



Ελληνική Δημοκρατία
Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης



ΕΘΝΙΚΟ
ΚΕΝΤΡΟ
ΔΗΜΟΣΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:
**«ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ
ΤΡΟΠΟΣ ΣΚΕΨΗΣ – ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ»**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Κωδικός εκπαιδευτικού υλικού:

Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος: 568



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Ταμείο
Περιφερειακής Ανάπτυξης

Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**
ΥΠΟΧΡΩΜΑΤΙΣΤΙΚΑ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ
ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ



ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

**ΥΠΟΕΡΓΟ 3: «ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ»**

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:
«ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ
ΤΡΟΠΟΣ ΣΚΕΨΗΣ – ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ»**

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Αποφάσεις αριθμ. 2285/2017 & 4932/7.7.2017

Μέλη Ομάδας

Συντονίστρια: Δρ. Φανή Κομσέλη

Συντάκτες/κτρια:

Δρ. Χριστόδουλος Ακρίβος

Γαβριήλ Ιορδάνογλου

Δρ. Στέφανος Μιχιώτης

Ευφροσύνη Στεφοπούλου



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Πίνακας περιεχομένων

Πίνακας περιεχομένων.....	3
Κατάλογος εικόνων.....	5
1. Δήλωση Πνευματικών Δικαιωμάτων Εκπαιδευτικού Υλικού.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΗΓΕΣΙΑ	7
1.1. ΣΚΟΠΟΣ	7
1.2. ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	7
1.3. ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	8
1.4. ΔΙΑΦΟΡΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ.....	11
1.5. ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	14
1.6.1. Η διοικητική σχάρα.....	14
1.6.2. Το μοντέλο των στυλ ηγεσίας των Vroom & Yetton	17
1.6.3. Το μοντέλο ηγεσίας του Fiedler.....	20
1.6.4. Το μοντέλο του ηγετικού στυλ των Hersey & Blanchard	23
1.6.5. Το μοντέλο του Douglas McGregor	25
1.6. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	29
1.6.6. Ηγεσία ενδυνάμωσης (empowering leadership).....	29
1.6.7. Μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership)	29
1.6.8. Ηγεσία κατευθύνσεων (directive leadership)	30
1.6.9. Συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership)	31
1.6.10. Χαρισματική ηγεσία	31
1.7. ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΗ	32
1.8.1. Οραματιστής ηγέτης	32
1.8.2. Επιβλητικός ηγέτης.....	33
1.8.3. Προπονητής ηγέτης.....	33
1.8.4. Σχεσιακός ηγέτης	34
1.8.5. Δημοκρατικός ηγέτης	34
1.8.6. Ρυθμιστής ηγέτης.....	35
1.8.7. Χαρισματικός ηγέτης	35
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ	40
2.6.1. Η Ψυχαναλυτική θεωρία.....	43
2.6.2. Η Αναλυτική Ψυχολογία του Jung	44
2.6.3. Η Ατομική Ψυχολογία του Adler.....	45
2.6.4. Η Ανθρωπιστική θεωρία – Η θεωρία του Rogers.....	46
2.6.5. Η θεωρία των αναγκών του Maslow	47
Ενδεικτική Άσκηση	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	61
3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	61
3.2. ΣΚΟΠΟΣ	62
3.3. ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	62
3.4. ΟΡΙΣΜΟΣ: ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	63
3.5. ΤΙ ΧΡΕΙΑΖΟΜΑΣΤΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ.....	64
3.6. ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	68
3.7.1. Η διαμόρφωση στρατηγικής ως διαδικασία νοητικής σύλληψης.....	68
3.7.2. Η διαμόρφωση στρατηγικής ως επίσημη διαδικασία	70

3.7.3.	Η διαμόρφωση στρατηγικής ως αναλυτική διαδικασία.....	72
3.7.4.	Η διαμόρφωση στρατηγικής ως διαδικασία οραματισμού	74
3.7.5.	Η διαμόρφωση στρατηγικής ως διανοητική διαδικασία.....	77
3.7.6.	Η διαμόρφωση στρατηγικής ως μάθηση	80
3.7.7.	Η διαμόρφωση στρατηγικής ως διαδικασία διαπραγμάτευσης	82
3.7.	Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΚΕΨΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	83
3.8.1.	Η καλή νομοθέτηση	83
3.8.2.	Αρχές και μέσα της καλής νομοθέτησης	85
3.8.3.	Η ανάλυση επιπτώσεων	86
3.8.	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	90
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	93
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ.....	95
4.1.	ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ	95
4.2.	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ.....	95
4.3.	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ.....	97
4.4.1	Ορισμός και βασικές έννοιες	97
4.4.2	Το πλαίσιο της αλλαγής.....	102
4.4.	ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΒΑΣΗ ΜΙΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	109
4.5.1.	Μερικά κλασικά μοτίβα (αποτυχημένης) αλλαγής.....	110
4.5.2.	Η σημασία και η δυσκολία των μη-απλών στοιχείων.....	113
4.5.3.	Συνοψίζοντας	114
4.5.	Η ΣΧΕΔΙΑΣΜΕΝΗ ΑΛΛΑΓΗ	115
4.6.1.	Ιστορική αναδρομή – Βασικά μοντέλα σχεδιασμένης αλλαγής.....	115
4.6.2.	Αδυναμίες & περιορισμοί.....	117
4.6.3.	Συνοψίζοντας για τη σχεδιασμένη αλλαγή.....	120
4.6.	Η ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗ ΑΛΛΑΓΗ	121
4.7.1.	Το νέο μη-γραμμικό Παράδειγμα	121
4.7.2.	Μεθοδολογίες και τεχνικές.....	125
4.7.3.	Πλεονεκτήματα & αδυναμίες	8
4.7.	ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	10
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	11
	ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ (στα Ελληνικά)	15

Κατάλογος εικόνων

1. Εικόνα 1: Σχηματική αναπαράσταση εννοιολογικής προσέγγισης της ηγεσίας
2. Εικόνα 2. Δισδιάστατο υπόδειγμα διοικητικών στυλ σύμφωνα με τους Blake και Mouton
3. Εικόνα 3: Το μοντέλο λειτουργίας της σχολής του σχεδιασμού
4. Εικόνα 4: Δεν μπορούν να βρουν την κρυμμένη τους ατζέντα
5. Εικόνα 5: Ο Κύκλος Προσαρμογής του Holling
6. Εικόνα 6: Παράμετροι και επιπτώσεις της οργανωσιακής αλλαγής
7. Εικόνα 7: Αλλαγή 1ης, 2ης και 3ης τάξης (Tsoukas & Paroulias, 2005, p.82)
8. Εικόνα 8: Η σκάλα της (συμπερασματικής) αντίληψης
9. Εικόνα 9: Τα τρία Επίπεδα της οργανωσιακής κουλτούρας (Μιχιώτης & Γεωργιάδη, 2017)
10. Εικόνα 10: Το μοντέλο του Lewin
11. Εικόνα 11: Το μοντέλο ADKAR
12. Εικόνα 12: Το σπειροειδές μοντέλο των Prochaska & DiClemente
13. Εικόνα 13: Γεωμετρικά εργαλεία νοηματοδότησης
14. Εικόνα 14: Το μοντέλο Cynefin

1. Δήλωση Πνευματικών Δικαιωμάτων Εκπαιδευτικού Υλικού

Το εκπαιδευτικό υλικό αναπτύχθηκε για τις ανάγκες του επιμορφωτικού προγράμματος «ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ: ΗΓΕΣΙΑ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΣΚΕΨΗΣ – ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ» και διανέμεται ηλεκτρονικά από την πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), στο οποίο και ανήκουν τα δικαιώματα χρήσης και αξιοποίησης του παρόντος κειμένου.

Δικαίωμα χρήσης του παρόντος υλικού έχουν οι εγγεγραμμένοι/ες επιμορφούμενοι/ες στο επιμορφωτικό πρόγραμμα, ενώ δεν επιτρέπεται η αναπαραγωγή ή περαιτέρω διανομή του χωρίς την έγγραφη άδεια των συγγραφέων, οι οποίοι και κατέχουν τα πνευματικά δικαιώματα του υλικού.

Κάθε αναφορά στο περιεχόμενο του κειμένου αυτού πρέπει να συνοδεύεται με το σχετικό παράθεμα μέσα στο κείμενο και στο τέλος να αναφέρεται η βιβλιογραφική αναφορά.

Η συντάκτρια και οι συντάκτες των κεφαλαίων του παρόντος έργου είναι:

Κεφάλαιο 1: Ηγεσία, **Συντάκτης:** Δρ. Χριστόδουλος Ακρίβος

Κεφάλαιο 2: Θεωρίες ανθρώπινης συμπεριφοράς και προσωπικότητας, **Συντάκτης:**
Γαβριήλ Ιορδάνογλου

Κεφάλαιο 3: Στρατηγική, **Συντάκτρια:** Έφη Στεφοπούλου

Κεφάλαιο 4: Οργανωσιακή Αλλαγή, **Συντάκτης:** Δρ. Στέφανος Μιχιώτης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΗΓΕΣΙΑ

1.1. ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι η απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων των στελεχών του δημόσιου τομέα καθώς και η ανάπτυξη ικανοτήτων σε θέματα ηγεσίας, και ηγετικής συμπεριφοράς, ώστε να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις και ανάγκες της δημόσιας διοίκησης και να είναι σε θέση να ασκήσουν αποτελεσματικά τα διοικητικά τους καθήκοντα.

Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση ξεφεύγει από τη γραμμική ανάλυση των παραμέτρων που ορίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και τον ορθολογικό τρόπο της επιστημονικής σκέψης, λόγω της συνεχούς μεταβολής των συνθηκών που επικρατούν στο εξωτερικό της περιβάλλον και του ρόλου και των αξιών που επηρεάζουν τη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών.

Στο πλαίσιο αυτό τα στελέχη του δημοσίου θα γνωρίσουν τα πιθανά μοντέλα ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη σε έναν δημόσιο οργανισμό.

1.2. ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Μετά την μελέτη του συγκεκριμένου κεφαλαίου και την παρακολούθηση του σχετικού σεμιναρίου, οι επιμορφούμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Προσδιορίζουν τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου ηγέτη σε έναν δημόσιο οργανισμό.
- Αντιλαμβάνονται τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον εργασίας τους
- Καταγράφουν τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας και επιλέγουν κάθε φορά το κατάλληλο με βάση τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος.
- Προβλέπουν και ερμηνεύουν τις αντιδράσεις των «οπαδών» με βάση τα ερεθίσματα της ηγεσίας.
- Διαχωρίζουν τον ρόλο του/της προϊσταμένου/ης στο δημόσιο μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ.
- Αισθάνονται άνετα όταν καλούνται να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους
- Αναπτύξουν τις ικανότητες διοίκησης και οργάνωσης προς την κατεύθυνση σύγχρονων μορφών ηγεσίας, ώστε να τις μετατρέψουν σε δυναμικές δεξιότητες άσκησης επιτυχημένων μοντέλων ηγεσίας σε έναν δημόσιο οργανισμό.

ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: ηγεσία (leadership), μοντέλα ηγεσίας, κατηγορίες ηγεσίας, τύποι ηγετών, αποτελεσματική ηγεσία.

1.3. ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η έννοια της «ηγεσίας» μπορεί να περιγραφεί από ένα ευρύ φάσμα ορισμών, οι οποίοι φαίνεται να διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τους όρους της άσκησης της, ενώ παρατηρούνται και σημαντικότερες συγκλίσεις, όπως αναλύονται στη συνέχεια. Η ηγεσία και κατ' επέκταση ο ηγέτης, θεωρείται ως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχία κάθε οργανισμού. Πολλά χρόνια τώρα ο όρος αυτός αποτέλεσε και αποτελεί αντικείμενο μελέτης και έρευνας διαφόρων επιστημών, όπως της ψυχολογίας, της ιστορίας, της πολιτικής επιστήμης της ανθρωπολογίας κ.λπ..

Σύμφωνα με τους Stogdill, (1950) και τους Koontz, O' Donnell (1982) «Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δράσεων μιας οργανωμένης ομάδας ατόμων, έτσι ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων». Ο Rahim (1983) υποστήριξε πως η ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί ως μια διαδικασία επίδρασης με σκοπό τον επηρεασμό της συμπεριφοράς και των πράξεων μιας μικρής ή μεγάλης ομάδας, μιας τυπικής ή άτυπης οργάνωσης ακόμα και ενός ατόμου ξεχωριστά, κατά τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να προσπαθήσουν με προθυμία να πετύχουν τους στόχους της ομάδας στην οποία ανήκουν και δραστηριοποιούνται. Αντίστοιχα οι Hollander και Offermann (1985) είπαν ότι «Ηγεσία είναι μία διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει την ομάδα με κατεύθυνση την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της ομάδας ή της οργάνωσης \ οργανισμού». Ένας από τους βασικούς θεωρητικούς της ηγεσίας ο Yukl (1989), ο οποίος ασχολήθηκε με το θέμα της ηγετικής συμπεριφοράς ανέδειξε ότι: «Διαδικασίες επιρροής που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού, την δημιουργία κινήτρων για την παραγωγή έργου που αποβλέπει στην επίτευξη των στόχων καθώς και τη συμβολή στην διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της».

Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί ως η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής η μεγάλης τυπικής η άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο η ένα καλύτερο μέλλον (Μπουραντάς, 2005). Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2013) η ηγεσία ορίζεται η ικανότητα άσκησης επιρροής στους άλλους (συνεργάτες, υφιστάμενοι, οπαδοί), ώστε όλοι μαζί να πετύχουν προκαθορισμένους στόχους, είναι μια δυναμική διαδικασία όπου ο ηγέτης

προβαίνει σε μια ενέργεια ή συμπεριφορά στην οποία ανταποκρίνεται ο υφιστάμενος, για να αντιδράσει εκ νέου ο ηγέτης.

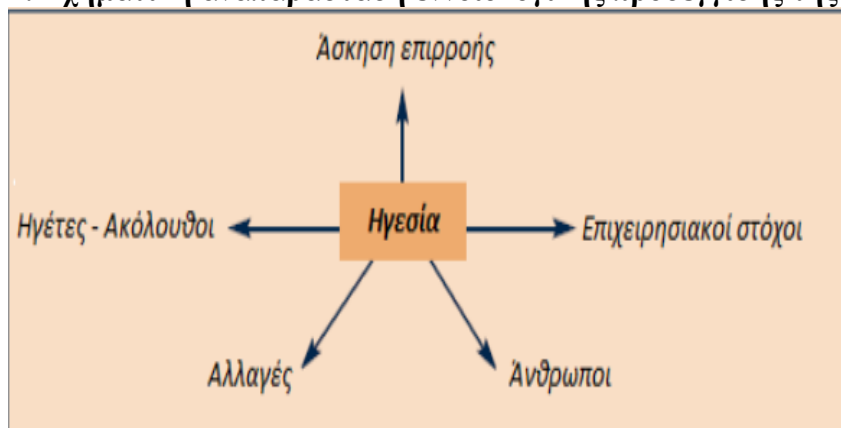
Οι Boles και Davenport (1975) ορίζουν την ηγεσία ως εξής: «Ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο παίρνει πρωτοβουλίες με σκοπό να βοηθήσει την ομάδα να κινηθεί προς παραγωγικούς στόχους, που είναι από αυτήν αποδεκτοί, διατηρώντας παράλληλα τη συνοχή της ομάδας». Σύμφωνα με τους Hersey και Blanchard (1993) «Ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθεια της να επιτύχει τους στόχους μιας επιχείρησης όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σ' αυτήν την επιχείρηση».

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), ως ηγεσία ορίζεται μια διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας, ανεξαρτήτου μεγέθους, άτυπης ή τυπικής ομάδας ατόμων από ένα άτομο, κατά τέτοιο τρόπο που να επιτυγχάνει είτε εθελοντικά είτε με την απαραίτητη συνεργασία, την υλοποίηση των στόχων ενός οργανισμού. Με στόχο την καλύτερη κατανόηση της έννοιας «ηγεσία» θα πρέπει να συνυπολογιστούν και τα στοιχεία εκείνα, που μπορούν να χαρακτηρίσουν τη φυσιογνωμία, τη λειτουργία και την εξέλιξη της. Πιο συγκεκριμένα, ως ηγεσία, μπορεί να περιγραφεί εκείνη η διαδικασία, που ερμηνεύει την αλληλεπίδραση που αναπτύσσεται ανάμεσα στον ηγέτη και τους ακόλουθους του, ώστε να γίνει εφικτή η επίτευξη των κοινών στόχων. Ως αποτέλεσμα μιας διαδικασίας, η ηγεσία αναφέρεται στη μορφή συμπεριφοράς ενός ατόμου, και κατά συνέπεια, μπορεί να χαρακτηριστεί και ως αντικείμενο μάθησης προσιτό σε όλες τις κοινωνικές ομάδες.

Η εννοιολογική προσέγγιση της ηγεσίας, σχετίζεται άμεσα με την αρχηγία, διοίκηση, διαχείριση, και φανερώνει τη σχέση ανάμεσα στον φορέα της ηγεσίας και του αντικειμένου της. Οι μέθοδοι που θεμελιώνουν και στηρίζουν τη σχέση αυτή, είναι η δύναμη, η γοητεία, η γνώση, η βία, ο πλούτος και το «χάρισμα» από την πλευρά του φορέα της ηγεσίας, και η ανάγκη, ο φόβος, η πίστη και η ελπίδα από την πλευρά του αντικειμένου. Η παρούσα σχέση, μπορεί να θεωρηθεί και ως άτυπο συμβόλαιο που εστιάζει στο όραμα του εκάστοτε ηγέτη, ο οποίος έχει επηρεάσει την κοινωνία ή μια ομάδα ατόμων, με την προσδοκία της βελτίωσης ή ακόμη και της διάσωσης τους από τον υπάρχοντα τρόπο ζωής. Επακόλουθο αυτού, είναι η υποχρέωση της ηγεσίας, σε αντίθεση με του μάνατζερ, είναι να δημιουργεί, να αποτρέπει γεγονότα ή να αλλάζει μια κατάσταση, ώστε ο οργανισμός να μπορέσει να πραγματοποιήσει τους στόχους, τους

οποίους έχει προκαθορίσει με βάση το όραμα και την αποστολή (Kotter, 2001, Potter, 1996).

Εικόνα 1: Σχηματική αναπαράσταση εννοιολογικής προσέγγισης της ηγεσίας



Πηγή: Potter J., 1996

Συχνά με τον όρο διεύθυνση, εννοούμε την άσκηση ηγεσίας ως μια εκ των λειτουργιών της διοικήσεως, η οποία σχετίζεται με τις διαπροσωπικές σχέσεις σε όλη την κλίμακα της ιεραρχίας. Πιο ειδικά, πρόκειται για τη διαπροσωπική πλευρά της διοίκησης, η οποία συμβάλλει στην πληρέστερη κατανόηση και στην βελτιωμένη απόδοση και αποτελεσματικότητα, κατά τη διαδικασία επίτευξης των αντικειμενικών σκοπών. Η ηγεσία, συνεπώς, είναι η επιρροή, η ικανότητα και η διαδικασία επηρεασμού των ατόμων, με σκοπό την παροχή κινήτρων για να εργαστούν με περισσότερο ζήλο και εμπιστοσύνη. Είναι σημαντικό, κατ' επέκταση, ο ηγέτης να μπορεί να εμπνέει, να προτείνει, να διευθύνει, να κατευθύνει και να προηγείται των υπολοίπων (Potter, Wetherell, 1987).

Σύμφωνα με τους Katz και Kahn (1978), στην έννοια της ηγεσίας, εμπεριέχονται δυο στοιχεία, ένα πρόσωπο που ασκεί επιρροή και κάποια άλλα πρόσωπα που υφίστανται την επιρροή. Χωρίς αυτά τα δυο στοιχεία δεν έχουμε ηγεσία. Δεν μπορούμε, όμως, να μιλάμε με απόλυτη σιγουριά για ηγεσία, όταν η άσκηση επιρροής προέρχεται από το γεγονός και μόνο ότι κάποιος κατέχει μια θέση και ότι η επιρροή αυτή ασκείται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο από όλα τα πρόσωπα που κατέχουν την ίδια θέση. Η μορφή αυτή επιρροής πηγάζει από τη θέση και όχι από το άτομο. Γι' αυτό το λόγο ακριβώς, προκειμένου να μιλήσουμε για ηγεσία απαραίτητο χαρακτηριστικό, είναι να υπάρχει συμπεριφορά που να διαφοροποιείται από αυτή που τυπικά υπαγορεύεται από τη θέση. Η παραπάνω περίπτωση άσκησης ηγεσίας λόγω θέσης αποτελεί σπάνιο φαινόμενο. Τις περισσότερες φορές συναντάμε την περίπτωση που κατά την άσκηση της διοίκησης με βάση την εξουσία που δίνει η θέση, έχουμε το στοιχείο της προσωπικής επιρροής που

χαρακτηρίζει την ηγεσία . Σύμφωνα με το Hollander (1965), ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει την ομάδα με κατεύθυνση την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της ομάδας.

Ο Yukl (1969), πιστεύει ότι ο όρος της «ηγεσίας» περιλαμβάνει διαδικασίες επιρροής, που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας, τη δημιουργία κινήτρων για την εκδήλωση συμπεριφοράς έργου, που αποβλέπει στην επιδίωξη αυτών των στόχων, καθώς και την συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της. Παρατηρείται, λοιπόν, ότι το κοινό στοιχείο στους πιο πάνω ορισμούς της ηγεσίας είναι η ύπαρξη επιρροής για την επίτευξη κοινών στόχων της ομάδας. Το σημαντικότερο ίσως άτομο, μετά τα ίδια τα μέλη της ομάδας, είναι ο «ηγέτης» της. Γενικότερα ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να επηρεάζει και να κατευθύνει την συμπεριφορά τρίτων για την επίτευξη ενός στόχου.

Κατά ανάλογο τρόπο ο Χολέβας (1997) θεωρεί ότι η ηγεσία περιλαμβάνει τρεις πολύ βασικές διαστάσεις: (α) τους «ανθρώπους», (β) την ικανότητα «επιρροής» και (γ) τους «στόχους». Ο ηγέτης συνεπώς μιας οποιασδήποτε ομάδας συνδέεται με άλλους ανθρώπους με αποτέλεσμα η ευκαιρία για ηγεσία να προσφέρεται σε κάποιον μόνο από τη στιγμή που υπάρχουν τα άτομα ή οι ομάδες-τμήματα π.χ. ενός δημοσίου οργανισμού για να ηγηθεί.

1.4. ΔΙΑΦΟΡΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Έχοντας σαν αρχή τη θεωρία του επιστημονικού μάνατζμεντ που διατυπώθηκε στις αρχές του αιώνα αυτού, οι θεωρητικοί επιστήμονες προχώρησαν στη μελέτη της διοικητικής συμπεριφοράς των μάνατζερ σε μια προσπάθεια να βελτιώσουν τους τρόπους της ηγεσίας. Σε αυτά τα πλαίσια υποστηρίχθηκε ότι τα καθήκοντα του διοικητικού στελέχους είναι να φέρει σε πέρας το έργο της επιχείρησης κατά τον αποτελεσματικότερο τρόπο με τη βοήθεια του προσωπικού που διαθέτει τη μεγαλύτερη δυνατή αποδοτικότητα.

Μεταξύ της ηγεσίας και του μάνατζμεντ καθώς επίσης και μεταξύ του μάνατζερ και του ηγέτη, υπάρχουν σημαντικές διαφορές.

Από τον ορισμό ακόμα προκύπτει ότι η ηγεσία (Leadership) είναι διαφορετική από τη Διοίκηση (Management). Η ηγεσία συνήθως πιστεύει στην αναγκαιότητα της αλλαγής του τρόπου συμπεριφοράς και νοοτροπίας των ανθρώπων, όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν, ακόμα και στην αναγκαιότητα αλλαγής του τρόπου λειτουργίας μιας

επιχείρησης. Η ηγεσία δηλαδή, αναφέρεται συχνά σε καινοτομίες, σε προσπάθειες που γίνονται για τη βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Το μάνατζμεντ χρησιμοποιεί ανθρώπινες πηγές, όργανα και πηγές πληροφοριών, για να εκπληρώσει τους σκοπούς του οργανισμού. Από την άλλη μεριά, η ηγεσία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας επηρεάζονται η συμπεριφορά και οι δραστηριότητες των άλλων για την επίτευξη των σκοπών. Ο επηρεασμός των άλλων γίνεται με τη βοήθεια της επικοινωνίας.

Ο μάνατζερ έχει τη δυνατότητα να συμβάλλει στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των ατόμων λόγω της επίσημης εξουσίας που του παρέχει η θέση του. Αντίθετα, ο ηγέτης είναι δυνατόν να εμφανιστεί μόνος του μέσα από μια ομάδα ατόμων και μπορεί να επηρεάσει άλλα άτομα, χωρίς να έχει επίσημη εξουσία. Οι ηγέτες δημιουργούν σαφείς και ορατές αξίες, τις οποίες ενσωματώνουν στη στρατηγική του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Bennis (2009) ο ηγέτης κάνει τα σωστά πράγματα ενώ ο μάνατζερ κάνει τα πράγματα σωστά, αποδίδοντας στον ρόλο του ηγέτη και μία ηθική διάσταση, αφού ξεχωρίζει το σωστό από το λάθος, και στον μάνατζερ το ρόλο του καλού εκτελεστή όλων όσων ένας ηγέτης αποφασίζει.

Στον πίνακα 1.1. που ακολουθεί έχουν αποτυπωθεί συγκεκριμένες διαφορές μεταξύ του ηγέτη – leader και του manager αναφορικά με συγκεκριμένα αντικείμενα που απασχολούν έναν δημόσιο οργανισμό.

Πίνακας 1.1. Σχέση Ηγέτη και Μάνατζερ

Αντικείμενο	Leader	Manager
<i>Ουσία</i>	Αλλαγή	Σταθερότητα
<i>Εστίαση</i>	Ηγείται ανθρώπων	Διοικεί την εργασία
<i>Έχει</i>	Οπαδούς	Υφιστάμενους/ες
<i>Αναζητά</i>	Όραμα	Στόχους
<i>Λεπτομέρεια</i>	Ορίζει την κατεύθυνση	Σχεδιάζει τη λεπτομέρεια
<i>Εξουσία</i>	Ατομικό χάρισμα	Τυπική εξουσία
<i>Απευθύνετε στην/στο</i>	Καρδιά	Μυαλό/Λογική
<i>Ενέργεια</i>	Πάθος	Έλεγχος

Δυναμική	Προδραστικός	Αντιδραστικός
Πειθώ	Πουλά	Δηλώνει
Στυλ	Μεταμορφωτικό	Συναλλακτικό
Ανταλλάσσει	Έξαψη για εργασία	Χρήματα για εργασία
Ρίσκο	Αναλαμβάνει κινδύνους	Ελαχιστοποιεί τους κινδύνους
Κανόνες	Παραβιάζει τους κανόνες	Διαμορφώνει τους κανόνες
Σύγκρουση	Χρησιμοποιεί τη σύγκρουση	Αποφεύγει τις συγκρούσεις
Κατεύθυνση	Νέοι δρόμοι	Κατεστημένοι δρόμοι
Κατηγορεί	Τον εαυτό του	Τους άλλους

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η διάκριση του ηγέτη όχι με τον μάνατζερ αλλά με τον διευθυντή που εστιάζεται αποκλειστικά στις διαδικασίες, δηλαδή τον γραφειοκράτη μάνατζερ, με έμφαση στα αρνητικά του χαρακτηριστικά – προς αποφυγή, όπως φαίνεται στον πίνακα 1.2. που ακολουθεί.

Πίνακας 1.2. Ηγέτης vs Γραφειοκράτης-Μάνατζερ

Ηγέτης	Γραφειοκράτης
<ul style="list-style-type: none"> • Είναι ‘διαθέσιμος’ • Είναι καλός ακροατής • Αντιμετωπίζει τις καταστάσεις • Απλοποιεί τις καταστάσεις • Είναι ανεκτικός στις διαφωνίες • Εμπιστεύεται τους άλλους • Αναλαμβάνει ευθύνες • Αναγνωρίζει τη δουλειά των άλλων • Προτίμα τις συζητήσεις πρόσωπο με πρόσωπο • Είναι σταθερός 	<ul style="list-style-type: none"> • Είναι ‘αόρατος’ • Είναι φλύαρος • Αποφεύγει καταστάσεις • Περιπλέκει τις καταστάσεις • Δεν ανέχεται διαφωνίες • Δεν έχει εμπιστοσύνη • Ψάχνει εξιλαστήρια θύματα • Οικειοποιείται την δουλειά των άλλων • Προτίμα υπομνήματα και εκθέσεις • Είναι ασταθής

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Παραδέχεται τα λάθη του • Είναι ανοιχτός • Τηρεί τις υποσχέσεις του • Έχει απλό γραφείο • Σκέφτεται τους άλλους • Είναι δίκαιος • Είναι αποφασιστικός και καθοδηγητικός • Είναι κοινωνικός • Είναι απλός | <ul style="list-style-type: none"> • Είναι 'αλάνθαστος' & κατηγορεί τους άλλους • Είναι μυστικοπαθής • Δεν τηρεί τις υποσχέσεις του • Έχει πολυτελές γραφείο • Σκάφτεται μόνο τον εαυτό του • Δίνει δίκαιο μόνο στους ανωτέρους του • Αναθέτει τις αποφάσεις σε επιτροπές • Ακοινωνήτος - απομονωμένος • Είναι φαντασμένος |
|--|---|

1.5. ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Μετά το τέλος της δεκαετίας του 1950, οι ερευνητές ξεκίνησαν να διερευνούν ακόμη περισσότερο το θέμα της ηγεσίας και στράφηκαν σε νέες θεωρίες και μοντέλα, που προσέγγιζαν το ζήτημα, από την οπτική των μορφών συμπεριφοράς που αναπτύσσονται σε μια ποικιλία καταστάσεων και που μπορούν να χαρακτηρίσουν τον ηγέτη.

1.6.1. Η διοικητική σχάρα

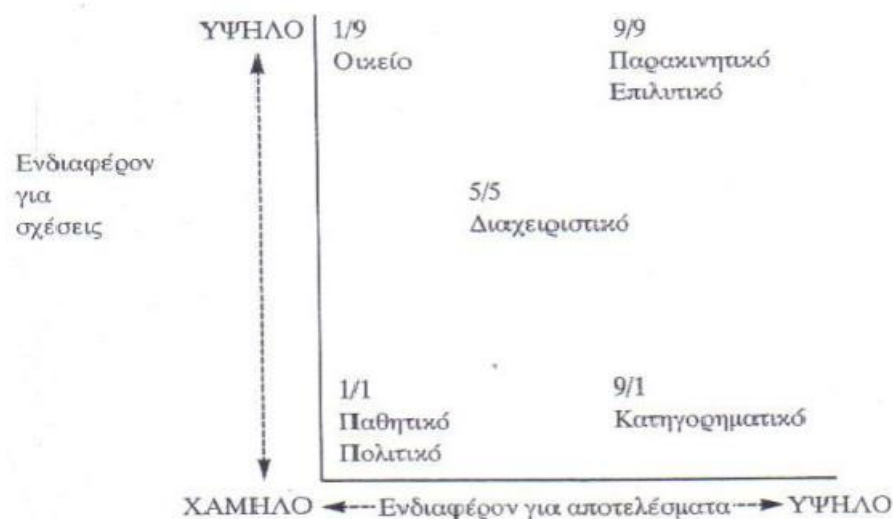
Η πιο γνωστή προσέγγιση, είναι αυτή που διατυπώθηκε από τους Blake και Mouton (1964) (αναφορά στο Everard & Morris, 1999), σύμφωνα με την οποία η ηγετική συμπεριφορά φέρει δύο συνιστώσες, μια που σχετίζεται με το ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή και μια που αφορά στο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Η προσέγγιση αυτή, συνδυάζοντας τις δύο συνιστώσες, δημιουργεί πέντε τύπους ηγετών:

- Τον οικείο ηγέτη, το ενδιαφέρον του οποίου στρέφεται προς τους ανθρώπους, και που επιθυμεί να είναι αρεστός, να αποφεύγει τις συγκρούσεις, να επαινεί και να δημιουργεί συναδελφική αλληλεγγύη.
- Τον κατηγορηματικό ηγέτη, ο οποίος αποσκοπεί στην παραγωγή, τον έλεγχο και την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.

- Τον διαχειριστικό ηγέτη, ο οποίος είναι ευσυνείδητος, σταθερός, χωρίς ή με ελάχιστο ενδιαφέρον για τις ηγετικές διαστάσεις και καθόλου νεωτεριστής.
- Τον παθητικό – πολιτικό ηγέτη, που επιλέγει μια παθητική συμπεριφορά με στόχο να αντισταθεί στους υπάρχοντες νεωτερισμούς.
- Τον παρακινητικό ηγέτη, ο οποίος ενδιαφέρεται για το έργο και τους/τις υπαλλήλους, λαμβάνει αποφάσεις, μεταβιβάζει αρμοδιότητες και ασκεί δημοκρατική διοίκηση.

Στο σχήμα που ακολουθεί, γίνεται σαφές ότι τα καλύτερα αποτελέσματα, μπορούν να προκύψουν όταν το ενδιαφέρον του ηγέτη είναι υψηλό τόσο για την παραγωγή όσο και για τους ανθρώπους.

Εικόνα 2. Δισδιάστατο υπόδειγμα διοικητικών στυλ σύμφωνα με τους Blake και Mouton



Πηγή: Everard & Morris, 1999 : 38

Οι Blake και Mouton εντόπισαν πέντε αντιπροσωπευτικές καταστάσεις που περιγράφουν τη συμπεριφορά ενός ηγέτη ή μάνατζερ, παρά το γεγονός ότι η συμπεριφορά ενός ανθρώπου που έχει κάποιας μορφής επιρροή σε άλλα άτομα προσδιορίζεται μόνο από ένα κουτάκι του πίνακα 1.3. που ακολουθεί και οι δυνατοί συνδυασμοί είναι $9 \times 9 = 81$.

Αξίζει να αναφερθεί ότι η πηγή της εξουσίας ή της επιρροής ενός ατόμου πάνω σε άλλα μπορεί να προέρχεται από:

1. Την εξειδίκευση που διαθέτει το πρόσωπο αυτό.
2. Τη δυνατότητα που έχει να επηρεάζει τα άλλα άτομα με τις αποφάσεις του ή μέσω των ανταμοιβών και της τιμωρίας.
3. Της αναφοράς, αφού θα ήθελαν να του μοιάσουν-πρότυπο προς μίμηση.
4. Τον νόμο ή τη σύμβαση που έχουν υπογράψει τα μέρη, που αποτελούν την πηγή/βάση καθορισμού δικαιωμάτων και υποχρεώσεων.
5. Της πληροφόρησης που διαθέτει ο ηγέτης.

Πίνακας 1.3. Περιγραφή των Αντιπροσωπευτικών Συνδυασμών της Διοικητικής Σχάρας

Υψηλό 9 8 7 6 5 4 3 2 1 Χαμηλό	Ενδιαφέρον για Σχέσεις/Ανθρώπους	1,9 Στυλ Διοίκησης	9,9 Στυλ Διοίκησης							
		Μεγάλο ενδιαφέρον στις ανάγκες των ανθρώπων για τη διατήρηση καλών σχέσεων και ενός άνετου και φιλικού εργασιακού περιβάλλοντος-ατμόσφαιρας	Η εκτέλεση του έργου γίνεται από άτομα που δεσμεύονται, αλληλοεξαρτώνται από τους οργανωσιακούς στόχους και τις σχέσεις εμπιστοσύνης και σεβασμού							
		5,5 Στυλ Διοίκησης								
		Η επαρκής επίδοση του οργανισμού είναι αποτέλεσμα της ικανοποιητικής εκτέλεσης της εργασίας διατηρώντας το ηθικό και την ικανοποίηση των εργαζομένων σε ένα αποδεκτό επίπεδο								
		1,1 Στυλ Διοίκησης	9,1 Στυλ Διοίκησης							
		Με την ελάχιστη προσπάθεια για την εκτέλεση του έργου προσπαθούμε να κρατήσουμε τους εργαζόμενους στον οργανισμό	Η αποδοτικότητα των εργασιών είναι αποτέλεσμα της διευθέτησης του εργασιακού περιβάλλοντος με τρόπο που να ικανοποιούνται ελάχιστα οι εργαζόμενοι							
		2	3	4	5	6	7	8	9	
		Χαμηλό	Ενδιαφέρον για την Παραγωγή/Έργο							Υψηλό

Μια ανάλογη, εξίσου σημαντική, είναι και η προσέγγιση των Halpin και Winer (1966), οι οποίοι προσπάθησαν να καθορίσουν το πρότυπο της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς, λαμβάνοντας υπόψη τους τις απόψεις των υφισταμένων. Τα στοιχεία που προέκυψαν από την έρευνα τους, έδειξαν ότι η ηγετική αποτελεσματικότητα, έχει άμεση εξάρτηση από το υψηλό ενδιαφέρον και σεβασμό για τα μέλη της ομάδας και τον προσδιορισμό των οργανωτικών ρόλων κατά τη διαδικασία παραγωγής, αν και οι ανώτεροι φαίνεται να δίνουν έμφαση στην εισαγωγή της δομής, σε αντίθεση με τους υφισταμένους που εστιάζουν στη μέριμνα. Ένας ηγέτης που παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον και για τις δύο πλευρές που περιγράφηκαν παραπάνω, μπορεί να θεωρηθεί ως δυναμικός, εν αντιθέσει με εκείνο που δείχνει χαμηλό

ενδιαφέρον και που χαρακτηρίζεται ως παθητικός. Ένας ηγέτης που υιοθετεί μια συμπεριφορά με χαμηλή μέριμνα για τον άνθρωπο, αλλά υψηλή για τον προσδιορισμό και την καθιέρωση της δομής, χαρακτηρίζεται ως δομικός, ενώ εκείνος που η συμπεριφορά του εκφράζεται μέσω της μεγάλης φροντίδας που παρέχει στον άνθρωπο και του μικρού ενδιαφέροντος στην καθιέρωση της δομής, είναι ένας ηγέτης που φροντίζει.

Ιδιαίτερης σημασίας θεωρία, είναι και αυτή του κύκλου ζωής, όπως περιγράφηκε από τους Hersey και Blanchard (1993), και η οποία προσπαθεί να διευρύνει την ευελιξία του ηγέτη στην υιοθέτηση του κατάλληλου στυλ ηγεσίας, αρμόζον στην εκάστοτε περίπτωση. Σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία, συναντώνται δύο πτυχές της συμπεριφοράς του ηγέτη, ο προσανατολισμός προς τις υποχρεώσεις του και ο προσανατολισμός προς τις ανθρώπινες σχέσεις. Πιο συγκεκριμένα, με την έννοια «προσανατολισμός προς τις υποχρεώσεις», ορίζεται η συγκεκριμενοποίηση του ρόλου των υφισταμένων από τον ηγέτη, δίνοντας τους κατευθυντήριες οδηγίες και ορίζοντας τον τρόπο εκτέλεσης του έργου τους. Από την άλλη πλευρά, με την έννοια «προσανατολισμός προς τις ανθρώπινες σχέσεις», περιγράφεται η παροχή κινήτρων στους /στις εργαζομένους/ες από τον ηγέτη, με σκοπό να εκτελέσουν με μεγαλύτερη θέληση και αποτελεσματικότητα τα καθήκοντά τους (Μπουραντάς, 2005). Με τον συνδυασμό αυτών των πτυχών, είναι δυνατόν να προκύψει μια ποικιλία ηγετικών συμπεριφορών, με πιο βασικές τις εξής:

- Τον έντονο προσανατολισμό της συμπεριφοράς προς την τήρηση των υποχρεώσεων και τον μειωμένο προσανατολισμό προς τις ανθρώπινες σχέσεις.
- Τον έντονο προσανατολισμό τόσο ως προς τις υποχρεώσεις όσο και προς τις ανθρώπινες σχέσεις.
- Τον έντονο προσανατολισμό προς τις ανθρώπινες σχέσεις και τον περιορισμένο προσανατολισμό προς τα καθήκοντα.
- Τον περιορισμένο προσανατολισμό τόσο προς τις υποχρεώσεις όσο και προς τις ανθρώπινες σχέσεις.

1.6.2. Το μοντέλο των στυλ ηγεσίας των Vroom & Yetton

Οι Vroom -Yetton (1973) διαπίστωσαν την αδυναμία των μοντέλων να διατυπώσουν μια σχέση που να συνδέει την συμπεριφορά του ηγέτη με την κατάσταση

στην οποία βρίσκεται. Οι Vroom -Yetton ανέπτυξαν ένα μοντέλο για να καλύψουν το κενό αυτό. Το μοντέλο που προτάθηκε από τους Vroom & Yetton συνδέει τη μέθοδο ηγεσίας – συμπεριφορά με την κατάσταση. Δηλαδή, έχοντας σταθμίσει επακριβώς τις σημαντικότερες παραμέτρους του προβλήματος, είμαστε σε θέση, σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, να επιλέξουμε και το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας. Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει τα πιο κάτω 5 στυλ ηγεσίας που αναφέρονται στην συμμετοχή ή όχι των ατόμων στην λήψη των αποφάσεων. Τα στυλ αυτά είναι:

I. Το Πρώτο Αυταρχικό: Ο/Η προϊστάμενος/η αποφασίζει μόνος/η του/της, λαμβάνοντας υπόψη μόνο τις πληροφορίες που έχει αυτός/ή, και κατόπιν δίνει τις απαραίτητες εντολές στους/στις υφισταμένους/ες του.

II. Το Δεύτερο Αυταρχικό: Ο/Η προϊστάμενος/η παίρνει τις αποφάσεις μόνος/η του/της, αλλά χρησιμοποιεί και πληροφορίες που θα αντλήσει από τους/τις υφισταμένους/ες του.

III. Το Πρώτο Συμβουλευτικό: Ο/Η προϊστάμενος/η λαμβάνει την τελική απόφαση μόνος/η του/της, αλλά αφού πρώτα συζητήσει και «μοιραστεί» το πρόβλημα με τους/τις υφισταμένους/ες του/της σε ατομικό επίπεδο.

IV. Το Δεύτερο Συμβουλευτικό: Ο/Η προϊστάμενος/η αποφασίζει μόνος/η του/της, αφού συζητήσει την κατάσταση με τους/τις υφισταμένους/ες του/της, όχι όμως ατομικά όπως στο προηγούμενο στυλ, αλλά σε ομαδικό επίπεδο.

V. Το Δημοκρατικό ή Συμμετοχικό: Ο/Η προϊστάμενος/η εισηγείται το πρόβλημα στην ομάδα του και η απόφαση λαμβάνεται με τη συμμετοχή όλων.

Όσον αφορά στις παραμέτρους του προβλήματος από τις οποίες θα εξαρτηθεί η επιλογή του στυλ, αυτές θα μπορούσαν να είναι:

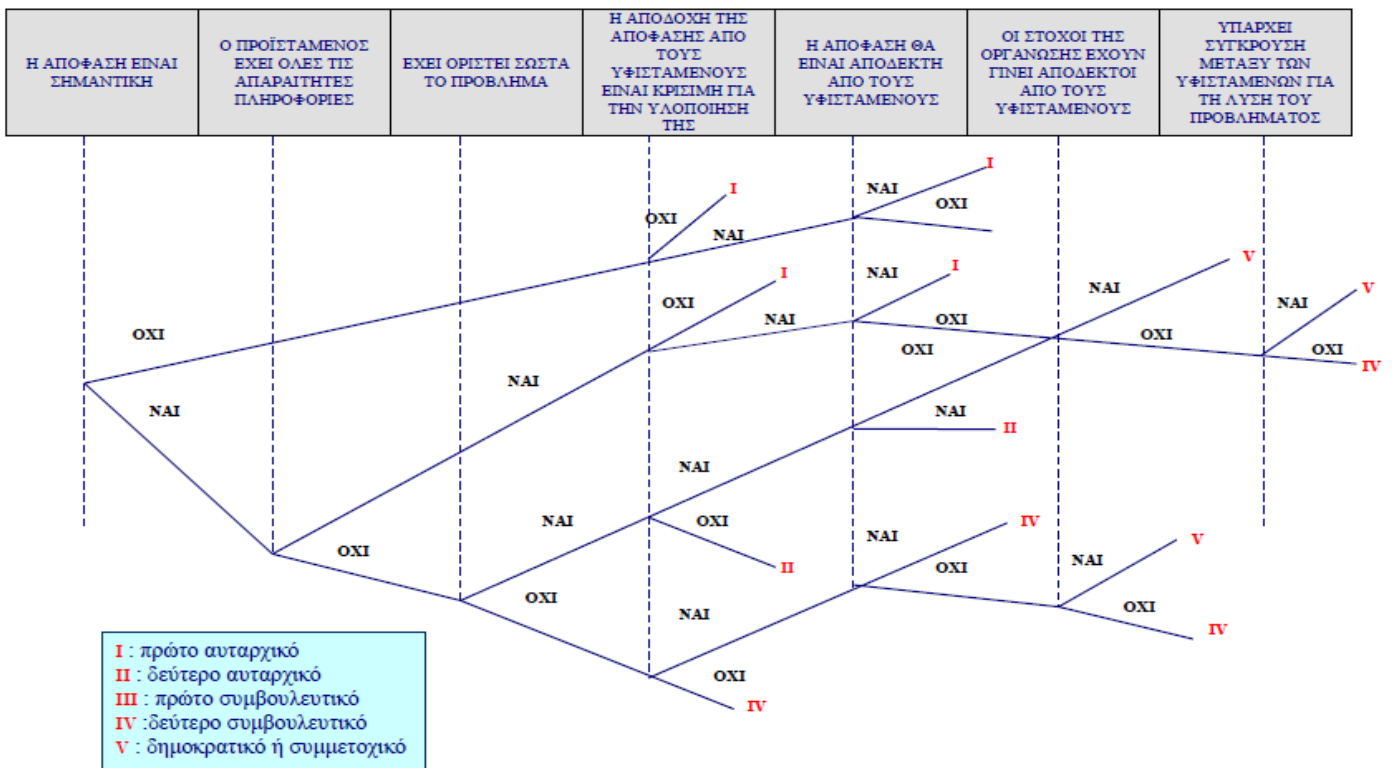
- η σημασία, (σπουδαιότητα), του προβλήματος
- οι διαθέσιμες πληροφορίες
- η οριοθέτηση του προβλήματος
- ο ρόλος που παίζει η συναίνεση των υφισταμένων για την εφαρμογή της απόφασης
- ο βαθμός αποδοχής της απόφασης, αν ληφθεί μόνο από τον προϊστάμενο
- ο βαθμός αποδοχής των στόχων της οργάνωσης από τους/τις υφισταμένους/ες
- οι συγκρούσεις που ενδέχεται να προκύψουν μέσα στα πλαίσια της ομάδας κατά τη διαδικασία επίλυσης του προβλήματος και λήψης της κατάλληλης απόφασης.

Παράλληλα, και προκειμένου ο/η προϊστάμενος/η να επιλέγει κάθε φορά το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας, προτείνεται η χρήση ενός «δέντρου απόφασης» το οποίο

περιλαμβάνει μια σειρά επτά κλειστών διαγνωστικών της κατάστασης ερωτημάτων, δηλαδή ερωτημάτων στα οποία η απάντηση μπορεί να είναι μόνο «να» ή «όχι». Τα ερωτήματα αυτά είναι τα εξής :

1. Είναι σημαντικό, (ποιοτικά), να ληφθεί μία απόφαση που θα επιφέρει ένα διαφορετικό και καλύτερο αποτέλεσμα;
2. Ο προϊστάμενος έχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για να πάρει τη σωστή απόφαση;
3. Είναι το πρόβλημα σωστά δομημένο;
4. Η αποδοχή της απόφασης από τους/τις υφισταμένους/ες είναι κρίσιμη για την υλοποίησή της;
5. Η απόφαση θα είναι αποδεκτή από τους/τις υφισταμένους/ες;
6. Οι υφιστάμενοι/ες δέχονται τους στόχους της οργάνωσης βάσει των οποίων θα επιλυθεί το πρόβλημα;
7. Είναι πιθανή η ύπαρξη συγκρούσεων μεταξύ των μελών της ομάδας κατά τη διαδικασία επίλυσης του προβλήματος;

Η μορφή του δέντρου απόφασης σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο είναι η εξής:



Με το συγκεκριμένο πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς έγινε προσπάθεια μείωσης των περιστασιακών, (έκτακτων και απρόβλεπτων δηλαδή), παραγόντων που μπορούν ανά πάσα στιγμή να προκαλέσουν μία απρόβλεπτη ηγετική συμπεριφορά. Γι' αυτόν το

λόγο το συγκεκριμένο πρότυπο μπορεί να εφαρμοστεί καλύτερα στις περιπτώσεις που υπάρχει σαφής εικόνα των απόψεων για την ποιότητα της απόφασης, τη σημασία της και το βαθμό αποδοχής της. Όλα αυτά όμως δεν είναι ξεκάθαρα σε όλες τις περιπτώσεις.

Άλλωστε το μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς των Vroom & Yeton, λίγο καιρό μετά την εμφάνισή του αναθεωρήθηκε από τους Vroom και Jago, οι οποίοι πρόσθεσαν και άλλα τρία ερωτήματα, τα εξής :

1. Έχουν οι υφιστάμενοι όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για να λάβουν τη σωστή απόφαση;

2. Υπάρχει αρκετός χρόνος ώστε να συμπεριληφθούν και οι υφιστάμενοι στην αποφασιστική διαδικασία;

3. Είναι εφικτή, (και από οικονομικής πλευράς), η συγκέντρωση των διασκορπισμένων, (γεωγραφικά), υφισταμένων προκειμένου να ληφθεί η απόφαση;

Το σημαντικό σημείο είναι ότι το συγκεκριμένο μοντέλο εξετάζει το ζήτημα της ηγεσίας μέσα από ένα διαφορετικό πρίσμα και παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η εστίαση που κάνει στη λήψη της απόφασης από τον προϊστάμενο. Ιδιαίτερα μετά την αναθεώρηση και τα ερωτήματα που προστέθηκαν έγινε πιο σύνθετο, αφού πλέον λαμβάνεται υπόψη ένα ευρύτερο φάσμα παραμέτρων που επηρεάζουν την απόδοση της ηγεσίας στο ζήτημα της λήψης αποφάσεων.

1.6.3. Το μοντέλο ηγεσίας του Fiedler

Το μοντέλο ηγεσίας του Fiedler (1966) προσπαθεί να συνδέσει τόσο την προσωπικότητα του ηγέτη όσο και την πολυπλοκότητα της κατάστασης. Η θεωρία αυτή εξηγεί ότι για να είναι αποτελεσματικός ένας ηγέτης, το στυλ της ηγεσίας του πρέπει να ταιριάζει με τις απαιτήσεις της κατάστασης. Δηλαδή σε άλλες καταστάσεις ή οργανισμούς μπορεί να είναι αποτελεσματικοί κάποιοι ηγέτες, ενώ σε άλλες όχι. Χρήσιμο όμως, είναι να δούμε πως το συγκεκριμένο μοντέλο ορίζει το στυλ ηγεσίας και πως τα χαρακτηριστικά αναφορικά με την κατάσταση.

α) Στυλ ηγεσίας

Το μοντέλο σχετικά με την προσωπικότητα του ηγέτη περιγράφει δυο υποκινητικούς προσανατολισμούς ηγεσίας ή στυλ - το προσανατολισμένο στο καθήκον & το προσανατολισμένο στις σχέσεις- και μετρώνται από ένα απλό μέτρο προσωπικότητας γνωστό ως η κλίμακα του «λιγότερου προτιμώμενου συνεργάτη». Το μέτρο αυτό απαρτίζεται από 16 έως 24 διπολικές κλίμακες επιθετικών προσδιορισμών,

που κάθε άκρο του εκφράζει μια θετική ή μια αρνητική ιδιότητα όπως στο παρακάτω παράδειγμα. (Μιχόπουλος, 1998)

Επαρκής	1	2	3	4	5	6	7	8	Μη επαρκής
Φιλικός	1	2	3	4	5	6	7	8	Μη φιλικός
Δυσάρεστος	1	2	3	4	5	6	7	8	Ευχάριστος

Το μέτρο μετρά μια υποκινητική ιεραρχία. Οι ηγέτες που έχουν υψηλή επίδοση στην κλίμακα είναι προσανατολισμένοι στις σχέσεις της ομάδας και ικανοποιούνται από επιτυχείς διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις, ενώ με χαμηλή ικανοποιούνται από την επιτυχή εκπλήρωση των καθηκόντων και είναι προσανατολισμένοι στην εργασία.

β) Τα χαρακτηριστικά της κατάστασης

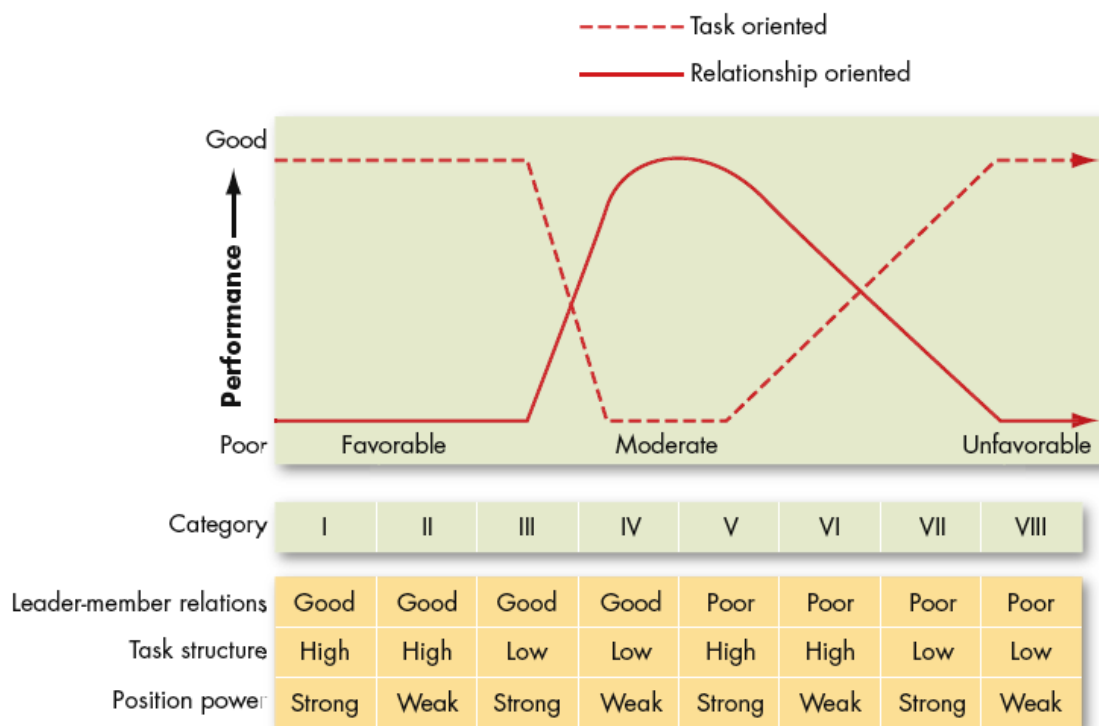
Οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη και διαμορφώνουν το περιβάλλον γύρω από την δράση - απόφαση, είναι οι εξής:

- i. Οι σχέσεις του/της προϊσταμένου/ης με την ομάδα των υφισταμένων του. Ουσιαστικά εξετάζεται το κλίμα που επικρατεί, (αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμός), ανάμεσα στον/στην προϊστάμενο/η και τους/τις υφισταμένους/ες του/της. Από τη στιγμή που οι σχέσεις είναι καλές, τότε υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες να γίνουν αποδεκτές οι προτάσεις και αποφάσεις του/της προϊσταμένου/ης.
- ii. Τα καθήκοντα της ομάδας. Εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο δομούνται τα καθήκοντα μέσα στην ομάδα. Από τη στιγμή που τα καθήκοντα είναι ξεκάθαρα και απλά, είναι πιο εύκολο να ασκηθεί η ηγεσία. Σε αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή τα καθήκοντα δε μπορούν να οριστούν και να αξιολογηθούν, τότε ο/η προϊστάμενος/η δεν είναι δυνατό να ασκήσει την απαιτούμενη κάθε φορά επιρροή και η προσωπική κρίση των υφισταμένων παίζει σημαντικότερο ρόλο για την εκπλήρωση της αποστολής της οργάνωσης.
- iii. Η δύναμη που αντλεί ο/η προϊστάμενος/η από τη θέση του. Στην περίπτωση αυτή εξετάζεται η θέση του/της προϊσταμένου/ης μέσα στο ιεραρχικό σύστημα της οργάνωσης. Κάτι τέτοιο μπορεί να είναι πολύ σημαντικό, γιατί συνήθως από τη θέση εξαρτώνται οι αμοιβές και οι ποινές που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο προϊστάμενος προς τους/τις υφισταμένους/ες του/της, και επίσης, από τη θέση εξαρτάται και το κύρος του απέναντι στην ομάδα που διοικεί.

Σύμφωνα μ' αυτούς τους τρεις παράγοντες, μία κατάσταση μπορεί να κινείται μέσα στα όρια της πολύ ευνοϊκής ή της πολύ δυσμενούς κατάστασης. Το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται θα είναι προσανατολισμένο είτε προς τα καθήκοντα, (αυταρχικό), είτε προς τους ανθρώπους, (συμμετοχικές διαδικασίες, καλό εργασιακό κλίμα). Το συμπέρασμα είναι ότι το στυλ που είναι προσανατολισμένο προς το έργο είναι περισσότερο αποτελεσματικό σε πολύ ευνοϊκές ή πολύ δυσμενείς συνθήκες, ενώ αντίθετα το στυλ που προσανατολίζεται προς τις ανθρώπινες σχέσεις είναι αποτελεσματικότερο σε ενδιάμεσες καταστάσεις.

Αυτό συμβαίνει γιατί όταν η κατάσταση είναι πολύ ευνοϊκή, οι υφιστάμενοι έχουν εμπιστοσύνη στον/στην προϊστάμενό/η τους και δέχονται την καθοδήγησή του/της. Παράλληλα, όταν η κατάσταση είναι πολύ δυσμενής και επικρατεί ασάφεια για τους στόχους και τα καθήκοντα οι υφιστάμενοι/ες προτιμούν να εργάζονται υπό καθοδήγηση. Αντίθετα σε ενδιάμεσες καταστάσεις οι υφιστάμενοι/ες προτιμούν να έχουν λόγο και να εκφράζουν τις απόψεις πάνω στην εργασία τους, όπως επίσης θέλουν να έχουν ρόλο και στη λήψη των αποφάσεων. Όσον αφορά στην επίτευξη της ισορροπίας ανάμεσα στην ηγεσία και την κατάσταση, θα πρέπει είτε ο/η προϊστάμενος/η να αναθεωρήσει τις απόψεις του/της και να εφαρμόσει μία μορφή ηγεσίας καταλληλότερη, είτε να αλλάξει η κρατούσα κατάσταση, προκειμένου να συμβαδίζει με το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει ο/η προϊστάμενος/η, είτε, τέλος, να γίνουν αλλαγές και στα δύο.

Η θεωρία αυτή έτυχε μιας έντονης αμφισβήτησης λόγω ασυνέπειας των ερευνητικών αποτελεσμάτων και έλλειψη αξιοπιστίας του μέτρου του λιγότερου προτιμώμενου συνεργάτη. Πάντως, η θεωρία έστρεψε το επιστημονικό πεδίο στη



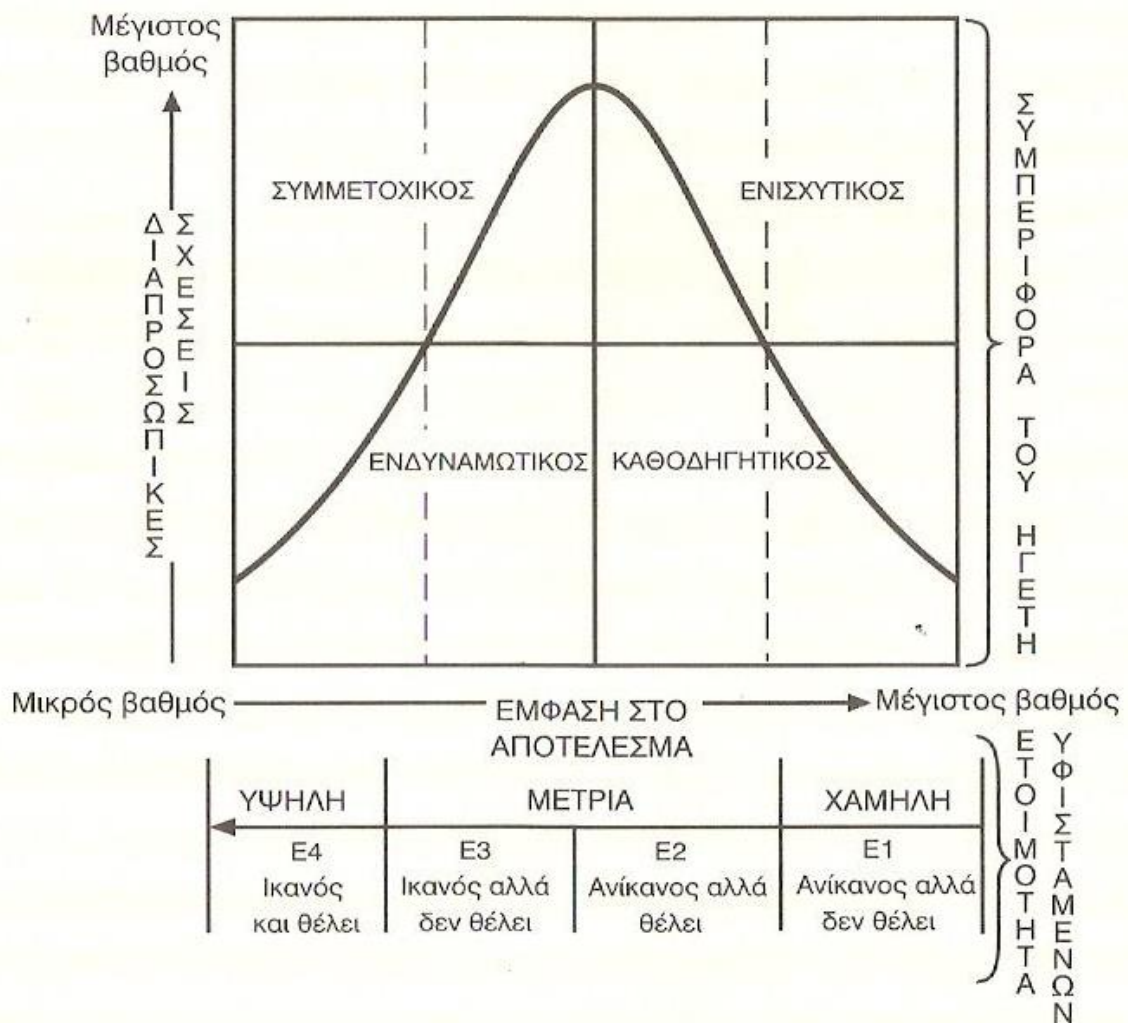
μελέτη της κατάστασης και εστίασε την προσοχή στο οργανωτικό περιβάλλον και στο ρόλο του στην αποτελεσματική ηγεσία.

1.6.4. Το μοντέλο του ηγετικού στυλ των Hersey & Blanchard

Το μοντέλο ηγεσίας των Hersey και Blanchard (1993) ή θεωρία του κύκλου ζωής του ηγετικού στυλ συνδέει την αποτελεσματικότητα ενός στυλ ηγεσίας με την ωριμότητα των υφισταμένων. Είναι μια επέκταση της θεωρίας για περιστασιακή ηγεσία. Ο προσανατολισμός του ηγέτη και σ' αυτή τη θεωρία κινείται ανάμεσα στο έργο και στους ανθρώπους και η διαφοροποίηση υπάρχει όσον αφορά στην ωριμότητα των υπαλλήλων. Αυτή κρίνεται από την ικανότητα και τη θέληση που έχουν να εργαστούν και να πετύχουν τα επιθυμητά για την οργάνωση αποτελέσματα, από την προθυμία τους ή όχι να αναλάβουν ευθύνες, καθώς και από τις γνώσεις τους και την εκπαίδευση στα πλαίσια της οργάνωσης. Μέσα από τις μελέτες τους επίσης, κατέληξαν στο ότι οι περισσότερες ηγετικές δραστηριότητες μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο ευδιάκριτες συμπεριφοριστικές διαστάσεις: δραστηριότητες που επικεντρώνονται στο στόχο, και, δραστηριότητες που επικεντρώνονται στον άνθρωπο.

Οι δραστηριότητες που επικεντρώνονται στο στόχο καθορίζονται από το βαθμό στον οποίο ένας προϊστάμενος υιοθετεί μία μονόδρομη επικοινωνία, εξηγώντας τι, πώς, πότε και πού πρέπει να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες για την επίτευξη του στόχου. Η συμπεριφορά που επικεντρώνεται στον άνθρωπο καθορίζεται από το βαθμό στον οποίο ο/η προϊστάμενος/η συμμετέχει σε αμφίδρομη επικοινωνία με τους/τις υφισταμένους/ες του/της, παρέχοντάς τους την κατάλληλη υποστήριξη και διευκολύνοντας την εργασία τους.

Από τη μελέτη των Hersey και Blanchard προκύπτουν τέσσερα διαφορετικά στυλ ηγεσίας, τα εξής:



1. Ο/Η προϊστάμενος/η που καθοδηγεί: στην περίπτωση αυτή ο/η υφιστάμενος/η δεν έχει τις ικανότητες και την προθυμία να εργαστεί και ο ηγέτης πρέπει να εστιάσει περισσότερο στο έργο και λιγότερο στη σχέση του με τον υφιστάμενο.

Όταν ο/η υφιστάμενος/η δεν είναι σε θέση να εκτελέσει τα καθήκοντά του/της, τότε ο/η προϊστάμενος/η πρέπει να αναλάβει έναν ιδιαίτερα καθοδηγητικό ρόλο, επικεντρώνοντας την προσοχή του, αλλά και την προσοχή του/της υφισταμένου/νης στην εργασία και όχι στη μεταξύ τους σχέση. Είναι αυτονόητο ότι ο/η προϊστάμενος/η μπορεί να χρησιμοποιήσει οποιοδήποτε μέσο ελέγχου ή εξαναγκασμού του/της παρέχεται από την οργάνωση, προκειμένου να πείσει τον/την υφιστάμενο/η να εργαστεί. Στο σημείο αυτό η εργασιακή σχέση δεν είναι και τόσο σημαντική υπό την έννοια ότι το πρόσωπο το οποίο δεν είναι ικανό να εκτελέσει την εργασία του, μπορεί να αντικατασταθεί. Άλλωστε μια στάση αδιαφορίας από τη μεριά του/της υφισταμένου/ης, συνήθως δηλώνει και ανωριμότητα, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι δε μπορούμε να μιλάμε για μία διοικητική προσέγγιση με πιο συμμετοχικό χαρακτήρα.

2. *Ο/Η προϊστάμενος/η που πείθει*: στην περίπτωση αυτή ο/η υφιστάμενος/η είναι μεν πρόθυμος/η να εργαστεί, αλλά δεν έχει την απαραίτητη ωριμότητα και ικανότητες, έτσι ο/η προϊστάμενος/η πρέπει να εστιάσει τόσο στο έργο, όσο και στην εργασιακή σχέση.

Όταν ο/η εργαζόμενος/η θέλει να εκτελέσει τα καθήκοντα που του/της έχουν ανατεθεί, αλλά στερείται κάποιων ικανοτήτων ή δεν έχει φτάσει στο απαραίτητο σημείο ωριμότητας, τότε ο/η προϊστάμενος/η πρέπει να ενεργήσει με έναν πιο φιλικό τρόπο, να ασκήσει «γοητεία», θα τολμούσαμε να πούμε, πάνω στον/στην υφιστάμενό/ή του, βοηθώντας τον/την έτσι να ανταποκριθεί στην αποστολή του/της και να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του/της προς την οργάνωση.

3. *Ο/Η προϊστάμενος/η που συμμετέχει*: ο/η υφιστάμενος/η έχει τις ικανότητες να εκτελέσει τα καθήκοντά του/της, αλλά δεν είναι πρόθυμος/η. Ο/Η προϊστάμενος/η πρέπει να εστιάσει περισσότερο στην εργασιακή σχέση και λιγότερο στην επίτευξη του στόχου.

Όταν ο/η υφιστάμενος/η αρνείται να κάνει την εργασία του, τότε ο/η προϊστάμενος/η πρέπει να ανακαλύψει τους λόγους που προκαλούν αυτή την άρνηση και να βοηθήσει τον/την υφιστάμενο/η να τους ξεπεράσει. Η ανησυχία για την επίτευξη του στόχου δεν πρέπει να υφίσταται, γιατί από τη στιγμή που ο/η υφιστάμενος/η αποκτήσει προθυμία θα είναι σε θέση να επιτύχει το στόχο που του έχει ανατεθεί από την οργάνωση.

4. *Ο/Η προϊστάμενος/η που εξουσιοδοτεί*: ο/η υφιστάμενος/η έχει την ικανότητα και την προθυμία να εκτελέσει την εργασία του. Η εστίαση του προϊσταμένου μπορεί να είναι χαμηλή και προς τους ανθρώπους, αλλά και προς το στόχο.

Όταν ο/η υφιστάμενος /η βρίσκεται σ' αυτό το σημείο, τότε ο/η προϊστάμενος/η μπορεί να τον/την εμπιστευθεί και να τον αφήσει να εκτελέσει την αποστολή του, χωρίς να ανησυχεί για την έκβασή της.

1.6.5. Το μοντέλο του Douglas Mcgregor

Οι θεωρητικοί της Νεοκλασικής προσέγγισης πρεσβεύουν ότι η ανθρώπινη παρακίνηση δεν επέρχεται μόνο με οικονομικά κίνητρα αλλά, είναι πολύπλοκη. Ο καθηγητής Elton Mayo από τη δεκαετία ήδη, του 1920 συμπέρανε ότι η παραγωγικότητα των εργαζομένων εξαρτάται περισσότερο από ψυχολογικούς και κοινωνικούς παράγοντες παρά από το φυσικό περιβάλλον.

Ο McGregor (1966) βασιζόμενος στο Mayo παρουσίασε τη θεωρία του το 1960, σε μια εποχή που τα διαφημιστικά στην Τηλεόραση της Αμερικής σύγκριναν τη μάρκα X, που ήταν το αναποτελεσματικό προϊόν, με την μάρκα Ψ, που ήταν το αποτελεσματικό προϊόν. Ο McGregor λοιπόν, παρουσίασε δύο διαφορετικές θεωρίες για την οργάνωση και την ηγετική λειτουργία οι οποίες είναι απόρροια συγκεκριμένων αντιλήψεων. Την θεωρία X και τη Θεωρία Ψ, οι οποίες στηρίζονται σε υποθέσεις σχετικά με την ανθρώπινη φύση και παρακίνηση. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, που ανέπτυξε ο D. McGregor, υπάρχουν στην πράξη δύο ομάδες υποθέσεων που κάνει ο ηγέτης, γύρω από τον άνθρωπο. Κι αναλόγως ποια ομάδα υποθέσεων πιστεύει ο ίδιος καθορίζονται οι σχέσεις με τους/τις υφισταμένους/ες του. Την πρώτη ομάδα υποθέσεων ονόμασε X και τη δεύτερη Ψ ή Y.

A. Θεωρία X

Η θεωρία αυτή βασίζεται στις υποθέσεις ότι:

- Οι περισσότεροι άνθρωποι προτιμούν να καθοδηγούνται.
- Έχουν την τάση από τη φύση τους να εργάζονται όσο το δυνατό λιγότερο.
- Αποφεύγουν την προσπάθεια και τις ευθύνες.
- Βάζουν την ασφάλεια πάνω απ' όλα.
- Υποκινούνται από το χρήμα και την απειλή της τιμωρίας.

Η απαισιόδοξη αυτή υπόθεση αποτελεί τη βάση των διαφόρων αυταρχικών συστημάτων, στα οποία συνηθίζεται η παροχή ανταμοιβών ή κυρώσεων. Είναι σημαντικό ότι η θεωρία X σαν θεωρία που ερμηνεύει την συμπεριφορά του ατόμου στην επιχείρηση, δεν λαμβάνει καθόλου υπόψη της τον πραγματικό χαρακτήρα των κινήτρων, καθώς και το γεγονός ότι ο εξωτερικός έλεγχος είναι ο κύριος παράγοντας που πρέπει να βασιστεί κανείς όταν έχει να κάνει με ανειλικρινή, ανεύθυνα και ανώριμα άτομα.

Μετά την παρουσίαση της θεωρίας «X» ο ίδιος ο Mc Gregor αμφισβήτησε κατά πόσο αυτή η άποψη της ανθρώπινης φύσης είναι η πιο σωστή, καθώς και αν οι διοικητικές πρακτικές που βασίζονται σε αυτή είναι οι καταλληλότερες για αρκετές σημερινές εφαρμογές. Τα δύο βασικά ερωτήματα που έβαλε ο Mc Gregor είναι:

- a) Κατά πόσο το άτομο σε μια δημοκρατική κοινωνία με τη συνεχή βελτίωση της εκπαίδευσης και την άνοδο του βιοτικού επιπέδου, είναι ικανό για ωριμότερη συμπεριφορά.

β) Εάν οι άνθρωποι εργάζονται καλύτερα όταν υπάρχει εξαναγκασμός ή όταν η οργάνωση της κοινωνίας είναι τέτοια ώστε το συμφέρον της να συμπίπτει με την ικανοποίηση των βαθύτερων κινήτρων και στόχων των ατόμων.

Η κριτική αυτή είχε ως αποτέλεσμα ο Mc Gregor, βασισμένος κυρίως στην ιεράρχηση των αναγκών σύμφωνα με τον Maslow, να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι υποθέσεις της θεωρίας «X» για την ανθρώπινη φύση είναι συχνά ανακριβείς και ότι οι διοικητικές προσεγγίσεις που βασίζονται σε αυτές μπορεί να αποτύχουν να υποκινήσουν τα άτομα ώστε να εργαστούν για την υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων. Έτσι σύμφωνα με τον Mc Gregor, οι διοικητικές μέθοδοι που βασίζονται στην καθοδήγηση και τον έλεγχο μπορούν να αποτύχουν, επειδή δεν είναι δυνατό να υποκινηθούν άτομα που έχουν ικανοποιήσει ως ένα βαθμό τις βασικές τους ανάγκες (φυσιολογικές και ασφάλειας) και των οποίων οι κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης γίνονται ισχυρότερα κίνητρα συμπεριφοράς. Έτσι, ο McGregor διατύπωσε μια εναλλακτική θεωρία ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς, η οποία είναι γνωστή ως θεωρία «Ψ».

B. Θεωρία Ψ

Η θεωρία «Ψ» είναι μια αισιόδοξη προσέγγιση ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Σύμφωνα με αυτή τα επιχειρησιακά στελέχη πρέπει να προσφεύγουν αντί του εξαναγκασμού, στην εμπιστοσύνη. Η θεωρία αυτή βασίζεται στις ακόλουθες υποθέσεις:

- Το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί βασικά να αυτοελέγχεται και να είναι δημιουργικό στην εργασία του, αν υποκινηθεί προσεκτικά και αν επιτευχθεί οι δικοί του στόχοι να συμπίπτουν με τους στόχους της επιχείρησης.
- Το άτομο στον επιχειρησιακό χώρο είναι ικανό (όταν βρεθεί στο κατάλληλο περιβάλλον), όχι μόνο να δέχεται αλλά και να ζητάει ευθύνες.
- Η καταβολή προσπάθειας είναι ένα φυσικό χαρακτηριστικό του ανθρώπου για τον οποίο η εργασία είναι κάτι που επιθυμεί να μην το αποφύγει .
- Εκτός από τον εξαναγκασμό και τον φόβο της τιμωρίας για την κινητοποίηση της ενεργητικότητας και της δημιουργικής φαντασίας του ανθρώπου, υπάρχει και ο ελεύθερος αυτοέλεγχος στην προσπάθεια πραγματοποίησης προκαθορισμένων στόχων. Πολλές φορές το αίσθημα της συμμετοχής του ατόμου στην επιτυχία αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες ανταμοιβές.

Η γενικότερη εντύπωση που μπορεί να αποκομίσει κανείς από την ανάλυση της θεωρίας X και της θεωρίας Ψ, είναι ότι τα διοικητικά στελέχη που αποδέχονται τις υποθέσεις της θεωρίας X για την ανθρώπινη φύση, συνήθως διευθύνουν, ελέγχουν και επιβλέπουν από κοντά τα στελέχη τους, ενώ οι διοικητές/τριες που δέχονται τη θεωρία Ψ επιτρέπουν τον αυτοέλεγχο και έχουν διάθεση να βοηθούν τα στελέχη τους. Δεν θα πρέπει όμως κάποιος, να βγάλει το συμπέρασμα ότι σε γενικές γραμμές η θεωρία X είναι απαρχαιωμένη και ακατάλληλη για τη σύγχρονη πρακτική, ενώ η θεωρία Ψ είναι πιο σύγχρονη και καταλληλότερη. Καθώς επίσης, ότι η συμπεριφορά όλων των ανθρώπων είναι ώριμη, ανεξάρτητη και ότι όλα τα άτομα μπορούν να εφαρμόσουν τον αυτοέλεγχο. Κάτι τέτοιο θα ήταν αντίθετο με τη θεωρία του Mc Gregor, σύμφωνα με την οποία, τα περισσότερα άτομα έχουν απλώς τη δυνατότητα, να συμπεριφέρονται κατά τρόπο ώριμο και αυτό-υποκινούμενο. Αυτή η υπόθεση της δυνατότητας για αυτο-υποκίνηση απαιτεί μια αναγνώριση της διαφοράς που υπάρχει μεταξύ της νοοτροπίας και της πραγματικής (τελικής) συμπεριφοράς.

Έτσι αν οι πιο ικανοποιητικές υποθέσεις στις οποίες μπορεί να βασιστεί ένα διοικητικό στέλεχος για να ερμηνεύει και να κατευθύνει την ανθρώπινη συμπεριφορά είναι οι υποθέσεις της θεωρίας Ψ, αυτές μπορεί να μην είναι και οι καταλληλότερες για όλες τις περιπτώσεις. Τα Διοικητικά στελέχη με αυτό τον τρόπο μπορεί να αποδέχονται τις υποθέσεις της θεωρίας Ψ, αλλά αυτό δε σημαίνει ότι δεν μπορεί να βρίσκουν απαραίτητο να συμπεριφέρονται με ένα πολύ αυστηρά καθοδηγητικό και συγκεντρωτικό τρόπο (σαν να αποδέχονται τις υποθέσεις της θεωρίας X) σε μερικά άτομα, που βραχυπρόθεσμα αυτή η συμπεριφορά μπορεί να τα βοηθήσει να «αναπτυχθούν» μέχρις ότου να γίνουν πραγματικά ώριμα άτομα, όπως τα ορίζει η θεωρία Ψ. Παρόλο που οι διοικητικές προσεγγίσεις που βασίζονται στις υποθέσεις της θεωρίας X δεν είναι πια οι πιο κατάλληλες σύμφωνα με τη γνώμη του McGregor και άλλων, εξακολουθούν να εφαρμόζονται σε μεγάλη κλίμακα. Σαν αποτέλεσμα είναι, ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων να αντιμετωπίζεται από τη διοίκηση σαν να πρόκειται για ανώριμα άτομα στο περιβάλλον της εργασίας τους.

Εν κατακλείδι, με όλα αυτά που αναφέρθηκαν διαφαίνεται ότι σήμερα, σε μια ανεπτυγμένη κοινωνία, ο άνθρωπος υποκινείται περισσότερο, από παράγοντες που οδηγούν στην ικανοποίηση των αναγκών της ανώτερης βαθμίδας δηλαδή αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης.

1.6. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

1.6.6. *Ηγεσία ενδυνάμωσης (empowering leadership)*

Η ηγεσία ενδυνάμωσης, συγκαταλέγεται ανάμεσα στις πιο σύγχρονες μορφές ηγεσίας και έχει κινήσει το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών και μελετητών κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών. Σύμφωνα με τους Bennis και Nanus (1985), μια ηγεσία που στοχεύει στην ενδυνάμωση των εργαζομένων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, είναι δυνατόν να επιφέρει μια ποικιλία θετικών συνεπειών, καθώς σημειώνεται σημαντική βελτίωση στην αποτελεσματικότητα της οργάνωσης και την παραγωγικότητα, μέσω του από κοινού καταμερισμού της εξουσίας του προϊσταμένου και των υπαλλήλων (Kanter, 1979). Επιπρόσθετα, με την υιοθέτηση της παρούσας μορφής ηγεσίας, δύναται να προωθηθεί το πνεύμα ομαδικής συνεργασίας (Neilsen, 1986).

Πλεονεκτήματα της ηγεσίας ενδυνάμωσης, μπορούν να θεωρηθούν η έμφαση στην καλλιέργεια των δεξιοτήτων των υφισταμένων και του ίδιου του ηγέτη, και η εμπιστοσύνη του τελευταίου σε συνδυασμό με την παραχώρηση του ελέγχου, στον υπάλληλο. Αντίθετα, μειονεκτήματα αποτελούν: η αντίληψη ότι η ενδυνάμωση των υφισταμένων ταυτίζεται με την απώλεια της δύναμης του προϊσταμένου, η απουσία περιθωρίων για τυχόν λάθη από τους/τις υπαλλήλους και η μη ανάληψη ευθυνών του ηγέτη για τις αρνητικές συνέπειες που προκύπτουν από τις πράξεις των εργαζομένων (Ακρίβος, 2016).

1.6.7. *Μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership)*

Η Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership), δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην υλοποίηση των επαναστατικών αλλαγών σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, με τη συμβολή των εννοιών «αφοσίωση» και «όραμα» που είναι συνυφασμένες με αυτή (Avolio, Bass&Jung, 1999). Η Μετασχηματιστική Ηγεσία, στηρίζεται σε τέσσερις παραμέτρους, μέσω των οποίων καθίσταται σαφής η διαφορά ανάμεσα σε αυθεντική μετασχηματιστική ηγεσία και σε ψευδο – μετασχηματιστική ηγεσία (Bass, 1985):

- Εξιδανικευμένη επιρροή (idealized influence), σύμφωνα με την οποία το χάρισμα (charisma), μπορεί να συμπεριλάβει στην ερμηνεία του, στοιχεία του οράματος μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, που σχετίζονται με την εμπιστοσύνη και τα υψηλά επίπεδα άμιλλας.

- Εμπνευστική κινητοποίηση (inspirational motivation), η οποία παρέχει στα μέλη της ομάδας κίνητρα, ώστε να συμμερίζονται όλοι τους στόχους και το όραμα της επιχείρησης ή του οργανισμού.
- Διανοητική διέγερση (intellectual stimulation), η οποία εμπειρέχει μια ανοιχτή δομή που είναι δυνατόν να περιγράψει ικανοποιητικά μια υπάρχουσα κατάσταση, από το σχεδιασμό ενός οράματος έως και την υλοποίηση ολόκληρου του έργου.
- Ενδιαφέρον για το άτομο (individualized consideration), το οποίο προωθεί στοιχεία αλτρουϊσμού και ανθρωπιάς.

Συνοπτικά, ο ηγέτης στα πλαίσια αυτής της μορφής ηγεσίας, προβαίνει σε όλες εκείνες τις ενέργειες που αποσκοπούν σε σημαντικές μεταβολές, αναφορικά με τις στάσεις και τις παραδοχές των μελών ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης και που, ταυτόχρονα συντελούν στην ενσωμάτωση των υπαλλήλων στην αποστολή, το όραμα και τις στρατηγικές του οργανισμού ή της επιχείρησης (Ακρίβος, 2016).

1.6.8. Ηγεσία κατευθύνσεων (directive leadership)

Η εν λόγω μορφή ηγεσίας, συμπεριλαμβάνει τη χρήση της κατεύθυνσης, των εντολών, των καθορισμένων στόχων, την υποβάθμιση και τις ποινές για τον παραδειγματισμό των υπολοίπων. Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη σε αυτή την περίπτωση είναι (Ακρίβος, 2016):

- Συγκεντρώνει στο πρόσωπο του όλη την εξουσία και διαφυλάττει έντονα τα δικαιώματα επηρεασμού που κατέχει.
- Είναι στις αρμοδιότητες του, η επιβολή τιμωριών αν τεθεί θέμα αμφισβήτησης της εξουσίας του, κάτι που το υλοποιεί με εξαναγκαστικό και κατευθυντικό τρόπο (Χυτήρης, 2013).
- Λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις και στη συνέχεια τις ανακοινώνει στους/στις υφισταμένους/ες του, τους/τις οποίους/ες συχνά παρομοιάζει με «πράγματα» χωρίς ιδιαίτερες δεξιότητες ή επιθυμία για παραγωγή έργου (Stewart, 1994) .
- Παρέχει στους/στις υφισταμένους/ες, ανταμοιβές ανάλογα με την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά τους, ενώ τους/τις υποστηρίζει μόνο όταν ο/η ίδιος/α είναι ικανοποιημένος/η με το αποτέλεσμα.

- Δεν παρέχει ανατροφοδότηση στους/στις υφισταμένους/ες και επικεντρώνεται περισσότερο στα λάθη τους και όχι στα επιτεύγματα τους.

1.6.9. Συναλλακτική ηγεσία (*transactional leadership*)

Η Συναλλακτική Ηγεσία (*Transactional Leadership*), προσπαθεί να διεκπεραιώσει τις εργασίες μιας ομάδας, αποδίδοντας έμφαση στη δημιουργία μιας αυστηρής αλληλουχίας οδηγιών και εργασιών, που σχεδιάζεται με βάση τις αμοιβές και τις ποινές που προσδίδουν ένα κίνητρο στους/στις εργαζομένους/ες. Στη συναλλαγματική ηγεσία, οι ηγέτες δημιουργούν σαφείς δομές και απαιτήσεις και ακολουθούν ένα προσυμφωνημένο σύστημα αμοιβών και πειθαρχίας, ενώ οι εργαζόμενοι/ες θεωρούνται υπεύθυνοι/ες για την εργασία που έχουν αναλάβει, με ό,τι αυτό συνεπάγεται. Σύμφωνα με τον Bass (1985), η συναλλαγματική ηγεσία οργανώνεται με βάση τέσσερις διαστάσεις:

- Την έκτακτη αμοιβή (*contingent reward*)
- Την ενεργητική διαχείριση (*active management*)
- Την παθητική διαχείριση (*passive management*)
- Την ηγεσία τύπου “*laissez – faire*”

Πιο συγκεκριμένα, ο ηγέτης της παρούσας μορφής, προσανατολίζεται στην εκτέλεση των υποχρεώσεων και των ευθυνών, αλλά και στη διατήρηση των ομαλών διαπροσωπικών σχέσεων στην εργασία, παρέχοντας κίνητρα για την ύπαρξη της επιθυμητής απόδοσης (Ακρίβος, 2016).

1.6.10. Χαρισματική ηγεσία

Αυτή η μορφή ηγεσίας, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την προσωπικότητα και την ιδιοσυγκρασία του ηγέτη, και όχι τόσο με την εξουσία ως δύναμη. Οι χαρισματικοί ηγέτες, προσπαθούν να επιτύχουν την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού, μέσω της προσωπικής και ολοκληρωτικής αφιέρωσης τους στο έργο. Η στάση αυτή και η συμπεριφορά τους, εμπνέει την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας που ηγείται και τους οδηγεί στη ανάληψη πρωτοβουλιών και αποφάσεων μέσω ορατών ατομικών θυσιών. Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτών των ηγετών είναι (Shamir, House&Arthur, 1992):

- Ευαισθησία στις ανάγκες των οπαδών
- Διατύπωση ενός υλοποιήσιμου οράματος

- Αποτελεσματική χρήση της γλωσσικής και σωματικής ερμηνείας στην ανάπτυξη των στόχων
- Προσωπικό ρίσκο ακολουθώντας εναλλακτικούς και αντισυμβατικούς τρόπους υλοποίησης δράσεων
- Υψηλή αυτοεκτίμηση
- Επίδειξη εμπιστοσύνης και σεβασμού στις ικανότητες των μελών της ομάδας που ηγούνται.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί ότι στην περίπτωση του χαρισματικού ηγέτη, οι οπαδοί συντελούν ενεργά στην παραγωγικότητα με αυτοθυσία, ενώ παράλληλα είναι παρακινούμενοι και διακατέχονται από υπερβάλλοντα ζήλο, αποσκοπώντας στο να δείξουν την ικανοποίηση και το σεβασμό τους προς το πρόσωπο του ηγέτη. Εντός αυτών των επισημάνσεων, φαίνεται πως ο χαρισματικός ηγέτης είναι καταλληλότερος, όταν τα καθήκοντα των υπαλλήλων αποτυπώνονται σε ένα ιδεολογικό υπόβαθρο ή όταν το υπάρχον περιβάλλον, διακρίνεται από μεγάλο βαθμό άγχους και αβεβαιότητας (Ακρίβος, 2016).

1.7. ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΗ

1.8.1. Οραματιστής ηγέτης

Ο συγκεκριμένος τύπος ηγέτη, αποβαίνει εξαιρετικά αποτελεσματικός σε κρίσιμες και έκτακτες καταστάσεις. Ο οραματιστής ηγέτης, διακατέχεται από τα εξής χαρακτηριστικά:

- Παρέχει κίνητρα στους/στις εργαζομένους/ες
- Καθιστά σαφή τον ρόλο του/της εκάστοτε υπαλλήλου
- Εξασφαλίζει την όσο τη δυνατόν μεγαλύτερη δέσμευση από τους/τις εργαζομένους/ες, αναφορικά με την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού ή της επιχείρησης
- Οριοθετεί και αποσαφηνίζει το πρωτόκολλο
- Παρέχει ενημέρωση και πληροφορίες στους/στις εργαζομένους/ες σχετικά με την απόδοσή τους
- Διαθέτει ένα σαφές σύστημα ανταμοιβών και ποινών
- Αφήνει τους/τις υπαλλήλους να δράσουν σχετικά αυτόνομα και να καινοτομήσουν.

Σε κάθε περίπτωση, αυτός ο τύπος ηγεσίας ενδείκνυται για μακροπρόθεσμα αποτελέσματα και όχι για βραχυπρόθεσμα (Ακρίβος, 2016).

1.8.2. Επιβλητικός ηγέτης

Ως επιβλητικός ηγέτης, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί αυτός που ακολουθεί τον στρατιωτικό τρόπο ηγεσίας. Βασικά χαρακτηριστικά αυτού του τύπου είναι:

- Το χαμηλό ηθικό των εργαζομένων
- Ο αυξημένος αριθμός περικοπών θέσεων εργασίας
- Η δημιουργία κλίματος εκφοβισμού και επιβολής
- Η συγκέντρωση όλων των εξουσιών, συμπεριλαμβανομένης και της λήψης αποφάσεων, στο πρόσωπο του.

Οι εργαζόμενοι χάνουν την υπευθυνότητα τους και αποστασιοποιούνται από την λήψη πρωτοβουλιών, φαινόμενο που καταστρέφει το σύστημα αμοιβών και ποινών, αφού ο επιβλητικός ηγέτης αδυνατεί να τους δώσει τα απαραίτητα κίνητρα και την επιβράβευση για να συνεχίσουν το έργο τους.

Ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας, προτιμάται αρκετά συχνά, ωστόσο διακρίνεται από πολλές αδυναμίες και μειονεκτήματα και για το λόγο αυτό κρίνεται σκόπιμο να εφαρμόζεται με ιδιαίτερη προσοχή και σε εξαιρετικές περιπτώσεις, όπου η επιχείρηση ή ο οργανισμός βιώνει μια κρίση (Ακρίβος, 2016).

1.8.3. Προπονητής ηγέτης

Ο ηγέτης προπονητής, είναι ο αρμόδιος που δύναται να βοηθήσει τους/τις εργαζόμενους/ες να αναγνωρίσουν τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία τους, αλλά και να είναι συνεπείς απέναντι στις επαγγελματικές και προσωπικές τους υποχρεώσεις και στόχους. Επίσης, τους παρέχει κίνητρα με σκοπό να σχεδιάσουν ένα πρόγραμμα που θα ακολουθηθεί, ώστε να επιτευχθεί ο τελικός στόχος μακροπρόθεσμα. Ο εν λόγω ηγέτης, είναι ικανότατος στον καταμερισμό εργασιών, συχνά ρισκάροντας μια πιθανή καθυστέρηση της διεκπεραίωσης του έργου, με απώτερο σκοπό τη διασφάλιση της γνώσης και της σωστής ανάπτυξης (Ακρίβος, 2016).

Χαρακτηριστικά της θετικής επίδρασης του προπονητή ηγέτη θα μπορούσαν να θεωρηθούν τα εξής:

- Η ευελιξία, αφήνοντας τον εργαζόμενο να πειραματιστεί κάτω υπό την επίβλεψη του και την παροχή εποικοδομητικών σχολίων.
- Η ευθύνη και η σαφήνεια, τα οποία επιτυγχάνονται με τον διαρκή και κατατοπιστικό διάλογο.

- Η δέσμευση, σύμφωνα με την οποία ο υπάλληλος λαμβάνει ενθαρρυντικά μηνύματα για να συνεχίσει με σωστό και αποτελεσματικό τρόπο την εργασία του.

1.8.4. Σχισιακός ηγέτης

Στον εν λόγω τύπο ηγέτη, πρωταρχική σημασία έχουν τα συναισθήματα των ατόμων μεμονωμένα και στο σύνολο τους ως ομάδα, και όχι οι στόχοι και οι υποχρεώσεις. Αυτός ο ηγέτης, στηρίζεται στην ανάπτυξη ισχυρών συναισθηματικών σχέσεων, οι οποίες συμβάλλουν θετικά στη δημιουργία ενός κλίματος ανταλλαγής απόψεων, εμπιστοσύνης και έμπνευσης, γεγονός που αυξάνει την ευελιξία και συντελεί στην ανάληψη πρωτοβουλιών από τους/τις εργαζομένους/ες και στην υιοθέτηση καινοτόμων ιδεών. Αυτός ο τύπος ηγέτη, προσφέρει συνεχώς και απλόχερα την επιβράβευση, ενώ κατά την εφαρμογή της ηγεσίας του, απουσιάζουν οι αυστηροί κανόνες.

Ωστόσο, πέρα από την πληθώρα πλεονεκτημάτων που παρουσιάζει, εμφανίζει και μειονεκτήματα, το κυριότερο εκ των οποίων, είναι η αδυναμία βελτίωσης των χαμηλών αποδόσεων των εργαζομένων, αφού δεν είναι σε θέση να τους μεταφέρει το μήνυμα της μη ανοχής της μετριότητας (Ακρίβος, 2016).

1.8.5. Δημοκρατικός ηγέτης

Ο δημοκρατικός τύπος ηγέτη, είναι εκείνος ο οποίος επιζητά την ομαλή και λειτουργική συνεργασία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας του, και αφιερώνει αρκετό χρόνο για να το επιτύχει. Σημαντικό χρόνο όμως, διαθέτει και στην προσπάθεια έμπνευσης εμπιστοσύνης, σεβασμού και δέσμευσης από τα μέλη της ομάδας. Μέσω της δημοκρατικής αυτής αντιμετώπισης, εξασφαλίζεται η ευελιξία, η υπευθυνότητα και το υψηλό ηθικό των υφισταμένων. Ωστόσο, είναι απαραίτητο να διασαφηνιστεί πως ο δημοκρατικός ηγέτης δεν είναι ο καταλληλότερος σε όλες τις περιπτώσεις, διότι ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες, άλλοι τύποι ηγεσίας μπορούν να επιφέρουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στη δημιουργία συναινετικού κλίματος. Το βασικότερο μειονέκτημα που παρουσιάζει, είναι η απώλεια σημαντικού χρόνου σε κρίσιμες καταστάσεις και να μην είναι δυνατή η επανεξέταση του εκάστοτε ζητήματος (Ακρίβος, 2016).

Αυτός ο τύπος ηγεσίας, ενδείκνυται να ακολουθηθεί όταν ο ηγέτης εργάζεται μέσα σε ένα περιβάλλον αβεβαιότητας και ασάφειας και δεν είναι πεπεισμένος για την

κατεύθυνση που πρέπει να επιλέξει. Απαραίτητο σε αυτή την περίπτωση, είναι τα μέλη της ομάδας να μπορούν να προσφέρουν χρήσιμες και εναλλακτικές ιδέες, με σκοπό την ταχύτερη και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων.

1.8.6. Ρυθμιστής ηγέτης

Ο ρυθμιστής ηγέτης, είναι εκείνος ο τύπος ηγέτη που επιδιώκει και απαιτεί υψηλές αποδόσεις, τόσο από τους/τις υφισταμένους/ες του, όσο και από τον εαυτό του. Θέτει ως στόχο τα καλύτερα και γρηγορότερα αποτελέσματα, απαιτώντας και από τους υφισταμένους να συμμερίζονται τους σκοπούς και το όραμα της επιχείρησης ή του οργανισμού. Είναι σε θέση να διακρίνει εύκολα τους/τις εργαζομένους/ες που σημειώνουν χαμηλή παραγωγικότητα και να τους αντικαθιστά άμεσα σε περίπτωση που δεν βελτιώνουν την απόδοσή τους, γεγονός που καταστρέφει το κλίμα της ομάδας. Με άλλα λόγια, οι υφιστάμενοι/ες βιώνουν αισθήματα καταπίεσης, έλλειψης εμπιστοσύνης και δεν τους επιτρέπεται να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες, και κατά συνέπεια, πλήττεται η ευελιξία και η υπευθυνότητα, ενώ η εργασία χαρακτηρίζεται από τους/τις εργαζομένους/ες ως ανιαρή. Αυτός ο τύπος ηγεσίας, αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην επικοινωνία των εργαζομένων, καθώς δεν παρέχει κίνητρα και επιβραβεύσεις (Ακρίβος, 2016).

1.8.7. Χαρισματικός ηγέτης

Ο χαρισματικός ηγέτης χαρακτηρίζεται από έντονη προσωπικότητα και ιδιαίτερη αυτοπεποίθηση, ενώ επιπρόσθετα είναι σε θέση να μεταφέρει τα οράματα της επιχείρησης ή του οργανισμού στους/στις υφισταμένους/ες του, ως ιδεατούς στόχους, κεντρίζοντας έτσι το ενδιαφέρον και την έμπνευση τους, ώστε να ασπαστούν αυτές τις απόψεις και να τις αποδεχτούν ως δικούς τους σκοπούς και να μοχθήσουν για την εκπλήρωση τους. Αυτός ο τύπος ηγέτη έχει την ικανότητα να αποπνέει στους/στις οπαδούς τη σιγουριά και τη βεβαιότητα που τον συνοδεύουν και τον περιγράφουν, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο ένα ευχάριστο και ασφαλές περιβάλλον, όπου όλοι οι συμμετέχοντες μπορούν να εκφράζουν την άποψή τους. Ωστόσο, αυτή η υπέρμετρη ελευθερία που παρέχεται, πολλές φορές μπορεί να οδηγήσει και σε αντίθετα από τα επιθυμητά αποτελέσματα (Ακρίβος, 2016).

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Την τελευταία δεκαετία οι εξελίξεις στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, ως συνέπεια των επιπτώσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος (Κυβερνητικές αποφάσεις, ΕΕ και

παγκοσμιοποίηση), είχαν με τη σειρά τους ως αποτέλεσμα μια σειρά αλλαγών τόσο στη στρατηγική της δημόσιας διοίκησης όσο και στην αλλαγή των δομών (οργανισμοί υπηρεσιών), των διαδικασιών, αλλά κυρίως στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Ο οργανισμός σας προχώρησε σε πλήρη αναδιάρθρωση, με βάση την εκτίμηση του υπερβολικού κόστους των υπηρεσιών, την άνιση κατανομή του προσωπικού, την αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων, την έλλειψη διαφάνειας στις αποφάσεις και την αναποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στον/στην πολίτη. Ορισμένες βασικές αλλαγές που έγιναν ήταν:

1. Οργανωτικές λόγω της συγχώνευσης φορέων και σύντμησης τμημάτων με τη δημιουργία του νέου οργανογράμματος και ανακατάταξη του ανθρώπινου δυναμικού με αλλαγές στις θέσεις ευθύνης και ανακατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων στους/στις υπαλλήλους (Α)
2. Τεχνολογικές λόγω της χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής αλλά και της διαλειτουργικότητας των ηλεκτρονικών συστημάτων, για καλύτερη συνεργασία των τμημάτων, αποφυγή των επικαλύψεων και έλεγχο και διαφάνεια στις αποφάσεις (Β).
3. Μείωσης του κόστους εργασίας της δημόσιας διοίκησης με μείωση των μισθών και παροχής κινήτρων συνταξιοδότησης με αποτέλεσμα την αποχώρηση πολλών υπαλλήλων (Γ).

Οι παραπάνω αλλαγές είχαν τις ακόλουθες συνέπειες:

- α) Χαμηλό βαθμό δέσμευσης και ανάληψης ευθύνης των υπαλλήλων έναντι της υπηρεσίας.
- β) Μείωση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας.
- γ) Χαμηλό βαθμό παρακίνησης των υπαλλήλων.
- δ) Συγκεντρωτικές τάσεις στη λήψη των αποφάσεων για τη δημόσια διοίκηση.
- ε) Αύξηση της απαίτησης οι δημόσιοι οργανισμοί να κάνουν περισσότερα με λιγότερους πόρους (φυσικούς και ανθρώπινους).
- στ) Αύξηση των απαιτήσεων από το ανθρώπινο δυναμικό με ταυτόχρονη μείωση των αποδοχών και των θέσεων ευθύνης.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, καλείστε να επιλέξετε μία από τις τρεις μεταβολές που προκάλεσαν τις αρνητικές συνέπειες και να αποτυπώσετε τις απόψεις σας στα παρακάτω σενάρια.

i) Προσδιορίστε τον τρόπο με τον οποίο εκφράζονται οι παραπάνω συνέπειες στην υπηρεσία σας. Κάθε ομάδα να δώσει ένα τουλάχιστον παράδειγμα από την κάθε υπηρεσία (Υπουργείο-ΟΤΑ κ.λπ.) όπου απασχολούνται τα μέλη της.

ii) Επιλέξτε ένα τουλάχιστο μοντέλο ηγεσίας και τον τρόπο που θα το εφαρμόσετε ή τον τύπο ηγέτη που πιστεύετε ότι ταιριάζει στην κάθε περίπτωση ή σε κάποιες από τις περιπτώσεις που περιγράψατε στην πρώτη ερώτηση.

iii) Εξηγήστε γιατί πιστεύετε ότι το κάθε ένα μοντέλο/τύπος ηγέτη που προτείνετε θα πετύχει και γιατί είναι προτιμότερο σε σχέση με άλλα μοντέλα ή τρόπους εφαρμογής τους βραχυχρόνια ή μακροχρόνια.

Επιλογή της αλλαγής στην υπηρεσία σας:		<ul style="list-style-type: none"> • Α • Β • Γ 	
A/A	Προσδιορισμός – Περιγραφή Έκφραση της Αλλαγής	Προτεινόμενο Μοντέλο ή Τύπος Ηγέτη	Αιτιολόγηση
1.			
2.			

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectation, New York: Free Press. [In Bass, B.M. (1990). Bass and Stogdill’s handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). NewYork: Free Press.]
2. Bennis, W. (2009). On becoming a leader. USA: Basic Books
3. Boles, H.W., & Davenport, J.A. (1975). Introduction to educational

- leadership. New York: Harper and Row.
4. Descriptions. McGregor, D., (1960). The Human Side of Enterprise. McGraw - Hill
 5. Everard, B. & Morris, G. (1999). Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση. Πάτρα: ΕΑΠ.
 6. Fiedler, F.E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw -Hill.
 7. Halpin, A.W., and Winer, B.J. (1966). A factorial study of the Leader Behavior. Columbus: The Ohio State University.
 8. Hersey, Paul. Blanchard, Kenneth (1993). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. N.J.: Prentice Hall.
 9. Hollander, E. P. & Offermann, L. R. (1990). Power and leadership in organization: Relationships in transition. American Psychologist, 45(2), 179 - 185.
 10. Kanter, R. M. (1979). Power failure in management circuits. Harvard Business Review, Vol. 57, 65 - 75.
 11. Katz, D., and Kahn, R. (1978). The Social Psychology of Organizations. New York: Wiley.
 12. Koontz, H. and O' Donnell, C. (1982). Οργάνωση και Διοίκηση: Μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών. Αθήνα: Παπαζήσης.
 13. Kotter, P. John. (2001). What Leaders Really Do. Harvard Business Review, pp. 1-11 Retrieved from <http://cdn.vccs.edu/wp-content/uploads/2015/07/What-Leaders-Really-Do.pdf>
 14. McGregor, D. (1966). Leadership and Motivation: Essays. MIT Press.
 15. Neilsen, E. (1986). Empowerment strategies: Balancing authority and responsibility. [In S. Srivastara (Ed.), Executive power (pp. 78 - 110). San Francisco: Jossey – Bass.]
 16. Potter, J. (1996). Representing reality. London, England: Sage.
 17. Potter, J., & Wetherell, M. (1987). Discourse and social psychology: beyond attitudes and behaviour. London: Sage
 18. Rahim, A., (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. Academy of Management Journal, 26(2), 368-376.
 19. Stogdill, R.M. (1950). Leadership, membership and organization.

- Psychological Bulletin, 47, 1-14.
20. Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). Leadership and decision making. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
 21. Yukl, G., (1989). Managerial Leadership: Review of theory and Research. Journal of Management, 15(2), 213.252.
 22. Ακρίβος, Χ. (2016). Σημειώσεις Παραδόσεων Ηγεσίας και Οργανωσιακής Συμπεριφοράς. Πάφος: Neapolis University
 23. Μιχόπουλος, Α. (1998) Εκπαιδευτική Διοίκηση ΙΙ. Αθήνα.
 24. Μπουραντάς, Δ. (2005). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
 25. Χυτήρης, Λ. (2013). Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Αθήνα: Φαίδιμος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

2.1. ΣΚΟΠΟΣ

Η ενότητα αυτή αποσκοπεί στο να δώσει τις απαιτούμενες πληροφορίες στους/στις εκπαιδευόμενους/ες περί των θεωριών των προσωπικοτήτων, ώστε μετά το πέρας αυτής, να είναι σε θέση να εντοπίζουν τα χαρακτηριστικά τους και να τα αξιοποιούν καταλλήλως τόσο σε σχέση με τους/τις συναδέλφους τους όσο και με την θέση ευθύνης που κατέχουν. Οι εκπαιδευόμενοι/ες με τη βοήθεια κατάλληλων εργαλείων θα είναι σε θέση να αναπτύξουν αυτά τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν όπως: της αυτοεκτίμησης, της δημιουργικότητας, της παρακίνησης και της επιρροής, της προσαρμοστικότητας, της πρωτοβουλίας, του αυτοελέγχου, της διπλωματίας, αναπτύσσοντας καταλλήλως και την ενσυναίσθησή τους. Στην ενότητα που περιγράφεται η Συναισθηματική Νοημοσύνη οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο: α) συμπεριφερόμαστε β) χειριζόμαστε την πολυπλοκότητα των κοινωνικών μας σχέσεων και γ) παίρνουμε προσωπικές αποφάσεις που καταλήγουν σε θετικά αποτελέσματα.

2.2. ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ:

Οι εκπαιδευόμενοι/ες μετά το πέρας της ενότητας αυτής θα είναι σε θέση να:

- συνοψίζουν για την προσωπικότητα, τη θεωρία του Freud
- αναλύουν για την προσωπικότητα που προήλθαν από τη θεωρία του Freud, τις τέσσερις ψυχοδυναμικές θεωρίες
- περιγράφουν για τις ανάγκες τη θεωρία του Maslow
- αναγνωρίζουν τις βασικές απόψεις της προσωποκεντρικής θεωρίας του Rogers
- αναλύουν τις θεωρίες των γνωρισμάτων και να τις συγκρίνουν με τη θεωρία του Allport και με τις θεωρίες των πέντε παραγόντων
- περιγράφουν για την προσωπικότητα την άποψη της κοινωνικής μάθησης
- διαχωρίζουν τις διάφορες μεθόδους αξιολόγησης της προσωπικότητας
- έχουν γνώση των δικών τους συναισθημάτων
- έχουν την ικανότητα να διαχειρίζονται τα δικά τους συναισθήματα
- επιδεικνύουν ευαισθησία προς τα συναισθήματα των άλλων
- έχουν την ικανότητα να ανταποκριθούν και να διαπραγματευτούν με τους άλλους ανθρώπους συναισθηματικά

- είναι ικανοί/ές να χρησιμοποιήσουν τα δικά τους συναισθήματα για να υποκινήσουν τον εαυτό τους

Λέξεις κλειδιά: προσωπικότητα, Freud, Rogers, Allport, Rogers, Maslow, Jung, Adler, ψυχαναλυτική θεωρία, συνειδητό, προσυνειδητό, ασυνείδητο, το εκείνο, το ego, το υπερεγώ, η θεωρία των 16 παραγόντων του Catell-16PF, η θεωρία των τύπων του Eysenck, νεύρωση, ψύχωση, το μοντέλο των πέντε παραγόντων, συναισθηματική νοημοσύνη, EQ, IQ

2.3. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η προσέγγιση αυτή επιχειρεί να ερμηνεύσει το ηγετικό φαινόμενο με βάση τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τις ικανότητες και τα ιδιαίτερα χαρίσματα των ηγετών. Οι ηγέτες διαθέτουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που τους ξεχωρίζουν από τους υπόλοιπους και τους κάνουν πιο κατάλληλους για ηγετικές θέσεις σύμφωνα με τη θεωρία της μεγάλης προσωπικότητας. Συγκεκριμένα:

- η ευελιξία/προσαρμοστικότητα
- η υποκίνηση για ηγεσία, ιδανικά για την επίτευξη των κοινών στόχων και όχι απλά για την άσκηση ισχύος,
- η ηθική εστίαση είναι βασική για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης,
- η αυτοπεποίθηση,
- η αισιοδοξία και αντοχή,
- η ανεπτυγμένη γνωστική,
- η συναισθηματική και πολιτισμική νοημοσύνη καθώς και
- η γνώση του αντικειμένου

αποτελούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διακρίνουν έναν ηγέτη.

2.4. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Ο όρος προσωπικότητα αποτελεί ένα σταθερό σχήμα συμπεριφοράς και χαρακτηριστικών που ξεχωρίζουν το κάθε άτομο. Αναπαριστά τα χαρακτηριστικά εκείνα του ατόμου τα οποία το κάνουν να ξεχωρίζει από τα άλλα που λειτουργούν ως σταθερά πρότυπα του συναισθήματος, της σκέψης και της συμπεριφοράς. Με τον όρο Ψυχολογία της Προσωπικότητας (Personality Psychology) εννοούμε την επιστημονική μελέτη των ψυχολογικών δυνάμεων που κάνουν τους ανθρώπους να είναι διαφορετικοί, μοναδικοί και να είναι οι εαυτοί τους.

2.5. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

Είναι γεγονός ότι οι άνθρωποι παρουσιάζουν ατομικές διαφορές ως προς:

- τις ικανότητες,
- την προσωπικότητα και
- τη συμπεριφορά τους.

Αυτές οι διαφορές αναγνωρίστηκαν από την εποχή που ο Πλάτωνας και ο Αριστοτέλης έγραψαν για τις ατομικές διαφορές και υποστήριξαν τις θέσεις τους πάνω σ' αυτό. Αλλά

και οι Μανδαρίνοι στην αρχαία Κίνα, τοποθετούνταν ως οι "εκλεκτοί" κατόπιν μιας γενικής και ειδικής εκτίμησης των ικανοτήτων τους, και είναι οι πρώτοι που ξεκίνησαν ένα πρόγραμμα εκτίμησης των ικανοτήτων και της προσωπικότητας των ατόμων που θα υπηρετούσαν την κυβέρνηση της χώρας. Η ιστορική διαδρομή της Ψυχομετρίας είναι αρκετά μεγάλη, θα έλεγε κανείς ότι ξεκινά από την αρχαιότητα και φτάνει ως σήμερα, που πλέον αποτελεί ξεχωριστό επιστημονικό κλάδο με ένα σημαντικά ευρύ πεδίο δράσης. Σήμερα πλήθος εργαλεία έχουν αναπτυχθεί που αφορούν τόσο στην εκτίμηση της προσωπικότητας, με σκοπό τη διερεύνησή της όσο και για τη μελέτη των διαταραχών της συμπεριφοράς αυτής. Τα εργαλεία αυτά, παρόλο που δεν είναι εντελώς απαλλαγμένα από θεωρητικές θέσεις, ανήκουν στην περιορισμένη περιοχή της εμπειρικής προσέγγισης.

Οι διάφορες θεωρίες προσωπικότητας προσπαθούν να απαντήσουν και να ερμηνεύσουν τα ακόλουθα ερωτήματα του τύπου:

- Πώς είναι τα άτομα; δηλαδή ποια είναι τα χαρακτηριστικά του ατόμου αν είναι ειλικρινές, με υψηλές προσδοκίες, κ.λ.π. και πώς έχουν οργανωθεί μεταξύ τους;
- Πώς έγιναν τα άτομα έτσι όπως είναι; δηλαδή ποιοι είναι οι καθοριστικοί παράγοντες γενετικοί και περιβαλλοντικοί που επέδρασαν στη διαμόρφωση της προσωπικότητάς τους.
- Γιατί συμπεριφέρονται τα άτομα έτσι όπως συμπεριφέρονται; Δηλαδή ποιοι είναι οι λόγοι της συγκεκριμένης συμπεριφοράς; δηλαδή τα κίνητρα και οι στόχοι τους.

2.6. ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

Κάθε θεωρητική προσέγγιση έχει διαμορφώσει μια θεωρία για την ερμηνεία της ανθρώπινης φύσης, της προσωπικότητας, της ψυχοπαθολογίας και της ψυχοθεραπείας, ερμηνεία των οποίων δίνεται παρακάτω:

Η Ψυχοδυναμική προσέγγιση όπου κυρίαρχος είναι ο ρόλος των ασυνείδητων συγκρούσεων στην ανάπτυξη της προσωπικότητας του ατόμου. Άλλη είναι η συμπεριφοριστική προσέγγιση όπου τόσο η φυσιολογική όσο και η παθολογική συμπεριφορά του ατόμου θεωρούνται προϊόν μάθησης. Επόμενη προσέγγιση είναι αυτή της ανθρωπιστικής ή και υπαρξιστικής προσέγγισης όπου δίνεται πρωταρχική σημασία στην ελευθερία της βούλησης του ατόμου.

2.6.1. Η Ψυχαναλυτική θεωρία

Η Ψυχαναλυτική θεωρία διακρίνεται:

α) στο συνειδητό (Conscious) περιλαμβάνει όλα όσα εμπíπτουν στην επίγνωση του ατόμου δηλαδή στις συνειδητές σκέψεις, τα συναισθήματα, κ.λπ. Το εγώ (ego) αποτελεί το ψυχολογικό τμήμα ως μεσολαβητής του οργανισμού με τον εξωτερικό κόσμο, όπου αναπτύσσεται σταδιακά και περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες του συνειδητού και κάποιους μηχανισμούς άμυνας του εγώ. Εδώ ανήκει η αρχή της πραγματικότητας και οι λογικές διαδικασίες σκέψης.

β) στο προσυνειδητό (Preconscious) που είναι η ενδιάμεση θέση μεταξύ συνειδητού και ασυνειδήτου, όπου το περιεχόμενό του χρειάζεται συνειδητή προσπάθεια για να ανακληθεί και αναπτύσσεται παράλληλα με το εγώ.

γ) και στο ασυνείδητο (Unconscious) που βρίσκεται στο βάθος του ψυχικού οργάνου κατέχοντας τον μεγαλύτερο χώρο. Το εκείνο (id) αποτελεί το βιολογικό τμήμα όπου το μεγαλύτερο μέρος του είναι ασυνείδητο και περιέχει τις ενστικτώδεις - βιολογικές ανάγκες του ατόμου για τροφή, νερό και τους μηχανισμούς άμυνας του εγώ. Το υπερεγώ (superego) αποτελεί το κοινωνικό τμήμα δηλαδή το ηθικό μέρος του ψυχικού οργάνου που αρχίζει να αναπτύσσεται από τον πρώτο χρόνο ζωής και εγκαθιδρύεται με την λύση του Οιδιπόδειου συμπλέγματος.

Η συνεχής σύγκρουση μεταξύ των αναγκών του Εκείνο, του Εγώ και του Υπερεγώ καταλήγει στο άγχος.

2.6.2. Η Αναλυτική Ψυχολογία του Jung

Οι βασικές απόψεις της θεωρίας αυτής είναι ότι το άτομο ζει με σκοπούς και αιτίες και η προσωπικότητα του ατόμου θεωρείται παράγωγο εσωτερικών και εξωτερικών δυνάμεων που αλληλεπιδρούν.

Η θεωρία του Freud διαφέρει από την θεωρία του Jung δίνοντας έμφαση στη σεξουαλικότητα και επιθετικότητα με κίνητρο της συμπεριφοράς την τάση για ισορροπία ή equilibrium. Εδώ η προσωπικότητα του ανθρώπου εξαρτάται από τις έμφυτες δομές του συλλογικού ασυνειδήτου που ονομάζονται αρχέτυπα. Οι ανδρικές ιδιότητες (π.χ. επιθετικότητα) αντανακλούν το αρχέτυπο που λέγεται animus, ενώ οι θηλυκές ιδιότητες (π.χ. συναισθηματισμός) αντανακλούν το αρχέτυπο που λέγεται anima. Η Αμφισεξουαλικότητα που έχει κάθε άνθρωπος έχει τόσο ανδρικά όσο και γυναικεία χαρακτηριστικά.

2.6.3. Η Ατομική Ψυχολογία του Adler

Το άτομο θεωρείται ως ένα ενιαίο σύνολο, στο οποίο ολοκληρώνονται οι σωματικές, ψυχολογικές και κοινωνικές διαδικασίες.

Βασικές απόψεις της θεωρίας του είναι ότι οι άνθρωποι είναι από τη φύση τους κοινωνικά όντα με θετική άποψη για την ανθρώπινη φύση. Ο αγώνας του ανθρώπου για την επίτευξη στόχων είναι διαρκής και οι άνθρωποι ελέγχουν τη μοίρα τους, δεν είναι θύματά της. Η προσωπικότητα αναπτύσσεται και ολοκληρώνεται στα πρώτα χρόνια της ζωής με έμφαση στη σημασία του ρόλου της οικογένειας και στον οικογενειακό αστερισμό.

Ο Alfred Adler, πριν ακόμα συναντήσει το Sigmund Freud, είχε υποστηρίξει δύο βασικές θέσεις, ότι το κάθε άτομο διαμορφώνεται μέσα από το κοινωνικό του περιβάλλον και πώς η ψυχή και το σώμα βρίσκονται σε απόλυτη αλληλεξάρτηση, αλληλοσυμπληρώνονται και ολοκληρώνονται μέσα στο αδιαίρετο άτομο. Οι διαφορές από την θεωρία του Freud είναι:

α) ο σημαντικός ρόλος της επιθετικότητας και των κοινωνικών παραγόντων στη διαμόρφωση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και

β) η αμφισβήτηση της γενετήσιας ορμής ως πρωταρχικού κινήτρου δραστηριότητας.

Οι βασικές απόψεις της θεωρίας του Adler είναι πώς η εξάρτηση της βρεφονηπιακής και παιδικής ηλικίας αναπτύσσουν συναισθήματα κατωτερότητας, τα οποία όλη μας τη ζωή κινητοποιούμε για να τα ξεπεράσουμε, με τον αγώνα για ανωτερότητα ή υπεροχή εκφράζεται με ποικίλους τρόπους όπως με τα σπορ, τις σπουδές, την πολιτική κ.ά.

Η προσωπικότητά μας καθορίζεται από τις προσπάθειες αυτές, μιας και τα ακραία συναισθήματα κατωτερότητας δημιουργούν το σύμπλεγμα / σύνδρομο κατωτερότητας συνεχή αμφισβήτηση του εαυτού, άγχος και ανασφάλεια ή υπεραναπληρωτικά, το σύμπλεγμα ανωτερότητας. Τα σύνδρομο κατωτερότητας είναι το αίτιο των περισσότερων ψυχικών προβλημάτων και διαταραχών της προσωπικότητας.

Σημαντική η επίδραση της οικογένειας στην ανάπτυξη της προσωπικότητας όπου δημιουργούνται τύποι χαρακτήρα ανάλογα με τη σειρά γέννησης μεταξύ των αδερφών, πιο συγκεκριμένα:

Πρωτότοκο: Αυτό αποτελεί το επίκεντρο του ενδιαφέροντος, είναι συνήθως κυριαρχικός, αυταρχικός χαρακτήρας, λάτρης της εξουσίας και της τάξης, διακρίνεται από συντηρητική διάθεση, αναλαμβάνει ευθύνες.

Δευτερότοκο: Έχει την τάση να ξεπεράσει τους άλλους, ωθείται με μεγάλο ζήλο προς την επιτυχία. Επιδιώκει την προσοχή των γονιών. Παρουσιάζει έναν ιδιαίτερο τύπο

χαρακτήρα. Μπορεί να βρίσκεται είτε σε εξαιρετικά ευνοϊκή θέση είτε σε πολύ δύσκολη θέση, στοιχείο που εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις δικές του πεποιθήσεις.

Μεσαίο: Αισθάνεται πίεση από πρωτότοκο και υστερότοκο. Τάση αντιμετώπισης των άλλων με άδικο τρόπο, λόγω της πεποίθησης που εγείρεται από τη θέση του, πως η ζωή είναι άδικη, Συνήθως είναι αντιδραστικό.

Μικρότερο: Η ξεχωριστή τρυφερότητα και προστασία των γονέων του μπορεί να του δημιουργήσει αισθήματα κατωτερότητας ή φόβους και υπεκφυγές μπροστά στη ζωή και ανασφάλεια.

2.6.4. Η Ανθρωπιστική θεωρία – Η θεωρία του Rogers

Η προσωποκεντρική θεωρία του Rogers προέκυψε από την πεποίθηση ότι οι άνθρωποι έχουν μέσα τους τεράστιες πηγές για την κατανόηση του εαυτού τους, για την ανάπτυξη της αυτοεικόνας τους και της κατεύθυνσης του εαυτού τους, αλλά αυτές οι πηγές μπορούν να ανοίξουν μόνο εάν μπορεί να εμφανιστεί ένα προσδιοριστικό κλίμα διευκολυντικών ψυχολογικών στάσεων. Πιο συγκεκριμένα η θεωρία αυτή υποστηρίζει πως οι άνθρωποι έχουν ελευθερία επιλογής, προσωπική ευθύνη, ανάγκη για αυτοεκπλήρωση και καλοσύνη. Η ανάγκη για εκπλήρωση εμφανίζει τη ζωή να χαρακτηρίζεται ως το ξεδίπλωμα και η έκφραση των διαφόρων δυνατοτήτων και ταλέντων με τα οποία είναι προικισμένο το άτομο από τη φύση του. Βασικό χαρακτηριστικό του ανθρώπου η τάση του να εκπληρώνει τις δυνατότητές του ενώ η προσωπικότητά διαμορφώνεται από τις ελεύθερες και συνειδητές επιλογές μας και όχι από ασυνείδητες δυνάμεις. Ο πραγματικός εαυτός βασίζεται στις αντιλήψεις μας για τον εαυτό μας, ενώ ο ιδανικός εαυτός βασίζεται στις ελπίδες, φιλοδοξίες και τους στόχους που έχουμε για τον εαυτό μας. Όταν υπάρχει συμφωνία και καλή ψυχολογική κατάσταση το άτομο δύναται να αναπτυχθεί και να επεκτείνει την εμπειρία του με περιπλοκότερους και δημιουργικότερους τρόπους, καθώς ωριμάζει. Το ψυχικά υγιές άτομο έχει μια προσωπικότητα σε πλήρη λειτουργία με τάση να είναι δεκτικό σε νέες εμπειρίες, να ζει στο «εδώ και τώρα», να έχει αυτοπεποίθηση και συναισθηματική ευαισθησία. Προκειμένου να αναπτυχθεί μία προσωπικότητα σε πλήρη λειτουργία χρειάζεται κατά την παιδική ηλικία θετική εκτίμηση χωρίς όρους με σεβασμό και εκτίμηση όπου και αναπτύσσονται θετικά συναισθήματα και υγιείς αντιλήψεις για τον εαυτό.

2.6.5. Η θεωρία των αναγκών του Maslow

Θεωρεί ότι η προσωπικότητα επικεντρώνεται στην ικανοποίηση διαφόρων αναγκών, οι οποίες ιεραρχούνται και είναι σημάδι ψυχολογικής εξέλιξης η διαδικασία μέσα από την οποία το άτομο εισέρχεται μέσα από τις κατώτερες βιολογικές ανάγκες στις ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης. Επίσης ο Maslow μελέτησε άτομα που είχαν επιτύχει την αυτοπραγμάτωση, δηλ. ήταν επιτυχημένοι και ταλαντούχοι στους τομείς των τεχνών, της επιστήμης και της δημόσιας ζωής (π.χ. Albert Einstein, Eleanor Roosevelt, Abraham Lincoln) και βρήκε ότι είχαν τα εξής κοινά στοιχεία: Ήταν ρεαλιστές, αποδέχονταν τους εαυτούς τους, ήταν αυθόρμητοι, επικεντρώνονταν στο πρόβλημα, είχαν ανάγκη για ιδιωτική ζωή, ήταν ανεξάρτητοι, ήταν ανοιχτόμυαλοι, ήταν αντικομφορμιστές, είχαν μία μοντέρνα ζωή, είχαν δημοκρατικές αξίες, είχαν δημιουργικότητα, ενδιαφέρονταν για το κοινωνικό γίγνεσθαι.

2.3.7 Οι Θεωρίες των χαρακτηριστικών και των παραγόντων βασίζονται στην περιγραφή της προσωπικότητας ενός ατόμου με βάση τις σταθερές συμπεριφορές του και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του.

Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι οι τάσεις να εμφανίζονται σταθεροί τρόποι σκέψης, συναισθηματικής διέγερσης και δράσης, όπως επίσης και τα σχετικά σταθερά και διαρκή γνωρίσματα του ατόμου. Οι συνήθειες, σταθερές συμπεριφορές ενός ανθρώπου που επαναλαμβάνονται σε διαφορετικές καταστάσεις και χρονικές περιόδους

2.3.8 Η θεωρία των 16 παραγόντων του Catell - 16PF

1. Η Ανασφάλεια
2. Ο Αυθορμητισμός
3. Η Αυτάρκεια
4. Η Αυτοπειθαρχία
5. Η Ένταση
6. Η Επαναστατικότητα
7. Η Θαλπωρή
8. Το Θράσος
9. Η Καχυποψία
10. Η Κυριαρχία
11. Η Νοημοσύνη
12. Η Πονηριά
13. Το Σθένος του εγώ

14. Η Συμμόρφωση με το σύνολο

15. Η Τρυφερότητα

16. Η Φαντασία

2.3.9 Η θεωρία των τύπων του Eysenck

Περιγράφει την εξωστρέφεια – εσωστρέφεια δηλαδή την κοινωνικότητα, την δραστηριότητα, τον αυθορμητισμό, την ζωντάνια. Ως νεύρωση ορίζεται η συναισθηματική αστάθεια, η αλλαγή διάθεσης, η ένταση και ως ψύχωση ορίζεται η απομόνωση, η κοινωνική αποξένωση καθώς και η επιθετικότητα. Για παράδειγμα εξωστρεφής είναι κάποιος που είναι κοινωνικός, ενώ ο εσωστρεφής, συγκρατημένος και ήσυχος. Οι τύποι επηρεάζονται τόσο από την κληρονομικότητα όσο και από το περιβάλλον, Π.χ. ο εξωστρεφής μπορεί να γίνει ακόμα περισσότερο κοινωνικός εάν ενισχύεται η συμπεριφορά του από το κοινωνικό περιβάλλον.

2.3.10 Το μοντέλο των Πέντε Παραγόντων

Κάθε ένας από τους πέντε παράγοντες αναλύεται σε έξι μικρότερα χαρακτηριστικά-διαστάσεις ($5 \times 6 = 30$). Κάθε ένας από τους 5 παράγοντες και τα 30 συνολικά υποχαρακτηριστικά τους αποτελούν ένα συνεχές (continuum), όπου το κάθε άτομο μπορεί να βαθμολογηθεί από Ελάχιστα ως Πάρα πολύ, πράγμα που δηλώνει τον βαθμό στον οποίο κατέχει ένα χαρακτηριστικό.

Το πιο κυρίαρχο μοντέλο παραγόντων για την προσωπικότητα είναι το Μοντέλο των Πέντε Παραγόντων (Five-Factor Model), το οποίο προέκυψε μέσα από αναλύσεις διαφόρων ερωτηματολογίων προσωπικότητας. Πρόκειται για ένα μοντέλο, που όπως φανερώνει και το όνομά του, αποτελείται από πέντε μεγάλες διαστάσεις της προσωπικότητας, ενώ η κάθε διάσταση έχει ορισμένα επιπρόσθετα χαρακτηριστικά. Στο κάθε άτομο υπερισχύει ένας από τους πέντε παράγοντες, δίνοντας τη δυνατότητα να προβλέψουμε ορισμένες συμπεριφορές του, με βάση κυρίως τα χαρακτηριστικά που ανήκουν σε αυτή τη διάσταση.

Οι πέντε βασικοί παράγοντες της προσωπικότητας είναι:

- ο νευρωτισμός,
- η εξωστρέφεια,
- το άνοιγμα στις εμπειρίες,
- η προσήνεια και
- η ευσυνειδησία

Το μοντέλο των πέντε παραγόντων είναι ένα μοντέλο που αφορά τη δομή των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, ενώ πρόκειται για ένα ευρέως αποδεκτό πλαίσιο

για τη μελέτη των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Οι πέντε αυτοί παράγοντες χαρακτηρίζονται σαν ανθεκτικές διαστάσεις των διαφορών ή των τάσεων των ατόμων, οι οποίες έχουν άμεση επίδραση στις σκέψεις, τα συναισθήματα και τις δραστηριότητες του κάθε ατόμου. Ανάλογα με τη διάσταση που συγκεντρώνει τις υψηλότερες βαθμολογίες, τα άτομα θεωρούνται ότι έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Έτσι ένα άτομο που έχει υψηλότερες τιμές στη διάσταση του νευρωτισμού είναι πολύ πιθανό να βιώνει άγχος, θυμό και εχθρότητα, ενώ μπορεί να νιώθει καταθλιπτικά συμπτώματα, τρωτότητα και να έχει ψυχαναγκαστική συμπεριφορά.

Αναλυτικότερα, ο νευρωτισμός αφορά το επίπεδο χρόνιας συναισθηματικής σταθερότητας ή αστάθειας και περιλαμβάνει χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως μη ρεαλιστικές ιδέες, απροσάρμοστες αντιδράσεις, δυσκολία στην αντιμετώπιση της ματαίωσης, άγχος, εχθρότητα, κατάθλιψη, αυτεπίγνωση, παρορμητικότητα και τρωτότητα. Άτομα με υψηλές τιμές στη διάσταση του νευρωτισμού έχουν την τάση να εκδηλώνουν ψυχολογικές διαταραχές.

Όσον αφορά τη διάσταση της εξωστρέφειας αναφέρεται στην ποσότητα και την ένταση των διαπροσωπικών σχέσεων, στην ικανότητα του ατόμου για ευτυχία καθώς και στο επίπεδο δραστηριότητας. Τα άτομα που έχουν υψηλές τιμές στη διάσταση της εξωστρέφειας είναι κοινωνικά, δραστήρια, φλύαρα, ανθρωποκεντρικά, αισιόδοξα, τρυφερά, έχουν θετικά συναισθήματα, αναζητούν κοινωνικά ερεθίσματα, έχουν μία τάση να είναι κυρίαρχα και δυναμικά, τους αρέσει η περιπέτεια και αγαπούν τη διασκέδαση, ενώ τα άτομα με χαμηλές τιμές στην εξωστρέφεια είναι επιφυλακτικά, σοβαρά, ήσυχα, απόμακρα και ανεξάρτητα.

Ο τρίτος παράγοντας αφορά το άνοιγμα του ατόμου στις εμπειρίες και περιλαμβάνει την αναζήτηση και εκτίμηση εμπειριών από το άτομο. Τα άτομα με υψηλές τιμές στον παράγοντα αυτό, είναι ανοιχτά στις εμπειρίες και συνήθως είναι περίεργα, με φαντασία και ενδιαφέρον για καινούργιες απόψεις, ιδέες και μη συμβατικές αξίες, ενώ χρησιμοποιούν τη φαντασία και τη δημιουργικότητα στη ζωή τους, έχουν την ικανότητα να εκτιμούν την τέχνη, την ομορφιά και την ποίηση, τείνουν να δίνουν προσοχή σε εσωτερικές και βαθιά συναισθηματικές εμπειρίες. Συχνά, κρίνουν και αξιολογούν τις εδραιωμένες κοινωνικές, πολιτικές και θρησκευτικές αξίες.

Επίσης, ο παράγοντας της προσήνειας είναι μια διαπροσωπική διάσταση και αναφέρεται στο είδος των διαπροσωπικών σχέσεων που το άτομο προτιμά. Κύρια χαρακτηριστικά του ατόμου με υψηλές τιμές στον παράγοντα της προσήνειας είναι η εμπιστοσύνη, η

επιθυμία να πιστεύεις ότι οι άλλοι είναι ειλικρινείς και καλοπροαίρετοι και μια έντονη τάση για ειλικρινείς και ευθείς απαντήσεις.

Τέλος, ο πέμπτος παράγοντας, που είναι ο παράγοντας της ευσυνειδησίας, αναφέρεται στο βαθμό της οργάνωσης, της επιμονής και της κινητοποίησης του ατόμου για την επίτευξη των στόχων του. Άτομα με υψηλές τιμές στη διάσταση της ευσυνειδησίας συνήθως είναι οργανωτικά, αξιόπιστα, εργατικά, αυτόνομα, τυπικά, φιλόδοξα, επιμελή και επίμονα, ενώ έχουν γνώση των καθηκόντων τους, τηρούν τις εθνικές αρχές και τις ηθικές υποχρεώσεις, έχουν αυτοπειθαρχία και έχουν μία τάση να μην ενεργούν χωρίς προσχέδιο.

2.7. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

Το γεγονός ότι οι άνθρωποι παρουσιάζουν ατομικές διαφορές ως προς τις ικανότητες, την προσωπικότητα και τη συμπεριφορά τους και ότι αυτές οι διαφορές μπορούν να εκτιμηθούν και να αξιολογηθούν έχει αναγνωριστεί απ' αρχής της ιστορίας. Ο Πλάτωνας και ο Αριστοτέλης έγραψαν για τις ατομικές διαφορές και υποστήριξαν τις θέσεις τους πάνω σ' αυτό. Άλλωστε και στην αρχαία Κίνα οι Μανδαρίνοι τοποθετούνταν ως οι "εκλεκτοί" κατόπιν μιας γενικής και ειδικής εκτίμησης των ικανοτήτων τους, και είναι οι πρώτοι που ξεκίνησαν ένα πρόγραμμα εκτίμησης των ικανοτήτων και της προσωπικότητας των ατόμων που θα υπηρετούσαν την κυβέρνηση της χώρας. Η ιστορική διαδρομή της Ψυχομετρίας είναι αρκετά μεγάλη, θα έλεγε κανείς ότι ξεκινά από την αρχαιότητα και φτάνει ως σήμερα, που πλέον αποτελεί ξεχωριστό επιστημονικό κλάδο με ένα σημαντικά ευρύ πεδίο δράσης.

Ένας αριθμός εργαλείων εκτίμησης της προσωπικότητας έχει αναπτυχθεί με σκοπό τη διερεύνηση της προσωπικότητας και ένας άλλος για τη μελέτη των διαταραχών της συμπεριφοράς. Αυτά τα εργαλεία, παρόλο που δεν είναι εντελώς απαλλαγμένα από θεωρητικές θέσεις, ανήκουν στην περιορισμένη περιοχή μιας ιδιαίτερης θεωρητικής θέσης, δηλαδή της εμπειρικής προσέγγισης. Επεξηγηματικές είναι οι έρευνες τόσο των προσωπολόγων και των ψυχολόγων του Harvard, όσο και των ερευνητών του Ινστιτούτου για την ερευνητική εκτίμηση της προσωπικότητας στο Berkeley της California πάνω στο πεδίο των προβολικών προσεγγίσεων.

Τα τεστ προσωπικότητας έχουν κατασκευαστεί για να συνεισφέρουν στην εκτίμηση και στην κατανόηση της προσωπικότητας του ατόμου, και εστιάζουν πολύ συχνά και περισσότερο στην αιτία της διαταραχής ή της ψυχικής νόσου, προσέγγιση που χρησιμοποιείται ευρέως στο πεδίο της ψυχικής υγείας, καθώς όλες οι προβολικές

δοκιμασίες προέρχονται από τον κλινικό και συμβουλευτικό χώρο της ψυχολογίας. Ο σχεδιασμός και οι εφαρμογές αυτών των τεστ επεκτείνονται διαρκώς για να συμπεριλάβουν την εκτίμηση και τη διερεύνηση της φυσιολογικής προσωπικότητας. Και στην ψυχοπαθολογία όμως συνεχίζεται η επινόηση περισσότερο σύγχρονων εργαλείων για την εκτίμηση της προσωπικότητας.

2.4.1 Τεστ αυτοαναφοράς / αυτοσυμπληρούμενα ερωτηματολόγια (self-report inventories)

- Τίθενται ερωτήματα σχετικά με τη συμπεριφορά, τις αντιδράσεις και τα γνωρίσματα, τα οποία ο εξεταζόμενος καλείται να απαντήσει
- MMPI: 566 ερωτήσεις για την μέτρηση 10 χαρακτηριστικών προσωπικότητας

2.4.2 Προβολικές δοκιμασίες: Δοκιμασίες στις οποίες η υποκειμενική ερμηνεία ασαφών ερεθισμάτων / εικόνων αποκαλύπτει τα συναισθήματα, τις συγκρούσεις, τις άμυνες, τις επιθυμίες και τη συμπεριφορά.

- **Τεχνική κηλίδων Rorschach:** 10 συμμετρικές κηλίδες, όπου κανείς καλείται να απαντήσει τι βλέπει (διαφορετικά μέρη του ερεθίσματος και σχετικοί συνειρμοί)
- **TAT:** ο εξεταζόμενος καλείται να διηγηθεί μία ιστορία για τα πρόσωπα και γεγονότα που απεικονίζονται στην εικόνα.
- **DAP:** η ζωγραφιά ενός ανθρώπου ερμηνεύεται ως έκφραση των κοινωνικών αντιλήψεων και της αυτοεικόνας.

Το Τεστ Θεματικής Αντίληψης (Thematic Apperception Test) του πανεπιστημίου Χάρβαρντ, εντάσσεται στην κατηγορία των προβολικών ψυχομετρικών δοκιμασιών και είναι ανάμεσα στις προβολικές μεθόδους που έχουν ερευνηθεί περισσότερο και χρησιμοποιούνται ευρύτατα. Σχεδιάστηκε από τους Αμερικάνους ψυχολόγους Henry A. Murray και Christiana D. Morgan της Ψυχολογικής Κλινικής του Χάρβαρντ με στόχο τη διερεύνηση των δυναμικών της προσωπικότητας που βρίσκονται σε συνειδητό ή μη συνειδητό επίπεδο, όπως κεντρικές ενορμήσεις, εσωτερικές συγκρούσεις, ενδιαφέροντα και κίνητρα. Σήμερα χρησιμοποιείται η τρίτη αναθεώρηση του πρωτότυπου σετ που εξέδωσε η Ψυχολογική Κλινική του Χάρβαρντ, ως μέρος μιας συνολικής αξιολόγησης της προσωπικότητας καθώς και ως μέσο για την ερμηνεία διαταραχών συμπεριφοράς, ψυχοσωματικών ασθενειών, νευρώσεων και ψυχώσεων. Η ιδιαιτερότητα του έγκειται σε μεγάλο βαθμό στη δυνατότητα του να αναδεικνύει τις ροπές και τάσεις εκείνες που το άτομο αναχαιτίζει ή που δεν μπορεί να τις αναγνωρίσει επειδή δεν είναι συνειδητές. Η διαδικασία συνίσταται στην παρουσίαση στο υποκείμενο μιας σειράς από εικόνες και στην ενθάρρυνση του να κατασκευάσει, αυθόρμητα, ιστορίες για εκείνες. Η ερμηνεία

του τεστ γίνεται από ειδικά εκπαιδευμένους ψυχολόγους. Η συνηθέστερα χρησιμοποιούμενη μέθοδος ερμηνείας ακολουθεί την ανάλυση κατά Bellak.

Ενδεικτική Άσκηση

Ο ρόλος των συναισθημάτων

Ο κ. Κ. ήταν με τον μικρό γιο του στην εξοχή. Ένα πρωί τον βρήκε να κλαίει στην άκρη του κήπου. Τον ρώτησε τι ήταν αυτό που τον στενοχωρούσε, τόμαθε και συνέχισε το δρόμο του. Όταν όμως στο γυρισμό είδε ότι ο μικρός εξακολουθούσε να κλαίει τον φώναξε κοντά του και του είπε: Τι νόημα έχει να κλαις με τέτοιο δυνατό αγέρα όπου είναι αδύνατο να σ' ακούσουν; Ο μικρός κοντοστάθηκε, κατάλαβε το λογικό επιχείρημα και ξαναγύρισε στο παιχνίδι του δίχως να δείξει κανένα άλλο συναίσθημα.

2.8. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως: «η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται, να κατανοεί, και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τα συναισθήματα ως πηγή ενέργειας, γνώσης και επιρροής, τόσο του εαυτού του όσο και των άλλων ανθρώπων, με τους οποίους βρίσκεται σε σχέσεις αλληλεπίδρασης».

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά της ηγετικής συμπεριφοράς γι' αυτό και θα αποτελέσει ξεχωριστή ενότητα του κεφαλαίου αυτού.

2.5.1 Θεωρίες περί της συναισθηματικής νοημοσύνης

Όπως αναφέρει ο Αριστοτέλης στα Ηθικά Νικομάχεια, το να είσαι οργισμένος είναι εύκολο. Το να εξοργιστείς όμως με το σωστό άτομο, για το σωστό λόγο, στο σωστό βαθμό, τη σωστή στιγμή, για το σωστό σκοπό και με το σωστό τρόπο, αυτό είναι δύσκολο. Οι αντιλήψεις μας σχετικά με την ανθρώπινη νοημοσύνη είναι εξαιρετικά περιορισμένες σε περίπτωση που αγνοούν ένα καίριο πεδίο ικανοτήτων που βαρύνουν απίστευτα τη ζωή των ανθρώπων. Αυτό το πεδίο ικανοτήτων καθώς και οι παράγοντες που κάνουν κάποιους ανθρώπους να πετυχαίνουν και κάποιους να αποτυχαίνουν στη ζωή τους συνθέτουν μια διαφορετική ευφυΐα που δεν είναι άλλη από τη συναισθηματική νοημοσύνη. Για κάθε αρμονική σχέση, η ρίζα της φροντίδας πηγάζει από τη συναισθηματική σύμπνοια, από την ικανότητα για ενσυναίσθηση. Αυτή η ικανότητα – η ευχέρεια να γνωρίζουμε τα συναισθήματα του άλλου εμπλέκεται σε μια ευρύτερη σφαίρα δραστηριοτήτων της ζωής, από τις πωλήσεις και τη διοίκηση ως τις γονεϊκές και

συζυγικές σχέσεις, τη συμπόνια και την πολιτική δράση. Η απουσία ενσυναίσθησης είναι και αυτή χαρακτηριστική. Γίνεται αισθητή σε ψυχοπαθείς, εγκληματίες, βιαστές και άτομα που κακοποιούν σεξουαλικά μικρά παιδιά. Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως: «Η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται, να κατανοεί, και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τα συναισθήματα ως πηγή ενέργειας, γνώσης και επιρροής, τόσο του εαυτού του όσο και των άλλων ανθρώπων, με τους οποίους βρίσκεται σε σχέσεις αλληλεπίδρασης». Για αρκετά χρόνια η νοημοσύνη σχετιζόταν με τον παραδοσιακό ορισμό της ευφυΐας και μετριόταν με έναν συγκεκριμένο τρόπο, το γνωστό σε όλους μας δείκτη νοημοσύνης (IQ).

Επικρατούσε μάλιστα η πεποίθηση ότι ένα άτομο με υψηλό δείκτη νοημοσύνης μπορεί να πετύχει σε κάθε τομέα της ζωής του. Ωστόσο, με το πέρασμα των χρόνων η θεωρία αυτή παρουσίασε κενά και πλέον είναι στη φάση να μην ανταποκρίνεται πλήρως στην πραγματικότητα.

Έτσι λοιπόν μελέτες και έρευνες απέδειξαν ότι υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες εκτός της ευφυΐας που επηρεάζουν αλλά και συμβάλλουν σημαντικά στην πορεία τόσο της επαγγελματικής όσο και της προσωπικής ζωής των ανθρώπων. Οι παράγοντες αυτοί αποτελούν και τη λεγόμενη συναισθηματική νοημοσύνη. Βασικά στοιχεία κοινωνικής νοημοσύνης, αποκτούν πρωτεύουσα σημασία προκειμένου να επιτευχθεί ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον ταυτόχρονα με τις τεχνικές δεξιότητες. Αντίθετα, οποιαδήποτε από τις δεκάδες παραλλαγές συναισθηματικών δυσκολιών στον εργασιακό περιβάλλον (τρομοκρατημένοι εργαζόμενοι, αλαζονικά αφεντικά κτλ.) μπορεί να περάσουν απαρατήρητα από όσους δεν εμπλέκονται άμεσα στο συγκεκριμένο χώρο. Παρά ταύτα το κόστος μπορεί να μετρηθεί από πολλά στοιχεία: μειωμένη παραγωγικότητα, ασυνέπεια στους χώρους παράδοσης, λάθη και παραλείψεις ή και ομαδικές παραιτήσεις υπαλλήλων προς άγραν καλύτερων συνθηκών εργασίας. Υπάρχει αναπόφευκτα ένα τελικό κόστος από τα χαμηλά επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασία. Όταν γίνει ανεξέλεγκτο, είναι δυνατό να οδηγήσει σε καταστροφή ολόκληρες υπηρεσίες - οργανισμούς. Οι δηλητηριώδες συνέπειες της ταραγμένης σκέψης ισχύουν και στο εργασιακό χώρο: όταν αναστατωθούν συναισθηματικά οι άνθρωποι δεν μπορούν να θυμηθούν, να προσέξουν, να μάθουν ή να πάρουν ξεκάθαρες αποφάσεις. «Η ηγεσία δεν είναι κυριαρχία. Είναι η τέχνη να πείθεις τους ανθρώπους να εργάζονται προς ένα κοινό στόχο» Επομένως, είναι εξαιρετικά σημαντικό να γνωρίζουμε τα βαθύτερα συναισθήματά μας για ό,τι κάνουμε και ποιες αλλαγές μας εξασφαλίζουν περισσότερη

ικανοποίηση στη δουλειά μας. Ο Χάρι Λέβινσον, ψυχαναλυτής και σύμβουλος επιχειρήσεων, προτείνει τις ακόλουθες τεχνικές στους ηγέτες:

- Να είναι συγκεκριμένοι
- Να προτείνουν λύσεις
- Να είναι παρόντες
- Να είναι ευαίσθητοι

Ο Daniel Goleman στο πολύ γνωστό βιβλίο του με τίτλο «Συναισθηματική νοημοσύνη», προτείνει στους ηγέτες να διοικούν με τη καρδιά. Συγκεκριμένα αναφέρει ότι «αν οι επιχειρήσεις θέλουν να προοδεύσουν καλά θα κάνουν να ενισχύσουν με κάθε τρόπο τη συλλογική νοημοσύνη της καρδιάς των εργαζομένων τους».

Να επισημάνουμε ότι η διανοητική νοημοσύνη (IQ) και η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) είναι δύο διακριτές ικανότητες του ανθρώπου που ωστόσο, συνδέονται μεταξύ τους καθώς η μία συμπληρώνει την άλλη. Υπάρχουν όμως συγκεκριμένες διαφορές οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω:

Πίνακας 2.1

Διαφορές μεταξύ IQ και EQ	
Ο δείκτης IQ	Ο δείκτης EQ
<ul style="list-style-type: none"> • αφορά στο αριθμητικό, γνωστικό κομμάτι 	<ul style="list-style-type: none"> • σχετίζεται με τα συναισθήματα
<ul style="list-style-type: none"> • είναι κάτι προκαθορισμένο από τη γέννηση του ανθρώπου, που εξελίσσεται μέχρι κάποια ηλικία και σταματά 	<ul style="list-style-type: none"> • η συναισθηματική νοημοσύνη είναι κάτι το οποίο μπορεί να αναπτυχθεί σε οποιαδήποτε ηλικία
<ul style="list-style-type: none"> • ελέγχει τη λογική 	<ul style="list-style-type: none"> • ελέγχει τα συναισθήματά μας τόσο απέναντι στον ίδιο μας τον εαυτό όσο και απέναντι στους άλλους
<ul style="list-style-type: none"> • επηρεάζει ελάχιστα τις σχέσεις μας με τους άλλους 	<ul style="list-style-type: none"> • παίζει καθοριστικό ρόλο στις σχέσεις μας με τους άλλους
<ul style="list-style-type: none"> • είναι απαραίτητο για τη διεκπεραίωση κάθε μορφής εργασίας 	<ul style="list-style-type: none"> • είναι απαραίτητο για τη διαχείριση κάθε μορφής σχέσης.

Με βάση λοιπόν τα παραπάνω, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ένας άνθρωπος με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης έχει τα εξής χαρακτηριστικά: Είναι διορατικός, ελέγχει τα συναισθήματά του, καταβάλλει προσπάθεια να κατανοήσει τις απόψεις και τα συναισθήματα των γύρω του και να δει τα πράγματα από τη δική τους οπτική γωνία, ελέγχει τις προσωπικές του προκαταλήψεις και δεν τις αφήνει να επηρεάζουν την κρίση του για τις ικανότητες των άλλων, είναι ικανός να συσπειρώνει και να δραστηριοποιεί τους ανθρώπους γύρω του, δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους/ στις υφισταμένους/ες του, ασκεί κριτική με εποικοδομητικά σχόλια, είναι ειλικρινής για τα συναισθήματα και τις προθέσεις του, είναι υποστηρικτικός, αποφασιστικός, εκφραστικός, έχει με λίγα λόγια την ευκαιρία να γίνει ένας επιτυχημένος «ηγέτης».

Πολλοί θα αναρωτιέστε κατά πόσο στέκουν όλα τα παραπάνω και πώς είναι δυνατόν τα συναισθήματα να συμβάλλουν στην επαγγελματική μας ζωή. Τη προσωπική μας ζωή την αφήνουμε προς το παρόν, αφού για τους/τις περισσότερους/ες η εργασία απορροφά το μεγαλύτερο μέρος της ενέργειάς τους. Κάποιοι ασπάζονται την πεποίθηση ότι "στα επαγγελματικά δεν χωρούν συναισθηματισμοί". Θα πρέπει όμως να γνωρίζετε ότι κάθε εργαζόμενος κουβαλάει στον εργασιακό του χώρο την συναισθηματική, προσωπική του agenda. Στη χώρα μας η συναισθηματική νοημοσύνη δεν τυγχάνει της αναγνώρισης που της αρμόζει. Αντίθετα με την Αμερική και τώρα τελευταία τις χώρες της Σαουδικής Αραβίας όπου μεγάλες επιχειρήσεις δίνουν σημαντική βαρύτητα στη συναισθηματική νοημοσύνη όσον αφορά στη δυναμική των ομάδων εργασίας.

Για να βελτιώσει κανείς τη συναισθηματική του νοημοσύνη χρειάζεται μεγάλη υπομονή και κυρίως θέληση. Μερικοί τρόποι βελτίωσης είναι:

1. Αναγνωρίστε τα συναισθήματά σας.
2. Αναλάβετε την ευθύνη των συναισθημάτων σας
3. Προσπαθήστε να προβλέψετε τα συναισθήματά σας
4. Προσπαθήστε να είστε λιγότερο επιθετικοί

Στον δημόσιο τομέα έμφαση δίδεται προς το εσωτερικό του οργανισμού, και κυρίως τους ανθρώπους. Κεντρικά στοιχεία αυτής της οργανωσιακής κουλτούρας είναι:

- η συμμετοχή,
- η συναίνεση,
- οι κοινωνικές και φιλικές σχέσεις,
- η υποστήριξη και το ενδιαφέρον για τους/τις εργαζομένους/ες,
- η αμοιβαία εμπιστοσύνη.

Επίσης, στους δημόσιους οργανισμούς χρησιμοποιείται και το μοντέλο των εσωτερικών διαδικασιών. Τα κύρια χαρακτηριστικά του είναι ότι η εσωτερική τυπικότητα, η ιεραρχία, οι γραπτοί κανονισμοί και οι διαδικασίες με σκοπό τον έλεγχο και την προβλεψιμότητα των συμπεριφορών, των ατόμων και των ομάδων. Τα στελέχη που βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχίας στις εταιρίες δεν ξεχωρίζουν για τις τεχνικές γνώσεις τους (αυτές άλλωστε είναι αρκετά ανεπτυγμένες στους/στις περισσότερους/ες και, άρα, δεν αποτελούν συγκριτικό πλεονέκτημα), αλλά για τις ικανότητές τους:

- στην επικοινωνία,
- στο χειρισμό διαφορετικών ανθρώπων,
- στη δημιουργία οράματος, καθώς και για
- έναν αριθμό άλλων δεξιοτήτων, οι οποίες ενώνονται κάτω από την ομπρέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Η ηγεσία έχει να κάνει :

- με το όραμα,
- τη δημιουργικότητα,
- την έμπνευση,
- την πρόκληση και
- τη διαχείριση της αλλαγής.

Όσον αναφορά στα χαρακτηριστικά του ηγέτη, έμφυτα ή επίκτητα, υπάρχει έντονη ασυμφωνία ανάμεσα στους ειδικούς. Εάν θα έπρεπε να διαλέξουμε μερικά, αυτά θα ήταν:

- η ικανότητα επικοινωνίας,
- η αυτοπεποίθηση,
- η αυτογνωσία,
- ο ενθουσιασμός,
- η ικανότητα να βλέπει μακριά,
- η προσαρμοστικότητα,
- η δυνατότητα να μπαίνει στη θέση του άλλου,
- η ψυχική αντοχή να συνεχίζει όταν οι άλλοι εγκαταλείπουν,
- η ικανότητα δημιουργικής σκέψης,
- η αστείρευτη ροπή να μαθαίνει συνεχώς.

Σύμφωνα με τους Goleman, Boyatzis και McKee ένας ηγέτης που διαθέτει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχει τη δυνατότητα να εμπνέει θετικά συναισθήματα στην ομάδα του. Αυτό το επιτυγχάνει καλλιεργώντας την αρμονία και δημιουργώντας μία

δεξαμενή θετικής ενέργειας που απελευθερώνει τα καλύτερα στοιχεία των ανθρώπων. Βέβαια, ένας ηγέτης μπορεί αντίστοιχα να καθοδηγήσει τα συναισθήματα προς αρνητική κατεύθυνση και να προκαλέσει, αντί για αρμονία, δυσαρμονία, με αρνητικές επιπτώσεις στους ανθρώπους.

Η ηγεσία είναι η τέχνη του να:

- κερδίζεις την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας (είτε πρόκειται για μια " απλή ομάδα εργασίας, είτε για μια ολόκληρη επιχείρηση),
- ευθυγραμμίζεις τους στόχους της ομάδας, με τις υγιείς φιλοδοξίες και " τους ατομικούς στόχους των μελών της,
- διασφαλίζεις την ολόψυχη συμμετοχή και αφοσίωση των μελών της " ομάδας, στην εκπλήρωση των ομαδικών στόχων,
- επικοινωνείς ένα δυναμικό όραμα, το οποίο να εμπνέει και να κινητοποιεί " όλα τα μέλη της ομάδας.

Όσον αναφορά στην ηγεσία και στην ικανότητα παρακίνησης, οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να παρακινούν σε συνεχή βάση τα μέλη της ομάδας τους. Διαθέτουν μια αστείρευτη πηγή σύλληψης κινήτρων, τα οποία έχουν τις ρίζες τους σε πραγματικές ανάγκες. Η διάγνωση των αναγκών απαιτεί πραγματική μαεστρία γιατί είναι διαφορετικές όχι μόνο από άτομο σε άτομο αλλά και στο ίδιο άτομο σε διαφορετικές φάσεις της ζωής του. Τα κίνητρα πρέπει να είναι πολύμορφα, προκλητικά και πρωτότυπα. Όσον αναφορά στην ηγεσία και στην ικανότητα επικοινωνίας, η τέχνη της επικοινωνίας θεωρείται από πολλούς ειδικούς ως το βασικότερο προσόν του αποτελεσματικού ηγέτη.

Για να μπορέσουμε να πούμε ότι ο ηγέτης κατέχει καλά αυτή την τέχνη θα πρέπει:

α) κατά τη διαπροσωπική επικοινωνία να επιδεικνύει τις ακόλουθες αρετές: να μπορεί να ακούει προσεκτικά και να αντιλαμβάνεται τί ακριβώς εννοεί η άλλη πλευρά (ικανότητα ενσυναίσθησης), να ομιλεί με σαφήνεια, σε κατάλληλη γλώσσα και να εκπέμπει στο ίδιο μήκος κύματος, επικαλύπτοντας κατά το δυνατόν το αντιληπτικό πεδίο του συνομιλητή του. Τα μηνύματα πρέπει να είναι μεστά, απαλλαγμένα από περιττή ορολογία και να δίνονται στο σωστό χρόνο. Η ευθύνη της σωστής επικοινωνίας ανήκει πάντα στον ηγέτη.

β) κατά την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, ο ηγέτης πρέπει να φροντίσει για τα παρακάτω: οι απαραίτητες για την επίτευξη του έργου πληροφορίες πρέπει να παρέχονται ελεύθερα και άπλετα και να ενθαρρύνεται η διάχυση των πληροφοριών προς όλες τις κατευθύνσεις, να υπάρχουν ανοικτοί, αμφίδρομοι δίαυλοι επικοινωνίας,

οριζόντιοι και κάθετοι (έτσι θα αποφεύγονται οι φήμες και οι παρατηρήσεις), να κάνει σύντομες, αλλά τακτικές επισκέψεις στους χώρους εργασίας και να μελετά από κοντά τις συνθήκες εργασίας και τυχόν προβλήματα. Η “γνήσια ηγεσία” απαιτεί την εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην πράξη, καθώς θεμελιώδες καθήκον του ηγέτη αποτελεί η πρόκληση ενθουσιασμού, αισιοδοξίας και πάθους για δουλειά, η καλλιέργεια κλίματος ομαδικότητας, συνεργασίας και εμπιστοσύνης. Επίσης, εμβαθύνοντας στις τέσσερις βασικές συναισθηματικές δεξιότητες – αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση (ενσυναίσθηση) και διαχείριση σχέσεων – μπορούμε να διαπιστώσουμε γιατί η Συναισθηματική Νοημοσύνη διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο σε μία επιτυχημένη ηγετική συμπεριφορά. Π.χ. Ο ηγέτης που δεν διαχειρίζεται καλά τα συναισθήματά του, μάλλον έχει ελάχιστη ή καμία επίγνωσή τους. Και αν τα συναισθήματα αυτά είναι ανεξέλεγκτα, τότε θα αντιμετωπίσει σίγουρα προβλήματα στη διαχείριση των σχέσεών του με τους άλλους. Κι αυτό θα συμβεί γιατί αν δεν είμαστε ικανοί να κατανοήσουμε τα δικά μας συναισθήματα (αυτοεπίγνωση), τότε αδυνατούμε να κατανοήσουμε και των άλλων, γεγονός που θα οδηγήσει σε μια αποτυχημένη κοινωνική σχέση.

Η σημασία της αναγνώρισης της αξίας του εργαζόμενου

Οι περισσότερο πετυχημένες εταιρείες είναι αυτές που ακούνε και λαμβάνουν υπόψη τους αυτά που λένε τα στελέχη τους και τους δίνουν τη δυνατότητα ν' ανταποκρίνονται σε ερεθίσματα που δέχονται. Είναι οι εταιρείες που επικοινωνούν τις αξίες τους με σαφήνεια και προάγουν τη δημιουργία μιας θετικής κουλτούρας που προσφέρει ευκαιρίες για όλους. Οι εταιρείες αυτές έχουν εξασφαλίσει κάτι σημαντικό ότι το ανθρώπινο δυναμικό τους μπορεί να δρα προνοητικά, είναι ενεργοποιημένο και παραγωγικό και -το σπουδαιότερο- είναι πιστό και αφοσιωμένο. Από τα ευρήματα της έρευνας γίνεται αυτονόητο, γιατί οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εξεύρεση και στη συγκράτηση των κατάλληλων ανθρώπων αφού η ατμόσφαιρα που δημιουργούν μέσα σε αυτές προάγει μια κουλτούρα που δεν είναι θετική, ούτε ενδυναμώνει και στηρίζει τις νέες ιδέες, όλα αυτά που χρειάζονται δηλαδή για να συγκρατήσουν το καλό προσωπικό και να χτίσουν τη φήμη που χρειάζεται για να προσελκύσουν τα νέα ταλέντα. Τα επίπεδα ενέργειας των εργαζομένων είναι επικίνδυνα χαμηλά, όχι γιατί φοβούνται να εργασθούν στο επίπεδο αυτό αλλά γιατί απαιτούν να εισακούγονται οι ιδέες τους, ν' αναγνωρίζεται η αξία τους και να μπορούν να εργάζονται με ευελιξία».

Είναι γενική πεποίθηση όλων ότι το μέλλον της κάθε υπηρεσίας, βρίσκεται στην καινοτομία και στους ανθρώπους της. Για τον λόγο αυτόν χρειάζεται επένδυση στην εκπαίδευση, την έρευνα και την καινοτομία, με απώτερο στόχο την καλύτερη διαχείριση της γνώσης. Η ηγεσία οφείλει:

- να καλλιεργεί ένα πνεύμα επιχειρηματικότητας μαθαίνοντας στον εργαζόμενο να στοχεύει, να δοκιμάζει και να ελπίζει και εν γένει να δίνει νόημα στην ύπαρξη του εργαζόμενου.
- να «βλέπει» τα ταλέντα να τα αξιολογεί σωστά αξιοποιώντας τη δυναμική τους.
- να μεταχειρίζεται τους εργαζόμενους ως εσωτερικούς πελάτες μέσα από τυπικές και άτυπες συναντήσεις που καλλιεργούν ένα κλίμα αμφίδρομης επικοινωνίας όπου θα δίνεται η δυνατότητα για ανταλλαγή απόψεων, αποφυγή συγκρούσεων.

Τα στελέχη-εργαζόμενοι δεν πρέπει να παραγνωρίζουν και την ανάγκη για επίτευξη αποτελεσμάτων και υψηλών στόχων όπως και την ανάγκη για συντονισμό και σταθερότητα αφού αυτοί οι προσανατολισμοί είναι που θα τους διατηρήσουν «ζωντανούς» και γεμάτους ελπίδα μέσα στο κλίμα της παγκόσμιας εργασιακής ανασφάλειας που επικρατεί. Τέλος η Ηγεσία πρωτοπορεί δίνοντας το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας με έμφαση στην πρωτοβουλία και την μοναδικότητα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Donald G. Krause, *Η τέχνη του Πολέμου για στελέχη επιχειρήσεων*, Μτφ Μ. Ναθαναήλ, εκδ Κριτική, 1998
2. Δημήτρης Μπουραντάς, *Ηγεσία*, εκδ. Κριτική, 2005
3. Πέτρος Δούκας, *Οικονομικές Θεωρίες Αρχές Διοίκησης & Αρχαία Ελληνική Σκέψη*, Ε' Έκδοση, Εκδ Λιβάνη, 2007
4. Αντώνης Κατσάλης, *Ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων, Θεωρίες και σκέψεις*, 2007
5. Bradberry, Travis & Greaves, Jean, *Συναισθηματική Νοημοσύνη – Το απλό βιβλίο*, Εκδόσεις Κριτική, 2006.
6. Goleman, Daniel, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη*, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, 1998
7. Goleman, Daniel, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, 2000

8. Goleman Daniel, Boyatzis Richard & McKee Annie, *Ο Νέος Ηγέτης*. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, 2002
 9. Gottman John, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη των παιδιών*. Εκδόσεις, Ελληνικά Γράμματα, 2000
 10. Burley-Allen, Madelyn, *Managing Assertively: How to improve your people skills*, John Wiley, 1995
 11. Lester, R. Bittel, and John, W. Newstrom, *What every supervisor should know*, McGraw-Hill, 1992
 12. Costa, P.T.J., & McCrae, R.R. *The NEO Personality Inventory*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1985
 13. Κουλάκογλου, Κ., *Ψυχομετρία και Ψυχολογική Αξιολόγηση (2η έκδ.)*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, 2002
 14. Millon, T., Grossman, S., Millon, C., Meagher, S., & Ramnath, R., *Personality Disorders in Modern Life (2nd edit.)*, New Jersey: John Wiley & Sons, 2004
 15. Ποταμιάνος, Γ., & Παπαστάμου, Σ, *Η μελέτη της προσωπικότητας: Μια κριτική προσέγγιση*, 2002
- Salovey, P. & Mayer, J.D., *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*, Vol. 9,

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε αυτή την ενότητα θα γίνει μια «ξενάγηση» στους/στις εκπαιδευόμενους/ες στα βασικά στοιχεία και παραμέτρους που επηρεάζουν όχι μόνο την διαμόρφωση αλλά και την εφαρμογή της στρατηγικής ενός δημόσιου φορέα στην πράξη. Θα παρουσιαστούν οι βασικές σχολές διερεύνησης της στρατηγικής ως οργανωσιακό φαινόμενο, με σκοπό να μπορέσουν οι συμμετέχοντες στο σεμινάριο να αντιληφθούν τον δικό τους ρόλο στο πλαίσιο της στρατηγικής του φορέα τους. Το κείμενο που ακολουθεί είναι γραμμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνει την ανάδειξη σχετικά άγνωστων πτυχών τη στρατηγικής ενός φορέα και να καθιστά σαφείς στους συμμετέχοντες τις προεκτάσεις των δικών τους ενεργειών στο πλαίσιο αυτό. Μέσα από το κείμενο που ακολουθεί, επιδιώκεται τα στελέχη των δημόσιων οργανώσεων να μπορέσουν να ανακαλύψουν αθέατες πλευρές της οργανωσιακής συμπεριφοράς και να διευκολυνθούν στην αναζήτηση νέων τρόπων αντίδρασης και ενσωμάτωσης της πολυπλοκότητας του οργανωσιακού περιβάλλοντος προς όφελος της οργάνωσης.

Μέσα από την παρουσίαση των δέκα διαφορετικών σχολών προσέγγισης της στρατηγικής θα επιχειρηθεί, επίσης, να δοθεί μια απάντηση στο ερώτημα «πόσο περίπλοκη πρέπει να είναι η στρατηγική για να είναι αποδοτική». Από την μια πλευρά ισχύει «ο νόμος της απαιτούμενης ποικιλίας» (Ashby, 1970) σύμφωνα με τον οποίο η στρατηγική πρέπει να έχει αρκετά μεγάλη ποικιλία ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις προκλήσεις. Από την άλλη, βέβαια, υπάρχει το εξ ίσου πειστικό πρόταγμα του «φιλιού»: KISS-Keep It Simple Stupid! (Petres & Waterman, 1982).

Σε κάθε περίπτωση, ως στελέχη δημοσίων υπηρεσιών θα πρέπει να διαμορφώνετε, κάθε φορά, τις καλύτερες ερωτήσεις και να κάνετε τις λιγότερες δυνατές υποθέσεις. Πρέπει να αφήνετε τους εαυτούς σας ελεύθερους να σας καθοδηγούν όχι μόνο οι έγνοιες του εσωτερικού περιβάλλοντος της οργάνωσης αλλά και οι έγνοιες της πραγματικότητας που βρίσκεται στο περιβάλλον αυτής. Πρέπει να είστε προσεκτικοί κατά την ενασχόλησή σας

- όχι μόνο με την εκάστοτε διαδικασία, αλλά και με το περιεχόμενο,
- όχι μόνο με την στατική κατάσταση των πραγμάτων αλλά και με την δυναμική που αναπτύσσεται εντός της οργάνωσης,

- όχι μόνο με τους περιορισμούς που τίθενται αλλά και με το περιθώριο έμπνευσης και καινοτομίας που υπάρχει
- όχι μόνο με την ατομική σκέψη αλλά και με την συλλογικότητα της οργάνωσης
- όχι μόνο με το πρόγραμμα που υπάρχει αλλά και με την μάθηση που μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγές επ' αυτού
- όχι μόνο με τις οικονομικές παραμέτρους αλλά και με τις πολιτικές που μπορεί να επηρεάσουν την επίτευξη ή μη, του στρατηγικού στόχου της οργάνωσης.

3.2. ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός του επιμορφωτικού προγράμματος είναι η ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων των στελεχών του δημόσιου τομέα σε θέματα ηγεσίας, στρατηγικής σκέψης και οργανωσιακών αλλαγών, ώστε να ανταποκρίνονται στο πλαίσιο των σύγχρονων αναγκών της δημόσιας διοίκησης και προκειμένου να επιτευχθεί η άσκηση αποτελεσματικότερης διοίκησης.

3.3. ΠΡΟΣΔΟΚΟΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Οι συμμετέχοντες/χουσες στο πρόγραμμα θα αποκτήσουν όχι μόνο μια εννοιολογική αλλά και μια επιχειρησιακή – πρακτική κατανόηση των μέσων που μπορούν να χρησιμοποιήσουν ώστε να εντάσουν την λειτουργία των ίδιων, αλλά και της ομάδας τους, στην υπηρεσία της επίτευξης του στρατηγικού στόχου του φορέα τους.

Το επιμορφωτικό πρόγραμμα θα εφοδιάσει, επίσης, τους/τις συμμετέχοντες/χουσες με βασικές έννοιες, εργαλεία, και δεξιότητες για την εφαρμογή στο περιβάλλον εργασίας τους, των μεθόδων που θα παρουσιαστούν. Στο πλαίσιο αυτό, οι συμμετέχοντες/χουσες προσδοκείται να:

1. Σκέφτονται στρατηγικά και καινοτόμα, αντιλαμβανόμενοι τις συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών που απασχολούνται.
2. Θέτουν σαφείς, μετρήσιμους και επιτεύξιμους στόχους και τους εντάσουν αρμονικά στο όραμα και την αποστολή του οργανισμού.

3.4. ΟΡΙΣΜΟΣ: ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Είναι χαρακτηριστικό της ανθρώπινης φύσης να αναζητά έναν ορισμό για κάθε έννοια. Στα εγχειρίδια στρατηγικής θα συναντήσει κανείς ορισμούς όπως:

Στρατηγική είναι το πλάνο της κεντρικής διοίκησης για την επίτευξη αποτελεσμάτων συμβατών με την αποστολή και τους στόχους του φορέα (Wright, Pringle, & Kroll, 1992), ή

Στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την επίτευξη αυτών των στόχων (Chandler, 1962)

Στην παρούσα εκπαιδευτική ενότητα θα αποφύγουμε να εστιάσουμε σε έναν συγκεκριμένο ορισμό. Κι αυτό γιατί η στρατηγική είναι μια από εκείνες τις λέξεις για τις οποίες δίνουμε έναν ορισμό αλλά συχνά τις χρησιμοποιούμε αποδίδοντάς τους διαφορετικό περιεχόμενο. Για να γίνει αυτό κατανοητό, σε αυτό το σημείο, οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να συμμετέχουν στο ακόλουθο ομαδικό παίγνιο:

Ομαδικό παιχνίδι γνώσης: τι είναι στρατηγική

Το τμήμα χωρίζεται σε δύο ομάδες.

Από την πρώτη ομάδα ζητείται να σκεφτεί και να δώσει έναν όρισμό του τι είναι στρατηγική.

Από τη δεύτερη ομάδα ζητείται να περιγράψουν ποια στρατηγική ακολούθησαν πραγματικά στην υπηρεσία τους κατά τα πέντε τελευταία χρόνια – όχι τι σκόπευαν να κάνουν αλλά τι πραγματικά έκαναν.

Σκοπός της άσκησης είναι να διαπιστώσουν οι συμμετέχοντες ότι ενώ η πρώτη ομάδα θα αναφερθεί στη στρατηγική ως ένα σχέδιο, πλάνο ή προγραμματισμό, ή δεύτερη ομάδα θα περιγράψει το τι έκανε αναιρώντας τον ορισμό που θα έχει δώσει η πρώτη ομάδα.

Η στρατηγική, επομένως, δεν είναι κάτι μονσήμαντο, ένα σχέδιο για παράδειγμα. Η στρατηγική είναι ένα μοτίβο, δηλαδή μια συνεπής συμπεριφορά στο χρόνο. Η στρατηγική ως μοτίβο αντιπαραβάλλεται στη στρατηγική ως πλάνο ως προς το ότι εξετάζει και παρελθούσε συμπεριφορές. Άρα το ερώτημα που τίθεται, ειδικά για τα ανώτερα στελέχη της δημοσιοϋπαλληλίας, είναι το εξής: Είναι η στρατηγική του φορέα που εφαρμόζεται ίδια με την επιδιωκόμενη στρατηγική;

Με αυτό το ερώτημα, διατυπώνεται και ο πρώτος διαχωρισμός μεταξύ δύο κατηγοριών στρατηγικής: της επιδιωκόμενης στρατηγικής και της υλοποιηθείσας στρατηγικής. Στη συνέχεια, θα εξετάσουμε τι προσβέουν 10 σχολές σκέψης για την στρατηγική, ώστε να διαπιστώσουμε ότι η στρατηγική δεν μπορεί να είναι αμιγώς εσκεμμένη και προγραμματισμένη. Άλλωστε από τις 10 σχολές σκέψης που θα αναφέρουμε, μόνο οι τρεις δίνουν στη στρατηγική κανονιστικό περιεχόμενο, λένε, δηλαδή, «τι πρέπει να είναι η στρατηγική» κι όχι οπωσδήποτε «τι είναι».

Η στρατηγική είναι μια έννοια και πρακτική πιο περίπλοκη, και συνήθως αποτελεί έναν συγκεκριασμό μεταξύ της εσκεμμένης στρατηγικής ενός φορέα (αυτού που έχει δηλώσει ότι θέλει να πετύχει) και της αναδυόμενης στρατηγικής του φορέα. Η αμιγώς εσκεμμένη στρατηγική αν εφαρμόζονταν θα απέκλειε τη μάθηση από τον κύκλο εφαρμογής της, εφόσον η πιστή παρακολούθηση ενός αρχικού σχεδίου δεν αφήνει χώρο για αναθεώρηση και βελτίωση. Από την άλλη, μια εντελώς αναδυόμενη στρατηγική οποία δεν διορθώνει την πορεία της με βάση μια γενική κατεύθυνση, αποκλείει τον έλεγχο και τη διόρθωση. Με άλλα λόγια, η στρατηγική και διατυπώνεται και διαμορφώνεται.

3.5. ΤΙ ΧΡΕΙΑΖΟΜΑΣΤΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Η απάντηση στην ερώτηση «τι χρειαζόμαστε την στρατηγική» έχει δοθεί πολύ εύστοχα από τους Mintzberg et al. (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998):

ΟΙ ΤΥΦΛΟΙ ΚΑΙ Ο ΕΛΕΦΑΝΤΑΣ

του John Godfrey Saxe (1816-1887)

Έξι σοφοί του Ινδουστάν

Με έφεση στη γνώση

Γυρεύανε ελέφαντα

(αόμματοι κι αν ήταν)

Ωστε με πρατήρηση

Να σχηματίσουν γνώμη.

Ο πρώτος που πλησίασε

Και έπεσε γλυστρώντας

Πα 'στα πλευρά του τα γερά

Κι εβόγκα από τον πόνο

«Χριστέ και Κύριε» είπε, «αυτό

Πιο μ' έναν τοίχο μοιάζει».

Ο δεύτερος που ακούμπησε
τους δύο χαυλιόδοντες
φώναξε «Τι είναι άραγε αυτό;
Κυρτό καιλείο και μυτερό,
Σαφέστατα ο ελέφαντας
Πιο μ' ένα δόρυ μοιάζει».

Ο τρίτος που πλησιάσε
Κ' έτυχε ν' ακουμπήσει
Την προβοσκίδα τη στριφτή
Που έμοιαζε με σκουλήκι
Σκέφτηκε και κατέληξε:
«Πιο μ' ένα φίδι μοιάζει!»

Ο τέταρτος με επιμονή
Ψηλάφισε το γόνα
«Θαυμάσιο κτήνος είναι αυτό»
Κατέληξε και επίσθη:
«Και απόλυτα ξεκάθαρο
Πως μ' ένα δέντρο μοιάζει!»

Ο πέμπτος τυχαία το αυτί
ακούμπησε και είπε:
«Ακόμα και ο πιο τυφλός
Μπορεί ν' αποφασίσει
Ότι ο ελέφαντας αυτό
Πιο με βεντάλια μοιάζει!»

Ο έκτος περισπούδαστα
άδραξε και εκράτει
την αιωρούμενη ουρά
που ήταν σιμά του

«Το βλέπω» είπε «καθαρά,
Πιο με σκοινί αυτό μοιάζει!»

Έτσι οι σιφοί του Ινδουστάν
Αρχίσαν να μαλώνουν
Και ο καθείς τη γνώμη του
Δεν ήθελε ν' αφήσει.
Και ενώ όλοι είχαν δίκιο
Κάνανε όλοι λάθος.

Ηθικό δίδαγμα:
Συχνά στους θεολογικούς
Πολέμους – εγώ πρεσβεύω –
Μαλώνουν από άγνοια
Οι γνώμες τι σημαίνουν,
Αόρατος ο ελέφαντας,
Τυφλοί οι διαφωνούντες.

Στο παραπάνω παράδειγμα, οι τυφλοί είμαστε όλοι εμείς και ο ελέφαντας είναι η διαμόρφωση της στρατηγικής. Ο ελέφαντας είναι κάτι παραπάνω από το άθροισμα των μερών του. Πάντως, για να κατανοήσουμε αυτό το «κάτι παραπάνω», θα πρέπει να έχουμε πρώτα κατανοήσει τα μέρη του. Δηλαδή, δεν μπορεί ένα στέλεχος μιας δημόσιας υπηρεσίας να κατανοήσει την στρατηγική του φορέα αν δεν έχει κατανοήσει προηγουμένως καλά, τα επί μέρους στοιχεία της λειτουργίας του. Γι' αυτό, ακόμα και τα πολλά υποσχόμενα στελέχη που έχουν έρθει ως μεταγραφές σε έναν φορέα από άλλες υπηρεσίες, θα πρέπει να περάσουν τη διαδικασία μάθησης των επιμέρους λειτουργιών του φορέα προτού να μπορέσουν να υπηρεστήσουν και να διαμορφώσουν την στρατηγική του.

Σε κάθε περίπτωση, η στρατηγική σε μια δημόσια οργάνωση έχει τέσσερα συγκεκριμένα πλεονεκτήματα:

- Η στρατηγική θέτει τις κατευθύνσεις .
Δηλαδή, η στρατηγική χαράζει την πορεία της οργάνωσης έτσι ώστε αυτή να μπορεί να ληριουργήσει μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον χωρίς να

απωλέσει τη συνοχή της. Απαιτείται όμως, προσοχή ώστε να μην λειτουργήσει η στρατηγική μιας οργάνωσης ως παρωπίδες που θα καταστήσουν την οργάνωση ανίκανη να διαγνώσει κινδύνους και αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον και ενδεχομένως θα απαιτούσαν μια επανεξέταση της στρατηγικής. Η στρατηγική βοηθά στο να γνωρίζουν τα μέλη μιας οργάνωσης την γενική κατεύθυνση. Η πορεία, όμως, προς αυτή την κατεύθυνση μπορεί να συντελείται με μικρά δοκιμαστικά βήματα που επιδέχονται διορθωτικών κινήσεων.

- Η στρατηγική εστιάζει στις προσπάθειες

Η ύπαρξη στρατηγικής σε μια δημόσια οργάνωση συμβάλλει στον συντονισμό των προσπαθειών των μελών της οργάνωσης. Όταν ο καθένας γνωρίζει ποιο είναι το τελικό επιθυμητό αποτέλεσμα, τότε ευκολότερα εστιάζει την εργασιακή του προσπάθεια προς αυτό. Διαφορετικά, ο καθένας κάνει ό,τι νομίζει καλύτερο, με αποτέλεσμα μια κατάσταση δίχως προστιθέμενη αξία από το γεγονός ότι όλοι αυτοί οι άνθρωποι εργάζονται στο πλαίσιο μιας δομής.

Βέβαια, και εδώ χρειάζεται προσοχή, μιας και η αποκλειστική εστίαση στην στρατηγική μπορεί να οδηγήσει σε φαινόμενα εσωστρέφειας την οργάνωση. Είναι συχνό το φαινόμενο να προτείνουν ομοειδείς λύσεις όλα τα μέλη μιας ομάδας και να επικρατεί η άποψη «της ομάδας», στερώντας, έτσι, τη δυνατότητα και τον χώρο από περιθωριακές απόψεις που τυχόν υπάρχουν και συχνά μπορούν να οδηγήσουν σε εξαιρετικά αποτελέσματα.

- Η στρατηγική ορίζει την οργάνωση

Η ύπαρξη μια σαφούς στρατηγικής σε μια δημόσια οργάνωση βοηθά τα μέλη της οργάνωσης να αποκτήσουν οργανωσιακή ταυτότητα: νοηματοδοτεί την εργασία τους και διευκολύνει την οριοθέτηση μεταξύ της συγκεκριμένης οργάνωσης και άλλων φορέων.

Και εδώ, όμως, ο ηγέτης της οργάνωσης πρέπει να είναι προσεκτικός ώστε να αποτρέψει φαινόμενα δημιουργίας στερεοτύπων και υπεραπλουστεύσεις οι οποίες αποκόπτουν την εξελικτική δυναμική που δημιουργεί ο ενστερνισμός της πολυπλοκότητας σε μια οργάνωση.

- Η στρατηγική προσφέρει συνέπεια

Η στρατηγική είναι απαραίτητη για 'τι δημιουργεί τάξη και μειώνει την ασάφεια. Από την άλλη, οι υπερβολική τάξη μπορεί να γίνει δυνάστης για τα μέλη της οργάνωσης αν συνδυαστή με έναν προϊστλαμενο ο οποίος δεν είναι ανοιχτόμυαλος.

3.6. ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η στρατηγική επιλύει τα μεγάλα θέματα σε μια οργάνωση, έτσι ώστε τα στελέχη της οργάνωσης να μπορούν να ασχοληθούν με τις λεπτομέρειες της εφαρμογής της στρατηγικής και να μην αναλώνονται διαρκώς σχετικά με την κατεύθυνση την οποία πρέπει να πάρει η οργάνωση. Υπάρχει μια τάση να παρουσιάζουμε τα ανώτερα διοικητικά στελέχη ενός φορέα ως στρατηγιστές που λειτουργούν σε μια ανώτερη σφαίρα κι είναι επιφορτισμένοι με τη σλλληψη μεγάλων ιδεών, ενώ οι υπόλοιποι ασχολούνται με ασήμαντες λεπτομέρειες. Ωστόσο, η δουλειά των υψηλόβαθμων στελεχών δεν είναι ακριβώς αυτή: έχει και η δική τους δουλειά τις δικές τους μικρές λεπτομέρειες, όπως η ενδυνάμωση της υπάρχουσας προοπτικής και κουλτούρας του φορέα μέσα από συμβολικού χαρακτήρα καθήκοντα, την ανάπτυξη σχέσεων από τις οποίες θα μπορούσαν να αντληθούν χρήσιμες πληροφορίες κ.λπ.

Η στρατηγική, είναι, όπως θα δείξουμε ακολούθως, ζωτικής σημασίας για την δημόσιανοργάνωση, όχι μόνον όταν υπάρχει και είναι παρούσα, αλλά και όταν είναι απύσα. Ο επιτυχημένος ηγέτης έχει όραμα και στρατηγική για την οργάνωσή του αλλά δεν περιφρονεί και τις λεπτομέρειες.

Ακολούθως θα εξετάσουμε τη στρατηγική υπό το πρίσμα 10 διαφορετικών σχολών σκέψης και θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε:

- Τις παραδοχές κάθε σχολής σκέψης
- Τα πλεονεκτήματα που παρέχει καθώς και
- Τα μειονεκτήματα

3.7.1. Η διαμόρφωση στρατηγικής ως διαδικασία νοητικής σύλληψης

Η διαμόρφωση στρατηγικής ως διαδικασία νοητικής σύλληψης αναφέρεται στη βιβλιογραφία ως η σχολή του σχεδιασμού. (Christensen, Andrews, Bower, Hamermesh, & Porter, 1982), (Selznick, 1957), (Rumelt, 1974).

Σύμφωνα με τη σχολή του σχεδιασμού η χάραξη στρατηγικής επιδιώκει μια αντιστοίχιση και προσαρμογή ανάμεσα στις εσωτερικές ικανότητες και τις εξωτερικές δυνατότητες της οργάνωσης.

Το βασικό μοντέλο της σχολής του σχεδιασμού φαίνεται στο ακόλουθο σχήμα:



Εικόνα 3: Το μοντέλο λειτουργίας της σχολής του σχεδιασμού

Σύμφωνα με το μοντέλο του σχεδιασμού, κατά το στάδιο της αξιολόγησης και επιλογής της στρατηγικής, επιλέγεται εκείνη η στρατηγική που προσφέρει:

- 3 Συνέπεια: η στρατηγική δεν πρέπει να εκφράζει πολιτικές και στόχους ασυμβίβαστους μεταξύ τους.
- 4 Εναρμόνιση: η στρατηγική είναι μια προσαρμοστική απόκριση στο εξωτερικό περιβάλλον
- 5 Πλεονέκτημα: η στρατηγική δημιουργεί ή και διατηρεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον τομέα που δραστηριοποιείται η οργάνωση
- 6 Εφικτότητα: η στρατηγική δεν οδηγεί σε υπερεκμετάλλευση των διαθέσιμων πόρων ούτε δημιουργεί δυσεπίλυτα προβλήματα.

Οι παραδοχές που προϋποτίθενται για την επιλογή μιας στρατηγικής που έχει τα παραπάνω χαρακτηριστικά, σύμφωνα με τη σχολή του σχεδιασμού είναι οι ακόλουθες:

- i. Η διαμόρφωση της στρατηγικής θα πρέπει να είναι μια εσκεμμένη διαδικασία ενσυνείδητης σκέψης
- ii. Η ευθύνη βαρύνει τον διευθύνοντα σύμβουλο – το ανώτερο στέλεχος μιας οργάνωσης.
- iii. Το μοντέλο της διαμόρφωσης στρατηγικής θα πρέπει να παραμένι απλό και ανεπίσημο.

- iv. Η στρατηγική θα πρέπει να είναι εξειδικευμένη για τις συγκεκριμένες ανάγκες και όχι γενική. Γι' αυτό το λόγο, η σχολή του σχεδιασμού αναφέρεται ελάχιστα στο περιεχόμενο των στρατηγικών καθαυτών, και επικεντρώνεται στη διαδικασία διαμόρφωσής τους.
- v. Η στρατηγική εμπεριέχει μια συνολική αποτύπωση της οργάνωσης κι όχι μια μόνο (ή περισσότερες) οπτικές γωνίες για την οργάνωση. Η στρατηγική στην σχολή του σχεδιασμού, είναι ένα τελικό ολοκληρωμένο προϊόν κι όχι κάτι που μπορεί να τύχει επεξεργασίας ή εξελικτικής διαφοροποίησης.
- vi. Η στρατηγική θα πρέπει να είναι ρητά διατυπωμένη και γι' αυτό θα πρέπει να είναι απλή. (Christensen, Andrews, Bower, Hamermesh, & Porter, 1982)
- vii. Η σχολή του σχεδιασμού βασίζεται στην αρχή του ορθολογισμού και γι αυτό σύμφωνα με αυτήν δεν μπορεί να προσδιοριστεί η κατάλληλη δομή για μια λειτουργία εάν δεν έχει προσδιοριστεί πρώτα η στρατηγική. Αυτό το τελευταίο σημείο, είναι πρόσφορο για αναστοχασμό, σε ότι αφορά τον δομικό πληθωρισμό που χαρακτηρίζει την ελληνική δημόσια διοίκηση.

Από τα παραπάνω μπορεί εύκολα να συμπεράνει κανείς ότι το κεντρικό πρόβλημα της σχολής του σχεδιασμού είναι ότι αποκόπτει τον σχεδιασμό από την πράξη και επικεντρώνεται περισσότερο στη διαδικασία και λιγότερο στο αποτέλεσμα.

3.7.2. Η διαμόρφωση στρατηγικής ως επίσημη διαδικασία

Η διαμόρφωση στρατηγικής ως επίσημη διαδικασία, που προϋποθέτει ανάλυση, τεκμηρίωση και στοιχεία αναφέρεται συχνά και ως η σχολή του προγραμματισμού. Άνθισε την δεκαετία του 1970 (Ackoff, 1983). Τα κεντρικά σημεία της σχολής του προγραμματισμού είναι: επίσημες διαδικασίες, τυπική κατάρτιση, επίσημες αναλύσεις, πολλοί αριθμοί. Η στρατηγική, σύμφωνα με τη σχολή του προγραμματισμού, πρέπει να καθοδηγείται από ένα κλιμάκιο πολύ καλά εκπαιδευμένων υπεύθυνων προγραμματισμού, σε ένα τμήμα στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο θα πρέπει να έχει απευθείας πρόσβαση στον ηγέτη της οργάνωσης.

Η σχολή του προγραμματισμού προτάσσει τη διαδικασία και γι' αυτό τις περισσότερες φορές, θα συναντήσει κανείς διαγράμματα ροής, περισσότερο ή λιγότερο πολύπλοκα, για το πως πρέπει να γίνεται ο στρατηγικός σχεδιασμός. Όποιο από αυτά, όμως, κι αν κοιτάξει κανείς, θα διακρίνει πέντε βασικά στάδια στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, έτσι όπως την αντιλαμβάνεται η σχολή του προγραμματισμού:

Στάδιο 1^ο: Καθορισμός των αντικειμενικών στόχων. Σε αυτό το στάδιο αναπτύσσονται διαδικασίες για την διατύπωση και την κατά το δυνατό μεγαλύτερη ποσοτικοποίηση των στόχων της οργάνωσης. Οι ακραιφνείς υποστηρικτές της σχολής του προγραμματισμού εμμένουν συχνά, τόσο πολύ στην ποσοτικοποίηση των στόχων, αδιαφορώντας για το γεγονός ότι είναι πολύ δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν οι αξίες και οι στόχοι των οργάνωσεων.

Στάδιο 2^ο: Εξωτερικός έλεγχος. Πιστή στο πνεύμα της άκρατης τυποποίησης η σχολή του προγραμματισμού εξετάζει το εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης κάνοντας προβλέψεις για τις ενδεχόμενες συνθήκες που θα επηρεάσουν την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου. Στο πλαίσιο αυτό προτείνονται διάφορες μέθοδοι: από εκτενείς λίστες ελέγχου που καλύπτουν όλους τους πιθανούς κινδύνους μέχρι τη δημιουργία σεναρίων και τη διατύπωση εναλλακτικών προβλέψεων. (Schendel & Hofer, 1979)

Στάδιο 3^ο: Εσωτερικός έλεγχος. Σε αυτό το στάδιο γίνεται εκτενής ανάλυση των ισχυρών και των αδύνατων σημείων της οργάνωσης. (Jelinek & Amar, 1983)

Στάδιο 4^ο: Συγκεκριμενοποίηση της στρατηγικής. Και εδώ επικρατεί η λεπτομέρεια: Κάθε προϋπολογισμός, υπο-στόχος, λειτουργικό σχέδιο ή πρόγραμμα δράσης αντιστοιχίζεται σε μια διεύθυνση, τμήμα ή ένα άτομο. Η συγκεκριμενοποίηση της στρατηγικής σύμφωνα με τη σχολή του προγραμματισμού, αναδεικνύει ένα ολόκληρο σύστημα ιεραρχήσεων εντός της οργάνωσης.

Στάδιο 5^ο: Χρονικός προγραμματισμός. Σύμφωνα με τη σχολή του προγραμματισμού δεν αρκεί να σχεδιαστούν μόνο τα βήματα της διαδικασίας αλλά και το χρονοδιάγραμμα εφαρμογής τους. Είναι χαρακτηριστική η λεπτομέρεια και σε αυτό το στάδιο. Η General Electric, η πλέον διάσημη εταιρεία που εφάρμοσε τις αρχές της σχολής του προγραμματισμού την εποχή εκείνη, προέβλεπε στο πλάνο της ότι η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού ξεκινούσε στις 3 Ιανουαρίου κάθε χρονιάς και ολοκληρώνονταν στις 6 Δεκεμβρίου! (Lorange & Vancil, 1977)

Τα ευάλωτα σημεία της σχολής του προγραμματισμού είναι σχεδόν προφανή:

Τα ποσοτικά δεδομένα που απαιτούνται είναι συνήθως περιορισμένης ευρύτητας, στερούνται ποικιλίας και συχνά δεν καταφέρνουν να συμπεριλάβουν σημαντικούς, μη οικονομικούς και μη ποσοτικούς παράγοντες. Πολλά από τα ποσοτικά δεδομένα είναι

υπερβολικά συνοπτικά, έτσι που είναι αδύνατον να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά στη χάραξη στρατηγικής. Μεγάλο μέρος των δεδομένων φτάνουν με τόση καθυστέρηση που είναι αδύνατη η αξιοποίησή τους στη διαμόρφωση στρατηγικής. Να σημειωθεί δε, ότι ένα μεγάλο μέρος των ποσοτικών δεδομένων είναι αναξιόπιστο.

Ομαδική άσκηση: Η σχολή του προγραμματισμού σε ένα απρόβλεπτο περιβάλλον

Η τάξη χωρίζεται σε τρεις ομάδες. Κάθε ομάδα επιλέγει ένα πραγματικό γεγονός από την εργασιακή εμπειρία κάποιου ή κάποιων από τα μέλη της ομάδας, το οποίο (γεγονός) ήταν μάλλον απίθανο να συμβεί, αλλά κάποια στιγμή όντως συνέβη. Ένα παράδειγμα τέτοιου γεγονότος, είναι το ακόλουθο που παρουσιάζεται στα απομνημονεύματα (Hogarth & Makridakis, 1981) στελέχους του Βρετανικού υπουργείου εξωτερικών, που υπηρέτησε στο υπουργείο από το 1903 ως το 1950: «Κάθε χρόνο με επισκέπτονταν προβληματισμένοι και ανάστατοι πολίτες με τρομερές προβλέψεις για επικείμενο πόλεμο. Κάθε φορά έδινα αρνητική απάντηση σε αυτό το ενδεχόμενο. Μόνο δυο φορές έκανα λάθος». Κάθε ομάδα απαντά στα εξής ερωτήματα, σε σχέση με το συγκεκριμένο γεγονός το οποίο εξετάζουν:

1. Είναι δυνατό να συμπεριληφθούν τέτοια γεγονότα στον στρατηγικό σχεδιασμό της οργάνωσης;
2. Πρέπει να συμπεριληφθούν τέτοια γεγονότα στον στρατηγικό σχεδιασμό της οργάνωσης;
3. Είναι η χάραξη στρατηγικής και η αδυναμία πρόβλεψης έννοιες ασύμβατες ή όχι;
4. Πως μπορεί μια δημόσια οργάνωση – η δική σας - να ακολουθήσει μια προσαρμοστική στρατηγική, η οποία θα μπορεί να αποκρίνεται σε μη αναμενόμενα, εξωτερικά, ερεθίσματα χωρίς να αποκλίνει από τον στρατηγικό της στόχο;

3.7.3. Η διαμόρφωση στρατηγικής ως αναλυτική διαδικασία

Η διαμόρφωση στρατηγικής ως αναλυτική διαδικασία αναφέρεται και ως η σχολή της τοποθέτησης στον στρατηγικό σχεδιασμό. Η σχολή αυτή δίνει έμφαση στη σπουδαιότητα των ίδιων των στρατηγικών κι όχι μόνο στη διαδικασία με την οποία αυτές πρέπει να διαμορφώνονται (Porter, 1980). Η σχολή της τοποθέτησης, προεκτείνει τις δύο προηγούμενες σχολές στρατηγικής αλλά, επιπλέον, απαντάει και στο ερώτημα: «Στρατηγική για ποιο σκοπό;» Επομένως, σύμφωνα με αυτή τη σχολή, μια οργάνωση δεν πρέπει να καταστρώνει στρατηγική για τα πάντα αλλά μόνο για όσα υπηρετούν τον

ένα βασικό σκοπό που έχει θέσει. Οι θιασώτες της σχολής της τοποθέτησης περιγράφουν συχνά τη στάση τους απέναντι στη στρατηγική με τη γνωστή ρήση του Peter Berger: «In science as in love a concentration on technique is quite likely to lead to impotence»¹ (Berger, 1963).

Αποβάλλοντας μια καίρια παραδοχή της σχολής του σχεδιασμού – ότι η στρατηγική θα πρέπει να είναι μοναδική κι εξατομικευμένη για κάθε οργάνωση – η σχολή της τοποθέτησης μπόρεσε να δημιουργήσει και να επεξεργαστεί κάποια εργαλεία ανάλυσης, σκοπός των οποίων ήταν η αντιστοίχιση της κατάλληλης στρατηγικής στις εκάστοτε συνθήκες. Και εδώ βέβαια, η διαμόρφωση στρατηγικής συνέχισε να γίνεται αντιληπτή ως μια πλήρως ελεγχόμενη διαδικασία που παράγει πλήρως ανεπτυγμένες στρατηγικές οι οποίες πρέπει να είναι ρητά διατυπωμένες προτού τεθούν σε διαδικασία εφαρμογής. Στην πράξη η σχολή της τοποθέτησης είναι πολύ παλιότερη από τις πρώτες βιβλιογραφικές αναφορές σε αυτήν. Η πιο παλαιή αναφορά σε αυτό τον τρόπο στρατηγικής γίνεται στο γνωστό βιβλίο του Σουν Τσου «Η τέχνη του πολέμου» το οποίο εμφανίστηκε περί το 400 πχ αλλά εξακολουθεί να παραμένει επίκαιρο.

Δύο σημεία από την «Τέχνη του Πολέμου» του Σουν Τσου, χρήσιμα & στη δημόσια διοίκηση

- Πέντε ελαττώματα επικίνδυνα για ένα στρατηγό: Αν είναι παράτολμος, οι άντρες του θα σκοτωθούν. Αν είναι δειλός, ο στρατός του θα αιχμαλωτισθεί. Αν είναι οξύθυμος, θα αντιδρά από θυμό. Αν είναι υπερόπτης, μπορεί να εξαπατηθεί. Αν είναι δεμένος με τους άντρες του, θα διστάσει την κρίσιμη στιγμή.
- Στον πόλεμο πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν οι εξής πέντε παράγοντες:
 1. Ψυχική επιρροή. Δηλ. ό,τι εμπνέει τους ανθρώπους να αγαπούν τους ηγέτες τους, τόσο, ώστε να τους ακολουθούν στη ζωή και το θάνατο, χωρίς να φοβούνται να ρισκάρουν.
 2. Περιβάλλον. Δηλ. το κρύο και τη ζέστη, το χειμώνα και το καλοκαίρι, τη νύχτα και την ημέρα, στις πολεμικές επιχειρήσεις.
 3. Προβλεψιμότητα. Δηλ. το τι θα συναντήσει κάποιος στην πορεία. Αν το έδαφος βαδίζεται εύκολα ή δύσκολα, αν είναι πεδινό ή ορεινό, αν έχει στενά περάσματα και που καιροφυλακτεί ο θάνατος.
 4. Διοίκηση. Δηλ. σε τι βαθμό ο στρατηγός διαθέτει τις αρετές της σοφίας, της

¹ Μτφ: «Στην επιστήμη, όπως και στον έρωτα, το να δίνει κανείς υπερβολική σημασία στην τεχνική μπορεί να οδηγήσει σε ανικανότητα».

ειλικρίνειας, της ανθρωπιάς, του θάρρους και της αυστηρότητας.

5. Οργάνωση. Δηλ. τον έλεγχο, την σωστή ιεραρχία των στελεχών, τις προμήθειες του στρατού με τα απαραίτητα και την εξασφάλιση ανεφοδιασμού.

Θα πρέπει, επίσης, να σημειωθεί ότι οι τεχνικές και η προσέγγιση της σχολής της τοποθέτησης είναι ο αγαπημένος τρόπος διαμόρφωσης στρατηγικής από τις εταιρείες συμβούλων. Η διαμόρφωση στρατηγικής ως αναλυτική διαδικασία τους δίνει την δυνατότητα να μπαίνουν σε έναν δημόσιο φορέα χωρίς ιδιαίτερη προηγούμενη γνώση των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων του, να αναλύουν τα δεδομένα και να χρησιμοποιούν τα βασικά δομικά στοιχεία διαμόρφωσης στρατηγικής.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι η σχολή της τοποθέτησης, με την έμφαση που δίνει στην ανάλυση και τους υπολογισμούς, υποβίβασε κάπως τη στρατηγική σε διαδικασία διεξαγωγής αναλύσεων για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Η στρατηγική, όμως, είναι μια διαδικασία πιο πλούσια, πιο δυναμική και πιο πολύπλοκη γεγονός που η στατική μεθοδολογία της σχολής της τοποθέτησης δεν καταφέρνει να εγκολπώσει. Η σχολή της τοποθέτησης προσέφερε εργαλεία και μεθόδους που είναι πολύ χρήσιμα για τη χάραξη και εφαρμογή της στρατηγικής, δεν πρέπει όμως ο ηγέτης να περιορίζεται σε αυτά, εν κατακλείδι.

3.7.4. Η διαμόρφωση στρατηγικής ως διαδικασία οραματισμού

Οι τρεις πρώτες σχολές που εξετάσαμε μέχρι τώρα είναι κανονιστικές σχολές, αρχολούνται δηλαδή με το πως πρέπει να είναι η στρατηγική. Προϊόντος του χρόνου κατά τον οποίο η στρατηγική αποτελούσε επιστημονική πειθαρχία, αναπτύσσονταν όλο και περισσότερο απόψεις οι οποίες ήταν περισσότερο περιγραφικές: λάμβαναν, δηλαδή, υπόψη, πως είναι η στρατηγική στην πράξη. Η σχολή της επιχειρηματικότητας που θα εξετάσουμε σε αυτή την ενότητα αντιμετωπίζει τη στρατηγική ως διαδικασία οραματισμού: η προοπτική της στρατηγικής είναι απόλυτα συνδεδεμένη με τον ηγέτη και μάλιστα δίνει έμφαση στην διαίσθηση, στην κρίση, στη σοφία, την εμπειρία και τη διορατικότητά του. Η προσέγγιση αυτή προωθεί την αντίληψη της στρατηγικής ως προοπτικής η οποία σχετίζεται με την εικόνα και την αίσθηση κατεύθυνσης, δηλαδή με το όραμα για την οργάνωση. Όπως φαίνεται και από τη λέξη, το όραμα τείνει να είναι ένα είδος εικόνας περισσότερο παρά συγκεκριμένο πλάνο με έχει διατυπωθεί σε όλες του τις λεπτομέρειες κι έχει σε μεγάλο βαθμό ποσοτικοποιηθεί. Αυτό έχει ως συνεπεία

μια ευελιξία, που δίνει στον ηγέτη τη δυνατότητα να προσαρμόζει το όραμα στην εμπειρία του. Αυτό σημαίνει ότι η στρατηγική είναι ταυτόχρονα εσκεμμένη (υπάρχουν δηλαδή κάποιες βασικές προδιαγεγραμμένες αρχές και κατευθύνσεις) αλλά είναι ταυτόχρονα και αναδυόμενη όσον αφορά τις λεπτομέρειες εφαρμογής και προσαρμογής της στις πραγματικές συνθήκες.

Ομαδική άσκηση: Η στρατηγική ως όραμα

Η τάξη χωρίζεται σε δύο ομάδες. Κάθε ομάδα επιλέγει έναν συντονιστή – εκπρόσωπο και πρέπει μέσα σε 5 μόνο λεπτά να καταγράψει τουλάχιστον 5 προτάσεις για το τι είναι στρατηγική. Οι προτάσεις πρέπει να δίνουν έναν οιονί ορισμό της στρατηγικής, ο οποίος θα συντάσσεται με ρήμα: πχ «Στρατηγική είναι να σχεδιάζει το μέλλον», «Στρατηγική είναι να μελετάς τις πιθανότητες», «Στρατηγική είναι να ανακαλύπτεις τα πλεονεκτήματα της οργάνωσης» κ.λπ. Ο εκπαιδευτής καταγράφει τις προτάσεις στον πίνακα και προσπαθεί να καθοδηγήσει – εκμαιεύσει από τις ομάδες και την πρόταση «η στρατηγική είναι να κοιτάς μπροστά».

Στη συνέχεια ζητά από τους/τις δύο συντονιστές/στιρες των ομάδων να πάνε στον πίνακα και να προσπαθήσουν να ζωγραφίσουν τις (άλλες, εκτός από το μπροστά) πιθανές οπτικές γωνίες υπό τις οποίες ο ηγέτης της οργάνωσης θα πρέπει «να δει τα πράγματα» για να διαμορφώσει μια ολοκληρωμένη στρατηγική. Σκοπός είναι να γίνουν οι ακόλουθες επισημάνσεις:

- Πρέπει κανείς να κοιτάζει και προς τα πίσω: δεν μπορεί να εφαρμοστεί σωστά καμία στρατηγική αν δεν γίνει κατανοητό το παρελθόν.
- Πρέπει κανείς να κοιτάζει από ψηλά: Να προσπαθεί, δηλαδή, να βλέπει την μεγάλη εικόνα, να διακρίνει το δάσος κι όχι μόνο τα δέντρα. Αυτό δεν είναι εύκολο, δεν μπορεί ένα στέλεχος εύκολα να απαγκιστρωθεί από την διαχείριση της καθημερινότητας ώστε να εστιάσει στη μεγάλη εικόνα.
- Πρέπει κανείς να κοιτάζει χαμηλά: να προσπαθεί δηλαδή, με κοπιώδες ψάξιμο να βρει εκείνο το «διαμάντι» που θα κάνει τη διαφορά στην οργάνωση.
- Πρέπει να κοιτάζει στο πλάι: να μην εστιάζει μόνο στην ορθή σκέψη αλλά να είναι αρκετά ανοιχτόμυαλος και ευεπής σε νέες ιδέες και να είναι έτοιμος να αποδεχτεί κάτι που εκ πρώτης μοιάζει παράλογο. Να μην είναι η πρώτη του αντίδραση «δεν γίνεται» σε κάτι ανορθόδοξο που ακούει. Έτσι θα δημιουργήσει ένα κλίμα ανοικτότητας και καινοτομίας εντός της οργάνωσης.
- Πρέπει κανείς να κοιτάζει από την μια άκρη ως την άλλη: να έχει δηλαδή σαφή

επίγνωση των ορίων της οργάνωσης (όχι μόνο δομικών ορίων αλλά και ορίων ικανοτήτων των στελεχών της, πόρων κλπ).

Στη σχολή της επιχειρηματικότητας η δημιουργία στρατηγικής χαρακτηρίζεται από εντυπωσιακά βήματα προς το άγνωστο που υλοποιούνται εν μέσω αβεβαιότητας. Σε αυτή τη σχολή εντάσσεται και η «αναθερμασμένη» στις μέρες μας, αλλά εντούτοις παλιά, έννοια της δημιουργικής καταστροφής (creative destruction) (Schumbeter, 1934). Την ένταξη της αβεβαιότητας ως στοιχείο δημιουργικότητας στον στρατηγικό σχεδιασμό, έρχονται να επιρρώσουν τα πρόσφατα στοιχεία² για τις 100 ταχύτερα αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις:

- 28 μόνο είχαν στρατηγικό σχέδιο
- 41 δεν είχαν κανένα σχέδιο
- 26 είχαν ένα πρόχειρο σχέδιο
- 6 είχαν ένα πλήρες σχέδιο με χρηματοοικονομικές προβλέψεις

Σύμφωνα με τη σχολή της επιχειρηματικότητας, δεν είναι ανάγκη να δημιουργήσεις κάτι νέο για να ξεχωρίσεις ως οργάνωση, αλλά να συνδυάσεις τα μέσα που ήδη υπάρχουν με διαφορετικό τρόπο.

Οι βασικές αρχές της σχολής της επιχειρηματικότητας, θα μπορούσαν, επομένως, να συνοψιστούν στις ακόλουθες πέντε προτάσεις:

1. Η στρατηγική υπάρχει στο μυαλό του ηγέτη ως προοπτική. Ειδικότερα ως αίσθηση μιας μακροπρόθεσμης κατεύθυνσης, ως όραμα για το μέλλον της οργάνωσης.
2. Η διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής είναι εν μέρει υποσυνείδητη καθώς βασίζεται στην εμπειρία και στην έμπνευση του ατόμου που ηγείται.
3. Ο ηγέτης προωθεί το όραμά του με αποφασιστικότητα – ακόμα και με εμμονή.
4. Η στρατηγική είναι ευέλικτη και προσαρμόζεται στην μεταβαλλόμενη πραγματικότητα.
5. Κατ' αντιστοιχία και η ίδια η οργάνωση πρέπει να είναι ευέλικτη και να μην παραμένει προσκολλημένη στις επιταγές μιας σταθερής δομής.

Αυτά τα χαρακτηριστικά που αποτελούν τα πλεονεκτήματα της σχολής της επιχειρηματικότητας, αποτελούν ταυτόχρονα και τα σημεία για τα οποία της ασκείται η μεγαλύτερη κριτική. Βασικό της μειονέκτημα θεωρείται η υπερβολική εξάρτηση της

² 100 Fastest Growing Companies, www.fortune.com

στρατηγικής από τη συμπεριφορά ενός ατόμου - του ηγέτη. Επιπλέον, η υπερβολική έμφαση στο όραμα μπορεί να αποσπάσει την προσοχή από τα πραγματικά προβλήματα που ανακύπτουν.

3.7.5. Η διαμόρφωση στρατηγικής ως διανοητική διαδικασία

Η διαμόρφωση στρατηγικής ως διανοητική διαδικασία η οποία αναφέρεται (Reger & Huff, 1993) και ως γνωστική σχολή, αποτελεί μια ερμηνευτική τάση των προηγούμενων σχολών. Αναλύει ιδίως πως σχηματίζονται οι στρατηγικές επιλογές στο μυαλό του εκάστοτε στρατηγιστή, και για να το κάνει αυτό αντλεί από το πεδίο της γνωστικής ψυχολογίας. Η σχολή αυτή, με άλλα λόγια, διερευνά τι συμβαίνει στο μυαλό των διευθυντών μιας οργάνωσης και μέσα από ποιές γνωσιακές διαδικασίες οδηγούνται στη λήψη αποφάσεων. Υπό αυτή την έννοια, η διαμόρφωση στρατηγικής ως διανοητική διαδικασία δεν είναι μια ξεχωριστή σχολή με αρχές, μέθοδο και εργαλεία, αλλά αποτελεί, περισσότερο, ένα απαραίτητο συμπλήρωμα όλων των άλλων σχολών. Κάθε στέλεχος μιας οργάνωσης είναι καλό να γνωρίζει τον τρόπο με τον οποίο αποφασίζουμε, ώστε να μπορεί με μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας να επηρεάζει αλλά και να αντιλαμβάνεται τις αποφάσεις που αφορούν την οργάνωσή του.

Σύμφωνα με τη γνωστική σχολή, λόγω της περιπλοκότητας του κόσμου και των περιορισμένων δυνατοτήτων του ανθρώπου να επεξεργάζεται αυτή την περιπλοκότητα, η λήψη απόφασης δεν είναι ορθολογική αλλά παρόλα αυτά επιχειρείται να παρουσιαστεί ως ορθολογική. Η σχολή αυτή προσπαθεί να αναδείξει τις προκαταλήψεις που συχνά επικρατούν κατά τη λήψη αποφάσεων, έτσι ώστε να καταστεί δυνατή η άρση των στερεοτύπων και των στρεβλών πεποιθήσεων που συχνά οδηγούν στην αποτυχία της στρατηγικής. Για παράδειγμα, συχνά πιστεύουμε ότι όσο περισσότερες πληροφορίες έχουμε, τόσο πιο εύστοχες θα είναι οι αποφάσεις μας. Η εμπειρία δεν επαληθεύει αυτή την άποψη. Αντίθετα, η πληθώρα πληροφοριών φαίνεται ότι απλώς αυξάνει τη σιγουριά μας ότι έχουμε δίκιο, χωρίς κατ' ανάγκη να ενισχύει την ευστοχία των αποφάσεών μας. (Makridakis, 1990)

Μερικές από τις συνήθεις προκαταλήψεις της διαδικασίας διαμόρφωσης στρατηγικής είναι οι ακόλουθες:

Αναζήτηση ενισχυτικών ενδείξεων: Συγκέντρωση δεδομένων που ενισχύουν μια άποψη και απόρριψη στοιχείων που την αντικρούουν

Αυνέπεια:	Αδυναμία εφαρμογής των ίδιων κριτηρίων σε παρόμοιες καταστάσεις
Συντηρητισμός:	Αδυναμία αλλαγής μιας άποψης υπό το φως νέων δεδομένων
Πρόσφατη κατάσταση:	Τα πλέον πρόσφατα γεγονότα υπερισχύουν όσων συνέβησαν παλιότερα στη διαμόρφωση άποψης.
Πλασματικές συσχετίσεις:	Η πεποίθηση ότι υπάρχουν προφανή μοτίβα ή ότι δύο μεταβλητές συνδέονται με αιτιακή σχέση, ενώ κάτι τέτοιο δεν ισχύει.
Επιλεκτική αντίληψη:	Η τάση μας να αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο βάσει των προσωπικών μας βιωμάτων και εμπειριών.
Απόδοση ευθυνών:	Η επιτυχία αποδίδεται στα προσόντα κάποιου, ενώ η αποτυχία στην κακή τύχη ή σε λάθη τρίτων. Η αντιμετώπιση αυτή εμποδίζει την μάθηση διότι δεν επιτρέπει την παραδοχή λανθασμένων επιλογών.
Αισιοδοξία, ευσεβείς πόθοι:	Οι προτιμήσεις μας για την έκβαση ορισμένων καταστάσεων επηρεάζουν τις προβλέψεις μας γι' αυτές
Υποτίμηση της αβεβαιότητας:	Η υπερβολική αισιοδοξία, η ανάγκη μας για μείωση του άγχους οδηγούν σε υποτίμηση της αβεβαιότητας που επιφυλάσσει το μέλλον.

Άσκηση: Οι προκαταλήψεις στην διαμόρφωση δημόσιων πολιτικών

Ο/Η κάθε εκπαιδευόμενος/η γράφει σε ένα κομμάτι χαρτί το παράδειγμα μιας απόφασης που πάρθηκε στον φορέα του, είτε από τον/την ίδιο/α, είτε από τον πολιτικό του ή άλλο/η προϊστάμενο/η, η οποία βασίστηκε σε κάποια από τις 7 προκαταλήψεις που αναφέρθηκαν. Το σημείωμα είναι ανώνυμο, δεν θα πρέπει να ξεπερνά τις 3-4 φράσεις και θα πρέπει να αναφέρει:

- Το πεδίο πολιτικής πολιτικής το οποίο αφορούσε η απόφαση (πχ υγεία, παιδεία, ασφάλεια κ.λπ)
- Την προκατάληψη η οποία καθόρισε την απόφαση – επιλογή μεταξύ των 7 προκαταλήψεων που παρουσιάζονται παραπάνω
- Τον τρόπο με τον οποίο αντέδρασε η οργάνωση στην εν λόγω απόφαση που ελήφθη

βάσει προκατάληψης

Τα σημειώματα των εκπαιδευόμενων μοιράζονται, στη συνέχεια, στους/στις εκπαιδευόμενους/ες, έτσι ώστε ο καθένας και η κάθε μία να έχει το σημείωμα κάποιου/ας άλλου/ης – να μην πάρει κάποιος το δικό του σημείωμα. Σκοπός είναι να προσπαθήσει κάθε ένας, μία να μαντέψει τίνος το σημείωμα έχει στα χέρια του και να δοθεί αφορμή να συζητήσουν οι εκπαιδευόμενοι/ες μεταξύ τους, επ' αυτού και μετά το πέρας του μαθήματος.

Έχοντας μιλήσει για τις προκαταλήψεις, πρέπει να τονίσουμε ότι ακόμα και μια «λάθος» στρατηγική, η οποία βασίζεται σε προκαταλήψεις, είναι προτιμότερη από την ανυπαρξία στρατηγικής. Καλύτερα να διαθέτει μια οργάνωση, μια έστω και λανθασμένη νοητική απεικόνιση του περιβάλλοντος και του στόχου της παρά να μην διαθέτει καθόλου. Η ύπαρξη ενός στρατηγικού χάρτη της οργάνωσης, προσφέρει ενθάρρυνση και παρακινεί σε δράση, ενώ η ανυπαρξία στρατηγικής οδηγεί σε αδράνεια.

Είναι χαρακτηριστικό το σχετικό απόσπασμα (Weick, 1990) όπου ένας Ούγγρος αξιωματικός αφηγείται τις περιπέτειες της μονάδας του η οποία πραγματοποιούσε ασκήσεις στις Άλπεις όταν ξέσπασε χιονοθύελλα. Για δυο ημέρες οι στρατιώτες ήταν χαμένοι. Την τρίτη ημέρα εμφανίστηκαν και δήλωσαν: «Πιστέψαμε ότι είχαμε χαθεί και περιμέναμε το τέλος. Τότε κάποιος/α από εμάς βρήκε στην τσέπη του έναν χάρτη. Αυτό μας καθυσόχασε. Στήσαμε τις σκηνές μας, αντέξαμε τη χιονοθύελλα και με τη βοήθεια του χάρτη βρήκαμε τον προορισμό μας». Ο υπολοχαγός που είχε αναθέσει στη μονάδα του αυτή την αποστολή πήρε στα χέρια του τον χάρτη και τον εξέτασε προσεκτικά: Με έκπληξη ανακάλυψε ότι δεν επρόκειτο για χάρτη των Άλπεων αλλά των Πυρηναίων!

Ένα από τα βασικά ερωτήματα που θέτει η γνωστική σχολή είναι αν το περιβάλλον μιας οργάνωσης είναι δεδομένο ή κατασκευάζεται. Αν και πολλοί θα ισχυριστούν ότι το περιβάλλον είναι ένα, συγκεκριμένο και δεδομένο «εκεί έξω» από την οργάνωση, η γνωστική σχολή υποστηρίζει ότι κανείς δεν «βλέπει» το περιβάλλον. Οι οργανώσεις κατασκευάζουν το περιβάλλον τους χρησιμοποιώντας πολλές και διαφορετικές πληροφορίες. Ιστορικά, η γενική πεποίθηση για το τι συνιστά περιβάλλον μιας οργάνωσης έχει περάσει από τρία στάδια (Smircich & Stubbart, 1985):

Α. Το αντικειμενικό περιβάλλον: Δηλαδή υπάρχει ένα αντικειμενικό περιβάλλον έξω από την οργάνωση το οποίο η οργάνωση πρέπει να ανακαλύψει και να χαράξει μια στρατηγική που να συμβαδίζει με τα ευρήματα της ανακάλυψης.

Β. Το εικαζόμενο περιβάλλον: Και αυτή η οπτική για το περιβάλλον αναγνωρίζει ότι υπάρχει ένα περιβάλλον «εκεί έξω», το οποίο πρέπει η ρογάνωση να ανακαλύψει. Προστίθεται όμως εδώ η έννοια της περιορισμένης ορθολογικότητας των στελεχών της οργάνωσης: κανείς δεν μπορεί να αντιληφθεί σε όλη τη λεπτομέρεια και περιπλοκότητα το περιβάλλον, γι' αυτό και σκοπός όσων χαράσσουν στρατηγική σε μια οργάνωση είναι η ελαχιστοποίηση του χάσματος των αντιλήψεών τους για το περιβάλλον με το «πραγματικό» περιβάλλον.

Γ. Το διενεργούμενο περιβάλλον: δεν υπάρχει σαφής διαχωριστική γραμμή μεταξύ περιβάλλοντος και οργάνωσης. Οι έννοιες περιβάλλον και οργάνωση είναι απλώς χρηστικές ετικέτες που περιγράφουν μοτίβα δραστηριοτήτων. Αυτό που αποκαλούμε περιβάλλον προκύπτει μέσα από ανθρώπινες ενέργειες. Εκείνο, λοιπόν, που έχει να κάνει η στρατηγική μιας οργάνωσης είναι να δώσει νόημα σε αυτές τις ενέργειες. Ο ικανός ηγέτης μιας οργάνωσης μπορεί να χαράσσει νοητές γραμμές μεταξύ συμβάντων, αντικειμένων και καταστάσεων ώστε αυτά να αποκτούν νόημα για τα μέλη της οργάνωσης.

3.7.6. Η διαμόρφωση στρατηγικής ως μάθηση

Αν ο κόσμος της στρατηγικής είναι πράγματι τόσο πολύπλοκος όσο αφήνει να εννηθεί η γνωστική σχολή, και αν επομένως υπερβαίνει τις οδηγίες των σχολών του σχεδιασμού, του προγραμματισμού και της τοποθέτησης, τότε πως πρέπει να κάνουν τη δουλειά τους όσοι διαμορφώνουν στρατηγική; Απάντηση σε αυτό το ερώτημα έρχεται να δώσει η σχολή που αντιμετωπίζει τη στρατηγική ως μαθησιακή διαδικασία ή αλλιώς η σχολή της μάθησης: όσοι διαμορφώνουν στρατηγικοί μαθαίνουν πως να το κάνουν με τον καιρό!

Έναυσμα για την εμφάνιση αυτής της σχολής αποτέλεσε το προκλητικό άρθρο του Charles Lindblom “The science of muddling through” – η επιστήμη του να τα φέρνεις βόλτα ((Lindblom, 1959). Σε αυτό υποστήριξε ότι η διαμόρφωση πολιτικής δεν είναι μια απλή, γραμμική, ελεγχόμενη διαδικασία, αλλά μια μπερδεμένη υπόθεση. Παρόλο που τα λεγόμενά του διέρηξαν ό,τι ήταν γενικά αποδεκτό μέχρι τότε περί ορθολογικού σχεδιασμού, βρήκαν μεγάλη απήχηση γιατί περιέγραφε μια οικία σε πολλούς κατάσταση, ειδικά στον χώρο της δημόσιας διοίκησης.

Σύμφωνα με τη σχολή της μάθησης η διαμόρφωση στρατηγικής είναι μια σειριακή διαδικασία, περισσότερο αποσπασματική κι επανορθωτική, η οποία έχει κυρίως στόχο να επιλύει τα προβλήματα που αναφύονται παρά να αξιοποιεί ευκαιρίες. Οι δρώντες, σύμφωνα με τη σχολή της μάθησης συντονίζονται ελάχιστα μεταξύ τους, και στην

καλύτερη περίπτωση εμπλέκονται σε μια άτυπη διαδικασία αμοιβαίας προσαρμογής. Η πιο επεξεργασμένη μορφή της σχολής αυτής (Quinn, 1980).

Βασικές αρχές και ο ρόλος της ηγεσίας στη σχολή της μάθησης

Μολονότι σύμφωνα με τη σχολή της μάθησης ο ίδιος ο ηγέτης θα πρέπει να μαθαίνει διαρκώς, θα πρέπει να έχει κατά νου ότι το βασικό είναι να μαθαίνει το συλλογικό σύστημα. Στις περισσότερες οργανώσεις υπάρχουν πολλοί εν δυνάμει διαμορφωτές στρατηγικής και κάθε οργάνωση που μπορεί να εκμεταλλευεται τη συλλογική γνώση αποδίδει περισσότερο. Γι' αυτό έχει σημασία να αφήνει ο ηγέτης τις πρωτοβουλίες να αναπτυχθούν. Στη σχολή της μάθησης ο ρόλος της ηγεσίας δεν είναι να συλλαμβάνει εσκεμμένες στρατηγικές αλλά να διαχειρίζεται τη διαδικασία της οργανωσιακής μάθησης, μέσω της οποίας μπορούν να αναδυθούν νέες στρατηγικές. Σε τελευταία ανάλυση, λοιπόν, η στρατηγική αφορά τον επιδέξιο χειρισμό των λεπτών σχέσεων μεταξύ σκέψης και δράσης, ελέγχου και μάθησης, σταθερότητας και αλλαγής. Κατά συνέπεια, οι στρατηγικές αναδύονται μέσα από μοτίβα που έχουν τις ρίζες τους στο παρελθόν και μόνο αργότερα διαμορφώνονται ως σχέδια για το μέλλον.

Η κριτική στη σχολή της μάθησης

Αν και η σχολή της μάθησης δεν έχει έντονους επικριτές μιας και μπορεί να συνυπάρξει με τις άλλες κανονιστικές σχολές στρατηγικές, εντούτοις, η υιοθέτησή της στην ακραία της μορφή μπορεί να οδηγήσει:

- Σε απουσία στρατηγικής: είναι πολύ εύκολο τα μικρά προσαυξητικά βήματα να μην οδηγήσουν σε συνεκτική στρατηγική αλλά σε τακτικισμούς χωρίς ορατή κατεύθυνση (Hays & Jaikumar, 1988). Είναι χαρακτηριστική η αποστροφή: «Ορμησε έξω από το δωμάτιο, πήδηξε πάνω στο άλογό του και χάθηκε καλπάζοντας με ορμή προς πάσα κατεύθυνση».
- Σε απώλεια στρατηγικής: Η υπερβολική έμφαση στη μάθηση μπορεί να υπονομεύσει μια στρατηγική. Ο όρος στρατηγική παρέκκλιση (Johnson, 1987) περιγράφει αυτό ακριβώς το πρόβλημα: σταδιακά και ανεπαίσθητα η οργάνωση παρεκκλίνει από την εδραιωμένη στρατηγική της. Εδώ ταιριάζει η γνωστή ιστορία με τον βάτραχο και το βραστό νερό. Αν βάλετε έναν βάτραχο σε βραστό νερό θα πηδήξει έξω. Αν τον βάλετε σε κρύο το οποίο θα ζεσταθεί σιγά σιγά μέχρι να βράσει τότε ο βάτραχος θα μείνει στο νερό μέχρι να ψοφήσει. Συμπεράσμα: η σχολή της μάθησης δεν πρέπει να μετατρέψει τη μάθηση σε αυτοσκοπό μιας οργάνωσης.

- Σε λανθασμένη στρατηγική: για μεγάλα ζητήματα με ανεξέλεγκτες ή απλά ένοπτες συνέπειες (πχ απόφαση για το αν θα χρειαστεί η Ελλάδα δάνειο από το ΔΝΤ)³ δεν μπορεί κανείς να αποφασίζει με την μέθοδο «δοκίμασε να δεις πως θα πάει».

Οδηγίες προς ναυτιλομένους – στελέχη δημοσίων οργανώσεων

Με βάση όσα αναφέρθηκαν παραπάνω για τη σχολή της μάθησης, μπορείτε να έχετε κατά νου (ή τυπωμένο και κολλημένο στον τοίχο σας) τον επτάλογο του ηγέτη μιας οργάνωσης που μαθαίνει:

1. Προηγηθείτε του επίσημου συστήματος πληροφόρησης: εμπιστευθείτε την «αίσθηση» και την «ανησυχία» της οργάνωσης
2. Οικοδομήστε οργανωσιακή επίγνωση: Μην περιορίζεστε στις υπάρχουσες διαδικασίες και θέσεις. Συζητείστε με δημιουργικούς ανθρώπους που δεν ανήκουν στα συνήθη κανάλια λήψης αποφάσεων.
3. Δημιουργήστε σύμβολα αξιοπιστίας της αλλαγής: Πολλά διευθυντικά στελέχη γνωρίζοντας ότι δεν μπορούν να επικοινωνήσουν εύκολα σε πολλά άτομα όλες τις λεπτομέρειες μιας στρατηγικής προβαίνουν σε συμβολικές ενέργειες που μεταφέρουν πολύπλοκα νοήματα με ευκολία.
4. Νομιμοποιήστε τις νέες οπτικές γωνίες: δημιουργήστε χώρο εντός της οργάνωσης στον οποίο να μπορούν να διακινηθούν νέες ιδέες δίχως να τύχουν της χλεύης ή της άμεσης απόρριψης.
5. Επιδιώξτε επιμέρους λύσεις: επιδιώξτε συναίνεση σε μικρότερα ζητήματα που μπορεί να μοιάζουν κάπως ασύνδετα.
6. Διευρύνετε την πολιτική υποστήριξη: αναλάβετε πρωτοβουλίες δικτύωσης ακόμα κι αν δεν υπάρχει έτοιμη για την ώρα μια συνεκτική στρατηγική.
7. Αντιμετωπίστε τις αντιδράσεις: εξουδετερώστε τις αντιδράσεις με την ad hoc στρατολόγηση ατόμων και τη διαχείριση των ομάδων μέσα στην οργάνωση.

3.7.7. Η διαμόρφωση στρατηγικής ως διαδικασία διαπραγμάτευσης

³ Το παράδειγμα είναι τυχαίο και επιλεγμένο για να κάνει νόημα στους εκπαιδευόμενους. Έτσι κι αλλιώς η γράφουσα δεν έχει κάποια γνώση για τη στρατηγική που ακολουθήθηκε κατά την περίοδο ένταξης της χώρας σε πρόγραμμα δημοσιονομικής προσαρμογής.



Εικόνα 4: Δεν μπορούν να βρουν την κρυμμένη τους ατζέντα

«Φανταστείτε πως θα ήταν μια παρτίδα σκάκι αν όλα τα πόνια είχαν νοημοσύνη και πάθη, και λίγο πολύ σκέφτονταν πονηρά κι εγωιστικά. Αν είχατε αμφιβολίες όχι μόνο για τα πόνια του αντιπάλου σας, αλλά και για τα δικά σας. Αν, για παράδειγμα, το άλογό σας μπορούσε να μετακινηθεί κρυφά σε ένα τετράγωνο ή ο αξιωματικός σας θιγμένος από μια κίνησή σας επηρέαζε τα πόνια σας να κινηθούν αλλοπρόσωπα. Ακόμα κι αν ήσασταν προικισμένος και με την ισχυρότερη επαγωγική σκέψη, θα μπορούσατε να ηττηθείτε από τον ίδιο σας τον στρατό. Κυρίως όμως θα κινδυνεύατε να χάσετε αν βασιζόσασταν με υπεροψία στη μαθηματική σας φαντασία και αντιμετώπιζατε περιφρονητικά τα γεμάτα με προσωπικά πάθη πόνια σας»⁴.

3.7. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΚΕΨΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

3.8.1. Η καλή νομοθέτηση

Η νομοθεσία είναι το λειτουργικό σύστημα της χώρας μας, και κάθε χώρας. Η ιδέα του «Νόμου», ως ένα μέσο που θα υποστηρίζει τη λειτουργία της κοινωνίας, είναι σίγουρα ευφυής. Οι νόμοι κάθε χώρας είναι μια άλλη περιγραφή της ιστορίας της. Ποιος θυμάται ότι στην ένδοξη (κατά γενική ομολογία) στιγμή της ελληνικής ιστορίας, ο νομοθέτης ανέβαινε στο βήμα της αρχαίας αγοράς κρατώντας ένα σκοινί και μόλις τέλειωνε την ανάπτυξη της πρότασής του έλεγε «αν με τον νόμο που προτείνω επέλθει κακό στην

⁴ George Elliot, Felix Holt, The radical

πόλη, τότε με αυτό το σκονί θα κρεμαστώ»? Όλες οι αναλύσεις περί λογοδοσίας κι ελλείμματος εφαρμογής των νόμων είναι συμπυκνωμένες σε αυτή τη μία φράση.

Όταν μιλάμε, όμως, σήμερα για τους νόμους μας, αναφερόμαστε σε αυτούς με αρνητικά επίθετα: περίπλοκοι, πολλοί, δυσνόητοι, με διοικητικά βάρη, αντικρουόμενοι, ασαφείς, ... κ.λπ. Τι συνέβη, λοιπόν, στο μας λειτουργικό σύστημα και από ποιόν «ιό» μολύνθηκε τόσο ώστε να το μισήσουμε? Γιατί οι νόμοι είναι περίπλοκοι ή τους αντιλαμβανόμαστε εμείς ως τέτοιους? Τι θα συμβεί αν νομοθετούμε διαφορετικά, καλύτερα? Τι θα συμβεί αν ενισχύσουμε την εμπιστοσύνη, την κοινή λογική ή την καλή συμπεριφορά?

Το δίκαιο είναι ένα περίπλοκο σύστημα – και υπάρχουν εκατοντάδες περίπλοκα συστήματα με τα οποία δεν έχουμε κανένα πρόβλημα να συναλλαχθούμε σήμερα. Η τεχνολογία μας παρέχει τα μέσα που χρειάζονται για να μειώσουμε αυτή την περιπλοκότητα σε επίπεδα που να μπορούμε να τη διαχειριστούμε. Η νομοθεσία δεν απλά μια συνεχής ροή λέξεων – είναι δεδομένα. Υπάρχουν μοτίβα και επαναλαμβανόμενα στοιχεία μέσα στη νομοθεσία, τα οποία μπορούν να βοηθήσουν στην συστηματοποίησή της. Για να πετύχουμε κάτι τέτοιο πρέπει η νομική να συνομιλήσει και με άλλες επιστήμες. Να δανειστεί εργαλεία, υποδείγματα και στρατηγικές. Η σειριακή παράθεση κειμένου με την μορφή άρθρου μπορεί να είναι οικεία και προσφιλής στους νομικούς και στους βουλευτές – ίσως και τους ιστορικούς. Αλλά εμείς πλέον σήμερα δεν διαβάζουμε με αυτό τον τρόπο παρά μόνο κείμενα λογοτεχνίας. Θέλουμε links, διασυνδέσεις, αναφορές, στοιχεία και τεκμηρίωση για το κάθε τι.

Η καλή νομοθέτηση είναι, λοιπόν εκείνη η επιστημονική πειθαρχία η οποία έρχεται να δώσει απάντηση σε όλα αυτά τα ερωτήματα. Προτείνει συγκεκριμένες αρχές για την οργάνωση του νομικού οικοδομήματος μιας χώρας και οργανώνει τόσο τη διαδικασία παραγωγής ρυθμίσεων όσο και την εφαρμογή τους με βάση κάνοντας χρήση ορισμένων, κοινά αποδεκτών, μέσων. Η καλή νομοθέτηση επιδιώκει, ταυτόχρονα, στόχους παλαιότερους, γνωστούς από τη «νομοθετική τεχνική», και νεότερους που προτείνονται από την οικονομική ανάλυση του δικαίου.

Δεδομένου ότι οι δημόσιες οργανώσεις δρουν μέσω της άσκησης του κανονιστικού τους δικαιώματος, θεσπίζοντας ή εφαρμόζοντας κανόνες με γενική ισχύ, δεν μπορεί παρά να γίνει αντιληπτή η άμεση σύνδεση μεταξύ στρατηγικού σχεδιασμού και καλής νομοθέτησης σε μια δημόσια οργάνωση. Η καλή νομοθέτηση είναι μία δυναμική, μακροχρόνια, διεπιστημονική και οριζόντια διαδικασία που δεν ολοκληρώνεται άπαξ.

3.8.2. Αρχές και μέσα της καλής νομοθέτησης

Η καλύτερη ποιότητα των ρυθμίσεων μπορεί να επιτευχθεί μέσα από:

- Την ακριβέστερη οριοθέτηση του προβλήματος στο οποίο αναφέρεται η ρύθμιση.
- Τη μεγιστοποίηση της σαφήνειας και της αποτελεσματικότητας της ρύθμισης.
- Την ελαχιστοποίηση των βαρών που προκαλούνται από την εφαρμογή της ρύθμισης στην οικονομία και τις αγορές.
- Τη διεύρυνση της δημοκρατίας και της κοινωνικής συμμετοχής στη διαδικασία παραγωγής ρυθμίσεων.
- Την αναβάθμιση του Κοινοβουλίου και των λοιπών οργάνων που είναι εξουσιοδοτημένα με την έκδοση ρυθμίσεων.

Από τα προηγούμενα προκύπτει ότι η καλή νομοθέτηση (που αποτελεί την Ευρωπαϊκή ετικέτα στην Αγγλοσαξωνική «κανονιστική μεταρρύθμιση» («regulatory reform»⁵) επιδιώκει να επιτύχει, συνάμα, παλιότερους και γνωστούς από τη νομική επιστήμη και τη νομοθετική τεχνική στόχους καθώς και νεότερους από την οικονομία και τη διοικητική επιστήμη. Στην «καλή νομοθέτηση» συνυπάρχουν αξιώματα και προτεραιότητες της νομοθετικής τεχνικής και της δημόσιας πολιτικής⁶, όπως:

- η αρχή της οικονομικότητας,
- η ακρίβεια και σαφήνεια της έκφρασης,
- η συστηματική κατάταξη της κανονιστικής ύλης,
- η προσήκουσα γνωστοποίησή της, και
- η ολοκληρωμένη και εποπτική μορφή της ρύθμισης.

Μετά από περισσότερο από δύο δεκαετίες πειραματισμών σε σχέση με τα κατάλληλα εργαλεία που θα μας επιτρέψουν να διασφαλίσουμε την καλύτερη ποιότητα των ρυθμίσεων, αυτά φαίνεται να οριοθετούνται στα εξής τέσσερα:

- Ανάλυση Επιπτώσεων,
- Απλούστευση (διαδικασιών),

⁵ Μπορεί κανείς να χρησιμοποιήσει εναλλακτικά αυτούς τους δύο όρους, αφού δεν έχουν καμία διαφορά ως προς το περιεχόμενό τους. Αναλυτικά, για τα θέματα της ορολογίας καθώς και για τις διαφορές μεταξύ τους, βλ. Καρκατσούλης Π., Το κράτος σε μετάβαση, Αθήνα, 2004, σελ.129επ.

⁶ Μεταξύ άλλων, βλ. Isensee J., Mehr Recht durch weniger Gesetze?, στο: *Zeitschrift fuer Rechtspolitik*, 18/1985, σσ. 139-145, Noll P., *Gesetzgebungslehre*, Reinbek, Hamburg 1973, Schneider H., *Gesetzgebung. Ein Lehrbuch*, 2^η έκδ., Mueller Verlag, Heidelberg 1991, Schaeffer H., Wege zum besseren Gesetz. Ueberlegungen zur Verbesserung der Gesetzgebung, στο: *Zeitschrift fuer Gesetzgebung*, 4/1984.

- Κωδικοποίηση, και
- Εναρμόνιση.

Τα ανωτέρω εργαλεία έχουν ενσωματώσει διάφορα επιμέρους εργαλεία που έχουν, κατά καιρούς, προταθεί στη βιβλιογραφία και, πιλοτικά και περιορισμένα, έχουν χρησιμοποιηθεί από ορισμένες νομοθετικές τάξεις. Πρέπει, πάντως, να σημειωθεί ότι διατυπώνονται αντιφατικές ή και συγκεχυμένες απόψεις σε σχέση με τον προσδιορισμό των μέσων της καλής νομοθέτησης, αφού αυτά άλλοτε εκλαμβάνονται ως πεδία κι άλλοτε ως μέσα εφαρμογής. Η ανάλυση επιπτώσεων, η απλούστευση, η κωδικοποίηση και η εναρμόνιση αποτελούν μέσα για την επίτευξη καλύτερων ρυθμίσεων κι όχι αυτοτελείς πολιτικές.

3.8.3. Η ανάλυση επιπτώσεων

Η Ανάλυση Επιπτώσεων αποτελεί την επίγονο της ανάλυσης κόστους-οφέλους. Όπως συμβαίνει και με πολλούς άλλους όρους των σύγχρονων διοικητικών επιστημών, σήμερα δεν υπάρχει ένας ευρέως αποδεκτός ορισμός για το τι ακριβώς είναι και περιλαμβάνει η Ανάλυση Επιπτώσεων, ενώ πολλοί μιλούν γι' αυτήν⁷. Για την ακρίβεια, η δυσκολία είναι, περισσότερο μεθοδολογικού παρά περιγραφικού χαρακτήρα. Εννοούμε μ' αυτό, ότι πολλοί επιχειρούν από το μέρος να συνάγουν ορισμό περί του όλου- και συχνά, σ' αυτές τις περιπτώσεις, αποτυγχάνουν, αφού δεν αρκεί η απλή παράθεση των ειδών Ανάλυση Επιπτώσεων (π.χ. περιβαλλοντική, φυλετική, οικονομική, κ.ο.κ.) για να προσδιορίσει κανείς αφηρημένα το τι είναι η Ανάλυση Επιπτώσεων. Αν ξεκινά κανείς από τα πολλά είδη Ανάλυση Επιπτώσεων και θεωρεί ότι η ποικιλία αυτή αντανακλά την ποικιλότητα των πολιτικών και των επιλογών που υιοθετούν οι κυβερνήσεις σε θέματα ρυθμιστικής πολιτικής τότε θα δυσκολευτεί να προσδιορίσει αφηρημένα το τι είναι η Ανάλυση Επιπτώσεων. Σ' εκείνες τις χώρες, για παράδειγμα, που η μελέτη των οικονομικών επιπτώσεων προηγείται της υιοθέτησης μιας κανονιστικής ρύθμισης, η Ανάλυση Επιπτώσεων υπολαμβάνεται ως μελέτη των επιπτώσεων της ρύθμισης στις επιχειρήσεις. Σε άλλες, όπου μετρώνται και αποτιμώνται τα διοικητικά βάρη που προκύπτουν από την προτεινόμενη ρύθμιση, η Ανάλυση Επιπτώσεων θεωρείται μια άσκηση απλούστευσης, ενώ στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης στα οποία η ανάλυση περιβαλλοντικών επιπτώσεων αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την έγκριση των σχετικών ρυθμίσεων, η Ανάλυση

⁷ Ο όρος «επιπτώσεις» αναφέρεται εδώ ενσωματώνοντας τόσο πιθανά αρνητικά όσο και θετικά αποτελέσματα μιας ρύθμισης.

Επιπτώσεων παίρνει τον χαρακτήρα μιας περιβαλλοντικής μελέτης, υπό την έννοια ότι εφαρμόζονται μοντέλα αποτίμησης των επιπτώσεων της ρύθμισης στο περιβάλλον τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.

Ο κοινός παρονομαστής των προηγούμενων ειδικότερων αναλύσεων είναι ότι η Ανάλυση Επιπτώσεων είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται κατά τη λήψη μιας απόφασης. Το εργαλείο αυτό χρησιμοποιείται για δύο, κυρίως, σκοπούς:

- Τη συστηματική εξέταση των πιθανών επιπτώσεων της προτεινόμενης ρύθμισης, και
- Την εγκατάσταση διαύλων επικοινωνίας μεταξύ: α) της «τεχνικής» ανάλυσης των δεδομένων, β) των κοινωνικών εταίρων που αφορά η ρύθμιση και γ) εκείνων που θα λάβουν την απόφαση.

Κεντρικές έννοιες για την αξιολόγηση των άμεσων και έμμεσων συνεπειών των ρυθμίσεων είναι η διακινδύνευση που αναλαμβάνεται με τη ρύθμιση, το όφελος και το κόστος που συνεπάγεται η ρύθμιση.

Ειδικότερα, ως προς την διακινδύνευση, είναι προφανές ότι ο προσδιορισμός της αποτελεί ένα από τα δυσκολότερα εγχειρήματα της Ανάλυσης Επιπτώσεων, αφού η πρόβλεψη του μέλλοντος είναι μια εξαιρετικά πολύπλοκη και επισφαλής διαδικασία. Με τον έλεγχο της διακινδύνευσης επιχειρούμε, ουσιαστικά, να ελέγξουμε ένα πολύ ευρύ πεδίο δυνατοτήτων και ευκαιριών που παραμένουν αναξιοποίητες. Ο λόγος για τον οποίο, συνήθως, δεν εφαρμόζονται τα προγράμματα και οι ρυθμίσεις, είναι επειδή κατά τον σχεδιασμό δεν είχαν προβλεφθεί όψεις της πραγματικότητας που αφορούν καταστάσεις ή πρόσωπα και προκαταλήψεις τους (Spratow, 2000). Η εκτίμηση της διακινδύνευσης γίνεται, συνήθως, ως προς το περιβάλλον, τους/τις καταναλωτές,/τριες την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων. Σε σχέση με τους τομείς αυτούς γίνεται πάντα μία, έστω και απλή, εκτίμηση της διακινδύνευσης. Ως πεδία πολιτικής στα οποία εκτιμάται ο κίνδυνος, αναφέρονται η προστασία του καταναλωτή, τα πνευματικά δικαιώματα και το ηλεκτρονικό εμπόριο.

Όσον αφορά το όφελος, αυτό εκτιμάται, κάθε φορά, σε πέντε (5) διαφορετικά στάδια:

- Το πρώτο αφορά τον προσδιορισμό των ομάδων/οργανώσεων που επωφελούνται από τη ρύθμιση. Για τον σκοπό αυτό ακολουθείται, συνήθως, μια διαδικασία άτυπης διαβούλευσης με εκείνους που αναμένεται να ωφεληθούν και παρέχονται σ' αυτούς οι σχετικές πληροφορίες ώστε να μπορούν, στη συνέχεια, να κάνουν χρήση των ωφελημάτων που θα προκύψουν από την εφαρμογή της ρύθμισης.

- Το δεύτερο στάδιο ανάλυσης συνίσταται στην εξειδίκευση του οφέλους για κάθε κοινωνικό αγαθό ξεχωριστά. Οι συχνότερα απαντώμενες κατηγορίες κοινωνικού οφέλους είναι το καθαρό περιβάλλον και η βιώσιμη ανάπτυξη, η καλύτερη δημόσια υγεία και ασφάλεια, οι ασφαλέστερες συνθήκες εργασίας, η υγιεινή των τροφίμων, κ.λπ.
- Σ' ένα τρίτο στάδιο, το όφελος αξιολογείται ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης ή της κοινωνικής οργάνωσης. Στη φάση αυτή προσδιορίζεται ο αριθμός των επιχειρήσεων ή των οργανώσεων που θα επωφεληθούν καθώς και των επαγγελματιών τα οποία θα επηρεαστούν, μέσα από μια διαδικασία άτυπης διαβούλευσης.
- Στο τέταρτο- ιδιαίτερα σημαντικό- στάδιο γίνεται ο προσδιορισμός του εμμέσου οφέλους που μπορεί να προκύψει από την κανονιστική ρύθμιση. Στο στάδιο αυτό αναδεικνύονται οι έμμεσα επωφελούμενες κοινωνικές ομάδες/φορείς μέσα από τη διερεύνηση της συμπληρωματικότητας των θετικών είτε αρνητικών δευτερογενών επιπτώσεων της ρύθμισης με τις πρωτογενείς.
- Η ποσοτικοποίηση και αξιολόγηση του οφέλους από την κανονιστική ρύθμιση αποτελεί το πέμπτο στάδιο ανάλυσης. Δεν υπάρχει, ωστόσο, μια ενιαία τεχνική ή μέθοδος προσδιορισμού της, και γι' αυτό, κάθε εφαρμοστής επιλέγει εκείνη που θεωρεί ότι προσιδιάζει στις ιδιαιτερότητές του. Οι κατευθύνσεις δίνονται, συνήθως, μέσα από εγχειρίδια που συγγράφονται ακριβώς για το σκοπό αυτόν. Κρίσιμη παράμετρος που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στο στάδιο της ποσοτικοποίησης του οφέλους (όπως και του κόστους, άλλωστε), είναι η αναλογικότητα και η διαφάνεια.

Αν και η Ανάλυση Επιπτώσεων δεν συγκροτεί από μόνη της δημόσια πολιτική. Μέσω αυτής, γίνεται επεξεργασία δεδομένων και πληροφοριών, και είναι προφανές ότι τόσο τα αποτελέσματα μιας ανάλυσης που στηρίζονται σε στοιχεία, όπως επίσης και ο τρόπος με τον οποίο αυτά παρουσιάζονται, μπορούν να επηρεάσουν, σε μεγάλο βαθμό, την κρίση όσων την συμβουλευτούν προτού αποφασίσουν. Ακόμα και η χρονική στιγμή εντός της διαδικασίας λήψης απόφασης, κατά την οποία αποφασίζεται η σύνταξη και η μελέτη της Ανάλυσης Επιπτώσεων, μπορεί να καταστήσει κάποιες εναλλακτικές αδύνατες και να επηρεάσει τους αποφασίζοντες υπέρ κάποιων άλλων. Ακριβώς αυτή η δυνατότητα της Ανάλυσης Επιπτώσεων να προσανατολίζει τη συζήτηση προς κάποιες κατευθύνσεις και, κατ' ακολουθία, να επηρεάζει τις αποφάσεις, την μετατάσσει από μια τεχνική άσκηση σε ουσιαστική συμβολή στη διαδικασία παραγωγής δημόσιας

πολιτικής. Και για τον λόγο αυτόν, η ανάλυση των επιπτώσεων και, ευρύτερα, η καλύτερη νομοθέτηση εξακολουθεί να αποτελεί ένα μεταρρυθμιστικό ζητούμενο.

Μελέτη περίπτωσης: Ανάλυση επιπτώσεων

Πρόσφατα ανακοινώθηκαν κινητοποιήσεις εργαζομένων στην εταιρεία λειτουργίας του Μετρό ενόψει επικείμενης απόλυσης συναδέλφων τους. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι είχαν υπογράψει συμβάσεις εργασίας με την «ΑΜΕΛ Α.Ε.» κρίθηκε ότι αποτελούν, μετά το πόρισμα του Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης, που διενήργησε έλεγχο στην εταιρεία «υπεράριθμες προσλήψεις» και επιβάρυναν με λειτουργικά έξοδα την εταιρεία, η οποία εμφάνισε για πρώτη φορά πάνω από 22.000.000 ευρώ λειτουργικό έλλειμμα. Στο πόρισμα αναφέρεται ότι «η αναλογία του κόστους μισθοδοσίας προς τα συνολικά έσοδα αυξήθηκε από 48% σε 74% μέσα σε δύο χρόνια.

Η ΑΜΕΛ Α.Ε. απασχολούσε 1139 άτομα. Μέσα σε 5 χρόνια το σύνολο του προσωπικού ανήλθε στα 1688 άτομα. Καταγράφεται δηλαδή αύξηση του προσωπικού κατά 549 άτομα ή ποσοστό 50%. Μάλιστα «καταγράφεται μεγάλη αύξηση των προσλήψεων την τελευταία χρονιά της πενταετίας, αφού το έτος αυτό διενεργείται το 50% των συνολικών προσλήψεων της περιόδου.

Στο πόρισμα τονίζεται επίσης ότι «το επιχείρημα ότι το σύνολο του προσωπικού που απασχολείται σήμερα στην εταιρεία, δηλ. 1688 άτομα, δεν υπερβαίνει την πρόβλεψη του Στρατηγικού και Επιχειρησιακού σχεδιασμού (1695 άτομα) δεν δύναται να δικαιολογήσει τις προσλήψεις της περιόδου αυτής για τους ακόλουθους λόγους:

Από την ενδελεχή εξέταση του συνόλου των προσλήψεων αυτής της περιόδου διαπιστώθηκε ότι πραγματοποιήθηκαν υπεράριθμες προσλήψεις σε συγκεκριμένες ειδικότητες κυρίως χαμηλής εξειδίκευσης και συγκεκριμένα πωλητές εισιτηρίων, υπάλληλοι ασφαλείας και ελέγχου, γραμματείς/κλητήρες. Επίσης πραγματοποιήθηκαν και προσλήψεις σε υπαλλήλους μεσαίας και υψηλής εξειδίκευσης (δικηγόροι, δημόσιες σχέσεις, προμήθειες, μελέτες, εμπορική εκμετάλλευση, κ.α.) καθώς και σε θέσεις ευθύνης (δ/ντές, αν. δ/ντες, προϊστάμενοι, επιβλέποντες, κ.α.) χωρίς αυτές να προβλέπονται από το Στρατηγικό και Επιχειρησιακό σχεδιασμό της εταιρείας. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι ότι οι προσλήψεις αυτές δεν συνοδεύονται από κανένα υπηρεσιακό ή άλλο έγγραφο που να τις συνδέει με τις επιχειρησιακές ανάγκες της εταιρείας και τους λόγους που υπαγόρευαν την πραγματοποίησή τους καθ' υπέρβαση και σε πλήρη αναντιστοιχία με το βασικό εργαλείο επιχειρηματικής δράσης της εταιρείας, το Στρατηγικό και Επιχειρησιακό σχέδιο».

Στο πόρισμα του Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης προτείνεται η καταγγελία των συμβάσεων σύμφωνα με το Εργατικό Δίκαιο. «Να καταγγελθούν σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις του Εργατικού Δικαίου, δεδομένου ότι εμφανίζουν συγκεκριμένες παρατυπίες, καταρτίστηκαν κατά παράβαση των κανόνων που διέπουν τη συνετή άσκηση της διαχειριστικής εξουσίας σε μία ανώνυμη εταιρεία, τη χρηστή διαχείριση του δημόσιου χρήματος και δεν συνδέονται με το Στρατηγικό και Επιχειρησιακό Σχεδιασμό της εταιρείας απειλώντας ευθέως τη βιωσιμότητά της, η οποία θα απαιτήσει στο άμεσο μέλλον μεγάλα κεφάλαια για την κάλυψη των ελλειμμάτων της.

Τα κριτήρια για την καταγγελία των συμβάσεων υπαγορεύονται από την εργατική νομοθεσία, τη νομολογία των Δικαστηρίων και τα πραγματικά περιστατικά που καταγράφονται στην έκθεση, δεδομένου ότι από την πορεία των οικονομικών μεγεθών της εταιρείας προκύπτουν συγκεκριμένοι οικονομοτεχνικοί λόγοι που καθιστούν αναγκαία την αναδιοργάνωσή της και τη μείωση του προσωπικού για λόγους οικονομίας».

Έχοντας υπόψη τα ανωτέρω, ο εισηγητής χωρίζει το τμήμα σε δύο ομάδες και ζητά από κάθε ομάδα να αξιολογήσει με ανάλυση επιπτώσεων (ειδικότερα, με προσδιορισμό των ωφελημάτων, του κόστους και των διακινδυνεύσεων) τα δύο πιθανά σενάρια:

- α) οι εργαζόμενοι απολύονται και
- β) οι εργαζόμενοι παραμένουν.

Κάθε ομάδα κάνει ανάλυση επιπτώσεων ενός σεναρίου.

3.8. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Στρατηγική είναι η σκέψη που αξιολογεί εάν πράττεται το σωστό με βάση:
 - a. Την προσήλωση στο στόχο που έχει τεθεί
 - b. Την κατανόηση του περιβάλλοντος εντός του οποίου επιδιώκεται η επίτευξη του στόχου.
 - c. Τον εντοπισμό των δημιουργικών παραμέτρων που θα παράσχουν την ικανότητα άμεσης αντίδρασης σε ενδεχόμενες δυσκολίες.
 - d. Όλα τα παραπάνω
 - e. Το a και το c

2. Έστω μια δημόσια οργάνωση που προσπαθεί να λειτουργήσει με τρόπο φιλικό προς το περιβάλλον. Αυτό γίνεται εμφανές:
 - a. Στις διοικητικές διαδικασίες της οργάνωσης
 - b. Στα προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού
 - c. Στην επικοινωνία με τους πολίτες (ή και με άλλους φορείς)
 - d. Στον τρόπο εφαρμογής της νομοθεσίας
 - e. Σε όλα τα παραπάνω
 - f. Στο a και στο d
3. Οι οργανώσεις έχουν επίσημους αλλά και άτυπους στόχους. Μπορεί κανείς να συνάγει τους άτυπους στόχους μιας οργάνωσης:
 - a. Από το στρατηγικό σχεδιασμό της
 - b. Τη διατύπωση της αποστολής της
 - c. Τα ετήσια αποτελέσματά της
 - d. Τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τα στελέχη της οργάνωσης
 - e. Όλα τα παραπάνω
 - f. Κανένα από τα παραπάνω
4. Γιατί φαίνεται να μην υπάρχει ένα βιώσιμο στρατηγικό σχέδιο σε πολλές δημόσιες οργανώσεις;
 - a. Γιατί πράγματι δεν υπάρχει
 - b. Γιατί το προσωπικό δεν είναι σίγουρο για την αποστολή του φορέα
 - c. Γιατί όλοι τρέχουν να διεκπεραιώσουν τις υποθέσεις της καθημερινής λειτουργίας και δεν μένει χρόνος να ασχοληθούν με το στρατηγικό σχέδιο
 - d. Γιατί χωλαίνει η ηγεσία της οργάνωσης
 - e. Γιατί δεν έχουν αναπτυχθεί σαφείς ρόλοι και γραμμές επικοινωνίας μεταξύ των μελών της οργάνωσης
 - f. Όλα τα παραπάνω
 - g. Το b και το d
5. Ο προϊστάμενος μιας δημόσιας υπηρεσίας γνωρίζει ότι έχει χρησιμοποιήσει τον χρόνο του αποτελεσματικά όταν:
 - a. Έχει «βγάλει» μεγάλο όγκο δουλειάς
 - b. Έχει υπηρετήσει τους άλλους
 - c. Έχει κουραστεί από την δουλειά
 - d. Έχει σημειώσει πρόοδο προς έναν στόχο
6. Ποιο είναι το πιο σημαντικό πράγμα που πρέπει να γνωρίζει ένας υπάλληλος που θα έρθει να αναλάβει υπηρεσία στον φορέα στον οποίο είστε προϊστάμενος;

- a. Την αποστολή του φορέα
 - b. Ποιος είναι ο πολιτικός προϊστάμενος
 - c. Το ωράριο εργασίας
7. Η καλή νομοθέτηση στοχεύει
- a. στην ανάπτυξη της οικονομίας και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων
 - b. στη βελτίωση της ποιότητας των ίδιων των ρυθμίσεων και των θεσμών μέσω των οποίων αυτές παράγονται καθώς και της διαδικασίας παραγωγής τους.
 - c. Στη βελτίωση της εξυπηρέτησης του κοινού
8. Ανάλυση επιπτώσεων μιας ρύθμισης είναι
- a. η έκφραση των επιπτώσεων της ρύθμισης σε κόστος, οφέλη και διακινδυνεύσεις
 - b. η αποτίμηση των επιπτώσεων της ρύθμισης στην οικονομία
 - c. η αποτίμηση των δαπανών που απαιτούνται για την εφαρμογή της ρύθμισης
9. Η ανάλυση επιπτώσεων
- a. υποκαθιστά τη λήψη της απόφασης
 - b. υποστηρίζει τη λήψη της απόφασης με γνώση και δεδομένα
 - c. προαπαιτείται για την εισαγωγή ενός σχεδίου νόμου στη Βουλή
10. Η διαβούλευση
- a. είναι μέσο που προωθεί την καλή ποιότητα των αποφάσεων
 - b. προαπαιτείται για την εισαγωγή ενός σχεδίου νόμου στη Βουλή
 - c. πρέπει να γίνεται αφού έχει ολοκληρωθεί η ανάλυση των επιπτώσεων μιας ρύθμισης
11. Οι πιο ορθές αποφάσεις λαμβάνονται:
- a. Με συναίνεση
 - b. Μέσω επικοινωνιακής συζήτησης
 - c. Όταν υπάρχουν σαφή πρότυπα και προσδοκίες για τις συνέπειες της απόφασης
 - d. Όταν έχει διασφαλιστεί ότι οι αποφασίζοντες θα λογοδοτήσουν για τα αποτελέσματά της απόφασής τους
12. Τα μέσα της καλής νομοθέτησης είναι
- a. η αξιολόγηση των συνεπειών της ρύθμισης στην οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον
 - b. η ανάλυση επιπτώσεων, η κοινωνική διαβούλευση, η απλούστευση των διαδικασιών και η κωδικοποίηση

- c. η εφαρμογή των νομοτεχνικών κανόνων για τη σύνταξη των κειμένων των ρυθμίσεων

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ackoff. (1983). Beyond Prediction and Preparation. *Journal of management studies*, 59-69.
2. Ashby. (1970). *An introduction to cybernetics*. London: Chapman and Hall.
3. Berger, P. (1963). *Invitation to sociology*. New York: Anchor .
4. Chandler. (1962). *Strategy and Structure: chapters in the history of the American enterprise*. Massachusetts: MIT Press.
5. Christensen, Andrews, Bower, Hamermesh, & Porter. (1982). *Business policy: Text and cases*. Illinois: Irwin.
6. Hays, & Jaikumar. (1988). Manufacturing's crisis: new technologies, obsolete organizations. *Harvard Business Review*, 77-85.
7. Hogarth, & Makridakis. (1981). Forecasting and planning: an evaluation. *Management science*, 115-138.
8. Jelinek, & Amar. (1983). Implementing corporate strategy: theory and reality. *Third annual conference of the strategic management society*. Paris.
9. Johnson. (1987). *Strategic change and the management process* . New York: Blackwell.
10. Lindblom. (1959). The science of muddling through. *Public Administration Review*, 79-88.
11. Lorange, & Vancil. (1977). *Strategic planning systems*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
12. Makridakis. (1990). *Forecasting, planning and strategy for the 21st century* . New York: Free Press.
13. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategu Safari*. New York: Prentice Hall.
14. Petres, & Waterman. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
15. Porter. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
16. Quinn. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism* . Homewood: Irwin.

17. Reger, & Huff. (1993). Strategic groups: a cognitive perspective . *Strategic Management Journal* , 103-124.
18. Rumelt. (1974). *Strategy, structure and economic performance*. Boston: Harvard Business School Press.
19. Schendel, & Hofer. (1979). *Strategic Management: A new view of business policy and planning*. Boston: Little Brown.
20. Schumbeter. (1934). *The theory of economic development*. London: Oxford University Press.
21. Selznick. (1957). *Leadership in Administration: A sociological interpretation*. Evanston: Row Peterson.
22. Smircich, & Stubbart. (1985). Strategic Management in an enacted world. *Academy of management review*, 724-736.
23. Sparrow. (2000). *The regulatory craft*. Cambridge: Harvard University.
24. Weick. (1990). Cartographic Myths in Organisations. Στο Huff, *Mapping strategic thought* (σσ. 1-10). New York: Wiley.
25. Wright, Pringle, & Kroll. (1992). *Strategic Management Text and Cases*. Needham Heights: Allyn and Bacon.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

4.1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ

Σκοπός του τρίτου και τελευταίου κεφαλαίου του παρόντος εκπαιδευτικού υλικού είναι η βαθύτερη κατανόηση ορισμένων κρίσιμων πτυχών των οργανωσιακών αλλαγών από τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης, που θα κληθούν να συμβάλλουν ή και να ηγηθούν στις αναγκαίες μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα.

Πιο συγκεκριμένα, αναδεικνύονται αρκετές επαναλαμβανόμενες καταστάσεις, που τελικά οδηγούν στην αποτυχία πολλές ‘σχεδιασμένες αλλαγές’ και δίνεται μια επιστημονική εξήγηση για το γεγονός αυτό, με βάση τη θεωρία της Πολυπλοκότητας. Ακολούθως, στηριζόμενοι στο ίδιο πλαίσιο (μη-γραμμικότητα), παρουσιάζεται – για πρώτη φορά στη δημόσια διοίκηση – η νέα προσέγγιση της ‘αναδυόμενης αλλαγής’, προκειμένου οι καταρτιζόμενοι να γνωρίζουν, όχι τόσο την θεωρία της, όσο τις πρακτικές της, δηλαδή τα εργαλεία και τις μεθόδους που έχουν αναπτυχθεί τις τελευταίες δεκαετίες.

Το παρόν υλικό φιλοδοξεί να βοηθήσει τους/τις καταρτιζόμενους/ες να μπορούν να κατανοούν την ‘τάξη’ και το διακύβευμα μιας οργανωσιακής αλλαγής, να διακρίνουν τους βασικούς παράγοντες που επιδρούν θετικά ή αρνητικά στην έκβασή της, και να επιλέγουν την κατάλληλη προσέγγιση (σχεδιασμένη και αναδυόμενη), σταθμίζοντας τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της κάθε μιας, αναλόγως του πεδίου εφαρμογής και των εκάστοτε συνθηκών. Επίσης, να έρθουν σε επαφή και να εξοικειωθούν με τις τεχνικές ανάδυσης, που χρησιμεύουν σε περιπτώσεις βαθιών αλλαγών. Φιλοδοξεί τέλος να συμπληρώσει την παρουσίαση και τη συζήτηση που θα λάβει χώρα στη διάρκεια του τελευταίου διήμερου των σεμιναρίων του ΙΝΕΠ του ΕΚΔΔΑ με τίτλο: “Ηγεσία και Στρατηγική σκέψη – Οργανωσιακές Αλλαγές”.

4.2. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

Στο πρώτο μέρος του κεφαλαίου γίνεται μια εισαγωγή στις οργανωσιακές αλλαγές, όπου παρουσιάζονται βασικές έννοιες, όπως η φύση και ο χαρακτήρας της αλλαγής, οι αιτίες και το επίκεντρο των αλλαγών, οι κατηγορίες αλλαγής (1ης, 2ης και 3ης τάξης) και οι βασικές προσεγγίσεις της σχεδιασμένης και αναδυόμενης αλλαγής. Ακολούθως, δίνονται ορισμένες σημαντικές πληροφορίες για την κοινωνική πολυπλοκότητα και την οργανωσιακή κουλτούρα, που συνθέτουν το *πλαίσιο* μέσα στο οποίο συμβαίνει μια οργανωσιακή αλλαγή, καθώς επίσης και για το θέμα της *αντίστασης* στην αλλαγή.

Στο δεύτερο μέρος εξετάζονται ορισμένοι κρίσιμοι παράγοντες, που σύμφωνα με την διεθνή εμπειρία επηρεάζουν την έκβαση μιας αλλαγής, και οι οποίοι αφορούν ζητήματα διανοητικά, ψυχολογικά, πρακτικά και σχετικά με την ηγεσία της αλλαγής. Ενδεικτικά αναφέρονται το 'ξεβόλεμα', η ψευδαίσθηση της οικειότητας ως ασφάλεια, η σημασία της συνειδητοποίησης της ανάγκης αλλαγής, η ανάγκη ύπαρξης συγκεκριμένων στόχων και δράσεων και η σχέση ηγεσίας και 'ακολουθών'.

Στο τρίτο μέρος παρουσιάζεται η σχεδιασμένη αλλαγή και πιο συγκεκριμένα οι βασικές παραδοχές και οι συνήθειες πρακτικές της, τα πεδία επιτυχούς εφαρμογής της και κυρίως οι σημαντικότερες αδυναμίες της.

Τέλος, στο τέταρτο μέρος παρουσιάζεται η αναδυόμενη αλλαγή, αναφέροντας αρχικά τις βασικές της παραδοχές για τους οργανισμούς (ως πολύπλοκα και προσαρμοστικά συστήματα) και τις βασικές της έννοιες (ελκυστές, αυτοοργάνωση, ανάδυση κλπ). Ακολούθως, σκιαγραφούνται οι σημαντικότερες από τις σχετικές μεθοδολογίες, τεχνικές και εργαλεία που έχουν αναπτυχτεί τις δύο τελευταίες δεκαετίες, συνοψίζοντας τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες τους.

4.3. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

4.4.1 Ορισμός και βασικές έννοιες

ι) Η φύση και ο χαρακτήρας της αλλαγής

Από την αρχαιότητα, Έλληνες και Κινέζοι φιλόσοφοι (Ηράκλειτος, Λάο Τσε κ.α.) είχαν κατανοήσει τη μεταβαλλόμενη φύση του σύμπαντος, επισημαίνοντας την κίνηση και την αλλαγή ως βασικούς τρόπους έκφρασης της⁸, ενώ παράλληλα είχαν υποδείξει την διαφορετική στάση των ανθρώπων απέναντί της⁹. Κατά βάση η αλλαγή συνδέεται με τη ροή (*flux*) και τη διαφορά, τη μεταβολή (*variation*) υποδηλώνει την **μετάβαση που συμβαίνει όταν κάτι από ίδιο γίνεται διαφορετικό**. Ως προς τα αίτιά της, συνδέεται είτε με την τυχαιότητα, την ευκαιρία, την ανάγκη ή / και το πεπρωμένο (*ειμαρμένη*).

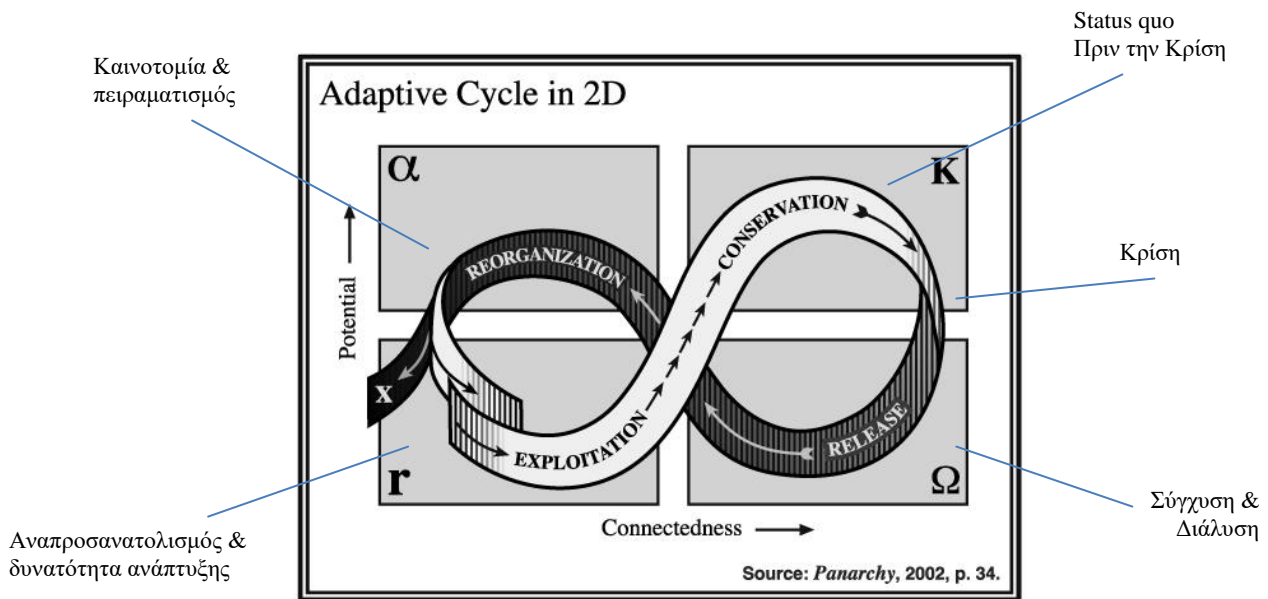
Εκτός από τον *Ηράκλειτο*, που την θεωρούσε διαρκώς παρούσα, τα πάντα περικλείουσα και εξελισσόμενη σύμφωνα με τον νόμο της *εναντιοδρομίας*, η αλλαγή ήταν κεντρικό στοιχείο και για τις φιλοσοφίες της Ανατολής, τον *Ινδουισμό* και τον *Βουδισμό*, που της έδωσαν μια *κυκλική* (επαναλαμβανόμενη) διάσταση, αλλά και για τον *Οβίδιο*, που την ερμήνευσε ως *Μεταμόρφωση*. Αρκετά αργότερα, αποτέλεσε το κεντρικό θέμα της *Αλχημείας* η οποία, κινούμενη μεταξύ συμβολισμού, φιλοσοφίας και μυστικισμού, την ερμήνευσε ως *Μεταστοιχείωση* και επιδίωξε να βρει μεθόδους για την επιτάχυνσή της. Κατά την Αναγέννηση, ακριβώς λόγω της ανάγκης (*εναντιόδρομης*) εξισορρόπησης του μεσαιωνικού σκοταδισμού, η μελέτη της στράφηκε στον εξορθολογισμό (ρασιοναλισμό) της και στην εισαγωγή *αιτιοκρατικών μοντέλων* για την ερμηνεία της.

Η ρασιοναλιστική προσέγγιση κυριαρχεί μέχρι τις μέρες μας, παρότι εδώ και έναν αιώνα οι ανακαλύψεις της *Κβαντικής Φυσικής* μας προϊδεάζουν για μια εντελώς διαφορετική (μη-αιτιοκρατική) αντίληψη του κόσμου και της αλλαγής, στο οποίο συνηγορεί και η νεότερη θεωρία του *Χάους*, που προσφέρεται ως ένα εναλλακτικό μοντέλο για την μελέτη της αλλαγής (Robertson, 2009). Πρόσφατα, ο κυκλικός χαρακτήρας της αλλαγής επανήλθε με τον Κύκλο Προσαρμογής (Holling, 1985), όπου η αλλαγή παρουσιάζεται ως δύναμη εξισορρόπησης, μετασχηματισμού-μεταστοιχείωσης, τόσο στα οικοσυστήματα όσο και στα κοινωνικά συστήματα.

Στο επόμενο Σχήμα βλέπουμε τους 2 άξονες και τα 4 τεταρτημόρια του μοντέλου, που περιγράφουν τις φάσεις εξέλιξης μιας αλλαγής.

⁸ *Ποταμώ γαρ ουκ έστιν εμβήναι δις τω αυτώ ουδέ θνητής ουσίας δις άψασθαι κατά έξιν.* (Ηράκλειτος)

⁹ *Όταν φθάσεις σε αδιέξοδο, πρέπει να αλλάξεις. Αν αλλάξεις, μπορείς να το ξεπεράσεις.* (Λάο Τσε)



Εικόνα 5: Ο Κύκλος Προσαρμογής του Holling

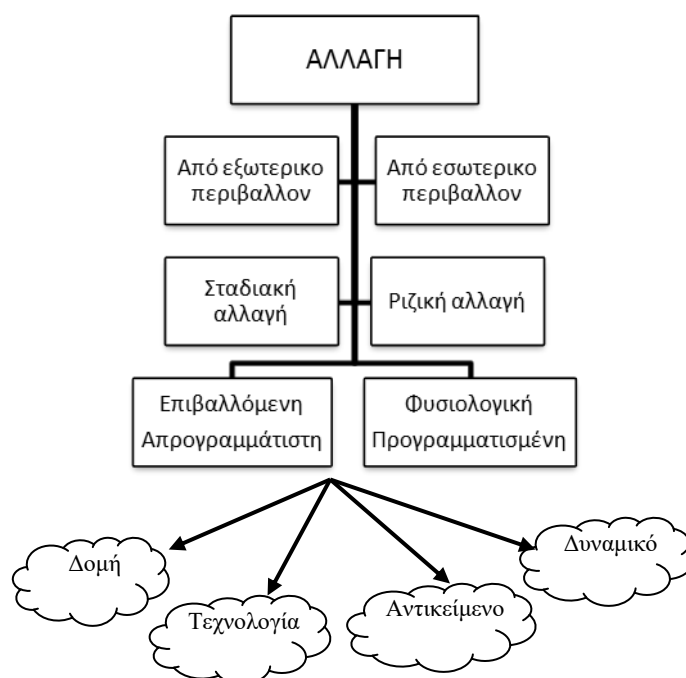
Κάτι αντίστοιχο μπορεί να ισχυριστεί κανείς ότι ισχύει και στους οργανισμούς, σκεπτόμενος ότι έχοντας έναν νέο προσανατολισμό και αναπτυξιακό δυναμικό, μια επιχείρηση αρχίζει να πειραματίζεται και να καινοτομεί, μέχρι που φτάνει ένα επιθυμητό status, το οποίο κάποια στιγμή δεν είναι επαρκές κι έτσι επέρχεται η κρίση, δηλαδή η ανάγκη για διάλυση του παλιού και αναγέννηση του καινούριου.

ii) Η αλλαγή στους οργανισμούς

Είναι φανερό ότι δεν μπορεί να υπάρξει ένας και μοναδικός ορισμός της αλλαγής, καθώς υπάρχουν διαφορετικά είδη της, διαφορετικές προσεγγίσεις για τον τρόπο εφαρμογής της, διαφορετικοί τρόποι αντίδρασης σ' αυτήν, καθώς και διαφορετικοί τρόποι χειρισμού των αντιδράσεων αυτών. Αποτολμώντας λοιπόν να δώσουμε έναν αρκετά γενικό (και επομένως αποδεκτό) ορισμό, θα μπορούσαμε να πούμε ότι **οργανωσιακή αλλαγή είναι η σχεδιασμένη ή μη αντίδραση (απάντηση) ενός οργανισμού στις πιέσεις που δέχεται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες** (Dalziel & Schoonover, 1988).

Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι: η αλλαγή του σκοπού του οργανισμού (ή της επιχείρησης), οι προτάσεις ή πιέσεις από εξωτερικούς παράγοντες, πολιτικούς ή και στελέχη, οι σημαντικές περικοπές στη χρηματοδότηση, το άνοιγμα σε νέες κατηγορίες συναλλασσομένων (αγορές πελατών) ή σε νέες υπηρεσίες και προϊόντα, η ανάγκη για κατακόρυφη αύξηση της απόδοσης (λόγω εμφάνισης ισχυρού ανταγωνισμού ή πολιτικής βούλησης), τυχόν ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις ή δραματικές αλλαγές στη νομοθεσία (πχ λόγω περιβαλλοντικών κινδύνων) κλπ.

Μπορούμε επίσης να επισημάνουμε ορισμένες παραμέτρους της οργανωσιακής αλλαγής, οι οποίες έχουν συνοπτικά ως εξής:



Εικόνα 6: Παράμετροι και επιπτώσεις της οργανωσιακής αλλαγής

- Τα **αίτια** της αλλαγής, που μπορεί να προέρχονται είτε από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού (πχ οι απόψεις και η πολιτική της ηγεσίας / διοίκησης, οι απόψεις και πιέσεις των στελεχών του, η λειτουργία και απόδοση των υπηρεσιών, η κυρίαρχη οργανωσιακή κουλτούρα, ο βαθμός ανταπόκρισης του σε εξωτερικές πιέσεις ή οι μεταβολές της τεχνολογίας ως λειτουργικό πλεονέκτημα), είτε από το **εξωτερικό** περιβάλλον (όπως πχ οι μεταβολές στο κοινωνικο-πολιτικό σύστημα, οι πιέσεις του πολιτικού συστήματος για μεταρρύθμιση στο δημόσιο και βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του, διάφορα έκτακτα γεγονότα & καταστάσεις όπως φυσικές καταστροφές, διεθνείς κρίσεις, σκάνδαλα κλπ ή οι μεταβολές της τεχνολογίας ως κοινωνικό αγαθό).
- **Ο βαθμός** της αλλαγής, που μπορεί να είναι σταδιακός και περιορισμένος ή επαναστατικός, στρατηγικός, μεταμορφωτικός, αλλάζοντας ριζικά το βασικό πλαίσιο του οργανισμού
- **Η χρονική στιγμή** της αλλαγής, που μπορεί να είναι φυσική και να μη διακόπτει τις εργασίες, ή αντίθετα να συνδέεται με ευρύτερες αλλαγές, να συμβαίνει ξαφνικά, να διακόπτει τις εργασίες, αλλάζοντας την αποστολή, την κουλτούρα ή τη δομή του οργανισμού.

- **Η πρόθεση** για αλλαγή, που μπορεί να υπάρχει (μια σχεδιασμένη ή αναμενόμενη αλλαγή για να λυθεί ένα διαγνωσμένο πρόβλημα) ή να μην υπάρχει (να είναι δηλαδή απρόσμενη και να ξεκινά από πρωτοβουλίες, όπως είναι οι αυτοσχέδιες αλλαγές).
- Και τέλος, το **επίκεντρο** της αλλαγής, που μπορεί να είναι το ίδιο το αντικείμενο και η αποστολή του οργανισμού, οι δομές του, οι διαδικασίες του, ή οι στάσεις των ανθρώπων του.

Υπάρχουν επίσης μερικά σημαντικά ζητήματα που σχετίζονται με την αλλαγή, όπως πχ:

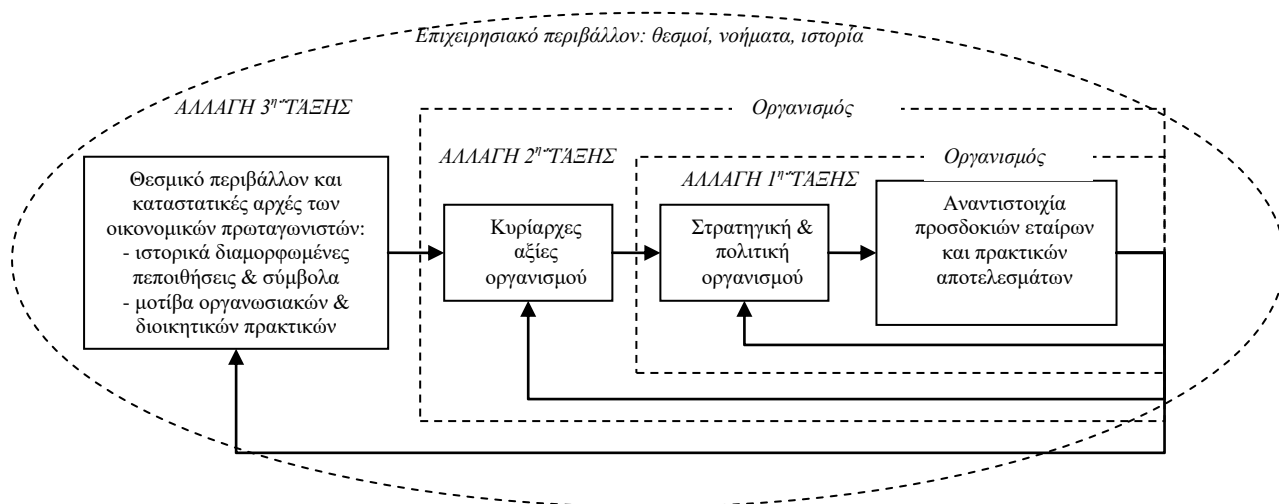
- Η **αντίσταση** στην αλλαγή, σε ατομικό αλλά και σε ομαδικό επίπεδο (σημείο που θα σταθούμε ιδιαίτερος παρακάτω)
- η **κινητοποίηση** (*motivation*) των στελεχών και εργαζομένων προς υποστήριξή της,
- οι μεταβολές στην **κουλτούρα** του οργανισμού και κατ' επέκταση στον τρόπο **επικοινωνίας** και **συμμετοχής** των εργαζομένων
- η **πληροφόρηση** και **εκπαίδευσή** τους για το περιεχόμενο και τη μεθοδολογία της αλλαγής και
- η **αξιολόγηση** των αποτελεσμάτων της.

Τα αποτελέσματα της αλλαγής επενεργούν σε διάφορα επίπεδα: σε ατομικό (μάθηση – εμπειρία – αυτογνωσία), ομαδικό (στόχοι – σχέσεις - ρόλοι), οργανωσιακό (φιλοσοφία - δομές – διαδικασίες) και ηγετικό (όραμα – ρόλος - στυλ).

Όπως θα δούμε παρακάτω, όλες οι αλλαγές δεν καταλήγουν ευνοϊκά ή δεν ολοκληρώνονται. **Μια πετυχημένη αλλαγή πρέπει να έχει πέντε τουλάχιστον πράγματα: στρατηγική, βούληση, πλαίσιο δράσης, συγκλίνουσα οργανωσιακή κουλτούρα, και ηγετική ομάδα** με επάρκεια, στα οποία θα επανέλθουμε διεξοδικότερα παρακάτω. Καθώς όμως υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις και θεωρίες για την αλλαγή και ακόμη περισσότερες μεθοδολογίες και τεχνικές για την επιτυχή ολοκλήρωσή της, είναι χρήσιμο να τις αξιολογούμε και να τις επιλέγουμε ανάλογα με το εκάστοτε πλαίσιο και πρόβλημα που αντιμετωπίζουμε.

iii) Κατηγορίες της αλλαγής

Ανάλογα με την έκταση και το βάθος της αλλαγής, μπορούμε να διακρίνουμε τις ακόλουθες κατηγορίες ή **τάξεις** (Tsoukas & Paroulias, 2005), αποτυπώνεται παραστατικά στο επόμενο διάγραμμα:



Εικόνα 7: Αλλαγή 1^{ης}, 2^{ης} και 3^{ης} τάξης (Tsoukas & Papoulias, 2005, p.82)

- Η **αλλαγή 1ης τάξης**, που συμβαίνει όταν τα πρακτικά αποτελέσματα δεν καλύπτουν τις προσδοκίες των μετόχων, αφορά τη τροποποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής / τακτικής και ως εκ τούτου είναι πάντοτε αναστρέψιμη. Τα βασικά χαρακτηριστικά της είναι: οι προσαρμογές μέσα στα πλαίσια της υπάρχουσας δομής, οι κινήσεις εξισορρόπησης, η μη απαίτηση για νέα γνώση και η διατήρηση των παλαιών κανόνων και αξιών.
- Η **αλλαγή 2ης τάξης**, που συμβαίνει όταν το πρόβλημα δεν θεραπεύεται στο προηγούμενο επίπεδο, αφορά τη τροποποίηση των οργανωσιακών αρχών και αξιών και επομένως είναι μάλλον ανεπίστρεπτη. Τα βασικά χαρακτηριστικά της είναι: η νέα οπτική των πραγμάτων, η αλλαγή παραγωγικού εξοπλισμού και μέσων, η εστίαση στο άτυπο δίκτυο του οργανισμού, η απαίτηση για νέα γνώση και η ανάγκη για νέες αρχές και αξίες.
- Τέλος, η **αλλαγή 3ης τάξης**, που συμβαίνει όταν το πρόβλημα δεν αντιμετωπιστεί επιτυχώς ή έγκαιρα, κινείται σε επίπεδο των αντιλήψεων και συμβολισμών του ευρύτερου περιβάλλοντος του οργανισμού και αφορά το ίδιο το κοινωνικό σύνολο, τις πεποιθήσεις και την ιστορία του.

Ως προς τη σκοπιμότητα σχεδίασης της οργανωσιακής αλλαγής, υπάρχουν δύο βασικές προσεγγίσεις: η πρώτη (ιστορικά προγενέστερη) είναι αυτή της σχεδιασμένης αλλαγής και η δεύτερη (πολύ νεώτερη) είναι εκείνη της ανάδυσης.

Όπως είναι αναμενόμενο, οι περισσότερες θεωρίες του 20^{ου} αιώνα για την οργανωσιακή αλλαγή ήταν επηρεασμένες από τη γραμμική – μηχανιστική αντίληψη, πράγμα που εκφράστηκε από διάφορες σχολές της **σχεδιασμένης αλλαγής** (*planned change*). Αργότερα, παρουσιάστηκαν και ορισμένες σχολές που προσέγγιζαν την αλλαγή 2ης τάξης με λογική περισσότερο διαπροσωπική (Αργύρης) και εξελικτική (Torbert).

Πιο πρόσφατα και σε αντίθεση με τη λογική της σχεδιασμένης αλλαγής, αναπτύχθηκαν διάφορα μοντέλα *ανάδυσης* (*emergence*), επηρεασμένα κυρίως από τη θεωρία του Χάους. Σύμφωνα μ' αυτά, εκτός από αναμενόμενες ή επαναστατικές αλλαγές υπάρχουν και οι αλλαγές λόγω ευκαιριών ή τύχης, ενώ η μεθοδολογία τους στηρίζεται στον αυτοσχεδιασμό και την ανάδυση στιγμών “*μαγείας και θαυμάτων*” (Lichtenstein, 1999). Τα βασικά χαρακτηριστικά τους, καθώς και παραδείγματα από τις περιπτώσεις (πεδία) εφαρμογής τους θα δούμε σε επόμενα κεφάλαια. Πάντως, η σχεδιασμένη προσέγγιση εφαρμόζεται κυρίως σε περιπτώσεις αλλαγής χαμηλής τάξης, ενώ η αναδυτική για υψηλότερης.

4.4.2 Το πλαίσιο της αλλαγής

Τις περισσότερες φορές οι διοικήσεις των οργανισμών θεωρούν τους ανθρώπους σαν αδρανειακές μάζες, η λειτουργία των οποίων θα μπορούσε να ‘ρυθμιστεί’ (δηλαδή να ελεγχθεί) με καλά σχεδιασμένες διαδικασίες, κανόνες ή εντολές. Όπως όμως αποδεικνύεται στην πράξη, δεν μπορούμε να σχεδιάσουμε επιτυχώς ούτε να δράσουμε αποτελεσματικά σε *empty context*, δηλαδή στο “κενό” (Kahane, 2004), γιατί οι εργασιακοί και κοινωνικοί χώροι δεν είναι άδειοι, αλλά γεμάτοι με θετικά και αρνητικά συναισθήματα, σύμβολα, αξίες, πάθη, φόβους, ανησυχίες, όνειρα κλπ, τα οποία αλλάζουν (Varela & Shear, 1999; Mindell, 2000; Stacey, 2001). Κι αυτό συμβαίνει γιατί ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό υπάρχουν κάποιες βαθύτερες σχέσεις, αόρατες στους “απ’ έξω” αλλά πανίσχυρες στους “μέσα”, που τους συνδέουν με ένα ιστό αλληλεπίδρασης, παραγωγικό ή δυσλειτουργικό, που λειτουργεί ως πλαίσιο αναφοράς για οτιδήποτε συμβαίνει εντός του και άρα επηρεάζει σημαντικά την αλλαγή. Επομένως, πρέπει να εξετάσουμε προσεκτικά το σύνθετο και πολύπλοκο αυτό πλέγμα δεδομένων, προκειμένου να αποκτήσουμε μια σαφέστερη εικόνα του πλαισίου της αλλαγής. Με τη βοήθεια της θεωρίας της Πολυπλοκότητας, θα εξετάσουμε δύο από τις σημαντικότερες παραμέτρους της οργανωσιακής αλλαγής: την οργανωσιακή κουλτούρα και την αντίσταση στην αλλαγή. Αλλά πρώτα, ας δούμε σε τι συνίσταται η κοινωνική πολυπλοκότητα.

ι) Η κοινωνική πολυπλοκότητα

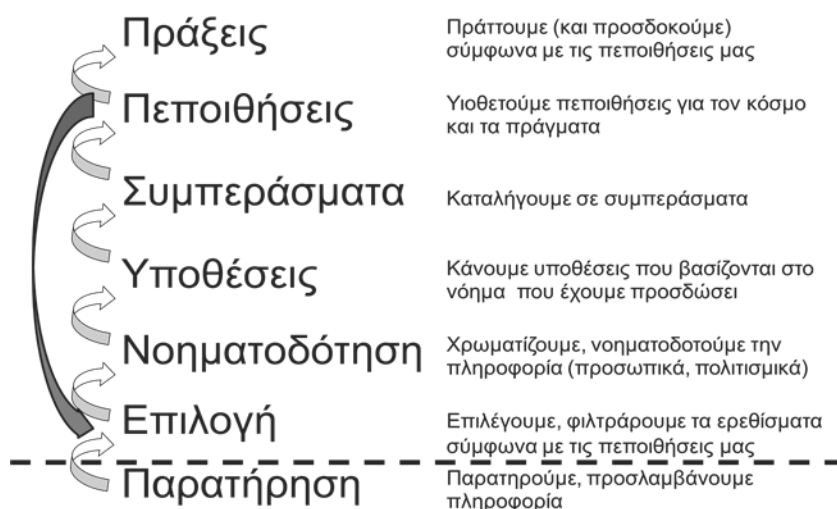
Η κοινωνική πολυπλοκότητα είναι το αποτέλεσμα που προκύπτει από την συνύπαρξη ανταγωνιστικών ιδεών, ‘φωνών’ και απόψεων, που πηγάζουν από τους διαφορετικούς τρόπους που οι άνθρωποι ερμηνεύουν τον κόσμο και τα ερεθίσματά του, σύμφωνα με

τις πεποιθήσεις, τις αξίες, τα σκεπτικά και τα συμφέροντά τους. (Kahane, 2004; Snowden, 2006).

Κάθε άνθρωπος έχει έναν συγκεκριμένο τρόπο για να ‘τακτοποιεί’ μέσα στο μυαλό του τις καταστάσεις που συμβαίνουν γύρω του. Ο τρόπος αυτός του είναι πολύ χρήσιμος, γιατί του επιτρέπει να συνδέει τα γεγονότα, ώστε ν’ αποκτούν νόημα γι’ αυτόν. Του επιτρέπει ακόμα να μπορεί να εκτιμά τη σημασία τους και ιδίως να προβλέπει την εξέλιξή τους. Έτσι, βρίσκει την ισορροπία του (με τον δικό του ιδιαίτερο τρόπο) μέσα στην πολύπλοκη πραγματικότητα που τον περιβάλλει και η οποία, χωρίς αυτόν τον τρόπο - μηχανισμό, θα μετατρέποταν σε αυτό που στην καθομιλούμενη ονομάζουμε χάος.

Όμως, ερχόμενος σε επαφή με τον έξω κόσμο, δεν μπορεί να επεξεργαστεί το σύνολο των ερεθισμάτων που υπάρχουν σ’ αυτόν κι έτσι χρησιμοποιεί ορισμένα φίλτρα με τα οποία προσλαμβάνει την πραγματικότητα, σύμφωνα με μια διαδικασία που αρχικά περιγράφηκε από τον Chris Argyris ως «Σκάλα της συμπερασματικής αντίληψης» (*Ladder of Inference*) (Senge et al, 1994). Η διαδικασία αυτή αποτελείται από 7 στάδια και μοιάζει με μια ‘Σκάλα’ με 7 σκαλιά, που τα ανεβαίνουμε ένα-ένα, από τα κάτω προς τα πάνω, όπως φαίνεται στην παρακάτω εικόνα.

Αρχικά, από τα διαθέσιμα προς παρατήρηση δεδομένα επιλέγουμε και συγκρατούμε κάποια, τα οποία αμέσως ‘χρωματίζουμε’ (δηλαδή νοηματοδοτούμε) με βάση την προσωπική ή πολιτισμική μας ‘παλέτα’. Με βάση το νόημα που έχουμε προσδώσει, κάνουμε υποθέσεις, εξάγουμε συμπεράσματα και υιοθετούμε πεποιθήσεις για τον κόσμο και τα πράγματα. Και τελικά, πράττουμε και προσδοκούμε σύμφωνα με τις πεποιθήσεις μας αυτές.



Εικόνα 8: Η σκάλα της (συμπερασματικής) αντίληψης

Το ζήτημα όμως είναι ότι ανάμεσα στο 6ο και το 2ο σκαλί υπάρχει ένας βρόγχος ανάδρασης (loop), που τελικά επιτρέπει να επιλεγούν μόνο τα δεδομένα που ταιριάζουν (συμβαδίζουν) με τις πεποιθήσεις μας! Τα υπόλοιπα, όπως θα δούμε παρακάτω, εξαιρούνται με διάφορους τρόπους, με αποτέλεσμα να μην παραμείνουν στη μνήμη μας παρά για ελάχιστο χρόνο.

Έτσι, η διαδικασία γίνεται ένα κλειστό σύστημα, που μπορεί να εκφραστεί ως εξής: *«Αυτό που πιστεύουμε είναι η αλήθεια – η αλήθεια είναι προφανής – τα δεδομένα που έχουμε (και βασιζόμαστε) είναι αληθή»*. Επομένως, τα μόνα ερεθίσματα που επιτρέπουμε να εισέλθουν στο σύστημα αντιλήψεών μας είναι εκείνα που επιβεβαιώνουν το ήδη υπάρχον (και κυρίαρχο) μοτίβο. Με τον τρόπο αυτό, οι πεποιθήσεις λειτουργούν ως **φίλτρο αποκλεισμού**, καθιστώντας το σύστημα κλειστό.

Όσο κι αν θέλουμε να πιστεύουμε ότι είμαστε αμερόληπτοι, ανοικτοί και ‘αντικειμενικοί’ στη κρίση μας, κάθε άλλο παρά αυτό συμβαίνει. Τις περισσότερες φορές έχουμε ήδη προαποφασίσει τι ‘πρόκειται να συμβεί’, έχουμε κολλήσει την ετικέτα σ’ αυτόν που έχουμε απέναντί μας. Και το ‘χουμε κάνει με βάση τις αντιλήψεις που έχουμε βαθμιαία σχηματίσει με τις εμπειρίες της ζωής μας.

Οι αντιλήψεις μας σπανίως αμφισβητούνται από εμάς τους ίδιους. Αμφισβητούνται κυρίως από άλλους, που βλέπουν και ερμηνεύουν τα πράγματα διαφορετικά από μας. Σε τέτοιες περιπτώσεις, προσπαθούμε να τις διατηρήσουμε σταθερές και απαραβίαστες, ως προς τα βασικά τους συστατικά, επιλέγοντας από την πραγματικότητα μόνο εκείνα τα γεγονότα που ταιριάζουν και τις επιβεβαιώνουν. Αυτός είναι ο κύριος λόγος και ο μηχανισμός που γεννά τις συγκρούσεις ανάμεσα σε ανθρώπους και ομάδες ανθρώπων. Αυτή είναι η βασικότερη αιτία άρνησης συμμετοχής σε πρωτοβουλίες που δεν συμβαδίζουν με τις απόψεις μας.

Με την πάροδο λοιπόν του χρόνου, καθώς τα εισερχόμενα ερεθίσματα επαναλαμβάνονται και τα προκύπτοντα συμπεράσματα επιβεβαιώνονται, διαμορφώνονται ορισμένα **μοτίβα**. Τα μοτίβα αυτά έχουν διαμορφωθεί με την προσωπική και συλλογική εμπειρία ζωής και εργασίας και σχετίζονται έντονα με τα συστήματα αξιών, τα οποία ενυπάρχουν τόσο σε μας, όσο και στο οικογενειακό και εργασιακό περιβάλλον μας. Αποτελούν κατά κάποιο τρόπο τους κώδικες με τους οποίους ο κάθε άνθρωπος ερμηνεύει την πραγματικότητα. Επομένως, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις αντιλήψεις μας και κυριαρχούν στις αποφάσεις μας.

Η ισχύς τους είναι τέτοια που, *κάθε καινούργιο ερέθισμα (γεγονός ή στοιχείο) “κάνει νόημα” για μας μόνον εάν μπορούμε να το συσχετίσουμε με κάποιο μοτίβο, που μας είναι*

οικείο. Αν όχι (αν δηλαδή δεν μπορέσουμε να το συνδέσουμε), τότε είτε προσπερνάμε το ερέθισμα, είτε το απορρίπτουμε (ως μη πραγματικό ή ως μη αντιπροσωπευτικό), είτε αντιδρούμε σ' αυτό. Σπανίως το διερευνούμε και το ενσωματώνουμε στο σύστημά μας.

Η ύπαρξη και δράση των μοτίβων, που κατά κανόνα εξελίσσονται βαθμιαία σε στερεότυπα και προκαταλήψεις, επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο κατηγοριοποιούμε και χαρακτηρίζουμε καταστάσεις, αξιολογούμε συμβάντα, αποτιμάμε βαρύτητες κριτηρίων ή δεικτών που χρησιμοποιούμε και τελικά καταλήγουμε σε αποφάσεις - αν και τις περισσότερες φορές αυτό δεν μας είναι φανερό.

Έτσι υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι που οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται και ερμηνεύουν την πραγματικότητα, αναπτύσσουν νοοτροπίες, υιοθετούν στάσεις και συμπεριφορές και αντιδρούν ή προσαρμόζονται σε αλλαγές, που νοιώθουν ότι βελτιώνουν ή απειλούν την σταθερή τους ταυτότητα.

Ο 'τρόπος' που βλέπουμε τον κόσμο και όσα συμβαίνουν μέσα σ' αυτόν συνδέεται άμεσα με τις πεποιθήσεις μας και τις προσδοκίες που έχουμε από τους άλλους και τον εαυτό μας. Το ίδιο κι ο τρόπος που 'βλέπουμε' τον γείτονα, τον υπάλληλο μιας υπηρεσίας ή τον πελάτη που εξυπηρετούμε εξαρτάται από τις εικόνες και τις 'φωνές' (αναπαραστάσεις) που έχουμε στο μυαλό μας από παλιότερες σχέσεις μας με ανθρώπους.

Δηλαδή, οι αντιλήψεις και οι βαθύτερες πεποιθήσεις μας, αλλά και οι προσδοκίες μας από τον κόσμο, επηρεάζονται καθοριστικά από τον τρόπο που τον 'κοιτάμε'. Δηλαδή, από όσα επιλέγουμε να προσέξουμε, ως ενδιαφέροντα ή σημαντικά και όσα τελικά παραλείπουμε, ως επουσιώδη ή επώδυνα. Έτσι, συνήθως έχουμε δύο εναλλακτικές επιλογές: Να προσπεράσουμε κάτι που είναι διαφορετικό από όσα γνωρίζουμε ή να σταθούμε, με απορία και να το διερευνήσουμε. Ή αλλιώς, να αποφύγουμε ό,τι είναι αντίθετο με τις πεποιθήσεις μας, επειδή μας ενοχλεί και μόνο να το κουβεντιάσουμε ή να το κρατήσουμε υπόψη και επιλέξουμε να μπούμε στο βάσανο της αμφισβήτησης (των ιδεών και αντιλήψεών μας).

Στην πρώτη περίπτωση κτίζουμε ένα στερεό τοίχο γύρω μας, που όμως δεν μας προστατεύει από τις αναποδιές της ζωής. Στη δεύτερη δημιουργούμε ανοίγματα στα στερεότυπά μας, για να εισρεύσει νέα γνώση, έστω κι αν αυτό μας κάνει να νιώθουμε άβολα για κάποιο διάστημα ή αν μας φαίνεται κοπιαστικό, καθώς απαιτεί περισσότερη ενέργεια από τη μεριά μας. Με τον τρόπο αυτό όμως παράλληλα, επιτρέπουμε την αλλαγή, δημιουργούμε την πιθανότητα για ωρίμανση και ανάπτυξη.

Έτσι, είτε με τον έναν τρόπο είτε με τον άλλο, δημιουργούμε με τον καιρό μια **εσωτερική αφήγηση**, που έχει πρωταγωνιστές (καλούς και κακούς), σκοπό, πλοκή και τελικό αποτέλεσμα (ευτυχές ή μη). Είναι το **σύστημα αντιλήψεων** που έχουμε και υπερασπίζουμε με κάθε τρόπο. Είναι η δική μας ιστορία, η δική μας εκδοχή, για το ‘πώς έχουν τα πράγματα και ‘πώς θα έπρεπε να είναι’.

Συνοψίζοντας, πρέπει να θυμόμαστε ότι οι αποφάσεις, οι πράξεις, οι αντιλήψεις, οι βαθύτερες πεποιθήσεις και οι προσδοκίες μας από τον κόσμο, επηρεάζουν και επηρεάζονται καθοριστικά από τον τρόπο που ‘κοιτάμε’ και σκεφτόμαστε. Η διαπίστωση αυτή έχει κρίσιμη σημασία για την διερεύνηση των παραγόντων που διευκολύνουν ή εμποδίζουν τις αλλαγές καριέρας, αλλά και την εισαγωγή καινοτομιών ή μεταρρυθμίσεων σε ένα σύστημα. Το ζήτημα πλέον είναι πώς μπορούμε να τους ανιχνεύσουμε και να τους αποτυπώσουμε, ώστε να τους κατανοήσουμε και να τους χειριστούμε - προσωπικά και από κοινού.

Μεταφέροντας τα χαρακτηριστικά της κοινωνικής πολυπλοκότητας στους οργανισμούς και γενικότερα στους χώρους εργασίας, έχουμε την οργανωσιακή πολυπλοκότητα, που απεικονίζεται σε αυτό που ονομάζεται ‘οργανωσιακή κουλτούρα’.

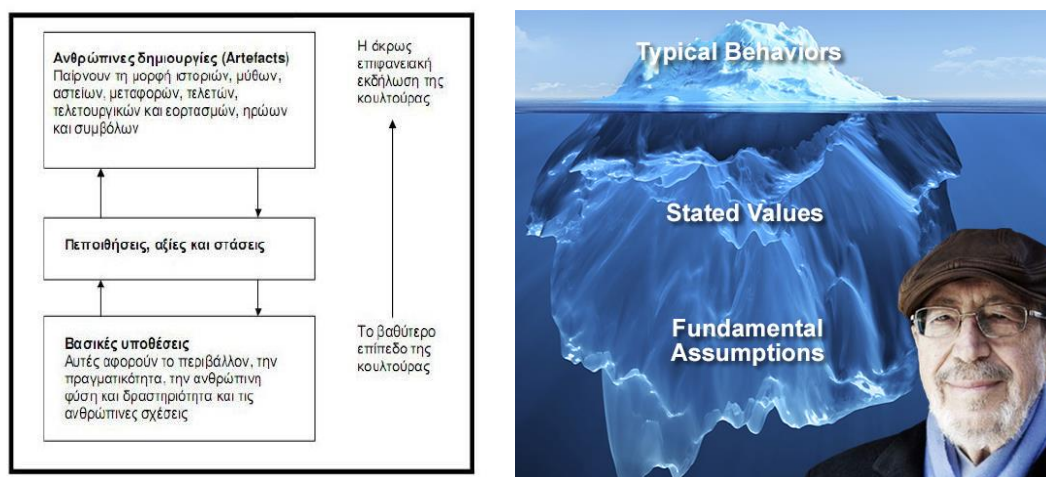
ii) Η οργανωσιακή κουλτούρα

Μια κουλτούρα είναι συλλογική υπόθεση και λειτουργεί σαν περιβάλλον κι έτσι, ενώ είναι δύσκολο να προσδιορισθεί σαφώς, είναι εύκολο να γίνει αντιληπτή. Αποτυπώνεται στη γλώσσα, τις αποφάσεις, τα σύμβολα, τις ιστορίες και τις πρακτικές μιας ομάδας, ενός οργανισμού ή ενός λαού και έχει διαφορετικά επίπεδα, άλλα εκ των οποίων είναι ορατά και άλλα αόρατα. Είναι ένα πλαίσιο που περιλαμβάνει τις αξίες, αρχές, νοοτροπίες, κανόνες συμπεριφοράς, θέσεις και προσδοκίες και είναι κοινό για τα μέλη ενός οργανισμού.

Ειδικότερα, η **οργανωσιακή κουλτούρα** είναι (σύμφωνα με τον Edgar Schein, καθηγητή του MIT Sloan School of Management) το συνολικό μοτίβο των βασικών παραδοχών που ανακαλύπτει ή αναπτύσσει μια ομάδα ανθρώπων, καθώς παλεύει με τα προβλήματα της (για εξωτερική προσαρμογή και εσωτερική ολοκλήρωση) και το οποίο έχει αποδειχθεί λειτουργικά επαρκές, ώστε να “διδάσκεται” στα νέα μέλη, ως ο σωστός τρόπος να αντιλαμβάνονται, σκέπτονται και αισθάνονται σε σχέση μ’ αυτά τα προβλήματα (Schein, 2003). Είναι η προσωπικότητα του οργανισμού, που δείχνει το ‘τι είναι’ ο οργανισμός -παρά το ‘τι έχει’ – και δημιουργείται και αναπτύσσεται, παρά εισάγεται ή επιβάλλεται εκ των άνω.

Από την άλλη, η **εταιρική κουλτούρα** είναι ό,τι η διοίκηση προσπαθεί να επιβάλλει, αντικατοπτρίζει τους στόχους του οργανισμού και μπορεί να εισαχθεί ‘απ’ έξω’, είτε σαν feedback από την κοινωνία, την αγορά και τη νομοθεσία. Εκφράζει τις ‘επίσημες’ αντιλήψεις, αξίες και κανόνες πάνω σε θέματα που σχετίζονται με τους ανθρώπους, τα χρήματα, τον χώρο και χρόνο εργασίας κλπ. Και ως εξαγόμενο έχει τα πρότυπα της οργανωσιακής συμπεριφοράς, τις στρατηγικές, το προφίλ, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του οργανισμού κλπ.

Η οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργεί σε τρία επίπεδα και προσομοιάζει με ένα παγόβουνο. Το ορατό της μέρος, πάνω από την επιφάνεια του νερού, είναι τα ανθρώπινα κατασκευάσματα, όπως οι οργανωσιακές δομές & διαδικασίες, οι εγκαταστάσεις, ο κώδικας ενδυμασίας και ιεραρχίας (επίπλωση, θέσεις parking κλπ) και το τυπικό (συμβούλια, τελετές). Κάτω από αυτά είναι οι (εταιρικές) αξίες, στρατηγικές, στόχοι και φιλοσοφίες και οι επίσημες mission – vision διακηρύξεις, που καθορίζουν τα παραπάνω εμπράγματα στοιχεία. Τέλος, στο βάθος της κουλτούρας – ή σωστότερα στον βαθύτερο πυρήνα της – βρίσκονται οι θεμελιώδεις πεποιθήσεις και αντιλήψεις των μελών του οργανισμού, οι άρρητοι κανόνες, που διέπουν τις σχέσεις τους και λειτουργούν σε αργετυπικό μη-συνειδητό επίπεδο και εκλαμβάνονται ως αυταπόδεικτες και δεδομένες.



Εικόνα 9: Τα τρία Επίπεδα της οργανωσιακής κουλτούρας (Μιχιώτης & Γεωργιάδη, 2017)

Συνοψίζοντας, η κουλτούρα είναι κοινή υπόθεση, βοηθά τα μέλη ενός οργανισμού να λύσουν προβλήματα, ως τέτοια διδάσκεται στα νέα μέλη και επηρεάζει έντονα τη συμπεριφορά. Σε σχέση δε με την αλλαγή, είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας της, καθώς εφόσον συγκλίνει με τον επιδιωκόμενο στόχο διευκολύνει, ενώ εάν αποκλίνει εμποδίζει τα μάλα (Norton & Kalan, 2004).

Έτσι, αν θέλουμε να **αλλάξουμε** την κουλτούρα ενός συστήματος, πρέπει να κάνουμε τρία βασικά βήματα. Πρώτον, να την αναγνωρίσουμε, δηλαδή να κατανοήσουμε πώς λειτουργούν ουσιαστικά τα πράγματα, το οποίο γίνεται μόνο από απόσταση. Δεύτερον, να αποφασίσουμε πώς θέλουμε να γίνονται ώστε να πετύχουμε τον στόχο μας, δηλαδή να επιλέξουμε ποια από τα υπάρχοντα μοτίβα θα κρατήσουμε και θα ενδυναμώσουμε, ποια θα περιθωριοποιήσουμε και ποια νέα θα εισαγάγουμε. Και τρίτον και σημαντικότερο, να αποφασίσουμε αν πραγματικά υπάρχει – τόσο στη διοίκηση όσο και στα στελέχη - η βούληση να την αλλάξουμε και μαζί με αυτή και την δική μας συμπεριφορά.

iii) Η αντίσταση στην αλλαγή

Έτσι λοιπόν, κάθε αλλαγή (θεσμική, διαρθρωτική ή κουλτούρας) περιλαμβάνει αναπόφευκτα αλλαγή στάσεων και συμπεριφορών, τόσο δικών μας , όσο και των άλλων. Συνήθως όμως, ζητάμε μόνο από τους άλλους να αλλάξουν, ενώ εμείς να παραμείνουμε ίδιοι. Κι αυτό γιατί η αλλαγή είναι για τους περισσότερους μια άβολη κατάσταση. Αν δεν υπάρχει η αίσθηση του *ζεβολέματος*, δεν πρόκειται για πραγματική αλλαγή (Godin, 2011). Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που δημιουργούν αυτή την αίσθηση, όπως για παράδειγμα οι διαφορές αντιλήψεων, ενδιαφερόντων ή συμφερόντων, η έλλειψη πίστης, ο φόβος απώλειας ταυτότητας κλπ.

Σε κάθε όμως περίπτωση, η αντίδραση στην αλλαγή αποτελεί την άμεση αντίδραση ενός συστήματος όταν απειληθεί η ισορροπία στην οποία βρίσκεται, άρα είναι εγγενές χαρακτηριστικό του. Συμβαίνει όταν η τελευταία γίνεται αντιληπτή ως απειλή της αυτονομίας, της ακεραιότητας και των ιδανικών του ατόμου ή ομάδας ατόμων, είναι δε ο καλύτερος γνωστός τρόπος επιβίωσης. Η αντίσταση αυτή είναι μάλλον υποσυνείδητη - ασυνείδητη παρά συνειδητή στενοκεφαλιά ή ισχυρογνωμοσύνη, γι αυτό και θα έπρεπε να θεωρείται αναμενόμενο σημάδι προόδου (της αλλαγής) και όχι αποτυχίας της.

Σύμφωνα με τον Senge (1994), μερικές από τις πιο χαρακτηριστικές (κλασικές) εκφράσεις αντίδρασης – αντίστασης σε μια αλλαγή είναι και οι εξής:

- *Δεν έχουμε χρόνο για τέτοια!*
- *Δεν έχουμε βοήθεια!*
- *Αυτά είναι άσχετα με εμάς...*
- *Δεν υπάρχει συνέπεια λόγων & έργων*
- *Αυτά είναι χάσιμο χρόνου...*
- *Αυτά δεν δουλεύουν!*
- *Δεν μας καταλαβαίνουν...*
- *Ποιος ηγείται της αλλαγής;*
- *Που πηγαίνουμε;*
- *Πάλι τα ίδια! Γιατί πάμε εκεί;*

Από την άλλη, η παραδοσιακή στάση των υπέρμαχων της αλλαγής, είναι η αύξηση της προπαγάνδας και η επιδίωξη της κόπωσης ή της παραίτησης των ‘πολεμίων’ της αλλαγής, που περιγράφεται γλαφυρά στο ‘μοντέλο του γαιδάρου’ (Goldstein, 1994).

- *Επικαλεσθείτε την ιεραρχική ισχύ (η κατ’ ευφημισσμό δέσμευση των ανωτέρων είναι άσκηση μεγαλύτερης πίεσης)*
- *Εφαρμόστε την τέχνη της πειθούς (με φιλικό τρόπο και ... καλή δόση προνομίων)*
- *Δωροδοκήστε, εξαγοράστε («θα σε κάνω έμπιστό μου»!) ή*
- *Εγκαταλείψτε κάθε προσπάθεια...*

Αν όμως εξετάσουμε την αντίσταση στα πλαίσια της θεωρίας της Πολυπλοκότητας, θα δούμε ότι αποτελεί χρήσιμη πληροφορία για την έλξη από κάτι διαφορετικό ή/και την απόθεση από κάτι βαθύτερο. Γιατί στην ουσία οι άνθρωποι έλκονται από τον αυτοσεβασμό, την αξιοπρέπεια και την αίσθηση προσωπικής ισχύος, παρά απωθούνται από την απειλητική (για το ισχύον και ασυνείδητο σύστημα αξιών τους) αλλαγή. Έτσι, η υπέρβαση της αντίστασης θεωρείται ως νέα έλξη, εξισορροπιστική, σύμφωνα με την αρχή της εναντιοδρομίας. Ως έλξη (προς κάτι άλλο, δικό τους) χρειάζεται μια προσέγγιση με πραγματικό σεβασμό και κατανόηση των αξιών τους (Goldstein, 1994; Μιχιώτης, 2007).

Επομένως, ο ασφαλέστερος αλλά και ευκολότερος δρόμος για τέτοιους μετασχηματισμούς είναι ο συμβατός με τα βαθύτερα (αρχετυπικά) χαρακτηριστικά του συστήματος και όχι με τα οράματα μεμονωμένων προσώπων. Μόνο με την ανάδειξη και συνειδητοποίηση των ενεργών συλλογικών αρχετύπων μπορεί να χρησιμοποιηθεί η κατάλληλη (κοινά κατανοητή) γλώσσα και να δημιουργηθούν οι κατάλληλοι (συμβατοί) ελκυστές¹⁰, που θα δρομολογήσουν το όλο σύστημα προς τη νέα κατάσταση ισορροπίας. Σε κάθε όμως περίπτωση αλλαγής, σχεδιασμένης ή αναδυόμενης, υπάρχουν ορισμένοι κρίσιμοι παράγοντες, από τους οποίους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η έκβαση του εγχειρήματος. Αυτούς τους παράγοντες, που στην πλειονότητά τους είναι μη-απτοί, θα τους εξετάσουμε αμέσως παρακάτω.

4.4. ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΒΑΣΗ ΜΙΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Στην προσπάθεια των οργανισμών να ανταποκριθούν στις ραγδαίες αλλαγές του περιβάλλοντός τους, οι άνθρωποι συχνά καλούνται να υιοθετήσουν νέα πρότυπα αντιλήψεων, στάσεων και συμπεριφορών, που άλλοτε είναι συμβατά με τα βαθύτερα (προσωπικά) χαρακτηριστικά τους κι άλλοτε όχι. Επίσης, δημιουργούνται σενάρια αλλαγών και ‘οδικοί χάρτες’ για να περιγράψουν την επιθυμητή μετάβαση, που όμως

¹⁰ Για τους ελκυστές και τα αρχέτυπα θα αναφερθούμε στο τέταρτο κεφάλαιο του Τρίτου Μέρους.

σπανίως εφαρμόζονται στη πράξη, καθώς οι ειδικοί δύσκολα μπορούν να προβλέψουν την εξέλιξη μιας πορείας αλλαγής και να αντιμετωπίσουν τις αποκλίσεις (Wheatley, 1992; Dimitron, 2005) για λόγους που θα αναλύσουμε παρακάτω. Κι ο πιο σημαντικός ανάμεσά τους είναι αυτό που ονομάσαμε κοινωνική πολυπλοκότητα (Kahane, 2010), που περικλείει την πληθώρα και την ισχύ των διαφορετικών προσωπικών αντιλήψεων, προσδοκιών και προτεραιοτήτων, των πολλαπλών ερμηνειών της πραγματικότητας και των στάσεων απέναντί της (Maturana & Varela, 1987). Όπως θα δούμε, όλα αυτά αποτελούν παράγοντες δύσκολα μετρήσιμους κι ακόμα περισσότερο δύσκολα ελέγξιμους, με αποτέλεσμα πολλές απόπειρες κρίσιμων αλλαγών να οδηγούνται στην αποτυχία, σχηματίζοντας επαναλαμβανόμενα μοτίβα.

4.5.1. Μερικά κλασικά μοτίβα (αποτυχημένης) αλλαγής

Όπως διδάσκει η εμπειρία, σε εποχές μετάβασης, όπως η σημερινή, **οι στρατηγικοί στόχοι** για την ανάπτυξη και την αλλαγή **αποκτούν διαφορετικό νόημα**, τόσο για τον καθένα, όσο και για τις διάφορες ομάδες των κοινωνικών εταίρων ή των μελών μιας ομάδας ή κοινότητας. Και είναι διαφορετικό, ανάλογα με τα ιδιαίτερα φίλτρα πρόσληψης της πραγματικότητας που αυτοί έχουν και χρησιμοποιούν. Οι διαφορετικές αυτές οπτικές **τελικά διαμορφώνουν πανίσχυρα μοτίβα**, που λειτουργούν ως **προσωπικά και ομαδικά** φίλτρα πρόσληψης της πραγματικότητας και επηρεάζουν το επίπεδο της μεταξύ τους επικοινωνίας (Michiotis & Christodoulou, 2008). Όλοι αυτοί, ο καθένας ξεχωριστά και όλοι συλλογικά, αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, διαμορφώνουν νέες ανάγκες και προκαλούν συγκρούσεις, που ξεκινούν από το διαφορετικό τρόπο με τον οποίο βλέπουν τα πράγματα. Αυτό τους οδηγεί να επιστρατεύουν τις δικές τους στερεοτυπικές ερμηνείες και να δυσκολεύονται να κατανοήσουν την “άλλη πλευρά”. Έτσι, ενώ επιφανειακά όλοι μιλούν για την ανάγκη αλλαγής, στην πράξη διαμορφώνονται πολωτικές καταστάσεις, κάτω από ένα πέπλο συμβατικότητας (Michiotis, 2010).

Συχνά δε δείχνουν να υποτιμούν το γεγονός ότι **η εφαρμογή μιας τέτοιας αλλαγής προϋποθέτει την καλλιέργεια νέων αντιλήψεων ΠΡΙΝ την υιοθέτησή της**.

Έτσι λοιπόν. όσο δεν μπορούν να δουν παράλληλα τα πράγματα και από μια άλλη οπτική, τόσο δυσκολεύονται να αναγνωρίσουν τον δικό τους ρόλο στο πρόβλημα (με όσα κάνουν και με όσα παραλείπουν να κάνουν) και να σχηματίσουν μια μεγαλύτερη, πιο περιεκτική εικόνα του πολύπλοκου προβλήματος. Αδυνατούν έτσι να δουν κατά πόσο μια ‘σωστή’ λύση θα είναι και κατάλληλη για το σύστημα, δηλαδή συμβατή με την υπάρχουσα κουλτούρα (ή τον ψυχισμό, όπως συνηθίζουμε να λέμε) εκείνων που θα

κληθούν να την εφαρμόσουν. Καθώς όμως αυτό δεν γίνεται καθόλου εύκολα και επιπλέον προϋποθέτει τη γνώση των βαθύτερων παραγόντων που καθορίζουν τις παλιές αντιλήψεις, οι αλλαγές και οι μεταρρυθμίσεις μοιάζουν (για κάποιους από τους εμπλεκόμενους ή ενδιαφερόμενους) να συμβαίνουν γρήγορα και τις περισσότερες φορές ερήμην τους κι αυτό (τους/τις) *ενεργοποιεί αρνητικά αντανακλαστικά*. (Michiotis, 2010).

Ας δούμε μερικές χαρακτηριστικές περιπτώσεις, εστιάζοντας σε διαφορετικούς πρωταγωνιστές της αλλαγής.

Τις περισσότερες φορές, οι μεταρρυθμιστές ξεκινούν από μια βαθύτερη επιθυμία τους να επιβάλλουν στο σύστημα την *σωστή* (κατ' αυτούς) λύση και όχι την *κατάλληλη* (για εκείνο). Δεν εξετάζουν δηλαδή σε βάθος την υφιστάμενη κουλτούρα και δεν λαμβάνουν υπόψη την ισχύ των βαθύτερων συλλογικών πεποιθήσεων, ενώ επίσης αγνοούν και κάποιες κρίσιμες λεπτομέρειες, που χαρακτηρίζουν την καθημερινότητα και την ισορροπία του συστήματος. Αλλά, *δεν υπάρχουν απλές και προφανείς λύσεις όταν αντιμετωπίζει κανείς σύνθετα ή δυσεπίλυτα προβλήματα*. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η λύση δεν είναι διανοητική, ούτε περνά μέσα από την επιβολή ισχύος. Προϋποθέτει την ικανότητα των ανθρώπων να μιλούν, να σκέφτονται και να δρουν από κοινού (Olson & Eoyang, 2001; Kahane, 2004; Senge et al, 2005; Michiotis & Cronin, 2011a).

Άλλες φορές η διοίκηση προβάλλει με (αδικαιολόγητη) έμφαση ένα μοντέλο αδιάκοπης βελτίωσης (που κουράζει και τρομάζει), αντί ενός περισσότερο φυσικού ρυθμού (κατά κύματα). Από κοντά, οι «αληθινοί πιστοί» των αλλαγών με τον υπερβάλλοντα ζήλο τους (και τις αναπόφευκτες υπερβολές τους) συχνά βιάζουν τον φυσικό ρυθμό της αλλαγής και επιφέρουν ένα αντανακλαστικό «κράτημα» στο σύστημα. Από την άλλη, υπάρχουν και οι περιπτώσεις που η ηγεσία του οργανισμού δεν δεσμεύεται ουσιαστικά στην υπόθεση των αλλαγών. Ίσως γιατί δεν πιστεύει βαθιά στην ανάγκη τους, ίσως λόγω του φόβου του χάους (που εκλαμβάνεται ως εχθρός και αντιμετωπίζεται αρνητικά) οι διοικήσεις συχνά επιλέγουν να περιορίσουν την έκταση της καινοτομίας / αλλαγής και να παραμείνουν στα γνωστά μοτίβα του οργανισμού, που υποτίθεται ότι η αλλαγή θα άλλαζε (Michiotis, 2010).

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι το «σύνδρομο των ειδικών» και το παρεμβατικό στυλ διοίκησης, που δημιουργούν ένα ηρωικό – μυθικό σκηνικό ηγεσίας και υπονοούν την ύπαρξη μιας μαγικής φόρμουλας για την άμεση επίλυση προβλημάτων και διόρθωσης ατελειών. Αυτά με τη σειρά τους/τις οδηγούν στην απενεργοποίηση των εμπλεκόμενων και την αποξήρανση κάθε οργανωσιακής ζωτικότητας και

δημιουργικότητας, ενώ παράλληλα αγνοούν τις ψυχικές επιπτώσεις των αλλαγών. Οι ειδικοί (σύμβουλοι – ερευνητές) θεωρώντας αναμφισβήτητη την «εξουσία» τους (ως πηγάζουσα από τις εξειδικευμένες γνώσεις τους) και αδιαπραγμάτευτη την αρμοδιότητά τους να κρίνουν ποιο είναι το «σωστό», συχνά ερμηνεύουν προκατειλημμένα τα ευρήματα. Αυτό όμως τους στερεί τη δυνατότητα να αντιληφθούν κάποιες λεπτομέρειες. Επιπλέον, υποκείμενοι στις δικές τους κοινωνικές αναπαραστάσεις και αντιλήψεις, αγνοούν ή υποτιμούν κάποιες διαφορετικές οπτικές, ασύμβατες με τη δική τους, που παραμένουν υπονοούμενες ή ανείπωτες σε «ξένους», αλλά που είναι κρίσιμες για την ολοκλήρωση μιας προσπάθειας ή την έκβαση μιας απόπειρας αλλαγής (Michiotis et al, 2010).

Ένας τρίτος σημαντικός παράγοντας είναι η μη-συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών από την αρχή της σχεδίασης της αλλαγής, αλλά μόνο στην φάση της εφαρμογής της και μάλιστα με τρόπο συμβατικό, γεγονός που τελικά τους/τις αφήνει αδιάφορους/ες για τον στόχο και αμέτοχους στη τελική προσπάθεια. Η δε απόπειρα ν' αντιμετωπισθούν τέτοια προβλήματα με μαζική κατάρτιση των εμπλεκομένων δεν καταφέρνει να φέρει στο φως και να αξιοποιήσει τις διαφορές, που συνεχίζουν να αγνοούνται.

Έτσι, πολλές από τις προτάσεις που προτείνονται από ειδικούς καταλήγουν να αντιμετωπιστούν συγκαταβατικά – ή και κυνικά ενίοτε – τόσο από τους/τις εργαζομένους/ες, όσο και από τους διοικούντες, σε περίπτωση που αυτές δεν επιβεβαιώνουν τις προϋπάρχουσες πεποιθήσεις τους. Αλλά ακόμα κι αν πετύχουν οι αλλαγές των ειδικών για ένα μικρό χρονικό διάστημα, μακροπρόθεσμα δεν μπορούν να διατηρήσουν σε υψηλό επίπεδο το πνεύμα και τη δυναμική τους αν δεν έχουν εμπνεύσει το δυναμικό του οργανισμού.

Έτσι, αισιόδοξα σχέδια διαψεύδονται οδυνηρά ή τα αποτελέσματά τους κρίνονται μη ικανοποιητικά σε σχέση με τους πόρους, την προσπάθεια και την ελπίδα που επενδύθηκαν. Όλα αυτά δημιουργούν μια αυξανόμενη αίσθηση αδυναμίας, ανασφάλειας και άγχους (Peat, 2008). Οι αναπόδραστες λοιπόν αντιδράσεις έρχονται κάποια στιγμή κατατρεχτικά, έστω κι αν σε κάποιους εξακολουθούν να φαίνονται «απρόβλεπτες». Σαν αποτέλεσμα, η επιχειρούμενη αλλαγή ή καινοτομία είτε αναστέλλεται ή ματαιώνεται, είτε έρχεται τελικά στα μέτρα του παλιού και έτσι ακυρώνεται στη πράξη. Το επαναλαμβανόμενο αυτό φαινόμενο δημιουργεί δευτερογενή μοτίβα απάθειας ή και κυνισμού απέναντι σε όποια άλλη μελλοντική πρόθεση ή απόπειρα αλλαγής.

4.5.2. Η σημασία και η δυσκολία των μη-απτών στοιχείων

Το σύνθετο και δυσεπίλυτο πρόβλημα που δημιουργείται οφείλεται σε δύο βασικούς λόγους. Πρώτον, στη **δυσκολία δημιουργίας συναντίληψης για το καινούργιο**, λόγω των πολλαπλών οπτικών και δεύτερον, στις **μονομερείς (single-sided) και λανθασμένες παρεμβάσεις**, λόγω της απόπειρας επιβολής ισχύος εκ μέρους των διοικήσεων, που τελικά μπερδεύουν τις καταστάσεις αντί να τις επιλύουν (Watzlawick et al, 1974; Tsoukas, 2005).

Εδώ και μισό αιώνα, έχουν δημοσιευθεί πάρα πολλές έρευνες κι έχουν γραφτεί ακόμη περισσότερα άρθρα, που προσπαθούν να εντοπίσουν τους παράγοντες εκείνους που συμβάλλουν στην επιτυχία ή την αποτυχία οργανωσιακών αλλαγών.

Ο J. Adams (2003) συνοψίζοντας τα ευρήματα μιας μακρόχρονης σχετικής έρευνας, προτείνει 12 κρίσιμα σημεία για την επιτυχία μιας αλλαγής, που σχετίζονται με την απόδοση προσοχής στα **μη-απτά στοιχεία του οργανισμού (intangibles)**, δηλαδή αυτά που σχετίζονται με τον ανθρώπινο παράγοντα. Τα σημεία αυτά είναι τα εξής:

1. Κατανόηση και **αποδοχή της ανάγκης** για αλλαγή
2. Πίστη ότι η αλλαγή είναι **σωστή και εφικτή**
3. Επαρκής **δέσμευση** για την αλλαγή συνηθειών
4. **Συγκεκριμενοποίηση** των στόχων και προσδιορισμός των πρώτων βημάτων
5. Δομές / μηχανισμοί ευνοούν / απαιτούν την **επανάληψη των νέων μοτίβων**
6. Αίσθηση **υποστήριξης και ασφάλειας**
7. **Ποικιλία και ευελιξία** τρόπων χειρισμού προβλημάτων
8. **Υπομονή και επιμονή**
9. Σταθερός (τακτικός) και διάφανος **απολογισμός**
10. **Οριοθέτηση** των αλλαγών και προσοχή στις ομάδες που βρίσκονται στα όρια
11. Συμμαχία με μια **κρίσιμη μάζα** του οργανισμού (25-30%)
12. Επιβράβευση της νέας συμπεριφοράς με **απόσυρση παλαιών προνομίων**

Γι αυτό, **η γνώση των άρρητων παραγόντων** που επιδρούν στη διαμόρφωση της στάσης των ανθρώπων απέναντι στην επιχειρούμενη αλλαγή **είναι καθοριστική**. Πλην όμως, οι παράγοντες αυτοί **δεν είναι άμεσα ορατοί**, ούτε στους σχεδιαστές, αλλά ούτε και στους ηγέτες της αλλαγής, αφενός εξ αιτίας του μη συνειδητού τρόπου που δημιουργούνται, και αφετέρου γιατί σχετίζονται με τα βαθύτερα (αρχετυπικά) χαρακτηριστικά του συστήματος.

Φυσικά, το μεγάλο ερώτημα είναι το **πώς** επιτυγχάνονται ή αποφεύγονται όλα αυτά, πράγμα που δεν είναι καθόλου εύκολο να γίνει με αξιόπιστο επιστημονικά τρόπο. Γιατί,

όπως ο Sveiby (2000) υπέδειξε, τα μη-απτά στοιχεία ενός οργανισμού, παρά την αναμφίβολη σημασία τους, δεν μπορούν να μετρηθούν αντικειμενικά, καθώς δεν υπάρχουν ενιαία μέτρα και σταθμά για να μετρήσουν τις ανθρώπινες σχέσεις, αλλά οι δείκτες υπόκεινται στις πεποιθήσεις και ερμηνείες του κάθε ερευνητή.

Προσπαθώντας να αντιμετωπίσουν αυτό το πρόβλημα, οι Norton & Kaplan (2004) προσδιόρισαν δυο κεντρικές προϋποθέσεις ως τις πιο σημαντικές για την επιτυχία μιας αλλαγής. Η πρώτη αφορούσε την **συμβατότητα** του εταιρικού οράματος με τις υπάρχουσες συλλογικές αξίες και ικανότητες, δηλαδή με την υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα και με τη δυνατότητα του οργανισμού να ανταποκριθεί στην πρόκληση. Και η δεύτερη αφορούσε την **ετοιμότητα** της διοίκησης και του προσωπικού να προχωρήσουν στις απαιτούμενες αλλαγές, προς επίτευξη της αλλαγής.

Όπως θα δούμε παρακάτω, τα κλασικά γραμμικά – αναλυτικά εργαλεία δεν μπορούν να αποτυπώσουν την ανθρώπινη και κοινωνική πολυπλοκότητα και να απαντήσουν σε αυτές τις προκλήσεις. Γι' αυτό θα παρουσιασθούν στο τέταρτο κεφάλαιο μερικές από τις πιο πρόσφατες και αποτελεσματικές προσεγγίσεις διεθνώς.

4.5.3. Συνοψίζοντας

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, ας ξαναθυμηθούμε τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την έκβαση μιας αλλαγής, ομαδοποιώντας τους σε: ψυχολογικούς, διανοητικούς, πρακτικούς και σχετικούς με την ηγεσία.

i) Ψυχολογικοί παράγοντες

- *Η ψευδαίσθηση της οικειότητας ως ασφάλεια*
- *Το 'ξεβόλεμα' έναντι του 'πόνου' από την παραμονή στην ίδια κατάσταση*

ii) Διανοητικοί παράγοντες

- *Η συνειδητοποίηση της ανάγκης της*
- *Η (μη) κατανόηση της διαφορετικής οπτικής*
- *Ο συνδυασμός της με υπάρχουσες αντιλήψεις & προσδοκίες*
- *Η αναστολή και αλλαγή μοτίβου*
- *Η αποδοχή και ενίσχυση του καινούριου*

iii) Πρακτικοί παράγοντες

- *Η ύπαρξη συγκεκριμένων στόχων & δράσεων*
- *Η ενθάρρυνση νέων δομών & διαδικασιών – 'απόσυρση' παλιών*

iv) Παράγοντες σχετικοί με την ηγεσία

- Η ηγεσία (*leadership*)
- Η δέσμευσή της στην αλλαγή
- Το παράδειγμά της για αλλαγή
- Οι 'ακόλουθοι' (*followership*)
- Η κρίσιμη μάζα των 'ακολούθων'
- Οι κρίσιμες σχέσεις ηγεσίας & ακολούθων

4.5. Η ΣΧΕΔΙΑΣΜΕΝΗ ΑΛΛΑΓΗ

Όπως προαναφέρθηκε, η προσέγγιση της σχεδιασμένης αλλαγής είναι σήμερα κυρίαρχη στο οργανωσιακό επίπεδο, με διάφορα μοντέλα που στο σύνολό τους απαρτίζουν αυτό που οι θιασώτες της σχεδιασμένης αλλαγής αποκαλούν «Διαχείριση της Αλλαγής» (Change Management). Η ΔτΑ είναι ένα σύνολο διαδικασιών, εργαλείων και τεχνικών που χρησιμοποιούνται για να διαχειρισθεί η ανθρώπινη πλευρά της αλλαγής σ' έναν οργανισμό, να επιτευχθούν τα τεθέντες στόχοι και να υλοποιηθεί αποτελεσματικά το έργο, στα πλαίσια του φορέα της αλλαγής (change agent) όσο και στο σύνολο του οργανισμού.

4.6.1. Ιστορική αναδρομή – Βασικά μοντέλα σχεδιασμένης αλλαγής

Στο 2^ο μισό του 20^{ου} αιώνα, διάφορες επιστημονικές θεωρίες και μεθοδολογίες, όπως η κυβερνητική, τα systems dynamics και systems engineering και αργότερα το systems thinking στην πρώιμή του περίοδο, επιδίωξαν να κατανοήσουν, να περιγράψουν και να συνδυάσουν τα δομικά συστατικά των (ανθρώπινων) συστημάτων, με στόχο να προτείνουν λύσεις στα προβλήματά τους και να βελτιώσουν τη λειτουργία και την απόδοσή τους. (Ashby, 1956; Senge, 1990; Forrester, 1994)

Με εργαλεία την κατάρτιση (fragmentation) των συστημάτων σε υποσυστήματα, την αποθέωση της μέτρησης και του ελέγχου, την πάση θυσία επιδίωξη της άρσης ελαττωμάτων και τη ψευδαίσθηση της λογικής επιλογής (rational choice) αντιμετώπισαν τα ανθρώπινα συστήματα σαν να ήταν περίπλοκες μηχανές. Η προσοχή τους εστιάστηκε στην αναζήτηση όλων των χαρακτηριστικών και των πρότυπων σχέσεων ανάμεσα στα υποσυστήματα και τα συστατικά – “εξαρτήματά” τους, ώστε ο «σχεδιαστής» να είναι σε θέση να προβλέπει την συμπεριφορά τους. Σε τέτοια περίπτωση βέβαια, θα αρκούσε για την εύρυθμη λειτουργία του όλου συστήματος τα “εξαρτήματά” να ήταν κατάλληλα διασυνδεδεμένα και “αξιόπιστα” στη συμπεριφορά τους. (Snowden, 2002)

Ίσως το πρώτο και πάντως ένα από τα πιο σημαντικά μοντέλα σχεδιασμένης αλλαγής, με φανερή τη μηχανιστική επιρροή, δημιουργήθηκε από τον **Kurt Lewin** (1951). Το μοντέλο αυτό θεωρούσε την αλλαγή ως **μεταβολή τριών σταδίων: απόψυξη – κίνηση – ψύξη** (*unfreeze – moving – refreeze*), ξεκινώντας από ένα αρχικό σημείο ανισορροπίας, το οποίο ο οργανισμός θέλει να εξισορροπήσει.

Τα στάδια ήταν τα εξής:

- α) αρχικά συνέβαινε η «απόψυξη» ή «αποκαθήλωση» από την υπάρχουσα κατάσταση και η αύξηση της επίγνωσης για την ανάγκη αλλαγής,
- β) κατόπιν ερχόταν η «κίνηση», που συμβαίνει αυξάνοντας τις δυνάμεις για αλλαγή και μειώνοντας τις δυνάμεις που προκαλούν αντίσταση και
- γ) τέλος ακολουθούσε η «επανακαθήλωση» η «ψύξη» στο νέο στάδιο.



Εικόνα 10: Το μοντέλο του Lewin

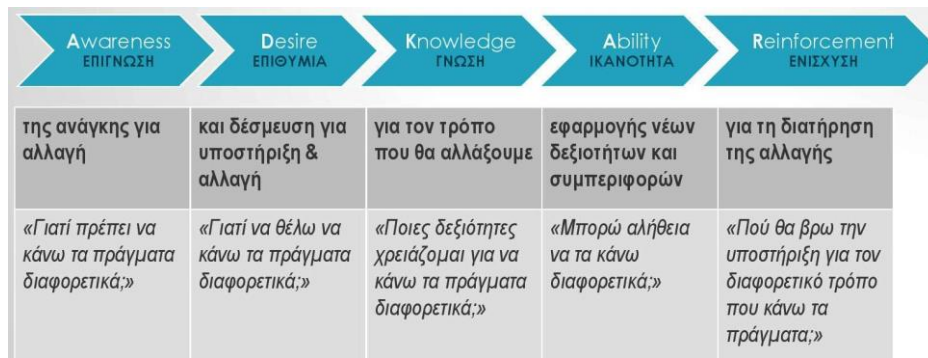
Αυτή η σκέψη έχει οδηγήσει ένα ολόκληρο ρεύμα μοντέλων (*punctuated equilibrium models*), που θεωρούν την αλλαγή σαν μία ροή σταδίων, κατά την οποία εναλλάσσονται περίοδοι σταθερότητας με περιόδους ραγδαίας (επαναστατικής) αλλαγής. Το κλασικό μοντέλο της σχεδιασμένης αλλαγής περιλαμβάνει τέσσερις βασικές παραμέτρους, οι οποίες παραδέχεται ότι είναι εφικτές και έχουν ως εξής:

1. Εκτεταμένος προγραμματισμός και σχεδιασμός
2. Ακριβής εκτίμηση τρέχουσας κατάστασης
3. Σωστή πρόβλεψη αντίστασης στην αλλαγή
4. Ικανότητα να ξεπεραστεί αυτή η αντίσταση

Το ερώτημα βέβαια που τίθεται είναι με ποιον τρόπο και σε τι βαθμό εξασφαλίζονται αυτές οι παράμετροι.

Ένα επόμενο μοντέλο, το **ADKAR** (Hiatt, 2006) προέβλεπε 5 στάδια - επίπεδα:

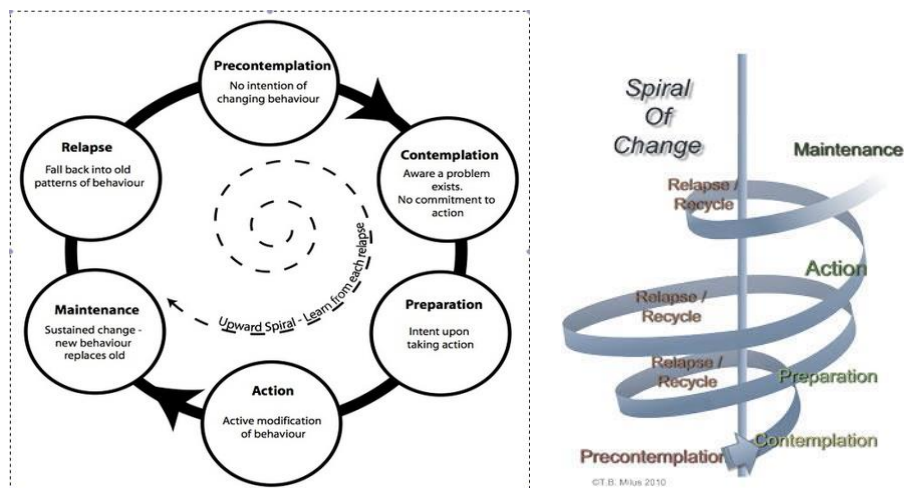
- Επίγνωση / Συνειδητοποίηση (*awareness*) της ανάγκης για αλλαγή
- Επιθυμία – δέσμευση (*desire*) για υποστήριξη και συμμετοχή
- Γνώση (*knowledge*) του τρόπου
- Ικανότητα (*ability*) εφαρμογής νέων δεξιοτήτων και συμπεριφορών και
- Ενίσχυση (*reinforcement*) για τη διατήρηση της αλλαγής



Εικόνα 11: Το μοντέλο ADKAR

Φυσικά, υπήρξαν πολλοί που πρότειναν διάφορες παραλλαγές, που περιελάμβαναν περισσότερα βήματα (συνήθως όχι περισσότερα από 7) ή και ατέλειωτες διαδικασίες με σχεδόν εξοντωτική περιγραφή και τεκμηρίωση για το ρόλο των συμμετεχόντων.

Ίσως εκείνο που θα έπρεπε να αναφερθεί είναι το **σπειροειδές μοντέλο** των Prochaska & DiClemente (1983) που στα 4+2 στάδιά του (πρόθεση– προετοιμασία– υλοποίηση– διατήρηση) προέβλεπαν τη δυνατότητα σε όποιον συντελεστή διαφοροποιούσε τη γνώμη του να αποχωρεί από τη διαδικασία, χωρίς και να την δυναμιτίζει.



Εικόνα 12: Το σπειροειδές μοντέλο των Prochaska & DiClemente

Επίσης, στα όρια της προσέγγισης της Διαχείρισης της Αλλαγής, αναπτύχθηκαν και μερικές άλλες μεθοδολογίες, επηρεαζόμενες από τη Συστημική Σκέψη, οι οποίες στην εξέλιξή τους κατευθύνθηκαν μάλλον προς την αντίθετη κατεύθυνση, δηλαδή της αυτοοργάνωσης και των παράξενων ελκυστών.

4.6.2. Αδυναμίες & περιορισμοί

Όλες αυτές οι προσεγγίσεις συνεισέφεραν πολλά σε δραστηριότητες όπως τα logistics, τα αποθέματα, η διαχείριση, η ανάπτυξη λογισμικού και διαδικασιών, κλπ, καθώς οι μέθοδοί τους απαιτούσαν την ύπαρξη δομής, τάξης, αναλυτικής σκέψης, ρασιοναλισμού και την εφαρμογή πειθαρχίας. Δεν μπόρεσαν όμως να κάνουν το ίδιο με τις

ιδιαιτερότητες του ανθρώπινου παράγοντα, καθώς προϋποθέτουν και ζητούν από τους ανθρώπους έναν συγκεκριμένο (μοναδικό κατά περίπτωση) τρόπο στάσης και αντιμετώπισης μιας κατάστασης, τον “ορθό” (Van Eenwyk, 1997; Goldstein, 1994; Kurtz & Snowden, 2003). Για λόγους που αναφέρονται παρακάτω, δεν μπόρεσαν να εξηγήσουν αρκετές από τις παραδοξότητες της κοινωνικής πολυπλοκότητας και να τις εντάξουν στη δική τους “μία και καθολική αλήθεια”. Και κυρίως, απέτυχαν να αντιληφθούν, να καταγράψουν και να προβλέψουν την επίδραση παραγόντων που θεωρούνται αστάθμητοι.

Γιατί, όπως προκύπτει και από την εμπειρία, οι άνθρωποι μπροστά σε ζητήματα που τα θεωρούν σημαντικά ή τους ενδιαφέρουν πολύ, δεν επιλέγουν πάντα «λογικά» ανάμεσα στις εναλλακτικές λύσεις, ούτε αποφασίζουν πάντα σύμφωνα με τα πρότυπα. Στα ζητήματα αυτά δεν σκέπτονται πάντα με κριτήριο την ελαχιστοποίηση του κόστους (πόνου) στην περίπτωση παράβασης ενός κανόνα, ή τη μεγιστοποίηση του οφέλους (ανταμοιβής) ως επιβράβευσης της τήρησής του. Ιδίως δε, όταν αντιμετωπίζουν ζητήματα που οι ίδιοι θεωρούν θεμελιακά, λαμβάνουν τις αποφάσεις τους σε μη-συνειδητό, μη-λογικό επίπεδο, επηρεαζόμενοι από κάποιους «αστάθμητους» παράγοντες. Επίσης, παρότι ακολουθούν (στην εργασία τους) κάποιους κανόνες, τείνουν να προσαρμόζονται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον τους και καθημερινά κάνουν πολλές μη-εποπτευόμενες και μη-προβλεπόμενες ενέργειες. Τέλος, τείνουν να αυτό-οργανώνονται, ιδίως σε έκτακτες καταστάσεις, δηλ. «μακράν της ισορροπίας» του συστήματος (Klein, 1998; Snowden, 2002; Senge et al, 2004).

Στα συστήματα λοιπόν ή σε τομείς δραστηριότητας όπου ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο καθοριστικός, η συλλογική συμπεριφορά, αν και ακολουθεί κάποια κυρίαρχα μοτίβα, δεν μπορεί να είναι επακριβώς προβλέψιμη ή ένα πρότυπό της να είναι αντικειμενικά αποδεκτό. Γι αυτό κι ένα επιτυχημένο μοντέλο συμπεριφοράς δεν μπορεί να γίνει πάντα εύκολα κατανοητό (πολύ δε περισσότερο αποδεκτό) από όλους, ούτε να χρησιμοποιηθεί συστηματικά και σε άλλες περιπτώσεις (Snowden, 2002).

Επίσης, η εμπειρία επιβεβαιώνει τις σύγχρονες οργανωσιακές θεωρίες, που ισχυρίζονται ότι οι οργανισμοί και οι κοινότητες είναι συστήματα πολύπλοκα μεν, αλλά και ενιαία, που δεν μπορούμε να μελετήσουμε, αναλύοντάς τα σε υποσυστήματα (πχ διευθύνσεις, τμήματα, γραφεία) και αναζητώντας τις μεταξύ τους τυπικές σχέσεις. Γιατί έτσι θα υποπέσουμε σε υπεραπλουστεύσεις και θα άρουμε κάποιες ουσιώδεις αλληλεπιδράσεις που υπάρχουν μεταξύ των ανθρώπων που τα στελεχώνουν (Wheatley, 1992; Lichtenstein, 1997; Dimitrov, 2005).

Έτσι, τόσο ο Τεϋλορισμός όσο και τα Systems Engineering / Thinking δεν μπόρεσαν να εκπληρώσουν την υπόσχεσή τους για έναν “καλά οργανωμένο και εύτακτο κόσμο”, καθώς αδυνατούν να αποτυπώσουν τον συνδετικό ιστό των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπινων “πόρων” ενός οργανισμού, που (μάταια) προσπαθούν να διαχειρισθούν. Δεν μπόρεσαν να αποτιμήσουν με τρόπο κοινά αποδεκτό οτιδήποτε είναι μη απτό, άρρητο, υπονοούμενο ή πολύσημο, πλην όμως είναι και υπαρκτό και πανίσχυρο (Lane 1998). Στο σημείο αυτό παραχώρησαν τη σκυτάλη στη νεώτερη θεωρία της Πολυπλοκότητας που με τους «παράξενους ελκυστές» της φαίνεται ότι ερμηνεύει καλύτερα την ανθρώπινη συμπεριφορά και δυναμική, όπως επίσης και στην Γιουνγκιανή και Αρχετυπική ψυχολογία (Van Eenwyk, 1997; Michiotis & Cronin, 2011b)

Οι εγγενείς αδυναμίες των γραμμικών – μηχανιστικών μοντέλων μεταφέρθηκαν και στις μεθόδους, τα εργαλεία και τις τεχνικές που χρησιμοποιούσαν. Ανάμεσα στους πιο σημαντικούς περιορισμούς και προβλήματα που ανέκυψαν και ανακύπτουν στην / από την χρήση των κλασικών γραμμικών – αναλυτικών εργαλείων και των μηχανιστικών μεθόδων για την ανίχνευση και κατανόηση των κυρίαρχων μοτίβων μιας οργανωσιακής ή κοινωνικής κουλτούρας είναι τα εξής (Michiotis et al, 2010):

- Αν και σύνθετα και πολύπλοκα, τα προβλήματα προσεγγίζονται συνήθως με τρόπο μονοδιάστατο, δηλαδή εστιάζοντας σε μία μόνο πτυχή τους, που για την ηγεσία ή τον ερευνητή έχει μεγαλύτερη σημασία (πχ οικονομικά, μάρκετινγκ, IT κλπ) και παραμελώντας άτυπες αλλά πανίσχυρες σχέσεις και συνδέσεις που υπάρχουν με άλλες πλευρές, εξίσου καθοριστικές.
- Οι συμμετέχοντες σε πολλές έρευνες απαντούν με συμβατικό ή με πολιτικά ορθό τρόπο, γεγονός που δεν επιτρέπει την άρτια καταγραφή του τοπίου. Επιπλέον, υπόκεινται στην εξουσία του συστήματος μέσα στο οποίο λειτουργούν.
- Συχνά κάποιες εναλλακτικές απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα υπόκεινται στον λεγόμενο νοηματικό κίνδυνο, δηλαδή δεν έχουν νόημα για το συγκεκριμένο πλαίσιο και άρα δεν γίνονται επακριβώς κατανοητές, επειδή οι ερευνητές είναι εκτός πλαισίου (out of context).
- Παρομοίως, τα αποτελέσματα δεν είναι απαλλαγμένα από τις ερωτήσεις αλλά και συσχετίσεις που διατυπώνει ο ερευνητής και άρα από τις πεποιθήσεις του.
- Τέλος, στις εξατομικευμένες απαντήσεις δεν αποτυπώνεται η δυναμική της ομάδας, όπως ισχύει στη πραγματικότητα.

4.6.3. Συνοψίζοντας για τη σχεδιασμένη αλλαγή

i) Βασικές παραδοχές

- Ορθολογισμός (Rationalism): οι άνθρωποι (πρέπει) να επιλέγουν λογικά
- Εργαστηριακή σχεδίαση: μια καλή πρακτική μπορεί να εφαρμοστεί παντού σύμφωνα με ένα καλό σχέδιο
- Content vs. context: μεγαλύτερη σημασία έχει το περιεχόμενο παρά το πλαίσιο (συμφραζόμενα)
- Οι ειδικοί μπορούν να λύσουν κάθε πρόβλημα
- Οι άνθρωποι θα πρέπει να ακολουθούν τα πρότυπα
- Κάθε αντίσταση στην αλλαγή πρέπει να καμφθεί ή να ξεπεραστεί

ii) Βασικές προϋποθέσεις & πρακτικές

- Εκτεταμένος σχεδιασμός / προγραμματισμός
- Ακριβής εκτίμηση τρέχουσας κατάστασης
- Σωστή πρόβλεψη αντίστασης στην αλλαγή
- Ικανότητα να ξεπεραστούν οι αντιστάσεις

iii) Πεδία επιτυχούς εφαρμογής

- Περιπτώσεις αλλαγών χαμηλής τάξης, που δεν αφορούν συνήθειες, αξίες και πεποιθήσεις
- Περιπτώσεις όπου υπάρχει σε μεγάλο βαθμό συνομολογημένη ανάγκη & κατεύθυνση αλλαγής
- Εκεί όπου σε αντίστοιχες περιπτώσεις τα αποτελέσματα ήταν αποδεδειγμένα τα αναμενόμενα

iv) Σημαντικότεροι περιορισμοί & αδυναμίες

- Η ισχύς των κυρίαρχων μοτίβων και πεποιθήσεων ενός οργανισμού και η συνήθης αδυναμία των διοικήσεων να τα αμφισβητήσει ή/και καταλύσει
- Το ηρωικό μοτίβο του ηγέτη της αλλαγής και το σύνδρομο των «αληθινών πιστών»
- Η διαστρεβλωτική ερμηνεία και η εξουσιαστική στάση του ειδικού αδυναμία των γραμμικών αναλυτικών εργαλείων να αποτιμήσουν τους άρρητους και μη-απτούς παράγοντες
- Η λογική της επίλυσης προβλημάτων που γεννά διαδικασίες βήμα-βήμα
- Η υποκειμενικότητα της μέτρησης (μη-απών παραγόντων)
- Οι αδυναμίες των γραμμικών ρασιοναλιστικών μεθόδων
- Οι αρνητικές συνέπειες της απόπειρας επιβολής νοήματος

4.6. Η ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗ ΑΛΛΑΓΗ

Η αυξανόμενη ασυμφωνία του γραμμικού – μηχανιστικού τρόπου αντίληψης του κόσμου με την πραγματική εμπειρία οδήγησε τις τελευταίες δεκαετίες στην ανάδυση μιας νέας προσέγγισης των πραγμάτων., ενός νέου, μη-γραμμικού επιστημονικού Παραδείγματος, που, όπως είχε προβλέψει ο Thomas Kuhn (1962), δημιουργεί ένα ριζικά νέο κοσμοείδωλο. Αρχικά θα παρουσιάσουμε τις βασικές παραδοχές και έννοιες του νέου Παραδείγματος, που είναι ευρύτερα γνωστό μέσα από τις θεωρίες του Χάους και της Πολυπλοκότητας, και στη συνέχεια θα αναφερθούμε στα εργαλεία που έχουν αναπτυχθεί στα πλαίσιά του.

4.7.1. Το νέο μη-γραμμικό Παράδειγμα

i) Βασικές παραδοχές

Η προσέγγιση αυτή βρίσκεται στη κατεύθυνση μιας βαθύτερης οικολογικής αντίληψης και όχι μιας μηχανιστικής αποκατάστασης βλαβών. Αναδύεται παράλληλα με την αποδοχή των διαφορετικών οπτικών, την κατανόηση της πραγματικής αποστολής του οργανισμού και των αναγκών του πληθυσμού που (εξ)υπηρετεί, τον εντοπισμό των επαναλαμβανόμενων προβλημάτων και λαθών του και την αξιοποίηση της πολύτιμης εμπειρικής γνώσης που κατέχουν οι συντελεστές του.

Οι εναλλακτικές προς την «σχεδιασμένη αλλαγή» μεθοδολογίες θεωρούν ότι το στρατηγικό και δύσκολο αντιγράψιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οργανισμών και επιχειρήσεων είναι πλέον η εγγενής τους ικανότητα για επιτυχή αυτοπροσαρμογή στις μεταλλάξεις που συμβαίνουν ή πρέπει να συμβούν σ' αυτούς (Godstein, 1999). Καθότι δε εκτιμούν ότι μια αλλαγή που επιβάλλεται ιεραρχικά, σπανίως ταιριάζει στις μακροπρόθεσμες ανάγκες του οργανισμού και τα βαθύτερα-αρχετυπικά χαρακτηριστικά του, καταλήγουν στην ανάδειξη της αυτο-οργάνωσης (στην οποία θα αναφερθούμε αναλυτικότερα λίγο παρακάτω) ως πλέον κομβικού και κρίσιμου στοιχείου μιας αλλαγής.

Οι θεωρητικοί των σχολών αυτών ισχυρίζονται ακόμη ότι απλές μετακινήσεις δεν επιφέρουν αλματώδεις μεταβάσεις σε ένα ανώτερο επίπεδο παραγωγικότητας και απλά επαναλαμβάνουν - διαιώνίζουν τα μοτίβα (patterns) του παρελθόντος, όπου και εγκλωβίζονται. Για το λόγο αυτό χρειάζεται το σύστημα εκτραπεί από τη συνήθη θέση ισορροπίας του, γιατί τότε μόνο δίνεται η δυνατότητα να δημιουργηθούν καινούργια patterns αντίληψης και συμπεριφοράς στα μέρη – μέλη του και να προκύψει μια

καινούργια κατάσταση (τάξη). Αυτό είναι η **ανάδυση**, που εμφανώς εμπεριέχει στοιχεία συλλογικότητας και ασυνειδήτου (Olson & Eoyang, 2001).

ii) Οι οργανισμοί ως πολύπλοκα και προσαρμοστικά συστήματα

Ένας οργανισμός για παράδειγμα, εκτός από το επίσημο οργανόγραμμα και τις διαδικασίες που αποτυπώνονται στα επίσημα εταιρικά έγγραφα (με την μορφή διαγραμμάτων, κανονισμών, προδιαγραφών θέσεων εργασίας, καθηκοντολογίων κλπ), διαθέτει και ένα δίκτυο άτυπων σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων του, που έχει τους δικούς του κανόνες και την δική του δυναμική. Το δίκτυο αυτό αποτελεί την ανεπίσημη (informal) πλευρά του οργανισμού και, ακριβώς επειδή προκύπτει μέσα από φυσικές σχέσεις, είναι πανίσχυρο. Στη θετική του εκδοχή, συμπληρώνει τον επίσημο οργανισμό (formal organization) και εξισορροπεί τις υπερβολές και τις ελλείψεις του, ενώ στην αρνητική τον αντιστρατεύεται και ενίοτε τον ακυρώνει, με αποτέλεσμα διαλυτικά ή παραλυτικά φαινόμενα (Michiotis et al, 2010).

Γνωρίζουμε επίσης ότι στους ανθρώπους οι μεταξύ τους σχέσεις είναι δυναμικές και συχνά μη-αναμενόμενες (μη-γραμμικές), καθώς έχουν σημαντικό περιθώριο προσαρμογής στο εκάστοτε πλαίσιο αναφοράς. Έχουμε πχ διαφορετικές εκδοχές της προσωπικότητας να εμφανίζονται με γνωστούς ή αγνώστους, στην οικογένεια ή το επάγγελμα, σε καταστάσεις χαλάρωσης ή κινδύνου κλπ. Αυτές οι σχέσεις είναι το κρίσιμο μέγεθος, που διαμορφώνει κάθε φορά σε πολύπλοκα (complex) και προσαρμοστικά, συχνά δε απροσδόκητα - χαοτικά αποτελέσματα. Έτσι, ακριβώς λόγω αυτού του (φυσικού) βαθμού ελευθερίας, οι απλοί κανόνες που ισχύουν μεταξύ των μελών των οργανισμών δεν μπορούν να προδικάσουν το τελικό αποτέλεσμα, δηλαδή την συλλογική συμπεριφορά του συστήματος (Stacey, 1995; 2001).

Μάλιστα, μέσα σ' έναν οργανισμό, ομάδα ή κοινότητα, οι άνθρωποι δημιουργούν και διατηρούν παράλληλες ταυτότητες, ανάλογα με τις απαιτήσεις των ρόλων που έχουν εκεί. Μπορούν επίσης να εναλλάσσουν τη στάση και δράση τους ανάμεσα σε διαφορετικούς προσωπικούς, επαγγελματικούς ή κοινωνικούς ρόλους (εν μέσω καθηκόντων, συνομιλιών, σκέψεων και απολαύσεων), μετέχοντας σε διαφορετικές ομάδες (εργασιακές, αθλητικές, καλλιτεχνικές, πολιτικές κλπ) ή απλώς σε παρέες της αρεσκείας τους. Κι αναλόγως της ικανότητας προσαρμογής και της θέλησής τους, μπορούν να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις των ρόλων, είτε από ευχαρίστηση ή από υποχρέωση. Μαθαίνουν επίσης να δομούν τις κοινωνικές τους σχέσεις για να δημιουργούν τάξη. Έτσι, μέσα από τις κοινωνικές τους δομές, άλλα και πιο απροσδιόριστα πράγματα (μύθοι, τελετές, ταμπού κλπ), μαθαίνουν να δημιουργούν

πλαίσια, τάξη και προβλέψιμες καταστάσεις, που δίνουν μια αίσθηση ασφάλειας στη καθημερινότητα και τους επιτρέπουν να προγραμματίζουν το μέλλον (Snowden, 2002).

Σε όλες αυτές τις καταστάσεις, το πλαίσιο (context) είναι που έχει εδώ ιδιαίτερη σημασία, παρά το περιεχόμενο (content), μια που οι ιδιαίτερες απαιτήσεις δύσκολα μεταφέρονται εκτός του πλαισίου του ρόλου.

iii) Βασικές έννοιες της Πολυπλοκότητας & του Χάους

Τα ανθρώπινα συστήματα λοιπόν δεν μπορούν να απεικονισθούν από τα γραμμικά – αναλυτικά μοντέλα, καθώς είναι πολύπλοκα και αυτοπροσαρμοζόμενα και μάλιστα διατηρούν τέσσερις σημαντικές ιδιότητες των πολύπλοκων και χαοτικών συστημάτων: την ύπαρξη ελκυστών (attraction), την αυτο-ομοιότητα (fractality), την ανάδυση (emergence) και την αυτο-οργάνωση (self-organization).

Πράγματι, όπως προαναφέραμε, η συμπεριφορά των ανθρώπων σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο έλκεται από ορισμένους παράγοντες (που σε διαφορετικά συστήματα ονομάζονται **ελκυστές**, αξίες, αρχέτυπα κλπ) και διαγράφει στη πορεία της ορισμένα επαναλαμβανόμενα χαρακτηριστικά μοτίβα (patterns). Από τη θεωρία του Χάους γνωρίζουμε ότι υπάρχουν τριών ειδών τέτοιοι παράγοντες (ελκυστές): α) οι σταθεροί ή απορροφητικοί, στην επενέργεια των οποίων όταν πέσει ένα σύστημα δεν μπορεί να ‘αποδράσει’, β) οι περιοδικοί (ταλαντευόμενοι ή κυκλικοί) και γ) οι παράξενοι, οι πιο ενδιαφέροντες, αλλά και πιο ακατανόητοι, που άλλοι τους θεωρούν ως παράθυρο ευκαιρίας κι άλλοι τους φοβούνται ως αίτια απώλειας ελέγχου. Σύμφωνα μάλιστα με τον Vladimir Dimitrov, ο κύκλος της ανθρώπινης ζωής, που ξεκινά, αναπτύσσεται και (βαθμιαία ή ξαφνικά) συρρικνώνεται και σταματά, μοιάζει να κυβερνάται από έξι τουλάχιστον παράξενους ελκυστές (επιβίωση, δύναμη, γνώση, ελευθερία, αγάπη, ευχαρίστηση) και έναν σταθερό – απορροφητικό (θάνατος).

Από την άλλη, τα **φράκταλς**, αντιγράφουν πιστά και χωρίς τέλος το κυρίαρχο μοτίβο σε διάφορες κλίμακες, αντιστοιχούν σε οργανωσιακό επίπεδο με τα επαναλαμβανόμενα και αναπαραγόμενα πρότυπα συμπεριφοράς, δηλαδή την ουσία και τη ρίζα της νοοτροπίας του οργανισμού. Ίσως έτσι υποδηλώνουν τη ματαιότητα αναζήτησης λεπτομερέστερων μεγεθών για τη διακριτή μέτρηση της συμπεριφοράς του συστήματος! (Briggs & Peat, 1999)

Όπως σε όλα τα πολύπλοκα συστήματα, έτσι και στα ανθρώπινα, όσο αυξάνεται η πολυπλοκότητά τους, τόσο οδηγούνται στην εμφάνιση νέων δυναμικών μοτίβων. Μάλιστα η δημιουργικότητα και η καινοτομία γεννιούνται μέσα σε συνθήκες ασυνέχειας και χάους, από όπου αναδύεται κάθε φορά η καινούργια τάξη, όπως άλλωστε γνωρίζουμε

και από τον Ησίοδο (εν αρχή ην το χάος). Αυτή η ανάδυση του νέου μαρτυρά ότι το όλον είναι περισσότερο από το άθροισμα των μερών του.

Όμως η ανάδυση χρειάζεται αυτο-οργανωτικές δυνάμεις για να διατηρηθεί, που στα φυσικά συστήματα έχουν τη μορφή της δίνης (ανελκτικής σπείρας). Οι δυνάμεις αυτές είναι ταυτοχρόνως και αίτιο και αποτέλεσμα ενεργοποίησης, επιβίωσης και αυτογνωσίας, σε ένα συνεχή κύκλο δημιουργίας – διατήρησης - καταστροφής, που μας ταξιδεύει μέσα στους κυματισμούς της ζωής. **Η αυτο-οργάνωση είναι διαδικασία μετασχηματισμού, που ελευθερώνει και αξιοποιεί τις δυνατότητες αλλαγής που κρύβει μέσα της η ίδια η οργάνωση. Δεν καταλύει την ιεραρχία ή την ανάγκη ύπαρξης αρχηγών, αλλάζει όμως το ρόλο τους. Απελευθερώνει το ασυνείδητο δυναμικό και τη δημιουργικότητα του συστήματος κι έτσι η αλλαγή απλώς συμβαίνει.** Είναι η διεργασία μέσα από την οποία αναδύεται μια νέα τάξη μέσα από την τοπική αλληλεπίδραση των μερών ενός «ατακτοποιήτου» συστήματος. Η διαδικασία αυτή είναι αυθόρμητη και δεν ελέγχεται από εξωτερικούς παράγοντες (ανάδυση). Μάλιστα, τα συστήματα που δημιουργούνται με τέτοιο τρόπο χαρακτηρίζονται από υψηλή συνοχή και αντέχουν σε εσωτερικές και εξωτερικές διαταραχές (Goldstein, 1994; Chiles et al, 2004; Dimitrov, 2005)

Οι εναλλακτικές αυτές προσεγγίσεις αποδίδουν μεγάλη σημασία στην αξιοποίηση των προβλημάτων και των ιδιαιτεροτήτων – διαφορών. Η οργανωσιακή ισορροπία δεν παράγει νέες πληροφορίες, αλλά απλώς δεδομένα, όπως όμως συμβαίνει σε καταστάσεις μακράν του σημείου ισορροπίας. Τουναντίον, εσωτερικά προβλήματα μπορεί ν' αποτελέσουν τη πηγή νέων, πιο αποτελεσματικών δομών και διαδικασιών, οι οποίες εξελίσσονται για να ταιριάζουν στις απαιτήσεις για αλλαγή. Ενίσχυση και αξιοποίηση των διαφορών, αντί για κουκούλωμά τους (επιδίωξη ομοιομορφίας), γιατί έχουν κάτι να μας πούνε, ελευθερώνουν δυναμικό. Μάλιστα, επειδή πολλές φορές η επιδίωξη της συναίνεσης είναι υποκριτική και δεν οδηγεί πουθενά, γι αυτό και η αλλαγή χρειάζεται να περιλάβει και στοιχεία που μοιάζουν παιδιάστικα ή ακόμη και παράλογα (Goldstein, 1994).

Τέλος, εκτός από τις διαφορές, ιδιαίτερη σημασία έχουν και τα όρια, που χρησιμεύουν στην αυτο-οργάνωση σαν τα κανάλια του φράγματος, που χαλιναγωγούν και κατευθύνουν την ροή / ορμή του νερού στο στόχο. Πρέπει να είναι σταθερά, αλλά και διαπερατά, για να επιτρέπουν την επικοινωνία με το περιβάλλον.

Από την εμπειρία μας επίσης γνωρίζουμε ότι μικρές και περιορισμένης εκτάσεως αλλαγές είναι δυνατό να επιφέρουν απρόβλεπτα, σημαντικά και γενικευμένα

αποτελέσματα, ενώ από την άλλη οι προσπάθειες εκτεταμένων εξ αρχής αλλαγών σπάνια πετυχαίνουν το στόχο τους, εξ αιτίας της σημαντικής αντίδρασης που τις περισσότερες φορές συναντούν και δημιουργούν.

4.7.2. Μεθοδολογίες και τεχνικές

Τα τελευταία χρόνια, ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί, επιχειρήσεις, ακόμα και κράτη ακολουθούν τις καινοτόμες έρευνες πολυεθνικών και ερευνητικών ινστιτούτων, που από τη δεκαετία του 90, έχουν επενδύσει στην αξιοποίηση της συλλογικής εμπειρίας και της άρρητης γνώσης. Επιπλέον, πληθαίνουν διεθνώς οι σύμβουλοι, αλλά και οι ερευνητές και ακαδημαϊκοί, που απαρνούνται το «θέσφατο» και χρησιμοποιούν τεχνικές που διευκολύνουν την ανάδυση των λύσεων μέσα από τους ίδιους τους πρωταγωνιστές των προβλημάτων, συνδυάζοντας επιχειρησιακά μοντέλα και μυθολογικά μοτίβα, με τη μορφή σεναρίων, σε μια νέα κατεύθυνση ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού (Jaworski, 1996). Σήμερα έχουν αναπτυχθεί διεθνώς αρκετές καινοτομικές τεχνικές και εργαλεία, που στηρίζονται στην αυτο-οργάνωση, τον ελκυσμό και την ανάδυση, με σκοπό την πιο αποτελεσματική αντιμετώπιση πολύπλοκων ζητημάτων σε οργανισμούς και κοινότητες, μέσα από τη **δημιουργία κοινού νοήματος**. Μερικά από αυτά αναφέρουμε συνοπτικά παρακάτω, κατηγοριοποιημένα στις επόμενες ομάδες, αναλόγως του κυρίαρχου μέσου που χρησιμοποιούν.

i) Δημιουργία νοήματος μέσα από αφηγήσεις και διάλογο

Οι τεχνικές και τα εργαλεία αυτά αποσκοπούν στη χαρτογράφηση των διαφορετικών πλευρών ενός ζητήματος ή συστήματος, την ανάπτυξη δημιουργικότητας και τη διαμόρφωση συνθηκών για την επίτευξη συναντίληψης ανάμεσα σε ομάδες. Σχετίζονται κυρίως με τον διάλογο και τη συλλογή και διαχείριση διηγήσεων και την αποτύπωση ατομικών και ομαδικών αρχτύπων. Ανάμεσα στις πιο γνωστές μεθοδολογίες είναι οι εξής:

1) Anecdote Circles (Κύκλοι αφηγήσεων)

Οι αφηγήσεις είναι ο πιο κοινός και εύκολος τρόπος να προσεγγίσουμε τα αρχετυπικά μοτίβα ατόμων, ομάδων, οργανισμών ή ακόμα και εθνών. Η γλώσσα τους δεν απαντά σε ερωτήσεις, αλλά κάνει συνδέσεις και αποκαλύπτει τη δυνατότητα μέσα από την εμπειρία. Οι ιστορίες παρουσιάζουν πολύπλοκες καταστάσεις με ένα τρόπο απλό, σαφή και ευκολοληπτό. Εφόσον προκύπτουν φυσικά, αποτυπώνουν τις αξίες, οργανωτικές αρχές, πεποιθήσεις και πρακτικές του οργανισμού, δηλαδή τη κουλτούρα του. Για τη συλλογή τέτοιων ιστοριών χρησιμοποιούνται κυρίως οι Κύκλοι Αφηγήσεων

(ζωντανοί ή εικονικοί) που γίνονται πάνω σε ή γύρω από ένα κεντρικό ζήτημα. Από το υλικό που προκύπτει μπορούν να εντοπισθούν: τα κυρίαρχα μοτίβα μιας ομάδας που αντιστοιχούν στα βαθύτερα χαρακτηριστικά της, κρίσιμες πτυχές προβλημάτων που συνήθως αποσιωπούνται, λέξεις και φράσεις με νόημα που μπορούν να λειτουργήσουν σαν κλειδιά για ερευνητικά εργαλεία κλπ. (Περισσότερα: <http://www.anecdote.com/> και <https://cognitive-edge.com/methods>)

2) *World Café*

Είναι μια απλή μέθοδος - διαδικασία συζήτησης κάποιων ερωτημάτων με νόημα μέσα σε μια κοινότητα, που πρώτη εισήγαγε η Juanita Brown (2001), που στηρίζεται σε δυο παραδοχές: α) οι άνθρωποι έχουν τη σοφία και τη δημιουργικότητα να αντιμετωπίζουν τα προκλήσεις που αντιμετωπίζουν και β) εάν μπορούν να παρέμβουν στη συζήτηση, αλλάζοντάς την, μπορούν να αλλάξουν και το μέλλον. Οι συμμετέχοντες χωρίζονται σε ομάδες, οι οποίες ανανεώνουν κατά τακτά διαστήματα τη σύνθεσή τους, με αποτέλεσμα αφενός να προστίθενται νέες απόψεις σε κάθε 'τραπέζι' και αφετέρου να βαθαινει η διερεύνηση των θεμάτων. (Περισσότερα: <http://www.theworldcafe.com/>)

3) *Art of Hosting (Τέχνη της Φιλοξενίας / Συμμετοχικής Ηγεσίας)*

Η Τέχνη της Φιλοξενίας (ή Συζητήσεων με Νόημα) είναι μια προσέγγιση στην ηγεσία που χτίζει από το προσωπικό επίπεδο στο συστημικό, αξιοποιώντας τις προσωπικές εμπειρίες, το διάλογο και τη δημιουργία χώρου για καινοτομία για την αντιμετώπιση πολύπλοκων προβλημάτων. Οι βασικές παραδοχές της είναι: α) Οι λύσεις υπάρχουν στο εσωτερικό της ομάδας, του οργανισμού ή της κοινότητας που αντιμετωπίζει μια πρόκληση, β) Ο τρόπος που μπορούμε να συλλέξουμε τις προϋπάρχουσες γνώσεις, να χτίσουμε συλλογική νοημοσύνη και συναντίληψη είναι η συζήτηση και γ) Η ικανότητα για συζήτηση είναι εγγενής. (Περισσότερα: <http://www.artofhosting.org>)

4) *Open Space Technology*

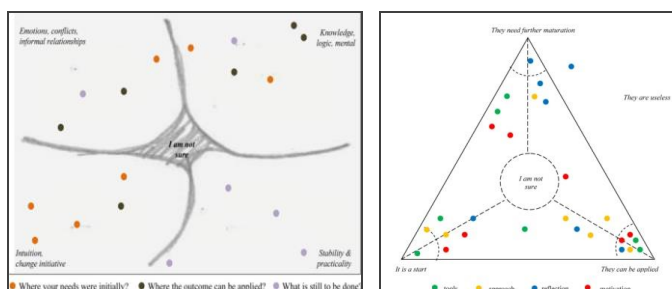
Είναι μια μέθοδος (Harrison, 1997) που διευκολύνει όλους τους ανθρώπους σε κάθε οργανισμό να οργανώνουν συναντήσεις γύρω από θέματα που τους απασχολούν και να συζητούν για αυτά χωρίς συγκεκριμένα ατζέντα, ανάλογα με το ενδιαφέρον τους. Τα ζητήματα επιλέγονται από τους/τις ίδιους/ες τους/τις συμμετέχοντες/χουσες, στη βάση της αυτό-οργάνωσης, και κουβεντιάζονται σε μικρά γκρουπ και κατόπιν στην ολομέλεια. (Περισσότερα: <http://www.openspaceworld.org>)

Υπάρχουν επίσης και άλλες σχετικές και δοκιμασμένες μέθοδοι, όπως το *Appreciative Inquiry* (Cooperrider & Whitney, 2005), ο *Dialogos* (Isaacs, 1991) και το *Process*

Enneagram (Dalmau & Tideman, 2011), που όμως χρειάζονται ειδική εκπαίδευση για την εκτέλεσή τους.

ii) Γεωμετρική νοηματοδότηση αναδυόμενων μοτίβων

Και εδώ οι τεχνικές και τα εργαλεία αποσκοπούν στη χαρτογράφηση των διαφορετικών πλευρών ενός ζητήματος ή συστήματος, την ανταλλαγή νοήματος και τη διευκόλυνση λήψης αποφάσεων σε σύνθετα προβλήματα. Στις περισσότερες περιπτώσεις χρησιμοποιούνται τεχνικές νοηματοδότησης στηριγμένες στη γεωμετρική μεταφορά (Young, 1976; Keidel, 1994; Kurtz & Snowden, 2002; Judge, 2009), με τη βοήθεια απλών γεωμετρικών σχημάτων, πάνω στα οποία αποτυπώνονται αναδυόμενα μοτίβα. Αρχικά, σύνθετα σκεπτικά (concepts) αναλύονται σε επιμέρους συστατικά, τα οποία αναπαρίστανται στις κορυφές, πλευρές, έδρες των γεωμετρικών σχημάτων / σωμάτων, προκειμένου να εξεταστούν σχέσεις και συνδυασμοί τους. Για παράδειγμα, ένα τρίπτυχο (εναλλακτικών ή συμπληρωματικών) τρόπων, επιλογών κλπ μπορεί να αναπαρασταθεί με τις κορυφές ενός τριγώνου και ένα τετράπτυχο με τις κορυφές ενός τετραγώνου ή τις 4 περιοχές που ορίζονται από τις διαγώνιές του. Έτσι λοιπόν, η θέση κάθε σημείου ως προς τις 3 (ή 4) ορίζουσες αποκτά νόημα και οι ερωτώμενοι τοποθετούν την απάντησή τους με ένα σημάδι πάνω στο τριγωνικό ή τετραγωνικό / τετραδικό template.



Εικόνα 13: Γεωμετρικά εργαλεία νοηματοδότησης

1) *Cynefin*

Το *Cynefin* (Kurtz & Snowden, 2003) είναι ένα μοντέλο κατανόησης της πραγματικότητας, δημιουργίας συναντίληψης και λήψης αποφάσεων. Βοηθά να συνειδητοποιήσουμε «πού βρισκόμαστε και τι αντιμετωπίζουμε» και μάλιστα όχι μόνο από τη δική μας οπτική, αλλά και από αυτές των άλλων εμπλεκόμενων. Με τον τρόπο αυτό συν-δημιουργούμε νόημα και επιλέγουμε τη κατάλληλη μέθοδο δράσης. Είναι δομημένο σε τετραδική βάση και περιλαμβάνει 4 τεταρτημόρια και 1 κεντρική ζώνη. Τα τέσσερα τεταρτημόρια αντιστοιχούν σε διαφορετικές καταστάσεις, που χαρακτηρίζουν τη λειτουργία οργανισμών και τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Αν και ανάμεσά τους δεν υπάρχουν στεγανά, η κλασική σημασία τους φαίνεται στο παρακάτω σχήμα και είναι (αρχίζοντας από κάτω δεξιά) η εξής:

ζητήματα. Αθροιζόμενες οι προσωπικές 'τοποθετήσεις' - επιλογές, σχηματίζουν μοτίβα, που αποτυπώνουν τις συλλογικές λύσεις / στάσεις για κάθε ομάδα ή περιοχή.

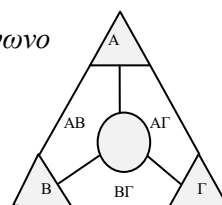
Ανάλογα λοιπόν με τη κατάσταση, το άτομο που αντιμετωπίζουμε ή το πλαίσιο που υπάρχει, αποφασίζουμε «σε ποια περιοχή είμαστε», δηλαδή ποια γλώσσα θα μιλήσουμε και ποιο δρόμο θα ακολουθήσουμε:

- I. θα κατηγοριοποιήσουμε και θα δράσουμε σύμφωνα με τα προβλεπόμενα
- II. θα αναλύσουμε τη κατάσταση, θα εισηγηθούμε λύση και θα περιμένουμε αντίδραση
- III. θα αναστείλουμε τις προσωπικές μας αντιλήψεις, προκειμένου να «αφουγκρασθούμε» τη κατάσταση και κατόπιν θα δράσουμε και θα αναμείνουμε ή
- IV. θα δράσουμε ευθύς εξ αρχής και κατόπιν θα νοιώσουμε την αντίδραση.

2) Τριγωνικό εργαλείο

Κατά τρόπο αντίστοιχο με το Cynefin, χρησιμοποιείται και το Τριγωνικό εργαλείο αποτύπωσης μοτίβων. Σε κάθε ερώτηση υπάρχουν τρεις απαντήσεις, οι οποίες αντιστοιχούν στις τρεις κορυφές του τριγώνου. Ο ερωτώμενος επιλέγει την θέση που θα βάλει το σημάδι, η οποία αντιστοιχεί στο ακριβές 'μίγμα' μεταξύ των εναλλακτικών απαντήσεων. Η περιοχή του κέντρου βάρους του τριγώνου αντιστοιχεί στην αναποφασιστικότητα ή παράλυση. Υπάρχει έτσι η δυνατότητα το τρίγωνο να χωριστεί σε 8 περιοχές, που κατάλληλα νοηματοδοτούμενες, μπορούν να χρησιμοποιηθούν αντί των κλασικών πολλαπλών επιλογών. Σε κάθε από τα ερωτήματα που ακολουθούν, δίνονται τρεις εναλλακτικές απαντήσεις και ο ερωτώμενος,

- αν συμφωνεί με 1 απ' αυτές, μαρκάρει (με χ) μέσα στο αντίστοιχο μικρό τρίγωνο
- αν αμφιταλαντεύεται σε 2 επιλογές, μαρκάρει τον αντίστοιχο λευκό χώρο
- αν δεν μπορεί να διαλέξει ανάμεσά τους, μαρκάρει τον κύκλο στο κέντρο
- αν δεν συμφωνεί με καμία επιλογή, μαρκάρει έξω από το τρίγωνο.



Έτσι, κι αυτή η μέθοδος συλλογής απαντήσεων πάνω σε ένα template υπερτερεί ως προς την επακριβή και ανερμήνευτη απεικόνιση των απαντήσεων, ενώ επίσης επιτρέπει τον σχηματισμό του συλλογικού μοτίβου.

iii) Διαγνωστικά εργαλεία με βάση τα Αρχέτυπα

1) Archetypal Indicator OTCI

Το Organizational Team Culture Indicator στηρίζεται σε ένα μοντέλο 12 αρχετυπικών φιγούρων, που δημιουργήθηκε από την C. Pearson (2003) και έχει εφαρμογή τόσο σε προσωπικό, όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο. Αν και οι φιγούρες αυτές δεν υπάρχουν σε αμιγή ('ακραία') μορφή στην πραγματική ζωή, αντιπροσωπεύουν θεμελιώδεις αρχές, που συνδυασμένες καλύπτουν όλο το εύρος των ανθρώπινων χαρακτηριστικών και τάσεων και συνθέτουν τις επιμέρους επιρροές και ταυτότητες. Κάθε φιγούρα διαθέτει φωτεινή & σκοτεινή πλευρά, επίπεδα πραγμάτωσης (ωρίμανσης), lessons to be learned και παγίδες που πρέπει να αποφευχθούν. Το μοντέλο στηρίζεται σε **4 αρχετυπικές ανάγκες** [α) Σταθερότητα, δομή & έλεγχο, β) Ένταξη & ευχαρίστηση, γ) Δεξιότητες, ρίσκο, αποτέλεσμα και δ) Μάθηση, ανεξαρτησία, αυτοπραγμάτωση] **και 3 φάσεις εξέλιξης** [α) Κοινωνικοποίηση & καλλιέργεια ικανοτήτων, β) Μετασχηματισμός του κρυμμένου εγγενούς δυναμικού και γ) Επιστροφή & ανάληψη ευθύνης για επιλογές]. Το OTCI λειτουργεί με έναν συνδυασμό ερωτηματολογίου και βιοματικών ασκήσεων.

2) Prognostis

Ο 'Προγνώστης' είναι ένα διαγνωστικό (sensemaking) εργαλείο, που επιτρέπει την αποτύπωση & αξιολόγηση α) του βαθμού σύγκλισης μεταξύ εταιρικού οράματος και οργανωσιακών αξιών /πρακτικών των στελεχών, β) των κοινών σημείων & διαφορών σε επίπεδο αντιλήψεων και προσδοκιών μεταξύ ηγετικής ομάδας, ομάδων στελεχών, συνεργατών & stakeholders και γ) της συλλογικής ικανότητας & ετοιμότητας του οργανισμού να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις ενός Επιχειρησιακού της Σχεδίου.

Για τον σκοπό αυτό, αναζητά και αποτυπώνει αξίες, ποιότητες, ικανότητες, τάσεις, επιθυμίες, φόβους κλπ που ενεργοποιούνται, σαν εφόδια ή εμπόδια, όταν το σύστημα αντιμετωπίζει προκλήσεις που το ωθούν να αλλάξει.

Στηρίζεται σε ένα 12δικό μοντέλο, που τα στοιχεία του μπορούν να αναπαραστήσουν: α) πτυχές της οργανωσιακής κουλτούρας, άυλα στοιχεία ή στόχους μιας επιχείρησης, δραστηριότητες ενός οργανισμού, ανάγκες πελατών κλπ, που υπάρχουν σε άγνωστο 'μίγμα' και β) συμπληρωματικά πεδία της ανθρώπινης ή οργανωσιακής εμπειρίας, όπως πχ καταστάσεις και προκλήσεις που εμφανίζονται κυκλικά στην διάρκεια της ζωής. Η αναπαράσταση αυτή γίνεται με τη συνεργασία στελεχών του οργανισμού αφού

προηγουμένως έχουν προσδιοριστεί οι στόχοι και το αντικείμενο της έρευνας από την διοίκηση (Michiotis, 2015).

Με βάση κάποια ερεθίσματα, οι συμμετέχοντες αποτυπώνουν τις αντιλήψεις που «κουβαλούν» στο χώρο που εργάζονται, τις συζητούν με άλλους, νοηματοδοτούν τα μοτίβα που προκύπτουν, συνδυάζουν από κοινού στόχους και δράσεις και ποιότητες και δημιουργούν αρχετυπικές φιγούρες του χώρου τους.

Η αξιολόγηση των δεδομένων γίνεται με βάση κριτήρια κοινής λογικής και απλούς κανόνες, δύσκολα αμφισβητήσιμους, που σε συνδυασμό με τη συμμετοχική διαδικασία, διευκολύνουν την αποδοχή της αλήθειας των αποτελεσμάτων. Η απεικόνιση των ευρημάτων γίνεται με απλά στατιστικά γραφήματα και πίνακες, γεωμετρικά σχήματα και γράφους δικτυακής ανάλυσης, που διευκολύνουν την κατανόηση των ευρημάτων (Michiotis, 2015).

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται χωρίς ερμηνεία σε workshops αξιολόγησης, όπου όσοι συμμετείχαν αρχικά στην έρευνα ερμηνεύουν τα ευρήματα που αφορούν: πλευρές της συλλογικής ‘προσωπικότητας’, εμπόδια, δύσκολα επιτεύξιμους στόχους, διαφορές ανάμεσα στο παρόν και ένα επιθυμητό μέλλον, δυνατά και αδύναμα σημεία, ‘τυφλά σημεία’ κλπ, συνθέτοντας έναν χάρτη εφοδίων & προκλήσεων και έναν ‘οδικό χάρτη’ για την εφαρμογή του Επιχειρησιακού Σχεδίου. (Περισσότερα: www.prognostis.gr)

Στην κατηγορία αυτή μπορεί επίσης να αναφέρει κανείς το αρχετυπικό μοντέλο του *Ηρωικού ταξιδιού / Hero's Journey* (Campbell, 1949) και τα διαγνωστικά εργαλεία *Dalmau –Neville Archetypology Indicator* (Neville & Dalmau, 2006) και *Developmental Action Inquiry* (Rooke & Torbert, 2005).

iv) Μοντέλα και τεχνικές για αυτογνωσία και βαθύτερη αλλαγή

1) Το Καζάνι της Αλλαγής & το Μαγικό Θέατρο

Ο Goldstein (1994) υποστηρίζει ότι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες να ξεκινήσει κανείς μια διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής είναι η *παραχώρηση ελεύθερου πεδίου* (χώρου) μέσα στο σύστημα. Οι διαχειριστές αλλαγής βοηθούν το σύστημα και τον εαυτό τους απλώς αποχωρώντας από το πεδίο που συντελείται η αλλαγή και παραχωρώντας τον κεντρικό ρόλο στα μέλη της ομάδας.

Προτείνει την επιδίωξη δημιουργίας *καταστάσεων μακράν της ισορροπίας (at the edge)*, οι οποίες διαχέουν και αυξάνουν τις *διαθέσιμες πληροφορίες* (που αφορούν την ίδια τη

λειτουργία του συστήματος) και αποτρέπουν την *αυτο-επαληθευόμενη προφητεία* (που κρατά το σύστημα στην αρχική του ισορροπία). Επηρεασμένος από το *I Ching* και τους αλχημικούς συμβολισμούς, προτείνει την ακόλουθη μεθοδολογία, που καταλήγει σ' αυτό που ονομάζει *Καζάνι της Αλλαγής* και *Μαγικό Θέατρο*:

- Εξέταση των διαφορών (*επισήμανση δυσκολιών και της επίδρασής τους, των αντιδράσεων σ' αυτές, τους λόγους άγχους και του τρόπου αντιμετώπισής του*)
- Εξέταση πολιτισμικών διαφορών (*εξακρίβωση πολιτισμικά ευαίσθητων σημείων, αναζήτηση προέλευσης και θεώρηση της αντιπαράθεσης ως πολιτισμικής διαφοράς*)
- Αντιπαράβολή του σκοπού (*εργασιακά καθήκοντα και σχέση με τους σκοπούς του οργανισμού, πεδία διοχέτευσης ενέργειας, αντίληψη περί πελατών, προσδοκίες από το εργασιακό περιβάλλον, τρόποι και κρίσιμοι παράγοντες επαγγελματικής επιβίωσης*)
- Δημιουργική πρόκληση υποθέσεων (*συζητήσεις και ασκήσεις πάνω σε απρόσμενες και διαφορούμενες ιδέες, αφορισμούς, παζλ κλπ*)
- Πειραματισμός με αποκλίσεις από την ισορροπία (*συμμετοχή σε workshops, όπου μέσα σε ασφαλές εκπαιδευτικό περιβάλλον, τα άτομα αντιμετωπίζουν καταστάσεις που δεν επιβεβαιώνουν τους συνηθισμένους ρόλους τους*)
- Μη λεκτική αναπαράσταση οργάνωσης (*μορφές τέχνης & δημιουργικής έκφρασης*)
- Αναγνώριση και ενίσχυση της ικανότητας για επωφελείς τυχαίες ανακαλύψεις (*εξέταση τρόπων αντιμετώπισης περιστασιακών προβλημάτων ή «μεταλλάξεων» λόγω ατυχημάτων*)
- Χρησιμοποίηση παραλόγου για εκμετάλλευση «οργανωσιακών παρασίτων» (*εξέταση ποικίλων τυχαίων ή μη γεγονότων, που κατά τη «κανονική» λειτουργία συνήθως παραβλέπονται*).

2) *ProcessWork / WorldWork*

Η μεθοδολογία αυτή του Mindell (2000) λαμβάνει υπόψη τόσο τα *μετρήσιμα* στοιχεία της οργανωσιακής πραγματικότητας (γένος, φυλή, ηλικία, τάξη, ιεραρχική δομή, στρατηγικούς στόχους κλπ), όσο και τα *μη-μετρήσιμα* (ελπίδες, όνειρα, ταλέντα, δημιουργικές εντάσεις, έλξεις και απωθήσεις, πάλη για εξουσία, ζήλια κλπ). Σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον η ισότιμη μεταχείρισή τους σημαίνει ότι αυτές οι πλευρές

μαζί μπορούν να ιδωθούν σαν μια αδιαίρετη ενότητα, που διευκολύνει μια πληρέστερη και με νόημα εικόνα (*ενημερότητα*) του οργανισμού, μιας ενότητας πέρα από τις αντιθέσεις. Στο ProcessWork χρησιμοποιείται η ιδέα του *ονειρέματος* (*dreaming*), μια διεργασία *δημιουργικής φαντασίας*, με ή χωρίς συνειδητή πρόθεση, που δεν εστιάζει στις *εισόδους* και *εξόδους* της ανθρώπινης συμπεριφοράς, αλλά στην ίδια τη διεργασία μεταβολής («ξετύλιγμα»), αναζητώντας «σινιάλα», εντοπίζοντας *περίεργες φιγούρες* και προσκαλώντας τους/τις συμμετέχοντες/χουσες – αφηγητές/τριες να τις συνδέσουν με προσωπικά και οργανωσιακά ζητήματα, που έτσι αναδύονται. Η διεργασία αυτή είναι εξαιρετικά έντονη και απόλυτα φυσική και βοηθά τους συμμετέχοντες να κάνουν μια σημαντική αλλαγή στην οπτική τους, αντιλαμβανόμενοι ότι είναι συνδημιουργοί σε αυτό που τους ενοχλεί και βιώνοντας μια αίσθηση ενότητας. (Περισσότερα: www.processwork.gr).

3) *Theory-U toolkit*

Η Theory-U (Scharmer, 2007) αναπτύχθηκε στα πλαίσια του MIT Presencing Institute και εκτός από θεωρία είναι και μεθοδολογία επηρεασμένη από τη συστημική, την κβαντική φυσική και την ανατολική σκέψη. Χαρακτηρίζεται από μια αρχετυπική πορεία *Καθόδου και Ανόδου*, όπου η κρισιμότερη διεργασία (αναγέννηση) ευρίσκεται στο βαθύτερο σημείο. Κινείται σε τέσσερα επίπεδα (αντίδραση – επανασχεδίαση – μεταστροφή – παρουσία), και περνώντας μέσα από 7 καταστάσεις – διεργασίες, ολοκληρώνεται σε τρεις επικαλυπτόμενες φάσεις (συν-αίσθηση, συν-παρουσία, συν-δημιουργία). Η όλη διαδικασία αποτιμά διαδοχικά το πόσο ανοικτά είναι το **μυαλό**, η **καρδιά** και η **θέληση**, προκειμένου να κατανοήσουμε τον (ανώτερο) Εαυτό μας και το Έργο μας. (Περισσότερα: <https://www.presencing.com/theoryu>).

4) *Alchemical transformation*

Τον περασμένο αιώνα ο C.G. Jung ανέδειξε μέσα από το έργο του τον ψυχολογικό συμβολισμό της Αλχημείας. Έκτοτε διερευνήθηκαν διαστάσεις και εφαρμογές της σε πεδία πέραν της ψυχανάλυσης και δημιουργήθηκαν διάφορα μεθοδολογικά εργαλεία. Τα περισσότερα χρησιμοποιούν τα 4 φυσικά στοιχεία (*γη – ύδωρ – αήρ – πυρ*) και τη διαδικασία μετατροπής του ενός στο άλλο (σύμφωνα με Εμπεδοκλή και Αριστοτέλη),

καθώς και τα βασικά αρχέτυπα του Jung (*Σκιά, Άνιμα - Άνιμους, Ταυτό*) και τη θεωρία της συγχρονικότητας. Η πιο διαδεδομένη μεθοδολογία είναι το μοντέλο του *Αλχημικού Μετασχηματισμού*, που έχει αρκετά κοινά σημεία με τα Χαστικά μοντέλα (Robertson, 2009) και πραγματοποιείται κατά μη-γραμμικό τρόπο σε στάδια. Τα *στάδια* και ο οργανωσιακός συμβολισμός τους είναι: α) η *μελάνωση* (nigredo), που συμβολίζει το κάψιμο του οργανισμού, τη βαθιά κρίση και την απώλεια του ήθους, β) η *λεύκανση* (albedo), που συμβολίζει την απογύμνωση μέχρι την ουσιαστική φύση του, που οδηγεί στην αναζήτηση της πραγματικής ψυχής του και γ) η *ερύθρωση* (rubedo), που συμβολίζει την επιστροφή του πάθους και του ενθουσιασμού, σηματοδοτώντας τη δέσμευση για δράση για μια νέα αρχή.

Η διεργασία ξεκινά από το πρώτο στάδιο, όπου βασιλεύει η *Σκιά*, που είναι η απώλεια του νοήματος, το σαμποτάζ, ο κυνισμός, οι αντιφάσεις μεταξύ λόγων και έργων κλπ. Αντιμετωπίζει την οργανωσιακή σκιά μέσα από 4 μη-γραμμικές (και πολύ έντονες) διεργασίες, που αντιστοιχούν στα 4 στοιχεία και είναι: α) Καύση των οργανωσιακών ψευδαισθήσεων (πυρ), β) Διάλυση των βαθύτερων ουσιών στα συναισθήματα (ύδωρ), γ) Διαχωρισμός των ουσιαστικών προτεραιοτήτων (αήρ) και δ) Ένωση των αντιθέτων σε μια νέα ενότητα και πράξη (γη).

Όπως και σε προηγούμενες μεθόδους, ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στις συνθήκες των *εργαστηριακών* αυτών διεργασιών και ιδιαίτερα στην ύπαρξη ασφαλούς περιβάλλοντος (*ερμητικά κλειστού δοχείου*) όπου επιτελείται ο ψυχολογικός μετασχηματισμός. Υπάρχει κι εδώ ένα κρίσιμο *κατώφλι* (γραμμικότητας), το πέρασμα του οποίου επιτρέπει τη δημιουργία στιγμών *συγχρονικότητας* (συμπτώσεις με νόημα, στιγμές χάρης), με αποτέλεσμα την ανάδυση μιας νέας τάξης. Τα 3 ορόσημα σε αυτή την πεορεία είναι: α) η δημιουργία κρίσιμων σχέσεων, β) η εμφάνιση καταλύτη στο κατώφλι της γραμμικής λογικής και γ) η αυτο-οργάνωση και ανάδυση της νέας τάξης (Lichtenstein, 1997).

Έτσι δίνεται η δυνατότητα για μια επαναπροσέγγιση της *ψυχής* του οργανισμού (δηλαδή του ιστού των σχέσεων, των δεξιοτήτων και των καθημερινών πρακτικών), που είναι μεν άφατη, αλλά γίνεται αντιληπτή από τον πλούτο της παρουσίας της ή το κενό της απουσίας της. Έτσι δημιουργείται (εκ νέου / το νέο) νόημα τόσο για τους ηγέτες του οργανισμού, όσο και για τα μέλη του.

4.7.3. Πλεονεκτήματα & αδυναμίες

Οι διάφορες σχολές της οργανωσιακής και κοινωνικής πολυπλοκότητας παρέχουν σήμερα χρήσιμες θεωρητικές γνώσεις και πρακτικά εφόδια στους οργανισμούς που ενδιαφέρονται να ανταποκριθούν στην επερχόμενη οικονομία / κοινωνία της γνώσης, που αποσκοπούν να προσαρμόσουν τη λειτουργία τους στις βαθύτερες ανάγκες των ωφελουμένων τους και που επιθυμούν την ουσιαστικοποίηση της συμμετοχής των μελών τους.

Εκτός από τα όσα εκτέθηκαν παραπάνω, το νέο Παράδειγμα χρησιμοποιεί και άλλες τεχνικές και εργαλεία, πιο παραδοσιακές, όπως παιχνίδια ρόλων, storytelling και ασκήσεις δημιουργικότητας και μη λεκτικής επικοινωνίας

Οι ανωτέρω μεθοδολογίες, αλλά και άλλες πολλές που καθημερινά αναδύονται μέσα από την εφαρμογή του νέου Παραδείγματος, έχουν κι αυτές **αδυναμίες**, που σχετίζονται κυρίως με το νεαρό της ηλικίας τους. Αφορούν δε:

- την δυσκολία αποδοχής τους από μεγάλο αριθμό managers, λόγω της ύπαρξης χάσματος μεταξύ των μη εξοικειωμένων στελεχών των οργανισμών, αλλά και της χρήσης μιας ιδιαίτερης ορολογίας από τους/τις practitioners και
- την ανάγκη για συγκεκριμενοποίηση των άυλων ευρημάτων τους σε απτά στοιχεία και συμπεράσματα, που θα μπορούν να μοιραστούν και με μη παρόντες/ούσες και να συγκριθούν με άλλα αποτελέσματα διαφορετικού χώρου και χρόνου.

Παρ' όλα αυτά, οι μεθοδολογίες αυτές διατηρούν σημαντικά **πλεονεκτήματα** σε σχέση με τα εργαλεία και την λογική της γραμμικής -= αναλυτικής προσέγγισης ως προς:

- την αποκάλυψη των βαθύτερων χαρακτηριστικών και κινήτρων των stakeholders, τα οποία τους επηρεάζουν στη κατανόηση και στη λήψη των αποφάσεων
- την διευκόλυνση της αυθόρμητης ανάδυσης των βαθύτερων αντιλήψεων των συμμετεχόντων,
- την εμπλοκή των συμμετεχόντων στον ζητούμενο στόχο μέσα από βιωματικά εργαστήρια και την διευκόλυνση της κατανόησης της συνολικής εικόνας
- την αντιμετώπιση του νοηματικού κινδύνου και του περιορισμού των συγκαταβατικών ή 'πολιτικά ορθών' απαντήσεων

- την έκφραση της δυναμικής των ομάδων, μέσω της αλληλεπίδρασης των συμμετεχόντων, αναπαριστώντας έτσι πιστότερα την καθημερινή τους πραγματικότητα και
- την δυνατότητα σύνθεσης διεθνών πρακτικών και τοπικών ιδιαιτεροτήτων.

Οι αναδυτικές μεθοδολογίες χρησιμοποιούνται σε περιπτώσεις αλλαγής μεγαλύτερης τάξης και ανάμεσα στους εν δυνάμει χρήστες/τριες τους είναι και:

- τα διάφορα θεσμικά κέντρα χάραξης πολιτικής
- οι δημόσιες, τοπικές και περιφερειακές αρχές και οι αναπτυξιακοί οργανισμοί
- οι μεγάλες εταιρείες, αλλά και οι ΜΜΕ που βρίσκονται σε σημείο μετάβασης
- τα συλλογικά όργανα των κοινωνικών εταίρων (επιμελητήρια, ινστιτούτα κλπ)
- οι επιχειρηματικοί και αναπτυξιακοί σύμβουλοι
- οι επενδυτικοί οργανισμοί (για εξαγορές και συγχωνεύσεις)
- οι δομές επαγγελματικής κατάρτισης και προώθησης της απασχόλησης και
- τα κέντρα συμβουλευτικής και υποστήριξης της επιχειρηματικότητας.

4.7. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

“Culture eats strategy for breakfast!”

Με αυτή τη διάσημη φράση του (που σε ελεύθερη μετάφραση σημαίνει: *η κουλτούρα καταπίνει την στρατηγική*), ο Peter Drucker υπενθυμίζει στους ηγέτες της αλλαγής την αφομοιωτική και συχνά διαβρωτική δύναμη της οργανωσιακής κουλτούρας απέναντι στις απερίσκεπτες διακηρύξεις αλλαγής που τελικά παραμένουν προθέσεις. Η εμπειρία επιβεβαιώνει ότι στις περιπτώσεις οργανωσιακών αλλαγών μεγάλης τάξης και μεταρρυθμίσεων, οι παραδοσιακές μέθοδοι δεν λειτουργούν. Και άρα η επιμονή σε αυτές θυμίζει την απόφαση του Ξέρξη να μαστιγώσει τα κύματα του Ελλήσποντου για να ηρεμήσουν. Οι ηγέτες της αλλαγής χρειάζεται να αναζητήσουν τη συνολική εικόνα και να επιδιώξουν να τη δουν υπό άλλη οπτική, που δεν θα περιορίζεται από εκείνη που οι ίδιοι έχουν. Εάν λοιπόν αποφασίσουν να κινηθούν ‘ανάποδα’ (ως προς την παραδοσιακή λογική), θα έχουν αρωγούς τις νέες μεθοδολογίες και τα καινοτομικά εργαλεία αποτύπωσης πολύπλοκων καταστάσεων, που έχουν αναπτυχτεί τα τελευταία χρόνια. Το μόνο που τους εμποδίζει είναι αυτά που μέχρι τώρα γνωρίζουν. Αλλά τα οποία έχουν αποδειχτεί αναποτελεσματικά για τέτοιες προκλήσεις.

Στέφανος Μιχιώτης, MSc, PhD

Ιούλιος 2017

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. Adams, J. D. (2003). Successful Change. *OD PRACTITIONER*, 35(4), 3.
2. Brown, J. (2010). *The World Cafe Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*. San Francisco, CA: Berrett Koehler Publishers.
3. Ashby, W. R. (1957). *An introduction to cybernetics*. London: Chapman & Hall Ltd.
4. Briggs, J., & Peat, D. (1999). *Seven lessons of chaos: timeless wisdom from the science of change*. New York: Harper Perennial.
5. Campbell, J. (1949). *The Hero with a Thousand Faces*. New York: Bollingen Foundation, Pantheon Books.
6. Chiles, T. H., Meyer, A. D., & Hench, T. J. (2004). Organizational emergence: The origin and transformation of Branson, Missouri's musical theaters. *Organization Science*, 15(5), 499-519.
7. Cooperrider, D., & Whitney, D. D. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
8. Dalmau, T., & Tideman, J. (2011). The middle ground: Embracing complexity in the real world. *Emergence: Complexity and Organization*, 13(1/2), 71-95.
9. Dalziel, M. M., & Schoonover, S. C. (1988). *Changing ways: A practical tool for implementing change within organizations*. New York, NY.: American Management Association.
10. Dimitrov, V. (2005). *A new kind of social science: study of self-organization of human dynamics*. Lulu.com.
11. Forrester, J. W. (1994). System dynamics, systems thinking, and soft OR. *System Dynamics Review*, 10(2- 3), 245-256.
12. Godin, S. (2011). *The pleasant reassurance of new words*. Retrieved from: http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2011/01/the-pleasant-reassurance-of-new-words.html.
13. Goldstein, J. (1994). *The unshackled organization: Facing the challenge of unpredictability through spontaneous reorganization*. New York: Productivity Press.

14. Harrison, O. (1997). *Open space technology: A user's guide*. San Francisco, CA: Berrett Koehler Publishers.
15. Hiatt, J. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government, and our community*. Loveland, CO: Prosci.
16. Holling, C. (1985). *Resilience of ecosystems: local surprise and global change*(No. 5, pp. 228-269). Cambridge University Press.
17. Isaacs, W. (1999). *Dialogue: The art of thinking together*. New York: Doubleday.
18. Jaworski, J. (1996). *Synchronicity, the inner path of leadership*. San Francisco, CA: Berrett Koehler Publishers.
19. Judge, A. (2009). *Geometry, topology and dynamics of identity*. Retrieved from: <https://www.laetusinpraesens.org/musings/idengeox.php>.
20. Kahane, A. (2004). *Solving tough problems: An open way of talking, listening, and creating new realities*. San Francisco, CA: Berrett Koehler Publishers.
21. Kahane, A. (2010). *Power and love: A theory and practice of social change*. San Francisco, CA: Berrett Koehler Publishers.
22. Keidel, R. W., Bell, S. M., & Lewis, K. J. (1994). Rethinking organizational design [and executive commentary]. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 12-30.
23. Klein, G. (1999). *Sources of power: How people make decisions*. Cambridge, MA: MIT press.
24. Kuhn, T. S. (1970). *The structure of scientific revolutions, 2nd enl. ed.* University of Chicago Press.
25. Kurtz, C. F., & Snowden, D. J. (2003). The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. *IBM systems journal*, 42(3), 462-483.
26. Lane, D. C. (1998). Can we have confidence in generic structures? *Journal of the Operational Research Society*, 49(9), 936-947.
27. Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. New York: Harper and Row.

28. Lichtenstein, B. B. (1997). Grace, magic and miracles: A “chaotic logic” of organizational transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 10(5), 393-411.
29. Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1987). *The tree of knowledge: The biological roots of human understanding*. Boston, MA: New Science Library / Shambhala Publications.
30. Michiotis, S. (2010). Public dialogue and strategic planning using methods based on complexity and archetypes. *International Journal of Decision Sciences, Risk and Management*, 2(1-2), 129-145.
31. Michiotis, S. (2015). *Revealing intangible assets and archetypes for organisational change* (Doctoral thesis, University of Greenwich, UK).
32. Michiotis, S., & Christodoulou, I. (2008). Complexity, knowledge, and change in the 21st century: seeking for the archetypes of organizational culture. *Order and Chaos*, 10, 207-213.
33. Michiotis, S., Cronin, B., & Devletoglou, H. (2010). Revealing hidden issues and assessing intangible assets in organisations and communities. *International Journal of Decision Sciences, Risk and Management*, 2(3-4), 308-326.
34. Michiotis, S., & Cronin, B. (2011). Challenging the mainstream practice of planned change in cases of higher-order transformation. *International Journal of Decision Sciences, Risk and Management*, 3(1-2), 179-202.
35. Michiotis, S., & Cronin, B. (2011). Assessing capacity and maturity for change in organizations: A patterns-based tool derived from complexity and archetypes. *Emergence: Complexity and Organization*, 13(1/2), 115-132.
36. Mindell, A. (2000). *The leader as martial artist: Techniques and strategies for resolving conflict and creating community*. San Francisco, CA: HarperSanFrancisco.
37. Neville, B., & Dalmau, T. (2005). Managing the polytheistic organization. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 5(8), 45-59.
38. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.

39. Mindell, A. (2000). *The leader as martial artist: Techniques and strategies for resolving conflict and creating community*. San Francisco, CA: HarperSanFrancisco.
40. Neville, B., & Dalmau, T. (2005). Managing the polytheistic organization. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 5(8), 45-59.
41. Pearson, C. (2003). *Understanding archetypes in your organization: An introduction to the OTCI basic report*. Gainesville, FL: Center for Applications of Psychological Type.
42. Prochaska, J. O., DiClemente, C. C., & Norcross, J. C. (1992). In search of how people change: Applications to addictive behaviors. *American psychologist*, 47(9), 1102.
43. Robertson, R. (2009). *Indra's net: Alchemy and chaos theory as models for transformation*. Wheaton, IL: Quest Books.
44. Rooke, D., & Torbert, W. R. (2005). Seven transformations of leadership. *Harvard Business Review*, 83(4), 66-76.
45. Schein, E. H. (2003). Coming to a New Awareness of Organizational Culture , *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
46. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
47. Senge, P. M., Scharmer, C. O., Jaworski, J., & Flowers, B. S. (2005). *Presence: An exploration of profound change in people, organizations, and society*. London: Nickolas Brealey.
48. Snowden, D. (2002). Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness. *Journal of knowledge management*, 6(2), 100-111.
49. Stacey, R. D. (1995). The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes. *Strategic management journal*, 16(6), 477-495.
50. Stacey, R. D. (2001). *Complex responsive processes in organizations: Learning and knowledge creation*. Hove, UK: Psychology Press.
51. Sveiby, K. E. (2000). *Measuring intangibles and intellectual capital* (pp. 337-354). Cambridge, MA: The MIT Press.

52. Tsoukas, H. (2005). The reformation as psychotherapy. In Pelagidis, T. (Ed), *The tangle of reformations in Greece*. Athens, Greece: Papazissis editions.
53. Tsoukas, H., & Papoulias, D. B. (2005). Managing third-order change: The case of the public power corporation in Greece. *LongRangePlanning*, 38(1), 79-95.
54. Van Eenwyk, J. R. (1997). *Archetypes & strange attractors: The chaotic world of symbols*. Toronto: University of Toronto Press Inc.
55. Varela, F., & Shear, J. (1999). The view from within. *Journal of Consciousness Studies*, 6, 2-3.
56. Watzlawick, P., Weakland, J. H., & Fisch, R. (1974). *Change: Principles of problem formation and problem resolution*. WW Norton & Company.
57. Wheatley, M. (1992). *Leadership and the new science*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler..
58. Young, A. (1976). *Geometry of meaning*. San Francisco, CA: Robert Briggs Associates.

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ (στα Ελληνικά)

1. Briggs J. & Peat D., “Μια αιρετική άποψη για το Χάος στη καθημερινή μας ζωή”, Εκδόσεις Τραυλός, 2001 (ISBN 960-7990-34-X, ISBN-13 978-960-7990-34-1)
2. Goldstein, J., “Η επιχείρηση χωρίς δεσμά”, Εκδόσεις Καστανιώτης, 2003 (ISBN 960-03-2795-5, ISBN-13 978-960-03-2795-3)
3. Wheatley, M., “Ηγεσία και Χάος”, Εκδόσεις Καστανιώτης, 2003 (ISBN 960-03-3387-4, ISBN-13 978-960-03-3387-9)
4. Watzlawick P., “Η γλώσσα της αλλαγής”, Εκδόσεις Κέδρος, 2008 (ISBN 978-960-04-0402-9)