



**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΚΑ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ

ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ:

Η ενσυναίσθηση ως εργαλείο αλλαγής της κουλτούρας στην ελληνική δημόσια διοίκηση κατά την περίοδο της κρίσης

ΤΜΗΜΑ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ: Γενικής Διοίκησης

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ:
Μάνος Παυλάκης**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ:
Γιώργος Παπακωνσταντίνου**

ΑΘΗΝΑ – 2017

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία κινείται σε τρεις άξονες: α) επιχειρεί να αποτυπώσει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας στην ελληνική δημόσια διοίκηση πριν και κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, β) επιδιώκει να αποτυπώσει μία περιεκτική βιβλιογραφική αναφορά των σύγχρονων επιστημονικών ερευνών πάνω στα πεδία της οργανωσιακής κουλτούρας, της διοίκησης των αλλαγών και της σημασίας της ενσυναίσθησης, ως βασικής συνιστώσας της συναισθηματικής νοημοσύνης, γ) αξιοποιώντας τα αποτελέσματα των ως άνω δύο αναλύσεων αφενός καταλήγει σε συμπεράσματα ως προς την ύπαρξη ενδείξεων που συνηγορούν στην ανάδειξη της σημασίας της ενσυναίσθησης του ανθρώπινου δυναμικού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης αφετέρου προτείνει δράσεις που θα μπορούσαν να συνδράμουν προς αυτή την κατεύθυνση.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της ενδυνάμωσης της ενσυναίσθησης του ανθρώπινου δυναμικού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, τόσο στο επίπεδο της πολιτικής ηγεσίας της όσο και στα χαμηλότερα ιεραρχικά της επίπεδα, απέναντι σε κοινωνικές ομάδες οι οποίες διεκδικούν την προστασία των ατομικών τους δικαιωμάτων, οι οποίες επλήγησαν από την οικονομική κρίση ή κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν εξαιρετικά αντίξοες συνθήκες για άλλους λόγους, όπως π.χ. οι πρόσφυγες. Παράλληλα, επιχειρείται να διερευνηθεί και να αξιολογηθεί κατά πόσον, στο πλαίσιο της μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης κατά την περίοδο της κρίσης, δόθηκε έμφαση στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη, προκαλώντας ορατή αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

Η επιδιωκόμενη επιστημονική και πρακτική συνεισφορά των αποτελεσμάτων της παρούσας εργασίας συνίσταται στην κατάρτιση ενός μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού, που θα έχει ως στόχο να επιφέρει ουσιαστική αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, αξιοποιώντας τα αποτελέσματα των ερευνητών στα πεδία της συναισθηματικής νοημοσύνης και ειδικότερα της ενσυναίσθησης, αλλά και των εν γένει ακολουθούμενων καλών πρακτικών.

ABSTRACT

The present work has three axes: a) attempts to capture the specific features of organizational culture and human resource management in the Greek civil service before and during the economic crisis, b) seeks to capture a comprehensive bibliography of the modern scientific research on the fields of organizational culture, the management of change and the importance of empathy as a basic component of emotional intelligence, c) let the results of these two analyzes, on the one hand draws conclusions as to the existence of indications that suggest empathy to strengthen the human resources of Greek public during the economic crisis, on the other proposes actions which could help in this direction.

The aim of this paper is to investigate the empowerment of the Greek public administration's human resources, both at the level of its political leadership and at its lower hierarchical levels, towards social groups claiming the protection of their individual rights, which have suffered from the economic crisis or were called upon to deal with exceptionally adverse conditions for other reasons, e.g. the refugees. At the same time, it is attempted to investigate and evaluate whether, as part of public administration reform during the crisis, emphasis was placed on developing the skills of civil servants related to emotional intelligence, causing a visible change in the organizational culture of the Greek public administration.

The pursued scientific and practical contribution of the results of the present work consists in the development of a long-term strategic planning aiming to bring about a fundamental change in the organizational culture of the Greek public administration, exploiting the results of the researchers in the fields of emotional intelligence and empathy, but also of the generally accepted good practices.

Λέξεις-φράσεις κλειδιά: ενσυναίσθηση, συναισθηματική νοημοσύνη, οργανωσιακή κουλτούρα, διοίκηση αλλαγών, ελληνική δημόσια διοίκηση, οικονομική κρίση στην Ελλάδα

Keywords: empathy, emotional intelligence, organizational culture, change management, Greek public administration, financial crisis in Greece

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	1
Abstract.....	2
Πίνακας συντμήσεων και συντομογραφιών.....	6
Εισαγωγή.....	7
1. Πρώτο Κεφάλαιο: Δυσλειτουργίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.....	10
1.1 Εισαγωγή.....	10
1.2 Επίβλεψη της κεντρικής διοίκησης έναντι των άλλων δημόσιων νομικών προσώπων.....	10
1.3 Συντονισμός εντός της δημόσιας διοίκησης.....	11
1.4 Διοικητική συνέχεια.....	12
1.5 Διάρθρωση των δομών.....	12
1.6 Νομικός φορμαλισμός.....	13
1.7 Παραγόμενα δεδομένα.....	14
1.8 Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.....	15
1.9 Ηλικία του ανθρώπινου δυναμικού.....	16
1.10 Εμπιστοσύνη.....	16
1.11 Κινητικότητα.....	17
1.12 Αξιολόγηση.....	18
1.13 Η ελληνική δημόσια διοίκηση κατά την περίοδο της κρίσης.....	19
2. Δεύτερο Κεφάλαιο: Οργανωσιακή κουλτούρα.....	22
2.1 Εισαγωγή.....	22
2.2 Η επίδραση των ατόμων, των ομάδων και της δομής στη συμπεριφορά σε έναν οργανισμό.....	22
2.3 Η οργανωσιακή δομή.....	23
2.4 Οργανωσιακά μοντέλα.....	24
2.5 Ορισμός και βασικά χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας.....	26
2.6 Κυρίαρχη κουλτούρα και υποκουλτούρες.....	27

2.7 Ισχυρή και ασθενής κουλτούρα.....	27
2.8 Λειτουργίες της κουλτούρας.....	28
2.9 Η κουλτούρα ως τροχοπέδη.....	28
2.10 Συντήρηση της κουλτούρας.....	30
2.11 Οργανωσιακό κλίμα.....	30
2.12 Δημιουργία μίας θετικής οργανωσιακής κουλτούρας.....	31
 Τρίτο Κεφάλαιο: Οργανωσιακή αλλαγή.....	 32
3.1 Εισαγωγή.....	32
3.2 Παράγοντες που προκαλούν την ανάγκη για αλλαγή.....	32
3.3 Αντίσταση στην αλλαγή.....	32
3.4 Λόγοι αντίστασης στην αλλαγή.....	33
3.5 Υπέρβαση της αντίστασης στην αλλαγή.....	34
3.6 Διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής.....	35
 Τέταρτο Κεφάλαιο: Η ενσυναίσθηση, μία βασική διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	 36
4.1 Εισαγωγή.....	36
4.2 Συναισθηματική νοημοσύνη.....	36
4.3 Αναπτύσσοντας τη συναισθηματική νοημοσύνη.....	38
4.4 Κατανόηση της έννοιας της ενσυναίσθησης.....	39
4.5 Η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης για τους μάνατζερ.....	40
4.6 Παραδείγματα ενσυναίσθησης στην ελληνική δημόσια διοίκηση.....	41
 Πέμπτο Κεφάλαιο: Συμπεράσματα και προτάσεις.....	 43
5.1 Εισαγωγή.....	43
5.2 Συμπεράσματα.....	43
5.3 Προτάσεις.....	45

Επίλογος.....	47
Βιβλιογραφία.....	48
Διαδικτυακές Πηγές.....	52

ΕΣΔΔΑ, Γιώργος Παπακωνσταντίνου, Copyright©2017, με την επιφύλαξη παντός νομίμου δικαιώματος.

Δήλωση

Δηλώνω ρητά ότι, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας, δεν παραβιάζει καθ' οιονδήποτε τρόπο πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής.

Αθήνα, 29/10/2017

Υπογραφή

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

EQ	Emotional Quotient=Δείκτης Συναισθηματικότητας
IQ	Intelligence Quotient=Δείκτης Νοημοσύνης
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
ΔΝΤ	Διεθνές Νομισματικό Ταμείο
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΚΔΔΑ	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΙΝ.ΕΠ.	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
κ.α.	και άλλα
κτλ.	και τα λοιπά
ν.	νόμος
ΝΠΔΔ	Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου
ΝΠΙΔ	Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου
ΟΝΕ	Οικονομική και Νομισματική Ένωση
ΟΟΣΑ	Οικονομικός Οργανισμός Συνεργασίας&Ανάπτυξης
ΟΤΑ	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
π.χ.	παραδείγματος χάριν
ΣτΠ	Συνήγορος του Πολίτη

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ανάπτυξη των ατόμων, των ομάδων και της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού, έχει απασχολήσει θεωρητικά αλλά και εμπειρικά τους ερευνητές εδώ και δεκαετίες. Παρά το γεγονός ότι αποτελεί μία αμφιλεγόμενη έννοια, η οποία έχει δεχθεί έντονη κριτική από μερίδα της επιστημονικής κοινότητας, τόσο η επιστημονική της βάση όσο και η εφαρμογή των ερευνητικών της αποτελεσμάτων έχει αποδώσει καρπούς, με μετρήσιμα αποτελέσματα στην βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας των εργαζομένων και εν τέλει στη συνολική ευημερία των οργανισμών.

Η σύγχρονη διοικητική επιστήμη δίνει μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη δεξιοτήτων που βρίσκονται πέρα από την επιστημονική ή τεχνική γνώση του αντικειμένου ή τον βαθμό ευφυΐας. Οι δεξιότητες αυτές καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τη διάθεση, την συμπεριφορά, τη διαχείριση των συναισθημάτων, τη διαχείριση των συγκρούσεων, την επικοινωνία και είναι εκείνες οι οποίες κάνουν το άτομο να ξεχωρίσει και να αναλάβει ηγετικό ρόλο. Μία από τις δεξιότητες αυτές είναι η ενσυναίσθηση και στην παρούσα εργασία θα επιχειρηθεί η σύνδεσή της με τα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζει διαχρονικά η ελληνική δημόσια διοίκηση αλλά και με τις αλλαγές εκείνες οι οποίες θα μπορούσαν να καταστήσουν το ανθρώπινο δυναμικό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης καθοριστικό παράγοντα στην υπέρβαση του κοινωνικού και οικονομικού αδιεξόδου, στο οποίο έχει περιέλθει η χώρα τα τελευταία χρόνια.

Η ενσυναίσθηση είναι μία έννοια την οποία έχουν διερευνήσει οι εξελικτικοί και κοινωνικοί ψυχολόγοι, ενώ πρόσφατα άρχισε να μελετάται η σημασία της στο πλαίσιο της ψυχοθεραπείας, ωστόσο η έρευνα στο συγκεκριμένο πεδίο βρίσκεται ακόμη σε πρώιμο στάδιο (Σταλίκας, 2004). Από την άλλη πλευρά η επιστήμη της διοίκησης των επιχειρήσεων και των οργανισμών δανείζεται τον όρο «ενσυναίσθηση» από την επιστήμη της ψυχολογίας προκειμένου να διερευνήσει τα σημασία της στην αποτελεσματικότερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, στη ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, στη βελτίωση της συνεργασίας εντός των ομάδων και στην συμβολή στη διαμόρφωση μίας κουλτούρας που υπηρετεί τις αρχές, τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού.

Είτε με την προσέγγιση της ψυχολογίας είτε υπό το πρίσμα της διοικητικής επιστήμης και ανεξαρτήτως του πως οριοθετείται η έννοια της ενσυναίσθησης στα επιμέρους αυτά επιστημονικά αντικείμενα, πυρήνας της έννοιας είναι η ανοχή στη διαφορετικότητα και η ειλικρινής πρόθεση για την κατανόηση των προβλημάτων του άλλου. Στην παρούσα μελέτη επιχειρείται να δοθούν ευρύτερες προεκτάσεις στην έννοια της ενσυναίσθησης έχοντας κατά νου ότι ο τρόπος λειτουργίας και δράσης της δημόσιας διοίκησης, ως φορέα άσκησης της βούλησης του κράτους, αλληλεπιδρά με την κοινωνία σε μία ροή αμφίδρομη. Κατά συνέπεια, η ανάλυση δεν περιορίζεται στην καθαυτήν εσωτερική λειτουργία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης κατά την περίοδο της κρίσης αλλά επιχειρεί να αναδείξει και τη διάσταση της ενσυναίσθησης ως συνιστώσας της κρατικής πολιτικής σε κοινωνικά ζητήματα που έχουν αναδειχθεί κατά την περίοδο της κρίσης, όπως για παράδειγμα το προσφυγικό ζήτημα ή η αναγνώριση του δικαιώματος του ατόμου να αυτοπροσδιορίζεται με διαφορετική ταυτότητα φύλου από το φύλο που του αποδόθηκε κατά τη γέννησή του.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια: στο πρώτο κεφάλαιο καταγράφονται και αναλύονται οι διαχρονικές δυσλειτουργίες και αδυναμίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στη διασύνδεση των προβλημάτων αυτών με την έλλειψη μίας οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία καλλιεργεί τις συναισθηματικές δεξιότητες των δημοσίων υπαλλήλων. Στο δεύτερο κεφάλαιο προσεγγίζεται η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, με έμφαση στα στοιχεία που συντελούν στη διαμόρφωσή της αλλά και στους παράγοντες εκείνους οι οποίοι μπορούν να συμβάλουν στην αλλαγή της. Στο τρίτο κεφάλαιο διερευνάται η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, με την ανάλυση των παραγόντων οι οποίοι προκαλούν την ανάγκη για αλλαγή, τις πιθανές αντιστάσεις στην επιχειρούμενη αλλαγή και στη συνολική διαχείρισή της. Στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζεται η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και ειδικότερα της ενσυναίσθησης, ως συστατικών στοιχείων της οργανωσιακής κουλτούρας των οργανισμών και ως μέσων βελτίωσης και αλλαγής τους και γίνεται αναφορά σε δημόσιες πολιτικές που προωθήθηκαν για τη μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα, με άμεση ή έμμεση συσχέτιση με τις έννοιες «συναισθηματική νοημοσύνη» και «ενσυναίσθηση». Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο γίνονται συγκεκριμένες προτάσεις δημοσίων πολιτικών, οι οποίες θέτουν την

ανάπτυξη της ενσυναίσθησης στο επίκεντρο της αλλαγής της κουλτούρας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, εντός της ευρύτερης μεταρρυθμιστικής διαδικασίας.

Αξίζει τέλος να σημειωθεί ότι βασική δυσκολία αλλά ταυτοχρόνως και πρόκληση για την έρευνα και τη συγγραφή της παρούσας εργασίας αποτέλεσε το γεγονός ότι δεν έχει διερευνηθεί ως τώρα από τη σχετική βιβλιογραφία η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης, πολλώ δε μάλλον της ενσυναίσθησης, ως παράγοντα αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας, στην μεταρρυθμιστική προσπάθεια που συντελείται εντός της ελληνικής δημόσιας διοίκησης μετά την ανάδυση της οικονομικής κρίσης.

ΠΡΩΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΔΥΣΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1.1 Εισαγωγή

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 2000 υπήρξε μία καταρχήν ομοφωνία ανάμεσα στα δύο βασικά κόμματα της χώρας σχετικά τις μεταρρυθμίσεις που έπρεπε να πραγματοποιηθούν. Ένας από τους βασικούς στόχους όλων των κυβερνήσεων υπήρξε η ανάπτυξη και εδραίωση ενός κοινωνικού κράτους (Featherstone & Papadimitriou, 2008).

Ήδη η είσοδος της χώρας στην ΟΝΕ από το 2001 της είχε δώσει τη δυνατότητα να δανείζεται με ιδιαίτερα ευνοϊκούς όρους από τις διεθνείς αγορές χρήματος. Ωστόσο στην πράξη οι ευνοϊκές οικονομικές συνθήκες, οι οποίες προέκυψαν από τη συμμετοχή της χώρας στην ΟΝΕ, έγιναν η αιτία για τη διεύρυνση των κρατικών αρμοδιοτήτων χωρίς οι κυβερνήσεις να επιδεικνύουν ενδιαφέρον για τις αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης. Παράλληλα, η αδυναμία διαδοχικών ελληνικών κυβερνήσεων να εφαρμόσουν μέτρα τα οποία οι ίδιες είχαν θεσπίσει μπορεί να αποδοθεί σε σημαντικές αδυναμίες που παρέμεναν όσον αφορά τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και οι οποίες ήταν ήδη διαπιστωμένες, πολύ πριν την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης, με σημαντικό κόστος για την ελληνική κοινωνία και οικονομία.

1.2 Επίβλεψη της κεντρικής διοίκησης έναντι των άλλων δημόσιων νομικών προσώπων

Ένα βασικό πρόβλημα που εντοπίζεται διαχρονικά στην ελληνική δημόσια διοίκηση αποτελεί το γεγονός ότι ενώ η κεντρική διοίκηση παίζει θεμελιώδη ρόλο στην επίβλεψη, καθοδήγηση και διοίκηση του δημόσιου τομέα συνολικά, σε πολλές περιπτώσεις οι αρμοδιότητες αυτές της κεντρικής κυβέρνησης έναντι των ΝΠΔΔ, ΝΠΙΔ, ΟΤΑ δεν ασκούνται αποτελεσματικά ενώ οι ελλείψεις και οι αδυναμίες στη λειτουργία της κεντρικής διοίκησης τείνουν να εξαπλώνονται στο σύνολο του δημόσιου τομέα (Μακρυδημήτρης, 2012). Πιο συγκεκριμένα, οι μηχανισμοί παρακολούθησης, συντονισμού και ανταλλαγής πληροφοριών είναι εξαιρετικά αδύναμοι σε όλο το εύρος

της κεντρικής διοίκησης, γεγονός που καθιστά εξαιρετικά δύσκολο για κάθε υπουργείο να επιβλέπει και να ελέγχει τα δημόσια νομικά πρόσωπα (ΝΠΔΔ, ΝΠΙΔ, ΟΤΑ) αποτελεσματικά. Η κεντρική διοίκηση χαρακτηρίζεται από έλλειμμα δομών διοίκησης, επίβλεψης και συντονισμού που να μπορούν να υποστηρίξουν την εφαρμογή των δομικών μεταρρυθμίσεων που θα οδηγήσουν σε μακροπρόθεσμη οικονομική ανάπτυξη κι αυτό αποτελεί ένα βασικό εμπόδιο στο οποίο πολλές μεταρρυθμιστικές προσπάθειες έχουν σκοντάψει (OECD, 2011a).

Ακόμη και μετά τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες η καθοδήγηση της κεντρικής κυβέρνησης παρέμεινε ανεπαρκώς προσδιορισμένη, περιορισμένη και αποσπασματική, γεγονός που αποτυπώνεται στην ελλειπή προώθηση και εφαρμογή στρατηγικών κατευθύνσεων πολιτικής στους υπόλοιπους φορείς του δημοσίου και στην αναποτελεσματική διοίκησή τους (Pelagidis & Mitsopoulos, 2011). Για παράδειγμα, η διερεύνηση υποθέσεων από τον Συνήγορο του Πολίτη με αντικείμενο τη μεταφορά αρμοδιοτήτων που πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος «Καλλικράτης» οδήγησε στη διαπίστωση ότι το πρόγραμμα δεν εμπεδώθηκε πλήρως, θεσμικά και λειτουργικά, από τις υπηρεσίες της τοπικής αυτοδιοίκησης (ΣτΠ, 2011).

1.3 Συντονισμός εντός της δημόσιας διοίκησης

Ένα άλλο διαχρονικό πρόβλημα που αντιμετωπίζει η κεντρική διοίκηση αποτελεί το γεγονός ότι η επικρατούσα κουλτούρα ενθαρρύνει τη συντήρηση ενός υπουργειοκεντρικού «σιλό» τρόπου διακυβέρνησης, το οποίο αφήνει λίγο χώρο για συνεργασία ανάμεσα στα υπουργεία ή ακόμη και εντός του κάθε υπουργείου. Το πρόβλημα αυτό επεκτείνεται βέβαια στο σύνολο των οργανισμών της δημόσιας διοίκησης, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι δυσλειτουργίες της κεντρικής διοίκησης τείνουν να εξαπλώνονται στο σύνολο του δημόσιου τομέα. Όπως χαρακτηριστικά διατυπώνεται στην έκθεση του ΟΟΣΑ για την ελληνική δημόσια διοίκηση το 2011: «Βασικά, δεν φαίνεται να υπάρχει εμφανής ανάληψη της ευθύνης (ownership ο αγγλικός όρος) για την εφαρμογή της μεταρρυθμιστικής ατζέντας, είτε από συγκεκριμένες ομάδες στον πυρήνα της κυβέρνησης είτε από τα υπόλοιπα δημόσια νομικά πρόσωπα. Η ικανότητα συντονισμού μεταξύ των πλέον σημαντικών υπουργείων είναι επίσης ισχνή. Προς το παρόν δεν είναι ορατό το πώς οι υπάρχουσες αλλά και οι νεοσυσταθείσες δομές της

κεντρικής κυβέρνησης θα εργαστούν από κοινού προκειμένου να διασφαλίσουν την απαραίτητη καθοδήγηση για μεταρρύθμιση, συμπεριλαμβανομένου του απαραίτητου στρατηγικού οράματος, της λογοδοσίας, του στρατηγικού σχεδιασμού, της συνοχής των ασκούμενων πολιτικών και της συλλογικής δέσμευσης και επικοινωνίας» (OECD, 2011b).

Παραδείγματα αδυναμιών στην εφαρμογή φιλόδοξων μεταρρυθμίσεων αφθονούν, ειδικά όταν προϋποθέτουν συντονισμό ανάμεσα σε διαφορετικά τμήματα της δημόσιας διοίκησης και δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι η κεντρική διοίκηση υλοποίησε τις μεταρρυθμίσεις μόνο στις περιπτώσεις εκείνες που κατάφερε να υπερβεί την υφιστάμενη κουλτούρα και τις υπάρχουσες δομές (Pelagidis & Mitsopoulos, 2011).

1.4 Διοικητική συνέχεια

Ένα ακόμη πρόβλημα που παρατηρείται διαχρονικά στην ελληνική δημόσια διοίκηση είναι αυτό της διοικητικής ασυνέχειας. Ένας σχετικά υψηλός ρυθμός αλλαγής των υπουργών (αλλά όχι ασυνήθιστος για πολλές χώρες-μέλη του ΟΟΣΑ), σε συνδυασμό με την απουσία μιας ισχυρής ανεξάρτητης ανώτερης διοικητικής ιεραρχίας, υπονομεύουν τη συνέχεια της εφαρμογής των πολιτικών και ενισχύουν ακόμη περισσότερο την πολιτική διάσταση του σχεδιασμού των προωθούμενων δημόσιων πολιτικών (OECD, 2011a).

1.5 Διάρθρωση των δομών

Άλλο σημαντικό πρόβλημα είναι το γεγονός ότι τα υπουργεία χαρακτηρίζονται από οργανωτική πολυδιάσπαση, με κάθε ένα από αυτά να έχει κατά μέσο όρο 439 επιμέρους εσωτερικές δομές ενώ ο αριθμός των διευθυντικών στελεχών είναι δυσανάλογα μεγάλος συγκριτικά με τον αριθμό των υπαλλήλων οι οποίοι εργάζονται υπό την καθοδήγησή τους και κατά συνέπεια τα τμήματα δεν έχουν το απαραίτητο προσωπικό για να αντεπεξέλθουν αποτελεσματικά. Με βάση τα στοιχεία που έδωσε το 2011 το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, για το σύνολο της κεντρικής κυβέρνησης, σχεδόν ένα στα πέντε τμήματα δεν έχει καθόλου υπαλλήλους ενώ λιγότερο από ένα στα δέκα τμήματα έχει τουλάχιστον είκοσι υπαλλήλους. Τα υπουργεία έχουν έναν διοικητικό φόρτο ο οποίος είναι διασπασμένος,

αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα συντονισμού των επιμέρους τμημάτων, ενώ όπου επιτυγχάνεται συντονισμός είναι *ad hoc*, στηρίζεται στις ατομικές πρωτοβουλίες και γνωριμίες και δεν υποστηρίζεται από τις υπάρχουσες δομές. Κατά συνέπεια δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι η εφαρμογή των πολιτικών και των μεταρρυθμίσεων είναι εξαιρετικά αδύναμη εξαιτίας της ανεπάρκειας των υπουργείων στην εκτέλεση των μεταρρυθμίσεων κατά το στάδιο της εφαρμογής (OECD, 2011a).

1.6 Νομικός φορμαλισμός

Ένα άλλο σοβαρό πρόβλημα το οποίο αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση αποτελεί το γεγονός ότι η διοικητική κουλτούρα είναι σε μεγάλο βαθμό προσανατολισμένη στην εκπλήρωση των τυπικών καθηκόντων των υπαλλήλων, όπως αυτά ορίζονται στη νομοθεσία, σε βάρος της ανάπτυξης πρωτοβουλιών και της επίτευξης στόχων.

Ο νομικός φορμαλισμός, ένα πρόβλημα με πολλές πτυχές και προεκτάσεις, λειτουργεί ως εμπόδιο στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησης, υπονομεύοντας την παραγωγικότητα της κεντρικής διοίκησης, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της κεντρικής κυβέρνησης προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις και αυξάνοντας τις δαπάνες της δημόσιας διοίκησης (Μανιτάκης, 2015).

Πιο συγκεκριμένα, ως νομικό φορμαλισμό εννοούμε την ύπαρξη μιας κουλτούρας που δεν παρέχει κίνητρα για πρωτοβουλίες από τους δημοσίους υπαλλήλους, δίνει προτεραιότητα στην διεκπεραίωση των διοικητικών διαδικασιών παρά στην ουσιαστική εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων, αποθαρρύνει τις δράσεις οι οποίες δεν υπαγορεύονται από κάποιο νομικό κείμενο και επιβραδύνει τη δουλειά της διοίκησης.

Ο νομικός φορμαλισμός αντανakλάται επίσης στην εκτεταμένη χρήση εσωτερικών διοικητικών διαδικασιών που θέτουν το πλαίσιο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, με τρόπο που δίνεται περισσότερη σημασία σ' αυτές τις διαδικασίες απ' ό,τι στην προτομασία της προωθούμενης πολιτικής. Με βάση τα στοιχεία του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης για το 2011, ένα εντυπωσιακά χαμηλό ποσοστό των εκροών των γενικών διευθύνσεων των υπουργείων με εκτελεστικές αρμοδιότητες περιλαμβάνει τον συντονισμό, την εφαρμογή και την

αξιολόγηση των πολιτικών, καθώς το συντριπτικά μεγαλύτερο ποσοστό των εκροών τους συνίσταται στην προετοιμασία και παραγωγή κανόνων δικαίου (OECD, 2011a).

Ο νομικός φορμαλισμός συσχετίζεται με το γενικό όραμα και τις προσδοκίες όσον αφορά τη λειτουργία της κυβέρνησης και του δημόσιου τομέα εν γένει, οι οποίες επικρατούν ανάμεσα στο πολιτικό και στο διοικητικό προσωπικό. Ειδικότερα, κάποιες από τις νομικές και διοικητικές προβλέψεις αρχικά εφαρμόστηκαν προκειμένου να προστατεύσουν τη Διοίκηση από πολιτικές παρεμβάσεις και προκειμένου να θωρακίσουν την ανεξαρτησία της (OECD, 2011b). Ωστόσο όπως προκύπτει από τις έρευνες για την ικανοποίηση των πολιτών από τις υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης, φαίνεται ξεκάθαρα ότι το όραμα αυτό δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και στις επιθυμίες της κοινωνίας (Eurobarometer, 2009).

1.7 Παραγόμενα δεδομένα

Μία ακόμη σοβαρή αδυναμία της δημόσιας διακυβέρνησης στην Ελλάδα αποτελεί το γεγονός ότι οι διαδικασίες που ακολουθούνται για τη συλλογή, τη σύγκριση και την ανάλυση των δεδομένων, βάσει των οποίων σχεδιάζονται οι δημόσιες πολιτικές αλλά και γίνεται η καθημερινή διοικητική διαχείριση, δεν θεωρούνται επαρκείς. Από τη χαρτογράφηση των τμημάτων και των διευθύνσεων των υπουργείων που έγινε από τον ΟΟΣΑ διαπιστώθηκε ότι οι προϊστάμενοι δυσκολεύονται να εξάγουν αξιόπιστες πληροφορίες βάσει των υπηρεσιακών δεδομένων τα οποία έχουν στη διάθεσή τους και συνήθως βασίζονται σε ad hoc μεθόδους και πηγές.

Η αδυναμία στο να γίνονται προτάσεις πολιτικής βασισμένες σε αξιόπιστα δεδομένα συναρτάται εκτός των άλλων και με το πρόβλημα του νομικού φορμαλισμού που αναπτύχθηκε προηγουμένως και το οποίο ευθύνεται σε μεγάλο βαθμό για την αποσύνδεση της δημόσιας διοίκησης από την οικονομία και την κοινωνία. Οι νομοθετικές προτάσεις, οι οποίες λαμβάνουν τη μορφή νομοσχεδίων και μετά την ψήφισή τους γίνονται νόμοι του κράτους, στηρίζονται κατά κύριο λόγο σε μία εσωτερική συζήτηση εντός της κυβέρνησης, χωρίς να υπάρχει μία ισχυρή αίσθηση των επιπτώσεών τους στον πραγματικό κόσμο και με ποιο τρόπο θα εφαρμοστούν στην πράξη. Οι ex ante μελέτες κανονιστικών επιπτώσεων, ενώ είναι καταρχήν υποχρεωτικό να συντάσσονται, είναι συνήθως πολύ χαμηλής ποιότητας ή δεν γίνονται καθόλου, ενώ οι ex post μελέτες κανονιστικών επιπτώσεων, οι οποίες θα μπορούσαν να παίξουν έναν

πολύ σημαντικό ρόλο στον έλεγχο και στην αξιολόγηση των νομοθετικών πρωτοβουλιών, στην πράξη δεν συντάσσονται (OECD, 2011a).

Οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες, κατά την περίοδο της κρίσης, για την εξαγωγή αξιόπιστων δεδομένων στους τομείς των δημοσίων εσόδων και δαπανών έφεραν σημαντικά αποτελέσματα και ενίσχυσαν την φερεγγυότητα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, όσον αφορά τη διαχείριση των δημοσίων οικονομικών. Ωστόσο είναι σημαντικό να προωθηθεί ένα βιώσιμο και μακροπρόθεσμο πρόγραμμα χρηματοδότησης και εκπαίδευσης σε όλα τα επίπεδα της Διοίκησης, με στόχο την εμπέδωση ενός ευρύτερου συστήματος παραγωγής αξιόπιστων στοιχείων και σε άλλα πεδία πέραν της οικονομικής διαχείρισης.

1.8 Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων

Μία διαχρονική δυσλειτουργία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης αποτελεί το γεγονός ότι παρατηρείται σχεδόν απουσία στρατηγικού οράματος για το σχεδιασμό της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της. Διαπιστώνεται η προώθηση βραχυπρόθεσμων και μεμονωμένων μεταρρυθμίσεων στον τομέα αυτό, μη διασυνδεδεμένων με μεταρρυθμίσεις σε άλλους τομείς της δημόσιας διοίκησης (Μακρυδημήτρης, 2012).

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της Διοίκησης χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτισμό και από εξαιρετικά μικρή δυνατότητα συμμετοχής των ανώτατων διοικητικών στελεχών στην κατάρτιση της στρατηγικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, με αποτέλεσμα τα υπουργεία και οι λοιποί δημόσιοι οργανισμοί να μην έχουν σημαντικά περιθώρια ή κίνητρα βελτίωσης της διοίκησης του προσωπικού τους ώστε να προωθήσουν την οργανωσιακή καινοτομία μέσω της αλλαγής του μείγματος ικατοτήτων του προσωπικού και της εισροής ανθρώπινων πόρων. Επιπλέον, δεν υπάρχει σχεδόν κανένα κίνητρο συνδεδεμένο με τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων, κυρίως όσον αφορά την αμοιβή, την καριέρα και την κινητικότητα του υπαλλήλου. Οι μισθοί των δημοσίων υπαλλήλων υποτίθεται ότι εξαρτώνται από την αξιολόγηση της απόδοσης του υπαλλήλου-σε συνδυασμό με την εκπαιδευτική κατηγορία και το χρόνο προϋπηρεσίας- ωστόσο δεν θεωρούνται ρεαλιστική αξιολόγηση της επίδοσης του

υπαλλήλου. Γενικά, τα επιδόματα θεωρούνται συμπλήρωμα του μισθού, που δίνεται σε όλο το προσωπικό και όχι ατομικά, με βάση την απόδοση. Επίσης, το σύστημα προαγωγών παραμένει για χρόνια αδιαφανές και εξακολουθεί να θεωρείται αποτέλεσμα πολιτικών επιλογών (OECD, 2011b).

1.9 Ηλικία του ανθρώπινου δυναμικού

Ένα από τα βασικά προβλήματα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης σήμερα είναι το γεγονός ότι διαθέτει ένα ηλικιωμένο και ταχέως γηράσκον εργατικό δυναμικό στην κεντρική κυβέρνηση συγκριτικά με τον μέσο όρο των χωρών του ΟΟΣΑ. Μετά την εφαρμογή των μέτρων για τον περιορισμό των προσλήψεων στη δημόσια διοίκηση έχει παρατηρηθεί μία σημαντική ηλικιακή μετατόπιση των δημοσίων υπαλλήλων, οι οποίοι εργάζονται στην κεντρική διοίκηση. Παράλληλα, το ανθρώπινο δυναμικό της κεντρικής κυβέρνησης προβλέπεται να μειωθεί σημαντικά τα επόμενα χρόνια λόγω του περιορισμού των προσλήψεων και η διαχείριση αυτής της μετάβασης έχει ήδη προκαλέσει και θα συνεχίσει να προκαλεί σημαντικές προκλήσεις σε αρκετά υπουργεία (OECD, 2011b). Σύμφωνα με τα στοιχεία του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης για το 2009, το ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων της κεντρικής διοίκησης από 50 ετών και άνω μετατοπίστηκε από το 23% το 2000 στο 38% το 2009, με ποσοστό άνω του 60% του συνολικού δυναμικού της κεντρικής κυβέρνησης να εργάζεται ήδη στο δημόσιο για περισσότερα από 20 χρόνια. (OECD, 2011a).

1.10 Εμπιστοσύνη

Ένα άλλο χαρακτηριστικό της ελληνικής διοικητικής πραγματικότητας είναι η ύπαρξη ενός νομοθετικού πλαισίου, το οποίο παρέχει ευρείες δυνατότητες για μια πληθώρα μετακλητών υπαλλήλων, με αποτέλεσμα την μη αξιοποίηση της προστιθέμενης αξίας του καταρτισμένου μόνιμου ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης. Παράλληλα, διαπιστώνεται η ύπαρξη ενός σύνθετου και αδιαφανούς πολιτικοδιοικητικού μηχανισμού, ο οποίος προσφέρει εύφορο έδαφος για την ανάπτυξη ατομικών συμπεριφορών που υπονομεύουν το δημόσιο συμφέρον. Ειδικότερα, η

ανάδυση των λεγόμενων μεμονομένων διοικητικών δομών γύρω από τους υπουργούς (π.χ. ειδικές γραμματείες) υπονομεύουν τον κεντρικό πολιτικό σχεδιασμό των υπουργείων και τη δουλειά των γενικών γραμματειών, οι οποίες αποτελούνται από διοικητικό προσωπικό, ενώ η θέσπιση προσωποπαγών θέσεων αμειβόμενων με ειδικά επιδόματα πυροδοτούν τη διαμάχη μεταξύ των υπαλλήλων (OECD, 2011a).

Εκτός αυτού ο κάθε υπουργός ενεργεί συχνά σαν ισόβιος, ιδιοκτήτης, φεουδάρχης του υπουργείου του. Ασκεί την εξουσία με τους έμπιστους συμβούλους του παραμερίζοντας πλήρως τη Διοίκηση, αδιαφορώντας ακόμη και για την τύχη των δικών του μέτρων όταν αποχωρήσει. Δεν ασχολείται ούτε με την εφαρμογή ούτε με την εφαρμοσιμότητα των νομοθετικών μέτρων που πήρε. Πιστεύει ότι η αποστολή του τελειώνει με την ψήφιση του νόμου. Θεωρεί το νόμο ως την πολιτική του δικαίωση. Το αποτέλεσμα είναι ότι η Διοίκηση ζει μονίμως σε καθεστώς νομοθετικής αβεβαιότητας και ρευστής νομοθετικής πραγματικότητας (Μανιτάκης, 2015).

Οι στοχευμένες ομαδικές συζητήσεις που διεξήχθησαν στο πλαίσιο της αξιολόγησης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης από τον ΟΟΣΑ το 2011, ανέδειξαν ένα διάχυτο έλλειμμα εμπιστοσύνης μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων και των πολιτικών τους προϊσταμένων. Παρά την πρόοδο που έχει επιτευχθεί όσον αφορά την διαφάνεια κατά την επιλογή των υποψηφίων σε υψηλές θέσεις με την εισαγωγή πιο αντικειμενικών κριτηρίων, εξακολουθούν να υπάρχουν καταγγελίες για πολιτικές παρεμβάσεις. Την άποψη αυτή άλλωστε φαίνεται πως συμμαρτίζεται και η κοινωνία, καθώς το 98% των ελλήνων πολιτών θεωρεί ότι η διαφθορά είναι ένα μείζον πρόβλημα (το μεγαλύτερο ποσοστό στην ΕΕ) ωστόσο εκτιμά ότι εντός της δημόσιας διοίκησης υπάρχουν ιδιαιτέρως ικανά άτομα που προωθούν με ζήλο τις βασικές μεταρρυθμίσεις, όμως οι προσπάθειές τους υπονομεύονται ή ακόμη ακυρώνονται από την συμπεριφορά και τις πράξεις άλλων, των οποίων οι αξίες και οι ικανότητες διαφέρουν (Eurobarometer, 2009).

1.11 Κινητικότητα και κενές οργανικές θέσεις

Ένα άλλο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι δημόσιοι υπάλληλοι στη σταδιοδρομία τους στη δημόσια διοίκηση είναι το γεγονός ότι υπάρχουν σημαντικά εμπόδια στην κινητικότητά τους. Στην πραγματικότητα, η κινητικότητα στο εσωτερικό του ελληνικού δημόσιου τομέα είναι πολύ περιορισμένη καθώς η μετακίνηση των υπαλλήλων

προϋποθέτει δυσκίνητες και σύνθετες διοικητικές διαδικασίες, ακόμη κι όταν αυτή λαμβάνει χώρα εντός της ίδιας γενικής διεύθυνσης (OECD, 2011b). Την ίδια στιγμή οργανικές θέσεις, οι οποίες προσδιορίζονται στο νομικό κείμενο που περιγράφει τις αρμοδιότητες του οργανισμού, παραμένουν κενές καθώς δεν ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες ή δεν προσαρμόζονται ούτως ώστε να ανταποκρίνονται στην εξέλιξη των πραγματικών αναγκών. Ο συνδυασμός αφενός των κενών οργανικών θέσεων αφετέρου της δυσκαμψίας στην κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων αποτελούν μία σαφή ένδειξη αναποτελεσματικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

1.12 Αξιολόγηση

Ένα ακόμη σοβαρό ζήτημα που απασχολεί ακόμη τη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα είναι η πλημμελής εφαρμογή της αξιολόγησης υπαλλήλων και δομών. Η ατομική αξιολόγηση απόδοσης και η αξιολόγηση που αφορά τις επιδόσεις των τμημάτων, των διευθύνσεων και των γενικών διευθύνσεων δεν φαίνεται να διαδραματίζουν κάποιο ρόλο στη συζήτηση για τους στόχους και τα αποτελέσματα μεταξύ των προϊσταμένων και των υπαλλήλων. Επιπλέον δεν φαίνεται να υπάρχει σύνδεση ανάμεσα στις προσπάθειες για εισαγωγή της διοίκησης μέσω απόδοσης και της μέτρησης της απόδοσης των υπαλλήλων σε επίπεδο δομών. Παράλληλα, λόγω της μη εφαρμογής της αξιολόγησης μέχρι σήμερα, περιορίζεται η παρακίνηση των υπαλλήλων μέσω της παροχής κινήτρων, τα οποία όμως προϋποθέτουν την αξιολόγηση.

Οι μηχανισμοί για την παροχή κινήτρων στην ατομική απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων είναι ανεπαρκείς ενώ μία εξαιρετικά λεπτομερής και άκαμπτη διαδικασία μισθοδοσίας αφήνει στο ανθρώπινο δυναμικό και στους προϊσταμένους πολύ μικρά περιθώρια ευελιξίας. Πιο συγκεκριμένα, τα κίνητρα των δημοσίων υπαλλήλων όσον αφορά την αμοιβή, την εξέλιξη και την κινητικότητα, είναι ελάχιστα συνδεδεμένα με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσής τους. Ο μισθός των δημοσίων υπαλλήλων υποτίθεται ότι εξαρτάται από το αποτέλεσμα της αξιολόγησης της απόδοσής τους- σε συνδυασμό με το μισθολογικό κλιμάκιο- ωστόσο δεν αποτελεί ρεαλιστική αποτύπωση της επίδοσης των υπαλλήλων. Γενικότερα, τα επιδόματα

θεωρούνται συμπλήρωμα του μισθού που δίνεται σε όλο το προσωπικό και όχι ατομικά, βάσει της απόδοσης (OECD, 2011a).

1.13 Η ελληνική δημόσια διοίκηση κατά την περίοδο της κρίσης

Συχνά γίνεται επίκληση της αδυναμίας εφαρμογής πιο ευέλικτων πολιτικών, στρατηγικών, μέτρων και αποφάσεων σε κανονιστικό επίπεδο, λόγω των αυστηρών στόχων και δεσμεύσεων στο πλαίσιο της δημοσιονομικής επιτήρησης, με συνέπεια την αδυναμία αποτελεσματικότερης διαχείρισης των αναγκών των πολιτών στο ατομικό επίπεδο, ιδιαίτερα των πλέον ευάλωτων ομάδων του πληθυσμού. Ωστόσο, οι εκθέσεις αξιολόγησης των ελεγκτικών σωμάτων της Διοίκησης, καταδεικνύουν ένα πλήθος περιπτώσεων κακοδιοίκησης, οι οποίες δεν οφείλονται στους περιορισμένους οικονομικούς πόρους. Σταχυολογώντας τα πορίσματα της Ετήσιας Έκθεσης του Συνηγόρου του Πολίτη για το 2016, προκύπτουν ορισμένα συμπεράσματα ως προς τις αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης ανά τομέα πολιτικής.

Στα θέματα κοινωνικής ασφάλισης, ο ΣτΠ προσέκρουσε σε διαχρονικά φαινόμενα αποσπασματικής νομοθέτησης και αυθαίρετης διοικητικής πρακτικής. Οι τομείς της υγείας και πρόνοιας έφεραν και κατά το 2016 τον ΣτΠ αντιμετώπιζε με καταστάσεις κρίσης. Οι υλικοτεχνικές και οικονομικές δυνατότητες της πολιτείας περιορίζουν μεν την πληρότητα του δικτύου των φορέων πρωτοβάθμιας, δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας περίθαλψης, δεν δικαιολογούν όμως την απουσία οργανωμένων μονάδων. Προβλήματα που έχουν τεθεί κατ' επανάληψη είναι η υποστελέχωση και η έλλειψη υποδομών, με ποικίλες συνέπειες στην υποβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας και σε παράβλεψη των ελάχιστων προδιαγραφών ασφαλούς περίθαλψης. Ακόμη λιγότερο δικαιολογημένη είναι η διαιώνιση προβλημάτων μη οφειλόμενων σε δημοσιονομική στενότητα, όπως η παραβίαση των δικαιωμάτων των ασθενών για πρόσβαση σε φακέλους τους ή για προσήκουσα διερεύνηση των καταγγελιών τους και η αδυναμία του συστήματος ψυχικής υγείας να διαφυλάξει τα δικαιώματα των ψυχικά ασθενών.

Στον τομέα της εργασίας, η χορήγηση παροχών ανεργίας υπόκειται σε συνεχώς αυστηρότερες προϋποθέσεις και σε πρακτικές συσταλτικής ερμηνείας των οικείων

διατάξεων. Οι πολιτικές απασχόλησης επικεντρώνονται μεν στην προσπάθεια ένταξης περισσότερων ομάδων του πληθυσμού στην αγορά εργασίας, ιδίως μέσω της οργάνωσης προγραμμάτων κοινωφελούς χαρακτήρα ή μέσω της επιχορήγησης επιχειρήσεων για την πρόσληψη ανέργων, ωστόσο, στις περιπτώσεις αυτές, δεν διασφαλίζονται πάντοτε τα θεμελιώδη εργασιακά και ασφαλιστικά δικαιώματα των απασχολούμενων. Παράβαση των αρχών της διαφάνειας και της χρηστής διοίκησης διαπιστώνεται κατά τη διερεύνηση διαδικασιών επιλογής προσωπικού στο Δημόσιο ή στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, ενώ και στις περιπτώσεις αναγνώρισης επαγγελματικών δικαιωμάτων η Διοίκηση αποδεικνύεται ανέτοιμη να ενσωματώσει τους ευρωπαϊκούς κανόνες.

Στον τομέα της φορολογίας, η μεγιστοποίηση και επιτάχυνση της είσπραξης δημόσιων εσόδων, παρότι θεμιτός καταρχήν στόχος του διοικητικού μηχανισμού, οδηγεί σε φαινόμενα κακοδιοίκησης όταν δεν συνδυάζεται με ταυτόχρονη προστασία του φορολογούμενου, ενώ οι φορολογικές αρχές κατά κανόνα αρνούνται να προβούν σε αποκαταστατικές ενέργειες.

Η ενασχόληση του ΣτΠ με τις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας όπως ιδίως η ηλεκτροδότηση, η ύδρευση, οι μεταφορές και η χρήση δημόσιων υποδομών, οδηγεί στη διαπίστωση της πολλαπλής υποβάθμισης σε σχέση με την ποιότητά τους, τον κοινωνικό τους χαρακτήρα και την προστασία του πολίτη ως συναλλασσομένου. Η ποιότητα ζωής υποβαθμίζεται ακόμη περισσότερο για τις ευάλωτες κοινωνικές ομάδες.

Στο πεδίο της εκπαίδευσης, διαπιστώνεται ότι η διοικητική λειτουργία δεν χαρακτηρίζεται από την απαιτούμενη ευελιξία και παρεμποδίζεται από γραφειοκρατικά κωλύματα, εμμονές και δυσλειτουργίες, με άμεσες επιπτώσεις στον παιδαγωγικό σκοπό. Στον ΣτΠ έφτασε μεγάλο πλήθος αναφορών που αφορούν την πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση, και ειδικότερα τη στελέχωση και την κτιριακή κατάσταση των σχολικών μονάδων, την εγγραφή, μετεγγραφή, φοίτηση και μεταφορά μαθητών, τη σχολική ζωή, την εκδήλωση και διαχείριση περιστατικών σχολικής βίας, τις συμπεριφορές εκπαιδευτικών, την ενημέρωση των γονέων, την υποστήριξη παιδιών με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες, την εγγραφή και φοίτηση παιδιών Ρομά, παιδιών προσφύγων και μεταναστών και ιδίως όσων παραμένουν αναγκαστικά στην Ελλάδα μέχρι την εξέταση των αιτημάτων διεθνούς προστασίας τους. Σημαντικός ήταν ο

αριθμός των υποθέσεων που σχετίζονταν με τη σχολική ζωή και τη διαχείριση περιστατικών σχολικής βίας από τις σχολικές μονάδες.

Η διοικητική δράση για ζητήματα προστασίας της προσωπικότητας, όπως η ιθαγένεια, η αστική και δημοτική κατάσταση, τα προσωπικά δεδομένα και η προστασία της οικογένειας και ανηλικότητας, συνοδεύεται από ιδιαίτερη ευαισθησία. Αποτελεί, ωστόσο, παθογένεια το γεγονός ότι η ευαισθησία αυτή αντί να παροτρύνει τη Διοίκηση σε ανάληψη ευθύνης και σε αποτελεσματικές λύσεις την ωθεί μάλλον σε φοβική και συντηρητική στάση.

Ο ΣτΠ αντιμετώπισε και αυτή τη χρονιά σοβαρές επιπλοκές στις πολιτογραφήσεις και στους καθορισμούς ιθαγένειας, με ιδιαίτερα αλγεινή τη διαπίστωση ότι έχει ουσιαστικά αποδυναμωθεί, πριν καν τύχει εφαρμογής, η νέα διαδικασία κτήσης ιθαγένειας λόγω γέννησης και φοίτησης στην Ελλάδα.

Όσον αφορά την καταπολέμηση των διακρίσεων (Ν. 4443/2016), επιβεβαιώνεται η διαχρονική διαπίστωση ότι το ζήτημα της πραγματικής ισότητας ξεπερνά τα χαρακτηριστικά της ατομικής αναφοράς και προσλαμβάνει συστημική διάσταση, καθώς κατάλοιπα καχυποψίας έναντι του διαφορετικού αποτυπώνονται όχι μόνο στη συμπεριφορά της Διοίκησης αλλά ακόμη και στη νομοθεσία.

Για την ισότητα φύλων στις εργασιακές σχέσεις (Ν. 3896/2010), ο ΣτΠ διαπιστώνει και πάλι ότι παρά το πλούσιο και δυναμικό νομοθετικό πλαίσιο, που οφείλεται σε ενσωμάτωση και εφαρμογή ήδη ισχυόντων ευρωπαϊκών κανονιστικών κειμένων, δεν έχει υπάρξει διάχυση και εμπέδωση της νομοθεσίας, της ευρωπαϊκής νομολογίας και των σχετικών πρακτικών εφαρμογής. Ως «Εθνικός Μηχανισμός» για την πρόληψη των βασανιστηρίων και της κακομεταχείρισης σε χώρους στέρησης της ελευθερίας (Ν. 4228/2014), ο ΣτΠ επισκέφθηκε καταστήματα κράτησης εστιάζοντας σε προβλήματα όπως η παλαιότητα και ακαταλληλότητα των κτιριακών εγκαταστάσεων, η απουσία προγραμμάτων δημιουργικής απασχόλησης και ψυχαγωγίας και οι ελλείψεις στην ιατροφαρμακευτική περίθαλψη (ΣτΠ, 2016).

ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

2.1 Εισαγωγή

Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1980 το πρόγραμμα σπουδών των πανεπιστημιακών τμημάτων διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών παγκοσμίως έριχνε το μεγαλύτερο βάρος στη διδασκαλία επιστημονικών πεδίων όπως τα οικονομικά, η λογιστική και τα χρηματοοικονομικά και έδινε πολύ μικρότερη σημασία στα επιστημονικά πεδία, τα οποία εξηγούν την ανθρώπινη συμπεριφορά και αναλύουν τους τρόπους αξιοποίησης και ανάπτυξης των ανθρώπινων δεξιοτήτων. Η τάση αυτή φαίνεται να έχει αντιστραφεί τις τελευταίες τρεις δεκαετίες καθώς επιστημονικά πεδία όπως η ψυχολογία, η κοινωνική ψυχολογία, η κοινωνιολογία και η ανθρωπολογία έχουν καταλάβει δεσπόζουσα θέση στα προγράμματα σπουδών των τμημάτων διοίκησης.

Η εξέλιξη αυτή μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητή όταν συζητήσει κανείς με τους μάνατζερ για τα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζουν στην καθημερινότητά τους. Στην πλειονότητά τους τα σοβαρότερα προβλήματα που αναφέρουν αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, όπως για παράδειγμα η αντίσταση των υπαλλήλων στις πρωοθούμενες αλλαγές και η έλλειψη ύπαρξης κινήτρων από την πλευρά τους, οι συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη των ομάδων εργασίας του οργανισμού, οι ανεπαρκείς επικοινωνιακές ικανότητες των προϊσταμένων κ.α.

2.2 Η επίδραση των ατόμων, των ομάδων και της δομής στη συμπεριφορά σε έναν οργανισμό

Προκειμένου να μελετήσουμε τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό μελετάμε την συμπεριφορά των ατόμων ξεχωριστά αλλά και τον τρόπο επίδρασης των ομάδων και του οργανισμού στα άτομα. Πιο συγκεκριμένα, μέσω της επιστήμης της ψυχολογίας προσεγγίζουμε την ατομική ανάλυση και γενικότερα την ανάλυση σε μικρο-επίπεδο. Η κοινωνική ψυχολογία μας βοηθά να κατανοήσουμε τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ατόμων στο πλαίσιο λειτουργίας της ομάδας και τελικά τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούνται οι

αλλαγές στην ομάδα. Η κοινωνιολογία προσεγγίζει τα ζητήματα που αφορούν τη σχέση των ατόμων με το κοινωνικό περιβάλλον και την διαμόρφωσή της κοινωνικής κουλτούρας και η ανθρωπολογία συμβάλλει στην κατανόηση των διαφορών ανάμεσα σε ανθρώπους από διαφορετικές χώρες ή ανάμεσα στους οργανισμούς, σε επίπεδο θεμελιωδών αξιών, πεποιθήσεων, ήθους και τρόπων συμπεριφοράς. Κατά συνέπεια, υπό το πρίσμα της παραπάνω ανάλυσης, η προσέγγιση και η κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο πλαίσιο ενός οργανισμού, αποτελεί απαραίτητο εργαλείο για την αποτελεσματικότητα ενός μάνατζερ.

2.3 Η οργανωσιακή δομή

Προκειμένου να προχωρήσουμε στην ανάλυση της έννοιας «οργανωσιακή κουλτούρα» είναι σημαντικό να αναπτύξουμε την έννοια της οργανωσιακής δομής, καθώς η δομή ενός οργανισμού- η οποία διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό- επηρεάζει τη στάση και την συμπεριφορά των υπαλλήλων. Ως οργανωσιακή δομή εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο διαχωρίζονται, ομαδοποιούνται και συντονίζονται τυπικά τα εργασιακά αντικείμενα (Robbins & Judge, 2011).

Κατά το σχεδιασμό της δομής του οργανισμού λάμβάνονται υπόψην έξι βασικά στοιχεία: η εξειδίκευση της εργασίας, η τμηματοποίηση, η ιεραρχική κλίμακα, το φάσμα ελέγχου, η τυποποίηση και η συγκέντρωση της εξουσίας (Daft, 2010). Πιο συγκεκριμένα:

- η εξειδίκευση της εργασίας προσδιορίζει το βαθμό στον οποίο υποδιαιρούνται οι δραστηριότητες σε ξεχωριστές δουλειές,
- η τμηματοποίηση θέτει τη βάση, επί της οποίας θα ομαδοποιηθούν οι δουλειές,
- η ιεραρχική κλίμακα περιγράφει σε ποιον αναφέρονται και λογοδοτούν τα άτομα και οι ομάδες,
- το φάσμα ελέγχου περιγράφει το εύρος του αριθμού των ατόμων που μπορεί να διοικήσει αποδοτικά και αποτελεσματικά ένας μάνατζερ,
- η τυποποίηση προσδιορίζει σε ποιο βαθμό υπάρχουν κανόνες στην καθοδήγηση των υπαλλήλων και των μάνατζερ,

- η συγκέντρωση της εξουσίας καθορίζει ποιος διαθέτει την εξουσία λήψης των αποφάσεων.

2.4 Οργανωσιακά μοντέλα

Με βάση τη συνάρθρωση των πιο πάνω έξι βασικών στοιχείων σε έναν οργανισμό, όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο αυτός δομείται, καταλήγουμε σε τρία οργανωσιακά μοντέλα: την απλή δομή, τη γραφειοκρατική δομή και τη δομή μήτρας (Robbins & Judge, 2011).

Η απλή δομή δεν είναι περίτεχνη (Mintzberg, 1983). Χαρακτηρίζεται από χαμηλό βαθμό τμηματοποίησης, ευρύ φάσμα ελέγχου, εξουσία συγκεντρωμένη σε ένα άτομο και μικρή τυποποίηση. Συνήθως διαθέτει δύο ή τρία κάθετα επίπεδα, ένα ασύνδετο σώμα υπαλλήλων και η λήψη των αποφάσεων είναι συγκεντρωμένη σε ένα άτομο ενώ ως μοντέλο δομής εφαρμόζεται σε μικρούς οργανισμούς με πολύ μικρό αριθμό υπαλλήλων. Ανάμεσα στα πλεονεκτήματα της απλής δομής συγκαταλέγεται η ταχύτητα και η ευελιξία στον τρόπο λειτουργίας, στην προσαρμογή στα νέα δεδομένα και στην εφαρμογή αλλαγών, το χαμηλό κόστος λειτουργίας και το γεγονός ότι οι ευθύνες είναι διακριτές. Ανάμεσα στα μειονεκτήματά της είναι η εγγενής αδυναμία της δομής να εφαρμοσθεί σε έναν μεγαλύτερο οργανισμό αλλά και η πολύ ισχυρή εξάρτηση του οργανισμού από ένα μόνο πρόσωπο, γεγονός που την καθιστά πολύ ευάλωτη σε περίπτωση αδυναμίας του προσώπου αυτού να ανταποκριθεί για οποιονδήποτε λόγο στα καθήκοντά του (Robbins & Judge, 2011).

Η γραφειοκρατική δομή ή δομή βάσει προτυποποίησης, χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό εξειδίκευσης της εργασίας, ισχυρή τυποποίηση και τμηματοποίηση και αυστηρή ιεραρχική κλίμακα. Πιο συγκεκριμένα, για την υλοποίηση των εργασιών απαιτείται υψηλός βαθμός εξειδίκευσης των υπαλλήλων και ακολουθούνται αυστηρά τυποποιημένες διαδικασίες, οι οποίες προβλέπονται από συγκεκριμένους τυπικούς και άτυπους κανόνες.

Ανάμεσα στα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης δομής μπορούν να αναφερθούν η ικανότητα αποδοτικής λειτουργίας του οργανισμού λόγω της εξειδίκευσης και της προτυποποίησης αλλά και το χαμηλό κόστος λειτουργίας καθώς οι κανόνες και η προτυποποίηση δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό να μην έχει την ανάγκη

διευθυντικών στελεχών υψηλών προσόντων με μεγάλες οικονομικές απολαβές. Στα μειονεκτήματα της συγκεκριμένης δομής συγκαταλέγεται η προσκόλληση στην εφαρμογή κανόνων και διαδικασιών που συχνά οδηγεί σε έλλειψη ευελιξίας, σε δυσκολία προσαρμογής στις νέες εξελίξεις και σε τυπολατρία.

Το τρίτο οργανωσιακό μοντέλο είναι αυτό της δομής μήτρας. Το μοντέλο αυτό εφαρμόζεται συχνά σε διαφημιστικές εταιρείες, σε εργαστήρια έρευνας κι ανάπτυξης, σε κατασκευαστικές εταιρείες, σε νοσοκομεία, σε πανεπιστήμια, σε εταιρείες συμβούλων μάνατζμεντ και σε επιχειρήσεις ψυχαγωγίας (Burns & Holey, 1993). Το βασικό της χαρακτηριστικό είναι ότι συνδυάζει δύο μορφές τμηματοποίησης: τη σχετική με τη λειτουργία και τη σχετική με το προϊόν (Robbins & Judge, 2011).

Το βασικό πλεονέκτημα της δομής μήτρας είναι το γεγονός ότι μέσα από τη συνεργασία των εργαζομένων από διαφορετικές ειδικότητες διευκολύνεται ο συντονισμός όταν οι εργασίες είναι αλληλοεξαρτώμενες και οι διαδικασίες περίπλοκες, καθώς επιταχύνεται η εισροή της πληροφορίας στον οργανισμό και η αξιοποίηση της από τα κατάλληλα άτομα. Ένα ακόμη πλεονέκτημα της δομής μήτρας είναι το γεγονός ότι λόγω της εξωστρέφειας των υπαλλήλων δεν εμφανίζονται τόσο συχνά προβλήματα περιχαράκωσης στα τμήματά τους και δεν αναπτύσσονται δομές με έντονα γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά. Επιπλέον, μέσω της δομής μήτρας επιτυγχάνεται αποδοτική κατανομή των ανθρώπινων πόρων, αποτελεσματική αξιοποίησή των δεξιοτήτων τους και οικονομίες κλίμακας (Robbins & Judge, 2011).

Από την άλλη πλευρά, τα κύρια μειονεκτήματά της εντοπίζονται στη σύγχυση που δημιουργεί, στην τάση της να ευνοεί τις μάχες εξουσίας και στο άγχος που μπορεί να προκαλέσει στα άτομα (Sy & D'Annunzio, 2005).

2.5 Ορισμός και βασικά χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας

Το οργανωσιακό μοντέλο, το οποίο ακολουθεί κάθε οργανισμός, σε συνδυασμό με τις θεμελιώδεις αξίες, οι οποίες αναπτύσσονται στη διάρκεια των ετών μέσα στον οργανισμό, συνδιαμορφώνουν την κουλτούρα του οργανισμού ή οργανωσιακή κουλτούρα. Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει ως σημείο αναφοράς μία κοινή φιλοσοφία που συνδέει τα μέλη του οργανισμού και η οποία τον διαφοροποιεί από τους υπόλοιπους οργανισμούς.

Η κουλτούρα είναι εξ ορισμού απροσδιόριστη και ασαφής ως έννοια. Όλοι όμως οι οργανισμοί αναπτύσσουν μία βασική ομάδα παραδοχών, κοινών αντιλήψεων και σιωπηρών κανόνων που διέπουν την καθημερινή συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Μέχρι να μάθουν οι νεοεισελθόντες τους κανόνες, δεν γίνονται αποδεκτοί ως άρτια μέλη του οργανισμού. Η συμμόρφωση στους κανόνες καθίσταται η βάση για την ανταμοιβή και την ανέλιξη (Deal & Kennedy, 1983).

Επτά βασικά χαρακτηριστικά αποτυπώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού (Chatman & Kehn, 1994):

1. καινοτομία και ανάληψη κινδύνων, ο βαθμός στον οποίο οι υπάλληλοι ωθούνται να είναι καινοτόμοι και να αναλαμβάνουν κινδύνους,
2. προσοχή στη λεπτομέρεια, ο βαθμός στον οποίο οι υπάλληλοι αναμένεται να είναι ακριβείς, αναλυτικοί και να δίνουν προσοχή στην λεπτομέρεια,
3. προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, η αναλογία στον οποία προσβλέπει η διοίκηση του οργανισμού ανάμεσα στα αποτελέσματα και στις διαδικασίες που ακολουθούνται για την επίτευξή τους,
4. προσανατολισμός στον άνθρωπο, ο βαθμός στον οποίο επηρεάζονται οι αποφάσεις της διοίκησης από την προσδοκώμενη επίδρασή τους στους ανθρώπους του οργανισμού,
5. προσανατολισμός στην ομάδα, ο βαθμός στον οποίο οι εργασίες οι οποίες ανατίθενται στους εργαζομένους οργανώνονται στη βάση της ομάδας (έναντι των ατόμων),
6. επιθετικότητα, ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι ανταγωνιστικοί,
7. σταθερότητα, ο βαθμός στον οποίο οι δραστηριότητες του οργανισμού επικεντρώνονται στη διατήρηση των υφιστάμενων διαδικασιών.

Η οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνεται από ποιοτικά χαρακτηριστικά, τα οποία αν και δεν είναι εύκολα ή με ακρίβεια μετρήσιμα, αναγνωρίζονται από τους υπαλλήλους και αποτελούν σημείο αναφοράς και ταυτότητας του οργανισμού. Η αναλογία μεταξύ των χαρακτηριστικών αυτών διαμορφώνουν έναν κώδικα αξιών, συμπεριφορών, αντιλήψεων και στόχων.

2.6 Κυρίαρχη κουλτούρα και υποκουλτούρες

Εντός της ίδιας οργανωσιακής κουλτούρας σχηματίζονται υποκουλτούρες, με αποτέλεσμα να υπάρχει μία κυρίαρχη κουλτούρα και πολυάριθμες υποκουλτούρες (Sackmann, 1992). Η κυρίαρχη κουλτούρα αποτυπώνει τις θεμελιώδεις αξίες του οργανισμού, τις οποίες αποδέχεται η πλειονότητα ή το σύνολο των εργαζομένων και είναι εκείνη η οποία προσδίδει στον οργανισμό την ξεχωριστή του προσωπικότητα (Hofmann & Jones, 2005).

Οι υποκουλτούρες υπάρχουν κατά κύριο λόγο στους μεγάλους οργανισμούς και αναπτύσσονται από ομάδες, τα μέλη των οποίων ενώνουν κοινοί στόχοι, κοινές αξίες και κοινές εμπειρίες. Για παράδειγμα, το Τμήμα Προμηθειών μπορεί να έχει μία υποκουλτούρα η οποία να περιλαμβάνει τις θεμελιώδεις αξίες της κυρίαρχης κουλτούρας και να διαπνέεται επιπλέον κι από άλλες αξίες, οι οποίες συνδέουν αποκλειστικά τους υπαλλήλους του Τμήματος Προμηθειών (Robbins & Judge, 2011).

2.7 Ισχυρή και ασθενής κουλτούρα

Μπορούμε επίσης να διακρίνουμε ανάμεσα σε ισχυρές και ασθενείς κουλτούρες (Sorensen, 2002). Ισχυρή μπορεί να θεωρηθεί μία κουλτούρα όταν οι περισσότεροι υπάλληλοι έχουν τις ίδιες απόψεις για την αποστολή και τις αξίες του οργανισμού ενώ ασθενής όταν οι πεποιθήσεις τους ως προς την αποστολή και τις αξίες του οργανισμού ποικίλλουν σε μεγάλο βαθμό (Robbins & Judge, 2011). Σε μια ισχυρή κουλτούρα οι θεμελιώδεις αξίες του οργανισμού υποστηρίζονται ένθερμα και χαίρουν ευρείας αποδοχής (Wiener, 1998). Όσο περισσότερα είναι τα μέλη που αποδέχονται τις θεμελιώδεις αξίες και όσο μεγαλύτερη είναι η αφοσίωσή τους, τόσο πιο ισχυρή είναι η

κουλτούρα και τόσο μεγαλύτερη είναι η επιρροή της στην συμπεριφορά των μελών, γιατί ο υψηλός βαθμός αποδοχής τους και αφοσίωσης που εμπνέουν δημιουργεί ένα εσωτερικό κλίμα υψηλού ελέγχου της συμπεριφοράς (Robbins & Judge, 2011). Επίσης, μια ισχυρή κουλτούρα προάγει τη συνεκτικότητα, την πίστη και την οργανωσιακή δέσμευση και μειώνει την κινητικότητα και την τάση αποχώρησης των υπαλλήλων (Vandenberghe, 1999).

Όπως οι προσωπικότητες των ανθρώπων έχουν την τάση να είναι σταθερές μέσα στο χρόνο, το ίδιο συμβαίνει και με τις ισχυρές κουλτούρες. Το γεγονός αυτό καθιστά δύσκολη την αλλαγή μιας κουλτούρας από ένα διευθυντικό στέλεχος, το οποίο δεν ταιριάζει με το περιβάλλον της. Η αλλαγή της κουλτούρας ενός οργανισμού είναι μια διαδικασία μακρά και δύσκολη. Συνεπώς, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα, οι μάνατζερ πρέπει να θεωρούν την κουλτούρα του οργανισμού σχετικά αμετάβλητη (Robbins & Judge, 2011).

2.8 Λειτουργίες της κουλτούρας

Η κουλτούρα έχει ρόλο οριοθέτησης: δημιουργεί χαρακτηριστικά που διακρίνουν τον έναν οργανισμό από τον άλλον, προσδίδει μία αίσθηση ταυτότητας στα μέλη του οργανισμού, ευνοεί την αφοσίωση σε κάτι μεγαλύτερο από τον ίδιον συμφέρον και αποτελεί τον συνεκτικό κρίκο που βοηθάει στη διατήρηση της ενότητας του οργανισμού αλλά λειτουργεί παράλληλα και ως μηχανισμός ελέγχου των στάσεων και συμπεριφορών των υπαλλήλων (Robbins & Judge, 2011).

2.9 Η κουλτούρα ως τροχοπέδη

Από την άλλη πλευρά υπάρχουν διαστάσεις της κουλτούρας οι οποίες μπορεί να σταθούν εμπόδιο στην ανάπτυξη του οργανισμού και στην αποτελεσματικότητά του.

Ένας οργανισμός θεωρείται ότι υφίσταται θεσμοποίηση όταν αποκτά δική του υπόσταση, πέρα από τα αγαθά και τις υπηρεσίες που παράγει, τους ιδρυτές ή τα μέλη του. Σ' αυτή την περίπτωση διαμορφώνονται μορφές συμπεριφοράς που είναι τόσο ισχυρές ώστε λαμβάνονται ως δεδομένες και δεν αμφισβητούνται, με αποτέλεσμα να

υπονεμεύεται η δυναμική αλλαγής και καινοτομίας του οργανισμού (Lawrence et al., 2005).

Η κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει πρόβλημα όταν οι κοινές αξίες δεν υπηρετούν πλέον τους στόχους του οργανισμού. Σ' αυτή την περίπτωση, η ισχυρή κουλτούρα λειτούργησε με επιτυχία στο παρελθόν, ωστόσο η οργανωσιακή πρακτική δεν είναι πλέον αποτελεσματική. Αυτό είναι πιο πιθανό να συμβεί όταν το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού είναι ιδιαίτερα δυναμικό και υπόκειται σε ραγδαίες αλλαγές. Η συνέπεια της συμπεριφοράς που αποτελεί πλεονέκτημα σε ένα σταθερό περιβάλλον, σ' αυτή την περίπτωση μπορεί να επιβαρύνει τον οργανισμό και να καταστήσει δύσκολη την ανταπόκρισή του στις αλλαγές (Sorensen, 2002).

Μία ακόμη διάσταση της κουλτούρας αφορά τους νέους υπαλλήλους σε έναν οργανισμό. Οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι χαρακτηρίζονται συνήθως απο ποικιλομορφία ως προς την ηλικία, το φύλο, την καταγωγή αλλά και την προσωπικότητα και το σύνολο των δεξιοτήτων, τις οποίες διαθέτουν. Προκειμένου να ενσωματωθούν στον οργανισμό, πρέπει να αποδεχθούν τις κεντρικές αξίες της κουλτούρας του οργανισμού. Είναι πιθανή η μη αξιοποίηση κάποιων δεξιοτήτων τους ή η εγκατάλειψη στάσεων και συμπεριφορών τους που κρίνονται αποκλίνουσες, βάσει της κουλτούρας του οργανισμού. Επιπλέον, μία ισχυρή κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει σοβαρό μειονέκτημα για έναν οργανισμό όταν χαρακτηρίζεται από προκατάληψη και μεροληψία απέναντι στη διαφορετικότητα (Labich, 2000).

Επιπλέον, μία σημαντική παράμετρος που πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη στην περίπτωση των συγχωνεύσεων δύο οργανισμών είναι αυτή της πιθανότητας αποτυχίας της συγχώνευσης λόγω της σύγκρουσης ανάμεσα στις οργανωσιακές κουλτούρες των δύο οργανισμών. Η διοίκηση συνήθως λαμβάνει την απόφαση συγχώνευσης με καθοριστικά κριτήρια την εξοικονόμηση των πόρων και την επίτευξη οικονομικών κλίμακας. Ωστόσο, μία έρευνα συμβουλευτικής εταιρείας έδειξε ότι το 58% των συγχωνεύσεων απέτυχε να επιτύχει τους στόχους που είχαν θέσει τα διευθυντικά στελέχη τους, κυρίως λόγω της αντικρουόμενης οργανωσιακής κουλτούρας τους (Schein, 1998).

2.10 Συντήρηση της κουλτούρας

Τρεις δυνάμεις διαδραματίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στη συντήρηση της κουλτούρας ενός οργανισμού: οι πρακτικές επιλογής του προσωπικού, οι ενέργειες των υψηλόβαθμων στελεχών και η κοινωνικοποίηση (Robbins & Judge, 2011).

Στόχος της διαδικασίας επιλογής του προσωπικού είναι να προσλάβει άτομα, τα οποία διαθέτουν γνώσεις, ικανότητα και εμπειρία, ώστε να ενδυναμώσουν τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων του και στη βελτίωση της απόδοσής του. Ωστόσο, η τελική απόφαση επηρεάζεται σημαντικά από την κρίση του λήπτη των αποφάσεων ως προς το κατά πόσο θα μπορέσουν να υπηρετήσουν τις αξίες του οργανισμού. Κατά μείζονα λόγο, κριτήριο της επιλογής είναι αν οι αξίες τους συνάδουν σε ικανοποιητικό βαθμό με τις αξίες του οργανισμού (Scneider et al., 1995).

Οι ενέργειες των υψηλόβαθμων στελεχών έχουν επίσης μεγάλο αντίκτυπο στην κουλτούρα του οργανισμού (Trice & Beyer, 1991). Η σημερινή πραγματικότητα των αποκεντρωμένων οργανισμών καθιστά ιδιαίτερα σημαντική την κουλτούρα και ταυτοχρόνως πολύ δύσκολη την καθιέρωση μιας ισχυρής κουλτούρας. Οι υπάλληλοι που είναι οργανωμένοι σε ομάδες μπορεί να επιδείξουν μεγαλύτερη πίστη στην ομάδα τους και στις αξίες της απ' ό,τι σε εκείνες του οργανισμού ως συνόλου. Σ' αυτή την περίπτωση, μία ισχυρή ηγεσία που παρέχει πληροφορίες για τους κοινούς στόχους και τις προτεραιότητες του οργανισμού, μπορεί να παίζει σημαντικό ρόλο ούτως ώστε οι ομάδες αυτές να αλλάξουν τη στάση και την συμπεριφορά τους (Ling et al., 2008).

Ανεξάρτητα από το πόσο καλή δουλειά κάνει ένας οργανισμός όσον αφορά την ανεύρεση και την επιλογή προσωπικού, οι νέοι υπάλληλοι δεν έχουν εμπεδώσει πλήρως την κουλτούρα του οργανισμού και μπορούν να προκαλέσουν ανωμαλία στις πεποιθήσεις και στις συνήθειες που προϋπάρχουν. Η διαδικασία που βοηθά τους νέους υπαλλήλους να προσαρμοστούν στην επικρατούσα κουλτούρα είναι η κοινωνικοποίηση (Cable & Parsons, 2001).

2.11 Οργανωσιακό κλίμα

Μία ακόμη παράμετρος της οργανωσιακής κουλτούρας είναι το οργανωσιακό κλίμα. Το οργανωσιακό κλίμα αναφέρεται στις αντιλήψεις που τα μέλη ενός

οργανισμού έχουν για τον οργανισμό και το εργασιακό περιβάλλον. Την αίσθηση της σημασίας του οργανωσιακού κλίματος ο καθένας μας λίγο ως πολύ την έχει αποκτήσει όταν εργαζόμενος στο πλαίσιο μίας ομάδας εμπνεύστηκε από τη θετική της στάση να βάλει τα δυνατά του ή αντίστοιχα σε μία υποτονική ομάδα έχασε το κίνητρο και το ενδιαφέρον του (Robbins & Judge, 2011). Πολλές διαστάσεις του κλίματος έχουν μελετηθεί, ανάμεσα στις οποίες κι αυτές της εξυπηρέτησης των πελατών, της ποικιλομορφίας, της ασφάλειας και της δικαιοσύνης. Αν κάποιος, για παράδειγμα, εργάζεται σε ένα περιβάλλον με θετικό κλίμα όσον αφορά την ποικιλομορφία θα είναι σε θέση να εκφράζει με άνεση τη διαφορετικότητα των απόψεων του και να αποδέχεται ευκολότερα την διαφορετική θέση των άλλων (Wallace et al., 2006).

2.12 Δημιουργία μίας θετικής οργανωσιακής κουλτούρας

Μία θετική οργανωσιακή κουλτούρα αποδίδει μεγάλη σημασία στη στήριξη των θετικών χαρακτηριστικών των υπαλλήλων, ανταμείβει περισσότερο απ' ό,τι τιμωρεί και δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του προσωπικού (Nelson & Cooper, 2007). Μία θετική οργανωσιακή κουλτούρα:

- Δεν παραβλέπει τα προβλήματα των υπαλλήλων, ωστόσο επικεντρώνεται στο πως μπορούν οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν τα θετικά τους χαρακτηριστικά.
- Δεν υποτιμά τη σημασία που έχουν οι ανταμοιβές όπως η αμοιβή και η προαγωγή, αλλά δεν ξεχνά και τη δύναμη που έχουν άλλου είδους ανταμοιβές (και οι οποίες δεν κοστίζουν τίποτα), όπως ο έπαινος.
- Υποστηρίζει όχι μόνο αυτό που κάνει ο υπάλληλος για να συνεισφέρει στην αποδοτικότητα του οργανισμού αλλά και εκείνο που μπορεί να κάνει ο οργανισμός για να κάνει τον υπάλληλο πιο αποτελεσματικό και ικανοποιημένο (Robbins & Judge, 2011).

ΤΡΙΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

3.1 Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό εξετάζει τους παράγοντες που αναγκάζουν τους οργανισμούς να εφαρμόσουν προγράμματα αλλαγών, γιατί τα μέλη των οργανισμών αντιστέκονται στην αλλαγή, ποιοι μπορεί να είναι οι τρόποι υπέρβασης των αντιστάσεων αυτών και πως γίνεται η διαχείριση της διαδικασίας οργανωσιακής αλλαγής.

3.2 Παράγοντες που προκαλούν την ανάγκη για αλλαγή

Κανένας οργανισμός δεν έχει σήμερα ιδιαίτερα σταθερό κλίμα. Σχεδόν όλοι οι οργανισμοί πρέπει να προσαρμοστούν σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον, στη μεταβαλλόμενη φύση του εργατικού δυναμικού, στις δημογραφικές αλλαγές, στη μετανάστευση και φυσικά στην εξέλιξη της τεχνολογίας. Παράλληλα, οι κοινωνικές τάσεις μεταβάλλουν τις ανάγκες και οι οργανισμοί οφείλουν να προσαρμόζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις, στο πλαίσιο πάντα ενός διεθνούς ανταγωνισμού. Επιπλέον, ζητήματα όπως η προστασία του περιβάλλοντος, τίθενται πλέον ως υποχρεώσεις και όχι ως πεδία επιλογών (Robbins & Judge, 2011).

3.3 Αντίσταση στην αλλαγή

Συχνά αντιλαμβανόμαστε την αλλαγή ως απειλή. Μία πρόσφατη μελέτη έδειξε ότι, ακόμα και όταν παρουσιάζονται στους υπαλλήλους στοιχεία που αποδεικνύουν ότι πρέπει να αλλάξουν, εκείνοι προσκολλώνται σε οποιαδήποτε στοιχεία μπορούν να βρουν, προκειμένου να ισχυριστούν ότι είναι εντάξει και ότι δεν χρειάζεται να αλλάξουν (Audia & Brion, 2007).

Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να είναι θετική όταν εκδηλώνεται ανοιχτά, άμεσα και οδηγεί σε διάλογο. Η αντίδραση είναι προτιμότερη από την σιωπή και δείχνει ότι τα μέλη του οργανισμού συμμετέχουν στη διαδικασία δίνοντας ανατροφοδότηση στους

φορείς της αλλαγής. Έτσι τους δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσουν την αντίσταση ούτως ώστε να τροποποιήσουν την αλλαγή. Αντίθετα, όταν η αντίσταση είναι ανεκδήλωτη ή ετεροχρονισμένη, είναι πολύ μεγαλύτερη η δυσκολία διαχείρισής της. Επιπλέον, όταν η αντίσταση αντιμετωπίζεται αποκλειστικά ως απειλή και όχι ως μία άποψη που θα πρέπει να συζητηθεί, αυξάνονται οι συγκρούσεις εντός του οργανισμού (Robbins & Judge, 2011).

3.4 Λόγοι αντίστασης στην αλλαγή

Θα μπορούσαμε να κατηγοριοποιήσουμε τους λόγους αντίστασης στην αλλαγή σε λόγους που ανάγονται στην αντίσταση των ατόμων και σε λόγους που οφείλονται στη λειτουργία των ομάδων ή στη δομή του οργανισμού. Στους ατομικούς λόγους ανήκουν:

- η συνήθεια: όταν ερχόμαστε αντιμέτωποι με επιχειρούμενες αλλαγές εξακολουθούμε να εφαρμόζουμε τις πρακτικές, τις οποίες η αλλαγή επιχειρεί να μεταβάλει,
- η ασφάλεια: η αντίσταση στην αλλαγή συνιστά ουσιαστικά την αντίδραση στο φόβο του νέου και είναι πιο συνηθισμένη στα άτομα με υψηλή ανάγκη για ασφάλεια,
- οικονομικοί λόγοι: οι αλλαγές στο αντικείμενο ή στον τρόπο εργασίας προκαλεί ανησυχία στους υπαλλήλους ότι αν δεν ανταποκριθούν στα νέα τους καθήκοντα ή στο νέο τρόπο εργασίας μπορεί να υποστούν μείωση στο μισθό τους ή θα απολυθούν,
- φόβος για το άγνωστο: η αλλαγή μπορεί να ενεργοποιήσει το φόβο για το άγνωστο.

Λόγοι που οφείλονται στη λειτουργία των ομάδων ή στη δομή του οργανισμού είναι:

- δομική αδράνεια: οι οργανισμοί έχουν εσωτερικούς μηχανισμούς προκειμένου να διαθέτουν σταθερότητα. Όταν στον οργανισμό επιχειρούνται αλλαγές, η δομική αδράνεια λειτουργεί ως αντίβαρο για τη διατήρηση της σταθερότητας,

- αλληλεξάρτηση υποσυστημάτων: η αλληλεξάρτηση των υποσυστημάτων λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε δεν μπορεί κανείς να μεταβάλει κάποιο υποσύστημα χωρίς να επηρεαστούν τα υπόλοιπα. Συνεπώς, οι αλλαγές στα υποσυστήματα συνήθως εξουδετερώνονται από το ευρύτερο σύστημα,
- απειλή για τις εδραιωμένες σχέσεις εξουσίας: οποιαδήποτε αλλαγή μπορεί να προκαλέσει απειλή για τις εδραιωμένες σχέσεις εξουσίας εντός του οργανισμού,
- απειλή για την κατανομή των πόρων: οι ομάδες του οργανισμού, οι οποίες ελέγχουν σε μεγάλο βαθμό τους πόρους του, αντιλαμβάνονται την αλλαγή ως απειλή (Robbins & Judge, 2011).

3.5 Υπέρβαση της αντίστασης στην αλλαγή

Υπάρχουν οκτώ τακτικές που μπορούν να βοηθήσουν τους φορείς των αλλαγών να αντιμετωπίσουν την αντίσταση στην αλλαγή (Kotter & Schlesinger, 1979):

1. εκπαίδευση και πληροφόρηση: λειτουργεί ως αντίδοτο στην ελλειπή πληροφόρηση και την παραπληροφόρηση,
2. συμμετοχή: δύσκολα μπορεί κανείς να προβάλλει αντίσταση στην απόφαση για μία αλλαγή, στη λήψη της οποίας έχει συμμετάσχει,
3. δημιουργία δέσμευσης: όταν οι μάνατζερ ή οι υπάλληλοι έχουν χαμηλή συναισθηματική δέσμευση στην αλλαγή, τάσσονται υπέρ της ισχύουσας κατάστασης και προβάλλουν αντίσταση στην αλλαγή,
4. ανάπτυξη θετικών σχέσεων: όσο πιο θετική σχέση έχουν οι υπάλληλοι με τους προϊσταμένους τους και όσο περισσότερη στήριξη νιώθουν από εκείνους τόσο πιο δεκτικοί είναι στην αλλαγή,
5. δίκαιη υλοποίηση των αλλαγών,
6. επιλογή ατόμων που είναι δεκτικά στην αλλαγή: η έρευνα στηρίζει την άποψη ότι η ικανότητα αποδοχής και προσαρμογής στην αλλαγή σχετίζεται με την προσωπικότητα,
7. χειραγώγηση: αναφέρεται στις συγκεκριμένες προσπάθειες επηρεασμού, μέσω της διαστρέβλωσης των στοιχείων, της συγκάλυψης πληροφοριών και της διαρροής ανυπόστατων φημών,

8. εξαναγκασμός: η εφαρμογή ισχύος και απειλών σε όσους αντιστέκονται, όπως είναι η απειλή για μετάθεση, μη προαγωγή ή απόλυση.

3.6 Διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής

Ο Kurt Lewin υποστήριξε ότι μία αλλαγή σε έναν οργανισμό προκειμένου να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να ακολουθήσει τρία βήματα: την αποπαγοποίηση της ισχύουσας κατάστασης, την αλλαγή προς μία επιθυμητή τελική κατάσταση και την επαναπαγοποίηση της νέας αλλαγής, ώστε να καταστεί μόνιμη (Lewin, 1951).

Η έρευνα για την οργανωσιακή αλλαγή έχει δείξει ότι για να είναι αποτελεσματική η αλλαγή πρέπει να συμβεί γρήγορα (Amis et al., 2004). Επίσης, οι οργανισμοί που διαχειρίζονται με νηφαλιότητα και με ρεαλισμό την αλλαγή φαίνεται να τα πηγαίνουν καλύτερα από τους οργανισμούς που την μεγαλοποιούν. Εφόσον η αλλαγή πραγματοποιηθεί, για να είναι επιτυχής, η νέα κατάσταση θα πρέπει να επαναπαγοποιηθεί, ούτως ώστε να μπορέσει να διατηρηθεί στο χρόνο. Χωρίς αυτό το τελευταίο βήμα η αλλαγή πιθανότατα θα είναι βραχύβια καθώς το ανθρώπινο δυναμικό θα προσπαθεί να επανέλθει στην πρότερη κατάσταση ισορροπίας (Robbins & Judge, 2011).

ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Η ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ, ΜΙΑ ΒΑΣΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

4.1 Εισαγωγή

Ήδη από το 1920 με τη θεωρία του Edward Thorndike για την «κοινωνική νοημοσύνη» άρχισε η διεύρυνση της αντίληψής μας για τις διαστάσεις της ανθρώπινης νοημοσύνης σε κατευθύνσεις πέραν της διανοητικής ευφυΐας. Με το πέρασμα των δεκαετιών πλήθος ερευνητών, ψυχολόγων, κοινωνιολόγων κ.α., ανέπτυξαν θεωρίες που προσπάθησαν να προσεγγίσουν ολιστικά την παλέτα των ανθρώπινων ικανοτήτων, αξιοποιώντας τα ευρήματα των νευροεπιστημόνων σχετικά με τον τρόπο που λειτουργεί ο ανθρώπινος εγκέφαλος και ιδίως με το τμήμα του ανθρώπινου εγκεφάλου που σχετίζεται με τη δημιουργία, τη διαχείριση και την έκφραση των συναισθημάτων. Στο κεφάλαιο αυτό, θα επιχειρηθεί να γίνει μία προσέγγιση της σημασίας της ενσυναίσθησης, ως μίας εκ των βασικών παραμέτρων της συναισθηματικής νοημοσύνης, και της σημαντικής συμβολής της στην επικοινωνία και στην ανάπτυξη των ανθρώπων και των οργανισμών.

4.2 Συναισθηματική νοημοσύνη

Ο όρος «συναισθηματική νοημοσύνη» καθιερώθηκε στην επιστημονική κοινότητα μόλις το 1990, με το βιβλίο των Salovey και Mayer με τον ομώνυμο τίτλο. Κατά τους Salovey και Mayer, η συναισθηματική νοημοσύνη συνίσταται «στην ικανότητα να μπορεί κανείς να παρακαλουθεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα αλλά και αυτά των άλλων και να τα χρησιμοποιεί ως οδηγό για σκέψη και δράση». Το μοντέλο αυτό υιοθετεί τρεις φάσεις διαχείρισης των ανθρώπινων συναισθημάτων: α) την έκφραση των συναισθημάτων, β) τη διαχείριση των συναισθημάτων αυτών και γ) τη χρήση τους, προκειμένου το άτομο να λύσει προβλήματα ή να λάβει αποφάσεις (Salovey & Mayer, 1990).

Ο Goleman, αξιοποιώντας μεταξύ άλλων την έρευνα του νευροψυχολόγου Joseph Ledoux, ανέπτυξε τη δική του θεωρία περί συναισθηματικής νοημοσύνης, στη βάση του συλλογισμού ότι δεν μπορούμε να διαχωρίσουμε τη σκέψη από το συναίσθημα εκτός από τις αμιγώς αφηρημένες σκέψεις. Μπορούμε να είμαστε αποτελεσματικοί μόνο όταν τα δύο συστήματα του εγκεφάλου- το μέρος που διαχειρίζεται τα συναισθήματα και το μέρος που διαχειρίζεται τις σκέψεις- συνεργάζονται. Αυτή η συνεργατική σχέση, κατά τον Goleman, είναι η ουσία της συναισθηματικής νοημοσύνης. Επιπλέον, προσδιόρισε πέντε βασικές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθεμιά από τις οποίες περιγράφει μία βασική ανθρώπινη ικανότητα (Goleman, 1995):

1. αυτογνωσία: σπάνια δίνουμε προσοχή σε αυτό που αισθανόμαστε. Ένας ποταμός διαθέσεων μας καταλαμβάνει παράλληλα με έναν ποταμό σκέψεων, όμως πιο συχνά χανόμαστε στις σκέψεις. Η αυτογνωσία μας δίνει τη δυνατότητα να ευθυγραμμίζουμε τις αποφάσεις μας με τις βαθύτερες αξίες μας, το αίσθημα του σκοπού, την αποστολή μας. Ένα ακόμη χαρακτηριστικό που βασίζεται στην αυτογνωσία είναι η αυτοπεποίθηση: όταν είσαι βέβαιος ότι κάνεις τις σωστές επιλογές στηριζόμενος σε όσα σου λέει η εσωτερική σου φωνή, τότε θα έχεις αυτοπεποίθηση.

2. διαχείριση των συναισθημάτων: στην πραγματικότητα συνίσταται στη διαχείριση των παρορμήσεων και κυρίως των εξής τριών βασικών συναισθημάτων: του θυμού, του άγχους και της λύπης. Η αδυναμία διαχείρισης κάποιου, πολλώ δε μάλλον κάποιων από αυτά, μας εμποδίζει να διαχειριστούμε το παρόν.

3. παρακίνηση των άλλων: εκείνο που μας κινητοποιεί για δράση είναι το συναίσθημα. Οι στόχοι τους οποίους ακολουθούμε και οι οποίοι διαμορφώνουν την αντίληψη και τη μνήμη μας έχουν τη ρίζα τους στα συναισθήματα. Μία από τις πιο σημαντικές δυνάμεις παρακίνησης είναι η αισιοδοξία. Υπάρχει μεγάλη διαφορά στη ψυχοσύνθεση των ανθρώπων που είναι αισιόδοξοι έναντι εκείνων οι οποίοι είναι απαισιόδοξοι: όσοι είναι απαισιόδοξοι αντιμετωπίζουν τις δυσκολίες ως αποτέλεσμα δικών τους αδυναμιών, τις οποίες δεν μπορούν να υπερβούν. Αντίθετα, εκείνοι οι οποίοι είναι αισιόδοξοι, αντιμετωπίζουν τη δυσκολία ως κάτι που έχουν τη δύναμη να αλλάξουν και προσπαθούν ξανά.

4. ενσυναίσθηση: η άλλη όψη της αυτογνωσίας είναι η ικανότητα να διαβάσεις τα συναισθήματα των άλλων. Παρόλα αυτά οι άνθρωποι σπάνια μας λένε με λόγια εκείνα

που αισθάνονται. Μας τα λένε με τον τόνο της φωνής, με το ρυθμό, με τις χειρονομίες και με τις εκφράσεις του προσώπου.

Κάποιοι άνθρωποι είναι καλύτεροι από άλλους στο να αναγνωρίζουν αυτά τα σημάδια. Όταν έχουμε ενσυναίσθηση, αφήνουμε στην άκρη την προσωπική μας ατζέντα και παρέχουμε έναν ανοιχτό διάλογο στο άλλο άτομο ούτως ώστε να το αφουγκραστούμε. Συντονιζόμαστε μαζί του με το να συντονιστούμε με τον εαυτό μας. Αν δεν έχουμε επαφή με το πώς αισθάνονται οι άνθρωποι τότε η κρίση μας είναι εσφαλμένη.

Μία από τις πιο έξυπνες ενέργειες που μπορεί να κάνει κανείς όταν βρίσκεται σε μία ομάδα- κι αυτό τον καθιστά φυσικό ηγέτη- είναι να συλλάβει τα συναισθήματα καθενός από την ομάδα που δεν έχουν εκφραστεί και να τα εκφράσει για πρώτη φορά.

Επιπλέον, η ενσυναίσθηση είναι η βάση για τη διαχείριση της ποικιλομορφίας του ανθρώπινου δυναμικού. Η εξοικείωση με το άλλο πρόσωπο βοηθά στην ενσυναίσθηση, η οποία είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική καθοδήγηση και την ανάπτυξη των άλλων, μία ικανότητα-κλειδί για έναν ηγέτη.

5. κοινωνικές δεξιότητες: αποτυπώνονται ως η ικανότητά μας να προκαλέσουμε τις επιθυμητές αντιδράσεις στους άλλους. Τα συναισθήματα είναι μεταδοτικά. Η επιρροή επιτυγχάνεται με την άσκηση αποτελεσματικών τακτικών πειθούς.

4.3 Αναπτύσσοντας τη συναισθηματική νοημοσύνη

Τα καλά νέα είναι ότι σε αντίθεση με το IQ, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διδαχθεί (McKee et al., 2008). Η συναισθηματική νοημοσύνη αυξάνεται όσο μεγαλώνουμε. Υπάρχει ένα αρχικό παράθυρο ευκαιρίας κατά την παιδική ηλικία να αναπτύξουμε το EQ, επειδή τα κέντρα του εγκεφάλου που ρυθμίζουν τα συναισθήματα είναι το τελευταίο μέρος του εγκεφάλου που ωριμάζει, μέχρι την ηλικία των 16 ετών. Αν βοηθήσει κανείς τα παιδιά νωρίς στη ζωή τους, θα τα έχει βοηθήσει για όλη τους τη ζωή. Τι γίνεται όμως με τους ενήλικες;

Ο εγκέφαλος παραμένει εύπλαστος καθόλη τη διάρκεια της ζωής και σχηματίζεται μέσα από τις επαναλαμβανόμενες εμπειρίες. Αν δουλεύεις με κάποιον/α, ο/η οποίος/α χρειάζεται να βελτιώσει τις συναισθηματικές του/της δεξιότητες μπορεί να γίνει, όμως θα χρειαστεί ένα νέο μοντέλο μάθησης. Δεν μαθαίνει κανείς πως να αλλάξει

συμπεριφορά παρακολουθώντας ένα μάθημα σε μια τάξη. Πρώτα θα πρέπει να σπάσουμε την αρχική, αυτοματοποιημένη διαδικασία αντίδρασης του/της, την οποία προφανώς διδάχθηκε στην παιδική ηλικία. Έπειτα, θα πρέπει να την αντικαταστήσουμε με μία θετική αντίδραση. Αυτή η διαδικασία χρειάζεται πολύ χρόνο, συνέπεια και κίνητρο, τόσο από την πλευρά του δασκάλου όσο κι απ' την πλευρά του μαθητή. Μάλιστα, χρειάζεται να του/της δώσουμε ένα συγκεκριμένο στόχο και μια διαδικασία για το πώς θα μάθει. Επιπλέον, χρειάζεται ένα πρόγραμμα διδασκαλίας, το οποίο θα βοηθήσει κι εκείνος/η ώστε να φτιαχτεί. Και χρειάζεται να βοηθηθεί μέσω του coaching, με ξεκάθαρες προσδοκίες και κατάλληλες αναθέσεις δουλειάς (Cherniss & Goleman, 1998).

4.4 Κατανόηση της έννοιας της ενσυναίσθησης

Η διατύπωση ενός ορισμού για την ενσυναίσθηση, μια έννοια που ήταν ανέκαθεν πολυδιάστατη και αφηρημένη, δεν βρήκε σύμφωνους όσους μελετητές αποπειράθηκαν να την ορίσουν. Ο προσδιορισμός και ο μηχανισμός της ενσυναίσθησης φαίνονται ασαφείς, ενώ η έλλειψη οργάνωσης των διαφορετικών απόψεων περί ενσυναίσθησης έχει οδηγήσει σε θεωρητική σύγχυση, μεθοδολογικές δυσκολίες, ασυμβίβαστα συμπεράσματα και παραμελημένους τομείς έρευνας. Ωστόσο, κοινή συνισταμένη των διαφόρων ορισμών του όρου «ενσυναίσθηση», είναι ότι όλοι όσοι αποπειράθηκαν να την ορίσουν αναφέρθηκαν στην προσπάθεια του ατόμου να κατανοήσει στο μέγιστο βαθμό την εμπειρία κάποιου άλλου, είτε πρόκειται για συμπεριφορά, είτε για συναίσθημα, είτε για διανοητική κατάσταση είτε για πλαίσιο αναφοράς (Σταλίκας, 2004). Παράλληλα, υπήρξε και συνεχίζει να είναι τόσο ευρύ το ενδιαφέρον για την κατανόηση της έννοιας της ενσυναίσθησης από διάφορα επιστημονικά πεδία, που οδήγησε τον Kohut στην εξής διαπίστωση: «Ένα τόσο ευρύ ενδιαφέρον από ποικίλους κλάδους στηρίζει την πεποίθηση ότι η ενσυναίσθηση αποτελεί τη βάση κάθε είδους ανθρώπινης αλληλεπίδρασης» (Kohut, 1959).

Ενσυναίσθηση σημαίνει αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων, των αναγκών και των ανησυχιών τους. Το να καταλαβαίνεις τους άλλους σημαίνει να νιώθεις τα συναισθήματά τους και τον τρόπο που βλέπουν τα πράγματα. Αναπτύσσουμε τον προσανατολισμό στην εξυπηρέτηση προβλέποντας, αναγνωρίζοντας και

ικανοποιώντας τις ανάγκες των πελατών ή των πολιτών. Βελτιώνουμε τους άλλους με το να αισθανόμαστε τι οι άλλοι θέλουν να βελτιώσουν. Μεγιστοποιούμε την ποικιλία καλλιεργώντας ευκαιρίες ανάμεσα σε διαφορετικούς ανθρώπους. Αποκτούμε επίγνωση της πολιτικής κατάστασης διαβάζοντας τη συναισθηματική ροή και τις σχέσεις εξουσίας. Όπως οι ηγέτες, δείχνουμε ενσυναίσθηση εκφράζοντας συναισθήματα που υπάρχουν αλλά δεν εκφράζονται από τους άλλους και ακούγοντας, ώστε να αναθρέψουμε καλύτερα την επόμενη γενιά (Goleman, 1995).

Κατά τον Goleman κ.α. υπάρχουν τρία είδη ενσυναίσθησης:

1. γνωστική ενσυναίσθηση: όταν ξέρω πώς βλέπεις τα πράγματα. Οι μάνατζερ που έχουν ανεπτυγμένο αυτό το είδος ενσυναίσθησης μπορούν να εκφραστούν με όρους που οι υπάλληλοι μπορούν να κατανοήσουν και να αντιληφθούν τους τρόπους με τους οποίους κάθε διαφορετική κουλτούρα εκφράζεται γρήγορα. Αυτό κινητοποιεί τους υπαλλήλους.
2. συναισθηματική ενσυναίσθηση: όταν συμπάσχω μαζί σου. Οι άνθρωποι που αριστεύουν σ' αυτό το είδος ενσυναίσθησης κάνουν για σύμβουλοι και μάνατζερ, επειδή αισθάνονται το πως οι άλλοι αντιδρούν.
3. ενσυναίσθητική ανησυχία: όταν αισθάνομαι ότι χρειάζεσαι βοήθεια και είμαι έτοιμος να στη δώσω. Αυτοί είναι οι καλοί πολίτες, που εθελοντικά βοηθούν όπου χρειάζεται (Goleman et al., 2017).

4.5 Η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης για τους μάνατζερ

Συναισθηματική νοημοσύνη δεν σημαίνει να είσαι πάντα ευχάριστος. Μπορεί να σημαίνει να είσαι πολύ ευθύς ή επιθετικός. Μπορεί να σημαίνει να παίρνεις δύσκολες αποφάσεις, όπως π.χ. να υποβιβάζεις κάποιον στην ιεραρχία, αλλά να το κάνεις με έξυπνο τρόπο, με ενσυναίσθηση.

Προκειμένου ένας μάνατζερ να συμβάλει στη διαμόρφωση μίας κουλτούρας που φανερώνει συναισθηματική νοημοσύνη, μπορεί να κάνει διάφορα πράγματα. Πρώτον, θα πρέπει να τη σχεδιάσει. Δεύτερον, θα πρέπει να βοηθήσει ώστε να αναπτυχθεί. Τρίτον, θα πρέπει να την εκτιμήσει ο ίδιος και να την ανταμείψει.

Χωρίς την υποστήριξη της ηγεσίας ακόμη και οι άνθρωποι οι οποίοι διαθέτουν συναισθηματικές δεξιότητες δεν θα τις φανερώσουν. Εάν τα διευθυντικά στελέχη

διαμορφώσουν μία κουλτούρα όπου η συναισθηματική νοημοσύνη δεν εκτιμάται, οι άνθρωποι «θάβονται» και «θάβονται» μαζί τους και τα ταλέντα τους. Αντίθετα, ο καλύτερος τρόπος για έναν μάνατζερ ώστε να δείξει ότι εκτιμά τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι να την ενσωματώσει, να συζητά γι' αυτήν και να επικοινωνεί εκείνα που έχουν σημασία γι' αυτόν (Goleman et al., 2013).

4.6 Παραδείγματα ενσυναίσθησης στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Η αξία της ενσυναίσθησης στο κοινωνικό επίπεδο, αποκτά το ουσιαστικό της νόημα, όταν αγκαλιάζει τις πλέον ευάλωτες ομάδες του πληθυσμού και κυρίως τις κάθε είδους μειοψηφίες, των οποίων τα ατομικά ή κοινωνικά δικαιώματα πλήττονται. Ο ρόλος της πολιτείας είναι διττός: αφενός να διαμορφώσει το νομοθετικό και δικαιοδοτικό πλαίσιο που θα θωρακίζει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα δικαιώματα των μειονοτήτων αυτών. Αφετέρου, κι εδώ έγκειται η μεγάλη δυσκολία, να καλλιεργήσει στο ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης ένα κλίμα κατανόησης και σεβασμού των αναγκών των πολιτών, μέσω της εκπαίδευσής του και της αλλαγής της κουλτούρας του.

Ας δούμε κάποια παραδείγματα νομοθετικών πρωτοβουλιών που στοχεύουν στην αντιμετώπιση των διακρίσεων.

Όσον αφορά την αντιμετώπιση των διακρίσεων λόγω ταυτότητας φύλου, με το ν.4491/2017 δίνεται η δυνατότητα αυτοπροσδιορισμού του φύλου του ατόμου, διαφορετικού από το φύλο που του είχε αποδοθεί κατά τη γέννησή του.

Όσον αφορά την αντιμετώπιση διακρίσεων λόγω σεξουαλικού προσανατολισμού, με το ν.4356/2015 η ισχύς του συμφώνου συμβίωσης επεκτείνεται και στα ομόφυλα ζευγάρια ενώ η σημασία και οι συνέπειες του συμφώνου ενισχύονται καθώς αναγνωρίζονται οικογενειακοί δεσμοί μεταξύ των μερών.

Ας δούμε κάποια παραδείγματα νομοθετικών πρωτοβουλιών που στοχεύουν στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας στη δημόσια διοίκηση.

Με το ν.4109/2013 συστάθηκε η Γενική Γραμματεία Συντονισμού του κυβερνητικού έργου, η οποία υπάγεται απευθείας στον πρωθυπουργό κι έχει ως αποστολή τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την παρακολούθηση και τον συντονισμό μεταξύ των Υπουργείων αλλά και την εξομάλυνση και επίλυση τυχόν

διυπουργικών διαφωνιών, ιδίως αυτών που προκύπτουν λόγω συναρμοδιότητας Υπουργείων προκειμένου να διασφαλιστεί η συνεκτικότητα του κυβερνητικού έργου.

Με το ν.4369/2016 προωθείται η διαφάνεια, η αξιοκρατία και η αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης μέσω της ίδρυσης του Εθνικού Μητρώου Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης για την προαγωγή και επιλογή προϊσταμένων. Παράλληλα, προωθείται η εφαρμογή της αξιολόγησης των υπαλλήλων και των δομών όλων των δημόσιων οργανισμών.

Με το ν.4440/2016 τίθεται το θεσμικό πλαίσιο για τη κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων με στόχο την ορθολογική αξιοποίηση και κατανομή του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης βάσει των αναγκών της.

Οι νομοθετικές αυτές πρωτοβουλίες, είτε κατοχυρώνουν δικαιώματα των πολιτών είτε διαμορφώνουν ένα περιβάλλον στο οποίο μπορούν να λειτουργούν πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά οι δημόσιοι υπάλληλοι, έχουν κάτι κοινό: αναγνωρίζουν τις ανάγκες και τις ανησυχίες κοινωνικών ομάδων και θέτουν το πλαίσιο για την ανάπτυξή τους. Υπό αυτό το πρίσμα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ενσωματώνουν το στοιχείο της ενσυναίσθησης.

ΠΕΜΠΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 Εισαγωγή

Η ελληνική δημόσια διοίκηση ήδη πριν το ξέσπασμα της κρίσης είχε συσσωρεύσει σε μεγάλο βαθμό δυσλειτουργίες, αδυναμίες και προβλήματα. Όλα αυτά συνέβαλαν στο βαθμό έντασης της κρίσης αλλά και στο γεγονός ότι η χώρα δεν μπόρεσε γρήγορα να ανακάμψει και να ξαναβρεί τον βηματισμό της.

Κατά τη διάρκεια της περιόδου της οικονομικής κρίσης, προωθήθηκαν νομοθετικές πρωτοβουλίες, οι οποίες χαρακτηρίζονται από ενσυναίσθηση. Παρόλα αυτά, με βάση τις εκθέσεις αξιολόγησης της δράσης της δημόσιας διοίκησης από ανεξάρτητους φορείς, αποτυπώνεται μία ευρεία σε έκταση εφαρμογή αυθαίρετων διοικητικών πρακτικών σε μεγάλο εύρος φορέων της δημόσιας διοίκησης, τόσο σε κεντρικό όσο και σε αποκεντρωμένο επίπεδο.

5.2 Συμπεράσματα

Η ελληνική δημόσια διοίκηση, χωρίς αμφιβολία, είναι ένας οργανισμός ο οποίος χαρακτηρίζεται από μια ισχυρή γραφειοκρατική κουλτούρα. Η θεσμοποίησή της, η οποία σφυρηλατήθηκε επί δεκαετίες, οδήγησε στην ανάπτυξη συμπεριφορών και πρακτικών τόσο ισχυρών, ώστε να λαμβάνονται ως δεδομένες και να υπονομεύουν τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες, οι οποίες κατά καιρούς προωθήθηκαν. Επιπλέον, η ισχυρή αυτή κουλτούρα, λειτούργησε ως τροχοπέδη στην αναζωογόνηση του Δημοσίου με έμπυχο δυναμικό, αφενός διότι οι νέοι άνθρωποι με πνεύμα καινοτομίας και με νέες ιδέες προτιμούσαν να σταδιοδρομήσουν στον ιδιωτικό τομέα, αφετέρου διότι οι δεξιότητες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των νέων δημοσίων υπαλλήλων που θα προσέδιδαν μεγαλύτερη ποικιλομορφία στο ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης, χάνονταν μέσα στη διαδικασία της κοινωνικοποίησής και ενσωμάτωσής τους στο οργανωσιακό κλίμα του Δημοσίου. Συνεπώς, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι από την έρευνα που πραγματοποίησαν ομάδες καταγραφής του ΟΟΣΑ μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων το 2011, προέκυψε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι

συμμερίζονται την αρνητική εικόνα του πληθυσμού για τη δημόσια διοίκηση και στην πλειοψηφία τους θεώρει ότι η πολύ μικρή αξιοποίηση των ικανοτήτων του προσωπικού είναι ένα από τα κύρια προβλήματα της. Επιπλέον, στο πλαίσιο των στοχευμένων ομαδικών συζητήσεων της ίδιας έρευνας, συχνά αναφέρθηκε το επίπεδο των προσόντων του υπηρετούντος προσωπικού ως ένα από τα δυνατά σημεία της δημόσιας διοίκησης, το οποίο όμως δεν αξιοποιείται (OECD, 2011a).

Η συντήρηση της κουλτούρας αυτής επί δεκαετίες πραγματοποιούνταν εξαιτίας της πελατειακής λογικής προσλήψεων, της διαδικασίας της θεσμοποίησης, η οποία αναφέρθηκε ήδη, αλλά και των ενεργειών της πολιτικής ηγεσίας, οι οποίες εν πολλοίς χαρακτηρίζονταν από διοικητική ασυνέχεια, ανευθυνότητα και καιροσκοπισμό.

Με την ανάδυση της οικονομικής κρίσης και την έκρηξη της ανεργίας, οι δημόσιοι υπάλληλοι κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν σοβαρά κοινωνικά προβλήματα, που σε ορισμένες περιπτώσεις υπήρξαν ανυπέρβλητα, με τις υφιστάμενες δομές πρόνοιας και κοινωνικής φροντίδας να μην επαρκούν πλέον ώστε να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες ανάγκες. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον οι δημόσιοι υπάλληλοι συχνά εμφάνισαν τάσεις αντίστασης στις προωθούμενες μεταρρυθμίσεις. Για τις αντιστάσεις στις αλλαγές μπορεί κανείς να εντοπίσει λόγους δομικής αδράνειας ή εδραιωμένων σχέσεων εξουσίας. Ωστόσο υπάρχουν κι άλλες παράμετροι που οφείλουμε να λάβουμε υπόψη. Ας δούμε το παράδειγμα της κινητικότητας.

Στο πλαίσιο ενός ολοκληρωμένου σχεδίου διαρθρωτικών αλλαγών στη δημόσια διοίκηση και το κράτος, με την πλήρη αξιοποίηση της “Task Force For Greece” και ειδικά της Γαλλίας, που είχε την κεντρική ευθύνη της τεχνοκρατικής συνδρομής, συντάχθηκε ένα σχέδιο που θα μετακινούσε 25.000 δημοσίου υπαλλήλους από θέσεις πλεονάζουσες σε θέσεις κενές, μετά από αξιολόγηση και μετά από αντιστοίχιση του εργασιακού προφίλ του κάθε μετακινούμενου υπαλλήλου με την περιγραφή της θέσης που επρόκειτο να καταλάβει. Επρόκειτο δηλαδή για μια ουσιαστική αξιολόγηση των προσόντων του καθενός και ανακατανομή του προσωπικού εκεί όπου υπήρχαν πραγματικά ανάγκες- ανάγκες που είχαν προκύψει από τις αξιολογήσεις των δομών και τα νέα οργανογράμματα. Ένα μέτρο ορθολογικής ανακατανομής του προσωπικού που είχε εντελώς ανορθολογικά κατανεμηθεί στις δημόσιες υπηρεσίες.

Τελικά, η κινητικότητα ενσωματώθηκε ώστε να υλοποιηθεί στο αναθεωρημένο μνημόνιο του Νοεμβρίου 2012. Μπήκε έτσι στη λογική του μνημονίου, κρίθηκε και

αξιολογήθηκε με όρους ποσοτικούς και αριθμητικούς και όχι διαρθρωτικούς. Η εμμονή του ΔΝΤ στην αναγωγή των απολύσεων σε στρατηγικό στόχο της διοικητικής μεταρρύθμισης και η απαίτηση για άμεση απόλυση 15.000 δημοσίων υπαλλήλων, με αποκλειστικό σκοπό να σπάσει ένα ταμπού χωρίς να εξυπηρετείται διαρθρωτικός στόχος, κόστισε πολύ ακριβά στη διοικητική μεταρρύθμιση. Δεν ακύρωσε μόνο το διαρθρωτικό μέρος της κινητικότητας αλλά και την ολοκλήρωση της διοικητικής μεταρρύθμισης, διότι την εμφάνισε ως μέτρο εκφοβιστικό και τιμωρητικό. Δυσφήμισε και απαξίωσε στα μάτια των δημοσίων υπαλλήλων κάθε εγχείρημα μεταρρυθμιστικό, κατέστρεψε κάθε είδους συναίνεση και έδωσε επιχειρήματα στις αντιμεταρρυθμιστικές δυνάμεις και σε όσους αποστρέφονταν την αξιολόγηση. Έτσι όμως δεν ανατράπηκε μόνο το εγχείρημα εκείνο αλλά ακυρώθηκε και κάθε μεταρρυθμιστική προσπάθεια (Μανιτάκης, 2015).

Το παραπάνω παράδειγμα αποτελεί χαρακτηριστική περίπτωση προωθούμενης αλλαγής με πλήρη απουσία ενσυναίσθησης. Αρκεί να αναλογιστεί κανείς τους γιατρούς ή τους νοσηλευτές στα δημόσια νοσοκομεία για παράδειγμα, πολλές φορές χωρίς τα αναγκαία μέσα, με το φόρτο εργασίας να έχει αυξηθεί δραματικά λόγω της οικονομικής δυσπραγίας των πολιτών να δεχθούν κάποιου άλλου είδους περίθαλψη, με μειωμένα τα εισοδήματά τους και χωρίς την προοπτική νέων προσλήψεων στα δημόσια νοσοκομεία, να έχουν να αντιμετωπίσουν επιπλέον το φόβο της απόλυσης.

Η ενσυναίσθηση είναι βασικό συστατικό στοιχείο προκειμένου να προωθηθεί η όποια μεταρρύθμιση. Η κατανόηση της κατάστασης, των προβλημάτων και των περιορισμών του άλλου, είναι απαραίτητη προϋπόθεση για κοινή προσπάθεια προς την επίτευξη ενός στόχου. Στην περίπτωση της Ελλάδας κατά την περίοδο της κρίσης, την οποία διανύουμε ακόμη, η ενσυναίσθηση είναι μια έννοια κλειδί για την εφαρμογή της μεταρρυθμιστικής ατζέντας, η οποία προϋποθέτει ισχυρή δέσμευση στο ανώτερο πολιτικό επίπεδο, στο ανθρώπινο δυναμικό της κεντρικής διοίκησης αλλά και του ευρύτερου δημόσιου τομέα, όπως επίσης και από την πλευρά των εταίρων της χώρας.

5.3 Προτάσεις

Οι νόμοι που ψηφίστηκαν και αφορούν τα ζητήματα της κινητικότητας, της αξιολόγησης και της επιλογής των επιτελικών στελεχών της δημόσιας διοίκησης

κινούνται προς τη σωστή κατεύθυνση προκειμένου να διαμορφώσουν ένα αίσθημα δικαιοσύνης και να αποκαταστήσουν μία σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα στην πολιτική ηγεσία και στο σώμα των δημοσίων υπαλλήλων. Ωστόσο, είναι προφανές ότι είναι αναγκαία μία μεταρρύθμιση, η οποία θα απελευθερώσει την ανάληψη πρωτοβουλιών εκ μέρους των δημοσίων υπαλλήλων, θα επαναφέρει ένα αίσθημα αποστολής και θα βελτιώσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης.

Η προώθηση μίας θετικής οργανωσιακής κουλτούρας που θα έχει σαν στόχο την ανάπτυξη των ατόμων, την καλλιέργεια των δεξιοτήτων τους και την παρακίνησή τους μέσα από από μορφές επιβράβευσης είναι πολύ σημαντική και θα δημιουργήσει πρόσφορο έδαφος για την υιοθέτηση των επιχειρούμενων αλλαγών. Παράλληλα, η έμφαση στην κατάρτιση των ανθρώπων στο πεδίο της συναισθηματικής νοημοσύνης, θα τους μεταφέρει το μήνυμα ότι η εκπαίδευσή τους αποτελεί σημαντικό ζήτημα, που αναγνωρίζεται ως τέτοιο από τη διοικητική και την πολιτική ιεραρχία. Έτσι λοιπόν δύναται να εκληφθεί ως μέτρο πολιτικής δέσμευσης.

Πιο συγκεκριμένα μέτρα πολιτικής θα μπορούσαν να είναι:

- αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, με έμφαση στην ενσυναίσθηση, των υποψηφίων δημοσίων υπαλλήλων κατά τη διαδικασία πρόσληψης,
- εμπλουτισμός του προγράμματος σεμιναρίων του ΙΝ.ΕΠ. του ΕΚΔΔΑ στα αντικείμενα της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ενσυναίσθησης,
- η συναισθηματική νοημοσύνη των υποψηφίων επιτελικών στελεχών του Δημοσίου να έχει αυξημένη βαρύτητα στη διαδικασία επιλογής,
- αυξημένη βαρύτητα της ενσυναίσθησης στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων,
- θέσπιση μέσων επιβράβευσης των στελεχών που διαθέτουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και κυρίως των στελεχών που επιδεικνύουν σημαντική βελτίωση στις επιδόσεις τους,
- αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των δημοσίων υπαλλήλων από τους πολίτες στις υπηρεσίες πρώτης γραμμής.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Οι δεξιότητες που καθορίζουν τη διάθεση, την συμπεριφορά, τη διαχείριση των συναισθημάτων, τη διαχείριση των συγκρούσεων και την επικοινωνία είναι εκείνες οι οποίες κάνουν το άτομο να ξεχωρίσει και να αναλάβει ηγετικό ρόλο. Η ανάπτυξη της ενσυναίσθησης στο ανθρώπινο δυναμικό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα στην υπέρβαση του κοινωνικού και οικονομικού αδιεξόδου, στο οποίο έχει περιέλθει η χώρα τα τελευταία χρόνια.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Amis, J., T. Slack, C.R.Hinings (2004), *The Pace, Sequence, and Linearity of Radical Change*, Academy of Management Journal, February 2004.

Audia, P.G., S. Brion (2007), *Reluctant to Change: Self-Enhancing Responses to Diverging Performance Measures*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol.102.

Burns, L.R. and D.R.W. Holey (1993), *Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks*, Academy of Management Journal, Spring 2001.

Cable, D.M., C.K.Parsons (2001), *Socialization Tactics and Person-Organization Fit*, Personnel Psychology.

Cherniss,C., D.Goleman (2001),*The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*, San Francisco:Jossey-Bass.

Chatman,J.A. and K.A.Jehn (1994), *Assesing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Cultures: How different can you be?*, Academy of Management Journal.

Daft R.L. (2010), *Ornanization Theory and Design*, 10η έκδοση, Cincinnati: South-Western Publishing.

Deal,T.E. And A.A.Kennedy (1983), *Culture: A new Look Through Old Lenses*, Journal of Applied Behavioral Sciences.

Featherstone, K. and D. Papadimitriou (2008), *The Limits of Europeanization*, New York: Palgrave MacMillan.

Goleman,D. (1995), *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, [Bantam Books](#).

Goleman,D.,A. McKee,R. Boyatzis (2013), *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*, MA: Harvard Business Review Press.

Goleman,D., R. Boyatzis, R. Davidson, V.Druskat, D. Kolhrieser (2017), *Building Blocks of Emotional Intelligence:Empathy: A Primer*, MA: More Than Sound,LLC.

Kohut, H. (1959), Introspection,empathy and psychoanalysis. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, vol.7.

Kottler,J.P., L.A.Schlesinger (1979), *Choosing Strategies for Change*, Harvard Business Review, March-April 1979.

Labich, K. (2000), *Rooting Out Racism*, BusinessWeek, January, 10, 2000, p.66.

Lawrence, T.B., M.K.Mauws, B. Dyck, R.F. Kleysen (2005), *The Politics of Organizational Learning: Integrating Power into the 4I Framework*, *Academy of Management Review*.

Ledoux, J. (1996), *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*, New York:Touchstone.

Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science*, New York:Harper&Row.

Ling, Y. and Z. Simsek, M.H. Lubatkin, J.F. Veiga (2008), *Transformational Leadership's Role In Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface*, *Academy of Management Journal*, vol. 51.

McKee, A.,R. Boyatzis,F.Johnston (2008), *Becoming a resonant leader: develop your emotional intelligence, renew your relationships, sustain your effectiveness*, MA: Harvard School Business Publishing.

Mintzberg,H. (1983), *Structure in Fives:Designing Effective Organizations*, New Jersey:Prentice Hall.

Nelson, D.L., C.L.Cooper (2007), *Positive Organizational Behavior*, London:Sage.

Hoffmann, D.A. and L.M. Jones (2005),*Leadership, Collective Personality, and Performance*, Journal of Applied Psychology,vol. 90.

Robbins, S. and T. Judge (2011), *Οργανωσιακή συμπεριφορά*, Έκδοση: Κριτική.

Sackmann,S.A. (1992), *Culture and Subcultures: Analysis of Organizational Knowledge*, Administrative Science Quaterly.

Salovey P. and Mayer J.D. (1990), *Emotional Intelligence*, , vol. 9, no. 3.

Schein, E.H. (1988), *Process Consultation: Its Role in Organizational Development*, MA:Addison-Wesley.

Schneider, B., H.W.Goldstein, D.B.Smith (1995), *The ASA Framework: An Update*, *Personal Psycology*, winter 1995.

Sorensen,J.B.(2002), *The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance*, Administrative Science Quarterly.

Sy, D. and L.S. D'annunzio (2005), *Challenges and Strategies of Matrix Organizations:Top-Level and Mid-Level Managers' Perspectives*, *Human Resources Planning*, vol. 28.

Trice, H.M. and J.M.Beyer (1991), *Cultural Leadership In Organizations, Organization Science*, May 1991.

Vandenberghe,C. (1999), *Organizational Culture, Person-Culture Fit, and Turnover: A Replication in the Health Care Industry*, Journal of Organizational Behavior.

Wallace, J.C., E. Popp, S. Mondore (2006), *Safety Climate as a Mediator Between Foundation Climates and Occupational Accidents: A Group-Level Investigation*, Journal of Applied Psychology, vol. 91.

Wiener,Y. (1998), *Forms of Value System:A Focus on Ornanizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance*, Academy of Management Review.

Μακρυδημήτρης, Α., Μ.Α.Πραβίτα (2012), *Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*, 5η έκδοση, Αθήνα και Θεσσαλονίκη:Σάκκουλας

Σταλίκας, Α., Μ. Χαμοδράκα(2004), *Η ενσυναίσθηση*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Eurobarometer (2009), *Attitudes of Europeans towards Corruption, Full Report, TNS Opinion & Social*, Brussels: ILO Labour Statistics (database)

http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_32_5_en.pdf.

OECD (2002), *OECD Economic Surveys: Greece 2002*, Paris: OECD Publishing,

http://dx.doi.org/10.1787/eco_surveys-grc-2002-en

OECD (2005), *OECD Economic Surveys: Greece 2005*, Paris:OECD Publishing,

http://dx.doi.org/10.1787/eco_surveys-grc-2005-en

OECD (2007), *OECD Economic Surveys: Greece 2007*, Paris: OECD Publishing,

http://dx.doi.org/10.1787/eco_surveys-grc-2007-en

OECD (2009), *OECD Economic Surveys: Greece 2009*, Paris: OECD Publishing,

http://dx.doi.org/10.1787/eco_surveys-grc-2009-en

OECD (2011a), *Greece: Review of the Central Administration, OECD Public Governance Reviews*, Paris: OECD Publishing,

<http://dx.doi.org/10.1787/9789264102880-en>

OECD (2011b), *Greece: Review of the Central Administration, Executive summary, OECD Public Governance Reviews*, Paris: OECD Publishing,

<http://www.oecd.org/gov/49264921.pdf>

Pelagidis, T., M. Mitsopoulos (2011), *Understanding the Crisis in Greece: From Boom to Bust*,

[http://kadamaee.ir/payesh/books-tank/10/Mitsopoulos%20&%20Pelagidis%20-%20Understanding%20the%20Crisis%20in%20Greece;%20from%20Boom%20to%20Bust%20\(2011\).pdf](http://kadamaee.ir/payesh/books-tank/10/Mitsopoulos%20&%20Pelagidis%20-%20Understanding%20the%20Crisis%20in%20Greece;%20from%20Boom%20to%20Bust%20(2011).pdf)

Μανιτάκης, Α. (2015), *Γιατί δεν ολοκληρώνεται η διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα: Δομικά ελλείμματα, προαπαιτούμενα και προκλήσεις*,
<https://amcham.gr/wp-content/uploads/2015/lawcvs/manitakisgr.pdf>

Συνήγορος του Πολίτη (2016), *Ετήσια Έκθεση*,
<https://www.synigoros.gr/resources/ee2016-00-stp.pdf>

Συνήγορος του Πολίτη (2011), *Ετήσια Έκθεση*,
<https://www.synigoros.gr/resources/docs/plhres-keimeno.pdf>



Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**
ΙΟΝΕΥ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)

Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Ταύροςτηλ: 2131306349 , fax: 2131306479 www.ekdd.gr