οι κυκλικές πρωτοβουλίες είναι αναγεννητικές εκ του σχεδιασμού και απαιτούν μια απομάκρυνση από το παραδοσιακό οικονομικό μοντέλο του «take-make-dispose». Μια έκθεση του Παγκόσμιου Επιχειρηματικού Συμβουλίου για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (WBCSD) που δημοσιεύτηκε στο Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ το 2018 προσδιορίζει τρεις τύπους κυκλικής καινοτομίας (διαδικασία, προϊόν και επιχειρηματικό μοντέλο) που είναι όλοι απαραίτητοι για την επίτευξη των ΣΒΑ και ιδίως του Στόχου 12 που αφορά την υπεύθυνη παραγωγή και κατανάλωση. Ως ένα παράδειγμα αξίζει να αναφερθεί η εταιρεία Samsung, η οποία προσπαθεί να μετασχηματίσει την εφοδιαστική της αλυσίδα. Ως άλλο παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί η εταιρεία Ford, η οποία έχει επενδύσει στην έννοια της κυκλικής οικονομίας μέσα από το πρόγραμμα Ecomagination, με απώτερο στόχο τη μείωση του αρνητικού αντίκτυπου της λειτουργίας της στο περιβάλλον και την αύξηση της απόδοσής της. Οι ηγέτες των επιχειρήσεων θα πρέπει να εστιάσουν σε αυτές τις πρωτοβουλίες διαμέσου της εφαρμογής καινοτομιών στα επιχειρηματικά τους μοντέλα. Ως εκ τούτου, γίνεται

αντιληπτό πως απαιτείται μία βιώσιμη και θετική ηγεσία για την εφαρμογή αυτών των αλλαγών στον οργανισμό και τη συμμετοχή όλων των μελών του.

β) Χρήση στόχων που βασίζονται στην επιστήμη: οι εν λόγω στόχοι βασίζονται στην επιστημονική γνώση του τρόπου με τον οποίο οι ανθρώπινες επιπτώσεις επηρεάζουν τους ζωτικούς πόρους και για τον λόγο αυτό μπορούν να φανούν ιδιαίτερα χρήσιμοι στους οργανισμούς προκειμένου οι τελευταίοι να αξιολογήσουν αν οι λειτουργίες τους εμπίπτουν σε αποδεκτά όρια σε κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο. αν και υπάρχει μεγάλο περιθώριο βελτίωσης, υπάρχουν επί του παρόντος ορισμένες ενδιαφέρουσες και σημαντικές πρωτοβουλίες. Ως ένα παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί η Science Based Targets Initiative (SBTi), η οποία συμβουλεύει τους οργανισμούς για τη μείωση των εκπομπών αερίων θερμοκηπίου με βάση επιστημονικά τεκμηριωμένα στοιχεία. Ένα δεύτερο παράδειγμα αποτελεί ο CEO Water Mandate που εστιάζει στην ενίσχυση της αξιοποίησης του νερού με βάση επιστημονικά στοιχεία και εργαλεία διαχείρισης. Τα ανωτέρω υποδεικνύουν πως οι ηγέτες θα πρέπει να επενδύσουν στην αυτό-επιμόρφωσή τους και στη δικτύωσή τους, ώστε να μπορέσουν να αποκτήσουν γνώσεις για αυτούς τους στόχους, αλλά και να τους υιοθετήσουν στην παραγωγική τους διαδικασία και να τους επικοινωνήσουν σε όλα τα μέλη του οργανισμού. Σε αυτό το σημείο εδράζεται η σημασία της βιώσιμης και θετικής ηγεσίας.

γ) Συμμετοχή σε πρωτοβουλίες πολλαπλών ενδιαφερομένων (MSIs): Οι ΣΒΑ και η προώθηση της υπεύθυνης κατανάλωσης δεν αποτελούν αποκλειστική ευθύνη των επιχειρήσεων. Αυτό υποδηλώνει την αναγκαιότητα συνεργασίας των οργανισμών με διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. κυβερνητικούς φορείς, ακαδημαϊκά ιδρύματα, ερευνητικά κέντρα, φορείς της κοινωνίας των πολιτών). Η συμμετοχή σε τέτοιου είδους πρωτοβουλίες ενέχει το σημαντικό πλεονέκτημα της παροχής ενός κοινού σημείου αναφοράς της υπεύθυνης οργανωσιακής συμπεριφοράς. Ως παράδειγμα αξίζει να αναφερθούν οι επιχειρήσεις Ford, Samsung και GE, που αποτελούν μέλη της πρωτοβουλίας Responsible Minerals Initiative με στόχο την υπεύθυνη κατανάλωση ορυκτών στην αλυσίδα εφοδιασμού τους. Ο ΣΒΑ 12 μπορεί να επιτευχθεί διαμέσου των MSIs μέσα από την ευαισθητοποίηση, τη δημιουργία

πιστοποιήσεων και την ανάπτυξη μηχανισμών παρακολούθησης της υπεύθυνης κατανάλωσης.

Περαιτέρω, οι White et al. (2019) αναφέρουν τρεις τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι επιχειρήσεις για να βοηθήσουν στη διαμόρφωση θετικών συνηθειών από μέρους των καταναλωτών: η χρήση προτροπών, η παροχή ανατροφοδότησης και η παροχή κινήτρων. Στο πλαίσιο των προτροπών εντάσσονται οι συστάσεις και η υπενθύμιση στους καταναλωτές πως θα πρέπει να ενεργούν με πιο βιώσιμο τρόπο. Εάν η υπεύθυνη συμπεριφορά εκτελείται επανειλημμένα από τους καταναλωτές μπορεί να είναι αποτελεσματική η ανατροφοδότηση σε πραγματικό χρόνο, όπως αυτό που προσφέρει το Toyota Prius στους οδηγούς σχετικά με τη διανυθείσα χιλιομετρική βενζίνη. Τέλος, τα κίνητρα μπορούν να ανταμείβουν περιβαλλοντικά υπεύθυνους καταναλωτές. Επί παραδείγματι, στο Ηνωμένο Βασίλειο, η Coca-Cola συνεργάστηκε με την Merlin Entertainments για να παρέχει μηχανήματα αυτόματης πώλησης από τα οποία οι καταναλωτές λαμβάνουν εισιτήρια εισόδου στη μισή τιμή στα θεματικά πάρκα όταν ανακυκλώνουν τα πλαστικά μπουκάλια τους.

Επιπλέον, οι White et al. (2019) επισημαίνουν και τον κίνδυνο αρνητικής διάχυσης πληροφοριών και κινήτρων (licensing): μία βιώσιμη δράση μπορεί να οδηγήσει κάποιον στη συνέχεια να συμπεριφέρεται λιγότερο βιώσιμα, κάτι που οφείλεται στο ότι ένας καταναλωτής αισθάνεται ότι μια αρχική ηθική ενέργεια του δίνει το δικαίωμα (άδεια) να συμπεριφέρεται λιγότερο ηθικά στο μέλλον. Ακόμα και σε αυτήν την περίπτωση οι επιχειρήσεις μπορούν να αναλάβουν πρωτοβουλίες για τη μείωση αυτού του κινδύνου. Οι εταιρείες μπορούν να διασφαλίσουν ότι η πρώτη βιώσιμη δράση είναι ιδιαίτερα απαιτητική, γεγονός που δημιουργεί δέσμευση. Όταν ζητείται από τους καταναλωτές να αναλάβουν μικρότερες δεσμεύσεις, είναι καλύτερο να μην δημοσιοποιούνται αυτές οι ενέργειες, γιατί αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αυτό που ονομάζεται ως 'slacktivism': ένα άτομο που βλέπει μια συμβολική αρχική συμπεριφορά ως εμπλοκή σε μια αιτία συχνά εκτελεί λιγότερες θετικές ενέργειες στο μέλλον. Στο πλαίσιο αυτό, οι White et al. (2019) υποστηρίζουν ότι ο τρόπος επικοινωνίας των επιχειρήσεων με τους καταναλωτές διαμέσου του μάρκετινγκ μπορεί να συμβάλει προς τη μείωση αυτού του φαινομένου.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία εξέτασε τη συμβολή της θετικής και αειφόρου ηγεσίας στην ενίσχυση και προώθηση της υπεύθυνης κατανάλωσης. Από την έρευνα αυτή διαπιστώθηκε η σημαντική συνεισφορά αυτών των δύο μορφών ηγεσίας στην ενίσχυση της υπεύθυνης κατανάλωσης. Τα χαρακτηριστικά της θετικής και της αειφόρου ηγεσίας σε συνδυασμό με τον σημαντικό ρόλο της ηγεσίας στη διαμόρφωση οράματος και αποστολής, οργανωσιακού κλίματος, οργανωσιακής κουλτούρας, οργανωσιακού νοήματος, οργανισμού μάθησης, επιχειρηματικών πρακτικών, αλλά και επικοινωνίας με εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, είναι εκείνοι οι παράγοντες που οδηγούν στο προαναφερθέν συμπέρασμα.

Ο ηγέτης είναι εκείνος που μέσα από τις αξίες, τις στάσεις και τη συμπεριφορά του μπορεί να διαμορφώσει έναν στρατηγικό προσανατολισμό για τον οργανισμό, να θεσπίσει οργανωσιακούς στόχους, να εφαρμόσει στρατηγικές που θα οδηγήσουν στην επίτευξη αυτών των στόχων, που δεν αφορούν αποκλειστικά την κερδοφορία του οργανισμού, αλλά και τον θετικό αντίκτυπό του στο ευρύτερο φυσικό, οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον. Ο ηγέτης είναι εκείνος που παρέχει μία κατεύθυνση στον οργανισμό με απώτερο στόχο την ικανοποίηση των αναγκών όλων των ενδιαφερομένων μερών.

Αυτό σημαίνει πως θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στην υιοθέτηση μοντέλων συμπεριφοράς από μέρους των ηγετών που μπορούν να συμβάλουν στην υπεύθυνη κατανάλωση, όπως είναι η θετική και η αειφόρος ηγεσίας. Σε αυτό το πλαίσιο απαιτείται περισσότερη ενημέρωση, κατάρτιση και αυτό-επιμόρφωση των ηγετών, ούτως ώστε να αποκτήσουν τις κατάλληλες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες για να εφαρμόσουν τη θετική και αειφόρο ηγεσία στην πράξη. Επιπλέον, θα πρέπει ο ηγέτης να κατανοήσει επίσης τις τάσεις που διαμορφώνονται από μέρους των καταναλωτών, λαμβάνοντας υπόψη τους μετασχηματισμούς στο ευρύτερο περιβάλλον λειτουργίας του οργανισμού, αλλά και τους εσωτερικούς πόρους του οργανισμού. Για τον λόγο αυτό, η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι εξαιρετικά κρίσιμη και χρήσιμη, προκειμένου να παράσχει τις κατάλληλες πληροφορίες στον ηγέτη. Η δημιουργία δικτύων με άλλες επιχειρήσεις και θεσμούς

της κοινωνίας των πολιτών, η ανταλλαγή καλών πρακτικών, καθώς και η συνεργασία με ποικίλα ενδιαφερόμενα μέρη, είναι ορισμένοι από τους τρόπους με τους οποίους η ηγεσία των οργανισμών, διαμέσου της θετικής και αειφόρου ηγεσίας, μπορεί να οδηγήσει στην ενίσχυση και περαιτέρω προώθηση της υπεύθυνης κατανάλωσης.

Ωστόσο, αν και η παρούσα εργασία οδηγήθηκε σε ενδιαφέροντα ευρήματα και συμπεράσματα, διέπεται από ορισμένους περιορισμούς. Ο πρώτος και κυριότερος περιορισμός αφορά στον μεθοδολογικό της σχεδιασμό. Η χρήση δευτερογενών δεδομένων και η προσπάθεια ανεύρεσης σχέσεων μεταξύ τους, που ήταν η βάση για αυτήν την εργασία, δεν οδηγεί σε εις βάθος κατανόηση της σχέσης μεταξύ θετικής / αειφόρου ηγεσίας και υπεύθυνης κατανάλωσης. Επίσης, απουσιάζουν εμπειρικές μελέτες με ποιοτικά και κυρίως ποσοτικά ευρήματα. Εκτός των ανωτέρω, περισσότερες μελέτες έχουν δώσει έμφαση στη σχέση της αειφόρου ηγεσίας και της βιωσιμότητας και λιγότερες συγκεκριμένα στην έννοια της υπεύθυνης κατανάλωσης, ιδίως μέσα από το πρίσμα και άλλων μορφών ηγεσίας. Ως εκ τούτου, απαιτούνται περισσότερες εμπειρικές μελέτες προς αυτήν την κατεύθυνση, ιδίως σε ηγέτες επιχειρήσεων, ούτως ώστε να καταδειχθεί ο βαθμός εστίασής τους στη θετική και αειφόρο ηγεσία και στις πρακτικές τους για την προώθηση της υπεύθυνης κατανάλωσης.

Σε θεωρητικό επίπεδο, επίσης, απαιτούνται περαιτέρω έρευνες που να εστιάζουν στα χαρακτηριστικά της θετικής ηγεσίας, δεδομένου ότι συνδέεται με άλλες μορφές ηγεσίας, όπως η υπηρετική και η ηθική. Στο πλαίσιο αυτό, επίσης, χρήσιμη είναι και η παροχή κατευθυντήριων γραμμών για την πρακτική εφαρμογή αυτών των δύο μορφών ηγεσίας από μέρους των οργανισμών. Ενδεχομένως ένα ολοκληρωμένο θεωρητικό μοντέλο, συνοδευόμενο από βασικές αρχές και καλές πρακτικές να μπορούσε να λειτουργήσει ως ένας οδικός χάρτης. Σε κάθε περίπτωση, δεδομένης της αναγκαιότητας για την ενίσχυση της υπεύθυνης κατανάλωσης, περαιτέρω έρευνες είναι απαραίτητες.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Ansong, A., Agyeiwaa, A. A., & Gnankob, R. I. (2022). Responsible leadership, job satisfaction and duty orientation: lessons from the manufacturing sector in Ghana. *European Business Review*, <https://doi.org/10.1108/EBR-12-2021-0261>.
- Atkinson, P., & Mackenzie, R. (2015). Without leadership there is no change. *Management Services*, 59(2), 42-47.
- Avery, G., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy and Leadership*, 39(3), 5-15.
- Berrebeh, D. (2016). Promoting sustainable production and consumption in the Southern Mediterranean region. Ανακτήθηκε από: <https://www.unido.org/news/promoting-sustainable-production-and-consumption-southern-mediterranean-region>
- Bloodless, D., Ntombenhle, N., & Manoshni, M. (2017). Sustainable leadership pre- and within the 21st century. *Environmental Economics*, 8(1), 75-82.
- Bocken, N. M. P. (2017). Business-led sustainable consumption initiatives – impacts and lessons learned. *Journal of Management Development*, 36(1), 81-96.
- Bossink, B. (2007). Leadership for sustainable innovation. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 6(2), 135-149.
- Bjerregaard, R. (1997). Promoting “sustainable consumption” How can consumers contribute?. Ανακτήθηκε από: <https://ec.europa.eu>
- Cameron, K. (2013). *Practicing Positive Leadership. Tools and Techniques That Create Extraordinary Results*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. (2019). *Practicing Positive Leadership. Tools and Techniques That Create Extraordinary Results*. Ανακτήθηκε από: <https://static1.squarespace.com/static/5df3bc9a62ff3e45ae9d2b06/t/5e4c655f>

[1558b66c93334a26/1582064996353/Practicing+Positive+Leadership+-+Cameron.pdf](https://www.researchgate.net/publication/31558b66c93334a26/1582064996353/Practicing+Positive+Leadership+-+Cameron.pdf)

Cameron, K., & Pews E. (2012). Positive leadership in action: Applications of POS by Jim Mallozzi, CEO, Prudential Real Estate and Relocation. *Organizational Dynamics*, 41, 99-105.

Cameron, K., Quinn, R. E., & Caldwell, C. (2017). Positive leadership and adding value – a lifelong journey. *International Journal of Public Leadership*, 13(2), 59-63.

Casserley, T., & Critchley, B. (2010). Sustainable leadership: Perennial philosophy. Ανακτήθηκε από: <http://vanel.org.uk/leaders/wp-content/uploads/2010/09/Sustainable-Leadership-article-sep10.pdf>

Çögenli M. Z. (2021). Sustainable leadership. Στο: Basar, S. (Ed.), *Contemporary research paradigms of sustainability* (σελ. 73-88). Moldova: Scholar's Press.

Dolan, P. (2002). The Sustainability of “Sustainable Consumption”. *Journal of Macromarketing*, 22(2), 170-181.

Doran, P. (2021). Doing More with Less: Ensuring Sustainable Consumption and Production. Ανακτήθηκε από: <https://www.iisd.org/system/files/2021-08/still-one-earth-sustainable-consumption.pdf>

Eisingerich, A. B., Foscht, T., & Lin, Y. (2018). Blinds up or down? The influence of transparency, future orientation, and CSR on sustainable and responsible behavior. *European Journal of Marketing*, 52(3-4), 476-498.

Elkington, J. (2006). Governance for Sustainability. *Corporate Governance*, 14(6), 522-529.

European Commission (2009). Sustainable consumption and production. Ανακτήθηκε από: https://ec.europa.eu/environment/pubs/pdf/factsheets/sustainable_consumption.pdf

- Fry, L. W., & Matherly, L. L. (2006). Spiritual Leadership as an Integrating Paradigm for Positive Leadership Development. Ανακτήθηκε από: https://www.academia.edu/79899411/Spiritual_leadership_as_an_integrating_paradigm_for_positive_leadership_development
- Ferdig, M. A. (2007). Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25-35.
- Goolamally, N., & Ahmad, J. A. (2014). Attributes of school leaders towards achieving sustainable leadership: a factor analysis. *Journal of Education and Learning*, 3(1), 122-133.
- Gunaraja, T.M., Venkatramaraju, D. & Brindha, G. (2014) Impact of Organizational Culture in Public Sectors. *International Journal of Science and Research*, 4(10), 400-42.
- Haider, M., Shannon, R., & Moschis, G. P. (2022). Sustainable Consumption Research and the Role of Marketing: A Review of the Literature (1976-2021). *Sustainability*, 14, <https://doi.org/10.3390/su14073999>.
- Hamza, S. H. (2018). The Influence of National Culture on Organizational Culture in Private and Public Sector Organizations in Iraqi Kurdistan, A Cross – Sectorial Comparison. *Journal of Business and Management*, 22(4), 323-346.
- Hanss, D. (2012). *Explaining sustainable consumption*. PhD Thesis, University of Bergen.
- Hao, M. J., & Yazdanifard, R. (2015). How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 15(9), 1-6.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2003). The Seven Principles of Sustainable Leadership. *Educational leadership: journal of the Department of Supervision and Curriculum Development*, 61(7), 8-13.

- Idowu, S. O., Capaldi, N., Zu, L., & Das Gupta, A. (2013). *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Berlin: Springer-Verlag.
- Ismail, I. (2009). Corporate Social Responsibility and Its Role in Community Development: An International Perspective. *The Journal of International Social Research*, 2(9), 199-209.
- Iwu-Egwuonwu, R. (2020). Does Corporate Social Responsibility (CSR) Impact on Firm Performance? A Literature Evidence. Ανακτήθηκε από: <https://ssrn.com/abstract=1659586>.
- Kotler, P., & Lee, N. (2016). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*. Αθήνα: Economia Publishing.
- Kelloway, E. K., Weigand, H., McKee, M. C., & Das, H. (2013). Positive Leadership and Employee Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 107-117.
- Lambert, S. (2011). Sustainable leadership and the implication for the general further education college sector. *Journal of Further and Higher Education*, 35(1), 131-148.
- Li, Y., Zhang, Y., & Jin, M. (2016). China Sustainable Consumption Research Program. Report on Consumer Awareness and Behaviour Change in Sustainable Consumption. Ανακτήθηκε από: https://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/en_report_on_consumer_awareness_and_behavior_change_in_sustainable_consumption_in_china_final.pdf
- Luu, T. (2014). Knowledge sharing and competitive intelligence. *Marketing Intelligence & Planning*, 32(3), 269-292.
- Marciano de Souza, P. H., De Benedicto, S. C., Vieira da Silva, L. H., & Bittencourt, J. J. (2021). Positive management and leadership: contributions to the

- sustainable development. *International Journal of Development Research*, 11(7), 48494-48502.
- Martin, J., & Wright, S. (2018). The Application of Cameron's Positive Leadership Model in a New Zealand Law Enforcement Organisation. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 43(1), 36-55.
- McCann, J. T., & Holt, R. A. (2010). Defining sustainable leadership. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2(2), 204-210.
- Michaelis, L. (2003). The role of business in sustainable consumption. *Journal of Cleaner Production*, 11, 915-921.
- Mishra, R., & Jha, S. (2017). A Conceptual Framework on Positive Leadership Style with Competency based Models. *International Journal on Leadership*, 5(1), 22-30.
- Morawski, M., & Jabłowska-Luba, L. (2021). The importance of positive leadership in the process of change on the example of the banking sector. *Foundations of Management*, 13(1), 85-102.
- Muff, K. (2021). Learning from Positive Impact Organizations: A Framework for Strategic Innovation. *Sustainability*, 13, [https:// doi.org/10.3390/su13168891](https://doi.org/10.3390/su13168891).
- Muff, K., Liechti, A., & Dyllick, T. (2020). How to apply responsible leadership theory in practice: A competency tool to collaborate on the sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27, 2254-2274.
- Munasinghe, M. (2007). Sustainable Development Triangle. Ανακτήθηκε από: https://www.researchgate.net/publication/295539679_Sustainable_Development_Triangle
- Muster, V. (2011). Companies Promoting Sustainable Consumption of Employees. *Journal of Consumer Policy*, 34, 161–174.

- OECD (2008). Promoting Sustainable Consumption. Ανακτήθηκε από:
<https://www.oecd.org/greengrowth/40317373.pdf>
- Palacios-González, M. M., & Chamorro-Mera, A. (2020). Analysis of Socially Responsible Consumption: A Segmentation of Spanish Consumers. *Sustainability*, 12, doi:10.3390/su12208418.
- Podrug, N., Pavicic, J., & Bratić, V. (2006). Cross-Cultural Comparison of Hofstede's Dimensions And Decision-Making Style Within CEE Context. Ανακτήθηκε από:
https://bib.irb.hr/datoteka/268819.Podrug_Pavicic_Bratic_Sarajevo.pdf
- Ramdas, S. K., & Patrick, H. A. (2018). Driving performance through positive leadership. *Journal of Positive Management*, 9(3), 17-33.
- Riskó, T. C., Péntek, A., & Wiwczaroski, T. (2015). Corporate Social Responsibility through the eyes of consumers. *Agroeconomia Croatica*, 5(1), 21-31.
- Roy, M. (2021). Chapter 3 - Greening behavior toward sustainable development. Ανακτήθηκε από: <https://www.sciencedirect.com/topics/economics-econometrics-and-finance/sustainable-consumption>
- Rus, M., & Rusu, D. O. (2015). The Organizational Culture in Public and Private Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 187, 565-569.
- Sanne, C. (2002). Willing consumers—or locked-in? Policies for a sustainable consumption. *Ecological Economics*, 42, 273-287.
- Searcy, C. (2018). The Role of Business in Driving Sustainable Consumption, Production. Ανακτήθηκε από:
<https://sustainablebrands.com/read/organizational-change/the-role-of-business-in-driving-sustainable-consumption-production>
- Sezgin-Nartgün, Ş., Limon, İ., & Dilekçi, Ü. (2020). The relationship between sustainable leadership and perceived school effectiveness: the mediating role

- of work effort. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 9(1), 141-154.
- Spaargaren, G. (2003). Sustainable Consumption: A Theoretical and Environmental Policy Perspective. *Society and Natural Resources*, 16, 687-701.
- Spencer, R., & Kapitan, S. (2018). Balancing Self/Collective-Interest: Equity Theory for Prosocial Consumption. *European Journal of Marketing*, 52(3-4), 528-549.
- Suriyankietkaew, S. (2019). Sustainable leadership and entrepreneurship for corporate sustainability in small enterprises: An empirical analysis. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 15, 256-275.
- Suriyankietkaew, S. (2016). Effects of sustainable leadership on customer satisfaction: Evidence from Thailand. *Asia-Pac. Journal of Business Administration*, 8, 245-259.
- Suriyankietkaew, S., & Avery, G. (2016). Sustainable leadership practices driving financial performance: Empirical evidence from Thai SMEs. *Sustainability*, 8(4), <https://doi.org/10.3390/su8040327>.
- Suriyankietkaew, S., & Avery, G. C. (2014). Leadership practices influencing stakeholder satisfaction in Thai SMEs. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 247-261.
- Suriyankietkaew, S., Krittayarungroj, K., & Iamsawan, N. (2022). Sustainable Leadership Practices and Competencies of SMEs for Sustainability and Resilience: A Community-Based Social Enterprise Study. *Sustainability*, 14, <https://doi.org/10.3390/su14105762>.
- Thidell, Å. (2010). Sustainable consumption and green lifestyles – definitions and concepts. Ανακτήθηκε από: <https://mst.dk/media/mst/68633/Background%20paper%20A%20-%20Session%201.pdf>

UNEP (2022). Goal 12: Sustainable consumption and production. Ανακτήθηκε από:
<https://www.unep.org/explore-topics/sustainable-development-goals/why-do-sustainable-development-goals-matter/goal-12>

United Nations (2022). Sustainability. Ανακτήθηκε από:
<https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability>

United Nations (n.d.). Ensuring sustainable consumption and production patterns. Ανακτήθηκε από:
https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/25764/SDG12_Brief.pdf?sequence=1&isAllowed=y

UNCTAD (2020). World Consumer Rights Day: Do consumers play a role as influencers of sustainable consumption?. Ανακτήθηκε από:
<https://unctad.org/news/world-consumer-rights-day-do-consumers-play-role-influencers-sustainable-consumption>

Vadakkapatt, G. G., Winterich, K. P., Mittal, V., Zinn, W., Beitelspacher, L., Aloysius, J., Ginger, J., & Reilman, J. (2021). Sustainable Retailing. *Journal of Retailing*, 97(1), 62-80.

Van Dick, R., & Monzani, L. (2020). Positive Leadership in Organizations. Στο: *The Oxford Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* (σελ. 1-37). Oxford: Oxford University Press.

Verplanken, B., & Roy, D. (2015). Consumer habits and sustainable consumption. In L. Reisch & J. Thøgersen (Eds.), *Handbook of Research on Sustainable Consumption* (σελ. 243-253). Belfast: Edward Elgar Publishing Ltd.

Visser, W., & Courtice, P. (2011). Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice. Ανακτήθηκε από:
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1947221

- Wakahiu, J., & Salvaterra, M. (2012). Sustainable Leadership: Lessons and Implications of a Leadership Development Program for Women Religious in Africa. *The Journal of Pan African Studies*, 5(2), 150-167.
- Wang, W., Krishna, A., & McFerran, B. (2017). Turning off the Lights: Consumers' Environmental Efforts Depend on Visible Efforts of Firms. *Journal of Marketing Research*, 54(3), 478-494.
- White, K., Hardisty, D. J., & Habib, R. (2019). The Elusive Green Consumer. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2019/07/the-elusive-green-consumer>.
- Winterich, K. P., Nenkov, G. Y., & Gonzales, G. E. (2019). Knowing What It Makes: How Product Transformation Salience Increases Recycling. *Journal of Marketing*, 83(4), 21-37.
- World Economic Forum (2022). Empowering sustainable consumption: A model for accelerating social change. Ανακτήθηκε από: <https://www.weforum.org/agenda/2022/05/companies-can-encourage-sustainable-consumption-to-drive-social-change/>
- Xuecheng, W., Ahmad, N. H., Iqbal, Q., & Saina, B. (2022). Responsible Leadership and Sustainable Development in East Asia Economic Group: Application of Social Exchange Theory. *Sustainability*, 14, <https://doi.org/10.3390/su14106020>.
- Zbierowski, P., & Góra, K. (2014). Positive leadership: its nature, antecedents and consequences. *Journal of Positive Management*, 5(1), 85-99.