

# ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΕΙΦΟΡΙΑ ΣΤΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ 21ου ΑΙΩΝΑ

Προβλήματα και προβληματισμοί  
σε εποχές κρίσης

Επιστημονική επιμέλεια:  
Μαρία Καϊλα  
Αθανάσιος Μόγιας  
Βασίλης Παπαβασιλείου

ιδιάδραση

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| Εισαγωγικό Σημείωμα των Επιμελητών ..... | 13 |
|------------------------------------------|----|

### 1<sup>η</sup> ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| <b>Άρρωστα Κτήρια</b><br>Ανδρεόπουλος Γ. Ανδρέας..... | 29 |
|-------------------------------------------------------|----|

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Το Περιβάλλον ως καθοριστικός παράγοντας στην αντιμετώπιση των Χρόνιων Νοσημάτων</b><br>Βαβέτση Ροζίνα ..... | 45 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                                                                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Η κυβερνητική αποτελεσματικότητα ως πυλώνας αειφόρου ανάπτυξης: Οι προσδιοριστικοί της παράγοντες στις χώρες-μέλη του ΟΟΣΑ</b><br>Βαβούρας Ιωάννης & Συρμαλή Μαρία-Ελένη ..... | 57 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Κρίση χρέους και παραοικονομία: Η περίπτωση της Ελλάδας</b><br>Βαβούρας Ιωάννης, Μανωλάς Γιώργος & Σφακιανάκης Γιώργος ..... | 73 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Αυτοκίνηση: ένα αιώνας ονείρου και αμφισβήτησης</b><br>Καρύδης Μιχαήλ ..... | 101 |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Το φαινόμενο του θερμοκηπίου: από την ευλογία στην κατάρρευση του κλίματος</b><br>Καρύδης Μιχαήλ ..... | 139 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Άρρωστες Πράσινες Πολιτικές</b><br>Κρομμύδας Τάσος, Μάντζαρης Νίκος & Παρασκευόπουλος Γιάννης ..... | 155 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Η Βιοποικιλότητα ως θέμα αιχμής στον 21ο αιώνα και η Εκπαίδευση ως εργαλείο για τη διατήρησή της</b><br>Μόγιας Αθανάσιος, Κεβρεκίδης Θεόδωρος & Αποστολούμη Χρύσα ..... | 175 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Αναπτυξιακό Πλαίσιο για μια Βιώσιμη Πόλη</b><br>Φώκιαλη Πέρσα ..... | 199 |
|------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Πόλη και Πανεπιστήμιο, σχέση συμπλήρωσης και αειφορίας: η περίπτωση της πόλης της Ρόδου</b><br>Φώκιαλη Πέρσα & Ξάνθης Αγαπητός ..... | 211 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>«Άρρωση» αντεγκληματική / ποινική πολιτική.<br/>«Άρρωστο» σωφρονιστικό σύστημα</b> |     |
| Πανούσης Γιάννης .....                                                                | 229 |

|                                                                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Δημιουργικός ηγέτης και διαχείριση κρίσεων: η περίπτωση<br/>της διαχείρισης των δασικών πυρκαγιών στην Ελλάδα<br/>από την τοπική ηγεσία</b> |     |
| Παπαδομαρκάκης Ιωάννης, Ξανθάκου Γιώτα & Μόγιας Αθανάσιος .....                                                                                | 237 |

|                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Η περιβαλλοντική επικοινωνία ως μοχλός ανάδειξης<br/>και προώθησης περιβαλλοντικών αξιών</b> |     |
| Σταμάτης Ι. Παναγιώτης .....                                                                    | 269 |

|                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Περιβαλλοντικά θέματα: Το ενδιαφέρον του κοινού και η προβολή<br/>τους από τις εφημερίδες</b> |     |
| Τσιφοδήμου Κορτέσσα, Ταμπάκης Στυλιανός & Τσαντόπουλος Γεώργιος .....                            | 279 |

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Παιδεία και αειφορία συνέπεια της ισόρροπης ανάπτυξης<br/>του ανθρώπινου νου</b> |     |
| Χατζόπουλος Ν. Ιωάννης .....                                                        | 297 |

## 2<sup>η</sup> ΕΝΟΤΗΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ

|                                                                                                                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Συνεργασία ανάμεσα σε σχολείο και οικογένεια αναφορικά με την<br/>πρόοδο και την επίδοση των μαθητών: συγκριτική μελέτη<br/>των απόψεων εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας<br/>και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης</b> |     |
| Ανδρεαδάκης Νίκος, Καίλα Μαρία, Ξανθάκου Γιώτα &<br>Παπαζαχαρίου Θεόδωρος-Νεκτάριος .....                                                                                                                    | 315 |

|                                                                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Η επίδραση του Σχολικού Χώρου στην ολόπλευρη ανάπτυξη<br/>και στην περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση των μαθητών/τριών<br/>της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης</b> |     |
| Βελοπούλου Φανή, Ανδρεαδάκης Νίκος & Πολεμικού Άννα .....                                                                                                   | 335 |

|                                                                                                                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Η εφαρμογή της διαθεματικότητας στη Φυσική Αγωγή:<br/>Διαστάσεις, προβληματισμοί και προοπτικές με έμφαση<br/>στην ανάπτυξη συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών</b> |     |
| Κατσιγιάννη Αφροδίτη .....                                                                                                                                              | 367 |

# ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΔΑΣΙΚΩΝ ΠΥΡΚΑΓΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Ιωάννης Παπαδομαρκάκης

Διδάκτωρ, Τμήμα Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού,  
Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Γιώτα Ξανθάκου

Αν. Καθηγήτρια, Τμήμα Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής  
και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού, Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Αθανάσιος Μόγιας

Λέκτορας, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

## Περίληψη

Η παρούσα εργασία μελετά τη θεματική της δημιουργικής επίλυσης προβλήματος σε σχέση με την ενάσκηση της ηγεσίας και τη διαχείριση κρίσεων από στελέχη της δημόσιας διοίκησης. Ειδικότερα, διερευνάται η επίδραση που μπορεί να έχει η δημιουργική σκέψη στον τρόπο με τον οποίο οι κρίσεις γίνονται αντικείμενο διαχείρισης, χρησιμοποιώντας ως μελέτη περίπτωσης ένα από τα συνηθέστερα φαινόμενα της ελληνικής πραγματικότητας, τις δασικές πυρκαγιές. Για την καλύτερη κατανόηση των στόχων της έρευνας, αποσαφηνίζονται έννοιες όπως (α) η δημιουργικότητα και η σύνδεσή της με την εκπαίδευση, τον δημιουργικό ηγέτη, την ηγεσία και την καινοτομία, (β) η ηγεσία και η σύνδεσή της με την έννοια του οράματος, τη διοίκηση και τη μάθηση, (γ) η διαχείριση κρίσεων, (δ) η περιβαλλοντική διαχείριση και η σύνδεσή της με την αειφόρο ανάπτυξη και (ε) ο ρόλος της εκπαίδευσης στην προστασία του περιβάλλοντος και την αειφόρο διαχείριση. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 58 στελέχη δημόσιας διοίκησης (δημάρχους και αντιδημάρχους), που προέρχονται από δύο νησιωτικές και δύο ηπειρωτικές περιφέρειες της επικράτειας. Ως εργαλείο συλλογής των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η ημιδομημένη συνέντευξη, ενώ για την επεξεργασία των δεδομένων αξιοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική, καθώς και εφαρμογές ( $t$ -test,  $\chi^2$ ) της επαγωγικής στατιστικής. Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν την αρχική θεωρητική υπόθεση ότι, παρόλο που τα δημόσια στελέχη γνωρίζουν σε βάθος τις αιτίες των δασικών πυρκαγιών και αντιπαραθέτουν επαρκείς μεθόδους πρόληψής τους, ωστόσο δεν έχουν καταφέρει να καταδείξουν ικανοποιητική διείσδυση της δημιουργικής σκέψης στη δημόσια διοίκηση, λειτουργούν περισσότερο ως προσαρμοστές και όχι ως καινοτόμοι, δεν εμπιστεύονται το μοντέλο της δημιουργικής επίλυσης προβλήματος και τελικώς δεν προσανατολίζονται στην κουλτούρα της αλλαγής.

## Abstract

This paper examines the subject of creative problem solving in relation to the exercise of leadership and crisis management by executives of the public administration. In particular, the impact that creative thinking can have in the way that crises are managed is investigated, using as a case study, one of the most common phenomena of the Greek reality, forest fires. For a better understanding of the objectives of the survey, concepts such as (a) creativity and its connection to education, creative leader, leadership and innovation, (b) leadership and its connection to vision, management and learning, (c) crises management, (d) environmental management and its connection to sustainable development and (e) the role of education in the protection of the environment and sustainable management, are clarified. The sample of the survey consists of 58 public administration officials (mayors and vice-mayors), from two island and two mainland regions of the country. A semi-structured interview tool was administered for data collection, while descriptive statistics, as well as t-test and chi-square applications of inferential statistics were used. The findings of the survey confirm the initial theoretical hypothesis that, although public officials have an in-depth knowledge of the causes of forest fires and oppose sufficient prevention methods, however they have not been able to demonstrate adequate penetration of creative thought in public administration, they operate more as adaptors and not as innovators, they do not trust the creative problem solving model, and finally they are not geared to the culture of change.

## Εισαγωγή

Η παρούσα μελέτη επιχειρεί να διερευνήσει την ευρύτερη θεματική της δημιουργικής επίλυσης προβλήματος σε συσχέτισμό με το φαινόμενο άσκησης ηγεσίας και διαχείρισης κρίσεων. Η ερευνητική υπόθεση στηρίχθηκε στην επίδραση της δημιουργικής σκέψης στον τρόπο διαχείρισης κρίσεων και ο σκοπός της έρευνας ήταν να καταδειχθεί ο βαθμός επίδειξης δημιουργικότητας από τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα. Για τη μελέτη περίπτωσης η παρούσα έρευνα επέλεξε το πεδίο των δασικών πυρκαγιών, δημιουργώντας έτσι την ανάγκη εκτεταμένης μελέτης του φαινομένου, αλλά και των εννοιών της αειφόρου διαχείρισης των ελληνικών δασών, για αυτόν το στόχο. Για την καλύτερη κατανόηση αυτού του ερευνητικού στόχου, χρειάστηκε να αποσαφηνίσουμε απαραίτητες σχετιζόμενες έννοιες, όπως ο ρόλος της εκπαίδευσης στην ανάδειξη δημιουργικής σκέψης και στην καλλιέργεια περιβαλλοντικής συνείδησης (Williams & Denney, 2013). Καθίσταται, συνεπώς, κατανοητό ότι η διαχείριση των δασικών πυρκαγιών από την ελληνική διοίκηση και ηγεσία συνιστά ένα πολυσχιδές φαινόμενο, το οποίο για να μελετηθεί ολιστικά απαιτεί τη συμβολή και συνεξέταση διαφορετικών πεδίων.

Το δημιουργικώς σκέπτεσθαι επηρεάζει, εφόσον υπάρχει, το σύνολο της δομής του ηγετικού μοντέλου και συνακόλουθα, το σχεδιασμό της διαχείρισης κρίσεων. Η δημιουργικότητα έχει την ικανότητα να μετασχηματίζει το περιβάλλον, τις νοητικές διεργασίες, τις τεχνικές παραγωγής ιδεών αλλά και τα παραγόμενα προϊόντα, όπως προκύπτουν κατά την ενάσκηση ηγεσίας (McCaughey & Velsor, 2004).

Η υιοθέτηση της δημιουργικής σκέψης από τα αιρετά στελέχη της δημόσιας διοίκησης είναι πλέον πιο επιτακτική ανάγκη από ποτέ, καθώς ζούμε σε μία εποχή η οποία μεταβάλλεται συχνά, με απρόσμενες ανατροπές σε τομείς όπως το περιβάλλον, η οικονομία, το κράτος πρόνοιας, το νομοθετικό πλαίσιο, οι σχέσεις εργασίας

κ.λπ. Η νοητική ακαμψία, ο αναπαγωγικός τρόπος αντίδρασης, ο γραμμικός και αποσπασματικός τρόπος σκέψης δεν εγγυώνται την αντιμετώπιση των σύγχρονων, πολυσύνθετων προβλημάτων. Επομένως, η κοινωνική ευημερία προϋποθέτει δημιουργικούς ηγέτες, ώστε να ενθαρρύνεται και να επιδιώκεται η καινοτομία –με τη διαμεσολάβηση της εκπαίδευσης, να δημιουργούνται οι προδιαγραφές και να συναποφασίζονται στρατηγικές που θα επιλύουν προβλήματα υπηρετώντας τον άνθρωπο (Pitsis, 2013).

### **Δημιουργικότητα**

Η δημιουργικότητα ορίζεται ως η διαδικασία παραγωγής οποιουδήποτε είδους πρωτότυπου και αξιολογού έργου (Csikszentmihalyi, 1990· 1994· 1996· 2000· 2001· Runco, 1997· 2006· Sternberg & Lubart, 1996). Επιπλέον, ορίζεται ως υπέρβαση του συμβατικού τρόπου σκέψης με την παραγωγή ιδεών, μεθόδων και μορφών σημαινουσών και νέων για τους άλλους. Χρειάζεται, δηλαδή, μια κάποια αξιολόγηση και αποδοχή του 'προϊόντος' από το κοινωνικό πλαίσιο, βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα.

Ο Sternberg (1999a) εντάσσει τη δημιουργική σκέψη σε ένα ευρύτερο νοητικό φάσμα με τρεις πτυχές. Την αναλυτική, τη δημιουργική και την πρακτική μορφή του σκέπτεσθαι. Ονομάζει το παραπάνω νοητικό τρίπτυχο «νοημοσύνη της επιτυχίας» σε αντίθεση με την «αδρανή νοημοσύνη». Η αδρανής νοημοσύνη στηρίζεται στην ευκολία απομνημόνευσης και στους λογικούς συλλογισμούς, επιτυγχάνει υψηλές βαθμολογίες στα τεστ, αλλά συχνά οδηγεί το άτομο σε δυσορθολογικότητα (Sternberg, 1999a: 119). Αντίθετα, η νοημοσύνη της επιτυχίας είναι «το είδος της νοημοσύνης που χρησιμοποιείται για την επίτευξη σημαντικών στόχων», επιτυγχάνει τη διατήρηση της ισορροπίας ανάμεσα στην αναλυτική, δημιουργική και πρακτική της διάσταση, ενεργοποιώντας βέβαια τις παραπάνω διαστάσεις με τρόπο δυναμικό και ευέλικτο (Sternberg, 1999a: 20).

### **Δημιουργικότητα και εκπαίδευση**

Όσον αφορά τη σύζευξη της δημιουργικότητας και της εκπαίδευσης, προτείνεται στον εκπαιδευτικό να καλλιεργήσει στους εκπαιδευόμενους/επιμορφούμενους χαρακτηριστικά, όπως (Cropley, 1999 ; 2001):

- κατοχή ενός αποθέματος γενικής γνώσης,
- ενεργή φαντασία,
- ικανότητα να αναγνωρίζει, να ανακαλύπτει ή να εντοπίζει προβλήματα,
- ικανότητα να βλέπει λογικές σχέσεις και ομοιότητες και να συνάγει λογικά συμπεράσματα (συγκλίνουσα σκέψη),
- ικανότητα να κάνει απρόσμενες συνδέσεις, να σκέφτεται πολλούς τρόπους επίλυσης προβλημάτων (αποκλίνουσα σκέψη) και να μπορεί να μεταλαμπαδεύει τα αποτελέσματα στους άλλους ανθρώπους.

Ο ρόλος της εκπαίδευσης είναι νευραλγικής σημασίας, καθώς στους εκπαιδευτικούς μηχανισμούς επαφίεται η ανάπτυξη γνωστικών δεξιοτήτων, συμπεριλαμβανομένου του δημιουργικού λογισμού. Επομένως, είναι βασική ανάγκη η αναδιάρθρωση

του ελληνικού ωρολογίου προγράμματος, με τρόπο ώστε να στραφεί συστηματικά και μεθοδικά στην καλλιέργεια δημιουργικής και κριτικής σκέψης. Η έννοια εκπαίδευση δεν πρέπει να περιορίζεται στον βασικό κορμό της. Εκπαιδευτικό προϊόν μπορεί να παρέχεται και υπό τη μορφή διά βίου ή από απόσταση εκπαίδευση ενηλίκων, στοχεύοντας στην ανάπτυξη δεξιοτήτων σε άτομα που αναλαμβάνουν ηγετικούς ρόλους ως στελέχη δημόσιας διοίκησης.

### **Δημιουργικότητα και δημιουργικός ηγέτης**

Η έρευνα έχει καταδείξει ότι η δημιουργικότητα διαθέτει δύο εκφάνσεις προς μελέτη. Την ορμώμενη προδιάθεση για επίδειξη δημιουργικότητας και την επίκτητη καλλιέργημένη δεξιότητα δημιουργικού τρόπου σκέψης. Ερευνητές, όπως ο Barron (1968; 1969), ο MacKinnon (1965) και η Amabile (1983), έχουν καταγράψει έμφυτα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του δημιουργικού ατόμου, όπως ανεξαρτησία σκέψης, προτίμηση στο πολύπλοκο, άνοιγμα στην εμπειρία κ.λπ. Προτάσεις σχετικά με την αυτοπραγμάτωση και τη δημιουργικότητα ανήκουν στον ίδιο προσανατολισμό. Σύμφωνα με τον Maslow (1968) το θάρρος, ο αυθορμητισμός και η αυτοαποδοχή οδηγούν, μεταξύ άλλων, ένα άτομο στην ενεργοποίηση όλου του δυναμικού του, στην επίτευξη της αυτοπραγμάτωσης.

Θεωρώντας ότι η δημιουργικότητα είναι ένα πολύπλοκο, πολυπαραγοντικό φαινόμενο, μία σφαιρική πράξη, επισημαίνουμε ότι, εκτός από το βαθμό της φυσικής προδιάθεσης αλλά και της εκπαιδευτικής διαδικασίας που στοχεύει στην καλλιέργεια της δημιουργικής σκέψης, σημαντικές είναι και οι συνιστώσες των συνθηκών.

- Η δημιουργικότητα αφορά στα νοητικά χαρακτηριστικά του ατόμου και στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητάς του (φυσική προδιάθεση).
- Η δημιουργικότητα καλλιεργείται μέσα από ανοικτές διαδικασίες (προπαρασκευή, επώαση, έμπνευση, αξιολόγηση) και ιδιαίτερες τεχνικές παραγωγής ιδεών (ιδεοθύελλα, επίλυση προβλήματος, συνεκτική, βιομιμητική, χαρτογράφηση ιδεών κ.ά) (εκπαιδευτική διαδικασία).
- Η δημιουργικότητα αφορά στο περιβάλλον του ατόμου (οικογενειακό, φιλικό, σχολικό, κοινωνικό, επαγγελματικό) (εξωτερικές συνθήκες).
- Η δημιουργικότητα συνδέεται με τα κίνητρα του ατόμου (εσωτερικές συνθήκες).

### **Δημιουργικότητα και ηγεσία**

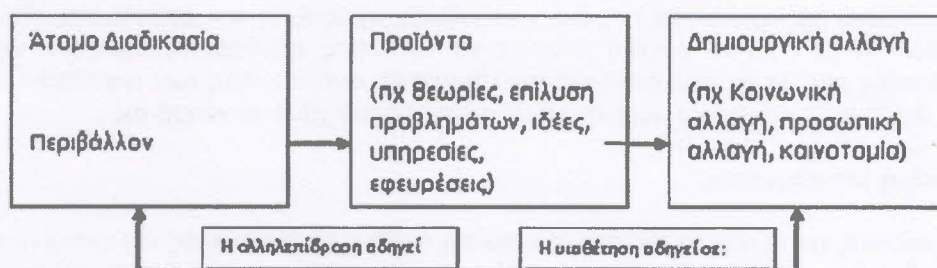
Έχουν υπάρξει σοβαρές προσπάθειες σύνδεσης της ηγεσίας και της δημιουργικότητας. Ενδεικτικά αναφέρονται ερευνητές όπως ο Csikszentmihalyi (2001), ο Goertz (2000: 156-162), ο Mumford κ.ά (2000), ο Sternberg κ.ά. (2004:145-153), οι οποίοι χρησιμοποιούν τον όρο Δημιουργική ηγεσία. Ο Sternberg (1999) αρχίζει με τη διερεύνηση της δημιουργικής ηγεσίας με αναφορά στην ανθρώπινη νοημοσύνη. Η παραδοσιακή άποψη υποστηρίζει, ότι η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται σημαντικά από το επίπεδο της αναλυτικής - κριτικής σκέψης του ατόμου που την ασκεί (ικανότητα ανάλυσης και αξιολόγησης ιδεών και συστημάτων). Ο Sternberg, υιοθετώντας μια ολιστική προσέγγιση (η οποία εμπεριέχει περισσότερες μορφές του σκέπτεσθαι), υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική ηγεσία συνδέεται με την νοημοσύνη της επιτυχίας:

την κριτική, δημιουργική και πρακτική νοημοσύνη (Puccio κ.ά, 2007) “οι άνθρωποι που διαθέτουν την νοημοσύνη της επιτυχίας δείχνουν ευελιξία όσον αφορά στην προσαρμογή τους στους ρόλους που πρέπει να εκπληρώσουν. Αναγνωρίζουν ότι θα πρέπει να αλλάξουν τον τρόπο, με τον οποίο εργάζονται, για να ανταποκρίνονται στο εκάστοτε καθήκον και κατάσταση, και κατόπιν αναλύουν ποιες πρέπει να είναι αυτές οι αλλαγές και τις κάνουν πράξη” (Sternberg, 1999b). Επομένως, η δημιουργική (αποκλίνουσα) σκέψη εντάσσεται στο πλαίσιο των προϋποθέσεων της αποτελεσματικής ενάσκησης ηγεσίας, μαζί με την κριτική (συγκλίνουσα) σκέψη.

### Δημιουργικότητα και αλλαγή

Οι Puccio, Murdock & Mance (2007:XVI) ορίζουν την ηγεσία “ως τη διαδικασία, η οποία επηρεάζει θετικά ανθρώπους, πλαίσια και αποτελέσματα μέσα από μια σκόπιμη δημιουργική προσέγγιση, η οποία εφαρμόζεται σε ανοιχτά, νέα και ασαφή προβλήματα”. Στο ίδιο πλαίσιο, οι Bennis & Nanus (1985:6) λένε ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες “αλλάζουν το βασικό μεταβολισμό του οργανισμού τους”.

Η Εικόνα 1 παραθέτει το συστημικό μοντέλο για τη δημιουργική αλλαγή απεικονίζοντας τη σχέση αλληλοτροφοδότησης μεταξύ ατόμου, διαδικασίας και περιβάλλοντος και πώς αυτή η σχέση παράγει συγκεκριμένα προϊόντα τα οποία οδηγούν σε αλλαγή (Spitzer, 2000), ή τουλάχιστον δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες για αλλαγή.



Πηγή: Puccio, κ.ά., 2005; 2007:23

**Εικόνα 1.**  
Συστημικό μοντέλο δημιουργικής αλλαγής

### Δημιουργικότητα και καινοτομία

Η καινοτομία – προσδοκώμενο προϊόν της αποτελεσματικής (δημιουργικής) ηγεσίας είναι πράξη νοητική και συναισθηματική (Goleman, 1996· 1998· Echeverria, 2012). Η παραγωγή θετικής αλλαγής προϋποθέτει διαυγή και ευέλικτη σκέψη (Kogan, 2013), αλλά και ικανό συναισθηματικό απόθεμα για την ανάληψη πρωτοβουλιών και διακυβευμάτων. Έχει επιχειρηθεί η σύνδεση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά της δημιουργικής προσωπικότητας με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη του μέλλοντος και την κατάσταση της ηγεσίας ως μιας δια βίου μάθησης (Puccio, Murdock & Mance, 2007).

Υπάρχουν προσεγγίσεις, οι οποίες επικεντρώνονται σε θέματα ηγεσίας και δημιουργικότητας με κομβικό σημείο την πολυχρησιμοποιημένη έννοια της καινοτομίας.

Η ηγεσία χρειάζεται τη δημιουργικότητα ή την ικανότητα επίλυσης νέων, ασαφώς διατυπωμένων προβλημάτων (Mumford & Connolly, 1999:139-145). Οι αποτελεσματικοί ηγέτες, σύμφωνα με τον Simonton (1990), όπως και τα πολύ δημιουργικά άτομα, τείνουν να είναι πειστικοί, διότι έχουν την ικανότητα να συλλαμβάνουν και να επικοινωνούν στους άλλους ανθρώπους ένα όραμα (vision), να διαχειρίζονται αλλαγές και να πραγματοποιούν καινοτομίες.

### Ηγεσία και όραμα

Σύμφωνα με τον Nanus (1992) «Δεν υπάρχει πιο ισχυρός μηχανισμός που να οδηγεί έναν οργανισμό στο αριστείο και την επί μακρόν επιτυχία, από ένα ελκυστικό, αξιο λόγου όραμα για το μέλλον το οποίο να μοιράζεται σε μεγάλο βαθμό» (στο Ylimaki, 2006: 620). Αναδεικνύεται, συνεπώς, η δύναμη του οράματος που ενσταλάσσει κίνητρα και μοιράζεται τόσο στους ηγέτες όσο και σε αυτούς που ακολουθούν (followers).

Το όραμα προσφέρει την εικόνα ενός καλύτερου προσδοκώμενου μέλλοντος για την επιχείρηση, τον οργανισμό, την πολιτική, ώστε όπως τονίζει ο Blanchard «συνηθισμένοι άνθρωποι, ευθυγραμμισμένοι σε ένα κοινό όραμα, κοινή αποστολή και αξίες, μπορούν να επιτύχουν ασυνήθιστα αποτελέσματα» (Blanchard αναφ. στο Μπουραντάς, 2005: 88). Όμοια, ο Stanley (2003) ορίζει τον ηγέτη ως το άτομο το οποίο σχηματοποιεί, δίνει δηλαδή, την εικόνα του επιθυμητού μέλλοντος και συνακόλουθα παροτρύνει και κινητοποιεί τα μέλη να κινηθούν προς αυτή την κατεύθυνση. Επισημαίνεται έτσι, ότι δεν αρκεί η σύλληψη του οράματος, αλλά και η επικοινωνία του οράματος μαζί με τη δέσμευση και την εθελοντική κινητοποίηση των εργαζομένων και όχι τη χειραγώγησή τους. Ειδάλλως, η λέξη όραμα χάνει το νόημά της.

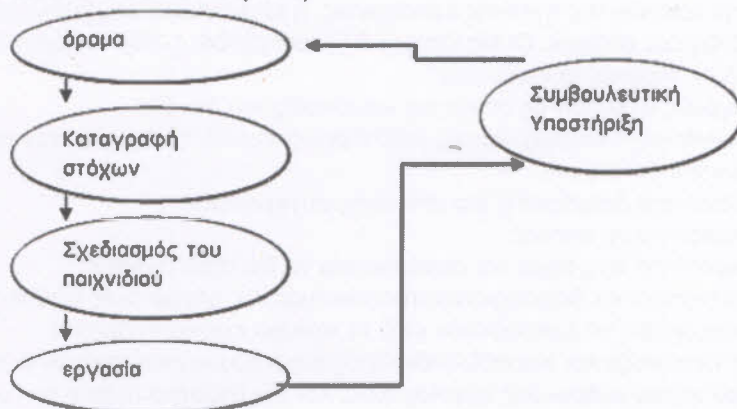
### Κύκλος επιτεύγματος

Σημαντικός για τη μελέτη του φαινομένου της ηγεσίας είναι ο κύκλος του επιτεύγματος (Εικ. 2), ο οποίος περιγράφει τα στάδια που διαγράφει η τροχιά από τη σύλληψη μέχρι την επίτευξη ενός στόχου. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η επίδραση της συμβουλευτικής ανάδρασης, όπως αυτή διαμορφώνει τελικά το όραμα. Ο Κύκλος ενός Επιτεύγματος (Cycle of Achievement) αρχίζει με ένα όραμα και τις ελκυστικές του δυνατότητες. Ωστόσο, η σύλληψη και η διαμόρφωση ενός οράματος δεν είναι επαρκής, εφόσον μία πιο σημαντική διάσταση είναι η σύνδεσή του με στόχους, αποφάσεις και πολιτικές για την αποτελεσματική υλοποίησή του. Ο κύκλος του επιτεύγματος είναι σημαντικός, καθώς περιγράφει τη σχέση αλληλοτροφοδότησης μεταξύ εργασίας και συμβουλευτικής υποστήριξης. Επίσης, περιγράφει τα αποτελέσματα που απορρέουν από τη συμβουλευτική υποστήριξη και τα οποία επιδρούν άμεσα στις συνθήκες της εργασίας.

Ο «σχεδιασμός του παιχνιδιού» είναι, σύμφωνα με τους Brady & Woodward (2005) μια στρατηγική ή ένας χάρτης. Η διαδικασία του «κύκλου επιτεύγματος» κλείνει, σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς με την εργασία και τη γόνιμη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Με αυτή τη λογική, η ηγεσία οφείλει να αξιοποιεί στο μέγιστο τις δυνατότητες των ανθρώπων της μέσα σ' ένα κλίμα εμπιστοσύνης, αναγνώρισης

και υπευθυνότητας. Ο στρατηγικός σχεδιασμός –ως εργαλείο των ηγετών– προσελκύει όλο και περισσότερο τους ερευνητές, ιδιαιτέρως αυτούς που βασίζονται σε δημιουργικές τεχνικές και διαδικασίες (Napier, Sidle & Sanaghan, 1998).

BRADY & WOODWARD (2005)



Εικόνα 2.  
Ο κύκλος Επιτεύγματος

### Τα χαρακτηριστικά του δημιουργικού ηγέτη

Έχοντας το πλάνο μιας ευρύτερης εικόνας, διαπιστώνουμε ότι πολλοί παράγοντες εμπλέκονται στο πολύπλοκο φαινόμενο της δημιουργικής ηγεσίας με αλληλεξαρτήσεις στοιχείων, όπως το περιβάλλον, ο παράγοντας άνθρωπος (συμπεριλαμβανομένων των νοητικών και ψυχολογικών χαρακτηριστικών που διαθέτει), ο παράγοντας διαδικασίες, η χρήση τεχνικών και νοητικών εργαλείων για την παραγωγή ιδεών, ώστε να καλλιεργηθεί η προσδοκία παραγωγής δημιουργικών προϊόντων μέσα από τις αλληλεπιδράσεις όλων των παραπάνω συνιστωσών. Οι αλληλεπιδράσεις αυτές δεν είναι τύπου αθροίσματος, αλλά γινομένου, γι' αυτό και η έκβαση – προϊόν της δημιουργικής ηγεσίας αποτελεί μια ουσιαστική αλλαγή, μια καινοτομία.

Η εποχή της προσωποκεντρικής και ηγετοκεντρικής (leadercentric) προσέγγισης έχει παρέλθει μαζί με οποιοδήποτε μοντέλο σταθερής αποτελεσματικής ηγεσίας (Kellerman, 2008). Ο σημερινός ηγέτης είναι ομαδοκεντρικός και δημιουργικός:

- Προκαλεί διαδικασίες αναζητώντας επινοητικούς τρόπους να βελτιώσει τον οργανισμό. Αυτό σημαίνει ότι ψάχνει για ευκαιρίες, πειραματίζεται και αναλαμβάνει το διακύβευμα.
- Εμπνέει ένα όραμα συλλαμβάνοντας μία ιδανική εικόνα γι' αυτό που θα μπορούσε να γίνει ο οργανισμός.
- Δίνει τη δυνατότητα δράσης στους άλλους χτίζοντας «δυνατές» ομάδες με πνεύμα συνεργασίας.
- Διαμορφώνει την κατάσταση καθιερώνοντας αρχές συμπεριφοράς προς τους

ανθρώπους και τρόπους επιδίωξης των στόχων. Αποτελεί ο ίδιος το παράδειγμα επιτυγχάνοντας νίκες.

- Επιχειρεί μια εκ βαθέων ενθάρρυνση κάνοντας συχνά τους ανθρώπους να αισθάνονται ως ήρωες αναγνωρίζοντας τη συμβολή του καθενός και χαιρετίζοντας τα επιτεύγματά του.

Κατά την άσκηση της ηγετικής λειτουργίας, η επικοινωνία συμβάλλει καθοριστικά στην επίτευξη των στόχων. Οι Mc Cauley & Velsor (2004: 1-10), τονίζουν ότι ο ηγέτης μεταξύ άλλων, πρέπει να καλλιεργεί:

- Τις εγγενείς αλλά και τις επίκτητες ικανότητές του δια βίου.
- Την ικανότητα αυτοδιαχείρισης (self management), σκέψεων, συναισθημάτων, στάσεων και δράσεων.
- Την ικανότητα διαχείρισης και επίλυσης συγκρούσεων.
- Την ικανότητα να ακούει.
- Την ικανότητα να μπορεί να συνάπτει και να διατηρεί σχέσεις.
- Την ικανότητα να διαμορφώνει αποτελεσματικές εργασιακές ομάδες, κάνοντας τους συνεργάτες να λειτουργούν υπό το πρίσμα κοινού οράματος.

Ο Πίνακας 1 εντοπίζει και παραθέτει ιδιότητες του δημιουργικού ατόμου οι οποίες επηρεάζουν τον τρόπο ενάσκησης ηγεσίας αλλά και την στάση απέναντι στη μάθηση.

**Πίνακας 1.**  
Ιδιότητες του δημιουργικού ατόμου

| Ιδιότητες Δημιουργικού Ατόμου                                                                                                                           | Ιδιότητες Ηγετών του Μέλλοντος                            | Ηγεσία και Διά Βίου Μάθηση               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Περίεργος                                                                                                                                               | Αναζητά επιλογές                                          | Ρισκάρει                                 |
| Δραστήριος                                                                                                                                              | Αναζητά το δυνατό                                         | Αποζητά την έκφραση απόψεων              |
| Πειραματιζόμενος                                                                                                                                        | Είναι ευέλικτος                                           | Μαθαίνει προσεκτικά                      |
| Ανεξάρτητος                                                                                                                                             | Ακολουθεί το όραμα με ένταση                              | Είναι ανοικτός στις νέες ιδέες - γνώσεις |
| Εργατικός                                                                                                                                               | Είναι εφευρετικός, ριψοκίνδυνος                           |                                          |
| Ευέλικτος                                                                                                                                               | Αξιοποιεί τις προκλήσεις                                  |                                          |
| Ανοικτός στην εμπειρία                                                                                                                                  | Ενισχύει ταλέντο, νοημοσύνη και δημιουργικότητα των άλλων |                                          |
| Πρωτότυπος<br>Με φιλοπαίγμονα διάθεση<br>Με οξεία αντιληπτική ικανότητα<br>Επίμονος<br>Θέτει ερωτήματα<br>Αναλαμβάνει το διακύβευμα<br>Είναι ευαίσθητος |                                                           |                                          |

Πηγή: Puccio, Murdock & Mance (2007)

## Ηγεσία – διοίκηση

Ένα ακόμη θέμα που απασχόλησε τους ερευνητές είναι η διαφορά ανάμεσα στην ηγεσία και διοίκηση, τον ηγέτη και τον μάνατζερ. Ο Zaleznik (1997) αναφέρει, ότι ο ηγέτης υιοθετεί προσωπική και ενεργό στάση απέναντι στους στόχους της επιχείρησης, αναζητά ευκαιρίες, εμπνέει τους υφισταμένους του και πυροδοτεί την ενεργητικότητά τους. Αντίθετα, ο μάνατζερ διασφαλίζει την διεκπεραίωση των εργασιών της επιχείρησης, ενώ παράλληλα φροντίζει για την εκτόνωση των συγκρούσεων σε άτομα και ομάδες<sup>1</sup>. Ο West-Burnham (1997, στο Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007:30) παραθέτει συστηματικά τις διαφορές μεταξύ της ηγεσίας και διοίκησης θεωρώντας και τις δύο λειτουργίες αναγκαίες για μια επιχείρηση. Ο Πίνακας 2 εντοπίζει τις διαφορές μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης, επιδιώκοντας τον εντοπισμό διπολικών εννοιών για να υπογραμμιστεί η διαφοροποίηση.

Πολύ κοντά στην παραπάνω διαφοροποίηση ρόλων βρίσκεται η θεωρία του (1976: 622-629) σχετικά με τα στελέχη “προσαρμοστές” (adaptors) και “καινοτόμους” (innovators) μέσα στους οργανισμούς. Οι προσαρμοστές προτιμούν περισσότερο τις δομημένες καταστάσεις, παράγουν λιγότερο πρωτότυπες ιδέες, αλλά ό,τι παράγεται είναι συναφές με ένα συγκεκριμένο πρόβλημα. Η συμπεριφορά τους συνάδει περισσότερο με το ρόλο του μάνατζερ. Οι καινοτόμοι αρέσκονται στο παιχνίδι με τις ιδέες, ανέχονται την ασάφεια, την αβεβαιότητα. Τα χαρακτηριστικά τους ταιριάζουν περισσότερο στον ηγέτη. Ωστόσο, υποστηρίζεται ότι, για να είναι αποτελεσματικός στη λήψη αποφάσεων και στην εφαρμογή αλλαγών, ο ηγέτης οφείλει να υποστηρίξει και τους δύο τρόπους προσέγγισης της πραγματικότητας

Πίνακας 2.

Διαφορές μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης

| Η ηγεσία ασχολείται με:    | Η διοίκηση ασχολείται με:     |
|----------------------------|-------------------------------|
| το όραμα                   | την εφαρμογή                  |
| στρατηγικά θέματα          | λειτουργικά θέματα            |
| το μετασχηματισμό          | τη συναλλαγή                  |
| τα αποτελέσματα            | τα νοήματα                    |
| τους ανθρώπους             | τα συστήματα                  |
| το να κάνει σωστά πράγματα | το να κάνει τα πράγματα σωστά |

## Δημιουργική ηγεσία και μάθηση

Η δια βίου αναζήτηση της μάθησης δε σημαίνει απλή απόκτηση της γνώσης, αλλά αλλαγή της σκέψης, των στάσεων και των συμπεριφορών. Συχνά, η διαδικασία αυτή προϋποθέτει την «απομάθηση», δηλαδή την ικανότητα του ατόμου να «ξεμαθαίνει», προκειμένου να ικανοποιήσει νέες ανάγκες. Ο δημιουργικός ηγέτης ενθαρρύνει την παραγωγή γνώσης, στρέφεται στην αναζήτηση των πιο σύγχρονων και προωθημένων επιτευγμάτων στοχεύοντας στη σύζευξη της έρευνας, της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας.

<sup>1</sup> Αναφ. στο Harvard Business Review για την Ηγεσία, 2003, Κλειδάριθμος σελ. 67.

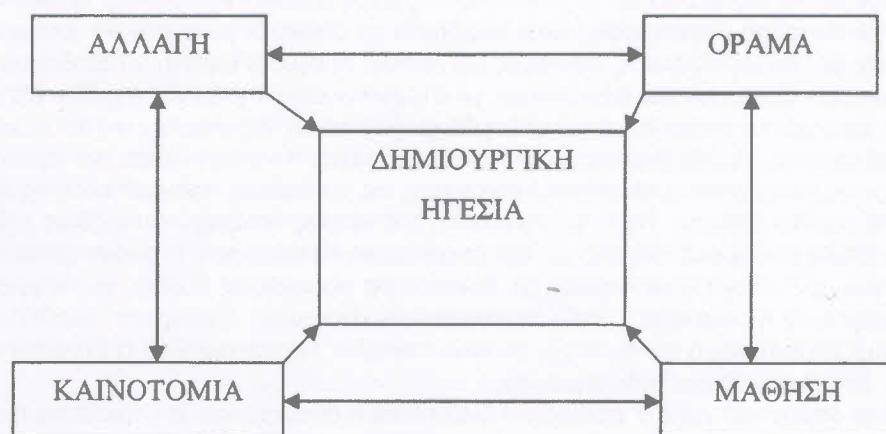
## Επίλυση προβλήματος

Ο Mumford και οι συνεργάτες του (2000: 11-35) υποστηρίζουν την άμεση σχέση της ηγεσίας με την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων τα οποία, ως επί το πλείστον, δεν είναι προβλήματα ρουτίνας. Αντιθέτως, χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα, διότι πρόκειται για ασαφώς προσδιορισμένα προβλήματα (*ill-defined problems*), τα οποία δε μπορούν να λυθούν μέσα από διαδικασίες ρουτίνας, αλλά απαιτούν από τα άτομα να αναδιαμορφώσουν τις γνώσεις, στάσεις και δεξιότητές τους. Τα ασαφώς προσδιορισμένα προβλήματα, σε αντίθεση με τα αλγοριθμικά, είναι προβλήματα των οποίων η πορεία προς τη λύση δεν είναι προσδιορισμένη, υπάρχει μία απόσταση ανάμεσα σ' αυτό που είναι γνωστό και το ζητούμενο, οπότε είναι δύσκολο για το λύτη να εργαστεί αναπαγωγικά κατά την αναζήτηση λύσεων – απαντήσεων (Sternberg, 2007). Σε αυτού του είδους τα προβλήματα, η δυσκολία έγκειται στο γεγονός ότι το άτομο πρέπει να υπερβεί ορισμένα γνωστικά εμπόδια, να δημιουργήσει ένα σχέδιο δράσης για την εκτέλεση διαδοχικών βημάτων – σταδίων, να δρομολογήσει μια διερευνητική διαδικασία η οποία συνιστά ένα αξιολογικό βήμα για την ανάπτυξη του ατόμου – ατόμων (Ξανθάκου, 1998: 96-97' Ξανθάκου & Καΐλα, 2003' Xanthacou, 2011' Xanthacou & Kaila, 2011).

Η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων δεν αφορά μόνο στην ηγεσία αλλά και στα στελέχη και τους υπαλλήλους μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Ο δημιουργικός ηγέτης καλείται όχι μόνο να επιλύει προβλήματα (*problem-solving*), αλλά να «διαβάζει» τις δυσοίωνες ενδείξεις και να εντοπίζει τα επερχόμενα προβλήματα (*problem finding*). Αξίζει να σημειωθεί ότι η ικανότητα εύρεσης προβλημάτων αντιπροσωπεύει μία μοναδική ικανότητα που υπερέχει απ' αυτή, η οποία συντελείται κατά τη δημιουργική επίλυση προβλήματος (Xanthakou & Kaila, 2011). Ο εντοπισμός των ενδεχόμενων προβλημάτων είναι ένα δύσκολο εγχείρημα, εφόσον το άτομο διαθέτει λίγες ή καθόλου πληροφορίες, οφείλει το ίδιο να το ανακαλύψει και να το ορίσει ως πρόβλημα πριν δρομολογήσει τις στρατηγικές επίλυσής του.

Ένα ακόμη ερώτημα είναι αυτό της μεταβίβασης δεξιοτήτων στη λύση προβλημάτων. Έχει βρεθεί ότι η εμπειρία με ένα συγκεκριμένο πρόβλημα διευκολύνει τις προσπάθειες για την επίλυση του ίδιου ή παρόμοιου προβλήματος στο μέλλον (Kahney, 1997) και αποτρέπει το άτομο από το να επιλέγει χειρισμούς σχεδόν στην τύχη.

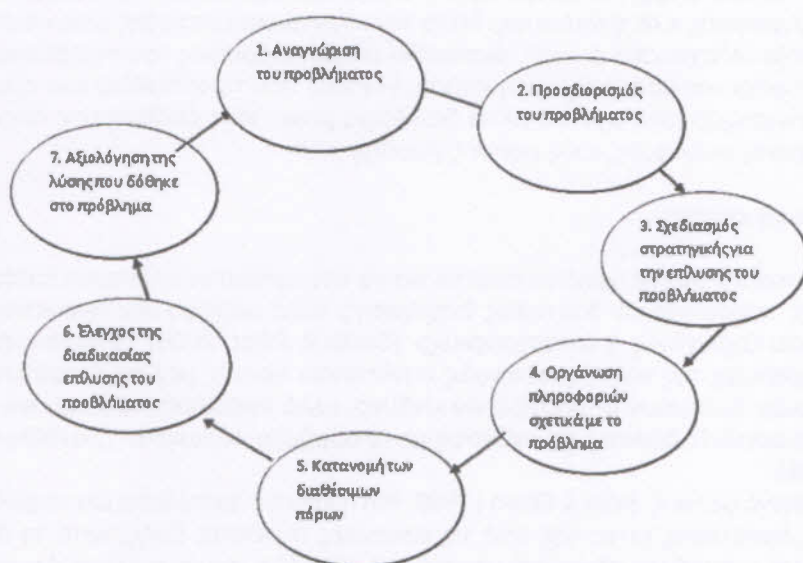
Το έργο του δημιουργικού ηγέτη δεν περιορίζεται μόνο στην υλοποίηση καινοτομιών και στην επίλυση νεοφανών προβλημάτων. Το όλο πλαίσιο εμπεριέχει σημαντικό βαθμό αβεβαιότητας και ασάφειας, διότι ο ηγέτης συχνά καλείται να διαχειριστεί κρίσεις και να σχεδιάσει δράσεις πρόληψης, μετριασμού και αντιμετώπισης κινδύνων. Έχει ενδιαφέρον να σχηματοποιήσει κανείς (Εικ. 3) τις παραμέτρους της επιτυχημένης ενάσκησης δημιουργικής ηγεσίας, όπως περιγράφηκαν σε αυτό το κεφάλαιο.



**Εικόνα 3.**

Παράμετροι επιτυχημένης ενάσκησης δημιουργικής ηγεσίας

Ο κύκλος επίλυσης προβλήματος (Εικ. 4) περιγράφει τα στάδια επίλυσης, τις φάσεις οι οποίες διαδέχονται η μία την άλλη από τον εντοπισμό του προβλήματος έως την επίλυσή του.



**Εικόνα 4.**

Ο Κύκλος Επίλυσης Προβλήματος

Το όλο εγχείρημα συνίσταται στο μετασχηματισμό των ασαφώς προσδιορισμένων προβλημάτων σε σαφώς προσδιορισμένα (Perrow, στο Smith & Elliot, 2006). Ωστό-

σο, πρέπει να σημειωθεί ότι οι απρόβλεπτες περιβαλλοντικές απειλές, οι φυσικές ή ανθρωπογενείς καταστροφές είναι συμβάντα τα οποία δε μπορούν να αντιμετωπιστούν με αδιαμφισβήτητες συνταγές και λύσεις. Η ηγεσία οφείλει να επιδιώκει τη «συνομιλία» διαφορετικών ειδικοτήτων, με στόχο την εκπόνηση ενός σχεδίου διαχείρισης κρίσεων το οποίο θα συμπεριλαμβάνει διεργασίες πρόληψης, ανταπόκρισης και ανάκαμψης. Πρώτο βήμα στην όλη διαδικασία είναι η «αναγνώριση του προβλήματος» ως εικαζόμενου μελλοντικού γεγονότος, ως εμπειρικής πραγματικότητας που απαιτεί σχέδιο δράσης. Πριν την εμφάνιση της κρίσης υπάρχουν συνήθως ενδείξεις, κάποια πρόδρομα σήματα για την επερχόμενη καταστροφή. Η αναγνώριση του κινδύνου, ως «πηγή ή κατάσταση με δυνατότητα πρόκλησης βλάβης με τη μορφή τραυματισμού ή ασθενείας, ζημία περιουσιακών στοιχείων, ζημίας στο περιβάλλον του χώρου εργασίας ή συνδυασμός αυτών» (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005: 26) είναι καθοριστικής σημασίας.

Είναι σημαντικό για την περαιτέρω διαδικασία η αναγνώριση και οριοθέτηση του κινδύνου, διότι ένα πρόβλημα που έχει οριστεί και κατανοηθεί καλά αντιμετωπίζεται αποτελεσματικότερα. Αυτό ισχύει τόσο για τις εν δυνάμει απειλές, όσο και γι' αυτές που ήδη συνέβησαν. Αναγνωρίζεται από την ηγεσία, σε συνεργασία με την επιστημονική ομάδα, ότι σε ένα σύστημα-κατάσταση ελλοχεύουν φυσικές αδυναμίες, μειονεκτήματα, έλλειψη ικανοτήτων αντίδρασης, μία δηλαδή «επιρρέπεια για εμφάνιση απωλειών σε περίπτωση εξωτερικής πίεσης» (Σαπουντζάκη, 2007: 25). Εντοπίζεται εν γένει κάποια μορφή οικονομικής, πολιτισμικής, περιβαλλοντικής, χωροκοινωνικής, γεωγραφικής κ.ά. τρωτότητας. Μετά την αναγνώριση ύπαρξης μίας κατάστασης στην οποία ελλοχεύει κίνδυνος<sup>2</sup>, ακολουθεί ο προσδιορισμός του προβλήματος. Σε αυτήν τη φάση καταφεύγουμε στη γνώση, γεγονός που προϋποθέτει ένα άριστο σύστημα πληροφόρησης σχετικά με τα διαθέσιμα μέσα, τους διαθέσιμους πόρους, τις υλικοτεχνικές υποδομές, τους πόρους γνώσης κ.λπ.

### Διαχείριση κρίσης

Ο όρος «κρίση, συχνά, χρησιμοποιείται για να περιγράψει γεγονότα και καταστάσεις οι οποίες παρουσιάζουν δυσκολίες διαχείρισης, αλλά ωστόσο δεν είναι απαραίτητα εν δυνάμει ζημιογόνες ή καταστροφικές» (Smith & Elliot, 2006: 1). Καταγράφονται, έτσι, διεργασίες της νόησης, οι οποίες συνίστανται αφενός μεν στην αφύπνιση των εσωτερικών δυνάμεων μπροστά στον κίνδυνο, αλλά προωθούν ταυτόχρονα τη σκέψη προς ευνοϊκές δράσεις και εκβάσεις με το σύμβολο «ευκαιρία» (Ξανθάκου & Καϊλά, 2002).

Σύμφωνα με τους Boin & Otten (1996: 86) η κρίση σηματοδοτεί μια περίοδο ασυνέχειας, δυσχερούς εκτροπής από τις κανονικές συνθήκες ζωής, κατά τη διάρκεια της οποίας ο πυρήνας αξιών ενός συστήματος (ομάδα, οργανισμός, πόλη, κοινωνία κ.ά.) απειλείται. Η κρίση αφορά σε ένα ευρύτατο πεδίο της πραγματικότητας. Μπορεί να είναι φυσική, οικονομική, περιβαλλοντική, ηθική κ.ά. Επιπρόσθετα, διαθέτει

<sup>2</sup> Ως κατάσταση στην οποία ελλοχεύει κίνδυνος, ορίζεται η «κατάσταση ή γεγονός όπου διακυβεύεται κάτι που ενσωματώνει ανθρώπινη αξία (συμπεριλαμβανόμενης της ανθρώπινης ζωής) και όπου το αποτέλεσμα είναι αβέβαιο» (Jaeger κ.ά., 2001, αναφ στο Σαπουντζάκη (2007: 24).

μία χωροχρονική διάσταση και απαιτεί την άμεση αντίδραση υπευθύνων, ηγετών ή managers εφοδιασμένων με οργανωσιακές δεξιότητες, στρατηγικές σχεδιασμού και δράσης για τη διαχείριση της κρίσης (Finn, 2013· Siegel & Etzkorn, 2013). Διαχείριση της κρίσης «καλείται το σύνολο των προληπτικών, παρεμβατικών και συντονιστικών ενεργειών, οι οποίες πραγματοποιούνται πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από μια ανεπιθύμητη κατάσταση, από μεμονωμένα άτομα ή συγκροτημένες ομάδες, και έχουν στόχο την προσπάθεια άμβλυνσης των δυσμενών αποτελεσμάτων και των επιπτώσεών της στον οργανισμό και το ευρύτερο περιβάλλον του» (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005: 30).

Σήμερα, δεν υπάρχει ενδεδειγμένος χάρτης πλοήγησης για οποιοδήποτε σύγχρονο ηγέτη. Η λειτουργία της διοίκησης τροποποιείται εκ των πραγμάτων και απομακρύνεται οριστικά από το παραδοσιακό management (Παπούλιας, 2009). Οι τρόποι αποτίμησης των κινδύνων και η προετοιμασία για το μέλλον έχουν προτεραιότητα. Η πρόβλεψη–πρόληψη για την αποσόβηση μίας κρίσης αποτελεί κομβικό σημείο για τη σύγχρονη ηγεσία. Ο Wildavsky (1998, στο Smith & Elliott, 2006: 16) αναφέρει δύο βασικές στρατηγικές αντιμετώπισης των κρίσεων, ως εικαζόμενα μελλοντικά γεγονότα ή ως εμπειρικές πραγματικότητες. Μιλά για τη στρατηγική της προνοητικότητας (anticipation), η οποία περιλαμβάνει προσπάθειες πρόβλεψης και πρόληψης των ενδεχόμενων κινδύνων και τη στρατηγική της προσαρμοστικότητας (resilience), δηλαδή το σύνολο των ευέλικτων δράσεων διαχείρισης των κινδύνων από τη στιγμή της εμφάνισής τους.

Σε κάθε περίπτωση, η διαχείριση κρίσης είναι μία διαδικασία επίλυσης προβλήματος, όπου στις περισσότερες περιπτώσεις πρόκειται για ασαφώς προσδιορισμένο πρόβλημα. Παρουσιάζεται, δηλαδή, –σε αντίθεση με τα σαφώς προσδιορισμένα προβλήματα– μεγαλύτερη δυσκολία στην ανακάλυψη όλων των πιθανών λύσεων και στη δημιουργία σχεδίου δράσης. Αυτό προϋποθέτει όχι μόνο την ορθολογική διαχείριση του προβλήματος–κρίσης, αλλά και τη σύνδεσή του με διεργασίες ανακάλυψης, πρόβλεψης, βελτίωσης και προσαρμογής νέων γνώσεων, δηλαδή δεξιότητες της δημιουργικής σκέψης. Ακολουθείται, συνεπώς, μια δυναμική και συνεχής διεργασία, η οποία διαγράφει τον «κύκλο της λύσης προβλημάτων» (Sternberg, 2007: 485) και μπορεί να μεταποιηθεί σε κύκλο διαχείρισης κρίσεων.

### Περιβαλλοντική διαχείριση και Αειφόρος Ανάπτυξη

Καθώς η μελέτη περίπτωσης αυτής της έρευνας είναι οι δασικές πυρκαγιές, κρίνεται σκόπιμο να αποσαφηνιστούν εννοιολογικά οι όροι που σχετίζονται με το δάσος και κατ' επέκταση με το περιβάλλον. Οι έννοιες περιβάλλον και διαχείριση έχουν δεχτεί πληθώρα ορισμών, συχνά αμφίσημων, με αποτέλεσμα ο εννοιολογικός συνδυασμός τους να επιδέχεται ποικίλες απόπειρες οριοθέτησης. Η περιβαλλοντική διαχείριση ορίζεται ως η «σκόπιμη δραστηριότητα, η οποία αποσκοπεί στη βελτίωση κάποιου περιβαλλοντικού πόρου, ο οποίος δέχεται επιδράσεις από τις ανθρώπινες δραστηριότητες» (Pahl-Wost κ.ά., 2004: 2), ή όπως την περιγράφουν οι Καρβούνης και Γεωργακέλλος (2003: 33) η διαδικασία ελαχιστοποίησης των περιβαλλοντικών επιπτώσεων ενός οργανισμού με τον έλεγχο των επιδράσεων των λειτουργιών που προξενούν δυσμενείς επιπτώσεις στο περιβάλλον». Επομένως, δεν είναι η διαχεί-

ριση του περιβάλλοντος *per se*, αλλά η διαχείριση της επίδρασης των ανθρώπινων δραστηριοτήτων στο περιβάλλον, η διαχείριση της αμφίδρομης σχέσης μεταξύ ανθρώπου και περιβάλλοντος (Jensen, 2002· Χοβαρδάς, 2008: 48).

Ειδικότερα για θέματα που άπτονται της οροθέτησης της «αειφορίας», η Φλογαϊτή (2006: 86) την ορίζει ως την ικανότητα μιας πρακτικής ή μιας κοινωνίας ή της φύσης να λειτουργεί στο διηνεκές και ότι «εμπεριέχει εξ ορισμού το περιβάλλον και δηλώνει την άρρηκτη σχέση του με τα θέματα της κοινωνίας, της οικονομίας και της ανάπτυξης». Ο Tietenberg (2002) προτείνει τις ακόλουθες επισημάνσεις για την αειφορία: α) αειφορία με την έννοια της μη μειούμενης ευημερίας, δηλαδή της εξασφάλισης των ιδίων συνθηκών και για τις μέλλουσες γενιές, β) αειφορία με την έννοια της μη μειούμενης αξίας του φυσικού κεφαλαίου, δηλαδή της διατήρησης των φυσικών πόρων και αποθεμάτων και γ) αειφορία με την έννοια της μη μειούμενης ροής υπηρεσιών και αγαθών που αντλεί ο άνθρωπος από το περιβάλλον, δηλαδή διατήρηση της ροής των προνομίων στο ίδιο αμείωτο επίπεδο. Οι Azapagic, Emsley & Hamerton (2003: 2) ορίζουν την αειφόρο ανάπτυξη ως «το ισορροπημένο επίτευγμα της συνεχούς οικονομικής ανάπτυξης, της βελτιωμένης κοινωνικής δικαιοσύνης και της διατηρημένης ποιότητας του περιβάλλοντος. Οι Λιαράκου & Φλογαϊτή (2009), εισάγουν μία ακόμη ουσιώδη σχετιζόμενη έννοια, αυτή της συνεργασίας των φορέων και διασαφηνίζουν ότι η αειφόρος ανάπτυξη επιβάλλει την αενάως επιτευχθείσα συναίνεση των διαφορετικών εμπλεκόμενων ομάδων, καθώς η συναίνεση δεν είναι στατική και μόνιμη.

Η έννοια της αειφορίας συνδέεται στενά με τη φέρουσα ικανότητα, όπως διαφάνηκε και παραπάνω, η οποία θεωρείται έννοια κλειδί από τους Mathieson & Wall (1982), οι οποίοι την ορίζουν ως τον μέγιστο αριθμό ανθρώπων που μπορούν να χρησιμοποιούν μία περιοχή χωρίς να επιβάλλουν μία μη αποδεκτή αλλαγή στο φυσικό περιβάλλον. Οι Σπιλάνης & Βαγιάννη (2008) ορίζουν τη φέρουσα ικανότητα ως τον αριθμό ανθρώπων οι οποίοι μπορούν να διαμένουν σε έναν γεωγραφικό χώρο χωρίς να δημιουργούν αρνητικές επιπτώσεις στην κοινωνική και πολιτιστική ισορροπία. Γίνεται εμφανές, λοιπόν, ότι η επίτευξη της αειφόρου ανάπτυξης επιβάλλει την ολοκληρωμένη διαχείριση και την υιοθέτηση της αρχής της φέρουσας ικανότητας των συστημάτων. Επομένως, η αειφόρος ανάπτυξη επιβάλλεται να αποτελέσει το πλαίσιο οριοθέτησης όλων των πολιτικών και οικονομικών αποφάσεων και δράσεων, ενώ σε διαφορετική περίπτωση η συνεχής επιδείνωση του φυσικού περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων θα είναι αναπόφευκτη. Όπως το θέτουν οι Xanthakou & Kaila (2011) «η ανθρωπότητα πρέπει να διδάσκεται και να εμπνέεται από τη φύση, να συμπορεύεται με αυτήν και να προβλέπει τις επιπτώσεις των δραστηριοτήτων της στο περιβάλλον».

### Η διάσταση της αειφορίας / βιωσιμότητας

Ο όρος της αειφορίας εναλλάσσεται συχνά στη βιβλιογραφία με τον όρο βιωσιμότητα (*sustainability*), ο οποίος επίσης έχει συνδεθεί με μία πληθώρα προτεινόμενων ορισμών. Κατά τον Gilman (Context Institute) βιωσιμότητα είναι η ικανότητα ενός οικοσυστήματος ή άλλου ενεργού συστήματος να συνεχίσει να λειτουργεί απεριόριστα στο μέλλον, χωρίς να υποχρεώνεται σε παρακμή από εξάντληση φυσικών πό-

ρων (Gilman στους Καρβούνη & Γεωργακέλλο, 2003: 214). Η βιωσιμότητα διέπεται, σύμφωνα με τους Καρβούνη & Γεωργακέλλο (όπ.π) από τρεις βασικές αρχές: α) το περιβάλλον δεν είναι ανεξάντλητος πόρος και ως εκ τούτου σχετίζεται άρρηκτα με την οικονομία, β) είναι βασικό να επιτευχθεί ισότητα μεταξύ ανεπτυγμένων και αναπτυσσόμενων κρατών, ως εκ τούτου πρέπει να επιλυθεί το πρόβλημα της φτώχειας, γ) κάθε μονάδα (άτομο, οργανισμός ή κράτος) πρέπει να θέτει μακροπρόθεσμους στόχους και όχι να προβαίνει σε λήψη αποφάσεων βάσει των βραχυπρόθεσμων οφελών (βλ. και Van den Bergh, 2001).

Οι Dovers & Norton (1994), επιχειρώντας την αποσαφήνιση συναφών όρων, διακρίνουν τη βιωσιμότητα από την αιφόρο ανάπτυξη επιχειρώντας τις εξής εννοιολογικές οριοθετήσεις: η βιωσιμότητα είναι η ικανότητα ενός φυσικού, ανθρώπινου ή μεικτού συστήματος να υφίσταται ή να προσαρμόζεται στις αλλαγές (εσωτερικές και εξωτερικές), ενώ αιφόρος ανάπτυξη είναι η σκόπιμη αλλαγή ή και η βελτίωση η οποία εγγυάται ή ενδυναμώνει το χαρακτηριστικό της βιωσιμότητας στα συστήματα.

Ως στόχοι της βιώσιμης (ή αιφόρου) ανάπτυξης προτείνονται οι εξής: η διατήρηση και, ει δυνατόν, η αύξηση των πόρων, ο επαναπροσανατολισμός της τεχνολογίας σε περιβαλλοντικά φίλα κείμενους στόχους, η συνύπαρξη οικολογικών και οικονομικών επιδιώξεων στο πλαίσιο λήψης αποφάσεων, η αντιμετώπιση της φτώχειας, ο επανορισμός της προόδου και ανάπτυξης (Καρβούνης & Γεωργακέλλος, 2003: 218). Για να επιτευχθούν οι προαναφερθέντες στόχοι, προτείνονται αρχές οι οποίες πρέπει να εφαρμόζονται, όπως α) η ανάμειξη του κοινού, η συμμετοχικότητα και εξασφάλιση της δημοκρατικότητας των διαδικασιών, β) η ενθάρρυνση της δράσης και της έμπρακτης επίδειξης περιβαλλοντικής συνείδησης, γ) ο σαφής καθορισμός και διάδοση των οικολογικών στόχων, δ) η σύμπλευση πολιτικής και οικολογικής δράσης, ε) η κατανόηση κάθε προβλήματος με ολιστικό τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πτυχές (κοινωνικές, πολιτιστικές, οικονομικές, περιβαλλοντικές, πολιτικές), και όχι με μεμονωμένη εστίαση από διαφορετικές ομάδες συμφερόντων και στ) η ανάδειξη των οικολογικών προβλημάτων μέσω της στράτευσης όλων των διαθέσιμων πεδίων και εργαλείων, δηλαδή μέσω μίας ολιστικής, καθολικής θεώρησης.

Ενδιαφέρον έχουν οι οδηγίες<sup>3</sup> της ΕΕ με τίτλο «Θεματική στρατηγική για το Αστικό Περιβάλλον», οι οποίες συντάχθηκαν με στόχο «να συνδράμουν τις δημοτικές αρχές στη θέσπιση συστημάτων ολοκληρωμένης περιβαλλοντικής διαχείρισης για τη βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων, καλύπτοντας ένα ευρύ φάσμα ζητημάτων». Η ευρωπαϊκή στρατηγική για την αιφόρο ανάπτυξη επιδιώκει την ενίσχυση των πρωτοβουλιών των τοπικών κοινοτήτων, ώστε να μεγιστοποιείται η αντιμετώπιση των προβλημάτων που ενσκήπτουν στις αστικές περιοχές. Επίσης, διατυπώνει συνεχώς συστάσεις και καταγράφει τις βέλτιστες πρακτικές με σκοπό τη δημιουργία μίας Χάρτας λειτουργικών στρατηγικών ολοκληρωμένης ανάπτυξης τόσο για τις αστικές, όσο και για τις φυσικές περιοχές.

<sup>3</sup> Οι οδηγίες αυτές δεν είναι, κατά δήλωση της συντακτικής ομάδας, κανονιστικού χαρακτήρα, αλλά επιδιώκουν να καταγράψουν τις βέλτιστες πρακτικές διαφορετικών κρατών στην περιβαλλοντική διαχείριση και ιδίως στο φάσμα της ευρωπαϊκής απόφασης 1411/2001/ΕΚ2.

## Εθνική στρατηγική για την αειφόρο ανάπτυξη

Η εθνική στρατηγική για την αειφόρο ανάπτυξη είναι βασισμένη στο γνωστό τρίπτυχο της αειφορίας, δηλαδή στην οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική διάσταση. Η οικονομική παράμετρος επιδεικνύει έμφαση στην προώθηση της επιχειρηματικότητας και της ανταγωνιστικότητας, όπως επίσης, στη λελογισμένη χρήση των φυσικών και ανθρωπογενών πόρων με σκοπό την επίτευξη της διατήρησής τους. Η κοινωνική παράμετρος εστιάζει στην μάχη κατά της ανεργίας, στην ανάπτυξη της κοινωνικής δικαιοσύνης, την ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών στις πολιτικές αποφάσεις. Η περιβαλλοντική παράμετρος έχει ως αντικείμενο την προστασία των φυσικών αποθεμάτων της χώρας και τον έλεγχο του αποτυπώματος που αφήνει η ανθρώπινη δράση<sup>4</sup>.

Η εθνική στρατηγική στηρίζεται σε τρία αξιώματα: α) την αρχή της πρόληψης, β) την αρχή της ισότητας και συνευθύνης και γ) την αρχή «ο ρυπαίνων πληρώνει». Η αρχή της πρόληψης οδηγεί στην ανάλυση των υπαρχόντων δεδομένων με στόχο την πρόβλεψη της μελλοντικής συμπεριφοράς και κατάστασης των φυσικών πόρων και τις διορθωτικές επεμβάσεις που απαιτούνται για την τροποποίηση του προβλεπόμενου μέλλοντος. Η αρχή της ισότητας και συνευθύνης λαμβάνει υπόψη ότι κάθε πολίτης, φορέας, οργανισμός κ.λπ. πρέπει να συμμετέχει στο βαθμό των δυνατοτήτων του και της ευθύνης του στη δημιουργία του προβλήματος. Τέλος, η αρχή «ο ρυπαίνων πληρώνει» προβλέπει τις κυρώσεις για όσους ρυπαίνουν με στόχο τόσο την αποτρεπτική δράση, όσο και τη διορθωτική<sup>5</sup>.

Οι στόχοι της εθνικής στρατηγικής για την αειφόρο ανάπτυξη μπορούν να συγκεντρωθούν συνοπτικά (α) στην αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής, (β) τη μείωση των περιβαλλοντικών ρύπων, (γ) τη διαχείριση των αποβλήτων, (δ) την πρόληψη της ερημοποίησης, (ε) την προστασία της βιοποικιλότητας και (στ) τη διαχείριση των υδάτινων πόρων<sup>6</sup>. Σε αυτό το σημείο, αξίζει να αναφερθεί κάποιος στη σύγκριση των δύο επικρατουσών, αλλά αλληλοσυγκρουόμενων εθνικών στρατηγικών: στην πρώτη που υποβάλει την ανάπτυξη σε οικονομική οπτική και στη δεύτερη που υποβάλει την ανάπτυξη σε περιβαλλοντική οπτική.

Παρόλους αυτούς τους θεωρητικούς στόχους, όπως εύστοχα υπενθυμίζει η Παπαδημητρίου (2006: 283) «το πρόβλημα για το περιβάλλον (εν. στην Ελλάδα) είναι ότι η προστασία του ουδέποτε απετέλεσε βασική προτεραιότητα». Ακόμη και για την ΕΕ, η προστασία του περιβάλλοντος αφενός εντάχθηκε στο χάρτη του ευρωπαϊκού προβληματισμού πολύ όψιμα, αφετέρου, έστω και ενταγμένο ως προβληματισμός, το περιβάλλον πάντοτε επισκιάζεται και παραγκωνίζεται από τις οικονομικές επιδιώξεις. Αυτή η πραγματικότητα έχει απόλυτη εφαρμογή και στην Ελλάδα. Η ίδια ερευνητριά (όπ.π.: 284) αποδίδει τις αιτίες αυτού του φαινομένου τόσο στους περιβαλλο-

<sup>4</sup> βλ. σχετική διαδικτυακή πύλη για την Ευρωπαϊκή περιβαλλοντική νομοθεσία: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/environment/sustainable\\_development/index\\_el.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/environment/sustainable_development/index_el.htm). Γενικά για την Ευρωπαϊκή στρατηγική όπως καταγράφηκε στην Ατζέντα της Λισσαβόνας: Aristovnik, A., & Pungartnik, A., 2009.

<sup>5</sup> Αρχή «ο ρυπαίνων πληρώνει»: Άρθρο 174 (130r(2) του Ευρωπαϊκού Συμφώνου. Ευρωκοινοβούλιο: [http://www.europarl.eu.int/factsheets/4\\_9\\_1\\_en.htm](http://www.europarl.eu.int/factsheets/4_9_1_en.htm)

<sup>6</sup> Βλ. Διαδικτυακή Πηγή: <http://www.minenv.gr/4/41/g4110/00/ethniki.stratigiki.biosimi.anaptixi.pdf>

ντικούς νόμους, οι οποίοι δεν καλύπτουν επαρκώς ολόκληρο το περιπτωσιολογικό φάσμα, όσο και στην απροθυμία και έλλειψη ετοιμότητας του διοικητικού μηχανισμού να στραφεί προς το περιβάλλον. Μία ακόμη αιτία που παρατηρείται σύμφωνα με την Παπαδημητρίου είναι η έλλειψη συντονισμού μεταξύ φορέων, αλλά και μεταξύ κεντρικής εξουσίας και ΟΤΑ. Ήδη από το 1986, ο Ν. 1650 προβλέπει την κατά τόπους εφαρμογή της περιβαλλοντικής πολιτικής από τους ΟΤΑ και τις Νομαρχίες.

Η Παπαδημητρίου (όπ.π.: 286) αποδίδει τις αιτίες αυτής της κακοδιαχείρισης ως εξής: (α) ανάδειξη της οικονομίας σε αυτοσκοπό, (β) «νομιμοποίηση» των περιβαλλοντικών παραβιάσεων στη συνείδηση των πολιτών και άρα εμπέδωση αρνητικής νοοτροπίας, (γ) επικράτηση στρατηγικών (για τη βιομηχανία, την οικιστική, τον τουρισμό την αγροτική πολιτική κ.ο.κ) οι οποίες δε λαμβάνουν υπόψη και δε συναποτιμούν την περιβαλλοντική διάσταση και (δ) απουσία διοικητικών δομών και κυρίως, πλημμελής εφαρμογή της περιβαλλοντικής ισχύουσας νομοθεσίας.

### **Ρόλος εκπαίδευσης στην προστασία του περιβάλλοντος και την αειφορική διαχείριση**

Σύμφωνα με τον Orr (1992) η οικολογική κρίση αποτελεί κρίση της ίδιας της εκπαίδευσης. Στο ίδιο πλαίσιο η Τσαμπούκου-Σκαναβή (2004) επισημαίνει ότι η προστασία και η βελτίωση του περιβάλλοντος από τις σύγχρονες, αλλά και μελλοντικές γενιές έχει αναδειχθεί ως ένας επιβεβλημένος εκπαιδευτικός στόχος, τονίζοντας έτσι τη σχέση εκπαίδευσης και περιβάλλοντος. Η εκπαίδευση καλείται να αναλάβει το ρυθμιστικό ρόλο της διαμόρφωσης περιβαλλοντικής συνείδησης στους πολίτες και της δημιουργίας περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένων πολιτών. Αναφερόμενοι σχετικά οι Hungerford & Volk (1990), ορίζουν ως περιβαλλοντικά υπεύθυνο πολίτη εκείνον που κατανοεί τις λειτουργίες του περιβάλλοντος, επιδεικνύει ευαισθησία για τα περιβαλλοντικά θέματα και, κυρίως, συμμετέχει ενεργητικά στην επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν.

Σύμφωνα με τη Δημητρίου (2005· 2009) η περιβαλλοντική εκπαίδευση θα πρέπει: α) να είναι σε θέση για ολιστική θέαση του περιβάλλοντος, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πτυχές: φυσικό, ανθρωπογενές, τεχνολογικό και κοινωνικό (οικονομικό, πολιτικό, ιστορικό-πολιτισμικό, ηθικό, αισθητικό), β) να αποτελεί συνεχή και δια βίου διαδικασία, που θα ξεκινά από την προσχολική ηλικία και θα επεκτείνεται σε όλα τα στάδια της σχολικής και εξωσχολικής εκπαίδευσης, γ) να υιοθετεί μια διεπιστημονική προσέγγιση, και αξιοποιώντας τη διαθεματικότητα να καθιστά δυνατή μια ολιστική προσέγγιση, δ) να ανατέμνει τα περιβαλλοντικά θέματα βάσει της τοπικής, εθνικής, περιφερειακής και διεθνούς πτυχής τους, ώστε οι μαθητές να αποκτήσουν περιβαλλοντική παγκόσμια συνείδηση, ε) να επικεντρώνεται στις τρέχουσες και μελλοντικές καταστάσεις του περιβάλλοντος, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη την ιστορική τους διάσταση, στ) να μελετά συστηματικά τις περιβαλλοντικές πλευρές των σχεδίων ανάπτυξης και οικονομικής μεγέθυνσης, ζ) να διευκολύνει τη συμμετοχή των διδασκόμενων στον προγραμματισμό των μαθησιακών τους εμπειριών και να τους δίνει τη δυνατότητα να λαμβάνουν αποφάσεις και να αποδέχονται τις συνέπειές τους, η) να βοηθά τους διδασκόμενους να ανακαλύπτουν τις πραγματικές αιτίες των περιβαλλοντικών προβλημάτων αξιοποιώντας την κριτική και δημιουργική τους σκέψη.

## Μεθοδολογία έρευνας

Για το δείγμα της έρευνας επιλέχθηκαν στελέχη δημόσιας διοίκησης και οι συνεργάτες τους, και συγκεκριμένα δήμαρχοι και αντιδήμαρχοι από τέσσερις διαφορετικές περιφέρειες της επικράτειας, δύο νησιωτικές και δύο ηπειρωτικές. Όλοι οι μετέχοντες στην έρευνα ήταν τη στιγμή της συνέντευξης εν ενεργεία δημοτικές και περιφερειακές αρχές. Το συνολικό δείγμα ανέρχεται στις εξήντα συνεντεύξεις, από τις οποίες οι 58 τελικά λήφθηκαν υπόψη για τη στατιστική έρευνα και επεξεργασία, καθώς οι δύο δεν κρίθηκαν επαρκείς ως προς το περιεχόμενο. Το μέσο συλλογής δεδομένων ήταν η ημιδομημένη συνέντευξη.

Στον Πίνακα 3 παρουσιάζεται η αναλυτική κατανομή των απαντώντων σε δύο άξονες: αφενός σε στελέχη και σε συνεργάτες και αφετέρου σε υπαγόμενους στην Νησιωτική ή στην Ηπειρωτική Ελλάδα. Έτσι, προκύπτουν τέσσερις σχετικές κατηγορίες από τη διασταύρωση των ανωτέρω κατηγοριών (στέλεχος νησιωτικής Ελλάδας, στέλεχος Ηπειρωτικής Ελλάδας, συνεργάτης νησιωτικής Ελλάδας και συνεργάτης Ηπειρωτικής Ελλάδας).

Πίνακας 3.

Κατανομή των υποκειμένων του δείγματος, με βάση την ιδιότητά τους αλλά και με βάση το είδος της περιοχής στην οποία δραστηριοποιούνται

| ΙΔΙΟΤΗΤΑ   | ΠΕΡΙΟΧΗ             |      |                      |      |        |            |
|------------|---------------------|------|----------------------|------|--------|------------|
|            | Νησιωτική<br>Ελλάδα |      | Ηπειρωτική<br>Ελλάδα |      | Σύνολο |            |
|            | n                   | %    | n                    | %    | n      | Σύνολο     |
| ΣΤΕΛΕΧΟΣ   | 27                  | 77,1 | 8                    | 22,9 | 35     | 100 (61,4) |
| ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ | 15                  | 68,2 | 7                    | 31,8 | 22     | 100 (38,6) |
| ΣΥΝΟΛΟ     | 42                  | 73,7 | 15                   | 26,3 | 57     | 100        |

Αφού δημιουργήθηκαν οι κατηγορίες των απαντήσεων και ολοκληρώθηκε η κωδικοποίησή τους σε μεταβλητές, ακολούθησε η ανάλυση των δεδομένων με μεθόδους Περιγραφικής Στατιστικής για την παρουσίαση των κατανομών των μεταβλητών με συγκριτικούς πίνακες συχνοτήτων και ποσοστών και διαγραμματικές απεικονίσεις (Robson, 2002). Στη συγκριτική μελέτη των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε το T-test, προκειμένου να διαπιστωθεί αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p < 0,05$ ). Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS v.17.

Οι ερευνητικές μεταβλητές, ανάλογα με την κλίμακα μέτρησής τους, δηλαδή το είδος των τιμών που λαμβάνουν, ταξινομήθηκαν όλες στην κατηγορία των ονοματικών μεταβλητών, ενώ συνυφασμένες με τα διερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν κατανεμήθηκαν σε ανεξάρτητες και εξαρτημένες. Ως ανεξάρτητες μεταβλητές θεωρήθηκαν: α) η ιδιότητα των υποκειμένων της έρευνας, με κατηγορίες «στέλεχος» και «συνεργάτης στελέχους» και β) περιοχή δραστηριοποίησης των υποκειμένων, με κατηγορίες «ηπειρωτική» και «νησιωτική». Όλες οι υπόλοιπες μεταβλητές, οι οποίες προέκυψαν από την ανάλυση περιεχομένου των απαντήσεων των υποκειμένων θεωρήθηκαν ως εξαρτημένες.

Σε επίπεδο Επαγωγικής Στατιστικής, προκειμένου να ελεγχθεί η ύπαρξη συνάφειας ανάμεσα σε μια ανεξάρτητη μεταβλητή (π.χ. ιδιότητα) και μια εξαρτημένη μεταβλητή (π.χ. ύπαρξη υπηρεσίας σχεδιασμού και αντιμετώπισης έκτακτων γεγονότων), εφαρμόστηκε το στατιστικό κριτήριο  $\chi^2$  (chi square). Στις περιπτώσεις όπου διαπιστώθηκε ότι τα δεδομένα της έρευνας δεν πληρούσαν τις προϋποθέσεις εφαρμογής του κριτηρίου  $\chi^2$ , εφαρμόστηκε το πιθανολογικό εναλλακτικό κριτήριο Fisher's Exact Test.

### Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η ανίχνευση στάσεων και γνώσεων των στελεχών δημόσιας διοίκησης κατά τη διαχείριση κρίσεων και συγκεκριμένα των δασικών πυρκαγιών. Για τη διερεύνηση των στάσεων και των γνώσεων των στελεχών σχετικά με το πρόβλημα και με τον σχεδιασμό στρατηγικών διαχείρισης σε επίπεδα πρόληψης, αντιμετώπισης και αποκατάστασης τέθηκαν οι παρακάτω στόχοι:

1. Να εξεταστεί η στάση των στελεχών απέναντι σε στρατηγικές σχεδιασμού πρόληψης, αντιμετώπισης και αποκατάστασης σχετικά με τις δασικές πυρκαγιές.
2. Να διερευνηθεί η συμβολή ειδικά εκπαιδευμένης ομάδας κατά τη διαχείριση του προβλήματος.
3. Να εξεταστεί το γνωστικό υπόβαθρο των στελεχών των ΟΤΑ σχετικά με τις αιτίες πρόκλησης των δασικών πυρκαγιών.
4. Να μελετηθεί ο βαθμός εφαρμοσιμότητας μέτρων, μέσων και τεχνογνωσίας που διαθέτει η ηγεσία τοπικής αυτοδιοίκησης για την αντιμετώπιση του προβλήματος.
5. Να διερευνηθεί κατά πόσο το πρόβλημα αντιμετωπίζεται συστηματικά και ολιστικά.
6. Να εξεταστεί ο ρόλος του αυτοσχεδιασμού, της προχειρότητας και απροσπαματικότητας που μπορεί να συντελούνται κατά την αντιμετώπιση των κρίσεων και έκτακτων γεγονότων και ιδιαίτερα των δασικών πυρκαγιών.

### Διερευνητικά ερωτήματα

Τα ευρήματα της έρευνας εξετάστηκαν με βάση: α) την ιδιότητα των υποκειμένων (στέλεχος ή συνεργάτης στελέχους) και β) την περιοχή δραστηριοποίησης (ηπειρωτική ή νησιωτική).

Πιο αναλυτικά, τέθηκαν τα παρακάτω γενικά διερευνητικά ερωτήματα:

- 1) Διαφοροποιείται η στάση των υποκειμένων της έρευνας με βάση την ιδιότητα τους ή την περιοχή που δραστηριοποιούνται;
- 2) απέναντι σε στρατηγικές σχεδιασμού πρόληψης, αντιμετώπισης και αποκατάστασης σχετικά με τις δασικές πυρκαγιές;
- 3) ο βαθμός συμβολής ειδικά εκπαιδευμένης ομάδας κατά τη διαχείριση του προβλήματος, το γνωστικό υπόβαθρο των υποκειμένων της έρευνας σχετικά με τις αιτίες πρόκλησης των δασικών πυρκαγιών, ο βαθμός εφαρμοσιμότητας μέτρων, μέσων και τεχνογνωσίας που διαθέτει η ηγεσία τοπικής αυτοδιοίκησης για την αντιμετώπιση του προβλήματος;

- 4) η θέση τους για το αν το πρόβλημα αντιμετωπίζεται συστηματικά και ολιστικά;
- 5) οι απόψεις αναφορικά με το ρόλο του αυτοσχεδιασμού, της προχειρότητας και αποσπασματικότητας που μπορεί να συντελούνται κατά την αντιμετώπιση των κρίσεων και έκτακτων γεγονότων και ιδιαίτερα των δασικών πυρκαγιών;

Η έρευνα επιχείρησε να καταγράψει, μέσω του μεθοδολογικού εργαλείου της ημι-δομημένης συνέντευξης, τις απόψεις του δείγματος απέναντι σε μία ευρεία θεματική πεδίων που σχετίζονται με την άσκηση δημόσιας εξουσίας κατά τη διαχείριση κρίσεων, ειδικά για την περίπτωση των δασικών πυρκαγιών. Ο πρώτος άξονας της έρευνας είναι η αποτίμηση (κατά την άποψη και εμπειρία του δείγματος) σχετικά με τον κρατικό θεσμό της πολιτικής προστασίας. Η καταγραφή των απόψεων και εμπειριών του δείγματος σχετικά με αυτόν το θεσμό αφορά την αντίληψή τους για το ρόλο και σκοπό της υπηρεσίας, για την ποσοτική και ποιοτική επάρκεια στελέχωσής της, για το φάσμα των κρίσεων το οποίο καλείται να διαχειριστεί (η υπηρεσία πολ. Προστασίας), για το βαθμό αποτελεσματικότητάς της, τις αδυναμίες και περιορισμούς της και τις προτάσεις του δείγματος για βελτίωσή της. Επομένως, ο πρώτος άξονας εστιάζει στην κρατική υπηρεσία διαχείρισης κρίσεων και στη σχέση της με τις αιρετές αρχές της Ελλάδας.

Ο δεύτερος άξονας της έρευνας επιχειρεί να μελετήσει την προσωπική ετοιμότητα των αιρετών αρχών της Ελλάδας να διαχειριστούν μία κρίση, τα γνωστικά και ψυχολογικά τους εργαλεία και κυριότατα την ενάσκηση δημιουργικής σκέψης, τους ανθρώπινους και τεχνολογικούς πόρους, τον –κατά την κρίση τους– βαθμό ετοιμότητάς τους να διαχειρίζονται μία κρίση. Επομένως, ο δεύτερος άξονας εστιάζει στις δεξιότητες που διαθέτουν οι δημοτικές αρχές, προκειμένου να διαχειρίζονται τις κρίσεις που ενσκήπτουν στη σφαίρα αρμοδιότητάς τους.

Ο τρίτος άξονας μελετά τη σχέση της συνεργασίας μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων στην Ελλάδα, στη διοικητική διάρθρωση των σχετιζόμενων υπηρεσιών, το βαθμό εξωστρέφειάς τους, την καταλληλότητα του πρωτοκόλλου δια-υπηρεσιακής συνεργασίας και συν-επίλυσης κρίσεων.

Ο τέταρτος άξονας μελετά τη διάσταση της περίπτωσης μελέτης, δηλαδή των δασικών πυρκαγιών και καταγράφει τις απόψεις του δείγματος για τις αιτίες και τις συνέπειες των δασικών πυρκαγιών, την πιθανή συνευθύνη της πολιτείας για το φαινόμενο, το ρόλο του εξω-πολιτειακού θεσμού των εθελοντών, το νομοθετικό πλαίσιο που τις αφορά, τις δράσεις πρόληψης, αποκατάστασης και προστασίας πυροπλήκτων. Επομένως, μέσω αυτού του άξονα, επιχειρείται η απτή περιγραφή των στάσεων και μεθόδων της κρατικής ηγεσίας και μηχανισμού για τη διαχείριση μίας συχνά ενσκήπτουσας κρίσης στην Ελλάδα.

## Αποτελέσματα – Συζήτηση

### Υπηρεσία πολιτικής προστασίας και σχέση με αιρετές αρχές

Σε ότι αφορά την αντιμετώπιση μίας δασικής πυρκαγιάς, οι απαντώντες εκτιμούν ότι η υπηρεσία πολιτικής προστασίας της περιοχής τους είναι ικανοποιητική. Όσο για τη σύνθεση της υπηρεσίας σχεδιασμού και αντιμετώπισης τους προβλήματος προκύπτει ότι η υπηρεσία αυτή σε πολύ μικρό ποσοστό αποτελείται από μόνιμο

εξειδικευμένο προσωπικό. Κυρίως, αποτελείται από προσωπικό γραμματείας και εξωτερικούς συνεργάτες.

Στο ερώτημα που ακολουθεί, το οποίο αφορά στο κατά πόσο το ισχύον σύστημα πολιτικής προστασίας καλύπτει αποτελεσματικά τις στρατηγικές πρόληψης, οι απαντώντες διατυπώνουν μία ικανοποίηση για την ύπαρξη του θεσμού, συγχρόνως με την επιθυμία βελτίωσης και ωρίμανσής του. Διατυπώνουν την ανάγκη δέσμευσης περισσότερων κονδυλίων, προκειμένου η πολιτική προστασία να αντεπεξέλθει στους στόχους της. Συγκεκριμένα, οι ενστάσεις εντοπίζονται σε θέματα χρημάτων, πόρων, επιμόρφωσης, συνεργασίας.

Ο συνδυασμός της εμπειρίας του παρελθόντος και της σύγχρονης τεχνολογίας μπορεί να προσεγγίσει το πρόβλημα ολιστικά και πιο αποτελεσματικά. Για να συμβεί όμως αυτό, τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να μην περιορίζονται μόνο στους πόρους, τις γνώσεις και τα δεδομένα που τους παρέχει η πολιτεία και η υπηρεσία πολιτικής προστασίας, αλλά να μεταποιοούν τα διαθέσιμα μέσα σε αποτελεσματικό έργο – προϊόν που θα ικανοποιεί τις ανάγκες και την ιδιαιτερότητα μίας συγκεκριμένης περιοχής (Stamm, 2008).

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο θεσμός της πολιτικής προστασίας είναι ακόμη σχετικά νεοσύστατος (ΦΕΚ ίδρυσης με τον Ν. 3013/2002) και κατά κοινή ομολογία ένας θεσμός θετικός, με πολλές δυνατότητες. Εντάσσεται στο ευρωπαϊκό κεκτημένο, επανδρώνεται από ειδικευμένο προσωπικό, συνδιαλέγεται ικανοποιητικά με την επιστημονική κοινότητα. Παρόλα αυτά, η καλή του λειτουργία δεν εξαντλείται στις προθέσεις και στην καλή δομή, αλλά προϋποθέτει πόρους. Και η χρηματοδότησή του αποδεικνύεται, μέχρι τώρα, ανεπαρκής.

#### Προσωπικό επίπεδο ετοιμότητας στελεχών δημόσιας διοίκησης

Σημαντική για τη διαχείριση της κρίσης, εκτός από το ολιστικό πλαίσιο σχεδιασμού, είναι και η προσωπική ετοιμότητα του ηγέτη-διαχειριστή κρίσης (Useem, Cook & Sutton, 2005· van Wart, 2007· Bekkers, Edelenbos & Steijn, 2011).

Οι απαντώντες σε μεγάλο βαθμό εξαρτούν την εμπιστοσύνη τους στους ικανούς και επιστημονικά καταρτισμένους συνεργάτες τους, στην προηγούμενή τους εμπειρία, στην πολύτιμη αρωγή της τεχνολογίας στο πεδίο της πυρόσβεσης, στην εμπιστοσύνη τους στο άρτια καταρτισμένο και παραδοσιακά γενναίο σώμα των πυροσβεστών, αλλά και στους πολύτιμους εθελοντές. Όμως, η αισιοδοξία τους περιορίζεται από το γεγονός ότι το ίδιο το φαινόμενο των δασικών πυρκαγιών είναι απρόβλεπτο και εξαιρετικά σύνθετο, οι πιστώσεις για την δασοπροστασία βαίνουν μειούμενες με αποτέλεσμα τις σημαντικές ελλείψεις σε εξοπλισμό και ανθρώπινη στελέχωση, η παγκόσμια αύξηση της θερμοκρασίας καθιστά τις κλιματολογικές τοπικές συνθήκες όλο και πιο ευνοϊκές για την εκδήλωση πυρκαγιάς, αλλά και το νομοθετικό πλαίσιο σχετικά με τη δασοπροστασία παρουσιάζει προβλήματα.

#### Ενάσκηση δημιουργικής σκέψης από τα στελέχη δημόσιας διοίκησης

Στο αμέσως επόμενο ερώτημα, το σχετικό με το πού στηρίζονται τα στελέχη για την αντιμετώπιση των δασικών πυρκαγιών στην εμπειρία, τη διαίσθηση ή σε κάτι

άλλο, τα άτομα του δείγματος αντλούν περισσότερο από την εμπειρία και λιγότερο από τη διαίσθηση η οποία «μπορεί να παραπλανήσει» (Dotlich & Cairo, 2002).

Παρατηρείται ότι κανένας δεν τόνισε την ευεργετική συμβολή πολλαπλών παραγόντων –της εμπειρίας, της διαίσθησης, της τεχνολογίας, των συνεργατών– για την ολιστική προσέγγιση του προβλήματος. Αντίθετα, υπάρχουν κάποιες μεμονωμένες απαντήσεις της μορφής «στηρίζομαι στην εφαρμογή της ισχύουσας νομοθεσίας και των προβλεπόμενων διατάξεων». Από τα δεδομένα προκύπτει ότι κατά την κρίση τους, η πλέον ουσιαστική παράμετρος, προκειμένου να βελτιωθεί ο τρόπος αντιμετώπισης των πυρκαγιών και προστασίας των δασών, είναι η αναθεώρηση του νομικού πλαισίου. Για τους ερωτηθέντες, ο ρόλος της πολιτείας κρίνεται πολύ σημαντικός για την παροχή πόρων και νόμων που θα προστατεύουν το δάσος. Οι ίδιοι προτιμούν να είναι προσαρμοστές αυτών των παροχών, παρά καινοτόμοι, λαμβάνοντας δηλαδή πρωτοβουλίες και σχεδιάζοντας δράσεις ευφάνταστες και τολμηρές για την πρόληψη και αντιμετώπιση του προβλήματος. Τέτοιες συμπεριφορές απέχουν από τα χαρακτηριστικά του δημιουργικού ατόμου και του αποτελεσματικού ηγέτη, ο οποίος προσεγγίζει τα προβλήματα ολιστικά και ανακαλύπτει καινοτόμες λύσεις (Puccio et al., 2007). Αυτή η θέση χαρακτηρίζει το πρόβλημα δομής και λειτουργίας των ελληνικών δημόσιων υπηρεσιών και τον ελάχιστο βαθμό διεξόδου κριτικής και δημιουργικής σκέψης.

Πολύ μικρή είναι η ανταπόκριση των μελών του δείγματος σε ιδέες αλλαγής (εκτός από την αλλαγή και της διοικητικής κουλτούρας της νομοθεσίας). Αξίζει να σημειωθεί ότι ιδιαίτερα δημοφιλής είναι η επιθυμία αλλαγής της νοοτροπίας και η σύνδεση του πληθυσμού με τη φύση, με περισσότερο ποιοτικό τρόπο. Τονίζεται ο ρόλος της εκπαίδευσης – κατάρτισης που θα προάγει αξίες, συμπεριφορές και τρόπους ζωής περισσότερο βιώσιμους. Όμοια, τα στελέχη και οι συνεργάτες τους υποστηρίζουν έντονα την ενθάρρυνση του εθελοντισμού με τη σύσταση, οργάνωση, εκπαίδευση και συνεργασία εθελοντικών ομάδων. Ο συνδυασμός τυπικής και άτυπης εκπαίδευσης και η ίδρυση ενός πλαισίου συνεργασίας μεταξύ πολιτείας και συλλόγων εθελοντισμού θεωρείται επιθυμητή στρατηγική από την σκοπιά των ερωτηθέντων. Ωστόσο, κρίνουν ότι ενώ ο εθελοντισμός ενθαρρύνεται με τη συνεργασία των συλλόγων, δεν παρατηρείται το ίδιο από την πλευρά της πολιτείας.

#### Δια-υπηρεσιακή συνεργασία και ενδο-υπηρεσιακό πρωτόκολλο λειτουργίας

Οι απαντώντες κλήθηκαν να εντοπίσουν την πιθανή υπαιτιότητα της κρατικής μηχανής σε καταστροφικές δασικές πυρκαγιές, όπως π.χ. των πυρκαγιών του 2009 που άλωσαν τα αττικά δάση. Οι απαντώντες εκτιμούν σ' ένα υψηλό ποσοστό ότι βασική αιτία του προβλήματος είναι η έλλειψη συνεργασίας των φορέων, ο κακός συντονισμός. Είναι το θέμα της επικοινωνίας που επισημαίνεται εδώ, εφόσον μία οργανωτική – διοικητική δομή δεν είναι μόνο οι εγκαταστάσεις και τα μέσα, αλλά είναι κυρίως τα δίκτυα των ανθρώπων εντός τους, η ανάπτυξη συνεργασίας, η αίσθηση κοινού στόχου και συνυπευθυνότητας. Παρατηρείται εδώ μία δυσκολία της ηγεσίας (όλων των επιπέδων) να επαναπροσδιορίζει με ενεργητικό τρόπο τα προβλήματα και να βοηθά τους άλλους, δηλαδή την ομάδα να πληροφορηθεί, να συντονιστεί και να συνεργαστεί.

Ειδικότερα, εντοπίστηκε από την πλειοψηφία των απαντώντων ότι οι εμπλεκόμενες υπηρεσίες χωλαίνουν σημαντικά στο πρωτόκολλο της μεταξύ τους επικοινωνίας. Έτσι, οι κοινές δράσεις παρακωλύονται από τα αναχώματα των επικαλυπτόμενων αρμοδιοτήτων μεταξύ φορέων, της έλλειψης ασκήσεων συνεργασίας, των κωλυσιεργιών λόγω δυσλειτουργικής δια-υπηρεσιακής επικοινωνίας/συνεργασίας, των κενών στο γράμμα του νόμου.

#### Δασικές πυρκαγιές και διαχείριση

Σχετικά με τις αιτίες των δασικών πυρκαγιών, η έρευνα καταδεικνύει ότι υπάρχει ενσυνείδηση της πολυπλοκότητας του φαινομένου από αυτούς που καλούνται να το διαχειριστούν (Muzy et al., 2002). Το θλιβερό συμπέρασμα είναι ότι τα 4/5 του δείγματος δηλώνουν ως βασικότερη αιτία τον ίδιο τον άνθρωπο και μάλιστα τις σκόπιμες στοχευμένες και εγκληματικές ενέργειές του.

Συγκεκριμένα, στις αιτίες συχνά αναφέρονται η παράνομη οικοπεδοποίηση, το κίνητρο της παράνομης μετατροπής δασικών εκτάσεων σε βοσκοτόπια, ή σε αγροκαλλιέργειες, αλλά και το καθεστώς ατιμωρησίας σχετικά με τους εμπρησμούς, δηλαδή η χαλαρή στάση της πολιτείας όσον αφορά την απονομή ποινών οι οποίες θα μπορούσαν να δράσουν αποτρεπτικά για τους επίδοξους εμπρηστές. Λιγότερο ενοχοποιούνται οι «φυσικοί παράγοντες», οι οποίοι σχετίζονται με κλιματολογικά χαρακτηριστικά όπως δρουν συνδυαστικά με τη μορφολογία εδάφους, την τυπολογία βλαστήσεως, τη συμπεριφορά των τοπικών ανέμων. Στους φυσικούς παράγοντες εντάσσονται και οι κεραυνοί, οι ηλεκτρικοί σπινθήρες, η δημιουργία σπτίθας μέσω εγκαταλελειμμένων γυαλιών που λειτουργούν ως μεγεθυντικοί φακοί (Akpinar & Usul, 2010).

Επίσης, αναφέρεται ως βασική αιτία δασικών πυρκαγιών η κακή συνεργασία των φορέων, δηλαδή το γεγονός ότι δε γίνεται σωστός καταμερισμός αρμοδιοτήτων στους φορείς, με αποτέλεσμα να προκύπτουν συχνές παρανοήσεις, ακούσιες ολιγωρίες, επικαλύψεις καθηκόντων, κενά στη διεξαγωγή σχεδίων δράσης, ελλειμματικά πρωτόκολλα δια-υπηρεσιακής επικοινωνίας.

Μία ακόμη αιτία σχετίζεται με τις αλλαγές συσχετισμών κατανομής πληθυσμού, δηλαδή με την αποδυνάμωση των περιδασικών οικισμών, οι οποίοι έλκονται από τα αστικά κέντρα με επακόλουθη την αποξένωση του ανθρώπου από τους μηχανισμούς αρμονικής συμβίωσης με τη φύση (Tabara, Sauri & Cerdan, 2003).

Επιπλέον, επισημαίνεται ως αιτία ότι δε γίνεται σωστή διαχείριση απορριμμάτων με αποτέλεσμα να γίνονται πολλές επικίνδυνες καύσεις απορριμμάτων σε παράνομες και ανεξέλεγκτες χωματερές. Μία ακόμη αιτία είναι η παράνομη υλοτομία, η οποία παρουσιάζει έξαρση λόγω της ανόδου της τιμής των καυσίμων. Η παράνομη ξύλευση οδηγεί στην επίταση της ανθρώπινης παρουσίας μέσα σε δασικό περιβάλλον, η οποία συχνά οδηγεί σε ατυχηματικές πυρκαγιές (Larsen et al., 2009). Βεβαίως να σημειωθεί, ότι ακόμη και αν η παράνομη υλοτόμηση δεν οδηγήσει σε πυρκαγιά, είναι καταστροφική *per se* και συνιστά ένα επίκαιρο καίριο πρόβλημα, το οποίο καλείται να αντιμετωπίσει εγκαίρως η πολιτεία.

Στις αιτίες εντάσσεται και η πλημμελής και ανεπαρκής πρόληψη, η ανεπαρκής εφαρμογή δασοκομικών μέτρων, όπως η απομάκρυνση του εύφλεκτου υλικού, ανεπαρκείς περιπολίες από την αγρονομία και ανεπαρκής επάνδρωση των φορέων που

επιφορτίζονται με το ρόλο της πρόληψης και των περιπολιών. Εντός του πλαισίου ανίχνευσης των αιτιών, επισημαίνεται συχνά και η «έλλειψη παιδείας». Δηλαδή επισημαίνεται το γεγονός ότι το δάσος απαιτεί αειφορική διαχείριση, προκειμένου να διαφυλαχθεί ως μελλοντικός πόρος. Η ελληνική νοοτροπία ότι το δάσος αποτελεί έναν πόρο δίχως όρια έχει αποδειχθεί καταστροφική και με απρόβλεπτες συνέπειες. Άλλη συναφής αιτία είναι η ελλιπής επιμόρφωση του κοινού και κυρίως των επισκεπτών για τους κινδύνους εκδήλωσης πυρκαγιών, αλλά και η μη συστηματική και μεθοδική ενημέρωση των πολιτών για τις δασικές πυρκαγιές και τον τρόπο αντιμετώπισής τους.

Στις αιτίες οι οποίες αναφέρθηκαν λιγότερο συχνά, εντοπίζεται και το γεγονός ότι δεν υπάρχει εθνικό σχέδιο ένταξης εθελοντών και σύμπραξης πολιτών που διαβιούν σε περιδασικές περιοχές. Έχει άλλωστε ειπωθεί στο κεφάλαιο των δασικών πυρκαγιών ότι πρέπει να αποσαφηνίζονται τα όρια, οι διατάξεις και το νομικό υπόστρωμα, στο οποίο βασίζεται ο ρυθμιστικός ρόλος της Πολιτείας σε σχέση με το περιβάλλον (Τρούμπης & Φλογαΐτη, 1988). Άλλη αιτία, φαίνεται πλέον να είναι η ύφεση και η κρίση με τις περικοπές και τις συνέπειες στη δασοπροστασία (Winkel, et al., 2009' WWF: European Policy Office, 2012).

Αναλύοντας τις απαντήσεις των στελεχών σχετικά με τις αιτίες των δασικών πυρκαγιών, σημασία έχει να τονιστεί το γεγονός ότι τα στελέχη αποδείχθηκαν να έχουν πλατιά και βαθιά γνώση για το θέμα που κλήθηκαν να τοποθετηθούν. Τα στελέχη ανέδειξαν τις πτυχές του προβλήματος των δασικών πυρκαγιών αποδίδοντας τις σε ένα ευρύ φάσμα ανθρωπογενών, κοινωνιολογικών, οικονομικών, κλιματολογικών, παραμέτρων. Είναι πολύ θετικό ότι τα στελέχη και οι συνεργάτες τους αποδεικνύονται ότι γνωρίζουν τις αιτίες του φαινομένου των δασικών πυρκαγιών σε βάθος και σε εύρος.

#### Δράσεις δημοσίων στελεχών για την πρόληψη δασικών πυρκαγιών

Οι προληπτικές δράσεις των στελεχών και των συνεργατών τους επικεντρώνονται, κυρίως, στην αποτροπή των ανθρωπογενών (εσκεμμένων και ατυχηματικών) ενεργειών, επενδύοντας στο ρόλο των εθελοντών, αλλά και στην τεχνολογία πρόληψης και παρακολούθησης των δασών. Το δείγμα δηλώνει λιγότερο έτοιμο να προβεί σε πρόληψη εκδήλωσης πυρκαγιών, που οφείλονται σε φυσικά αίτια, ενώ ο παράγοντας «οικονομική κρίση» επικρατεί ως τροχοπέδη στην εκτενή τοποθέτησή τους. Παραπάνω από τα μισά είναι τα μέλη του δείγματος που ισχυρίζονται ότι εφαρμόζουν προληπτικές δράσεις εστιασμένες στην τοπικότητα και στηριζόμενες στην τεχνολογία – ασύρματα δίκτυα μεταφοράς δεδομένων κ.λπ.

Συνήθειες και παραδοσιακές δράσεις πρόληψης είναι ο καθαρισμός των δασών, η εγκατάσταση υδατοδεξαμενών και πυροφυλακείων, η διάνοιξη δασικών οδών και συντήρηση των υπαρχουσών, η επιμόρφωση εθελοντών και κατάταξή τους, τα επιμορφωτικά σεμινάρια των στελεχών δασοπροστασίας και η κατάργηση παράνομων χωματερών.

Οι αιτίες που εντοπίστηκαν συμβαδίζουν με τα πεδία για τα οποία επιχειρείται πρόληψη. Με άλλα λόγια, για τις περισσότερες αιτίες, τα στελέχη επιδιώκουν να

αντιπαράταξουν μία προληπτική δράση. Όμως, αυτό που αποτελεί ιδιαίτερος ενδιαφέρουσα πτυχή της παρούσας έρευνας είναι το γεγονός ότι ενώ τα στελέχη και οι συνεργάτες αναφέρονται σε ειδικευμένα και στοχευμένα μέτρα πρόληψης, ταυτοχρόνως ομολογούν ότι οι αιτίες των δασικών πυρκαγιών παραμένουν. Επομένως, οδηγείται κανείς στο συμπέρασμα ότι η πρόληψη δεν είναι αποτελεσματική σε σημείο που να εκριζώνει τις αιτίες, ή έστω να τις περιορίζει σημαντικά (Toma et al., 2000).

Κατανοεί κανείς ότι ένα από τα προβλήματα στην πρόληψη έγκειται στο γεγονός ότι δεν υφίσταται ένα συνεπές, ομοιογενές πλαίσιο λειτουργίας, ορισμένο από την πολιτεία με σαφή προσανατολισμό και στόχους. Η πρόληψη κυμαίνεται και εφαρμόζεται αποσπασματικά, συχνά πειραματικά και χωρίς την επιστημονική εποπτεία ειδικών, συχνά χωρίς συνέπεια και συνέχεια με τις εναλλαγές των πολιτικών ηγετικών θέσεων. Συνεπώς, η επαρκής πρόληψη αναδείχθηκε νευραλγική έννοια στο πεδίο των επιθυμητών αλλαγών για τη διαχείριση των δασικών πυρκαγιών (van Wagtenonk, 2007).

Δράσεις δημόσιων στελεχών για την προστασία πυροπλήκτων και την αποκατάσταση καμένων δασικών περιοχών

Επειδή η διαχείριση μίας κρίσης εμπεριέχει το σύνολο των προληπτικών, παρεμβατικών και συντονιστικών ενεργειών οι οποίες πραγματοποιούνται πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από μία ανεπιθύμητη κατάσταση, τα στελέχη και οι συνεργάτες τους καλούνται να απαντήσουν «πώς ως συντεταγμένη πολιτεία συμβάλλουν στην αποκατάσταση των πυροπλήκτων» (Ξανθόπουλος, 2009).

Οι ερωτηθέντες επισημαίνουν πρωταρχικά την συμβολή στην αποκατάσταση των πυροπλήκτων με οικονομική υποστήριξη, ενώ ένα μικρό ποσοστό αναφέρεται στη βοήθεια από την πλευρά των εθελοντών, την παροχή φυσικής και ηθικής υποστήριξης. Παρόλα αυτά, συχνά αναφέρθηκε ότι η αρωγή είναι κυρίως συμβολικού χαρακτήρα, καθώς δεν μπορεί πραγματικά να άρει τη βλάβη, την υλική και τη ψυχολογική και των διαφυγόντων κερδών για τους πληγέντες.

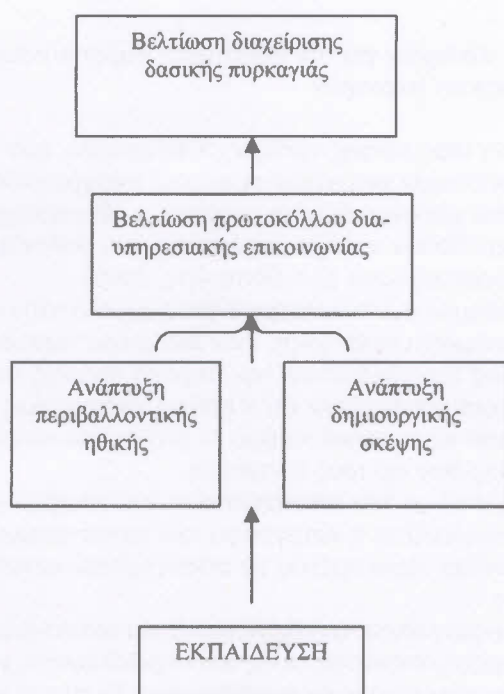
Στο ερώτημα το σχετικό με την αποκατάσταση του περιβάλλοντος, οι ερωτηθέντες απαντούν ότι δρομολογείται η καταγραφή των καταστροφών και η κήρυξη της περιοχής ως αναδασωτέας, προκειμένου να αποφευχθούν καταπατήσεις και παράνομες αλλαγές χρήσης.

Επιπρόσθετα, δρομολογούνται αντιδιαβρωτικά και αντιπλημμυρικά έργα. Ωστόσο, η σημαντικότερη δράση αποκατάστασης του περιβάλλοντος για τα μέλη του δείγματος είναι τα έργα δεντροφύτευσης και αναδάσωσης. Το αίτημα της μετακίνησης της έμφασης από την πυρόσβεση στην πρόληψη είναι εξαιρετικά επιτακτικό, κατά πολύ πιο οικονομικό μακροπρόθεσμα και κυρίως το μόνο πραγματικά αειφόρο μέτρο.

Στην προσπάθειά μας να εντοπίσουμε ένα λειτουργικό σχέδιο από τη σκοπιά των στελεχών και των συνεργατών τους το οποίο να εξακτινώνεται στις τρεις φάσεις δηλαδή, πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τις δασικές πυρκαγιές, διαπιστώθηκαν τα εξής: Αναφορικά με την πρόληψη, οι ερωτηθέντες προβαίνουν σε έργα διάνοιξης αντιπυρικών ζωνών και σε ενημερωτικές δράσεις ευαισθητοποίησης του κοινού απέναντι στο περιβάλλον. Επιπρόσθετα, δίδεται κάποια έμφαση στην κατάρτιση του προσωπικού δασοπροστασίας και πυρόσβεσης. Για την επιτυχή αντιμετώπιση εκδηλωμέ-

νων δασικών πυρκαγιών γίνεται αναφορά στην αξιοποίηση των εθελοντών και την εξασφάλιση του τεχνολογικού εξοπλισμού. Ακόμη, η οικονομική υποστήριξη και τα απαραίτητα κονδύλια από την πολιτεία θεωρούνται απαραίτητα για την πρόληψη και την αντιμετώπιση των δασικών πυρκαγιών. Η συγκριτική μελέτη των απαντήσεων της νησιωτικής Ελλάδας με τις αντίστοιχες της ηπειρωτικής Ελλάδας έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά, όσον αφορά τη δήλωση για την αναγκαιότητα οικονομικής υποστήριξης: η ανάγκη αυτή υπογραμμίζεται, κυρίως, από το νησιωτικό χώρο. Αυτό το γεγονός οφείλεται αφενός στην παραμέληση των νησιών από την κεντρική εξουσία, αφετέρου από τη συχνότητα πυρκαγιών στα νησιά (Karanikola et al., 2011).

Η Εικόνα 5 που ακολουθεί, σχηματοποιεί τη σχέση εξάρτησης της διαχείρισης δασικών πυρκαγιών από άλλους παράγοντες και τον τρόπο που αυτοί οι παράγοντες μπορεί να μεγιστοποιήσουν τη συμβολή τους στο τελικό επιθυμητό προϊόν.



**Εικόνα 5.**

Σχηματοποίηση της σχέσης εξάρτησης των δασικών πυρκαγιών

Η εργασία αυτή επιχειρεί να καταδείξει την άρρηκτη σχέση μεταξύ εκπαίδευσης και ανάπτυξης δημιουργικής σκέψης (Korpet, 2012), μεταξύ εκπαίδευσης και ανάπτυξης περιβαλλοντικής ηθικής, μεταξύ δημιουργικής σκέψης και διαχείρισης κρίσεων, μεταξύ περιβαλλοντικής ηθικής και δασοπροστασίας. Τα ελληνικά δάση απειλούνται με αφανισμό, καθώς συνθλίβονται υπό τις πιέσεις πολλαπλών παραγό-

ντων: παράνομη βοσκή και σταδιακή μετατροπή σε ερημοποιημένη γη, παράνομη οικοπεδοποίηση και σταδιακή αποχαράκτηριση από δασική ζώνη σε όψιμα νομιμοποιημένη οικοδομήσιμη γη, παράνομη ξύλευση ειδικά υπό την πίεση των τρεχουσών τιμών πετρελαίου, παρωχημένο και μη αποδοτικό νομοθετικό πλαίσιο, ανετοιμότητα ηγετών να διαχειριστούν την κρίση των δασικών πυρκαγιών, αναποτελεσματικότητα εμπλεκόμενων φορέων να συνεργαστούν για τη διαχείριση της κρίσης.

Επιβάλλεται το ελληνικό δάσος να προστατευθεί αποτελεσματικά και να διαχειριστεί με βάση τις αρχές της αειφορίας. Αυτό το αίτημα όμως επιτάσσει συνολικές αλλαγές στη δομή και λειτουργία ενάσκησης δημόσιας διοίκησης. Η υλοποίηση του οράματος του αειφόρου ελληνικού δάσους επιβάλλει τη δημιουργία κρατικών σχολών ηγεσίας, στις οποίες οι νεοεκλεγέντες θα διδάσκονται στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων, μεθόδους αξιοποίησης δημιουργικής σκέψης και δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων, αλλά και σενάρια βέλτιστων πρακτικών σύμφωνα με το ευρωπαϊκό κεκτημένο.

### Συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαίωσαν τη θεωρητική υπόθεση. Καθώς ο ηγέτης οφείλει να μην προσκολλάται σε προκαθορισμένα τυπικά πλαίσια (νομοθεσία, οικονομικοί πόροι, τεχνολογία κ.λπ.) αλλά να ανοίγει ορίζοντες ερευνώντας την πολυπλοκότητα της κατάστασης και να σχεδιάζει εναλλακτικές επιλογές και στρατηγικές δράσης έχοντας ολιστική εικόνα του προβλήματος, θα υποστηρίζαμε ότι σε μεγάλο βαθμό τα στελέχη της τοπικής αυτοδιοίκησης και οι συνεργάτες τους κινούνται περισσότερο προς το management και είναι προσαρμοστές των μέσων που προσφέρονται από την Πολιτεία, παρά καινοτόμοι που διαμορφώνουν ή συνδιαμορφώνουν τις εξελίξεις σύμφωνα με τα τοπικά πλαίσια.

Συγκεκριμένα, η έρευνα κατέδειξε ότι η δημιουργική σκέψη δεν έχει ικανοποιητική διείσδυση στη δημόσια διοίκηση, γεγονός που εκδηλώνεται με έλλειμμα οράματος, με αντίσταση στις ιδέες αλλαγής και με έλλειμμα καινοτομίας. Επιβεβαιώθηκε ότι τα στελέχη δημόσιας διοίκησης είναι προσαρμοστές και όχι καινοτόμοι (Kirton, 1976), δεν εμπιστεύονται το δημιουργικής επίλυσης πρόβλημα και δεν προσανατολίζονται στην κουλτούρα της αλλαγής.

Παρόλα αυτά, η έρευνα κατέδειξε ότι τα δημόσια στελέχη γνωρίζουν σε βάθος της αιτίες των δασικών πυρκαγιών και αντιπαραθέτουν επαρκώς μεθόδους πρόληψης σε κάθε αιτία. Όμως, οι δασικές πυρκαγιές επιμένουν, γεγονός που αποδίδεται σε:

- Προβληματική δια-υπηρεσιακή επικοινωνία
- Προβληματική ενδο-υπηρεσιακή διάρθρωση
- Ανεπαρκές νομοθετικό πλαίσιο
- Ανεπαρκή διείσδυση τεχνολογίας πρόληψης
- Έμφαση στην αντιμετώπιση πυρκαγιών και όχι στην πρόληψη
- Απουσία επιμόρφωσης στο πεδίο της διαχείρισης κρίσεων

## Βιβλιογραφία

### Ι. Ελληνόγλωσση

- Δημητρίου, Α. (2005). Η Περιβαλλοντική Εκπαίδευση ως μέσο για την ανάπτυξη της συνεργασίας των λαών, την κοινωνική δικαιοσύνη, την ειρήνη και τον πολιτισμό. Στο: Α. Γεωργόπουλου (Επιμ.), *Περιβαλλοντική Εκπαίδευση: Ο νέος πολιτισμός που αναδύεται*, (σ. 321-340). Αθήνα: Gutenberg.
- Δημητρίου, Α. (2009). *Περιβαλλοντική Εκπαίδευση: Περιβάλλον, Αειφορία. Θεωρητικές και παιδαγωγικές προσεγγίσεις*. Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.
- Καϊλα, Μ., Θεοδωροπούλου, Ε., Αναστασίου, Δ., Ξανθάκου, Γ., Αναστασάτος, Ν. (Επιμ.) (2005). *Περιβαλλοντική Εκπαίδευση, Ερευνητικά Δεδομένα & Εκπαιδευτικός Σχεδιασμός*. Αθήνα: Ατραπός.
- Καρβούνης, Σ. & Γεωργακέλλος, Δ. (2003). *Διαχείριση του Περιβάλλοντος: Επιχειρήσεις και Βιώσιμη Ανάπτυξη*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Ξανθάκου, Γ. (1998). *Η δημιουργικότητα στο σχολείο*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Ξανθάκου, Γ. (2011). *Δημιουργικότητα και Καινοτομία στο Σχολείο και την Κοινωνία*. Αθήνα: Διάδραση.
- Ξανθάκου, Γ. & Καϊλα, Μ. (2002). *Το δημιουργικής επίλυσης πρόβλημα*. Αθήνα: Ατραπός.
- Ξανθόπουλος, Γ. (1998). Δασικές Πυρκαγιές στην Ελλάδα: Παρελθόν, Παρόν και Μέλλον. *Επίκεντρα*, 6, 62-71.
- Ξανθόπουλος, Γ. (2000). Ιδιαίτερες δυσκολίες στην αντιμετώπιση πυρκαγιών στα περιστατικά δάση. *Πυροσβεστική Επιθεώρηση*, 80, 22-29.
- Ξανθόπουλος, Γ. (2003). Πυρκαγιές στη ζώνη μίξης δασών-οικισμών. *Πυροσβεστική Επιθεώρηση*, 100, 20-22.
- Ξανθόπουλος, Γ. (2004). Η σημασία της κατανόησης του ρόλου της φωτιάς σε κάθε δασικό οικοσύστημα. Στα πρακτικά ημερίδας με θέμα «Αειφορία στη Δασοπονία σήμερα και η σημασία της βάσης δεδομένων μακροχρόνιων παρατηρήσεων». Αθήνα. Εθνικό Ίδρυμα Αγροτικής Έρευνας. Ξανθόπουλος Γ. (2009). Αττική 2009. Διαθέσιμο στο δικτυακό: <http://www.perivallon21.gr/>
- Παπαδημητρίου, Ε. (2006). *Περιβαλλοντική Πολιτική και Οικολογική Κρίση*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Παπούλιας, Δ. (2009). *Η κρίση αλλάζει τη ζωή μας και το management*. Αθήνα: Κριτική.
- Ράπτης, Ν. & Βιτσιλάκη, Χ. (2007). *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Σαπουντζάκη, Κ. (2007). *Το αύριο εν Κινδύνω. Φυσικές και τεχνολογικές καταστροφές στην Ευρώπη και την Ελλάδα*. Αθήνα: Gutenberg.
- Σπιλάνης, Γ. & Βαγιάννη, Λ. (2008). *Βιώσιμος τουρισμός και φέρουσα ικανότητα σε ευαίσθητα νησιωτικά οικοσυστήματα*. Εργαστήριο Τοπικής και Νησιωτικής Ανάπτυξης, Τμ. Περιβάλλοντος, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Τσαμπούκου-Σκαναβή, Κ. (2004α). *Περιβάλλον και Επικοινωνία: Δικαίωμα στην επιλογή*. Αθήνα: Καλειδοσκόπιο.
- Τσαμπούκου-Σκαναβή, Κ. (2004β). *Περιβάλλον και Κοινωνία: Μια σχέση σε αδιάκοπη εξέλιξη*. Αθήνα: Καλειδοσκόπιο.
- Φιλολία, Α., Παπαγεωργίου, Η. & Στεφανάτος, Σ. (2005). *Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Κρίσεων και Ανθρώπινος Παράγοντας*. Αθήνα: Οικονομική Βιβλιοθήκη.
- Χοβαρδός, Τ. (2008). Η διάχυση του οικολογικού λόγου σε προστατευόμενες περιοχές: κρατική πολιτική, μη-κυβερνητικές περιβαλλοντικές οργανώσεις και τοπικές κοινωνίες σε ένα

διπλό σύστημα κοινωνικής επιρροής. Στο 1<sup>ο</sup> Πανελλήνιο Συνέδριο Περιβαλλοντικής Πολιτικής & Διαχείρισης. 20-22 Ιουνίου 2008, Μυτιλήνη.

## II. Μεταφράσεις

Kahney, H. (1997). *Λύση προβλημάτων*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.  
Sternberg, R.J. (1999a). *Η Νοημοσύνη της Επιτυχίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.  
Sternberg, R.J. (2007). *Γνωστική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ατραπός.

## III. Ξενόγλωσση

- Akpinar, E. & Usul, N. (2010). *GIS in Forest Fires*. Civil Engineering Department. Ankara: Middle East Technical University.
- Amabile, T.M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Azapagic, A., Emsley, A. & Hamerton, I. (2003). *Polymers: The Environment and Sustainable Development*. USA: John Wiley & Sons Ltd.
- Barron, F. (1968). *Creativity and personal freedom*. NJ: Princeton, Van Nostrand.
- Barron, F. (1969). *The Creative Person and the Creative Process*. N.Y.: Holt.
- Bekkers, V., Edelenbos, J. & Steijn, B. (2011). *Innovation in the Public Sector: Linking Capacity and Leadership*. Palgrave Macmillan.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper & Row.
- Blanchard, K. (2006). *Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations*. New Jersey: Pearson FT Press.
- Boin, R.A. & Otten, M.H.P. (1996). Beyond the Crisis Window for Reform: Some Ramifications for Implementation. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 4, 149–161.
- Brady, Ch. & Woodward, O. (2005). *Launching a Leadership Revolution: Mastering the five levels of influence*. New York: Business Plus.
- Cropley, A.J. (1999). Creativity and Cognition: Producing Effective Novelty. *Roeper Review*, 21, 4.
- Cropley, A.J. (2001). *Creativity in education & learning: a guide for teachers and educators*. Routledge.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper and Row.
- Csikszentmihalyi, M. (1994). *The Evolving Self*. New York: Harper Perennial.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper Perennial.
- Csikszentmihalyi, M. (2000). *Beyond Boredom and Anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M. (2001). The context for creativity. In W. Bennis, G.M. Spreitzer, & T.G. Cummings (Eds), *The future of leadership: Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dotlich, D.L. & Cairo, P.C. (2002). *Unnatural Leadership: Going Against Intuition and Experience to Develop Ten New Leadership Instincts*, WILEY: Jossey-Bass Business & Management.
- Dovers, S.R. & Norton, T. (1994). Toward an ecological framework for sustainability: considerations for ecosystem management. *Pacific Conservation Biology*, 1, 283–293.
- Echeverria, L.M. (2012). *Idea Agent: Leadership that Liberates Creativity and Accelerates Innovation*. AMACOM.
- Finn, J. (2013). *A Guide To Out Of The Crisis* [Kindle Edition]. Seven Minute Guides.

- Gilman, R. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.context.org/about/who-we-are/robert-gilman/>
- Goertz, J. (2000). Creativity: An essential component for effective leadership in today's schools. *Roeper Review*, 22, 156–162.
- Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury Publishing.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Hungerford, H. & Volk, T. (1990). Changing learners' behaviour through environmental Education. *The Journal of Environmental Education*, 21, 8–21.
- Jaeger, C.O., Renn, E.R. & Webler, T. (2001). *Risk: uncertainty and rational action*, London: Earthscan.
- Jensen, B.B. (2002). Knowledge, action and pro-environmental behaviour. *Environmental Education Research*, 8, 325–334.
- Karanikola, P., Tampakis, S., Manolas, E. & Papalinaridos, I. (2011). The 2007 forest fires in the prefecture of Ilia: the views of citizens with regard to the actions taken before, during and after the fires. *International Journal of Environmental Studies*, 68, 687–701.
- Kellerman, B. (2008). *Followership: How Followers are creating change and changing Leadership*. Boston: Harvard Business Press.
- Koppet, K. (2012). *Training to Imagine: Practical Improvisational Theatre Techniques for Trainers and Managers to Enhance Creativity, Teamwork, Leadership, and Learning*. Stylus Publishing.
- Larsen, D., Schulte-Moore L., & Tyndall, J.C. (2011). *Farming for ecosystem services: a framework for including wildlife in agricultural land use decision-making*. Midwest Fish and Wildlife Conference. Des Moines Iowa.
- Mackinnon, D.W. (1965). Personality and the realization of creative potential. *American Psychologist*, 20, 273–281.
- Martin, W.E., Raish, C. & Kent, B. (2007). *Wildfire Risk: Human Perceptions and Management Implications*. Washington, DC: Resources for the Future.
- Maslow, A.H. (1968). *Toward a psychology of being* (2nd ed.). New York: Van Nostrand Reinhold.
- Mathieson, A., & Wall, G. (1982). *Tourism: Economic, Physical and Social Impacts*. New York: Longman House.
- McCauley, C. & Velsor, E. (2004). *Handbook of Leadership development, The center for creative leadership*. San Francisco: John Wiley and Sons Inc.
- Van Wart, M. (2007). *Administrative Leadership in the Public Sector* (Aspa Classics). Publisher: M.E.Sharpe.
- Mumford, M.D. & Connelly, M.S. (1999). Leadership. Στο *Encyclopedia of Creativity*, 2, 139–145.
- Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Harding, F.D., Jacobs, T.O. & Fleishman, E.A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex problems. *Leadership Quarterly*, 11, 11–36.
- Muzy, A., Wainer, G., Innocenti, E., Aiello, A. & Santucci, J.F. (2002). *Comparing simulation methods for fire spreading across a fuel bed, Simulation and planning in high autonomy systems conference*, (AIS), SCS. Lisbon, Portugal, 219–224.
- Napier, R., Sidle, C. & Sanaghan, P. (1998). *High Impact Tools and Activities for Strategic Planning: Creative Techniques for facilitating your organization's planning process*. New York: McGraw- Hill Companies.
- Orr, D. (1992). *Ecological Literacy: Education and the Transition to a Postmodern World* *Suny Series in Constructive Postmodern Thought*. State University of New York Press.
- Pahl-Wost, C., Schmidt, S. & Jakeman, T. (2004). iEMSs 2004 International Congress: «Complexity and Integrated Resources Management». International Environmental Modelling

- and Software Society.
- Perrow, C. (1984). *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies*. New York: Basic Books.
- Pitsis, T. (2013). *Handbook of Organizational and Managerial Innovation*. Edward Elgar Pub.
- Puccio, G.I., Murdock, M.C. & Mance, M. (2005). Current development in creative problem solving for organizations: A focus on thinking skills and styles. *The Korean Journal of Thinking and Problem Solving*, 15.
- Puccio, G.J., Murdock, M.C. & Mance, M. (2007). *Creative leadership: skills that drive change*. London: Sage Publications.
- Raffel, J.A., Leisink, P. & Middlebrooks, A.E. (2009). *Public Sector Leadership: International Challenges and Perspectives*. Edward Elgar Pub.
- Robson, C. (2002). *Real World Research*, Second Edition. Oxford: Blackwell.
- Runco, M.A. (1991). *Divergent thinking*. Norwood, N.J.: Ablex Pub. Corp.
- Runco, M.A. (1997). *The creativity research handbook*. Cresskill, N.J.: Hampton Press, Vol.1.
- Runco, M.A. (1999). Critical thinking. In M.A. Runco, S.R. Pritzker (Eds), *Encyclopedia of Creativity*, (pp. 449-452). San Diego, CA: Academic Press.
- Runco, M.A. (2006). *Creativity: Theories and Themes: Research, Development and Practice*. London: Academic Press.
- Siegel, A. & Etzkorn, I. (2013). *Simple: Conquering the Crisis of Complexity* [Kindle Edition] publ. Twelve.
- Smith, D. & Elliott, D. (2006). *Key Readings in Crisis management. Systems and Structures for Prevention and Recovery*. London: Routledge.
- Spitzer, R. (2000). *The Spirit of Leadership: Optimizing Creativity and Change in Organizations*. Executive Excellence Publishing.
- Stamm, B. (2008). *Managing Innovation, design and creativity*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Stanley, A. (2003). *The Next Generation Leader: 5 Essentials for Those Who Will Shape the Future*. Oregon: Multnomah Publishers, Inc.
- Sternberg, R.J. (1989). *Advances in the psychology of human intelligence*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Vol. 5: 157-188.
- Sternberg, R.J. (1999b), *Handbook of creativity*. New Caledonia: Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J. (2004). *International handbook of intelligence*. New York: Cambridge University Press.
- Sternberg, R.J. & Lubart, T. (1995a). *Defying the crowd: cultivating creativity in a culture of conformity*. New York: Free Press
- Sternberg, R.J. & Lubart, T. (1995b). An investment approach to creativity. In S.M. Smith, T.B. Ward & R.A. Finke (Eds), *The Creative Cognition Approach*. Cambridge: MIT Press.
- Tabara, D., Sauri, D. & Cerdan, R. (2003). Forest fire risk management and public participation in changing socioenvironmental conditions: a case study in a Mediterranean Region. *Risk Analysis*, 23, 249-260.
- Tietenberg, T. (2002). *The evolution of emission trading: theoretical foundations and design considerations*, Manuscript. Διαθέσιμο στη διακτυακό τόπο: [www.colby.edu/personal/t/tieten](http://www.colby.edu/personal/t/tieten)
- Toma, T., Oka, T., Marjenah Fatawi, M. & Mori, T. (2000). *Forest Rehabilitation Requires Fire Prevention and Community Involvement*. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.cifor.org/fire/pdf/pdf63.pdf>
- Useem, M. Cook, J.R. & Sutton, L. (2005). *Developing Leaders for Decision Making Under*

- Stress: Wildland Firefighters in the South Canyon Fire and Its Aftermath*. National Emergency Training Center.
- Van den Bergh, J. (2001). Ecological Economics: Themes, Approaches, and Differences with Environmental Economics. *Regional Environmental Change*, 21: 13-23.
- Van Wagtendonk, J.W. (2007). The history and evolution of wildland fire use. *Fire Ecology*, 3, 3-17.
- Weibel, P., Reineking, B., Conedera, M. & Bugmann, E. (2007). *Under which environmental conditions do forests burn? Ignition cause matters*. Proceedings, Trento 2007.
- West-Burnham, J. (1997). *Reengineering and Total Quality in Schools*. Pitman.
- Wildavsky, A. (1998). *Searching for Safety*. New Brunswick, N.J.: Transaction Books.
- Williams, P. & Denney, J. (2013). *Leadership Excellence: The Seven Sides of Leadership for the 21<sup>st</sup> Century*. Barbour Books.
- Winkel, G., Kaphengst, T., Herbert, S., Robaey, Z., Rosenkranz, L. & Sotirov, M. (2009). EU policy options for the protection of European forests against harmful impacts as part of the tender: Implementation of the EU Forestry Strategy: «How to protect EU Forests against harmful impacts?», ENV.B.1/ETU/2008/0049: OJ 2008/S 112 – 149606.
- Xanthakou, P. & Kaila, M. (2011). *Creative Problem Solving*. US: Nova Science Pub Inc.
- Ylimaki, R. (2006). Toward a New Conceptualization of vision in the work of Educational Leaders: Cases of the Visionary Archetype. *Educational Administration Quarterly*, 42.
- Zaleznik, A. (1997). Real work. *Harvard Business Review*, 75, 53-63.